

เอกสารประกอบการสอน
รายวิชา
การวางแผนและควบคุมงานบริหาร (๔๐๖ ๒๑๘)
(Administrative Planning and Control)

พระมหาสุพันธ์์ สุนนโท, ดร.

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พ.ศ. ๒๕๕๙

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร

ผู้เขียน/จัดทำโดย พระมหาสุรนนท์ สุนนโท, ดร.

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

พระมหาสุรนนท์ สุนนโท, ดร.

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร.-- กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙.

๒๙๔ หน้า.

1. การวางแผน. 2. ควบคุมงานบริหาร. I. ชื่อเรื่อง.

658.401

ISBN 978-616-423-708-7

ราคา ๒๐๐ บาท

พิมพ์ครั้งที่ ๑ : พฤศจิกายน ๒๕๕๙ จำนวน ๕๐๐ เล่ม

ผู้เขียน : พระมหาสุรนนท์ สุนนโท, ดร.

พิมพ์ที่ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๑๑-๕ ถนนมหาราช แขวงพระบรมมหาราชวัง เขตพระนคร กทม ๑๐๒๐๐

โทร. ๐๒๒-๒๑๘-๘๙๒ แฟกซ์ ๐๒๖-๒๓๕-๖๒๓

ที่ปรึกษา : พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.

: ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง

: ศ.ดร.จำนงค์ อติวัฒนสิทธิ์

: รศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม

: รศ.ดร.สมาน งามสนิท

: รศ.ดร.สุรินทร์ นิยมางกูร

ศิลปกรรม : ดร.อนวัต กระสังข์

(สงวนลิขสิทธิ์ตามกฎหมาย)

คำนำ

การจัดทำเอกสารประกอบการสอนเล่มนี้ มีจุดประสงค์เพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอนระดับปริญญาตรี ในหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ ผู้เรียบเรียงได้ศึกษาค้นคว้า จากหนังสือ ตำรา เอกสาร และวารสารภายในประเทศ และต่างประเทศ ประกอบกับประสบการณ์สอนในรายวิชานี้มาเป็นเวลาหลายปี

เอกสารประกอบการสอนเล่มนี้แบ่งเนื้อหาออกเป็น ๑๒ บท คือ

บทที่ ๑ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนและควบคุมงานบริหาร

บทที่ ๒ หลักสำคัญในการวางแผนและควบคุม

บทที่ ๓ ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนและการควบคุม

บทที่ ๔ รูปแบบและกระบวนการในการวางแผนและควบคุมงานบริหาร

บทที่ ๕ ประเภทของการวางแผนและควบคุม

บทที่ ๖ การวางแผนและควบคุมงานบริหารที่มีประสิทธิภาพ

บทที่ ๗ การจัดองค์การเพื่อการวางแผน

บทที่ ๘ การวางแผนและควบคุมงานบริหารยุคโลกาภิวัตน์

บทที่ ๙ กลยุทธ์ในการวางแผนและควบคุม

บทที่ ๑๐ ระบบข้อมูลเพื่อการวางแผนและควบคุม

บทที่ ๑๑ แนวโน้มการวางแผนและควบคุมงานบริหาร

บทที่ ๑๒ การวางแผนและการควบคุมงานบริหารแนวพุทธ

ในการจัดทำและเรียบเรียงเอกสารประกอบการสอนครั้งนี้สำเร็จลงด้วยดี ต้องขอขอบคุณบรรพคณาจารย์ที่ได้ประสิทธิประสาทความรู้ด้านการเมือง ช่วยแนะนำและให้คำปรึกษาในเนื้อหาหัวข้อต่าง ๆ เป็นอย่างยิ่ง หากจะมีข้อความคลาดเคลื่อนไปบ้าง ถ้าท่านผู้อ่านกรุณาชี้ข้อบกพร่องและผิดพลาดให้ทราบจักเป็นพระคุณอย่างยิ่ง เพื่อจะได้ปรับปรุงในโอกาสต่อไป

พระมหาสุนันท์ สุนนโท ดร.

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ปี ๒๕๕๘

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ค
แผนบริหารการสอน	ญ
แผนการจัดการเรียนรู้ ประจำบทที่ ๑	๑
บทที่ ๑ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนและควบคุมงานบริหาร	๓
๑.๑ ความนำ	๓
๑.๒ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนและควบคุมงานบริหาร	๓
๑.๓ สรุปท้ายบท	๑๓
คำถามท้ายบท	๒๓
เอกสารอ้างอิงประจำบท	๒๔
แผนการจัดการเรียนรู้ ประจำบทที่ ๒	๒๕
บทที่ ๒ หลักสำคัญในการวางแผนและควบคุม	๒๗
๒.๑ ความนำ	๒๗
๒.๒ หลักสำคัญในการวางแผนและควบคุม	๒๗
๒.๓ ลักษณะของแผน	๓๐
๒.๔ หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารต่อการวางแผนและการควบคุม	๓๑
๒.๕ การวางแผนกับความไม่แน่นอน	๓๔
๒.๖ ประโยชน์ของการวางแผน	๓๕
๒.๗ อุปสรรคของการวางแผน	๓๗
๒.๘ สรุปท้ายบท	๓๘
คำถามท้ายบท	๓๙
เอกสารอ้างอิงประจำบท	๔๐
แผนการจัดการเรียนรู้ ประจำบทที่ ๓	๔๑
บทที่ ๓ ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนและการควบคุม	๔๓
๓.๑ ความนำ	๔๓
๓.๒ ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนและการควบคุม	๔๓

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
๓.๓ ข้อดีของการวางแผน	๔๔
๓.๔ การวางแผนกับการบริหารเวลา	๔๖
๓.๕ วิธีการวางแผน	๔๘
๓.๖ เครื่องมือในการวางแผน	๕๐
๓.๗ การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives)	๕๒
๓.๘ สรุปท้ายบท	๕๕
คำถามท้ายบท	๕๖
เอกสารอ้างอิงประจำบท	๕๗
แผนการจัดการเรียนรู้ ประจำบทที่ ๔	๕๘
บทที่ ๔ รูปแบบและกระบวนการในการวางแผนและควบคุมงานบริหาร	๖๐
๔.๑ ความนำ	๖๐
๔.๒ รูปแบบการวางแผนและควบคุมงานบริหาร	๖๐
๔.๓ กระบวนการในการวางแผนและควบคุมงานบริหาร	๖๒
๔.๔ กระบวนการวางแผน	๗๓
๔.๕ สรุปท้ายบท	๗๔
คำถามท้ายบท	๗๕
เอกสารอ้างอิงประจำบท	๗๖
แผนการจัดการเรียนรู้ ประจำบทที่ ๕	๗๗
บทที่ ๕ ประเภทของการวางแผนและควบคุม	๗๙
๕.๑ ความนำ	๗๙
๕.๒ ประเภทของการวางแผนและควบคุม	๗๙
๕.๓ ประเภทของการควบคุม	๙๑
๕.๔ สรุปท้ายบท	๙๓
คำถามท้ายบท	๙๔
เอกสารอ้างอิงประจำบท	๙๕

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
แผนการจัดการเรียนรู้ ประจำบทที่ ๖	๙๖
บทที่ ๖ การวางแผนและควบคุมงานบริหารที่มีประสิทธิภาพ	๙๘
๖.๑ ความนำ	๙๘
๖.๒ การวางแผนและควบคุมงานบริหารที่มีประสิทธิภาพ	๙๘
๖.๓ หลักการพื้นฐานในการวางแผนให้มีประสิทธิภาพ	๑๐๓
๖.๔ ลำดับขั้นในกระบวนการวางแผน	๑๐๔
๖.๕ ลักษณะของแผนที่มีประสิทธิภาพ	๑๐๕
๖.๖ ประสิทธิภาพในการทำงาน	๑๐๗
๖.๗ สรุปท้ายบท	๑๐๙
คำถามท้ายบท	๑๑๐
เอกสารอ้างอิงประจำบท	๑๑๑
 แผนการจัดการเรียนรู้ ประจำบทที่ ๗	 ๑๑๒
บทที่ ๗ การจัดองค์การเพื่อการวางแผน	๑๑๔
๗.๑ ความนำ	๑๑๔
๗.๒ กลุ่มบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน	๑๑๔
๗.๓ บทบาทของเจ้าหน้าที่ช่วยวางแผน	๑๒๒
๗.๔ การมีส่วนร่วมในการวางแผนของผู้ปฏิบัติ	๑๓๑
๗.๕ สรุปท้ายบท	๑๓๔
คำถามท้ายบท	๑๓๕
เอกสารอ้างอิงประจำบท	๑๓๖
 แผนการจัดการเรียนรู้ ประจำบทที่ ๘	 ๑๓๗
บทที่ ๘ การวางแผนและควบคุมงานบริหารยุคโลกาภิวัตน์	๑๓๙
๘.๑ ความนำ	๑๓๙
๘.๒ การวางแผนและควบคุมงานบริหารยุคโลกาภิวัตน์	๑๓๙
๘.๓ สรุปท้ายบท	๑๖๒
คำถามท้ายบท	๑๖๓
เอกสารอ้างอิงประจำบท	๑๖๔

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
แผนการจัดการเรียนรู้ ประจำบทที่ ๙	๑๖๕
บทที่ ๙ กลยุทธ์ในการวางแผนและควบคุม	๑๖๗
๙.๑ ความนำ	๑๖๗
๙.๒ กลยุทธ์ในการวางแผนและควบคุม	๑๖๗
๙.๓ สรุปท้ายบท	๑๘๘
คำถามท้ายบท	๑๙๐
เอกสารอ้างอิงประจำบท	๑๙๑
แผนการจัดการเรียนรู้ ประจำบทที่ ๑๐	๑๙๒
บทที่ ๑๐ ระบบข้อมูลเพื่อการวางแผนและควบคุม	๑๙๔
๑๐.๑ ความนำ	๑๙๔
๑๐.๒ ความหมาย ลักษณะ ความสำคัญ และการจัดกาข้อมูล	๑๙๔
๑๐.๓ ลักษณะและประเภทของระบบข้อมูล	๑๙๘
๑๐.๔ การออกแบบระบบข้อมูลและปัญหาการนำมาใช้	๒๐๗
๑๐.๕ สรุปท้ายบท	๒๑๔
คำถามท้ายบท	๒๑๕
เอกสารอ้างอิงประจำบท	๒๑๖
แผนการจัดการเรียนรู้ ประจำบทที่ ๑๑	๒๑๘
บทที่ ๑๑ การบริหารการตัดสินใจ	๒๒๐
๑๑.๑ ความนำ	๒๒๐
๑๑.๒ การบริหารการตัดสินใจ	๒๒๐
๑๑.๓ สรุปท้ายบท	๒๔๕
คำถามท้ายบท	๒๔๗
เอกสารอ้างอิงประจำบท	๒๔๘
แผนการจัดการเรียนรู้ ประจำบทที่ ๑๒	๒๔๙
บทที่ ๑๒ การวางแผนและการควบคุมงานบริหารแนวพุทธ	๒๕๑
๑๒.๑ ความนำ	๒๕๑
๑๒.๒ การวางแผนและการควบคุมงานบริหารแนวพุทธ	๒๕๑
๑๒.๓ หลักการบริหารเชิงพุทธ	๒๘๐
๑๒.๔ หลักพุทธธรรมที่ประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กร	๒๘๑

สารบัญ

เรื่อง

หน้า

๑๒.๕ สรุปท้ายบท
คำถามท้ายบท
เอกสารอ้างอิงประจำบท

๒๘๕
๒๘๗
๒๘๘

บรรณานุกรม
ประวัติ

๒๘๙
๒๙๔

แผนบริหารการสอน
ประมวลรายวิชา “การวางแผนและควบคุมงานบริหาร”
(Administrative Planning and Control)

หมวดที่ ๑ ข้อมูลโดยทั่วไป

ชื่อสถาบันอุดมศึกษา	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วิทยาเขต/คณะ/ภาควิชา	คณะสังคมศาสตร์ ภาควิชารัฐศาสตร์
๑. รหัสและชื่อรายวิชา	๔๐๖ ๒๑๘ การวางแผนและควบคุมงานบริหาร Administrative Planning and Control
๒. จำนวนหน่วยกิต	๓ หน่วยกิต (๓-๐-๖)
๓. หลักสูตรและประเภทของรายวิชา	พุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ
๔. อาจารย์ผู้รับผิดชอบรายวิชาและอาจารย์ผู้สอน	พระมหาสุนันท์ สุนันโท, ดร.
๕. ภาคการศึกษา / ชั้นปีที่เรียน	๑/๒๕๕๘ / ชั้นปีที่๒
๖. รายวิชาที่ต้องเรียนมาก่อน (Pre-requisite) (ถ้ามี)	วิชา
๗. รายวิชาที่ต้องเรียนพร้อมกัน (Co-requisites) (ถ้ามี)	ไม่มี
๘. สถานที่เรียน	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วังน้อย
๙. วันที่จัดทำหรือปรับปรุงรายละเอียดของรายวิชาครั้งล่าสุด	๑๓ ตุลาคม ๒๕๕๘

หมวดที่ ๒ จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์

๑. จุดมุ่งหมายของรายวิชา ๑. เพื่อศึกษาแนวความคิดทางด้านการวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒. เพื่อวิเคราะห์ถึงขบวนการทางด้านการวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๓. เพื่อประยุกต์แนวความคิด และขบวนการการวางแผนและควบคุมงานบริหารมาบริหารได้
๒. วัตถุประสงค์ในการพัฒนา/ปรับปรุงรายวิชา ๑. เพื่อพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรให้เป็นไปตามมาตรฐาน สกอ. ๒. เพื่อให้บัณฑิตมีความรู้พื้นฐาน เป็นการเตรียมความพร้อมในการนำความรู้ความเข้าใจไปศึกษาวิชาที่เกี่ยวข้อง ๓. เพื่อเป็นการปรับปรุง ที่เกี่ยรายวิชาให้ก้าวหน้าไปตามยุคสมัย ทั้งนี้ควรมีการเปลี่ยนแปลงตัวอย่างอ้างอิง และมีความก้าวหน้าไปตามยุคสมัย

หมวดที่ ๓ ลักษณะและการดำเนินการ

๑. คำอธิบายรายวิชา ศึกษาทฤษฎี เทคนิค รูปแบบและกระบวนการวางแผนและควบคุม หลักสำคัญในการวางแผนและควบคุม ประเภทของการวางแผนและควบคุมงานบริหาร การพัฒนาการวางแผนและควบคุมงานบริหาร กลยุทธ์ในการวางแผนและควบคุม การวางแผนและควบคุมที่มีประสิทธิภาพ แนวโน้มการวางแผนและควบคุมงานบริหารตามแนวพุทธ			
๒. จำนวนชั่วโมงที่ใช้ต่อภาคการศึกษา			
บรรยาย	สอนเสริม	การฝึกปฏิบัติ/ งานภาคสนาม/การฝึกงาน	การศึกษาด้วย ตนเอง ออกฟรีเซ็นต์งาน
บรรยาย ๒๐ ชั่วโมง ต่อภาคการศึกษา		ไม่มีการฝึกปฏิบัติงาน ภาคสนาม	๑ ชั่วโมงต่อ สัปดาห์
๓. จำนวนชั่วโมงต่อสัปดาห์ที่อาจารย์ให้คำปรึกษาและแนะนำทางวิชาการแก่นิสิตเป็นรายบุคคล - อาจารย์ประจำรายวิชา ประกาศเวลาให้คำปรึกษาผ่านเฟสบุคกลุ่ม			

หมวดที่ ๔ การพัฒนาการเรียนรู้ของนิสิต

๑. คุณธรรม จริยธรรม
๑.๑ คุณธรรม จริยธรรมที่ต้องพัฒนา พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรมเพื่อให้สามารถดำเนินชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมอย่างราบรื่น และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม โดยผู้สอนต้องพยายามสอดแทรกเรื่องที่เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรม เพื่อให้ให้นิสิตสามารถพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมไปพร้อมกับการวางแผนและควบคุมงานบริหาร โดยมีคุณธรรมจริยธรรมตามคุณสมบัติหลักสูตร ดังนี้ (๑) ตระหนักในคุณค่าและคุณธรรม จริยธรรม เสียสละ และซื่อสัตย์สุจริต (๒) มีวินัย ตรงต่อเวลา และความรับผิดชอบต่อตนเอง วิชาชีพและสังคม (๓) มีภาวะความเป็นผู้นำและผู้ตาม สามารถทำงานเป็นทีมและสามารถแก้ไขข้อขัดแย้งและลำดับ ความสำคัญ (๔) เคารพสิทธิและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รวมทั้งเคารพในคุณค่าและศักดิ์ศรีของความเป็น มนุษย์ (๕) เคารพกฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กรและสังคม
๑.๒ วิธีการสอน - บรรยายพร้อมยกตัวอย่างกรณีศึกษาเกี่ยวกับประเด็นทางจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคุณภาพ - อภิปรายกลุ่ม - กำหนดให้นิสิตหาตัวอย่างที่เกี่ยวข้อง - บทบาทสมมติหรือสถานการณ์จำลอง
๑.๓ วิธีการประเมินผล - พฤติกรรมการเข้าเรียน และส่งงานที่ได้รับมอบหมาย - มีการอ้างอิงเอกสารที่ได้นำมาทำรายงาน อย่างถูกต้องและเหมาะสม - ประเมินผลการวิเคราะห์กรณีศึกษา - ประเมินผลการนำเสนอรายงานที่มอบหมาย
๒. ความรู้
๒.๑ ความรู้ที่ต้องได้รับ ๑. พัฒนาในเรื่องของความรู้ลักษณะทั่วไปของการวางแผนและการควบคุมงานบริหาร ๒. เข้าใจแนวคิดและวิวัฒนาการทางการวางแผนและการควบคุมงานบริหาร ๓. รู้ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและการควบคุมงานบริหารโดยเฉพาะ

เทคโนโลยี สารสนเทศ ๔. เข้าใจหน้าที่สำคัญทางการวางแผนและการควบคุมงานบริหาร ๕. มีเจตคติที่ดีต่อการนำหลักการวางแผนและการควบคุมงานบริหารไปใช้ในวิชาชีพสาขาต่าง ๆ
๒.๒ วิธีการสอน บรรยาย อภิปราย การทำงานกลุ่ม การนำเสนอรายงาน การวิเคราะห์กรณีศึกษา และมอบหมายให้ค้นคว้าหาบทความ ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง โดยนำมาสรุปและนำเสนอ การศึกษาโดยใช้ปัญหา และโครงงาน Problem base learning และ Student Center เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง
๒.๓ วิธีการประเมินผล - ทดสอบย่อย สอบกลางภาค สอบปลายภาค ด้วยข้อสอบที่เน้นการวัดหลักการและทฤษฎี - นำเสนอสรุปการอ่านจากการค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้อง - วิเคราะห์กรณีศึกษา
๓. ทักษะทางปัญญา
๓.๑ ทักษะทางปัญญาที่ต้องพัฒนา พัฒนาความสามารถในการคิดอย่างมีการคิดอย่างเป็นระบบ มีการวิเคราะห์ เพื่อการป้องกันและแก้ไขปัญหาทางการวางแผนและการควบคุมงานบริหาร
๓.๒ วิธีการสอน - การมอบหมายให้นักศึกษาทำโครงงานพิเศษ และนำเสนอผลการศึกษา - อภิปรายกลุ่ม - วิเคราะห์กรณีศึกษาเกี่ยวกับการวางแผนและการควบคุมงานบริหาร - การสะท้อนแนวคิดจากการประพฤติ
๓.๓ วิธีการประเมินผล สอบกลางภาคและปลายภาค โดยเน้นข้อสอบที่มีการวิเคราะห์สถานการณ์ หรือวิเคราะห์แนวคิดในด้านการวางแผนและการควบคุมงานบริหาร
๔. ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ
๔.๑ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบที่ต้องพัฒนา - พัฒนาทักษะในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้เรียนด้วยกัน - ความเป็นผู้นำและผู้ตามในการทำงานเป็นทีม - พัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง และมีความรับผิดชอบในงานที่มอบหมายให้ครบถ้วนตาม

กำหนดเวลา
๔.๒ วิธีการสอน - จัดกิจกรรมกลุ่มในการวิเคราะห์กรณีศึกษา - มอบหมายงานรายกลุ่ม และรายบุคคล หรือ อ่านบทความที่เกี่ยวข้องกับรายวิชา - การนำเสนอรายงาน
๔.๓ วิธีการประเมินผล - ประเมินตนเอง และเพื่อน ด้วยแบบฟอร์มที่กำหนด - รายงานที่นำเสนอ พฤติกรรมการทำงานเป็นทีม - รายงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
๕. ทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ๕.๑ ทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ต้องพัฒนา - พัฒนาทักษะในการสื่อสารทั้งการพูด การฟัง การแปล การเขียน โดยการทำรายงาน และนำเสนอในชั้นเรียน - พัฒนาทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลจากกรณีศึกษา - พัฒนาทักษะในการสืบค้น ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต - ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร เช่น การส่งงานทางอีเมล การสร้างห้อง แสดงความความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ - ทักษะในการนำเสนอรายงานโดยใช้รูปแบบ เครื่องมือ และเทคโนโลยีที่เหมาะสม ๕.๒ วิธีการสอน - มอบหมายงานให้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง จาก website สื่อการสอน e-learning และทำรายงาน โดยเน้นการนำตัวเลข หรือมีสถิติอ้างอิง จากแหล่งที่มาข้อมูลที่น่าเชื่อถือ - นำเสนอโดยใช้รูปแบบและเทคโนโลยีที่เหมาะสม ๕.๓ วิธีการประเมินผล - การจัดทำรายงาน และนำเสนอด้วยสื่อเทคโนโลยี - การมีส่วนร่วมในการอภิปรายและวิธีการอภิปราย

หมวดที่ ๕ แผนการสอนและการประเมินผล

ลำดับ ที่	หัวข้อ/รายละเอียด	จำนวน ชั่วโมง	กิจกรรมการเรียนการสอน สื่อที่ใช้ (ถ้ามี)	ผู้สอน
๑	แนะนำเนื้อหาวิชาและวิธีการศึกษา บทที่ ๑ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนและควบคุมงานบริหาร - ความหมาย ความสำคัญของการวางแผนและควบคุมงานบริหาร	๒	บรรยาย ยกตัวอย่างประกอบ อภิปรายกลุ่ม จากกรณีศึกษา Course outline/Lecture/ Assign	พระมหาสุรนนท์ สุนนโท, ดร.
๒	(ต่อ) บทที่ ๑ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนและควบคุมงานบริหาร - โครงสร้างการวางแผน - โครงสร้างการควบคุมงานบริหาร	๒	บรรยาย ยกตัวอย่างประกอบ อภิปรายกลุ่ม จากกรณีศึกษา Course outline/Lecture/ Assign	พระมหาสุรนนท์ สุนนโท, ดร.
๓	บทที่ ๒ หลักสำคัญในการวางแผนและควบคุม - หลักการวางแผนและควบคุมงานบริหาร - หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารต่อการวางแผนและการควบคุม	๒	บรรยาย ยกตัวอย่างประกอบ อภิปรายกลุ่ม จากกรณีศึกษา Lecture/Present/ Conference	พระมหาสุรนนท์ สุนนโท, ดร.
๔	บทที่ ๓ ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนและการควบคุม	๒	บรรยาย ยกตัวอย่างประกอบ อภิปรายกลุ่ม จากกรณีศึกษา Lecture/Present/ Conference	พระมหาสุรนนท์ สุนนโท, ดร.
๕	บทที่ ๔ รูปแบบและกระบวนการในการวางแผนและควบคุมงานบริหาร	๒	บรรยาย ยกตัวอย่างประกอบ อภิปรายกลุ่ม จากกรณีศึกษา	พระมหาสุรนนท์ สุนนโท, ดร.

ลำดับ ที่	หัวข้อ/รายละเอียด	จำนวน ชั่วโมง	กิจกรรมการเรียนรู้ สอน สื่อที่ใช้ (ถ้ามี)	ผู้สอน
	- รูปแบบการวางแผนและ ควบคุมงานบริหาร - กระบวนการในการวางแผน และควบคุมงานบริหาร		Lecture/Present/Con ference	
๖	บทที่ ๕ ประเภทของการ วางแผนและควบคุม - ประเภทของการวางแผน - ประเภทของการควบคุม	๒	บรรยาย ยกตัวอย่าง ประกอบ อภิปรายกลุ่ม จากกรณีศึกษา Lecture/Present/Con ference	พระมหาสุรินทร์ สุนนโท, ดร.
๗	บทที่ ๖ การวางแผนและ ควบคุมงานบริหารที่มี ประสิทธิภาพ	๒	บรรยาย ยกตัวอย่าง ประกอบ อภิปรายกลุ่ม จากกรณีศึกษา Lecture/Present/Con ference	พระมหาสุรินทร์ สุนนโท, ดร.
๘	สอบกลางภาค	๒		พระมหาสุรินทร์ สุนนโท, ดร.
๙	บทที่ ๗ การจัดองค์การเพื่อ การวางแผน	๒	บรรยาย ยกตัวอย่าง ประกอบ อภิปรายกลุ่ม จากกรณีศึกษา Lecture/Present/Con ference	พระมหาสุรินทร์ สุนนโท, ดร.
๑๐	บทที่ ๘ การวางแผนและ ควบคุมงานบริหารยุคโลกาภิ วัตน์	๒	บรรยาย ยกตัวอย่าง ประกอบ อภิปรายกลุ่ม จากกรณีศึกษา Lecture/Present/Con ference	พระมหาสุรินทร์ สุนนโท, ดร.
๑๑	บทที่ ๙ กลยุทธ์ในการวางแผน และควบคุม	๒	บรรยาย ยกตัวอย่าง ประกอบ อภิปรายกลุ่ม จากกรณีศึกษา Lecture/Present/Con ference	พระมหาสุรินทร์ สุนนโท, ดร.

ณ

ลำดับที่	หัวข้อ/รายละเอียด	จำนวนชั่วโมง	กิจกรรมการเรียนรู้ สอน สื่อที่ใช้ (ถ้ามี)	ผู้สอน
๑๒	บทที่ ๑๐ ระบบข้อเพื่อการวางแผนและควบคุม	๒	บรรยาย ยกตัวอย่างประกอบ อภิปรายกลุ่มจากกรณีศึกษา Lecture/Present/Conference	พระมหาสุรินทร์ สุนนโท, ดร.
๑๓	บทที่ ๑๑ การบริหารการตัดสินใจ	๒	บรรยาย ยกตัวอย่างประกอบ อภิปรายกลุ่มจากกรณีศึกษา Lecture/Present/Conference	พระมหาสุรินทร์ สุนนโท, ดร.
๑๔	บทที่ ๑๒ การวางแผนและการควบคุมงานบริหารแนวพุทธ	๒	บรรยาย ยกตัวอย่างประกอบ อภิปรายกลุ่มจากกรณีศึกษา Lecture/Present/Conference	พระมหาสุรินทร์ สุนนโท, ดร.
๑๕	ประมวล	๒	บรรยาย ยกตัวอย่างประกอบ อภิปรายกลุ่มจากกรณีศึกษา Lecture/Present/Conference	พระมหาสุรินทร์ สุนนโท, ดร.
๑๖	สอบปลายภาค	๒		

๒. แผนการประเมินผลการเรียนรู้

ที่	วิธีการประเมิน	ลำดับที่ที่ประเมิน	สัดส่วนของการประเมินผล
๑	สอบกลางภาค สอบปลายภาค	๘ ๑๖	๒๐% ๕๐%

๒	วิเคราะห์กรณีศึกษา คำนว้า การนำเสนอ รายงาน การทำงานกลุ่มและผลงาน การอ่านและสรุปบทความ การส่งงานตามที่มอบหมาย	ตลอดภาค การศึกษา	๒๐%
๓	การเข้าชั้นเรียน การมีส่วนร่วม อภิปราย เสนอความคิดเห็นใน ชั้นเรียน	ตลอดภาคการศึกษา	๑๐%

๕.๒ การประเมินผลการเรียนรู้

ที่	ผลการเรียนรู้	วิธีการประเมิน	สัปดาห์ ที่ประเมิน	สัดส่วนของ การประเมินผล
๑	บทที่ ๑	แนะนำรายวิชา/แลกเปลี่ยนเรียนรู้	๑	-
๒	บทที่ ๒	ทบทวนบทเรียนที่ผ่านมาทดสอบ	๒	-
๓	บทที่ ๓	ทดสอบหลังบทเรียน	๓	๕
๔	บทที่ ๔	ทดสอบหลังบทเรียน	๔	๕
๕	บทที่ ๕	ทดสอบหลังบทเรียน	๕	-
๖	บทที่ ๖	ทดสอบหลังบทเรียน	๖	-
๗	บทที่ ๑-๖	ทดสอบระหว่างเรียน	๗	๒๐
๘	บทที่ ๗	ทดสอบหลังบทเรียน	๘	-
๙	บทที่ ๘	ทดสอบหลังบทเรียน	๙	-
๑๐	บทที่ ๙	ทดสอบหลังบทเรียน	๑๐	๕
๑๑	บทที่ ๑๐	ทดสอบหลังบทเรียน	๑๑	๕
๑๑	บทที่ ๑๑	ทดสอบหลังบทเรียน	๑๒	๕
๑๒	บทที่ ๑๒	ทดสอบหลังบทเรียน	๑๓-๑๔	๕
๑๓	-	สรุปเนื้อหาสาระ/แนะนำข้อสอบ	๑๕	-
		คะแนนจิตพิสัย พุทธิพิสัย และทักษะพิสัย	-	๑๐
๑๔	บทที่ ๑-๑๐	สอบปลายภาค	๑๖	๔๐
		รวม		๑๐๐

๕.๓ เกณฑ์การประเมินผลและระดับคะแนน

เกณฑ์คะแนน	ความหมาย	ระดับ	ค่าระดับ
๙๐ ขึ้นไป	ดีเยี่ยม	A	๔.๐
๘๕-๘๙	ดีมาก	B+	๓.๕
๘๐-๘๔	ดี	B	๓
๗๕-๗๙	พอใช้	C+	๒.๕
๗๐-๗๔	ค่อนข้างพอใช้	C	๒.๐
๖๕-๖๙	ค่อนข้างอ่อน	D+	๑.๕
๖๐-๖๔	อ่อน	D	๑.๐
ต่ำกว่า ๖๐	ไม่ผ่าน	F	๐

หมวดที่ ๖ ทรัพยากรประกอบการเรียนการสอน

๑. เอกสารและตำราหลัก

ซัชจันนันท์ ธรรมจินดา .รวมสุดยอดแนวคิดการจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร : บริษัทซีเอ็ดบุ๊ค, ๒๕๕๐.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. เครื่องมือการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์รัตนไตร, ๒๕๕๑.

_____. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์รัตนไตร, ๒๕๕๐.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). พุทธวิธีบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราช

วิทยาลัย, ๒๕๔๙.

นิรมล กิตติกุล. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

สาคร สุขศรีวงศ์. การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

๒. เอกสารและข้อมูลสำคัญ

เถาว์วัลย์ นันทาภิวัดน์. หลักการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๑.

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). คุณธรรมสำหรับนักบริหาร. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๓๙.

๓. เอกสารและข้อมูลแนะนำ

ธงชัย สันติวงษ์ และคณะ. การวางแผนและการบริหารโครงการ. กรุงเทพมหานคร : Diamond in Business World, ๒๕๔๓.

หมวดที่ ๗ การประเมินและปรับปรุงการดำเนินการของรายวิชา

๑. กลยุทธ์การประเมินประสิทธิผลของรายวิชาโดยนิสิต

การประเมินประสิทธิผลในรายวิชานี้ ที่จัดทำโดยนิสิต ได้จัดกิจกรรมในการนำแนวคิดและความเห็นจากนิสิตได้ดังนี้

- การสนทนากลุ่มระหว่างผู้สอนและผู้เรียน
- การสังเกตการณ์จากพฤติกรรมของผู้เรียน
- แบบประเมินผู้สอน และแบบประเมินรายวิชา
- ข้อเสนอแนะผ่านเว็บบอร์ด ที่อาจารย์ผู้สอนได้จัดทำเป็นช่องทางการสื่อสารกับนิสิต

๒. กลยุทธ์การประเมินการสอน

ในการเก็บข้อมูลเพื่อประเมินการสอน ได้มีกลยุทธ์ ดังนี้

- การสังเกตการณ์การสอนของผู้ร่วมทีมการสอน
- ผลการสอบ
- การทวนสอบผลประเมินการเรียนรู้

๓. การปรับปรุงการสอน

หลังจากผลการประเมินการสอนในข้อ ๒ จึงมีการปรับปรุงการสอน โดยการจัดกิจกรรมในการระดมสมอง และหาข้อมูลเพิ่มเติมในการปรับปรุงการสอน ดังนี้

- สัมมนาการจัดการเรียนการสอน
- การวิจัยในและนอกชั้นเรียน

๔. การทวนสอบมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ของนิสิตในรายวิชา

ในระหว่างกระบวนการสอนรายวิชา มีการทวนสอบผลสัมฤทธิ์ในรายหัวข้อ ตามที่คาดหวังจากการเรียนรู้ในวิชา ได้จาก การสอบถามนิสิต หรือการสุ่มตรวจผลงานของนิสิต รวมถึงพิจารณาจากผลการทดสอบย่อย และหลังการออกผลการเรียนรายวิชา มีการทวนสอบผลสัมฤทธิ์โดยรวมในวิชาได้ดังนี้

- การทวนสอบการให้คะแนนจากการสุ่มตรวจผลงานของนิสิตโดยอาจารย์อื่น หรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ไม่ใช่

อาจารย์ประจำหลักสูตร

- มีการตั้งคณะกรรมการในสาขาวิชา ตรวจสอบผลการประเมินการเรียนรู้ของนิสิต โดยตรวจสอบ

ข้อสอบ รายงาน วิธีการให้คะแนนสอบ และการให้คะแนนพฤติกรรม

๕. การดำเนินการทบทวนและการวางแผนปรับปรุงประสิทธิผลของรายวิชา

จากผลการประเมิน และทวนสอบผลสัมฤทธิ์ประสิทธิผลรายวิชา ได้มีการวางแผนการปรับปรุงการสอน และรายละเอียดวิชา เพื่อให้เกิดคุณภาพมากขึ้น ดังนี้

- ปรับปรุงรายวิชาทุก ๓ ปี หรือตามข้อเสนอแนะและผลการทวนสอบมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ตามข้อ ๔
- เปลี่ยนหรือสลับอาจารย์ผู้สอน เพื่อให้นิสิตมีมุมมองในเรื่องการประยุกต์ความรู้นี้กับปัญหาที่มาจาก

งานวิจัยของอาจารย์หรืออุตสาหกรรมต่าง ๆ

แผนการจัดการเรียนรู้ ประจำบทที่ ๑

เรื่อง ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนและควบคุมงานบริหาร

ก. เนื้อหาสาระที่ศึกษา

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนและควบคุมงานบริหาร

๑. ความหมาย ความสำคัญของการวางแผนและควบคุมงานบริหาร
๒. โครงสร้างการวางแผน
๓. โครงสร้างการควบคุมงานบริหาร

ข. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เมื่อได้ศึกษาบทที่ ๑ จบแล้ว ผู้ศึกษามีความสามารถ

๑. บอกความหมาย ความสำคัญของการวางแผนและควบคุมงานบริหาร
๒. วิเคราะห์โครงสร้างการวางแผน
๓. เลือกแนวปฏิบัติการควบคุมงานบริหาร

ค. กระบวนการเรียนรู้

๑. อาจารย์ผู้สอนเกริ่นนำความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนและควบคุมงานบริหารว่ามีความหมายความสำคัญ ความเป็นมาอย่างไร

๒. อาจารย์ผู้สอนกล่าวเปิดประเด็นซักถามผู้เรียนให้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้เกี่ยวกับความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนและควบคุมงานบริหารโดยการตอบปากเปล่า เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้เรียนได้ตื่นตัวอยู่เสมอ

๓. คำถามใดที่ผู้เรียนตอบแล้วไม่ชัดเจนพอ ผู้สอนควรอธิบายประเด็นนั้น ๆ เพิ่มเติมเพื่อให้ผู้เรียนได้รับความรู้ที่ถูกต้อง

๔. ก่อนสอนทุกครั้ง อาจารย์ผู้สอนกระตุ้นให้ผู้เรียน เกิดความสนใจ มีความอยากรู้ อยากเห็น

๕. อาจารย์ผู้สอนเสนอแนะให้ผู้เรียนศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมจากหนังสืออื่น ๆ

๖. เมื่อศึกษาแต่ละบทจบแล้ว อาจารย์ผู้สอนมอบหมายงานให้ผู้เรียนทุกคนไปทำแล้วนำมาส่งในสัปดาห์ต่อไป

๗. อาจารย์ผู้สอนอธิบายสรุป “ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนและควบคุมงานบริหาร” อีกครั้ง เพื่อเป็นการทบทวนเนื้อหาสาระ แล้วผู้สอนสอบถามผู้เรียนในประเด็นที่ได้เรียนมาแล้ว เพื่อเป็นการประเมินผู้เรียนว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒

ง. แหล่งการเรียนรู้

๑. ห้องสมุดมหาวิทยาลัย
๒. หนังสือหรือตำราเกี่ยวกับรัฐศาสตร์/พุทธศาสตร์
๓. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

จ. สื่อการเรียนการสอน

๑. เอกสารประกอบการสอนวิชา การวางแผนและควบคุมงานบริหาร
๒. บอร์ดความรู้, หนังสือพิมพ์, นิตยสาร, และวารสารที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาของคณะสงฆ์
๓. ใบงาน/งานที่มอบหมายอื่น ๆ

ฉ. การวัดผลและประเมินผล

๑. ด้านความรู้ : ประเมินจากการตอบคำถาม/แสดงความคิดเห็น/ตรวจแบบทดสอบ
๒. ด้านทักษะ : ประเมินด้วยการสังเกตการนำเสนอผลงานเดี่ยว/งานกลุ่ม
๓. ด้านคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยม : ประเมินการสังเกตพฤติกรรม/การร่วมกิจกรรม/การแสดงความคิดเห็นในชั้นเรียน

บทที่ ๑

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนและควบคุมงานบริหาร

๑.๑ ความนำ

ผู้บริหารทุกคนย่อมต้องการทำงานให้สำเร็จ และมีความคิดหลายอย่างที่จะหาวิธีให้งานบรรลุเป้าหมาย ความคิดของผู้บริหารอาจเลื่อนลอยไม่ชัดเจนอาจเป็นไปได้หรือเป็นไปไม่ได้ แต่สิ่งที่ทำให้ความคิดของผู้บริหารเป็นความจริงก็คือแผน หากขาดการวางแผนหนทางที่จะบรรลุผลก็เป็นไปได้ยาก ในแง่ของการบริหารการวางแผนเป็นหน้าที่แรกสุดแล้วก็ตามด้วยหน้าที่การจัดองค์การ การจูงใจ หรือการนำและการควบคุมการวางแผน มีความสำคัญมากที่จะบอกได้ว่าองค์การจะประสบความสำเร็จในการแข่งขันกับองค์การอื่นหรือไม่ แผนเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าองค์การพยายามที่จะทำให้ดียิ่งขึ้นกว่าที่กำลังกระทำอยู่และพยายามทำให้ดีกว่าคนอื่น การวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์จริง

ความหมายของการวางแผนคือ กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการว่าจะทำอย่างไรให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น หากจะกล่าวในแง่ของสถานการณ์ การวางแผนเป็นกระบวนการในการเผชิญกับความไม่แน่นอนโดยการกำหนดการกระทำขึ้นล่วงหน้าเพื่อให้ได้ผลตามที่กำหนดไว้ การวางแผนจะเกี่ยวข้องกัน ๒ อย่างคือ จุดหมายปลายทางกับวิธีการ จุดหมายปลายทางก็คือจะทำอะไร วิธีการก็คือจะทำอย่างไร

การวางแผนอาจเป็นเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องที่เป็นทางการ เมื่อผู้บริหารมีความคิดที่จะหาวิธีทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ความคิดนั้นอาจเป็นการส่วนตัวคือไม่ได้เขียนไว้ ไม่ได้ขอความคิดเห็นจากคนอื่นในองค์การ การวางแผนเป็นการส่วนตัวนี้อาจเป็นเรื่องของส่วนบุคคลหรือขององค์การขนาดเล็ก การวางแผนส่วนตัวจะขาดความต่อเนื่องและขาดข้อมูล แต่การวางแผนที่เป็นทางการเป็นเรื่องยุ่งยากซับซ้อน จะต้องเขียนวัตถุประสงค์ไว้ จะต้องกำหนดวิธีการอย่างชัดเจน จะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของคนในองค์การ ให้คนในองค์การยอมรับอาศัยข้อมูลจำนวนมาก กำหนดระยะเวลาไว้และอื่นๆ

๑.๒ ความหมาย ความสำคัญของการวางแผนและควบคุมงานบริหาร

ความหมายของการวางแผน

ความหมายของการวางแผน มีนักวิชาการด้านการบริหารหลายท่านได้อธิบายไว้ดังนี้ ประชุม รอดประเสริฐ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่บุคคลหรือหน่วยงานได้กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้าเพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต การวางแผนประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ หลายขั้นตอน ซึ่งบางขั้นตอนมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการกระทำก่อน และด้วยความรวดเร็ว ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย (Goals) ที่ได้กำหนดไว้ การวางแผนมี

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๔

คุณค่าอย่างมากต่อวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์การหรือของหน่วยงาน และมีความสำคัญยิ่งต่อความมุ่งหมายส่วนตนของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติตามภารกิจทั้งหลาย^๑

อุทัย บุญประเสริฐ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนเป็นกิจกรรมที่คาดหวังว่าจะต้องปฏิบัติ ซึ่งเป็นผลจากการค้นหาและกำหนดวิธีทำงานในอนาคตเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและองค์กรมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าจะมีการทำอะไร ทำที่ไหน เมื่อใด ให้ใครทำ ทำอย่างไร และให้รายละเอียดอื่นๆ ที่จำเป็นช่วยให้การปฏิบัติงานลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ^๒

วิโรจน์ สารรัตน์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการกระทำไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บุคคลในองค์การปฏิบัติตามให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้^๓

อนันต์ เกตุวงศ์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนก็คือการตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำ โดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามต่อไปนี้ คือ จะทำอะไร (What) ทำไมจึงต้องทำ (Why) ใครบ้าง ที่จะเป็นผู้กระทำ (Who) จะกระทำเมื่อใด (When) จะกระทำกันที่ไหนบ้าง (Where) และจะทำกันอย่างไร (How)^๔

เนตร์พัฒนา ยาวีราข ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนคือ กระบวนการกำหนดวิธีการดำเนินการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้อย่างไร ด้วยวิธีใด เมื่อไร วัตถุประสงค์ของการวางแผนคือ ช่วยให้ทราบทิศทางในการทำงาน^๕

ดิลก บุญเรืองรอด ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการเตรียมการทำงานไว้ล่วงหน้าในการใช้ทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรอื่น ๆ ในโอกาสที่เหมาะสมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้^๖

^๑ ประชุม รอดประเสริฐ, นโยบายและการวางแผน หลักการและทฤษฎี, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : เนติกุลการพิมพ์, ๒๕๓๕), หน้า ๘๙.

^๒ อุทัย บุญประเสริฐ, การวางแผนการศึกษา. (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๑๙.

^๓ วิโรจน์ สารรัตน์, กระบวนการนโยบายทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : อักษราพิพัฒน์, ๒๕๓๙), หน้า ๓๕-๓๖.

^๔ อนันต์ เกตุวงศ์, หลักและเทคนิคการวางแผน, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๖) หน้า ๓-๔.

^๕ เนตร์พัฒนา ยาวีราข, การจัดการสมัยใหม่, (กรุงเทพมหานคร : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, ๒๕๔๘), หน้า ๕.

^๖ ดิลก บุญเรืองรอด, การวางแผนการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : กรมศาสนา, ๒๕๓๔), หน้า ๑๓.

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๕

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนเป็นวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารทราบเกี่ยวกับการปฏิบัติการที่จะเกิดขึ้นในทุกระดับขององค์การ แผนจะช่วยสั่งการและประสานกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ^๗

จากความหมายของการวางแผน สรุปได้ว่า การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการที่องค์การหรือหน่วยงานดำเนินการเพื่อให้ได้ผลที่ต้องการในอนาคต โดยการตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกวิธีทำงานที่ดีที่สุดมีประสิทธิภาพมากที่สุด ให้บรรลุผลตามที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด และเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสามารถปรับปรุงแก้ไขได้อยู่เสมอ

ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนเป็นงานหลักและสำคัญในการบริหารของหน่วยงานในทุกระดับ เนื่องจากเป็นตัวกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีดำเนินการ ที่จะทำให้หน่วยงานดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด การดำเนินงานจะประสบผลสำเร็จมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ การวางแผน หากวางแผนดีก็เท่ากับดำเนินงานสำเร็จไปแล้วกว่าครึ่ง ดังนั้น การวางแผนจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงาน ดังนี้

๑. การวางแผนเป็นหน้าที่อันดับแรกของผู้บริหาร
๒. การวางแผนเป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ ผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถศึกษาเรียนรู้วิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการทำงานได้จากแผนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ
๓. แผนและการวางแผนเป็นตัวกำหนดทิศทางและความรู้สึกในเรื่องของความมุ่งหมาย สำหรับองค์การให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รู้ แผนเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติได้ อย่างดี จึงสามารถป้องกันมิให้มีการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาแต่ละครั้งไปเท่านั้นด้วย
๔. แผนและการวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน มองไปในอนาคต และเห็นโอกาสที่จะแสวงหาประโยชน์หรือกระทำการต่างๆ ให้สำเร็จตามความมุ่งหมายได้ ทั้งยังมองเห็นปัญหาอุปสรรคและภัยคุกคามต่างๆ เพื่อจะหาทางป้องกัน ตลอดจนลดภาวะความเสี่ยงต่างๆ ได้ด้วย
๕. การตัดสินใจที่มีเหตุผลในการวางแผนนั้น จะมีการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ไว้ล่วงหน้า ซึ่งมีเวลาพอที่จะใช้ทั้งหลักทฤษฎี แนวความคิด และหลักการ ประกอบกับตัวเลขสถิติและข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาตัดสินใจ จึงทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม มีเหตุผลและเป็นประโยชน์ตามต้องการ
๖. การวางแผนในเรื่องของการเตรียมการไว้ล่วงหน้า เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามความต้องการ กิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องกระทำให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และ บังเกิดผลตามเป้าหมายนั้นๆ จะต้องได้รับการพิจารณา การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ทั้งวิธีการกระบวนการขั้นตอนของการกระทำ ทรัพยากรที่ต้องใช้ เวลา สถานที่และการควบคุมดูแลการทำงาน

^๗ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : พัฒนาศึกษา, ๒๕๓๙), หน้า ๗๔.

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร^๖

๗. การวางแผนมีส่วนช่วยให้มนุษย์เปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ได้มาก

๘. การวางแผนเป็นตัวนำในการพัฒนา

พะยอม วงศ์สารศรี ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผนดังนี้

๑. ลดความไม่แน่นอนและปัญหาที่จะเกิดในอนาคต เพราะการวางแผนเป็นการจัดโอกาสด้านการจัดการให้สามารถมองเห็นเหตุการณ์ต่างๆ ในอนาคตที่จะเกิดขึ้น

๒. ทำให้เกิดการยอมรับแนวความคิดใหม่ๆ เข้ามาในองค์กร

๓. ทำให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุถึงเป้าหมายที่ปรารถนา เพราะการวางแผนเป็นงานที่ต้องกระทำเป็นจุดเริ่มแรกของทุกฝ่ายในองค์กร

๔. เป็นการลดความสูญเสียเปล่าของหน่วยงานที่ซ้ำซ้อน เพราะการวางแผนทำให้มองเห็นภาพรวมขององค์กรที่ชัดเจน และยังเป็นการอำนวยความสะดวกในการจัดระเบียบขององค์กรให้เหมาะสมกับลักษณะงานยิ่งขึ้น เป็นการจำแนกงานไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน

๕. ทำให้เกิดความแจ่มชัดในการดำเนินงาน เนื่องจากการวางแผนเป็นการกระทำ โดยอาศัยทฤษฎีหลักการ และงานวิจัยต่างๆ มาเป็นตัวกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางปฏิบัติ ซึ่งจำเป็นต้องใช้กระบวนการทางสติปัญญา ดุลยพินิจ ตลอดจนความรู้ในเรื่องต่างๆ ของผู้วางแผน ซึ่งจะทำให้มีทางเลือกแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในอนาคตอย่างเหมาะสม^๗

การควบคุมงานบริหาร

มีคำกล่าวว่า การวางแผนและการควบคุม เป็นงานที่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ เพราะหากเราต้องการให้มีการดำเนินงานตามแผนงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เราจำเป็นต้องมีกระบวนการควบคุมเป็นเครื่องช่วยกำกับกิจกรรมทั้งหลายให้ดำเนินไปโดยไม่มีการติดขัดและผิดพลาด^๘

โดยการควบคุมเป็นหน้าที่สำคัญของหัวหน้างาน หรือผู้บริหารที่ต้องทำ และจำเป็นต้องอาศัยทักษะที่สำคัญทั้ง ๓ ด้าน คือ ๑) ทักษะด้านเทคนิค(Technical Skill) ที่มีความรอบรู้ในรายละเอียดของงานที่รับผิดชอบ ๒) ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill) ซึ่งเป็นความสามารถในการวิเคราะห์ภาพรวม การมองเห็นผลกระทบที่เชื่อมโยงของปัจจัยต่างๆ และความสามารถในการตัดสินใจ ๓) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship Skill) ซึ่งเป็นความสามารถในการบริหารคน การติดต่อสื่อสาร การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

กรอบความคิดในการนำเสนอแง่มุมสำคัญที่จะทำให้การควบคุมงานบริหารบรรลุผล ซึ่งมีหลักการสำคัญ ดังนี้

^๖ พะยอม วงศ์สารศรี, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๓), หน้า ๗.

^๘ กระทรวงศึกษาธิการ, **หลักเทคนิคการบริหารและการวางแผน**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, ๒๕๔๓), หน้า ๔๑.

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๗

Continuous Activities การควบคุมเป็นกิจกรรมที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงาน เช่น มีการติดตามความคืบหน้าของแผนงานทุกวัน ทุกสัปดาห์ ทุกเดือน ทุกไตรมาส ทุกครึ่งปี โดยผู้บริหารต้องพิจารณาว่า กิจกรรมใดที่ควรมีการติดตาม ประเมินผล ในระยะเวลาใด กิจกรรมบางอย่างอาจจำเป็นต้องมีการควบคุมติดตามผลทุกชั่วโมง หรือ ทุกนาที ถ้ากิจกรรมนั้นเป็นกิจกรรมที่วิกฤติ และไม่สามารถที่จะยอมให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นได้ เพราะความผิดพลาดนั้นจะส่งผลให้กิจกรรมอื่นๆ ได้รับความเสียหายไปด้วย เช่น กระบวนการผลิตในขั้นตอนวิกฤติ จำเป็นต้องมีการควบคุมคุณภาพชิ้นงานอย่างเข้มงวด เพราะถ้ามีความผิดพลาดเกิดขึ้นจะส่งผลให้ไม่สามารถทำการผลิตขั้นตอนต่อไปได้ เป็นต้น

Objective Oriented ควบคุมโดยยึดเป้าหมายเป็นหลัก แผนงานที่ดีต้องมีตัวชี้วัด หรือ KPI ไว้เป็นหลักไมล์ (Mile Stone) ทุกระยะสำหรับทุกกิจกรรม เพื่อให้สามารถติดตามความคืบหน้า และสามารถประเมินผลงานได้ชัดเจน โดยตัวชี้วัดที่จะใช้ในการควบคุมติดตามผลนั้น ควรเป็นตัวชี้วัดที่เป็นข้อตกลงร่วมกัน และรับรู้โดยทั่วกัน ไม่ควรเป็นตัวชี้วัดที่รู้เฉพาะหัวหน้างาน หรือ หัวหน้างานกำหนดขึ้นเอง หรือกำหนดขึ้นมาใหม่ตามความพอใจของหัวหน้างาน ซึ่งจะก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในการทำงานและทำลายบรรยากาศการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้

Neighboring Action ควบคุมโดยให้ความเป็นมิตร ในฐานะหัวหน้างานหรือผู้ที่มีบทบาทในการตรวจสอบ ควบคุม ติดตามประเมินผล บางคนอาจคิดว่าตนเองมีอำนาจในมือสามารถให้คุณให้โทษจากการควบคุม หรือตรวจสอบได้ ส่งผลให้มีพฤติกรรมที่ก้าวร้าว คุกคาม ต่อผู้ที่ถูกตรวจสอบ ดังนั้น ในการควบคุมงานควรสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร เพื่อให้พนักงานมีขวัญ กำลังใจที่ดีในการทำงาน และไม่รู้สึกรอคอยต่อการถูกควบคุม ติดตามงาน

Team Control ให้ทีมผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการควบคุมกันเอง งานบางอย่าง ผู้ปฏิบัติงานอาจจะรู้ในเทคนิคและรายละเอียดของงานดีกว่าหัวหน้างาน การปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสควบคุมผลงานกันเอง โดยหัวหน้างานติดตามดูอยู่ห่างๆ เป็นระยะ จะมีส่วนช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญในงาน และได้รับมอบหมายอำนาจการตัดสินใจบางส่วน (Empowerment) ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาความเป็นผู้นำของทีมงานได้เป็นอย่างดี Rapid Response ตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เมื่อพบว่ามียกข้อบกพร่องเกิดขึ้นและกำลังเบี่ยงเบนไปจากแผนงานที่กำหนดไว้ จะทำให้พนักงานตระหนกอยู่เสมอว่า จำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อแผนการปฏิบัติงาน และเป้าหมายที่กำหนด อีกทั้งยังเป็นการกระตุ้นให้พนักงานตื่นตัวในการที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์เสมอ

Opened Opinion เปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็น หัวหน้างานหรือผู้ที่ทำหน้าที่ตรวจสอบ ควบคุม ติดตามประเมินผล ควรให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้ชี้แจงข้อบกพร่องที่พบ เพราะอาจมีปัจจัยอื่นแทรกซ้อนทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนได้เสมอ การชี้แจงที่ไม่ใช่ข้อแก้ตัว จะทำให้ได้มุมมองใหม่ๆ ที่จะช่วยให้เราสามารถค้นพบวิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ๆ รวมทั้งแนวทางการป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ให้เกิดซ้ำอีก

Leadership ควบคุมงานด้วยความเป็นผู้นำ ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานให้ความร่วมมือร่วมใจที่ดี และเต็มความสามารถ ผู้นำที่ดีต้องรู้ว่าสิ่งใดควร สิ่งใดไม่ควรในเชิงศีลธรรม คุณธรรม มีความรับผิดชอบเมื่อเกิดข้อผิดพลาด และเต็มใจรับคำตำหนิ จากผู้บังคับบัญชาาระดับสูงขึ้นไป ไม่โยนความผิดพลาดที่เกิดขึ้นไปให้ผู้ปฏิบัติงาน ต้องยินดีที่จะรับผิดชอบ มากกว่ารับชอบ^{๑๐}

การจัดการควบคุมการบริหารสามารถแยกแยะวัตถุประสงค์ได้ชัดเจน แต่บางกรณีก็มีวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกัน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องตัดสินใจว่า จะกำหนดมาตรการการควบคุมภายในเพื่อวัตถุประสงค์อะไรต้องการเน้นชัดว่าเพื่อวัตถุประสงค์ใด วัตถุประสงค์หนึ่งเพียงอย่างเดียว หรือต้องการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในเพื่อวัตถุประสงค์หลายประการที่สัมพันธ์กัน จะต้องพิจารณาในเนื้อหาอย่างลึกซึ้ง โดยองค์ประกอบทั้ง ๕ มีดังนี้^{๑๑}

๑. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)

กล่าวคือ สภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวกับการสร้างจิตสำนึกและบรรยากาศของการควบคุมภายในซึ่งปัจจัยหลายๆ ปัจจัยที่นำมาพิจารณารวมกันส่งผลให้เกิดความมีประสิทธิภาพของมาตรการหรือวิธีการควบคุมในองค์กร หรือทำให้มาตรการและวิธีการควบคุมที่ดีขึ้น โดยส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรตระหนักถึงความจำเป็นของระบบการควบคุมภายในและเน้นการสร้างบรรยากาศโดยผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้คนขององค์กรเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติตามความรับผิดชอบ ดังนั้น สภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดีจะช่วยให้บุคลากรเข้าใจถึงความจำเป็นและความสำคัญของการควบคุมภายใน ทั้งนี้ ปัจจัยที่แสดงให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมของการควบคุมประกอบด้วย

ความซื่อสัตย์และจริยธรรม กล่าวคือ ผู้บริหารควรจัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรมเป็นแนวทางการปฏิบัติ หรือมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยปัจจัยนี้ผู้ศึกษาเห็นว่า ปัจจุบันองค์กรมักจะจัดทำ Code of Conduct หรือหลักในการปฏิบัติงานที่เปรียบเสมือนกฎระเบียบขององค์กร ดังนั้นหากมีการแทรกข้อกำหนดด้านจริยธรรมอันเป็นแนวทางที่ควรปฏิบัติลงไป ก็จะทำให้เกิดความสมบูรณ์ในการนำมาใช้ในทางปฏิบัติมากขึ้น

ส่วนในด้านของผู้บริหารก็ต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีอย่างสม่ำเสมอ และลดวิธีการหรือแรงจูงใจที่รุนแรง เช่น การไม่กดดันให้พนักงานต้องปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่สูงเกินจริง

ความรู้ ทักษะ ความสามารถเชิงแข่งขัน กล่าวคือ องค์กรควรมีการกำหนดระดับความรู้และความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานแต่ละอย่าง ต้องกำหนดออกมาเป็นข้อกำหนดด้านพื้นความรู้ทางการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยผลสำเร็จในการประเมินองค์ประกอบด้านนี้สามารถพิจารณาได้จากการจัดทำเอกสารกำหนดลักษณะงาน (Job

^{๑๐} วิโรจน์ สารรัตนะ, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๗), หน้า ๓๒-๓๓

^{๑๑} สุรพงษ์ ปนาทกุล, การวางแผนศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : เจริญผล, ๒๕๓๖), หน้า ๘.

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๕

Description) เพื่อให้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาบรรจุพนักงานให้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ

คณะกรรมการบริษัทหรือคณะกรรมการตรวจสอบ กล่าวคือ ฝ่ายบริหารระดับสูงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศการควบคุมของกิจการ คณะกรรมการบริษัทเป็นเสมือนตัวแทนผู้ถือหุ้นที่จะแต่งตั้งฝ่ายบริหารระดับสูงและกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้บรรลุผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร คณะกรรมการตรวจสอบเป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการบริษัทที่ทำหน้าที่ส่งเสริมบรรยากาศของการควบคุม และการตรวจสอบทั้งภายในและการสอบบัญชีให้เป็นไปอย่างอิสระจากฝ่ายบริหาร รวมทั้งความรู้ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน การตั้งคำถามที่ตรงประเด็นและลึกซึ้งเกี่ยวกับงานของฝ่ายบริหาร และติดตามวิเคราะห์คำตอบที่ได้ความถี่และการมีเวลาในการปฏิบัติหน้าที่และประชุมกับผู้บริหารฝ่ายการเงินบัญชีตรวจสอบภายในและผู้สอบบัญชีความเพียงพอและทันสมัยของสารสนเทศที่จัดให้คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการตรวจสอบที่ติดตามการบรรลุผลของแผนกลยุทธ์ เป้าหมายของฝ่ายบริหารฐานะการเงิน ผลการดำเนินงานและปฏิบัติตามสัญญาที่สำคัญ ความเพียงพอและทันสมัยของสารสนเทศที่คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการตรวจสอบมีเกี่ยวกับข้อมูลพิเศษ เช่น ค่าใช้จ่ายในการเดินทางของผู้บริหารระดับสูง รายงานการสืบสวนจากสถาบันกำกับดูแล การจ่ายเงินที่ผิดกฎหมาย เป็นต้น

ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร กล่าวคือ องค์ประกอบนี้เป็นสิ่งใหม่ของการบริหาร ซึ่งบางครั้งปรัชญาและสไตล์การทำงานผู้บริหารถูกละทิ้งความสนใจไม่เข้าใจอย่างลึกซึ้ง การทำความเข้าใจแนวโน้มทางความคิดขององค์ประกอบนี้ เช่น เป็นผู้บริหารที่กล้าเสี่ยงหรือชอบความระมัดระวัง ความถี่ในการติดตามงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับระดับปฏิบัติการ ทักษะคติของผู้บริหารที่มีต่อการเลือกนโยบายบัญชีความระมัดระวังในการกำหนดประมาณการทางบัญชี การเปิดเผยข้อมูล และการไม่แสดงข้อมูลที่เป็นเท็จ รวมทั้งการส่งเสริมในงานบัญชี การพัฒนาความรู้ของฝ่ายบัญชีเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่ทำให้สามารถทราบทิศทางองค์กรได้ว่าจะถูกวางอยู่ในจุดใดหรือมีความเสี่ยงอย่างไรบ้าง

โครงสร้างการจัดองค์กร กล่าวคือ โครงสร้างขององค์กรที่ได้รับการจัดไว้ดีเยี่ยมเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนงานสั่งการและควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยการจัดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับลักษณะของธุรกิจนั้น

การมอบอำนาจและความรับผิดชอบ (Assignment of Authority and responsibility) หมายถึง การมอบอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการควรจะต้องมีการกำหนดอย่างชัดเจน โดยในการประเมินองค์ประกอบด้านนี้จะต้องพิจารณาจาก

- ความชัดเจนในการระบุความรับผิดชอบและอำนาจในการอนุมัติให้ผู้ปฏิบัติการฝ่ายต่างๆ ในการปฏิบัติงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์

- ความเหมาะสมของมาตรฐานการควบคุมและวิธีการควบคุมที่เกี่ยวข้องรวมทั้งเอกสารที่ระบุลักษณะความรับผิดชอบในตำแหน่งงาน

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๑๐

- ความเหมาะสมของจำนวนพนักงาน ซึ่งจะต้องมีความรู้และทักษะที่เหมาะสมกับปริมาณงานและความซับซ้อนของกิจกรรม รวมทั้งระบบงานที่เกี่ยวข้อง

นโยบายและวิธีบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ ในการบริหารองค์กรมีปัจจัยหลายอย่างที่เป็นสิ่งสำคัญแก่องค์กรไม่ว่าจะเป็นระบบบริหารเทคโนโลยี สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องพัฒนาตามยุคสมัยให้ทันต่ออย่างไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญที่สุดขององค์กรที่จะขาดไม่ได้ก็คือ ทรัพยากรมนุษย์ เพราะทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง ดังนั้น ฝ่ายบริหารควรกำหนดนโยบายและวิธีบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การว่าจ้าง การคัดเลือกบุคลากร และเมื่อได้บุคลากรที่เหมาะสมแล้ว ก็ต้องมีนโยบายในการจูงใจและพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถที่ทันสมัยตามทันเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การประเมินองค์ประกอบนี้ เช่น นโยบายและวิธีปฏิบัติ ในส่วนที่เกี่ยวกับการคัดเลือก การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง และการจ่ายผลตอบแทน ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้เมื่อพบความประหลาดที่แตกต่างจากนโยบายและวิธีปฏิบัติที่กำหนด เช่น มีบทลงโทษ ความเหมาะสมในการใช้นโยบายการเลื่อนตำแหน่งและความดีความชอบ

การตรวจสอบภายใน กล่าวคือ การตรวจสอบภายในถือเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมภายในและเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ทำให้สภาพแวดล้อมของการควบคุมมีคุณภาพ ผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความอิสระเพียงพอที่จะรายงานผลการตรวจสอบและประเมินผลให้แก่ผู้บริหาร และผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานที่ได้รับการตรวจสอบและประเมินผลทั้งนี้ผู้ตรวจสอบภายในควรได้รับการสนับสนุนอย่างเหมาะสมจากผู้บริหาร

๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงซึ่งจัดได้ว่าเป็นเครื่องมือในการบริหารอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารนิยมใช้ในปัจจุบัน เนื่องจากในปัจจุบันเป็นยุคการค้าที่มีการแข่งขันอย่างเสรี ซึ่งมีคู่แข่งมากมายที่กำลังต่อสู้กับองค์กร ดังนั้น ความเสี่ยงจึงเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งการประเมินความเสี่ยงนั้นเป็นกระบวนการที่ทำให้กิจการขององค์กรทราบถึงความเสี่ยงที่กำลังจะเผชิญล่วงหน้าได้ เมื่อทราบถึงความเสี่ยงแล้วก็สามารถที่จะบริหารความเสี่ยงเพื่อเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส และเพื่อลดผลกระทบความเสียหายที่จะเกิดขึ้นได้เนื่องจากการค้ายุคการแข่งขันเสรีที่มีความเสี่ยงสูงและต้องเตรียมความพร้อมในทุกสภาวะการณ์ การประเมินความเสี่ยงจะทำให้ฝ่ายบริหารได้ทราบถึงปัจจัยเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเพียงพอและเหมาะสม โดยแบ่งได้เป็น

- ปัจจัยเสี่ยงระดับกิจการอาจเกิดจากปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในกิจการ โดยปัจจัยเสี่ยงภายนอก เป็นปัจจัยที่เกิดจากภายนอกที่กิจการควบคุมไม่ได้ ซึ่งผู้บริหารต้องติดตามศึกษาเพื่อหาวิธีปฏิบัติในการเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส หรือลดผลเสียหายที่จะเกิดขึ้นส่วนปัจจัยเสี่ยงภายใน เป็นปัจจัยที่เกิดจากภายในองค์กรที่ผู้บริหารสามารถจัดการได้ ซึ่งสามารถยกตัวอย่างของปัจจัยภายนอกเช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความต้องการและความมุ่งหวังของลูกค้าที่มีต่อสินค้าหรือบริการ กฎหมายและข้อกำหนดต่างๆ ของภาครัฐและตัวอย่างของปัจจัย

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๑๑

ภายใน เช่น ความซื่อสัตย์และจริยธรรมของผู้บริหาร ความสลับซับซ้อนของการปฏิบัติงาน ขวัญและกำลังใจของพนักงานในการปฏิบัติงานขนาดของหน่วยงาน โดยหน่วยงานใหญ่ย่อมมีโอกาสผิดพลาดสูงกว่าหน่วยงานเล็ก

- ปัจจัยเสี่ยงระดับกิจกรรมเป็นปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดในหน่วยงานสาขา แผนงานโครงการ และกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ เช่น การจัดการการตลาด เป็นต้น

หลังจากระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนที่สำคัญก็คือ การวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยง หากปัจจัยเสี่ยงใดสามารถคำนวณจำนวนที่อาจเกิดขึ้นได้โดยตรงในเชิงปริมาณ เช่น การใช้สูตรคำนวณจำนวนค่าความเสียหาย ก็ให้ประเมินและจัดระดับความเสี่ยง ไปตามความสำคัญของจำนวนที่คำนวณได้ หากการวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยงโดยใช้สูตรคำนวณเป็นไปได้ยาก อาจต้องใช้วิธีการให้คะแนนเชิงเปรียบเทียบแทน เช่น การให้ระดับ ๑-๓ โดย ๑ = ไม่พอใจ ๒ = ปานกลาง และ ๓ = พอใจ เป็นต้น

หลังจากนั้นผู้บริหารควรกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยง และตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมควบคุมภายในที่จำเป็นเพื่อลดหรือบรรเทาความเสี่ยงเหล่านั้นและเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการดำเนินงาน รายงานทางการเงินและการดำเนินงานเป็นที่น่าเชื่อถือ และการปฏิบัติที่เป็นไปตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับ ผู้บริหารระดับส่วนงาน หรือผู้ประเมินควรจะต้องเน้นการให้ความสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ในการกำหนดวัตถุประสงค์การระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงและบางเรื่องมีลักษณะเป็นนามธรรมซึ่งต้องใช้ดุลยพินิจ แต่เรื่องเหล่านี้มีความสำคัญในการใช้ประเมินความเสี่ยงว่าเหมาะสมเพียงพอหรือไม่ ซึ่งการบริหารความเสี่ยงนั้น COSO ได้กำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไว้พอสรุปได้ดังนี้

๑) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึงการเลิกหรือหลีกเลี่ยงการกระทำเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น การกระทำงานที่องค์กรไม่ถนัด อาจหลีกเลี่ยงโดยการไม่กระทำ หรือจ้างบุคคลภายนอก เป็นต้น

๒) การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หมายถึงการลดโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดหรือการลดความเสียหาย หรือการลดทั้งสองด้านพร้อมกันการลดความเสี่ยงที่สำคัญคือ การจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกัน หรือค้นพบความเสี่ยงเฉพาะวัตถุประสงค์นั้นอย่างเหมาะสม ทันกาลมากขึ้น รวมถึงการกำหนดแผนสำรองในกรณีมีเหตุการณ์ฉุกเฉิน

๓) การแบ่งความเสี่ยง (Risk Sharing) หมายถึงการลดโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดหรือการลดความเสียหาย โดยการแบ่ง การโอนการหาผู้รับผิดชอบร่วมในความเสี่ยง เช่น การจัดประกันภัย

๔) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึงการไม่กระทำการใดๆ เพิ่มเติมกรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญน้อยความเสี่ยงน่าจะเป็นน้อย หรือเห็นว่ามีต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงสูงกว่าผลที่ได้รับ

๓. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

หมายถึง การกระทำที่สนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบาย วิธีปฏิบัติงาน และคำสั่งต่างๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดซึ่งจะต้องเป็นการกระทำที่ถูกต้องและในเวลาที่เหมาะสม จะเพิ่มความมั่นใจในความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด กิจกรรมการควบคุมภายในสามารถแบ่งออกตามประเภทของการควบคุมได้ดังต่อไปนี้

- การควบคุมแบบป้องกันเป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก
- การควบคุมแบบค้นพบ เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อทำการค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นมาแล้ว
- การควบคุมแบบแก้ไข เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขมิให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต
- การควบคุมแบบส่งเสริม เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จโดยตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

๔. ข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสารในองค์กร (Information and Communication)

การสื่อสารและสารสนเทศนี้ ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการควบคุมภายในยุคปัจจุบัน ซึ่งนับได้ว่าเป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร และถ้าข้อมูลข่าวสารมีความทันสมัยก็จะทำให้องค์กรรับรู้ข้อมูลได้ทันทั่วทั้ง มีความได้เปรียบทางด้านธุรกิจ และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพให้กับการบริหารองค์กรได้อีกด้วย แต่อย่างไรก็ตาม ความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารก็ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งไม่แพ้กัน ดังนั้น ควรให้ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้เข้าถึงหรือรับทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องผ่านเครื่องมือต่างๆ โดยสามารถแบ่งได้ ดังนี้

ข้อมูลสารสนเทศ (Information) เป็นข้อมูลที่มีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับโดยผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลประกอบการพิจารณาสั่งการ ส่วนผู้ปฏิบัติงานมักใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องชี้นำทิศทางการปฏิบัติหน้าที่ ข้อมูลสารสนเทศที่ดีที่ควรจัดให้มีในทุกๆ องค์กรควรมีลักษณะดังนี้คือ

- ๑) ความเหมาะสมกับการใช้ หมายถึง สารสนเทศมีเนื้อหาสาระที่จำเป็นต่อการตัดสินใจของผู้ใช้
- ๒) ความถูกต้องสมบูรณ์ หมายถึง สารสนเทศที่สามารถสะท้อนผลตามความจำเป็นและให้ข้อมูลที่เป็นจริงและมีรายละเอียดที่จำเป็นครบถ้วน
- ๓) ความเป็นปัจจุบัน หมายถึง การให้ตัวเลขและข้อเท็จจริงล่าสุดที่เป็นปัจจุบันสามารถใช้เป็นข้อมูลที่เชื่อถือได้สำหรับการประกอบการตัดสินใจได้ทันเวลา
- ๔) สะดวกในการเข้าถึง หมายถึง ความง่ายสำหรับผู้ที่มิอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและมีระบบรักษาความปลอดภัย ป้องกันผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องให้ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศที่มีความสำคัญหรือข้อมูลที่เป็นความลับได้ในการจัดให้มีสารสนเทศที่ดีเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะ

จัดหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ทางวิชาชีพ รวมทั้งการจัดหาเครื่องมือ เครื่องใช้ เทคโนโลยี และระบบงานที่ดี และประสบการณ์ทางวิชาชีพ รวมทั้งการจัดหาเครื่องมือ เครื่องใช้ เทคโนโลยี และระบบงานที่ดี เพื่อให้มีการปฏิบัติตามระบบงานที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ และควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด

การสื่อสาร (Communication) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้น หมายถึง การ จัดระบบการสื่อสารให้ข้อมูลส่งไปถึงผู้ที่ควรได้รับและระบบการสื่อสารที่ดีนั้น จะต้องประกอบด้วย ทั้งระบบการสื่อสารกันภายในองค์กรหรือการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเดียวกันซึ่งควรจัดให้เป็น รูปแบบการสื่อสารสองทาง และอีกระบบคือการสื่อสารภายนอกซึ่งเป็นการสื่อสารกับลูกค้าหรือ บุคคลอื่นๆ นอกองค์กร

๕. การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

การควบคุมภายในขององค์กรจะสมบูรณ์ไม่ได้หากขาดการติดตามและประเมินผล เพราะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารมั่นใจได้ว่า มาตรการและระบบการควบคุมภายในมี ประสิทธิภาพและได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

- การติดตามผลระหว่างการดำเนินงาน (On Going Monitoring) หมายถึง การ สังเกต การติดตาม ระบบรายงานความคืบหน้าของงาน รวมทั้งการสอบทานหรือการยืนยันผลงาน ระหว่างการปฏิบัติงาน

- การประเมินผลอิสระ (Independent Evaluation) เป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้น ในช่วงเวลาที่แล้วแต่จะกำหนด หรือการประเมินอิสระอาจ หมายถึง การประเมินโดยผู้ที่ไม่มีส่วน เกี่ยวข้องกับการกำหนดระบบควบคุมภายใน เพื่อให้สามารถแสดงความเห็นได้อย่างเป็นอิสระ เช่น การประเมินจากผู้ตรวจสอบภายใน เป็นต้น

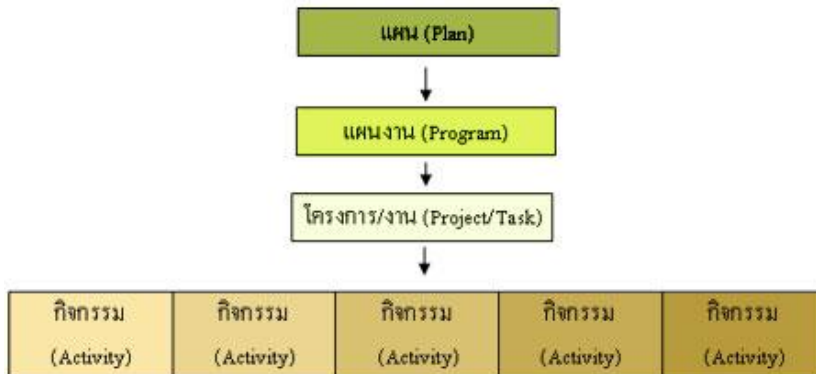
- การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment : CSA) เป็นการ จัดประชุมเชิงปฏิบัติร่วมกัน ระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานผู้มีความรู้ด้านการควบคุม และผู้อื่นที่มี ส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกิจกรรมควบคุมและประเมินผลร่วมกัน ในด้านที่ได้รับมอบหมายให้ ดำเนินงานนั้น

๑.๓ โครงสร้างการวางแผน

ระบบโครงสร้างแผนงาน (Program Structure) เป็นการจัดระบบการวางแผน เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยแบ่งแผนออกเป็นส่วนย่อยของแผนตามลำดับชั้น ส่วนย่อยๆ เหล่านี้จะเป็นกรอบกำกับในการจัดกลุ่มงาน กลุ่มกิจกรรมและโครงการไว้อย่างเป็น ระบบ ซึ่งการจัดกลุ่มงานตามระบบนี้เพื่อช่วยให้การวางแผนสัมพันธ์กับงานปกติ อำนวยความสะดวก ในการดำเนินงานด้านการเงิน การงบประมาณ การจัดโครงสร้างแผนงานในแต่ละหน่วยงาน หรือแต่ละระบบนั้นจะมีลักษณะการจัดที่อาจแตกต่างกันแต่โครงสร้างพื้นฐานในงานการวางแผน โดยทั่วไปจะประกอบด้วย แผน (Plan) แผนงาน (Program) โครงการ/งาน (Project / Task) และ กิจกรรม (Activity)

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๑๔

เป็นลำดับลดหลั่นกันไปตามลำดับชั้น ดังภาพประกอบ ๑



ภาพประกอบ ๑ ระบบโครงสร้างแผนงาน (Program Structure)

๑. แผน (Plan) เป็นแผนรวมขององค์การทั้งองค์การ เป็นแผนรวมของสถาบันทั้งสถาบันหรือแผนรวมของหน่วยงานนั้นโดยเฉพาะทั้งหน่วย หรือแผนเฉพาะในระดับต่างๆ เช่น แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนของกระทรวง แผนของกรม แผนของกอง แผนของสำนักงานแผนของฝ่าย แผนของแผนกหรืออาจเป็นแผนเฉพาะเรื่องเฉพาะด้านก็ได้ เช่น แผนพัฒนาชนบท แผนเตรียมสู่กีฬาโอลิมปิก แผนการปฏิรูปที่ดิน เป็นต้น แผนจะมีลักษณะเฉพาะที่สำคัญ คือ เป็นแหล่งรวมเรื่องทั้งหมดไว้ด้วยกัน เป็นที่พิจารณาโดยรวมทั้งหมดของเรื่องนั้น ส่วนนั้นทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นแผนมหภาคซึ่งเป็นระดับส่วนรวมของชาติ เป็นแผนแห่งชาติ หรือแผนระดับจุลภาคซึ่งเป็น ที่รวมทั้งหมดเฉพาะเรื่อง เฉพาะจุด เช่น แผนของหน่วยงาน กระทรวง กรม กอง ฝ่าย รายละเอียด ที่สำคัญของแผน คือ วัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ มาตรการ ซึ่งในแต่ละแผนสิ่งที่ขาดไม่ได้ก็คือ วัตถุประสงค์ และนโยบาย

๒. แผนงาน (Program) โดยปกติแล้วหน่วยงานหรือองค์การแต่ละแห่งจะประกอบด้วย ส่วนงานหรือกลุ่มงานที่สำคัญๆ ซึ่งเป็นกลุ่มงานหลัก เมื่อใช้แผนเป็นกรอบกำกับการจัดกลุ่มงาน โดยระบบโครงสร้างแผนงาน จะมีสภาพที่เรียกว่าใกล้เคียงกับระดับแผนงาน ซึ่งตัวแผนเป็นแผนรวมของระบบใหญ่ทั้งหมด แผนงานเป็นส่วนที่เป็นกลุ่มงานสำคัญๆ ตัวแผนเป็นรวมของโครงการต่างๆ เพื่อดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของแผนงานนั้น สิ่งที่ปรากฏอยู่ในแผน ก็คือ วัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย สำหรับรายแผนงานนั้นและในบางที่อาจมียุทธศาสตร์ หรือมาตรการ สำหรับการดำเนินงานเพิ่มเติมประกอบไปด้วยก็ได้ ตามรูปแบบระบบแผนงาน ที่หน่วยงานนั้นกำหนดใช้หรือตามที่หน่วยงานผู้มีอำนาจเป็นผู้กำหนดได้กำหนดไว้

๓. โครงการ / งาน (Project / Task) จะเป็นที่ยรวมของกิจกรรม (Activity) ต่างๆ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นชัดเจนถึงกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติและการใช้ทรัพยากรหรืองบประมาณ กับการควบคุมกำกับการทำงานให้เป็นไปตามเค้าโครงการทำงาน ตามลำดับขั้นตอนของกิจกรรมที่กำหนดไว้ ผลสำเร็จที่เป็นผลรวมของโครงการและงานต่างๆ แต่ละแผนงาน จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายของแผนงานนั้นๆ โดยตรง และในทำนองเดียวกันผลรวม ของแต่ละแผนงานทุกแผนงานในแผน ก็จะไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และ

นโยบายของแผนตามลำดับรายละเอียดส่วนใหญ่ที่ปรากฏในโครงการ ก็จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายของแผนตามลำดับ รายละเอียดส่วนใหญ่ที่ปรากฏในโครงการ มักจะประกอบด้วย ชื่อโครงการ ผู้รับผิดชอบโครงการ เวลาที่ใช้ในการดำเนินการโครงการ เหตุผล-ความสำคัญ-ความเป็นมาของโครงการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีดำเนินงาน งบประมาณ วิธีการติดตามกับโครงการและวิธีการประเมินสัมฤทธิ์ผลของโครงการหรือการประเมินผล ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการหรือผลประโยชน์พลอยได้ที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ นอกจากนั้นยังอาจมีรายละเอียดอื่นๆ เพิ่มเติมได้อีกตามความเหมาะสม หรือตามที่กำหนดไว้ในแบบฟอร์มมาตรฐานการเสนอโครงการ ซึ่งหน่วยงานนั้นต้องยึดถือปฏิบัติความแตกต่างระหว่างโครงการและงาน คือ งานเป็นที่รวมของกิจกรรมประจำ ต่อเนื่องเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติตลอดไป ตามภาระหน้าที่ของหน่วยงาน ส่วนโครงการจะมีลักษณะเป็นงานใหม่ที่แตกต่างจากงานประจำตามปกติ หรือเป็นงานเฉพาะพิเศษที่แตกต่างจากการทำงานตามปกติประจำทั่วไป สามารถแยกออกจากงานประจำให้เห็นความแตกต่างชัดเจน

กล่าวโดยสรุป ระบบโครงสร้างแผนงาน เป็นการจัดระบบการวางแผนเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานโดยจะแบ่งแผนออกเป็นส่วนย่อยตามลำดับชั้นจากส่วนใหญ่ไปหาส่วนย่อย คือ แผน (Plan) ซึ่งเป็นโครงการต่างๆ โครงการและงาน (Project / Task) จะเป็นที่ยรวมของกิจกรรม (Activity) ต่าง ๆ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นชัดเจนถึงกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติและการใช้ทรัพยากรหรืองบประมาณ และกิจกรรม (Activity) เป็นลำดับลดหลั่นกันไป โดยในแต่ละส่วนนั้นก็จะมีรายละเอียดที่แตกต่างกันไปตามลักษณะโครงสร้างในการจัดทำที่กำหนดไว้ในแต่ละส่วน^{๑๒}

๑.๔ โครงสร้างการควบคุมงานบริหาร

ระบบการควบคุมภายใน ประกอบด้วยนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นในองค์กร เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่ากิจการจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ในเรื่องต่อไปนี้

- ด้านการดำเนินงาน (Operation) โดยมุ่งหมายให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุ้มค่า ด้วยการกำกับการใช้ทรัพยากรทุกประเภทให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายที่ผู้บริหารกำหนดไว้ และให้ปลอดจากการกระทำทุจริตของพนักงาน หรือผู้บริหาร และหากมีความเสียหายเกิดขึ้นก็ช่วยให้ทราบถึงความเสียหายนั้นได้โดยเร็วที่สุด

- ด้านการรายงานทางการเงิน (Financial Reporting) รายงานทางการเงินหรือการเงินไม่ว่าจะเป็นรายงานที่ใช้ภายในหรือภายนอกองค์กรต่างต้องมีความเชื่อถือได้และทันเวลา มีคุณภาพเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา ตัดสินใจทางธุรกิจของนักบริหาร เจ้าหนี้ ผู้ถือหุ้น และผู้ลงทุนทั่วไป

^{๑๒} สมยศ นาวิการ, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๙, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, ๒๕๔๕), หน้า ๑๐๖-๑๐๗.

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๑๖

- ด้านการปฏิบัติให้เป็นไปตาม กฎ ระเบียบ และนโยบาย (Compliance with Application Laws and Regulations) การปฏิบัติงานหรือดำเนินธุรกิจให้สอดคล้อง หรือเป็นไปตามบทบัญญัติ ข้อกำหนดของกฎหมาย นโยบาย ข้อบังคับ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน หรือการดำเนินธุรกิจนั้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดผลเสียหายใดๆ จากการละเว้นการปฏิบัติให้เป็นไปตาม กฎ ระเบียบเหล่านั้น

จากวัตถุประสงค์ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าบางครั้งในการจัดการควบคุมภายใน สามารถแยกแยะวัตถุประสงค์ได้ชัดเจน แต่บางกรณีก็มีวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกัน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องตัดสินใจว่า จะกำหนดมาตรการการควบคุมภายในเพื่อวัตถุประสงค์อะไร ต้องการเน้นชัดว่าเพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งเพียงอย่างเดียว หรือต้องการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในเพื่อวัตถุประสงค์หลายประการที่สัมพันธ์กัน

โครงสร้างการควบคุมงานบริหาร มี ๕ องค์ประกอบ ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๓. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
๔. ข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสารในองค์กร (Information and Communication)
๕. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

๑. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)

กล่าวคือ สภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวกับการสร้างจิตสำนึกและบรรยากาศของการควบคุมภายในซึ่งปัจจัยหลายๆ ปัจจัยที่นำมาพิจารณารวมกันส่งผลให้เกิดความมีประสิทธิภาพของมาตรการหรือวิธีการควบคุมในองค์กร หรือทำให้มาตรการและวิธีการควบคุมที่ดีขึ้น โดยส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรตระหนักถึงความจำเป็นของระบบการควบคุมภายในและเน้นการสร้างบรรยากาศโดยผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้คนขององค์กรเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติตามความรับผิดชอบ ดังนั้น สภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดีจะช่วยให้บุคลากรเข้าใจถึงความจำเป็นและความสำคัญของการควบคุมภายใน ทั้งนี้ ปัจจัยที่แสดงให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมของการควบคุมประกอบด้วย

ความซื่อสัตย์และจริยธรรม กล่าวคือ ผู้บริหารควรจัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรมเป็นแนวทางการปฏิบัติ หรือมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยปัจจัยนี้เห็นว่า ปัจจุบันองค์กรมักจะจัดทำ Code of Conduct หรือหลักในการปฏิบัติงานที่เปรียบเสมือนกฎระเบียบขององค์กร ดังนั้นหากมีการแทรกข้อกำหนดด้านจริยธรรมอันเป็นแนวทางที่ควรปฏิบัติลงไป ก็จะทำให้เกิดความสมบูรณ์ในการนำมาใช้ในทางปฏิบัติมากขึ้น

ส่วนในด้านของผู้บริหารก็ต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีอย่างสม่ำเสมอ และลดวิธีการหรือแรงจูงใจที่รุนแรง เช่น การไม่กดดันให้พนักงานต้องปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่สูงเกินจริง

ความรู้ ทักษะ ความสามารถแข่งขัน กล่าวคือ องค์กรควรมีการกำหนดระดับความรู้และความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานแต่ละอย่าง ต้องกำหนดออกมาเป็นข้อกำหนดด้าน

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๑๗

พื้นความรู้ทางการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยผลสำเร็จในการประเมินองค์ประกอบด้านนี้สามารถพิจารณาได้จากการจัดทำเอกสารกำหนดลักษณะงาน (Job Description) เพื่อให้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาบรรจุพนักงานให้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ

คณะกรรมการบริษัทหรือคณะกรรมการตรวจสอบ กล่าวคือ ฝ่ายบริหารระดับสูงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศการควบคุมของกิจการ คณะกรรมการบริษัทเป็นเสมือนตัวแทนผู้ถือหุ้นที่จะแต่งตั้งฝ่ายบริหารระดับสูงและกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้บรรลุผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร คณะกรรมการตรวจสอบเป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการบริษัทที่ทำหน้าที่ส่งเสริมบรรยากาศของการควบคุม และการตรวจสอบทั้งภายในและการสอบบัญชีให้เป็นไปอย่างอิสระจากฝ่ายบริหาร รวมทั้งความรู้ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน การตั้งคำถามที่ตรงประเด็นและลึกซึ้งเกี่ยวกับงานของฝ่ายบริหาร และติดตามวิเคราะห์คำตอบที่ได้ความถี่และการมีเวลาในการปฏิบัติหน้าที่และประชุมกับผู้บริหารฝ่ายการเงินบัญชีตรวจสอบภายในและผู้สอบบัญชี ความเพียงพอและทันสมัยของสารสนเทศที่จัดให้คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการตรวจสอบที่ติดตามการบรรลุผลของแผนกลยุทธ์ เป้าหมายของฝ่ายบริหารฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน และปฏิบัติตามสัญญาที่สำคัญ ความเพียงพอและทันกาลของสารสนเทศที่คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการตรวจสอบมีเกี่ยวกับข้อมูลพิเศษ เช่น ค่าใช้จ่ายในการเดินทางของผู้บริหารระดับสูงรายงานการสืบสวนจากสถาบันกำกับดูแล การจ่ายเงินที่ผิดกฎหมาย เป็นต้น

ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร กล่าวคือ องค์ประกอบนี้เป็นสิ่งใหม่ของการบริหาร ซึ่งบางครั้งปรัชญาและสไตล์การทำงานผู้บริหารถูกละทิ้งความสนใจไม่เข้าใจอย่างลึกซึ้ง การทำความเข้าใจแนวโน้มทางความคิดขององค์ประกอบนี้ เช่น เป็นผู้บริหารที่กล้าเสี่ยงหรือชอบความระมัดระวัง ความถี่ในการติดตามงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับระดับปฏิบัติการ ทักษะคติของผู้บริหารที่มีต่อการเลือกนโยบายบัญชี ความระมัดระวังในการกำหนดประมาณการทางบัญชี การเปิดเผยข้อมูล และการไม่แสดงข้อมูลที่เป็นเท็จ รวมทั้งการส่งเสริมในงานบัญชี การพัฒนาความรู้ของฝ่ายบัญชีเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่ทำให้สามารถทราบทิศทางองค์กรได้ว่าจะถูกวางอยู่ในจุดใดหรือมีความเสี่ยงอย่างไรบ้าง

โครงสร้างการจัดองค์กร กล่าวคือ โครงสร้างขององค์กรที่ได้รับการจัดไว้ดีเยี่ยมเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนงานสั่งการและควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยการจัดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับลักษณะของธุรกิจนั้น

การมอบอำนาจและความรับผิดชอบ (Assignment of Authority and responsibility) หมายถึง การมอบอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการควรจะต้องมีการกำหนดอย่างชัดเจน โดยในการประเมินองค์ประกอบด้านนี้จะต้องพิจารณาจาก

- ความชัดเจนในการระบุความรับผิดชอบและอำนาจในการอนุมัติให้ผู้ปฏิบัติการฝ่ายต่างๆ ในการปฏิบัติงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๑๘

- ความเหมาะสมของมาตรฐานการควบคุมและวิธีการควบคุมที่เกี่ยวข้องรวมทั้งเอกสารที่ระบุลักษณะความรับผิดชอบในตำแหน่งงาน

- ความเหมาะสมของจำนวนพนักงาน ซึ่งจะต้องมีความรู้และทักษะที่เหมาะสมกับปริมาณงานและความซับซ้อนของกิจกรรม รวมทั้งระบบงานที่เกี่ยวข้อง

นโยบายและวิธีบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ ในการบริหารองค์กรมีปัจจัยหลายอย่างที่เป็นสิ่งสำคัญแก่องค์กรไม่ว่าจะเป็นระบบบริหารเทคโนโลยี สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องพัฒนาตามยุคสมัยให้ทันแต่อย่างไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญที่สุดขององค์กรที่จะขาดไม่ได้ก็คือ ทรัพยากรมนุษย์ เพราะทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง ดังนั้น ฝ่ายบริหารควรกำหนดนโยบายและวิธีบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การว่าจ้าง การคัดเลือกบุคลากร และเมื่อได้บุคลากรที่เหมาะสมแล้ว ก็ต้องมีนโยบายในการจูงใจและพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถที่ทันสมัยตามทันเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การประเมินองค์ประกอบนี้ เช่น นโยบายและวิธีปฏิบัติ ในส่วนที่เกี่ยวกับการคัดเลือก การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง และการจ่ายผลตอบแทน ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้เมื่อพบความประพฤติที่แตกต่างจากนโยบายและวิธีปฏิบัติที่กำหนด เช่น มีบทลงโทษ ความเหมาะสมในการใช้นโยบายการเลื่อนตำแหน่งและความดีความชอบ^{๑๓}

การตรวจสอบภายใน กล่าวคือ การตรวจสอบภายในถือเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมภายในและเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ทำให้สภาพแวดล้อมของการควบคุมมีคุณภาพ ผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความอิสระเพียงพอที่จะรายงานผลการตรวจสอบและประเมินผลให้แก่ผู้บริหาร และผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานที่ได้รับการตรวจสอบและประเมินผลทั้งนี้ผู้ตรวจสอบภายในควรได้รับการสนับสนุนอย่างเหมาะสมจากผู้บริหาร^{๑๔}

๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงซึ่งจัดได้ว่าเป็นเครื่องมือในการบริหารอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารนิยมใช้ในปัจจุบัน เนื่องจากในปัจจุบันเป็นยุคการค้าที่มีการแข่งขันอย่างเสรี ซึ่งมีคู่แข่งมากมายที่กำลังต่อสู้กับองค์กร ดังนั้น ความเสี่ยงจึงเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งการประเมินความเสี่ยงนั้นเป็นกระบวนการที่ทำให้กิจการขององค์กรทราบถึงความเสี่ยงที่กำลังจะเผชิญล่วงหน้าได้ เมื่อทราบถึงความเสี่ยงแล้วก็สามารถที่จะบริหารความเสี่ยงเพื่อเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส และเพื่อลดผลกระทบความเสียหายที่จะเกิดขึ้นได้เนื่องจากการค้ายุคการแข่งขันเสรีที่มีความเสี่ยงสูงและต้องเตรียมความพร้อมในทุกสถานการณ์ การประเมินความเสี่ยงจะทำให้ฝ่ายบริหารได้ทราบถึง

^{๑๓} กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, **หลักการควบคุมคุณภาพ**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), ๒๕๕๐), หน้า ๑๑๑-๑๑๓.

^{๑๔} วรารัตน์ เขียวไพร, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๒), หน้า ๑๓.

ปัจจัยเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างเพียงพอและเหมาะสม โดยแบ่งได้เป็น

- ปัจจัยเสี่ยงระดับกิจการอาจเกิดจากปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในกิจการ โดยปัจจัยเสี่ยงภายนอก เป็นปัจจัยที่เกิดจากภายนอกที่กิจการควบคุมไม่ได้ ซึ่งผู้บริหารต้องติดตามศึกษาเพื่อหาวิธีปฏิบัติในการเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส หรือลดผลเสียที่จะเกิดขึ้นส่วนปัจจัยเสี่ยงภายใน เป็นปัจจัยที่เกิดจากภายในองค์กรที่ผู้บริหารสามารถจัดการได้ ซึ่งสามารถยกตัวอย่างของปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความต้องการและความมุ่งหวังของลูกค้าที่มีต่อสินค้าหรือบริการ กฎหมายและข้อกำหนดต่างๆ ของภาครัฐและตัวอย่างของปัจจัยภายใน เช่น ความซื่อสัตย์และจริยธรรมของผู้บริหาร ความสลับซับซ้อนของการปฏิบัติงาน ขวัญและกำลังใจของพนักงานในการปฏิบัติงานขนาดของหน่วยงาน โดยหน่วยงานใหญ่ย่อมมีโอกาสผิดพลาดสูงกว่าหน่วยงานเล็ก

- ปัจจัยเสี่ยงระดับกิจกรรมเป็นปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดในหน่วยงานสาขา แผนงาน โครงการ และกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ เช่น การจัดการการตลาด เป็นต้น

หลังจากระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนที่สำคัญก็คือ การวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยง หากปัจจัยเสี่ยงใดสามารถคำนวณจำนวนที่อาจเกิดขึ้นได้โดยตรงในเชิงปริมาณ เช่น การใช้สูตรคำนวณจำนวนค่าความเสียหาย ก็ให้ประเมินและจัดระดับความเสี่ยง ไปตามความสำคัญของจำนวนที่คำนวณได้ หากการวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยงโดยใช้สูตรคำนวณเป็นไปได้ยาก อาจต้องใช้วิธีการให้คะแนนเชิงเปรียบเทียบแทน เช่น การให้ระดับ ๑-๓ โดย ๑ = ไม่พอใจ ๒ = ปานกลาง และ ๓ = พอใจ เป็นต้น

หลังจากนั้นผู้บริหารควรกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยง และตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมควบคุมภายในที่จำเป็นเพื่อลดหรือบรรเทาความเสี่ยงเหล่านั้นและเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการดำเนินงาน รายงานทางการเงินและการดำเนินงานเป็นที่น่าเชื่อถือ และการปฏิบัติที่เป็นไปตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับ ผู้บริหารระดับส่วนงาน หรือผู้ประเมินควรจะต้องเน้นการให้ความสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ในการกำหนดวัตถุประสงค์การระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงในช่วงของการเปลี่ยนแปลงและบางเรื่องมีลักษณะเป็นนามธรรมซึ่งต้องใช้ดุลยพินิจ แต่เรื่องเหล่านี้มีความสำคัญในการใช้ประเมินความเสี่ยงว่าเหมาะสมเพียงพอหรือไม่ ซึ่งการบริหารความเสี่ยงนั้นมีวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไว้พอสรุปได้ดังนี้^{๑๕}

^{๑๕} ฐาปนา อินพินิจ, การบริหารโครงการและการศึกษาความเป็นไปได้, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, ๒๕๔๓), หน้า ๗๙-๘๐

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๐

๑) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึงการเลิกหรือหลีกเลี่ยงการกระทำเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น การกระทำงานที่องค์กรไม่ถนัด อาจหลีกเลี่ยงโดยการไม่กระทำ หรือจ้างบุคคลภายนอก เป็นต้น

๒) การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หมายถึงการลดโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดหรือการลดความเสียหาย หรือการลดทั้งสองด้านพร้อมกันการลดความเสี่ยงที่สำคัญคือ การจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกัน หรือค้นพบความเสี่ยงเฉพาะวัตถุประสงค์นั้นอย่างเหมาะสม ทันกาลมากขึ้น รวมถึงการกำหนดแผนสำรองในกรณีมีเหตุการณ์ฉุกเฉิน

๓) การแบ่งความเสี่ยง (Risk Sharing) หมายถึงการลดโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดหรือการลดความเสียหาย โดยการแบ่ง การโอนการหาผู้รับผิดชอบร่วมในความเสี่ยง เช่น การจัดประกันภัย

๔) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึงการไม่กระทำการใดๆ เพิ่มเติมกรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญน้อยความเสี่ยงน่าจะเกิดน้อย หรือเห็นว่ามีต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงสูงกว่าผลที่ได้รับ

๓. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

หมายถึง การกระทำที่สนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบาย วิธีปฏิบัติงาน และคำสั่งต่างๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดซึ่งจะต้องเป็นการกระทำที่ถูกต้องและในเวลาที่เหมาะสม จะเพิ่มความมั่นใจในความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด กิจกรรมการควบคุมภายในสามารถแบ่งออกตามประเภทของการควบคุมได้ดังต่อไปนี้

- การควบคุมแบบป้องกันเป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

- การควบคุมแบบค้นพบ เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อทำการค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นมาแล้ว

- การควบคุมแบบแก้ไข เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

- การควบคุมแบบส่งเสริม เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จโดยตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

๔. ข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสารในองค์กร (Information and Communication)

การสื่อสารและสารสนเทศนี้ ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการควบคุมภายในยุคปัจจุบัน ซึ่งนับได้ว่าเป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร และถ้าข้อมูลข่าวสารมีความทันสมัยก็จะทำให้องค์กรรับรู้ข้อมูลได้ทันทั่วทั้งที่มีความได้เปรียบทางด้านธุรกิจ และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพให้กับการบริหารองค์กรได้อีกด้วย แต่อย่างไรก็ตาม ความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารก็ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งไม่แพ้กัน ดังนั้น ควรให้ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้เข้าถึงหรือรับทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องผ่านเครื่องมือต่างๆ โดยสามารถแบ่งได้ ดังนี้

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๑

ข้อมูลสารสนเทศ (Information) เป็นข้อมูลที่มีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับโดยผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลประกอบการพิจารณาสั่งการ ส่วนผู้ปฏิบัติงานมักใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องชี้นำทิศทางการปฏิบัติหน้าที่ ข้อมูลสารสนเทศที่ดีที่ควรจัดให้มีในทุกๆ องค์การควรมีลักษณะดังนี้คือ

๑) ความเหมาะสมกับการใช้ หมายถึง สารสนเทศมีเนื้อหาสาระที่จำเป็นต่อการตัดสินใจของผู้ใช้

๒) ความถูกต้องสมบูรณ์ หมายถึง สารสนเทศที่สามารถสะท้อนผลตามความจำเป็นและให้ข้อมูลที่เป็นจริงและมีรายละเอียดที่จำเป็นครบถ้วน

๓) ความเป็นปัจจุบัน หมายถึง การให้ตัวเลขและข้อเท็จจริงล่าสุดที่เป็นปัจจุบันสามารถใช้เป็นข้อมูลที่เชื่อถือได้สำหรับการประกอบการตัดสินใจได้ทันเวลา

๔) สะดวกในการเข้าถึง หมายถึง ความง่ายสำหรับผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและมีระบบรักษาความปลอดภัย ป้องกันผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องให้ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศที่มีความสำคัญหรือข้อมูลที่เป็นความลับได้ในการจัดให้มีสารสนเทศที่ดีเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ทางวิชาชีพ รวมทั้งจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ เทคโนโลยี และระบบงานที่ดี และประสบการณ์ทางวิชาชีพ รวมทั้งจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ เทคโนโลยี และระบบงานที่ดี เพื่อให้มีการปฏิบัติตามระบบงานที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ และควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด

การสื่อสาร (Communication) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้น หมายถึง การจัดระบบการสื่อสารให้ข้อมูลส่งไปถึงผู้ที่ควรได้รับและระบบการสื่อสารที่ดีนั้น จะต้องประกอบด้วยทั้งระบบการสื่อสารกันภายในองค์กรหรือการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเดียวกันซึ่งควรจัดให้เป็นรูปแบบการสื่อสารสองทาง และอีกระบบคือการสื่อสารภายนอกซึ่งเป็นการสื่อสารกับลูกค้าหรือบุคคลอื่นๆ นอกองค์กร

๕. การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

การควบคุมภายในขององค์กรจะสมบูรณ์ไม่ได้หากขาดการติดตามและประเมินผล เพราะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารมั่นใจได้ว่า มาตรการและระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

- การติดตามผลระหว่างการดำเนินงาน (On Going Monitoring) หมายถึง การสังเกต การติดตาม ระบบรายงานความคืบหน้าของงานรวมทั้งการสอบถามหรือการยืนยันผลงานระหว่างการปฏิบัติงาน

- การประเมินผลอิสระ (Independent Evaluation) เป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่แล้วแต่จะกำหนด หรือการประเมินอิสระอาจหมายถึง การประเมินโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดระบบควบคุมภายใน เพื่อให้สามารถแสดงความเห็นได้อย่างเป็นอิสระ เช่น การประเมินจากผู้ตรวจสอบภายใน เป็นต้น

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๒

- การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment : CSA) เป็นการจัดประชุมเชิงปฏิบัติร่วมกัน ระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานผู้มีความรู้ด้านการควบคุม และผู้อื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกิจกรรมควบคุมและประเมินผลร่วมกัน ในด้านที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินงานนั้น

การรายงานผลการประเมินและการสั่งการแก้ไข ต้องจัดทำรายงานผลการประเมินที่สำคัญเสนอผู้บริหารที่รับผิดชอบ เช่น การจัดทำรายงานแสดงผลความคลาดเคลื่อนของการดำเนินงานเป็นระยะๆ

๑.๕ สรุปท้ายบท

การนำและการควบคุมการวางแผน มีความสำคัญมากที่จะบอกได้ว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จในการแข่งขันกับองค์กรอื่นหรือไม่ แผนเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าองค์การพยายามที่จะทำให้อยู่ดีกว่าที่กำลังกระทำอยู่และพยายามทำให้ดีกว่าคนอื่น การวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์จริง การวางแผนเป็นกระบวนการที่บุคคลหรือหน่วยงานได้กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้าเพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต การวางแผนประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ หลายขั้นตอน ซึ่งบางขั้นตอนมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการกระทำก่อน และด้วยความรวดเร็ว ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย แผนออกเป็นส่วนย่อยตามลำดับชั้นจากส่วนใหญ่ไปหาส่วนย่อย คือ แผน (Plan) ซึ่งเป็นโครงการต่างๆ โครงการและงาน (Project/Task) จะเป็นที่ย่อยของกิจกรรม (Activity) ต่าง ๆ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นชัดเจนถึงกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติและการใช้ทรัพยากรหรืองบประมาณ และกิจกรรม (Activity) เป็นลำดับลดหลั่นกันไป และนำระบบการควบคุมภายในประกอบด้วยนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นในองค์กร เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่ากิจการจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การควบคุมภายในขององค์กรจะสมบูรณ์ไม่ได้หากขาดการติดตามและประเมินผล เพราะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารมั่นใจได้ว่า มาตรการและระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

คำถามท้ายบท

๑. คำว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่บุคคลหรือหน่วยงานได้กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้าเพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต นิสิตคิดเห็นอย่างต่อความหมายที่กล่าวมา จงอธิบาย
๒. การวางแผนส่วนตัวมีผลต่อแผนองค์กรอย่างไร จงอธิบาย
๓. การวางแผนสำคัญต่อการดำเนินงานเชื่อมโยงกับโครงสร้างองค์กรอย่างไร จงอธิบาย
๔. การควบคุมโดยให้ความเป็นมิตรมีหลักการสำคัญอย่างไร จงอธิบาย
๕. ผู้ตรวจสอบภายในมีความใกล้ชิดผู้บริหารมีผลดีผลเสียต่อการบริหารอย่างไร
๖. จงอธิบายโครงสร้างการจัดองค์กรเชิงวิเคราะห์ เมื่อนิสิตได้มอบหมายเป็นประธานองค์กรพอสังเขป
๗. การสื่อสารกันภายในองค์กรมีความสำคัญอย่างไร อธิบาย
๘. เพราะเหตุใดการติดตามและประเมินผลแผนการดำเนินงานมาใช้ในองค์กร
๙. เลือกแนวปฏิบัติการควบคุมงานบริหารควรดำเนินการอย่างไร อธิบาย
๑๐. การจัดประชุมเชิงปฏิบัติร่วมกันมีความสอดคล้องกับการติดตามและประเมินผลอย่างไร อธิบาย

เอกสารอ้างอิงประจำบท

- กระทรวงศึกษาธิการ. **หลักเทคนิคการบริหารและการวางแผน**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, ๒๕๔๗.
- กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ. **หลักการควบคุมคุณภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น, ๒๕๕๐.
- ฐาปนา ฉินไพศาล. **การบริหารโครงการและการศึกษาความเป็นไปได้**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์, ๒๕๔๓.
- ดิลก บุญเรืองรอด. **การวางแผนการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : กรมศาสนา, ๒๕๓๔.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราชา. **การจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพมหานคร : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, ๒๕๔๘.
- พะยอม วงศ์สารศรี. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๓.
- ประชุม รอดประเสริฐ. **นโยบายและการวางแผน หลักการและทฤษฎี**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : เนติกุลการพิมพ์, ๒๕๓๕.
- วรรัตน์ เขียวโพธิ์. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๒.
- วิโรจน์ สารวัฒนธรรม. **กระบวนการนโยบายทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : อักษราพิพัฒน์, ๒๕๓๙.
- _____. **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๗.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : พัฒนาศึกษา, ๒๕๓๙.
- สมยศ นาวิการ. **การบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๙. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, ๒๕๔๕.
- สุรพงษ์ ปนาทกุล. **การวางแผนศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : เจริญผล, ๒๕๓๖.
- อนันต์ เกตุวงศ์. **หลักและเทคนิคการวางแผน**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๖.
- อุทัย บุญประเสริฐ. **การวางแผนการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘.

แผนการจัดการเรียนรู้ ประจำบทที่ ๒ เรื่อง หลักสำคัญในการวางแผนและควบคุม

ก. เนื้อหาสาระที่ศึกษา

หลักสำคัญในการวางแผนและควบคุม

๑. หลักการวางแผนและควบคุมงานบริหาร
๒. หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารต่อการวางแผนและการควบคุม

ข. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เมื่อได้ศึกษาบทที่ ๒ จบแล้ว ผู้ศึกษามีความสามารถ

๑. อธิบายหลักการวางแผนและควบคุมงานบริหาร
๒. อภิปรายหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารต่อการวางแผนและการควบคุม
๓. เลือกใช้การวางแผนและการควบคุม

ค. กระบวนการเรียนรู้

๑. อาจารย์ผู้สอนเกริ่นนำหลักสำคัญในการวางแผนและควบคุมว่ามีความหมาย ความสำคัญ ความเป็นมาอย่างไร
๒. อาจารย์ผู้สอนกล่าวเปิดประเด็นซักถามผู้เรียนให้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้เกี่ยวกับ หลักสำคัญในการวางแผนและควบคุมโดยการตอบปากเปล่า เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้เรียนได้ตื่นตัว อยู่เสมอ
๓. คำถามใดที่ผู้เรียนตอบแล้วไม่ชัดเจนพอ ผู้สอนควรอธิบายประเด็นนั้น ๆ เพิ่มเติม เพื่อให้ผู้เรียนได้รับความรู้ที่ถูกต้อง
๔. ก่อนสอนทุกครั้ง อาจารย์ผู้สอนกระตุ้นให้ผู้เรียน เกิดความสนใจ มีความอยากรู้ อยากรู้อยากเห็น
๕. อาจารย์ผู้สอนเสนอแนะให้ผู้เรียนศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมจากหนังสืออื่น ๆ
๖. เมื่อศึกษาแต่ละบทจบแล้ว อาจารย์ผู้สอนมอบหมายงานให้ผู้เรียนทุกคนไปทำแล้ว นำมาส่งในสัปดาห์ต่อไป
๗. อาจารย์ผู้สอนอธิบายสรุป “หลักสำคัญในการวางแผนและควบคุม” อีกครั้ง เพื่อเป็นการทบทวนเนื้อหาสาระ แล้วผู้สอนสอบถามผู้เรียนในประเด็นที่ได้เรียนมาแล้ว เพื่อเป็นการ ประเมินผู้เรียนว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด

ง. แหล่งการเรียนรู้

๑. ห้องสมุดมหาวิทยาลัย
๒. หนังสือหรือตำราเกี่ยวกับรัฐศาสตร์/พุทธศาสตร์
๓. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

จ. สื่อการเรียนการสอน

๑. เอกสารประกอบการสอนวิชา การวางแผนและควบคุมงานบริหาร
๒. บอร์ดความรู้, หนังสือพิมพ์, นิตยสาร, และวารสารที่เกี่ยวกับการศึกษาของคณะสงฆ์
๓. ใบงาน/งานที่มอบหมายอื่น ๆ

ฉ. การวัดผลและประเมินผล

๑. ด้านความรู้ : ประเมินจากการตอบคำถาม/แสดงความคิดเห็น/ตรวจแบบทดสอบ
๒. ด้านทักษะ : ประเมินด้วยการสังเกตการนำเสนอผลงานเดี่ยว/งานกลุ่ม
๓. ด้านคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยม : ประเมินการสังเกตพฤติกรรม/การร่วมกิจกรรม/การแสดงความคิดเห็นในชั้นเรียน

บทที่ ๒

หลักสำคัญในการวางแผนและควบคุม

๒.๑ ความนำ

การวางแผนเปรียบเสมือนสมองของคน ถ้ามองในลักษณะนี้แล้ว การวางแผนมีความสำคัญไม่น้อยทีเดียว เพราะถ้าสมองไม่ทำงานส่วนอื่นๆของร่างกาย เช่น แขน ขาจะทำอะไรไม่ได้ การวางแผนมีประโยชน์ในหลายเรื่องด้วยกัน เช่น ๑. การวางแผนเป็นเครื่องช่วยให้มีการตัดสินใจอย่างมีหลักเกณฑ์ กำหนดสภาพใหม่ในอนาคต ซึ่งได้แก่การตั้งวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย แล้วหาเส้นทางที่จะทำให้สำเร็จตามที่มุ่งหวัง องค์การจัดตั้งขึ้นมาเพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้น ทุก ๆ องค์การต่างต้องใช้ทรัพยากรไปเพื่อดำเนินการผลิต และในการปฏิบัติหรือดำเนินงานต่าง ๆ และในการปฏิบัติหรือดำเนินงานต่าง ๆ ทุกกรณีก็จะมีการใช้ทรัพยากรสิ้นเปลืองหมดไปตามขั้นตอนของการปฏิบัติงาน การวางแผนและควบคุมประกอบด้วยหลักต่าง ๆ ที่สำคัญเป็นเหตุผลสำคัญต่อการวางแผนและการควบคุมงานบริหาร

๒.๒ หลักการวางแผนและควบคุมงานบริหาร

หลักที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและควบคุมจะประกอบด้วยหลักต่าง ๆ ที่สำคัญซึ่งจะเป็นเหตุผลสำหรับการวางแผนและการควบคุมด้วยดังนี้ คือ

๑. หลักว่าด้วยความเสี่ยง หมายความว่า องค์การซึ่งต่างก็จัดตั้งขึ้นมาเพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้น ทุก ๆ องค์การต่างต้องใช้ทรัพยากรไปเพื่อดำเนินการผลิต และในการปฏิบัติหรือดำเนินงานต่าง ๆ ทุกกรณีก็จะมีการใช้ทรัพยากรสิ้นเปลืองหมดไปตามขั้นตอนของการปฏิบัติงาน ในการนี้ผลประโยชน์ที่จะได้มาย่อมจะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ กล่าวคือ องค์การควรจะได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานที่คุ้มค่ากับทรัพยากรที่ได้ใช้ไปหรือได้ผลมากกว่า แต่การที่จะปฏิบัติงานโดยได้ประสิทธิภาพตามที่ต้องการมากเพียงใดนั้น ความสำคัญจะอยู่ที่วิธีการดำเนินงานที่ถูกต้อง คือจะต้องเป็นวิธีที่ดีที่สุดและมีประสิทธิภาพในทางการผลิตประการหนึ่ง และอีกประการหนึ่งก็คือ การที่จะต้องสามารถดำเนินการได้สอดคล้องกับสภาพของเงื่อนไขความเป็นไปต่าง ๆ โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อม เช่น ความต้องการของบุคคลในสภาพการแข่งขันต่าง ๆ เป็นต้น

ดังที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ในขณะที่องค์การกำลังดำเนินกิจการไปนั้นย่อมจะต้องเผชิญกับความเสี่ยงภัยอยู่เสมอ ซึ่งการเสี่ยงภัยที่จะต้องสูญเสียนี้หากเกิดขึ้น ก็จะเป็นผลทำให้องค์การประสบความล้มเหลว ไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้ในที่สุด ดังนั้นข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับการต้องเสี่ยงภัยดังกล่าวจึงเป็นความจริงประการสำคัญของการวางแผนด้วย หลักของความเสี่ยงจะมีอยู่เสมอสำหรับองค์การทุกองค์การ ดังนั้นจึงเป็นหลักการสำคัญประการแรกของการบริหารงานที่

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๘

สนับสนุนให้องค์การทุกแห่งต้องสนใจทำการวางแผน เพราะการวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถแก้ไขสภาพของการเสี่ยงได้โดยการติดตามความเป็นไปของเงื่อนไข สภาพแวดล้อมที่องค์การจะต้องเผชิญในอนาคต รวมตลอดทั้งการได้มีโอกาสนึกคิดและหาหนทางปฏิบัติที่เป็นวิธีที่ดีที่สุดที่จะลดความเสี่ยงทั้งหลายให้หมดสิ้นไป และสามารถวิเคราะห์ได้ล่วงหน้าว่าการดำเนินงานด้วยต้นทุนการผลิตต่าง ๆ นั้นสามารถหลีกเลี่ยงจากภาวะความเสี่ยง หรือสามารถลดอัตราความเสี่ยงให้น้อยลงได้ จนแน่ใจในทุกครั้งก่อนการปฏิบัติว่า การดำเนินงานทั้งหลายจะมีผลประโยชน์คุ้มกับทุนที่ลงไปเสมอ

๒. หลักของการสิ้นเปลือง หลักของการสิ้นเปลืองนี้เป็นหลักที่ควบคู่กับความเสี่ยงที่ได้กล่าวมา นั่นคือ เนื่องจากองค์การธุรกิจที่ประกอบขึ้นด้วยส่วนที่เป็นเจ้าของกิจการทั้งหลายหรือองค์การต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการใช้ทรัพยากรในทุกรูปแบบตั้งแต่งบประมาณจนถึงอุปกรณ์วัสดุ สิ่งของเครื่องจักร รวมทั้งกำลังคน ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จำเป็นต้องนำมาเพื่อการผลิตนั้น ก็เพื่อที่จะสร้างอรรถประโยชน์ในสินค้าหรือบริการให้ได้เป็นผลสำเร็จที่ดี มีคุณค่าที่จะใช้ตอบสนองความพอใจของทุกฝ่ายที่ต้องการได้ สืบเนื่องจากความจริงประการหนึ่งคือ ทรัพยากรเหล่านั้นไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบความเป็นเจ้าของของฝ่ายใดก็ตาม ล้วนแต่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีปริมาณจำกัด ซึ่งในการใช้ไปเพื่อการผลิตต่าง ๆ นั้นจะเกิดความสิ้นเปลืองและหมดสภาพไป ในการนี้ถ้าหากในกระบวนการผลิตขององค์การหรือการดำเนินงานขององค์การมิได้มีความระมัดระวังที่จะใช้ทรัพยากรเหล่านี้ให้ได้ผลดีเป็นการล่วงหน้าไว้แล้ว โอกาสที่จะเกิดความสูญเสียของทรัพยากรจะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน ความสูญเสียต่าง ๆ จะมีผลทำให้องค์การไม่สามารถบรรลุในวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการได้ ด้วยความจริงดังกล่าวที่การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดจะต้องสิ้นเปลืองไปทุกครั้งที่มีการปฏิบัติงานนั่นเอง จะทำให้ผู้บริหารของทุกองค์การต้องหาหนทางที่จะหลีกเลี่ยงการสิ้นเปลือง เพื่อให้สิ่งที่ผลิตได้มีอรรถประโยชน์สูงสุด และมีคุณค่าเหนือกว่าทรัพยากรที่ได้ใช้ไปแล้ว ผลได้จึงจะคุ้มค่า ดังนั้นเพื่อให้สามารถมีประสิทธิภาพในการบริหารงาน ผู้บริหารจึงต้องยึดถือหลักของการสิ้นเปลืองหมดไปของทรัพยากรที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติเป็นข้อพิจารณาและตระหนักเสมอในทุกครั้งของการดำเนินงาน ทั้งนี้โดยจะต้องมีการวิเคราะห์อย่างรอบคอบ ที่จะให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปโดยไม่เสียประโยชน์ หรือเป็นไปโดยไม่สูญเปล่า ซึ่งการวางแผนจะเป็นวิธีการต่าง ๆ ของหนทางที่รอบคอบ ที่จะช่วยให้ทรัพยากรทั้งหลายถูกจัดเตรียมสำหรับการใช้งาน โดยสิ้นเปลืองไปในหนทางที่ถูกต้องและได้ผลคุ้มค่ากลับมา แต่จะไม่สิ้นเปลืองไปในทางที่สูญเปล่าโดยมิได้ประโยชน์แต่อย่างใด

๓. หลักของเวลาและโอกาส เวลานั้นว่าเป็นสิ่งที่มีค่าอย่างหนึ่งของการปฏิบัติงานของมนุษย์ นั่นคือ องค์การและมนุษย์ที่ดำเนินการผลิตและแสวงหาความพอใจ โดยประสงค์จะให้ได้ผลประโยชน์กลับมาเร็วทันกับความต้องการมากที่สุด ขณะเดียวกันโอกาสก็เป็นสิ่งซึ่งมีคุณค่าในตัวของมันเองที่จะหมดสิ้นไปตามเวลา หลักของการวางแผนที่เกี่ยวข้องกับเวลาและโอกาสซึ่งเกิดขึ้นตามภาวะการณ์ต่าง ๆ จึงทำได้โดยจะต้องสามารถปฏิบัติได้ทันกับเหตุการณ์หรือสามารถที่จะแสวงหาโอกาสด้วย ทั้งนี้โดยการพยายามคิดวิเคราะห์หาช่องทางที่ดีกว่า เพื่อจะให้สิ่งที่ปฏิบัติได้คุณค่ามากกว่า หรือเป็นที่พอใจมากกว่า โอกาสต่าง ๆ เหล่านี้ย่อมจะเกิดขึ้นในลักษณะต่าง ๆ กัน

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๘

ซึ่งจะไม่เป็นระเบียบจัดเรียงไว้เพื่อนักบริหารที่จะหยิบฉวยเอาได้ตามสะดวก ตรงกันข้ามกลับเป็นสิ่งที่จะต้องมีการเสาะแสวงหาหรือวิเคราะห์หาหนทาง ซึ่งเรียกว่า เป็นกลยุทธ์ของการดำเนินงานต่าง ๆ ที่จะเป็นหนทางที่ดีที่สุดหรือดีกว่า วิธีที่เห็นได้ง่าย ๆ โอกาสเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้มากหรือน้อยย่อมอยู่ที่ความพยายามของการวางแผนและจะมีได้มากยิ่งขึ้น ถ้าหากการวางแผนมีคุณภาพสูงที่จะสามารถคิดค้นและเพิ่มโอกาสมากขึ้นได้ด้วยกลยุทธ์ที่ดีกว่า และขณะเดียวกันโอกาสต่าง ๆ เหล่านี้ได้วิเคราะห์แล้ว ถ้ามีการปฏิบัติไปแล้วก็จะคาบเกี่ยวกับการใช้เวลาสิ้นเปลืองไป^{๑๖}

ดังนั้นเวลาและโอกาสซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่าในตัวของมันเองสำหรับนักบริหารทุกคนหรือสำหรับองค์การทุกแห่ง การวางแผนจึงเป็นกิจกรรมที่จัดวางขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับเงื่อนไขภาวะดังกล่าว คือ เป็นเครื่องมือในการเสาะแสวงหาโอกาสที่ดีที่สุดและเป็นเครื่องมือเพื่อวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ที่จะดำเนินการในอนาคตข้างหน้า และกำหนดเป็นเวลาเพื่อการปฏิบัติให้เหมาะสมกับเวลาที่ดีที่สุดและให้สามารถปฏิบัติทันตามเวลาดังกล่าว ก่อนที่จะผ่านไปและสูญเปล่าไป ตามปกติแล้วโอกาสต่าง ๆ จะเคลื่อนไปตามเวลา ซึ่งอาจจะเกิดผลเสียต่อดังกล่าวได้ ดังนั้นหลักของเวลาและโอกาสจึงช่วยให้การบริหารงานขององค์การต้องมีการวางแผนเพื่อที่จะสามารถปฏิบัติได้ทันกับเหตุการณ์ และถูกต้องตามจังหวะโอกาสต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพสูงสุดในการประกอบกิจการจนเกิดผลสำเร็จได้ในที่สุด

นอกจากนี้หลักในการวางแผนมีกระบวนการในการวางแผน ขึ้นตอนใหญ่ ๆ อยู่ ๓ ขึ้นตอน คือ

๑. ขึ้นวางแผน (formulation of Plan)
๒. ขึ้นปฏิบัติตามแผน (Implementation of plan)
๓. ขึ้นประเมินผลงาน (Evaluation of Plan)

๑. ขึ้นวางแผน (Formulation of Plan) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดและเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุดของกระบวนการวางแผนทั้งหมด กล่าวคือ ผู้บริหารต้องดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

๑.๑ การเตรียมแผน เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารใช้ในการหาข้อมูลข่าวสาร รวบรวมข้อมูลที่จำเป็น ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อใช้ในการสนับสนุนการจัดทำแผนงาน ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารต้องวิเคราะห์ความต้องการหรือความจำเป็นที่จะต้องมีความเป็นแผนเกี่ยวกับอะไร ต้องการแก้ปัญหาหรือเสริมสร้างอะไรในจุดไหน ต้องหาข้อมูลตัวเลข หรือสถิติต่าง ๆ ที่จำเป็น มาสนับสนุนให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดทำแผน ซึ่งต้องผ่านประเมินผลแล้วว่าข้อมูลที่ได้มานั้นเป็นข้อมูลที่สำคัญกับแผนที่จะกำหนดสุดท้ายต้องสรุปและเตรียมหัวข้องกว้าง ๆ ของแผนไว้ เพื่อใช้ในการจัดทำแผนตามขั้นตอนต่อไป

^{๑๖} พงศสันท ศรีสมทรัพย์, หลักการจัดองค์การและการจัดการ, กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, (๒๕๓๓). หน้า ๖๒.

๑.๒ การกำหนดแผน เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารลงมือปฏิบัติจริงในการร่างและเขียนแผนงานตามที่ตัวเองหรือหน่วยงานต้องการ ประกอบด้วยกำหนดวัตถุประสงค์แผนงานให้ชัดเจน มีรายละเอียดของแผน ซึ่งสาระสำคัญเกี่ยวข้องกับความเป็นหรือความต้องการที่จะมีแผนผลที่คาดว่าจะได้รับการใช้แผน ตามกำหนดวิธีที่จะใช้ในการทำตามแผน กำลังคนงบประมาณที่จะปฏิบัติตามแผน และระยะเวลาที่จะต้องใช้ในการดำเนินการตามแผน การกำหนดตัวผู้รับผิดชอบและรวมทั้งประเมินผลเพื่อปรับปรุงแผนงานให้มีความสมบูรณ์ชัดเจนยิ่งขึ้น

๑.๓ การขออนุมัติแผน หากเป็นผู้บริหารระดับต้น หรือกลาง เป็นต้น ตอนที่ลงมือปฏิบัติงานตามแผนจริง ซึ่งในส่วนนี้จะเกี่ยวข้องกับการควบคุม (Controlling) ให้มีการปฏิบัติเป็นไปตามเป้าหมายของแผนที่ได้วางไว้ ซึ่งมีเทคนิคในการควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมายในแผน

๒. ขั้นปฏิบัติตามแผน (Implementation of Plan) เป็นการนำแผนที่กำหนดไว้แล้วไปปฏิบัติให้สำเร็จตามประสงค์ที่วางไว้ การที่แผนงานจะประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวผู้รับผิดชอบ และจงอย่าลืมคำกล่าวที่ว่า “แผนงานใด ๆ ก็ตาม ไม่สามารถจะดำเนินการให้สำเร็จโดยตัวของตัวเองได้ หมายความว่า แผนงานที่วางไว้อย่างดีเลิศเพียงใด ถ้าไม่มีผู้นำไปปฏิบัติ แผนงานนั้นก็ไม่ได้แตกต่างอะไรกับแผ่นกระดาษ”

๓. ขั้นประเมินผล (Evaluation of Plan) เป็นขั้นตอนในการตรวจสอบว่า ผลการดำเนินงานจริงกับเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ มีความสอดคล้องกันหรือไม่ การดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง แก้ไข เพิ่ม หรือเสริมในจุดใดบ้าง โดยเฉพาะที่มีลักษณะต่อเนื่อง หรือแผนที่ใช้ระยะยาว เพื่อให้แผนงานในครั้งต่อไปมีความสมบูรณ์มากขึ้น^{๑๗}

การวางแผนงานควรมีแผนสำรองไว้ แผนสำรอง คือ การพิจารณาเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างการทำงานตามแผน แล้วกำหนดเป็นแผนสำรองไว้ แผนสำรองนี้มีประโยชน์มากในการดำเนินงาน เพราะเป็นการเตรียมพร้อมจะรับสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้

๒.๓ ลักษณะของการวางแผน

การวางแผนในสำนักงาน ควรมีลักษณะ ดังนี้

๑. มีความยืดหยุ่น แผนที่ดีควรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ และปรับเปลี่ยนได้ตามการดำเนินงานของฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในขณะนั้น

๒. มีความครอบคลุม หมายถึง มีการวางแผนงานอย่างรอบคอบ คำนึงถึงความสำคัญของการดำเนินงานของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงานนั้น ๆ ครอบคลุมหน้าที่งานต่าง ๆ ในระดับต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

^{๑๗} ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : วิสธิพัฒนา, ๒๕๓๙), หน้า ๑๕๖-๑๕๗.

