

## ตอนที่ 1

# การวิเคราะห์แผนโครงการพัฒนาอาชีพให้มีรายได้ มีเงินออม และมีทุนในการขยายอาชีพ

### เรื่องที่ 1 ความสัมพันธ์ของเหตุผลของแผนและโครงการกับการมีรายได้ มีเงินออม และมีทุนในการขยายอาชีพ

**โครงการ** คือ กิจกรรมหรือแผนงานที่เป็นหน่วยอิสระหนึ่ง ที่สามารถทำการวิเคราะห์วางแผน และนำไปปฏิบัติ พร้อมทั้งมีลักษณะแจ้งชัดถึงจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด โดยแผนสำหรับกิจการต่างๆ ต้องระบุวัตถุประสงค์ตามระยะเวลาที่กำหนด

**โครงการ** คือ การวางแผนล่วงหน้าที่จะทำขึ้นอย่างมีระบบประกอบด้วยกิจกรรมย่อยหลายกิจกรรมที่ต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน และคาดหวังที่จะได้ผลตอบแทนอย่างคุ้มค่าแต่ละโครงการมีเป้าหมายเพื่อการผลิตหรือการให้บริการเพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพของแผนงาน ดังนั้นโครงการ จึงเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของการวางแผนที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

**ลักษณะของโครงการที่ดี** สามารถแก้ปัญหาขององค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ ได้

1. มีรายละเอียด วัตถุประสงค์เป้าหมายต่าง ๆ ชัดเจน สามารถดำเนินงาน มีความเป็นไปได้
2. กำหนดขึ้นอย่างมีข้อมูลความจริง (มีสถิติ ตัวเลข ข้อมูลจากองค์กรดังกล่าว) และเป็นข้อมูลที่ได้รับวิเคราะห์อย่างรอบคอบ

3. อ่านแล้วเข้าใจว่านี่คือโครงการอะไร มีประโยชน์อย่างไร ทำไปเพื่ออะไร มีขอบเขตการทำแค่ไหน

4. มีระยะเวลาในการดำเนินงานแน่นอน ระบุวันเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด

5. สามารถติดตามประเมินผลได้

6. รายละเอียดของโครงการต่อเนื่องสอดคล้องสัมพันธ์กัน

7. ตอบสนองความต้องการของกลุ่มชน สังคม และประเทศชาติ

8. ปฏิบัติแล้วสอดคล้องกับแผนงานหลักขององค์กร

**การออม** หมายถึง ส่วนของรายได้ที่เหลืออยู่หลังจากได้มีการใช้จ่ายเพื่อการอุปโภคและบริโภคแล้ว โดยจะเก็บเอาไว้สำหรับการใช้จ่ายในอนาคตยามฉุกเฉินหรือในคราวที่มีความจำเป็น

**การออม** แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. การออมด้วยความสมัครใจ เป็นการออมที่เกิดจากความสมัครใจของแต่ละบุคคลที่ขึ้นอยู่กับรายได้ ความพึงพอใจ และสภาพแวดล้อม โดยการเปรียบเทียบระหว่างการเก็บเงินออมไว้ใช้ในอนาคกับการใช้จ่ายปัจจุบันว่าทางเลือกใดจะดีกว่ากัน

2. การออมโดยถูกบังคับ เป็นการออมที่บุคคลไม่สามารถที่จะเลือกได้ เนื่องจากมีกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับให้ต้องปฏิบัติ เช่น การทำประกันชีวิต การหักเงินสะสมเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การหักเงินประกันสังคม การซื้อหุ้นในสหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นต้น

