บทที่ 2
ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงบลงทุนที่ใช้ในการศึกษา

ในการดำเนินงานทุกประเภทหรือดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ตอบแทนหรือไม่ก็ตาม จะต้องอาศัยการบริหารงานเพื่อการจัดการกับงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลงได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ธุรกิจที่ประสบความล้มเหลวในการบริหารงานเกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารละเลยในการวางแผนไว้ล่วงหน้าและไม่เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงภายในสังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งต้องอาศัยการบริหารงานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ จะเห็นได้ว่าหน้าที่ที่สำคัญในการบริหาร คือ การวางแผน ถือได้ว่าเป็นหน้าที่หลักของนักบริหาร เพราะการวางแผนเป็นก้าวแรกของการบริหารงานทั้งปวง ครอบคลุมถึงหน้าที่บริหารด้านอื่น ๆ ไว้ด้วย ไม่ว่าจะเป็นการจัดองค์กร การจัดหาคน การสั่งการ เพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนการควบคุมการปฏิบัติงานให้ได้ผล

การบริหารงบลงทุนในโครงการก่อสร้างของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยแม่เมาะก็เช่นกัน จะต้องเริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผนที่ดี จึงจะทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในภาระกิจนั้นได้ แนวคิดและทฤษฎีที่นำมาใช้ประกอบด้วย

แนวคิดในการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Management by Participation)

แนวคิดนี้ใช้ประกอบในการวางแผนและตั้งงบประมาณ โดยผู้บริหารควรให้ความสนใจที่จะมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ต้องให้การสนับสนุนผู้บริหารทุกระดับให้มีส่วนร่วมในการวางแผน นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ในโครงการก่อสร้างของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยแม่เมาะ คือ ระดับผู้อำนวยการโครงการลงมาจนถึงระดับผู้ช่วยหัวหน้าหมวด ให้มีความสนใจและพอใจ ที่จะมีส่วนร่วมในการวางแผน แต่ต้องผ่านการตรวจสอบ และมีการควบคุมจากผู้บังคับบัญชา ก่อนเสนอผู้บริหารระดับสูงในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย

การให้ผู้บริหารระดับต่ำมีโอกาสกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและมาตรฐานจะต้องได้รับการวิเคราะห์และพิจารณาอย่างรอบคอบก่อนที่ผู้บริหารระดับสูงจะตัดสินใจ ฝ่ายบริหารต้องเชื่อมั่นในวัตถุประสงค์ เป้าหมายและแผนงานที่กำหนดขึ้นนั้นว่าสามารถทำได้สำเร็จ ซึ่งจะเป็นข้อมูลผูกพันต่อการดำเนินงานของฝ่ายบริหารที่จะต้องกระทำตามเหตุผล และความรับผิดชอบตามสายงานบังคับบัญชาของกิจการและพยายามให้กิจการบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารระดับสูงจะต้องรับผิดชอบในการทำให้วัตถุประสงค์ เป้าหมายและวิธีดำเนินงานขั้นต้น ชัดเจน เป็นที่เข้าใจต่อทุกฝ่ายอย่างแจ่มชัดเสียก่อนตั้งแต่แรก ผู้บริหารระดับอื่น ๆ จะได้เข้าใจแนวทางและเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานด้วยความเต็มใจและยอมรับเป้าหมายหรือแผนงานนั้น ๆ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่จะกระตุ้นให้ต้องปฏิบัติตามที่ได้ร่วมมือวางแผนไว้ตั้งแต่ต้น สิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดการมีส่วนร่วม คือ การประสาน

งานและสื่อข้อมูลให้ทั่วถึง มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่มหรือหน่วยงานด้วยกัน การได้รับข้อมูลอย่างทั่วถึงและถูกต้อง จะช่วยให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน การปฏิบัติงานก็จะเป็นไปด้วยความราบรื่นและได้รับผลดี การสื่อสารสามารถเชื่อมโยงความคิดเห็นและความเข้าใจของบุคคลในองค์กรด้วยกัน การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ต้องอาศัยการสื่อสาร ถ้ามีข้อมูลสื่อสารไม่เพียงพอ หรือไม่ได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง การตัดสินใจอาจผิดพลาดทำให้กิจการได้รับผลเสียหายได้ การสื่อสารที่ดีต้องมีการสื่อสารที่ถูกต้องตรงกันทั้ง 3 ระดับ [1] คือ

1. การสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่าง หมายถึง ข้อมูลผู้บริหารจากระดับสูงที่จะส่งมาให้ผู้บริหารระดับล่างต้องมีการสื่อสารข้อมูลกันด้วยข้อมูลที่ถูกต้องตรงกันทุกฝ่าย เพื่อให้ผู้บริหารระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติงานระดับล่างทุกฝ่ายจะได้มีความเข้าใจที่ตรงกันไม่เกิดความสับสน การปฏิบัติงานจะได้เป็นไปตามที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการ

2. การสื่อสารจากระดับล่างสู่ระดับบน ข้อมูลจากระดับล่างคือ ข้อมูลจากพนักงานหรือผู้บริหารระดับต่ำที่จะสื่อสารให้ผู้บริหารระดับสูงทราบ ซึ่งต้องเป็นข้อมูลที่ถูกต้องทันสมัยและต้องสื่อให้ทราบตามกำหนด เพื่อให้ผู้บริหารจะได้นำไปประกอบการตัดสินใจได้ทันกับเหตุการณ์ ข้อมูลที่สื่อสารจากระดับล่างขึ้นไปยังผู้บริหารระดับสูงของทุกฝ่าย ก็ต้องเป็นข้อมูลที่ถูกต้องตรงกัน จึงจะทำให้การประสานงาน และตัดสินใจได้ผลดี

3. การสื่อสารระดับเดียวกัน อาจจะเป็นผู้บริหารระดับเดียวกันเอง หรือผู้บริหารระดับต่ำระดับเดียวกัน รวมทั้งระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการด้วยกันเอง ควรจะมีการสื่อสารข้อมูลที่ตรงกันก่อให้เกิดความเข้าใจในข้อมูลที่เหมือน ๆ กัน ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายไม่ขัดกันถูกต้องตรงกับข้อมูลที่ได้รับ อันจะมีผลทำให้การดำนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ

ฝ่ายบริหารต้องหาทางจูงใจบุคลากรทุกกลุ่มในองค์กรให้เห็นถึง ความสำคัญในการร่วมมือในการวางแผน โดยสร้างความเข้าใจและให้ทุกคนมีความรู้ในเรื่องเหล่านี้ให้ตรงกัน มีแนวทางที่ชัดเจนที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์อันเดียวกัน ปัญหาที่มักจะเกิดขึ้น คือ มักจะได้รับการต่อต้านจากบุคคลบางกลุ่มที่ขาดความเข้าใจถึง ความสำคัญของการวางแผนไม่รู้ว่าจะดำเนินงานอย่างไร ขาดความเข้าใจโปรแกรมการวางแผนอย่างจริงจัง สิ่งเหล่านี้ผู้บริหารต้องอธิบายให้เข้าใจถึงเป้าหมายทั่ว ๆ ไป และเป้าหมายที่ต้องการ วิธีการดำเนินการให้ตรงเป้าหมายซึ่งสามารถกระทำได้ถ้าหากทุกคนร่วมมือกันทำงานและชี้แจงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างการร่วมมือกันทำงานกับการทำงานที่ไม่ได้รับความร่วมมือหรือได้รับการต่อต้าน เพื่อให้เกิดความรู้สึกว่าเขามีความสำคัญในการช่วยเหลือกิจการของเขา และให้เขารู้สึกว่าเขารู้สึกถึงความมีเกียรติของแต่ละบุคคล โดยทุกคนมีความสำคัญต่อการบริหาร ดังนั้น

---

[1] พรพรรณ เอกผ่าพันธุ์ การวางแผนและควบคุมโดยงบประมาณ กรุงเทพมหานคร:หจก.สำนักพิมพ์พีสิกส์เซ็นเตอร์, 2537, หน้า 51

เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงในการดำเนินงานจะต้องให้ผู้บริหารทุกระดับมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในกิจการ ในปัจจุบันคนส่วนใหญ่ต้องการมีส่วนร่วมในความสำเร็จของกิจการเพราะจะทำให้เขาเกิดความรู้สึกภูมิใจและมีกำลังใจ ถ้าเขามีส่วนช่วยให้เหตุการณ์ดีขึ้น กิจการเจริญก้าวหน้าบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และยังมีผลสะท้อนต่อฐานะการเงินและตำแหน่งหน้าที่ของเขาอีกด้วย

