

ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนและควบคุมทางทฤษฎี

ความหมายและคำจำกัดความของการวางแผนและควบคุม

การวางแผนเป็นจุดรวมของการตัดสินใจเชิงคาดคะเนล่วงหน้า โดยนำแนวทางการจัดการสูงสุดซึ่งประกอบด้วยนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การมากำหนดวิธีที่จะนำไปสู่จุดหมายนั้นอย่าง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันที่ตลอดทั้งองค์การ

สำหรับคำจำกัดความของการวางแผนมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้คือ

การวางแผน หมายถึง (6:70) การเลือกสรรเกี่ยวโยงข้อเท็จจริงแล้วสร้างข้อสมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับอนาคตพร้อมกับกำหนดการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ขึ้น ให้เห็นภาพไว้ เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

การวางแผน หมายถึง (17:1) เทคนิคการมองล่วงหน้าอย่างมีระเบียบ เป็นการพยากรณ์การปฏิบัติงานในอนาคตว่าจะต้องทำอะไรบ้าง ทำเมื่อไร และที่ไหน เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์

การวางแผน หมายถึง (2:9) การตัดสินใจล่วงหน้าว่าเราจะต้องทำอะไรในอนาคต การวางแผนเป็นสะพานเชื่อมช่องว่างจากปัจจุบันไปสู่อนาคตตามที่ต้องการ และทำให้อะไรต่าง ๆ เกิดขึ้นตามที่ต้องการ ถึงแม้ว่าเหตุการณ์ในอนาคตเป็นสิ่งยากต่อการคาดหมาย แต่ก็ดีกว่าที่จะปล่อยให้เกิดขึ้นตามยถากรรม

การวางแผน คือ (1:29) ขบวนการบริหารที่ครอบคลุมถึงงานทุกอย่างขององค์การ และเป็น เรื่องของการทำงานมุ่งถึงอนาคตเป็นสำคัญ

อาจสรุปได้ว่าการวางแผน หมายถึง การตัดสินใจล่วงหน้าในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ในอนาคต โดยใช้อยุมูล สถิติ ข้อเท็จจริง หรือหลักฐานต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการพยากรณ์ล่วงหน้าว่าจะต้องทำอะไร เมื่อไร อย่างไร และใครเป็นผู้กระทำ โดยวิธีการที่ประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุดและมุ่งถึงอนาคตเป็นสำคัญ

จากความหมายของการวางแผนที่กล่าวมาสามารถสรุปลักษณะของการวางแผน คือ การคิดวิเคราะห์ที่มุ่งถึงอนาคต ช่วยลดการเสี่ยงภัย ช่วยให้ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร เป็นหน้าทำงานทางการบริหาร และครอบคลุมถึงกิจกรรมทุกอย่างขององค์การ

ความหมายของการควบคุม

การควบคุม คือ การกระทำที่จำเป็นเพื่อให้แน่ใจว่าวัตถุประสงค์ งบประมาณ นโยบาย และมาตรฐานของกิจกรรมเป็นไปตามที่ต้องการ (2:5)

การควบคุม คือ การเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่ทำได้กับแผนงานที่วางไว้ หรืองบประมาณที่กะไว้ และยังหมายรวมถึงการแก้ไขข้อบกพร่องที่ทำให้การปฏิบัติงานเบี่ยงเบนไปจากแผนที่วางไว้ด้วย (17:5)

การควบคุม คือ การบังคับให้กิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ (4:136)

พอจะสรุปได้ว่า การควบคุมก็คือ กระบวนการหรือวิธีการที่กำหนดขึ้นเพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามทิศทางที่ต้องการ โดยมีการประเมินตรวจสอบและเปรียบเทียบค่าของงานที่ปฏิบัติกับมาตรฐานที่ควรจะเป็นและหาวิธีแก้ไขเพื่อให้ขั้นตอนต่าง ๆ ดำเนินไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ความจำเป็นที่ต้องมีการวางแผน

การวางแผนเป็นกลไกที่ใช้เปลี่ยนความไม่แน่นอนต่าง ๆ ที่เกิดจากภายนอกให้กลายเป็นความแน่นอนยิ่งขึ้น ทั้ง ๆ ที่ผู้บริหารก็ไม่สามารถไปปรับสภาพแวดล้อมได้โดยตรง แต่โดยการวางแผนย่อมทำให้ผู้บริหารนำองค์การและทรัพยากรการทำงานต่าง ๆ สัมพันธ์และสอดคล้องกับสภาพเงื่อนไขที่คาดว่าจะเป็นไปได้ ทำให้การเสี่ยงภัยน้อยลง การทำงานมีความแน่นอนที่จะได้รับผลสำเร็จมากขึ้น โดยที่ปัจจัยภายนอกตัวที่สำคัญและส่งผลให้การวางแผนเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการอยู่รอดและเจริญเติบโตขององค์การ คือ

1. การขยายตัวในบทบาทของรัฐบาล (7:102)

ปัจจุบันนี้รัฐบาลมีบทบาทมากขึ้นเรื่อย ๆ ต่อกิจกรรมของภาคเอกชน นโยบายการดำเนินงานของรัฐส่งผลไม่ทางตรงก็ทางอ้อมต่อระบบธุรกิจเสมอ นอกจากนี้กฎหมายและ

ข้อบังคับต่าง ๆ ของทางราชการก็เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าธุรกิจต้องเกี่ยวข้องปฏิบัติตามคำสั่งของรัฐบาล โดยที่ไม่สามารถแยกตนเองจากการควบคุมของรัฐบาลได้เลย

2. ความก้าวหน้าของเทคนิควิทยาการ (1:6)

ความเจริญทางเทคโนโลยี ทำให้หลาย ๆ ธุรกิจที่ไม่ได้วางแผนเตรียมตัวไว้ก่อนต้องล้มเลิกกิจการไปเพราะถูกเข้าแทนที่โดยกิจการใหม่ โดยมีข้อให้สังเกตได้ว่า ในขณะที่เทคนิควิทยาการต่าง ๆ ก้าวหน้ามากขึ้นช่วงเวลาของสินค้าที่อยู่ในตลาดกลับลดลง

3. การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม (1:10)

สภาพเศรษฐกิจและสังคมมีผลต่อรายได้ อำนาจซื้อ รสนิยมและอื่น ๆ รวมไปถึงพฤติกรรมในการดำรงชีวิตของบุคคลในกลุ่มสังคมนั้น ๆ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมมีผลก่อให้เกิดโอกาสหรือจำกัดโอกาสเป็นอย่างมาก

4. ความเกี่ยวพันกันมากขึ้นขององค์การในปัจจุบัน (1:9)

