

การวางแผน

รองศาสตราจารย์บุญเดิม พันรอบ

การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดเป้าหมายขององค์กรว่า ควรทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ใด จะดำเนินการอย่างไร โดยคำนึงถึงเหตุการณ์ในอนาคต การวางแผนจึงเป็นการวางแผนโครงการกิจกรรมและวิธีการทำงานล่วงหน้าเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด การวางแผน คือ การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงาน หรือวิถีทางที่จะปฏิบัติขึ้นไว้เป็นแนวทางการทำงานในอนาคต การวางแผนเป็นแนวความคิดที่สำคัญสำหรับการจัดการ เป็นแผนปฏิบัติการในอนาคตขององค์กรซึ่งต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด



การวางแผนมีบทบาทในกระบวนการทำงานของ
 หน่วยงานโดยที่หน่วยงานจะต้องมีปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่ง
 เป็นทรัพยากรการจัดการประกอบด้วยทรัพยากรการผลิต
 ที่สำคัญ คือ ทรัพยากรมนุษย์ วัสดุ เงิน และการจัดการและ

ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนและกระบวนการบริหาร



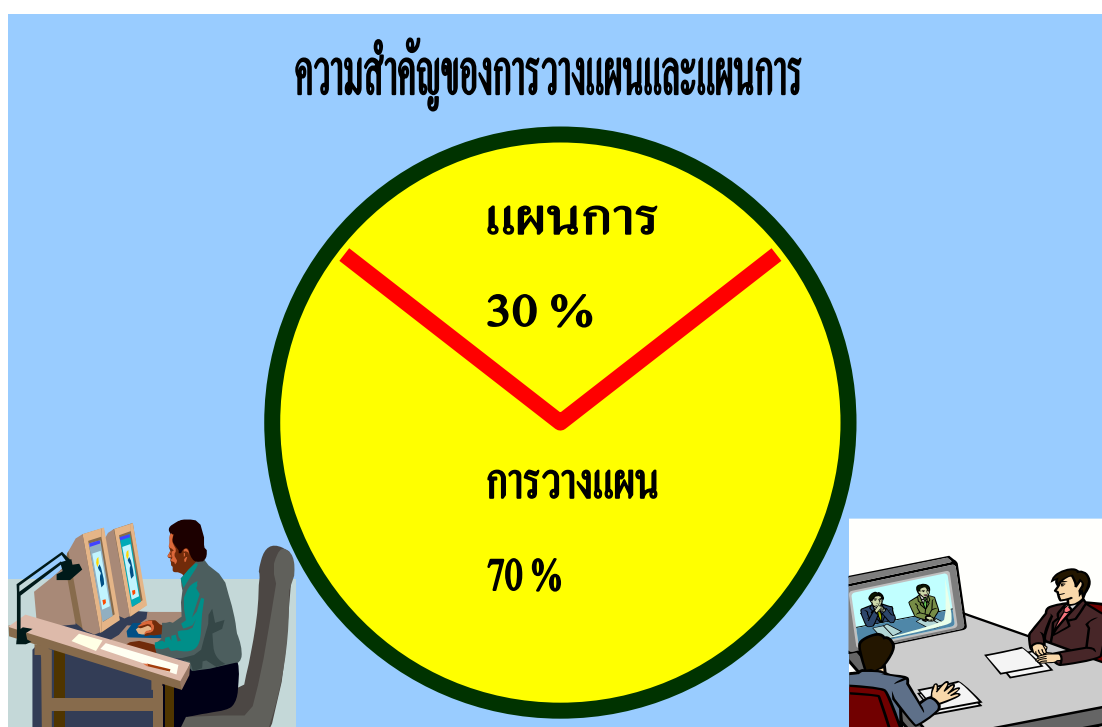
ปัจจัยที่สำคัญอื่น ๆ ในแต่ละหน่วยงาน กระบวนการบริหาร หรือการจัดการ(Process) เพื่อให้ได้ผลงานหรือผลผลิตตาม จุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายขององค์กร กระบวนการบริหาร หรือการจัดการประกอบด้วย การวางแผนตามแนวความคิด ของนักทฤษฎีที่สำคัญได้แก่ฟาโยลที่เห็นว่าหน้าที่การจัดการ ประกอบด้วย POCCC ได้แก่ การวางแผน (Planning), การ จัดองค์การ (Organizing), การสั่งการ (Commanding), การ ประสานงาน (Coordinating), การควบคุม (Controlling)

กูติกค์ เห็นว่ากระบวนการจัดการประกอบด้วย การ วางแผน(Planning), การจัดองค์การ(Organizing), การจัด

คนเข้าทำงาน (Staffing),การอำนวยการ (Directing), การประสานงาน (Coordinating), การรายงานผล (Reporting) และ การงบประมาณ (Budgeting) หรือ POSDCoRB

ฮาร์โรลด์ กูนต์ซ(Harold D. Koontz) มีความเห็นว่าหน้าที่ทางการจัดการคือ POSDC ได้แก่การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing),การอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Controlling)

การวางแผนสมัยใหม่ POLC ได้แก่การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การชี้นำ (Leading) และ การควบคุม (Controlling)



การวางแผน (Planning) หมายถึงการปฏิบัติตามแผนการ (Plan) ที่วางไว้ องค์การต้องจัดทำแผนเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ขึ้นมา เมื่อมีการประชุมหรือตกลงแผนการแล้วก็มีการดำเนินการตามแผนการที่วางไว้ การวางแผนทำให้จำเป็นต้องเตรียมสิ่งที่เป็นอนาคตที่คาดไม่ได้ อาจเกิดความบังเอิญหรือเกิดการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องกำหนดอนาคตที่เกิดการกระทำหรือการวางแผนนั้น แผนการต้องทำสิ่งที่คาดหวังให้เป็นจริง ขึ้นอยู่กับกิจกรรมตามแผนการสามารถแบ่งแผนการตามช่วงเวลาได้ดังนี้

-แผนการระยะยาว (Long range) เป็นแผนการที่แก้ปัญหาซึ่งต้องใช้ช่วงเวลาและงบประมาณระยะยาว ส่วนใหญ่จะเป็นแผนการเกี่ยวกับนโยบายระยะยาวเพื่อแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับแผนการระยะสั้นและระยะกลางในการผลิตและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการวางแผนการร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและที่เกี่ยวข้องในการผลิตแรงงานให้ตรงกับความต้องการขององค์การและสามารถแก้ปัญหาได้แน่นอนในระยะยาวด้วยการใช้งบประมาณและช่วงระยะยาวแก้ปัญหา เป็นแผนการที่หน่วยงานและผู้จัดทำแผนได้ประชุมตกลงร่วมกันให้กำหนดแผนการนี้ นับว่าเป็นแผนชั้นนำ

ในการปฏิบัติงาน (Leading the way) แผนระยะยาวยังครอบคลุมแผนการเกี่ยวกับการพัฒนาโครงการสำคัญของหน่วยงานซึ่งเป็นโครงการหลักเพื่อทำให้เกิดเอกภาพในหน่วยงาน ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการจัดทำแผนการระยะยาวเนื่องจากผู้บริหารระดับสูงเป็นศูนย์กลางการจัดทำแผนการระยะยาว

-แผนการระยะกลาง (intermediate range) เป็นการวางแผนแก้ปัญหาที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนมากนัก ส่วนใหญ่จะเป็นแผนการที่เกี่ยวข้องกับงานประจำ และไม่ใช่ว่าหาริบดี่วนอาจแก้ปัญหาด้วยการวางแผนที่ต่อเนื่องจากแผนระยะสั้นและระยะยาว เช่น แผนผลิตและพัฒนาบุคลากรด้วยความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาทั้งภายในและภายนอกประเทศ แผนการระยะกลางเกี่ยวข้องกับแผนการกำหนดหน้าที่ของบุคลากรของหน่วยงาน (Functional plan) ได้แก่ แผนการศึกษาและพัฒนา แผนการวิจัย และแผนการจัดการ (Management plan) แผนปฏิบัติการ (Operation plan) ได้แก่ แผนการสนับสนุนบริการ แผนการปฏิบัติงานและแผนความร่วมมือระหว่างองค์กร แผนการสนับสนุนปฏิบัติการให้สามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

เช่น แผนสารสนเทศเทคโนโลยี แผนการลงทุน แผนความ
เสมอภาค และแผนการตลาด เป็นต้น

-แผนการระยะสั้น (short range) แผนระยะสั้นเน้นการ
แก้ปัญหาเฉพาะหน้าและปัญหาเร่งด่วนต้องการแก้ปัญหา
เฉพาะหน้าอย่างรวดเร็ว เช่น การแก้ปัญหการขาดแคลน
บุคลากรเนื่องจากแรงงานที่จบออกมามีน้อยเป็นสาขาขาด
แคลน ทำให้บุคลากรเข้ามาทำงานในตลาดแรงงานมีน้อยต้อง
หาแรงงานจากตลาดภายนอกประเทศ ต้องแก้ปัญหาแรงงาน
ขาดแคลนด้วยแผนการเร่งด่วนและใช้งบประมาณเฉพาะ
หน้า

แผนการและช่วงระยะเวลา

แผนการระยะสั้น

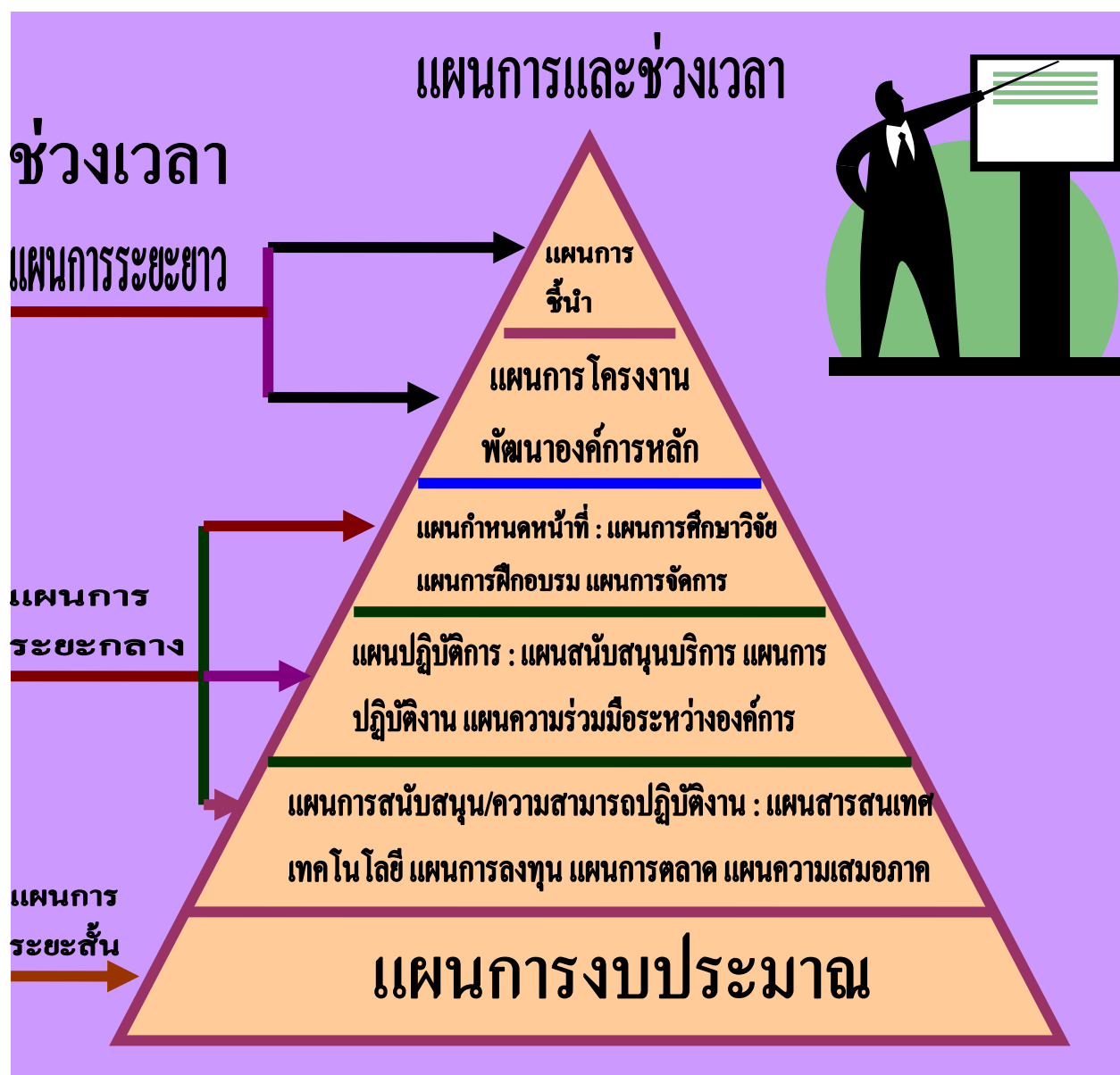
มีการวางแผนให้บรรลุเป้าหมาย
ภายใน 1 ปีหรือน้อยกว่านั้น

