

## บทที่ 1

### โครงการและลักษณะของโครงการ

#### เค้าโครงเรื่อง

1. ความหมายและลักษณะสำคัญของโครงการ
  - 1.1 ความหมายของโครงการ
  - 1.2 ลักษณะสำคัญของโครงการ
2. ความสัมพันธ์ของโครงการ แผนงาน และแผน
3. ความสัมพันธ์ของโครงการพัฒนาและแผนพัฒนาในระดับต่าง ๆ

#### สาระสำคัญ

โครงการ คือ แผนซึ่งสามารถวิเคราะห์และประเมินผลได้โดยอิสระ ประกอบด้วยกลุ่มกิจกรรมที่ดำเนินการใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานและบรรลุจุดมุ่งหมายของแผนหลัก โครงการมีคุณสมบัติสำคัญ ๆ คือ

- โครงการมีลักษณะเป็นระบบ ซึ่งก็คือเป็นระบบของการใช้กรรมวิธีหรือเทคนิค เพื่อเปลี่ยนสิ่งป้อนเข้าหรือ input ให้เป็นผลผลิตหรือ output ของโครงการ
- โครงการต้องมีวัตถุประสงค์เด่นชัด ซึ่งสามารถใช้เป็นหลักในการวัดหรือตรวจสอบผลการดำเนินงานตามโครงการ
- โครงการแต่ละโครงการต้องเป็นเอกเทศ แยกจากโครงการอื่น สามารถที่จะวิเคราะห์และประเมินได้โดยอิสระ
- โครงการทุกโครงการต้องมีอายุโครงการ เพราะโครงการไม่ใช่งานประจำ แต่เป็นเรื่องของการริเริ่มหรืองานพัฒนา

โดยที่โครงการเป็นแผนย่อยซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนใหญ่ โครงการจึงต้องประสานสอดคล้องกับแผนในระดับสูงขึ้นไป

ข้อ ๓. วัตถุประสงค์

๑. เพื่อศึกษา วิเคราะห์ และ เสนอแนะ โครงการ และ งบประมาณ ของ โครงการ โดยพิจารณาถึง วัตถุประสงค์ และ ผลกระทบ

- ก. ศึกษา ความเหมาะสม ของ โครงการ โดยพิจารณา
- ข. ศึกษา ผลกระทบ ของ โครงการ โดยพิจารณา ถึง ความคุ้มค่า ของ การลงทุน
- ค. ศึกษา ความคุ้มค่า ของ การลงทุน (Cost-benefit) และ ศึกษา โครงการ โครงการ
- ง. ศึกษา โครงการ ๑-๓ ซึ่งมีความสัมพันธ์ กัน ตาม ลำดับ ดังนี้

๒. เมื่อศึกษา เรียบร้อย แล้ว เสนอแนะ โครงการ และ งบประมาณ ให้ คณะกรรมการ

- ก. ให้ความเห็น และ เสนอแนะ โครงการ และ งบประมาณ โดย ระบุ ข้อคิดเห็น
- ข. ศึกษา ความเหมาะสม ของ โครงการ และ งบประมาณ โดยพิจารณา ถึง ความคุ้มค่า ของ การลงทุน

๓. เมื่อศึกษา เรียบร้อย แล้ว เสนอแนะ โครงการ และ งบประมาณ ให้ คณะกรรมการ และ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

## 1. ความหมายและลักษณะสำคัญของโครงการ

### 1.1 ความหมายของโครงการ

มีผู้ให้ความหมายของโครงการ (project) แตกต่างกันไปหลายอย่าง ตัวอย่างเช่น Little & Mirrless ให้ความหมายว่า "โครงการ หมายถึง แผนงาน หรือส่วนหนึ่งของแผนงานที่มีการลงทุนด้านทรัพยากร ซึ่งสามารถวิเคราะห์และประเมินผล ได้โดยอิสระ" <sup>1/</sup>

ดร. วีระพล สุวรรณนนท์ ให้ความหมายว่า "โครงการ หมายถึง การวางแผนที่จะใช้ทรัพยากรอันมีอยู่อย่างจำกัด (เมื่อเทียบกับความต้องการของมนุษย์) มาผสมผสานกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ทั้งนี้ การจัดสรร ทรัพยากรนั้นจะต้องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือประหยัด" <sup>2/</sup>

Louis J. Goodman และ Ralph Ngatata Love กล่าวว่า "โครงการงาน พัฒนา (development program) โดยปกติประกอบด้วยกลุ่มของโครงการ (project) ที่สัมพันธ์กัน โครงการก็คือ กิจกรรม (activity) ที่มีขนาดเล็ก มีสถานที่ตั้งแน่นอน และเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในกระบวนการพัฒนา กิจกรรมต่าง ๆ ในโครงการจะอยู่ภายใต้ การบริหารรูปแบบเดียวกัน โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ภายในระยะเวลา ที่กำหนด" <sup>3/</sup>

ดร. ประสิทธิ์ ตงยั้งศิริ ให้ความหมายว่า "โครงการ คือ กิจกรรมหรือ งานที่เกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรเพื่อหวังผลประโยชน์ตอบแทน กิจกรรมหรืองานดังกล่าว จะต้องเป็นหน่วยอิสระหน่วยหนึ่ง ที่สามารถทำการวิเคราะห์ วางแผนและนำไปปฏิบัติ พร้อมทั้งมีลักษณะแจ้งชัดถึงจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด เมื่อวัตถุประสงค์ที่มุ่งหวังไว้ได้สำเร็จ เสร็จสิ้นลง" <sup>4/</sup>

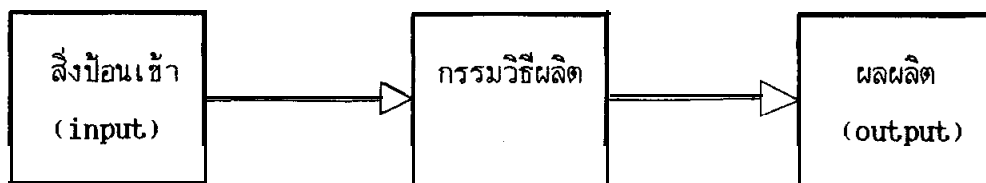
Prasanna Chandra กล่าวว่า "โครงการ คือ แผนการลงทุนทรัพยากร ซึ่งสามารถวิเคราะห์และประเมินอย่างมีเหตุผลโดยอิสระ" <sup>5/</sup>

จากแนวคิดข้างต้น เราพอจะประมวลเพื่อสรุปเป็นความหมายของ โครงการ  
ได้ว่า โครงการ (project) คือ แผน <sup>๑/</sup> ที่สามารถวิเคราะห์และประเมินผลได้โดยอิสระ  
ประกอบด้วย กลุ่มกิจกรรม (activities) ที่ดำเนินการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์  
ที่ระบุไว้ภายในระยะเวลาที่กำหนด

## 1.2 ลักษณะสำคัญของโครงการ

จากนิยามของโครงการดังกล่าวข้างต้น เราสามารถสรุปลักษณะสำคัญของ  
โครงการเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้

1.2.1 โครงการต้องเป็นระบบ เนื่องจากโครงการเป็นแผนเกี่ยวกับการใช้  
ทรัพยากร เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ จึงต้องมีการกำหนดรูปแบบและวิธีปฏิบัติงานที่สอดคล้อง  
กลมกลืนและสัมพันธ์กันอย่างดี ระบบของโครงการประกอบไปด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้



