



การศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารต่อการวางแผนของ
บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)

จันทร์ทิพย์ พจนพิมล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2548

ISBN 974-9746-53-8

**A COMPARATIVE STUDY OF THE OPINIONS OF MANARIAL
PLANNING IN MATICHON PUBLIC COMPANY LIMITED**

CHANTHIP POTJANAPIMOL

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration
Department of Business Administration
Graduate School, Dhurakij Pundit University**

2005

ISBN 974-9746-53-8

เลขทะเบียน	0183953
วันลงทะเบียน	23 ก.พ. 2549
เลขเรียกหนังสือ	กม 658.4012 ค 262 ก [2547]

(22)



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ชื่อวิทยานิพนธ์ การวางแผนของบริษัทมิติน จำกัด (มหาชน)

เสนอโดย น.ส.จันทรีทิพย์ พจนพิมล

สาขาวิชา บริหารธุรกิจ (การจัดการ)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.อดิสร่า พงศ์ยี่หล้า

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

..... ประธานกรรมการ

(รศ.วิรัช สงวนวงศ์วาน)

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(ดร.อดิสร่า พงศ์ยี่หล้า)

..... กรรมการ

(รศ.ศิริชัย พงษ์วิชัย)

..... กรรมการ

(ดร.ชำนาญ ปิยวิชพงษ์)

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ดร.พีรพันธุ์ พากุสุข)

วันที่ 31 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2548

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความรู้ความกรุณาและเอาใจใส่อย่างยิ่งจากอาจารย์ ดร.อดิลา พงศ์ยี่ห้ำ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาใช้เวลาอันมีค่าในการให้ความรู้คำแนะนำ ตลอดจนตรวจแก้วิทยานิพนธ์ด้วยความเอาใจใส่ด้วยจิตศรัทธา ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและประทับใจในความกรุณาของท่านอาจารย์ที่ปรึกษาเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารของบริษัทมติชน จำกัด (มหาชน) ที่ให้ความช่วยเหลือในการตอบแบบสอบถามเพื่อประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ หากไม่ได้รับความร่วมมือจากท่านวิทยานิพนธ์ฉบับนี้คงไม่ประสบผลสำเร็จได้

ขอกราบขอบพระคุณนายมานพ พงนพิมลผู้เป็นบิดา นางจิตรา พงนพิมล ผู้เป็นมารดา ที่เป็นกำลังสำคัญที่ทำให้ผู้วิจัยมีความตั้งใจและความพยายามจนกลายเป็นความสำเร็จขอขอบพระคุณญาติพี่น้องทุกคนในครอบครัว ที่ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจมาโดยตลอด รวมทั้งทุกท่านที่ผู้วิจัยไม่สามารถเอ่ยนามได้ครบ

สุดท้ายนี้ ความสำเร็จของคุณงามความดีที่เป็นประโยชน์ อันเกิดจากผลการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ประสาทวิชาความรู้อันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญแก่ผู้วิจัย ส่วนความผิดพลาดและข้อบกพร่องใด ๆ ที่อาจจะมีผู้วิจัยขออน้อมรับไว้แต่ผู้เดียว

จันทร์ทิพย์ พงนพิมล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	๗
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	๓
กิตติกรรมประกาศ.....	๖
สารบัญตาราง.....	๗
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความสำคัญและที่มาของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
สมมติฐานของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ.....	4
2. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
แนวคิด ทฤษฎีในการวิจัย.....	7
ความสำคัญของการวางแผน.....	7
ความหมายของการวางแผน.....	8
ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการวางแผน.....	9
กระบวนการวางแผน.....	12
แผนงาน.....	16
แนวคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผน.....	18
แนวคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผน.....	18
ลักษณะและส่วนประกอบของแผน.....	23
องค์ประกอบของแผน.....	23
วัตถุประสงค์.....	24
ลักษณะหรือมิติของแผน.....	26
โครงสร้างและระดับของแผน.....	29

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ลักษณะการวางแผนโดยทั่วไปของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน).....	37
ประวัติบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน).....	37
ลักษณะธุรกิจ.....	41
โครงการในอนาคต.....	41
โครงสร้างบริษัทมติชน จำกัด (มหาชน).....	42
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	43
3. ระเบียบวิธีการวิจัย.....	49
กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย.....	49
ประชากรในการศึกษาวิจัย.....	50
กลุ่มตัวอย่าง.....	50
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	51
วิธีการสร้างเครื่องมือ.....	52
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	55
วิธีวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
ลักษณะทั่วไป ของข้อมูลที่สำรวจด้านประชากรศาสตร์.....	54
ประเภทของแผน.....	58
ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการวางแผน.....	62
ขั้นตอนการวางแผน.....	64
5. สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	73
สรุปผลการวิจัย.....	73
อภิปรายผลการวิจัย.....	76
ข้อเสนอแนะ.....	80
บรรณานุกรม.....	81
ภาคผนวก.....	87
แบบสอบถาม.....	88

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการวางแผนของ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน).....	55
2 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการวางแผนของ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน).....	55
3 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการวางแผนของ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน).....	56
4 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการวางแผนของ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน).....	56
5 จำนวนร้อยละของแต่ละกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการวาง แผนของ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน).....	57
6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้บริหารของ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับการเลือกใช้แผน.....	59
7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้บริหารของ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการวางแผน.....	63
8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้บริหาร ของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับขั้นตอนการวางแผน.....	65
9 ความแตกต่างระหว่างระดับของผู้บริหารในการใช้แผนระยะสั้น.....	67
10 ความแตกต่างระหว่างระดับของผู้บริหารในการใช้แผนระยะยาว.....	68
11 ความแตกต่างระหว่างระดับของผู้บริหารในการใช้แผนประจำ.....	68
12 ความแตกต่างระหว่างระดับของผู้บริหารในการใช้แผนเฉพาะครั้ง.....	69
13 ความแตกต่างระหว่างระดับของผู้บริหารในการใช้แผนงานรวม.....	69
14 ความแตกต่างระหว่างระดับของผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในที่ มีผลกระทบต่อแผนงาน ของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน).....	70
15 ความแตกต่างระหว่างระดับของผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกที่ มีผลกระทบต่อแผนงาน ของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน).....	71
16 ระดับผู้บริหารที่แตกต่างกันให้ความสำคัญต่อขั้นตอนในการวางแผน บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน).....	72

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารต่อวางแผน บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)
ชื่อนักศึกษา	จันทร์ทิพย์ พจนพิมล
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร.อดิลา ฟงศ์ยี่หล้า
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ (การจัดการและการบริหารองค์การ)
ปีการศึกษา	2547

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องการศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารต่อการวางแผน บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับของการใช้แผนของผู้บริหารบริษัทมติชน จำกัด เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการใช้แผนของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) และเพื่อศึกษาเปรียบเทียบขั้นตอนในการวางแผนของบริษัท มติชน จำกัด(มหาชน)

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้คือผู้บริหารจำนวน 147 คน แยกเป็นผู้บริหารระดับสูง 13 คน ผู้บริหารระดับกลาง 51 คน และผู้บริหารระดับต้น 83 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานโดยใช้ F-test

ผลของการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ให้ความสำคัญต่อการใช้แผนงานประเภทต่าง ๆ ได้แก่ แผนระยะสั้น แผนระยะยาว แผนประจำ แผนเฉพาะครั้ง และแผนงานรวม ในระดับปานกลาง
2. บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ให้ความสำคัญปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อวางแผนของบริษัทมติชนจำกัด ในระดับสูง และมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกในระดับปานกลาง
3. ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ให้ความสำคัญกับขั้นตอนการวางแผนในระดับสูงซึ่งให้ความสำคัญสำหรับขั้นตอนต่าง ๆ ตามลำดับความสำคัญคือ การนำแผนไปปฏิบัติและหาแนวทางการแก้ไข การรวบรวมและทำการวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และการกำหนดกลยุทธ์ การคาดการณ์หรือการพยากรณ์แนวโน้มในอนาคต การสร้างทางเลือกหลายทางเลือกให้กับองค์การเพื่อการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด และการเขียนแผนขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร
4. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ที่มีต่อการวางแผนของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญที่ระดับ .05

Thesis Title : A comparative study of the opinions of managerial planning in Matichon public company limited
Name : Chanthip Potjanapimol
Thesis Advisor : Dr. Adilla Pongyeela
Department : Business Administration
Academic Year : 2004

Abstract

The objectives of the study are 1) to study in the use of plans in the executive level in Matichon public company limited 2) to study the factors that have impact in planning in and 3) to study the planning procedure in Matichon public company limited

The sample are 147 persons which can be divided into 3 groups which 1) the top management level 2) the middle management level and 3) the operative management level. The data were analyzed by means, standard deviation and testing hypotheses by F – test

The finding could be concluded as follow:

1) The executive persons including top management, middle management, and operative management, are concerned to use management plan such as short-term planning long-term planning , period planning, ad hoc planning and integrated planning in the company in middle level.

2) The executive persons including top management, middle management, and operative management, are concerned in the inside-factors in the high level and outside-factors in middle level.

3) The executive persons including top management, middle management, and operative management, are concerned in planning procedure in the high level . The planning procedure that they pay attention with consists of Planning Development, Data collection and analysis, Defining Objective and Goal, Defining Strategy, Forecasting Future Trend, Creating the Multi-Solutions for company and Publishing Plan.

4) The opinions of top management, middle management , and operative management in the company planning are not significant different at .05 level of significance.

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญและที่มาของปัญหา

ความสำเร็จขององค์กรจะเกิดขึ้นได้จำเป็นต้องอาศัยการวางแผนงานซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การวางแผนเป็นกระบวนการที่ควบคุมทรัพยากรในการบริหารทั้งหมด และเป็นรากฐานสำคัญของความสำเร็จในการบริหารงาน ซึ่งการวางแผนงานเป็นทั้งวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์ของนักบริหารโดยเฉพาะ การทำงานใด ๆ จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ต้องใช้แผนช่วยให้แต่ละฝ่ายรู้ว่าจะงานกับการใช้เงิน อุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการบริหาร กำลังดำเนินงานอยู่ ณ จุดใด แผนจะช่วยบอกความก้าวหน้าของงาน ช่วยจัดความซ้ำซ้อนปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เป็นอุปสรรคต่องานนั้นๆ ความสำคัญของการวางแผนจะอยู่ที่ทุกส่วนของหน่วยงานสามารถเสนอข้อมูลไว้พร้อมสมบูรณ์ เพื่อประกอบการนำไปวางแผนซึ่งจะใช้เทคนิคในการตัดสินใจ ตลอดทั้งการกำหนดนโยบายต่อการบริหารองค์กร การวางแผนเป็นกลไกสำคัญในการจัดการงานขององค์กร โดยการเชื่อมโยงกับฝ่ายต่าง ๆ ของงาน เพื่อจะให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เป้าหมายของการวางแผนคือ การช่วยให้ผลสัมฤทธิ์ และคุณภาพของงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หากขาดการวางแผนอาจมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายมีปัญหาอุปสรรค ผลการปฏิบัติไม่สามารถสนองวัตถุประสงค์ได้ และเกิดความเสียหายต่อองค์กร โดยเฉพาะการเสียเวลา งบประมาณ ฯลฯ การวางแผนจึงมีความจำเป็นที่ต้องกระทำไว้ล่วงหน้า อย่างละเอียดรอบคอบเป็นช่วงระยะเวลาตามความเหมาะสม การวางแผนที่ดี จะส่งผลให้มีการติดตามงาน จำนวน ปริมาณ ของงาน ที่เป็นผลิตผลออกมาอย่างมีคุณภาพ ขณะเดียวกันจะลดการซ้ำซ้อนของงาน ความขัดแย้งของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ ถ้าแผนงานที่วางไว้ไม่ชัดเจนอาจเกิดความสับสนก้าวถอย ความขัดแย้งก็จะตามมาในที่สุด และเป็นอุปสรรคสำคัญขององค์กรด้วย การวางแผนที่ดีย่อมจะช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องในองค์กรทั้งหลายมีความเข้าใจในหน้าที่ที่ตนปฏิบัติและรับผิดชอบทั้งเป็นการป้องกันการแตกร้างงาน และการเกิดความเสียหายต่องานในองค์กรได้

การวางแผนเป็นการประสานความรู้ (Knowledge) และการปฏิบัติ (Action) เข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดการปฏิบัตินำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่แน่นอน และมีความสัมพันธ์เป็นการประสานแผนงานระหว่างบุคคล องค์กร งาน และทรัพยากร ในการบริหาร ให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนจะต้องใช้กระบวนการทางความคิดข้อมูลข้อเท็จจริงการเลือกสรรและการตั้งสมมติ

ฐานเพื่อให้เกิดผลในอนาคต ซึ่งองค์กรที่มีขนาดใหญ่ การจัดการซับซ้อน มีทั้งหน่วยงานหลักและหน่วยงานย่อย ซึ่งผู้บริหารจะต้องหาวิธีการวางแผนในการทำงาน และให้เจ้าหน้าที่รับผิดชอบเพื่อให้งานที่ปฏิบัติดำเนินไปด้วยความราบรื่น รวดเร็ว ประหยัดและมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ผลผลิตขององค์กรขึ้นอยู่กับ การสรรหารูปแบบของกิจกรรมที่เชื่อว่าจะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์โดยมีแผนงานกำกับในทุกกิจกรรม การเตรียมการเพื่อให้แผนเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้ โดยการจัดกระบวนการวางแผนให้เป็นกิจกรรมต่อเนื่อง กระทำติดต่อกัน และแผนที่ต้องจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งพลังงานของบุคลากรภายในองค์กร กับความเข้าใจต่อแผนที่จะช่วยทรัพยากรนำเข้า (Input) ทำให้ไปสู่เป้าหมาย

บทบาทใหม่ของบริษัทมดิชน จำกัด (มหาชน) จะมุ่งเน้นการวางแผนเพื่อส่งเสริมพัฒนาธุรกิจองค์กรของตนเอง และพยายามที่จะสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นในภาคธุรกิจของตนเอง และพยายามที่จะสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นในภาคธุรกิจด้วย โดยเฉพาะผู้ประกอบการและสถาบัน เพื่อส่งเสริมธุรกิจการค้า การพิมพ์ การโฆษณา การผลิตเอกสารอื่น ๆ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของชาวไทยและต่างประเทศ ตลอดจนทั้งการบริหารจัดการภายในบริษัทมดิชน จำกัด (มหาชน) เอง เพื่อให้เกิดความเสถียรน้อยที่สุด และมีผลตอบแทนกับองค์กร รวมไปถึงการบริการต่างๆ ต่อประชาชนของ บริษัท โดยจัดการวางแผนและเตรียมความพร้อมเพื่อให้องค์กร บริษัท มดิชน จำกัด (มหาชน) สามารถวางแผนพัฒนาให้รัดกุม ตามภารกิจหลัก และเป็นไปอย่างสะดวกรวดเร็วมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ปัญหาความเปลี่ยนแปลงของโลก ที่มีการแข่งขันสูง ทั้งข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยีที่เข้ามากระทบต่อธุรกิจของบริษัท มดิชน จำกัด (มหาชน) จึงต้องมีการปรับปรุงด้านการวางแผนขององค์กรตลอดทั้งกลยุทธ์ใหม่ ๆ ที่จะส่งผลให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ และสถานการณ์ของความเปลี่ยนแปลงโลก ผู้ศึกษาวิจัยซึ่งทำงานอยู่ในบริษัทฯ นี้จึงมีความสนใจที่จะศึกษา “การวางแผนบริษัท มดิชน จำกัด (มหาชน)” ขึ้นเพื่อปรับปรุงองค์กรในการวางแผนธุรกิจ ให้มีประสิทธิภาพของการวางแผนมุ่งไปในทิศทางใด ผลที่ได้รับจากการศึกษาครั้งนี้คงเป็นประโยชน์ต่อการนำแผนไปพิจารณาปรับปรุงภายในบริษัท มดิชน จำกัด (มหาชน) ให้บรรลุเป้าหมายต่อไป

วัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัย

1. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับของการใช้แผน ของผู้บริหารบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการใช้แผนงานของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบขั้นตอนในการวางแผนของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานในการศึกษาวิจัย

1. ระดับของผู้บริหารที่แตกต่างกันมีการใช้ ประเภทของแผนงานแตกต่างกัน
2. ระดับของผู้บริหารที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแผนงานที่ต่างกัน
3. ระดับของผู้บริหารที่แตกต่างกันให้ความสำคัญต่อขั้นตอนในการวางแผนต่างกัน

ขอบเขตในการศึกษาวิจัย

ในการศึกษาวิจัยการวางแผนของบริษัทมติชน จำกัด (มหาชน) มีขอบเขตในการศึกษาวิจัยดังนี้

ขอบเขตด้านประชากร

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะทำการศึกษาถึงการวางแผนบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)

เท่านั้น

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้แก่

ผู้บริหารระดับสูง	21	คน
ผู้บริหารระดับกลาง	80	คน
ผู้บริหารระดับต้น	131	คน
รวม	<u>232</u>	คน

ขอบเขตด้านเนื้อหาและตัวแปร

1. ตัวแปรอิสระประกอบด้วย
 - 1.1 ระดับของผู้บริหาร

- ผู้บริหารระดับสูง
- ผู้บริหารระดับกลาง
- ผู้บริหารระดับต้น

1.2 คุณลักษณะส่วนบุคคล

- เพศ
- อายุ
- ระดับการศึกษา
- ระดับของผู้บริหาร
- อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน

2. ตัวแปรตามตัวประกอบ

- ประเภทของแผนงาน
- ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการวางแผน
- ขั้นตอนในการวางแผน

ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาครั้งนี้ได้ทำการศึกษาในช่วงระยะเวลาปี 2546 ซึ่งการวางแผนจะต้องให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ ปัจจัยต่าง ๆ ตลอดจนแนวโน้มนโยบายของรัฐบาล ซึ่งหากสภาวะการณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนไป ลักษณะการวางแผน หรือการนำแผนมาปฏิบัติอาจมีการเปลี่ยนแปลง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาแผนงานต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
2. เพื่อเป็นแนวทางในการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก ที่มีผลกระทบต่อการวางแผนสำหรับผู้บริหารในระดับต่าง ๆ
3. เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนตามขั้นตอนต่างๆ ที่เป็นลำดับและเหมาะสมสำหรับผู้บริหารในระดับต่าง ๆ
4. เพื่อเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าต่อบุคคลหรือองค์กรที่มีความสนใจเกี่ยวกับการวางแผน สามารถนำผลที่ได้ไปประยุกต์ใช้และพัฒนาต่อไป

นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

การวางแผน หมายถึง กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ในอนาคตและกำหนดกิจกรรมที่จะกระทำในอนาคตเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการนั้น

ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ประธานกรรมการ กรรมการผู้อำนวยการ กรรมการผู้จัดการ ที่ปรึกษาคณะกรรมการ คณะกรรมการและกรรมการบริหาร บรรณาธิการบริหาร ผู้อำนวยการ บรรณาธิการอาวุโส ของบริษัทมติชน จำกัด (มหาชน)

ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน ผู้จัดการแผนก ผู้จัดการฝ่าย หัวหน้าข่าว หัวหน้าแผนก หัวหน้าช่าง ผู้ช่วยบรรณาธิการ ของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)

ผู้บริหารระดับต้น หมายถึง ผู้ช่วยหัวหน้า ผู้ช่วยช่าง ผู้ช่วยผู้จัดการ ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)

แผนระยะสั้น หมายถึง เป็นแผนที่มีกำหนดระยะเวลาภายใน 1 ปี หรือน้อยกว่า

แผนระยะยาว หมายถึง เป็นแผนที่มีระยะเวลาตั้งแต่ 1 ปี ขึ้นไปอาจเป็นระยะเวลา 3-5 ปี

แผนประจำ หมายถึง แผนดำเนินงานที่เป็นแนวปฏิบัติในการกระทำกิจกรรมที่ต้องทำบ่อย ๆ ครั้ง และทำต่อเนื่องเป็นระยะเวลายาว

แผนเฉพาะครั้ง หมายถึง แผนงานที่จัดทำขึ้นสำหรับการปฏิบัติงานหรือกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งโดยเฉพาะ

แผนงานรวม หมายถึง การรวมเข้าด้วยกันของโครงการหลาย ๆ โครงการที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน

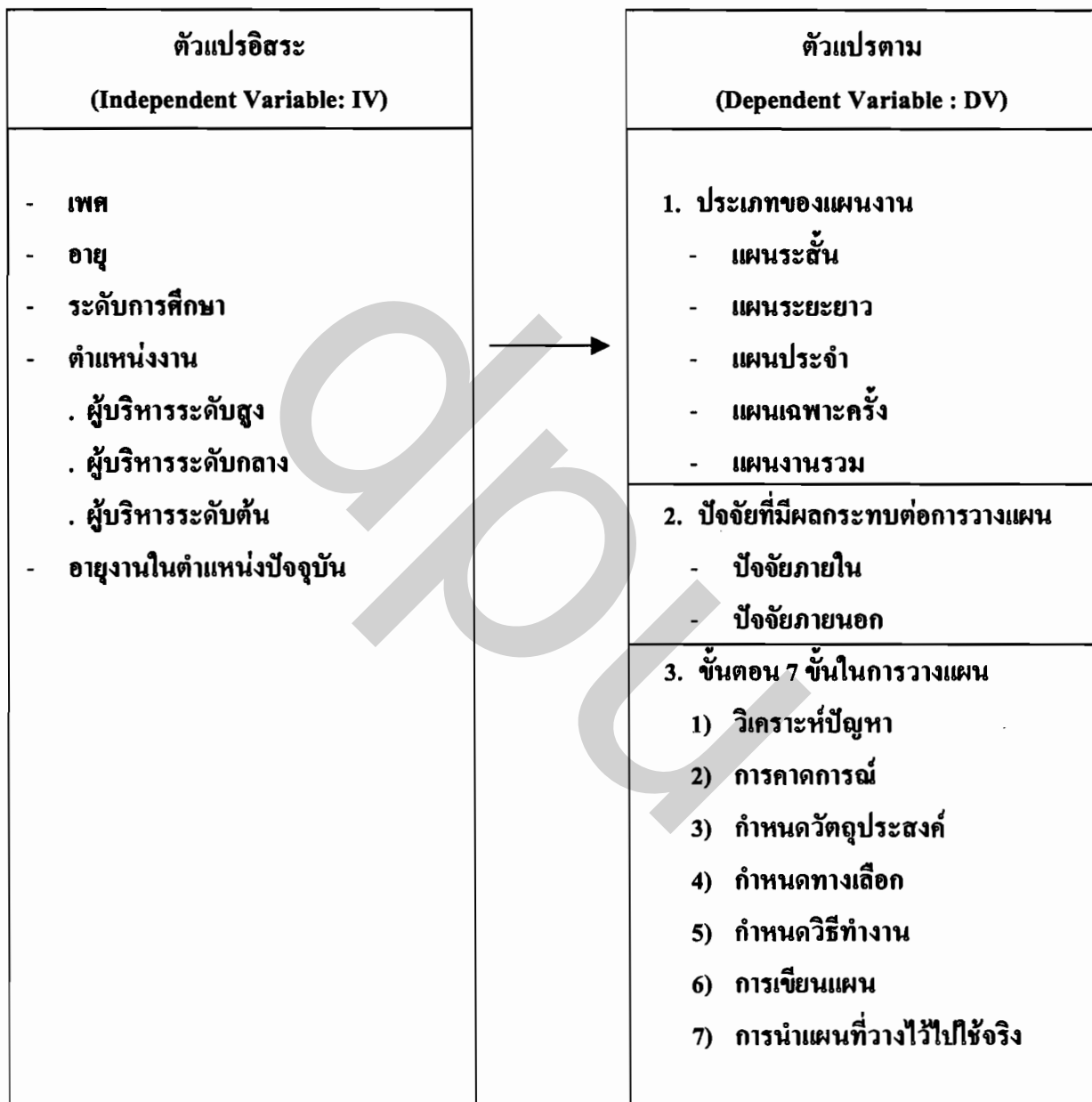
แผนงาน หมายถึง แผนงาน นโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน กฎต่าง ๆ ตลอดจนวิธีทำงานที่ได้รับมอบหมาย และส่วนประกอบอื่น ๆ ที่ช่วยให้สามารถปฏิบัติงานตามสั่งให้สำเร็จได้ ส่วนประกอบต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้จะรวมอยู่ในแผนงานต่าง ๆ แผนงานเหล่านี้จะได้รับเงินทุนสนับสนุนในการทำตามแผนอยู่เสมอ

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการวางแผน หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกกิจการ ที่มีผลกระทบต่อวางแผน

ขั้นตอนในการวางแผน หมายถึง ลำดับขั้นตอน ในการวางแผน 7 ขั้นตอน ประกอบไปด้วย การวิเคราะห์ปัญหา การคาดการณ์ กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดทางเลือก กำหนดวิธีทำงาน การเขียนแผนงาน นำแผนไปปฏิบัติ

กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย ดังนี้



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีแนวทางในการนำเสนอกรอบแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนแนวความคิดต่างๆ และการตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้องการวางแผนของบริษัท มติชน จำกัด(มหาชน) ซึ่งประกอบด้วย

1. แนวคิด ทฤษฎีในการวิจัย
2. แนวความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผน
3. ลักษณะและส่วนประกอบของแผน
4. ลักษณะการวางแผน โดยทั่วไปของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิด ทฤษฎีในการวิจัย

1.1 ความสำคัญของการวางแผน

ธนกร เอกเผ่าพันธุ์(ธนกร เอกเผ่าพันธุ์,2543 : 2-3)ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ว่า การวางแผน เป็นหนึ่งในหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหาร ซึ่งหน้าที่ของผู้บริหารประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์กร (Organizing)
3. การจัดบุคลากร (Staffing)
4. การสั่งการหรือการปฏิบัติการ (Directing)
5. การควบคุมติดตาม (Controlling)

งานอันดับแรกของผู้บริหาร คือการวางแผน ซึ่งการวางแผนหมายถึงการกำหนดวิธีปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อก่อให้เกิดผลสำเร็จของงานตามที่ต้องการ โดยมีการพิจารณาถึงอนาคตว่าต้องการอะไร ทำอะไร หรือต้องการให้กิจการเป็นอย่างไรในอนาคต พิจารณาสภาพปัจจุบันของกิจการสัมพันธ์กับความเป็นไปได้ในอนาคต ความเป็นไปของสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่จะมีผลกระทบ

ต่อกิจการเพื่อกำหนดความต้องการของกิจการที่ต้องการให้เป็น นั่นคือ กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย (Objective or goal) ขององค์กรนั่นเอง ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดอย่างชัดเจนเพื่อเป็นการกำหนดทิศทางการทำงานในอนาคตของกิจการเพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดของกิจการให้เกิดประโยชน์สูงสุดการวางแผนที่ดีจะมีการสร้างทางเลือกให้กับกิจการและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อการดำเนินงานของกิจการ ดังนั้นการวางแผนเป็นเรื่องที่สำคัญที่เกี่ยวกับการตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการเลือกวิธีปฏิบัติงาน เลือกวิธีจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อนำไปใช้ให้ได้รับประโยชน์สูงสุด ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องอาศัยความสามารถในการคิดวางแผนอย่างสมเหตุสมผลและการคาดการณ์ในอนาคตได้อย่างใกล้เคียงความเป็นจริง ซึ่งผู้บริหารที่มีความรู้และผ่านประสบการณ์มาแล้วย่อมวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้น

1.2 ความหมายของการวางแผน

Irwin Richard D. Homewood, Illinois, (Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, 1995 : 94) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการวางแผนดังนี้

การวางแผน หมายถึง กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ในอนาคตและกำหนดกิจกรรมที่จะกระทำในอนาคตเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการนั้น

ดังนั้นการวางแผนจึงประกอบด้วย 2 ส่วนสำคัญคือ การกำหนดวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ของกิจการที่ต้องการให้เกิดในอนาคต อีกส่วนคือ การกำหนดแนวทางปฏิบัติหรือแผนกระทำการต่าง ๆ ที่จะใช้เป็นทางเลือกเพื่อนำมาปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์เหล่านั้น ในการวางแผนช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการดำเนินงานและใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่จะนำมาปฏิบัติตลอดจนเตรียมพร้อมและมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตโดยหลีกเลี่ยงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งอาจก่อให้เกิดข้อผิดพลาดได้ง่าย ดังนั้นในการวางแผน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีข้อมูลที่ถูกต้องและเพียงพอ เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจที่จะวางแผนการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับกิจการ และวางแผนดำเนินงานอย่างไรจึงจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนด

1.3 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการวางแผน

ธนกร เอกเผ่าพันธุ์(ธนกร เอกเผ่าพันธุ์ 2543 :8-10) ได้กล่าวถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่คณะกรรมการวางแผนหรือผู้มีหน้าที่วางแผนงานจะต้องพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการวางแผนดังนี้

1. ปัจจัยภายใน คือ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์กรโดยตรง ซึ่งทุกๆ ส่วนในองค์กรล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการวางแผน ซึ่งผู้บริหารในทุกระดับต้องคำนึงถึงปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อการวางแผน ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. สภาพภายในกิจการ การวิเคราะห์ในขั้นนี้เป็นการตรวจสอบว่าในขณะนั้นสภาพภายในกิจการในด้านต่าง ๆ อยู่ในสภาพเช่นใด มีความสามารถในด้านใดบ้าง มีข้อดีข้อเสียอย่างไร ข้อได้เปรียบหรือความถนัดที่เป็นจุดเด่นของกิจการมีอะไรบ้าง และตรวจสอบหาข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนของกิจการมีอะไรบ้าง เมื่อเทียบกับกิจการอื่นเพื่อหาแนวทางแก้ไข หรือลดจุดอ่อนเหล่านี้ลง การวิเคราะห์ข้อมูลภายในกิจการทำให้ทราบว่ากิจการมีความสามารถที่จะผลักดันให้มีการพัฒนาไปทางด้านใดบ้าง จึงจะทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าแก่กิจการ ตัวอย่างเช่น กิจการมีจุดเด่นที่มีพนักงานที่คุณภาพสูง กิจการสามารถนำจุดเด่นนี้มาสร้างความก้าวหน้าให้แก่กิจการได้ด้วยการพัฒนาคุณภาพสินค้าให้สูงขึ้นเหนือกว่าการแข่งขัน เพื่อดึงดูดความสนใจจากผู้บริโภค

2. ศักยภาพการบริหารงานของกิจการ กิจการมีความสามารถในการบริหารงานภายในองค์กรได้ดีเพียงใด และมีความเข้มแข็งมั่นคงเพียงพอที่จะวางแผนเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย ในระดับใด หากมีการกำหนดเป้าหมายสูงกว่าศักยภาพของกิจการอาจส่งผลเสียมากกว่าผลดี

3. ชื่อเสียงของผลิตภัณฑ์หรือบริการ สินค้าหรือบริการของกิจการมีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับมากน้อยเพียงใดจากผู้บริโภค

4. ส่วนแบ่งทางการตลาด การที่กิจการมีนโยบายที่จะเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด กิจการต้องมีนโยบายหรือการส่งเสริมการขายในด้านต่าง ๆ ที่จะเป็นการดึงดูดความสนใจของลูกค้า

2. ปัจจัยภายนอก คือ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกิจการทั้งทางตรงและทางอ้อมได้แก่สภาพเศรษฐกิจ (Economic Condition) มักกระทบต่อวงการธุรกิจ กล่าวคือ ถ้าเศรษฐกิจรุ่งเรืองธุรกิจก็เจริญเติบโตตามไปด้วย แต่ถ้าเศรษฐกิจซบเซาธุรกิจมักประสบปัญหาในเรื่องการเงินเพราะการขายไม่คล่องตัว ดังนั้นในการวางแผนจึงต้องสังเกตและคาดการณ์สภาพเศรษฐกิจในอนาคต

อย่างรอบคอบ เพื่อที่จะได้เตรียมแผนเลือกวิธีดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจซึ่งปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนมีดังนี้

1. นโยบายของรัฐ (Public Policy) และการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ทางการเมือง กฎหมายข้อบังคับของรัฐบาลที่มีผลต่อการดำเนินงานของกิจการ ซึ่งอาจเป็นผลดีแก่ธุรกิจ ถ้าการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองอันทำให้รัฐบาลออกกฎระเบียบเป็นการเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ เช่น การลดภาษี หรือการได้รับการสนับสนุน โดยให้ความสะดวกในการซื้อขายมากขึ้น ในทางตรงกันข้ามถ้าการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองทำให้รัฐบาลเข้มงวดกับการดำเนินธุรกิจมากขึ้นก็จะเป็นผลเสียของกิจการจึงจำเป็นต้องคาดคะเนสภาพภายนอกกิจการไว้เพื่อการวางแผนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ

2. ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Advanced Technology) ปัจจุบันเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้มีการพัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็ว เช่น เครื่องจักรอันทันสมัยที่ใช้ในการผลิต เครื่องทุ่นแรง เครื่องคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเหล่านี้ ทำให้มีการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ออกสู่ตลาด หรือทำให้สามารถลดต้นทุนในการผลิต มีกรรมวิธีในการผลิตแบบใหม่ๆ เกิดขึ้นในอันที่จะพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือผลิตได้รวดเร็วขึ้นการวางแผนจำเป็นต้องศึกษาถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

3. ตลาดแรงงาน (Labor Markets) ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาวิเคราะห์ปัญหาเกี่ยวกับแรงงาน สภาพแรงงาน ปัญหาสิ่งแวดล้อมต่างๆ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการทำงานทั้งในแง่บวกและแง่ลบ เพื่อการวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกันหรือเตรียมแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกันหรือเตรียมแผนแก้ไขปัญหาในเรื่องเหล่านี้ ปัญหาการขาดแคลนแรงงานซึ่งคาดว่าจะมีมากขึ้นเป็นลำดับ กิจการต้องวางแผนหาวิธีการทดแทนแรงงานเช่นการนำเครื่องจักรเข้ามาใช้ในกิจการ

4. พฤติกรรมผู้บริโภค (Consumer Behavior) พฤติกรรมผู้บริโภคเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการวางแผนในการผลิตสินค้าหรือให้บริการให้ตรงกับรสนิยมและความต้องการของผู้บริโภค ดังนั้นจึงควรวิเคราะห์หาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภคว่าต้องการสินค้าแบบใด สี กลิ่น การบรรจุหีบห่อ ราคา รวมทั้งการให้บริการที่ผู้บริโภคต้องการเพื่อกำหนดวางแผนงานต่อในอนาคต เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้ได้มากที่สุดและเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าแก่กิจการ

5. คู่แข่งขัน (Competitor) ข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่งที่ผลิตและขายสินค้าเช่นเดียวกับกิจการเป็นส่วนสำคัญที่ผู้บริหารต้องติดตามข้อมูลให้ทันสมัยอยู่เสมอว่าขณะนี้คู่แข่งผลิตสินค้า

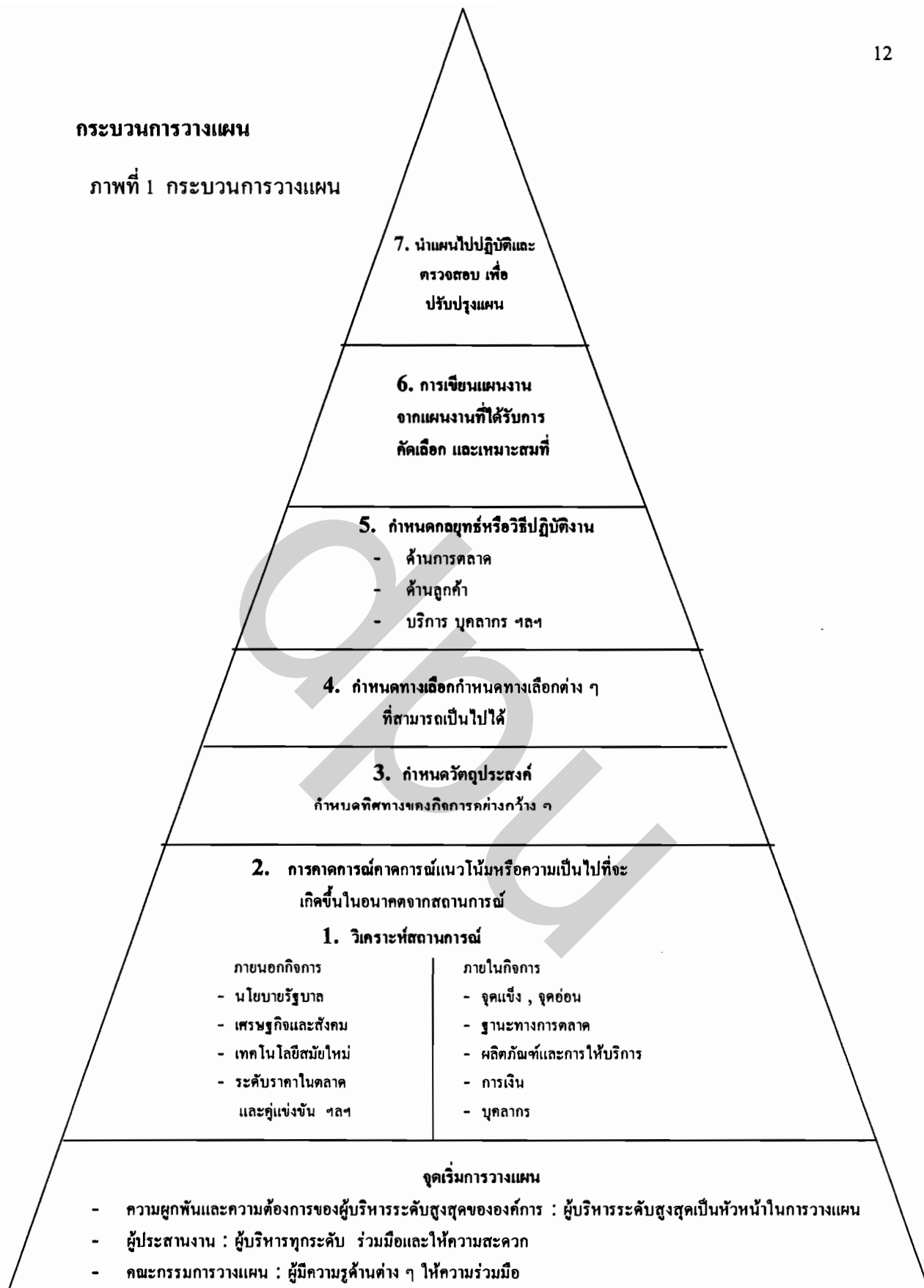
ค้าอะไรบ้าง ต้นทุนเท่าไร ขายได้เท่าไร ลักษณะแผนส่งเสริมการขาย เพื่อที่จะได้วางแผนแก้ไขสถานการณ์ที่เกี่ยวกับการแข่งขันได้ทันเวลา

6. ระดับราคา (Price Level) ผู้วางแผนจะต้องหาข้อมูลเกี่ยวกับระดับราคาในท้องตลาดเพื่อประกอบการวางแผนการจัดซื้อและการขายสินค้าถ้าคาดคะเนว่าระดับราคาวัตถุดิบจะมีราคาสูงขึ้นในปีต่อไปและอาจมีการขาดแคลนวัตถุดิบ ผู้วางแผนจะได้เตรียมการซื้อวัตถุดิบสะสมไว้เพื่อป้องกันการผลิตที่อาจจะต้องหยุดชะงักถ้าวัตถุดิบขาดแคลน

7. แนวโน้มของประชากร (Population Trends) ถ้าอนาคตมีแนวโน้มประชากรเพิ่มมากขึ้น ความต้องการสินค้าหรือเครื่องอุปโภคบริโภคจะมีมากขึ้น ผู้ผลิตต้องวางแผนในความต้องการส่วนที่เพิ่มขึ้นด้วย

กระบวนการวางแผน

ภาพที่ 1 กระบวนการวางแผน



ที่มา : ธนกร เอกเผ่าพันธุ์. 2543, : หน้า 7.

กระบวนการวางแผนจะเริ่มต้นที่ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) ของกิจการจะต้องมีความต้องการที่จะให้มีการวางแผนงานล่วงหน้าก่อนการดำเนินงานและสนับสนุนให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงมามีส่วนร่วมในการวางแผน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร ฝ่ายปฏิบัติงาน (Operating manager) จะต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการวางแผนด้วย เนื่องจากผู้บริหารระดับต้นมีประสบการณ์โดยตรงจากการปฏิบัติงานซึ่งทำให้ทราบถึงแผนงานที่เหมาะสม การกำหนดให้ผู้บริหารระดับต้นเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน (Participation is planning) ยังเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ช่วยให้มีการยอมรับแผนงานที่จัดทำขึ้นมาอีกด้วย นอกจากนี้การวางแผนจะต้องมีเจ้าหน้าที่ฝ่ายวางแผน (Planning Staff) คอยช่วยเหลือและให้หน่วยงานต่างๆ ทุกระดับคอยประสานงานในการวางแผนเพื่อให้ความร่วมมือคณะกรรมการวางแผน(ชนกร เอกเผ่าพันธุ์,2543: 8)

ขั้นตอนในการวางแผน

ชนกร เอกเผ่าพันธุ์ (ชนกร เอกเผ่าพันธุ์,2543: 8-21) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการวางแผนไว้เป็นขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. วิเคราะห์ปัญหา

การวิเคราะห์ปัญหา หมายถึง การวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันที่เกิดขึ้น หรือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกิจการและภายนอกกิจการ เพื่อนำมาประกอบในการวิเคราะห์ เพื่อกำหนดแนวทางในการวางแผน ปัญหาต่าง ๆ อาจมาจากภายในกิจการหรือภายนอกกิจการ เช่น ยอดขายที่ลดลง คุณภาพสินค้าไม่ได้มาตรฐาน ส่วนแบ่งทางการตลาดลดลง หรือทรงตัว ปัญหาภายนอก เช่น ลักษณะสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ และสังคมที่เปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การประสบปัญหาทางด้านแรงงาน คู่แข่งขันที่เพิ่มขึ้น พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป

2. การคาดการณ์ (Prediction)

การคาดการณ์ หมายถึง การคาดเดาสถานการณ์ หรือแนวโน้มทางด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องสามารถคาดเดาเหตุการณ์ในอนาคตให้รอบคอบมากที่สุดเพื่อป้องกันการผิดพลาดจากการวางแผน การคาดการณ์นั้น จำเป็นที่จะต้องทำการศึกษาปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ซึ่งล้วนแล้วแต่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรในอนาคตเป็นอย่างมาก

3. กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective)

วัตถุประสงค์ หมายถึง จุดมุ่งหมายหรือสถานะในอนาคตที่กิจการมุ่งหวังและพยายามที่ดำเนินการให้บรรลุถึงสิ่งที่ได้มุ่งหวังไว้ (Amtiai Etzio, 1964:6) วัตถุประสงค์ของกิจการเป็นจุดมุ่งหมายหรือสถานะในอนาคตที่กิจการควรจะเป็นตามความต้องการของเจ้าของกิจการและผู้บริหารตลอดจนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต่างมุ่งหวังที่จะได้เป็นหรือได้มาซึ่งสิ่งที่ตั้งความหวังไว้ในระยะเวลาที่กำหนด การกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจการเป็นการเปิดเผยถึงแนวทางที่กิจการจะดำเนินงานในอนาคตอย่างกว้าง ๆ ซึ่งจะครอบคลุมถึงแนวทางในการดำเนินงาน นโยบายที่มีต่อผู้บริโภค ต่อผู้ถือหุ้น พนักงานทุกระดับของกิจการและสังคมส่วนรวม การกำหนดวัตถุประสงค์นั้นผู้บริหารจะต้องอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกกิจการมาพิจารณาประกอบด้วย เพื่อหาจุดเด่นจุดด้อยและความเป็นไปได้ของกิจการที่สามารถจะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้มากน้อยเพียงไร การกำหนดวัตถุประสงค์ไว้สูงเกินความสามารถของกิจการก็ไม่ช่วยให้ให้เกิดผลดีในแง่กระตุ้นหรือท้าทาย

4. การกำหนดทางเลือก

การกำหนดทางเลือกหรือกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างกว้าง ๆ แล้ววัตถุประสงค์นั้นก็จะเริ่มกระจายต่อไปภายในกิจการเพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ ได้รับทราบ ขั้นตอนต่อมากิจการจะกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนโดยยึดถือตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การกำหนดเป้าหมายอาจจะกำหนดเป็นเป้าหมายระยะยาวของกิจการ (Long-range Organization Goal) ถ้าสิ่งที่เป็นเป้าหมายที่ต้องอาศัยระยะเวลานานจึงจะสำเร็จเมื่อกำหนดเป็นเป้าหมายระยะยาวแล้วจึงดำเนินการจัดทำเป็นเป้าหมายสำหรับระยะสั้นของกิจการเป็นระยะ ๆ เช่น ระยะเวลา 1 ปี เป้าหมายที่ต้องการคืออะไร เป้าหมายเหล่านี้จะเป็นเป้าหมายหลักในการทำงานของกิจการ เป้าหมายทุกเป้าหมายเมื่อรวมกันก็จะเป็นเป้าหมายของแผนกของหน่วยงานซึ่งล้วนแล้วแต่จัดทำให้สอดคล้องกับเป้าหมายรวมของกิจการ และจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

เป้าหมายแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

เป้าหมายขององค์กรหรือกิจการ

เป้าหมายของหน่วยงาน

เป้าหมายของพนักงาน

เป้าหมายทั้ง 3 ประเภทจะต้องกำหนดให้สอดคล้องกันเป็นการเสริมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในส่วนย่อยและนำไปสู่เป้าหมายใหญ่ขององค์กร เช่น เป้าหมายของพนักงานขาย ตั้งเป้าหมายให้มียอดขายของตนเองเพิ่มขึ้นจากปีที่แล้ว 10% ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานคือ ฝ่ายขายตั้งเป้าเพิ่มยอดขายขึ้น 10 %

5. กำหนดวิธีทำงานหรือกำหนดกลยุทธ์ (Strategy)

David C.D. Rogers (David C.D. Rogers, 1973:10) กลยุทธ์ หมายถึง วิธีหรือแผนปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดผลดีแก่กิจการและสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใด อันหนึ่ง หรือวัตถุประสงค์ทั้งหมดของกิจการโดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นจึงเป็นการกำหนดวิธีการที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ กลยุทธ์เป็นส่วนผสมของเป้าหมายและนโยบายหลักของกิจการซึ่งรวมกันออกมาเป็นการกระทำซึ่งรวมถึงการจัดสรรทรัพยากร เช่น เงินทุน บุคลากร ทรัพยากรอื่น ๆ ไว้ด้วย

ขั้นตอนในการวางแผนกลยุทธ์ มี 6 ขั้นตอน

1. รวบรวมข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในหน้าที่จะเปลี่ยนแปลง ตลอดจน ข้อจำกัด และโอกาสของกิจการที่คาดว่าจะมีขึ้นในอนาคต รวมทั้งความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากโอกาสและข้อจำกัดนั้น ๆ ด้วย
2. ตรวจสอบและรวบรวมทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งด้านวัตถุดิบ เงินทุน บุคลากร เพื่อสรุปข้อดีข้อเสียหรือจุดอ่อนจุดแข็งของกิจการ
3. กำหนดทางเลือกกลยุทธ์ คือ ค้นหาทางเลือกหลาย ๆ ทางออกเพื่อที่จะนำไปใช้ประโยชน์แก่กิจการ โดยพิจารณาให้มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
4. กำหนดกลยุทธ์หลักที่นำมาใช้เป็นแนวปฏิบัติของกิจการ
5. ดำเนินตามกลยุทธ์ที่เลือกแล้วโดยแยกเป็นหน่วยงานต่างๆ ละเอียดลงไปเพื่อนำไปปฏิบัติให้เป็นไปตามกลยุทธ์นั้น ๆ
6. ประเมินกลยุทธ์เพื่อหาจุดอ่อนที่ต้องแก้ไขและปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น การประเมินกลยุทธ์อาจทำเป็นครั้งคราวตลอดเวลาเพื่อป้องกันการล่าช้า มิใช่เข้ากับเหตุการณ์ที่เป็นปัจจุบัน

6. การเขียนแผนงาน

จากขั้นตอนการกำหนดวิธีปฏิบัติงาน หรือการกำหนดกลยุทธ์จะเป็นการร่างและเขียนแผนงานอย่างละเอียดและเป็นขั้นตอนเป็นระบบ เข้าใจได้ง่าย และเป็นแผนงานที่มีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เข้ามามีผลกระทบต่อแผนงาน และเพื่อความสะดวกต่อการนำแผนงานไปใช้หรือปฏิบัติจริง

7. การนำแผนไปปฏิบัติและตรวจสอบเพื่อปรับปรุงแผน

เมื่อกิจการได้เลือกแผนกลยุทธ์แล้วก็นำไปปฏิบัติจริงและควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนโดยจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ทราบว่าแผนที่นำไปปฏิบัติมีข้อควรปรับปรุงหรือแก้ไขอย่างไรให้ทันกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนหรือประเมินผลอย่างสม่ำเสมอตลอดเวลา ย่อมทำให้สามารถเล็งเห็นจุดอ่อนหรือข้อควรปรับปรุงหรือต้องแก้ไขแผนได้ตลอดเวลาและทันเหตุการณ์จะได้บรรลุดตามวัตถุประสงค์ของกิจการได้ในที่สุด ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ต้องส่งเป็นข้อมูลย้อนกลับไปสู่ผู้บริหาร เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขใหม่ให้เหมาะสมกับกิจการมากที่สุด

1.5 แผนงาน (Program)

แผนงานเป็นแผนซึ่งประกอบด้วย นโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน กฎต่าง ๆ ตลอดจนวิธีทำงานที่ได้รับมอบหมาย และส่วนประกอบอื่น ๆ ที่ช่วยให้สามารถปฏิบัติงานตามสั่งให้สำเร็จได้ส่วนประกอบต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้จะรวมอยู่ในแผนงานต่าง ๆ แผนงานเหล่านี้จะได้รับเงินทุนสนับสนุนในการทำตามแผนอยู่เสมอ ประเภทของแผนต่าง ๆ

สมาคมการจัดการแห่งสหรัฐอเมริกา(สมาคมการจัดการแห่งสหรัฐอเมริกา : 1962)ได้แบ่งประเภทของแผนงานไว้ดังนี้

ประเภทของแผนงาน ประกอบด้วย 3 ประเภท

1. แผนงานแบ่งตามระยะเวลา

1.1 แผนระยะสั้น (Short term plans) เป็นแผนที่มีกำหนดระยะเวลาภายใน 1 ปี หรือน้อยกว่าเน้นในเรื่องการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพในระยะสั้น โดยทั่วไปแผนระยะสั้นควรจะต้องเป็นแผนที่สนับสนุนและเข้ากันได้กับแผนระยะยาว เพื่อที่จะได้ให้การทำงานสอดคล้องกัน และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ใหญ่รวมของกิจการได้ แผนระยะสั้นจะเกี่ยวกับการประมาณผลการดำเนินงานประจำปีขึ้นล่วงหน้า เช่น ประมาณการรายรับรายจ่ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ แผนการดำเนินงานระยะสั้นนี้เรียกว่า งบประมาณดำเนินการ (Operating Budget)

1.2 แผนระยะยาว (Long term plans) เป็นแผนที่มีระยะเวลาตั้งแต่ 1 ปี ขึ้นไปอาจเป็นระยะเวลา 3-5 ปี องค์การธุรกิจส่วนใหญ่ถือว่าแผนระยะยาว ควรจัดทำขึ้นสำหรับระยะเวลา 5 ปี แผนระยะยาวจะประกอบไปด้วยแผนโครงการต่าง ๆ ที่ธุรกิจจะจัดทำในอนาคต ซึ่งจะมีแผนโครงการหลายๆ โครงการ แผนโครงการเหล่านี้เมื่อทำเสร็จแล้ว จะต้องแปลงโครงการต่าง ๆ ที่จะต้องดำเนินการมาเป็นแผนในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้แผนการดำเนินงานนั้นบรรลุเป้าหมาย จึงต้องจัดทำเป็นแผนการเงินที่ต้องใช้จ่ายในการดำเนินงาน เนื่องจากการวางแผนระยะยาวมีลักษณะสลับซับซ้อน มีช่วงเวลายาวนาน ซึ่งทำให้การคาดการณ์ในอนาคตกระทำได้ยาก เนื่องจากอาจเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นแผนระยะยาวนี้ควรอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงสุดหรือใกล้เคียง เพื่อให้การวางแผนประสานกับความต้องการและความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงสุดได้ดี นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงยังเป็นผู้มีข้อมูลเกี่ยวกับกิจการมากที่สุด มีความคิดและทัศนคติที่กว้างไกลจึงควรมีส่วนต่อการวางแผนระยะยาวมากที่สุด

2. แผนงานแบ่งตามความถี่ของการใช้งาน

1. แผนประจำ (Standing Plans)

แผนประจำ หมายถึง แผนดำเนินงานที่เป็นแนวปฏิบัติในการกระทำกิจกรรมที่ต้องทำบ่อย ๆ ครั้ง และทำต่อเนื่องเป็นระยะเวลายาวเป็นแผนระบุแนวคิด หลักการหรือแนวทางปฏิบัติที่ใช้ในการกระทำกิจกรรมหรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ ในแผนประจำนี้จะประกอบด้วย นโยบาย กฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติ วิธีทำ ตลอดจนมาตรฐานที่ต้องการเพื่อใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติแผนประจำนี้เป็นเครื่องมือสำหรับนักบริหารที่ใช้กับการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาทุกฝ่ายให้สอดคล้องอยู่ในหลักการหรือแนวทางเดียวกัน และป้องกันไม่ให้เกิดการทำงานผิดแนวทางและไม่ต้องคอยควบคุมดูแลการทำงานตลอดเวลา แต่อาศัยแผนประจำนี้ช่วยเป็นแนวทาง อันได้แก่ นโยบาย ระเบียบวิธีการต่างๆ

2. แผนเฉพาะครั้ง (Single – use Plans)

แผนเฉพาะครั้ง หมายถึง แผนงานที่จัดทำขึ้นสำหรับการปฏิบัติงานหรือกระทำ กิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งโดยเฉพาะ และเป็นงานหรือกิจกรรมที่ไม่ซ้ำซากกันตามความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมแผนเฉพาะครั้งประกอบด้วยแผนงาน โครงการ และงบประมาณ และตารางเวลาทำงาน ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงานย่อมต้องมีแผนงานย่อย ๆ หลายแผนงานประกอบกัน โดยแบ่งออกเป็นส่วนย่อย ๆ แต่ละช่วงเวลาเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายย่อย ๆ แต่ละเป้าหมายตามสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน ขนาดของงานหรือแผนที่จะทำย่อมแตกต่างกัน ความสำคัญต่างกันตามความสำคัญของแผนงาน

3. ประเภทของแผนงานแบ่งตามหน้าที่

1. แผนงาน หมายถึง การรวมเข้าด้วยกันของโครงการหลาย ๆ โครงการที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน อันอาจเป็นโครงการที่มีลักษณะงานเหมือนกัน หรือแตกต่างกันก็ได้ เช่น แผนงานการสร้างโรงพยาบาล จะประกอบด้วยโครงการสร้างโรงพยาบาลหลาย ๆ โครงการในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หรือแผนงานสร้างชุมชนใหม่ ย่อมประกอบด้วยโครงการที่มีลักษณะแตกต่างกัน เช่น โครงการสร้างอาคารที่อยู่อาศัย โครงการสร้างถนน โครงการด้านไฟฟ้า โครงการด้านน้ำประปา โครงการวางท่อระบายน้ำ โครงการสร้างโรงเรียน โรงพยาบาล และโครงการสร้างที่พักผ่อนหย่อนใจ

2. นโยบาย หมายถึง กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติที่องค์กรทำการกำหนดไว้เป็นหลักในการบริหารงานภายในองค์กร จะมีการเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสมทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

3. โครงการ หมายถึง กลุ่มของกิจกรรม (activity) ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน เนื่องจากแต่ละกิจกรรมมีวัตถุประสงค์ของตนเอง ดังนั้นเมื่อทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการ บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมต่างๆ ทั้งหมดแล้วย่อมส่งผลโดยตรงให้วัตถุประสงค์ของโครงการนั้นบรรลุผลสำเร็จด้วยโดยปกติโครงการจะมีลักษณะพิเศษและทำครั้งเดียวเสร็จ และเมื่อเสร็จแล้วก็เลิกทำโครงการนั้นไปเพราะเป็นไปตามวัตถุประสงค์แล้ว

2. แนวคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผน

คำว่า การวางแผน (planning) มาจากภาษาละติน แพลนัม (Planum) ซึ่งหมายถึงพื้นราบ (Flat surface) และได้นำมาใช้ในภาษาอังกฤษเมื่อศตวรรษที่ 17 โดยพจนานุกรมออกซ์ฟอร์ด (Oxford Dictionary) ตามความหมายของพื้นฐานหมายถึงการกำหนดแบบฟอร์มในทางราบเช่น แผนที่และแบบพิมพ์เขียว (blueprint) ของสิ่งก่อสร้างต่าง ๆ (อนันต์ เกตุวงศ์, 2539 :1)

Fremont E. Kast and James E. อธิบายว่า การวางแผนคือกระบวนการของการพิจารณาตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร มีการเลือกวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ และวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น (Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, 1970:435-436)

Harold Koontz and Cyril O'Donnell กล่าวว่า การวางแผนคือการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด และใครเป็นผู้กระทำ การวางแผนเป็นสะพานเชื่อมช่องว่างจาก

ปัจจุบันไปสู่อนาคตตามที่ต้องการ และทำให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นตามต้องการ(Harold Konntz and Cyril O'Donnell,1968:81)

ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่า การวางแผนคือการตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำ โดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามต่อไปนี้ คือ จะทำอะไร (what) ทำไมต้องทำ (why) ใครบ้างที่จะเป็นผู้กระทำ (who) จะกระทำเมื่อใด (when) จะกระทำกันที่ไหนบ้าง (where) และจะทำอย่างไร (how)

Kerbert A. Simon , Donald W. Smithburg and Victor A. Thompson (Harbert A. Simon,Donald W. Smithburg and Victor A. Thompson,1961:423-442) อธิบายว่า การวางแผนคือ กิจกรรมที่เกี่ยวกับข้อเสนอในอนาคต ในเรื่องการประเมินข้อเสนอต่าง ๆ ที่มีให้เลือกและเกี่ยวกับวิธีการต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุความสำเร็จของข้อเสนอ นั้น การวางแผนเป็นเรื่องของความคิดที่มีเหตุผลและมีการควบคุมให้ดำเนินการด้วย

Marsie (1971:82) กล่าวว่า การวางแผน คือ กระบวนการที่นักบริหารมองออกไปสู่ในอนาคต เพื่อค้นหาทางเลือกที่เปิดให้เลือก

Hicks (Hicks,1981:248) กล่าวว่า การวางแผนเป็นหน้าที่ทางการบริหารประการแรก ที่กระทำเพื่อกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งโดยเฉพาะ การที่จะวางแผนได้ผลสำเร็จนั้น จำเป็นต้องวิเคราะห์ตัวเลขข้อมูลในอดีต การตัดสินใจในปัจจุบัน และการประเมินผลในอนาคตด้วย

Le Breton and Henning (1961:7) กล่าวว่า แผนคือแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้ล่วงหน้า แผนมีอยู่ 3 ลักษณะ คือ

1. ต้องเกี่ยวข้องกับอนาคต
2. ต้องเกี่ยวกับการกระทำ
3. ต้องเกี่ยวข้องกับความต้องการของบุคคลและองค์การ

Kast and Rosenzweig (1970 : 435) กล่าวว่า การวางแผน คือ กระบวนการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร วัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ และแนวทางปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

Sikula (1973 : 59) กล่าวว่า การวางแผนประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นความคิดและการกระทำ ซึ่งเกิดขึ้นก่อนเหตุการณ์จริง ๆ แผน คือ แนวปฏิบัติที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับการจัดตำแหน่ง แล้วนำแผนไปปฏิบัติ

Bovee and Others (1993 : 205) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนขององค์การ (Organization planning process) เริ่มต้นด้วยการกำหนดภาระกิจ (Mission) ซึ่งใช้ในการพัฒนา

เป้าหมาย (Goals) และแผน (Plans) เพื่อใช้สำหรับการทำงาน (Performance) และเครื่องมือสำหรับการวางแผน คือ

1. การพยากรณ์ เช่น ด้านการตลาด ด้านการปฏิบัติการ ด้านการเงินและบัญชี ด้านวิจัยและพัฒนา เป็นต้น

2. การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน รายได้-รายจ่าย ขององค์กร

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวางแผนขององค์กรได้แก่ การพยากรณ์เชิงปริมาณ (Quantitative forecasting) ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์เข้ามาวิเคราะห์คาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต หรือการประยุกต์ใช้กับการพยากรณ์เชิงคุณภาพ (Qualitative forecasting) หรือการพยากรณ์โดยใช้วิจารณญาณเกี่ยวกับบุคคล หรือ คณะกรรมการ ต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต Bovee, Courtland L. and Others. Management. New York. McGraw-Hill, Inc., 1993

Bateman and Snell (1999 : 126) กล่าวว่า วิธีการปฏิบัติซึ่งผู้บริหารตั้งใจให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร แผนจะเชื่อมระหว่างสภาพปัจจุบันไปยังสภาพอนาคต ผู้บริหารต้องเลือกทางเลือกในกิจกรรมประจำวัน แผนเป็นวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่จะช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงการปฏิบัติการที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร

Weihrich and Koontz (1993 : 119) กล่าวว่า ลักษณะสำคัญของการวางแผนมีอยู่ 4 ประการคือ

1. ประโยชน์ในการกำหนดจุดหมาย และ วัตถุประสงค์ (The contribution of planing to purpose and objective) ทุกแผนจะช่วยกำหนดจุดหมาย และ วัตถุประสงค์ขององค์กร

2. เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติการจัดการ (The primacy of planning) เช่น การจัดองค์กร จัดบุคคลเข้าทำงาน การควบคุม เป็นต้น

3. เพื่อความหลากหลายในการวางแผน (The pervasiveness of planning) ย่อมจะวางแผนตามลักษณะของความแตกต่างระหว่างการกำหนดนโยบายได้ ในการกำหนดการตัดสินใจในการบริหารหรือระหว่างผู้จัดการ

4. เพื่อประสิทธิภาพของแผน (The efficiency of plans) ในการพิจารณาจากต้นทุนและปัจจัยอื่น ๆ ที่นำเข้ามากำหนดการปฏิบัติงานตามแผน โดยพิจารณาจากการบรรลุจุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ของแผนและความสามารถโดยไม่จำเป็นต้องใช้ต้นทุนสูง

New man (1975 : 64) ได้แบ่งแยกเทคโนโลยีในการวางแผนออกเป็น 3 สภาวะ คือ

ภาพที่ 2 เทคโนโลยีในการวางแผน

เทคนิคการวางแผน	สภาวะเทคโนโลยี		
	คงที่	ยืดหยุ่น	ปรับตัว
แผนถาวร (Stander plans) ขอบเขตครอบคลุม	กว้างขวาง	เฉพาะกิจกรรมที่ สำคัญ	เฉพาะกิจกรรมที่ เกี่ยวข้อง
ความชัดเจน	กำหนดละเอียด ในทุกกิจกรรม	กำหนดแผนเป็นราย ละเอียดเฉพาะกิจ กรรมที่โยงไว้ด้วยกัน	กำหนดเฉพาะสิ่ง สำคัญๆ เท่านั้น
แผนใช้ครั้งเดียว (Single use plan) ขอบเขตครอบคลุม	รวมหมดทุกกิจกรรม	รวมหมดทุกกิจกรรม	เฉพาะกิจกรรมที่ สำคัญ
ระยะเวลาของแผน	1 สัปดาห์ หรือ 3 เดือน	ต่อสัปดาห์ถึงต่อปี	ต่อเดือนจน ถึง 3 ปี 5 ปี

ที่มา : William H. Newman. "Strategy and Management Structure" in John W. Newstrom, William E. Reif and Robert. M. Manezka, A Contingency Approach to Management : Readin. N. Y. : McGraw – Hill, Inc, 1975, p. 64.

Fremon J.Lyden and Ernest G Mille (Fremon J.Lyden and Ernest G Mille,1971:99-100) กล่าวว่า การวางแผนหมายถึง การตัดสินใจเลือกวิธีการที่จะทำใหได้ผลงานสูงสุดดังนี้
การวางแผนคือกระบวนการจัดเตรียมการตัดสินใจขั้นสุดหนึ่งสำหรับการกระทำในอนาคตโดยมุ่งสู่การปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุด ซึ่งสามารถแยกเป็นองค์ประกอบของการวางแผนได้ 7 ประการคือ

1. การวางแผนกระบวนการ (process) หมายถึง กิจกรรมที่ต่อเนื่องกันซึ่งเกิดขึ้นในหน่วยเดียวกัน กิจกรรมนี้ต้องการทั้งทรัพยากรและพลังงานเพื่อทำให้กิจกรรมดำเนินไปได้
2. การจัดเตรียม (preparing) การวางแผนเป็นกระบวนการเตรียมชุดหนึ่งของการตัดสินใจเพื่อให้ได้รับการอนุมัติและดำเนินการโดยองค์กรอื่น ๆ แม้ว่าหน่วยงานหนึ่งมีหน้าที่

วางแผน มีอำนาจอนุมัติและดำเนินการตามแผน ก็ตาม กระบวนการดังกล่าวนี้ยังคงมีอยู่ต่างหาก โดยเฉพาะ

3. เป็นชุดหนึ่ง (a set) การวางแผน หมายถึง การตัดสินใจประเภทหนึ่ง และในที่นี้มีลักษณะเฉพาะคือมีความเกี่ยวข้องกับชุดหนึ่งของการตัดสินใจและการฝึกอบรมให้คนทำงานร่วมกัน

4. การตัดสินใจเพื่อการกระทำ (decisions for action) การวางแผนมุ่งสู่การกระทำ เป็นสำคัญไม่ได้มุ่งไปสู่วัตถุประสงค์อย่างอื่น แต่การวางแผนก็มีผลงานระดับสอง (secondary results) อีกหลายๆ อย่างเช่น การพัฒนาการบริการ การพัฒนาการตัดสินใจที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน

5. ในอนาคต (in the future) ลักษณะสำคัญยิ่งของการวางแผนได้แก่ การมุ่งสู่อนาคต มีการพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคต ความไม่แน่นอน และเงื่อนไขต่าง ๆ

6. การมุ่งสู่การทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (directed at achieving goals) กระบวนการวางแผนจะไม่สามารถดำเนินไปได้ถ้า ขาดวัตถุประสงค์ ทั้งนี้เพราะวัตถุประสงค์จะเป็นตัวกำหนดทิศทาง จุดหมายปลายทางของการกระทำเป็นกระบวนการดังกล่าวมา

7. ใช้วิธีการให้ผลงานสูง (by optimal means) จุดสำคัญอันหนึ่งในกระบวนการวางแผนคือ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการกับเป้าหมายเพื่อเลือกวิธีการกระทำที่ก่อให้เกิดผลตรงตามเป้าหมายมากที่สุด

3. ลักษณะและส่วนประกอบของแผน

อนันต์ เกตุวงศ์(อนันต์ เกตุวงศ์,2539:18-20) ได้กล่าวถึงลักษณะและส่วนประกอบของแผนในส่วนต่างๆ ไว้ดังนี้

3.1 องค์ประกอบของแผน

เนื่องจากการวางแผนโดยทั่วไป สามารถทำได้ในสองลักษณะด้วยกัน คือ

1. การวางแผนอย่างไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนใหญ่จะเป็นการวางแผนในเรื่องส่วนตัวของแต่ละบุคคลและเป็นเรื่องเล็กน้อยไม่มีความสำคัญ มักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกิจส่วนตัวในแต่ละวัน ดังนั้นจึงเพียงแต่คิดๆ และจำไว้ว่าจะทำอะไรบ้าง นอกจากนี้แล้วยังสามารถจดไว้เพื่อบันทึกเตือนความทรงจำ การจดเป็นเพียงแต่ระบุไว้ในลักษณะที่บอกว่าจะทำอะไร ที่ไหน กับ

ใคร มิได้มีรายละเอียดที่ต้องเขียนเป็นรูปแบบแต่อย่างใดจึงอาจเรียกได้ว่าเป็นแผนอย่างไม่มีลักษณะเป็นลายลักษณ์อักษร

2. การวางแผนอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร การวางแผนแบบนี้มีการบันทึกไว้เป็นตัวอักษรเนื่องจากเป็นเรื่องที่มีขนาดขอบเขตเนื้อหามากขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับ การวางแผนในลักษณะแรก ทั้งนี้เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับองค์กร หรือสถาบันต่าง ๆ เพิ่มขึ้น มีการใช้ทรัพยากรหลายอย่าง และจำนวนมากขึ้น มีการติดต่อประสานงาน ใช้เวลาในการเตรียมแผนงาน และปฏิบัติตามแผนยาวนานมากขึ้น ทั้งนี้มีผลกระทบและผลประโยชน์ต่อบุคคลจำนวนมาก ดังนั้นการวางแผนจำเป็นต้องใช้ทั้งเวลาและทรัพยากรต่างๆ มากตามไปด้วย และมักมีลักษณะเป็นทางการ เจ้าของแผนงานมักจะเป็น องค์กรทั้งของรัฐบาล เอกชน หรือรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น จึงมีการกำหนดเป็นรูปแบบของแผนไว้เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกัน และเป็นตัวอย่างสำหรับนักบริหารมือใหม่

John B. Miner (John B. Miner, 1978:212-213) ได้อธิบายถึงรูปแบบของแผนไว้ว่า ควรประกอบด้วยข้อความและสาระดังนี้

1. ความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์
2. กลยุทธ์ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น
3. ระบุถึงจุดมุ่งประสงค์ที่เป็นทั้งปริมาณและคุณภาพ
4. ระบุถึงเงื่อนไขภายในของแผนและสภาพแวดล้อมของแผนที่ต้องการเพื่อที่จะให้อำนวยให้การทำงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์
5. มีแผนงานที่จะทำงานให้บังเกิดผลตามต้องการ

Preston P. Le Breton and Dale A. Hening (Preston P. Le Breton and Dale A. Hening, 1961:10) ได้กล่าวถึงรูปแบบของแผนไว้ดังนี้

1. ชื่อแผนงาน
2. ชื่อบุคคลที่สั่งให้ทำการวางแผน
3. ชื่อบุคคลที่อนุมัติแผน
4. ชื่อบุคคลที่ทำการวางแผน
5. ความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของแผน
6. ประเด็นปัญหาที่สำคัญ
7. กระบวนการขั้นตอนของการกระทำ
8. ผลที่คาดว่าจะได้รับ
9. ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้
10. หลักฐานสนับสนุนหรือเหตุผล

11. วัน เดือน ปี ของการเสนอ อนุมัติ และการปฏิบัติตามแผน และสิ้นสุดของส่วน ต่างๆ ของแผน

3.2 วัตถุประสงค์ (Objective)

Russek K. Ackoff (Russek K. Ackoff, 1970:23) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนจำเป็นต้องรับรู้ถึงสภาพที่ทำนายตามหลักฐานอ้างอิง สภาพตามความปรารถนาและสภาพที่ทำนายตามแผน สภาพอันเป็นสภาพหรือผลงานของพฤติกรรมที่ต้องการ และถือว่าเป็นวัตถุประสงค์

คำว่า “วัตถุประสงค์” ซึ่งภาษาอังกฤษใช้ “Objective” เป็นคำที่มีความสำคัญมากไม่เฉพาะกับการวางแผนเท่านั้น แต่ในการทำงานและการบริหารด้านอื่น ๆ ทุกเรื่องทุกกรณีจำเป็นจะต้องเริ่มต้นด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ทั้งสิ้น ดังนั้นผู้วางแผนและผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความเข้าใจสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ให้ถูกต้องด้วย

ความสำคัญของวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์เป็นตัวกำหนดและเป็นแนวทางของการกระทำดังได้กล่าวมาแล้ว และยังเป็นมาตรการทั้งของความสำเร็จและความล้มเหลวอีกด้วย วิลเลียม เอช. นิมเมน ,ชาร์ลส์ อี. ซัมเมอร์ และ อี. เคอร์บี วาเรน (William H. Newman, Charles E. Summer and E. Kirby Warren, 1969:470) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนและประโยชน์ของวัตถุประสงค์ไว้ว่า “สามารถช่วยกระตุ้นให้บุคคลทำงาน และทำงานอย่างตั้งใจให้ได้ผล”

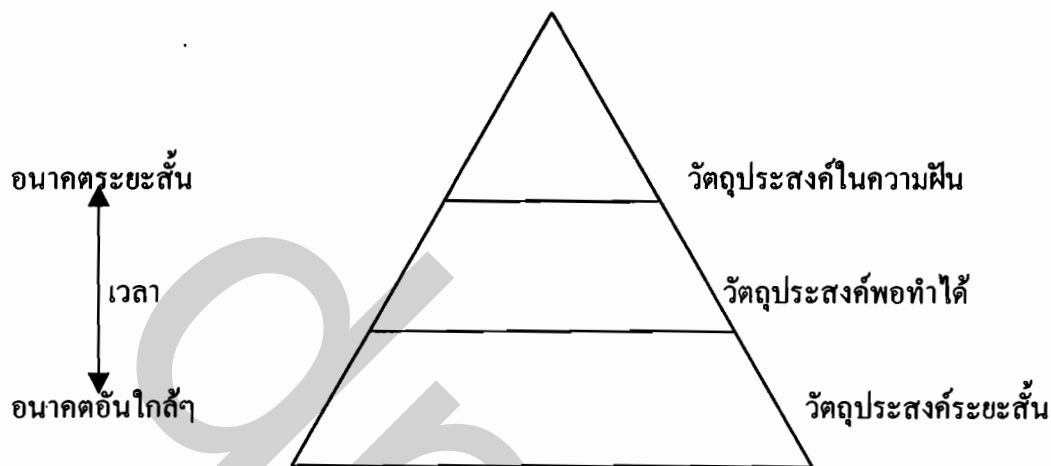
ระดับและรูปแบบของวัตถุประสงค์

ความเป็นจริงแล้ววัตถุประสงค์เกิดขึ้นก่อนองค์กร กล่าวคือมีการคิดและการกำหนดวัตถุประสงค์แล้วจึงสร้างองค์การขึ้นเพื่อทำให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น ไม่สามารถทำได้อย่างฉับพลันทันที กิจกรรมของมนุษย์ใดๆ ก็ตาม โดยเฉพาะกิจกรรมของมนุษย์ในองค์กรจะต้องใช้เวลาปฏิบัติ ดังนั้นถ้ายึดเอาเวลาเป็นหลักในการพิจารณา แล้ว สามารถแบ่งวัตถุประสงค์ออกได้ 3 แบบหรือ 3 ระดับดังที่ เฮอริเบิร์ต จี. ฮิกส์ และ ซี. เร กุลเลตต์ (Herbert G. Hicks and C. Ray Gullett, 1981:103) ได้แบ่งไว้คือ

- 1) วัตถุประสงค์ระยะสั้น (immediate objective) เป็นวัตถุประสงค์ที่ทำได้ทันทีในระยะสั้นโดยใช้ความรู้และเทคโนโลยี
- 2) วัตถุประสงค์ที่พอทำได้ (attainable objective) เป็นวัตถุประสงค์ที่สามารถทำได้โดยกำหนดแผนงานหรือโครงการที่มีระยะเวลาดำเนินการแน่ชัดขึ้นแล้วนำไปปฏิบัติให้บรรลุได้ แต่วัตถุประสงค์ในความฝันไม่สามารถทำได้ เพราะยังมีความห่างไกลกับความเป็นจริงอยู่มาก

3) วัตถุประสงค์ในความฝัน (visionary objective) เป็นระดับวัตถุประสงค์ที่อยู่ในระดับสูงสุด และเป็นวัตถุประสงค์ที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าและการปรับปรุง จึงเป็นวัตถุประสงค์สุดท้าย (ultimate) ที่องค์การมุ่งไปสู่โดยไม่อาจทำนายได้ว่าใช้เวลาเท่าใดแต่ในที่สุดแล้วมักทำได้สำเร็จ

ภาพที่ 3 ระดับและรูปแบบของวัตถุประสงค์



ที่มา : Hick and Gullett.1981, p.105.

3.3 ลักษณะหรือมิติของแผน

ลักษณะของแผนและโครงการเป็นการพิจารณาหรือการมองแผนในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งมีความหมายในลักษณะเดียวกันกับคำว่ามิติ จึงสามารถอธิบายถึงความหมายของคำว่ามิติ (Dimension) ของแผนได้แก่การพิจารณาและวิเคราะห์แผนในด้านต่างๆ เพื่อที่จะทราบว่าแผนหนึ่งๆ มีลักษณะอย่างไร ซึ่งอาจพิจารณาส่วนต่าง ๆ ของแผนได้ด้วย กล่าวคือกระบวนการวางแผน การดำเนินการตามแผน และการประเมินผลงานของแผน โดยปกติแล้วนอกจากผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษา มักจะเป็นผู้มีอำนาจอนุมัติแผนและผู้ที่ทำการประเมินผลที่มีหน้าที่โดยตรงในการวิเคราะห์แผน ในการพิจารณาจำเป็นต้องอาศัยมิติเป็นแนวทาง เช่น ในการวิเคราะห์แผนหนึ่ง ๆ จึงต้องดูว่ามีลักษณะอย่างไรตามรูปแบบมิติด้านต่างๆ เช่นความสำคัญ ความยากง่าย และลักษณะปกปิดของแผน ผู้ดำเนินการตามแผนและมีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนหรือส่วนหนึ่งส่วนใดของแผนก็มีความจำเป็นต้องทราบถึงมิติของแผนทั้งหมด และส่วนต่าง ๆ ของแผนด้วยเช่นกัน ทั้งนี้นอกจากจะเป็น

ประโยชน์ทำให้การวิเคราะห์แผนเป็นไปอย่างถูกต้องแล้ว ยังช่วยให้การวางแผน การดำเนินการตามแผน และการประเมินผลงานของแผนประสบความสำเร็จได้อีกด้วย

Le Breton and Henning (Le Breton and Henning, 1961:23-56) ได้เสนอมิติที่สำคัญที่ควรกล่าวถึงเพื่อการวิเคราะห์ เปรียบเทียบแผน ทำการวางแผน และดำเนินการตามแผนให้ถูกต้องตามความต้องการยิ่งขึ้นไว้ 13 ประการดังนี้

1. ความสลับซับซ้อน(Complexity) ความซับซ้อนก่อให้เกิดความยากง่ายถ้าแผนมีส่วนประกอบมาก มีความสลับซับซ้อน มีลักษณะซึ่งจะต้องใช้ปัจจัยทางเทคนิคมาก การวางแผนและการปฏิบัติการตามแผนก็ย่อมจะมีความซับซ้อนตามไปด้วย แผนบางประการกระทำโดยนักบริหารแต่ละคน และมักจะทำควบคู่ไปกับงานประจำ แต่แผนที่มีความซับซ้อนต้องใช้ผู้วางแผนที่มีความสามารถสูงหลาย ๆ คน ในองค์กรซึ่งมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เฉพาะด้าน โดยทำหน้าที่ในด้านที่แต่ละคนถนัด ถ้าต้องใช้ผู้รู้เฉพาะด้านมาก มีลักษณะทางเทคนิคเข้ามาช่วยหลายอย่าง แผนย่อมมีความซับซ้อนยิ่งขึ้น ความซับซ้อนมากขึ้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการเช่น

ก. ส่วนต่าง ๆ ของแผน แผนมีส่วนประกอบมากมาย แต่ละส่วนของแผนต้องปฏิบัติไปให้ประสานกัน มีการร่วมมือระหว่างกัน และต้องอาศัยซึ่งกันและกันอยู่ทุกขั้นตอน แผนนั้นย่อมจะมีความยากตามมามีด้วย

ข. จำนวนทางเลือกที่จะต้องพิจารณาในแต่ละส่วนประกอบของแผนเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้แผนมีความซับซ้อน เพราะในแต่ละประเภทของส่วนประกอบยังมีระดับของส่วนประกอบ ทางเลือกก็อาจแบ่งเป็นประเภทของระดับ เช่นเดียวกัน

ค. ลักษณะทางเทคนิคของแผน ถ้าประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ มากทั้งด้านประเภทและระดับในแต่ละส่วนหากมีความจำเป็นต้องใช้หลักวิชาและประสบการณ์ทางเทคนิคเข้ามาช่วยอีกหลาย ๆ ด้านย่อมจะเป็นการเพิ่มความยากให้กับผู้วางแผนขึ้นอีก เนื่องจากจะต้องอาศัยผู้มีความรู้เฉพาะด้านตามลักษณะทางเทคนิคดังกล่าว องค์กรใดที่มีตัวบุคคลที่มีความรู้หลายด้านก็ย่อมจะระดมกำลังเข้าร่วมงานวางแผนได้แต่ถ้าองค์กรใดมีกำลังคนไม่ครบถ้วนตามต้องการก็อาจต้องอาศัยผู้รู้จากแหล่งอื่นเป็นที่ปรึกษาช่วยด้วย

ง. ลักษณะการแบ่งส่วนของแผน แผนบางประเภทมีลักษณะที่สามารถแบ่งเป็นส่วนประกอบได้ในแต่ละส่วนอาจปฏิบัติงานไปได้โดยอิสระหรืออาจต้องอาศัยซึ่งกันและกัน มีการประสานงาน การติดต่อร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด ซึ่งทำให้แผนมีความซับซ้อน และส่วนต่าง ๆ ของแผนมีความสัมพันธ์กัน

2. ความสำคัญ (Significance) ความสำคัญของแผนในแต่ละองค์กรมมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้าน และความสำคัญมากน้อยของแผนใดแผนหนึ่งมีอิทธิพลเหนือ

กระบวนการแผนทั้งหมด แผนใดมีความสำคัญมากช่วยให้งิจกรรมการวางแผนและการดำเนินการตามแผนเป็นไปได้อย่างมีผลมากตามไปด้วย เนื่องจากแผนมีหลายประเภทหลายระดับ ความสำคัญจึงมีมากน้อยแตกต่างกันไป แผนที่น่าจะมีความสำคัญมากที่สุดคงได้แก่แผนซึ่งสามารถช่วยให้วัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร มาตรฐานที่สามารถนำมาพิจารณาว่าแผนไหนมีความสำคัญหรือไม่อาจดูได้จากหลักเกณฑ์ที่สำคัญ 3 ประการคือ

ก. งบประมาณทั้งหมดที่ใช้ในการเตรียมการวางแผนและการดำเนินการตามแผน
 ข. ผลที่คาดว่าจะได้จากการใช้แผน แผนที่กำหนดขึ้นก็เพื่อที่จะให้มีผลงานตามความต้องการขององค์กร จะเป็นผลโดยตรงหรือโดยทางอ้อมสุดแต่ประเภทและวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ

ค. ลักษณะหรือส่วนประกอบที่มีความสำคัญต่อแผน การพิจารณาความสำคัญของแผนด้านนี้เน้นหนักมาทางด้านการบริหารและกลไกต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการวางแผน รวมทั้งการปฏิบัติตามแผน

3. ความครอบคลุม (Comprehensiveness) หมายถึงขอบเขตของแผนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานหรือองค์กรซึ่งเป็นที่ได้ในทางตรงและทางราบ หรือสองทางพร้อมกัน ต้องพิจารณาปัญหาต่าง ๆ อย่างครอบคลุมต่อเนื่องครบวงจร เพื่อสร้างรากฐานการตัดสินใจที่ดีในอนาคต ทั้งแนวตั้ง (Vertical) และแนวราบ (Horizontal)

4. ความสมบูรณ์ (Completeness) แนวความคิดเกี่ยวกับความสมบูรณ์คลุมถึงทุกส่วนของแผน รวมทั้งข้อมูลที่ใช้ในการพิจารณาตัดสินใจ รายละเอียดของวิธีการปฏิบัติ และผลที่คาดว่าจะได้รับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสมบูรณ์ในเรื่องส่วนประกอบต่างๆ คำแนะนำสำหรับผู้ปฏิบัติตามแผนและข้อกำหนดของการควบคุมแผน แผนส่วนใหญ่เมื่อเตรียมการวางแผนแล้วจะต้องมีการอนุมัติก่อนจึงจะนำไปปฏิบัติได้ หากแผนที่เตรียมขึ้นอย่างไม่เรียบร้อยหรือขาดตกบกพร่องอาจไม่ได้รับอนุมัติ และไม่อาจนำไปปฏิบัติได้

