

# ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์

## PUBLIC ADMINISTRATION GLOSSARY

### การบริหารงานกรณีพิเศษ (Management by Exception)

การบริหารงานกรณีพิเศษ (Management by Exception) เป็นแนวความคิดทางการบริหารซึ่งมีอยู่มาแต่แล้ว และนักบริหารส่วนใหญ่ได้คำนึงงานตามอยู่ตลอดเวลาโดยไม่รู้สึกตัว เนื่องจากแนวความคิดในเรื่องนี้มีประโยชน์ต่อการบริหารงานอยู่มาก จึงขอนำมากล่าวในที่นี้เพื่อแสดงให้เห็นถึงหลักการ ประโยชน์ ตลอดจนข้อจำกัดต่างๆของการบริหารงานกรณีพิเศษ

นักบริหารที่มีประสบการณ์จะตระหนักเป็นอย่างดีว่า เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในวงการบริหารนั้น ส่วนมากมีลักษณะซ้ำกับเหตุการณ์เดิม ดังนั้นนักบริหารที่รอบคอบย่อมสามารถใช้ประสบการณ์ในอดีตเป็นฐานสำหรับคาดการณ์ในปัจจุบันและอนาคตได้ วิธีการดังกล่าวนี้จะเป็นการช่วยให้สามารถประมาณว่า เหตุการณ์ใดน่าจะเกิดขึ้นและสามารถกำหนดล่วงหน้าได้ว่าเหตุการณ์ใดจะมีลักษณะเป็นปกติ หรือเหตุการณ์ใดจะมีลักษณะพิเศษควรแก่การสนใจ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ซึ่งเกิดขึ้นเป็นปกตินั้น นักบริหารสามารถที่จะกำหนดแผนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้าได้เป็นอย่างดี สำหรับเหตุการณ์พิเศษนั้นจะก่อให้เกิดปัญหาที่ยากแก่นักบริหาร และเป็นเรื่องที่นักบริหารจะต้องเฝ้าติดตามอย่างใกล้ชิด หลักการดังกล่าวข้างต้นนี้เรียกได้ว่าเป็นการบริหารงานกรณีพิเศษ