แผนการระยะกลาง

มีการวางแผนให้บรรลุ
เป้าหมายภายใน 1 -5 ปี

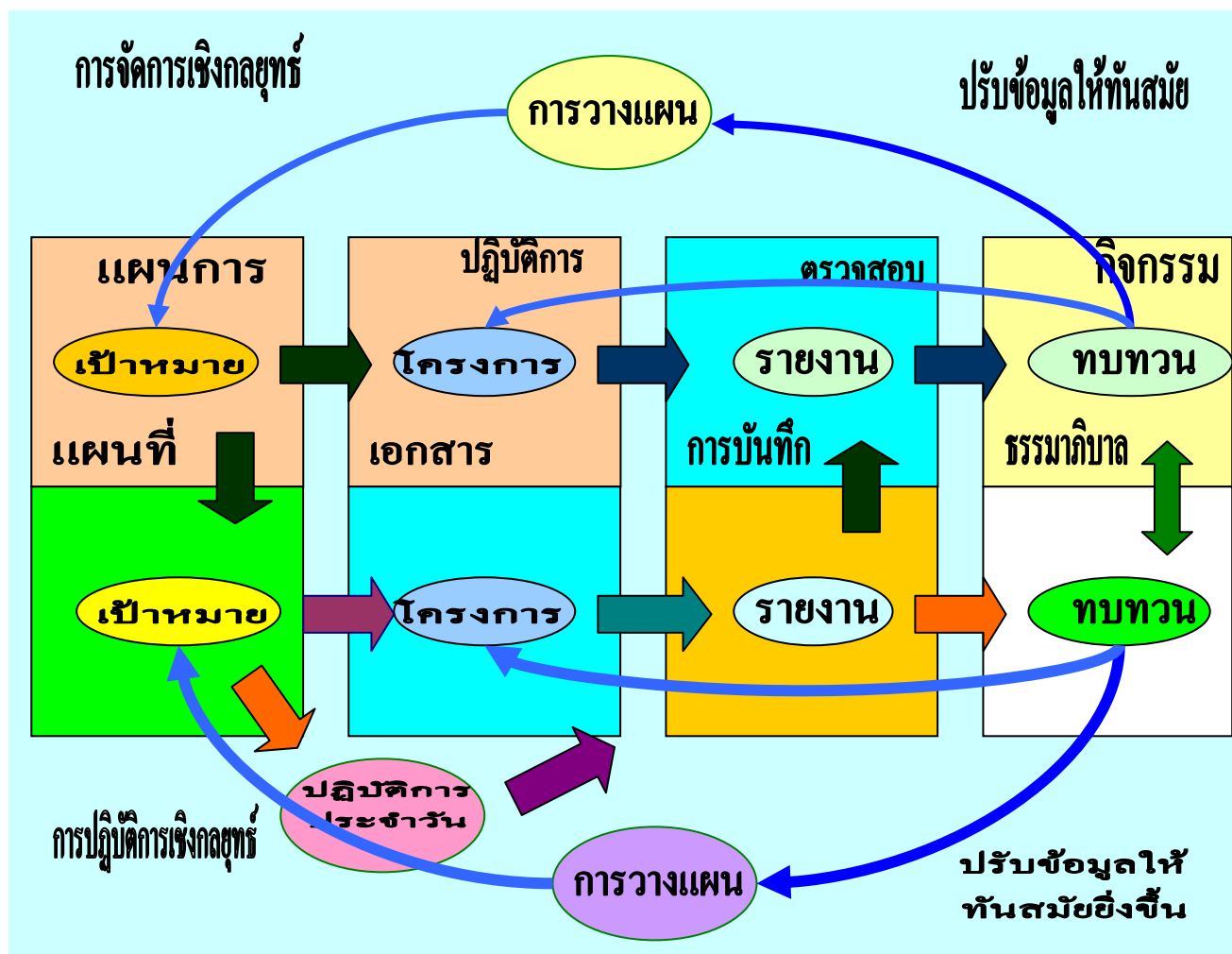
แผนการระยะยาว

มีการวางแผนให้บรรลุ
เป้าหมายภายใน 5-7 ปี

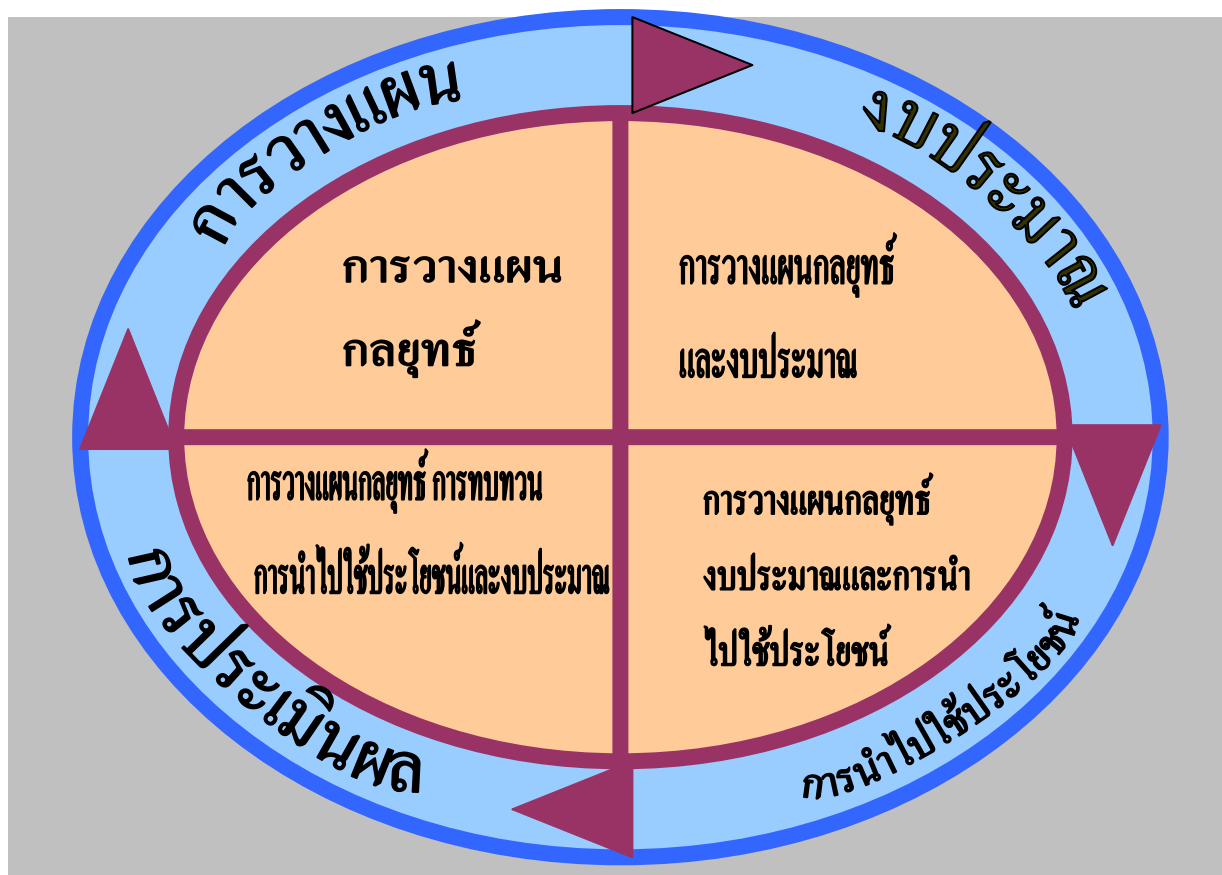


กำหนดโครงการที่ต้องปฏิบัติ สำหรับการจัดการที่
ต้องการความสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก ต้องจัดทำ
แผนการเป็นเอกสารสำคัญและเป้าหมายการพัฒนา การ
เตรียมแผนไม่ใช่สิ่งประกันได้ว่าต้องประสบความสำเร็จ แต่

ถ้าขาดแผนการสำคัญก็ถือว่าล้มเหลว

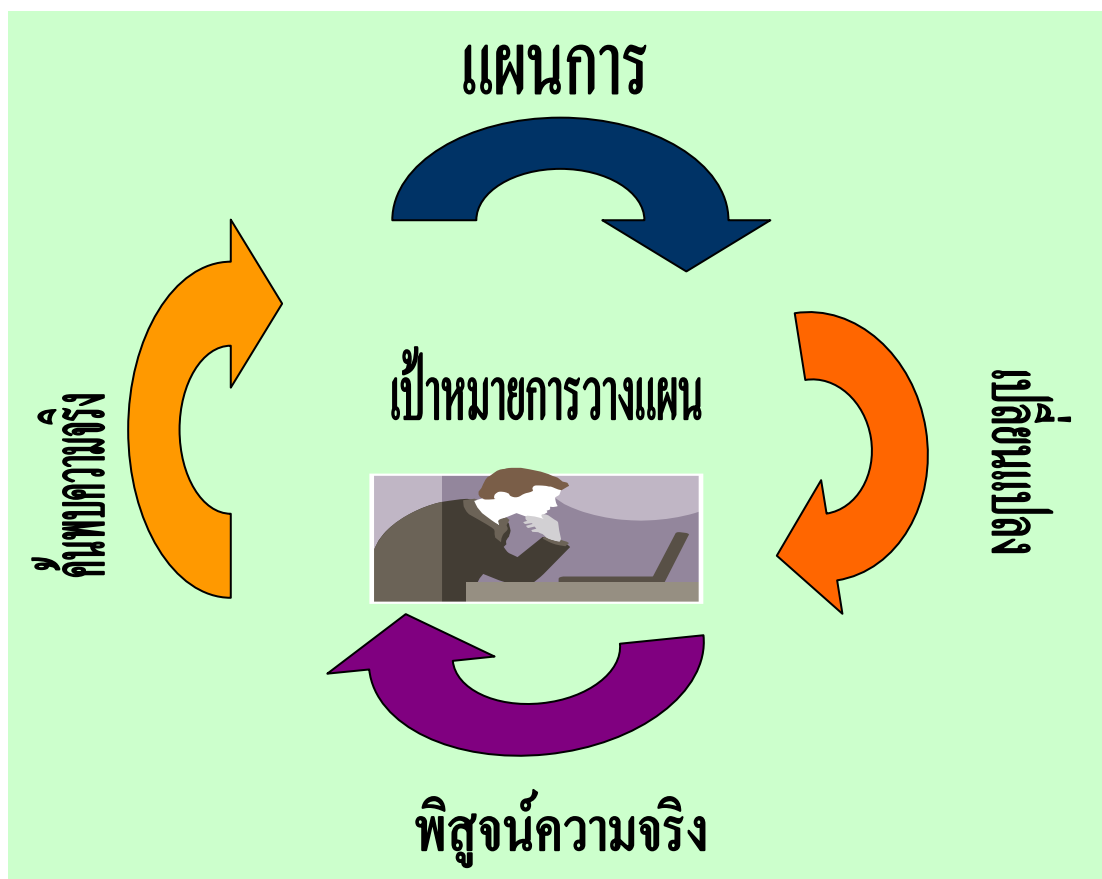


การวางแผนเกี่ยวข้องกับการจัดการกลยุทธ์ เพื่อปรับ
ข้อมูลให้ทันสมัย มีความสัมพันธ์กับเป้าหมายด้านแผนการ
และแผนที่การทำกิจกรรม ทำให้เกิดโครงการ



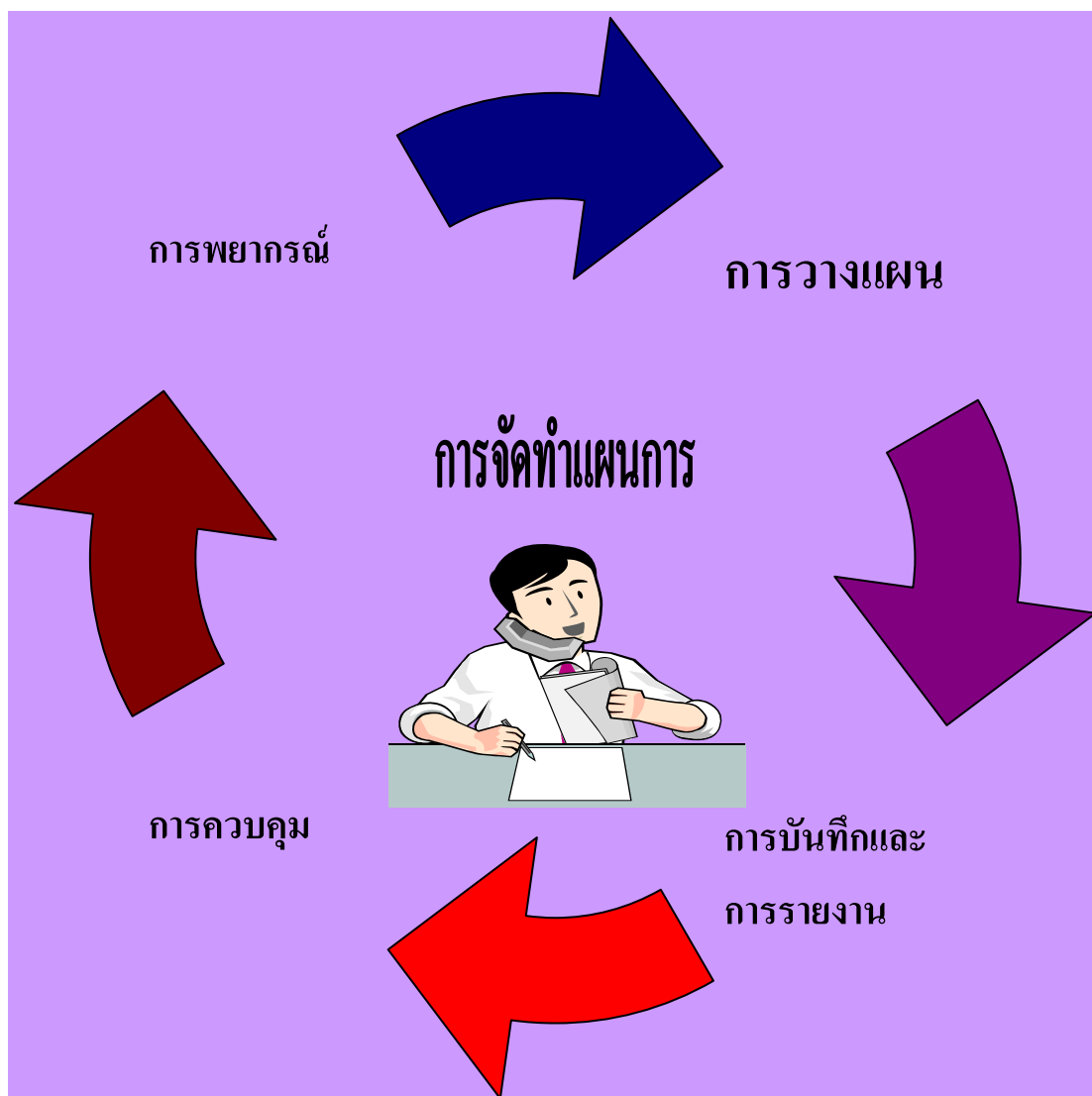
การวางแผนโดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางแผนกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับงบประมาณขององค์กรที่มีอยู่การวางแผนมีความสัมพันธ์กับงบประมาณด้านที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนประมาณการและพยากรณ์งบประมาณขององค์กรทำให้สามารถคาดการณ์เกี่ยวกับสถานการณ์การเงิน สถานการณ์การเงินได้ใกล้เคียงและมีความเสี่ยงน้อยที่สุด

