

บทที่ 3

การวางแผน

แนวคิด

1. การวางแผนคือกระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการว่าจะทำอย่างไรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
2. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการวางแผนแบ่งได้เป็น 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก
3. ความสำคัญของการวางแผนแบ่งได้เป็น เพื่อลดความไม่แน่นอน เพื่อลดการทำงานซ้ำซ้อน เพื่อให้เกิดความชัดเจน เพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบ เพื่อแบ่งเบาภาระของผู้บริหาร เพื่อลดปัญหาทางสิ้นคน เพื่อกำหนดกฎเกณฑ์ในการควบคุม และช่วยในการพัฒนาองค์กร
4. การวางแผนสามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้ดังนี้ พัฒนาการปฏิบัติงาน ประหยัดเวลาในการทำงาน ลดต้นทุน องค์กรเจริญเติบโต องค์กรบรรลุเป้าหมาย ลดความไม่แน่นอน และทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจในการทำงาน
5. ขั้นตอนของการวางแผนประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ กำหนดวัตถุประสงค์ การวิเคราะห์สถานการณ์ กำหนดทางเลือก ประเมินทางเลือก ลงมือปฏิบัติตามแผน และการประเมินและการควบคุม
6. ประเภทของการวางแผนแบ่งได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้ จำแนกตามระดับการจัดการ จำแนกตามหน้าที่ธุรกิจ จำแนกตามระยะเวลา และจำแนกตามความถี่ในการใช้งาน

วัตถุประสงค์การเรียนรู้

1. สามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของการวางแผนได้
2. สามารถอธิบายถึงประโยชน์ของการวางแผนได้
3. สามารถอธิบายถึงขั้นตอนในการวางแผนได้
4. สามารถอธิบายถึงประเภทของการวางแผนได้

ความหมายของการวางแผน

การวางแผน คือ การคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตที่จะเกิดขึ้นโดยอาศัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ ดังนั้นจึงเปรียบได้กับการหาทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุดในการปฏิบัติโดยอาศัยปัจจัยภายในและภายนอกมาเป็นส่วนช่วยในการวางแผน กำหนดเป้าหมาย และเป็นการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าถึงอนาคตว่าควรจะทำปฏิบัติงานอย่างไร ควรทำอะไร ควรทำเมื่อไร และใครควรเป็นผู้ปฏิบัติ

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการวางแผน

ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการวางแผน แยกได้เป็น 2 ปัจจัย ปัจจัยแรกเป็น ปัจจัยภายนอก คือ สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบต่อองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น เทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา สภาวะเศรษฐกิจโลกที่ไม่แน่นอน กฎหมายแรงงาน การแทรกแซงของรัฐบาล เป็นต้น ส่วนปัจจัยที่สองเป็นปัจจัยภายใน คือ ความสามารถของผู้บริหาร การวิจัยและพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้างขององค์กรและการดำเนินงาน พนักงานมีความรู้และประสบการณ์ในหลาย ๆ ด้าน วัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นต้น การวางแผนส่วนใหญ่จะต้องทราบสถานะภาพขององค์กรว่าองค์กรจะเป็นอย่างไรในอนาคต การจะทำอะไร ด้วยวิธีใด และจะต้องทำอะไร องค์กรจึงไปสู่จุดมุ่งหมายได้ เช่น บริษัท A ต้องการเพิ่มยอดขาย 20 % จากปีที่แล้ว ด้วยการขยายกลุ่มลูกค้าไปยังลูกค้ากลุ่มวัยรุ่น และทำการส่งเสริมการขายให้กับกลุ่มวัยรุ่น เช่น ให้นักศึกษาซื้อสินค้าได้ในราคาที่ถูกลง 10 % เป็นต้น

ความสำคัญของการวางแผน

1. เพื่อลดความไม่แน่นอน ความเสี่ยง และปัญหาความยุ่งยากซับซ้อนให้เหลือน้อยที่สุด เนื่องจากในปัจจุบันนั้นสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยต่างมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็น เศรษฐกิจ เทคโนโลยี เป็นต้น
2. เพื่อลดการทำงานซ้ำซ้อน รวมทั้งช่วยให้เกิดการดำเนินงานที่สอดคล้องกัน เพราะการวางแผนนั้นจะต้องมีการกำหนดหน้าที่ในการทำงานต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน
3. เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการดำเนินงาน เช่นการกำหนดวิธีการดำเนินงานอย่างชัดเจนว่าพนักงานจะต้องปฏิบัติงานอย่างไร
4. เพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละงาน โดยจะมีการกำหนดตัวผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน เช่น ผู้จัดการฝ่ายการผลิต จะต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับการผลิตที่จะต้องเพิ่มขึ้น เป็นต้น

