

บทที่ 8

การกำหนดงบประมาณและระยะเวลาดำเนินการ

ในการวางแผนด้านประชาสัมพันธ์ ก็เช่นเดียวกับการวางแผนการดำเนินการด้านอื่น ๆ ขององค์การ ที่จะต้องมีการกำหนดงบประมาณ ตลอดจนระยะเวลาในการดำเนินโครงการ แต่ละโครงการ นั่นคือ เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ ตัดสินใจเลือกและกำหนดกลยุทธ์และรายละเอียดในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แล้ว นักประชาสัมพันธ์ก็ต้องคาดคะเนค่าใช้จ่ายทั้งหมดและระยะเวลาที่ต้องใช้ในการจัดเตรียมและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ด้วย

การงบประมาณ

งบประมาณ หมายถึง แผนงานที่แสดงในรูปของจำนวนเงินหรือค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ในการเสนอโครงการเพื่อขออนุมัติดำเนินการจากฝ่ายบริหารนั้น หากไม่เสนองบประมาณที่ต้องใช้ในการดำเนินงานตามโครงการนั้นควบคู่ไปด้วยแล้ว ฝ่ายบริหารมักจะไม่ได้ให้ความเห็นชอบต่อโครงการนั้น ดังนั้น จึงเป็นความรับผิดชอบของนักประชาสัมพันธ์ ที่จะจัดทำแผนงานพร้อมทั้งงบประมาณค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะจัดทำ เสนอต่อฝ่ายบริหาร เพื่อพิจารณา และงบประมาณที่ได้รับความเห็นชอบแล้วจะต้องใช้จ่ายอย่างระมัดระวัง ทั้งนี้ เพราะในทางปฏิบัติแล้ว โครงการประชาสัมพันธ์ส่วนใหญ่ดำเนินการภายใต้งบประมาณอันจำกัด งบประมาณจึงจัดเป็นส่วนหนึ่งในการควบคุมการดำเนินโครงการประชาสัมพันธ์ทั้งในด้านกำลังเงิน เวลา และทรัพยากรอื่น ๆ

สำหรับงบประมาณด้านประชาสัมพันธ์ อาจแยกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. งบประมาณของแผนกประชาสัมพันธ์ (Administrative Budget)
2. งบประมาณของโครงการประชาสัมพันธ์ (Program Budget)

งบประมาณของแผนกประชาสัมพันธ์

งบประมาณของแผนกประชาสัมพันธ์ หรืออาจเรียกว่า งบประมาณเพื่อการบริหาร แผนกเป็นงบประมาณที่แสดงถึง จำนวนเงินทั้งหมดที่ต้องใช้ในการดำเนินงานของแผนกตลอดระยะเวลาหนึ่ง โดยทั่วไปคือ 1 ปี จำนวนเงินนี้จะรวมถึง

1. ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบุคลากร ทั้งบุคลากรภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทั้งแบบถาวรและชั่วคราว
2. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานหรือค่าโสหุ้ย (Overhead) ของแผนก เช่น ค่าเช่า ค่าอุปกรณ์สำนักงาน ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าโทรศัพท์ฯ
3. ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับวัสดุ อุปกรณ์และอื่น ๆ ที่จำเป็นในการดำเนินงานแต่ละโครงการ เช่น ค่าพิมพ์เอกสาร วารสาร ค่าเช่าห้องในโรงแรมเพื่อประชุมสัมมนา ค่าเช่าที่แสดงสินค้า ค่าอาหารว่าง ค่าของที่ระลึก ค่าพาหนะในการรับส่งผู้เข้าชมโรงงาน ฯลฯ

การกำหนดงบประมาณของแผนกประชาสัมพันธ์ อาจกำหนดได้ 2 วิธีคือ

1. ฝ่ายบริหารระดับสูงขององค์การจัดสรรเงินจำนวนหนึ่งให้เป็น งบประมาณของแผนกประชาสัมพันธ์ตามที่เห็นว่าเหมาะสม แล้วให้ผู้บริหารแผนกจัดสรรเงินจำนวนดังกล่าวใช้ในการดำเนินงานทั้งหมดของแผนก องค์การที่ใช้วิธีนี้ในการกำหนดงบประมาณของแผนกประชาสัมพันธ์ อาจกล่าวได้ว่าฝ่ายบริหารระดับสูงไม่เห็นความสำคัญของงานประชาสัมพันธ์ที่มีต่อองค์การ ข้อเสียของวิธีนี้ ก็คือ งบประมาณที่ได้ อาจไม่สัมพันธ์กับงานที่แผนกจะจัดทำ และเป็นอุปสรรคในการวางแผนระยะยาวของแผนก

2. ผู้บริหารแผนกประชาสัมพันธ์ จะจัดทำงบประมาณและนำเสนอเพื่อขออนุมัติจากฝ่ายบริหารระดับสูงหรือคณะกรรมการบริหารขององค์การก่อนจึงดำเนินการได้ ในการกำหนดงบประมาณ โดยวิธีนี้ ผู้บริหารแผนกจะต้องจัดทำงบประมาณของโครงการทุกโครงการที่จะจัดทำเพื่อสนับสนุนเป้าหมายขององค์การก่อน แล้วนำงบประมาณโครงการทั้งหมดมารวมกันเป็นงบประมาณของแผนกที่ต้องใช้ในการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนเป้าหมายขององค์การโดยรวม วิธีนี้จัดเป็นวิธีการที่เหมาะสมเพราะงบประมาณที่ได้จะสัมพันธ์กับงานที่แผนกจะจัดทำและช่วยพัฒนาการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว

เทคนิคที่พัฒนาขึ้นเพื่อช่วยในการจัดทำงานงบประมาณโดยวิธีนี้ มี

Planning-Programming-Budgeting System หรือ PPBS

ระบบนี้เป็นระบบการคิดงบประมาณที่เริ่มจากส่วนล่างขององค์การขึ้นไป คือ ผู้บริหารระดับกลางจะพัฒนาวางแผน จัดทำโครงการ ตลอดจนจัดเตรียมงบประมาณของแต่ละโครงการที่จะสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์การ จากนั้นก็จะนำงบประมาณของทุกโครงการมารวมเป็นส่วนหนึ่งของงบประมาณของแผนก ระบบนี้มีลักษณะสำคัญ 3 ส่วน คือ