## 2 หนังสือ รายวิชา การพัฒนาแผนและโครงการอาชีพ (อช32001)

ปัจจัยที่จูงใจให้เกิดการออมทรัพย์ ได้แก่

1. อัตราดอกเบี้ย หากอัตราดอกเบี้ยสูงก็จะเป็นแรงจูงใจให้มีการออมมากขึ้น
2. สถาบันการเงิน หากสถาบันการเงินมีความมั่นคง มีความเสี่ยงน้อย และสามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะเป็นแรงกระตุ้นให้มีการออมมากขึ้น
3. ผู้ที่มีรายได้น้อยกว่าผู้มีโอกาสและสามารถที่จะเก็บเงินออมได้มากกว่าผู้ที่มีรายได้น้อย  
องค์กรธุรกิจที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับเงินออม และนำเงินออมไปลงทุนในลักษณะของการให้กู้ยืมเงินไปลงทุนอีกต่อหนึ่ง ได้แก่
  1. ธนาคาร ได้แก่ ธนาคารออมสิน ธนาคารพาณิชย์ต่างๆ
  2. สถาบันการเงินหรือบริษัทเงินทุนต่างๆ
  3. สหกรณ์ออมทรัพย์
  4. บริษัทประกันชีวิต
  5. สถาบันการเงินนอกระบบ ซึ่งเป็นระบบที่ไม่ถูกต้องตามกฎหมายและมีความเสี่ยงมากที่สุด เช่น การเล่นแชร์ เป็นต้น

ผลดีของการออม

1. ทำให้มีเงินไว้ใช้จ่ายในยามจำเป็นหรือมีความต้องการใช้จ่ายอย่างรีบด่วน
2. สามารถนำไปลงทุนในกิจกรรมต่างๆ ที่พิจารณาเห็นว่ามีกำไรมั่นคง ปลอดภัย และให้ผลตอบแทนสูง
3. เพื่อพัฒนาและสร้างความมั่นคงในชีวิตและครอบครัว

แผน คือ แนวปฏิบัติที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับการกระทำ อนาคต และความต้องการของบุคคลและองค์กร

แผน คือ ผลที่ได้จากการวางแผน

แผน คือ สิ่งที่กำหนดขึ้นและถือเป็นแนวดำเนินการ

จากความหมายของแผนที่กล่าวมาพบว่า แผน คือ ผลที่เกิดจากการวางแผนหรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า “การวางแผน” คือกิจกรรมหรือการกระทำที่ก่อให้เกิด “แผน” ซึ่งอาจกระทำขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษรแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้

**การวางแผนกลยุทธ์** คือ การศึกษาก็เหมือนวงการอื่น จะต้องพบกับ การเปลี่ยนแปลงที่คาดไม่ถึง เป็นเรื่องที่ยากในการทำนายอนาคต นักเขียนนิยายวิทยาศาสตร์คนหนึ่งชื่อ Arthur C. Clarks พูดว่า “อนาคตมิใช่สิ่งที่เคยเป็น” การวางแผนกลยุทธ์เป็นวิธีการในการกำหนดและธำรงรักษาทิศทางในเมื่ออนาคตกลายเป็นสิ่งที่หายากแสนยากในการทำนาย เป็นกระบวนการต่อเนื่องซึ่งองค์กรต้องดำเนินตามและปรับให้เข้ากับบริบททั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงแน่นอน การวางแผนมิได้เสร็จสิ้นเมื่อเขียนแผนเสร็จแล้ว นั่นเป็นการบันทึกกระบวนการที่เห็นตามปกติในช่วงเวลาเท่านั้น ความยากของแผนอยู่ที่ขั้นนำไปดำเนินการ ในการวางแผนกลยุทธ์จุดเน้นอยู่ที่วิวัฒนาการหรือขั้นดำเนินการตามแผน โดยตัวแผนต้องปรับให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

พจนานุกรม **The Concise Oxford Dictionary** ได้นิยามคำว่ากลยุทธ์ว่า “เป็นศิลปะการทำสงครามของนายพล” สะท้อนให้เห็นว่ามุ่งเน้นไปที่กองทัพใช้ในระหว่างการแข่งขันและการต่อสู้ หลังจากนั้นความคิดทางกลยุทธ์ได้นำมาใช้ในการวางแผนธุรกิจ