ก. สิ่งป้อนเข้า (input) ของโครงการ <sup>๒/</sup> หมายถึง ทรัพยากร  
หรือปัจจัยที่ต้องใช้ในการดำเนินการในโครงการ อันได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักร วัตถุดิบ  
แรงงาน เงินทุน เป็นต้น ตัวอย่างเช่น โครงการสร้างเขื่อนเพื่อการชลประทาน จะต้อง  
อาศัยเงินทุนเพื่อการเวนคืนที่ดิน ต้องมีเครื่องจักรเครื่องมือในการสร้างตัวเขื่อน ต้องอาศัย  
วัสดุก่อสร้างและคนงานรวมทั้งเจ้าหน้าที่ด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดตัวเขื่อนขึ้นมา เป็นต้น

ข. กรรมวิธีผลิต <sup>๓/</sup> หมายถึง เทคนิคการดำเนินงานที่ใช้ใน  
การสร้างผลผลิต หรือ output ของโครงการ ทั้งนี้รวมถึงแต่เทคนิคทางวิศวกรรม เทคนิค  
ในการดำเนินงาน เทคนิคการบริหาร ฯลฯ ตัวอย่างเช่น ในการสร้างเขื่อนชลประทาน  
เราจะใช้วิธีการอย่างไรในการสร้างตัวเขื่อน และดำเนินการอย่างไรในการกักน้ำ ส่งน้ำ  
เพื่อให้เป็นเขื่อนชลประทานที่ใช้งานได้เป็นอย่างดี

ค. ผลผลิต (output) ของโครงการ <sup>๑/</sup> คือ สิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการทำโครงการนั้น ๆ หรือผลที่ต้องการได้จากการทำโครงการ เช่น โครงการสร้างเขื่อนเพื่อการชลประทานให้ผลผลิต คือ ตัวเขื่อนและระบบการส่งน้ำถึงไร่นา ซึ่งใช้ประโยชน์ได้ตามวัตถุประสงค์

### 1.2.2 โครงการต้องมีวัตถุประสงค์

โดยทั่วไป เราทำโครงการเพื่อวัตถุประสงค์ที่แน่นอนบางอย่าง วัตถุประสงค์ของโครงการจะกำหนดระบบของโครงการ คือ สิ่งป้อนเข้า ขบวนการผลิต และผลผลิตของโครงการว่าจะเป็นแบบใด หรืออีกนัยหนึ่ง วัตถุประสงค์ของโครงการจะกำหนดรูปแบบโครงการ รูปแบบการดำเนินงาน นอกจากนี้วัตถุประสงค์ของโครงการยังใช้เป็นตัววัดความสำเร็จของการทำโครงการ หรือใช้เป็นฐานในการประเมินผลการทำงานตามโครงการอีกด้วย ดังนั้น โครงการทุกโครงการต้องมีวัตถุประสงค์ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานตามโครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งสามารถวัดได้และตรวจสอบได้

วัตถุประสงค์ของโครงการ อาจจะมีมากกว่า 1 อย่าง เช่น การสร้างเขื่อนอาจจะมิต้องการวัตถุประสงค์เพื่อการผลิตกระแสไฟฟ้า ในขณะเดียวกันอาจเป็นเขื่อนเพื่อการชลประทานด้วย วัตถุประสงค์ของโครงการอาจจะกำหนดในรูปของงานที่ต้องการจะทำให้สำเร็จ หรือทำให้เกิดขึ้น โดยไม่ระบุขนาด หรือปริมาณ หรือคุณภาพ เช่น โครงการเพื่อเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร อาจมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเฉพาะว่า เมื่อทำโครงการนั้น ๆ แล้ว ผลผลิตทางการเกษตรต้องเพิ่มขึ้น แต่ไม่ได้ระบุว่าเพิ่มเท่าไร โครงการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นี้อาจจะได้แก่ โครงการส่งเสริมการใช้ปุ๋ย โครงการชลประทาน โครงการส่งเสริมการใช้พืชพันธุ์ใหม่ที่ให้ผลผลิตสูงหรือต้านทานโรคได้ดี โครงการปฏิรูปที่ดินหรือจัดรูปที่ดิน ฯลฯ วัตถุประสงค์ของโครงการอาจจะกำหนดให้ชัดเจนในรูปของเป้าหมาย ซึ่งแสดงให้เห็นถึงปริมาณ คุณภาพ หรือลักษณะเฉพาะที่ต้องการจะทำให้สำเร็จเป็นขั้น เป็นอัน หรือเป็นเป้ากำกับการปฏิบัติงาน เช่น กำหนดในรูปของปริมาณหรือจำนวนผลผลิตข้าวที่เพิ่มขึ้นในโครงการเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร กำหนดจำนวนเพิ่มหรือร้อยละของการรู้หนังสือในโครงการส่งเสริมการรู้หนังสือ เป็นต้น

เนื่องจากว่าโครงการ คือ แผนย่อยซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนใหญ่  
ขึ้นไป วัตถุประสงค์ของโครงการต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระดับสูงขึ้นไป เช่น  
วัตถุประสงค์ของโครงการในระดับกอง ต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระดับกรม ระดับ  
กระทรวง และวัตถุประสงค์ระดับชาติ หรือถ้าเราพิจารณาในรูปของพื้นที่ วัตถุประสงค์  
ระดับอำเภอก็ควรจะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระดับจังหวัด ภูมิภาค และระดับชาติ เป็นต้น

1.2.3 โครงการแต่ละโครงการต้องมีความเป็นเอกเทศ ซึ่งหมายความว่า  
เราจะต้องสามารถกำหนดขอบเขตของโครงการแต่ละโครงการได้ นอกจากนี้เราต้องสามารถ  
วิเคราะห์โครงการ ติดตามผล หรือประเมินผลของโครงการแต่ละโครงการได้โดยอิสระ  
และสามารถเปรียบเทียบโครงการต่าง ๆ ได้

แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์ของโครงการจะ  
มีไม่ได้ โครงการอาจจะเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กับโครงการอื่น เช่น โครงการหลาย ๆ  
โครงการอาจมีลักษณะต่อเนื่องกัน หรือประสาน/สนับสนุนซึ่งกันและกัน แต่การขาด  
โครงการต่อเนื่องหรือสนับสนุนกันไม่ได้ทำให้โครงการอีกโครงการขาดความสมบูรณ์หรือไม่  
สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ โครงการต่อเนื่องหรือโครงการหนุนเหล่านี้นี้ จะทำให้สามารถ  
บรรลุวัตถุประสงค์ที่สูงขึ้นหรือมากขึ้น ตัวอย่างเช่น การเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรให้ตีจริง ๆ  
อาจต้องมีโครงการหลาย ๆ โครงการที่ประสานสนับสนุนซึ่งกันและกัน เช่น โครงการ  
ส่งเสริมการใช้ปุ๋ย โครงการชลประทาน โครงการสินเชื่อทางการเกษตร ฯลฯ โครงการ  
เหล่านี้น่าดำเนินการได้เป็นเอกเทศจากกัน การขาดโครงการใดโครงการหนึ่งก็ยังสามารถ  
โครงการอื่นสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร แต่ถ้าจะให้ตีได้ผล  
จริง ๆ ก็อาจต้องทำโครงการทั้งหมดในลักษณะที่จะสนับสนุนกันโดยดำเนินไปพร้อมกัน หรือ  
ทำต่อเนื่องกัน