๓. มีความชัดเจน หมายถึง ลักษณะของแผนมีความชัดเจน เฉพาะเจาะจง เข้าใจง่าย ไม่สลับซับซ้อน มีกำหนดเวลาชัดเจน และกำหนดวิธีการ กระบวนการวิธีปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน ชี้แจงให้พนักงานทราบเพื่อป้องกันมิให้เกิดความสลับซับซ้อนในการปฏิบัติ การจัดทำแผนให้มีความชัดเจนควรจัดทำในรูปแบบที่มีลักษณะเป็นรูปธรรม และเป็นทางการให้ทุกฝ่ายได้ทราบ เพื่อการเตรียมการปฏิบัติล่วงหน้า ความชัดเจนของแผนควรมีการระบุชัดเจนว่า มีงานอะไรบ้าง บุคคลผู้มีหน้าที่รับผิดชอบสถานที่ปฏิบัติงาน ช่วงเวลาของการปฏิบัติงาน อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่ต้องการ และกำหนดเวลาเสร็จ

๔. มีความสอดคล้อง การวางแผนปฏิบัติงานในสำนักงาน ควรจัดทำให้สอดคล้องกับการดำเนินงานฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับการทำงานของบุคคลอื่น เพราะเมื่อวางแผนงานแล้วในทางปฏิบัติจริงงานบางชนิดจะต้องปฏิบัติร่วมกับฝ่ายอื่น ๆ ไม่สามารถทำงานให้สำเร็จจุล่งโดยลำพังได้จึงต้องคำนึงถึงบุคคลอื่น หน่วยงานอื่น ๆ หรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องด้วย

๕. มีความต่อเนื่อง การวางแผนเป็นงานที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดปีโดยวางแผนรายสัปดาห์ รายเดือน แผนประจำปี และตลอดถึงต่อเนื่องในปีต่อไปด้วย^{๑๘}

๒.๔ หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารต่อการวางแผนและการควบคุม

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร หรือ บทบาทของผู้บังคับบัญชานั้น ตามทัศนะของอดิเชส (ADIZES : ๑๙๗๖) เห็นว่าถ้าจะบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพแล้ว จะต้องแสดงบทบาทการบริหาร ๔ บทบาทด้วยกันคือ

๑. บทบาทในการเสริมสร้าง (PRODUCING)
๒. บทบาทในการดำเนินการ (IMPLEMENTING)
๓. บทบาทในการเปลี่ยนแปลงพัฒนา (INNOVATING)
๔. บทบาทในการหล่อหลอม (INTEGRATING)

๑. บทบาทในการเสริมสร้าง คาดหวังไว้ว่าทุกวันนี้ไม่ว่าจะเป็นองค์การหรือหน่วยงานใดเรากำลังมองหาผู้บริหารที่มีความเก่งพร้อมทั้ง ๔ ด้าน คือ เก่งคิด เก่งคน เก่งงาน และเก่งข่าวสารข้อมูลเทคโนโลยี คุณสมบัติของผู้ประสบความสำเร็จในบทบาทการเสริมสร้างก็คือ มีความรู้ความสามารถในงานสาขาที่ปฏิบัตินั้นเป็นอย่างดี เพื่อให้งานสร้างผลผลิตขององค์การเป็นผล บทบาทในการเสริมสร้างเน้นกิจกรรมต่าง ๆ ในอนุระบบเศรษฐกิจ/เทคโนโลยี

๒. บทบาทในการดำเนินการ คาดหวังไว้ว่าผู้บริหารควรสามารถบริหารบุคคลซึ่งทำงานร่วมกับเขา และแน่ใจว่าบุคคลเหล่านี้สร้างผลผลิตได้ด้วย บทบาทในการดำเนินการนี้ผู้บริหารจะสร้างและกำหนดการประสานงานควบคุม และลงโทษทางวินัย ถ้าผู้บริหารสวมบทบาทผู้ดำเนินการ

^{๑๘} พิภพ วังเงิน, พฤติกรรมองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : อักษรพิทยา, ๒๕๔๓), หน้า ๔๑.

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๓๒

เขาจะดูว่าระบบได้ดำเนินการไปตามที่ได้ออกแบบกำหนดไว้ บทบาทในการดำเนินงานเน้นอนุระบบบริหาร/โครงสร้าง

๓. บทบาทในการเปลี่ยนแปลงพัฒนา คาดหวังไว้ว่า เนื่องจากทุกวันนี้สภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวย่างรวดเร็วตลอดเวลา ผู้บริหารต้องใช้ดุลยพินิจ วินิจฉัย และมีอิสระที่จะตัดสินใจเปลี่ยนแปลงระบบซึ่งดำเนินการอยู่ได้ด้วยตนเอง บทบาทในการเปลี่ยนแปลงพัฒนาเน้นในอนุระบบข่าวสารข้อมูล/การตัดสินใจสั่งการ

๔. บทบาทในการหล่อหลอม คาดหวังไว้ว่า ผู้บริหารควรสามารถหล่อหลอมคนในองค์การได้นั่นคือ การที่ผู้บังคับบัญชาทำให้ “กลุ่มบุคคลสามารถปฏิบัติงานด้วยตัวเอง โดยมีทิศทางที่ชัดเจนในจิตใจและสามารถเลือกทิศทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ “การหล่อหลอมเน้นในอนุระบบบุคคล/สังคม”^{๑๙}

เอดิเซล อภิปรายว่า เมื่อไรก็ตามที่บทบาทการบริหารบทบาทหนึ่งใน บทบาทถูกละเลยไม่ได้รับการปฏิบัติในองค์การแล้ว มักจะปรากฏว่ามีสิ่งบอกเหตุให้สังเกตได้ว่ารูปแบบการบริหารนั้นเป็นรูปแบบการบริหารที่ผิดพลาด เอดิเซลได้เน้นว่า ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่ได้แสดงบทบาทในด้าน การหล่อหลอมแล้ว ผู้บังคับบัญชาเองจะกลายเป็น “ผู้สร้างวิกฤตการณ์” “ผู้ติดอยู่กับระบบราชการ” หรือไม่ก็เป็น “เจ้านายผู้อยู่อย่างโดดเดี่ยว”

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา นักวิชาการบริหาร ได้เสนอแนะไว้ว่า บทบาทหน้าที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบ ควรจะครอบคลุมสิ่งต่อไปนี้

๑. นักวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (ENVIRONME
๒. แหล่งข่าว (INFORMATION CENTER)
๓. ผู้ตัดสินใจ (DECISION MAKER)
๔. นักวางแผน (PLANNER)
๕. ผู้จัดการสายงาน (ORGANIZER)
๖. นักบริหารงานบุคคล (PERSONNEL MANAGER)
๗. นักพัฒนา-ฝึกอบรม (DEVELOPER, TRAINER)
๘. ผู้นำ (Leader)
๙. นักจูงใจ (MOTIVATOR)
๑๐. นักปฏิบัติ (ACTION TAKER)
๑๑. ผู้ควบคุมติดตามผล (CONTROLLER)
๑๒. นักเปลี่ยนแปลง (CHANGE AGENT)^{๒๐}

อำนาจและหน้าที่

^{๑๙} ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2533), หน้า 134.

^{๒๐} ชีรวัดน์ นิจนตร, การวางแผนการศึกษา, (ภูเก็ต : สถาบันราชภัฏภูเก็ต, 2542), หน้า 27.

อำนาจ (POWER) เป็นความสามารถทำให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่ท่านต้องการให้เขาทำ อำนาจในความหมายที่แท้จริงนั้น หมายถึง การบังคับควบคุมซึ่งมีลักษณะเป็นการบีบบังคับขู่เข็ญสมบูรณแบบ และการบังคับควบคุมซึ่งมีลักษณะเป็นการชักชวนจูงใจ ซึ่งนะที่ปราศจากการข่มขู่

อำนาจหน้าที่ (AUTHORITY) เป็นคำที่มีความหมายแคบกว่าคำว่าอำนาจ เว็บบอร์(WEBER : ๑๙๔๓) ได้ให้ความนิยามของอำนาจหน้าที่ไว้ว่า “อำนาจหน้าที่เป็นความน่าจะเป็นไปได้ที่คำสั่งบังคับบัญชาเฉพาะ (หรือคำสั่งทุกคำสั่ง) จากแหล่งที่กำหนดจะได้รับการเชื่อฟัง ปฏิบัติตามโดยกลุ่มบุคคลที่ระบุไว้ อำนาจหน้าที่แตกต่างจากอำนาจตรงที่ว่าอำนาจหน้าที่หมายถึง ความถูกต้องตามกฎหมาย (ความชอบธรรม) นั่นคือ อำนาจหน้าที่เป็นอำนาจที่ถูกต้องตามกฎหมายประเภทหนึ่งเลือกของตนเองชั่วคราว และใช้เกณฑ์เอกสาร คำสั่ง หรือสัญญาที่เป็นทางการเป็นพื้นฐานของการเลือก”^{๒๑}

ประเภทของอำนาจหน้าที่

อำนาจหน้าที่มีอยู่เมื่อกลุ่มความเชื่อปกติ (มาตรฐาน) ในองค์กรระบุว่า การใช้อำนาจนั้นถูกต้องตามกฎหมายนั่นคือ “ถูกต้องและเหมาะสม” เว็บบอร์ (WEBER : ๑๙๔๓) ได้จัดประเภทของอำนาจหน้าที่ตามแบบที่ถูกต้องตามกฎหมายไว้ ๓ ประเภทด้วยกันคือ

๑. อำนาจและบารมี (CHARISMATIC AUTHORITY) เป็นการนับถือยกย่องบูชาในตัวบุคคลเป็นพิเศษ เป็นผู้นำด้วยการได้รับความเชื่อถือไว้วางใจเป็นส่วนตัว และได้รับการนับถือบูชาในองค์คุณลักษณะต่าง ๆ ของเขาว่าเป็นลักษณะที่ดีควรยึดถือเป็นแบบอย่าง

๒. อำนาจประเพณี (TRADITIONAL AUTHORITY) เป็นความเชื่อถือในความศักดิ์สิทธิ์ของสถานะของบุคคล ซึ่งได้ใช้อำนาจหน้าที่มาแล้วในอดีต ตำแหน่งของอำนาจประเพณีอันศักดิ์สิทธิ์เป็นตำแหน่งที่ได้รับการเชื่อฟังปฏิบัติตามและบุคคลที่ได้รับตำแหน่งนี้ได้รับอำนาจหน้าที่ซึ่งเป็นมรดกตกทอดมาจากประเพณีในอดีต

๓. อำนาจกฎหมาย (LEGAL AUTHORITY) เป็นความเชื่อที่จะต้องปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบหรือแบบแผน โดยขึ้นอยู่กับความถูกต้องตามกฎหมาย ตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติภารกิจ^{๒๒}

ฐานอำนาจหน้าที่

โดยทั่วไปฐานอำนาจหน้าที่มี ๒ ลักษณะ

๑. อำนาจหน้าที่ตามแบบแผน (FORMAL AUTHORITY) ได้ผนึกแน่นอยู่ในองค์กรได้ถูกสร้างขึ้นมาอย่างถูกต้องตามกฎหมายเกี่ยวกับตำแหน่ง ๒ ระเบียบข้อบังคับ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ในการเข้าร่วมอยู่ในองค์กรนั้น พนักงานเจ้าหน้าที่จะยอมรับความสัมพันธ์ด้านอำนาจหน้าที่ เพราะว่าเขาดูกองเห็นชอบด้วยที่จะออกคำสั่งบังคับบัญชา และเขามีหน้าที่ที่จะต้องเชื่อฟังปฏิบัติ

^{๒๑} นิรมล กิตติกุล, องค์การและการจัดการ, (กาญจนบุรี : สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี, 2542), หน้า 89.

^{๒๒} จันทราณี สงวนนาม, ทฤษฎีแนวปฏิบัติการบริหารสถานศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : บุคพอยท, 2545), หน้า 52-53.

ตามพื้นฐานอำนาจหน้าที่ตามแบบแผนอยู่บนข้อตกลงสัญญาที่ได้สร้างขึ้นอย่างถูกต้องตามกฎหมายระหว่างองค์การและพนักงานเจ้าหน้าที่

๒. อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติการกิจ (FUNCTIONAL AUTHORITY) มีแหล่งที่มามากมาย ซึ่งรวมถึงอำนาจหน้าที่ด้านความสามารถอำนาจหน้าที่ด้านบุคคล และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา-ผู้ใต้บังคับบัญชา^{๒๓}

๒.๕ การวางแผนกับความไม่แน่นอน

การวางแผนเป็นวิธีการที่จะเผชิญกับความไม่แน่นอนโดยการกำหนด การกระทำล่วงหน้าเพื่อบรรลุผลตามที่ต้องการ การวางแผนเท่ากับเป็นตัวเชื่อมระหว่างความคิดกับความจริง ยิ่งคิดสูงเท่าไรการเกิดความจริงยิ่งยากขึ้นเท่านั้น เพราะตัวกลางที่อยู่ระหว่างความคิดกับความจริงคือ ความเสี่ยงซึ่งแม้จะมีความหมายต่างกับความไม่แน่นอนแต่ก็มักจะใช้แทนกันบ่อยๆ ซึ่งทำให้เข้าใจง่าย ความไม่แน่นอนมีความสำคัญต่อการวางแผน ดังนั้น ขอให้ทำความเข้าใจเรื่องความไม่แน่นอน และการตอบสนองต่อความไม่แน่นอน

สภาพของความไม่แน่นอน ได้แก่ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่สามารถคาดเดาได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อไรและเกิดในลักษณะใด หากจะเปรียบเทียบความหมายของคำ ๓ คำในแง่ของสถิติคือ คำว่าความไม่แน่นอน (Uncertainty) หมายถึง สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นโดยไม่รู้โอกาสหรือความน่าจะเป็น (Probability) มีค่าเท่าไร คำว่าความเสี่ยง (risk) หมายถึง สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นโดยรู้ความน่าจะเป็นมีค่าเท่าใดแต่ไม่เกิน ๑ คำว่าความแน่นอน (certainly) หมายถึง สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นโดยรู้ความน่าจะเป็นมีค่าเท่ากับ ๑ ความไม่แน่นอนย่อมก่อให้เกิดผลกระทบหลายอย่างต่อคน องค์กร และอื่นๆ ในแง่ขององค์กร ผู้บริหารจะต้องพยายามคาดคะเนว่าความไม่แน่นอนนั้นกระทบองค์การอย่างไร เช่น ผู้บริหารไม่อาจคาดคะเนว่า การนัดหยุดงานของสหภาพจะเกิดขึ้นอย่างไร แต่รู้ว่าจะเมื่อเกิดขึ้นและจะกระทบกำไรขององค์การอย่างไรแน่นอน^{๒๔}

การตอบสนองต่อความไม่แน่นอนขององค์กรก็คือ การวางแผนหลายๆ อย่างเพื่อให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุด ในแต่ละสถานการณ์ที่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร องค์กรตอบสนองความไม่แน่นอนได้ ๔ ฐานะคือ

๑. ผู้ป้องกันตัวเอง (defender) บริษัทที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสูงในการผลิตสินค้าและการทำตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ของตัวเองจะยังคงอยู่ในฐานะเหนือคู่แข่งเป็นเวลานาน ตราบใดที่ยังไม่มีตลาดใหม่เกิดขึ้น บริษัทที่อยู่ในฐานะป้องกันตัวจะสามารถปรับตัวทางเทคโนโลยี

^{๒๓} นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, โนตยอบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : Orange Group Tactics Design, 2547), หน้า 88.

^{๒๔} สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : นวัตกรรมการพิมพ์, ๒๕๓๘), หน้า

ทางการบริหารและโครงสร้างองค์การได้เร็วเพราะมุ่งตลาดเฉพาะของตัวเอง ลักษณะที่สำคัญของผู้ป้องกันตัวเองคือ มุ่งที่การดำเนินงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การป้องกันตัวเองจะทุ่มเทให้กับผลิตภัณฑ์ที่เป็นธุรกิจหลักของตัวเองเท่านั้น

๒. ผู้แสวงหา (prospector) องค์การในฐานะผู้แสวงหาจะสามารถค้นพบตลาดใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่หรือการดำเนินการใหม่ๆ โดยการมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ โดยไม่ยอมรอคอย ลักษณะที่สำคัญของการแสวงหาคือการสำรวจตลาดใหม่ๆ พัฒนาและทดสอบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ บริการใหม่ๆ ค้นหาการเปลี่ยนแปลง หาดูที่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการแข่งขัน แต่มักจะสูญเสียประสิทธิภาพในการผลิตผลิตภัณฑ์และตลาดที่อยู่ในปัจจุบัน เพราะไปมุ่งการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ

๓. ผู้วิเคราะห์ (analyzer) การเผชิญกับความไม่แน่นอนในฐานะที่เป็นผู้วิเคราะห์จัดว่าเป็นกลยุทธ์ที่ค่อนข้างอนุรักษ์นิยม หรือการระมัดระวังตัวในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น เพราะเป็นการดำเนินงานพร้อมๆ กัน ๒ อย่างคือ การรักษาความมีเสถียรภาพ ขณะเดียวกันก็มีการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ด้วย การรักษาเสถียรภาพทางด้านการตลาดและผลิตภัณฑ์ก็ด้วยการจัดโครงสร้างของงานและองค์การเพื่อดำเนินงานที่เป็นงานประจำ (routine) ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การเปลี่ยนแปลงทางด้านการตลาดและแนวคิดใหม่ๆ ของคู่แข่ง องค์การในฐานะผู้วิเคราะห์จะปล่อยให้บริษัทอื่นๆ เป็นผู้นำทางการตลาดด้วยการเสียค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาที่ค่อนข้างสูงแล้วก็วิเคราะห์ว่าจะเลียนแบบอย่างไรให้เกิดผลสำเร็จ หรือจะตามอย่างไรจึงจะแข่งขันกับผู้นำได้

๔. ผู้ตอบโต้ (reactor) การตอบสนองต่อความไม่แน่นอนในฐานะผู้ตอบโต้จะมีพฤติกรรมตรงกันข้ามกับผู้แสวงหาโดยการรอคอยจังหวะที่จะตอบโต้ที่เหมาะสม ผู้ตอบโต้จะค่อยๆ พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หลังจากได้ศึกษาและพิจารณาอย่างรอบคอบว่า สิ่งที่เกิดขึ้นจริงเป็นอย่างไรแล้ว กลยุทธ์การตอบโต้กระทำอย่างค่อนข้างล่าช้าและอาจไม่ทันการ การที่องค์การจะเปลี่ยนแปลงตัวเองมักจะกระทำเมื่อเห็นว่าจำเป็นต้องทำโดยการกดดันจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น จากการศึกษาสรุปว่า องค์การที่ตอบสนองในฐานะผู้ตอบโต้จะได้รับผลการดำเนินงานน้อยกว่าในฐานะผู้ป้องกันตัวเอง ผู้แสวงหาและผู้วิเคราะห์^{๒๕}

๒.๖ ประโยชน์ของการวางแผน

การวางแผนนอกจากเป็นสิ่งจำเป็นด้วยเหตุผลที่กล่าวข้างต้นแล้ว การวางแผนที่ดียังส่งผลให้เกิดประโยชน์หลายประการต่อองค์การ ได้แก่

๑. องค์การประสบความสำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ทั้งนี้เกิดจากการวางแผนที่ดีที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ และแนวทางในการปฏิบัติที่ดี ดังนั้น การบริหารแผนที่มี

^{๒๕} กิตติมา ปรีดีติลก, *ทฤษฎีการบริหารองค์การ*, (กรุงเทพมหานคร : ชนะการพิมพ์, ๒๕๒๙), หน้า

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๖

ทิศทางที่ชัดเจนมีการประสานงาน การควบคุมในทิศทางที่ตรงกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งผลที่องค์กรได้รับ คือ การปฏิบัติการ การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งหมายถึงความสำเร็จขององค์กร

๒. การวางแผนที่ดีช่วยประหยัดค่าใช้จ่าย การวางแผนเป็นการกำหนดสิ่งที่ควรปฏิบัติ วิธีปฏิบัติตลอดจนการใช้ทรัพยากรขององค์กรไว้ล่วงหน้า การวางแผนจึงเป็นเครื่องช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดการประหยัดทั้งกำลังเงิน กำลังคน และเวลา ช่วยลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน

๓. ช่วยให้การควบคุมง่ายขึ้น เพราะการวางแผนเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ และมาตรฐานของงานสำหรับเป็นเครื่องวัด ซึ่งมาตรฐานดังกล่าวเป็นพื้นฐานของการควบคุมงานเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ในแผนว่าเบี่ยงเบน หรือมีอุปสรรคเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด การวางแผนจึงต้องมีเครื่องมือในการตรวจสอบ และวัดผล

๔. ช่วยป้องกันความเสี่ยง และความไม่แน่นอนต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต การวางแผนที่ดีเป็นการมองคาดการณ์ถึงอนาคตเพื่อเตรียมรับภาวะการณ์หรือภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การวางแผนเป็นการระดมความคิด การศึกษาหาข้อมูลรอบด้านมาประกอบการตัดสินใจเลือกวิถีทางที่ดีที่สุดไว้ใช้ให้เหมาะสม ดังเช่นภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจในปัจจุบันที่มีผลต่อหลาย ๆ ธุรกิจ

๕. การวางแผนทำให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ และเกิดความคิดสร้างสรรค์ การวางแผน คือ การกำหนดสิ่งที่จะต้องกระทำในอนาคตเกี่ยวกับการประเมินข้อเสนอต่าง ๆ ที่มีให้เลือก และเกี่ยวกับวิธีการที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น (Simon, ๑๙๖๕: ๔๒๓-๔๔๒) จากคำนิยามของ เฮอเบิร์ต เอ. ซีมอน (Herbert A. Simon) แสดงให้เห็นว่า การวางแผนที่ดีนั้นจะต้องมีการระดมความคิด การค้นหาวิธีการ ตลอดจนการประเมินข้อเสนอต่าง ๆ ที่มีให้เลือกซึ่งจะได้แนวคิดใหม่ ๆ และความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดสิ่งที่จะต้องกระทำในอนาคต

๖. การวางแผนสร้างทีมงานขึ้นต้น การวางแผนเป็นรูปแบบของการร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน และคิดวางแผน วางแนวทาง จึงเป็นการสร้างทีมงานขึ้นต้น ซึ่งเป็นทีมงานที่มีความเข้าใจวัตถุประสงค์ของตน วัตถุประสงค์ของแต่ละระดับในองค์กร ดังนั้น การปฏิบัติงานตามแผนก็ย่อมมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี เป็นการพัฒนาทีมงานในระดับต้น และเป็นแรงจูงใจให้เกิดทีมงานที่แข็งแกร่งขึ้นในอนาคต^{๒๖}

^{๒๖} สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๑), หน้า 79.

๒.๗ อุปสรรคของการวางแผน

องค์การโดยส่วนใหญ่ที่ไม่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน ประสบปัญหาทั้งที่เกิดจากภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลกระทบต่อองค์การ ซึ่งองค์การก็ไม่สามารถแก้ไขปัญหานั้นให้ลุล่วงไปได้ส่วนใหญ่แล้วมีเหตุผลมาจากประสบการณ์ในการวางแผนไม่เป็นหรือไม่อุปสรรคในการวางแผน ซึ่งอุปสรรคในการวางแผน ซึ่งอุปสรรคเหล่านี้ สามารถสรุปได้พอสังเขป ดังต่อไปนี้

๑. ขาดความรู้ทางวิชาการในการวางแผน ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ต้องมีความสามารถในการวางแผนที่ดีเลิศด้วย จึงจะทำให้ธุรกิจสามารถยืนยงอยู่ได้ พร้อมกันนั้นก็ยังสามารถพัฒนาไปในทิศทางที่องค์กรต้องการได้ อย่างไรก็ตามการวางแผนเองเป็นศาสตร์แขนงหนึ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้

๒. ขาดข้อมูลและข่าวสารที่จะใช้ประกอบวางแผน เนื่องจากการรับรู้ที่มีขีดจำกัดของบุคคลทำให้การวางแผน และการตัดสินใจไม่รอบด้าน ส่วนหนึ่งเป็นเพราะข้อมูลข่าวสารไม่มี เพราะขึ้นอยู่กับเวลาที่จำกัด อีกส่วนหนึ่งเป็นเพราะการวางแผนได้ไม่รัดกุม รอบด้านเพียงพอต่อการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจได้

๓. การวางแผนด้วยความเคยชิน โดยไม่ใช้หลักวิชา เป็นลักษณะที่พบได้บ่อยมากในตัวผู้บริหารที่มักนิยมใช้ความเคยชิน หรือประสบการณ์ในอดีตมากำหนดการดำเนินงานในอนาคต โดยไม่ต้องใช้ข้อมูล หรือหลักวิชาการการวางแผน เพราะสำคัญผิดคิดว่าเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ เป็นแบบเดียวกับในอดีตที่เคยใช้ได้ผลมาก่อน จึงใช้วิธีการแบบเดิมในการบริหาร หรือดำเนินงานจนประสบความสำเร็จล้มเหลวได้ในที่สุด เนื่องจากขาดแผนงานที่ชัดเจน

๔. วัตถุประสงค์และนโยบายไม่แน่นอน และการวางแผนไม่สอดคล้องกัน เกิดจากการกำหนดวัตถุประสงค์หรือนโยบายของผู้บริหารระดับสูงไม่แน่นอน เปลี่ยนไปเปลี่ยนมา จนทำให้ไม่สามารถวางแผนให้สอดคล้องกันวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายได้ ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์ที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน เพื่อให้ได้ผลผลิตเพิ่มขึ้น โดยการกำหนดนโยบายให้มีการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างประสิทธิภาพของกลุ่มในการทำงาน โดยไม่จำกัดเงินงบประมาณที่จะใช้ในการนี้ในขณะที่เดียวกันก็มีนโยบายที่จะลดต้นทุนในสถานประกอบการในทุก ๆ ด้าน เช่นนี้ย่อมทำให้แผนงานไปขัดกับอีกแผนงานหนึ่งอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

๕. นำประโยชน์ส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับแผน เป็นลักษณะที่เป็นอันตรายอย่างยิ่ง หากแผนงานที่วางไว้เป็นไปเพื่อสนองต่อผลประโยชน์ส่วนตัวของผู้รับผิดชอบในการวางแผน มิใช่เป็นไปเพื่อประโยชน์ขององค์การ ในลักษณะเช่นนี้ส่วนใหญ่แล้วธุรกิจมักไม่สามารถอยู่รอด

๖. สภาวะแวดล้อม ขนบธรรมเนียมประเพณี กลุ่มชนในสังคม เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ไม่อาจควบคุมได้ ส่งผลให้แผนงานไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

๗. ขาดปัจจัยในการวางแผน เป็นการขาดทรัพยากรทางการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ หรือวิธีการ (ขาดข้อมูลข่าวสาร เทคนิควิธีการ) ที่จะเผชิญกับภาวะแข่งขันสูงที่มีอยู่ใน

ปัจจุบัน ทำให้ไม่สามารถกำหนดแผนงานที่ดี หรือทำให้แผนงานที่วางไว้ไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสมบูรณ์^{๒๗}

๒.๘ สรุปท้ายบท

การวางแผนเปรียบเสมือนสมองของคน ถ้าสมองในลักษณะนี้แล้ว การวางแผนมีความสำคัญไม่น้อยทีเดียว เพราะถ้าสมองไม่ทำงานส่วนอื่นๆของร่างกาย เช่น แขน ขาจะทำอะไรไม่ได้ การวางแผนมีประโยชน์ในหลายเรื่องด้วยกัน หลักที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและควบคุมจะประกอบด้วยหลักต่าง ๆ ที่สำคัญซึ่งจะเป็นเหตุผลสำหรับการวางแผนและการควบคุม หลักว่าด้วยความเสี่ยง หลักของการสิ้นเปลือง หลักของเวลาและโอกาส การวางแผนในสำนักงาน ควรมีลักษณะ ดังนี้มีความยืดหยุ่น มีความครอบคลุม มีความชัดเจน มีความสอดคล้อง การวางแผนปฏิบัติงานในสำนักงาน มีความต่อเนื่องและผู้บริหารควรหล่อหลอมคนในองค์การปฏิบัติตามแผนให้เป็นเนื้อเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาทำให้กลุ่มบุคคลสามารถปฏิบัติงานด้วยตัวเอง โดยมีทิศทางที่ชัดเจนในจิตใจและสามารถเลือกทิศทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ การวางแผนเป็นรูปแบบของการร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน และคิดวางแผน วางแนวทาง จึงเป็นการสร้างทีมงานขั้นต้น ซึ่งเป็นทีมงานที่มีความเข้าใจวัตถุประสงค์ของตน วัตถุประสงค์ของแต่ละระดับในองค์การ

^{๒๗} สมยศ นาวิการ, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ดอกหญ้า, ๒๕๓๖), หน้า ๖๗.

คำถามท้ายบท

๑. คำว่า ความเสี่ยงมีความหมายอย่างไร จงอธิบาย
๒. อุปกรณ์วัสดุสิ่งของเครื่องจักร รวมทั้งกำลังคนเกี่ยวกับหลักของการสิ้นเปลืองอย่างไร จงอธิบาย
๓. หลักของการวางแผนที่เกี่ยวข้องกับเวลาและโอกาสอย่างไร จงอธิบาย
๔. ผู้ประสบความสำเร็จในบทบาทการเสริมสร้างการวางแผนเป็นอย่างไร จงอธิบาย
๕. หนทางที่จะหลีกเลี่ยงการสิ้นเปลืองมีหลักคิดอย่างไร
๖. จงอธิบายความชัดเจนของแผนงานองค์กรมาพอสังเขป
๗. การวางแผนนำไปสู่ความสำเร็จ จริงหรือไม่อย่างไร อธิบาย
๘. การวางแผนเป็นการระดมความคิด จงให้เหตุผลสนับสนุน
๙. คำว่าผู้บังคับบัญชาเองจะกลายเป็น “ผู้สร้างวิกฤตการณ์” เพราะเหตุใด อธิบาย
๑๐. เลือกใช้การวางแผนและการควบคุมความขัดแย้งมา ๑ เรื่อง พร้อมอธิบาย

เอกสารอ้างอิงประจำบท

กิติมา ปรีดีดีลิก. ทฤษฎีการบริหารองค์การ. กรุงเทพมหานคร : ชนะการพิมพ์. ๒๕๒๙.

จันทร์ธานี สงวนนาม. ทฤษฎีแนวปฏิบัติการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร : บุค พอยท.
๒๕๔๕.

ชีรวฒน์ นิจนตร. การวางแผนการศึกษา. ภูเก็ต : สถาบันราชภัฏภูเก็ต. ๒๕๔๒.

ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช. ๒๕๓๓.

นพพงษ์ บุญจิตราดลย. โน้ตยอบริหาร. กรุงเทพมหานคร : Orange Group Tactics Design.
๒๕๔๗.

นิรมล กิติกุล. องค์การและการจัดการ. กาญจนบุรี : สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี. ๒๕๔๒.

พงศสัณห์ ศรีสมทรัพย์. หลักการจ้ดต่องค์การและการจ้ดต่องค์การ. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย
รามคำแหง. ๒๕๓๓.

พิภพ วังเงิน. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : อักษรพิทยา. ๒๕๔๗.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. องค์การและการจ้ดต่องค์การ. กรุงเทพมหานคร : วิสิทธิพัฒนา.
๒๕๓๙.

สมคิด บางโม. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : นำอักษรการพิมพ์. ๒๕๓๘.

สมพงศ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช. ๒๕๓๑.

สมยศ นาวิการ. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ดอกหญ้า. ๒๕๓๖.

Adizes, Ichak. "Mismanagement Styles" California management Review, 19 no.2
Winter 1976.

Simon, Herbert A. Administrative Behavior. 4 rd. ed. New York : Macmillan, 1976.

Weber. Max and Parson, Talcott. The Theory of Social and Economic Organization.
New York : Free, 2003

แผนการจัดการเรียนรู้ ประจำบทที่ ๓

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนและการควบคุม

ก. เนื้อหาสาระที่ศึกษา

ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนและการควบคุม

๑. ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนและการควบคุม
๒. ข้อดีของการวางแผนและการควบคุม
๓. วิธีการวางแผนและการควบคุม

ข. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เมื่อได้ศึกษาบทที่ ๓ จบแล้ว ผู้ศึกษามีความสามารถ

๑. บอกความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนและการควบคุม
๒. วิเคราะห์ข้อดีของการวางแผนและการควบคุม
๓. เขียนคำบรรยายวิธีการวางแผนและการควบคุม

ค. กระบวนการเรียนรู้

๑. อาจารย์ผู้สอนเกริ่นนำความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนและการควบคุมว่ามีความหมายความสำคัญ ความเป็นมาอย่างไร

๒. อาจารย์ผู้สอนกล่าวเปิดประเด็นชักถามผู้เรียนให้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนและการควบคุมโดยการตอบปากเปล่า เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้เรียนได้ตื่นตัวอยู่เสมอ

๓. คำถามใดที่ผู้เรียนตอบแล้วไม่ชัดเจนพอ ผู้สอนควรอธิบายประเด็นนั้น ๆ เพิ่มเติมเพื่อให้ผู้เรียนได้รับความรู้ที่ถูกต้อง

๔. ก่อนสอนทุกครั้ง อาจารย์ผู้สอนกระตุ้นให้ผู้เรียน เกิดความสนใจ มีความอยากรู้ อยากเห็น

๕. อาจารย์ผู้สอนเสนอแนะให้ผู้เรียนศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมจากหนังสืออื่น ๆ

๖. เมื่อศึกษาแต่ละบทจบแล้ว อาจารย์ผู้สอนมอบหมายงานให้ผู้เรียนทุกคนไปทำแล้วนำมาส่งในสัปดาห์ต่อไป

๗. อาจารย์ผู้สอนอธิบายสรุป “ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนและการควบคุม” อีกครั้ง เพื่อเป็นการทบทวนเนื้อหาสาระ แล้วผู้สอนสอบถามผู้เรียนในประเด็นที่ได้เรียนมาแล้ว เพื่อเป็นการประเมินผู้เรียนว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด

ง. แหล่งการเรียนรู้

๑. ห้องสมุดมหาวิทยาลัย
๒. หนังสือหรือตำราเกี่ยวกับรัฐศาสตร์/พุทธศาสตร์
๓. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

จ. สื่อการเรียนการสอน

๑. เอกสารประกอบการสอนวิชา การวางแผนและควบคุมงานบริหาร
๒. บอร์ดความรู้, หนังสือพิมพ์, นิตยสาร, และวารสารที่เกี่ยวกับการศึกษาของคณะสงฆ์
๓. ใบงาน/งานที่มอบหมายอื่น ๆ

ฉ. การวัดผลและประเมินผล

๑. ด้านความรู้ : ประเมินจากการตอบคำถาม/แสดงความคิดเห็น/ตรวจแบบทดสอบ
๒. ด้านทักษะ : ประเมินด้วยการสังเกตการนำเสนอผลงานเดี่ยว/งานกลุ่ม
๓. ด้านคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยม : ประเมินการสังเกตพฤติกรรม/การร่วมกิจกรรม/การแสดงความคิดเห็นในชั้นเรียน

บทที่ ๓

ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนและการควบคุม

๓.๑ ความนำ

ผู้บริหารทุกคนย่อมต้องการทำงานให้สำเร็จ และมีความคิดหลายอย่างที่จะหาวิธีให้งานบรรลุเป้าหมาย ความคิดของผู้บริหารอาจเลื่อนลอยไม่ชัดเจนอาจเป็นไปได้หรือเป็นไปไม่ได้ แต่สิ่งที่ทำให้ความคิดของผู้บริหารเป็นความจริงก็คือแผน หากขาดการวางแผนหนทางที่จะบรรลุผลก็จะเป็นไปได้อย่างยาก ในแง่ของการบริหารการวางแผนเป็นหน้าที่แรกสุดแล้วก็ตามด้วยหน้าที่การจัดองค์การ การจูงใจ หรือการนำและการควบคุมการวางแผน มีความสำคัญมากที่จะบอกได้ว่าองค์การจะประสบความสำเร็จในการแข่งขันกับองค์การอื่นหรือไม่ แผนเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าองค์การพยายามที่จะทำให้ดียิ่งขึ้นกว่าที่กำลังกระทำอยู่และพยายามทำให้ดีกว่าคนอื่น การวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์จริง

ความหมายของการวางแผนคือ กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการว่าจะทำอย่างไรให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น หากจะกล่าวในแง่ของสถานการณ์ การวางแผนเป็นกระบวนการในการเผชิญกับความไม่แน่นอนโดยการกำหนดการกระทำขึ้นล่วงหน้าเพื่อให้ได้ผลตามที่กำหนดไว้ การวางแผนจะเกี่ยวข้องกัน ๒ อย่างคือ จุดหมายปลายทางกับวิธีการ จุดหมายปลายทางก็คือจะทำอะไร วิธีการก็คือจะทำอย่างไร

การวางแผนอาจเป็นเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องที่เป็นทางการ เมื่อผู้บริหารมีความคิดที่จะหาวิธีทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ความคิดนั้นอาจเป็นส่วนตัวคือไม่ได้เขียนไว้ ไม่ได้ขอความคิดเห็นจากคนอื่นในองค์การ การวางแผนเป็นส่วนตัวนี้อาจเป็นเรื่องของส่วนบุคคลหรือขององค์การขนาดเล็ก การวางแผนส่วนตัวจะขาดความต่อเนื่องและขาดข้อมูล แต่การวางแผนที่เป็นทางการเป็นเรื่องยุ่งยากซับซ้อน จะต้องเขียนวัตถุประสงค์ไว้ จะต้องกำหนดวิธีการอย่างชัดเจน จะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของคนในองค์การ ให้คนในองค์การยอมรับอาศัยข้อมูลจำนวนมาก กำหนดระยะเวลาไว้และอื่นๆ

๓.๒ ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนและการควบคุม

ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนและการควบคุมการผลิตกับหน้าที่อื่นๆ ในบริษัท หน้าที่การวางแผนการผลิตและการควบคุมการผลิตจะเป็นตัวเชื่อมประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในบริษัท เพื่อสำหรับวางแผนการดำเนินงานและการให้แผนการผลิตต่างๆ ประสบผลสำเร็จโดยลำพังในหน่วยงานของตัวมันเองแล้วไม่อาจจะดำเนินการใดๆ ได้ นอกจากนี้ยังได้รับการสนับสนุนจากหน้าที่อื่นๆ เช่น ฝ่ายขายหรือฝ่ายการตลาด, ฝ่ายวิศวกรรมการผลิต, วิศวกรรมอุตสาหกรรม, ฝ่ายผลิต ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนการผลิตและควบคุมการผลิตกับหัวหน้าฝ่ายอื่นๆ นั้น พอจะสรุปได้ดังนี้

๑. ความสัมพันธ์กับฝ่ายขายหรือการตลาดการวางแผนและควบคุมการผลิต จำทำหน้าที่ยึดโยงระหว่างฝ่ายผลิตกับฝ่ายขาย ดังนั้น ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบจะต้องมีความความคุ้นเคยและเข้าใจในตัวสินค้าและลูกค้าเป็นอย่างดี เพื่อให้ได้ให้ความช่วยเหลือฝ่ายขายในเรื่องของการกำหนดระยะเวลาในการจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้าหรือทำการวางแผนการผลิตเพื่อผลิตสินค้าคงคลังให้อยู่ในระดับที่เพียงพอกับความต้องการของลูกค้าอยู่ตลอดเวลา

๒ .ความสัมพันธ์กับหน่วยงานวิศวกรรมการผลิตผู้ที่รับผิดชอบในแผนวางแผนการผลิตและควบคุมการผลิต อาจจะไม่จำเป็นต้องรู้รายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิศวกรรมหรือความรู้ทางด้านเทคนิคมากนัก เพราะหน่วยงานวิศวกรรมการผลิตจะเป็นฝ่ายกำหนดวิธีหรือกระบวนการผลิตสำหรับผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดหรือตามใบสั่งทำจากลูกค้า ในทางตรงกันข้าม แผนวางแผนการผลิตและควบคุมการผลิตอาจจะให้ข้อมูลต่างๆ ในเรื่องของเวลาทำงานจริงกับหน่วยงานวิศวกรรมการผลิตเพื่อใช้ในการตัดสินใจในการการเลือกวิธีและกระบวนการที่ดีที่สุดสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ หรืองานสั่งทำใหม่อันจะนำมาซึ่งการปรับปรุงวิธีการผลิตที่ใช้อยู่ในปัจจุบันให้ดีขึ้น. ในโรงงานผลิตขนาดเล็ก อาจจะไม่มีความจำเป็นต้องมีหน่วยงานวิศวกรรมการผลิตก็ได้^{๒๘}

ทั้งนี้เนื่องจากว่าปริมาณการสั่งทำอาจมีจำนวนไม่มากนัก ดังนั้น ผู้จัดการฝ่ายผลิตจึงมีหน้าที่เป็นผู้กำหนดกระบวนการผลิตเอง กรณีที่เป็นการผลิตแบบต่อเนื่อง กระบวนการผลิตมักจะถูกกำหนดเป็นแบบสายงานผลิตภัณฑ์ (Production Line) ไว้เรียบร้อยแล้วก่อนที่จะมีการจัดตั้งโรงงาน จึงไม่จำเป็นต้องมีหน่วยงานนี้คอยรับผิดชอบ แต่สำหรับการผลิตที่เป็นแบบตามสั่งซึ่งไม่อาจกำหนดกระบวนการไว้ก่อนล่วงหน้าได้ทั้งนี้เนื่องจากความแตกต่างในเรื่องของลักษณะงาน ขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนั้น หน่วยงานวิศวกรรมการผลิตจึงมีความสำคัญและจำเป็นที่จะต้องมีไว้เพื่อทำหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำรายการวัสดุ (Bill Of Material : BOM) การจัดลำดับขั้นตอนการดำเนินงานในแต่ละงานสั่งทำ หลังจากนั้นจึงเป็นหน้าที่ของหน่วยงานวางแผนการผลิตและควบคุมการผลิตที่จะต้องรับผิดชอบในเรื่องของการจัดหาวัสดุเพื่อให้พอต่อความต้องการ การกำหนดเวลาในการสั่งซื้อและรับวัสดุ การกำหนดภาระบนเครื่องจักรในแต่ละช่วงเวลาและภาระงานเร่งด่วนที่แทรกเข้ามาและกำลังคนที่มีอยู่ในโรงงาน เมื่อได้มีการตกลงและยอมรับงานสั่งทำใดๆ แผนการวางแผนการผลิตและควบคุมการผลิตก็จะใช้รายการวัสดุและลำดับขั้นตอนการทำงานมาจัดทำแผนการผลิตและตารางการผลิตต่อไป

๓.๓ ข้อดีของการวางแผน

การวางแผนจะต้องเผชิญกับปัญหาหลายอย่างในแง่ของปัจจัยภายนอกก็คือ ข้อกำหนดของรัฐ เทคโนโลยีที่ซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจโลก การ

^{๒๘} เสนาะ ดิยาว, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๐๒.

เปลี่ยนแปลงอัตราค่าแรงงาน การเคลื่อนไหวของเงินทุนและอื่นๆ ส่วนปัจจัยภายในองค์กรก็ได้แก่ ประสิทธิภาพในการบริหารงาน โครงสร้างองค์การและระบบงาน ความหลากหลายทางด้านแรงงาน ความรู้ความสามารถของฝ่ายบริหาร การวิจัยและพัฒนา เครื่องจักรอุปกรณ์และชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น การวางแผนจะทำให้องค์การสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับปัจจัยภายในและภายนอกองค์การ ประโยชน์ของการวางแผนมีดังนี้

๑. ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การปรับปรุงการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารและพนักงานแยกได้เป็น ๒ อย่างคือ ควรเน้นอะไรและควรยืดหยุ่นอย่างไร (focus and flexible) ทั้งสองอย่างจะช่วยสร้างอำนาจในการแข่งขันขององค์การ ควรเน้นอะไรนั้นทำให้องค์การรู้ว่าทำอะไรจึงจะดีที่สุดต่อลูกค้าและควรให้บริหารแก่ลูกค้าอย่างไร ในแง่ของผู้ปฏิบัติงานก็รู้ว่าควรทำอะไร และทำอย่างไรจึงบรรลุเป้าหมายขององค์การ ควรยืดหยุ่นอย่างไรก็จะทำให้องค์การสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถเตรียมรับมือให้เข้ากับอนาคตที่กำลังจะเกิดขึ้น ในส่วนของพนักงานก็ทำให้รู้ว่าควรปรับตัวเองอย่างไรให้เข้ากับโอกาสและอุปสรรคที่กำลังจะเกิดขึ้น

การปรับปรุงการปฏิบัติงานอาจสรุปได้ ๔ หัวข้อคือ ประการแรกจะมุ่งไปทางไหนจึงจะบรรลุเป้าหมายสูงสุด ประการที่สอง ควรจะทำอะไรก่อนหลังจึงจะได้ประโยชน์สูงสุด ประการที่สาม จะจัดสรรทรัพยากรอย่างไรจึงจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ประการที่สี่ จะปรับตัวอย่างไรจึงจะสอดคล้องกับสถานการณ์และก่อให้เกิดผลดีที่สุด

๒. ปรับปรุงการประสานงานให้ดีขึ้น ในองค์การย่อมประกอบด้วยระบบย่อยและกลุ่ม (subsystem and group) หลายระบบและหลายกลุ่ม แต่ละระบบแต่ละกลุ่มต่างมีเป้าหมายของตัวเองและต่างทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของตัวเองทั้งนั้น การที่จะไม่ให้ระบบย่อยและกลุ่มต่างๆ ขัดแย้งกันก็ต้องอาศัยการวางแผนที่ดี การวางแผนได้จัดแยกวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายต่างๆ ของระบบย่อยและกลุ่มคนออกมาเป็นลำดับขั้นของวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายลดหลั่นกันลงมาตั้งแต่สูงสุดไปจนถึงต่ำสุด แต่ละเป้าหมายต่างๆ ระบุไว้อย่างชัดเจนว่าเป็นของระบบใดกลุ่มใดและต้องอาศัยหน้าที่หรือกิจกรรมอย่างของแต่ละระบบและแต่ละกลุ่มจึงบรรลุเป้าหมายต่างๆ ที่กำหนดไว้ เมื่อมีการวางแผนอย่างดีกิจกรรมต่างๆ ของแต่ละระบบและแต่ละกลุ่มจะสอดคล้องกันอย่างเหมาะสม โดยเป้าหมายในระดับสูงเป็นเสมือนจุดหมายปลายทาง (end) และเป้าหมายในแต่ละระดับล่างเป็นเสมือนวิธีการ (mean)

๓. ปรับปรุงการควบคุมให้ดีขึ้น กิจกรรมของการควบคุมก็คือ การวัดผลการปฏิบัติงาน และการแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การวางแผนจะช่วยให้การควบคุมมีประสิทธิภาพเพราะการวางแผนจะต้องกำหนดเป้าหมายขึ้นมาก่อน นั่นก็คือ มาตรฐานที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานหรือกำหนดว่าจะต้องทำอย่างไร ถ้าผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานก็ต้องแก้ไขที่การปฏิบัติงานและมาตรฐานที่ใช้วัดหรือระบบการควบคุมใหม่ ดังนั้น การวางแผนกับการควบคุมจะต้องทำหน้าที่กันอย่างใกล้ชิดในฐานะที่เป็นกระบวนการบริหาร หากไม่มีระบบการควบคุมที่ดี การวางแผนก็ขาดการติดตามว่างานบรรลุเป้าหมายหรือไม่ หากไม่มีระบบการวางแผนที่ดี การ

ควบคุมก็ขาดกรอบการวัดผลงานว่า ได้มีการปฏิบัติงานดีขึ้นหรือไม่ ดังนั้น จึงมีเทคนิคการบริหารงานอีกอย่างที่เชื่อมต่อการวางแผนและการควบคุมเข้าด้วยกันคือ การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) ซึ่งจะกล่าวต่อไป

๔. ปรับปรุงการบริหารเวลาให้ดีขึ้น คนส่วนใหญ่จะประสบกับความยากลำบากในการใช้เวลาให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำวิธีบริหารเวลาอย่างง่าย ๆ ก็คือ การกำหนดตารางเวลาไว้ในสมุดบันทึกหรือในปฏิทินเพื่อเตือนความจำว่าวันไหนจะต้องทำอะไร แต่ก็มีเหตุการณ์เกิดขึ้นบ่อยๆ ที่ผู้บริหารใช้เวลาไปกับกิจกรรมหนึ่งมากเกินไปและในอีกกิจกรรมหนึ่งน้อยเกินไป หรือลืมทำกิจกรรมบางอย่าง ก็มีการวางแผนก็ทำให้การใช้เวลาดีกว่าการไม่วางแผนมีการสมดุลของการใช้เวลามากขึ้นและการสูญเสียเวลาก็น้อยลง อย่างไรก็ตาม การบริหารเวลาเป็นส่วนสำคัญที่สุดในการวางแผน ดังนั้น จึงขอกล่าวเรื่องการบริหารเวลาในหัวข้อต่อไป^{๒๙}

๓.๔ การวางแผนกับการบริหารเวลา

ในแง่ของการบริหารได้แบ่งเวลาออกเป็น ๓ ประเภทคือ ประเภทแรกคือเวลาที่ใช้กับหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา (Boss-Imposed Time) หมายถึง เวลาที่ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปอีกชั้นหนึ่งในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงและรวมผู้บริหารระดับสูง เรียกไปปรึกษาหารือเรื่องงานหรือออกคำสั่งให้ทำงานร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น หรือใช้เวลาทำงานให้กับผู้บังคับบัญชา เวลาที่ใช้กับหัวหน้างานนี้เป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้จะมากหรือน้อยอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้กำหนดเปลี่ยนแปลงไม่ได้มีฉะนั้นจะเกิดผลเสียแก่ผู้บริหารคนนั้น

ประเภทที่สอง เวลาที่ใช้กับระบบ (System-Imposed Time) หมายถึง การใช้เวลาร่วมกับหน่วยงานอื่น เพื่อร่วมงานในเรื่องเกี่ยวกับการทำงานซึ่งจำเป็นต้องกระทำมีฉะนั้นจะเสียหาก เช่น การแก้ปัญหาาร่วมกันกับหน่วยงานอื่น การเข้าร่วมประชุมในบริษัท การจัดตั้งระบบหรือปรึกษาหารือกันซึ่งงานเป็นของส่วนรวมทั้งองค์การ รวมทั้งเวลาที่ใช้ไปกับพิธีการต่างๆ ขององค์การ การบริหารเวลาประเภทที่สองนี้เปลี่ยนแปลงไม่ได้เช่นเดียวกัน จะเสียเวลามากหรือน้อยขึ้นอยู่กับระบบงานส่วนรวมไม่ใช่ตัวผู้บริหารเป็นผู้กำหนด ประเภทที่สาม เวลาที่ใช้กับตัวเอง (Self-Imposed Time) หมายถึง เวลาที่ตัวผู้บริหารเองเป็นผู้กำหนดขึ้นมา ผู้บริหารบางคนใช้เวลาของตัวเองมีคุณค่าเหมาะสมแต่บางคนใช้หมดไปอย่างไม่มีคุณค่าเท่าที่ควร

เวลาที่ใช้กับตัวเองนี้ยังแยกออกเป็น ๒ อย่าง อย่างแรกเวลาที่ใช้กับหน่วยงานของตัวเอง (Dominated Time) อาจเป็นงานที่ตัวเองลงมือทำด้วยตัวเองหรือทำร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหาร ผู้นั้นรวมทั้งเวลาที่หมดไปกับการแก้ปัญหาหรือปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาของตัวเอง ผู้บริหารบางคนใช้เวลาประเภทนี้ไม่เหมาะสมโดยผู้ใต้บังคับบัญชาหรือ

^{๒๙} เจริญผล สุวรรณโชติ, **ทฤษฎีการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, ๒๕๓๐), หน้า ๔๕-

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๔๗

ตัวงานมีส่วนในการจัดสรรเวลา ถ้าผู้บริหารใช้เวลาแก้ปัญหางานของผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไป หรือไปยุ่งอยู่กับรายละเอียดในงานมากเกินไป Dominated Time ก็เกิดขึ้นมาก อย่างที่สอง คือ เวลาที่ใช้กับการคิดไตร่ตรอง (Discretionary Time) ในหน่วยงานของตัวเอง เป็นการคิดเพื่อให้งานก้าวหน้า คิดแก้ปัญหาด้วยตัวเองไม่ได้กระทำร่วมกับคนอื่น เวลาที่หมดไปกับการแก้ปัญหาจะมาก หรือน้อยขึ้นอยู่กับผู้บริหารเอง ถ้าผู้บริหารไม่มุ่งในรายละเอียดของงาน ไม่ลงมือทำงานด้วยตัวเอง แต่มอบหมายงานไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบเวลาที่หมดไปกับงานส่วนนี้ก็น้อยลง

ในทำนองเดียวกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนเมื่อมีปัญหาการทำงานก็ไปปรึกษาหารือกับผู้บริหารและโยนปัญหาไปให้ผู้บริหารคิดแก้ไขเอาเอง เวลาที่เป็น Discretionary Time ของผู้บริหารก็เสียไปมาก แต่ถ้าผู้บริหารรับปรึกษาหารือปัญหาบางส่วนแล้วโยนกลับไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ไขเองเวลาในส่วนนี้ก็หมดไปน้อย ก็อาจมีเวลาที่ใช้แก้ปัญหาของตัวเองอย่างแท้จริงมากขึ้น เวลาที่ใช้กับตัวเอง (Self-Imposed Time) ควรใช้ให้เหมาะสมโดยมอบหมายให้คนอื่นทำในส่วนของ Dominated Time ให้มาก ตัวเองใช้น้อย แล้วหันไปใช้เวลาในส่วนของ Discretionary time ในปัญหาของตัวเองหรือปัญหางานที่ตัวเองรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้าจะได้ประโยชน์มากกว่า^{๓๐}

อย่างไรก็ตาม มีหลักสั้นๆ ในการบริหารเวลาของผู้บริหารไว้ดังนี้

๑. ต้องรู้จักปฏิเสธคนที่ทำให้ท่านละเลยไปจากการทำงานซึ่งเป็นงานที่ท่านต้องทำ
๒. อย่าเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงานที่ต้องทำเป็นประจำวันอยู่แล้ว และรายละเอียดในงานที่ทำมากนักควรมอบหมายงานเหล่านี้ให้คนอื่นทำ
๓. จัดลำดับงานที่ต้องทำก่อนหลังโดยยึดถือความสำคัญและความเร่งด่วนของงานเป็นหลัก
๔. อย่าให้โทรศัพท์ จดหมาย หรือการติดต่อสื่อสารใดๆ มาขัดขวางการทำงานของท่านให้เสียไป
๕. ฝึกหัดเลขานุการหน้าห้องหรือเจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่งให้กลั่นกรองงาน จดหมาย และโทรศัพท์ก่อนที่จะมาถึงท่าน
๖. อย่าทำตัวเป็นคนยึดติดอยู่กับตารางในปฏิทิน หรือสมุดบันทึกจนลืมหัดทำตามแผนงานของตัวเอง
๗. อย่าให้แขกที่แวะมาเยือนหรือไม่ได้นัดหมายมาขัดจังหวะการทำงานของท่านจนทำให้เสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์

^{๓๐} สมคิด บางโม, **หลักการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : นานีอักษรการพิมพ์, ๒๕๓๘), หน้า ๑๒๗.

๓.๕ วิธีการวางแผน

ผู้บริหารจะต้องมุ่งที่ประสิทธิผลของการวางแผนคือ ทำให้บรรลุเป้าหมายที่ระบุไว้ในแผน ขณะเดียวกันก็มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพของการวางแผนคือต้องเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุดด้วย นอกจากนี้การวางแผนจะต้องก่อให้เกิดความพอใจแก่ตัวบุคคลและกลุ่มในองค์การด้วย การจะทำให้ได้แผนที่มี ลักษณะดังกล่าวผู้บริหารจะต้องเลือกวิธีการวางแผนให้เหมาะสม ซึ่งมีหลายวิธีคือ

๑. การวางแผนจากข้างในไปข้างนอก และจากข้างนอกมาข้างใน (inside-out and outside-in planning) การวางแผนจากข้างในไปข้างนอกจะเน้นการวางแผนให้ดีที่สุดเท่าที่ความสามารถของบริษัทมีอยู่ ความสามารถของบริษัทหมายถึง ทรัพยากรที่บริษัทเป็นเจ้าของอยู่ ขณะนั้น ก่อนวางแผนผู้บริหารจะต้องสำรวจทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่แล้ววางแผนให้เหมาะสมกับทรัพยากรนั้นแม้ว่าจะมีวิธีการที่ดีกว่า ผู้บริหารก็ทำไม่ได้เพราะไม่มีทรัพยากรพอ วิธีการวางแผนจากข้างในไปข้างนอกเป็นการพิจารณาจากขีดความสามารถขององค์การแล้ว วางแผนให้ดีที่สุดตามขีดความสามารถนั้น

ส่วนวิธีการวางแผนจากข้างนอกมาข้างใน (outside-in planning) ผู้บริหารจะพิจารณาปัจจัยภายนอกองค์การก่อนแล้วจึงมาวางแผนขององค์การ ผู้บริหารอาจออกไปดูงานหรือสำรวจตรวจตราข้อมูลข้างนอกเพื่อดูว่าองค์การอื่นหรือหน่วยงานอื่นวางแผนกันอย่างไร เลือกวิธีการวางแผนที่ดีที่สุด มีประสิทธิภาพสูงสุด และนำเอาวิธีที่ดีที่สุดมาใช้วางแผนขององค์การ เท่ากับเป็นการนำเอาปัจจัยภายนอกมาพิจารณาในการวางแผนแล้วปรับปรุงปัจจัยภายในองค์การให้สอดคล้องกับข้างนอก วิธีการนี้จะช่วยลดปัญหาการวางแผนงานให้เหลือน้อยลงและสร้างโอกาสการวางแผนให้ดีขึ้น

วิธีการวางแผนจากข้างในไปข้างนอก เหมาะกับความต้องการที่ผู้บริหารจะทำให้ดีกว่าที่กำลังกระทำอยู่และกระทำได้ดีกว่าองค์การอื่นที่กำลังกระทำอยู่แล้วเป็นการเน้นที่วิธีการที่ดีกว่าเดิม ส่วนวิธีการวางแผนจากข้างนอกมาข้างในควรนำมาใช้เมื่อ ผู้บริหารต้องการให้การวางแผนมีลักษณะพิเศษเหมาะสมกับองค์การของตนเองคือพยายามจะทำให้แตกต่างไปจากองค์การอื่นหรือทำให้ดีที่สุด อย่างไรก็ตาม การวางแผนควรผสมผสานกันระหว่างวิธีการวางแผนจากข้างในไปข้างนอกกับวิธีการวางแผนจากข้างนอกมาข้างใน

๒. การวางแผนจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน (top-down and bottom-up planning) การวางแผนจากบนลงล่างเป็นวิธีที่ผู้บริหารกำหนดนโยบายวัตถุประสงค์แล้วให้วางแผนตามกรอบที่กำหนดขึ้นมานั้น การวางแผนวิธีนี้มีข้อกำหนดต่างๆ เพราะผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้เริ่มต้นแล้วกลั่นกรองลงมายังผู้บริหารระดับกลางแล้วลงมายังผู้ปฏิบัติ เป็นวิธีการวางแผนเพื่อเน้นความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันหรือเน้นที่นโยบายเป็นใหญ่ จึงก่อให้เกิดผลเสียในความร่วมมือของผู้ปฏิบัติจากระดับล่าง ผู้ปฏิบัติมักจะไม่พอใจเพราะไม่มีส่วนร่วมในการวางแผน

การวางแผนจากล่างขึ้นบน (Bottom-up planning) เป็นการวางแผนที่เริ่มต้นจากระดับล่างขององค์การโดยไม่มีกรอบกำหนดแล้วเสนอขึ้นไปเป็นลำดับขั้นจนถึงผู้บริหารระดับสูงขององค์การ เป็นแผนงานที่เกิดจากการรวบรวมกิจกรรมต่างๆ ของทุกหน่วยงานโดยไม่มีการ

ประสานงานจากหน่วยงาน จึงก่อให้เกิดผลเสียที่แผนขาดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทิศทางและเป้าหมายการดำเนินการขัดแย้งกันและไม่สัมพันธ์กัน แต่มีผลดีทำให้คนเกิดความผูกพัน เกิดความรู้สึกร่วมกันและความเป็นเจ้าของในแผนเพราะได้ทำแผนมากับมือตัวเอง

อย่างไรก็ตาม วิธีการวางแผนที่ดีควรเป็นการเริ่มต้นการวางแผนมาจากผู้บริหารระดับสูงสุดแล้วส่งแผนต่อมาระดับล่างและอนุญาตให้ระดับล่างทุกระดับแก้ไข แสดงความเห็นหรือปรับเปลี่ยนในส่วนที่สำคัญได้ โดยวิธีนี้ผู้บริหารเริ่มขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องว่าต้องการอะไร อยากให้ทำอะไร หรือทิศทางการดำเนินงานจะไปทางไหน การหาข้อมูลจากทุกระดับทำให้การวางแผนเป็นระบบเปิดสำหรับทุกคน และการเปิดโอกาสให้คนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและขึ้นสุดท้ายทำงานร่วมกันในทุกขั้นตอนของการวางแผน เพื่อให้คนทุกคนเกิดการยอมรับ มีความผูกพันกับแผน เมื่อนำแผนไปใช้ทุกคนก็ให้ความร่วมมือและสนับสนุนแผน

๓. การวางแผนเพื่อความไม่แน่นอน (contingency planning) การวางแผนเป็นเรื่องของการคิดล่วงหน้า เป็นเรื่องของการคาดคะเนสถานการณ์และต้องเผชิญกับความเสี่ยงและความไม่แน่นอนในเหตุการณ์อันอาจเกิดขึ้น ดังนั้น จึงต้องมีการเตรียมพร้อมกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต การวางแผนเพื่อความไม่แน่นอนเป็นการกำหนดทางเลือกที่จะดำเนินงานไว้หลายๆ ทางเลือกหากแผนเดิมที่กำหนดไว้ไม่สามารถนำไปใช้ได้ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ แทนที่จะวางแผนไว้เดิมเมื่อมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นก็แก้แผนหรือปรับปรุงแผนเดิมให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อาจไม่ทันการ ผู้การเตรียมพร้อมล่วงหน้าไม่ได้ โดยการเตรียมการกระทำไว้หลายๆ อย่างเมื่อสถานการณ์เกิดขึ้นอย่างหนึ่งก็นำเอาแผนที่เตรียมไว้ออกมาใช้^{๓๑}

ขั้นตอนในการวางแผนเพื่อความไม่แน่นอนมีดังนี้

๑. ระบุล่วงหน้าว่าอะไรอาจเกิดขึ้นทำให้สถานการณ์ผิดไปจากเดิมหรือเป็นอุปสรรค ในการนำแผนเดิมออกมาใช้ การระบุล่วงหน้าอาจเกิดอย่างเดียวหรือหลายอย่าง

๒. คาดคะเนโอกาสที่จะเกิดสถานการณ์ขึ้นที่ทำให้ผิดไปจากเดิม แต่ละสถานการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยแตกต่างกันอย่างไร

๓. ตรวจสอบค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นในการจัดเตรียมแผนต่างๆ สำหรับจะนำไปใช้กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

๔. เลือกสถานการณ์ที่คาดว่าจะมีโอกาสเกิดขึ้นสูงสุดและมีความสำคัญมากที่สุด เพื่อให้สอดคล้องกับแผนที่เตรียมไว้

๕. เตรียมแผนสำรองไว้เพื่อนำไปใช้หากสถานการณ์ที่คาดคะเนไม่เกิดขึ้นจะได้นำแผนสำรองไปใช้ได้ทัน

^{๓๑} เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, จอมปราชญ์นักการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : ดานสุทธาการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๔๘.

๓.๖ เครื่องมือในการวางแผน

การวางแผนที่ดีย่อมขึ้นอยู่กับเครื่องมือที่ใช้ช่วยในการวางแผนไม่ว่าการวางแผนนั้นจะกระทำร่วมกันหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งจัดทำขึ้น การเลือกเครื่องมือจะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับการวางแผนแต่ละเรื่องและตามที่กล่าวมาแล้วว่าการวางแผนมีประโยชน์หลายอย่าง ถ้าวางแผนไม่ดีก็อาจทำให้แผนล้มเหลวได้ สาเหตุที่ทำให้แผนล้มเหลวก็คือ

๑. แผนที่วางไว้ไม่สอดคล้องกับลักษณะงานขององค์การ งานบางอย่างที่เกิดขึ้นเป็นประจำอาจเป็นสาเหตุให้แผนไม่สำเร็จก็ได้หรือไม่จำเป็นต้องใช้แผนก็ได้

๒. คนวางแผนไม่มีความรู้ในการวางแผน ไม่มีความเชี่ยวชาญพอที่จะวางแผนในแต่ละขั้นตอนให้สอดคล้องกันได้อย่างเหมาะสม

๓. ขาดข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นในการวางแผนทำให้การนำแผนไปใช้ผิดพลาดตั้งแต่เริ่มต้น

๔. ขาดการสนับสนุนจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับแผนทำให้แผนที่น่าไปใช้มีอุปสรรค

๕. ผู้บริหารเน้นในรายละเอียดมากเกินไปซึ่งไม่ใช่เป้าหมายของการวางแผน

๖. ไม่มีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงแผน และวัตถุประสงค์เพื่อเอาแผนใหม่หรือวัตถุประสงค์ใหม่มาใช้แทน

๗. มีการต่อต้านจากคนในองค์การซึ่งเป็นพฤติกรรมปกติของคนที่มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ทำให้ไม่อาจนำแผนไปใช้ได้

การจะป้องกันไม่ให้เกิดความล้มเหลวในการนำแผนไปใช้จะต้องพยายามทำให้คนที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจอย่างแท้จริงเกี่ยวกับแผนนั้น และที่สำคัญจะต้องให้เครื่องมือในการวางแผนที่เหมาะสมด้วย เครื่องมือในการวางแผนมีดังนี้

๑. การพยากรณ์ (forecasting) ได้แก่ การมองไปในอนาคตด้วยการกำหนดสมมติฐานว่าอะไรจะเกิดขึ้นในอนาคต การพยากรณ์ทำได้ ๔ วิธีคือ

๑.๑ พยากรณ์เชิงคุณภาพ (Qualitative forecasting) คือ การใช้ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญคาดคะเนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ความเห็นอาจเป็นของผู้เชี่ยวชาญคนเดียวหรือผู้เชี่ยวชาญหลายคน แสดงความเห็นกันในที่ประชุมสัมมนา จากความเห็นต่างๆ ก็นำมาปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมอีกครั้งสำหรับการวางแผน

๑.๒ การพยากรณ์เชิงปริมาณ (Quantitative forecasting) คือ การใช้วิเคราะห์เชิงสถิติและการคำนวณข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต มีเทคนิคต่างๆ หลายอย่าง เช่น การวิเคราะห์อนุกรมเวลา (Time-series analysis) ซึ่งอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ที่เกิดขึ้นตามเวลาที่ชี้ให้เห็นสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

๑.๓ รูปแบบทางเศรษฐกิจ (economic model) ซึ่งอาศัยความน่าจะเป็นและสมมติฐานต่างๆ ที่ใช้ในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตอันแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มทางเศรษฐกิจในวันข้างหน้า

๑.๔ การสำรวจทางสถิติ (statistic survey) เป็นการใช้การวิเคราะห์เชิงสถิติสำรวจความเห็นและทัศนคติของคนมาคาดคะเนเหตุการณ์ เช่น รสนิยมในการบริโภค การเลือกตั้งในทางการเมือง และ ทัศนคติทางสังคม เป็นต้น

การพยากรณ์ก็มีข้อจำกัดเพราะเป็นเรื่องของการใช้ศิลปะและสัญชาตญาณของคนเพื่อการบริหาร แม้ว่าขั้นตอนในการคาดคะเนจะยุ่งยากซับซ้อนก็ต้องอาศัยข้อมูล การได้มาของข้อมูลอาจเป็นทั้งข้อมูลที่เป็นความจริงหรือข้อมูลที่เป็นความเห็นก็จะต้องแปลความหมายของข้อมูลเหล่านั้น การแปลความหมายหลายอย่างเกี่ยวข้องการใช้ดุลพินิจของคน ถ้าข้อมูลเป็นข้อมูลที่เป็นความจริงการใช้ดุลพินิจอาจไม่แตกต่างกัน แต่ถ้าข้อมูลเป็นความเห็นหรือเกิดจากความน่าจะเป็น (probability) แล้วความเห็นอาจแตกต่างกันหรือเป็นเรื่องเลื่อนลอยและเกิดความผิดพลาดได้

๑. การหาจุดเด่น (benchmarking) ความสำเร็จและความล้มเหลวของการวางแผนที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ การใช้มาตรฐานมาวัดแผนขององค์กร หากผู้วางแผนมีความรู้แน่นอยอาจใช้มาตรฐานที่ไม่ดีนักมาวัด แต่ถ้าผู้วางแผนมีความรู้ความเชี่ยวชาญก็จะสามารถหามาตรฐานที่ดีมาเปรียบเทียบ ปกติมาตรฐานที่ใช้วัดมักจะมาจากภายนอกองค์กรและมาตรฐานที่ดีต้องเป็นมาตรฐานที่ดีที่สุดจากภายนอก วิธีหนึ่งของการวางแผนก็คือการหามาตรฐานจากข้างนอกองค์กรที่ดีที่สุดมาใช้เปรียบเทียบหรือเรียกว่าการหาจุดเด่น (benchmarking) ขององค์กรอื่นมาใช้เพื่อทำให้องค์การของเรามีมาตรฐานสูงขึ้น แต่ถ้าองค์กรของเราทำขึ้นมาเองยังไม่ดีขึ้นอีกเทียบเท่าองค์กรอื่นก็ให้ซื้อหรือแสวงหาสิ่งนั้นจากองค์กรอื่นที่ดีที่สุดหรือน้อยก็ดีกว่าองค์กรของเราที่จะทำสิ่งนั้นได้

จุดประสงค์สำคัญของ benchmarking คือการหาว่า ที่อื่น บุคคลอื่น หน่วยงานอื่น องค์กรอื่น หรือสถาบันอื่นทำสิ่งนั้นได้ดีมาแล้วองค์กรก็นำเอาสิ่งนั้นมาทำเป็นแบบอย่าง การวางแผนก็เช่นเดียวกันจะต้องไปแสวงห่องค์การอื่นใดสามารถวางแผนได้ดีหรือดีที่สุด องค์กรของเราก็ให้นำเอาวิธีการวางแผนนั้นมาใช้ เพราะปัจจุบันการดำเนินธุรกิจหรือการบริหารงานในองค์กรใด ๆ ก็ดีเป็นเรื่องของการแข่งขันเสมอ ถ้าองค์กรไม่มีความเป็นเลิศโอกาสจะแข่งขันกับองค์กรอื่นเป็นเรื่องยากที่จะสำเร็จ การหาจุดเด่นของที่อื่นจะผลักดันให้องค์การมุ่งไปสู่การคิดค้นประดิษฐ์สิ่งใหม่ (innovation) ซึ่งเป็นหัวใจของการพัฒนาธุรกิจให้อยู่ในตลาดที่เต็มไปด้วยการแข่งขันได้

๒. การให้มีส่วนร่วมในการวางแผน (participative planning) การให้คนทุกระดับมีส่วนร่วมในการวางแผนมีความสำคัญมาก เพราะคนทุกคนล้วนกระทบต่อการวางแผนไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง การให้คนมีส่วนร่วมจะทำให้ได้ข้อมูลมากขึ้น ทำให้เกิดความคิดริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ในการวางแผนก็จะได้แผนที่ดีและสมบูรณ์ เมื่อมีการนำแผนไปใช้คนก็就会有ความผูกพันกันแผน มีความเข้าใจและยอมรับแผนด้วยเช่นกัน ซึ่งทำให้แผนดำเนินต่อไปจนเสร็จ

๓. การใช้ภาพ (use of scenario) การวางแผนที่ดีจะต้องทำให้เห็นภาพหรือฉากเหมือนกันของจริงที่เกิดขึ้น การใช้ภาพคือการทำให้เห็นสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นให้เป็นฉากเป็นรูปร่างหรือเรื่องราวต่าง ๆ เหมือนการดูภาพยนตร์หรือละคร ฉากหรือภาพจะทำให้เห็นความ

แตกต่างของแต่ละสถานการณ์ และเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงก็จะเห็นว่าเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เป็นวิธีการที่ทำให้เข้าใจได้ว่าต้องปรับตัวหรือยืดหยุ่นแผนให้เข้ากับสถานการณ์แต่ละอย่างจะทำอย่างไร

๔. การใช้ที่ปรึกษาวางแผน (use of staff planner) การวางแผนเป็นเรื่องยุ่งยาก ซับซ้อน และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญในการวางแผนโดยเฉพาะ องค์การอาจจ้างผู้เชี่ยวชาญวางแผนให้ ตั้งคณะที่ปรึกษาเป็นผู้วางแผน ผู้เชี่ยวชาญในการวางแผนจะทำหน้าที่ประสานงานหน่วยงานต่างๆ ทั้งองค์การ จะดำเนินขั้นตอนต่างๆ ในการวางแผนโดยการใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการวางแผนจนสำเร็จ สิ่งทีคณะที่ปรึกษาวางแผนทำก็คือ

- ๔.๑ ช่วยเหลือฝ่ายบริหารในการจัดเตรียมแผน
- ๔.๒ พัฒนาแผนแต่ละแผนขึ้นมาตามที่ได้รับคำร้องขอ
- ๔.๓ เก็บรวบรวมและเตรียมข้อมูลในการวางแผน
- ๔.๔ ช่วยในการสื่อสารหรือแจ้งให้คนในองค์การรับรู้
- ๔.๕ ตรวจสอบการใช้แผนและเสนอแนะแก้ไขเปลี่ยนแปลงแผน^{๓๒}

๓.๗ การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives)

การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์หรือเรียกย่อๆ ว่า MBO เป็นกระบวนการร่วมกันกำหนด วัตถุประสงค์และการควบคุมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการเชื่อมหน้าที่ทางการบริหารระหว่างการวางแผน และการควบคุมเข้าด้วยกันซึ่งมีแนวคิดสำคัญ ๔ อย่างคือ

๑. ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับช้ญขาดกลร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนว่าจะทำงานให้ได้ผลตามเป้าหมายเท่าไรภายในระยะเวลาที่กำหนด

๒. ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับช้ญขาดกลร่วมกันวางแผนงานโดยผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานให้สำเร็จได้ด้วยวิธีการของแต่ละคน

๓. ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับช้ญขาดกลร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

๔. ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับช้ญขาดกลร่วมกันในการวัดผลงานที่เกิดขึ้นจริงทบทวนแก้ไขผลการปฏิบัติงานและกระบวนการ MBO ใหม่

ในแง่ขอกระบวนการบริหาร MBO ผู้บังคับบัญชาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการวางแผนและการควบคุม ส่วนในการดำเนินงานผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระที่จะเลือกวิธีทำงานของตัวเอง ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่สนับสนุนและช่วยแก้ปัญหาการทำงานที่อาจเกิดขึ้น

^{๓๒} พะยอม วงศ์สารศรี, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๓๖-๓๗.

ผลดีของ MBO ที่สำคัญประการแรกคือ กำหนดความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน โดยผู้ใต้บังคับบัญชารู้เป้าหมายในการทำงานของตนขณะที่ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา ประการที่สอง ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องประชุมร่วมกันอยู่เสมอทำให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน ประการที่สาม MBO ส่งเสริมให้คนควบคุมตัวเองทำให้ผลงานสูงและขณะเดียวกันเป็นการจูงใจพนักงานให้ทำงานมากขึ้นเพราะเป็นการจ่ายค่าจ้างตามผลงาน^{๓๓}

การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์จะเกิดผลมาน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ ๒ ประการคือ การกำหนดวัตถุประสงค์กับการทำให้ MBO สำเร็จ

การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานเป็นเรื่องสำคัญของ MBO เพราะวัตถุประสงค์เป็นส่วนที่ทำให้เกิดผลสำเร็จในการทำงาน ลักษณะที่ดีของวัตถุประสงค์มี ๓ ประการคือ ประการแรก วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นต้องเป็นการปรับปรุงให้ดีกว่าเดิม คือต้องเป็นเป้าหมายในการทำงานที่ดีขึ้นหรือทำให้มีผลงานดีกว่าเดิม ประการที่สอง วัตถุประสงค์ที่กำหนดต้องเป็นการพัฒนาตัวเอง คือ พัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เมื่อทำงานได้ตามเป้าหมายจะต้องรู้งานมากขึ้นมีความชำนาญมากขึ้นกว่าเดิม ประการที่สาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดอย่างน้อยจะต้องรักษามาตรฐานเดิมไว้คือ ถ้าวัตถุประสงค์ไม่สูงขึ้นแต่อย่างน้อยต้องไม่ต่ำกว่าเดิม กล่าวโดยสรุปเป้าหมายของ MBO เน้นที่การพัฒนาและปรับปรุงตัวเองเป็นสำคัญ

ตามปกติการทำ MBO จะต้องประชุมร่วมกันบ่อยๆ เพื่อตกลงกันกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานที่ใช้วัดผลงานและทั้งเป้าหมายและมาตรฐานควรเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรทั้งสองฝ่าย ส่วนมาตรฐานที่ใช้กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ดีคือ

๑. กำหนดเป้าหมายที่เป็นงานที่สำคัญหรือเป้าหมายหลัก
๒. กำหนดวันเวลาของความสำเร็จของงานหรือของผลงาน
๓. เป้าหมายที่ค่อนข้างสูงและสามารถทำได้จริง
๔. ถ้าเป็นไปได้ควรกำหนดเป้าหมายเป็นจำนวนหรือค่าที่วัดได้

สิ่งที่ยากของ MBO คือการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นจำนวนหรือเป็นค่าที่วัดได้ จำนวนหรือค่าที่วัดได้ ได้แก่ ผลผลิตหรือผลงานที่ทำได้ เช่น การลดต้นทุนวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตลงได้ ๘% ในวันสิ้นงวด เป็นต้น แต่มีงานบางอย่างโดยเฉพาะกิจกรรมทางการบริหารที่ไม่อาจวัดเป็นจำนวนหน่วยได้ก็ใช้วัดเป็นแต่ละประเภทของกิจกรรม เพื่อแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าได้ดำเนินไปตามเป้าหมายมาน้อยเพียงใด เช่น ผู้บริหารจะปรับปรุงการติดต่อสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้นภายใน ๔ สัปดาห์ ด้วยการจัดให้มีการประชุมกลุ่มสัปดาห์ละ ๑ ครั้ง เป็นต้น

^{๓๓} บรรจบ เนียมมณี, **หน้าที่นักบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน, ๒๕๒๕), หน้า ๖๙.

การทำ MBO สำเร็จ แม้ว่าเทคนิคการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์จะก่อให้เกิดผลดีหลายด้านดังที่กล่าวมาแล้วก็ตาม แต่จุดด้อยของ MBO ก็มี ประการแรก ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายจำนวนมากในการประชุมปรึกษาหารือเพื่อตกลงร่วมกันในการกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรการใช้วัดผลงาน ประการที่สอง MBO จะมุ่งที่วัตถุประสงค์ที่วัดได้เป็นจำนวนหรือค่าซึ่งมีหลายงานวัดไม่ได้ ทำให้ MBO ใช้ได้ในงานที่จำกัด ประการที่สาม ค่อนข้างจะเป็นงานที่ใช้กระดาษเป็นจำนวนมากและล่าช้าเสียเวลา ประการที่สี่ บางครั้งการกำหนดวัตถุประสงค์ของ MBO และนโยบายการใช้ MBO ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะขาดความเข้าใจอย่างแท้จริง มีลักษณะเหมือนกับเป็นการยัดเยียดให้ใช้เพื่อแสดงว่า บริษัทที่ใช้ MBO นั้นทันสมัยจึงไม่บังเกิดผลตามที่หลักการของ MBO อย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะในการทำ MBO ให้สำเร็จและหลีกเลี่ยงปัญหาอันอาจเกิดขึ้นมีขั้นตอนดังนี้

๑. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนไปกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานของตนเองพร้อมทั้งกำหนดวันเวลาที่ให้ได้ผลงานตามวัตถุประสงค์นั้น

๒. นำเอาวัตถุประสงค์ของแต่ละคนไปเสนอผู้บังคับบัญชาแล้วปรึกษาหารือทบทวนและตกลงร่วมกันจนได้วัตถุประสงค์ที่ยอมรับทั้งสองฝ่าย

๓. ผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาต้องประชุมร่วมกันทุกเดือนเพื่อพิจารณาความก้าวหน้าในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมทั้งมีการทบทวนแก้ไขวัตถุประสงค์ให้ทันสมัย หรือทันต่อเหตุการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงไป

๔. ทุกๆ ๖ เดือน ผู้ใต้บังคับบัญชาทำรายงานเสนอความก้าวหน้าของงานว่ามีงานอะไรบ้างสำเร็จตามเป้าหมายและงานอะไรที่มีปัญหา ทำให้ผลงานที่ได้จริงไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

๕. นำเอางานที่ผู้ปฏิบัติงานประเมินตัวเองแล้วไม่เป็นไปตามเป้าหมายไปปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชา เพื่อค้นหาปัญหาที่แท้จริงอย่างละเอียดและในทางลึก

๖. กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานขึ้นมาใหม่สำหรับที่ใช้เป็นแนวปฏิบัติงานในรอบระยะ ๖ เดือนข้างหน้า

เมื่อครบทั้ง ๖ ขั้นตอนแล้วก็เริ่มต้นขั้นที่ ๑ ใหม่จนกลายเป็นวงจรของ MBO อย่างไรก็ดีตาม ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่จะทำให้ MBO ประสบความสำเร็จจะต้องสร้างบรรยากาศ สร้างให้เกิดความร่วมมือและเข้าใจอย่างแท้จริงโดยมีข้อเสนอแนะที่ควรพิจารณาดังนี้

๑. ผู้บริหารระดับสูงจะต้องสนับสนุนและให้ความสำคัญในการนำเอา MBO มาใช้ในองค์กร

๒. ทุกคนต้องทำ MBO เองอย่าให้ฝ่ายบุคคลหรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ทำให้

๓. จะต้องเอาเรื่องของการทำ MBO ให้มีความสำคัญในการปฏิบัติงานประจำวันด้วยการสื่อสารประชาสัมพันธ์ ทุกๆ วัน

๔. ผู้บังคับบัญชาจะต้องร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์กับผู้ใต้บังคับบัญชา

๕. จะต้องยอมรับและเข้าใจในวัตถุประสงค์ของงานอย่างแท้จริงและควรระบุวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน

๖. ทำทุกอย่างเป็นประจำวันในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา^{๓๔}

๓.๘ สรุปท้ายบท

ผู้บริหารทุกคนย่อมต้องการทำงานให้สำเร็จ และมีความคิดหลายอย่างที่จะหาวิธีให้งานบรรลุเป้าหมาย ความคิดของผู้บริหารอาจเลื่อนลอยไม่ชัดเจนอาจเป็นไปได้หรือเป็นไปได้ แต่สิ่งที่ทำให้ความคิดของผู้บริหารเป็นความจริงก็คือแผน หากขาดการวางแผนหนทางที่จะบรรลุผลก็เป็นไปได้ยาก ในแง่ของการบริหารการวางแผนเป็นหน้าที่แรกสุดแล้วก็ตามด้วยหน้าที่การจัดองค์การ การจูงใจ หรือการนำและการควบคุมการวางแผนมีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญกับการบริหารเวลา องค์การจะต้องตอบสนองต่อความไม่แน่นอนด้วยฐานะต่าง ๆ ๔ ประเภทคือ ผู้ป้องกันตัวเองด้วยการดำเนินงานในปัจจุบันให้อยู่ในฐานะเหนือคู่แข่ง ผู้แสวงหาโดยการทำปัจจุบันให้ดีและพร้อมๆ กับหาตลาดใหม่ผลิตภัณฑ์ใหม่และโอกาสใหม่ ผู้วิเคราะห์โดยการระมัดระวังตัวและติดตามตรวจสอบการดำเนินงานของคู่แข่ง เมื่อคู่แข่งเปลี่ยนแปลงอย่างไรก็รับทำตามทันทีด้วยการเลียนแบบ ผู้ตอบโต้โดยการรอคอยจังหวะที่เหมาะสมตอบโต้คู่แข่ง แม้จะช้าแต่แน่นอนและเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่า การวางแผนที่เชื่อมหน้าที่การบริหารระหว่างการวางแผนงานและการควบคุมอีกอย่างหนึ่งเรียกว่า การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ หรือ MBO ซึ่งเป็นการวางแผนและควบคุมร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเน้นที่ผลงานมากกว่าวิธีการ แต่ก็ต้องระมัดระวังว่าการกำหนดวัตถุประสงค์ก็ต้องชัดเจนและวัดได้จริง ขณะเดียวกัน MBO จะประสบความสำเร็จได้ต้องรับความร่วมมือจากทุกฝ่ายทั้งผู้บริหารระดับสูงสุด ระดับกลาง ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน

^{๓๔} ฤกษ์ ฤทัยรัตน์, คัมภีร์หัวบริหารยอดคนยอดบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น, ๒๕๔๕), หน้า ๘๙-๙๐.

คำถามท้ายบท

๑. ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนและการควบคุมการผลิตเป็นอย่างไร จงอธิบาย
๒. วิเคราะห์ข้อดีของการวางแผน พร้อมอธิบาย
๓. เหตุใดต้องปรับปรุงการปฏิบัติงาน จงอธิบาย
๔. ผู้บริหารไม่สามารถบริหารเวลาได้ผลตามมาเป็นอย่างไรจงอธิบาย
๕. การวางแผนเพื่อความไม่แน่นอน แนวปฏิบัติที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร
๖. จงอธิบายMBO เป็นกระบวนการร่วมกันที่มาพอสังเขป
๗. เขียนคำบรรยายวิธีการวางแผนและการควบคุม ด้วย MBO
๘. สิ่งที่ยากของ MBO คือสิ่งใด
๙. คำว่า “กิจกรรมทางการบริหารที่ไม่อาจวัดกิจกรรมทางการบริหารที่ไม่อาจวัด” นิสิตมีความเห็นอย่างไร อธิบาย
๑๐. ความคิดริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ในการวางแผนมีความสอดคล้องกันอย่างไร อธิบาย

เอกสารอ้างอิงประจำบท

กฤษฎา อุทัยรัตน์. **คัมภีร์หัวบริหารยอดคนยอดบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น, ๒๕๔๕.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. **จอมปราชญ์นักการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : ดานสุทธาการพิมพ์, ๒๕๔๓.

เจริญผล สุวรรณโชติ. **ทฤษฎีการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, ๒๕๓๐.

บรรจบ เนียมมณี. **หน้าที่นักบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๒๕.

พะยอม วงศ์สารศรี. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๓.

สมคิด บางโม. **หลักการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : นำอักษรการพิมพ์, ๒๕๓๘.

เสนาะ ตีเยาว. **หลักการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๖.

แผนการจัดการเรียนรู้ ประจำบทที่ ๔
เรื่อง รูปแบบและกระบวนการในการวางแผน
และควบคุมงานบริหาร

ก. เนื้อหาสาระที่ศึกษา

รูปแบบและกระบวนการในการวางแผนและควบคุมงานบริหาร

๑. รูปแบบการวางแผนและควบคุมงานบริหาร
๒. กระบวนการในการวางแผนและควบคุมงานบริหาร

ข. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เมื่อได้ศึกษาบทที่ ๔ จบแล้ว ผู้ศึกษามีความสามารถ

๑. อธิบายรูปแบบการวางแผนและควบคุมงานบริหาร
๒. วิเคราะห์กระบวนการวางแผนและควบคุมงานบริหาร
๓. ประเมินกระบวนการวางแผนและควบคุมงานบริหาร

ค. กระบวนการเรียนรู้

๑. อาจารย์ผู้สอนเกริ่นนำรูปแบบและกระบวนการในการวางแผนและควบคุมงานบริหารว่ามีความหมายสำคัญ ความเป็นมาอย่างไร

๒. อาจารย์ผู้สอนกล่าวเปิดประเด็นซักถามผู้เรียนให้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้เกี่ยวกับรูปแบบและกระบวนการในการวางแผนและควบคุมงานบริหารโดยการตอบปากเปล่า เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้เรียนได้ตื่นตัวอยู่เสมอ

๓. คำถามใดที่ผู้เรียนตอบแล้วไม่ชัดเจนพอ ผู้สอนควรอธิบายประเด็นนั้น ๆ เพิ่มเติมเพื่อให้ผู้เรียนได้รับความรู้ที่ถูกต้อง

๔. ก่อนสอนทุกครั้ง อาจารย์ผู้สอนกระตุ้นให้ผู้เรียน เกิดความสนใจ มีความอยากรู้ อยากเห็น

๕. อาจารย์ผู้สอนเสนอแนะให้ผู้เรียนศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมจากหนังสืออื่น ๆ

๖. เมื่อศึกษาแต่ละบทจบแล้ว อาจารย์ผู้สอนมอบหมายงานให้ผู้เรียนทุกคนไปทำแล้วนำมาส่งในสัปดาห์ต่อไป

๗. อาจารย์ผู้สอนอธิบายสรุป “รูปแบบและกระบวนการในการวางแผนและควบคุมงานบริหาร” อีกครั้ง เพื่อเป็นการทบทวนเนื้อหาสาระ แล้วผู้สอนสอบถามผู้เรียนในประเด็นที่ได้เรียนมาแล้ว เพื่อเป็นการประเมินผู้เรียนว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด

ง. แหล่งการเรียนรู้

๑. ห้องสมุดมหาวิทยาลัย
๒. หนังสือหรือตำราเกี่ยวกับรัฐศาสตร์/พุทธศาสตร์
๓. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

จ. สื่อการเรียนการสอน

๑. เอกสารประกอบการสอนวิชา การวางแผนและควบคุมงานบริหาร
๒. บอร์ดความรู้, หนังสือพิมพ์, นิตยสาร, และวารสารที่เกี่ยวกับการศึกษาของคณะสงฆ์
๓. ใบงาน/งานที่มอบหมายอื่น ๆ

ฉ. การวัดผลและประเมินผล

๑. ด้านความรู้ : ประเมินจากการตอบคำถาม/แสดงความคิดเห็น/ตรวจแบบทดสอบ
๒. ด้านทักษะ : ประเมินด้วยการสังเกตการนำเสนอผลงานเดี่ยว/งานกลุ่ม
๓. ด้านคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยม : ประเมินการสังเกตพฤติกรรม/การร่วมกิจกรรม/การแสดงความคิดเห็นในชั้นเรียน

บทที่ ๔

รูปแบบและกระบวนการในการวางแผนและควบคุมงานบริหาร

๔.๑ ความนำ

การวางแผนต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าแต่ละหน่วยงานและแต่ละคนจะต้องทำขั้นตอนการวางแผนจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงาน ขั้นตอนการวางแผนคล้ายกับขั้นตอนการตัดสินใจซึ่งมีขั้นตอนมีรูปแบบและกระบวนการในการวางแผนและควบคุมงานบริหาร กำหนดทิศทางในการปฏิบัติงานหรือเป็นการคาดคะเนสถานการณ์อย่างมีเหตุผล มีหลักเกณฑ์ ดังนั้นการจะให้ได้มาซึ่งแผนจะต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบทุกแง่มุม และจะต้องผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ โดยการทบทวนจุดมุ่งหมาย บริหารเวลาให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา สร้างให้ผู้บริหารสนใจผลลัพธ์ที่ตรงกับวัตถุประสงค์ กระบวนการวางแผนจึงเป็นการกำหนดแนวทางเลือกสำหรับปฏิบัติการล่วงหน้าเชื่อมโยงกับบทบาทหน้าที่ทางการบริหารที่ว่าด้วยการควบคุม เพื่อที่จะบรรลุจุดมุ่งหมาย ใช้เป็นกลไกป้อนกลับ นำสู่การเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น เพื่อให้องค์กรเกิดการเรียนรู้แผนและระบบควบคุมงานบริหาร

๔.๒ รูปแบบการวางแผนและควบคุมงานบริหาร

แผนที่เป็นทางการ (format plan) ได้จัดทำขึ้นอย่างมีเป้าหมาย มีทิศทางชัดเจน ผู้บริหารสามารถควบคุมได้ ขณะเดียวกันจะสอดคล้องกับความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน ในการวางแผนจะต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าแต่ละหน่วยงานและแต่ละคนจะต้องทำอะไรบ้างและทำอย่างไรให้สอดคล้องกับสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต และขณะเดียวกันก็ระบุไว้ด้วยว่าหากมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในอนาคตจะต้องปรับแผนอย่างไร เพราะว่าการวางแผนเป็นการตัดสินใจในปัจจุบันถึงการกระทำในอนาคต ดังนั้น ขั้นตอนการวางแผนจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงาน ขั้นตอนการวางแผนจึงคล้ายกับขั้นตอนการตัดสินใจซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

๑. การวิเคราะห์สถานการณ์ ได้แก่ การหาข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การแปลความหมายของข้อมูลที่ได้ และการสรุปผลเกี่ยวกับข้อมูลทั้งหมดสำหรับนำมาใช้ในการตัดสินใจ กำหนดเป็นแผนขึ้นมา การวิเคราะห์จะต้องรวมถึงสถานการณ์ในอดีตสภาพแวดล้อมในปัจจุบันและรวมถึงการคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวิเคราะห์สถานการณ์จะต้องแยกเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร สภาพแวดล้อมภายในเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้ เช่น ระบบงาน ความรู้ความสามารถของคนในองค์กร เงินทุน ทรัพยากรการบริหาร เครื่องจักรอุปกรณ์ที่มีอยู่และอื่นๆ ที่แสดงให้เห็นถึงข้อดีข้อเสียที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่องค์กรควบคุมไม่ได้ เช่น พฤติกรรมของผู้บริโภค วิธีการของคู่แข่ง สถานภาพทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม และการเปลี่ยนแปลง

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๖๑

ทางด้านเทคโนโลยี เป็นต้น การวิเคราะห์สถานการณ์จะทำให้รู้ว่าปัจจัยภายในองค์กรนั้นมีสิ่งใดที่ดีอยู่แล้วจะส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น สิ่งใดที่เป็นข้อเสียจะได้แก้ไขและปรับเปลี่ยนใหม่ ส่วนปัจจัยภายนอกทำให้รู้ว่าจะวางแผนอย่างไรให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือหาว่าปัจจัยภายนอกดังกล่าวนั้นกระทบต่อการวางแผนอย่างไร

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน ผู้ทำแผนจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ไว้หลายๆ วัตถุประสงค์และกำหนดแผนไว้หลายๆ แผน ขั้นตอนนี้ต้องอาศัยความคิดริเริ่มและการสร้างสรรค์ โดยต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากคนหลายๆ คน ไม่ว่าจะเป็นระดับบริหารหรือระดับปฏิบัติ และใช้เวลามาก กว่าจะได้วัตถุประสงค์และแผน วัตถุประสงค์ของแผนเป็นสิ่งสำคัญที่สุดเพราะเป็นเสมือนจุดหมายปลายทางที่จะไปถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ก็ต้องชัดเจน แน่นนอน เฉพาะเจาะจง ค่อนข้างสูงและสามารถทำได้จริง ขณะเดียวกันจะต้องกำหนดระยะเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น สอดคล้องกับระบบงานและหน่วยงาน ส่วนแผนก็คือ การกระทำหรือวิธีการที่ผู้บริหารตั้งใจที่จะนำมาใช้เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดจะต้องกำหนดไว้หลายๆ แผนแต่ละแผนจะทำให้ได้ตามเป้าหมายอย่างไร จะใช้ทรัพยากรอย่างไร มีอุปสรรคต้องแก้ไขอย่างไร

๓. การประเมินวัตถุประสงค์และแผน การประเมินก็คือ การหาคุณค่าของวัตถุประสงค์ แต่ละอย่างและแผนแต่ละแผน แต่ละวัตถุประสงค์และแต่ละแผนย่อมมีทั้งผลดีผลเสีย หากสามารถรู้ข้อดีข้อเสียอย่างชัดเจนก็ย่อมไม่มีปัญหาในการตัดสินใจเลือก แต่ถ้าไม่ชัดเจน ผู้บริหารจะต้องจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์และแผน การประเมินอาจทำในรูปของกรรมการหรือทีมพิเศษที่จัดตั้งเป็นการเฉพาะที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ต่างๆ กัน

๔. การเลือกวัตถุประสงค์และแผน หากในขั้นการประเมินได้ดำเนินการอย่างถูกต้องเหมาะสม การเลือกก็ไม่ยากเพราะมีข้อมูลต่างๆ พร้อมอยู่แล้ว แต่ถ้าขั้นการประเมินไม่ชัดเจนก็อาจยากที่จะตัดสินใจเลือกทางใดทางเลือกหนึ่ง ตามปกติการเลือกแผนใดแผนหนึ่งมักจะอาศัยประสบการณ์เป็นสำคัญ แต่ก็ต้องระมัดระวังว่าดุลพินิจโดยอาศัยประสบการณ์อย่างเดียวไม่พอ การตัดสินใจเลือกจะต้องกำหนดมาตรการว่าจะใช้วิธีใดระหว่างแผนที่ดีที่สุด หรือแผนที่เหมาะสมที่สุด ทั้งนี้แล้วแต่ข้อมูลที่มี

๕. การนำไปใช้ เมื่อเลือกวัตถุประสงค์และแผนแล้ว ผู้บริหารจะต้องนำไปใช้ การเลือกแผนที่ดีที่สุด อาจไม่ได้ประโยชน์เลยถ้าการนำไปใช้ไม่เหมาะสม สิ่งสำคัญก็คือ ผู้ใช้แผนจะต้องเข้าใจอย่างชัดเจนและต้องมีทรัพยากรอย่างเพียงพอและขณะเดียวกันทุกคนควรมีส่วนร่วมในการวางแผน ตั้งแต่ต้นด้วย การนำแผนไปใช้จึงจะประสบผลตามต้องการ การตรวจสอบและควบคุม การนำแผนไปใช้มักจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีกระบวนการที่แน่นอน และเกิดขึ้นเป็นประจำหากไม่มีการตรวจสอบและควบคุมผลงานที่เกิดขึ้นจริงอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การตรวจสอบและควบคุมทำ

ให้รู้ว่าจะต้องมีการแก้ไขอะไรบ้าง หรือต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างไร หากสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นเปลี่ยนแปลงไปจากที่คาดคะเนล่วงหน้า^{๓๕}

๔.๓ กระบวนการในการวางแผนและควบคุมงานบริหาร

การวางแผนเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงานหรือเป็นการคาดคะเนสถานการณ์อย่างมีเหตุผล มีหลักเกณฑ์ ดังนั้นการจะให้ได้มาซึ่งแผนจะต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบทุกแง่ทุกมุม และจะต้องผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ เพราะถ้าไม่กำหนดขั้นตอนในการวางแผนไว้ นักวางแผน นักปฏิบัติ และนักประเมินผล ก็อาจปฏิบัติไม่เป็นไปตามขั้นตอน ซึ่งอาจทำให้แผนนั้นไม่บรรลุผลสำเร็จหรือล้มเหลวได้ การวางแผนจัดเป็นกระบวนการที่จะต้องจัดทำอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน และสภาพการณ์ในอนาคต ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะให้นักวางแผนสามารถตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผลในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแนวทางปฏิบัติของทางเลือกได้อย่างเหมาะสม สำหรับขั้นตอนหรือกระบวนการ วางแผนนั้นจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับลักษณะของงานว่ามีความสลับซับซ้อน มากน้อยเพียงใดถ้าลักษณะของงานมีขอบข่ายกว้างขวาง ครอบคลุมกิจกรรมหลายประเภท มีความ สลับซับซ้อนมาก เกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน กระบวนการวางแผนจะต้องมีหลายขั้นตอน เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งเป็นแผนที่มีระยะเวลา ๕ ปี มีความซับซ้อนมาก กระบวนการวางแผนจึงต้องครบทุกขั้นตอนจึงทำให้แผนนั้นมีความสมบูรณ์^{๓๖}

กระบวนการวางแผนตามแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ

กระบวนการวางแผนหรือขั้นตอนการวางแผนนั้นมีความสำคัญกับองค์การทั้งในสภาพแวดล้อมที่ง่ายและมั่นคง กระบวนการวางแผนเป็นการปรับการทำงานอย่างมีขั้นตอน โดยการทบทวนจุดมุ่งหมาย บริหารเวลาให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา สร้างให้ผู้บริหารสนใจผลลัพธ์ที่ตรงกับวัตถุประสงค์ กระบวนการวางแผนจึงเป็นการกำหนดแนวทางเลือกสำหรับปฏิบัติการล่วงหน้า เชื่อมโยงกับบทบาทหน้าที่ทางการบริหารที่ว่าด้วยการควบคุม เพื่อที่จะบรรลุจุดมุ่งหมาย ใช้เป็นกลไกป้อนกลับ นำสู่การเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น เพื่อให้องค์กรเกิดการเรียนรู้

นักวิชาการและนักบริหารด้านรัฐศาสตร์หลายท่านได้กำหนดขั้นตอนการ วางแผนไว้มากมาย ทั้งที่มีลักษณะคล้ายกันและแตกต่างกัน บางท่านก็จะให้ความสำคัญเฉพาะขั้นตอนการ

^{๓๕} ธงชัย สันติวงษ์, การวางแผนและควบคุมงานบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๒), หน้า ๒๔๑-๒๔๒.

^{๓๖} ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๓๖.

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๖๓

จัดทำแผน บางท่านก็ให้ความสำคัญทั้งขั้นตอนการจัดทำแผน การดำเนินงานตามแผนหรือการนำแผนไปปฏิบัติ และการประเมินผลแผน ซึ่งในที่นี้จะขอเสนอแนวคิดของนักวิชาการบางท่านดังนี้

กระบวนการวางแผน ๑๒ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การเลือกวัตถุประสงค์ (Choose Objectives) เนื่องจากวัตถุประสงค์เป็นจุดหมายปลายทางของการวางแผน ถ้ามีจุดหมายปลายทางที่แน่นอนชัดเจน การกระทำหรือวิธีการกระทำก็อาจจะยุ่งยากมีใช้น้อยยกตัวอย่างคือ “ถ้าท่านไม่รู้ว่าท่านจะไปไหน ท่านก็ไม่อาจเลือกวิธีการและทิศทางของการเดินทางได้อย่างถูกต้องเหมาะสม”

๒. การสื่อสารวัตถุประสงค์ให้ผู้อื่นทราบ (Communicate Objectives) หมายความว่าผู้ร่วมงานทุกคนในองค์การควรทราบวัตถุประสงค์ร่วมกันตั้งแต่วัตถุประสงค์ระดับสูงขององค์การลงไปถึงวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงาน และควรให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ด้วย

๓. การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์ (Forecasting) หมายถึง การประเมินหรือ การคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต ซึ่งสามารถใช้วิธีการหลาย ๆ ประการ เช่น เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) การหาค่าเฉลี่ยเคลื่อนที่ (Moving Average) เป็นต้น

๔. การสำรวจทรัพยากร (Survey Resources) เป็นการตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าการทำให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์นั้นมีความเป็นไปได้เพียงใด มีทรัพยากรและปัจจัยอื่น ๆ ที่จำเป็นในการทำงานตามแผนให้สำเร็จเพียงใด ทั้งนี้เพื่อป้องกันการวางแผนแบบสร้างวิมานในอากาศ โดยไม่มี ปัจจัยที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จได้

๕. การกำหนดนโยบาย (Establish Policies) เป็นการกำหนดแนวทางในการตัดสินใจอย่างกว้างๆ สำหรับให้คนในองค์การยึดเป็นหลักในการปฏิบัติงานร่วมกัน

๖. การระบุทางเลือก (Identify Alternatives) หมายถึงระบุวิธีการหรือหนทางที่จะนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จอย่างน้อย ๒ ทางเลือก และควรเป็นทางเลือกที่มีความเป็นไปได้

๗. เปรียบเทียบทางเลือก (Compare Alternatives) เป็นการประเมินทางเลือกทั้งหลายที่มีอยู่เพื่อดูความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ และดูว่าจะเกิดผลกระทบอะไรบ้างถ้าเลือกทางเลือกนั้น

๘. การเลือกแนวทางการกระทำ (Choose a Course of Action) เมื่อประเมินทางเลือกและเปรียบเทียบทางเลือกแล้ว จะต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม ไม่ควรลังเลให้เสียเวลาถ้าไม่จำเป็น

๙. การสร้างแนวปฏิบัติและกฎเกณฑ์ (Create Procedures and Rules) เป็นการเขียนรายละเอียดของการกระทำโดยมีนโยบายเป็นกรอบ บอกถึงขั้นตอนการกระทำเป็นลำดับที่ละขั้นตั้งแต่ต้นไปจนจบเป็นกระบวนการ

๑๐. การกำหนดงบประมาณ (Establish Budgets) งบประมาณถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งต้องระบุลักษณะของงบประมาณให้ชัดเจน โดยเขียนเป็นแผนทางการเงินหรือแผนงบประมาณ

๑๑. การกำหนดตารางเวลา (Establish Time Tables) เป็นการกำหนดตารางเวลาในการปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิคการวางแผนและการควบคุมงาน เช่น Gantt Chart , PERT, CPM เป็นต้น

๑๒. การตัดสินใจเรื่องมาตรฐาน (Decide on Standard) มีการกำหนดมาตรฐานเพื่อวัดการปฏิบัติงานตามแผน เมื่อมีแผนแล้วก็ต้องมีการควบคุมให้ปฏิบัติตามแผนและมีการประเมินผล แผนเป็นขั้นตอนสุดท้าย^{๓๗}

วิเคราะห์กระบวนการวางแผนตามแนวคิดของฟุลเมอร์ จะเห็นว่ามี ๑๒ ขั้นตอน ตั้งแต่ขั้นตอนที่ ๑ การเลือกวัตถุประสงค์ จนกระทั่งถึงขั้นตอนที่ ๑๒ การตัดสินใจเรื่องมาตรฐาน ซึ่งเน้นการวางแผนในขั้นตอนการจัดทำแผน (Planning Formulation) เท่านั้น ยังมีใดกล่าวถึงการดำเนินงาน ตามแผนหรือการประเมินผลแผน

ส่วน เบรตัน (Breton) ได้อธิบายถึงกระบวนการวางแผนตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

๑. ต้องมีความแน่ใจถึงความต้องการในการวางแผน หมายถึง ผู้มีหน้าที่ในการตัดสินใจว่า ควรจะมีการวางแผนในเรื่องต่าง ๆ หรือไม่ จะต้องใช้ดุลยพินิจที่มีหลักการและเหตุผล และข้อมูล ประกอบการพิจารณาพอสมควร โดยควรจะใช้หลักเกณฑ์กำหนดความต้องการมาเป็นสิ่งประกอบการพิจารณา

๒. ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานให้ชัดเจน การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องชัดเจน เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน สามารถวัดได้ และนำไปปฏิบัติได้ และต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลัก และนโยบายหลักของหน่วยงานด้วย

๓. การเตรียมหัวข้อกว้างๆ (Broad Outline) ของแผนเพื่อเสนอผู้บังคับบัญชา เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์แล้ว ผู้วางแผนจะต้องกำหนดขอบข่ายหลักการกว้างๆ ของแผน เช่น เน้นความจำเป็นที่ต้องมีแผน ผลที่คาดว่าจะได้รับ วิธีดำเนินงาน บุคลากร ฯลฯ เมื่อเสนอขออนุมัติแล้ว จึงดำเนินการวางแผนอย่างละเอียดต่อไป การปฏิบัติเช่นนี้ก็เพื่อป้องกันการสูญเสียทรัพยากรในการวางแผนโดยที่ไม่ได้รับการอนุมัติ

๔. การขออนุมัติข้อเสนอของแผน เมื่อเตรียมข้อเสนอของแผนเสร็จแล้วก็จะนำเสนอต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับขั้นขึ้นไปเพื่ออนุมัติ ขั้นตอนนี้สำคัญมาก ถ้าข้อเสนอของแผนขาดเหตุผล ขาดข้อมูล หรือข้อมูลไม่ชัดเจน ขาดการศึกษาปัญหาข้อเท็จจริง การอนุมัติอาจมีปัญหาได้ ดังนั้น ผู้เตรียมข้อเสนอแผนจะต้องมีความละเอียดรอบคอบ และยึดหลักเหตุผล

๕. การกำหนดตัวบุคคลผู้วางแผนและผู้รับผิดชอบ เมื่อข้อเสนอของแผนได้รับการอนุมัติแล้ว ผู้วางแผนจะต้องกำหนดตัวบุคคลผู้รับผิดชอบ โดยมอบอำนาจหน้าที่ให้เป็นสัดส่วนตามหลักการของการบริหาร

^{๓๗} พะยอม วงศ์สารศรี, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๔๕.

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๖๕

๖. การกำหนดหัวข้ออย่างแน่นอนของแผน ในขั้นนี้จะต้องกำหนดรายละเอียดเพื่อเป็นหลักปฏิบัติงานประจำวัน (day-to-day work) ที่จะปฏิบัติอะไรบ้างในแต่ละวัน และทำความเข้าใจกับแต่ละฝ่ายที่รับผิดชอบ เพื่อป้องกันการงานซ้ำซ้อนหรือหรือก้ำก่ายกัน

๗. การติดต่อกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นขั้นตอนที่ผู้นำแผนไปปฏิบัติจะต้องติดต่อกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่นเพื่อขอข้อมูลที่ต้องการมาใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ

๘. การหาข้อมูลและตัวเลขที่จำเป็น การรวบรวมข้อมูลในขั้นนี้ หมายถึงการรวบรวมข้อมูลดิบ และข้อมูลที่จัดทำแล้ว ซึ่งมีวิธีการ เช่น การสัมภาษณ์การถาม การอ่านรายงาน และ การบันทึกต่างๆ ซึ่งผู้วางแผนจะต้องใช้เครื่องมือที่แม่นยำและเชื่อถือได้ ในการเก็บรวบรวม ข้อมูลทั้งจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิและแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ

๙. การประเมินข้อมูล เมื่อรวบรวมข้อมูลได้แล้ว ผู้วางแผนจะต้องประเมินข้อมูลที่เก็บมาว่าเพียงพอหรือไม่ ถูกต้องหรือไม่ ครบถ้วนหรือไม่ ถ้าข้อมูลยังบกพร่องก็กลับไปเก็บข้อมูลเพิ่มเติม หากข้อมูลครบถ้วนก็จะอ่านข้อมูล แปลข้อมูลและประเมินข้อมูลต่อไป

๑๐. การสรุปและเตรียมแผนชั่วคราว เป็นการเลือกแนวทางปฏิบัติที่มีความเป็นไปได้ เช่น แผนการจัดซื้อจะต้องพิจารณาส่วนย่อยลงไปว่าจะซื้อจากแหล่งไหนมาได้บ้างในจำนวนหลายแหล่ง แล้วเลือกเอาแหล่งที่เหมาะสมที่สุดในการพิจารณาเลือกซื้อดังกล่าว

๑๑. นำเอาส่วนของแผนที่กำหนดไว้มารวมกันเป็นแผนชั่วคราว (Tentative Plan) เป็นขั้นการจัดทำแผนชั่วคราวเพื่อเตรียมทำแผนถาวรขั้นต่อไป

๑๒. การเตรียมขั้นสุดท้าย เมื่อใดทำการทดสอบแผนเป็นที่พอใจแล้ว ผู้วางแผนก็เตรียมกำหนดขั้นสุดท้ายได้เลย ถ้าแผนนั้นประกอบด้วยแผนย่อย โครงการหรือส่วนประกอบ ก็ควรรวม เป็นแผนเดียวกัน

๑๓. การทดสอบและปรับปรุงแผน ถ้าแผนมีลักษณะซับซ้อนและมีความสำคัญมาก ผู้วางแผน อาจทำการทดสอบแผนอีกครั้งเพื่อความแน่ใจในความถูกต้องและเพื่อให้แผนมีความสมบูรณ์ หากพบปัญหาจะใดหาทางแก้ไขได้ถูกต้อง การทดสอบแผนในขั้นนี้เพื่อแน่ใจว่าผู้อื่นเข้าใจแผนตรงกัน และให้แผนมีความสมบูรณ์ถูกต้องมากยิ่งขึ้น

๑๔. การขออนุมัติแผน เป็นขั้นตอนเสนอผู้มีอำนาจหรือผู้บังคับบัญชาพิจารณาอนุมัติแผน เมื่อแผนได้รับการอนุมัติแล้วจะได้ ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป^{๓๔}

วิเคราะห์กระบวนการวางแผนตามแนวคิดของเบรตัน จะเห็นว่ามี ๑๔ ขั้นตอน ตั้งแต่ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดความต้องการว่าควรจะมีแผนหรือไม่ จนกระทั่งถึงขั้นตอนที่ ๑๔ การขออนุมัติแผน ซึ่งเน้นการวางแผนในขั้นตอนการจัดทำแผน (Planning Formulation) เท่านั้น ยังมีได้กล่าวถึงการดำเนินงานตามแผนหรือการประเมินผลแผน เช่นเดียวกับแนวคิดของฟุลเมอร์

^{๓๔} ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์, พฤติกรรมองค์กรและการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โอเอส พรินติ้งเฮาส์, ๒๕๔๐), หน้า ๕๕.

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๖๖

ส่วนเวริคซ และคุนท (Wehrich & Koontz) ได้เสนอขั้นตอนในการวางแผน ควบคุมกับกระบวนการวางแผนไว้ ๘ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การรับรู้โอกาสหรือการแสวงหาโอกาส (Being Aware of Opportunities) โดยเน้นไปที่การตลาด การแข่งขันความต้องการของลูกค้าจุดแข็งขององค์กร จุดอ่อนขององค์กร

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ (Setting Objectives or Goals) โดยระบุให้ชัดเจนว่าเราต้องการอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร

๓. การพิจารณาถึงสถานที่ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน (Considering Planning Premises) เช่น มีสิ่งแวดล้อมใดเกี่ยวข้องในการวางแผนบ้างทั้งสิ่งแวดล้อมภายใน และสิ่งแวดล้อมภายนอก

๔. การกำหนดทางเลือก (Identifying Alternatives) เป็นการกำหนดทางเลือกที่ดีที่สุดที่จะนำไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

๕. การเปรียบเทียบทางเลือกหรือการประเมินทางเลือก (Comparing Alternatives or Evaluating Alternatives) โดยเน้นทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด เพื่อนำสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และต้องเป็นทางเลือกที่เสียค่าใช้จ่าย (Cost) น้อยแต่ให้ผลประโยชน์ (Benefit) สูงสุด

๖. การเลือกทางเลือก (Choosing an Alternative) คือ การเลือกทางเลือกเพียงทางเลือกเดียวที่เหมาะสมที่สุดในการนำไปปฏิบัติ

๗. การกำหนดสิ่งสนับสนุนแผน (Formulating Supporting Plans) เช่น วัสดุอุปกรณ์ บุคลากร งบประมาณ เป็นต้น

๘. การกำหนดแผนงบประมาณ (Numberizing plans by Budgeting) โดยกำหนดรายรับ รายจ่าย และแผนการใช้เงินให้ชัดเจน

วิเคราะห์กระบวนการวางแผนตามแนวคิดของเวริคซ และคุนท จะเห็นว่ามี ๘ ขั้นตอน ตั้งแต่ขั้นตอนที่ ๑ การรับรู้โอกาสหรือการแสวงหาโอกาส จนกระทั่งถึงขั้นตอนที่ ๘ การกำหนดแผนงบประมาณ ซึ่งเน้นการวางแผนในขั้นตอนการจัดทำแผน (Planning Formulation) เท่านั้น ยังมีอีกกล่าวถึงการดำเนินงานตามแผนหรือการประเมินผลแผน เช่นเดียวกับแนวคิดของฟุลเมอร์ และเบรตัน

สำหรับไดอานา และ ปีเตอร์ (Diana & Peter) ได้สรุปกระบวนการวางแผน ที่มีเหตุผลไว้ดังนี้

๑. การระบุปัญหาหรือการกำหนดปัญหา

๒. การคัดเลือกปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

๓. การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาให้บรรลุผลสำเร็จ

๔. การพยากรณ์ทางเลือกแต่ละทางเลือก

๕. การเปรียบเทียบทางเลือกแต่ละทางเลือก

๖. การเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ปัญหา

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๖๗

วิเคราะห์กระบวนการวางแผนตามแนวคิดของไดอานา และ ปีเตอร์ จะเห็นว่ามี ๖ ขั้นตอน ตั้งแต่ขั้นตอนที่ ๑ การระบุปัญหา จนกระทั่งถึงขั้นตอนที่ ๖ การเลือกทางเลือกที่เหมาะสม ซึ่งเน้นการวางแผนในขั้นตอนการจัดทำแผน (Planning Formulation) เท่านั้น ยังมีอีกกล่าวถึงการดำเนินงาน ตามแผนหรือการประเมินผลแผน เช่นเดียวกับแนวคิดของ ฟุลเมอร์ เบรตัน เวกิช และ คุณท

ส่วนบริกเนอร์และโคพ (Brickner & Cope) ไดกล่าวถึงกระบวนการวางแผนไว้ดังนี้

๑. การสร้างสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต นักวางแผนจะต้องพิจารณาอย่างลึกซึ้งซึ่งต้องวิเคราะห์ถึงความพร้อมขององค์การ ต้องคำนึงถึงปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์การ เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการวางแผนต่อไป

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ หลังจากได้พิจารณาข้อมูลต่าง ๆ อย่างละเอียดรอบคอบแล้ว นักวางแผนจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ อย่างกว้างๆ ว่าจะมีทิศทางอย่างไร

๓. การพัฒนากลยุทธ์ การดำเนินงานขององค์การจะบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใดนั้น ผู้ดำเนินการจะต้องมีกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (Strategy) หรือวิธีการที่เหมาะสม ซึ่งนักวางแผนจะต้องกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสมตามลักษณะของงานและสภาพแวดล้อมขององค์การ

๔. การกำหนดเป้าหมายระยะปานกลาง เนื่องจากการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นการกำหนดอย่างกว้างๆ ทำให้นำไปปฏิบัติได้ยาก จึงต้องมีการกำหนดนโยบายโดยระยะเวลาและผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพราะจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติมองเห็นทิศทางในการทำงานชัดเจน และเวลาที่ระบุไว้อย่างช่วยเป็นแรงกระตุ้นให้การทำงานสำเร็จตามเป้าหมายอีกด้วย

๕. การกำหนดแผนปฏิบัติงาน ต้องกำหนดไว้อย่างละเอียดเพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุเกี่ยวกับทรัพยากรที่ใช้บุคคลที่รับผิดชอบ ระยะเวลาหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผลลัพธ์ที่ต้องการ

๖. การปฏิบัติตามแผนหรือการใช้แผน เป็นขั้นตอนนำแผนนั้นไปปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ กล่าวคือทุกส่วนของแผนจะต้องเคลื่อนไหว ไม่หยุดนิ่ง และต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ สนับสนุนมาก เช่น งบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ การมีส่วนร่วม เป็นต้น

วิเคราะห์กระบวนการวางแผนตามแนวคิดของบริกเนอร์และโคพ จะเห็นว่ามี ๗ ขั้นตอน ตั้งแต่ขั้นตอนที่ ๑ การสร้างสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต จนกระทั่งถึงขั้นตอนที่ ๗ กลไกของข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งเน้นการวางแผนครอบคลุมทั้งขั้นตอนการจัดทำแผน(Planning Formulation) การดำเนินงานตามแผน และการประเมินผลแผน

นอกจากนั้นดันแคน (Duncan) ได้พิจารณากระบวนการวางแผนออกเป็น ๕ ขั้นตอน คือ

๑. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์โดยคำนึงถึงปัจจัยนำเข้าและสภาพแวดล้อมความเป็นจริง สภาวะทางเศรษฐกิจและสังคม และบรรยากาศทางการเมือง

๒. การทำนายการเปลี่ยนแปลงในอนาคตหรือการคาดการณ์ในอนาคตว่าถ้าจะให้บรรลุวัตถุประสงค์ จะต้องคำนึงถึงสิ่งใดในอนาคตบ้างเช่น จะมีทรัพยากรเพียงพอหรือไม่

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๖๘

๓. การพัฒนากลยุทธ์สำหรับการปฏิบัติตามแผน คือ การพัฒนายุทธวิธีเพื่อให้การนำแผนไปปฏิบัติสำเร็จได้ง่าย

๔. การปฏิบัติตามแผน คือ การนำแผนที่ได้รับการอนุมัติแล้วไปปฏิบัติจริงซึ่งต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ สนับสนุนมาก

๕. การติดตามผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายหลังจากมีการนำแผนไปปฏิบัติแล้ว คือจะต้องมีการกำกับดูแลติดตามผลความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น

วิเคราะห์กระบวนการวางแผนตามแนวคิดของตันแคน จะเห็นว่ามี ๕ ขั้นตอน ตั้งแต่ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ จนกระทั่งถึงขั้นตอนที่ ๕ การติดตามผล ซึ่งเน้น การวางแผนครอบคลุมทั้งขั้นตอนการจัดทำแผน (Planning Formulation) การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผลแผน

ส่วน ปกรณ์ ปรียากร ได้สรุปกระบวนการวางแผนไว้ ๙ ขั้นตอน

๑. การระบุข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการ ถ้าเป็นการวางแผนขององค์การ ภาครัฐผู้ที่มีส่วนในการเสนอปัญหาและความต้องการอาจ เป็นข้าราชการประจำ นักการเมือง นักวิชาการ กลุ่มผลประโยชน์ และประชาชน เป็นต้น

๒. การพิจารณาแนวโน้มการพยากรณ์ในอนาคต เมื่อทราบปัญหาและความต้องการของผู้เสนอปัญหาแล้ว นักวางแผนก็จะพิจารณาแนวโน้มในการแก้ไขปัญหาในอนาคต ว่าจะเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด มีปัจจัยอะไรบ้างที่จะเอื้อต่อการแก้ไขปัญหาและสนองความต้องการ

๓. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นการกำหนดสิ่งที่คาดหวังหรือสิ่งที่ต้องการจะบรรลุในอนาคต โดยจะต้องกำหนดให้ชัดเจน วัดได้และปฏิบัติได้

๔. การพิจารณาของผู้มีอำนาจตัดสินใจ เป็นการพิจารณาเบื้องต้นของผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจ ตัดสินใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นชัดเจนหรือไม่ มีโอกาสจะกระทำให้สำเร็จได้ง่ายหรือยาก

๕. การกำหนดทางเลือก และการวิเคราะห์ทางเลือก นักวางแผนจะเป็นผู้กำหนดทางเลือกที่ เหมาะสมในการแก้ไขปัญหา หรือสนองต่อความต้องการอย่างน้อย ๒ ทางเลือก และวิเคราะห์ข้อดี ข้อเสียของแต่ละทางเลือก ก่อนตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม

๖. การกำหนดวิธีการดำเนินงาน เมื่อตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมได้แล้ว จึงกำหนด วิธีการดำเนินงาน หรือสิ่งที่กระทำตั้งแต่ต้นจนกระทั่งสิ้นสุดแผน โดยเขียนเป็นรายละเอียด

๗. การเสนอแผนเพื่อพิจารณา เมื่อเขียนรายละเอียดของแผนเสร็จแล้ว ก็จะเสนอแผนเพื่อให้ผู้มีอำนาจพิจารณา

๘. การปฏิบัติตามแผนหรือการดำเนินงานตามแผน เมื่อแผนได้รับการอนุมัติแล้ว ผู้ที่เกี่ยวข้อง ก็จะนำแผนไปปฏิบัติต่อไป

๙. การประเมินผลแผน หลังจากนำแผนไปปฏิบัติแล้ว จะทราบว่าบรรลุผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดก็จะต้องมีการติดตามและประเมินผล แผน ซึ่งอาจประเมินก่อนประเมินระหว่าง หรือประเมินหลังก็ได้ ขึ้นอยู่กับรูปแบบของการประเมินผลนั้นๆ^{๓๙}

วิเคราะห์กระบวนการวางแผนตามแนวคิดของปกรณัม ปรียากร จะเห็นว่ามีกระบวนการวางแผนไวค่อนข้างละเอียดมี ๙ ขั้นตอน ตั้งแต่ขั้นตอนที่ ๑ การระบุข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการจนกระทั่งถึงขั้นตอนสุดท้าย การประเมินผลแผน ซึ่งเน้นการวางแผนครอบคลุม ทั้งขั้นตอนการจัดทำแผน (Planned Formulation) การปฏิบัติตามแผน (Planned Implementation) และการประเมินผลแผน (Planned Evaluation)

จากแนวความคิดของนักวิชาการด้านการวางแผนที่กล่าวมาข้างต้น วิเคราะห์ได้ว่าแนวความคิดของฟุลเมอร์ เบรตัน เวกซ์และคุนท ไดอานา และปีเตอร์ นั้นได้ระบุขั้นตอนต่าง ๆ ไวละเอียด และมีขั้นตอนย่อยคล้าย ๆ กัน แต่อยู่ในขั้นการจัดทำแผน (อนุมัติแผน) เท่านั้น ไม่ได้เน้นถึงขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนและการประเมินผลแผน ส่วนบริกเนอร์ และโคฟ ได้กำหนดทั้งขั้นตอนการจัดทำแผน การปฏิบัติตามแผน และกลไกของข้อมูลย้อนกลับ (Feed back) ส่วนดันแคน และปกรณัม ปรียากร ได้กล่าว ถึงกระบวนการวางแผนหรือขั้นตอนการวางแผนครอบคลุมตั้งแต่ขั้นการจัดทำแผน ขั้นการปฏิบัติตามแผน และขั้นการประเมินผลแผน ซึ่งเป็นกระบวนการวางแผน จริง ๆ เพราะมองเป็นระบบตั้งแต่การเริ่มต้นจัดทำแผนหรือกำหนดแผน การปฏิบัติตามแผนและการประเมินผลแผน ตลอดจนการปรับปรุงแก้ไขแผน

กล่าวโดยสรุป กระบวนการวางแผนหรือขั้นตอนการวางแผนที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปนั้น สรุปเป็น ๓ ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ ขั้นการจัดทำแผน (Planned Formulation) ขั้นการปฏิบัติตามแผน (Planned Implementation) และขั้นการประเมินผล (Planned Evaluation)

กระบวนการวางแผนหรือขั้นตอนการวางแผน (Steps in Planning) จะมีลักษณะคล้ายกับ กระบวนการนโยบายสาธารณะ คือ มี ๓ ขั้นตอนใหญ่ ๆ ซึ่งจะได้อธิบายรายละเอียดต่อไป

๑. การจัดทำแผน (Planned Formulation) ขั้นการจัดทำแผนเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการวางแผน ถือว่าเป็นขั้นตอนที่ย่างยาก ต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์ และเทคนิค ต่าง ๆ ในการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และปัญหาต่าง ๆ อันจะนำสู่การแสวงหาแนวทาง หรือทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม ซึ่งขั้นตอนจัดทำแผนประกอบไปด้วยขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

๑.๑ การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูล (Data) หมายถึง ความจริง ข่าวสาร ที่อาจแสดงออกมาในรูปของตัวเลขและไม่ใช้ตัวเลขก็ได้ เช่น สถิติต่าง ๆ ข้อมูลที่มีการบันทึกไว้อย่างแน่นอนในรูปของเอกสาร รายงาน บทความ ผลการวิจัย แผนงาน โครงการที่มีอยู่แล้ว ตลอดจนเสียงเรียกร้อง (Voices) จาก

^{๓๙} สมเกียรติ พวงรอด, การบริหารงานบุคคล, (ปัตตานี : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, ๒๕๔๔) หน้า ๑๒๒-๑๒๕.

