การประชุมแบบเวิร์คช้อพ

เรื่องการวางแผนและประเมินผลโครงการ

ณ ศูนย์ส่งเสริมวัฒนธรรมตะวันออก–ตะวันตก โฮโนลูลู ฮาวาย

ระหว่างวันที่ 15 – 26 พฤษภาคม 2515 ศูนย์ส่งเสริมวัฒนธรรมตะวันออก – ตะวันตก (East - West Center) ซึ่งตั้งอยู่ ณ มหาวิทยาลัยฮาวาย ฮาวาย สหรัฐอเมริกา ได้จัดโปรแกรมการอบรมทางวิชาการเรื่องการวางแผนและประเมินผลโครงการมีผู้เข้าสัมมนาจากประเทศต่าง ๆ ในเอเชียตะวันออกและตะวันออกเฉียงใต้รวม 8 ประเทศ จำนวน 15 คนเข้าร่วมประชุมครั้งนี้ รวมทั้งผู้เขียนด้วยผู้หนึ่ง

วัตถุประสงค์ ของการอบรมครั้งนี้มุ่งหมายที่จะเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการวางแผนและการประเมินผล และให้มีการฝึกหัดปฏิบัติ โดยอาศัยทฤษฎีและแนวความคิดที่ให้เรียนรู้จากการฝึกอบรมนี้ นอกจากนี้ยังมุ่งที่จะให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ด้านนี้ระหว่างผู้รับการฝึกอบรม ซึ่งมาจากประเทศที่กำลังพัฒนาด้วยกัน

สาระสำคัญของการฝึกอบรม ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้ :-

1. Feasibility Study มุ่งศึกษาในด้านแนวความคิดและปัจจัยประกอบการพิจารณาจัดทำ Feasibility Study ของโครงการประเภทต่าง ๆ

2. Project Planning Concepts เป็นการทำความเข้าใจความหมายของกระบวนการวางแผนโครงการ

3. Project Market Analysis เป็นเรื่องของการพิจารณาความจำเป็นของโครงการหรือตลาดของสินค้า และขั้นตอนในการดำเนินการศึกษาวิเคราะห์เพื่อทราบความจำเป็นของโครงการ หรือลักษณะขอบเขตของตลาด

4. Project Analysis Techniques ประกอบด้วยเรื่องเกณฑ์การพิจารณาและเทคนิควิธีวิเคราะห์ทางเศรษฐกิจและการเงิน เพื่อตัดสินใจลงทุนในโครงการต่าง ๆ

หัวใจสำคัญของการฝึกอบรมครั้งนี้ มุ่งเน้นในเรื่องของการวางแผนและการประเมินโครงการลงทุน มุ่งพิจารณาโครงการในแง่เศรษฐกิจ และการเงินเป็นส่วนใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพิจารณาของสถาบันแหล่งเงินกู้เพื่อลงทุนในโครงการต่างๆ ทั้งโครงการธุรกิจเอกชนและโครงการพัฒนา

วิธีการในการฝึกอบรมครั้งนี้ ใช้เทคนิคการฝึกอบรมรูปต่าง ๆ ประกอบกัน เช่น วิธีการบรรยาย การแจกเอกสารเพื่ออ่านประกอบ และมีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ที่สำคัญก็คือ มีการเสนอกรณีตัวอย่างโครงการและประสบการณ์ทางปฏิบัติที่แสดงประเด็นต่าง ๆ ในหัวข้อที่กำลังบรรยายและอภิปรายถึงด้วย ทั้งนี้ผู้เข้ารับการอบรมได้เตรียมกรณีตัวอย่างมาเสนอในที่ประชุม ซึ่งมีดังต่อไปนี้

1. เรื่องวิธีการศึกษาสำรวจ (Feasibility Study Methods) และเรื่องการจัดระบบข้อมูล (Financial Data Files - Its use and Limitations) ซึ่ง Industrial Bank of Japan, Ltd., Tokyo. จัดทำ

2. เรื่อง Project Proposal : Loan Application for Expansion of Kuk Je Electric Wire Co., Ltd. ซึ่ง Korea Devclopment Bank, Scoul, Korea. พิจารณา

3. รายงานของ IPC เกี่ยวกับการเสนอขอกู้เงินเพื่อสร้างโรงงานขนาดใหญ่ผลิตสายเคเบิลแห่งแรกในอินโดนีเซีย