- การวางแผน** เป็นการเลือกและกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดภายในระยะเวลาที่กำหนด
- การจัดทำโครงการ** เป็นการกำหนดตารางเวลาดำเนินการแต่ละกิจกรรม แต่ละโครงการเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
- การงบประมาณ** เป็นการคาดคะเนค่าใช้จ่ายของแต่ละวัตถุประสงค์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะจัดทำ

Zero-Based Budgeting

การงบประมาณฐานศูนย์ ไม่ใช่ใช้กระบวนการจัดทำงานงบประมาณ แต่เป็นแนวคิดทางด้านการบริหารที่ใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการตัดสินใจ วิธีการนี้จะช่วยผู้บริหารแผนกในการพิจารณาทบทวนและประเมินโครงการและกิจกรรมทั้งหมดทั้งที่มีอยู่เดิมและที่เป็นของใหม่ โดยพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างผลที่ได้รับ (Output หรือ Performance) กับค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไปในการจัดทำ ทั้งนี้ เพราะแผนกประชาสัมพันธ์ส่วนใหญ่มีโครงการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องปีแล้วปีเล่า โดยไม่มีการพิจารณาโครงการใหม่ที่แตกต่างไปจากโครงการเดิม หรือพิจารณาว่า โครงการที่มีอยู่นั้นควรจะดำเนินต่อไปหรือไม่

วิธีการนี้ความหมายตามอักษร คือ เริ่มจากศูนย์ โดยผู้บริหารแผนกต้องวางแผนและจัดทำงานงบประมาณของโครงการทุกโครงการ กิจกรรมทุกกิจกรรม เหมือนกับว่าไม่เคยมีโครงการหรืองบประมาณเพื่อการนั้นมาก่อน ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารพิจารณาโครงการและงบประมาณในลักษณะของเป้าหมายและปัญหาขององค์การในปัจจุบัน มากกว่าเป้าหมายและปัญหาที่เป็นอยู่เมื่อวาง

โครงการนั้นครั้งแรก แล้วเสนอให้ฝ่ายบริหารพิจารณาทบทวนโครงการและกิจกรรมทั้งหมด โดยเปรียบเทียบผลที่ได้รับและค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไป แล้วจึงกำหนดลำดับความสำคัญของโครงการต่าง ๆ

การงบประมาณฐานศูนย์ มีกระบวนการที่คล้ายคลึงกับ PPS คือเป็นการวิเคราะห์ผลที่ได้รับกับค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไปของแต่ละโครงการ

การใช้การงบประมาณฐานศูนย์ในการพิจารณาโครงการทุกปี อาจเป็นผลให้โครงการที่ต้องทำต่อเนื่องหยุดชะงักไปได้ ดังนั้น การใช้วิธีการนี้ช่วยในการกำหนดงบประมาณ จึงไม่ควรใช้ทุกปี แต่ก็ควรใช้อย่างสม่ำเสมอ เช่น ใช้ทุก 3 ปี หรือทุก 5 ปี เพื่อพิจารณาว่าโครงการใดบ้างที่ควรหยุดดำเนินการ เนื่องจากผลที่ได้รับน้อยกว่าผลของโครงการอื่น หรือไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันแล้ว

งบประมาณโครงการ

งบประมาณของโครงการ เป็นงบประมาณที่แสดงถึงค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ต้องใช้ในการดำเนินโครงการประชาสัมพันธ์ นั่นคือ เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์แล้ว นักประชาสัมพันธ์จะต้องระบุกิจกรรมที่จะจัดทำเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ณ จุดนี้ นักประชาสัมพันธ์จะต้องจัดทำงบประมาณที่ต้องใช้ คือต้องคาดคะเนค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในโครงการนั้น ๆ

การคิดงบประมาณโครงการ

โครงการประชาสัมพันธ์แต่ละโครงการ ยากที่จะมีรายจ่ายทุกรายการที่เหมือนกันได้ ตัวอย่าง โครงการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน จะต้องมีการจัดเตรียมการพิมพ์ การพิมพ์หนังสือหรือวารสาร ฯ ส่วนโครงการเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน อาจต้องมีการเปิดให้ชมโรงงาน การมีส่วนร่วมในโครงการต่าง ๆ ของชุมชน ฯ หรือโครงการสร้างความสัมพันธ์ด้านการศึกษา ต้องมีการจัดทำวัสดุอุปกรณ์ทั้งประเภทสิ่งพิมพ์และสื่อทัศนูปกรณ์ เพื่อแจกจ่ายไปตามโรงเรียนต่าง ๆ ฯ จะเห็นว่าโครงการบางโครงการต้องมีรายจ่ายเฉพาะของโครงการ ในขณะที่โครงการ

บางโครงการต้องการเพียงรายจ่ายเกี่ยวกับพนักงานเท่านั้น ดังนั้น จำเป็นการยากที่จะให้ตัวอย่างงบประมาณที่จะใช้ได้กับทุกโครงการได้ อย่างไรก็ตาม ในโครงการประชาสัมพันธ์ส่วนใหญ่ จะมีค่าใช้จ่ายประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

1. **ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเงินเดือน** ค่าจ้างตลอดจนผลประโยชน์ที่เกี่ยวกับพนักงาน การจัดสรรค่าใช้จ่ายประเภทนี้ไปยังแต่ละโครงการนั้น จะต้องมีการคาดคะเนเวลาที่พนักงานใช้ไปในแต่ละโครงการ ในกรณีที่ต้องมีการจ้างพนักงานชั่วคราว หรือใช้ที่ปรึกษาจากภายนอก ก็จัดอยู่ในรายจ่ายประเภทนี้ด้วย

2. **ค่าโสหุ้ย** ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานใด ๆ ของแผนกที่ไม่อาจจะระบุว่าเป็นโครงการใดใช้ไปเป็นสัดส่วนเท่าไรได้อย่างแน่นอน ก็จะต้องมีการจัดสรรค่าโสหุ้ยของแผนกไปยังแต่ละโครงการอย่างเหมาะสม

3. **ค่าใช้จ่ายเฉพาะ** ในแต่ละโครงการจะมีค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรมที่แตกต่างกัน เช่น ค่าใช้จ่ายในการเรียงพิมพ์และพิมพ์ ค่าศิลปะและออกแบบ การสำเนาข่าวแจก ค่าเช่าห้องของโรงแรมเพื่อจัดประชุมนักข่าว ค่าเช่าสถานที่จัดแสดงนิทรรศการ ค่าอาหารว่างหรืออาหารกลางวันในการเปิดให้ชมโรงงาน ฯลฯ

ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบุคคล

ด้วยเหตุที่โครงการประชาสัมพันธ์ เป็นงานที่ใช้คนทำงานมากกว่าทรัพยากรอื่น ๆ (Labor Intensive)¹ งานประชาสัมพันธ์ จึงเป็นงานที่ต้องใช้เวลาในการทำงานมากที่สุด ดังนั้น ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบุคลากร จึงเป็นค่าใช้จ่ายรายการใหญ่ของแต่ละโครงการที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจ ซึ่งการที่จะทราบถึงค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบุคลากรในแต่ละโครงการได้นั้น ผู้บริหารจะต้องทราบถึง

1. เวลาที่พนักงานใช้ในการทำงานแต่ละกิจกรรมในแต่ละโครงการ นิยมคิดเป็น ชั่วโมง
2. อัตราค่าจ้างแรงงานรายชั่วโมงของพนักงานแต่ละคน

เวลาที่ใช้ในการทำงาน

จำนวนชั่วโมงทำงานที่พนักงานใช้ในการทำงานแต่ละกิจกรรมในแต่ละโครงการ จะได้มาจากการคาดคะเนจำนวนชั่วโมงที่พนักงานแต่ละคนใช้ในการทำงานแต่ละกิจกรรมในแต่ละโครงการแล้วนำ เวลาทั้งหมดมารวมกันก็จะได้จำนวนชั่วโมงทำงานในแต่ละโครงการ

ตัวอย่าง การคาดคะเนชั่วโมงทำงานของโครงการหนึ่งที่มีกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องจัดทำตลอดระยะเวลา 1 ปี

การจัดทำเอกสารข่าว เดือนละครึ่ง	12 × 5 ชม.	= 60
การเขียนบทความ 4 เรื่อง	4 × 21 ชม.	= 84
การต้อนรับสื่อมวลชน 3 ครั้ง	3 × 21 ชม.	= 63
การประชุมสัมมนาการจัดนิทรรศการ 2 ครั้ง	2 × 21 ชม.	= 42'
การบรรณาธิกรวารสารราย 3 เดือน	4 × 49 ชม.	= 196
การประชุมพิจารณาเกี่ยวกับภาพถ่าย เดือนละครึ่ง	12 × 3 ชม.	= 36
การตอบคำถามสื่อมวลชน ทุกวันวันละ 2 ชม.		= 520
งานด้านบริหารอื่น ๆ เช่น การประชุมฯ		= <u>260</u>
		1, 261
สำรองเวลาสำหรับกรณีที่เกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝัน		<u>239</u>
รวม		<u><u>1, 500</u></u>

การคาดคะเนจำนวนชั่วโมงทำงานดังกล่าวนี้ จะทำได้ถูกต้องและแม่นยำยิ่งขึ้น หากมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวนชั่วโมงทำงานในแต่ละกิจกรรมของพนักงานไว้ ดังนั้น จึงควรกำหนดให้พนักงานบันทึกเวลาทำงานในบัตรบันทึกเวลาทำงาน (Time Sheet)

บัตรบันทึกเวลาทำงานนี้ จะทำให้ทราบถึงเวลาที่พนักงานใช้ไปในแต่ละกิจกรรมตลอดระยะเวลาหนึ่ง บัตรนี้อาจจัดทำขึ้นเพื่อให้พนักงานบันทึกเวลาทำงานเป็นรายวัน รายสัปดาห์ หรือรายเดือนก็ได้ แต่โดยทั่วไปนิยมจัดทำเป็นรายสัปดาห์ ดังรูปที่ 8.1 ข้อมูลจากบัตรบันทึกเวลา

ทำงานนี้จะทำให้ทราบว่า พนักงานแต่ละคนใช้เวลาในการทำงานหน้าที่ใดบ้าง โครงการใด และสำหรับบริษัทที่ปรึกษาด้านประชาสัมพันธ์ จะทราบด้วยว่าพนักงานใช้เวลาทำงานให้กับลูกค้ารายใดบ้าง

หมายเลขงาน (Job number) ด้วยเหตุที่ในการดำเนินงานอาจมีโครงการที่ดำเนินการพร้อม ๆ กันหลายโครงการ จึงควรกำหนดหมายเลขลำดับงานแต่ละกิจกรรมที่จัดทำ เพื่อประโยชน์ในการบันทึกรายการ สำหรับบริษัทที่ปรึกษาที่มีลูกค้าหลาย ๆ ราย อาจกำหนดหมายเลขงานโดยกำหนดค้าย่อจากชื่อของลูกค้า และหมายเลขกำกับแต่ละกิจกรรมที่จัดทำให้กับลูกค้ารายนั้น ๆ ตัวอย่าง ถ้าลูกค้าชื่อ Alfred Banner ก็อาจกำหนดหมายเลขงาน สำหรับแต่ละกิจกรรมที่จัดทำให้กับลูกค้ารายนี้ได้ดังนี้

<u>กิจกรรม</u>	<u>หมายเลขงาน</u>
การต้อนรับสื่อมวลชน	AB 1
การประชุมพิจารณาภาพถ่าย	AB 2
การเขียนเอกสารข่าว	AB 3
การประชาสัมพันธ์การจัดนิทรรศการ	AB 4
การบรรณาธิกรวารสาร	AB 5
การจัดทำรายงานประจำปี	AB 6

ในทำนองเดียวกัน สำหรับงานอื่น ๆ ที่จัดทำให้กับลูกค้ารายนี้ ก็สามารถกำหนดหมายเลขงานสำหรับงานอื่น ๆ ที่จัดทำต่อไปอีกได้

ชื่อ.....แผนก.....
 วันเริ่มต้นสัปดาห์

วัน เดือน ปี

หมายเลขงาน	จันทร์	อังคาร	พุธ	พฤหัสบดี	ศุกร์	เสาร์	รวม
รวม							

ลงชื่อ.....

ลงชื่อ.....