แนวคิดในการจัดทำงบลงทุน (Capital Budget Management)

งบลงทุน เป็นรายการที่ประมาณว่าจะจ่ายเพื่อก่อให้เกิดสินทรัพย์ถาวรหลัก การวางแผนการจ่ายลงทุนจะต้องสอดคล้องกับฐานะการเงินและฐานะเงินสดของกิจการ โดยจะต้องพิจารณาว่าในการลงทุนนั้น ๆ จะใช้เงินลงทุนเท่าไร จะได้เงินมาจากแหล่งใดบ้าง ถ้าหาเงินทุนภายนอกจะได้จากแหล่งใด เสียค่าใช้จ่ายและดอกเบี้ยเท่าไร ผู้บริหารต้องตัดสินใจว่าผลตอบแทนที่ได้รับจะต้องมากกว่าหรือเท่ากับเงินที่ต้องจ่ายลงทุน เนื่องจากเงินที่จ่ายลงทุนเป็นจำนวนมาก เพื่อป้องกันการเสี่ยงภัยในการจ่ายเงินจึงต้องมีการวางแผนและควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างใกล้ชิด เพราะเป็นเรื่องที่สำคัญ และมีผลกระทบต่อฐานะทางการเงินของกิจการ ถ้าฝ่ายบริหารไม่ได้ให้ความสนใจอย่างเพียงพอในการที่จะวิเคราะห์โครงการจ่ายลงทุน อาจมีผลทำให้มีการลงทุนสูงหรือต่ำเกินไป การวางแผนการจ่ายลงทุนจึงควรกระทำอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้วิธีการที่เป็นระบบและกำหนดตารางเวลาการลงทุนให้ชัดเจน การวางแผนจ่ายลงทุนจึงมีทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว

การวางแผนงบลงทุนระยะสั้น ประกอบด้วย โครงการที่เริ่มดำเนินการมาแล้วในปีก่อน, โครงการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรโครงการใหม่ ที่จะเริ่มในปีงบประมาณนั้น การจัดซื้อสินทรัพย์ถาวรทดแทนของเดิม และรายการซ่อมแซมสินทรัพย์ถาวรซึ่งจะใช้ประโยชน์ต่อไปได้อีกเกินกว่าหนึ่งรอบระยะเวลาบัญชี หรือ 1 ปี

การวางแผนงบลงทุนระยะยาว เป็นส่วนสำคัญของเป้าหมายระยะยาวของกิจการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการที่จะอยู่ในอุตสาหกรรมในระยะ 5 ปี 10 ปี หรือ 15 ปี เป็นการวางแผนคร่าว ๆ เพื่อประมาณเงินลงทุนที่จำเป็นจะต้องนำมาใช้จ่าย เป็นการประเมินฐานะทางการเงินและความคล่องตัวในระยะยาวของกิจการด้วย แผนระยะยาวนี้ต้องจัดทำเป็นแผนและนโยบายอย่างกว้าง ๆ มีความยืดหยุ่นได้ เป็นแผนที่แสดงโครงการเกี่ยวกับการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรทั้งหลาย

ในการวางแผนและควบคุมการจ่ายลงทุนเพื่อให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องเลือกทางเลือกในการลงทุนเพิ่ม และในการปันส่วนทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้แก่โครงการต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเป็นผู้เลือกแนวทางที่จะให้ประโยชน์และวิธีที่เชื่อถือได้ ในการประเมินโครงการต่าง ๆ การตัดสินใจลงทุนโครงการใดโครงการหนึ่ง โดยใช้การวัดผลตอบแทนจากการลงทุนถือเป็นสิ่งสำคัญ เพราะกิจการแต่ละแห่งมักมีเงินทุนจำกัด ไม่สามารถลงทุนได้ทุกโครงการ

