

การศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนโครงการก่อสร้างลานจอดรถยนต์ให้เช่า ในพื้นที่ Free Zone  
กรณีศึกษา บริษัท เอ็ม เอส เอส โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

มนัส สิ้นสอน

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน  
คณะ โลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
สิงหาคม 2558  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์ ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ มนัส ตินสอน ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน  
ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์



.....ที่ปรึกษาหลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ เร้าชนชลกุล)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า



.....ประธานกรรมการ

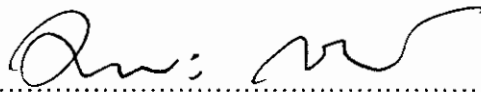
(รองศาสตราจารย์ ดร.ฉกร อินทร์พยอง)



.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ เร้าชนชลกุล)

คณะโลจิสติกส์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน  
ของมหาวิทยาลัยบูรพา



.....คณบดีคณะโลจิสติกส์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มานะ เขาวรัตน์)

วันที่ 5 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2558

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ บุคคล และกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำช่วยเหลือ อย่างดียิ่ง ทั้งในด้านวิชาการ และ ด้านการดำเนินงานวิจัย อาทิเช่น

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ไพโรจน์ เร้าชนชกุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้องเกี่ยวกับการสำรวจข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ทางการเงิน อัตราผลตอบแทนของโครงการตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา

รองศาสตราจารย์ ฉกร อินทร์พยุง ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ช่วยตรวจสอบความถูกต้อง พร้อมทั้งให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ยิ่งแก่งานวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ ครู คณาจารย์ทุกท่านที่ได้สั่งสอนประสิทธิ์ประสาทวิชาให้แก่ผู้วิจัย จนประสบผลสำเร็จในวันนี้

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ให้กำเนิด อบรม เลี้ยงดูด้วยความรัก และส่งเสริมทางการศึกษาเป็นอย่างดีตลอดมาโดยตลอด จนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในชีวิตตลอดมา คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูกตเวทิตาแด่ บพกาภิบุรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษา และประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

มนัส สีนสอน

56920266: สาขาวิชา: การจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน; วท.ม. (การจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน)

คำสำคัญ: การลงทุน/ ลานจอดรถยนต์ให้เช่า

มนัส สีนสอน: การการศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนโครงการก่อสร้างลานจอดรถยนต์ให้เช่าในพื้นที่ Free Zone กรณีศึกษา บริษัท เอ็ม เอส เอส โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (THE FEASIBILITY STUDY ON INVESTMENT OF CONSTRUCTION CAR PARKING FOR RENT IN FREE ZONE AREA: A CASE STUDY OF MSS LOGISTICS (THAILAND) CO., LTD.) คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์: ไพโรจน์ เร้าชนชลกุล, D.Eng. 72 หน้า. ปี พ.ศ. 2558.

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินค่าใช้จ่าย วิเคราะห์ทางการเงิน เพื่อหาอัตราผลตอบแทนการลงทุนและผลตอบแทนภายในที่คาดว่าจะได้ของโครงการก่อสร้างลานจอดรถยนต์ให้เช่าในพื้นที่ Free Zone โดยการวิเคราะห์ความเหมาะสมทางกายภาพของสถานที่ก่อสร้างควบคู่กับการวิเคราะห์ทางการเงินโดยศึกษาต้นทุน พิจารณาผลตอบแทนการลงทุน (Return on Investment: ROI) และอัตราผลตอบแทนของภายในโครงการ (Financial Internal Rate of Return: IRR)

ผลการศึกษาพบว่า ระหว่างการก่อสร้างโครงการ ระยะเวลาการดำเนินการขอใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบการเขตปลอดอากร (Free Zone) ที่ไม่สามารถกำหนดเวลาได้แน่นอนว่าเมื่อไหร่จะได้รับใบอนุญาต มีผลกระทบต่อความต้องการใช้พื้นที่จอดของลูกค้า ซึ่งต้องหาเช่าพื้นที่จอดระหว่างรอการดำเนินการแล้วเสร็จ กรณีศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการนี้ สรุปได้ว่ามีความเป็นไปได้ในการลงทุนก่อสร้างลานจอดรถยนต์ให้เช่าซึ่งมีอัตราผลตอบแทนการลงทุนในโครงการร้อยละ 8 โดยมีผลตอบแทนการลงทุนประมาณ 6.4 ปี ถือได้ว่าคุ้มค่าต่อการลงทุน

56920266: MAJOR: LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT; M.SC.  
(LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT)

KEYWORDS: INVESTMENT/ CONSTRUCTION CAR PARKING FOR RENT

MANUS SINSORN: THE FEASIBILITY STUDY ON INVESTMENT OF  
CONSTRUCTION CAR PARKING FOR RENT IN FREE ZONE AREA: A CASE STUDY OF  
MSS LOGISTICS (THAILAND) ADVISORY COMMITTEE: PAIROJ LAOTAHACHONKUL,  
D.Eng.72 P. 2015.

The objective of this study was to evaluate the cost. Financial Analysis The rate of return on investment and return on the project is expected to be the car park rental. By analyzing the physical suitability of the construction site along with an analysis of the financial The Return on Investment and internal rate of return of the project

The results showed that the duration of the construction project and requested the license as an operator Free Zone affect the demand for parking spaces for customers who need to rent a parking space in the process of construction completed. A case study of the feasibility of the project concluded that it is possible to construct the car park Rent a rate of return on investment of 8 percent, with a return on investment of around 6.4 years Considered to be worth the investment.

ต้นฉบับไม่ปรากฏ

สารบัญ

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

บริษัท เอ็ม เอส เอส โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทร่วมทุนระหว่าง บริษัท ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ด้านการจัดการลานจอดรถยนต์ การจัดเก็บและขนส่งรถยนต์รายใหญ่จาก ประเทศจีนกับ กลุ่มบริษัทจากประเทศญี่ปุ่นที่ให้บริการด้านโลจิสติกส์ เกี่ยวกับการขนส่งและ การจัดการคลังสินค้าลำดับต้น ๆ ในประเทศไทยมายาวนาน ได้จดทะเบียนร่วมลงทุนในธุรกิจ ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ในประเทศไทย โดยเป็นผู้ดำเนินการด้านโลจิสติกส์ ทั้งด้านการขนส่งและ คลังสินค้า การจัดการลานจอดรถยนต์ รวมทั้งการดำเนินพิธีการศุลกากรให้กับค่ายรถยนต์จาก ประเทศจีน ซึ่งมีโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ส่งขายในประเทศเป็นหลักและมีแผน การส่งออกรถยนต์ไปยังกลุ่มประเทศต่าง ๆ

บริษัท เอ็ม เอส เอส โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้ศึกษาและพิจารณาโอกาส ในการสร้างศักยภาพการให้บริการในส่วนของลานจอดรถยนต์ ซึ่งในปีที่ผ่านมาบริษัทใช้พื้นที่ ฟรีโซนลานคอนเทนเนอร์ของบริษัทร่วมทุนใช้เป็นสถานที่จอดให้กับลูกค้าซึ่งสามารถรองรับ ปริมาณการจอดได้เพียง 450 คัน ไม่เพียงพอต่อกำลังการผลิตในรอบ 6 เดือนของปีที่ผ่านมา ที่ผลิตได้ประมาณ 2,500 คัน เฉลี่ยประมาณเดือนละ 400 คัน แต่ยอดขายแต่ละเดือนค่อนข้างต่ำ ไม่เหมาะสมต่อการผลิต จึงต้องหาพื้นที่เช่าเพิ่มเติมเพื่อเก็บสต็อกการขายซึ่งปีที่ผ่านมาระยะเวลา จอดรอการส่งมอบเฉลี่ยสูงถึง 4 เดือน พื้นที่เดิมไม่สามารถขยายเพิ่มเติมให้เพียงพอต่อ ความต้องการของลูกค้าได้ สภาพแวดล้อมรวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกไม่เหมาะสมต่อการจอด รถยนต์ และเส้นทางขนส่งจาก โรงงานของผู้ผลิตไปยังลานจอดปัจจุบันถนนชำรุดเสียหาย การจราจรค่อนข้างแออัด และเพื่อรองรับแผนการผลิตในปีต่อ ๆ ไป ที่คาดว่าจะมีการผลิตรุ่นใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มทางเลือกในการตัดสินใจซื้อของผู้ใช้รถเพิ่มมากขึ้น โดยที่คณะกรรมการบริษัทได้พิจารณา ว่า ปัจจุบันผู้ผลิตรถยนต์ไม่มีพื้นที่ของตัวเองที่เพียงพอในการจอดรถยนต์ที่ผู้ผลิตมีกำลังการผลิต ที่มากกว่ายอดขายของรถยนต์ ซึ่งเป็นแบรนด์ใหม่ ผู้ใช้รถในประเทศยังไม่มีเชื่อมั่นในด้าน คุณภาพและบริการหลังการขาย ซึ่งถือเป็นเรื่องปกติของค่ายรถยนต์ส่วนใหญ่ที่เข้ามาลงทุน ในประเทศไทย ดังนั้น เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการและสนับสนุนกำลังการผลิตของลูกค้า ผู้ผลิตรถยนต์ให้มีพื้นที่ลานจอดเพียงพอต่อการผลิตเพื่อรอจำหน่ายต่อไปและอยู่ในทำเลที่ เหมาะสม บริษัท เอ็ม เอส เอส โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด จึงตัดสินใจที่จะลงทุนสร้างลาน

จ่อรถยนต์แห่งใหม่เพื่อรองรับแผนการผลิตของลูกค้าและขยายศักยภาพรองรับการให้บริการของบริษัทในอนาคตกำหนดให้ใช้พื้นที่ของบริษัทร่วมทุนที่ตำบลบ่อวิน อำเภอศรีราชา เป็นสถานที่ตั้งลานจ่อรถยนต์แห่งใหม่ โดยให้ทำศึกษาวิเคราะห์ประเมินค่าใช้จ่าย ผลตอบแทนการลงทุนและอัตราผลตอบแทนภายในโครงการ

### วัตถุประสงค์ของวิจัย

เพื่อประเมินค่าใช้จ่าย ผลตอบแทนการลงทุนและอัตราผลตอบแทนภายในโครงการ

### ขอบเขตการวิจัย

งานวิจัยนี้มีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1. การตัดสินใจในการลงทุนโครงการลานจ่อรถยนต์ โดยพิจารณาจากสถานที่ปัจจุบัน บริเวณตำบลสุรศักดิ์ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี กับสถานที่ใหม่บริเวณตำบลบ่อวิน อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี
2. วิเคราะห์หาผลตอบแทนการลงทุน ต้นทุนของโครงการและอัตราผลตอบแทนภายในโครงการ

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบค่าใช้จ่าย ผลตอบแทนการลงทุนและอัตราผลตอบแทนภายในโครงการ
2. ทำให้ทราบความเป็นไปได้ในการลงทุนในโครงการ

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ลานจ่อรถยนต์ คือ ลานกลางแจ้งสำหรับจ่อรถยนต์ใหม่เพื่อรอการจัดส่งไปยังผู้จำหน่ายต่าง ๆ
2. รถยนต์สำเร็จรูป คือ รถยนต์ใหม่ที่ผลิตเสร็จเรียบร้อยแล้วจากโรงงานผลิตรถยนต์โดยตรง
3. เขตปลอดอากร (Free Zone) หมายถึง เขตพื้นที่ซึ่งอธิบดีกรมศุลกากรอนุมัติให้จัดตั้งขึ้นตามมาตรา 97 ตรี แห่งพระราชบัญญัติ
4. VDC: Vehicle Distribution Center หมายถึง ศูนย์กระจายสินค้ารถยนต์สำเร็จรูป
5. PDI: Pre-Delivery Inspection หมายถึง ขั้นตอนการตรวจสอบรถยนต์ก่อนการส่งมอบไปยังผู้จำหน่าย



## บทที่ 2

### เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการตัดสินใจลงทุน โครงการลานจอดรถยนต์ให้เขาผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและค้นคว้า หลักการทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการตัดสินใจลงทุนดังนี้

#### การตัดสินใจ (Decision making)

การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง จากหลาย ๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณา หรือประเมินอย่างดีแล้วว่า เป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์การการตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญ และเกี่ยวข้องกับ หน้าที่การบริหาร หรือการจัดการเกือบ ทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การประสานงาน และ การควบคุม การตัดสินใจได้มีการศึกษามานาน

ความหมายของการตัดสินใจ นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกัน ดังนี้

1. Barnard (1938) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่า คือ “เทคนิคในการที่จะ พิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ให้เหลือทางเลือกเดียว”
2. Simon (1994) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ เป็นกระบวนการของการหาโอกาส ที่จะตัดสินใจ การหาทางเลือกที่พอเป็นไปได้ และทางเลือกจากงานต่าง ๆ ที่มีอยู่
3. Moody (1988) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นการกระทำที่ต้องทำเมื่อ ไม่มีเวลา ที่จะหาข้อเท็จจริงอีกต่อไป ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือ เมื่อใดถึงจะตัดสินใจว่าควรหยุดหาข้อเท็จจริง แนวทางแก้ไขจะเปลี่ยนแปลงไปตามปัญหาที่ต้องการแก้ไข ซึ่งการรวบรวมข้อเท็จจริง เกี่ยวพันกับการใช้จ่ายและการใช้เวลา
4. Gibson and Ivancevich (1997) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่า เป็นกระบวนการสำคัญขององค์การ ที่ผู้บริหารจะต้อง กระทำอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลข่าวสาร (Information) ซึ่งได้รับมาจากโครงสร้างองค์การ พฤติกรรมบุคคล และกลุ่มในองค์การ
5. Jones (1996) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจขององค์การว่าเป็นกระบวนการที่จะ แก้ไขปัญหาขององค์การ โดยการค้นหาทางเลือก และเลือกทางเลือกหรือแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้

จากคำนิยามข้างต้นอาจกล่าวได้ว่า มีมุมมองของนักวิชาการที่แตกต่างกัน ไปบ้าง ในรายละเอียดแต่ประเด็นหลักที่มองเหมือนกันคือ

1. การตัดสินใจเป็นกระบวนการ (Process) นั้นหมายความว่า การตัดสินใจต้องผ่านกระบวนการคิด พิจารณาไตร่ตรอง วิเคราะห์แล้ว ค่อยตัดสินใจเลือก ทางที่ดีที่สุด มีหลายท่านคิดว่า การตัดสินใจไม่มีขั้นตอนอะไรมาคิดแล้วทำเลย ซึ่งในความเป็นจริงแล้วการคิดก็ต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสาร (Search) การออกแบบ (Design) และการเลือก (Choice) เพื่อให้สามารถเลือกทางเลือกได้ดีที่สุด

2. การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับทางเลือก (Solution) การตัดสินใจเป็นการพยายามสร้างทางเลือกให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทางเลือกที่น้อยอาจปิดโอกาสให้เกิดความคิดสร้างสรรค์หรือทางเลือกที่ดีกว่าได้ ผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องมีการฝึกฝนการสร้างทางเลือกที่มากขึ้น หลากหลายด้วยวิธีการคิดแบบริเริ่ม (Initiative) และคิดแบบสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

3. การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับโครงสร้างขององค์กร จะเห็นว่าผู้บริหารในแต่ละระดับชั้นก็มีหน้าที่ในการตัดสินใจต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางที่ถูกต้องเพื่อใช้ทรัพยากรที่จำเป็นให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ ผู้บริหารระดับกลางจะตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการ (Management Decision) เป็นการตัดสินใจเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารระดับต้นจะตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติการ (Operational Decision) เป็นการตัดสินใจดำเนินการควบคุมงานให้สำเร็จตามระยะเวลาและเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมคน จะเห็นว่าการตัดสินใจเกี่ยวข้องกับตั้งแต่คนเดียว กลุ่มและทั้งองค์กร ซึ่งพฤติกรรมคนแต่ละคนก็แตกต่างกัน ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความเข้าใจและมีจิตวิทยาเกี่ยวข้องกับบุคคลกลุ่ม และองค์กรที่ดีพอจึงจะทำให้การตัดสินใจประสบผลสำเร็จได้ ดังนั้นกล่าวได้ว่า การตัดสินใจ คือ ผลสรุปหรือผลขั้นสุดท้ายของกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลเพื่อเลือกแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ ทรัพยากร และบุคคล สามารถนำไปปฏิบัติและทำให้งานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

การตัดสินใจ เป็นส่วนหนึ่งของบทบาทของผู้บริหารที่เกิดจากตำแหน่งและอำนาจที่เป็นทางการ คือบทบาทการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) บทบาทผู้จัดการสถานการณ์ที่เป็นปัญหา (Disturbance Handler) บทบาทผู้จัดทรัพยากร (Resource Allocator) และบทบาทผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator)

ทฤษฎีการบริหารองค์กรในยุคหนึ่งได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร (Management Process) อันได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนาจและการควบคุม ต่อมาได้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดไปว่า แม้ว่าจะทำหน้าที่ดังกล่าวได้ดี

เพียงใดก็ตาม แต่ถ้าขาดการตัดสินใจที่ดีพอแล้วยากที่จะทำให้การบริหารองค์การสู่ความสำเร็จได้ การตัดสินใจจึงมีความสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. การตัดสินใจเป็นเครื่องวัดความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้ที่เป็นผู้บริหารในระดับต่าง ๆ จะต้องแสดงความรู้ ความสามารถในการตัดสินใจที่ดีกว่าผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องมีเหตุผล มีหลักการ มีเจตคติและวิจรรย์ญาณที่ดีกว่า ความสามารถในการตัดสินใจคือมูลค่าเพิ่มที่ผู้บริหารต้องทำให้เห็นว่า นี่คือการตัดสินใจที่สมแล้วกับค่าจ้างเงินเดือนในตำแหน่งผู้บริหาร

2. การตัดสินใจเป็นมรรควิธีนำไปสู่เป้าหมายองค์การ ผู้บริหารควรตระหนักเสมอว่าการตัดสินใจมิใช่เป็นเป้าหมายในตัวของมันเอง แต่เป็นมรรควิธี แนวทาง วิธีการและเครื่องมือที่จะทำให้การบริหารองค์การประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้น การกำหนดเป้าหมายองค์การให้ชัดเจนก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องเริ่มต้น การหาวิธีการและแนวทางปฏิบัติที่หลากหลายก็เป็นขั้นตอนที่กระทำตามมา และนี่คือการตัดสินใจนั่นเอง การกำหนดแนวทางวิธีการที่ดี ที่หลากหลายและสร้างสรรค์จะนำพาให้องค์การสู่ความสำเร็จได้

3. การตัดสินใจเป็นเสมือนสมองขององค์การ การตัดสินใจที่ดีก็เหมือนกับคนเรามีสมอง และระบบประสาทที่ดีก็จะทำให้ตัวเราประสบผลสำเร็จในชีวิตการทำงาน ชีวิตส่วนตัวและชีวิตทางสังคมได้ ในขณะที่เดียวกันถ้าเป็นการตัดสินใจขององค์กรที่ดีก็จะต้องมีสมอง และระบบประสาทขององค์กรที่ดีด้วยจึงจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้ ผู้บริหารที่ดีจะต้องกระตือรือร้น ใฝ่หาแนวทางแก้ไขปัญหายุ่ตลอดเวลา จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงสถานการณ์ กำหนดแนวทางใหม่ ๆ ยกระดับมาตรฐานและป้องกันปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ได้

4. การตัดสินใจปัญหาเป็นกลยุทธ์การแก้ปัญหาในอนาคต ในทฤษฎีการตัดสินใจทั่วไปมองว่าเป็นการแก้ไขปัญหาคู่ในอดีต ซึ่งได้แก่ปัญหาข้อขัดข้องซึ่งมีสะสมมาตั้งแต่ในอดีต และมีแนวโน้มมากขึ้นในอนาคต ซึ่งก็ไม่สามารถแก้ปัญหาคู่ได้หมดสิ้นและยังมีปัญหาใหม่ ๆ เข้ามาอีกมากมาย โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนกรอบแนวคิด (Paradigm) ในการมองปัญหาใหม่ให้มองไปถึงปัญหาในอนาคต ซึ่งได้แก่ปัญหาป้องกัน รู้แล้วว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ก็ควรมีการตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น ปัญหาเชิงพัฒนาที่เป็นอีกเรื่องหนึ่งซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสนใจ เป็นการมองโดยใช้วิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้บริหารในการพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคต กำหนดภาพอนาคต (Scenario) ไว้พร้อมกำหนดทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาในแต่ละภาพอนาคตนั้นด้วย อาทิ ภาพอนาคตมุ่งเน้น 3 C ได้แก่ ลูกค้า (Customer) การแข่งขัน (Competition) และการเปลี่ยนแปลง (Change) ดังนั้นผู้บริหารเตรียมการที่จะคิดวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในเรื่องดังกล่าว ไม่ว่า

จะเป็นกลยุทธ์ในการบริการลูกค้าเหนือความคาดหวัง กลยุทธ์การแข่งขันสู่ความเป็นเลิศ และ กลยุทธ์สู่องค์การอัจฉริยะ เป็นต้น

### ลักษณะของการตัดสินใจ

กลุขลล ๒๒๒๒๒๒๒๒ (2539, หน้า 130) ได้สรุปลักษณะของการตัดสินใจจาก Loomba (1978, pp. 100-103) ไว้ดังนี้

1. การตัดสินใจเป็นกระบวนการของการเปรียบเทียบผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่จะได้รับจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง โดยที่ผู้ตัดสินใจจะเลือก ทางเลือกที่ให้ประโยชน์สูงสุด
2. การตัดสินใจเป็นหน้าที่ที่จำเป็น เพราะทรัพยากรมีจำกัด และมนุษย์มีความต้องการไม่จำกัด จึงจำเป็นต้องมีการตัดสินใจ เพื่อให้ได้รับประโยชน์และ ความพอใจจากการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ
3. ในการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การ อาจมีการขัดแย้งกัน เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่าย บุคคล ฝ่ายการเงินการบัญชี ฝ่ายการบริหารงานบุคคล แต่ละฝ่ายอาจมีเป้าหมายของการทำงานขัดแย้งกัน ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ตัดสินใจชี้ขาด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยส่วนรวม
4. กระบวนการตัดสินใจประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ข้อจำกัด การกำหนดทางเลือก ส่วนที่สอง เป็นการเลือกทางเลือกหรือกลยุทธ์ที่ดีที่สุดตามสภาวะการณ์
5. การตัดสินใจมีหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายและลักษณะของปัญหา เช่น อาจแบ่งออกได้เป็นการตัดสินใจตามลำดับชั้น ซึ่งมักเป็นงานประจำ เช่น การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ ตารางการทำงาน เป็นต้น และการตัดสินใจที่ไม่เป็นไปตามลำดับชั้น เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่ไม่ได้เกิดขึ้นประจำ เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับการริเริ่มงานใหม่ เช่น ตั้งคณะใหม่ หรือขยายโรงงานใหม่ เป็นต้น

Simon (1960, pp. 5-6) ได้แบ่งชนิดของการตัดสินใจออกเป็น 2 ชนิดใหญ่ ๆ ดังนี้

1. การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าหรือมีแบบอย่างไว้ล่วงหน้า (Programmed Decisions) เป็นการตัดสินใจตามระเบียบ กฎเกณฑ์ แบบแผนที่เคยปฏิบัติมาจนกลายเป็นงานประจำ เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับการลาป่วย ลาภจจ ลลาบวช การอนุมัติการเบิกจ่ายเงิน การอนุมัติผลการศึขษา เป็นต้น การตัดสินใจแบบกำหนดไว้ล่วงหน้านี้ เปิดโอกาสให้ผู้บริหารเลือกทางเลือกได้น้อย เพราะว่าเป็นการตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์ที่แน่นอน
2. การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดหรือไม่มีแบบอย่างไว้ล่วงหน้า (Nonprogrammed Decisions) เป็นการตัดสินใจในเรื่องใหม่ ที่ไม่เคยมีมาก่อน ไม่มีระเบียบ กฎเกณฑ์ แบบแผนที่เคยปฏิบัติมาก่อน จึงเป็นเรื่องยุ่งยากแก่ผู้ตัดสินใจ โดยที่ผู้บริหาร หรือผู้ตัดสินใจ จะต้องคำนึงถึง

ความเสี่ยงและความไม่แน่นอนด้วย เช่น การตัดสินใจนำเงิน ไปลงทุนเพื่อหาผลตอบแทนหรือ ผลกำไรในธุรกิจ การตัดสินใจผลิตสินค้าตัวใหม่ การตัดสินใจในการขยายกิจการ เป็นต้น

