

คำนำ

ปัจจุบัน โลกได้ก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งเป็นยุคที่ไร้พรมแดนของการแข่งขัน ทั้งในด้าน เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ตลอดจนเทคโนโลยี ดังนั้น การบริหารจัดการองค์กรในศตวรรษใหม่ และในทศวรรษหน้า จึงต้องการความเป็นเลิศในการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ ให้สามารถ แข่งขันกับประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคและทั่วโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรขององค์กรได้รับการ พัฒนาให้มีศักยภาพ ประสิทธิภาพ และความสามารถในการปฏิบัติงานกับเครื่องมือ อุปกรณ์ ตลอดจนเครื่องจักรกลที่มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้นได้ดี และปลอดภัย ดังนั้น องค์กรทางธุรกิจต่าง ๆ จึงต้องมีการพัฒนาตัวองค์กรให้มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการองค์กรด้วยเช่นเดียวกัน

เพื่อให้สามารถก้าวไปสู่ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรในทศวรรษหน้า จึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ขององค์กร โดยจะต้องมีการ วาง “แผนยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กร” และ “แผนยุทธศาสตร์การค้า” ขององค์กรควบคู่กันไป โดย เริ่มต้นจากการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ข้อจำกัด และโอกาสขององค์กร และสินค้าขององค์กรที่ผลิต หรือขายอยู่ ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารจัดการในด้านโครงสร้างขององค์กรและยุทธศาสตร์การค้าขององค์กร เหมาะสมกับสถานการณ์ของโลก ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมถึงการปรับเปลี่ยนการบริหาร จัดการที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ตลอดจนแผนการดำเนินงานของ องค์กร และการค้า ให้เกิดความรวดเร็ว ฉับไว และโปร่งใสในการบริหารจัดการ โดยมีการพิจารณา การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัย ลดการใช้แรงงานของบุคลากรและเวลาให้น้อยที่สุด โดยได้รับ ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้น บุคลากรขององค์กรในทศวรรษหน้า จึงต้องเป็นบุคลากรที่มีความรู้ ใหม่อยู่ตลอดเวลา มีองค์ความรู้ในด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ ทั้งการผลิตและการตลาด รวมถึงการจัดทำ แผนยุทธศาสตร์การค้า และการพัฒนางานองค์กรในด้านต่าง ๆ นอกจากนั้นบุคลากรขององค์กรในทศวรรษ หน้าจะต้องมี “ความซื่อสัตย์”, “สุจริต”, มี “ความสามัคคี”, “มีระเบียบวินัย” และ “อุทิศเวลาใน การทำงาน” ให้กับองค์กร โดยปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบตาม “แผนยุทธศาสตร์” ขององค์กรที่ได้วาง ไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้เขียนหวังว่าหนังสือคู่มือ “เครื่องมือที่ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กร โดยการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในองค์กร” ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานทั้งภาคเอกชน และ ภาครัฐ ในการนำไปเป็นแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กร และการค้า เพื่อให้ องค์กรทั้งภาคเอกชน และภาครัฐ สามารถดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และ สามารถแข่งขันได้ในตลาดภูมิภาค และตลาดโลกต่อไป

ดร. อัครนีย์ รัตนมาลัย

ผู้อำนวยการสถาบันยุทธศาสตร์การค้า

6 มิถุนายน 2545

บทความนี้เป็นข้อคิดเห็นส่วนตัวของ ดร.อัศนีย์ รัตนมาลัย

ไม่เกี่ยวกับสถาบันยุทธศาสตร์การคำ แต่อย่างใด

เครื่องมือที่ใช้

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กรโดยการมีส่วนร่วม ของเจ้าหน้าที่ในองค์กร

1 บทนำ

แนวความคิดในการพัฒนางานองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ รัฐวิสาหกิจ หรือองค์กรของรัฐในปัจจุบัน ได้มีการพัฒนาและวิวัฒนาการไปจากวิธีการวางแผนในสมัยก่อนมากขึ้น ซึ่งการวางแผนขององค์กรในสมัยก่อนจะถูกกำหนดโดยประธาน หรือกรรมการบริหารขององค์กรนั้น ๆ เพียงไม่กี่คนโดยที่เจ้าหน้าที่ในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งจะเป็นผู้ปฏิบัติตามแผนนั้นไม่เคยได้มีส่วนร่วมหรือรับทราบในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กรดังกล่าวเลย ทำให้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนางานขององค์กรนั้น ๆ ที่ออกมาไม่ตรงกับความเป็นจริง กล่าวคือไม่สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องขององค์กรไม่ว่าจะเป็นปัญหาด้านการตลาด การดูแลลูกค้า การจัดหาสินค้า เครื่องมือ อุปกรณ์ หรือแม้กระทั่งในการบริหารจัดการภายในขององค์กรนั้น ๆ เอง

2 แผนคืออะไร ?

แผนคือแนวทางหรือวิธีการที่ได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนต่าง ๆ ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ โดยมีสมมุติฐานที่สำคัญที่เป็นไปได้ในการดำเนินการวางแผน และแผนนั้นจะต้องมีการตรวจวัดผลและดัชนีวัดผลความสำเร็จที่ตรวจสอบได้

3 นโยบาย

นโยบายคือกรอบแนวทางการดำเนินงานหรือหลักและวิธีปฏิบัติที่วางไว้ เพื่อให้ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานขององค์กร คณะกรรมการบริหารของแต่ละองค์กรจะต้องเป็นผู้กำหนดนโยบายต่าง ๆ ให้ชัดเจน เพื่อที่ผู้จัดการ, ผู้อำนวยการ ขององค์กรนั้น ๆ จะสามารถนำนโยบายต่าง ๆ ดังกล่าวไปดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กรบรรลุตามนโยบายที่ได้วางไว้

4 การวางแผน

การวางแผนยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ นับว่าเป็นหัวใจสำคัญส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ การวางแผนในการปฏิบัติงานที่ดี รอบคอบ จะต้องสามารถกำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินงานให้เฉพาะเจาะจงในการแก้ปัญหา สามารถวัดได้ สามารถบรรลุผลในการแก้ปัญหาได้ มีความเป็นจริงที่สามารถปฏิบัติได้ และต้องมีกรอบเวลาในการปฏิบัติงาน จึงจะถือว่าแผน

ขององค์กรนั้น ๆ มีการวางแผนที่ดีและมีความเป็นไปได้ที่เมื่อนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติแล้วจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ตลอดจนนโยบายขององค์กรนั้น ๆ ที่ได้วางไว้ นอกจากนี้ การวางแผนขององค์กรต่าง ๆ จะสำเร็จได้และแผนนั้นจะสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างดีที่สุดจะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในด้าน ต่าง ๆ ขององค์กรนั้น ๆ และคณะกรรมการบริหารขององค์กรตลอดจนเจ้าหน้าที่ในระดับต่าง ๆ ขององค์กรร่วมกันพิจารณาดำเนินการในทุกขั้นตอนของการวางแผนด้วย จึงจะทำให้แผนยุทธศาสตร์นั้นเป็นแผนที่ดีและสามารถนำไปปฏิบัติได้

5 กระบวนการวางแผน

ภายหลังจากที่องค์กรได้มีมติว่าจะต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กรขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานประจำปีในแต่ละปีนั้น กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรจะต้องกระทำโดยการพิจารณาถึงความจำเป็นในการวางแผนขององค์กรนั้น ๆ โดยเฉพาะ กล่าวคือ นโยบายจะต้องคำนึงถึงกิจกรรมหลักขององค์กร เช่น ถ้าเป็นองค์กรธุรกิจสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงคือ สินค้าและบริการ ตลอดจนความต้องการของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการ การผลิตสินค้า วัตถุดิบในการผลิตสินค้า เทคโนโลยี หรือวิธีการในการผลิตสินค้าการบรรจุหีบห่อ การขนส่ง และการจัดจำหน่าย เป็นต้น ส่วนกิจกรรมรองขององค์กรที่เกี่ยวข้อง เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง การก่อสร้าง การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้จะต้องนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรทั้งสิ้น ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ก็จะมี ความแตกต่างกันไปตามลักษณะกิจกรรมหรือธุรกิจของแต่ละองค์กร

กระบวนการวางแผนที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้น องค์กรต่าง ๆ ควรมีขั้นตอนการดำเนินการดังต่อไปนี้