พร้อม ๆ กัน การวัดผลตอบแทนจากโครงการลงทุนในโครงการต่าง ๆ จะทำให้ทราบว่าการลงทุนในโครงการใด ได้รับผลตอบแทนที่ดีที่สุดควรจะลงทุนตามลำดับก่อนหลัง วิธีประเมินโครงการโดยการวัดผลตอบแทนจากการลงทุนในที่นี้ ไม่ได้พิจารณาถึงความเสี่ยงของแต่ละโครงการ ซึ่งอาจจะมีไม่เหมือนกันโดยจะสมมติว่า โครงการมีความเสี่ยงเท่าเทียมกัน

วิธีการที่ใช้วัดผลตอบแทนจากการลงทุนมี 6 วิธี [2] คือ

1. งวดเวลาที่ได้ทุนคืน (Payback Period) หมายถึง ระยะเวลาที่กิจการได้รับเงินที่ลงทุนไปแล้วกลับคืนมาเป็นเงินสดจากโครงการ ในกรณีเงินสดที่กิจการได้รับรายปีเท่ากัน งวดเวลาคืนทุนคำนวณได้จากสูตร ดังนี้

$$\text{งวดเวลาคืนทุน} = \frac{\text{เงินจ่ายลงทุนสุทธิ}}{\text{เงินสดรับสุทธิรายปี}}$$

2. อัตราผลตอบแทนถัวเฉลี่ยจากการลงทุน (Average rate of return on investment) เป็นการคำนวณหาผลตอบแทนจากการลงทุนในทางบัญชี ซึ่งวิธีนี้จะนำเอากำไรสุทธิหลังหักภาษีถัวเฉลี่ยตลอดอายุโครงการหรือเงินสดรับสุทธิถัวเฉลี่ยต่อปี เปรียบเทียบกับเงินที่จ่ายลงทุนหรือมูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์ที่ลงทุนในโครงการที่กำลังพิจารณา แสดงเป็นสูตรได้ ดังนี้

$$\text{อัตราผลตอบแทนถัวเฉลี่ยจากการลงทุน} = \frac{\text{เงินสดรับถัวเฉลี่ยหรือกำไรสุทธิ (กำไรเงินสด) หลังภาษีถัวเฉลี่ย}}{\text{เงินสดรับสุทธิรายปี}}$$

$$\text{หรือ} = \frac{\text{เงินสดรับถัวเฉลี่ยหรือกำไรสุทธิ}}{\text{มูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์ถัวเฉลี่ย}}$$

3. อัตราผลตอบแทนถัวเฉลี่ยจากการลงทุนถัวเฉลี่ย (Average rate of return on average investment) วิธีนี้คล้ายกับวิธีอัตราผลตอบแทนถัวเฉลี่ยจากการการลงทุน ต่างกันที่เงินลงทุนที่นำมาเป็นตัววัด เป็นเงินลงทุนถัวเฉลี่ย ซึ่งคำนวณได้จากนำเงินลงทุนเริ่มแรกหารด้วย 2 ซึ่งเป็นผลมาจากการคิดค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์ถาวร มีผลทำให้ยอดเงินลงทุนสุทธิลดลงทุกปี เท่ากับจำนวนค่าเสื่อมราคาที่ตัดบัญชีในแต่ละปี แสดงเป็นสูตรได้ ดังนี้

$$\text{อัตราผลตอบแทนถัวเฉลี่ยจากการลงทุนถัวเฉลี่ย} = \frac{\text{เงินสดรับถัวเฉลี่ยหรือกำไรสุทธิ (กำไรเงินสด) หลังภาษีถัวเฉลี่ย}}{\text{เงินลงทุนถัวเฉลี่ย}}$$

---

[2] เรื่องเดียวกัน, หน้า 218 - 226

4. วิธีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value) คือ การหาผลต่างระหว่างมูลค่าปัจจุบันของเงินสดที่คาดว่า จะได้รับในแต่ละปี ตลอดโครงการกับมูลค่าของเงินสดที่จ่ายลงทุนภายใต้ โครงการที่กำลังพิจารณาในอัตราดอกเบี้ยหรือผลตอบแทนขั้นต่ำที่กิจการต้องการจากการลงทุนในแต่ละโครงการ หรือเรียกว่า **อัตราค่าของทุน (Cost of Capital)** ถ้าผลต่างเป็นบวก คือ มูลค่าปัจจุบันของเงินสดที่คาดว่าจะได้รับสูงกว่ามูลค่าปัจจุบันของเงินสดที่จะจ่ายลงทุน แสดงถึง อัตราผลตอบแทนของโครงการที่พิจารณานั้นสูงกว่าดอกเบี้ยที่กำหนด หรือผลตอบแทนขั้นต่ำที่กิจการต้องการ ซึ่งสมควรตัดสินใจลงทุนที่ผลต่างเป็นบวก แต่ถ้าเป็นค่าลบ แสดงว่ามูลค่าปัจจุบันของเงินสดรับสุทธิน้อยกว่ามูลค่าปัจจุบันของเงินสดจ่าย ซึ่งไม่สมควรลงทุน

