

## 14. การวางแผน

การวางแผนเป็นกระบวนการขั้นแรก ซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับการบริหารงาน โดยกำหนดวัตถุประสงค์นโยบาย และวิธีดำเนินการไว้ล่วงหน้า เพื่อปฏิบัติการให้สำเร็จลุล่วงไปตามนั้น การวางแผนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอันดับแรกของการบริหารงานทุกชนิด โดยไม่จำกัดว่าเป็นเรื่องของรัฐบาล หรือของเอกชน ในขณะเดียวกัน ก็เป็นหน้าที่สำคัญอันหนึ่งของบรรดาผู้ปฏิบัติงานทั้งปวง โดยเหตุนี้การวางแผนจึงเป็นเรื่องที่กังวลใจ มีความยากและสับซ้อนแตกต่างไปตามลักษณะของความใหญ่ เล็ก และความยากง่ายของงานที่จะปฏิบัติ

### ความหมายของการวางแผน

การวางแผน คือ กระบวนการเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารงาน และกำหนดวิถีทางสำหรับปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ๆ หากกล่าวสั้น ๆ ก็อาจกล่าวได้ว่าการวางแผนคือการตรัสรายมาร่วมกันสำหรับการปฏิบัติจริงเห็นได้ว่าการวางแผน เป็นเรื่องที่คิดถึงสิ่งที่จะเกิดหรือหวังที่จะมีผลในอนาคตแทนที่จะปล่อยให้เป็นไปหรือเกิดขึ้นตามยถากรรม การกำหนดให้มีแผนเป็นการแสดงออกให้เห็นถึงขั้นเริ่มพื้นฐานของมนุษยชาติ ที่ใช้ความพยายามเพื่อรพยายามปรับสิ่งแวดล้อมให้เป็นประโยชน์แก่การดำรงชีวิต

การพูดเรื่องการวางแผน หรือแผนงาน ผู้รู้และนักวิชาการ ต่างก็ให้ความหมายแตกต่างกันออกไป จะเห็นได้จากการให้คำนิยามไว้ในหนังสือต่าง ๆ และความเห็นของแต่ละคนย่อมแตกต่างกันไปได้บ้าง แต่มีส่วนร่วมแล้วการวางแผนจะต้องมีลักษณะดังนี้ คือ

1. ต้องเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับอนาคต
2. เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างโดยย่างหนัก
3. มีความเกี่ยวข้องกับการขัดของกิจกรรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการนั้น

### จุดมุ่งหมายของการวางแผน

1. เพื่ออธิบาย (Clarify) วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เข้าใจชัดแจ้ง อธิบายหลักเกณฑ์เพื่อใช้วัดการปฏิบัติงาน อธิบายแผนทั่วไป และกำหนดการก้าวต่อไป
2. เพื่อกำหนด (Determine) ว่าแต่ละหน่วยงานจะต้องทำ (ทำอะไร ทำทามา และทำเมื่อไร) เพื่อให้งานในหน้าที่ทุกหน่วยสมมูลกับกิจกรรม ไม่มีแผนงานใดทำงานซ้ำซ้อนหรือไม่มีหน้าที่การทำงานได้ง่าย

3. เพื่อให้มีนโยบาย (Policy) อันชัดแจ้งไม่ก่อความ โนบายเป็นเครื่องชี้แนวทาง และช่วยประสานงานให้แก่บรรดาเจ้าหน้าที่ทั้งหลายผู้รับผิดชอบในการบริหารงานให้เป็นไปตามที่หรือคำสั่ง

4. เพื่อให้มองเห็น (Anticipate) ปัญหาที่เกิดขึ้นล่วงหน้า และเพื่อดำเนินการแก้ไขเสียก่อนที่ปัญหานั้นจะกลายเป็นปัญหาร้ายแรงแก่การแก้ไข และเมื่อบรัสบันบรรดา กิจกรรมทั้งหลายที่สำคัญ โดยจัดให้มีเจ้าหน้าที่ เครื่องอำนวยความสะดวก และวัสดุพร้อมจะ ยืดหยุ่นได้ตามต้องการ ทั้งนี้ เพื่อให้งานทั้งหลายสำเร็จเสร็จสิ้นลงตามกำหนดการ

5. เพื่อตั้ง (Establish) และรักษาไว้ซึ่งการควบคุมของผู้มั่งคับบัญชาในปริมาณที่ น้อยที่สุดเท่าที่จะน้อยได้ เพียงจำเป็นเท่าที่จะทำให้แน่ใจว่าได้รับผลสุดท้ายที่ต้องการทั้งต้อง ตรงกับวัตถุประสงค์ นโยบายและโกรกการที่ได้รับอนุมัติ

## ประเภทของแผนงาน

แผนอาจแบ่งออกได้หลายประเภท แต่ถ้ากล่าวว่า ก็อาจจะจำแนกออกได้ เป็น

– การวางแผนระยะยาว (Long Range Planning) ได้แก่ ความพยายามกำหนดเป้าหมาย และพยากรณ์ทิศทางของเหตุการณ์ที่สำคัญที่สุดอันจะเกิดขึ้นและมีผลกระทบกระเทือน ลึ้นนานในมีของสวัสดิภาพในอนาคตของหน่วยงาน