**การวางแผนกลยุทธ์** กลายเป็นที่นิยมในปี ค.ศ.1950 และปี ค.ศ.1960 บริษัทจำนวนมากได้นำมาใช้ในการสร้างโอกาสทางธุรกิจ กลายเป็นสิ่งจำเป็นในการทำนายอนาคตอย่างเป็นระบบ เป็นรูปแบบของการวางแผนระยะยาว จุดมุ่งหมายเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัท แล้วก็กำหนดแผน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และในที่สุดก็จัดสรรงบประมาณเป็นเงินทุน ดังนั้น การวางแผนระยะยาวในฐานะที่เป็นวิธีการกำหนดกลยุทธ์ปรากฏการณ์นี้หายไป เมื่อมันไม่สามารถพยากรณ์แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ดังนั้น แผนกลยุทธ์จึงเข้ามาแทนที่แผนระยะยาว ซึ่งคล่องรวมการเปลี่ยนแปลงที่ยอมรับว่าเป็นไปได้ในด้านแนวโน้มต่างๆ และแผนระยะยาวไม่อยู่บนพื้นฐานของความคิดที่ว่าความเติบโตที่อาจแน่ใจได้

ทุกวันนี้ การวางแผนกลยุทธ์เป็นเทคนิคที่ช่วยผู้นำหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมที่สับสนและมีสิ่งท้าทายมากมายเผชิญหน้าองค์กรอยู่ วรรณกรรมทางธุรกิจใช้คำหลากหลาย เช่น การบริหารกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์และความคิดทางกลยุทธ์ แต่หลักการก็คือ เป็นกระบวนการที่สมาชิกในองค์กรสร้างวิสัยทัศน์เข้ามา (ภาพอนาคตขององค์กร) แล้วสร้างวิธีการที่จำเป็นขึ้นมาเพื่อให้บรรลุผลในภาพอนาคตนั้น

การวางแผนกลยุทธ์เป็นโมเดลที่มีประโยชน์ วิธีการนี้เราต้องกำกับดูแลความก้าวหน้าและปรับให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ดังสรุปในตารางต่อไปนี้

ความแตกต่างระหว่างแผนระยะยาวกับแผนกลยุทธ์	
แผนระยะยาว	แผนกลยุทธ์
1. คิดในระบบปิดซึ่งมีเหตุผลชัดเจนเป็นแผนระยะ 3-5 ปี ที่สร้างขึ้น	1. คิดในระบบเปิดซึ่งองค์กรเป็นพลวัตรและมีการเปลี่ยนแปลงแน่นอน ในขณะที่มีข้อมูลจากปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง
2. การวางแผนเป็นหน้าที่ที่แยกส่วน	2. การวางแผนเป็นการคล่องรวมของการดำเนินการขององค์กร
3. จุดเน้นมุ่งที่แผนสุดท้าย เป้าหมายและวัตถุประสงค์ องค์กรในอนาคตระยะ 3-5 ปี	3. จุดเน้นที่กระบวนการ
4. ส่วนสำคัญคือการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน	4. ใช้การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
5. การตัดสินใจในเรื่องอนาคตบนพื้นฐานข้อมูลในปัจจุบัน	5. แนวโน้มในอนาคตมาตัดสินใจในปัจจุบัน

## เรื่องที่ 2 ความสัมพันธ์ของเป้าหมายของแผนและโครงการกับการมีรายได้ มีเงินออมและมีทุนในการขยายอาชีพ

ความหมายของการวางแผน คือ กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการว่าจะทำอย่างไรให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น หากจะกล่าวในแง่ของสถานการณ์ การวางแผนเป็นกระบวนการในการเผชิญกับความไม่แน่นอนโดยการกำหนดการกระทำล่วงหน้าเพื่อให้ได้ผลตามที่กำหนดไว้ การวางแผนจะเกี่ยวข้องกัน 2 อย่างคือ จุดหมายปลายทางกับวิธีการ จุดหมายปลายทางก็คือจะทำอะไร วิธีการก็คือจะทำอย่างไร