5. วิธีดัชนีกำไร (Profitable Index) วิธีประเมินโครงการที่ใกล้เคียงกับวิธีมูลค่าปัจจุบันสุทธิมากที่สุด คือ การนำเอามูลค่าปัจจุบันสุทธิของเงินเข้าหารด้วยเงินจ่ายลงทุน

$$\text{ดัชนีกำไร} = \frac{\text{ผลรวมของมูลค่าปัจจุบันสุทธิของเงินสดเข้า}}{\text{เงินสดจ่ายลงทุน}}$$

6. วิธีอัตราผลตอบแทนลดค่า (Internal Rate of Return) จะคำนวณหาอัตราผลตอบแทนที่กิจการจะได้รับจากการลงทุนในโครงการที่นำมาวิเคราะห์ โดยต้องกำหนดผลตอบแทนขั้นต่ำที่ต้องการไว้ วิธีนี้ยังคงต้องหาค่าปัจจุบันของเงินสดรับและเงินสดจ่ายในแต่ละปี แล้วคำนวณหาอัตราผลตอบแทนของโครงการที่จะทำให้มูลค่าปัจจุบันของเงินสดเข้าของโครงการเท่ากับมูลค่าปัจจุบันของเงินสดจ่ายของโครงการ นั่นคือ หาอัตราผลตอบแทนที่จะทำให้ผลต่างระหว่างมูลค่าปัจจุบันของเงินสดรับและมูลค่าปัจจุบันของเงินสดจ่ายมีค่าเท่ากับศูนย์ อัตราผลตอบแทนที่หาได้นี้คือ อัตราตอบแทนที่แท้จริงของโครงการลงทุน

จะเห็นได้ว่าการตัดสินใจลงทุนเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก ส่วนผลตอบแทนจะได้เป็นรายปีในอนาคตทีละน้อย ซึ่งอาจมีความเสี่ยงเกิดขึ้น ดังนั้นผู้วิเคราะห์จึงต้องระมัดระวังในการวิเคราะห์เป็นอย่างยิ่ง ควรใช้วิธีการประเมินโครงการตามที่กล่าวมาแล้ว พร้อมทั้งพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ตัวเลขมาประกอบการพิจารณา และต้องอาศัยความรู้และความชำนาญของผู้ที่จะวิเคราะห์ประกอบด้วย

แนวคิดในการบริหารตามวัตถุประสงค์ [3] (Management by Objectives)

การบริหารตามวัตถุประสงค์ ในความหมายที่ถูกต้องจะมีขอบเขตกว้างขวางและครอบคลุมถึงกระบวนการบริหารโดยตลอด กล่าวคือ เทคนิคการบริหารชนิดนี้จะเริ่มต้นที่มีวิธีการของการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ และที่ซึ่งจะมีผลต่อหน้าที่การบริหารงานอื่นๆ คือ การสั่งการและโดยเฉพาะการควบคุมกล่าวอย่างง่าย ๆ การใช้วิธีบริหารตามวัตถุประสงค์อาจให้ความหมายได้ว่าเป็นวิธีการจัดการงาน ที่มุ่งจะให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยอาศัยและหวังผลจากการมีวิธีการวางแผนที่มีประสิทธิภาพเป็นสำคัญ จะเห็นได้ว่ากลไกสำคัญในการบริหารตามวัตถุประสงค์ จะอยู่ที่การมีเป้าหมายเป็นเครื่องยึดถือสำหรับการปฏิบัติ ในปัญหาของผู้บริหารในการบริหารงานต่างๆ นั้น สิ่งที่พึงปรารถนา คือความสำเร็จของผลงานซึ่งต้องอาศัยผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่าง ๆ เป็นผู้ปฏิบัตินั่นเอง ดังนั้นจึงย่อมเห็นได้ชัดเป็นแนวทางที่พอเห็นได้ง่ายว่า หากผู้บริหารได้กำหนดหรือมอบหมายงานเป็นเป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องตรงกันกับความต้องการ และความพอใจของผู้ปฏิบัติงานจนเป็นที่ยอมรับ ความสำเร็จย่อมจะมีขึ้นได้ง่าย วิธีการจึงอยู่ที่จะต้องหาหนทางให้มีการกำหนดเป้าหมายของงานให้ต้องตรงกับเป้าหมายส่วนตัวบุคคลก่อนการทำงานเสมอ