– การวางแผนระยะสั้น (Short Range Planning) ได้แก่ การมองเห็นล่วงหน้าซึ่ง กิจกรรมเฉพาะอย่าง เช่น โครงการ กำหนดการ งบประมาณ ฯลฯ ที่จำเป็นซึ่งให้ได้มาซึ่งผล ที่ต้องการในอนาคตอันใกล้ และสอดคล้องกับแผนระยะยาว

ดร.ชินวุช สุนทรสมะ กล่าวไว้ในเรื่องแผนเศรษฐกิจต่าง ๆ เพื่อความมั่นคงของ ชาติว่า แผนเศรษฐกิจสามารถแบ่งออกได้ตามระยะเวลาของแผน คือ

1) แผนเศรษฐกิจระยะยาว (Long term plan) เป็นแผนเศรษฐกิจที่ครอบคลุมระยะเวลา ที่ยาวประมาณ 10-20 ปี โดยระบุเรื่องกร้าง ๆ เกี่ยวกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ระยะยาว

2) แผนเศรษฐกิจระยะปานกลาง หรือแผนพัฒนาเศรษฐกิจ (Medium term of development plan) เป็นแผนที่อาศัยเค้าโครงจากแผนระยะยาวเป็นกรอบ แล้วก็วางแผนเพิ่มเติม ในรายละเอียดเพิ่มขึ้น เป็นแผนที่มีระยะเวลาปานกลาง คือประมาณ 4-6 ปี

3) แผนระยะสั้น (Short-term plan) หรือแผนประจำปี (Annual plan) เป็นแผนที่ ทำขึ้นโดยอาศัยเค้าโครงแผนระยะปานกลางเป็นหลัก และพิจารณาสภาพการณ์ต่าง ๆ

ที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นส่วนประกอบ แผนประจำปีนี้เป็นแผนปฏิบัติงานของส่วนราชการ ต่าง ๆ ในช่วงระยะเวลา 1 ปี

นอกจากนี้อาจแบ่งเป็นแผนงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร และแผนงานที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างหนึ่งด้วย

แผนงานที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษรนั้น ส่วนมากได้แก่ การวางแผนอันง่าย ๆ ในการปฏิบัติงานหรือดำเนินชีวิตประจำวัน เป็นแผนงานที่ไม่ยุ่งยากนัก และโดยปกติไม่ต้องเกี่ยวข้องกับคนหรือต้องใช้ปัจจัยเป็นจำนวนมาก และเป็นแผนระยะสั้น

ส่วนแผนที่ทำเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นแผนระยะยาว และเป็นงานที่จะต้องใช้คน เงิน และวัสดุเป็นจำนวนมาก อนึ่ง การวางแผนงานใหญ่ ๆ อาจต้องขออนุมัติจากรัฐบาลหรือเจ้าหน้าที่ชั้นสูง ๆ นั่น ซึ่งเป็นการเพิ่มความยุ่งยากและซับซ้อนขึ้นอีก จึงจำเป็นต้องกำหนดโครงการและแผนงานเป็นลายลักษณ์อักษร

### ความแตกต่างระหว่างแผนงานและโครงการ

ตามหลักวิชาการถือว่า แผนงานเป็นที่รวมของการต่าง ๆ ในแผนงานมักจะมีหน้าที่หรืองานที่ต้องปฏิบัติขัดทำอยู่หลายชนิด งานดังกล่าวเรียกว่า โครงการหรือแผนงาน ย่อย ๆ ออกไป จึงอาจถือได้ว่าโครงการก็คือ แผนงานย่อยสุดท้ายที่เป็นแผนปฏิบัติ ซึ่งจำเป็นต้องกำหนดไว้ให้ละเอียดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง ๆ การประสานงาน การควบคุมงาน และการประเมินผล อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะเป็นแผนงานใหญ่ หรือแผนงานย่อย หรือโครงการ อย่างใดอย่างหนึ่งก็ต้องมีลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เพื่อจะนั่นควรจะทำความเข้าใจกับศัพท์เทคนิคบางคำ ดังนี้

แผนงาน (Plan) หมายถึง “แผน” ที่ได้เตรียมไว้เพื่อยืดถือเป็นหลักหรือเป็นแนวในการปฏิบัติให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ มักจะเป็นแผนอย่างกว้าง ๆ หรือเป็นแผนระยะยาว ซึ่งแยกออกเป็นโครงการต่าง ๆ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แต่ในบางกรณีเป็นแผนจำเพาะเจาะจง หรือเป็นแผนระยะสั้นที่เรียกว่า “แผนปฏิบัติงาน” (Plan of work)

โครงการ (ใหญ่) (Program) เป็นแผนงานที่แยกออกจากแผน (Plan) จะสังเกตได้ว่าแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติประกอบด้วยโครงการใหญ่ ๆ หลายโครงการ เช่น โครงการพัฒนาเมืองชนบท และสาธารณูปโภค โครงการปฏิรูปที่ดิน โครงการพัฒนาพลาเมืองตามระบบอุปราชชีปไตย ฯลฯ