ศักยภาพขององค์กรด้านการวางแผนกลยุทธ์ การใช้ งบประมาณและนำไปใช้ประโยชน์ ประการที่สำคัญคือการ ประเมินผลการวางแผนกลยุทธ์ การทบทวนการนำแผนการ ไปใช้ประโยชน์และการใช้งบประมาณ



องค์กรจะต้องจัดทำแผนการขึ้นมาเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ด้วยการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้เพื่อค้นพบความจริงว่าองค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด ต้องการปรับปรุงด้านใดเพื่อสามารถปรับให้เข้ากับสถานการณ์ที่เป็นจริงให้มากที่สุด

การวางแผน (Planning) เป็นกระบวนการของการกำหนดเป้าหมายของงานและระบุถึงกิจกรรมที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว

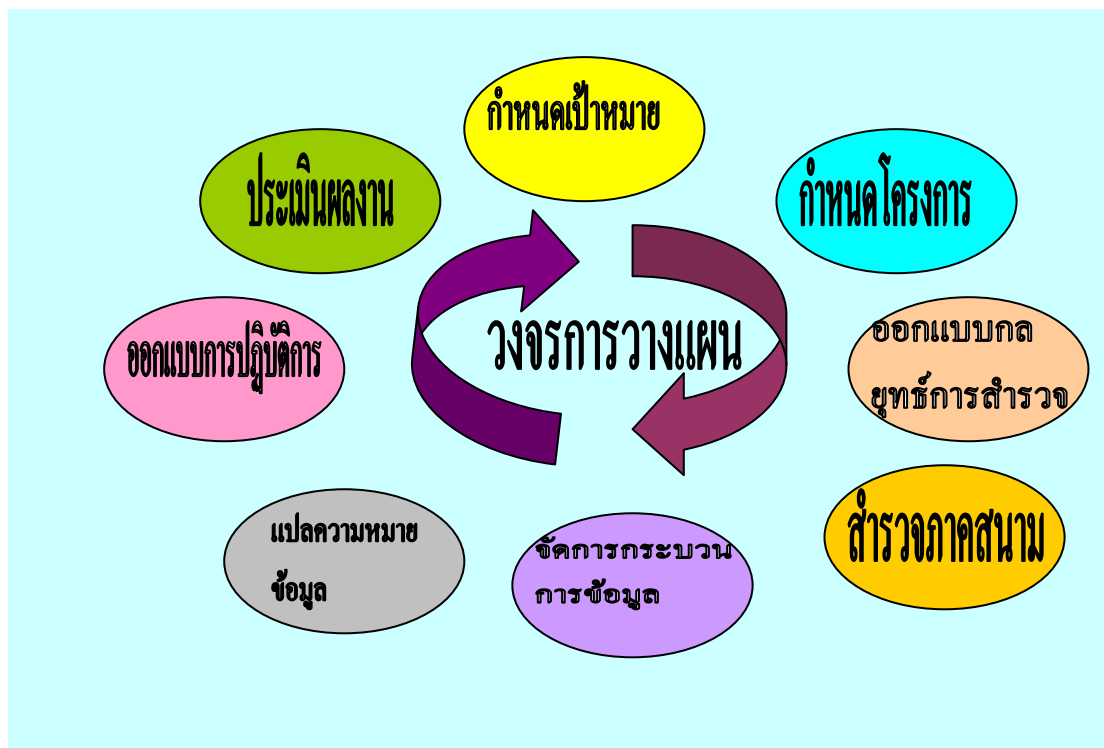


การวางแผนในองค์กรจะต้องศึกษาข้อมูลจากการบันทึกและการรายงานข้อมูลจากสารสนเทศขององค์กร มีการควบคุมให้ปฏิบัติตามแผนการ แผนการที่ดีต้องสามารถพยากรณ์ได้เพื่อสามารถนำไปปฏิบัติงานตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

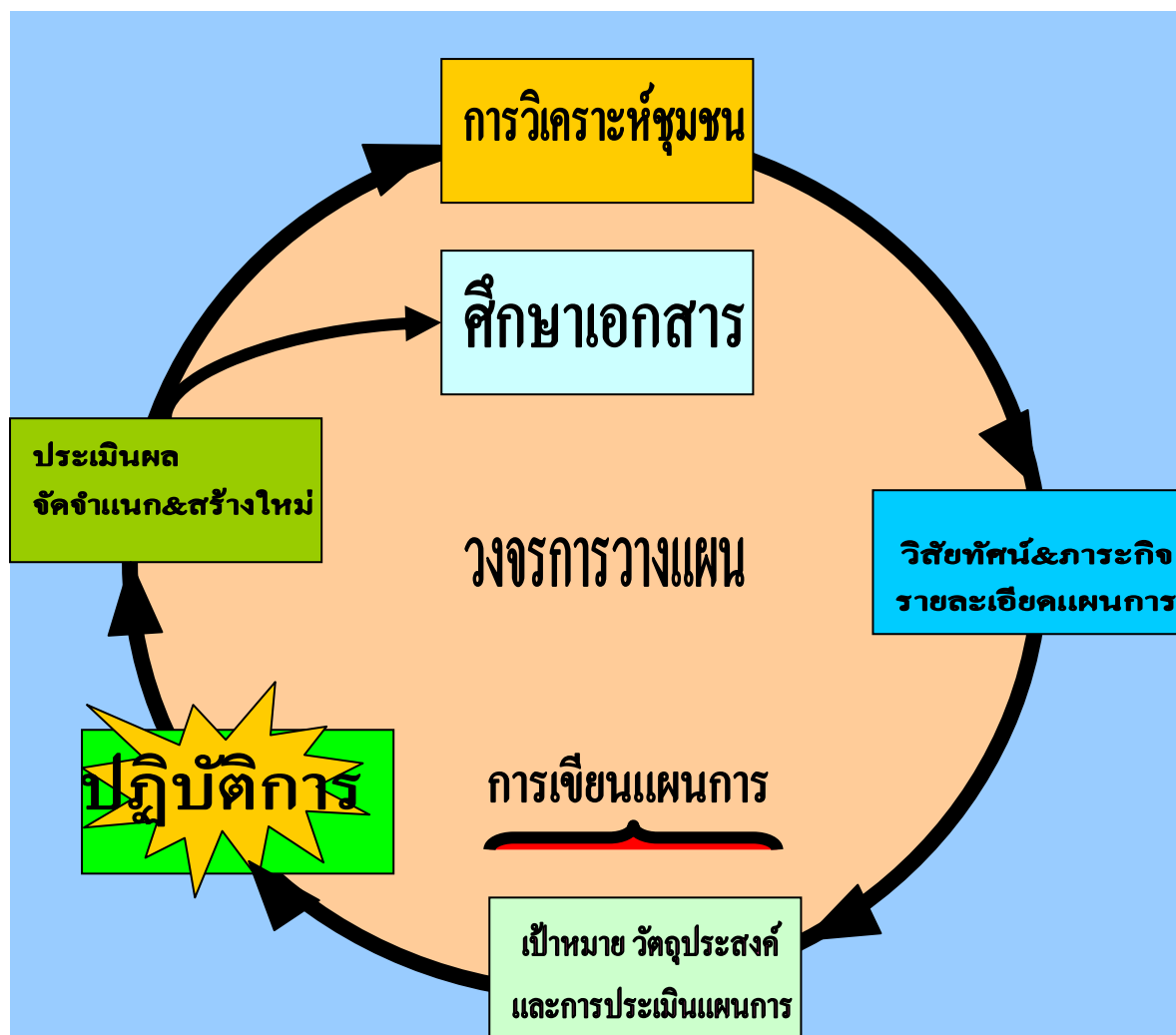


รูปแบบปฏิบัติการตามแผนการเริ่มที่กำหนดประเด็น
 ปัญหาที่กำหนดไว้ในแผนการ กำหนดความสนใจของสมาชิก
 ผู้ที่เกี่ยวข้องกับแผนการ วิเคราะห์สิ่งที่จะเป็นปัญหาในการ
 ปฏิบัติตามแผนการ ศึกษาความสัมพันธ์ของสมาชิก สิ่ง
 ที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามแผนการ ประยุกต์การเปลี่ยนแปลง
 ด้านนโยบาย โครงการและการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับแผนการ

ประการสุดท้ายคือศึกษาผลกระทบและการปรับตัวในการ
ปฏิบัติตามแผนการ

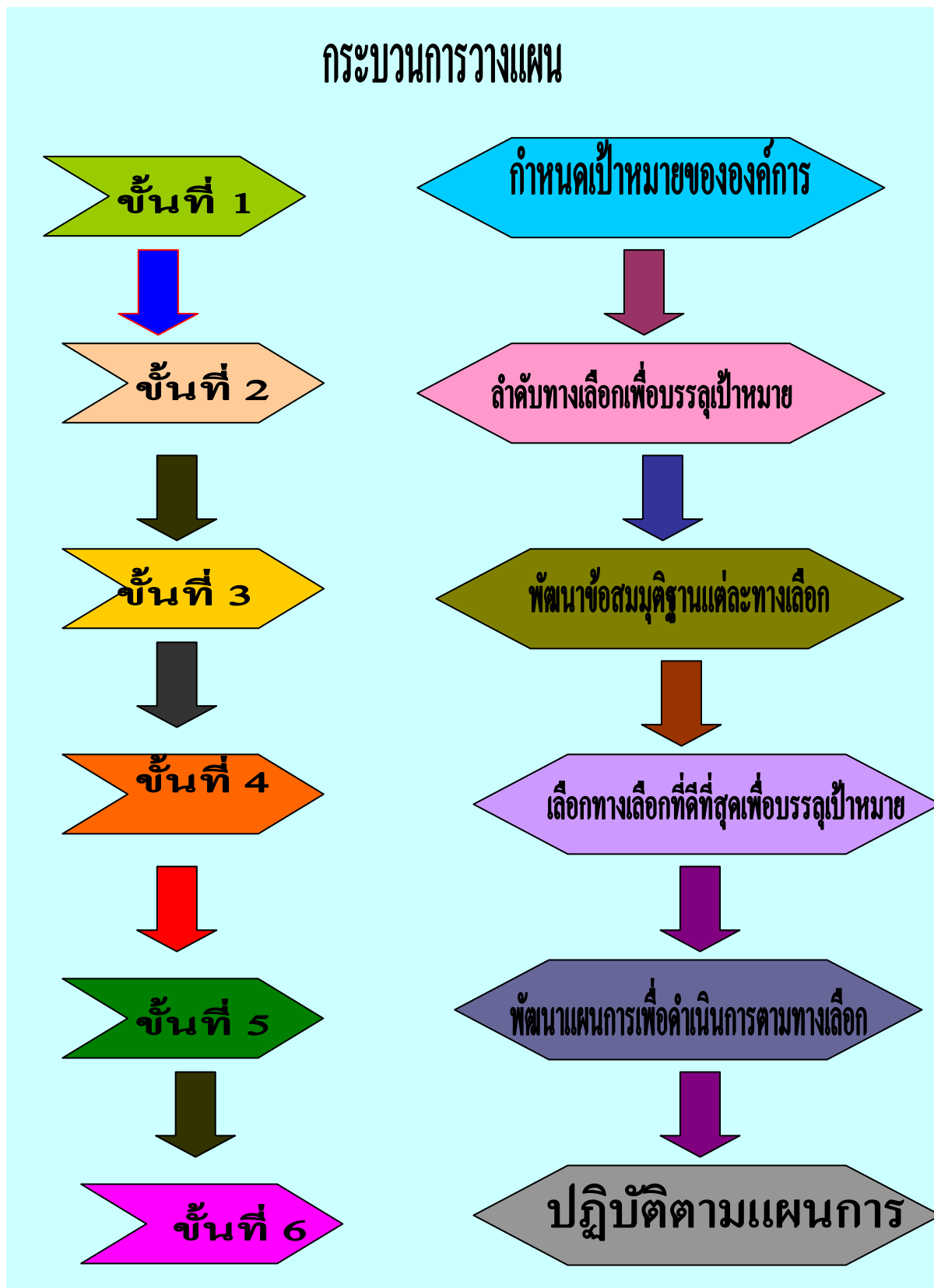


วงจรการวางแผนต้องมีการกำหนดเป้าหมายของ
แผนการ กำหนดโครงการที่ปฏิบัติตามแผน ออกแบบกลยุทธ์
การสำรวจเพื่อปฏิบัติตามแผนการ สำรวจภาคสนาม
กระบวนการข้อมูล การแปลความหมายข้อมูล ออกแบบ
ปฏิบัติการ ประเมินผลงาน



วงจรการวางแผนจะต้องศึกษาเอกสาร ศึกษาชุมชน
 เนื่องจากการปฏิบัติตามแผนการทั้งหลายกิจกรรมตาม
 แผนการหลายอย่างต้องปฏิบัติในองค์กรและในชุมชนด้วย
 จึงเป็นต้องศึกษาชุมชน ศึกษาเอกสารการทำแผนการต่าง ๆ ที่
 เกี่ยวข้องกับชุมชน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติตาม
 แผนการของหน่วยงาน กำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจรวมทั้ง
 รายละเอียดตามแผนการ สำหรับการเขียนแผนการจะต้อง
 กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และการประเมินแผนการก่อน