George S. Ordione ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “การบริหารงานตามวัตถุประสงค์ หมายถึงกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมกันพิจารณากำหนดเป้าหมายต่าง ๆ โดยที่จะมีการกำหนดขอบเขตสิ่งที่ต้องรับผิดชอบรูปของผลงาน ที่ต้องการให้แก่ผู้ปฏิบัติรับไป และด้วยเป้าหมายที่ต้องรับผิดชอบนี้เอง ผู้ปฏิบัติจะใช้เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบในหน่วยของตน ตลอดจนใช้สำหรับการประเมินผลของงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้วด้วย”

ประเด็นสำคัญของการบริหารตามวัตถุประสงค์ ตามคำจำกัดความข้างต้นนี้ มีสามประการ คือ

ก. ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา จะร่วมกันพิจารณากำหนดขอบเขตของงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรับผิดชอบ โดยสนใจที่จะระบุเป็นผลหรือเป้าหมายที่ต้องการ

ข. ด้วยเป้าหมายของงานที่ได้ระบุไว้นี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะใช้ยึดถือเป็นแนวทางที่ตนจะนำมาดำเนินงานด้วยตนเอง ตามความเข้าใจและความพอใจของตน ซึ่งย่อมแสดงถึงความมีอิสระที่จะเลือกวิธีปฏิบัติได้ด้วยตนเอง

ค. ด้วยเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดขึ้น และที่เป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่ายดังกล่าวนี้เอง ที่ผู้บังคับบัญชาจะใช้เป็นเครื่องมือมอบหมายงาน และจะทำการวัดผลและประเมินผลเมื่อการปฏิบัติงานได้สิ้นสุดลง

---

[3] ธงชัย สันติวงษ์ องค์กรและการบริหาร กรุงเทพมหานคร : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2536, หน้า 492 - 497

เมื่อพิจารณาเกี่ยวพันมาถึงหน้าที่ของผู้บริหารแล้วจะเห็นได้ว่าเทคนิคดังกล่าวนี้จะเกี่ยวข้องกับหน้าที่ของผู้บริหารในทุกลักษณะ คือ

1. เป็นเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและการควบคุม กล่าวคือ วิธีการบริหารตามวัตถุประสงค์นี้จำต้องเริ่มต้นด้วยการวางแผนก่อน และโดยที่การกำหนดเป้าหมายและแผนงานนี้จะทำขึ้นโดยผู้บังคับบัญชาได้ร่วมกันจัดทำ จึงเท่ากับเป็นการช่วยลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการปฏิบัติให้น้อยลงได้ และด้วยวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดแจ้งแล้วนี้ผู้บริหารก็จะสามารถใช้ควบคุมงานได้ โดยเพียงแต่คอยติดตามเป็นครั้งคราวและแก้ไขเฉพาะปัญหาที่เกิดขึ้น

