

กรอบแนวคิดการศึกษาการวางแผนและการบริหารแผน Conceptual Framework of Planning and Plan Management

สัญญา เคนาภูมิ¹ และ เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร²
Sanya Kenaphoom¹ and Saowalak Kosolkittiampon²

บทคัดย่อ

การวางแผนเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการคิดและการตัดสินใจหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานโดยการเลือกใช้ปัจจัยต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานในอนาคตเป็นไปอย่างเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพสูงสุด ส่วนกระบวนการวางแผนที่สำคัญได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหา การประเมินเป้าหมายและทางเลือก การเลือกเป้าหมายและแผนงาน การจัดทำแผนและแผนประจำปี การดำเนินตามเป้าหมายและแผนงาน การติดตามความก้าวหน้าและการควบคุม และการประเมินผลแผน นอกจากนี้เครื่องมือสำหรับการวางแผนประกอบด้วย การพยากรณ์ การหาจุดเด่น การให้มีส่วนร่วมในการวางแผน การใช้ภาพ และการใช้ที่ปรึกษาวางแผน

คำสำคัญ : กรอบแนวคิด การวางแผน

Abstract

Planning is the process of thinking and decision-making in order to get the best way in performance by using any factors for operating in the future as possible and efficiency. The important process of planning were; the situation analysis, the objectives and goals setting, the alternatives

^{1,2}รองศาสตราจารย์ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
E-mail: zumsa_17@hotmail.com

^{1,2}Associate Professor, Faculty of Political Science and Public Administration,
Rajabhat Mahasarakham University

setting, the goal and plan evaluating, the goal and plan selection, the plan and operation plan making, the implementation, the monitor and control, and the planned evaluation. Moreover, the instrument for panning is the forecasting, the benchmarking, the participative planning, the use of scenario, and the use of staff planner.

Keywords : Conceptual Framework, Planning

บทนำ

การวางแผนเป็นกระบวนการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (สัญญา เคนาภูมิ, 2559) ซึ่งผู้บริหารมีหน้าที่ต้องทำงานให้สำเร็จจึงมีความคิดหลายอย่างที่พิจารณาวิธีปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายสิ่งที่ทำให้เกิดความจริงก็คือแผน ในแง่ของการบริหาร การวางแผนเป็นหน้าที่แรกสุดตามด้วยหน้าที่การจัดองค์การ การจูงใจ หรือการนำและการควบคุมการวางแผนแผนเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าองค์การพยายามที่จะทำให้ดียิ่งขึ้นกว่าที่กำลังกระทำอยู่ และพยายามทำให้ดีกว่าคนอื่น การวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์จริง ในบทนี้จะกล่าวถึงกระบวนการบริหารขั้นแรก นั่นคือ การวางแผน ซึ่งการวางแผนเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากการวางแผนแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติล่วงหน้าเอาไว้เพื่อเป็นเส้นทางในการเดินทางไปสู่เป้าหมายการวางแผนจึงเป็นสิ่งจำเป็นสิ่งแรกที่นักบริหารจะต้องคำนึงถึง คำว่า การวางแผน(Planning) มาจากคำภาษาละตินว่า แพลนัม (Planum) หมายถึง พื้นราบ (Flatsurface) และได้นำมาใช้ในภาษาอังกฤษเมื่อศตวรรษที่ 17 โดยพจนานุกรมออกฟอร์ด (Oxford dictionary) ตามความหมายของพื้นราบ หมายถึง การกำหนดแบบฟอร์มในทางราบ เช่น แผนที่และแบบพิมพ์เขียว (Blueprint) ของสิ่งก่อสร้างต่างๆ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2538 : 16) การวางแผน หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์การจูงใจและสื่อความ การวัดผล และการพัฒนาบุคคล ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารที่ต่อเนื่องของงานและมุ่งสู่อนาคต (ธงชัย สันติวงษ์, 2540 : 138) ประกอบด้วยหลายขั้นตอน เพื่อเป็นแนวทางสำหรับให้ดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ประชุม รอดประเสริฐ, 2543 : 89; สุรัสวดี ราชกุลชัย, 2547 : 112) เป็นการตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือก (อุทัย บุญประเสริฐ, 2538 : 3-4) หน้าที่ทางการบริหารในการกำหนดจุดหมายและการตัดสินใจเลือกวิธีการที่ดีที่สุดให้บรรลุจุดหมาย

(วิโรจน์ สารรัตนะ, 2546 : 59) หรือบรรลวุฒิตุประสงค์ที่ต้อง โดยวิธีการที่ให้ประโยชน์สูงสุด (สนานจิตร์ สุนทรทรัพย์, 2544 : 8; สมคิด บางโม (2550 : 80)

ส่วนนักวิชาการต่างประเทศให้ความหมายของการวางแผน เช่น กระบวนการพิจารณาตัดสินใจล่วงหน้า โดยการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการที่จะทำให้อัตุประสงค์สัมฤทธิ์ผลไว้ล่วงหน้า (Fremont & James, 1974 : 435-436; Dolton, 1974 : 315-316; Robbins & Coulter, 2006 : 7, 421; Dessler, 2004 : 80) ประกอบด้วยลักษณะงานต่อไปนี้ (1) การเลือกภารกิจขององค์การวัตถุประสงค์ทั้งหมดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (2) การคัดแยกวัตถุประสงค์ตามส่วนงานต่างๆ รวมทั้งวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ และ (3) การเลือกกลยุทธ์และยุทธวิธีเพื่อบรรลวุฒิตุประสงค์ (Hellriegel & Slocum, 1989 : 259) เป็นการกระทำเพื่อกิจกรรมหนึ่งโดยเฉพาะการวางแผนจะสำเร็จผลได้จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลจากอดีต ปัจจุบันและทำการประเมินผลในอนาคตด้วย (Hicks, 1990 : 248; Uher, 2003 : 1)

การวางแผนก็คือการตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกที่เกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำ โดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามว่าจะทำอะไร (What) ทำไม่ต้องทำ (Why) ใครบ้างจะเป็นผู้กระทำ (Who) จะกระทำเมื่อใด (When) จะกระทำที่ไหนบ้าง (Where) และจะกระทำกันอย่างไร (How) การวางแผนจึงเป็นกระบวนการในการกำหนดวิธีการว่าจะทำอย่างไรเพื่อให้บรรลวุฒิตุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ เกี่ยวข้องกัน 2 อย่าง คือ จุดหมายปลายทางกับวิธีการ จากคำนิยามดังกล่าวสามารถแยกองค์ประกอบของการวางแผนได้ 7 ประการ ได้แก่ (1) เป็นกระบวนการ (Process) กระบวนการในที่นี้หมายถึงกิจกรรมที่ต่อเนื่องกันซึ่งเกิดขึ้นในหน่วยเดียวกันกิจกรรมนี้ต้องการทั้งทรัพยากรและพลังงานเพื่อทำให้กิจกรรมดำเนินไปได้ (2) เป็นการจัดเตรียม (Preparing) การวางแผนเป็นกระบวนการของการเตรียมหนึ่งของการตัดสินใจเพื่อให้ได้รับการอนุมัติและดำเนินการโดยองค์การอื่นๆ แม้ว่าหน่วยงานหนึ่งมีหน้าที่วางแผน มีอำนาจอนุมัติและดำเนินการตามแผนก็ตาม กระบวนการดังกล่าวนี้ก็ยังมียู่ต่างหากโดยเฉพาะ (3) เป็นชุดหนึ่ง (A set) ในที่นี้จำเป็นต้องแยกให้เห็นความแตกต่างระหว่างการวางแผนกับการตัดสินใจ เพราะการวางแผน หมายถึงการตัดสินใจประเภทหนึ่ง และในที่นี้มีลักษณะคือ