1.2.4 โครงการต้องมีระยะเวลาที่แน่นอน คือ มีการกำหนดจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดโครงการ

เราจะเรียกกลุ่มกิจกรรมกลุ่มหนึ่ง ๆ ว่าเป็นโครงการก็ต่อเมื่อมีการกำหนดระยะเวลาไว้ หรือมีอายุของโครงการกำหนดไว้ มิฉะนั้นจะเป็นการดำเนินงานประจำ อายุของโครงการยังสำคัญในแง่ของการวิเคราะห์โครงการ เพราะจะทำให้สามารถวิเคราะห์ต้นทุน - ผลประโยชน์ของโครงการได้

อายุของโครงการหรือช่วงระหว่างจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของโครงการจะต่างกันไปตามประเภทของโครงการ ตามปกติจุดเริ่มต้นของโครงการจะกำหนดโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบทำโครงการ สำหรับจุดสิ้นสุดของโครงการอาจจะกำหนดขึ้นเองโดยผู้ทำโครงการตามความจำเป็นหรืองบประมาณหรือเหตุอื่น ซึ่งอายุของโครงการจะสิ้นสุดเมื่อมีการโอนงานให้กับหน่วยงานประจำ (หมายความว่า โครงการนั้นเป็นการริเริ่มหรืองานพัฒนา เมื่อได้ผลน่าพอใจจึงเปลี่ยนเป็นงานประจำ) อายุของโครงการอาจจะหมายถึงช่วงเวลาที่โครงการให้ผลตอบแทนอยู่ เช่น อายุของโครงการเกี่ยวกับเขื่อนจะเท่ากับ 40 - 50 ปี เพราะเขื่อนมีอายุการใช้งานประมาณ 40 - 50 ปี

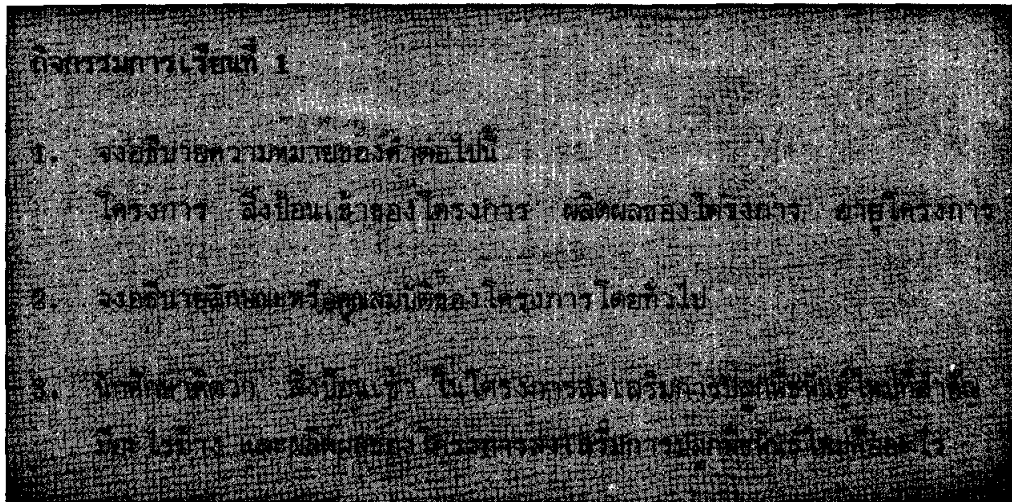
อายุของโครงการอาจมาจากอายุการใช้งานของเครื่องจักรหลักในโครงการ เช่น สถานีจ่ายไฟฟ้ามีอายุการใช้งาน 30 - 35 ปี เป็นต้น อย่างไรก็ตามก็มักจะมีการกำหนดอายุของโครงการไว้ไม่เกิน 25 ปี ทั้งนี้เพราะผลตอบแทนในช่วงเวลายาวกว่านั้นมักจะไม่มีผลให้การคำนวณเปลี่ยนไปเท่าไร

1.2.5 โครงการเป็นเรื่องการพิจารณาสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น (ex - ante)

จุดเริ่มของการวางแผนโครงการเป็นเรื่องของการสร้างสถานการณ์สมมุติของการทำโครงการว่า ถ้าทำโครงการจะต้องมีการดำเนินการอะไรบ้าง การผลิตจะทำได้อย่างไร จะหาเงินจากไหน ฯลฯ พุทธิกัณฑ์หนึ่ง การวางแผนโครงการและการวิเคราะห์โครงการ เป็นเรื่องของการหาข้อมูลเกี่ยวกับอนาคตของโครงการให้มากที่สุด แล้ววาดภาพของการทำโครงการตั้งแต่ต้นจนจบ วิเคราะห์และตัดสินใจว่าควรจะทำ

โครงการนั้น ๆ หรือไม่ แล้วจึงมีการตัดสินใจว่าจะทำหรือไม่ทำโครงการ แผนโครงการ ที่วางไว้และผ่านการวิเคราะห์แล้วว่าควรจะทำ เมื่อนำไปปฏิบัติจริงจะให้ผลตามที่วิเคราะห์ หรือไม่ขึ้นอยู่กับความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

ดังนั้น ผู้ทำโครงการจะต้องพยายามเสาะหาข้อมูลให้มากที่สุดและ ต้องมีความสามารถในการคาดการณ์เกี่ยวกับสถานการณ์เศรษฐกิจได้ดีพอ ถ้าหากข้อมูลและการตัดสินใจกระทำภายใต้เงื่อนไขที่ว่า ผู้วิเคราะห์สามารถหาข้อมูลเกี่ยวกับปรากฏการณ์ ที่ควบคุมได้และควบคุมไม่ได้มา ได้ทั้งหมด เราเรียกการวิเคราะห์และการตัดสินใจนั้นว่าเป็น การกระทำภายใต้ภาวะความแน่นอน ถ้าผู้วิเคราะห์หาข้อมูลที่ควบคุมไม่ได้มา ได้มากพอ แต่ ไม่ครบถ้วน เราถือว่าโครงการนั้น ได้วิเคราะห์และตัดสินใจภายใต้ภาวะเสี่ยง (risk) แต่ถ้าผู้วิเคราะห์หาข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้มา ได้น้อยมากหรือไม่ได้เลย การตัดสินใจ ใด ๆ ที่เกิดขึ้นถือเป็นการตัดสินใจภาวะความไม่แน่นอน (uncertainty) ผลก็คือ การนำ โครงการมาปฏิบัติอาจจะประสบกับความล้มเหลวได้