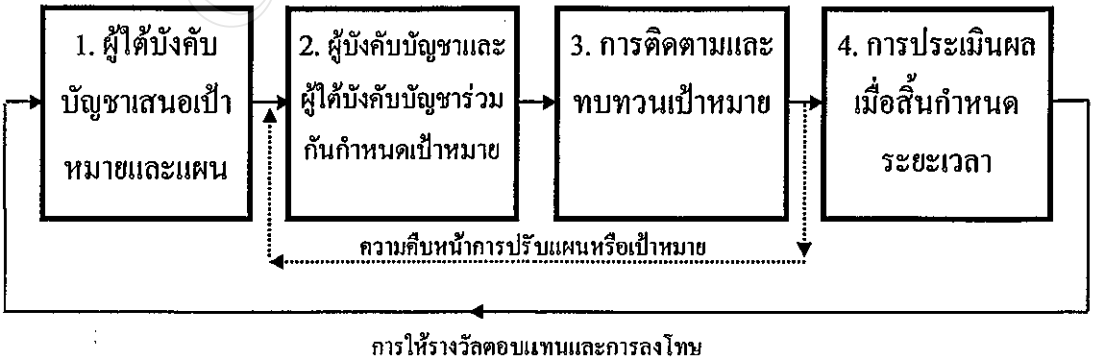
2. เป็นเทคนิคที่ส่งเสริมให้การสั่งการมีประสิทธิภาพ และช่วยในการพัฒนาองค์กรและตัวบุคคล กล่าวคือ การบริหารตามวัตถุประสงค์จะเป็นวิธีที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวางแผน ซึ่งจะเท่ากับเป็นการส่งเสริมให้มีการรับรู้ข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา มีการให้ความสำคัญแก่เขาและรับรู้ถึงปัญหาความต้องการของเขา ตลอดจนเมื่อถึงขั้นของการมอบให้ปฏิบัติก็จะมีการให้อิสระแก่เขา ที่จะเลือกวิธีปฏิบัติด้วยตนเอง

3. เป็นเทคนิคที่ส่งเสริมให้เกิดระบบการควบคุมตนเอง (Self-control) โดยผู้ปฏิบัติงานในวงกว้างของทั้งองค์กร ซึ่งเท่ากับส่งเสริมให้การบริหารงานเป็นไปโดยถูกวิธีที่จะมีโอกาสใช้ประโยชน์จากคุณค่าข้อดีของทรัพยากรมนุษย์

<u>กระบวนการของการบริหารตามวัตถุประสงค์</u>

การบริหารตามเป้าหมายจะประกอบด้วยขั้นต่าง ๆ ต่อไปนี้ คือ

1. การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอเป้าหมายขึ้นมา
2. พิจารณากำหนดและตกลงเป้าหมายร่วมกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
3. การติดตามและทบทวนเป้าหมายเป็นครั้งคราว
4. การประเมินผลเมื่อสิ้นกำหนดระยะเวลา



รูปที่ 1 แสดงให้เห็นกระบวนการบริหารตามวัตถุประสงค์ และความคืบหน้าการปรับแผนหรือเป้าหมาย

แนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลง [4] (Management of Change)

โดยที่ผู้บริหารในขณะบริหารงานขององค์กร จะต้องตกอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นในการวางแผนจึงเป็นความพยายามของผู้บริหารในอันที่จะพยายามจัดการองค์กรของตนให้มีความเหมาะสมสูงสุด ทั้งในแง่ของการหาประโยชน์และพยายามหลีกเลี่ยงปัญหาอุปสรรค หรือข้อจำกัดจากสภาพแวดล้อมให้ได้มากที่สุด หน้าที่ประการนี้ จึงอาจกล่าวได้ว่าเป็นการพยายามจัดการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (Management of change) หรือเท่ากับเป็นการจัดการปรับตัวให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั่นเอง

David I. Cleland และ William R. King ได้ให้หลักเกณฑ์หรือแนวทางสำหรับ "การจัดการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง" ไว้ดังนี้ คือ

1. ก่อนอื่นทุกคนจะต้องยอมรับรู้สภาพอย่างหนึ่ง คือ ทุกสิ่งทุกอย่างเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ขณะเดียวกันก็จำเป็นต้องทำการคาดการณ์สิ่งที่เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านั้นด้วยว่า จะเกิดขึ้นเมื่อไร ที่ไหน และจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

2. จัดทำแผนงานและวิธีการควบคุมที่จำเป็น ซึ่งจะช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถเตรียมการจัดรวมกลุ่มทรัพยากรไว้พร้อม เพื่อสำหรับที่จะใช้รับกับปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น โดยที่มิได้คาดคิดมาก่อน ได้ทันเหตุการณ์ยิ่งขึ้น

3. จัดทำกลยุทธ์ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถหาประโยชน์จากสิ่งต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปและเพื่อให้สามารถมีอิทธิพลเหนือการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

---

[4] David I. Cleland and William R. King, **Management: A System Approach** (New York : McGraw-Hill Book Company, 1972), pp. 202 - 203.