(1) การวิเคราะห์ปัญหา

ก่อนการดำเนินการวางแผนยุทธศาสตร์จะต้องมีการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรว่าองค์กรนั้น ๆ มีปัญหาอะไรบ้าง ไม่ว่าจะเป็นปัญหาของตัวสินค้า บริการ การผลิต การตลาด การบริหารการจัดการ และบุคลากรขององค์กรนั้น ๆ และหากปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ไม่ได้รับการแก้ไขจะส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับองค์กรนั้น ๆ อย่างไรก็ตามก่อนการวิเคราะห์ปัญหา คณะกรรมการบริหารและเจ้าหน้าที่ขององค์กร ที่จะร่วมกันวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรจะต้องมีการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิขององค์กร ที่มีอยู่ทั้งหมดจากเอกสารต่าง ๆ เท่าที่มีอยู่ และรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิซึ่งได้จากการออกไปสอบถามและสัมภาษณ์จากลูกค้า หรือผู้ใช้สินค้า และบริการในตลาด ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะเป็นข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาในขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์

นอกจากนี้องค์กรจะต้องมีการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดขององค์กรด้วยว่ามีอะไรบ้างในแต่ละหัวข้อ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนา ตลอดจนวิเคราะห์เพื่อหาโอกาสในการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งการวิเคราะห์ดังกล่าวจะใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ที่เรียกว่า SWOT Analysis คือการวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดขององค์กรนั่นเองซึ่งเป็นกระบวนการ ที่มีความจำเป็นมากก่อนการวางแผน ดังตัวอย่างในตารางที่ ผ – 1

ข้อสำคัญของการวิเคราะห์ปัญหาคือการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการบริหารและเจ้าหน้าที่ขององค์กรในการดำเนินงาน วิเคราะห์ปัญหาร่วมกัน

(2) การวิเคราะห์วัตถุประสงค์

ภายหลังจากที่ทราบสถานการณ์และปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรแล้ว จะต้องกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ หรือ วิสัยทัศน์ในการที่จะพัฒนาองค์กรที่สามารถแก้ไขปัญหาขององค์กร ตลอดจนตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้ให้บริการขององค์กร รวมถึงตอบสนองต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในองค์กร โดยการวิเคราะห์ร่วมกันของคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ขององค์กร

เมื่อได้มีการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ หรือวิสัยทัศน์ได้แล้วก็จะนำไปบรรจุไว้ในกรอบแผนพัฒนา (PPM) ดังตัวอย่างในตารางที่ ผ-3 และ ผ-4

ตารางที่ ผ-1

ตัวอย่างการวิเคราะห์ บริษัท กู๊กิกิยานยนต์ จำกัด

โดยใช้เครื่องมือ SWOT ANALYSIS

หัวข้อ	จุดแข็ง (Strengths) S	จุดอ่อน (Weaknesses) W	โอกาส (Opportunities) O	ข้อจำกัด (Threats) T
1. สถานภาพและโครงสร้างการบริหารจัดการ	1. เป็นนิติบุคคลมีกฎหมายรับรองในการปฏิบัติงาน	1. ยังไม่มีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ เพราะเป็นบริษัทที่มีเจ้าของคนเดียว	1. สามารถดำเนินการธุรกิจขนส่งทางบกด้านอื่น ๆ ได้	1. การดูแลควบคุมการบริหารจัดการได้ไม่ทั่วถึง
2. นโยบายและแผนงาน		1. ขาดกรอบและนโยบายในการบริหารที่ชัดเจน 2. ขาดความต่อเนื่องของนโยบาย 3. ขาดการประชาสัมพันธ์นโยบายที่มีอยู่ให้เจ้าหน้าที่ทราบ	1. การเพิ่มบริการเดินรถและบริการด้านการขนส่งสินค้า	1. ขาดการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในบริษัทในการร่วมกำหนดนโยบายและแผนงาน
3. อัตรากำลังและบุคลากร		1. ไม่มีโครงสร้างการบริหารงานและอัตรากำลังบุคลากรที่ชัดเจน 2. บุคลากรมีการเข้าออกสูง 3. พนักงานขับรถขาดความรู้ในด้านกฎจราจรและขาดประสบการณ์ในการดูแลรักษา	1. การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและสามารถแข่งขันในการบริการธุรกิจเดินรถอื่น ๆ ได้	1. พื้นฐานความรู้ของเจ้าหน้าที่ที่แตกต่างกัน 2. พนักงานขับรถขาดความสามัคคี 3. คณะกรรมการบริษัทไม่ให้ความสำคัญของการฝึกอบรมแก่พนักงานขับรถและเจ้าหน้าที่ซ่อมบำรุง 4. ไม่มีการจัดสรรงบประมาณด้านการฝึกอบรมพนักงานและเจ้าหน้าที่
4. เครื่องมือและอุปกรณ์	1. มีรถบรรทุกโดยสารและรถบรรทุกสินค้าจำนวนมาก	1. รถอยู่ในสภาพเก่า	1. การปรับปรุงให้รถอยู่ในสภาพดีและแข่งขันในตลาดการบริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าได้	1. งบประมาณการซ่อมบำรุงไม่เพียงพอ

หัวข้อ	จุดแข็ง (Strengths) S	จุดอ่อน (Weaknesses) W	โอกาส (Opportunities) O	ข้อจำกัด (Threats) T
	2. มีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการซ่อมรถที่ทันสมัย	2. บุคลากรขาดความรู้ในการซ่อมแซมรถและการใช้เครื่องมือ		2. ไม่มีศูนย์ฝึกอบรมของบริษัทในการฝึกอบรมพนักงานและเจ้าหน้าที่
5. งบประมาณดำเนินการ	1. มีงบประมาณเพียงพอในการบริหารงานของบริษัท	1. การจัดเก็บรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายเพราะรถเสียบ่อย 2. พนักงานลาออกบ่อย	1. หารายได้เพิ่มจากการบริการที่ต่อเนื่อง เช่น ให้เช่ารถทำการท่องเที่ยว	1. กรรมการบริษัทจัดสรรเงินค่าซ่อมบำรุงรถน้อย 2. ไม่มีการจัดสรรงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากร

ตารางที่ ผ-2

ตัวอย่างการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด

โดยการพิจารณาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกในการกำหนด กลยุทธ์ / ยุทธศาสตร์ ในกรอบแผนพัฒนาองค์กร

ปัจจัยภายใน / ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง	จุดอ่อน
โอกาส	กำหนดกลยุทธ์โดยอาศัยจุดแข็งขององค์กรและหาประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่	กำหนดกลยุทธ์โดยอาศัยประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่เพื่อข่มจุดอ่อนขององค์กร
ข้อจำกัด	กำหนดกลยุทธ์โดยอาศัยจุดแข็งขององค์กรเพื่อหลบหลีกข้อจำกัดที่เกิดขึ้น	กำหนดกลยุทธ์โดยอาศัยจุดอ่อนในจุดที่น้อยที่สุด และหลบหลีกข้อจำกัดที่เกิดขึ้น

(3) การกำหนดผลงาน พันธกิจหลัก กิจกรรมหลัก หรือมาตรการในการพัฒนา

ภายหลังจากที่ได้เป้าหมาย วัตถุประสงค์ หรือวิสัยทัศน์ ซึ่งจะใช้เป็นกรอบนโยบายในการพัฒนา จากการวิเคราะห์วัตถุประสงค์แล้ว คณะกรรมการ พนักงานและเจ้าหน้าที่ขององค์กรควรจะได้ร่วมกัน กำหนดผลงาน พันธกิจหลัก กิจกรรมหลัก หรือมาตรการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย วัตถุประสงค์หรือวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้

(4) การกำหนดแผนปฏิบัติงานกิจกรรมย่อย ยุทธศาสตร์ หรือ โครงการ

เมื่อได้กำหนดผลงานแล้วผลงานนั้นจะสำเร็จต้องมีแผนปฏิบัติงานหรือกิจกรรมย่อยหรือยุทธศาสตร์หรือโครงการ มารองรับ ซึ่งแผนปฏิบัติงานจะต้องประกอบด้วยสิ่งสำคัญต่าง ๆ คือ

- 4.1 ชื่อกิจกรรม
- 4.2 ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม
- 4.3 สถานที่ดำเนินกิจกรรม
- 4.4 ผู้รับผิดชอบดำเนินกิจกรรม
- 4.5 ช่วงเวลาในการดำเนินกิจกรรมตามขั้นตอนต่าง ๆ
- 4.6 การแสดงช่วงเวลาของการติดตามและประเมินผล

