

สำนักงานสรรพากรภาค 3

ขอขอบพระคุณ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปกรณ์ ปริญญา

ในการอนุเคราะห์เอกสารวิชาการ
การวางแผนและการบริหารโครงการ





การวางแผนและการบริหารโครงการ

ปกรณ์ ปรียากร

คณะรัฐประศาสนศาสตร์

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์



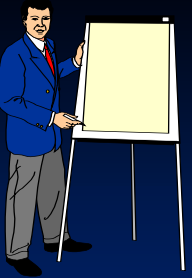
จุดมุ่งหมายของการเรียนรู้

- อธิบายแนวความคิดและแนวทางในการวางแผนและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ
- ระบุองค์ประกอบสำคัญของการจัดวางระบบการบริหารและการจัดการโครงการ
- พิจารณาปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการสร้างความสำเร็จในการจัดการโครงการ
- วิเคราะห์แนวทางในการวางระบบการควบคุมโครงการ



ประเด็นพิจารณา

- ความจำเป็น ความหมาย และความสำคัญของโครงการ
- วงจร โครงการ: จากแนวคิดไปสู่ความเป็นจริง
- การวางแผนและการวิเคราะห์โครงการ
- การจัดวางระบบการบริหาร โครงการ
- การจัดการ โครงการที่มุ่งเน้นประสิทธิผลและประสิทธิภาพ
- การวางระบบการควบคุม โครงการ



ความจำเป็น ความหมาย และ ความสำคัญ

- พิจารณาสถานการณ์ที่แสดงถึงความจำเป็นที่ต้องกำหนดโครงการ
- รูปแบบและประเภทของโครงการ
- คุณลักษณะและองค์ประกอบของโครงการ
- ความแตกต่างระหว่างโครงการกับการบริหารงานประจำ
- ความสัมพันธ์ระหว่างแผนกลยุทธ์ แผนงาน และโครงการ



ความจำเป็นที่ต้องกำหนดโครงการ

- ก. สถานการณ์ทางการบริหาร โดยทั่วไป
 1. ปัญหาทางการบริหารที่สลับซับซ้อน โดยที่หน่วยงานใดเพียงหน่วยงานเดียวมีอาจที่จะแก้ไขปัญหานั้นๆ ได้
 2. การเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้รับบริการ ที่มีผล ทำให้งานประจำเดิมไม่อาจจะตอบสนองได้
 3. ความจำเป็นในการใช้หรือเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี
 4. ข้อจำกัดหรือความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร

ความจำเป็นที่ต้องกำหนดโครงการ

- ข.สถานการณ์ด้านการพัฒนาและการแข่งขัน
 1. การเพิ่มความรวดเร็ว ความมั่นคง และความถูกต้อง
 2. การพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการ
 3. การเสนอบริการใหม่และการสร้างโอกาสในการพัฒนา
 4. การพัฒนาสมรรถนะในการแข่งขันขององค์กรและพนักงาน
 5. การค้นคว้า การบุกเบิก หรือการนำร่องที่สำคัญ

ประเภทของโครงการ

- ก) โครงการแก้ไขปัญหาหรือตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ
- ข) โครงการลงทุนเพื่อปรับปรุงหรือขยายการดำเนินงาน
- ค) โครงการเสริมสร้างนวัตกรรม
- ง) โครงการวิจัยและพัฒนา
- จ) โครงการพัฒนาสมรรถนะด้านต่างๆของกิจการ

คุณลักษณะของโครงการ

- ความเป็นเอกเทศหรือลักษณะเฉพาะ (Uniqueness) ของงานหรือกิจกรรมที่แตกต่างไปจากการดำเนินงานตามปกติของหน่วยงาน
- มีกำหนดเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดที่แน่นอน อันถือเป็นงานที่มีลักษณะชั่วคราว (Temporary nature)
- มีองค์กรที่รับผิดชอบโดยเฉพาะและสลายตัวลงเมื่อเสร็จโครงการ