มีความเกี่ยวข้องกับชุดหนึ่งของการตัดสินใจที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นระบบ (4) การตัดสินใจเพื่อการกระทำ (Decisions for Action) การวางแผนมุ่งสู่การกระทำ เป็นสำคัญ ไม่ได้มุ่งไปสู่วัตถุประสงค์อย่างอื่น แต่การวางแผนก็มีผลงานระดับสอง (Secondary Results) อีกหลายๆ อย่าง เช่น การพัฒนาการบริหาร การพัฒนา การตัดสินใจ และการฝึกอบรมให้คนทำงานร่วมกัน เป็นต้น (5) เป็นเรื่องอนาคต (In the future) ลักษณะสำคัญของการวางแผน ได้แก่ การมุ่งสู่อนาคต พยากรณ์ เหตุการณ์ในอนาคต ความไม่แน่นอน และเงื่อนไขต่างๆ (6) มุ่งสู่การทำให้บรรลุผล ตามวัตถุประสงค์ (Directed at Achieving Goals) กระบวนการวางแผนจะไม่สามารถ ดำเนินไปได้ถ้าขาดวัตถุประสงค์ ทั้งนี้เพราะวัตถุประสงค์จะเป็นตัวกำหนดทิศทาง จุดหมายปลายทางของการกระทำ และ (7) ใช้วิธีการที่ให้ผลงานสูง (By Optimal Means) จุดสำคัญอันหนึ่งในกระบวนการวางแผนก็คือการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างวิธีการกับเป้าหมาย (Means end Analysis) เพื่อเลือกวิธีการกระทำที่ก่อให้เกิดผลตามเป้าหมายมากที่สุด

การวางแผนเป็นงานหลักและสำคัญในการบริหารของหน่วยงานในทุกๆระดับ เนื่องจากเป็นตัวกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีดำเนินการ การวางแผนมีความสำคัญ ต่อการดำเนินงานหลายประการ ได้แก่ เป็นหน้าที่อันดับแรกของผู้บริหาร เป็นแนวทาง ปฏิบัติที่สำคัญนำไปสู่ความสำเร็จของงาน เป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กร ทำให้ ทุกคนในองค์กรทราบความมุ่งหมายขององค์กรอย่างชัดเจน ช่วยให้มองเห็นภาพ อนาคต ช่วยให้ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ช่วยให้ทุกคนในองค์กรปรับตัวรองรับสิ่งที่จะ เกิดขึ้นในอนาคต ช่วยให้ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ช่วยควบคุมทำได้ โดยอาศัยการวัดผลสำเร็จตามแผนงาน และตรวจสอบความถูกต้องของนโยบาย ปัจจุบัน และช่วยขยายขอบเขตของการคิดของผู้บริหารและช่วยบริหารคล่องตัวดีขึ้น (จรัส อติวิทยากรณ์, 2553 : 220-221; ธงชัย สันติวงษ์, 2540 : 2-3)

การวางแผนจึงมีประโยชน์ต่อองค์การในเรื่องของการบอกทิศทางในอนาคต เพื่อให้ทุกฝ่ายทราบและมีการเตรียมตัวเพื่อประสานงานโดยอาศัยแผนเป็นเครื่องมือ ยกระดับกระบวนการตัดสินใจให้ดีขึ้น บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลง ตลอดจนช่วยขยายขอบเขตแนวคิดของผู้บริหาร เพิ่มทัศนะวิสัยของการ คิดกว้างและไกล ซึ่งให้เห็นการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า

กับการลงทุน สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นการศึกษากรอบแนวคิดของการวางแผนจึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อใช้เป็นฐานคิดในการวิเคราะห์แผนซึ่งเป็นตัวกำหนดกรอบของการบริหารจัดการต่อไป บทความนี้วัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์กรอบแนวคิดการศึกษาการวางแผนและการบริหารแผน โดยได้ทำการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (สัญญา เคนาภูมิ, 2557ก) พร้อมทั้งสังเคราะห์กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีโดยอาศัยวิธีการเชิงเหตุผล (สัญญา เคนาภูมิ, 2557ข) แล้วเรียบเรียงเนื้อหาเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างสมบูรณ์เพื่อให้กรอบการศึกษาการวางแผนและการบริหารแผนให้เห็นเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจนมากขึ้น

ประเภทของแผน

การจำแนกประเภทของแผนสามารถจำแนกออกตามลักษณะแนวคิดพื้นฐานได้ 6 ประเภท ดังต่อไปนี้ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2538 : 25-28, 51-52; ธงชัย สันติวงษ์, 2540 : 24-29)

1. จำแนกตามระดับการจัดการ ได้แก่ (1) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดการระดับบนหรือฝ่ายบริหารระดับสูง เป็นการวางแผนในลักษณะภาพรวมทั้งหมด (2) การวางแผนบริหาร เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการระดับกลาง เป็นการวางแผนเพื่อกำหนดกรอบและทิศทางสำหรับแผนปฏิบัติการ (3) การวางแผนปฏิบัติการ เป็นแผนที่ผู้จัดการระดับต้นนำแผนบริหารไปดำเนินการในภาคปฏิบัติ

2. จำแนกตามหน้าที่ทางธุรกิจ แบ่งออกเป็นการวางแผนด้านการตลาด การวางแผนด้านการผลิต การวางแผนด้านการเงิน การวางแผนด้านบุคลากร การวางแผนด้านอื่นๆ ตามที่มีความสำคัญ

3. จำแนกตามลักษณะการปฏิบัติ ประกอบด้วย (1) การวางแผนใช้ประจำ เป็นแผนที่มีลักษณะเป็นแผนถาวรบ่งบอกถึงแนวคิดหลักหรือแนวทางปฏิบัติในการทำกิจกรรมที่เกิดขึ้นบ่อยๆ ในองค์กรหรือเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นประจำ แผนชนิดนี้จรรวมถึงนโยบาย วิธีปฏิบัติงาน กฎ วิชาการ และมาตรฐาน มีประโยชน์ต่อการตรวจสอบการทำงาน จุดอ่อนคือเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป แผนนี้จะต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น และ (2) การวางแผนใช้เฉพาะครั้ง เป็นการวางแผนเพื่อปรับและเสริมการวางแผนใช้ประจำเนื่องจากแผนประจำ

ไม่ตอบสนองความเหมาะสมกับสถานการณ์ได้ เช่น แผนงานโครงการ งบประมาณ และ ตารางการทำงาน

4. จำแนกตามระยะเวลา ได้แก่ (1) การวางแผนระยะยาว เป็นการวางแผนที่กำหนดระยะเวลา ในการดำเนินการตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป แต่จากการศึกษาของ The American Management Association พบว่า แผนระยะยาวควรมีระยะเวลา 5 ปี เหมาะที่สุดที่จะสามารถคาดการณ์อนาคตได้อย่างมีเหตุผล (2) การวางแผนระยะปานกลาง เป็นการวางแผนที่มีระยะเวลาดำเนินการระหว่าง 3-5 ปี และ (3) การวางแผนระยะสั้น มีระยะเวลาดำเนินการไว้ระหว่าง 1-3 ปี เป็นการกำหนดกิจกรรมช่วงสั้นๆ เพื่อให้วัตถุประสงค์ในแผนระยะยาวประสบผลสำเร็จ

5. จำแนกตามลักษณะคุณค่าการใช้งาน เช่น การวางแผนอาคารสถานที่ เป็นการวางแผนด้านทำเลที่ตั้ง การเตรียมสร้างอาคารให้เหมาะสมกับประเภทของธุรกิจ และการจัดหาเครื่องมือต่างๆ ที่เอื้อต่อการประกอบธุรกิจในช่วงระยะเวลาต่างๆ

6. จำแนกตามขอบข่ายลักษณะของแผน แบ่งออกได้ดังนี้ คือ วัตถุประสงค์ นโยบาย วิธีปฏิบัติงาน วิธีการ มาตรฐาน งบประมาณ และแผนงาน

องค์ประกอบของการวางแผน

องค์ประกอบของการวางแผนที่สำคัญ คือ

1. การกำหนดจุดหมายปลายทาง (Ends) ที่ต้องการบรรลุ ซึ่งมีหลายระดับ ได้แก่ (1) จุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ (Goals) เป็นการแสดงถึงความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาข้างหน้า ซึ่งมักจะมองในรูปของผลลัพธ์ (Outcomes) ในอนาคตกำหนดอย่างกว้างๆ (2) วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นองค์ประกอบที่เป็นผลมาจากการแปลงจุดมุ่งหมาย (Goal) ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้นเพื่อใช้ในการนำไปปฏิบัติ วัตถุประสงค์จึงเป็นการกำหนดผลผลิต (Output) ที่คาดหวังให้เกิดขึ้นอย่างกว้างๆ แต่ชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้ (3) เป้าหมาย (Targets) เป็นองค์ประกอบที่เป็นผลมาจากการแปลงวัตถุประสงค์ให้เป็นรูปธรรมในการปฏิบัติมากขึ้น เป้าหมายจึงเป็นการกำหนดผลลัพธ์สุดท้ายที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนโดยจะกำหนดเป็นหน่วยนับที่วัดผลได้เชิงปริมาณ และกำหนดระยะเวลาที่จะบรรลุผลสำเร็จนั้นด้วย