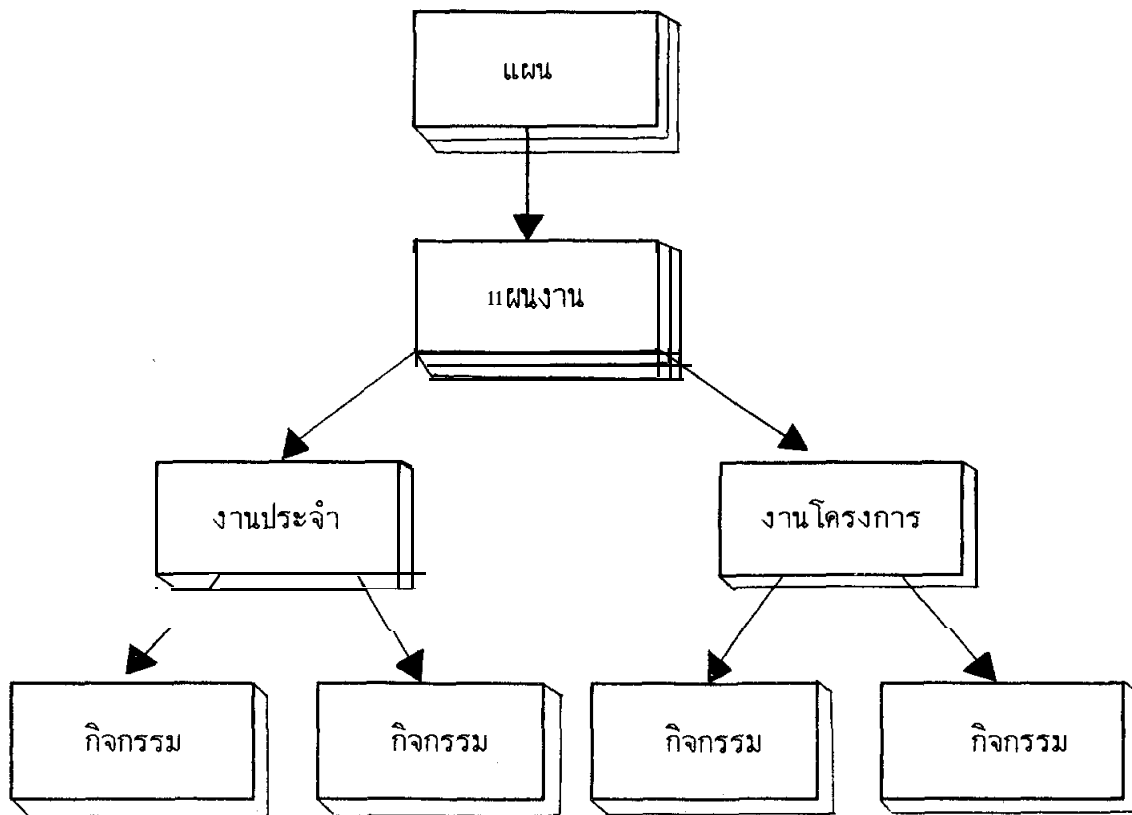


## 2. ความสัมพันธ์ของโครงการ แผนงาน และแผน

โดยที่โครงการเป็นกลุ่มกิจกรรมที่เล็กที่สุดที่สามารถแบ่งแยกเพื่อวางแผน การดำเนินการ เพื่อการวิเคราะห์ เพื่อการบริหารได้โดยเอกเทศ และโครงการยังเป็น เรื่องของการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โครงการจึงเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุดส่วนหนึ่งของแผนที่มีขนาดใหญ่ มีอายุของแผนยาวนานขึ้น และมีวัตถุประสงค์ของแผนกว้างขึ้น

เราอาจพูดในอีกนัยหนึ่งว่า โดยที่แผนเป็นแนวปฏิบัติหรือกลยุทธ์ที่จัดทำ อย่าง เป็นระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายหรือให้เป็นไปตามแนวนโยบายต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ การดำเนินการตามแผนจะต้องทำแผนงาน (program) <sup>10/</sup> หลาย ๆ แผนงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันนั้น <sup>11/</sup> และในแต่ละแผนงานก็อาจจะ ประกอบด้วยกิจกรรมหลาย ๆ อย่าง ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของ โครงการ (ที่ต้องดำเนินการ ให้เสร็จสิ้นตามระยะเวลาที่กำหนด) และ/หรืออยู่ในรูปของกลุ่มกิจกรรมที่มีลักษณะเป็น งานประจำ ทั้งนี้โครงการต่าง ๆ และกลุ่มกิจกรรมตามแผนงานหนึ่ง ๆ จะต้องเกี่ยวพันกัน หรือมีลักษณะ เอื้ออำนวยซึ่งกันและกันและมุ่งบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกันตามแผนงาน ตัวอย่างเช่น แผนพัฒนาการเกษตร อาจจะประกอบด้วยแผนงานเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร แผนงานปรับปรุงโครงสร้างสถาบันที่เกี่ยวข้องกับด้านการเกษตร ฯลฯ ในแผนงานเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรนอกจากจะมีงานประจำที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องทำ อยู่แล้วยังอาจจะมีโครงการต่าง ๆ ประกอบด้วย ตัวอย่างเช่น โครงการส่งเสริม การใช้ปุ๋ย โครงการชลประทาน ฯลฯ จะเห็นได้ว่าโครงการที่ประกอบขึ้นเป็นแผนงานนี้ ต้องการบรรลุวัตถุประสงค์เดียว คือ การเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร

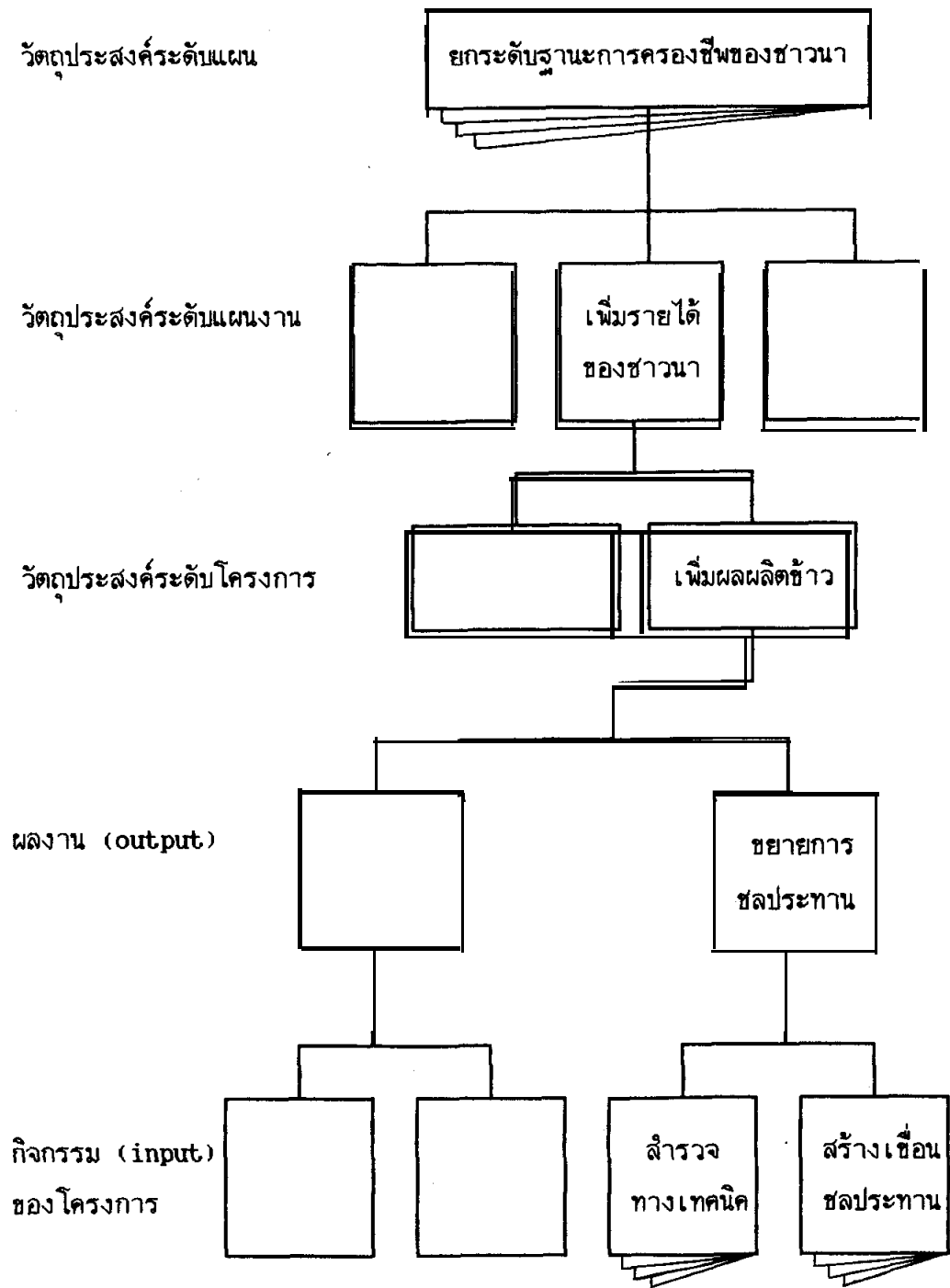
เราอาจจะวาดแผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ของแผน แผนงาน และโครงการได้ดังนี้