กระบวนการตัดสินใจ (Process of Decision Making) หมายถึง การกำหนดขั้นตอน ของการตัดสินใจ ตั้งแต่ขั้นตอนแรกไป จนถึง ขั้นตอนสุดท้าย การตัดสินใจโดยมีลำดับขั้นของ กระบวนการ ดังกล่าว เป็นการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผลและมีกฎเกณฑ์ ซึ่งเป็นการตัดสินใจ โดยใช้ระเบียบวิธีทางวิทยาศาสตร์เป็นเครื่องมือช่วยในการหาข้อสรุปเพื่อการตัดสินใจ ขั้นตอนของ กระบวนการตัดสินใจมีอยู่หลายรูปแบบ แล้วแต่ความคิดเห็นของนักวิชาการ Plunkett and Attner (1994, p. 162) ได้เสนอลำดับขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้ (กุลชลี ไชยนั้นตา, 2539, หน้า 135-139)

1. การระบุปัญหา (Define the Problem) เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะการระบุปัญหาได้ถูกต้องหรือไม่ ย่อมมีผล ต่อการดำเนินการในขั้นต่อ ๆ ไปของกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการตัดสินใจด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจึง ควรระมัดระวัง มิให้เกิดความผิดพลาดในการระบุปัญหาขององค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารควรแยกแยะความแตกต่าง ระหว่าง อาการแสดง (Symptom) ที่เกิดขึ้นกับตัวปัญหาที่แท้จริงเสียก่อน ยกตัวอย่างเช่น กรณีที่ ยอดขายของบริษัทลดลง ซึ่งมีสาเหตุมาจาก คุณภาพสินค้าต่ำ จะเห็นว่า การที่ยอดขายลดลง เป็น อาการแสดง และปัญหาที่ต้องแก้ไขได้แก่ การที่คุณภาพสินค้าต่ำ ดังนั้นผู้บริหาร ที่ชาญฉลาดต้อง คอยสังเกตอาการแสดงต่าง ๆ ทั้งต้องรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่อการค้นหา สาเหตุของอาการแสดง เหล่านั้น ซึ่งจะนำไปสู่การระบุปัญหาที่แท้จริงได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

2. การระบุข้อจำกัดของปัจจัย (Identify Limiting Factors) เมื่อสามารถระบุปัญหาได้ ถูกต้องแล้ว ผู้บริหารควรพิจารณาถึง ข้อจำกัดต่าง ๆ ขององค์กร โดยพิจารณาจากทรัพยากรซึ่งเป็น องค์ประกอบของกระบวนการผลิต ได้แก่ กำลังคน เงินทุน เครื่องจักร สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ รวมทั้งเวลาซึ่งมักเป็นปัจจัยจำกัดที่พบอยู่เสมอ ๆ การรู้ถึงข้อจำกัดหรือเงื่อนไข ที่ไม่สามารถ เปลี่ยนแปลงได้ จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดขอบเขตในการพัฒนาทางเลือกให้แคบลงได้ ตัวอย่างเช่น ถ้ามีเงื่อนไขว่าต้องส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าภายในเวลา 1 เดือน ทางเลือกของการแก้ไข ปัญหาการผลิตสินค้าไม่เพียงพอ ที่มีระยะเวลา ดำเนินการมากกว่า 1 เดือน ก็ควรถูกตัดทิ้งไป

3. การพัฒนาทางเลือก (Develop Potential Alternatives) ขั้นตอนต่อไป ผู้บริหารควรทำ การพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมา ซึ่งทางเลือกเหล่านั้นควรเป็นทางเลือกที่มีศักยภาพและมีความ เป็นไปได้ ในการแก้ปัญหาให้น้อยลงหรือให้ประโยชน์สูงสุด ตัวอย่างเช่น กรณีที่องค์กรประสบ ปัญหาเวลาการผลิตไม่เพียงพอ ผู้บริหารอาจพิจารณาทางเลือกดังนี้ 1) เพิ่มการทำงานกะพิเศษ 2) เพิ่มการทำงานล่วงเวลาโดยใช้ตารางปกติ 3) เพิ่มจำนวนพนักงาน หรือ 4) ไม่ทำอะไรเลย

ในการพัฒนาทางเลือกผู้บริหาร อาจขอความคิดเห็น จากนักบริหารอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จ ทั้งภายในและภายนอกขององค์กร ซึ่งอาจใช้วิธีการปรึกษาหารือเป็นรายบุคคล หรือจัดการประชุม กลุ่มย่อยขึ้น ข้อมูลที่ได้รับจากบุคคลเหล่านั้น เมื่อผนวกรวมกับ สถิติปัญญา ความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์และประสบการณ์ของตนเอง จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนา ทางเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การวิเคราะห์ทางเลือก (Analyze the Alternatives) เมื่อผู้บริหารได้ทำการพัฒนา ทางเลือกต่าง ๆ โดยจะนำเอาข้อดีและข้อเสีย ของแต่ละทางเลือกมาเปรียบเทียบกันอย่างรอบคอบ และควรวิเคราะห์ทางเลือกในสองแนวทาง คือ 1) ทางเลือกนั้นสามารถ นำมาใช้ จะเกิดผลต่อเนื่อ ะไรตามมา ตัวอย่างเช่น ถ้าโควตปกติในการผลิตมอเตอร์ของแผนกผลิตเท่ากับ 500 เครื่อง ต่อเดือน แต่แผนกผลิตต้องผลิตมอเตอร์ให้ได้ 1,000 เครื่อง ภายในสิ้นเดือนนี้ โดยมีข้อจำกัดด้าน ต้นทุนขององค์กรว่า จะจ่ายค่าจ้างพนักงานเพิ่มขึ้น ไม่เกิน 10,000 บาท เท่านั้น ทางเลือกหนึ่งของการแก้ปัญหา อาจทำได้โดยการจ้างพนักงาน ทำงานล่วงเวลา ในวันหยุด และเวลากลางคืน แต่เมื่อ ประเมินได้แล้ว พบว่า วิธีนี้จะต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นถึง 17,000 บาท ผู้บริหารก็ควรตัดทางเลือกนี้ ทิ้งไป เพราะไม่สามารถ นำมาใช้ได้ภายใต้ ข้อจำกัดด้านต้นทุน

อย่างไรก็ตามทางเลือกบางทางเลือกที่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดขององค์กรก็อาจทำให้เกิดผล ต่อเนื่องที่ไม่พึงประสงค์ตามมา เช่น ทางเลือกหนึ่ง ของการเพิ่มผลผลิต ได้แก่การลงทุนติดตั้ง ระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งจะช่วยให้แก้ปัญหาได้ แต่อาจมีปัญหากับ การลดลงของขวัญกำลังใจ ของพนักงานในระยะต่อมา เป็นต้น

5. การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Select the Best Alternative) เมื่อผู้บริหารได้ทำการ วิเคราะห์และประเมินทางเลือกต่าง ๆ แล้ว ผู้บริหารควรเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของแต่ละ ทางเลือกอีกครั้งหนึ่ง เพื่อพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียว ทางเลือกที่ดีที่สุด ควรมีผลเสีย ต่อเนื่องในภายหลังน้อยที่สุด และให้ผลประโยชน์มากที่สุด แต่บางครั้งผู้บริหาร อาจตัดสินใจเลือก ทางเลือกแบบประนีประนอม โดยพิจารณาองค์ประกอบที่ดีที่สุดของแต่ละทางเลือกนำมา ผสมผสานกัน

6. การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ (Implement the Decision) เมื่อผู้บริหารได้ทางเลือก ที่ดีที่สุดแล้ว ก็ควรมีการนำผล การตัดสินใจนั้น ไปปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรกำหนด โปรแกรมของการตัดสินใจ โดยระบุถึง ตารางเวลาการ ดำเนินงาน งบประมาณ และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ ควรมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ ชัดเจน และจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้การตัดสินใจเป็นที่ยอมรับ นอกจากนี้

ผู้บริหารควรกำหนดระเบียบวิธี กฎ และนโยบาย ซึ่งมีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

7. การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล (Establish a Control and Evaluation System) ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจ ได้แก่ การสร้างระบบการควบคุมและการประเมินผล ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ผู้บริหารแก้ปัญหา หรือทำการตัดสินใจ ใหม่ได้โดยได้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติที่ดีที่สุด

### รูปแบบของการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นตลอดเวลาในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะในหน่วยงาน การตัดสินใจอาจกระทำโดยบุคคลเพียงคนเดียวหรือเป็นกลุ่มบุคคลแล้วแต่ความเหมาะสมของกรณี รูปแบบของการตัดสินใจโดยถือเอาจำนวนคนที่ร่วมตัดสินใจเป็นเกณฑ์สามารถจำแนกออกได้ 2 รูปแบบ ดังนี้

1. การตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียว (Individual Decision Making) ใช้สำหรับการตัดสินใจในเรื่องง่าย ๆ ที่ผู้ทำการตัดสินใจได้กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว หรือเรื่องเร่งด่วนฉุกเฉิน ที่ไม่มีเวลาพอสำหรับการปรึกษาร่วมกับบุคคลอื่น

2. การตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคล (Group Decision Making) เป็นการตัดสินใจโดยให้ผู้ที่ทำหน้าที่ที่จะต้อง ปฏิบัติตามผล ของ การตัดสินใจ นั้น ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อมูล การตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคลนี้ เหมาะสำหรับการตัดสินใจ ในเรื่องที่ยุ่ยากซับซ้อน หรือเรื่อง ที่ผู้บริหาร ไม่มีข้อมูลข่าวสารเพียงพอหรือยังขาดประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ หรือไม่มี ความชำนาญ ทางด้านนั้นอย่างเพียงพอ จึงจำเป็นต้องฟังความคิดเห็นจากผู้ที่มีความรู้และ ประสบการณ์ แล้วประมวลความคิดเห็นเหล่านั้น มาเป็น สิ่งกำหนดการตัดสินใจ กลุ่มบุคคล ดังกล่าว อาจได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงาน คณะกรรมการ เฉพาะกิจ ซึ่งอาจประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกัน วิธีการตัดสินใจ โดย กลุ่มอาจทำได้ใน ลักษณะต่าง ๆ

2.1 การตัดสินใจโดยใช้ข้อยุติที่เป็นมติในเสียงข้างมาก อาจใช้ระบบเสียงข้างมากเกิน ครึ่งหนึ่ง หรือระบบสองในสามของกลุ่ม แล้วแต่ความสำคัญของเรื่องที่ตัดสินใจ

2.2 การตัดสินใจโดยข้อยุติเป็นเอกฉันท์คือการที่สมาชิกทุกคนเห็นพร้อมต้องกัน โดยไม่มีความขัดแย้ง และ

2.3 สมาชิกในที่ประชุมเสนอความคิดเห็น แล้วให้ผู้บริหารนำมาพิจารณา ประกอบการตัดสินใจเอง

### สภาวะการณ์หรือสถานการณ์ของการตัดสินใจ

โดยปกติแล้ว ผู้นำหรือผู้บริหารมักจะต้องทำการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์หรือสภาวะการณ์ต่างกัน ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือ การควบคุมของผู้นำ แต่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจอย่างยิ่งจึงต้องนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ สภาวะการณ์หรือสถานการณ์ของการตัดสินใจสามารถแบ่งได้เป็น 3 แบบ ดังนี้

1. การตัดสินใจภายใต้ความแน่นอน (Decision-Making Under Certainty) คือ การตัดสินใจที่ทราบผลลัพธ์การตัดสินใจล่วงหน้าอย่างแน่นอนแล้วว่า ถ้าเลือกทางเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ผลลัพธ์จะเป็นอย่างไร ลักษณะของการตัดสินใจประเภทนี้ คือ

1.1 ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลอย่างเพียงพอในการตัดสินใจ และทราบถึงผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือก

1.2 ผลลัพธ์จะเกิดขึ้นแน่นอนคือเกือบไม่มีการเสี่ยงใด ๆ เลย

1.3 การตัดสินใจจะเลือกทางเลือกที่ให้ผลตอบแทนสูงที่สุด

2. การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง (Decision-Making Under Risk) คือ การตัดสินใจที่ทราบผลลัพธ์ของการตัดสินใจน้อยกว่าการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอน แต่พอจะคาดคะเนความน่าจะเป็นหรือโอกาสที่น่าจะเกิดขึ้น (Probability) ลักษณะสำคัญของการตัดสินใจประเภทนี้ ได้แก่

2.1 ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลสำหรับการตัดสินใจไม่เพียงพอ

2.2 การตัดสินใจอยู่ภายใต้ความเสี่ยงคือผู้ตัดสินใจจะต้องคาดคะเนถึงโอกาสหรือความน่าจะเป็นที่เกิดขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์ร่วมด้วย

2.3 การตัดสินใจจะพิจารณาเลือกทางเลือกที่ผลตอบแทนสูงสุดและโอกาสที่จะเกิดขึ้นของทางเลือกด้วย

3. การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน (Decision-Making Under Uncertainty) คือ การตัดสินใจที่ไม่สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์และโอกาส หรือความน่าจะเป็นที่เกิดขึ้นได้เลย การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนจะมีลักษณะใหญ่ ๆ ดังนี้ คือ

3.1 ผู้ตัดสินใจไม่ทราบผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของแต่ละทางเลือก เพราะไม่มีข้อมูลที่จะใช้ประกอบในการตัดสินใจ

3.2 ผู้ตัดสินใจไม่ทราบถึงโอกาสที่จะเป็นไปได้ และ

3.3 มีสภาวะนอกบังคับ (State of Nature) หรือตัวแปรที่ควบคุมไม่ได้ หรือตัวแปรที่ผู้ตัดสินใจไม่อาจคาดการณ์ได้ แต่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกิดขึ้น



เช่น ภาวะเศรษฐกิจรุ่งเรือง หรือซบเซา ภาวะเงินเฟ้อ การเมือง แรงแรงงาน การแข่งขันจากภายนอก ประเทศ กฎหมายการค้า วัฒนธรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป เป็นต้น การตัดสินใจแบบนี้ ผู้นำต้องอาศัยประสบการณ์ ความเชื่อมั่น และลางสังหรณ์มาคาดการณ์ โอกาสที่จะเป็นไปได้ แล้วจึงทำการตัดสินใจ การตัดสินใจแบบนี้จะเกิดขึ้นได้น้อยมาก ในยุคของการสื่อสาร และระบบข้อมูล สารสนเทศ เจริญก้าวหน้าด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่เหมือนในปัจจุบัน ยกเว้นในกรณีที่มีเวลา มาเป็นตัวกำหนด ให้ต้องทำการตัดสินใจ เท่านั้น

## ทฤษฎีการตัดสินใจ

### 1. Rational Decision-Making Model

1. การกำหนดเป้าหมาย
2. การกำหนดปัญหา
3. การพิจารณารูปแบบการตัดสินใจ
4. การกำหนดทางเลือก
5. การประเมินและการเลือกทางเลือก (ทำการตัดสินใจ)
6. การปฏิบัติการตามการตัดสินใจ
7. การควบคุม การประเมินผลลัพธ์และการจัดการป้อนกลับ

### 2. Bounded Rationality

#### 2.1 Herbert Simon: Good Enough

2.2 ผู้ตัดสินใจจะใช้ข้อมูลที่สะดวกและเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ไม่จำเป็นต้องเป็นข้อมูลที่ทำให้มีผลลัพธ์สูงสุด

### 3. Mix Scanning-Amitai Etzioni

ประเภทของการตัดสินใจ = Programmed/ Non-programmed

= Centralization/ Decentralization

ขั้นตอนการตัดสินใจ สามารถแบ่งออกได้เป็นดังนี้ คือ

ขั้นที่ 1 การระบุปัญหา (Define Problem) เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะจะต้องระบุปัญหาได้ถูกต้อง จึงจะดำเนินการตัดสินใจในขั้นตอนต่อ ๆ ไปได้

ขั้นที่ 2 การระบุข้อจำกัดของปัจจัย (Identify Limiting Factors) เป็นการระบุปัญหาได้ถูกต้องแล้ว นำไปพิจารณาถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ขององค์กร โดยพิจารณาจากทรัพยากรซึ่งเป็นองค์ประกอบของกระบวนการผลิต

ขั้นที่ 3 การพัฒนาทางเลือก (Development Alternative) ขั้นตอนที่ผู้บริหารต้องพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมา ซึ่งทางเลือกเหล่านี้ ควรเป็นทางเลือกที่มีศักยภาพและมีความเป็นไปได้ ในการแก้ปัญหาให้น้อยลงหรือให้ประโยชน์สูงสุด เช่น เพิ่มการทำงานกะพิเศษ เพิ่มการทำงานล่วงเวลาโดยใช้ตารางปกติ เพิ่มจำนวนพนักงาน

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ทางเลือก (Analysis the Alternatives) เมื่อได้ทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ โดยนำเอาข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือกมาเปรียบเทียบกับกันอย่างรอบคอบ ควรพิจารณาว่าทางเลือกนั้นนำมาใช้ จะเกิดผลต่อเนื่องอะไรตามมา

ขั้นที่ 5 การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Select the Best Alternative) เมื่อผู้บริหารได้ทำการวิเคราะห์ และประเมินทางเลือกต่าง ๆ แล้ว ผู้บริหารควรเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกอีกครั้งหนึ่งเพื่อพิจารณาว่าทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียว

ขั้นที่ 6 การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ (Implement the Decision) เมื่อผู้บริหารได้ทำทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว ก็ควรมีการนำผลการตัดสินใจนั้น ไปปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 7 การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล (Establish a Control and Evaluation System) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของ กระบวนการตัดสินใจ ได้แก่การสร้างระบบการควบคุมและประเมินผล ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับ ข้อมูลย้อนกลับ ที่เกี่ยวกับผล การปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ผู้บริหารแก้ปัญหา หรือทำการตัดสินใจใหม่ได้

### ทฤษฎีการตัดสินใจเลือกอย่างมีเหตุผล (Rational Choice Theory)

ความพยายามของสาขาวิชาทางด้านสังคมศาสตร์ที่ต้องการยกระดับตนเองเพื่อให้มีความเป็นศาสตร์ที่เทียบเคียงหรือใกล้เคียงวิทยาศาสตร์ธรรมชาติในการมีทฤษฎีที่สามารถอธิบายได้อย่างรอบด้าน (Covering Law) หรือสร้างกฎที่สามารถอธิบายได้ทั่วไป (General Law) โดยไม่มีข้อจำกัดทางด้านกาลและเทศะ (Time and Space) ปรากฏอย่างชัดเจนในทฤษฎีการตัดสินใจเลือกอย่างมีเหตุผล (Rational Choice Theory) ที่มีการนำไปใช้ในสาขาวิชาต่าง ๆ อย่างแพร่หลาย เช่น เศรษฐศาสตร์ สังคมวิทยา จิตวิทยา และรวมทั้งรัฐศาสตร์

อย่างไรก็ตาม ความพยายามของนักวิชาการทางด้าน Rational Choice Theory ได้ก่อให้เกิดการถกเถียงในแวดวงวิชาการทางด้านสังคมศาสตร์อย่างกว้างขวางถึงสถานะของทฤษฎีนี้ ในแง่ของสถานะที่เป็นอยู่จริง (Ontology) ที่สมมติฐานของทฤษฎีนี้นำมากล่าวอ้าง และปรัชญาความรู้ (Epistemology) ที่ทฤษฎีนี้ก่อตัวขึ้นมา

รายงานฉบับนี้ เป็นความพยายามที่จะนำเสนอประเด็นสำคัญของ Rational Choice Theory ที่ก่อให้เกิดการถกเถียงกันอย่างกว้างขวางทั้งในด้านสมมติฐาน การนำทฤษฎีไปใช้ในสาขาวิชาต่าง ๆ รูปแบบและระดับในการอธิบาย ซึ่งนำไปสู่ปัญหาและข้อจำกัดของทฤษฎี ที่ความพยายามจะเทียบเคียงกับทฤษฎีของวิทยาศาสตร์ธรรมชาติยังคงเป็นปัญหา

### หลักการสำคัญของ Rational Choice Theory

หลักการสำคัญของ Rational Choice Theory คือ เชื่อว่ากิจกรรมทุกอย่างของมนุษย์ เกิดขึ้นจากการไตร่ตรองและตัดสินใจกระทำอย่างมีเหตุผล (Scott, 1999, p. 1) มนุษย์เลือกที่จะกระทำกิจกรรมพื้นฐานง่าย ๆ ตั้งแต่การดื่ม กิน ซื่อสัตย์ ไปจนถึงกิจกรรมที่สำคัญต่ออนาคต เช่น การศึกษา การเลือกประกอบอาชีพ การมีครอบครัว ต่างเกิดขึ้นหลังจากที่คิด ใ้คร่ครวญ ไ้ไตร่ตรอง อย่างรอบคอบด้วยเหตุด้วยผลด้วยประการทั้งปวงแล้ว

หลักสำคัญนี้ทำให้เกิดแนวคิด ทฤษฎีที่แตกแขนงออกไปหลายทฤษฎีหรือกลายเป็นทฤษฎีย่อยของทฤษฎีนี้ เช่น ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ที่อธิบายพฤติกรรมของผู้บริโภคในการเลือกซื้อสินค้า ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) (Heath, 1976) ของสังคมวิทยา ทฤษฎีเกม (Game Theory) ทฤษฎีการตัดสินใจเลือกโดยส่วนรวมหรือทางเลือกสาธารณะ (Public Choice Theory) ของรัฐศาสตร์หรือเศรษฐศาสตร์การเมือง รวมทั้งทฤษฎีการเมืองเชิงประจักษ์ (Positive Political Theory) หรือในอีกชื่อหนึ่งว่า ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ทางการเมือง (Economic Theory of Politics) (McCubbins & Thies, 2000) เป็นต้น

การนำทฤษฎีนี้ไปใช้อย่างแพร่หลายในสาขาวิชาต่าง ๆ เพื่ออธิบายพฤติกรรมของมนุษย์ในแต่ละด้านทำให้ Coleman (1989, p. 5 อ้างถึงใน Ritzer, 1996, p. 427) หนึ่งในนักสังคมวิทยาคนสำคัญที่ทำให้ทฤษฎีนี้โด่งดังถึงกับสรุปว่าเพราะ Rational Choice Theory เป็น “Paradigm of Rational Action” เป็นทฤษฎีเดียวที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสาขาวิชาต่าง ๆ เพื่ออธิบายการกระทำของมนุษย์ได้อย่างรอบด้าน

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่า Rational Choice Theory ถูกนำไปใช้ในสาขาวิชาต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงสาขาเศรษฐศาสตร์ นักวิชาการส่วนใหญ่ (Anand, 1993; Scott, 1995; Heath, 1976; Elster, 1986 เป็นต้น) ต่างลงความเห็นว่ารากฐานทางความคิดของทฤษฎีนี้มาจากหลักการของเศรษฐศาสตร์และได้ขยับขยายไปสู่สาขาวิชาอื่น ๆ

Wallace and Wolf (1999, p. 299) เห็นว่า Rational Choice Theory นำสมมติฐานหลักทางเศรษฐศาสตร์ 4 ประการ มาปรับใช้ในทฤษฎีของตน กล่าวคือ

1. เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนต้องการอรรถประโยชน์สูงสุด (Maximize Utility or Maximize Profit) และตัดสินใจกระทำในเรื่องต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับบรรทัดนิยมและความพึงพอใจ (Preference)

2. เมื่อมนุษย์มีสิ่งใด ๆ ก็ตามมากขึ้น ความสนใจหรือความต้องการต่อสิ่งนั้นจะลดลง เช่น ข้าวงานที่สองทำให้เรามีความต้องการน้อยกว่างานแรกเพราะข้าวงานแรกสนองความต้องการของเราในระดับหนึ่งแล้ว ทำให้ความต้องการงานที่สองลดน้อยลง

3. ราคาของสินค้าและบริการที่ขายในตลาดที่มีการแข่งขันถูกกำหนดโดยตรงจากรสนิยมและความคาดหวัง (Prospective) ของผู้ซื้อและผู้ขาย ความต้องการสินค้ายังมีมาก สินค้านั้นก็ยังมีค่าและราคาก็จะสูงขึ้นตามอัตราความต้องการ แต่ถ้าปริมาณสินค้ายังมีมาก ค่าของสินค้าจะลดลงและราคาจะลดลงตามไปด้วย

4. ราคาสินค้าจะแพง ถ้าหากมีผู้ผลิตหรือขายเพียงน้อยรายหรือผูกขาดเมื่อเทียบกับสินค้าที่มีผู้ผลิตหลายรายในตลาดที่มีการแข่งขัน

### สมมติฐานหลักของ Rational Choice Theory

จากหลักการพื้นฐานทางเศรษฐศาสตร์ดังกล่าว Rational Choice Theory ได้นำมาประยุกต์ใช้เพื่ออธิบายการกระทำหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ว่าเกิดขึ้นเพราะมนุษย์ใช้เหตุผลที่มีอยู่เป็นเครื่องมือในการกระทำ โดยมีสมมติฐานที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