2. วิธีการและกระบวนการ (Means and Process) เป็นองค์ประกอบที่เกิดจากการนำข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์และกำหนดเป็นทางเลือก สำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติ หรือกลวิธี ให้บรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ จากนั้นจะถ่ายทอดออกมาเป็นแผนงาน

และโครงการ ที่เชื่อมโยงกัน โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) กลวิธีการปฏิบัติ หรือมาตรการ เป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติให้บรรลุจุดหมาย (Ends) ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และ (2) แผนงาน และโครงการ เป็นการกำหนดแนวทางการกระทำที่เป็นรูปธรรมในการปฏิบัติมากขึ้น ซึ่งโดยทั่วไปจะมีประเด็นในการเขียนที่ชัดเจน ครอบคลุม และเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

3. ทรัพยากร (Resources) และค่าใช้จ่าย (Cost) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในการวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ซึ่งผู้วางแผนจะต้องระบุให้ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ “มิใช่เขียนแผนแบบวาดวิมานในอากาศ” หรือ “เขียนแผนแบบพ้อฝัน”

4. การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงกรรมวิธีในการตัดสินใจเลือกแผนงานและโครงการไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จตามจุดหมาย (Ends) ที่กำหนดไว้ ซึ่งขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยกลยุทธ์หลายอย่างทั้งกลยุทธ์ภายในองค์กรและกลยุทธ์ภายนอกองค์กร

5. การประเมินผลแผน (Evaluation) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการตรวจสอบการควบคุมและการวัดผลการปฏิบัติตามแผนเพื่อให้ทราบถึง ความก้าวหน้าหรือข้อบกพร่องหรือข้อจำกัดของแผนนั้นๆ เพื่อจะได้ปรับปรุงแผนให้สามารถนำไปปฏิบัติได้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

กระบวนการวางแผน

นักวิชาการได้จำแนกกระบวนการวางแผนไว้หลากหลาย ดังนี้

กระบวนการวางแผนมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) ภารกิจ (Mission) (2) จุดหมาย (Goals) และ (3) แผน (Plans) (วีโรจน์ สารรัตน์, 2546 : 57-66)

กระบวนการวางแผนประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (2) การค้นหาทางเลือก (3) การวิเคราะห์ทางเลือกแต่ละทางเลือก (4) การเลือกทางเลือก (5) พัฒนากลยุทธ์ของทางเลือก และ (6) การนำแผนไปปฏิบัติ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2546 : 47) เช่นเดียวกับ Conyers, & Hills, (1984 : 67-68) ระบุถึงกระบวนการวางแผนดังนี้ (1) การระบุปัญหาหรือการกำหนดปัญหา (2) การคัดเลือกปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา (3) การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา ให้บรรลุผลสำเร็จ (4) การพยากรณ์ทางเลือกแต่ละทางเลือก (5) การเปรียบเทียบ

ทางเลือกแต่ละทางเลือก และ (6) การเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ปัญหา
กระบวนการวางแผนประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การสร้างสมมติฐาน
เกี่ยวกับอนาคต (2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (3) การพัฒนากลยุทธ์ (4) การกำหนด
เป้าหมายระยะปานกลาง (5) การกำหนดแผนปฏิบัติงาน (6) การปฏิบัติตามแผน
หรือการใช้แผน และ (7) กลไกของข้อมูลย้อนกลับ (Robbins, & Coulter, 2006 : 147)

กระบวนการวางแผน 8 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การรับรู้โอกาสหรือการแสวงหา
โอกาส (2) การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย (3) การพิจารณาถึงสถานที่
ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน (4) การกำหนดทางเลือก (5) การเปรียบเทียบทางเลือก
หรือการประเมินทางเลือก (6) การเลือกทางเลือก (7) การกำหนดสิ่งสนับสนุนแผน
และ (8) การกำหนดแผน (Wehrich, & Koontz, 1994 : 117-141) สอดคล้องกับ
สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547 : 170-178) ระบุว่ากระบวนการวางแผน มี 8 ขั้นตอน ดังนี้
(1) การกำหนดวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมาย (2) การวิเคราะห์สถานการณ์
(3) การพิจารณาและกำหนดสมมติฐาน (4) การกำหนดทางเลือก (5) การประเมิน
ทางเลือก (6) การเลือกทางเลือก (7) การลงมือปฏิบัติและสร้างแผนสนับสนุน และ
(8) การจัดทำแผนแบบตัวเลขโดยใช้งบประมาณ

กระบวนการวางแผนประกอบด้วย 12 ขั้นตอน ดังนี้ (1) การเลือกวัตถุประสงค์
(2) การสื่อสารวัตถุประสงค์ให้ผู้อื่นทราบ (2) การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์
(4) การสำรวจทรัพยากร (5) การกำหนดนโยบาย (6) การระบุทางเลือก (7) เปรียบเทียบ
ทางเลือก (8) การเลือกแนวทางการกระทำ (9) การสร้างแนวปฏิบัติและกฎเกณฑ์
(10) การกำหนดงบประมาณ (11) การกำหนดตารางเวลา และ (12) การตัดสินใจ
เรื่องมาตรฐาน

กระบวนการวางแผนมี 14 ขั้นตอนดังนี้ (1) ต้องมีความแน่ใจถึงความต้องการ
ในการวางแผน (2) ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานให้ชัดเจน (3) การเตรียม
หัวข้อกว้างๆ ของแผนเพื่อเสนอผู้บังคับบัญชา (4) การขออนุมัติข้อเสนอของแผน
(5) การกำหนดตัวบุคคลผู้วางแผนและผู้รับผิดชอบ (6) การกำหนดหัวข้ออย่างแน่นอน
ของแผน (7) การติดต่อกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (8) การหาข้อมูลและตัวเลขที่จำเป็น
(9) การประเมินข้อมูล (10) การสรุปและเตรียมแผนชั่วคราว (11) นำเอาส่วนของแผน
ที่กำหนดไว้มารวมกันเป็นแผนชั่วคราว (Tentative Plan) (12) การเตรียมขั้นสุดท้าย

(13) การทดสอบและปรับปรุงแผน และ (14) การขออนุมัติแผน (Breton, 1968 : 29 – 44)

อย่างไรก็ตามกระบวนการวางแผนหรือขั้นตอนการวางแผนจะมีลักษณะคล้ายกับกระบวนการนโยบายสาธารณะ ผู้เขียนเห็นว่ามีการบวนการที่สำคัญ 9 ขั้นตอนต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation Analysis) : โดยทั่วไปนิยมการใช้หลัก SWOT Analysis การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situational Analysis : SWOT) เพื่อตรวจสอบหาโอกาสและข้อกำหนดจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์การ อันเป็นปัจจัยภายใน บางครั้งการวิเคราะห์สถานการณ์จึงเรียกว่า “SWOT Analysis” ซึ่งจะต้องทราบว่าเป็น “สภาพองค์การปัจจุบันเป็นอย่างไร” และ “ทิศทางงานดำเนินงานขององค์การต่อไปจะมุ่งไปทางใด” (ปรกรณ์ ปรียากร, 2544 : 85) วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็งหรือจุดเด่น (Strengths) จุดอ่อนหรือจุดด้อย (Weaknesses) ซึ่งเป็นปัจจัยภายในขององค์การ เช่น โครงสร้างองค์การ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งแวดล้อมในองค์การ เป็นต้น และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับโอกาส (Opportunity) ตลอดจนข้อจำกัดหรือภาวะคุกคามต่างๆ (Threat) ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกองค์การที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน เช่น ประชากร เศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย วัสดุอุปกรณ์ สังคมและวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี คู่แข่งขัน ตลอดจนการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เช่น แนวโน้มจำนวนประชากรของประเทศจะเพิ่มเท่าไร เทคโนโลยีจะพัฒนาไปอย่างไร ตลาดจะต้องการสิ่งใด ลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นกลุ่มใด ดังนี้