ผู้ปฏิบัติงาน กลุ่มผลประโยชน์ ประชาชน หรือผู้รับบริการ และสื่อมวลชน (Mass Media) ต่าง ๆ ซึ่งนักวางแผนจะต้องรวบรวมข้อมูลทั้งด้านกายภาพ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหารและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ด้วยเทคนิควิธีการที่มีความแม่นยำและเชื่อถือได้ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลอาจเก็บจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เช่น การจัดเก็บข้อมูลโดยตรงจากพื้นที่ หรือตัวบุคคลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพราะข้อมูลที่มีอยู่แล้วอาจมีรายละเอียดไม่ตรงกับสิ่งที่เรา ต้องการหรือมีข้อมูลไม่เพียงพอต่อการจัดเก็บใหม่ ซึ่งวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิสามารถใช้เครื่องมือ เช่น การสังเกต การสำรวจ การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ ฯลฯ หรือแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ก็ได้ เช่น การเก็บรวบรวมข้อมูลในรูปของเอกสาร ตัวเลข สถิติ ตาราง กราฟ รายงาน บทความ ผลการวิจัย แผนภูมิหรือแผนที่ ฯลฯ แล้วแต่ลักษณะของข้อมูลที่ต้องการ เมื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเสร็จแล้วก็จะนำข้อมูลนั้นมาวิเคราะห์เพื่อแยกแยะปัญหาที่สำคัญต่อไป

๑.๒ การวิเคราะห์สถานการณ์

การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation Analysis) เป็นการวิเคราะห์เพื่อช่วยให้นักบริหารตัดสินใจเป็นไปตามทิศทางที่กำหนดเป้าหมายอย่างแท้จริง โดยปกติองค์การจะต้องทำการ วิเคราะห์สถานการณ์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์การเพื่อตรวจสอบทั้งอดีต ปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต ก่อนการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมาย โดยใช้ตัวแบบ “SWOT Analysis” วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็งหรือจุดเด่น (Strengths) จุดอ่อนหรือจุดด้อย (Weaknesses) ซึ่งเป็นปัจจัยภายในขององค์การ เช่น โครงสร้างองค์การ บุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ สิ่งแวดล้อมใน องค์การ เป็นต้น และวิเคราะห์ ข้อมูลเกี่ยวกับโอกาส (Opportunity) ตลอดจนข้อจำกัดหรือภาวะคุกคามต่าง ๆ (Threat) ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกองค์การ ที่เกี่ยวข้องกับ การวางแผน เช่น ประชากร เศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย วัสดุอุปกรณ์ สังคมและ วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี คู่แข่งขัน ตลอดจนการวิเคราะห์ ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ในอนาคต เช่น แนวโน้มจำนวนประชากรของประเทศจะเพิ่มเท่าไร เทคโนโลยีจะพัฒนาไปอย่างไร ตลาดจะ ต้องการสิ่งใด ลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นกลุ่มใด เป็นต้น

๑.๓ การพิจารณาปัญหา

เมื่อนักวางแผนได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว จะทำให้ทราบถึงปัญหา (Problems) และความต้องการ (Needs) ของประชาชนหรือผู้รับบริการ ซึ่งนักวางแผนจะต้องพิจารณาว่าลักษณะ หรือสภาพการณ์เช่นใดเป็นปัญหาสำคัญที่จะต้องวางแผนแก้ไข ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไป ปัญหาที่จะต้องนำมา พิจารณาวางแผนควรมีลักษณะ ดังนี้

๑.๓.๑ เป็นปัญหาสาธารณะหรือ เป็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อส่วนรวม มิใช่ ปัญหาส่วนบุคคล เช่น ความขาดแคลนบริการสาธารณะ การขาดแคลนสาธารณูปโภคต่าง ๆ ปัญหา ภัยแล้ง ปัญหาความยากจน ปัญหายาเสพติดให้โทษ เป็นต้น

๑.๓.๒ ปัญหาที่เป็นความเดือดร้อนของประชาชน เช่น การขาดแคลนที่อยู่อาศัย การขาดแคลนแหล่งน้ำ การขาดที่ดินทำกิน ราคาน้ำมันแพง สินค้าอุปโภคบริโภคราคาแพง อาชญากรรม การจราจรติดขัด มลภาวะ ฯลฯ

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๗๑

๑.๓.๓ ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา เช่น การเพิ่มของประชากรอย่างรวดเร็ว การขาดแคลนพลังงานเชื้อเพลิง ภาวะโลกร้อน ประชากรมีรายได้ต่ำ การว่างงาน สุขภาพอนามัยไม่ดี ประชากรมีการศึกษาดำเนินการ เด็กเร่ร่อน ยาเสพติดให้โทษ ฯลฯ

๑.๔ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นการกำหนดมาตรฐานสำหรับการตัดสินใจเลือกกว่าทิศทางการดำเนินงานตามแผนควรจะเป็นไปในทางใด กิจกรรมนั้นจะมีอะไรบ้างและจะต้องใช้ระยะเวลาเท่าไรเราจึงจะสามารถวัดผลที่เกิดขึ้นได้ การกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายจะต้องชัดเจนและสนองความต้องการของประชาชนได้ รวมทั้งสามารถนำไปปฏิบัติได้ด้วยการกำหนด วัตถุประสงค์จึงเป็นหัวใจสำคัญของการวางแผน คำว่า “วัตถุประสงค์” ซึ่งภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Objective” มีผู้ให้ความหมายไว้อย่างต่าง ๆ กันคือ ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (๒๕๓๙ : ๑๖๒) ให้ความหมายว่าวัตถุประสงค์หมายถึง ผลที่คาดหวังว่า จะสามารถบรรลุถึงได้ภายในระยะเวลาและพื้นที่ที่กำหนด รวมทั้งระบุถึงเกณฑ์มาตรฐานสำหรับ ประเมินความสำเร็จ จากความหมายดังกล่าววิเคราะห์ได้ว่า การกำหนดจุดหมายปลายทางที่ต้องการจะบรรลุถึงนั้นจะกำหนดไว้อย่างกว้างๆ โดยมีกรอบของเวลาที่จะกระทำในอนาคตและพื้นที่ที่ดำเนินการที่ชัดเจน ตลอดถึงการกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานเพื่อวัดความสำเร็จด้วย

๑.๕ การกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหา (Alternatives)

เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่แน่ชัดแล้ว นักวางแผนจะต้องมี การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ (Feasibility) ในการนำแผนไปปฏิบัติ และกำหนดทางเลือก (Alternative) อย่างน้อย ๒ ทางเลือก ประเมิน ข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือก และพิจารณาเลือก ทางเลือกที่เหมาะสมอันจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว หลักเกณฑ์ในการพิจารณา ทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาและดำเนินการคือ ทางเลือกนั้นต้องประหยัด ทางเลือกนั้น ต้องสามารถทำได้สำเร็จตามเวลาที่กำหนดไว้ ทางเลือกนั้นอยู่ในขีดความสามารถที่จะทำได้อย่างมีคุณภาพ ทางเลือกนั้นต้องไม่เกินกำลังความรู้ ความสามารถ และงบประมาณ และที่สำคัญ ทางเลือกนั้นจะต้องมีผลกระทบเชิงลบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด

๑.๖ การจัดทำแผนและแผนประจำปี

ขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการจัดทำแผน เพราะเมื่อตัดสินใจเลือก ทางเลือกในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาได้แล้ว ก็จะจัดทำรายละเอียดของแผนในรูปของแผนปฏิบัติการหรือโครงการประจำปี ซึ่งเป็นแผนระยะสั้นไม่เกิน ๑ ปี มีการกำหนดกิจกรรม เป้าหมาย ระยะเวลา งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ และกำหนดแนวทางการบริหารโครงการ ต่อจากนั้นก็เสนอแผนต่อผู้มีอำนาจเพื่อพิจารณาอนุมัติต่อไป ถ้าแผนได้รับการอนุมัติก็จะดำเนินการในขั้นตอนต่อไป หากแผนไม่ได้รับการอนุมัติก็จะถูกส่งกลับไปทบทวน แก้ไขและเพิ่มเติมข้อมูลให้สมบูรณ์ แล้วจึงค่อยเสนอแผนเพื่อพิจารณาใหม่อีกครั้ง ก่อนนำดำเนินการ

๒. การปฏิบัติตามแผน (Planned Implementation)

การปฏิบัติตามแผนหรือการนำแผนไปปฏิบัติหรือการดำเนินการตามแผน เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าขั้นการจัดทำแผน เพราะถ้าหากได้มีการจัดทำแผนหรือวางแผนได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ และเหมาะสมแล้ว แต่ไม่มีการนำแผนไปปฏิบัติอย่างจริงจัง แผนนั้นก็ไร้ความหมาย หรือไม่มีประโยชน์ หรือถ้ามีการนำแผนไปปฏิบัติจริง แต่ผู้ปฏิบัติขาดความรู้ความสามารถและทักษะ ตลอดจนขาดความจริงจัง จริงใจ ก็ไม่อาจนำแผนไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพได้ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นก็อาจจะเป็นผลลัพธ์ที่ไม่คาดหวังหรืออาจเกิดผลกระทบเชิงลบตามมา อันนำมาซึ่งความล้มเหลวของแผนได้ ถ้าการนำแผนไปปฏิบัติล้มเหลว ย่อมบ่งชี้ถึงความล้มเหลวของนโยบายด้วย ดังนั้นการปฏิบัติตามแผนจึงมีความสำคัญยิ่ง

การเลือกกลยุทธ์หรือแนวทางนำแผนไปปฏิบัติ เป็นการแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง การคิดและการกระทำ มีแนวทางการนำแผนไปปฏิบัติที่เรียกว่า “ ๕ C ” ดังนี้

๑. The Commander Approach หมายถึง “ผู้คิดไม่ได้ทำ ผู้ทำไม่ได้คิด” ซึ่งตรงกับกลยุทธ์ยุงเหยิง เป็นกลยุทธ์ที่ดีเพราะแยกบทบาทหน้าที่ระหว่างคนคิดคือผู้บริหาร กับคนทำคือผู้ปฏิบัติ แต่อาจทำให้ลดแรงจูงใจ เพราะผู้ปฏิบัติไม่มีโอกาสร่วมคิด

๒. The Organizational Change Approach หมายถึง “ผู้คิดให้ความสนใจในการทำหรือการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ” ซึ่งตรงกับกลยุทธ์แบบบนลงล่าง (top-down) โดยผู้บริหารให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ แต่ไม่สนใจสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

๓. The Collaborative Approach หมายถึง “ผู้คิดเป็นผู้ประสานในการระดมความคิด และการกระทำจากทีมคิดด้วยกัน” ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำงานแบบร่วมมือ มีการแสดงออกและ เกิดพันธะสัญญาร่วมกันในการที่ผลักดันให้มีการนำแผนไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ แนวทางนี้ ต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดี มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง จึงได้รับความร่วมมือดี

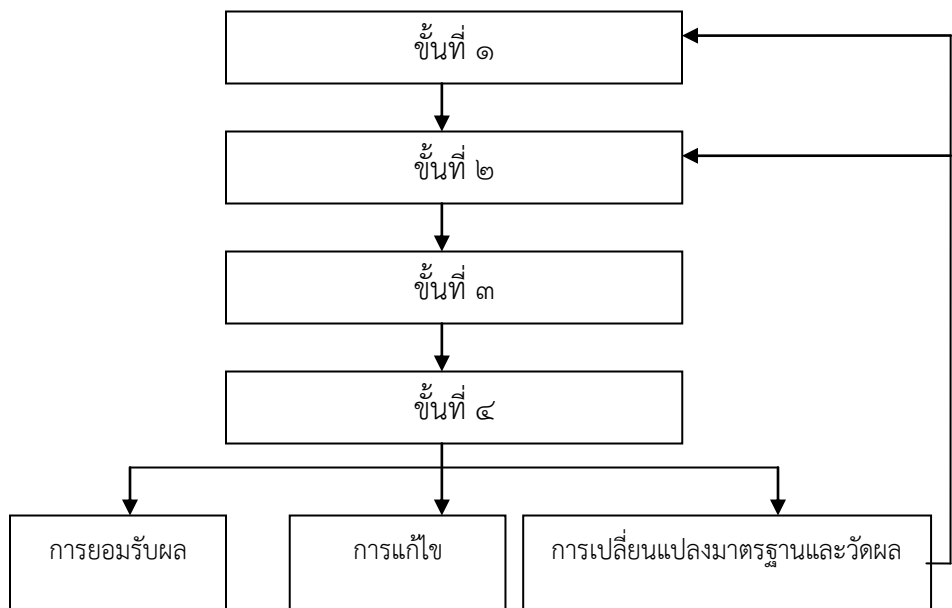
๔. The Cultural Approach หมายถึง “ผู้คิดให้ผู้ทำหรือผู้ปฏิบัติในระดับล่างกำหนดกรอบวิสัยทัศน์ของผู้คิดด้วย” ซึ่งแนวทางนี้ทำให้วัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็ง เพราะผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วม กำหนดจิตตนภาพหรือภาพรวมขององค์กร เมื่อเขามีส่วนร่วมในการคิด ย่อมทำให้เกิดการยอมรับและนำแผนไปปฏิบัติได้ง่าย

๕. Crescive Approach (แบบเพิ่มพูน) หมายถึง “ผู้คิดสนับสนุนให้ผู้ทำในการคิดและทำพร้อมกัน” โดยผู้บริหารจะส่งเสริมให้มีการพัฒนาความคิดจากเบื้องล่าง (bottom-up) ซึ่งแนวทางนี้ แตกต่างจากแนวทางอื่นเพราะความคิดหรือการวางแผนเป็นผลรวมของผู้ปฏิบัติงาน แต่ข้อจำกัด คือ ผู้ปฏิบัติงานระดับล่างส่วนใหญ่ไม่ค่อยชอบแสดงความคิดเห็น เพราะติดอยู่กับการปฏิบัติตามคำสั่ง ซึ่งผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนค่านิยมในการทำงานในองค์กร และพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานได้คิด และลงมือปฏิบัติไปพร้อมๆกัน

๓. การประเมินผลแผน (Planned Evaluation) การประเมินผล (Evaluation) ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการวางแผน ซึ่งผู้ที่นำแผนไปปฏิบัติต้องให้ความสำคัญไม่น้อยไปกว่าขั้นตอนอื่น ๆ เพราะถ้านำแผนไปปฏิบัติ แล้ว ไม่มีการติดตามและประเมินผลก็ไม่อาจวัดได้ ว่าแผนนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง การประเมินผลเป็นเรื่องของการแสวงหาข้อมูลข่าวสาร และ ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการดำเนินงาน ตลอดจนผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการ และนำข้อมูลนั้น มาเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในขั้นการวางแผน ผลจากการประเมินเป็นเช่นไร ก็จะเป็นรายงานสรุปเสนอผู้บังคับบัญชา โดยปกติการประเมินผลจะต้องกระทำพร้อม ๆ กับการดำเนินงานตามโครงการ ตั้งแต่เริ่มต้น จนถึงสิ้นสุดโครงการ คือ ประเมินผลก่อน ประเมินผลระหว่าง และประเมินผลหลังการดำเนินการตามแผนและโครงการ หรือกรณีที่เป็แผนหรือ โครงการที่ ต่อเนื่องมีช่วงการดำเนินงานหลายปี การประเมินผลเป็นช่วง ๆ (อาจเป็นช่วงละ ๖ เดือนหรือ ๑ ปี) ก็มีความจำเป็นยิ่ง เช่น แผนปฏิบัติการเรียนรู้ ก็จะมีการประเมินผลปีละ ๑ ครั้งในทุก ๆ ปี จนกว่าจะสิ้นสุดโครงการ^{๔๐}

๔.๔ กระบวนการควบคุม

กระบวนการควบคุม ที่สำคัญมี ๔ ขั้นตอนคือ



^{๔๐} กุลรัตน์ สุทธาสิตติชัย, *หนทางสร้างคุณภาพการเพิ่มผลผลิตและศักยภาพเพื่อการแข่งขัน*, (กรุงเทพมหานคร, ซีเอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๕๒), หน้า ๖๓-๖๗.

ขั้นที่ ๑ การกำหนดมาตรฐาน (Establish Standards) เป็นเกณฑ์สำหรับการทำงาน ผู้บริหารใช้การวัดการทำงานเพื่อว่าผู้บริหารจะได้รับทราบเกี่ยวกับสิ่งซึ่งกำลังทำอยู่ และไม่จำเป็นต้องคอยติดตามทุกฝั้ว ใช้มาตรฐานเป็นเกณฑ์ควบคุมแทนเพื่อวัดการทำงาน ช่วยผู้บริหารควบคุม ช่วยคนทำให้มีกรอบ มาตรฐานที่ดีต้องไม่สูงเกินไป วัดได้ และ ทำหาย

ขั้นที่ ๒ การวัดผลการทำงาน (Measure Performance) วัดได้ ๒ วิธี คือ

๑. เกณฑ์ตัวเลขเชิงปริมาณ ซึ่งง่ายที่จะวัดและตรงกับวัตถุประสงค์

๒. เชิงคุณภาพ วัดความพอใจ ความชอบวัดยาก ไม่นิยมใช้

ขั้นที่ ๓ การเปรียบเทียบการทำงานกับมาตรฐาน (Compare Performance to Standards) ผู้บริหารจะต้องใช้วิจารณ์ญาณเมื่อเปรียบเทียบผลการทำงานกับมาตรฐาน ถ้าการทำงานต่ำกว่ามาตรฐานจะต้องศึกษาว่าสาเหตุเป็นเพราะอะไร

ขั้นที่ ๔ การปฏิบัติการแก้ไข (Take Action) เปรียบเทียบผลการทำงานกับมาตรฐานไม่ว่าจะสูงหรือต่ำกว่า มีการแก้ไขการปฏิบัติ การวิเคราะห์การทำงาน การเปลี่ยนแปลงมาตรฐานและการวัด^{๔๑}

๔.๕ สรุปท้ายบท

รูปแบบและกระบวนการในการวางแผนและควบคุมงานบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) นับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ทั้งระดับบุคคล องค์กรและสังคม หรือประเทศชาติ เพราะการวางแผนทำให้เราทราบเป็นเบื้องต้นว่าเรื่องนั้น ๆ จะทำอะไร อย่างไร ใคร ทำใช้ทรัพยากร อะไรบ้างในเวลาใด และกิจกรรมต่าง ๆ นั้นทำที่ไหน มี วัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างไร การวางแผนจึงต้องกระทำเป็นกระบวนการหรือขั้นตอน กระบวนการวางแผนโดยทั่วไปครอบคลุม ๓ ขั้นตอนใหญ่ คือ ขั้นการจัดทำแผน (Planned Formulation) ครอบคลุม การรวบรวมข้อ มูลและการวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์สถานการณ์ การพิจารณาปัญหา การกำหนด วัตถุประสงค์และ เป้าหมายการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา การจัดทำแผนและแผนประจำปี ขั้นการปฏิบัติตามแผน (Planned Implementation) เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติตามแผน การจัด องค์กร การเตรียมบุคลากร การเตรียมแผนดำเนินการ การเริ่ม ปฏิบัติตามแผน และการ ควบคุม กำกับดูแล และขั้นการประเมินผลแผน (Planned Evaluation) มีการประเมินผลก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ และหลังดำเนินการ ซึ่งถ้านักวางแผน นักปฏิบัติ และนักประเมินผลเข้าใจ กระบวนการวางแผนและกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามขั้นตอนแล้วเชื่อได้ว่า แผนและโครงการนั้น ย่อมบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งก็หมายถึงความสำเร็จของนโยบายด้วย

^{๔๑} ธรรมรส โชติกุญชร, การบริหารแบบมีส่วนร่วม ในทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหาร การศึกษา หน่วยที่ ๙-๑๒, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐), หน้า ๖๙.

คำถามท้ายบท

๑. รูปแบบกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานชัดเจนขององค์กรเป็นอย่างไร จงอธิบาย
๒. การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจัยใดมีความสำคัญยิ่งต่อการวิเคราะห์วางแผนองค์กร จงอธิบายมาพอสังเขป
๓. การประเมินวัตถุประสงค์และแผนมีความสำคัญอย่างไร จงอธิบาย
๔. การจัดทำแผนและแผนประจำปีมีความสำคัญอย่างไรต่องานบริหาร จงอธิบาย
๕. กระบวนการวางแผนผู้นำแผนไปปฏิบัติต้องให้ความสำคัญต่อสิ่งใด อธิบาย
๖. จงอธิบายเชิงวิเคราะห์กระบวนการควบคุมมาพอสังเขป
๗. การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนควรประเมินเมื่อไร อธิบาย
๘. ผู้ปฏิบัติงานมีข้อจำกัดต่อการวางแผนอย่างไร
๙. สิ่งใดผู้บริหารนำมาใช้ติดตามแผนงานที่กำลังทำอยู่ อธิบาย
๑๐. เกณฑ์ตัวเลขเชิงปริมาณนำมาใช้ในกระบวนการวางแผนอย่างไร อธิบาย

เอกสารอ้างอิงประจำบท

กุลรัตน์ สุชาสติดิษฐ์. **หนทางสร้างคุณภาพการเพิ่มผลผลิตและศักยภาพเพื่อการแข่งขัน.**

กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๕๒.

ธงชัย สันติวงษ์. **การวางแผนและควบคุมงานบริหาร.** กรุงเทพมหานคร :

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๒.

ธรรมรส โชติบุญชู. **การบริหารแบบมีส่วนร่วม ในทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**

หน่วยที่ ๙-๑๒. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๐.

ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์. **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, ๒๕๔๔.

พะยอม วงศ์สารศรี. **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว,

๒๕๔๓.

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. **พฤติกรรมองค์การและการบริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : โอ

เอส พรินต์ติ้งเฮาส์, ๒๕๔๐.

สมเกียรติ พวงรอด. **การบริหารงานบุคคล.** ปัตตานี : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขล

นครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, ๒๕๔๔.

แผนการจัดการเรียนรู้ ประจำบทที่ ๕ เรื่อง ประเภทของการวางแผนและควบคุม

ก. เนื้อหาสาระที่ศึกษา

ประเภทของการวางแผนและควบคุม

๑. ประเภทของการวางแผน
๒. วิเคราะห์ลักษณะของการวางแผนและการควบคุม
๓. ออกแบบการวางแผนและการควบคุม

ข. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เมื่อได้ศึกษาบทที่ ๕ จบแล้ว ผู้ศึกษามีความสามารถ

๑. จำแนกประเภทของการวางแผน
๒. บอกประเภทของการควบคุม
๓. สาธิตการวางแผนและการควบคุม

ค. กระบวนการเรียนรู้

๑. อาจารย์ผู้สอนเกริ่นนำประเภทของการวางแผนและควบคุมว่ามีความหมาย ความสำคัญ ความเป็นมาอย่างไร
๒. อาจารย์ผู้สอนกล่าวเปิดประเด็นซักถามผู้เรียนให้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้เกี่ยวกับ ประเภทของการวางแผนและควบคุมโดยการตอบปากเปล่า เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้เรียนได้ตื่นตัว อยู่เสมอ
๓. คำถามใดที่ผู้เรียนตอบแล้วไม่ชัดเจนพอ ผู้สอนควรอธิบายประเด็นนั้น ๆ เพิ่มเติม เพื่อให้ผู้เรียนได้รับความรู้ที่ถูกต้อง
๔. ก่อนสอนทุกครั้ง อาจารย์ผู้สอนกระตุ้นให้ผู้เรียน เกิดความสนใจ มีความอยากรู้ อยากเห็น
๕. อาจารย์ผู้สอนเสนอแนะให้ผู้เรียนศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมจากหนังสืออื่น ๆ
๖. เมื่อศึกษาแต่ละบทจบแล้ว อาจารย์ผู้สอนมอบหมายงานให้ผู้เรียนทุกคนไปทำแล้ว นำมาส่งในสัปดาห์ต่อไป
๗. อาจารย์ผู้สอนอธิบายสรุป “ประเภทของการวางแผนและควบคุม” อีกครั้ง เพื่อเป็นการทบทวนเนื้อหาสาระ แล้วผู้สอนสอบถามผู้เรียนในประเด็นที่ได้เรียนมาแล้ว เพื่อเป็นการ ประเมินผู้เรียนว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด

ง. แหล่งการเรียนรู้

๑. ห้องสมุดมหาวิทยาลัย
๒. หนังสือหรือตำราเกี่ยวกับรัฐศาสตร์/พุทธศาสตร์
๓. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

จ. สื่อการเรียนการสอน

๑. เอกสารประกอบการสอนวิชา การวางแผนและควบคุมงานบริหาร
๒. บอร์ดความรู้, หนังสือพิมพ์, นิตยสาร, และวารสารที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาของคณะสงฆ์
๓. ใบงาน/งานที่มอบหมายอื่น ๆ

ฉ. การวัดผลและประเมินผล

๑. ด้านความรู้ : ประเมินจากการตอบคำถาม/แสดงความคิดเห็น/ตรวจแบบทดสอบ
๒. ด้านทักษะ : ประเมินด้วยการสังเกตการนำเสนอผลงานเดี่ยว/งานกลุ่ม
๓. ด้านคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยม : ประเมินการสังเกตพฤติกรรม/การร่วมกิจกรรม/การแสดงความคิดเห็นในชั้นเรียน

บทที่ ๕

ประเภทของการวางแผนและควบคุม

๕.๑ ความนำ

การวางแผนและการควบคุมการผลิตกับหน้าที่อื่นๆ ในองค์กร เป็นตัวเชื่อมประสานงานระหว่างส่วนงานต่างๆ เพื่อสำหรับวางแผนการดำเนินงานและการให้แผนการผลิตต่างๆ ประสบผลสำเร็จ โดยลำพังในส่วนงานแล้วไม่อาจจะดำเนินการใดๆ ได้ นอกจากนี้จะได้รับการสนับสนุนจากหน้าที่อื่นๆ ให้เกิดการขับเคลื่อนแผนงาน และแผนงานขององค์กรแบ่งออกได้หลายประเภท ตามลักษณะพื้นฐานที่องค์กรกำหนดไว้ อีกทั้งแผนงานงานมีความแตกต่างตามลักษณะที่นำไปใช้ แผนอาจขึ้นอยู่กับผู้ใช้ เช่น แผนกลยุทธ์ผู้ใช้เป็นผู้บริหารองค์กร แผนปฏิบัติการผู้ใช้เป็นเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ หัวหน้าส่วนงาน เป็นต้น นิสิตควรเรียนรู้เกี่ยวกับประเภทของการวางแผนและควบคุมให้เกิดการนำความรู้ไปปรับประยุกต์ใช้วางแผนแก่องค์กร ต่อไป

๕.๒ ประเภทของการวางแผน

การแบ่งประเภทของแผนอาจใช้วิธีการต่างๆ กันแล้วแต่จะพิจารณาในแง่ใด การวางแผนนั้นจำแนกออกเป็นประเภทต่าง ๆ ตามลักษณะแนวคิดพื้นฐานออกเป็น ๖ ลักษณะ ดังนี้^{๔๒}

๑. จำแนกตามระดับการจัดการ

๑.๑ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นหน้าที่ และความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการระดับบนหรือฝ่ายบริหารระดับสูง เป็นการวางแผนในลักษณะการพิจารณาภาพรวมทั้งหมดด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์อย่างกว้าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามกำลังของทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่คาดการณ์ว่าจะมีในอนาคต

๑.๒ การวางแผนบริหาร (Administrative Planning) เป็นหน้าที่ และความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการระดับกลาง เป็นการวางแผนเพื่อกำหนดกรอบ และทิศทางไว้สำหรับแผนปฏิบัติการ

๑.๓ การวางแผนปฏิบัติการ (Operational Planning) เป็นแผนที่ผู้จัดการระดับต้นนำแผนบริหารไปดำเนินการในภาคปฏิบัติ

๒. จำแนกตามหน้าที่ทางธุรกิจ

๒.๑ การวางแผนด้านการตลาด (Market Planning) เป็นการวางแผนโดยพิจารณาศึกษาสู่ทางการจัดจำหน่ายสินค้า การกำหนดราคา การส่งเสริมการขาย และการพิจารณาลักษณะของลูกค้า เป็นต้น

๒.๒ การวางแผนด้านการผลิต (Production Planning) เป็นการพิจารณากำหนดและคาดการณ์ระดับการผลิตว่าจะเปลี่ยนแปลงไปตามฤดูกาลหรือไม่ หรือแปรผันไปตามสิ่งใด และสินค้าคงเหลือขั้นต่ำสุดที่ควรมีไว้ในสต็อกควรเป็นอย่างไร เป็นต้น

๒.๓ การวางแผนด้านการเงิน (Financial Planning) มุ่งพิจารณาวางแผนด้านการลงทุน การจัดหาทุน ความเสี่ยงและเงินปันผล

๒.๔ การวางแผนด้านบุคลากร (Personner Planning) เป็นการวางแผนการคัดเลือกพนักงานการฝึกอบรม การจ่ายค่าจ้างและการจัดสรรสวัสดิการ เป็นต้น

๒.๕ การวางแผนด้านอื่น ๆ ตามหน้าที่ที่มีความสำคัญ (Any other major Planning) องค์การธุรกิจบางองค์การอาจมีการวางแผนหน้าที่อื่น ๆ อีก ที่มีความสำคัญ และเอื้อประโยชน์ให้การดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จ

๓. จำแนกตามลักษณะการปฏิบัติ

๓.๑ การวางแผนใช้ประจำ (Standing Planning) เป็นการวางแผนที่มีลักษณะเป็นแผนถาวร บ่งบอกถึงแนวความคิดหลักการ หรือแนวทางปฏิบัติในการทำกิจกรรมที่เกิดขึ้นบ่อยในองค์การ หรือเพื่อใช้แก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นประจำ แผนชนิดนี้จะรวมไปถึงนโยบาย วิธีปฏิบัติ กฎวิธีการ และมาตรฐาน การวางแผนใช้ประจำมีประโยชน์ต่อผู้จัดการเป็นอย่างยิ่งที่สามารถตรวจสอบการทำงานของพนักงาน และสามารถประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีเอกภาพ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ อย่างไรก็ตาม การวางแผนชนิดนี้อาจมีจุดอ่อนอยู่บ้าง คือเมื่อสภาพการณ์บางอย่างเปลี่ยนแปลงไป แผนประเภทนี้จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ในลักษณะแผนใช้เฉพาะครั้ง

๓.๒ การวางแผนใช้เฉพาะครั้ง (Ad hoc or Single Planning) เป็นการวางแผนเพื่อปรับ และเสริมการวางแผนใช้ประจำ เนื่องจากแผนที่ใช้ประจำไม่อาจตอบสนองความเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ แผนใช้เฉพาะครั้งจึงเกิดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานเฉพาะสถานการณ์ แผนประเภทนี้ได้แก่ แผนงาน โครงการ งบประมาณ และตารางการทำงาน แผนใช้เฉพาะครั้งมีประโยชน์ต่อธุรกิจ คือ ลดความเสี่ยง และเป็นการใช้เพื่อความเหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น

๔. จำแนกตามระยะเวลา

๔.๑ การวางแผนระยะยาว (Long-rang Planning) เป็นการวางแผนที่กำหนดระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่ ๕ ปีขึ้นไป แต่จากการศึกษาของ The American Management Association พบว่าแผนระยะยาวที่มีความเหมาะสมมากที่สุดควรมีระยะเวลา ๕ ปี เพราะจะสามารถคาดการณ์อนาคตได้อย่างมีเหตุผล

๔.๒ การวางแผนระยะปานกลาง (Medium-rang Planning) เป็นการวางแผนที่มีระยะเวลาดำเนินการระหว่าง ๓ ถึง ๕ ปี

๔.๔ การวางแผนระยะสั้น (Short-range Planning) มีระยะเวลาที่กำหนดไว้ระหว่าง ๑ ถึง ๓ ปี การวางแผนระยะสั้นเป็นการกำหนดกิจกรรมช่วงสั้น ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในแผนระยะยาว องค์การจึงจะดำเนินการไปถึงจุดหมายปลายทางอย่างราบรื่น

๕. **จำแนกตามลักษณะคุณค่าการใช้งาน** การวางแผนอาคารสถานที่ (Physical Planning) เป็นการวางแผนด้านทำเลที่ตั้ง การเตรียมสร้างอาคารให้เหมาะสมกับประเภทของธุรกิจ และการจัดหาเครื่องมือต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการประกอบธุรกิจในช่วงระยะเวลาต่าง ๆ

๖. **จำแนกตามขอบข่ายลักษณะของแผน** แบ่งออกได้ ดังนี้

๖.๑ วัตถุประสงค์ (Objectives)

๖.๒ นโยบาย (Policies)

๖.๓ วิธีปฏิบัติงาน (Procedures)

๖.๔ วิธีการ (Method)

๖.๕ มาตรฐาน (Standard)

๖.๖ งบประมาณ (Budget)

๖.๗ แผนงาน (Program)

๖.๑ วัตถุประสงค์ (Objectives)

วัตถุประสงค์เป็นกิจกรรมที่คาดการณ์ในอนาคต เป็นแนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์เปรียบเสมือนเครื่องมือในการประเมินประสิทธิผล และประสิทธิภาพขององค์กร มักจะมีคำพูดอยู่เสมอว่า การวางแผนจะปราศจากความหมายถ้าไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอน วัตถุประสงค์จัดเป็นแผนประเภทหนึ่งเพราะทำให้รู้ทิศทางขององค์กร

ในองค์กรแต่ละองค์กรย่อมมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันออกไปตามขนาดขององค์กร องค์กรขนาดใหญ่มักจะมีทั้งวัตถุประสงค์หลัก และวัตถุประสงค์รอง อย่างไรก็ตามวัตถุประสงค์รองจะต้องสนับสนุนแนวทางปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หลัก

การกำหนดวัตถุประสงค์ด้วยความรอบคอบจะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร เมื่อวัตถุประสงค์ที่กำหนดมีความแจ่มชัด ทุกคนในองค์กรก็必将มีความเข้าใจอันนำไปสู่การปฏิบัติงานที่สนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพึงพอใจ

ฉะนั้น วัตถุประสงค์จึงสามารถจัดเรียงลำดับ จากลักษณะกว้าง ๆ จนถึงลักษณะเฉพาะแต่ละบุคคล โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับผู้บริหารในองค์กร

๖.๒ นโยบาย (Policies)

นโยบาย คือ แนวทางทั่วไปที่จะปฏิบัติ แต่มักจะจำกัดทางเลือก ซึ่งจะกำหนดกิจกรรม หรือหน่วยงานไว้อย่างจำกัด

นโยบายเป็นแผนซึ่งเป็นข้อความทั่วไป หรือความเข้าใจที่เป็นแนวทาง หรือช่องทางความคิดในการตัดสินใจ หรือหมายถึงแนวทางที่กำหนดขึ้นมา ซึ่งอาศัยพื้นฐานจากเป้าหมาย และแผนกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์กรเพื่อใช้เป็นทิศทางสำหรับบุคคลในองค์กร หรือหมายถึงแนวทางที่กำหนดขอบเขตการตัดสินใจ เป็นกิจกรรมการจัดการที่ควบคุมเวลาทั้งหมด การจัดทำนโยบายเป็นส่วนประกอบของการวางแผนการจัดการ แนวทาง (Guideline) อยู่ในรูปของนโยบาย หรือแผน นโยบายเป็นกฎ ซึ่งระบุไว้อย่างชัดเจน หรือที่มีปรากฏอยู่ หรือเป็นที่เข้าใจกัน

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๘๒

นโยบายอาจแบ่งได้หลายระดับ อาทิเช่น นโยบายหลัก นโยบายรอง นโยบายสำหรับหน้าที่ นโยบายย่อย

นโยบายนับว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า และมีประโยชน์อย่างยิ่งในการบริหารงานขององค์กร ทำให้การบริหารงานระดับต้นสามารถจัดการกับปัญหาโดยไม่ส่งเรื่องขึ้นไปยังผู้บริหารระดับสูงเพื่อการตัดสินใจ ทั้งนี้เพราะความแจ่มชัดของนโยบายที่กำหนดขึ้นนั่นเอง ตัวอย่างเช่น นโยบายของบริษัท คือ ต้องการเป็นผู้นำในธุรกิจสื่อสาร เป็นต้น

ประเภทของนโยบาย

นโยบายสามารถจำแนกได้ ดังนี้

๑. จำแนกตามระดับการบริหารงาน แบ่งออกได้ดังนี้

๑.๑ นโยบายขั้นพื้นฐาน (Basic Policy) เป็นนโยบายที่มีข้อความกว้าง ๆ กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการอำนวยการ

๑.๒ นโยบายทั่วไป (General Policy) เป็นนโยบายที่บ่งบอกถึงลักษณะทั่วไป แคลกว่านโยบายพื้นฐาน แต่ยังไม่มิลักษณะเฉพาะเจาะจง กำหนดขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับกลาง

๑.๓ นโยบายประจำแผนก (Department Policy) เป็นนโยบายของแต่ละแผนก แต่ละหน่วยงาน มีลักษณะเฉพาะอย่าง ส่วนใหญ่จะกำหนดโดยหัวหน้าแผนก และหัวหน้าหน่วยงาน

๒. จำแนกตามหน้าที่ขององค์กร แบ่งออกได้ดังนี้

๒.๑ นโยบายการตลาด (Marketing Policy)

๒.๑.๑ นโยบายสินค้า ได้แก่ การผลิตสินค้า การบริการสินค้า และการพัฒนาสินค้าใหม่ เป็นต้น

๒.๑.๒ นโยบายราคา ได้แก่ การตั้งราคา ความแตกต่างระหว่างราคาขายปลีก และขายส่ง การเปลี่ยนราคา เป็นต้น

๒.๑.๓ นโยบายส่งเสริมการขาย ได้แก่ การใช้สื่อโฆษณา และส่งเสริมการขาย การศึกษาสู่ทางการขาย การจัดพนักงานขาย ได้แก่

๒.๑.๔ นโยบายลูกค้า ได้แก่ การกำหนดประเภทของลูกค้าที่ใช้สินค้า การเจาะกลุ่มลูกค้าระดับสูง เป็นต้น

๒.๒ นโยบายด้านการผลิต

๒.๒.๑ นโยบายผลิต หรือซื้อ

๒.๒.๒ นโยบายสินค้าคงเหลือ

๒.๓ นโยบายด้านการเงิน

๒.๓.๑ นโยบายลงทุน

๒.๓.๒ นโยบายจัดหาทุน

๒.๓.๓ นโยบายความเสี่ยง

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๘๓

๒.๓.๔ นโยบายเงินปันผล

๒.๔ นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์

๒.๔.๑ นโยบายคัดเลือก

๒.๔.๒ นโยบายการฝึกงาน

๒.๔.๓ นโยบายค่าจ้าง

๒.๔.๔ นโยบายสวัสดิการ

๓. จำแนกตามแหล่งที่มา แบ่งออกได้ดังนี้

๓.๑ นโยบายภายนอก (External Policy) เป็นนโยบายที่รวมถึงนโยบายต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องกับข้อบังคับ และการร้องขอจากแรงกดดันภายนอกองค์การ เช่น จากรัฐบาลสหภาพการค้า และสมาคมการค้า เป็นต้น

๓.๒ นโยบายภายใน (Appealed Policies) หมายถึง นโยบายต่าง ๆ ที่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ กำหนดขึ้นเพื่อเป็นหลักในการปฏิบัติของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา

๓.๓ นโยบายเฉพาะกิจ (Appealed Policy) เกิดขึ้นจากการเสนอแนะของใต้บังคับบัญชาต่อหัวหน้าหน่วยงานเพื่อใช้เฉพาะกรณี นโยบายประเภทนี้เกิดขึ้นเพราะนโยบายที่ใช้อยู่ไม่เพียงพอในการแก้ปัญหา

๖.๓ กระบวนการ (Proceduce)

เป็นแผนที่กำหนดวิธีการจัดการกิจกรรมในอนาคต เป็นลักษณะของแผนอีกประเภทหนึ่งที่บ่งบอกให้เห็นถึงระเบียบที่กำหนดไว้ในการทำงานเพื่อเป็นแนวทาง และเป็นหลักปฏิบัติงานให้ดำเนินไปด้วยความถูกต้อง ทำอะไร (What) ทำทำไม (Why) ทำกับใคร (Who) ทำอย่างไร (How) ทำที่ไหน (Where) และทำเมื่อไหร่ (When) เป็นต้น แผนกระบวนการประกอบด้วยลำดับขั้นของการปฏิบัติเป็นแนวทางเพื่อการปฏิบัติการมากกว่าความคิด มีรายละเอียดเพื่อให้กิจกรรมบรรลุผลได้ ตัวอย่างเช่น บริษัทที่ทำการผลิตมีกระบวนการ คือ แผนกบัญชี มีการบันทึกรายการการค้า แผนกส่งของมีการกำหนดวิธีการ และเส้นทางการส่งของ เป็นต้น

๖.๔ วิธีการทำงาน (Method)

เป็นแผนอีกประเภทหนึ่งที่มีรายละเอียดมากกว่าวิธีปฏิบัติงาน วิธีการทำงานเปรียบเสมือนคู่มือ หรือเครื่องมือที่เป็นสื่อในการทำงานแต่ละประเภทให้ประสบความสำเร็จ ตัวอย่างเช่น เทเลอร์ (Taylor) หาวิธีที่ดีที่สุด (one best way) ในการทำงานของคนงานเพื่อให้ได้ปริมาณงานเพิ่มมากขึ้น หรือกรณีที่บริษัทบางบริษัทกำหนดวิธีการทำงานเพื่อให้คนงานในแต่ละหน่วยงานปฏิบัติตามวิธีการทำงานนี้มีขอบเขตแคบกว่าวิธีปฏิบัติงาน เป็นการบ่งบอกรายละเอียดในการปฏิบัติงานแต่ละประเภท

๖.๕ มาตรฐาน (Standard)

มาตรฐาน คือ ระดับปริมาณ หรือคุณภาพซึ่งใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน มาตรฐานเป็นเกณฑ์ที่ใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อให้กำหนดว่ามีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ หรือไม่ มีการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับผลที่คาดหวังว่าตรงกันหรือไม่

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๘๔

แผนมาตรฐาน เป็นแผนที่ไม่เปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลายาวนาน Flippo ได้จำแนกมาตรฐานออกเป็น ๒ ประเภท ดังนี้

๑. มาตรฐานเกี่ยวกับผลงานของการกระทำ แบ่งออกเป็น

๑.๑ คุณภาพของงาน

๑.๒ ปริมาณของงาน

๑.๓ เวลาที่จะใช้เพื่อทำงานให้เสร็จ

๑.๔ ต้นทุนของงาน

๒. มาตรฐานด้านกระบวนการ แบ่งออกเป็น

๒.๑ มาตรฐานเกี่ยวกับตัวบุคคล

๒.๒ มาตรฐานเกี่ยวกับหน้าที่การทำงาน

๒.๓ มาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยทางกายภาพ

๖.๖ งบประมาณ (Budgets)

งบประมาณ เป็นรายละเอียดการจัดสรรทรัพยากรสำหรับโครงการใดโครงการหนึ่ง โดยแสดงในรูปจำนวนเงินหรือจำนวนหน่วย ซึ่งใช้เป็นเทคนิคในการวางแผนและควบคุมงบประมาณ

งบประมาณ คือ แผนที่คาดหมายล่วงหน้า แสดงออกมาเป็นตัวเลข จึงถูกเรียกว่า แผนงานที่เป็นตัวเลข

งบประมาณจะแสดงออกมาในรูปตัวเลข จำนวนผลิตภัณฑ์ จำนวนชั่วโมงในการทำงาน และจำนวนเวลาของการใช้เครื่องจักร หน่วยของผลิตภัณฑ์ หรือหน่วยวัดด้านตัวเลขอื่น อาจจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการ เป็นต้น

นอกจากนี้ งบประมาณยังใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมของฝ่ายบริหาร เพราะ งบประมาณกำหนดมาตรฐานที่สามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานที่ทำจริงในองค์กรได้ งบประมาณเป็นเครื่องมือในการวางแผนพื้นฐานในหลายบริษัท

งบประมาณด้านการเงิน ประกอบด้วย

๑. งบประมาณการขายแสดงยอดการขายรวมทั้งหมดที่คาดหวังไว้ จะมีรายการของสินค้าและของพนักงานขายแต่ละคน

๒. งบประมาณโรงงาน ตั้งอยู่พื้นฐานของการขายสินค้า ประกอบด้วย ค่าวัตถุดิบ ค่าแรง ค่าเสียหยาบประจำ ฯลฯ

๓. งบประมาณเงินสด เป็นการวัดการหมุนเวียนของเงินที่ได้รับและจ่ายออกไปจากห้าง หมายถึง ห้างสามารถทำกำไรและยังมีเงินสดอยู่ในมือ

๔. งบประมาณขยายการลงทุน แสดงถึงการสนับสนุน ส่งเสริมด้านเครื่องมือเครื่องจักรและการก่อสร้างที่จะดำเนินการในอนาคต

งบประมาณต่าง ๆ สามารถวัดออกมาเป็นหน่วยกายภาพได้ เช่น การชั่วโมงการทำงานของคนงานที่จำเป็นต้องกำหนดไว้ล่วงหน้า เวลาทำงานของเครื่องจักรก็สามารถแสดงให้รู้ได้

ด้วยการทำงานประมาณตัวเลขต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยให้ผู้ควบคุมได้นำไปวางแผนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๖.๗ โปรแกรม (Program)

โปรแกรมเป็นแผนที่รวมนโยบายวิธีการการทำงาน มาตรฐานและส่วนประกอบที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ แต่อย่างไรก็ตาม ในแผนงานหนึ่งไม่จำเป็นต้องมีองค์ประกอบครบถ้วนทุกอย่าง

โปรแกรมใหญ่อาจจะก่อให้เกิดแผนงานย่อย หรือโครงการต่าง ๆ เช่นแผนงานโครงการสร้างวิทยุโทรทัศน์ อาจทำให้มีโครงการผลิตเครื่องอะไหล่ประกอบวิทยุและโทรทัศน์ เป็นต้น

โปรแกรมที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

๑. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ต้องมีการแบ่งการปฏิบัติการออกเป็นขั้นตอนและพิจารณาลำดับขั้นตอนที่เหมาะสม

๒. กำหนดเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์

๓. มีนโยบายและโครงการต่าง ๆ

๔. มีการกำหนดงบประมาณและผลที่ได้รับ ตลอดจนกำหนดเวลาที่ใช้สำหรับแต่ละขั้นตอน

๕. มีความสอดคล้องกับแผนงานอื่น ๆ

๖. มีทรัพยากรด้านกำลังคน ตลอดจนมาตรการต่าง ๆ ในการบริหาร และกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน

๖.๘ โครงการ (Project)

โครงการ หมายถึง กลุ่มของกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ที่มุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายเฉพาะระยะเวลาสิ้นสุดโครงการมักขยายออกไปเป็นเวลามากกว่าหนึ่งเดือน

โครงการเป็นองค์ประกอบของความสัมพันธ์ในระยะสั้น วัตถุประสงค์แคบและเป็นแผนหลักที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จเพื่อเป้าหมายขององค์การชั่วระยะเวลาหนึ่ง หรือเป็นแผนที่ใช้ครั้งเดียวมีขอบเขตที่แคบกว่าโปรแกรมและมีเป้าหมายที่จะบรรลุเป้าหมายด้านเวลาเฉพาะอย่างโครงการจะรวมกิจกรรมและทรัพยากรน้อยกว่าโปรแกรมและบ่อยครั้งที่พัฒนาเป็นหน่วยย่อยของโปรแกรม

โครงการมีลักษณะ ดังนี้

๑. เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นเฉพาะครั้งคราวเพื่อโอกาสพิเศษ หรือเพื่อการริเริ่มงานใหม่ หรือเพื่อการปรับปรุง หรือการพัฒนางานปกติ

๒. มีช่วงเวลาการดำเนินงานที่แน่นอน เมื่อครบกำหนดแล้วจะหยุดการดำเนินงาน

๓. จุดเน้นอยู่ที่การปรับปรุง หรือการพัฒนางานที่ทำอยู่แล้วหรือเพื่อกระตุ้นให้เกิดงานใหม่

๔. มีเครื่องมือการวางแผนโครงการที่ควบคุมได้

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๘๖

หัวข้อรายละเอียดในโครงการ มักจะประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้

๑. ชื่อโครงการ
๒. หลักการและเหตุผล
๓. จุดประสงค์ของโครงการ
๔. เป้าหมายความสำเร็จ
๕. วิธีดำเนินงาน
๖. วิธีการควบคุมติดตามกำกับและประเมินผล
๗. งบประมาณและแหล่งงบประมาณ
๘. ระยะเวลาในการดำเนินงาน
๙. ผลที่คาดว่าจะได้รับ
๑๐. ผู้รับผิดชอบโครงการ

ความจำเป็นที่ต้องจัดทำโครงการ

๑. กิจกรรมที่ไม่ทำเป็นประจำ จำเป็นต้องมีผู้ร่วมโครงการ สมาชิกของโครงการจะต้องมี

๒. งานที่ยุ่งยากซับซ้อน เป็นกิจกรรมที่ต้องการผู้ชำนาญการที่มีเวลาเต็มเม็ดเต็มหน่วยไม่เช่นนั้นแล้วจะเกิดความเสียหายมาก

๓. ค่าใช้จ่ายสูง จำเป็นต้องกำหนดเป็นโครงการเพื่อลดความบกพร่องผิดพลาดนั้น

๔. กำหนดเวลาทำงานที่ต้องเร่งเป็นพิเศษ ถ้างานที่ทำตามปกติจะไม่เสร็จตามเวลา ก็จำเป็นต้องมีคนทำงานเป็นโครงการขึ้น เพื่อระดมกำลังมาทำงานอันนั้นซึ่งจะทำให้งานเสร็จตามทันเวลา หลายองค์การจะได้รับผลกำไรจากการใช้การวางแผนเป็นโครงการ เช่น โครงการการสร้างสำนักงานโครงการแนะนำสินค้าใหม่ โครงการออกแบบระบบรวบรวมข้อมูลข่าวสาร

นอกจากนี้การจำแนกประเภทของแผน ขึ้นอยู่กับบรรทัดฐานที่นำมาใช้ในการจำแนกและจัดแบ่งประเภท เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการใช้งานและง่ายต่อการทำความเข้าใจ การวางแผนอาจจำแนกเป็นประเภทต่างๆ โดยอาศัยหลักเกณฑ์ที่แตกต่างกันไป การจำแนกประเภทของแผนที่สำคัญๆ มีดังนี้

๑. จำแนกตามระดับหน่วยงาน

เป็นแผนซึ่งระบุถึงระดับหน่วยงานที่กำหนดแผนและกำหนดวิธีการในการปฏิบัติตามแผน แผนประเภทนี้ได้แก่ แผนระดับชาติ แผนระดับกระทรวง แผนระดับกรม แผนระดับจังหวัด แผนระดับเขตพื้นที่การศึกษา แผนระดับโรงเรียน เป็นต้น

๒. จำแนกตามวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมาย

เป็นแผนซึ่งจัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายโดยเฉพาะ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาชนบท แผนพัฒนาแหล่งอุตสาหกรรมภาคตะวันออก เป็นต้น

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๘๗

๓. จำแนกตามระยะเวลา

แผนประเภทนี้ อาจแบ่งได้เป็น ๓ ประเภท ดังนี้

๓.๑ แผนระยะสั้น (Short-Range Plan) คือ แผนที่ใช้ระยะเวลาดำเนินการประมาณ ๑ ปี แต่ไม่เกิน ๒ ปี เช่น แผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan or Operation Plan) ในแผนจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการ สถานที่ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ การวางแผนระยะสั้นอาจทำในรูปของแผนงาน (Program) หรือ โครงการ (Project) ซึ่งมีกิจกรรมไม่สลับซับซ้อน

๓.๒ แผนระยะปานกลาง (Intermediate-Range Plan) คือ แผนที่ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการตั้งแต่ ๓-๔ ปี แต่ไม่เกิน ๕ ปี เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๐ (พ.ศ.๒๕๕๐-๒๕๕๔) แผนปฏิรูปราชการ ๔ ปี เป็นต้น

๓.๓ แผนระยะยาว (Long-Range Plan) คือ แผนที่ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการมากกว่า ๕ ปี ขึ้นไป ในแผนจะกำหนดขอบเขตแนวทางไว้อย่างกว้างๆ เช่น แผนการศึกษาแห่งชาติ ๑๕ ปี เป็นต้น

อนึ่ง อาจไม่มีระยะเวลาที่แน่นอนเป็นมาตรฐานสากลสำหรับกำหนดประเภทของแผนดังกล่าวข้างต้น แต่ระยะเวลาที่ดีที่ถูกต้องในการจำแนกประเภทของแผนดูเหมือนจะขึ้นอยู่กับ “หลักความผูกพัน” (Commitment Principle) ซึ่งได้กล่าวโดยสรุปว่า “ระยะเวลาในการกำหนดแผน การปฏิบัติงาน ควรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงานที่ต้องกระทำและเป็นระยะเวลา ที่เพียงพอกับความผูกพันอันเกี่ยวข้องกับผลของการตัดสินใจในการกระทำตามแผนนั้น”

นอกจากนั้นแผนทั้ง ๓ ประเภท จะต้องประสานสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การกำหนดแผนระยะสั้นหรือระยะปานกลางโดยไม่คำนึงถึงแผนระยะยาว ย่อมมีผลเสียมากกว่าที่จะได้ผลดี หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าแผนระยะสั้น หรือระยะปานกลาง อาจเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าไม่มีแผนระยะยาว และในทำนองเดียวกันแผนระยะยาวอาจไม่ประสบกับผลสำเร็จ หากไม่มีแผนระยะสั้นหรือระยะปานกลางช่วยสนับสนุน

๔. จำแนกตามลักษณะการใช้

โดยปกติองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ จะมีแผนที่ใช้อยู่ ๒ ประเภท คือ

๔.๑ แผนที่มีวัตถุประสงค์เดียว (Single-Purpose planning) เป็นแผนที่ใช้สำหรับเป็นแนวทางในการปฏิบัติเฉพาะงานหรือเฉพาะความรับผิดชอบหรือเป็นไปตามสภาวการณ์ ครั้นเมื่องานสำเร็จลงไปแล้วหรือสภาวการณ์เปลี่ยนแปลงไป แผนนั้นก็จะถูกยกเลิกไม่ใช้อีกต่อไป หรืออาจเรียกว่า “แผนชั่วคราว” เช่น แผนลดค่าเงินบาท แผนป้องกันน้ำท่วม โครงการแพทย์อาสาสมัครเคลื่อนที่และอื่นๆ เป็นต้น

๔.๒ แผนที่ใช้อย่างต่อเนื่อง (Continuous-Use Planning) เป็นแผนที่ใช้สำหรับเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำด้วยระยะเวลาที่ยาวนาน แม้จะมีผลกระทบต่างๆ เกิดขึ้นในขณะดำเนินงาน แผนชนิดนี้จะไม่เปลี่ยนโครงสร้างแต่จะปรับปรุงรายละเอียดให้สามารถดำเนินการต่อไปได้ หรืออาจเรียกได้ว่า “แผนถาวร” หรือ “แผนงานหลัก”

ได้แก่นโยบายต่างๆ เช่น นโยบายการพัฒนาชนบท นโยบายการป้องกันและปราบปรามคอมมิวนิสต์ นโยบายการลดอัตราการเกิด เป็นต้น

๕. จำแนกตามระดับการบริหารงานหน่วยงาน

แผนประเภทนี้ อาจแบ่งได้เป็น ๓ ระดับ ดังนี้

๕.๑ แผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นแผนที่ถูกจัดทำขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้สอดคล้องกับเป็นหมายกลยุทธ์ของหน่วยงานแล้วประสานไปยังผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง ทำให้การวางแผนกลยุทธ์มีลักษณะการบริหารแบบลงล่าง (Top-Down Planning) ที่ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญที่สุด การวางแผนกลยุทธ์จะกล่าวถึงขอบเขตกว้างๆ ของการจัดกิจกรรมของหน่วยงาน ซึ่งต้องครอบคลุมทรัพยากรทั้งหมดที่หน่วยงานมีอยู่ตลอดจนการพยากรณ์สถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เป้าหมายของการวางแผนกลยุทธ์ โดยทั่วไปจะมุ่งเน้นให้หน่วยงานเจริญเติบโตและดำรงอยู่ได้ในอนาคต กับการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของหน่วยงาน

๕.๒ แผนยุทธวิธี (Tactical Planning) เป็นแผนที่เกิดจากการกระทำร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับกลางเพื่อให้หน่วยงานธุรกิจก้าวไปสู่ผลสำเร็จที่วางไว้ ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายยุทธวิธีและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ แผนยุทธวิธี จะมีลักษณะเฉพาะเจาะจงและเป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำโดยหน่วยงานย่อยซึ่งอยู่ภายในหน่วยงาน การวางแผนยุทธวิธีต้องอยู่ภายใต้ขอบเขตกำหนดของแผนกลยุทธ์ แต่แผนยุทธวิธีจะทำหน้าที่ในการผสมผสานสอดคล้องระหว่างแผน กลยุทธ์ ซึ่งถูกสร้างขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูง กับแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นแผนระดับล่างและมักเป็นแผนระยะสั้นเข้าด้วยกันโดยเน้นให้ครอบคลุมในสิ่งที่มีความสำคัญทั้งหมด เช่น ค่าใช้จ่าย รายได้ เวลา และเครื่องมือเครื่องใช้

๕.๓ แผนปฏิบัติการ (Operational Plans) ใช้อธิบายเป้าหมายในการปฏิบัติงานของหน่วยงานในลักษณะที่เป็นหน้าที่เฉพาะของหน่วยงาน หรือมีลักษณะที่เป็นงานที่ต้องทำเป็นประจำวันต่อวัน การวางแผนปฏิบัติการเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับล่างที่จะต้องกระทำตามเป้าหมายปฏิบัติการ และให้สอดคล้องกับแผนยุทธวิธี และแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการจึงมีลักษณะการวางแผนระยะสั้น ซึ่งมักเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ ภายในหน่วยงาน ซึ่งเป็นทรัพยากรที่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้

๖. การจำแนกแผนตามหน้าที่ดำเนินงาน

การวางแผนโดยจำแนกตามหน้าที่ดำเนินงาน สามารถจำแนกแผนออกได้เป็น ๕ ชนิด ได้แก่

๖.๑ แผนแม่บท (Master Plan) เป็นแผนที่เกิดจากการรวมแผนทั้งหมดภายในหน่วยงานเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อให้เห็นถึงโครงสร้างโดยรวมของการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน และใช้เป็นแม่แบบในการวางแผนระดับรองลงไปของกิจการ

๖.๒ แผนหน้าที่ (Functional Plan) เป็นแผนที่ถูกวางขึ้นเพื่อเฉพาะเจาะจงใช้กับกลุ่มงาน แผนปฏิบัติงานจะเป็นแผนย่อยที่อยู่ในแผนใหญ่ที่เรียกว่าแผนแม่บท แผนปฏิบัติงานจะ

ช่วยให้ผู้ปฏิบัติทราบว่า หน่วยงานจะต้องทำอะไร ทำอย่างไร และทำเพื่ออะไร ตลอดจนแสดงเป้าหมายสุดท้ายที่คาดหวัง เมื่อปฏิบัติตามแผนทุกอย่างหมดแล้ว การจำแนกการวางแผนตามหน้าที่นี้ สามารถจำแนกแผนย่อยออกได้เป็นแผนด้านบุคลากร แผนด้านการผลิต แผนด้านการตลาด และแผนด้านการเงิน

๖.๓ แผนงานโครงการ (Project) เป็นแผนที่หน่วยงานทำขึ้นเพื่อตอบสนองนโยบาย เกี่ยวกับกิจกรรมใหญ่ของหน่วยงานเฉพาะครั้ง (เป็นกิจกรรมที่นานๆ ทำที มีใช้ทำเป็นประจำสม่ำเสมอ) ซึ่งต้องใช้ปัจจัยเป็นจำนวนมาก จากหน่วยงานต่างๆ หลากๆ หน่วยงาน การวางแผนงานโครงการจะช่วยให้หน่วยงานย่อยแต่ละหน่วยงานรู้หน้าที่ และความรับผิดชอบของตน มีการประสานสัมพันธ์อันดี ซึ่งจะทำงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๖.๔ แผนสรุป (Comprehensive Plan) เป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อสรุปรวมแผนหน้าที่ตลอดจนแผนงานโครงการที่หน่วยงานกระทำ โดยอาจจำแนกเป็นหมวดหมู่ หรือจำแนกตามขอบเขตของงานหรือระดับความซับซ้อนในการปฏิบัติ เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ การวางแผนประเภทนี้ จะเห็นได้ชัดในการวางแผนบริหารประเทศของรัฐบาล ตัวอย่างเช่น แผนสาธารณสุข แผนการจัดการศึกษา เป็นต้น

๖.๕ แผนกิจกรรม (Activity Planning) เป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นตารางเวลาของการปฏิบัติงาน (Schedule) แผนกิจกรรมจะแสดงให้เห็นว่า แต่ละหน่วยงานย่อยในหน่วยงานมีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมอะไร ในช่วงเวลาใดบ้าง กิจกรรมนั้นจะเริ่มต้นเมื่อไร และจะต้องดำเนินกิจกรรมต่อเนื่องกับหน่วยงานใดบ้างหรือไม่ เพื่อให้งานนั้นแล้วเสร็จบรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

๗. จำแนกตามความถี่ของการนำแผนไปใช้

การจำแนกประเภทของแผนวิธีนี้ จะแบ่งแผนออกได้ เป็น ๒ ประเภท ดังนี้

๗.๑ แผนหลัก (Standing Plan) (หรืออาจเรียกได้ว่าแผนยืนพื้น แผนถาวร หรือแผนประจำ) เป็นแนวคิด หลักการ หรือแนวทางปฏิบัติในการกระทำกิจกรรมบางอย่างภายในหน่วยงาน ซึ่งต้องมีการกระทำซ้ำบ่อยๆ แผนหลักหรือแผนประจำนี้ จะถูกนำมาใช้ได้หลายๆ ครั้ง โดยไม่มีการกำหนดอายุ (ขึ้นอยู่กับเปลี่ยนแปลงสภาวะการณ์ทั้งภายในและภายนอกเป็นเกณฑ์) แผนหลักหรือแผนประจำจึงต้องเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาระหว่างฝ่ายต่างๆ

๗.๒ แผนใช้เฉพาะครั้ง (Single-Use Plan) หมายถึง แผนที่เตรียมขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจงกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวแล้วจะไม่มีโอกาสเกิดขึ้นอีก (one time Goal) เมื่อบรรลุผลตามที่กำหนดแล้วจะเลิกใช้แผนนั้นๆ แต่ถ้าสถานการณ์เอื้ออำนวยจะนำกลับมาใช้ใหม่ก็ได้อีกก็ได้^{๔๓}

^{๔๓} สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๑), หน้า ๗๑.

กิจกรรมการควบคุม

การควบคุมเป็นกิจกรรมที่มีต่อหน้าที่ ทางการจัดการ เนื่องจากการควบคุมเป็นกิจกรรมในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการการทำงานของผู้บริหาร ซึ่งเป็นกิจกรรมสำคัญที่ จะถูกกำหนดขึ้นมาและแทรกอยู่ในทุกขั้นตอนของการจัดการ และยังมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับการวางแผน เนื่องจากการวางแผนเป็นการมองออกไปข้างหน้าสูอนาคตที่ สามารถบอกถึงวิธี การที่ต้องปฏิบัติ และดำเนินการจนสำเร็จ ส่วนการควบคุมเป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานในอดีตที่ ผ่านมาส่วนการควบคุมจะบอกให้ทราบว่า ผลออกมาบรรลุผลสำเร็จตรงตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ สำหรับการวางแผนและการควบคุมถ้าพิจารณาให้ลึกซึ้งจะเห็นได้ว่าจะมีผลกระทบถึงกันและกันเสมอ จากสองหน้าที่นี้ สามารถใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นได้ด้วย ทั้งนี้ หากปราศจากการวางแผนและการจัดทำแผนก็จะมี การกำหนดแนวทางในการควบคุมเนื่องจากไม่มี ประโยชน์ที่ จะทำการควบคุมหากไม่มีเป้าหมายที่ใช้ในการดำเนินการนั่นเอง กระบวนการควบคุมเป็นสิ่งสำคัญที่ สามารถประกันความสำเร็จให้กับองค์กร และสามารถนำมาใช้ได้กับทุกกิจกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร ถึงแม้ว่าผู้ปฏิบัติ โดยส่วนใหญ่จะมีความรู้สึกที่ ไม่ดีต่อการควบคุม เช่น มองว่าการควบคุมมีไว้เพื่อควบคุมพฤติกรรมของบุคลากร การควบคุมเป็นกิจกรรมที่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย เป็นต้น อย่างไรก็ตามกิจกรรมการควบคุมยังเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์การที่ต้องการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เช่น การควบคุมกิจกรรมที่ สร้างสรรค์เป็นสิ่งชี้ บอกถึงแนวทางให้บุคลากรอยู่ในกรอบของวัตถุประสงค์ที่ จะทำให้บรรลุสุ ผลสำเร็จ การควบคุมเป็นตัวที่ช่วยชี้ บอกถึงปัญหาในการเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและตรวจสอบผลงานอย่างสม่ำเสมอทำให้สามารถทราบปัญหาที่ จะเกิดขึ้นได้ล่วงหน้าและทำให้สามารถแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงสถานการณ์ ให้สามารถมุ่งสู่แนวทางของวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ระบบการควบคุมที่มี ประสิทธิภาพยังช่วยให้้องค์การสามารถแก้ไขปัญหาความไม่แน่นอนที่ ้องค์การต้องเผชิญอยู่ได้ โดยการเป็นตัวช่วยในการ พยากรณ์ การเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นก่อนที่ การเปลี่ยนแปลงนั้นๆ จะเกิดขึ้นจริง เช่น สามารถบอกให้ทราบได้ว่ ายอดขายมีแนวโน้มที่เคลื่อนไหวตามสภาวะของเศรษฐกิจ ในกรณีนี้ก็ จะทำให้องค์การสามารถแก้ไขการขึ้นลงนั้นให้เป็นไปในแนวทางที่มั่นคงขึ้นได้การควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานนี้ สามารถกล่าวได้ว่าถ้าองค์กรใดที่ดำเนินงานโดยปราศจากการวางแผนเพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติ แล้ว ก็เท่ากับว่าองค์กรนั้นอยู่ในสภาพที่ขาดการควบคุมไปด้วย ในทำนองเดียวกันในองค์กรใดที่ ไม่มี การควบคุม การจัดทำแผนขึ้นมาก็จะไม่ มี ประโยชน์ เนื่องจากไม่มีสิ่งที่ จะบอกให้ทราบได้ว่าผลการดำเนินการเป็นอย่างไร รวมทั้งผลที่ ได้รับจะเป็นไปได้ตามแนวทางของแผนที่ กำหนดไว้หรือไม่ โดยทั่วไปในการจัดการที่ต้นผู้บริหารมีความจำเป็นจะต้องมีการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการควบคุมมีทั้งบทบาทและความสำคัญต่อหน้าที่ ทางการจัดการในด้านอื่นๆ อีกด้วย เช่น การวางแผน การจัดองค์การการจัดคนทำงาน การประสานงาน การสั่งการ การ

ติดต่อสื่อสาร เป็นต้น นอกจากนี้ หากผู้บริหารได้เตรียมการในการควบคุมที่มี ประสิทธิภาพแล้ว การจัดการด้านอื่นๆ ก็จะมีประสิทธิภาพด้วย^{๔๔}

๕.๓ ประเภทของการควบคุม

การควบคุม อาจแบ่งตามลักษณะของสิ่งที่ถูกควบคุมออกเป็น ๕ ประเภท คือ

๑. การควบคุมผลการปฏิบัติงาน (Product Control) เป็นการควบคุมผลผลิต ของแผน และโครงการ โดยควบคุมทั้งปริมาณ (Quantity Control) และควบคุมคุณภาพ (Quality Control)

๒. การควบคุมบุคลากร (Personnel or Staff Control) เป็นการควบคุม พฤติกรรม ของผู้ปฏิบัติงาน

๓. การควบคุมด้านการเงิน (Financial Control) เป็นการควบคุมค่าใช้จ่าย หรือ งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานตามแผนและโครงการ

๔. การควบคุมทรัพยากรทางกายภาพ (Control of Physical Resources) ได้แก่การ ควบคุม การใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ อาคาร ที่ดิน แรงงาน ฯลฯ ที่ใช้สนับสนุนการดำเนินงาน

๕. การควบคุมเทคนิควิธีการปฏิบัติงาน (Control of Techniques or Procedure) ได้แก่ การควบคุมกำกับดูแลเทคนิคและวิธีปฏิบัติงานว่าตรงตามหลักวิชาที่กำหนดไว้สำหรับการ ปฏิบัติงานประเภทนั้น ๆ หรือไม่^{๔๕}

การควบคุมในองค์การ

ระดับของการควบคุม (Levels of Control)

๑. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) เป็นกระบวนการกำหนดกฎเกณฑ์เพื่อให้ แน่ใจว่าการปฏิบัติการประสบความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ระยะยาวขององค์การ

๒. การควบคุมยุทธวิธี (Tactical Control) เป็นกระบวนการกำหนดกฎเกณฑ์โดยมุ่งที่ การปฏิบัติการเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามแผนยุทธวิธีระดับแผนก โดยมุ่งที่อิทธิพลจากภายใน และนอกเฉพาะอย่างซึ่งมีผลกระทบต่อแผนยุทธวิธีนั้น มุ่งที่โครงสร้างเวลาระยะสั้น

๓. การควบคุมการปฏิบัติการ (Operational Control) เป็นกระบวนการกำหนด กฎเกณฑ์เพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติการมีความสำเร็จตามแผนการปฏิบัติการในแต่ละวัน

^{๔๔} เจริญผล สุวรรณโชติ, *ทฤษฎีการบริหาร*, (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, ๒๕๓๐), หน้า ๑๑๑-๑๑๓.

^{๔๕} สมยศ นาวิการ, *การบริหาร*, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๔๕), หน้า ๒๒๑-๒๒๓,

รูปแบบของวิธีการควบคุม (Types of Control Methods)

๑. ระบบการควบคุมเบื้องต้น (Preliminary Control System) เป็นการกำหนดกฎเกณฑ์ปัจจัยนำเข้า

๒. ระบบการควบคุมขณะที่กิจกรรมกำลังเกิดขึ้น (Concurrent Control System) หรือการควบคุมเพื่อกลั่นกรอง (Screening Control System) เป็นการกำหนดกฎเกณฑ์เกี่ยวกับกระบวนการที่กำลังเกิดขึ้น

๓. ระบบการควบคุมภายหลังจากปฏิบัติการแล้ว (Post action Controls System) หรือ ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) การกำหนดกฎเกณฑ์เกี่ยวกับผลผลิต

ผู้บริหารสามารถใช้ระบบการควบคุม ๒ รูปแบบคือ

๑. ระบบการควบคุมแบบอัตโนมัติ (Cybernetic Control Systems) เป็นระบบการควบคุมตัวเองด้วยระบบอัตโนมัติ หรือ คอมพิวเตอร์ เหมาะกับงานที่วัดอย่างละเอียดมากหรืองานซ้ำๆ

๒. ระบบควบคุมซึ่งไม่ใช่เครื่องจักร (Non cybernetic Control Systems) งานที่เครื่องจักรยังทำไม่ได้ ต้องใช้วิจารณ์

รูปแบบการควบคุมขององค์การ (Organizational forms of Control)

๑. การควบคุมระบบราชการ (Bureaucratic Control) เป็นทางการ ไม่ยืดหยุ่น ซึ่งออกแบบเพื่อให้พนักงานปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนด องค์การในระบบนี้จะมีลักษณะเป็นโครงสร้างองค์การในแนวดิ่ง โครงสร้างองค์การลำดับชั้นบังคับบัญชาแบบสูง (Tall Hierarchical Structure) พนักงานมีส่วนร่วมน้อย การควบคุมจากระดับบนสู่ระดับล่าง (Top-down Controls) มีการเฉื่อยชาของพนักงานมาก

๒. การควบคุมตามระบบ Clan (Clan Control) มีลักษณะยืดหยุ่นได้และไม่เป็นทางการ ที่ออกแบบเพื่อให้เกิดข้อผูกมัดจากพนักงาน องค์การมีลักษณะองค์การในแนวนอน (Flat Hierarchical Structure) ระดับการบังคับบัญชาน้อยระดับ และมีขนาดการควบคุมกว้าง การควบคุมด้วยพนักงานที่มุ่งให้มีการมีพนักงานที่เพิ่มขึ้น และการทำงานเป็นกลุ่ม งบประมาณสูง^{๔๖}

กระบวนการควบคุม

กระบวนการควบคุมเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถประกันความสำเร็จให้กับองค์การและสามารถนำมาใช้ได้กับทุกกิจกรรมที่เกิดขึ้นในองค์การว่าผู้ปฏิบัติ โดยส่วนใหญ่จะมีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อการควบคุม เช่น มองว่าการควบคุมมีไว้เพื่อควบคุมพฤติกรรมของบุคลากร การควบคุมเป็นกิจกรรมที่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย เป็นต้น อย่างไรก็ตามกิจกรรมการควบคุมยังเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์การที่ต้องการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เช่น การควบคุมกิจกรรมที่ สร้างสรรค์เป็นสิ่งชี้ บอกลง

^{๔๖} ฐาปนา อินไพศาล, การบริหารโครงการและการศึกษาความเป็นไปได้, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, ๒๕๕๓), หน้า ๑๕๖-๑๕๗

แนวทางให้บุคลากรอยู่ในกรอบของวัตถุประสงค์ที่ จะทำให้บรรลุสู่ ความสำเร็จ การควบคุมเป็นตัวที่ช่วยชี้ บอกถึงปัญหาในการเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและตรวจสอบผลงานอย่างสม่ำเสมอ ทำให้สามารถทราบปัญหาที่ จะเกิดขึ้นได้ล่วงหน้าและทำให้สามารถแก้ไขปัญหาก็หรือปรับปรุงสถานการณ์ให้สามารถมุ่งสู่แนวทางของวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ระบบการควบคุมที่มี ประสิทธิภาพยังช่วยให้ องค์การสามารถแก้ไขปัญหาค่าความไม่แน่นอนที่ องค์การต้องเผชิญอยู่ได้ โดยการเป็นตัวช่วยในการพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นก่อนที่ การเปลี่ยนแปลงนั้นๆ จะเกิดขึ้นจริง เช่นสามารถบอกให้ทราบได้ว่า ยอดขายมีแนวโน้มที่ เคลื่อนไหวตามสภาวะของเศรษฐกิจ ในกรณีนี้ก็จะทำให้องค์การสามารถแก้ไขการขึ้นลงนั้นให้เป็นไปในแนวทางที่มั่นคงขึ้นได้จากความสำคัญของการควบคุมที่ กล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าหน้าที่ด้านการควบคุมมีความสัมพันธ์กับหน้าที่ด้านอื่นๆ ของการจัดการ อย่างไรก็ตามการควบคุมกับการวางแผนนั้นจะมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดจนกระทั่งมี การใช้คำสองคำนี้ แทนกันบ่อยๆ โดยเฉพาะในองค์การที่มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับ การวางแผน การกำหนดตารางเวลาการทำงาน การกำหนดเส้นทางเดินของผลิตภัณฑ์ซึ่งมักจะเรียกหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดังกล่าวนี้ว่า ฝ่ายวางแผนหรือฝ่ายควบคุมอย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นต้น^{๔๗}

๕.๔ สรุปท้ายบท

การวางแผนและการควบคุมการผลิตกับหน้าที่อื่นๆ ในองค์กร เป็นตัวเชื่อมประสานงานระหว่างส่วนงานต่างๆ เพื่อสำหรับวางแผนการดำเนินงานและการให้แผนการผลิตต่างๆ ประสบ ความสำเร็จ โดยลำพังในส่วนงานแล้วไม่อาจจะดำเนินการใดๆ ได้ นอกจากนี้จะได้รับการสนับสนุนจากหน้าที่อื่นๆ ให้เกิดการขับเคลื่อนแผนงาน และแผนงานแบ่งประเภทของแผนอาจใช้วิธีการต่างๆ กันแล้วแต่จะพิจารณาในแง่ใด การวางแผนนั้นจำแนกออกเป็นประเภทต่าง ๆ ตามลักษณะแนวคิดพื้นฐาน จำแนกตามระดับการจัดการ จำแนกตามลักษณะ จำแนกตามหน้าที่ทางธุรกิจ จำแนกตามลักษณะการปฏิบัติ จำแนกตามระยะเวลาคุณค่าการใช้งาน จำแนกตามขอบข่ายลักษณะของแผนสำหรับการกำหนดแผนระยะสั้นหรือระยะปานกลางโดยไม่คำนึงถึงแผนระยะยาว ย่อมมีผลเสียหายมากกว่าที่จะได้ผลดี หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าแผนระยะสั้น หรือระยะปานกลาง อาจเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าไม่มีแผนระยะยาว และในทำนองเดียวกันแผนระยะยาวอาจไม่ประสบความสำเร็จ หากไม่มีแผนระยะสั้นหรือระยะปานกลาง ช่วยสนับสนุน การควบคุมเป็นกิจกรรมที่มีต่อหน้าที่ ทางการจัดการ เนื่องจากการควบคุมเป็นกิจกรรมในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการการทำงานของผู้บริหาร ซึ่งเป็นกิจกรรมสำคัญที่ จะถูกกำหนดขึ้นมาและแทรกอยู่ในทุกขั้นตอนของการจัดการ และยังมี ความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับการวางแผน

^{๔๗} สุรัสวดี ราชกุลชัย, การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จามจุรี, ๒๕๔๓), หน้า ๔๓๓-๔๓๔,

คำถามท้ายบท

๑. แนวคิดพื้นฐานการวางแผน ๖ ลักษณะจัดแบ่งประเภทการวางแผนได้อย่างไร อธิบาย
๒. ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องใช้แผนประเภทใด จงอธิบายพร้อมยกเหตุผลประกอบ
๓. ผู้จัดการระดับต้นให้ความสำคัญแผนประเภทใดอย่างไร จงอธิบาย
๔. วิเคราะห์Operational Plansเป็นรูปแบบอะไร มีหลักการสำคัญอย่างไร จงอธิบาย
๕. จงเปรียบเทียบรูปแบบ Standing Planning และ Ad hoc or Single Planning ว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร
๖. จงอธิบายการวางแผนจะปราศจากความหมายพอสั่งเขป
๗. แผนยุทธวิธี มีลักษณะอย่างไร อธิบาย
๘. ให้นิสิตออกแผนกิจกรรมตามลักษณะงานประจำมาพอสั่งเขป
๙. ยกตัวอย่างการควบคุม ๕ ประเภท พร้อมอธิบาย
๑๐. สาธิตBureaucratic Control ควรเป็นอย่างไร อธิบาย

เอกสารอ้างอิงประจำบท

- เจริญผล สุวรรณโชติ. **ทฤษฎีการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, ๒๕๓๐.
- ฐานา ชื่นไพศาล. **การบริหารโครงการและการศึกษาความเป็นไปได้**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, ๒๕๔๓.
- ธงชัย สันติวงษ์ . **การวางแผนและควบคุมงานบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๒.
- สมพงศ์ เกษมสิน. **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๑.
- สมยศ นาวิการ. **การบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๙. กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๔๕.
- สุรัสวดี ราชกุลชัย. **การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จามจุรี, ๒๕๔๓.

แผนการจัดการเรียนรู้ ประจำบทที่ ๖

เรื่อง การวางแผนและควบคุมงานบริหารที่มีประสิทธิภาพ

ก. เนื้อหาสาระที่ศึกษา

การวางแผนและควบคุมงานบริหารที่มีประสิทธิภาพ

๑. การวางแผนและควบคุมงานบริหารที่มีประสิทธิภาพ
๒. ลำดับขั้นในกระบวนการวางแผน
๓. ลักษณะของแผนที่มีประสิทธิภาพ

ข. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เมื่อได้ศึกษาบทที่ ๖ จบแล้ว ผู้ศึกษามีความสามารถ

๑. อธิบายการวางแผนได้
๒. อธิบายควบคุมงานบริหารที่มีประสิทธิภาพได้
๓. ลำดับขั้นตอนในกระบวนการวางแผนได้

ค. กระบวนการเรียนรู้

๑. อาจารย์ผู้สอนเกริ่นนำการวางแผนและควบคุมงานบริหารที่มีประสิทธิภาพว่ามีความหมายความสำคัญ ความเป็นมาอย่างไร

๒. อาจารย์ผู้สอนกล่าวเปิดประเด็นซักถามผู้เรียนให้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้เกี่ยวกับการวางแผนและควบคุมงานบริหารที่มีประสิทธิภาพโดยการตอบปากเปล่า เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้เรียนได้ตื่นตัวอยู่เสมอ

๓. คำถามใดที่ผู้เรียนตอบแล้วไม่ชัดเจนพอ ผู้สอนควรอธิบายประเด็นนั้น ๆ เพิ่มเติมเพื่อให้ผู้เรียนได้รับความรู้ที่ถูกต้อง

๔. ก่อนสอนทุกครั้ง อาจารย์ผู้สอนกระตุ้นให้ผู้เรียน เกิดความสนใจ มีความอยากรู้ อยากเห็น

๕. อาจารย์ผู้สอนเสนอแนะให้ผู้เรียนศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมจากหนังสืออื่น ๆ

๖. เมื่อศึกษาแต่ละบทจบแล้ว อาจารย์ผู้สอนมอบหมายงานให้ผู้เรียนทุกคนไปทำแล้วนำมาส่งในสัปดาห์ต่อไป

๗. อาจารย์ผู้สอนอธิบายสรุป “การวางแผนและควบคุมงานบริหารที่มีประสิทธิภาพ” อีกครั้ง เพื่อเป็นการทบทวนเนื้อหาสาระ แล้วผู้สอนสอบถามผู้เรียนในประเด็นที่ได้เรียนมาแล้ว เพื่อเป็นการประเมินผู้เรียนว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด

ง. แหล่งการเรียนรู้

๑. ห้องสมุดมหาวิทยาลัย
๒. หนังสือหรือตำราเกี่ยวกับรัฐศาสตร์/พุทธศาสตร์
๓. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

จ. สื่อการเรียนการสอน

๑. เอกสารประกอบการสอนวิชา การวางแผนและควบคุมงานบริหาร
๒. บอร์ดความรู้, หนังสือพิมพ์, นิตยสาร, และวารสารที่เกี่ยวกับการศึกษาของคณะสงฆ์
๓. ใบงาน/งานที่มอบหมายอื่น ๆ

ฉ. การวัดผลและประเมินผล

๑. ด้านความรู้ : ประเมินจากการตอบคำถาม/แสดงความคิดเห็น/ตรวจแบบทดสอบ
๒. ด้านทักษะ : ประเมินด้วยการสังเกตการนำเสนอผลงานเดี่ยว/งานกลุ่ม
๓. ด้านคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยม : ประเมินการสังเกตพฤติกรรม/การร่วมกิจกรรม/การแสดงความคิดเห็นในชั้นเรียน

บทที่ ๖

การวางแผนและควบคุมงานบริหารที่มีประสิทธิภาพ

๙.๑ ความนำ

การทำงานในทุก ๆ วันจะสำเร็จลุล่วงไปได้ตามเป้าหมายนั้น นอกเหนือจากการปฏิบัติงานได้ตามกระบวนการอย่างถูกต้องแล้ว สิ่งสำคัญอีกอย่างอยู่ที่การวางแผนปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ หากมีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ดี และสามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนที่ได้วางไว้ งานที่ทำการก็จะเกิดผลสำเร็จและเกิดการผิดพลาดน้อยที่สุด

ดังนั้น “การวางแผนและควบคุมงานอย่างมีประสิทธิภาพ” จึงไม่ใช่การวางแผนคืออะไรเท่านั้น แต่จะอธิบายถึงความสำคัญ ลักษณะของแผนงานที่ดี เทคนิคและวิธีการในการวางแผน การควบคุมแผนงาน รวมถึงรูปแบบและข้อจำกัดต่าง ๆ ในการวางแผน ซึ่งนิสิตสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

๙.๒ การวางแผนและควบคุมงานบริหารที่มีประสิทธิภาพ

ในการดำเนินงานขององค์กรใด ๆ ก็ตามย่อมต้องมีการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินการรวมทั้งแผนงานที่จะปฏิบัติการเพื่อให้เป็นไปตามทิศทาง หรือเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรนั้น ๆ แม้แต่รัฐบาลเองก่อนที่จะเข้ามาบริหารงานประเทศยังต้องมีการแถลงนโยบายต่อรัฐสภา เพื่อเป็นการแจ้งให้รัฐสภาทราบว่ารัฐบาลชุดนี้มีทิศทางหรือเป้าหมายในการบริหารงานของประเทศอย่างไร และก่อนสิ้นงบประมาณประจำปีในวันที่ ๓๐ กันยายน ของทุกปี รัฐบาลจะต้องเสนอร่าง พ.ร.บ.งบประมาณประจำปีให้รัฐสภาพิจารณาอนุมัติ พ.ร.บ. งบประมาณประจำปี คือสิ่งที่จะบอกให้ประชาชนทราบว่าในนี้หน้ารัฐบาลจะจัดทำอะไรบ้างและใช้งบประมาณมากน้อยเพียงใด ปัจจุบันนี้องค์กรแรงงานทุกระดับต่างนิยามจัดทำเป็นนโยบายและแผนงานขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานขององค์กรและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้แก่สมาชิกกันเป็นประจำอยู่แล้ว^{๔๘}

แผนงาน คำว่าแผนงานไม่มีบัญญัติไว้ในพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๒๕ แต่มีคำใกล้เคียง คือ คำว่า “แผนการ” ซึ่งเป็นคำนามหมายความว่า “แผนตามที่กำหนดไว้”

คำว่า “แผนงาน” หากแปลความหมายโดยใช้ควบคู่กันคำว่านโยบายและแผนงาน จึงหมายถึง “แนวทางหรือวิธีการทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบายที่กำหนดไว้”

^{๔๘} ชูศักดิ์ เทียงตรง, การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๑๗), หน้า ๑๒๔-๑๒๕.

ดังนั้น คำว่า “นโยบายและการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ” จึงหมายความว่า “การกำหนดทิศทางหรือเป้าหมาย ในการดำเนินงานขององค์กรซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารขององค์กรและการจัดทำวิธีหรือแนวทางในการทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบายที่กำหนดไว้”

การกำหนดนโยบายขององค์กรมีขั้นตอน ดังนี้ คือ^{๔๔}

๑. การสำรวจข้อมูลขององค์กร ก่อนการกำหนดนโยบายขององค์กรผู้บริหารองค์กรต้องศึกษาและสำรวจข้อมูลในด้านต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้ทราบถึงปัญหาและความต้องการของสมาชิกในองค์กรก่อนดังนี้ คือ

๑.๑ การร่วมกันสำรวจปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อกำหนดเป็นนโยบายในการแก้ไขปัญหา

๑.๒ สำรวจความต้องการของสมาชิกในองค์กรว่าสมาชิกมีความต้องการอย่างไรบ้าง อะไรเป็นความต้องการหลักอะไรเป็นความต้องการรอง

๑.๓ จัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการของสมาชิกในองค์กร

๑.๔ ศึกษาแนวทางในความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรและการดำเนินการตามความต้องการของสมาชิกในองค์กร

๑.๕ จัดลำดับความสำคัญในการสามารถแก้ไขปัญหา และความสามารถในการสนองตอบความต้องการของสมาชิกและนำไปกำหนดเป็นนโยบายขององค์กร

๑.๖ กำหนดความต้องการในการพัฒนาองค์กรของผู้บริหารองค์กร และจัดลำดับความสำคัญความต้องการดังกล่าวเพื่อเลือกไปเป็นนโยบายขององค์กร (กำหนดในสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรอยากทำ)

๒. การกำหนดนโยบายขององค์กร

๒.๑ นำปัญหาต่าง ๆ ที่ได้สำรวจและจัดลำดับความสำคัญตามข้อ ๑. มาศึกษาความเป็นไปได้ในการแก้ไขและดำเนินการโดยแบ่งนโยบายออกเป็นประเภทต่าง ๆ ตามที่เกี่ยวข้อง เช่น นโยบายต่อสมาชิก นโยบายต่อนายจ้าง นโยบายต่อองค์กรแรงงานอื่น ๆ ฯลฯ

๒.๒ กำหนดนโยบายเพื่อแก้ไขปัญหาและเพื่อพัฒนาองค์กรตามลำดับดังนี้ คือ

๒.๒.๑ กำหนดนโยบายเพื่อแก้ไขปัญหาขององค์กร

๒.๒.๒ กำหนดนโยบายเพื่อสนองความต้องการของสมาชิก

๒.๒.๓ กำหนดนโยบายเพื่อการพัฒนาองค์กรตามความต้องการของผู้บริหารองค์กร การกำหนดนโยบายตามลำดับการแก้ไขปัญหาและสนองความต้องการของสมาชิกในองค์กรและผู้บริหารองค์กรดังกล่าว คือ เป็นการกำหนดนโยบายที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพต่อการบริหาร

องค์กรเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับความต้องการของทุกท่านในองค์กร

๓. การกำหนดนโยบายต้องสอดคล้องกับความเป็นจริงขององค์กรและสังคม

ในการกำหนดนโยบายองค์กรนั้นบริหารองค์กรต้องกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับความเป็นจริงขององค์กรและสังคมเป็นสำคัญ ความเป็นจริงขององค์กรหมายถึง สถานะทางการเงินขององค์กรความรู้และความสามารถของบุคลากรในองค์กร สภาพสังคมในปัจจุบัน เช่น ขณะนี้สังคมของประเทศเป็นระบอบประชาธิปไตยการกำหนดนโยบายก็ต้องให้สอดคล้องกับสังคมปัจจุบัน ไม่ใช่กำหนดนโยบายเหมือนกับองค์กรอยู่ในสมัยที่ประเทศเป็นเผด็จการ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีก็เป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งของการกำหนดนโยบาย เช่น การกำหนดนโยบายในการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารองค์กร

๔. นโยบายที่กำหนดขึ้นต้องปฏิบัติได้จริง ผู้บริหารองค์กรต้องกำหนดนโยบายที่สามารถปฏิบัติได้จริงไม่ใช่ นโยบายที่เกิดจากความต้องของสมาชิกและผู้บริหารองค์กรอย่างไม่มีขอบเขตจำกัด หรือเป็นเรื่องที่ใหญ่เกินความสามารถของบุคลากรในองค์กรจะกระทำได้ เช่น การกำหนดองค์กรของตนเองเป็นผู้ก่อตั้งสถาบันการศึกษาของขบวนการแรงงาน การกำหนดนโยบายเพื่อก่อตั้งพรรคการเมืองโดยองค์กรของตน เป็นต้น

การกำหนดวางแผน เมื่อได้มีการกำหนดนโยบายขององค์กรแล้ว จะต้องทำการกำหนดแผนงานขององค์กรเพื่อเป็นแนวทางไปดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดขึ้นมาการดำเนินงานตามนโยบายขององค์กรว่าจะประสบความสำเร็จโดยมีแนวทางในการกำหนดแผนงานดังนี้ คือ

๑. แผนงานที่กำหนดขึ้นต้องสอดคล้องกับนโยบาย เนื่องจากหลายองค์กรเขียนแผนงานโดยไม่นำเอานโยบายมาเป็นตัวตั้งในการกำหนดแผนงาน หรือเอางานประจำมาเขียนเป็นแผนงาน

๒. ศึกษานโยบายที่กำหนดขึ้นมาอย่างลึกซึ้ง และนำนโยบายแต่ละข้อมากำหนดให้กรรมการแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องกำหนดเป็นแผนงานในฝ่ายนั้น

๓. ควรทำการแยกแผนงานซึ่งต้องทำเป็นงานประจำตามหน้าที่ในฝ่ายออกจากแผนงานที่จัดทำขึ้นจากนโยบายอย่างชัดเจน

๔. ต้องไม่กำหนดแผนงานจากความต้องการทำของกรรมการในฝ่ายโดยที่แผนงานดังกล่าวไม่เกี่ยวข้องกับนโยบายที่กำหนดขึ้น

๕. ต้องเป็นแผนงานที่สามารถปฏิบัติได้จริง โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของบุคลากรในองค์กรปัจจัยสนับสนุนต่าง เช่น สถานะทางการเงิน อุปกรณ์ในการดำเนินงานและสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ในองค์กร เช่น ความร่วมมือของบุคลากรในองค์กร ข้อจำกัดของท้องถิ่นต่าง ๆ

๖. ควรทำการประชาสัมพันธ์แผนงานในระหว่างสมาชิกในองค์กรว่าสมาชิกเห็นด้วยหรือไม่ หรือสมาชิกมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร ก่อนประกาศใช้แผนงานอย่างเป็นทางการ

สำหรับในเรื่องประชากริการณ์ แผนงานนั้นผู้บริหารองค์กรควรตัดสินใจในยารอบคอบเสียก่อน หากเห็นว่าบุคลากรไม่มีความพร้อมในการเข้าร่วมประชากริการณ์ก็ไม่จำเป็นต้องกระทำก็ได้

การดำเนินการให้การจ้ดทำนโยบายและแผนงานประสบความสำเร็จในการนำไปใช้จริง

ภายหลังการจ้ดทำนโยบายและแผนงานแล้ว ผู้บริหารองค์กรต้องทำนโยบายและแผนงานไปปฏิบัติให้ได้อย่างจริงจัง เนื่องจากมีองค์กรเป็นจำนวนมากที่จ้ดทำนโยบายและแผนงานแล้วไม่ได้น่านโยบายและแผนงานไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ทั้ง ๆ ที่ได้เสียเวลาและเสียค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เป็นจำนวนมากในการจ้ดสมัณากำหนดนโยบายและแผนงานขึ้นมา ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่สำนึกของผู้บริหารองค์กรที่จะต้องกระทำให้นโยบายและแผนงานได้รับการปฏิบัติอย่างจริงจัง ด้วยวิธีการต่อไปนี้

๑. กำหนดวาระการประชุม เพื่อติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานในการประชุมประจำเดือนของผู้บริหารองค์กร

๒. ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรต้องคอยติดตามและกระตุ้นให้กรรมการในฝ่ายได้เร่งรัดและปฏิบัติตามนโยบายและแผนงานของตนอย่างต่อเนื่อง

๓. รายงานความคืบหน้าในการดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานของฝ่ายต่าง ๆ ให้สมาชิกในองค์กรได้ทราบอย่างสม่าเสมอ

๔. จ้ดประชุมเพื่อทบทวนการดำเนินงานตามนโยบายและแผนงาน ทุกสามเดือนหรือหกเดือน เพื่อรับทราบปัญหาอุปสรรคและความคืบหน้าในการดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานของกรรมการฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งการทบทวนและแก้ไขแผนงานที่มีปัญหาและไม่สามารถดำเนินงานได้จริง

๕. วางแผนในการดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานของแต่ละฝ่ายเป็นการล่วงหน้าอย่างน้อย ๑ - ๒ เดือน เพื่อให้มีเวลาดำเนินงานอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

๖. ทำการประชาสัมพันธ์และกระตุ้น เตือนให้สมาชิกในองค์กรเข้าร่วมกิจกรรมที่จ้ดขึ้นตามนโยบายและแผนงานอย่างต่อเนื่องและสม่าเสมอ^{๕๐}

การกำหนดนโยบายและแผนงานขององค์กรต่าง ๆ นั้น เป็นภาระอื่นสำคัณของผู้บริหารองค์กรทุกคน ที่จะต้องเข้าร่วมกันจ้ดทำและปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงานที่กำหนดไว้เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร มีนโยบายและแผนงานที่ดีเพียงอย่างเดียวไม่ใช่สิ่งสำคัณแต่ทำอย่างไรเพื่อให้สมาชิกภายในองค์กรให้ความร่วมมือสนับสนุนและเข้าร่วมกิจกรรมที่จ้ดขึ้นตามนโยบายและแผนงานอย่างสม่าเสมอและต่อเนื่อง เพราะถ้ามีนโยบายและแผนงานที่ดีแต่ไม่สามารถปฏิบัติได้เนื่องจากไม่มีผู้สนับสนุนและเข้าร่วมกิจกรรมตามนโยบายและแผนงานกำหนดนโยบายและแผนงานขึ้นมาก็ถือว่าประสบความสำเร็จล้มเหลวเช่นกัน นี่คือการกิจที่นโยบายผู้บริหารองค์กรทุกคน

^{๕๐} พงศัณห์ ศรีสมทรัพย์, หลักการจ้ดองคการและการจ้ดองคการ, กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๓๓), หน้า ๙๙-๑๐๒.

แผนงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผล จะต้องมาจากกระบวนการวางแผนงานที่มีเหตุผล เป็นลำดับขั้นตอน ผู้วางแผนจะต้องดำเนินการใน ๗ ขั้นตอน ดังนี้^{๕๑}

๑. กำหนดวัตถุประสงค์ (ระบุปัญหา)
๒. รวบรวมข้อมูล และข้อจำกัดต่าง ๆ
๓. วิเคราะห์ข้อมูล
๔. กำหนดแผนงานหลายแผน
๕. เลือกแผนงานที่ดีที่สุด
๖. กำหนดแผนงานย่อย
๗. ทำการติดตามผล

๑. กำหนดวัตถุประสงค์ (ระบุปัญหา)

การกำหนดวัตถุประสงค์ หรือระบุปัญหาเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการวางแผน จึงต้องระมัดระวังไม่ให้วัตถุประสงค์ขัดแย้งกับนโยบายระดับสูง หรือแผนงานรวมขององค์การควรพิจารณาว่าแผนงานใหม่จำเป็นหรือไม่ แผนงานที่มีอยู่แล้วสามารถใช้หรือแก้ไขได้ หรือไม่

๒. รวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูล และข้อจำกัด เป็นการรวบรวมเอานโยบาย แผนงานที่มีอยู่แล้ว สิ่งที่เกิดการฉ้อฉลไว้ล่วงหน้า และข้อเท็จจริงของข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งจำเป็นต่อการวางแผน

๓. วิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล และข้อสันนิษฐานต่าง ๆ จากขั้นตอนที่สองอาจมีความซับซ้อน ผู้วางแผนจะต้องจัดระเบียบ และแยกข้อมูลออกเป็น ส่วน ๆ ด้วยการวิเคราะห์ ข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องจะถูกตัดทิ้งไป การวิเคราะห์อาจทำให้ผู้วางแผนต้องรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมก็ได้

๔. กำหนดแผนงานหลายแผน

ผู้วางแผนจำเป็นต้องพิจารณาทางเลือกที่แตกต่างกันเท่าที่เป็นไปได้ ซึ่งสามารถจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ บางครั้งปรากฏว่าแผนงานที่ดีที่สุดถูกมองข้ามไปเพราะความเร่งร้อน จึงควรพิจารณา และกำหนดหลาย ๆ ทางเลือกไว้ก่อน

๕. เลือกแผนงานที่ดีที่สุด

การเลือกแผนงานที่ดีที่สุดจากทางเลือกทั้งหมด ถือเป็นการตัดสินใจที่สำคัญที่สุดของกระบวนการวางแผน ถ้าขั้นตอนก่อนหน้านี้กระทำอย่างมีประสิทธิภาพ ขั้นตอนจะเป็นส่วนที่ง่ายที่สุดของกระบวนการทั้งหมด การกลั่นกรองเบื้องต้นจะกำจัดสิ่งที่ไม่เหมาะสมออกไปได้ แต่

^{๕๑} กุลรัตน์ สุทธาภิตชัย, *หนทางสร้างคุณภาพการเพิ่มผลผลิตและศักยภาพเพื่อการแข่งขัน*, (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๕๒), หน้า ๒๓๖.

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๑๐๓

ทางเลือกต่าง ๆ อาจจะเหลืออยู่ ดังนั้น จำนวนของปัจจัย และการเลือกที่เป็นไปได้จะต้องมีการชั่งน้ำหนักอย่างรอบคอบระมัดระวัง เพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

ผู้วางแผนจะต้องถามตัวเองในลักษณะเป็นการวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้รายการตรวจสอบต่อไปนี้

- ทางเลือกแต่ละทางสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เพียงใด
- ทางเลือกแต่ละทางมีผลกระทบต่อแผนงาน และการปฏิบัติงานอื่น ๆ อย่างไร
- ทางเลือกมีความแตกต่างในเรื่องความยุ่งยากซับซ้อนระหว่างทางเลือกต่าง ๆ

หรือไม่

- ความยืดหยุ่นของแต่ละทางเลือก
- ผู้ที่เกี่ยวข้องให้การยอมรับในแต่ละทางเลือกอย่างไรบ้าง
- แต่ละทางเลือกต้องใช้วัสดุอุปกรณ์และความช่วยเหลือมากน้อยอย่างไร
- เมื่อเปรียบเทียบระหว่างความเสี่ยงกับผลกำไรของแต่ละทางเลือกเป็นอย่างไร

หรือในเรื่องผลกำไรกับการลงทุนเป็นอย่างไร

๖. กำหนดแผนงานย่อย

สิ่งนี้อาจจำเป็นหรือไม่จำเป็นก็ได้ ถ้าแผนงานใหม่มีความซับซ้อนก็ควรจะมีแผนงานสำหรับงานแต่ละงาน หรือกิจกรรมสนับสนุน

๗. ทำการติดตามผล

ขั้นตอนนี้เพื่อยืนยันว่าแผนงานมีการปฏิบัติอย่างไร ผลเป็นอย่างไร และตรงเวลาหรือไม่ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการควบคุมที่แท้จริง

๖.๓ หลักการพื้นฐานในการวางแผนให้มีประสิทธิภาพ

การวางแผนประกอบด้วยหลักการพื้นฐาน ๔ ประการด้วยกันคือ

๑. การวางแผนจะต้องสนับสนุนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ (Contribution to Purpose and Objectives) ในการวางแผน ผู้วางแผนจะต้องตระหนักถึงความสำคัญว่าเป้าหมายของแผนทุกแผนที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องเกื้อหนุนและอำนวยความสะดวกให้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การสัมฤทธิ์ผล หลักการนี้เกิดขึ้นจากธรรมชาติขององค์การธุรกิจต่าง ๆ ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้วัตถุประสงค์ของกลุ่มบุคคลที่ร่วมกันในองค์กรบรรลุตามเป้าหมายหรือประสบความสำเร็จได้ด้วยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกอย่างจริงจัง

๒. การวางแผนเป็นงานอันดับแรกของกระบวนการจัดการ (Primacy of Planning) ซึ่งกระบวนการจัดการประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การสั่งการ (Leading) และการควบคุม (Controlling) การวางแผนเป็นงานเริ่มต้นก่อนขั้นตอนอื่น ทั้งนี้เพราะการวางแผนจะเป็นตัวสนับสนุนให้งานด้านอื่น ๆ ดำเนินไปด้วยความสอดคล้อง

๓. การวางแผนเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคน (Pervasiveness of Planning) การวางแผนเป็นงานของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องทำแล้วแต่ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะผู้บริหารในระดับที่ต่างกันต่างก็มีความรับผิดชอบควบคุมให้งานที่ตนกระทำอยู่ให้ประสบความสำเร็จ ฉะนั้นการวางแผนจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

๔. ประสิทธิภาพของแผนงาน (Efficiency of Plans) ในการวางแผนนั้นผู้วางแผนจะต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพของการวางแผน ซึ่งสามารถพิจารณาจากการ บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยการลงทุนอย่างประหยัดและคุ้มค่า เช่น การใช้เวลา เงิน เครื่องมือ แรงงาน และการบริหารที่ดีสร้างความพึงพอใจให้แก่สมาชิกในองค์กร^{๕๒}

หลักการพื้นฐาน ๔ ประการนี้นับว่ามีส่วนสำคัญในการปูพื้นฐานของความคิดในด้านการวางแผนให้องค์การประสบเจริญก้าวหน้า

๖.๔ ลำดับขั้นในกระบวนการวางแผน

การดำเนินงานใดๆ ก็ตามควรจะมีลำดับขั้น และขั้นตอน ทั้งนี้เพื่อให้งานนั้นมีประสิทธิภาพ การวางแผนก็เช่นกันจำเป็นต้องทำต่อเนื่องเป็นกระบวนการลำดับขั้นในการวางแผน ประกอบด้วย ขั้นตอนดังต่อไปนี้

๑. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Setting Objectives) เป็นงานอันดับแรกที่จะวางแผนจะดำเนินการ ทั้งนี้เพื่อให้รู้ทิศทางที่จะก้าวเดินต่อไปข้างหน้า เพราะการวางแผนเป็นเรื่องของอนาคต ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว และเป็นพื้นฐานที่จะเป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมอื่นๆ ในองค์กร สิ่งสำคัญที่จะต้องตระหนักในการวางแผนคือแผนที่วางจะต้องมีความชัดเจน ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกในองค์กรเกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกันอันจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และมีการประสานงานกัน

๒. พัฒนาข้อตกลงที่เป็นตัวกำหนดขอบเขตในการวางแผน (Developing the Planning Permisses) ผู้วางแผนจะต้องกำหนดข้อตกลงต่างๆ ที่จะเป็นขอบเขตในการวางแผน เพื่อสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ ในอนาคตได้ถูกต้องใกล้เคียง การกำหนดข้อตกลงเบื้องต้นจะนำมาเป็นพื้นฐานในการวางแผน ขอบเขตและข้อตกลงต่างๆ ที่เป็นผลมาจากข้อมูลและปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ความรู้สึกของประชาชน นอกจากปัจจัยภายนอกแล้ว การวางแผนจะต้องตระหนักถึงข้อมูลและปัจจัยภายในองค์กรด้วย จึงจะทำให้ข้อตกลงที่กำหนดขึ้นมาจากข้อมูลรอบด้านอันเป็นผลทำให้ข้อมูลที่น่ามาใช้เป็นกรอบในการ วางแผนมีความเชื่อถือได้มากขึ้น

^{๕๒} ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันท์ และคณะ, กลยุทธ์การสร้างองค์การคุณภาพ, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมการพิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๘๘-๘๙.

๓. พิจารณาข้อจำกัดต่างๆที่อาจเกิดขึ้นในการวางแผน (Reviewing all possible Limitations on Planning) ข้อจำกัดต่างๆ มักเกิดขึ้นเสมอในการทำงานใดๆ ฉะนั้นถ้าผู้วางแผนได้มีการพิจารณาและคำนึงสิ่งเหล่านี้แล้วก็จะสามารถจัดข้อจำกัดต่างๆ ให้เหลือน้อยลง สิ่งสมควรนำมาพิจารณา คาคาการณ์ในการวางแผนได้แก่ ขอบเขต อำนาจหน้า วัสดุอุปกรณ์ สภาพทางการเงิน ตลอดจนบุคคลากรต่างๆ ในองค์กร เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีน้ำหนักสำคัญในการกำหนดแผนงานที่จะดำเนินการต่อไป

๔. พัฒนาทางเลือก (Developing Alternatives) ในการวางแผนผู้วางแผนควรได้แสวงหาทางเลือกต่างๆ ที่จะเป็นแนวทางในการดำเนินการตามแผนนั้น เพราะบางครั้งการดำเนินการตามแผนหนึ่งๆ ไม่ใช่มีแนวทางปฏิบัติแนวเดียวที่จะบรรลุความสำเร็จของแผนนั้น แต่อาจมีแนวปฏิบัติหลายๆ แนวที่สามารถไปถึงวัตถุประสงค์ของแผนนั้นได้เช่นกัน ฉะนั้นผู้วางแผนจำเป็นต้องคิดถึงแนวทางต่างๆ หลากๆ แนวมากำหนดกิจกรรมในการวางแผน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการพัฒนาความคิดของผู้วางแผนให้มีความหลากหลายตามข้อมูลต่างๆ

๕. ประเมินทางเลือก (Evaluating the Alternatives) การประเมินทางเลือกนี้ต้องการหลังจากได้มีการพัฒนาทางเลือกต่างๆ แล้ว ผู้วางแผนจำเป็นต้องศึกษาปัจจัยต่างๆ ของทางเลือกแต่ละแนวประกอบว่าจะเป็นไปได้มากน้อยแค่ไหนที่ทางเลือกเหล่านี้จะทำให้องค์การดำเนินไปได้แล้ว จึงตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เป็นไปได้สูงสุด (the most feasible alternatives) สิ่งที่เป็นข้อคิดสำหรับผู้วางแผนในการประเมินทางเลือกนั้นก็คือไม่มีวิธีใดที่ให้ผลสูงสุดเพียงวิธีเดียว ฉะนั้นผู้วางแผนควรตัดสินใจเลือกทางเลือกสองแนวทางหรือมากกว่า และนำทางเลือกที่เลือกแล้วมาหลอมรวมกันเพื่อเป็นแผนที่เป็นไปได้มากที่สุด (the most feasible plan) ในการปฏิบัติ

๖. เปลี่ยนแปลงแผนสู่การปฏิบัติ (Converting Plans into Actions) ผู้วางแผนต้องทำการเปลี่ยนแปลงแผนสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะออกมาในรูปการกำหนดเป็นนโยบาย (policies) ตารางการทำงาน (schedules) และงบประมาณ (budgets) การเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่กล่าวนี้จะช่วยเป็นแนวทางในการดำเนินการปฏิบัติที่ชัดเจนขึ้น^{๕๓}

๖.๕ ลักษณะของแผนที่มีประสิทธิภาพ

๑. แผนควรจะมีลักษณะชี้เฉพาะมากกว่ามีลักษณะกว้างหรือกล่าวทั่วๆ ไป (It should be specific rather than general) การชี้เฉพาะถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งจะก่อให้เกิดความชัดเจน และโอกาสที่จะเกิดความเข้าใจผิดหรือนำไปใช้ผิดๆ นั้นน้อยมาก ฉะนั้นการจัดทำแผนจะต้องมีลักษณะเฉพาะเพื่อให้ การดำเนินงานตามแผนเป็นไปอย่างถูกต้อง ไม่ต้องตีความกันในลักษณะต่างๆ และบางครั้งการตีความ นั้นอาจก่อให้เกิดดำเนินการที่ผิดทิศทางไปก็ได้

^{๕๓} เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์, แนวคิดและกลยุทธ์ในการปรับระบบองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : การศึกษา, ๒๕๔๒), หน้า ๕๖.

๒. แผนควรจะจำแนกความแตกต่างระหว่างสิ่งที่รู้แล้วและสิ่งที่ยังไม่มีรู้ให้ชัดเจน (A plan should distinguish between the known and the unknown) ทั้งนี้เพราะการวางแผนเป็นการคาดการณ์ เหตุการณ์ต่างๆ ในอนาคต ฉะนั้นการจำแนกความแตกต่างระหว่างสิ่งไม่รู้จักและรู้ให้เห็นเด่นชัด จะทำให้ ผู้ใช้แผนคำนึงถึงและพิจารณาสิ่งที่ยังไม่มีรู้ให้รอบคอบ

๓. แผนควรจะมีการเชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุผลและสามารถนำไปปฏิบัติได้ (A plan should be logical and practical) ซึ่งเรื่องนี้นับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ที่ผู้วางแผนจะต้องใช้การคิด วิเคราะห์ การคิดวิจารณ์ญาณเป็นฐานในการพิจารณาข้อมูลต่างๆ อย่างมีเหตุผลและตัดสินใจเลือก แนวทางดำเนินการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้

๔. แผนจะต้องมีลักษณะยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ (The plan must be flexible and capable of being modified) แผนที่น่าไปใช้จะต้องเหมาะสมกับสภาพการณ์ การเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่สามารถเกิดได้ทุกขณะ นอกจากนั้นการดำเนินการต่างๆ มักจะมีตัวแปรต่างๆ จำนวนมาก ที่มีผลกระทบต่อนโยบาย ฉะนั้นแผนที่ดีจะต้องมีลักษณะยืดหยุ่นและปรับให้เข้ากับสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนไป

๕. แผนจะต้องได้รับการยอมรับจากกระบวนการที่เกี่ยวข้อง (The plan must be acceptable to the persons who adopt it and to the persons who are affected) ทั้งนี้เนื่องจากการยอมรับ จะนำมา ซึ่งความตั้งใจและความร่วมมือเป็นอย่างดีในการนำแผนไปปฏิบัติ ถ้าแผนที่วางนั้นได้รับการยอมรับ จากผู้เกี่ยวข้องย่อมเป็นผลดีแก่การดำเนินงานขององค์การธุรกิจเป็นอย่างดี^{๕๔}

การวางแผนที่มีประสิทธิภาพองค์การสามารถทำได้ดังนี้

๑. ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน เพื่อให้พนักงานขององค์การทราบถึงสิ่งที่ต้องทำ และใช้สำหรับมอบหมายความรับผิดชอบที่จะช่วยกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามที่กำหนด

๒. ต้องระบุจุดมุ่งหมายให้ชัดเจนเข้าใจง่าย สามารถใช้เป็นแนวทางให้บุคคลในฝ่ายต่างๆ ขององค์การเข้าใจและใช้เป็นแนวทางในการทำงานเป็นไปในทางทิศเดียวกัน

๓. ต้องมีการจัดทำทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้องค์การปรับเข้าสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

๔. พยายามให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อค้นหาทางเลือกที่จะก่อให้เกิดแผนงานที่ดี ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยใช้ต้นทุนต่ำแต่ได้ผลลัพธ์สูง

^{๕๔} สุรัสวดี ราชกุลชัย, การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จามจุรี ๒๕๔๓), หน้า ๘๐-๘๒.

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๑๐๗

๕. พิจารณาตรวจสอบปัญหาที่จะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามแผน เพื่อนำมาหาทางแก้ไข

๖. ต้องมีการประสานแผนงานที่ดีระหว่างแผนกและระดับหน่วยงานย่อยขององค์การระดับบุคคลในการปฏิบัติตามแผน ซึ่งจะช่วยลดความซ้ำซ้อน ความขัดแย้งลงของการปฏิบัติงาน

๗. รับรู้ถึงข้อจำกัดและความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการหาทางเลือกที่จะใช้เป็นแผนสำรองที่จะนำมาใช้ได้เมื่อจำเป็น

๘. กำหนดมาตรการที่จะใช้วัดติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผน โดนใช้เครื่องมือวัดที่มีความชัดเจน ในเชิงปริมาณที่วัดเป็นจำนวนตัวเลขได้

๙. ต้องวางแผนให้มีความยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงและปรับได้ตามสถานการณ์

๖.๖ ประสิทธิภาพในการทำงาน

มีผู้กล่าวว่า คนที่ไม่ทำงานก็คือคนที่ตายแล้ว ฉะนั้นคนที่ไม่ตายคือ คนที่ยังอยู่จึงต้องเป็นคนที่ทำงาน แต่การจะทำงานอย่างไรจึงจะมี ประสิทธิภาพ ก่อนอื่นลองมาดูความหมายของคำว่า “การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ” ให้แน่ชัดเสียก่อนว่าหมายถึงอะไร การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นหมายถึง การทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ด้วย วิธีการที่ง่าย รวดเร็วมีปริมาณมาก มีคุณภาพสูงและประหยัด เมื่อเรามี ความตั้งใจว่า เราจะทำงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เราควรจะมาพิจารณา ดูว่า เราควรจะทำอย่างไร มีความตั้งใจ

ประการแรกซึ่งเป็นประการสำคัญที่สุดคือ

ความตั้งใจ

ความตั้งใจเป็นตัวการก่อให้เกิดการ กระทำหมายถึง จงใจคิดจะกระทำ ทำโดยเจตนา มีนิสัยมั่นคงในการทำงาน จิตใจมั่นคงเชื่อถือได้ถือว่า บุคคลนั้นมีความตั้งใจ ที่จะสร้างความหวังเพื่อพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน

มีจุดมุ่งหมาย

ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ในเบื้องต้นเราจะต้องมี “ความเข้าใจในเป้าหมาย และจุดประสงค์ของงาน” เพราะข้อกำหนดอันนี้เป็นเงื่อนไขที่สำคัญ แห่งความสำเร็จหรือความล้มเหลว คนที่ ทำงานโดยไม่ทราบเป้าหมายหรือจุดประสงค์ของงานหรือขององค์กรที่ตนทำงานอยู่ก็เหมือนกับการเดินทาง ของคนตาบอดซึ่งอาจถึงเป้าหมายได้แต่ก็ยากลำบากเต็มทีฉะนั้นก่อนลงมือทำงานใดก็ต้องเข้าใจเสียก่อนว่า งานนั้นมีเป้าหมายอยู่ที่ใด เพื่อจะได้ไม่หลงและรู้ขอบเขตของการทำงาน การทราบวัตถุประสงค์จึงเป็นเครื่องมือ ช่วยให้งานที่มีความยุ่งยาก ลดความยุ่งยากลงหรือที่มีความสับสนหลายขั้นตอนก็อาจลดขั้นตอนลงได้มาก

มีการวางแผน

การวางแผนการทำงานเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งในการทำงาน หากมีการวางแผนการทำงานไว้เป็นอย่างดีแล้วก็จะช่วยให้งานที่ทำนั้นสำเร็จอย่างราบรื่น ไม่สับสนลดความยุ่งยากและลดค่าใช้จ่าย ทั้งในด้านเวลาและทรัพยากรลงไปได้เป็นอย่างมาก การวางแผนยังจะต้อง

คำนึงถึง ปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ ที่มา มีอิทธิพลต่อการทำงานตามแผนได้และถ้าเป็นงานโครงการใหญ่ ก็ควร มีแผนสำรองไว้ด้วยเพื่อเอาไว้แก้ไขเป็นทางออกฉุกเฉิน เมื่อไม่สามารถ ปฏิบัติงานตามแผนเดิมที่วางไว้ได้ในหลายๆ กรณีที่ผู้ปฏิบัติงานตาม แผนต้องพบอุปสรรค ปัญหาที่คาดไม่ถึงถึงบางกรณี อาจเป็นผลมาจาก ธรรมชาติแต่บางกรณีก็อาจเป็นผลมาจากการเตรียมแผนนั่นเอง ที่ยังไม่มี ความกระชับรัดกุมเพียงพอ อาจมีปัญหว่า งานที่ทำนั้น จะต้องมีการวางแผนไว้ทุกครั้ง ทุกชนิด หรือไม่ คำตอบก็คือจะต้องมี แผนทุกครั้ง เพราะการทำงานไม่ว่าจะเป็นงานชิ้นเล็กหรืองานชิ้นใหญ่ งานที่จะต้องเสร็จสิ้นในระยะเวลาอันสั้น ๒ หรืองานที่จะต้องใช้เวลาในการทำงานนาน การมีแผน จะทำให้เกิดความแน่ใจ และมั่นใจในการทำงานมาก ยิ่งขึ้น พร้อมกับสามารถเตรียมตัวพบกับ อุปสรรคปัญหาได้แต่เนิ่นๆ อย่างไรก็ตามการวางแผนนั้นไม่จำเป็นจะต้อง ปรากฏรูปแบบให้เห็นเป็น กิจจะลักษณะเสมอไป การทำงานชิ้นเล็ก ๆ ในช่วงระยะเวลาสั้นๆ ก็อาจกำหนดแผน ในใจก็ได้แต่ ข้อสำคัญก็คือจะทำให้มีความรอบคอบและครบถ้วน กระบวนของการวางแผนงาน ทั้งนี้ก็เพื่อจะ ปิดช่องแห่งความผิดพลาดไว้ให้มากที่สุด โอกาสที่งานจะสำเร็จก็ง่ายขึ้น

การวิเคราะห์

การวิเคราะห์ เป็นการรวบรวมจุดต่างๆ ของการทำงานเข้าด้วยกันอย่างมีระบบ การ วิเคราะห์จะช่วยขจัดสิ่งแฝงซึ่งไม่เป็นประโยชน์ต่องาน หรือข้อมูลที่ยังไม่ตรงกับงานออกไป การ วิเคราะห์จะ เป็นประโยชน์อย่างยิ่งแก่งานที่ผู้ทำยังไม่คุ้นเคยมาก่อน เพื่อที่จะทำให้มีความแน่ใจว่า งานที่ทำนั้น ได้มีการ จัดทำตามกระบวนการต่างอย่างแท้จริงที่จะไปสู่เป้าหมายของงาน นอกจากนี้ การวิเคราะห์จะช่วยให้งานที่ทำ นั้นมีโอกาสผ่านการตรวจตราอย่างรอบคอบเป็นครั้งสุดท้ายก่อนที่จะ เสนอไปยังระดับสูงต่อไป

การกระตุ้นเตือนความจำ

การหลงลืมไม่ช่วยให้ท่านประสบความสำเร็จในการทำงาน วิธีที่จะ ช่วยให้ไม่หลงลืมด้วย การใช้วิธีจดบันทึกแทนการจดจำ การจดสิ่งที่น่าสนใจในแง่ ข้อมูลหรือข่าวสารอ้างอิงแหล่งที่มา และแม้กระทั่งข้อบกพร่องเล็กๆ น้อยๆ อื่นๆ เพื่อจะนำไปใช้งานในการต่อไปข้างหน้า การจดบันทึก เป็นเครื่องช่วยที่สำคัญจะ สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถรักษาเนื้อความ เนื้องาน เนื้อหาวิชาการ ไว้ได้นาน

แบ่งงาน^{๕๕}

การกำหนดการทำงานแต่ละวันของผู้ปฏิบัติงาน จะมีส่วนสำคัญที่จะทำให้งานที่ทำใน แต่ละ วันสำเร็จลุล่วงไปอย่างสะดวก รวดเร็วเต็มไปด้วยความเป็นระบบ ระเบียบเรียบร้อย ควรมี การแบ่งงานชิ้นใหญ่ ออกเป็นส่วนเล็กๆ แล้วพยายามทำให้เสร็จไปทีละขั้นจะทำให้รู้สึกภูมิใจ และ เกิดกำลังใจที่จะทำขั้นต่อไป การทำงานให้มีประสิทธิภาพหรือประสบผลสำเร็จ ได้อย่างดีนั้น เป็นสิ่ง

^{๕๕} พิบูล์ ทีปะบาล, การจัดการเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๗๓-

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๑๐๕

ที่เราๆ ท่านๆ ทุกคนปรารถนาแต่การที่จะให้ งานสำเร็จลุล่วงไปอย่างดีนั้นก็ไม่ใช่เรื่องที่ทำง่ายๆ สิ่งเหล่านี้มา จากกฎเกณฑ์และระบบที่ขึ้นอยู่กับการณ์การฝึกฝนของตนเอง ให้มี ความสามารถรอบรู้มอง การณ์ไกล และเข้าใจปัญหา ดังนั้นจึงไม่ใช่ เรื่องยากถ้าเราตั้งใจจะทำงานให้มีประสิทธิภาพ

๖.๗ สรุปท้ายบท

ความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการใด ๆ ก็ตาม ขึ้นอยู่กับการบริหารงาน กล่าวคือการบริหารงานที่ดีจะช่วยให้การดำเนินงานตามโครงการมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินงาน และในทางตรงข้าม แม้ว่าโครงการนั้น ๆ จะออกแบบไว้ดี มีความเป็นไปได้ทางเทคนิค งบประมาณ และเงื่อนไขอื่นใดในระดับสูงก็ตามแต่ถ้าการบริหารจัดการไม่ดีโครงการนั้นก็ไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ การติดตามและการควบคุมเป็นเครื่องมือสำคัญของกระบวนการบริหาร และกระบวนการวางแผน ทำให้การดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบายที่กำหนดไว้การติดตามและการควบคุมนั้นเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน มักจะใช้ควบคู่กันไม่ได้มีการแยกกันอย่างอิสระ กล่าวคือเมื่อมีการติดตามดูผลการทำงานว่าเป็นอย่างไรแล้ว ก็ต้องมีการควบคุมเพื่อปรับปรุงปฏิบัติงานดังกล่าวให้ไปสู่ทิศทางที่ต้องการ และในทางกลับกันใครหรือหน่วยงานใดก็ตามที่จะทำหน้าที่ควบคุมก็ต้องมีการติดตามก่อนเสมอ มิฉะนั้นก็ไม่สามารถควบคุมอะไรได้

คำถามท้ายบท

๑. นโยบายและการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพหมายถึงอะไร
๒. จงอธิบายขั้นตอนของการกำหนดนโยบายขององค์กรพอสังเขป
๓. จงอธิบายขั้นตอนแผนงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลมีกี่ขั้นตอน
๔. การวางแผนประกอบด้วยหลักการพื้นฐานกี่ประการอธิบายพอสังเขป
๕. จงอธิบายลำดับขั้นในกระบวนการวางแผนพอสังเขป
๖. จงอธิบายลักษณะของแผนงานที่มีประสิทธิภาพ
๗. การวางแผนที่มีประสิทธิภาพองค์การสามารถทำได้อย่างไรจงอธิบาย
๘. เพราะเหตุใดจึงต้องมีการวางแผนในการทำงาน
๙. การวางแผนมีผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพองค์การอย่างไร
๑๐. การแบ่งงานส่งผลต่อการวางแผนในการทำงานอย่างไร

เอกสารอ้างอิงประจำบท

- กุลรัตน์ สุธาสถิตชัย. **หนทางสร้างคุณภาพการเพิ่มผลผลิตและศักยภาพเพื่อการแข่งขัน**. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๕๒.
- ชูศักดิ์ เทียงตรง. **การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๑๗.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ. **กลยุทธ์การสร้างองค์การคุณภาพ**. กรุงเทพมหานคร : ธรรมกลการพิมพ์, ๒๕๔๖.
- ถวิล เกื้อกุลวงศ. **การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ : ทฤษฎีวิจัยและการปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๐.
- เนาวรัตน์ แย้มแสงสังข์. **แนวคิดและกลยุทธ์ในการปรับระบบองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : การศึกษา, ๒๕๔๒.
- พงศสัณห์ ศรีสมทรัพย์. **หลักการจัดการองค์การและการจัดการองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๓๓.
- พิบูล ทีปะบาล. **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, ๒๕๔๖.
- สุรัสวดี ราชกุลชัย. **การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จามจุรี, ๒๕๔๓.