แผนการปฏิบัติงานนี้คือหัวใจสำคัญที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี ดังนั้นในขั้นตอนของการวางแผนจะต้องมีความละเอียดอ่อนและใช้ความรอบคอบมากที่สุดในการกำหนดกิจกรรมแต่ละกิจกรรม (ตัวอย่างในตารางที่ ผ-4)

(5) กำหนดข้อสมมุติฐานที่สำคัญ

ข้อสมมุติฐานที่สำคัญ คือข้อกำหนดว่ากิจกรรมของแผนปฏิบัติการแต่ละกิจกรรมนั้นจะมีความเป็นไปได้หรือไม่จากเงื่อนไขต่าง ๆ ข้อสมมุติฐานที่สำคัญจะต้องกำหนดข้อสมมุติฐานที่เป็นไปได้ แต่ถ้าเป็นข้อ สมมุติฐานที่เป็นไปไม่ได้ ไม่ควรกำหนดไว้ในข้อสมมุติฐาน เพราะจะทำให้กิจกรรมหรือโครงการนั้น ๆ ปฏิบัติไม่ได้อย่างสิ้นเชิง

(6) การกำหนดวิธีการตรวจวัดผล

การกำหนดวิธีการตรวจวัดผลเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนที่สำคัญเช่นเดียวกัน เพราะว่าการกำหนดกิจกรรมย่อยหรือแผนการปฏิบัติงาน หรือโครงการที่จะดำเนินงานนั้น จะต้องมีการกำหนดวิธีการตรวจวัดผลไว้ด้วย เช่น ถ้ากำหนดกิจกรรมย่อยว่าจะต้องมีการจัดซื้อรถยนต์โดยสาร และรถยนต์บรรทุกเพิ่มเติม วิธีการตรวจวัดผลที่สำคัญคือ เอกสารประกวดราคาจัดซื้อ และรายงานการจัดซื้อ เป็นต้น

(7) การกำหนดดัชนีวัดผลความสำเร็จที่สามารถตรวจวัดได้

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการขององค์กรโดยทั่วไปดัชนีวัดผลความสำเร็จที่สามารถตรวจวัดได้ เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการวางแผนการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อที่จะทำให้ทราบว่ากิจกรรมย่อย หรือโครงการที่จะทำแต่ละกิจกรรมนั้นจะทำอะไรบ้างจำนวนเท่าใด ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินการ รวมทั้งเป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับการติดตามและประเมินผลด้วย ซึ่งการติดตามและประเมินผลกิจกรรมจะทำการตรวจสอบจากดัชนีวัดผลดังกล่าว ตัวอย่างเช่น ในกิจกรรมหลักระบุว่าจัดซื้อรถใหม่ กิจกรรมย่อยจะต้องระบุดัชนีวัดผลความสำเร็จไว้รวมทั้งช่วงเวลาด้วย โดยกิจกรรมย่อยหรือโครงการจะต้องกำหนดดังนี้ :

“ดำเนินการจัดซื้อรถใหม่ จำนวน 50 คันในปี 2544” เป็นต้น
อย่างไรก็ตามดัชนีวัดผลความสำเร็จในกรอบแผน 5 ปี จะต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจนของทุกปีด้วย (ตัวอย่างใน ตาราง ผ-4)

(8) การกำหนดวิธีการติดตามและประเมินผลของแผน

(ก) แผนปฏิบัติการ

การดำเนินงานขององค์กรตามแผนจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ประสบผลสำเร็จตลอดจนมีปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างไร มีอะไรที่เป็นปัญหาอุปสรรคและสาเหตุสำคัญที่ทำให้กิจกรรมหรือโครงการนั้น ๆ ประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดีข้อมูลเหล่านี้ผู้บริหารองค์กรจะไม่มีทางทราบได้เลยถ้าปราศจากการติดตามและประเมินผลของแผนดังนั้นการกำหนดช่วงเวลาที่จะทำการติดตามและประเมินผลจะช่วยให้ผู้บริหารองค์กรทุกระดับสามารถทำการตรวจสอบการดำเนินงานต่าง ๆ ของแผนได้จากช่วงเวลาที่กำหนดไว้ดังกล่าว (ตัวอย่างตารางที่ ผ-5 : A และ B ที่กำหนดไว้คือช่วงเวลาในการติดตามและประเมินผลของแผน)

(ข) กรอบแผน

การติดตามและประเมินผลกรอบแผนพัฒนาจะดำเนินการทุกระยะ 6 เดือน โดยมีการประชุมผู้บริหารองค์กร คือคณะกรรมการบริหารและเจ้าหน้าที่ระดับบริหารขององค์กรเพื่อพิจารณาว่ามีกิจกรรมใดบ้างที่ประสบความสำเร็จและมีกิจกรรมใดบ้างที่ไม่ประสบผลสำเร็จทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพิจารณาปรับดัชนีวัดผลความสำเร็จที่สามารถตรวจสอบได้ให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด ตัวอย่างเช่น : บริษัท กู้ก็กียานยนต์ จำกัด ได้วางแผนไว้ว่า :

“ดำเนินการซ่อมแซมรถยนต์โดยสาร จำนวน 100 คัน ในปี 2544”

ปี	2544	2545	2546	2547	2548
คัน	100	150	200	250	300

แต่ปรากฏว่าเมื่อปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการหรือกิจกรรมย่อย คือ ดำเนินการซ่อมรถยนต์ 100 คัน ในปี 2544 ไปได้ 6 เดือนแล้วยังเพิ่งซ่อมรถยนต์โดยสารไปได้เพียง 20 คัน สาเหตุหลักมาจากช่างซ่อมบำรุงไม่เพียงพอและประกาศรับสมัครช่างแล้วก็ยังไม่มีผู้มาสมัครตั้งนั้นคณะกรรมการและผู้บริหารขององค์กรจะต้องทำการปรับกรอบแผนให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงคือ ดำเนินการซ่อมแซมรถปีละ 50 คัน แทนที่จะเป็น 100 คัน หรือถ้าไม่ปรับกรอบแผน ก็จะต้องรับช่างเพิ่มมากขึ้นเป็นต้น ซึ่งการปรับกรอบแผนจะต้องพิจารณาถึงผลกระทบต่อโครงการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วยจำนวนรถที่วิ่งบริการรับผู้โดยสารและจำนวนรายได้ที่จะได้รับเข้ามายังบริษัทจะต้องลดลงด้วย

เมื่อเข้าใจใจกระบวนการวางแผนทั้งหมดทุกขั้นตอนแล้วผู้ที่มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบในการวางแผนขององค์กรในระดับต่าง ๆ ดังกล่าวจะสามารถดำเนินการวางแผนตามขั้นตอนในการวางแผนได้ต่อไป

6 ขั้นตอนในการวางแผน

ในการวางแผนการพัฒนางานองค์กร มีขั้นตอนที่สำคัญต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

6.1 การวิเคราะห์ปัญหา

6.1.1 การวิเคราะห์ปัญหาหลัก

ภายหลังจากที่ได้รวบรวมข้อมูลขององค์กรด้านต่าง ๆ ซึ่งจะได้จากการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด รวมถึงปัญหาและความต้องการของลูกค้า และความต้องการของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานในบริษัท / องค์กรแล้วปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ จะต้องนำมาวิเคราะห์ว่า “อะไรเป็นปัญหาหลัก” ของปัญหาเหล่านั้น

ขั้นตอนดำเนินการ

6.1.1.1 ให้สมาชิกแต่ละคนของคณะวางแผนเขียนปัญหา 1 ปัญหาที่คาดว่าจะปัญหาหลัก ซึ่งการเขียนปัญหาหลักจะต้องเขียนดังนี้

- เขียนปัญหาออกมาในเชิงลบ
- ปัญหาหลักที่เขียนจะต้องครอบคลุมและสัมพันธ์กับปัญหาทั้งหมดโดยภาพรวม
- ปัญหาหลักที่เขียน ไม่ได้หมายความว่า จะกลายเป็นวัตถุประสงค์ของโครงการแต่อย่างใด

6.1.1.2 ให้มีการหารือในรายละเอียดต่าง ๆ ของปัญหาหลักที่แต่ละคนนำเสนอว่าปัญหานั้นจะเป็น “ปัญหาหลักที่แท้จริง” หรือไม่