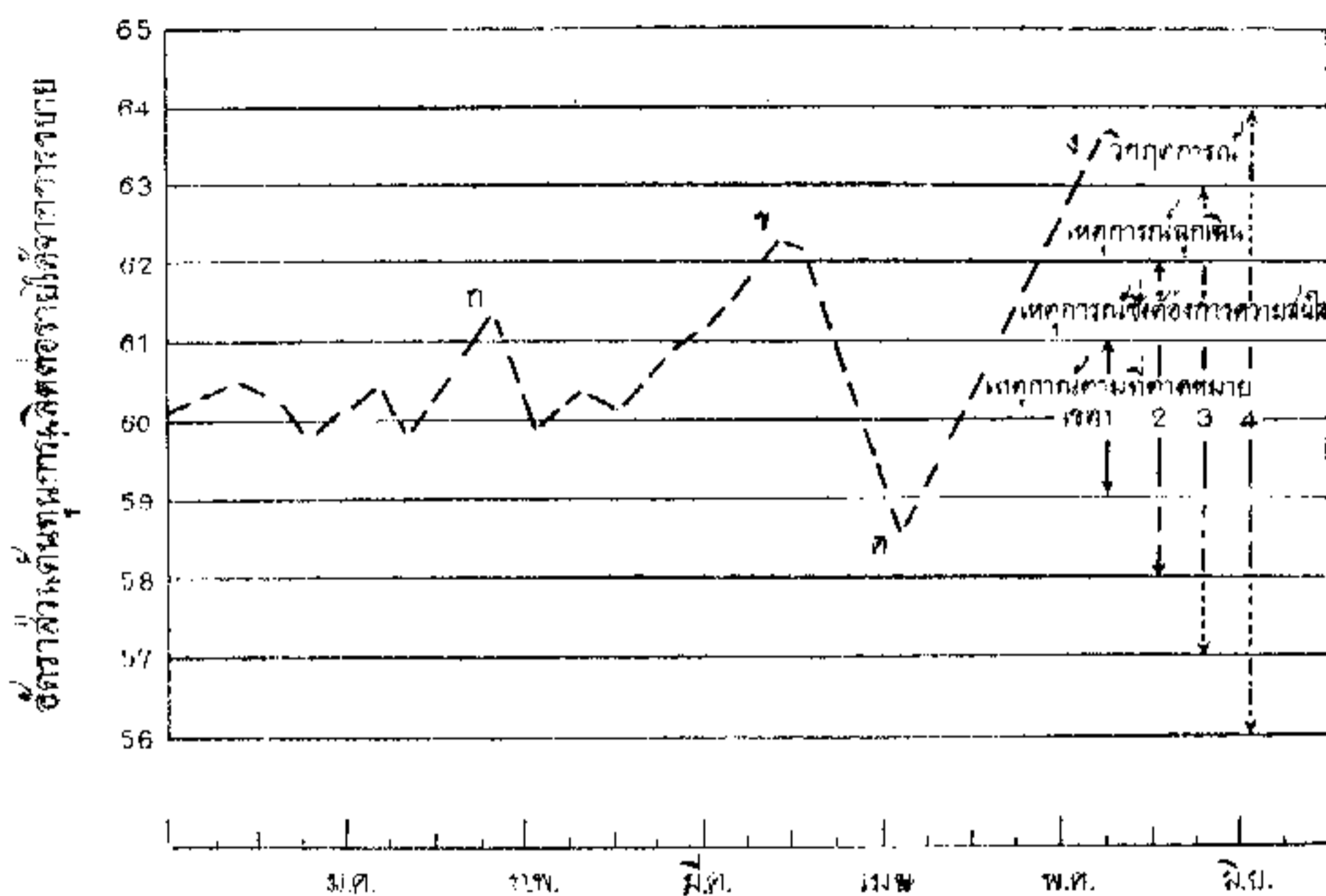
แนวความคิดนี้หากจะพิจารณาอย่างถี่ถ้วนแล้วจะเห็นได้ว่า มีหลักการที่สำคัญดังต่อไปนี้คือ ในประการที่หนึ่ง การวางแผนดำเนินงานและการวินิจฉัยสั่งการใดๆ ก็ตาม จำต้องมีการกำหนดเรื่องสำคัญที่นักบริหารต้องการควบคุม เพื่อที่จะได้สามารถทราบว่าการดำเนินงานเป็นไปตามที่คาดหมายเพียงไร ประการที่สอง จะต้องมีการกำหนดมาตรการเพื่อวัดผลงานไว้ล่วงหน้าในเรื่องสำคัญที่ต้องการติดตามผล ประการที่สาม มีการกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาในเรื่องที่ต้องการจะควบคุมไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยประสบการณ์ที่มีมาแต่เดิม ประการที่สี่ เมื่อมีปัญหเกิดขึ้น กล่าวคือ ผลงานมิได้เป็นไปตามที่คาดหมาย จะต้อง

มีการพิจารณาว่าเหตุการณ์นั้นเป็นการแสดงให้เห็นว่า จำต้องดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใด เพื่อให้ผลงานเป็นไปตามที่คาดหวัง หรือเป็นสิ่งแสดงว่าแผนการเดิมไม่ตรงกับความเป็นจริงซึ่งจะต้องแก้ไขให้ตรงกับสภาพการณ์ นอกจากนี้ความคลาดเคลื่อนจากแผนหากได้พิจารณาอย่างรอบคอบอาจแสดงให้เห็นถึงโอกาสที่จะช่วยให้หน่วยงานสามารถปรับปรุงกิจการเพื่อให้งานได้ผลดียิ่งขึ้น