5. ความจำเพาะเจาะจง (Specificity) ได้แก่ข้อความที่แน่ชัดว่า จะทำอะไรอย่างไร จะกระทำให้มีประสิทธิภาพแค่ไหน รวมทั้งความแน่ชัดในเรื่องเครื่องมือเครื่องใช้ เทคนิคต่าง ๆ เกี่ยวกับการวัดผลและการประเมินผลงาน ส่วนประกอบต่างๆ ของแผนอาจเห็นไปได้ทั้งในแง่ของการกำหนดไว้กว้าง ๆ และการกำหนดไว้อย่างรัดกุม ปราศจากช่องโหว่น้อยที่สุด ย่อมมีอิทธิพลต่อการนำแผนนั้นไปปฏิบัติอย่างมาก นั่นก็คือความบกพร่องต่าง ๆ ทางปฏิบัติจะน้อยลงไปด้วย

6. เวลา (Time) เวลาเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งในการวางแผน และเป็นตัวแทนที่สำคัญทั้งของการวางแผนและการดำเนินการตามแผน สำหรับเวลาที่เกี่ยวกับแผนสามารถแบ่งได้เป็นส่วนสำคัญอย่างน้อย 4 ส่วนคือ

ก. เวลาในการเตรียมแผน การเตรียมแผนง่าย ๆ ไม่มีความซับซ้อนและไม่เป็นทางการ สามารถกระทำได้โดยบุคคลที่มีประสบการณ์เพียงคนเดียวหรือกลุ่มคนเล็ก ๆ ที่มีข้อมูลข่าวสาร ตัวเลข อยู่แล้วได้ในเวลาไม่นานนัก แต่ถ้าแผนหลายด้านและจำนวนมาก การเตรียมแผนก็ย่อมต้องใช้เวลาตามมามากด้วย ทั้งนี้เพราะการทำงานแต่ละขั้นตามกระบวนการวางแผนและต้องใช้เวลาตามไปด้วย

ข. เวลาที่ต้องคอยเพื่อให้ส่วนสำคัญของแผนทำเสร็จเสียก่อน เวลาที่ต้องคอยคือ เวลาที่ต้องคอยเพื่อกระทำกิจกรรมและแผนอย่างย่ออื่น ๆ บางอย่างที่เป็นให้เสร็จเสียก่อน ส่วนสำคัญของแผนใดแผนหนึ่งจะยังกระทำไม่ได้เพราะต้องคอยให้งานบางส่วนของแผนกระทำเสร็จก่อน

ค. เวลาที่ใช้ในการดำเนินการตามแผนทั้งหมด ได้แก่ เวลาที่ใช้ตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินการตามแผนไปจนถึงสิ้นสุดการทำงานนั้น ไม่ว่าแผนจะมีลักษณะเป็นทางตั้งและทางราบภายในองค์กรเดียวกัน หรือทั้งทางตั้งและทางราบครอบคลุมหลาย ๆ องค์กร วิธีหนึ่งที่สำคัญที่สุดในการพิจารณาแผนในด้านเวลา สามารถสังเกตได้จากความรับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนของนักบริหารแต่ละคน

ง. เวลาในอนาคตรยะยาว ปัจจัยที่เกี่ยวกับเวลาประการสุดท้าย คือ เวลาในอนาคตที่ต้องตรวจสอบก่อนการวางแผนว่าจะใช้เวลานานมากน้อยอย่างไร เวลายังเป็นเครื่องกำหนดหรือเป็นหลักในการแยกประเภทของแผนได้ด้วย

7. ความอ่อนไหวหรือความยืดหยุ่น (Flexibility) แผนซึ่งจะมีประโยชน์และคุณค่ามากสำหรับองค์กรหรือหน่วยงานควรจะเป็นแผนที่สะท้อนให้เห็นการบริหารในแนวทางที่ดีที่สุดคือสามารถสนองให้เกิดผลแก่วัตถุประสงค์สูงสุดด้วย ความยืดหยุ่นที่ควรจะมีและจำเป็นต้องมีของแผนไม่เพียงพอ แต่อาศัยความเฉลียวฉลาดในการดำเนินการตามแผน แต่ยังคงการให้ผู้ดำเนินการตามแผนแสดงบทบาทที่ดีและก้าวหน้าซึ่งนอกเหนือไปจากนโยบาย แนวปฏิบัติ และคำแนะนำต่าง ๆ ที่กำหนดไว้

8. ความถี่ (frequency) คือจำนวนครั้งของการเตรียมแผน มิตินี้เป็นส่วนที่สำคัญต่อแผนมาก นักบริหารจะต้องมีความรับผิดชอบที่จะต้องพิจารณาว่าแผนใดควรจะใช้ต่อไป หรือควรจะมีการวางแผนใหม่ หรือทำการปรับปรุงแผนเก่าเพื่อใช้ต่อไปหรือใช้อีกครั้งหนึ่ง เพราะในทางปฏิบัติจริง ๆ แล้ว นักบริหารมีอาจพิจารณาลักษณะของแผนเพียงอย่างเดียวเท่านั้น จะต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านอื่น ๆ รวมทั้งมิติอื่น ด้วย

9. ลักษณะปกปิด (confidential nature) ลักษณะปกปิดของแผนเป็นมิติที่สำคัญอีกประการหนึ่ง เพราะแผนงานบางประเภทต้องปกปิดหากเปิดเผยข้อมูลให้ผู้อื่นหรือบุคคลภายนอก

ทราบนอกเหนือจากเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายตรงข้ามหรือคู่แข่ง อาจจะทำให้แผนนั้นสูญเสียคุณค่าทันที ลักษณะปกปิดของแผนนี้มีได้หมายความว่าแผนนั้นจะต้องปกปิดโดยตลอดเสมอไป เพราะแผนบางอย่างอาจมีความจำเป็นต้องปกปิดเฉพาะในขั้นของการวางแผนเท่านั้น เมื่อนำแผนออกไปปฏิบัติการปกปิดจะหมดไปทันที ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะและประเภทของแผน เช่นแผนเกี่ยวกับการออกแบบรถยนต์ แผนการโฆษณา อย่างไรก็ตาม แผนใดจะถือว่าปกปิดหรือไม่อย่างไรนั้น สามารถพิจารณาได้จากสถานการณ์และปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการคือ

ก. ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการแข่งขัน ซึ่งส่วนใหญ่แล้วแผนในลักษณะนี้จะมีมากในภาคเอกชน แต่หน่วยงานรัฐบางหน่วยงานก็ยังคงมีแผนลักษณะนี้อยู่ แผนลักษณะปกปิดเช่นนี้ อาจกระทำโดยองค์การเดียวหรือหน่วยงานเดียว หรือองค์การร่วมมือกันได้

ข. ลักษณะเฉพาะของแผนเองและแผนซึ่งมีความยืดหยุ่นมากในบางตอน อันจำเป็นต้องถือเป็นความลับ หากเปิดเผยแล้วจะเกิดผลเสียแก่งานหรือผลงานที่จะได้จากแผนนั้น เช่น แผนการเพิ่มอัตราเงินเดือนของข้าราชการ เป็นต้น

ค. แผนซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของตัวบุคคลในองค์กรบางคน บางกลุ่มในด้านขวัญความกระตือรือร้นในการทำงาน หรืออาจมีปฏิริยาต่อต้านอันทำให้การทำงานของแผนไม่ได้ผลเท่าที่ควร เช่น แผนการยุบหน่วยงาน แผนในลักษณะดังกล่าวนี้ น่าจะถือปกปิด และความลับของแผนหรือส่วนของแผนย่อมมีความสำคัญต่องานของแผนอย่างมาก ดังนั้นมิติในเรื่องนี้จึงมีความสำคัญไม่น้อยสำหรับนักบริหารและนักวางแผนในทางปฏิบัติควรมีรายละเอียดปลีกย่อยอีกมากที่จะต้องพิจารณาว่าส่วนไหนควรจะปกปิดแต่เมื่อผู้อื่นทราบอาจจะทำให้สิ่งนั้นหรือเรื่องนั้นสำคัญขึ้นถ้าหากส่งผลเสียให้แก่งานของแผน ด้วยเหตุนี้นักบริหารจึงควรระมัดระวังและใช้ความละเอียดอ่อนใคร่ครวญอย่างถ่องแท้ในทุก ๆ เรื่องของแผน

10. การปฏิบัติอย่างเป็นทางการ (formality) ความเป็นทางการของแผนจะมีมากน้อยเพียงใดหรือต้องการให้เป็นทางการมากแค่ไหน สามารถพิจารณาจากขั้นต่างๆ ของกระบวนการวางแผน รวมทั้งแบบฟอร์มของการเตรียมข้อเสนอ การรับรองหรือเหตุผลสนับสนุนแผนเพื่อเสนอให้ผู้บังคับบัญชานุมัติ ซึ่งแยกพิจารณาได้ดังนี้

ก. การเริ่มแผน หมายถึง แผนส่วนใหญ่ริเริ่มโดยเจ้าหน้าที่ระดับบริหารหรือผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจริเริ่มจากการประสบปัญหาที่พบอยู่เสมอเป็นประจำ ประสบการณ์ในการทำงานนั้น ๆ และการศึกษาค้นคว้าเมื่อเห็นว่าควรจะมีการกระทำเป็นแผนเจ้าหน้าที่ดังกล่าวอาจพูดคุย วิเคราะห์ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เมื่อได้ข้อมูลหรือเหตุผลมากขึ้นสามารถมองเห็นภาพของความสำเร็จที่จะทำเป็นแผนชัดเจนแล้วการดำเนินการในขั้นปลายลักษณะอักษรก็ตามมา

ข. การเตรียมแผน การรวบรวม จัดทำและวิเคราะห์ตัวเลขหรือข้อมูล รวมทั้งปัญหาต่าง ๆ จะต้องมีขึ้นอย่างแน่นอนในการเตรียมแผน หากแผนมีลักษณะซับซ้อนยุ่งยากจะต้องร่วมมือประสานงานกับหน่วยงานองค์กรอื่น ๆ หลายด้านทั้งในทางแนวราบและแนวตั้ง การดำเนินการดังกล่าวเกี่ยวกับการเตรียมแผนย่อมจะมีลักษณะเป็นทางการยิ่งขึ้น กล่าวคือต้องมีการบันทึกรายงาน ออกจดหมายทำข้อตกลงหรือขอความร่วมมือเท่าที่ความต้องการและจำเป็น

ค. การอนุมัติแผน ได้กล่าวมาแล้วว่าแผนอาจเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่เป็นก็ได้ และโดยปกติแผนง่าย ๆ ไม่ยุ่งยากซับซ้อน มีขอบเขตไม่กว้างขวาง การอนุมัติหรือการทำแผนก็ไม่อาจจำเป็นต้องเป็นลายลักษณ์อักษรหรือกระทำกันด้วยวาจาก็ได้ แต่ในทางตรงกันข้ามแผนมีลักษณะซับซ้อน ยุ่งยากมีขอบเขตกว้างขวาง เป็นแผนระยะยาวทั้งต้องอาศัยความร่วมมือประสานงานกับหน่วยงานและองค์กรอื่น มากมาย มีจำนวนเจ้าหน้าที่และตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องกับแผนมากมาย ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญหรือมีผู้มีความรู้เฉพาะด้านเข้าช่วยเหลือ มีการตั้งคณะกรรมการด้านต่างๆ การดำเนินงานแต่ละขั้นมาจนถึงการอนุมัติจะต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร

ง. การดำเนินการตามแผน การกระทำขั้นนี้มีความสำคัญต่อแผนงานอย่างมาก ถ้าเป็นการปฏิบัติของแผนงานง่ายๆ ขนาดเล็ก การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบและการสั่งงานก็อาจกระทำได้โดยวาจา แต่ถ้าเป็นแผนงานซึ่งเป็นหลักฐานที่ยืนยันได้ ตรวจสอบได้ และใช้ประโยชน์ในการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันเป็นสัดส่วน ขั้นตอน เพราะมีบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้องจำนวนมาก

จ. การควบคุมแผน การควบคุมนี้จะเริ่มตั้งแต่ขั้นสูงสุดคือ ผู้อนุมัติแผนลดหลั่นกันลงไปตามสายการบังคับบัญชาดังนั้นแผนที่มีลักษณะซับซ้อน มีความสำคัญ มีขอบเขตกว้างขวาง การควบคุมย่อมต้องมีหลักเกณฑ์ที่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยปกติจะเป็นรูปของการรายงานว่าได้ปฏิบัติไปอย่างไร ได้ผลมากน้อยแค่ไหน มีปัญหาอะไรบ้าง เป็นไปตามกำหนดเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ ดังนั้น แผนที่เป็นทางการมักจะมีลักษณะซับซ้อน ยุ่งยาก มีความสำคัญ มีขอบเขตกว้างขวางมีหน่วยงานร่วมด้วยหลายหน่วย และมักจะเป็นแผนระยะยาว เป็นต้น

11. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ (authorization) งานที่สำคัญอย่างหนึ่งของนักบริหารก็คือการวางแผน นักบริหารจึงมักมีส่วนร่วมในกิจกรรมการวางแผนอยู่เสมอไม่ว่าจะเป็นแผนบริหารหรือแผนงานด้านอื่น ๆ บทบาทของนักบริหารจะแตกต่างกันไปอันขึ้นอยู่กับแผนงานแต่ละประเภท อันพิจารณาได้จากขั้นตอนการวางแผน คือเริ่มตั้งแต่การริเริ่มการวางแผนไปจนถึงการอนุมัติแผนขั้นสุดท้าย บางครั้งแผนบางประเภทต้องการมอบหมายอำนาจหน้าที่ในตัวของแผนนั่นเอง เช่นแผนที่มีลักษณะเป็นความลับสุดขั้วซึ่งประสงค์จะตรวจสอบประวัติของบุคคล อาจต้องการมอบอำนาจดังกล่าวจากผู้บังคับบัญชาชั้นสูงเสียก่อน

12. ความง่ายในการควบคุม(Ease of Control) เป็นเหมือนการวัดการกระทำโดยอาศัย มาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นเครื่องเทียบ เมื่อการวางแผนเสร็จเรียบร้อยแล้วจะมีการมอบหมายงานให้ ดำเนินการตามแผน ในการดำเนินการตามแผนนี้จะต้องมีการควบคุมเพื่อให้งานดำเนินไปตามแผน ที่วางไว้ และเพื่อทราบว่าจะมีปัญหา อุปสรรคอะไรเกิดขึ้นบ้าง เป็นไปตามความประสงค์ที่กำหนด ไว้เพียงใด ในขณะที่เดียวกันอาจจะช่วยในการปรับปรุงแก้ไขบางส่วนของแผนงานให้เหมาะสม หรือ เข้ากับสถานการณ์ด้วย ทั้งนี้เพราะเหตุว่าแผนงานทุกแผนมักจะขึ้นอยู่กับข้อกำหนดเบื้องต้นหรือ คุณสมบัติในอนาคต

13. ความง่ายในการนำไปปฏิบัติ (Ease of Implementation) เมื่อมีการอนุมัติแผนขั้น สุดท้ายแล้ว งานขั้นต่อไปก็คือการดำเนินการตามแผน ถึงแม้ว่าการดำเนินการตามแผนจะมีความ สำคัญมากที่สุด แต่จะได้ผลมากเพียงใดนั้นยังขึ้นอยู่กับ การเตรียมการวางแผนและส่วนประกอบ ต่างๆ ของแผน ถ้าการวางแผนไม่ดีพอ หรือส่วนหนึ่งส่วนใดของแผนบกพร่องย่อมจะทำให้เกิด ปัญหาในขั้นการนำแผนไปปฏิบัติได้ อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่พอจะชี้ให้เห็นได้ว่าแผนจะดำเนินการ ไปได้ยากหรือง่าย สามารถสังเกตได้จากลักษณะของแผนด้านต่างๆ ดังนี้

ก. ความยากของเรื่อง ถ้าแผนมีขอบเขตกว้างขวางเป็นโครงการใหญ่ เช่น การก่อสร้างเขื่อน การตั้งโรงงานผลิตเครื่องบิน เป็นต้น สามารถกล่าวได้ว่าเป็นงานที่ไม่ง่ายนักหรือ อาจยากเหลือเกิน ในทางตรงกันข้ามหากแผนเกี่ยวกับเรื่องเล็ก ๆ แผนการจัดสำนักงาน แผนการ เลี้ยงหมู และไม่ต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นเลย การปฏิบัติตามแผนก็ย่อมไม่ยากเย็น อะไร

ข. ลักษณะทางเทคนิคของแผน แผนใดมีลักษณะที่มีเทคนิควิทยาและต้อง อาศัยทรัพยากรทางด้านเทคนิคมาก กล่าวคือต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญสาขาต่างๆ ตลอดจนเครื่องมือ เครื่องใช้มากมาย การดำเนินการตามแผนก็ย่อมจะมีความยากตามมาอย่างไม่มีปัญหา

ค. กระบวนการวางแผน ในแง่ของการวางแผนหากผู้วางแผนได้กำหนด หลักเกณฑ์วิธีการและแนวปฏิบัติงานไว้อย่างรอบคอบถูกต้อง ทั้งนี้โดยอาศัยหลักการที่ว่า “บุคคลที่ จะปฏิบัติได้ก็มีประสิทธิภาพมากขึ้นถ้าเข้าใจวัตถุประสงค์และวิธีการปฏิบัติงานนั้นอย่างถูกต้อง” อย่างไรก็ตามการควบคุม การสั่งและมอบหมายงาน และการติดต่อประสานงาน ฯลฯ ก็เป็นสิ่งที่ เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ด้วย

ง. ปัญหาด้านจิตวิทยา วัตถุประสงค์ที่ดี ข้อกำหนดเบื้องต้น นโยบาย และวิธี การปฏิบัติของแผนลักษณะของแผนทั้งหมดหรือบางส่วนที่ดี อาจกระทบถึงอารมณ์จิตใจของผู้ที่ เกี่ยวข้องกับแผนได้ อาจถึงขั้นมีปฏิกิริยาต่อต้านอย่างรุนแรงได้ บางครั้งแผนงานมีลักษณะยุ่งยาก มี

การเปลี่ยนแปลงใหม่หลายอย่าง ผู้ที่เกี่ยวข้องไม่ประสงค์ให้เป็นเช่นนั้น การต่อต้านก็ย่อมเกิดขึ้น การดำเนินการตามแผนย่อมทำได้ยากหรืออาจไม่ได้เลย

3.4 โครงสร้างและระดับของแผน

George A. Steiner (George A. Steiner, 1969 :10) ได้กล่าวถึงโครงสร้างและระดับของแผนไว้ว่า การวางแผนเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงาน และมีบทบาทแทรกอยู่ในการบริหารทุกระดับชั้นขององค์การ และในองค์การทุกประเภททั้งองค์การของรัฐบาล เอกชน และกึ่งราชการ หรือรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้เพราะการวางแผนเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของนักบริหาร จึงอาจกล่าวได้ว่าที่ใดก็ตามที่มีการบริหาร การวางแผนควรเป็นงานอันดับแรกที่จะต้องจัดทำ ดังนั้นการวางแผนจึงมีหลายระดับตั้งแต่ระดับสูงสุดลงมาถึงแผนแต่ละบุคคล ซึ่งอาจแบ่งระดับของแผนได้ดังนี้

แผนระดับโลก (world organization plan) ได้แก่แผนที่กำหนดขึ้นโดยเป็นองค์การที่ประกอบด้วยประเทศส่วนใหญ่มีส่วนร่วมด้วย เช่นแผนขององค์การสหประชาชาติ

แผนระดับระหว่างประเทศ (International plan) คือแผนที่กำหนดขึ้นโดยเป็นขององค์การที่มีความร่วมมือกันตั้งแต่ 2 ประเทศขึ้นไปแต่ไม่มากนัก อาจเป็นความร่วมมือกันในกลุ่มประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรือกลุ่มประเทศตะวันออกกลาง เช่น องค์การตลาดร่วมยุโรป องค์การนาโต และองค์การซีโต

แผนระดับชาติ (National plan) เป็นแผนของแต่ละประเทศ ซึ่งกำหนดขึ้นโดยรัฐบาลของประเทศ มีขอบเขตใช้ภายในประเทศเท่านั้น เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมไทย แผนพัฒนาการศึกษา และแผนสุขภาพอนามัยแห่งชาติของประเทศ แผนระดับนี้มักจะใช้กับประชาชนส่วนใหญ่หรือทั้งหมดในประเทศนั้น ๆ

แผนระดับกระทรวง (Country department plan) เป็นแผนของหน่วยงานระดับกระทรวงของรัฐบาลกลาง ซึ่งจัดทำแผนเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลายๆ เรื่อง ในหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละกระทรวง ซึ่งอาจจะใช้กับประชาชนทั้งในประเทศหรือบางส่วนก็ได้ เช่น แผนของกระทรวงกลาโหม

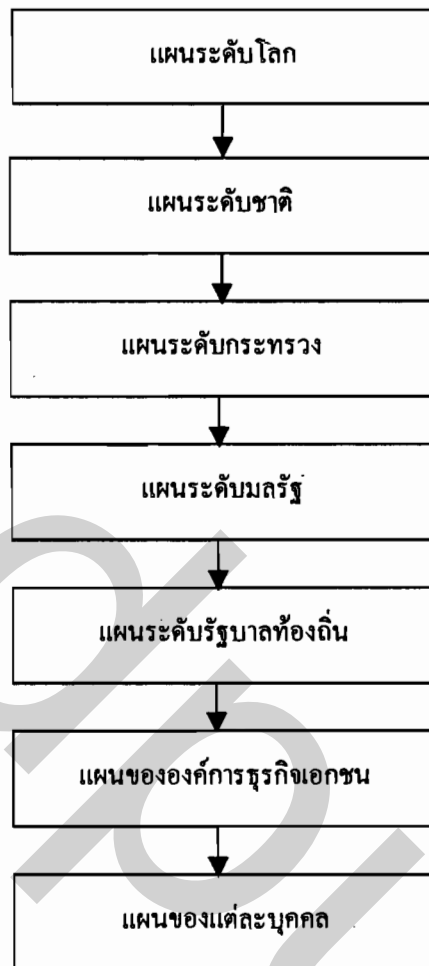
แผนระดับมลรัฐ (State plan) ในกรณีที่ใช้ระบอบการปกครองแบบสหพันธรัฐ เช่น ประเทศ สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย และอินเดีย รัฐบาลของแต่ละมลรัฐอาจจัดทำแผนงานของตนเพื่อใช้ในอาณาเขตของมลรัฐนั้น ได้แก่ แผนการศึกษาของรัฐบาลมลรัฐแคลิฟอร์เนีย หรือแผนพัฒนาการเกษตรของมลรัฐอาร์ิโซนา

แผนระดับรัฐบาลท้องถิ่น หรือหน่วยการปกครองท้องถิ่น (Local government plan) องค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลอาจจัดทำแผนด้านใดด้านหนึ่งของหน่วยการปกครองดังกล่าว เช่น แผนระบายน้ำไฮโครก แผนการกำจัดขยะของเทศบาลนครเชียงใหม่ ซึ่งเทศบาลเป็นผู้จัดทำดำเนินการ

แผนขององค์กรธุรกิจเอกชน หรือบริษัทห้างร้านต่าง ๆ (Business plan) แผนขององค์การดังกล่าวจัดอยู่ในประเภทแผนขององค์การ ซึ่งเป็นสถาบันที่มีการวางแผนอย่างมาก และกระทำอย่างได้ผลมาก่อนหน่วยงานของรัฐบาล จะเห็นได้จากประวัติของการวางแผนของสหรัฐอเมริกา ซึ่งบริษัทเอกชนขนาดใหญ่ส่วนมากมีการวางแผนมาก่อนที่หน่วยงานของรัฐบาลจะปฏิบัติ หรือการวางแผนขององค์การเอกชนพัฒนามาก่อนหน่วยงานของรัฐบาล แม้ในเอกสารเพื่อการศึกษาด้านนี้ก็เช่นกัน ข้อมูลต่าง ๆ ของเอกชนมีมากกว่าของรัฐบาล

แผนแต่ละบุคคล (Plan of individual) บุคคลแต่ละคนสามารถทำแผนของตนขึ้นมาได้เช่นกัน แผนของแต่ละบุคคลนี้มักจะไม่ปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษร แต่การกระทำต่าง ๆ มีลักษณะเป็นแผนงานซึ่งบางครั้งบุคคลผู้ซึ่งวางแผนนั้น ไม่คิดว่าการกระทำของเขาเป็นแผนก็ได้

ภาพที่ 4 ระดับของ



ที่มา : George A. Steiner. 1969, หน้า 10.