ในอดีตธุรกิจมีขนาด เล็กไม่ต้องเกี่ยวข้องกันมากนัก แต่ปัจจุบันสภาพการณ์เปลี่ยนแปลง ความเจริญทางวิทยาศาสตร์เปลี่ยนแปลงความเป็นอยู่และมีผลทำให้้องค์การต่าง ๆ ต้องเกี่ยวพันกันมากขึ้น เกิดความจำเป็นที่ต้องคาดคะเนถึงการกระทำของกิจการอื่นเพื่อประเมินถึงผลที่จะกระทบที่จะมาถึงเรา

5. การพัฒนาและการขยายตัวทางการค้าระหว่างประเทศ (7:103)

ด้วยเหตุของการพัฒนาทางด้านการค้าระหว่างประเทศ ธุรกิจจึงต้องดำเนินการอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมภายนอกที่กว้างออกไปทุกที ปัญหาและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มีขอบเขตมากขึ้น บังคับให้ธุรกิจต้องวางแผนให้ตนเองเข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ รวมทั้งวิถีทางปฏิบัติที่ต้องให้สอดคล้องกันในแต่ละภูมิภาคซึ่งมีวัฒนธรรมและพื้นฐานค่านิยมแตกต่างกันออกไป

ประโยชน์ของการวางแผนและควบคุม

ถ้าจะกล่าวอย่างสั้น ๆ แผนก็คือ วิธีปฏิบัติที่ถูกกำหนดไว้ล่วงหน้าและการควบคุมก็คือ การจัดระเบียบและติดตามผลให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้

จากสุภาษิตที่ว่า "การเริ่มต้นที่ดี เท่ากับงานนั้นสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง" คำกล่าวนี้เท่ากับสนับสนุนให้เห็นประโยชน์ของการวางแผน โดยที่วัตถุประสงค์เริ่มแรกที่ผู้บริหารต้อง

การจากการวางแผนก็คือ (3:6) การค้นหาข้อมูลสำหรับการดำเนินการต่อไปเพื่อช่วยให้ผู้บริหารแต่ละคนมีแนวทางในการตัดสินใจดำเนินงานประจำวัน และจากการควบคุมก็คือช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงความเป็นไปต่าง ๆ ทั้งความก้าวหน้าและปัญหาของกิจกรรม โดยพอจะสรุปประโยชน์ของการวางแผนและควบคุมเป็นหัวข้อได้ดังต่อไปนี้คือ

1. เป็นเครื่องกำหนดทิศทางขององค์การ (1:11)

ช่วยให้องค์การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและทิศทางการทำงานต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจที่จะยอมรับหรือปฏิเสธทิศทางนั้น

2. ใช้สำหรับประสานกำลังความพยายามภายในขององค์การ (1:13)

ช่วยเน้นให้สามารถมองเห็นถึงขอบเขตของปัญหาทั้งหมดได้ และยังช่วยเชื่อมโยงให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถร่วมมือ เตรียมพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาหรือยกระดับผลงานให้ดีขึ้น ช่วยให้การปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ อย่างมีระเบียบ ช่วยลดความขัดแย้งและงานที่ซ้ำซ้อน ทำให้ความพยายามทั้งหมดจะมุ่งสู่จุดมุ่งหมายอันเดียวกันตลอดทั้งองค์การ

3. ช่วยจัดสรรการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ (6:77)

เป็นการระดมความคิดในการนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดมาใช้ให้ได้ถูกต้องและรอบคอบ

4. เพื่อให้วัดความสำเร็จ (1:12)

การวางแผนและควบคุมที่มีประสิทธิภาพจะสามารถชี้ข้อบกพร่องและจุดอ่อนขององค์การได้ ทำให้สามารถประเมินว่าการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายเพียงใด

การเข้าร่วมและเวลาในการวางแผน

สำหรับเรื่องการกำหนดช่วงเวลาตามระดับงานนั้น โดยทั่วไปผู้บริหารระดับสูงขึ้นก็มักจะใช้เวลากับการวางแผนมากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่ง ณ ระดับที่สูงขึ้นนี้ผู้บริหารต้องมีความสามารถมองได้กว้าง และไกลยิ่งขึ้นกว่าที่เคยมีเพื่อให้สอดคล้องกับขอบเขตความรับผิดชอบที่มากยิ่งขึ้น และเป็นธรรมชาติของคนอยู่แล้วที่จะให้ความสำคัญเหตุการณ์ในปัจจุบันมากกว่าอนาคต การวางแผนจะต้องเข้ามาช่วยคลี่คลายประจำวันของผู้บริหารและพนักงานได้ และจะต้องสามารถให้ทิศทางที่มีคุณค่าด้วย ไม่งั้นนั่นทุกคนจะเห็นว่าเวลาและค่าใช้จ่ายที่ลงไปในการวางแผนมีมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับจริง ความเติบโตและซับซ้อนขององค์การ