คุณลักษณะของโครงการ

- มีการกำหนดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนที่จำเป็น กับสามารถวิเคราะห์ความคุ้มค่าและคุ้มค่าของผลประโยชน์ตอบแทนได้
- คำนึงถึงข้อจำกัดในการบริหารและการจัดการด้านเวลา ค่าใช้จ่าย และคุณภาพที่สำคัญของโครงการ
- พิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างองค์กรเจ้าของโครงการ กับองค์กรที่รับผิดชอบในการจัดการโครงการ

มิติที่สำคัญในการกำหนดโครงการ

- การกำหนดขอบเขตของงานและกิจกรรมที่ชัดเจน
- การกำหนดเวลาและแนวทางในการบริหารเวลาที่ดี
- การคำนวณต้นทุนและรูปแบบในการจัดการค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม
- การกำหนดตัวชี้วัดและแนวทางในการจัดการด้านคุณภาพที่ดี
- การกำหนดคู่ทางในการตอบสนองความต้องการ หรือ การให้คำแนะนำต่อลูกค้าและผู้รับบริการได้อย่างแม่นยำ



ความแตกต่างระหว่างงานโครงการกับงานประจำ

ประเด็นพิจารณา	โครงการ (Project)	งานประจำ(Operations)
ขอบข่ายของงาน	เป็นเอกเทศ	ทำซ้ำแล้วซ้ำอีก
เวลา	เริ่มต้นและแล้ว เสร็จแน่นอน	ต่อเนื่องไม่สิ้นสุด
การเปลี่ยนแปลง	รวดเร็ว	ค่อยเป็นค่อยไป
วัตถุประสงค์	เน้นที่เรื่องใดเรื่อง หนึ่งโดยเฉพาะ	เน้นความครอบคลุม



ความแตกต่างระหว่างงานโครงการกับงานประจำ

ประเด็นพิจารณา	โครงการ (Project)	งานประจำ(Operations)
ทรัพยากร	จำกัดตามวงเงิน	เพิ่มได้ถ้าจำเป็น
ผลลัพธ์	เน้นประสิทธิผล	เน้นประสิทธิภาพ
ทีมงาน	ประสานด้วย จุดมุ่งหมาย	ประสานด้วยบทบาท
สไตล์การทำงาน	กล้าเสี่ยง	ใช้ประสบการณ์

ความหมายของวงจรโครงการ(Project Cycle)

- การกำหนดโครงการ โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจาก หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จะทำการแปลงกลยุทธ์ของกิจการให้เป็นแนวคิดของโครงการ (Project Ideas)
- แนวคิดของโครงการจะเป็นประโยชน์ต่อการวางข้อกำหนดหรือเงื่อนไขของโครงการ (Terms of reference= TOR)
- TOR จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนโครงการเบื้องต้น (Preliminary planning)

ความหมายของวงจรโครงการ(Project Cycle)

- จากนั้นจะมีการศึกษาความเป็นไปได้ แล้วจึงนำผลที่ได้รับมาดำเนินการวางแผนในรายละเอียด
- โครงการที่ได้รับอนุมัติจะนำไปสู่การบริหารและการจัดการโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- เมื่อโครงการแล้วเสร็จ จึงจะทำการยุติโครงการ และถ่ายโอนโครงการไปสู่การดำเนินงานในภาวะปกติ

ภาคเอกชน

ทำเองหรือจ้างเหมา

วางแผนและวิเคราะห์โครงการ

TOR

FS.

