

# การวางแผนเชิงกลยุทธ์

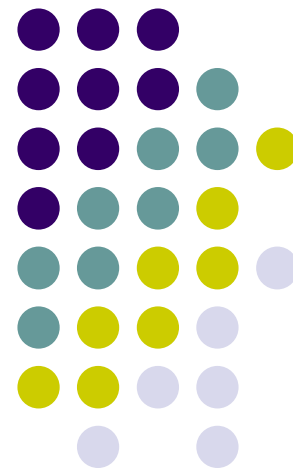
## (Strategic Planning)

โดย...รองศาสตราจารย์ ดร. พัชรินทร์ สิริสุนทร

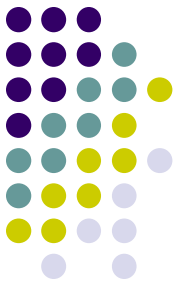
คณะสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยนเรศวร

[patcharins@nu.ac.th](mailto:patcharins@nu.ac.th)



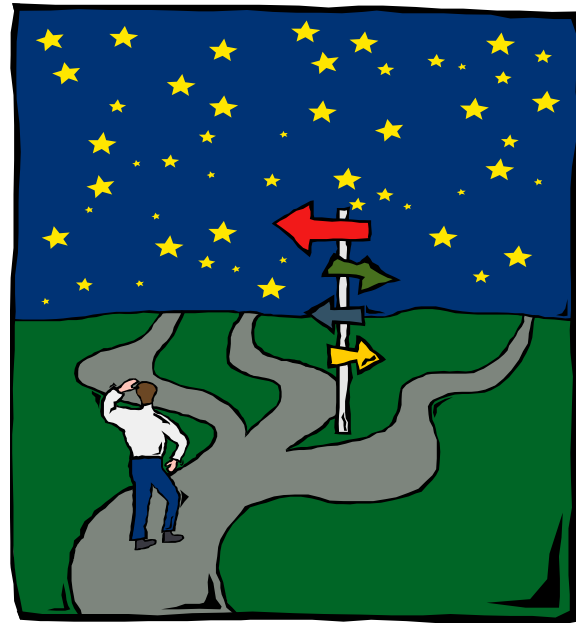
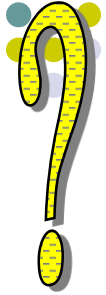
# Planning: Definition

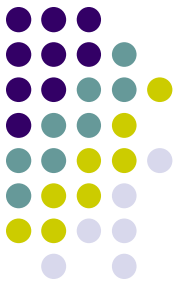


การวางแผนเป็นทั้งยุทธศาสตร์ เทคนิค และการปฏิบัติ

Planning is either strategy, tactics, or operation

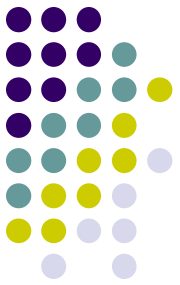
# ทำไมต้องวางแผน?