การปฏิบัติการตามแผนพร้อมทั้งมีการประเมินผลและจัด จำแนกแผนการใหม่



กระบวนการวางแผนประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดเป้าหมายขององค์กร ผู้จัดทำแผนต้องศึกษาและเข้าใจเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้สามารถจัดทำแผนการเสนอผู้บริหารตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

2.การลำดับทางเลือกเพื่อบรรลุเป้าหมาย การวางแผนต้องศึกษาวิจัยข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรเพื่ลำดับทางเลือกที่จำเป็นรีบด่วนสำหรับการจัดทำแผนให้เหมาะสมและสามารถแข่งขันได้ในยุคโลกาภิวัตน์

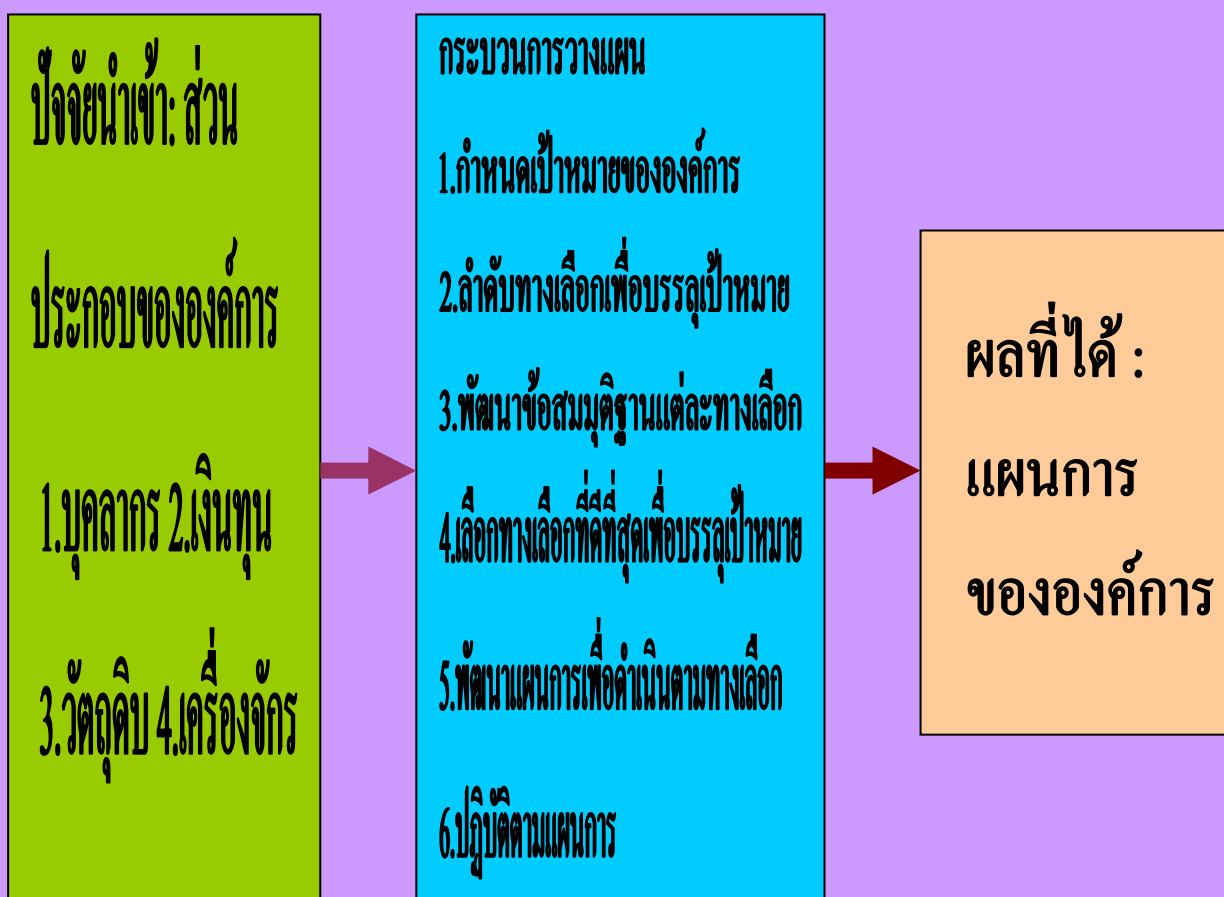
3.การกำหนดสมมติฐานของทางเลือกและความเป็นไปได้ สมมติฐานคือความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยหรือตัวแปรที่เป็นเหตุและผลที่สำคัญสำหรับการกำหนดแผนการ การกำหนดสมมติฐานเกิดจากการศึกษาข้อมูลก่อนกำหนดสมมติฐานของทางเลือกและความเป็นไปได้

4.การเลือกหนทางที่ดีที่สุดเพื่อไปสู่เป้าหมาย คือการกำหนดวิธีทางหรือหนทางที่ดีที่สุดในการแผนการเพื่อไปสู่เป้าหมายที่สอดคล้องกัน

5.การกำหนดแผนให้สอดคล้องกับทางเลือก คือขั้นตอน
การกำหนดแผนการให้สอดคล้องกับทางเลือกทำให้สามารถ
ปฏิบัติตามแผนได้ดีที่สุดและสอดคล้องที่สุด

6.การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่สำคัญ
เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนการอย่างมี
ประสิทธิภาพภาพที่สุด

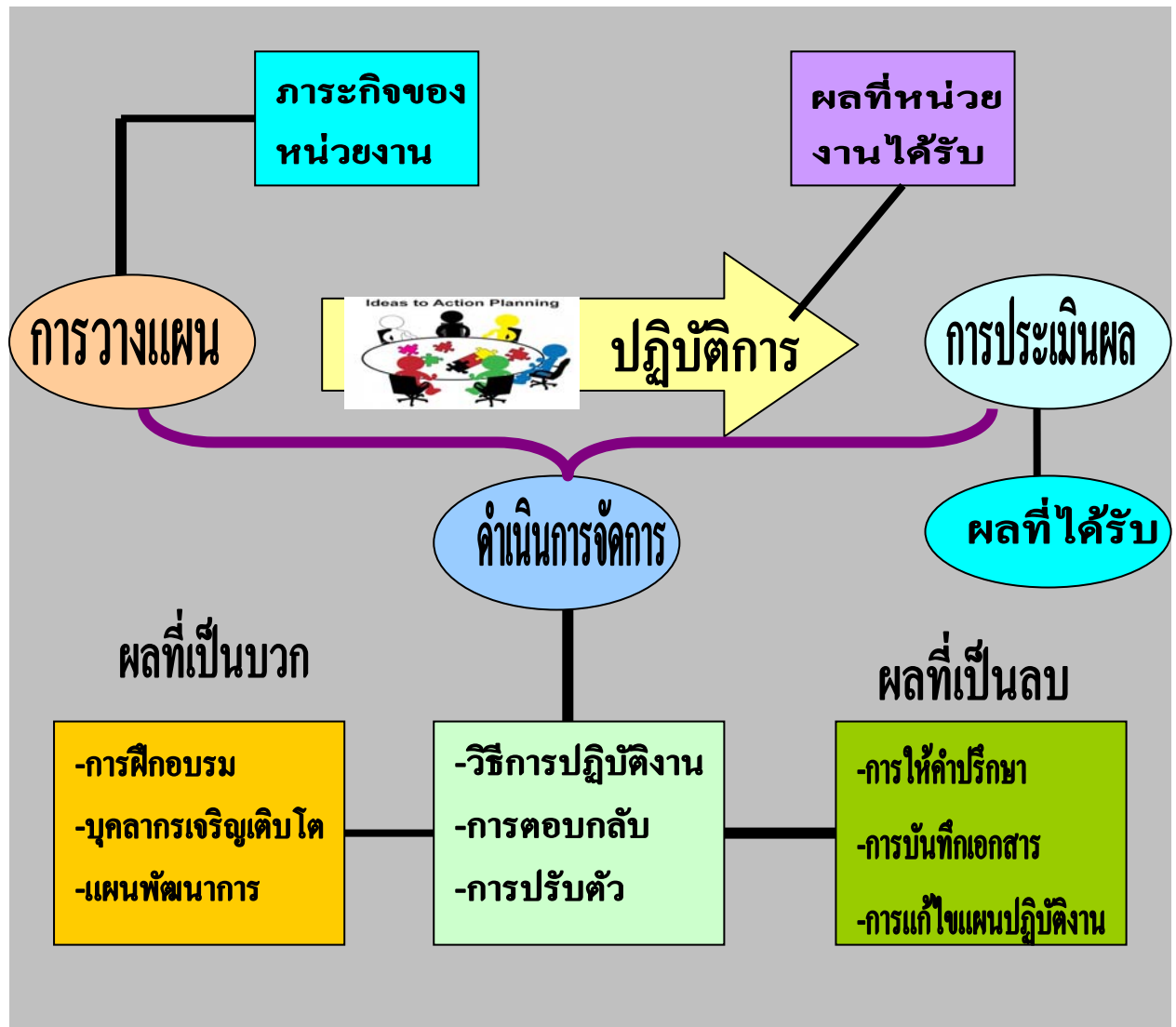
องค์ประกอบกระบวนการวางแผน



การวางแผนต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญ องค์ประกอบ
 ประการแรกคือ ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึงองค์ประกอบ
 เกี่ยวกับทรัพยากรการจัดการในองค์การหรือหน่วยงาน
 ประกอบด้วยบุคลากรซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการ
 วางแผนและกำหนดแผนการ รวมทั้งเป็นผู้ปฏิบัติตาม
 แผนการหรือกระบวนการวางแผน (Process) ทุก
 กระบวนการ อันจะนำไปสู่ปัจจัยที่เกี่ยวกับผลงานที่ได้
 (Output) คือแผนการขององค์การ

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource
 planning) เพื่อให้องค์การสามารถมอบหมายงานที่เหมาะสม
 ให้บุคลากร (the right person in the right job at the right
 time.) ในเงื่อนไขด้านสิ่งแวดล้อมที่มั่นคงและมีเสถียรภาพใน
 อดีตที่ผ่านมาทำให้มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ระยะสั้น
 เปรียบเทียบกับเงื่อนไขสิ่งแวดล้อมที่ไม่มีเสถียรภาพ การ
 เปลี่ยนแปลงประชากร และเทคโนโลยี การแข่งขันระหว่าง
 ประเทศมีมากขึ้น ทำให้ต้องเปลี่ยนแปลงการวางแผน
 ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การขึ้น การวางแผนนั้นผล
 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการและผู้วางแผน ประการ
 สำคัญการวางแผนเน้นความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์และ

การวางแผนระยะยาวร่วมกับการวางแผนระยะสั้น นัก
วางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องเกี่ยวข้องกับโครงการที่
ตอบสนองความต้องการด้านการบริหารธุรกิจซึ่งต้องมีความ
รับผิดชอบและท้าทายเพิ่มมากขึ้น



บุคลากรในองค์การธุรกิจจะต้องทำแผนธุรกิจที่
เกี่ยวข้องกับแผนการตลาด แผนการเงิน แผนการจัดการ
แผนการผลิต แผนทรัพยากรมนุษย์ แผนสารสนเทศ

เทคโนโลยี องค์การหรือหน่วยงานมีบทบาทสำคัญในการวางแผนจะนำไปสู่การปฏิบัติการ การวางแผนจะทำให้หน่วยงานได้รับผลกระทบจากการวางแผนการแต่ละแผน จะต้องมีการประเมินผลเพื่อประเมินผลที่อาจมีผลกระทบทางลบ เช่น การแก้ไขแผนปฏิบัติการ การบันทึกเอกสาร และการให้คำปรึกษาแผนการใหม่ ผลกระทบทางบวก เช่น การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้แผนการมีความเหมาะสมสอดคล้องกับองค์การ หน่วยงานควรประเมินผลทั้งทางบวกและทางลบ เพื่อสามารถวางแผนการรองรับสำหรับคาดการณ์และรับมือกับข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้อยู่ตลอดเวลา เนื่องจากไม่มีการวางแผนการใด ๆ สมบูรณ์ที่สุด