การแบ่งระดับของแผนดังกล่าวมาแล้วข้างต้นแบ่งตามระดับขององค์การที่มีขนาดขอบเขตของงานและความครอบคลุมของพื้นที่จากกว้างมาหาแคบ และเป็นแผนขององค์การที่มีขนาดต่างกันลงมาจนถึงแผนขนาดเล็กที่สุดซึ่งเป็นแผนบุคคล

Devid I Cleland and William R. King (Devid I Cleland and William R. King, 1978:57-65) ได้แบ่งระดับของแผนในองค์การหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การทางภาคเอกชน จะมีการแบ่งระดับของแผนในลักษณะต่างๆ ดังนี้

1. แผนภารกิจ (mission plan) เป็นระดับสูงสุดขององค์การซึ่งจะระบุวัตถุประสงค์หลักการขององค์การไว้กว้าง ๆ และระบุนโยบายขององค์การไว้ อันจะเป็นแนวทางหรือหลักการของแผนในระดับต่ำๆ ลงไป บางครั้งเรียกว่า แผนกลยุทธ์ (Strategic plan)

2. แผนพัฒนาองค์กร (corporate development plan) แผนระดับนั้นจะกำหนดกิจกรรมที่สำคัญและจำเป็นใหม่ ๆ และกำหนดแนวทางที่จะนำองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าตามแผนกลยุทธ์ แผนนี้จะต้องทราบความต้องการของสิ่งแวดล้อมเพื่อองค์กรจะได้จัดทำและบริการให้ได้ อย่างสอดคล้องกันในอนาคตแผนพัฒนานี้จะเป็นหลักให้กับแผนอีก 3 แบบคือ

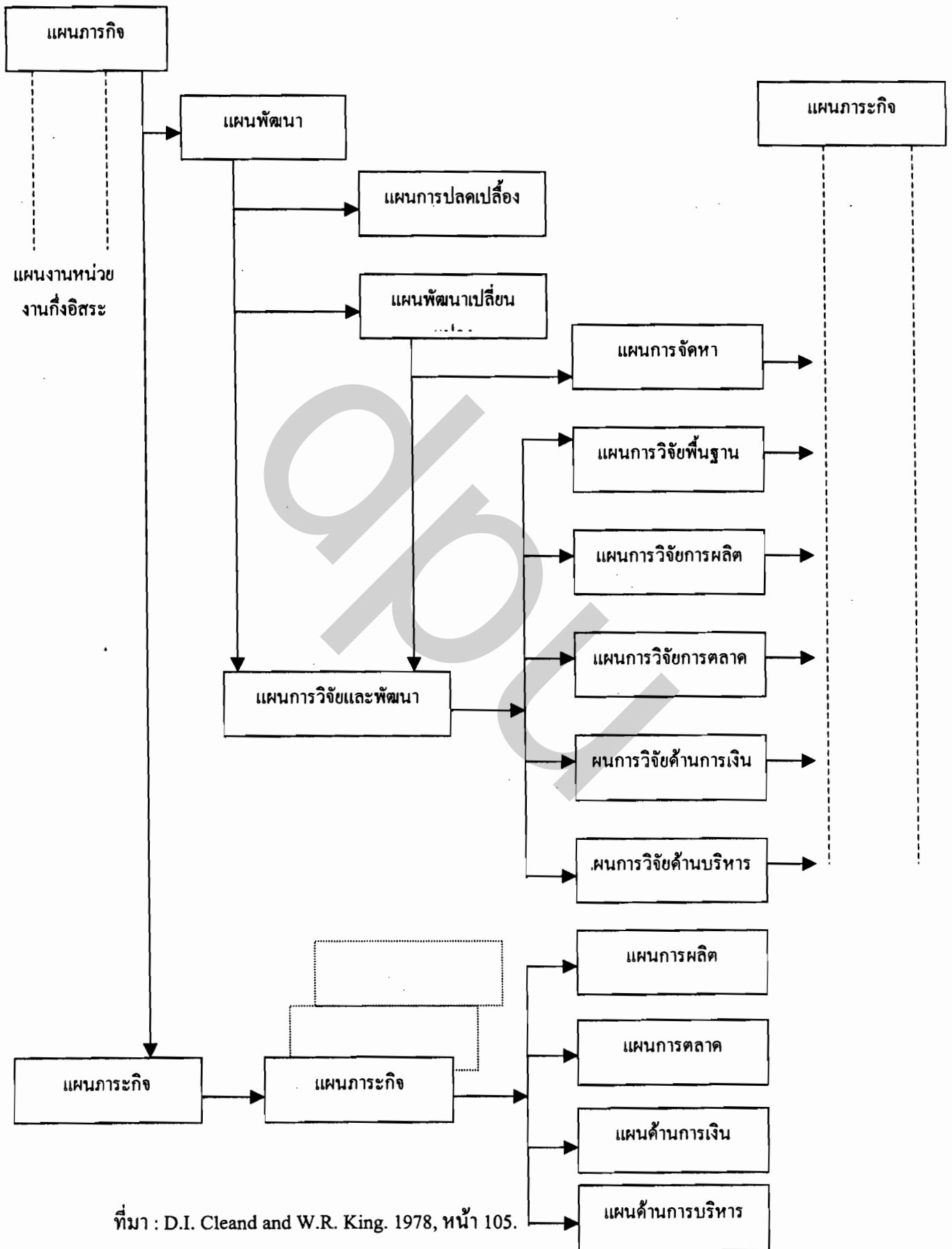
2.1 แผนการปลดเปลื้อง (diversification plan) แผนนี้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการปลดเปลื้องส่วนประกอบที่สำคัญขององค์กร เช่น ผลผลิต บริการทรัพย์สิน และการมีสภาพอยู่ต่อไปขององค์กร โดยกำหนดเทคนิคต่าง ๆ ที่จะมาใช้เพื่อถ่วงดุลองาน ผลผลิต บริการ การลงทุน และกิจการที่เสี่ยงมากหรือไม่ค่อยจะได้ออกไป อันเป็นการทำให้คุณภาพของงานและองค์กรอยู่ในระดับมาตรฐาน และโครงการไหนไม่ควรยกเลิกไป

2.2 แผนพัฒนาเปลี่ยนแปลง (adapting plan) แผนนี้อธิบายถึงการพัฒนาผลผลิต บริการ และตลาดใหม่ ๆ เพื่อจะรวมเข้ากับหรือทดแทนผลผลิตในรุ่นปัจจุบัน แผนนี้จะเป็นผู้เลือกว่าจะผลิตอะไรใหม่บ้าง (new product areas) และกำหนดว่าจะเริ่มทำการผลิตเมื่อใด โดยการร่วมกับองค์กรอื่นหรือโดยการศึกษาภายในองค์กร (in-house research) และการพัฒนาซึ่งเป็นการเสริมสร้างความสามารถที่มีอยู่ให้สูงขึ้น

2.3 แผนการวิจัยและพัฒนา (research and development plan) แผนนี้จะศึกษาค้นคว้าเพื่อริเริ่มผลิตสินค้าสิ่งของและกระบวนการต่างๆ ใหม่ ๆ สำหรับความต้องการที่มีอยู่หรือบุกเบิกตลาดใหม่ เพื่อผลผลิตและกระบวนการที่มีอยู่ มีการทำวิจัยพื้นฐานและวิจัยประยุกต์ (Basic and applied research) เพื่อการพัฒนา และเป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับทุกส่วนขององค์กร

3. แผนระดับปฏิบัติการ (Operation plan) แผนนี้ทำหน้าที่เหมือนแผนพัฒนาองค์กร คือสนับสนุนแผนกลยุทธ์ แผนระดับนี้เกี่ยวข้องกับเรื่องการทำกิจกรรมต่างๆ ในปัจจุบัน และเป็นกรอบหรือแนวทางเพื่อการปฏิบัติงาน การผลิตและบริการ ที่จำหน่ายอยู่ในตลาดขณะนั้น แผนระดับนี้จะมีอยู่ในแต่ละส่วนงานหลัก เช่น การผลิต การตลาด การเงินและการบริหาร

4. แผนโครงการ (project plan) โครงการเป็นแผนระดับล่างสุดที่มีความจำเพาะ คือมีขั้นตอนเพื่อการทำงานแต่ละเรื่องแต่ละอย่าง และเป็นพื้นฐานรองรับงานทุกด้านจึงมีอยู่ในทุกระดับองค์กรจึงมีอยู่ในทุกระดับขององค์กรเนื่องจากเป็นแผนระดับพื้นฐานและเป็นตัวชี้สำคัญของความสำเร็จของงานองค์กร ดังนั้นโครงการจึงมีระยะเวลาปฏิบัติการทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว



ที่มา : D.I. Cleand and W.R. King. 1978, หน้า 105.

Robert Anthony (Robert Anthony, 1965:174) ได้แบ่งการวางแผนขององค์กรออกเป็น 3 ระดับได้แก่ระดับกลยุทธ์ (Strategic plan) ระดับบริหาร (management control plan) ระดับปฏิบัติการ (operation plan) โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

ในระดับกลยุทธ์ การพยากรณ์อนาคตมีลักษณะส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีความแน่นอน และสามารถที่จะวัดความเสี่ยงได้บางส่วน สภาพแวดล้อมของแผนจะเกี่ยวข้องกับการเมือง กฎหมาย สังคม และการเงินการคลัง สำหรับมาตรการในการตัดสินใจส่วนใหญ่จะมีลักษณะอัตรวิสัย และมีการใช้วิธีการทางด้านคุณภาพอย่างมากในการตัดสินใจ

ระดับบริหารหรือบริหารระดับกลาง การพยากรณ์อนาคตจะมีลักษณะส่วนใหญ่เป็นความเสี่ยงโดยมีความแน่นอนและความไม่แน่นอนพอๆ กัน การวางแผนจะมีวัตถุประสงค์และนโยบายระดับกลยุทธ์เป็นกรอบและแนวทาง การตัดสินใจมีการใช้เทคนิคและวิธีการเชิงปริมาณมากขึ้น

ระดับปฏิบัติการหรือระดับต่ำ โดยปกติจะมีความเสี่ยงและมีความแน่นอนอยู่ด้วยพอสมควร การวางแผนจะต้องยึดวัตถุประสงค์ นโยบาย แนวทางปฏิบัติ กฎเกณฑ์ต่างๆ รวมทั้งงบประมาณจากส่วนบนอย่างไม่มีปัญหา ส่วนการตัดสินใจนั้นนอกจากจะต้องยึดถือหลักเกณฑ์ของแผนระดับบริหารแล้วจะต้องอาศัยกฎเกณฑ์เชิงปริมาณเพื่อการตัดสินใจค่อนข้างมาก

4. ลักษณะการวางแผนโดยทั่วไปของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)

ประวัติหนังสือพิมพ์

หม่อมราชวงศ์สุนิศา บุนนรัตน์พันธ์ สิทธิชัย หยุน พงษ์ศักดิ์ พัทธวิเชียร ขรรค์ชัย บุญปาน สุจิตต์ วงษ์เทศ คือผู้ร่วมคิดร่วมกัน ร่วมต่อสู้เพื่อให้เกิดหนังสือพิมพ์ฉบับใหม่ชื่อประชาชาติรายสัปดาห์ออกสู่สายตาประชาชนเมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2516 และในที่สุดหนังสือพิมพ์รายวันฉบับหนึ่งคือประชาชาติได้ออกจำหน่ายเมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2517

การออกหนังสือพิมพ์ประชาชาติรายวันครั้งแรก เป็นหนังสือพิมพ์ ฉบับบ่าย 12 หน้า ราคา 2 บาท ต่อมาเมื่อมีความจำเป็นบางประการจึงได้ลดราคาลงเป็น 1.50 บาท และพิมพ์ออกจำหน่ายเป็นภาคเช้า

หนังสือพิมพ์ประชาชาติในช่วงปีแรกดำเนินไปได้ด้วยดีได้รับการต้อนรับจากผู้อ่านทุกระดับเป็นที่กล่าวขวัญจากบุคคลในหลายวงการ ไม่ว่าจะเป็นด้านรัฐบาล หรือเอกชน จำนวนจำหน่ายเพิ่มสูงขึ้นจนเกิดการตั้งความหวังว่าการทำหนังสือในแนวทางนี้ถูกต้องแล้ว และจะยิ่งเป็นที่ยอมรับของผู้อ่านมากขึ้นเรื่อยๆ

เดือนมิถุนายน 2518 บริษัทเดอะเนชั่น จำกัด โดยคณะกรรมการบริหารได้ประกาศหยุดกิจการหนังสือพิมพ์ประชาชาติ ด้วยเหตุผลว่าขาดทุน

คณะผู้บริหารงานหนังสือพิมพ์ประชาชาติรายวัน จึงพร้อมใจกันนำผู้ร่วมงานมาเปิดกิจการใหม่ต่อเนื่องกันนับตั้งแต่วันที่ 7 มิถุนายน 2518 เป็นต้นมา โดยมีผู้บริหารงานประกอบด้วย ชรรค์ชัย บุญปาน สุจิตต์ วงษ์เทศ พงษ์ศักดิ์ พยัฆวิเชียร และสิทธิชัย หยุ่น และเพื่อนร่วมงานย้ายจากสถานที่เดิมเป็นอาคารพญาไท ถนนศรีอยุธยา เปลี่ยนชื่อหนังสือพิมพ์เป็น “รวมประชาชาติ” ดำเนินงานโดยบริษัทประชาชาติ จำกัด ด้วยการระดมการก่อตั้งเริ่มแรกจาก ชรรค์ชัย บุญปาน อากร สุนทรระกูล พงษ์ศักดิ์ พยัฆวิเชียร สุจิตต์ วงษ์เทศ และสิทธิชัย หยุ่น

ในช่วงระหว่างที่หนังสือพิมพ์ประชาชาติไม่ว่าจะเป็นในชื่อประชาชาติ หรือรวมประชาชาติ ได้มีการพยายามสร้างสิ่งแปลกใหม่ขึ้นในวงการหนังสือพิมพ์ ด้วยความให้ความสำคัญแก่บุคคลซึ่งตกเป็นข่าวอย่างเที่ยงธรรมเน้นให้การศึกษาแก่ประชาชนทั่วไป เข้าร่วมในการพยายามสร้างสรรค์สังคมให้ก้าวไปสู่สภาพที่ดีกว่าเดิม โดยยึดหลักความเท่าเทียมกันในสิทธิเสรีภาพ และการอยู่ดีกินดีของประชาชน เน้นเอกราช และอธิปไตยของชาติ โดยยึดหลักความเท่าเทียมกันในสิทธิเสรีภาพ และการอยู่ดีกินดีของประชาชน เสนอแนวทางการพัฒนาประเทศให้ก้าวหน้าขึ้นเทียบเท่าเทียมไหล่อารยะประเทศ ตลอดจนการสนับสนุนการเลือกตั้งในทุกวิถีทาง เพื่อธำรงไว้ ซึ่งระบบการปกครองระบอบประชาธิปไตยอย่างแท้จริง

หลังจากการดำเนินงานของหนังสือพิมพ์รวมประชาชาติรายวัน กำลังก้าวไปสู่ความเข้าใจของผู้อ่านขยายวงกว้างขึ้น ขณะเดียวกันสถานการณ์ภายในประเทศทางด้านการเมืองเริ่มปั่นป่วน นับตั้งแต่หลังการเลือกตั้งเมื่อเดือน เมษายน 2519 และรัฐบาลจตุรพรรค โดยมีหม่อมราชวงศ์เสนีย์ ปราโมช เป็นนายกรัฐมนตรี เข้าบริหารประเทศ กลุ่มขบวนการต่างๆ ที่ต่อต้านแนวทางประชาธิปไตย พยายามรักษาผลประโยชน์ของกลุ่มของตนเป็นที่ตั้ง ก่อให้เกิดเหตุการณ์นองเลือดขึ้น เมื่อวันที่ 6 ตุลาคม 2519 จนเป็นเหตุการณ์ให้คณะทหาร โดยพลเรือเอกสัจจ ชลช้อย เข้ายึดอำนาจ ปฏิรูปการปกครองแผ่นดิน ปิดหนังสือพิมพ์ทุกฉบับ เพื่อหยุดยั้งการเสนอข่าวและภาพที่เป็นปรากฏการณ์ในวันนั้น ด้วยเหตุผลเพื่อขจัดความขัดแย้งรุนแรง อันจะเกิดขึ้นได้ชั่วคราว ต่อมาคณะปฏิรูปการปกครองแผ่นดิน ได้ปิดหนังสือทั้งภาษาไทย และภาษาอื่น 13 ฉบับ ในจำนวนนี้รวมประชาชาติรายวันด้วย ตั้งแต่วันที่ 6 ตุลาคม 2519 และยังไม่มีการอนุญาตให้พิมพ์ที่ถูกปิดใหม่ตั้งแต่นั้นจนบัดนี้

เมื่อฟ้าผ่าแตก คนในแพก็กระจัดกระจายคนละทิศคนละทาง รอวันเวลาที่จะกลับมาร่วมงานในอาชีพที่ปฏิญานี้กันใหม่ กลุ่มผู้ดำเนินงานหนังสือพิมพ์ประชาชาติบางส่วนได้แยกย้ายกันไปทำงานตามที่ต่างๆ บ้างไปเป็นนักข่าวหนังสือพิมพ์ฉบับอื่นบ้าง บ้างก็ไปดำเนินการออก

หนังสือรายสัปดาห์แนวเดียวกับประชาชาติรายสัปดาห์ คือ ปรัชญา และ อาทิตย์ และหลังสุด คือ เศรษฐกิจการเมือง

ส่วนกลุ่มใหญ่ที่ยังเหลือจำนวนหนึ่ง ได้มาออกหนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ “เข็มทิศธุรกิจ” เมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2520 โดยเน้นหนักการนำเสนอข่าวด้านเศรษฐกิจทั้งภาครัฐบาล และ เอกชน ตลอดจนความเคลื่อนไหวในวงการนี้ และตลาดหลักทรัพย์ นอกจากนั้น ในส่วนเนื้อหาสาระได้มีการสรรหาบทความข้อคิดเห็นจากบุคคลภายนอก ทางด้านเศรษฐศาสตร์มาเสนอเป็นแนวทางให้ผู้อ่านทราบทุกสัปดาห์ โดยมีจำนวน 12 หน้า พิมพ์ด้วยกระดาษปอนด์ขาวอย่างดี ขายในราคา 5 บาท หนังสือเข็มทิศธุรกิจได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางในเวลาอันรวดเร็ว

ต่อมาเมื่อวันที่ 21 กันยายน เราเห็นว่าสถานการณ์ทางการเมืองโดยรัฐบาล นายธานินทร์ กรัยวิเชียร ดำเนินนโยบายไร้เหตุผล คับแคบและไม่มีสมรรถภาพ

ผู้คนในชาติส่วนใหญ่ก็เริ่มทวีความอึดอัดต่อการปกครองแบบเผด็จการพลเรือน เบ็ดเสร็จแต่อ้างว่าจะสร้างสรรค์ประชาธิปไตยให้ได้ภายใน 12 ปี จะไปไม่รอด และเกรงว่ารัฐบาล นายธานินทร์ จะนำชาติบ้านเมืองไปสู่หายนะ จึงมีการเร่งออกหนังสือเข็มทิศเป็นรายสามวัน เพื่อเห็นหน้าเสนอข่าวการเมืองเพิ่มขึ้น เพื่อให้ผู้อ่านซึ่งส่วนใหญ่เป็นบุคคลระดับผู้บริหาร พ่อค้า นักธุรกิจ ได้ติดตามความเคลื่อนไหวทางการเมืองอย่างใกล้ชิดทั้งยังพยายามท้วงติงการกระทำบางอย่างอันไม่ถูกไม่ควรของรัฐบาลนายธานินทร์ บางส่วน แม้ว่าในช่วงระยะเวลาอันเลวร้ายภายใต้การบริหารงานของรัฐบาลนายธานินทร์ หนังสือพิมพ์ทั้งหมดจะถูกคุกคามปิดกั้นในการแสดงความคิดเห็น ฉบับไหนพยายามทักท้วงรัฐบาลจะถูกคำสั่งปิดจากคณะที่ปรึกษาเจ้าพนักงานการพิมพ์ทันที แม้ว่าคำทักท้วงนั้น จะเป็นผลประโยชน์ต่อประชาชาติบ้านเมืองเพียงไรก็ตาม

ความอึดอัดใจนั้นมิได้เกิดขึ้นเฉพาะในหมู่หนังสือพิมพ์ หรือประชาชนส่วนใหญ่ แม้แต่กลุ่มนายทหาร ซึ่งเป็นที่ปรึกษาของนายกรัฐมนตรีเอง ก็เกิดความอึดอัดใจและไม่สบายใจไปกับการดำเนินนโยบายของรัฐบาล นายธานินทร์ ไปด้วย

ดังนั้น เมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2520 คณะปฏิวัติโดยพลเรือเอกสงัด ชลออยู่ จึงได้โค่นรัฐบาลนายธานินทร์ ด้วยการเข้ายึดอำนาจการปกครองเสียเอง และสั่งยกเลิกคณะที่ปรึกษาเจ้าพนักงานการพิมพ์เสียเพื่อให้ผู้ประกอบวิชาชีพหนังสือพิมพ์ได้ประกอบอาชีพด้วยอุดมการณ์ของตนเองอย่างเต็มที่ แต่หนังสือพิมพ์ทั้ง 13 ฉบับที่ถูกปิดในตอนแรกยังไม่ได้รับคำสั่งให้พิมพ์จำหน่าย

ผู้ประกอบวิชาชีพหนังสือพิมพ์จึงพยายามเรียกร้องขอความเป็นธรรม โดยการยื่นข้อเรียกร้องให้รัฐบาลพิจารณาอนุญาตให้หนังสือพิมพ์ที่ถูกปิดได้พิมพ์ออกจำหน่ายอีกครั้ง หรือไม่ก็ขอให้ชี้แจงความผิดในการสั่งปิดนั้นมาอย่างชัดแจ้ง ยังไม่ได้รับคำตอบในช่วงเวลานี้ จึงมีมติเกิดขึ้น

ว่าจะไม่ใช้ในชื่อ “รวมประชาชาติ” ซึ่งเราได้รับความนิยมนับแต่เดิมนั้นแต่จะใช้ชื่อใหม่ในชื่อ “มติชน” แทน เพื่อไม่ให้เป็นที่ระอึกระอ่วนใจของคณะปฏิรูปการปกครองแผ่นดินและเป็นผู้สั่งปิดหนังสือพิมพ์เอง

ผู้ร่วมงานเดิมจากรวมประชาชาติที่กระจัดกระจาย แยกย้าย หวนกลับมาสู่ชายคาเดียวกันอีกครั้งหนึ่ง หนังสือพิมพ์มติชนจึงถือกำเนิดขึ้นเมื่อวันที่ 9 มกราคม 2521

18 มกราคม 2521 ได้มีการจดทะเบียนก่อตั้งบริษัท ด้วยทุนจดทะเบียน 1 ล้านบาท มีวัตถุประสงค์เพื่อประกอบธุรกิจการพิมพ์ โดยเป็นผู้พิมพ์หนังสือพิมพ์ และนิตยสารต่างๆ ในระยะเริ่มแรกจัดพิมพ์หนังสือพิมพ์รายวันชื่อ “มติชน” เป็นหนังสือพิมพ์รายวันทั่วไปที่เสนอข่าวเน้นหนักไปทางข่าวการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม โดยออกควบคู่ไปกับหนังสือพิมพ์เพิ่มทิสธุรกิจ ราย 3 วัน ซึ่งภายหลังใช้ชื่อ “ประชาชาติธุรกิจ” แทนและได้รับความนิยมมากขึ้นเป็นลำดับจนเป็นหนังสือพิมพ์แนวธุรกิจ เศรษฐกิจ ราย 3 วัน ที่มีขอดีจำหน่ายสูงสุดของประเทศในปัจจุบัน

24 สิงหาคม 2523 ได้ผลิตและวางจำหน่ายหนังสืออีก 2 ฉบับ คือ “มติชนสุดสัปดาห์” รายสัปดาห์ และนิตยสาร “ศิลปวัฒนธรรม” รายเดือน

21 กุมภาพันธ์ 2529 จัดตั้งบริษัทงานดี จำกัด ขึ้นเพื่อทำหน้าที่จัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์ของบริษัทและรับจำหน่ายหนังสือพิมพ์ ของสำนักพิมพ์อื่นด้วย

ปี พ.ศ. 2530 ได้ย้ายสถานที่ทำการบริษัท จากหลังวัดราชบพิธฯ มาอยู่ที่หมู่บ้านประชานิเวศน์ 1 เลขที่ 12 ถนนเทศบาลนฤมาล แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร อันที่เป็นที่ตั้งของบริษัทมาจนถึงปัจจุบัน

ปี พ.ศ. 2531 ออกนิตยสาร “เทคโนโลยีชาวบ้าน” รายปักษ์

15 ธันวาคม 2532 มติชน เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและในปีนี้ออกหนังสือพิมพ์ “สปอร์ตนิวส์” รายวันเสนอข่าวกีฬา

ปี พ.ศ. 2533 ก่อสร้างอาคารสำนักงานใหญ่ 9 ชั้น พร้อมอาคารผลิต ขณะเดียวกันก็ได้จัดซื้อเครื่องพิมพ์ UNIMAN 4/2 จากบริษัท MAN ROLLAN ของเยอรมันตะวันตกจำนวน 8 ชุด มูลค่า 120 ล้านบาท เพื่อรองรับขอดีจำหน่ายหนังสือทุกฉบับในเครือ ที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็วและสนองความต้องการการลงโฆษณาสี่สี ของผู้ประกอบการธุรกิจต่างๆ

ปี พ.ศ. 2535 สั่งซื้อระบบคอมพิวเตอร์สำหรับเตรียมการพิมพ์มูลค่าประมาณ 40 ล้านบาท เพื่อใช้ในงานกองบรรณาธิการ ของหนังสือพิมพ์ทุกฉบับในเครือ ขณะเดียวกันเพื่อความคล่องตัวมากขึ้นในการพิมพ์ บริษัทได้สั่งซื้อเครื่องป้อนกระดาษอัตโนมัติ จำนวน 2 ชุด และขยายแท่นพิมพ์ UNIMAN 4/2 ออกไป โดยจัดซื้ออุปกรณ์เครื่องพิมพ์เพิ่มเติม

2 ธันวาคม พ.ศ. 2537 จดทะเบียนแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัด ต่อกรมพัฒนาธุรกิจการค้ากระทรวงการคลังกระทรวงพาณิชย์ทะเบียน บมจ.219

ปี พ.ศ. 2539 บริษัทได้เข้าซื้อกิจการ บริษัทข่าวสด จำกัด ซึ่งผลิตหนังสือพิมพ์ “ข่าวสด”รายวัน หลังจากนั้นได้มีการเพิ่มทุนจดทะเบียนเรื่อยมา จนล่าสุดบริษัทได้เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 245 ล้าน (มีนาคม 2539) และเข้าถือหุ้นในบริษัทข่าวสด จำกัด ในสัดส่วน 100%

ลักษณะธุรกิจ

บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่ประกอบกิจการหนังสือพิมพ์และ สิ่งพิมพ์อื่น ๆ มีผลิตภัณฑ์ หลักคือ หนังสือพิมพ์รายวัน หนังสือพิมพ์ราย 3 วัน หนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ นิตยสารและหนังสือเฉพาะกิจประเภทต่างๆ

โครงการในอนาคต

บริษัทมติชน จำกัด (มหาชน) มีแผนงานและแนวนโยบายการบริหารงานแบบเข้มงวด มุ่งเน้นที่จะพัฒนาสิ่งพิมพ์ภายในที่ทำอยู่เป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นหนังสือพิมพ์มติชนรายวัน หนังสือพิมพ์ข่าวสด หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ นิตยสารมติชนสุดสัปดาห์ นิตยสารศิลปวัฒนธรรม นิตยสารเทคโนโลยีชาวบ้าน นิตยสารเส้นทางเศรษฐกิจ รวมถึงหนังสือเล่มของสำนักพิมพ์มติชนให้มีคุณภาพมากขึ้นเพื่อให้ตรงตามความต้องการของผู้อ่านและผู้ลงโฆษณาขณะเดียวกันการควบคุมรายจ่ายให้เหมาะสมและให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อการทำงาน ยังคงเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติตามอยู่อย่างเคร่งครัด

บริษัทฯ ได้ทำกิจกรรมทางสังคมทั้งส่งเสริมการขายหลายอย่าง เพื่อสนับสนุนให้ยอดขายของหนังสือพิมพ์ทุกฉบับในเครือเพิ่มสูงขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการจัดสัมมนาในต่างจังหวัด ทั่วประเทศ การเข้าไปร่วมกับองค์กรอื่น ๆ ในแต่ละท้องถิ่น เพื่อทำกิจกรรมทางสังคม

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับการวางแผนซึ่งมีผู้ศึกษาวางแผนในด้านต่างๆ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการศึกษาถึงประเภทของแผนงาน ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการวางแผน ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้ผลงานเหล่านี้มาเป็นแนวทาง ส่วนหนึ่งของการศึกษาครั้งนี้ด้วย ผลงานการวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

สมศรี ศิริไหวประพันธ์(2529:บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การศึกษาวางแผนและการสรรหามูลค่าของธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทย” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบว่าธุรกิจขนาดใหญ่ดังกล่าวได้มีการวางแผนกำลังคนหรือไม่ วิธีการวางแผนกำลังคน การสรรหามูลค่า การลดจนปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติหน้าที่ การรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์หน่วยงานบุคคลของธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทย ที่ได้รับการสุ่มตัวอย่างทั้งหมด 76 กิจการ ซึ่งมีรายชื่อของธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกดังกล่าวถือตามการจัดอันดับของคณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2528 แล้วนำข้อมูลที่ได้มาจัดระบบโดยโปรแกรมสำเร็จรูปโลตัส แล้วจึงวิเคราะห์โดยค่าร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต การทดสอบทางสถิติ Z - test และการวิเคราะห์ความแปรปรวน แล้วนำเสนอข้อมูลในตารางประกอบความเรียง ผลของการศึกษาพบว่าร้อยละ 57.9 ของธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทยยังขาดการวางแผนกำลังคนที่มีหลักเกณฑ์สำหรับกิจการที่มีการวางแผนกำลังคนจะทำการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ประกอบกันคิดเป็นร้อยละ 62.9 ซึ่งแผนระยะสั้นจะมีกำหนดเวลาน้อยกว่า 1 ปี และแผนระยะยาวมีกำหนดเวลา 3-5 ปี กิจการส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 88.7 สามารถปฏิบัติตามแผนกำลังคนที่วางไว้ได้ถึงร้อยละ 50 ถึง 75 ของแผนกำลังคน ส่วนใหญ่กิจการที่มีการวางแผนกำลังคน จะประสบปัญหาเกี่ยวกับหน่วยงานซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบแผนงานต่างๆ ปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกันเท่าที่ควร เนื่องจากนักการวางแผนและผู้บริหารระดับสูงบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจและความเอาใจใส่ในการวางแผนกำลังคน และขาดเทคนิคในการใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังประสบปัญหาเกี่ยวกับการขาดการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกำลังคนอย่างจริงจัง แหล่งกำลังคนที่สำคัญคือ แหล่งกำลังคนจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้ผลไม่แตกต่างกัน ปัญหาที่สำคัญในการสรรหาคือการขาดเครื่องมือที่ดีในการค้นหาผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่างมากที่สุด รองลงมาคือไม่มีการเตรียมการสรรหาล่วงหน้า และไม่มีนโยบายการสรรหาที่แน่นอน เป็นที่น่าสังเกตว่ากิจการที่มีการวางแผนกำลังคนมีโอกาสในการสรรหามูลค่าสำหรับตำแหน่งในทุกระดับที่ต้องการจากแหล่งกำลังคนภายในมากกว่ากิจการที่ไม่มีการวางแผนกำลังคน ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการวางแผนกำลังคนและการสรรหามูลค่า อาจแก้ไขโดยการสร้างและส่งเสริมให้ผู้