แผนการจัดการเรียนรู้ ประจำบทที่ ๗ เรื่อง การจัดการเพื่อการวางแผน

ก. เนื้อหาสาระที่ศึกษา

การจัดการจัดการเพื่อการวางแผน

๑. กลุ่มบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน
๒. บทบาทของเจ้าหน้าที่ช่วยวางแผน
๓. การมีส่วนร่วมในการวางแผนของผู้ปฏิบัติ

ข. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เมื่อได้ศึกษาบทที่ ๗ จบแล้ว ผู้ศึกษามีความสามารถ

๑. บอกกลุ่มบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนได้
๒. อธิบายบทบาทของเจ้าหน้าที่ช่วยวางแผนได้
๓. วิเคราะห์การมีส่วนร่วมในการวางแผนของผู้ปฏิบัติได้

ค. กระบวนการเรียนรู้

๑. อาจารย์ผู้สอนเกริ่นนำการจัดการจัดการเพื่อการวางแผนว่ามีบทบาทและการมีส่วนร่วมอย่างไร

๒. อาจารย์ผู้สอนกล่าวเปิดประเด็นซักถามผู้เรียนให้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้เกี่ยวกับการพัฒนาระบบการวางแผนและควบคุมโดยการตอบปากเปล่า เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้เรียนได้ตื่นตัวอยู่เสมอ

๓. คำถามใดที่ผู้เรียนตอบแล้วไม่ชัดเจนพอ ผู้สอนควรอธิบายประเด็นนั้น ๆ เพิ่มเติมเพื่อให้ผู้เรียนได้รับความรู้ที่ถูกต้อง

๔. ก่อนสอนทุกครั้ง อาจารย์ผู้สอนกระตุ้นให้ผู้เรียน เกิดความสนใจ มีความอยากรู้ อยากเห็น

๕. อาจารย์ผู้สอนเสนอแนะให้ผู้เรียนศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมจากหนังสืออื่น ๆ

๖. เมื่อศึกษาแต่ละบทจบแล้ว อาจารย์ผู้สอนมอบหมายงานให้ผู้เรียนทุกคนไปทำแล้วนำมาส่งในสัปดาห์ต่อไป

๗. อาจารย์ผู้สอนอธิบายสรุป “การพัฒนาระบบการวางแผนและควบคุม” อีกครั้ง เพื่อเป็นการทบทวนเนื้อหาสาระ แล้วผู้สอนสอบถามผู้เรียนในประเด็นที่ได้เรียนมาแล้ว เพื่อเป็นการประเมินผู้เรียนว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด

ง. แหล่งการเรียนรู้

๑. ห้องสมุดมหาวิทยาลัย
๒. หนังสือหรือตำราเกี่ยวกับรัฐศาสตร์/พุทธศาสตร์
๓. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

จ. สื่อการเรียนการสอน

๑. เอกสารประกอบการสอนวิชา การวางแผนและควบคุมงานบริหาร
๒. บอร์ดความรู้, หนังสือพิมพ์, นิตยสาร, และวารสารที่เกี่ยวกับการศึกษาของคณะสงฆ์
๓. ใบงาน/งานที่มอบหมายอื่น ๆ

ฉ. การวัดผลและประเมินผล

๑. ด้านความรู้ : ประเมินจากการตอบคำถาม/แสดงความคิดเห็น/ตรวจแบบทดสอบ
๒. ด้านทักษะ : ประเมินด้วยการสังเกตการนำเสนอผลงานเดี่ยว/งานกลุ่ม
๓. ด้านคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยม : ประเมินการสังเกตพฤติกรรม/การร่วมกิจกรรม/การแสดงความคิดเห็นในชั้นเรียน

บทที่ ๗

การพัฒนาระบบการวางแผนและควบคุม

๗.๑ ความนำ

การวางแผนจะเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ทั้งผู้บริหารในฝ่ายปฏิบัติการและเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิชาการที่ช่วยเหลือด้านเทคนิคที่เกี่ยวกับการวางแผน เจ้าหน้าที่ช่วยวางแผน ที่คอยช่วยเหลือด้านเทคนิคที่เกี่ยวกับการวางแผนและการ ประสานการวางแผนของทั้งองค์กรนั้น จะมีบทบาทมากน้อยแตกต่างกัน สุดแต่ วิธีการจัดกับการวางแผน แผนงานกับโครงสร้างขององค์กรมีส่วนสัมพันธ์กันโดยตรง โครงสร้างองค์กรที่ จัดขึ้นให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการวางแผนจะช่วยให้การวางแผนมีประสิทธิภาพ ยิ่งขั้นขั้นการให้ผู้ปฏิบัติในระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการวางแผนนั้น จะมีผลดีถ้าหากได้ มีการเตรียมการที่ดี

๗.๒ กลุ่มบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน

๑. การวางแผนทั้งองค์กรและการวางแผนภายในหน่วยงาน

การวางแผนที่กระทำอยู่ในองค์กรนั้น โดยหลักการควรจะได้มีการจัดทำในทุกหน่วยงานพร้อมกันหมด แต่ในทางปฏิบัติผู้บริหารที่อยู่ในระดับงานต่าง ๆ จะเกี่ยวข้องกับการวางแผนมากน้อยแตกต่างกัน^{๕๖}

การวางแผนในภาคปฏิบัติที่เป็นจริงภายในองค์กรทั้งหลายจะมีแตกต่างกันไป ดังนี้คือ

๑. การวางแผนทั้งองค์กร หมายถึง การวางแผนที่มีขอบเขตการปฏิบัติที่กว้างขวางทั่วทั้งองค์กร กล่าวคือ หน่วยงานต่าง ๆ ทุกหน่วยงานที่อยู่ภายในองค์กรต่างก็จะต้องมีการจัดทำแผนอย่างครบถ้วน ตามกฎเกณฑ์และระเบียบวิธีปฏิบัติในการวางแผน ที่มาจากส่วนกลาง ของผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานนั้น การวางแผนของทั้งองค์กรนี้ถือได้ว่าเป็นระบบการ วางแผนที่จัดขึ้นเพื่อทั้งองค์กรโดยหน่วยงานทุกหน่วยงานต้องเกี่ยวข้องเพื่อให้การวางแผนจากจุดของตนสอดคล้องประสานเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานใหญ่ของทั้งองค์กร ระบบการวางแผนของทั้งองค์กรนี้ ในทางธุรกิจมักจะเรียกว่า "corporate Planning System" ซึ่งมีข้อดีที่ ช่วยให้ทั้งองค์กรมีแผนสมบูรณ์แบบสำหรับงานทุก ๆ ด้านอย่างครบถ้วน และสามารถมีตัวเลข แผนงานต่าง ๆ เพื่อใช้สำหรับการควบคุมและติดตามการทำงานของทุก ๆ หน่วยงานได้ครบถ้วนทุกด้านของงาน รวม

^{๕๖}William R. King and David L. Cleland Strategic Planning and Policy, (New York : Van No strand Reinhold Company, 1978), p. 294

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๑๑๕

ตลอดทั้งสามารถประมวผลเป็นผลงานของทั้งบริษัทในแง่มุมของ การวิเคราะห์ต่าง ๆ ได้อย่างดีอีกด้วย

การวางแผนของทั้งองค์การที่ทุกฝ่ายหรือทุกหน่วยงานต้องเกี่ยวข้องโดยหลีกเลี่ยงไม่ได้ นี่ เป็นการวางแผนที่กำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการ นั่นคือ ถือเป็นนโยบายและถือเป็นระเบียบที่ทุกหน่วยงานต้องมีการจัดทำแผน โดยไม่มีข้อยกเว้น และรูปแบบวิธีการของการจัดทำแผน ตลอดจนระบบข้อมูลตัวเลขจะต้องเป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อที่จะให้สามารถอ้างอิงและวิเคราะห์เปรียบเทียบ ตลอดจนประมวผลร่วมกันได้ทั้งองค์การ การวางแผนตามวิธีนี้ทุก ๆ คนจึงต้องวางแผนตามวิธีที่เป็นแบบแผนที่ได้กำหนดไว้ และกิจกรรมทางด้านการวางแผนทุกอย่างต่างก็จะดำเนินการอย่างเป็นทางการ กล่าวคือไม่ว่าจะเป็นการกำหนดข้อสมมติฐานของการวางแผน การระบุวัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์และอื่น ๆ ต่างก็จะมีการกระทำที่มีระเบียบแบบแผน เป็นทางการเสมอ

ในระบบของการวางแผนของทั้งองค์การที่จัดทำขึ้นอย่างไม่เป็นทางการนี้ ในทางปฏิบัติวิธีการมักจะเริ่มต้นโดยการได้รับแจ้งจากส่วนกลางขององค์การหรือจากบุคคลที่ได้รับแต่งตั้ง ให้เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผน ซึ่งมักจะมีการออกหนังสือชี้แจงเป็นบันทึกแจ้งให้ทราบ ถึงระบบการวางแผนที่เป็นทางการขององค์การที่จะดำเนินการทั่วทั้งองค์การ และเกี่ยวข้องกับทุกฝ่าย และแจ้งถึงสังกัดของทุกหน่วยงานให้เข้าร่วมในกระบวนการวางแผนนี้โดยตรง ตามกรอบที่ระบุไว้ให้ ในทางปฏิบัติของการดำเนินการจัดทำแผนทั่วทั้งองค์การเช่นนี้ สำหรับองค์การขนาดใหญ่ที่มีหน่วยงานจำนวนมากและการปฏิบัติหน้าที่แตกต่างกันออกไปมากมายนั้น เพื่อที่จะให้แผนงานต่าง ๆ สามารถจัดทำขึ้นเป็นแผนงานที่ดีประสานสอดคล้องเข้ากัน และสามารถนำมาใช้งานร่วมกันทั่วทั้งองค์การ ในฐานะที่เป็นเครื่องมือของการบริหารได้นั้น วิธีการมักจะต้องการจัดทำคู่มือการวางแผน หรือข้อแนะนำที่เกี่ยวกับหลักวิธีการจัดทำแผน ซึ่งรายละเอียดภายในมักจะประกอบด้วย แบบฟอร์มที่ใช้สำหรับการกรอกข้อมูลในการวางแผน และรวมทั้งคำแนะนำ ตลอดจนความหมายบางประการของหัวข้อเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน เพื่อที่จะให้ผู้จัดทำแผนในทุกหน่วยงานได้ศึกษาและใช้เป็นคู่มือประกอบการจัดทำแผนของตน และพร้อมกันกับการจัดทำแผนและคู่มือและคำแนะนำการจัดทำแผนนี้ ผู้ประสานงานจัดทำแผน ในส่วนกลางมักจะต้องการออกแบบอย่างเป็นระบบที่จะให้มีการบันทึกเกี่ยวกับข้อมูลแผนงาน ที่ดีโดยแบบฟอร์มและตัวเลขที่เกี่ยวข้องต่างก็จะต้องสามารถใช้เปรียบเทียบหรือประสานกับงานด้านต่าง ๆ เพื่อการวิเคราะห์ในทางบริหารได้ ดังนั้นความสำเร็จของการวางแผนที่กระทำทั่วทั้งองค์การ โดยเฉพาะในองค์การขนาดใหญ่ นั้น จึงขึ้นอยู่กับความสามารถตลอดจนความเข้าใจ ของผู้ที่รับผิดชอบในการประสานจัดทำแผนในส่วนกลางที่จะสามารถออกแบบระบบ ตลอดจน แบบฟอร์ม และคู่มือการวางแผนได้ดีเพียงใดด้วย

การวางแผนที่จัดทำทั่วทั้งองค์กรนี้ นับว่ามีข้อดีดังนี้คือ^{๕๗}

๑. ช่วยให้ผู้สามารถมีแผนงานเป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารพร้อมกันได้ทั้งระบบ และยังเป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารงานกับจุดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องโดยอาศัยแผนงานของด้าน นั้นได้โดยตรงด้วย

๒. การวางแผนที่ทุกจุดมีส่วนร่วมนี้จะเปิดโอกาสให้ทุก ๆ คนมีโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นตรงไปยังผู้บริหารระดับสูงได้ โดยการแสดงออกในขณะที่จัดทำแผนงานของตนด้วย ความคิดที่ดีที่สุดในฐานะของผู้ปฏิบัติในจุดนั้น ๆ

๓. ช่วยในการขยายขอบเขตของกิจกรรมของผู้บริหารในระดับที่ต่ำกว่าให้สามารถขยายงานหรือได้รับการสนับสนุนมากขึ้นไปอีก ทั้งนี้เพราะผู้บริหารระดับสูงที่พิจารณาแผนงานจะมีโอกาสทราบถึงความสำคัญในจุดต่าง ๆ ที่อยู่ต่ำลงไปได้กว้างขึ้นและสมบูรณ์ครบถ้วนได้มากกว่าเดิม ทั้งนี้ก็โดยอาศัยแผนงานที่เสนอขึ้นมาเป็นลำดับจากทุกจุด เป็นพื้นฐานของการศึกษา เพื่อการบริหารงานนั่นเอง ข้อดีต่างๆ เหล่านี้จะไม่ปรากฏขึ้นเองได้เลย ถ้าหากองค์กรมิได้จัดกิจกรรมทางด้านการวางแผนให้เป็นทางการขึ้นมา กล่าวโดยสรุป ผลพลอยได้อย่างหนึ่งที่เป็น ประสิทธิภาพของการบริหารขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็โดยต้องมีการจัดให้มีการวางแผนทั่วทั้ง องค์กร ทั้งนี้เพราะการจัดทำแผนทั่วทั้งองค์กรย่อมจะส่งผลทำให้การบริหารงานของทั้งองค์ การที่เกี่ยวข้องกัน ในทุก ๆ ระดับ สามารถมีแผนงานเป็นเครื่องมือประกอบการบริหารงานได้ กิจกรรมทั้งหลายของทุกหน่วยงานจึงไม่ตกหล่นหายไปโดยทุกอย่างจะมีการบันทึกเป็นเอกสาร แผนงานและที่จะสามารถนำมาใช้ติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนด้วย การบริหารจึงมีความสมบูรณ์ด้วยระบบของแผนงานเป็นเครื่องช่วยดังกล่าว

๒. การวางแผนภายในหน่วยงาน

การวางแผนภายในหน่วยงาน หมายถึง การวางแผนที่จัดทำขึ้นเองภายในหน่วยงานต่าง ๆ โดยที่องค์กรมิได้มีการกำหนดให้มีการวางแผนอย่างเป็นทางการขึ้นใช้ในกรณีเช่นนี้ การวางแผนจะเป็นระบบและ มีประสิทธิภาพเพียงใดในการจัด ทำย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารแต่ละคนที่จะจัดทำขึ้นเองอย่างไม่เป็นทางการ ข้อเสียของการวางแผนอย่างไม่เป็นทางการและที่แต่ละหน่วยงานได้จัดทำขึ้นใช้เองนั้นก็คือ ทำให้องค์กรโดย ส่วนรวมไม่สามารถมีระบบการวางแผนที่ประสานสอดคล้องเป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งจะมีผลทำให้การวิเคราะห์และการจัดทำแผนงานรวมของทั้งองค์กรได้ประสิทธิภาพน้อยลงหรือกระทำได้ยาก แต่อย่างไรก็ตามก็ไม่ได้หมายความว่า การวางแผนที่จัดทำขึ้นอย่างไม่เป็นทางการที่จัดทำขึ้นใช้ภายในหน่วยงานจะไม่มีประสิทธิภาพเสียเลย กล่าวคือในเมื่อผู้บริหารได้มีการสนใจ จัดทำแผนขึ้นภายในหน่วยงานก็ย่อมจะได้รับประโยชน์จากการวางแผนตามระบบของตนได้เช่นกัน ทั้งนี้เพราะการวางแผนในหน่วยงานที่ทำขึ้นเองโดยสมัครใจนั้น ในทางปฏิบัติจะสามารถทำได้ง่ายกว่าเพราะไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับคนอื่น

^{๕๗} E. Forsyth, "strategic Planning in the 70," Financial Executive, Oct. 1973, p. 98

ๆ และขณะเดียวกันก็ยังสามารถทำได้คล่องตัวกว่า โดยสามารถออกแบบและจัดระบบการวางแผนให้เหมาะสมกับสภาพความจำเป็น และต้องการของหน่วยงานของตนขึ้นใช้เองได้ ดังนั้นการวางแผนภายในกลุ่มงานต่าง ๆ หรือ ที่หน่วยงานแต่ละหน่วยได้จัดทำขึ้นเองอย่างเป็นอิสระจึงมีประสิทธิภาพและให้ผลได้ดีกว่า กรณีของการต้องจัดทำแผนในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของแผนงานใหญ่ขององค์การทั้งหมด ทั้งนี้เพราะเหตุผลที่ว่าถึงแม้ว่าแผนส่วนรวมของทั้งองค์การจะมีปัญหาอุปสรรคและไม่สามารถจัด ทำเป็นตัวเป็นตนขึ้นมาตามที่ได้คิดไว้ก็ตาม หัวหน้างานหรือผู้บริหารหน่วยงานแต่ละคนต่างก็จะสามารถปรับปรุงหรือยกระดับประสิทธิภาพในแผนหรือหน่วยงานของตนให้ดีขึ้นได้โดยเอกเทศ และไม่ต้องขึ้นอยู่กัส่วนรวม ซึ่งการวางแผนที่กระทำอย่างจริงจังและด้วยความสมัครใจ และเต็มใจเพื่อหวังในประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นนั้น ย่อมจะก่อให้เกิดคุณค่าข้อดีแก่ผู้ปฏิบัติได้โดยเอกเทศ อยู่แล้ว นั่นคือ การจูงใจคนงานผู้ปฏิบัติและการสื่อสารความต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่จัดทำแผนจะเพิ่มมากขึ้นได้จากกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำแผนนั่นเอง ทั้งนี้เพราะการเข้ามามีส่วนร่วมของพนักงานที่ได้เข้ามาช่วยในการพัฒนาและจัดทำแผนสำหรับหน่วยงานของตนนั้น ความเห็นของพนักงานที่ได้มีส่วนเข้ามาแสดงความคิดเห็นและให้ข้อมูลต่าง ๆ ตลอดจนการติดตามตรวจสอบผลความเป็นไปของงานที่ทำตามแผนโดยคนงานผู้ปฏิบัติภายในหน่วยงานเหล่านี้จะมีผลช่วยให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์การได้ อย่างดี และสามารถที่จะได้ คำตอบสำหรับการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้สะดวกและง่ายยิ่งขึ้น นอกจากนี้การจัดทำแผนภายในหน่วยงานยังได้เอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติได้มีการวางแผนใช้ทรัพยากรของตนอย่างรอบคอบที่จะส่งผลต่อหน่วยงานของตนได้เป็นอย่างดี และมีผลมากจนกระทั่งสามารถกระตุ้นให้ทั้งองค์การต้องยอมรับและเห็นถึงประโยชน์ของการวางแผนอย่างเป็นทางการที่ควรจะต้องนำไปใช้ทั่วกัน ทุกฝ่ายทำแผนทั้งหมดทั่วทั้งองค์การ และจากประสิทธิภาพข้อดีของการวางแผนที่ปรากฏส่วนมากมักจะส่งผลที่ช่วยให้เกิดความสำเร็จในหน่วยงานต่าง ๆ ที่จัดทำแผนขึ้นใช้เองภายใน และในระยะยาวมักจะมีผลไปถึงฝ่ายบริหารระดับสูง รวมทั้งหน่วยงานอื่น ๆ ที่จะเห็นความสำคัญของการวางแผนและยอมรับให้มีการวางแผนทั่วทั้งองค์การหรือทั้งระบบในภายหลังแต่อย่างไรก็ตาม การวางแผนที่จัดทำขึ้นภายในหน่วยงานนั้น โดยตัวของมันเองจะสามารถเกิดขึ้นได้โดยไม่ขึ้นอยู่กับการวางแผนทั้งระบบแต่อย่างใดเลย และขณะเดียวกันภายใต้กรอบระเบียบและระบบวิธีการวางแผนตามแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการจากส่วนกลางนั้น ภายในหน่วยงานแต่ละหน่วยก็ยังมีสิทธิที่จะคิดค้นดัดแปลงหรือจัดระบบการวางแผนภายในหน่วยงานของ ตนอย่างไม่เป็นทางการพร้อมกันไปด้วยก็ได้

๒. การวางแผนในระดับต่าง ๆ ขององค์การ^{๕๘}

การวางแผนที่จัดทำอย่างเป็นทางการภายในองค์การนั้น จะเกี่ยวข้องกับผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์การ ซึ่งผู้บริหารเหล่านั้นจะมีความรับผิดชอบแตกต่างกันออกไปทั้งโดย

^{๕๘} C.H.Springer, "strategic Management in General Electric, *Operation Research*, vol. 21 Nov.dec. 1973, p. 1177

ระดับของความรับผิดชอบและหน้าที่งานที่ต่างกัน ในวิธีการวางแผนของระดับต่าง ๆ ในองค์การนั้น ขั้นตอนวิธีการปฏิบัติจะมีลักษณะเหมือนกัน แต่ที่จะแตกต่างกันนั้นก็คือ แตกต่างกันในเนื้อหาและรายละเอียด ตลอดจนชนิดของแผนที่แต่ละระดับได้จัดทำขึ้น

ชนิดของแผนงานและเนื้อหาสาระของแผนซึ่งผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในองค์การได้จัดทำนั้นจะมีลักษณะแตกต่างกันเป็น ๓ ประเภท ดังนี้

๑. การวางแผนในระดับสูง หมายถึง การวางแผนเชิงรวมของทั้งองค์การที่กระทำโดยผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะเป็นการพิจารณาถึงแผนงานทั้งหมดของทั้งองค์การและจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางของแผนงานเพื่อที่จะก้าวไปสู่อนาคตที่มีช่วงระยะเวลายาวนานกว่า คือ มักจะเป็นการวางแผนระยะยาวเป็นสำคัญ การวางแผน ณ ระดับนี้จะเป็นการวางแผนในระดับ นโยบายโดยผู้บริหารระดับสูงจะพิจารณาจัดทำแผนหลัก หรือ แผนแม่บท ที่เป็นแผนระยะยาวของทั้งองค์การ โดยพิจารณาถึงการใช้ทรัพยากรทั้งหมดเพื่อการทำงานก้าวไปสู่สภาพแวดล้อมในภายนอก ซึ่งส่วนมากจะต้องเกี่ยวข้องกับการแข่งขันภายนอกต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงและอยู่นอกเหนืออำนาจการควบคุมขององค์การจึงเป็นเรื่องที่ต้องใช้มโนภาพและความนึกคิดอย่างรอบคอบ เพื่อที่จะกำหนดแผนงานหลักตลอดจนวัตถุประสงค์นโยบายและกลยุทธ์สำคัญต่าง ๆ ซึ่งทุก หน่วยงานภายในจะยึดถือปฏิบัติตาม การวางแผน ณ ระดับสูงขององค์การนี้ คือการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) การวางแผนชนิดนี้จะเกี่ยวข้องกับความนึกคิดที่ประเมินจาก ปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งหลาย ทั้งจากภายนอกและภายใน และเกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ ระยะยาวและกลยุทธ์ที่สำคัญ ๆ ต่าง ๆ การวางแผนกลยุทธ์จะมีผลอย่างสำคัญต่อความสำเร็จ ของงานที่ทำอยู่ และต่ออนาคตขององค์การโดยตรง ลักษณะที่แตกต่างกับการวางแผนอื่น ๆ ก็คือ การวางแผนกลยุทธ์ จะมิใช่การวางแผนของสิ่งที่จำเป็นต้องทำเป็นประจำตามช่วงระยะ เวลาที่กำหนดไว้แน่นอน หากแต่ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงแผนกลยุทธ์ตามการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๆ ที่เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลกระทบทั้งจากภายนอกและภายใน ทั้งนี้เพราะ ปัจจัยอิทธิพลต่าง ๆ เหล่านี้ต่างก็เป็นข้อสมมติที่เกี่ยวกับอนาคตที่ผู้วางแผนได้ยึดถือสำหรับ การวางแผนของตน^{๕๙}

๒. การวางแผนในระดับกลาง หมายถึง การวางแผนโครงการที่กระทำโดยระดับผู้บริหาร ในระดับกลางขององค์การ ซึ่งเป็นระดับของหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีการแบ่งแยกหน้าที่งานที่ชัดเจน เป็นหน้าที่งานประเภท ต่าง ๆ กัน ในทางปฏิบัติก็คือฝ่ายงานที่แบ่งหน้าที่กันปฏิบัติภายในองค์การ หรือที่เป็นแผนงานต่าง ๆ ในหน่วยงานนั้นนั่นเอง ณ ระดับของแผนงานหรือหน้าที่ ที่แตกต่างกันนี้ คือ แผนกของผู้ปฏิบัติงานแต่ละด้านที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งโดยปกติมักจะมีการกระทำ งานต่าง ๆ ตามหน้าที่งานหลักของตนเป็นประจำอยู่แล้ว แต่เพื่อที่จะขยายขอบเขตงานรวมทั้งการยกระดับ ผลงานและการปรับปรุงประสิทธิภาพงานที่ทำอยู่ การคิดริเริ่มเพื่อให้งานด้านต่าง ๆ มีผลงานดีขึ้น ทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพนั้น แต่ละแผนกงานหรือหน่วยงานต่าง ๆ ต่างก็จะมี

^{๕๙} ริงชัย สันติวงษ์, การวางแผนและควบคุมงานบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๒), หน้า ๒๓.

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๑๑๕

คิดวางแผน เพื่อริเริ่มโครงการใหม่ ๆ ซึ่งมักจะหมายถึงการผลิตสิ่งใหม่ที่มากว่าเดิมหรือเสริมเพิ่มเติมจากที่มีอยู่ และมักจะมีผลทำให้ต้องมีการลงทุนเพิ่มเติมเข้ามาหรือไม่เช่นนั้นก็ต้องมีการเปลี่ยนการดำเนินงานของงานต่าง ๆ ที่เคยทำมาแล้วเหล่านั้น

การวางแผนในระดับกลางหรือระดับของแผนงานนี้ก็คือ การวางแผนโครงการ (Project Planning) หรือถ้าเป็นหน่วยงานในทางราชการที่มีการคิดโครงการใหญ่ ๆ ที่คาบเกี่ยวกับช่วงระยะ เวลาการดำเนินโครงการที่ยาวกว่าแผนโครงการนั้นก็คือ การวางแผนงาน หรือ Program Planning นั่นเอง

ในการวางแผนโครงการนี้ผู้บริหารในระดับกลางที่เป็นหัวหน้าแผนงานหรือหัวหน้าหน่วยงานทั้งหลายต่างต้องคิดวิเคราะห์และจัดทำแผนงานภายในกรอบของวัตถุประสงค์และนโยบายใหม่ขององค์การ แต่ก็มีสิทธิที่จะคิดถึงผลงานที่สูงที่สุดที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน้าที่งานของตัวเองได้ทั้งนี้ย่อมหมายความว่า การวิเคราะห์เพื่อการวางแผนของผู้บริหารในระดับกลางจะต้องมีการพิจารณาจัดทำแผนโดยการวิเคราะห์สิ่งที่เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อให้งานในหน้าที่ของตนมีความพร้อมสมบูรณ์ และขณะเดียวกันเนื่องจากการคิดจัดทำแผนเฉพาะในหน้าที่งานต่าง จึงจำเป็นอยู่ที่การวางแผนโครงการจะต้องได้รับการพิจารณา และอนุมัติโดยผู้บริหารระดับที่อยู่สูงขึ้นไปในองค์การเพื่อที่จะได้ประมวลแผนงานโครงการใหม่ ที่จะต้องมีการลงทุนเพิ่ม ให้เข้ากันได้กับงานเก่าที่ทำอยู่และให้มีการจัดลำดับก่อนหลัง เพื่ออนุมัติเฉพาะในสิ่งซึ่งอยู่ในกรอบของวัตถุประสงค์ระยะยาว ตลอดจนความสามารถที่จะลงทุนในโครงการต่าง ๆ ขององค์การ รวมตลอดทั้งการพิจารณาความเข้ากันได้ของโครงการใหม่ทั้งหลายที่จะสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การทั้งหมดด้วย

๓. การวางแผนในระดับต้น หรือก็คือการวางแผนดำเนินงาน (Operational Planning)

ซึ่งหมายถึง การวางแผนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายระยะสั้น รวมทั้งการวางแผนสำหรับการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เป็นงานประจำ โดยมากในองค์การทุกแห่งมักจะมีการจัดให้มีการวางแผน ดำเนินงานปีต่อปี โดยมีการแยกละเอียดเป้าหมายเป็นระยะสั้น ๆ คือเป็นรายเดือนหรือรายไตรมาส และครึ่งปีด้วย จุดมุ่งที่สนใจในการวางแผนชนิดนี้ก็คือ การตั้งงบประมาณ การกำหนดเป้าหมาย ผลงานและแผนปฏิบัติที่จะใช้ในแต่ละปี

การวางแผนดำเนินงานนี้ จะเกี่ยวข้องกับหัวหน้างานในระดับผู้ควบคุมงาน (Supervisory Level) ซึ่งหมายถึง หัวหน้ากลุ่มปฏิบัติการหรือกลุ่มดำเนินงานซึ่งมีหน้าที่ปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ลุล่วง ไปและเป็นหน้าที่งานที่ต้องทำเป็นประจำต่อเนื่องโดยมิได้มีการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบวิธีการ ดำเนินงานต่าง ๆ ที่ได้มีการสั่งการมาจากระดับบริหารที่อยู่สูงขึ้นไป การวางแผนในระดับนี้ ในทางปฏิบัติจึงกระทำได้ง่าย และส่วนมากจะเป็นเรื่องของการคิดวิเคราะห์และจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อให้ได้วิธีการทำงานที่ดีที่สุด ประหยัด และมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องมักจะเป็นเรื่องที่อยู่ภายในหน่วยงานและสามารถที่จะควบคุมหรือจัดระบบการทำงานได้ด้วยตนเอง

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๑๒๐

จากการพิจารณาถึงการวางแผนที่กระทำในระดับต่าง ๆ ขององค์การทั้ง ๓ ระดับดังกล่าว จะเห็นได้ว่า การวางแผนดำเนินงานจะเกี่ยวข้องกับการวางแผนรายละเอียดต่าง ๆ และเนื้อหาจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ทําอยู่ตามแผนงานที่อนุมัติไว้แล้ว แต่การวางแผนในระดับที่สูงขึ้นจะ แตกต่างกันที่ต้องมีการริเริ่มและเกี่ยวข้องกับการลงทุนในสิ่งใหม่ ซึ่งนอกจากจะเริ่มมีผลกระทบต่องานประจำที่ดำเนินงานอยู่ภายในแล้ว ยังจะต้องเป็นแผนงานที่มีประสิทธิภาพ และสามารถปฏิบัติได้ผล หรือมีแนวทางที่จะประสพผลสำเร็จสอดคล้องต่อสภาพเงื่อนไขภายนอกด้วย และจะมีขอบเขตที่กว้างกว่า คือเป็นการวิเคราะห์แผนงานทั้งหมดในระดับสูงที่พิจารณางานทั้งหมด ขององค์การซึ่งเกี่ยวข้องกับระบบใหญ่ จึงเป็นเรื่องที่วิเคราะห์และสังเกตการณ์เห็นได้ไม่ชัดเจน แต่อย่างไรก็ตามถ้าหากจะพิจารณาถึงความสำคัญของแผนงานที่จัดทำในระดับต่าง ๆ แล้ว ก็มีใช่ จะหมายความว่า แผนงานที่จัดทำโดยเจ้าหน้าที่บริหารเบื้องต้นที่เป็นแผนงานดำเนินงานจะมีความ สำคัญน้อยกว่าการวางแผนในระดับที่สูงขึ้นไป ซึ่งเป็นการจัดทำแผนงานโครงการหรือการวางแผน กลยุทธ์ ทั้งนี้เพราะตามสภาพที่เป็นจริงนั้น กิจกรรมส่วนมากประมาณ ๘๐ - ๙๐% ขององค์การ ทั่ว ๆ ไป จะเป็นงานประจำที่อยู่ภายใต้การบริหารของผู้บริหารในระดับเบื้องต้น ซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานมักจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับต้นเหล่านี้เป็นสำคัญ แผนงานประจำจึงมีค่าและความสำคัญที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารงานขององค์การได้มาก ทั้งนี้ ความสำคัญและ ผล กระทบที่มีต่อองค์การจะไม่น้อยกว่าแผนงานโครงการที่กระทำโดยผู้บริหารระดับกลาง ที่คิดริเริ่ม เป็นแผนงานใหม่ หรือกิจกรรมใหม่ที่เสริมขึ้นมา

ถึงแม้ว่าแผนโครงการจะมีความสำคัญอยู่ในตัวของมันเองเป็นอย่างมาก แต่ก็เป็นสิ่งใหม่ ที่จะค่อย ๆ เพิ่มเติมเข้ามาและนำมาปฏิบัติที่ละโครงการ โดยจะคาบเกี่ยวไปในระยะยาวและค่อย ๆ แทรกตัวเข้ามาในงานประจำทีละน้อย และบางโครงการอาจล้มเหลวไม่สามารถนำมาปฏิบัติให้ได้ผลอย่างที่เคียดคิดไว้ ซึ่งในแง่หนึ่งงานประจำที่ทําอยู่แล้วย่อมจะมีความสำคัญและมีค่ามากกว่าอย่าง แน่นนอน

๓. การวางแผนของฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายสนับสนุน^{๒๐}

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่า ทุกส่วนขององค์การควรจะได้มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน และควรจะมีการจัดทำแผนด้วยกันทุกหน่วยทั่วทั้งองค์การนั้น โดยธรรมชาติที่เป็นลักษณะทั่วไป ในองค์การส่วนใหญ่ กลุ่มปฏิบัติการต่าง ๆ หรือที่เรียกว่า เจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ (Line) โดย ปกติฟ้าจะเป็นฝ่ายที่ดำเนินการเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรืองานหลักขององค์การโดยตรง ซึ่งโดยมากเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานกลุ่มนี้มักจะต้องมีการพัฒนาจัดทำแผนงานต่าง ๆ ที่สำคัญ ๆ เช่น แผนงานด้านการตลาดหรือการขาย แผนงาน ด้านการผลิต รวมทั้งแผนงานด้านการเงิน ตลอดจน การวิจัยค้นคว้าและดำเนินการในผลิตภัณฑ์ใหม่ต่าง ๆ

ในทางธุรกิจกลุ่มเหล่านี้มักจะต้องเกี่ยวข้องกับการวางแผนปฏิบัติการที่แสดงออกในรูป

^{๒๐}ธีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าผจญ และสัมมา รณินธิย์, การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้, (กรุงเทพมหานคร : ขาวฟ้า, ๒๕๔๕), หน้า ๒-๓.

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๑๒๑

ของตัวเลขการเงินต่าง ๆ เช่น การจัดทำแผนกำไรหรือแผนการขายต่าง ๆ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม สำหรับหน่วยงานอีกประเภทหนึ่งที่อยู่ในองค์การ คือ เจ้าหน้าที่ที่คอยช่วยเหลือ หรือฝ่ายผู้ให้การสนับสนุน (Staff) ที่คอยให้บริการแก่กลุ่มปฏิบัติการต่าง ๆ นั้น ตัวอย่างเช่น งานการพนักงาน การประชาสัมพันธ์ และธุรการทั่วไปเหล่านี้ก็นับว่ามีความสำคัญไม่น้อยและต้องมีการวางแผน ในหน้าที่งานของตนด้วย เหตุผลเพราะหน่วยงาน Staff ถึงแม้จะมีความจำเป็นและสำคัญที่จัดตั้ง ขึ้นมาเพื่อเสริมหรือสนับสนุนกลุ่มปฏิบัติการก็ตาม แต่งานด้านสนับสนุนทั้งหลายเหล่านี้ล้วนแต่เป็นหน่วยงานที่ต้องมีค่าใช้จ่ายด้านเดียวเสมอ คือ มีฐานะเป็นศูนย์ต้นทุน ที่เป็นหน่วยงานที่ไม่ได้ หารายได้กับองค์การ ดังนั้นประสิทธิภาพของการให้บริการหรือสนับสนุนต่อหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่ด้านปฏิบัติการ จะเป็นปัญหาที่หน่วยงานด้าน Staff จำเป็นต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงานของตนให้ได้คุณภาพและได้ผลงานสูงที่สุดเท่าที่จะทำได้ การวางแผนของหน่วยงานด้าน Staff จึง จำเป็นที่จะต้องกระทำอย่างสมบูรณ์ และจะต้องใช้ความพยายามมากกว่าด้วย

แผนงานของ Staff จะทำงานได้ดีเพียงใดย่อมจะต้องขึ้นอยู่กับความเข้าใจที่จะสามารถรู้ถึงรายละเอียดของงานหรือแผนงานที่จัดทำโดยฝ่ายปฏิบัติการเป็นอย่างดีก่อนว่า มีลักษณะเนื้อหาเป็นอย่างไร ทั้งนี้เพื่อที่จะช่วยให้ตนเองสามารถวางแผนเพื่อให้บริการของตนประสานและสนับสนุนต่อแผนงานของฝ่ายปฏิบัติการได้อย่างดี แผนงานหรือหน้าที่ของฝ่ายสนับสนุนจึงจะเป็นที่ ยอมรับของฝ่ายปฏิบัติการได้

การพิจารณาแยกประเภทของแผนงานในลักษณะนี้สามารถแยกได้เป็น ๒ ประเภท คือ^{๒๑}

ก. แผนงานของฝ่ายปฏิบัติการ แผนงานของฝ่ายปฏิบัติการที่จัดขึ้นจะเป็นแผนงานชนิด ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบการธุรกิจขององค์การโดยตรงหรือที่เรียกกันว่า "แผนประกอบการ" ซึ่งหมายถึงการวางแผนที่เกี่ยวข้องกับการทำงานด้านที่เกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรและเงินทุนเพื่อการผลิตและกระจายสินค้าโดยตรงหรือเป็นการขายบริการต่อบุคคลภายนอกโดยตรง แผนงานเหล่านี้จะแสดงถึงเป้าหมายต่าง ๆ เช่น เป้าหมายการผลิตและเป้าหมายการขาย เป็นต้น แผนงานหลักของฝ่ายปฏิบัติการที่ถือเป็นแผนประกอบดังกล่าวในแง่ขององค์การธุรกิจจะแสดงออกในรูปของเป้าหมายทางการเงินด้วย ซึ่งลักษณะของแผนที่สมบูรณ์แบบของธุรกิจที่เกี่ยวกับการประกอบการก็คือแผนกำไร นั่นเอง แผนกำไรจะประกอบด้วย แผนงานที่เกี่ยวข้องกับการหารายได้หรือการค้าขายต่าง ๆ ตลอดจนค่าใช้จ่ายหรือเป็นแผนต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายเงิน ซึ่งมักจะมี การแสดงเป็นเป้าหมายอย่างกระจายออกตามเวลา และก่อนที่จะถึงแผนการเงินนี้ ก็จะมีรายละเอียด ที่คิดวิเคราะห์มาจากแผนดำเนินการต่าง ๆ ที่เป็นพื้นฐานของงานที่จะปฏิบัติจริงด้วย เช่น จะมีการแสดงแผนการขายแยกตามผลิตภัณฑ์ ลูกค้า หรือร้านค้า เป็นต้น

ข. แผนงานของฝ่ายสนับสนุนหรือแผนงานด้านที่เกี่ยวข้องกับ “การอำนวยความสะดวกและ

^{๒๑} นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, โนตยอบริการ, (กรุงเทพมหานคร : Orange Group Tactics Design, ๒๕๔๓), หน้า ๗-๘.

บริการ" เป็นส่วนใหญ่ สำหรับแผนงานด้านนี้รายละเอียดจะเป็นข้อมูลด้านค่าใช้จ่ายเป็นส่วนมาก และจะไม่มีรายได้เข้ามา ดังนั้นการวิเคราะห์แผนงานชนิดนี้จึงจะอยู่ที่การพยายามระบุถึงเป้าหมาย ผลสำเร็จของบริการที่หน่วยงานสนับสนุนจะทำให้ ซึ่งปัญหาในทางปฏิบัติจะทำได้ยากเพราะไม่สามารถที่จะนับเป็นจำนวนหรือเป็นตัวเงินได้หลาย ๆ อย่างของการบริการด้านการสนับสนุนเป็นเรื่องซึ่งมองเห็นได้ยาก เพราะเป็นการให้บริการซึ่งไม่สามารถวัดผลเป็นหน่วยสำเร็จรูปได้ เหมือนกับทางด้านการประกอบการและไม่ว่าจะวัดค่าเป็นตัวเงินหรือกำไรได้โดยตรง อย่างไรก็ตามในการจัดทำแผนงานของฝ่ายสนับสนุนนี้ ในปัจจุบันก็ได้มีการพัฒนาเทคนิคสมัยใหม่เข้ามาช่วยวางแผนจนได้ประสิทธิภาพดีขึ้นมากทีเดียว เช่น เทคนิคการบริหารงบประมาณตามแผนงาน (PPB) งบประมาณฐานศูนย์ (ZBB) และอื่น ๆ

๗.๓ บทบาทของเจ้าหน้าที่ช่วยวางแผน^{๒๒}

๑. หน้าที่ของเจ้าหน้าที่ช่วยงาน

ความรับผิดชอบในการวางแผน โดยเฉพาะการจัดให้มีระบบการวางแผนอย่างเป็นทางการภายในองค์กรนั้น การบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมด้านต่าง ๆ เพื่อที่จะให้มีระบบการวางแผนอย่างเป็นทางการขึ้นมา ย่อมจะเกี่ยวข้องกับเรื่องราวต่าง ๆ หลายด้านด้วยกัน นับตั้งแต่การฝึกอบรมพนักงานให้เข้าใจถึงหลักเทคนิควิธีการวางแผน การเข้าใจถึงแบบฟอร์มและขั้นตอน วิธีการจัดทำแผนรวมทั้งภารกิจในการประสานทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการผลิต ตลอดจนการรวบรวมข้อมูล การประเมินผลข้อมูลเหล่านั้น และการเตรียมการขั้นสุดท้ายของการจัดทำแผนงานทั้งหมด เหล่านี้ล้วนแต่เป็นกิจกรรมที่เป็นงานทางด้านการวางแผนที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบ ซึ่งสำหรับกรณีขององค์กรที่มีขนาดเล็กผู้บริหารสูงสุดและเจ้าหน้าที่ฝ่ายธุรการที่ช่วยเหลือ งานอยู่ อาจจะทำหน้าที่เหล่านี้ด้วยตนเองได้ทั้งนี้เพราะปริมาณของกิจกรรมจะมีไม่มากเกินไปและขอบเขตของงานวางแผนดังกล่าวยังมีขอบเขตที่ไม่กว้าง เกินไปนัก แต่สำหรับกรณีขององค์กรที่มีขนาดใหญ่ นั้น ภารกิจที่เกี่ยวกับการวางแผนเหล่านี้ที่เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง จะมีขนาดและปริมาณมาก ซึ่งจะกินเวลาและทำให้ผู้บริหารต้องผูกพันอยู่กับเทคนิคต่าง ๆ เหล่านี้มากเกินไป ดังนั้นในทางปฏิบัติเพื่อที่จะให้สามารถดำเนินการได้ ผู้บริหารสูงสุดจึงมักจะต้องอาศัยเจ้าหน้าที่ช่วยวางแผนเข้ามาช่วยเหลือในรูปแบบ ต่าง ๆ กัน วิธีการที่ผู้บริหารระดับสูงจะแบ่งความรับผิดชอบของภารกิจทาง ด้านการวางแผนไปให้เจ้าหน้าที่ช่วยวางแผนหรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายอื่น ช่วย จัดทำนั้น วิธีการอาจจะทำได้ดังนี้ คือ

ก. โดยวิธีการมอบหมายภารกิจให้กับหัวหน้างานคนใดคนหนึ่งเป็นผู้ทำแทน การมอบหมาย ดังกล่าวนี้อาจจะเป็นการส่วนตัวโดยผู้บริหารระดับสูงจะเลือกพิจารณาเองตามความเหมาะสมว่า จะมอบให้ใครทำแทนจึงจะดีที่สุด ซึ่งโดยมากกว่ามักจะนิยมมอบให้กับผู้บริหารระดับ

^{๒๒} ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์, ๒๕๕๔), หน้า ๕๖.

รองที่มักจะคุ้นเคยกับการวางแผนมากอยู่แล้ว เช่น หัวหน้างานด้านการตลาดหรือหัวหน้างานด้านการเงินหรือการบัญชี เป็นต้น รูปแบบของการมอบหมายแบบนี้จะมีลักษณะเป็นการมอบหมายแบบไม่เป็นทางการเหมือนกับฝากให้ใครช่วยทำแทนนั่นเอง

ข. โดยวิธีการแต่งตั้งให้ผู้บริหารคนใดคนหนึ่งที่เป็นผู้บริหารระดับสูงเข้ามารับผิดชอบเรื่องการวางแผนเป็นการเฉพาะ วิธีนี้เท่ากับเป็นการแต่งตั้งตำแหน่งบุคคลใหม่ขึ้นมาเพื่อเป็นผู้บริหาร ที่รับผิดชอบงานด้านการวางแผนแทนผู้บริหารระดับสูงทั้งหมด ผู้บริหารที่เข้ามาช่วยวางแผนนี้ จะมีฐานะเป็นเจ้าหน้าที่ช่วยวางแผนที่ทำในนามของผู้บริหารสูงสุดเช่นเดียวกัน และเข้ามาทำหน้าที่ทุกอย่างที่เป็นภารกิจของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งต้องทำหน้าที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการวางแผน แทนผู้บริหารระดับสูงเหล่านั้น และรวมไปถึงการประสานการจัดทำแผนหรือโครงการวางแผนของทั้งบริษัท ให้เสร็จสิ้นสมบูรณ์เป็นเบื้องต้นแทนผู้บริหารด้วย

การมีเจ้าหน้าที่ช่วยวางแผนทั้ง ๒ ประเภทดังกล่าว จะมีข้อดีและข้อเสียต่างกัน กล่าวคือ การมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วให้รับผิดชอบก็ย่อมจะเป็นการดีที่ภารกิจการวางแผนได้ตกอยู่กับเจ้าหน้าที่ในรายงานปฏิบัติโดยตรง แต่อย่างไรก็ตามภาระงานด้านต่าง ๆ เหล่านี้ที่ เป็นภาระหนักที่กินเวลาผู้บริหารเป็นอันมากก็จะเพียงแต่ได้รับการแก้ไขไปจากจุดหนึ่งและไป เพิ่มงานในอีกระดับหนึ่ง ซึ่งด้วยเวลาและภารกิจงานประจำที่มี อยู่แล้ว ก็ย่อมจะทำให้การบริหาร การวางแผนของทั้งบริษัทไม่ได้รับการสนใจมากหรือทุ่มเทเวลาได้เท่าที่ควรจะเป็น แต่อย่างไรก็ตามเจ้าหน้าที่สายงานหลักเหล่านั้นก็เป็นผู้ที่รู้งานดีอยู่แล้ว จึงมีข้อได้เปรียบที่จะสามารถให้ คำแนะนำในการจัดทำแผนได้โดยตรง แต่สำหรับกรณีของการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่เฉพาะด้านขึ้นมาเพื่อรับผิดชอบทำการวางแผนหรือช่วยในการวางแผนเป็นการเฉพาะนั้น จะมีข้อดีที่เป็นวิธีการใช้ผู้เชี่ยวชาญพิเศษเพื่อเข้ามาช่วยเหลือในงานด้านนี้ได้รับการสนใจอย่างเต็มที่ เพราะผู้บริหาร ด้านการวางแผนจะไม่ต้องไปสนใจในงานด้านอื่น ๆ นอกจากการมุ่งสนใจถึงการจัดระบบและ แนะนำประสานโครงการจัดทำแผน รวมทั้งการวิเคราะห์แผนเป็นเบื้องต้นดังกล่าวเท่านั้น

แต่ในความเป็นจริงนั้น ไม่ว่าจะเป็กรณีของการพิจารณาใช้รูปแบบของเจ้าหน้าที่ช่วยวางแผนแบบใดก็ตาม ความรับผิดชอบในการวางแผนก็ยังคงอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงโดยตรง ซึ่งในขณะที่มีการมอบหมายให้มีเจ้าหน้าที่ช่วยวางแผนนั่นเอง ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารระบบการวางแผนตลอดเวลาด้วยตนเองอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ กล่าวคือ การวางแผนทั้งหลายจะต้องได้รับการสนับสนุนอย่างเป็นทางการจากผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น โอกาสของการวางแผนที่จะสำเร็จผลจึงจะเกิดขึ้นได้ แต่อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติด้วยเหตุผู้บริหาร สูงสุดจะมีกิจธุระมากและทำให้ไม่มีเวลาพอที่จะอุทิศให้กับหน้าที่งานนี้ได้ การมอบให้ผู้บริหาร ระดับรองดูแลแทนก็เป็วิธีที่จะยอมรับได้ แต่จะต้องระมัดระวังเป็นพิเศษที่จะต้องถือเป็นหลัก การว่า ภารกิจใด ๆ ที่ดำเนินการไปโดยเจ้าหน้าที่ช่วยวางแผนถือว่าเป็นการดำเนินการของผู้บริหาร สูงสุดเอง ซึ่งในการนี้ย่อมหมายความว่า ผู้บริหารระดับสูงจะต้องทราบถึงความเป็นไปของการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของการวางแผนอย่างจริงจัง ระบบการวางแผนที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงจึงจะมีโอกาสสำเร็จผลตามแนวทางที่ต้องการและก็จะมีโอกาสได้รับผลประโยชน์

จากการวางแผนตามที่กล่าวไว้จริง ด้วยเหตุดังกล่าวนี้อย่างยิ่ง ผู้บริหารระดับสูงจึงจำเป็นต้องติดตามดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ช่วยวางแผนที่ทำงานด้านการวางแผนแทนตนเอง ซึ่งถ้าหากเป็นการมอบหมายให้ผู้บริหารระดับรองคนใดคนหนึ่งในสายงานเข้ามาดูแล ปฏิบัติหน้าที่แทนก็อาจจะต้องระมัดระวังในแง่ที่ว่า ผู้บริหารคนนั้น ๆ มักจะโน้มเอียงหรือเน้นให้การวางแผนหนักไปใน ด้านใดด้านหนึ่งที่เป็นงานถนัดของตน ซึ่งปัญหานี้นับว่าเป็นธรรมชาติของทัศนคติที่โน้มเอียงของ แต่ละคนที่จะเกิดขึ้นได้เสมอ กล่าวคือ ถ้าหากเป็นผู้บริหารที่มาจากพื้นฐานด้านการเงิน แผนงานส่วนใหญ่ก็จะมุ่งถึงด้านตัวเลขทางการเงินและผลประโยชน์ทางการเงินเป็นอันมาก แต่ถ้าเป็นผู้บริหารที่มาจากด้านการตลาด การวางแผนก็อาจจะมุ่งถึงการจัดวางเป้าหมายตลาด และลูกค้าต่าง ๆ ในภายนอกเป็นส่วนมาก

โดยปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานภายในจะถูกรบกวนได้ง่าย ทำนองเดียวกันในกรณีของการใช้วิธีจ้างหรือจัดให้มีผู้บริหารที่ชำนาญงานเกี่ยวกับการวางแผนมาทำงาน ด้านการวางแผนเป็นตำแหน่งหน้าที่งานใหม่แล้ว วิธีการนี้ก็อาจจะมีผลดีที่จะมีเจ้าหน้าที่ช่วยวางแผนเป็นการเฉพาะ เสริมเพิ่มเข้ามาโดยอยู่ในความรับผิดชอบของผู้อำนวยการด้านการวางแผน^{๖๓} หรือที่เรียกว่า Corporate Planning Director ซึ่งปัญหาก็จะเกิดขึ้นในอีกทางหนึ่ง คือ การจัดตั้งหน่วยงานหรือการมีผู้ชำนาญการดังกล่าว มักจะทำให้ต้องเสียต้นทุนค่าใช้จ่ายเป็นอันมาก เพราะมักจะต้องมีบุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ ที่จัดตั้งเป็นกลุ่มวางแผนขึ้นมาต่างหาก และถ้าหากผู้บริหารมิได้เข้าไปใช้ประโยชน์และกำกับแนวทางการวางแผนของหน่วยงานใหม่นี้แล้ว ขอบเขตการศึกษาอาจจะกว้างเกินไปจนไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์เพื่อสนับสนุนการวางแผนของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การได้หรือถ้าทำได้ก็เป็นการไม่คุ้มค่า ยกตัวอย่างเช่นหน่วยงานบางแห่งที่มีการจัดตั้งหน่วยงานด้านการวิจัยและวางแผนนั้น บ่อยครั้งการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ มักจะมีขอบเขตกว้างมากเกินไปจนไม่สามารถ ประเมินข้อมูลหรือประโยชน์จากการวิเคราะห์ปัญหานั้น มาช่วยเหลือด้านปฏิบัติการได้ ซึ่งหากเกิดกรณีเช่นนี้ก็เท่ากับมีผลทำให้ความสนใจหรือความ สมบูรณ์ของภารกิจในด้านการวางแผนของผู้บริหารด้อยลงไป

กล่าวโดยสรุปไม่ว่าจะโดยวิธีการใด ๆ ก็ตาม สารสำคัญที่จะทำให้การวางแผนเกิดผลสำเร็จได้ตามที่ต้องการนั้น ความสำคัญย่อมอยู่ที่การต้องมีวิธีการกำกับระบบการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้หมายถึงการต้องมีการประสานงานกันอย่างมาก ระหว่างบุคคลและหน่วยงานฝ่ายต่าง ๆ ที่ซึ่งมีส่วนต่อกระบวนการวางแผนทั้งหมด และภารกิจด้านนี้เองที่เป็นภารกิจที่แท้จริง ผู้บริหารระดับสูงจะต้องรับผิดชอบให้เกิดขึ้นได้ การมอบให้เจ้าหน้าที่ช่วยวางแผนเข้ามาช่วยเหลือ นั้น เป็นเรื่องที่ต้องยอมรับกันเพราะเหตุที่ผู้บริหารจะได้มีโอกาสแบ่งภาระงานนี้ให้เจ้าหน้าที่คนอื่น ๆ ช่วยปฏิบัติแทน แต่อย่างไรก็ตามการต้องติดตามควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ช่วยวางแผนให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพก็เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำ ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันว่า การ

^{๖๓} พะยอม วงศ์สารศรี, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๓), หน้า ๔-๖.

วางแผนที่เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารสูงสุดนั้น ยิ่งได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่ และคุณภาพของระบบการวางแผนก็จะเกิดผล สามารถนำมาใช้ปฏิบัติในฐานะเป็นเครื่องมือช่วยบริหารของผู้บริหารได้อย่างดีด้วยถ้าหากปล่อยปละละเลยปล่อยให้เจ้าหน้าที่ช่วยวางแผนทำงานตามใจชอบ โอกาสที่จะผิดพลาดและทำให้การวางแผนเป็นระบบ ไม่สัมพันธ์กับการบริหารงานตามปกติก็จะเกิดขึ้นได้ง่าย ซึ่งในลักษณะเช่นนั้น การวางแผนจะไร้ทั้งความหมายและปราศจากประโยชน์ต่อองค์การอย่างสิ้นเชิง และผลเสียที่เกิดขึ้นก็คือการวางแผนจะกลายเป็นภารกิจที่เสียเวลาและค่าใช้จ่ายเป็นอันมาก โดยที่ไม่ก่อประโยชน์อันใดเลยกับทุก ๆ ฝ่ายในองค์การ

๒. วิธีการจัดเจ้าหน้าที่ช่วยวางแผน^{๒๔}

ในการบริหารการจัดทำแผนโดยให้มีเจ้าหน้าที่ช่วยวางแผนคอยช่วยนั้นอาจทำได้หลายวิธีต่างกันตามที่จะได้พิจารณาต่อไปนี้ อย่างไรก็ตาม สิ่งที่เป็นหลักการที่ยึดถือเป็นการถาวรตลอดมา ก็คือความรับผิดชอบในการวางแผนจะต้องตกอยู่กับผู้บริหารสูงสุดเสมอ แต่วิธีการจัดหน่วยงาน ให้รับผิดชอบงานวางแผน ผู้บริหารอาจจัดขึ้นเป็นแบบต่าง ๆ ดังนี้

๑. การจัดตั้งฝ่ายวางแผน (planning department) วิธีนี้จะมีการจัดตั้งเป็นหน่วยงานขึ้นมา โดยให้มีผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้รับผิดชอบ และให้รายงานตรงต่อผู้บริหารระดับสูง ซึ่งในกรณีนี้หากมีการสนใจเท่าที่ควรแล้ว ผู้อำนวยการฝ่ายด้านวางแผนก็จะสามารถเลือก วิธีปฏิบัติโดยหันไปรายงานให้กับผู้บริหารระดับรองลงไป ในรายงาน หรือหัวหน้าฝ่ายของงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องก็ได้

ในกรณีข้างต้นนี้ ผู้บริหารที่ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านการวางแผนจะมีหน้าที่ดังนี้ คือ ๑) จัดระบบวางแผนขึ้นมาใหม่ หรือ ๒) การทดลองออกแบบระบบวิธีการจัดทำแผนตลอดแทรกเข้ามาใช้งานทั้งสองกรณีดังกล่าวนี้ต่างก็จะมีกำหนดบทบาทกิจกรรมที่เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนที่จะต้องทำ เช่น การกำหนดแบบฟอร์มเทคนิควิธีการจัดทำแผนและวางกำหนดเวลาต่าง ๆ แต่จะไม่มีอำนาจโดยตรงในการตัดสินใจในเรื่องที่เป็นกลยุทธ์ของแผนหรือเรื่องการแบ่งสรรทรัพยากรต่าง ๆ ซึ่งในทางปฏิบัติแม้จะเป็นผู้เกี่ยวข้องโดยตรงในขั้นของการอนุมัติแผน คือ แผน ต่าง ๆ จะต้องผ่านจุดนี้ทั้งหมดก็ตาม แต่บทบาทที่แท้จริงนั้นจะเป็นบทบาท ในการช่วยประสาน การปรับปรุงแก้ไขแผน และควบคุมการแจกจ่ายแผนงานที่อนุมัติแล้วกลับไปให้กับฝ่ายต่าง ๆ ใน เรื่องนี้มักจะมีการเข้าใจผิดอยู่เสมอว่า ฝ่ายวิจัยและวางแผนมีอำนาจอย่างแท้จริงในการอนุมัติแผน โดยที่ความจริงนั้น บทบาทที่มีคุณค่าและสำคัญ ที่สุดของฝ่ายวิจัยและวางแผนที่จะมีต่อฝ่ายบริหาร สูงสุดก็คือบทบาทในการให้ข้อเสนอแนะเท่านั้น

โดยทั่วไปแล้ว เจ้าหน้าที่ด้านการวางแผนโดยมากมักจะอยู่ใกล้ชิดกับเหตุการณ์และข้อมูล สำคัญ ๆ ในทางบริหาร จึงทำให้มองเห็นถึงพัฒนาการความเป็นไปต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การได้ ชัดเจนและกว้างกว่า รวมทั้งได้เห็นทางเลือกของข้อเสนอต่าง ๆ ตลอดจนการสามารถ

^{๒๔} พิพัฒน์ โกศลวัฒน์, บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา. (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, ๒๕๓๑), หน้า ๒๓.

คาดหมาย ความสำเร็จของแผนงานว่าจะทำได้เพียงใดอีกด้วย จึงเท่ากับมีผลทำให้ตำแหน่งนี้มีอำนาจมากมาย โดยไม่รู้ตัว ทั้งนี้เพราะการเป็นผู้วิเคราะห์ตีความและให้ความเห็นแก่แผนงานของฝ่ายต่าง ๆ ที่เสนอเข้ามาในจุดนี้ที่จะเป็นผู้พิจารณาเป็นเบื้องต้นก่อน นอกจากนี้ สืบเนื่องจากการเป็นผู้ทำการวิจัยและพยากรณ์สิ่งที่ผันแปร ต่าง ๆ และเป็นจุดกลางในระดับสูงสุดที่จะเป็นผู้ประมวลข้อมูล ข่าวสารทุกชนิดจากทุกจุดในฐานะที่เป็นศูนย์กลางของข้อมูลด้วย จึงทำให้เกิดความสำคัญขึ้นในฐานะเป็นผู้ชำนาญการอีกด้วย

๒. การจัดตั้งเป็นคณะกรรมการวางแผน^{๖๕} ในองค์การบางแห่งการจัดรูปองค์การเพื่อให้อำนาจรับผิดชอบในเรื่องวางแผนนี้ มักจะนิยมจัดเป็นอีกแบบหนึ่งคือ การจัดตั้งเป็นคณะกรรมการวางแผน (Planning Committee) ขึ้นมาแทนที่จะจัดขึ้นมาเป็นฝ่ายในรูปที่เป็นหน่วยงานถาวร คณะกรรมการวางแผนมักจะประกอบด้วยผู้บริหารที่มาจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะมีส่วนในการปฏิบัติตามแผนนั่นเอง โดยอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ตามตำแหน่งทำให้ผู้บริหารเหล่านั้นที่อยู่ในคณะกรรมการ วางแผนมีอำนาจสิทธิที่จะตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์และการแบ่งสรรทรัพยากรได้ และถือได้ว่า อยู่ในฐานะที่เหมาะสมที่จะทำเช่นนั้นด้วย และถ้าหากมีข้อแตกต่างหรือความเห็นที่ไม่ตรงกัน ก็จะสามารถพิจารณาและตัดสินใจกันในระหว่างสมาชิกของคณะกรรมการวางแผนด้วยกันได้โดย ตรงโดยหลักการแล้ว การใช้คณะกรรมการวางแผนเพื่อจัดทำแผนน่าจะเป็นวิธีที่ดีและเหมาะสมที่จะใช้ได้ผล แต่ทั้งนี้จะเป็นไปได้จริงก็ต่อเมื่อจะต้องจัดให้มีเจ้าหน้าที่ธุรการ และ หรือ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์คอยช่วยเหลืองานของคณะกรรมการ โดยให้เป็นเจ้าหน้าที่ถาวรไว้รองรับภารกิจงานวิเคราะห์และประมวลข้อมูล ตลอดจนช่วยประสานงานต่าง ๆ เช่นเดียวกับที่แผนกวิจัยและวางแผนทำอยู่วิธีนี้นับว่าเป็นที่นิยมมากขึ้น โดยยึดถือเป็นรูปแบบสำหรับการจัดทำแผนระยะยาวอย่างไร ก็ตามการทำงานในรูปของคณะกรรมการก็อาจมีปัญหาคือ มีการขัดแย้งกันระหว่างผู้แทน จากแผนกต่าง ๆ หรือไม่ก็มีการประนีประนอมลุ่มอล่วยกันจนเกิดผลเสียต่อองค์การ ดังนั้น

ในทุกครั้งที่จะเลือกใช้คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูงจึงต้องประเมินถึงสิ่งต่าง ๆ คือ

๑. ความต้องการและแรงจูงใจของผู้นำ
๒. บุคลิกภาพและชนิดของบุคคลที่เกี่ยวข้อง
๓. ปัญหาข้อยุ่งยากที่อาจเกิดขึ้นและที่จะเป็นปัญหาต่อการทำงานในรูปของคณะกรรมการ และตามข้อเท็จจริงที่เป็นอยู่ก็คือว่า สำหรับกรณีที่ผู้บริหารระดับสูงสนใจและผูกพันตนเองที่จะรับผิดชอบต่อการวางแผนแล้ว โดยมากมักจะพยายามหลีกเลี่ยงไม่ใช้วิธีตั้งเป็นรูปคณะกรรมการ^{๖๖}

๓. การใช้คณะข้างใน (task force) สำหรับในบางกรณีนั้น กลุ่มของผู้บริหารจะได้รับมอบหมายงานพิเศษให้เป็นผู้จัดระบบและดำเนินการให้มีการจัดทำแผนระยะยาวหรือให้

^{๖๕} ภิญญู สาร, **หลักบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๖), หน้า ๖๕.

^{๖๖} วิโรจน์ สารรัตน์, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๗), หน้า ๒๕.

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๑๒๗

ปรับแก้วิธีการวางแผนที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ดังนี้ คณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นมาทำงานนี้ก็จะมีจุดมุ่งที่วัตถุประสงค์ เป็นสำคัญ คณะกรรมการทำงานเฉพาะกิจเช่นนี้ จึงมักจะเรียกว่าเป็น คณะทำงาน ซึ่งบุคคลที่มาทำงานนี้โดยมากมักจะมาทำงานเป็นครั้งเป็นคราวเท่านั้น โดยส่วนมากทุกคนยังมีงานประจำ หลังจากที่มาช่วยงานอย่างเต็มที่ได้อันในช่วงเวลาอันสั้นแล้ว ทุกคนต่างก็จะหันกลับไปทำงานในสังกัดเดิมของตน เพราะงานประจำที่เป็นงานหลักของตนย่อมมีความสำคัญมากกว่าเสมอ

การมีคณะทำงานสำหรับช่วยวางแผนนี้ วิธีที่เหมาะสมและสามารถทำงานได้ผลคือ ควรจะต้องมีสมาชิกคนใดคนหนึ่งจากฝ่ายบริหารเข้ามารับทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีมงานบริหาร เพื่อเป็นหลักหรือเป็นแกนของกลุ่ม และมีสมาชิกที่เป็นตัวแทนจากฝ่ายอื่น ๆ รวมทั้งผู้ชำนาญการ ที่จะเข้ามาช่วยในการกำหนดทิศทางหรือการพยากรณ์ภาวะต่าง ๆ ด้วย

รูปแบบการทำงานที่เป็นคณะทำงานเช่นนี้ โอกาสที่จะสำเร็จผลย่อมขึ้นอยู่กับากรต้องมีเป้าหมายที่ระบุได้อย่างชัดเจน และมีการติดตามผลความก้าวหน้าเป็นระยะเพื่อจะก้าวเข้าสู่เป้าหมายเป็นลำดับขั้นตอน อีกทั้งยังต้องขึ้นอยู่กับความสามารถและการเข้ากันได้ระหว่างสมาชิก ตลอดจนความสามารถของผู้นำที่เป็นหัวหน้าทีมด้วย ดังนั้นการต้องพิถีพิถันเลือกเฟ้น ตัวสมาชิกที่จะเข้าอยู่ในคณะทำงานจึงนับว่าเป็นเรื่องที่ต้องทำอย่างจริงจัง ซึ่งในเรื่องนี้การจะพิจารณาว่าฝ่ายบริหารระดับสูงได้ให้น้ำหนักความสำคัญของการวางแผนจริงหรือไม่เพียงใดนั้นย่อมดูได้จากตัวบุคคลที่ฝ่ายบริหารได้คัดเลือกและแต่งตั้งให้เข้ามาเป็นสมาชิก ทำงานว่าเป็นคนมีความสามารถเพียงใด ถ้าหากเป็นคนมีความสามารถดีย่อมแสดงว่าผู้บริหารได้ให้ความสนใจต่องานด้านนี้ แต่ถ้าทำแบบขอไปทีแล้ว ความสนใจและกระตือรือร้นของทุกฝ่ายก็จะหมดไปด้วย

๔. การให้ผู้บริหารในฝ่ายปฏิบัติเป็นผู้จัดทำแผนตามความหมายนี้ผู้บริหารในฝ่ายปฏิบัติและตำแหน่งงานที่อยู่ในระดับสูงจะต้องมีความรับผิดชอบต่อการวางแผน ๓ ประการ คือ

๑. การต้องเข้าใจแนวความคิดและวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนต่าง ๆ และแสดงออกถึงความทุ่มเทให้ความสนใจให้ปรากฏทั้งองค์กร

๒. การต้องสามารถตัดสินใจในปัญหาหลักต่าง ๆ ให้เป็นไปในทิศทางที่ก่อให้เกิดผลในทางกำไร และสร้างความเข้มแข็งแก่ผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งการใช้เงินเพื่อสร้างความเติบโตให้กับองค์กร

๓. ต้องสามารถสร้างความมั่นใจว่าแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่ดำเนินไปนั้น จะลงผลดีต่อแผนงานและเป้าหมายระยะยาวขององค์กร^{๖๗}

ในการนี้ การมีดุลยพินิจที่ดี ตลอดจนความสามารถและ การคล่องตัวที่จะปรับตัวทันกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง นับว่าเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารทุกระดับในฝ่ายปฏิบัติในอันที่จะให้เกิดประสิทธิภาพทั้งสามประการดังกล่าว

^{๖๗} สมคิด บางโม, **องคกรและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : น้าอักษรการพิมพ์, ๒๕๕๘), หน้า

นอกจากนี้ คุณสมบัติประการสุดท้ายที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารในฝ่ายปฏิบัติก็คือ การสามารถกระทำตนจนสำเร็จใน ๓ ประการที่สมดุลกันคือ

(ก) ตื่นตัวทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง แต่ไม่ตระหนกตกใจที่จะต้องตัดสินใจ

(ข) ริเริ่มสร้างสรรค์คิดค้นทางเลือกและสามารถเลือกทางเลือกที่ดีมาปรับใช้ได้ถูกต้อง

(ค) ทำตนคล่องตัวที่สามารถช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้กับองค์กร พร้อมกับสามารถทำงานตามความรับผิดชอบให้สำเร็จผลลงได้ ซึ่งความสามารถปรับตัวให้สมดุลในปัจจุบันเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ไม่มีตัวตนเช่นนี้ก็เท่ากับเป็น "การวางแผนเพื่อการบริหารงานที่กระทำอยู่ตลอดเวลา" นั่นเอง

การให้ผู้บริหารในฝ่ายปฏิบัติเป็นผู้รับผิดชอบทำการวางแผนนี้ผู้จัดการฝ่ายการเงิน ฝ่ายผลิตและฝ่ายการตลาด จึงต่างต้องเป็นผู้วางแผนด้วยตนเองทั้งสิ้น แต่อย่างไรก็ตามหน่วยงานต้องคอยให้การสนับสนุน กันนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้สำหรับองค์การสมัยใหม่ในปัจจุบัน การมีเจ้าหน้าที่ด้านวางแผนจึงมักจะมีไว้เพื่อคอยให้คำแนะนำปรึกษาหรือให้ข้อเสนอแนะ

๓. บทบาทของเจ้าหน้าที่ช่วยวางแผนในการประสานการวางแผน^{๖๘}

สำหรับขอบเขตงานและหน้าที่งานที่สำคัญที่ถือได้ว่าเป็นบทบาทของเจ้าหน้าที่ช่วยวางแผนที่ได้ช่วยเหลือผู้บริหารระดับสูงในการจัดทำแผนในด้านเทคนิคนั้น ก็คือ บทบาทที่สำคัญ ๒ ด้าน ดังต่อไปนี้

๑. เจ้าหน้าที่ช่วยวางแผนจะมีบทบาทในการคิดริเริ่มให้มีการวางแผน ซึ่งบทบาทในแง่ นี้โดยปกติมักจะมีการประสานร่วมทำกับผู้ชำนาญการด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น นักเศรษฐศาสตร์ หรือ นักสถิติ จะช่วยเหลือในการให้ข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการวางแผน และที่ซึ่งจะใช้ข้อมูลชุดเดียวกัน นี้สนองให้กับฝ่ายจัดการระดับสูงด้วย

๒. เจ้าหน้าที่ช่วยวางแผนจะเป็นเจ้าหน้าที่ที่คอยช่วยเหลือในระหว่างกระบวนการวางแผน นั่นคือ การเอื้ออำนวยความสะดวกในสิ่งต่าง ๆ นับตั้งแต่การจัดทำกำหนดเวลาในการวางแผน และการให้การช่วยเหลือทุกอย่างจนสามารถทำสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีทุกขั้นตอน

ก. บทบาทในการเป็นผู้ประสานระบบวางแผน ในกระบวนการที่ปฏิบัติจริงในการจัดทำแผนผู้บริหารงานมิใช่จะกระทำโดยการติดต่อ หรือสั่งการด้วยข้อมูลที่ใช้อยู่ตามปกติ หากแต่จะต้องมีการจัดทำแบบฟอร์มเพื่อให้การประสานเป็นระบบข้อมูลสำหรับการวางแผนที่ใช้รวบรวม ข้อมูลขึ้นมาจากรายละเอียดจนเป็นข้อมูลที่เหมาะสมสำหรับการวางแผนในระดับที่สูงขึ้นมา จนกระทั่งในที่สุดจะต้องสามารถสรุปผลขึ้นมาจนกลายเป็นข้อมูลสรุปที่จำเป็นและเหมาะสมที่จะนำมาใช้วางแผน ณ ระดับของฝ่ายจัดการในระดับสูง กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือพร้อม ๆ กับการวางแผนที่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ และผู้ปฏิบัติการตามฝ่ายต่างก็ดำเนินการคิดวิเคราะห์และพิจารณา ถึงความเป็นไปได้ของแผนนั้น ทุก ๆ ฝ่ายย่อมจะต้องมีการคิดวิเคราะห์อยู่บนรากฐานของข้อมูล ที่เป็นจริงที่แยกออกตามลูกค้า ตลอดจนผลิตภัณฑ์หรือข้อมูลทางการเงินที่เกี่ยวกับต้นทุนหรือรายได้จากการ

^{๖๘} สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิชย์, ๒๕๕๑), หน้า ๒๑.

ขายต่าง ๆ ข้อมูลเหล่านี้จำเป็นที่จะต้องเป็น ข้อมูลรวมที่เป็นระบบข้อมูลเดียวกันนั่นก็คือ ตัวข้อมูลเพื่อการวางแผนจะต้องสอดคล้องและสามารถประมวลการดำเนินงานของกิจกรรมด้านต่าง ๆ สรุปผลจากระดับต้นขึ้นมาเป็นลำดับ ทั้งระบบข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนและข้อมูลที่ใช้ในการพิจารณาวิเคราะห์แผน ซึ่งได้มีการกำหนดเป้าหมายเรื่องต่าง ๆ ออกมาเป็น ตัวเลขนั้น การดำเนินงานทั้ง ๒ กรณีดังกล่าว ของผู้ทำการวางแผนที่กระจายอยู่ทั่วไปทั้งบริษัท ต่างก็จะได้มีการประสานกันโดยคนกลางซึ่งมักจะเรียกว่า เจ้าหน้าที่ช่วยวางแผนหรือเจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานวางแผนหรือที่บริษัทใหญ่ ๆ ในต่างประเทศ จะเรียกว่าผู้อำนวยการฝ่ายวางแผน หน่วยงานดังกล่าวนี้ในทางปฏิบัติจะกระทำโดยมีการออกแบบฟอร์มเพื่อการวางแผนสำหรับระดับต่าง ๆ โดยมีการพิจารณาถึงข้อมูลที่จะจำเป็นต้องกรอกลงไป ซึ่งย่อมต้องเข้าใจถึงกระบวนการคิดวิเคราะห์จนสามารถย่อเหลือตัวเลขที่จำเป็นที่จะใช้สำหรับการสื่อความในรูปของแผนงานมายังฝ่ายจัดการเท่านั้น ในทางปฏิบัติข้อมูลเหล่านี้มักจะมีจำนวนมากและมีหลายประเภทด้วย ซึ่งถ้าหากมีมากก็จะเป็นปัญหาในการปฏิบัติที่จะทำให้การวางแผนกลายเป็นเรื่องของการมีเอกสาร ข้อมูลมากมายมหาศาล จึงเป็นเรื่องสำคัญยิ่งที่งานด้านนี้จะต้องดำเนินการโดยมีผู้มีความรู้ความสามารถทั้งในทางบริหารและในทางข้อมูลการบัญชีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเข้ามาช่วยทำหน้าที่วิเคราะห์ระบบข้อมูลและขอบเขตงานที่รับผิดชอบ ตลอดจนวิเคราะห์กระบวนการตัดสินใจของจุดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะสามารถออกแบบระบบแบบฟอร์มวางแผนที่ดีที่สุด ซึ่งควรจะมีจำนวนแบบฟอร์มและปริมาณข้อมูลตัวเลขที่กรอกลงในแบบฟอร์มน้อยที่สุดเท่าที่จำเป็นโดย ยังคงรักษาความสมบูรณ์ของการวางแผนทั้งระบบได้มากที่สุดด้วย

เมื่อใกล้กำหนดการวางแผนสิ้นสุดลงนั้น ในทางปฏิบัติแผนต่าง ๆ ควรจะได้รับการประสาน เตรียมพร้อมที่จะส่งเข้ามาได้ และได้มีการกรอกข้อมูลเป็นที่ยุติ ซึ่งเมื่อถึงเวลากำหนด ส่งแผน เจ้าหน้าที่วางแผนในส่วนกลาง ก็จะมีหน้าที่ประมวลข้อมูลต่าง ๆ ให้เป็นแผนรวมของ ทั้งองค์การ ที่ประกอบด้วยรายละเอียดจากแผนของทุกฝ่ายที่ปรากฏให้เห็นความสัมพันธ์กันของความรับผิดชอบต่าง ๆ ในขั้นตอนนี้ภารกิจที่สำคัญยิ่งของเจ้าหน้าที่ช่วยวางแผนก็คือ การต้อง วิเคราะห์ตรวจสอบความถูกต้องของการวางแผนเท่าที่ได้ดำเนินการมาโดยฝ่ายต่าง ๆ แต่ทั้งนี้มิใช่ หมายถึงการเข้าไปแก้ไขตัวเลขที่เจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติได้จัดทำมา เพราะจะต้องถือเป็นความรับผิดชอบที่ฝ่ายนั้น ๆ จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่อฝ่ายบริหารโดยตรง บทบาทในการวิเคราะห์ของ ผู้ที่รับผิดชอบในการประสานการวางแผนนี้ จะอยู่ที่การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแผนตามทัศนะ ของตน ทั้งนี้เพื่อให้ฝ่ายจัดการได้ทราบถึงแนวทางความเป็นไปได้ตลอดจนสิ่งที่เป็นข้อแตกต่างของแผนงาน

ข. บทบาทในการประสานการให้เป้าหมายระหว่างกัน ตามสภาพจริงของการวางแผนงานนั้น ในระดับที่อยู่ต่ำลงมาที่ต่างก็แยกกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การ และเพื่อที่จะต้องนำผลงานที่ทำได้ไปประสานและรวมเข้าด้วยกัน ในขั้นของการจัดทำแผนจึงจำเป็นต้องมีสายใยการประสานงานระหว่างกัน เพื่อส่งผลรวมขึ้นไปยังผู้จัดการฝ่ายการตลาด และมีการ ปรับและประสานระหว่างกันของภาคต่าง ๆ ในระดับแนวนอน ทำนองเดียวกัน ผู้จัดการภาค แต่ละคนก็ต้องเป็นผู้รับผิดชอบ จัดให้มีการประสานระหว่างกันของผู้จัดการสาขา ที่อยู่ในจุด

ต่างๆ ด้วย^{๖๙}

ค. บทบาทในการพิจารณาและประเมินแผนงาน ถือว่าเป็นหน้าที่งานที่สำคัญของเจ้าหน้าที่ ช่วยวางแผน เจ้าหน้าที่ช่วยวางแผนจะทำการพิจารณาแผนงานที่ผู้บริหารในฝ่ายปฏิบัติได้เสนอ ขึ้นมา และการประเมินถึงความเหมาะสมและเข้ากันได้ของแผนงานของฝ่ายต่าง ๆ ทั้งนี้ อาจจะทำโดยอาศัยข้อสมมติ และแนวทางที่ได้กำหนดไว้แล้วหรือที่ได้รับมาจากฝ่ายจัดการก็ได้ รวมทั้งการทำหน้าที่ปรับและประสานให้แผนต่าง ๆ เหล่านั้นรวมเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จากนั้นก็จะนำเสนอไปถึงผู้ชำนาญการเฉพาะด้าน เช่น เสนอให้ผู้วิเคราะห์การเงินดำเนินการวิเคราะห์ ต่อแล้วนำเสนอถึงผู้บริหารสูงสุด เพื่อพิจารณาอนุมัติในขั้นสุดท้าย และจะส่งแผนย้อนกลับมาให้ฝ่ายต่าง ๆ ปรับแก้หรือให้ยอมรับนำไปปฏิบัติ

ง. บทบาทในการให้คำปรึกษา^{๗๐} คือ เจ้าหน้าที่ช่วยวางแผนจะต้องพร้อมเสมอในการที่จะให้คำแนะนำโดยมีเจ้าหน้าที่ที่เป็นกลุ่มทำงานที่จะคอยช่วยเหลือในระหว่างกระบวนการวางแผน ซึ่งหน้าที่ที่จะต้องกระทำในขั้นตอนนี้ก็คือการเข้าไปช่วยเหลือในการตีความข้อสมมติ ในการพยากรณ์การชี้แจงเกี่ยวกับแนวทางของการวางแผนต่าง ๆ และในการประเมินเบื้องต้นเกี่ยวกับ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแผน

ในการประเมินผลแผนงานหรือการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแผนนั้น ในทางปฏิบัติที่จะไม่ใช้การให้ความเห็นที่เป็นคำตอบขั้นสุดท้ายที่จะรับหรือปฏิเสธแผนได้ทันที การประเมินหรือวิเคราะห์แผนควรจะต้องเป็นการให้คำปรึกษาเพื่อที่จะได้นำไปแก้ไข การสื่อความเข้าใจ ระหว่างเจ้าหน้าที่ช่วยวางแผนกับผู้รับผิดชอบของหน่วยงานที่เป็นผู้จัดทำแผนย่อมจะช่วยให้การ พิจารณา และการวิเคราะห์แผนเป็นไปโดยราบรื่น จนกระทั่งได้แผนงานที่ดีและ มีความเหมาะสม ความพยายามในการวางแผนจึงจะเป็นประโยชน์ไม่เกิดการ สูญเปล่า

แนวความคิดของการมีเจ้าหน้าที่ช่วยวางแผนตามบทบาทข้างต้นนี้ เป็นไปภายใต้ข้อสมมติ ที่ว่าการกิจในการจัดทำแผนจะตกอยู่กับเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะต้องรับผิดชอบในการจัดทำด้วยตนเอง แต่กิจกรรมในการวางแผนจะได้รับการประสานโดยเจ้าหน้าที่ช่วยวางแผน ดังกล่าว ภารกิจของผู้บริหารที่เป็นเจ้าหน้าที่ช่วยวางแผนในจุดศูนย์กลางจึงนับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ ที่จะต้องได้คนที่มีความสามารถ ตลอดจนเป็นบุคคล ที่น่าเชื่อถือ และมีประสบการณ์มากพอ ตลอดจนเป็นที่ยอมรับของหน่วยงาน ต่าง ๆ ในองค์กร

กล่าวโดยสรุป เจ้าหน้าที่ช่วยวางแผนมีไว้เพื่อที่จะให้ช่วยดูแลการวางแผนของทั้งองค์กร แต่มีใช้หมายถึงการจัดตั้งขึ้นมาเพื่อเป็นผู้ทำแผนด้วยตนเอง เจ้าหน้าที่ช่วยวางแผนนี้จะมีหน้าที่ ช่วยคอยติดตามวิเคราะห์ระบวางแผนทั้งหมดและให้ข้อเสนอแนะโดยการให้บริการช่วยเหลือ สนับสนุน ให้การวางแผนเกิดขึ้นทั่วองค์กรและเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่นำไปปฏิบัติด้วย

^{๖๙} เสนาะ ดิยาวี, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๖), หน้า ๔๖.

^{๗๐} Hoy, W. K. and C. G. Miskel, *Educational Administration*, 4th ed (New York : Mc Graw – Hill, 1991), p.116-117.

ตน เองจริง ๆ

๗.๔ การมีส่วนร่วมในการวางแผนของผู้ปฏิบัติ

๑. การผูกพันเข้าร่วมโดยฝ่ายจัดการ^{๗๑}

การเข้าร่วมโดยฝ่ายจัดการในการวางแผนนั้น นับว่าเป็นเรื่องสำคัญที่สุดที่จะมีผลทำให้การวางแผนสำเร็จผลลงได้ ทั้งนี้หมายความว่า การจัดระบบการวางแผนใด ๆ ขึ้นใช้ในองค์กรนั้นจะต้องเป็นเรื่องที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารระดับสูง โดยจะต้องยอมรับและสนับสนุนระบบดังกล่าวรวมทั้งการให้ความสนใจและมีความเชื่อมั่นในระบบการวางแผนที่กำลังดำเนินการอยู่ด้วย

ในแง่ของการผูกพันเข้าร่วมโดยฝ่ายจัดการจะมีขึ้นเมื่อใดในองค์กรอาจจะเป็นไปดังนี้คือ ในระยะต้น ๆ ที่องค์การเริ่มพัฒนาเติบโต ขึ้นมานั้น แม้ว่าบางกิจการจะมีแผนธุรกิจที่พร้อมสมบูรณ์ครบตั้งแต่ตอนเริ่ม ก็ตามแต่ส่วนมากก็มักจะยังไม่ได้มีการจัดระบบการวางแผนอย่าง เป็นทางการขึ้นในขณะนั้น การวางแผนอย่างเป็นทางการมักจะเกิดขึ้น เมื่อผู้ประกอบการได้มีการ จัดองค์การหรือจัดหน่วยงานเข้ารูปเป็นอย่างดีแล้ว โดยได้มีการกำหนดความรับผิดชอบของแต่ละคนไว้อย่างชัดเจนทุกหน้าที่ด้วย ซึ่งในภาวะที่องค์การได้มีระบบงานต่าง ๆ เป็นรูปเป็นร่าง ที่เป็นทางการแล้วนั้น การพัฒนาและการจัดทำวางแผนจึงจะมีน้ำหนักมากขึ้น และเห็นได้ ชัดเจนว่าเป็นเรื่องที่มีความจำเป็น ทั้งนี้เพราะตลอดเวลาในขณะที่องค์การกำลังอยู่ในระยะ เติบโตนั้น การวางแผนมักจะไม่ได้ได้รับความสนใจเท่าที่ควร สมาชิกทุกคนต่างก็ยังคงยุ่งอยู่กับ การทำงานเฉพาะหน้าวันต่อวันมากกว่าที่จะสนใจเรื่องที่จะเกิดขึ้นในระยะยาวและการคิดถึงความไม่แน่นอนของอนาคตงานต่าง ๆ ที่ทำอยู่นั้นกำลังอยู่ในภาวะที่ขยายตัวเติบโต ซึ่งจะดึงความสนใจของผู้บริหารส่วนมากไปในแนวทางดังกล่าว

แต่เมื่อองค์การเติบโตขึ้นความสับสนตลอดจนความสับสนซับซ้อนจะเพิ่มมากขึ้นและด้วยความยุ่งยากในการบริหารงานอันเนื่องจากกิจกรรมมีปริมาณและมีขนาดใหญ่มากขึ้นนั่นเอง จะกระตุ้นให้ผู้บริหารเห็นถึงความจำเป็นของการต้องจัดทำแผนงานเพื่อกำหนดทิศทางอนาคตขององค์การ ในภาวะดังกล่าวนั้นเองผู้บริหารระดับสูงก็จะมีที่ยอมรับและประกาศใช้ระบบ การวางแผนอย่างเป็นทางการ ซึ่งในขั้นตอนนี้เท่ากับผู้บริหารหวังที่จะได้ประโยชน์จากคุณค่าข้อดีของการวางแผนจึงเป็นธรรมดาอยู่เองที่ผู้บริหารจะต้องผูกพันเข้าร่วมในเรื่องการวางแผนดังกล่าวโดยตรงและการแสดงออกของผู้บริหารก็คือการต้องเปลี่ยนสภาพจากการใช้เวลาในการปฏิบัติงานประจำต่าง ๆ โดยหันกลับไปทุ่มเวลาและความสนใจไปใช้เพื่อสำหรับการวางแผนมากยิ่งขึ้นตลอดจนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานก็ควรจะต้องแสดงออกโดยการกระทำต่าง ๆ ที่ชี้ให้เห็นถึงความผูกพันในระบบการวางแผน เช่น การใช้แผนเป็นเครื่องมือในการมอบหมายงานและการ

^{๗๑}Hoyle, E., *The Role of the Teacher*, (London : Routledge and Kegan Paul, 1969), p.36-37.

ติดตามผลงาน ด้วยการให้รายงานผลการปฏิบัติตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ตลอดจนถึงการวัดค่าและประเมินผลงานต่าง ๆ โดยการพิจารณาเทียบกับแผนงานในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นแนวทางการบริหารที่เป็นระบบและมีการใช้เทคนิคต่าง ๆ ของการบริหารสมัยใหม่ เข้าช่วยวิเคราะห์

ในการเข้าร่วมดำเนินการตามกระบวนการวางแผนที่กำหนดอย่างเป็นทางการนั้น หัวหน้า งานหรือผู้บริหารควรจะทำให้ความสนใจและผูกพันเต็มที่โดยเชื่อในความคิดที่เกี่ยวกับการวางแผนว่าเป็นความพยายามที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งถ้าหากขาดความเชื่อถือหรือขาดศรัทธาแล้วโอกาสที่จะสำเร็จจะเป็นไปได้การผูกพันสนใจเข้าร่วมโดยฝ่ายจัดการนี้ความหมายจึงมิใช่หมายถึง ความรู้ความเข้าใจที่เห็นถึงความสำคัญของการวางแผนเท่านั้น แต่ต้องหมายถึงความถึงจิตใจที่มีศรัทธาหรือมีจิตใจที่ทุ่มเทหรือสนใจจริงซึ่งแสดงออกถึงการมีความเชื่อมั่นในบทบาทของการวางแผนที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้จริง

การวางแผนจะมีประสิทธิภาพดีที่สุดต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงได้ผูกพันตนเองอย่างเหนียวแน่นกับระบบการวางแผนที่มีอยู่ และสำหรับผู้บริหารในระดับที่ต่ำลงมาในระดับของแผนกหรือหน่วยงานย่อยในองค์กรนั้น ถ้าหากผู้บริหารหรือหัวหน้างานผูกพันตนเองสนใจต่อการวางแผนแล้ว โอกาสที่จะสามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของตนให้ดีขึ้นจะมีได้เป็นอันมาก ทั้งนี้เป็นเพราะเท่ากับได้มีการผูกพันและทุ่มเทสนใจเรื่องที่ตนกำลังทำอยู่นั่นเอง และประสิทธิภาพที่จะเพิ่มขึ้นได้นี้อย่างจะมีได้กับผู้ที่ทุ่มเทตนเองสนใจต่อระบบการวางแผนเพื่อหวังจะเอามาใช้ประโยชน์อย่างจริงจังทั้งนี้โดยไม่เกี่ยวข้องว่าหน่วยงานอื่น ๆ จะสนใจแต่เพียงเล็กน้อยหรือไม่สนใจเลยก็ตาม

๒. ประโยชน์ของการมีส่วนร่วมในการวางแผนของผู้ปฏิบัติ^{๗๒}

ประโยชน์ของการมีส่วนร่วมในการวางแผนของผู้ปฏิบัติหมายถึง การปฏิบัติในทางการบริหารของผู้บริหารที่ยึดถือหลักการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม (Participative Management) กล่าวคือ เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำลงไป ได้มีโอกาสเข้ามีส่วนร่วมในการวางแผนโดยการเสนอข้อคิดเห็นหรือเสนอความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่จะเป็แนวทางการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ โดยให้ดีขึ้นกว่าเดิมด้วยแผนงาน และกลวิธีใหม่ ๆ

การมีส่วนร่วมในการวางแผนของผู้ปฏิบัติ^{๗๓} จะมีประโยชน์หลายประการ คือ

๑. จะช่วยให้คุณภาพของการวางแผนมีมากขึ้น ทั้งนี้เพราะข้อปัญหาปลีกย่อยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตลอดจนหนทางที่จะปรับปรุงงานให้ดีขึ้นนั้น ทุก ๆ อย่างล้วนแต่เป็นปัญหาและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในจุดของผู้ปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ต่ำลงไปทั้งสิ้น ดังนั้น ถ้าหากการวางแผนงานเพื่อการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ได้เป็นการคิดริเริ่มหรือวิเคราะห์มาจากจุดของ ผู้

^{๗๒} Katz, Daniel L. and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2 nd ed, (New York : John Wiley, 1978), p.69-71.

^{๗๓} Kennent Michael, *Developing Teacher Researchers in High school A case Study of a Planned interventions*, (Pennsylvania : University Pennsylvania, 1992), p.3336-37.

ปฏิบัติแล้วก็ย่อมจะช่วยให้แนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพงานหรือแผนงาน ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ มีคุณภาพดียิ่งขึ้นกว่าการกระทำโดยเจ้าหน้าที่ที่อยู่ในระดับข้างบนซึ่งห่างไกลจากจุดปฏิบัติเหล่านั้น ทั้งนี้เพราะด้วยคุณภาพของผู้วางแผนที่วิเคราะห์ขึ้นมาจากฐานของจุดปฏิบัตินี้เองที่ทำให้คุณภาพของแผนงานมีคุณภาพสูงขึ้น

๒. การให้มีส่วนร่วมในการวางแผนของผู้ปฏิบัติช่วยให้มีการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ความหมายในที่นี้ก็คือ การให้ผู้ทำงานมีโอกาสคิดริเริ่มและแสดงออกในทางต่าง ๆ นั้น ย่อมจะเป็นเครื่องส่งเสริมกำลังใจให้แต่ละคนได้แสดงออกซึ่งความรู้ความสามารถ ตลอดจนได้มีกำลังใจที่จะได้มีส่วนร่วมในการบริหารองค์การที่ตนสังกัดอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งก็เปิดโอกาส ให้ผู้ที่มิอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบต่ำกว่าได้ร่วมแสดงความคิดเห็นหรือปรึกษาในฐานะที่เท่ากันกับผู้บังคับบัญชาที่สูงขึ้นไปก็ย่อมเป็นการส่งเสริมเกียรติยศและฐานะ ซึ่งเป็นเครื่อง บำรุงจิตใจที่จะให้พฤติกรรมและความพอใจต่าง ๆ ผู้ปฏิบัติมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพของ ผลงานที่ปฏิบัติได้

๓. การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการวางแผนนั้น จะมีข้อดีที่ทำให้ ผู้ปฏิบัติการผูกมัดตนเองต่อเป้าหมายการ ปฏิบัติงานสำหรับองค์การในอนาคต กล่าวคือ แทนที่จะ อยู่ในสภาพซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะถูกขอร้องหรือชักจูงให้ทำดีเท่าที่จะสามารถทำได้ซึ่งเป็นวิธี เลื่อนลอย และไม่มีขอบเขตที่แจ่มชัด ในสภาพใหม่โดยวิธีการให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนด เป้าหมายผลสำเร็จของงาน เช่นนี้ ผู้ปฏิบัติเท่ากับได้ถูกขอร้องให้กำหนดผลงานให้ได้มาตรฐานหรือ ยกระดับการปฏิบัติที่เป็นงานของตนเองไว้ ซึ่งถ้าหากผู้ปฏิบัติได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาและ กำหนดสิ่งนี้ด้วยตนเองแล้ว บุคคลผู้ปฏิบัตินั้นก็ย่อมรับในเป้าหมายผลสำเร็จนั้นและจะใช้เป็น เครื่องมือควบคุมตนเองให้ปฏิบัติงานให้ได้ผลตามเป้าหมาย ทั้งนี้ก็ด้วยเป้าหมายซึ่งตนได้ยอมรับ และได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายผลสำเร็จนั้นเอง แนวทาง ดังกล่าวนี้อาจเป็นพื้นฐานของ วิธีการบริหารงานตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นเทคนิคการบริหารงานที่จะมีส่วนช่วยเป็น อย่างยิ่ง ที่จะทำให้การบริหารงานสะดวกและง่ายขึ้นและสอดคล้องตามทฤษฎีพฤติกรรมของมนุษย์ นั่นคือ การให้คนมีโอกาสมีส่วนร่วมจะก่อให้เกิดการผูกพันและควบคุมตนเองให้ปฏิบัติงานโดย วิธีการที่รับผิดชอบต่อเป้าหมายสำเร็จที่ซึ่งจะเป็นผลสำเร็จของส่วนบุคคลที่เป็นที่ยอมรับโดยตัวผู้ ปฏิบัตินั่นเองด้วย^{๗๔}

อย่างไรก็ตามการมีส่วนร่วมในการวางแผนของผู้ปฏิบัตินี้ แม้จะมีประโยชน์หลาย ประการตามที่กล่าวแต่ก็มีข้อจำกัดที่เกิดขึ้นได้เหมือนกัน นั่นคือ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจน พื้นฐานทางจิตวิทยาของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ความพร้อมในแง่ต่าง ๆ ที่จะ เข้าร่วม ในกระบวนการวางแผนจะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลสำเร็จของการวางแผน โดยวิธี ที่ให้มีส่วนร่วมจากผู้ปฏิบัติดังกล่าว ทั้งนี้เพราะถ้าหากพื้นฐานของงานมีความแน่นอนที่เป็น ขั้นตอนง่าย ๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ได้มีสิ่งใหม่ขึ้นมาแล้ว ในสภาพเช่นนั้นการให้มีส่วนร่วมในการวางแผน

^{๗๔} Likert, Rensis and Jane Likert, *New Way Management Conflict*, (New York : Mc Graw – Hill, 1976), p.85.

ก็อาจจะไม่ได้ประโยชน์เท่าที่ควรและโดยเฉพาะในกรณีของความไม่พร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา การให้มีส่วนร่วมในบางครั้งก็อาจจะสามารถก่อให้เกิดผลเสีย โดยเฉพาะในเรื่องของความเข้าใจที่แตกต่างกันไป ซึ่งหลาย ๆ กรณีอาจจะเป็นอันตรายที่ทำให้เกิดความเข้าใจผิดและยึดถือในสิ่ง ซึ่งเป็นแนวทางหรือหลักการที่ไม่สมเหตุผล ซึ่งกลับจะต้องเป็นปัญหาต้องคอยแก้ไขให้ปัญหา เหล่านี้ลุล่วงไปในที่สุด

ด้วยเหตุดังกล่าวนี้ การให้มีส่วนร่วมในการวางแผนของผู้ปฏิบัติจะเป็นหลักการซึ่งจำเป็น ต้องมีการนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์แต่อย่างไรก็ตามโดยหลักทั่วไปนั้นการให้มีส่วนร่วมในการบริหาร ถ้าหากได้จัดทำในขอบเขตที่เหมาะสมแล้วย่อมจะเกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาได้อย่างแน่นอน

๗.๕ สรุปท้ายบท

การวางแผนของผู้บริหารในระดับสูงจะเกี่ยวข้องกับเรื่องราวของการ ปรับกลยุทธการทำงานของทั้งองค์การต่อสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นขอบเขตของการวิเคราะห์ วางแผนที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และกำหนดให้องค์การสามารถปรับตัว ได้อย่างสมดุลต่อสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อการทำงานในระยะยาวในอนาคตข้างหน้า การ วางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนที่กระทำได้ยากมากและขึ้นอยู่กับความนึกคิดที่จะต้องสามารถ มองปัญหาได้รอบด้าน โดยมีระดับของการนึกคิดที่อยู่ในที่สูง สามารถมีทรรศนะวิสัยที่มองได้ กว้างและมองไกลไปถึงอนาคตได้ด้วย ความสามารถเหล่านี้จำเป็นที่จะมีได้โดยต้องมีการฝึกฝน จากประสบการณ์ที่เป็นจริงเป็นส่วนมาก

คำถามท้ายบท

๑. จงอธิบายให้เห็นถึงข้อแตกต่างของการวางแผนที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
๒. จงอธิบายประเภทของการวางแผนของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ในองค์กร
๓. จงอธิบายแผนงานที่จัดทำโดยฝ่ายปฏิบัติ พอสังเขป
๔. จงอธิบายแผนงานที่จัดทำโดยฝ่ายสนับสนุน พอสังเขป
๕. จงอธิบายชี้ให้เห็นถึงข้อแตกต่างของแผนงานที่จัดทำโดยฝ่ายปฏิบัติ และฝ่ายสนับสนุน
๖. จงบอกให้ทราบถึงวิธีการที่ผู้บริหารระดับสูงจะแบ่งความรับผิดชอบด้านการวางแผนว่า จะทำให้วิธีใด อะไรบ้าง
๗. จงอธิบายถึงวิธีการจัดเจ้าหน้าที่ช่วยวางแผนมาให้ทราบ
๘. จงระบุถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากเจ้าหน้าที่ช่วยวางแผนในระหว่างกระบวนการวางแผน
๙. จงบอกให้ทราบถึงลักษณะของแนวคิดโครงสร้างองค์การเพื่อการวางแผน
๑๐. จงอธิบายลำดับขั้นตอนของการผูกพันเข้าร่วมในการวางแผนฝ่ายจัดการ

เอกสารอ้างอิงประจำบท

- ธงชัย สันติวงษ์. การวางแผนและควบคุมงานบริหาร. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๒.
- ธีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าผจญ และสัมมา ธนินธ์. การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร : ข้าวฟาง, ๒๕๔๕.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. โนตยอบบริหาร. กรุงเทพมหานคร : Orange Group Tactics Design, ๒๕๔๗.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, ๒๕๕๔.
- พะยอม วงศ์สารศรี. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๓.
- พิพัฒน์ โกศลวัฒน์. บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา. กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, ๒๕๓๑.
- ภิญโญ สาร. หลักบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๖.
- วิโรจน์ สารรัตน์. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๗.
- สมคิด บางโม. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : นำอักษรการพิมพ์, ๒๕๕๘.
- สมพงศ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๑.
- เสนาะ ตีเยาว์. หลักการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๖.
- Hoy, W. K. and C. G. Miskel, **Educational Administration**, 4th (New York : Mc Graw – Hill, 1991.
- Hoyle, E., **The Role of the Teacher**. London : Routledge and Kegan Paul, 1969.
- Katz, Daniel L. and Robert L. Kahn, **The Social Psychology of Organizations**, 2nd ed. New York : John Wiley, 1978.
- Kennett Michael, **Developing Teacher Researchers in High school A case Study of a Planned interventions**. Pennsylvania : University Pennsylvania, 1992.
- Likert, Rensis and Jane Likert, **New Way Management Conflict**, New York : Mc Graw – Hill, 1976.
- William R. King and David L, **Cleland Strategic Planning and Policy**, New York : Van Nostrand Reinhold Company, 1978.
- E. Forsyth, "strategic Planning in the 70," *Financial Executive*, Oct. 1973.
- C.H.Springer, "strategic Management in General Electric, **Operation Research**, vol. 21 Nov.dec. 1973.

แผนการจัดการเรียนรู้ ประจำบทที่ ๘ เรื่อง การวางแผนและควบคุมงานบริหารยุคโลกาภิวัตน์

ก. เนื้อหาสาระที่ศึกษา

การวางแผนและควบคุมงานบริหารยุคโลกาภิวัตน์

๑. โลกาภิวัตน์และความหมาย
๒. ควบคุมงานบริหารยุคโลกาภิวัตน์
๓. การบริหารหรือการจัดการในยุคโลกาภิวัตน์

ข. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เมื่อได้ศึกษาบทที่ ๘ จบแล้ว ผู้ศึกษามีความสามารถ

๑. อธิบายความหมายของโลกาภิวัตน์ได้
๒. อธิบายแนวทางการควบคุมงานบริหารยุคโลกาภิวัตน์ได้
๓. อธิบายการบริหารหรือการจัดการในยุคโลกาภิวัตน์ได้

ค. กระบวนการเรียนรู้

๑. อาจารย์ผู้สอนเกริ่นนำการวางแผนและควบคุมงานบริหารยุคโลกาภิวัตน์ว่ามีความหมายความสำคัญ ความเป็นมาอย่างไร

๒. อาจารย์ผู้สอนกล่าวเปิดประเด็นซักถามผู้เรียนให้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้เกี่ยวกับการวางแผนและควบคุมงานบริหารยุคโลกาภิวัตน์โดยการตอบปากเปล่า เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้เรียนได้ตื่นตัวอยู่เสมอ

๓. คำถามใดที่ผู้เรียนตอบแล้วไม่ชัดเจนพอ ผู้สอนควรอธิบายประเด็นนั้น ๆ เพิ่มเติมเพื่อให้ผู้เรียนได้รับความรู้ที่ถูกต้อง

๔. ก่อนสอนทุกครั้ง อาจารย์ผู้สอนกระตุ้นให้ผู้เรียน เกิดความสนใจ มีความอยากรู้อยากเห็น

๕. อาจารย์ผู้สอนเสนอแนะให้ผู้เรียนศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมจากหนังสืออื่น ๆ

๖. เมื่อศึกษาแต่ละบทจบแล้ว อาจารย์ผู้สอนมอบหมายงานให้ผู้เรียนทุกคนไปทำแล้วนำมาส่งในสัปดาห์ต่อไป

๗. อาจารย์ผู้สอนอธิบายสรุป “การวางแผนและควบคุมงานบริหารยุคโลกาภิวัตน์” อีกครั้ง เพื่อเป็นการทบทวนเนื้อหาสาระ แล้วผู้สอนสอบถามผู้เรียนในประเด็นที่ได้เรียนมาแล้ว เพื่อเป็นการประเมินผู้เรียนว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด

ง. แหล่งการเรียนรู้

๑. ห้องสมุดมหาวิทยาลัย
๒. หนังสือหรือตำราเกี่ยวกับรัฐศาสตร์/พุทธศาสตร์
๓. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

จ. สื่อการเรียนการสอน

๑. เอกสารประกอบการสอนวิชา การวางแผนและควบคุมงานบริหาร
๒. บอร์ดความรู้, หนังสือพิมพ์, นิตยสาร, และวารสารที่เกี่ยวกับการศึกษาของคณะสงฆ์
๓. ใบงาน/งานที่มอบหมายอื่น ๆ

ฉ. การวัดผลและประเมินผล

๑. ด้านความรู้ : ประเมินจากการตอบคำถาม/แสดงความคิดเห็น/ตรวจแบบทดสอบ
๒. ด้านทักษะ : ประเมินด้วยการสังเกตการนำเสนอผลงานเดี่ยว/งานกลุ่ม
๓. ด้านคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยม : ประเมินการสังเกตพฤติกรรม/การร่วมกิจกรรม/การแสดงความคิดเห็นในชั้นเรียน

บทที่ ๘

การวางแผนและควบคุมงานบริหารยุคโลกาภิวัตน์

๘.๑ ความนำ

ในยุคโลกใหม่นี้ทุกคนต้องแข่งขันเพื่อความอยู่รอดใครไม่แย่งชิงแข่งขันคนนั้นจะอยู่ไม่ได้ใน โลกของการเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆอย่างไม่มีหยุด โดยเฉพาะการแข่งขันทางด้านธุรกิจจะต้องมีการแข่งขันกันสูงมาก ใครไวเข้าสู่ตลาดได้เร็วมีการบริหารจัดการที่ดีก็ถือว่าเป็นผู้ชนะบนเวทีธุรกิจ อาจกล่าวได้ว่าแข่งขันกันจนตายไปข้างหนึ่งก็ว่าได้ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า สงครามทางธุรกิจ ยังรวมไปถึงสินค้าที่แข่งขันกันด้วยว่า บริษัทหรือองค์การไหนจะผลิตสินค้าที่มีคุณภาพได้มาตรฐานก็จะเป็นจุดแข็งด้านการแข่งขัน แต่บางบริษัทไหนหรือองค์การไหนผลิตสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐานไม่มีคุณภาพก็จะเป็นจุดอ่อน จะไม่มีโอกาสในการแข่งขันกับองค์การอื่นๆ ในการแข่งขันทุกวันนี้มีความจำเป็นมากที่ต่างคนก็ต้องแสวงหาโอกาสให้กับตนเองที่จะทำให้ธุรกิจของตนดำเนินต่อไปได้ในท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนไปอย่างไม่มีหยุด

๘.๒ การวางแผนและควบคุมงานบริหารยุคโลกาภิวัตน์

การบริหารคือการหาทางทำงานให้สำเร็จ การทำงานให้สำเร็จได้นั้น มีวิธีการอยู่มากมายหลายวิธีที่ผู้บริหารทั้งหลายได้ใช้ความรู้ ความสามารถ เลือกวิธีที่เหมาะสมตามสภาพความต้องการและสภาพแวดล้อมมาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้ แต่เดิมแนวความคิดว่าองค์ประกอบสำคัญที่เป็นปัจจัยช่วยให้การบริหารงานใดๆ สำเร็จได้โดยง่าย คือ คน (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) แนวคิดนั้นรู้โดยทั่วกันว่า 4 M's ปัจจุบันปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้สามารถทำงานสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น มีเพิ่มอีก ๒ ประการ คือ ข้อมูลสารสนเทศ (Information) และเทคโนโลยี (Technology) ซึ่งหมายถึง การนำเอาวิทยาศาสตร์ประยุกต์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติ ๒ ประการหลังนี้โดยทั่วไป เรียกกันว่า IT (ไอที) อย่างไรก็ตาม นอกเหนือจากองค์ประกอบทั้ง ๖ ประการ แล้ว ยังมี องค์ประกอบที่สำคัญมากที่สุด คือ ไหวพริบ ประสพการณ์ และปฏิภาณในการบริหารการจัดการ และการแก้ปัญหาต่างๆ ในการทำงานของผู้บริหาร นั้น

โลกปัจจุบันนี้เปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก โดยการค้นคว้าวิจัยทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาการผลิตและการบริการทุกด้านให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยลดต้นทุนด้านแรงงาน ด้านวัสดุลง นอกจากนั้น ยังสามารถแปรสินค้า สิ่งผลิตบริการ แม้กระทั่งแนวความคิดให้เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปได้ง่าย การบริหารในยุคปัจจุบันจึงคงต้องปรับเปลี่ยนวิธีการไปต่างๆ พอสมควร เพื่อให้องค์กรสามารถทำหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ตอบสนองความต้องการของผู้เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

บทความนี้มุ่งเสนอแนวความคิด ๔ ประเด็น คือ

- (๑) โลกาภิวัตน์และความหมาย
- (๒) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ
- (๓) ยุทธศาสตร์การบริหาร
- (๔) ข้อคิดเพื่อประกอบการพิจารณา

๑. โลกาภิวัตน์และความหมาย^{๗๕}

ราชบัณฑิตยสถานได้บัญญัติศัพท์คำนี้ขึ้นให้มีความหมายใกล้เคียงกับต้นศัพท์ (Globalization) คือ ให้หมายถึง การแผ่ถึงกันทั่วโลก การเข้าถึงโลกการเอาชนะโลก ซึ่งคงมีนัยว่า ล่วงรู้ความเป็นไปของโลกหรือก้าวทันโลก กล่าวคือ ความเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นในประเทศของตนเองและประเทศต่างๆ เมืองต่างๆ ทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจการเมือง ฯลฯ สามารถรับรู้ รับทราบได้ในเวลาใกล้เคียงกัน ไม่ว่าจะอยู่ ณ ที่ใดๆ หากเรื่องราวของความเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีพ ก็สามารถนำมาปรับใช้ หรือประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้โดยเหมาะสม

จากการพัฒนาหลายด้าน โดยเฉพาะด้านการสื่อสาร และโทรคมนาคม และด้านระบบคอมพิวเตอร์ ทำให้ยุคโลกาภิวัตน์จึงเป็นยุคที่ผู้คนทั้งโลกที่สามารถสื่อสาร ขนส่งเดินทางไปมาหากันได้ คิดคล้ายๆ กัน มีอุปกรณ์การดำรงชีวิตที่เป็นสินค้า สิ่งผลิตคล้ายๆ กัน ดูภาพยนตร์เรื่องเดียวกัน ฟังเพลงเพลงเดียวกัน วัฒนธรรมประเพณีของท้องถิ่นหนึ่งสามารถแพร่ไป ได้รับการยอมรับอีกที่หนึ่งได้ง่าย ซึ่งต่อไปวิถีชีวิต การกินอยู่ การแต่งกายก็จะคล้ายๆ กันยิ่งขึ้น รวมทั้งจะมีภาษากลางใช้ในการสื่อความหมายทั่วโลกไม่กีดภาษา หรือเป็นภาษาเดียวกันมากขึ้นด้วย

๒. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบให้ผู้คนรู้เท่าๆ กัน หรือเกือบเท่าๆ กันแต่งกายเหมือนกัน มีวิถีชีวิตที่กำลังปรับเปลี่ยนไปใกล้เคียงกันมากขึ้นนั้น มีหลายประการที่สำคัญ คือ

๒.๑ เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีนี้ครอบคลุมเรื่องการทำให้ตัวเลข ตัวอักษร หรือข้อความ สัญลักษณ์ รวมทั้งภาพและเสียง ที่ผ่านการวิเคราะห์ จัดกลุ่ม เลือกสรรแล้ว โดยระบบคอมพิวเตอร์ (Computerized System) หรือโดยเครื่องมืออุปกรณ์อื่นสามารถส่งผ่าน หรือนำเสนอให้ผู้รับ ผู้ใช้ หรือผู้ต้องการได้กว้างขวางและรวดเร็วมาก เทคโนโลยีเรียกกันทั่วๆ ไปว่า ไอที (Information Technology)

๒.๒ เทคโนโลยีโทรคมนาคม ส่วนนี้ คือ สะพานหรือทางเดินของข้อมูลข่าวสาร ภาพ เสียง จากผู้ส่งไปยังผู้รับ ซึ่งปัจจุบันสามารถทำได้ทั้งทางอากาศ ผ่านเครือข่ายดาวเทียม (Satellite Systems) หรือทางบก ทางน้ำ ผ่านเครือข่ายสายใยแก้ว (Fiber optics) ขณะนี้ประเทศไทยกำลังดำเนินการทั้งสองระบบที่จะช่วยเป็นทางเดินให้ข้อมูลข่าวสาร ภาพ เสียง รับส่งได้โดยสะดวก และรวดเร็วมาก ซึ่งต่อไปอาจจะใช้คำว่า Information Superhighways ได้

^{๗๕} สำนักงานและกรมการศาสนา, หลักการบริหารและจัดการวัดในยุคโลกาภิวัตน์, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิซีเมนต์ไทย, ๒๕๔๙), หน้า ๕-๖.

๒.๓ เทคโนโลยีอื่นๆ อาทิ เทคโนโลยีการผลิตสินค้า ทำให้ผลิตได้มากๆ โดยมีมาตรฐาน และคุณภาพเหมือนกัน ใช้หุ่นยนต์ (Robot) และแรงงานประกอบกัน เทคโนโลยีการเรียนการสอน ครูคนเดียวผ่านสื่อโทรทัศน์ วิทยุ เครือข่ายดาวเทียม สายใยแก้ว ไปถึงนักเรียนจำนวนมากๆ ได้ในเวลาเดียวกัน นักเรียนหรือผู้เรียน (ทั้งในระบบและนอกระบบ) ได้รับรู้ รับทราบ เช่นเดียวกัน สามารถถาม - ตอบ ในช่วงเวลาเรียนจากระยะทางไกลๆ ได้ด้วย การลงทะเบียนเรียน การเลือกวิชาเรียน อาจจะใช้ระบบคอมพิวเตอร์ หรือระบบ รหัสแท่ง Bar code ช่วยให้ทำงานได้รวดเร็วมาก ประหยัดเวลา และเป็นระบบ ระเบียบ ดูผลงำนนอกจากนี้ยังมี เทคโนโลยีการบริหาร เทคโนโลยี การก่อสร้าง ฯลฯ ที่ทำให้ผู้คนรับรู้รับทราบคล้ายๆ กัน ใช้สินค้าและบริการเกือบเหมือนกัน อยู่อาศัยหรือทำงานในอาคารมีลักษณะคล้ายๆ กัน รวมทั้งทำให้ภาพการดำรงชีวิตของผู้คนในที่ห่างไกลจากเมือง ต่างเมือง หรือต่างประเทศค่อนข้างใกล้เคียงกันด้วย

๓. ยุทธศาสตร์การบริหาร

ดังกล่าไปแล้วข้างต้น การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จแต่จะมีกลวิธีใดบ้างที่จะช่วยให้งานสำเร็จได้นั้น โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ที่โลกเสมือนเล็กลง (Global Village) ในขณะที่ทรัพยากรธรรมชาติ และทรัพยากรการผลิตลดลงด้วยนั้น นักบริหารในระยะหลังๆ นี้ พยายามใช้ยุทธศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อบรรลุเรื่อง ๓ เรื่อง คือ^{๗๖}

- ใช้คนเท่าเดิมทำงานได้มากขึ้น
- งานเท่าเดิม แต่ใช้คนน้อยลง และ
- คุณภาพของงานต้องดีเท่าเดิม หรือดีกว่า

การจะบรรลุเรื่อง ๓ เรื่อง ดังกล่าวนั้น ยุทธศาสตร์ที่ใครจะเสนอ คือ

๓.๑ การใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ (Information Utilization) เพื่อประกอบการตัดสินใจให้มากขึ้น แต่ทั้งนี้ต้องมีข้อแม้ว่า ข้อมูลสารสนเทศนั้นๆ ต้องรวดเร็ว ถูกต้อง ทันสมัย และใช้ประยุกต์ได้ ปัญหาคือ ข้อมูลสารสนเทศบางอย่างรวบรวมได้ง่าย ถ้าครอบคลุมเนื้อหาน้อย แต่บางอย่างก็ไต่มายาก ต้องอาศัยเวลาสำรวจ ตรวจสอบ วิเคราะห์ ก่อนนำมาใช้ได้ ในส่วนนี้ต้องอาศัยระยะเวลาและศึกษาว่าข้อมูลสารสนเทศเรื่องใดจำเป็นและครอบคลุมพื้นที่ใดมากน้อยเพียงใด จากผู้บริหารหรือผู้ต้องการใช้ข้อมูลด้วย ปัจจุบันข้อมูลต่างๆ นอกจากจะสามารถเก็บได้ในหน่วยความจำของระบบคอมพิวเตอร์แล้ว ยังสามารถเก็บไว้ใน CD-ROM (Compact Disk Read-Only-Memory) ซึ่งนำไปใช้ได้สะดวก รวดเร็วและราคาถูกด้วย

๓.๒ การบริหารทางไกล (High-Tech Administration) ในยุคนี้เครื่องมือเครื่องใช้ในการติดต่อสื่อสารสะดวก รวดเร็วมาก อยู่ไกลกันก็สามารถทำงานเรื่องเดียวกันได้ ประชุมร่วมกันได้ (Teleconference) ดังนั้น สื่อหลายอย่าง อาทิ โทรศัพท์มือถือ โทรสาร วิทยุ โทรทัศน์ คอมพิวเตอร์ เครือข่ายการเชื่อมโยงอุปกรณ์เหล่านี้ควรหาไว้ใช้ตามสมควร เพราะจะช่วย

^{๗๖} สมยศ นาวิกการ, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ดอกหญ้า, ๒๕๕๖), หน้า ๒๓.

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๑๔๒

ประหยัดเวลาเข้าใจกันง่ายและสะดวก เรื่องนี้ปัญหาคือ ต้องมีการจัดระบบ ระเบียบ และเครือข่ายการรับส่งให้ดีพอ

๓.๓ การหาความรู้ทำงานกับระบบคอมพิวเตอร์ (Computer Literacy) ปัจจุบันระบบคอมพิวเตอร์เป็นส่วนสำคัญในการทำงานสำหรับผู้บริหารมากขึ้น ผู้บริหารในยุคนี้ ควรมีทักษะทำงานกับระบบคอมพิวเตอร์บางประการ อาทิ การเรียกข้อมูลสำคัญมาใช้ การแก้ไขข้อมูลบางรายการ ฯลฯ ซึ่งทักษะดังกล่าวสามารถฝึกอบรมได้ภายในเวลาไม่นานนัก โปรแกรมสำเร็จรูปจำนวนมากสามารถฝึกฝนใช้ได้โดยใช้เวลาประมาณ ๑ สัปดาห์ หลังจากนั้นเมื่อใช้บ่อยๆ ทักษะด้านนี้จะพัฒนาขึ้นได้

๓.๔ การมองการณ์ไกล (Introspection) ดังที่ใช้นั่นอยู่ว่าผู้บริหารและคณะต้องมีวิสัยทัศน์ (vision) กว้างไกล ไม่นึกแต่เพียงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่ต้องคาดการณ์ในอนาคต ๑๐ ปี ๑๕ ปี ๓๐ ปี บนฐานของความเป็นจริงในปัจจุบัน ผสมกับความเปลี่ยนแปลงทุกด้านในอนาคตจากการคาดเดาเชิงวิทยาศาสตร์ ได้ใกล้เคียง และมีแนวปฏิบัติที่จะไปสู่เป้าหมาย หรือความคาดหวังในอนาคตนั้นๆ ได้อย่างชัดเจน ซึ่งบางครั้ง จำเป็นต้องอาศัยคนนอกมาช่วยมอง (outside in) หรือช่วยคิดในบางเรื่องด้วย

๓.๕ การใช้หน่วยงาน/องค์กรอื่นทำงาน (Decentralization) งานบางงานที่หน่วยงานอื่นๆ ทำได้ดีกว่า เนื่องจากหลายหน่วยงานที่ตั้งภายหลังหรืออยู่ในพื้นที่เป้าหมาย มีวัตถุประสงค์เฉพาะสามารถทำงานได้ดีกว่า ปัจจุบันภาคเอกชนที่ทำงานเฉพาะบางเรื่องได้ดีกว่า ควรได้รับโอกาสให้ทำงาน (Privatization) เนื่องจากคล่องตัวกว่า ปรับเปลี่ยนได้ง่ายกว่า แต่ทั้งนี้ควรต้องมีการวิเคราะห์ลักษณะงานอย่างรอบคอบด้วย แนวคิดพื้นฐานของเรื่องนี้คือ การกระจายอำนาจให้ผู้เหมาะสมรับผิดชอบ

๓.๖ การจัดรูปองค์กรที่ทำงานได้ฉับไว (Organization Development) ให้มีลักษณะขั้นตอนการบังคับบัญชาไม่ซับซ้อนนัก องค์กรปัจจุบันควรต้องปรับโครงสร้างองค์กร (Restructuring) และปรับวิธีหรือกระบวนการการทำงาน (Re-engineering) ให้เหมาะสมกับยุคและสมัยนี้ด้วย มีนักบริหารบางท่านเสนอว่าองค์กรอาจจัดให้มีความยืดหยุ่น สามารถสนองตอบความต้องการของผู้รับบริการได้เป็นอย่างดี หน่วยงานย่อยควรจะมีหน้าที่ติดต่อกันและลักษณะงานประจำ ดังเช่นเป็นสายงานหลัก (Line) และสายงานรอง (Staff) ที่ไม่ค่อยเอื้อต่อการปรับตัว น่าจะค่อยๆ หายไป องค์กรใดใหญ่มาก อึดอ้าย ปรับตัวช้า ก็ควรแยกองค์การ (Spin off) ให้เป็นองค์กรย่อยหลายองค์กร งานก็จะฉับไว รวดเร็ว และตอบสนองความต้องการได้ดีขึ้น นอกจากนั้นระบบสำนักงานอัตโนมัติ (Office Automation) ที่เชื่อมโยงกันได้ทั้งสำนักงาน ควรได้รับการพิจารณาในการปรับปรุงองค์กรด้วย

๓.๗ การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) บุคลากรในหน่วยงานควรได้รับการศึกษา ฝึกฝน อบรมอย่างสม่ำเสมอ ให้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและความต้องการของหน่วยงาน มิฉะนั้นอาจจะปรับเปลี่ยนได้ไม่ทันหรือไม่เหมาะสม การพัฒนาบุคลากรมิใช่แนวคิดใหม่ แต่ปัจจุบันวิธีพัฒนาบุคลากรนั้นอาจจะทำได้โดยรูปแบบใหม่ ทำให้

สามารถเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กร แนวโน้มของความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น พื้นฐานการศึกษาที่สูง การสร้างความเข้าใจทำได้น่าจะง่ายขึ้น และช่วยปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น ในส่วนนี้การให้โอกาสบุคลากรได้ทำงาน การสนับสนุนให้ได้เรียนต่อ หรือได้ฝึกอบรมในระดับสูงขึ้น รวมทั้งให้โอกาสเรียนภาษาที่ใช้ในองค์กรสหประชาชาติ เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาฝรั่งเศส ภาษาจีน ภาษาสเปน ภาษาอาหรับ ภาษารัสเซีย หรือภาษาของประเทศที่มีอาณาเขตติดต่อกัน ให้เก่งเท่าหรือเกือบเท่าภาษาแม่ของแต่ละคน จะช่วยให้รับรู้และทำงานได้ดีขึ้น

๔. ข้อคิดเพื่อประกอบการพิจารณา

การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ที่จะมีการพัฒนาทั้งคน วิธีการ เครื่องมือเทคโนโลยี และระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อทำงานได้สำเร็จรวดเร็วยิ่งขึ้นโดยใช้ต้นทุนด้านแรงงานและทรัพยากรน้อยลงได้นั้น มีสิ่งที่ควรคำนึงถึงด้วยหลายประการ คือ^{๗๗}

๔.๑ การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น (Local Wisdom) ไม่ว่าท้องถิ่นในเมืองหรือในชนบท จะมีบุคลากรที่มีความรู้ และประสบการณ์ที่สั่งสมกันต่อๆ มา สามารถช่วยแก้ปัญหาหรือเสนอแนะสิ่งที่ถูกต้อง เหมาะสมกว่าได้ในหลายเรื่อง ดังนั้น การยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น องค์คณะอื่น จะช่วยให้งานบางงานสำเร็จได้โดยง่าย ทั้งนี้ เนื่องจากว่าองค์ความรู้ในท้องถิ่นนั้น เป็นความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติจริงที่สืบทอดกันมา และสามารถปรับใช้ในหลายสถานการณ์ได้

๔.๒ การถนอมใช้ทรัพยากรธรรมชาติและรักษาสภาพแวดล้อม แนวคิดนี้สอดแทรกเข้ามาอยู่ในยุทธศาสตร์การบริหาร เนื่องจากว่า ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ต้นไม้ สัตว์ป่า แม่น้ำ ลำคลอง ภูเขา อากาศบริสุทธิ์ ฯลฯ นั้น นับวันแต่จะลดลงหากใช้ไม่ถนอม และไม่บูรณะทดแทน ปัจจุบันมีการนำพลังงานที่มีใช้สิ่งหมดเปลือง อาทิ พลังน้ำ พลังลม พลังแสงอาทิตย์ และพลังคลื่นในมหาสมุทรมาใช้มากขึ้น นักบริหารต้องรู้จักใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า แนวคิดหนึ่งในเรื่องนี้คือ ๓ Re's คือ Reduce : ใช้ให้น้อยลง, Re-used : ใช้แล้วใช้อีก (ในรูปเดิม) และ Recycle : ใช้แล้วเปลี่ยนรูปเป็นอย่างอื่นเพื่อใช้อีก

๔.๓ การปลูกฝังจริยธรรมและคุณธรรม ผู้บริหารและผู้ใช้เทคโนโลยีควรต้องเป็นผู้มีจริยธรรมและคุณธรรมสูงยิ่ง เนื่องจากอยู่ใกล้หรืออยู่กับต้นตอของความได้เปรียบทางสังคม องค์กรที่มีเครื่องมือ เครื่องใช้ในการคมนาคมติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์ จะได้เปรียบองค์กรที่ด้อยกว่ามาก ดังนั้นการใช้ข้อมูลสารสนเทศ หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ จึงต้องใช้เพื่อกระจายคุณภาพ ความเสมอภาคและความเป็นธรรม สำหรับผู้รับบริการหรือส่วนรวมมากกว่า จะบริหารหรือใช้เทคโนโลยีฉกฉวยความได้เปรียบในเชิงการบริหาร การค้า หรือผลกำไรทางเศรษฐกิจแต่ประการเดียว ความสำนึกเรื่องความถูกต้อง การตอบแทนชุมชน สังคม ควรต้องมีอยู่ในใจทุกคน

๔.๔ ยุคโลกาภิวัตน์ อาจจะมีใช้ยุคที่ดีที่สุดในการพัฒนาของโลกโดยภาพรวม เพราะหากยุคนี้เป็นตัวแทนของการรวมตัวเป็นบริษัทข้ามชาติ เป็นธุรกิจขนาดใหญ่มหาศาล และเป็นยุคที่

^{๗๗} สิทธิพงศ์ สิทธิขจร, การบริหารความขัดแย้ง, (กรุงเทพมหานคร : จงเจริญการพิมพ์, ๒๕๕๘),

ผู้ด้อยโอกาสได้รับความเสมอภาคตามสิทธิของตนเองแต่เพียงลักษณะเดียวแล้ว ยุคนี้จะเป็นยุคที่ทำลายองค์กร ธุรกิจ กลุ่มงานขนาดเล็กให้สลายตัวไปได้ในไม่ช้า และส่วนเล็กๆ หลายส่วน เช่น สถาบันครอบครัว ธุรกิจขนาดย่อม ชุมชนเล็กๆ ก็จะไม่อยู่ได้ไปด้วย ซึ่งอันที่จริงในยุคนี้ต้องคำนึงถึงหน่วยย่อย ธุรกิจย่อย ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของแต่ละสังคมด้วยสิ่งเล็กๆ เหล่านั้น มีความดีงาม ความพอดี เป็นหลักแฝงอยู่ (Small is beautiful)

๑.๒.๑ การบริหารหรือการจัดการในยุคโลกาภิวัตน์

ความหมายของการบริหารและการจัดการ

มีคำศัพท์ในภาษาอังกฤษ ๒ คำ คือ “Administration” ซึ่งนิยมแปลเป็นภาษาไทยว่า “การบริหาร” และ “Management” ซึ่งนิยมแปลกันว่า “การจัดการ” เราพบความสับสนในการให้คำนิยามและการเรียกใช้คำศัพท์ทั้ง ๒ คำนี้ทั้งในทางวิชาการและในชีวิตประจำวัน ด้านหนึ่งนั้นมีความพยายามที่จะแยกให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างการบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) เช่น เกรแฮม (Graham Jr.) และเฮย์ (Hays) มีความเห็นว่าการบริหารรัฐกิจ (Public Administration) เป็นส่วนหนึ่งของการเมือง (Politics) โดยเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดและการบังคับใช้นโยบายสาธารณะ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความยุติธรรม ความเสมอภาคความเป็นตัวแทน (Representativeness) ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ของรัฐบาล และการควบคุมดำเนินการของฝ่ายบริหาร ส่วนการจัดการรัฐกิจ (Public Management) เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการบริหารรัฐกิจ กล่าวคือ การจัดการรัฐกิจจะให้ความสนใจเฉพาะการบังคับใช้หรือการนำเอานโยบายไปปฏิบัติของหน่วยงานของภาครัฐ โดยการจัดการรัฐกิจจะให้ความสำคัญต่อวิธีการ (Methods) ที่ข้าราชการใช้เพื่อปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายมา

นอกจากนั้นเรายังพบแนวโน้มที่จะใช้คำว่า การบริหารกับการดำเนินการในภาครัฐและการจัดการสำหรับการดำเนินการในภาคเอกชนอีกด้วย แต่ในอีกด้านหนึ่งนั้นมีความเห็นว่าการบริหารหรือการจัดการทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนในปัจจุบันมักมีการเมืองเข้ามาแทรกอยู่เช่นกัน ดังนั้นจึงไม่สามารถแยกได้ชัดเจนว่า การบริหารเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการเมือง ส่วนการจัดการนั้นไม่ใช่ และในปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะใช้คำศัพท์ทั้ง ๒ คำ ในลักษณะที่สามารถทดแทนกันได้ เช่น ในบางครั้งผู้ดูแลกิจการหอพักเอกชนในต่างประเทศเรียกตนเองว่าฝ่ายบริหาร (The Administration) เป็นต้น ในหนังสือเล่มนี้จะใช้คำว่าบริหารและการจัดการในความหมายที่เหมือนกันหรือสามารถทดแทน กันได้

มีผู้ให้คำนิยามการบริหารหรือการจัดการเอาไว้ต่าง ๆ กัน บางคนเน้นไปที่ระดับของการทำงานภายในองค์กร โดยเห็นว่าฝ่ายบริหารหรือฝ่ายจัดการนั้นอยู่ในระดับที่สูงกว่าหัวหน้างาน และต้องไม่ใช่ตำแหน่งที่ปรึกษาทางวิชาการหรือที่ปรึกษาทางเทคนิค เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม นักวิชาการที่มีชื่อเสียงหลายท่านได้ให้คำนิยามหรือกล่าวถึงคุณลักษณะที่สำคัญของการบริหาร หรือการจัดการเอาไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

“การจัดการเป็นกระบวนการของการแสวงหา และการผสมผสานทรัพยากรที่สำคัญ ๓ ประเภท คือ มนุษย์ การเงิน และทรัพยากรด้านกายภาพ เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๑๔๕

ในการผลิตสินค้าหรือบริการ ซึ่งเป็นที่ปรารถนาของสังคม”^{๗๘} “การจัดการคือ การปฏิบัติหน้าที่เพื่อทำให้เกิดความแน่ใจว่ากิจกรรมหลาย ๆ ประเภทจำนวนหนึ่งถูกกระทำในลักษณะที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ได้แก่ การสร้างและการรักษาไว้ซึ่งเงื่อนไขสำหรับการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวโดยการกระทำร่วมกันของกลุ่มบุคคล (รวมทั้งตัวผู้จัดการด้วย)”

“การจัดการคือกระบวนการ (Process) หรือกิจกรรม (Activities) ที่ผู้จัดการกระทำในการปฏิบัติการขององค์การของเขา ซึ่งได้แก่การวางแผน (Plan) การจัดองค์การ (Organize) การริเริ่ม (Initiate) และการควบคุม (Control)”

“ผู้จัดการคือ ผู้ที่มีความรับผิดชอบในการวางแผน การจัดองค์การ การควบคุมกิจกรรมของผู้อื่น และการให้การชี้นำแกผู้อื่นเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน”

“การจัดการที่ดีเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในขณะเดียวกัน เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์ (Analysis) และอารมณ์ (Emotion)”

“การตัดสินใจ (Decision Making) คือ เงื่อนไขเบื้องต้นที่สำคัญของการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายบริหาร เป็นภาระหรือความรับผิดชอบหลักของฝ่ายบริหาร”

จากคำนิยามดังกล่าวข้างต้นนี้ เราสามารถสรุปองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารหรือการจัดการได้ดังนี้^{๗๙}

๑. การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จโดยลำพังคนเดียวไม่ใช่ว่าการบริหารหรือการจัดการ การบริหารหรือการจัดการเกิดขึ้นในบริบทของกลุ่ม โดยอย่างน้อยที่สุดกลุ่มนั้นจะต้องมีจำนวนสมาชิกตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป

๒. กลุ่มบุคคลดังกล่าวจะต้องมีเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน และผู้จัดการจะมีบทบาทสำคัญในการชี้นำให้แนวทางในการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม หรือเป็นผู้ที่กำหนดเป้าหมายของกลุ่มเองในกรณีที่เป้าหมายของกลุ่มมิได้ถูกกำหนดขึ้นมาจากภายนอกหรือจากหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป

๓. การจัดการเป็นงานทางสมอง ใช้ความคิด ปฏิภาณ และการตัดสินใจ เพื่อสร้างเงื่อนไขและรักษาไว้ซึ่งเงื่อนไขสำหรับการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มระดับต่าง ๆ ของการบริหารหรือการจัดการภายในกลุ่มหรือองค์การที่ไม่สลับซับซ้อน เช่นสมาชิกขององค์การมีจำนวนไม่มากนัก และ / หรือมิได้กระทำหน้าที่หลาย ๆ ประเภทในเวลาเดียวกัน ผู้บริหารหรือผู้จัดการอาจเป็นบุคคลเพียงคนเดียวได้ แต่ในองค์การขนาดใหญ่ที่มีความสลับซับซ้อนทั้งทางด้านโครงสร้างและการกระทำหน้าที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การในยุคปัจจุบัน ฝ่ายบริหารจะเป็นคณะบุคคลและสามารถแบ่งออกได้เป็นหลายระดับโดยทั่วไปแล้วตำราทางด้านการบริหารหรือการจัดการนิยมแบ่งผู้บริหารในภาคเอกชน

^{๗๘} Longenecker, J.G.&Pringle, C.D., **Management**, 5th ed, (Columbus, Ohio : C.E. Meririll, 1981), p.125.

^{๗๙} เสริมศักดิ์ วิลาศากรณ์, ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อสร้างสรรค์, (กรุงเทพมหานคร : ต้นอ้อ, ๒๕๔๐), หน้า ๓๔.

