



Productivity Forum

ดร.นภดล ร่มโพธิ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการปฏิบัติการ

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

nrompho@tu.ac.th

แนวทางการเลือกโครงการ เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์องค์กร

ในปัจจุบันนี้หลายองค์กรได้ลงทุนลงแรงไปเป็นจำนวนมากในความพยายามที่จะปรับปรุงองค์กรให้ดียิ่งขึ้น ในแต่ละปี องค์กรได้มีการวางแผนทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถต่อสู้แข่งขันได้ในตลาด ซึ่งนับวันยิ่งจะทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น สิ่งที่องค์กรมักจะทำการตั้งโครงการต่างๆ ขึ้นมาเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือเพื่อเอาชนะการแข่งขันที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยทั่วไปแล้วโครงการเหล่านี้มักจะถูกคิดค้นขึ้นจากแต่ละฝ่ายงาน ซึ่งมองเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของตนเอง เมื่อแต่ละฝ่ายงานได้นำเสนอโครงการที่จะดำเนินงานในอนาคตแล้ว โครงการเหล่านี้ก็จะถูกรวบรวมจากหน่วยงานกลาง ซึ่งอาจจะเป็นฝ่ายวางแผน เพื่อนำเสนอขออนุมัติจากผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการของบริษัทต่อไป

อย่างไรก็ตามแนวทางการขออนุมัติโครงการดังกล่าว มักจะก่อให้เกิดปัญหาในการแย่งชิงทรัพยากรภายในบริษัทเกิดขึ้น เนื่องจากแต่ละฝ่ายงานย่อมจะมองเห็นว่าปัญหาของตนเองเป็นปัญหาที่ควรจะได้รับแก้ไขอย่างเร่งด่วน หรืออาจจะมองว่าโครงการที่ตนเองเสนอนั้นมีความน่าสนใจและควรจะต้องดำเนินการก่อน ซึ่งถ้าหากบริษัทมีจำนวนเงินทุนและแรงงานไม่จำกัด บริษัทก็อาจจะสามารถลงทุนในโครงการเหล่านั้นได้ทั้งหมด แต่สิ่งนี้เป็นสิ่งที่เป็นไปได้ในหลายบริษัท ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องทำการเลือกว่าจะลงทุนในโครงการใด ซึ่งสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งคือผู้บริหารควรจะต้องทราบแนวทางในการประเมินโครงการว่าโครงการใดควรจะต้องลงทุนก่อนหรือมีความสำคัญเหนือกว่าโครงการอื่น โดยหากผู้บริหารมีแนวทางที่ชัดเจนแล้ว การประเมินโครงการก็จะมีผลไปตรงไปตรงมา และยังเป็นกระบวนการสร้างความเข้าใจระหว่างพนักงานหรือฝ่ายงานที่เสนอโครงการอีกด้วย

แนวทางการประเมินเพื่อคัดเลือกโครงการ

ขั้นตอนแรกในการพิจารณาคัดเลือกโครงการคือ โครงการที่เสนอมานั้นควรจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ของบริษัท หลายบริษัทได้ใช้เงินลงทุนไปเป็นจำนวนมากกับสิ่งที่อาจจะไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกลยุทธ์ของบริษัท ยกตัวอย่างเช่นถ้ากลยุทธ์หลักของบริษัทคือการสร้างความเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน การลงทุนที่เกี่ยวข้องในเรื่องของการวิจัยและพัฒนาเพื่อให้ได้เทคโนโลยีที่ทันสมัยอาจจะไม่ใช่สิ่งที่มีความจำเป็นสูงสุด เนื่องจากไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องของผู้นำทาง

ด้านต้นทุนแต่ประการใด เมื่อรวบรวมโครงการที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ขององค์กรมาได้ครบถ้วนแล้ว การเรียงลำดับความสำคัญของโครงการสามารถพิจารณาได้จากปัจจัยดังต่อไปนี้

1. *ความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์*
ถึงแม้ว่าโครงการที่เลือกมานี้จะต้องเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ แต่ระดับความเกี่ยวข้องอาจจะไม่เท่ากัน โครงการที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ก็จะเป็นโครงการที่ควรจะต้องดำเนินการก่อนหรือมีความสำคัญเหนือกว่าโครงการอื่น ซึ่งอาจจะมีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์อยู่บ้าง แต่ไม่ถึงกับมากนัก