4. กรณีตัวอย่างการศึกษาสำรวจ และการศึกษาก่อนลงทุน และการบริหารโครงการของบริษัทค้าข้าว ซึ่งมารับบริการของบริษัทที่ปรึกษาธุรกิจแห่งหนึ่งในฟิลิปปินส์

5. รายงานการศึกษาสำรวจโครงการ Aluminum Extrusion ในอินโดนีเซีย

6. กรณีเรื่องการเสนอขอกู้เงินเพื่อใช้เป็นทุน ดำเนินงานของบริษัทผลิตภัณฑ์ไม้ (อุตสาหกรรมขนาดเล็ก) แห่งหนึ่งในฟิลิปปินส์

7. เรื่องการประเมินข้อเสนอขอกู้เงินจากธนาคารพาณิชย์บางแห่งในอินโดนีเซีย

8. กรณีเรื่องโครงการโกดังเก็บข้าวในฟิลิปปินส์

9. เรื่องการประเมินโครงการอุตสาหกรรมของเอกชน ที่เสนอขออนุมัติคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในมาเลเซีย

ในด้านการฝึกหัดปฏิบัติการ (Workshop) ได้มีการแบ่งกลุ่มศึกษาปัญหาจากกรณีตัวอย่างและนำผลสรุปมาเสนอที่ประชุมด้วย ดังนี้

1. Political Aspects of Project Planning และ Project Management Appraisal
2. Technological/Technical Project Analysis
3. Project Management and Control

นอกจากนั้นมีการเสนอเรื่องการวางแผนและการประเมินโครงการ โดยผู้เข้ารับการอบรมบางคน ในหัวข้อเรื่องที่ไม่เชื่อมโยงโดยตรงกับหัวข้อการฝึกอบรมที่ผ่านมา แต่เป็นเรื่องที่สัมพันธ์กัน และเกี่ยวข้องกับงานที่ผู้รับการอบรมเหล่านั้นปฏิบัติอยู่ในประเทศของตน เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ เรื่องที่เสนอมีดังนี้คือ :—

1. Economic Planning Board machinery for evaluation, evaluation form, economic plan and project identification ของเกาหลี
2. The Kohala Project : Identification of Problems and Consideration of Alternative Public Policy Action ของรัฐฮาวาย
3. Thailand National Plan and Its Constraints with Some References to Village Project Planning

อย่างไรก็ดี การฝึกอบรมครั้งนี้มีข้อน่าสังเกตบางประการ กล่าวคือ :—

1. การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรม ทางผู้จัดการควรจะให้ข้อมูลล่วงหน้าเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ หัวข้อเรื่อง และกิจกรรมต่าง ๆ ในการฝึกอบรมให้ชัดเจนขึ้นกว่าที่แล้วมา ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ 2 ประการ กล่าวคือ ในประการแรกข้อมูลดังกล่าวจะช่วยในการเลือกผู้เข้ารับการอบรมให้ตรงหรือใกล้เคียงกับงานที่ทำมากที่สุด ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมจะได้ประโยชน์จากการฝึกอบรมเต็มที่ยิ่งขึ้น และจะได้มีโอกาสได้แบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างกันได้มากขึ้น ในประการที่สอง ข้อมูลที่ต้องการข้างต้นจะช่วยในการเตรียมตัวให้พร้อมก่อนไปรับการฝึกอบรมได้ดีขึ้น ทั้งการเตรียมในลักษณะการศึกษา และการเตรียมเอกสารเพื่อไปเสนอต่อที่ประชุมฝึกอบรมให้ตรงความสนใจและเสริมประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

2. ในด้านวิธีการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วยการบรรยาย การอภิปราย การทดลองปฏิบัติ และการเสนอเรื่องต่อที่ประชุมนั้น มีข้อสังเกตบางประการ กล่าวคือ การบรรยายช่วยให้แนวความคิด แต่ปรากฏว่าเป็นประโยชน์บ้างแก่ผู้รับการอบรมส่วนหนึ่งเท่านั้น เนื่องจากผู้รับการอบรมหลายคนได้เคยเรียนรู้มาแล้ว หลายคนเป็นนักปฏิบัติในระดับตัดสินใจที่สามารถมีผู้ช่วยคิดคำนวณโดยใช้เทคนิควิธีต่าง ๆ ที่กล่าวถึงมาเสนอให้เลือกได้ จึงอยู่เหนือความสนใจ สำหรับผู้ที่ไม่เคยเรียนรู้เรื่องเหล่านั้นมาก่อนเลยก็เป็นประโยชน์ในแง่เพิ่มพูนความรู้ แต่โดยเหตุที่การบรรยายต้องจัดทำโดยสรุปในเวลาจำกัด ก็เป็นการยากที่จะเรียนรู้ได้กระจ่างชัด ส่วนผู้รับการฝึกอบรมประเภทที่เป็นผู้สอนและอยู่ในระหว่างเสาะหาความรู้ในเรื่องเหล่านั้นอยู่ ก็นับว่าได้ประโยชน์

ส่วนการอภิปราย การทดลองปฏิบัติ และการเสนอเรื่องต่อที่ประชุมนั้นเป็นส่วนหนึ่งที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์

ข้อน่าสังเกตอีกประการหนึ่งคือ เมื่อเริ่มต้นและตอนกลางการฝึกอบรม ได้มีการถามความเห็นเกี่ยวกับเนื้อหาและวิธีการฝึกอบรม และแก้ไขปรับปรุงให้สอดคล้องกับความสนใจของผู้รับการอบรมด้วย ความพยายามดังกล่าวแม้ว่าจะเป็นการถูกต้อง แต่ก็แสดงถึงความบกพร่องในการจัดวางแผนฝึกอบรมอยู่ด้วย

3. การจัดเอกสารประกอบการฝึกอบรม โดยเหตุที่ผู้อำนวยการฝึกอบรม (Workshop Director) เป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยอยู่ด้วย และเป็นผู้สนใจในการจัดทำเอกสารประกอบการบรรยายและการอภิปราย จึงได้จัดทำและเสาะหาเอกสารมาแจกแก่ผู้รับการอบรมเป็นจำนวนมาก เพื่อเลือกใช้ประโยชน์ต่อไป

การประชุมแบบ Workshop เรื่องการวางแผนและการประเมินโครงการครั้งนี้แม้จะมีข้อบกพร่องอยู่บ้างในด้านการจัดและดำเนินการ แต่ในแง่ของเนื้อหาวิชาแล้วเป็นประโยชน์สำหรับนักปฏิบัติในวงราชการและธุรกิจเอกชนในแง่ของการวางแผน และการพิจารณาเกี่ยวกับการลงทุน หากเป็นไปได้ทางสถาบันควรจะได้ ๆ ส่งเสริมความรู้เรื่องนี้โดยการจัดฝึกอบรมขึ้นอีกทางหนึ่งด้วย และควรจะส่งเสริมให้มีการศึกษากรณีเรื่อง (cases) เกี่ยวกับวิชานี้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทั้งในด้านการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย และการฝึกอบรมข้าราชการกับเจ้าหน้าที่ธุรกิจเอกชนด้วย.

เพ็ญศรี วายวานนท์
สำนักวิจัย
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ข่าวศาสตราจารย์ Harold Leavitt และ John Farley เยี่ยมสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ศาสตราจารย์ Harold J. Leavitt แห่ง Carnegie Institute of Technology และ John Farley แห่งมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย ได้มาเป็นที่ปรึกษาของมูลนิธิฟอร์ด เพื่อพิจารณาศึกษาปัญหาการบริหารงานของโครงการวางแผนครอบครัวต่าง ๆ ได้แวะมาเยี่ยมเยียนสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เมื่อบ่ายวันที่ 5 เมษายน 2515 โดยได้เข้าประชุมพบปะกับคณาจารย์ของสถาบัน ฯ ได้หารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในเรื่องปัญหาของการวางแผนครอบครัวและโครงการวิจัยที่ทางสถาบัน ฯ สนใจจะทำในด้านนี้

นอกจากนี้คณบดีคณะรัฐประศาสนศาสตร์เห็นว่า ศาสตราจารย์ลีวิท เป็นผู้มีชื่อเสียงทางด้านจิตวิทยาการจัดการ และได้แต่งหนังสือ **Managerial Psychology** อันมีชื่อเสียงแพร่หลายมากที่สุดจึงได้ถือโอกาสหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในด้านนี้ด้วย จึงขอเชิญมาเยี่ยมคณะรัฐประศาสนศาสตร์ และได้ร่วมสนทนากับคณาจารย์หลายท่าน มีประเด็นที่น่าสนใจคือ

1. ศาสตราจารย์อมร เห็นว่าในหนังสือของศาสตราจารย์ลีวิทบทแรกซึ่งเห็นว่า ความประพฤติบุคคลอันมีเหตุผลต่อเนื่องมาจากเหตุเป็นทอด ๆ คือ Cause→ want→goal นั้นจะเป็นการมองอย่างผิวเผินเกินไป จิตใจและพฤติกรรมของบุคคลเป็นเรื่องยุ่งยากซับซ้อนมาก นอกจากนั้นยังมีความแตกต่างระหว่างคนในสังคมชนบประเพณีวัฒนธรรมต่าง ๆ กัน

ศาสตราจารย์ลีวิท ได้แลกเปลี่ยนทรรศนะและเห็นพ้องว่าควรจะนำความคิดเห็นของศาสดาเจ้าของศาสนาต่าง ๆ มาพิจารณาประกอบการศึกษาเรื่องของจิตใจมนุษย์ด้วย และได้นำแนวความคิดบางแนวในศาสนาคริสเตียนนิกายคาธอลิกมารวมไว้ในฉบับที่สามของหนังสือของท่านแล้วและท่านเห็นว่าสำหรับประเทศอื่น ๆ เมื่อจะศึกษาเรื่องของจิตวิทยาการบริหารควรจะต้องนำความรู้เกี่ยวกับสังคมของประเทศนั้น ๆ เข้ามาใช้เป็นหลัก ถ้าจะลอกหรือดัดแปลงหนังสือของท่านมาใช้โดยตรงจะไม่ได้ผลดี น่าจะถือเป็นการประกอบเพื่อเปรียบเทียบหรือวิจารณ์หลักการที่เขียนขึ้นซึ่งเหมาะกับสังคมอเมริกันเท่านั้น นอกจากนี้ถ้าจะเปิดศึกษาวิชามนุษย์พฤติกรรมในองค์การขึ้นในคณะรัฐประศาสนศาสตร์ก็จะต้องเลือกตัวผู้สอนที่รู้จักคนไทยดีจริง ๆ และ อาจใช้ผลการวิจัยทางพฤติกรรมเปรียบเทียบมาใช้ประกอบได้

2. ศาสตราจารย์อมร ได้ให้ข้อสังเกตว่า การศึกษาวิชาการจัดการตามแนวใหม่มักจะเน้นให้ฝ่ายจัดการรู้จักบริหารงานแบบภาวะผู้นำร่วมกัน (participative leadership) มากจนเกินไป จนผู้บริหารอาจจะไม่มีเวลาจะคิดอ่านพัฒนางาน ศึกษาวิจัยเพื่อการพัฒนาต่าง ๆ และการติดต่อกับลูกค้าและบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก น่าจะเน้นให้เห็นบ้างว่า การที่จะทำให้ทุกคนยินยอมเห็นพ้องกันในทุกเรื่องนั้นจะเป็นไปไม่ได้เพราะแต่ละคนก็มีอคติเจตนาไปคนละอย่าง นอกจากนั้นหัวหน้าแต่ละคนก็คงจะมีลักษณะการนำ (Leadership Style) แตกต่างกัน ยากที่จะพูดได้ว่าอย่างไรผิดถูก ผู้ที่ร่วมงานกันจึงน่าจะศึกษาให้เข้าใจในบทบาท และลักษณะการนำของหัวหน้าแต่ละคนด้วย ศาสตราจารย์ลีวิท เห็นว่าการบริหารงานแบบภาวะผู้นำร่วมกันนั้นคงจะเหมาะกับสังคมอเมริกันส่วนมากแต่ท่านก็ไม่ได้คิดว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุด เพราะได้เสนอวิธีต่าง ๆ ไว้อีกมากในหนังสือของท่านโดยเฉพาะในการแก้ไขเพิ่มเติมครั้งที่ 3 นี้ ได้แสดงให้เห็นบทบาทของการวิจัยการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ระบบ การสร้างระบบข่าวสาร ซึ่งเป็นการนำเครื่องจักรกลและข้อมูลเข้ามาประกอบการตัดสินใจมากขึ้นจนไม่มีผู้ใดจะตัดสินใจได้โดยใช้อำนาจหน้าที่เป็นหลัก

3. ศาสตราจารย์คมร ได้หารือว่านักบริหารบางคนอยากจะบริหารงานไปตามแนวประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นมาก แต่ก็ยังมีโอกาสจะถูกวิพากษ์วิจารณ์อย่างรุนแรงตลอดเวลา จากประสบการณ์ของท่านและของผู้อื่นที่มักมาปรารภกับท่านก็สังเกตว่าไม่ว่าจะทำงานในหน่วยงานใดก็ต้องมีคนที่ไม่ชอบวิธีทำงานของนักบริหารที่เป็นหัวหน้าอยู่ราว 10 % และบุคคลเหล่านี้จะทำความหนักใจให้หัวหน้างาน ต้องคิดอ่านเป็นกังวลอยู่ประมาณ 20 % ของเวลาทั้งหมดตลอดเวลา และบางครั้งเมื่อเกิดปัญหามากก็ต้องใช้ความคิดอ่านมาแก้ปัญหาพวกนี้ถึงครึ่งหนึ่งของเวลาทั้งหมด ปัญหาแบบนี้น่าจะทำอย่างไรดี

ศาสตราจารย์ลีวิท เห็นด้วยว่าการจะให้ทุกคนมีความเห็นลงรอยกับหัวหน้าตลอดเวลาไม่ได้แน่ แต่การที่คนบางคนมาสร้างปัญหาให้แก่หัวหน้างานมากขนาดนั้นก็ ไม่เป็นธรรมแก่ผู้อื่นและแก่หน่วยงานอย่างแน่นอนถ้าไม่สามารถจะแก้ไขด้วยวิธีอื่น ๆ แล้วก็น่าจะใช้ระบบประจันหน้า (Confrontation) กันบ้าง ซึ่งท่านแนะนำนักบริหารไปมากแล้ว อาจารย์สุรชัย สุพโปฎก แห่งสำนักฝึกอบรมเห็นว่าการประจันหน้าในสังคมอเมริกันทำได้ง่ายกว่าสังคมไทยเพราะผู้บังคับบัญชามีอำนาจตลบบันดาลสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่า นอกจากนั้นประเทศกว้างใหญ่ใครไม่พอใจ

ใครก็หนีหน้าไปหางานทำใหม่ได้ แล้วต่างก็ลืมกันไป ส่วนสังคมไทย ผู้บังคับบัญชาไม่ใคร่มีอำนาจถึงขนาดนั้น การประจันหน้าอาจจะเป็นการสร้างศัตรูไปตลอดชาติให้ลอบทำร้ายภายหลังได้

อีกวิธีหนึ่ง ศาสตราจารย์ ลีวิท เห็นว่าการบริหารงานนั้นความรับผิดชอบอยู่ที่ผู้บังคับบัญชาดังนั้นถ้ามีความขัดแย้งกัน ผู้บังคับบัญชาต้องการทำอย่างหนึ่ง บรรดาเจ้าหน้าที่ต้องการทำอีกแนวหนึ่ง ก็ควรจะให้ผู้บังคับบัญชาสั่งการให้ทำตามแนวที่เขาต้องการแล้วคอยดูผลงาน เพราะความเห็นข้างมาก ไม่จำเป็นต้องถูกต้องเสมอไป แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาเอาแต่ใจตนตลอดเวลา การงานก็ต้องมีโอกาสผิดพลาดได้มากขึ้น ซึ่งก็เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือจะต้องพิจารณาผู้บังคับบัญชาผู้นั้นต่อไป ดร. ชัยอนันต์ สมุทวนิช แห่งคณะรัฐประศาสน-ศาสตร์ เห็นว่าการจะรอให้ดูว่าฝ่ายใดผิดฝ่ายใดถูกนั้นลำบากมากโดยเฉพาะในราชการเพราะผลเกิดขึ้นช้าและพิสูจน์ได้ยาก

นอกจากนั้นยังได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับอาจารย์สุรชัยในการทดลองใช้ **Sensitivity Training** ซึ่งปัจจุบันใช้กันอยู่ในประเทศต่าง ๆ ศาสตราจารย์ฟาร์เลย์ ยังเห็นว่าคณะรัฐประ-ศาสนศาสตร์น่าจะสนใจให้ความร่วมมือทำการวิจัยในด้านการบริหารงานโครงการวางแผนครอบครัวได้เช่น ลองศึกษาภาวะผู้นำและพฤติกรรมของหัวหน้าคลินิคต่าง ๆ ที่มีบริการอนามัยครอบครัวก็จะได้ประโยชน์ทุกฝ่าย ทางคณะก็จะได้มีข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้าคลินิคแบบต่าง ๆ ด้วย

กองบรรณาธิการ