กำหนดแนว
คิดโครงการ

ตรวจรับ

มอบงาน

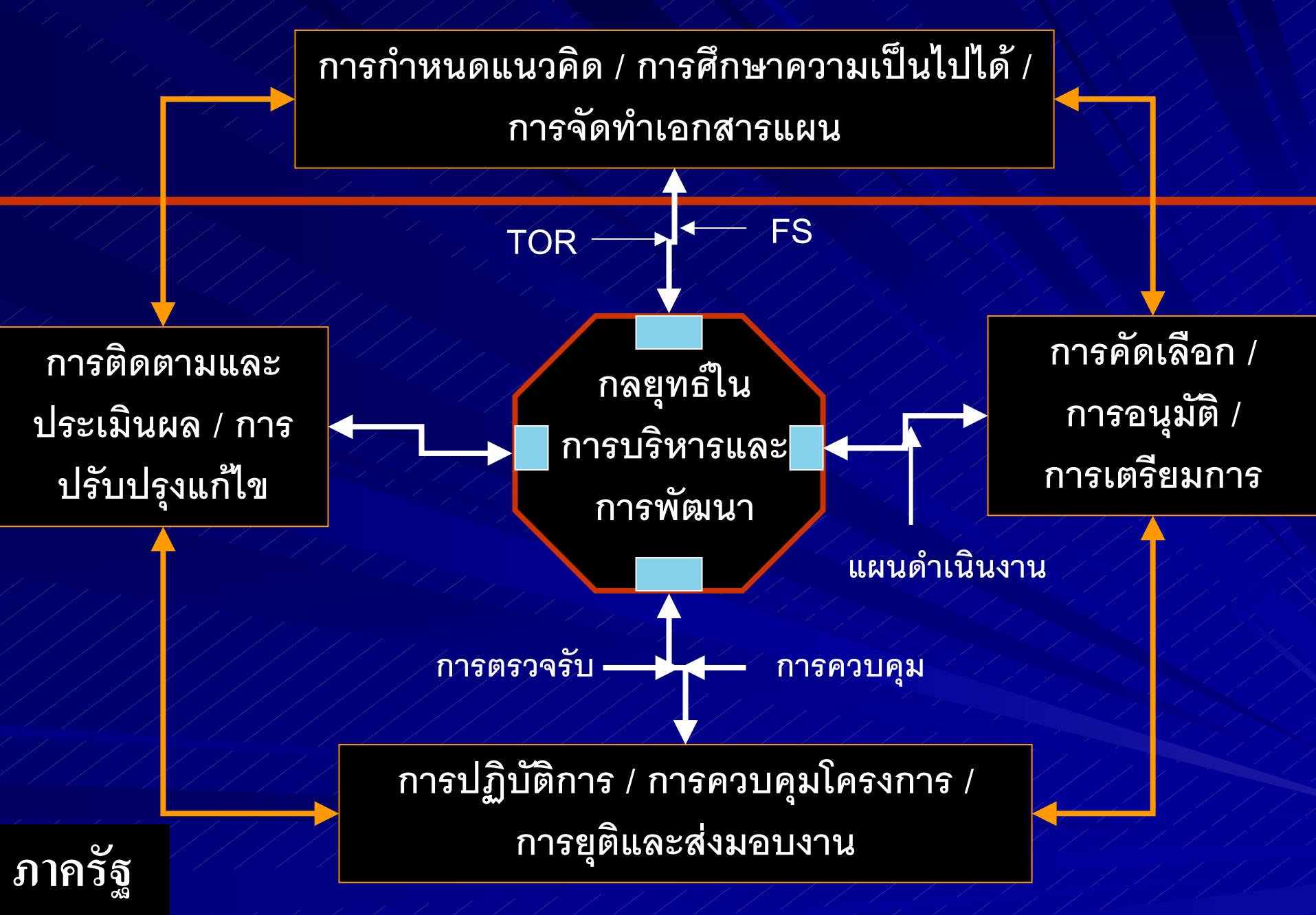
ควบคุม

ลงทุน

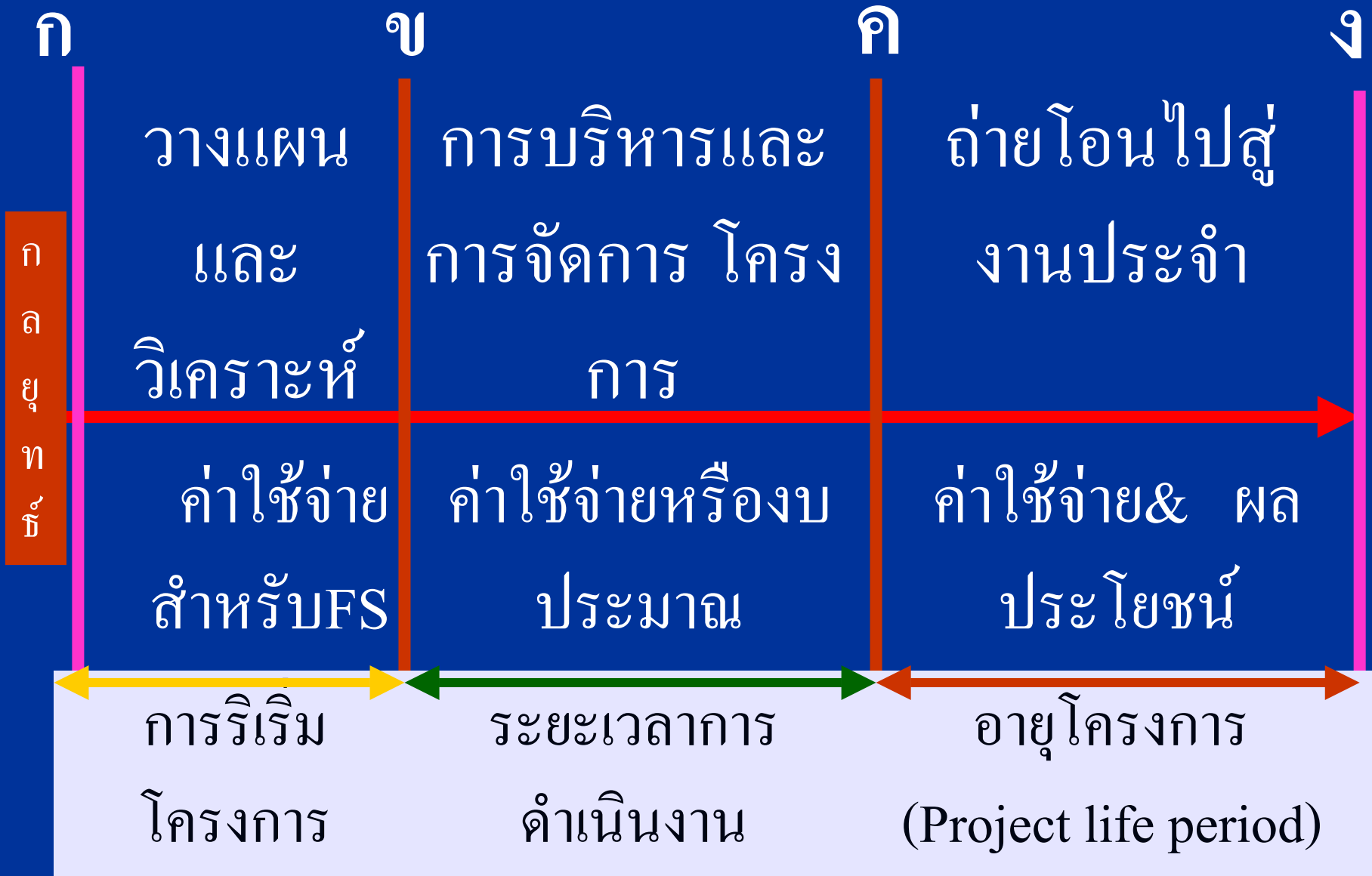
ยุติและ
ส่งมอบ

ดำเนินงาน
โครงการ

ทำเองหรือจ้างเหมา



ภาครัฐ



ข้อสังเกตเกี่ยวกับต้นทุนและผลประโยชน์

- ค่าใช้จ่ายในการวางแผนและวิเคราะห์โครงการ ไม่ว่าจะเป็นเงินจำนวนเท่าไร ถือว่าเป็นต้นทุนส่วนหนึ่งที่จำเป็นและสำคัญต่อการเริ่มต้นโครงการ
- ถ้าตัดสินใจไม่ทำโครงการเพราะไม่คุ้มทุนและไม่คุ้มค่าส่วนนี้จึงไม่ได้รับผลตอบแทน คือ จะกลายเป็นทุนจม (sunk cost) ที่ไม่ควรเสียค่าย