1.1 จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง ข้อได้เปรียบขององค์การเหนือคู่แข่ง ซึ่งองค์การสามารถนำมาใช้ในการดำเนินงาน เช่น ความได้เปรียบด้านต้นทุน คุณภาพด้านผลิตภัณฑ์ดีกว่าคู่แข่ง การบริหารบุคลากรที่ดี รูปแบบผลิตภัณฑ์ที่ลอกเลียนแบบได้ยาก มีชื่อเสียงดี พนักงานซื่อสัตย์และจงรักภักดี เป็นต้น

1.2 จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึง สิ่งที่ต้องกรังขาดหรือมีแต่ด้อยกว่าของคู่แข่งหรืออยู่ในสภาพที่เสียเปรียบ อันเป็นปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงาน เช่น การขาดทรัพยากรด้านการเงิน การขาดประสบการณ์ด้านการบริหาร ชื่อเสียงไม่มี เพราะเป็นองค์การใหม่ โครงสร้างขององค์การใหญ่ และเชื่องช้าเกินไป ผู้บริหารไม่มีวิสัยทัศน์ การวิจัยและพัฒนาอย่างล่าช้า เป็นต้น

1.3 โอกาส (Opportunities) หมายถึง ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกที่มีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถใช้ความพยายามเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือมากกว่าที่มุ่งหวังไว้อย่างมาก โอกาสขององค์กรที่เป็นไปได้ เช่น การเพิ่มบริการให้กับกลุ่มลูกค้ามากขึ้น การขยายสายผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่มีขอบเขตกว้างขึ้น การเพิ่มบริการให้กับกลุ่มลูกค้ามากขึ้น การนำความรู้ความชำนาญ หรือความรู้ด้านเทคโนโลยีขององค์กรมาใช้เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นต้น

1.4 อุปสรรคหรือภัยคุกคาม (Threats) หมายถึง ปัจจัยภายนอกซึ่งอาจมีผลกระทบทำให้องค์กรประสบความล้มเหลว ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เช่น ความเป็นไปได้ที่คู่แข่งหน้าใหม่ที่มีพลังจะเข้ามาเป็นคู่แข่งในอนาคต การเกิดผลิตภัณฑ์ทดแทน ทำให้สูญเสียยอดขายไป การเจริญเติบโตของตลาด มีอัตราชะลอตัวลง อำนาจต่อรองของลูกค้าหรือผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบมีมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลร้าย ทางด้านประชากรศาสตร์ เป็นต้น

2. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objectives and Goals) :
เป้าหมาย (Target) หมายถึง การแสดงผลขั้นสุดท้ายที่ต้องการจะบรรลุในแง่ปริมาณหรือจำนวนในการวัดผลความสำเร็จของนโยบาย แผนงาน หรือโครงการในช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ สามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นการกำหนดมาตรฐานสำหรับการตัดสินใจเลือกว่าทิศทางการดำเนินงาน ลักษณะของจุดมุ่งหมายที่เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานมีลักษณะ ดังนี้ (สาคร สุขศรีวงศ์, 2550 : 105-106) (1) Challenging (ท้าทาย) (2) Specific and Measurable เฉพาะเจาะจง (3) Attainable (ปฏิบัติให้บรรลุได้) (4) Relevant and Result Oriented (เกี่ยวข้องโดยตรงกับงาน) และ (5) Time Limited (มีกรอบเวลา)

3. การกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหา (Alternatives) : โดยปกติผู้บริหารจะพยายามแสวงหาทางเลือกที่ดีที่สุด จากทางเลือกอย่างน้อย 2 ทางเลือก แล้วทำการประเมินผลเปรียบเทียบทางเลือก ก่อนที่จะตัดสินใจเลือกทางเลือกใดปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อลดความเสี่ยงให้น้อย สำหรับการระบุทางเลือก หรือการกำหนดทางเลือก (Identify Alternatives) หมายถึง ระบุวิธีการหรือหนทางที่จะนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ

อย่างน้อย 2 ทางเลือก และควรเป็นทางเลือกที่มีความเป็นไปได้ การสร้างทางเลือกในการบรรลุเป้าหมายเป็นการออกแบบวิธีการแก้ไขปัญหารหรือพัฒนาให้ดีขึ้น โดยอาศัยฐานคิดจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร วิธีการกำหนดทางเลือกที่ดีอีกวิธีหนึ่งคือวิธีการการระดมสมอง (Brainstorming) เป็นเทคนิคหนึ่งในการสร้างทางเลือก ซึ่งมีแนวคิดในการดำเนินการ โดยเริ่มจากการให้สมาชิกกลุ่มเสนอความเห็นให้ได้มากที่สุดและควรปล่อยให้แต่ละคนได้คิดอย่างเป็นอิสระมากที่สุด แม้ว่าความคิดบางข้ออาจใช้ไม่ได้ในความเป็นจริงก็ตาม ในการเสนอความคิดเห็นไม่ควรเปิดโอกาสให้เกิดการวิจารณ์ เนื่องจากจะเป็นการบั่นทอนกำลังใจในการเสนอความคิด เมื่อได้ความคิดที่หลากหลายพอแล้ว จึงค่อยรวบรวมและปรับปรุงเป็นทางเลือกที่ใช้ได้ในการปฏิบัติจริง

4. การประเมินเป้าหมายและทางเลือก (Goal and plan evaluating) : การประเมินผลทางเลือก (Alternative Assessment) เป็นการประเมินอีกทางเลือกหนึ่ง เช่น นำการประเมินผลจากการปฏิบัติ (Performance Assessment) การประเมินสภาพจริง (Authentic Assessment) สำหรับประเด็นที่ควรพิจารณาในการประเมินทางเลือก ได้แก่ ความเป็นไปได้ (Feasibility) คุณภาพของทางเลือก (Quality) การยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง (Acceptability) ต้นทุน (Cost) วิถีแก้ไขสำรองและย้อนกลับ (Alternative and Reversibility) จริยธรรม (Ethical) เป็นต้น ดังนั้น การประเมินเป้าหมายและทางเลือก เป็นการประเมินข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือกเรียงลำดับความสำคัญของเป้าหมาย

5. การเลือกเป้าหมายและแผนงาน (Goal and plan selection) : การเลือกเป้าหมายและแผนเป็นการใช้กระบวนการตัดสินใจ (Decision Making) ซึ่งหมายถึงกระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง จากหลายๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณาหรือประเมินอย่างดีแล้วว่า เป็นทางเลือกที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร การตัดสินใจเลือกทางเลือก จำเป็นต้องคำนึงถึงสิ่ง ดังต่อไปนี้ (1) Maximize คือเลือกทางที่ดีที่สุด จากทางเลือกที่มีอยู่ทั้งหมด โดยพิจารณาแต่ละทางเลือกอย่างระมัดระวัง และนำทางเลือกมาเปรียบเทียบกัน (2) Satisfaction คือ การตัดสินใจเลือกทางที่มีผลลัพธ์พอที่จะยอมรับกันได้ แม้ว่าจะไม่ดีที่สุด เมื่อพอใจแล้วก็ไม่ต้องเทียบกับทางเลือกอื่นอีก และ (3) Optimizing คือ การตัดสินใจเลือกทางที่สมดุลกับเป้าหมาย

6. การจัดทำแผนและแผนประจำปี (Plan and Operation plan Making) : ขั้นตอนเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการจัดทำแผน เพราะเมื่อตัดสินใจเลือกทางเลือกในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาได้แล้ว ก็จะจัดทำรายละเอียดของแผนในรูปของแผนปฏิบัติการหรือโครงการประจำปี ซึ่งเป็นแผนระยะสั้นไม่เกิน 1 ปี มีการกำหนดกิจกรรม เป้าหมายระยะเวลา งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ และกำหนดแนวทางการบริหารโครงการ ต่อจากนั้นก็เสนอแผนต่อผู้มีอำนาจเพื่อพิจารณาอนุมัติต่อไป ถ้าแผนได้รับการอนุมัติก็จะดำเนินการในขั้นตอนต่อไป หากแผนไม่ได้รับการอนุมัติก็จะถูกส่งกลับไปทบทวน แก้ไขและเพิ่มเติมข้อมูลให้สมบูรณ์แล้วจึงค่อยเสนอแผนเพื่อพิจารณาใหม่อีกครั้ง ก่อนนำไปดำเนินการ