## ผลของการไม่วางแผนมีอะไรบ้าง?

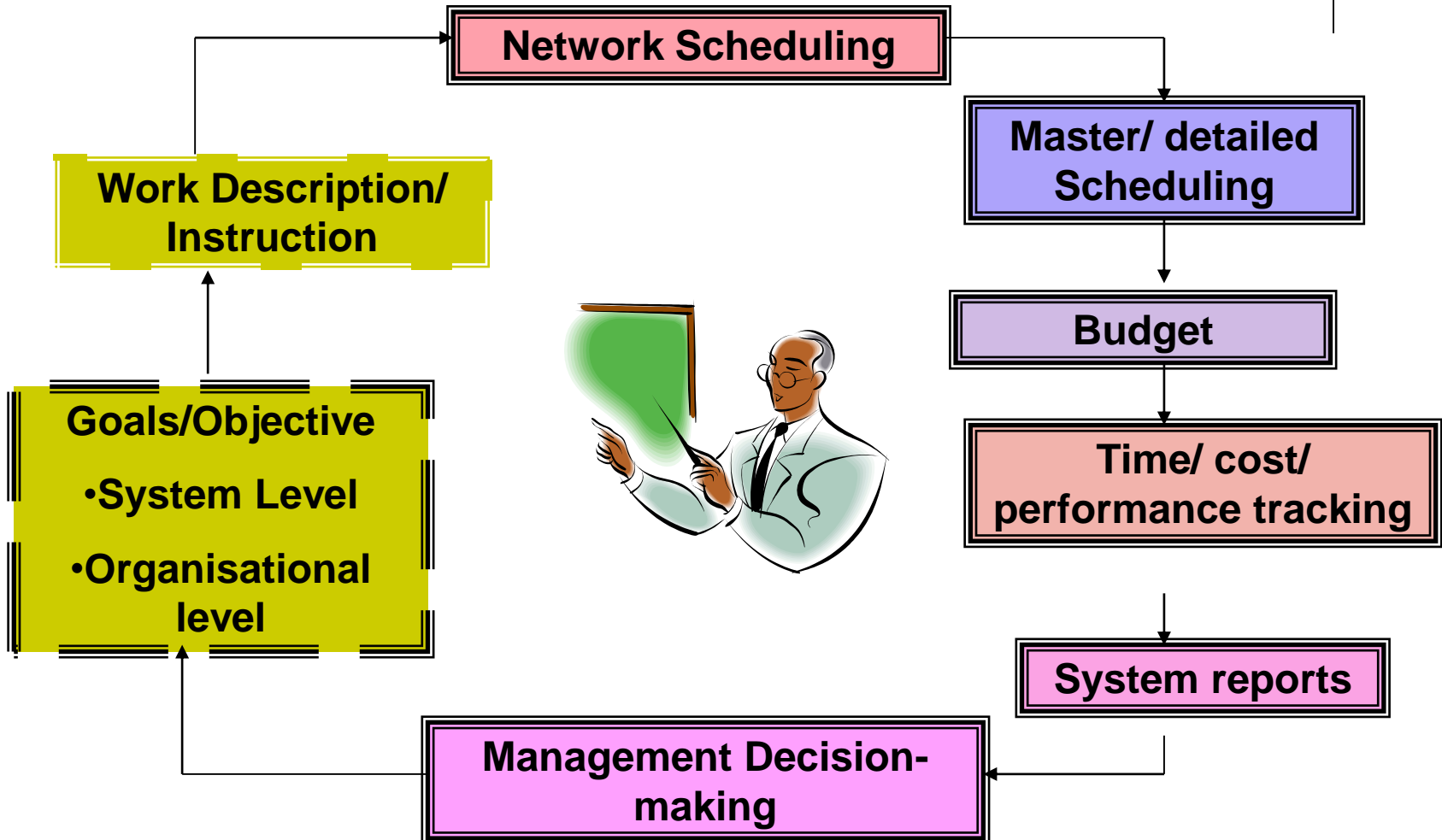
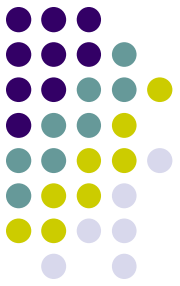
- การริเริ่มโครงการโดยไม่ทราบความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย
- Wild enthusiasm
- เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน
- Chaos
- หาคคนเป็นแพะ!
- Punishment of the innocent
- สนับสนุนผู้ที่ไม่สนับสนุนโครงการ.



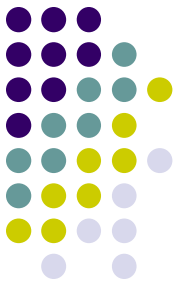
หลักการวางแผนกลยุทธ์

**(Principles of Strategic  
Planning)**

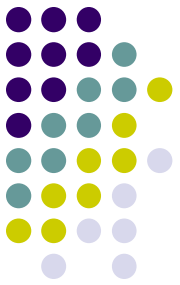
# The project planning and control system



## ขอบเขตด้านระยะเวลา (Time Frame)



- **Strategic planning - 5 years or more**
- **Tactical planning - 1 to 5 years**
- **Operational planning - 6 month to one year**