5. เพื่อแบ่งเบาการทำงานของผู้บริหาร เนื่องจากเป็นการกระจายความรับผิดชอบต่าง ๆ ให้กับพนักงาน ทำให้ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องลงมือปฏิบัติเอง

6. เพื่อลดปัญหาหางานล้นคน คนล้นงาน เพราะในการวางแผนนั้นก็จะมีการวางแผนทรัพยากรบุคคลว่าในปีต่อไปบริษัทต้องการพนักงานในตำแหน่งใดบ้างและต้องการกี่อัตรา

7. เพื่อกำหนดกฎเกณฑ์ในการควบคุม เป็นการกำหนดขอบเขตและวิธีการต่าง ๆ ในการทำการควบคุมเพื่อให้ความถูกต้อง

8. ช่วยในการพัฒนาองค์การ ทำให้องค์การสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว เนื่องจากได้ทำการศึกษาทิศทางความเป็นไปได้ และแนวโน้มในอนาคต

ประโยชน์ของการวางแผน

1. เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เนื่องจากก่อนที่จะทำการวางแผนนั้นต้องทำการศึกษาลึ่งที่มีผลกระทบในการปฏิบัติงานเพื่อที่จะทำการพัฒนา โดยอาศัยสิ่งที่ควรกระทำและการยืดหยุ่น และควรยืดหยุ่นกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ถ้าองค์กรทำได้ทั้ง 2 อย่างจะทำให้้องค์การมีอำนาจในการแข่งขันกับคู่แข่ง สามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้ และสามารถรับมือกับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตได้เป็นอย่างดี เช่น ควรจะอย่างไรลูกค้าจึงจะพอใจ จะอย่างไรจึงจะบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

2. เพื่อประหยัดเวลาในการทำงาน เนื่องจากมีการกำหนดเป้าหมายและเวลาในการทำงานให้แล้วเสร็จในเวลาที่เหมาะสม รวมถึงวิธีการดำเนินงานและตัวผู้รับผิดชอบ จึงช่วยให้ประหยัดเวลาในการดำเนินงานให้น้อยลงและสามารถใช้เวลาที่เหลือจากการที่ประหยัดได้นั้น นำไปปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้

3. ช่วยลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการวางแผนในการทำงานก่อให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีขั้นตอนในการทำงานที่แน่นอน ลดความสับสนซับซ้อนในการทำงาน สามารถส่งผลให้องค์การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างเต็มที่ ซึ่งนับว่าเป็นวิธีการที่สามารถช่วยลดต้นทุนให้กับองค์กรได้อีกทางหนึ่งด้วย

4. ทำให้องค์การเจริญเติบโต เนื่องจากการวางแผนที่มีประสิทธิภาพจะสามารถทำให้องค์การสามารถแข่งขันกับคู่แข่งและสามารถฝ่าฟันอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น ปัญหาเศรษฐกิจ หรือเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เป็นต้น ถ้าองค์กรใดได้ทำการวางแผนที่ดีไว้แล้วสิ่งเหล่านี้ก็จะทำให้องค์การเกิดความเข้มแข็งและเติบโต สามารถต่อสู้กับสิ่งที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในภายภาคหน้าได้

5. ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากการวางแผนต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและแน่นอน สามารถทำให้บุคคลในองค์กรทราบถึงเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน ทำให้ทุกคนในองค์กรสามารถปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันตามที่ตั้งใจได้กำหนดไว้

6. ลดความไม่แน่นอน เนื่องจากการวางแผน เป็นการพยากรณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหรือการคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า การวางแผนที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้เก็บรวบรวมมาและนำมาวิเคราะห์และทำเป็นแผนเพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