7. การดำเนินการตามเป้าหมายและแผนงาน (Implementation) : การปฏิบัติตามแผนหรือการนำแผนไปปฏิบัติหรือการดำเนินการตามแผน เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ เพราะแม้ว่าจะได้มีการจัดทำแผนหรือวางแผนได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ และเหมาะสมแล้ว แต่ไม่มีการนำแผนไปปฏิบัติอย่างจริงจังหรือมีการนำแผนไปปฏิบัติแต่ผู้ปฏิบัติขาดความรู้ ความสามารถและทักษะ ขาดความจริงจัง จริงใจ ก็ไม่อาจนำแผนไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพได้ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นก็อาจจะเป็นผลลัพธ์ที่ไม่คาดหวังหรืออาจเกิดผลกระทบเชิงลบและความล้มเหลวของแผนได้ หลักการนำแผนไปปฏิบัติที่สำคัญ ได้แก่ (Breton, 1968 : 110-116) (1) ผู้ปฏิบัติตามแผนเป็นผู้นำเอาแผนที่ได้รับการอนุมัติแล้วไปดำเนินการ ซึ่งต้องมีการมอบหมายงานอย่างเป็นทางการเพื่อผู้ปฏิบัติการตามแผนจะได้ทราบภารกิจ หน้าที่และขอบข่ายของงานที่ต้องรับผิดชอบ (2) ผู้ปฏิบัติตามแผนจะต้องทำความเข้าใจรายละเอียดของแผน เช่น ศึกษาวัตถุประสงค์ของแผน เทคนิควิธีการดำเนินงาน และแนวทางปฏิบัติในส่วนต่างๆ เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในขั้นการปฏิบัติงาน หากแผนที่มีลักษณะเฉพาะและมีความซับซ้อนสูงต้องใช้เทคนิควิธีการใหม่ๆ ซึ่งยากต่อการทำความเข้าใจ ผู้วางแผนอาจจะจัดให้มีการฝึกอบรมชี้แจงแก่ผู้ปฏิบัติอย่างละเอียด เป็นต้น (3) การจัดองค์การและการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติตามแผนซึ่งอาจเป็นองค์การหรือหน่วยงานหลักที่ต้องรับผิดชอบโดยตรงหรือหน่วยงานที่ตั้งขึ้นใหม่ หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องมารวมมือกัน ก็จะต้องระบุให้ชัดเจนและกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดว่ามีอำนาจหน้าที่เพียงใด มีภารกิจอะไรบ้าง ขึ้นอยู่กับสายงานใด ใครบังคับบัญชา (4) การจัดเตรียมบุคลากร

ผู้ปฏิบัติตามแผน หัวหน้าผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนจะต้องมีภาวะผู้นำสูง และสามารถจัดบุคลากรในการนำแผนไปปฏิบัติและกำหนดมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน ตลอดจนใช้หลักการจูงใจในการทำงานทั้งทางบวกและทางลบเพื่อให้การปฏิบัติตามแผนบรรลุผลสำเร็จ (5) การเตรียมแผนดำเนินการหรือแผนปฏิบัติงาน ผู้ดำเนินการตามแผนจะต้องเตรียมเขียนแผนปฏิบัติงานตั้งแต่จุดเริ่มต้นถึงจุดสุดท้าย ว่าจะต้องทำกิจกรรมอะไรบ้าง มีใครรับผิดชอบมีกลยุทธ์หรือวิธีดำเนินการอย่างไร ใช้งบประมาณเท่าไร ใช้ระยะเวลาเท่าไร และกำหนดให้มีการรายงานการประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างไร นอกจากนั้นต้องกำหนดระบบการติดตามควบคุมแผนโดยอาศัยเทคนิค การควบคุมงาน เช่น แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) แผนภูมิข่ายงาน (PERT หรือ CPM) เป็นต้น (6) การเริ่มต้นปฏิบัติตามแผน ขั้นนี้เป็นขั้นตอนการเริ่มต้นทำงาน ซึ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนจะมีการประชุมชี้แจงและออกคำสั่งให้บุคคลที่เกี่ยวข้องรับทราบและปฏิบัติงาน การทำสัญญาซื้อ-จ้าง การขอยืมตัวบุคคลจากหน่วยงานอื่นมาช่วยงาน ตลอดจนการทำรายละเอียดของงาน แต่ละหน้าที่ให้ชัดเจน (7) การแจ้งให้บุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์การทราบถึงแผนหรือโครงการ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าผู้ดำเนินการตามแผนต้องแจ้งให้บุคคลในแผนหรือฝ่ายต่างๆ ในองค์การทราบรายละเอียดเกี่ยวกับแผนหรือโครงการ ถ้าบุคคลในส่วนใดมีความเกี่ยวข้องน้อยก็อาจชี้แจงให้ทราบแค่หลักการทั่วไปก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสำคัญของแผนและบุคคลแต่ละส่วน แต่ถ้าเป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาในชุมชน นอกจากจะต้องแจ้งให้ข้าราชการที่เกี่ยวข้องทราบแล้ว ยังจะต้องแจ้งให้ประชาชนในชุมชนทราบอีกด้วย เพราะประชาชนเป็นผู้ได้รับผลกระทบกับแผนนั้นโดยตรงทั้งผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบที่อาจจะเกิดขึ้น (8) การเก็บรวบรวมข้อมูลและตัวเลขต่างๆ ที่เกี่ยวกับความก้าวหน้าของแผน ข้อมูลที่รวบรวมมักเกี่ยวกับปริมาณและคุณภาพของงานหรือเกี่ยวกับเรื่องที่เป็น วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลอาจใช้การสังเกต การสัมภาษณ์ การตรวจสอบ และจากเอกสารต่างๆ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะช่วยในด้านการติดตามควบคุมงาน และใช้เป็นข้อมูลในขั้นตอนการประเมินผลแผนอีกด้วย (9) การควบคุมกำกับดูแล โดยผู้บริหารต้องชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับการควบคุมการปฏิบัติงานของทีมงานให้ทราบอย่างชัดเจน

8. การติดตามความก้าวหน้าและการควบคุม (Monitor and Control) : การควบคุมเป็นกระบวนการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ และมีเป้าหมาย คือการสร้าง ความมั่นใจว่าผลการปฏิบัติงาน มีการใช้งานอย่างปกติ และมุ่งไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้ การควบคุมยังเป็นขั้นตอน หรือกระบวนการด้านกฎระเบียบ ซึ่งแสดงทิศทางของกิจกรรมในองค์การ เพื่อชี้แนะ การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายและเป็นไปตามมาตรฐาน นอกจากนั้นการควบคุม เป็นกฎระเบียบของกิจกรรมในองค์การ เพื่อให้องค์ประกอบการปฏิบัติงานของเป้าหมาย ยังคงอยู่ในข้อกำหนดที่ตกลงไว้และเป็นที่ยอมรับ และการควบคุมยังเป็นวิธีการหรือ กระบวนการตรวจตราเพื่อตรวจตราแผนงานหรือกิจกรรมที่กำหนดไว้ว่ามี การปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร และ หากมีความคลาดเคลื่อนก็ดำเนินการปรับเปลี่ยนแก้ไข เพื่อให้เป้าหมายเป็นไปใน ทิศทางที่มุ่งสู่ภารกิจหลักที่ตั้งไว้ (Schermerhorn, 1989 : 317; Robbins, & Coulter, 2006 : 299; Griffin, Richy W. 1999 : 610; สุรัสวดี ราชกุลชัย, 2547 : 253) อย่างไรก็ตามการควบคุมการปฏิบัติงานตามแผนและโครงการนั้น มีกระบวนการขั้นพื้นฐาน (สมบัติ อารงธัญวงศ์, 2549 : 220-221) ได้แก่ (1) การกำหนดมาตรฐาน คำว่า “มาตรฐาน” เป็นปัจจัยเฉพาะที่กำหนดขึ้นเป็น เกณฑ์ใช้วัดการปฏิบัติงานในอนาคต โดยจะต้องกำหนดมาตรฐาน ก่อนว่าเรา ต้องการผลลัพธ์อะไร ระดับใด มาตรฐานมี 2 รูปแบบ คือแบบที่หนึ่งเรียกว่า Output Standard ใช้วัดผลลัพธ์การปฏิบัติงานในรูปของปริมาณ คุณภาพ ต้นทุน และระยะเวลา ส่วนแบบที่สอง เรียกว่า Input Standard คือการวัดความพยายาม ในการทำงานเพื่อให้บรรลุถึงงานที่ประเมินไว้ มาตรฐานที่นิยมกำหนดคือมาตรฐาน ด้านผลงานด้านเวลา ด้านงบประมาณ ด้านคุณภาพของงาน ด้านการใช้ประโยชน์ ด้านความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง เป็นต้น จึงกล่าวได้ว่าการกำหนดมาตรฐานถือเป็นงาน ขั้นตอนที่แรกในการควบคุม (2) การวัดผลการปฏิบัติงานจริง เมื่อกำหนดมาตรฐานได้แล้ว ต้องระบุขั้นตอนและวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน การวัดจะต้องมีความชัดเจน ถูกต้อง เพียงพอที่จะระบุความเบี่ยงเบนหรือความแปรปรวนระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นจริง และสิ่งที่ ต้องการให้เกิดขึ้น ส่วนใหญ่จะเป็นการวัดกิจกรรมการปฏิบัติงาน วัดความพึงพอใจของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยต้องวัดว่าทำได้จริงเท่าไร เสียค่าใช้จ่ายเท่าไร เร็วหรือช้ากว่ากำหนด