6.1.1.3 ถ้าหากยังหาปัญหาหลักไม่ได้ควรจะได้ทดลองตรวจสอบ

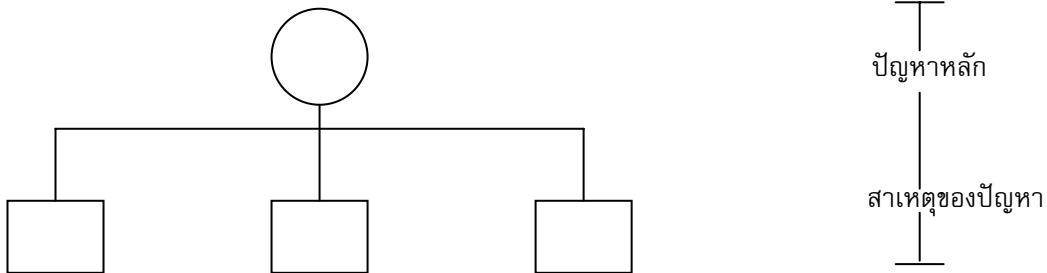
- ปัญหาหลักใดที่สอดคล้องกับสาเหตุของปัญหา และสอดคล้องกับผลกระทบมากที่สุด
- เลือกปัญหาที่คาดว่าจะปัญหาหลักมากที่สุด

6.1.1.4 เตรียมวิเคราะห์ต่อไปว่าปัญหาหลักนั้นเกี่ยวข้องกับสาเหตุของปัญหาและผลกระทบอย่างไร

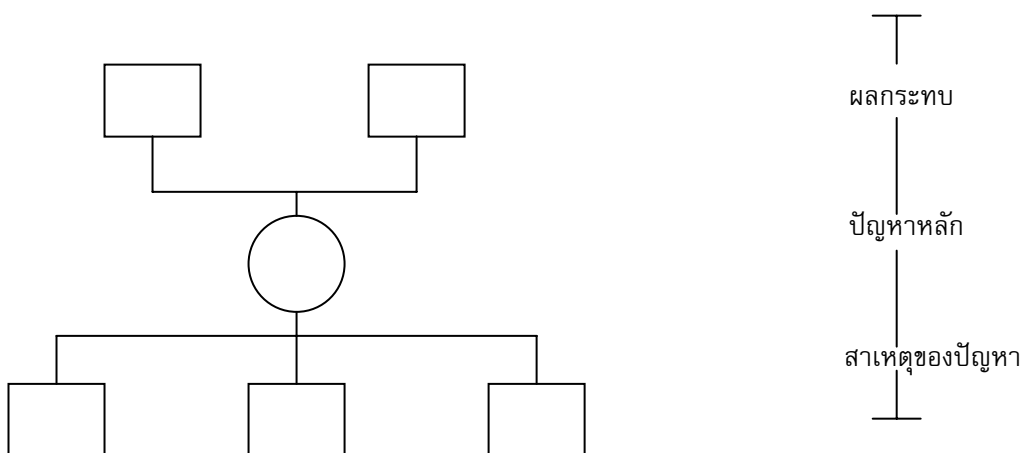
6.1.2 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและผลกระทบ

ขั้นตอนการดำเนินการ

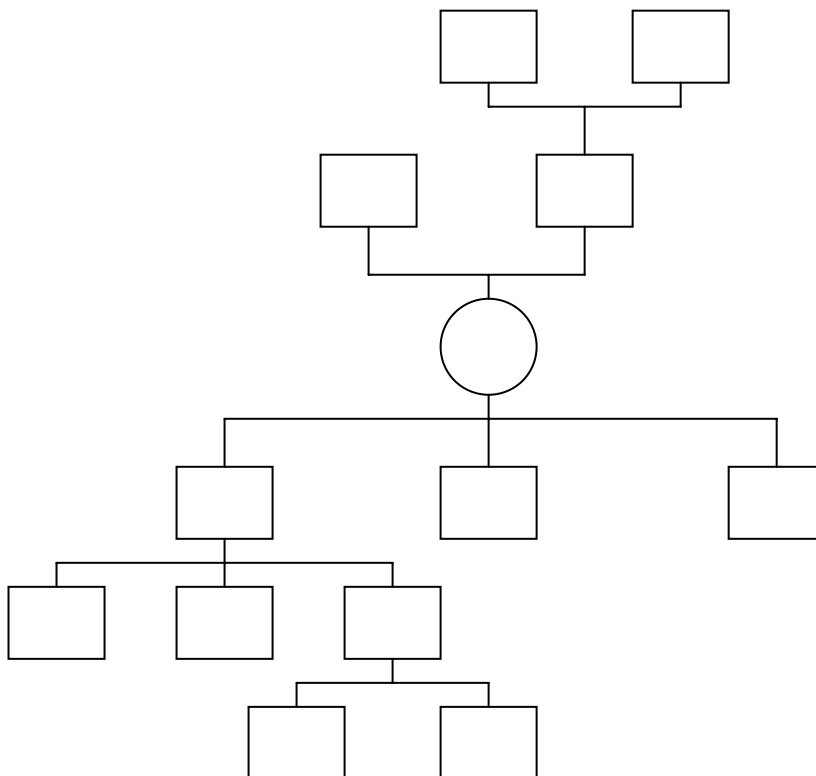
6.1.2.1 ลำดับปัญหารองที่เป็นสาเหตุโดยตรงของปัญหาหลักได้ปัญหาหลักโดยให้อยู่ในระดับเดียวกัน (ดังรูปข้างล่าง)



6.1.2.2 ลำดับส่วนที่เป็นผลกระทบของปัญหาหลัก โดยจัดให้อยู่ในระดับเดียวกันเหนือปัญหา



6.1.2.3 จัดทำสาเหตุของปัญหาและผลกระทบที่ต่อเนื่องกันโดยจัดให้อยู่ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกัน



6.1.2.4 สามารถสรุปการวิเคราะห์ปัญหาได้ก็ต่อเมื่อคณะวางแผนเห็นว่าข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ได้นำมาจัดวางให้อยู่ในตำแหน่งที่ถูกต้องของสาเหตุของปัญหาและผลกระทบหมดเรียบร้อยแล้ว ถ้าเป็นไปได้ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดและอธิบายเกี่ยวกับปัญหานั้น ๆ ด้วย

6.2 การวิเคราะห์วัตถุประสงค์

ลำดับของปัญหาต่าง ๆ (ต้นไม้อันปัญหา) จะถูกนำมาเปลี่ยนให้เป็นลำดับของวัตถุประสงค์ (ต้นไม้วัตถุประสงค์) และทำการวิเคราะห์ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการวิเคราะห์

6.2.1 ดำเนินการจากด้านบนลงสู่ด้านล่างโดยให้เปลี่ยนคำจากที่เป็นปัญหาให้เป็นวัตถุประสงค์ คือ

- เปลี่ยนจากข้อความ / คำ ที่เป็นปัญหาในเชิงลบให้เป็นข้อความ / คำ ที่เป็นเชิงบวกที่สามารถบรรลุการแก้ปัญหาได้ในอนาคต (= วัตถุประสงค์)
- เปลี่ยนปัญหาหลักให้เป็นวัตถุประสงค์

6.2.2 ตรวจสอบปัญหาแต่ละปัญหาที่ได้เปลี่ยนเป็นวัตถุประสงค์ว่าถูกต้องหรือไม่

6.2.3 ต้องแน่ใจว่าปัญหาและผลกระทบมีความสัมพันธ์กันคือ

- ถ้าปัญหา ก จะส่งผลกระทบถึง ข หรือ
- หมายความว่า อ เพื่อที่จะได้รับผลจาก ฮ

6.2.4 ต้นไม้วัตถุประสงค์ควรจะแยกทำต่างหากกับต้นไม้ปัญหาทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถตรวจสอบความสัมพันธ์ต่าง ๆ ได้ตลอดเวลา

6.3 การหาทางเลือก

ดำเนินการพิจารณากำหนดทางเลือกที่มีศักยภาพในการแก้ไขปัญหาซึ่งสามารถดำเนินการได้
ดังนี้

ขั้นตอน

6.3.1 กำหนดข้อความและส่วนที่เกี่ยวข้องที่ปรากฏอยู่ในต้นไม้วัตถุประสงค์ที่สามารถเป็นทางเลือกในการแก้ไขปัญหา โดยการใช้ดินสอทำเครื่องหมายไว้ ซึ่งความสัมพันธ์ของทางเลือกในการแก้ไขปัญหามักจะหลวมกัน