เมื่อพิจารณาหลักการดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า ความมุ่งหมายของการบริหารงานกรณีพิเศษนี้มุ่งที่จะผ่อนเบาภาระของนักบริหาร โดยกำหนดเรื่องสำคัญที่นักบริหารจะต้องเผื่อศึกษามผล อันจะเป็นประโยชน์ต่อการควบคุมงาน และช่วยให้นักบริหารมีเวลาไต่กรวญในเรื่องที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดและความก้าวหน้าของหน่วยงาน ทั้งเป็นการส่งเสริมความคิดในเชิงสร้างสรรค์ หลักการนี้เกิดขึ้นจากความพยายามที่จะใช้ประสบการณ์ในการบริหารงานมากำหนดวิธีดำเนินงาน ก็จะเห็นได้ว่าในการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ นั้น กิจการมากกว่าครึ่งหนึ่งของหน่วยงานจะมีลักษณะเกิดขึ้นซ้ำกันอยู่เสมอ หากนักบริหารใช้ความสังเกตและพยายามวิเคราะห์งานก็จะสามารถพบปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อยๆ ตลอดจนวิธีแก้ปัญหาก็จะทราบด้วยว่ากิจการใดมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด จากประสบการณ์ดังกล่าวนี้ นักบริหารย่อมสามารถพิจารณาได้ว่า เรื่องใดมีความสำคัญควรแก่ความสนใจของตน เรื่องใดมีความสำคัญน้อยสามารถมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ชั้นรองลงไปควบคุมได้ ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าหลักการดังกล่าวนี้ เป็นการส่งเสริมการแบ่งงาน การมอบหมายอำนาจหน้าที่ ตลอดจนเป็นการแบ่งเบาภาระของนักบริหารให้จำต้องเสียเวลาพิจารณางานจิปาดะ ซึ่งสามารถมอบหมายให้ผู้อยู่ใต้มักกับบัญชาขึ้นไปปฏิบัติจัดทำได้

หากจะพิจารณาดังคำนิยามของการบริหารงานกรณีพิเศษแล้วก็อาจกล่าวได้ว่าการบริหารงานกรณีพิเศษ ก็ระบบซึ่งสามารถชี้ให้เห็นและสังข่าวสารเกี่ยวกับเรื่องที่มีความสำคัญต่อนักบริหาร เมื่อมีเหตุการณ์ที่ต้องการความสนใจเกิดขึ้น และในทางตรงข้ามระบบนี้จะไม่แสดงสัญญาณใดๆ เลยหากไม่มีเหตุการณ์สำคัญ ซึ่งจำเป็นต้องได้รับความสนใจจากนักบริหารเกิดขึ้น แนวความคิดนี้สามารถนำไปปฏิบัติได้ในกิจการบริหารต่างๆ ทั้งทางราชการและทางธุรกิจ ในที่นี้ขอยกตัวอย่างทางธุรกิจ โดยจะได้พิจารณาจากแผนภูมิต่อไปนี้

รูปที่ 1 แผนภูมิแสดงความต้องการกิจกรรม (Action—demand Chart)



เขต 1 ต้องการความสนใจของประจำแผนก เขต 2 ต้องการความสนใจของหัวหน้าแผนก  
 เขต 3 ต้องการความสนใจของหัวหน้ากอง เขต 4 ต้องการความสนใจของผู้จัดการ

รูปข้างต้นแสดงให้เห็นถึงการแบ่งงานในระหว่างเจ้าหน้าที่ระดับต่างๆและเป็นการกำหนดความสำคัญของเรื่อง เมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้นในระดับใด ใครจะต้องเป็นผู้สั่งการ ตลอดจนมีการกำหนดแผนการแก้ไขเหตุการณ์ไว้ล่วงหน้า เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในเขต 1 และ 2 นั้นจะมีแผนการแก้ไขที่มีลักษณะแน่นอน เหตุการณ์ในเขต 3 นั้นไม่อาจใช้แผนการล่วงหน้าได้เป็นส่วนใหญ่ แต่ต้องใช้ดุลพินิจของนักบริหารในระดับกลางประกอบด้วย เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในเขต 4 นั้นมักจะไม่สามารถเตรียมการแก้ไขล่วงหน้าไว้ได้มากนัก หากแต่นักบริหารชั้นสูงจะต้องใช้ดุลพินิจตัดสินและอาจจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงโครงการเดิมก็ได้