นอกจากในองค์การที่มีความสลับซับซ้อน ฝ่ายบริหารจะมีลักษณะเป็นคณะบุคคลและอาจแบ่งออกเป็นหลายระดับ เช่น ฝ่ายบริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับล่างดังกล่าวมาแล้วข้างต้น องค์การที่มีความสลับซับซ้อนต้องการผู้บริหารที่มีความสามารถสูง ในยุคปัจจุบันทั้งองค์การในภาครัฐ และภาคเอกชน รวมทั้งองค์การที่อยู่ในภาคที่ ๓ (Third Sector) เช่น องค์การสตรี องค์การที่มีได้แสงกำไรหรือ เอ็น จี โอ (Non-Governmental Organizations-NGOs) ต่าง ๆ เป็นต้น มักมีความสลับซับซ้อนสูงเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๑. องค์การทั้งในภาครัฐ และภาคเอกชน และองค์การในภาคที่ ๓ ต่างมีขนาดใหญ่ขึ้น ตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่ ๒ หรือโดยเฉพาะอย่างยิ่งตั้งแต่ทศวรรษที่ ๕๐ เป็นต้นมา องค์การภาครัฐในหลาย ๆ ประเทศล้วนมีแนวโน้มของการขยายตัวทั้งทางด้านโครงสร้าง (Structure) และการกระทำหน้าที่ (Function) การขยายตัวทางด้านโครงสร้าง ได้แก่ การเพิ่มจำนวนหน่วยงาน ทั้งหน่วยงานหลัก เช่น การจัดตั้งกระทรวงใหม่ และการเพิ่มจำนวนหน่วยงานย่อยภายในหน่วยงานหลัก เช่น การเพิ่มจำนวน กรม กอง และแผนก รวมทั้งการเพิ่มจำนวนข้าราชการ และลูกจ้างของหน่วยงานภาครัฐ ส่วนการขยายตัวทางด้านหน้าที่เป็นการขยายขอบเขตความรับผิดชอบของหน่วยงานออกไป ซึ่งอาจเป็นการขยายออกไปแล้วซ้ำซ้อนกับของหน่วยงานอื่น หรือดึงเอาความรับผิดชอบบางอย่างมาจากภาคเอกชน เป็นต้น ส่วนองค์การภาคเอกชน ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ ๒ ได้มีการพัฒนาการของการเกิดบริษัทระหว่างประเทศ (Multinational Corporations) หรือบริษัทข้ามชาติ (Trans-national Corporations) ขึ้นมาซึ่งมีผลทำให้โครงสร้างและการกระทำหน้าที่สลับซับซ้อนเพิ่มขึ้น สำหรับบริษัทที่มีขอบเขตการดำเนินงานอยู่ภายในประเทศใดประเทศหนึ่งเฉพาะอาจมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นมาหลายประเภท หรือแสวงหาตลาดใหม่ซึ่งมีผลต่อความสลับซับซ้อนขององค์การเช่นกัน เช่น มีการจัดตั้งกลุ่มบริษัท บริษัทในเครือ หรือหน่วยงานกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Strategic Business Units หรือ SBUs) ขึ้นมา ถึงแม้ว่าในระยะหลังมีแนวโน้มของการลดขนาดของหน่วยงาน (Downsizing) ลง หรือมีการรีออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Re-engineering) เสียใหม่ ซึ่งอาจมีผลต่อการลดความสลับซับซ้อนทางด้านโครงสร้างลง แต่ความหลากหลายของการกระทำหน้าที่ (Multi-functions) ของแต่ละโครงสร้างอาจเพิ่มมากขึ้น

๒. องค์การต่างมีความสัมพันธ์กับองค์การอื่น ๆ และมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมในลักษณะที่เป็นความสัมพันธ์แบบ Synergistic และ Symbiotic เพิ่มมากขึ้น ความสัมพันธ์แบบ Synergistic หมายความว่าองค์การตั้งแต่ ๒ องค์การขึ้นไปร่วมมือกันกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วจะได้ผลลัพธ์มากกว่าผลบวกของผลลัพธ์ที่ได้มาจากแต่ละองค์การแยกกันกระทำ ส่วนความสัมพันธ์แบบ Symbiotic หมายความว่า ความอยู่รอดและความเติบโตขององค์การหนึ่งต่างต้องพึ่งพาอาศัยความอยู่รอดและการเติบโตของอีกองค์การหนึ่ง จะเห็นได้จากในปัจจุบันองค์การภาครัฐ และภาคเอกชน มีความจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยกันมากขึ้น และองค์การต่าง ๆ มีความจำเป็นต้องรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น เช่น ปัญหาเรื่องการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ เป็นต้น

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๑๔๗

๓. การปฏิวัติทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะ ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ได้ให้เครื่องมือ (Tools) ที่สำคัญที่องค์กรสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงกระบวนการและการดำเนินการขององค์กรได้ เช่น ระบบการจัดการฐานข้อมูล (Database Management System) และ เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับทางด้านข้อมูล (Information Superhighway) เป็นต้น เทคโนโลยีสารสนเทศจะมีผลทำให้รูปแบบของการทำงานขององค์กรและบุคคลในอนาคตเปลี่ยนแปลงไป

๔. การทวีคูณขึ้นอย่างรวดเร็วของความรู้และสารสนเทศ (Information Explosion) มีผู้กล่าวว่าความรู้หรือสารสนเทศที่เป็นประโยชน์แก่มนุษยชาติได้เพิ่มพูนขึ้นเป็น ๒ เท่าในทุก ๆ ๕ ถึง ๑๐ ปี และอัตราการเพิ่มพูนของความรู้ดังกล่าวได้เพิ่มเร็วขึ้นทุกขณะ^{๘๐} ความรู้ดังกล่าวสามารถนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารขององค์กรได้ เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าการตัดสินใจที่ดีของผู้บริหารไม่ว่าจากภาครัฐ ภาคเอกชน หรือ ภาคที่ ๓ ก็ตามจำเป็นต้องมีข้อมูลที่ทันสมัยและมีจำนวนมากพอ ซึ่งต้องไม่ใช่ข้อมูลดิบ (Raw Data) แต่เป็นสารสนเทศ (Information) ที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร เช่น สารสนเทศที่ได้มาจากระบบสารสนเทศ สำหรับผู้บริหาร (Executive Information System-EIS) เป็นต้น

๕. องค์กรในยุคปัจจุบันเผชิญกับความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อม และเผชิญกับข้อเรียกร้องและแรงกดดันจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรสูง รวมไปถึงภาคเอกชนได้เผชิญกับความไม่แน่นอนทางธุรกิจสูงมากจนกระทั่งผู้บริหารองค์กรเอกชนหลายคนเกิดความไม่แน่ใจว่าวงจรทางเศรษฐกิจที่นักเศรษฐศาสตร์เคยพูดกันนั้นมียุคจริงหรือไม่ บริษัทยักษ์ใหญ่ หรือบริษัทข้ามชาติก็ไม่ได้มีความมั่นคงอีกต่อไป ตัวอย่าง เช่น บริษัท ไอบีเอ็ม (IBM) ได้ประสบกับความหายนะในปี ค.ศ. ๑๙๗๙ และกลับมารุ่งเรืองสูงสุดในปี ค.ศ. ๑๙๘๒ แต่แล้วก็หวนกลับมาหายนะใหม่อีกในปี ค.ศ. ๑๙๘๖ และในปี ค.ศ. ๑๙๘๖ นั้นเองปรากฏว่าธนาคารในประเทศสหรัฐอเมริกาจำนวน ๑๓๘ แห่งต้องล้มละลายลง^{๘๑} ในปี ค.ศ. ๑๙๙๓ บริษัท ไอบีเอ็มกลับประสบกับการขาดทุนสุทธิถึง ๘,๑๐๐ ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ และบริษัท Digital Equipment (DEC) มียอดขาดทุนสะสมมาตั้งแต่ปี ค.ศ. ๑๙๙๑ ถึง ปี ค.ศ. ๑๙๙๓ รวม ๔,๐๐๐ ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ องค์กรภาครัฐในประเทศต่าง ๆ ได้เผชิญกับปัญหาและแรงกดดันสูงมาก เช่นกัน ในขณะที่การขยายตัวทางด้านโครงสร้างและการกระทำหน้าที่ขององค์กรภาครัฐดังกล่าวข้างต้น ได้มีผลทำให้งบประมาณประจำปี หรือรายจ่ายสาธารณะ (Public Expendures) ของรัฐบาลประเทศต่าง ๆ ในปัจจุบันเพิ่มสูงมากขึ้นใน เช่น ในปี ค.ศ. ๑๙๙๐ รายจ่ายสาธารณะของประเทศสหรัฐอเมริกามีจำนวนสูงถึง ๑.๖ ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ และในจำนวนนี้ได้จ่ายเป็นเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนแก่บุคลากรภาครัฐถึง ๓๒๐ พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ

^{๘๐} Haimann & Scott, *Management in the Modern Organization*, (Carifornia : Houghton Mifflin, 1970), p.11.

^{๘๑} Peters, Thomas J. & Waterman, Robert H. Jr, *In Search of Excellence*, (2nd ed), (London : Profile Book, 2004), p.3-19.

สำหรับประเทศไทยในปัจจุบันงบประมาณประจำปีของรัฐบาลมีจำนวนเกือบล้านล้านบาท นอกจากนั้นในขณะที่รัฐบาลของประเทศต่าง ๆ มีงบประมาณประจำปีหรือรายจ่ายสาธารณะในจำนวนที่สูงมาก แต่รัฐบาลของประเทศต่าง ๆ เหล่านี้ก็ไม่สามารถแก้ปัญหาที่สำคัญของประเทศได้ เช่น ไม่สามารถกระตุ้นให้เกิดความเจริญทางเศรษฐกิจได้ ไม่สามารถแก้ปัญหาการกระจายรายได้ ปัญหาความยากจน ปัญหาอาชญากรรม และปัญหายาเสพติด เป็นต้น

ในปัจจุบันประชาชนมีความไม่พอใจในรัฐบาลและระบบราชการเพิ่มมากขึ้น พวกเขามีความรู้สึกรู้สึกว่าภาษีที่พวกเขาเสียไปนั้นไม่คุ้มค่า ประชาชนเริ่มเรียกร้องให้รัฐบาลลดอัตราภาษีลง และมีการต่อต้านในรูปแบบต่าง ๆ รวมไปถึงการโกงภาษีในที่สุด ระบบราชการเองก็เผชิญหน้ากับการท้าทายจากกระแสแปรรูประบบราชการ (Privatization) และการเรียกร้องให้มีการปฏิรูปหรือยกเครื่องระบบราชการเสียใหม่

ความสลับซับซ้อนที่เกิดขึ้นกับองค์การในยุคโลกาภิวัตน์ดังกล่าวมีผลทำให้ผู้บริหารขององค์การมีภาระรับผิดชอบมากขึ้น มีผู้กล่าวว่าในการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การนั้นผู้บริหารมีทรัพยากรที่สำคัญคือ ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ทรัพยากรหรือระบบทางกายภาพ (Physical System) ที่ดำเนินการโดยมนุษย์ เช่น โรงงาน สำนักงาน และเครื่องจักร เครื่องกลต่าง ๆ และระบบทางด้านกรอบแนวความคิด (Conceptual System) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไวที่สุดได้แก่ การเปลี่ยนแปลงในระบบทางกายภาพ ซึ่งพัฒนาขึ้นตามความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความก้าวหน้าในส่วนนี้อาจนำไปสู่ยุคใหม่ของการบริหารหรือการจัดการได้ แต่การเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงสำหรับการบริหารหรือการจัดการในยุคโลกาภิวัตน์ คือ การเปลี่ยนแปลงในระบบทางด้านกรอบแนวความคิดของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องสามารถทำให้เกิดการบูรณาการระหว่างมนุษย์ องค์การลูกค้าหรือผู้รับบริการ รัฐบาล และสังคมหรือสาธารณะได้อย่างกว้างขวาง การเปลี่ยนแปลงทางด้านระบบกรอบแนวความคิดที่ว่่านี้นี้คือ การเปลี่ยนแปลงทางด้านวิสัยทัศน์ (Vision) นั่นเอง ผู้บริหารในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์แบบไร้พรมแดน (Global Vision) มีความสามารถเข้าใจ และสามารถศึกษาโลกแบบหลายมิติและแบบองค์รวม สามารถมองเห็นภาพรวมทั้งหมดจากอดีตมาสู่ปัจจุบันและไปสู่นาคตได้ นอกจากนั้นการมีวิสัยทัศน์ยังหมายรวมไปถึงความสามารถสังเคราะห์เพื่อทำให้เกิดภูมิปัญญาการเปลี่ยนวิถีของการคิดอย่างหน้ามือเป็นหลังมือ ถ้าทำหายความสำเร็จหรือภูมิปัญญาในอดีตอีกด้วย หน้าที่ บทบาท ทักษะ และความรับผิดชอบของผู้บริหาร^{๘๒}

อาจกล่าวได้ว่าแหล่งผลิตผู้บริหารหรือผู้จัดการแหล่งใหญ่ที่สุดคือ มหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาระดับสูง ผู้ที่สำเร็จการศึกษาทางด้านการบริหารธุรกิจเป็นที่ต้องการขององค์การภาคเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งได้แก่ผู้ที่สำเร็จปริญญาโททางด้านการบริหารธุรกิจ (MBA) จากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียง ผู้บริหารในภาครัฐส่วนใหญ่มักสำเร็จการศึกษา

^{๘๒} อติสัย ขาติกำแหง, **หลักการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐), หน้า ๑๔.

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๑๔๕

ทางด้านสังคมศาสตร์ และปัญญาทางด้านวิชาชีพต่าง ๆ กระนั้นก็ตามมีผู้วิจารณ์ว่าในอดีตที่ผ่านมาจนกระทั่งปัจจุบันใบปริญญาของผู้บริหารเปรียบเสมือนเครื่องประดับอย่างหนึ่งเท่านั้นเอง ในสภาวะความเป็นจริงแล้วเราอาจพบว่าผู้จัดการหรือผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันจำนวนไม่น้อยเลยไม่ได้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญา หรือเป็นผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จในการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย ตัวอย่างเช่น บุคคลที่เป็นนักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จและร่ำรวยมากที่สุดในประเทศสหรัฐอเมริกาคนหนึ่งในปัจจุบันคือ นายบิลล์ เกตส์ (Bill Gates) ผู้ก่อตั้งบริษัท ไมโครซอฟต์ (Microsoft) ในอดีตเขาไม่ประสบความสำเร็จในการศึกษาที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงมากที่สุดแห่งหนึ่งของประเทศสหรัฐอเมริกา ตัวอย่างของนักธุรกิจไทยที่ได้สำเร็จการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยแต่ประสบความสำเร็จในการบริหารกิจการโรมแรมที่มีเครือข่ายครอบคลุมอย่างกว้างขวางทั้งในและนอกประเทศได้แก่ คุณหญิง ชนัตต์ ปิยะอวย ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการกลุ่มโรงแรมดุสิตธานี นอกจากนั้นยังมีตัวอย่างอีกมากมายของนักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จโดยมิได้มีปริญญาทางด้านบริหารธุรกิจ บุคคลเหล่านี้อาจมีภูมิหลังทางการศึกษาและการประกอบอาชีพต่าง ๆ กัน เช่น กฎหมาย แพทย์ วิศวกร และอดีตข้าราชการพลเรือนหรือทหาร เป็นต้น

กระนั้นก็ตามผู้บริหารหรือผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จควรต้องมีความรู้ ความเข้าใจในความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการกระทำหน้าที่ (Functions) การแสดงบทบาท (Roles) ประเภทของทักษะ (Skills) ที่มีความจำเป็นสำหรับนักบริหารและความรับผิดชอบของตนอีกด้วย ซึ่งจะแยกกล่าวถึงเป็นประเด็น ๆ ไปดังต่อไปนี้

๑. หน้าที่ของการบริหารหรือการจัดการต้นศตวรรษที่ ๒๐ นักธุรกิจชาวฝรั่งเศสผู้หนึ่งคือ นายองรี ฟาโยล (Henri Fayol) ได้เขียนถึงหน้าที่สำคัญ ๕ ประการ ของการจัดการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่เป็นวงจร ต่อมาในทศวรรษที่ ๘๐ โลกมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างมาก ผู้บริหารและนักวิชาการตระหนักถึงความไม่เพียงพอของหน้าที่ทางการจัดการของฟาโยลและหลัก POSDCORB ในปี ค.ศ. ๑๙๘๓ การ์สัน (Garson) และโอเวอร์แมน (Over man) ได้เสนอหลัก PAFHRIER ขึ้นมาซึ่งเป็นคำย่อมาจากหน้าที่หลักของการบริหารหรือการจัดการสมัยใหม่ ๕ ประการ คือ

(๑) PA ย่อมาจาก Policy Analysis คือ การวิเคราะห์นโยบาย ซึ่งกินความหมายมากกว่าการวางแผน การวิเคราะห์นโยบายรวมไปถึงการวิเคราะห์ว่าอะไรคือวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของนโยบาย การกำหนดนโยบายและการวิเคราะห์ผลกระทบของนโยบาย ฯลฯ ซึ่งมีความจำเป็นสำหรับการบริหารในภาครัฐ ภาคเอกชน ในปัจจุบันก็ตระหนักถึงความจำเป็นสำหรับการวิเคราะห์แผนหรือนโยบายเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน

(๒) F ย่อมาจาก Financial Management หรือการจัดการทางการเงินหรือการคลัง เป็นหน้าที่สำคัญสำหรับการบริหารหรือการจัดการขององค์กรทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน แต่ถูกละเลยไม่ได้มีการกล่าวถึงในอดีต

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๑๕๖

(๓) HR ย่อมาจาก Human Resource Management คือ การจัดการทางด้านทรัพยากรมนุษย์ มีความหมายกว้างกว่าการคัดเลือกหรือสรรหาบุคลากร บุคลากรขององค์กรจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม การเรียนรู้และพัฒนา ได้รับการมอบหมายอำนาจ (Empowerment) ต้องมีคุณภาพในการทำงาน และมีคุณภาพชีวิตอีกด้วย

(๔) I ย่อมาจาก Information Management เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคของสังคมสารสนเทศ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการจัดการทางด้านสารสนเทศ เพื่อประโยชน์ในการนำเอาสารสนเทศมาประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารด้วย

(๕) ER ย่อมาจาก External Relations สะท้อนให้เห็นถึงสังคมในยุคปัจจุบันที่องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กันในเชิง Synergistic และ Symbiotic เพิ่มมากขึ้นดังกล่าวข้างต้น จึงมีความจำเป็นต้องมีการจัดการทางด้านความสัมพันธ์กับองค์กรอื่น ๆ รวมทั้งกับสังคมและกับสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าหลัก PAFHRIER สามารถใช้ประกอบกับหลัก POSDCORB หรือหลักของฟายอลด์เป็นอย่างดีสำหรับการทำความเข้าใจหน้าที่หลักที่สำคัญของการบริหารหรือการจัดการในยุคปัจจุบัน

๒. บทบาท (Roles) ของผู้บริหาร

การเข้าใจเฉพาะหน้าที่หลักสำคัญของผู้บริหารดังกล่าวมาข้างต้นยังไม่เพียงพอที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดี ทั้งนี้เพราะมีองค์ประกอบที่สำคัญอย่างอื่นอีกหลายประการที่สามารถช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่หลักของตนได้ดีขึ้น เช่น การมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทประเภทต่าง ๆ ของผู้บริหาร ๑๐ ประเภทด้วยกัน บทบาททั้ง ๑๐ ประเภทนี้สามารถรวมกันเป็นกลุ่มใหญ่ได้ ๓ กลุ่ม คือ

(๑) กลุ่มของบทบาททางด้านระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) ประกอบด้วย บทบาท ๓ บทบาท คือ

(ก) บทบาทประมุขขององค์กร (Figurehead) ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความสามารถแสดงบทบาทประมุขขององค์กรด้วย เช่น การเป็นประธานในพิธีกรรมที่สำคัญขององค์กร ได้แก่ การเป็นประธานในพิธีทางศาสนาขององค์กรในการทำบุญประจำปี หรือแม้กระทั่งการเป็นประธานในงานแต่งงานของพนักงาน เป็นต้น

(ข) บทบาทผู้นำองค์กร (Leader) ได้แก่ การเป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำ ให้แนวทางในการปฏิบัติงาน และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานขององค์กร เป็นต้น

(ค) บทบาทผู้ประสานงาน (Liaison) เป็นบทบาทที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ภายนอกองค์กร ผู้บริหารจะต้องสร้างความรู้จักและคุ้นเคยกับผู้บริหารขององค์กรอื่น ๆ และสามารถสร้างสัมพันธภาพขอความช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างพวกเขาขึ้นมา

(๒) กลุ่มของบทบาทที่เกี่ยวกับสารสนเทศ (Informational Roles) ประกอบด้วย บทบาท ๓ ประเภท คือ

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๑๕๖

(ก) บทบาทผู้ตรวจสอบติดตามสถานการณ์ (Monitor) ได้แก่ บทบาทของการติดตามแนวโน้มใหม่ ๆ ความคิดใหม่ ๆ และความก้าวหน้าทางวิทยาการ เป็นต้น

(ข) บทบาทผู้ให้ข่าวสารหรือข้อมูล (Disseminator) ได้แก่ บทบาทของการนำเอาความรู้ใหม่ หรือข้อมูลใหม่ที่ได้เรียนรู้หรือทราบมาเผยแพร่ให้แก่สมาชิกในองค์กรได้รับรู้ด้วย

(ค) บทบาทโฆษกขององค์กร (Spokesman) ได้แก่ บทบาทของการแถลงข่าวหรือข้อเท็จจริงในนามขององค์กร

(๓) กลุ่มบทบาทที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ (Decisional Roles) ประกอบ บทบาทที่สำคัญ ๔ บทบาทด้วยกัน คือ

(ก) บทบาทของผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ได้แก่ บทบาทในการริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์กร เช่น การผลิตสินค้า หรือบริการชนิดใหม่ หรือการแสวงหาตลาดใหม่ เป็นต้น

(ข) บทบาทของผู้แก้ปัญหา (Disturbance Handler) เมื่อมีปัญหาหรือมีความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในองค์กร ผู้บริหารจะต้องสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งดังกล่าวได้ และสามารถสร้างความเข้าใจอันดีขึ้นภายในองค์กร

(ค) บทบาทผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator) ได้แก่ บทบาทในการจัดสรรหรือกระจายทรัพยากรประเภทต่างๆขององค์กรผลิตสินค้าหรือบริการตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

(ง) บทบาทผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator) ได้แก่ บทบาทของการเป็นผู้เจรจาต่อรองในนามขององค์กรกับหน่วยงานอื่นภายนอก เช่น กับหน่วยราชการ หรือลูกค้าขององค์กร เป็นต้น

๓. ทักษะ (Skills) ของผู้บริหาร

การที่ผู้บริหารจะสามารถแสดงบทบาทและปฏิบัติหน้าที่หลักได้ดั่งนั้นขึ้นอยู่กับทักษะของผู้บริหารด้วย แคทซ์ (Katz) ได้แบ่งทักษะของผู้บริหารออกเป็น ๓ ประเภทด้วยกันคือ

(๑) ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) ได้แก่ความสามารถทางเทคนิคของสาขาวิชาชีพนั้น เช่น ผู้จัดการห้องปฏิบัติการควรมีความรู้เกี่ยวกับการทดสอบในห้องปฏิบัติการที่อยู่ภายใต้การควบคุมของเขา รองอธิการบดีฝ่ายการคลังและทรัพย์สินควรมีความรู้ทางการเงินและบัญชี เป็นต้น ทักษะทางเทคนิคนี้มีความสำคัญมากสำหรับผู้บริหารระดับล่างหรือระดับกำกับควบคุม แต่มีความสำคัญน้อยลงสำหรับผู้บริหารระดับสูง

(๒) ทักษะทางด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation Skills) เป็นทักษะที่มีความสำคัญมากสำหรับผู้บริหารทุกระดับ ทั้งนี้เพราะความสำเร็จของผู้บริหารขึ้นอยู่กับ การสร้างแรงจูงใจ และความร่วมมือในการทำงานของพนักงานที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน มีทัศนคติต่างกัน และมีความรู้ความสามารถและทักษะต่างกัน

(๓) ทักษะทางด้านกรอบแนวความคิด (Conceptual Skills) หรือสิ่งที่นิยมเรียกกันในปัจจุบันว่าวิสัยทัศน์นั่นเอง นอกจากผู้บริหารจะต้องสามารถเข้าใจโลกแบบหลายมิติและแบบองค์รวม สามารถมองเห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างอดีตปัจจุบัน และอนาคต รวมทั้งความสามารถในการสร้างภูมิปัญญาใหม่ ดังกล่าวแล้วข้างต้น ความมีวิสัยทัศน์หรือทักษะทางด้านกรอบแนวความคิดยัง

หมายรวมถึงความสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ได้อย่างกว้างขวางและในขณะเดียวกันก็มีความชัดเจนคล้ายกับมองลงจากเฮลิคอปเตอร์ และสามารถวิเคราะห์ปัญหา สาเหตุของปัญหา และหาวิธีแก้ปัญหได้ด้วย การมีวิสัยทัศน์หรือทักษะทางด้านกรอบแนวความคิดมีความสำคัญมากสำหรับผู้บริหารระดับสูง ขององค์การ

ถึงแม้ว่าแคทซ์จะเสนอความคิดว่าด้วยทักษะที่สำคัญ ๓ ประเภทของผู้บริหารดังกล่าวข้างต้นเป็นเวลาหลายสิบปีแล้ว แต่ข้อเสนอของเขายังสามารถใช้ได้ดีอยู่ในปัจจุบัน การมีทักษะทั้ง ๓ ประเภทของผู้บริหารจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถแสดงบทบาทต่างๆ และปฏิบัติหน้าที่หลักที่สำคัญของตนได้ดี ในอดีตถ้าแก่หรือผู้บริหารธุรกิจแบบครอบครัวของไทยนิยมให้บุตรหลานของตนไปฝึกงานในหน้าที่ต่างๆ ภายในห้างร้านหรือบริษัทของตนหมุนเวียนกันไป วัตถุประสงค์ที่สำคัญคือการฝึกฝนทักษะทางเทคนิคและเทคนิคทางมนุษยสัมพันธ์นั่นเอง ปัญหาที่สำคัญสำหรับผู้บริหารธุรกิจแบบครอบครัวในยุคเก่าคือการขาดทักษะทางด้านกรอบแนวความคิดหรือวิสัยทัศน์ ดังนั้นในปัจจุบันจึงมีการดึงเอาผู้บริหารมืออาชีพจากภายนอกเข้ามา หรือส่งบุตรหลานของตนไปศึกษาด้านธุรกิจตามสถาบันการศึกษาระดับสูงทั้งภายในและภายนอกประเทศ

แต่อย่างไรก็ตามสำหรับผู้บริหารและการจัดการในยุคโลกาภิวัตน์ โดยเฉพาะสำหรับผู้บริหารทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่เล็งเห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคน (Radical) ในหน่วยงานของตน และต้องการที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการใช้คำพูดหรือภาษาเพื่อสื่อสารให้สมาชิกขององค์การเกิดความเข้าใจเห็นคล้อยตามเกิดการประสานความคิดและการกระทำขึ้นภายในองค์การ ทักษะนี้ นายอานันท์ ปันยารชุน อดีตนายกรัฐมนตรีของไทยเรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า “Ability to articulate” ซึ่งท่านได้ให้คำอธิบายว่า คือ “ความสามารถในการลำดับรูปแบบของความคิดที่ถูกต้อง พร้อมทั้งสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจ และก่อให้เกิดการชักจูงผู้อื่นให้ประสานแนวคิด และรวมพลังกันในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของความคิดให้เป็นรูปธรรม” กระนั้นก็ตามความสามารถในการพูดและการใช้เหตุผลต่อเพียงอย่างเดียวคงไม่เพียงพอที่จะก่อให้เกิดการประสานแนวคิดและรวมพลังกันเพื่อเปลี่ยนแนวคิดให้เป็นรูปธรรมได้ ผู้บริหารต้องสามารถสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นในตัวของเขาเองว่ามีใช้สักแต่เพียงพูดอย่างเดียว แต่เขาต้องแสดงออกให้เห็นจากพฤติกรรม (Behavior) ด้วยตัวของเขาเองว่าเขาเชื่อมั่นในสิ่งที่เขาพูดอย่างแท้จริง และพร้อมที่จะร่วมมือร่วมใจกับผู้อื่นสร้างความฝันให้เป็นจริงด้วยทักษะเช่นนี้อาจเรียกว่าทักษะในการนำเสนอความคิดและแสดงตนเป็นแบบอย่าง (Articulation and Role Model Skills)

๔. ความรับผิดชอบของผู้บริหาร

ผู้บริหารมืออาชีพในยุคโลกาภิวัตน์นอกจากจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของตน สามารถแสดงบทบาทและปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารได้ดี และมีทักษะทางเทคนิคและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแล้ว การมีทักษะทางด้านกรอบแนวความคิดหรือวิสัยทัศน์นั้นยังมีความหมายรวมถึงการมีความเข้าใจเกี่ยวกับกรอบความรับผิดชอบของผู้บริหารอีกด้วยในอดีตผู้บริหารในภาคเอกชนอาจถือว่าความรับผิดชอบของตนจำกัดอยู่เฉพาะภายในบริษัทเท่านั้น คือ

ดูแลการผลิตสินค้าหรือบริการให้มีคุณภาพสามารถขายได้ สามารถทำกำไรได้สูงสุดให้แก่องค์กรหรือบริษัทได้ และส่วนหนึ่งของกำไรได้ถูกแบ่งมาใช้เพื่อทำให้เกิดการจ้างงานเป็นรายได้สำหรับพนักงานระดับต่างๆ ขององค์กร ส่วนผู้บริหารในภาครัฐอาจให้ความสนใจเฉพาะการรักษากฎหมาย หรือปฏิบัติหน้าที่ภายในกรอบความรับผิดชอบของหน่วยงานตนเท่านั้น ประชาชนผู้มารับบริการต้องปฏิบัติตามกฎตามระเบียบที่หน่วยงานกำหนดไว้โดยเคร่งครัด ยกเว้นได้รับการเลือกปฏิบัติในลักษณะอื่นๆ ได้ หน่วยงานราชการหลายแห่งไม่เคยสนใจเลยว่าน้ำเสียที่เกิดขึ้นจากการใช้ภายในสำนักงานของตนควรได้รับการบำบัดก่อนที่จะระบายลงสู่ลำคลอง แม่น้ำ หรือแม้กระทั่งท่อระบายน้ำสาธารณะ

ลองเกินเน็คเกอร์ (Longenecker) และ พริงเกิล (Pringle)^{๘๓} มีความเห็นว่าปัจจุบันกรอบความรับผิดชอบต่อหน่วยงานภาคเอกชนมิได้จำกัดเฉพาะเรื่องการผลิตสินค้าหรือบริการให้มีคุณภาพ และการทำให้เกิดการจ้างงาน ที่ถือว่าเป็นการปฏิบัติหน้าที่หลักของหน่วยงานภาคเอกชนเท่านั้น ในปัจจุบันรัฐและสังคมมีความคาดหวัง หรือพยายามบีบบังคับให้หน่วยงานภาคเอกชนขยายกรอบความรับผิดชอบต่อองค์กรออกไปสู่กิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องทางอ้อมกับการดำเนินทางธุรกิจด้วย เช่น การสงวนทรัพยากรธรรมชาติ การผลิตของหน่วยงานภาคเอกชนควรพยายามใช้ทรัพยากรที่สามารถจัดหาหรือสร้างทดแทนได้อย่างรวดเร็ว ควรหาวิธีเอาของเหลือหรือของเสียจากกระบวนการผลิตมาทำการผลิตซ้ำหรือผลิตสินค้าในรูปแบบอื่น และการนำเอาของที่ใช้แล้วมาใช้ใหม่ ในกระบวนการผลิต หน่วยงานภาคเอกชนยังถูกควบคุมมิให้กระบวนการผลิตมีผลเสียต่อสิ่งแวดล้อมและถูกคาดหวังให้มีส่วนร่วมในการพิทักษ์สิ่งแวดล้อมอีกด้วย เช่นมีส่วนร่วมในการปลูกต้นไม้และการณรงค์รักษาความสะอาด เป็นต้น ผลผลิตของโรงเรียนหรือหน่วยงานภาคเอกชนที่ออกมาสู่ตลาดจะต้องมีความปลอดภัยแก่ผู้บริโภคอย่างแท้จริง เช่น เข็มขัดนิรภัยในรถยนต์ ถ้าตรวจพบข้อบกพร่องภายหลังที่มีโอกาสทำให้เกิดความไม่ปลอดภัยแก่ผู้ใช้ก็ต้องเรียกกลับคืนไป และเปลี่ยนเข็มขัดนิรภัยที่มีคุณภาพให้แทน หรือของเล่นสำหรับเด็กก็ต้องเขียนบอกไว้ชัดเจนว่าเหมาะสมสำหรับเด็กอายุเท่าไรเพราะเหตุใด หน่วยงานภาคเอกชนในปัจจุบันเห็นความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้บริโภคซึ่งเป็นลูกค้าองค์การพยายามเสนอสิ่งที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อลูกค้า นอกจากนั้นบริษัทหรือหน่วยงานภาคเอกชนยังต้องพยายามสร้างหรือรักษาความสัมพันธ์อันดีกับพนักงาน หรือลูกจ้างของตนที่นอกเหนือไปจากการจ้างงานตามปกติเช่น ดูแลให้พนักงานมีคุณภาพในการทำงาน และมีคุณภาพชีวิตหรือสามารถมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีอีกด้วย

ส่วนกิจกรรมที่อยู่กรอบนอกหรือนอกกรอบการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กรถึงแม้ว่ารัฐและสังคมมิได้บีบบังคับหรือคาดหวังให้หน่วยงานภาคเอกชนยื่นมือเข้าไปรับผิดชอบหรือช่วยเหลือ เช่น การแก้ปัญหาความอดอยากหรือความยากจน การแก้ปัญหาการว่างงานของประชาชน การแก้ปัญหาความอดอยากหรือความยากจน การแก้ปัญหาการว่างงานของประชาชน

^{๘๓}Longenecker, J.G. & Pringle, C.D, **Management (5th ed.)**, (Columbus, Ohio : C.E. Meririll. 1981), p.15-16.

การส่งเสริมการศึกษาเยาวชน และผู้ด้อยโอกาส การส่งเสริมศิลปะและวัฒนธรรม การส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยพื้นฐานเพื่อสร้างองค์ความรู้ในสาขาวิชาด้านต่าง ๆ และการส่งเสริมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชุมชนเมือง เช่น การแก้ปัญหาจราจร หรือการพัฒนาชุมชนแออัด เป็นต้น เรายังเห็นพัฒนาการของหน่วยงานภาคเอกชนหลายแห่งได้ยื่นมือเข้าไปให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนในกิจกรรมเหล่านี้เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ แต่อย่างไรก็ตามปัญหาเรื่องจริยธรรมและความรับผิดชอบทางสังคมขององค์การและผู้บริหารไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะตัดสินว่าผิดหรือถูก ขาวหรือดำ ได้ง่ายนัก ผู้บริหารหรือจัดการต้องเผชิญกับการตัดสินใจในปัญหาที่มีความขัดแย้งในเรื่องของค่านิยมที่เกี่ยวกับจริยธรรมและกรอบความรับผิดชอบต่อสังคมของเขา แมสซี (Massie) กล่าวถึง สำนักทางด้านความคิด ๔ สำนักที่อาจมีผลต่อค่านิยมของผู้จัดการในการมองภาระรับผิดชอบต่อสังคมของเขา ได้แก่^{๘๔}

(๑) ทักษะที่ว่าในการทำกำไรได้สูงสุด คือ สิ่งที่ปรารถนาทางสังคม สิ่งที่ผู้จัดการจะให้แก่สังคมได้ดีที่สุด คือ การกระทำหน้าที่หลักของเขา ได้แก่การแสวงหากำไรสูงสุดให้แก่องค์การของเขา ถ้าผู้จัดการพยายามกระทำความดีต่อสังคมในลักษณะอื่น ๆ กลับจะมีผลทำให้เขาไม่สามารถทำหน้าที่ที่เหมาะสมที่สุดของเขาได้ดี

(๒) ทักษะที่ว่าในระยะยาวแล้วไม่มีความขัดแย้งระหว่างความรับผิดชอบต่อองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม สำนักนี้มีความเห็นว่าฝ่ายบริหารพบว่า เขาจะต้องมีความรับผิดชอบต่อชุมชนและการพัฒนาของสังคม เพราะกำไรขององค์การของเขาจะขึ้นต่อกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การให้ความช่วยเหลือทางด้านการศึกษา การพัฒนาชุมชน และสวัสดิการทางสังคม

(๓) ทักษะที่ว่าการปรับปรุงพฤติกรรมภายในองค์การของตนเป็นหนทางที่ดีที่สุดที่จะปรับปรุงสังคม สำนักนี้มีความเห็นว่า ผู้บริหารควรให้ความสนใจต่อการปรับปรุงทางสังคมภายในองค์การของเขา เช่น การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน สภาวะความเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสาร ความพึงพอใจของพนักงาน และการทำให้มีความเท่าเทียมกันในเรื่องของอำนาจ

(๔) ทักษะที่ว่าฝ่ายจัดการ คือ ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปกป้องสาธารณะประโยชน์เป็นสำนักความคิดที่ตรงข้ามการแสวงหากำไรสูงสุด สำนักนี้มีความเห็นว่ายิ่งองค์การมีขนาดใหญ่ขึ้นเท่าไรก็ยิ่งจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมเพิ่มมากขึ้น^{๘๕}

นอกจากนั้น เลย์ (Leys) ยังมีความเห็นว่าผู้บริหารยังประสบกับปัญหาความขัดแย้งทางจริยธรรมในการตัดสินใจและการปฏิบัติของเขาอีก เช่น ความขัดแย้งระหว่างค่านิยมของความภักดีต่อองค์การหรือแนวทางทางสังคมอย่างใดอย่างหนึ่งกับการเป็นบุคคลที่มีความเคารพตนเอง ความขัดแย้งระหว่างความสมานฉันท์ ความดีร่วมกัน ความยุติธรรม กับการอยู่รอด อำนาจ และ

^{๘๔}อนิวัช แก้วจันทน์, **หลักการจัดการ**, สงขลา : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๕๐), หน้า ๔๓.

^{๘๕}Massie, J.L. and Douglas J., **Managing : A Contemporary Introduction**. 3rd ed. (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Inc., 1981), pp.28-29.

สัมพันธภาพแบบมิตรหรือศัตรู ระหว่างความถูกต้องกับกฎหมาย ข้อตกลง และประเพณีปฏิบัติกับการแสวงหาความสุข ความพึงพอใจสูงสุด และความมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากความขัดแย้งในสำนักความคิดเกี่ยวกับกรอบความรับผิดชอบทางสังคมของผู้บริหาร และพลังที่ขัดแย้งกันของค่านิยมที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้บริหารหลายคนตัดสินใจกระทำในสิ่งที่ผิดจรรยาบรรณ ผิดกฎหมาย และขาดความรับผิดชอบต่อสังคมผู้บริหารมืออาชีพในยุคโลกาภิวัตน์

ในสมัยปัจจุบันมีการกล่าวถึงผู้บริหารมืออาชีพ (Professional Managers) หรือความต้องการผู้บริหารมืออาชีพสำหรับการบริหารงานในระดับต่าง ๆ ทั้งในระดับชาติ เช่นนายกรัฐมนตรีที่เป็นนักบริหารมืออาชีพ รวมถึงผู้บริหารมืออาชีพในหน่วยงานราชการ ในการบริหารรัฐวิสาหกิจ และในการบริหารหน่วยงานภาคเอกชน ในสมัยปัจจุบันได้มีทฤษฎี ตำรา และงานวิจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำหรือผู้บริหารมืออาชีพอยู่มากพอสมควร จนพอที่จะสรุปถึงคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารมืออาชีพออกมาได้ จอห์น อะแดร์ (John Adair) นักวิชาการชาวอังกฤษ เป็นผู้ทำการบุกเบิกการศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารมืออาชีพ หนังสือที่มีชื่อเสียงมากที่สุดของเขาได้แก่ Effective Leadership (๑๙๘๓) Not Bosses but Leaders (๑๙๘๓) และ Great Leaders (๑๙๘๙) เขาได้ให้คำนิยามความเป็นผู้นำ (Leadership) ว่าเป็นความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทาง (Direction) โดยคำว่า “Lead” เป็นคำที่มีรากศัพท์มาจากคำในภาษาแองโกล-แซกซอน (Anglo-Saxon) ซึ่งมีความหมายว่า ถนน ทาง หรือ เส้นทาง การเดินทางของเรือในทะเล ดังนั้นความเป็นผู้นำจึงมีความหมายถึงความสามารถหยั่งรู้ หรือเข้าใจได้ว่าก้าวต่อไปที่อยู่ข้างหน้ามีลักษณะเป็นอย่างไร^{๘๖} ดังนั้นอาจพอสรุปได้ว่า ในทัศนะของอะแดร์แล้วคุณสมบัติเบื้องต้นที่สำคัญของผู้นำหรือนักบริหารมืออาชีพคือ ความมีวิสัยทัศน์ (Vision) นั่นเอง อะแดร์ยืนยันว่าความเป็นผู้นำนั้นเป็นทักษะที่สามารถฝึกฝนหรือถ่ายทอดกันได้ มากกว่าเป็นความถนัดที่ติดตัวมาแต่กำเนิด

ความเห็นของอะแดร์สอดคล้องกับทัศนะของ เฮาส์^{๘๗} (House ๑๙๗๗) และ เบิร์น (Berns ๑๙๗๘) ที่กล่าวถึงผู้นำบุญญาธิการ (Charismatic Leaders) ว่าสามารถ “สร้างประวัติศาสตร์” ได้เพราะความมีวิสัยทัศน์ แต่เนื่องจากผู้นำบุญญาธิการนั้นหาได้ยากนัก เพราะฉะนั้นทางเลือกที่สังคมมีอยู่ คือ การคัดเลือกและการฝึกฝนความเป็นผู้นำขึ้นมา นัตต์และแบ็คคอฟฟ์ (Nutt and Backoff ๑๙๙๖) ได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับข้อเสนอแนะในการให้การฝึกฝนหรือพัฒนาความเป็นผู้นำ ๕ แนวทางด้วยกัน และประเด็นแรกที่นัตต์และแบ็คคอฟฟ์นำมาเป็นหัวข้อสำหรับการเปรียบเทียบ คือ แหล่งที่มาของวิสัยทัศน์ หรือวิธีการสร้างวิสัยทัศน์นั่นเอง นอกจากนั้น โจเซฟ ควิกลีย์ (Quigley) ผู้แต่งหนังสือ ชื่อวิสัยทัศน์ (Vision ๑๙๙๓)

^{๘๖} Certo Samuel C. and Peter J. Paul, **Strategic Management : Concept and Applications**, (New York : Mcgraw-Hill, 1991), p.2.

^{๘๗} House, Ernest R., “How We think About Evaluation” in Ross F. Conner, David G. Altman, and Christine Jackson. eds. *Evaluation Studies Review Annual*, 1984.(val.9)

ได้อ้างถึงการสำรวจความคิดเห็นของผู้นำบริษัทต่าง ๆ ของคำตอบมีความเห็นว่า คุณสมบัติที่สำคัญของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) ใน ค.ศ. ๒๐๐๐ คือ ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่ดีมาก

๑. อะไรคือวิสัยทัศน์สำหรับผู้บริหารคลิกลีย์ กล่าวว่า วิสัยทัศน์คือกุญแจสำคัญของการเป็นผู้นำ เป็นเสมือนแผนที่ประกอบการเดินทางไปสู่จุดหมายในอนาคต และยังเป็นคู่มือแนะนำวิธีการเดินทางไปสู่จุดหมายดังกล่าวอีกด้วยนอกจากนั้นวิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะปลายเปิด (Open-ended) กล่าวคือ คำถามพื้นฐานสำหรับการกำหนดวิสัยทัศน์ควรเป็นคำถามที่ชวนให้ผู้คนติดต่อและก่อให้เกิดการกระตุ้นต่อมการโดยส่วนรวมอีกด้วยเทียนชัยกล่าวว่า คนที่มีวิสัยทัศน์คือการที่มีแผนงานสำหรับอนาคต มีความสามารถเชื่อมโยงทฤษฎีเข้ากับการปฏิบัติได้ แต่การวางแผนไม่ใช่เรื่องของการมองไปข้างหน้าเท่านั้น ต้องมองย้อนกลับไปสู่อดีตด้วย โดยเฉพาะได้แก่การเรียนรู้ความผิดพลาดจากอดีต ยิ่งรู้ดีมากขึ้นเท่าไร ก็ยิ่งเข้าใจทิศทางสู่อนาคตมากขึ้นเท่านั้น และการเกิดขึ้นของวิสัยทัศน์ไม่ใช่เป็นเพียงการมองเห็นอนาคตเท่านั้น แต่หมายรวมถึงการเกิดขึ้นของระบบภูมิปัญญาใหม่อีกด้วยรากฐานของระบบภูมิปัญญาใหม่นั้นเกิดขึ้นจากการคิดแบบกลับหัวกลับหางการคิดแบบองค์รวม ธรรมชาตินิยม และจิตนิยม และเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากกระบวนการการสังเคราะห์ใหม่ (Synthesis) ซึ่งนอกจากจะวิพากษ์จุดอ่อนของของภูมิปัญญาในอดีตแล้วยังสามารถประสานข้อดีของภูมิปัญญาในอดีตแล้วยังสามารถประสานข้อดีของภูมิปัญญาในอดีตทั้งหมดเข้าด้วยกันอีกด้วย

เบอร์ลิน (Berlin) ได้เขียนบทความเรื่องการตัดสินใจทางการเมือง เขากล่าวถึงคุณสมบัติพิเศษที่เป็นทักษะกึ่งสัญชาตญาณหรือพรสวรรค์ ของมหาบุรุษที่ยิ่งใหญ่ในอดีต เช่น บิสมาร์ค (Bismarck) หรือจักรพรรดิ ออกัสตัส (Augustus) ได้แก่ความสามารถในการคัดเลือกข้อมูลต่างๆ ทางการเมืองที่มีอยู่มากมายหลากหลายสีสรร ซ้ำซ้อน ปะปนกันและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทำการบูรณาการ (Integration) เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจเหตุการณ์ทางการเมืองเฉพาะเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งได้ ความสามารถในการบูรณาการนี้ไม่ใช่ความสามารถในการวิเคราะห์ (Analysis) ธรรมดา แต่เป็นความสามารถในการสังเคราะห์ (Synthesis) ที่เกิดขึ้นจากการทอข้อมูลต่างๆ ในลักษณะที่เป็นองค์ประกอบของรูปแบบ (Pattern) อย่างใดอย่างหนึ่ง พร้อมทั้งมีความเข้าใจในความหมายหรือนัยของมัน มองข้อมูลเหล่านั้นในฐานะที่เป็นอาการ (Symptoms) ของอดีตและเป็นศักยภาพของอนาคต รวมทั้งในแง่ของการเกิดความเข้าใจว่าเรา และผู้อื่นจะสามารถทำอะไรกับมันได้ และมันจะสามารถทำอะไรแก่เราและผู้อื่นได้อย่างไร^{๘๘}

ถึงแม้ว่าเบอร์ลินยังไม่แน่ใจว่าจะเรียกทักษะหรือความสามารถพิเศษดังกล่าวของมหาบุรุษในประวัติศาสตร์การเมืองโลกดังกล่าวว่าเป็นภูมิปัญญาเชิงปฏิบัติ (Practical Wisdom) หรือความมีเหตุผลในเชิงปฏิบัติ (Practical Reason) แต่เราอาจกล่าวได้ว่ามันคือสิ่งเกี่ยวข้องกับสิ่งที่คลิกลีย์และเทียนชัย เรียกว่าวิสัยทัศน์นั่นเอง และประเด็นที่เทียนชัยและเบอร์ลินมีความเห็นพ้อง

^{๘๘} Bateman, T. S., & Snell, S. A., **Management : Building Competitive Advantage** (4th ed.). (Boston: Irwin McGraw-Hill, 1999), p.26-30.

ต้องกัน คือคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของความมีวิสัยทัศน์หรือภูมิปัญญาเชิงปฏิบัติ คือ ความสามารถในการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างภูมิปัญญาใหม่ หรือทำให้เกิดความเข้าใจโลกหรือเหตุการณ์เฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งในลักษณะใหม่ และความสามารถเชื่อมโยงนำเอาความเข้าใจหรือภูมิปัญญานั้นไปสู่การปฏิบัติอีกด้วย

การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารมีอาชีพในโลกาภิวัตน์ยังรวมไปถึงความสามารถคาดคะเนพัฒนาการของโลกในศตวรรษที่ ๒๑ หรือหลัง ค.ศ. ๒๐๐๐ ได้อีกด้วยต้องพยายามหาความรู้และทำการคาดคะเนได้ว่าเศรษฐกิจของโลกในอีก ๑๐ ปี หรือ ๒๐ ปีข้างหน้าจะเป็นอย่างไร การเมืองและความสัมพันธ์ระหว่างประเทศในอนาคตจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร ทางการเมืองและความสัมพันธ์ระหว่างประเทศในอนาคตจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ความรู้ความเข้าใจและการประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ในต่างต่างๆ ในอนาคตจะเป็นอย่างไร รวมไปถึงทิศทางการพัฒนาการของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Techno Vision) ในอนาคตด้วยกล่าวโดยสรุปคือ ผู้บริหารจะต้องสร้างวิสัยทัศน์สำหรับโลกในอีก ๑๐ หรือ ๒๐ ปีข้างหน้าขึ้นมา และพร้อม ๆ กันนั้นผู้บริหารจะต้องสร้างวิสัยทัศน์สำหรับองค์กรของตนในอนาคตขึ้นมาเช่นกัน ทั้งนี้เพื่อหลักการคุกคามหรือปัญหาที่พัฒนาการของโลกในอนาคตอาจมีผลกระทบต่อองค์กรของตน เพื่อหาวิธีการที่จะเสริมสร้างความเข้มแข็งสำหรับองค์กรของตนในอนาคตขึ้นมา เพื่อการนำเอาความสามารถหรือความเข้มแข็งขององค์กรของตนในอนาคตขึ้นมา เพื่อการนำเอาความสามารถหรือความเข้มแข็งขององค์กรไปฉวยประโยชน์จากโอกาสใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นจากพัฒนาการของโลกในอนาคตในด้านต่าง ๆ ดังกล่าว

สำหรับผู้บริหารมีอาชีพขององค์กรภาครัฐ ภาคเอกชนและองค์กรภาคที่สามในยุคปัจจุบัน อาจมีวิธีการสร้างหรือได้มาซึ่งวิสัยทัศน์สำหรับองค์กรหลายวิธีด้วยกัน คูเซสและพอสเนอร์ได้ทำวิจัยสำรวจผู้บริหารระดับสูง ๒,๖๐๐ คน และพบว่าผู้บริหารมักเป็นผู้ที่ยอมรับความคิดใหม่ ๆ ที่มีลักษณะเชิงสร้างสรรค์ก่อนผู้อื่น และแหล่งที่มาของความคิดดังกล่าวอาจมาจากหลายแหล่งทั้งภายในและภายนอกองค์กร ความคิดของคูเซสและพอสเนอร์สอดคล้องกับข้อสรุปของเบนนิสและแนนนัส (Bennis and Nanus) ที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงที่ประสบความสำเร็จ ๙๐ คน ว่าแหล่งที่มาของวิสัยทัศน์ของผู้บริหารมาจากผู้อื่นซึ่งผู้บริหารจะต้องพยายามเสาะแสวงหาจากหลาย ๆ แหล่งด้วยกัน เช่นจากวรรณกรรม จากการปฏิบัติของผู้อื่นและรวมทั้งจากผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของเขาเองด้วย ส่วนนิตต์และแบ็คคอฟฟ์มีความเห็นว่าแหล่งที่มาของวิสัยทัศน์สำหรับผู้บริหารในองค์กรภาครัฐมาจาก ๓ แหล่งคือ

(๑) มาจากนโยบายหรือข้อเรียกร้องขององค์กรระดับเหนือขึ้นไป

(๒) อาจได้มาจากสัญญาณจากสิ่งแวดล้อม เช่น การเปลี่ยนแปลงในทางการเมืองหรือบทบัญญัติแห่งกฎหมาย เป็นต้น

(๓) ถ้าวิสัยทัศน์มิได้ถูกกำหนดมาจากภายนอกหรือเกิดจากความสามารถในการตีความสัญญาณจากสิ่งแวดล้อมดังกล่าวข้างต้นแล้ว จะต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาเองและวิธีที่ดีที่สุดได้แก่ การที่ผู้นำองค์กรและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่สำคัญขององค์กรร่วมมือกันสร้างวิสัยทัศน์สำหรับองค์กรขึ้นมา

การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การร่วมกันขึ้นมาอาจจะทำได้โดยการช่วยกันหาคำตอบสำหรับคำถามต่อไปนี้

(๑) อะไรคือความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การในอดีต ความสำเร็จและความล้มเหลวดังกล่าวเกิดขึ้นมาจากสาเหตุใด อะไรคือค่านิยมร่วมขององค์การ อะไรคือภูมิปัญญาที่อยู่เบื้องหลังของความสำเร็จในอดีต

(๒) วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันขององค์การ อะไรคือภารกิจขององค์การ ภารกิจขององค์การสอดคล้องกับสถานะแวดล้อมขององค์การหรือไม่ องค์การประสบความสำเร็จในการปฏิบัติการกิจกรรมน้อยเพียงใด อะไรคือความเข้มแข็งขององค์การและอะไรคือจุดด้อยขององค์การ

(๓) องค์การจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนภารกิจปัจจุบันขององค์การหรือไม่ ทิศทางและเป้าหมายในระยะยาวขององค์การควรเป็นอย่างไร ภูมิปัญญาในอดีตและสถานะปัจจุบันขององค์การ มีส่วนช่วยเหลือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติการกิจในปัจจุบันและในอนาคตขององค์การมากน้อยเพียงใด อะไรคือภูมิปัญญาใหม่ที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคต และเราจะช่วยกันเสริมสร้างภูมิปัญญาและความเข้มแข็งขององค์การขึ้นมาได้อย่างไร

๒. วิธีการนำเอาวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การความสำเร็จของการนำเอาวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับ การปรับเปลี่ยนในระบบ ความคิดและในบทบาทของตัวผู้บริหารก่อน ในปัจจุบันมีข้อเสนอแนะสำหรับการปรับเปลี่ยนในระบบความคิดและบทบาทของผู้บริหารอยู่มากพอสมควร เช่น ข้อเสนอให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของผู้บริหารจากกระบวนทัศน์ของการควบคุม (Control Paradigm) ไปสู่กระบวนทัศน์ของความมุ่งมั่นและผูกพัน (Commitment Paradigm) ซึ่งเน้นการสร้าง ความมุ่งมั่นผูกพันขึ้นภายในองค์การ การให้ความสำคัญแก่การศึกษาและกระบวนการเรียนรู้ การมีระบบสื่อสารแบบเปิด การให้ความสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์การที่มีลักษณะตัดขวางการปฏิบัติหน้าที่ (Cross-functional) การให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน (Empowerment) การรวมศูนย์ความสนใจที่ลูกค้าขององค์การ การสร้างดุลยภาพระหว่างงานและชีวิตส่วนบุคคล การให้รางวัลแก่ความพยายามสร้างนวัตกรรม (Innovation) และความก้าวหน้าส่วนบุคคลของพนักงาน เป็นต้น หรือข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารปรับเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นนาย (Boss) มาสู่การเป็นผู้นำ (Leader) ซึ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การรับฟังและเกิดความเข้าใจอย่างรวดเร็ว การฝึก (Coach) และการให้กำลังใจ การกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดความคิดและสามารถวางแผน การอำนวยความสะดวกและการให้การสนับสนุน เป็นต้น

ผู้บริหารมีอาชีพที่ปรับเปลี่ยนระบบความคิดและบทบาทของตนแล้วจะสามารถใช้ทักษะ ๔ ประเภtdังกล่าวข้างต้นคือ ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์หรือระหว่างบุคคล ทักษะทางด้านกรอบแนวความคิด และทักษะทางด้านนำเสนอความคิดและแสดงตนเป็นตัวอย่าง (Articulation and Role Model Skills) นำไปสู่การดำเนินกิจกรรมหลักที่มี

ความสำคัญต่อความสำเร็จของการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีกิจกรรมหลักอยู่ ๔ กิจกรรมหลัก^{๘๙}

กิจกรรมหลักอย่างแรกที่ผู้บริหารจะต้องกระทำเพื่อนำเอาวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ คือ การสร้างการยอมรับในวิสัยทัศน์และค่านิยมให้เกิดขึ้นในทุกระดับขององค์การ ซึ่งอาจมีวิธีดำเนินการได้หลายวิธี เช่น การนำเสนอวิสัยทัศน์ให้เห็นเป็นขั้นตอนอย่างชัดเจน โดยใช้สำนวนโวหารหรือภาษาที่จูงใจ เช่น สร้างคำขวัญขึ้นมา หรือโดยการเปรียบเทียบ อุปมาอุปไมย เพื่อให้สมาชิกขององค์การสามารถมองเห็นวิสัยทัศน์นั้นได้อย่างชัดเจน และเกิดความรู้สึกเห็นด้วยและคล้อยตาม ผู้บริหารอาจพยายามสร้างการยอมรับในวิสัยทัศน์ โดยการทำให้สมาชิกขององค์การเกิดความชื่นชมในวิสัยทัศน์ และมองเห็นคุณค่าของวิสัยทัศน์ขึ้นมา ซึ่งอาจกระทำได้โดยการชี้ให้เห็นว่าวิสัยทัศน์ที่นำเสนอขึ้นมาสอดคล้องกับความคาดหวังและผลประโยชน์ของสมาชิกขององค์การอย่างไรบ้าง (ผู้บริหารอาจมีความจำเป็นต้องเดินเข้าหาบุคคลหรือกลุ่มที่มีความสำคัญทั้งภายในและภายนอกองค์การ และพยายามทำให้บุคคลและกลุ่มที่มีความสำคัญเหล่านั้นเกิดความเห็นด้วยและยอมรับวิสัยทัศน์นั้น (Walk the Vision) วิธีการที่น่าสนใจอีกวิธีหนึ่ง ได้แก่ การที่ผู้บริหารร่วมมือกับสมาชิกที่มีความคิดริเริ่มและความแข็งแกร่งขององค์การช่วยกันสร้างวิสัยทัศน์สำหรับองค์การขึ้นมา โดยผู้บริหารอาจนำเสนอวิสัยทัศน์ของตนขึ้นมา แต่ยอมให้วิสัยทัศน์นั้นได้รับการเสริมแต่งหรือเปลี่ยนแปลงได้โดยสมาชิกที่มีความคิดริเริ่มและความแข็งแกร่งต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเกิดขึ้นกับองค์การของตนดังกล่าว กิจกรรมหลักที่สำคัญตามมาหลังการสร้างยอมรับในวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกันให้เกิดขึ้นกับสมาชิกทุกระดับขององค์การแล้ว คือ การกระทำที่แน่ใจว่าองค์การนั้นถูกวางตำแหน่งอยู่ในสถานะที่จะสามารถนำไปสู่การบรรลุผลและเป้าหมายที่ต้องการได้ ผู้บริหารจะต้องรู้จักจัดความรู้สึกภาคินิยม (Sectionalism) หรือการแบ่งเขาแบ่งเรา ที่เกิดขึ้นภายในโครงสร้างเดิมขององค์การที่อยู่บนพื้นฐานของการแบ่งหน่วยงานย่อยตามลักษณะของการปฏิบัติหน้าที่ให้หมดไป และพยายามสร้างทีมงานของพนักงานที่มีลักษณะตัดขวางการแบ่งตามลักษณะของการปฏิบัติหน้าที่ (Cross-functional Teams) ขึ้นมา พยายามลดระดับขั้นของการบังคับบัญชาไม่ให้มีระดับของการบังคับบัญชาและการควบคุมหลายชั้นหลายขั้นตอน (Delaying) มีการให้อำนาจแก่พนักงานระดับปฏิบัติการซึ่งเป็นสมาชิกของทีมงานสามารถตัดสินใจร่วมกันได้ (Empowerment) มีการสร้างระบบการให้รางวัล (Reward Systems) ที่ส่งเสริมความคิดริเริ่มและการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการขององค์การ และอาจมีความจำเป็นทำการปรับปรุงหรือออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Redesign) ใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติการของกระบวนการและลดอัตราของความผิดพลาดลง โดยมีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เข้ามาสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจที่ออกแบบขึ้นมาใหม่นี้

^{๘๙}Dye, Thomas R., *Understanding Public Policy*. Englewood Cliffs. (Prentice Hall. 1981), pp.16-18.

กิจกรรมที่สำคัญที่จะต้องกระทำควบคู่กันไปกับการกำหนดหรือการจัดวางตำแหน่งขององค์การเสียใหม่ คือ การเรียนรู้ นอกจากตัวผู้บริหารเองจะต้องใช้เวลาในการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้นเพื่อนำเอาความรู้นั้นมาใช้ในการปรับปรุงองค์การและการแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ในการผลิตสินค้าและบริหารขององค์การแล้ว วิโรจน์ ภูตระกูล อดีตประธานกรรมการบริษัทลิเวอร์ บราวเธอร์ (ประเทศไทย) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติที่สำคัญของความสำเร็จของผู้บริหารอีกข้อหนึ่ง คือ การรู้จักกระตุ้นตนเอง เพราะผู้บริหารเป็นนายสูงสุดที่ไม่มีใครมาสั่งได้ ผู้เขียนยังมีความเห็นว่าคุณนอกจากผู้บริหารแล้ว สมาชิกทุกระดับขององค์การจะต้องได้รับการกระตุ้น และสนับสนุนให้ได้รับการฝึกอบรมให้เกิดทักษะในการทำงานที่เกี่ยวข้องกันหลาย ๆ ชนิด เพราะในการทำงานเป็นทีมนั้นงานจะประกอบด้วยสมาชิกจำนวนหนึ่งที่มีทักษะหรือความสามารถหลากหลายที่เสริมรับกันสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของทีมงานให้ประสบความสำเร็จ แต่ถ้าสมาชิกของทีมงานคนใดคนหนึ่งขาดหายไป สมาชิกของทีมงานคนอื่น ๆ ที่เหลืออยู่ก็ต้องมีความสามารถกระทำหน้าที่แทนได้ ที่สำคัญยิ่งไปกว่าการฝึกอบรมคือการศึกษา สมาชิกขององค์การทุกระดับควรได้รับการสนับสนุนให้ได้รับการศึกษาเพิ่มมากขึ้น เพราะการศึกษาจะช่วยเพิ่มวิสัยทัศน์และช่วยให้คนคิดเป็น วิเคราะห์เป็น และสามารถมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การได้อย่างแท้จริง นอกจากนั้นองค์การทั้งองค์การต้องเป็นองค์การที่มีการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยผู้บริหารเปลี่ยนบทบาทจากการควบคุมสั่งการมาสู่บทบาทของการเป็นโค้ช (Coach) โค้ชมีหน้าที่หลักที่สำคัญ คือ การช่วยผู้อื่นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน หาวีธีที่จะใช้สถานที่ทำงานเป็นเสมือนหนึ่งห้องแล็บหรือห้องทดลองสำหรับการเรียนรู้และฝึกฝนการทำงานเป็นทีม นอกจากนั้นสมาชิกทุกคนจากทุกระดับขององค์การจะต้องได้รับการฝึกฝนทักษะของการเป็นโค้ชด้วย จนในที่สุดกระบวนการโค้ชซึ่งกันและกัน และการเรียนรู้จะขยายตลอดทั่วทั้งองค์การ สมาชิกแต่ละคนของทีมงานและขององค์การจะช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการทำงานปรับปรุงพฤติกรรมและเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จในที่สุด

ความสำเร็จของผู้บริหารมีอาชีพในการปฏิบัติกิจกรรมหลักดังกล่าวข้างต้น ซึ่งได้แก่การสร้างคามยอมรับร่วมกันในวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์การ การจัดวางตำแหน่งขององค์การและการเรียนรู้ จะประสบผลสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ การสื่อสารภายในองค์การ ผู้บริหารมีอาชีพจะต้องหาทางกำจัดข่าวลือ และการเล่นเกมการเมืองภายในองค์การ โดยการสร้างระบบสื่อสารที่เปิด (Open Communication) ขึ้น มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารและความรู้ซึ่งกันและกันตลอดทั่วทั้งองค์การ การไหล (Flow) ของข่าวสารจะต้องเกิดขึ้นทั้งในแนวดิ่งและในแนวนอน การสื่อสารในแนวดิ่งจะเกิดขึ้นทั้ง ๒ ทาง ทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน โดยผู้บริหารมีหน้าที่ให้ข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับผลการปฏิบัติการขององค์การและของทีมงานแก่สมาชิกขององค์การและทีม และในขณะเดียวกันผู้บริหารจะต้องสนับสนุนให้มีการไหลของข้อมูลจากล่างขึ้นบนด้วยสมาชิกขององค์การทุกคนจะได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย ในขณะที่ผู้บริหารประเมินผลการทำงานของทีมงาน ทีมงานก็สามารถประเมินผลการทำงานของผู้บริหารได้ด้วย การประเมินซึ่งกันและกันเท่าที่จำเป็นเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feed Back) ที่สามารถช่วยให้ทั้งบริหารและสมาชิกขององค์การสามารถนำมาปรับปรุงทักษะและพฤติกรรมของตนได้ เมื่อทอม ปีเตอร์

(Tom Peters) มากล่าวปาฐกถาในประเทศไทย เรื่อง “๕๐ Survival Strategies : Lessons in Leadership” ในวันที่ ๘ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๓๙ กลยุทธ์ข้อที่ ๑๐ สำหรับการอยู่รอดขององค์กรที่เขาเสนอคือ “การให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาโดยผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญข้อหนึ่งของการประเมินผล” ส่วนการสื่อสารในแนวนอนได้แก่ สมาชิกทุกคนของทีมงานให้ข้อมูลและคำแนะนำซึ่งกันและกันและทีมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นทีมทำงานสำหรับกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Teams) หรือทีมสนับสนุน (Supporting Teams) ต่างมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันอย่างสม่ำเสมอ ในที่สุดแล้ว สมาชิกทุกคนทุกระดับขององค์กรจะมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันสูง (High Trust) และทุกคนมีความรู้สึกว่าความก้าวหน้าขององค์กรไม่ว่าจะเกิดมาจากที่ใดหรือทีมใดก็ตามจะเป็นประโยชน์สำหรับองค์กรโดยรวมและเป็นประโยชน์แก่สมาชิกทุกคนขององค์กร (Win-Win) ไม่มีผู้เสียประโยชน์อีกต่อไป

๓. สุขภาพของผู้บริหาร

ปัญหาที่สำคัญสำหรับผู้บริหารในภาครัฐและภาคเอกชนอีกปัญหาหนึ่งคือ ปัญหาเรื่องสุขภาพ การบริหารในยุคปัจจุบันที่ประสบกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงอย่างไม่มีวันสิ้นสุด ได้สร้างสภาวะความกดดันหรือความเครียด (Stress) ให้แก่ผู้บริหารเป็นอย่างมาก ส่วนใหญ่จะเป็นในรูปของสภาวะความเครียดทางจิตใจ (Mental Stress) เสียมากกว่าความเครียดทางร่างกาย (Physical Stress) นอกจากนั้นการที่ผู้บริหารมักมีงานที่รัดตัวและยังมีความจำเป็นต้องออกงานสังคมเพื่อผลประโยชน์ต่อการประสพผลสำเร็จในธุรกิจหรือหน้าที่การงานของตน จึงทำให้ผู้บริหารส่วนใหญ่ขาดการออกกำลังกายพักผ่อนที่เพียงพอ การออกงานสังคมมีผลทำให้ผู้บริหารบริโภคอาหารที่มีไขมันสูง มีแคลอรีสูง และสุราหรือเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ ทำให้มีปัญหาเรื่องสุขภาพตามมาจากการสำรวจในประเทศสหราชอาณาจักรพบว่าโรคที่คร่าชีวิตผู้บริหารส่วนใหญ่ได้แก่ ตับแข็ง เส้นเลือดในหัวใจอุดตัน อุบัติเหตุและการฆ่าตัวตาย เบาหวาน เส้นโลหิตในสมองแตกและความดันโลหิตสูง ฯลฯ ตามลำดับ

ผู้บริหารที่มีปัญหาด้านสุขภาพไม่ว่าจะเป็นด้านร่างกายหรือจิตใจก็ตาม ก็คงไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้ดี ดังนั้นผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ควรให้ความสำคัญต่อสุขภาพของตนให้มากเป็นพิเศษ นายแพทย์วิสัย มีความเห็นว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีการใช้พลังงานน้อย แต่รับประทานอาหารที่มีแคลอรีสูงเข้าไปมาก ดังนั้นจึงควรออกกำลังกายแบบเป็นกิจกรรมในยามว่าง (Leisure Time Activity) คือ อาจเล่นกีฬาหรือการออกกำลังกายที่ทำให้เกิดการเพิ่มของกิจกรรมทางกายภาพ (Physical Activity) แต่จะมีผลในการผ่อนคลายความเครียดทางจิตใจ ทำให้ระบบกระดูกและกล้ามเนื้อแข็งแรงขึ้น เ็นและข้อต่าง ๆ มีความยืดหยุ่นและทนทานดีขึ้น การทำงานของปอดและกระบวนการไหลเวียนของโลหิตดีขึ้น และจะมีผลต่อการทำให้มีอัตราเสี่ยงของการเป็นโรคหัวใจลดลง โดยเฉพาะถ้ามีวัตถุประสงค์ของการออกกำลังกายเพื่อป้องกันโรคหัวใจ ผู้บริหารจะต้องออกกำลังกายในปริมาณที่มากพอสมควรและอย่างสม่ำเสมอด้วย ข้อควรระวังคือ ผู้บริหารตั้งแต่อายุ ๔๐ ปีขึ้นไป และไม่เคยออกกำลังกายมาก่อนควรให้แพทย์ตรวจสอบสภาวะหัวใจก่อนเริ่มออกกำลังกาย

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๑๖๒

กายสำหรับการรับประทานอาหารเช้าเพื่อให้ครบความต้องการของร่างกาย ผู้บริหารควรรับประทานให้ครบทุกหมู่ ได้แก่ :

- (๑) อาหารประเภทโปรตีน ควรเน้นเนื้อสัตว์ เนื้อปลา และนมประเภทลดไขมัน
- (๒) อาหารประเภทคาร์โบไฮเดรต ข้าวยังเป็นอาหารหลักที่ดีของคนไทย และควรหลีกเลี่ยงขนมหวานและน้ำตาล
- (๓) อาหารประเภทไขมัน ควรใช้น้ำมันพืชในการปรุงอาหาร
- (๔) แร่ธาตุและวิตามินจะได้รับการรับประทานผักใบเขียวและผลไม้ ต่าง ๆ รวมทั้งพืชและผลไม้ที่มีสีเหลืองและสีส้ม
- (๕) ควรหลีกเลี่ยงอาหารประเภทเค็มจัด

สภาวะความเครียดของผู้บริหารอาจเกิดมาจากสาเหตุหลายประการ เช่น อาจเป็นเพราะบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้บริหารเอง งานที่ทำ หรือบุคคลแวดล้อม เป็นต้น สภาวะความเครียดของผู้บริหารอาจเป็นสาเหตุของโรคหัวใจหรือความเจ็บป่วยหลายชนิด เช่น ความดันโลหิตสูง สุขภาพจิตเสื่อม ร่างกายขาดความสมบูรณ์ทางกายภาพ โรคเส้นเลือดของหัวใจและกล้ามเนื้อหัวใจตาย ความอ่อนเพลียและหมดกำลังใจ ฯลฯ ดังนั้นนอกจากผู้บริหารควรออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ รับประทานอาหารถูกสุขลักษณะดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผู้บริหารควรพยายามหาเวลาพักผ่อนให้เพียงพออีกด้วย และเมื่อถึงเวลาพักผ่อนก็ควรทำจิตใจให้ว่างไม่นำเอาเรื่องงานมาคิดให้วิตกกังวลอีก มีการให้คำแนะนำหรือสอนการทำจิตใจให้ว่าง หรือการทำสมาธิอยู่ก่อนข้างหลากหลายรูปแบบ ในสังคมไทยที่ผู้บริหารน่าจะเลือกนำมาใช้วิธีหนึ่งมาประยุกต์ใช้เพื่อลดความเครียด

๙.๓ สรุปท้ายบท

ยุคโลกาภิวัตน์ เป็นยุคที่วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และวิธีการจัดการสมัยใหม่ โดยเฉพาะการคมนาคมขนส่ง ติดต่อสื่อสาร เป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้สามารถดำเนินกิจการต่างๆ ได้รวดเร็ว สะดวก มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การบริหารในยุคนี้มุ่งลดต้นทุนการผลิตเพิ่มปริมาณและคุณภาพสิ่งผลิต และการบริการที่ดี ให้กระจายไปอย่างกว้างขวางได้ โดยใช้บุคลากรบริหาร ควบคุม ดูแล ไม่มาก อย่างไรก็ตาม เรื่องของการพัฒนาบุคลากรให้รู้เท่าทัน และสามารถใช้อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่ช่วยอำนวยความสะดวกต่างๆ บนฐานของจิตใจที่เป็นไปทางสร้างสรรค์มากกว่าการเอาเปรียบ ยังเป็นเรื่องสำคัญมากแม้ในอนาคต ที่สำคัญที่สุด นักบริหารที่เก่งจริงนั้นน่าจะได้นักบริหารที่สามารถคาดการณ์ไกลได้ชัดเจน ทำงานให้สำเร็จโดยลงทุนพอสมควร ใช้ยุทธศาสตร์และเทคโนโลยีที่เหมาะสม ทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด แต่งานนั้นให้ประโยชน์ทางสร้างสรรค์แก่องค์กรของตนเองและแก่ส่วนรวมมากที่สุด

คำถามท้ายบท

๑. จงอธิบายความหมายโลกาภิวัตน์
๒. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบให้ผู้คนรู้เท่าๆ กัน หรือเกือบเท่ากันแต่ร่างกายเหมือนกัน มีวิถีชีวิตที่กำลังปรับเปลี่ยนไปใกล้เคียงกันมากขึ้นนั้น มีกี่ประการพร้อมทั้งอธิบาย
๓. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเกิดขึ้นได้อย่างไร
๔. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีความเป็นมาหรือหรือพัฒนาการโดยย่ออย่างไร
๕. ระบบปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) หมายถึงอะไรและมีส่วนประกอบที่สำคัญอย่างไร
๖. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีความสำคัญหรือมีประโยชน์อย่างไร
๗. สารสนเทศที่ดีและมีประโยชน์ควรมีลักษณะอย่างไร
๘. จงยกตัวอย่างเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ใช้ในชีวิตประจำวัน
๙. จงอธิบายกระแสโลกาภิวัตน์ของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในปัจจุบัน
๑๐. ความหมายของการบริหารและการจัดการ

เอกสารอ้างอิงประจำบท

สมยศ นาวิการ. **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : ดอกหญ้า, ๒๕๕๖.

สำนักงานและกรมการศาสนา. **หลักการบริหารและการจัดการวัดในยุคโลกาภิวัตน์**. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิซีเมนต์ไทย, ๒๕๔๙.

สิทธิพงศ์ สิทธิขจร. **การบริหารความขัดแย้ง**. กรุงเทพมหานคร : จงเจริญการพิมพ์, ๒๕๕๘.

เสริมศักดิ์ วิชาสารณ. **ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อสร้างสรรค์**. กรุงเทพมหานคร : ต้นอ่อน , ๒๕๔๐.

อดิสรณ์ ชาติกำแหง. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐.

อนิวัช แก้วจำนง. **หลักการจัดการ**. สงขลา : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๕๐.

Altman, and Christine Jackson. eds. *Evaluation Studies Review Annual*, 1984.(val.9)

Dye, Thomas R. **Understanding Public Policy**. Englewood Cliffs. Prentice Hall. 1981.

Longenecker, J.G. & Pringle, C.D, **Management (5th ed.)**. Columbus, Ohio : C.E. Meririll. 1981.

Massie, J.L. and Douglas J., **Managing : A Contemporary Introduction**. 3rd ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Inc., 1981.

แผนการจัดการเรียนรู้ ประจำบทที่ ๙ เรื่อง กลยุทธ์ในการวางแผนและควบคุม

ก. เนื้อหาสาระที่ศึกษา

กลยุทธ์ในการวางแผนและควบคุม

๑. ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์
๒. องค์ประกอบหลักในการวางแผนกลยุทธ์
๓. การวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

ข. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เมื่อได้ศึกษาบทที่ ๙ จบแล้ว ผู้ศึกษามีความสามารถ

๑. บอกความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ได้
๒. อธิบายองค์ประกอบหลักในการวางแผนกลยุทธ์ได้
๓. อธิบายการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การได้

ค. กระบวนการเรียนรู้

๑. อาจารย์ผู้สอนเกริ่นนำกลยุทธ์ในการวางแผนและควบคุมว่ามีความหมายความสำคัญ
ความเป็นมาอย่างไร

๒. อาจารย์ผู้สอนกล่าวเปิดประเด็นซักถามผู้เรียนให้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้เกี่ยวกับกล
ยุทธ์ในการวางแผนและควบคุมโดยการตอบปากเปล่า เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้เรียนได้ตื่นตัวอยู่
เสมอ

๓. คำถามใดที่ผู้เรียนตอบแล้วไม่ชัดเจนพอ ผู้สอนควรอธิบายประเด็นนั้น ๆ เพิ่มเติม
เพื่อให้ผู้เรียนได้รับความรู้ที่ถูกต้อง

๔. ก่อนสอนทุกครั้ง อาจารย์ผู้สอนกระตุ้นให้ผู้เรียน เกิดความสนใจ มีความอยากรู้
อยากเห็น

๕. อาจารย์ผู้สอนเสนอแนะให้ผู้เรียนศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมจากหนังสืออื่น ๆ

๖. เมื่อศึกษาแต่ละบทจบแล้ว อาจารย์ผู้สอนมอบหมายงานให้ผู้เรียนทุกคนไปทำแล้ว
นำมาส่งในสัปดาห์ต่อไป

๗. อาจารย์ผู้สอนอธิบายสรุป “กลยุทธ์ในการวางแผนและควบคุม” อีกครั้ง เพื่อเป็น
การทบทวนเนื้อหาสาระ แล้วผู้สอนสอบถามผู้เรียนในประเด็นที่ได้เรียนมาแล้ว เพื่อเป็นการ
ประเมินผู้เรียนว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด

ง. แหล่งการเรียนรู้

๑. ห้องสมุดมหาวิทยาลัย
๒. หนังสือหรือตำราเกี่ยวกับรัฐศาสตร์/พุทธศาสตร์
๓. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

จ. สื่อการเรียนการสอน

๑. เอกสารประกอบการสอนวิชา การวางแผนและควบคุมงานบริหาร
๒. บอร์ดความรู้, หนังสือพิมพ์, นิตยสาร, และวารสารที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาของคณะสงฆ์
๓. ใบงาน/งานที่มอบหมายอื่น ๆ

ฉ. การวัดผลและประเมินผล

๑. ด้านความรู้ : ประเมินจากการตอบคำถาม/แสดงความคิดเห็น/ตรวจแบบทดสอบ
๒. ด้านทักษะ : ประเมินด้วยการสังเกตการนำเสนอผลงานเดี่ยว/งานกลุ่ม
๓. ด้านคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยม : ประเมินการสังเกตพฤติกรรม/การร่วมกิจกรรม/การแสดงความคิดเห็นในชั้นเรียน

บทที่ ๙

กลยุทธ์ในการวางแผนและควบคุม

๙.๑ ความนำ

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานของผู้บริหาร เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งการกำหนดแนวทางและทิศทางในการดำเนินงานนั้น จำเป็นจะต้องวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดวิธีการทำงานเพิ่มเติมจากเดิม หรือที่เรียกว่า “กลยุทธ์” พร้อมทั้งจัดทำกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการให้สอดคล้องในแต่ละกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางขององค์กรที่จะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้สูงสุด

การบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยกิจกรรมที่เป็นองค์ประกอบ ขึ้นพื้นฐาน ๔ กิจกรรม คือ ๑) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) ๒) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) ๓) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation) ๔) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic control and evaluation)

๙.๒ กลยุทธ์ในการวางแผนและควบคุม

๑. ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์^{๙๐}

การวางแผนยุทธศาสตร์ หรือ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องบรรลุและกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ

การกำหนดแนวทางที่จะบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการให้เกิด จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่รอบด้าน คือ จะต้องคำนึงถึงสภาพการณ์ที่ต้องการให้เกิดศักยภาพหรือขีดความสามารถขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม

การกำหนดแนวทางที่จะบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการให้เกิดจะต้องเป็นระบบ คือ แนวทางที่กำหนดขึ้นจะต้องดำเนินไปอย่างเป็นขั้นเป็นตอน

การวางแผนยุทธศาสตร์จะต้องตอบคำถามหลัก ๓ ประการ คือ

๑. องค์กรกำลังจะก้าวไปทางไหน (Where are you going?)

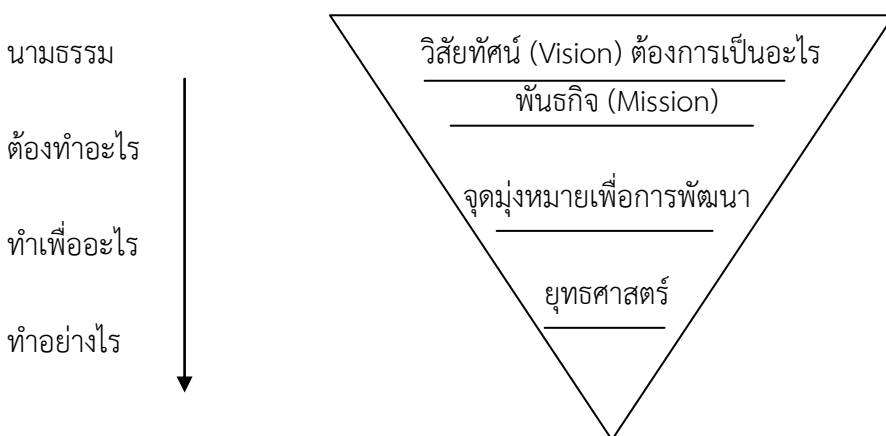
๒. สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร (What is the environment?)

^{๙๐} ทศพร ศิริสัมพันธ์, การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในการวางแผนกลยุทธ์หรือการปฏิรูป, (กรุงเทพมหานคร : กราฟิคฟอร์เมท, ๒๕๕๓) หน้า ๕๖.

๓. องค์กรจะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร (How do you get there?)

กระบวนการการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Processes) มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

- ๑) กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
- ๒) กำหนดภารกิจหรือพันธกิจ (Mission)
- ๓) กำหนดเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา (Goal)
- ๔) กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์หรือยุทธศาสตร์ (Strategy)
- ๕) กำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางการพัฒนา



แนวทางการพัฒนาทำโดยวิธีการใดรูปแบบเป้าหมายทำแค่ไหน/เท่าใด/กับใคร/เมื่อใด

คำว่า “ยุทธศาสตร์” (Strategy) มีความหมายรวมถึง “จุดหมายปลายทาง (End)” และ “วิธีการสู่จุดหมายปลายทาง (Means) เชิงนโยบาย” ซึ่งใช้ในการกำหนดนโยบายจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT) ตามหลักวิชาการ

ส่วนคำว่า “กลยุทธ์” (Strategies) หมายถึง “วิธีการสู่จุดหมายปลายทาง (Means) ระดับปฏิบัติการและเป็นแนวทางเพื่อตอบสนองวิธีการสู่จุดหมายปลายทางระดับนโยบาย”

๒. ความแตกต่างระหว่างแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงานระยะยาวแบบดั้งเดิม และแผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี ของหน่วยงาน

หน่วยงานที่ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์มาก่อน มักจะมีความเข้าใจผิดว่าแผนปฏิบัติงานระยะยาวที่เคยทำมาแต่ดั้งเดิมหรือแผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี ตามนโยบายของรัฐบาลที่จัดทำขึ้นในปี ๒๕๔๘ คือ แผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน

แผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน มีลักษณะสำคัญ ดังนี้

- แผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมในเชิงโอกาส และภัยอุปสรรคที่เปลี่ยนแปลงไปกับศักยภาพที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของหน่วยงาน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน หากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป กลยุทธ์จะต้องปรับเปลี่ยนด้วย

- แผนกลยุทธ์เน้นความเชื่อมโยงจากนโยบายลงมาที่ผลลัพธ์ และต่อลงมายังผลผลิต

ระยะยาวซึ่งเป็นตัวเชื่อมไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการและการกำหนดกิจกรรม

- แผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ในการจัดทำกลยุทธ์

แผนปฏิบัติงานระยะยาวแบบดั้งเดิมของหน่วยงาน มีลักษณะสำคัญ ดังนี้

- แผนปฏิบัติงานระยะยาวให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ของสภาพปัญหา กับสาเหตุของ ปัญหา เพื่อกำหนดโครงการและกิจกรรมของหน่วยงาน เพื่อแก้ไขปัญหา

- แผนปฏิบัติงานระยะยาวเน้นความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมกับงบประมาณ

- แผนปฏิบัติงานระยะยาวให้ความสำคัญกับการกำหนดกิจกรรมโดยผู้ปฏิบัติงาน

แผนปฏิบัติราชการ ๔ ปีของหน่วยงาน มีลักษณะสำคัญ ดังนี้

- แผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ของกลยุทธ์หลักของแผนบริหารราชการแผ่นดินกับผลผลิตของหน่วยงานที่ของงบประมาณแผ่นดินแต่ไม่แสดงความเชื่อมโยงจากยุทธศาสตร์ของรัฐบาลผ่านผลลัพธ์ลงมายังผลผลิตระยะยาว

- แผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี ให้แสดงสภาพแวดล้อมในเชิงโอกาสและภัยอุปสรรค และศักยภาพที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนแบบแยกส่วน แต่ไม่ได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกัน และไม่ได้แสดงว่าแผนการจัดทำผลผลิตจะสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ อย่างไร

- แผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี ให้ความสำคัญกับการกำหนดผลผลิตโดยผู้บริหารของหน่วยงาน

๓. องค์ประกอบหลักในการวางแผนกลยุทธ์

องค์ประกอบหลักที่ควรกำหนดอยู่ในแผนกลยุทธ์ มีดังนี้

๑. พันธกิจ (Mission) เป็นสิ่งที่สื่อถึงภารกิจหลักขององค์การ ซึ่งจะสะท้อนถึงปรัชญาที่จะกำหนดการดำรงอยู่ขององค์การ เช่น พันธกิจของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย คือ

๑. ผลิตบัณฑิต

ผลิตและพัฒนาบัณฑิตให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ๙ ประการ คือ มีปฏิภาณนำเลื่อมใส ใฝ่รู้ใฝ่คิด เป็นผู้นำด้านจิตใจและปัญญา มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีศรัทธาอุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนา รู้จักเสียสละเพื่อส่วนรวม รู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงของสังคม มีโลกทัศน์กว้างไกล มีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเอง ให้เพียบพร้อมด้วยคุณธรรมและจริยธรรม

๒. วิจัยและพัฒนา

การวิจัยและค้นคว้า เพื่อสร้างองค์ความรู้ควบคู่ไปกับกระบวนการเรียนการสอน เน้นการพัฒนาองค์ความรู้ในพระไตรปิฎก โดยวิธีสหวิทยาการแล้วนำองค์ความรู้ที่ค้นพบมาประยุกต์ใช้แก้ปัญหา ศีลธรรม และจริยธรรมของสังคม รวมทั้งพัฒนา คุณภาพงานวิชาการด้านพระพุทธศาสนา

๓. ส่งเสริมพระพุทธศาสนาและบริการวิชาการแก่สังคม

ส่งเสริมพระพุทธศาสนาและบริการวิชาการแก่สังคม ตามปณิธานการจัดตั้งมหาวิทยาลัย ด้วยการปรับปรุงกิจกรรมต่างๆ ให้ประสานสอดคล้อง เอื้อต่อการส่งเสริม สนับสนุน กิจกรรมคณะสงฆ์ สร้างความรู้ ความเข้าใจหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนา สร้างจิตสำนึกด้าน

คุณธรรม จริยธรรมแก่ประชาชน จัดประชุม สัมมนา และฝึกอบรม เพื่อพัฒนาพระสงฆ์และบุคลากรทางศาสนา ให้มีศักยภาพในการธำรงรักษา เผยแผ่หลักคำสอน และเป็นแกนหลักในการพัฒนาจิตใจในวงกว้าง

๔. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

เสริมสร้างและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ให้เอื้อต่อการศึกษ เพื่อสร้างจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นไทย สนับสนุนให้มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่น มาเป็นรากฐานของการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ” ถ้อยแถลงดังกล่าวถือว่าเป็นภารกิจหลักขององค์กรนั่นเอง

๒. จุดมุ่งหมาย (Goal) คือ ผลลัพธ์ปลายทาง (Outcomes) ที่ต้องการต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยไม่ต้องระบุช่วงเวลาที่น่าจะแน่นอนลงไป เช่น จุดมุ่งหมาย ของคณะมนุษยศาสตร์ฯ สถาบันราชภัฏอุดรดิตถ์ คือ “...ผลิตบัณฑิตให้นำความรู้ไปพัฒนาท้องถิ่น...”

๓. วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นผลผลิต (Output) ที่ต้องการให้เกิดขึ้น เมื่อได้กระทำการสิ่งต่างๆ ตามที่ได้กำหนดพันธกิจไว้ วัตถุประสงค์จึงต้องกำหนดให้ ชัดเจน วัดได้ และปฏิบัติได้ เป็นรูปธรรมกว่าจุดมุ่งหมาย (Goal) และต้องเกิดขึ้นก่อนผลลัพธ์ เช่น วัตถุประสงค์มหาวิทยาลัย “..เพื่อผลิตบัณฑิตปริญญาตรีสาขามนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์หลากหลายสาขา..”

๔. นโยบาย (Policy) คือ ข้อความหรือสิ่งที่ต้องการระบุไว้ว่าจะปฏิบัติหรือกระทำ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นการกำหนดนโยบายจึงเป็นการกำหนดกรอบ กำหนดเกณฑ์ในการจะปฏิบัติให้กระชับและมีประสิทธิภาพ

๕. กลวิธี/มาตรการ (Strategy) แนวทางปฏิบัติย่อยที่ต้องการยึดเป็นกรอบสำหรับคัดเลือก แผนงาน / งาน / โครงการ ต่างๆ ที่จะดำเนินให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งกลวิธีต่างๆ จะต้องสอดคล้องกับนโยบายข้ออื่นๆ

๖. แผนงาน (Program) เป็นการจัดรวมกลุ่มของ งาน หรือ โครงการ หรืออาจกล่าวว่า แผนงาน คือ งาน หรือโครงการย่อยๆ หลายโครงการ ซึ่งมีวัตถุประสงค์สอดคล้องกัน ซึ่งงานหรือโครงการจะประกอบด้วยกิจกรรม (Activities) ต่างๆ ที่ดำเนินการภายใต้กรอบของงาน หรือโครงการหนึ่งๆ ซึ่งจะมีเงื่อนไขระยะเวลาเริ่มต้น และสิ้นสุดในการทำกิจกรรมต่างๆ

๔. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์นอกจากจะกำหนดสาระของแผนกลยุทธ์ อันได้แก่ พันธกิจ จุดหมาย วัตถุประสงค์ นโยบาย และกลวิธีหรือมาตรการ อันเป็น . ยุทธศาสตร์ . แล้ว การวางแผนกลยุทธ์จะต้องมีองค์ประกอบและกระบวนการที่สำคัญดังนี้^{๑๑}

^{๑๑}วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, เทคนิคการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐบาล, ชุดโครงการจัดทำแผนพัฒนาการส่งเสริมสุขภาพอนามัยสิ่งแวดล้อมและอาชีวอนามัยในแผนพัฒนา ฉบับที่ ๙ (พ.ศ.๒๕๔๕ – ๒๕๔๙). (อัสสัมชัญ)

๓.๑ การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders Analysis)

การวิเคราะห์เรื่องผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Analysis) ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมีส่วนช่วยในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์หลักของหน่วยงานได้ถูกต้อง เนื่องจากหน่วยงานไม่เพียงแต่มีความผูกพันกับกระทรวงเจ้าสังกัดและผู้บริหารเท่านั้น แต่ยังมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ อีกด้วย

ผู้มีส่วนได้เสียต่อองค์กร (Stakeholder Influence) ซึ่งมีอิทธิพลต่อการวางแผนและการดำเนินงานของหน่วยงาน จำแนกได้เป็น ๓ ประเภท ดังนี้

(๑) ผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร (Internal Stakeholders) ได้แก่ ผู้บริหารทุกระดับและ เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน

(๒) ผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงในการรับบริการ (Marketplace Stakeholders) เช่น ผู้รับบริการ พันธมิตร ผู้รับจ้าง และขายครุภัณฑ์และวัสดุในการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ เป็นต้น

(๓) ผู้มีส่วนได้เสียในสังคมแต่อยู่นอกองค์กร (External Stakeholders) เช่น คณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค คณะกรรมการอาหารและยา สถาบันการเงิน สมาหุการค้า สมาอุตสาหกรรม องค์กรพัฒนาเอกชน และสื่อมวลชน รวมทั้งกลุ่มการเมืองที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตลอดจนศาลยุติธรรม และศาลปกครอง เป็นต้น ซึ่งทำหน้าที่ในการกำกับดูแล และป้องกัน และแก้ไขข้อขัดแย้ง/ข้อร้องเรียนระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมทั้งสองฝ่าย

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ฝ่ายที่รับผิดชอบด้านนโยบายและกลยุทธ์ของหน่วยงาน ควรให้ความสำคัญกับขั้นตอน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตัวอย่างขั้นตอนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียต่อองค์กรในการจัดทำแผนกลยุทธ์

ขั้นตอน	กิจกรรม	ผู้เข้าร่วมกิจกรรม
๑	เตรียมงานโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนโยบายและกลยุทธ์ของหน่วยงาน	ฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์
	๑.๑ รวบรวมรายชื่อคณะทำงานร่วมระหว่างผู้บริหารและตัวแทนของผู้ปฏิบัติงาน (Internal Stakeholders) เพื่อเสนอขอความเห็นชอบจากผู้บริหาร	
	๑.๒ รวบรวมรายชื่อผู้มีส่วนได้เสียจากภายนอก ประกอบด้วย ผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงในการรับบริการ (Marketplace Stakeholders) และผู้มีส่วนได้เสียในสังคมแต่อยู่นอกองค์กร (External Stakeholders) เพื่อเสนอขอความเห็นชอบจากผู้บริหาร	

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๑๗๒

ขั้นตอน	กิจกรรม	ผู้เข้าร่วมกิจกรรม
	๑.๓ รวบรวมกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน โดยเฉพาะมาตราที่เกี่ยวข้องจากรัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา และกฎกระทรวง ที่เกี่ยวข้อง	
	๑.๔ รวบรวมกฎหมายระหว่างประเทศ กฎบัตร สหประชาชาติ สนธิสัญญา อนุสัญญา และข้อตกลง ระหว่างประเทศ รวมทั้งมาตรฐานสากลด้านการค้า ระหว่างประเทศที่ เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน	
	๑.๕ รวบรวมนโยบายของรัฐบาล โดยเฉพาะคำแถลง นโยบาย แผนบริหารราชการแผ่นดินและมติ คณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน	
	๑.๖ รวบรวมรายงานผลงานที่หน่วยงานต้องรับผิดชอบ ต้องรายงานสำนักงานเลขาธิการ คณะรัฐมนตรีเพื่อ จัดทำผลงานของรัฐบาลตามแนวนโยบายพื้นฐานแห่ง รัฐตามรัฐธรรมนูญ	
	๑.๗ รวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากรายงานสถิติที่ เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและ สภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงาน	
	๑.๘ รวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง กับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในและ สภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงาน	
๒	ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)	
	๒.๑ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยผู้บริหาร	ผู้บริหารทุกระดับ
	๒.๒ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยตัวแทนของผู้ปฏิบัติงาน	เจ้าหน้าที่ระดับ ปฏิบัติงาน
	๒.๓ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมร่วมกันระหว่างผู้บริหาร และตัวแทนของผู้ปฏิบัติงาน	ผู้บริหารทุกระดับ และเจ้าหน้าที่ ระดับปฏิบัติงาน
๓	ประชุมคณะทำงานเพื่อจัดทำร่างทิศทางและกลยุทธ์ ของหน่วยงาน	คณะทำงานฯ
	๓.๑ ประเมินสถานการณ์จากผลการวิเคราะห์	

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๑๗๓

ขั้นตอน	กิจกรรม	ผู้เข้าร่วมกิจกรรม
	สภาพแวดล้อม	
	๓.๒ จัดทำร่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์หลักของหน่วยงาน	
	๓.๓ จัดทำร่างกลยุทธ์ระดับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์	
๔	ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ข้อคิดเห็นในการจัดวางทิศทางและการกำหนดกลยุทธ์ของผู้มีส่วนได้เสีย ๓ หน่วยงาน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในหน่วยงาน (Internal Stakeholders) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงในการรับบริการ (Marketplace Stakeholders) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคมแตอยู่นอกองค์กร (External Stakeholders)	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๓ ประเภท
	๔.๑ ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการประเมินสถานภาพของหน่วยงาน	
	๔.๒ ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับร่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์หลัก	
	๔.๓ ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับร่างยุทธศาสตร์และกลยุทธ์	
๕	ประชุมคณะกรรมการเพื่อสรุปผลการจัดวางทิศทางและกลยุทธ์ของหน่วยงาน	คณะกรรมการ
	๕.๑ จัดทำสรุปผลการประเมินสถานภาพจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
	๕.๒ จัดทำสรุปผลการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์หลักของหน่วยงาน	
	๕.๓ จัดทำสรุปผลการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และผลผลิต	
	๕.๔ กำหนดตัวชี้วัดระยะยาวระดับยุทธศาสตร์ และระดับกลยุทธ์ (และตัวชี้วัดรายปี - ถ้ามี) รวมทั้งตัวชี้วัดระดับผลผลิตรายปีที่แสดงประสิทธิภาพของผลผลิต ๔ มิติ (เชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ เชิงเวลา และเชิงต้นทุน)	
๖	เผยแพร่แผนกลยุทธ์ต่อสาธารณะ	ฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์
	๖.๑ จัดพิมพ์แผนกลยุทธ์แจกจ่ายผู้มีส่วนได้เสียทั้ง ๓	

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๑๗๔

ขั้นตอน	กิจกรรม	ผู้เข้าร่วมกิจกรรม
	ประเภท	
	๖.๒ จัดทำ Website เผยแพร่แผนกลยุทธ์ พร้อม E-mail เพื่อให้ประชาชนและผู้สนใจสามารถให้ ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมกลับมายังหน่วยงานได้	

๓.๒ การวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

๑) การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในองค์กร โดยปกติจะใช้หลัก “SWOT” ในการวิเคราะห์ ซึ่งจะเป็นการประเมินจุดเด่นหรือจุดแข็ง (Strengths) หรือศักยภาพของการดำเนินงานขององค์กรที่ผ่านมาทั้งในอดีตและปัจจุบันว่าประสบความสำเร็จเพียงใด เช่น ตรวจสอบศักยภาพด้านทรัพยากรในการบริหาร อาทิ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ สื่อการสอน เทคโนโลยีสมัยใหม่ วิธีการจัดการหลักสูตร วิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness) ขององค์กรว่ามีปัญหาอะไรบ้าง ตลอดจนวิเคราะห์โอกาส (Opportunity) ที่จะสนับสนุนให้มีการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาองค์กรให้เติบโต หรือมีความเป็นเลิศ และวิเคราะห์ว่ามีอุปสรรค/ข้อจำกัดหรือภาวะคุกคาม (Threat) อะไรบ้างที่อาจเกิดขึ้นเมื่อเราดำเนินโครงการแล้ว ทั้งนี้เพื่อจะได้ใช้ตรวจสอบสถานะความเสี่ยง (Risks) และใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจเลือกทางเลือกในการวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามจุดหมายที่กำหนดไว้ในที่สุด^{๙๒}

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ควรครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้

- ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กรและความชัดเจนของนโยบายที่หน่วยงานกำหนด
- ประสิทธิภาพในระดับผลลัพธ์ (ผลประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมาย) ในช่วงเวลาที่ผ่านมา และประสิทธิภาพในระดับผลผลิต (เชิงปริมาณ เชิงคุณภาพตามมาตรฐานเชิงเวลา และเชิงต้นทุน) ในช่วงเวลาที่ผ่านมา รวมทั้งความคุ้มค่า (B/C Ratio หรือ Cost Effectiveness) ของภารกิจในช่วงเวลาที่ผ่านมา
- การบริหารบุคคลและการพัฒนาบุคลากร (อัตรากำลัง คุณภาพบุคลากร การคัดเลือกบุคลากร การให้รางวัลและการลงโทษ ขวัญและกำลังใจ การฝึกอบรมระหว่าง การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ การฝึกอบรมผู้บริหารระดับต่างๆ การถ่ายทอดภูมิความรู้ก่อนเกษียณอายุ เป็นต้น)
- ประสิทธิภาพทางการเงินและการระดมทุน
- การบริหารพัสดุ (การจัดซื้อจัดจ้าง ความพร้อมใช้ของครุภัณฑ์ การใช้ครุภัณฑ์ได้อย่างสมประโยชน์ การบำรุงรักษาครุภัณฑ์และอาคารสถานที่การจัดหาวัสดุสิ้นเปลือง

^{๙๒} สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ, (กรุงเทพมหานคร : มติชน, ๒๕๕๔), หน้า ๑๒.

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๑๗๕

เป็นต้น)

- **การบริหารจัดการ** (การวางแผนปฏิบัติการ การวิจัยและพัฒนา การติดตามผลการปฏิบัติงาน การประเมินผล การจัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ การสื่อสารภายในหน่วยงาน วัฒนธรรมองค์การ และภาวะผู้นำ เป็นต้น)

๒) **การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกองค์การ** เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์การ แต่อาจมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น สภาพแวดล้อมทางด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กลุ่มผลประโยชน์ คู่แข่งขัน ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี ฯลฯ ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้องค์การควบคุมได้ยาก ดังนั้นในการวางแผนกลยุทธ์ ผู้วางแผนจะต้องให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกองค์การ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ควรครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้

- **ปัจจัยเอื้อ/ปัจจัยอุปสรรคด้านสังคมและวัฒนธรรม**

- ปัจจัยเอื้อด้านสังคมในประเด็นที่เกี่ยวกับความต้องการของประชาชน หรือปัญหาของสังคม หรือข้อเรียกร้องของกลุ่มบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ภาคเอกชน ตลอดจนโครงสร้างประชากร การศึกษา อนามัย อาชีพ ความรู้ เจตคติ พฤติกรรม แนวคิด อนุรักษ์ กระแสวัฒนธรรม จากต่างประเทศ ค่านิยมความเชื่อ ขนบธรรมเนียม และประเพณี เป็นต้น

- **ปัจจัยเอื้อ/ปัจจัยอุปสรรคด้านเทคโนโลยี** (นวัตกรรม และความมีอยู่ของเทคโนโลยี เป็นต้น)

- **ปัจจัยเอื้อ/ปัจจัยอุปสรรคด้านเศรษฐกิจ** (ภาวะทางเศรษฐกิจ ภาวะการจ้างงาน อัตราดอกเบี้ย และอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศเศรษฐกิจระหว่างประเทศ เป็นต้น)

- **ปัจจัยเอื้อ/ปัจจัยอุปสรรคด้านการเมืองและกฎหมายภายในประเทศและระหว่างประเทศ**

- แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญ และกฎกระทรวงเกี่ยวกับการแบ่งอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานภายในกระทรวง ปี ๒๕๔๕ และพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งหน่วยงาน

- นโยบายของรัฐบาล

- เป้าประสงค์ที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์กระทรวง

- อุปสรรคเกี่ยวกับการประสานงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ

- อุปสรรคหรือข้อจำกัดที่เกิดจากกฎหมายหรือระเบียบ

- อุปสรรคหรือข้อจำกัดที่เกิดจากโครงสร้างส่วนราชการ

- อุปสรรคหรือข้อจำกัดที่เกิดจากมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการ

ยอมรับในระดับนานาชาติ

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๑๗

๓.๓ การประเมินสถานภาพของหน่วยงาน ควรครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้

- ความโน้มเอียงระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน
- ความโน้มเอียงระหว่างโอกาสและภัยอุปสรรค
- สรุปความเป็นไปได้ที่จะมียุทธศาสตร์เชิงรุก เชิงรักษาสถานภาพความเชี่ยวชาญ

เชิงปรับปรุงส่วนด้อย และเชิงตัดทอนภารกิจ เป็นต้น

การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์



Stars Situation (SO) จะเอาจุดแข็งไปใช้ประโยชน์จากโอกาสได้อย่างไร

- สร้าง เปิด เพิ่ม บุก รุก ขยาย

Question Marks Situation (WO) แก้ไขจุดอ่อนเพื่อช่วงชิงโอกาส หรือ หาจุดแข็ง

จากภายนอกมาเสริม

- ปรับปรุง พัฒนา แก้ไข ทบทวน
- ประสานความร่วมมือ ขอรับการสนับสนุน

Cash Cows Situation (ST) ใช้จุดแข็งเพื่อลดความเสียหายที่เกิดจากภัยคุกคามหรือ

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๑๗๗

ทำจุดแข็งให้ดีขึ้น

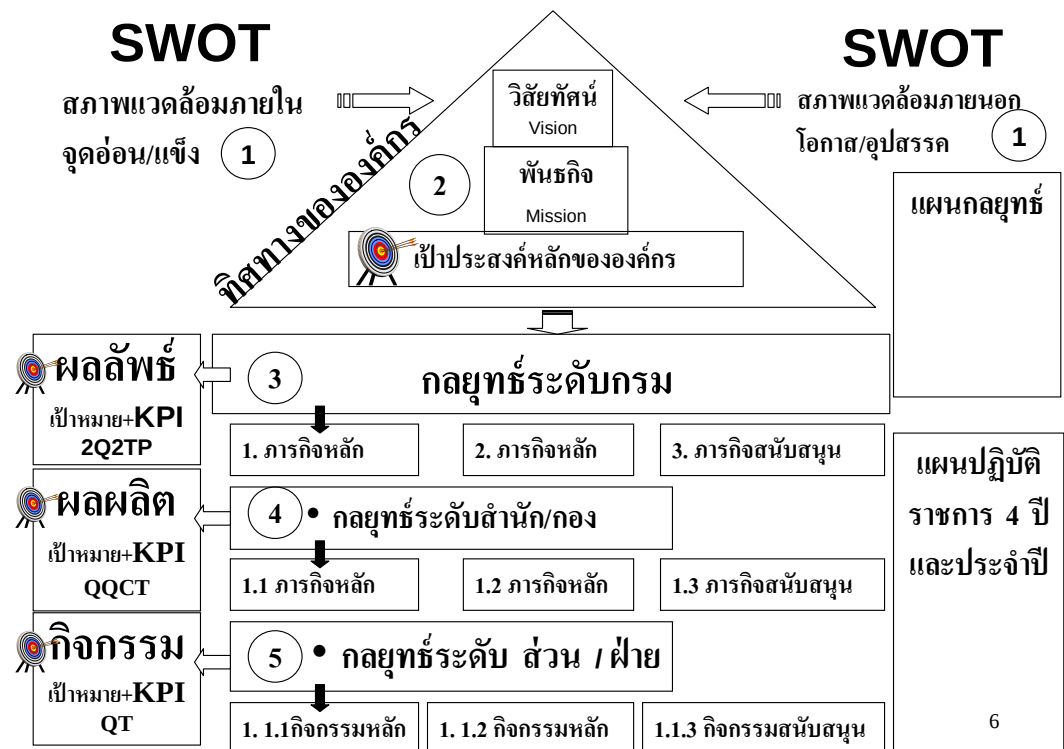
- ปรับปรุง พัฒนา ลดต้นทุน ลดระยะเวลา

Dogs Situation (WT) เลิก/ลดภารกิจบางด้านที่มีจุดอ่อนและภัยคุกคาม หรือคิดใหม่
ทำใหม่

- เลิก ลด ถ่ายโอน
- ปรับ เปลี่ยน Re-engineering

๓.๔ การจัดวางทิศทางของหน่วยงาน

การจัดวางทิศทางเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน มีข้อความที่สำคัญประกอบด้วย
“วิสัยทัศน์ (Vision)” “พันธกิจ (Mission)” และ “เป้าประสงค์หลักของหน่วยงาน
(Organization’s Objective or Goal)”



แผนผัง กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

๑. **วิสัยทัศน์** เป็นข้อความแสดงภาพที่หน่วยงานอยากจะเป็นในช่วง ๔-๕ ปีข้างหน้า และเกิดจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและการวิเคราะห์ศักยภาพของหน่วยงาน ซึ่งมีข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพสนับสนุนการวิเคราะห์ (มิใช่ข้อความที่เป็น “คำขวัญ” ของหน่วยงาน หรือข้อความที่แสดงภาพเพื่อฝันที่ไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม)

๒. **พันธกิจ** เป็นข้อความระบุหน้าที่ความรับผิดชอบหรือบทบาทซึ่งกำหนดจะทำในช่วง ๔-๕ ปีข้างหน้า สอดคล้องกับกฎหมายการจัดตั้งหน่วยงาน

๓. เป้าประสงค์หลักของหน่วยงาน เป็นข้อความระบุกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการที่ชัดเจน และผลประโยชน์ที่กลุ่มเป้าหมายได้รับที่มีความสัมพันธ์กับพันธกิจโดยตรง

๓.๕ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และผลผลิตของหน่วยงาน

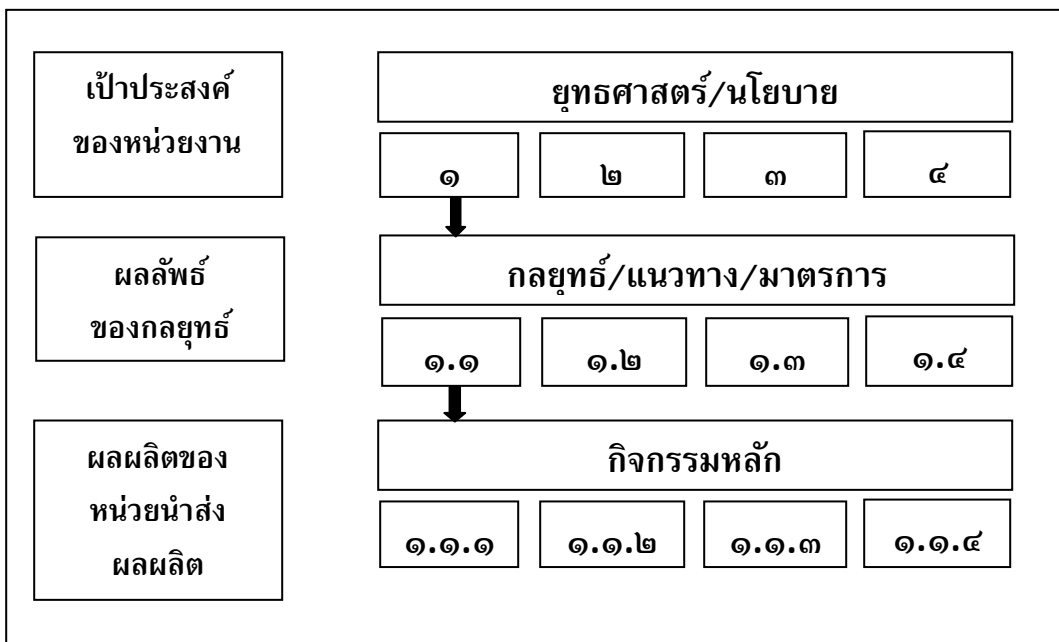
โครงสร้างแผนงบประมาณในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ กำหนดลำดับชั้นจากบนลงล่าง (Cascading) เป็น ๔ ระดับ ดังนี้

๑. ระดับยุทธศาสตร์ของรัฐบาล ที่กำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนพร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จของรัฐบาลที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในทางที่พึงปรารถนา เรียกว่า “National Policy Indicator” หรือ “Impact Indicator” ในระดับรัฐบาล

๒. ระดับยุทธศาสตร์กระทรวง ที่กำหนดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะเฉพาะด้านที่ชัดเจน พร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จของกระทรวงที่มีต่อผลประโยชน์ของกลุ่มสังคมที่เป็นเป้าหมาย เรียกว่า “Ministerial Policy Indicator” หรือ “Impact Indicator” เช่นกัน แต่อยู่ในระดับกระทรวง

๓. ระดับกลยุทธ์ระดับกรม ที่กำหนดเป้าหมายการให้บริการระดับกรมที่ชัดเจน พร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จของหน่วยงานที่มีต่อกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการ และลักษณะผลประโยชน์เฉพาะ หรือผลลัพธ์ “Outcome Indicator”

๔. ระดับกิจกรรม ที่กำหนดกิจกรรมหลัก นำส่งผลผลิตที่ชัดเจน พร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จ เมื่อสิ้นสุดกระบวนการจัดทำกิจกรรมหลัก เรียกว่า “Output Indicator”



แผนผัง ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ ผลลัพธ์ ผลผลิต และกิจกรรม

๓.๕.๑ รายละเอียดการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ ควรประกอบด้วย

- ยุทธศาสตร์ด้านการปฏิบัติการหลัก
- ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาองค์การ (ซึ่งเป็นงานสนับสนุนและงานบริหารทั่วไป)
 - การคลังและการบริหารสินทรัพย์
 - การบริหารและพัฒนาบุคคล
 - การวิจัยและพัฒนา
 - ระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ
 - ระบบการติดตามและประเมินผล
 - อื่นๆ

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ มี ๔ ลักษณะ^{๙๓}

๑. **Direct Approach** โดยหน่วยงานกำหนดกลยุทธ์จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT) ตามหลักวิชาการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

๒. **Goals Approach** โดยหน่วยงานกำหนดกลยุทธ์จากการนำเอากลยุทธ์ที่ปรากฏในแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัดมาดำเนินการ เพื่อตอบสนองจุดหมายปลายทางที่กระทรวงกำหนด (เช่น การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์กระทรวงตามที่กระทรวงมอบหมายให้ใช้กลยุทธ์นั้น ๆ)

๓. **Vision Approach** โดยหน่วยงานวาดฝันวิสัยทัศน์ที่อยากจะเป็น แล้วตรวจสอบความเป็นไปได้โดยพิจารณาความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์ตามศักยภาพของหน่วยงาน

๔. **Indirect Approach** โดยหน่วยงานศึกษากลยุทธ์ที่หน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันใช้อยู่ แล้วตรวจสอบความเป็นไปได้โดยพิจารณาความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์ตามศักยภาพของหน่วยงาน

การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ระดับรัฐบาลมักจะใช้ลักษณะที่ ๓ และลักษณะที่ ๑ เป็นหลัก และลักษณะที่ ๔ เป็นรอง (เช่น ลอกเลียนแบบกลยุทธ์ที่ใช้ในประเทศตะวันตก)

การกำหนดกลยุทธ์ของกระทรวงจะต้องนำเอากลยุทธ์หลักของรัฐบาล (ที่ปรากฏในแผนบริหารราชการแผ่นดิน) มาดำเนินงาน จึงต้องใช้ลักษณะที่ ๒ เป็นหลัก และลักษณะที่ ๑ เป็นรอง โดยกำหนดกลยุทธ์เพิ่มเติมจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

^{๙๓}Penrose, Perran, Bureau Of Budget : Budget Modernization in the Education Sector, 2000.

องค์การ (SWOT) และอาจใช้ลักษณะที่ ๓ และลักษณะที่ ๔ ประกอบกัน

การกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานระดับกรมซึ่งเป็นองค์กรในวังกระทรวงจะต้องนำเอกกลยุทธ์ของกระทรวงมาดำเนินงาน จึงต้องใช้ลักษณะที่ ๒ เป็นหลัก และลักษณะที่ ๑ เป็นรอง โดยกำหนดกลยุทธ์เพิ่มเติมจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ (SWOT) และอาจใช้ลักษณะที่ ๓ และลักษณะที่ ๔ ได้บ้าง

ส่วนหน่วยงานที่ใช้ลักษณะที่ ๓ และลักษณะที่ ๑ เป็นหลัก มักจะเป็นหน่วยงานภาครัฐกิจเอกชนซึ่งแสดงหาทำไรที่ใช้การกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อขยายส่วนแบ่งการตลาดและเปลี่ยนกิจการเดิมไปทำอีกกิจการหนึ่งได้ อย่างไรก็ตาม หน่วยงานภาครัฐบาลที่เข้าข่ายการใช้ลักษณะที่ ๑ ผสมลักษณะที่ ๓ ได้แก่รัฐวิสาหกิจเชิงพาณิชย์และองค์การมหาชนที่ต้องเลี้ยงตนเองจะต้องมีรูปแบบที่คล้ายคลึงกับภาคเอกชนที่แสวงหากำไรมากขึ้น

ดังนั้น หน่วยงานระดับกรมซึ่งเป็นองค์กรในสังกัดกระทรวงจะต้องนำเอกกลยุทธ์ของกระทรวงมาดำเนินงานเป็นหลัก จึงต้องแสดงความเชื่อมโยงกลยุทธ์ของหน่วยงานขึ้นไปยังยุทธศาสตร์กระทรวง แผนบริหารราชการแผ่นดิน และความเชื่อมโยงกลยุทธ์ของหน่วยงานลงมายังผลลัพธ์และผลผลิตของหน่วยงาน เป็นลายลักษณ์อักษรให้กลุ่มผู้บริหารทุกระดับ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากภายนอกองค์การให้เข้าใจได้ชัดเจน นอกจากนี้ หน่วยงานระดับกรมเป็นหน่วยงานให้บริการสาธารณะซึ่งจะต้องคำนึงถึงความเชื่อมโยงภาคกิจของหน่วยงานกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน จึงต้องแสดงความเชื่อมโยงกลยุทธ์ของหน่วยงานขึ้นไปยังรัฐธรรมนูญด้วย

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์

- แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานระบุข้อความ “ผลลัพธ์” และตัวชี้วัดเชิงรูปธรรมเมื่อสิ้นสุดปีสุดท้ายของแผน

- แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานมีข้อความ “ผลลัพธ์” และตัวชี้วัดเชิงรูปธรรม ที่ระบุ “กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลประโยชน์” “ปริมาณ และ/หรือ คุณภาพตามมาตรฐานของผลประโยชน์” “เวลาที่วัดผล” “สถานที่วัดผล”

- แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานได้ระบุกลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพด้านขอบเขตของเนื้อหาที่จำเป็นเพื่อการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ ในช่วง ๔ ปีของแผน โดยประเมินตนเอง และโดยผู้ประเมินอิสระ

ผลผลิตภายใต้กลยุทธ์

- แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานมีผังที่แสดงว่ากลยุทธ์ระดับหน่วยงานที่เชื่อมโยง (arcading) ลงมายังผลผลิตระดับหน่วยงาน และกิจกรรมหลักของหน่วยงาน

- แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานระบุข้อความ “ผลผลิต” และตัวชี้วัดเชิงรูปธรรม เมื่อสิ้นสุดปีสุดท้ายของแผน และตัวชี้วัดเชิงรูปธรรม ที่จำแนกเป็นรายปี ที่ครบ ๔ มิติ

- แผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน ที่แสดงผลผลิตเกี่ยวกับระบบการประสานงานหรือการสร้างเครือข่าย

๓.๕.๒ เทคนิคการเขียนคำที่ใช้ในยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และกิจกรรม

ระดับกลยุทธ์				
นามธรรม	ขยายเพิ่ม	ปรับปรุง	คงสภาพ	ตัดตอน
กิจรูปธรรม	เสริมสร้าง สร้างเสริม ส่งเสริม เร่งรัด ทบทวน สนับสนุน			
รูปธรรม	จัดทำ จัดตั้ง จัดสรร จัดซื้อ จัดจ้าง ก่อสร้าง ดำเนินการ ปฏิบัติงาน วางระบบ วางแผน ประชุม แลกเปลี่ยน เผยแพร่ ติดตาม/ประเมินผล กำหนดระเบียบ แก้ไขกฎระเบียบ กำหนดมาตรฐาน กำหนดให้มี ทำให้มี พัฒนาหลักสูตร			

- คำกริยาที่ใช้เขียนยุทธศาสตร์ (ของรัฐบาลและของกระทรวง) ใช้คำกริยานามธรรม และต้องแสดงทิศทางของยุทธศาสตร์หรือนโยบาย เช่น
 - “ขยาย/เพิ่ม/พัฒนา” เพื่อการรุก
 - “ปรับปรุง” เพื่อการแก้ไขส่วนน้อย
 - “คงสภาพ” เพื่อการประคองตัว และ
 - “ตัดทอน” เพื่อการยุทิส่วนที่ควรยกเลิก
- คำกริยาที่ใช้เขียนกลยุทธ์ ใช้คำกริยากิจรูปธรรม และต้องแสดงแนวทางเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ เช่น
 - “ส่งเสริม” หรือ “สนับสนุน” เพื่อขยายกลุ่มผู้รับผลประโยชน์ในสังคม
 - “เสริมสร้าง” หรือ “รักษาความเชี่ยวชาญ” หรือ “รักษาสถานภาพ” เพื่อคงสภาพขององค์กรในยามวิกฤติและ “ทบทวน” เพื่อพิจารณาตัดทอนงานที่ควรยกเลิกหรือถ่ายโอนให้หน่วยงานอื่น เป็นต้น
- คำกริยาที่ใช้เขียนกิจกรรมหลักนำส่งผลผลิต ต้องแสดงวิธีการหลักที่เป็นรูปธรรมให้กับแนวทางที่กำหนดในระดับกลยุทธ์ เช่น
 - เผยแพร่สารสนเทศให้แก่ผู้บริการ (เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมที่ดีในด้าน.....)
 - ก่อสร้างศูนย์บริการในระดับชุมชน (เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมที่ดีในด้าน.....)
 - จัดสรรเงินอุดหนุนให้แก่เครือข่าย (เพื่อสนับสนุนเครือข่ายให้เป็นแกนนำในการป้องกันการแพร่ระบาดของยาเสพติดในชุมชน)
 - ฝึกอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่ (เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในการให้บริการ)

- จัดทำระบบข้อมูลพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพให้แก่เจ้าหน้าที่ (เพื่อสร้างเสริมขีดความสามารถในการวางแผนและประเมินผล)

- กำหนดมาตรฐานการให้บริการที่มีคุณภาพเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ

๓.๕.๓ ขั้นตอนการเขียนตัวชี้วัดความสำเร็จระดับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และผลผลิตของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ ๑. การกำหนดประเด็นของตัวชี้วัด

- **ระดับยุทธศาสตร์ชาติ** ให้กำหนดประเด็นตัวชี้วัดความสำเร็จของรัฐบาลที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในทางที่พึงปรารถนา เช่น “GDP” และ “คุณภาพชีวิต” ฯลฯ

- **ระดับยุทธศาสตร์กระทรวง** ให้กำหนดประเด็นตัวชี้วัดความสำเร็จของกระทรวง ที่มีต่อผลประโยชน์ของกลุ่มสังคมที่เป็นเป้าหมาย เช่น “GDP ภาคเกษตร” “GDP ภาคอุตสาหกรรม” “สุขภาพดี” “สติปัญญาดี” และ “มลภาวะไม่เกินมาตรฐาน” ฯลฯ

- **ระดับกลยุทธ์ของกรม** ให้กำหนดประเด็นตัวชี้วัดความสำเร็จของกรมที่มีต่อกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการและลักษณะผลประโยชน์เฉพาะ เช่น “ผู้ป่วยที่มารับการรักษามีอาการดีขึ้น” “เยาวชนไทยอ่านออกเขียนได้ทุกคน” และ “มลภาวะ ทางอากาศในเขต...ลดลง” ฯลฯ

- **ระดับกิจกรรมนำส่งผลผลิต** ให้กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จจากการจัดทำกิจกรรมด้วยการใช้คำกริยาธรรม “รักษาผู้ป่วยตามมาตรฐานโรงพยาบาล” “จัดการเรียนการสอนให้เด็กวัยประถมศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐาน” และ “ควบคุมการปล่อยควันดำและควันขาวของยานพาหนะไม่เกินเกณฑ์มาตรฐานกลาง” ฯลฯ

ข้อผิดพลาดที่พบเสมอในการเขียนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และผลผลิตกิจกรรม^{๙๔}

เขียนยุทธศาสตร์หรือนโยบายด้วยคำกริยาในระดับกลยุทธ์หรือคำกริยาในระดับกิจกรรม เช่น ยุทธศาสตร์ส่งเสริมศักยภาพบุคลากรของผู้ให้บริการ (ซึ่งไม่ได้บอกว่าสังคมไทยจะได้ผลประโยชน์ที่เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นอย่างไร) ยุทธศาสตร์ให้ความรู้เจ้าหน้าที่ในการให้บริการ ยุทธศาสตร์จัดทำระบบสารสนเทศ (ซึ่งไม่ได้บอกว่าประชาชนจะได้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นอย่างไร) กรณีนี้มักเกิดขึ้นกับหน่วยงานที่ผู้บริหารขาดความเข้าใจเกี่ยวกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ และยึดติดกับระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ

เขียนกลยุทธ์หรือแนวทางตอบสนองยุทธศาสตร์ด้วยคำกริยาในระดับกิจกรรม เช่น กลยุทธ์ก่อสร้างอาคาร (ซึ่งบอกว่าจะผลิตอะไร แต่ไม่ได้บอกว่ากลุ่มเป้าหมายผู้รับผลประโยชน์เป็นใคร และจะได้ผลประโยชน์ในลักษณะใด) กลยุทธ์จัดซื้อครุภัณฑ์(ซึ่งบอกว่าจะซื้ออะไร แต่ไม่ได้บอกว่าถ้านำครุภัณฑ์มาใช้แล้ว กลุ่มเป้าหมายผู้รับผลประโยชน์เป็นใครและจะได้ผลประโยชน์ในลักษณะใด)

^{๙๔} ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, มาตรฐานการจัดการทางการเงิน Hurdles กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๔), หน้า ๕.

กลยุทธ์ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ (ซึ่งบอกว่าจะฝึกอบรมใคร แต่ไม่ได้บอกว่าถ้าฝึกอบรมแล้ว กลุ่มเป้าหมายผู้รับผลประโยชน์ เป็นใครและจะได้ผลประโยชน์ในลักษณะใด) กรณีนี้มักเกิดขึ้นกับหน่วยงานที่ผู้บริหารเคยชินกับการทำงานในสถานภาพเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติและขาดความเข้าใจเกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างผลลัพธ์และผลผลิต

เขียนกิจกรรมหลักนำส่งผลผลิตด้วยคำกริยาที่แสดงขั้นตอนการจัดทำกิจกรรม แทนที่จะแสดงกิจกรรมหลัก เช่น ออกแบบอาคาร (ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งของกิจกรรมก่อสร้างอาคาร) ประกวดราคา (ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งของกิจกรรมจัดซื้อครุภัณฑ์) สรรหาวิทยากรฝึกอบรม (ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งของกิจกรรมฝึกอบรม) กรณีนี้มักเกิดขึ้นกับหน่วยงานที่ผู้บริหารขาดความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน และเข้าใจว่าการจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) กับการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เป็นเรื่องเดียวกัน

ขั้นตอนที่ ๒. หลักการกำหนดตัวชี้วัดด้วยสูตร ๒Q๒T๑P และ QQCT

- การเขียนตัวชี้วัดในระดับยุทธศาสตร์ชาติ ระดับยุทธศาสตร์กระทรวง และระดับกลยุทธ์ของกรม ควรมีย่อประกอบ ๒Q+๒T+๑P คือ ปริมาณ (Quantity) คุณลักษณะ (Quality) เวลา (Time) กลุ่มเป้าหมาย (Target Group) และสถานที่ (Place)

- การเขียนตัวชี้วัดในระดับผลผลิต ควรมีย่อประกอบ QQCT คือ ปริมาณ (Quantity) คุณลักษณะ (Quality) ต้นทุน (Cost) และเวลา (Time)

ขั้นตอนที่ ๓. การกำหนดค่าของตัวชี้วัด

ค่าของตัวชี้วัดแสดงเป็นตัวเลขใน ๖ ลักษณะ ได้แก่

- จำนวน (Number)
- ร้อยละ (Percentage)
- สัดส่วน (Proportion)
- อัตราส่วน (Ratio)
- อัตรา (Rate)
- ค่าเฉลี่ย (Average or Mean)

ขั้นตอนที่ ๔. เทคนิคการเขียนตัวชี้วัดด้วยสูตร ๒Q๒T๑P และ QQCT

- การเขียนตัวชี้วัดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ตามสูตรข้างต้น มีความแตกต่างกันในการกำหนดเป้าหมาย ดังนี้

- ระดับยุทธศาสตร์ชาติ กลุ่มเป้าหมายได้แก่ สังคมในภาพรวม หรือพื้นที่ในภาพรวม หรือรัฐบาลในภาพรวม เช่น ประชาชน ทรัพยากรธรรมชาติ ประเทศ รัฐบาล

- ระดับยุทธศาสตร์กระทรวง กลุ่มเป้าหมายได้แก่ กลุ่มสังคมที่ กระทรวงรับผิดชอบ หรือพื้นที่เฉพาะที่กระทรวงรับผิดชอบ หรือองค์กรบริหารของกระทรวง เช่น กลุ่มวัยแรงงาน ทรัพยากรน้ำรายรับของรัฐบาล

- ระดับกลยุทธ์ของกรม กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ กลุ่มผู้รับบริการที่กรมรับผิดชอบ หรือพื้นที่เฉพาะที่กรมรับผิดชอบ หรือองค์กรบริหารของกรม เช่น กลุ่มวัยแรงงานที่ไม่มีงานทำ เขต

ชลประทาน รายรับของกรม

- ในระดับยุทธศาสตร์และระดับกลยุทธ์ การวัดเชิงปริมาณ (Quantity) และเชิงคุณลักษณะ (Quality) ของผลประโยชน์มีความแตกต่างกัน โดยขึ้นกับมาตรวัด (Scale)^{๙๕}

- การวัดเชิงปริมาณ (Quantity) ใช้ตัวเลขที่เป็น อัตราส่วนมาตรา (Ratio Scale) ช่วงมาตรา (Interval Scale) และลำดับมาตรา (Ordinal Scale) เช่น “อัตราส่วนของเยาวชนที่ติดยาเสพติดต่อเยาวชนทั้งหมดของประเทศ” และ “รายได้เฉลี่ยของเกษตรกรเพิ่มขึ้นจาก ... บาท เป็น ... บาท” “สัดส่วนของผู้หญิงที่เป็นผู้บริหารในหน่วยงานภาครัฐเพิ่มขึ้นจาก ๑ ใน ๔ เป็น ๑ ใน ๒” เป็นต้น

- การวัดเชิงคุณลักษณะ (Quality) ใช้ตัวเลขที่เป็น นามมาตรา (Nominal Scale) เช่น “กฎหมายที่กำหนดให้ภรรยาที่จดทะเบียนสมรสต้องเปลี่ยนสกุลเป็นของสามีได้รับการยกเลิก” “หน่วยงานได้รับรางวัลองค์กรยอดเยี่ยมในด้าน.....จากองค์กรระหว่างประเทศ”

- ในระดับยุทธศาสตร์และระดับกลยุทธ์ การวัดด้านเวลา/การกำหนดTime) กำหนดได้ ๒ ลักษณะ

- กรณีที่ต้องการวัดเมื่อสิ้นสุดเวลาของแผนระยะยาวหรือสิ้นสุดโครงการ เช่น “ภายในสิ้นแผนบริหารราชการแผ่นดิน ปี ... ” หรือ “เมื่อสิ้นสุดปี.... ” กรณีนี้มักจะใช้กับการวัดความสำเร็จของยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นใหม่ในแผนนั้นๆ ซึ่งต้องใช้กระบวนการก่อตัวของแผน-การเตรียมงาน-การปฏิบัติงาน-การแสดงผลจากการปฏิบัติงาน-การสิ้นสุดหรือการคงสภาพการปฏิบัติงาน โดยที่ผลการปฏิบัติงานมักจะไม่สามารถแสดงได้ในปีที่ ๑ แต่จะเริ่มมีผลขึ้นบ้างในปีที่ ๒ และมีผลเพิ่มขึ้นในปีที่ ๓ และมีผลเกิดขึ้นเต็มที่ปีที่ ๔ ดังนั้น จึงต้องกำหนดว่าปีใดจะได้ผลเท่าใด

- กรณีที่ต้องการวัดเมื่อสิ้นสุดแต่ละรอบเวลาภายในเวลาของแผนระยะยาว เช่น “เพิ่มขึ้นร้อยละ ... ต่อปี” หรือ “ลดลงร้อยละ ... ต่อปี” กรณีนี้มักจะใช้กับการวัดความสำเร็จของยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ที่ดำเนินการต่อเนื่องจากแผนที่แล้ว ซึ่งผลการปฏิบัติงานจะต่อเนื่องจากปีที่แล้วและมีผลงานเพิ่มขึ้นในปีที่ ๑ ปีที่ ๒ ปีที่ ๓ และปีที่ ๔ ในอัตราเดียวกัน

- สถานที่ (Place) ต้องระบุในกรณีที่ต้องการดำเนินการในพื้นที่เฉพาะ เช่น “ในจังหวัด” “ในเขตโครงการ” ส่วนกรณี “ทั่วประเทศ” ไม่จำเป็นต้องเขียนหากเป็นที่เข้าใจกันโดยทั่วไป

- การเขียนตัวชี้วัดในระดับผลผลิต

- ปริมาณ (Quantity) ให้ระบุจำนวนชิ้นของวัตถุที่ถูกกระทำ เช่น “อาคารก่อสร้างแล้วเสร็จ” “ผู้ผ่านการฝึกอบรม”

- คุณลักษณะ (Quality) ให้ระบุมาตรฐานของวัตถุที่ถูกกระทำหรือการเปลี่ยนแปลงของ

^{๙๕} Office of Program Policy Analysis and Government Accountability, A Report on Performance-Based Program Budgeting in Context : History and Comparison., 1997.

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๑๘๕

วัตถุประสงค์ที่ถูกระทำ เช่น “อาคารก่อสร้างตามคุณลักษณะที่กำหนดตามแบบ” “ผู้ผ่านการฝึกอบรมตามเกณฑ์การทดสอบ”

- ต้นทุน (Cost) ให้ระบุต้นทุนของผลิตภัณฑ์หรือบริการ เช่น “ราคาต่อหน่วยที่ลดลง” หรือ “ราคาต่อหน่วยภายในวงเงินที่กำหนด”

- เวลา (Time) ให้ระบุความรวดเร็วในการส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการ เช่น “ไม่เกิน ๓๐ นาทีต่อราย” หรือ “ภายในระยะเวลาที่กำหนด”

ข้อผิดพลาดในการเขียนตัวชี้วัด

• การเขียนตัวชี้วัดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

- กลุ่มเป้าหมายระดับยุทธศาสตร์กระทรวงกำหนดไว้กว้างไป มีเพียงบางกระทรวงที่ใช้คำว่าประชาชนได้ เช่น กระทรวงสาธารณสุขในภารกิจที่ให้บริการทางการแพทย์ทุกกลุ่มอายุ ส่วนกระทรวงอื่นๆ จะต้องพิจารณาว่า มีภารกิจให้บริการทุกกลุ่มอายุหรือกลุ่มอาชีพ หรือกลุ่มสังคมใดบ้าง เช่น กระทรวงศึกษาธิการไม่ได้มีภารกิจต่อกลุ่มผู้ที่ยังไม่เข้าวัยเรียน และกระทรวงแรงงานไม่ได้มีภารกิจต่อกลุ่มผู้ที่ยังไม่เข้าวัยแรงงาน เป็นต้น

- กลุ่มเป้าหมายระดับกลยุทธ์ของกรมกำหนดไว้กว้างไป หน่วยงานบางหน่วยงานไม่ได้ให้บริการในอาณาเขตเต็มพื้นที่ แต่กำหนดกลุ่มเป้าหมายในอาณาเขตเต็มพื้นที่ เช่น “เกษตรกรในจังหวัด สามารถใช้น้ำเพื่อการเกษตรได้อย่างทั่วถึง” ซึ่งต้องเขียนว่า “เกษตรกรในเขตโครงการชลประทานที่หน่วยงานรับผิดชอบ สามารถใช้น้ำเพื่อการเกษตรได้อย่างทั่วถึง” มิฉะนั้น การสุมตัวอย่างจะครอบคลุมประชากรที่ไม่ได้รับผลประโยชน์จากการให้บริการโดยตรงจากหน่วยงานด้วย อาจทำให้ผลจากการประเมินผลสรุป ได้ว่าหน่วยงานไม่ประสบความสำเร็จในภารกิจนั้น

- กรณีที่ต้องการวัดเมื่อสิ้นสุดแต่ละรอบเวลาภายในเวลาของแผนระยะยาว เช่น “เพิ่มขึ้นร้อยละ ... ต่อปี” หรือ “ลดลงร้อยละ ... ต่อปี” กรณีนี้มักจะใช้กับการวัดความสำเร็จของยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ที่ดำเนินการต่อเนื่องจากแผนที่แล้ว ซึ่งผลการปฏิบัติงานจะต่อเนื่องจากปีที่แล้ว และมีผลงานเพิ่มขึ้นในปีที่ ๑ ปีที่ ๒ ปีที่ ๓ และปีที่ ๔ ในอัตราเดียวกัน

• การเขียนตัวชี้วัดผลผลิต

- การเขียนตัวชี้วัดในระดับผลผลิต ที่มักเข้าใจว่าการวัด “Quality” เป็นการวัดคุณภาพ ในลักษณะที่แสดงความสามารถในการประยุกต์ใช้

- คุณลักษณะ (Quality) ให้ระบุมาตรฐานของวัตถุที่ถูกระทำหรือการเปลี่ยนแปลงของวัตถุที่ถูกระทำ เช่น “อาคารก่อสร้างตามคุณลักษณะที่กำหนดตามแบบ” “ผู้ผ่านการฝึกอบรมตามเกณฑ์การทดสอบ”

- การเขียนตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จในการดำเนินงาน” จะต้องระมัดระวังเรื่องที่มาของการวัด

- ถ้าคะแนนของความสำเร็จเกิดมาจากการวัดความคืบหน้าของกิจกรรมในแต่ละขั้นตอน ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จในการดำเนินงานนั้นเป็น Process Indicator ไม่ใช่ Output Indicator หรือไม่ใช่ Outcome Indicator

- ถ้าคะแนนของความสำเร็จเกิดมาจากการวัดความคืบหน้าของปริมาณของผลผลิตซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากระบวนการสุดท้ายของการผลิตหรือปริมาณ ผู้รับบริการจากระบวนการสุดท้ายของการให้บริการ ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จในการดำเนินงานนั้นเป็น Output Indicator
- ถ้าคะแนนของความสำเร็จเกิดมาจากการวัดความคืบหน้าของปริมาณกลุ่มเป้าหมาย ผู้ได้รับผลประโยชน์จากการใช้ผลผลิตตัวชี้วัดระดับความสำเร็จในการดำเนินงานนั้นเป็น Outcome Indicator

ตัวอย่างการเขียนตัวชี้วัดในระดับผลลัพธ์ และผลผลิต ^{๙๖}

การเขียนตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์ ต้องแสดงคำสำคัญ (Keywords) เกี่ยวกับ “ปริมาณ และ/หรือคุณภาพตามมาตรฐาน (Quantity and/or Quality)” กลุ่มเป้าหมาย (Target Group)” และ “เวลาวัดผล (Time)” นอกจากนี้ในกรณีที่มีการกำหนดพื้นที่ดำเนินการเฉพาะ ก็ต้องระบุ “พื้นที่ (Place)” (ตามสูตร ๒Q๒T๑P) ด้วย โดยข้อความที่เขียนนั้นเป็นข้อความเดียวที่ต่อเนื่อง (ไม่ควรแยกข้อความเขียน แต่ละส่วน) ส่วนการเขียนตัวชี้วัดระดับผลผลิต ต้องแสดงมิติ (Dimensions) เกี่ยวกับ “เชิงปริมาณ (Quantity)” “เชิงคุณภาพตามมาตรฐาน (Quality)” “เชิงเวลา (Time)” และ “เชิงต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย (Cost)” (ตามสูตร QQTC) ด้วย โดยข้อความที่เขียนนั้นควรเป็นข้อความเดียวที่ต่อเนื่อง (หรืออาจเขียนแยกแต่ละส่วนได้)

๑. **กรณีหน่วยงานด้านการเศรษฐกิจ** ตัวอย่าง เช่น กรมส่งเสริมการเกษตรผลผลิต “การส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกรด้านการเกษตร”

- ตัวชี้วัดในระดับผลลัพธ์ คือ “เกษตรกรที่ได้รับบริการจากหน่วยงานของกรมส่งเสริมการเกษตร (Tg กลุ่มเป้าหมาย) ในพื้นที่และคลินิกเกษตร (P พื้นที่) สามารถผลิตสินค้าเกษตรได้อย่างปลอดภัยและมีประสิทธิภาพตามมาตรฐาน (Ql คุณภาพ) เพิ่มขึ้นร้อยละ (Qn ปริมาณ) ต่อปี (Ti เวลา)”

- ตัวชี้วัดในระดับผลผลิต คือ “ร้อยละ (Qn ปริมาณ) ... ของเกษตรกรที่ได้รับบริการจากหน่วยงานของกรมส่งเสริมการเกษตรในพื้นที่และคลินิกเกษตร ตามคู่มือคลินิกเกษตร (Ql คุณภาพ) เมื่อเปรียบเทียบกับแผนปฏิบัติการประจำปี (T เวลา) ภายในวงเงินงบประมาณที่กำหนด (C ต้นทุน)”

๒. **กรณีหน่วยงานด้านการบริการชุมชนและสังคม** ตัวอย่าง เช่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลผลิต “ผู้จบการศึกษาภาคบังคับ”

- ตัวชี้วัดในระดับผลลัพธ์ คือ “ผู้จบการศึกษาภาคบังคับ (Tg กลุ่มเป้าหมาย) ทั่วประเทศ (P พื้นที่) เข้าศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น (Ql คุณภาพ) เพิ่มขึ้นร้อยละ (Qn ปริมาณ) ... ต่อปี (Ti เวลา)”

^{๙๖} สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ, ร่างแผนนำร่องการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน, มปป, (อัดสำเนา)

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๑๘๗

- ตัวชี้วัดในระดับผลผลิต คือ “ผู้จบการศึกษาภาคบังคับตามมาตรฐานที่กำหนด (QL คุณภาพ) ร้อยละ (Qn ปริมาณ) ... เมื่อเปรียบเทียบกับแผนปฏิบัติการประจำปี (T เวลา) ภายในวงเงินงบประมาณที่กำหนด (C ต้นทุน)”

๓. **กรณีหน่วยงานด้านความมั่นคง** ตัวอย่าง เช่น กองทัพบก ผลผลิต “การเตรียมกำลังและการใช้กำลังในการป้องกันประเทศและรักษาความมั่นคงภายใน โดยกำลังกองทัพบก”

- ตัวชี้วัดในระดับผลลัพธ์ คือ “ร้อยละ ๑๐๐ (Qn ปริมาณ) ของพื้นที่ในความดูแลของกองทัพบก (Tg กลุ่มเป้าหมาย) ทั่วประเทศ (P สถานที่) ที่มีความพร้อมในการพิทักษ์รักษาเอกราชตามมาตรฐานของกองทัพ (QL คุณภาพ) ในแต่ละปี (Ti เวลา)”

- ตัวชี้วัดในระดับผลผลิต คือ “ระดับ (Qn ปริมาณ) ความพร้อมของกองทัพบกในการเผชิญภัยคุกคามตามเกณฑ์ที่กระทรวงกลาโหมกำหนด (QL คุณภาพ) ตลอดเวลา (T เวลา) ภายในวงเงินงบประมาณที่กำหนด (C ต้นทุน)”

๔. **กรณีหน่วยงานด้านการบริหารทั่วไปของรัฐ** เช่น กรมสรรพากรผลผลิต “การจัดเก็บรายได้”

- ตัวชี้วัดในระดับผลลัพธ์ คือ “รายได้ที่ได้รับการจัดเก็บ (Tg กลุ่มเป้าหมาย) จากทั่วประเทศ (P สถานที่) เท่ากับหรือสูงกว่า (QL คุณภาพ) สัดส่วนที่รัฐบาลกำหนด (Qn ปริมาณ) ในแต่ละปี (Ti เวลา)”

- ตัวชี้วัดในระดับผลผลิต คือ “รายได้ที่จัดเก็บ (Qn ปริมาณ) ได้ครบถ้วน (QL คุณภาพ) ตามแผนปฏิบัติการประจำปี (T เวลา) ภายในวงเงินงบประมาณที่กำหนด (C ต้นทุน)”

๕. **กรณีหน่วยงานด้านสิ่งแวดล้อม** เช่น กรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง ผลผลิต “พื้นที่ทางทะเลและชายฝั่งเพื่อการอนุรักษ์”

- ตัวชี้วัดในระดับผลลัพธ์ คือ “พื้นที่ทางทะเลและชายฝั่งที่ได้รับการอนุรักษ์ (Tg กลุ่มเป้าหมาย+ P สถานที่) มีความหลากหลายทางชีวภาพเพิ่มขึ้น (QL คุณภาพ) ร้อยละ (Qn ปริมาณ) ต่อปี (Ti เวลา)”

- ตัวชี้วัดในระดับผลผลิต คือ “พื้นที่ทางทะเลและชายฝั่งที่ได้รับการอนุรักษ์ ตามมาตรฐานที่กำหนด (QL คุณภาพ) ไม่น้อยกว่าเป้าหมาย (Qn ปริมาณ) ตามแผนปฏิบัติการประจำปี (T เวลา) ภายในวงเงินงบประมาณที่กำหนด (C ต้นทุน)”

นอกจากนี้ แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานควรมีภาคผนวกเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำ SWOT ของหน่วยงาน ที่แสดงว่าหน่วยงานได้เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) เข้าร่วมในการ จัดทำแผนกลยุทธ์ โดยวิธีใดวิธีหนึ่งที่กำหนดในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งวิธีการสงเคราะห์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อการ กำหนดกลยุทธ์

๒. การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ๔ ปีของหน่วยงาน^{๙๗}

การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ๔ ปีของหน่วยงาน

แผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี ควรมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

- แผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี มีผลผลิตที่จำแนกกิจกรรมหลักและรายละเอียดกิจกรรมในแต่ละผลผลิต และการคำนวณงบประมาณที่สัมพันธ์กับหน่วยนับของกิจกรรมหลัก (เช่น ต่อครั้ง ต่อคน ต่อวัน ต่อเรื่อง)

- แผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี กำหนดเป้าหมายผลผลิตประจำปี ซึ่งแสดงให้เห็นความก้าวหน้าของผลผลิตแต่ละปีเปรียบเทียบกับผลผลิตสะสมในปีสุดท้าย และกรณีที่เกิดเกินหรือต่ำกว่าเป้าหมายของตัวชี้วัดผลผลิตถึงจุดอ้อมตัวก็ให้ คำอธิบายไว้ด้วย

- ตัวชี้วัดผลผลิต ควรเขียนให้ครบ ๔ มิติ ตามตัวอย่าง ดังนี้

- กรณีที่ให้ความสำคัญกับมิติเชิงปริมาณ ข้อความควรเขียนว่า “ร้อยละ xx ของปริมาณ (ชื่อผลผลิต) ที่แล้วเสร็จเปรียบเทียบกับแผน” (และอาจเขียนต่อด้วยว่า “ตามคุณสมบัติ (Specification) และภายในวงเงินค่าใช้จ่ายที่กำหนดภายในปีงบประมาณ ๒๕๕๙”)

- กรณีที่ให้ความสำคัญกับมิติเชิงคุณภาพ ข้อความควรเขียนว่า “ระดับของตามมาตรฐานที่ทำได้ (ชื่อมาตรฐานการประกันหรือรับรองคุณภาพ เช่น QA/QC) เปรียบเทียบกับแผน” (และอาจเขียนต่อด้วยว่า “ภายในวงเงินค่าใช้จ่ายที่กำหนด ภายในปีงบประมาณ ๒๕๕๙”)

- กรณีที่ให้ความสำคัญกับมิติเชิงเวลา ข้อความควรเขียนว่า “เวลาที่ให้บริการต่อคนโดยเฉลี่ยลดลงจาก xx นาที เป็น xx นาที หรือคิดเป็นร้อยละ xx” (และ อาจเขียนต่อด้วยว่า “ตามมาตรฐานการประกันหรือรับรองคุณภาพที่กำหนด และภายในวงเงินค่าใช้จ่ายที่กำหนด ภายในปีงบประมาณ ๒๕๕๙”)

- กรณีที่ให้ความสำคัญกับมิติเชิงต้นทุน ข้อความควรเขียนว่า “ต้นทุนต่อหน่วยโดยเฉลี่ยลดลงจาก xx บาท เป็น xx บาท หรือคิดเป็นร้อยละ xx” (และอาจเขียนต่อด้วยว่า “ตามมาตรฐานการประกันหรือรับรองคุณภาพที่กำหนด ภายในปีงบประมาณ ๒๕๕๙”)

- แผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี ควรกำหนดกิจกรรมเสริมเพื่อควบคุมปัจจัยภายนอกอันเป็นอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมของหน่วยงาน เช่น กิจกรรมการประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง กิจกรรมสร้างความร่วมมือของประชาชนในพื้นที่ปฏิบัติการ เป็นต้น

- แผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี กำหนดค่าเป้าหมายระดับผลผลิตที่เกิดจากกิจกรรมการประเมินตนเองและโดยผู้ประเมินอิสระ เช่น จำนวนเรื่องของรายงานติดตามผลการปฏิบัติงานที่จัดทำโดยหน่วยงานภายใน จำนวนเรื่องของรายงานประเมินผลผลิตที่จัดทำโดยหน่วยงานภายใน จำนวนเรื่องของรายงานประเมินผลลัพธ์ที่จัดทำโดยหน่วยงานภายนอก และจำนวนเรื่องของรายงานประเมินผลกระทบที่จัดทำโดยหน่วยงานภายนอก

^{๙๗} Penrose, Perran. Bureau Of Budget : Budget Modernization in the Education Sector. 2000.

๙.๓ สรุปท้ายบท

การวางแผนกลยุทธ์ หรือ Strategic Planning นั้นเป็นสิ่งที่ใช้กันแพร่หลายมาก ในกิจการด้านการทหาร ในด้านการศึกษาการสงคราม ในด้านการเมืองระหว่างประเทศ และโดยเฉพาะในการบริหาร ในวงการธุรกิจเอกชนนั้น ประสบความสำเร็จสูงมาก ก้าวหน้าและเป็นที่กล่าวขวัญถึงกันมาก ปัจจุบันนี้การวางแผนแบบแผนกลยุทธ์ได้แพร่หลายเข้ามาในวงงานต่าง ๆ และวงงานของราชการมากขึ้น แต่คำที่นิยมใช้และที่ได้รับการยอมรับกันในวงราชการ ส่วนใหญ่นิยมเรียกว่า **แผนยุทธศาสตร์**

การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขัน ที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว ต้องการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ขององค์กร ของหน่วยงาน หรือของธุรกิจของตนในอนาคต

การวางแผนกลยุทธ์หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ มีส่วนเป็นอย่างมากต่อการสร้างความเป็นผู้นำ (Leadership) หรือในการสร้างภาพลักษณ์ (Image) ที่แสดงถึงจุดเด่นของหน่วยงาน ขององค์กรหรือของธุรกิจในการวางแผนกลยุทธ์นั้น จะมีการกำหนดเป้าหมายรวมขององค์กร สำหรับการดำเนินในอนาคต ที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ มีการคิดในเชิงรุก มุ่งเอาดี เอาเด่น เอาก้าวหน้า ก้าวไกล มุ่งเอาชนะ เอาความยิ่งใหญ่ เน้นคุณภาพ เอาความเป็นเลิศ

คำถามท้ายบท

๑. คำว่า”กลยุทธ์” ตามรูปศัพท์มีความหมายว่าอย่างไร และในปัจจุบันที่นำมาใช้ทางการบริหารหมายความว่าอย่างไร
๒. การวางแผนกลยุทธ์หมายถึงอะไร ? เพราะเหตุใดจึงต้องมีการวางแผนกลยุทธ์
๓. จงบอกถึงขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา และอธิบายแต่ละขั้นตอนโดยย่อ
๔. การวางแผนยุทธศาสตร์จะต้องตอบคำถามหลัก กี่ประการ จงอธิบาย
๕. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมคืออะไร และมีความสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างไร
๖. จงอธิบายหลักการของเทคนิค SWOT เพื่อนำมาใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา
๗. จงอธิบายขั้นตอนของการวิเคราะห์สถานศึกษา พร้อมยกตัวอย่าง
๘. จงอธิบายความหมายของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และบอกถึงความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน
๙. ให้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษามา ๑ แห่ง
๑๐. จงอธิบายการจัดวางทิศทางของหน่วยงาน

เอกสารอ้างอิงประจำบท

- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. ร่างแผนนำร่องการจัดการงบประมาณแบบ
มุ่งเน้นผลงาน. มปป. (อัดสำเนา)
- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, มาตรฐานการจัดการทางการเงิน Hurdles กับการจัดทำงบประมาณ
ระบบใหม่. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๔.
- ทิพาดี เมฆสุวรรณ. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์, ๒๕๔๑. คณะกรรมการว่าด้วยการปฏิรูปราชการ
หรือประชาชน ของหน่วยงานภาครัฐ กรุงเทพมหานคร : กราฟิคฟอร์แมท, ๒๕๔๓.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในการวางแผนกลยุทธ์หรือการปฏิรูป,
กรุงเทพมหานคร : กราฟิคฟอร์แมท, ๒๕๔๓.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ เทคนิคการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐบาล, ชุดโครงการจัดทำ
แผนพัฒนาการส่งเสริมสุขภาพอนามัยสิ่งแวดล้อมและอาชีวอนามัยในแผนพัฒนา ฉบับที่ ๙
(พ.ศ.๒๕๔๕ – ๒๕๔๙). (อัดสำเนา)
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : มติชน, ๒๕๕๔.
- Office of Program Policy Analysis and Government Accountability. A Report on
Performance-Based Program Budgeting in Context : History and
Comparison. [Http://www.stst.fl.us/](http://www.stst.fl.us/) oppaga, 1997.
- Penrose, Perran. Bureau Of Budget : Budget Modernization in the Education
Sector. 2000.

แผนการจัดการเรียนรู้ ประจำบทที่ ๑๐ เรื่อง ระบบข้อมูลเพื่อการวางแผนและควบคุม

ก. เนื้อหาสาระที่ศึกษา

ระบบข้อมูลเพื่อการวางแผนและควบคุม

๑. ความหมาย ลักษณะ ความสำคัญ และการจัดหาข้อมูล
๒. ลักษณะและประเภทของระบบข้อมูล
๓. การออกแบบระบบข้อมูลและปัญหาการนำมาใช้

ข. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เมื่อได้ศึกษาบทที่ ๑๐ จบแล้ว ผู้ศึกษามีความสามารถ

๑. อธิบายความหมาย ลักษณะ ความสำคัญ และการจัดหาข้อมูล
๒. อธิบายลักษณะและประเภทของระบบข้อมูล
๓. อธิบายการออกแบบระบบข้อมูลและปัญหาการนำมาใช้

ค. กระบวนการเรียนรู้

๑. อาจารย์ผู้สอนเกริ่นนำระบบข้อมูลเพื่อการวางแผนและควบคุมว่ามีความหมายความสำคัญ ความเป็นมาอย่างไร
๒. อาจารย์ผู้สอนกล่าวเปิดประเด็นซักถามผู้เรียนให้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคการวางแผนและควบคุมโดยการตอบปากเปล่า เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้เรียนได้ตื่นตัวอยู่เสมอ
๓. คำถามใดที่ผู้เรียนตอบแล้วไม่ชัดเจนพอ ผู้สอนควรอธิบายประเด็นนั้น ๆ เพิ่มเติมเพื่อให้ผู้เรียนได้รับความรู้ที่ถูกต้อง
๔. ก่อนสอนทุกครั้ง อาจารย์ผู้สอนกระตุ้นให้ผู้เรียน เกิดความสนใจ มีความอยากรู้ อยากเห็น
๕. อาจารย์ผู้สอนเสนอแนะให้ผู้เรียนศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมจากหนังสืออื่น ๆ
๖. เมื่อศึกษาแต่ละบทจบแล้ว อาจารย์ผู้สอนมอบหมายงานให้ผู้เรียนทุกคนไปทำแล้วนำมาส่งในสัปดาห์ต่อไป
๗. อาจารย์ผู้สอนอธิบายสรุป “ระบบข้อมูลเพื่อการวางแผนและควบคุม” อีกครั้ง เพื่อเป็นการทบทวนเนื้อหาสาระ แล้วผู้สอนสอบถามผู้เรียนในประเด็นที่ได้เรียนมาแล้ว เพื่อเป็นการประเมินผู้เรียนว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด

ง. แหล่งการเรียนรู้

๑. ห้องสมุดมหาวิทยาลัย
๒. หนังสือหรือตำราเกี่ยวกับรัฐศาสตร์/พุทธศาสตร์
๓. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

จ. สื่อการเรียนการสอน

๑. เอกสารประกอบการสอนวิชา การวางแผนและควบคุมงานบริหาร
๒. บอร์ดความรู้, หนังสือพิมพ์, นิตยสาร, และวารสารที่เกี่ยวกับการศึกษาของคณะสงฆ์
๓. ใบงาน/งานที่มอบหมายอื่น ๆ

ฉ. การวัดผลและประเมินผล

๑. ด้านความรู้ : ประเมินจากการตอบคำถาม/แสดงความคิดเห็น/ตรวจแบบทดสอบ
๒. ด้านทักษะ : ประเมินด้วยการสังเกตการนำเสนอผลงานเดี่ยว/งานกลุ่ม
๓. ด้านคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยม : ประเมินการสังเกตพฤติกรรม/การร่วมกิจกรรม/การแสดงความคิดเห็นในชั้นเรียน

บทที่ ๑๐

ระบบข้อมูลเพื่อการวางแผนและควบคุม

๑๐.๑ ความนำ

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า หน้าที่ที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารคือ การวางแผนและการควบคุม ทั้งนี้เพราะการวางแผนและการควบคุมที่ดีเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถ นำองค์การนั้นไปสู่ความสำเร็จได้ งานสำคัญในกระบวนการวางแผนและควบคุม ได้แก่ การวิเคราะห์ และการตัดสินใจ ซึ่งงานเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลในเรื่องต่าง ๆ หลายเรื่องด้วยกัน หากขาดข้อมูลเหล่านั้น ผู้บริหารย่อมไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้ ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล และการบริหารข้อมูลที่ถูกต้องจึงมีความสำคัญต่อการบริหาร หรือการวางแผนและควบคุมเป็นอย่างยิ่ง

๑๐.๒ ความหมาย ลักษณะ ความสำคัญ และการจัดหาข้อมูล

๑. ความหมายของข้อมูล

เมื่อพิจารณาความหมายของคำว่า "ข้อมูล" อย่างลึกซึ้ง จะเห็นได้ว่ามีความหมายใน ๒ ลักษณะ ดังนี้คือ

ความหมายแรกเป็นความหมายที่มาจากคำว่า "data" ซึ่งหมายถึงข้อเท็จจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับ เรื่องที่ต้องการศึกษาที่เก็บรวบรวมได้ ซึ่งข้อเท็จจริงเหล่านี้ส่วนใหญ่ยังไม่อยู่ในรูปที่ให้ความหมายใด ๆ หรือเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่ศึกษา บางคนเรียกข้อมูลในลักษณะนี้ว่า "ข้อมูลดิบ"^{๑๘}

ความหมายที่สองมาจากคำว่า "information" ซึ่งหมายถึง ข้อเท็จจริงที่ผ่านกระบวนการ ประมวลผลแล้ว เพื่อให้ได้ความหมายที่จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง บางคนเรียกข้อมูลตามความหมายนี้ว่า "ข้อมูล" หรือ "สารสนเทศ"^{๑๙}

เมื่อพิจารณาข้อมูลในลักษณะที่สัมพันธ์กับระบบข้อมูล (information system) ข้อมูลดิบเป็นส่วนที่จะเข้าสู่ระบบข้อมูล (input) ในขณะที่ข้อมูลเป็นผลที่ได้จากระบบข้อมูล (output)

๒. ลักษณะของข้อมูล

สำหรับลักษณะของข้อเท็จจริงที่รวบรวมมาได้ หรือข้อมูลที่จะนำไปใช้ประโยชน์มีอยู่ ๒ ประเภทคือ

๑. ข้อมูลเชิงปริมาณ (quantitative data) เป็นข้อมูลที่สามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ

^{๑๘} ประยูร บุญประเสริฐ, การวิจัยตลาด, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐), หน้า ๓.

^{๑๙} ธงชัย สันติวงษ์, การตลาดสำหรับนักบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทวิเคราะห์ธุรกิจและการจัดการ, ๒๕๔๕), หน้า ๑๗.

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๑๕๕

หรือ อยู่ในรูปตัวเลขนั่นเอง เช่น จำนวนพนักงาน อายุการทำงาน อายุการทำงานโดยเฉลี่ย มูลค่าของสินทรัพย์ ยอดขาย และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ

๒. ข้อมูลเชิงพรรณนาหรือเชิงคุณภาพ (descriptive or qualitative data) เป็นข้อมูลที่อยู่ในรูปข้อความและแสดงถึงลักษณะคุณสมบัติ หรือคุณภาพของเรื่องที่ต้องการศึกษา เช่น ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับภาวะเศรษฐกิจ ภาวะแวดล้อมในการทำงาน และภาวะการแข่งขัน

นอกจากข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนและควบคุมจะอยู่ในรูปของตัวเลขหรือข้อความแล้วยังสามารถจัดประเภทของข้อมูลได้อีกแบบหนึ่งดังนี้

๑. ข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) หมายถึง ข้อมูลที่เก็บรวบรวมขึ้นมาเป็นครั้งแรก มักจะไดจากการวิจัยหรือการทดลอง เช่น ข้อมูลที่บริษัทได้จากการสำรวจทัศนคติของลูกค้า หรือข้อมูลเพื่อการสื่อสารแห่งประเทศไทยได้จากการสำรวจความต้องการใช้เครื่องใช้เล็กซ์ของธุรกิจเอกชน

๒. ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) หมายถึง ข้อมูลที่มีผู้รวบรวมไว้แล้ว ส่วนใหญ่อยู่ในรูปสิ่งพิมพ์ เป็นเอกสาร รายงาน หรือหลักฐาน ต่าง ๆ เช่น สถิติของสำนักงานสถิติแห่งชาติ รายงานของธนาคาร รายงานผลการวิจัยที่ผ่านมา และบทความในวารสารนิตยสารต่าง ๆ^{๑๐๐}

๓. บทบาทและความสำคัญของข้อมูล

ดังที่ได้ทราบมาบ้างแล้วว่าข้อมูลเป็นปัจจัยที่สำคัญและจำเป็นสำหรับการตัดสินใจ เพื่อบริหารงานภายในองค์กรหนึ่ง ๆ หากขาดข้อมูลสนับสนุนผู้บริหารจะไม่สามารถตัดสินใจ อย่างเป็นระบบได้ ปรากฏว่ามืองค์การจำนวนมากที่ประสบความล้มเหลว เนื่องจากไม่มีระบบ ข้อมูลที่ดี ซึ่งเป็นผลให้ขาดข้อมูลที่สำคัญ หรือมีข้อมูลมากเกินไป การเก็บรวบรวมและการบริหารข้อมูลที่ดี มีระบบย่อมช่วยให้ทราบถึงลักษณะสำคัญขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ซึ่งจะส่งผลให้สามารถพัฒนากลยุทธ์ที่จะช่วยให้ได้รับผลประโยชน์ หรือประสบความสำเร็จสูงสุดโดยมีค่าใช้จ่าย หรือความเสี่ยงภัยในระดับที่ยอมรับได้งานทุก ๆ ขั้นตอนในการวางแผนและควบคุม ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ หรือการควบคุมให้มีการปฏิบัติตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการแก้ไขข้อบกพร่อง ล้วนจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องเหล่านั้น ระบบข้อมูลจึงสัมพันธ์กับกิจกรรมหรือระบบย่อยอื่น ๆ ภายในองค์กรนั้น รวมทั้งสภาวะแวดล้อมขององค์กร และเป็นระบบที่มีบทบาทอย่างสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงาน

นอกจากระบบข้อมูลจะมีบทบาทในการบริหารงานในภาวะปกติแล้วระบบข้อมูลยังช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับแผนหรือปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปได้ ตัวอย่างเช่น บริษัทแห่งหนึ่งได้วางแผนการผลิตไว้ ๘๕,๐๐๐ หน่วยต่อปี เมื่อดำเนินการ ผลิตไปได้ระยะหนึ่ง ผู้บริหารได้รับข้อมูลว่าเกิดวิกฤตการณ์น้ำมันไม่สามารถจัดหาวัตถุดิบ ป้อนโรงงานตาม

^{๑๐๐} รังชัย สันติวงษ์ และสดใส กิตติจินต์, การวางแผน, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เอเชียเพรส, ๒๕๔๕), หน้า ๗๔.

แผนเดิมได้ ผู้บริหารย่อมจะสามารถปรับแผนการผลิตให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ในระยะเวลานั้นได้ โดยลดปริมาณการผลิตให้อยู่ในระดับที่จัดหา น้ำมันได้ หรือในกรณีที่ผู้บริหารได้ตัดสินใจที่จะผลิตสินค้าโดยบรรจุในกระป๋องออกจำหน่าย เมื่อนำสินค้านั้นออกสู่ตลาดได้ระยะหนึ่ง ฝ่ายวิจัยตลาดได้สำรวจทัศนคติของผู้บริโภคเกี่ยวกับสินค้านั้น และปรากฏว่าผู้บริโภคไม่พอใจภาชนะบรรจุที่เป็นกระป๋อง ผู้บริโภคชอบภาชนะที่เป็นขวดมากกว่า เพื่อให้อยู่ในธุรกิจได้และประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาทบทวนนโยบาย และแผนงานเดิม และพยายามปรับให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้ได้ดีที่สุด โดยที่บริษัทสามารถมีกำไรในระดับที่น่าพอใจได้

ในสภาพปัจจุบันที่ภาวะเศรษฐกิจมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลง ผันผวนมาก มีปัญหามากขึ้น ภาวะการแข่งขันทวีความรุนแรงขึ้น และมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ เกิดขึ้นเสมอ การบริหาร งานตามความเคยชิน หรือโดยใช้ประสบการณ์ วิจารณ์ญาณส่วนบุคคลมีโอกาสที่จะประสบปัญหาหรือประสบความล้มเหลวได้มาก จึงได้มีความพยายามที่จะนำเอาวิธีการทางวิทยาศาสตร์ มาใช้ในการบริหารเพิ่มขึ้น ระบบข้อมูลจึงทวีบทบาทที่สำคัญเพิ่มขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากการบริหาร ตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ต้องเป็นไปตามหลักเหตุผล มีความเที่ยงตรง และเป็นระบบ จึงต้องอาศัยระบบข้อมูลเข้าช่วย

๔. แหล่งที่มาของข้อมูล

แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ

๑. พนักงานขององค์การหรือของธุรกิจ การสัมภาษณ์บุคคลภายในที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่กำลังศึกษา จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ เช่น การสอบถามพนักงานขายจะช่วยให้ได้ข่าวสารเกี่ยวกับตลาดของสินค้า เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ตลาดและการวางแผนการตลาด

๒. บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง เช่น พนักงานของรัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจ ผู้ขายสินค้าหรือวัตถุดิบ ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก และลูกค้า ข้อมูลที่จะได้จากแหล่งนี้มักจะได้จากการสัมภาษณ์เช่นกัน

แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ

๑. บันทึกหรือเอกสารภายในขององค์การหรือของธุรกิจ ซึ่งเป็นแหล่งที่ให้ข้อมูลที่มีความเชื่อถือได้มาก และมีข้อมูลที่สำคัญและมีประโยชน์อยู่เป็นจำนวนมาก เช่น งบการเงิน บัญชีลูกหนี้ บัญชีเจ้าหนี้ และสถิติจำนวนพนักงาน เป็นต้น

๒. สำนักงาน สถิติแห่งชาติ กรมแรงงาน กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงการคลัง ธนาคารแห่งประเทศไทย กระทรวงเกษตร กระทรวงสาธารณสุข สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน และ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หน่วยงานเหล่านี้บางแห่งได้จัด พิมพ์เอกสารเผยแพร่ หรือจัดพิมพ์วารสารรายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส หรือรายปี ซึ่งช่วยให้สะดวกในการจัดหาข้อมูลยิ่งขึ้น สำหรับข้อมูลเกี่ยวกับต่างประเทศสามารถจัดหาได้จากสถานทูต สถานกงสุลและหน่วยงาน องค์การของต่างประเทศ เช่น สำนักข่าวสารอเมริกัน สำนักข่าวสารญี่ปุ่น เป็นต้น

๓. สมาคมการค้า เช่น สมาหการค้าไทย สมาคมผู้ค้าข้าวโพด สมาคมผู้ผลิตน้ำตาลไทย

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๑๕๗

สมาคมอุตสาหกรรมไทย และสมาคมธนาคาร สมาคมเหล่านี้เป็นแหล่งข่าวที่ดีสำหรับสมาชิก และจัดพิมพ์วารสารของสมาคมเผยแพร่ตลอดจนให้ข่าวสารข้อมูลแก่บุคคลภายนอกด้วย

๔. สิ่งพิมพ์ ซึ่งได้แก่ ตำรา เอกสาร หนังสือพิมพ์ และวารสารต่าง ๆ ห้องสมุดเป็น แหล่งที่มีเอกสารและสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ รวมกันอยู่มากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นสิ่งพิมพ์ทางธุรกิจ ทั่วไป หรือ เอกสารเผยแพร่ของทางราชการ

๕. มหาวิทยาลัย ในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยใหญ่ ๆ มักมีการค้นคว้า และวิจัยเกี่ยวกับเรื่องทั่วไป การศึกษา และธุรกิจ จึงอาจมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับ บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องหรือสนใจเรื่องนั้น ๆ^{๑๐๑}

๕. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

อาจกล่าวได้ว่าการเก็บรวบรวมข้อมูลในปัจจุบันหมายถึง "การวิจัย" นั่นเอง เนื่องจากการวิจัยคือ การรวบรวม บันทึกลง และวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีระบบ มีหลักเกณฑ์และเหตุผลตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง น่าเชื่อถือ และนำไปใช้ประโยชน์ได้ ผู้บริหาร จำเป็นต้องได้รับข้อมูลในลักษณะดังกล่าวจึงจะสามารถบริหารงานได้ดี การเก็บรวบรวมข้อมูลควร เริ่มด้วยการพิจารณาแหล่งข้อมูลทุติยภูมิก่อน ทั้งนี้เพราะสามารถรวบรวมได้รวดเร็วกว่า และเสีย ค่าใช้จ่ายน้อยกว่าข้อมูลปฐมภูมิ หากข้อมูลทุติยภูมิที่ได้มา เชื่อถือได้น้อย ใช้ประโยชน์ไม่ได้ หรือได้ ข้อเท็จจริงไม่เพียงพอ จึงเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ

หากจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิด้วย วิธีการที่นิยมใช้กันมากที่สุด คือ การ สัมภาษณ์ แต่ในบางกรณีอาจต้องใช้วิธีการสังเกต หรือวิธีการทดลอง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

๑. การเก็บข้อมูลโดยการสำรวจ (survey method) ซึ่งบางครั้งเรียกว่า "วิธีใช้ แบบสอบถาม" การสำรวจมีอยู่ ๒ ลักษณะ คือ

ก. การสำมะโน(census) เป็นการรวบรวมข้อมูลที่มีอยู่ทั้งหมดในเรื่องที่ทำการศึกษา หรือรวบรวมจากทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้อง เช่น หากต้องการศึกษาลักษณะการกระจายรายได้ ของ พนักงานในรัฐวิสาหกิจ จะต้องสำรวจรายได้ของพนักงานในรัฐวิสาหกิจทุกแห่ง ทุกคน

ข. การสำรวจด้วยตัวอย่าง (sample survey) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหน่วยที่ จะศึกษาบางหน่วยเท่านั้น โดยให้หน่วยศึกษาเหล่านี้เป็นตัวแทนของหน่วยศึกษาทั้งหมด ผลของ การศึกษาจะดีหรือไม่ อย่างไรขึ้นอยู่กับวิธีการเลือกตัวอย่างเป็นสำคัญ จากตัวอย่างการศึกษา ลักษณะการกระจายรายได้ของพนักงานในรัฐวิสาหกิจ อาจจะเลือกตัวอย่างจากพนักงานจำนวน หนึ่ง ในรัฐวิสาหกิจบางแห่งเท่านั้น

การเก็บข้อมูลโดยการสำรวจอาจกระทำได้ ๔ วิธี คือ โดยการใช้พนักงานสัมภาษณ์ (personal interview) การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ (telephone interview) การส่งแบบสอบถาม ทางไปรษณีย์ (mail survey) และการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างหรือสมาชิกประจำ (panel

^{๑๐๑} ประยูร บุญประเสริฐ, การวิจัยตลาด, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐), หน้า ๓.

technique) แต่ละวิธีต่างมีทั้งข้อดีและข้อเสีย การที่จะเลือกใช้วิธีใดขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น ลักษณะ ของข้อมูลที่ต้องการ ลักษณะของคำถาม ระยะเวลาและงบประมาณที่ให้ เป็นต้น

๒. การเก็บข้อมูลโดยการสังเกต (observational method) เป็นการศึกษาสังเกต พฤติกรรม ปฏิกริยาโต้ตอบ หรือการตอบสนองของบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น สังเกตพฤติกรรม การซื้อ หรือการบริโภคของลูกค้า สังเกตและเปรียบเทียบจำนวนลูกค้าที่เข้าชมสินค้าในร้านกับจำนวนผู้ซื้อ สินค้า สังเกตการเคลื่อนไหวของร่างกายในขณะที่ทำงาน เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์งานและการศึกษา เกี่ยวกับการทำงาน สังเกตการเคลื่อนไหวของการจราจรและการใช้เส้นทางในการสัญจร

๓. การเก็บข้อมูลโดยการทดลอง (experimental method) เป็นวิธีที่เหมาะสมกับการศึกษาปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงปัจจัยเดียว โดยควบคุมปัจจัยอื่น ๆ ให้คงที่ เช่น การวิจัยโฆษณา และการทดสอบอาณาเขตการขาย เป็นต้น

การเก็บรวบรวมข้อมูลทฤษฎี

การเก็บรวบรวมข้อมูลทฤษฎีส่วนใหญ่เป็นการศึกษาหลักฐาน เอกสาร รายงาน และ สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับเรื่องนั้น ผู้ที่สนใจศึกษาจะรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากแหล่งต่าง ๆ แล้ว วิเคราะห์และสรุปให้อยู่ในลักษณะที่พร้อมจะนำไปใช้ประโยชน์ได้ เช่น ภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน แนวโน้มเศรษฐกิจในรอบปีข้างหน้า และนโยบายและบทบาทของรัฐบาลเกี่ยวกับอุตสาหกรรมใด อุตสาหกรรมหนึ่ง^{๑๐๒}

๑๐.๓ ลักษณะและประเภทของระบบข้อมูล

๑. ลักษณะของระบบข้อมูล

เพื่อให้สามารถจัดหาข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ และผู้ที่ต้องการหรือเกี่ยวข้องสามารถ นำไปใช้ประโยชน์ได้ดี ผู้บริหารต้องกำหนดให้มีระบบเก็บรวบรวมและการนำเสนอข้อมูลที่ ดี กล่าวคือมีผู้รับผิดชอบเก็บรวบรวมข้อมูล ต่าง ๆ ที่จำเป็นตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์เป็นประจำ และต่อเนื่อง ตลอดจนมีการวิเคราะห์ สรุปผลในรูปแบบที่เหมาะสมและนำเสนอต่อบุคคลที่จะ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ นอกจากนี้เมื่อจำเป็นต้องใช้ข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมเอาไว้แล้วอีกใน อนาคต สามารถค้นหาหรือเรียกเอามาใช้ได้โดยสะดวก

ลักษณะสำคัญของระบบข้อมูล เมื่อมีการบริหารข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพมีดังนี้คือ^{๑๐๓}

๑. เป็นการนำเอาแนวความคิดเกี่ยวกับระบบ (system concept) มาใช้ในการบริหาร ข้อมูล วิธีการบริหารข้อมูลที่เป็นระบบจึงเป็นวิธีที่มีเหตุผล ใช้ข้อเท็จจริงเป็นหลักในการแก้ปัญหา และมีการติดต่อประสานงานกันโดยจะต้องดำเนินการในเรื่อง ต่อไปนี้

ก. พิจารณาว่าผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องใช้ข้อมูลใดบ้าง

^{๑๐๒} ประยูร บุญประเสริฐ, การวิจัยตลาด, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐), หน้า ๓.

^{๑๐๓} William J. Stanton, *Fundamentals of Marketing*, (Tokyo : Mcgraw-Hill, 1981),

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๑๕๕

- ข. เก็บรวบรวมข้อมูลเหล่านั้นจากแหล่งต่าง ๆ
- ค. วิเคราะห์ข้อมูลโดยอาศัยเทคนิคที่เหมาะสม
- ง. เก็บเตรียมข้อมูลไว้เพื่อการใช้ในอนาคต
- จ. นำเสนอข้อมูลต่อผู้ที่จำเป็นต้องใช้ ให้ถูกเรื่องและถูกกาลเวลา

๒. ให้ความสำคัญเกี่ยวกับอนาคต โดยพิจารณาว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงในด้านใดเกิดขึ้นบ้าง จะมีปัญหาอะไรเกิดขึ้น เพื่อที่จะปรับแผนงานต่าง ๆ ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงและเตรียมป้องกัน หรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

๓. เป็นการดำเนินงานที่เป็นประจำและต่อเนื่อง ไม่ใช่งานที่ทำเป็นครั้งคราวหรือเป็นโครงการตามที่ได้ทราบมาแล้วว่า ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือจำเป็นต้องอาศัยระบบข้อมูลมีทั้งบุคคลภายในและภายนอกองค์การหรือธุรกิจนั้น สำหรับองค์การธุรกิจ กลุ่มบุคคลภายนอกที่สนใจข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจแห่งนั้น ได้แก่ เจ้าหนี้และสถาบันการเงิน ผู้ถือหุ้น รัฐบาล ลูกค้า และผู้ขายสินค้าหรือวัตถุดิบ ทั้งนี้เพื่อนำไปประกอบการพิจารณาให้กู้ยืมเงิน ลงทุนซื้อหุ้น เก็บภาษีหรือดูแลควบคุมการดำเนินงาน ซื้อสินค้าหรือบริการ และขายสินค้าให้ตามลำดับ ข้อมูลที่บุคคลภายนอกสนใจส่วนใหญ่เป็นข้อมูลทางด้านการบัญชีการเงิน ซึ่งได้แก่งบกำไรขาดทุนและงบดุล เป็นสำคัญ บุคคลภายในที่ไม่ใช่ผู้บริหารและสนใจข้อมูลของธุรกิจได้แก่ พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ โดยเฉพาะผู้ที่มีบทบาท อยู่ในสภาพแรงงาน หรือประเมินอัตราค่าจ้างและสวัสดิการต่าง ๆ ที่พนักงานได้รับว่าเป็นธรรมหรือไม่อย่างไร สำหรับระบบการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารงานภายในธุรกิจแห่งนั้น เรียกว่า "ระบบข้อมูล เพื่อการบริหาร (Management Information System-MIS)" ซึ่งประกอบด้วยระบบข้อมูลย่อยที่จะช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ในด้านต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

๒. ระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร

โดยทั่วไป ปรากฏว่ามีผู้รู้จักระบบข้อมูลทางการบัญชี (Accounting Information System- AIS) มากกว่าระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร ทั้ง ๆ ที่ระบบข้อมูลทางการบัญชีเป็นเพียงระบบย่อย ระบบหนึ่งของระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากองค์การต่าง ๆ โดยเฉพาะองค์การธุรกิจมีเอกสาร รายงาน และข้อมูลทางบัญชีอยู่เป็นจำนวนมาก ในลักษณะเชิงปริมาณเป็นส่วนใหญ่ จึงช่วยให้มองเห็นและเข้าใจได้ง่ายกว่าข้อมูลอื่น ๆ นอกจากนี้ข้อมูลทางการบัญชียัง เป็นข้อมูลที่ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญมาเป็นเวลานาน ก่อนข้อมูลด้านอื่น และมีข้อกำหนดทางกฎหมายให้ธุรกิจต่าง ๆ เก็บหลักฐานเอกสารทางบัญชีและจัดทำงบการเงินประจำปีเป็นผล ให้มีการพัฒนาระบบข้อมูลทางการบัญชีขึ้นมาก่อนระบบข้อมูลอื่น

ความหมายของระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร

ระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร หมายถึง บุคลากร ทรัพย์สิน และอุปกรณ์ขององค์การที่รับผิดชอบในการเก็บรวบรวม ประมวล วิเคราะห์ข้อมูลดิบ และนำเสนอข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๐๐

ในการบริหารงานทุกระดับ เพื่อการวางแผนและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ^{๑๐๔}

ตามความหมายนี้ หลายท่านอาจเข้าใจว่า ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารเป็นระบบที่มีเครื่องคอมพิวเตอร์สนับสนุน โดยแท้ที่จริงแล้วระบบข้อมูลเพื่อการบริหารไม่จำเป็นต้องใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เสมอไป องค์การธุรกิจทุกองค์การมีระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร จะต่างกันก็เฉพาะลักษณะของระบบข้อมูล และระดับความสลับซับซ้อนเท่านั้น

ข้อมูลเพื่อการบริหาร (Management Data Base)

ข้อมูลที่ต้องใช้ในการบริหารงานมีอยู่ ๒ กลุ่มใหญ่ ๆ ด้วยกัน คือ

๑. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมภายในองค์การ (internal environment)
๒. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมภายนอก (external environment)

สภาวะแวดล้อมภายในองค์การ ได้แก่ สินทรัพย์ต่าง ๆ (ปรากฏในงบแสดงฐานะทางการเงิน หรืองบดุลขององค์การธุรกิจนั่นเอง) ทรัพยากรมนุษย์ซึ่งหมายถึง คนทุกคนพร้อมด้วยความรู้ ความชำนาญของเขาคือจะทำงานให้กับองค์การแห่งนั้นในต่างประเทศ โดยเฉพาะที่สหรัฐอเมริกา ได้มีการพัฒนาระบบบัญชีสำหรับทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Accounting System) ขึ้นมา เพื่อใช้ในการวางแผนกำลังคน แต่ยังไม่เป็นที่ยอมรับตามหลักการบัญชีทั่วไป และหลักการบัญชีภาษีอากร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา (ส่วนใหญ่ปรากฏในงบกำไรขาดทุน) ปัญหาหรือความล่าช้าที่เกิดขึ้นเนื่องจากการตัดสินใจ หรือทัศนคติที่มีในอดีต และค่านิยมส่วนบุคคล

สำหรับสภาวะแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจทั้งในและนอกประเทศ ตลอดจนแนวโน้มของธุรกิจอุตสาหกรรมหนึ่ง ๆ โดยส่วนรวม เทคโนโลยี กฎหมายและการเมือง ตลอดจนวัฒนธรรมและสังคม

ข้อมูลเพื่อการวางแผน (Planning Data Base)

ตามที่ได้ศึกษามาแล้วว่างานสำคัญในการวางแผน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ (ทั้งวัตถุประสงค์ในระยะสั้นและระยะยาว) การกำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (งบประมาณ) รวมทั้งแนวทางและแผนการใช้ทรัพยากร ดังนั้น ข้อมูลที่ต้องใช้ในการวางแผนจึงมีขอบเขตที่กว้างมาก เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมภายในองค์การและสภาวะแวดล้อมภายนอกที่รวบรวมมาจากทุก ๆ แหล่งที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลเหล่านี้จะถูกนำไปใช้ในกระบวนการวางแผน

ข้อมูลเพื่อการควบคุม (Control Data Base)

เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้แล้วเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนเพื่อให้มีการปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหาร จึงจำเป็นต้องมีการ

^{๑๐๔} Barry E. Cushing, *Accounting Information Systems and Business Organizations*.

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๐๑

ควบคุมดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การในทุกระดับ ระบบการควบคุมงานโดยทั่วไปมีอยู่ ๒ แบบ คือ^{๑๐๕}

๑. ระบบการควบคุมเพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback Control System)

๒. ระบบการควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control System)

การควบคุมแบบแรกเป็นงานที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและนิยมปฏิบัติกัน ซึ่งจะได้กล่าวถึงข้อมูลที่จำเป็นสำหรับงานนี้ในลำดับต่อไป ส่วนการควบคุมเพื่อการป้องกันเป็นความพยายาม ที่จะป้องกันไม่ให้เกิดการปฏิบัติ หรือเกิดผลที่แตกต่างไปจากแผน โดยทำการป้องกันไว้ก่อนที่ความแตกต่างจะเกิดขึ้นจริง เช่น การควบคุมการรับ-จ่ายเงิน การควบคุม การซื้อวัตถุดิบ และการควบคุมการขายสินค้าเป็นเงินเชื่อ เป็นต้น การควบคุมแบบที่สองจึงเป็นงานในระดับปฏิบัติการ

การควบคุมงานของผู้บริหารประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ ๓ อย่างดังนี้ คือ

๑. การกำหนดมาตรฐาน หรือเกณฑ์สำหรับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะได้มาจากแผนงาน โดยเฉพาะในส่วนของเป้าหมาย และงบประมาณ

๒. การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เปรียบเทียบกับมาตรฐาน เพื่อให้ทราบผลแตกต่าง หากผู้บริหารสามารถรู้ได้ล่วงหน้าว่าจะเกิดความแตกต่างในเรื่องใดขึ้นย่อมสามารถเสี่ยงได้ อย่างไรก็ตามหากไม่สามารถรู้ล่วงหน้าได้ อย่างน้อยที่สุดระบบการควบคุมควรมีข้อมูล ที่จะช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงผลแตกต่างและปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างทันกาล เพื่อให้ผู้บริหารมีเวลา พอที่จะแก้ไขได้ทันทั่วทั้ง

๓. การแก้ไขผลแตกต่างและปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหาร และเป็นงานที่ทำให้การควบคุมเกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ อื่น ๆ ของผู้บริหาร ผู้บริหารอาจแก้ไขโดยพิจารณาทบทวนแผนงานและปรับเป้าหมาย มอบหมายงานภายในองค์การใหม่ ฝึกอบรม พนักงาน รับพนักงานใหม่ หรือให้พนักงานออก

๓. ระบบข้อมูลทางการบัญชี

ระบบข้อมูลทางการบัญชีเป็นระบบข้อมูลซึ่งเป็นที่รู้จักแพร่หลายมากที่สุด นอกจากนี้ระบบข้อมูลทางการบัญชียังมีลักษณะที่น่าสนใจอีกหลายประการ คือ ระบบข้อมูลทางการบัญชีเป็นระบบข้อมูลที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับระบบข้อมูลเพื่อการบริหารมากที่สุด และเป็นระบบข้อมูลย่อยที่ใหญ่ที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากทุก ๆ คนในองค์การมีส่วนเกี่ยวข้องกับรายการบัญชี และผู้บริหารทุกคนต้องใช้ข้อมูลทางบัญชี ในองค์การหลาย ๆ แห่ง ปรากฏว่าระบบข้อมูลทางการบัญชีเป็นระบบข้อมูลที่เป็นทางการเพียงระบบเดียว ระบบข้อมูล ทางการบัญชีจึงเป็นระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร สำหรับองค์การที่มีระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร อย่างเป็นทางการเกือบทั้งหมด นักบัญชีเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารและการดำเนินงานของระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร การศึกษา

^{๑๐๕} Barry E. Cushing, *Accounting Information Systems and Business Organizations*. (Reading Mass : Addison-Wesley, 1974), p.13-14

ให้เข้าใจระบบข้อมูลทางการบัญชีจึงมีความสำคัญต่อการเข้าใจระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร

ลักษณะอีกประการหนึ่งของระบบข้อมูลทางการบัญชี คือการเป็นระบบข้อมูลย่อยเพียงระบบเดียวในระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่เกี่ยวกับสถานะภายในขององค์การล้วน ๆ ระบบข้อมูลย่อยอื่น ไม่ว่าจะเป็นระบบข้อมูลทางการตลาดหรือระบบข้อมูลเกี่ยวกับสถานะแวดล้อม ล้วนเกี่ยวข้องกับสถานะแวดล้อมภายนอก

ความหมายของระบบข้อมูลทางการบัญชี

ตามความหมายดั้งเดิมของระบบข้อมูลทางการบัญชีได้ให้ความสำคัญแก่งานบัญชีเพียง ๓ ด้านเท่านั้น คือ การจดบันทึกข้อมูลทางการเงินที่เกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจ การสรุปข้อมูล และการจัดทำรายงาน แต่ในปัจจุบันได้ตระหนักถึงความสำคัญของระบบข้อมูลทางการบัญชี ในขอบเขตที่กว้างขวางมาก ซึ่งความหมายของระบบข้อมูลทางการบัญชีตามที่แบร์รี อี. คัชซิง (Barry E. Cushing) ได้อธิบายไว้ มีดังนี้^{๑๐๖}

ระบบข้อมูลทางการบัญชีมีลักษณะเหมือนกันกับระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร กล่าวคือ มีการใช้บุคลากร ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อเก็บรวบรวม ประมวล และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนและควบคุมเช่นเดียวกับระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร แต่ที่แตกต่างกันคือขอบเขตของข้อมูล ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารเกี่ยวข้องกับข้อมูลทุก ๆ อย่างที่คนในองค์การต้องใช้ ส่วนระบบข้อมูลทางการบัญชีเกี่ยวข้องกับข้อมูลเพียง ๒ ด้าน คือ ข้อมูลทางการเงิน และข้อมูลที่ได้จากการประมวลหรือวิเคราะห์รายการค้า งบประมาณ การวิเคราะห์การลงทุนในสินทรัพย์ถาวร และยอดขายเป็นข้อมูลทางการเงิน สำหรับปริมาณสินค้าคงเหลือ ปริมาณการขายหรือ ระยะเวลาที่ลูกหนี้ค้างชำระ ไม่ใช่ข้อมูลทางการเงิน แต่เป็นข้อมูลที่ได้จากการประมวลรายการค้า

หากจะกล่าวโดยสรุป ระบบข้อมูลทางการบัญชี ก็คือ กลุ่มของคนและทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์การที่รับผิดชอบในการจัดเตรียมข้อมูลทางการเงิน และข้อมูลที่ได้จากการประมวลหรือวิเคราะห์รายการค้า เพื่อให้ผู้บริหารในทุกระดับสามารถนำไปใช้ในการวางแผนและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การได้

กระบวนการประมวลข้อมูลทางการบัญชี

การประมวลรายการค้าตามหลักการบัญชีที่เรียกว่าระบบบัญชีคู่เริ่มต้นจากเอกสารหรือหลักฐานเบื้องต้นประกอบรายการค้า และสิ้นสุดที่งบการเงิน ส่วนรายงานและการวิเคราะห์อื่น ๆ ทั้งที่ประกอบด้วยข้อมูลทางการเงินและข้อมูลอื่น ๆ เป็นผลพลอยได้จากระบบบัญชีคู่ ซึ่งงานบัญชีในขั้นแรกนี้จะเกี่ยวกับการจดบันทึกข้อมูลในเอกสารเบื้องต้น (recording) การจัดประเภท (classifying) การรวมข้อมูลเบื้องต้นที่เหมือนกันไว้ด้วยกัน (batching) และการเช็คสอบความถูกต้องก่อนลงข้อมูลเข้ากระบวนการประมวลข้อมูล (verifying) กระบวนการประมวลข้อมูลต้องใช้

^{๑๐๖} Barry E. Cushing, *Accounting Information Systems and Business Organizations*.

(Reading Mass : Addison-Wesley, 1974), p.13-14

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๐๓

สมุทราลัยวัน บัญชีแยกประเภท และงบทดลอง โดยการจัดประเภทข้อมูลจากเอกสารเบื้องต้น คำนวณ แล้วผ่านรายการไปลงบัญชีใน สมุทราลัยวันและบัญชีแยกประเภท และจัดทำงบทดลองซึ่งเป็นการสรุปผลที่สำคัญ ยอดรวมของงบทดลองจะเป็นเครื่องให้เห็นถึงความถูกต้องของ กระบวนการประมวลข้อมูลทั้งหมด นอกจากนี้ในกระบวนการประมวลข้อมูลยังประกอบด้วยการ เก็บข้อมูลจากเอกสารเบื้องต้นไว้ อย่างเป็นระบบและมีดัชนีที่จะช่วยในการค้นหา ขั้นตอนสุดท้าย ของกระบวนการประมวลข้อมูล ทางการบัญชีคือการจัดทำรายงาน ซึ่งรายงานที่สำคัญที่สุดก็คืองบ การเงิน อันประกอบด้วยงบ กำไรขาดทุน และงบดุล และเป็นผลสรุปสำคัญที่แสดงถึงฐานะและ กิจกรรมขององค์การธุรกิจ

บทบาทของระบบข้อมูลทางการบัญชี

ข้อมูลทางการบัญชีเป็นข้อมูลที่สำคัญที่สุดในอันที่จะแสดงให้เห็นถึงสถานะภายใน องค์การ และบุคคลที่สนใจจะใช้ข้อมูลทางการบัญชีในการตัดสินใจมีอยู่ ๒ กลุ่มด้วยกัน ซึ่งได้แก่ กลุ่มผู้ใช้ซึ่งเป็นบุคคลภายนอกองค์การธุรกิจ และกลุ่มผู้ใช้อยู่ภายใน ระบบบัญชีการเงิน (Financial-Accounting System) รับผิดชอบในการจัดหาข้อมูลให้แก่ผู้ใช้อย่างนอก ในขณะที่ระบบบัญชี บริหาร (Management Accounting System) รับผิดชอบในการจัดหาข้อมูลให้แก่ผู้ใช้อยู่ภายในหรือ ผู้บริหารขององค์การ ดังนั้นระบบข้อมูลทางการบัญชีจึงประกอบด้วยระบบบัญชีการเงินและระบบ บัญชีบริหาร และโดยทั่วไปฝ่ายบัญชี หรือแผนกบัญชีจะเป็นผู้รับผิดชอบงานในด้านนี้

ข้อมูลทางการบัญชีที่ใช้ในการบริหารโดยตรง ได้แก่ งบแสดงฐานะทางการเงิน (งบดุล) งบแสดงผลการดำเนินงาน (งบกำไรขาดทุน) งบประมาณซึ่งเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และ เป็นเกณฑ์ที่ใช้ในการควบคุมของฝ่ายบริหาร และรายงานผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผลที่ได้ จากการ เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในแผน นอกจากนี้ ยัง สามารถนำข้อมูลทางการบัญชีไปใช้ในการบริหารงานเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง เช่น การบริหาร การเงิน การบริหารการตลาด และการบริหารงานบุคคลได้อีกด้วย

นักบัญชีบริหารจะต้องจัดให้มีระบบที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และต้องออกแบบรายงาน ที่ มีรูปแบบและเนื้อหาตรงตามความต้องการในด้าน ต่าง ๆ ของผู้บริหาร นักบัญชีบริหารจึง จำเป็นต้องรู้ว่าข้อมูลหนึ่ง ๆ จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในด้านใด ได้อย่างไร และต้องรู้ว่า ผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะตัดสินใจในเรื่องใดบ้าง ข้อมูลประเภทใดบ้างที่จะจำเป็นต้องใช้ใน กระบวนการตัดสินใจเหล่านั้น

ยิ่งไปกว่านั้น บทบาทที่สำคัญอีกประการหนึ่งของนักบัญชีบริหาร คือ การปรับปรุง การ วางแผนและควบคุมของผู้บริหาร ด้วยการปรับปรุงข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ดังนั้น แม้นักบัญชี บริหารจะไม่ได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ก็ต้องทำงานกับผู้บริหารอย่างใกล้ชิด เพื่อให้มีโอกาสสังเกต กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งจะช่วยให้ทราบได้ว่าข้อมูลที่จัดให้ผู้บริหาร เหมาะสมหรือไม่ นักบัญชีบริหารจึงเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้ตัดสินใจโดยตรง และเกี่ยวข้องกับ หน้าที่ของผู้บริหารใน ทุก ๆ ด้าน และอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ระบบบัญชีบริหารมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญคือ การจัดหา ข้อมูลเชิงปริมาณและรายงานที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารมากที่สุด อย่างรวดเร็ว ทันกาล และเสีย

ค่าใช้จ่ายในจำนวนที่สมเหตุสมผล

๔. ระบบข้อมูลทางการตลาด

การตลาดตามความหมายโดยทั่วไป หมายถึง ระบบกิจกรรมทางธุรกิจทั้งหมดที่ค้นหาความต้องการของผู้บริโภค แล้ววางแผนและพัฒนาสินค้าหรือบริการ (Products) เพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านั้น ตลอดจนกำหนดราคา (Price) ส่งเสริมการจำหน่าย (Promotion) และแจกจ่ายสินค้าหรือบริการให้ถึงมือผู้บริโภค^{๑๐๗} (Place or Distribution) กิจกรรมทางการตลาดเป็นงานที่จะก่อให้เกิดรายได้แก่องค์การธุรกิจโดยตรง และเป็นงานที่จะกระทบต่อผลสำเร็จขององค์การ โดยเฉพาะความสามารถในการทำกำไรสูงสุดในระยะยาว ดังนั้น งานหลักของผู้บริหารทางการตลาดจึงเกี่ยวกับการพยายามตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และในขณะเดียวกันต้องทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย ผู้บริหารทางการตลาดต้องวิเคราะห์ ตลาดเป้าหมาย แล้วพัฒนาส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix) ขึ้นมาภายใต้สภาวะแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญแก่เรื่องในอนาคต ด้วยการตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น ประมาททิศทางและระดับของการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น และปรับแผนงานทางการตลาดทั้งหลายให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ผู้บริหารควรตัดสินใจโดยอาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ หรือตัดสินใจตามหลักเหตุผล ซึ่งผู้บริหารจะปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ดังกล่าวได้ก็ต่อเมื่อมีข้อมูลช่วยในปัจจุบันนี้ปรากฏว่ามีข้อมูลอยู่มากมาย ทั้งที่เก็บรวบรวมไว้ในและภายนอกองค์การ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องอาศัยระบบข้อมูลทางการตลาดช่วยในการบริหารข้อมูลทางการตลาดต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ หากไม่มีระบบข้อมูลทางการตลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การธุรกิจขนาดใหญ่ ข้อมูลจาก แหล่งต่าง ๆ มีโอกาสที่จะสูญหาย คลาดเคลื่อน และล่าช้าได้มาก อย่างไรก็ตาม ปรากฏหลักฐาน ว่าระบบข้อมูลมีประโยชน์ต่อการบริหารงานในองค์การธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางเช่นกัน

ความหมายของระบบข้อมูลทางการตลาด

ระบบข้อมูลทางการตลาด หมายถึง กลุ่มของคน เครื่องจักรอุปกรณ์ กระบวนการ และวิธีการต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน และรับผิดชอบในการเก็บรวบรวม ประมวล วิเคราะห์ เก็บรักษา และนำเสนอข้อมูลต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องเป็นประจำ และให้ความสำคัญในเรื่องของอนาคต เพื่อช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมทางการตลาดของบริษัท^{๑๐๘} ระบบข้อมูลทางการตลาดจึงครอบคลุมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับสภาวะภายใน และสภาวะแวดล้อม ภายนอกขององค์การธุรกิจ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ข้อมูลเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมภายใน ข้อมูลที่ผู้บริหารทางการตลาดต้องใช้ นอกจากจะเป็นข้อมูลทางการเงินและข้อมูลที่ได้จากการประมวลรายการค้าต่าง ๆ ซึ่งได้จากระบบข้อมูล

^{๑๐๗} William J. Stanton, *Fundamentals of Marketing*. (Tokyo : Mcgraw-Hill, 1981), p.4

^{๑๐๘} William J. Stanton, *Fundamentals of Marketing*. (Tokyo : Mcgraw-Hill, 1981),

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๐๕

ทางการบัญชีแล้ว ยังมีข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของส่วนผสมทางการตลาดขององค์กร ซึ่งเป็นส่วนที่ระบบข้อมูลทางการตลาดรับผิดชอบในการจัดหาโดยตรง ข้อมูลในส่วนนั้นประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ราคา การส่งเสริมการขาย และช่องทางการจำหน่ายขององค์กร โดยมีลักษณะเป็นข้อเท็จจริงหรือทัศนคติของตลาด ของลูกค้าเป้าหมายหรือของผู้บริโภค เช่น ลักษณะของผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของผู้บริโภค ทัศนคติและความพอใจของลูกค้าเป้าหมาย ทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์เดิม ระดับราคาที่ผู้บริโภคยอมรับ ประสิทธิภาพของการโฆษณา ความสามารถในการเข้าถึงลูกค้าเป้าหมายของสื่อโฆษณาประเภทต่าง ๆ ประสิทธิภาพของการส่งเสริมการขาย และประสิทธิภาพของช่องทางการจำหน่าย เป็นต้น ผู้บริหารจะนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ในการวางแผน การแก้ปัญหา และการควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งโดยทั่วไป ฝ่ายการตลาดและฝ่ายวิจัยตลาดจะเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดหาข้อมูลดังกล่าว

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานะแวดล้อมภายนอก ในส่วนที่เกี่ยวกับภาวะเศรษฐกิจ กฎหมาย การเมือง สังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี หากไม่มีหน่วยงานภายในองค์กรรับผิดชอบอย่างเป็นทางการ ฝ่ายการตลาดจะเป็นผู้จัดหาเช่นกัน ส่วนข้อมูลเกี่ยวกับสถานะแวดล้อมภายนอกที่ฝ่ายการตลาดรับผิดชอบโดยตรง ได้แก่ ลักษณะและแนวโน้มของธุรกิจ ภาวะการแข่งขันส่วนแบ่งตลาด ลักษณะของกลุ่มแข่งขันรายสำคัญ ๆ การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและสังคม โดยเฉพาะในส่วนที่จะกระทบต่อแบบของการดำรงชีวิตของคน (Lifestyle) ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมของผู้บริโภค ตลอดจนลักษณะของประชากร ลักษณะของประชากรที่เป็นส่วนประกอบของตลาด และลักษณะของผู้บริโภค ซึ่งประกอบด้วยจำนวนประชากร อัตราการเพิ่มของประชากร จำนวนประชากรที่อาศัยอยู่ในเมือง ชนบท เพศ ระดับการศึกษา รายได้ และอายุ ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาโอกาสทางการตลาดขององค์กรธุรกิจ

การวิจัยตลาดมีขอบเขตที่กว้างขวางมาก อาจเป็นการวิจัยที่เกี่ยวกับผู้บริโภค เหตุจูงใจ ผลิตภัณฑ์ การโฆษณา หรือเกี่ยวกับการวิเคราะห์ตลาด การวิเคราะห์และควบคุมการขาย การวิเคราะห์ต้นทุนการจำหน่าย และการวิจัยตลาดสินค้าเพื่อการอุตสาหกรรม การวิจัยตลาด จึงเป็นประโยชน์แก่ทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นผู้ผลิต พ่อค้าปลีก พ่อค้าส่ง รัฐบาล หรือสถาบันการศึกษา

กรรมวิธีในการวิจัยตลาดโดยทั่วไปแบ่งออกได้เป็น ๖ ขั้นตอน ดังนี้คือ

๑. การค้นหาและระบุปัญหา
๒. การออกแบบวิจัย
๓. การดำเนินการวิจัย (เก็บรวบรวมข้อมูล)
๔. การประมวลและวิเคราะห์ข้อมูล
๕. การแปลความหมายและสรุปผล
๖. การจัดทำรายงาน

สำหรับหน่วยงานที่รับผิดชอบในการวิจัยตลาดขึ้นอยู่กับลักษณะและขนาดขององค์กรธุรกิจ กล่าวคือ องค์กรขนาดเล็ก ซึ่งไม่มีฝ่ายวิจัยตลาด หรือไม่มีกำลังคน ความรู้ความชำนาญ

เพียงพอ มักจะจ้างผู้เชี่ยวชาญ หรือบริษัทวิจัยให้ทำวิจัยในเรื่องที่ตนต้องการให้องค์การตั้งแต่ขนาดกลางถึงใหญ่ซึ่งมีหน่วยงานที่รับผิดชอบทางการวิจัยตลาดโดยตรงมักทำวิจัยเอง ยกเว้น ในกรณีที่ผู้บริหารประเมินว่าการจ้างทำจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ดีกว่า และประหยัดกว่าทำเอง

๕. ระบบข้อมูลเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อม

ในส่วนของระบบข้อมูลเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมนี้เป็นเรื่องของสภาวะแวดล้อมภายนอก โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับภาวะเศรษฐกิจทั้งในและนอกประเทศ ลักษณะของธุรกิจโดยส่วนรวม ความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยี แหล่งทรัพยากร ภาวะทางสังคม วัฒนธรรม กฎหมาย และการเมือง

ลักษณะสำคัญประการหนึ่งของสภาวะแวดล้อมภายนอกคือ การอยู่นอกเหนือการควบคุมของผู้บริหาร ผู้บริหารจำเป็นต้องทราบผลการประเมินและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกเสมอ เพื่อให้สามารถปรับสภาวะภายใน ตลอดจนการทำงานให้เข้ากันได้กับเงื่อนไข ของสถานการณ์ภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป องค์การธุรกิจต่าง ๆ อาจทำการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกเป็นครั้งคราว เมื่อจำเป็นต้องใช้ โดยไม่มีผู้รับผิดชอบในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้เป็นประจำและต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลให้ขาดการบริหารข้อมูลเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมที่มี ประสิทธิภาพเท่าที่ผ่านมาปรากฏว่าองค์การธุรกิจส่วนใหญ่ดำเนินการในลักษณะดังกล่าว ไม่มีการจัดตั้งระบบข้อมูลเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมขึ้นอย่างเป็นทางการ อย่างไรก็ตาม หากผู้บริหารต้องการจะนำองค์การของตนไปสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบันซึ่ง สภาวะแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงมาก และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารควรจัดให้มีระบบข้อมูลเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมภายนอกในลักษณะเดียวกันกับระบบข้อมูลย่อยอื่น ๆ ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารธุรกิจเป็นงานที่มีลักษณะต่อเนื่อง ข้อมูลที่จะใช้ในการบริหารจึงควรเป็นข้อมูลที่มีลักษณะต่อเนื่องเช่นกัน สำหรับสภาวะแวดล้อมภายนอกที่นับว่ามีบทบาทต่อการบริหารมากในปัจจุบัน และเป็นเรื่องที่ทุกฝ่ายควรจับตามองคือ เทคโนโลยีเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ ไมโครคอมพิวเตอร์ และเครื่องใช้สำนักงานอัตโนมัติ (Office Automation - OA) ผู้บริหารที่ขาดข้อมูลในเรื่องนี้ หรือก้าวไม่ทันกับความก้าวหน้าซึ่งเกิดขึ้นได้ทุกขณะ มีแนวโน้มที่จะเสียโอกาส หรือประสบปัญหาได้มาก ส่วนลักษณะของระบบข้อมูลเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อม ที่ดีย่อมมีลักษณะเช่นเดียวกับข้อมูลอื่น ๆ กล่าวคือ มีคน เครื่องจักรอุปกรณ์ ทรัพยากร และกระบวนการที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหลายเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมภายนอกที่จำเป็นต้องใช้ในการบริหาร ตลอดจนการประมวล วิเคราะห์ เก็บรักษา และนำเสนอข้อมูลต่าง ๆ เป็นประจำ และต่อเนื่อง

หน่วยงานที่รับผิดชอบบริหารระบบข้อมูลเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมในองค์การธุรกิจตั้งแต่ขนาดใหญ่มลงมาจนถึงขนาดกลางมักได้แก่ ฝ่ายวิจัยและวางแผน และหากองค์กรนั้นไม่มีหน่วยงานวิจัยและวางแผน ผู้ที่รับผิดชอบอาจเป็นฝ่ายการตลาด หรือหน่วยงานวิจัยตลาด สำหรับองค์การขนาดเล็กอาจไม่เหมาะสมที่จะจัดตั้งหน่วยงานขึ้นรับผิดชอบโดยตรง ในกรณีเช่นนี้ผู้บริหารอาจมอบหมายให้พนักงานหรือผู้เชี่ยวชาญซึ่งช่วยงานของผู้บริหารอยู่รับผิดชอบเรื่องข้อมูลเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมภายนอกก็ได้

๑๐.๔ การออกแบบระบบข้อมูลและปัญหาการนำมาใช้

๑. องค์ประกอบของระบบข้อมูล

องค์ประกอบที่สำคัญของระบบข้อมูลมีอยู่ ๓ ส่วนด้วยกัน คือ

๑. ส่งนำเข้า (Input) เป็นข้อมูลเบื้องต้นที่มีการจัดบันทึกหรือเก็บรวบรวมไว้ ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานะภายในองค์กรและสถานะแวดล้อมภายนอก ข้อมูลดิบเหล่านี้ จะถูกส่งไปประมวลผล เพื่อให้ได้ผลหรือรายงานในลักษณะที่ผู้บริหารต้องการ ระบบข้อมูล ที่ดีจะช่วยให้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้ทั้งหมดเพียงครั้งเดียว ไม่มีการขาดหาย หรือทำงานซ้ำซ้อน สำหรับกิจกรรมการประมวลผลข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับส่วนนี้ นอกจากจะเป็นการจัดบันทึกข้อมูลเบื้องต้นตามที่กล่าวแล้ว ยังอาจเป็นการจัดประเภทข้อมูลตามระบบหรือหลักการที่กำหนดไว้ การสะสมข้อมูลลักษณะเดียวกันเพื่อส่งเข้าประมวลผลเป็นกลุ่มพร้อมกัน การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนส่งเข้าประมวลผล และการค้นหาข้อมูลอย่างคร่าว ๆ (scanning) โดยเฉพาะที่เป็นข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสถานะแวดล้อมภายนอก

๒. การประมวลผล (Processing) เป็นการสะสมข้อมูล (accumulating) และการคำนวณ (calculating) หรือการยกย้าย ถ่ายเท จัดโน้มนผสมนี้ (manipulating) เพื่อให้ข้อมูลอยู่ในลักษณะที่ต้องการ กิจกรรมอื่นที่อาจ ต้องดำเนินการเพื่อประมวลผลได้แก่ การสรุปข้อมูล (sumarizing) การจัดทำดัชนี (indexing) เพื่อให้สะดวกในการนำข้อมูลมาใช้ในภายหลัง และการเก็บรักษาข้อมูล (storage) เพื่อการอ้างอิงในอนาคต

องค์ประกอบของระบบข้อมูลส่วนที่สองนี้เป็นองค์ประกอบที่จะมีลักษณะแตกต่างกันได้มากที่สุดระหว่างองค์การที่มีขนาดและลักษณะต่างกัน องค์การขนาดใหญ่ที่มีการดำเนินงานที่ก้าวหน้า ซับซ้อนมักมีระบบการประมวลผลที่ใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อให้สามารถประมวลผลข้อมูลจำนวนมาก และจัดทำรายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายในเวลาอันรวดเร็ว ส่วนองค์การขนาดเล็กอาจมีเพียงเครื่องคำนวณและเครื่องพิมพ์ดีดเท่านั้น

๓. ผลที่ได้ (Output) เป็นเป้าหมายสุดท้ายของระบบข้อมูล ซึ่งก็คือข้อมูลที่ผู้บริหารจะนำไปใช้ในการตัดสินใจเพื่อการวางแผนและควบคุมกิจกรรมขององค์กร กิจกรรมที่จะช่วยให้ได้ข้อมูลซึ่งจะนำไปใช้ประโยชน์ได้ อาจเป็นการจัดทำรายงานและเสนอต่อผู้เกี่ยวข้อง (reporting) การวิเคราะห์ข้อมูลในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างละเอียด (analysis) การออกเอกสาร (issuance of documents) หรือการเรียก การนำข้อมูลเดิมมาใช้ (retrieval)

อย่างไรก็ตาม เป็นที่น่าสังเกตว่าข้อมูลทุกอย่างไม่จำเป็นต้องผ่านองค์ประกอบของระบบข้อมูลจนครบทั้งสามส่วน ข้อมูลบางอย่างอาจถูกเก็บบันทึกไว้ในองค์ประกอบที่หนึ่ง โดยไม่ได้ผ่านไปถึงองค์ประกอบที่สองหรือสาม ตัวอย่างเช่น รายการค้าบางส่วนได้ถูกบันทึก และเก็บไว้โดยไม่มีการเสนอรายงานเกี่ยวกับรายการค้านั้นแต่อย่างใด หรือมีการดึงข้อมูลเกี่ยวกับ คู่แข่งขันบางส่วนมาใช้ทันที โดยที่ยังไม่ผ่านการประมวลผล

ระบบการติดต่อสื่อสาร

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของระบบข้อมูลแล้ว จะเห็นได้ว่าการติดต่อสื่อสารโดยเฉพาะ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การหนึ่ง ๆ นับเป็นองค์ประกอบที่จะเสริมให้ระบบข้อมูลทำหน้าที่ได้ เป็นอย่างดี ทั้งนี้เนื่องจากการติดต่อสื่อสารเป็นการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็น ระหว่างคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน^{๑๐๙} การติดต่อสื่อสารจึงเป็นเครื่องมือที่ ช่วยให้คนในองค์การสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและข่าวสารเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ระหว่าง กันได้ และ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารงานในทุก ๆ ด้าน ไม่เฉพาะแต่เพียงการบริหารข้อมูล

สำหรับระบบข้อมูล การติดต่อสื่อสารย่อมเป็นส่วนที่จะขาดเสียไม่ได้ ทั้งในส่วนของการ นำข้อมูลดิบเข้าสู่ระบบข้อมูล ตลอดจนการส่งข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจไปให้ ผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับส่วนที่สองนี้ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในอันที่จะกำหนดว่า ระบบข้อมูลจะอำนวยความสะดวกต่อการบริหารงานได้หรือไม่ หากไม่มีการติดต่อส่งผลที่ได้จากระบบ ข้อมูลไปยังผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ระบบข้อมูลนั้นย่อมไม่มีคุณค่าสำหรับ องค์การแต่อย่างใด

ฉะนั้น ผู้บริหารจึงควรจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีขึ้นภายในองค์การ โดยจัดให้ หน่วยงานต่าง ๆ มีช่องทางที่จะติดต่อกันได้โดยสะดวก ทั้งในแนวดิ่ง จากโครงสร้างขององค์การ ส่วนบนลงในส่วนล่าง และจากส่วนล่างขึ้นไปส่วนบน (downward and upward information flow) รวมตลอดถึงการติดต่อในแนวนอน (lateral information flow) ระหว่างคนในระดับ เดียวกันขององค์การ

ลักษณะสำคัญของระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี

๑. ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบว่าจะเมื่อใดเขาจะต้องส่งข้อมูลหรือติดต่อเรื่องอะไรกับใคร
๒. มีเครื่องมือ หรือช่องทาง (means) ที่จะส่งหรือถ่ายทอดข้อมูลได้ ทั้งเครื่องมือที่เป็น ทางการ และไม่เป็นทางการ

๓. มีกระบวนการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน (clear) โดยแสดงข้อมูลและส่งออกไปใน ลักษณะที่ผู้รับสามารถเข้าใจได้ กล่าวคือ ใช้ภาษาและวิธีการที่เข้าใจได้ง่าย และผู้รับเข้าใจตรง ตามที่ผู้ส่งต้องการ ทั้งผู้รับและผู้ส่งข้อมูลมีความเข้าใจร่วมกัน ตรงกัน

๔. การติดต่อสื่อสารทั้งหมดเป็นไปเพื่อสนับสนุนความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของ องค์การ นอกจากนี้ทุก ๆ คนในองค์การควรมีความชำนาญ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และให้ความสนใจในการส่งและรับข้อมูลต่าง ๆ

ในปัจจุบันนี้ปรากฏว่าเครื่องจักรและอุปกรณ์ในการติดต่อสื่อสารได้รับการพัฒนาไป มาก ทั้งเครื่องโทรคมนาคม เครื่องโทรพิมพ์ เครื่องโทรภาพ เครื่องถ่ายเอกสาร และการ ติดต่อสื่อสารผ่านดาวเทียม ประกอบกับการมีผู้ตระหนักถึงบทบาทและความสำคัญของระบบ ข้อมูลมากยิ่งขึ้น จึงเป็นที่คาดหวังได้ว่าระบบการติดต่อสื่อสารจะพัฒนาก้าวหน้าไปได้อีกมาก

^{๑๐๙} Harold Koontz and Cyril O'Donnell, **Management : A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions**, 6th ed, (New York : McGraw-Hill, 1976), p. 684.

๒. วิธีการออกแบบระบบข้อมูล

ระบบข้อมูลซึ่งจะสามารถช่วยผู้บริหารได้เป็นอย่างดี ควรมีลักษณะดังนี้ คือ^{๑๑๐}

๑. เก็บรวบรวมและประมวลข้อมูลด้วยวิธีที่สะดวกและมีประสิทธิภาพสูงสุด

๒. จัดเตรียมข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อถือได้

๓. จัดเตรียมข้อมูลได้ทันเวลาที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร

๔. การประมวลข้อมูลและการจัดเตรียมรายงานให้ผลประโยชน์เกินกว่าค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

ขึ้น

๕. มีการประสานงานที่มีประสิทธิผลระหว่างคนและเครื่องจักรในกระบวนการประมวล

ข้อมูล

๖. ระบบข้อมูลควรจัดให้มีข้อมูลอย่างเพียงพอ ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานด้านต่าง ๆ และปรับเปลี่ยนได้จนสามารถทำให้องค์การธุรกิจมีกำไรสูงสุด

๗. ระบบข้อมูลควรสอดคล้องกับลักษณะที่แท้จริงขององค์การธุรกิจแห่งนั้น ไม่ว่าจะเป็นลักษณะธุรกิจอุตสาหกรรมโดยส่วนรวม ลักษณะบริษัท โครงสร้างของบริษัท หรือลักษณะของผู้บริหาร

๘. ผู้บริหารควรควบคุมระบบข้อมูลได้ เพื่อให้สามารถใช้ระบบข้อมูลให้เป็นประโยชน์สำหรับตน โดยได้รับความรู้และข้อมูลเฉพาะเรื่องที่มีนัยสำคัญสำหรับการตัดสินใจ

เมื่อได้ทราบถึงลักษณะของระบบข้อมูลที่ดีแล้ว ในลำดับต่อไปก็ควรจะได้ศึกษาวิธีการที่จะออกแบบระบบข้อมูล ซึ่งริชาร์ด โอ. เมสัน (Richard O. Mason)^{๑๑๑} ได้เสนอไว้ว่ามีอยู่ ๒ วิธีด้วยกัน

๑. วิธีแรกเป็นการศึกษาและปรับปรุงการไหลของข้อมูลแบบเดิม ซึ่งเป็นการศึกษาแบบฟอร์ม แฟ้มเอกสาร รายงาน และวิธีการทำงานเดิม เพื่อดัดแปลงให้ง่ายลง ขยายออกไปรวมเข้าด้วยกัน และปรับปรุงให้ดีขึ้น บางครั้งจะได้รับประโยชน์ และช่วยให้ประหยัดได้จากการศึกษาข้อมูลในลักษณะนี้ แต่การออกแบบระบบข้อมูลตามวิธีดังกล่าวเป็นแต่เพียงการเพิ่มประสิทธิภาพของการไหลของข้อมูลและการลดงานของเสมียนลงเท่านั้น ไม่ได้ช่วยเพิ่มคุณภาพของการตัดสินใจของผู้บริหารแต่อย่างใด

๒. วิธีออกแบบระบบข้อมูลอีกวิธีหนึ่งเป็นวิธีที่ให้ความสำคัญแก่การตัดสินใจ (decision oriented approach) ด้วยการวิเคราะห์กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบ

^{๑๑๐} Barry E. Cushing, *Accounting Information Systems and Business Organizations*. (Reading Mass : Addison-Wesley, 1974), p.10

^{๑๑๑} Richard O. Mason, Jr., *Basic Concepts for Designing Management Information System*, (New Jersey : Prentice-Hall, 1957), p. 3.

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๑๐

และส่วนประกอบที่สำคัญของการตัดสินใจ วิธีที่สองนี้จึงเป็นวิธีที่จะพัฒนาระบบข้อมูลได้ดีกว่า และมีกระบวนการในการออกแบบระบบข้อมูลดังนี้ คือ^{๑๑๒}

๑. วิเคราะห์ระบบการตัดสินใจ เพื่อให้ทราบว่าการตัดสินใจที่สำคัญของผู้บริหาร มีอะไรบ้าง การตัดสินใจเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างไร และมีผังแสดงขั้นตอนการตัดสินใจ (decision - flow chart) เป็นแบบใด

๒. วิเคราะห์ข้อมูลที่จะต้องใช้ในการตัดสินใจต่าง ๆ ตามที่ทราบจากขั้นตอนที่ ๑ ข้อมูลส่วนนี้ก็คือผลที่จะได้ (Output) จากระบบข้อมูล ซึ่งผู้ออกแบบระบบข้อมูลจะต้องกำหนดในเรื่องต่อไปนี้

ก. ชนิดของข้อมูลที่จะต้องเสนอต่อผู้บริหาร

ข. กำหนดเวลาและความถี่ในการเสนอข้อมูล

ค. รูปแบบของรายงาน

๓. รวมการตัดสินใจที่ต้องใช้ข้อมูลส่วนใหญ่เหมือนกันเข้าด้วยกัน เพื่อลดข้อมูล ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ลง ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจดีขึ้น และสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้นด้วย

๔. วิเคราะห์ข้อมูลดิบที่จะต้องเก็บรวบรวมและส่งเข้าประมวลผล เพื่อให้ได้ผลตามที่ ต้องการในขั้นตอนที่ ๒ เป็นการพัฒนาระบบข้อมูลนำเข้า (data input system)

๕. ออกแบบระบบการประมวลข้อมูล (data processing system) ตั้งแต่การเก็บ รวบรวม จัดบันทึก เก็บรักษา ประมวล วิเคราะห์ และเรียกมาใช้ในภายหลัง เพื่อประมวล ข้อมูล ดิบจากขั้นตอนที่ ๔ ให้ได้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจตามขั้นตอนที่ ๒

๖. ออกแบบระบบการควบคุม (control system) โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับระบบ ข้อมูลที่ใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อให้มีการตรวจสอบความผิดพลาด ไม่สมบูรณ์ จะได้แก้ไขระบบ ข้อมูล ให้ดีขึ้น ด้วยการกำจัดหรือลดข้อผิดพลาดต่าง ๆ ดังนั้นจึงควรออกแบบให้ระบบข้อมูลมีความ ยืดหยุ่น และดัดแปลงได้ตามสมควร

การออกแบบระบบข้อมูลตามที่กล่าวมานี้ ควรเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างบุคคล ๓ กลุ่ม คือ

ก. ผู้บริหาร

ข. ผู้เชี่ยวชาญทางระบบข้อมูล

ค. นักวิจัยเชิงปฏิบัติการ (operations researchers)

๓. แบบของระบบข้อมูล

ระบบข้อมูลทุกแบบล้วนใช้ทรัพยากรอยู่ ๒ ประเภทคือ มนุษย์และเครื่องจักร สำหรับ เครื่องจักรนั้นหมายถึง เครื่องจักร อุปกรณ์ในการประมวลข้อมูลเป็นสำคัญ และหากจะจัดประเภท ของระบบข้อมูลตามทรัพยากรที่ใช้ ปรากฏว่ามีระบบข้อมูลอยู่ ๒ แบบ ดังนี้คือ

^{๑๑๒} Russell L.A., "Management Misinformation System", **Ibid**, Gray and Johnston, op, cit., p.32

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๑๑

๑. ระบบประมวลข้อมูลด้วยมือ (manual data processing system) ซึ่งให้คนเป็นผู้ทำงานเกือบทั้งหมดและเป็นระบบข้อมูลแบบที่ง่ายที่สุด

๒. ระบบประมวลข้อมูลอัตโนมัติ (automated data processing system) ซึ่งใช้เครื่องจักรเป็นส่วนใหญ่

ในระบบข้อมูลแต่ละแบบดังกล่าวข้างต้นมีระดับความสลับซับซ้อนที่แตกต่างกันได้มาก

ระบบข้อมูลแบบง่าย

ระบบข้อมูลแบบที่สลับซับซ้อนน้อยที่สุดก็คือระบบที่ประมวลข้อมูลด้วยมือเป็นแบบที่นิยมใช้ในองค์กรธุรกิจขนาดเล็ก และดำเนินงานในท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่งในองค์กรดังกล่าว อาจไม่มีพนักงานคนใดคนหนึ่งรับผิดชอบประมวลข้อมูลโดยตรง แต่อาจมีการมอบหมายให้พนักงานหลายคนร่วมกันรับผิดชอบควบคู่ไปกับงานประจำด้านอื่น ๆ หรืออาจมีเพียงเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนจำนวน ๑-๒ คน ทำหน้าที่บริหารข้อมูล

ข้อได้เปรียบสำคัญของระบบข้อมูลแบบนี้คือมีความยืดหยุ่นสูง กล่าวคือคนสามารถทำหน้าที่ทุก ๆ อย่างในกระบวนการประมวลข้อมูลได้ นอกจากนี้ยังสามารถใช้วิจารณ์ญาณ สามารถปรับให้เข้ากับสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยได้ ส่วนข้อเสียเปรียบที่สำคัญได้แก่ความล่าช้า และการขาดความน่าเชื่อถือ

การประมวลข้อมูลในระบบนี้อาจมีการใช้เครื่องจักรอุปกรณ์บางอย่างเข้าช่วย โดยเฉพาะ เครื่องพิมพ์ดีดและเครื่องคำนวณ สำหรับการใส่เครื่องรับเงินสด เครื่องถ่ายเอกสาร และเครื่องจักรลงบัญชี จะขึ้นอยู่กับขนาดของบริษัท ฐานะทางการเงิน และทัศนคติของผู้บริหาร การใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์เหล่านี้จะช่วยให้การประมวลข้อมูลด้วยมือเร็วขึ้น และเชื่อถือได้มากขึ้น

ระบบข้อมูลที่ใช้เครื่องจักร

ระบบการประมวลข้อมูลอัตโนมัติที่มีความซับซ้อนน้อยที่สุดได้แก่ระบบที่ใช้การเจาะบัตร (Punched Card System) เพื่อบันทึกข้อมูล จัดประเภท คำนวณ สรุปผล และรายงาน โดยต้องอาศัยคนช่วยมากที่จุดเริ่มต้นและจุดสุดท้ายของระบบงาน และจะต้องเสียเวลาในการออกแบบครั้งแรกมาก ระบบการเจาะบัตรนี้ช่วยให้การประมวลข้อมูลเป็นไปอย่างรวดเร็ว และเชื่อถือได้มาก แต่เป็นระบบที่ขาดความยืดหยุ่น และมีความสามารถในการปรับตัวน้อย

ระบบการประมวลข้อมูลที่ก้าวหน้ามากที่สุดในปัจจุบันนี้ คือระบบที่ใช้คอมพิวเตอร์ หรือที่เรียกว่า เครื่องประมวลข้อมูลด้วยไฟฟ้า (Electronic Data Processing - EDP) ซึ่งเทคโนโลยี ทางด้านนี้ได้พัฒนาไปมากและรวดเร็วในระยะเวลา ๑๐ ปีที่ผ่านมา คอมพิวเตอร์สามารถประมวลข้อมูลได้หลายขั้นตอน โดยไม่จำเป็นต้องใช้คนช่วย เนื่องจากคอมพิวเตอร์สามารถเก็บข้อมูลได้มาก และสามารถทำงานตามคำสั่งที่กำหนดไว้เป็นโปรแกรมได้ คอมพิวเตอร์จึงทำงานได้เร็วกว่า และถูกต้องกว่าระบบการเจาะบัตรมาก แต่ก็ขาดความยืดหยุ่น และต้องมีการวิเคราะห์วางแผน และออกแบบระบบงานมาก คอมพิวเตอร์ที่มีจำหน่ายในท้องตลาดมีขีดความสามารถไม่ว่าจะเป็นความเร็ว การเก็บข้อมูล หรือลักษณะอื่น ๆ แตกต่างกันไปมาก หากต้องการจะสั่งซื้อมาใช้งาน ควรศึกษาและพิจารณารายละเอียดต่าง ๆ ให้ดี ก่อนที่จะทำการตัดสินใจ

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๑๒

ลักษณะของงานที่เหมาะสมแก่การประมวลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ มีดังนี้

๑. มีปริมาณมาก เป็นองค์การธุรกิจซึ่งมีขนาดกลางจนถึงขนาดใหญ่ มีการดำเนินงานในหลายท้องที่ หลายประเทศ ธุรกิจขยายตัวมาก ปริมาณงานจึงเพิ่มขึ้นมาก

๒. มีขั้นตอนการทำงานซ้ำ ๆ กัน เป็นงานที่มีกฎเกณฑ์ ระเบียบวิธีปฏิบัติที่เป็นขั้นตอนที่ต้องทำซ้ำ

๓. มีการคำนวณยุ่งยาก เป็นงานเกี่ยวกับการวิจัย การวิเคราะห์และวางแผน มีการใช้วิธีการทางคณิตศาสตร์หรือสถิติ

๔. ความรวดเร็วและถูกต้องมีความสำคัญต่อการตัดสินใจมาก เป็นงานที่มีเวลาจำกัด หรือต้องการความถูกต้องแม่นยำสูง

ข้อดีของการใช้คอมพิวเตอร์

๑. เพิ่มความเร็วและประสิทธิภาพของการประมวลผลและการรายงานได้มาก

๒. ลดค่าใช้จ่ายในการประมวลผลต่อรายการเมื่อปริมาณของข้อมูลมีมากขึ้น ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้องค์การธุรกิจขนาดใหญ่เปลี่ยนมาใช้คอมพิวเตอร์มากขึ้น

๓. จัดการกับข้อมูลจำนวนมากได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการเก็บรักษา ค้นหา เรียกข้อมูลเก่ามาใช้ และการตรวจสอบข้อมูล ซึ่งจะช่วยให้บริหารข้อมูลได้ดีขึ้น มีความถูกต้องแม่นยำเพิ่มขึ้น และเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารมากขึ้น

สืบเนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์และเครื่องใช้สำนักงานสมัยใหม่ ปรากฏว่าองค์กรขนาดใหญ่ โดยเฉพาะบริษัทข้ามชาติ (Multinational Corporation) ในสหรัฐอเมริกา และยุโรปมีแนวโน้มที่จะนำคอมพิวเตอร์ ระบบโทรคมนาคม และเครื่องใช้สำนักงานอัตโนมัติมาใช้ในการปฏิบัติงานและการประมวลผลข้อมูลเพิ่มขึ้น เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ในกระบวนการผลิต และการควบคุมการผลิต ซึ่งระบบคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานจะเชื่อมโยงโดยตรงกับระบบประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ ทำให้มีการรับส่งข้อมูลที่รวดเร็วทันที่ทันใด หรือการใช้คอมพิวเตอร์ในการประมวลผลข้อมูลของบริษัทในเครือซึ่งกระจายอยู่ทั่วโลก ระบบการประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์จึงมีปัญหายุ่งยาก ซับซ้อนมากขึ้น ผู้เชี่ยวชาญทางระบบข้อมูลจึงได้ให้ข้อเสนอแนะในการบริหารข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์หลายด้านด้วยกัน ที่สำคัญและน่าสนใจ มาร์ติน ดี. เจ. บัส (Martin D. J. Buss)^(๑๑๓) ได้เสนอแนวทางในการบริหารระบบข้อมูลระหว่างประเทศ ด้วยการชี้ให้เห็นถึงข้อผิดพลาดที่ผู้บริหารระดับสูงมักทำให้เกิดขึ้น ตลอดจนวิธีการที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดเหล่านี้

(๑๑๓)

Martin D.J. Buss, "Managing International Information Systems" **Harvard Business Review**, 1982, July-August, pp.72-79

๔. ปัญหาในการนำระบบข้อมูลมาใช้

หลังจากที่ออกแบบและพัฒนาระบบข้อมูลขึ้นมาแล้ว อาจเกิดอุปสรรคที่จะทำให้ระบบข้อมูลไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายมา ซึ่งปัญหาที่มักจะเกิดขึ้นในการนำระบบข้อมูลมาใช้มีดังต่อไปนี้ คือ

๑. ความถูกต้องเชื่อถือได้ของข้อมูล การประมวลข้อมูลในแต่ละขั้นตอนอาจเกิดข้อผิดพลาดขึ้นได้ ตัวข้อมูลเองมีความคลาดเคลื่อนได้ โดยที่ผู้ให้ข้อมูลอาจตั้งใจบิดเบือน หรือไม่ตั้งใจก็ได้ และข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ อาจมีข้อผิดพลาดอยู่แล้ว นอกจากนั้นการเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล และการวิเคราะห์ ผลอาจเกิดการผิดพลาดได้เช่นกัน ความถูกต้องแม่นยำของข้อมูลนั้นว่ามีความสำคัญยิ่ง หากข้อมูลที่ผ่านมากระบวนการประมวลข้อมูลมีข้อผิดพลาด ผลที่จะได้ออกมาจากระบบข้อมูลย่อมผิดพลาด และไม่มีประโยชน์อะไร ตรงตามสำนวนที่ว่า "Garbage in - Garbage out" (GIGO)

๒. ปริมาณที่เหมาะสมของข้อมูล ปัญหาที่พบอยู่เสมอเกี่ยวกับปริมาณของข้อมูลคือ ผู้บริหารมักจะได้รับข้อมูลเป็นจำนวนที่มากเกินไป เป็นข้อมูลที่ไม่มีความสำคัญหรือไม่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหาร เป็นผลให้ผู้บริหารมีความลำบากในการพิจารณานำมาใช้ประโยชน์ แต่ในบางครั้งอาจปรากฏว่ามีข้อมูลน้อยเกินไป ขาดข้อมูลส่วนที่สำคัญและจำเป็นสำหรับการตัดสินใจ ผู้ออกแบบระบบข้อมูล จึงควรให้ความสำคัญแก่การตัดสินใจ โดยวิเคราะห์ให้มีความเข้าใจกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารอย่างถ่องแท้ เพื่อให้สามารถออกแบบข้อมูลที่จัดหาข้อมูลในลักษณะรูปแบบ และปริมาณที่ตรงกับความต้องการของผู้บริหาร

๓. ผู้บริหาร ความสำเร็จของการนำระบบข้อมูลมาใช้ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่มีความสำคัญในการออกแบบและพัฒนาระบบข้อมูล ตลอดจนการนำเอาผลที่ได้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ ดังนั้น หากผู้บริหารขาดความเข้าใจเกี่ยวกับระบบข้อมูล ไม่เห็นความสำคัญ ไม่มีส่วนร่วม และไม่ให้การสนับสนุนระบบข้อมูลตั้งแต่เริ่มแรก ผู้บริหารย่อมจะไม่รับเอาข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจอย่างเฉลียวฉลาด และเหมาะสม แม้ข้อมูลจะมีความถูกต้อง แม่นยำสูงเพียงใดก็จะมีประโยชน์แต่อย่างใด นอกจากนี้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากผู้บริหารและมีความเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ ๒ คือ บางครั้งผู้บริหารไม่ทราบแน่ชัดว่าตนต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องใดบ้าง และเพื่อให้ปลอดภัยไว้ก่อน ผู้บริหารจึงแสดงว่าต้องการข้อมูลทุกอย่าง ซึ่งจะเป็นผลให้ผู้ออกแบบระบบข้อมูลซึ่งมีความเข้าใจในสถานการณ์ที่ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจน้อยกว่าผู้บริหารพยายามที่จะจัดให้มีข้อมูลมากขึ้นไปอีก

๔. การติดต่อสื่อสาร ปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่งของการนำระบบข้อมูลมาใช้ก็คือการขาดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีภายในองค์การ ซึ่งจะทำให้ข้อมูลที่ถูกส่งจากหน่วยงานหนึ่ง หรือจากบุคคลคนหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่งเกิดสูญหาย ไม่ถูกต้อง คลาดเคลื่อนไป มีการส่งข้อมูลที่ไม่ชัดเจน หรือช่องทางที่ใช้ในการส่งข้อมูลมีข้อมูลอยู่มากเกินไป ทำให้เกิดการล่าช้าหรือสูญหาย ระบบข้อมูลจำเป็นต้องอาศัยระบบการติดต่อสื่อสารที่จะนำข้อมูลไปยังบุคคลที่เกี่ยวข้อง อย่างถูกต้องสมบูรณ์และทันต่อเหตุการณ์

๑๐.๕ สรุปท้ายบท

ความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้มีการพัฒนาคิดค้นสิ่งอำนวยความสะดวกสบายต่อการดำรงชีวิตเป็นอันมากเทคโนโลยีได้เข้ามาเสริมปัจจัยพื้นฐานการดำรงชีวิตได้เป็นอย่างดี เทคโนโลยีทำให้การสร้างที่พักอาศัยมีคุณภาพมาตรฐาน สามารถผลิตสินค้าและให้บริการต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์มากขึ้น เทคโนโลยีทำให้ระบบการผลิตสามารถผลิตสินค้าได้เป็นจำนวนมากมีราคาถูกลงสินค้าได้คุณภาพ เทคโนโลยีทำให้มีการติดต่อสื่อสารกันได้สะดวก การเดินทางเชื่อมโยงถึงกันทำให้ประชากรในโลกติดต่อรับฟังข่าวสารกันได้ตลอดเวลาพัฒนาการของเทคโนโลยีทำให้ชีวิตความเป็นอยู่เปลี่ยนไปมาก กล่าวได้ว่ามนุษย์ต้องใช้เวลานานพอสมควรในการพัฒนาตัวหนังสือที่ใช้แทนภาษาพูด และจากหลักฐานทางประวัติศาสตร์พบว่ามนุษย์สามารถจัดพิมพ์หนังสือได้เมื่อประมาณ ๕,๐๐๐ ปีที่แล้ว กล่าวได้ว่าฐานทางประวัติศาสตร์พบว่า มนุษย์สามารถจัดพิมพ์หนังสือได้เมื่อประมาณ ๕๐๐ ถึง ๘๐๐ ปีที่แล้ว เทคโนโลยีเริ่มเข้ามาช่วยในการพิมพ์ ทำให้การสื่อสารด้วยข้อความและภาษาเพิ่มขึ้นมาก เทคโนโลยีพัฒนามาจนถึงการสื่อสารกัน โดยส่งข้อความเป็นเสียงทางสายโทรศัพท์ได้ประมาณร้อยกว่าปีที่แล้ว และเมื่อประมาณห้าสิบปีที่แล้ว ก็มีการส่งภาพโทรทัศน์และคอมพิวเตอร์ทำให้มีการใช้สารสนเทศในรูปแบบข่าวสารมากขึ้นในปัจจุบันมีสถานที่วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ และสื่อต่าง ๆ ที่ใช้ในการกระจายข่าวสาร มีการแพร่ภาพทางโทรทัศน์ผ่านดาวเทียมเพื่อรายงานเหตุการณ์สดๆ เห็นได้ชัดว่าเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทอย่างมาก บทบาทของการพัฒนาเทคโนโลยีรวดเร็วขึ้น เมื่อมีการพัฒนาอุปกรณ์ทางด้านคอมพิวเตอร์และส่วนประกอบ จะเห็นได้ว่าในช่วงสี่ห้าปีที่ผ่านมาจะมีผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งมีคอมพิวเตอร์เข้าไปเกี่ยวข้องให้เห็นอยู่ตลอดเวลา

คำถามท้ายบท

๑. อธิบายความหมายของข้อมูล
๒. ลักษณะของข้อมูลเป็นอย่างไร
๓. บอกแหล่งที่มาของข้อมูล
๔. การเก็บข้อมูลปฐมภูมิประกอบไปด้วยอะไรบ้าง
๕. อธิบายข้อมูลเพื่อการวางแผนและข้อมูลเพื่อการควบคุม
๖. องค์ประกอบของระบบข้อมูลมีอะไรบ้าง
๗. อธิบายระบบข้อมูลเกี่ยวกับสถานะแวดล้อมมาพอสังเขป
๘. อธิบายลักษณะสำคัญของระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี
๙. บอกข้อดีของการใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดการข้อมูล
๑๐. ปัญหาในการนำระบบข้อมูลมาใช้เป็นอย่างไร

เอกสารอ้างอิงประจำบท

กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี. **คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ๒๕๕๙. [ออนไลน์]. http://www.ubu.ac.th/web/files_up/.pdf. สืบค้นเมื่อ ๑๒ เมษายน ๒๕๕๙.

ธงชัย สันติวงษ์. **การตลาดสำหรับนักบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : บริษัทวิเคราะหฺธุรกิจและการจัดการ, ๒๕๔๕.

ธงชัย สันติวงษ์ และสตีล กิตติจินต์. **การวางแผน**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เอเชียเพรส, ๒๕๔๕.

ประยูร บุญประเสริฐ. **การวิจัยตลาด**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. **คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ.๒๕๕๓**. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์, ๒๕๕๓.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕. [ออนไลน์]. <http://www.opdc.go.th/content.php?> สืบค้นเมื่อ ๑๒ เมษายน ๒๕๕๙.

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ.๒๕๔๒. [ออนไลน์]. <http://www.oag.go.th/internOfLand๒๕๔๒.jsp>. สืบค้นเมื่อ ๑๒ เมษายน ๒๕๕๙.

อังสนา ศรีประเสริฐ. **การบริหารความเสี่ยงกับงานตรวจสอบภายใน**. [ออนไลน์]. http://utcc.utcc.ac.th/utccjournal/journal_book.php?journal_id=๑๒. สืบค้นเมื่อ ๑๒ เมษายน ๒๕๕๙.

Barry E. Cushing. **Accounting Information Systems and Business Organizations**. Reading Mass : Addison-Wesley, 1974.

Harold Koontz and Cyril O'Donnell. **Management : A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions**. 6th ed. New York : McGraw-Hill, 1976.

Martin D.J. Buss. "Managing International Information Systems" **Harvard Business Review**. 1982. July-August. pp.72-79

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๑๗

Richard O. Mason. Jr.. **Basic Concepts for Designing Management Information System.** New Jersey : Prentice-Hall. 1957.

Russell L.A.. “Management Misinformation System”. **Ibid.** Gray and Johnston. op. cit.. p.32

William J. Stanton. **Fundamentals of Marketing.** Tokyo : Mcgraw-Hill, 1981.

แผนการจัดการเรียนรู้ ประจำบทที่ ๑๑

เรื่อง การบริหารการตัดสินใจ

ก. เนื้อหาสาระที่ศึกษา

การบริหารการตัดสินใจ

๑. ความหมายและความสำคัญของการตัดสินใจ
๒. ขั้นตอนในการตัดสินใจ
๓. ประโยชน์ในการตัดสินใจ

ข. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เมื่อได้ศึกษาบทที่ ๑๑ จบแล้ว ผู้ศึกษามีความสามารถ

๑. บอกความหมายและความสำคัญของการตัดสินใจ
๒. อธิบายขั้นตอนในการตัดสินใจ
๓. บรรยายประโยชน์ในการตัดสินใจ

ค. กระบวนการเรียนรู้

๑. อาจารย์ผู้สอนเกริ่นนำการบริหารการตัดสินใจว่ามีความหมายความสำคัญ ความเป็นมาอย่างไร

๒. อาจารย์ผู้สอนกล่าวเปิดประเด็นซักถามผู้เรียนให้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้เกี่ยวกับแนวโน้มการวางแผนและควบคุมงานบริหารโดยการตอบปากเปล่า เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้เรียนได้ตื่นตัวอยู่เสมอ

๓. คำถามใดที่ผู้เรียนตอบแล้วไม่ชัดเจนพอ ผู้สอนควรอธิบายประเด็นนั้น ๆ เพิ่มเติมเพื่อให้ผู้เรียนได้รับความรู้ที่ถูกต้อง

๔. ก่อนสอนทุกครั้ง อาจารย์ผู้สอนกระตุ้นให้ผู้เรียน เกิดความสนใจ มีความอยากรู้อยากเห็น

๕. อาจารย์ผู้สอนเสนอแนะให้ผู้เรียนศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมจากหนังสืออื่น ๆ

๖. เมื่อศึกษาแต่ละบทจบแล้ว อาจารย์ผู้สอนมอบหมายงานให้ผู้เรียนทุกคนไปทำแล้วนำมาส่งในสัปดาห์ต่อไป

๗. อาจารย์ผู้สอนอธิบายสรุป “แนวโน้มการวางแผนและควบคุมงานบริหาร” อีกครั้ง เพื่อเป็นการทบทวนเนื้อหาสาระ แล้วผู้สอนสอบถามผู้เรียนในประเด็นที่ได้เรียนมาแล้ว เพื่อเป็นการประเมินผู้เรียนว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด

ง. แหล่งการเรียนรู้

๑. ห้องสมุดมหาวิทยาลัย
๒. หนังสือหรือตำราเกี่ยวกับรัฐศาสตร์/พุทธศาสตร์
๓. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

จ. สื่อการเรียนการสอน

๑. เอกสารประกอบการสอนวิชา การวางแผนและควบคุมงานบริหาร
๒. บอร์ดความรู้, หนังสือพิมพ์, นิตยสาร, และวารสารที่เกี่ยวกับการศึกษาของคณะสงฆ์
๓. ใบงาน/งานที่มอบหมายอื่น ๆ

ฉ. การวัดผลและประเมินผล

๑. ด้านความรู้ : ประเมินจากการตอบคำถาม/แสดงความคิดเห็น/ตรวจแบบทดสอบ
๒. ด้านทักษะ : ประเมินด้วยการสังเกตการนำเสนอผลงานเดี่ยว/งานกลุ่ม
๓. ด้านคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยม : ประเมินการสังเกตพฤติกรรม/การร่วมกิจกรรม/การแสดงความคิดเห็นในชั้นเรียน

บทที่ ๑๑

การบริหารการตัดสินใจ

๑๑.๑ ความนำ

เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการคิดและการตัดสินใจ (Thought and Decision) ผู้นำมีความเกี่ยวข้องกันโดยตรงกับการวางแผน การวางแผนเกิดขึ้นในทุกระดับของการบริหารในองค์การทุกแห่ง การวางแผนเป็นเรื่องที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องกันตลอดเวลา ไม่มีสิ้นสุดและมีการปรับปรุงแผนที่ได้กำหนดไว้อยู่เสมอ โดยให้แผนนั้นมีความยืดหยุ่นสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ การวางแผนเป็นการคิดไปในอนาคตที่ยังไม่เกิด โดยผู้นำจะต้องคาดคะเนสถานการณ์ในอนาคตทั้งในระยะใกล้ เช่น ช่วงเวลา ๑ - ๒ ปีข้างหน้าและระยะไกลเช่น ๓ - ๕ ปีข้างหน้า การวางแผนเป็นเรื่องของการคาดการณ์ล่วงหน้าและสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น ต้องการให้เป็นไปในอนาคต โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในปัจจุบัน และที่กำลังเกิดขึ้นในอนาคตที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวางแผนอย่างครอบคลุมในทุก ๆ ด้าน เป็นการวางแผนอย่างเป็นระบบ เป็นความคิดในทางริเริ่ม สร้างสรรค์ (Creative Thinking) และการคิดเชิงวิเคราะห์ การใช้วิจารณญาณ (Critical Thinking) โดยอาศัยความสามารถทางด้านสติปัญญาของผู้นำแต่ละคน (Personal Intelligence) โดยผู้นำแต่ละระดับจะต้องการวางแผนการทำงานเสมอ

๑๑.๒ การบริหารการตัดสินใจ

ความหมายและความสำคัญของการตัดสินใจ

การตัดสินใจมีความจำเป็นต่อการบริหารงานในทุกองค์การ ผู้บริหารควรมีความเข้าใจใน ความสำคัญของการตัดสินใจและมีหลักการในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมและถูกต้อง การตัดสินใจจึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

การตัดสินใจ (Decision making) มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ หมายถึง การเลือกปฏิบัติหรืองดเว้นการปฏิบัติ หรือ การเลือกทางดำเนินการที่เห็นว่าดีที่สุดทางใดทางหนึ่ง จากทางเลือกหลายๆ ทาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการหรือการวินิจฉัยสั่งการ คือ การชั่งใจ ไตร่ตรองและตัดสินใจเลือกทาง ดำเนินงานที่เห็นว่าดีที่สุดทางใดทางหนึ่งจากหลายๆ ทางเพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ ต้องการ^{๑๑๔}

การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาพิจารณา ตัดสินใจและสั่งการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การวินิจฉัยสั่งการ หรือการตัดสินใจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ

^{๑๑๔} ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย วิชา องค์การ, ๒๕๔๐), หน้า ๑๘๗.

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๒๑

มาก เพราะการวินิจฉัยสั่งการจะเป็นการเลือกทางเลือก ดำเนินการที่ดีที่สุดในบรรดาทางเลือกหลายๆ ทาง^{๑๑๕}

การตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจเลือก ทางปฏิบัติซึ่งมีหลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การตัดสินใจนี้อาจเป็นการตัดสินใจ ที่จะกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งหลายอย่าง เพื่อความสำเร็จตรงตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ในทางปฏิบัติการตัดสินใจมักเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ยุ่งยากสลับซับซ้อน และมีวิธีการแก้ปัญหาให้วินิจฉัย มากกว่าหนึ่งทางเสมอ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้วินิจฉัยปัญหาว่าจะเลือกสั่งการปฏิบัติ โดยวิธีใด จึงจะบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุดและบังเกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรนั้น

การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารตัดสินใจใช้ในการแก้ไขปัญหาขององค์กร หรือการกำหนดแนวทางการปฏิบัติ ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากโครงสร้างองค์กร พฤติกรรมของบุคคล และกลุ่ม

การตัดสินใจ (Decision making) หมายถึง กระบวนการในการคัดเลือกเพื่อการปฏิบัติที่มีทางเลือกอยู่หลายทาง และผลลัพธ์มีความแตกต่างกัน ในการตัดสินใจนี้จะมีขั้นตอนที่เริ่มต้นจากการที่ได้ตระหนักถึงปัญหา และขั้นตอนสุดท้ายจะนำไปสู่ การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

การบริหาร เป็นเรื่องเกี่ยวกับการคิดและการตัดสินใจ (Thought and Decision) ผู้นำมีความเกี่ยวข้องกันโดยตรงกับการวางแผน การวางแผนเกิดขึ้นในทุกระดับของการบริหารในองค์การทุกแห่ง การวางแผนเป็นเรื่องที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องกันตลอดเวลา ไม่มีสิ้นสุดและมีการปรับปรุงแผนที่ได้กำหนดไว้อยู่เสมอ โดยให้แผนนั้นมีความยืดหยุ่นสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ การวางแผนเป็นการคิดไปในอนาคตที่ยังไม่เกิด โดยผู้นำจะต้องคาดคะเนสถานการณ์ในอนาคตทั้งในระยะใกล้ เช่น ช่วงเวลา ๑ - ๒ ปีข้างหน้าและระยะไกลเช่น ๓ - ๕ ปีข้างหน้า การวางแผนเป็นเรื่องของการคาดการณ์ล่วงหน้าและสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น ต้องการให้เป็นไปในอนาคต โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในปัจจุบัน และที่กำลังเกิดขึ้นในอนาคตที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวางแผนอย่างครอบคลุมในทุก ๆ ด้าน เป็นการวางแผนอย่างเป็นระบบ เป็นความคิดในทางริเริ่ม สร้างสรรค์ (Creative Thinking) และการคิดเชิงวิเคราะห์ การใช้วิจารณญาณ (Critical Thinking) โดยอาศัยความสามารถทางด้านสติปัญญาของผู้นำแต่ละคน (Personal Intelligence) โดยผู้นำแต่ละระดับจะต้องการวางแผนการทำงานเสมอ และแผนที่ผู้นำแต่ละคนกำหนดมีความแตกต่างกันตามหน้าที่ความรับผิดชอบและบทบาทของผู้นำนั้น ผลของการวางแผนจะทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ หากวางแผนช้าเกินไปอาจทำให้องค์กรต้องเสียโอกาสในการกระทำที่ควรทำ องค์กรอื่นอาจช่วงชิงผลประโยชน์และประสบผลสำเร็จไปก่อน ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรตระหนักถึงการวางแผนการกำหนดทิศทางนโยบายก่อนเสมอตั้งแต่เข้ามาดำรงตำแหน่งโดยเฉพาะตำแหน่งสำคัญ ๆ เพราะผู้รับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของ

^{๑๑๕} บรรยงค์ โตจินดา, **องค์การและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : รวมสาส์น. ๒๕๕๘), หน้า ๑๗๘.

องค์กร คือผู้กำหนดกลยุทธ์ (Strategist) ได้แก่ ประธานบริษัท (President) ประธานกรรมการ (Chairman) ผู้บริหารระดับสูง (Top executive) ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรขึ้นอยู่กับ การวางแผนของผู้นำ แผนการที่กำหนดไว้จะนำไปสู่หน้าที่อื่น ๆ ทางการบริหารอย่างสอดคล้อง ต่อเนื่องซึ่งจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในที่สุด ผู้บริหารแต่ละระดับมีการวางแผนและ จะต้องตัดสินใจที่แตกต่างกันดังนี้

๑. ผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่วางแผนที่เรียกว่า แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan)

๒. ผู้บริหารระดับกลางมีหน้าที่ในการวางแผนที่เรียกว่าแผนสำหรับหน้าที่ (Functional Plan)

๓. ผู้บริหารระดับล่างหน้าที่ในการวางแผนที่เรียกว่าแผนปฏิบัติการ (Operational Plan) การบริหารและการตัดสินใจจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้บริหารในการทำหน้าที่ทางการ บริหารและตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ

การบริหาร คือกลุ่มของกิจกรรม ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการ (Leading/Directing) หรือการอำนวยการ และการควบคุม (Controlling) ซึ่ง จะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์กร (๖ M's) เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และด้วย จุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จ ตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิด ประสิทธิภาพผลครบถ้วน

การบริหารจัดการ (Management) หมายถึงชุดของหน้าที่ต่างๆ (A set of functions) ที่ กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึง เป้าหมายขององค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) หมายถึง การใช้ทรัพยากรได้ อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า (Cost-effective) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective) นั้น หมายถึงการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (Right decision) และมีการปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่ กำหนดไว้ ดังนั้นผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ ควบคู่กัน^{๑๑๖}

การตัดสินใจทางการบริหาร (Managerial Decision Making) หมายถึง กระบวนการ คัดเลือกวิธีแก้ไขปัญห จากทางเลือกที่มีอยู่ตั้งแต่ ๒ ทางเลือก เป็นกระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่ง ผู้บริหารต้องระบุปัญหา ประเมินทางเลือก และคัดเลือกวิธีแก้ปัญหที่พอใจที่สุด และเป็นประโยชน์ สูงสุดแก่องค์กร

การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง การเลือกที่ต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบ ในการนำไปสู่ผลลัพธ์ที่น่าพอใจ ไม่ก่อให้เกิดปัญหาตามมาภายหลัง เป็นการตัดสินใจอย่างมีคุณภาพ และ เป็น ที่ ยอมรับ ของ บุคคล ต่าง ๆ การตัดสินใจทางการบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการ วางแผนที่ต้องการการตัดสินใจก่อนที่จะมีการกำหนดแผนการต่างๆ เพื่อนำไปปฏิบัติ เกี่ยวข้องกับ

^{๑๑๖} Gordon, J.R., **Organizational behavior : A diagnostic approach**, (6th ed.), (Saddle River, NJ : Prentice Hall International, 1999), p.4.