มีความพึงพอใจระดับใดเป็นต้น (3) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติ เป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนดหรือที่คาดหวังไว้ โดยพิจารณาว่า โครงการดำเนินไปอย่างไร เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร หากผลการปฏิบัติงานจริงต่ำกว่ามาตรฐาน ผู้บริหารอาจตัดสินใจแก้ไขปรับปรุงวิธีดำเนินการหรือปรับเปลี่ยนมาตรฐานใหม่ แต่หากผลการปฏิบัติงานจริงเป็นไปตามมาตรฐานหรือสูงกว่าผู้บริหารจะได้ดำเนินการต่อไป หรือขยายผลอย่างกว้างขวาง (4) การแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่เบี่ยงเบน เป็นการแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐานหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

9. การประเมินผลแผน (Planned Evaluation): การประเมินผล (Evaluation) เป็นเรื่องของการแสวงหาข้อมูลข่าวสาร และข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการดำเนินงาน ตลอดจนผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการ และนำข้อมูลนั้นมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในขั้นการวางแผน ผลจากการประเมินเป็นเช่นไร ก็จะทำให้เป็นรายงานสรุปเสนอผู้บังคับบัญชา โดยปกติการประเมินผลจะต้องกระทำพร้อมๆ กับการดำเนินงานตามโครงการ ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการ คือ ประเมินผลก่อนประเมินผลระหว่าง และประเมินผลหลังการดำเนินการตามแผนและโครงการ หรือกรณีที่เป็นแผนหรือโครงการที่ต่อเนื่องมีช่วงการดำเนินงานหลายปี การประเมินผลเป็นช่วงๆ

สำหรับขอบเขตของการประเมินผลแล้วสามารถแบ่งประเภทของการประเมินผลแผนตามวัฏจักรของการวางแผนเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ (1) การประเมินผลก่อนการปฏิบัติตามแผน (Pre-Evaluation of Planned Activities) เป็นการประเมินปัจจัยนำเข้า (Input) ที่ใช้ในการนำแผนไปปฏิบัติว่ามีความเหมาะสม เพียงพอหรือไม่ เพียงใด เช่น งบประมาณ บุคลากร วัสดุ ฯลฯ (2) การประเมินผลขณะปฏิบัติงานตามแผนหรือขณะดำเนินการ (Operation or Ongoing Evaluation) เป็นการประเมินในขั้นตอนกระบวนการ (Process) ในช่วงที่ดำเนินการตามแผนซึ่งจะประเมินเกี่ยวกับระบบการทำงาน ระยะเวลา การมีส่วนร่วม ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ (3) การประเมินผลภายหลังการปฏิบัติงานเสร็จแล้ว (Ex Post Evaluation of Completed Activities) เป็นการประเมินเกี่ยวกับผลผลิต (Output) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใดซึ่งมักจะกระทำเมื่อแผนหรือโครงการนั้นปฏิบัติสิ้นสุดแล้ว

เทคนิควิธีการวางแผน

ประสิทธิผลของการวางแผนคือการบรรลุเป้าหมายที่ระบุไว้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด โดยการทำให้ได้แผนมีลักษณะดังกล่าวจะต้องเลือกวิธีการวางแผนให้เหมาะสม ซึ่งมีหลายวิธี ได้แก่

1. การวางแผนจากข้างในไปข้างนอกและจากข้างนอกมาข้างใน (Inside-out and outside-in Planning) ประกอบด้วย (1) การวางแผนจากข้างในไปข้างนอก (Inside-out Planning) จะเน้นการวางแผนให้ดีที่สุดเท่าที่ความสามารถขององค์กรมีอยู่ ความสามารถขององค์กร ได้แก่ ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่โดยการสำรวจทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ และวางแผนให้เหมาะสมกับทรัพยากรนั้น วิธีการวางแผนจากข้างในไปข้างนอกเป็นการพิจารณาจากขีดความสามารถขององค์กรแล้ว วางแผนให้ดีที่สุดตามขีดความสามารถนั้น และ (2) การวางแผนจากข้างนอกมาข้างใน (Outside-in Planning) เป็นการพิจารณาปัจจัยภายนอกองค์กรก่อนแล้วจึงมาวางแผน ดังนั้นจะต้องมีการสำรวจข้อมูลข้างนอกเพื่อดูว่าองค์กรอื่นหรือหน่วยงานอื่นวางแผนกันอย่างไร เลือกวิธีการวางแผนที่ดีที่สุด มีประสิทธิภาพสูงสุด และนำเอาวิธีที่ดีที่สุดมาใช้วางแผนขององค์กร เท่ากับเป็นการนำเอาปัจจัยภายนอกมาพิจารณาในการวางแผนแล้ว ปรับปัจจัยภายในองค์กรให้สอดคล้องกับข้างนอก วิธีการนี้จะช่วยลดปัญหาการวางแผนงานให้เหลือน้อยลงและสร้างโอกาสการวางแผนให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตามการวางแผนควรผสมผสานกันระหว่างวิธีการวางแผนจากข้างในไปข้างนอก กับวิธีการวางแผนจากข้างนอกมาข้างใน

2. การวางแผนจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน (Top-down and Bottom-up Planning) ประกอบด้วย (1) การวางแผนจากบนลงล่าง (Top-down Planning) เป็นวิธีที่กำหนดนโยบายวัตถุประสงค์แล้วให้วางแผนตามกรอบที่กำหนด ขึ้นมานั้น การวางแผนวิธีนี้มีข้อกำหนดต่างๆ เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้เริ่มต้น แล้วกลั่นกรองลงมายังผู้บริหารระดับกลางแล้วลงมายังผู้ปฏิบัติ เป็นวิธีการวางแผนเพื่อเน้นความเป็นอย่างเดียวกันหรือเน้นที่นโยบายเป็นใหญ่ จึงก่อให้เกิดผลเสียในความร่วมมือของผู้ปฏิบัติจากระดับล่าง ผู้ปฏิบัติมักจะไม่พอใจเพราะไม่มีส่วนร่วมในการวางแผน และ (2) การวางแผนจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Planning) เป็นการวางแผนที่เริ่มต้นจากระดับล่างขององค์กรแล้วเสนอขึ้นไปเป็นลำดับขั้นจนถึงผู้บริหารระดับสูง

โดยการรวบรวมกิจกรรมต่างๆ ของทุกหน่วยงานโดยไม่มีประสานงานจากหน่วยงาน จึงก่อให้เกิดผลเสียที่แผนขาดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทิศทางและเป้าหมาย การดำเนินการขัดแย้งกันและไม่สัมพันธ์กัน แต่มีผลดีทำให้คนเกิดความผูกพันเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของในแผนเพราะได้ทำแผนมากับมือตัวเอง