แผนภูมิดังกล่าวข้างต้นนั้นเป็นการยกตัวอย่างกิจการอุตสาหกรรมซึ่งนับว่าสะดวกต่อการทำความเข้าใจ อย่างไรก็ตามแผนภูมินี้สามารถใช้ได้ในกิจการประเภทต่างๆแม้แต่ในโรงพยาบาล ตัวอย่างเช่นในการรักษาคนไข้อุณหภูมิปกติคนเราประมาณ 98.6° ฟาเรนไฮต์ และในกรณีเจ็บไข้อาจขึ้นสูงถึง 104° ฟาเรนไฮต์ ในกรณีเช่นนี้สามารถกำหนดไว้ล่วงหน้า

หน้าได้ว่าอุณหภูมิต่ำเกินไป พยาบาลจะต้องให้ความสนใจต่อกันไข้ และอุณหภูมิสูงขึ้นในระดับใดจะต้องเรียกแพทย์ฝึกหัด แพทย์ประจำบ้าน หรือแพทย์ผู้ชำนาญพิเศษตามลำดับ

หลักการในเรื่องการบริหารงานกรณีพิเศษนี้จะบังเกิดผลดี ก็ต่อเมื่อการบริหารงานของหน่วยงานนั้น ได้อาศัยหลักการบริหารโดยเป้าหมายและมีระบบการบ่อนกลับของข่าวสารที่ดี<sup>1</sup> ทั้งนี้เพราะการบริหารงานกรณีพิเศษจำเป็นต้องมีการกำหนดมาตรการสำหรับการตรวจสอบไว้ล่วงหน้า ซึ่งหมายถึงการกำหนดเป้าหมายของงานที่จะทำ และจะต้องมีการรายงานผลงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยให้สามารถตัดสินใจดำเนินการได้ทันกับเหตุการณ์

แม้ว่าแนวความคิดในเรื่องนี้จะมีประโยชน์ต่อการบริหารงานเป็นอย่างมาก แต่ก็ยังมีข้อพึงระวังดังต่อไปนี้คือ

1. การบริหารงานกรณีพิเศษไม่สามารถใช้แทนดุลพินิจได้ทั้งสิ้น หลักการนี้เป็นแต่เพียงการแบ่งเบาภาระของนักบริหาร ซึ่งอาจใช้เป็นอุปกรณ์ในการควบคุมงาน และการเลือกสรรเรื่องที่สำคัญต่อการอยู่รอด และการก้าวหน้าของหน่วยงานให้อยู่ในความสนใจของนักบริหาร แต่นักบริหารจำต้องใช้การสังเกตการณ์ ดุลพินิจ ตลอดจนความคิดเห็นของผู้ร่วมงานประกอบการพิจารณาคำเนิงาน นักบริหารไม่สามารถที่จะยึดถือกระบวนการบริหารงานกรณีพิเศษเป็นหลักในการดำเนินงานแต่เพียงอย่างเดียว

2. การกำหนดมาตรการในการวัดผลดำเนินงานนั้นไม่อาจพิจารณาได้ว่าเป็นข้อยุติ ทั้งนี้เพราะจะทำให้การดำเนินงานมีลักษณะเป็นการพยายามกระทำการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามกรอบที่กำหนดไว้ล่วงหน้า แม้ว่าการดำเนินงานตามแผนงานล่วงหน้าจะเป็นสิ่งที่พึงประสงค์ก็ตาม หากแต่ถ้ายึดมั่นจนเกินไปแล้วจะเป็นการปิดโอกาสไม่ให้เกิดความคิดในเชิงสร้างสรรค์ ทั้งนี้เพราะการดำเนินงานจะมีลักษณะตายตัว มุ่งที่จะให้เป็นไปตามแผนแต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งอาจเป็นเหตุให้หน่วยงานมองข้ามโอกาสที่จะปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของนักบริหารที่จะต้องพยายามแสวงหาวิธีประสาน ประโยชน์ของการควบคุมงานให้เป็นไปตามแผนและการเปิดโอกาสให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์

วีรวัดน์ กาญจนกุล

<sup>1</sup> โปรดพิจารณาความหมายของ “การบ่อนกลับของข่าวสาร (Feedback)” และ “การบริหารโดยเป้าหมาย (Management by Objective)” จากภาคศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์ วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ ปีที่ 6 ฉบับที่ 1 (กรกฎาคม 2508) และปีที่ 6 ฉบับที่ 2 (ตุลาคม 2508) ตามลำดับ