



## หลักสูตรที่ 8

### การจัดทำแผนปฏิบัติงาน



## โครงสร้างหลักสูตร

- บทนำ
- ความสำคัญของการวางแผน
- ระยะเวลาของแผนงาน
- ขั้นตอนในการวางแผนให้บรรลุเป้าหมาย
- ตารางการจัดทำแผนงาน
- กรณีศึกษา
- สรุป



## บทนำ

การวางแผน (Planning) เป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการ (Management) โดยทั่วไปการวางแผนเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการระบุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ มีการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ที่จะทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้นได้ การวางแผนเป็นสิ่งจำเป็น เพราะมีส่วนทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่รู้แนวทางการดำเนินงานขององค์กร ลดการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อนหรืองานที่สิ้นเปลือง และช่วยลดผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพราะการวางแผนที่ดีจะต้องมีการคาดคะเนทิศทางหรือสถานการณ์ในอนาคต และวางแผนโดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

นอกจากนี้ การวางแผนยังเป็นประโยชน์สำหรับการควบคุม ซึ่งถ้าไม่มีการวางแผน ก็จะไม่มีการวัดการควบคุมการปฏิบัติงานของโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ



## ความสำคัญของการวางแผน (The Importance of Planning )

การวางแผนมีความสำคัญมากในการบริหารงาน เพราะจะช่วยให้ไม่ต้อง  
ลองผิดลองถูก ซึ่งอาจทำให้สิ้นเปลืองกำลังทรัพย์ แรงงาน และเวลา เป็นต้น

การวางแผนจะช่วยทำให้มองเห็นภาพข้างหน้าว่าอะไรควรทำ อะไรไม่ควร  
ทำ หรืออะไรที่ควรเตรียมตัว และเตรียมพร้อมเพื่อรับสถานการณ์



## ความสำคัญของการวางแผน (The Importance of Planning )

Koontz\* สรุปความสำคัญของการวางแผนไว้ 4 ประการใหญ่ๆ คือ

- 1) ทำให้ความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงเกิดความสมดุล (To offset uncertainty and change) เนื่องจากโลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ แม้จะมีการวางแผนดีแค่ไหน ความผิดพลาดย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ แต่ถ้าได้มีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อรองรับความไม่แน่นอนหรือเปลี่ยนแปลง ก็ย่อมจะดีกว่าและปลอดภัยกว่า
- 2) ทำให้ผลการปฏิบัติงานไปสู่จุดมุ่งหวังดังประสงค์ (To focus attention on objectives) การวางแผนอย่างรอบคอบจะทำให้เข้าใจในวัตถุประสงค์ได้ชัดเจนและยังช่วยลดความผิดพลาดในขณะทำตามแผนปฏิบัติงาน เพราะได้เตรียมไว้ก่อนแล้ว



## ความสำคัญของการวางแผน (The Importance of Planning )

- 3) **ทำให้ประหยัดในการปฏิบัติงาน (To gain economical operation)**  
หมายถึงงานยิ่งใหญ่ ยิ่งควบคุมได้ยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่ยังมือปฏิบัติ แต่ถ้าวางแผนไว้ก่อนและคุมงานตามแผนจะช่วยลดการสิ้นเปลืองต่างๆ (cost) ได้มาก
- 4) **ทำให้เอื้ออำนวยในการควบคุมการปฏิบัติงาน (To facilitate control)**  
หมายถึง การวางแผนที่ดีย่อมมีการกำหนดขั้นตอนไว้ล่วงหน้า ซึ่งเป็นประโยชน์ในการควบคุมและการติดตามผลการปฏิบัติงานว่าได้ผลตรงตามข้อตกลงหรือแผนที่วางไว้ และช่วยให้ติดตามการปฏิบัติงานทำได้ง่ายขึ้น หากไม่มีแผนหรือทางเดิน (Direction) ที่ชัดเจน นอกจากจะปฏิบัติงานตามแผนแบบลองผิดลองถูกเสมอๆ แล้ว ก็ยังยากต่อการตรวจตราติดตามให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อีกด้วย



## ความสำคัญของการวางแผน (The Importance of Planning )

ระดับของการวางแผน (Levels of planning) เป็นอีกประเด็นพื้นฐานที่สำคัญของการวางแผนที่ดี ผู้ทำการวางแผนจะต้องตระหนักและทราบว่าแผนกลยุทธ์หรือแผนโครงการของท่านอยู่ในระดับใด เพื่อที่จะสามารถกำหนดเป้าประสงค์ของแผนได้ชัดเจน และให้ทราบถึงขอบเขตของการทำแผนงานนั้นๆ



## ระดับของการวางแผน (Levels of planning)

ระดับของการวางแผน สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับใหญ่ๆ คือ

### 1) การวางแผนของผู้บริหารระดับสูง (Top level manager)

ผู้บริหารระดับนี้เรียกว่า Executive หรือ Director การวางแผนกลยุทธ์ของภาครัฐในระดับนี้ อาจใช้เป็นเครื่องมือบริหารประเทศของคณะรัฐมนตรี รัฐมนตรี (และ/หรือปลัดกระทรวงหรือผู้บริหารหน่วยงานระดับกระทรวงหรือเทียบเท่า)

การวางแผนระดับนโยบายชาติ เน้นประโยชน์การเสริมเสริม การประสานงานและการชี้นำทิศทางการพัฒนาประเทศ จึงจำเป็นต้องมีความชัดเจนของแผนมีทิศทางของการพัฒนาและกลยุทธ์ ลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์หลัก และแนวทางการพัฒนาระดับชาติ ตลอดจนการกำหนดบทบาท และการปรับองค์กรกลไกระดับชาติ





## ระดับของการวางแผน (Levels of planning)

ในแผนระดับชาติ ควรมีการชี้แนะให้เห็นถึงดัชนีที่จะระบุผลลัพธ์หรือ ผลกระทบการพัฒนาที่ต้องการ (outcome indicators) ที่การพัฒนาต้องการบรรลุ ด้วยซึ่งแผนระดับนโยบายชาติ อาทิ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ



## ระดับของการวางแผน (Levels of planning)

### 2) การวางแผนของผู้บริหารระดับกลาง (Middle level manager)

ผู้บริหารระดับนี้จะมองเห็นภาพโดยทั่วไปภายในองค์กรและจะมุ่งพัฒนาหน่วยงานที่ได้รับผิดชอบ การวางแผนจึงมุ่งว่าทำอย่างไรหน่วยงานที่รับผิดชอบอยู่จึงจะประสบความสำเร็จ การวางแผนไปข้างหน้าก็ย่อมมีแต่จะเป็นไปตามแผนหลักอันเกิดจากแผนแม่บท (Corporate Planning) ขององค์กร

สำหรับการวางแผนกลยุทธ์ของภาครัฐในระดับนี้ เป็นเครื่องมือการบริหารของหน่วยงานระดับกระทรวง กรม จังหวัดและวิสาหกิจ (ปลัดกระทรวง และ/หรืออธิบดี หรือหน่วยงานระดับกรม และ/หรือจังหวัด) เพื่อแปลงทิศทางของการพัฒนา กลยุทธ์ และยุทธศาสตร์หลักของชาติให้เป็นทิศทางการพัฒนา กลยุทธ์ และยุทธศาสตร์เฉพาะสาขาย่อย ที่รัฐมนตรีแต่ละกระทรวง (เกษตร อุตสาหกรรม สาธารณสุข ฯลฯ) และ/หรือพื้นที่ระดับภาค อนุภาค และจังหวัด สามารถใช้เป็นเครื่องมือบริหารเพื่อให้นโยบายสอดคล้องกับแผนระดับชาติ



## ระดับของการวางแผน (Levels of planning)

ในแผนระดับกลางนี้ มาจากการนำแผนนโยบายมาแปลงเป็นแผนที่ชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเหมาะสมกับหน่วยปฏิบัติระดับสาขาและภูมิศาสตร์ของภาค อนุภาค โดยรายละเอียดของแผนระดับนี้ จะกำหนดกลวิธีที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติ สามารถชี้แนะแนวทางทางการปฏิบัติงานได้จนถึงขั้นที่มีการกำหนดแผนงาน/โครงการเบื้องต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แผนงานโครงการเชิงกลยุทธ์ที่จะต้องเร่งดำเนินการในช่วงแรกของแผนฯ



## ระดับของการวางแผน (Levels of planning)

### 3) การวางแผนของผู้บริหารระดับล่างหรือระดับปฏิบัติการ (First or operate level manager)

เป็นการวางแผนของระดับแผนก มุ่งไปสู่งานและการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ผู้บริหารระดับนี้เรียกว่า supervisor หรือ Lower manager

การวางแผนกลยุทธ์ของภาครัฐในระดับนี้ เป็นเครื่องมือการพัฒนาในระดับปฏิบัติและพื้นที่หรือระดับท้องถิ่น เน้นความเป็นแผนงานที่เลือกสรรกลวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน และสอดคล้องกับเงื่อนไขของภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม และความต้องการของท้องถิ่น เป็นการแปลงทิศทางแผนงานและกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนการปรับปรุงและกำหนดอำนาจหน้าที่ขององค์กร กลไก และระเบียบของหน่วยปฏิบัติให้สามารถรองรับได้อย่างเหมาะสมในแต่ละพื้นที่

## ระยะเวลาของการวางแผน (Planning Period)

1) การวางแผนระยะยาว (Long-range Plan) หมายถึงการวางแผนที่ใช้เวลาดำเนินการเป็นปีหรือหลายปี โดยทั่วไปเป็นการวางแผนในระดับบริหาร เช่น WHO (World Health Organization) วางแผนเรื่องประชากรโลก ใช้เวลาล่วงหน้าเป็นสิบๆ ปี โดยใช้คำขวัญว่า “Health for all gym the year 2000” แผนของประเทศที่เป็นระยะยาวก็มี เช่น 4 ปีหรือ 5 ปี และมีหลายแผนต่อเนื่องกัน แผนพัฒนาของหน่วยงานหรือองค์กรก็อาจใช้เวลาหลายปีได้เช่นกัน เช่นเดียวกับแผนการขยายสาขา การขยายตลาด การเพิ่มจำนวนนิสิตนักศึกษาหรือเปิดสาขาวิชา เป็นต้น แผนระยะยาวนี้ โดยทั่วไปจะเป็นแผนของผู้บริหารระดับสูง



## ระยะเวลาของการวางแผน (Planning Period)

2) การวางแผนระยะสั้น (Short-range Plan) หมายถึงการวางแผนที่ดำเนินการโดยใช้ระยะเวลาเป็นเดือนหรืออาจถึง 1 ปี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดของโครงการใหญ่หรือเล็ก โดยปกติจะเสร็จสิ้นลงภายใน 1 ปี หรือครึ่งปี อย่างไรก็ตามเวลาอาจไม่ใช่เครื่องวัดที่ถูกต้องเสมอไป ควรคำนึงว่าแผนระยะสั้นนี้เป็นการวางแผนย่อยจากแผนระยะยาว ซึ่งผู้รับผิดชอบทั่วไปมักจะได้แก่ผู้บริหารระดับกลาง

## ระยะเวลาของการวางแผน (Planning Period)

3) การวางแผนปฏิบัติงาน (Operational Plan หรือ Action Plan) หมายถึง การวางแผนเพื่อลงมือกระทำ โดยเป็นแผนที่กำหนดรายละเอียดและความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้แผนนั้นสำเร็จลุล่วงลงได้ เพราะตามหลักความจริงที่ว่า ไม่ว่าจะแผนใหญ่จะมีรายละเอียดแค่ไหนก็ตาม ควรต้องทำแผนปฏิบัติงานไว้เสมอ เนื่องจาก เป็นแผนที่กำหนดตัวบุคคล เงิน เวลา อุปกรณ์ ฯลฯ ลงไปอย่างชัดเจน ผู้รับผิดชอบจะเป็นผู้บริหารระดับแผนกหรือระดับล่าง หรือผู้ที่รับผิดชอบงานชั่วคราวเมื่องานเสร็จสิ้นก็พ้นวาระการรับผิดชอบไป





## ขั้นตอนในการวางแผน (Steps in Planning )

ในการวางแผนงานต้องคำนึงถึงองค์ประกอบหลายประการ เช่น ชนิดของ ความยากง่ายของงาน จำนวนบุคคล เวลาที่กำหนด งบประมาณ และขนาดของ การลงทุน ฯลฯ แต่อย่างไรก็ตามขั้นตอนหลักในการวางแผนงานโดยทั่วไป ควร ประกอบด้วย



# ขั้นตอนในการวางแผน (Steps in Planning )

## ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาปัญหา

ควรศึกษาปัญหาหรืองานว่ามีอะไรบ้างที่ควรคำนึงถึง การมีข้อมูลมากกว่าย่อมจะช่วยให้เกิดข้อควรระวังหรือข้อควรตระหนักได้มากกว่า ในขณะที่กำลังลงมือวางแผนในการศึกษาปัญหาหรืองานที่เกี่ยวกับการวางแผน ไม่ควรกระทำแต่ผู้เดียว เพราะนอกจากจะได้ข้อมูลน้อยไม่ครอบคลุมแล้ว ยังขาดความร่วมมือจากทีมงานอีกด้วย



## ขั้นตอนในการวางแผน (Steps in Planning )

### ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดเป้าหมายที่บรรลุผลได้ (Attainable goals)

ควรมีการกำหนดเป้าหมายที่บรรลุผลได้ (Attainable goals) ไว้ให้ชัดเจน และมีการอธิบายแลกเปลี่ยนข้อมูล หรือถกเถียงกันบ้าง จึงจะแสดงว่างานนั้นกำลังได้รับความสนใจ และได้รับความร่วมมือตามเป้าหมาย ซึ่งจะดีกว่าเป้าหมายที่ขาดการอธิบายถกเถียง หากผู้บังคับบัญชาไม่เชี่ยวชาญในการนำประชุมและพยายามหลีกเลี่ยงการอธิบาย แผนที่ออกมาก็จะไม่ได้ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร



## ขั้นตอนในการวางแผน (Steps in Planning )

### ขั้นตอนที่ 3 ประชุมวางแผนปฏิบัติงาน

มีการวางแผนปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอนโดยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุดิบ (Material) เครื่องจักร (Machine) ตลาด/ลูกค้า (Market) เวลา (Time) และเทคโนโลยี (Technology) อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ



## ขั้นตอนในการวางแผน (Steps in Planning )

### ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดแผนการติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงาน

มีการกำหนดแผนการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และปรับปรุงงาน โดยจัดทำเป็นตารางที่สามารถทบทวนได้ ทั้งนี้เพื่อความมั่นใจว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้จะบรรลุผลได้อย่างแน่นอน



# ตารางการจัดทำแผนงาน (Action Plan)

ชื่อโครงการ								ผู้รับผิดชอบ
เป้าหมาย								
วัตถุประสงค์								
ลำดับ	กิจกรรม	รับผิดชอบโดย	ระยะเวลา		ปัจจัยการลงทุน			ผลที่คาดว่าจะได้รับ
			ม.ค. 25XX	ก.พ. 25XX	เงิน	สิ่งของ	เทคโนโลยี	กำไร/บริการ/ผลผลิต



## ตารางการจัดทำแผนงาน (Action Plan)

การจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการแปลงแผนงาน/โครงการไปสู่กิจกรรมย่อยในเชิงปฏิบัติ และช่วยควบคุมให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินการปฏิบัติงานได้สะดวกยิ่งขึ้น ลดภาระในการตัดสินใจว่าจะทำอะไรเมื่อไหร่ ลดความเสี่ยงในการควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ





## ตารางการจัดทำแผนงาน (Action Plan)

### องค์ประกอบของแผนการปฏิบัติงาน ได้แก่

#### – ชื่องาน/โครงการ

เนื่องจากแต่ละปีมีแผนงาน/โครงการจำนวนมาก ดังนั้น เราควรจะต้องชื่อแผนปฏิบัติงานให้ชัดเจน ควรตั้งชื่อให้น่าสนใจ มีเอกลักษณ์ เพื่อที่ผู้เกี่ยวข้องจะสามารถจดจำแผนปฏิบัติงานนั้นได้ดี และเป็นการสร้างเอกลักษณ์ของแผนปฏิบัติงานนั้นๆ ได้อีกด้วย

## ตารางการจัดทำแผนงาน (Action Plan)

### – เป้าหมายของโครงการ

เป็นผลที่ตั้งเอาไว้เพื่อที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุในอนาคต ซึ่งการตั้งเป้าหมายที่ดีจะต้องประกอบไปด้วย **SMART** คือ

**Specific** มีเป้าหมายของโครงการที่ชัดเจน

**Measurable** สามารถวัดผลได้

**Attainable** สามารถที่จะทำให้บรรลุผลได้

**Realistic** มีสภาพตามความเหมาะสม สามารถทำให้เกิดขึ้นจริงได้  
ไม่ยากหรือง่ายจนเกินไป

**Timely** มีกรอบเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของเป้าหมาย

## ตารางการจัดทำแผนงาน (Action Plan)

### – วัตถุประสงค์

เป็นเป้าหมายย่อยหรือเรียกว่า Objectives Sub goal ซึ่งการตั้ง วัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ควรลง รายละเอียดว่า การทำโครงการนี้จะทำให้องค์กรได้รับผล (Output) อะไรบ้าง ปริมาณเท่าใด หรือสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือประหยัดค่าใช้จ่ายขององค์กรได้มากน้อยเท่าใด

### – ลำดับ

เป็นการจัดลำดับของแต่ละกิจกรรมว่า กิจกรรมใดควรที่จะทำก่อนหรือ หลังเพื่อให้แผนการทำงานมีความต่อเนื่องและสอดคล้องกัน

## ตารางการจัดทำแผนงาน (Action Plan)

### – ขั้นตอนหลักและกิจกรรม

คือการกำหนดว่าวิธีการ หรือกิจกรรมใดต้องทำก่อน หรือกิจกรรมใดต้องทำหลังจึงจะดีที่สุด เพื่อให้วัตถุประสงค์ที่ตั้งมานั้นบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในแผนปฏิบัติงานควรจะกำหนดขั้นตอน/กระบวนการหลักๆ ไว้ให้ชัดเจน แล้วกำหนดกิจกรรมย่อยๆ ของแต่ละขั้นตอนว่ามีอะไรบ้าง เช่น ขั้นตอนการฝึกอบรมจะมีกิจกรรมย่อยต่างๆ ได้แก่ การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม การติดต่อวิทยากร การแจ้งกำหนดการฝึกอบรมให้หน่วยงานต่างๆ รับทราบ เป็นต้น



## ตารางการจัดทำแผนงาน (Action Plan)

### – ผู้รับผิดชอบ

ควรจะมีการกำหนด ชื่อบุคคล หรือตำแหน่ง (Action Plan Leader /Owner) ผู้ที่รับผิดชอบแผนปฏิบัติงานหลักไว้ และในแต่ละกิจกรรมควรจะกำหนด ผู้รับผิดชอบให้ชัดเจนเช่นเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อจะได้พิจารณาดูว่าใครรับผิดชอบ มากน้อยเกินไป และคนที่รับผิดชอบมีความเหมาะสมกับกิจกรรมนั้นๆ หรือไม่



## ตารางการจัดทำแผนงาน (Action Plan)

### – กำหนดระยะเวลา

ให้ระบุว่ากิจกรรมแต่ละข้อนั้นจะทำเมื่อไหร่ จะใช้ระยะเวลาในการทำงานเท่าไร สามารถกำหนดเป็น ปี เดือน วัน หรือ ชั่วโมง ก็ได้ ซึ่งควรระบุวันเวลาให้ชัดเจน เพื่อจะสามารถดูภาพรวมของแผนปฏิบัติงานได้ว่ามีกิจกรรมใดบ้างที่สามารถทำไปพร้อมกันได้ กิจกรรมใดต้องรอให้กิจกรรมอื่นเสร็จก่อนจึงจะปฏิบัติงานได้ ตลอดจนวัน เวลา และสถานที่



## ตารางการจัดทำแผนงาน (Action Plan)

### – งบประมาณหรือปัจจัยการลงทุน

นอกเหนือจากเงินที่จะเป็นตัวกำหนดการลงทุน/ค่าใช้จ่ายของโครงการแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่จำเป็นที่จะต้องใช้ในการทำงานหรือกิจกรรมนั้นๆ เช่น กำลังคน วัสดุดิบ หรือเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องในกิจกรรมของโครงการนั้นๆ การวิเคราะห์และกำหนดงบประมาณจากทุกกิจกรรม ช่วยทำให้แผนปฏิบัติงานมีความใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากขึ้น เพราะหากเราประมาณการงบประมาณน้อยมากเท่าไร โอกาสที่งบประมาณโดยรวมจะผิดพลาดก็ย่อมมีน้อยลง





## ตารางการจัดทำแผนงาน (Action Plan)

### – ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ระบุถึงผลที่คาดว่าจะได้รับ (Output) ในแต่ละงานหรือกิจกรรมที่ทำซึ่ง  
ผลนั้นจะเกิดจากการปฏิบัติงานได้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้  
ของแผนปฏิบัติงานนั้น ได้แก่ กำไร ผลจากการปฏิบัติงาน และผลจาก  
การให้บริการ



## ตารางการจัดทำแผนงาน (Action Plan)

ในการจัดทำแผนปฏิบัติงานนั้นๆ มีรูปแบบ เทคนิค วิธีการได้หลากหลาย ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้ ซึ่งในการจัดทำแผนปฏิบัติงานหากสามารถระบุรายละเอียดหรือหัวข้ออื่นๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของแผน/โครงการได้ จะช่วยให้การปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายตามแผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

## ตารางการจัดทำแผนงาน (Action Plan)

ปัจจัยอื่นๆ ที่จะทำให้แผนปฏิบัติงานบรรลุผล

- วิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติ

เพื่อป้องกันปัญหาในการนำกิจกรรมไปปฏิบัติควรจะระบุแนวทางในการปฏิบัติตามกิจกรรมนั้นๆ ด้วย เช่น ประชาสัมพันธ์โดยใช้การติดประกาศ การใช้อีเมลล์ และมีการติดตามผลทุกสัปดาห์ เป็นต้น



## ตารางการจัดทำแผนงาน (Action Plan)

### – ความเสี่ยงของขั้นตอนหรือกิจกรรม

เพื่อให้แผนปฏิบัติงานเป็นแผนที่คำนึงถึงการปฏิบัติงานจริงๆ จึงควรมีส่วนที่เราเรียกว่า การวิเคราะห์ความเสี่ยงหรือปัญหาอุปสรรคของขั้นตอนหรือกิจกรรมต่างๆ เช่น ความเสี่ยงของกิจกรรมการจัดฝึกอบรม คือหน่วยงานต่างๆ มีงานมากไม่สามารถส่งคนเข้ามารับการฝึกอบรมพร้อมกันได้ครั้งละหลายคน



## ตารางการจัดทำแผนงาน (Action Plan)

### – แผนปฏิบัติงานรองรับ/แผนปฏิบัติงานสำรอง

ให้นำเอาความเสี่ยงหรือปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นมาวิเคราะห์เพื่อหาทางป้องกันแก้ไข หรือลดผลที่จะเข้ามากระทบต่อแผนปฏิบัติโดยรวม เช่น อาจจะต้องแบ่งการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มย่อยๆ หรืออาจจะเริ่มกำหนดการฝึกอบรมให้เร็วขึ้นและทยอยฝึกอบรมทั้งปี

# ตัวอย่างการจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan)

ชื่องาน/ โครงการ (Job/ Project) งานรื่นเริงสุขสันต์วันปีใหม่ 2543																	นายสง ผู้รับผิดชอบ			
เป้าหมาย (Goal) จัดงานวันปีใหม่ให้แก่พนักงานของบริษัท จำนวน 500 คน วันที่ 2 มกราคม 2543 สถานที่สนามกีฬาของบริษัท																				
วัตถุประสงค์ (Objectives) 1) เพื่อให้พนักงานรื่นเริงสนุกสนาน 2) เพื่อส่งเสริมความสามัคคีกันแก่พนักงาน 3) เพื่อรักษาประเพณี																				
ลำดับ	กิจกรรม (Activities)	รับผิดชอบ โดย	ธันวาคม 2542 (Process)								มกราคม 2543				ปัจจัยลงทุน (Inputs)			ผลที่คาดว่าจะได้รับ (Outputs)		
			24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	คน	เงิน	สิ่งของ	เทคโนโลยี	กำไร บริการ ผลผลิต	
1.	เพื่อให้พนักงานได้รื่นเริง สนุกสนาน	(นาย สุด)															-	-	พนักงานของบริษัท จำนวน 500 คน ได้รับความรื่นเริง สนุกสนานเกิดความสามัคคี กันตลอดจนเกิดขวัญและ กำลังใจในกาปฏิบัติงาน	
2.	รับประทานอาหารร่วมกัน	นายเด่น													2	50,000	เวที, ฟอร์ด ต้นไม้	ไฟฟ้า ประดับ		
3.	ดนตรี, โชว์ และเต้นรำ	นายสุด													5	20,000		ไฟฟ้า ประดับ		
4.	จับสลาก(ลอยดาว)	น.ส.สม													5	10,000				
5.	เพื่อส่งเสริมให้พนักงาน มีความสามัคคี	น.ส.สม (นายสง)																		
6.	แข่งขันฟุตบอล														5	10,000	ถ้วยรางวัล	เครื่องเสียง		
7.	เก้าอี้ดนตรี	นายคง													3	5,000	(ขอบริจาค)			
8.	ปิดตาตีหม้อ (หม้อดิน)	นายชม													3	5,000	เก้าอี้	เครื่องเสียง		
9.	เพื่อรักษาประเพณี	นายสง													3	-	-		เครื่องเสียง	
10.	ทำบุญใส่บาตรพระ	(นางนาค)																		
11.	มอบรางวัลดีเด่นประจำปี แก่พนักงาน	น.ส.ศรี นางนาค													5	10,000	โต๊ะวางของ	เครื่องเสียง		
รวม			← รวม 10 วัน →											31	110,000	ตามเอกสารที่แนบมาด้วยนี้				

## ตัวอย่างการจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan)

ในช่วงระยะเวลา จะเห็นว่ามีขีดที่ลักษณะคล้ายกับตัวไอ ( I ) ปรากฏอยู่ในแต่ละช่วงของการทำงานในแต่ละกิจกรรม ซึ่งขีดนี้จะเป็นการบ่งบอกว่า จะมีการติดตามงานในวันนั้นๆ ซึ่งจะทำให้ไม่เกิดปัญหาในการติดตามงาน เพราะผู้ปฏิบัติงานจะรับทราบทันทีว่าจะมีการติดตามงานในวันนั้นๆ





## กรณีศึกษา

ผลกระทบจากการถูกน้ำท่วม น้ำป่าไหลหลากในพื้นที่ชนบทที่เป็นปัญหาอย่างหนักในหลายภูมิภาคของประเทศ ทำให้ประชาชนท้องถิ่นที่ทำกินและอาศัยในบริเวณนั้น ประสบปัญหาขาดที่อยู่และที่ทำกิน ด้วยเหตุนี้ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้พระราชทานแนวพระราชดำริให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพิจารณาสำรวจพื้นที่ของสปก. และพื้นที่บริเวณใกล้เคียง เพื่อวางโครงการก่อสร้างอ่างเก็บน้ำในจังหวัดลำพูน เพื่อช่วยเหลือราษฎรให้มีน้ำใช้เพาะปลูก ใช้อุปโภค บริโภคตลอดปี บรรเทาความเดือดร้อนของราษฎรผู้เดือดร้อน และจะได้เป็นโครงการตัวอย่างสำหรับโครงการอื่นๆ ต่อไป



## กรณีศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ จึงได้ดำเนินโครงการพัฒนาพื้นที่ลุ่มน้ำแม่อาว อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างๆ ดังนี้ คือ

1. กรมป่าไม้
2. กรมพัฒนาที่ดิน
3. สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม
4. กรมชลประทาน
5. กรมโยธาธิการ



## กรณีศึกษา

6. กรมทรัพยากรธรณี
7. กรมส่งเสริมการเกษตร
8. กรมการพัฒนาชุมชน
9. กรมปศุสัตว์
10. กรมประมง
11. กรมส่งเสริมสหกรณ์



## กรณีศึกษา

ให้ท่านประยุกต์ใช้เนื้อหาจากบทเรียนนี้ วางแผนดำเนินโครงการพัฒนาพื้นที่ลุ่มแม่น้ำแม่อาวฯ เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งให้สร้างตารางการจัดทำแผนงานด้วย

### เฉลยกรณีศึกษา

ตัวอย่างการทำแผนงานพร้อมคำแนะนำเป็นแนวทางจากดร.มิชิตา จำปาเทศ รอดสุทธิ



## บทสรุป

การวางแผน เป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการ โดยทั่วไป การวางแผนเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการระบุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การกำหนด กลยุทธ์ต่างๆ ที่จะทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้นได้ การวางแผนมีความสำคัญมากในการบริหารงาน เพราะจะช่วยทำให้ไม่ต้องลองผิดลองถูก ทำให้ความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงเกิดความสมดุล หากมีการวางแผนล่วงหน้าจะช่วยให้เกิดความผิดพลาดน้อย องค์การสามารถไปสู่จุดมุ่งหวังดังประสงค์ ประหยัดทรัพยากรในการปฏิบัติงาน ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า และเฝ้าอำนาจในการควบคุม ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างสะดวกและได้รับผลที่มีประสิทธิภาพ



## บทสรุป

ระดับของการวางแผน สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับใหญ่ๆ คือ การวางแผนของผู้บริหารระดับสูง การวางแผนของผู้บริหารระดับกลาง และการวางแผนระดับปฏิบัติงาน ซึ่งมีทั้งแผนระยะยาว ที่เป็นการวางแผนเพื่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นในหลายปีข้างหน้า แผนระยะสั้น เป็นการวางแผนที่ใช้ระยะเวลาดำเนินการไม่เกิน 1 ปี และการวางแผนปฏิบัติงาน เป็นการวางแผนเพื่อลงมือกระทำ

การวางแผนอย่างมีขั้นตอนจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ เนื่องจากได้มีการศึกษาปัญหา และหาทางแก้ไขที่เหมาะสม มีการกำหนดเป้าหมายของแผนงาน เพื่อเป็นแนวทางให้การปฏิบัติงานมีทิศทางการทำงานเป็นทิศทางเดียวกัน และมีการร่วมกันวางแผนปฏิบัติงาน รวมถึงพิจารณาถึงทรัพยากรที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ แรงงาน งบประมาณ ระยะเวลา วัสดุดิบ และเทคโนโลยี ไว้แล้วเป็นต้น



## บทสรุป

การวางแผนที่ดีจะทำให้สามารถติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงงานได้ และทำให้บรรลุเป้าหมายได้ในที่สุด

การจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เป็นการแปลงแผนงานเชิงกลยุทธ์ไปสู่กิจกรรมย่อยในเชิงปฏิบัติ ซึ่งการจัดทำแผนปฏิบัติงาน จะต้องมีการกำหนดชื่องาน/โครงการ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ลำดับของกิจกรรม ผู้รับผิดชอบ กำหนดเวลา งบประมาณ รวมไปถึงผลที่คาดว่าจะได้รับ