

# วิธีจัดทำ แผน ธุรกิจ 1 BUSINESS PLAN

ผู้เขียน :  
วีรุต มาษะศิริรานนท์

# วิธีจัดทำแผนธุรกิจ

ผู้เขียน : วีรุธ มาชะศิริรานนท์

ราคา 195 บาท

พิมพ์ครั้งที่ 1 : มีนาคม 2555

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

จัดพิมพ์และ

จัดจำหน่ายโดย : **บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด**

2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่

แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

แฟกซ์ : 0-2718-1831, 0-2318-4809

<http://www.expernetbooks.com>

e-mail: [public@expernetbooks.com](mailto:public@expernetbooks.com)

พิมพ์ที่ : บริษัท แอคทีฟ พรินท์ จำกัด

โทร. 0-2215-7220

ข้อมูลทางบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ

วีรุธ มาชะศิริรานนท์.

วิธีจัดทำแผนธุรกิจ.--กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ต, 2555.

176 หน้า.

1. การจัดการองค์การ. I. ชื่อเรื่อง.

658

ISBN 978-974-414-221-4

หากมีข้อผิดพลาดเนื่องจากการพิมพ์ สามารถนำมาเปลี่ยนได้ที่สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ต  
ในกรณีที่ต้องการซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อใช้ในการสอน การฝึกอบรม การส่งเสริมการขาย  
หรือเป็นของขวัญพิเศษ กรุณาติดต่อสอบถามราคาพิเศษได้ที่ โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

# คำนำ

หนังสือ **“วิธีจัดทำแผนธุรกิจ”** เล่มนี้เป็นเสมือน “คู่มือ” ประจำตัวผู้บริหาร/ผู้นำองค์กรที่สามารถจะนำไปใช้ปฏิบัติในชีวิตจริงอย่างได้ผล โดยผู้เขียนได้พยายามค้นหาวิธีการให้ผู้ที่สนใจในเรื่อง “การจัดทำแผนธุรกิจ” ได้มีความสะดวกและง่ายต่อการทำความเข้าใจ รวมถึงง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ จึงได้นำเสนอออกมาในรูปของขั้นตอนการจัดทำแผนธุรกิจ รวม 10 ขั้นตอน ผสมผสานกับการเขียนแผนด้วยแบบฟอร์มต่างๆ อีกรวม 21 รายการ

ทั้ง 10 ขั้นตอนที่ผู้เขียนนำเสนอไว้ในหนังสือเล่มนี้ ได้ผนวกเรื่องของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเข้ากับการวางแผนปฏิบัติการของแต่ละหน่วยงานในองค์กรไว้อย่างสอดคล้องกัน ซึ่งองค์กรขนาดใหญ่ก็สามารถจะดำเนินการตามทั้ง 10 ขั้นตอนได้โดยง่าย ส่วนองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดกลาง ก็สามารถจะย่อและปรับบางขั้นตอนได้ตามความจำเป็น ดังที่ผู้เขียนจะได้นำเสนอต่อไป

ในการจัดทำแผนธุรกิจ ย่อมหนีไม่พ้นเรื่องของการเขียนซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่า **“การเขียน”** ไม่ว่าจะเป็นเขียนอะไร เขียนบทความ เขียนรายงาน เขียนข้อเสนอทางธุรกิจ หรือแม้กระทั่งเขียนแผนงาน (ทั้งที่อยู่ในรูปของเอกสารจับต้องได้ และ e-document) ล้วนแล้วแต่เป็น

เรื่องที่สร้างความหนักใจ และทำให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นภาระประหนึ่ง **“ยาขม”** ที่เราจำเป็นต้องกลืนกิน แต่ถ้าท่านได้ลองเขียนแผนธุรกิจตามแนวทางในหนังสือเล่มนี้ผสมผสานกับการออกแบบฟอร์มอย่างง่าย ๆ ความรู้สึกดังกล่าวก็จะไม่เกิดขึ้นและความสำเร็จตามเป้าหมายก็จะบรรลุได้อย่างเป็นรูปธรรม