โครงการ (ย่อๆ) (Project) เป็นโครงการที่แยกออกจากโครงการใหญ่ (Program) เป็นโครงการเฉพาะเจาะจงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น โครงการส่งเสริมการผลิตพืชเศรษฐกิจ (จากโครงการส่งเสริมอาชีพและรายได้) โครงการส่งเสริมสวัสดิภาพเด็กปฐมวัย (จากโครงการพัฒนาเยาวชน) โครงการการเกษตร (จากโครงการพัฒนาเมืองชนบทและสาธารณูปโภค)

## การวางแผนงาน/โครงการพัฒนาชุมชน

วางแผนหรือวางแผนโครงการตามหลักการพัฒนาชุมชน หมายถึงกระบวนการเกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินการบริหารและกำหนดวิถีทางสำหรับปฏิบัติงานพัฒนาชุมชนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ มีการเรียงลำดับความคิดในการดำเนินงานที่จะต้องปฏิบัติร่วมกันว่าควรจะทำอะไร เมื่อมีปัญหาในท้องถิ่นที่พบเห็นหรือประจักษ์โดยชัดแจ้งแล้ว และจะทำเมื่อไร ใครเป็นผู้ทำ และทำที่ไหน และทำไม่ใช่กิจกรรมดำเนินงาน เช่นนั้น ตลอดจนฝึกอบรมให้ประชาชนได้เข้าใจวิธีการจัดสรรมองหมายการงานให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้ทราบบทบาทและหน้าที่ของแต่ละคนแต่ละกลุ่มว่าจะต้องรับผิดชอบ ทำอะไรที่ไหน เมื่อไร อย่างไร ยิ่งกว่านั้น การวางแผนยังเป็นการคาดการณ์ในอนาคตอีกด้วยว่าควรจะดำเนินงาน (โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการพัฒนาชุมชน) ว่าจะได้กำลังคนมาจากไหน หรือในกระบวนการร่วมมือด้วย จะใช้วิธีการอย่างไร จะต้องอาศัยเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิชาการประเภทใดหรือไม่ เงินทุนที่จะต้องนำมาใช้รายภูมิสมทบเท่าใด แรงงานเท่าใด เงินเท่าใด และต้องการความช่วยเหลือจากหน่วยราชการใด หรือองค์กรประเภทใด เป็นจำนวนเท่าใด และผลงานจะทำสำเร็จเมื่อใด สุดท้ายก็คือผลประเมินจากการดำเนินงานตามโครงการพัฒนานั้น ๆ จะได้ผลดีแค่ประชาชนส่วนรวมและประเทศต้องย่างไป และรายภูมิได้รับผลประโยชน์จากผลของกิจกรรมนั้น ๆ เพียงใด ตลอดจนใครเป็นผู้รับผิดชอบ

เพราะฉะนั้นในการดำเนินงานพัฒนาชุมชน ถ้าได้ทำแผนงานหรือโครงการไว้ล่วงหน้า จะทำให้เกิดผลดีหลายประการ ดังนี้

1. ทำให้ทราบแน่ชัดว่าจะทำอะไรให้สำเร็จ
2. เป็นแนวทางในการดำเนินงาน การนิเทศ และควบคุมให้บรรลุผลสำเร็จ
3. ทำให้การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการดำเนินงาน (คน วัสดุ อุปกรณ์ เงิน และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ เป็นไปอย่างรัดกุม สมเหตุสมผล
4. ทำให้บุคคลในหน่วยงานทราบและเข้าใจถึงงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม

5. ทำให้เกิดการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และมีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน
6. ช่วยลดความยุ่งยากในการตัดสินใจ เพราะได้มีการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าเป็นส่วนใหญ่
7. ประหยัดเวลาในการบริหารงาน
8. ช่วยในการทำงานหรือโครงการต่อเนื่อง
9. ทำให้ประชาชนหรือผู้เกี่ยวข้องทราบถึงแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ

## หลักบางประการในการพิจารณาวางแผน

ในระบบบริหารงานสมัยใหม่ การทำงานโดยมีแผนงานจำเป็นต้องมี เพราะนอกจากจะมีความสำคัญครอบคลุมไปทั่วทั้งการบริหารซึ่งอยู่ในหน้าที่แล้วความรับผิดชอบของหัวหน้างานแล้ว ยังเป็นหลักและแนวทางปฏิบัติที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อผลอันสำคัญที่การวางแผนต้องทำเป็นการล่วงหน้าสำหรับการปฏิบัติก็คือ ในโครงการใหญ่ ๆ จำต้องเป็นไปโดยมีเหตุผล (logical) รอบคอบ มีการพิจารณาอย่างละเอียดลออ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีส่วนผิดพลาดน้อยที่สุด หรือไม่มีเลย ความสำคัญของการปฏิบัติงานประสบการณ์จึงยิ่งขึ้นอยู่กับการวางแผน ตลอดจนความสามารถในการบริหารแผนงานเป็นสำคัญ

## หลักการวางแผน

การวางแผนนั้นมีหลักการและเทคนิคแตกต่างกันไปตามประเภทและระดับของแผนงาน อย่างไรก็ตี การวางแผนมีหลักการทั่วไปดังนี้