2. *อัตราผลตอบแทนของโครงการ* นอกจากความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์แล้ว โครงการที่จะดำเนินงานควรจะต้องมีผลตอบแทนที่น่าสนใจ ทั้งนี้เป้าหมายหลักขององค์กรธุรกิจก็คือการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้น ดังนั้นโครงการที่จะดำเนินการจึงควรจะต้องส่งผลกระทบต่อกำไรและมูลค่าของผู้ถือหุ้นในภาพรวม การประเมินผลตอบแทนของโครงการสามารถทำได้หลายวิธี แต่ที่เป็นที่นิยมมากที่สุดคือการคิดมูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการ (Net Present Value) ซึ่งค่าที่ควรจะได้คือค่าที่มากกว่า 0 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโครงการที่จะดำเนินงานนั้นได้รับผลตอบแทนมากกว่าต้นทุนทางของเงินลงทุนที่ใช้ไป

3. *เงินลงทุนรวมทั้งหมดที่ใช้*
ถึงแม้ว่าจะมีการวัดผลตอบแทนของโครงการเพื่อเปรียบเทียบความน่าสนใจของโครงการแล้วเงินลงทุนรวมของโครงการก็เป็นปัจจัยอีกปัจจัยหนึ่งที่องค์กรควรจะต้องพิจารณา การที่โครงการสองโครงการมีอัตราผลตอบแทนที่ใกล้เคียงกัน แต่โครงการหนึ่งต้องใช้เงินลงทุนที่สูงมากกว่าเมื่อ

เทียบกับอีกโครงการหนึ่ง ก็แสดงว่าโครงการนั้นจะมีความเสี่ยงที่สูงกว่าตามไปด้วย ยกตัวอย่างเช่นถ้ามูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการสองโครงการมีค่าเท่ากัน แต่โครงการแรกใช้เงินลงทุนไปเพียงแค่ 10 ล้านบาท แต่โครงการที่สองต้องใช้เงินลงทุนสูงถึง 100 ล้านบาท ในกรณีนี้ถ้าปัจจัยอื่นๆ เหมือนกัน โครงการที่สองจะมีความเสี่ยงค่อนข้างที่จะสูงกว่าเนื่องจากจะต้องนำเงินสูงถึง 100 ล้านบาทไปลงทุนเพื่อหวังผลตอบแทนที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งยังไม่มีที่แน่นอน ซึ่งเมื่อเทียบกับเงินลงทุนเพียงแค่ 10 ล้านบาทของโครงการแรกแล้ว โครงการที่สองจึงมีความน่าสนใจน้อยกว่า

4. *ความต้องการใช้ทรัพยากรอื่นๆ ในการดำเนินโครงการ* นอกเหนือจากเงินลงทุนที่ต้องใช้แล้ว โครงการที่มีผลตอบแทนใกล้เคียงกับโครงการอื่น แต่ต้องใช้ทรัพยากรอื่นๆ จำนวนมากกว่า เช่นใช้คนจำนวนมาก ย่อมจะมีความเสี่ยงสูงกว่าโครงการที่ใช้ทรัพยากรน้อยกว่า การใช้ทรัพยากรจำนวนมากยังอาจจะทำให้องค์กรละเลยหรือขาดการเอาใจใส่ในการทำงานในด้านอื่นๆ อีกด้วย

5. *เวลาที่ใช้ในการดำเนินโครงการ* โครงการที่น่าสนใจเป็นโครงการที่ไม่ควรจะใช้เวลานานมากเกินไป โครงการใดที่ใช้เวลานานมากกว่าที่จะดำเนินโครงการเสร็จสิ้น โครงการนั้นยังมีความเสี่ยงมากขึ้น เนื่องจากอาจจะเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันเกิดขึ้นจากสภาวะแวดล้อมต่างๆ ที่ไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้นหากปัจจัยอื่นๆ เหมือนกันแล้ว โครงการที่ใช้เวลาในการดำเนินโครงการสั้นย่อมที่จะน่าสนใจมากกว่าโครงการที่ใช้ระยะเวลาในการดำเนินโครงการนาน

6. ความเกี่ยวข้องกับโครงการอื่นๆ โครงการที่มีความน่าสนใจคือโครงการที่เมื่อทำสำเร็จแล้วยังส่งผลดีต่อโครงการอื่นๆ อีกด้วย โครงการในลักษณะนี้จะเป็นโครงการที่จะได้ประโยชน์หลายทางคือนอกจากจะบรรลุเป้าหมายของโครงการเองแล้วยังช่วยให้โครงการอื่นๆ ที่ดำเนินโครงการอยู่บรรลุเป้าหมายตามไปด้วย โครงการในลักษณะนี้จึงมีความน่าสนใจมากกว่าโครงการที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับโครงการอื่น