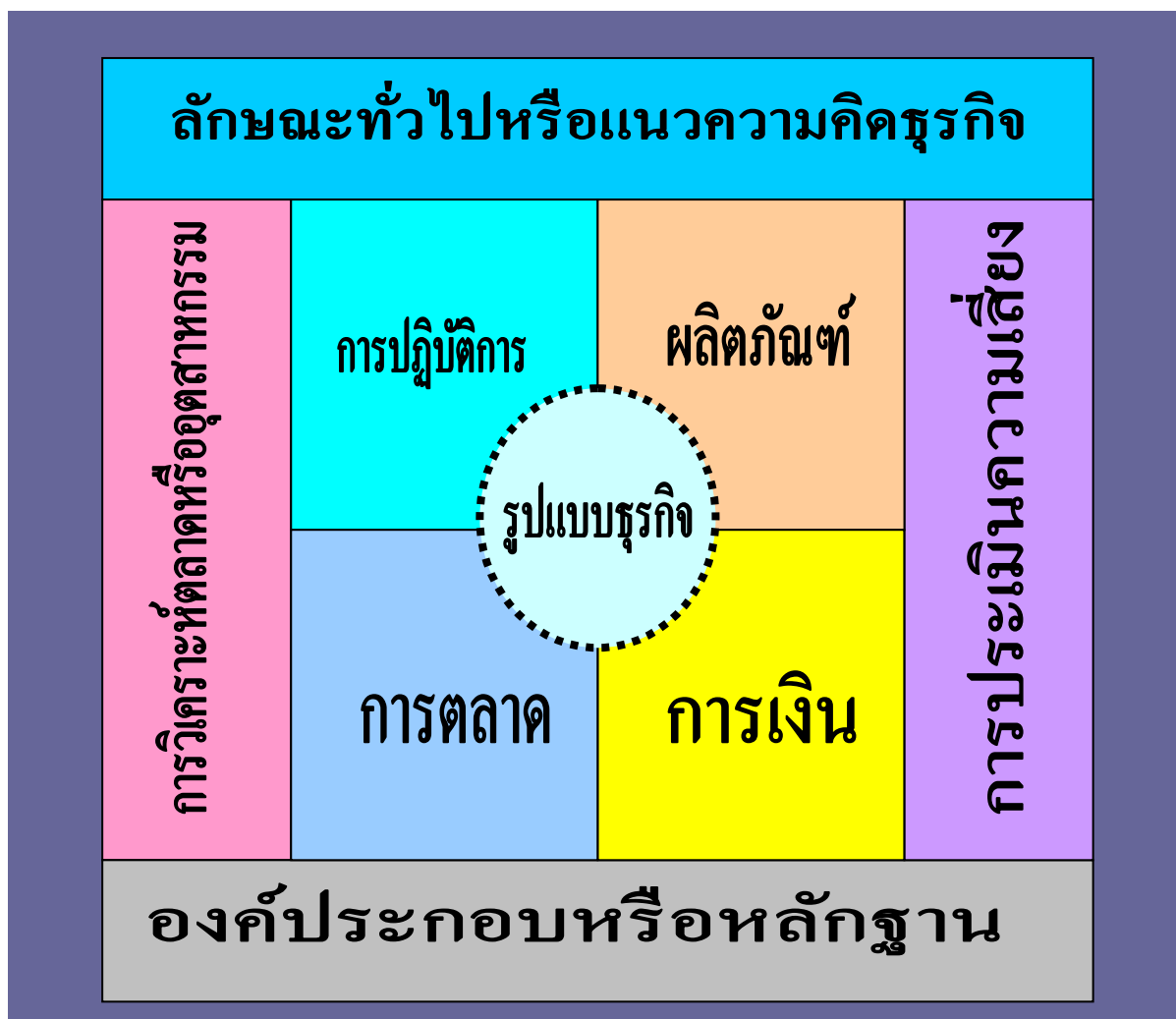
แผนการธุรกิจ

แผนการธุรกิจ (Business plan) คือแผนการเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายธุรกิจ เหตุผลเกี่ยวกับความเชื่อว่าจะประสบความสำเร็จ และแผนการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว แผนการธุรกิจยังรวมข้อมูลภูมิหลังเกี่ยวกับองค์การและทีมงานที่ทุ่มเทความพยายามให้บรรลุเป้าหมาย เป้าหมายธุรกิจอาจกำหนดเกี่ยวกับรายละเอียดด้านกำไรหรือไม่เน้น

กำไร แผนการธุรกิจที่มีเป้าหมายกำไรจะเน้นเป้าหมาย
การเงิน เช่น ผลกำไรหรือความมั่งคั่งเพิ่มพูนทางเศรษฐกิจ
ทรัพย์ แผนการธุรกิจของหน่วยงานที่ไม่หวังผลกำไรและ
หน่วยงานรัฐบาลเน้นพันธกิจองค์การบนพื้นฐานสถานภาพ
ของรัฐบาลหรือหน่วยงานที่ทำงานและกิจกรรมที่ไม่หวังผล
กำไร การยกเว้นภาษี แผนการธุรกิจยังรวมเป้าหมายด้านการ
รับรู้ตราสินค้าของลูกค้า ผู้จ่ายภาษีหรือชุมชนใหญ่ แผนการ
ธุรกิจต้องการเปลี่ยนแปลงการรับรู้และตราสินค้าเป็น
เป้าหมายหลักเรียกว่าแผนการตลาด

แผนการธุรกิจเน้นเป้าหมายทั้งภายในและภายนอก
องค์การ แผนการเป้าหมายปัจจัยภายนอกเน้นเป้าหมายผู้
ลงทุนการเงิน จะต้องมียละเอียดเกี่ยวกับองค์การและ
ทีมงานผู้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย สำหรับผู้ลงทุนและ
ลูกค้าภายนอกจะเน้นเรื่องผลประโยชน์ กำไร ผู้ลงทุน
ภายนอกที่ไม่หวังกำไรหมายถึงรวมถึงผู้บริจาค และลูกค้าที่รับ
บริการที่ไม่หวังกำไรโดยเน้นการแก้ปัญหาการเงินโดยไม่หวัง
ผลกำไรแต่เน้นด้านความมั่นคงทางการเงิน การเมืองและการ
พัฒนายั่งยืน สำหรับหน่วยงานรัฐบาลผู้ลงทุนภายนอก
รวมทั้งผู้เสียภาษี หน่วยงานรัฐบาลระดับสูง หน่วยงาน

ระหว่างชาติ เช่น กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund-IMF) ธนาคารโลก หน่วยงานเศรษฐกิจของสหประชาชาติและธนาคารเพื่อการ พัฒนา เป้าหมายแผนการธุรกิจภายในคือเป้าหมาย การพัฒนาระบบผลิตสินค้าและบริการผลิตภัณฑ์ใหม่ ระบบ สารสนเทศเทคโนโลยีใหม่ ระบบการเงินใหม่ให้แข็งแกร่ง จัดระบบองค์การและแผนการระบบงานใหม่ แผนการธุรกิจ ภายในมักมุ่งพัฒนาปัจจัยเพื่อเกื้อหนุนให้ประสบความสำเร็จ ทาง แผนการธุรกิจที่เน้นเป้าหมายภายใน วิธีการที่จะประสบความสำเร็จเรียกว่าแผนการเชิงกลยุทธ์ (Strategic plans) แผนการปฏิบัติการ (Operational plans) คือแผนการที่ กำหนดเป้าหมายภายในองค์การ คณะทำงานหรือหน่วยงาน ย่อย แผนการโครงการ (Project plans) บางครั้งอาจเรียกว่า โครงการโครงการคือการอธิบายเป้าหมายเฉพาะโครงการ ระบุที่ตั้งโครงการภายในเป้าหมายกลยุทธ์องค์การขนาดใหญ่

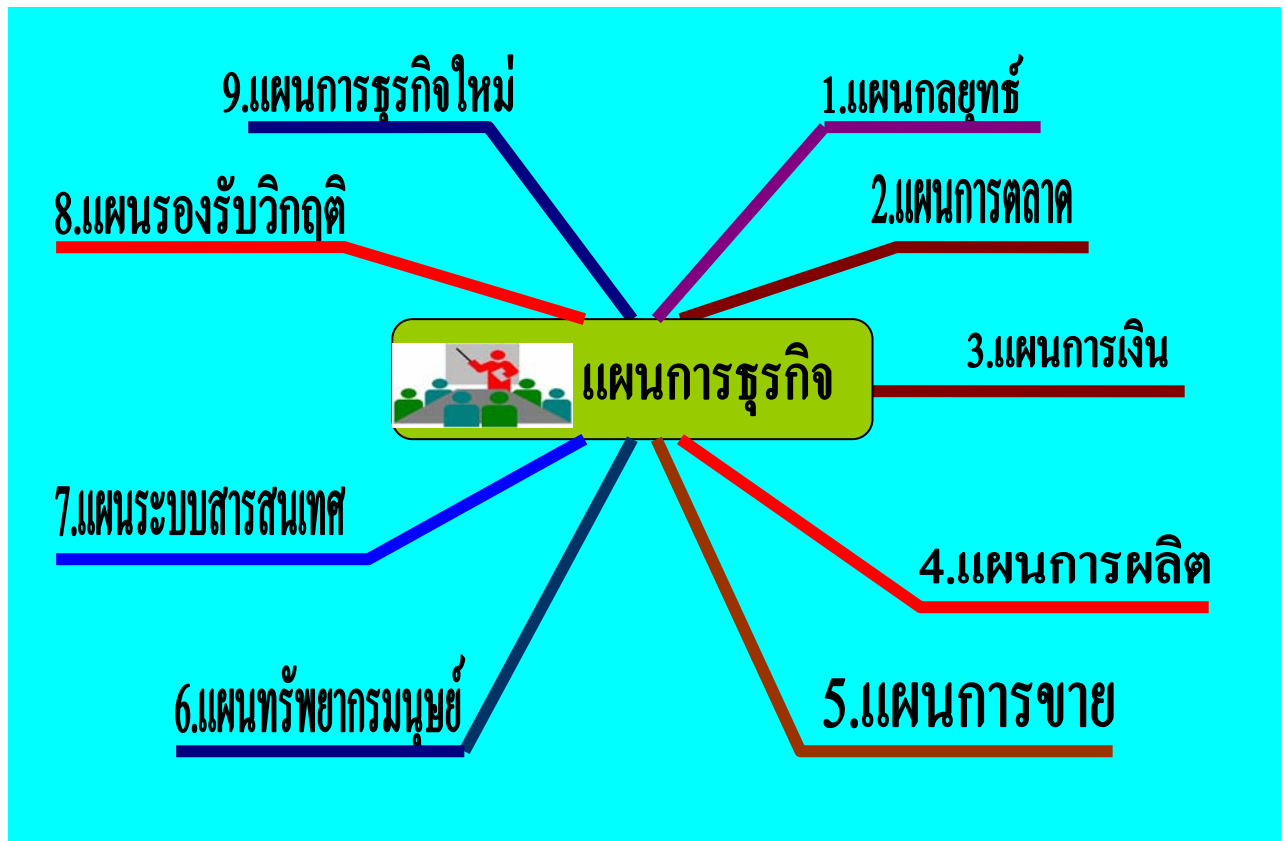


จะเห็นได้ว่าการพัฒนารูปแบบธุรกิจ(Business Model) เป็นแนวความคิดในการวางแผนหลัก ๆ ของธุรกิจ ซึ่งยังอาจไม่มีรายละเอียดต่าง ๆ ที่ชัดเจน ไปสู่แผนธุรกิจที่มีกรอบและหัวข้อของการรายละเอียดธุรกิจที่ชัดเจนมากขึ้น โดยองค์ประกอบหลักๆของโครงสร้างแผนธุรกิจโดยทั่วไป ประกอบด้วยเรื่องของแนวความคิดในการทำธุรกิจ การวิเคราะห์ตลาดและอุตสาหกรรม การวิเคราะห์ความเสี่ยงต่างๆของธุรกิจ เพื่อกำหนดแผนดำเนินการของธุรกิจ อัน

ประกอบด้วยแผนบริหารจัดการ แผนการตลาด แผนการผลิต หรือการบริการ และแผนการเงิน โดยมีภาคผนวกหรือข้อมูล ประกอบ โดยทั้งหมดนี้จะมีแนวความคิดของการวางแผน ธุรกิจหรือรูปแบบธุรกิจเป็นศูนย์กลาง ดังนั้นถ้าธุรกิจหรือผู้จัดทำแผนธุรกิจสามารถพัฒนารูปแบบธุรกิจได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ก็จะสามารสร้างหรือจัดทำแผนธุรกิจที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพเช่นเดียวกัน



หน่วยงานควรทำแผนธุรกิจให้สอดคล้องกับแผนการเงินเพื่อสามารถควบคุมงบประมาณและการเงินได้ แผนการจัดการเพื่อสามารถจัดการองค์ประกอบสำคัญ เช่น บุคลากร วัตถุดิบ การเงินและการจัดการในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แผนการผลิตเพื่อสามารถวัดศักยภาพการผลิตสินค้าและบริการได้ทันสมัยเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น แผนทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะบุคลากรที่จะปฏิบัติงานตามแผนการธุรกิจเพื่อสามารถแข่งขันกับหน่วยงานอื่นได้ แผนสารสนเทศเทคโนโลยีเป็นแผนที่ต้องจัดทำให้ทันสมัย เนื่องจากความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีธุรกิจจะทำให้หน่วยงานได้เปรียบในการผลิตสินค้า บริการและการสื่อสารที่ทันสมัยสำหรับใช้ในแผนการตลาด



แผนการธุรกิจสมัยใหม่อาจเพิ่มแผนการต่าง ๆ เข้าไป เพื่อให้การปฏิบัติตามแผนธุรกิจมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น แผนกลยุทธ์ แผนระบบสารสนเทศในองค์กร แผนรองรับวิกฤติสำหรับสถานการณ์ที่ควบคุมไม่ได้ เช่น สงคราม ภัยธรรมชาติ แผนการธุรกิจใหม่สำหรับการคาดคะเนตลาดใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์