หัวหน้าแผนก

รูปที่ 8.1 แสดงบัตรบันทึกเวลาทำงาน (Time-Sheet)

บัตรบันทึกเวลาทำงานนี้ นอกจากจะช่วยในการคาดคะเนจำนวนชั่วโมงทำงานของพนักงานแล้ว ยังช่วยในการควบคุมเวลาที่พนักงานใช้ในการทำงานในกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการด้วย

อัตราค่าจ้างรายชั่วโมง

ฝ่ายบริหารจะต้องมีการคิดอัตราค่าจ้างรายชั่วโมงสำหรับจำนวนชั่วโมงที่พนักงานแต่ละคนใช้ไปในการจัดทำโครงการ ซึ่งโดยทั่วไปค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเงินเดือนและค่าจ้างแรงงานนี้จะแปรเปลี่ยนไปตามอายุและประสบการณ์ของพนักงานแต่ละคน และในการคิดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบุคลากรเพื่อหาอัตราค่าจ้างรายชั่วโมงนี้มักจะรวมค่าจ้างเงินเดือนและค่าโสหุ้ยบางรายการที่ไม่อาจจะระบุว่าเป็นของโครงการใดหรือลูกค้ายรายใดได้อย่างถูกต้องแน่นอน เพราะพนักงานไม่อาจทำงานโดยปราศจากค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เช่น ค่าเช่าสำนักงาน ค่าไฟ ค่าเครื่องทำความเย็น อุปกรณ์สำนักงาน และค่าบริการอื่น ๆ เป็นต้น ค่าโสหุ้ยประเภทนี้ จะต้องจัดสรรไปยังพนักงานแต่ละคน ซึ่งการจัดสรรไปยังพนักงานนี้ อาจจัดสรรสัดส่วนให้ตาม ตำแหน่ง ประสบการณ์ และคุณค่าของงานก็ได้ เพราะพนักงานระดับสูง มักจะมีค่าโสหุ้ยมากกว่า เนื่องจากจะมีห้องทำงานเป็นสัดส่วน มีโทรศัพท์ มีผู้ช่วย หรือเลขานุการด้วย

ผลรวมของค่าจ้างเงินเดือนและส่วนของค่าโสหุ้ยที่ได้รับการจัดสรรมานี้ จะถูกนำมาหารโดยจำนวนชั่วโมงทำงานทั้งปี คือ $1,500$ ชั่วโมง² (ตัวเลขนี้ได้มาจาก จำนวนชั่วโมงที่พนักงานทำงานโดยเฉลี่ย 9 ชั่วโมงต่อวัน 5 วันต่อสัปดาห์ 47 สัปดาห์ต่อปี จำนวนสัปดาห์นี้ไม่รวมวันหยุดพักผ่อนประจำปีและวันหยุดสำคัญ ๆ ของชาติ) ก็จะได้อัตราค่าจ้างรายชั่วโมงของพนักงานแต่ละคน

อีกวิธีหนึ่งที่สามารถใช้ในการคำนวณหาอัตราค่าจ้างรายชั่วโมงที่ได้ผลพอควร คือ ต้องหาค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบุคลากรแต่ละคน ซึ่งจะรวม ค่าจ้างเงินเดือน ค่าประกันภัยต่าง ๆ เงินสะสมกองทุน บำนาญ และค่าสวัสดิการต่าง ๆ ที่องค์กรจัดให้ เช่น รถยนต์ ค่ารักษาพยาบาล ฯลฯ แล้วนำค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบุคลากรทั้งหมดนี้ คูณด้วย 3 แล้วหารด้วยจำนวนชั่วโมงทำงานทั้งปี คือ $1,500$ ชั่วโมง ก็จะได้อัตราค่าจ้างรายชั่วโมงสำหรับพนักงานแต่ละคน ดังสูตร

$$\text{อัตราค่าจ้างรายชั่วโมง} = \text{ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานแต่ละคนทั้งหมด} \times 3 \div 1,500^3$$

ตัวอย่าง ถ้าองค์กรต้องเสียค่าใช้จ่ายให้กับพนักงานคนหนึ่งทั้งสิ้น 4,500 บาท ต่อเดือน อัตราค่าจ้างรายชั่วโมงของพนักงานคนนี้จะเท่ากับ $\frac{4,500 \times 3}{1,500} = 9$ บาท

หรือ ถ้าองค์กรต้องเสียค่าใช้จ่ายให้กับพนักงานอีกคนหนึ่งต่อเดือนทั้งหมด 20,000 บาท อัตราค่าจ้างรายชั่วโมงของพนักงานคนนี้จะเท่ากับ $\frac{20,000 \times 3}{1,500} = 40$ บาท

สำหรับการคิดอัตราค่าจ้างรายชั่วโมงของพนักงานของบริษัทที่ปรึกษานั้น ก็สามารถใช้วิธีการเดียวกันนี้ได้ แต่ต้องรวมค่าบริการเพื่อให้ได้สัดส่วนของกำไรที่บริษัทต้องการด้วย คือ ต้องนำค่าจ้างเงินเดือน ค่าโสหุ้ย และกำไรที่ต้องการ มารวมกันแล้วจึงหารด้วยจำนวนชั่วโมงทำงานทั้งปีก็จะได้อัตราค่าจ้างรายชั่วโมงที่ต้องการ

ค่าใช้จ่ายเฉพาะกิจกรรม

ในการดำเนินโครงการแต่ละโครงการ ยังมีค่าใช้จ่ายอื่น ๆ อีก เช่น ค่าพิมพ์วารสารภายใน ค่าผลิตภาพยนตร์ วิดีโอ ทัศนอุปกรณ์ต่าง ๆ ฯลฯ งบประมาณของโครงการหนึ่ง อาจเป็นการรวมงบประมาณของกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การเปิดให้ชมโรงงาน การจัดทำวารสารภายใน การสัมมนา การจัดแสดงนิทรรศการ การเป็นสปอนเซอร์และอื่น ๆ ดังนั้น จึงต้องมีการคาดคะเนรายจ่ายต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม

ตัวอย่าง ค่าใช้จ่ายในการนำสื่อมวลชนชมกิจการ

	£.\$.etc.
Printed invitations including means of reply	00.00
Postage of invitations	00.00
Telephone, checking names for invitations	00.00
Telephone, following-up non-replies	00.00
Press material, wallets	00.00
Photography, prints, captions	000.00
Transport: coach hire, rail or airfares	0000.00
Catering: meal 5 on journey; coffee on arrival; reception; lunch @ £00 per head	0000.00
Overnight accommodation @ £00 per head	000.00
Hire of: microphone, projector, marguee, hall, chairs, tables, umbrellas, protective clothing, cars, etc.	000.00
Extra staff for escorts, guides, including rehearsals	000.00
Provision of route signs, cordons, notices, etc.	00.00
	<u>£0000.00</u>