การวางแผนอาจเป็นเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องที่เป็นทางการ เมื่อผู้บริหารมีความคิดที่จะหาวิธีทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ความคิดนั้นอาจเป็นส่วนตัวคือไม่ได้เขียนไว้ ไม่ได้ขอความคิดเห็นจากคนอื่นในองค์กร การวางแผนเป็นส่วนตัวนี้อาจเป็นเรื่องของส่วนบุคคลหรือขององค์กรขนาดเล็ก การวางแผนส่วนตัวจะขาดความต่อเนื่องและขาดข้อมูลแต่การวางแผนที่เป็นทางการเป็นเรื่องยุ่งยากซับซ้อนจะต้องเขียนวัตถุประสงค์ไว้ จะต้องกำหนดวิธีการอย่างชัดเจน จะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรให้คนในองค์กรยอมรับอาศัยข้อมูลจำนวนมากกำหนดระยะเวลาไว้และอื่นๆ

### ความสำคัญของการวางแผน

ถ้าจะถามว่าทำไมต้องมีการวางแผนอาจตอบได้ง่ายๆ ว่า เพื่อลดความไม่แน่นอนลงหรือลดความเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุด หากสถานการณ์ต่างๆ ในโลกมีความแน่นอนก็ไม่จำเป็นต้องมีการวางแผนคิดอยากจะทำอะไรก็ได้และก็ประสบผลสำเร็จตามต้องการด้วย แต่เพราะสถานการณ์ต่างๆ ไม่มีความแน่นอนหรือมีความเสี่ยงจึงต้องมีการวางแผน

## เรื่องที่ 3 ความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ของแผนและโครงการกับการมีรายได้ มีเงินออมและมีทุนในการขยายอาชีพ

### วัตถุประสงค์ในการวางแผน

1. การวางแผนทำให้รู้ทิศทางในการดำเนินงาน เมื่อผู้ปฏิบัติงานรู้ทิศทางการทำงานก็สามารถประสานงานกัน รู้ว่าควรทำอะไรและทำอย่างไรจะได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากไม่มีการวางแผนนอกจากไม่รู้จุดหมายปลายทางอยู่ที่ไหนแล้วยังก่อให้เกิดการสูญเสียหรือสิ้นเปลืองทรัพยากรอีกด้วย

2. การวางแผนทำให้ลดความไม่แน่นอนลง เพราะผู้บริหารจะมุ่งมันไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างแน่วแน่สามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นได้ดียิ่งขึ้น สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขณะเดียวกันก็เตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม

3. การวางแผนทำให้ลดความเสียหายการซ้ำซ้อนกันของงานที่ทำ เนื่องจากการวางแผนทำให้รู้ทั้งวิธีการและเป้าหมายของงานจึงทำให้มีความชัดเจนในการทำงาน รู้ว่ากิจกรรมใดควรทำก่อนหลังอย่างไร การซ้ำซ้อนและการสิ้นเปลืองจึงไม่เกิดขึ้น

4. การวางแผนทำให้รู้มาตรฐานในการควบคุม หน้าที่ขั้นสุดท้ายของการบริหารคือ การควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด กิจกรรมที่สำคัญของการควบคุมคือมาตรฐานที่ให้เปรียบเทียบกับการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง การวางแผนจึงกำหนดมาตรฐานได้แน่นอนชัดเจนว่าต้องให้ได้ผลงานอย่างไร

**ข้อดีของการวางแผน** การวางแผนจะต้องเผชิญกับปัญหาหลายอย่างในแง่ของปัจจัยภายนอกก็คือ ข้อกำหนดของรัฐ เทคโนโลยีที่ซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจโลก การเปลี่ยนแปลงอัตราค่าแรงงาน การเคลื่อนไหวของเงินทุนและอื่นๆ ส่วนปัจจัยภายในองค์กรก็ได้แก่ ประสิทธิภาพในการบริหารงาน โครงสร้างองค์การและระบบงาน ความหลากหลายทางด้านแรงงาน ความรู้ความสามารถของฝ่ายบริหาร การวิจัยและพัฒนา เครื่องจักรอุปกรณ์และชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น การวางแผนจะทำให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