1. ต้องมีวัตถุประสงค์ที่สมบูรณ์และชัดแจ้ง หลักการวางแผนงานข้อนี้จะทำให้เห็นข้อแตกต่างระหว่างงานราชการและงานธุรกิจเอกชน ส่วนใหญ่แล้วงานธุรกิจของเอกชนกำหนดวัตถุประสงค์ของตนไว้ได้สมบูรณ์และชัดแจ้งกว่างานราชการ การวางแผนวัตถุประสงค์ของแผนงานนอกจากจะต้องสมบูรณ์และชัดแจ้งแล้ว จะต้องมีลักษณะดังนี้

1. สามารถปฏิบัติและวัดผลได้
2. หมายความกับเงินและเวลาที่มีอยู่
3. อยู่ในขอบเขตของนโยบายของรัฐบาลหรือหน่วยธุรกิจ
4. ชูใจให้รู้เกี่ยวข้องสนใจและเต็มใจทำงาน

2. ต้องมีนโยบายกว้าง ๆ เพื่อเป็นพื้นฐานรับและเสริมความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของแผนงาน หันนี้เพราะงานที่เราอาจเรียกว่ากิจการแต่ละอย่างนั้นมีความเกี่ยวโยงกับกิจการอื่น ๆ เช่น ในกรณีที่จะบุคลากรกลองเพื่อส่งเสริมการเกษตรให้แก่รายภูมิแห่งหนึ่ง จังหวัดอาจเลือกกำหนดนโยบายว่า ควรจะขอเงินอุดหนุนชลประทานรายภูมิจากการปกครอง หรือควรจะสร้างด้วยเงินรายได้ของจังหวัดจากภาษีบำรุงท้องที่เอง หรือจะรับดำเนินการโดยยืมเงินสะสมขององค์การที่ฝากกระทรวงไว้มาใช้จ่าย แล้วตั้งงบประมาณคงใช้ในปีต่อไป การที่จะเลือกนโยบายปฎิบัติอย่างไรจะจะหมายความย่อมขึ้นอยู่กับฐานะและรายได้ของจังหวัด หรืออีกนัยหนึ่งคือทรัพยากรที่จังหวัดมีอยู่ ตลอดจนการคาดคะเนว่าจะมีผู้ได้รับประโยชน์จากการบุคลากรเพียงใด จึงต้องเลือกและกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ให้เหมาะสม เสียก่อน

3. ต้องมีการวิเคราะห์และตกลงร่วมกันระหว่างผู้บริหารและฝ่ายจัดการในเรื่องวิธีทางดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายในขอบเขตของนโยบายที่วางไว้

4. ต้องมีการจัดระบบงาน คือ จัดสรรปัจจัยการทำงานให้เพียงพอและเหมาะสม เช่น คน เงิน วัสดุ สถานที่ และเวลา เป็นต้น หลักการวางแผนข้อนี้ชี้ว่า การวางแผนงานต้องอาศัยปัจจัยและข้อเท็จจริง เพราะการวางแผนโดยปราศจากข้อเท็จจริง จะทำให้แผนงานพบ อุปสรรคและเป็นไปไม่ได้ตามวัตถุประสงค์ ผู้วางแผนจะต้องตอบคำถาม 5 ข้อ ดังต่อไปนี้ ได้ จึงจะทำให้แผนงานประสบผลสำเร็จ คือ จะทำอะไร ทำทำไม ใจจะทำ ทำอย่างไร และทำที่ไหน กล่าวโดยสรุป การวางแผนจะต้องมีรายละเอียดกำหนดไว้เท่าที่จะทำได้

5. ต้องกำหนดขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน จะต้องให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้ปฏิบัติงานเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งถึงอำนาจและหน้าที่ของตน

6. ต้องวางแผนการเพื่อวัดผลงานไว้ หลักการข้อนี้เป็นเรื่องยกสำหรับงานราชการซึ่งมักมีวัตถุประสงค์ไม่สมบูรณ์และชัดแจ้ง อย่างไรก็ต้องมีกฎเกณฑ์และหลักการอยู่หลายอย่างที่อาจนำมาใช้วัดผลงานราชการได้

## ขั้นตอนการวางแผน

### ขั้นที่ 1 กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์

- จะกำหนดวัตถุประสงค์ได้อย่างไร ต้องทราบเสียก่อนว่าจะต้องทำอะไรมาก หรือน้อยเพียงใด เมื่อไร ที่ไหน เพราะเหตุใด

๖. ตรวจสอบวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายอีกครั้งว่าดีหรือเหมาะสมหรือไม่ ลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดี คือ

- ง่ายทัศรับ ชัดเจน
- ตอบสนองปัญหาและความต้องการได้ตรงจุด
- สามารถนำไปปฏิบัติได้
- เหมาะสมแก่เวลาและโอกาสที่จะปฏิบัติให้ลุล่วงตามวัตถุประสงค์นั้น

ขั้นที่ ๒ ศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นอยู่โดยละเอียด ขัดให้มีการรวมรวม และวิเคราะห์ข้อมูล และข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น เพื่อให้ทราบว่าสภาพความเป็นไปต่าง ๆ เป็นอย่างไร โดยมุ่งให้ทราบถึง

ก. ปัญหาซึ่งเป็นความเดือดร้อน อุปสรรคข้อขัดข้อง ขัดขวางมิให้เกิดความรุ่มเรียน เป็นสุข เช่น ปัญหาความยากจน โรคภัยไข้เจ็บ และปัญหาผู้ร้ายซุกซ่อน เป็นต้น