ข้อสังเกตเกี่ยวกับต้นทุนและผลประโยชน์

- ถ้าตัดสินใจทำโครงการจะมีค่าใช้จ่ายในการบริหารและจัดการโครงการ
- ค่าใช้จ่ายนี้ถือเป็นงบลงทุนหรือประมาณการรายจ่าย ที่จะต้องมีวิธีการคิดและจัดทำเป็นเอกสาร ตามข้อกำหนดว่าด้วยการจัดทำงบประมาณของหน่วยงาน
- งบลงทุนนี้มีโอกาสได้รับผลตอบแทนหรือผลประโยชน์รูปแบบอื่น ถ้าโครงการเสร็จและประสบผลสำเร็จ

ข้อสังเกตเกี่ยวกับต้นทุนและผลประโยชน์

- หลังจากถ่ายโอนโครงการไปสู่งานประจำ จะมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน อันเป็นค่าใช้จ่ายปกติ ในการปฏิบัติงาน ที่จำเป็นต้องมีการคิดล่วงหน้า
- ส่วนนี้จะเกิดรายได้ไม่ว่าจะเป็นโดยตรง หรือ โดยอ้อมอันถือเป็นผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ของโครงการ

ความสำคัญของวงจร โครงการ

- ✦ ข้อกำหนดโครงการที่ชัดเจน จะทำให้การวางแผนโครงการมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน
- ✦ การวางแผนโครงการเป็นจุดเชื่อมโยงระหว่าง กลยุทธ์กับการดำเนินงาน
- ✦ แผนโครงการถือเป็นข้อกำหนดที่สำคัญสำหรับการวางแผนแนวทางในการบริหารและการจัดการ โครงการ



การวางแผนและวิเคราะห์โครงการ

- ความชัดเจนของข้อกำหนดโครงการ
- เครื่องมือทางความคิดในการวางแผนโครงการ
- การจัดทำโครงการเบื้องต้น
- การศึกษาความเป็นไปได้และการประเมินโครงการ
- การจัดทำเอกสารโครงการและแผนดำเนินงาน

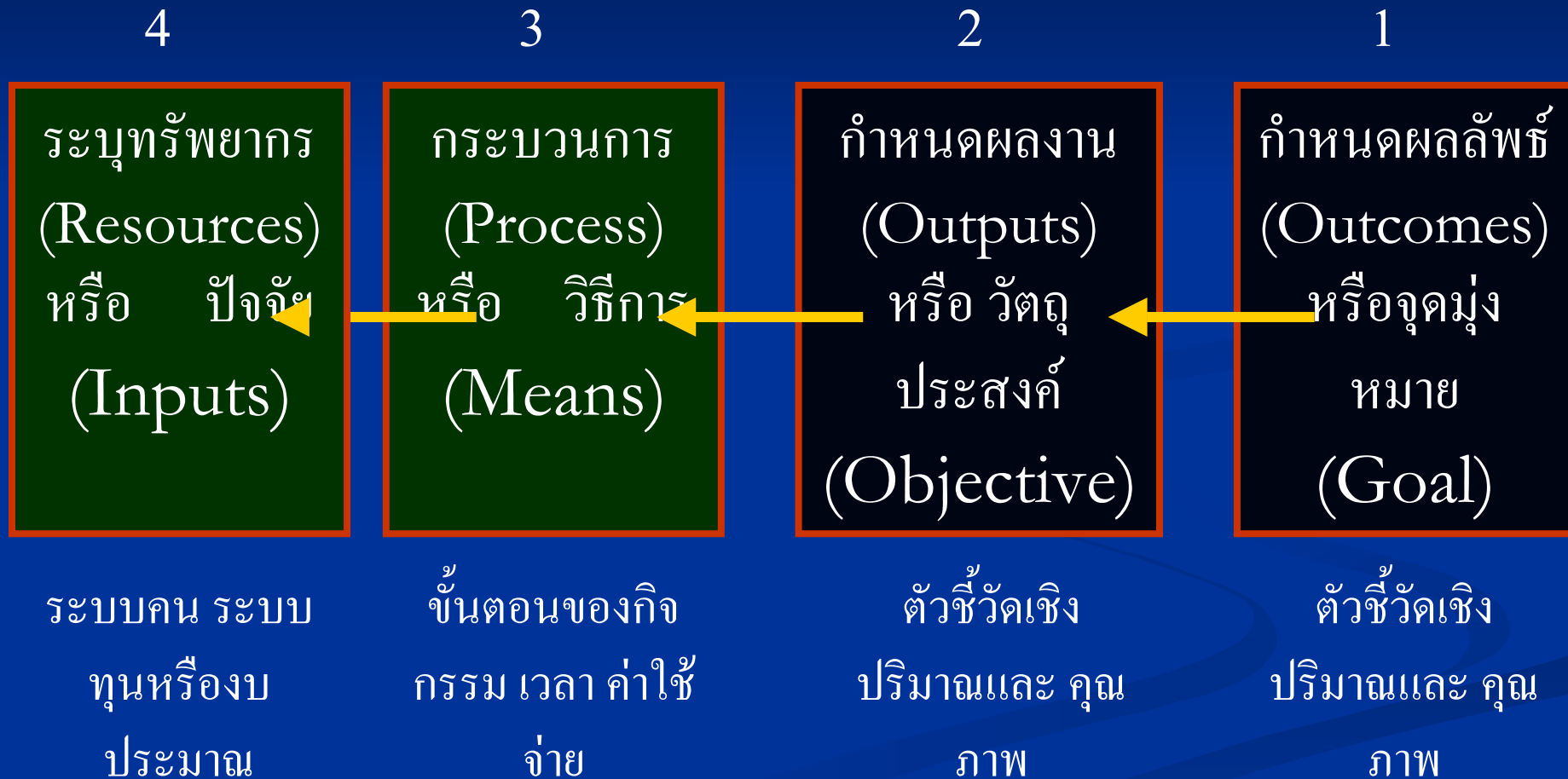
ความชัดเจนของข้อกำหนดโครงการ

- มีข้อกำหนดเกี่ยวกับ ผลลัพธ์สุดท้าย (Ultimate outcomes or expected result) ที่ต้องการในเชิงปริมาณ คุณภาพ กลุ่มคน หรือเงื่อนไขทางเทคนิคอื่นๆ ที่ชัดเจน
- มีข้อกำหนดเกี่ยวกับผลผลิตหรือผลงาน (Outputs) ที่ต้องการทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพที่ชัดเจน
- มีข้อกำหนดเกี่ยวกับกรอบวงเงินที่คาดว่าจะใช้ในการลงทุนอย่างชัดเจน

ความชัดเจนของข้อกำหนดโครงการ

- องค์ประกอบของข้อกำหนดโครงการ (Terms of reference or TOR)
 1. วัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่ต้องการมีความชัดเจน
 2. ผลงานและกิจกรรมที่จะต้องดำเนินงาน
 3. ขอบเขตในการลงทุน หรือ งบประมาณที่จะใช้ในการดำเนินงาน
 4. ผู้ใช้ประโยชน์ของโครงการ และอายุการใช้งานโครงการ
 5. ข้อกำหนดอื่นๆ เช่น คุณลักษณะขององค์กรที่จะรับผิดชอบในการบริหารและการจัดการโครงการ

สรุปการวางแผนโครงการเบื้องต้น: คิดจากขวาไปซ้าย



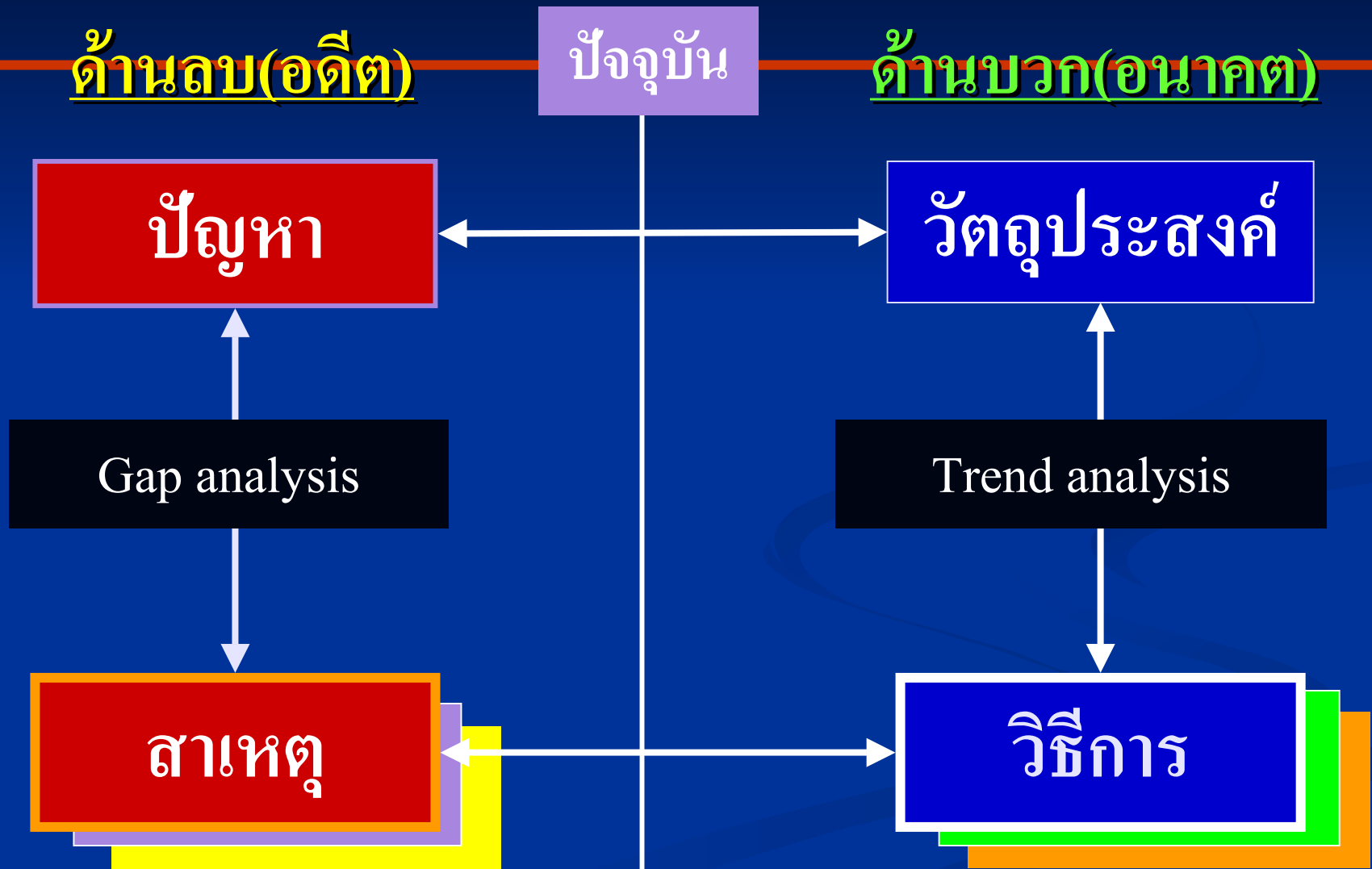
เครื่องมือทางความคิดในการวางแผนโครงการ

- ในการวางแผนโครงการ จำเป็นต้องใช้เครื่องมือทางความคิดที่สำคัญดังต่อไปนี้
 1. กระบวนการแก้ปัญหา (Problem solving process)
 2. การกำหนดรายละเอียดของวิธีการ
 3. ความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking)
 4. การตัดสินใจ

1.กระบวนการแก้ปัญหา

- พิจารณาตอบคำถามที่สำคัญดังต่อไปนี้
 1. ปัญหาหรือความต้องการคืออะไร?
 2. สาเหตุของปัญหาหรือความต้องการมาจากอะไรบ้าง?
 3. จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการแก้ปัญหาคืออะไร?
 4. วิธีการในการแก้ปัญหามีอะไรบ้าง?