**Project planning  
is strictly operational.**

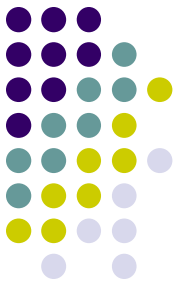




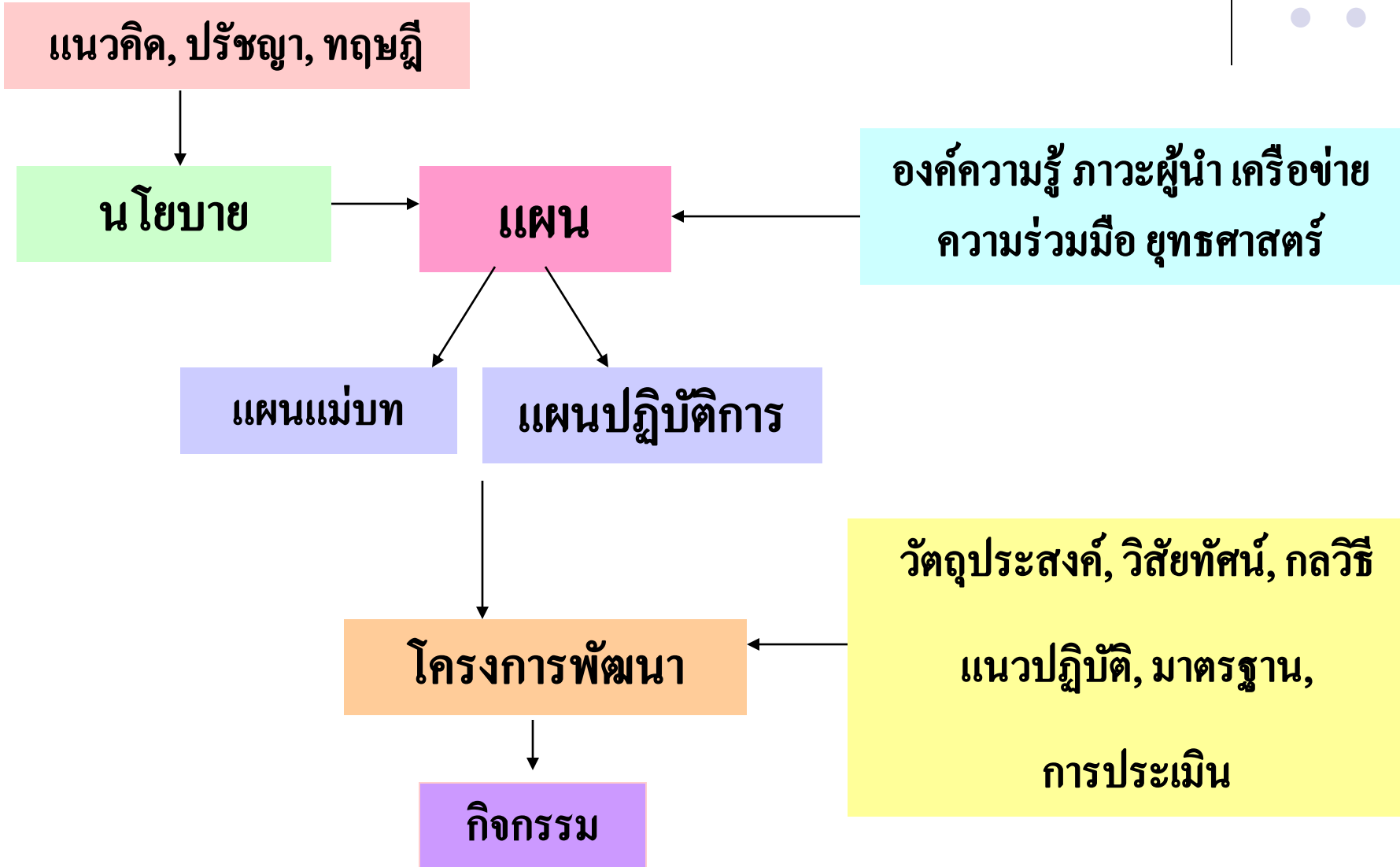
# นักวางแผนกับการคิด

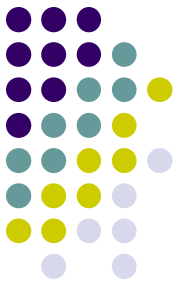
## เชิงระบบ



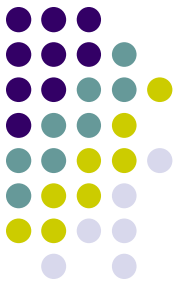


# การวางแผนและการพัฒนาสังคม



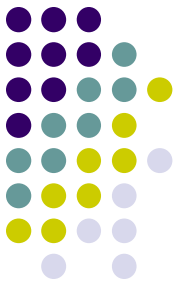


# นโยบาย แผนกลยุทธ์ และโครงการ



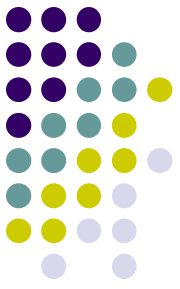
# นโยบาย (Policy)