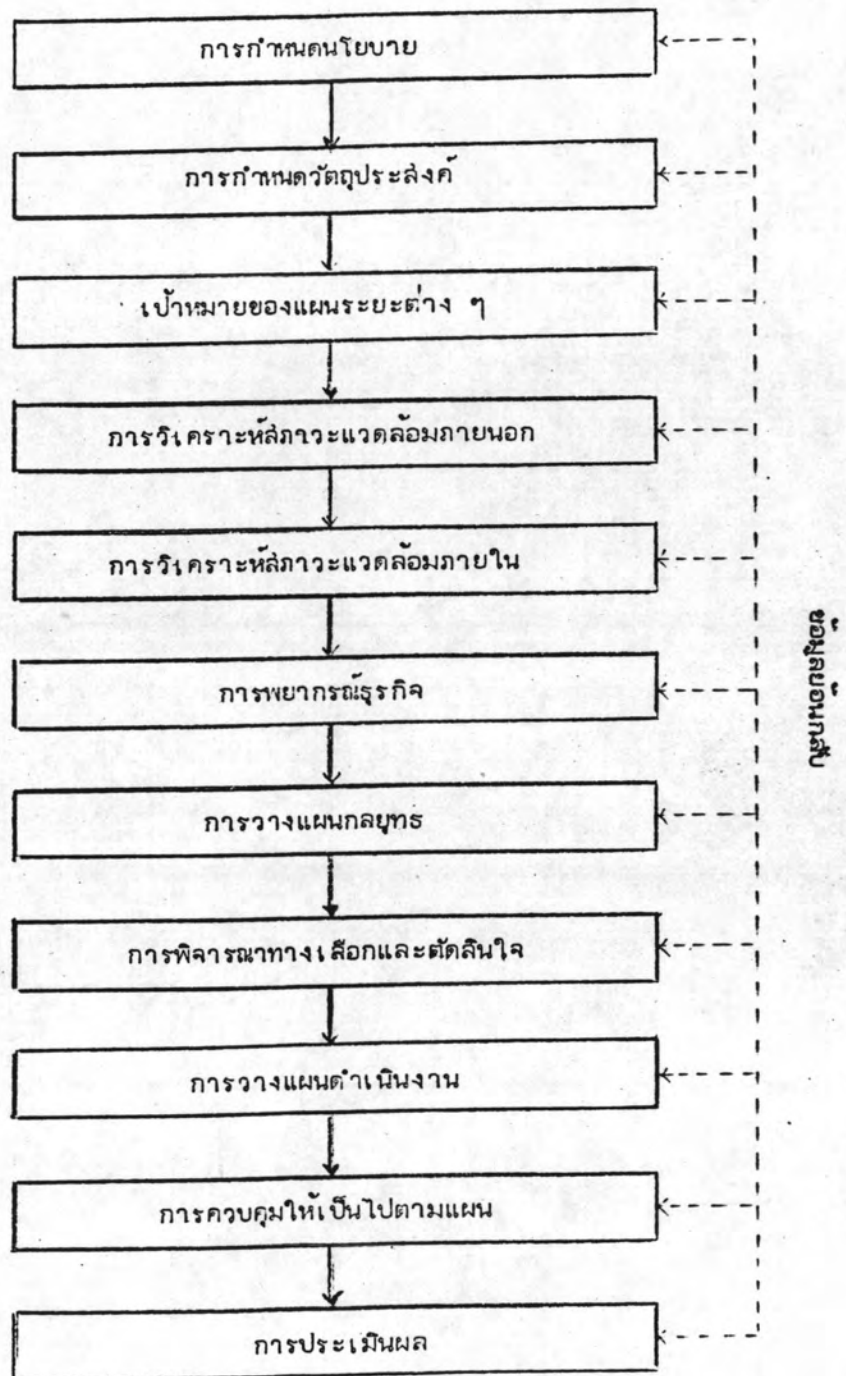
ปัจจุบันกระตุ้นให้ผู้บริหารทุกระดับขึ้นตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดถึงผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการเห็นความจำเป็นของการวางแผนและที่สำคัญคือการกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการรวบรวมความพยายามที่จะกำหนดแผนการต่าง ๆ ขึ้นมาซึ่งมีอยู่ด้วยกันหลายแบบ คือ (2:1)

1. วิธีกำหนดจากบนลงล่าง (Top-down approach) โดยทั่วไปการวางแผนมักจะตกอยู่กับผู้บริหารระดับสูงมากกว่า โดยเฉพาะวิธีนี้ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและแผนปฏิบัติการลงมาถึงผู้บริหารระดับรองลงมาและต่อไปจนถึงระดับต่ำสุด
2. วิธีกำหนดจากล่างขึ้นบน (Bottom-up approach) โดยวิธีนี้ผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการจะเป็นผู้เตรียมเป้าหมายและกำหนดแผนของตนเอง ซึ่งขึ้นอยู่กับสิ่งที่เหมาะสมที่สุดที่เขาคิดว่าสามารถจะทำได้แล้ว ส่งแผนต่อผู้บริหารระดับสูงเพื่อเห็นชอบ
3. วิธีสร้างเป้าหมายร่วมกัน (Goals down-Plans up) วิธีนี้เป็นการย้ำถึงการมีส่วนร่วมในการวางแผนของผู้บริหารตั้งแต่ระดับต่ำจนถึงระดับสูงขององค์การร่วมกัน
4. เจ้าหน้าที่ฝ่ายวางแผน (The Planning Staff) วิธีนี้ช่วยให้มีการกำหนดความรับผิดชอบในการวางแผนส่วนใหญ่ให้ขึ้นอยู่กับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ เจ้าหน้าที่ฝ่ายนี้จะเป็นผู้เชื่อมแผนของฝ่ายต่าง ๆ เข้าด้วยกันให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยกลุ่มบุคคลเหล่านี้มาจากส่วนต่าง ๆ ซึ่งรับผิดชอบหน้าที่หลักในระดับปฏิบัติการขององค์การ เช่น ด้านการตลาด ด้านการผลิต ด้านการเงิน ด้านวิศวกรรม ด้านการออกแบบ ด้านการจัดซื้อ ฯลฯ เพื่อให้การวางแผนมีประสิทธิภาพ เพราะมาจากส่วนที่ใกล้กับความเป็นจริงมากที่สุดและเพิ่มการประสานงานกันระหว่างผู้ปฏิบัติการ หน่วยงานเฉพาะดังกล่าวมานี้มักเรียกย่อ ๆ ว่า SBU หรือมาจากคำเต็มคือ หน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (Strategic Business Unit)

กระบวนการวางแผน

การวางแผนเป็นกิจกรรมที่ต้องการการดำเนินงานอย่างมีระเบียบแบบแผน เพื่อให้องค์การบรรลุสิ่งมุ่งหวังตามที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต การวางแผนเป็นกระบวนการที่จะต้องทำเป็นขั้นตอน ขั้นตอนที่อยู่หลังในทางปฏิบัติอาจนำขึ้นมาทำก่อนก็ได้ หรืออาจต้องดำเนินการหลายขั้นตอนควบคู่กันไปก็ได้ โดยพอจะสรุปรูปแบบการวางแผนขององค์การโดยทั่วไปได้ดังแผนภูมิที่ 3 (7:128) (21:67) (15:390) (18:289)

แผนภูมิที่ 3 กระบวนการวางแผน



การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์

ทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์เป็นคำที่ใกล้เคียงกันและมีความหมายซ้อนกันอยู่ ถ้าจะกล่าวรวม ๆ กันก็คือ (8:23) ขอบเขตที่กว้างขวางและเกี่ยวข้องกับทุกเรื่องของความรับผิดชอบในการบริหารทั่วไปขององค์การ คำจำกัดความของคำว่านโยบายและวัตถุประสงค์ที่ผู้เขียนได้ศึกษาจากหนังสือของนักวิชาการหลายท่าน พอจะสรุปได้ดังนี้คือ (6:113)

(4:71) (1:57) (8:20) (7:95) (14:24)

นโยบาย คือ แนวทางปฏิบัติในอนาคตอย่างกว้าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับส่วนประกอบที่เป็นปัจจัยหลักขององค์การทั้งหมด นโยบายจำกัดขอบเขตของการตัดสินใจ แต่ก็ไม่ใช่การตัดสินใจเพราะไม่ได้ชี้ชัดว่าจะต้องทำอะไรบ้าง นโยบายจึงต้องการการตีความหมายและมีความยืดหยุ่น

