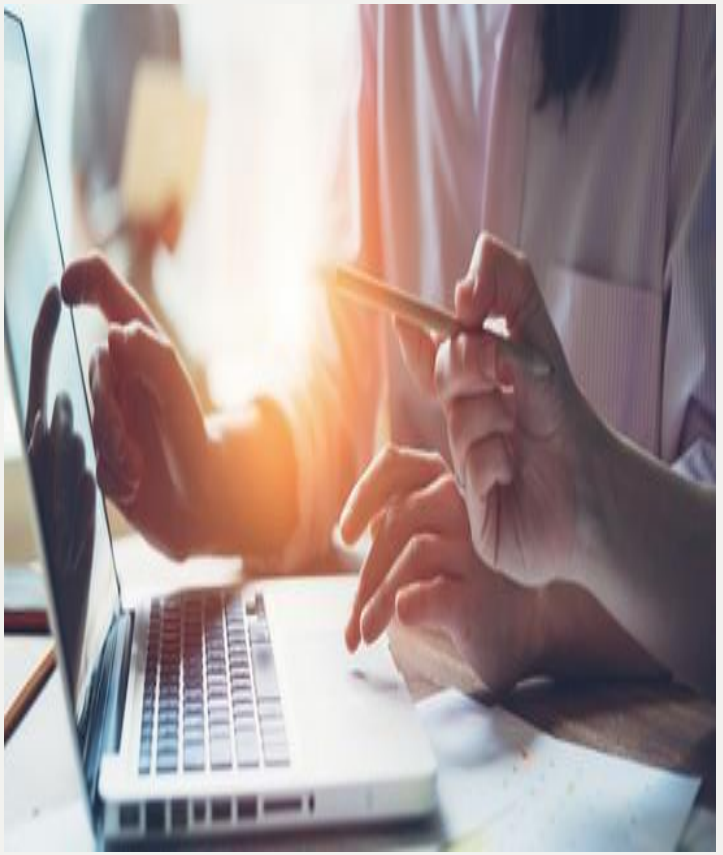
บทที่ 4 การวางแผน

ดร.สุคารัตน์ พิมลรัตนกานต์

วัตถุประสงค์การเรียนรู้

1. อธิบายความหมายของการวางแผนได้
2. บอกความสำคัญของการวางแผนได้
3. บอกประโยชน์ของการวางแผนได้
4. บอกประเภทของการวางแผนได้
5. อธิบายระดับของการวางได้
6. อธิบายกระบวนการในการวางแผนได้
7. อธิบายรูปแบบในการวางแผนได้



การวางแผน [Planning]

การวางแผนเป็น **กระบวนการทางบริหารขั้นตอนแรก** องค์การจะเริ่มต้นทำงานด้วยการวางแผน การวางแผนจึงมีความสำคัญต่อองค์การ

ความหมายของการวางแผน

การวางแผน : หมายถึง กระบวนการการวางแผนในการบริหารองค์การที่เกี่ยวข้องในทุกฝ่ายขององค์การในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

ความสำคัญของการวางแผน

1. แผน

เป็นเครื่องมือและแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรในองค์การ การวางแผนจะบอกว่าภารกิจใดที่องค์การจะต้องดำเนินการเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของแผนได้

2. แผน

เป็นแนวทางในการจัดระบบการควบคุมตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานขององค์การ ว่าบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

3. การวางแผน

เป็นเครื่องกระตุ้นและจูงใจผู้ปฏิบัติงานในองค์การ

ความสำคัญของการวางแผน [ต่อ]

สาเหตุที่องค์การไม่ให้ความสำคัญกับการวางแผน

1. การวางแผนเป็นเรื่องของอนาคต วางแผนแล้วอาจไม่เป็นตามแผน
2. การวางแผนจะทำให้การดำเนินงานของ องค์การขาดความยืดหยุ่น