**ประโยชน์ของการวางแผน** มีดังนี้ ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การปรับปรุงการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารและพนักงานแยกได้เป็น 2 อย่างคือ ควรเน้นอะไรและควรยึดหยุ่นอย่างไร (focus and flexible) ทั้งสองอย่างจะช่วยสร้างอำนาจในการแข่งขันขององค์กร ควรเน้นอะไรนั้น ทำให้องค์กรรู้ว่าทำอะไรจึงจะดีที่สุด ต่อลูกค้าและควรให้บริการแก่ลูกค้าอย่างไร ในแง่ของผู้ปฏิบัติงานก็รู้ว่าควรทำอะไร และทำอย่างไรจึงบรรลุเป้าหมายขององค์กร ควรยึดหยุ่นอย่างไรก็จะทำให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถเตรียมรับมือให้เข้ากับอนาคตที่กำลังจะเกิดขึ้น ในส่วนของพนักงานก็ทำให้รู้ว่าควรปรับตัวอย่างไรให้เข้ากับโอกาสและอุปสรรคที่กำลังจะเกิดขึ้น

การปรับปรุงการปฏิบัติงานอาจสรุปได้ 4 หัวข้อคือ ประการแรกจะมุ่งไปทางไหนจึงจะบรรลุเป้าหมายสูงสุด ประการที่สอง ควรทำอะไรก่อนหลังจึงจะได้ประโยชน์สูงสุด ประการที่สาม จะจัดสรรทรัพยากรอย่างไรจึงจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ประการที่สี่ จะปรับตัวอย่างไรจึงจะสอดคล้องกับสถานการณ์และก่อให้เกิดผลดีที่สุด

1. ปรับปรุงการประสานงานให้ดีขึ้น ในองค์กรย่อมประกอบด้วยระบบย่อยและกลุ่ม (subsystem and group) หลายระบบและหลายกลุ่ม แต่ละระบบแต่ละกลุ่มต่างมีเป้าหมายของตัวเองและต่างทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของตัวเองทั้งนั้น การที่จะไม่ให้ระบบย่อยและกลุ่มต่างๆ ขัดแย้งกันก็ต้องอาศัยการวางแผนที่ดี การวางแผนได้จัดแยกวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายต่างๆ ของระบบย่อยและกลุ่มคนออกมาเป็นลำดับขั้นของวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายลดหลั่นกันลงมาตั้งแต่สูงสุดไปจนถึงต่ำสุด แต่ละเป้าหมายต่างๆ ระบุไว้อย่างชัดเจนว่าเป็นของระบบใดกลุ่มใดและต้องอาศัยหน้าที่หรือกิจกรรมอย่างไรแต่ละระบบและแต่ละกลุ่มจึงบรรลุเป้าหมายต่างๆ ที่กำหนดไว้ เมื่อมีการวางแผนอย่างดีกิจกรรมต่างๆ ของแต่ละระบบและแต่ละกลุ่มจะสอดคล้องกันอย่างเหมาะสม โดยเป้าหมายในระดับสูงเป็นเสมือนจุดหมายปลายทาง (end) และเป้าหมายในแต่ละระดับล่างเป็นเสมือนวิธีการ (mean)

2. ปรับปรุงการควบคุมให้ดีขึ้น กิจกรรมของการควบคุมก็คือ การวัดผลการปฏิบัติงานและการแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การวางแผนจะช่วยให้การควบคุมมีประสิทธิภาพเพราะการวางแผนจะต้องกำหนดเป้าหมายขึ้นมาก่อน นั่นก็คือ มาตรฐานที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานหรือกำหนดว่าจะต้องทำอย่างไร ถ้าผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานก็ต้องแก้ไขที่การปฏิบัติงานและมาตรฐานที่ใช้วัดหรือระบบการควบคุมใหม่ ดังนั้น การวางแผนกับการควบคุมจะต้องทำหน้าที่กันอย่างใกล้ชิดในฐานะที่เป็นกระบวนการบริหาร หากไม่มีระบบการควบคุมที่ดี การวางแผนก็ขาดการติดตามว่างานบรรลุเป้าหมายหรือไม่ หากไม่มีระบบการวางแผนที่ดี การควบคุมก็ขาดกรอบการวัดผลงานว่าได้มีการปฏิบัติงานดีขึ้นหรือไม่ ดังนั้น จึงมีเทคนิคการบริหารงานอีกอย่างหนึ่งที่เชื่อมต่อการวางแผนและการควบคุมเข้าด้วยกันคือ การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) ซึ่งจะกล่าวต่อไป