โดยความสัมพันธ์ดังกล่าว วัตถุประสงค์ของโครงการจะต้องสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ระดับแผนงาน และวัตถุประสงค์ของแผน ตัวอย่างเช่น แผนเพื่อยกระดับฐานะ การครองชีพของชาวนา มีวัตถุประสงค์ระดับแผนกำหนดไว้ว่า เพื่อยกระดับฐานะ การครองชีพของชาวนา ในการดำเนินการตามแผน อาจจะมีแผนงานอันหนึ่ง คือ แผนงาน เพิ่มรายได้ของชาวนา เราทราบว่าการทำงานที่จะช่วยให้รายได้ของชาวนาเพิ่มขึ้น อาจจะทำได้ โดยการดำเนินมาตรการด้านราคาหรือด้านปริมาณการผลิต สมมติเรามีโครงการเพิ่มปริมาณ การผลิตข้าว วัตถุประสงค์ระดับโครงการของเราก็คือ การเพิ่มผลผลิตข้าว ในการนี้ เราอาจทำโครงการได้หลายแบบ เช่น โครงการส่งเสริมการใช้ปุ๋ย โครงการขยาย การชลประทาน ฯลฯ ถ้าเราเลือกโครงการชลประทาน ผลงานหรือผลผลิต (output)

ของโครงการของเราก็คือ ระบบชลประทานที่จะขยายขึ้นนั้น กิจกรรมหรือสิ่งป้อนเข้า (input) ของโครงการนี้ ได้แก่ การหาแหล่งเงินทุน การสำรวจทางเทคนิค การดำเนินการก่อสร้างตัวเขื่อน ฯลฯ

ความสอดคล้องในวัตถุประสงค์ ผลงานและกิจกรรมของโครงการสามารถ  
แสดงโดยแผนภูมิได้ดังนี้



## กิจกรรมการเขียนที่ 2

จงอธิบายความสัมพันธ์ของ แผน แผนงาน โครงการ โดยการยกตัวอย่าง (ที่แตกต่างกัน จากตัวอย่าง ในบทเรียน) ประกอบความเข้าใจ

### ความสัมพันธ์ของ โครงการพัฒนาและแผนพัฒนาในระดับต่าง ๆ

ในการเร่งรัดพัฒนาเศรษฐกิจ รัฐบาลต้องระดมจัดหาทรัพยากรเป็นจำนวนมากมาใช้ ด้วยเหตุนี้ขีดความสามารถในการระดมจัดหาทรัพยากร (ซึ่งโดยทั่วไป สามารถดูได้จากระดับการออมภายในประเทศ และการหาเงินตราต่างประเทศ หรือขึ้นอยู่กับ การระดมเงินทุนจากภายในและภายนอกประเทศ) จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญมากตัวหนึ่งที่จะ กำหนดระดับการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศนั้น ๆ ในทำนองกลับกัน ความสามารถหรือ ขีดจำกัดในการระดมจัดหาทรัพยากรมาใช้ในการพัฒนาก็สัมพันธ์อย่างมากกับชั้นแห่งการพัฒนา ของประเทศนั้น ๆ ประเทศที่มีระดับชั้นของการพัฒนาต่ำย่อมมีข้อจำกัดอย่างมากในการระดม จัดหาทรัพยากรมาใช้ ประเทศที่อยู่ในชั้นแห่งการพัฒนาที่สูงจะมีขีดจำกัดน้อยกว่าในการระดม จัดหาทรัพยากร

โดยเหตุนี้ ในขณะที่ขณะใดระบบเศรษฐกิจมีขีดความสามารถระดับหนึ่ง ในการระดมเงินทุนหรือทรัพยากรจากภายในและภายนอกประเทศ ประเทศต่าง ๆ จึงควร ใช้ทรัพยากรที่ระดมมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับการพัฒนา นอกจาก จะต้องพยายามขยายขอบเขตความสามารถในการระดมเงินทุนหรือทรัพยากร ยังจะต้อง พยายามใช้ประโยชน์ทรัพยากรที่หามาได้นั้นอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดในการสนองความต้องการ ของสังคม

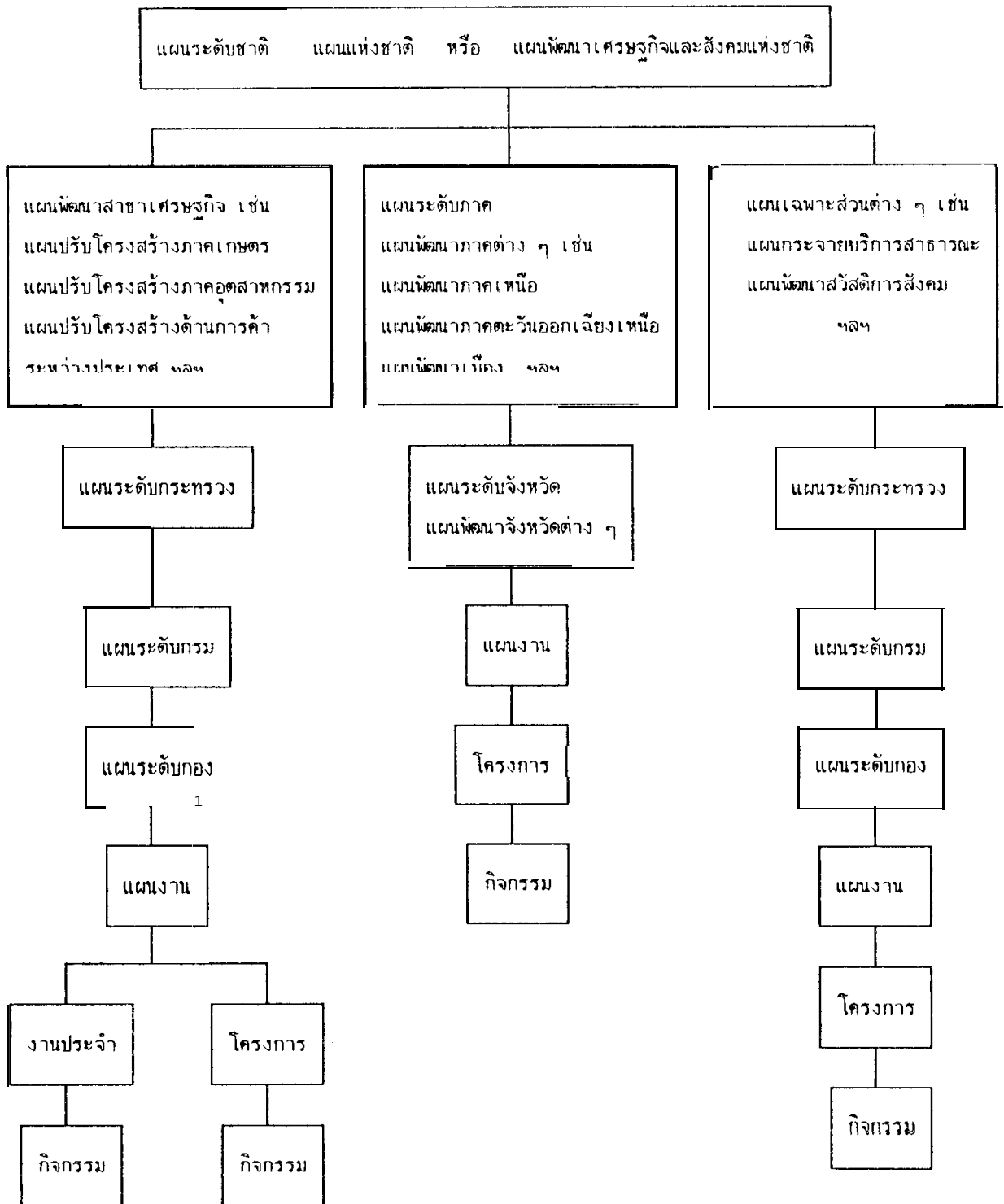
ด้วยเหตุนี้ การวางแผน <sup>12/</sup> จึงเป็นเรื่องสำคัญ เพราะการวางแผนเป็น เรื่องของการสรรหาระบบของนโยบายและเครื่องมือที่สัมพันธ์กันอย่างมีเหตุผลเหมาะสม และจัดรูปแบบของกิจกรรมต่าง ๆ อันจะทำให้ระบบเศรษฐกิจสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับการพัฒนา <sup>13/</sup> ได้รวดเร็วและดียิ่งขึ้น