ขั้นตอนและแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่ได้นำเสนอไว้นี้เกิดจากประสบการณ์ในการทำงานของผู้เขียนมากกว่า 30 ปี ผสมกับการได้มีโอกาสบรรยายและนำสัมมนา ในหัวข้อ *“Effective Business Planning”* และ *“Successful Strategic Planning”* รวมถึง *“Building a Better Marketing Plan”* ให้แก่รัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ เช่น การสื่อสารแห่งประเทศไทย และบริษัทชั้นนำต่าง ๆ อาทิ บริษัท จัสมินอินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน), บริษัท กรุงเทพมหานครการไฟฟ้า จำกัด, บริษัท อิตาชี เซลส์ ประเทศไทย จำกัด, สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ของกระทรวงอุตสาหกรรมและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ที่สำคัญยิ่งก็คือสถาบันคีนันแห่งเอเชีย (ภายใต้โครงการเร่งรัดการฟื้นฟูเศรษฐกิจในเอเชียให้แก่ SMEs ของไทย) รวม 3 รุ่นกว่า 100 บริษัทด้วยกัน ซึ่งในที่สุดก็เกิดเป็นคู่มือฉบับกะทัดรัดเล่มนี้ที่ท่านสามารถใช้ประกอบการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

ผู้เขียนจึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือ **“วิธีจัดทำแผนธุรกิจ”** เล่มนี้ จะมีส่วนช่วยให้ท่านและคณะทำงานได้ร่วมกันวางแผนงานได้อย่างมั่นใจ ราบรื่นและมีประสิทธิผล เพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนตลอดไป

วีรยุทธ มาพะศิริรานนท์

# สารบัญ

หน้า

## คำนำ

3

## บทที่ 1 แผนธุรกิจ... สู่ความมั่นคง มั่นคอง

11

การจัดทำแผนธุรกิจ 3 ระดับ

12

กระบวนการจัดทำแผนธุรกิจที่ลดลงเหลือเพียง 2 ระดับ

14

การจัดทำแผนธุรกิจในองค์กรขนาดกลางและเล็ก

14

การจัดทำแผนธุรกิจ 2 ระดับในเชิงปฏิบัติ

15

ลักษณะของการจัดทำแผนธุรกิจแบบต่างๆ

16

ประโยชน์ของการจัดทำแผนธุรกิจ

17

## บทที่ 2 ขั้นตอนการจัดทำแผนธุรกิจ

21

ขั้นตอนมาตรฐาน 10 ขั้นตอน

22

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดแผนในการจัดทำแผนธุรกิจ

25

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กร

28

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดพันธกิจ

31

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดค่านิยมองค์กร

33

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดนโยบาย

36

ขั้นตอนที่ 6 การวิเคราะห์สมรรถภาพขององค์กร

39

ขั้นตอนที่ 6/1 การตรวจสอบผลการดำเนินงาน

41

ขั้นตอนที่ 6/2 การวิเคราะห์คู่แข่งชั้น

43

และสภาวะการแข่งขันในตลาด

ขั้นตอนที่ 6/3 การวิเคราะห์ส่วนครองตลาดสัมพันธ ด้วย BCG's Growth Share Matrix และ Business Portfolio Analysis	46
ขั้นตอนที่ 6/4 การวิเคราะห์สมรรถนะของธุรกิจ	50
ขั้นตอนที่ 6/5 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน ระดับองค์กร	55
ขั้นตอนที่ 6/6 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก ระดับองค์กร	59
ขั้นตอนที่ 6/6.1 การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันภายนอก องค์กรด้วย Porter's Five Forces Industry Competition	61
ขั้นตอนที่ 6/6.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม ภายนอกทั่วไป (ระดับองค์กร)	65
ขั้นตอนที่ 7 การกำหนดกลยุทธ์องค์กร	69
ขั้นตอนที่ 8 การกำหนดเป้าหมายองค์กร	75
ขั้นตอนที่ 9 การวิเคราะห์รูปธรรมของแผนกลยุทธ์	77
ขั้นตอนที่ 10 กำหนดแผนปฏิบัติการ	81