1. เชื่อว่ามนุษย์เป็นผู้มีเหตุผล (Rational Man) ดังนั้นการกระทำกิจกรรม (Action) ต่าง ๆ ของมนุษย์จึงเกิดขึ้นจากการใช้เหตุผลเป็นเครื่องมือ นำทาง (Means) เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (End) หรือผลประโยชน์ที่ตนเอง (Self-Interest) ต้องการ (Harsanyi, 1986, p. 83) หรือการกระทำของมนุษย์นั้นล้วนมุ่งตอบสนองต่อเป้าหมาย (Goal-directed) ที่ตนเองต้องการหรือคาดหวัง ไม่ว่าจะเป็นคนรวยหรือคนจนก็ไม่แตกต่างกัน เช่น ในทางเศรษฐศาสตร์ เราทำธุรกิจเพื่อหวังผลกำไร ในทางการเมืองเราสมัครรับเลือกตั้งส.ส.เพื่อหวังจะได้ตำแหน่ง ในทางสังคมวิทยา เราเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมในชุมชนเพราะอยากมีสถานภาพทางสังคม หรือในทางการเมืองระหว่างประเทศ รัฐออกนโยบายต่าง ๆ เพื่อรักษาผลประโยชน์ของชาติ (Harsanyi, 1986, p. 85)

2. สันนิษฐานว่ามนุษย์ต้องการอรรถประโยชน์สูงสุด (Utility Maximization) จากทางเลือก (Alternatives) หลากหลายที่เปิดให้กับตนเอง โดยที่มนุษย์สามารถจัดลำดับทางเลือกทั้งหมดแล้วเลือกสิ่งที่ดีที่สุดหรือที่ชอบมากที่สุด (Preference) (Heath, 1976, p. 8) ทั้งนี้การจัดลำดับทางเลือกเพื่อตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อให้ตนเองบรรลุเป้าหมาย (End) หรือประโยชน์ส่วนตัว (Self-Interest) มาจากการที่มนุษย์มีข้อมูล สามารถรวบรวมข้อมูลที่มีอยู่แล้วนำไปสู่การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล (Stone, 2000, p. 3) ในแง่ของการเลือกซื้อสินค้า ผู้บริโภคมีข้อมูลของสินค้าแต่ละชนิดจนนำไปสู่การเลือกสินค้าที่ตอบสนองอรรถประโยชน์สูงสุดแก่ตนเอง

3. เชื่อว่ามนุษย์มีเป้าหมายที่ต้องการที่ชัดเจน สามารถใช้เหตุผลประเมินแนวทางของการกระทำ (Courses of Action) ที่มีอยู่หลากหลาย แล้วจึงเลือกแนวทางของการกระทำที่ดีที่สุดที่คาดว่าจะนำไปสู่เป้าหมายดังกล่าวได้ (Mouzelis, 1995, p. 29)

ความแตกต่างของสมมติฐานข้อนี้กับข้อที่ 2 ก็คือ ประเด็นของ Action ที่มีอยู่มากกว่าหนึ่งที่ Actor ต้องเลือกเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตนเองต้องการอย่างชัดเจนแล้วว่าเป็นอะไร ในขณะที่ข้อที่ 2 กล่าวถึงตัวเป้าหมาย (End) ที่มีอยู่อย่างหลากหลายที่ Actor ต้องตัดสินใจเลือกที่ตนเองพึงพอใจมากที่สุด

4. มีสมมติฐานว่า สามารถอธิบายปรากฏการณ์ทางสังคมทุกชนิดจากคนเพียงคนเดียว (Methodological Individualism) เพราะถือว่าสังคมคือผลรวมของปัจเจกแต่ละคนที่เป็นสมาชิกอยู่นั่นเอง ดังนั้น เมื่อเรารู้พฤติกรรมหรือการกระทำของปัจเจกแต่ละคนก็ ไม่ต่างจากการที่เรารู้พฤติกรรมหรือการกระทำของคนทั้งสังคม เพราะทฤษฎีนี้ถือว่ากลุ่มเป็นสิ่งที่มองไม่เห็น ไม่มีอยู่จริง Ontology ของทฤษฎีนี้คือ ปัจเจกชน การอธิบายสังคมจึงต้องอธิบายในระดับปัจเจกชน (Stone, 2000, p. 3)

สรุปได้ว่า ประการหนึ่งที่มาของ Rational Choice Theory มาจากหลักปรัชญาการเมืองที่เชื่อว่ามนุษย์เป็นสัตว์ที่มีเหตุผล อย่างที่ David Hume เสนอว่า เหตุผลเป็นเครื่องมือที่ถูกมนุษย์นำมาใช้ในการกระทำ (Action) เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ตนเอง (Anand, 1993, p. 3) อีกประการหนึ่งมาจากหลักเศรษฐศาสตร์ที่เชื่อว่ามนุษย์เป็นสัตว์เศรษฐกิจ (Economic Man) ตัดสินใจกระทำสิ่งต่าง ๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อมุ่งหวังอรรถประโยชน์สูงสุด (Means-End Concept) (Harsanyi, 1986, p. 82)

Rational Choice Theory ก่อให้เกิดการคิดค้นทฤษฎีต่าง ๆ ในสาขาวิชาอื่น ๆ เพื่ออธิบายพฤติกรรมของมนุษย์ในแต่ละด้าน แม้กระทั่งทางด้านเศรษฐศาสตร์ที่ถือว่าเป็นบ่อเกิดของทฤษฎีนี้

ในทางเศรษฐศาสตร์ Ylikoski (1997, pp. 1-4) สรุปพัฒนาการของ Rational Choice ในทางเศรษฐศาสตร์ว่า จุดเริ่มต้นที่แนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ให้ความสนใจต่อพฤติกรรมของมนุษย์มาจากคำอธิบายของ Adam Smith ที่มองว่ามนุษย์เป็นผู้แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว (Self-Interest) ความเห็นแก่ตัวของมนุษย์ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและนำไปสู่ความมั่งคั่งและความก้าวหน้าของสังคม ขณะเดียวกัน Jeremy Bentham บุคคลร่วมสมัยกับ Smith เสนอแนวคิดอรรถประโยชน์นิยม (Utilitarianism) ว่าปัจจัยสำคัญสองประการที่มีผลต่อมนุษย์คือความสุขกับความเจ็บปวด มนุษย์ย่อมแสวงหาความสุขและหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด ต่อมาในยุค ค.ศ. ที่ 19 John Neville Keynes สนับสนุนสมมติฐานที่ว่ามนุษย์เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าเห็นแก่ส่วนรวม (Altruism) และเชื่อว่าแนวคิดเรื่อง Economic Man ไม่ได้เป็นแค่สมมติฐานแต่เป็นพฤติกรรมจริง ๆ

ของมนุษย์ ในยุคปัจจุบันนักเศรษฐศาสตร์ยังคงยึดแนวคิด Economic Man เชื่อว่ามนุษย์เป็นผู้บริโภคที่มีเหตุผล โดยมีสมมติฐานสำคัญ 2 ประการคือ ประการแรก ผู้บริโภคจะตัดสินใจเลือกบริโภคจากทางเลือกที่มีอยู่อย่างจำกัด อันเป็นผลมาจากรายได้ของตนเองกับราคาของสินค้า รายได้มากก็มีสินค้าให้เลือกบริโภคมาก และราคาสินค้าที่สูงขึ้นทำให้สินค้าที่จะเลือกบริโภคลดลง ประการที่สองคือ จากรายได้และราคาสินค้า ซึ่งส่งผลต่อจำนวนสินค้าที่ผู้บริโภคจะเลือก ในประการแรกทีกล่าวมานั้น ในที่สุดผู้บริโภคจะเลือกบริโภคสินค้าที่ให้อรรถประโยชน์สูงสุด (Utility Maximization) แก่ตนเอง โดยคำนึงถึงปัจจัยเรื่องรายได้และราคาสินค้า

สมมติฐานทางเศรษฐศาสตร์ดังกล่าวที่ว่ามนุษย์เป็นสัตว์เศรษฐกิจ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริโภคหรือผู้ประกอบการจะคิดเหมือนกันคือหวังอรรถประโยชน์สูงสุด ถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าไม่สมจริง เพราะปรากฏว่ามีปัจจัยอื่น ๆ เข้ามาทำให้มนุษย์ไม่ได้ใช้เหตุผลตลอดเวลาในการกระทำกิจกรรมทางเศรษฐกิจ เช่น นักเศรษฐศาสตร์อ้างว่า เมื่อรัฐบาลขึ้นภาษีรายได้จากการประกอบการ (Corporate Tax) นักลงทุนมีแนวโน้มจะไม่ลงทุน หรือในตลาดที่มีการแข่งขันอย่างเสรี ความต้องการสินค้าที่เพิ่มสูงขึ้นจะทำให้ราคาสินค้าเพิ่มขึ้นตามไปด้วย แต่ในความเป็นจริงเมื่อรัฐบาลขึ้นภาษีรายได้จากการประกอบการกลับทำให้เกิดการลงทุนเพิ่มขึ้น เช่น อาจมาจากความต้องการร่วมทุนกับต่างชาติเพราะถือเป็นโอกาสสำคัญในการขยายกิจการ หรือความต้องการที่เพิ่มขึ้น ราคาสินค้ากลับไม่สูงขึ้น ถ้าองค์กรผู้บริโภคมั่นใจสามารถผลักดันให้รัฐบาลควบคุมราคาสินค้าได้สำเร็จ ความเชื่อที่ว่ากลไกตลาดจะเป็นผู้ประสานความต้องการสินค้ากับปริมาณสินค้าในตลาดที่มีการแข่งขันไม่สามารถทำได้จริง ดังนั้นจึงเป็นไปได้ที่จะคาดคะเนความผันผวนของราคาหรือตลาดจากตรรกะที่นิรนัย (Logico-Deductive) เพียงอย่างเดียว (Mouzelis, 1995, pp. 29-30)

สังคมวิทยา นำแนวคิดของ Rational Choice Theory มาสร้างเป็นทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) เพื่ออธิบายว่าทำไมคนในสังคมจึงสละจากการอยู่เพียงลำพัง มาปฏิบัติสัมพันธ์กับผู้อื่น ขณะที่ Action ทางเศรษฐกิจที่ทำให้คนมีความสัมพันธ์กันมาจากการแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการ ส่วนสังคมวิทยาอธิบายการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social Interaction) ว่าเกิดจากความต้องการของมนุษย์ที่จะแลกเปลี่ยนการยอมรับและค่านิยมทางสังคมอื่น ๆ โดยมีปัจจัยเรื่องรางวัลหรือผลตอบแทน (Reward) กับการลงโทษ (Punishment) ทางสังคมเป็นเงื่อนไขในการเลือกแนวทางของการกระทำ (Course of Action) ที่ดีที่สุดเพื่อให้ตนเองได้กำไรทางสังคมตอบแทนกลับมา เทียบกับแนวคิดเรื่องรางวัลหรือผลตอบแทน (Reward) กับต้นทุน (Cost) ในทางเศรษฐศาสตร์ (Scott, 1999, p. 3; Wallace & Wolf, 1999, p. 295; Ritzer, 1996, p. 413) เช่น ในสังคมชุมชนเราช่วยเหลืองานของชุมชนเพื่อหวังผลตอบแทนที่คนอื่นมองว่าเรามีน้ำใจ หากเรา

ปฏิเสธอาจถูกลงโทษด้วยการถูกตีดินนินทาหรือไม่มีใครยอมรับหาสมาคมด้วย แต่หากการลงโทษที่จะได้รับการปฏิเสธไม่เข้าร่วมมีไม่มาก เมื่อเทียบกับเวลาที่เราคิดว่าสำคัญกว่าในการไปทำอย่างอื่นเราจะตัดสินใจไม่เข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าว

นักสังคมวิทยาที่นำหลักคิดของ Rational Choice มาใช้อธิบายในทฤษฎี Social Exchange จนเกิดการขยายตัวอย่างแพร่หลายก็คือ George Homans เขาวิจารณ์ว่าแนวคิดของ Talcot Parsons ในการวิเคราะห์ปฏิสังสรรค์ทางสังคมของมนุษย์ให้ความสำคัญกับโครงสร้าง (Structure) หรือสังคม โดยเชื่อว่า Holistic เป็นตัวกำหนด (Deterministic) ความเป็นจริงของสังคม (Social fact) ละเลยมองข้ามความสำคัญของปัจเจก ทั้ง ๆ ที่ทฤษฎีของ Parsons อธิบาย Action ของคนในสังคมแต่กลับไม่ให้ความสำคัญกับปัจเจกทำให้ขาดน้ำหนักในการอธิบาย (Homans, 1964 อ้างถึงใน Scott 1995, p. 73)

Homans ยังวิจารณ์งานของ Levi-Strauss ที่ศึกษาเรื่องระบบเครือญาติว่าขาดน้ำหนักในการอธิบายไม่ต่างจากงานของ Parsons หากต้องการอธิบายสถาบันทางสังคมทั้งหลายรวมทั้งแบบแผนทางสังคมจะต้องพิจารณาจากการกระทำที่มุ่งผลประโยชน์ส่วนตัว (Self-Interest) ของปัจเจกชน (Homans, 1964 อ้างถึงใน Scott, 1995, p. 74) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมจึงถูกวิจารณ์ว่าเป็น Methodological Individualism ซึ่งไม่ใช่เรื่องแปลกประหลาดสำหรับ Homans เพราะเขามองเห็นปฏิสังสรรค์ของมนุษย์จากความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างกันตัวต่อตัว (Face-to-Face Interaction) ซึ่งถือเป็น “หน่วยย่อยของสถาบัน (Subinstitutional)” หลาย ๆ หน่วยย่อยแล้ว ในที่สุดประกอบกันขึ้นเป็นสถาบันทางสังคม จึงเข้าใจได้ง่ายกว่าการมองในระดับสถาบันที่มีความสลับซับซ้อน เพราะกระบวนการทางสังคมในระดับสถาบันเป็นผลรวมจากหน่วยย่อยทั้งหลายอยู่แล้วจึงไม่มีความจำเป็นใด ๆ ที่จะต้องไปดูที่ระดับสถาบันหรือทั้งสังคม (Holistic) (Scott, 1995, p. 93)

รัฐศาสตร์ก็ไม่ต่างจากสาขาวิชาอื่น ความพยายามที่จะทำให้สาขาวิชาของตนมีความเป็น Clock หรือความเที่ยงตรง แม่นยำไม่ต่างจากการทำงานของนาฬิกา (Almond, 1990) จนนำไปสู่การสามารถคาดคะเนพฤติกรรมทางการเมืองได้อย่างแม่นยำทำให้นักวิชาการทางรัฐศาสตร์นำแนวคิดของ Rational Choice Theory มาใช้ในสาขาวิชาของตน เช่น Anthony Downs อธิบายพฤติกรรมการใช้สิทธิเลือกตั้งในงานที่มีการกล่าวถึงกันอย่างกว้างขวางในแง่การอธิบายเชิงการตัดสินใจเลือกอย่างมีเหตุผล An Economic Theory of Democracy (1957 อ้างถึงใน Wallace & Wolf, 1999, p. 338) ว่า ผู้มีสิทธิเลือกตั้งทุกคนตระหนักดีว่าผลการเลือกตั้งที่จะออกมาจะส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของตนเองอย่างไร หากพรรคการเมืองหรือผู้สมัครที่ตนเองชอบมีแนวโน้มจะชนะการเลือกตั้งสูงเขาอาจไม่ไปใช้สิทธิ แต่หากมีโอกาสพ่ายแพ้สูงเขาก็อาจไม่ไป

ใช้สิทธิอีกเช่นเดียวกัน เพราะคิดในแง่ว่าจะแนเสียงเพียงหนึ่งเดียวของตนเองจะไม่มีผลทำให้คะแนนเปลี่ยนไป ดังนั้นผู้มีสิทธิเลือกตั้งจะชั่งน้ำหนักกว่าการออกไปใช้สิทธิออกเสียงเลือกตั้งของตน จะมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อพรรคการเมืองหรือผู้สมัครที่ตนเองเลือกอย่างไร เมื่อเทียบกับต้นทุนทางด้านเวลาที่นอนหลับทับสิทธิไปทำกิจกรรมอื่นอาจมีประโยชน์มากกว่า จึงเกิดบุคคลประเภท “โดยสารฟรี (Free Rider)” ผลักภาระหน้าที่ไปให้คนอื่นเพราะคิดว่าอย่างไรเสียลำพังตนเองไม่มีผลใด ๆ ต่อการเปลี่ยนแปลงและตนเองก็ได้ประโยชน์จากการกระทำของผู้อื่นโดยไม่ต้องลงแรง

แนวคิด Rational Choice ในทางรัฐศาสตร์ (เศรษฐศาสตร์การเมือง) ที่โดดเด่นก็คือ ทฤษฎีการตัดสินใจเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมหรือทางเลือกสาธารณะ (Public Choice Theory) โดยนักเศรษฐศาสตร์ชื่อ James Buchanan (ร่วมกับ Gordon Tullock) เป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้มีชื่อเสียงโด่งดังจนได้รับรางวัลโนเบลสาขาเศรษฐศาสตร์เมื่อปี ค.ศ. 1986 เขานำความรู้ทางเศรษฐศาสตร์กระแสหลักที่เน้นเรื่องการแสวงหาอรรถประโยชน์สูงสุดของมนุษย์ (Maximize Utility) มาศึกษาพฤติกรรมทางการเมืองของรัฐบาลอเมริกัน (รวมทั้งข้าราชการ) ที่มีส่วนสำคัญในการแจกจ่าย “สินค้าสาธารณะ (Public Goods)” แก่ประชาชน โดยมีสมมติฐานว่านักการเมืองและข้าราชการอาสาเข้ามาทำงานเพื่อสาธารณะแต่มีแรงจูงใจในการเข้ามาทำงานไม่ต่างจากแรงจูงใจของผู้บริโภคในตลาดสินค้าคือ มุ่งเน้นผลประโยชน์ส่วนตัว (Self-Interest) มุ่งหวังอรรถประโยชน์สูงสุด โดยที่เราไม่ได้ถูกคิดมาก่อนนึกว่าคนเหล่านี้เป็นผู้อุทิศตนเพื่อประโยชน์สาธารณะหรือประโยชน์ของส่วนรวม (Public Interest) ไม่ใช่เพื่อประโยชน์แก่ตัวเอง (Machan, 2000, pp. 1-2) เพราะนักการเมืองหวังตำแหน่ง อำนาจ บารมี และข้าราชการหวังความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เงินเดือนที่สูงขึ้น อำนาจที่มากขึ้น เกียรติยศ ศักดิ์ศรี ดังนั้น นโยบายต่าง ๆ ที่รัฐบาลกำหนดออกมาจึงมุ่งสนองตอบต่อประชาชนเพื่อคะแนนความนิยมที่ตนเองจะได้รับตอบกลับมาในการเลือกตั้งครั้งใหม่ นอกเหนือจากประเด็นดังกล่าว แล้ว Public Choice Theory ยังให้ความสนใจศึกษารูปแบบของรัฐบาลว่ามีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการทำงานอย่างไร ศึกษาการใช้สิทธิเลือกตั้งของประชาชน โดยพยายามหารูปแบบการเลือกตั้งว่ารูปแบบใดจะส่งเสริมต่อระบอบประชาธิปไตย ศึกษาวิธีการที่นักการเมืองใช้เพื่อได้รับเสียงสนับสนุนจากประชาชนและผู้ให้การสนับสนุน ให้ความสนใจเรื่องการหารายได้ของรัฐด้วยวิธีการให้สิทธิพิเศษแก่เอกชน (Rent-Seeking) และศึกษาเรื่องกลุ่ม (Collective) เพื่อหาวิธีการที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาการแจกจ่าย Public Goods (Felkins, 1999, p. 4)

Coalition Theory เป็นทฤษฎีการเมืองอีกทฤษฎีหนึ่งที่รับเอาแนวคิดของ Rational Choice Theory ไปใช้เพื่ออธิบายการตัดสินใจของกลุ่ม โดยชี้ให้เห็นว่าการร่วมมือกันของคนบางคนที่อยู่ในกลุ่มมีอิทธิพลเพียงพอที่จะชี้ชะตาอนาคตของกลุ่มได้ การรวมตัวดังกล่าวเกิดจาก



ความมีเหตุผลของ Actor ที่ประเมินแล้วว่า จะสามารถสร้างอรรถประโยชน์สูงสุดแก่ตนเองได้ (Bogdanor, 1993, p. 110)

Coleman (1973 อ้างถึงใน Wallace & Wolf, 1999, p. 352) ซึ่งให้ความสนใจศึกษาเรื่องการตัดสินใจของกลุ่มอธิบายว่า หากจะเข้าใจการออกเสียงลงมติของสมาชิกสภาองเกรส ต้องมองสมาชิกสภาองเกรสว่าเป็นผู้แสวงหาประโยชน์สูงสุดแก่ตัวเองถึงจะเข้าใจได้ดี เช่น สมาชิกสภาองเกรสออกเสียงลงมตินับสนุนร่างกฎหมายคล้ายตามเพื่อนสมาชิกเพื่อแลกกับเสียงสนับสนุนของเพื่อนสมาชิกในการได้รับตำแหน่งกรรมการที่ตนเองต้องการ เป็นต้น

### การอธิบายของ Rational Choice Theory

จากสมมติฐานที่กล่าวมาแล้ว ในการอธิบายพฤติกรรมหรือการกระทำที่มีเหตุผล (Rational Action) ของทฤษฎีนี้ Jon (1986, p. 4) อธิบายว่า เมื่อมนุษย์เราตกอยู่ในสถานการณ์ของการเลือก (Situational Choice) เราจะอาศัยกระบวนการ 3 ขั้นตอนด้วยกันในการตัดสินใจเลือกอย่างมีเหตุผล กล่าวคือ

ขั้นแรก เราจะพยายามจัดการต่อ “ชุดของความเป็นไปได้ (Feasible Set)” ซึ่งเป็นชุดของแนวทางของการกระทำ (Course of Action) ทั้งหมด ซึ่งเราเชื่ออย่างมีเหตุผลว่าจะเป็นแนวทางที่ทำให้เราบรรลุผลที่เราต้องการภายใต้ข้อจำกัดที่หลากหลายทั้งในทางตรรกะ (Logic) ลักษณะทางกายภาพ (Physical) และทางเศรษฐกิจ (Economic) ขั้นนี้ก็คือ ขั้นตอนของการประเมินความเป็นไปได้ที่เราจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการจากแนวทางทั้งหมดที่เรามีอยู่

ขั้นที่สอง หลังจากที่เราระเมินความเป็นไปได้ของแนวทางต่าง ๆ ที่จะทำให้เราบรรลุเป้าหมายแล้ว เราจะเข้าสู่การพิจารณา “ชุดของความเชื่อที่มีเหตุผล (Set of Rational Beliefs)” ซึ่งเกี่ยวข้องกับโครงสร้างเชิงเหตุ (Causal Structure) ของสถานการณ์ในการเลือกที่เป็นตัวกำหนดว่าแนวทางของการกระทำใด เมื่อตัดสินใจเลือกแล้วจะนำไปสู่ผลลัพธ์อะไร ขั้นนี้จะทำให้เรามองเห็นว่าแต่ละแนวทางมีความแตกต่างกันอย่างไร จะนำไปสู่ผลลัพธ์อะไร

ขั้นสุดท้าย คือ การจัดลำดับขั้นของแนวทางของการกระทำที่มีความเป็นไปได้ทั้งหมด ซึ่งโดยปกติมักจะเพิ่มขึ้นอยู่กับว่าแนวทางของการกระทำจะให้ผลลัพธ์ออกมาอย่างไร

เมื่อครบกระบวนการแล้วจะนำไปสู่การตัดสินใจเลือก การตัดสินใจเลือกอย่างมีเหตุผล (Rational Choice) ก็คือ การเลือกแนวทางของการกระทำที่อยู่ในลำดับสูงสุดจากชุดของความเป็นไปได้ดังกล่าว เช่น ทฤษฎีผู้บริโภค (Consumer Theory) ของสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ อธิบายว่าชุดของความเป็นไปได้ที่ผู้บริโภคเผชิญถูกกำหนดโดยรายได้หรือเงินในกระเป๋า (Logic เพราะอาจมีเงินไม่พอหรือถ้าตัดสินใจซื้อแล้ว อาจจะทำให้หมดโอกาสในการซื้อสินค้าอื่นเพราะมีเงินจำกัด) รูปร่างหน้าตาหรือคุณสมบัติของสินค้า (Physical) และราคา (Price) ผู้บริโภคจะประเมินสินค้า

ทั้งหมดที่มีอยู่จากเกณฑ์ดังกล่าว แล้วจัดลำดับขั้นที่คาดว่าจะ เป็นแนวทางที่มีความเป็นไปได้มากที่สุดและให้ผลที่น่าพอใจแก่ตนเองมากที่สุดจากนั้นจึงตัดสินใจเลือกซื้อสินค้า