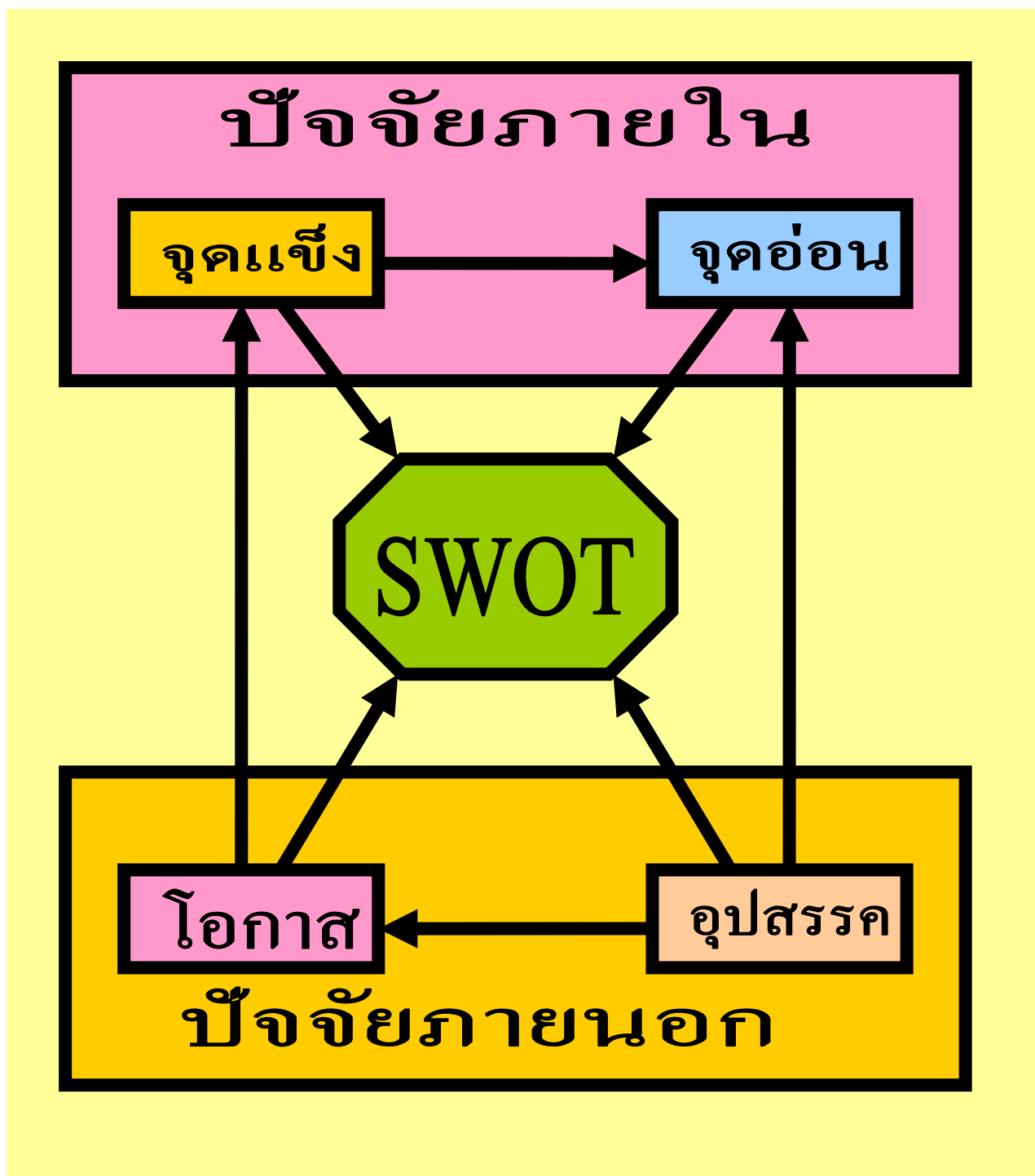
การวิเคราะห์แผนการธุรกิจหน่วยงานต้องวิเคราะห์
โครงการปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นโครงการการลงทุน โครงการ
การเงิน โครงการธุรกิจหลักของหน่วยงาน ศึกษาวิจัยและ
พัฒนานวัตกรรมถึงประดิษฐ์ใหม่ที่มีอยู่ในตลาดเพื่อการ
แข่งขันธุรกิจ สรุปการจัดการ SWOT ด้านปัจจัยภายใน
องค์กร (Internal) คือ จุดแข็งจุดเด่น (Strength) เป็น
ภาวะที่ดีในปัจจุบัน(Good Now)ต้องมีแผนดำรงรักษา

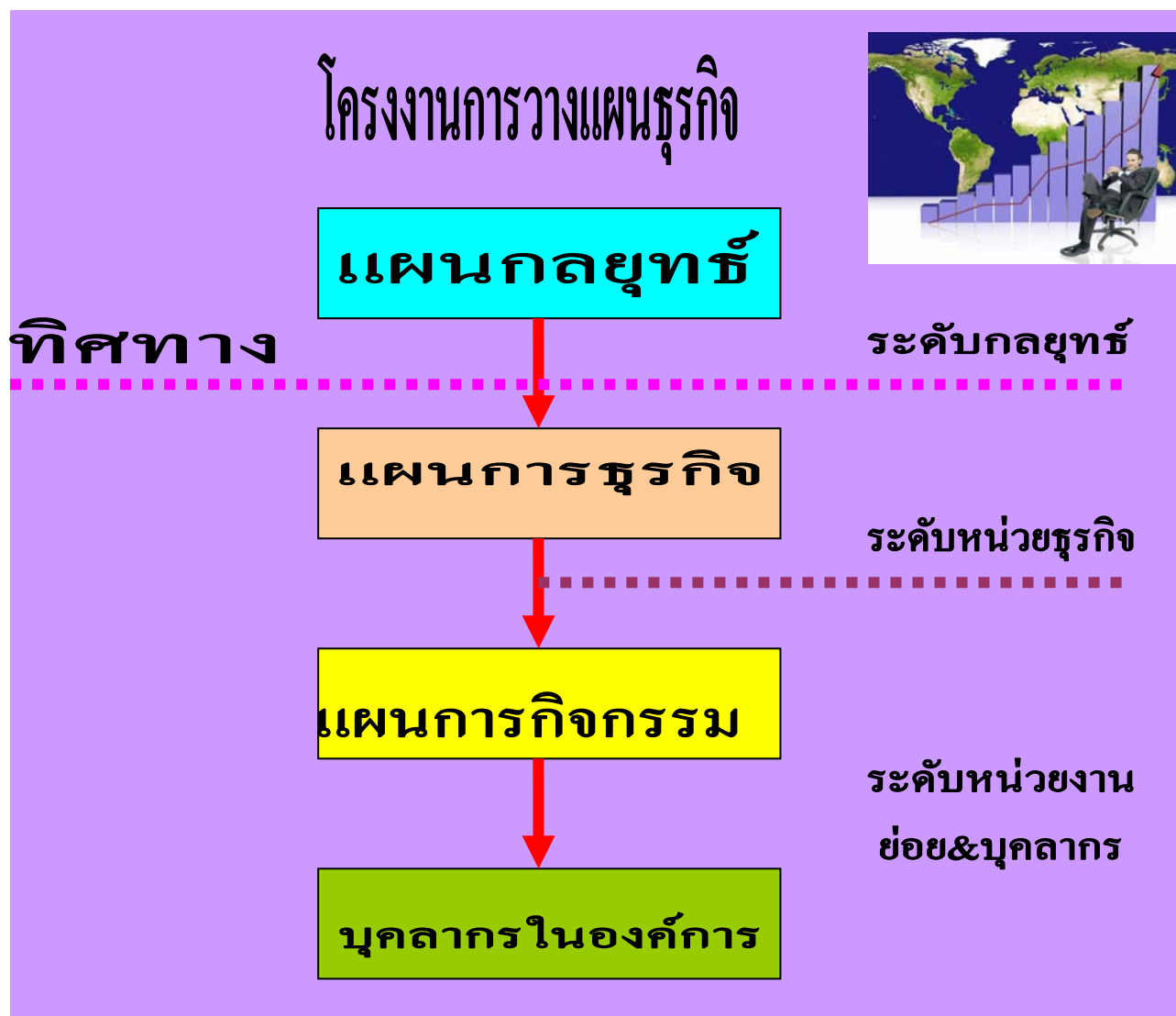
สร้างสรรค์ สร้างอำนาจให้กับบุคลากรและองค์กร จุดด้อย
 (Weaknesses) เป็นภาวะที่ไม่ดีในปัจจุบัน (Bad Now) ต้องมี
 การดูแลรักษาสถานการณ์ที่ไม่ดีในองค์กรให้อยู่ในสภาพดี
 ขึ้น หรืออาจหยุดพักทำกิจกรรมนั้นก่อน ด้านปัจจัยภายนอก
 (External) พิจารณาว่าสภาพแวดล้อมใดเป็นโอกาส
 (Opportunities) เป็นอนาคตที่ดี (Good Future) ต้อง
 จัดลำดับกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรให้ดำเนินไปในทิศทางที่ดี
 มองโลกในแง่ดีสำหรับการที่พัฒนาปรับเปลี่ยนองค์กรให้
 รุดหน้าต่อไป และสภาพแวดล้อมใดเป็นอุปสรรค (Threats)
 ที่จะขัดขวางพัฒนาการขององค์กรคืออนาคตที่ไม่ดี (Bad
 Future) ต้องพิจารณาชะลอโครงการพิจารณาและทบทวน
 การวางแผนทรัพยากรกิจใหม่พิจารณาให้รอบคอบ

การวิเคราะห์ SWOT

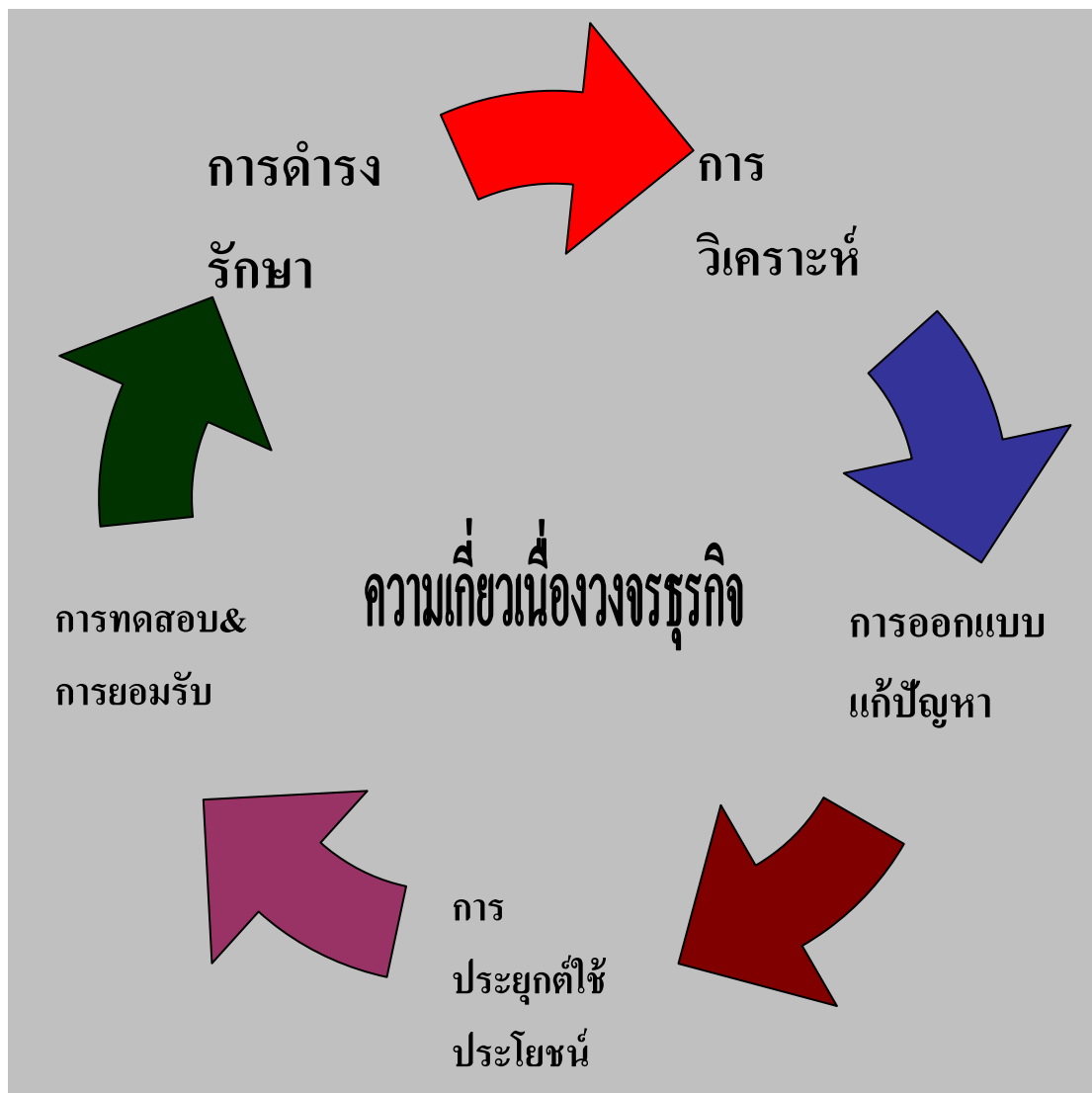
	ส่งเสริมให้บรรลุเป้าหมายองค์กร	เป็นอุปสรรคต่อเป้าหมายองค์กร
จุดกำเนิดภายใน ผลกระทบต่อการ ผลกำไร	จุดเด่น Strength Good Now	จุดด้อย Weaknesses Bad Now
จุดกำเนิดภายนอก ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม	โอกาส Opportunities Good Future	อุปสรรค Threats Bad Future

ปัจจัยด้านองค์กรหรือหน่วยงานควรสรุปประเด็นด้านเป้าหมายพันธกิจ ทีมงาน รูปแบบกฎหมาย ประวัติการก่อตั้ง โครงงานด้านกำไร ความเสี่ยง โครงการที่ยืดหยุ่นคล่องตัว ปัจจัยด้านการตลาด ลูกค้า การตลาด ผลผลิต การบริการ แลกเปลี่ยนสินค้าและบริการ ปัจจัยด้านการแข่งขัน การตลาด เช่น ตลาดภายในและภายนอกประเทศ ตลาดระหว่างประเทศ รายละเอียดตลาด ประการที่สำคัญคือปัจจัยด้านการผลิต เช่น ฝ่ายจัดหา ฝ่ายจัดการวัสดุ ฝ่ายทรัพยากร การผลิตเป็นต้น