### บทที่ 3 โครงสร้างของแผนธุรกิจ 89

การกำหนดแบบฟอร์มมาตรฐาน	96
-------------------------	----

### บทที่ 4 การเขียน “ส่วนที่ 1 : บทนำ” 99

สารจากประธานกรรมการบริหาร	99
คำนำ	101
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	103
สารบัญ	105

<b>บทที่ 5</b>	<b>การเขียน “ส่วนที่ 2 : ลักษณะและโครงสร้างธุรกิจ”</b>	<b>107</b>
	สินค้าและบริการ	108
	ตลาดเป้าหมาย	109
	การบริหารการตลาดและการขาย	109
	โครงสร้างองค์กร	111
	โครงสร้างการบริหาร	111
	การบริหารงานบุคคล	112
<b>บทที่ 6</b>	<b>การเขียน “ส่วนที่ 3 : แผนกลยุทธ์”</b>	<b>113</b>
	ทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร	114
	การวิเคราะห์สมรรถภาพขององค์กร	116
	แบบฟอร์มที่ BP-1 : การตรวจสอบผลการดำเนินงาน ด้านการขาย (รายผลิตภัณฑ์)	118
	แบบฟอร์มที่ BP-2 : การตรวจสอบผลการดำเนินงาน ด้านการขาย (รวมทุกผลิตภัณฑ์)	119
	แบบฟอร์มที่ BP-3 : การวิเคราะห์คู่แข่งชั้น เป้าหมาย และกลยุทธ์การตลาด	121
	แบบฟอร์มที่ BP-4 : ตารางสรุปการวิเคราะห์คู่แข่งชั้น และสถานะการแข่งขันในตลาด	122
	แบบฟอร์มที่ BP-5 : การวิเคราะห์ส่วนครองตลาดสัมพันธ์ ด้วย BCG's Growth Share Matrix และ Business Portfolio Analysis	123
	แบบฟอร์มที่ BP-6 : BCG's Growth Share Matrix และ Business Portfolio Analysis	125

แบบฟอร์มที่ BP-7 : การวิเคราะห์สมรรถนะของธุรกิจ ด้วย GE's Nine Cell Matrix	127
แบบฟอร์มที่ BP-8 : GE's Nine Cell Matrix	128
การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม	129
แบบฟอร์มที่ BP-9 : การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน ระดับองค์กร	131
แบบฟอร์มที่ BP-10 : การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันภายนอก องค์กรด้วย Porter's Five Forces Industry Competition	134
แบบฟอร์มที่ BP-11 : การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกทั่วไป (ระดับองค์กร)	136
การกำหนดกลยุทธ์องค์กร	139
แบบฟอร์มที่ BP-12 : การกำหนดกลยุทธ์องค์กร	139
การกำหนดเป้าหมายองค์กร	142
การวิเคราะห์รูปธรรมของแผนกลยุทธ์	143
<b>บทที่ 7 การเขียน “ส่วนที่ 4 : แผนปฏิบัติการแยกตาม หน่วยงาน (รายฝ่าย)”</b>	145
การวิเคราะห์ข้อมูลระดับหน่วยงาน	147
การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมระดับหน่วยงาน	148
แบบฟอร์มที่ BP-13 : การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน ระดับฝ่าย	149
แบบฟอร์มที่ BP-14 : การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก ระดับฝ่าย	151