### **Ontology, Epistemology และ Methodology ของ Rational Choice Theory**

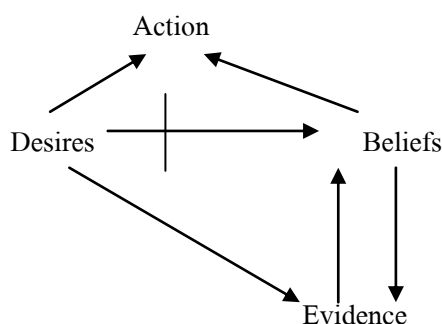
Rational Choice Theory เชื่อว่า Individual เป็นสถานะที่มีอยู่จริง การอธิบายปรากฏการณ์ทั้งสังคมต้องอธิบายจาก Individual เพราะสังคม กลุ่ม เป็นสิ่งที่มองไม่เห็น ไม่ปรากฏอยู่จริง (Unobservable) Rational Choice Theory จึงไม่เชื่อในสิ่งที่นักปรัชญาวิทยาศาสตร์หรือปรัชญาสังคมศาสตร์สำนัก Realism ที่เชื่อว่าโครงสร้าง สังคม กลุ่ม เป็นสิ่งที่ดำรงอยู่เพียงแต่เรามองไม่เห็น แต่ไม่ได้หมายความว่าไม่มีอยู่ ความเชื่อของทฤษฎีนี้จึงวางอยู่บนหลักการของ Positivism ที่ Individual เท่านั้นที่สามารถสังเกตเห็นได้ (Observable)

ด้วยเหตุที่ Rational Choice Theory มีสมมติฐานว่ามนุษย์ทุกคนตัดสินใจกระทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีเหตุผลเพื่อสนองตอบต่ออรรถประโยชน์สูงสุดที่ตนเองต้องการจึงเป็น Determinism ที่กำหนดมนุษย์ตลอดเวลา แม้ว่ามนุษย์แต่ละคนดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมทางสังคมที่แตกต่างกัน แต่โครงสร้างของสังคมที่แตกต่างกันนี้ก็ไม่มีผลต่อพฤติกรรมทำให้มนุษย์แตกต่างกัน เพราะทฤษฎีนี้เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีความเหมือนกันทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็ยยากหรือเศรษฐกิจ ต่างล้วนต้องการอรรถประโยชน์สูงสุด มุ่งสนองตอบความสุขของตนเองเป็นที่ตั้ง ไม่มีใครมองเห็นประโยชน์เพื่อส่วนรวมเพราะแม้ต้องการจะกระทำเพื่อส่วนรวมก็ตามแต่มีเป้าหมายเพื่อประโยชน์ส่วนตัว ดังนั้น คนอย่าง พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ที่ประกาศตัวค้นตัวเองจากการทำธุรกิจหันมาเล่นการเมือง จึงไม่ใช่เพื่อต้องการทำประโยชน์ให้แก่ประเทศชาติบ้านเมือง แต่ต้องการตำแหน่ง เกียรติยศ อำนาจบารมี หรือเมื่อเราบริจาการเงินเพื่อสาธารณประโยชน์แก่ส่วนรวม เราไม่ได้มีเป้าหมายเพื่อช่วยเหลือสังคม แต่เราทำเพื่อหวังบุญกุศลและหวังได้รับการยกย่องจากสังคม กรณีนี้ตัวอย่างที่น่าสนใจก็คือการจัดรายการการกุศลออกอากาศทางโทรทัศน์เวลามีเหตุการณ์ร้ายแรงต่าง ๆ เช่น น้ำท่วม ภัยแล้ง ผู้ให้เงินบริจาคจะได้รับการประกาศรายชื่อทางโทรทัศน์ ซึ่งนับว่าผู้จัดเข้าใจจิตวิทยาของมนุษย์ได้เป็นอย่างดี (ผู้จัดอาจจะเข้าใจแนวคิดของ Rational Choice Theory หรือ โดยไม่รู้ตัว) ดังนั้นทฤษฎีนี้จึงเชื่อว่า โครงสร้างไม่ใช่ตัวกำหนด (Determinism) ต่อตัวมนุษย์ แต่เป็นตัวมนุษย์แต่ละคนต่างหากที่เป็นตัวกำหนดตัวเองแต่เป็นการกำหนดตัวเองภายใต้เจตนา (Intention) เดียวกันคือ มุ่งเป้าหมายอรรถประโยชน์สูงสุดหรือความสุขสูงสุด การอธิบายปรากฏการณ์ทางสังคมจึงสามารถพิจารณาในระดับปัจเจกชน Individual เพราะปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นมาจากพฤติกรรมของปัจเจกชนแต่ละคนที่ไม่แตกต่างกัน

การอธิบายของ Rational Choice Theory เป็นไปตามกฎที่สร้างขึ้นจากการนิรนัย (Logico-Deductive) การอธิบายปรากฏการณ์ทางสังคมหรือระดับมหภาค (Macro Level) มาจากการนิรนัยพฤติกรรมหรือการกระทำของมนุษย์ในระดับปัจเจกหรือระดับจุลภาค (Micro Level)

เป็นความพยายามของ Rational Choice Theory ที่ต้องการสร้างทฤษฎีที่ให้พลังในการอธิบายได้อย่างรอบด้านและอธิบายได้ทั่วไป ตามหลักของปรัชญาวิทยาศาสตร์ Positivism โดยมีเป้าหมายเพื่อสามารถอธิบายและทำนายพฤติกรรมของมนุษย์จาก Pattern ที่ปรากฏว่าทุกคนจะ Action เหมือนกันภายใต้เงื่อนไขหนึ่งใด

ตัวอย่างเช่น John (1991, p. 117) อธิบายว่า ปรากฏการณ์สำหรับการอธิบาย (Explanandum) ที่เป็นหัวใจสำคัญของ Rational Choice Theory ก็คือ การกระทำ (Action) การกระทำที่มีเหตุผล (Rational Action) มีปัจจัยเกี่ยวข้อง 3 ประการด้วยกันคือ ความต้องการ (Desire) ความเชื่อ (Believe) และหลักฐาน (Evidence) ในการอธิบาย Rational Action สิ่งสำคัญแรกสุดเราต้องพิสูจน์ให้ได้ว่า Action นั้นเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการและความเชื่อ ที่มีเหตุผลของผู้กระทำที่คาดว่าจะเป็วิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้เกิดผลออกมาเป็นที่น่าพึงพอใจ ความเชื่อที่ว่ามันจะต้องเกี่ยวข้องกับหลักฐานที่ปรากฏต่อผู้กระทำ ความเชื่อของผู้กระทำมาจากหลักฐานที่มีน้ำหนักทั้งหมดที่ปรากฏต่อผู้กระทำ อย่างไรก็ตาม ประสิทธิภาพของ Action จะด้อยลงถ้ามีหลักฐานมากหรือน้อยเกินไป หลักฐานที่พอเหมาะขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้กระทำ ถ้าเป็นเรื่องใหญ่สำคัญ การรวบรวมหลักฐานก็มีมากกว่าเรื่องเล็กสำคัญน้อย นอกจากนั้นยังขึ้นอยู่กับความเชื่อของเราที่เคยมีมาก่อนหน้านี้ในเรื่องต้นทุน คุณภาพและน้ำหนักของหลักฐานแต่ละชนิด ซึ่งสามารถถ่ายทอดออกมาเป็นแบบจำลองดังนี้



ภาพที่ 2-1 แบบจำลองการตัดสินใจเลือกอย่างมีเหตุผล

จากแบบจำลองดังกล่าวนี้ Rational Action เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้อง 3 ขั้นตอนด้วยกัน กล่าวคือ 1) ค้นหา Action ที่ดีที่สุดสำหรับความเชื่อและความต้องการที่มีอยู่ 2) สร้างความเชื่อที่ดีที่สุดต่อหลักฐานที่มีอยู่ และ 3) รวบรวมหลักฐานในจำนวนที่เหมาะสมสำหรับความต้องการที่มีอยู่ และความเชื่อที่มีมาก่อนแล้ว

## วิจารณ์ Rational Choice Theory

Rational Choice Theory อธิบายสังคมทั้งสังคมโดยดูจากปัจเจกชน (Methodological Individualism) หน่วยในการวิเคราะห์จึงเป็น Individual โดยเชื่อว่าปัจเจกชนสะท้อนสังคมทั้งสังคมได้จึงเป็นการลดทอนการอธิบาย (Reductionism) ขยับจากระดับเล็กเพื่ออธิบายระดับใหญ่เป็น Upward Conflation มองข้ามบริบททางสังคมวัฒนธรรม ประเพณีซึ่งเป็น โครงสร้าง (Structure) เป็นตัวจำกัด (Constraint) การกระทำของมนุษย์

Rational Choice Theory มองว่าการกระทำของมนุษย์ล้วนมาจากความตั้งใจ (Intention) ซึ่งมีเป้าหมายเป็นอรรถประโยชน์สูงสุดและผลที่ได้จะสะท้อนออกมาตามความตั้งใจด้วย สมมติฐานนี้มีปัญหาตรงที่มีบ่อยครั้งที่เกิดผลที่มนุษย์ไม่ได้ตั้งใจ (Unintended Consequences) ไม่ต้องการให้เกิดอย่างนั้นแต่กลับเกิดขึ้นเหมือนกับที่เรามักจะได้ยินคำพูดที่ว่าเหตุการณ์พาไป เพราะหลายกรณีปัจเจกเป็นเพียงส่วนหนึ่งของเหตุการณ์เท่านั้น ไม่สามารถควบคุมให้ผลเกิดขึ้นตามใจปรารถนาของตนเองได้ เช่น ความขัดแย้งที่ในท้ายที่สุดกลายเป็นความรุนแรง ในช่วงแรก Actor ไม่มีเจตนาต้องการให้เกิดความรุนแรงหรือสงครามแต่อาจจะต้องการแสดงอำนาจเพื่อข่มขู่ ข่มขวัญฝ่ายตรงข้ามแลกกับประโยชน์ที่จะได้รับ

นอกจากนั้น Rational Choice Theory ยังมีปัญหาในตัวเองตรงที่พยายามสร้างกฎในการอธิบายที่สามารถอธิบายได้ครอบคลุมรอบด้านและสังเกตได้ในเชิงประจักษ์ (Observable) คือ เห็น Action ของคน แต่กลับอธิบายด้วยสิ่งที่ไม่สามารถสัมผัสได้ด้วยประสาทสัมผัสทั้ง 5 (Unobservable) ทั้ง ๆ ที่ยึดแนวทางของปรัชญาวิทยาศาสตร์สำนัก Positivism เพราะอธิบายว่า Action ของมนุษย์ทุกคนต่างล้วนมีเจตนาหรือมีความต้องการอรรถประโยชน์สูงสุดซึ่งไม่สามารถพิสูจน์เห็นเชิงประจักษ์ได้

นอกจากนั้นมนุษย์ไม่ได้คิดถึงอรรถประโยชน์สูงสุดตามกรอบคิดทางเศรษฐศาสตร์เสมอไป มนุษย์อาจจะยอมสละเพื่อผลทางด้านศีลธรรม หรือเพื่อให้คนอื่นมีความสุขในขณะที่ตนเองต้องยอมสละทรัพย์แต่หวังความสุขทางใจตอบแทน (อาจถูกทฤษฎีนี้ได้ว่าความสุขทางใจก็คือการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวหรือการเห็นแก่ประโยชน์ของสังคมเมื่อสังคมเป็นระเบียบเรียบร้อย สงบสุขผลที่เกิดขึ้นจะทำให้ปัจเจกมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน) นอกจากนี้ Rational Choice Theory ยังมองกลุ่มหรือสังคม หรือ Collective Action ว่าเป็นผลรวมของปัจเจกแต่ละคน ซึ่งในความเป็นจริงปัจเจกแต่ละคนอาจจะคิดต่างกัน มีรสนิยมต่างกัน มีภูมิหลังทางครอบครัว มีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน โดยสิ้นเชิงก็ได้แต่มาอยู่ในสังคมเดียวกัน ดังตัวอย่างต่อไปนี้ เช่น นักศึกษารัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ชั้นปีที่หนึ่งตัดสินใจไปออกค่ายชนบททางภาคอีสาน นักทฤษฎี Rational Choice สรุปว่า นักศึกษาเหล่านี้ต้องการสนองตอบ

อรรถประโยชน์สูงสุดของตนเองในเรื่องการได้ข้อมูลเพื่อนำมาใช้ทำรายงานในอนาคต ในขณะที่การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมคือการช่วยเหลือชาวบ้านเป็นเพียงผลพลอยได้ แต่ในความเป็นจริงนักศึกษาเหล่านี้มีความแตกต่างกัน เช่น นักศึกษา ก. เป็นนักศึกษาที่มาจากครอบครัวต่างจังหวัดเห็นความทุกข์ยากของประชาชนมากข้อมูลจึงไม่มีความจำเป็นสำหรับเขา ต้องการไปช่วยเหลือชาวบ้านด้วยการออกค่ายเป็นหลัก ขณะที่นักศึกษา ข. เป็นลูกชนชั้นกลางระดับสูงในกรุงเทพฯ ไม่เคยเห็นหรือเคยสัมผัสชนบทมาก่อน ต้องการเปลี่ยนบรรยากาศในช่วงปิดเทอมแทนที่จะเที่ยวกลางคืนอย่างที่เขาคำ หัน ไปเที่ยวต่างจังหวัดแทน เพราะมีภาพของต่างจังหวัดว่าเป็นสถานที่ที่มีบรรยากาศร่มรื่น สวยงาม ส่วนนักศึกษา ค. เป็นนักศึกษาที่มีความตั้งใจเรียนรู้สังคมมากเป็นพิเศษจึงเห็นว่าโอกาสนี้เป็นโอกาสสำคัญสำหรับการเรียนรู้สังคมที่ตนเองไม่เคยสัมผัสมาก่อน ดังนั้นเหตุผลของนักศึกษา ก. นักศึกษา ข. และนักศึกษา ค. แตกต่างกัน กรณีที่เกิดขึ้นนี้ นักทฤษฎี Rational Choice จะสรุปการไปออกค่ายของนักศึกษารัฐศาสตร์อย่างไร ? ข้อสรุปของนักทฤษฎี Rational Choice ที่กล่าวมาตอนต้นเป็นข้อสรุปจากการสังเกตนักศึกษา ค. แล้วลดทอนอธิบายด้วยการ Upward Conflation อธิบายความเป็นกลุ่มทั้งหมด

จากข้อวิจารณ์ถึงจุดอ่อนทั้งหมดของ Rational Choice Theory จึงอาจสรุปได้ว่าทฤษฎีนี้ทักทักเอาเองว่ามนุษย์เป็น Economic Man มีเหตุผลในการตัดสินใจโดยมีเป้าหมายเพื่อสนองตอบต่ออรรถประโยชน์สูงสุดโดยไม่ได้มองจากสภาพความเป็นจริงและมองข้ามบริบททางสังคมที่มีผลต่อมนุษย์ที่อยู่ในสังคมนั้นด้วยความคาดหวังว่าทฤษฎีนี้จะมีพลังในการอธิบายได้อย่างรอบด้านไม่แตกต่างจากวิทยาศาสตร์ธรรมชาตินั่นเอง

## การประเมินโครงการ

### ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประเมินโครงการ

การประเมินโครงการเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารโครงการ การประเมินโครงการเป็นกระบวนการที่ให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของโครงการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้ทราบข้อบกพร่อง จุดเด่น จุดด้อยของโครงการ และทราบว่าโครงการได้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายเพียงใด และช่วยให้ข้อมูลที่สำคัญสำหรับการนำไปใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินโครงการได้ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

#### 1. ความหมายของการประเมินโครงการ

การประเมินโครงการ คือ กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบและนำผลมาใช้ในการเพิ่มคุณภาพและประสิทธิผลของการดำเนินโครงการจากความหมายดังกล่าว สรุปได้ดังนี้

1.1 การประเมินโครงการเป็นกระบวนการที่จัดทำขึ้นมาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลความจริง (Fact) ที่เชื่อถือได้

1.2 การประเมินโครงการจุดประสงค์ที่สำคัญเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ของโครงการ

2. จุดมุ่งหมายของการประเมินโครงการ

2.1 เพื่อการหาข้อมูลต่าง ๆ นำมาใช้ในการวางแผนโครงการ

2.2 เพื่อหาข้อมูลต่าง ๆ นำมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของโครงการ

2.3 เพื่อหาข้อมูลที่แสดงถึงผลสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการ

2.4 เพื่อหาข้อมูลต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นประสิทธิภาพของโครงการ

3. ประโยชน์ของการประเมินโครงการ

3.1 ช่วยให้ได้ข้อมูล เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดโครงการ การตรวจสอบความพร้อมของทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินโครงการ ตลอดจนความเป็นไปได้ในการจัดทำโครงการ

3.2 ประเมินปัจจัยหรือทรัพยากร (Input Evaluation)

3.3 ประเมินกระบวนการ (Process Evaluation)

3.4 ประเมินผลผลิตหรือผลลัพธ์ (Product Evaluation)

### CIPP Model

เป็นแบบจำลองที่เน้นการประเมินเพื่อนำสารสนเทศมาใช้ในการตัดสินใจ ซึ่งมีนิยามของการประเมินว่าเป็นกระบวนการของการวิเคราะห์เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจในทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่ความสำคัญของแบบจำลอง CIPP เป็นกลไกในการให้ข้อมูลย้อนกลับที่จำเป็นมายังโครงการ ซึ่งจะทำให้มีสารสนเทศที่จำเป็นต่อการตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง ข้อสมมติเบื้องต้น 4 ประการ ของแบบจำลอง CIPP มีดังนี้

1. การประเมินเป็นบริการสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจที่ควรให้สารสนเทศที่จำเป็นต่อผู้ตัดสินใจ

2. การประเมินเป็นวงจรและกระบวนการที่มีความต่อเนื่องที่ต้องดำเนินการประเมินโครงการทั้งหมดอย่างเป็นระบบ

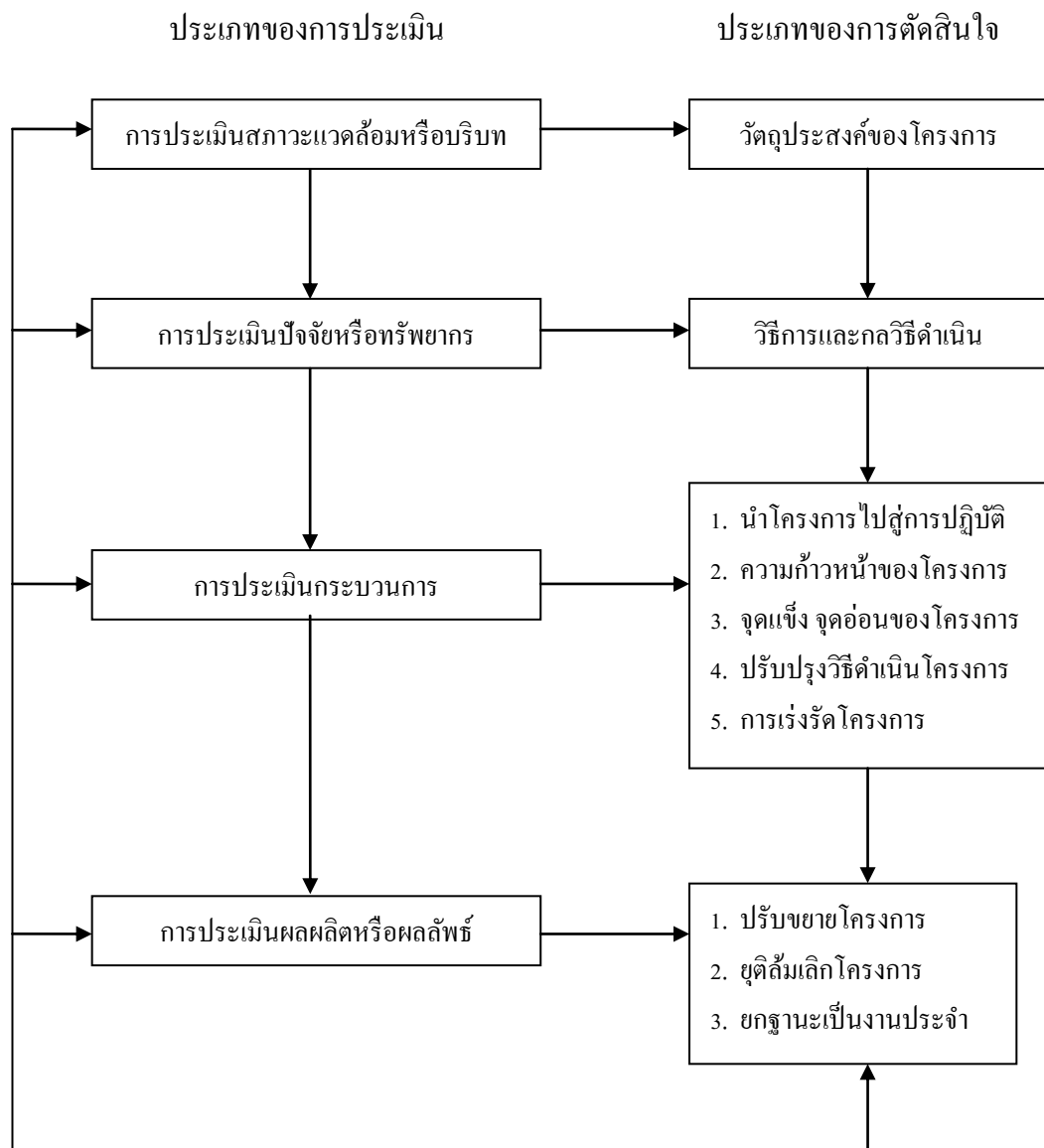
3. กระบวนการประเมิน มี 3 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ การบรรยาย สิ่งที่ต้องการประเมิน การได้มาซึ่งข้อมูล และการใช้ประโยชน์ของข้อมูลเพื่อการตัดสินใจปรับปรุงและพัฒนา งานโครงการศึกษานอกโรงเรียน ซึ่งขั้นตอนเหล่านี้เป็นพื้นฐานสำหรับวิธีการประเมิน

4. ขั้นตอนการวิเคราะห์และการใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจทางเลือกต่าง ๆ  
กระบวนการประเมินกิจกรรมที่ต้องการทำร่วมกันระหว่างนักประเมินที่เป็นผู้รับผิดชอบโครงการและผู้ตัดสินใจ

#### รูปแบบการประเมิน

มโนทัศน์เบื้องต้นของแบบจำลอง CIPP นั้นประเภทของการตัดสินใจที่แตกต่างกันจำเป็นต้องใช้สารสนเทศในการตัดสินใจที่แตกต่างกันด้วยแบบจำลองนี้ได้แบ่งการประเมินออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. การประเมินสถานะแวดล้อมหรือบริบท (Context Evaluation) เป็นการประเมินที่ช่วยตัดสินใจเลือกวัตถุประสงค์ของโครงการที่จะดำเนินการ
2. การประเมินปัจจัยหรือทรัพยากร (Input Evaluation) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดกับทรัพยากรที่มีอยู่และเป็นทางเลือกที่มีโอกาสทำให้บรรลุวัตถุประสงค์มากที่สุด
3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการประเมินขณะที่นำโครงการที่วางแผนไว้ไปปฏิบัติพร้อมกับการปรับปรุง การดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ
4. การประเมินผลผลิตหรือผลลัพธ์ (Product Evaluation) เพื่อวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงปรับขยายหรือล้มเลิกโครงการ



ภาพที่ 2-2 ความสัมพันธ์ของประเภทการประเมินและประเภทของการตัดสินใจตามรูปแบบ CIPP

จากภาพที่ 2-2 สรุปสาระความสัมพันธ์ของการประเมินผลและประเภทของการตัดสินใจ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การประเมินสถานะแวดล้อมหรือบริบท (Context Evaluation) เป็นการประเมินโครงการที่เกี่ยวกับนโยบาย ปรัชญา เป้าหมาย แรงกดดันทางเศรษฐกิจและสังคม ความต้องการของบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนแรงกดดันทางการเมือง สารสนเทศที่ได้ใช้ประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนในการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ/ กิจกรรมที่เหมาะสมต่อไป