- นิยาม
- กฎทั่ว ๆ ไปที่ใช้ในการจำกัดดุลยพินิจของผู้ไต่บังคับบัญชาในแต่ละองค์การ
- หลักการที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางควบคุมการกระทำ
- หลักหรือกฎของการกระทำ
- ข้อความทั่ว ๆ ไปที่กำหนดขอบเขตและแนวทางในการตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย



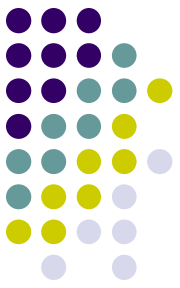
## ระดับของนโยบายการพัฒนา

- ระดับสูง (Ultimate objective)
- ระดับกลาง (Intermediate Objective)
- ระดับต้นหรือระดับปฏิบัติการ (Immediate Objective)



# ลักษณะของนโยบายที่ดี

- สะท้อนให้เห็นวัตถุประสงค์และแผนงาน
- สอดคล้องกันในแต่ละสาขา
- ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์
- แยกออกจากการปฏิบัติ
- เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
- มีการตรวจสอบอยู่เสมอ

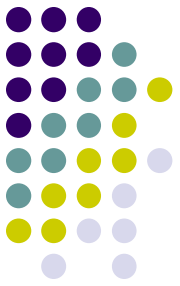


## ลักษณะของนโยบาย

### นโยบายตามวัตถุประสงค์

1. ระบุแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
2. ระบุคุณลักษณะของผลที่คาดว่าจะได้รับ

# ลักษณะของนโยบาย (2)

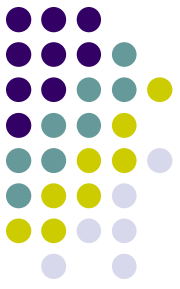


## นโยบายทางการบริหาร

1. แนวทางปฏิบัติทางการบริหาร เพื่อให้เป็นไปโดยสอดคล้องกับแนวคิดของผู้บริหาร
2. สะท้อนถึงวัตถุประสงค์และแผนงาน
3. สอดคล้องกับนโยบายสาขาอื่นๆ
4. ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนเข้ากับสถานการณ์ได้
5. แยกออกจากแนวปฏิบัติ
6. เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
7. มีการตรวจสอบนโยบายอยู่เสมอ

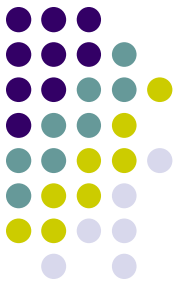


นโยบาย (Policy) = วิถีทาง, อุบาย



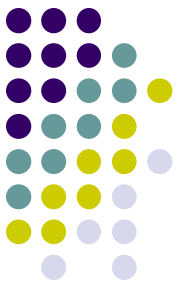
- ส่วนประกอบที่สำคัญ
- ส่วนนำ: เป้าหมาย, สาระ, ทิศทาง
- แผนแม่บท
- แผนปฏิบัติการ
- ยุทธศาสตร์
- โครงการ

## แนวปฏิบัติ (Procedure)



## นิยาม

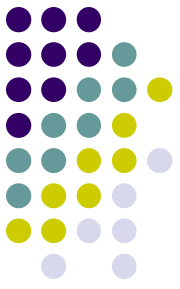
รายละเอียด ระเบียบ หรือคำสั่งตามเหตุผลที่  
กำหนดไว้ในการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางในการ  
ดำเนินการตามนโยบาย



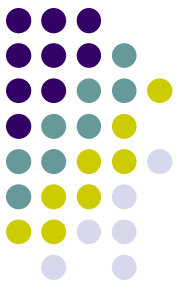
## หลักการกำหนดแนวปฏิบัติ

1. จำกัดแนวปฏิบัติที่จะก่อให้เกิดปัญหาให้ม้น้อยที่สุด
2. สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายขององค์กร
3. ก่อให้เกิดประโยชน์ ไม่ซ้ำซ้อน
4. แสดงให้เห็นถึงวิธีการทำงานที่มีความเชื่อมโยงกัน
5. มีการประมาณการค่าใช้จ่าย