3. ปรับปรุงการบริหารเวลาให้ดีขึ้น คนส่วนใหญ่จะประสบกับความยากลำบากในการใช้เวลาให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำวิธีบริหารเวลาอย่างง่าย ๆ ก็คือ การกำหนดตารางเวลาไว้ในสมุดบันทึกหรือในปฏิทิน เพื่อเตือนความจำว่าวันไหนจะต้องทำอะไร แต่ก็มีเหตุการณ์เกิดขึ้นบ่อยๆ ที่ผู้บริหารใช้เวลาไปกับกิจกรรมหนึ่ง มากเกินไปและในอีกกิจกรรมหนึ่งน้อยเกินไป หรือลืมทำกิจกรรมบางอย่าง ก็มีการวางแผนก็ทำให้การใช้เวลา ดีกว่าการไม่วางแผนมีการสมดุลของการใช้เวลามากขึ้นและการสูญเสียเวลาก็ลดลง อย่างไรก็ตาม การบริหาร เวลาเป็นส่วนสำคัญที่สุดในการวางแผน

## เรื่องที่ 4 ความสัมพันธ์ของวิธีการ และขั้นตอนของแผน และโครงการกับการมีรายได้ มีเงินออม และมีทุนในการขยายอาชีพ

### ขั้นตอนของการวางแผน (Steps in Planning)

การวางแผนงานก่อนการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารองค์การ ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว การวางแผนที่ดีย่อมส่งผลถึงความสำเร็จขององค์การ แผนทุกแผนที่กำหนดขึ้นไว้ว่าจะใช้ดำเนินงานแล้ว จะประสบความสำเร็จทุกแผนไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้เขียนแผนมีความรู้ด้านการวางแผนเป็นเช่นไรด้วย ซึ่งนักวิชาการชื่อ Henry L. Sisk ได้ลำดับขั้นตอนของการวางแผนไว้ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละแผนงานไว้ให้ชัดเจนว่าต้องการอะไร
2. ระบุปัญหาให้ชัดเจนว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริง อันจะช่วยให้กำหนดเป้าหมายของกระบวนการวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ หลังจากระบุสาเหตุที่เป็นปัญหาขององค์การเสนอผู้บริหารแล้วได้รับอนุมัติให้แก้ปัญหา ผู้วางแผนจะต้องกำหนดตัวผู้รับผิดชอบซึ่งอาจจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลก็ได้ เข้ามาดำเนินการตามกระบวนการวางแผนพร้อมกับมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้รับผิดชอบต่างๆ เหล่านั้น ในการนี้จะต้องกำหนดระดับผู้อนุมัติในแผนงานนั้นๆ ด้วย
4. รวบรวมและแปลข้อมูล ผู้วางแผนจะต้องรวบรวมข้อมูลภายในและข้อมูลภายนอกทั้งในอดีตและปัจจุบันนำมาประเมินเหตุการณ์ในอนาคต พร้อมกับแปลความหมายของข้อมูลจากการประเมินมาให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าแผนงานนั้นจะต้องสำเร็จแน่นอน
5. จัดทำและทดสอบแผนชั่วคราว เพื่อค้นหาข้อบกพร่องที่ยังเหลืออยู่ และหาทางปรับปรุงแก้ไข ก่อนที่จะนำไปใช้จริง
6. กำหนดแผนขั้นสุดท้ายหลังจากทำการทดสอบแผนชั่วคราวแล้ว นำมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนเป็นที่พอใจ จากนั้นรวบรวมแผนต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อจัดทำแผนขั้นสุดท้ายต่อไป

### ขั้นตอนของการวางแผนอื่นๆ

1. เตรียมการก่อนการวางแผน
  - แต่งตั้งกลุ่มบุคคลหรือบุคคลขึ้นมารับผิดชอบการจัดทำแผน
  - กำหนดแนวทางการวางแผนมีขั้นตอนอย่างไรบ้าง จะต้องทำอะไร
  - ค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การจากแหล่งต่างๆ กับสภาพทรัพยากรบริหารที่มีอยู่