จากปัจจัยทั้ง 6 ข้อนี้ องค์กรสามารถจะพิจารณาในรายละเอียดใน

แต่ละหัวข้อ และอาจจะทำการให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ นอกเหนือจากนี้ยังอาจจะให้คะแนนน้ำหนักความสำคัญของแต่ละหัวข้อ ซึ่งขึ้นอยู่กับสิ่งที่ผู้บริหารต้องการจะเน้น โดยทั่วไปแล้วปัจจัยที่น่าจะมีความสำคัญสูงสุดคือเรื่องความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ รองลงมาน่าจะเป็นเรื่องของผลตอบแทนโครงการ ส่วนที่เหลือก็น่าจะมีระดับความสำคัญใกล้เคียงกัน เมื่อให้คะแนนในแต่ละปัจจัยแล้ว หลังจากนั้นก็นำคะแนนนั้นมาคูณกับค่าน้ำหนักของแต่ละปัจจัยเพื่อที่จะหาคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก และทำการเรียงลำดับตามความสำคัญของโครงการ และนำไปใช้

ในการปันส่วนทรัพยากรหรือเงินลงทุนที่มีจำกัดต่อไป เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนยิ่งขึ้น ขอยกตัวอย่างดังต่อไปนี้

องค์กรแห่งหนึ่งมีงบลงทุนจำนวนทั้งสิ้น 100 ล้านบาท มีโครงการที่ต้องการงบลงทุนนี้จำนวนทั้งสิ้น 5 โครงการ หลังจากทำการประเมินและให้คะแนนในแต่ละปัจจัย (คะแนนเต็ม 10 ในแต่ละหัวข้อ คะแนนที่มากแสดงถึงความน่าสนใจสูง) และให้ค่าน้ำหนักแล้ว จึงได้ข้อมูลดังต่อไปนี้

ปัจจัย	คะแนนน้ำหนัก	โครงการที่ 1	โครงการที่ 2	โครงการที่ 3	โครงการที่ 4	โครงการที่ 5
ความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์	45%	8	7	9	10	8
อัตราผลตอบแทน	15%	7	6	7	6	8
เงินลงทุนรวม	10%	6	10	8	7	6
ความต้องการทรัพยากร	10%	10	9	8	8	7
เวลาในการดำเนินโครงการ	10%	10	6	9	9	9
ความเกี่ยวข้องกับโครงการอื่น	10%	9	6	10	6	7
ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก		8.15	7.15	8.60	8.40	7.70
เงินลงทุนที่ต้องการ		40 ล้านบาท	10 ล้านบาท	20 ล้านบาท	30 ล้านบาท	40 ล้านบาท

จากข้อมูลดังกล่าวก็สามารถสรุปได้ว่าโครงการที่น่าสนใจอันดับแรกคือโครงการที่ 3 รองลงมาคือโครงการที่ 4 และโครงการที่ 1 ตามลำดับ ซึ่งทั้งสามโครงการนี้จะต้องใช้เงินลงทุนรวมทั้งสิ้น 90 ล้านบาท ซึ่งอยู่ภายใต้งบประมาณที่มีอยู่

จากตัวอย่างนี้จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าการประเมินโครงการใน

ลักษณะมีหลักการที่ชัดเจน ซึ่งจะช่วยลดความไม่เข้าใจของแต่ละฝ่ายงานในกรณีที่โครงการที่ถูกเสนอไปนั้นไม่ได้รับงบประมาณ นอกเหนือจากนั้น วิธีที่นำเสนอนี้ยังดีกว่าวิธีการในการนำเอางบประมาณที่มีอยู่มาหารเฉลี่ยกัน เช่นในตัวอย่างข้างต้นหากผู้บริหารตัดสินใจนำเงิน 100 ล้านบาท มาหารเฉลี่ยให้โครงการละ 20 ล้านบาท (5 โครงการ) สิ่งที่เกิดขึ้นคือโครงการที่ 1

4 และ 5 จะได้รับเงินลงทุนที่ต่ำกว่าที่ต้องการ และอาจจะทำให้โครงการนั้นไม่ประสบผลสำเร็จ เงินลงทุนที่ได้รับไป 20 ล้านนั้นก็จะสูญเปล่า

จากตัวอย่างดังกล่าวผู้บริหารก็จะสามารถนำเอาแนวทางนี้ไปใช้ในการประเมินโครงการเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์เพื่อที่จะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าได้อย่างยั่งยืนต่อไป