การกำหนดเวลาทำงาน

นอกจากเงินหรืองบประมาณแล้ว เวลายังเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการดำเนินโครงการประชาสัมพันธ์ อย่างไรก็ตาม ในการเสนอโครงการเพื่อขอความเห็นชอบจากฝ่ายบริหารระดับสูงนั้น ผู้บริหารงานด้านประชาสัมพันธ์ไม่จำเป็นต้องจัดทำรายละเอียดระยะเวลาที่ต้องใช้ในการจัดเตรียมและดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมในแต่ละโครงการเสนอ แต่จะต้องจัดทำงบประมาณการเงินเสนอ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงยากที่จะให้ความเห็นชอบต่อโครงการที่เสนอ หากไม่มีการคาดคะเนค่าใช้จ่ายให้พิจารณาหรือยากที่จะอนุมัติให้ดำเนินการหากสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมากกว่าที่เห็นสมควร แต่เมื่ออนุมัติโครงการแล้ว ก็มักจะอนุญาตให้นักประชาสัมพันธ์วางแผนกำหนดระยะเวลาดำเนินการเอง

ในการดำเนินงานใดๆ หากกำหนดเวลาดำเนินงานแต่ละขั้นตอนไม่เหมาะสม ก็จะเป็นผลให้ต้องใช้เวลาทำงานมากขึ้น หรือพบว่าโครงการไม่เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนด อันจะเป็นผลเสียต่อองค์การ ด้วยเหตุนี้ จึงมีผู้คิดค้นหาวิธีการที่จะกำหนดเวลาทำงาน วิธีการหนึ่งที่นิยมใช้คือ The D-Day Method

The D-Day Method

แนวคิดของวิธีนี้ คือ การวางแผนย้อนหลัง โดยเริ่มจาก วันจัดงาน ย้อนไปยังวันเริ่มต้น เตรียมงานโดยใช้ D number แทนวันที่จริง เช่น กิจกรรมหนึ่งจะเริ่มจัดให้มีขึ้นในอีก 45 วันต่อจากนี้ วันจัดงานจะแทนโดย D0 วันที่เริ่มเตรียมงานในขั้นตอนแรกของกิจกรรมนั้น แทนด้วย D 45 เป็นต้น วิธีการนี้สามารถปรับใช้กับกิจกรรมประชาสัมพันธ์ทุกประเภทที่ระยะเวลาเตรียมงาน อาจเป็นหลายวัน หลายสัปดาห์ หรือหลายเดือนได้

ตัวอย่าง D-Day Planning ของการประชุมสัมมนา

- D-90 Decide Date.
- D-85 Plan programme for press reception.
- D-85 Shortlist venues.
- D-85 Invite quotations, menus, from prospective venues.
- D-80 Complete compilation of invitation list.
Check names.

- D-15 Compare received hotel quotations and menus.
 - D-70 Visit prospective venues.
 - D-65 Select and appoint venue.
 - D-50 Design invitation card. Agree wording.
 - D-50 **Seck** printer's quotation for invitation card.
 - D-42 Receive **printer's** quotation. Order cards and envelopes.
 - D-35 Photograph subject.
 - D-32 Receive, Check and return proof of invitation card.
 - D-30 Write managing director's speech.
 - D-30 Order self-adhesive **laple** badges, press kit wallets, visitor's book.
 - D-30 Book projector, projectionist, microphones.
 - D-25 See contact prints. Order photographs.
 - D-24 Obtain approval of managing director's speech.
 - D-22 Send special invitations to radio/TV producers news/**programmes.**
 - D-20 Write news release.
 - D-14 Delivery of invitation cards and envelopes.
 - D-13 **Despatch** invjtations,, Order studio artwork-tent cards for speakers, displays. **directional signs.**
 - D-10 Record acceptances/refusals.
 - D-9 Follow-up non-replies, important refusals.
 - D-8 Photographs supplied. Items at D30 delivered.
 - D-4 Collect 16 mm film.
 - D-3 Give hotel total numbers for catering. seating together with plan of the room.
 - D-2 Run off news releases, MD's speech.
 - D-2 Assemble press kits.
 - D-1 Deliver materials, equipment to venue.
 - D-1 Prepare room.
 - D-1 Rehearsal.. Run through film.
 - D-Day Press reception.
- (N.B.A VCR and video-cassette may be used.)

ที่มา : Frank Jefkins, **Effective PR Planning**, second edition, Foto Direct Limited, 1985, p.85-86.

นอกจากนี้ นักวิทยาการจัดการ (Management Scientists) ได้พัฒนาเทคนิคการวิเคราะห์ข่ายงาน (Network Analysis) ขึ้นหลายวิธี ที่ผู้บริหารด้านประชาสัมพันธ์สามารถนำมาปรับใช้ในการวางแผนและตรวจสอบลำดับเวลาทำงาน โดยนักวิทยาการจัดการเรียกวิธีเหล่านี้ว่า การวิเคราะห์ข่ายงาน เนื่องจากวิธีการเหล่านี้จะกำหนดข่ายงานของขั้นตอนการทำงานที่สัมพันธ์กันที่ต้องทำให้เสร็จเป็นลำดับ โครงการจึงบรรลุผล

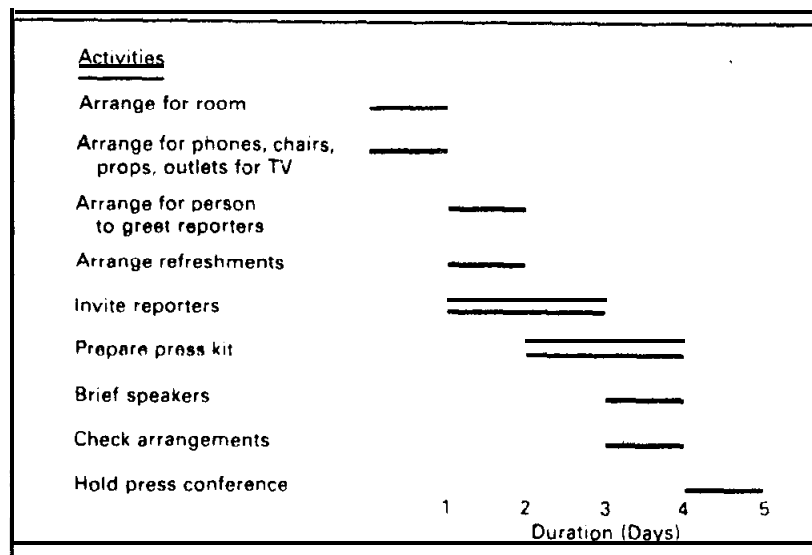
เทคนิคเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข่ายงานที่สามารถนำมาปรับใช้ในการวางแผนด้านประชาสัมพันธ์ที่น่าสนใจมี 3 วิธีคือ