บริหารหน่วยงานต่างๆ ตลอดจนผู้บริหารระดับสูงเกิดความสนใจมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนกำลังคนให้มากขึ้น กิจกรรมควรมีเป้าหมายนโยบายโครงสร้างองค์การและการบริหารงานที่ชัดเจน ส่วนประสิทธิภาพจากการสรรหานุคลากรจะต่อเนื่องมาจากการวางแผนกำลังคนอย่างรอบคอบรัดกุม สอดคล้องกับสภาพกิจการและควรวางแผนการสรรหานุคลากรไว้ล่วงหน้าโดยอาศัยความช่วยเหลือของหน่วยงานบุคคลเป็นศูนย์กลางในการเก็บรวบรวมเก็บข้อมูลของหน่วยงานต่างๆ ในกิจการ เป็นศูนย์ประสานงานการสรรหานุคลากรระหว่างหน่วยงานภายในกิจการและระหว่างตลาดแรงงานกับหน่วยงานต่างๆ ของกิจการ รวมทั้งเป็นศูนย์พัฒนาความรู้ เทคนิคในการสรรหานุคลากร ตลอดจนเครื่องมือในการสรรหานุคลากรที่ดีและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แม้ว่ากิจกรรมจะมีการวางแผนกำลังคนและการสรรหานุคลากรที่ดีและมีประสิทธิภาพเพียงใด ระบบการทดลองงานเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการแก้ไขความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้จากการสรรหาทั้งแหล่งภายในและภายนอกกิจการ การวางแผนกำลังคนและการสรรหานุคลากรมีความสำคัญที่จะทำให้กิจการสามารถสรรหานุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมได้ทันเวลาที่ต้องการ การที่กิจการจะวางแผนสรรหาและรักษานุคลากรที่มีความสามารถให้คงอยู่ในองค์การได้ตลอดไปนั้น ต้องอาศัยกระบวนการบริหารงานบุคคลทั้งกระบวนการไม่ใช่ขั้นตอนใดเพียงขั้นตอนหนึ่งเท่านั้น เช่น การอบรม พัฒนา พนักงาน และผู้บริหารระดับต่างๆ ให้พร้อมที่จะเลื่อนตำแหน่งไปรับงานในระดับที่สูงขึ้นไปอีก ซึ่งจะทำให้กิจการสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สัทพ์ชัย สิทธิรัมย์(2529:บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการและสถานภาพการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ตลอดจนทัศนคติและความเห็นของพนักงานระดับต่างๆ ของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัดที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ตลอดจนวิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ โดยมีสมมติฐานในการวิจัยว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและทั่วทุกระดับ ทัศนคติและความคิดเห็นของพนักงานส่วนมากที่ผ่านกระบวนการพัฒนามาแล้ว และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ทำให้มีการหมุนเวียนงาน โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญจะมาทำงานที่มีลักษณะทั่วไป เป็นจำนวนมาก การศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ ใช้แบบสอบถามเพื่อรวบรวมข้อมูลจากพนักงานระดับต่างๆ ของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด คือพนักงานระดับปฏิบัติการ พนักงานระดับบังคับบัญชา และวิชาชีพ พนักงานระดับจัดการ และพนักงานกลุ่มต่างๆ ได้ถูกเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 116 คน ผลการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทุกระดับ ทำให้มีการหมุนเวียนงานเป็น

จำนวนมาก โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญจะมาทำงานที่มีลักษณะต่างๆไป มากยิ่งขึ้นทัศนคติและความคิดเห็นของพนักงานในระดับต่างๆ ที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด โดยส่วนรวมมีความแตกต่างกัน ในเรื่องเกี่ยวกับควรเพิ่มการลงทุนในการพัฒนาบุคลากรให้มากกว่าปัจจุบัน การคัดเลือกพนักงานในระดับต่างๆ เข้ารับการอบรมในแต่ละหลักสูตรยังไม่เหมือนกัน ในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาคนของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ทำให้บริษัทสามารถเติบโตไปได้ดีอย่าง คิ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมในบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด พบว่า มีการติดตามและประเมินผลอย่างจริงจังสำหรับพนักงานส่วนมากที่ผ่านการพัฒนาและฝึกอบรมแล้วแต่ยังกระทำไม่ได้ครอบคลุมในทุกเรื่องและยังขาดการติดตามและประเมินพนักงานเป็นบางกลุ่ม ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มีอยู่ไม่มาก เช่น ขาดการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อด้วยตนเองในประเทศความรู้ความชำนาญและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรมมีไม่เพียงพอขาดการวางแผนในระยะยาว ระดับของปัญหาขึ้นอยู่กับระดับพนักงาน พนักงานระดับสูงส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาจนถึงมีน้อยพนักงานระดับล่างส่วนใหญ่ปัญหาน้อยจนถึงมีมาก ข้อเสนอแนะจากการวิจัยในครั้งนี้คือ ควรมีการวางแผนในระยะยาวให้จริงจังควรนำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอยู่เสมอ ๆ และข้อขัดแย้งระหว่างทัศนคติและความคิดเห็นของพนักงานกลุ่มต่างๆ ที่ปรากฏอยู่การติดตามและประเมินผลพนักงานส่วนมากที่ผ่านการพัฒนาแล้วควรเน้นความสำคัญในกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการให้มากกว่าที่เป็นอยู่ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงมีความสนใจและสนับสนุนโครงการอบรมต่าง ๆ มากขึ้น

วราพร พนโสภณกุล(2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา “กลยุทธ์การวางตำแหน่งของบริษัทประกันชีวิตในประเทศไทย พ.ศ.2539 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์และเหตุผลในการวางตำแหน่งทางการตลาดของบริษัทประกันชีวิตในประเทศไทย ตลอดจนทำการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างกลยุทธ์การวางตำแหน่งทางการตลาดกับกิจกรรมด้านการสื่อสารทางการตลาด บริษัท ผู้วิจัยได้ทำการเลือกศึกษาบริษัทประกันภัยที่เชิงบประมาณโฆษณามากที่สุด 5 อันดับแรก โดยใช้วิธีการศึกษาหลัก คือ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้บริหารในฝ่ายโฆษณาประชาสัมพันธ์ การตลาดของบริษัทประกันชีวิต และผู้บริหารในบริษัทตัวแทนโฆษณา นอกนี้จะเป็นการศึกษาจากข้อมูลประเภทเอกสาร ได้แก่ ชีวงานโฆษณาและกิจกรรมการสื่อสารการตลาด ข่าว ข้อมูลสถิติ และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เฉพาะปี พ.ศ.2536 ผลการศึกษาสรุปได้ว่า บริษัทประกันชีวิตส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์การวางตำแหน่งโดยวิธี Positioning by Competitor วิธีที่นิยมใช้รองลงไปคือ Positioning by Product Attribute และอันดับสุดท้ายมี 2 วิธีคือ Positioning by Product User และ Cultural

Symbols โดยมีบริษัทกว่าครึ่งที่สามารถสื่อสารกับผู้บริโภคได้ตรงกับกลยุทธ์การวางตำแหน่งที่วางไว้ส่วนบริษัทที่เหลือจะเน้นกิจกรรมเพื่อสังคม

ศุภมาส พินธุวัฒน์ (2545 :บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “แนวโน้มการจัดการองค์กรของบริษัทไทยโปรดักอินเตอร์เนชันแนล จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวโน้มการจัดการองค์กรของ บริษัทไทยโปรดักอินเตอร์เนชันแนล จำกัด ภายในระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ.2545 – พ.ศ.2549) โดยมีขอบเขตเนื้อหาครอบคลุม 3 ประเด็นหลัก 1)แนวโน้มการจัดการระบบ 2) แนวโน้มด้านการพัฒนาบุคลากร 3)แนวโน้มการจัดการองค์การด้านการค้า การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพโดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้วิธีสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและการสังเกตกลุ่มผู้ให้ข้อมูล จำนวน 17 คน คือ ผู้บริหาร บริษัทไทยโปรดักอินเตอร์เนชันแนล จำกัด จำนวน 1 คน พนักงานบริษัทไทยโปรดักอินเตอร์เนชันแนล จำกัด จำนวน 11 คน ผู้บริโภคผลิตภัณฑ์ของบริษัทไทยโปรดักอินเตอร์เนชันแนล จำกัด จำนวน 1 คนและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบการสัมภาษณ์และการสังเกต เทปบันทึกเสียงที่เก็บโดยผู้วิจัยได้เข้าไปเก็บข้อมูลในบริษัทไทยโปรดักอินเตอร์เนชันแนล จำกัด (สำนักงานใหญ่) เลขที่ 126/40-42 ซ.ร่วมใจ ถ.วุฒากาศ แขวงตลาดพลู เขตธนบุรี กรุงเทพฯ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกตามขอบเขตของเนื้อหาได้ 3 ประเด็นดังนี้ 1)แนวโน้มด้านการจัดการระบบพบว่าระบบจัดการขององค์กรจะก้าวเข้าสู่ความเป็นสากลมากยิ่งขึ้นโดยการพัฒนาสู่ระบบรับรองคุณภาพมาตรฐาน ISO 9001 : 2000 ที่มีเนื้อหาสำคัญในการบริหารงานขององค์กรโดยรวมในระยะเวลา 5 ปีข้างหน้านอกจากนี้การพัฒนาองค์กรสู่ระบบรับรองคุณภาพมาตรฐาน ISO 14001 และ SA8000 เป็นลำดับต่อไป 2) แนวโน้มการจัดการองค์การพัฒนาบุคลากรพบว่าองค์กรได้ให้ความสำคัญต่อบุคลากรที่เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรในอนาคตมุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีมการส่งเสริมให้บุคลากรได้เพิ่มเติมทักษะและความรู้เช่นการส่งไปอบรม การศึกษาเพิ่มเติมคุณวุฒิทางการศึกษา การฝึกทักษะด้านต่างๆ รวมทั้งการปลูกฝังให้บุคลากรมีความรู้ในองค์กรและมีคุณธรรมในการทำงาน 3) แนวโน้มด้านการจัดการแบ่งเป็น 2 ประการ คือ 3.1) แนวโน้มการจัดการทางการค้า 3.2) แนวโน้มการจัดการทางการตลาด ซึ่งพบว่าทางด้านการค้าทางองค์กรจะพยายามทำให้เกิดห่วงโซ่ทางการค้า (Supply Chain) โดยมีองค์กรเป็นศูนย์กลางและมีผู้ผลิตสินค้าวัตถุดิบเข้าร่วมส่วนทางการตลาดพบว่าตลาดภายในประเทศ และต่างประเทศ เช่น จีน อินเดีย ออสเตรเลีย และรัสเซียจะเป็นเป้าหมายทางการตลาดใหม่ในขณะเดียวกันการให้ความสำคัญเรื่องการตอบสนองฉับไว (Quick Response) ก็เป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรได้วางแผนไว้อย่างต่อเนื่อง

กมล นาคมณี (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ความพร้อมด้านการวางแผนของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี” โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความพร้อมด้านการวางแผนของบุคลากรสำนักงาน ศึกษาธิการอำเภอ ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี 2) เพื่อเปรียบเทียบความพร้อมด้านการวางแผนของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี 3) เพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความพร้อมด้านการวางแผนของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ประกอบด้วย ผู้บริหาร นักวิชาการศึกษา และเจ้าหน้าที่ จำนวน 78 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล เป็นแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของบุคลากร สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตอนที่ 2 ถึง ตอนที่ 4 สอบถามเกี่ยวกับระดับความพร้อมด้าน การวางแผนของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี และตอนที่ 5 สอบถามความคิดเห็นที่เป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความพร้อมด้านการวางแผน การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งเครื่องมือผ่านสำนักงานศึกษาธิการอำเภอทุกแห่ง เพื่อขอความร่วมมือให้บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอที่เป็นกลุ่มตัวอย่างกรอกเสร็จแล้วส่งคืนสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ซึ่งปรากฏว่าได้รับคืนครบ ทั้ง 78 ชุด การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าทีและการทดสอบค่าเอฟ ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ความพร้อมเกี่ยวกับการวางแผนของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการใช้งานด้านการวางแผนมีความพร้อมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความรู้ด้านการวางแผน และด้านวิธีการได้รับความรู้ด้านการวางแผน มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง

2. บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในจังหวัดสุราษฎร์ธานีที่มีเพศต่างกันระดับความพร้อมเกี่ยวกับการวางแผนโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านความรู้ด้านการวางแผนโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านความรู้ด้านการวางแผน มีระดับความพร้อมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

3. บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน ระดับความพร้อมเกี่ยวกับการวางแผนโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านระดับความพร้อมก็ไม่แตกต่างกัน

4. บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่มีตำแหน่งต่างกันระดับ ความพร้อมเกี่ยวกับการวางแผน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่พบว่า ตำแหน่งผู้บริหารมีความพร้อมแตกต่างกับตำแหน่งนักวิชาการศึกษา และตำแหน่งผู้บริหาร ยังมีความพร้อมแตกต่างกับตำแหน่งเจ้าหน้าที่ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับความพร้อมด้านความรู้ด้านการวางแผนงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายคู่พบว่า ตำแหน่งผู้บริหารมีความพร้อมแตกต่างกับตำแหน่งนักวิชาการศึกษาและตำแหน่งผู้บริหารยังมีความพร้อมแตกต่างกับเจ้าหน้าที่ เช่นเดียวกัน ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่าง

5. ความคิดเห็นที่เป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวางแผนของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้แก่ ควรเพิ่มความรู้ ทักษะการทำแผนให้บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ โดยการอบรม ประชุม สัมมนา

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนบริษัทมติชน จำกัด (มหาชน) เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถามสัมภาษณ์ (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งมีขั้นตอนในการศึกษา คือ กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย ประชากรในการศึกษาวิจัย กลุ่มตัวอย่างของประชากร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เกณฑ์การให้คะแนน วิธีการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล และ วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยไว้ ดังนี้

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรอิสระ
<ul style="list-style-type: none">- เพศ- อายุ- ระดับการศึกษา- ตำแหน่งงาน<ul style="list-style-type: none">. ผู้บริหารระดับสูง. ผู้บริหารระดับกลาง. ผู้บริหารระดับต้น- อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน	<p>ประเภทของแผน</p> <ul style="list-style-type: none">- แผนระยะสั้น- ระยะยาว- แผนประจำ- แผนเฉพาะครั้ง- แผนงานรวม
	<p>ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการวางแผน</p> <ul style="list-style-type: none">- ปัจจัยภายใน- ปัจจัยภายนอก
	<p>ขั้นตอน 7 ขั้นตอน ในการวางแผน</p> <ol style="list-style-type: none">1) วิเคราะห์ปัญหา2) การคาดการณ์3) กำหนดวัตถุประสงค์4) กำหนดทางเลือก5) กำหนดวิธีทำงาน6) การเขียนแผน7) การนำแผนไปปฏิบัติ

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง 21 คน ผู้บริหารระดับกลาง 80 คน และผู้บริหารระดับต้น 131 คน ในบริษัท มติชน จำกัด(มหาชน) ซึ่งมีอัตรากำลังทั้งหมด 232 คน

กลุ่มตัวอย่าง

การหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากประชากร 232 คน ใช้สูตร Yamane (บุญชาน กิจปริดาปริสุทธ์ 2537 :17)

$$n = \frac{N}{1 + Ne}$$

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง $(0.05)^2$

ดังนั้นจะได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 147 คน

เมื่อทำการคำนวณกลุ่มตัวอย่างมาได้ 147 คนแล้วทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรทั้งหมด สัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจะได้ดังนี้

ตารางที่ 7 ตารางแสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร	จำนวนประชากร	สัดส่วน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
ผู้บริหารระดับสูง	21	$21 \times 147 / 232$	13
ผู้บริหารระดับกลาง	80	$80 \times 147 / 232$	51
ผู้บริหารระดับต้น	131	$131 \times 147 / 232$	83
รวม	232		147

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้เป็นการสอบถามเกี่ยวกับการวางแผนของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)

แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ระดับของผู้บริหาร อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับประเภทของแผน

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่มีผลกระทบท่อการวางแผน

ตอนที่ 4 ขั้นตอนในการวางแผน ตั้งแต่ขั้นที่ 1 ถึงขั้นที่ 7

เกณฑ์การให้คะแนน

ผู้ที่ตอบแบบสอบถาม แบบประเมินค่า 5 ระดับ ของตอนที่ 2, 3, 4 จะให้คะแนนดังนี้

การวางแผน	ค่าคะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

การแปรความหมายของตอนที่ 2 และ 3 เกณฑ์การประเมินการวางแผน มีดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	3.67 – 5.00 หมายถึง	ให้ความสำคัญในระดับสูง
คะแนนเฉลี่ย	2.35 – 3.66 หมายถึง	ให้ความสำคัญในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 2.34 หมายถึง	ให้ความสำคัญในระดับต่ำ

ที่มา : วัฒนา ศิริพานิช, 2533 : 19

วิธีการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาค้นคว้า จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน จากนั้นก็วิเคราะห์ ข้อมูลต่าง ๆ แล้วพิจารณาเป็นแบบสอบถาม 2 ด้าน คือ

1) ด้านข้อมูลทั่วไป

- 2) เกี่ยวกับประเภทของแผน ปีจจัยที่มีผลกระทบต่อการวางแผน ขั้นตอนในการวางแผน 7 ขั้นตอน
2. ศึกษาการสร้างแบบสอบถามจากตำรา แล้วสร้างแบบสอบถามให้ตรงกับกรอบแนวคิดของการวิจัย
3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา แล้วตรวจแก้ไขให้เหมาะสม
4. นำแบบสอบถามไปทดสอบ (Pre – test) กับผู้ปฏิบัติงานในบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) จำนวน 30 ชุด เพื่อหาประสิทธิภาพความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรวิธีสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ของ ครอนบัค (Cronbach) พวงรัตน์ ทวีรัตน์ 2450 : 125-126)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดย

1. ขออนุญาตต่อผู้บริหารระดับสูงของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) เพื่อขอความร่วมมือในตอบแบบสอบถาม
2. ติดต่อประสานเก็บรวบรวมข้อมูล
3. มีผู้วิจัย และ ผู้ช่วยอีก 1 คน โดยนำแบบสอบถามไปดำเนินการสอบถามสัมภาษณ์

วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ จะใช้การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย Computer โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS(Statistical Package for the Social Sciences) โดยจำแนกการวิเคราะห์ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นค่าร้อยละ (Percentage)
2. วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นในตอนต้นที่ 2 ใช้ค่าสถิติพื้นฐาน คือ ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S. D.)
3. ทดสอบระดับการวางแผนในบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) เปรียบเทียบ 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหารระดับสูง - กลาง - และ ระดับต้น โดยใช้ค่า F – test

บทที่ 4

ผลการศึกษาข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเปรียบเทียบระดับของการใช้แผนงาน เปรียบเทียบความคิดเห็นถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการใช้แผนงาน เปรียบเทียบขั้นตอนในการวางแผนของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) และเพื่อให้ได้ข้อมูลตามขอบเขตเนื้อหาในวิทยานิพนธ์ จึงได้มีการวิเคราะห์แบบสอบถามที่เก็บได้สมบูรณ์จำนวน 147 ชุด ผลที่ได้จากการประมวลผล และวิเคราะห์มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาจะถูกนำมาจัดทำการวิเคราะห์ โดยผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้เป็น 4 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของข้อมูลที่สำรวจด้านประชากรศาสตร์ โดยแยกนำเสนอในแต่ละส่วน ได้แก่

- 1.1 เพศของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 1.2 อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 1.3 การศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 1.4 ระดับของผู้บริหารของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 1.5 อายุการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ประเภทของแผนงาน

- 2.1 แผนระยะสั้น
- 2.2 แผนระยะยาว
- 2.3 แผนประจำ
- 2.4 แผนเฉพาะครั้ง
- 2.5 แผนงานรวม

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการวางแผน

3.1 ปัจจัยภายนอก

3.2 ปัจจัยภายใน

ตอนที่ 4 ขั้นตอนของการวางแผน

- 4.1 ทำการรวบรวมและทำการวิเคราะห์สถานการณ์
- 4.2 ทำการคาดการณ์หรือพยากรณ์แนวโน้มในอนาคต
- 4.3 ทำการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
- 4.4 ทำการสร้างทางเลือกหลายทางให้กับองค์กร
- 4.5 ทำการกำหนดกลยุทธ์
- 4.6 ทำการเขียนแผนขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร
- 4.7 ทำการปฏิบัติตามแผนและหาแนวทางแก้ไข

เพื่อความสะดวกในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้สัญลักษณ์ ดังนี้

\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean)
SD	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
F	หมายถึง	ค่าเอฟความแปรปรวน
P	หมายถึง	ความน่าจะเป็นแสดงระดับนัยสำคัญ
*	หมายถึง	มีนัยสำคัญที่ระดับ .05
sig	หมายถึง	การปฏิเสธหรือยอมรับค่าจากการคำนวณ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของข้อมูลที่สำรวจด้านประชากรศาสตร์ โดยแยกนำเสนอในแต่ละส่วน

การวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้บริหาร บริษัท มดิชน จำกัด (มหาชน) โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาหาความถี่และหาค่าร้อยละ โดยนำเสนอตารางที่ 1 ถึง ตารางที่ 5 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการวางแผนของ
บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	64	43.5
หญิง	83	56.5
รวม	147	100

จากตารางที่ 1 แสดง กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเรื่องการวางแผนของ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) เป็นเพศหญิง จำนวน 83 คิดเป็นร้อยละ 56.5 และเป็นเพศชายจำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 43.5

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการวางแผนของ
บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 35 ปี	56	38.1
36 – 40 ปี	45	30.6
41 – 45 ปี	26	17.7
46 ปีขึ้นไป	20	13.6
รวม	147	100

จากตารางที่ 2 แสดง กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามเรื่องการวางแผนของบริษัท มติชน จำกัด(มหาชน) ซึ่งเป็นผู้บริหารที่มีช่วงอายุ ไม่เกิน 35 ปี มีจำนวน 56 คนคิดเป็นร้อยละ 38.1 มีจำนวนมากที่สุด รองลงมา คือ ช่วงอายุ 36 – 40 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 30.6 ส่วนผู้ที่มีช่วงอายุ 41 – 45 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 17.7 และผู้ที่มีช่วงอายุ 46 ปีขึ้นไป มีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 13.6

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการวางแผนของ
บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับการศึกษา

การศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	50	34.0
ปริญญาตรี	91	61.9
สูงกว่าปริญญาตรี	6	4.1
รวม	147	100

จากตารางที่ 3 แสดง กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามเรื่องการวางแผน บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีจำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 61.9 มีจำนวนมากที่สุด รองลงมา คือ ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 34.0 และระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.1

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการวางแผนของ
บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับของผู้บริหาร

ระดับผู้บริหาร	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บริหารระดับสูง	13	8.8
ผู้บริหารระดับกลาง	51	34.7
ผู้บริหารระดับต้น	83	56.5
รวม	147	100

จากตารางที่ 4 แสดง ระดับของผู้บริหารของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามเรื่องการวางแผน บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ผู้บริหารระดับต้น มี

จำนวนมากที่สุด จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 56.5 และรองลงมา คือ ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 34.7 และผู้บริหารระดับสูง จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 8.8 ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการวางแผนของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน

อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 5 ปี	29	19.7
5 - 10 ปี	43	29.3
11 - 15 ปี	56	38.1
15 ปีขึ้นไป	19	12.9
รวม	147	100

จากตารางที่ 5 แสดง ระดับของผู้บริหารของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามเรื่องการวางแผน บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) มีอายุงานช่วง 11 - 15 ปี มีจำนวนมากที่สุด 56 คน คิดเป็นร้อยละ 38.1 รองลงมา คือ ช่วง อายุงาน 5 - 10 ปี มีจำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 29.3 ส่วนอายุงาน น้อยกว่า 5 ปี 29 คน คิดเป็นร้อยละ 19.7 และ อายุงาน 15 ปี ขึ้นไป จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9

ตอนที่ 2 ประเภทของแผน

จากข้อมูลด้านความคิดเห็นของผู้บริหารที่ทำการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการวางแผนของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ได้แก่การวางแผนระยะสั้น การวางแผนระยะยาว การวางแผนของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ได้แก่การวางแผนระยะสั้น การวางแผนระยะยาว การวางแผนประจำ การวางแผนเฉพาะครั้ง การวางแผนงานรวม สามารถนำผลของการตอบแบบสอบถาม มาแปลค่าเป็นระดับความคิดเห็น ด้วยการกำหนดค่าคะแนนของแต่ละระดับความคิดเห็น โดยมีหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

คะแนนระดับ	5	หมายถึง ใช้แผนในระดับนี้มากที่สุด
คะแนนระดับ	4	หมายถึง ใช้แผนในระดับนี้มาก
คะแนนระดับ	3	หมายถึง ใช้แผนในระดับนี้ปานกลาง
คะแนนระดับ	2	หมายถึง ใช้แผนในระดับนี้น้อย
คะแนนระดับ	1	หมายถึง ใช้แผนในระดับนี้น้อยที่สุด

เกณฑ์ในการแปลค่าความคิดเห็น โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในการเลือกใช้แผน

ต่าง ๆ

คะแนนเฉลี่ย	3.67 – 5.00	หมายถึง	ใช้แผนในระดับสูง
คะแนนเฉลี่ย	2.35 – 3.66	หมายถึง	ใช้แผนในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 2.34	หมายถึง	ใช้แผนในระดับต่ำ

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้บริหาร บริษัท มติชน จำกัด
(มหาชน) เกี่ยวกับการเลือกใช้แผน

ชื่อแผนงาน	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
แผนระยะสั้น			
1.1 แผนปรับปรุงวิธีการปิดบัญชี	3.19	1.15	ใช้แผนในระดับปานกลาง
1.2 แผนเพิ่มร้านขายหนังสือที่ออกเคตบุ๊ก	3.16	1.19	ใช้แผนในระดับปานกลาง
1.3 แผนจัดโปรโมชันช่วงเทศกาล	3.29	1.13	ใช้แผนในระดับปานกลาง
1.4 แผนอบรมความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์	3.27	1.10	ใช้แผนในระดับปานกลาง
1.5 แผนการตลาดและกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์	3.55	1.17	ใช้แผนในระดับปานกลาง
รวมแผนระยะสั้น	3.29	0.55	ใช้แผนในระดับปานกลาง
แผนระยะยาว			
2.1 แผนการขยายการลงทุน	3.03	1.06	ใช้แผนในระดับปานกลาง
2.2 แผนการให้บริการ One Stop Service	3.38	1.12	ใช้แผนในระดับปานกลาง
2.3 แผนวางระบบข้อมูลการขายแบบ Online	3.39	1.19	ใช้แผนในระดับปานกลาง
รวมแผนระยะยาว	3.27	0.03	ใช้แผนในระดับปานกลาง

ตารางที่ 6 (ต่อ)

แผนประจำ	X	S.D.	ความหมาย
3.1 แผนเพิ่มประสิทธิภาพพนักงาน	3.99	1.02	ใช้แผนในระดับสูง
3.2 โครงการ 5 ส.	3.20	1.07	ใช้แผนในระดับปานกลาง
3.3 แผนควบคุมค่าใช้จ่ายสำนักงาน	3.64	0.96	ใช้แผนในระดับปานกลาง
3.4 แผนส่งเสริมการขายหนังสือทางไปรษณีย์และอินเทอร์เน็ต	3.26	1.04	ใช้แผนในระดับปานกลาง
3.5 แผนเร่งรัดหนี้สินที่ล่าช้า	3.68	1.10	ใช้แผนในระดับสูง
รวมแผนประจำ	3.55	0.37	ใช้แผนในระดับปานกลาง
แผนเฉพาะครั้ง			
4.1 โครงการหนังสือ 3 เดือนเพื่อขับน้ำต๋านักเรียนได้	3.43	1.13	ใช้แผนในระดับปานกลาง
4.2 โครงการมติชน 25 ปี ระดมทุนซื้อหนังสือคืนให้ห้องสมุด 250 โรงเรียน	3.91	1.05	ใช้แผนในระดับสูง
4.3 โครงการมติชนก้าวสู่ปีที่ 27"รวมพลังไทยรักการอ่าน เติมความรู้ เปลี่ยนชีวิตสู่โลกใหม่"	3.76	1.08	ใช้แผนในระดับสูง
4.4 โครงการร่วมสานฝันความรู้ สู่ห้องสมุด 20 โรงเรียนภาคใต้	3.51	1.17	ใช้แผนในระดับปานกลาง
รวมแผนเฉพาะครั้ง	3.65	0.20	ใช้แผนในระดับปานกลาง

ตารางที่ 6 (ต่อ)