การกำหนดกลยุทธ์ประจำหน่วยงาน	153
แบบฟอร์มที่ BP-15 : การนำกลยุทธ์องค์กรมากำหนดกลยุทธ์ ประจำฝ่ายพร้อมกิจกรรม/โครงการ	153
แบบฟอร์มที่ BP-16 : การนำผลการวิเคราะห์ SWOT มากำหนด กลยุทธ์ประจำฝ่ายพร้อมกิจกรรม/โครงการ	154
แผนปฏิบัติงานโครงการ	155
แบบฟอร์มที่ BP-17 : แผนปฏิบัติงานโครงการ	156
แบบฟอร์มที่ BP-18 : รายละเอียดโครงการ	157

## บทที่ 8 การเขียน “ส่วนที่ 5 : ภาคผนวก”

แบบฟอร์มที่ BP-19 : รายการเอกสารและข้อมูลที่สำคัญ	159
---	-----

## บทที่ 9 การนำแผนธุรกิจเข้าใช้ปฏิบัติ

การนำเสนอเพื่อขออนุมัติดำเนินการ	161
การดำเนินงานตามแผน	162
การติดตามความก้าวหน้าของโครงการ	163
การเตรียมแผนสำรองเหตุวิกฤติ	163
แบบฟอร์มที่ BP-20 : แผนสำรองเหตุวิกฤติ	167
แบบฟอร์มที่ BP-21 : รายละเอียดมาตรการดำเนินการ/กิจกรรม ตามแผนสำรองเหตุวิกฤติ	168
การจัดระบบเอกสารของแผนงาน	169

## บรรณานุกรม

## ประวัติผู้เขียน

### จะไปไหน...จะไปทางไหน ?

อลิซ : ฉันจะไปทางไหนดี ?

แคท : มันขึ้นอยู่กับว่า เธอกำลังจะไปไหน ?

อลิซ : ฉันก็ยังไม่รู้เหมือนกันว่า กำลังจะไปไหน ?

แคท : ถ้าอย่างนั้น มันก็ไม่สำคัญหรอกว่าจะไปทางไหน !

*Lewis Carroll,*

*Through the Looking-Glass*

แล้วองค์กรของคุณล่ะ จะไปทางไหน ?

### Planning “Our Masterpiece”

Planning has to be a part of the company’s mindset.

Our people think about these things all the time.

They don’t hold a meeting once a year

to dream up ways to plan for the future.

It’s part of the company’s identity, values, and vision




which can be recited by every Apple employee.

*John Sculley,*

*Odyssey : Pepsi to Apple, 1987*

## แผนธุรกิจ... สู่ความมั่นคง มั่นคง

ก่อนอื่นขอให้ท่านลองถามตัวเองสัก 3 ข้อว่า ในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา :-

-  ธุรกิจของท่าน - องค์กรของท่าน มีการทำแผนธุรกิจ หรือแผนงานประจำปีสม่ำเสมอหรือไม่ ?
-  แผนธุรกิจนั้นผ่านกระบวนการจัดทำแผนอย่างมีมาตรฐานสากลหรือไม่ ?
-  มีการนำแผนงานเข้าใช้ปฏิบัติอย่างได้ผลต่อธุรกิจ โดยมีการติดตาม วัดผล ทบทวน และปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ในระหว่างปีได้อย่างคล่องตัวหรือไม่ ?

แน่นอนว่าความสำเร็จขององค์กรชั้นนำทั้งหลายย่อมไม่ใช่เรื่องบังเอิญ ไม่ใช่สิ่งที่เกิดจากโชคช่วย ไม่ใช่การทำงานแบบมั่วยวัด แต่

เชื่อหรือไม่ ?