6.3.2 ทางเลือกที่ได้ทำเครื่องหมายไว้จะถูกนำมาเขียนรายละเอียด เช่นเกี่ยวกับ :-

- การผลิต
- การสร้างรายได้
- การฝึกอบรม ฯลฯ

6.3.3 วิเคราะห์หัวข้อเหล่านี้ว่าสามารถจะเป็นทางเลือกที่ใช้ในการแก้ไขปัญหได้แท้จริงหรือไม่ซึ่งยังมีส่วนที่เกี่ยวข้องอีกคือ

- นโยบายในการพัฒนา
- เงื่อนไขสำคัญของโครงการ
- ความเหมาะสมของทางเลือกในการแก้ไขปัญหา
- งบประมาณ
- บุคลากรที่ใช้

6.4 กรอบแผนพัฒนา

(ก) ดำเนินการพิจารณาจัดทำรายละเอียดของแผนพัฒนา

ขั้นตอน

- (1) แผนพัฒนาจะได้มาจากต้นไม้วัดดูประสงค์ทั้งหมด โดยเริ่มต้นจากการพิจารณาเป้าหมายโดยรวมและเป้าหมายหลักเพียงหนึ่งเป้าหมาย และถ้าหากจำเป็นควรมีการทบทวนต้นไม้วัดดูประสงค์เพื่อความถูกต้อง
- (2) วัดดูประสงค์จะต้องอธิบายถึงผลกระทบหรือผู้ที่ได้รับประโยชน์จากแผนการพัฒนาของโครงการนั้นในอนาคตซึ่งวัดดูประสงค์จะเป็นส่วนที่นำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย
- (3) ผลที่จะได้รับและผลงานจะแสดงอยู่ในวัดดูประสงค์ ซึ่งผู้รับผิดชอบในการวางแผนจะต้องดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จและมีความยั่งยืนด้วย
- (4) ดำเนินการเขียนกิจกรรมที่มีความจำเป็นและสำคัญที่จะสามารถทำให้บรรลุผลงานนั้น ๆ ได้ แต่ไม่ควรมียกกิจกรรมมากเกินไป
- (5) กิจกรรมและผลงานจะต้องใส่หมายเลขเพื่อแสดงให้ทราบถึงความเกี่ยวพันซึ่งกันและกันของ กิจกรรมนั้น
- (6) คอลัมน์ต่าง ๆ ในตารางกรอบแผนพัฒนาจะต้องระบุวัดดูประสงค์และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน
กันในโครงสร้างของกรอบแผนคือ
 - กิจกรรมที่จะดำเนินการเพื่อที่จะให้บรรลุถึงผลงาน
 - ผลงานจะต้องมีส่วนสำคัญเพื่อให้บรรลุถึงวัดดูประสงค์
 - วัดดูประสงค์จะเป็นเงื่อนไขที่สำคัญที่จะทำให้บรรลุถึงเป้าหมาย

ตารางที่ ผ-3

ตัวอย่างกรอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนองค์กร

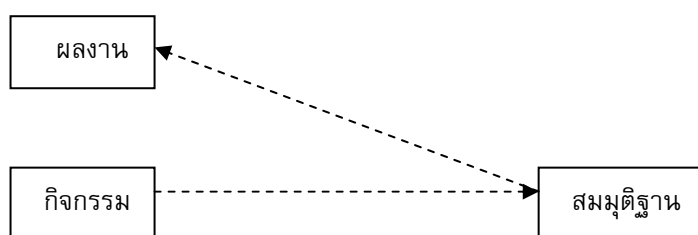
กรอบแผนการพัฒนาโครงการ (Project Planning Matrix : PPM)		ชื่อโครงการ : องค์กร : จังหวัด :	
สำคัญโดยสรุป Summary of Objectives Activities (SOA)	ดัชนีวัดผลความสำเร็จที่ สามารถตรวจสอบได้ Objectively Verifiable Indicators (OVI)	วิธีการตรวจวัดผล Means of Verification (MOV)	ข้อสมมุติฐานที่สำคัญ Important Assumption (IA)
เป้าหมาย Overall Goal			
วัตถุประสงค์ Purpose			
ผลงาน / พันธกิจ Output / Mission			
กิจกรรมหลัก/ยุทธ ศาสตร์ Major Activities/ Strategies			

(ข) ดำเนินการจัดทำข้อสมมุติฐานที่สำคัญ

ขั้นตอน

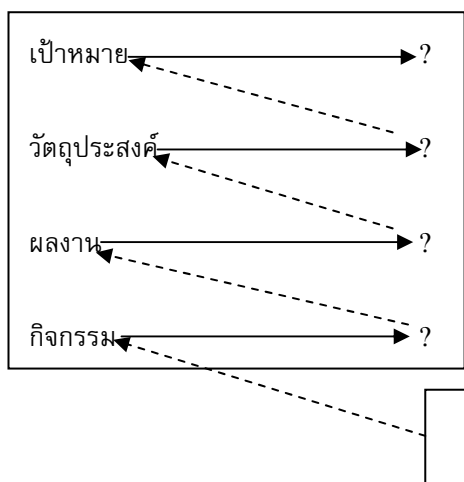
(1) เมื่อกำหนดกิจกรรมแล้วต้องตรวจสอบว่ากิจกรรมนั้นจะสามารถดำเนินการได้หรือไม่อย่างไร
ซึ่งจะขึ้นอยู่กับข้อสมมุติฐานที่สำคัญที่ได้กำหนดขึ้น

กรอบแผนทั้ง 4 ช่อง



(2) ข้อสมมุติฐานที่สำคัญอาจจะได้มาจากต้นไม้วัดอุปสงค์

(3) ทำการตรวจสอบความสัมพันธ์ต่าง ๆ ได้โดยเริ่มต้นจากด้านล่างสุด (กิจกรรม) แล้ว
ตรวจสอบว่ากิจกรรมนั้น ๆ มีข้อสมมุติฐานที่สำคัญอะไรจึงจะบรรลุผลงานและตรวจสอบ
เรื่อยไปจนถึงเป้าหมาย ดังรูปข้างล่าง



สมมุติฐานเพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาว

เงื่อนไขของโครงการที่จะต้องมีเพื่อการดำเนิน
กิจกรรม

- (4) จะต้องแน่ใจว่า
- ข้อสมมุติฐานที่สำคัญได้ถูกเขียนเป็นแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ (เชิงบวก)
 - ข้อสมมุติฐานที่สำคัญจะต้องกล่าวถึงรายละเอียดในการดำเนินงาน (ถ้าเป็นไปได้ควรมีดัชนีวัดด้วย)
 - ข้อสมมุติฐานที่สำคัญจะต้องมีความสัมพันธ์ในเชิงตรรกต่อเงื่อนไขต่าง ๆ ด้วย
- (5) ข้อสมมุติฐานที่สำคัญ แต่ไม่สามารถที่จะดำเนินการได้ เป็นข้อสมมุติฐานที่ไม่สามารถนำมาใช้ในการวางแผนได้