ข. ความต้องการของประชาชน เช่น ต้องการน้ำสะอาดสำหรับบริโภค ไฟฟ้า น้ำประปา ในหมู่บ้าน ฯลฯ

ก. ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอยู่มีอะไรบ้าง ปริมาณและคุณภาพเป็นอย่างไร เช่น คน วัสดุ เงิน สถานที่ เวลา นโยบายทางราชการ กฏหมาย และระเบียบแบบแผนต่าง ๆ มีอยู่อย่างไร

ขั้นที่ ๓ ลงมือกำหนดแผนงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ โดยการวินิจฉัยว่าจะต้องทำอะไรบ้าง จะทำที่ไหน เมื่อใด และจะให้ใครทำ และจะทำอย่างไร เป็นการกำหนดแผนปฏิบัติงาน (Plan of work) บางทีก็เรียกว่าแผนประจำปี (Annual plan) ในการทำแผนปฏิบัติงานควรจะพิจารณาว่า

- ก. เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้คืออะไร (What)
- ข. ทำอย่างไรและที่ไหน (Who, Where)
- ค. เมื่อใด (When)
- ง. ใครเป็นผู้รับผิดชอบ (Who)
- จ. จะต้องใช้ปัจจัยอะไร เท่าใด เป็นต้นว่า คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ สารเคมีที่ควรกำหนดไว้ในการเปลี่ยนโครงการ ได้แก่
  1. หลักการและเหตุผลที่เรากำหนดโครงการนี้ขึ้นมา
  2. วัตถุประสงค์ คือ จุดหมายและคุณประโยชน์ที่เราจะดำเนินการตามโครงการ
  3. เป้าหมายให้รู้ว่าเราจะทำอะไร ทำแค่ไหน มีปริมาณและคุณภาพอย่างไรภายในกำหนดระยะเวลาเท่าใด

4. ผู้รับผิดชอบตามโครงการ
  - หน่วยงานได้รับผิดชอบ
  - หัวหน้าโครงการคือใคร
5. ทรัพยากรที่ใช้
  - เจ้าหน้าที่มีครบทั้ง แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไร
  - วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้มีอะไรบ้าง
  - งบประมาณ
6. วิธีการดำเนินการ
  - ขั้นตอน
  - หมายกำหนดการให้ทราบว่าทำอะไร ที่ไหน เมื่อใด ใครทำ ทำอย่างไร
  - จะมีแนวทางแก้ปัญหาในการดำเนินงานอย่างไร
  - การควบคุมงานและจัดการตามโครงการดำเนินงานอย่างไร
7. หน่วยงานที่จะรับช่วงดูแลรักษาหรือซ่อมแซมผลงานที่เสร็จสิ้นแล้วในอนาคต ให้รู้ว่างานเสร็จแล้ว มองให้หน่วยงานใด หรือใครดูแลรักษา จะได้ตั้งงบประมาณ ซ่อมบำรุงตามกำหนดระยะเวลาใช้งาน และเดือนสภาพของผลงานนั้น
8. วิธีประเมินผล จะมีวิธีการประเมินผลโครงการอย่างไร เมื่อใด ได้รับผิดชอบ

**ข้อที่ 4 ขั้นดำเนินการตามแผน เมื่อได้วางแผนเสร็จแล้ว ยังต้องจัดให้มีการปฏิบัติตามแผนงานด้วย โดยวิธีการ**

- ก. จัดให้มีการอำนวยการสั่งการ และแบ่งงานเป็นสัดส่วนตามแผนงานที่วางไว้
- ข. แจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับแผนงานเข้าใจอย่างกระชับแจ้ง ชัดเจน
- ค. กำหนดวิธีการประสานงาน
- ง. กำหนดวิธีการตรวจสอบและความคุ้มงาน
- จ. ตรวจสอบและประเมินผลงานเป็นระยะ ๆ

จะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและปรับปรุงแผนงานอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อให้แผนงานนั้นคงหมายสมแก่การปฏิบัติตามเวลา และสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทุกขณะ

**ข้อที่ 5 การประเมินผล กือ การวัดผลความก้าวหน้าของงานให้รู้ว่างานมุ่งหมายไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เพียงใด มีอุปสรรคข้อขัดข้องอย่างไร และมีวิธีการแก้ไขอย่างไร การประเมินผลจะทำได้ทั้งในขณะดำเนินการตามแผนและเมื่อแผนเสร็จสิ้นลงแล้ว ทั้งนี้เพื่อ**

- ก. ทำให้ทราบถึงความก้าวหน้าของโครงการต่าง ๆ

- ข. ช่วยปรับปรุงแก้ไขโครงการต่างๆ ให้ดีขึ้น  
ค. เป็นการรายงานให้หน่วยงานและประชาชนทราบ

### ตัวอย่างของแผนงานและโครงการ

ปัญหานั่งอาจมีหลายแผนงาน แผนงานเดียวอาจแก้ปัญหาได้ไม่หมด แต่ละแผนอาจมีหลาย ๆ โครงการ เช่น ปัญหาประชาชนส่วนใหญ่สุขภาพอนามัยไม่ดี อาจต้องมีแผนความคุ้มครองติดต่อ ส่งเสริมสุขภาพ อาหารและโภชนาการ การวางแผนครอบครัว การพัฒนาเด็ก

#### ตัวอย่าง แผนงาน “พัฒนาเด็ก” (บ้านทุ่งหลวง)

1. โครงการสร้างศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
2. โครงการปรับปรุงสถานที่เด็กเล่น
3. โครงการสนับสนุนอาหารกลางวัน
4. โครงการนัดวัคซีนป้องกันโรค
5. โครงการสนับสนุนอาหารเสริม
6. โครงการปลูกกล้ามเพิ่มอาหารเสริม

#### ตัวอย่าง แผนงาน “ส่งเสริมการเลี้ยงสัตว์”

วัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มผลผลิตทางด้านปศุสัตว์  
เป้าหมาย เพื่อเพิ่มผลผลิตทางด้านปศุสัตว์ให้ได้ 5 เปอร์เซ็นต์  
ในช่วงของแผน

#### แนวทางการดำเนินงาน

- ปรับปรุง ขยายพื้นที่ โค กระเบื้อง สุกร
- ปรับปรุงทุ่งหญ้าเลี้ยงสัตว์
- ส่งเสริมการเลี้ยงไก่
- ป้องกัน กำจัดโรคสัตว์
- ฝึกอบรมผู้นำกลุ่มเกษตรกร

## แผนงานส่งเสริมการเลี้ยงสัตว์



- 1. แผนงาน**      **ส่งเสริมการเลี้ยงสัตว์**
- 2. ชื่อโครงการ**      โครงการนี้ให้ชื่อว่า “โครงการส่งเสริมการเลี้ยงไก่ของจังหวัดมหาสารคาม”
- 3. วัตถุประสงค์**
  - 3.1 เพื่อปรับปรุงการเลี้ยงไก่ให้ถูกต้องตามหลักวิชาการและใหม่
  - 3.2 เพื่อให้มีไก่เพียงพอแก่การบริโภคและเหลือขายเป็นรายได้ของกรอบครัว
  - 3.3 เพื่อให้ใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์
- 4. เป้าหมาย**      ในรอบปี 2535 จะให้รายได้จากการเลี้ยงไก่ตั้งแต่ 1 หมู่บ้าน ฯ ละ 5 ราย รายละ 10 ตัว และจะให้ครบถ้วนทุกหมู่บ้านภายในระยะเวลา 3 ปี
- 5. วิธีดำเนินการ**
  - 5.1 ให้มีคณะกรรมการส่งเสริมการเลี้ยงไก่ระดับจังหวัด ประกอบด้วยผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธาน
  - 5.2 ให้มีคณะกรรมการส่งเสริมการเลี้ยงไก่ระดับอำเภอ ประกอบด้วยนายอำเภอ หรือหัวหน้ากิ่งอำเภอ เป็นประธานกรรมการ
  - 5.3 ให้คณะกรรมการระดับอำเภอพิจารณาคัดเลือกรายภูมิ ผู้สนใจในการเลี้ยงไก่ ตามหลักเกณฑ์ในปี 2535 (ปีแรก) ตั้งแต่ 1 หมู่บ้าน ฯ ละ 5 ราย ฯ ละ 10 ตัว
  - 5.4 จัดทำพันธุ์ไก่ให้รายภูมิตามข้อ 5.3 ไปเลี้ยงเป็นตัวอย่าง เมื่อแม่ไก่ให้ลูกแล้วผู้เลี้ยงจะต้องส่งคืนลูกไก่เท่าจำนวนที่รับไป เพื่อคณะกรรมการ จะได้พิจารณาอนุมัติให้ผู้เลี้ยงรายอื่นๆ ต่อไป
  - 5.5 ให้ปศุสัตว์จังหวัด-อำเภอ ดำเนินการด้านการป้องกันโรคระบาด
  - 5.6 ให้เจ้าหน้าที่ของสถาบันบ่มรงพันธุ์สัตว์วิจัย แนะแนว เป็นประจำ อย่างน้อย สัปดาห์ละ 1 ครั้ง
  - 5.7 จัดปฐมนิเทศแก่เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องก่อนออกปฏิบัติงาน

6. ระยะเวลาดำเนินการ มีกำหนด 3 ปี เริ่มแต่เดือนตุลาคม 2535 ไปจนถึงเดือน กันยายน

2537

7. สถานที่ดำเนินงาน – ดำเนินงานทุกอำเภอและกึ่งอำเภอ รวม 9 อำเภอ 1 กึ่งอำเภอ  
92 ตำบล 1,226 หมู่บ้าน

8. งบประมาณ
- |            |   |
|------------|---|
| ค่าใช้จ่าย | - งบส่งเสริมอาชีพขององค์การบริหารส่วนจังหวัดฯ             |
|            | - งบประมาณของหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องเท่าที่จะจัดสมทบได้  |
|            | - ค่าลูกไก่พันธุ์เนื้อ (รวมค่าขนส่งถึงที่) ตัวละ 7.00 บาท |
|            | - ค่าวัสดุซึ่งและเวชภัณฑ์ เนลี่ยตัวละ 3.00 บาท            |

รวมตัวละ 10.00 บาท

ในปีแรกจะจัดซื้อลูกไก่แยกให้เลี้ยงเป็นตัวอย่าง 92 หมู่บ้าน ๆ ละ

5 ราย ๆ ละ 10 ตัว เป็นลูกไก่ 4,600 ตัว ๆ ละ 10 บาท เป็นเงิน 46,000 บาท

- ค่าน้ำยาล่วงพำนัชของเจ้าหน้าที่ ประมาณ 20,000 บาท

รวมในปี 2535 เป็นเงิน 66,000 บาท

9. หน่วยงานที่รับผิดชอบ สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด ปกรอง และพัฒนาชุมชนจังหวัด

10. ความเกี่ยวพันเชื่อมโยงกับโครงการสาขาอื่น ๆ

- สาขาอุตสาหกรรม

- สาขาวิชาศึกษา

11. ผลที่คาดว่าจะได้รับ เมื่อดำเนินการครบช่วงของแผน (3 ปี) แล้ว คาดว่าจะได้ผลดังนี้

11.1 ช่วยให้รายได้เพิ่มมากขึ้น

11.2 มีอาหารโปรตีนบริโภคเพียงพอ

11.3 ลดค่าใช้จ่ายครอบครัวละประมาณ 20–25 บาทต่อวัน

11.4 มีรายได้จากการขายไก่เฉลี่ยครองครัวละ 1 ตัว/วัน เป็นเงินเฉลี่ยตัวละ 26–30 บาท

11.5 มีความรู้ ความชำนาญในการเลี้ยงไก่ตามวิชาการแผนใหม่ จนสามารถยืดเป็นอาชีพหลักได้

### ประโยชน์ของการวางแผน

1. การวางแผนช่วยให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องเกิดความเข้าใจในองค์การหรือหน่วยงานที่เราปฏิบัติอยู่ดียิ่งขึ้น การวางแผนไม่ใช่ปลายทางของการดำเนินงาน แต่เป็นวิถีทางที่จะนำ

ไปสู่ปลายทางของการทำงาน การวางแผนมิใช่เพียงแต่มุ่งหรือให้เกิดกำไรได้ปริมาณผลผลิตมากขึ้น หรือวางแผนเท่านั้น แต่การวางแผนช่วยทำให้การบริหารงานทั้งระบบสัมฤทธิ์ผลด้วยดี

2. การวางแผนจะช่วยให้หน่วยงานนั้นเกิดความก้าวหน้าไปในวิถีทางที่เหมาะสมที่สุด หน่วยงานของราชการหรือเอกชนซึ่งมีความประสงค์ให้การทำงานโดยโครงการดำเนินการไปอย่างร้านเรียนค่อยเป็นค่อยไป แต่มีประสิทธิภาพ และไม่ประสงค์โครงการที่ดำเนินการอย่างรีบด่วน และฉับพลัน แต่สืบเปลืองเงินมาก การวางแผน (ที่ดี) เท่านั้นที่จะช่วยให้หน่วยราชการนั้นบรรลุเป้าหมายด้วยดี

3. การวางแผนเมื่อกำหนดไว้แล้วจะช่วยทำให้ผู้บริหาร (หรือผู้จัดการ) สามารถใช้ความคิด ตัดสินใจ และลงมือปฏิบัติได้อย่างรอบคอบ มีประสิทธิภาพเพื่อความก้าวหน้าของหน่วยงาน (หรือของโครงการ) ไปในวิถีทางที่ต้องความปราณາณไว้ด้วยดียิ่งเมื่อมีการวางแผนแล้ว แม้ว่าจะเกิดมีปัญหาขึ้นเฉพาะอยู่ข้างหน้า ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติหรือผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหา ณ จุดนั้น เวลานั้น ได้ทันท่วงที และยิ่งกว่านั้นหากปัญหาเรื่องใดเกิดขึ้น เช่นเดียวกันของตนก็จะสามารถเสนอเรื่องไปยังผู้บังคับบัญชาและดับสูงได้ทันที

4. การวางแผนช่วยให้การบริหารงานของหน่วยงานมีความยืดหยุ่นในทางปฏิบัติได้ เมื่อมีแผนแล้ว ถ้าต้องการจะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขก็ทำได้ โดยมีหลักขี้ดหนึ่งว่า เท่าที่การวางแผนเป็นการช่วยให้ผู้ปฏิบัติได้เดินรุดหน้าไปในลักษณะที่เร็วขึ้น มีมโนภาพเตรียมไว้ล่วงหน้า มีคำแนะนำและเสนอแนะต่อไป

5. เมื่อมีการวางแผนแล้ว จะช่วยให้มีการแก้ไขปัญหาการบริหารงานขององค์กรได้โดยวิธีการอาศัยความร่วมมือหนึ่งก้าสั่ง และการให้ความสนใจร่วมงานเป็นหนึ่งใจเดียวกัน เมื่อมีการวางแผนควรจะเป็นแผนที่ดี จะต้องมีการให้ความสำคัญให้มีการพิจารณาปัญหาที่จะต้องปฏิบัติงานที่จะต้องทำหรือมีภาระเป็นปัญหาที่จะต้องดำเนินการให้สำเร็จตามกำหนดเวลา ตามความต้องการ ทุกคนยื่นมือมาช่วยเหลือและแสดงออกว่ามีส่วนร่วมในการปฏิบัติและผลสำเร็จในผลงานนั้น ๆ

6. การวางแผนจะช่วยให้ฝ่ายบริหารงานทราบว่าจะประเมินผลและตรวจสอบผลความก้าวหน้าจากตุณประสงค์ที่ได้วางไว้ เมื่อดำเนินการตามแผนไปแล้วก็จะต้องมีการวัดผลความก้าวหน้าจากการวางแผนระยะสั้น (Short-Term Planning) การวางแผนระยะยาว (Long-Term Planning) การวัดผลในแผน 2 แผนนี้แตกต่างกัน กล่าวคือในแผนระยะสั้นเราอาจจะใช้วัดผลได้โดยการเปรียบเทียบผลจากการปฏิบัติจริง ๆ กับผลที่ได้คาดคะเนไว้ตามแผน หรืออาจจะเขียนได้จากรูปของงบประมาณประจำปีก็ได้ ส่วนการวัดผลจากการวางแผนระยะยาว อาจจะ

วัดได้จากการที่แผนระยะหลังที่ตามมา ในอัตราของระยะเวลาของแผนระยะยาว (แผนใหญ่) นั้น สามารถปิดช่องว่างของการวางแผนที่ปฏิบัติมาในตอนต้นได้ผลดี เพราะในตอนแรกของการวางแผนให้ยังระยะยาวเราอาจไม่สามารถจะพยากรณ์ล่วงหน้าในความต้องการระยะยาวได้อย่างแม่นยำจนถึงที่สุดได้ เมื่อเรามาสามารถเปลี่ยนและปรับเข้ามาเป็นโถงการที่พ้องที่รับความต้องการกันได้ว่าอะไรແນในระยะช่วงต่อ ๆ มา และสามารถปฏิบัติได้ต่อเนื่องกันไปได้ไม่หยุดยั่ง ซึ่งถือว่าเป็นจุดสำคัญของการวัดประสิทธิภาพของการวางแผนระยะยาวนั้นใช้ได้และมีผลดี

7. การวางแผนนำไปสู่ประโยชน์ในทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างดี การวางแผนช่วยให้การปฏิบัติการนำผลดีที่สุดในทางปฏิบัติให้แก่วงการธุรกิจ การศึกษา การเมือง และการทหารเด่นแต่กรณี

โดยสรุปประโยชน์ของแผนงานมีเนกประสงค์ ที่สำคัญที่สุดก็คือ ประหยัดเวลา แรงงาน และค่าใช้จ่ายในการที่จะทำให้ได้สิ่งใดสิ่งหนึ่งตามที่เราประสงค์ นอกจากนี้แผนงานยังทำให้อาจหลีกเลี่ยงหรือบรรเทาเหตุหรือความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น หรืออาจเกิดขึ้นเป็นอุปสรรค หรือทำลายการดำเนินไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

## ปัญหาเกี่ยวกับการวางแผน

อย่างไรก็ดี แม้ว่าการวางแผนงานจะเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในกระบวนการบริหารงานก็ตาม การวางแผนก็มีได้รับความสนใจและปฏิบัติกันอย่างจริงจังนัก ทั้งนี้เพราะการวางแผนงานเป็นสิ่งที่จะกระทำได้ดี ได้มาก และมีอุปสรรคอยู่ไม่น้อย ปัญหาต่าง ๆ ที่จะเป็นอุปสรรคต่อการวางแผนงาน อาจจะเนื่องมาจากเหตุผลใดเหตุผลหนึ่งดังต่อไปนี้

1. ขาดความรู้ทางหลักวิชาการเกี่ยวกับวิธีการวางแผน
2. ความยุ่งยากลำบากในการค้นหาข้อเท็จจริง และรวมรวมข้อมูลเมื่อขาดข้อมูลก็ย่อมจะวางแผนที่ดีไม่ได้
3. การปฏิบัติตามความเคยชินโดยนิสัย
4. การวางแผนงานเป็นของยาก และเป็นการเพิ่มภาระให้ไม่ยกคิดวางแผน
5. ประเพณีการทำงานและการบริหารราชการไม่ถือเป็นเรื่องสำคัญ
6. สภาพของสังคมตลอดจนระบบความเชื่อต่าง ๆ ซึ่งรวมทั้งประเพณี วัฒนธรรม และขนบธรรมเนียมที่ ฯ ไป อาจมีส่วนช่วยให้เกิดความเนื้อຍາ และขาดความกระตือรือร้นเอาริบเรื่อง
7. มักขัดต่อประโยชน์ส่วนตัว

ฉะนั้น นอกจากแผนงานจะต้องดีแล้ว การปฏิบัติตามแผนก็เป็นสิ่งสำคัญซึ่ง  
จะต้องขัดให้มีการอำนวยการและการประสานงานที่ดี ตลอดจนขัดให้มีการตรวจสอบและ  
ควบคุมการปฏิบัติงานเป็นนิjsinด้วย ข้อควรจำกัดคือแผนงานจะไร้ประโยชน์ ถ้าปราศจาก  
การควบคุมงานให้เป็นไปตามแผน