วัตถุประสงค์ คือ แผนเบื้องต้นขององค์การที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้เป็นแนวทางและขอบเขตสำหรับแผนอื่น ๆ ที่เป็นตัวกำหนดกิจกรรมที่จะนำองค์การไปสู่สิ่งมุ่งหวังและต้องการจะให้เป็นความหมายของวัตถุประสงค์ถ้าจะกล่าวสั้น ๆ ก็คือ ผลสุดท้ายที่ต้องการหรือผลสำเร็จต่าง ๆ ที่ต่อเนื่องกัน

ทั้งนโยบาย วัตถุประสงค์ จะเป็นแนวทางและขอบเขตที่กำหนดบทบาทขององค์การว่าจะพัฒนาไปอย่างไรในทุกด้าน การกำหนดนโยบายกับความหมายกว้างขวางเพราะเกี่ยวข้องกับส่วนประกอบที่เป็นปัจจัยหลักต่าง ๆ ทั้งหมด ที่จะต้องมีการรับผิดชอบนำเอามาพิจารณาอย่างรอบคอบภายในสถานการณ์หนึ่ง ๆ สำหรับการกำหนดวัตถุประสงค์สามารถแบ่งได้ 2 ด้านคือ (14:153)

1. กำหนดวัตถุประสงค์โดยเน้นถึงตลาดที่กำลังตอบสนองอยู่ คือ ให้ความสำคัญต่อการเป็นตัวกำหนด
2. กำหนดวัตถุประสงค์โดยเน้นผลิตภัณฑ์ที่เป็นสินค้าหลักที่กำลังขายอยู่ คือ ให้ความสำคัญต่อการตอบสนองเป็นตัวกำหนด

ตามวิธีที่นิยมกันโดยทั่วไปนั้นการกำหนดวัตถุประสงค์ของธุรกิจมักจะกระทำโดยการระบุเป็นกลยุทธ์ของผลิตภัณฑ์และตลาด (Product-Market Strategy) มากกว่าที่จะระบุแต่เฉพาะผลิตภัณฑ์หรือตลาดอย่างหนึ่งอย่างใดเพียงอย่างเดียว



เป้าหมายของแผนระยะต่าง ๆ

เป้าหมาย คือ ผลที่ต้องการจะได้รับจากกิจกรรมที่ปฏิบัติ โดยมากจะระบุเฉพาะเจาะจงถึงผลสำเร็จที่ต้องการแต่ละด้าน และทางปฏิบัติมักถูกกำหนดเป็นตัวเลข เพื่อความสะดวกในการวัดผล มีกรอบของระยะเวลาที่กำหนดไว้ด้วยว่าต้องการให้บรรลุผลสำเร็จเมื่อใด โดยกำหนดในรูปของแผนระยะต่าง ๆ คือ

1. แผนระยะสั้น (Short-range planning)
2. แผนระยะกลาง (Medium-range planning)
3. แผนระยะยาว (Long-range planning)

(ดูเพิ่มเติมที่ภาคผนวก ง.)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

เป็นการวิเคราะห์เพื่อเสาะหาโอกาสที่มีอยู่ภายในสภาพแวดล้อมภายนอกและค้นหาปัญหาอันอาจจะเกิดขึ้นที่องค์กรควรจะได้รับทราบเอาไว้ล่วงหน้า โดยสภาพแวดล้อมภายนอกก็คือสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ล้อมรอบธุรกิจ นั่นคือ เศรษฐกิจ สังคม การเมืองและกฎหมาย เทคโนโลยี ลูกค้า เจ้าหนี้ ผู้จำหน่ายวัตถุดิบให้ คู่แข่งขันและสาธารณชน นั่นก็คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อศึกษาหาโอกาสและข้อคุกคาม (Opportunity and threat) ที่มีต่อองค์กรนั่นเอง (8:10)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

เป็นการวิเคราะห์โดยละเอียดเกี่ยวกับทรัพยากรภายใน (เจ้าหน้าที่ เงินทุน ผลิตผล ฯลฯ) โดยดูถึงความเข้มแข็งและจุดอ่อนเพื่อที่จะประเมินกำลังความสามารถขององค์กรสำหรับการดำเนินการต่อไป เพราะการจะสร้างความสำเร็จต่อไปได้นั้นขึ้นอยู่กับการเชื่อมโยงกิจกรรมภายในขององค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกได้อย่างเหมาะสม การที่ต้องค้นหาจุดอ่อนและจุดแข็งของทรัพยากรภายในนี้จะทำให้สามารถปรับการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อจะได้สัมฤทธิ์ผลตามแผนที่วางไว้ (8:10)

การพยากรณ์ธุรกิจ

การพยากรณ์ธุรกิจเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการคาดคะเนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอันจะส่งผลต่อเนื่องกับการดำเนินงานของธุรกิจ (18:235) โดยการพยากรณ์ธุรกิจนั้นมีขอบเขตกว้างขวางครอบคลุมถึงการพยากรณ์ทุกชนิดตั้งแต่การพยากรณ์สภาพเศรษฐกิจ การพยากรณ์สภาพทางสังคม การพยากรณ์สภาพการเมือง ฯลฯ ไปจนถึงการพยากรณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยแบ่งเป็นการพยากรณ์ที่สำคัญเป็น 3 ประเภทคือ (18:235)

1. การพยากรณ์สภาพธุรกิจ
2. การพยากรณ์โอกาสขายของอุตสาหกรรม
3. การพยากรณ์ยอดขาย

เทคนิคของการพยากรณ์แบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ (8:27)

1. เทคนิคการพยากรณ์เชิงปริมาณ (Quantitative Forecasting Technique) คือ เทคนิคที่ใช้ข้อมูลต่าง ๆ ในอดีตมาประเมินตามแนวทางหรือกฎหรือวิธีการ ที่ได้กำหนดไว้เป็นที่แน่นอนตามหลักของคณิตศาสตร์ สถิติ แล้วพยากรณ์ค่าที่ต้องการทราบจากวิธีการทางคณิตศาสตร์และสถิติเหล่านั้น

2. เทคนิคการพยากรณ์เชิงคุณภาพ (Qualitative Forecasting Technique) คือ เทคนิคการพยากรณ์โดยใช้สามัญสำนึกและจากประสบการณ์ต่าง ๆ เป็นหลัก อาจจะเป็นเพราะว่าไม่สามารถหาข้อมูลในอดีตได้ หรือข้อมูลในอดีตมีความไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ของอนาคต