การวางแผนอาจทำให้ครอบคลุมกว้างขวาง (comprehensive planning) คือกำหนดเป้าหมายครอบคลุมด้านสำคัญทุกด้านของระบบเศรษฐกิจเพื่อใช้เป็นแผนหลัก (master plan) หรือแผนแห่งชาติ (national plan) <sup>14/</sup> เพื่อใช้เป็นหลักในการพัฒนาระบบเศรษฐกิจส่วนรวม การวางแผนอาจจะมีเป้าหมายครอบคลุมความสัมพันธ์ระหว่างภาคทางภูมิศาสตร์ (regional planning) ที่เรียกว่า แผนภาค <sup>15/</sup> เช่น แผนพัฒนาภาคเหนือ แผนพัฒนาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แผนพัฒนาภาคใต้ ฯลฯ การวางแผนอาจทำให้ครอบคลุมเฉพาะสาขาเศรษฐกิจ (sectoral planning) ที่เรียกว่า แผนเฉพาะสาขา <sup>16/</sup> เช่น แผนสาขาอุตสาหกรรม แผนพาณิชย์ หรือภาคต่างประเทศ ซึ่งอาจจะเรียกว่าแผนเฉพาะส่วน (partial plan) <sup>17/</sup> และการวางแผนอาจจะมีเป้าหมายครอบคลุมเฉพาะโครงการเดียว ซึ่งเราเรียกว่า แผนโครงการ (project plan) <sup>18/</sup>

การวางแผนที่ดีหมายความว่า แผนใหญ่และแผนย่อยควรมีความสัมพันธ์ประสานสอดคล้อง สนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างดี เพื่อให้การดำเนินการตามแผนสามารถบรรลุจุดมุ่งหมาย (goals) <sup>19/</sup> ของระบบเศรษฐกิจโดยส่วนรวมอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ยิ่งไปกว่านั้นจากหัวข้อ 1.2 เราทราบว่าแผนในระดับต่าง ๆ ทั้งแผน แผนงาน และโครงการ ควรมีความสัมพันธ์และสอดคล้องต้องกันอย่างดี แผนพัฒนาในระดับต่าง ๆ จึงสามารถมองในรูปของปิรามิด ซึ่งมีฐานของปิรามิด คือ โครงการพัฒนาต่าง ๆ นั้นเอง

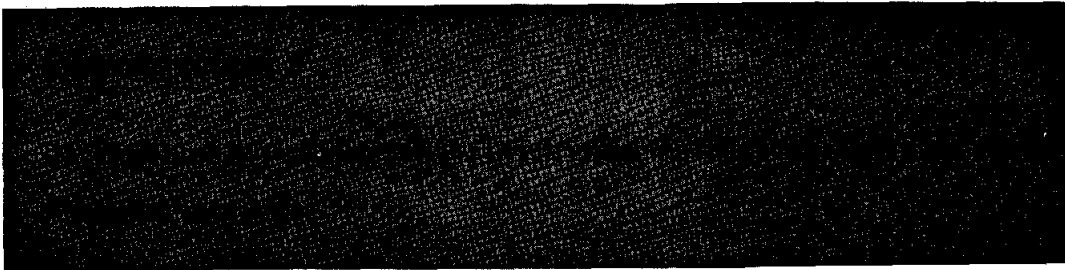
เราอาจจะแสดงความสัมพันธ์ของโครงการพัฒนา และแผนในระดับต่าง ๆ เป็นแผนภาพได้ดังนี้

ความประสานสอดคล้องของแผนระดับต่าง ๆ



ตามแผนภูมิ หรือผังข้างต้น ถ้าพิจารณาในแง่ของแผนสาขา เช่น แผนปรับโครงสร้างภาคเกษตร เราทราบว่าต้องมีหน่วยงานต่าง ๆ ในหลายกระทรวงเกี่ยวข้องอยู่ด้วย แผนในระดับกระทรวงของกระทรวงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจึงต้องสอดคล้องสัมพันธ์กัน และในแต่ละกระทรวง หน่วยงานระดับล่าง เช่น ระดับกรม กอง แผนก จะต้องมีการที่ประสานสอดคล้องกันเป็นลำดับ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดแผนงานที่มีความประสานสอดคล้องกันภายในกระทรวง และระหว่างกระทรวงเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการปรับโครงสร้างภาคเกษตรตามต้องการ

ถ้าพิจารณาในแง่ของแผนภาค เช่น แผนพัฒนาทางภาคเหนือ แผนพัฒนาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ฯลฯ เราก็ต้องทราบว่าในแง่ของภาคทางภูมิศาสตร์ ประเทศไทยเรามีการแบ่งส่วนการบริหารราชการที่ย่อยลงจากภาคคือเป็นจังหวัด อำเภอ กิ่งอำเภอ ตำบล หมู่บ้าน ดังนั้นความสัมพันธ์สอดคล้องของแผนในระดับภาคก็ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของแผนในส่วนการบริหารราชการที่ย่อยลงไป กล่าวคือต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องของแผนภายในจังหวัดและมีความสัมพันธ์สอดคล้องของแผนในระหว่างจังหวัดต่าง ๆ ในภาคเดียวกัน แผนการพัฒนภาคจึงจะบรรลุผลสำเร็จได้ตามที่ต้องการ เป็นต้น





## สรุป

โครงการ คือ แผนซึ่งสามารถวิเคราะห์และประเมินผลได้โดยอิสระประกอบด้วยกิจกรรมการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ภายในระยะเวลาที่กำหนด

โครงการ โดยทั่วไปจะมีลักษณะสำคัญหรือคุณสมบัติดังนี้

ก. โครงการมีลักษณะเป็นระบบ คือ เป็นระบบของการใช้กรรมวิธีผลิตเพื่อเปลี่ยนสิ่งป้อนเข้าของโครงการ เป็นผลผลิตของโครงการ

ข. โครงการทุกโครงการต้องมีวัตถุประสงค์ระบุไว้ชัดเจน วัตถุประสงค์ของโครงการจะกำหนดรูปแบบโครงการ และใช้เป็นฐานในการประเมินผลการทำโครงการ วัตถุประสงค์ของโครงการอาจจะมีมากกว่า 1 อย่าง และวัตถุประสงค์โครงการต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนในระดับสูงขึ้นไป

ค. โครงการแต่ละโครงการต้องมีความเป็นเอกเทศ ซึ่งหมายความว่าเราจะต้องสามารถกำหนดขอบเขต วิเคราะห์ และประเมินผลได้โดยอิสระ

ง. โครงการทุกโครงการต้องมีอายุโครงการ เพราะโครงการไม่ใช่งานประจำ แต่เป็นการริเริ่มหรืองานพัฒนา

จ. โครงการมีจุดเริ่มมาจากแผนโครงการ ซึ่งเป็นเรื่องของการพิจารณาสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น (ex - ante) ดังนั้น การทำโครงการจึงต้องเริ่มด้วยการเสาะหาข้อมูลเกี่ยวกับโครงการให้สมบูรณ์ที่สุด เพื่อให้การปฏิบัติตามโครงการได้ผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

เนื่องจากโครงการ คือ แผนที่เล็กที่สุดที่เป็นส่วนประกอบของแผนที่มีขนาดใหญ่ขึ้น โครงการต่าง ๆ ในแผนหนึ่ง ๆ จึงต้องมีความสอดคล้องสัมพันธ์กันในการบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผน พุทธอีกนัยหนึ่ง วัตถุประสงค์ในระดับโครงการ ต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระดับแผนงาน และแผน เราอาจแสดงความสัมพันธ์ของโครงการ แผนงาน และแผน ได้เป็น 2 ลักษณะ

ลักษณะที่ 1 ความสัมพันธ์ที่เป็นไปในลักษณะของการเป็นส่วนประกอบของอีกตัวหนึ่ง นั่นคือ ในแผนหนึ่ง ๆ จะประกอบไปด้วยแผนงาน (อาจมากกว่า 1) และในแต่ละแผนงาน อาจประกอบไปด้วยโครงการ (อาจมากกว่า 1)

ลักษณะที่ 2 ความสัมพันธ์ในลักษณะของการประสานสอดคล้องในวัตถุประสงค์นั้นคือ เมื่อโครงการเป็นส่วนหนึ่ง ในแผนงาน และแผนงานเป็นส่วนหนึ่งในแผน วัตถุประสงค์ระดับโครงการต้องสอดคล้องกัน และจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระดับแผนงาน และระดับแผนด้วย เช่น วัตถุประสงค์ระดับโครงการเพื่อเพิ่มผลผลิตข้าวโดยการขยายการชลประทาน จะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการเพิ่มผลผลิตข้าว โดยโครงการส่งเสริมการใช้ปุ๋ย ทั้งสองโครงการนี้มีวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระดับแผนงานที่ต้องการเพิ่มรายได้ของชาวนา และทั้งหมดนี้จะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระดับแผนที่ต้องการยกระดับการครองชีพของชาวนาให้สูงขึ้น เป็นต้น

และจากการศึกษาความสัมพันธ์ของแผน แผนงาน และโครงการ ทำให้เราสามารถขยายแนวคิด ไปสู่เรื่องของความสัมพันธ์ของโครงการพัฒนาในระดับต่าง ๆ กล่าวคือ เราทราบว่า แผนย่อยและแผนใหญ่ควรจะต้องสัมพันธ์กันอย่างดี เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการพัฒนานั้นคือ

### 1. ในส่วนของแผนพัฒนาสาขาเศรษฐกิจ

โครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผนงานพัฒนาสาขาเศรษฐกิจนั้น ๆ จะต้องสัมพันธ์กับแผนในระดับกอง กรม กระทรวงที่รับผิดชอบในสาขาเศรษฐกิจนั้น ๆ และสัมพันธ์กับแผนแห่งชาติ

### 2. ในส่วนของแผนพัฒนาภาค

โครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผนงานพัฒนาภาคนั้น ๆ จะต้องสัมพันธ์กับแผนในระดับอำเภอ จังหวัดในภาคนั้น ๆ และสัมพันธ์กับแผนแห่งชาติ

### 3. ในส่วนของแผนเฉพาะส่วนอื่น ๆ

โครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผนงานพัฒนาในเรื่องนั้น ๆ จะต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ระดับกอง กรม กระทรวงที่รับผิดชอบในเรื่องนั้น ๆ และสัมพันธ์กับแผนแห่งชาติ

## การประเมินผลท้ายบท

1. ข้อความต่อไปนี้ผิดหรือถูกอย่างไร จงอธิบาย
  - ก. โครงการแต่ละโครงการจะต้องไม่ขึ้นต่อกัน คือต้องมีอิสระในการดำเนินงาน วิเคราะห์ และประเมินผล มิฉะนั้นจะไม่ใช้โครงการ
  - ข. โครงการทุกโครงการต้องมีวัตถุประสงค์เด่นชัด เพราะวัตถุประสงค์ของโครงการเป็นตัวกำหนดรูปแบบหรือประเภทของโครงการ
  - ค. ปัจจุบันโครงการก็เหมือนงานประจำ เพราะทุก ๆ หน่วยงานก็มีการทำโครงการกันเป็นประจำ
  
2. ให้นักศึกษาสร้างโครงการง่าย ๆ ขึ้นมา 1 โครงการ โครงการที่สร้างขึ้นจะต้องมีคุณสมบัติของโครงการที่ศึกษาในบทนี้โดยครบถ้วน โดยนักศึกษาจะต้องชี้หรือระบุถึงคุณสมบัตินั้น ๆ ในโครงการตัวอย่างที่สร้างขึ้นนั้นประกอบด้วย

## เชิงอรรถ

- 1/ I.M.D Little and J.A. Mirrless : Project Appraisal and Planning for Developing Countries. (New York : **Basic Books**, 1974. p.3)
- 2/ ดร.วีระพล สุวรรณนท์ : การวิเคราะห์และประเมินค่าโครงการ (สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, พ.ศ. 2521. p.1)
- 3/ Louis J. Goodman & Ralph Ngatata Love (eds) : Management of Development Projects : An International Case Study Approach. (Pergaman Press., 1979. p. 1)
- 4/ ดร.ประสิทธิ์ ตงยั้งศิริ : การวิเคราะห์และประเมินโครงการ (โรงพิมพ์เรือนแก้ว การพิมพ์, พ.ศ. 2524. p. 16 - 17)
- 5/ Prasanna Chandra : Project : Preparation, Appraisal, Implementation. (Tata McGraw - Hill Publishing Co.Ltd., 1982. P. 1)
- ๑/ แผน คือ แนวปฏิบัติหรือกลยุทธ์ที่จัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย หรือให้เป็นไปตามแนวนโยบายต่าง ๆ ที่กำหนดไว้
- 2/ สิ่งป้อนเข้า (input) ของโครงการ หมายถึง ทรัพยากรหรือปัจจัยที่ต้องใช้ในการดำเนินงานตามโครงการ ได้แก่ เครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ แรงงาน วัตถุดิบ เป็นต้น ตัวอย่างเช่น ในโครงการขยายถนน สิ่งป้อนเข้าของโครงการ ได้แก่ เครื่องมือสร้างถนน ชุดเจาะถนน คนงานสร้างถนน วัสดุที่ใช้ในการสร้างถนน ฯลฯ
- ๑/ กรรมวิธีการผลิตของโครงการ หมายถึง เทคนิคการดำเนินงานที่ใช้สร้างผลผลิตของโครงการ เช่น ในโครงการขยายถนน กรรมวิธีผลิตก็คือวิธีการในการสร้างถนน ประเภทของเทคนิคที่เลือกใช้
- ๑/ ผลผลิต (output) ของโครงการ คือ สิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการทำโครงการ เช่น ในโครงการขยายถนน ผลผลิตของโครงการ คือถนนที่ขยายออกมานั่นเอง

- 10/ หนังสือบางเล่มแปลคำว่า program และ project แตกต่างไป ตัวอย่างเช่น นิตา ชูโต : การประเมินโครงการ (ธรรมสารการพิมพ์ 2527) แปลคำว่า program ว่า โครงการ และ project ว่าโครงการหรือกิจกรรมภายใต้โครงการ (p. 6)  
วิระพล สุวรรณันต์ ใช้คำว่า แผนงานแทนคำว่า กิจกรรมในความหมายของเรา
- 11/ แผนงาน หมายถึง แผนย่อยหนึ่ง ๆ ที่มุ่งบรรลุวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งของแผนที่ใหญ่ขึ้น เช่น ในแผนยกระดับการครองชีพของชาวนา อาจจะประกอบด้วยแผนงานหลาย ๆ แผนงาน เช่น แผนงานเพื่อเพิ่มรายได้ของชาวนา แผนงานการจัดระบบให้การสินเชื่อชาวนา ฯลฯ แผนงานแต่ละแผนงานจะมุ่งบรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดี่ยว ตามตัวอย่างแผนงาน 2 แผนงานข้างต้น วัตถุประสงค์ของแผนงานแรก คือเพื่อเพิ่มรายได้และวัตถุประสงค์ของแผนงานที่สอง เพื่อให้มีสินเชื่อในระดับที่เหมาะสม หรือสอดคล้องกับความต้องการ
- 12/ การวางแผน หมายถึง การสรรหาระบบของเครื่องมือทางนโยบาย และจัดรูปแบบของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ควรดำเนินการ เพื่อให้ระบบเศรษฐกิจสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดล่วงหน้า
- 13/ การพัฒนามิใช่หมายถึงการสร้างความเร็วเติบโตทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้เพราะความเร็วเติบโตเป็นเพียงการขยายตัวของระบบเศรษฐกิจในรูปของการเพิ่มขึ้นในรายได้มวลรวมประชาชาติ หรือการเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพในการผลิต ซึ่งผลของความเจริญเติบโตอาจไม่ได้ถูกส่งต่อโดยอัตโนมัติไปยังส่วนต่าง ๆ ของระบบเศรษฐกิจอย่างทั่วถึงและรวดเร็วอย่างที่เข้าใจกัน (คืออาจจะไม่เกิด automatically trickling - down effect อย่างที่เข้าใจกัน) ข้อเท็จจริงปรากฏว่า ระบบเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นที่จะดำเนินนโยบายเพื่อสร้างความจำเร็วเติบโตทางเศรษฐกิจมักประสบปัญหาการว่างงาน ปัญหาความยากจน และมีปัญหาช่องว่างระหว่างรายได้ การพัฒนาจึงมีขอบเขตกว้างกว่าการสร้างความเร็วเติบโตทางเศรษฐกิจ คือนอกจากจะเกี่ยวข้องกับเรื่องของประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากรที่มีผลิตภาพ (productive resources) และเกี่ยวข้องกับเรื่องของการรักษาระดับความจำเร็วเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างสม่ำเสมอ (sustained economic growth) การพัฒนาจะต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องของการปรับปรุง

เปลี่ยนแปลงกลไกทางสถาบันเศรษฐกิจสังคมทั้งภาครัฐบาลและเอกชน อันจะเอื้ออำนวยให้เกิดการปรับปรุงหรือยกระดับการครองชีพและความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีขึ้นอย่างกว้างขวางและรวดเร็ว

- 14/ แผนหลักหรือแผนแห่งชาติ (master plan หรือ national plan) คือแผนในระดับมหภาคที่มีลักษณะครอบคลุมทุกส่วนในระบบเศรษฐกิจ แผนนี้จะใช้เป็นหลักในการพัฒนาระบบเศรษฐกิจส่วนรวม เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นต้น
- 15/ แผนภาค (regional plan) เป็นแผนที่ครอบคลุมภาคภูมิศาสตร์ เช่น แผนพัฒนาภาคใต้ แผนพัฒนาภาคเหนือ เป็นต้น
- 16/ แผนเฉพาะสาขา (sectoral plan) หมายถึง แผนเฉพาะสาขาเศรษฐกิจ เช่น แผนพัฒนาภาคเกษตร แผนพัฒนาอุตสาหกรรม ฯลฯ
- 17/ แผนเฉพาะส่วน (partial plan) คือแผนที่มุ่งให้ความสนใจกับส่วนหนึ่งส่วนใดของระบบเศรษฐกิจ ทั้งแผนงานสาขาและแผนภาคต่าง ๆ ก็เป็นแผนเฉพาะส่วน เป็นต้น
- 18/ แผนโครงการ ก็คือ แผนการทำโครงการ
- 19/ จุดมุ่งหมาย (goal) หมายถึงจุดมุ่งมั่นสุดท้ายของการทำงาน จุดมุ่งหมายจะบอกทิศทางในการทำงาน โดยปกติมักเป็นจุดมุ่งหมายระดับอุดมคติ เช่น จุดมุ่งหมายของระบบเศรษฐกิจ คือความมีเสรีภาพ ความเสมอภาค ความยุติธรรม และความมีเสถียรภาพในระบบเศรษฐกิจ เป็นต้น

ในที่นี้คำว่า จุดมุ่งหมาย (goal) จะต่างจากคำว่าวัตถุประสงค์ (objective) และคำว่าเป้าหมาย (target) โดยวัตถุประสงค์จะหมายถึงจุดมุ่งหมายเฉพาะเจาะจงของแผนแต่ละแผน ที่แสดงถึงขั้นงานที่ต้องการทำให้สำเร็จ เช่น วัตถุประสงค์ของโครงการ อาจจะเป็นการเพิ่มผลผลิต ซึ่งเราสามารถวัดได้ ตรวจสอบได้ว่าเพิ่มจริงหรือไม่ สำหรับเป้าหมาย (target) เป็นเป้าหมายเฉพาะที่แสดงขั้นงานที่ต้องการทำให้สำเร็จภายใต้เงื่อนไขของเวลา โดยแสดงให้เห็นปริมาณ คุณภาพ หรือลักษณะเฉพาะ ดังนั้นเป้าหมายจะเป็นเป้าหมายที่ปฏิบัติงานนั่นเอง เช่น เราอาจมีเป้าหมายเพิ่มผลผลิตข้าวปีละหนึ่งแสนตัน เป็นต้น