แผนงานรวม	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
5.1 แผนเพิ่มยอดขายสมาชิก	3.39	1.21	ใช้แผนในระดับปานกลาง
5.2 แผนการสำรวจข้อบกพร่อง	3.33	1.21	ใช้แผนในระดับปานกลาง
5.3 แผนเพิ่มดีลเลอร์	3.31	1.13	ใช้แผนในระดับปานกลาง
5.4 แผนสำรวจเส้นทางการจัดส่ง	3.38	1.14	ใช้แผนในระดับปานกลาง
5.5 แผนปรับปรุงระบบการจัดส่ง	3.63	1.16	ใช้แผนในระดับปานกลาง
รวมแผนงานรวม	3.41	0.55	ใช้แผนในระดับปานกลาง

จากตารางที่ 6 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหาร บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการวางแผนระยะสั้น มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($X = 3.29$) และการวางแผนระยะยาว มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$) แผนประจำผู้บริหารให้ใช้แผนในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวม $\bar{X} = 3.55$ การวางแผนเฉพาะครั้ง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.65$) และแผนงานรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($X = 3.41$)

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการวางแผน

ลักษณะของข้อมูลด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก มีผลกระทบต่อการวางแผนมากน้อยเพียงใด

จากข้อมูลด้านความคิดเห็นของผู้บริหารที่ทำการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่กระทบต่อการวางแผน ได้แก่ ปัจจัยภายใน คือปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์กร โดยตรง ซึ่งทุก ๆ ส่วนในองค์กร เช่น สภาพภายในองค์กร ศักยภาพการบริการงานของกิจการ ชื่อเสียงของผลิตภัณฑ์ ส่วนแบ่งทางการตลาด ส่วนปัจจัยภายนอก คือปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกิจการทั้งทางตรงและทางอ้อม ได้แก่สภาพเศรษฐกิจ และนโยบายของรัฐ สามารถนำผลของการตอบแบบสอบถาม มาแปลค่าเป็นระดับความคิดเห็น ด้วยการกำหนดค่าคะแนนระดับความคิดเห็น โดยมีหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

คะแนนระดับ	5	หมายถึง	มีผลกระทบต่อการวางแผนมากที่สุด
คะแนนระดับ	4	หมายถึง	มีผลกระทบต่อการวางแผนมาก
คะแนนระดับ	3	หมายถึง	มีผลกระทบต่อการวางแผนปานกลาง
คะแนนระดับ	2	หมายถึง	มีผลกระทบต่อการวางแผนน้อย
คะแนนระดับ	1	หมายถึง	มีผลกระทบต่อการวางแผนน้อยที่สุด

เกณฑ์ในการแปลค่าความคิดเห็น โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในการเลือกใช้แผนต่าง ๆ

คะแนนเฉลี่ย	3.67 – 5.00	หมายถึง	มีผลกระทบในระดับสูง
คะแนนเฉลี่ย	2.35 – 3.66	หมายถึง	มีผลกระทบในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 2.34	หมายถึง	มีผลกระทบในระดับต่ำ

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้บริหาร บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)
เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการวางแผน

ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก	\bar{X}	S.D	ความหมาย
1. ปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อการวางแผน			
1.1 ฐานะทางการเงินของกิจการ	3.78	1.05	มีผลกระทบในระดับสูง
1.2 ความสามารถในการทำกำไรของกิจการ	3.99	0.91	มีผลกระทบในระดับสูง
1.3 ส่วนแบ่งทางการตลาดของกิจการ	3.85	0.90	มีผลกระทบในระดับสูง
1.4 ศักยภาพในการบริหารงานเพื่อกำหนด วัตถุประสงค์ของกิจการ	3.75	0.8	มีผลกระทบในระดับสูง
1.5 ชื่อเสียงขององค์กร	3.82	1.09	มีผลกระทบในระดับสูง
รวมปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อการวางแผน	3.84	0.20	มีผลกระทบในระดับสูง
2. ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการวางแผน	\bar{X}		ความหมาย
2.1 นโยบายของรัฐบาล	2.87	1.14	มีผลกระทบในระดับปานกลาง
2.2 ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	3.80	0.88	มีผลกระทบในระดับสูง
2.3 ตลาดแรงงาน	3.14	0.95	มีผลกระทบในระดับปานกลาง
2.4 พฤติกรรมผู้บริโภค	4.16	0.91	มีผลกระทบในระดับสูง
2.5 คู่แข่งขัน	4.36	0.81	มีผลกระทบในระดับสูง
2.6 ระดับราคาในท้องตลาด	3.10	0.98	มีผลกระทบในระดับปานกลาง
2.7 จำนวนประชากร	3.29	0.90	มีผลกระทบในระดับปานกลาง
รวมปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการวางแผน	3.53	0.58	มีผลกระทบในระดับปานกลาง

จากตารางที่ 7 แสดง ผู้บริหารบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ให้ความคิดเห็นว่า ปัจจัยภายในมีผลกระทบต่อการวางแผน ในเรื่องของฐานะทางการเงินของกิจการ ความสามารถในการทำกำไรของกิจการ ส่วนแบ่งทางการตลาด และศักยภาพในการบริหารงานเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจการ ในระดับสูง อาจมีสาเหตุมาจาก ปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นนั้นมีผลต่อการดำเนินงานของกิจการ และมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.84$)

ส่วนปัจจัยภายนอก ในเรื่อง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค และ คู่แข่งขัน นั้นมีผลกระทบต่อผู้บริหารในระดับสูง และนโยบายของรัฐบาล ตลาดแรงงาน ระดับราคาในท้องตลาด และจำนวนประชากร นั้นผู้บริหารให้ความคิดเห็นว่ามีผลกระทบต่อผู้บริหารระดับกลางระดับปานกลาง

ตอนที่ 4 ขั้นตอนของการวางแผน

ขั้นตอนในการวางแผน ผู้บริหารให้ความสำคัญในแต่ละขั้นของการวางแผนมากน้อยเพียงใด

เริ่มจากการวิเคราะห์ปัญหา การคาดการณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดทางเลือก นำไปปฏิบัติ จากข้อมูลด้านความคิดเห็นของผู้บริหารที่ทำการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับขั้นตอนในการวางแผน สามารถนำผลของการตอบแบบสอบถาม มาแปลค่าเป็นระดับความคิดเห็น ด้วยการกำหนดค่าคะแนนระดับความคิดเห็น โดยมีหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

คะแนนระดับ	5	หมายถึง มีความสำคัญมากที่สุด
คะแนนระดับ	4	หมายถึง มีความสำคัญมาก
คะแนนระดับ	3	หมายถึง มีความสำคัญน้อย
คะแนนระดับ	2	หมายถึง มีความสำคัญน้อย
คะแนนระดับ	1	หมายถึง มีความสำคัญน้อยที่สุด

เกณฑ์ในการแปลค่าความคิดเห็น โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในการเลือกใช้แผน

ต่างๆ

คะแนนเฉลี่ย	3.67 – 5.00	หมายถึง ให้ความสำคัญในระดับสูง
คะแนนเฉลี่ย	2.35 – 3.66	ให้ความสำคัญในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 2.34	ให้ความสำคัญในระดับต่ำ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้บริหาร บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับ ในแต่ละขั้นตอนของการวางแผน

ขั้นตอนในการวางแผน	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
ทำการรวบรวมและทำการวิเคราะห์สถานการณ์	3.84	0.96	ให้ความสำคัญในระดับสูง
ทำการคาดการณ์หรือการพยากรณ์แนวโน้มในอนาคต	3.65	0.83	ให้ความสำคัญในระดับปานกลาง
ทำการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย	3.84	0.84	ให้ความสำคัญในระดับสูง
ทำการสร้างทางเลือกหลายทางเลือกให้กับองค์กรเพื่อการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด	3.61	0.93	ให้ความสำคัญในระดับปานกลาง
ทำการกำหนดกลยุทธ์	3.70	0.95	ให้ความสำคัญในระดับสูง
ทำการเขียนแผนขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร	3.18	1.03	ให้ความสำคัญในระดับปานกลาง
ทำการนำแผนไปปฏิบัติและหาแนวทางในการแก้ไข	3.99	0.99	ให้ความสำคัญในระดับสูง
รวมขั้นตอนในการวางแผน โดยเฉลี่ย	3.69	0.54	ให้ความสำคัญในระดับสูง

จากตารางที่ 8 แสดง ผู้บริหารบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญ และให้ความสำคัญกับการทำการรวบรวมและทำการวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และการนำแผนไปปฏิบัติและหาแนวทางในการแก้ไข ในระดับสูง เพราะการวางแผนจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เมื่อเกิดวัตถุประสงค์แล้ว ก็ต้องนำแผนนั้นไปปฏิบัติเพื่อให้แผนนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ และหาแนวทางแก้ไขในลำดับต่อไป และมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.69$) ผลการวิเคราะห์ การเลือกใช้แผน ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การวางแผนของผู้บริหาร และขั้นตอนของการวางแผน

การเลือกใช้แผนของผู้บริหารนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และผู้บริหารให้ความสำคัญสูง คือแผนประจำ และแผนเฉพาะครั้ง ในส่วนของปัจจัยภายในนั้นที่มีผลกระทบต่อการวางแผนในระดับสูง ส่วนขั้นตอนของการวางแผนนั้นก็มีส่วนสำคัญกับผู้บริหารด้วยเช่นกัน ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่อง การนำแผนไปปฏิบัติและแก้ไขในระดับสูง

ทั้งนี้ย่อมแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารทุกระดับนั้นให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับการวางแผนจะเห็นได้จากร้อยละ แผนระยะสั้นนั้นผู้บริหารให้ความสำคัญกับแผนการตลาดและกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ มากที่สุด และ แผนระยะยาวนั้นผู้บริหารให้ความสำคัญและความคิดเห็นกับแผนวางระบบข้อมูลการขายแบบ Online ส่วนแผนประจำนั้นผู้บริหารให้ความสำคัญกับแผนเพิ่มประสิทธิภาพพนักงาน สำหรับแผนเฉพาะครั้งนั้นผู้บริหารให้ความสนใจกับโครงการมติชน 25 ปี ระดมทุนซื้อหนังสือดีให้ห้องสมุด 250 โรงเรียน และแผนงานรวมผู้บริหารให้ความสำคัญกับแผนปรับปรุงระบบการจัดส่ง

ส่วนปัจจัยภายในนั้นผู้บริหารเห็นว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการวางแผนมาก ในเรื่องของส่วนแบ่งทางการตลาดของกิจการ และศักยภาพในการบริหารงานเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจการ ปัจจัยภายนอก ผู้บริหารเห็นว่าความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และพฤติกรรมผู้บริโภค มีผลกระทบต่อการวางแผนอย่างมาก

ขั้นตอนของการวางแผนนั้นผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องการทำการรวบรวมและทำการวิเคราะห์สถานการณ์ และการทำการคาดการณ์หรือการพยากรณ์แนวโน้มในอนาคตและการนำไปปฏิบัติในระดับสูง ส่วนการเขียนแผนเป็นลายลักษณ์อักษรนั้นผู้บริหารให้ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานด้านความแตกต่างระหว่างระดับผู้บริหารกับประเภทของแผนงาน ของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 1

ระดับของผู้บริหารที่แตกต่างกันมีการใช้ประเภทของแผนงานแตกต่างกัน

Ho : ระดับของผู้บริหารที่แตกต่างกัน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหาร

ระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้นมีการใช้ประเภทของแผนงานไม่แตกต่างกัน

H1 : ระดับของผู้บริหารที่แตกต่างกัน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหาร

ระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้นมีการใช้ประเภทของแผนงาน แตกต่างกัน

ตารางที่ 9 ความแตกต่างระหว่างระดับของผู้บริหารในการใช้แผนระยะสั้นของบริษัท
มดิชน จำกัด (มหาชน)

ระดับผู้บริหาร	n	\bar{X}	S.D	F	Sig
ผู้บริหารระดับสูง	13	3.54	0.52	2.26	0.11
ผู้บริหารระดับกลาง	51	3.37	0.87		
ผู้บริหารระดับต้น	83	3.11	0.89		

จากตารางที่ 9 การทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test แสดงค่าสถิติตกอยู่ขอบเขตยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กล่าวคือ ค่า Sig = 0.11 > 0.05 ดังนั้นระดับของผู้บริหารที่แตกต่างกันมีการใช้แผนระยะสั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 10 ความแตกต่างระหว่างระดับของผู้บริหารในการใช้แผนระยะยาว ของบริษัท
มดิชน จำกัด (มหาชน)

ระดับผู้บริหาร	n	\bar{X}	S.D	F	Sig
ผู้บริหารระดับสูง	13	3.54	0.52	1.80	0.17
ผู้บริหารระดับกลาง	51	3.35	0.91		
ผู้บริหารระดับต้น	83	3.13	0.89		

จากตารางที่ 10 การทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test แสดงค่าสถิติตกอยู่ขอบเขตยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กล่าวคือ ค่า Sig = 0.17 > 0.05 ดังนั้นระดับของผู้บริหารที่แตกต่างกันมีการใช้แผนระยะยาวไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 11 ความแตกต่างระหว่างระดับของผู้บริหารในการใช้แผนประจำ ของบริษัท มดิชน
จำกัด (มหาชน)

ระดับผู้บริหาร	n	\bar{X}	S.D	F	Sig
ผู้บริหารระดับสูง	13	3.92	0.28	3.44	0.04
ผู้บริหารระดับกลาง	51	3.69	1.84		
ผู้บริหารระดับต้น	83	3.42	0.78		

จากตารางที่ 11 การทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test พบว่าค่าสถิติตกอยู่ขอบเขตยอมรับปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กล่าวคือ ค่า Sig = 0.04 < 0.05 ดังนั้นระดับของผู้บริหารที่แตกต่างกันมีการใช้แผนประจำแตกต่างกัน

ตารางที่ 12 ความแตกต่างระหว่างระดับของผู้บริหารในการใช้แผนเฉพาะครั้ง ของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)

ระดับผู้บริหาร	n	\bar{X}	S.D	F	Sig
ผู้บริหารระดับสูง	13	3.77	0.60	0.28	0.75
ผู้บริหารระดับกลาง	51	3.76	1.12		
ผู้บริหารระดับต้น	83	3.64	1.00		

จากตารางที่ 12 การทดสอบด้วยค่าสถิติ f-test พบว่าค่าสถิติตกอยู่ขอบเขตยอมรับสมมติฐานหลัก (Ho) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กล่าวคือ ค่า Sig = 0.75 > 0.05 ดังนั้นระดับของผู้บริหารที่แตกต่างกันมีการใช้แผนเฉพาะครั้งไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 13 ความแตกต่างระหว่างระดับของผู้บริหารในการใช้แผนงานรวม ของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)

ระดับผู้บริหาร	n	\bar{X}	S.D	F	Sig
ผู้บริหารระดับสูง	13	3.62	0.51	1.55	0.22
ผู้บริหารระดับกลาง	51	3.51	1.12		
ผู้บริหารระดับต้น	83	3.23	1.06		

จากตารางที่ 13 การทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test พบว่าค่าสถิติตกอยู่ขอบเขตยอมรับสมมติฐานหลัก (Ho) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กล่าวคือ ค่า Sig = 0.22 < 0.05 ดังนั้นระดับของผู้บริหารที่แตกต่างกันมีการใช้แผนงานรวมไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2

ระดับของผู้บริหารที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแผนงานที่ต่างกัน

Ho : ระดับของผู้บริหารที่แตกต่างกัน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้นมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแผนงานไม่แตกต่างกัน

H1 : ระดับของผู้บริหารที่แตกต่างกัน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้นมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแผนงาน แตกต่างกัน

ตารางที่ 14 ความแตกต่างระหว่างระดับของผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อแผนงาน ของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)

ระดับผู้บริหาร	n	\bar{X}	S.D	F	Sig
ผู้บริหารระดับสูง	13	4.15	0.56	0.93	0.40
ผู้บริหารระดับกลาง	51	3.96	0.72		
ผู้บริหารระดับต้น	83	3.87	0.78		

จากตารางที่ 14 การทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test พบว่าค่าสถิติตกอยู่ขอบเขตยอมรับสมมติฐานหลัก (Ho) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กล่าวคือ ค่า Sig = 0.40 > 0.05 ดังนั้นระดับของผู้บริหารที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อแผนงาน ของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 15 ความแตกต่างระหว่างระดับของผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อแผนงาน ของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)

ระดับผู้บริหาร	n	\bar{X}	S.D	F	Sig
ผู้บริหารระดับสูง	13	3.62	0.65	1.16	0.32
ผู้บริหารระดับกลาง	51	3.55	0.70		
ผู้บริหารระดับต้น	83	3.40	0.64		

จากตารางที่ 15 การทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test พบว่าค่าสถิติตกอยู่ขอบเขตยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กล่าวคือ ค่า Sig = 0.32 > 0.05 ดังนั้นระดับของผู้บริหารที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อแผนงาน ของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3

ระดับของผู้บริหารให้ความสำคัญต่อขั้นตอนในการวางแผนต่างกัน

H_0 : ระดับของผู้บริหารที่แตกต่างกัน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้นให้ความสำคัญต่อขั้นตอนในการวางแผนไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระดับของผู้บริหารที่แตกต่างกัน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้นให้ความสำคัญต่อขั้นตอนในการวางแผนแตกต่างกัน

ตารางที่ 16 ระดับของผู้บริหารให้ที่แตกต่างกันให้ความสำคัญต่อขั้นตอนในการวางแผน
ของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)

ระดับผู้บริหาร	n	\bar{X}	S.D	F	Sig
ผู้บริหารระดับสูง	13	3.85	0.38	0.31	0.74
ผู้บริหารระดับกลาง	51	3.67	0.84		
ผู้บริหารระดับต้น	83	3.67	0.77		

จากตารางที่ 42 การทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test พบว่าค่าสถิติตกอยู่ขอบเขตปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กล่าวคือ ค่า Sig = 0.74 > 0.05 ดังนั้นระดับของผู้บริหารที่แตกต่างกันให้ความสำคัญต่อขั้นตอนในการวางแผนไม่แตกต่างกัน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อธิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา การวางแผนของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 147 คน โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาประเภทของแผนงาน ของบริษัท มติชน จำกัด(มหาชน)
2. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการวางแผนของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อศึกษาขั้นตอนในการวางแผนของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้คัดเลือกจากผู้ที่บริหารจำนวน 232 คนของบริษัท โดยแบ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง 21 คน ผู้บริหารระดับกลาง 80 คน ผู้บริหารระดับต้น 131 คน แล้วทำการสุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารทั้งหมด 147 คน โดยคัดเลือกผู้บริหารระดับสูง 13 คน ผู้บริหารระดับกลาง 51 คน ผู้บริหารระดับต้น 83 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

- | | |
|----------|--|
| ตอนที่ 1 | สอบถามเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของข้อมูลที่สำรวจด้านประชากรศาสตร์ ของผู้ตอบแบบสอบถาม |
| ตอนที่ 2 | สอบถามที่เกี่ยวกับประเภทของการวางแผน |
| ตอนที่ 3 | สอบถามเกี่ยวกับปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การวางแผนมากน้อยเพียงใด |
| ตอนที่ 4 | เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับขั้นตอนของการวางแผน |

กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) 147 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นวิเคราะห์ข้อมูลโดยคำนวณค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อการวางแผนของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) คำนวณค่าสถิติและอัตราส่วนเอฟ (F-ratio) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารแต่ละระดับของบริษัท ซึ่งเป็นตัวแปรอิสระ (Independent Variable) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในตัวแปรใดก็ทำการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย

สำหรับกลุ่มตัวอย่างคือ การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variances : ANOVA) และรายละเอียดของ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการวางแผนวิเคราะห์โดยคำนวณหาค่าร้อยละ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ผลสรุปดังต่อไปนี้

1. ลักษณะทั่วไปของข้อมูลที่สำรวจด้านประชากรศาสตร์ ของผู้ตอบแบบสอบถาม จากการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของข้อมูลที่สำรวจด้านประชากรศาสตร์ ของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหาร ของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับศึกษา และ อายุงานในตำแหน่งปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 56.5 มีอายุน้อยกว่า 35 ปี 56 คน คิดเป็นร้อยละ 38.1 มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี 91 คน คิดเป็นร้อยละ 61.9 มีอายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน 11-15 ปี 56 คน คิดเป็นร้อยละ 38.1
2. ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับการเลือกใช้แผนงาน

จากระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) โดยจำแนกตามแผนระยะสั้น แผนระยะยาว แผนประจำ แผนเฉพาะครั้ง แผนงานรวม ของกลุ่มตัวอย่างพบว่า

 - 2.1 แผนระยะสั้น ผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้น ให้ความสำคัญกับแผนระยะสั้นในระดับปานกลางซึ่งได้แก่ แผนการตลาดและกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ย 3.55 แผนจัดโปรโมชันช่วงเทศกาลมีค่าเฉลี่ย 3.29 แผนอบรมความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์มีค่าเฉลี่ย 3.27 แผนปรับปรุงวิธีการปิดบัญชี มีค่าเฉลี่ย 3.19 แผนเพิ่มร้านขายหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก มีค่าเฉลี่ย 3.16
 - 2.2 แผน ระยะยาว ผู้บริหารทั้ง 3 ระดับได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้น ให้ความสำคัญกับแผนระยะยาวในระดับปานกลางซึ่งได้แก่ แผนวางระบบข้อมูลการขายแบบ Online มีค่าเฉลี่ย 3.39 แผนการให้บริการแบบ One Stop Service มีค่าเฉลี่ย 3.38 แผนขยายการลงทุน มีค่าเฉลี่ย 3.03
 - 2.3 แผนประจำ ผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น ให้ความสำคัญและแสดงความคิดเห็นกับแผนประจำในระดับปานกลางได้แก่ แผนเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานมีค่าเฉลี่ย 3.99 แผนเร่งรัดหนี้สินล่าช้า 3.68 แผนควบคุมค่าใช้จ่ายสำนักงานมีค่าเฉลี่ย 3.64 แผนส่งเสริมการขายหนังสือทางไปรษณีย์และอินเทอร์เน็ต มีค่าเฉลี่ย 3.26 โครงการ 5 ส. มีค่าเฉลี่ย 3.20

2.4 แผนเฉพาะครั้ง ผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ให้ความสำคัญกับโครงการมติชน 25 ปี ระดมทุนซื้อหนังสือดีให้ห้องสมุด 250 โรงเรียน มีค่าเฉลี่ย 3.91 ซึ่งอยู่ในระดับสูง โครงการมติชนก้าวสู่ปีที่ 27 รวมพลังไทย รักการอ่าน เติมความรู้ เปลี่ยนชีวิตสู่โลกใหม่ มีค่าเฉลี่ย 3.76 ซึ่งอยู่ในระดับสูง โครงการร่วมสานฝันความรู้สู่ห้องสมุด 20 โรงเรียนภาคใต้ มีค่าเฉลี่ย 3.51 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โครงการหนังสือ 3 เดือนเพื่อซบหน้าตานักเรียนได้ ในระดับปานกลางซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.43 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

2.5 แผนงานรวม ผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ให้ความสำคัญกับแผนงานรวมโดยรวมในระดับปานกลางดังนี้ แผนปรับปรุงระบบการจัดส่ง มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง คือ 3.63 แผนเพิ่มยอดขายสมาชิก มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลางคือ 3.39 แผนสำรวจเส้นทางการจัดส่งมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง คือ 3.38 แผนการสำรวจซบเอเยนต์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง คือ 3.33 แผนเพิ่มศิลปิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางคือ 3.31

3. ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการวางแผน

จากการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร โดยจำแนกแบบสอบถามตามปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ผลการวิจัยพบว่า

- ปัจจัยภายใน

ผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อการวางแผนโดยรวมในระดับสูง อันได้แก่ ความสามารถในการหาค่าไรของกิจการ มีค่าเฉลี่ย 3.99 ส่วนแบ่งทางการตลาดของกิจการมีค่าเฉลี่ย 3.85 ชื่อเสียงขององค์กรมีค่าเฉลี่ย 3.82 ฐานะทางการเงินของกิจการ มีค่าเฉลี่ย 3.78 ศักยภาพในการบริหารงานเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจการมีค่าเฉลี่ย 3.75

- ปัจจัยภายนอก

ผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการวางแผนโดยรวมในระดับปานกลาง แต่หากพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหาร ทั้ง 3 ระดับให้ความสำคัญกับคู่แข่งขั้นในระดับสูงซึ่งมีค่าเฉลี่ย 4.36 พฤติกรรมผู้บริโภค ให้ความสำคัญในระดับสูงซึ่งมีค่าเฉลี่ย 4.16 ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีให้ความสำคัญในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.80 จำนวนประชากร ให้ความสำคัญในระดับปานกลางซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.29 ปัจจัยตลาดแรงงานให้ความสำคัญในระดับปานกลางมี

ซึ่งค่าเฉลี่ย 3.14 ปัจจัยระดับราคาในท้องตลาดให้ความสำคัญในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.10 ปัจจัย นโยบายของรัฐบาล ในระดับปานกลางซึ่งมีค่าเฉลี่ย 2.87

4. การแสดงความเห็นและการให้ความสำคัญกับขั้นตอนในการวางแผนของผู้บริหาร จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ให้ความสำคัญเกี่ยวกับขั้นตอนการวางแผน ดังนี้ ด้านการนำแผนไปปฏิบัติและหาแนวทางในการแก้ไข ให้ความสำคัญในระดับสูง ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.99 ด้านการรวบรวมและทำการวิเคราะห์สถานการณ์ ให้ความสำคัญในระดับสูง ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.84 ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ให้ความสำคัญในระดับสูง ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.84 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ให้ความสำคัญในระดับสูง ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.70 ด้านการคาดการณ์หรือการพยากรณ์แนวโน้มในอนาคต ให้ความสำคัญในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.65 ด้านการสร้างทางเลือกหลายทางเลือกให้กับองค์กรเพื่อการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ให้ความสำคัญในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.61 ด้านการเขียนแผนขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร ให้ความสำคัญในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.18

อภิปรายผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัยเกี่ยวกับแผนระยะสั้นพบว่า ผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ให้ความสำคัญกับแผนระยะสั้นโดยรวมในระดับปานกลาง ทั้งนี้ผู้บริหารอาจเล็งเห็นว่าแผนระยะสั้นเป็นแผนที่กระทำในระยะเวลา 1 ปี จึงให้ความสำคัญในระดับปานกลางทุกแผน และผลที่ได้จากแผนระยะสั้นจะเป็นผลในช่วงสั้น ๆ เช่นกัน เป็นการตอบสนองนโยบายในระยะสั้น ๆ ของบริษัท

2. จากผลการวิจัยเกี่ยวกับแผนระยะยาว พบว่า ผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น ให้ความสำคัญกับแผนระยะยาวโดยรวมระดับปานกลาง จากความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับแผนระยะยาว ซึ่งเป็นแผนที่จะต้องเกิดขึ้นในอนาคตและมีการหมุนเวียนมากกว่า 1 ปี อันได้แก่ แผนการขยายการลงทุน เป็นแผนที่จะช่วยควบคุมการลงทุนของกิจการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง การสร้างผลตอบแทนให้กับเงินตราของบริษัทฯ แผนการให้บริการแบบ One Stop Service ซึ่งจะเกี่ยวกับการวางแผนให้บริการแก่ลูกค้าให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น แผนการวางระบบข้อมูลการขายแบบ Online ซึ่งจะทำได้เปิดช่องทางการจัดจำหน่ายให้ได้อีกทางหนึ่งและทำให้ก้าวทันเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่จะก้าวเข้ามาซึ่งการซื้อ-ขายสินค้า ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตปัจจุบันกำลังได้รับความสนใจมากขึ้นเนื่องจากมีความง่ายและสะดวก ไม่มีข้อจำกัดด้านเวลา ทำให้บริษัทสามารถขายสินค้าได้มากขึ้น ซึ่งการให้ความสำคัญกับแผนระยะยาวที่เป็นแผนการให้บริการแบบ One Stop Service และ แผนการวางระบบข้อมูลการขายแบบ Online เป็น

แผนที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ซึ่งผู้บริหารต้องติดตามความก้าวหน้าในเรื่องเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อนำมาประกอบการวางแผนในอนาคตซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของธรรมาภิบาล (2543 : 9)