โดยปกติการพยากรณ์ต้องอาศัยการพยากรณ์ทั้งสองประเภทมาประกอบกัน และสามารถกล่าวได้ว่า ไม่มีการคาดการณ์ธุรกิจใดที่หลีกเลี่ยงการพยากรณ์ได้ เพราะการตัดสินใจที่สำคัญ ๆ ของผู้บริหารนั้นมักจะเป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ในอนาคตเสมอ ดังนั้นการคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจึงเป็นสิ่งที่ยุติบริหารจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ (18:236)

การวางแผนกลยุทธ์

วัตถุประสงค์กำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่เราปรารถนาจะไปถึง ส่วนกลยุทธ์จะบอก

ให้เราราบว่า เราจะไปที่นั่นได้อย่างไร" (Means to the end) (1:75)

คำว่ากลยุทธ์ หมายถึง หนทางที่ฝ่ายจัดการเลือกที่จะใช้ทรัพยากรขององค์กร ภายใต้อุปสรรคแวดล้อมที่เป็นอยู่อย่างใดเปรียบคู่แข่ง ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นแผนที่ ถูกกำหนดขึ้นเพื่อสร้างความได้เปรียบต่อคู่แข่ง เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ในแง่มุม ต่าง ๆ กัน ระหว่างองค์กร วัตถุประสงค์ขององค์กรและสภาพแวดล้อมขององค์กร (8:31) โดยทั่วไปแล้วทางเลือกกลยุทธ์มักมีมากกว่าหนึ่งทาง จึงเป็นเรื่องที่ต้องวิเคราะห์ และนำมาพิจารณาเปรียบเทียบกับที่จะเลือกเอากลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งมาปฏิบัติ

การพิจารณาเลือกและตัดสินใจ

การตัดสินใจในการวางแผนก็คือ การเลือกวิธีการจัดสรรทรัพยากรให้บรรลุสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การตัดสินใจเป็นผลอันเกิดจากการเลือก (ซึ่งมีวิธีการและ ขั้นตอนที่ย่วยให้ผู้บริหารมีโอกาสเลือกสิ่งที่จะต้องกระทำที่ถูกต้อง และสามารถเลือกปฏิเธร ทางเลือกอันที่ค้บกว่าได้มากขึ้น) การตัดสินใจยังเป็นการยอมรับเอาความคิดซึ่งจะมีผล ต่อบุคคลและองค์กรในอนาคต ดังนั้นการตัดสินใจจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในกระบวนการ วางแผน การตัดสินใจที่ค้บนั้นขึ้นอยู่กับว่าตัดสินใจได้เหมาะสมในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งหรือไม่ เพราะมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่เสมอในกลไกของปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งแวดล้อมทั้งจาก ภายนอกและภายใน ดังนั้นข้อจำกัดที่สำคัญของการตัดสินใจก็คือเวลา (12:33)

เทคนิคการตัดสินใจแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ เช่นเดียวกับเทคนิคการ พยากรณ์ คือ

1. เทคนิคการตัดสินใจเชิงปริมาณ
2. เทคนิคการตัดสินใจเชิงคุณภาพ

โดยปกติการตัดสินใจต้องอาศัยเทคนิคทั้งสองแบบประกอบกัน ควรเริ่มต้นด้วยการ ศึกษาลักษณะสถานการณ์ของปัญหา เมื่อได้ข้อมูลแล้วจึงนำไปพิจารณาประกอบกับลักษณะ ของเทคนิคการตัดสินใจแต่ละวิธี ก่อนตัดสินใจเลือกทางเลือกที่คาดว่าจะดีที่สุด

การวางแผนดำเนินงาน

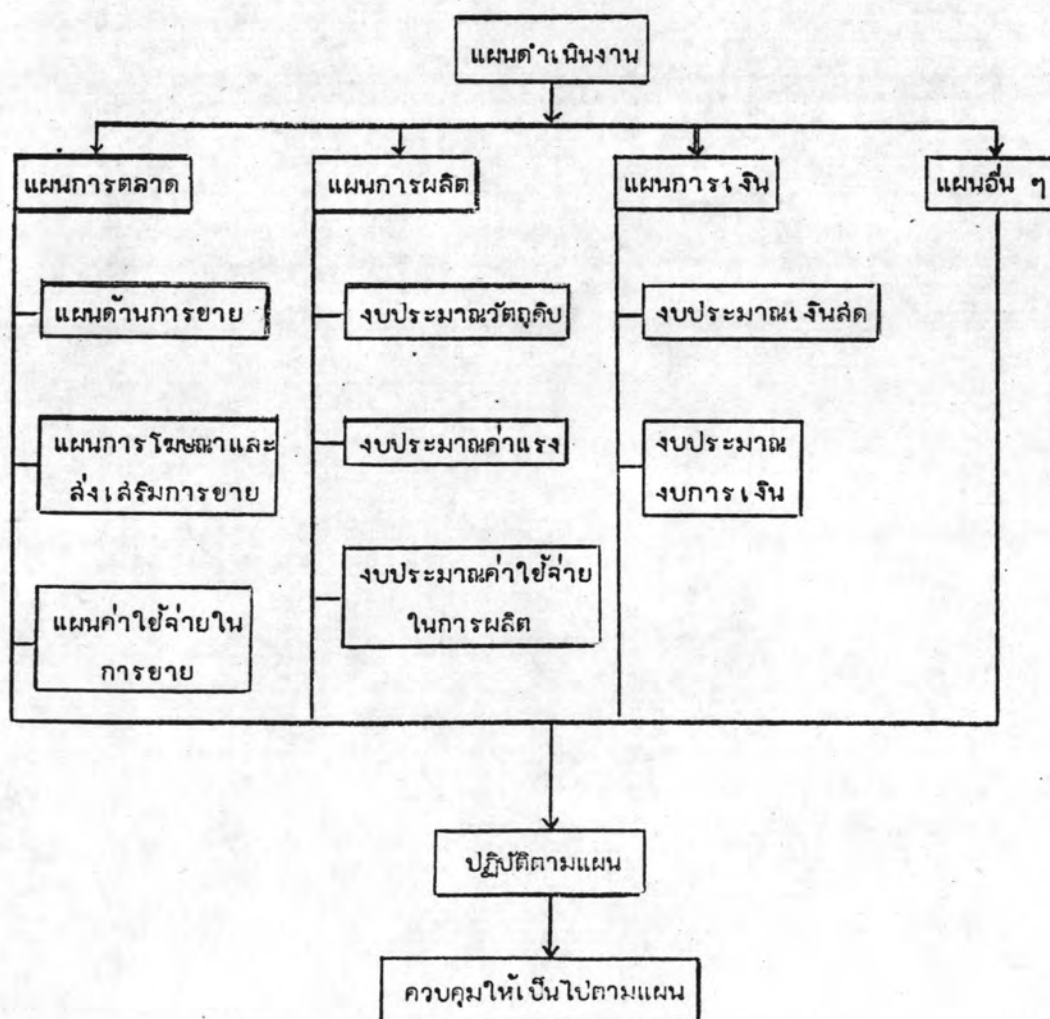
แผนกลยุทธ์กำหนดวิธีที่จะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร ส่วนแผนดำเนินงานจะบอก ให้ทราบว่า เราจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อจะไปถึงที่นั่น อย่างร่วมแรงร่วมใจกัน เพื่อมุ่งมุ่งสู่