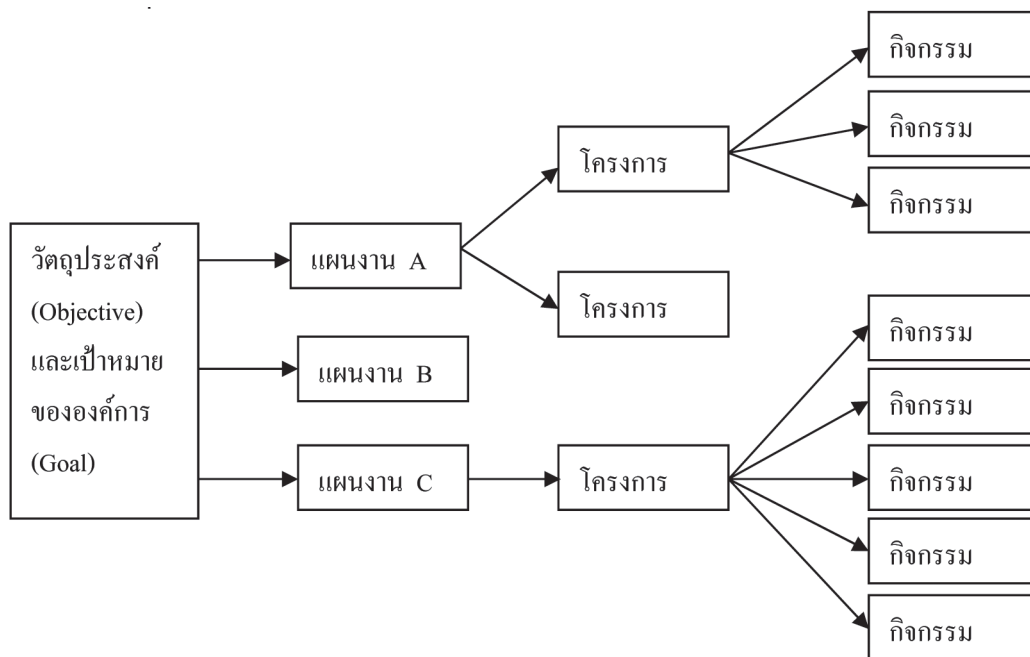
2. การวิเคราะห์ข้อมูลกับการวิเคราะห์ปัญหา ศึกษาผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมามีปัญหาที่ยังแก้ไขไม่ได้มีอะไรบ้าง จุดใดที่ควรแก้ไขก่อน - หลัง ปัญหาใดมีความสำคัญที่จะต้องหาทางแก้ไขก่อน ประกอบกับวัตถุประสงค์ขององค์กรมีเป้าหมายอย่างไร ซึ่งการแก้ปัญหาจะต้องดูวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักว่าต้องการอะไร

3. การกำหนดแผนงานและโครงการต่างๆ โดยดำเนินการดังนี้

- จัดทำแผนงาน โดยรวบรวมงานที่เหมือนกัน มีวัตถุประสงค์หรือลักษณะเดียวกันเข้าไว้ด้วยกันเป็นกลุ่มๆ เช่น กลุ่มงานการผลิต กลุ่มงานการตลาด กลุ่มงานการเงินและการบัญชี ในแผนงานหนึ่งๆ อาจมีเพียงโครงการเดียวหรือหลายๆ โครงการก็ได้

- จัดทำโครงการ ในแผนแต่ละแผนจะกำหนดรายละเอียดของการปฏิบัติงานไว้ในรูปของโครงการว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไร ดำเนินการเมื่อไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบโครงการนั้นๆ

- จัดทำกิจกรรม ในแต่ละโครงการประกอบไปด้วยกิจกรรมหลายๆ กิจกรรมหรือกิจกรรมเดียวก็ได้ แผนภูมิแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์กันระหว่าง วัตถุประสงค์ขององค์กรกับกิจกรรมต่างๆ ดังนี้



4. การปฏิบัติตามแผน คือ การนำแผนออกไปใช้ปฏิบัติจริง ซึ่งผู้ใช้นั้นคือ ผู้บริหารระดับกลางลงไปจนถึงพนักงานธรรมดา บุคคลต่างๆ เหล่านี้จะต้อง