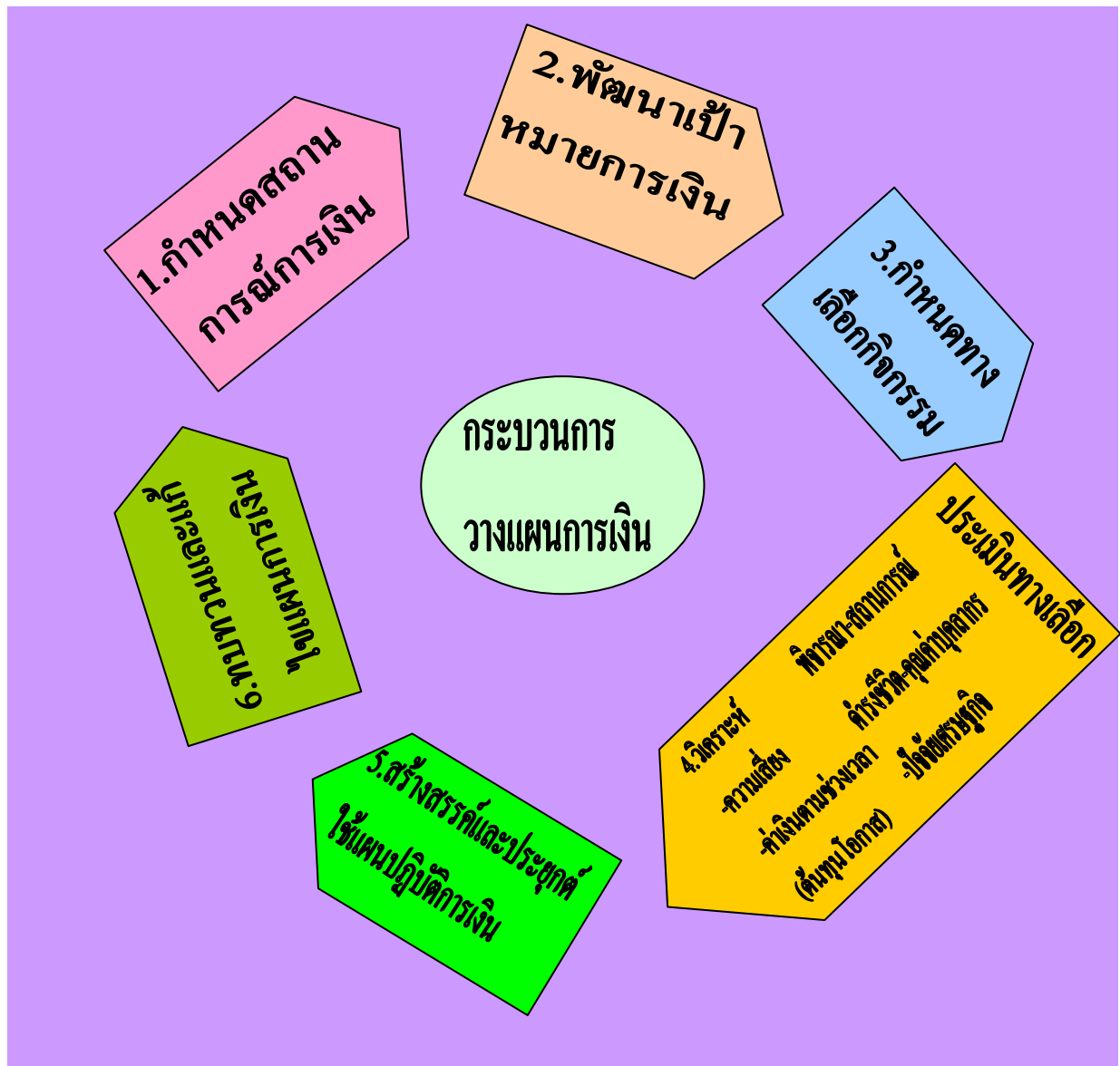




โครงการวางแผนธุรกิจประกอบด้วยโครงการ
 สำคัญด้านการวางแผนกลยุทธ์กำหนดทิศทางและระดับกล
 ยุทธ์ธุรกิจซึ่งเป็นโครงการสำคัญลำดับแรก ต่อมาคือ
 โครงการระดับหน่วยธุรกิจเป็นแผนการธุรกิจ โครงการ
 ระดับหน่วยงานย่อยและบุคลากรด้านธุรกิจเป็นโครงการ
 ด้านแผนการกิจกรรมและบุคลากรในองค์กร

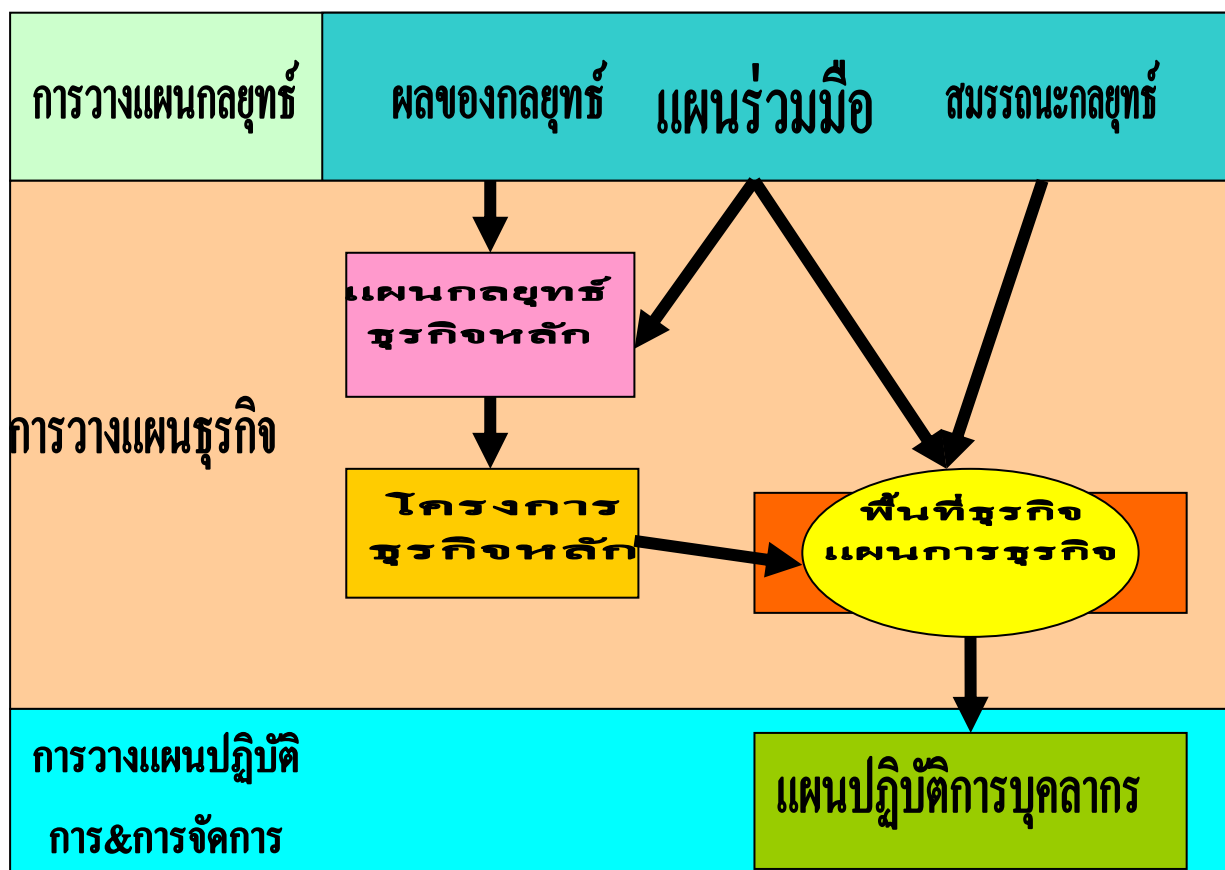


วงจรธุรกิจมีความเกี่ยวเนื่องกับกระบวนการต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์สถานการณ์ธุรกิจ การออกแบบแก้ปัญหาธุรกิจ การประยุกต์ใช้ประโยชน์จากแผนการธุรกิจ การทดสอบและการยอมรับสถานการณ์ธุรกิจต่าง ๆ และการดำรงรักษาบุคลากรด้านธุรกิจให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ



กระบวนการวางแผนการเงินซึ่งถือว่าเป็นแผนการสำคัญสำหรับแผนการธุรกิจประกอบด้วยการกำหนดสถานการณ์การเงิน พัฒนาเป้าหมายการเงิน กำหนดทางเลือกกิจกรรมการเงิน วิเคราะห์ความเสี่ยง ค่าเงินตามช่วงเวลา ค่าเงินในตลาดการแลกเปลี่ยนซึ่งเป็นต้นทุนโอกาส พิจารณาสถานการณ์ การดำรงชีวิต คุณค่าของบุคลากร

รวมทั้งปัจจัยด้านเศรษฐกิจ เป็นวิธีการประเมินทางเลือก
แผนการเงิน สร้างสรรค์และประยุกต์ใช้แผนการเงิน มีการ
ประเมินและแก้ไขแผนการเงินให้สอดคล้องกับสถานการณ์
ต่าง ๆ อันจะนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง



การวางแผนธุรกิจต้องวางแผนกลยุทธ์ กำหนดผลของ
กลยุทธ์ด้านแผนกลยุทธ์ธุรกิจหลัก โครงการธุรกิจหลัก
กำหนดพื้นที่ธุรกิจ แผนการธุรกิจโดยมีแผนความร่วมมือ
และสมรรถนะกลยุทธ์ อันจะนำไปสู่การวางแผนปฏิบัติการ
และการจัดการ และแผนปฏิบัติการของบุคลากร

1

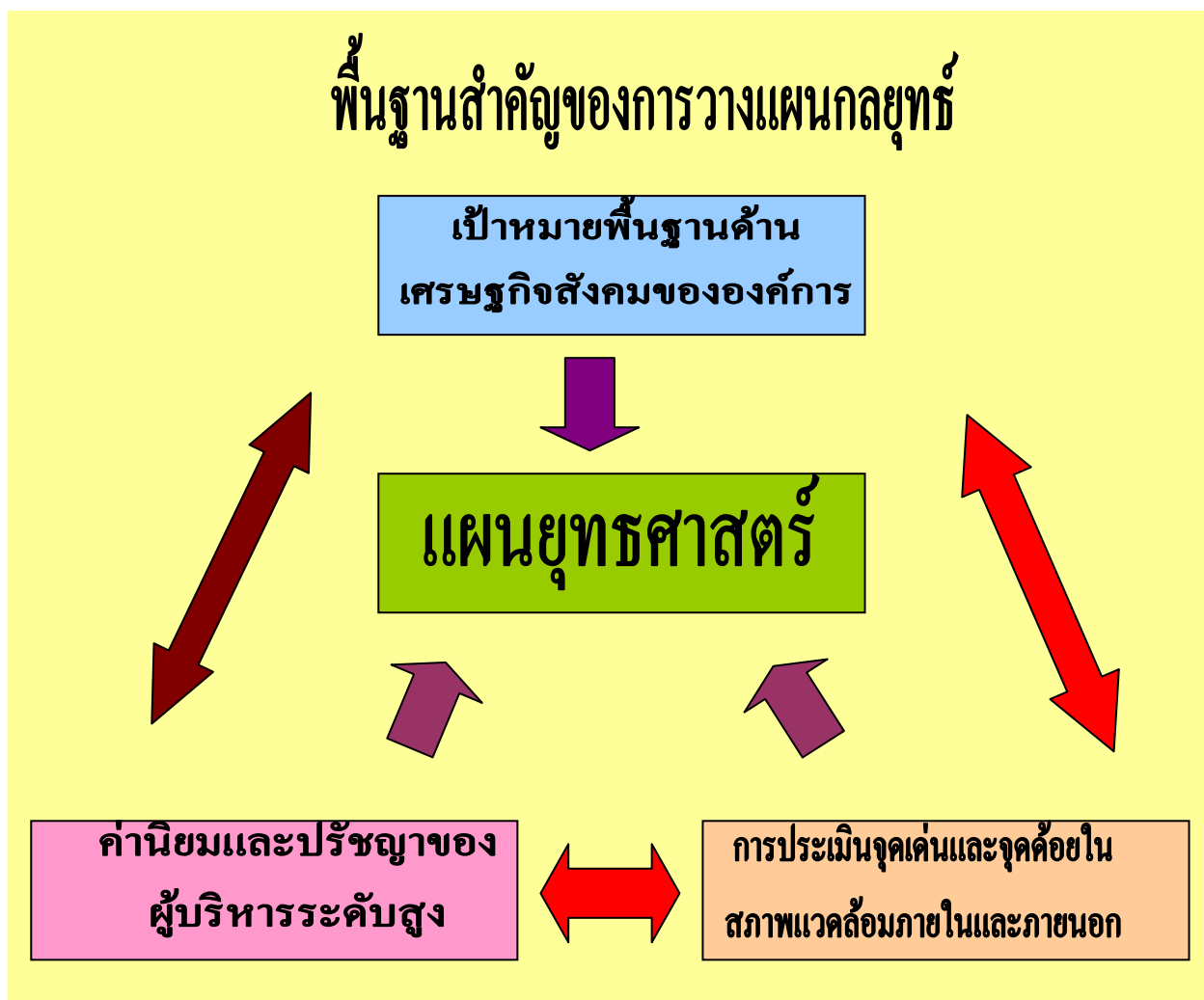


การวางแผนระดับธุรกิจมีความสัมพันธ์กับแผนการอื่น
 เช่น แผนการระดับความร่วมมือ (Corporate-level plan)
 และแผนการระดับหน้าที่การงาน (Functional-level plan)
 แผนการระดับธุรกิจจะกำหนดเป้าหมายองค์กรให้

สอดคล้องกับพันธกิจเป้าหมายและความร่วมมือ สอดคล้อง
กับเป้าหมายหน้าที่การงานรวมทั้งกำหนดกลยุทธ์และการ
ประยุกต์กลยุทธ์ให้สอดคล้องกันด้วยทุกระดับ

การวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) คือ
กระบวนการตัดสินใจเป้าหมายสำคัญขององค์กร รวมทั้ง
นโยบายและยุทธศาสตร์การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อบรรลุ
เป้าหมายที่กำหนดไว้ แผนยุทธศาสตร์มักจะมีทิศทางระยะ
ยาวที่พัฒนามาจากปัจจัยพื้นฐานสำคัญ 3 ประการ



ประการแรก เป้าหมายพื้นฐานด้านเศรษฐกิจสังคมขององค์กร (The basic socioeconomic purpose) คือเป้าหมายที่องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ โดยเน้นด้านเศรษฐกิจสังคมที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ด้านกำไรที่ทำให้หน่วยงานอยู่ได้ รวมทั้งหน้าที่ทางสังคมหรือความจำเป็นทางสังคม

ประการที่สอง ค่านิยมและปรัชญาของผู้บริหารระดับสูง (The value and philosophy of the top management) คือค่านิยม

และแนวความคิดที่มีอิทธิพลต่อแผนยุทธศาสตร์ ทำให้เข้าใจ
วิธีการที่ผู้บริหารมีนโยบายเกี่ยวกับลูกค้าและบุคลากร