3. การวางแผนต้องการข่าวสารข้อมูลที่สมบูรณ์เพื่อคาดการณ์อนาคตซึ่งองค์การทุกองค์การมักจะมีข้อจำกัดในเรื่องต่างๆ เช่น ข้อจำกัดในเรื่องสติปัญญา, ข้อจำกัดในเรื่องของงบประมาณ

ความสำคัญของการวางแผน [ต่อ]

สาเหตุ ที่องค์การไม่ให้ความสำคัญกับการวางแผน

4. การวางแผนมักจะมีการเปลี่ยนแปลงตามการเปลี่ยนผู้นำ
5. การวางแผนเป็นขั้นตอนการบริหารที่ใช้เวลามาก

ประโยชน์ของการวางแผน

1. ช่วยในการตรวจสอบ ความก้าวหน้าในการดำเนินงาน
2. ช่วยในการประสานงานที่ดี
3. สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า

ประโยชน์ของการวางแผน [ต่อ]

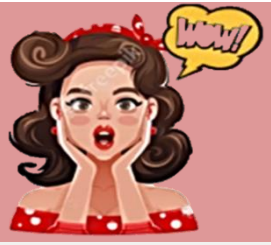
4. การควบคุมสถานการณ์ที่ไม่มีความแน่นอน 3 ประเภท

4.1 ความไม่แน่นอนที่จะคาดเดาได้ [State Uncertainty] คือ การกำหนดสิ่งที่มีโอกาส แต่อาจเกิดวิกฤตการณ์ เช่น การออกหาปลา ก็ต้องดูสภาพอากาศ

4.2 ความไม่แน่นอนที่ส่งผลกระทบ [Effect Uncertainty]

เช่น Covid-19 มีผลกระทบต่อการดำเนินกิจการธุรกิจ

4.3 การตอบสนองความไม่แน่นอน [Response Uncertainty] คือ ผลที่ได้จากการตัดสินใจ เพื่อตอบรับกับความไม่แน่นอน เช่น สภาพเศรษฐกิจไม่มี จะตัดสินใจ “นำเงินไปลงทุน ซื้อตราสารหนี้ /หุ้น” หรือ “จะตัดสินใจในการขยายกิจการ” อย่างไหนจะเป็นการตัดสินใจที่ดีที่สุด ในสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำเช่นนี้ เป็นต้น



ประเภทของการวางแผน

1.การแบ่งโดยคำนึงระยะเวลา

เราสามารถแบ่งประเภทของ

แผนออกเป็น 3 ประเภท คือ

1.1 แผนระยะสั้น

1.2 แผนระยะปานกลาง

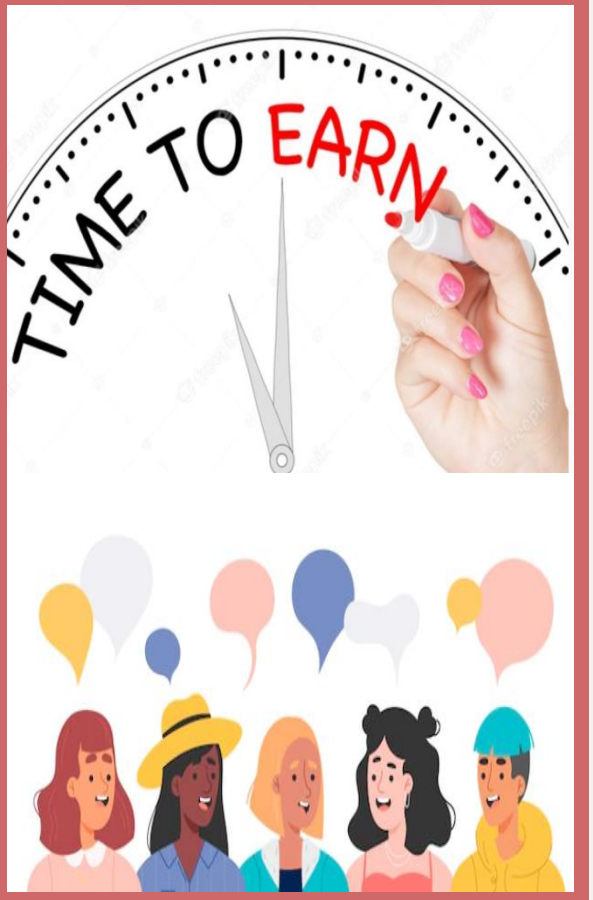
1.3 แผนระยะยาว

ประเภทของการวางแผน [ต่อ]

2. การแผ่ขยายของแผน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 แผนแผ่กว้าง เช่นแผน ยุทธศาสตร์ ได้แก่ วางแผนกลยุทธ์ และพัฒนาคุณภาพงาน ซึ่งวิเคราะห์เกี่ยวกับการวางแผนทางด้านบุคลากร

2.2 แผนแบบแคบหรือแผนเฉพาะเจาะจง เช่น การปฏิบัติการของแต่ละแผนก



ประเภทของการวางแผน [ต่อ]

3. แบ่งตามความเฉพาะเจาะจงของแผน ได้แก่

3.1 แผนเฉพาะเรื่อง แผนเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

3.2 แผนทิศทาง เป็นแผนที่กำหนดรอบทิศทางองค์การ เพื่อให้องค์การดำเนินไปสู่ทิศทางที่ต้องการโดยใช้ (Vision) (Mission) (Objectives) (Goals)

ประเภทของการวางแผน [ต่อ]

4. แบ่งตามความถี่เรื่องการใช้แผน ซึ่งแบ่งออกเป็น

4.1 แผนที่ใช้ครั้งเดียว

4.2 แผนประจำ

การแบ่งประเภทของแผน มีแผนต่างๆ หลายประเภทในองค์การให้เลือกใช้ แผนที่มีความเหมาะสมกับธรรมชาติและลักษณะขององค์การ มีดังต่อไปนี้

ประเภทของการวางแผน [ต่อ]

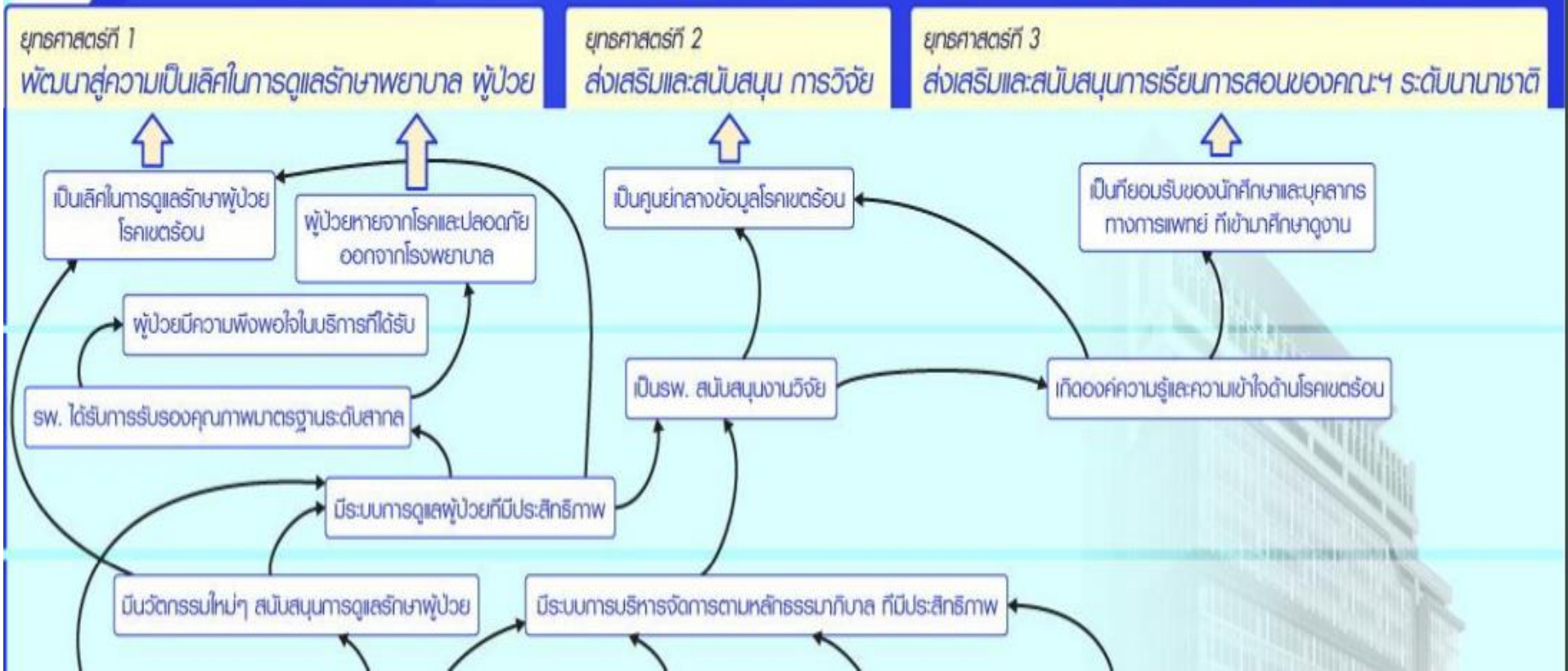
ภาพที่ : ลำดับของแผนในองค์กร
ที่มา : วันชัย มีชาติ, 2557

จากภาพแสดงลำดับชั้นของการวางแผนจะเห็นว่าการวางแผนมีหลายระดับและมีความละเอียดแตกต่างกัน

แผนที่ยุทธศาสตร์ โรงพยาบาลเวชศาสตร์เขตร้อน ปีงบประมาณ 2557-2560

วิสัยทัศน์ : เป็นผู้นำด้านการดูแลรักษาผู้ป่วยโรคเขตร้อน ในระดับนานาชาติ

พันธกิจ : มุ่งมั่นพัฒนาความเป็นเลิศในการดูแลรักษาผู้ป่วยโรคเขตร้อน ส่งเสริม และสนับสนุนการวิจัย การเรียน การสอน ของคณะเวชศาสตร์เขตร้อน



ประเภทของการวางแผน

เกณฑ์การแบ่งประเภทของแผน	ชนิดของแผน
การแบ่งตามระยะเวลา	1. แผนระยะสั้น 2. แผนระยะกลาง 3. แผนระยะยาว
การแบ่งตามการแผ่ขยายของแผน	1. แผนยุทธศาสตร์ 2. แผนการปฏิบัติการ
การแบ่งตามความเฉพาะเจาะจงของแผน	1. แผนเฉพาะเรื่อง 2. แผนทิศทาง
การแบ่งตามความถี่ในการใช้	1. แผนประจำ 2. แผนใช้ครั้งเดียว