- ศึกษาแผนให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ก่อนลงมือปฏิบัติ
- แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้พนักงานอย่างชัดเจน
- จัดระบบการประสานงานระหว่างกันเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง
- กำหนดระยะเวลาปฏิบัติงานและวิธีการควบคุมงานให้บรรลุเป้าหมาย

5. การประเมินผล คือ การตรวจสอบผลงานหรือการติดตามผลว่าเป็นเช่นไร ปกติโดยทั่วไปจะประเมินผล 2 ครั้ง คือ ครั้งที่ 1 ทำในช่วงกลางของเวลาในแผนกับประเมินเมื่องานเสร็จเรียบร้อยแล้ว การประเมินผลในช่วงแรกเพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง ข้อบกพร่องและอุปสรรคต่างๆ เป็นเช่นไรจะได้หาทางแก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่ ส่วนการประเมินครั้งหลังเพื่อให้รู้ข้อบกพร่องและนำข้อบกพร่องไปปรับปรุงแก้ไขในครั้งต่อไป

### ขั้นตอนในการวางแผนโครงการ

ซึ่งผู้จัดจะต้องดำเนินงานตามลำดับต่อไปนี้

1. กำหนดปัญหาเพื่อจัดทำโครงการโดย
  - (1) ระบุปัญหาให้แน่ชัดว่าต้องการทำโครงการอะไร เช่น โครงการเกี่ยวกับปัญหาขัดข้อง ปัญหาป้องกัน หรือปัญหาเชิงพัฒนา
  - (2) ศึกษาสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาที่แท้จริงว่า เกิดจากอะไรและมีแนวทางแก้ไขได้อย่างไร
  - (3) กำหนดจุดต้องการแก้ไขปัญหา จะต้องเป็นจุดที่ก่อให้เกิดปัญหาที่แท้จริงเมื่อนำมาแก้ไขแล้วจะทำให้ปัญหาต่างๆ ลดลงไปได้อย่างแน่นอน
  - (4) กำหนดแนวทางแก้ไขอย่างมีระบบโดยใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์เข้ามาช่วย เช่น นำมาพิสูจน์ได้ นำปฏิบัติในรูปแบบใดอย่างมีประสิทธิภาพ
2. กำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ
3. ออกแบบแผน โดยดำเนินการในหัวข้อต่อไปนี้
  - (1) หาแนวทางแก้ปัญหาคือ มีประสิทธิภาพสูงนำมาใช้
  - (2) แปลงปัญหาเป็นวัตถุประสงค์
  - (3) แปลงสาเหตุของปัญหาให้เป็นเป้าหมาย
  - (4) แปลงแนวทางแก้ปัญหาคือเป็นผลงาน
4. วิเคราะห์แผนโครงการจากปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้
  - (1) วิเคราะห์ทางการเงิน
  - (2) วิเคราะห์ด้านการบริหาร
  - (3) วิเคราะห์ทางเทคนิค
  - (4) วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ
  - (5) วิเคราะห์ทางสังคมที่มีผลกระทบต่อโครงการอย่างไรบ้าง
  - (6) การวิเคราะห์ทางเศรษฐกิจ
  - (7) วิเคราะห์ด้านการตลาด



## ใบงานที่ 1

ชื่อ-สกุล.....รหัสนักศึกษา.....  
รหัส.....กศน.ตำบล.....  
กศน.อำเภอ.....จังหวัด.....

1. จงบอกปัจจัยที่จูงใจให้เกิดการออมทรัพย์

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. วิธีการและขั้นตอนของการเขียนโครงการ มีอะไรบ้าง

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. แผนและโครงการมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## แหล่งค้นคว้าเพิ่มเติม

1. ห้องสมุดประชาชนอำเภอ/จังหวัด/ห้องสมุดประชาชน “เฉลิมราชกุมารี”
2. ศูนย์การเรียนรู้ชุมชนตำบล (กศน.ตำบล)
3. เว็บไซต์สถาบันการศึกษาทางไกล สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
4. สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน