

การพิจารณาและประเมินค่าของโครงการ

เมื่อการศึกษาความเหมาะสมของโครงการกระทำเสร็จโดยฝ่ายเจ้าของโครงการ และนำเสนอสถาบันการเงินหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้ว งานถัดไปก็เป็นหน้าที่ของสถาบันต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ที่จะต้องประเมินค่าของโครงการโดยเหตุผลต่าง ๆ ผู้ให้กู้ยืม เช่น ธนาคาร หรือสถาบันการเงิน หรือแม้แต่ผู้ลงทุนซึ่งมิใช่สถาบัน ควรจะไปประเมินค่าของโครงการก่อนให้กู้ยืม รัฐบาลอาจต้องประเมินค่าของโครงการ เพื่อพิจารณาว่าจะยกเว้นภาษี สนับสนุน หรือให้ประกัน เพื่อจูงใจในท่านต่าง ๆ หรือไม่ ธนาคารพาณิชย์จะได้พิจารณาว่าโครงการเหล่านั้นมีค่าควรแก่ การสูญเสียเงินตราต่างประเทศในการสั่งซื้อสินค้าทุน วัตถุดิบ และวัตถุดิบประกอบการผลิตหรือไม่ บางครั้งรัฐบาลอาจประเมินค่าเพื่อพิจารณาว่าเหมาะสมหรือไม่ที่จะร่วมลงทุนด้วย หรือสถาบันการเงินใน ต่างประเทศส่วนมากก่อนจะให้ความช่วยเหลือก็มักจะพิจารณาและประเมินค่าโครงการ ก่อนทุกครั้ง

จุดประสงค์ของการประเมินค่าโครงการย่อมแตกต่างกันไป สุดแต่กิจการใดจะสนใจ เรื่องอะไรมากน้อยกว่ากัน แต่โดยหลักการแล้วก็เหมือนกัน นั่นคือ เพื่อพิจารณาว่าโครงการนั้นน่าพอใจ หรือไม่ในแง่เทคนิค เศรษฐกิจ การเงิน และการจัดการ หน่วยงานต่าง ๆ ต่างก็มีมาตรฐานของ ตนเองวางไว้ใน การวัดค่า และก็ถือว่าโครงการนั้นถึงมาตรฐานที่ตนวางไว้หรือไม่ จุดประสงค์ย่อย ถัดมาในการวัดค่าโครงการก็เพื่อตัดสินใจว่าจะช่วยเหลือกิจการเหล่านั้นด้วยเงินและ เงินเวลา อย่างไร อีกประการหนึ่ง ผู้ประเมินค่าอาจช่วยเจ้าของโครงการปรับปรุงโครงการนั้นให้ดีขึ้น เพราะบางครั้งผู้อยู่ใกล้ชิดโครงการมากอาจมองไม่เห็นจุดอ่อนบางประการก็ได้

การประเมินค่าของโครงการ เริ่มต้นเมื่อผู้เชี่ยวชาญภายนอกเริ่มการพิจารณาหาข้อ บกพร่องต่าง ๆ จนกระทั่งสรุปได้ว่าโครงการนั้นใช้ได้ หรือควรจะมีอะไรเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ โครงการนั้นใช้ได้ การกระทำของผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวย่อมมีค่าอย่างใหญ่หลวงต่อเจ้าของโครงการ เอง เพราะเท่ากับเป็นการช่วยตรวจสอบโครงการอีกครั้งหนึ่งก่อนปฏิบัติจริง

การตรวจสอบจะกระทำในลักษณะใดนั้น สุดแต่การทำโครงการว่าจะ ละเอียดและชัดเจน มากน้อยแค่ไหน ถ้ามีการทำไว้อย่างระมัดระวังรอบคอบเป็นอย่างดีแล้ว หน่วยงานที่ทำหน้าที่ประเมิน ค่าก็อาจไม่ต้องทำอะไรมากนัก เพียงแต่ตรวจทานและสอบถามเท็จจริงบางอย่างเท่านั้น ซึ่งจะช่วยให้การประเมินค่าและการตัดสินใจเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลมักจะสนใจสิ่งที่เป็นจุดอ่อนของโครงการก่อนจุดอ่อนที่กล่าวนี้ หมายถึงจุดที่การทำโครงการในส่วนนั้นไม่พอเพียง ต่อการวินิจฉัย เช่น ในโครงการหนึ่ง ผู้ประเมินค่าอาจตรวจสอบละเอียดในส่วนที่เป็นเรื่อง ทางวิศวกรรมของโครงการ และมีความรู้สึกที่ไม่ต้องสนใจในแง่ปัญหาทางการตลาดนัก เพราะ เสนอมาอย่างชัดเจน มีข้อมูลอ้างอิงจากแหล่งที่เชื่อถือได้ แต่อีกโครงการหนึ่งกรณีอาจกลับกัน จริงอยู่ การตรวจสอบละเอียดย่อมเสียทั้ง เวลาและเงินทอง แต่ก็คุ้มค่าเมื่อเทียบกับความเสียหาย ที่ปล่อยโครงการที่ไม่ดีพอออกไป

### ผู้ตรวจสอบโครงการ

การประเมินค่าของโครงการจะต้องกระทำโดยผู้มีความสามารถในระดับ "ชั้นอาชีพ" ของสถาบันการเงิน หรือหน่วยงานของรัฐบาล ดังนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่สถาบัน เหล่านั้นจะต้องสร้างเจ้าหน้าที่ของกิจการของตนให้อยู่ในระดับผู้เชี่ยวชาญ ในสาขาคำนวณการ ตลาด การเงิน และวิศวกรรม ถ้าเราไม่มีผู้เชี่ยวชาญครบทุกแขนง อันตรายจะมีตรงที่ว่า การวิเคราะห์ โครงการจะถูกกระทำโดยให้ความสนใจอย่างมากเฉพาะในค่านิยมผู้เชี่ยวชาญอยู่ หรือเฉพาะที่ผู้เชี่ยวชาญวิเคราะห์ชำนาญ แต่สิ่งอื่นที่สำคัญเท่ากันจะถูกละ เลຍไป

ถึงแม้เราจะมีเจ้าหน้าที่ที่เชี่ยวชาญทุกด้าน บางครั้งปริมาณงานที่เข้ามาอาจมากจน ทำไม่ทัน ดังนั้น การพึ่งบริการภายนอกในบางครั้งอาจมีความจำเป็น เช่น จากสถาบันปรึกษา-แนะนำบางแห่งทั้งในและนอกประเทศ ในหลาย ๆ ประเทศใช้ผู้เชี่ยวชาญในแขนงต่าง ๆ ของ ท้องถิ่นนั้น ๆ เอง เข้าช่วยเป็นครั้งคราว จริงอยู่ วิศวกรภายนอกอาจไม่มีความรู้ เฉพาะในทาง การผลิตสินค้าบางอย่าง แต่ย่อมมีความรู้ในปัญหาทั่ว ๆ ไปทางค่านวิศวกรรม และย่อมทำได้ดีกว่า

ผู้เชี่ยวชาญชาวต่างประเทศเสียอีก เพราะรัฐสภาพแวดล้อมในท้องถิ่นดีกว่า

ในทำนองเดียวกัน ผู้ประกอบวิชาชีพอิสระในทางบัญชี รวมทั้งตัวแทนของกิจการที่มีชื่อเสียงของโลกที่มีสาขาอยู่ในประเทศไทยอาจช่วยได้เป็นอย่างดี อาจารย์ในมหาวิทยาลัยก็เป็นแหล่งที่ตักตวงหนึ่งของงานครั้งคราวในการวิเคราะห์โครงการ เหล่านี้ จริงอยู่ ในระยะเริ่มแรกอาจประสบความลำบากเพราะขาดประสบการณ์ แต่เมื่อบุคคลเหล่านี้มีโอกาสแล้วด้วยระดับความรู้และความสามารถที่ดี ย่อมจะช่วยให้ผลงานเป็นที่น่าพอใจได้อย่างรวดเร็ว การใช้ผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศในการวิเคราะห์โครงการนั้น ต้องมีค่าใช้จ่ายสูงมาก ดังนั้น จึงไม่ควรมองข้ามโอกาสที่จะใช้แหล่งของผู้ที่มีความรู้ความสามารถในประเทศ โดยให้โอกาสบุคคลเหล่านี้ให้ได้เริ่มเสียแต่บัดนี้ เพื่อสร้างผู้เชี่ยวชาญที่เป็นคนไทยสำหรับอีก ๕ หรือ ๑๐ ปีข้างหน้า

ในโครงการที่ใหญ่และมีความสำคัญมาก การประเมินค่าโครงการทางคำนวณวิศวกรรมมักกระทำโดยบริษัทปรึกษาแนะนำที่มีชื่อเสียง ในทางวิศวกรรมที่ชำนาญพิเศษเฉพาะด้าน ซึ่งบางครั้งอาจจำเป็นที่จะต้องใช้ชาวต่างประเทศ รายชื่อของสถาบันเหล่านี้อาจขอได้จาก ธนาคารโลก สถาบันทางการค้า ทางอุตสาหกรรมบางแห่ง เพื่อให้แน่ใจในความสามารถของกิจการเหล่านี้เราอาจสอบถามลูกค้าเก่าของกิจการนั้น ๆ ก่อนตกลงจ้างก็ได้

การใช้ชาวต่างประเทศในค่านอื่น ๆ นอกจากทางวิศวกรรมแล้ว มีความจำเป็นน้อยมาก เช่น ทางค่านการตลาด และทางค่านบัญชี เหล่านี้อาจใช้ผู้เชี่ยวชาญในประเทศด้วยค่าจ้างที่ถูกลงกว่ามากมายและได้ผลพอ ๆ กัน

แหล่งผู้เชี่ยวชาญอื่น ๆ ก็ได้แก่ บริษัทชั้นนำในทางอุตสาหกรรมบางแห่งอาจยินดีที่จะให้ยืมเจ้าหน้าที่ชั้นสูงของตน เพื่อช่วยเหลือทางค่านเทคนิคในระยะสั้น ๆ ค่าใช้จ่ายที่เกิดเพราะการนี้เราอาจขอความช่วยเหลือจากแผนการโคลัมโบ หรือ I.C.A. ผ่านทางรัฐบาลก็พอจะมีทางทำได้

วิธีที่ตักตวงหนึ่งในการหาความเชี่ยวชาญก็คือ การส่งคณะผู้ประเมินค่าโครงการไปเยี่ยมกิจการใดกิจการหนึ่ง หรือหลายกิจการที่มีลักษณะอย่างเดียวกันกับกิจการที่ตนต้องการ

ประเมินค่า อาศัยในประเทศหรือต่างประเทศที่อยู่ใกล้เคียง

ผู้เชี่ยวชาญขององค์การกรรมกรระหว่างประเทศประจำศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ก็ได้ใช้วิธีการนี้ เมื่อทำโครงการปรับปรุงโรงงานกระสอบป่าน บางกระสอบ นนทบุรี โดยเข้าศึกษาโรงงานกระสอบอิสานก่อน

### การประเมินค่าทางเทคนิค

คือการพิจารณาว่าโครงการน่าพอใจหรือไม่ในแง่วิศวกรรม เช่น กรรมวิธีการผลิต เครื่องมือ ขนาด การสมมูลย์ของเครื่องจักรต่าง ๆ สถานที่ตั้ง และการออกแบบ การประเมินค่าก็ได้แก่ การพิจารณาให้แน่ใจว่าขอบเขตของงานเหล่านั้นได้เตรียมไว้อย่างพอเพียงและน่าพอใจได้มาตรฐาน ผู้ประเมินค่าบางครั้งไม่จำเป็นต้องมีความสามารถในการทำงานดังกล่าว เพราะไม่ใช่งานของตน แต่คงดูให้แน่ใจว่างานเหล่านั้นกระทำโดยผู้ที่มีชื่อเสียง หรือผู้ที่เชื่อถือได้ หรือมีหลักฐานว่าได้มีการแนะนำทางโดยบุคคลเหล่านั้นแล้ว นอกจากนั้น ต้องให้แน่ใจว่าโครงการได้คลุมจุดสำคัญ ๆ ที่จะต้องทำไว้หมดแล้ว

มีโครงการไม่มากนักที่ง่าย ที่อาจทำได้โดยผู้ไม่มีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมนั้น ๆ เลย งานทางด้านวิศวกรรมส่วนมากในโครงการต่าง ๆ กระทำโดยบุคคลอื่นที่ไม่ใช่เจ้าของโครงการ หรือเจ้าหน้าที่ประจำของกิจการที่เป็นเจ้าของโครงการ โดยปกติกระทำโดยวิศวกรบริการงานปรึกษาแนะนำ ดังนั้น ผู้ประเมินค่าโครงการจึงต้องรู้ว่าวิศวกรดังกล่าวเชื่อถือได้หรือไม่ เช่น เคยออกแบบหรือสร้างโรงงานคล้ายคลึงกันมาบ้างหรือไม่ ถ้าเคย ลูกค้ำพอใจหรือไม่ โรงงานเหล่านั้นดำเนินงานประสบผลสำเร็จหรือไม่ วิศวกรผู้นั้นชำนาญทางด้านอุตสาหกรรมหรือไม่ หรือชำนาญเพียงงานก่อสร้าง อย่างน้อยควรเป็นผู้ที่ทันสมัยติดตามวิทยาการก้าวหน้าใหม่ ๆ อยู่เสมอ ถ้าสงสัย โครงการนั้นควรถูกตรวจสอบอีกครั้งหนึ่งโดยผู้เชี่ยวชาญกลุ่มอื่น เพื่อสร้างความมั่นใจ

ไม่ว่าวิศวกรผู้ทำโครงการจะเชี่ยวชาญเพียงใด เราก็ต้องทราบว่าจะขอบเขตของ

งาน ของวิศวกรนั้น ๆ ว่ามากน้อยแค่ไหน เช่น กำหนดกรรมวิธีการผลิตด้วยหรือเปล่า เป็นผู้  
ทำรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุดิบที่ใช้ด้วยหรือไม่ เป็นผู้เสนอที่ตั้งโรงงานที่เหมาะสมด้วยหรือไม่  
จุดต่าง ๆ ของการตรวจสอบค่านักวิศวกรรม คือ

๑. กรรมวิธีการผลิตได้เลือกแล้วเป็นอย่างดี
๒. ใต้ตรวจสอบอย่างพอเพียงแล้วในประเภทของ เชื้อเพลิงที่จะใช้
๓. ใต้พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่า วัตถุดิบ กำลังงาน เชื้อเพลิง การขนส่ง และอื่น ๆ  
จะมีพอเชื่อถือได้ และคุณภาพดี ใต้มาตรฐานที่กำหนดไว้ตามโครงการ
๔. กำลังการผลิตของเครื่องจักรหน่วยต่าง ๆ สมดุลย์กันเป็นอย่างดี
๕. ขนาดของโรงงานเป็นขนาดที่เหมาะสมที่สุดแล้ว
๖. เหมาะ สะดวก และประหยัดที่จะขยายขนาดโรงงานในอนาคต
๗. ใต้พิจารณาอย่างพอควรแล้วว่า จะไม่มีปัญหาการขาดเครื่องอาหัดย์  
ในอนาคต
๘. รายละเอียดของเครื่องมือเครื่องใช้ใต้ระบุรายละเอียดไว้พอเพียงสำหรับ  
การชักชวนให้ประกวดราคา
๙. ใต้มีการพิจารณาอย่างรอบคอบแล้ว ถึงความทันสมัยและล้าสมัยของเครื่อง-  
จักร และเห็นว่าเหมาะสมที่สุดแล้วสำหรับสิ่งแวดล้อมอย่างในประเทศเรา
๑๐. ใต้มีการระบุไว้ในโครงการหรือเปล่า ว่าจะมีปัญหาอะไรบ้างในทางเทคนิค

### การวัดค่าโครงการทางด้านการตลาด

การประเมินค่าโครงการในค่านั้นนั้น ไม่เหมือนค่านักวิศวกรรม เพราะอาจทำได้  
โดยผู้เชี่ยวชาญภายในของสถาบันที่ทำการวิเคราะห์นั้น ๆ เอง โดยไม่จำเป็นต้องพึ่งบริการ  
ภายนอกแต่ประการใด การพิจารณาว่าผลิตภัณท์นั้น ๆ จะมีตลาดเพียงพอหรือไม่ ชั้นแรกเราต้อง  
ตรวจการคำนวณราคาทุนต่อหน่วยของสินค้า เพราะการเข้าแทรกตลาดนั้นต้นทุนต้องอยู่ในลักษณะ

ที่ช่วงชั้นใด ซ้อใดเปรียบและเสียเปรียบอื่น ๆ โดยเทียบกับคู่แข่ง ความยากลำบากของการประเมินค่าอยู่ที่ตรงที่ว่า ผลผลิตของโครงการจะส่งผลกระทบต่อมากเพียงใด เรื่องนี้สุดแต่ความเห็น แต่ควรเป็นความเห็นที่พิจารณาด้วยความระมัดระวังจากราคาและการแข่งขัน

โครงการอาจถูกประเมินค่าว่าน่าพอใจ ถ้าพบว่ามีอุปสงค์มากพอในตลาด และต้นทุนค่าพอที่จะเชื่อได้ว่าคู่แข่งจะทำลายเราไม่ได้ ถึงแม้จะมีเหตุการณ์เช่นนี้ก็ตาม การเสี่ยงภัยก็ยังอาจมี เช่น ถ้าโครงการนั้นขึ้นอยู่กับกำแพงภาษี หรือการควบคุมสินค้าเข้าก็จำเป็นที่จะต้องพิจารณาว่าสิ่งเหล่านั้นจะคงอยู่อีกนานเพียงใด โรงงานคู่แข่งชั้นยังมีกำลังการผลิตส่วนเกินเหลือมากน้อยแค่ไหนที่จะผลิตที่ราคาทุนตลาด ผลิตภณณ์มีลักษณะที่ขึ้นอยู่กับ แบบที่อาจเปลี่ยนแปลงในทันทีทันใดได้หรือไม่ สิ่งทดแทนหรือที่ที่จะเข้ามาในตลาดหรือยัง เป็นโครงการผลิตสินค้าที่อุปสงค์ขึ้นลงอย่างรวดเร็วหรือไม่

การวิเคราะห์ตลาดนั้น เป็นเรื่องที่ทำให้ถูกต้องไต่ยาก และมีการเสี่ยงมาก แต่ก็ เป็นเรื่องที่หนีไม่พ้น นักธุรกิจจำเป็นต้องยอมเสี่ยงและมองในแง่ดีไว้บ้าง และผู้รับผิดชอบประเมินค่าโครงการก็ทำได้แค่เพียงว่าโครงการนั้น ๆ มีข้อได้เปรียบเสียเปรียบคู่แข่งในสินค้าอย่างเดียวกัน และสินค้าที่ทดแทนกันได้ทั้งนอกประเทศและในประเทศอย่างไรบ้างเท่านั้นเอง

### การประเมินค่าโครงการทางการเงิน

การตรวจทานการประมาณค่าทางการเงินอาจทำตามลำดับ ตามที่ระบุไว้ในบทก่อน ผู้ประเมินค่าควรตรวจสอบว่ามีข้อใดข้อหนึ่งที่มีได้กำหนดไว้บ้าง ข้อสงสัยต่าง ๆ ในราคาทุนของเครื่องจักร ก่อสร้าง และการคิเคส ควรกระทำให้หายข้องใจ มีการเผื่อรายการการที่คาดไม่ถึงไว้พอเพียงหรือไม่ โอกาสการชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ย (Debt service coverage) เราอาจหาได้จากอัตราส่วนของเงินสดที่พร้อมอยู่ (กำไร + ค่าสึกหรอ) กับเงินสดที่ต้องชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ยดังกล่าวในวงกว้าง ๆ สิ่งนี้เป็นเรื่องสำคัญต่อโครงการทางการเงิน ควรตรวจสอบให้แน่ใจ

การประเมินค่าควรกระทำโดยอาศัยเทคนิคของจุดเสมอตัว ซึ่งทำให้ทราบอัตราส่วน เป็นของกำลังการผลิตที่จะทำให้โครงการเท่าทุน และมีกำไรตามเป้าหมายที่วางไว้

การตรวจสอบการประมาณการหมุนเวียนของเงินสด (cash flow) ก็เป็น อีกเรื่องหนึ่งที่มีความสำคัญ

ผู้ประเมินค่าควรสร้างอัตราส่วนต่าง ๆ เพื่อพิจารณา อัตราส่วนเหล่านี้ อาจมีมากมาย แต่ที่สำคัญก็มี การหมุนเวียนของทุนทั้งสิ้น นั่นคือ ยอดขายสุทธิ ต่อ สินทรัพย์ทั้งสิ้น เพื่อดูว่าสินทรัพย์ ถาวรและหมุนเวียนที่ลงไปโครงการจะสร้างยอดขายได้หรือไม่ โดยเทียบเคียงกับกิจการอื่น อาจทำให้เราทราบว่าข้อเสนอของโครงการลงทุนควร เป็นเท่าใด สำหรับขนาดของงบการภายใน รัศมีนั้น การพิจารณาควรมีอัตราส่วนกำไร โดยใช้อัตราส่วน กำไรสุทธิ ต่อ ยอดขาย และอัตราส่วน ผลตอบแทนการลงทุน โดยใช้อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น ถ้าเราทราบ ๒ อัตราส่วน ใน ๓ อัตราส่วนนี้ อีกอัตราส่วนหนึ่งก็อาจคำนวณได้ เช่น กำไรต่อการขายร้อยละ ๕ และการหมุนเวียน ของทุนหรือสินทรัพย์ ถ้าได้ ๓ ครั้ง อัตรากำไรต่อทุนทั้งสิ้นจะเป็นร้อยละ ๑๕

การพิจารณาโครงสร้างทางการเงินนั้น ก็ควยเหตุผลที่ว่าเงินลงทุนส่วนของผู้เจ้าของ โครงการนั้นย่อมมีความสำคัญ ถ้าเจ้าของลงทุนเพียงเล็กน้อยแต่อยู่เป็นจำนวนมาก ย่อมเป็นอันตราย ต่อผู้ใหญ่ เพราะถ้าโครงการล้มเหลวผู้ใหญ่อีกก็จะต้องรับภาระหนักมาก ทั้งที่ไม่สามารถจะป้องกันตัวเองได้ เพราะผู้บริหารงานคือเจ้าของโครงการ ดังนั้น ส่วนของผู้เจ้าของจึงควรมากพอที่จะให้ความปลอดภัย ต่อผู้ใหญ่ (เพราะผู้ใหญ่มิหวังที่จะได้รับชำระหนี้ก่อนเจ้าของ) และเป็นการจูงใจให้เจ้าของโครงการทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพสูงเต็มที่ อัตราส่วนของหนี้สินต่อส่วนของผู้เจ้าของ (Debt and Equity Ratio) จะเป็นเท่าใดนั้นไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอน แต่ในประเภทนายทุนที่มีการพัฒนาอุตสาหกรรมอย่างถี่ถ้วน เกษพืชคือ เป็นมาตรฐานจะสูงกว่าประเทศด้อยพัฒนา เช่น ๑ : ๑ แต่ในประเทศด้อยพัฒนา อัตราส่วน ๒ : ๑ หรือ ๓ : ๑ อาจถือเป็นเรื่องธรรมดา