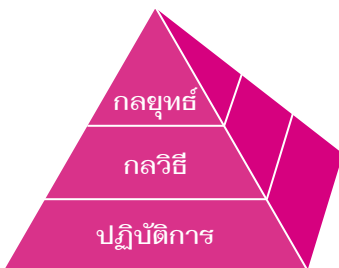
ในจำนวนของธุรกิจที่ล้มเหลวลงภายใน 10 ปีแรกของการก่อตั้ง จะพบว่า มากกว่าครึ่งที่ไม่มีการวางแผนที่ชัดเจน


เป็นการทำงานอย่างมี **ระบบ (system)** มี **มาตรฐาน (standard)** และมี **แผนงาน (business plan)** ผสมผสานกับความมุ่งมั่นของทีมงานทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการที่มีเป้าหมายจะนำพาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศและมีขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน


## การจัดทำแผนธุรกิจ 3 ระดับ

**การจัดทำแผนธุรกิจ (Business Planning)** เป็นกระบวนการในการระดมความคิดของ “ผู้นำ” องค์กรทุกระดับ ที่จะร่วมกันกำหนดอนาคตด้วยวิสัยทัศน์องค์กร (corporate vision) และพันธกิจ (mission) ที่จะดำเนินการภายใต้ค่านิยมขององค์กร (corporate values) เพื่อก้าวไปสู่อนาคตนั้นให้ได้เป็นผลสำเร็จ โดยการกำหนดเป้าหมาย (goal) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (strategies) ประสานกับพลังความร่วมมือจากสมาชิกทั่วทั้งองค์กรที่จะดำเนินการไปตามแผนธุรกิจนั้น

แผนธุรกิจในเชิงทฤษฎี มีการแบ่งออกไปเป็น 3 ระดับ คือ



 **แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan)** โดยมีคณะผู้บริหารระดับสูงร่วมกันรับผิดชอบ

 **แผนกลวิธี (Tactical Plan)** ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง เช่น ระดับฝ่ายและผู้บริหารของสาขางานต่างๆ



**แผนปฏิบัติการ (Operational Plan)** ซึ่งรับผิดชอบโดย  
ผู้จัดการในหน่วยงานต่างๆ เช่น ผู้จัดการสาขา หัวหน้า  
ส่วนหรือหัวหน้ากอง เป็นต้น

แผนธุรกิจทั้ง 3 ระดับดังกล่าวนี้สอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารทั่วๆ ไปที่มีลักษณะเป็นรูปพีระมิดที่เราคุ้นเคยกันเป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีโครงสร้างการบริหารแบ่งออกเป็นฝ่ายหรือสำนักงานหลายแห่ง และมีจำนวนพนักงานในองค์กรนั้นนับพันๆ คน ดังเช่น ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ หรือบริษัทอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ เป็นต้น โดยที่คณะผู้บริหารระดับสูงจะร่วมกันกำหนดกลยุทธ์องค์การ (corporate strategy) เพื่อส่งผ่านให้คณะผู้บริหารระดับฝ่ายและเขต รวมถึงสำนักงานต่างๆ ร่วมกันกำหนดกลยุทธ์หน่วยงานหรือกลวิธี (tactic) ตลอดจนจะมีผู้จัดการสาขาหรือหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ร่วมกันกำหนดโครงการหรือกิจกรรมปฏิบัติการ (operation) ในเชิงรายละเอียดอย่างครบถ้วน

กระบวนการวางแผนลักษณะนี้จำเป็นที่จะต้องมีการมีหน่วยงาน (วิจัยและวางแผน) เข้ารับผิดชอบในกระบวนการจัดทำแผนงานที่ชัดเจน ทั้งในการประสานงาน การวิเคราะห์ข้อมูล และจัดทำรายละเอียด รวมถึงการติดตามผลการปฏิบัติตามแผนงานเป็นประจำอย่างต่อเนื่องตลอดปี แต่ที่สำคัญก็คือ การวางแผนในแต่ละระดับจำเป็นต้องใช้เวลา 1 - 2 เดือน โดยรวมแล้วจึงควรมีเวลาประมาณ 4 - 6 เดือน หากจะทำแผนธุรกิจทั้ง 3 ระดับให้สอดคล้องกัน