จุดหมายปลายทางเดียวกัน แผนดำเนินงานจะถูกกำหนดขึ้นตามแบบโครงสร้างขององค์กร ซึ่งในกรณีศึกษาเกี่ยวกับบริษัทผลิตยาต่างประเทศในประเทศไทย จะเป็นโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่งาน (Functional Organization) โดยแบ่งออกเป็นแผนที่สำคัญ คือ

1. แผนการตลาด
2. แผนการผลิต
3. แผนการเงิน
4. แผนอื่น ๆ

โครงสร้างโดยทั่วไปของแผนดำเนินงานแบ่งตามหน้าที่งาน ปรากฏดังแผนภูมิที่ 4

แผนภูมิที่ 4. โครงสร้างของแผนดำเนินงาน



1. แผนการตลาด

วัตถุประสงค์ของแผนการตลาดก็เพื่อกำหนดแนวทางเกี่ยวกับรายได้จากการขายในอนาคต การวางแผนการตลาดเป็นส่วนสำคัญ เพราะกิจกรรมทุกอย่างของกิจการขึ้นอยู่กับปริมาณการขายของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ การวางแผนการตลาดต้องอาศัยข้อมูลต่าง ๆ เช่น ได้แก่ข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของกิจการ กลยุทธ์ของกิจการและการพยากรณ์ยอดขาย วัตถุประสงค์ของกิจการจะใช้เป็นหลักในการกำหนดเป้าหมายอย่างกว้าง ๆ ก่อนที่จะพัฒนามาเป็นแผนการตลาด โดยไปกลยุทธ์ของกิจการเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ และใช้วิธีการพยากรณ์ยอดขายมาเป็นเทคนิคในการประมาณความต้องการสินค้าของลูกค้า แผนการตลาดประกอบด้วยแผนย่อย 3 แผน ซึ่งมีความสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกันคือ (19:414)

1.1 แผนด้านการขาย

1.2 แผนการโฆษณาและการส่งเสริมการขาย

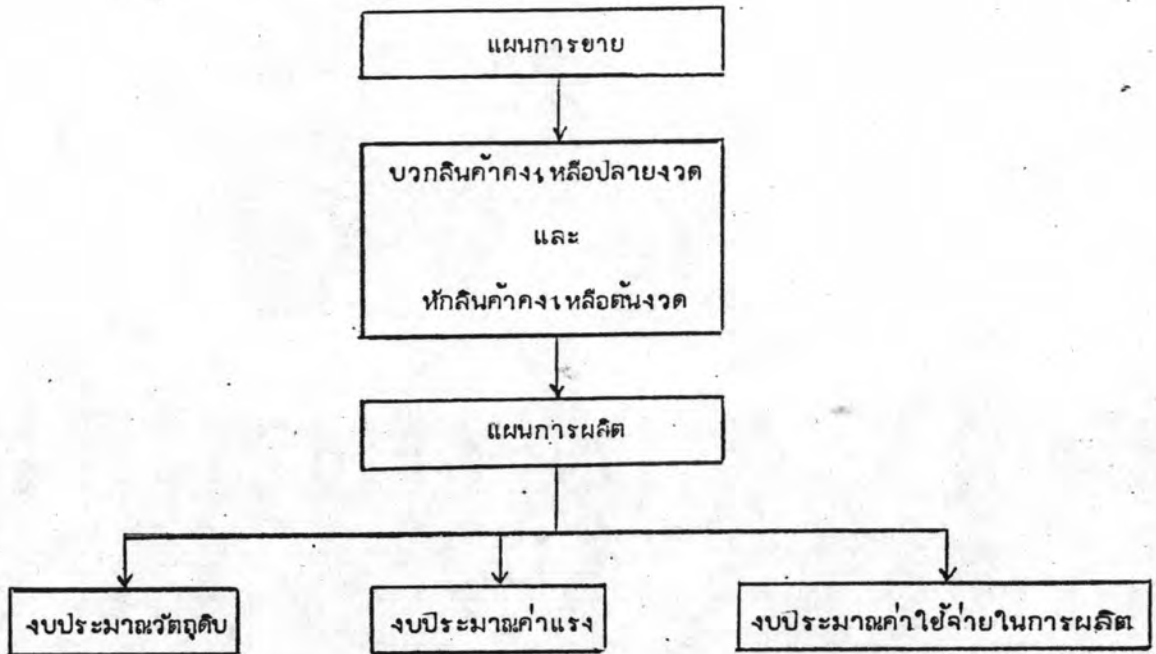
1.3 แผนค่าใช้จ่ายในการขาย

แผนด้านการตลาดหรือที่เรียกว่างบประมาณการขายแสดงปริมาณการขายและรายได้ที่คาดว่าจะได้รับจากการขาย ส่วนแผนการโฆษณาและการส่งเสริมการขาย และแผนค่าใช้จ่ายในการขายแสดงให้เห็นถึงภาระผูกพันที่เกิดจากการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นในการดำเนินงานเพื่อให้กิจการบรรลุปริมาณขายที่ต้องการ กล่าวโดยสรุปแล้วแผนการตลาดทั้งหมดจะแสดงให้เห็นถึงแหล่งที่มาของรายได้ซึ่งจะทำให้กิจการเกิดกำไรได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. แผนการผลิต

แผนการตลาดที่กล่าวมาแล้วมีบทบาทที่สำคัญต่อกิจการในการวางแผนของฝ่ายอื่น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของกิจการ ถ้าเป็นกิจการที่ซื้อสินค้ามาขาย แผนการขายจะประมาณจำนวนสินค้าที่ต้องสั่งซื้อ และถ้าเป็นกิจการที่ผลิตสินค้าจะใช้แผนการขายเป็นหลักในการทำแผนการผลิตหรือ เรียกว่างบประมาณการผลิต จำนวนสินค้าที่จะผลิตได้มาจากจำนวนขายตามงบประมาณบวกสินค้าคงเหลือปลายงวดหักสินค้าคงเหลือต้นงวด งบประมาณการผลิตเป็นหลักฐานพื้นฐานสำหรับการวางแผนวัตถุดิบ ค่าแรงและค่าใช้จ่ายในการผลิต ความสัมพันธ์ดังกล่าวแสดงได้ดังนี้ (19:415)