## ขั้นตอนของการกำหนดแนวปฏิบัติ

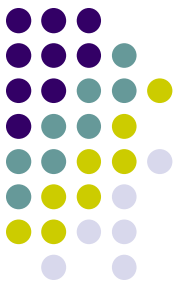


1. ผู้ปฏิบัติต้องเข้าใจแนวทางการปฏิบัติ
2. จัดระบบตรวจสอบความเข้าใจของผู้ปฏิบัติ ปัญหาอุปสรรค
3. มีการทดสอบใช้และตรวจสอบว่าเหมาะสม
4. ปรับปรุงแก้ไขอยู่เสมอ



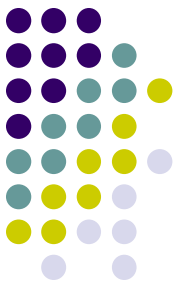
## ประเภทของแนวปฏิบัติ

- แนวปฏิบัติแห่งสถาบัน (Institutional Procedures) ได้แก่ ระเบียบ กฎ ข้อบังคับที่ใช้กับหน่วยงานหรือสถาบันทั้งหมด
- แนวปฏิบัติของการทำงาน (Work Procedures) ได้แก่ ระเบียบปฏิบัติที่กำหนดขึ้น เพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะของหน่วยงาน มี 2 ลักษณะคือ ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้กับทุกคน และที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้กับคนบางประเภท



## มาตรฐาน (Standard)

- นิยาม
- เครื่องประกอบการพิจารณา (Criteria) เพื่อใช้กำหนดว่า มีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้หรือไม่อย่างไร
- เครื่องมือที่ใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างการกระทำและผลของการกระทำตามแผน กับการกระทำและผลของการกระทำจริง
- วิธีการ (Means) ของการเปรียบเทียบการกระทำสิ่งเดียวกันระหว่างสิ่งที่คาดหมายกับการกระทำจริง



## ประเภทของมาตรฐาน

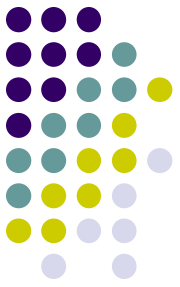
1. มาตรฐานที่ระบุผลของการกระทำไว้อย่างชัดเจน ได้แก่ คุณภาพ ปริมาณงาน เวลาที่ใช้ และต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย
2. มาตรฐานด้านกระบวนการ ได้แก่ มาตรฐานด้านตัวบุคคล หน้าที่การงาน และมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยทางร่างกาย



# กระบวนการ & เทคนิค



# ระดับของการวางแผนกลยุทธ์ (Levels of Planning)



- ระดับองค์กร (Organisational Level) ประกอบด้วย
- ตระหนักและร่วมแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในเป้าหมายขององค์กร
- กำหนดความรับผิดชอบขององค์กรและสร้างการยอมรับ
- เพิ่มแรงจูงใจและอุทิศตนเพื่อเป้าหมายขององค์กร
- สื่อสารทั้งแนวตั้งและแนวนอน
- สร้างความร่วมมือระหว่างองค์กร.

ระดับกลุ่ม

# (Group or Functional Level)

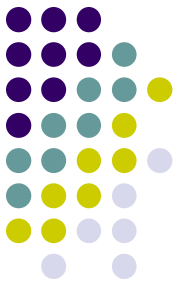


ประกอบด้วย

- การตกลงเป้าประสงค์ร่วมกัน
- กำหนดหน้าที่และสร้างการยอมรับในระดับบุคคล
- ทำงานร่วมกัน
- เพิ่มการอุทิศตนเพื่อส่วนรวม
- สื่อสารในแนวนอน.