(ค) การกำหนดดัชนีวัดผล

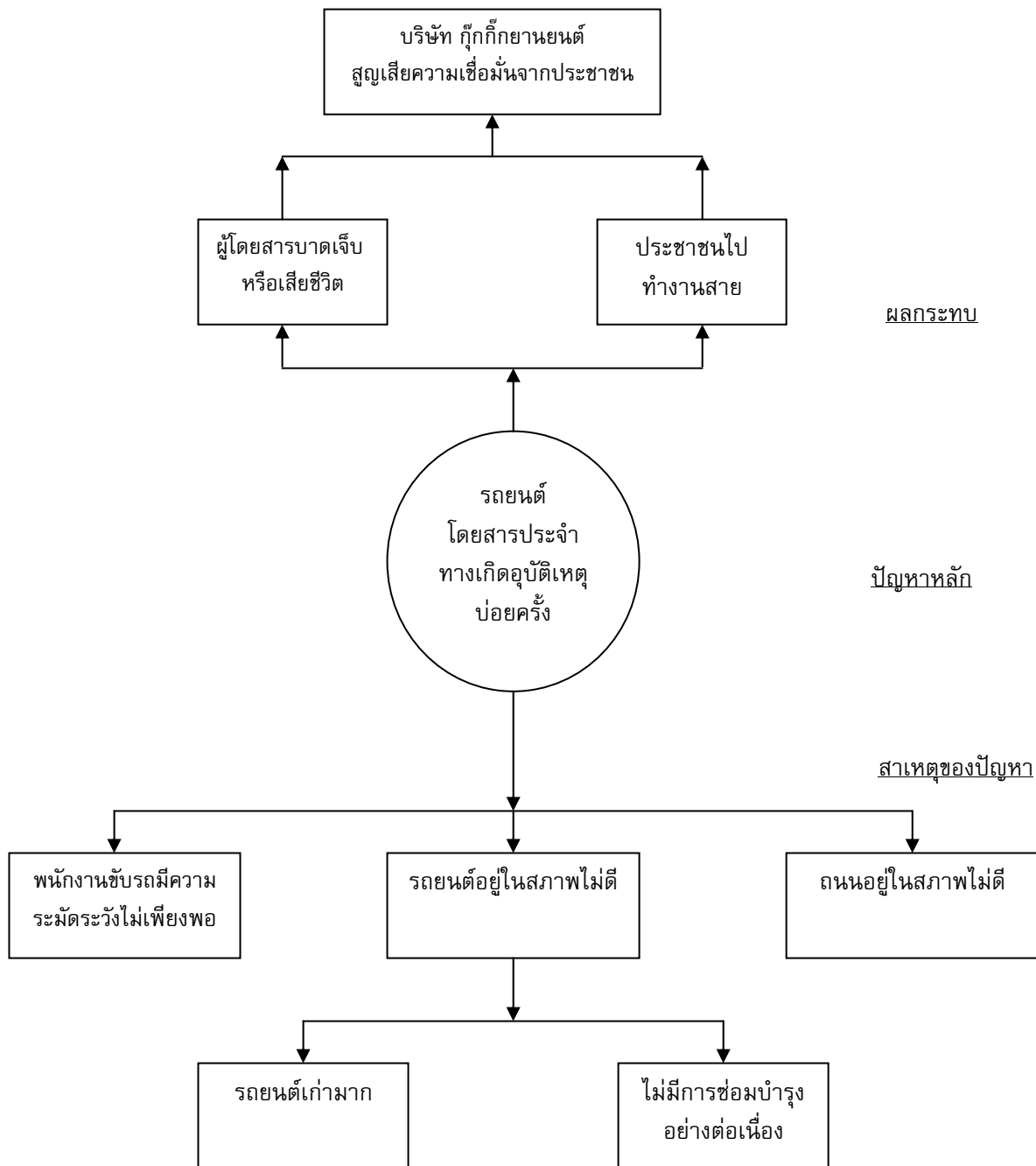
ขั้นตอน

- (1) ดัชนีวัดผลจะกำหนดรายละเอียดเนื้อหาของวัตถุประสงค์ (ระดับเป้าหมายวัตถุประสงค์และผลงาน) ทั้งวัตถุประสงค์และดัชนีวัดผลจะต้องประกอบด้วย
- ระยะเวลา
 - ขอบเขต
 - กลุ่มประชากรเป้าหมาย หรือ
 - ผู้ร่วมในการดำเนินการตามกิจกรรม
- (2) รายละเอียดของดัชนีวัดผลจะต้องช่วยบอกมาตรการที่แน่นอนว่าวัตถุประสงค์จะสามารถบรรลุได้เมื่อใดในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน จึงควรกำหนดดัชนีวัดผลหลาย ๆ ดัชนี
- (3) เมื่อกำหนดเนื้อหาในวัตถุประสงค์แล้วจะต้องกำหนดจำนวนด้วย
- (4) การกำหนดดัชนีวัดผลจะต้องเป็นดัชนีที่สามารถตรวจสอบได้
- (5) ดัชนีวัดผลที่ดีควรมีลักษณะดังนี้
- จำนวน สะท้อนเนื้อหาที่สำคัญของวัตถุประสงค์ในเชิงอธิบาย
 - มีเหตุผล
 - ตรวจสอบได้
- (6) ดัชนีวัดผลเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการวางแผน ซึ่งจะเป็นแนวทางในการกำหนดปริมาณของแนวความคิดของโครงการขององค์กร

(ง) วิธีการตรวจการวัดผลขั้นตอน

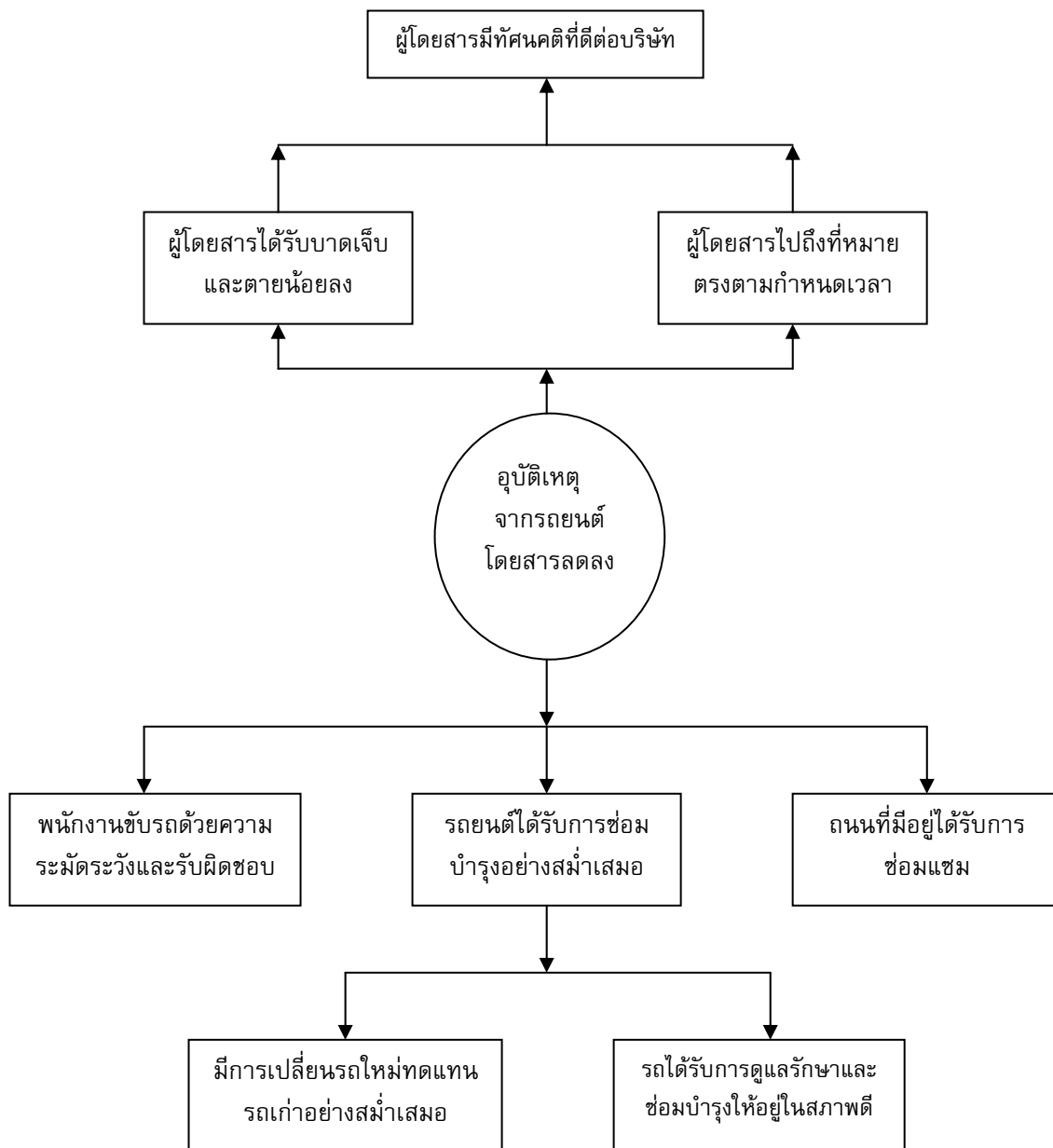
- (1) กำหนดแหล่งของข้อมูลเพื่อใช้กำหนดวิธีการตรวจการวัดผล
- (2) วิธีการตรวจการวัดผลจะอยู่ในช่วงที่ 3 ของกรอบแผนพัฒนา ซึ่งจะบอกรายละเอียดว่า ข้อมูลอะไรที่จำเป็นต้องกำหนดในรูปแบบใดและถ้าจำเป็นกำหนดโดยใคร วิธีการตรวจการวัดผลจะต้องกำหนดตัวเลขที่แน่ชัด เพื่อให้สอดคล้องกับดัชนีวัดผล
- (3) ดัชนีการตรวจการวัดผลใดที่ไม่สามารถกำหนดให้ชัดเจนและเหมาะสมได้จะต้องหาดัชนีอื่น ที่เหมาะสมมาทดแทน
- (4) ดัชนีใดที่เมื่อพิจารณาแล้วมีค่าใช้จ่ายสมควรเปลี่ยนเป็นดัชนีที่ง่าย ๆ และใช้ค่าใช้จ่ายน้อย