### การประเมินค่าโครงการบ้านอื่น ๆ

เท่าที่กล่าวมาเป็นการประเมินค่าความต้องการของโครงการในบ้านสำคัญ ซึ่งนอกจากนี้แล้ว ผู้ประเมินค่าโครงการอาจพิจารณาคำอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น การจัดการ ตลอดจนคุณค่าที่จะ เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมของประเทศชาติ

การประเมินค่าทางด้านการจัดการของโครงการนั้น เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะ เปิดเผยให้เห็นถึงจุดอ่อนและอันตรายต่าง ๆ การประเมินค่าในเรื่องนี้จะมี ความสำคัญยิ่งขึ้นถ้าหากว่าบริษัท เจ้าของโครงการมีผลงานในอดีตที่ส่งผลมาจากการจัดการที่ไม่ดีอยู่แล้ว แผนงานทางด้านการจัดการนั้นจะต้องถูกพิจารณาโดยให้ความสำคัญไม่น้อยกว่าปัญหาบ้านอื่น ๆ คือ บ้านตลาด การเงิน และเทคนิค

ผู้ให้ข้อมูเพื่อโครงการอุตสาหกรรมย่อมต้องมีความมั่นใจก่อนที่ผู้ข้อมูว่า โครงการ นั้นจะมั่นคงโดยมีการจัดการโครงการที่ดีพอ ถ้ามีฉนั้นแล้ว ผู้ให้ข้อมูอาจเสนอให้มีการ เปลี่ยน แผนงานทางด้านการจัดการ จะเห็นอยู่บ่อย ๆ ที่ความจำเป็นในเรื่องนี้บังคับให้โครงการในประเทศ ต้องจ้างชาวต่างประเทศที่ชำนาญเข้ามาจัดการ โครงการที่ร่วมทุนกับต่างประเทศในลักษณะ Joint Venture ช่วยแก้ปัญหาเรื่องนี้ได้มาก เพราะผู้ร่วมลงทุนมักจะส่งเจ้าหน้าที่ระดับ บริหารเข้ามา และช่วยวางรากฐานการจัดการไว้ให้ บางครั้งบริษัทที่ขาย และติดตั้งเครื่องจักร อาจทำสัญญาในเรื่องการจัดการระยะแรกไว้ด้วย.

การประเมินค่าของโครงการที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งก็คือ คุณค่าของโครงการต่อเศรษฐกิจ ของประเทศ ซึ่งดูเหมือนจะกระทำกันอย่างไม่ค่อยจริงจังนัก การประเมินค่าว่าเป็นจริงมากน้อย เพียงใด ในเรื่องผลตอบแทนที่รัฐบาลจะได้เพิ่ม ในแง่ภาษีอากรในอนาคต การใช้ประโยชน์จาก แรงงานในประเทศ ทำให้มีตลาดสำหรับวัตถุดิบพื้นเมือง และอื่น ๆ ทั้งได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อ "ผลประโยชน์ต่อเศรษฐกิจส่วนรวมของประเทศ" ในบทก่อน ย่อมเป็นสิ่งที่สถาบันทางด้านการ- เงินที่มีจุดประสงค์พัฒนาอุตสาหกรรมมากกว่าการสร้างกำไรให้ตนเองนั้น ควรพิจารณาพิเศษ.