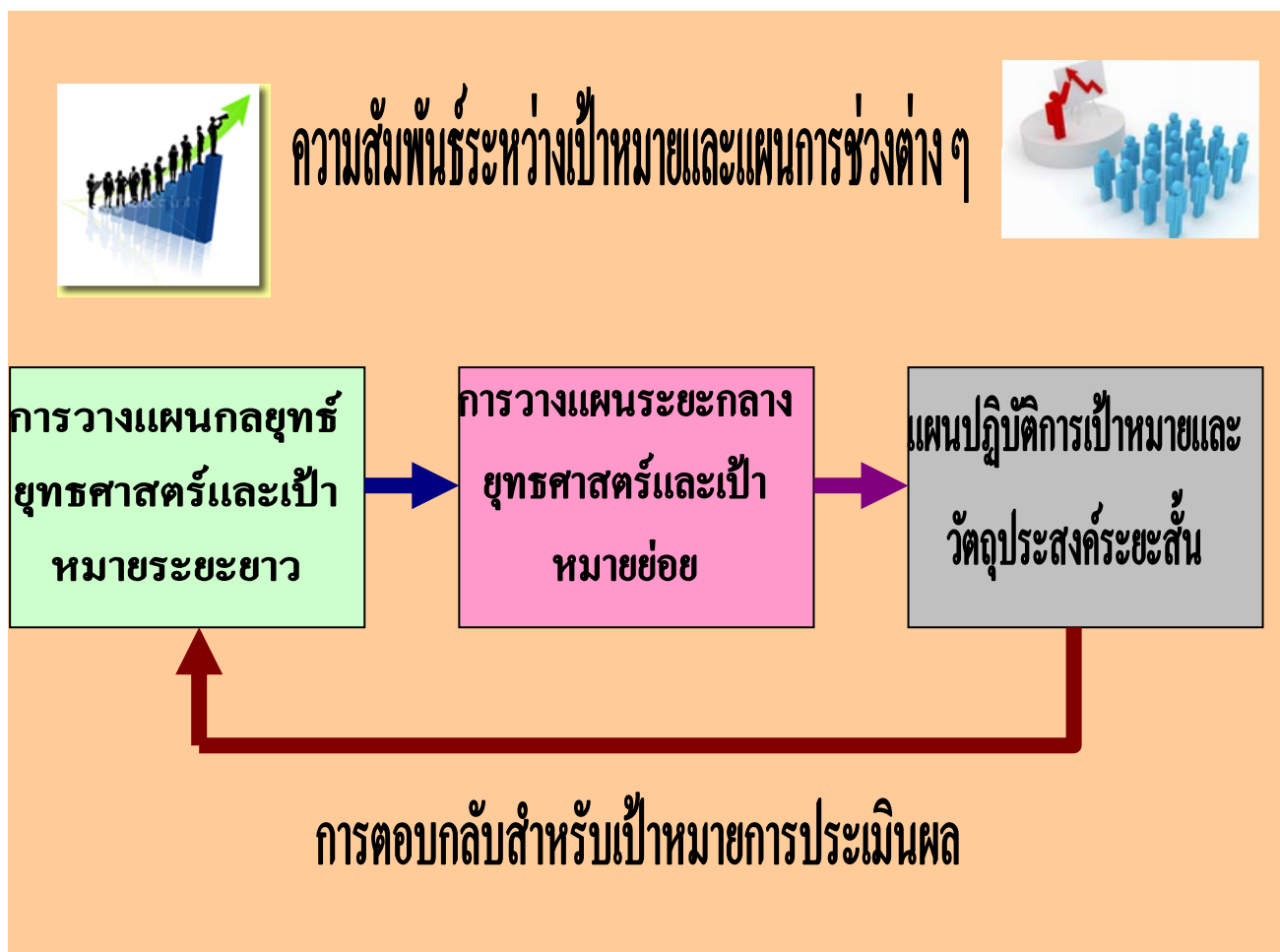
ประการที่สาม การประเมินจุดเด่นและจุดด้อย
สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (The assessment of
the organization's strengths and weaknesses) คือบริบทหรือ
ภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เป็นทั้งจุดอ่อนและจุดแข็ง
ทั้งภายในและภายนอกองค์กร



หน้าที่ขององค์การหรือหน่วยงานคือการประเมิน
สถานการณ์ในปัจจุบันของหน่วยงานว่าอยู่ในสภาพการณ์อย่างไร
โดยนำเอาข้อมูลไปกำหนดวางแผนกลยุทธ์ว่าจะมีเป้าหมาย
อย่างไรในอนาคต เป็นวัตถุประสงค์ที่เป็นเป้าหมายด้านพื้นที่หรือ
สถานที่ซึ่งกำหนดไว้ในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์จะกำหนด
บริเวณหรือพื้นที่ในอนาคตเพื่อกำหนดวิธีการไปสู่เป้าหมายซึ่ง
เป็นแผนการธุรกิจของแต่ละหน่วยงาน

แผนปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติการ (Operational Plan) การวางแผน
ปฏิบัติการเป็นแผนระยะสั้นเมื่อเปรียบเทียบกับแผนกลยุทธ์



แผนปฏิบัติการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ระยะสั้น
 เพื่อสามารถปรับแผนให้ทันสมัยทันกับเหตุการณ์อยู่เสมอ
 โดยเฉพาะเพื่อการแก้ปัญหาระยะสั้นและปัญหาเฉพาะหน้า
 เปรียบเทียบกับการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนและ
 กำหนดเป้าหมายระยะยาว เพื่อให้องค์กรสามารถศึกษา
 รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการศึกษาให้รอบคอบ
 ก่อนตัดสินใจวางแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดกลยุทธ์การวางแผน
 ระยะกลางและกลยุทธ์เป้าหมายย่อยขององค์กร

นักทฤษฎีฝรั่งเศสฟาโยล (Henri Fayol)



ฟาโยลนักทฤษฎีการจัดการชาวฝรั่งเศสเป็นผู้เสนอ
แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการสมัยใหม่ (modern concepts
of management) ได้เสนอความสำคัญของการจัดการ 5 ด้าน
คือ (1)การวางแผน Planning, (2) การจัดองค์การ
(Organizing,) (3)การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding,) (4) การประสานงาน(Coordinating,) และ (5) การควบคุม
(Controlling) กระบวนการบริหารตามแนวคิดของ
(POCCC)

ประการแรก การวางแผน คือ การคาดการณ์ล่วงหน้าถึง
เหตุการณ์ต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้น

เป็นแผนการปฏิบัติงาน หรือวิธีทางที่จะปฏิบัติขึ้นไว้เป็น
แนวทางการทำงานในอนาคต

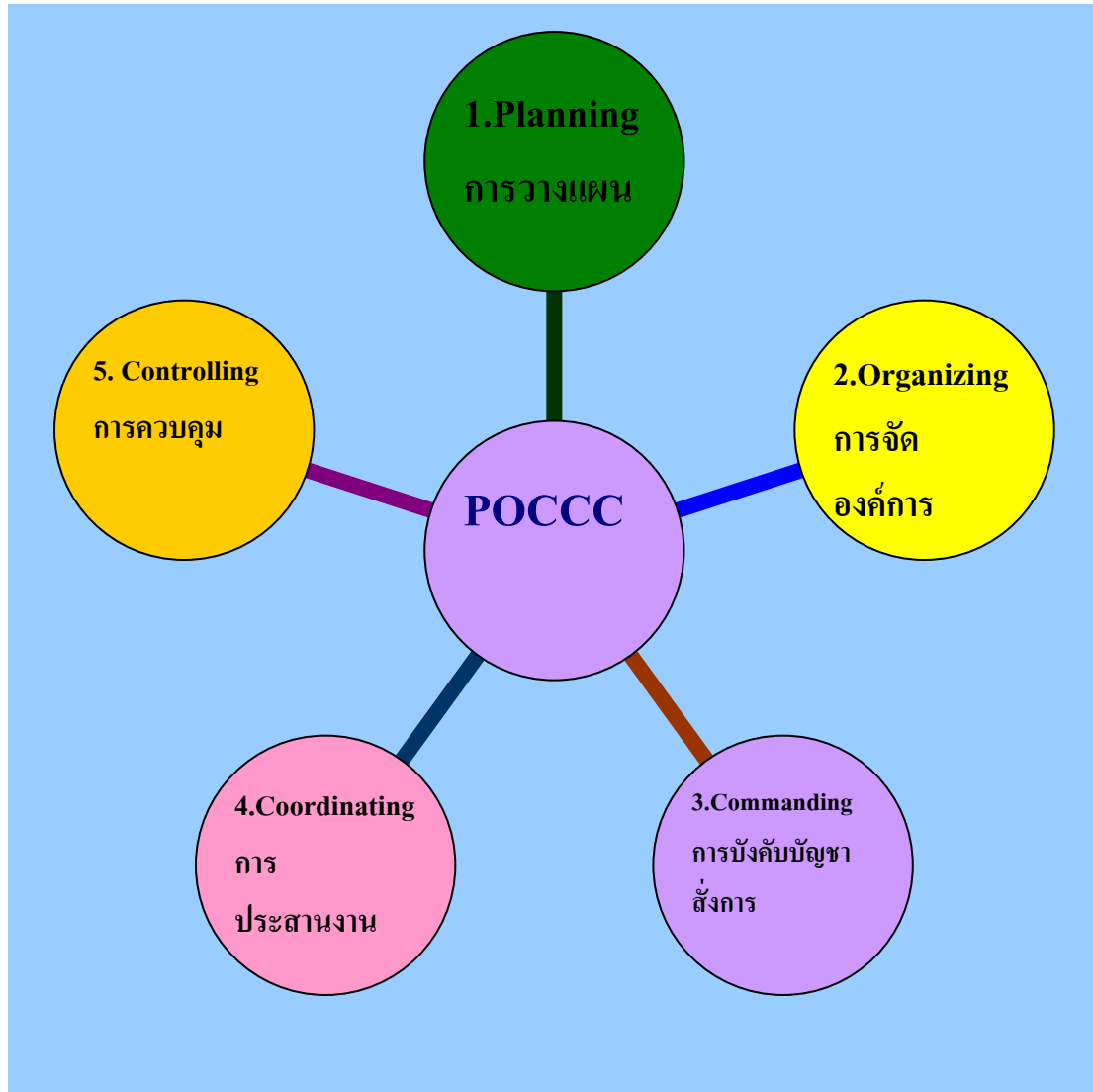
ประการที่สอง การจัดองค์การ คือ การจัดให้มี
โครงสร้างของงานต่างๆ และอำนาจหน้าที่ให้อยู่ใน
ส่วนประกอบที่เหมาะสมที่จะช่วยให้งานขององค์การ
บรรลุผลสำเร็จ

ประการที่สาม การบังคับบัญชาสั่งการ คือ การสั่งงาน
ต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บริหารต้องกระทำตนเป็น
ตัวอย่างที่ดี และต้องเข้าใจผู้ปฏิบัติงานด้วยเข้าใจข้อตกลงใน
องค์การ รวมทั้งการติดต่อสื่อสารในองค์การด้วย

ประการที่สี่ การประสานงาน คือ การเชื่อมโยงงานของ
ทุกคนให้เข้ากันได้และไปสู่เป้าหมายเดียวกันในที่สุด

ประการที่ห้า การควบคุม คือ การที่จะต้องกำกับให้
สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่างๆ ที่ทำไปนั้น สามารถเข้า
กับแผนที่วางไว้แล้ว (Fayol, 1949, 1987) การควบคุม
หมายถึงหลักการให้ผู้จัดการต้องรับการตอบกลับ(feedback)
เพื่อตัดสินใจ แนวความคิดของฟาโยลเป็นการจัดการร่วม
สมัย (Contemporary management) ในตำราด้านการจัดการ
อาจลดกระบวนการเหลือเพียง 4 กระบวนการคือ (1) การ

วางแผน (planning) (2) การจัดองค์การ(organizing) (3)
การนำ (leading) และ (4) การควบคุม (controlling)



ฟาโยลเชื่อว่าทฤษฎีการจัดการต้องพัฒนาขึ้นโดยได้พิมพ์หนังสือชื่อ *General and Industrial Management* (1916) เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการจัดการพื้นฐานและหลักการจัดการ(management principles) ฟาโยลได้เสนอความสำคัญเกี่ยวกับเอกภาพการสั่งการ(unity of command)

อธิบายว่าผู้บังคับบัญชา(supervisor)ในองค์การควรมีคน
เดียว

ลูเทอร์ กุลลิค (Luther Gulick ค.ศ.1892 – 1993)





1. การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดเป้าหมายขององค์การว่าควรทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ใด จะดำเนินการอย่างไร โดยคำนึงถึงเหตุการณ์ในอนาคต การวางแผนจึงเป็นการวางแผนเค้าโครงกิจกรรมและวิธีการทำงานล่วงหน้าเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การกำหนดโครงสร้างที่เป็นอำนาจหน้าที่ขององค์การ โดยยึดหลักการบางหน่วยงานและทำงานอย่างประสานร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การ

3. การบริหารงานบุคคล (Staffing)การบริหารงานบุคคล เริ่มตั้งแต่ การวิเคราะห์งาน การวางแผนบุคลากร การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนา และจูงใจ

4.การสั่งการ (Directing) – หมายถึง การที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา โดยการแปลงการตัดสินใจออกมาในรูปของคำสั่งหรือคำแนะนำ ซึ่งต้องอาศัยภาวะความเป็นผู้นำเพื่อการทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

5.การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง บทบาทที่ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ในการประสานงานหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งอาจเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวเนื่องกัน หรือเป็นเรื่องระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุน

6.การรายงาน (Reporting) หมายถึง กระบวนการและเทคนิคของการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความก้าวหน้าของงานที่ได้รับมอบหมาย

7.การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึงภารกิจเกี่ยวกับการวางแผน การทำบัญชี การควบคุมเกี่ยวกับการเงิน การคลัง และงบประมาณในองค์กร