2. การประเมินปัจจัยหรือทรัพยากร (Input Evaluation) เป็นการตรวจสอบความพร้อมของปัจจัยเบื้องต้นต่าง ๆ เช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ เป็นต้น เป็นการประเมินเพื่อมุ่งเน้นว่ามีปัจจัยพร้อมมูลที่จะดำเนินการหรือไม่ แผนหรือโครงการที่เสนอเหมาะสมหรือไม่ ควรปรับปรุงตรงไหนสารสนเทศที่ได้ใช้ประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงสร้าง เพื่อวางแผนการจัดโปรแกรมหรือแผนการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการประเมินผลขณะดำเนินงานหรือประเมินในเชิงความก้าวหน้า หรือประเมินเพื่อปรับปรุงโครงการในวงจรการบริหาร โครงการศึกษาปัญหาและอุปสรรค จุดเด่น จุดด้อย เป็นการประเมินเพื่อหาสาเหตุ การประเมินเป็นระยะ ๆ เพื่อส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายของโครงการนั่นเอง สารสนเทศที่ได้นำมาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ การควบคุมหรือปรับปรุงแก้ไข วิธีการต่าง ๆ ให้เหมาะสมทันต่อที่ขณะที่โครงการกำลังดำเนินอยู่

4. การประเมินผลผลิตหรือผลลัพธ์ (Product Evaluation) เป็นการประเมินผลหลังจากดำเนินงานสิ้นสุดลง ซึ่งประกอบการประเมินผลลัพธ์ (Output Evaluation) โดยพิจารณาจากปริมาณ และคุณภาพของผลผลิต เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของ โครงการ การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานอีกส่วนหนึ่ง คือผลกระทบ (Impact) สารสนเทศที่ได้นำมาตัดสินใจคุณค่าของผลผลิตของโครงการทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ เพื่อที่จะตัดสินใจว่า ควรจะคงไว้ ปรับปรุงให้ดีขึ้น หรือล้มเลิกโครงการ

การประยุกต์ใช้การประเมินเพื่อการตัดสินใจ ตามแบบจำลอง CIPP มาใช้ในการประเมินโครงการ ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องดำเนินการประเมินโครงการอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินมาใช้ในการตัดสินใจ ปรับปรุง และพัฒนาโครงการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การประเมินผลงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการบริหารโครงการ โดยดำเนินการดังนี้

1. ประเมินก่อนเริ่มโครงการ ผู้ปฏิบัติงานควรทำการประเมินสถานะแวดล้อมและปัจจัยเบื้องต้น มีจุดมุ่งหมายเพื่อตัดสินใจเลือกวัตถุประสงค์ของโครงการ ตรวจสอบความเหมาะสม ความสมเหตุสมผลของการวางแผนดำเนินโครงการ ความเป็นไปได้ของโครงการที่จะนำไปปฏิบัติ คุณภาพของโครงการรวมทั้งตรวจสอบโอกาส ที่โครงการนั้นจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย การประเมินเพื่อตัดสินใจ หรือหาข้อมูลสรุปสำหรับการตัดสินใจเลือกโครงการ บางครั้งเรียกว่า “การวิเคราะห์โครงการ” ในขั้นนี้เน้นพิจารณาใน 3 เรื่องใหญ่ คือ

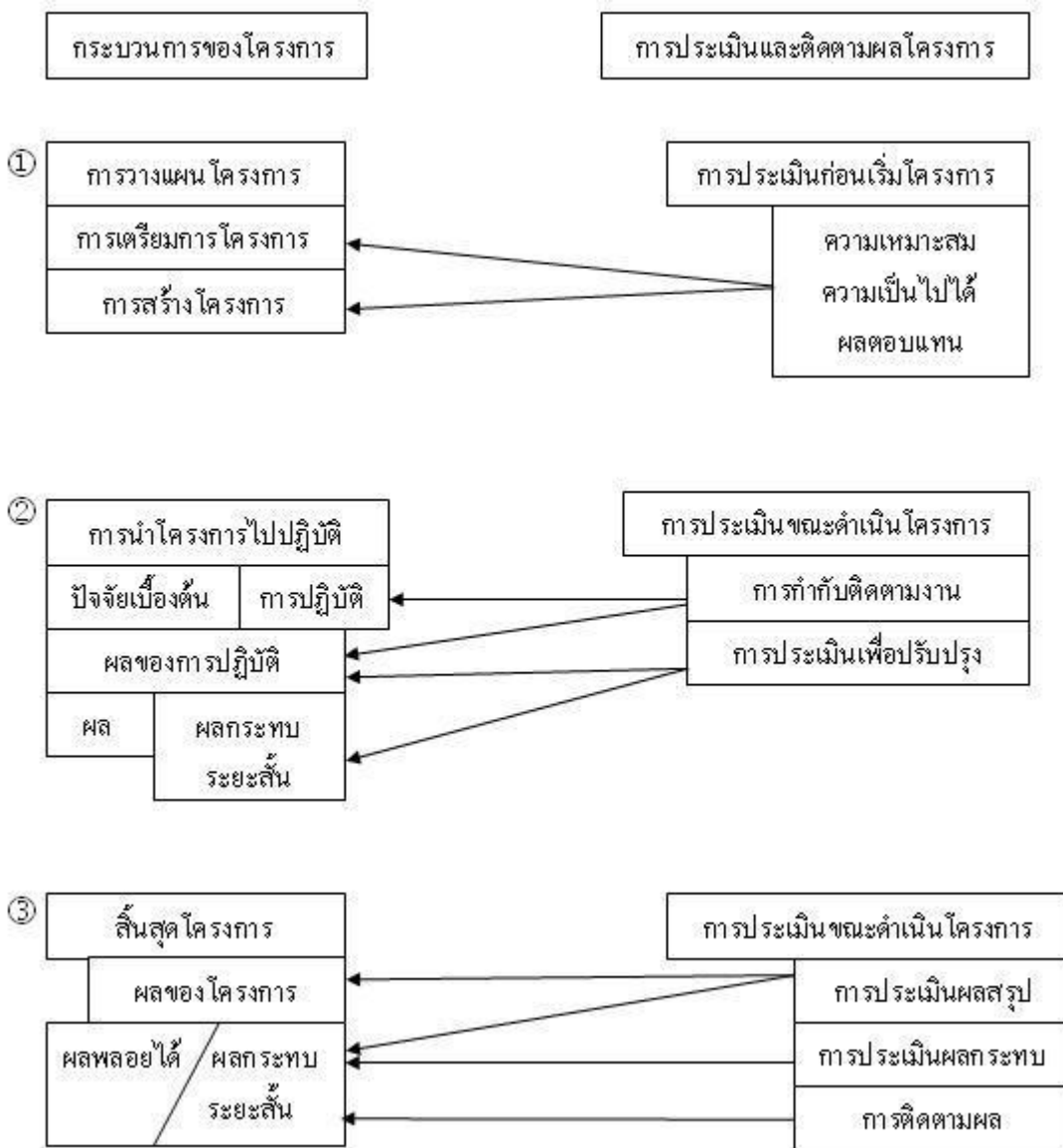
1.1 ความเหมาะสมของโครงการที่จะดำเนินการประเมิน เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและความจำเป็นของโครงการ ศึกษาความเป็นไปได้ในการดำเนินโครงการ ความพร้อมทางการบริหารโครงการ ความพร้อมในการสนับสนุนทางด้านทรัพยากร โดยเฉพาะความเป็นไปได้ทางการเงิน กำลังคน วัสดุ และการจัดการ

## 1.2 การวิเคราะห์ผลตอบแทนจากการดำเนิน โครงการ

1.3 การศึกษาและคาดหวังถึงผลประโยชน์ หรือสิ่งที่อาจตามมาจากการดำเนิน โครงการนั้นทั้งในระยะเริ่มโครงการและในขณะดำเนิน โครงการ

2. การประเมินในระหว่างการดำเนินงาน เป็นการดำเนินงาน เมื่อนำโครงการที่วางแผนไว้ไปปฏิบัติ โดยผู้รับผิดชอบโครงการควรศึกษาจุดเด่น จุดด้อยการดำเนินงาน เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง อะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคนั้น มีวิธีการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร จะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขได้ทันทุกที

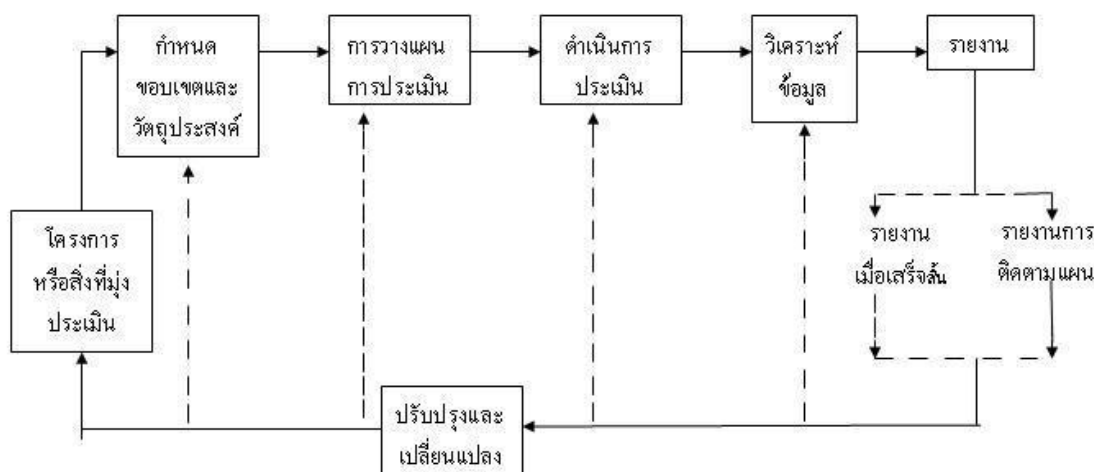
3. การประเมินหลังการดำเนินงาน เป็นการประเมินที่ผู้รับผิดชอบโครงการต้องตอบคำถามที่ว่าโครงการประสบความสำเร็จตามแผนที่วางไว้หรือไม่ ผลจากโครงการบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่ ผลการดำเนินงานคุ้มค่าหรือไม่ เกิดผลกระทบอะไรกับโครงการบ้าง เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจว่าควรดำเนิน โครงการนี้ต่อไป หรือปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น หรือล้มเลิกโครงการนี้



ภาพที่ 2-3 การประเมินผลงาน

### ขั้นตอนการประเมินโครงการ

ในการประเมินขั้นตอนการประเมินแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2544) ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2-4 วงจรระเบียบวิธีการประเมิน

### ขั้นที่ 1

กำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมิน ในขั้นตอนนี้ ผู้ประเมินจะดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับโครงการหรือสิ่งที่มีมุ่งประเมินกับวัตถุประสงค์หลักของโครงการ ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ใครบ้างที่ต้องหาใช้ผลประเมินนี้
2. สัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาของผู้ประเมิน และกลุ่มผู้ใช้ผลประเมิน เกี่ยวกับความต้องการใช้ผลประเมิน ต้องการใช้เมื่อใด ต้องการสารสนเทศในประเด็นใดบ้าง
3. จากข้อมูล 1 และ 2 กำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมิน เป็นที่น่าสังเกตว่าวัตถุประสงค์ของการประเมิน เป็นผลมาจากการศึกษาความต้องการของผู้ใช้ผลประเมิน และจากวัตถุประสงค์หลักของโครงการ หรือสิ่งที่มีมุ่งประเมิน

### ขั้นที่ 2

วางแผนการประเมิน เมื่อกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์การประเมินแล้ว นำวัตถุประสงค์ของการประเมินในแต่ละข้อมาวิเคราะห์เพื่อวางแผนการประเมิน แล้วกรอกลงในแบบวางแผนประเมิน ดังนี้

ตารางที่ 2-1 รูปแบบวางแผนประเมิน

วัตถุประสงค์ของการประเมิน					
ประเภทของการประเมิน	ประเด็นคำถาม	แหล่งที่มาของข้อมูล	เวลาที่เก็บข้อมูล	วิธีการเก็บข้อมูล	วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

จากวัตถุประสงค์ของการประเมิน ผู้ประเมินนำมาวิเคราะห์ว่าเป็นประเภทไหนของการประเมิน เช่น ประเมินสถานะแวดล้อม ประเมินปัจจัยเบื้องต้น ประเมินกระบวนการประเมินผลผลิต ฯลฯ ประเด็นคำถามเพื่อจะช่วยให้เก็บข้อมูลอย่างครบถ้วน แหล่งที่มาของข้อมูลที่ต้องการอาจมาจากผู้เข้าร่วมโครงการ ผู้สังเกตการณ์ เอกสาร หรือผลการปฏิบัติต่าง ๆ ช่วงเวลาที่เก็บข้อมูล แบ่งเป็น 3 ช่วง ก่อนการดำเนินโครงการ และขณะโครงการดำเนินโครงการ อยู่และเมื่อสิ้นสุดโครงการ

#### ขั้นที่ 3

ดำเนินการประเมินตามแผน เมื่อจัดทำแผนการประเมินเรียบร้อยแล้ว จะเริ่มเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงต่าง ๆ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลตามที่ระบุไว้ในแผนการประเมิน

#### ขั้นที่ 4

วิเคราะห์ข้อมูล เปรียบรวบรวมข้อมูล เพื่อทำการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการประเมินแต่ละข้อ แล้วสรุปว่าวัตถุประสงค์นั้น ๆ บรรลุหรือไม่ เพียงใด มีปัญหา หรืออุปสรรคอย่างไรบ้าง

#### ขั้นที่ 5

รายงานผลการประเมิน โดยทั่วไปรายงานการประเมินผลมักจะทำเป็นลายลักษณ์อักษร ในรูปของรายงาน ซึ่งอาจแบ่งเป็นรายงานรวมฉบับเดียว หรือการประเมินผลโครงการ และการติดตามผลหรือแยกเป็นรายงาน 2 ฉบับ คือ รายงานการประเมินผลโครงการหลังจากเสร็จสิ้นการดำเนินงาน โดยยังไม่ได้ดำเนินการติดตามผล และรายงานการติดตามผล หลังจากสิ้นสุดโครงการไปแล้วไม่น้อยกว่า 6 เดือน

สำหรับรูปแบบของรายงานการประเมินโดยทั่วไป จะประกอบด้วยส่วนสำคัญ 7 ส่วน คือ

1. สรุปสาระสำคัญสำหรับผู้บริหาร
2. บทนำ
3. ระเบียบวิธีการประเมิน

4. ผลการวิเคราะห์
5. สรุปผลการประเมินและข้อเสนอแนะ
6. บรรณานุกรม
7. ภาคผนวก ซึ่งประกอบด้วย ตัวโครงการหรือสิ่งที่มุ่งประเมิน เครื่องมือที่ใช้

ในการรวบรวมข้อมูล สูตร สถิติ ข้อมูลพื้นฐาน เป็นต้น

#### การเขียนโครงการประเมิน

โครงการประเมิน คือ แผนการประเมิน ซึ่งเป็นการเสนอกรอบความคิดในการประเมินว่า ทำไมต้องประเมิน ประเมินเพื่อใคร ประเมินอะไร ประเมินอย่างไร ใช้อะไรเป็นเกณฑ์ในการตัดสิน ประเมินเมื่อไรและใช้ทรัพยากรมากน้อยเพียงไร

1. ความสำคัญของการเขียนโครงการประเมิน
  - 1.1 เป็นการวางแผนสำหรับดำเนินงานอย่างมีขั้นตอน และมีระบบแบบแผน
  - 1.2 เป็นพิมพ์เขียวของการดำเนินงานเพื่อประเมิน โครงการ
  - 1.3 เป็นข้อสัญญาที่ผู้ประเมินจะต้องปฏิบัติ
  - 1.4 ช่วยในการประมาณการค่าใช้จ่าย แรงงาน และระยะเวลาของการประเมิน
  - 1.5 เป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาอนุมัติหรือการให้ทุนสนับสนุนการประเมิน
  - 1.6 ช่วยให้สามารถติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการประเมินได้
2. กรอบความคิดของการเขียนโครงการประเมิน

ตารางที่ 2-2 กรอบความคิดของการเขียนโครงการประเมิน

1	ประเมินทำไม	หลักการและเหตุผลของการประเมิน
2	ประเมินเพื่อใคร	ใครคือผู้ใช้ผลการประเมิน
3	ประเมินอะไร	วัตถุประสงค์ของการประเมิน
4	ประเมินอย่างไร	การออกแบบวิธีการประเมิน
5	ใช้อะไรเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ	ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมิน
6	ประเมินเมื่อไร	กำหนดการของกิจกรรมและระยะเวลา
7	ใช้ทรัพยากรมากน้อยเพียงไร	งบประมาณการประเมิน

### 3. โครงสร้างการเขียนโครงการประเมิน

- 3.1 ชื่อโครงการประเมิน
- 3.2 ผู้เสนอโครงการ/ ผู้รับผิดชอบ/ หน่วยงานที่รับผิดชอบ
- 3.3 ปีที่ทำการประเมิน
- 3.4 ความเป็นมาของการประเมิน/ เหตุผลที่ต้องประเมิน
- 3.5 วัตถุประสงค์ของการประเมิน
- 3.6 ขอบเขตของการประเมิน
  - 3.6.1 โครงการที่มุ่งประเมิน/ สาระโดยสรุป
  - 3.6.2 ตัวแปร/ รายการที่ศึกษา
- 3.7 ข้อตกลงเบื้องต้น
- 3.8 คำจำกัดความที่ใช้ คำจำกัดความที่เกี่ยวข้อง
- 3.9 ข้อจำกัดของการประเมิน (ไม่จำเป็นจะไม่เขียนยกเว้นกรณีวิกฤต)
- 3.10 แนวทางการดำเนินงาน
  - 3.10.1 แหล่งข้อมูล/ กลุ่มตัวอย่าง
  - 3.10.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนการพัฒนาเครื่องมือ
- 3.11 งบประมาณที่ใช้
- 3.12 แผนการเผยแพร่ผลการประเมิน/ การนำเสนอผลการประเมิน
- 3.13 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
- 3.14 ปฏิทินการปฏิบัติงาน
- 3.15 บรรณานุกรม
- 3.16 ภาคผนวก

#### เครื่องมือในการประเมินโครงการ

1. มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value: NPV) คือผลต่างระหว่างมูลค่าปัจจุบันของผลการประหยัดต้นทุนพลังงาน จากมาตรการในรูปแบบตัวเงินที่คาดว่าจะได้รับในแต่ละปีตลอดอายุของโครงการกับมูลค่าปัจจุบันของเงินที่จ่ายออกไป ภายใต้โครงการที่กำลังพิจารณา ณ อัตราลดค่า (Discount Rate) หรือค่าของทุน (Cost of Capital) ที่กำหนดจากค่านิยมข้างต้นการคำนวณหามูลค่าปัจจุบันสุทธิจะต้องทราบข้อมูลดังนี้ (อ้างอิงจากกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน

- 1.1 กระแสเงินสดจ่ายลงทุนสุทธิ
- 1.2 กระแสเงินสดรับสุทธิต่อปีตลอดอายุโครงการ
- 1.3 ระยะเวลาของโครงการ
- 1.4 อัตราลดค่าหรือค่าของทุนของธุรกิจ

จากสูตร

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{ES_t}{(1+i)^t}$$

ในที่นี้

- n = อายุของโครงการ (ปี)
- ES<sub>t</sub> = ต้นทุนพลังงานที่ประหยัดได้ (Energy Cost Savings)  
รายปี ตั้งแต่ปลายปีที่ 1 ถึง n
- I<sub>0</sub> = เงินจ่ายลงทุนตอนเริ่มโครงการ (Total Investment)
- i = อัตราลดค่า (Discount Rate)

ค่าของทุนที่ใช้เป็นอัตราลดค่า (Discount Rate) จะมีค่าเดียวกันตลอดอายุโครงการและขึ้นอยู่กับอัตราดอกเบี้ยของตลาดที่ผู้ลงทุนเผชิญอยู่ซึ่งค่าที่เป็น Base Case อย่างน้อยควรมีค่าของทุนเท่ากับอัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำที่ผู้ลงทุนได้รับ

ในการเลือกโครงการค่า NPV จะแสดงให้เห็นว่าโครงการที่กำลังพิจารณามีมูลค่าปัจจุบันสุทธิของการลงทุนเป็นมูลค่าเท่าไรเมื่อสิ้นสุดโครงการถ้าค่า NPV มีค่าเป็นบวกแสดงว่าโครงการดังกล่าวสมควรที่จะลงทุนและเลือกโครงการที่ให้ค่า NPV เป็นบวกสูงที่สุด แต่การใช้ NPV เพียงอย่างเดียวอาจทำให้มีข้อจำกัดในการตัดสินใจเลือกโครงการได้ ในกรณีที่โครงการมีขนาดต่างกันแต่ให้ค่า NPV ที่เป็นบวกเท่ากันดังนั้นการตัดสินใจให้การสนับสนุนควรจะต้องนำเครื่องมืออื่นมาประกอบการ พิจารณาควบคู่ไปกับการใช้ค่า NPV

3. อัตราผลตอบแทนภายใน (Internal Rate of Return: IRR) หมายถึง อัตราลดค่า (Discount Rate) ที่ทำให้มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดที่คาดว่าจะต้องจ่ายในการลงทุนเท่ากับมูลค่าปัจจุบัน ของกระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินการประหยัดพลังงาน ตลอดอายุโครงการจากคำนิยามข้างต้น การคำนวณหา อัตราผลตอบแทนลดค่าจะต้องทราบข้อมูลดังนี้

- 3.1 กระแสเงินสดจ่ายลงทุนสุทธิ
- 3.2 กระแสเงินสดรับสุทธิต่อปีตลอดอายุโครงการ
- 3.3 ระยะเวลาของโครงการ

จากสูตรภายใต้ข้อสมมติว่าไม่มีมูลค่าซากและเงินลงทุนสุทธิเท่ากับต้นทุนทางบัญชี



จากสูตร

$$-I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{ES_t}{(1 + IRR)^t} = 0$$

ในที่นี้

n = อายุของโครงการ (ปี)

ES<sub>t</sub> = ต้นทุนพลังงานที่ประหยัดได้ (Energy Cost Savings) รายปี ตั้งแต่ปลายปีที่ 1 ถึง n

I<sub>0</sub> = เงินจ่ายลงทุนตอนเริ่มโครงการ (Total Investment)

IRR = อัตราผลตอบแทนภายใน (Internal Rate of Return)

การคำนวณหาค่า IRR ก็คือการหาค่า Discount Rate ที่ทำให้ NPV มีค่าเท่ากับศูนย์ นั่นเอง ถ้าค่า IRR มากกว่า หรือ เท่ากับค่าของทุน Discount Rate (i) ที่ผู้ลงทุนเลือกใช้เป็นจุดตัดสินใจก็ถือว่า โครงการ ดังกล่าวเป็น โครงการที่น่าลงทุน โดยทั่วไปแล้วทั้งวิธีในการประเมินโครงการจาก ค่า IRR และ NPV จะให้ผลการตัดสินใจรับ โครงการหรือปฏิเสธโครงการเป็นไปในทำนองเดียวกัน แต่ในบางกรณี ที่ใช้ข้อ สมมติเช่น การนำเงินที่ได้ในแต่ละปีไปลงทุนใหม่ (Reinvestment) หรือ การใช้วิธีหักค่าเสื่อมราคา แบบ Double-Declining Balance Method แทนแบบ Straight Line Method ก็อาจทำให้คำตอบ ที่ได้จากทั้ง 2 วิธีขัดแย้งกันได้ ดังนั้นการพิจารณาประเมินโครงการ ลงทุนจากทั้ง 2 วิธี จึงต้องคำนึงถึง ข้อสมมติที่ใช้ในการคำนวณ ด้วยเช่นกัน

3. งวดเวลาคืนทุน (Payback Period: PB) คือ ระยะเวลา (เป็นจำนวนปี/ เดือนหรือวัน) ที่กระแส เงินสดรับจากโครงการ สามารถชดเชยกระแสเงินสดจ่ายลงทุนสุทธิตอนเริ่มโครงการพอดีเนื่องจากโครงการที่ขอรับการสนับสนุนจะมีลักษณะการลงทุนเพียงครั้งเดียวในปีแรกและ ให้ผลตอบแทน ที่เท่ากันทุกปีการหาค่า PB สามารถทำได้ 2 วิธี คือ

ก. Static Method

$$\text{งวดเวลาคืนทุน} = \frac{\text{เงินสดจ่ายลงทุนสุทธิ (Total Investment)}}{\text{ต้นทุนพลังงานที่ประหยัดได้ต่อปี (Annual Energy Cost Saving)}}$$

ข. Dynamic Method

งวดเวลาคืนทุน = จำนวนปีที่ทำให้มูลค่าปัจจุบันสุทธิมีค่าเท่ากับหรือมากกว่าศูนย์  
ค่า PB ที่ได้จากทั้ง 2 วิธีจะมีความแตกต่างกัน โดยค่าจาก Static Method จะให้งวดเวลา คืนทุน เร็วกว่า Dynamic Method เนื่องจาก Dynamic Method จะใช้การคำนวณค่า แบบสะสมจาก มูลค่าปัจจุบัน ของ ต้นทุนพลังงานที่ประหยัดได้ซึ่งคิดอัตราลดค่า (Discount Rate) ในการเลือก

โครงการ ค่า PB จะแสดงให้เห็นว่าต้องใช้เวลานานเพียงใดในการได้ทุนคืนถ้าสามารถได้ทุนคืนเร็วโครงการก็จะน่าสนใจ วิธีดังกล่าวจะมีข้อเสีย ในการเลือกโครงการคือ วิธีนี้จะไม่ให้ความสนใจถึงเงินเข้าสู่สุทธิในส่วนที่ได้หลังจากช่วงเวลาคืนทุนแล้วซึ่งอาจจะมีผลตอบแทนภายหลังมากกว่าโครงการที่มี PB เร็วก็ได้ แต่ PB สำหรับการประเมินโครงการของกองทุนฯ สามารถนำมาใช้พิจารณาได้เนื่องจาก ลักษณะโครงการที่ขอการสนับสนุนจะให้ผลการประหยัดพลังงานที่เท่ากันตลอดอายุ ของโครงการ

### อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Rate of Return on Investment)

เกณฑ์อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนนี้จะวัดค่าของโครงการในรูปอัตราส่วน ซึ่งคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ของผลประโยชน์สุทธิจากการดำเนินงานต่อการลงทุน

$$ROI = \frac{\text{ผลประโยชน์สุทธิเฉลี่ยจากการดำเนินการ}}{\text{ค่าใช้จ่ายในการลงทุนเริ่มแรก}} \times 100$$

ทั้งนี้เราจะตัดสินใจเลือกลงทุนในโครงการที่ให้ค่า ROI สูงสุดเป็นอันดับแรก และลดหลั่นลงมาตามลำดับ โดยที่เกณฑ์นี้มีข้อบกพร่องดังเช่นสองเกณฑ์ที่ผ่านมาคือ นอกจากจะไม่คำนึงถึงระยะเวลาของการได้มาซึ่งผลประโยชน์ ยังจะให้ความสำคัญกับมูลค่าของเงินในอนาคตเท่ากับมูลค่าของเงินจำนวนเท่ากันในปัจจุบัน

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วีระชาติ พุทธิรักษา (2548) ได้ศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนโครงการก่อสร้างศูนย์บำรุงรักษาและเก็บตู้สินค้า กรณีศึกษาท่าเรือแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี โดยศึกษามูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value: NPV) อัตราส่วนผลประโยชน์ต่อต้นทุน (Benefit Cost Ratio: BCR) อัตราผลตอบแทนภายในโครงการ (Internal Rate of Return: IRR) และการทดสอบความอ่อนไหวของโครงการ (Sensitivity Test) ผลการศึกษาปรากฏว่าต้นทุน เวลา และความปลอดภัย เป็นปัจจัยสำคัญหลักที่สำคัญในการเลือกใช้ศูนย์บำรุงรักษาและเก็บตู้สินค้า

ซึ่งจากการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการนี้ มีความเป็นไปได้ในการลงทุนก่อสร้างศูนย์บำรุงรักษาและเก็บตู้สินค้า โครงการมีระยะเวลาคืนทุนประมาณ 7 ปี เมื่อเปรียบเทียบกับขนาดและมูลค่าการลงทุนของโครงการที่สูงมากพบว่ามีระยะเวลาที่สั้นมากและได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับการลงทุนและมีมูลค่าปัจจุบันสุทธิประมาณ 7 พันล้านบาท ซึ่งชี้ได้ว่าเป็นการลงทุนที่คุ้มค่ามาก มีอัตราผลตอบแทนในโครงการ หรือ IRR มีค่าเท่ากับ 20.66% ซึ่งมีค่าสูงกว่าอัตรา

ดอกเบี้ยหรืออัตราคิดลดที่นำมาคิดในขณะนั้น ดังนั้นจึงมีความเป็นไปได้ที่โครงการจะประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

สิรินันท์ บุตรเต (2555) ได้ศึกษาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการลงทุนเพื่อขยายโรงงานผลิตเครื่องมือตัด ได้ทำการวิเคราะห์ด้านการเงิน (Financial Analysis) ซึ่งประกอบด้วย การคาดคะเนกระแสการไหลเวียนเงินสดของโครงการ (Cash Flow) ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period: PB) มูลค่าปัจจุบันของผลตอบแทนสุทธิของโครงการ (Net Present Value: NPV) อัตราผลตอบแทนโครงการ (Internal Rate of Return: IRR) และอัตราผลตอบแทนทางบัญชี โดยกำหนดระยะเวลาของโครงการ 10 ปี อัตราคิดลด ร้อยละ 7.0 แหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงินในประเทศ และจำนวนการจ่ายชำระเงินกู้ด้วยวิธี Amortized Loans (วิธีลดต้นลดดอก) เก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับโครงการ ข้อมูลการดำเนินงานย้อนหลัง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงิน (Financial Analysis) พบว่า โครงการมีเงินลงทุนเริ่มแรก 21,919,490 บาท มีระยะเวลาคืนทุนเท่ากับ 7 ปี 2 เดือน 16 วัน มูลค่าปัจจุบันสุทธิเท่ากับ 25,465,902.33 บาท อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนเท่ากับ ร้อยละ 10.71 และอัตราผลตอบแทนทางบัญชีเท่ากับ ร้อยละ 17.56 และการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของโครงการ 3 กรณี คือ กรณีที่ 1 รายได้คงที่และต้นทุนเพิ่มขึ้น ร้อยละ 10 กรณีที่ 2 ต้นทุนคงที่และรายได้ลดลง ร้อยละ 10 กรณีที่ 3 รายได้ลดลง ร้อยละ 10 และต้นทุนเพิ่มขึ้น ร้อยละ 10 ซึ่งสรุปได้ว่า ในสถานการณ์ปกติโครงการขยายโรงงานผลิตเครื่องมือตัด เหมาะสมที่จะลงทุน และในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงในกรณีรายได้ลดลงหรือกรณีที่ต้นทุนเพิ่มขึ้นโครงการก็ยังเหมาะสมที่จะลงทุน

นารตศิ ปัญญาภาส (2547) ได้วิเคราะห์โครงการอพาร์ทเมนต์ให้เช่า กรณีศึกษา อำเภอ บางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ โดยใช้วิธีการศึกษาวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทน (Cost-Benefit Analysis)

ผลการศึกษาวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทน โดยมีแหล่งเงินทุนจากผู้ลงทุนและเงินกู้จากสถาบันการเงินอัตราดอกเบี้ย ร้อยละ 6 พบว่า (1) มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) ของโครงการเท่ากับ 9,512,142 บาท ซึ่งมีค่ามากกว่าศูนย์ สรุปได้ว่าโครงการอพาร์ทเมนต์ให้เช่าคุ้มค่าแก่การลงทุน (2) อัตราผลตอบแทนภายในจากโครงการ (IRR) เท่ากับ 11.57% มีค่ามากกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ แสดงว่าโครงการมีความเหมาะสมที่จะลงทุน (3) อัตราส่วนผลประโยชน์ต่อค่าใช้จ่าย (B/C Ratio) เท่ากับ 1.29 มีค่ามากกว่า 1 แสดงว่าควรลงทุนในโครงการอพาร์ทเมนต์ให้เช่า (4) ระยะเวลาคืนทุนเท่ากับ 6.28 ต่อปี หมายความว่าโครงการอพาร์ทเมนต์ให้เช่านี้จะสามารถให้ผลตอบแทนผู้ลงทุนได้ตั้งแต่ช่วงเวลาดังกล่าว โดยที่ยังชำระเงินกู้ไม่หมดเนื่องจากรายได้ของโครงการมีการปรับเพิ่มทุก 3 ปี และจะให้ผลตอบแทนเต็มที่ตั้งแต่ปีที่ 11 เป็นต้นไป จนถึงปีที่ 25

ณัฐญาวรรณ อภัย (2548) ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการท่าเทียบเรือชายฝั่ง ทำเรือแหลมฉบัง โดยทำการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ การวิเคราะห์สถานการณ์ ความเหมาะสมด้านเทคนิค และผลตอบแทนทางการเงิน

ผลการวิจัยพบว่า ท่าเรือแหลมฉบังมีศักยภาพและความพร้อมสูงที่จะพัฒนาท่าเรือชายฝั่งขึ้นเป็นการเฉพาะจำนวน 1 ท่า เพื่อทำการกระจายสินค้าไปยังพื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเลใต้

ในส่วนของความเหมาะสมทางด้านเทคนิค พบว่าโครงการฯ มีท่าเลที่ตั้งและโครงสร้างพื้นฐานที่เพียงพอและได้รับการสนับสนุนด้วยดีจากรัฐบาลในการส่งเสริมให้เป็นท่าเรือหลักของประเทศแทนท่าเรือกรุงเทพ

ผลการวิเคราะห์ด้านผลประโยชน์ตอบแทนของโครงการฯ พบว่า จะมีรายได้จากการประกอบการ ในระดับที่คุ้มค่าต่อการลงทุน โดยมีอัตราผลตอบแทนการลงทุนทางการเงินของโครงการฯ (Project FIRR) ประมาณ ร้อยละ 17.19 ซึ่งอยู่ในระดับที่สูง และคุ้มค่าต่อการลงทุน และมีระยะเวลาคืนทุนประมาณ 7.5 ปี ถือเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมสำหรับการลงทุนในกิจการโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ในภาครัฐ

สุวาริน พรรคเจริญ (2550) การศึกษาความเป็นไปได้ในการนำเทคโนโลยีบังคับด้วยคลื่นความถี่วิทยุมาใช้ในการบริหารรถยนต์ภายในลานจอด งานวิจัยนำเสนอความหมายของ RFID ชนิดของคลื่นวิทยุ ย่านความถี่ ปัญหา ข้อจำกัด และประโยชน์ของ RFID โดยการจำลองการนำไปประยุกต์ใช้ในการระบุตำแหน่งรถยนต์ในลานจอดระหว่างรอการซ่อมและประกอบชิ้นส่วนให้สมบูรณ์

ผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงระยะเวลาในการค้นหารถยนต์ลดลงถึง 50 เปอร์เซ็นต์ ระยะทางในการเดินลดลง 43 เปอร์เซ็นต์ ส่วนผลตอบแทนการลงทุนนั้นสามารถคืนทุนได้ภายในระยะเวลา 1 ปี 2 เดือน

จากบทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดดังที่กล่าวข้างต้น ส่วนใหญ่ใช้วิธีพิจารณาความเป็นไปได้ในการลงทุนในเชิงการวิเคราะห์ทางการเงิน โดยใช้วิธีการพิจารณาจากระยะเวลาคืนทุน มูลค่าปัจจุบันสุทธิ และอัตราผลตอบแทนภายในโครงการ ซึ่งเป็นวิธีการที่เหมาะสมในการพิจารณา ดังนั้นในการศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนก่อสร้างลานจอดรถยนต์ให้เช่า ในเขตอุตสาหกรรม เหมราช จังหวัดชลบุรีในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการดังกล่าว โดยได้ศึกษาข้อมูลในด้านอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น การวิเคราะห์สภาพทั่วไปของพื้นที่ตั้งโครงการ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องและส่งผลโดยตรงต่อการลงทุนโครงการ รวมถึงระบบสาธารณูปโภคต่าง ๆ ที่มีผลต่อการตัดสินใจลงทุนในตัวโครงการรวมทั้งขั้นตอนระเบียบปฏิบัติในการขอใบอนุญาตประกอบกิจการพื้นที่ฟรี โซน (Free Zone) ให้เช่าและจัดเก็บรถยนต์ด้วย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนโครงการลานจอดรถยนต์ให้เช่า กรณีศึกษา บริษัท เอ็ม เอส เอส โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อประเมินค่าใช้จ่าย ผลตอบแทนจากการลงทุนและผลตอบแทนภายในที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ รวมถึงเพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจ

โดยแหล่งข้อมูลของงานวิจัย กรณีศึกษานี้ใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ซึ่งได้จากงานนิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง บทความ และวารสารต่าง ๆ และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในเชิงพรรณนาและเชิงปริมาณ โดยมีขั้นตอนในการศึกษาดังต่อไปนี้

#### แหล่งข้อมูล

โดยแหล่งข้อมูลของงานวิจัย กรณีศึกษานี้ใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ซึ่งได้จากงานนิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง บทความ วารสารต่าง ๆ รวมทั้งข้อมูลประมาณการต้นทุนของโครงการและผลตอบแทนภายในของโครงการจากบริษัทฯ

#### วิธีการรวบรวมข้อมูล

##### ข้อมูลเบื้องต้น

กรณีศึกษาบริษัทกำหนดให้ใช้พื้นที่ของบริษัทที่ตำบลบ่อวิน อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี ซึ่งเป็นพื้นที่ว่างเปล่าไม่ได้ใช้ประโยชน์อะไร โดยมีพื้นที่ว่างเปล่ารวมประมาณ 60,000 ตารางเมตร และอยู่ในพื้นที่ครอบคลุมการให้บริการกลุ่มลูกค้าในธุรกิจยานยนต์ คือ 1) MG (SAIC) 2) GM 3) AAT 4) FORD 5) SUZUKI 6) BMW โดยอยู่ใกล้กับโรงงานผลิตรถยนต์ของลูกค้ารายปัจจุบันมีความต้องการก่อสร้างลานจอดรถยนต์ให้เช่าตามความต้องการของลูกค้าปัจจุบันที่ 40,000 ตารางเมตร รองรับการจัดรถยนต์ประมาณ 1,600 คัน โดยมีสัญญาเช่าพื้นที่เบื้องต้น 3 ปี การขออนุญาตก่อสร้างรวมถึงขั้นตอนการดำเนินการก่อสร้างทั้งหมด ให้เป็นความรับผิดชอบของผู้รับเหมาก่อสร้างที่ชนะการประกวดราคา ระหว่างดำเนินการก่อสร้างทางบริษัทจะดำเนินการขออนุญาตเป็นผู้ประกอบการเขตปลอดอากร (Free Zone)ควบคู่กันไปกับการก่อสร้างเพื่อลดระยะเวลาสิ้นสุดของโครงการทั้งหมดให้แล้วเสร็จตามกำหนดการที่ลูกค้าต้องการ โดยคาดว่าจะการก่อสร้างและการได้รับอนุมัติให้เป็นผู้ประกอบการในเขตปลอดอากร (Free Zone) จะแล้วเสร็จในเวลาใกล้เคียงกัน

## วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของสถานที่แห่งใหม่ เช่นความเหมาะสม สถานที่ตั้งโครงการ ปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อม รวมถึงระบบสาธารณูปโภคต่าง ๆ ที่มีผลต่อการตัดสินใจลงทุนโดยตรง

2. การวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) เป็นการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการเงินและทางเศรษฐศาสตร์ โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาตัดสินใจในการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการโดยวิธี การพิจารณาผลตอบแทนการลงทุน และพิจารณาผลตอบแทนภายในโครงการ โดยการคำนวณและสรุปผล

IRR 8% > อัตราคิดลด 4%

ROI 6.4 ปี อายุของโครงการ 10 ปี

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยถึงความเป็นไปได้ในการลงทุนก่อสร้างโครงการ ลานจอดรถยนต์ ให้เช่า ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการศึกษา และสามารถจำแนกผลการศึกษาวิจัย ได้ดังนี้

#### ความเหมาะสมของสถานที่ตั้งของโครงการ

พื้นที่ตั้งโครงการแห่งใหม่ที่ตำบลบ่อวินที่บริษัทกำหนดให้ เป็นสถานที่ตั้งโครงการ ในกรณีศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนก่อสร้างโครงการ ลานจอดรถยนต์ให้เช่า เป็นพื้นที่อยู่ใน เขตของการนิคมแห่งประเทศไทย เขตอุตสาหกรรม เหมราช จังหวัดชลบุรี จำนวน 37.5 ไร่ คิดเป็น พื้นที่ 60,000 ตารางเมตร ที่ตั้งโครงการอยู่ตรงหัวมุมถนนทางเข้าการนิคมฯ ถนนทางเข้าโครงการ เชื่อมต่อกับทางหลวงหมายเลข 331 อยู่ใกล้กับ โรงงานผลิตรถยนต์ของลูกค้านำเข้าปัจจุบันสามารถ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งด้านการเดินทาง อาคารสำนักงาน และสิ่งอำนวยความสะดวก ต่าง ๆ ที่เหมาะสมในการบริหารจัดการลานจอดรถยนต์พื้นที่ใกล้เคียงมี โรงงานอุตสาหกรรมที่เป็น โรงงานผลิตรถยนต์ที่เป็นกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ ของโครงการลงทุนทั้งนิคมอุตสาหกรรม อมตะซิตี้ จังหวัดระยอง นิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง และนิคมอุตสาหกรรม เหมราชใหม่ อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง เช่น GM/ AAT/ FORD/ SUZUKI/ BMW ซึ่งเป็นทางเลือกในกรณี มีพื้นที่ว่างสามารถรองรับลูกค้าใหม่ ๆ ได้อีกด้วย สถานที่ตั้งยังอยู่ใกล้กับสถานีราชการ ทั้งอำเภอและสถานีตำรวจ สะดวกสบายในการติดต่อราชการและมีความปลอดภัยต่อตัวรถยนต์ เพิ่มขึ้นด้วย

ในส่วนของที่ดินที่เป็นที่ตั้งของโครงการ เป็นที่ดินว่างเปล่าของกลุ่มบริษัทในเครือ ไม่ได้ทำประโยชน์ เป็นที่ดินถมแล้ว อาณาเขตที่ติดกับโครงการ โดยรอบ มีดังนี้

ทิศตะวันออกติดอาคารพาณิชย์ และสำนักงานของการนิคมฯ ห่างจากป้อมตำรวจ สายตรวจบ่อวิน ประมาณ 300 เมตร

ทิศตะวันตกติดถนนทางเข้าด้านหน้าของการนิคมฯ โดยเข้ามาจากถนนหมายเลข 331 ประมาณ 100 เมตรฝั่งตรงข้ามเป็น โรงงานอุตสาหกรรมผลิตเหล็ก

ทิศเหนือเป็นพื้นที่ว่างเปล่าถมดินแล้ว

ทศได้ติดถนนทางเข้าด้านหน้าของการนิคมฯ โดยเข้ามาจากถนนหมายเลข 331 ประมาณ 300 เมตรฝั่งตรงข้ามเป็น โรงงานอุตสาหกรรมผลิตเหล็ก

จากทำเลของสถานที่ตั้ง โครงการก่อสร้างลานจอดรถยนต์แห่งใหม่ดังกล่าว มีความสะดวกสบายต่อลูกค้า ปัจจุบันเมื่อเทียบกับสถานที่เก่าที่ตำบลสุรศักดิ์ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี ที่อยู่ในพื้นที่ลานฟรีโซนคอนเทนเนอร์ของบริษัท ใช้เป็นสถานที่จอดให้กับลูกค้าซึ่งสามารถรองรับปริมาณการจอดได้เพียง 450 คัน ไม่เพียงพอต่อกำลังการผลิตเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา ที่ผลิตได้ประมาณ 2,500 คัน (ข้อมูลการผลิต 6 เดือน จากมิถุนายน ถึง ธันวาคม 2557) อัตราการผลิตเฉลี่ยอยู่ที่ประมาณ 400 คัน ต่อเดือน และเมื่อเปรียบเทียบกับยอดการขายที่ได้น้อย เนื่องจากเป็นค่ายรถยนต์แห่งใหม่ยังไม่เป็นที่รู้จักและยอมรับในเรื่องคุณภาพและบริการ รวมทั้งชื่อเสียงของบริษัทจากประเทศจีนยังไม่เป็นที่น่าเชื่อถือ ทำให้ระยะเวลาของการจอดรอจำหน่ายค่อนข้างนาน โดยเฉลี่ยของปีที่ผ่านมารถยนต์ต้องจอดที่ลานจอดคนานประมาณ 4 เดือน ทำให้พื้นที่จอดไม่เพียงพอ ต้องหาพื้นที่เช่าเพิ่มเติมทั้งลานจอดทั่วไป (General Zone) และลานจอดในเขตปลอดอากร (Free Zone) ด้วยปริมาณสินค้าคงคลังที่สูงกว่าพื้นที่จัดเก็บถึง 3 เท่าตัว และต้องการจัดเก็บรถยนต์ไว้ในพื้นที่เดียวกันเพื่อสะดวกต่อการดูแลรักษาและเป็นศูนย์กระจายสินค้ารถยนต์สำเร็จรูป (VDC: Vehicle Distribution Center) ก่อนจัดส่งให้ผู้จำหน่ายต่อไปทางลูกค้าต้องการให้บริษัทฯ จัดหาพื้นที่ที่เหมาะสมตามความต้องการดังกล่าว ประกอบด้วยลูกค้ามีเป้าหมายในการผลิตในปี 2558 สูงถึงประมาณ 7,000 คัน สำหรับรถยนต์รุ่นเดิมที่ปรับปรุงใหม่และรถยนต์รุ่นใหม่ที่จะเปิดตัวเพิ่มขึ้นและคาดการณ์ว่าจะสามารถขายได้ดีกว่ารุ่นแรกด้วยคุณภาพที่สูงกว่าแบรนด์อื่น ๆ ในรุ่นเดียวกันและราคาที่ยอมรับได้ อีกเหตุผลที่ลูกค้าตั้งเป้าผลิตสูงเนื่องจากต้องการทดสอบความพร้อมและความสามารถในการผลิตของโรงงานเพื่อเตรียมความพร้อมทั้งหมดในการย้ายโรงงานไปยังสถานที่แห่งใหม่ที่คาดว่าจะอยู่ในบริเวณใกล้เคียงไม่ไกลจากสถานที่เดิมนัก ในระยะเวลา 3-5 ปีนี้ เพื่อเป็นฐานการผลิตรถยนต์เต็มรูปแบบในพื้นที่ของตนเอง (ปัจจุบันลูกค้าเช่าพื้นที่ในเขตอุตสาหกรรมฟรีโซนเพื่อประกอบรถยนต์ชั่วคราว) ด้วยความต้องการดังกล่าวและพื้นที่จอดเดิมมีข้อจำกัดไม่สามารถรองรับการขยายตัวและมีสภาพแวดล้อมไม่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการลานจอดรถยนต์ให้เป็นที่พึงพอใจของลูกค้าได้ อัตราเฉลี่ยที่ลูกค้าต้องการจากกำลังการผลิตประมาณ 7,000 คันต่อเดือน ต้องมีพื้นที่จอดรองรับต่อเดือนประมาณ 600 คัน กัระยะเวลาการจอดรอสำหรับรถยนต์รุ่นใหม่ประมาณ 3 เดือน เท่ากับว่าต้องมีพื้นที่จอดโดยรวมทั้งสิ้นประมาณอย่างน้อย 1,800 คัน ปริมาณพื้นที่จอดต่อรถยนต์ 1 คัน ของลูกค้ารายปัจจุบันใช้มาตรฐานการคิดที่ 20-25 ตารางเมตร ต่อรถยนต์ 1 คัน โดยรวมพื้นที่ทางวิ่ง (Driveway) และพื้นที่รับ-ส่งรถยนต์ (Loading and Unloading) รวมทั้งอาคารสำนักงานและอาคารตรวจสอบรถยนต์ก่อนการส่งมอบ PDI



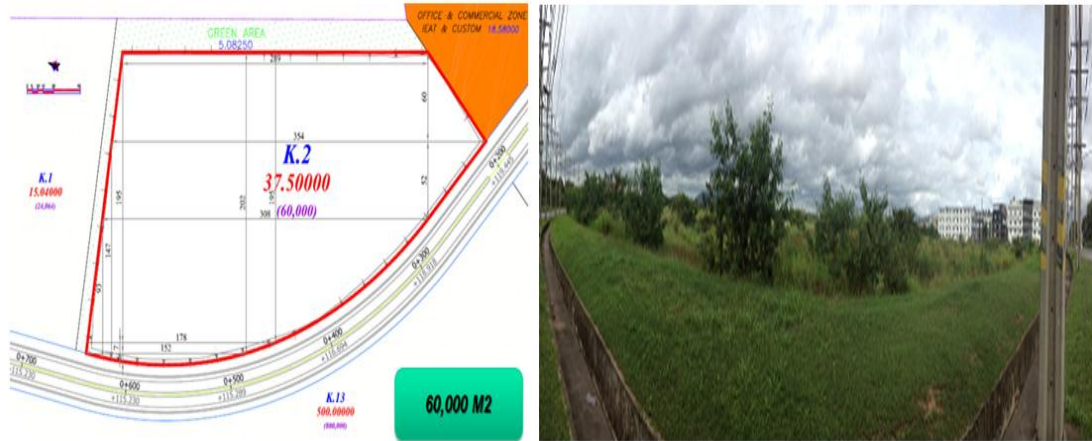
(Pre-Delivery Inspection) จากพื้นที่ทั้งหมด 60,000 ตารางเมตร บริษัทฯ จะลงทุนในโครงการลานจอดรถยนต์ให้เข้าตามความต้องการของลูกค้า ปัจจุบันที่ประมาณ 40,000 ตารางเมตร กับสัญญาเช่าพื้นที่เบื้องต้น 3 ปี หลังจากนั้นคาดว่าจะได้สัญญาต่อไปอีกทุก ๆ 3 ปี เนื่องจากลูกค้ารายปัจจุบันเป็นบริษัทในเครือกับบริษัทแม่ของบริษัท เอ็ม เอส เอส โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่ประเทศจีน โดยมีข้อกำหนดว่าการจัดการลานจอดรถยนต์ต้องให้ บริษัท เอ็ม เอส เอส โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นผู้ดำเนินการในลำดับแรกก่อน