1. Gantt Chart
2. Program Evaluation and Review Technique (PERT)
3. Critical Path Method (CPM)

Gantt Chart

ในต้นทศวรรษ 1900 Henry L. Gantt ได้พัฒนาเทคนิคนี้ขึ้น เทคนิคนี้ถือเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดของการวิเคราะห์ข่ายงาน

Gantt Chart เป็นแผนภูมิที่แสดงถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องทำให้สำเร็จและเวลาที่ต้องใช้ในการดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ ดังรูปที่ 8.2



รูปที่ 8.2 แสดง Gantt Chart ของการประชุมสื่อมวลชน

แนวตั้ง แสดงถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องจัดทำ โดยเรียงลำดับกิจกรรมที่ต้องจัดทำก่อน หลังจากข้างบนลงมาข้างล่าง ดังนั้น กิจกรรมบนสุดจะต้องเริ่มจัดทำก่อนกิจกรรมที่อยู่ด้านล่าง ถัดลงมา แนวอน แสดงถึงเวลาที่แต่ละกิจกรรมต้องใช้ในการทำงานให้เสร็จ

สำหรับโครงการที่ยาวนานและซับซ้อนมากกว่าการจัดประชุมสื่อมวลชนที่แสดงในรูป 8.2 ภายใต้งานแนวอนแต่ละเส้น อาจมีการลากเส้นตามแนวอนเส้นที่ 2 ซึ่งเส้นที่ 2 นี้จะแสดงถึงเวลาจริงที่ใช้ในการทำกิจกรรมแต่ละกิจกรรม เปรียบเหมือนบันทึกความก้าวหน้าในการทำงาน ที่จะทำให้ผู้บริหารรู้ว่า โครงการจะสำเร็จภายในกำหนดเวลาหรือไม่ หรืออาจต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้โครงการนั้นเสร็จตามกำหนด

Program Evaluation and Review Technique (PERT)

กองทัพเรือของสหรัฐอเมริกาได้พัฒนาเทคนิค PERT ขึ้นในปี 1958 เพื่อปรับปรุงการวางแผนและการประเมินโครงการเรือดำน้ำโพลาริส (Polaris submarine Program) เทคนิคนี้ช่วยผู้พัฒนาในการลดเวลาที่จะทำงานให้สำเร็จตามโครงการ ความสำเร็จของโครงการนี้นำไปสู่การยอมรับในเทคนิคนี้ ที่ธุรกิจขนาดใหญ่จำนวนมากนำไปใช้โดยเฉพาะในการวางแผนโครงการใหญ่และซับซ้อนที่องค์การไม่มีประสบการณ์มาก่อน เทคนิคนี้ได้ถูกนำไปใช้ในการวางแผนกิจกรรมต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน ตั้งแต่การสร้างบ้าน การแสดงละครที่บรอดเวย์ ฯลฯ เนื่องจากช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนการใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนดและค่าใช้จ่ายอันจำกัดและเทคนิคนี้ก็สามารถนำมาปรับใช้กับโครงการประชาสัมพันธ์ได้ โดยเฉพาะสำหรับโครงการที่ริเริ่มขึ้นใหม่

กระบวนการ

การใช้เทคนิค PERT มีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1. พิจารณางานทุกอย่างที่ต้องทำโดยละเอียดและจัดทำให้อยู่ในรูปข่ายงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานที่ต้องทำ (events) กับความพยายามที่ต้องใช้ในการทำงาน (activities) ซึ่งรวมถึงเวลา บุคลากรและทรัพยากรอื่น ๆ ที่ต้องใช้ในไคอะแกรมของข่ายงาน

งานที่ต้องทำจะแทนด้วยวงกลม และความพยายามที่ต้องใช้ในการทำงานนั้น แทนด้วยลูกศรจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง

2. ในข่ายงานจะต้องเรียงลำดับงานและความพยายามที่ต้องใช้ เพื่อให้สามารถกำหนดลำดับงานตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการได้โดยไม่มีการย้อนกลับไปทำงานโดยไม่มีจุดสิ้นสุด ซึ่งจะทำให้ทราบสายงานวิกฤติ (Critical Path) หมายถึง เส้นทางที่ใช้เวลาดำเนินงานให้เสร็จตามโครงการมากที่สุด

3. ต้องมีการคาดคะเนเวลาที่ต้องใช้ในการทำงานแต่ละขั้นตอนในข่ายงานเวลานั้นอาจคาดคะเนเป็นชั่วโมง วัน หรือเดือนก็ได้ ขึ้นกับเวลาทั้งหมดของโครงการ แม้ว่าเวลาที่ต้องใช้ในข่ายงานจะมีเพียงเวลาเดียว แต่โดยทั่วไปนิยมคาดคะเนเวลาที่ใช้เป็น 3 ลักษณะคือ

3.1 การคาดคะเนเวลาในแง่ดี (optimistic (O)) หมายถึง การคาดคะเนเวลาน้อยที่สุดในการทำงานนั้นให้สำเร็จ ถ้าไม่มีอุปสรรคใดๆ เลย

3.2 การคาดคะเนเวลาที่ควรจะเป็น (Most likely (M)) หมายถึง เวลาที่ควรจะทำงานนั้นเสร็จในสภาวะปกติ

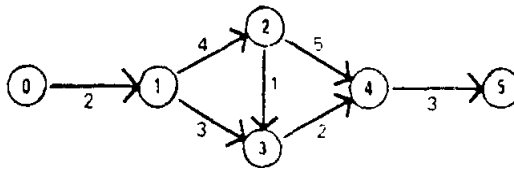
3.3 การคาดคะเนเวลาในแง่ร้าย (pessimistic (P)) หมายถึง เวลาที่มากที่สุดที่จะต้องใช้ในการทำงานนั้น หากมีอุปสรรคต่าง ๆ เกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นความล้มเหลวด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นตั้งแต่เริ่มงาน

การคาดคะเนเวลาทั้ง 3 ลักษณะนี้ก็เพื่อประโยชน์ในการคำนวณหาเวลาโดยเฉลี่ยที่จะทำงานนั้นให้เสร็จได้มากที่สุด ซึ่งค่าเวลาโดยเฉลี่ยนี้จะหาได้จากสูตร

$$T_e = \frac{O + 4M + P}{6}$$

สูตรนี้มีสมมติฐานว่า O และ P มีโอกาสเกิดขึ้นเท่า ๆ กัน ขณะที่ M มีโอกาสเกิดขึ้นเป็น 2 เท่าของเวลาของ O และ P รวมกัน

แล้วนำค่าเฉลี่ยของเวลานี้ใส่ในไดอะแกรม โดยปรากฏบนลูกศร ดังตัวอย่างรูป 8.3



รูปที่ 8.3 แสดงไดอะแกรมของข่ายงาน

จากรูป งาน 1 ต้องทำให้เสร็จก่อน งาน 2 และ 3 งาน 1 และ 2 ต้องทำให้เสร็จก่อนงาน 3 และงาน 2 และ 3 ต้องทำให้เสร็จก่อนงาน 4 และงาน 4 ต้องทำให้เสร็จก่อนงาน 5 มีสายงานอยู่ 3 สายงาน คือ เส้นทางแรก 0-1-2-3-4-5 ใช้เวลาทำงาน 12 วัน

เส้นทางที่ 2 0-1-3-4-5 ใช้เวลา 10 วัน

เส้นทางที่ 3 0-1-2-4-5 ใช้เวลา 14 วัน

ดังนั้น สายงานวิกฤติ คือ เส้นทางที่ 3 นั่นเอง

Slack

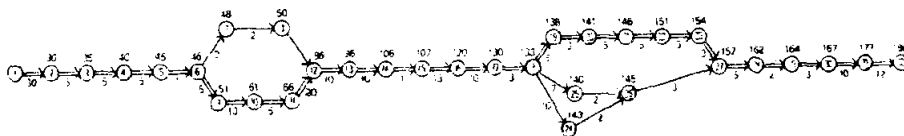
ความแตกต่างของเวลาทำงานในสายงานวิกฤติ และเวลาทำงานในสายงานอื่น ๆ ที่ไม่ใช่สายงานวิกฤติ เรียกว่า slack เมื่อมี slack time ผู้บริหารควรใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้ได้ไม่เต็มทีในสายงานอื่น ๆ ที่ไม่ใช่สายงานวิกฤติไปเร่งงานอื่น ๆ ที่จำเป็นในสายงานวิกฤติ โดยอาจเริ่มต้นทำงานในสายงานอื่นช้าลง การทราบค่าความแตกต่างของเวลาในสายงานวิกฤติ และสายงานอื่น ๆ นี้จะช่วยให้ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการทำงานในสายงานอื่น ๆ ที่ไม่ใช่สายงานวิกฤติได้

หากโครงการใดก็ตามที่เวลาที่ต้องใช้ในสายงานวิกฤติมากกว่า เวลาทั้งหมดที่กำหนดของโครงการแล้ว เช่น ระยะเวลาดำเนินโครงการ 30 วัน แต่ในสายงานวิกฤติ ต้องใช้เวลาทำงานถึง 35 วัน เป็นต้น ในกรณีนี้ถือว่า โครงการนั้นมี Negative slack ที่ผู้บริหารจะต้องหาวิธีการเร่งดำเนินการด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น จ้างพนักงานเพิ่มขึ้น จ้างบริษัทอื่นทำงานฯ เพื่อให้โครงการนั้นเสร็จภายในกำหนดเวลา

The following network diagram illustrates how PERT could be used to plan a corporate social reporting program.

The program begins when the public relations manager communicates with management about the consequences of an organization's plans. It moves through the research and reporting phases of the program. The time estimates are expected times (with 50 percent probability of occurrence) and represent the number of working days needed for each activity. The total program should be completed within a year.

Double arrows show the critical path. The total number of days on the top of the circles which depict events, is the running total of days along the critical path.



Numbers in circles = event number.

Numbers under each arrow = time needed to complete the activity.

Numbers over circles = cumulated time for critical path.

Event Description

1. Social report assignments made
2. Management interviewed on decisions or plans that affect publics
3. PR discussion of consequences on publics of decisions and plans
4. Presentation of expected consequences to management
5. Agreement on consequences with management.
6. Assignments made for survey research on publics.
7. Sample procedure developed.
8. Sample selected.
9. Questionnaire developed.
10. Pretest completed.
11. Questionnaire revised.
12. Data collected.
13. Survey results analyzed.
14. Internal report communicated to management.
15. Management sends report to departments for response
16. Departments respond to management.
17. Management decision on changes in plans and decisions and response to be reported in external social report.
18. External report assignments made.
19. Articles for report written.
20. Copy for report edited.
21. Management approves copy
22. Type set for report.
23. Galley proofs read.
24. Illustrations prepared
25. Photos taken.
26. Photos and illustrations selected for report.
27. Layout completed.
28. Page proofs completed.
29. Page proofs corrected.
30. Final management approval of social report.
31. Printing completed.
32. Report distributed.

รูปที่ 8.4 แสดงการวิเคราะห์ PERT ของโครงการจัดทำรายงานด้านสังคม

ที่มา: James E. Grunig And Todd Hunt, *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart and Winston, 1984.