แผนภูมิที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างแผนการขายและแผนการผลิต



3. การวางแผนการเงิน

แผนการดำเนินงานของธุรกิจทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาวจากฝ่ายต่าง ๆ ถูกจัดทำขึ้นก็เพื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ นั่นคือการใช้จ่ายทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กรเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ที่เหมาะสมที่สุด กิจกรรมจึงต้องมีการวางแผนเกี่ยวกับความต้องการของทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินงานซึ่งก็หมายถึง เงินนั่นเองที่เป็นตัวที่สำคัญที่สุด กิจกรรมที่มีการบริหารการเงินที่ดีจะมีการวางแผนเกี่ยวกับความต้องการเงินล้นที่จะใช้ (18-496) ในการดำเนินงานโดยอาศัย

3.1 การวางแผนเงินล้น

3.2 งบประมาณงบการเงิน

โดยที่การวางแผนเงินล้นเป็นการวางแผนเกี่ยวกับความต้องการเงินล้นที่จะใช้ในการดำเนินงานของกิจการ ทำให้กิจการไม่เกิดเงินล้นขาดมือ หรือมีเงินล้นเกินความต้องการ เครื่องมือสำคัญที่กิจการใช้ในการวางแผนเงินล้น คือ งบประมาณเงินล้น ประกอบด้วยรายการเงินล้นรับ เงินล้นจ่าย และรายการทางการเงินที่แสดงถึงการวางแผนจัดหาเงินล้นหรือการนำเงินล้นที่เกินความจำเป็นไปลงทุนหรือชำระหนี้ การวางแผนดำเนินงานด้านการเงินนั้น เมื่อได้จัดทำงบประมาณเงินล้นแล้วยังควรทำการประมาณผลการ

ตำแหน่งงานและฐานะการเงินที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตามแผนงานที่วางไว้ โดยจัดทำเป็นงบประมาณ กำไรขาดทุน และงบประมาณงบดุล หรือที่เรียกรวมว่างบประมาณงบการเงิน

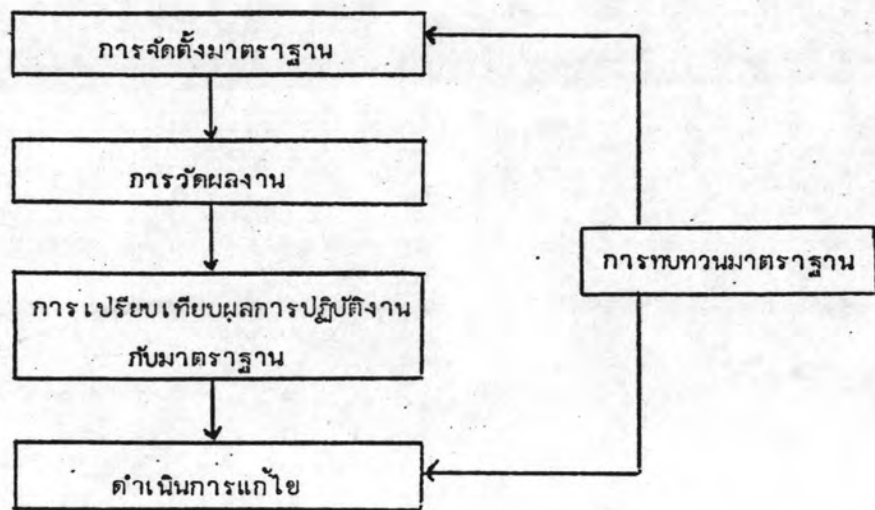
4. แผนอื่น ๆ

การแบ่งประเภทของแผนขึ้นอยู่กับลักษณะของธุรกิจ นอกจากแผนที่กล่าวมาข้างต้น อาจมีแผนอื่น ๆ อีกแล้วแต่ความจำเป็น เช่น การวางแผนด้านบุคคล การวางแผนด้านพัฒนาและวิจัย เป็นต้น

การควบคุมให้เป็นไปตามแผน

กระบวนการควบคุมประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังแผนภูมิที่ 6 คือ (15:399)

แผนภูมิที่ 6 กระบวนการควบคุม



การติดตั้งมาตรฐาน

ก่อนการปฏิบัติการฝ่ายบริหารจะเริ่มต้นเตรียมการควบคุมเอาไว้ โดยขั้นแรกที่สุดจะทำการพิจารณากำหนดมาตรฐานของงาน มาตรฐานที่กำหนดไว้นี้อาจกำหนดเป็น ปริมาณ คุณภาพ เวลา ถ้ากำหนดในรูปเงินจะเรียกว่างบประมาณ (ดังนั้นงบประมาณก็คือ มาตรฐานชนิดหนึ่ง) (18:30)

การวัดผลงาน

เมื่อได้ดำเนินการปฏิบัติงานจนสิ้นสุดลงแล้ว การปฏิบัติการควบคุมผู้บริหารจะต้องทำการวัดผลสิ่งที่ได้ทำไปแล้วว่าที่ทำได้จริงนั้นเป็นอย่างไร (18:30)

การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน

การเปรียบเทียบผล คือ นำเอาผลที่ได้ทำจริงที่วัดมานั้นไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้เคยกำหนดไว้แต่แรก ด้วยการเปรียบเทียบดังกล่าวจะทำให้ทราบถึงผลแตกต่างที่เกิดขึ้น ผลแตกต่างจะเป็นไปได้สามทาง คือ เท่ากับมาตรฐาน สูงกว่ามาตรฐาน และต่ำกว่ามาตรฐาน ไม่ว่าจะเกิดกรณีใดผู้บริหารต้องนำมาพิจารณาดูให้ทราบแน่ชัดว่าการทำงานที่ปฏิบัติไปมีประสิทธิภาพ น่าพอใจหรือไม่ (18:30)

ตัวเนิการแก้ไข

หลังจากทราบผลแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานแล้ว ขั้นตอนสุดท้ายก็คือ การแก้ไขซึ่งอาจจะต้องมีขึ้นทั้งในด้านการปรับการปฏิบัติจริงให้ได้ผลตามมาตรฐาน หรือแก้ไขเปลี่ยนแปลงมาตรฐานให้ถูกต้องเหมาะสมและเป็นไปได้ (19:564)

เทคนิคการควบคุม

เทคนิคที่นำมาใช้ในการวางแผนและควบคุมที่ใช้กันมาก ๆ และสำคัญ คือ (4:144)

- งบประมาณ
- มาตรฐาน
- Pert
- Gantt Chart
- โดยการตรวจเยี่ยม
- รายงาน

งบประมาณ

งบประมาณเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่นำมาใช้ทั้งในด้านการวางแผนและควบคุมว่าควรมีการใช้และการนำไปใช้ทรัพยากรแต่ละรายการเป็นไปตามงบประมาณที่กำหนดไว้หรือไม่ ความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติจริงกับงบประมาณจะเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารได้ทราบประสิทธิภาพของหน่วยงานหรือองค์การนั้น (2:4)

โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของงบประมาณมี 3 ประการ คือ การวางแผน การประสานงาน และการควบคุม โดยที่การคัดทำงบประมาณมีข้อที่ควรคำนึงถึง คือ

- การพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของการจัดทำงบประมาณให้เข้าใจก่อน
- การแพร่ข่าวให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อความเข้าใจและร่วมมือ
- การรวบรวมตัวเลขและข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้ได้งบประมาณที่เหมาะสมในการ

ปฏิบัติ โดยมีค่าใช้จ่ายอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับ

- มีความยืดหยุ่น
 - งบประมาณควรเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติที่แท้จริง
- การจัดทำงบประมาณในสมัยก่อนเป็นไปในรูปที่นักบัญชีควรได้รับมอบหมายในการจัดทำ รวมทั้งการประเมินผลทางการเงิน ซึ่งคาดว่าจะเป็นไปได้ในอนาคต แต่ปัจจุบันการจัดทำงบประมาณ ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของขบวนการบริหารงานภายในและเป็นการตัดสินใจขั้นพื้นฐานของฝ่ายบริหาร ซึ่งชี้ให้เห็นพฤติกรรมของเขาได้ (214)

มาตรฐาน

เป็นเทคนิคการควบคุมอีกชนิดหนึ่งที่ใช้กันมาก เป็น เครื่องชี้ให้เห็นว่าสัมรรถภาพของการทำงานอยู่ในระดับใด จะสามารถประเมินการให้สิทธิ หรือตามวัตถุประสงค์ตามกำหนดเวลาได้หรือไม่ เป็นเครื่องช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบล่วงหน้าด้วยเพื่อไม่ให้ได้ผลงานที่ไม่ได้มาตรฐาน นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถดำเนินงานให้ได้ผลตามเป้าหมาย เพราะการกำหนดมาตรฐานนั้น ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมายโดยตลอดผลงานได้ตลอดเวลา (4:156)

พอจะสรุปได้ว่า การกำหนดมาตรฐาน หมายถึงการสร้างบรรทัดฐานของผลงานที่ต้องการไว้สำหรับเปรียบเทียบกับผลงานที่ทำได้ โดยความแตกต่างนี้จะเป็นตัวชี้ว่าสัมรรถภาพของการทำงานอยู่ในระดับใด โดยมีประเภททางมาตรฐานที่สำคัญทางธุรกิจ เช่น มาตรฐานเกี่ยวกับต้นทุน (Cost Standards) มาตรฐานเกี่ยวกับวัสดุต่าง ๆ (Material Standards) มาตรฐานรายได้ (Revenue Standards) เป็นต้น (4:156)

Pert

Pert ย่อมาจาก Program Evaluation and Review Technique เป็นเทคนิคที่ช่วยในการวางโปรแกรมหรือวางแผนประเมินผลงานและการตรวจสอบ (4:14E)

Gantt Chart

เป็นอุปกรณ์ที่ช่วยในการวางกำหนดการทำงาน เช่น กำหนดปริมาณงานทั้งหมด กำหนดงานในแต่ละช่วงเวลา ฯลฯ (18:344)

การตรวจเยี่ยม

การตรวจเยี่ยมเป็นเทคนิคการควบคุมงานอีกวิธีหนึ่ง การตรวจเยี่ยมหมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชาไปสังเกตการณ์ ณ สถานที่ปฏิบัติงานจริง ๆ (4:152)

การรายงาน

เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมที่เก่าแก่ที่สุด กระบวนการบริหารงานไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การวินิจฉัยสั่งงาน การควบคุม ต้องอาศัยรายงานเป็นเครื่องประกอบในการพิจารณาจึงจะดำเนินการได้อย่างมีเหตุผลและถูกต้องกับข้อเท็จจริง การบริหารขององค์การจะบังเกิดผลดี จะต้องตั้งระบบการรายงานไว้อย่างรัดกุมและมีประสิทธิภาพ (4:153)

การประเมินผลและปรับแผน

การดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นไปอย่างราบรื่นหรือประสบปัญหา จะต้องทำการประเมินผลของแผนอยู่ตลอดเวลา ไม่ใช่ว่าประเมินเพียงตอนสิ้นงวดการดำเนินงานเท่านั้น เพราะถ้าเป็นเช่นนั้นธุรกิจอาจตกอยู่ในภาวะที่ยากจะแก้ไขสถานการณ์แล้วก็ได้ การที่คอยควบคุมติดตามผลจากแผนอยู่ตลอดเวลาช่วยให้สามารถแก้ไขเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ทันเวลาที่ การตรวจสอบและปรับปรุงแผนซึ่งเกิดขึ้นได้ สัมผัสนี้เพื่อความเหมาะสมสัมพันธ์ตามสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นที่รู้ดีอยู่แล้วว่า ปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมากมาย เป็นความจำเป็นที่ธุรกิจต้องคอยจับตาดูความเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงเหล่านี้และปรับตัวตาม เพื่อความอยู่รอดและเจริญเติบโต

เพื่อควบคุมให้ผลจากการปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่กำหนด ในกระบวนการวางแผนเมื่อผ่านมาถึงขั้นนี้แล้ว จะมีข้อมูลที่เกิดขึ้นมาจากการปฏิบัติดำเนินงาน ข้อมูลเหล่านี้จะถูกนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือผลที่ต้องการ และผลที่ได้รับจากการเปรียบเทียบนั้นก็คือ ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งอาจจะดีกว่าที่คาดการณ์ไว้หรือแย่กว่า ไม่ว่าจะเกิดกรณีใดขึ้น ผู้บริหารต้องนำเนื้อหาสาระความรู้จากข้อมูลย้อนกลับมาใช้ (1:39) โดยเปรียบเทียบระหว่างผลงาน

ที่ทำได้กับแผนที่กำหนดไว้ ส่วนที่เบี่ยงเบนไปทั้งด้านที่สูงหรือต่ำกว่าแผนที่วางไว้จะต้องถูกนำมาพิจารณา เพื่อพัฒนาแผนช่วงต่อไปให้ดียิ่งขึ้น หรือแก้ไขข้อบกพร่องที่มีอยู่ให้หมดไป