#### สถานที่ตั้งโครงการ

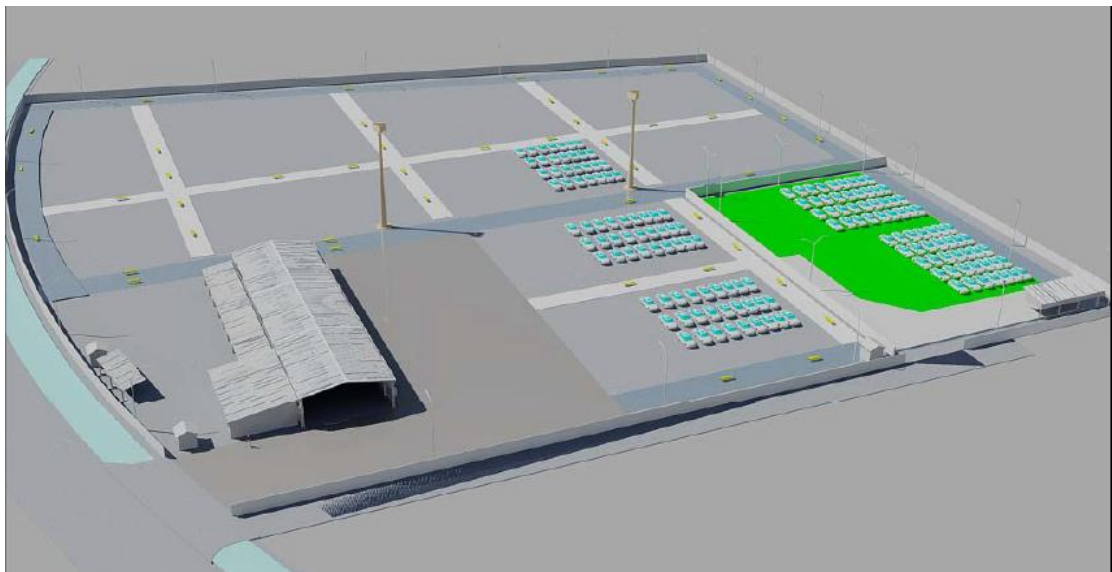


ภาพที่ 4-1 สถานที่ตั้งปัจจุบัน

สถานที่ตั้งแห่งใหม่ตำบลบ่อวิน อำเภอสรีราชา จังหวัดชลบุรี



ภาพที่ 4-2 ภาพก่อนการก่อสร้างสถานที่ตั้งแห่งใหม่ ขนาดพื้นที่ 60,000 ตารางเมตร



ภาพที่ 4-3 รูปแบบ 3D ลานจอดรถยนต์ที่จะก่อสร้างขนาดพื้นที่ประมาณ 40,000 ตารางเมตร



### สิทธิประโยชน์ทางภาษีตามกฎหมายศุลกากร

1. ยกเว้นอากรขาเข้าสำหรับของที่ได้นำเข้ามาในราชอาณาจักรเพื่อนำเข้าในเขตปลอดอากรในกรณี ดังต่อไปนี้
  - 1.1 ของที่เป็นเครื่องจักร อุปกรณ์ เครื่องมือและเครื่องใช้รวมทั้งส่วนประกอบของของดังกล่าวที่จำเป็นต้องใช้ในการประกอบอุตสาหกรรมพาณิชย์กรรม หรือกิจการอื่นใดที่เป็นประโยชน์แก่การเศรษฐกิจของประเทศ ตามที่อธิบดีอนุมัติ
  - 1.2 ของที่นำเข้ามาในราชอาณาจักรและนำไปในเขตปลอดอากรสำหรับใช้ในการประกอบอุตสาหกรรม พาณิชยกรรม หรือกิจการอื่นใดที่เป็นประโยชน์แก่การเศรษฐกิจของประเทศ
  - 1.3 ของที่ปล่อยออกมาจากเขตปลอดอากรอื่น
2. ยกเว้นอากรขาออกสำหรับของที่ปล่อยไปจากเขตปลอดอากรเพื่อส่งออกนอกราชอาณาจักร
  - 2.1 ยกเว้นภาษีมูลค่าเพิ่ม สำหรับการนำสินค้าจากต่างประเทศเข้าไปในเขตปลอดอากร
  - 2.2 ใช้อัตราภาษี ร้อยละ 0 ในการคำนวณภาษีมูลค่าเพิ่มสำหรับการนำสินค้าในราชอาณาจักรเข้าไปในเขตปลอดอากรเฉพาะสินค้าที่ต้องเสียอากรขาออกหรือที่ได้รับยกเว้นอากรขาออกตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร
  - 2.3 ยกเว้นภาษีสรรพสามิตสำหรับการนำเข้าและการผลิตของที่กระทำในเขตปลอดอากร
  - 2.4 ยกเว้นภาษีสุรา การปิดแสตมป์และค่าธรรมเนียมตามกฎหมายว่าด้วยสุรา กฎหมายยาสูบ และกฎหมายว่าด้วยไฟ สำหรับการนำเข้าและการผลิตที่กระทำในเขตปลอดอากร
  - 2.5 การนำของเข้ามาในราชอาณาจักรหรือการนำวัตถุดิบภายในราชอาณาจักรเข้าไปในเขตปลอดอากรเพื่อผลิต ผสม ประกอบบรรจุ หรือดำเนินการอื่นใดกับของนั้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งออกไปนอกราชอาณาจักรให้ของนั้นได้รับยกเว้นไม่อยู่ภายในบังคับกฎหมายในส่วนที่เกี่ยวกับการควบคุมมาตรฐานหรือคุณภาพการประทับตราหรือเครื่องหมายใด ๆ แก่ของนั้น
  - 2.6 ของใดที่มีกฎหมายบัญญัติให้ได้รับยกเว้นหรือคืนเงินอากรเมื่อส่งออกไปนอกราชอาณาจักร หากนำของนั้นเข้าไปในเขตปลอด อากรให้ได้รับยกเว้นหรือคืนเงินอากรโดยให้ถือว่าของนั้นได้ส่งออกไปนอกราชอาณาจักรในเวลาที่นำของเช่นนั้นเข้าไปในเขต ปลอดอากร
  - 2.7 การนำของออกจากเขตปลอดอากรเพื่อใช้หรือจำหน่ายภายในราชอาณาจักร หรือเพื่อโอนเข้าไปในคลังสินค้าทัณฑ์บน หรือจำหน่ายให้แก่ผู้นำของเข้าตามมาตรา 19 ทวิ แห่งพระราชบัญญัติศุลกากร (ฉบับที่ 9) พ.ศ. 2482 หรือผู้มีสิทธิได้รับยกเว้นอากรตามกฎหมายว่าด้วย

พิกัดอัตราศุลกากรหรือกฎหมายอื่น ให้ถือว่าเป็นการนำเข้ามาในราชอาณาจักรหรือนำเข้าสำเร็จ  
ในเวลาที่นำของเช่นนั้นออกจากเขตปลอดอากร

2.8 การนำของในเขตปลอดอากรไปใช้เพื่อการบริโภคหรือเพื่อประโยชน์อย่างอื่น  
นอกเหนือจากวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเขตปลอดอากร ให้ถือว่าเป็นการนำของออกจากเขตปลอด  
อากรเพื่อใช้หรือจำหน่ายภายในราชอาณาจักรดังกล่าวในข้อ (9) เว้นแต่จะเป็นการกำจัดหรือทำลาย  
เศษวัสดุ ของที่เสียหาย ของที่ใช้ไม่ได้หรือของที่ไม่ได้ใช้ ซึ่งอยู่ภายในเขตปลอดอากร โดยได้รับ  
อนุญาตจากอธิบดี

2.9 ของที่ปล่อยจากเขตปลอดอากรเพื่อนำเข้ามาในราชอาณาจักรให้คำนวณค่าภาษีตาม  
สภาพของ ราคาของ และพิกัดอัตราศุลกากร ที่เป็นอยู่ในเวลาซึ่งได้ปล่อยของเช่นนั้นออกไปจาก  
เขตปลอดอากรแต่ในกรณีที่ได้นำของที่มีอยู่ในราชอาณาจักรเข้าไปในเขตปลอดอากรโดยของ  
ที่นำเข้าไปนั้นไม่มีสิทธิได้รับคืนหรือยกเว้นอากร ไม่ต้องนำราคาของดังกล่าวมาคำนวณค่าภาษี

#### **การจัดตั้งเขตปลอดอากร**

ผู้ประสงค์ขอจัดตั้งเขตปลอดอากรจะต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการจัดตั้ง  
เขตปลอดอากรที่กำหนดไว้ในประกาศกรมศุลกากรที่ 87/ 2546 ลงวันที่ 25 ธันวาคม 2546

#### **คุณสมบัติของผู้ขอจัดตั้งเขตปลอดอากร**

1. เป็นรัฐวิสาหกิจ หรือบริษัทมหาชน จำกัด ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติบริษัท  
มหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 หรือบริษัท จำกัด ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์  
กรณีที่เป็นบริษัท จำกัด ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และประสงค์ที่จะขอจัดตั้งเขต  
ปลอดอากรในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร นนทบุรี ปทุมธานี นครปฐม สมุทรปราการ สมุทรสาคร  
และระยอง จะต้องมีทุนจดทะเบียนชำระแล้วไม่ต่ำกว่า 20 ล้านบาท ในเขตพื้นที่อื่นจะต้องมีทุน  
จดทะเบียนที่ชำระแล้วไม่ต่ำกว่า 10 ล้านบาท หรือมีทุนจดทะเบียนชำระแล้ว

ในจำนวนที่อธิบดีเห็นว่าเหมาะสมกับประเภทของกิจการ

2. เป็นกิจการที่มีฐานะทางการเงินมั่นคง

3. เป็นผู้ที่มีกรรมสิทธิ์หรือสิทธิครอบครอง หรือเป็นผู้มีสิทธิบริหารจัดการในที่ดินหรือ  
พื้นที่ที่ขอจัดตั้ง

4. ต้องไม่เคยมีประวัติการกระทำความผิดอย่างร้ายแรงตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร และ  
กฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับการศุลกากรย้อนหลัง 3 ปี นับแต่วันยื่นคำขอ

#### **หลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการจัดตั้งเขตปลอดอากร**

1. สถานที่ที่ขอจัดตั้งเขตปลอดอากรสำหรับการประกอบอุตสาหกรรม พาณิชยกรรม  
หรือกิจการอื่นใดที่เป็นประโยชน์แก่การเศรษฐกิจของประเทศ ต้องตั้งอยู่ในบริเวณที่อธิบดีหรือผู้ที่

อธิบดีมอบหมายเห็นว่าเหมาะสม และเป็นพื้นที่ที่กรมศุลกากรสามารถควบคุมการใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีอากรได้ โดยมีขนาดและสถานที่ที่เหมาะสมกับประเภทกิจการ

2. การจัดตั้งเขตปลอดอากรจะต้องไม่เป็นการจัดตั้งเพื่อประโยชน์ของผู้ประกอบกิจการรายใดรายหนึ่ง โดยเฉพาะ เว้นแต่จะมีเหตุแสดงชัดเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจของประเทศ กรณีที่มีผู้ประกอบการในเขตพื้นที่ขอจัดตั้งเขตปลอดอากรอยู่ก่อนแล้ว ต้องได้รับความเห็นชอบจากอธิบดีหรือผู้ที่อธิบดีมอบหมาย

3. ผู้ขอจัดตั้งเขตปลอดอากรต้องจัดให้มีประตูเข้า - ออก และรั้วรอบขอบชิดที่เหมาะสม มีความมั่นคงแข็งแรงฐานเป็นคอนกรีตเสริมเหล็กล้อมรอบเขตปลอดอากร เว้นแต่โดยสภาพของกิจการไม่จำเป็นต้องมีรั้ว หรือโดยสภาพแวดล้อมสามารถดำเนินการก่อสร้างสิ่งอื่นทดแทนได้

4. ผู้ขอจัดตั้งเขตปลอดอากรต้องจัดให้มีระบบสาธารณสุขปโภค ระบบควบคุมกำจัดมลพิษ และรักษาสสิ่งแวดล้อม สิ่งอำนวยความสะดวกและบริการที่จำเป็น และห้ามมิให้จัดที่อยู่อาศัยภายในเขตปลอดอากร

5. ผู้ขอจัดตั้งเขตปลอดอากรต้องจัดให้มีสถานที่ อาคาร สิ่งก่อสร้าง เครื่องมือ เครื่องใช้ อุปกรณ์สำนักงาน เช่น ที่ทำการสำนักงานศุลกากรสถานที่ตรวจของเข้า-ออก สถานีตรวจสอบ (Checking post) ที่פקอาศัยของเจ้าหน้าที่ศุลกากรเครื่องคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมโยงกับระบบคอมพิวเตอร์สำหรับการบริหารสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร และระบบศุลกากรอิเล็กทรอนิกส์ (TCES) ระบบคลังวงจรปิด เครื่องชั่งน้ำหนัก และเครื่องคอมพิวเตอร์และระบบบริหารการจัดการในเขตปลอดอากรพร้อมระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งระบบควบคุมบัญชีสินค้านำเข้า-ส่งออกโดยอัตโนมัติ

6. ผู้ได้รับอนุมัติจัดตั้งเขตปลอดอากรต้องดูแลรักษาสถานที่ ระบบ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ได้จัดให้มีไว้ใช้ดังกล่าวข้างต้น และจะต้องดูแลข้อมูลคอมพิวเตอร์ให้อยู่ในสภาพเรียบร้อย พร้อมทั้งจะให้เจ้าหน้าที่ศุลกากรตรวจสอบตลอดเวลา รวมถึงการแก้ไขปรับปรุง การพัฒนาระบบ และจัดหาเพิ่มเติมตามที่กรมศุลกากรกำหนด รวมทั้งอำนวยความสะดวกให้แก่เจ้าหน้าที่ศุลกากรที่มีหน้าที่กำกับดูแล เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดี

7. ผู้ได้รับอนุมัติจัดตั้งเขตปลอดอากรต้องดำเนินการจัดทำสัญญาประกันและทัณฑ์บน ภายใน 15 วัน นับแต่วันที่อนุมัติและชำระค่าธรรมเนียมสำหรับเขตปลอดอากรตามที่รัฐมนตรีกำหนดในกฎกระทรวง โดยค่าธรรมเนียมประจำปีจะสิ้นสุดในวันที่ 31 ธันวาคมของทุก ๆ ปี และจะต้องชำระค่าธรรมเนียมประจำปีของปีถัดไปก่อนวันที่ 31 ธันวาคม ของปีปัจจุบัน

### การขออนุมัติจัดตั้งเขตปลอดอากร

ผู้ขอจัดตั้งเขตปลอดอากรจะต้องยื่นแบบคำขอจัดตั้งเขตปลอดอากร ที่ฝ่ายจัดตั้งเขตปลอดอากร ส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนสิทธิประโยชน์ สำนักสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร พร้อมเอกสารประกอบดังนี้

1. รายละเอียดโครงการจัดตั้งเขตปลอดอากร อย่างละ 2 ชุด ได้แก่ โครงการดำเนินงานวัตถุประสงค์ ประเภทของกิจการหรือประเภทอุตสาหกรรมที่จะเข้ามาดำเนินการในเขตปลอดอากร แผนงาน แผนการบริหารจัดการ ระยะเวลาที่ใช้ดำเนินการจัดสร้างสิ่งปลูกสร้างสาธารณูปโภคและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ แผนการเงิน แหล่งเงินทุน และขนาดของการลงทุนแผนการดูแลรักษาสาธารณูปโภคและบริการสาธารณะและผลที่จะเกิดจากการดำเนินการที่เป็นประโยชน์แก่การเศรษฐกิจของประเทศ

2. สำเนาใบสำคัญแสดงการจดทะเบียนนิติบุคคล 2 ชุด

3. สำเนาหนังสือรับรองการจดทะเบียนนิติบุคคล และบัญชีรายชื่อผู้ถือหุ้น (บอจ. 5) ออกโดยกระทรวงพาณิชย์ไม่เกิน 6 เดือนก่อนวันยื่นคำขอ 2 ชุด

4. สำเนาใบทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม (ภพ. 20) 2 ชุด

5. งบการเงินที่ได้รับการรับรองจากผู้ตรวจสอบบัญชีรับอนุญาต ย้อนหลัง 3 ปี 2 ชุด

6. สำเนาโฉนดที่ดิน หรือสำเนาหนังสือแสดงสิทธิในที่ดิน หรือหนังสืออนุญาตให้มีสิทธิในการบริหารจัดการในที่ดินหรือพื้นที่ที่ขอจัดตั้ง 2 ชุด

7. แผนที่โดยสังเขป แบบแปลนแผนผังของสถานที่ที่ขอจัดตั้ง และสิ่งปลูกสร้างขนาดไม่ต่ำกว่า 40 x 60 เซติเมตร 3 ชุด

8. หนังสือรับรองการก่อสร้าง และการจัดหาเครื่องมือ เครื่องใช้ อุปกรณ์สำนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวก และสาธารณูปโภคที่จำเป็น เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไข รวมทั้งกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินโครงการ ตั้งแต่เริ่มต้นจนพร้อมที่จะเปิดดำเนินการ 2 ชุด

9. กรณีที่ผู้ขอจัดตั้งเขตปลอดอากรเพื่อประกอบการอุตสาหกรรม จะต้องได้รับอนุญาตจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

9.1 หนังสืออนุญาตให้เป็นเขตประกอบอุตสาหกรรม หรือเป็นเขตอุตสาหกรรม ประเภทอาคาร โรงงานเอกเทศจากกระทรวงอุตสาหกรรม หรือ

9.2 หนังสืออนุญาตจากการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ให้ใช้พื้นที่ในเขตอุตสาหกรรมทั่วไป หรือ

9.3 หนังสือส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน สำหรับกิจการ

เขตอุตสาหกรรม หรือกิจการเขตอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ หรือกิจการเขตอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ หรือ

9.4 หนังสืออนุญาตหรือหนังสือรับรองสำหรับอุตสาหกรรมอื่นใดที่เป็นประโยชน์แก่การเศรษฐกิจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

9.5 กรณีที่พื้นที่ที่ขอจัดตั้งมีผู้ประกอบการอุตสาหกรรม พาณิชยกรรม หรือกิจการอื่นใดที่เป็นประโยชน์แก่การเศรษฐกิจของประเทศอยู่ก่อนแล้ว ให้แสดงหนังสืออนุญาตหรือหนังสือรับรองให้ผู้ประกอบการตามที่ได้รับอนุญาตจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (กรณีการขอจัดตั้งเขตปลอดอากรเกี่ยวกับปิโตรเลียมหรือปิโตรเคมีที่เป็นของเหลว ให้ดำเนินการตามประกาศกรมศุลกากรที่ 10/ 2547 ลงวันที่ 23 มกราคม 2547)

#### **การเป็นผู้ประกอบการในเขตปลอดอากร**

##### **คุณสมบัติของผู้ประกอบการในเขตปลอดอากร**

1. เป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย และมีฐานะการเงินมั่นคง เป็นผู้มีความซื่อสัตย์หรือสิทธิครอบครองในที่ดินหรือพื้นที่ที่ขอประกอบการในเขตปลอดอากร กรณีที่ไม่เป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย ให้ยื่นคำร้องขอผ่อนผันพร้อมคำร้องขอประกอบการซึ่งอธิบดีหรือผู้ที่อธิบดีมอบหมาย จะพิจารณาอนุมัติผ่อนผันให้ตามความจำเป็นและเหมาะสม
2. ได้รับความยินยอมจากผู้ได้รับอนุมัติให้จัดตั้งเขตปลอดอากร
3. ผู้ประกอบการในเขตปลอดอากร ต้องดำเนินการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเขตปลอดอากรหรือกิจการอื่นใดที่อธิบดี หรือผู้ที่อธิบดีมอบหมาย เห็นว่าเป็นประโยชน์แก่การเศรษฐกิจของประเทศ
4. ต้องไม่เคยมีประวัติการกระทำความผิดอย่างร้ายแรง ตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับการศุลกากรย้อนหลัง 3 ปี นับแต่วันยื่นคำขอ

##### **การขอเป็นผู้ประกอบการในเขตปลอดอากร**

ผู้ประกอบการสามารถยื่นคำขอประกอบการในเขตปลอดอากร ที่ ฝ่ายจัดตั้งเขตปลอดอากร ส่วนหลักเกณฑ์และทะเบียนสิทธิประโยชน์ สำนักสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร พร้อมเอกสารประกอบดังนี้

1. รายละเอียดการขอประกอบการในเขตปลอดอากร อย่างละ 2 ชุด ได้แก่ วัตถุประสงค์ ประเภทของกิจการ แผนงานและกระบวนการผลิต และแหล่งเงินทุน
2. สำเนาใบสำคัญแสดงการจดทะเบียนนิติบุคคล 2 ชุด
3. สำเนาหนังสือรับรองการจดทะเบียนนิติบุคคล และบัญชีรายชื่อผู้ถือหุ้น (บอจ. 5) ออกโดยกระทรวงพาณิชย์ ไม่เกิน 6 เดือนก่อนวันยื่นคำขอ 2 ชุด



4. สำเนาใบทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม (ภ.พ. 20) 2 ชุด
5. สำเนาหนังสือแสดงกรรมสิทธิ์ หรือสิทธิครอบครองในที่ดินที่ขอประกอบกิจการ 2 ชุด
6. หนังสือยินยอมจากผู้ได้รับอนุมัติจัดตั้งเขตปลอดอากร 2 ชุด
7. งบการเงินที่ได้รับการรับรองจากผู้ตรวจสอบบัญชีรับอนุญาตย้อนหลัง 3 ปี หรือผลการดำเนินงานอย่างอื่น 2 ชุด
8. แบบแปลนแผนผังสถานที่ตั้งสถานประกอบกิจการในเขตปลอดอากร อย่างละ 3 ชุด

### **การตรวจสอบสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากรด้านเขตปลอดอากร**

#### **การจัดส่งรายงานประจำงวดของผู้ประกอบกิจการในเขตปลอดอากร**

ผู้ประกอบกิจการในเขตปลอดอากรต้องจัดส่งรายงานประจำงวด 6 เดือน ในรูปแบบเอกสาร และแผ่นบันทึกข้อมูลให้แก่หน่วยงานศุลกากรที่กำกับดูแลเขตปลอดอากรตามรูปแบบรายงานที่กรมศุลกากรกำหนดไว้ โดยงวดที่ 1 เป็นข้อมูลการดำเนินธุรกรรมในเขตปลอดอากร ตั้งแต่เดือนมกราคม-มิถุนายน นำส่งรายงานภายในวันที่ 15 กรกฎาคม และงวดที่ 2 เป็นข้อมูลการดำเนินธุรกรรมในเขตปลอดอากรตั้งแต่เดือนกรกฎาคม-ธันวาคม นำส่งรายงานภายในวันที่ 15 มกราคมของปีถัดไป หากผู้ประกอบกิจการในเขตปลอดอากรรายใดไม่มีธุรกรรมนำเข้า-ส่งออก ในงวดนั้น ๆ ให้ทำหนังสือแจ้งให้ทราบด้วยว่าไม่มีการนำเข้า-ส่งออก แต่ผู้ประกอบกิจการในเขตปลอดอากรก็ต้องรายงานของคงเหลือประจำงวดนั้น ๆ

#### **การตรวจนับของคงเหลือและการตรวจสอบระบบการควบคุมสินค้าคงคลัง**

ส่วนตรวจสอบเขตปลอดอากร สำนักสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร จะมีหนังสือแจ้งให้ผู้ประกอบกิจการในเขตปลอดอากรทราบล่วงหน้า เพื่อเข้าสู่ตรวจนับของคงเหลือที่มีอยู่จริงและการบันทึกการเคลื่อนไหวสินค้านำเข้า-นำออกในระบบควบคุมสินค้าคงคลังของผู้ประกอบกิจการในเขตปลอดอากร กรณีปริมาณของคงเหลือที่ตรวจนับจริงหรือการบันทึกการเคลื่อนไหวสินค้าของผู้ประกอบกิจการในเขตปลอดอากรไม่ตรงกับข้อมูลของกรมศุลกากร ส่วนตรวจสอบเขตปลอดอากรจะแจ้งให้ผู้ประกอบกิจการในเขตปลอดอากรนำหลักฐานชี้แจงสาเหตุที่ทำให้ปริมาณของคงเหลือไม่ตรงกัน หากไม่สามารถชี้แจงหรือการชี้แจงไม่อาจรับฟังได้ผู้ประกอบกิจการในเขตปลอดอากรจะต้องชำระภาษีสำหรับของคงเหลือดังกล่าว