การใช้เทคนิค PERT ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจต่อเวลาที่ใช้ในการทำงานแต่ละขั้นตอนในสายงานวิกฤติ เพราะหากงานในขั้นตอนใดใช้เวลามากกว่าที่คาดคะเนไว้ จะมีผลให้โครงการนั้นเสร็จล่าช้าออกไป ดังนั้น จึงต้องมีการทบทวนและประเมินสถานการณ์อยู่เสมอ โดยทั่วไปนิยมทบทวนสัปดาห์ละ 2 ครั้ง เพื่อจะได้โยกย้ายเปลี่ยนแปลงทรัพยากรที่เหลือจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่งที่เป็น เพื่อให้งานทุกส่วนที่เกี่ยวข้องในสายงานวิกฤติเสร็จภายในกำหนดเวลา

Critical Path Method (CPM)

CPM เป็นระบบของการวางแผนและกำหนดตารางเวลาสำหรับการบริหารโครงการ โดยการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการหาตารางเวลาที่เหมาะสม เพื่อประกันว่าโครงการนั้นจะเสร็จทันเวลาและใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

CPM เริ่มใช้ครั้งแรกในปี 1957 โดย E.I du Pont de Nemours & Co., เพื่อปรับปรุงการวางแผน การกำหนดตารางเวลาและการประสานงานในการก่อสร้างโรงงานใหม่ จากนั้นก็เริ่มเป็นที่นิยมใช้กันมากในอุตสาหกรรมก่อสร้าง

กระบวนการ

การใช้เทคนิค CPM ต้องจัดทำไคอะแกรมของขั้ยงานเช่นเดียวกับ PERT แต่ข้อแตกต่างจาก PERT คือ แทนที่จะคาดคะเนเวลาที่ใช้ในการทำงานเป็น 3 ลักษณะ ก็จะคาดคะเนเวลาเพียง 2 ลักษณะ คือ

1. Normal time หมายถึง เวลาที่จะทำกิจกรรมหนึ่งให้เสร็จได้โดยใช้วิธีการทำงานตามปกติ และด้วยเหตุที่เทคนิคนี้มุ่งที่จะลดเวลาทำงานตลอดโครงการลง ดังนั้น เวลาปกติ จึงเป็นเวลาที่ยาวนานที่สุดในการดำเนินโครงการนั้น และการเร่งโครงการให้เสร็จเร็วขึ้นนั้น สมมุติว่าจะทำได้โดยการจ้างแรงงานเพิ่มขึ้นเพียงวิธีเดียวเท่านั้น ดังนั้น ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการทำงานตามปกติ (normal cost) จึงถือเป็นค่าใช้จ่ายที่น้อยที่สุดในการดำเนินโครงการ
2. Crash Time หมายถึง เวลาที่น้อยที่สุดในการทำกิจกรรมหนึ่งเมื่อต้องการ

เร่งกิจกรรมนั้นและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเมื่อเร่งทำงานให้เสร็จเร็วที่สุด (crash cost) จึงเป็นค่าใช้จ่ายที่มากที่สุดในการดำเนินโครงการนั้น

การใช้เทคนิค CPM มีขั้นตอนดังนี้

1. จัดทำไดอะแกรมของข่ายงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานกับความพยายามที่ใช้ในการทำงานให้เสร็จตามลำดับ

2. นำ เวลาและค่าใช้จ่ายเมื่อทำงานตามปกติ และ เวลาและค่าใช้จ่ายเมื่อเร่งทำงานที่คาดคะเนไว้ใส่ลงด้านบนและด้านล่างของลูกศรที่แทนความพยายามในการทำงานแต่ละกิจกรรม

3. กำหนดสายงานวิกฤติของการทำงานปกติและเมื่อเร่งทำงาน

4. พิจารณาว่า กิจกรรมใดที่ควรจะต้องลดเวลาทำงานลง และ เมื่อเร่งเวลาทำงานแล้วจะเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นเท่าไร ซึ่งสายงานวิกฤติจะเปลี่ยนไป เมื่อเปลี่ยนเวลาทำงานในกิจกรรมนั้น แล้วทำการระบุการนี้ซ้ำอีกเรื่อยๆ จนกระทั่งเมื่อเร่งเวลาทำงานในทุกกิจกรรมแล้ว สายงานวิกฤติ จะเป็นสายงานวิกฤติเมื่อเร่งทำงาน (crash time) ซึ่งโดยทั่วไป กระบวนการนี้นิยมใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ช่วย

จากนั้นผู้บริหารโครงการ จะต้องวิเคราะห์เปรียบเทียบ ค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียเพิ่มขึ้น กับ เวลาที่จะประหยัดได้ แล้วตัดสินใจเลือกตารางเวลาที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งในการตัดสินใจเลือกนี้ นอกจากจะคำนึงถึงค่าใช้จ่ายทางตรงที่ปรากฏแล้ว จะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายทางอ้อมอันได้แก่ค่าใช้จ่ายในการบริหาร ค่าเสียหาย ด้วยเพราะค่าใช้จ่ายทางอ้อมนี้จะเปลี่ยนไปตามระยะเวลาทำงาน

เทคนิค CPM นี้มีข้อสมมุติว่า มีความไม่แน่นอนน้อยที่สุด และถือว่าผู้ใช้เทคนิคนี้มีประสบการณ์ในการทำงานนั้นมาก่อน จึงสามารถคาดคะเนเวลาทำงานทั้งในภาวะปกติและเมื่อเร่งทำงานได้อย่างค่อนข้างถูกต้อง รวมถึงค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องด้วย

การใช้เทคนิค CPM นี้ทำให้ผู้บริหารสามารถที่จะลดเวลาทำงานโดยเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นน้อยที่สุดได้ และตัดสินใจเมื่อผลตอบแทนที่ลดลงจะไม่คุ้มกับเวลาที่ประหยัดได้ อย่างไรก็ตามในการใช้เทคนิคนี้ จะทำได้เมื่อความสัมพันธ์ระหว่าง ค่าใช้จ่ายปกติและค่าใช้จ่ายเมื่อเร่งทำงานเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้น (Linear Relationship) เท่านั้น

คำถามท้ายบท

1. จงอธิบายความหมายของ
 - 1.1 งบประมาณ
 - 1.2 งบประมาณของแผนกประชาสัมพันธ์
 - 1.3 งบประมาณโครงการ
 2. การคาดคะเนเวลาที่พนักงานใช้ในการทำงานแต่ละโครงการ จะมีประโยชน์ต่อการคิดงบประมาณโครงการอย่างไร
 3. จงอธิบายถึงวิธีการที่ใช้ในการกำหนดค่าจ้างรายชั่วโมงของพนักงาน
 4. จงอธิบายถึงเหตุผลที่ฝ่ายประชาสัมพันธ์ต้องจัดทำกำหนดเวลาทำงาน
 5. เทคนิคที่สามารถใช้เพื่อช่วยในการกำหนดเวลาทำงานมีอะไรบ้าง อธิบาย
-