7. ช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจในการทำงาน เนื่องจากการวางแผนที่ดีจะสามารถทำให้องค์การทราบว่าแนวทางที่จะปฏิบัติงานในขั้นตอนที่จะกระทำต่อไปนั้นมีวิธีการทำงานอย่างไรจึงจะทำให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด

ขั้นตอนการวางแผน

1. กำหนดวัตถุประสงค์ ในขั้นตอนนี้ผู้จัดทำแผนควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และกำหนดแผนไว้ในหลาย ๆ รูปแบบ โดยในการกำหนดวัตถุประสงค์นี้จะต้องมีการระดมสมองจากตัวแทนของคนทุก ๆ ระดับในองค์กร เพื่อให้เกิดความคิดที่หลากหลายและแนวทางในการคิดแผนนั้นจะต้องคำนึงถึงการใช้งานด้วยว่า แผนที่เราได้วางไว้นั้นสามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริงหรือไม่ โดยวัตถุประสงค์ที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ คือ ต้องสามารถวัดได้ มีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน และมีความท้าทาย ถ้าองค์กรใดสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ที่มีองค์ประกอบทั้ง 3 ครบถ้วนแล้ววัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นก็จะเป็นวัตถุประสงค์ที่มีประสิทธิภาพ

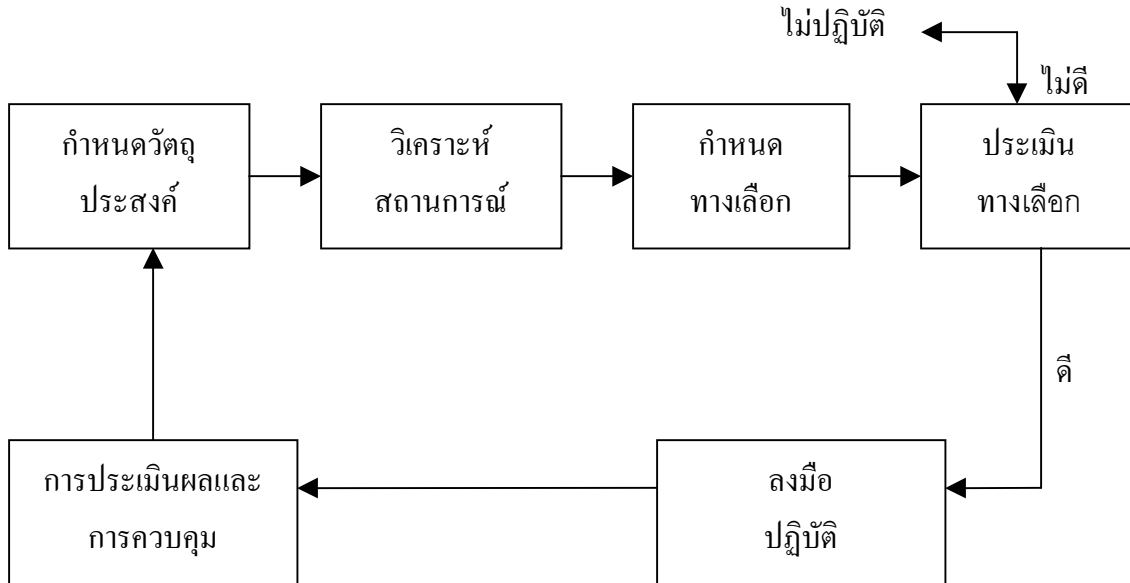
2. การวิเคราะห์สถานการณ์ ในขั้นตอนนี้จะต้องทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร สภาพแวดล้อมภายในองค์กรได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็งเพื่อหาจุดเด่นขององค์กร การวิเคราะห์จุดอ่อนเพื่อทำให้จุดอ่อนขององค์กรนั้นหมดไป ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรได้แก่ การวิเคราะห์เพื่อหาโอกาสที่จะทำให้องค์การนั้นสามารถพัฒนา และการวิเคราะห์หาอุปสรรคในการทำงานเพื่อหาวิธีการแก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้นในองค์กรให้หมดไป นอกจากนี้องค์กรยังจะต้องคำนึงถึงตลาดที่ต้องการขายสินค้า คู่แข่งขันในธุรกิจประเภทเดียวกันและคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญด้วย