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๒๓

การเลือกหรือไม่เลือก อนุมัติหรือไม่อนุมัติ การปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติ หรือการกำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆ เพื่อยึดถือปฏิบัติ กลยุทธ์การตัดสินใจ ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจควรมีกฎยุทธ์ที่ใช้สำหรับเป็นหลัก โดยเลือกวิธีการตัดสินใจ อย่าง มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

๑. ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจในสถานการณ์ปัจจุบันมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร สภาพความเป็นจริง ศักยภาพของปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

๒. ผู้บริหารยอมรับว่าปัญหาที่ต้องตัดสินใจเป็นปัญหาที่แท้จริง ไม่ใช่ผลกระทบหรือผลข้างเคียง ของ ปัญหา การระบุปัญหาให้ชัดเจนการระบุถึงสาเหตุของปัญหาได้อย่างถูกต้อง

๓. ผู้บริหารจะต้องแสวงหาทางเลือกหลาย ๆ ทางในการแก้ปัญหาการค้นหาปัญหาตามแนวทางต่าง ๆ ที่มีมากกว่า หนึ่ง หรือ สอง แนวทาง

๔. ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจ เลือกแนวทางที่ว่าจะเหมาะสมที่สุดเป็นที่ยอมรับมากที่สุดมีความเป็นไปได้มากที่สุดอันจะนำไปสู่ความร่วมมือเป็นอย่างดี

ชนิดของการตัดสินใจ แบ่งออกได้ เป็น ๒ ชนิด (Two Types of Decision Making) ได้แก่

๑ . การตัดสินใจอย่างมีแผน (Programmed Decision) เป็นการตัดสินใจที่ใช้กัน หลาย ครั้ง เป็นเรื่องที่หาเป็นประจําทุกวัน มีแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน เป็นระเบียบและข้อบังคับ มีการกำหนดวัตถุประสงค์มาตรฐาน แนวปฏิบัติ กฎเกณฑ์ และนโยบายต่าง ๆ ขึ้นมา เพื่อช่วยให้การตัดสินใจง่ายขึ้น และเพื่อให้ผู้ที่ทำงานยึดถือเป็นหลัก โดยมีเกณฑ์กำหนดไว้เป็น กรอบการตัดสินใจ

๒. การตัดสินใจอย่างไม่มีแผน (Non-programmed Decision) เป็นการตัดสินใจในเรื่องพิเศษนอกเหนือจากเหตุการณ์ปกติ เป็นเรื่องที่มีมีความสลับซับซ้อน เกิดขึ้นอย่างปัจจุบัน ทันด่วนอยู่นอกขอบเขตของระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ และนโยบาย ผู้ตัดสินใจจะต้องใช้ความสามารถในการแก้ปัญหา ใช้ความคิดริเริ่ม ใช้ดุลพินิจ และประสบการณ์ อย่าง มากใน การ ตัดสินใจ เป็นเรื่อง ใหม่ ต้องการ แก้ ปัญหา ใหม่ ๆ มี ลักษณะ ที่ ตัดสินใจ ครั้ง เดียว หรือ หลายครั้ง หรือมี ปัญหาใหม่เกิดขึ้นโดยไม่สามารถกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ ระเบียบ และข้อบังคับ นอกจากนี้ ยังอาจมีความเกี่ยวพันถึงอนาคตระยะยาวด้วย

การตัดสินใจของผู้ บริหาร (Decisions made by Leaders) มีขอบเขตกว้างกว่า มีความสลับซับซ้อน และเกี่ยวข้องกับปัญหาทางอารมณ์ของบุคคลต่างๆมาก จะต้องกระทำอย่างรวดเร็ว มีความแน่นอนของสภาพแวดล้อมน้อยมาก และมีความชัดเจนในผล ลัทธิ์น้อย ต้องการ ความ ร่วมมือ จาก คน ที่ เกี่ยวข้อง มาก ในการตัดสินใจ

กระบวนการตัดสินใจ แกรี่ เดสส์เลอร์ (Gary Dessler) ได้ กล่าวถึง กระบวนการตัดสินใจไว้ เป็น ๔ ขั้นตอน ได้แก่

๑ . การระบุปัญหาเริ่มต้นด้วยผู้มีหน้าที่ตัดสินใจจะต้องวิเคราะห์และระบุปัญหาอย่างถูกต้องจึงจะสามารถดำเนินการตามขั้นตอนได้ ถ้ากำหนดปัญหาผิดพลาด ขั้นตอนต่อไปก็ย่อมผิดพลาด ตามมาด้วย

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๒๔

๒ . การพัฒนาทางเลือก ในการตัดสินใจที่ตื้นนั้นจำเป็นต้องมีทางเลือกหลายทางในแต่ละทางเลือกจะต้องมีคุณภาพที่สามารถนำมาปฏิบัติให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ได้

๓ . การวิเคราะห์ทางเลือก หมายถึง เมื่อมีทางเลือกหลายทางแล้ว ขั้นตอนนี้เป็น การวิเคราะห์ทางเลือกที่มีอยู่หลายทาง โดยการใช้เทคนิคต่าง ๆ เข้าช่วย เช่น ข้อมูลที่เกี่ยวข้องต่างๆ การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break even analysis)

๔ . ทำการตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจอย่างเด็ดขาดภายหลังจากได้วิเคราะห์อย่างละเอียดแล้ว จึงจะทำการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลเช่นเดียวกัน ไม่ว่าผู้ตัดสินใจจะใช้แนวทางใดก็ตาม หากตั้งอยู่บนหลักเหตุผลและความถูกต้องของการวิเคราะห์จะช่วยให้การตัดสินใจในแต่ละครั้งมีคุณภาพมากขึ้น

การตัดสินใจระบบเปิด (Opened Decision System)

การตัดสินใจระบบเปิดมีความสำคัญต่อผู้บริหารที่ตัดสินใจในสิ่งแวดล้อมที่สลับซับซ้อน และมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ เช่น สภาพความต้องการของสังคม สภาพการณ์ทางเศรษฐกิจ สถานการณ์ทางการเมือง กฎหมาย นโยบายทางการค้า แนวโน้มของธุรกิจการคำนึงถึงคู่แข่ง

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางการบริหาร ประกอบด้วยปัจจัยด้านกลุ่มต่างๆ ในองค์การ ได้แก่ คณะกรรมการบริหาร ผู้แทนแรงงาน กลุ่มพนักงาน กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มที่ไม่เป็นทางการ ลักษณะการตัดสินใจผู้บริหารองค์การประกอบด้วย โครงสร้างทางการบริหาร จุดมุ่งหมายขององค์กรประเพณีปฏิบัติ วัฒนธรรมองค์กรการเมือง เศรษฐกิจ สังคมกฎ ระเบียบ ข้อบังคับทางกฎหมายด้านตัวบุคคลในองค์การได้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานทั่วทั้งองค์กร ลักษณะและนิสัยส่วนตัวของผู้ตัดสินใจ พื้นฐานเดิมและประสบการณ์

ขั้นตอนในการตัดสินใจ

ในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง บางครั้งสามารถปฏิบัติได้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย แต่บางครั้งก็ไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย เหตุที่ไม่สำเร็จตามเป้าหมายนั้นมีปัจจัยหลายประการ และปัจจัยต่าง ๆ นั้นคือ ปัญหาซึ่งจะต้องทำการตัดสินใจ เลือกปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหานั้นๆ ดังนั้น

ขั้นตอน ของ การ ตัดสินใจ (Process in Decision - Making) จึง มี กระบวนการดังนี้

๑. สภาพของปัญหาหรือเรื่องที่กำลังพิจารณาเพื่อหาทางแก้ไขมีภาวะของปัญหาเกิดขึ้น ปัญหา คือ ความแตกต่างระหว่างสภาวะที่เกิดขึ้นจริงๆ กับสภาวะที่เราตั้งเป้าหมายไว้หรือสิ่งที่ ควรจะเป็นปัญหาคือการที่กิจการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

๒. ทำการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อให้ทราบสาเหตุ การวิเคราะห์ปัญหาเป็นเรื่องของการพิจารณาถึงเป้าหมายที่มีการเปลี่ยนแปลงจากมาตรฐาน หรือมีการหันเหออกจากวิถีทางที่ควรจะเป็นและการพิจารณาปัญหานั้นจะต้องสามารถ ระบุสาเหตุที่แท้จริง ได้ การวิเคราะห์ปัญหามี ๒ อย่าง คือการวิเคราะห์ปัญหาอย่างไม่มีระเบียบ แบบแผน และ การวิเคราะห์ปัญหาอย่างมีระเบียบ แบบแผน

๓. สามารถระบุสาเหตุที่แท้จริงได้เป็นการพิจารณาปัญหาในลักษณะไม่มีระเบียบแบบแผน ที่แน่นอน วิธีนี้อาจผิดพลาดได้ง่ายและหากพบปัญหาใหม่ๆ ที่ไม่เคยพบมาก่อนมักจะใช้เวลา

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๒๕

และอาจวิเคราะห์ปัญหาออกมาผิดพลาดได้ และเมื่อเหตุการณ์ผ่านไปนานแล้วก็ลืม และไม่ทราบว่าตอนที่คิดแก้ปัญหาที่นั้นคิดอย่างไรมีเหตุผลอะไร จึงได้ตัดสินใจทำไปอย่างนั้นการวิเคราะห์ปัญหาอย่างมีระเบียบแบบแผนนั้นต้องอาศัยความรู้ความชำนาญและการคิดอย่างมีเหตุผล (Logical thinking) เช่นเดียวกัน

๔. คิดค้นหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีต่างๆ เราจะต้องทราบสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาเสียก่อน ซึ่งกระทำได้โดยการวิเคราะห์ปัญหาแต่ละปัญหาไม่เหมือนกัน เพราะแตกต่างกันตามสภาพขนาด นโยบาย เป้าหมาย วิธีดำเนินงานของกิจการสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ ตลอดจนสภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองในการแก้ปัญหาใหม่ๆ ถึงแม้ว่าจะพบสาเหตุแล้วก็ตามบางครั้งก็ไม่อาจคิดหาวิธีแก้ไขได้โดยง่ายเท่าใดนัก หรือบางทีคิดวิธีแก้ไขได้ก็ติดขัดด้วยอุปสรรคบางประการที่ไม่สามารถแก้ปัญหาได้

๕. การตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุดโดยทั่วไปแล้วบางครั้งผู้บริหารส่วนมากมีวิธีการเลือกสิ่งใดสิ่งหนึ่งจากหลายสิ่งโดยอาศัยความพอใจใช้ราคาเป็นหลักหรือใช้ความนิยมของคนทั่วไปเป็นแนวทาง ฯลฯ ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการที่ไม่มีระบบแน่นอนในทางวิชาการหรือวงการธุรกิจจะเลือกตามความชอบความชอบการอย่างเดียวกันไม่ได้จะต้องดูด้วยว่าถ้าเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วสิ่งนั้นจะให้ประโยชน์มากกว่าสิ่งอื่นๆ จริงหรือไม่และจะมีผลเสียประการใดตามมาการตัดสินใจเลือกนั้นถ้าจะให้ดีมีระบบต้องสามารถเปรียบเทียบสิ่งที่จะเลือกนั้นออกมาเป็นตัวเลขให้ได้ถึงแม้ว่าสิ่งนั้นจะเป็นของที่วัดได้หรือวัดค่าไม่ได้ก็ตามตัวเลขที่ใช้เปรียบเทียบนั้นอาจเป็นรูปคะแนนน้ำหนักหรือจำนวนเงินจำนวนหน่วยซึ่งมีการชี้วัดที่ชัดเจนเพื่อนำมาพิจารณา

อุปสรรคในการตัดสินใจ

อุปสรรคในการตัดสินใจนั้นอาจเกิดขึ้นได้ซึ่งเนื่องมาจากปัจจัยหลายประการ เช่น

๑. การตัดสินใจแต่ละครั้งจะต้องคำนึงถึงตัวบทกฎหมาย ระเบียบ ประเพณี ศีลธรรม อันดีงาม และวัฒนธรรมการทำงานของคนในองค์การ
๒. การตัดสินใจแต่ละครั้งจะต้องคำนึงถึง ทรัพยากรทางการบริหาร
๓. การตัดสินใจแต่ละครั้งจะต้องคำนึงถึงเวลา ความเร่งด่วน
๔. การตัดสินใจแต่ละครั้งจะต้องคำนึงถึงข้อผูกพัน หรือคำมั่นสัญญาในครั้งก่อนๆ
๕. การตัดสินใจแต่ละครั้งจะต้องคำนึงถึง ข้อเท็จจริงที่มีอยู่ข้อจำกัดที่เหตุผลเช่น เวลา ข้อมูล ความสามารถทรัพยากรที่มีจำกัดข้อจำกัด ขององค์การเช่น จริยธรรม การสนับสนุนจากผู้อื่น โครงสร้างองค์การความร่วมมือและความเห็นพ้องต้องกัน ข้อจำกัดของการตัดสินใจ ข้อจำกัดส่วนบุคคล ได้แก่ สติลล์ การตัดสินใจ - อารมณ์ และ ความต้องการได้รับการยกย่องยอมรับทางเลือกในการตัดสินใจ เช่น การค้นหาทางเลือกที่ให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

ข้อจำกัดของการตัดสินใจของผู้บริหาร (Constraints on Leader Decision Making)

การตัดสินใจขององค์การขึ้นอยู่กับบุคคลหลายฝ่ายเพราะไม่สามารถตัดสินใจได้ด้วยบุคคลเพียงคนเดียว บางครั้งมีความคิดเห็นแตกต่างกันหลากหลาย ต้องมีการรวมกันเพิ่มการตัดสินใจ ที่

เพิ่ม มาก ขึ้น การเลือกตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ได้แก่ การพิจารณาลำดับขั้นตอนของการตัดสินใจ ตาม กระบวนการ ตัดสินใจ การ พิจารณา สภาพแวดล้อม การตัดสินใจเน้นที่ประสิทธิภาพของการตัดสินใจ การรวมอำนาจการตัดสินใจเป็นสิ่งที่อาจทำให้การตัดสินใจผิดพลาดได้ง่าย เพราะมีข้อมูลเพื่อการตัดสินใจน้อย ขาดความคิดเห็นจากบุคคลฝ่ายต่างๆ มีผลประโยชน์มากมายเข้ามาเกี่ยวข้อง มีเป้าหมายและค่านิยมที่แตกต่างกัน และความไม่เห็นด้วยทำให้เกิดความขัดแย้งในผลประโยชน์ ดังนั้น ผู้บริหารควรทำความร่วมมือกันในการตัดสินใจ เพื่อให้ผลประโยชน์ ลงตัวการตัดสินใจที่ดีควรดำเนินตามกระบวนการตัดสินใจดังกล่าวข้างต้นเสมอด้วยความระมัดระวัง แต่ในบางครั้งก็อาจมีปัญหาจากการตัดสินใจที่ผิดพลาดอันเนื่องมาจากสาเหตุดังนี้

๑. การเบี่ยงเบนที่ไม่ปรากฏออกมาให้เห็น (Psychological biases) หมายถึง การเบี่ยงเบนผิดพลาดไปโดยที่ไม่มีเอกสารหรือตัวเลขยืนยันได้ ประกอบด้วยความเบี่ยงเบน ๓ แบบคือ

๒. การตัดสินใจผิดเพราะไม่สามารถควบคุมบางอย่างได้ (Illusion of control) หมายถึง การที่คนเรามีความเชื่อว่าไม่สามารถควบคุมได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้น มีความเชื่อมั่นในตนเองว่าคงไม่ทำอะไรผิดพลาด หรือคำนึงถึงแต่ในด้านดีโดยไม่ได้นึกถึงความล้มเหลวหรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้

๓. ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น (Framing effect) หมายถึง การตัดสินใจผิดที่เกิดการ เบี่ยงเบน เพราะมีการกำหนดและคาดคะเนความสำเร็จและความล้มเหลวออกมา จึงทำให้เกิดขอบเขตจำกัด การตัดสินใจเพราะผลของความสำเร็จและความล้มเหลวมีเท่า ๆ กัน

๔. การเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Discount the future) หมายถึง การประเมินทางเลือก โดยให้ความสำคัญกับผลที่จะเกิดในระยะสั้นเท่านั้น การตัดสินใจมีความสำเร็จมีผลในระยะสั้นมากกว่าระยะยาว เพราะระยะยาวอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้

๕. ข้อจำกัดด้านเวลา (Time pressures) หมายถึง การมีเวลาในการตัดสินใจน้อย เพราะในภาวะการณ์ปัจจุบันต้องการความเร่งด่วนในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมอย่างรวดเร็ว การตัดสินใจที่มีคุณภาพในเวลาอันจำกัดเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก ผู้บริหารควรมีการวางแผนในระยะยาวไว้ก่อนล่วงหน้าโดยเน้นที่ข้อมูลปัจจุบันที่มีอยู่ และการตัดสินใจโดยมีผู้เชี่ยวชาญเข้ามาเกี่ยวข้องให้คำแนะนำรวมทั้งพิจารณาถึงความเห็นที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งกันที่อาจจะเกิดขึ้น

๖. การตัดสินใจโดยเน้นที่ความพอใจและการยอมรับของคนในองค์กร (Social Realities) หมายถึง การตัดสินใจโดยกลุ่มหรือการตัดสินใจร่วมกันของคนในองค์กร (Decision making in groups) ซึ่งทำให้การตัดสินใจถูกต้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ได้โดยเฉพาะวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ๆ ต้องการการตัดสินใจโดยบุคคลหลายฝ่ายหรือกลุ่มคน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรเข้าใจว่าจะตัดสินใจอย่างไรและจะปรับปรุงการตัดสินใจอย่างไรโดยใช้กลุ่มเข้ามาช่วยในการตัดสินใจ

การบริหารการตัดสินใจโดยกลุ่ม (Managing group decision making)

การตัดสินใจโดยกลุ่มบางครั้งก็มีปัญหาเนื่องจากมีบุคคลหลายฝ่ายเข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้นผู้บริหารจึงควรทำการตัดสินใจโดยกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพได้โดย คำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

๑. ความเป็นผู้นำ (Leadership style) หมายถึง การตัดสินใจโดยพยายามหลีกเลี่ยงการถูกครอบงำโดยคนใดคนหนึ่ง คือสนับสนุนให้สมาชิกในกลุ่มทุกคนได้แสดงความคิดเห็นกันอย่าง

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๒๗

หลากหลายโดยไม่เป็นการรับฟังแต่เพียงฝ่ายเดียว และเน้นการคำนึงถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้มากที่สุดเข้าถึงตัวปัญหาให้มากที่สุด

๒. หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง (Constructive conflict) หมายถึง การตัดสินใจบางครั้งก็มีความขัดแย้งกันในการคิดเห็นของคนแต่ละคนในด้านความรู้ ความคิด มุมมองของแต่ละคน ความขัดแย้งต่าง ๆ เกิดได้หลายชนิดคือ (Cognitive conflict) หมายถึง ความขัดแย้งกันในการรู้ความเข้าใจในปัญหานั้นมุมมองในปัญหาแตกต่างกันและ (Affective conflict) หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดจากอารมณ์ความโกรธ ความไม่พอใจต่าง ๆ ดังนั้นในการตัดสินใจจึงต้องคำนึงถึงตัวงานมากกว่าตัวบุคคล

การตัดสินใจโดยกลุ่มประกอบด้วยการให้ความสำคัญกับองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ๓ ด้าน คือด้านความเป็นผู้นำของกลุ่มในการตัดสินใจ ความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น และการสร้างความคิดริเริ่ม ทั้งสามองค์ประกอบนี้จะทำให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังรูป

การสร้างความขัดแย้งเนื่องมาจาก

๑. ข้อกำหนดของกฎหมาย

๒. คำนึงถึงงาน

๓. ความไม่เป็นส่วนตัว

๔. ใช้วิธีที่มีเล่ห์เหลี่ยม

ความเป็นผู้นำ

๑. หลีกเลี่ยงการครอบงำ

๒. ส่งเสริมให้ได้ผลการตัดสินใจ

๓. หลีกเลี่ยงการตัดสินใจตามความพอใจของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

๔. คำนึงถึงเป้าหมาย

การตัดสินใจโดยกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ

ความคิดริเริ่ม

๑. มีความคิดริเริ่ม

๒. หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์

๓. ให้เสนอความคิดเห็นออกมาให้หมด

๔. การผสมผสานความคิดเห็น

การส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่ม (Encouraging creativity)

การตัดสินใจที่ดีคือการส่งเสริมให้เกิดการแสดงความคิดเห็นที่จะแก้ปัญหา เทคนิคในการให้มีความคิดริเริ่มมากที่สุดคือ การระดมสมอง (Brainstorming) หมายถึงการให้กลุ่มคนเหล่านั้นแสดงความคิดเห็นให้มากที่สุดเกี่ยวกับปัญหานั้นมากเท่าที่จะทำได้ ในสภาพแวดล้อมของการระดมสมองควรมีสภาพที่ไม่เป็นทางการ ไม่มีวิกฤตกดดันโดยปล่อยให้ไปอย่างธรรมชาติที่สุด แสดงความคิดเห็นอย่างกว้าง ๆ ให้ได้ปริมาณของความคิดมาก ๆ ร่วมกันระหว่างบุคคลต่าง ๆ หลีกเลี่ยงความขัดแย้งกันอันทำให้เกิดวิกฤตในที่ประชุมหลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ (avoid criticizing) ควรแสดง

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๒๘

ความคิดเห็นออกมา (exhaust ideas) และผสมผสานความคิดเห็นของแต่ละคนเข้าด้วยกัน (combine ideas)

ประโยชน์ของการตัดสินใจโดยกลุ่ม (Potential advantages of using a group)

๑. การตัดสินใจโดยกลุ่มทำให้ได้ข้อมูลมาก (information) เพราะเกิดจากความคิดเห็นของคนหลายฝ่ายที่แตกต่างกัน และมีประสบการณ์และความชำนาญในด้านต่าง ๆ

๒. ทำให้ได้แนวความคิดหลายแนวทางในการแก้ปัญหา (a great number of perspectives) บางครั้งอาจเป็นแนวคิดที่ไม่คาดคิดมาก่อน

๓. ทำให้เป็นการกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มอย่างแรงกล้า (intellectual stimulation) ในสิ่งแปลกใหม่มีใช้เพียงแค่นี้เพื่อใช้ในการตัดสินใจในครั้งนั้น

๔. ทำให้ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกิดความเข้าใจว่าทำไมจึงตัดสินใจอย่างนั้น (Understand)

๕. การตัดสินใจโดยกลุ่มเป็นข้อผูกพันที่มีร่วมกันระหว่างบุคคลต่าง ๆ ในการผลักดันให้การทำงานประสบผลสำเร็จตามที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว (commitment)

การตัดสินใจด้วยการสร้างความร่วมมือ

การสร้างความร่วมมือ (Coalition Building) หมายถึง การสร้างความตกลงสำหรับการตัดสินใจที่สลับซับซ้อน การร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารหลายคนที่เห็นด้วยกับเป้าหมาย ลำดับความสำคัญของปัญหาบุคคลจากสายงานแผนกต่าง ๆ ผู้เชี่ยวชาญและกลุ่มภายนอกมีความเห็นพ้องต้องกันในการตัดสินใจมีความร่วมมือกันเกิดขึ้น เพื่อให้มีการพิจารณาปัญหาร่วมกันสร้างความร่วมมือในการแก้ปัญหาาร่วมกันและ ทำให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย

นอกจากนี้ การตัดสินใจนับว่าเป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขององค์กร อาจแบ่งผู้บังคับบัญชาออกได้ ๒ ประเภท คือ

๑. ผู้บังคับบัญชาที่มีความกล้าในการตัดสินใจและมีความกล้าที่จะยอมรับผลที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจนั้นและพร้อมรับผิดชอบ

๒. ผู้บังคับบัญชาที่ไม่กล้าตัดสินใจ และไม่กล้ารับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของตนการตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญและแสดงออกถึงความสามารถของภาวะผู้นำ ผู้นำบางคนได้รับการยอมรับนับถืออย่างสูง แต่ผู้นำบางคนได้รับคำติเตียนว่าเป็นผู้ไม่กล้าตัดสินใจ และสั่งการแบบทำไปเฉพาะวันหนึ่งๆ เท่านั้น ความสำคัญของการตัดสินใจของผู้นำมีผลกระทบต่อบุคคลจำนวนมาก หากผู้นำตัดสินใจได้ถูกต้อง ย่อมได้รับการยกย่องและยอมรับ การตัดสินใจเป็นจุดเริ่มต้นที่จะดำเนินการทุกอย่างในองค์การความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การจึงขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของนักบริหารผู้นำหรือผู้รับผิดชอบในองค์การนั้น ๆ ทั้ง สั้นความไม่แน่นอนข้อมูลจำกัดมีอุปสรรคข้อจำกัดมากเกิด ความขัดแย้งการมีส่วนร่วมในเป้าหมายที่แตกต่างกันความคิดเห็นค่านิยม และประสบการณ์ ต่างกันการสร้างร่วมมือกันการพิจารณาาร่วมกันในการตีความปัญหาและเป้าหมายการแสดงความคิดเห็นร่วมกันการลำดับความสำคัญของปัญหาร่วมกันการค้นหา

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๒๕

แนวความคิดและทางเลือก การสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหาพฤติกรรมการตัดสินใจการเลือกทางเลือกที่เป็นที่ยอมรับกันทั้งสองฝ่ายความร่วมมือกันในการตัดสินใจ

การตัดสินใจโดยตัวบุคคลและกลุ่ม (Decision Making by Individuals and Groups) การตัดสินใจโดยบุคคลเพียงคนเดียว (Individuals Decision Making) เป็นการตัดสินใจโดยคนเดียวจะทำให้เกิดความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพในการตัดสินใจ มักจะใช้ธุรกิจขนาดย่อมที่มีผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของกิจการ และเป็นผู้ที่ใกล้ชิดปัญหาและทราบข้อมูลได้ดีกว่า

การตัดสินใจโดยกลุ่ม (Group Decision Making) เป็นการตัดสินใจที่ยืดหยุ่นงาน และคณะกรรมการเป็นผู้ร่วม ตัดสินใจเป็นการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อใดก็ตามที่ต้องการความร่วมมือผู้บริหาร จึงควรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม ดังนั้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จึงจำเป็นสำหรับองค์การในอนาคต อย่างไรก็ตามในการตัดสินใจโดยคนเดียวหรือกลุ่มนั้นผู้บริหารจะเป็นที่จะต้องพิจารณา ความสลับซับซ้อนของปัญหาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจด้วย ซึ่งความสลับซับซ้อนของปัญหา

แบบของการตัดสินใจแบ่งออกได้เป็น

๑. การตัดสินใจอย่างมีแผน (programmed decision)

๒. การตัดสินใจอย่างไม่มีแผน (non programmed decision)

๑. การตัดสินใจอย่างมีแผน (programmed decision) เป็นการตัดสินใจที่ซ้ำ ๆ กันหลายครั้งเป็นเรื่องที่หาเป็นประจำวันมีแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน เป็นระเบียบและข้อบังคับ มีการกำหนดวัตถุประสงค์มาตรฐาน แนวปฏิบัติ กฎเกณฑ์และนโยบายต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อช่วยให้การตัดสินใจง่ายขึ้นมีแนวปฏิบัติเพื่อให้ผู้ที่ทำงานยึดถือเป็นหลักมีเกณฑ์กำหนดไว้เป็นกรอบการตัดสินใจ

๒. การตัดสินใจอย่างไม่มีแผน (non - programmed decision) เป็นการตัดสินใจในเรื่องพิเศษนอกเหนือจากเหตุการณ์ปกติ เป็นเรื่องที่มีภูมิความสลับซับซ้อน เกิดขึ้นอย่างปัจจุบันทันด่วนอยู่นอกขอบเขตซึ่งระเบียบข้อบังคับ กฎเกณฑ์และนโยบาย ผู้ตัดสินใจจะต้องใช้ความสามารถในการแก้ปัญหา ใช้ความคิดริเริ่ม ใช้ดุลพินิจ และประสบการณ์อย่างมากในการตัดสินใจ เพื่อเป็นเรื่องใหม่ต้องการแก้ปัญหาใหม่ ๆ มีลักษณะที่ตัดสินใจครั้งเดียวหรือหลายครั้ง หรือมีปัญหาใหม่เกิดขึ้นโดยไม่สามารถกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ และระเบียบข้อบังคับ นอกจากนี้ยังอาจมีความเกี่ยวพันถึงอนาคตระยะยาวด้วย

การตัดสินใจในปัจจุบันส่วนใหญ่จะมีการตัดสินใจแบบที่ไม่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า การตัดสินใจในสภาพแวดล้อมปัจจุบันมีปริมาณเพิ่มขึ้นและมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ดังความสัมพันธ์ในรูปต่อไปนี้

ประเภทของการตัดสินใจ

การตัดสินใจสามารถแบ่งได้เป็นประเภทต่าง ๆ ของการตัดสินใจ ดังนี้

๑. การตัดสินใจแบบมีโครงสร้าง (Structure) บางครั้งเรียกว่าแบบกำหนดไว้ล่วงหน้า เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ จึงมีมาตรฐานในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาอยู่แล้ว

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๓๐

โดยวิธีการในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดจะถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เช่น การหา ระดับสินค้าคงคลังที่เหมาะสมหรือการเลือกกลยุทธ์ในการลงทุนที่เหมาะสมที่สุด เมื่อมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้เกิดค่าใช้จ่ายต่ำที่สุดหรือเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด การตัดสินใจแบบโครงสร้างนี้จึงมักใช้ แบบจำลองทางคณิตศาสตร์ ความรู้ทางด้านวิทยาการการจัดการ การวิจัยเพื่อการดำเนินงาน เข้ามาใช้ เป็นต้น ตัวอย่างของการตัดสินใจ ได้แก่ การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับสินค้าคงคลัง การวิเคราะห์งบประมาณ การตัดสินใจด้านการลงทุน ระบบการจัดส่ง เป็นต้น

๒. การตัดสินใจแบบไม่เป็นโครงสร้าง (Unstructured) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหา ที่มีรูปแบบไม่ชัดเจนหรือมีความซับซ้อน จึงไม่มีแนวทางในการแก้ปัญหาแน่นอนเป็นปัญหาที่ไม่มี ระเบียบวิธีแก้ไว้อย่างชัดเจนว่าต้องทำอะไรบ้าง การตัดสินใจกับปัญหาลักษณะนี้ จะไม่มีเครื่องมือ

๓. การตัดสินใจแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi structure) เป็นการตัดสินใจแบบผสมระหว่าง โครงสร้างและไม่เป็นโครงสร้าง ปัญหาแบบกึ่งโครงสร้างนี้จะใช้วิธีแก้ปัญหาแบบมาตรฐานและ การพิจารณาโดยมนุษย์รวมเข้าไว้ด้วยกัน คือ มีลักษณะเป็นกึ่งโครงสร้าง แต่มีความซับซ้อนมากขึ้น ขั้นตอนจึงไม่ชัดเจนว่าจะมีขั้นตอนอย่างไร ปัญหาบางส่วนเขียนเป็น

แบบจำลองทางคณิตศาสตร์ได้ แต่ปัญหาบางส่วนไม่สามารถเขียนออกมาในรูปของ แบบจำลองได้ เช่น การทาสัญญาทางการค้า การกำหนดงบประมาณทางการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

องค์ประกอบของการตัดสินใจ

การตัดสินใจมีองค์ประกอบที่ต้องพิจารณามี ๔ ประการคือ

๑. ผู้ทำการตัดสินใจ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะการตัดสินใจจะดีหรือไม่ขึ้นกับ บุคคลผู้ตัดสินใจเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้ตัดสินใจจำเป็นต้องมีข้อมูล มีเหตุผล มีค่านิยมที่ถูกต้อง สอดคล้อง ต่อการบรรลุเป้าหมายของการ แต่ในบางครั้งถ้าผู้ทำการตัดสินใจขาดข้อมูลที่ถูกต้องขาด เหตุผล และมีค่านิยมที่มาสอดคล้องแล้วจะทำให้ผลของการตัดสินใจไม่ดีพอได้ ผู้ทำการตัดสินใจ บางเรื่อง ต้องมุ่งสู่การตัดสินใจเป็นกลุ่มบางเรื่องบางกรณีก็ตัดสินใจโดยคนๆ เดียว ดังนั้นผู้บริหารจึง ต้อง วิเคราะห์สถานการณ์ให้ถูกต้อง

๒. ประเด็นปัญหาที่ต้องตัดสินใจ เป็นองค์ประกอบที่สองที่ต้องให้ความสำคัญ ปัญหาที่ ต้องตัดสินใจนั้นจำแนกได้หลายประการ

๓. ทางเลือกต่าง ๆ ที่บรรลุเป้าหมายได้ เป็นองค์ประกอบที่สามที่ต้องคำนึง ผู้บริหารต้อง พยายามที่จะค้นหาทางเลือกที่ดีกว่าอยู่เสมอและสร้างทางเลือกให้มากกว่า ๒ ทางเลือก ใน ปัจจุบัน การบริหารองค์การมุ่งสู่การสร้างทางเลือกสู่การผลิตสินค้าและบริการที่ถูกลงกว่า มี คุณภาพสูงกว่า มีความรวดเร็ว มีการบริการที่ประทับใจมากกว่า นอกจากนี้ควรจะสร้างทางเลือก เพื่อมุ่งสู่การเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อองค์การอีก ด้วย

๔. สภาพการณ์ที่ทำการตัดสินใจ ในการตัดสินใจจำเป็นต้องคำนึงถึงสภาพการณ์ที่ทำการ ตัดสินใจเป็นแบบใด ซึ่งมี ๓ ประการ ได้แก่ สภาพการณ์ที่แน่นอน เป็นสภาพการณ์ที่ผู้ทำการ

ตัดสินใจ ทราบทางเลือกต่างๆ และทราบถึงผลที่จะเกิดขึ้นของแต่ละทางเลือกอย่างดีด้วย การตัดสินใจดังกล่าว ย่อมมีโอกาสถูกต้องมากที่สุด เช่น ตัดสินใจนำเงินฝากธนาคารย่อมคำนวณดอกเบี้ยได้ชัดเจนใน ระยะสั้นและระยะยาว สภาพการณ์ที่เสี่ยง เป็นสภาพการณ์ที่ผู้บริหารตัดสินใจ ทราบทางเลือกต่างๆ และทราบโอกาส ความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้นผู้บริหารจะตัดสินใจเมื่อโอกาสที่จะได้รับผลประโยชน์ มากกว่าเสียประโยชน์ การตัดสินใจในสภาพการณ์เสี่ยงผู้ทำการตัดสินใจต้องเรียนรู้ทำความเข้าใจ เรื่องทฤษฎีความน่าจะเป็นและแขนงการตัดสินใจ และสภาพการณ์ที่ไม่แน่นอน เป็นสภาพการณ์ ที่ผู้ทำการตัดสินใจอาจทราบทางเลือกต่างๆ แต่ไม่ทราบผลที่อาจจะเกิดขึ้นในแต่ละทางเลือกโดยไม่ สามารถคาดคะเนความน่าจะเป็นของแต่ละทางเลือกภายใต้ สภาพการณ์ดังกล่าว ผู้ทำการตัดสินใจ จึงไม่ควรตัดสินใจใดๆ ลงไปจนกว่าจะมีข้อมูลสารสนเทศที่น่าเชื่อถือมากกว่าที่มีอยู่

ความสำคัญของการตัดสินใจ

การตัดสินใจ (Decision Making) เป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร การตัดสินใจ เปรียบเสมือนหัวใจของการปฏิบัติงานและบริหารงาน ทั้งนี้เพราะการตัดสินใจจะมีอยู่ในแทบทุก ขั้นตอนและทุกกระบวนการของการทำงาน แม้แต่บุคคลทั่วไปก็ไม่ว่าจะเป็นการเลือกชุดที่จะใส่ เวลาที่จะออกจากบ้าน เส้นทางที่จะใช้เดินทาง เป็นต้น แต่ดูเหมือนว่าการตัดสินใจในเรื่องทั่วๆ ไปเหล่านี้เป็นเรื่องที่ไม่ต้องพิจารณาอะไรมากมายนัก แม้ตัดสินใจแล้วผิดพลาดก็สามารถแก้ไขได้ ไม่ยาก แต่ถ้าเรื่องที่ตัดสินใจนั้นเป็นเรื่องใหญ่ ซึ่งหมายถึง เรื่องที่หากตัดสินใจแล้วผิดพลาดจะเกิดความเสียหายมากหรือแก้ไขได้ยาก การตัดสินใจในเรื่องใหญ่ๆ เหล่านี้ควรต้องพิจารณาให้รอบคอบ ก่อนที่จะตัดสินใจลงไป ทั้งนี้การตัดสินใจในบางเรื่องของบุคคลอาจหมายถึงชีวิตหรืออนาคตของบุคคลนั้น ทานองเดียวกันกับการตัดสินใจในบางเรื่องของผู้นำ หรือผู้บริหารอาจหมายถึงความอยู่รอดหรือไม่ ของกลุ่ม ของหน่วยงาน หรือขององค์การ เป็นต้น

การตัดสินใจของผู้บริหารมีความสำคัญกว่าการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานเพราะ เหตุผลดังนี้

๑. การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงมีผลกว้างและรุนแรงกว่าการตัดสินใจของผู้บริหารในระดับต่ำกว่า

๒. การตัดสินใจของผู้บริหารมีผลกระทบต่อการดำเนินงาน การปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ ทุกระดับหน้าที่และตัวบุคคล

๓. การตัดสินใจของผู้บริหารมีผลกระทบต่อการสังคม และสภาพแวดล้อมภายในองค์การและวิถีชีวิต ของพนักงาน

๔. การตัดสินใจของผู้บริหารมีผลต่อภายนอกองค์กร เช่นในด้านของภาพพจน์ขององค์การทัศนคติที่บุคคลภายนอกมีต่อองค์การ

กระบวนการตัดสินใจ (Decision-Making Process)

กระบวนการตัดสินใจประกอบด้วยการพิจารณาปัญหา การวิเคราะห์ปัญหาวิกฤติ การรวบรวมข้อมูลและประเมินสถานการณ์ การค้นหาทางเลือกในการตัดสินใจ การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด การติดตามผลภายหลังการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่เป็นกระบวนการ (Process) และต้องมีการพิจารณาข้อมูลต่างๆ อย่างรอบคอบ จากนั้นจึงทำการกำหนดทางเลือกและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดขึ้นมาและนำไปสู่ การปฏิบัติต่อไป ซึ่งแนวความคิดของนักวิชาการได้แบ่งขั้นตอนการตัดสินใจไว้มีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน โดยทั่วไปกระบวนการตัดสินใจจะมีความแตกต่างกันในด้านการจัดกลุ่มของแต่ละขั้นตอน สำหรับกระบวนการตัดสินใจ^{๑๑๗} ดังนี้

๑. การกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา สำหรับขั้นตอนแรกของการตัดสินใจจะเป็นการกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาให้เกิดความชัดเจนก่อน ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรบางครั้งยากต่อการระบุมาจากสาเหตุใด เช่น องค์กรประสบปัญหาเกี่ยวกับต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นซึ่งอาจเกิดขึ้นจากหลายสาเหตุ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องทำการศึกษาวิเคราะห์เพื่อระบุและกำหนดปัญหาให้ชัดเจนว่าเกิดจากสาเหตุอะไร โดยทั่วไปการแบ่งประเภทของปัญหา ได้แก่ ปัญหาที่เป็นมาตั้งแต่อดีตและปัญหามีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้นในอนาคต ปัญหาที่ทราบล่วงหน้าว่าจะเกิดขึ้นและควรเตรียมการป้องกันหรือปัญหาเฉพาะด้านเป็นปัญหาที่เกิดจากสาเหตุเดียว และสามารถแก้ไขสำเร็จได้ง่าย เป็นต้น ดังนั้นการกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาจึงเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร

๒. การกำหนดทางเลือกต่างๆ ที่จะใช้แก้ปัญหา เมื่อผู้บริหารสามารถกำหนดปัญหาได้ชัดเจนแล้ว โดยจะต้องมีการกลั่นกรองข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัปัญหาทั้งหมด เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรเพื่อค้นหาปัจจัยต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบของปัญหาที่มีระดับความรุนแรงแตกต่างกัน ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดจะถูกนำมากำหนดเป็นทางเลือกเพื่อแก้ไขปัญหา ทางเลือกที่กำหนดในขั้นตอนนี้อาจมีหลายทางเลือก เช่น ทางเลือกในการแก้ปัญหาต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นอาจเกิดขึ้นได้ตั้งแต่การปรับวิธีการทำงานของฝ่ายผลิต การฝึกอบรมทีมงานเพื่อเพิ่มทักษะการผลิต การปรับปรุงการออกแบบผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

๓. การประเมินผลทางเลือกต่างๆ ที่ได้กำหนด หลังจากวิเคราะห์ปัญหา ทำการกำหนดทางเลือกต่างๆ ที่จะใช้แก้ปัญหา จากนั้นจึงทำการประเมินผลทางเลือกต่างๆ ซึ่งเป็นแนวทางการนำปัญหาไปสู่การแก้ไข ในขั้นตอนนี้ผู้ตัดสินใจจะวิเคราะห์และประเมินว่าทางเลือกใดสามารถแก้ไขปัญหา ได้ดีที่สุด ทางเลือกใดควรจะดำเนินการก่อนและหลัง มีการใช้กระบวนการซึ่งน้ำหนักเพื่อพิจารณาถึง ผลดีและผลเสียในแต่ละทางเลือกด้วย นอกจากนี้จะต้องพิจารณาด้วยว่าการตัดสินใจในทางเลือกหนึ่ง ย่อมส่งผลกระทบต่อปัญหาอื่นๆ ตามมาได้ ดังนั้นควรวิเคราะห์และประเมินทางเลือก

^{๑๑๗} ชุนกรรณ์ กุณพลบุตร, หลักการจัดการและองค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๙) หน้า ๕๐-๕๒.

อย่างรอบคอบ สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นจะเป็นการพิจารณาปัญหาจากภายในองค์กรมากกว่าภายนอก เช่น บุคลากร อุปกรณ์ขาดแคลน แนวทางแก้ไขสามารถทำได้โดยการ เพิ่มบุคลากรการจัดซื้ออุปกรณ์เพิ่ม เป็นต้น

๔. การตัดสินใจเลือกที่เหมาะสมที่สุด เป็นการนำเอาทางเลือกต่างๆ มาเปรียบเทียบ ว่าทางเลือกใดจะเหมาะสมและเป็นไปได้มากกว่ากัน เช่น องค์กรมีเงินทุนไม่เพียงพออาจใช้ ทางเลือกที่เป็นไปได้มากที่สุด คือ การกู้ยืมจากภายนอก การนำเงินกำไรสะสมมาใช้ เป็นต้น

๕. ดำเนินการตามทางเลือกที่ตัดสินใจ เป็นการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดและมีความ เหมาะสมมากที่สุด จากนั้นจึงนำผลการตัดสินใจสู่การปฏิบัติและประเมินผลต่อไป

๖. ประเมินผลที่เกิดจากทางเลือกนั้นๆ การประเมินผลเป็นการพิจารณาคุณค่าของ ผลงาน และความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ และมาตรฐานที่ได้เลือกจาก ทางเลือกที่ตัดสินใจ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องทำการเปรียบเทียบผลงานกับเกณฑ์ และมาตรฐานก่อนว่ามีความแตกต่างหรือไม่ และความแตกต่างนั้นมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด จะก่อให้เกิดความเสียหายหรือไม่มากน้อยเพียงใด โดยตีค่าของความแตกต่างนั้นจากผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นว่า เป็นผลดีหรือผลเสียต่อองค์กรอย่างไร

สถานการณ์ของการตัดสินใจ

ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ เพราะเป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาหรือการดำเนินงาน ต่างๆ อยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารจะเผชิญกับสถานการณ์ในการตัดสินใจที่แตกต่างกันไป ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น

๑. สถานการณ์ตัดสินใจภายใต้ความแน่นอน (Certainty Decision – Making)
๒. สถานการณ์ตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน (Uncertainty Decision – Making)
๓. สถานการณ์ตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง (Risk Decision – Making)

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร

๑. วัฒนธรรมและความเชื่อของบุคคล (Belief)
๒. ประสบการณ์และการรับรู้ในอดีต (Experience)
๓. อคติและความลำเอียง (Bias)

เครื่องมือที่ใช้ในการตัดสินใจ

การพยากรณ์เชิงปริมาณตัวเลขในเชิงปริมาณ (Quantitative Forecasting) เป็นวิธีการทางคณิตศาสตร์ช่วยในการวิเคราะห์ตัวเลข สถิติ รายงานทางการเงิน เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจที่มีเหตุผล และมีตัวเลขยืนยันการวิเคราะห์ตัวเลขในอดีตจะช่วยให้การตัดสินใจผิดพลาดน้อยลง นอกจากการใช้แนวคิดในเชิงปริมาณช่วยในการวางแผนตัดสินใจแล้วการใช้ประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมาเป็นเครื่องมือทางการตัดสินใจจะช่วยให้หลีกเลี่ยงปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้รวมทั้งการตัดสินใจอย่างมีหลักการตามแนวคิดทางวิชาการ เช่น การแสวงหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องโดยเป็นข้อมูลที่เป็นปัจจุบันมีความเชื่อถือได้ และเพียงพอต่อการตัดสินใจ การพิจารณาทางเลือกหลาย ๆ ทางเพื่อให้เกิดแนวความคิดกว้างขวางอาจจะโดยการระดมสมอง (Brain Storming) หรือ การบริหาร

แบบมีส่วนร่วม (Participative Management) การพิจารณาเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียความได้ประโยชน์ การเสียประโยชน์จากทางเลือกต่าง ๆ แล้วจึงทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด

การตัดสินใจ (Decision - Making)

การตัดสินใจทางการบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน ที่ต้องการการตัดสินใจ ก่อนที่จะมีการกำหนดแผนการต่าง ๆ เพื่อนำไปปฏิบัติ การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับการเลือก หรือไม่เลือกอนุมัติ หรือไม่อนุมัติการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติ หรือการกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อยึดถือปฏิบัติ

การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง การเลือกที่ต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบในการนำไปสู่ผลลัพธ์ที่น่าพอใจ ไม่ก่อให้เกิดปัญหาตามมาภายหลังเป็นการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับของบุคคลต่าง ๆ

กลยุทธ์การตัดสินใจ

ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ควรมีกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับเป็นหลักในการตัดสินใจโดยเลือกวิธีการตัดสินใจอย่างมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

๑. ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจในสถานการณ์ปัจจุบัน สภาพความเป็นจริงศักยภาพของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

๒. ผู้บริหารยอมรับว่าปัญหาที่ต้องตัดสินใจ เป็นปัญหาที่แท้จริงมิใช่ผลกระทบหรือผลข้างเคียงของปัญหา การระบุปัญหาให้ชัดเจน การระบุถึงสาเหตุของปัญหา

๓. ผู้บริหารจะต้องแสวงหาทางเลือกหลาย ๆ ทางในการแก้ปัญหา การค้นหาปัญหาตามแนวทางต่าง ๆ ที่มีมากกว่าหนึ่งหรือสองแนวทาง

๔. ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเลือกแนวทางที่น่าจะเหมาะสมที่สุด เป็นที่ยอมรับมากที่สุด มีความเป็นไปได้มากที่สุดอันจะนำไปสู่ความร่วมมือเป็นอย่างดี

เทคนิคการตัดสินใจเชิงปริมาณ

เทคนิคการตัดสินใจเชิงปริมาณเป็นเทคนิคที่ใช้สถิติ ตัวเลข ตัวแบบทางคณิตศาสตร์ เข้ามาใช้ในการตัดสินใจเพื่อให้การตัดสินใจถูกต้องและเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม สำหรับเทคนิค การตัดสินใจเชิงปริมาณที่สำคัญ ได้แก่ เทคนิคแขนงการตัดสินใจและเทคนิคผลตอบแทนที่คาดหวัง ส่วนเทคนิคการตัดสินใจเชิงปริมาณอื่นๆ นอกจากเทคนิคแขนงการตัดสินใจและเทคนิคผลตอบแทนที่คาดหวัง ได้แก่ การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน โปรแกรมเส้นตรง การวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น

สำหรับเทคนิคการตัดสินใจเชิงปริมาณในเอกสารนี้ จะนำเสนอเฉพาะเทคนิคด้านแขนงการตัดสินใจและเทคนิคผลตอบแทนที่คาดหวัง ดังนี้

๑. แขนงการตัดสินใจ (Decision tree) หรือการตัดสินใจแบบแขนงต้นไม้ แขนงการตัดสินใจเป็นเทคนิควิธีในการตัดสินใจในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด จาก หลายๆ ทางเลือก โดยผู้บริหารจะทำนายโอกาสที่จะเกิดขึ้นหรือความน่าจะเป็นในแต่ละทางเลือกที่ แตกต่างกัน เมื่อนาผลตอบแทนในแต่ละแขนงการตัดสินใจคูณกับความน่าจะเป็นในแต่ละแขนง การตัดสินใจ ผู้ตัดสินใจก็สามารถทราบผลของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคตแขนงการตัดสินใจเป็นเทคนิคหรือ

เครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำการตัดสินใจ ในสถานการณ์ที่ต้องเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งและระบุความน่าจะเป็นในอนาคตด้วย โดยมูลค่า ของผลตอบแทนที่จะได้รับนั้น ผู้บริหารจะนำมาใช้ในการพิจารณาจากค่าคาดหวังสูงสุดที่จะได้รับ จากทางเลือกเหล่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การตัดสินใจระยะยาวที่มีความสำคัญต่อองค์การอย่างสูง เนื่องจากองค์การจะต้องมีการลงทุนในด้านการเพิ่มแรงงาน เครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์ เป็นต้น ดังนั้นการตัดสินใจทางเลือกที่ให้ประโยชน์ต่อองค์การสูงสุดจึงเป็นทางเลือกที่เหมาะสม สำหรับ กระบวนการในการหาแนวทาง การตัดสินใจมาใช้มีแนวทาง ได้แก่ มีการกำหนดทางเลือกที่ต้องการ ตัดสินใจขึ้นมาก่อนอย่างน้อย ๒ ทางเลือก จากนั้นจึงทำการกำหนดเหตุการณ์และความน่าจะเป็น ที่สามารถเกิดขึ้นได้ การกำหนดค่าทางเลือกต่างๆ เป็นตัวเงิน การคำนวณค่าคาดหวังของแต่ละ ทางเลือกและการเลือก ทางเลือกที่ดีที่สุด ตามลำดับ

๒. ผลตอบแทนที่คาดหวัง (Payoff matrix)

เป็นเทคนิคที่ช่วยให้ผู้ตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่มีความเสี่ยง โดยกำหนดความ น่าจะเป็น (Probability) ให้กับสถานการณ์ต่างๆ ผู้ตัดสินใจสามารถคำนวณผลตอบแทนที่คาดหวัง และตัดสินใจทางเลือกที่ให้ผลตอบแทนสูงสุด

เทคนิคการตัดสินใจเชิงคุณภาพ

การตัดสินใจเชิงคุณภาพ เป็นเทคนิคที่ไม่ได้นำตัวเลขหรือแบบทางคณิตศาสตร์มาช่วย ในการตัดสินใจแต่เป็นการใช้ทักษะความรู้ สติปัญญา และประสบการณ์ของผู้จัดทำ การตัดสินใจ เป็นสำคัญ การตัดสินใจเชิงคุณภาพ ๔ เทคนิค ได้แก่ การระดมสมอง มติเอกฉันท์ เทคนิคเดลฟาย และ กลุ่มคุณภาพ รายละเอียด ดังนี้

๑. การระดมสมอง เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลที่เก่าแก่ที่สุดวิธีหนึ่งและมีประสิทธิภาพที่ ก่อให้เกิดความคิดแปลกใหม่ เนื่องจากเป็นเทคนิคที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดจินตนาการและก่อให้เกิด ความคิด ที่กว้างขวาง เป็นวิธีประสานความคิดโดยมุ่งแก้ไขปัญหาใดปัญหาหนึ่ง และทำให้เกิด ความคิดดีๆ ที่หลากหลายมากขึ้น การระดมสมองที่ดีจำเป็นต้องสนับสนุนให้บุคลากรเสนอความ คิดเห็น โดย ไม่ถูกขัดจังหวะถูกโต้แย้งหรืออธิบายความหมายเพิ่มเติม โดยปล่อยให้คิดอย่างอิสระ กระตุ้นให้มี ข้อคิดเห็นมากขึ้น การระดมสมองมีหลักที่สำคัญ คือ จะไม่มีการตัดสินความคิดที่ สมาชิกเสนอ ทุกความคิดจะไม่มี การนำไปวิพากษ์วิจารณ์หรือประเมินค่าก่อนจะนำความคิดที่เสนอ ออกมาทั้งหมดก่อน จะต้องมีการยอมรับความคิดที่แปลกใหม่ และเป็นการให้ได้จำนวนความคิด มากกว่าเน้นคุณภาพ ของความคิด ยิ่งได้ความคิดมากโอกาสได้ความคิดดีๆ ก็มีมากขึ้น

๒. มติเอกฉันท์ การตัดสินใจโดยทั่วไปจะใช้หลักเสียงส่วนใหญ่หรือเสียงข้างมากเป็นเกณฑ์ ในการตัดสินใจ ในกรณีที่มีการใช้เสียงแบบพวกมากลากไปหรือคนส่วนมากอาจใช้เหตุผลสู้กับคน ส่วน น้อยไม่ได้ ดังนั้นเพื่อให้มีการใช้เหตุผลอย่างไตร่ตรองก็ควรจะมีอภิปรายวิพากษ์วิจารณ์กันอย่าง รอบคอบทุกแง่มุมแล้ว พยายามที่หักล้างด้วยเหตุผลจนกระทั่งทุกฝ่ายทุกคนมีความเห็นเป็นแบบมติ เอกฉันท์ หรือ การเห็นพ้องต้องกันจะทำให้ไม่เกิดภาวะผู้ชนะและผู้แพ้แต่อย่างใด การตัดสินใจโดย มติเอกฉันท์มีการหลักสำคัญ คือ ใช้เหตุผลให้เสนอข้อคิดเห็นของตนเองให้แจ่มแจ้งและมีเหตุผล

ที่สุดและต้องฟังปฏิกิริยาจากคนอื่น ๆ ด้วยไม่เน้นการแพ้ชนะ แต่เน้นชนะร่วมกัน คิดเห็นหลักการอภิปรายเหมือนกันไม่เปลี่ยนใจง่าย ๆ ใครที่คิดมีข้อมูลดีก็ควรจะเข้าร่วมในการแสดงความคิดเห็น

๓. เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) เป็นเทคนิคที่คิดค้นวิธีเสาะหาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ โดยเสาะหาความคิดเห็นที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มคนเกี่ยวกับความเป็นไปในอนาคตในเรื่องเกี่ยวกับเวลา ปริมาณ และสภาพที่ต้องการจะให้เป็น เน้นการเสาะหาความคิดเห็นด้วยการสอบถามแทนการเรียกประชุม มีหลักการที่สำคัญ คือ ผู้เชี่ยวชาญ ที่เข้าร่วมใช้วิธีการเสนอความคิดเห็นโดยตอบสนองแบบสอบถาม ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมโครงการ จะไม่ทราบว่ามีผู้ใดเข้าร่วมโครงการด้วยและไม่ทราบ คำตอบของผู้เชี่ยวชาญอื่น และผู้เชี่ยวชาญ จะทราบตำแหน่งของคำตอบของตนเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดและมีสิทธิเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นที่ไว้ไว้แต่เดิมแต่ต้องระบุเหตุผลประกอบ การดำเนินการของ เทคนิคเดลฟาย เริ่มจากผู้วิจัยคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมโครงการหลังจากนั้นออกแบบสอบถาม ๔ รอบ ซึ่งรอบแรกเป็นคานาคำตอบของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดมาให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนให้น้ำหนัก รอบที่สาม เป็นการนำคำตอบของผู้เชี่ยวชาญที่ได้แบบมาในรอบที่สาม มาเปรียบเทียบกับค่าน้ำหนักของคำตอบ ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้ทบทวนคำตอบของตน ส่วนในรอบที่สี่เป็น การนำคำตอบที่ได้รับจากรอบที่สามมาให้ผู้เชี่ยวชาญทบทวนอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งคำตอบที่ได้รับจาก การวิจัยนี้ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการกำหนดเป็นแนวทางเพื่อการตัดสินใจต่อไป

๔. กลุ่มคุณภาพ เป็นการตัดสินใจโดยใช้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งโดยทั่วไปมักจะคุ้นชื่อกันในรูปแบบกลุ่มควบคุมคุณภาพเป็นการตัดสินใจโดยกลุ่มคนขนาดเล็ก ในสถานที่เดียวกันและมีงานลักษณะเดียวกันมารวมตัวกันอย่างอิสระเพื่อทากิจกรรมเดียวกับการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนาซึ่งกันและกันภายใต้รอบอำนาจหน้าที่ของกลุ่มเป็นไปโดยสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานอันจะส่งผลให้มีการปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานของหน่วยงาน หลักการที่สำคัญของกลุ่มคุณภาพ คือ เป็นกลุ่มขนาดเล็กประมาณ ๓-๑๐ คน ทำงานในสถานที่เดียวกัน และทำงานในลักษณะเดียวกัน มีการรวมตัวอย่างเต็มใจและอิสระไม่มีการบังคับ มีการประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาประจำ การประชุมดังกล่าวก่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองในกลุ่ม และเป็นการร่วมกันในการคิดและการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาของทีมงาน

ทฤษฎีการตัดสินใจของโบโน (Edward de Bono)

Edward De Bono เป็นนักจิตวิทยาที่ได้เสนอแนวคิด Parallel Thining หมายถึงการมองปัญหาต่าง ๆ นั้นแม้ว่าเป็นเรื่องเดียวกัน ปัญหาเดียวกัน แต่มีมุมมองได้หลายลักษณะ หมายถึงการตัดสินใจไม่ควรมองเพียงวิธีเดียว แต่ควรแยกกระบวนการออกเป็นแนวทางย่อย ๆ พร้อม ๆ กัน เสมือนหมวก ๖ ใบ แต่ละใบมีสีที่แตกต่างกัน ส่งผลให้แนวคิดต่างกัน หมวกสีขาว (White Hat) หมายถึงการตัดสินใจอย่างเป็นกลาง ปราศจากอคติ หมวกใบนี้จะคิดถึงเรื่องข้อเท็จจริงและตัวเลข สีขาวเป็นสีที่ชี้ให้เห็นถึงความเป็นกลาง จึงเกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริง จำนวนตัวเลข เมื่อสวมหมวกสีนี้ จะหมายความว่าที่ประชุมต้องการข้อเท็จจริงเท่านั้น โดยปกติเรามักจะใช้หมวกขาวตอนเริ่มต้นของ

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๓๗

กระบวนการคิดเพื่อเป็นพื้นฐานของความคิดที่กำลังจะเกิดขึ้น แต่เราก็ใช้หมวกขาวในตอนท้ายของกระบวนการได้เหมือนกัน เพื่อทำการประเมิน อย่างเช่นข้อเสนอโครงการ ต่าง ๆ ของเราเหมาะสมกับข้อมูลที่มีอยู่หรือไม่

หมวกสีแดง (Red Hat) หมายถึงการตัดสินใจด้วยความโกรธ โทสะ เป็นเรื่องเกี่ยวกับอารมณ์ หมายถึง ความรู้สึกสัญชาตญาณและลางสังหรณ์ เมื่อสวมหมวกสีนี้ เราสามารถบอกความรู้สึกของตนเองว่าชอบ ไม่ชอบ ดี ไม่ดี มีการใช้อารมณ์ ความคิดเชิงอารมณ์ ซึ่งส่วนใหญ่การแสดงอารมณ์จะไม่มีเหตุผลประกอบ หรือการตระหนักรู้ โดยฉับพลัน นั่นก็คือ เรื่องบางเรื่องที่เคยเข้าใจในแบบหนึ่ง อยู่ ๆ ก็เกิดเข้าใจในอีกแง่มุมหนึ่ง ซึ่งการตระหนักรู้แบบนี้จะทำให้เกิดงานสร้างสรรค์ การค้นพบทางวิทยาศาสตร์ หรือวิธีคิดทางคณิตศาสตร์แบบก้าวกระโดด ความคิดความเข้าใจในสถานการณ์โดยทันที เป็นผลจากการใคร่ครวญอันซับซ้อนที่มีพื้นฐานจากประสบการณ์ เป็นการตัดสินใจที่ไม่อาจให้รายละเอียดหรืออธิบายได้ด้วยคำพูด เช่นเวลาที่คุณจำเพื่อนคนหนึ่งได้ คุณก็จำได้ในทันที

หมวกสีดำ (Black Hat) หมายถึงการตัดสินใจด้วยแนวคิดที่เป็นลบ มองโลกในแง่ร้าย หมวกสีดำ เป็นหมวกคิดที่เป็นธรรมชาติและสอดคล้องกับวิธีการคิดของตะวันตกมาก หมวกสีดำช่วยชี้ให้เราเห็นว่าสิ่งใดผิด สิ่งใดไม่สอดคล้องและสิ่งใดใช้ไม่ได้ มันช่วยปกป้องเราจากการเสียเงินและพลังงาน ช่วยป้องกันไม่ให้เราทำอะไรอย่างโง่เขลาเบาปัญญาและผิดกฎหมาย หมวกสีดำ เป็นหมวกคิดที่มีเหตุผลเสมอ เพราะในการวิพากษ์วิจารณ์หรือวิเคราะห์สิ่งใดจะต้องมีการคิดแบบเป็นเหตุเป็นผลรองรับ ไม่มีอารมณ์มาเกี่ยวข้อง ในการประเมินสถานการณ์ในอนาคตของเรานั้น ต้องขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของเราเองและของผู้อื่นด้วย

หมวกสีเหลือง (Yellow Hat) หมายถึงการตัดสินใจด้วยการคิดในทางบวก คิดทางที่ได้ประโยชน์ หมายถึง การคาดการณ์ในทางบวก ความคิดเชิงบวก เป็นการมองโลกในแง่ดี การ มองที่เป็นประโยชน์ เป็นการคิดที่ก่อให้เกิดผล หรือทำให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นได้ การคิดเชิงบวกเป็น การเปิดโอกาสให้พัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ความคิดเชิงลบอาจป้องกันเราจากความ ผิดพลาด ความเสี่ยงและอันตรายที่อาจเกิดขึ้น ดังนั้น การคิดเชิงบวกต้องผสมผสานความสงสัย ใคร่รู้ ความสุข ความต้องการและความกระหายที่จะหาสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นหรือไม่เป็นตัวแทนของ การแสวงหาทางเลือกอย่างมีความหวัง พร้อมทั้งทดลองปฏิบัติเพื่อหาข้อมูลประกอบการตัดสินใจ

หมวกสีเขียว (Green Hat) หมายถึงการตัดสินใจที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ หมายถึง ความคิดนอกกรอบที่มีความสัมพันธ์กับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเกี่ยวข้องโดยตรงกับการเปลี่ยนแปลงแนวคิดและมุมมองซึ่งปกติมักถูกกำหนดจากระบบความคิดของประสบการณ์ดั้งเดิมและความคิดนอกกรอบนั้นจะอาศัยข้อมูลจากระบบของตัวเราเอง โดยเมื่อสวมหมวกสีนี้ จะแสดงความคิดใหม่ ๆ เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น การคิดอย่างสร้างสรรค์ เป็นตัวแทนของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใหม่ ๆ ซึ่งเปรียบเสมือนต้นไม้ที่ให้ความสดชื่น ผู้บริหารจะใช้หมวกสีนี้เมื่อมีความคิดใหม่ ๆ แตกต่างจากแนวทางเดิม เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้กับการปรับปรุง สร้างสรรค์และพัฒนา

หมวกสีฟ้า (Blue Hat) หมายถึงการตัดสินใจในภาพรวมกว้างทั้งหมดทุกส่วนกัน ประเมินถึงผลลัพธ์ หมายถึง การควบคุมและการบริหารกระบวนการ การคิดเพื่อให้เกิดความชัดเจนในเรื่องของความคิดรวบยอด ข้อสรุป การยุติข้อขัดแย้ง การมองเห็นภาพและการดำเนินการที่มีขั้นตอนเป็นระบบ เมื่อมีการใช้หมวกสีน้ำเงิน หมายถึง ต้องการให้มีการควบคุมสิ่งต่าง ๆ ให้อยู่ในระบบระเบียบที่ดีและถูกต้องหมวกสีน้ำเงินมักเป็นบทบาทของหัวหน้า ทาหน้าที่ควบคุมบทบาทของสมาชิก ควบคุมการดำเนินการประชุม การอภิปราย การทำงาน ควบคุมการใช้กระบวนการคิด การสรุปผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ อย่างไรก็ตามสมาชิก ก็สามารถสวมหมวกสีน้ำเงิน ควบคุมบทบาทของหัวหน้าได้เช่นกันเป็นตัวแทนของการควบคุมความคิดทั้งหมดหรือมุมมองในทางกว้างที่ครอบคลุมทุกสรรพสิ่งซึ่งเปรียบเหมือนท้องฟ้า ผู้บริหารที่ใช้หมวกนี้จะต้องอาศัยประสบการณ์เป็นอย่างมาก การตัดสินใจในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน Decision Making in Today's Environment

สภาพแวดล้อมขององค์กรในปัจจุบัน

ต้องการการเปลี่ยนแปลงมากโดยการใช้กลยุทธ์ใหม่ ๆ มีการปฏิรูปการทำงาน การปรับโครงสร้างการทำงาน การรวมกัน การลดขนาดองค์กร การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดกลุ่มใหม่

การตัดสินใจโดยผู้บริหาร Decisions made by leaders มีขอบเขตกว้างกว่า มีความสลับซับซ้อน และเกี่ยวข้องกับปัญหาทางอารมณ์ของบุคคล ต่าง ๆ มาก จะต้องกระทำอย่างรวดเร็ว

มีความแน่นอนของสภาพแวดล้อมน้อยมากและมีความชัดเจนในผลลัพธ์น้อย ต้องการความร่วมมือจากคนที่เกี่ยวข้องมากในการตัดสินใจ

กระบวนการตัดสินใจที่ไม่ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า Nonprogrammer Decision Making Process

ต้องการข้อมูลเพื่อการตัดสินใจมาจากบุคคลหลายฝ่าย

ต้องการเวลาและการสร้างความเชื่อถือในการทำให้ผู้อื่นเชื่อถือและยอมตามการตัดสินใจนั้น ต้องการข้อมูลที่มีคุณภาพและทันสมัยบนพื้นฐานการตัดสินใจ ต้องการความร่วมมือและคำแนะนำจากทีมงาน โดยปกติผู้ตัดสินใจมักเผชิญกับสถานการณ์ของการตัดสินใจในลักษณะต่าง ๆ ได้แก่

๑. การตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์ที่แน่นอน Certainty Decision Making

๒. การตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์เสี่ยง Risk Decision Making

๓. การตัดสินใจภายในสภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอน Uncertainty Decision Making

๔. การตัดสินใจภายใต้ความขัดแย้ง การตัดสินใจในแต่ละลักษณะมีความแตกต่างกัน ทำให้กระบวนการตัดสินใจที่นำมาใช้แตกต่างกับเนื่องจากความสลับซับซ้อนของปัญหา และความยากง่ายของปัญหา และความยากง่ายของปัญหา

กระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Process)

การตัดสินใจมีลักษณะเป็นกระบวนการการตัดสินใจต้องการความละเอียดอ่อนความมีเหตุมีผล และความถูกต้องเหมาะสมโดยผู้ตัดสินใจต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างทั้งด้านความรู้ และ

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๓๕

ประสบการณ์ หลักการ และทฤษฎี รวมทั้งข้อมูลต่าง ๆ ขั้นตอนและกระบวนการตัดสินใจมีความสำคัญต่อคุณภาพการตัดสินใจไม่น้อย ได้อธิบายถึงกระบวนการของการตัดสินใจไว้ด้วยกัน ๕ ขั้นตอน คือ

๑. การกำหนดปัญหา

๒. การกำหนดมาตรการสำหรับใช้ในการตัดสินใจ เป็นการระบุถึงลักษณะหรือปัจจัยต่างๆ ที่จะต้องใช้พิจารณาในการตัดสินใจ

๓. ลำดับความสำคัญของมาตรการหรือปัจจัยที่กำหนดไว้ว่าอะไรมีความสำคัญมากที่สุด และเรียงลำดับกันไว้ และถ้าเป็นไปได้ควรมีน้ำหนักคะแนนในแต่ละปัจจัยด้วยจะยังทำให้การตัดสินใจถูกต้องมากยิ่งขึ้น

๔. การกำหนดทางเลือกที่พอมีความเป็นไปได้ เมื่อมีทางเลือกแล้วขั้นตอนต่อไปเป็นการประเมินแต่ละทางเลือกว่ามีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร

๕. เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

นอกจากกระบวนการตัดสินใจดังกล่าวแล้ว แกรี เดสสเลอร์ (Gary Dessler) ได้กล่าวถึงการตัดสินใจไว้เป็น ๔ ขั้นตอน ได้แก่

๑. การระบุปัญหา เริ่มต้นด้วยผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจจะต้องวิเคราะห์และระบุปัญหาอย่างถูกต้องแล้วจึงจะสามารถดำเนินการตามขั้นตอนได้อย่างถูกต้องถ้ากำหนดปัญหาผิดพลาด ขั้นตอนต่อไปก็ย่อมผิดพลาดตามมาด้วย

๒. การพัฒนาทางเลือกในการตัดสินใจที่ตินั้นจำเป็นต้องมีทางเลือกหลายทางในแต่ละทางเลือกจะต้องมีคุณภาพที่สามารถนำมาปฏิบัติให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ได้

๓. การวิเคราะห์ทางเลือก หมายถึง เมื่อมีทางเลือกหลายทางแล้วขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์ทางเลือกที่มีอยู่หลายทางโดยใช้เทคนิคต่าง ๆ เข้าช่วย เช่น การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break even analysis)

๔. การตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจอย่างเด็ดขาดภายหลังจากได้วิเคราะห์อย่างละเอียดแล้วจึงจะทำการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

กระบวนการตัดสินใจมีหลายแนวทางมีความคล้ายคลึงกันและผลของการตัดสินใจเช่นเดียวกันไม่ว่าผู้ตัดสินใจจะใช้แนวทางใดในการตัดสินใจก็ตามหากตั้งอยู่บนหลักเหตุผลและความถูกต้องของการวิเคราะห์จะช่วยให้การตัดสินใจในแต่ละครั้งมีคุณภาพมากขึ้น

การตัดสินใจระบบเปิด (Opened decision system) เป็นการตัดสินใจแบบหนึ่งที่มีความสำคัญต่อผู้บริหารที่ตัดสินใจในสิ่งแวดล้อมที่สลับซับซ้อน และมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ เช่น การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ เช่น สภาพความต้องการของสังคม สภาพการณ์ทางเศรษฐกิจ สถานการณ์ทางการเมือง กฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ การคำนึงถึงคู่แข่งที่คำนึงถึงก่อนการตัดสินใจ

ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ

กลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๔๐

- คณะกรรมการบริหาร
- ผู้แทนแรงงาน กลุ่มพนักงาน
กลุ่มผู้บริหาร
- กลุ่มที่ไม่เป็นทางการ

ลักษณะการตัดสินใจของผู้นำ เช่น ตัดสินใจแบบรวดเร็วฉับพลันทันที ตัดสินใจแบบเชื่องช้า
ตัวบุคคลในองค์การ ผู้ใต้บังคับบัญชา

พนักงาน

ลักษณะและนิสัยส่วนตัวของผู้ตัดสินใจ พื้นฐานเดิม และประสบการณ์ที่ปรึกษาใกล้ชิด

องค์กร

เศรษฐกิจ

สังคม

การตัดสินใจทางธุรกิจเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้บริหารต้องคำนึงปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

๑. ลักษณะของปัญหาที่ต้องตัดสินใจ (decision problem) อาจประกอบด้วยความ
สลับซับซ้อนของปัญหา ความรุนแรงของปัญหา

๒. สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ (decision environment) ได้แก่ สภาพแวดล้อม
ทางการแข่งขัน สภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม

๓. คุณลักษณะของผู้ตัดสินใจ (Characteristic of the decision maker) ได้แก่ อุปนิสัย
ประสบการณ์ แนวความคิดของผู้ตัดสินใจ ความรู้ความสามารถของผู้ตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการบริหาร (Process of Administration) และเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร จะต้องกระทำจึงเป็นการเกี่ยวข้องอยู่กับการอำนวยการโดยตรง เพราะการตัดสินใจเป็นจุดสำคัญในการที่จะอำนวยการให้การบริหารดำเนินไปตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ในการวินิจฉัยสั่งการจะต้องคำนึงถึงข้อจำกัดและสภาพแวดล้อมอีกด้วย ความหมายของการตัดสินใจ การตัดสินใจ หรือการวินิจฉัย หมายถึง การเลือกดำเนินการที่เห็นว่าดีที่สุด จากทางเลือกหลาย ๆ ทางเพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง ตามที่ต้องการและในการใช้เหตุผลที่หามาได้จากการวิเคราะห์ปัญหาและการเลือกเอาทางแก้อันใดอันหนึ่งนั้นจะไม่ทำให้เกิดปัญหาแทรกซ้อนขึ้นมาอีก

ความสามารถในการหาทางเลือก จึงเป็นจุดสำคัญของการแก้ปัญหาอีกจุดหนึ่ง บางปัญหาเราอาจมองเห็นทางเลือกได้ชัดเจน แต่ในหลาย ๆ ปัญหาเราจะพบว่ามียุทธศาสตร์ทางเลือกหลายทางและแต่ละทางเลือกก็จะมีทั้งผลดีและผลเสียแตกต่างกัน ดังนั้นแนวทางสำหรับการตัดสินใจประกอบด้วย

๑. ต้องตั้งเป้าหมายไว้ก่อนว่า จะต้องการให้เกิดสภาพที่ต้องการในลักษณะอย่างไร อยู่ในวิสัย หรือไม่ที่จะแก้ไขให้คืนกลับ ไปสู่สภาพก่อนเกิดปัญหาโดยสมบูรณ์ หากไม่สามารถทำได้จะแก้ไขปัญหานี้อย่างไร

๒. พยายามระดมหาทางเลือกหลาย ๆ ทางจะโดยการขอความเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง หรือขอข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญทางวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับปัญหานี้

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๔๑

๓. วิเคราะห์ทางเลือกหรือชั่งน้ำหนักทางเลือกเหล่านั้น เพื่อประเมินดูว่าทางเลือกใดจะทำให้เกิดภาวะที่ต้องการมากที่สุดหรือเป็นไปได้มากที่สุด โดยมีความแน่ใจมากพอสมควรว่าจะไม่ทำให้เกิดปัญหาแทรกซ้อนหนักขึ้นกว่าเดิม โดยการพิจารณาข้อเสียของแต่ละทางเลือกประกอบกันไปด้วย

๔. เมื่อตัดสินใจทางเลือกแล้วต้องวางแผนดำเนินการ และแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

๕. ติดตามผลและประเมินการตัดสินใจแก้ปัญหา เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าไม่มีปัญหาอื่นใดเกิดขึ้นมาอีก หรือไม่เกิดผลกระทบจากการแก้ปัญหา

แบบของการตัดสินใจ

นักวิชาการได้แบ่งการตัดสินใจได้ ๒ ลักษณะ

ลักษณะที่ ๑ แบ่งออกได้ ๒ แบบ

๑. การตัดสินใจโดยใช้สามัญสำนึก ประสบการณ์ และความรู้สึกต่าง ๆ เป็นการตัดสินใจตามแนวทางการบริหารแบบเก่า ๆ ที่ใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นตัวอย่าง

๒. การตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล เป็นการตัดสินใจที่มีหลักการใช้เหตุและผลทำให้ผลการตัดสินใจมีความเหมาะสมถูกต้องมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะหากได้มีการใช้การวิเคราะห์ตัวเลขเชิงปริมาณเป็นเครื่องชี้วัดจะช่วยให้ผลการตัดสินใจถูกต้องมากยิ่งขึ้นมิใช่เป็นการคาดคิดเองแต่มีตัวเลขชี้บอกและวัดได้ในเชิงปริมาณ

ลักษณะที่ ๒ แบ่งออกได้ ๒ แบบ

๑. การตัดสินใจที่ได้มีการเตรียมมาก่อนล่วงหน้า เป็นการตัดสินใจที่มีการเตรียมข้อมูลเตรียมความพร้อมเพื่อการตัดสินใจ เตรียมการเจรจาต่อรองไว้ก่อน

๒. การตัดสินใจที่ไม่ได้เตรียมมาก่อนล่วงหน้า เป็นการตัดสินใจในปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างปัจจุบันทันด่วนไม่คาดคิดว่าเหตุการณ์จะเกิดขึ้น

ขั้นตอนในการตัดสินใจ (Process in Decision - Making)

ในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง บางครั้งก็สามารถปฏิบัติได้สำเร็จบรรลุเป้าหมายและบางครั้งก็ไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย เหตุที่ไม่สำเร็จตามเป้าหมายนั้นมีปัจจัยหลายประการและปัจจัยต่าง ๆ นั่นคือ ปัญหาซึ่งจะต้องทำการตัดสินใจเลือกปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหานั้น ๆ ดังนั้น ขั้นตอนของการตัดสินใจจึงมีกระบวนการดังนี้

๑. มีสถานะของปัญหาเกิดขึ้น

๒. ทำการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อให้ทราบสาเหตุ

๓. คิดหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีต่าง ๆ

๔. ตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุด

ดังนั้นในเรื่องการตัดสินใจจึงต้องมีการวิเคราะห์ปัญหาเสียก่อน แล้วจึงจะทำการตัดสินใจดังแผนภูมิต่อไปนี้

๑. สถานะของปัญหาหรือ เรื่องที่กำลังพิจารณาหาทางแก้ไข

๒. ทำการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาสาเหตุ

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๔๒

๓. สามารถระบุสาเหตุที่แท้จริงได้

๔. ค้นหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะแก้ไขสาเหตุของปัญหา

๕. ตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุด

ข้อ ๑ - ๓ คือ การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ข้อ ๔ - ๕ คือ การกำหนดตัดสินใจ

๑. มีภาวะของปัญหาเกิดขึ้น

ปัญหา คือ ความแตกต่างระหว่างสภาวะที่เกิดขึ้นจริง ๆ กับสภาวะที่เราตั้งเป้าหมายไว้หรือสิ่งที่ควรจะเป็น

ปัญหา คือ การที่กิจการไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือมาตรฐาน

องค์ประกอบของปัญหา

๑. มีมาตรฐานหรือเป้าหมายที่แน่นอน

๒. มีอะไรบางอย่างเกิดขึ้น

๓. มีการหันเหออกจากวิถีทางที่ควรจะเป็น

๔. ทำการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อให้ทราบสาเหตุ

๒. การวิเคราะห์ปัญหาเป็นเรื่องของการแยก หรือพิจารณาถึงเป้าหมายที่มีการเปลี่ยนแปลงจากมาตรฐานหรือมีการหันเหออกจากวิถีทางที่ควรจะเป็นและการพิจารณาปัญหานั้นจะต้องสามารถระบุสาเหตุที่แท้จริงได้ การวิเคราะห์ปัญหามี ๒ อย่างคือ การวิเคราะห์ปัญหาอย่างไม่มีระเบียบแบบแผน และการวิเคราะห์ปัญหาอย่างมีระเบียบแบบแผน

การวิเคราะห์ปัญหาอย่างไม่มีระเบียบแบบแผน

เป็นการพิจารณาปัญหาในลักษณะนึกคิดเอาเองไม่มีระเบียบแบบแผนที่แน่นอน วิธีนี้อาจพลาดได้ง่าย และหากพบปัญหาใหม่ ๆ ที่ไม่เคยพบมาก่อนมักจะใช้เวลาและอาจวิเคราะห์ปัญหาออกมาผิดได้และเมื่อเหตุการณ์ผ่านไปนานแล้วก็ลืมและไม่ทราบว่าตอนที่คิดแก้ปัญหาที่คิดอยู่นั้นคิดอย่างไร มีเหตุผลอะไรจึงได้ตัดสินใจทำไปอย่างนั้น

การวิเคราะห์ปัญหาอย่างมีระเบียบแบบแผน

การวิเคราะห์ปัญหาอย่างมีระเบียบแบบแผนนั้นก็ต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญ และการคิดอย่างมีเหตุผล (Logical thinking) เช่นเดียวกัน แต่ว่าดำเนินไปตามขั้นตอน อย่างมีระเบียบแบบแผน

๓. คิดหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีต่าง

ในการคิดหาวิธีการแก้ปัญหาที่เรานั้นเราจะต้องทราบสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาเสียก่อนซึ่งกระทำได้โดยการวิเคราะห์ปัญหา ปัญหาของแต่ละปัญหาไม่เหมือนกันเพราะแตกต่างกันในสภาพ ขนาด นโยบาย เป้าหมาย วิธีดำเนินงานของกิจการ สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร และสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ตลอดจนสภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ในการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ถึงแม้ว่าจะพบสาเหตุแล้วก็ตามบางครั้งก็ไม่อาจจะสามารถคิดหาวิธีแก้ไขได้โดยง่ายเท่าไรนัก บางทีคิดวิธีแก้ไขได้ก็ติดขัดด้วยอุปสรรคบางประการที่ไม่สามารถแก้ปัญหาได้

๔. การตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุด

โดยทั่วไปแล้ว บางครั้งผู้บริหารส่วนมากมีวิธีการเลือกสิ่งใดสิ่งหนึ่งจากหลายสิ่งโดยอาศัยความพอใจเป็นหลักบ้าง ใช้ราคาเป็นหลัก บ้างใช้ความนิยมของคนทั่วไปเป็นแนวทางบ้าง ฯลฯ ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการที่ไม่มีระบบแน่นอนในทางวิชาการหรือวงการธุรกิจจะเลือกตามความชอบความต้องการอย่างเดียวกันไม่ได้จะต้องดูด้วยว่าถ้าเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วสิ่งนั้นจะให้ประโยชน์มากกว่าสิ่งอื่น ๆ จริงหรือไม่ และจะมีผลเสียประการใดตามมา การตัดสินใจเลือกนั้น ถ้าจะให้ดีมีระบบ ต้องสามารถเปรียบเทียบสิ่งที่จะเลือกนั้นออกมาเป็นตัวเลขให้ได้ถึงแม้ว่าสิ่งนั้นจะเป็นของที่วัดได้ หรือวัดค่าไม่ได้ก็ตามตัวเลขที่ใช้เปรียบเทียบนั้นอาจเป็นรูปคะแนน น้ำหนัก หรือจำนวนเงินจำนวนหน่วย ซึ่งมีการชี้วัดที่ชัดเจนเพื่อนำมาพิจารณา

ข้อควรคำนึงถึงในการตัดสินใจ

อุปสรรคในการตัดสินใจนั้น อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งเนื่องมาจากปัจจัยหลายประการ เช่น

๑. การตัดสินใจแต่ละครั้ง จะต้องคำนึงถึงตัวบทกฎหมาย ระเบียบ และประเพณีตลอดจนศีลธรรมอันดีงาม

๒. การตัดสินใจแต่ละครั้ง จะต้องคำนึงถึงทรัพยากรทางการบริหาร

๓. การตัดสินใจแต่ละครั้ง จะต้องคำนึงถึงเวลา

๔. การตัดสินใจแต่ละครั้ง จะต้องคำนึงถึงข้อผูกพันหรือคำมั่นสัญญาในครั้งก่อนๆ

๕. การตัดสินใจแต่ละครั้ง จะต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงที่มีอยู่

ข้อจำกัดของการตัดสินใจของผู้นำ Constraints on Leader Decision Making ข้อจำกัดที่มีเหตุผลเช่น เวลา, ข้อมูล, ความสามารถ, ทรัพยากรที่มีจำกัด ทางเลือกในการตัดสินใจเช่น การค้นหาทางเลือกที่ให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ข้อจำกัดส่วนบุคคลเช่น สไตล์การตัดสินใจ อารมณ์และความต้องการได้รับการยกย่องยอมรับ ข้อจำกัดขององค์การเช่น จริยธรรม, การสนับสนุนจากผู้อื่น, โครงสร้างองค์กร, ความร่วมมือ และความเห็นพ้องต้องกัน

ปัจจัยที่สำคัญของการตัดสินใจ ข้อจำกัดทางด้านกฎหมาย บรรทัดฐานและจริยธรรม พื้นที่การยอมรับการตัดสินใจ บรรทัดฐานของสังคม อย่างไม่เป็นทางการ กฎระเบียบและนโยบายที่เป็นทางการการตัดสินใจขององค์การขึ้นอยู่กับบุคคลหลายฝ่ายที่บางครั้งไม่สามารถตัดสินใจได้ด้วยบุคคลเพียงคนเดียว เพราะเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายแผนก ความคิดเห็นแตกต่างกันมากมาย บางครั้งต้องมีการรวมกันเพิ่มการตัดสินใจที่เพิ่มมากขึ้น การเลือกตัดสินใจอย่างมีเหตุผลคือการพิจารณาลำดับขั้นตอนของการตัดสินใจตามกระบวนการตัดสินใจ การพิจารณาสภาพแวดล้อม การตัดสินใจแบบนี้เน้นที่ประสิทธิภาพของการตัดสินใจ การรวมอำนาจการตัดสินใจเป็นสิ่งที่อาจทำให้การตัดสินใจผิดพลาดได้ง่ายเพราะมีข้อมูลเพื่อการตัดสินใจน้อยและขาดความคิดเห็นจากบุคคลฝ่ายต่าง ๆ มีผลประโยชน์มากมายเข้ามาเกี่ยวข้อง มีเป้าหมายและค่านิยมที่แตกต่างกัน ความไม่เห็นด้วยทำให้เกิดความขัดแย้งในผลประโยชน์ ดังนั้นผู้บริหารควรหาความร่วมมือกันในการตัดสินใจ

การสร้างความร่วมมือ Coalition Building

การสร้างความร่วมมือหมายถึงการสร้างความตกลงสำหรับการตัดสินใจที่สลับซับซ้อน การร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารหลายคนที่เห็นด้วยกับเป้าหมายและลำดับความสำคัญของปัญหา บุคคลจากสายงานแผนกต่าง ๆ ผู้เชี่ยวชาญ และกลุ่มภายนอก มีความเห็นพ้องต้องกันในการตัดสินใจ ความร่วมมือกันเกิดขึ้นเพื่อให้มีการพิจารณาปัญหาร่วมกันและสร้างความร่วมมือในการแก้ปัญหา ร่วมกัน และทำให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย การตัดสินใจนับว่าเป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขององค์กร ถ้ามองในแง่การตัดสินใจแล้ว อาจแบ่งผู้บังคับบัญชาออกได้ ๒ ประเภท คือ

๑. ผู้บังคับบัญชาที่กล้าในการตัดสินใจ และกล้าที่จะยอมรับผลที่อาจเกิดขึ้น จากการตัดสินใจนั้น

๒. ผู้บังคับบัญชาที่ไม่กล้าตัดสินใจ และไม่กล้ารับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของตน การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญและแสดงออกถึงความสามารถของผู้บริหาร ผู้บริหารบางคนได้รับการยอมรับนับถืออย่างสูง แต่ผู้นำบางคนได้รับคำติเตียนว่าเป็นผู้ไม่กล้าตัดสินใจ และสั่งการแบบทำไปเฉพาะวันหนึ่ง ๆ เท่านั้น ความสำคัญของการตัดสินใจของผู้บริหารมีผลกระทบต่อบุคคลจำนวนมาก หากผู้บริหารตัดสินใจได้ถูกต้องและได้รับการยอมรับย่อมได้รับการยกย่องและยอมรับเป็นอย่างมาก การตัดสินใจเป็นจุดเริ่มต้นที่จะดำเนินการทุกอย่างในองค์กร ความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของนักบริหารหรือผู้รับผิดชอบในองค์กรนั้น ๆ ทั้งสิ้น

สาเหตุของความผิดพลาดของการตัดสินใจ การตัดสินใจบางครั้งอาจไม่ใช้การตัดสินใจที่ดีที่สุด ขึ้นอยู่กับรายละเอียดต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความผิดพลาดได้แก่

๑. การตัดสินใจที่ขาดข้อมูลที่ดี หรือมีข้อมูลไม่เพียงพอ
๒. การตัดสินใจที่มีเวลาจำกัด หรือเร่งรีบขาดความระมัดระวัง
๓. การตัดสินใจที่มีอิทธิพลอื่นเข้าครอบงำ
๔. การตัดสินใจบนความรู้สึก อารมณ์

ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support System)

ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support System) เป็นระบบย่อยในระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการโดยที่ระบบการสนับสนุนการตัดสินใจช่วยผู้บริหารให้สามารถตัดสินใจได้ถูกต้องมากยิ่งขึ้น ตัดสินใจได้ง่ายขึ้น ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ เป็นซอฟต์แวร์ที่ช่วยในการตัดสินใจในด้านการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การสร้างตัวแบบภายใต้ซอฟต์แวร์ ระบบสนับสนุนการตัดสินใจเป็นการประสานการทำงานระหว่างบุคลากรกับเทคโนโลยีทางด้านซอฟต์แวร์ โดยเป็นการกระทำโต้ตอบกันเพื่อแก้ปัญหาแบบไม่มีโครงสร้าง และอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้ใช้ ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุด เพื่อหาคำตอบที่ง่ายมีนัยวิเคราะห์การออกแบบเพื่อนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างถูกต้องตรงตามความต้องการ

ประโยชน์ของระบบสนับสนุนการตัดสินใจ

๑. พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานส่วนบุคคล โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๔๕

๒. พัฒนาประสิทธิภาพการแก้ไขปัญหา ช่วยให้ผู้ตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องมากขึ้น ยังสามารถช่วยแก้ปัญหาทั้งโครงสร้าง และปัญหาไม่มีโครงสร้างได้อีกด้วย

๓. ช่วยอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร DSS ที่ทำงานในลักษณะ Groupware ทำให้ผู้บริหารสามารถทำการปรึกษา ประชุม และเรียกใช้สารสนเทศเพื่อประกอบการตัดสินใจผ่านเทคโนโลยีเครือข่าย คอมพิวเตอร์ได้ ทำให้สะดวก ประหยัดเวลาและงบประมาณ

๔. ส่งเสริมการเรียนรู้หรือการฝึกหัด เมื่อใช้งานบ่อย ๆ

๕. เพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมองค์กร เนื่องจากการตัดสินใจถูกต้องทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น

ประเภทของระบบสนับสนุนการตัดสินใจ จำแนกตามผลลัพธ์ที่ได้ดังนี้

๑. ระบบสอบถามข้อมูล (File Drawer System) เป็นระบบสืบค้นข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ

๒. ระบบวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis System) เป็นระบบที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากหลายฐานข้อมูล

๓. ระบบแบบจำลองทางด้านการบัญชี (Accounting Model) ใช้งานด้านการวางแผนและการจัดทำงบประมาณ โดยคำนวณข้อมูลเพื่อประเมินผลลัพธ์โดยใช้ข้อกำหนดทางบัญชี

๔. ระบบแบบจำลองการนำเสนอ เป็นแบบจำลองที่ใช้ในการทำนายผลลัพธ์จากการตัดสินใจ

๕. ระบบคัดเลือกแนวทางการตัดสินใจที่ดีที่สุด (Optimization System) เป็นระบบที่ทำการคัดเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดบนพื้นฐานการคำนวณทางคณิตศาสตร์และช่วยกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด

๖. ระบบการให้คำแนะนำ (Suggestion System) เป็นการให้คำแนะนำจากการพิจารณาแนวทางการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด ควรใช้กับการแก้ปัญหาที่มีโครงสร้างสูง

การตัดสินใจภายใต้ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึงการตัดสินใจที่ทำให้เกิดแรงกดดันเป็นสองฝ่ายหรือมากกว่า ความขัดแย้งนั้นอาจเกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เป็นการตัดสินใจที่ทำได้ยากเพราะผลจากการตัดสินใจทำให้ฝ่ายหนึ่งพอใจ แต่อีกฝ่ายหนึ่งไม่พอใจเสมอ ผู้บริหารควรตัดสินใจ ที่ทำให้เกิดความขัดแย้งน้อยที่สุดหรืออาจประนีประนอมกันทั้งสองฝ่ายได้อย่างลงตัว หรือเกิดความไม่พอใจให้น้อยที่สุด

๑๑.๓ สรุปท้ายบท

กระบวนการตัดสินใจถือเป็นขั้นตอนหนึ่งอันนำไปสู่การวางแผนทางการบริหาร การตัดสินใจที่มีคุณภาพทำให้การบริหารในหน่วยงานนั้นเจริญก้าวหน้า โดยผู้ตัดสินใจกระทำด้วยความระมัดระวังเพื่อให้ผลของการตัดสินใจเป็นที่ยอมรับ และเป็นไปได้มากที่สุด มีผลกระทบน้อยที่สุด โดยคำนึงถึงทางเลือกต่าง ๆ ที่นำมาวิเคราะห์ทางเลือกเพื่อหาข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือก จนกระทั่งเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด โดยอาศัยข้อมูลเพียงพอและระยะเวลาในการตัดสินใจที่เพียงพอ

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๔๖

ผู้บริหารอาจใช้เทคนิคในการตัดสินใจในเชิงปริมาณเข้าช่วยให้การตัดสินใจถูกต้องยิ่งขึ้นโดยการพิจารณาจากข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ การคำนวณหาค่าตัวเลขที่ชี้บอกถึงการตัดสินใจได้เรียกว่า วิธีการเชิงปริมาณ (quantitative method) และปัญหาบางอย่างอาจเป็นปัญหาที่ไม่อาจวัดเป็นตัวเลขได้ ผู้ตัดสินใจต้องใช้ดุลยพินิจประกอบการตัดสินใจ รวมทั้งประสบการณ์ในอดีตช่วยให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

คำถามท้ายบท

๑. จงอธิบายความหมายของการบริหารพอสังเขป
๒. จงอธิบายความหมายการตัดสินใจพอสังเขป
๓. จงอธิบายกระบวนการตัดสินใจ แกรี่ เดสส์เลอร์ (Gary Dessler) พร้อมทั้งอธิบายขั้นตอนให้ถูกต้อง
๔. จงอธิบายขั้นตอนในการตัดสินใจ
๕. จงอธิบายอุปสรรคในการตัดสินใจ
๖. จงอธิบายข้อจำกัดของการตัดสินใจของผู้บริหาร
๗. จงอธิบายการบริหารการตัดสินใจโดยกลุ่ม
๘. จงอธิบายประโยชน์ของการตัดสินใจโดยกลุ่ม
๙. จงอธิบายแบบของการตัดสินใจแบ่งออกได้เป็น
๑๐. จงอธิบายประโยชน์ของระบบสนับสนุนการตัดสินใจ

เอกสารอ้างอิงประจำบท

- บรรยงค์ โตจินดา. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : รวมสาส์น. ๒๕๔๘
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร : บรรณา, ๒๕๔๐.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, กิ่งพร ทองใบ, สมชาย หิรัญกิตติ, สุพาตา สิริกุตตา และนุชนาฏ รามสมภพ.
นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : ธีระการพิมพ์และไซ
เท็กซ์ จำกัด. ๒๕๔๑.
- สมคิด บางโม. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : วิทย์พัฒน์, ๒๕๔๘.
- สุโขทัยธรรมาธิราช, มหาวิทยาลัย, การจัดการเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ ๓. นนทบุรี : สารติ จำกัด,
๒๕๔๖.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ ๖. นนทบุรี : ชวนพิมพ์.
๒๕๔๘.

แผนการจัดการเรียนรู้ ประจำบทที่ ๑๒

เรื่อง การวางแผนและการควบคุมงานบริหารแนวพุทธ

ก. เนื้อหาสาระที่ศึกษา

การวางแผนและการควบคุมงานบริหารแนวพุทธ

๑. การควบคุมงานบริหารแนวพุทธ
๒. หลักการบริหารเชิงพุทธ
๓. หลักพุทธธรรมที่ประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กร

ข. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เมื่อได้ศึกษาบทที่ ๑๒ จบแล้ว ผู้ศึกษามีความสามารถ

๑. อธิบายการควบคุมงานบริหารแนวพุทธ
๒. ยกตัวอย่างหลักการบริหารเชิงพุทธ
๓. วิเคราะห์การนำหลักพุทธธรรมที่ประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กร

ค. กระบวนการเรียนรู้

๑. อาจารย์ผู้สอนเกริ่นนำการวางแผนและการควบคุมงานบริหารแนวพุทธว่ามีความหมายความสำคัญ ความเป็นมาอย่างไร

๒. อาจารย์ผู้สอนกล่าวเปิดประเด็นซักถามผู้เรียนให้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้เกี่ยวกับการวางแผนและการควบคุมงานบริหารแนวพุทธโดยการตอบปากเปล่า เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้เรียนได้ตื่นตัวอยู่เสมอ

๓. คำถามใดที่ผู้เรียนตอบแล้วไม่ชัดเจนพอ ผู้สอนควรอธิบายประเด็นนั้น ๆ เพิ่มเติมเพื่อให้ผู้เรียนได้รับความรู้ที่ถูกต้อง

๔. ก่อนสอนทุกครั้ง อาจารย์ผู้สอนกระตุ้นให้ผู้เรียน เกิดความสนใจ มีความอยากรู้อยากเห็น

๕. อาจารย์ผู้สอนเสนอแนะให้ผู้เรียนศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมจากหนังสืออื่น ๆ

๖. เมื่อศึกษาแต่ละบทจบแล้ว อาจารย์ผู้สอนมอบหมายงานให้ผู้เรียนทุกคนไปทำแล้วนำมาส่งในสัปดาห์ต่อไป

๗. อาจารย์ผู้สอนอธิบายสรุป “การวางแผนและการควบคุมงานบริหารแนวพุทธ” อีกครั้ง เพื่อเป็นการทบทวนเนื้อหาสาระ แล้วผู้สอนสอบถามผู้เรียนในประเด็นที่ได้เรียนมาแล้ว เพื่อเป็นการประเมินผู้เรียนว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด

ง. แหล่งการเรียนรู้

๑. ห้องสมุดมหาวิทยาลัย
๒. หนังสือหรือตำราเกี่ยวกับรัฐศาสตร์/พุทธศาสตร์
๓. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

จ. สื่อการเรียนการสอน

๑. เอกสารประกอบการสอนวิชา การวางแผนและควบคุมงานบริหาร
๒. บอร์ดความรู้, หนังสือพิมพ์, นิตยสาร, และวารสารที่เกี่ยวกับการศึกษาของคณะสงฆ์
๓. ใบงาน/งานที่มอบหมายอื่น ๆ

ฉ. การวัดผลและประเมินผล

๑. ด้านความรู้ : ประเมินจากการตอบคำถาม/แสดงความคิดเห็น/ตรวจแบบทดสอบ
๒. ด้านทักษะ : ประเมินด้วยการสังเกตการนำเสนอผลงานเดี่ยว/งานกลุ่ม
๓. ด้านคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยม : ประเมินการสังเกตพฤติกรรม/การร่วมกิจกรรม/การแสดงความคิดเห็นในชั้นเรียน

บทที่ ๑๒

การวางแผนและการควบคุมงานบริหารแนวพุทธ

๑๒.๑ ความนำ

การบริหาร เป็นการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Getting things done through other people) เมื่อว่าตามคํานิยามนี้ การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่พระปัญจวัคคีย์ซึ่งทำให้เกิดพระสังฆรัตนะขึ้น เมื่อมีพระสังฆรัตนะเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้ พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์

๑๒.๒ การวางแผนและการควบคุมงานบริหารแนวพุทธ

๑. พุทธวิธีบริหาร

การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Getting things done through other people) เมื่อว่าตามคํานิยามนี้ การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่พระปัญจวัคคีย์ซึ่งทำให้เกิดพระสังฆรัตนะขึ้น เมื่อมีพระสังฆรัตนะเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้ พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์

วิธีการที่พระพุทธเจ้าทรงใช้ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ซึ่งดำรงสืบต่อมาจนถึงปัจจุบันเป็นเวลาว่า ๒,๕๐๐ ปีเป็นข้อมูลให้เราได้ศึกษาเรื่องพุทธวิธีบริหาร นอกจากนี้ยังมีพุทธพจน์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกระจายอยู่ในพระไตรปิฎก การศึกษาพุทธพจน์เหล่านั้นก็จะทำให้ทราบถึงพุทธวิธีบริหาร

การศึกษาพุทธวิธีบริหารในครั้งนี้ขอใช้หน้าที่ของนักบริหารเป็นกรอบในการพิจารณาหน้าที่ (Function) ของนักบริหารมีอยู่ ๕ ประการตามคำย่อในภาษาอังกฤษว่า POSDC

P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางเนื้องานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

O คือ Organization หมายถึง การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากร และการใช้คนให้เหมาะกับงาน

D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีภาวะผู้นำ

C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กรรวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กรเราจะพิจารณาพุทธวิธีบริหารในประเด็นที่เกี่ยวกับการวางแผนการจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนวยการและการกำกับดูแลตามลำดับดังต่อไปนี้

๒. พุทธวิธีในการวางแผน

เมื่อว่าตามคำนิยามและหน้าที่ของนักบริหารดังกล่าวมานี้ เราต้องยอมรับว่า หลังจากตรัสรู้ในวันเพ็ญกลางเดือน ๖ ซึ่งเป็นวันวิสาขบูชา พระพุทธเจ้าทรงประทับอยู่ตามลำพังพระองค์เดียวในชั้นนี้ยังไม่มีการบริหารในพระพุทธศาสนา การบริหารเกิดขึ้น เมื่อมีสมาชิกใหม่เข้ามาในพระพุทธศาสนา เหตุการณ์นี้เกิดขึ้นหลังจากพระพุทธเจ้าตรัสรู้ได้ ๒ เดือน นั่นคือ เมื่อพระพุทธเจ้าแสดงปฐมเทศนา แก่พระปัญจวัคคีย์ในวันอาสาฬหบูชา ท่านอัญญาโกณฑัญญะได้ดวงตาเห็นธรรมแล้วขอบวชเป็นพระภิกษุรูปแรกในพระพุทธศาสนา พระพุทธเจ้าทรงประทานการอุปสมบทแก่ท่านอัญญาโกณฑัญญะด้วยพุทธดำรัสว่า “เธอจงเป็นภิกษุมาเถิด ธรรมอันเรากล่าวดีแล้ว เธอจงประพฤติพรหมจรรย์เพื่อทำที่สุดแห่งทุกข์โดยชอบเถิด”

เราจะเห็นได้ว่าในพุทธดำรัสนี้ มีการกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการอุปสมบทไว้ชัดเจนว่า “เธอจงประพฤติพรหมจรรย์เพื่อทำที่สุดแห่งทุกข์โดยชอบเถิด” นั่นหมายความว่า มีการกำหนดวัตถุประสงค์ส่วนตัวเพื่อให้สมาชิกใหม่ได้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน พระพุทธเจ้าทรงประสงค์ให้ผู้เข้ามาบวชในพระพุทธศาสนาอยู่เป้าหมายเดียวกัน คือ มุ่งปฏิบัติเพื่อความหลุดพ้นทุกข์ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในโอกาสอื่นว่า พรหมจรรย์ (การบวช) นี้ไม่ได้มีไว้สำหรับแสวงหาลาภสักการะและคำสรรเสริญ ไม่ได้มีไว้เพียงเพื่อศีล สมาธิ และปัญญาเท่านั้น แต่มีไว้เพื่อเจโตวิมุตติหรือความหลุดพ้นแห่งจิต^{๑๑๘}

ในพุทธวิธีเกี่ยวกับวางแผนนี้ สิ่งที่สำคัญมากคือผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ พระพุทธเจ้าตรัสว่าผู้บริหารต้องมีจักขุมา แปลว่า มีสายตาวัดยาวไกล คือมองการณ์ไกล^{๑๑๙} วิสัยทัศน์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวาดภาพจุดหมายปลายทางได้ชัดเจนและใช้สื่อสารให้สมาชิกภายในองค์กรยอมรับและดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางนั้นองค์กรทั้งหมดก็จะถูกขับเคลื่อนไปด้วยวิสัยทัศน์นี้ พระพุทธเจ้าทรงกำหนดจุดหมายปลายทางในพระพุทธศาสนาไว้ว่า การประพฤติปฏิบัติธรรมทุกอย่างมีเป้าหมายสูงสุดที่จุดเดียวคือวิมุตติ (ความหลุด พ้นทุกข์) ดังพุทธพจน์ที่ว่า “เปรียบเหมือนมหาสมุทรมีรสเดียวคือรสเค็ม ฉนใด ธรรมวินัยนี้ก็มีรสเดียวคือวิมุตติรส ฉนนัน”^{๑๒๐}

การถือเอาความหลุดพ้นทุกข์เป็นวัตถุประสงค์ส่วนตัวสำหรับสมาชิกทุกคนในพระพุทธศาสนานี้ใช้ได้กับผู้อยู่ไม่บรรลุป็นพระอรหันต์ แต่เมื่อสมาชิคนั้นเป็นพระอรหันต์ได้เจโตวิมุตติ หลุดพ้นทุกข์แล้ววัตถุประสงค์ของเขาก็เปลี่ยนไป นั่นคือแทนที่จะดำเนินชีวิตเพื่อความหลุด

^{๑๑๘} ม. ญ. ๑๒/๓๕๒/๗๓๓

^{๑๑๙} อง ติก. ๒๐/๔๕๙/๑๔๖

^{๑๒๐} วิ.จุล. ๗/๔๖๒/๒๙๑

พันทุกข์ส่วนตัว พระอรหันต์จะดำเนินชีวิตเพื่อช่วยคนอื่นให้หลุดพ้นทุกข์ ดังจะเห็นได้ว่าเมื่อพันพรรษาแรก มีภิกษุผู้สำเร็จเป็นพระอรหันต์ ๖๐ รูป พระพุทธเจ้าทรงวางแผนเพื่อประกาศพระศาสนาแล้วส่งพระสาวกเหล่านั้นให้แยกย้ายกันไปในทิศทางต่าง ๆ ด้วยพระดำรัสว่า “ภิกษุทั้งหลาย เราพ้นแล้วจากบ่วงทั้งปวง ทั้งที่เป็นของทิพย์ ทั้งที่เป็นของมนุษย์ แม้พวกเธอก็พ้นแล้วจากบ่วงทั้งปวง ทั้งที่เป็นของทิพย์ ทั้งที่เป็นของมนุษย์ เธอทั้งหลายจงเที่ยวจาริกไป เพื่อประโยชน์และความสุขแก่ชนเป็นอันมาก เพื่ออนุเคราะห์แก่ชาวโลก เพื่อประโยชน์เกื้อกูลและความสุขแก่ทเวดาและมนุษย์ทั้งหลาย แต่อย่าไปทางเดียวกันสองรูป...แม้เราเองก็จะไปยังตำบลอรุเวลาเสนานิคมเพื่อแสดงธรรม”^{๑๒๑} (วิ.มहा. ๑/๓๒/๓๙)

เนื่องจากพระสงฆ์มีจำนวนจำกัด พระพุทธเจ้าจึงทรงบัญชาให้แต่ละรูปไปตามลำพังคนเดียว ส่วนพระองค์เองทรงเลือกไปประกาศธรรมแก่เจ้าลัทธิในแคว้นมคธ คือ ชฎิลสามพี่น้องที่ตำบลอรุเวลาเสนานิคม พระพุทธเจ้าทรงใช้เวลา ๒ เดือนปราบพยุชชฎิลสามพี่น้องและบริวาร จนทำให้พวกเขาค้นมาบวชเป็นพระภิกษุในพระพุทธศาสนา จากนั้น ได้เสด็จไปเทศน์โปรดพระเจ้าพิมพิสาร ผู้เป็นพระราชอาแห่งแคว้นมคธ พระเจ้าพิมพิสารและประชาชนชาวมคธพอเห็นว่าชฎิลสามพี่น้องที่พวกตนนับถือได้ยอมเป็นสาวกของพระพุทธเจ้าแล้ว ก็คลายทิฐิมานะหันมาตั้งใจฟังธรรม ในที่สุดก็ได้ดวงตาเห็นธรรมและหันมานับถือพระพุทธศาสนา พระพุทธเจ้าทรงใช้เวลาไม่นานนับจากวันตรัสรู้ก็สามารถวางรากฐานพระพุทธศาสนาในแคว้นมคธ ซึ่งเป็นหนึ่งในแคว้นมหาอำนาจสมัยนั้น นี่เป็นผลจากการวางแผนประกาศพระศาสนาในเบื้องต้นของพระพุทธเจ้า

ถ้าพระพุทธเจ้าไม่ประสบความสำเร็จในการประกาศพระศาสนา โดยที่หาผู้บรรลุธรรมตามอย่างพระพุทธองค์ไม่ได้สักคนเดียว พระพุทธเจ้าก็เป็นเพียงพระปัจเจกพุทธะ คือ ผู้ตรัสรู้เฉพาะตนที่ไม่สามารถสอนคนอื่นให้ตรัสรู้ตามได้ จึงไม่ขึ้นกบิรหาร แต่เพราะเหตุที่พระพุทธเจ้าทรงสามารถสอนให้คนอื่นตรัสรู้ตามได้พระองค์จึงเป็นพระสัมมาสัมพุทธะผู้สามารถจัดตั้งองค์กรพระพุทธศาสนา และเป็นนักบริหารกิจการพระศาสนา

ในการวางแผนเพื่อประกาศพระศาสนาดังกล่าวมานั้น พระพุทธเจ้าทรงกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับให้สมาชิกในองค์กรทุกคนถือปฏิบัติเป็นแบบเดียวกัน นั่นคือให้สมาชิกยึดความหลุดพ้นทุกข์ส่วนตัวหรือความหลุดพ้นทุกข์ของคนอื่นเป็นเป้าหมายของการดำเนินชีวิต การปฏิบัติเพื่อความหลุดพ้นทุกข์ส่วนตัว เรียกว่า อัตตहितสมบัติ การปฏิบัติเพื่อความหลุดพ้นทุกข์ของคนอื่น เรียกว่า พรหิตปฏิบัติ

พระพุทธเจ้าทรงมีทั้งอัตตहितสมบัติที่เกิดจากพระปัญญาคุณและพรหิตปฏิบัติที่เกิดจากพระกรุณาคุณ จึงทรงวางรากฐานในการประกาศพระศาสนาด้วยการแสดงโอวาทปาฏิโมกข์แก่พระอรหันต์ ๑,๒๕๐ รูป ในวันมาฆบูชา หลังจากตรัสรู้ได้ ๔ เดือน

โอวาทปาฏิโมกข์ หมายถึง คำสอนที่เป็นหลักสำคัญในการเผยแผ่ในพระพุทธศาสนาที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงแก่พระอรหันต์เพื่อให้ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป ในโอวาทปาฏิ

โมกข์นี้ มีการกำหนดให้หนีพพานหรือความหลุดพ้นทุกข์เป็นเป้าหมายสูงสุดในการปฏิบัติธรรม แนวทางปฏิบัติธรรมให้ยึดหลัก ๓ ประการ คือ ไม่ทำชั่วทั้งปวง ทำดีให้ถึงพร้อม และทำจิตใจให้ผ่องใส นอกจากนี้ยังกำหนดวิธีการประกาศพระพุทธศาสนาว่า ให้เผยแผ่พระพุทธศาสนาด้วยขันติหรือความอดทน ไม่ให้ใช้การว่าร้ายหรือการเข่นฆ่าประหัตประหาร เพื่อบีบบังคับให้คนหันมานับถือพระพุทธศาสนา^{๑๒๒} ด้วยเหตุนี้ พระพุทธศาสนาจึงได้ชื่อว่าเป็นศาสนาแห่งสันติภาพจะเห็นได้ว่าการวางแผนเพื่อบริหารองค์กรของพระพุทธเจ้านั้นมีการใช้วิสัยทัศน์กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และพันธกิจขององค์กรคณะสงฆ์ไว้อย่างชัดเจน องค์กรพระพุทธศาสนาเจริญเติบโตขึ้นมาได้เพราะผลจากวิสัยทัศน์ของพระพุทธเจ้า

๓. พุทธวิธีในการจัดองค์กร

ในการรับสมาชิกใหม่เข้ามาบวชเป็นพระภิกษุในพระพุทธศาสนาจะมรการ กำหนดให้สมาชิกทุกคนเริ่มต้นจากศูนย์ นั่นคือ ไม่มีการอนุญาตให้นำชาติชั้นวรรณะหรือตำแหน่งหน้าที่ในเพศฆราวาสเข้ามาในองค์กรคณะสงฆ์ ดังพุทธพจน์ที่ว่า “เปรียบเทียบเหมือนแม่น้ำใหญ่บางสายคือ แม่น้ำคงคา ยมูนา อจิรวดี สรภู มหิ ไหลถึงมหาสมุทรแล้วย่อมละนามและโคตรอันเดิมเสีย ถึงซึ่งอันนับว่ามหาสมุทรเหมือนกันวรรณะ ๔ เหล่านี้ คือ กษัตริย์ พราหมณ์ แพศย์ ศูทร ก็เช่นเดียวกันคือ ออกจากเรือนบวชเป็นบรรพชิตในธรรมวินัยที่ตถาคตประกาศแล้วย่อมละชื่อและตระกูลเดิมเสีย ถึงซึ่งอันนับว่าสมณะเชื้อสายศากยบุตรเหมือนกัน”^{๑๒๓}

พุทธพจน์นี้แสดงให้เห็นว่า ทุกคนที่เข้ามาบวชในพระพุทธศาสนาเป็นพระภิกษุเสมอเหมือนกันหมด การอยู่ร่วมกันของคนที่ทำเทียมกันนี้อาจก่อให้เกิดปัญหาในการบังคับบัญชาภายในองค์กร เพราะเหตุที่ว่าเมื่อสมาชิกถือตัวว่า เท้าเทียมกับคนอื่นก็จะไม่มีใครเชื่อฟังใครหรือยอมลงให้ใคร ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า “การอยู่ร่วมกันของคนที่ไม่เสมอกันนำทุกข์มาให้”^{๑๒๔} ถ้าเป็นเช่นนั้นการบังคับบัญชาภายในองค์กรก็ไม่ได้ พระพุทธเจ้าจึงทรงกำหนดให้พระภิกษุต้องเคารพกันตามลำดับพรรษา ผู้บวชทีหลังต้องแสดงความเคารพต่อผู้บวชก่อน

เมื่อสาวกมีจำนวนมากขึ้น พระพุทธเจ้าทรงจัดองค์กรในพระพุทธศาสนาออกเป็นพุทธบริษัท ๔ คือ ภิกษุ ภิกษุณี อุบาสก อุบาสิกา ในส่วนของภิกษุบริษัทและภิกษุณีบริษัท พระพุทธเจ้าทรงมอบความเป็นใหญ่ให้แก่คณะสงฆ์ ดังจะเห็นได้จากการที่ทรงกระจายอำนาจให้คณะสงฆ์ดำเนินการอุปสมบท เมื่อมีกิจจาธิกรณ์หรือกิจการที่จะต้องทำร่วมกัน คณะสงฆ์สามารถบริหารจัดการเอง หรือเมื่อมีกรณีความขัดแย้งเกิดขึ้นในคณะสงฆ์ พระพุทธเจ้าก็ทรงมอบอำนาจให้คณะสงฆ์เป็นผู้จัดการแก้ปัญหา

พระพุทธเจ้าทรงดำรงตำแหน่งเป็นธรรมราชา คือผู้บริหารสูงสุดในองค์กรพระพุทธศาสนา ดังพุทธพจน์ที่ว่า “เราเป็นพระราชานั้นคือเป็นธรรมราชาผู้ยอดเยี่ยม”^{๑๒๕} พระพุทธเจ้าทรงแต่งตั้ง

^{๑๒๒} พ.ธ. ๒๕/๒๔/๓๙

^{๑๒๓} วิ.จุล. ๗/๔๖๐/๒๙๐

^{๑๒๔} พ.ธ. ๒๕/๓๑/๕๔

^{๑๒๕} ม.ม. ๑๓/๖๐๙/๕๕๔

พระสารีบุตรให้เป็นพระธรรมเสนาบดี มีฐานะเป็นรองประธานบริหาร อยู่ในลำดับถัดมาจาก พระพุทธเจ้า และเป็นอัครสาวกฝ่ายขวารับผิดชอบ งานด้านวิชาการ พระโมคคัลลานะเป็นพระอัครสาวกฝ่ายซ้ายรับผิดชอบ งานด้านบริหาร พระอานนท์เป็นเลขานุการส่วนพระองค์ และทรงแต่งตั้งสาวกทั้งฝ่ายบรรพชิตและคฤหัสถ์เป็นเอตทัคคะ คือ ผู้ชำนาญการที่รับภาระงานด้านต่าง ๆ เช่น พระมหากัสสปะเป็นผู้ชำนาญด้านธุดงค์ พระปุลณะมันตานีบุตรเป็นผู้ชำนาญด้านการแสดงธรรม ภิกษุณีภูจจาราเป็นผู้ชำนาญด้านวินัย จิตตคหบดีเป็นผู้ชำนาญด้านการแสดงธรรม^{๑๒๖} การแต่งตั้งเอตทัคคะนี้เป็นตัวอย่างของการกระจายอำนาจ และการใช้คนให้เหมาะกับงานในพระพุทธศาสนา

ประเพณีปฏิบัติในสมัยปัจจุบันที่พระมหากษัตริย์ทรงพระราชทานสมณศักดิ์แก่พระสงฆ์ผู้มีความชำนาญในด้านต่าง ๆ ก็สอดคล้องกับการแต่งตั้งเอตทัคคะในครั้งพุทธกาลนั่นเอง ส่วนการที่มหาวิทยาลัยทั้งหลายถวายปริญญาเกิตติมศักดิ์แก่พระสงฆ์ในสมัยปัจจุบันก็พออนุโลมให้เป็นการยกย่องพระเถระเป็นเอตทัคคะในด้านต่าง ๆ ได้เหมือนกัน

๔. พุทธวิธีในการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในพระพุทธศาสนา เริ่มตั้งแต่การรับคนเข้ามาบวช ที่ต้องมีการกลั่นกรองโดยคณะสงฆ์ พระพุทธเจ้าทรงมอบความเป็นใหญ่ให้คณะสงฆ์ในการให้การอุปสมบทแก่กุลบุตรตามแบบบัญญัติติตฺตตุตถกรรม พระสงฆ์ผู้เป็นประธานในพิธีอุปสมบทเรียกว่าพระอุปัชฌาย์ การรับคนเข้ามาอุปสมบทต้องได้รับความเห็นชอบเป็นเอกฉันท์จากคณะสงฆ์ที่ประชุมพร้อมกันในอุโบสถที่ประกอบพิธีอุปสมบท

เมื่อบวชเข้ามาในพระพุทธศาสนาแล้ว พระบวชใหม่จะต้องได้รับการฝึกหัดอบรมและการศึกษาเล่าเรียนจากพระอุปัชฌาย์โดยอยู่ภายใต้การปกครองดูแลของท่านจนกว่าจะมีพรรษาครบ ๕ จึงเรียกว่านีสัมมุตตะกะ คือผู้พ้นจากการพึ่งพาพระอุปัชฌาย์ ดังนั้นกระบวนการฝึกอบรมพระบวชใหม่จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง กระบวนการนี้ก่อให้เกิดระบบโรงเรียนในวัด ซึ่งต่อมาได้พัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนาที่สำคัญในอินเดีย เช่น มหาวิทยาลัยนาลันทา

ระบบการศึกษาในพระพุทธศาสนาเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร トラบใดที่บุคลากรนั้นยังไม่บรรลुเป็นพระอรหันต์เขาผู้นั้นต้องได้รับการศึกษาอบรมตลอดไป เรียกว่าเป็นเสขะ คือ ผู้ยังต้องศึกษา ต่อเมื่อสำเร็จการศึกษาเป็นพระอรหันต์แล้วจึงเรียกว่าเป็นอเสขะ คือผู้ไม่ต้องศึกษา

กระบวนการจัดการศึกษาในพระพุทธศาสนายึดหลักไตรสิกขา คือศีล สมาธิ ปัญญา ซึ่งเป็นการฝึกอบรม (Training) ที่เน้นภาคปฏิบัติมากกว่าจะเป็นการเรียนการสอนในทางทฤษฎี (Teaching) เมื่อก้าวในเชิงบริหารเราต้องยอมรับว่า พระพุทธศาสนาให้ความสำคัญแก่การจัดการศึกษาอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง ด้วยเหตุนี้ พระพุทธศาสนาจึงถือว่าเป็นศาสนาแห่งการศึกษา

การศึกษาอบรมในพระพุทธศาสนายึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางดังจะเห็นได้จากการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับพัฒนาการและวุฒิภาวะของผู้เรียน โดยที่พระพุทธเจ้าทรงเทียบความพร้อมในการศึกษาเล่าเรียนของบุคคลเข้ากับบัวสี่เหล่า และทรงจำแนกประเภทของบุคคลที่จะเข้ารับการศึกษาอบรมไปตามจริต ๖ และที่สำคัญมากก็คือ พระพุทธเจ้าทรงมุ่งให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติด้วยตนเองดังพุทธพจน์ที่ว่า “ตุมहेหิ กิจจํ อาตปปี อุกขาตาโร ตถาคตา เธอทั้งหลายต้องทำความเพียรเผากิเลสเอง พระตถาคตเจ้าเป็นแต่ผู้บอกทาง”^{๑๒๗}

บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วก็จะได้รับการจัดสรรภาระหน้าที่ให้ปฏิบัติงานภายในองค์กรตามความรู้ความสามารถ ดังที่พระพุทธเจ้าทรงแต่งตั้งเป็นเอตทัคคะในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้วการบริหารงานบุคคลในพระพุทธศาสนามีระบบการให้รางวัลและการลงโทษ ซึ่งเทียบได้กับการใช้พระเดชพระคุณในสมัยปัจจุบันนั่นคือ ใครทำดีก็ควรได้รับการยกย่อง ใครทำผิดก็ควรได้รับการลงโทษดังพระบาลีที่ว่า “นิคฺคณฺเห นิคฺคหารหํ ปคฺคณฺเห ปคฺคหารหํ ชมฺมณฺโณ ยกฺกยํ ยกฺกยํ”^{๑๒๘} เราจะเข้าใจระบบการให้รางวัลและการลงโทษได้ดีจากเรื่องต่อไปนี้ในเกสียสูตร^{๑๒๙}

วันหนึ่ง สาริณีผู้ฝึกม้าชื่อนายเกสียเข้าไปเฝ้าพระพุทธเจ้าแล้วทูลถามว่า พระพุทธเจ้าทรงมีวิธีฝึกคนอย่างไร พระพุทธเจ้าทรงย้อนถามว่า นายเกสียมีวิธีฝึกม้าอย่างไร นายเกสียกราบทูลว่า เขาใช้ ๓ วิธี คือ วิธีนุ่มนวล วิธีรุนแรง วิธีผสมผสาน คือ มีทั้งความนุ่มนวลและรุนแรงพระพุทธเจ้าตรัสถามว่า ถ้าใช้ ๓ วิธีแล้วไม่ได้ผลจะทำอย่างไร

นายเกสียกราบทูลว่า ถ้าฝึกไม่ได้ผลก็ฆ่าม้าทิ้งเสีย เพราะปล่อยไปก็ทำให้เสียชื่อสถาบันเกสียวิทยาพระพุทธเจ้าตรัสว่า พระองค์ทรงใช้ทั้ง ๓ วิธีฝึกคนเหมือนกันคือ ใช้วิธีนุ่มนวลกับคนที่ควรให้กำลังใจ ใช้วิธีรุนแรงกับคนที่ควรตำหนิห้ามปราม และใช้วิธีผสมผสานกับคนที่ควรยกย่องเมื่อถึงคราวต้องยกย่องและตำหนิเมื่อถึงคราวต้องตำหนิ

นายเกสียทูลถามว่า ถ้าใช้ ๓ วิธีแล้วไม่ได้ผลจะทำอย่างไร

พระพุทธเจ้าตรัสว่า ก็มีการฆ่าทิ้งเหมือนกัน

นายเกสียทูลถามว่า การฆ่าไม่สมควรสำหรับสมณะมิใช่หรือ

พระพุทธเจ้าทรงอธิบายว่า ในวินัยของพระอรหันต์ การฆ่าหมายถึงการเลิกว่ากล่าวสั่งสอน คนที่พระพุทธเจ้าเลิกว่ากล่าวสั่งสอนย่อมหมดโอกาสเจริญเติบโตในทางธรรม

๕. พุทธวิธีในการอำนวยการ

การอำนวยการให้เกิดการดำเนินงานในพระพุทธศาสนาต้องอาศัยภาวะผู้นำเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะไม่มีระบบการใช้กำลังบังคับให้ปฏิบัติตามผู้นำในพระพุทธศาสนา การที่สมาชิกจะทำตามคำสั่งของผู้บริหารหรือไม่จึงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำในผู้บริหารเป็นสำคัญ

^{๑๒๗} พ.ธ. ๒๕/๓๐/๕๑

^{๑๒๘} พ.ชา. ๒๗/๒๔๔๒/๕๓๑

^{๑๒๙} อัง.จตุกก. ๒๑/๑๑๑/๑๕๐

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๕๗

อะไรคือความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้นำ

ผู้บริหาร คือ ผู้ที่ทำให้คนอื่นทำงานตามที่ต้องการ

ผู้นำ คือ ผู้ที่ทำให้คนอื่นต้องการทำงานตามที่ผู้นำต้องการ

ดังนั้น ผู้บริหารเชิงพุทธต้องมีภาวะผู้นำ คือ มีความสามารถในการจูงใจให้คนเกิดความ ต้องการอยากปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหาร

บุคคลที่จะเป็นผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติสำคัญ ๒ ประการดังกล่าวมาแล้ว คือ อัตตหิตสมบัติ หมายถึงความเพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติส่วนตัวที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ และปรหิตปฏิบัติ หมายถึงความมีน้ำใจในการปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวมและองค์กรของตน

พระพุทธเจ้าทรงเพียบพร้อมด้วยอัตตหิตสมบัติและปรหิตสมบัติจึงสามารถใช้ภาวะผู้นำ บริหารกิจการพระพุทธศาสนาให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี อัตตหิตสมบัติที่สำคัญในการบริหารของ พระพุทธเจ้าก็คือความสามารถในการสื่อสารกับคนทั่วไป ในการสื่อสารเพื่อการบริหารแต่ละครั้ง พระพุทธเจ้าทรงใช้หลัก ๔ ส.^{๓๓๐} ซึ่งคำอธิบายเชิงประยุกต์เข้ากับการบริหารดังต่อไปนี้

๑. สันทัสนา (แจ่มแจ้ง) หมายถึง อธิบายขั้นตอนของการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนแจ่มแจ้งช่วยให้สมาชิกปฏิบัติตามได้ง่าย

๒. สมาทพา (จงใจ) หมายถึง อธิบายให้เข้าใจและเห็นชอบกับวิสัยทัศน์จนเกิดศรัทธา และความรู้สึกว่าต้องฝ่าฟันให้ไกลและไปให้ถึง

๓. สมุตเตชนา (แก้วักล้า) หมายถึง ปลุกใจให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองและมีความ กระตือรือร้นในการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย

๔. สัมปัทสนา (ร่าเริง) หมายถึง สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันแบบกัลยาณมิตร ซึ่งจะส่งเสริมให้สมาชิกมีความสุขในการทำงานความสามารถในการจูงใจคนของพระพุทธเจ้า ตรงกับ พระสมัญญานาว่า ตถาคต หมายถึง คนที่ทุกอย่างแล้วทำอย่างนั้น^{๓๓๑} พระพุทธเจ้าทรงมีภาวะผู้นำสูง มากเพราะทรงสอนให้รู้ (ยถาวาที) ทำให้ดู (ตถาการี) และอยู่ให้เห็น (ยถาวาที ตถาการี)

ยิ่งไปกว่านั้น การสั่งการแต่ละครั้งของพระพุทธเจ้าเป็นที่ยอมรับได้ง่ายเพราะไม่ทรงใช้วิธี เผด็จการ แต่ทรงใช้วิธีการแบบธรรมาธิปไตย ดังที่พระพุทธเจ้าทรงจำแนกแรงจูงใจในการทำ ความดี ซึ่งเรียกว่า อธิปไตย ๓ ประการ^{๓๓๒}

๑. อัตตาธิปไตย การทำความดีเพราะยึดผลประโยชน์หรือความพอใจของตนเป็นที่ตั้ง

๒. โลกาธิปไตย การทำความดีเพราะต้องการให้ชาวโลกยกย่อง นั่นคือ ยึดทัศนะหรือ คະแนนนิยมจากคนอื่นเป็นที่ตั้ง

๓. ธรรมาธิปไตย การทำความดีเพื่อความดี ทำหน้าที่เพื่อหน้าที่ นั่นคือยึดธรรมคือหน้าที่ เป็นสำคัญ

^{๓๓๐} ที.สี./๑๔๙/๑๖๑

^{๓๓๑} ที.ม. ๑๐/๒๑๑/๒๕๕

^{๓๓๒} อัง.ติก.๒๐/๔๗๙/๑๔๖

แม้พระพุทธเจ้าจะประกาศว่า พระองค์เป็นธรรมราชา แต่ก็ไม่ทรงใช้อำนาจเบ็ดเสร็จโดยลำพังพระองค์เองตามแบบราชาธิปไตย ในสมัยนั้นพระพุทธเจ้าทรงกระจายอำนาจในการบริหารให้กับคณะสงฆ์ดังกล่าวมาแล้ว ทั้งนี้เพราะแรงจูงใจในการบริหารของพระพุทธเจ้าผู้หมดกิเลสแล้วย่อมไม่ใช่เพื่อความยิ่งใหญ่ส่วนพระองค์ การบริหารของพระพุทธเจ้าจึงไม่ใช่อัตตาธิปไตย นอกจากนี้ พระพุทธเจ้าก็ไม่ได้ทรงบริหารกิจการพระศาสนาไปตามค่านินทา และสรรเสริญของชาวโลก การบริหารของพระองค์จึงไม่ใช่โลกาธิปไตย พุทธวิธีบริหารเป็นธรรมาธิปไตย เพราะพระพุทธเจ้าทรงยึดธรรมคือ หลักการสร้างประโยชน์สุขเพื่อประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสถึงหลักการบริหารของพระองค์ไว้ว่า

“พระตถาคตอรหันตสัมมาสัมพุทธเจ้าเป็นผู้ทรงธรรม เป็นธรรมราชา ทรงอาศัยธรรมสักการธรรม เคารพธรรม ยำเกรงธรรม มีธรรมเป็นธง มีธรรมเป็นตรา เป็นธรรมาธิปไตย ทรงจัดการรักษาป้องกันและคุ้มครองที่เป็นธรรม”^{๑๓๓} เพราะเหตุที่พระพุทธเจ้าทรงยึดหลักธรรมาธิปไตยนี้เอง จึงไม่มีการตั้งใครเป็นศาสดาสืบต่อจากพระองค์ ก่อนที่พระพุทธเจ้าจะเสด็จดับขันธปรินิพพาน พระอานนท์ทูลถามว่า จะทรงตั้งใครเป็นศาสดาสืบต่อจากพระองค์หรือไม่ พระพุทธเจ้าตรัสตอบว่า จะไม่ทรงตั้งใครเป็นศาสดาสืบต่อจากพระองค์ ทั้งนี้เพราะทรงประสงค์จะให้คณะสงฆ์ปกครองตนเองโดยยึดพระธรรมวินัยเป็นหลักในการปกครองดังที่พระพุทธเจ้าตรัสว่า “ธรรมและวินัยที่เราแสดงแล้วบัญญัติแล้วจะเป็นศาสดาของพวกเธอเมื่อเราล่วงลับไป”^{๑๓๔}

ภายหลังจากพระพุทธเจ้าปรินิพพานแล้วไม่นาน พระมหากัสสปะได้ปฏิบัติตามพุทธพจน์นี้โดยเรียกประชุมพระอรหันต์ ๕๐๐ รูป เพื่อสังคายนาพระธรรมวินัยให้เป็นหมวดหมู่สำหรับใช้เป็นหลักอ้างอิงในการบริหารกิจการพระศาสนา นับแต่นั้นมาการบริหารกิจการพระศาสนาก็ยึดพระธรรมวินัยในพระไตรปิฎกเป็นหลัก โดยมีคณะสงฆ์เป็นองค์กรบริหารสูงสุดสืบต่อมาจนทุกวันนี้

๖. พุทธวิธีในการกำกับดูแล

การกำกับดูแลเป็นการควบคุมสมาชิกภายในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่เพื่อบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ พระพุทธเจ้าทรงให้ความสำคัญแก่การกำกับดูแลคณะสงฆ์เป็นอย่างยิ่ง ดังที่พระพุทธเจ้าทรงบัญญัติพระวินัยเพื่อให้พระสงฆ์ใช้เป็นมาตรฐานควบคุมความประพฤติให้เป็นแบบเดียวกัน พระพุทธเจ้าทรงให้เหตุผลในการบัญญัติพระวินัยไว้ ๑๐ ประการ เช่น เพื่อความผาสุกแห่งคณะสงฆ์ เพื่อช่มบุคลผู้ไร้ยางอาย เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสื่อมเสียทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา^{๑๓๕} การบัญญัติพระวินัยเป็นเครื่องช่วยให้พระสงฆ์มีวินัยในตนเองและมีเกณท์ในการประเมิตนเอง เมื่อเห็นว่าตนทำผิดพลาดไปจาก มาตรฐานความประพฤติที่พระพุทธเจ้าทรงบัญญัติไว้ และความผิดพลาดนั้นไม่ร้ายแรงถึงขนาดต้องถูกขับออกจากหมู่คณะ หรือขาดจากความเป็นภิกษุพระสงฆ์แต่ละรูปจะสารภาพความผิดพลาดต่อเพื่อนพระสงฆ์ด้วยกัน

^{๑๓๓} องค์กร. ๒๐/๔๕๓/๑๓๙

^{๑๓๔} ที.ม.หา.๑๐/๑๗๗/๑๔๐

^{๑๓๕} วินย.๑/๒๐/๓๗

พิธีสารภาพเรียกว่า การแสดงอาบัติซึ่งลงท้ายด้วยคำมั่นสัญญาว่า จะไม่ทำผิดอย่างนั้นอีกต่อไป (นบุเนว กริสสามิ) เพื่อเป็นเครื่องเตือนใจให้พระสงฆ์ปฏิบัติตามพระวินัยที่ทรงบัญญัติไว้แล้ว พระพุทธเจ้าทรงกำหนดให้พระภิกษุนำศีลสิกขาบทที่ทรงบัญญัติไว้เหล่านั้นมาสวดให้กันและกันฟัง ทุกกึ่งเดือนในวันพระ ๑๕ คำ ประเพณีปฏิบัตินี้เรียกว่าการสวดปาฏิโมกข์ ในตอนจบของศีลสิกขาบทแต่ละข้อ ผู้สวดก็จะถามที่ประชุมสงฆ์ว่า “กัจจิตถ ปริสุทฺธา ทานทั้งหลายปริสุทฺธิในศีลสิกขาบทนี้แล้วหรือ” ยิ่งไปกว่านั้น พระพุทธเจ้ายังได้ทรงบัญญัติให้พระภิกษุทำการปวารณาต่อคณะสงฆ์ในวันออกพรรษา การปวารณาหมายถึง การอนุญาตให้ว่ากล่าวตักเตือนซึ่งกันและกันด้วยคำว่า “ท่านผู้เจริญ ข้าพเจ้าขอปวารณาต่อสงฆ์ เพราะเห็นกัฏฐิ เพราะไดยินกัฏฐิ เพราะสงสัยกัฏฐิ ขอท่านทั้งหลายจงอาศัยความกรุณาว่ากล่าวข้าพเจ้า เมื่อข้าพเจ้าเห็นว่าผิดพลาด ก็จักแก้ไขปรับปรุงตัวเอง” ทั้งหมดที่กล่าวมานี้แสดงว่า พระพุทธเจ้าทรงกำหนดวิธีการในการกำกับดูแลเพื่อให้พระสงฆ์มีวินัยในตนเอง มีการประเมินตนเองและมีการกระจายอำนาจให้คณะสงฆ์กำกับดูแลกันเอง ในกรณีที่เกิดข้อพิพาทขัดแย้ง ซึ่งเรียกว่าอภิกรณีขึ้นในองค์กรสงฆ์ อันเนื่องมาจากพระสงฆ์บางรูปไม่ยอมรับการกำกับดูแลนั้น พระพุทธเจ้าทรงบัญญัติวิธีระงับอภิกรณีซึ่งเรียกว่า อภิกรณีสมณะ ๗ ประการ

สัมมุขาวินัย คือ วิธีระงับข้อพิพาทด้วยการที่คณะสงฆ์ประชุมพร้อมกันพิจารณาข้อกล่าวหาของฝ่ายโจทก์และคำแก้ต่างของฝ่ายจำเลยแล้วตัดสินโดยยึดหลักพระธรรมวินัย

เญญยสิกา คือ วิธีระงับข้อพิพาทโดยให้ที่ประชุมสงฆ์ออกเสียงชี้ขาด ฝ่ายที่ได้รับเสียงสนับสนุนข้างมากเป็นฝ่ายชนะ

ติณัตถารกะ คือ วิธีระงับข้อพิพาทด้วยการประนีประนอมยอมความ โดยที่คู่กรณีตกลงเลิกกันไปไม่ต้องมีการชำระสะสางให้มากเรื่องเหมือนเอาหม้อมากลบทับปัญหาไว้

กระบวนการกำกับดูแลความประพฤติของพระสงฆ์ที่พระพุทธเจ้าบัญญัติไว้นั้น เป็นหลักประกันความมั่นคงและความบริสุทธิ์ผุดผ่องของคณะสงฆ์ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า “เปรียบเหมือนมหาสมุทร ไม่ร่วมกับซากศพที่ตายแล้ว ซากศพที่ตายแล้วใดมีอยู่ในมหาสมุทร มหาสมุทรจ่อมนำซากศพที่ตายแล้วนั้นไปสู่ฝั่ง ชัดขึ้นบกโดยพลัน บุคคลใดเป็นผู้ที่ศีล มีธรรมลามก มีความประพฤติไม่สะอาด น่ารังเกียจ สงฆ์ย่อมไม่ร่วมกับบุคคลนั้น ย่อมประชุมกันยกเธอออกไปเสียโดยพลัน ถึงแม้เธอนั่งในท่ามกลางภิกษุสงฆ์ก็จริง ถึงอย่างนั้นเธอก็ชื่อว่าไกลจากสงฆ์และสงฆ์ก็ไกลจากเธอ”

๗. ผู้นำในหัวใจคน

ผู้นำคือผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ หลายคนมีบทบาทเป็นผู้นำกันอยู่แล้ว เช่นเป็นผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคม ผู้นำวัดและแม้กระทั่งหัวหน้าครอบครัวก็จัดว่าเป็นผู้นำ^{๑๓๖}

^{๑๓๖} เนตรพัฒน์ ยาวีราชา, การจัดการสมัยใหม่, (กรุงเทพมหานคร : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, ๒๕๔๘),

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๖๐

ปัญหาของผู้นำก็คือทำอะไรจะให้เป็นที่ยอมรับของผู้ตามเริ่มตั้งแต่หาทางให้ได้รับการเลือกตั้งเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำ เมื่อได้รับเลือกตั้งแล้วก็ยังได้รับความร่วมมือจากสมาชิกช่วยกันทำงาน และมีผลงานเป็นที่ประจักษ์จนพร้อมที่จะได้รับเลือกตั้งให้กลับมาดำรงตำแหน่งอีกในสมัยหน้า

ผู้นำจะประสบความสำเร็จตามขั้นตอนดังกล่าวได้ก็ต้องมีธรรมะประจำใจ ธรรมะข้อหนึ่งสำหรับผู้นำก็คือ นิวาตะ หมายถึง ความอ่อนน้อมถ่อมตน คำว่า นิวาตะ แปลตามตัวอักษรว่าไขลมห้อ ออก บางคนพอได้รับเลือกเป็นผู้นำหรือเป็นกรรมการบอร์ดต่าง ๆ ชักกร่างหรือวางท่าพองลมด้วยทิฐิมานะว่าข้าเป็นผู้นำแล้วนะ สวมหัวโชนแล้วใส่ประจำไม่เคยถอด ไปไหนก็ใส่หัวโชนข่มคนอื่น คนประเภทนี้ต้องไขลมห้อออกบ้าง คือหัดถอดหัวโชนออกบ้างแล้วจะสบายขึ้น

ผู้นำมีสองประเภท คือ ๑) ผู้นำที่นั้งอยู่บนหัวคน และ ๒) ผู้นำที่นั้งอยู่ในหัวใจคน ผู้นำที่สวมหัวโชนข่มคนอื่นตลอดเวลา จัดว่าเป็นผู้นำที่นั้งอยู่บนหัวคน ส่วนผู้นำที่หัดถอดหัวโชนออกทำตัวเป็นกันเองมีนิวาตะคืออ่อนน้อมถ่อมตนจะเป็นผู้นำที่นั้งอยู่ในหัวใจคน

ความอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้นำไม่ใช่เป็นการแสดงถึงความอ่อนแอ ผู้นำที่นั้งอยู่ในหัวใจคนจะเป็นคนที่แข็งแรง แต่ไม่แข็งแรงดั่ง อ่อนโยน แต่ไม่อ่อนแอ

ความอ่อนน้อมถ่อมตนจะทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับจากคนทั่วไป เมื่อได้รับการยอมรับมากเท่าไร เขาก็มีอำนาจเพิ่มเป็นเงาตามตัวมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้น ผู้นำต้องวางตัวอ่อนน้อมถ่อมตนเหมือนกับแม่น้ำ แม่น้ำยิ่งใหญ่เพราะวางตัวต่ำจึงเป็นที่รองรับสายน้ำจากลำธารระแหงห้วยคลองหนองบึง ถ้าแม่น้ำอยู่สูงก็จะเล็กนิดเดียว แม่น้ำยิ่งใหญ่เพราะวางตัวต่ำ ฉะนั้น ผู้นำยิ่งใหญ่เพราะวางตัวอ่อนน้อมถ่อมตน ฉะนั้น

ในการวางตัวอ่อนน้อมถ่อมตนนั้น บางครั้งผู้นำต้องหัดเอาหูไปนาเอาตาไปไร่ ไม่ไ้ก็ไม่ต้องทำเหมือนโง่ ไม่ไ้ก็ไม่ต้องทำเหมือนใบ้ ดังที่สมเด็จพระมหาธีรวงศ์ (ติสสมหาเถร) นิพนธ์ไว้ว่า

โง่ไม่เป็นเป็นใหญ่ยามฝากให้คิด

ทางชีวิตจะรุ่งโรจน์โสดกนิผล

ต้องรู้โง่ฉลาดปราดเปรื่องตน

โง่สืบทอดดีกว่าแบ่งเก่งเดียวเดียว

ผู้นำต้องรู้ว่าเมื่อไรต้องทำเป็นโง่เพื่อระดมความคิดจากคนอื่น เมื่อคนอื่นได้แสดงความคิดเห็นแล้ว เขารู้สึกว่าเรื่องนั้นเป็นผลจากความคิดของเขาแล้วเขาจะให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ ถ้าเขารู้สึกว่าเป็นโอเดียวของผู้นำ เขาก็จะปล่อยให้ผู้นำทำไปคนเดียว

ผู้นำที่โดดเด่นบุกเดี่ยวไปคนเดียวอาจจะถูกโค่นลงได้ง่ายดาย เมื่อเผชิญศัตรูคู่แข่งหลายฝ่ายมารุมล้อมเปิดศึกรอบด้าน ดังภาษิตที่ว่า “ไม้สูงกว่าแม่มักแพ้มบน คนสูงเกินคนมักจะถูกกลางคัน” การมีบริวารมากช่วยตันทานทานศัตรูได้ดี ผ่อนหนักเป็นเบาเหมือนหมูไม้ที่ยืนเกาะกลุ่มกันไว้สามารถต้านแรงลมพายุได้

ผู้นำที่นั้งอยู่ในหัวใจคนจะมีศัตรูน้อย ถ้าจะมีบ้างก็เป็นพวกอิจฉาริษยาที่คอยคิดเลื่อยขาเก้าอี้ ซึ่งก็เป็นโลกธรรมคือธรรมดาของโลก ผู้นำต้องพยายามกำจัดศัตรูอย่าให้เหลือไว้กว่นใจ

ปราชญ์ท่านสอนว่าเศษ ๓ ชนิดต้องไม่เก็บเอาไว้เพราะจะลุลามเป็นปัญหาใหญ่โตในภายหลังได้นั่นคือ ๑) เศษหนี้ ๒) เศษไฟ และ ๓) เศษศัตรู

ผู้นำต้องไม่เก็บศัตรูเอาไว้และผูกมิตรใหม่ตลอดเวลา เพราะภาชิตจีนสอนว่า “มีมิตรหาร้อยคน ยังนับว่าน้อยเกินไป มีศัตรูหนึ่งคนยังนับว่ามากเกินไป” เมื่อเก็บศัตรูเอาไว้ไม่ได้ ผู้นำที่นั่งอยู่บนหัวคนนิยมกำจัดศัตรูด้วยความรุนแรง แต่เขาลืมไปว่า “เวรย่อมระงับด้วยการไม่จองเวร” เมื่อทำลายศัตรูด้วยวิธีรุนแรงไปหนึ่งคนก็ทำให้ได้ศัตรูใหม่อีก ๑๐ คน พรรคพวกของศัตรูนั้นแหละที่จะรวมหัวกันมาแก้แค้น ประธานาธิบดีอับราฮัม ลินคอล์นมีวิธีการกำจัดศัตรูที่ดีกว่านั้น ดังมีเรื่องเล่าว่า

ครั้งหนึ่งในช่วงที่กำลังเกิดสงครามระหว่างฝ่ายเหนือกับฝ่ายใต้ในสหรัฐอเมริกา ประธานาธิบดีลินคอล์นได้รับเชิญขึ้นกล่าวปราศรัยในงานเลี้ยง ตอนหนึ่งลินคอล์นกล่าวถึงทหารฝ่ายใต้ว่าเป็นเพียงคนอเมริกันที่หลงผิดจึงไม่ใช่ศัตรูที่ต้องเข่นฆ่าให้สิ้นซาก

คุณยายคนหนึ่งมีเลือดรักชาติรุนแรงลุกขึ้นประท้วงประธานาธิบดีว่าไม่ควรใช้คำแบบปรานีพวกศัตรู ที่ถูกนั้นประธานาธิบดีต้องคิดกำจัดศัตรูให้สิ้นซาก

ประธานาธิบดีตอบว่า “คุณนาย การที่ผมพูดถึงศัตรูในทางดีนั้นเป็นความพยายามทำศัตรูให้เป็นมิตร การทำศัตรูให้เป็นมิตรนั้นมีใช่เป็นวิธีที่ทำลายศัตรูที่ดีที่สุดละหรือ”

ผู้นำที่ดีต้องพยายามเปลี่ยนศัตรูให้เป็นมิตร

แต่ผู้นำบางคนถนัดแต่เรื่องเปลี่ยนมิตรให้เป็นศัตรู

ผู้นำที่ดีต้องสามารถนั่งอยู่ในหัวใจของมิตรและพิชิตหัวใจของศัตรู

๘. คุณธรรมสำหรับนักบริหาร

พระพุทธเจ้าตรัสว่า โรคมี ๒ อย่าง คือโรคทางกาย (กายิกโรค) และโรคทางจิตวิญญาณ (เจตสิกโรค)[๑] พระองค์ทรงประกาศคำสอน เพื่อรักษาโรคทางจิตวิญญาณและได้รับการยกย่องจากพระสาวก ว่าเป็นนายแพทย์ผู้เชี่ยวชาญรักษาโรคของชาวโลกทั้งปวง (สัพพโลกติกิจจโก) ยาที่พระองค์ทรงใช้รักษาโรคก็คือ ธรรมโอสธ

ในครั้งพุทธกาล ใครป่วยเป็นโรคทางจิตวิญญาณใด พระพุทธเจ้าทรงแสดงธรรมสำหรับรักษาโรคนั้น การฟังธรรมได้ผลชะงัดนัก แต่ในสมัยปัจจุบันที่พระพุทธเจ้าดับขันธปรินิพพานไปนานแล้ว เหลือไว้แต่ธรรมโอสธจำนวน ๘๔,๐๐๐ พระธรรมขันธ์ในพระไตรปิฎก ใครจะนำธรรมโอสธไปใช้ คงต้องเลือกขนานที่เหมาะสมกับโรคทางจิตวิญญาณที่รุมเร้าตน เช่นเดียวกับคนที่ป่วยเป็นโรคทางกายก็ต้องเลือกยาที่เหมาะสมกับโรคของตน “เพราะกลางเนื้อชอบกลางยา”

การรู้จักเลือกธรรมโอสธที่เหมาะสมไปใช้ชีวิต เรียกว่าธัมมานุธัมมปฏิบัติ แปลว่าปฏิบัติธรรมน้อยให้คล้อยตามธรรมใหญ่ หมายความว่า ปฏิบัติข้อธรรมที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของเรา เช่น ถ้าเป้าหมายของเราเป็นเศรษฐี เราต้องปฏิบัติธรรมที่เรียกว่า “หัวใจเศรษฐี” หรือ ญาณธัมมิกัตถประโยชน์ ๔ ประการ ถ้าเราต้องการความสำเร็จในชีวิต เราต้องปฏิบัติธรรมคือ อิทธิบาท ๔ ประการ การเลือกข้อธรรมมาปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่เราต้องการเช่นนี้ จัดเป็นการประยุกต์ธรรมมาใช้ประโยชน์ในชีวิตจริงคำถามที่ตามมาก็คือ เมื่อเราตั้งเป้าหมายว่าจะเป็นนักบริหารที่เก่งและดีเราควรปฏิบัติข้อธรรมอะไรบ้าง

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๖๒

หน้าที่ของนักบริหาร

เพื่อตอบคำถามนี้ เราต้องทราบก่อนว่านักบริหารทำหน้าที่อะไร จากนั้นเราจึงจะสามารถกำหนดข้อธรรมที่ช่วยให้นักบริหารปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หน้าที่ของนักบริหารปรากฏอยู่ในคำจำกัดความที่ว่า “การบริหาร หมายถึง ศิลปะแห่งการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น นักบริหารมีหน้าที่วางแผน จัดองค์การ อำนวยการและควบคุมทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ให้ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ กล่าวโดยสรุป หน้าที่ของนักบริหารมีอยู่ ๕ ประการ ตามอักษรภาษาอังกฤษทั้ง ๕ คือ P-O-S-D-C ดังนี้^{๑๓๓๗}

๑) การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดนโยบายและมาตรการอันเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีรายละเอียดที่เรียกว่าโครงการประกอบด้วย

๒) การจัดองค์การ (Organizing) คือ การกำหนดตำแหน่งสายบังคับบัญชาในองค์การ ว่ามีตำแหน่งอะไรบ้าง แต่ละตำแหน่งมีอำนาจหน้าที่เช่นไร ใครสั่งการใคร เป็นต้น

๓) การแต่งตั้งบุคลากร (Staffing) หมายถึง การสรรหาบุคลากรมาบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งที่กำหนดไว้ ตามหลักแห่งการใช้คนให้เหมาะกับงาน

๔) การอำนวยการ (Directing) คือ กำกับสั่งการและมอบหมายให้แต่ละฝ่ายได้ปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้

๕) การควบคุม (Controlling) คือ การติดตามดูว่าแต่ละฝ่ายปฏิบัติงานไปถึงไหน มีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นที่ใด และสำคัญ คือ การป้องกันไม่ให้อย่หย่อนต่อหน้าที่ ละทิ้งหน้าที่ หรือทุจริตต่อหน้าที่

แม้ว่าหน้าที่ของนักบริหารทั้ง ๕ ประการ จะถูกกำหนดโดยวิชาการบริหารสมัยใหม่ก็ตาม แต่เมื่อว่ากันทางปฏิบัติแล้วคนไทยเราก็กบริหารบ้านเมืองแบบนี้มานานแล้ว หน้าที่ของนักบริหารปรากฏชัดเจนในการปฏิบัติขององค์การในสมัยโบราณ ดังเช่น ความตอนหนึ่งของเรื่องสังข์ทองเมื่อรจนาเลือกคู่ได้เจ้าเงาะ ท้าวสามลต้องการให้รจนาและเจ้าเงาะไปอยู่กระท่อมปลายนา จึงเรียกขุนหมื่นมาสั่งความว่า ต้องสร้างกระท่อมปลายนาให้เสร็จภายใน ๗ วัน ขุนหมื่นนั้นเป็นนักบริหารที่ดี เขาวางแผนว่าจะสร้างกระท่อมอย่างไร และโดยวิธีใด จากนั้นก็จัดองค์การและบรรจุบุคลากรไว้ในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อช่วยกันสร้างกระท่อมปลายนาให้เสร็จตามเป้าหมาย เมื่อถึงตอนอำนวยการขุนหมื่นกล่าวว่า

“นายมีไค่นไผ่ นายใจชุดหลุม

นายชั้นนายชุ่ม คุ่มกันไปเกี่ยวแฝก

เสร็จแล้วเกลาเสา เอาไผ่ย่ายแยก

^{๑๓๓๗} ประชุม รอดประเสริฐ, นโยบายและการวางแผน หลักการและทฤษฎี, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : เนติกุลการพิมพ์, ๒๕๓๕), หน้า ๘.

เลิกงานข้าจะแจก ของแปลกแปลกให้กิน”

ในฐานะนักบริหาร ขุนหมื่นทำหน้าที่ทุกอย่างตั้งแต่วางแผนจัดองค์กร แต่งตั้งบุคลากร และอำนวยการ ในตอนสั่งการยังอัดฉีดพนักงานด้วย ถ้าทุกคนทำงานเสร็จเขาจะแจกของแปลกแปลกให้รับประทาน

ปัญหาเรื่องการทุจริต

การบริหารสมัยโบราณมีกระบวนการครบทุกประการก็จริง แต่ก็มีหลักฐานว่ายังย่อหย่อนในเรื่องการควบคุม เมื่อควบคุมไม่ดีจึงมีการฉ้อโกงหรือการทุจริตฉ้อราษฎร์บังหลวง ถึงขนาดโคลงโลกนิติได้บันทึกเอาไว้ว่า

สวนสัตว์แห่งหนึ่งได้เสือโคร่งใหม่มาหนึ่งตัว ทางผู้บริหารระดับสูงของสวนสัตว์ตั้งงบประมาณอาหารเสือตัวนั้นเป็นเงินหนึ่งบาทต่อวันตามค่าเงินในสมัยนั้น เมื่อคนเลี้ยงเสือได้เบิกเงิน ๑ บาท ไปซื้อเนื้อมาเลี้ยงเสือ แต่ละวันเขาได้ยกยกเงินค่าอาหารเสือไป ๑ สลึง เสือได้กินเนื้อราคา ๗๕ สตางค์ต่อวัน เสือไม่อ้วน ผู้คนมาชมสวนสัตว์เห็นเสือไม่อ้วน จึงร้องเรียนไปที่ผู้อำนวยการ จึงส่งผู้ตรวจการไปตรวจ ผู้ตรวจการคนนั้นไปตรวจแล้วรู้ความจริงว่า มีการยกยกเงินไป ๑ สลึง เขาจึงขอเงินค่าปิดปากอีก ๑ สลึง สถานการณ์ยิ่งเลวร้าย เพราะคน ๒ คนยกยกไป ๒ สลึง เหลือค่าอาหารวันละ ๒ สลึงเท่านั้น เสือจึงผอมลงไปอีก

ต่อมามีผู้รายงานว่าเสือผอมลง ๆ ผู้อำนวยการจึงส่งผู้ตรวจการระดับสูงไป ผู้ตรวจการคนนี้ไปตรวจได้ ๓ วัน รู้ความจริงเรื่องทุจริต จึงขอแบ่งเงินค่าปิดปากอีก ๑ สลึง คน ๓ คน ยกยกไป ๓ สลึง เสือเหลือค่าอาหารหนึ่งสลึง จึงผอมเหลือแต่หนังหุ้มกระดูก นอนหายใจระรวย มีคนรายงานไปที่ผู้อำนวยการสวนสัตว์ว่า ทำไมยิ่งตรวจสถานการณ์ของเสือยิ่งแย่ ผู้อำนวยการจึงส่งผู้ตรวจการระดับสูงสุดไปตรวจเหตุการณ์ ผู้ตรวจการคนนี้ไปได้ ๓ วัน เสือตาย เพราะเขาไปขอแบ่งสลึงสุดท้ายเป็นค่าปิดปาก ดังโคลงโลกนิติ (๒๙๘) ที่ว่า

เบิกทรัพย์วันละบาท ซ้อมังสา

นายหนึ่งเลี้ยงพยัคฆา ไปอ้วน

สองสามสัณายมา กำกับ กันแฮ

บังทรัพย์สี่ส่วนถ้วน บาทสิ้น เสือตาย

โคลงโลกนิติ บทนี้แสดงว่า ปัญหาเรื่องการทุจริตคอร์รัปชันเป็นเรื่องเก่ามีมานานแล้วในสังคมไทย นักบริหารต้องปฏิบัติธรรมในข้อใดจึงจะแก้ปัญหานี้ได้

ยิ่งไปกว่านั้นการทำงานร่วมกันของคนหมู่มาก ก็มักมีความขัดแย้งในองค์กร คนเก่งทั้งหลายตั้งหน้าตั้งตาขัดขากันเอง นักบริหารต้องสามารถจูงใจคนเก่งให้ปรองดองกัน และพร้อมใจกันทำงานนี้ให้บรรลุผลตามเป้าหมาย เข้าทำนองที่ว่า “ผลัดกันได้ดี ดีทุกคน ชิงกันดี ไม่ดีสักคน” คนไทยจะทำงานเป็นทีมได้ดีขึ้น ถ้ามีนักบริหารที่ดีคอยกำกับดูแล

คุณลักษณะของนักบริหาร

นักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ถ้ามีคุณลักษณะ ๓ ประการดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในพุทธปาปณิกสูตร ดังนี้

๑) จักขมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล เช่น พ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจ ต้องรู้ว่าสินค้าที่ไหนได้ราคาถูก แล้วนำไปขายที่ไหนได้ราคาแพง ในสมัยนี้ต้องรู้ว่าหุ้นจะขึ้นหรือจะตก ถ้าเป็นนักบริหารทั่วไปต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คน คุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill คือความชำนาญในการใช้ความคิด

๒) วิรุโร หมายถึง จัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น พ่อค้าเพชรต้องดูออกว่าเป็นเพชรแท้หรือเพชรเทียม แพทย์หัวหน้าคณะผ่าตัดต้องเชี่ยวชาญการผ่าตัด คุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำว่า Technical Skill คือความชำนาญด้านเทคนิค

๓) นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี เช่น พ่อค้าเดินทางไปค้าขายต่างเมืองก็มีเพื่อนพ่อค้าในเมืองนั้น ๆ ให้ที่พักอาศัยหรือให้กู้ยืมเงิน เพราะมีเครดิตดี นักบริหารที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้ คุณลักษณะที่สามนี้สำคัญมาก “นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นสู่ที่สูงไม่ได้” ข้อนี้ตรงกับคำว่า Human Relation Skill คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์

คุณลักษณะทั้งสามประการมีความสำคัญมากน้อยต่างกันนั้นขึ้นอยู่กับระดับนักบริหาร ถ้าเป็นนักบริหารระดับสูงที่ต้องรับผิดชอบในการวางแผนและควบคุมคนจำนวนมาก คุณลักษณะข้อที่ ๑ และข้อที่ ๓ สำคัญมาก ส่วนข้อที่ ๒ มีความสำคัญน้อยเพราะเขาสามารถใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความชำนาญเฉพาะด้านได้

สำหรับนักบริหารระดับกลาง คุณลักษณะทั้งสามข้อมีความสำคัญพอ ๆ กัน นั่นคือ เขาต้องมีความชำนาญเฉพาะด้าน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกันเขาต้องมีปัญญาที่มองภาพกว้างและไกล^{๑๓๘} เพื่อเตรียมตัวสำหรับขึ้นเป็นนักบริหารระดับสูง นักบริหารระดับกลางบางคนไม่ได้เตรียมตัวให้พร้อมในด้านสติปัญญา เมื่อขึ้นสูง ก็ถูกผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นท้าวว่า “โง่แล้วยังขยัน” เหมือนกับภาษาอังกฤษที่ว่า “สติงาติลิงยั้งปีนสูงขึ้นไปเท่าไร คนก็รู้ว่าเป็นลิงมากขึ้นเท่านั้น”

สำหรับนักบริหารระดับต้นที่ต้องลงมือปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดนั้น คุณลักษณะข้อที่ ๒ และข้อที่ ๓ คือ ความชำนาญเฉพาะด้าน และมีมนุษยสัมพันธ์สำคัญมาก แต่กระนั้นเขาก็ต้องพัฒนาคุณลักษณะข้อที่ ๑ คือ ปัญญาเอาไว้เพื่อเตรียมเลื่อนสู่ระดับกลางต่อไป

ขงจื้อเตือนว่า “อย่าหวังว่าใครไม่รู้ว่าคุณเก่ง หรือมีความสามารถ จงหวังแต่ว่า สักวันหนึ่งเมื่อคนเขายกย่องหรือเลื่อนตำแหน่งท่าน ท่านมีความเก่งและความสามารถสมกับที่เขายกย่องหรือเลื่อนตำแหน่งหรือเปล่า”

^{๑๓๘} พะยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๓), หน้า ๑๗.

วิธีการบริหาร

นอกจากนักบริหารที่ดีจะต้องมีคุณลักษณะทั้งสามประการดังกล่าวมาแล้ว สไตล์หรือวิธีการบริหารก็เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหาร นักบริหารที่มีคุณลักษณะทั้งสามประการ อาจใช้วิธีบริหารงานที่ตนเคยชิน วิธีการบริหารต่าง ๆ พอสรุปได้เป็น ๓ ประการ ตามนัยแห่งอิตยสูตร ดังนี้

๑) อัตตอธิปไตย หมายถึง การถือตนเองเป็นใหญ่

นักบริหารที่เป็นอัตตอธิปไตย ถือตนเองเป็นศูนย์กลางของการตัดสินใจ เขาเชื่อมั่นตนเองสูงมาก คิดว่าตนเองฉลาดกว่าใคร จึงไม่รับฟังความคิดเห็นของใคร เขาไม่อดทนต่อการวิพากษ์วิจารณ์ เขานิยมใช้พระเดชมากกว่าพระคุณ เมื่อบริหารงานนาน ๆ ไปจะไม่มีใครกล้าคัดค้านหรือทัดทาน ลงท้ายนักบริหารประเภทนี้มักเป็น เผด็จการวิธีการบริหารแบบนี้ทำให้ได้งานแต่เสียคน นั่นคืองานเสร็จเร็วทันใจนักบริหารแต่ไม่ถูกใจคนร่วมงาน เขาผูกใจคนไม่ได้ เขาได้ความสำเร็จของงานแต่เสียเรื่องครองใจคน

๒) โลกาธิปไตย หมายถึง การถือคนอื่นเป็นใหญ่

นักบริหารประเภทนี้มีวิธีทำงานที่ตรงกันข้ามกับประเภทแรกนั่นคือ นักบริหารโลกาธิปไตยไม่มีจุดยืนเป็นของตัวเอง เขาขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่สามารถตัดสินใจอะไร ถ้านั่งเป็นประธานอยู่ที่ประชุมเขาจะฟังทุกฝ่ายก็จริง แต่เมื่อฝ่ายต่าง ๆ พุดขัดแย้งกัน เขาจะไม่ตัดสินใจเด็ดขาด แต่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายทุ่มเถียงทะเลาะกันเอง ใครเสนอความคิดอะไรมาเขาเห็นคล้อยตามด้วย จนไม่ยอมตัดสินใจเด็ดขาดลงไปว่าฝ่ายไหนถูกหรือผิด ในที่สุดลูกน้องต้องวิ่งเต้นเข้าหานักบริหารประเภทนี้อยู่เรื่อยไป ผลลงเอยด้วยลูกน้องตีกันเอง เพราะนักบริหารไม่ยอมวินิจฉัยชี้ขาดว่าจะทำตามข้อเสนอของใครนักบริหารประเภทนี้ได้คนแต่เสียงาน นั่นคือทีกคนชอบเขาเพราะเขาเป็นคนอ่อนน้อมไม่เคยตำหนิใคร ลูกน้องจะทำงานหรือทิ้งงานก็ได้ เขาไม่กล้าลงโทษ เขาสุภาพกับทุกคน แต่องค์การร่นวายไร้ระเบียบและไม่มีผลงาน

๓) ธรรมาธิปไตย หมายถึง การถือธรรม หรือ หลักการเป็นสำคัญ

นักบริหารประเภทนี้ ยึดเอาความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้งเพื่อทำงานให้สำเร็จเขายินดีรับฟังคำแนะนำจากทุกฝ่าย ซึ่งรวมทั้งคนที่ไม่ชอบเขาเป็นส่วนตัว เขาแยกแยะเรื่องงานออกจากความขัดแย้งส่วนตัว เขายอมโง่เพื่อศึกษาความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ ดังที่สมเด็จพระมหาธีรวงศ์ (ติสฺสสมหาเถร) นิพนธ์ไว้ว่า

โง่ไม่เป็น เป็นใหญ่ยาก ฝากให้คิด

ทางชีวิต จะรุ่งโรจน์ โสติดิลล

ต้องรู้โง่ รู้ฉลาด ปราดเปรื่องตน

โง่สิบหน ดีกว่าแบ่ง เก่งเดียวเดียว

นักบริหารประเภทนี้เดินทางสายกลาง คือใช้ทั้งพระเดชและพระคุณ ใครทำดีต้องให้รางวัล ใครทำชั่วต้องลงโทษ ดังพระพุทธพจน์ที่ว่า

นิคฺคณฺเห นิคฺคหารหิ

การถามคนที่ควรถาม

บุคคลหนึ่ง บุคคลหนึ่ง

ยกย่องคนที่ควรยกย่อง[๔]

การบริหารเช่นนี้ทำให้ได้ทั้งคนและงาน นั่นคือ งานสำเร็จ เพราะคนทุกคนมีโอกาสแสดงความสามารถ นักบริหารจะเปิดโอกาสให้คนที่ตนไม่ชอบได้ทำงานด้วย ถ้าเขาคนนั้นมีฝีมือ ดังกรณีของพระเจ้าซาร์ พระธรรมมหาวิธาน[๕] เจ้าอาวาสวัดไร่ขิงรูปปัจจุบัน ใช้ทุกฝ่ายทำงานให้ท่าน ซึ่งรวมถึงกลุ่มคนที่วิพากษ์วิจารณ์ท่าน ท่านกล่าวว่า “ใครจะด่าว่าเราบ้างก็ไม่ใช่ไร ขอสำคัญขอให้เขาทำงานให้เราดีกว่า”

ธรรมเพื่อการบริหาร

วิธีบริหารงานที่ดี คือ ธรรมาธิปไตยที่ใช้ทั้งพระเจ้าและพระคุณ ซึ่งทำให้ได้ทั้งน้ำคนและผลของงาน นักบริหารแบบธรรมาธิปไตยยึดธรรมเป็นหลักในการบริหาร เขามีธรรมที่เรียกว่า พละ ๔ ประการ

๑) ปัญญาพละ กำลังความรู้หรือความฉลาด

๒) วิริยพละ กำลังแห่งความเพียร

๓) อนวัชพละ กำลังการงานที่ไม่มีโทษหรือความสุจริต

๔) สังคหพละ กำลังการสงเคราะห์ หรือ มนุษย์สัมพันธ์

พละหรือกำลังแห่งคุณธรรมทั้ง ๔ ประการนี้ ช่วยทำให้นักบริหารปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ นักบริหารจะสามารถวางแผน จัดองค์การ แต่งตั้งบุคลากรอำนวยการ และควบคุมได้ดีต้องมีความฉลาด ขยัน สุจริต และมนุษย์สัมพันธ์ ยิ่งเขามีคุณธรรมทั้ง ๔ ข้อนี้เพิ่มมากขึ้นเท่าใด ก็ยิ่งทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น ตรงกันข้ามถ้าใครคนใดขาดคุณธรรมทั้ง ๔ ประการแม้เพียงบางข้อ เขาก็เป็นนักบริหารที่ดีไม่ได้

นักบริหารต้องเป็นคนฉลาดรอบรู้และขยันขันแข็ง เรื่องนี้เข้าใจได้ง่ายว่าเพราะเหตุใด คนโง่และเกียจคร้านเป็นนักบริหารเมื่อใดก็พาให้องค์กรล่มจมเมื่อนั้น

คนบางคนมีทั้งความฉลาดและความขยัน แต่เขาก็ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นนักบริหาร เมื่อสอบถามแล้วก็ได้รับคำอธิบายจากผู้ใหญ่ว่า “คนคนนี้จะไร ๆ ก็ดีหรอก สบายอยู่อย่างเดียวคือเฉย เขาเป็นคนฉลาดและขยัน แต่ฉลาดโง่และขยันโง่”

ดังนั้นนักบริหารที่ดีต้องมีความฉลาด ความขยัน และความสุจริต

คนบางคนมีคุณธรรมทั้งสามประการ คือเป็นคนฉลาดขยันและสุจริต แต่เขาก็ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นนักบริหารเมื่อสอบถามแล้วก็ได้รับคำอธิบายว่า “คนคนนี้เป็นคนดีจริง แต่เป็นคนดีที่โลกไม่ต้องการ เพราะเขาถือว่าตัวเองฉลาดกว่าคนอื่น จึงได้เที่ยววิพากษ์วิจารณ์ชาวบ้าน ขยันก่อศัตรูทั่วไป เขาเป็นคนที่พูดไม่เข้าหูคน และค่อนข้างจะแล้งน้ำใจ” นี่แสดงว่า คนคนนี้อาตมมนุษย์สัมพันธ์ จึงทำงานร่วมกับคนอื่นไม่ได้

เหตุนี้ให้นักบริหารที่เก่งและดี ต้องมีพละหรือกำลังภายใน ๔ ประการ คือ ความฉลาด ความขยัน ความสุจริต และมนุษย์สัมพันธ์

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๖๗

นักบริหารต้องหมั่นพิจารณาตรวจสอบตนเองว่า มีผลอะไรทั้ง ๔ ข้อหรือไม่ หากพบว่าตนขาดผลข้อใด ต้องพัฒนาข้อนั้น แม้ผลทั้ง ๔ ข้อนี้จะมีความสำคัญเท่าเทียมกัน แต่ผลข้อที่ ๔ คือ สังคหผล จะสำคัญมาก เนื่องจากนักบริหารทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ดังนั้น นักบริหารจะเสียเรื่องมนุษยสัมพันธ์ไม่ได้ โนโปลิเยนมหาธาซกล่าวไว้ว่า

การจะเป็นใหญ่ ท่านต้องมี ๒ สิ่ง คือ

๑) มีศัตรูที่กล้าแข็งที่สุด และ

๒) มีมิตรที่ซื่อสัตย์ที่สุด

เพื่อจะขึ้นสูงท่านจะต้องผ่านด่านอันตรายให้ได้ นั่นคือต้องเอาชนะอุปสรรคหรือศัตรูที่กล้าแข็งเสียก่อน ท่านจึงจะเป็นผู้ยิ่งใหญ่ แต่ท่านจะเอาชนะอุปสรรคหรือศัตรูไม่ได้ ถ้าท่านไม่มีกัลยาณมิตรที่ซื่อสัตย์ที่สุดไว้คอยช่วยเหลือท่าน ท่านจะมีมิตรเช่นนั้นได้ก็ด้วย “สังคหผล” ต่อไปนี้เราจะพิจารณาความหมายของผลแต่ละข้อ และวิธีพัฒนาผลสำหรับนักบริหาร

๑. ปัญญาผล : กำลังแห่งความรู้

ปัญญาผล หมายถึง กำลังแห่งความรู้ ความรู้มีหลายระดับ บางคนเห็นคำว่า “ปัญญาผล” ก็สะกดและอ่านได้ แต่ไม่รู้ความหมายของคำ ในกรณีนี้ความรู้แค่อ่านออกจัดเป็นความรู้ระดับ “สัญญา” คือ ความจำได้หมายรู้ เมื่อตาเห็นภาพ การรับรู้ภาพจัดเป็นรูปสัญญา เมื่อหูได้ยินเสียง การรับรู้เสียงเป็นสัทสัญญา ฯลฯ สัญญา (perception) จึงเป็นการรับรู้เฉพาะส่วน คือ เห็นแค่นี้ รู้แค่นั้น ได้ยินแค่นี้ เข้าใจแค่นั้น ฯลฯ แต่ปัญญารู้มากกว่านั้น เพราะปัญญาเป็นความรู้ เช่น บางคนพอเห็นคำว่า “ปัญญาผล” ก็อธิบายได้ว่าหมายความว่าอย่างไร และจะพัฒนาขึ้นได้ด้วยวิธีไหน ความรู้ของเขาจัดเป็นปัญญา คือ รู้มากกว่าที่เห็น เข้าใจมากกว่าที่ได้ยิน เช่น เด็กของเราไม่สบายเราจับตัวเด็ก ก็รู้ตัวว่าเด็กตัวร้อนจึงพาไปหาหมอ พอหมอจับตัวเด็กตรวจดูอาการเท่านั้น หมอรู้ว่าเด็กป่วยเป็นโรคอะไร และสั่งยารักษาโรคได้ ความรู้ของเราว่าเด็กตัวร้อนเป็นความรู้ระดับสัญญา ส่วนความรู้ของหมอเป็นความรู้ระดับปัญญา

นักบริหารต้องมีปัญญา คือ ความรอบรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยสรุปนักบริหารต้องทำหน้าที่บริหารตน บริหารคน และบริหารงาน ดังนั้นเขาต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับตนเอง คนอื่น และงานในความรับผิดชอบนั้นคือนักบริหารต้องมีความรู้ ๓ เรื่อง ได้แก่ รู้ตน รู้คน รู้งาน

ก. รู้ตน

หมายความว่า นักบริหารต้องรู้จักความเด่นและความด้อยของตนเอง การรู้ความเด่นก็เพื่อทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตน ตามปกตินักบริหารมักมองเป็นความผิดพลาดของลูกน้องได้ง่าย แต่มองข้ามความผิดพลาดของตน

ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ความผิดพลาดของคนอื่นเห็นได้ง่าย แต่ความผิดพลาดของตนเองเห็นได้ยาก” เมื่อนักบริหารทำงานผิดพลาด ลูกน้องไม่กล้าบอกหรือแนะนำ ดังนั้นนักบริหารต้องหัดมองตนและตักเตือนตนเอง ดังพุทธพจน์ที่ว่า “อตตนา โจทยตตานัง จงเตือนตนด้วยตนเอง” เช่น ถ้านัก

บริหารสั่งการหลายครั้ง แต่ลูกน้องไม่เข้าใจ นักบริหารก็อย่าด่วนตำหนิลูกน้องว่าโง่เง่า บางทีตัวเราเองอาจสั่งการไม่ชัดเจนก็เป็นได้ ดังภาษิตอุทานธรรมที่ว่า

“ถ้าพูดไป เขาไม่รู้ อย่าว่าเขา
ว่าโง่เง่า งามเงอะ เซอะนักหนา
ตัวของเรา ทำไม ไม่โกรธา
ว่าพูดจา ให้เขา ไม่เข้าใจ”

การที่นักบริหารมักมองไม่เห็นความผิดพลาดของตนนั้นเป็นเรื่องธรรมดา เพราะวันหนึ่ง ๆ ดวงตาของเรามีไว้สำหรับมองด้านนอกมันไม่ได้มองตัวเราเอง เวลาคนอื่นทำผิดพลาดเราจึงเห็นทันที แต่เวลาเราทำผิดพลาดเองกลับมองไม่เห็น ดังนั้นเพื่อสำรวจตนเอง นักบริหารต้องหัดมองด้านใน คือ เจริญวิปัสสนา ซึ่งแปลเป็นภาษาอังกฤษว่า Insight คือทองด้านในนั่นเอง วิปัสสนากรรมฐานเน้นเรื่องการเจริญสติ พิจารณากาย เวทนา จิต และธรรม หรือความดีและความชั่วในใจของเรา

โลกภายนอก กว้างไกล ใครใครรู้
โลกภายใน ลึกซึ้งอยู่ รู้บ้างไหม
จะมองโลก ภายนอก มองออกไป
จะมองโลก ภายใน ให้มองคน

ข. รู้คน

หมายถึง ความรอบรู้เกี่ยวกับคนร่วมงาน นักบริหารต้องรู้ว่าใครมีความสามารถในด้านใด เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะกับงานนอกจากนั้น นักบริหารต้องรู้จักจริตของคนร่วมงาน เพื่อใช้งานที่เหมาะสมกับจริตของเขา

จริต ได้แก่คนที่ประพฤติบางอย่างเคยชินจนเป็นนิสัย จริตจึงหมายถึงประเพณีนิสัยของคน มี ๖ แบบด้วยกัน [๗]คือ

๑) รากจริต คือ พวกรักสวยรักงาม มักทำอะไรประณีตเรียบร้อยและใจเย็น คนพวกนี้ชอบทำงานที่ต้องใช้ความละเอียดประณีต

๒) โทสจริต คือ พวกใจร้อน ชอบความเร็ว และมักหงุดหงิดง่ายถ้าถูกขัดใจ คนพวกนี้ชอบทำงานที่ต้องใช้ความรวดเร็ว

๓) โมหจริต คือ พวกเขลาซึ่ม ขาดความกระตือรือร้นทำงานอืดอาด เฉื่อยชา ชอบหลับในที่ทำงานเป็นประจำ

๔) สัทธาจริต คือ พวกเชื่อง่าย เวลา มีข่าวเรื่องแปลกแต่จริง เชื่อหรือไม่ พวกนี้จะเชื่อก่อนใคร คนพวกนี้ถ้าชอบใครจะทำงานให้เต็มที่

๕) พุทธิจริต คือ พวกใฝ่รู้ เป็นคนช่างสงสัย รักการศึกษาหาความรู้ มักต้องการรายละเอียดมากกว่าคนอื่น คนพวกนี้ถนัดทำงานด้านวิชาการ

๖) วิตกจริต คือ พวกช่างกังวล เป็นคนไม่กล้าตัดสินใจมักปล่อยเรื่องค้างไว้เป็นเวลานาน โดยไม่ยอมลงนาม หรือดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ถ้าเราต้องการคนใส่เบรคให้กับการตัดสินใจของเราบ้างลองปรึกษาคนพวกนี้

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๖๕

คนจริตใดเราก็อทำงานร่วมกันกับพวกเขาได้พวกที่นักบริหารต้องระวังให้มากคือ
วิกัลจริตที่แฝงเข้ามาในองค์กร

ค. รู้งาน

หมายถึง ความรอบรู้เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบเพื่อประโยชน์ในการวางแผนบรรจุ
บุคลากร อำนาจการและติดตามประเมินผล ความรู้เรื่องงานมี ๒ ลักษณะ คือ รู้เท่าและรู้ทัน

“รู้เท่า” คือ ความรู้รอบด้านเกี่ยวกับงานว่ามีขั้นตอนอย่างไรและมีส่วนเกี่ยวข้องกับคนอื่น
ๆ อย่างไร และยังหมายถึงความรู้เท่าถึงการณในเมื่อเห็นเหตุแล้วคาดวาลอะไรจะตามมา แล้ว
เตรียมการป้องกันไว้ เหมือนคนขับรถลงจากภูเขาที่เขาชินกับเส้นทางว่าที่ใดมีเหวหรือเป็นทางโค้ง
อันตราย แล้วขับอย่างระมัดระวังเมื่อถึงที่นั้นความรู้เท่าจึงช่วยให้มีการป้องกันไว้ก่อน

“รู้ทัน” หมายถึงความรู้เท่าทันสถานการณ์ เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ก็สามารถแก้ปัญหาเฉพาะ
หน้าได้ดี ดังกรณีของคนที่ขับรถลงจากภูเขาแล้วรถเบรกแตก เมื่อเจอกับสภาพปัญหาเช่นนั้น เขา
ตัดสินใจขับพลันว่าจะทำอะไร นั่นเป็นความรู้ทันเพื่อนแก้ปัญหาเฉพาะหน้าความรู้เกี่ยวกับงานจึง
ได้แก่ ความรู้เท่าและความรู้ทัน

นักบริหารต้องพัฒนาปัญญา

ปัญญา คือ ความรู้ตน รู้คน และรู้งาน เป็นสิ่งสำคัญในการบริหาร นักบริหารต้องพัฒนา
ปัญญาอยู่เสมอ ด้วยวิธีพัฒนาปัญญา ๓ ประการ[๘] ดังนี้

๑) สุตมยปัญญา

หมายถึง ความรอบรู้ที่เกิดจากสุตะ คือ การรับข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ คนที่มีปัญญา
ประเภทนี้ต้องเป็นคนอ่านมากและฟังมาก ใครที่จดจำเรื่องราวที่อ่านและฟังแล้วได้มากมาย เรียกว่า
พหูสูตนักบริหารต้องพัฒนาปัญญานี้ขึ้นสู่ระดับสูงอยู่เสมอ นั่นคือเกาะติดสถานการณ์ ด้วยการขยันอ่าน
หนังสือ ใช้ข้อมูลจากงานวิจัย และฟังคำแนะนำของวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญ ก่อนสั่งการแต่ละครั้ง
นักบริหารต้องมีข้อมูลพร้อมเพื่อประกอบการตัดสินใจ

นักบริหารควรมีใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นที่เสนอแนะจากทุกฝ่ายเขาไม่ควรปิดใจตัวเอง
ไม่รับข้อมูลใหม่ เพราะหลงผิดคิดว่าตัวเองรู้ดีอยู่แล้ว เขาควรยึดแนวปฏิบัติของโสกราตีสผู้กล่าวว่า
“หนึ่งเดียวที่ข้าพเจ้ารู้ คือรู้ว่าข้าพเจ้าไม่รู้อะไร” เมื่อรู้ตัวว่าขาดความรู้ในเรื่องใด โสกราตีสก็ศึกษา
หาความรู้ในเรื่องนั้น

พระพุทธเจ้าเสนอคำสอนในทำนองเดียวกันเมื่อพระองค์ตรัสว่า “คนโง่ (พาล) ที่รู้ตัวเอง
ว่าเป็นคนโง่ยังพอเป็นคนฉลาด (บัณฑิต) ได้บ้าง แต่คนโง่ที่สำคัญผิดคิดว่าตัวเป็นคนฉลาด จัดเป็น
คนโง่แท้ ๆ”

ดังนั้น นักบริหารต้องรู้จักแก่งัดทำโง่เพื่อศึกษาหาความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ ดังภาษิตที่ว่า
“หัดนั่งเป็นบ้าง หัดโง่เป็นบ้าง หัดแพ้เป็นบ้าง นั้นแหละ ท่านกำลังชนะ และกำลังฉลาดขึ้น” เวลา
ศึกษาความรู้เรื่องใหม่ นักบริหารต้องเก็บความรู้เก่าใส่ลิ้นชักสมองไว้ชั่วคราว อย่าให้เรื่องเก่า
ครอบงำความคิด กลายเป็นอคติบังตาเสียจนไม่ยอมรับข้อมูลใหม่ หรือไม่ยอมรับปรับเปลี่ยน
ความคิดให้ทันเหตุการณ์ นั่นคือต้องมีญาณภูตญาณที่สละสลวย หมายถึง ความรู้เห็นตามความเป็นจริง

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๗๐

นักบริหารต้องรู้จักคนตามที่เขาเป็น ไม่ใช่ว่าชอบใคร หลงใคร ก็ปกป้องคนนั้น ทั้ง ๆ ที่เขาทำผิดมหันต์ หรือเกลียดใคร ก็ตำหนิคนนั้น ทั้ง ๆ ที่เขาไม่ได้ทำผิดอะไรเลย นักบริหารต้องมองคนที่เป็นจริง ด้วยการถอดแวนสือออกจากปัญญาจักขุ

อคติหรือความลำเอียงเปรียบเสมือนแว่นสีที่เราสวมใส่ ซึ่งกำหนดให้เรามองโลกไปตามสีของแว่น เราไม่สามารถมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ตามที่เป็นจริง คนที่สวมแว่นสีเขียวจะมองเห็นทุกสิ่งเป็นสีเขียว คนที่สวมแว่นสีแดงจะมองเห็นทุกสิ่งเป็นสีแดง สีที่แท้จริง คืออะไรเราไม่มีทางทราบ อคติที่ว่านั้นมี ๔ ประการ คือ

๑) ฉันทาคติ (ลำเอียงเพราะชอบ) ถ้าเราชอบใครไม่ว่าเขาจะพูดหรือทำอะไร เราเห็นกับเขาไปเสียทุกอย่าง

๒) โทษาคติ (ลำเอียงเพราะชัง) ถ้าเราชังใครไม่ว่าเขาจะพูดหรือทำอะไร เรารู้สึกขวางหูขวางตาไปหมด

๓) โมหาคติ (ลำเอียงเพราะหลง) ถ้าเราขาดข้อมูลในเรื่องใด พอมีคนให้ข้อมูลเท็จในเรื่องนั้น เรามักเชื่อเขาและตัดสินใจผิดพลาดได้ง่าย

๔) ภยาคติ (ลำเอียงเพราะกลัว) ถ้าผู้มีอำนาจสั่งให้เราพูดหรือทำสิ่งที่ขัดกับความรู้สึกของเรา บางครั้งเราจำเป็นต้องทำตามเพราะความกลัวภัยนักบริหารที่ดีต้องมีความยุติธรรมในหัวใจ เขาตัดสินใจคนตามที่เป็นจริง เพราะเขาไม่ยอมให้อคติทั้ง ๔ ประการมาเป็นมันบังตา เขาจะทำอย่างนั้นได้ก็ต่อเมื่อรู้จักวิเคราะห์วิจารณ์เรื่องที่เห็นหรือได้ยินด้วยจิตตามยปัญญา

๒) จินตามยปัญญา

หมายถึง ความรอบรู้ที่เกิดจากการคิดวิเคราะห์ข้อมูลที่เรารับมาจากการฟังหรือการอ่าน สุตมยปัญญาเปรียบเสมือนการรับประทานอาหารในขั้นตักบาตรใส่ปาก

จินตามยปัญญาเปรียบเหมือนการเคี้ยวอาหารให้ละเอียดแล้วกลืนลงไป คนบางคนฟังเรื่องอะไรแล้วเชื่อทันทีโดยไม่ทันพิจารณา เหมือนกับคนที่กลืนอาหารโดยไม่ทันได้เคี้ยว การพิจารณาไตร่ตรองเรื่องที่ฟังหรืออ่าน รวมถึงการตรวจสอบแหล่งข่าว แหล่งข้อมูล หรือหนังสืออ้างอิง เหล่านี้เป็นกระบวนการของจินตามยปัญญา

คนบางคนจดจำเรื่องราวต่าง ๆ ได้มาก แต่วิเคราะห์ไม่เป็น บางคนท่องกฎหมายได้ทุกมาตรา แต่ไม่สามารถตีความกฎหมายเหล่านั้น คนเหล่านี้ขาดจินตามยปัญญา

คนที่มิจินตามยปัญญา ได้แก่ คนที่คิดเป็นตามแบบโยนิโสมนสิการ

โยนิโส แปลว่า ถูกต้อง แยกคาย

มนสิการ แปลว่า ทำไว้ในใจหรือการคิด

ดังนั้น โยนิโสมนสิการจึงหมายถึง การทำไว้ในใจโดยแยกคาย หรือการคิดเป็นถูกต้องตรงตามความเป็นจริง

คนไทยโบราณเข้าใจความสำคัญของโยนิโสมนสิการดี จึงกล่าวได้ว่า

“สิบปากว่าไม่เท่าหนึ่งตาเห็น

สิบตาเห็นไม่เท่าหนึ่งมือคลำ

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๗๑

สิบมือคลำไม่เท่าหนึ่งทำไว้ในใจ”

คำว่า “ทำไว้ในใจ” คือ โยนิโสมนสิการ การคิดแบบโยนิโสมนสิการ สรุปได้ ๔ วิธี คือ

๑) อปายมณสิการ (คิดถูกวิธี) หมายถึง การคิดที่อาศัยวิธีการ (Methodology) อันสอดคล้องกับเรื่องที่ศึกษา เช่นเดียวกับการทำวิจัยต้องมีระเบียบวิธีวิจัยที่เหมาะสม หากใช้วิธีวิจัยผิดก็จะไม่ได้ความจริงในเรื่องนั้น

การตรวจสอบความจริงบางเรื่องต้องใช้วิธีอุปนัย (Induction) บางเรื่องต้องใช้วิธีนรนัย (Deduction) แต่บางเรื่องต้องใช้ประสบการณ์ตรงเป็นเครื่องตรวจสอบยืนยันความจริง เช่น พระพุทธเจ้าทรงค้นพบว่า การทรมานตนหรือทุกขกิริยาไม่ใช่วิธีบำเพ็ญเพียรที่ถูกต้อง เมื่อพระองค์ทรงหันมาใช้วิธีบำเพ็ญเพียรทางจิต จึงต้องตรัสรู้เป็นพระพุทธเจ้า

๒) ปตมณสิการ (คิดมีระเบียบ) หมายถึง การคิดที่ดำเนินตามขั้นตอนของวิธีการนั้น ๆ ไม่มีการลัดขั้นตอน หรือด่วนสรุปเกินข้อมูลที่ได้อมา

การด่วนสรุปจัดเป็นเหตุผลวิบัติ (Fallacy) ประการหนึ่ง ดังกรณีที่เราหยิบส้มผลหนึ่งมาชิม เมื่อส้มผลนั้นเปรี้ยว เราก็ด่วนสรุปว่าส้มที่เหลือในลังทั้งหมดเปรี้ยว นอกจากนั้นการคิดต้องดำเนินตรงทางไปสู่เป้าหมาย โดยไม่มีการฟุ้งซ่านออกนอกทาง นั่นคือ นักบริหารต้องมีสมาธิในการคิด บางคนกำลังค้นคว้าข้อมูลเพื่อทำวิจัยเรื่องน้ำท่วมอยู่ดี ๆ เมื่อพบข้อมูลที่น่าสนใจเกี่ยวกับเรื่องภัยแล้งก็ลืมนึกถึงจุดหมายเดิม เขาไปเสียเวลาอ่านข้อมูลเรื่องภัยแล้ง ซึ่งออกนอกทางไปเลย คนนี้ไม่มีปณนิการ

๓) การณมณสิการ (คิดมีเหตุผล) หมายถึง การคิดจากเหตุโยงไปหาผล (อัมมัญญตา) และการคิดจากผลสาวกลับไปหาเหตุ (อัตถัญญตา) และการคิดแบบนี้จะทำให้ผู้บริหารเป็นคนรู้เท่าทันเหตุการณ์ เมื่อจะสั่งการแต่ละครั้งต้องคาดได้ว่าผลอะไรจะตามมาหรือเมื่อเห็นความผิดปกติเกิดขึ้นในองค์กรต้องสามารถบอกได้ว่าจากสาเหตุอะไร นอกจากนี้นักบริหารไม่ควรกลัวความล้มเหลว อันที่จริงความล้มเหลวไม่มีสิ่งที่ไม่ดีที่เรียกว่าความล้มเหลวนั้นแท้ที่จริงคือวิบากหรือผลของกรรมที่ไม่ดี ถ้าเราอยากประสบความสำเร็จ ครั้งต่อไปเราต้องทำกรรมคือเหตุที่ดี แล้ววิบากหรือผลที่ดีก็จะตามมา

๔) อุปาทมณสิการ (คิดเป็นกุศล) หมายถึงการคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) คือคิดให้มีความหวัง และได้กำลังใจในการทำงาน เมื่อเห็นหรือได้ยินอะไรก็เก็บมาปรับใช้ประโยชน์ในหน่วยงานของตน ดังที่ขงจื้อกล่าวว่า

“เมื่อข้าพเจ้าเห็นคนสองคนเดินสวนทางมา คนหนึ่งเป็นคนดี อีกคนหนึ่งเป็นคนเลว คนทั้งสองเป็นครูของข้าพเจ้าได้เท่ากัน เมื่อเห็นคนดี ข้าพเจ้าพยายามเอาอย่างเขา”

คนที่คิดสร้างสรรค์ จะรู้จักแสวงหาประโยชน์แม้จากสิ่งที่ไม่ดีเหมือนไม่มีประโยชน์ เขาหาสาระแม้จากเรื่องที่ดูไร้สาระ เขาเห็นความงามในความน่าชัง ดังคำประพันธ์ที่ว่า “ศิลปินอย่าดูหมิ่นศิลปะ กองขยะดูให้ดียังมีศิลป์”

๓) ภาวนามยปัญญา

หมายถึง ความรอบรู้ที่เกิดโดยประสบการณ์จากภาคปฏิบัติหรือการลงมือทำจริง ๆ สุตมยปัญญาทำให้นักบริหารได้ข้อมูลใหม่ จินตามยปัญญาทำให้ได้ความคิดที่ดี ส่วนภาวนามยปัญญาทำให้มีผลงานเป็นรูปธรรม

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๗๒

นักบริหารบางคนมีความรู้และความคิดดี แต่ไม่มีผลงานเพราะไม่ยอมลงมือทำตามความคิด ส่วนบางคนมีความรู้ดี แต่ไม่สามารถนำความรู้ออกมาใช้ทันที่ คนเหล่านี้ขาดความชำนาญในการปฏิบัติ ดังคำกล่าวที่ว่า “มีเงินให้เขากู้ มีความรู้อยู่ในตำรา” เมื่อเกิดความจำเป็นก็เรียกความรู้นั้นมาใช้ไม่ได้ ดังนั้นภาวนามยปัญญาจึงมีความสำคัญในการบริหาร เพราะเป็นความรู้ที่แปรทฤษฎีสู่ภาคปฏิบัติ ดังกรณีต่อไปนี้

เมื่อพระเจ้าจันทรคุปต์ผู้ก่อตั้งราชวงศ์เมารยะของอินเดีย ยกทัพเข้าตีเมืองหลวงของกษัตริย์เชื้อสายกรีก ผู้ปกครองภาคเหนือของอินเดียนั้น ปรากฏว่ากองทัพของพระเจ้าจันทรคุปต์ประสบความพราชัย พระเจ้าจันทรคุปต์หนีเอาชีวิตรอด ไปซ่อนพระองค์ด้านหลังกระท่อมขวานาในหมู่บ้านแห่งหนึ่ง ขณะที่หลบซ่อนอยู่นั้น พระองค์ได้ยินเสียงเด็กร้อง และแม่ของเด็กได้กล่าวกับเด็กด้วยเสียงอันดังว่า “เจ้าโง่ ขนมห้างยังร้อนอยู่ เจ้ากีดกินมันที่ตรงกลางได้อย่างไร ปากเจ้าก็พองหมดหรอก เจ้าควรกีดกินขนมห้างที่ร้อน โดยเริ่มจากมุมรอบ ๆ ก่อนมิใช่หรือ”

เมื่อได้ยินคำพูดประโยคนี้ พระเจ้าจันทรคุปต์ได้คิดว่าพระองค์เองก็ไม่ต่างจากเด็กคนนั้น การยกทัพเข้าตีเมืองหลวงในขณะที่ข้าศึกยังเข้มแข็ง ก็มีลักษณะเหมือนกับการกีดกินขนมห้างที่ตรงกลาง พระองค์จึงประสบความพ่ายแพ้ ดังนั้น พระเจ้าจันทรคุปต์จึงคิดเปลี่ยนยุทธวิธีใหม่ โดยใช้ยุทธการ “ปาล้อมเมือง” คือนำทัพยึดเมืองเล็กรอบนอกให้ได้ก่อนที่จะบุกตีเมืองหลวงเช่นเดียวกับการเริ่มกินขนมห้างจากมุมโดยรอบมาก่อน ในที่สุดพระเจ้าจันทรคุปต์ได้ประสพชัยชนะเพราะใช้ยุทธวิธีนี้ ซึ่งเกิดจากการได้ยินคำตักเตือนของหญิงขวานาคนหนึ่ง ในกรณีนี้พระเจ้าจันทรคุปต์ ได้ปัญญาทั้งสามประการ คือพระองค์ได้สุตมยปัญญา จากการฟังคำพูดของหญิงขวานา ได้จันตมยปัญญาจากการนำคำพูดนั้นมาไตร่ตรอง จนค้นพบยุทธวิธีใหม่ และได้ภาวนามยปัญญาจากการแปรยุทธวิธีเป็นยุทธการในสนามรบ นักบริหารบางคนมีความคิดแปลกใหม่ดี แต่ไม่ยอมนำความคิดนั้นไปปฏิบัติ เขาจึงไม่มีภาวนามยปัญญา ที่เป็นเช่นนั้นเพราะเขาขาดกำลังใจในการปฏิบัติ คือวิริยะพละ

๒. วิริยะพละ : กำลังความเพียร

วิริยะพละ หมายถึง กำลังความเพียรหรือความขยัน คนมีความขยันต้องมีกำลังใจเข้มแข็ง อาจกล่าวได้ว่าวิริยะพละก็คือกำลังใจนั่นเอง กำลังใจต้องมากคู่กับกำลังปัญญาเสมอ

คนมีกำลังใจแต่ไม่มีกำลังปัญญาจะเป็นคนบ้าบิ่น คนมีกำลังปัญญาแต่ขาดกำลังใจจะเป็นคนขลาด คนที่มีทั้งกำลังใจและกำลังปัญญาจึงจะเป็นคนกล้าหาญ นักบริหารที่มีกำลังปัญญาแต่ขาดกำลังใจ มักถือนโยบายหลบภัยหนีปัญหา เหมือนกับนักมวยชั้นเชิงที่เอาแต่หนีตลอด ๑๒ ยก แม้ว่าคู่ต่อสู้เพลี่ยงพล้ำ เขาก็ไม่กล้าใช้หมัดเด็ดเก็บคู่ต่อสู้ คนดูเปื่อนักมวยประเภทหนีลูกเดียวฉันทัดประชาชนก็เบื่อผู้บริหารที่เอาแต่หลบภัยหนีปัญหานั้น

นักมวยที่น้ำหนักใจคือ นักมวยที่มีทั้งชั้นเชิงและหมัดหนักพอที่จะเก็บคู่ต่อสู้ นักบริหารที่ดีควรเป็นเช่นนั้น เขามีชั้นเชิงคือกำลังปัญญาและมีหมัดหนักคือกำลังใจ รวมทั้งสองอย่างเข้าด้วยกัน เรียกว่าความกล้าหาญ

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๗๓

นักบริหารที่ดีต้องเป็นคนกล้าตัดสินใจ กล้าได้กล้าเสีย ไม่กลัวความยากลำบากที่รอคอยอยู่เบื้องหน้า เขาจะถือคติว่า “ล้มเพราะก้าวไปข้างหน้า ดีกว่ายืนตะเทาอยู่กับที่” ใครที่ไม่ก้าวเดินไปข้างหน้าจะกลายเป็นคนล้าหลัง เพราะคนอื่น ๆ ได้แซงขึ้นหน้าไปหมด นักบริหารต้องกล้าลองผิดลองถูก ถ้าทำผิดพลาดก็ถือว่าผิดเป็นครู ใครที่ถนอมตัวจนไม่กล้าทำอะไรเลย จัดเป็นคนขลาด เขาควรฟังคำเตือนของนโปเลียนมหาราลที่ว่า...

“คนที่ไม่อะไรผิดคือคนไม่ทำอะไรเลย”

ผู้ทำการใหญ่ย่อมต้องเจออุปสรรค เหมือนต้นไม้สูงใหญ่มักจะเจอลมแรง นักบริหารต้องกล้าจับทำโครงการใหญ่หรืองานใหญ่ ถือคติว่า “คนสร้างงาน งานก็สร้างคน” ถ้าขยันทำงานยาก ๆ ความชำนาญก็ตามมา คนที่ผ่านร้อนผ่านหนาวมามาก จะฉลาดและแกร่งขึ้นดังนั้น นักบริหารจะต้องไม่หลบเลี่ยงหน้าที่ที่ลำบากยากเย็น ถือภาษิตที่ว่า “ว่าวขึ้นสูงเพราะมีลมต้าน คนจะขึ้นสูงเพราะเผชิญอุปสรรค” พระพุทธเจ้ายังต้องรบกับมารก่อนตรัสรู้เป็นพระพุทธเจ้า ดังคำกล่าวที่ว่า “มารมามี บารมีไม่แก่” ไม่มีความสำเร็จอันใดที่ได้มาโดยไม่ต้องลงทุลงแรง พระพุทธองค์ตรัสว่า...

“วิริเยน ทุกขมจเจติ คนจะล่วงทุกข์ได้ด้วยความขยัน”

ดังสุภาษิตอุทานธรรมที่ว่า...

อยากเป็นสุข ก็ต้องทุกข์ ลงทุนก่อน

อยากเป็นก๊อน ทีละน้อย ค่อยผสม

อยากเป็นพระ ก็ต้องละ กามารมณ์

อยากเป็นพรหม ก็ต้องเพียร เรียนทำฌาน

วิริยะในการบริหาร

วิริยะหรือความขยันมี ๒ ประเภท คือ

๑) สสังขาริกวิริยะ ความขยันที่ต้องมีคนอื่นปลุกใจ หรือมีสถานการณ์บีบบังคับ ถ้าไม่มีคนปลุกหรือบีบบังคับ บางคนก็หมดกำลังใจ และไม่ยอมทำอะไรต่อไป

๒) อสังขาริกวิริยะ ความขยันที่เกิดจากการปลุกใจตัวเอง แม้คนอื่นจะหมดกำลังใจ ล้มเลิกการทำงานไปแล้ว แต่คนที่ปลุกใจตัวเองจะลุกขึ้นสู้ต่อไป

ในฐานะผู้นำคนอื่น ๆ นักบริหารต้องมีอสังขาริกวิริยะ คือ ไม่ยอมแพ้ง่าย ๆ เมื่อเผชิญอุปสรรค เขาต้องปลุกใจตนเอง และปลุกระดมคนอื่นให้ทำงานต่อไป ถ้าหัวขบวนยอมแพ้เสียคนเดียวองค์กรทั้งหมดก็สิ้นฤทธิ์

เหตุนี้พระพุทธเจ้าจึงตรัสว่า

“วายเมเถวบุริโส ยาว อตถสส นิปปทา

เกิดเป็นคนต้องพยายามร่ำไปจนกว่าจะได้สิ่งที่ปรารถนา”

แน่นอนว่า คนที่ทำการใหญ่บางครั้งท้อถอยด้านไม่ไหวก็ต้องถอยบ้าง แต่เป็นการถอยตั้งหลักแล้วค่อยรุกคืบหน้าไปใหม่ ถ้าจำเป็นต้องชวนเซ็กประกอบตัวไว้อย่าให้ล้ม ถ้าหากต้องล้มลงไป

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๗๔

จบลุกขึ้นมาอีก และอย่าลุกขึ้นมาเมื่อเปล่า นั่นคือ ถ้าต้องพ่ายแพ้ผิดหวังต้องหาบทเรียนจากความผิดพลาดในอดีต เมื่อกลับคืนสังเวียนอีกครั้งเขาต้องฉลาดกว่าเก่า สุขุมกว่าเก่า และเข้มแข็งกว่าเก่า นักบริหารที่ยิ่งใหญ่หลายคนเคยล้มรสชาติของความพ่ายแพ้กันมาก่อน เมื่อคนที่มีความล้มเหลว เขาก็จะลุกขึ้นมาอีก

ตั้งชีวิตอดีตประธานาธิบดีคนหนึ่งของสหรัฐอเมริกา บุคคลผู้นี้ประสบความสำเร็จล้มเหลวครั้งแล้วครั้งเล่าดังนี้[๙]

อายุ ๒๑ ปี ล้มเหลวในการประกอบธุรกิจ

อายุ ๒๒ ปี พ่ายการเลือกตั้ง สมาชิกสภานิติบัญญัติของรัฐ

อายุ ๒๔ ปี ล้มเหลวในการประกอบธุรกิจอีกครั้ง

อายุ ๒๖ ปี คนรักของเขาตายจากไป

อายุ ๓๔ ปี พ่ายการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร

อายุ ๓๖ ปี พ่ายการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร

อายุ ๔๕ ปี พ่ายการเลือกตั้งวุฒิสมาชิก

อายุ ๔๗ ปี พยายามเป็นรองประธานาธิบดีแต่ไม่มีใครสนับสนุน

อายุ ๔๘ ปี พ่ายการเลือกตั้งวุฒิสมาชิก

อายุ ๕๒ ปี ชนะการเลือกตั้งชิงตำแหน่งประธานาธิบดี

บุคคลผู้นี้มีชื่อว่า อับราฮัม ลินคอล์น ประธานาธิบดีคนที่ ๑๖ ของสหรัฐอเมริกา เขาจะไม่มีวันได้เป็นประธานาธิบดีเลย ถ้าไม่รู้จักปลุกใจตัวเองด้วยอสังขาริวิริยะให้ลุกขึ้นเดินหน้าต่อไป

สุนทรภู่เขียนไว้ว่า...

จับให้มันคั่นหมายให้วายวอด

ช่วยให้รอดรักให้ซิดพิสมัย

ตัดให้ขาดปรารถนาหาสิ่งใด

เพียรจงได้ดังประสงค์ที่ตรงดี

นักบริหารที่ประสบความสำเร็จต้องเป็นคนพากเพียรอย่างหนักข้อสำคัญเขาต้องพากเพียรเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายที่ดี ดังคำกลอนของสุนทรภู่ นั้น ความสำเร็จรวมทั้งชื่อเสียงเกียรติยศกตณถาวรนั้นคือ นักบริหารต้องมีผละขื่อที่สาม คือ อดวิษขพะละ

๓. อดวิษขพะละ : กำลังแห่งการงานที่ไม่มีโทษ

อดวิษขพะละ แปลว่า กำลังแห่งการงานที่ไม่มีโทษ หรือข้อเสียหยา หมายถึงนักบริหารต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ธมมญจเร สุจริตํ บุคคลควรปฏิบัติธรรม (หน้าที่) ให้สุจริต”

ชีวิตคนเราเปรียบเหมือนเรือหรือนาวาชีวิตที่แล่นไปในห้องมหาสมุทร เรือส่วนมากอัปปางก่อนถึงจุดหมาย เพราะมีรูรั่วให้น้ำทะเลไหลเข้าข้างใน เรือจึงจมลงอย่างรวดเร็ว เหมือนนักบริหารหลายคนเสียนาคตเพราะถูกจับได้ว่าทุจริตต่อหน้าที่ หรือมีประวัติต่างปร้อย นาวาชีวิตของพวกเขาจะมีรูรั่ว เรื่องต่อไปนี้นับเป็นอุทาหรณ์ที่ดี

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๗๕

เมื่อวันที่ ๑๑ มีนาคม ๒๕๓๖ วุฒิสภาของสหรัฐอเมริกาได้ลงมติด้วยคะแนนเสียงเป็นเอกฉันท์ ให้ความเห็นชอบต่อการที่ประธานาธิบดี บิล คลินตัน ได้แต่งตั้งนางเจนเนต เรโน เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม

ดังนั้น นางเจนเนต เรโน จึงได้รับเกียรติประวัติเป็นรัฐมนตรีหญิงคนแรกของกระทรวงยุติธรรม ซึ่งถือกันว่าเป็นหนึ่งในกระทรวงเกรตเอชของสหรัฐอเมริกาอันที่จริงเกียรติยศอันนี้ควรตกเป็นของนางโซ ไบรด์ ผู้เคยถูกเสนอชื่อต่อวุฒิสภา เพื่อแต่งตั้งเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม แต่สื่อมวลชนได้ขุดคุ้ยจุดต่างพร้อยในชีวิตของเธอที่ว่านางโซ ไบรด์ ได้ว่าจ้างชาวเปรูสองคนผู้ลักลอบเข้าประเทศมาเป็นคนเลี้ยงลูกที่บ้านของเธอ จุดต่างพร้อยนี้น้อยนิดก็จริง แต่ก็มีผลเลวร้ายเท่ากับรูรั่วของเรือเดินสมุทร ที่ทำให้เรือจมได้ ในที่สุด นางโซ ไบรด์ จึงขอถอนตัวออกจากการเสนอชื่อเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม และนางเจนเนต เรโน ก็ได้รับการเสนอชื่อแทน

รูรั่วของชีวิตเช่นนี้ พระท่านเรียกว่า อบายมุข แปลว่า ทางแห่งความเสื่อม นักบริหารหลายคนเสียนาคตเพราะถูกผิอบายมุขเข้าสิง นักบริหารต้องหลีกเลี่ยงอบายมุข พระท่านเตือนไปว่า ไปงานศพครั้งใดเมื่อเผาศพทั้งที่ต้องเผาศพเสียด้วย มิฉะนั้นผีจะสิงเรากลับบ้านและทำให้คนเรามีอาการแปลกไป ตามประเภทของผีที่เข้าสิง ผีมี ๖ ตัว คือ

ผีตัวที่หนึ่ง ชอบดื่มสุราเป็นอาจิดน	ไม่ชอบกินข้าวปลาเป็นอาหาร
ผีตัวที่สอง ชอบท่องเที่ยวยามวิกาล	ไม่รักลูกรักบ้านของตน
ผีตัวที่สาม ชอบเที่ยวดูการเล่น	ไม่ละเว้นบาร์คลับละครโขน
ผีตัวที่สี่ ชอบคบคนชั่วมั่วกับโจร	หนีไม่พ้นอาญาตราแผ่นดิน
ผีตัวที่ห้า ชอบเล่นไฟเล่นมั่วก็หาบัตร์	สารพัดถั่วไปโหลลิ้น
ผีตัวที่หก ชอบเกียจคร้านการหากิน	มีทั้งสิ้นหกลืออภัยริยเอย

ผีทั้งหกตัวก็คืออบายมุข ๖ นั่นเอง คนที่ถูกผิอบายมุขเข้าสิงเสียแล้ว มักไล่ผีออกไปจากชีวิตได้ยากมาก เพราะเขาติดใจในอบายมุข นักบริหารบางคนถูกผีการพนันเข้าสิง ทั้ง ๆ ที่เขาเป็นคนฉลาด แต่ก็เลิกเล่นการพนันไม่ได้ เขามีลักษณะเช่นเดียวกับช้างตกหล่มลือก ช้างตัวใหญ่มิฉะนั้นมาก ยิ่งช้างดั้นก็ยิ่งจมลงไป

ช้างตกหล่มมีวิธีขึ้นจากหล่มอยู่ ๒ วิธีคือ

๑) ช้างจะต้องช่วยตัวเองก่อน ด้วยการเอางวงจับกิ่งไม้หรือต้นไม้ใกล้ตัว เพื่อพยุงตัวไม่ให้จมลงไปอย่างรวดเร็ว

๒) จากนั้นช้างจะร้องดังลั่นเรียกควาญให้มาช่วยดึงมันขึ้นจากหล่ม

พระพุทธเจ้าสอนว่า คนที่ติดอบายมุขหากประสงค์ที่จะถอนตัวออกมา ต้องใช้วิธีทั้งสองของช้างตกหล่ม ดังนี้

๑) เขาจะต้องช่วยตัวเองก่อนด้วย โยนิโสมนสิการ คือการคิดถึงโทษภัยของอบายมุข และอธิษฐานจิตว่าจะต้องเลิกอบายมุขให้จงได้ วัดถ้ากระบอกรักษาคนติดยาเสพติดด้วยการจัดพิธีสาบานตนในเบื้องต้นก่อนที่จะเข้าบำบัดรักษา คนเราถ้าไม่คิดจะเลิกอบายมุขเสียแล้ว ไม่ช้าก็เร็วเขาต้องหวนกลับไปหามันอีก

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๗๖

๒) เมื่ออธิษฐานจิตแน่วแน่แล้วเขาต้องขอรับความช่วยเหลือจากกัลยาณมิตร เช่นขอรับการบำบัดรักษาด้วยยาจากแพทย์ ในกรณีของคนติดยาเสพติด ขอคำแนะนำจากพระสงฆ์ หรือการปลุกปลอบให้กำลังใจจากสมาชิกในครอบครัว

นักบริหารที่ปลอดอบายมุขจะไม่มีรู้อะไรในชีวิต และไม่มี ความจำเป็นที่เขาจะต้องทุจริตรับขึ้น เมื่อตัวเองเป็นคนซื่อมือสะอาด เขาย่อมสามารถควบคุมคนอื่นให้สุจริตต่อหน้าที่

นักบริหารที่มีแผลเต็มตัวจะไม่กล้าตำหนิหรือลงโทษใคร เข้าทำนองว่า “โก๋เห็นตีนงู งูเห็นนมโก๋”

เหตุนี้ นักบริหารต้องถนอมตัวไว้อย่าให้มีประวัติต่างปร้อยด้วยการรักษาศีล ๕ และหลีกเลี่ยงจากอบายมุข นักบริหารผู้ประกอบพฤติกรรมดำรงมั่นในความสุจริตเช่นนั้น ย่อมเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ร่วมงาน เมื่อมีผู้นำที่ดี คนดีอื่น ๆ ในองค์กรย่อมมีกำลังใจ และคนชั่วก็ไม่กล้าทำชั่ว

พระพุทธเจ้าตรัสว่า คุณนถเจตรมานานํ อชคฺฉณติ ปุณฺณโว แปลความว่า เมื่อฝูงโคข้ามแม่น้ำ ถ้าโคหัวโจกข้ามไปตรง ลูกฝูงก็จะข้ามไปตรงตาม ถ้าโคหัวโจกข้ามคดไปคดมา ลูกฝูงก็จะข้ามคดไปคดมา เช่นเดียวกับสังคมหรือประเทศชาติ ถ้าผู้นำประพฤติธรรมผู้ตามก็จะประพฤติธรรมตาม ถ้าผู้นำไม่ประพฤติธรรม ผู้ตามก็จะไม่ประพฤติธรรม

ยามฝูงโคข้ามปาก นที

โคโจกไปตรงดี ไปเคี้ยว

ฝูงโคล่องวารี รีบเร่ง

ทั้งหมดไปลดเลี้ยว ไต่เต้าตามกัน

นักบริหารผู้สุจริตย่อมเป็นที่เคารพยำเกรงของคนร่วมงานก็จริง แต่เขาจะนั่งอยู่ในหัวใจของคนร่วมงานไม่ได้ ถ้าขาดกำลังใจ ๔ คือ สังคหผละ

๔. สังคหผละ : กำลังแห่งการสงเคราะห์

สังคหผละ แปลว่า กำลังแห่งการสงเคราะห์ หรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นธรรมที่สำคัญมากสำหรับนักบริหาร ผู้ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น

ถ้านักบริหารบกพร่องเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ก็จะไม่มีคนมาช่วยทำงาน เมื่อไม่มีใครช่วยทำงานเขาก็เป็นนักบริหารไม่ได้

พระพุทธเจ้าทรงสอนหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ไว้เรียกว่าสังคหวัตถุ หมายถึงวิธีผูกใจคน พระองค์ตรัสว่า รถม้าแล่นไปได้เพราะมีลึงสลักคอยตรึงส่วนประกอบต่าง ๆ ของรถม้าเข้าด้วยกันฉันใด คนในสังคมก็ฉันนั้น คือทำหน้าที่เป็นกาใจเชื่อมประสานคนทั้งหลายเข้าด้วยกัน ลึงสลักดังกล่าวนี้คือสังคหวัตถุ

นักบริหารจะสามารถผูกใจเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้ ถ้ามีสังคหวัตถุ ๔ ประการ

สังคหวัตถุ ๔ ประการ ได้แก่

๑. ทาน หมายถึง การให้ (โอบอ้อมอารี)

นักบริหารที่ดีต้องมีน้ำใจรู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ทานแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๗๗

การให้ทางจะช่วยให้ผู้คนอื่นไว้ได้ ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ทโท คนถดถิมิตตานิ ผู้ให้ย่อมผูกใจมิตรไว้ได้”
นักบริหารอาจให้ทานได้ ๓ วิธี คือ

ก. อามิสทาน หมายถึง การให้สิ่งของแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะการให้เพื่อผูกใจนี้สำคัญมาก ในยามที่เขาตกต่ำหรือมีความเดือดร้อน ดังภาษิตอังกฤษที่ว่า “เพื่อนแท้ คือเพื่อนที่ช่วยเหลือในยามตกยาก” การให้รางวัลหรือขึ้นเงินเดือนก็จัดเข้าในอามิสทาน

ข. วิทยาทาน คือ ธรรมทาน หมายถึง การให้คำแนะนำหรือสอนวิธีทำงานที่ถูกต้อง รวมถึงการจัดหลักสูตรพัฒนาบุคลากรหรือส่งไปศึกษาและดูงาน

ค. อภัยทาน หมายถึง การให้อภัยเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน หรือล่วงเกินซึ่งกันและกัน การให้อภัยไม่ทำให้ผู้ให้ต้องสูญเสียอะไร เป็นการลงทุนราคาถูกแต่ได้ผลตอบแทนราคาสูง นั่นคือ ได้มิตรภาพกลับคืนมา และมีคนสนองงานเพิ่มขึ้นอีกคนหนึ่ง

มีภาษิตจีนที่ว่า “มีมิตร ๕๐๐ คน นับว่ายังไม่พอกินไป มีศัตรู ๑ คน นับว่ามากเกินไป”
อับราฮัม ลินคอล์น กล่าวว่า “วิธีทำลายศัตรูที่ดีที่สุด คือ เปลี่ยนศัตรูให้เป็นมิตร” เราจะทำอย่างนั้นได้ก็ต่อเมื่อเรารู้จักให้อภัย

๒. ปิยวาจา หมายถึง การพูดถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน (วจีไพเราะ)

นักบริหารที่ดีจะรู้จักผูกใจคนด้วยคำพูดอ่อนหวาน คำพูดหยาบกระด้างผูกใจใครไม่ได้ ตามปกติคนเราจะมดสิ่งของต้องใช้ของอ่อน เช่น เชือก หรือลวดมด ในทำนองเดียวกันเราจะมดใจคนได้ก็ด้วยถ้อยคำอ่อนหวาน ดังโคลงโลกนิติที่ว่า

อ่อนหวานมานมิตรล้น เหลือหลาย

หยาบบมีเกลอราย เกลื่อนไกล

ดุจดวงศศิฉาย ดาวดาษ ประดับนา

สุริยส่องดาราไร เมื่อร้อนแรงแสง

๓. อัตถจริยา หมายถึง การทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น

(สงเคราะห์ประชาชน)

ตรงกับคำพังเพยที่ว่า

“อยู่บ้านท่านอย่านิ่งดูตาย บั่นวัวบั่นควายให้ลูกท่านเล่น”

นักบริหารทำอัตถจริยาได้หลายวิธี เช่น บริการช่วยเหลือยามเขาป่วยไข้ หรือเป็นประธานในงานพิธีของผู้ใต้บังคับบัญชา

อาศัยเรือนท่านให้ วิจารณ์

เห็นท่านทำการทำงาน ช่วยพร้อม

แม้มีกิจโดยสาร นาเวศ

พายค่อยช่วยค้าจ้วง จรดให้จนถึง

๔. สมานัตตา หมายถึง การวางตัวสม่ำเสมอ (วางตนพอดี)

เมื่อนักบริหารไม่ทอดทิ้งผู้ร่วมงานทั้งหลาย เขาจึงจะสามารถสร้างทีมงานขึ้นมาได้ นั่นคือ ถือกคิดว่า “มีทุกข์ร่วมทุกข์ มีสุขร่วมเสพ”

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๗๘

นักบริหารต้องกล้ารับผิดชอบในผลการตัดสินใจของตนเอง ถ้าผลเสียตกมาถึงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งของตน นักบริหารต้องออกมาปกป้องคนนั้น ไม่ใช่หนีเอาตัวรอดตามลำพัง

ตัวอย่างคนที่มีสมานัตตาก็คือคนที่ เป็น “เพื่อนตาย” ในโคลงบทนี้

เพื่อนกิน สิ้นทรัพย์แล้ว แหนงหนี

หาง่าย หลายหมื่นปี มากได้

เพื่อนตาย ถ้ายแพนซี- วาวาตม์

หายาก ฝากผีไข้ ยากแท้จักหา

ธรรมะสำหรับผู้ใหญ่

เมื่อนักบริหารมีสังคหวัตถุทั้ง ๔ ประการ คือ โอบอ้อมอารี วจีไพเราะ สงเคราะห์ประชาชน และวางตนพอดี เขามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถผูกใจคนไว้ได้ แต่สังคหวัตถุเหล่านี้เป็นเรื่องพฤติกรรมภายนอกที่แสดงออกมา เพื่อให้แสดงพฤติกรรมเหล่านั้นมาโดยไม่ต้องฝืนใจ นักบริหารต้องมีพรหมวิหารธรรม คือ

ธรรมสำหรับผู้ใหญ่ ๔ ประการ[๑๐] คือ

๑. เมตตา ได้แก่ ความรัก ความหวังดี ที่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข

นักบริหารต้องมีความรักและความหวังดีแก่เพื่อนร่วมงาน ความรักจะเกิดได้ถ้านักบริหารรู้จักมองแง่ดี หรือส่วนที่ดีของเพื่อนร่วมงาน

ถ้าพบส่วนเสียในตัวเขา นักบริหารต้องรู้จักมองข้ามและให้อภัย เมื่อพบส่วนดีก็จดจำไว้ เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะสมกับลักษณะที่ดีของเขา ดังนั้น เมตตาหรือความรักจึงเกิดจากการมองแง่ดีของคนอื่น

ท่านพุทธทาสภิกขุประพันธ์ไว้ว่า...

เขามีส่วน เลวบ้าง ช่างหัวเขา

จงเลือกเอา ส่วนดี เขามีอยู่

เป็นประโยชน์ โลกบ้าง ยังน่าดู

ส่วนที่ชั่ว อย่าไปรู้ ของเขาเลย

จะหา คนมีดี โดยส่วนเดียว

อย่ามัวเที่ยว ค้นหา สหายเอ๋ย

เหมือนมองหา หนวดเต่า ตายเปล่าเอ๋ย

ฝึกให้เคย มองแต่ดี มีคุณจริง

๒. กรุณา คือ ความสงสารเห็นใจ ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อเพื่อนร่วมงานประสบเคราะห์กรรม

นักบริหารต้องมีความสงสาร เห็นใจ และคิดหาทางช่วยให้เขาพ้นทุกข์นั้น ความสงสารจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อนักบริหารเปิดใจกว้าง รับฟังปัญหาของคนอื่น

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๗๕

กรุณาต่างจากเมตตาตรงที่ว่า กรุณาเกิดขึ้นเมื่อมองจุดด้อยของคนอื่น ส่วนเมตตาเกิดขึ้นเมื่อมองจุดดีของเขา เช่น เราเห็นเด็กน้อยหน้าตาน่ารักเดินมา เรามีจิตเมตตาเขา เมื่อเด็กนั้นหกล้มปากแตก เรามีจิตกรุณาเขา

๓. มุทิตา คือ ความรู้สึกพลอยชื่นชมยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข

นักบริหารต้องส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น โดยไม่กลัวว่าลูกน้องจะขึ้นมาทาบรัศมี เขาไม่กีดกันใคร แต่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงานแสดงความสามารถเต็มที่ และพลอยชื่นชมยินดีในความก้าวหน้าของคนร่วมงาน มุทิตาจะทำให้ลายความริษยาในใจนักบริหาร

ถ้านักบริหารมีจิตริษยาลูกน้องเสียแล้ว ลูกน้องจะรับรู้ความริษยานั้นและจะไม่ทุ่มเททำงานให้ ดังคำกลอนที่ว่า

อันเพื่อนดีมีหนึ่งถึงจะน้อย

ดีกว่าร้อยเพื่อนคิดริษยา

แม้เกลือบิบบหนึ่งน้อยด้วยราคา

ยังดีกว่าน้ำเค็มเต็มทะเล

๕. อุเบกขา คือ ความรู้สึกวางเฉยเป็นกลาง ไม่ลำเอียงเข้าข้างคนใดคนหนึ่ง

นี่คือมีความยุติธรรมในการให้รางวัลและลงโทษ ข้อสำคัญก็คือนักบริหารต้องรู้เท่าทันคนร่วมงานทุกคน นักบริหารที่ไม่รู้เท่าทันผู้ร่วมงาน ไม่รู้เท่าทันสถานการณ์อาจวางเฉยได้เหมือนกัน แต่การวางเฉยเช่นนั้น เรียกว่า “อัญญอุเบกขา” คือวางเฉยเพราะโง่ ซึ่งไม่ใช่สิ่งที่ดี

นักบริหารต้องวางเฉยด้วยปัญญา คือ มีอุเบกขาอย่างรู้เท่าทันคน เมื่อทักคนทำงานในหน้าที่อย่างขยันขันแข็ง นักบริหารก็มองดูพวกเขาเฉย ๆ ถึงคราวให้บำเหน็จรางวัล ก็เฉลี่ยให้แก่ทุกคนอย่างถ้วนหน้า ถ้ามีการทะเลาะเบาะแว้งเกิดขึ้น นักบริหารต้องลงไปห้ามทัพทันที และจัดการลงโทษคนผิดตามความเหมาะสม นักบริหารต้องไม่นั่งดูลูกน้องทะเลาะกันแล้วเอาตัวรอดคนเดียว

๑๒.๓ หลักการบริหารเชิงพุทธ

การบริหารงานในพระพุทธศาสนามีหลักธรรมที่ใช้ในการบริหารเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ใน ทุติยาปณิกสูตร อังคุตตรนิกาย ปญจกนิบาต พระพุทธองค์ได้ตรัสถึงลักษณะของนักบริหารไว้ ๓ ประการ คือ

๑. จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล เช่น ถ้าเป็นพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจ ต้องรู้ว่าสินค้าที่ไหนได้ราคาสูง แล้วนำไปขายที่ไหนจึงได้ราคาแพง ในสมัยนี้ต้องรู้ว่าหุ้นจะขึ้นหรือจะตก ถ้าเป็นนักบริหารทั่วไปต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คน คุณลักษณะข้อนี้คือ มีความชำนาญในการใช้ความคิด

๒. วิรุโรร หมายถึง จัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น พ่อค้าเพชรต้องดูออกกว่าเป็นเพชรแท้หรือเพชรเทียม แพทย์หัวหน้านักฉีดยาต้องเชี่ยวชาญการฉีดยา คุณลักษณะข้อนี้คือ ความชำนาญด้านเทคนิค

๓. นิสสัยสัมปันโน หมายถึง พึงพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมนุษยสัมพันธ์ดี เช่น พ่อค้าเดินทางไปค้าขายต่างเมืองก็มีเพื่อนพ่อค้าในเมืองนั้น ๆ ให้ที่พักอาศัยหรือให้กู้ยืมเงิน เพราะมีเครดิตดี นักบริหารที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้ คุณลักษณะข้อนี้สำคัญมาก “นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นสู่ที่สูงไม่ได้” คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์

นอกจากนั้น พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต) ได้อธิบายไว้ว่า ลักษณะทั้ง ๓ ประการ มีความสำคัญมากน้อยต่างกันขึ้นอยู่กับระดับของนักบริหารถ้าเป็นนักบริหารระดับสูงที่ต้องรับผิดชอบในการวางแผนและควบคุมจำนวนมาก ลักษณะข้อ ๑ และข้อ ๓ สำคัญมาก ส่วนข้อที่ ๒ มีส่วนสำคัญน้อยเพราะเขาสามารถใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความชำนาญเฉพาะด้านได้

สำหรับนักบริหารระดับกลาง ลักษณะทั้ง ๓ ข้อ มีความสำคัญพอ ๆ กัน คือ เขาต้องมีความชำนาญเฉพาะด้านและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกันเขาต้องมีความสามารถที่มองภาพกว้างและไกล เพื่อเตรียมตัวขึ้นเป็นนักบริหารระดับสูง นักบริหารระดับกลางบางคนไม่ได้เตรียมตัวให้พร้อมในด้านสติปัญญา เมื่อขึ้นสูงก็ถูกผู้ใต้บังคับบัญชานิินทาว่า “โง่แล้วยังขยัน”

สำหรับนักบริหารระดับต้นที่ต้องลงมือปฏิบัติงานร่วมพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดนั้น ลักษณะข้อที่ ๒ และข้อที่ ๓ คือ ความชำนาญเฉพาะด้าน และมนุษยสัมพันธ์ สำคัญมากแต่กระนั้นเขาก็ต้องพัฒนาคุณลักษณะ ข้อที่ ๑ คือ ปัญญาเอาไว้เพื่อเตรียมเลื่อนสู่ระดับกลางต่อไป

สรุปได้ว่า หลักการบริหารเชิงพุทธเป็นการนำหลักที่พระพุทธองค์ได้ทรงตรัสเกี่ยวกับการบริหารงานทุกระดับ ผู้บริหารที่จะให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงได้ต้องมีคุณลักษณะ ๓ ประการ คือ

๑. จักขุมา มีปัญญามองไกล ต้องมีความชำนาญในการใช้ความคิด
๒. วิรูโระ มีการจัดการธุระได้ดี ต้องมีความชำนาญด้านเทคนิค
๓. นิสสัยสัมปันโน มีการพึงพาอาศัยคนอื่นได้ต้องมีความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์

๑๒.๔ หลักพุทธธรรมที่ประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กร

การวิเคราะห์หลักพุทธธรรมที่ประยุกต์ใช้ในการบริหารวงอันเป็นหลักคุณธรรม เพื่อให้ชาวคณะมีความผาสุก การนำหลักธรรมมาใช้ในการดูแลสมาชิกในวงของผู้บริหารโดยเฉพาะ ผู้จัดการและหัวหน้าคณะมีหลายประเด็นแต่ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์เพียง ๔ ประเด็นเท่านั้น เพื่อให้เห็นความสอดคล้องกับหลักธรรมที่ยกมามีวิธีการบริหารอย่างไรนำมาประยุกต์อย่างไร หลักธรรมทั้ง ๔ คือ พรหมวิหาร ๔ อธิปไตย ๔ สัจจะ (มีความซื่อสัตย์และตรงต่อเวลาการแสดง) และความรู้จักตัญญูทุกเวที ทั้ง ๔ ประเด็น มีผลวิเคราะห์ ดังนี้

๑) พรหมวิหาร ๔

ในพระสูตรตันตปิฎก ทีฆนิกาย มหาวรรค กล่าวถึง พรหมวิหาร ว่า หมายถึง ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของพรหม ธรรมเครื่องอยู่อย่างพรหม

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๘๑

พรหมวิหาร ๔ หมายถึง ธรรมเป็นอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่า ดำเนินชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ มี ๔ ประการ คือ

๑. เมตตา ได้แก่ ความรักใคร่ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุขมีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า

๒. กรุณา ได้แก่ ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓. มุทิตา ได้แก่ ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตพองใสบันเทิง กอปรด้วยการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญอกงามยิ่งขึ้นไป

๔. อุเบกขา ได้แก่ ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายทำแล้วอันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัยและปฏิบัติตามธรรม รวมทั้งรู้จักความสงบใจมองดูในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมควรกับความรับผิดชอบของตน

แนวทางการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารคณะ พรหมวิหารเป็นธรรมเครื่องอยู่ของพรหม พ่อแม่ที่ดูแลลูกต้องใช้หลักธรรมนี้ ครูอาจารย์ หัวหน้าต้องมีพรหมวิหารประจำใจ แม้แนวทางปฏิบัติก็เพื่อควบคุมความประพฤติ และปฏิบัติตนต่อเพื่อนมนุษย์ หลักพรหมวิหารทั้ง ๔ ข้อ นั้นสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารหมู่คณะ โดยหัวหน้าต้องปฏิบัติเหมือนพรหม คือ มีเมตตาความรักใคร่ปรารถนาดี ต้องการให้ลูกน้องมีความสุขกันทุกคน ให้ลูกน้องมีไมตรีจิต มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อหมู่คณะ มีความยินดีเมื่อเพื่อนร่วมคณะมีชื่อเสียงโด่งดัง หัวหน้าก็สนับสนุนยกย่องชมเชย มีความคิดที่จะช่วยเหลือสังคมช่วยเหลือเพื่อนร่วมคณะ ผู้ใดได้รับความเดือดร้อนเข้าไปช่วยเหลือตามความสามารถของตนเอง หัวหน้าคณะเป็นตัวอย่างที่ดีของหมู่คณะมีจิตใจเป็นกลางไม่เอนเอียงฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ซ้ำเติมผู้ที่ได้รับทุกข์จากผลที่เขาได้กระทำเอาไว้ การอยู่ร่วมกับลูกน้องต้องมีปัญญาพิจารณาถึงเหตุผลต่างๆ ไม่แสดงความเสียใจหรือดีใจจนมากเกินไป

ดังนั้น คุณลักษณะหัวหน้าต้องเป็นผู้ที่ตั้งมั่นในหลักธรรมทั้ง ๔ ประการ จึงจะสามารถนำพาหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จได้ แม้ลูกน้องก็เช่นเดียวกันต้องมีความปรารถนาดีต่อเพื่อนร่วมวงคอยห่วงใยเพื่อนให้การปลอบใจแก่เพื่อนผู้ได้รับความทุกข์ช่วยเหลือกันมีการทำจิตใจให้ร่าเริงเบิกบานยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่ตลอดเวลา รู้จักวางเฉยต่อเรื่องที่ไร้สาระ การนำหลักพรหมวิหารมาใช้ในการบริหารจึงมีแนวทางประยุกต์ใช้อยู่ ๒ ประการกล่าวคือ ๑) ประยุกต์ใช้ให้ทุกคนมีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่มีจิตใจที่มองคนอื่นในทางที่ดี ๒) ประยุกต์ใช้ให้รู้จักฝึกปฏิบัติตนให้เป็นผู้ที่มีจิตใจร่าเริง คอยดูแลผู้อื่นไม่โอ้อวดริษยา มีความรักใคร่ปรองดองกัน ยิ้มแย้มกับผู้ชมปรารถนาให้ผู้ชมมีความสุขจากการฟัง การชม มีปัญญาแยกแยะผู้ชมที่อาจเข้ามารบกวนในขณะที่กำลังแสดงมองด้วยใจเป็นกลาง

๒) อิทธิบาท ๔

อิทธิบาท หมายถึง คุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จหรือคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย ประกอบด้วยหลักสำคัญ ๔ ข้อด้วยกัน ดังนี้

๑. ฉันทะ คือ ความพอใจ ได้แก่ ความต้องการที่จะทำใ้ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ

๒. วิริยะ คือ ความเพียร ได้แก่ ขยันหมั่นเพียรประกอบสิ่งนั้น ด้วยความพยายามเข้มแข็ง อดทน เอาธุระไม่ทอดทิ้ง

๓. จิตตะ คือ ความคิด ได้แก่ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิตฝึกใ้ไม่ปล่อยใ้ให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอยไป

๔. วิมังสา คือ ความไตร่ตรอง ทดลอง ได้แก่ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญ ตรวจสอบเหตุผลและตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผน วัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง

แนวทางการประยุกต์ใช้ในการบริหาร หลักธรรมอิทธิบาทหรือธรรมที่เป็นคุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จหรือคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย สามารถนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการบริหารเพื่อให้การดำเนินการแสดงของคณะคือการอยู่ร่วมกัน การแสดงหน้าเวที ตลอดจนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ภายในวงการรับสมัคร การทำโทษผู้ฝ่าฝืนกฎการตลาดและการประชาสัมพันธ์จะต้องใช้หลักธรรมอิทธิบาทในการบริหารอย่างสม่ำเสมอ

ดังนั้น การยึดหลักอิทธิบาทนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการวงดนตรีหมอลำคณะเสียงอีสานจนประสบความสำเร็จแล้ว อีกทั้งยังเป็นธรรมที่ทุกคนสามารถจะนำไปปรับใช้ในการบริหารงานได้ทุกประเภท เพราะมีความเชื่อมโยงกันเป็นอย่างดีสามารถทำให้ผู้ใช้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตนตั้งไว้ หากเป็นเป้าหมายอันชอบธรรมหมวดนี้ การศึกษาเล่าเรียน การทำงานและอาชีพต่าง ๆ เหล่านั้นต้องใช้ให้มาก เพราะจะต้องมีความพึงพอใจ ความตั้งใจ ความเอาใจใส่และความฉลาดในการบริหารงาน การบริหารงานย่อมจะอำนวยผลหรือประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน

๓) สัจจะ (มีความซื่อสัตย์และตรงต่อเวลาการแสดง)

สัจจะ หมายถึง ความจริง ได้กล่าวถึงสัจจะ ๒ คือ

๑. สมมติสัจจะ ได้แก่ ความจริงโดยสมมติ ความจริงที่ถือตามกำหนดหมายตกลงกันไว้ของชาวโลก เช่นว่า คน สัตว์ โຕะหนึ่งสี่

๒. ปรมาตสัจจะ ได้แก่ ความจริงโดยปรมาตสัจจะ ความจริงตามความหมายขั้นสุดท้ายที่ตรงตามสภาวะ เช่น รูป นาม เวทนา จิต เจตสิก

สัจจะ เป็นหลักธรรมข้อหนึ่งที่ปรากฏในเบญจธรรม หมายถึง ความสัตย์ ความซื่อตรง

ส่วนสัจจะ ในอีกความหมายตามที่ปรากฏในขรรวาสธรรม หมายถึง ธรรมสำหรับขรรวาส ธรรมสำหรับการครองเรือน เป็นธรรมข้อแรกของธรรมหมวดนี้ สัจจะ หมายถึง ความจริง ซื่อตรง ซื่อสัตย์ จริงใจ พุดจริง ทำจริง

การให้คำนิยามของคำว่า สัจจะ นอกจากที่กล่าวมานี้ ยังปรากฏอยู่ในธรรมหมวดอื่นหลาย ๆ หมวดซึ่งก็มีความหมายเช่นเดียวกัน คือ ความจริง ความซื่อตรง ซื่อสัตย์ ธรรมข้อนี้เป็นหลักธรรมที่ทุกคนต้องมีต้องศึกษาให้เข้าใจและต้องใช้ในชีวิตประจำวันตลอดเวลา

แนวทางการประยุกต์ใช้หลักสัจจะในการบริหารวง หลักสัจจะเป็นหลักธรรมข้อหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่ามีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิต เพราะหลักสัจจะนี้ทำให้เราเห็นความจริงของชีวิต ความจริงในการดำรงอยู่ในสังคมว่าทุกคนต้องมีความจริงใจ ความซื่อตรง ความซื่อสัตย์ต่อกัน หลักธรรมนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการบริหารวงของหมอลำคณะเสียงอีสานได้ เพื่อให้การดำเนินในด้านการแสดงบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การบริหารวงนั้นผู้เป็นหัวหน้าต้องมีความซื่อสัตย์จริงใจต่ออาชีพของตนเอง ซื่อตรงจริงใจต่อหมู่คณะที่อยู่ร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความซื่อสัตย์ซื่อตรง จริงใจต่อเวลาการแสดง เพราะถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของอาชีพการแสดง

การบริหารองค์กรหัวใจอันดับแรก คือ ความซื่อสัตย์จริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน รักษาหลักการข้อตกลง สัจจะนี้มีความจำเป็นต้องมีประจำใจทุกคน เพราะถ้าหากแสดงความจริงใจต่อกันแล้วสามารถร่วมงานร่วมสังคมกันไปได้นาน ทุกคนต้องแสดงความบริสุทธิ์ใจความจริงใจที่จะการดำเนินงานเรื่องนั้น ๆ ให้สำเร็จเป้าหมาย การที่จะรักษาพวกพ้องได้ต้องมีความจริงใจต่อเขา การจะรักษาชื่อเสียงและความนิยมได้ ก็ต้องมีความซื่อตรงต่อเวลาแสดงตามข้อตกลงตามเงื่อนไขของเวลา

๔) ความรู้จักกตัญญูกตเวทิต

ในแง่ความหมายของคำต่าง ๆ ผู้วิจัยเห็นว่า มีความจำเป็นที่จะต้องนำมากล่าวในที่นี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจบริบทของศัพท์ว่า กตัญญูกตเวทิต ได้แก่ กตัญญู และกตเวทิต ดังนี้

๑. กตัญญู เป็นคำภาษาบาลีและเป็นคำนาม หมายถึง ผู้รู้อุปการะที่ท่านทำให้, ผู้รู้คุณท่าน, เป็นคำคู่กันกับกตเวทิต

๒. กตัญญู เป็นคำกริยานามบุลลิ่งและคำวิเศษณะ แปลว่า ผู้รู้ซึ่งอุปการะอัน บุคคลอื่นทำแล้วแก้ตนโดยปกติ มีรูปวิเคราะหว่า กตฺ อุปการฺ ชานาติ สีเลนาติ กตญญู แปลว่า ผู้มีปกติรู้ซึ่งอุปการะอันบุคคลอื่นทำแก้ตน มีรูปวิเคราะหว่า กตฺ ชนิตฺ สีลมสสาติ กตญญู แปลว่า ผู้รู้ซึ่งอุปการะอันบุคคลอื่นทำแล้วแก้ตน มีรูปวิเคราะหว่า กตฺ อุปการฺ ชานาติติ กตญญู

๓. กตัญญูตา เป็นคำนาม หมายถึง ความกตัญญู, ความเป็นผู้รู้อุปการคุณที่ท่านทำให้, ความเป็นผู้รู้คุณท่าน

๔. กตัญญูตา เป็นคำกริยานามอิตถิลิขหรือเพศหญิง แปลว่า ความเป็นแห่งบุคคลผู้รู้ซึ่งอุปการะอันบุคคลอื่นทำแล้วแก้ตน, ความเป็นแห่งบุคคลผู้รู้ซึ่งอุปการะอันบุพการีชนทำแล้ว, ความเป็นแห่งบุคคลผู้กตัญญู, ความเป็นผู้กตัญญู มีรูปวิเคราะหว่า กตญญุสส ภาวิ กตญญูตา

ส่วนความหมาย กตเวทิต คือ

๑. กตเวทิต เป็นคำคุณศัพท์หรือกริยาวิเศษณ์ หมายถึง ผู้ประกาศคุณท่าน, ผู้สนองคุณท่าน, เป็นคำคู่กันกับ กตัญญู

๒. กตเวทิต เป็นคำวิเศษณะ แปลว่า ยังบุคคลให้รู้ซึ่งอุปการะอันบุคคลอื่นทำแล้ว แก้ตน, ยังบุคคลให้รู้ซึ่งคุณอันบุคคลทำแล้วแก้ตน, ผู้ประกาศซึ่งอุปการะอันบุพการีชนทำแล้ว, ผู้ตอบแทนอุปการะของท่าน, ผู้สนองคุณท่าน, ผู้ตอบแทนคุณท่าน แต่หากเป็นคำกริยานามบุลลิ่งจะแปลว่า บุคคลผู้ยังบุคคลให้รู้ซึ่งอุปการะอันบุคคลอื่นทำแล้วแก้ตน

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๘๕

๓. กตเวทิตา เป็นคำนาม หมายถึง ความเป็นผู้ประกาศคุณท่าน, ความเป็นผู้สนองคุณท่าน, เป็นคำคู่กันกับ กตัญญูตา

๔. กตัญญูกตเวที เป็นคำกริยานามบุคลิกลักษณะหรือเพศชาย แปลว่า บุคคลผู้รู้คุณท่านและตอบแทนคุณท่าน ไทยตัดพูดเฉพาะกตัญญู แต่ความหมายหมายถึง กตเวทิด้วย

กตัญญูกตเวที มีความสำคัญและมีความจำเป็นที่ทุกคนจะต้องฝึกอบรมให้เกิดมีแก่ตน ดังที่พระพุทธองค์ได้ตรัสว่า

“...ภิกษุทั้งหลาย เธอทั้งหลายพึงศึกษาอย่างนี้ว่าเราทั้งหลาย

จักเป็นผู้กตัญญูกตเวทีและอุปัชฌาย์แม่เพียงเล็กน้อย

ที่บุคคลอื่นกระทำในเราทั้งหลายจักไม่เสื่อมสูญไป

เธอทั้งหลายพึงศึกษาอย่างนี้”

อีกนัยหนึ่งว่า ความกตัญญูรู้คุณท่าน จัดเป็นรัตนะอย่างหนึ่งในบรรดารัตนะทั้ง ๕ ประการ ได้แก่ (๑) พระตถาคตอรหันตสัมมาสัมพุทธเจ้า (๒) ผู้แสดงธรรมวินัยที่พระตถาคตประกาศแล้ว (๓) ผู้รู้แจ้งธรรมวินัยที่พระตถาคตประกาศไว้แล้ว (๔) บุคคลผู้ปฏิบัติตามธรรมวินัยที่พระตถาคตประกาศไว้แล้ว (๕) กตัญญูกตเวทีบุคคลที่เกิดขึ้นยากหรือหาได้ยากในโลก

นอกจากนี้ยังปรากฏคำกล่าวยกย่องลักษณะของบุคคลผู้มีความกตัญญูกตเวที ไว้ดังนี้

๑) เป็นสัตบุรุษ ได้แก่ คนดีมีคุณธรรม เป็นบัณฑิตในทางพระพุทธศาสนาเพราะความกตัญญูกตเวทีเป็นภูมิของสัตบุรุษ

๒) เป็นบุคคลหาได้ยาก เพราะบุคคลที่มีความกตัญญูกตเวทีต้องฝึกฝนตนมาดี สามารถยกจิตใจของตนให้สูงส่งได้ซึ่งมีใช้จะเกิดขึ้นกับคนทุกคนได้

๓) ประสบแต่ความสุข เนื่องจากประพฤติตนถูกต้องชีวิตจึงมีแต่ความเจริญและยังนำความสุขมาให้แก่บุคคลอื่นๆด้วย

๔) ควรแก่การยกย่องสรรเสริญ เพราะเป็นผู้มีจิตใจสูงส่งประกอบด้วยคุณธรรมอันดี และเป็นแบบอย่างแก่คนอื่นๆได้จึงสมควรได้รับการยกย่องชมเชย

๕) ประพฤติสิ่งที่เปี่ยมอุดมมงคลแก่ชีวิต เพราะความกตัญญูเป็นข้อปฏิบัติที่ก่อให้เกิดสวัสดิมงคลแก่ชีวิต เป็นอุดมมงคลในชีวิต

การนำหลักกตัญญูกตเวทีมาใช้ในการฝึกฝนแก่ชาวคณะเพื่อต้องการให้หมอลำนักร้อง นักดนตรีได้มีโอกาสประพฤติตน กระทำต่อผู้มีอุปการคุณการทำความเข้าใจหรือความรู้จักกตัญญูกตเวที จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ชาวคณะต้องรู้จักและปฏิบัติให้ได้ ในการดำเนินชีวิตถ้าบุคคลไม่รู้จักไม่มีความกตัญญูกตเวที ไม่ระลึกในใจแล้วบุคคลนั้นอาจพบกับความวิบัติไม่เจริญรุ่งเรือง เป็นบุคคลไม่ควรเอาอย่างกตัญญูกตเวทีเป็นหลักธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดความดี เป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป การฝึกให้หมอลำ นักร้อง นักดนตรีเป็นคนรู้จักความดีของคนอื่นเป็นเป้าหมายสำคัญของหมอลำคณะเสียงอีสานทุกคนสามารถประพฤติต่อบิดามารดา ครูอาจารย์ ญาติพี่น้องได้อย่างมีความสุขควรแก่การยกย่อง เป็นอุดมมงคลแก่ชีวิตได้ชื่อว่าเป็นอุดมมงคลแก่ชีวิต

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๘๕

เพราะฉะนั้น แนวทางการประยุกต์ใช้ความรู้จักกัตถัญญกตเวทิตี ความเป็นคนรู้จักกัตถัญญกตเวทิตี ถือว่าเป็นคุณธรรมพื้นฐานของมนุษย์ ในสังคมมนุษย์ต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่น ชีวิตดำรงอยู่ได้ เพราะได้รับการอุปการะเลี้ยงดูจากบุคคลต่าง ๆ มีบิดามารดา ครูอาจารย์ ญาติพี่น้อง มนุษย์เราก็ได้รับการปลูกฝังอบรมลักษณะคุณค่าทางจิตใจให้มีคุณธรรม จริยธรรมในการดำเนินชีวิตให้เกิดความเจริญรุ่งเรือง บุคคลที่ได้รู้จักตอบบุญแทนคุณผู้อื่น มักจะได้รับการยกย่องว่าเป็นคนดีเป็นคนหาได้ยากอย่างยิ่งต่อโลก เพราะนอกจากจะทำให้ตนเป็นผู้มีเกียรติอันควรยกย่องทางสังคมแล้ว ยังเป็นแบบอย่างที่ดีต่อคนอื่นได้อีกด้วย

๑๒.๕ สรุปท้ายบท

พุทธวิธีบริหาร ยึดหลักธรรมาธิปไตยเป็นสำคัญด้วยเหตุผลที่ว่า ผู้บริหารเองต้องประพฤติธรรมและใช้ธรรมเป็นหลักในการบริหาร พุทธวิธีบริหารจึงไม่เป็นทั้งอัตตาธิปไตยและโลกาธิปไตย

ผู้บริหารที่เป็นอัตตาธิปไตยก็มักจะคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนหรือความพอใจของตนเป็นที่ตั้งโดยยึดคิดว่าถูกต้องคือถูกใจข้าพเจ้า ผู้บริหารประเภทนี้มักลงท้ายด้วยการเป็นเผด็จการ ส่วนผู้บริหารที่เป็นโลกาธิปไตยก็พยายามเอาใจทุกคน เพื่อให้ตนเองอยู่ในตำแหน่งต่อไปได้ เขาพยายามทำให้ถูกใจทุกคน ซึ่งก็เป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ ผู้บริหารประเภทนี้มักหนีปัญหา เมื่อมีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรก็พยายามลอยตัวหนีปัญหา

ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นธรรมาธิปไตย เขายึดถือคิดว่า ถูกต้องไม่จำเป็นต้องถูกใจข้าพเจ้าหรือต้องถูกใจทุกคน เขากล้าตัดสินใจลงมือทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม โดยไม่พยายามลอยตัวหนีปัญหา เขายึดถือว่า อำนาจหน้าที่มาพร้อมกับความรับผิดชอบ เขายอมเสียสละประโยชน์สุขส่วนตนเพื่อประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่กว่า นั่นคือประโยชน์สุขส่วนรวม ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ถ้าเห็นว่าจะได้ประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่เพราะสละประโยชน์สุขเล็กน้อย บุคคลควรสละประโยชน์สุขเล็กน้อยเพื่อเห็นแก่ประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่” (ขุ.ธ.๒๕/๘/๙)

ควรกล่าวไว้ในที่นี้ว่า ธรรมาธิปไตยไม่ใช่ระบอบการปกครองแต่เป็นวิธีการปกครองที่ถือธรรมเป็นส่วนใหญ่ ธรรมาธิปไตยใช้ได้กับการปกครองในระบอบต่าง ๆ นั่นคือการปกครองไม่ว่าจะเป็นระบอบใดคือ ราชาธิปไตย คณาธิปไตย หรือประชาธิปไตยก็ตามที ก็เป็นธรรมาธิปไตยได้ ถ้าผู้ปกครองในระบอบนั้นถือธรรมเป็นใหญ่ การปกครองไม่ว่าจะเป็นระบอบใดก็ถือว่าดีแท้ยังไม่ได้ ถ้าไม่เป็นธรรมาธิปไตย แม้แต่ประชาธิปไตยก็อาจจะกลายเป็นเผด็จการโดยเสียงข้างมากถ้าไม่เป็นธรรมาธิปไตย

ในระบอบการปกครองที่เป็นธรรมาธิปไตย ผู้บริหารสูงสุดต้องมีทั้งอัตตहितสมบัติคือยึดธรรมประจำใจและมีปรหิตปฏิบัติ คือ มุ่งบำเพ็ญประโยชน์สุขส่วนรวม เมื่อผู้นำประพฤติธรรมสังคมส่วนรวมก็อยู่เป็นสุข ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า

“เมื่อฝูงโคข้ามปากแม่น้ำ ถ้าโคผู้นำฝูงไปตรง โคลเหล่านั้นย่อมไปตรงทั้งหมดในเมื่อโคผู้นำฝูงไปตรงในหมู่มนุษย์ก็เหมือนกัน ผู้ใดได้รับสมมติให้เป็นผู้นำถ้าผู้นั้นประพฤติธรรม ประชาชนนอก

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๘๖

นี้ย่อมประพัตติธรรมเหมือนกัน ประชาชนทั้งประเทศย่อมอยู่เป็นสุข ถ้าพระราชาทรงดำรงอยู่ในธรรม”

นักบริหารคือ ผู้ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น เขาบริหารด้วยธรรมาธิปไตย โดยที่ถือหลักการและความสำเร็จของงานเป็นใหญ่ จึงเป็นผู้ที่น่าที่นั้งอยู่ในหัวใจของคนร่วมงาน ทั้งนี้เพราะเขามีธรรมเป็นพลังในการบริหาร ๔ ประการคือ

- ๑) ปัญญาพละ กำลังแห่งความรู้เรื่องตน เรื่องคน และเรื่องงาน
- ๒) วิริยะพละ กำลังแห่งความขยันที่ปลุกใจตนเองและคนอื่นตลอดเวลา
- ๓) อนวัชพละ กำลังแห่งความสุจริตที่ปราศจากกริ้วแห่งชีวิตอันเกิดจากอบายมุข
- ๔) สังคหพละ กำลังแห่งมนุษยสัมพันธ์ที่ประสานใจคนร่วมงานเข้าด้วยความโอบอ้อมอารี

วชิโรเราะ สงเคราะห์ประชาชน และวางตนพอดี

นักบริหารผู้มีธรรมอยู่ในหัวใจ ย่อมเป็นศูนย์รวมใจของคนร่วมงาน และสามารถจัดการให้ งานในหน้าที่ลุล่วงไปด้วยดี

คำถามท้ายบท

๑. การบริหารหมายถึงอะไร จงอธิบาย
๒. จงอธิบายกรอบในการพิจารณาหน้าที่ของนักบริหารพอสังเขป
๓. จงอธิบายพุทธวิธีในการบริหารงานบุคคล
๔. จงอธิบายพุทธวิธีในการอำนวยการ
๕. จงอธิบายพุทธวิธีในการกำกับดูแล
๖. ในพุทธวิธีเกี่ยวกับวางแผน สิ่งที่สำคัญมากคืออะไร
๗. พุทธวิธีในการจัดการองค์กรพุทธพจน์นี้แสดงให้เห็นถึงสิ่งใด
๘. วิธีบริหารงานที่ดี คืออะไร
๙. นักบริหารคืออะไร
๑๐. วิธีบริหารงานที่ดี คืออะไร มีกี่ประการ จงอธิบาย

เอกสารอ้างอิงประจำบท

- ติลก บุญเรืองรอด. การวางแผนการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : กรมศาสนา, ๒๕๓๔.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราชา. การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, ๒๕๔๘.
- พะยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการสถาบัน
ราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๓.
- ประชุม รอดประเสริฐ. นโยบายและการวางแผน หลักการและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ ๔.
กรุงเทพมหานคร : เนติกุลการพิมพ์, ๒๕๓๕.
- วิโรจน์ สารวัฒนะ. กระบวนการนโยบายทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : อักษราพิพัฒน์,
๒๕๓๙.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : พัฒนาศึกษา, ๒๕๓๙.
- อนันต์ เกตุวงศ์. หลักและเทคนิคการวางแผน. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๖.
- อุทัย บุญประเสริฐ. การวางแผนการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
๒๕๓๘.
- Robbins, A, Umlimited Power, Fawcett Columbine, New York, 1986,
- อง.จตุกก.๒๑/๑๕๗/๒๐๓
- อง. ปญจก. ๒๒/๕๓, ๕๖
- ที.สปป. ๑๑/๒๒๘/๒๓๑ ; ๒๐/๔๙๕/๑๘๗
- ช.ช. ๒๗/๒๔๔๒/๕๓๑
- อง.นวก.๒๓/๕/๓๙๒
- ช.ม. ๒๙/๗๒๗/๔๒
- ที.สปป. ๑๑/๒๒๘/๒๓๑
- ช.ช. ๒๗/๑๓๓

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. **หลักเทคนิคการบริหารและการวางแผน**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, ๒๕๔๗.
- กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี. **คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.
- กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ๒๕๕๙**. [ออนไลน์]. http://www.ubu.ac.th/web/files_up/.pdf. สืบค้นเมื่อ ๑๒ เมษายน ๒๕๕๙.
- กฤษฎา อุทัยรัตน์. **คัมภีร์หัวบริหารยอดคนยอดบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น, ๒๕๔๕.
- กิตติมา ปรีดีติลล. **ทฤษฎีการบริหารองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : ชนะการพิมพ์, ๒๕๒๙.
- กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ. **หลักการควบคุมคุณภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น, ๒๕๕๐.
- กุลรัตน์ สุราสธิตชัย. **หนทางสร้างคุณภาพการเพิ่มผลผลิตและศักยภาพเพื่อการแข่งขัน**. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๕๒.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. **จอมปราชญ์นักการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : ดานสุทธาการพิมพ์, ๒๕๔๓.
- จันทรานี สงวนนาม. **ทฤษฎีแนวปฏิบัติการบริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : บุค พอยท. ๒๕๔๕.
- เจริญผล สุวรรณโชติ. **ทฤษฎีการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, ๒๕๓๐.
- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. **มาตรฐานการจัดการทางการเงิน Hurdles กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่**. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๔.
- ชีรวัดน์ นิเจนตร. **การวางแผนการศึกษา**. ภูเก็ต : สถาบันราชภัฏภูเก็ต. ๒๕๔๒.
- ชูศักดิ์ เทียงตรง. **การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๑๗.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ. **กลยุทธ์การสร้างองค์การคุณภาพ**. กรุงเทพมหานคร : ธรรมมลการพิมพ์, ๒๕๔๖.
- ฐาปนา ฉินไพศาล. **การบริหารโครงการและการศึกษาความเป็นไปได้**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, ๒๕๔๓.
- ถวิล เกื้อกุลวงศ. **การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ : ทฤษฎีวิจัยและการปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๐.

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๕๐

ติลก บุญเรืองรอด. การวางแผนการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : กรมศาสนา, ๒๕๓๔.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในการวางแผนกลยุทธ์หรือการปฏิรูป, กรุงเทพมหานคร : กราฟิคฟอร์แมท, ๒๕๔๓.

ทิพาดี เมษสุวรรณ. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์, ๒๕๔๑. คณะกรรมการว่าด้วยการปฏิบัติราชการ หรือประชาชน ของหน่วยงานภาครัฐ กรุงเทพมหานคร : กราฟิคฟอร์แมท, ๒๕๔๓.

ธงชัย สันติวงษ์. การวางแผนและควบคุมงานบริหาร. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๒.

ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, ๒๕๓๓.

ธงชัย สันติวงษ์. การตลาดสำหรับนักบริหาร. กรุงเทพมหานคร : บริษัทวิเคราะหฺ์ธุรกิจและการจัดการ, ๒๕๔๕.

ธงชัย สันติวงษ์ และสดใส กิตติจินต์. การวางแผน. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เอเชียเพรส, ๒๕๔๕.

ธีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าผจญ และสัมมา ธนินธย์. การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร : ข้าวฟาง, ๒๕๔๕.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. โน้ตย่อบริหาร. กรุงเทพมหานคร : Orange Group Tactics Design, ๒๕๔๗.

นิรมล กิตติกุล. องค์การและการจัดการ. กาญจนบุรี : สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี, ๒๕๔๒.

เนตร์พัฒนา ยาวีราชา. การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, ๒๕๔๘.

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์. แนวคิดและกลยุทธ์ในการปรับระบบองค์การ. กรุงเทพมหานคร : การศึกษา, ๒๕๔๒.

บรรจบ เนียมมณี. หน้าที่นักบริหาร. กรุงเทพมหานคร : คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๒๕.

ประชุม รอดประเสริฐ. นโยบายและการวางแผน หลักการและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : เนติกุลการพิมพ์, ๒๕๓๕.

ประยูร บุญประเสริฐ. การวิจัยตลาด. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, ๒๕๕๔.

พงศสัณห์ ศรีสมทรัพย์. หลักการจัดองค์การและการจัดองค์การ. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๓๓.

พิบูล ทีปะบาล. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, ๒๕๔๖.

พิพัฒน์ โกศลวัฒน์. บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา. กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, ๒๕๓๑.

พิภพ วงษ์เงิน. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : อักษรพิทยา, ๒๕๔๗.

พะยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๓.

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๕๑

ภิญโญ สาร. **หลักบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๖.

วรารัตน์ เขียวไพร. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๒.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ **เทคนิคการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐบาล**, ชุดโครงการจัดทำแผนพัฒนาการส่งเสริมสุขภาพอนามัยสิ่งแวดล้อมและอาชีวอนามัยในแผนพัฒนา ฉบับที่ ๙ (พ.ศ.๒๕๔๕ – ๒๕๔๙). (อัดสำเนา)

วิโรจน์ สารวิณะ. **กระบวนการนโยบายทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : อักษราพิพัฒน์, ๒๕๓๙.

_____. **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๗.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : พัฒนาศึกษา, ๒๕๓๙.

สมคิด บางโม. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : นำอักษรการพิมพ์. ๒๕๓๘.

สมพงศ์ เกษมสิน. **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช. ๒๕๓๑.

สมยศ นาวิการ. **การบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๙. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, ๒๕๔๕.

สิทธิพงศ์ สิทธิจร. **การบริหารความขัดแย้ง**. กรุงเทพมหานคร : จงเจริญการพิมพ์, ๒๕๕๘.

สุรพงษ์ ปนาทกุล. **การวางแผนศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : เจริญผล, ๒๕๓๖.

สุรัสวดี ราชกุลชัย. **การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จามจุรี, ๒๕๔๓.

เสริมศักดิ์ วิลาศากรณ์. **ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อสร้างสรรค์**. กรุงเทพมหานคร : ต้นอ่อน, ๒๕๔๐.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. **ร่างแผนนำร่องการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน**. มปป. (อัดสำเนา)

สำนักงานและกรมการศาสนา. **หลักการบริหารและจัดการวัดในยุคโลกาภิวัตน์**. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิซีเมนต์ไทย, ๒๕๔๙.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. **คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ.๒๕๕๓**. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์, ๒๕๕๓.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. **พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕**. [ออนไลน์]. <http://www.opdc.go.th/content.php?> สืบค้นเมื่อ ๑๒ เมษายน ๒๕๕๙.

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. **พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ.๒๕๔๒**. [ออนไลน์]. <http://www.oag.go.th/internOfLand๒๕๔๒.jsp>. สืบค้นเมื่อ ๑๒ เมษายน ๒๕๕๙.

เสนาะ ตีเยาว. **หลักการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๖.

อดิษฐ์ ชาทีกาแหง. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐.

การวางแผนและควบคุมงานบริหาร ๒๕๖

อนันต์ เกตุวงศ์. **หลักและเทคนิคการวางแผน**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๖.

อนิวัช แก้วจำนง. **หลักการจัดการ**. สงขลา : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๕๐.

อังสนา ศรีประเสริฐ. **การบริหารความเสี่ยงกับงานตรวจสอบภายใน**. [ออนไลน์].
http://utcc.utcc.ac.th/utccjournal/journal_book.php?journal_id=๑๒. สืบค้นเมื่อ ๑๒ เมษายน ๒๕๕๙.

อุทัย บุญประเสริฐ. **การวางแผนการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘.

Adizes, Ichak. "Mismanagement Styles" California management Review, 19 no.2 Winter 1976.

Altman, and Christine Jackson. eds. Evaluation Studies Review Annual, 1984.(val.9)

Barry E. Cushing. **Accounting Information Systems and Business Organizations**. Reading Mass : Addison-Wesley, 1974.

Dye, Thomas R. **Understanding Public Policy**. Englewood Cliffs. Prentice Hall. 1981.

Forsyth E., "strategic Planning in the 70," Financial Executive, Oct. 1973.

Harold Koontz and Cyril O'Donnell. **Management : A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions**. 6th ed. New York : McGraw-Hill, 1976.

Hoy, W. K. and C. G. Miskel, **Educational Administration**, 4th ed (New York : McGraw – Hill, 1991.

Hoyle, E., **The Role of the Teacher**. London : Routledge and Kegan Paul, 1969.

Katz, Daniel L. and Robert L. Kahn, **The Social Psychology of Organizations**, 2nd ed. New York : John Wiley, 1978.

Kennett Michael, **Developing Teacher Researchers in High school A case Study of a Planned interventions**. Pennsylvania : University Pennsylvania, 1992.

Likert, Rensis and Jane Likert, **New Way Management Conflict**, New York : McGraw – Hill, 1976.

Longenecker, J.G. & Pringle, C.D, **Management (5th ed.)**. Columbus, Ohio : C.E. Merill. 1981.

Martin D.J. Buss. "Managing International Information Systems" **Harvard Business Review**. 1982. July-August. pp.72-79

Massie, J.L. and Douglas J., **Managing : A Contemporary Introduction**. 3rd ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Inc., 1981.

- Penrose, Perran. **Bureau Of Budget : Budget Modernization in the Education Sector.** 2000.
- Richard O. Mason. Jr.. **Basic Concepts for Designing Management Information System.** New Jersey : Prentice-Hall. 1957.
- Russell L.A.. "Management Misinformation System". **Ibid.** Gray and Johnston. op. cit.. p.32
- Simon, Herbert A. Administrative Behavior. 4 rd. ed. New York : Macmillan, 1976.
- Springer C.H., "strategic Management in General Electric, Operation Research, vol. 21 Nov.dec. 1973.
- Weber. Max and Parson, Talcott. The Theory of Social and Economic Organization. New York : Free, 2003
- William J. Stanton. **Fundamentals of Marketing.** Tokyo : McGraw- Hill, 1981.
- William R. King and David L, Cleland Strategic Planning and Policy, New York : Van Nostrand Reinhold Company, 1978.

ประวัติ

- ชื่อ : พระมหาสุนันท์ สุนนโท (รจิเวทย์)
- เกิด : ๕ มิถุนายน ๒๕๐๕
- สถานที่เกิด : ๓๘ หมู่ ๒ ตำบลลิ่งชัน อำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
- การศึกษา : ปริญญาเอก พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต การจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- อุปสมบท : ๖ เมษายน ๒๕๒๕ ณ วัดดาวดึงษาราม บางอีชัย บางพลัด กรุงเทพฯ
- สังกัด : มหานิกาย
- หน้าที่ : ผู้ช่วยเจ้าอาวาส
- ที่อยู่ปัจจุบัน : วัดลาดทราย ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
- โทรศัพท์ : ๐๖๑๕๖๕๙๒๔๙
- E-Mail : sunant05@hotmail.com
- : sunant79@gmail.com