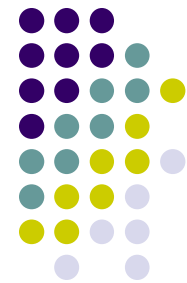
ระดับบุคคล

## (Planning at Individual Level)



### Establish cognitive simulation

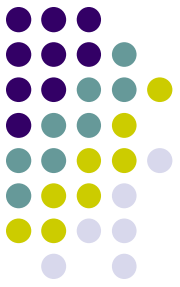
1. Agreement on purpose
2. Assignment and acceptance of individual responsibilities
3. Coordination of work activities
4. Increased commitment to group goals
5. Lateral communication.



# บทสรุปสำหรับนักวางแผน



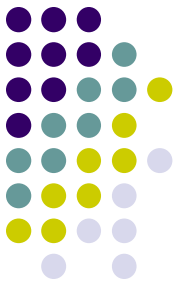
# How to prepare a logical social development plan?



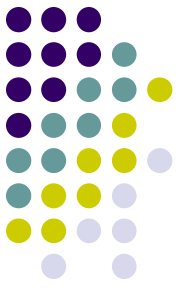
ขั้นที่ 1: เตรียมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Prepare environment analysis)

1. เราอยู่ที่ไหน (Where are we?)
2. ทำไมและอย่างไรเราจึงจะไปสู่เป้าหมายได้ (How and why did we get there?)

# How to prepare a logical social development plan?



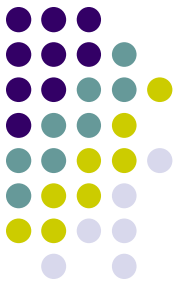
- ขั้นที่ 2: กำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objectives)
- เราต้องการเป็นอยู่เช่นในปัจจุบันหรือไม่?
- หากไม่? ที่ไหนหรือแบบไหนคือสิ่งที่เราต้องการ?
- เมื่อไร? ปีไหน?



# List alternative strategies

- เราจะไปที่ไหนหากเรายังเป็นเช่นเดิม?
- เราต้องการเป็นเช่นนั้นหรือไม่?
- เราจะไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างไร?

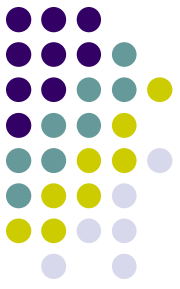
# List of threats and opportunities



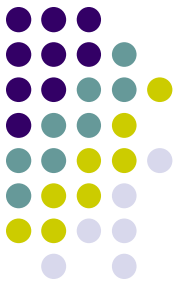
- อะไรบ้างที่จะเป็นอุปสรรคที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้?
- อะไรบ้างที่จะช่วยทำให้เราบรรลุเป้าหมายได้?



# Prepare Forecast



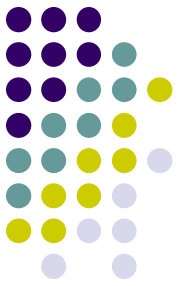
- ที่ไหนบ้างที่เราพอจะไปถึงได้?
- อะไรคือความต้องการของเรา?



# Forecasting Factors

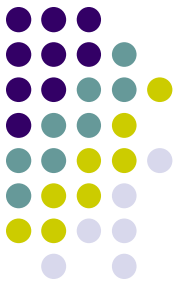
- The competitive situation
- Marketing
- Research and Development
- Production
- Financing
- Personnel
- The management Structure

# Select Strategy Portfolio



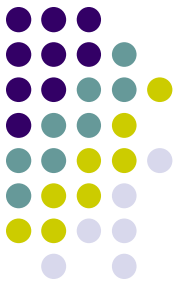
- อะไรคือหนทางที่ดีที่สุดที่ควรรับ?
- อะไรคือประโยชน์ที่จะได้รับ?
- อะไรคือความเสี่ยง?

# Prepare action programs

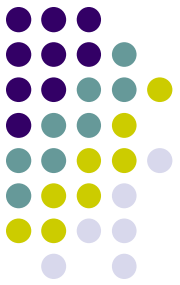


- เราต้องทำอะไรบ้าง? และเมื่อไร?
- เราจะทำได้อย่างไร?
- ใครจะเป็นผู้ทำ?

# Monitoring and Controlling



- เราอยู่ในแนวทางที่จะประสบความสำเร็จหรือไม่? ถ้าไม่ เพราะอะไร?
- เราต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้เราสามารถสู่เป้าหมายได้?
- เราสามารถทำมันได้หรือไม่ ? และจะทำได้อย่างไร?



**End of Lecture**