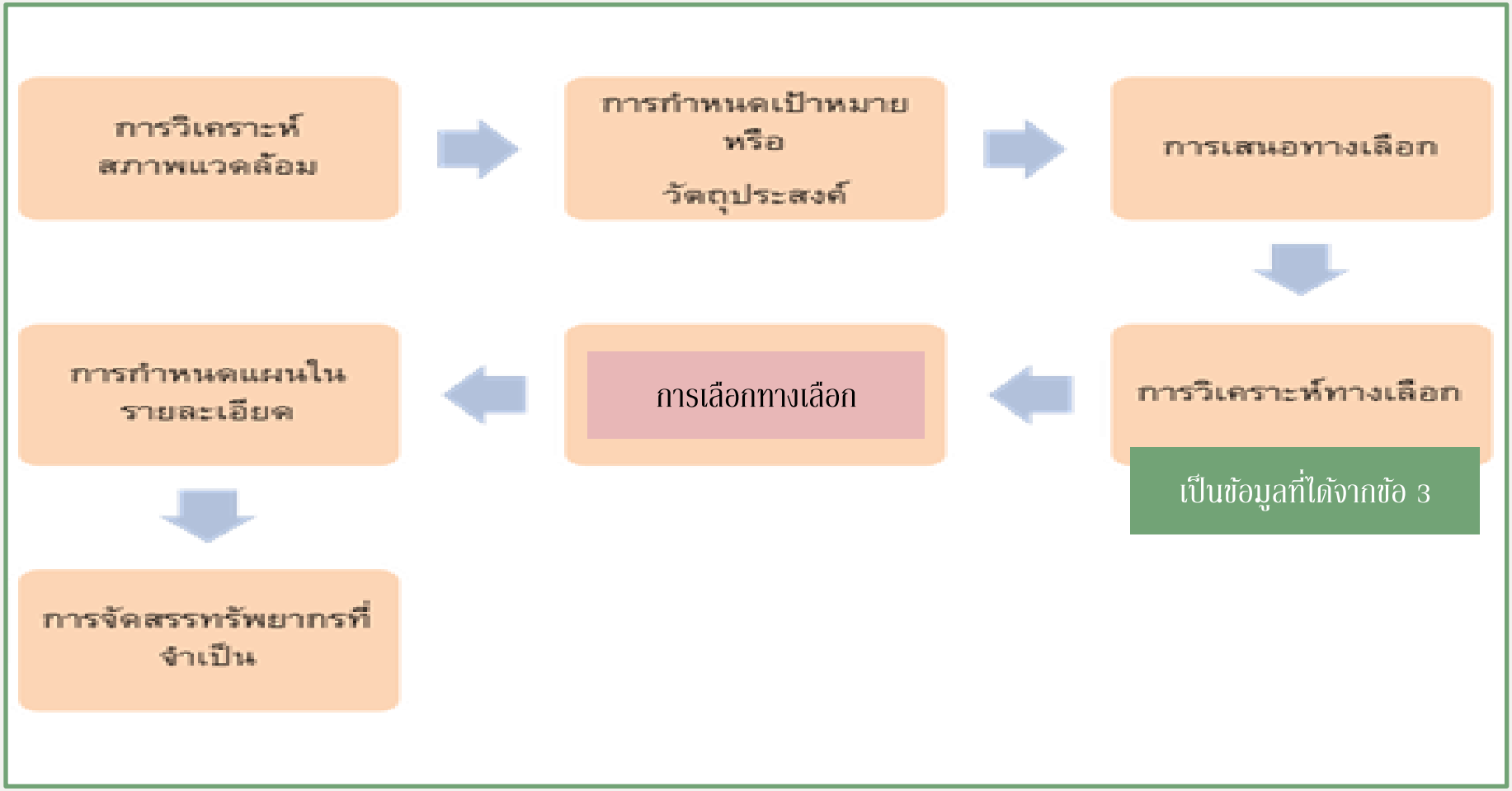
ระดับของการวางแผน

1. การวางแผนระดับองค์การ [Corporate plans] เป็นการวางแผนระดับภาพรวมขององค์การ เช่น แผนยุทธศาสตร์ ซึ่งจะมองเห็นองค์การในภาพรวม มีการกำหนดเป็นภาพรวมกว้างๆ

2. การวางแผนในระดับยุทธวิธี [Tactical plans] นำแผนยุทธศาสตร์มาแตกเป็นแผนย่อยๆ เช่น แผนยุทธศาสตร์ต้องการ ส่งเสริมเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม [สร้างห้องอัจริยะเสมือนจริงเพื่อนำเสนอลูกค้า]

3. การปฏิบัติการ [Operational plans] เป็นแผนในระดับของหน่วยงานต่างๆ ซึ่งจะกำหนดวิธีการในการนำแผนและนโยบายต่างๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผลตามนโยบาย

กระบวนการในการวางแผน



ภาพที่ 4.3 กระบวนการในการวางแผน

ที่มา : วันชัย มีชาติ,2557

กระบวนการในการวางแผน [ต่อ]

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

เป็นการพิจารณาถึงโอกาสและเงื่อนไขต่างๆ ในการทำงานขององค์การ ตลอดจนสถานการณ์และปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์การ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะทำให้เราเห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมและการเตรียมการปรับตัวขององค์การ เช่น จุดแข็ง จุดอ่อน

กระบวนการในการวางแผน [ต่อ]

2. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ

ในขั้นตอนนี้องค์การจะกำหนดเป้าหมายขององค์การและสิ่งที่องค์การต้องการบรรลุ

เป้าหมายที่ดีต้องท้าทายแต่สามารถบรรลุได้ เป้าหมายควรมีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ทุกคนในองค์การรับรู้เป้าหมาย

กระบวนการในการวางแผน [ต่อ]

3. การเสนอทางเลือก

องค์การแสวงหาทางเลือก ในการดำเนินการให้เกิดผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งองค์การจะพยายามให้ได้ทางเลือกมากที่สุด โดยพิจารณาในแง่ของความเหมาะสม

เทคนิคในการแสวงหาทางเลือก คือการระดมสมอง [brain storming] เทคนิคในการประชุมกลุ่ม เป็นต้น

กระบวนการในการวางแผน [ต่อ]

4. การวิเคราะห์ทางเลือก

เป็นการวิเคราะห์ทางเลือกที่ได้จากขั้นตอนที่ 3 โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมในการเลือกทางเลือกแต่ละทาง มีจุดเด่น และข้อจำกัดอย่างไร ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินการตามทางเลือกดังกล่าว มีค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ ตลอดจนความคุ้มค่าของทางเลือก เช่น การคำนวณผลตอบแทนจากการลงทุน เป็นต้น

กระบวนการในการวางแผน [ต่อ]

5. การเลือกทางเลือก

เป็นขั้นตอนขององค์การใช้ในการดำเนินการ การเลือกทางเลือกที่สมเหตุสมผลมากที่สุด คือ เลือกทางเลือกที่องค์การได้ประโยชน์มากที่สุด แต่ในบางครั้ง องค์การไม่สามารถเลือกทางเลือกที่องค์การจะได้ประโยชน์มากที่สุด สาเหตุอาจมาจากข้อจำกัด บางเรื่อง เช่น องค์การไม่ทราบผลเสียของแต่ละทางเลือก การมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร ข้อจำกัดด้านสติปัญญาที่จะใช้ในการตัดสินใจ ฯลฯ

กระบวนการในการวางแผน [ต่อ]

6. การกำหนดแผนในรายละเอียด

เป็นขั้นตอนที่องค์การกำหนดแผนในรายละเอียด หรือแผนในระดับปฏิบัติการว่าแต่ละหน่วยงานย่อยจะมีโครงการ และมีกิจกรรมในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

ซึ่งจะต้องมีการระบุผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ ตลอดจนระยะเวลาในการดำเนินงาน

กระบวนการในการวางแผน [ต่อ]

7. การจัดสรรทรัพยากรและอุปกรณ์ที่จำเป็นให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ทรัพยากรเหล่านี้จะต้องมีเพียงพอที่จะใช้ในการดำเนินการ มิฉะนั้นผู้ปฏิบัติจะไม่สามารถปฏิบัติตามแผนงานได้

รูปแบบในการวางแผน

การวางแผนนั้นจะเกี่ยวข้องกับความคิดเห็นความต้องการขององค์การ และสมาชิกในองค์การ องค์การมีเกณฑ์ในการเลือกวิธีในการวางแผนว่าจะเลือกวางแผนแบบใด ดังตารางต่อไปนี้

รูปแบบในการวางแผน [ต่อ]

ข้อมูล	ค่านิยมในหน่วยงาน	
ข้อมูลที่ใช้ในการวางแผน	เห็นพ้องต้องกัน	ไม่เห็นพ้องต้องกัน
สมบูรณ์	- แผนระยะยาว - โครงการขนาดใหญ่	ระบบคณะกรรมการร่วมพิจารณาการวางแผน
ไม่สมบูรณ์	- แผนระยะสั้น - โครงการขนาดเล็ก	นโยบายทางการเมือง คุณลักษณะของผู้บริหาร

ที่มา : วันชัย มีชาติ, 2557

รูปแบบในการวางแผน

จากตารางองค์การจะสามารถเลือกรูปแบบในการวางแผนของตนเองได้เป็น 4 รูปแบบ คือ

1. การวางแผนแบบวิเคราะห์ส่วนเพิ่ม

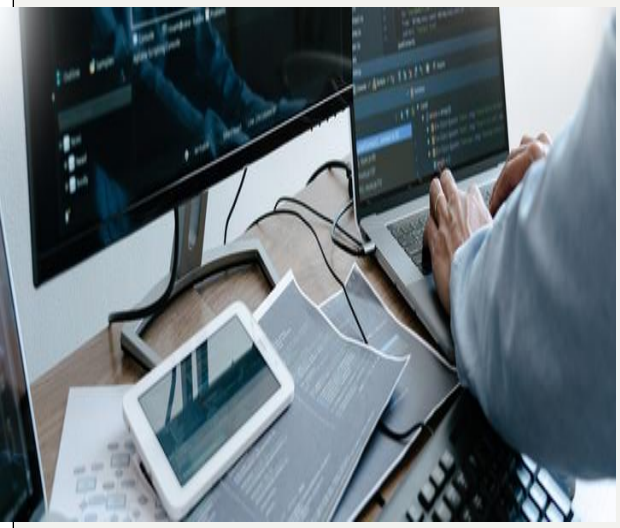
เป็นรูปแบบการวางแผนที่องค์การใช้ในกรณีที่องค์การไม่มีข้อมูลที่สมบูรณ์มากเพียงพอ อาศัยแผนของเก่าเป็นตัวตั้งแล้วทำเพิ่มเติมจากของเก่าตามข้อมูลที่มี องค์การควรเลือกใช้การวางแผนระยะสั้น

รูปแบบในการวางแผน [ต่อ]

2. การวางแผนโดยใช้การเจรจาต่อรอง

องค์การจะเลือกใช้การวางแผนโดยการเจรจาต่อรอง เมื่อข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนขององค์การมีความสมบูรณ์ครบถ้วน แต่บุคคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนอาจมีค่านิยมหรือความต้องการที่ไม่สอดคล้องกันทำให้องค์การไม่สามารถกำหนดแผนให้ไปทางใดทางหนึ่งได้ เพื่อให้ทุกฝ่ายยอมรับจึงต้องเกิดการเจรจาในรูปแบบของ ”คณะกรรมการ”

รูปแบบในการวางแผน [ต่อ]



3. การวางแผนระยะยาวและเป็นโครงการขนาดใหญ่

องค์การจะเลือกใช้เมื่อองค์การมีระบบข้อมูลที่ดี ข้อมูลมีความถูกต้องสมบูรณ์ การวางแผนในลักษณะดังกล่าว **สมาชิกจะต้องมีความเข้าใจในทิศทางขององค์การแบบเดียวกัน**

การวางแผนลักษณะนี้มีไม่มากนักเนื่องจากในความเป็นจริง จะมีข้อจำกัดในเรื่องต่างๆ เช่น เวลา ข้อมูล สติปัญญา แรงงาน ประกอบกับการมีสมาชิกจำนวนมากๆ ความเห็นที่สอดคล้องกันไปในทิศทางเดียวกันจะทำได้ยาก

รูปแบบในการวางแผน [ต่อ]

4. การวางแผนโดยการใช้บารมีส่วนตัวของผู้นำ

องค์การจะเลือกใช้การวางแผนโดยการใช้บารมีผู้นำ เมื่อองค์การขาดระบบข้อมูลข่าวสารที่ดี ไม่มีข้อมูลที่จะเลือกใช้ จึงต้องมีผู้นำที่มีอำนาจบารมีส่วนตัว เพื่อให้ทุกฝ่ายยอมรับและดำเนินการตามแผนของผู้นำ

The end

Thank you