สิทธิประโยชน์	เขตปลอด อากร	เขต อุตสาหกรรม ส่งออก	คลังสินค้า ทัณฑ์บน	BOI
ยกเว้นอากรขาเข้าเครื่องจักร	✓	✓	✓	ขึ้นอยู่กับเขต
ยกเว้นอากรขาเข้าวัตถุดิบที่นำมาผลิตเพื่อส่งออก	✓	✓	✓	1-5ปีแล้วแต่เขต
ยกเว้นอากรขาออก	✓	✓	✓	✓
ยกเว้นภาษีสรรพสามิต	✓	✓	✓	✗
ยกเว้นการควบคุมมาตรฐาน	✓	✗	✗	✗
ยกเว้นอากรการกำจัดหรือทำลายเศษวัสดุ	✓	✗	✓	✗
การคืนภาษีอากร	✓	✓	✓	✓
ยกเว้นภาษีมูลค่าเพิ่มสำหรับวัตถุดิบที่นำเข้ามาผลิตเพื่อส่งออก	✓	✓	✓	✗
ยกเว้นภาษีมูลค่าเพิ่มสำหรับการนำเข้า-ส่งออกสินค้า	✓	✓	✓	✗
ใช้อัตราภาษี 0% ในการคิดภาษีมูลค่าเพิ่มสำหรับสินค้าในประเทศ	✓	✓	✗	✗
ยกเว้นภาษีสุรา การปิดแสดมป์และค่าธรรมเนียม	✓	✗	✗	✗
ยกเว้นภาษีเงินได้หักที่บุคคลหรือลดหย่อนภาษีเงินได้	✗	✗	✗	✓
ยกเว้นการวางประกันสัญญาหรือธนาคารค้ำประกัน	✓	✓	✗	✗
ไม่กำหนดระยะเวลาเก็บสินค้า	✓	✓	2 ปี	✗
ยกเว้นค่าใบอนุญาตโรงงาน	✓	✗	✗	✗
สามารถโอน/ขายสินค้าให้กับผู้ที่มีสิทธิฯโดยถือเป็นการส่งออก	✓	✓	✓	✓

ภาพที่ 4-5 เปรียบเทียบเขต

เขตปลอดอากร Free Zone จะได้รับสิทธิประโยชน์มากกว่าเขตพื้นที่อื่น ๆ อย่างมาก

### การวิเคราะห์ทางการเงิน

เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาผลตอบแทนทางการเงินหรือความสามารถในการดำเนินงานของโครงการ ตลอดจนจนถึงการวางแผนทางการเงินที่เหมาะสมของโครงการเพื่อให้เกิดความมั่นใจ

ว่าหากมีการดำเนินการแล้วจะไม่มีปัญหาทางการเงินใด ๆ โดยทำการวิเคราะห์ห้ค่าต่าง ๆ และ ผลการศึกษาเป็นดังนี้

### ต้นทุนโครงการ

ในการลงทุนก่อสร้างลานจอดรถยนต์จำเป็นต้องลงทุนในการเทคอนกรีตลานจอดและ ถนน การก่อสร้างรั้ว การก่อสร้างอาคารสำนักงานต่าง ๆ และระบบสาธารณูปโภคต่าง ๆ เช่น น้ำ ไฟฟ้า รวมทั้งระบบความปลอดภัย โยประมาณการลงทุนในเบื้องต้นเป็นเงินทั้งสิ้นประมาณ 71.588 ล้านบาท ได้ดังนี้

### การแจกแจงต้นทุนและรายได้ของโครงการฯ

#### มูลค่าการลงทุนโครงการ

1. งานเทคอนกรีต เนื้อที่ 39,600 ตารางเมตร ตารางเมตรละ 1,600 บาท เป็นเงินประมาณ 63,360,000 บาท

งานรั้วคอนกรีตสำเร็จรูป 936 เมตร เมตรละ 500 บาท เป็นเงินประมาณ 468,000 บาท

2. งานก่อสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

2.1 อาคารสำนักงานเนื้อที่ใช้สอย 1,200 ตารางเมตร ตารางเมตรละ 4,800 บาท เป็นเงินประมาณ 5,760,000 บาท

2.2 ระบบไฟฟ้า ประปา และระบบรักษาความปลอดภัยต่าง ๆ รวมเป็นเงินประมาณ 2,000,000 บาท

ทั้งสองรายการหลักรวมเงินลงทุน (Investment Cost) ทั้งสิ้นประมาณ 71,588,000 บาท

#### รายได้จากการดำเนินงานโครงการ

1. รายได้จากค่าให้เช่าพื้นที่ลานจอดรถยนต์ภายนอกอาคาร (Outdoor)

2. รายได้จากค่าให้เช่าพื้นที่อาคารสำนักงานและอาคารปฏิบัติงาน (Indoor)

ตารางที่ 4-1 วิเคราะห์ทางการเงินและอัตราผลตอบแทนภายในของโครงการ

**Profit & Loss Simulation-Calculation of Cost Items**

<b>Project Name:</b>		<b>Car Pool Project</b>				
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F=C*D</b>	<b>Remarks</b>
	<b>Description</b>	<b>Unit cost</b>	<b>Quantity</b>	<b>Unit</b>	<b>Total Amount</b>	
Investment						
Car parking Investment						
Land Cost	20 Year Depreciation	2,000,000.00	26.25	Rai	52,500,000	
Parking Construction	Required Concrete Space		33,000	M2		
	Required Tent Space		1,000	M2		
- Concrete	10 Year Depreciation	1,600	39,600	M2	63,360,000	Included Road Way (20%)
- Tent	10 Year Depreciation	4,800	1,200	M2	5,760,000	Included Road Way (20%)
Fence	10 Year Depreciation	500	936	M	468,000	Barb Wire
Electric Cable	10 Year Depreciation	100,000	20	Unit	2,000,000	
Electric System and Other	10 Year Depreciation				-	
Total in Vestment					71,588,000	

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

<b>Project Name:</b>		<b>Car Pool Project</b>				
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F=C*D</b>	<b>Remarks</b>
	<b>Description</b>	<b>Unit cost</b>	<b>Quantity</b>	<b>Unit</b>	<b>Total Amount</b>	
	Fixed cost/ Month					
	Fixed cost/ Month					
	Depreciation-Parking construction		10 Year Depreciation		699,806	/ 12 Months
	Depreciation-Electric Cable		10 Year Depreciation		20,249	/ 12 Months
	Land Cost		20 Year Depreciation		-	
	Container Office	150,000	5 Year Depreciation	1	contr	2,500 / 12 Months
	Depreciation-Miscellaneous	150,000	5 Year Depreciation	1	contr	2,500 / 12 Months (Toilet and Office Furniture)
	CCTV	500,000	5 Year Depreciation			8,333 / 12 Months
	Fence		10 Year Depreciation			3,900 / 12 Months
	FZ Regis		per year			27,500
	Electricity Cost		*Running Cost			50,000
	Maintenance Cost	1%	on Construction Cost	71,588,000		59,657 / 12 Months
	Indirect Cost	10%	on Top of Cost	874,445		102,445 / 12 Months
	Total Fixed Cost					976,890
	Total Fixed cost/ Month					976,890

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

<b>Project Name:</b>		<b>Car Pool Project</b>				
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F=C*D</b>	<b>Remarks</b>
	<b>Description</b>	<b>Unit cost</b>	<b>Quantity</b>	<b>Unit</b>	<b>Total Amount</b>	
Operating cost/ Month						
Warehouse Area						
(1) Operating cost/ Month						
	Manpower					
	- Chief (Outsource)	50,000	1	Person	50,000	
	- Tally (Outsource)	20,000	5	Person	100,000	
	Security Cost					
	Outsource	18,000	3	Person	54,000	
	Subtotal				150,000	
<b>Total Operating Cost / Month</b>					<b>150,000</b>	

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

<b>Project Name:</b>		<b>Car Pool Project</b>					
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F=C*D</b>	<b>Remarks</b>	
	<b>Description</b>	<b>Unit cost</b>	<b>Quantity</b>	<b>Unit</b>	<b>Total Amount</b>		
Model of Profit & Loss						Estimated Volume	
Option 1: THB/ M2/ Month						90%	
	- Concrete						
	1) Outdoor	75 THB/ M2/ Month	29,700	M2/ Month	2,227,500		
	- Tent						
	2) PDI-Indoor	165 THB/ M2/ Month	900	M2	148,500		
	Subtotal				2,376,000		
Total income/ Month (Opt.1)					2,376,000		
B) Total Cost/ Month					1,126,890		
C) Profit/ Month					1,249,110		
					%Profit	52.6%	
					Profit/year	14,989,320	

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

\*\*\* Profit and Loss Calculated With 10 Years Depreciation of Assets

<b>Profit and loss</b>	<b>1st Year</b>	<b>2nd Year</b>	<b>3rd Year</b>	<b>4th Year</b>	<b>5th Year</b>	<b>6th Year</b>
Revenue	28,512,000	28,512,000	28,512,000	29,937,600	29,937,600	29,937,600
Depreciation	8,847,465	8,847,465	8,847,465	8,847,465	8,847,465	8,847,465
Expense**	13,522,680	14,063,587	14,626,130	15,211,175	15,819,622	16,452,407
Operating Profit	6,141,855	5,600,948	5,038,405	5,878,959	5,270,512	4,637,728
Profit Margin	22%	20%	18%	20%	18%	15%
Coperate Overhead (10%)	2,851,200	2,851,200	2,851,200	2,993,760	2,993,760	2,993,760
NPBT	3,290,655	2,749,748	2,187,205	2,885,199	2,276,752	1,643,968
Coperate TAX. (20%)	658,131	549,950	437,441	577,040	455,350	328,794
Net Profit After TAX.	2,632,524	2,199,799	1,749,764	2,308,160	1,821,402	1,315,174
Net Profit Ratio	9.2%	7.7%	6.1%	7.7%	6.1%	4.4%



ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

\*\*\* Profit and Loss Alculated With 10 Years Depreciation of Assets

<b>Profit And Loss</b>	<b>7th Year</b>	<b>8th Year</b>	<b>9th Year</b>	<b>10th Year</b>	<b>Average</b>
Revenue	31,434,480	31,434,480	31,434,480	31,434,480	30,108,672
Depreciation	8,847,465	8,847,465	8,847,465	8,847,465	8,847,465
Expense**	17,110,504	17,794,924	18,506,721	19,246,990	16,235,474
Operating Profit	5,476,511	4,792,091	4,080,294	3,340,025	5,025,733
Profit Margin	17%	15%	13%	11%	17%
Coperate Overhead (10%)	3,143,448	3,143,448	3,143,448	3,143,448	3,010,867
NPBT	2,333,063	1,648,643	936,846	196,577	2,014,866
Coperate TAX. (20%)	466,613	329,729	187,369	39,315	402,973
Net profit After TAX.	1,866,451	1,318,915	749,477	157,262	1,611,893
Net Profit Ratio	5.9%	4.2%	2.4%	0.5%	5.4%

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

<b>Capital Investment</b>	<b>1st Year</b>	<b>2nd Year</b>	<b>3rd Year</b>	<b>4th Year</b>	<b>5th Year</b>	<b>6th Year</b>	<b>7th Year</b>	<b>8th Year</b>	<b>9th Year</b>	<b>10th Year</b>	
	-71,588,000	11,479,989	11,047,264	10,597,229	11,155,625	10,668,867	10,162,639	10,713,916	10,166,380	9,596,942	9,004,727
<b>IRR</b>	-	<b>-52%</b>	<b>-31%</b>	<b>-17%</b>	<b>-8%</b>	<b>-3%</b>	<b>1%</b>	<b>4%</b>	<b>6%</b>	<b>8%</b>	

Assumption

- a) To Invest Car Pool Parking 40,800 m2
- b) Depreciation for Car Parking = 10 Years
- c) Depreciation for Electricity Post = 10 Years
- f) IRR, Profit and Loss = 10 Years Calculation
- g) Inflation Rate = 4% Per Year
- h) Corporate Overhead 10%
- I) Corporate TAX. 20%

### **การวัดผลตอบแทนการลงทุน (Return On Investment: ROI)**

จากการพิจารณาผลตอบแทนการลงทุน (Return on Investment: ROI) ของโครงการมีผลตอบแทนการลงทุนอยู่ที่ 6.4 ปี เมื่อเปรียบเทียบกับขนาดและมูลค่าการลงทุนของโครงการที่สูงมากพบว่ามีระยะเวลาที่สั้นมากและได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับการลงทุน

### **อัตราผลตอบแทนภายใน (Internal Rate of Return: IRR)**

จากการพิจารณา ต้นทุนโครงการจากกระแสเงินสดของโครงการ โดยเปรียบเทียบอัตราคิดลด และผลตอบแทนที่จะได้รับจากการลงทุน โดยวิธีพิจารณาอัตราผลตอบแทนภายในโครงการ พบว่าอัตราผลตอบแทนภายในของโครงการหรือ IRR มีค่าเท่ากับ 8% ซึ่งมีความสูงกว่าอัตราดอกเบี้ยหรืออัตราคิดลดที่นำมาคิดในขณะนั้น และสามารถให้ผลตอบแทนผู้ลงทุนได้ตั้งแต่ช่วงเวลาดังกล่าวดังนั้นจึงมีความเป็นไปได้ที่โครงการจะประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนโครงการก่อสร้างลานจอดรถยนต์ให้เช่ากรณีศึกษา บริษัท เอ็ม เอส เอส โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเป็นไปได้และความคุ้มค่าในการลงทุน และประเมินค่าใช้จ่ายของโครงการพิจารณาผลตอบแทนการลงทุนโครงการ การศึกษาครั้งนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลทางกายภาพ ข้อมูลทางด้านเทคนิค และวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินเพื่อความเป็นไปได้ในการลงทุนโดยสามารถสรุปและอภิปรายผลได้ดังนี้

#### สรุปและอภิปรายผล

##### ด้านความเหมาะสมของโครงการ

จากข้อมูลด้านสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาความเป็นไปได้ของการลงทุนในโครงการก่อสร้างลานจอดรถยนต์ให้เช่า พบว่าลักษณะทางสภาพแวดล้อมเหมาะสมต่อการลงทุน เนื่องจากทำเลที่ตั้งสถานที่ก่อสร้างแห่งใหม่มีความพร้อมด้านระบบสาธารณูปโภคและสิ่งอำนวยความสะดวกรวมทั้งการเดินทางที่สะดวกสบายสามารถให้บริการลูกค้าเก่าและลูกค้ารายใหม่ ๆ ได้เป็นอย่างดีและในบริเวณใกล้เคียงโดยรอบยังไม่มีลานจอดรถยนต์ที่เป็นเขตปลอดอากรไว้บริการกลุ่มลูกค้าขนขนต์เลย ดังนั้นมีความเป็นไปได้สูงที่หลังจากสัญญาเช่า 3 ปีกับลูกค้าเก่าหมดลงจะมีลูกค้ารายใหม่เข้ามาใช้บริการอย่างแน่นอน

##### ด้านความเป็นไปได้ทางการเงิน

ในการศึกษาความเป็นไปได้ทางการเงิน ได้รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับเงินลงทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ประมาณการรายได้จากการดำเนินงาน เพื่อนำมาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการเงินของโครงการตลอดอายุสัญญาโดยพิจารณาผลตอบแทนการลงทุน (ROI) และอัตราผลตอบแทนภายในโครงการ (IRR) จากการศึกษพบว่าโครงการมีความเป็นไปได้ในการลงทุน โดยมีอัตราผลตอบแทนการลงทุนประมาณ 8% และมีผลตอบแทนการลงทุนอยู่ที่ประมาณ 6.4 ปี มีความเหมาะสมที่จะลงทุนโครงการ

##### ข้อจำกัดของงานวิจัย

เนื่องจากการขออนุญาตเป็นผู้ประกอบการเขตปลอดอากร (Free Zone) ต้องติดต่อกับหน่วยงานรัฐ ดังนั้นจะมีผลต่อระยะเวลาของการให้บริการต่อลูกค้าถึงแม้ว่าการก่อสร้างจะสามารถ

กำหนดเวลาและก่อสร้างให้แล้วเสร็จได้ตามแผนแต่จะไม่สามารถกำหนดเวลาที่จะได้รับใบอนุญาตจากกรมศุลกากรได้ โดยทั่วไปในการขอใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบการเขตปลอดอากรจะใช้เวลาอย่างน้อย 4-6 เดือน จึงจะสามารถนำรถเข้ามาจอดในพื้นที่ได้

### ข้อเสนอแนะ และแนวทางการศึกษาต่อ

1. กรณีที่จะลงทุนก่อสร้างลานจอดรถยนต์ในเขตปลอดอากร (Free Zone) ให้เช่า โดยที่ยังไม่มีลูกค้าหรือสัญญาการเช่าพื้นที่ ควรมีการศึกษาหรือออกแบบสอบถามหรือสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจยานยนต์ ถึงความจำเป็นหรือความต้องการพื้นที่ฟรี โซนในการจอดรถยนต์หรือไม่

2. การขออนุญาตเป็นผู้ประกอบการเขตปลอดอากร (Free Zone) จำเป็นต้องใช้ผู้ที่มีความรู้ความชำนาญเป็นพิเศษเฉพาะด้านการดำเนินการ เนื่องจากระเบียบปฏิบัติข้อบังคับต่าง ๆ ของกรมศุลกากร มีความยุ่งยากซับซ้อน และมีความแตกต่างในการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ในแต่ละเขต ดังนั้นถ้าบริษัทไม่มีความชำนาญขาดผู้มีความรู้เฉพาะด้าน ควรว่าจ้างให้ผู้อื่นทำแทนจะดีกว่า

3. ในการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาระเบียบปฏิบัติข้อกำหนดและสิทธิต่าง ๆ ของ FZ โดยละเอียดรวมทั้งสิทธิประโยชน์อื่น เช่น คลังสินค้าทัณฑ์บน Bonded Warehouse เป็นต้น

## บรรณานุกรม

- ณัฐญาวรรณ อภัย. (2548). การศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการทำเทียบเรือชายฝั่ง  
ท่าเรือแหลมฉบัง. งานนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการการขนส่งและ  
โลจิสติกส์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นารถศึ ปัญญาภาส. (2547). วิเคราะห์โครงการอพาร์ทเมนท์ให้เช่า กรณีศึกษา อำเภอบางบ่อ  
จังหวัดสมุทรปราการ. สารนิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วีระชาติ พุทธรักษา. (2548). การศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุน โครงการก่อสร้างศูนย์  
บำรุงรักษาและเก็บตู้สินค้า กรณีศึกษาท่าเรือแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์  
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการการขนส่งและ โลจิสติกส์, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยบูรพา
- สิรินันท์ บุตรเด. (2555). ความเป็นไปได้ในการลงทุนเพื่อขยาย โรงงานผลิตเครื่องมือตัด.  
การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบัญชี, คณะบริหารธุรกิจ,  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สุวาริน พรรคเจริญ. (2550). การศึกษาความเป็นไปได้ในการนำเทคโนโลยีบ่งชี้วัตถุด้วยคลื่น  
ความถี่วิทยุมาใช้ในการบริหารรถยนต์ภายในลานจอด. งานนิพนธ์วิทยาศาสตร์  
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการการขนส่งและ โลจิสติกส์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย  
บูรพา.
- อัญชลี ธรรมะวิฑูล. (2558). *ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ*. วันที่ค้นข้อมูล 4 พฤษภาคม 2558, เข้าถึงได้จาก  
<https://panchalee.wordpress.com/2009/04/28/project-evaluation1/>
- Almond, G. A.(1990). *A discipline divided: schools and sects in political science*.  
Newbury Park: Sage.
- Anand, P. (1993). *Foundations of Rational Choice Under Risk*. Oxford: Clarendon.
- Bogdanor, V. (1993). *The Blackwell Encyclopedia of Political Science*. Oxford and  
Massachusetts: Basil Blackwell.
- Coleman, J. S. (1973). *The mathematics of collective action*. Chicaco: Aldine.
- Jon, E. (1986). *Rational choice*. Oxford: Basil Blackwell.
- Jon, E. (1991). *The Possibility of Rational Politics*. Cambridge and Oxford: Polity.
- Felkins , L. (1997). *Introduction to public choice theory*. Retrieved May 4, 2015, from  
[www.magnolia.net/~leonf/sd/pub-choice.html](http://www.magnolia.net/~leonf/sd/pub-choice.html)

- Heath, A. (1976). *Rational Choice and Social Exchange*. London: Cambridge University.
- Machan, T. R. (2000). *Public Choice Theory: Not the Whole Story* . Retrieved May 4, 2015, from [www.libertyhaven.com/theoreticalorphilosophyissus/publicchoice/publictheory.html](http://www.libertyhaven.com/theoreticalorphilosophyissus/publicchoice/publictheory.html)
- McCubbins, Mathew D. and Thies , Michael F. (2000). *Rationality and the Foundations of Positive Political Theory*. Retrieved May 4, 2015, from <http://polisciexplab.uscd.edu/mccubbin/current/ratcho.htm>
- Mouzelis, N. (1995). *Sociological Theory: What Went Wrong ?*. London: Routledge.
- Ritzer, R. G. (1996). *Sociology Theory* (4<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw Hill.
- Scott, J. (1995). *Sociological Theory: Contemporary Debates*. Hants and Vermont: Edward Elgar.
- Scott, J. (1999). *Rational Choice Theory*. Retrieved May 10, 2015, from <http://privatewww.essex.ac.uk/~scottj/socscot7.htm>
- Stone, A. (2000). No Preference: A survey of Cognitive Responses to Rational Choice Theory. Retrieved May 8, 2015, from <http://socrates.berkeley.edu.4050/ratchoice.htm>
- Wallace, R. A., & Wolf, A. (1999). *Contemporary Social Theory: Expanding the Classical Tradition* (5<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall
- Ylikoski, T. (1997). *Rational Choice in Economics*. Retrieved May 4, 2015, from [www.hkkk.fi/~teylikos/rational\\_choice\\_in\\_economics.htm](http://www.hkkk.fi/~teylikos/rational_choice_in_economics.htm)

ภาคผนวก



แบบฟอร์ม (Free Zone)

แบบฟอร์มใบอนุญาตเป็นผู้จัดตั้งเขตปลอดอากร

ทศ. 134

ตามประกาศกรมศุลกากรที่...372546



ใบอนุญาตเป็นผู้จัดตั้งเขตปลอดอากร  
ตามพระราชบัญญัติศุลกากร (ฉบับที่ 13) พ.ศ. 2545

ที่.....

ใบอนุญาตฉบับนี้ ให้ใช้เพื่อแสดงว่า

.....

เลขประจำตัวประชาชนเลขที่.....  
เป็นผู้ได้รับอนุมัติให้จัดตั้งเขตปลอดอากรชื่อ.....  
สถานที่ตั้ง..... หมู่ที่..... ถนน..... ตำบล.....  
อำเภอ..... จังหวัด..... รหัสไปรษณีย์.....  
โทรศัพท์..... โทรสาร.....

ให้ใช้ ณ วันที่..... เดือน..... พ.ศ.....

(.....)

อธิบดีกรมศุลกากร

## แบบฟอร์มใบรับรองเป็นผู้ประกอบการเขตปลอดอากร

ศสค. 155

ตามประกาศกรมศุลกากรที่...87/2546



ใบรับรองเป็นผู้ประกอบการในเขตปลอดอากร

ที่.....

ใบรับรองฉบับนี้ ให้ใช้เพื่อรับรองว่า

เลขประจำตัวผู้เสียภาษีอากรเลขที่.....

เป็นผู้ประกอบการในเขตปลอดอากร.....(เขตปลอดอากร).....

ตั้งอยู่เลขที่..... หมู่ที่..... ถนน..... ตำบล.....

อำเภอ..... จังหวัด..... รหัสไปรษณีย์.....

โทรศัพท์..... โทรสาร.....

ประกอบกิจการประเภท.....

ให้ใช้ ณ วันที่..... เดือน..... พ.ศ.....

(.....)

อธิบดีกรมศุลกากร



สำนักงานศุลกากร และสถานีตรวจสอบตั้งอยู่ด้านหน้าบริเวณทางเข้า-ออก

### รูปภาพประกอบลานจอดรถยนต์ในเขตปลอดอากร



อาคารตรวจสอบรถยนต์ก่อนการส่งมอบ PDI



อาคารตรวจสอบรถยนต์ก่อนการส่งมอบ PDI



ลานจอดรถยนต์



ลานจอดรถยนต์