3. กำหนดทางเลือก ในขั้นตอนนี้จะต้องทำการรวบรวมข้อมูล เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับองค์กร เนื่องจากในการกำหนดทางเลือกนั้น จะไม่สามารถกำหนดได้อย่างชัดเจนว่าทางเลือกใดเป็นทางเลือกที่เหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ดังนั้นจึงมีการกำหนดทางเลือกเอาไว้หลาย ๆ ทางก่อนที่จะทำการประเมินเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุด และเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุดด้วย

4. ประเมินทางเลือก เมื่อกำหนดทางเลือกแล้วจะต้องทำการประเมินผลในแต่ละทางเลือก ว่าแต่ละทางเลือกนั้นมีทางเลือกใดที่ตรงกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรมากที่สุด แต่ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต จึงต้องมีการนำวิธีในการประเมินมาช่วยในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด วิธีในการประเมินนั้นอาจทำได้โดยอาศัยงานวิจัยและพัฒนา เพื่อให้การประเมินมีความแน่นอน และสามารถเลือกทางเลือกเพียงหนึ่งทางเลือกให้เหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด

5. ลงมือปฏิบัติตามแผน คือ การนำแผนออกไปปฏิบัติงานจริง โดยทุกคนในองค์กรจะต้องมีความเข้าใจให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และปฏิบัติงานตามแผนที่ได้วางไว้อย่างเคร่งครัดจึงจะทำให้แผนที่ได้วางไว้นั้นประสบความสำเร็จ

6. การประเมินผลและการควบคุม ในการประเมินผลผู้ประเมินจำเป็นต้องทราบวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร เพื่อที่จะทำการพิจารณาทางเลือกในการประเมินให้เหมาะสมกับแผนที่ได้วางไว้ โดยการใช้การสังเกตหรือการสัมภาษณ์ในการประเมินผล เป็นต้น จากนั้นทำการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้ทำการประเมินผลไว้ เพื่อทำการวิเคราะห์ถึงผลลัพธ์ที่ได้ว่าตรงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหรือไม่ หากพบปัญหาในการปฏิบัติงานและผลนั้นไม่ตรงกับเป้าหมายที่วางไว้ จะต้องมีการเข้าไปควบคุมหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร



รูปที่ 3.1 ขั้นตอนการวางแผน

ประเภทของการวางแผน

เราสามารถแบ่งประเภทของการวางแผนออกได้เป็น 4 ประเภทดังนี้

1. จำแนกตามระดับการจัดการ

1.1 การวางแผนกลยุทธ์ เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง เป็นการวางแผนในภาพรวมทั้งหมดขององค์กร ด้วยการกำหนดเป้าหมายอย่างกว้างและกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.2 การวางแผนบริหาร เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง เป็นการวางแผนเพื่อกำหนดขอบเขตและแนวทางในการปฏิบัติงาน

1.3 การวางแผนปฏิบัติการ เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับล่าง เป็นนำแผนบริหารไปปฏิบัติงานตามแผนการบริหารที่วางไว้ เป็นเหมือนแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการทุก ๆ คนในองค์กร

2. จำแนกตามหน้าที่ของธุรกิจ

2.1 การวางแผนด้านการตลาด เพื่อให้ทราบว่าองค์กรจะต้องทำอะไรเพื่ออนาคตขององค์กรให้เข้าไปในทิศทางที่ดีขึ้น เป็นการวางแผนโดยพิจารณาถึง 4P ได้แก่ PRODUCT (ผลิตภัณฑ์), PRICE (ราคา), PLACE (สถานที่), และ PROMOTION (การส่งเสริมการขาย) โดยพิจารณาร่วมกับลักษณะของลูกค้าเป็นหลัก

2.2 การวางแผนด้านการผลิต เป็นการพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคตว่าจะทำการผลิตสินค้าอย่างไร โดยคำนึงถึงสินค้าคงเหลือ เช่น ไม่ควรผลิตเสียก่อนหน้าในฤดูร้อน เพราะจะทำให้สินค้าล้าสมัยและเสียค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา

2.3 การวางแผนด้านการเงิน เป็นการพิจารณาการวางแผนด้านการลงทุน การจัดสรรงบประมาณ การหาแหล่งเงินทุน และพิจารณาผลตอบแทนหรือค่าตอบแทนที่ได้รับนั้นว่าคุ้มค่ากับเงินที่ได้ลงทุนไปหรือไม่อย่างไร

2.4 การวางแผนด้านบุคลากร เป็นการวางแผนด้านการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน และจัดทำกรฝึกอบรมให้แก่พนักงานที่ได้เข้ามาทำงานใหม่ เพื่อให้รู้ประวัติความเป็นมาและทราบถึงวิธีการทำงานขององค์กรว่าควรเป็นไปในทิศทางใด

3. จำแนกตามระยะเวลา

3.1 การวางแผนระยะสั้น มีระยะเวลาที่กำหนดไว้ระหว่าง 1 ถึง 3 ปี เป็นแผนที่หวังผลในระยะสั้น แต่ต้องคำนึงถึงความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของแผนระยะยาวและระยะปานกลางด้วย เพื่อให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน แผนชนิดนี้ส่วนใหญ่ใช้กับองค์กรขนาดใหญ่

3.2 การวางแผนระยะปานกลาง มีระยะเวลาที่กำหนดไว้เป็นเวลา 3-5 ปี แผนประเภทนี้เกิดมาเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ในการวางแผนระยะปานกลางนี้ ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางช่วยกันวางแผน

3.3 การวางแผนระยะยาว มีระยะเวลาที่กำหนดไว้มากกว่า 5 ปี ส่วนใหญ่องค์กรหรือบริษัทขนาดใหญ่จะมีการวางแผนระยะยาว เป็นการกำหนดทิศทางในอนาคตอย่างกว้าง ๆ โดยมีรายละเอียดไม่มาก เพื่อให้มีความคล่องตัวและสามารถยืดหยุ่นได้ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรหรือบริษัทสามารถทราบถึงทิศทางในอนาคตขององค์กรจะเป็นไปในทิศทางใด เป้าหมายเป็นเช่นไร เช่น บริษัทแห่งหนึ่งวางแผนจะนำเครื่องจักรใหม่เข้ามาใช้แทนคนงานภายใน 6 ปี ซึ่งบริษัทต้องเริ่มพัฒนาทักษะหรือเตรียมการศึกษาเครื่องจักรใหม่อย่างน้อย 2-3 ปี ก่อนจะนำเครื่องจักรมาใช้ในการผลิตจริงและเตรียมการบอกกล่าวคนงาน เป็นต้น โดยส่วนใหญ่แผนระยะยาว ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนด

4. จำแนกตามความถี่ในการใช้งาน

4.1. แผนใช้ครั้งเดียว เป็นแผนที่วางขึ้นเพื่อใช้ดำเนินงานเพียงครั้งเดียว ได้แก่

1.1 โปรแกรม เป็นแผนสำหรับกิจกรรมขนาดเล็ก ซึ่งมีความสัมพันธ์กับปริมาณมาก ๆ โปรแกรมจะมีลักษณะเฉพาะเจาะจง มีหลักการงานที่ชัดเจน และมีการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในแต่ละขั้นตอนให้เหมาะสม ในการทำโปรแกรมมีลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

1.1.1 แบ่งการทำงานเป็นขั้นตอนอย่างชัดเจนและจัดลำดับการทำงานก่อน
หลัง

1.1.2 เลือกผู้ที่จะรับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน

1.1.3 ทำการแบ่งสรรทรัพยากรที่จำเป็นในแต่ละขั้นตอน

1.1.4 ทำ Gantt Chart หรือทำตารางการทำงานโดยกำหนดเวลาในการ
ทำงานที่ชัดเจน

1.2 งบประมาณ เป็นแผนทางการเงินในอนาคตในรูปของจำนวนเงิน เป็นเครื่องชี้นำ
การปฏิบัติการในอนาคตว่ากิจกรรมใดควรจะใช้งบประมาณเท่าใดในการใช้จ่าย และบอกถึงรายละเอียด
ในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ในแต่ละโปรแกรม โครงการ หน่วยงาน และยังเป็นตัวช่วยให้องค์กร
หรือบริษัทสามารถควบคุมค่าใช้จ่าย และทรัพยากรต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ งบประมาณ
ยังช่วยกระตุ้นให้เกิดการประเมินผลและการควบคุมด้วย

1.2.1 งบประมาณคงที่ เป็นแผนที่อาศัยพื้นฐานการประมาณต้นทุน เช่น งบ
ประมาณซื้อคอมพิวเตอร์ใน 1 ปี เป็นเงิน 1 ล้านบาท

1.2.2 งบประมาณยืดหยุ่น เป็นงบประมาณที่ตรงกันข้ามกับงบประมาณคงที่
เป็นการทำงบประมาณตามจำนวนที่ต้องทำและผู้บริหารสามารถยืด
หยุ่นเพิ่มหรือลดได้ ตามความเหมาะสม เช่น ในช่วงปีใหม่ทางห้าง
สรรพสินค้ามีผู้คนมาจับจ่ายใช้สอยเป็นจำนวนมากจึงต้องจ้างพนักงาน
ชั่วคราว เป็นต้น

1.2.3 งบประมาณฐานศูนย์ เป็นแผนที่ใช้กับกิจกรรมใหม่ซึ่งองค์กรหรือ
บริษัทยังไม่เคยดำเนินการ จึงไม่สามารถตั้งสมมติฐานได้ว่าต้องใช้
ทรัพยากรมากน้อยเพียงใด จึงเริ่มฐานงบประมาณเป็นศูนย์

4.2. แผนต่อเนื่อง คือ แผนงานที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้หาแนวทางในการ
ปฏิบัติงานซ้ำ โดยสามารถแบ่งแผนต่อเนื่องได้เป็น 3 ชนิด ได้แก่

2.1 นโยบาย คือ แนวทางทั่วไปในการปฏิบัติงานที่สำคัญภายในองค์กร โดยให้
พนักงานทุกคนในองค์กรทราบถึงนโยบายโดยทั่วกัน เพื่อให้พนักงานได้ปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียว
กัน นโยบายจะต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เช่น นโยบายการจัดซื้อ นโยบายสินค้าคงเหลือ
นโยบายลงทุน เป็นต้น

2.2 กระบวนการ เป็นขั้นตอนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้
กำหนดไว้ ในบางองค์กรจะมีการจัดทำคู่มือกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้บริหาร

ระดับต้นและพนักงาน เช่น ในร้านอาหารแห่งหนึ่งมีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าห้องอย่างชัดเจน

2.3 กฎระเบียบ เป็นแผนที่ย่อยที่สุดในแผนต่อเนื่อง จะมีลักษณะเป็นข้อความหรือประโยคบอกสิ่งที่ควรหรือไม่ควรปฏิบัติในการปฏิบัติงาน หรืออาจจะเป็นข้อห้ามต่างๆ เช่น ห้ามเล่นการพนันในที่ทำงาน เป็นต้น

4.3. แผนฉุกเฉิน เป็นแผนอีกประเภทหนึ่งซึ่งจะใช้ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดไว้หรือคาดไม่ถึง ซึ่งไม่ตรงกับแผนที่ได้กล่าววางเอาไว้ เป็นแผนที่ทำขึ้นเฉพาะกิจเพื่อใช้ในสถานการณ์นั้น ๆ เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มาเป็นแผนชั่วคราว เพื่อรองรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นไประยะหนึ่งจนกว่าสถานการณ์นั้นๆจะดีขึ้น เช่นในช่วงก่อนเกิดเศรษฐกิจฟองสบู่เศรษฐกิจในประเทศไทย ตอนนั้นดีมาบริษัทต่าง ๆ ก็ทำการวางแผนขยายกำลังการผลิตเพื่อรองรับความต้องการของผู้บริโภค และเมื่อเกิดฟองสบู่แตกค่าเงินจาก 25 บาท/ดอลลาร์ ก็กลายเป็น 47 บาท/ดอลลาร์ ทำให้บริษัทต่างๆ ต้องทำการใช้แผนฉุกเฉินเพื่อให้บริษัทอยู่รอดได้ในสภาวะเศรษฐกิจแบบนั้น ด้วยการลดจำนวนคนงานลงเพื่อลดค่าใช้จ่ายขององค์กร เป็นต้น ดังนั้นแผนฉุกเฉินจึงเป็นเหมือนทางออกฉุกเฉินของแต่ละบริษัทนั่นเอง