อย่างไรก็ตามวิธีการวางแผนที่ดีควรเป็นการเริ่มต้นการวางแผนมาจากผู้บริหารระดับสูงสุดแล้วส่งแผนต่อมาระดับล่างและอนุญาตให้ระดับล่างทุกระดับแก้ไข แสดงความเห็นหรือปรับเปลี่ยนในส่วนที่สำคัญได้ โดยวิธีนี้ผู้บริหารเริ่มขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องว่าต้องการอะไร โดยการเปิดโอกาสให้คนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและขึ้นสุดท้ายทำงานร่วมกันในทุกขั้นตอนของการวางแผน เพื่อให้คนทุกคนเกิดการยอมรับ มีความผันกับแผน เมื่อนำแผนไปใช้ทุกคนก็ให้ความร่วมมือและสนับสนุนแผน

3. การวางแผนเพื่อความไม่แน่นอน (Contingency Planning) การวางแผนเป็นเรื่องการคิดล่วงหน้าคาดคะเนสถานการณ์และต้องเผชิญกับความเสี่ยงและความไม่แน่นอนในเหตุการณ์อันอาจเกิดขึ้น ซึ่งต้องมีการเตรียมพร้อมกับความเปลี่ยนแปลง โดยการกำหนดทางเลือกดำเนินงานไว้หลายทางเลือกหากแผนเดิมที่กำหนดไว้ไม่สามารถปฏิบัติได้ ก็นำเอาแผนที่เตรียมไว้ออกมาใช้แทน สำหรับขั้นตอนการวางแผนเพื่อความไม่แน่นอนดังนี้ (1) ระบุล่วงหน้าว่าอะไรอาจเกิดขึ้นทำให้สถานการณ์ผิดไปจากเดิมหรือเป็นอุปสรรค (2) คาดคะเนโอกาสที่จะเกิดสถานการณ์ขึ้นที่ทำให้ผิดไปจากเดิม แต่ละสถานการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยแตกต่างกันอย่างไร (3) ตรวจสอบค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นในการจัดเตรียมแผนต่างๆ สำหรับจะนำไปใช้กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (4) เลือกสถานการณ์ที่คาดว่าจะมีโอกาสเกิดขึ้นสูงสุดและมีความสำคัญมากที่สุด เพื่อให้สอดคล้องกับแผนที่เตรียมไว้ และ (5) เตรียมแผนสำรองไว้เพื่อนำไปใช้หากสถานการณ์ที่คาดคะเนไม่เกิดขึ้นจะได้นำแผนสำรองไปใช้ได้ทัน

เครื่องมือสำหรับการวางแผน

การวางแผนที่ดีขึ้นอยู่กับเครื่องมือที่ใช้ในการวางแผน การเลือกเครื่องมือจะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับการวางแผนแต่ละเรื่อง ซึ่งหากวางแผนไม่ดีย่อมทำให้แผนล้มเหลวได้ การจะป้องกันไม่ให้เกิดความล้มเหลวในการนำแผนไปใช้จะต้องพยายามทำให้คนที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจอย่างแท้จริงเกี่ยวกับแผนนั้นและสิ่งสำคัญต้องใช้เครื่องมือในการวางแผนที่เหมาะสม เครื่องมือในการวางแผนมีดังนี้

1. การพยากรณ์ (Forecasting) ได้แก่ การมองไปในอนาคตด้วยการกำหนดสมมติฐานว่าจะอะไรจะเกิดขึ้นในอนาคต การพยากรณ์ทำได้ 4 วิธี ได้แก่ (1) พยากรณ์เชิงคุณภาพ (Qualitative Forecasting) คือ การใช้ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญคาดคะเนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ความเห็นอาจเป็นของผู้เชี่ยวชาญคนเดียวหรือผู้เชี่ยวชาญหลายคน แสดงความเห็นกันในที่ประชุมสัมมนา จากความเห็นต่างๆ ก็นำมาปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมอีกครั้งสำหรับการวางแผน (2) การพยากรณ์เชิงปริมาณ (Quantitative Forecasting) คือ การใช้วิเคราะห์เชิงสถิติและการคำนวณข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต มีเทคนิคต่างๆ หลายอย่าง เช่น การวิเคราะห์อนุกรมเวลา (Time-series Analysis) ซึ่งอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ที่เกิดขึ้นตามเวลาที่ชี้ให้เห็นสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (3) รูปแบบทางเศรษฐกิจ (Economic model) ซึ่งอาศัยความน่าจะเป็นและสมมติฐานต่างๆ ที่ใช้ในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตอันแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มทางเศรษฐกิจในวันข้างหน้า และ (4) การสำรวจทางสถิติ (Statistic Survey) เป็นการวิเคราะห์เชิงสถิติสำรวจความเห็นและทัศนคติของคนมาคาดคะเนเหตุการณ์ เช่น การเลือกตั้งในทางการเมือง ทัศนคติทางสังคม เป็นต้น

2. การหาจุดเด่น (Benchmarking) ความสำเร็จและความล้มเหลวของการวางแผนที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ การใช้มาตรฐานมาวัดแผนขององค์กร วิธีหนึ่งของการวางแผนก็คือการหามาตรฐานจากข้างนอกองค์กรที่ดีที่สุดมาใช้เปรียบเทียบหรือเรียกว่าการหาจุดเด่น (Benchmarking) ขององค์กรอื่นมาใช้เพื่อทำให้องค์กรของเรามีมาตรฐานสูงขึ้น จุดประสงค์สำคัญของ Benchmarking คือการหาว่า ที่อื่นบุคคลอื่น หน่วยงานอื่น องค์กรอื่น หรือสถาบันอื่นทำสิ่งนั้นได้ดีมาก แล้วองค์กรก็นำเอาสิ่งนั้นมาทำเป็นแบบอย่าง การวางแผนก็เช่นเดียวกันจะต้องไปแสวงหาองค์กรอื่นใดสามารถวางแผนได้ดีหรือดีที่สุด องค์กรของเราก็นำเอาวิธีการวางแผนนั้นมาใช้

3. การให้มีส่วนร่วมในการวางแผน (Participative Planning) เนื่องจากคนทุกคนล้วนกระทบต่อการวางแผนไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง การให้คนมีส่วนร่วมจะทำให้ได้ข้อมูลมากขึ้น ทำให้เกิดความคิดริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ในการวางแผนก็จะได้แผนที่ดีและสมบูรณ์ เมื่อมีการนำแผนไปใช้คนก็จะมีคามผูกพันกับแผน มีความเข้าใจและยอมรับแผนด้วยเช่นกัน ซึ่งทำให้แผนดำเนินต่อไปจนเสร็จ

4. การใช้ภาพ (Use of Scenario) การใช้ภาพคือการทำให้เห็นสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นให้เป็นฉากเป็นรูปร่างหรือเรื่องราวต่างๆ เหมือนการดูภาพยนตร์หรือละครฉากหรือภาพจะทำให้เห็นความแตกต่างของแต่ละสถานการณ์ และเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงก็จะเห็นว่าเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เป็นวิธีการที่ทำให้เข้าใจได้ว่าต้องปรับตัวหรือยึดหยุ่นแผนให้เข้ากับสถานการณ์แต่ละอย่างจะอย่างไร

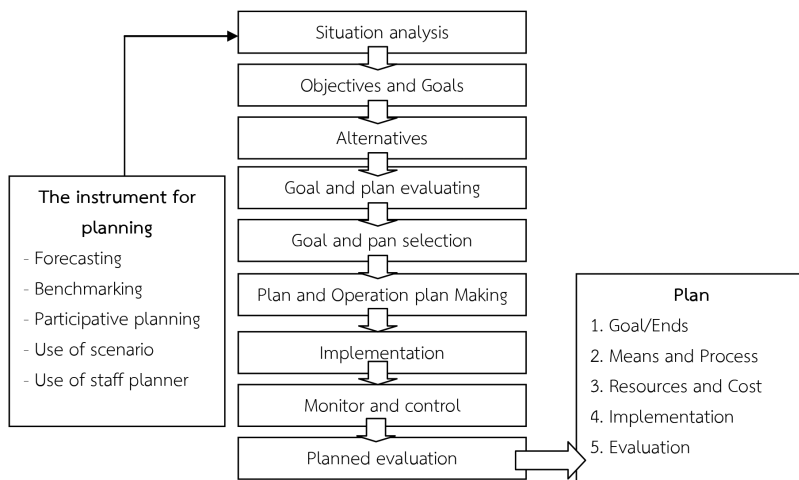
5. การใช้ที่ปรึกษาวางแผน (Use of Staff Planner) องค์การอาจจ้างผู้เชี่ยวชาญวางแผนให้ตั้งคณะที่ปรึกษาเป็นผู้วางแผน ผู้เชี่ยวชาญในการวางแผนจะทำหน้าที่ประสานงานหน่วยงานต่างๆ ทั้งองค์การ จะดำเนินขั้นตอนต่างๆ ในการวางแผน โดยการใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการวางแผนจนสำเร็จ สิ่งทีคณะที่ปรึกษาวางแผนทำก็ได้แก่ ช่วยเหลือฝ่ายบริหารในการจัดเตรียมแผน พัฒนาแผนแต่ละแผนขึ้นมาตามทีได้รับการร้องขอ เก็บรวบรวมและเตรียมข้อมูลในการวางแผน ช่วยในการสื่อหรือแจ้งให้คนในองค์การรับรู้ และตรวจสอบการใช้แผนและเสนอแนะแก้ไขเปลี่ยนแปลงแผน

บทสรุป

การวางแผนเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งของการบริหารงานเพราะเป็นการกำหนดแนวทางการปฏิบัติล่วงหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยเครื่องมือหลายประการ ได้แก่ การพยากรณ์ (Forecasting) การหาจุดเด่น (Benchmarking) การให้มีส่วนร่วมในการวางแผน (Participative Planning) การใช้ภาพ (Use of Scenario) และ การใช้ที่ปรึกษาวางแผน (Use of Staff Planner) ซึ่งมีกระบวนการวางแผนที่สำคัญ ดังนี้ การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation Analysis) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objectives and Goals) การกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหา (Alternatives) การประเมินเป้าหมายและทางเลือก (Goal and Plan Evaluating) การเลือกเป้าหมายและแผนงาน (Goal and Plan Selection) การจัดทำแผนและแผนประจำปี (Plan and Operation Plan Making) การดำเนินตามเป้าหมายและแผนงาน (Implementation) การติดตามความก้าวหน้าและการควบคุม (Monitor and Control) และการประเมินผลแผน (Planned Evaluation) ส่วนองค์ประกอบของแผนที่สำคัญประกอบด้วย การกำหนดจุดหมายปลายทาง (Ends) ที่ต้องการบรรลุ วิธีการและกระบวนการ (Means and Process) ทรัพยากร (Resources) และ

ค่าใช้จ่าย (Cost) การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) และการประเมินผลแผน (Evaluation) สรุปลงเป็นกรอบแนวคิดเชิงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและเชิงกระบวนการ ดังนี้ (สัญญา เคนาภูมิ, 2557ค)

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการศึกษาการวางแผน



เอกสารอ้างอิง

จรัส อติวิทยาภรณ์. (2553). *ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.

Atiwitayapom, Jarat. (2010). *Management information Systems*. Bangkok: Thaksin University Book Center.

ธงชัย สันติวงษ์. (2540). *การวางแผน (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

Santiwong, Thongchai. (1997). *Planning*. (5th ed.). Bangkok: Thaiwattanapanit.

The instrument for planning.

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2546). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.

Yawirat, Netpanna. (2003). *Modern management*. Bangkok: Central Express.

- ปกรณ ปรียากร. (2544). *การวางแผนกลยุทธ์ : แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์*. กรุงเทพฯ: เสมอธรรม.
- Preeyakorn, Pakorn. (2001). *Strategic Planning: Concepts and Application Approach*. Bangkok: Semadham.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2543). *นโยบายและการวางแผน หลักการและทฤษฎี* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- Rodphrasert, Phrachum. (2002). *Policy and Planning : Principle and Theory*. (6th ed.). Bangkok: Netikul Printing.
- วิโรจน์ สารัตนะ. (2546). *การบริหาร หลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษา และ บทวิเคราะห์องค์การทางการศึกษาไทย* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์.
- Sarattana, Wirot. (2003). *Administration, Principle, Theory, Study Issue and Thai Educational Organizational Analysis*. (4th ed.). Bangkok: Thippayasuth.
- สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์. (2544). *กระบวนการวางแผน*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมราชา.
- Sukonthasup, Sananjit. (2001). *Planning Process*. Nonburi: Sukhothai Thammirat Kingdom.
- สมคิด บางโม. (2550). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- Bangmo, Somkid. (2007). *Organization and Management*. Bangkok: Wittapat.
- สมบัติ อารังธัญวงศ์. (2549). *นโยบายสาธารณะ : แนวความคิด การวิเคราะห์ และ กระบวนการ* (พิมพ์ครั้งที่ 14). กรุงเทพฯ: เสมอธรรม.
- Thamrongthanyawong, Sombat. (2006). *Public Policy : Concept, Analysis and Process*. (14th ed.). Bangkok: Semadham.
- สัญญา เคนาภูมิ. (2557ก). “การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยเชิงปริมาณทาง รัฐประศาสนศาสตร์จากการทบทวนวรรณกรรม”. *วารสารมนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี*, 3(1).
- Kenaphoom, Sanya. (2014a). “The creating of Quantitative Research Conceptual Framework of Public Administration by Literature

- Review". *Udonthani Rajabhat University Journal of Humanities and Social Science*, 3(1).
- _____. (2557ข). "การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์โดยการคิดเชิงเหตุผล". *ราชภัฏเพชรบูรณ์สาร สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์*, 16(1), 1-19.
- _____. (2014b). "Establish the Research Conceptual Framework in Public Administration by the Rational Conceptual thinking". *Phetchabun Rajabhat Journal*, 16(1), 1-19.
- _____. (2557ค). "รูปแบบการเขียนกรอบแนวคิดการวิจัยทางการบริหารจัดการ". *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (มนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์)*, 8(3), 33-42 .
- _____. (2014c). "The Writing Format of Research Conceptual Frameworks on Management". *RMU. Journal, (Humanities and Social Sciences)*, 8(3), 33-42.
- _____. (2559). "กรอบแนวคิดการศึกษานโยบายสาธารณะ". *วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์*, 11(33).
- _____. (2016). "Conceptual Framework of Public Policy". *Social Science Research and Academic Journal*, 11(33).
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2550). *การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Sukkhasriwong, Sakorn. (2007). *Management : Administrator View*. (3rd ed.). Bangkok: Chulalongkorn University Book Center.
- สุรัสวดี ราชกุลชัย. (2547). *การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Ratchachai, Suratwadee. (2004). *Planning and Management Controlling*. Bangkok: Chulalongkorn University.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2538). *การวางแผนและการจัดระบบงานในโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: เอส ดี เพรส.

- Bunphrasert, Uthai. (1995). *Planning and School System Management*. Bangkok: S.D. Press.
- Breton, Preston R.Le. (1968). *General Administration : Planning and Implementation*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Conyers, Diana & Hills, Peter. (1984). *An Introduction to Development Planning in the Third World*. New York: John Wiley & Sons.
- Dalton E. McFarland. (1974). *Management : Foundations and Practices*. New York: Macmillan.
- Dessler, G. (2004). *Management, Principles and Practices for Tomorrow's Leaders*. New Jersey: Pearson Education.
- Fremont E. Kast & James e. Rosenzweig. (1974). *Organization and Management : A Systems Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Griffin, Richy W. (1999). *Management*. Boston: Houghton Mifflin.
- Hellriegel, D. J. & Slocum, W. J. (1989). *Management*. (5th ed.). New York: Addison-Wesley.
- Hicks ,Herbert G. (1990). *The Management of Organization*. (5th ed.). New York: McGraw-Hill Book.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2006). *Management*. (4th ed.). Australia: Pearson Education Australia.
- Schermerhorn, John R. (1989). *Management for Productivity*. New York: John Wiley & Sons.
- Uher, Thomas E. (2003). *Programming and Scheduling Techniques*. Sydney: A UNSW.
- Weihrich, Heinz. & Koontz, Harold. (1994). "The Nature and Purpose of Planning," *In Management : A Global Perspective*. New York: McGraw-Hill.