3. จากผลการวิจัยเกี่ยวกับแผนประจำปีพบว่า ผู้บริหารทั้ง 3 ระดับได้แก่ บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น ให้ความสำคัญกับแผนประจำปีโดยรวมในระดับปานกลางได้แก่ แผนเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานให้ความสำคัญเป็นอันดับหนึ่งและแผนเร่งรัดหนี้สินเป็นลำดับที่สอง การที่ผู้บริหารทั้ง 3 ระดับให้ความสำคัญกับแผนเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานเนื่องจากผู้บริหารทั้ง 3 ระดับให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลขององค์กร หากพนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ และมีการวางตำแหน่งพนักงานให้ตรงตามความถนัด ปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ไม่มีการก้าวก่ายหน้าที่ซึ่งกันและกันจะทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สันต์ชัย ลิขมรังษี(2529 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด พบว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซีเมนต์ไทยจำกัด มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทุกระดับ มีการหมุนเวียนมากยิ่งขึ้น พัฒนาทรัพยากรบุคคล เพิ่มการลงทุนในการพัฒนาบุคลากรการคัดเลือกพนักงานในระดับต่างๆ เข้ารับการอบรมในแต่ละหลักสูตร ทำให้บริษัทสามารถเติบโตไปได้อย่างดี มีการติดตามและประเมินผลอย่างจริงจัง ดังนั้นควรมีการวางแผนในระยะยาวให้จริงจังควรรนำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอยู่เสมอ ๆ และข้อขัดแย้งระหว่างทัศนคติและความคิดเห็นของพนักงานกลุ่มต่างๆ ที่ปรากฏอยู่การติดตามและประเมินผลพนักงานส่วนมากที่ผ่านการพัฒนาแล้วควรเน้นความสำคัญในกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการให้มากกว่าที่เป็นอยู่ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงมีความสนใจและสนับสนุน โครงการอบรมต่าง ๆ มากขึ้น

สำหรับแผนเร่งรัดหนี้สินที่ล่าช้า ซึ่งผู้บริหารทั้ง 3 ระดับให้ความสำคัญในระดับสูงเป็นลำดับที่สองของแผนประจำปีนั้น แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญอย่างมากกับการหมุนเวียนของลูกหนี้การค้างหนี้เนื่องจาก บริษัทฯ ต้องเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บลูกหนี้ที่ล่าช้าให้มีประสิทธิภาพในการจัดเก็บมากขึ้นเนื่องจากหากลูกหนี้มีระยะเวลาการหมุนเวียนที่ยาวนานจะทำให้บริษัทฯ ขาดสภาพคล่อง การหมุนเวียนของเงินทุนไม่ดี ซึ่งหากกิจการขาดสภาพคล่องจะทำให้บริษัท ไม่มีความสามารถในการจ่ายชำระหนี้ และไม่มีเงินทุนหมุนเวียนในบริษัทฯ นอกจากนี้แล้ว ยังขาดโอกาสที่จะนำเงินทุนไปสร้างผลตอบแทนของเงินจากการลงทุนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ดังนั้นผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ จึงให้ความสำคัญกับแผนเร่งรัดหนี้สินที่ล่าช้าเพื่อการมีสภาพคล่องที่ดี และการสร้างผลตอบแทนทางการเงิน

4. จากผลการวิจัยเกี่ยวกับแผนเฉพาะครั้งพบว่า ผู้บริหารทั้ง 3 ระดับได้แก่ บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ให้ความสำคัญกับแผนเฉพาะครั้ง โดยรวมในระดับปานกลางสำหรับโครงการมดิชน 25 ปี ระคมทุนซื้อหนังสือดีให้ห้องสมุด 250 โรงเรียน และโครงการมดิชนก้าวสู่ปีที่ 27 รวมถึงไทยรักการอ่าน เติมความรู้ เปลี่ยนชีวิตสู่โลกใหม่ให้ความสำคัญในระดับสูงทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารให้ความสำคัญกับการอ่าน เพื่อสร้างนิสัยรักการอ่านให้กับเด็กไทยซึ่งเป็นอนาคตของชาติ และเนื่องในโอกาสที่ บริษัทฯมีอายุครบ 25 ปี และจะก้าวเข้าสู่ปีที่ 27 เพื่อสร้างชื่อเสียงให้บริษัทและตอบแทนต่อสังคม

5. จากผลการวิจัยเกี่ยวกับแผนงานรวมพบว่า ผู้บริหารทั้ง 3 ระดับได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ให้ความสำคัญกับแผนระบบการจัดส่ง ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการวางแผนระบบขนส่งที่ดีทำให้สินค้าส่งถึงมือลูกค้าได้รวดเร็วทำให้สามารถเพิ่มเอเยนต์และสมาชิกได้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุภมาศ พันธุภิรัตน์ (2545 : บทคัดย่อ) พบว่าการจัดการทางการตลาดองค์การจะพยายามทำให้เกิดห่วงโซ่ทางการค้า ดังนั้นจึงต้องมีการปรับปรุงระบบการจัดส่งให้ดีขึ้น

6. จากผลการวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบต่อการวางแผนพบว่า ผู้บริหารทั้ง 3 ระดับได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อการวางแผน โดยรวมในระดับสูงไม่ว่าจะเป็นฐานะทางการเงินของกิจการ ความสามารถในการหำกำไรของกิจการ ส่วนแบ่งทางการตลาดของกิจการ ศักยภาพในการบริหารงานเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจการ ชื่อเสียงขององค์กร ซึ่งปัจจัยภายในที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในระดับสูงอาจเนื่องจากปัจจัยภายในเป็นปัจจัยที่กิจการสามารถที่จะควบคุมได้โดยง่ายเพื่อสร้างจุดแข็งและลดจุดอ่อนให้กับองค์กรซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของchner เอกเผ่าพันธ์ (2543 : 8) อันจะเป็นจุดเด่นที่จะสามารถต่อสู้กับคู่แข่งและสามารถครองใจผู้บริโภคได้

ส่วนปัจจัยภายนอกก็ให้ความสำคัญในระดับปานกลาง แต่ในส่วนของคู่แข่ง พฤติกรรมผู้บริโภค และความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจะมีผลกระทบต่อการวางแผนในระดับสูงทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่โลกยุคปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มากขึ้นทำให้เกิดการแข่งขันกันทางด้านธุรกิจมากขึ้นซึ่งการดำเนินธุรกิจต้องทันเกม ทันคู่แข่ง รวมทั้งผลิตสินค้าที่สามารถตอบสนองความต้องการ และประโยชน์ใช้สอย ให้ตรงใจผู้บริโภคมากที่สุดซึ่งจำเป็นต้องวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคทั้งในปัจจุบันและอนาคตเพื่อความเป็นผู้นำในทางธุรกิจ

7. จากผลการวิจัยเกี่ยวกับขั้นตอนการวางแผนพบว่า ผู้บริหารทั้ง 3 ระดับได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ให้ความสำคัญกับ ขั้นตอนในการวางแผน โดยรวมในระดับสูง เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบ การคาดการณ์ และการวางแผนให้รัดกุม

รอบคอบ มีความยืดหยุ่นมากที่สุดเพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี เมื่อเรียงลำดับความสำคัญของขั้นตอนการวางแผน พบว่าผู้บริหารทั้ง 3 ระดับให้ความสำคัญมากที่สุด กับการนำแผนไปปฏิบัติและหาแนวทางการแก้ไข การรวบรวมและทำการวิเคราะห์สถานการณ์ เท่ากับ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมทั้งการกำหนดกลยุทธ์ และผู้บริหารให้ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลางได้แก่ การคาดการณ์หรือการพยากรณ์แนวโน้มในอนาคต และ การสร้างทางเลือกหลายทางเลือกให้กับองค์กรเพื่อการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ทางด้านการเขียนแผนขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษรนั้นผู้บริหารให้ความสำคัญน้อยที่สุด ซึ่งในการวางแผนนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับขั้นตอนในการวางแผน เพื่อให้การวางแผนเป็นไปอย่างรวดเร็วตรงตามเป้าหมายของบริษัท มีความรัดกุม ยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สมศรี ศิริไหวประพันธ์(2529: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การศึกษาการวางแผนและการสรรหาบุคลากรของธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทย” ผลของการศึกษาพบว่า ร้อยละ 57.9 ของธุรกิจขนาดใหญ่ ยังขาดการวางแผนกำลังคนที่มีหลักเกณฑ์สำหรับกิจการที่มีการวางแผนกำลังคนจะทำการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวประกอบกันซึ่งแผนระยะสั้นจะมีกำหนดเวลาน้อยกว่า 1 ปี และแผนระยะยาวมีกำหนดเวลา 3-5 ปี กิจการส่วนใหญ่ที่มีการวางแผนกำลังคน จะประสบปัญหาเกี่ยวกับหน่วยงานซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบแผนงานต่างๆ ปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกันเท่าที่ควร เนื่องจากนักการวางแผนและผู้บริหารระดับสูงบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจและความเอาใจใส่ในการวางแผนกำลังคน และขาดเทคนิคในการใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังประสบปัญหาเกี่ยวกับการขาดการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกำลังคนอย่างจริงจัง

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

การวิจัยครั้งใช้วิธีการสำรวจกลุ่มตัวอย่างและข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลปฐมภูมิ และเพื่อผลการวิจัยที่สามารถนำไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ได้สูงสุดจึงมีการนำเอาเทคนิคต่าง ๆ ในการประมวลผลเข้ามาใช้ ซึ่งสามารถสรุปได้เป็นข้อเสนอแนะได้ ดังต่อไปนี้

1. จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าโดยส่วนใหญ่ผู้บริหารในทุกระดับจะให้ความสำคัญในการวางแผนในระดับปานกลาง ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการวางแผนในระดับสูงเนื่องจากการวางแผน เป็นเหมือนการกำหนดทิศทาง การคาดการณ์ การวางกลยุทธ์ ให้กับองค์กร ซึ่งหากการบริหารงานขาดการวางแผนงานก็จะเหมือนการเดินเรือที่ไม่มีเข็มทิศ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการวางแผน เพื่อให้การบริหารและการปฏิบัติงานมีขั้นตอน และเป็นระบบระเบียบ อันจะเป็นปัจจัยที่จะนำพาองค์กรสู่ความเป็นผู้นำในทุกด้าน

2. จากผลการวิจัยผู้บริหารให้ความสำคัญและใช้แผนในระดับปานกลาง ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า แผนงานบางแผนงานควรให้ความสำคัญในระดับสูง เช่น แผนการตลาดและกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งจะเป็นการขยายฐานลูกค้า เพิ่มศูนย์กำไร และส่งเสริมการขาย อันจะเป็นการสร้างรายได้ให้กับองค์กร

report

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- กิ่งกนก พิทยานุคุณ และ สุนทรี จรุง.การวางแผนกำไร:มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,2538
- ไกรยุทธ ชีรตยาภินันท์. กระบวนการงบประมาณฐานศูนย์ เครื่องมือการจัดการในภาคเอกชน
รัฐบาล. กรุงเทพฯ : คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาฯ.2525
- จรินทร์ เทศวานิช.หลักเศรษฐศาสตร์เบื้องต้น.ชลบุรี:ภาควิชาเศรษฐศาสตร์ มศว.บางแสน.2522
- เทียนฉาย กิระนันท์.แผนโครงการและงบประมาณ,กรุงเทพฯ :จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2530
- ธงชัย สันติวงษ์.หลักการจัดการ.กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์พิมพ์ไทยวัฒนาพานิช,2537
- _____ .องค์การและการบริหาร.กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์พิมพ์ไทยวัฒนาพานิช,2536
- ชนกร เอกเผ่าพันธุ์.การวางแผนและควบคุมโดยงบประมาณ.กรุงเทพฯ:หจก.สำนักพิมพ์ฟิสิกส์
เซ็นเตอร์, 2543
- บุญธาน กิจปรีดาบริสุทธิ์.สถิติเพื่อการวิจัย.กรุงเทพฯ:ไทยวัฒนาพานิช,2537
- ประคอง กรรณสูตร.สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย,2538
- ประสิทธิ์ ดงยิ่งศิริ. การวิเคราะห์และประเมินโครงการ.กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ธุรกิจ,2524
- ประสิน โสภณบุญ. เทคนิคการวางแผนและการประเมินผลแนว MBO. [ม.ป.ท. :ม.ป.พ.],2530
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์.วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ :สำนักทดสอบทาง
การศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,2540
- พูนศรี สงวนชีพ และพงศ์สัมพันธ์ศรีสมทรัพย์.การบริหารการคลังและกระบวนการงบประมาณ.
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง,2527
- มาลัย หุวนันท์.หลักบริหาร:โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น.พระนคร,2508
- วัลลภ ชัยพิพัฒน์ และคณะ.เทคนิคการจัดระบบและควบคุมงาน.พระนคร:โรงพิมพ์อักษรสาร,2513
- วิจิต หล่อจิระชูณหกุล และคณะ.เทคนิคการพยากรณ์เชิงสถิติ.กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เรือนแก้ว,2524
- วีระพล สุวรรณนันต์. ความรู้เบื้องต้นในการจัดทำแผนและโครงการ. กรุงเทพฯ: บริษัทประยูรวงศ์,
2527
- _____ .หลักและเทคนิคในการวางแผน.กรุงเทพฯ: บริษัทประยูรวงศ์,2526
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์.องค์การและการจัดการ.นนทบุรี:หจก.เทคนิค 91,2540

ศิริโสภา " เขตตานุรักษ์. เทคนิคเชิงพยากรณ์" ใน นโยบายสาธารณะและการวางแผน.นนทบุรี:
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,2529

สมชัย ศรีสุทธิยากร.ทฤษฎีองค์การ.กรุงเทพฯ:คณะรัฐศาสตร์มธ.,2529

สมปราชญ์ จอมเทศ.การบริหารและจัดการ.กรุงเทพฯ ,2523

สมพงษ์ เกษมสิน.การบริหาร.กรุงเทพฯ:ไทยวัฒนาพานิช,2521

สมพร แสงชัย.การวางแผนโครงการพัฒนา.กรุงเทพฯ:สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,2520

สมยศ นาวิการ.การบริหาร.กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์ดอกหญ้า,2536

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. การเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีในราชการและธุรกิจ. กรุงเทพฯ:
โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว,2518

สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. เอกสารสอนชุดวิชาการคลังและงบประมาณ.หน่วยที่ 9-15.
นนทบุรี : สาขาวิทยาการจัดการ มสธ,2529

_____ . เอกสารสอนชุดวิชาการวางแผนนโยบาย โครงการ และการบริหารหน่วยที่ 13-15.นนทบุรี:
สาขาวิชารัฐศาสตร์ มสธ, 2529

_____ . เอกสารสอนชุดวิชานโยบายสาธารณะและการวางแผน

อนันต์ เกตุวงศ์. หลักและเทคนิคการวางแผน.กรุงเทพฯมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539

อุทัย เลหาวิเชียร.บรรณาธิการ.การบริหารการพัฒนา.สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์,2528

เอกสารอื่นๆ

กมล นัยจิต. "การศึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมุกดาหาร" คณะพัฒนาสังคม สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,2543

"การวางแผนและการบริหารโครงการ" โครงการฝึกอบรมหลักสูตรพิเศษ คณะรัฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, มิถุนายน 2531

กมล นาคมณี. " ความพร้อมด้านการวางแผนของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในจังหวัด
สุราษฎร์ธานี" สุราษฎร์ธานี.สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี, 2545

ชุมพร สังขปริษา. "ทฤษฎีการวางแผน" คณะรัฐศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2530

บุญเต็ม ตั้งตระกูล. "การวางแผนและวิเคราะห์โครงการ" สำนักนโยบายและแผนมหาดไทย
กระทรวงมหาดไทย

วรวิมล โคมอญ. "การวางแผนโครงการ." สารนิพนธ์ปริญญาโทสำหรับนักบริหาร คณะรัฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2536

สมศรี ศิริไหวประพันธ์. “การศึกษาการวางแผนและสรรหาบุคลากรของธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทย.” สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529

“เอกสารทางวิชาการเกี่ยวกับแบบฟอร์มของการเขียนโครงการ” คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

วิทยานิพนธ์

กลางเดือน โฆษณา. “ระบบสนับสนุนการตัดสินใจสำหรับการวางแผนการผลิตในโรงงานเนื้อไก่.” วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533

กิติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ. “การวางแผนการผลิตสำหรับครอบมุมกระเบื้องโยหินที่ทำด้วยมือ.” วิทยานิพนธ์วิศวกรรมอุตสาหการมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529

นันทา วิฑูฒิสักดิ์. “การวางแผนกลยุทธ์ สำนักวิทยบริการ สถาบันราชภัฏ ในทศวรรษหน้า 2544-2553.” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545

เบญจวรรณ กิติพงศ์สมาน. “การนำแนวความคิดของการวัดและการประเมินมาใช้ในการวางแผนในการประกันคุณภาพการศึกษา.” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2545

พิภพ พิทักษ์ศิลป์. “การศึกษาเพื่อวางแผนพัฒนาการท่องเที่ยวเพชรบุรี.” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525

วราพร พนโสภณกุล. “กลยุทธ์การวางตำแหน่งของบริษัทประกันชีวิตในประเทศไทย พ.ศ.2539” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540

ศุภมาส พันธุ์วัฒน์. “แนวโน้มการจัดการองค์การศึกษาระดับปริญญาตรี บริษัทไทยโปรดักส์อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด.” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2545

สมชาย ปุณเกษม. “กำลังคนในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ.” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2507

สัณฑ์ชัย สิขมรังษี. “การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด.” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529

ภาษาอังกฤษ

Books

- Ackof, Russell L. **A Concept of Corporate Planning**. New York: Wiley-Interscience, A Division of John Wiley and Sons, 1970.
- Affinity. **Budgeting and Finance**: McGraw-Hill Companies Inc., 1996.
- Albert, Kenneth J. **The Strategic Management Handbook**. New York: McGraw - Hill Book Company, 1983.
- Alchain, Armen A., and Kessel, Renben A. **A Proper Role Of Systems Analysis**. Santa Monica: Rand Corporation, 1954.
- Allen, Loudr A. **Management and Organization**. New York: McGraw - Hill Book Company Inc., 1958.
- Anthony, Robert N. **Planning and Control Systems: A Framework for Analysis**. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard, 1965.
- Bateman, Thomas S. and Scott A. Snell. **Management Building Competitive Advantage**, 4th ed. Boston: McGraw - Hill Company, 1999.
- Bovas, Abraham. and Ledolter, Johannes. **Statistical Method for Forecasting**. New York: John Wiley and Sons, 1983.
- Bradon, Charles H. Deitna, Ralhh E. **Management Accounting Strategy and Control**: McHill Companies Inc., 1997.
- Cheek, Longan. **Zero-Base Budgeting Comes of Age**: New York. Amacom, 1991.
- Clark, John J. Thomas J. Hindelang, Robert E. Pritchard. **Capital Budgeting: Planning and Control of Capital Expenditures**: Prentice Hall International Edition, 1990.
- Cleland, David I., and King William R. **System Analysis and Project Management**. New York: McGraw - Hill Book Company, 1968.
- Dessler, Garry. **Management Fundamentals: Modern Principles and Practices**. Reston, Virginia: Reston Publishing Company, 1982.
- Emery, James C. **Organizing and Control System: Theory and Technology**. London: The Macmillan Company, 1969.
- Enrick, Norbert Lloyd. **Management Planning: A System Approach**. New York: McGraw - Hill Book Company, 1967.

- Fremont, E. Kast and Rosenweig, James E. **Organization and Management : A Systems Approach**, (N. Y. : Magraw – Hill, 1970.
- Fremont, Lyden J. and Ernest. Miller G. **Planning Programing Budgeting: A System Approach to Management**. Chicago: Markhuam Publising Company, 1971.
- Gant, George F. **Development Administration: Concept, Goals and Methods**. Madison : University of Wisconsin Press, 1979.
- Glenn, A. Welsch, Ronald W. Hilton and Paunl N. Gordon. **Budgeting : Profit Planning and Control**: Fifth edition Prentice Hall INC., 1988.
- Gordon, Dvis B. **Managemet Information Systems : Conceptual Foundations**. Structure and Dvelopment. Tokyo : Tosho Printing Co. Ltd. 1974.
- Griffin, K. B. and Enos J. L. **Planning Development**. London: Addison-Weley Publising Company, 1970.
- Hicks, Herbert G. **The Management of Organizations : A Systems and Human Resource Approach, and ed**, New, York : McGraw-Hill, 1992.
- Hick, Herbert G., and Gullett, C. Ray. **Management**. Tokyo: McGraw-Hill International Book company, 1981.
- Irwin D. Richard, Homewood, Illinois **Henning, planing The ory**. 1995.
- Jhonson, Richad A; Kast Fremont E; and Rosenzwing, James E. **The Theory and Management of System**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1967.
- Jones, Charles O. **An Introduction to the Study of Public Policy**. 2d ed. Massachusett: Duxbury Press, 1977.
- Kast, Fremont E., and Rosenzweig, James E. **Organization and management : A System and Contingency Approach**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1985.
- Kenneth, Andrews R. **The Concept of Corporate Strategy**. Homrwood: Ollinons : Richard D. Irwin, Inc., 1980.
- King, Willaim R., and Cleland, Devid I. **Strategic Planning and Policy**. New York: Van Nostrand and Reinhold Company] 1978.
- Koontz, Harold and O'Dennell, Cray. **Principles of Management**. New York. McGraw-Hill Book Company, 1968.

Newman, Summer, Charles E.; and Kirby, Warren E. **The Process of Management: Concept, Behavior and Practice.** Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1969.

_____. William H. **Administrative Action: The Techniques of Organization and Management.** Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1963.

Preston, Breton P. Le. **General Administration: Planning and Implementation.** New York: Holt Rinehart and Winston, 1956.

Preston, Breton P. Le and Dale A. Henning, **Planning Theory,** Englewood Cliffs, N. J. : Prentice Hall 1961.

Rogers, C. D. David. Pritchard. **Capital Budgeting: Planning and Control of Capital Expenditures.** : McGraw-Hill Book Company, 1973.

Samuel, Eilon. **Management Control,** Oxford: Pergamon, 1979.

Sikula, Andrew F. **Management and Administration,** Columbus, Ohio : Charles E. Merrill, 1973.

Stanley, David M. and Others. **Reading, Massachusetts: Addison - Wesley Publishing Company,** 1977.

Wehrich, Heing and Harold Koontz **Management : a global Perspective 10th ed.** New York : McGraw - Hill Inc, 1993.

ภาคผนวก

แบบสอบถาม**เรื่อง****การวางแผนของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)****คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามฉบับนี้มุ่งศึกษาประเภทของแผนงาน ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการวางแผน ขั้นตอนในการวางแผนงาน ของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)
2. การตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ ไม่มีวัตถุประสงค์ที่จะประเมินการปฏิบัติงานของบุคคล หรือองค์กร ผู้วิจัยขอรับรองว่าจะไม่เกิดผลเสียหรือก่อให้เกิดความเสียหายแต่อย่างใดต่อองค์กรและผู้ตอบแบบสอบถามเนื่องจากผู้ตอบไม่ต้องลงชื่อในแบบสอบถามฉบับนี้ คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการใช้เป็นข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการการวางแผนให้รัดกุมและประสิทธิภาพมากขึ้น จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่าน โปรดตอบคำถามทุกข้อตามความเป็นจริง ซึ่งผู้วิจัยจะปกปิดเป็นความลับ และข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น
3. แบบสอบถามมี 4 ตอน 4 หน้า กรุณาตอบทุกข้อดังนี้
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 ประเภทของแผนงาน
 - ตอนที่ 3 ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการวางแผน
 - ตอนที่ 4 ขั้นตอนในการวางแผน

ขอขอบคุณอย่างยิ่ง
(จันทร์ทิพย์ พจนพิมล)

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อคำถามและพิจารณาว่าคำตอบใดตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ต้องการเลือก

1. เพศ

- หญิง
- ชาย

2. อายุ

- ไม่เกิน 35 ปี
- 36 - 40 ปี
- 41 - 45 ปี
- 46 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี
- ปริญญาตรี
- สูงกว่าปริญญาตรี

4. ระดับของผู้บริหาร

- ผู้บริหารระดับสูง
- ผู้บริหารระดับกลาง
- ผู้บริหารระดับต้น

5. อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน

- น้อยกว่า 5 ปี
- 5 - 10 ปี
- 11 - 15 ปี
- 15 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ประเภทของแผนงาน

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความคำถามและพิจารณาว่าท่านใช้แผนต่อไปนี้ในระดับใดแล้ว ✓ ลงในช่องว่างที่ต้องการเลือก
คำถาม ท่านใช้แผนต่อไปนี้ในระดับใด

ข้อ	ชื่อแผนงาน	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1	แผนระยะสั้น					
	1.1 แผนปรับปรุงวิธีการปิดบัญชี					
	1.2 แผนเพิ่มร้านขายหนังสือฟ็อกเก็ตบู๊ค					
	1.3 แผนจัดโปรโมชันช่วงเทศกาล					
	1.4 แผนอบรมความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์					
	1.5 แผนการตลาดและกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์					
2	แผนระยะยาว					
	2.1 แผนการขยายการลงทุน					
	2.2 แผนการให้บริการ One Stop Service					
	2.3 แผนวางระบบข้อมูลการขายแบบ Online					
3	แผนประจำ					
	3.1 แผนเพิ่มประสิทธิภาพพนักงาน					
	3.2 โครงการ 5 ส.					
	3.3 แผนควบคุมค่าใช้จ่ายสำนักงาน					
	3.4 แผนส่งเสริมการขายหนังสือทางไปรษณีย์และอินเทอร์เน็ต					
	3.5 แผนเร่งรัดหนี้สินที่ล่าช้า					
4	แผนเฉพาะครั้ง					
	4.1 โครงการหนังสือ 3 เดือนเพื่อชวนนักเรียนได้					
	4.2 โครงการมดชน 25 ปี ระดมทุนซื้อหนังสือดีให้ห้องสมุด 250 โรงเรียน					
	4.3 โครงการมดชนก้าวสู่ปีที่ 27"รวมพลังไทย รักการอ่านเดิม ความรู้ เปลี่ยนชีวิตสู่โลกใหม่"					
	4.4 โครงการร่วมสานฝันความรู้ สู่ห้องสมุด 20 โรงเรียนภาคใต้					

ข้อ	ชื่อแผนงาน	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
5	แผนงานรวม					
	5.1 แผนเพิ่มยอดขายสมาชิก					
	5.2 แผนการสำรวจจับเอเจนต์					
	5.3 แผนเพิ่มดีลเลอร์					
	5.4 แผนสำรวจเส้นทางการจัดตั้ง					
	5.5 แผนปรับปรุงระบบการจัดตั้ง					

ตอนที่ 3 ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อคำถามและพิจารณาว่าคำตอบใดตรงกับความเข้าใจหรือแนวความคิดของท่านแล้ว ✓

ลงในช่องที่ท่านต้องการเลือก

คำถาม ท่านเห็นว่าปัจจัยต่อไปนี้มีผลกระทบต่อการวางแผนมากน้อยเพียงใด

ข้อ	ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1	ปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อการวางแผน					
1.1	ฐานะทางการเงินของกิจการ					
1.2	ความสามารถในการทำกำไรของกิจการ					
1.3	ส่วนแบ่งทางการตลาดของกิจการ					
1.4	ศักยภาพในการบริหารงานเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจการ					
1.5	ชื่อเสียงขององค์กร					
2	ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการวางแผน					
2.1	นโยบายของรัฐบาล					
2.2	ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี					
2.3	ตลาดแรงงาน					
2.4	พฤติกรรมผู้บริโภค					
2.5	คู่แข่งชั้น					
2.6	ระดับราคาในท้องตลาด					
2.7	จำนวนประชากร					

ตอนที่ 4 ขั้นตอนในการวางแผน

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อคำถามและพิจารณาว่าคำตอบใดตรงกับความเข้าใจหรือแนวความคิดของท่าน

แล้ว ✓ ลงในช่องที่ท่านต้องการเลือก

คำถาม ผู้บริหารให้ความสำคัญในแต่ละขั้นตอนของการวางแผนมากน้อยระดับใด

1. ทำการรวบรวมและทำการวิเคราะห์สถานการณ์

มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

2. ทำการคาดการณ์หรือการพยากรณ์แนวโน้มในอนาคต

มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

3. ทำการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

4. ทำการสร้างทางเลือกหลายทางเลือกให้กับองค์กรเพื่อการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

5. ทำการกำหนดกลยุทธ์

มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

6. ทำการเขียนแผนขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร

มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

7. ทำการนำแผนไปปฏิบัติและหาแนวทางในการแก้ไข

มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด