

Charles C. Martin, *Project Management : How to Make It Work* (New York :

AMACOM, 1976), 321 pp.

การบริหารหรือการจัดการโครงการ (project management) กำลังได้รับความสนใจอย่างแพร่หลาย ทั้งในองค์การรัฐกิจและธุรกิจ จะเห็นได้จากกรณีที่มีการฝึกอบรมหลักสูตร การบริหารโครงการอยู่เสมอ ในหนังสือเกี่ยวกับการวางแผนก็เห็นความสำคัญ ได้เขียนเรื่องการบริหารโครงการเพิ่มขึ้นด้วย¹ อย่างไรก็ตาม ผู้ที่สนใจและทำการศึกษาเรื่องนี้จะพบว่า มีหนังสือหรือเอกสารอ้างอิงเกี่ยวกับการบริหารโครงการไม่มากนัก ส่วนใหญ่นิยมที่จะเสนอเรื่องหรืออธิบายโครงการประเภทใดประเภทหนึ่งหรือศึกษาเป็นกรณีเรื่องของแต่ละโครงการ² มีน้อยเล่มนักที่จะเสนอเรื่องการบริหารโครงการ ในรูปของทฤษฎี แนวความคิดหรือหลักการทั่วไปที่จะครอบคลุมหรือสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับโครงการต่าง ๆ ได้

หนังสือเล่มนี้เขียนขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะอธิบายหลักการและเทคนิคขั้นพื้นฐานของการบริหารโครงการที่จะสามารถนำไปใช้ได้เหมาะสมกับโครงการทุกขนาด โดยเฉพาะโครงการขนาดเล็ก ผู้เขียนให้ข้อสังเกตว่า การบริหารโครงการใหญ่ ๆ ในองค์การต่าง ๆ บางโครงการก็ประสบผลสำเร็จ แต่พอทำโครงการต่อ ๆ มากลับล้มเหลว ไม่ประสบผล แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโครงการไม่เข้าใจหลักการบริหารโครงการอย่างแท้จริง เหตุที่ทำให้โครงการสำเร็จเป็นเพราะความบังเอิญมากกว่า หนังสือนี้จึงมุ่งที่จะเสนอในแง่ของหลักการ (principles) เป็นสำคัญ ผู้เขียนมีความเชื่อมั่นว่า การบริหารโครงการเป็นเรื่องธรรมดา ๆ หรือเป็นเรื่องตรง

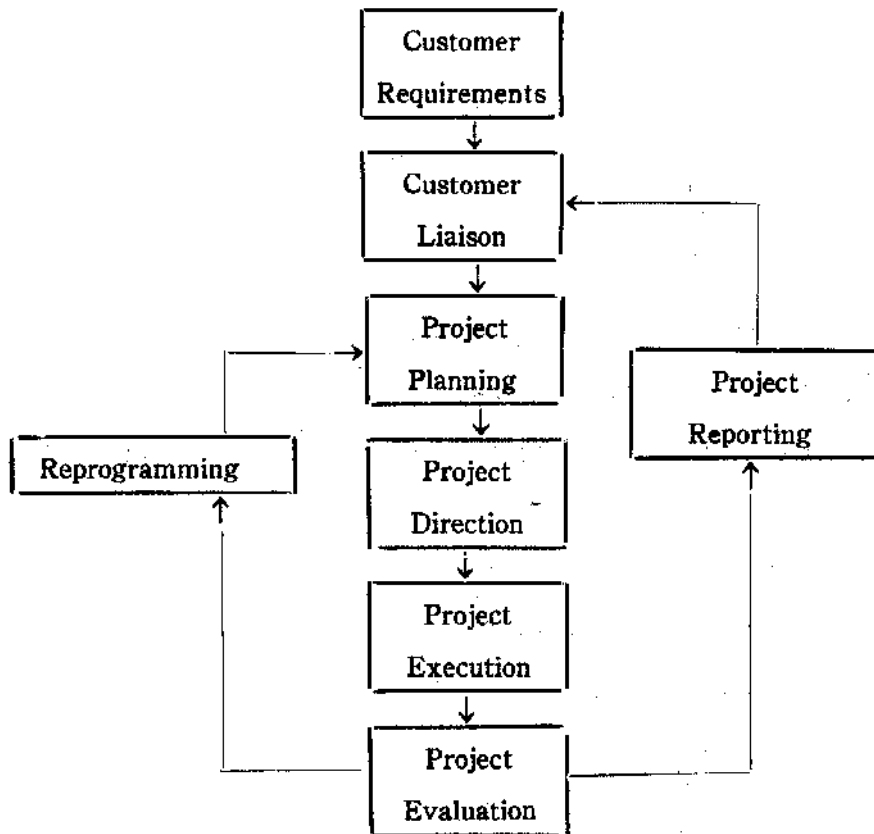
¹ เช่นหนังสือของ อนันต์ เกตุวงศ์, *หลักและเทคนิคของการวางแผน* พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2520)

² เช่นหนังสือของ In-Joung Whang (ed.) *Management of Family Planning Programs in Asia : Concepts, Issues and Approaches* (Kuala Lumpur : ACDA, 1976)

ไปตรงมา จะมีความยุ่งยากซับซ้อนเฉพาะโครงการใหญ่ ๆ ซึ่งมีงานซับซ้อนมากเท่านั้น แม้กระนั้นก็ตาม ถ้าสามารถนำหลักการมาใช้อย่างถูกต้อง การบริหารโครงการจะเป็นลักษณะของการบริหารแบบหนึ่ง ที่ให้ประโยชน์ทั้ง วงการธุรกิจ ราชการ และสถาบันอื่น ๆ เป็นอย่างมาก

เกี่ยวกับผู้เขียน ชาร์ล ซี. มาร์ติน เพิ่งลาออกจากตำแหน่งผู้อำนวยการด้าน Business Management System ของ The Astronautics Division แห่ง McDonnell Douglas Corporation แต่ยังคงเป็นที่ปรึกษาซึ่งทำงานเต็มเวลาอยู่ ก่อนที่จะรับตำแหน่งนี้เขาทำงานอยู่กับ The Safeguard Spartan Missile Program นอกจากนั้น ชาร์ล มาร์ติน ยังเป็นสมาชิก The Management System and Sciences Council ของ American Management Association, AMA อีกด้วย และได้เป็นประธานในที่ประชุมเกี่ยวกับการบริหารโครงการหลายครั้ง

ในคัมภีร์ หนังสือเล่มนี้แบ่งออกเป็น 8 บท บทแรก กล่าวถึงการบริหารโครงการในฐานะที่เป็นเครื่องมือ (tool) อันทรงพลัง โดยแยกเป็นตอนต่าง ๆ 5 ตอนด้วยกัน ตอนแรกได้ให้ความหมายว่า โครงการคืออะไร และใครบ้างต้องใช้การบริหารโครงการ ลักษณะการบริหารแบบใดที่มีใช้การบริหารโครงการ (เช่นการบริหารงานในรูปคณะกรรมการ เป็นต้น) คำต่าง ๆ ที่มีความหมายเหมือนและเกี่ยวข้องกัน เช่น Project Management กับ Program Management ซึ่งในหนังสือนี้ถือว่าเหมือนกัน ส่วนคำที่มีความหมายเกี่ยวข้องเช่น Systems management, Product management ตอนที่ 2 กล่าวถึง ลักษณะพิเศษของการบริหารโครงการ เช่น ทุกโครงการจะต้องมีลูกค้า และการบริหารโครงการนั้นแท้จริงแล้วจะเกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบต่อบุคคลเกือบทุกคน นอกจากนั้นยังเป็นการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญก็คือได้อธิบายถึงขั้นตอนการบริหารโครงการซึ่งมี 4 ระยะด้วยกัน คือ ระยะกำหนดแนวความคิด/การจ้องกิจการ การปฏิบัติงาน และระยะที่โครงการสำเร็จ ตอนที่ 3 กล่าวถึงการจัดทำโครงการ ตั้งแต่การตัดสินใจที่จะทำงานกระทั่งมีการกระทำออกมา และได้อธิบายถึงทวิแบบการบริหารโครงการและการบริหารแบบดั้งเดิมด้วย ตอนที่ 4 ได้อธิบายถึงกระบวนการบริหารโครงการซึ่งสรุปเป็นแผนภูมิดังนี้



ในตอนสุดท้ายของบทแรก ได้อธิบายถึง ความสำเร็จในการบริหารโครงการว่า ทำอย่างไรจึงจะจัดการโครงการอย่างได้ผล โดยเฉพาะการปรับปรุงประสิทธิภาพและวิธีทำให้การบริหารในลักษณะนี้ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย

บทที่ 2 เป็นเรื่องคนและสิ่งแวดล้อมของโครงการ ผู้เขียนถือว่า ถ้าได้คนดีจะทำให้โครงการประสบผลสำเร็จ และได้อธิบายถึงปัญหาบุคคลที่ทำงานในโครงการโดยเฉพาะในองค์การแบบราชการ ซึ่งถือเป็นสิ่งแวดล้อมสำคัญอย่างหนึ่งของโครงการ การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดการบุคคล เรื่องสำคัญของบทนี้คือเรื่องคุณสมบัติของตัวผู้จัดการโครงการและคณะผู้ร่วมงานของเขา (his project team) รวมทั้งการที่จะฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารโครงการจะต้องคำนึงถึงเรื่องอะไรบ้าง

บทที่ 3 กล่าวถึงเรื่อง การจัดองค์การเพื่อการบริหารโครงการ ผู้เขียนมิได้เน้นในเรื่องโครงสร้างขององค์การมากนัก แต่ได้อธิบายโดยอาศัยการเปรียบเทียบว่าแต่ละแบบขององค์

การผู้บริหารโครงการจะต้องทำหน้าที่หรือมีความรู้ด้านใดบ้าง ที่สำคัญคือในบทนี้ได้อธิบายเรื่อง Matrix project organization ไว้ชัดเจนดีมาก นอกจากนี้ยังได้อธิบายถึงอำนาจหน้าที่ (authority) ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญและเป็นปัญหาในการบริหารโครงการ

บทที่ 4 อธิบายเรื่อง การวางแผนโครงการ โดยเฉพาะการใช้วิธีเชิงปริมาณ ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนโครงการ รูปแบบหรือโครงสร้างของการตัดสินใจในการวางแผนงานวิศวกรรมในรูประบบ (Systems engineering) ก็กับการวางแผนโครงการ การจัดรูปงานโครงการตั้งแต่การจำแนกงาน (Work Breakdown Structure (WBS) การกำหนด (หรือเขียน) ลักษณะงาน การจัดกำหนดเวลาของโครงการ การจัดงบประมาณของโครงการ และลักษณะของแผนโครงการ

บทที่ 5 การอำนวยการโครงการและการควบคุมการเปลี่ยนแปลง บทนี้เป็นเรื่องต่อเนื่องจากบทก่อน คือการจะทำให้โครงการให้ได้ผล นอกจากมีการวางแผนที่ดีแล้ว จะต้องมีการอำนวยการให้โครงการมีการปฏิบัติไปตามแผน โดยเฉพาะอำนาจหน้าที่ของผู้จัดการโครงการที่จะริเริ่มและสั่งการ การวางมาตรฐาน และการจัดระบบอำนวยการเกี่ยวกับงานเทคนิค กำหนดเวลา งบประมาณ วิธีปฏิบัติงานและการอำนวยการด้านการบริหาร เช่น การบริหารบุคคล ความปลอดภัย การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกการรับรอง-โฆษณาประชาสัมพันธ์ การเดินทาง และการบริหารทั่วไป โดยจะต้องคำนึงถึงการควบคุมการเปลี่ยนแปลงในเรื่องเหล่านี้ด้วย

บทที่ 6 เป็นเรื่องการควบคุมโครงการ ผู้เขียนได้เสนอวิธีควบคุมที่จะทำให้การวางแผนและการอำนวยการได้ผล โดยอธิบายถึงเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ทั้งแต่การพิจารณาสถานะของโครงการ ซึ่งเป็นส่วนในการควบคุมเกี่ยวกับกำหนดเวลา เทคนิคการบริหารโครงการ PERT-CPM และ Line of Balance (LOB) การควบคุมค่าใช้จ่าย การวัดผลการปฏิบัติงาน (หรือการผลิต) การใช้ Computer ในการควบคุมโครงการ การใช้ห้องควบคุมโครงการ (Project Control Room) การประชุมเพื่อพิจารณาโครงการ (Project Review Meeting) และการควบคุมเกี่ยวกับข้อมูลในการรายงานและการทำงาน

บทที่ 7 อธิบายเรื่อง การจัดการด้านการบุคคลของผู้ร่วมงานโครงการ เริ่มตั้งแต่การเลือกตัวผู้จัดการ ซึ่งจะมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ รวมทั้งการเลือกลูกทีม

หรือผู้ร่วมงานโครงการ โดยเฉพาะขั้นตอนที่สำคัญ ๆ เช่น การสรรหาและมอบหมายงาน การสร้างวิธีทำงานเป็นกลุ่ม และความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันเพื่อให้งานสำเร็จ ในตอนท้ายของบทได้อธิบายถึงการจัดการบุคคลเมื่อทำโครงการเสร็จ

บทสุดท้าย เป็นเรื่อง การทำให้การบริหารโครงการได้ผล เป็นการสรุปผลการศึกษา มาทั้งหมดว่า การริเริ่มโครงการควรจะตัดสินใจเมื่อไร ควรใช้การบริหารโครงการอย่างไร และในการบริหารนั้นจะต้องคำนึงถึงเรื่องอะไรบ้าง

ตามความเห็นของผู้วิจารณ์ หนังสือของ ชาร์ล มาร์ติน เล่มนี้ เป็นหนังสือทางการบริหารโครงการที่ใหม่ และให้ประโยชน์ในแง่เสนอหลักการและเทคนิคพื้นฐานในการบริหารโครงการ ผู้ที่ได้ศึกษาทำความเข้าใจกับหนังสือนี้แล้ว ย่อมทราบได้ว่าการที่จะทำการบริหารโครงการได้นั้นจะต้องทำอย่างไร ต้องมีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในด้านใด โดยเฉพาะเรื่องที่คุณเขียนให้ความสนใจมากและถือเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารโครงการ เช่น การจัดรูปองค์การ การวางแผน และการควบคุมโครงการ เป็นต้น

ข้อที่นำนิยมอย่างยิ่งก็คือ การใช้ภาษาที่อ่านเข้าใจง่าย ไม่มีศัพท์เทคนิคมากนัก และมีการยกตัวอย่างประกอบจากของจริงที่ละเอียดถี่ถ้วน นอกจากนี้หนังสือยังเป็นผลผลิตของสถาบันที่เกี่ยวข้องกับการบริหารที่ก้าวหน้ามาก คือ สถาบันการจัดการแห่งอเมริกา และเขียนโดย ผู้ซึ่งมีความรู้และประสบการณ์ ซึ่งทำหน้าที่ดำเนินการบริหารโครงการโดยตรง ความเป็นเอตทัคคะของผู้เขียนและชื่อเสียงของสถาบันซึ่งเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ย่อมเป็นหลักประกันในคุณภาพได้เป็นอย่างดี

ข้อที่สะกิดใจผู้วิจารณ์อยู่ตลอดเวลาที่อ่านหนังสือก็คือ หนังสือเล่มนี้ทั้งเล่ม มิได้ทำเชิงอรรถ (footnote) ซึ่งอ้างถึงที่มาของแนวความคิดหรือเอกสาร ตำราของนักวิชาการหรือสถาบันใดเลย ซึ่งไม่น่าจะเป็นไปได้ที่ผู้เขียนชั้นจะเขียนจากความคิดของตนเองทั้งหมด เพราะเรื่องหลายเรื่องที่คุณเขียนกล่าวถึง มีผู้ศึกษาและได้เขียนมาก่อนแล้ว การอ้างอิงเป็นสิ่งจำเป็นเพราะนอกจากเป็นการยืนยันเพื่อให้เกิดความหนักแน่นในสาระแล้ว ยังเป็นการให้เกิดเกียรติแก่ผลงานที่ผู้อื่น ได้เสนอไว้ก่อนแล้วด้วย นอกจากนี้ยังเป็นการแสดงให้เห็นความเป็นผู้อ่านมากของคุณเขียน และเป็นการแนะแนวทางให้ผู้อ่านซึ่งสนใจเรื่องหนึ่งเรื่องใดเป็นพิเศษ สามารถไปค้นคว้าเพิ่มเติมได้อีกด้วย

อย่างไรก็ตาม หนังสือเล่มนี้จะให้ประโยชน์อย่างยิ่งแก่นักศึกษาผู้สนใจ และผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารโครงการ โดยเฉพาะอาจารย์ วิทยากร และผู้จัดหลักสูตรการสอน และการฝึกอบรมทางด้านการบริหารโครงการ จะได้รับความรู้ในด้านหลักการต่าง ๆ เป็นอย่างมาก เพราะการบริหารโครงการนั้น มิใช่เป็นเรื่องเทคนิค เช่น เรื่องการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย เท่านั้น แต่เป็นการบริหารลักษณะหนึ่งที่มีหลักการและมีความต้องการนักบริหารที่มีคุณสมบัติโดยเฉพาะเจาะจง ผลที่ได้รับจากการอ่านหนังสือนี้ อย่างน้อยที่สุดก็จะทราบว่า หลักการบริหารโครงการที่สำคัญมีอะไรบ้าง และในต่างประเทศเขาองการบริหารลักษณะนี้กันอย่างไร สามารถนำมาใช้กับบ้านเราได้มากน้อยเพียงไรหรือไม่ คิดว่าจะสอนกันไปหรือฝึกอบรมกันไปโดยไม่มีทิศทาง เพราะยังขาดเครื่องนำทางอีกมาก อย่างที่เรียกกันติดปากว่า “ทำกันไปตามมีตามเกิด” เพราะฉะนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องในเรื่องการบริหารโครงการทุกท่านสมควรอย่างยิ่งที่จะต้องอ่านหนังสือเล่มนี้

จินตลักษณ์ วัฒนสินธุ์