รูปที่ ผ-1
ตัวอย่างการวิเคราะห์ปัญหา
เรื่อง : รถยนต์โดยสารประจำทาง



ต้นไม่ปัญหา

รูปที่ ผ-2
ตัวอย่างการวิเคราะห์ห้วงฤดูประสงค์
เรื่อง : รถยนต์โดยสารประจำทาง



ต้นไม้วัตถุประสงค์

ตารางที่ ผ-4
ตัวอย่างกรอบแผนพัฒนา

กรอบแผนการพัฒนา 5 ปีบริษัท กู๊ดก็ก्यानยนต์ จำกัด ปี 2544-2548		ชื่อโครงการ : แผนการพัฒนาบริษัท กู๊ดก็ก्यानยนต์ จำกัด จังหวัด : เชียงใหม่	
สาระสำคัญโดยสรุป Summary of Objectives Activities (SOA)	ดัชนีวัดผลความสำเร็จที่สามารถตรวจสอบได้ Objectively Verifiable Indicators (OVI)	วิธีการตรวจวัดผล Means of Verification (MOV)	ข้อสมมุติฐานที่สำคัญ Important Assumption (IA)
เป้าหมาย (Overall Goal) ภายในเดือนตุลาคม 2548 25% ของพนักงานขับรถจะขับรถด้วยความระมัดระวัง จำนวนอุบัติเหตุจะลดลง รวมทั้งผู้โดยสารที่ได้รับบาดเจ็บและตายจะลดลง	1. ในปี 2548 จำนวนอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจะลดลง 2. 25% ของพนักงานขับรถจากจำนวน 1,000 คนจะขับรถด้วยความระมัดระวัง 3. จำนวนผู้โดยสารที่ได้รับบาดเจ็บและตายจากอุบัติเหตุลดลง	1. อุบัติเหตุลดลง 2. สถิติผู้โดยสารเสียชีวิตและบาดเจ็บลดลง 3. พนักงานขับรถดีขึ้น	1. ผู้โดยสารมีความพึงพอใจในบริการของบริษัท 2. พนักงานขับรถให้ความร่วมมือและให้ความสนใจในการฝึกอบรมของบริษัทฯ
วัตถุประสงค์ (Purpose) เมื่อสิ้นปี 2548 อย่างน้อย 50% ของจำนวนพนักงานขับรถจากจำนวน 1,000 คน จะปฏิบัติตามกฎจราจรอย่างเคร่งครัด บริษัทจะมีการเพิ่มรถใหม่ปีละ 50 คัน และรถเก่าจะได้รับกาตรูแลรักษาอย่างดีในสภาพที่ใช้การได้	1. เมื่อสิ้นปี 2548 พนักงานขับรถ 500 คน จะขับรถด้วยความระมัดระวัง 2. มีการจัดหารถใหม่มาทดแทนรถเก่าปีละ 50 คัน 3. จัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงานขับรถ	1. ความรู้และมารยาทการขับรถของพนักงานขับรถ 2. จำนวนรถที่ได้รับการซ่อมบำรุงและรายงานการซ่อมบำรุง 3. จำนวนรถที่จัดซื้อใหม่และรายงานการตรวจรับรถ	1. พนักงานขับรถให้ความสนใจต่อการฝึกอบรมและนำไปปฏิบัติ 2. บริษัทมีนโยบายและงบประมาณเพียงพอ

ตารางที่ ผ-4 (ต่อ)

สาระสำคัญโดยสรุป Summary of Objectives Activities (SOA)	ดัชนีวัดผลความสำเร็จที่สามารถตรวจสอบได้ Objectively Verifiable Indicators (OVI)	วิธีการตรวจวัดผล Means of Verification (MOV)	ข้อสมมุติฐานที่สำคัญ Important Assumption (IA)
ผลงาน (Outputs) A. การฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงาน B. บริการซ่อมบำรุงยานพาหนะ C.การจัดซื้อรถใหม่และอะไหล่ D. การจัดการประกันภัยให้กับรถ			
กิจกรรมหลัก (Major Activities) A1. สร้างศูนย์ฝึกอบรม A2. จัดหาบุคลากรด้านฝึกอบรม A3. การจัดฝึกอบรม A4.ผลิตสื่อการฝึกอบรม B1.ปรับปรุงอู่ซ่อมรถ B2.จัดหาอุปกรณ์การซ่อมบำรุงเพิ่มเติม C1.จัดซื้อรถและอะไหล่ D1.การประกันภัยรถและผู้โดยสาร	ผลงาน A A1. ดำเนินการจัดสร้างศูนย์ฝึกอบรมของบริษัท ปี 44 45 46 47 48 หลัง 1 2 2 2 2 <hr/> A2. ดำเนินการจัดหาบุคลากรด้านการฝึกอบรม ปี 44 45 46 47 48 คน 2 1 1 1 1 <hr/> A3. ดำเนินการจัดการฝึกอบรมพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ปี 44 45 46 47 48 คน 50 150 250 400 500	A1. - แบบก่อสร้าง - มติอนุมัติในการสร้างจากบริษัทฯ - ผลการประกวดราคา -รายงานการตรวจการจ้าง -รายงานการส่งมอบงาน <hr/> A2 - มติอนุมัติการรับบุคลากรของบริษัท -ประกาศการรับสมัคร - ผลการสอบ -รายงานการรายงานตัวเข้าทำงาน <hr/> A3. - โครงการฝึกอบรม - หนังสืออนุมัติการจัดฝึกอบรม - รายงานผลการฝึกอบรม	A1.- ความเป็นชอบของคณะกรรมการบริษัท - บริษัทมีงบประมาณเพียงพอในการก่อสร้าง <hr/> A2 - ความสนใจของบุคคลภายนอกที่จะสมัครเป็นวิทยากร - มีงบประมาณการจ้างอย่างต่อเนื่อง <hr/> A3. - ความสนใจของผู้เข้ารับการอบรม - มีงบประมาณในการจัดการฝึกอบรม

ตารางที่ ผ-4 (ต่อ)

สาระสำคัญโดยสรุป Summary of Objectives Activities (SOA)	ดัชนีวัดผลความสำเร็จที่สามารถตรวจสอบได้ Objectively Verifiable Indicators (OVI)	วิธีการตรวจวัดผล Means of Verification (MOV)	ข้อสมมุติฐานที่สำคัญ Important Assumption (IA)
	A4. ดำเนินการผลิตสื่อและจัดหาอุปกรณ์ในการฝึกอบรม ปี 44 45 46 47 48 รายการ 5 10 10 10 10	A4. - มติของบริษัทในการผลิตสื่อและจัดหาอุปกรณ์การฝึกอบรม - คุณสมบัติเฉพาะของสื่อและอุปกรณ์ - ประกาศประกวดราคาจัดซื้อจัดจ้าง - รายงานการตรวจรับการจัดซื้อจัดจ้าง	A4.- ความเห็นชอบของกรรมการบริษัท - บริษัทมีงบประมาณเพียงพอ - มีผู้ออกแบบสื่อ - มีผู้ใช้สามารถใช้อุปกรณ์
	ผลงาน B B1 ดำเนินการปรับปรุงตู้ซ่อมรถ ปี 44 45 46 47 48 ครั้ง 1 1 1 1 1	B1 - มติของบริษัทในการปรับปรุงตู้ซ่อมรถ - แผนการปรับปรุงตู้ซ่อมรถ - รายงานการตรวจรับการปรับปรุงตู้ซ่อมรถ	B1 - ความเห็นชอบของกรรมการบริษัท - มีงบประมาณเพียงพอในการปรับปรุง
	B2 ดำเนินการจัดหาอุปกรณ์การซ่อมบำรุงเพิ่มเติม ปี 44 45 46 47 48 ครั้ง 1 1 1 1 1	B2 - มติของบริษัทในการจัดหาอุปกรณ์เพิ่มเติม - รายการเครื่องมือและอุปกรณ์การซ่อมบำรุงที่ต้องการ - คุณสมบัติเฉพาะของเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ต้องการ - รายการการจัดซื้อ - รายงานการตรวจรับ	B2 - ความเห็นชอบของกรรมการบริษัท - บริษัทมีงบประมาณเพียงพอ
	B3 ดำเนินการจัดซ่อมบำรุงรถยนต์ให้อยู่ในสภาพดีอยู่เสมอ ปี 44 45 46 47 48 คัน 100 150 200 250 300	B3 - มติกรรมการในการซ่อมบำรุงรถยนต์ - แผนการซ่อมบำรุง - รายการการจัดซ่อมบำรุงรถยนต์จากฝ่ายช่าง	B3 - ความเห็นชอบของคณะกรรมการในการจัดซ่อมบำรุง - บริษัทมีงบประมาณเพียงพอ

ตารางที่ ผ-4 (ต่อ)

สาระสำคัญโดยสรุป Summary of Objectives Activities (SOA)	ดัชนีวัดผลความสำเร็จที่สามารถตรวจสอบได้ Objectively Verifiable Indicators (OVI)	วิธีการตรวจวัดผล Means of Verification (MOV)	ข้อสมมุติฐานที่สำคัญ Important Assumption (IA)												
	<p>C1. ดำเนินการจัดซื้อรถใหม่</p> <table border="1"> <tr> <td>ปี</td> <td>44</td> <td>45</td> <td>46</td> <td>47</td> <td>48</td> </tr> <tr> <td>คัน</td> <td>50</td> <td>50</td> <td>50</td> <td>50</td> <td>50</td> </tr> </table>	ปี	44	45	46	47	48	คัน	50	50	50	50	50	<p>C1 - มติกรรมการในการจัดซื้อรถยนต์ใหม่</p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณสมบัติเฉพาะของรถที่จะซื้อ - การประกวดราคาการจัดซื้อ - รายงานการจัดซื้อ - รายงานการตรวจรับการจัดซื้อ 	<p>C1- ความเห็นชอบของคณะกรรมการในการจัดซื้อรถยนต์ใหม่</p> <ul style="list-style-type: none"> - บริษัทมีงบประมาณเพียงพอ
ปี	44	45	46	47	48										
คัน	50	50	50	50	50										
	<p>C2 ดำเนินการจัดซื้ออะไหล่รถยนต์</p> <table border="1"> <tr> <td>ปี</td> <td>44</td> <td>45</td> <td>46</td> <td>47</td> <td>48</td> </tr> <tr> <td>ครั้ง</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> </table>	ปี	44	45	46	47	48	ครั้ง	1	1	1	1	1	<p>C2 - มติกรรมการในการจัดซื้ออะไหล่รถยนต์</p> <ul style="list-style-type: none"> - รายการอะไหล่ที่จะจัดซื้อ - รายงานการจัดซื้อ - รายงานการตรวจรับการจัดซื้อ 	<p>C2- ความเห็นชอบของคณะกรรมการในการจัดซื้ออะไหล่</p> <ul style="list-style-type: none"> - บริษัทมีงบประมาณเพียงพอ
ปี	44	45	46	47	48										
ครั้ง	1	1	1	1	1										
	<p>D1 ดำเนินการจัดทำประกันภัยรถยนต์</p> <table border="1"> <tr> <td>ปี</td> <td>44</td> <td>45</td> <td>46</td> <td>47</td> <td>48</td> </tr> <tr> <td>ครั้ง</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> </table>	ปี	44	45	46	47	48	ครั้ง	1	1	1	1	1	<p>D1 - มติกรรมการในการจัดทำประกันภัยรถยนต์</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผลการประกวดราคา - รายงานการพิจารณาผลการประกวดราคา - กรมธรรม์ประกันภัย 	<p>D1 - ความเห็นชอบของคณะกรรมการในการทำประกันภัยรถยนต์</p> <ul style="list-style-type: none"> - บริษัทมีงบประมาณเพียงพอ
ปี	44	45	46	47	48										
ครั้ง	1	1	1	1	1										
	<p>D2 ดำเนินการจัดทำประกันชีวิตให้กับผู้โดยสารรถยนต์</p> <table border="1"> <tr> <td>ปี</td> <td>44</td> <td>45</td> <td>46</td> <td>47</td> <td>48</td> </tr> <tr> <td>ครั้ง</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> </table>	ปี	44	45	46	47	48	ครั้ง	1	1	1	1	1	<p>D2 - มติกรรมการในการจัดทำประกันชีวิตให้กับผู้โดยสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผลการประกวดราคา - รายงานการพิจารณาผลการประกวดราคา - กรมธรรม์ประกันชีวิต 	<p>D2 - ความเห็นชอบของคณะกรรมการในการจัดทำประกันชีวิตผู้โดยสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> - บริษัทประกันประสงค์จะทำประกันชีวิตผู้โดยสาร - บริษัทมีงบประมาณเพียงพอ
ปี	44	45	46	47	48										
ครั้ง	1	1	1	1	1										

ตารางที่ ผ-5

ตัวอย่าง : รายละเอียดแผนพัฒนา บริษัท กู้กักยานยนต์ จำกัด ปี 2544

(ตัวอย่างกิจกรรม)

ผลงาน กิจกรรมย่อย ขั้นตอน	สถานที่	ผู้รับผิดชอบ	ช่วงเวลา														
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
A.3 การจัดฝึกอบรม																	
A.3.1 ดำเนินการจัดฝึกอบรมให้พนักงานขับรถจำนวน 50 คน เรื่อง ระเบียบและกฎหมายจราจรเป็นเวลา 5 วัน	ศูนย์ฝึกอบรมบริษัท	สมบัติ															
3.1.1 ประเมินความต้องการฝึกอบรม	อ.บางละมุง		↔														
3.1.2 จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม	จ.		↔														
3.1.3 ติดต่อวิทยากร	ชลบุรี			↔													
3.1.4 ขออนุมัติโครงการและงบประมาณ				↔ B													
3.1.5 แจ้งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบ				↔													
3.1.6 เตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์				↔													
3.1.7 ดำเนินการฝึกอบรม					↔												
3.1.8 สรุปผลการฝึกอบรมและรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบ							↔ A										
3.1.9 ติดตามและประเมินผล									←								→

A = รายงานให้ผู้จัดการทราบ

B = รายงานในที่ประชุมบริษัท

ตารางที่ ผ-5 (ต่อ)

(ตัวอย่างงบประมาณ กิจกรรมที่ A.3.1)

ลำดับ ที่	หน่วย	ราคา (บาท)	หน่วย	ราคา (บาท)	รายละเอียด	งบประมาณ		หมายเหตุ
						บาท	ส.ต.	
1	50 คน	200	5 วัน	-	ค่าอาหารผู้เข้ารับการฝึกอบรมพร้อม เครื่องดื่มระหว่างพัก	50,000	-	
2	1 คน	500	2 วัน	-	ค่าวิทยากรจากกองบังคับการตำรวจจราจร	1,000	-	
3	1 คน	500	2 วัน	-	ค่าวิทยากรจากกรมการประกันภัย	1,000	-	
4	1	3,000	-	-	ค่าวัสดุการฝึกอบรม	3,000	-	
5	60 ชุด	50	-	-	ค่าจัดทำรายงานการฝึกอบรม	3,000	-	
					รวมค่าใช้จ่ายกิจกรรมที่ A.3.1	58,000	-	

เอกสารอ้างอิง

1. Chamber, Robert, Richard Longhurst, David Bradly and Richard Feachem, 1979, Seasonal Dimensions to Rural Poverty: Anylisis and Practical Implications, Brighton, Institute of Development Studies, University of Sussex.
2. Chamber, Robert, and B.P. Ghildyal, 1985, Agricultural Research for Resource Poor Farmers, The Farmer-First-and Last Model, Agricultural Administration.
3. Cinlin, Sean, 1979, Baseline Surverys, An Escape from Thinking about Research Problems and Even More, A Refugee from Actually Doing Anything Paper for the PRA Conference, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton
4. GTZ, 1978, Objective Oriented Project Planning : 56 P
5. Khon Kaen University, 1985, Rapid Rural Appraisal, Proceeding of the International Conference Rural System Research and Farming System Research Project 357 P.
6. อัศนีชัย รัตนมาลัย, 2537 คู่มือยุทธศาสตร์การวางแผนพัฒนาหมู่บ้าน, องค์กรพัฒนาชนบท เซฟเดอะชิลเดรีน สหรัฐอเมริกา.

ไม่สงวนลิขสิทธิ์ในการสำเนาแจกเพื่อเป็นวิทยาทาน
แต่สงวนลิขสิทธิ์ในการจัดพิมพ์เพื่อจำหน่าย