ความสัมพันธ์ระหว่างปัญหากับวัตถุประสงค์



ความหมายของปัญหา

ตั้งรับ

- ก. ความไม่พึงพอใจในผลงาน
- ข. ข้อขัดข้อง หรือ อุปสรรค
- ค. ข้อเรียกร้องต่างๆ

แก้ไข

เชิงรุก

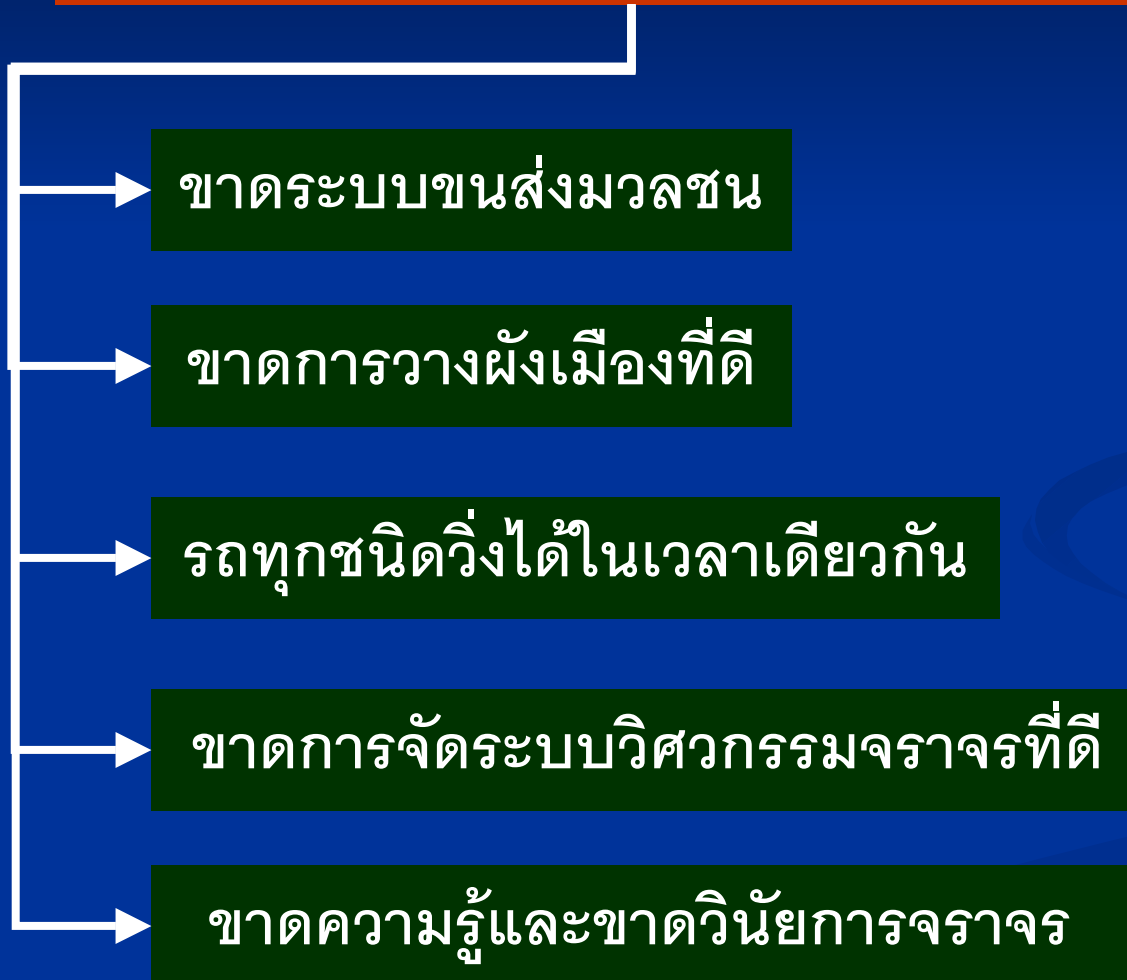
- ง. การเสนอความต้องการใหม่ ๆ
- จ. สร้างโอกาสการพัฒนา

ป้องกัน
พัฒนา

การจราจรติดขัดในช่วงโมงเร่งด่วน

อัตราการเคลื่อนตัวของรถ = 10 ก.ม./ ช.ม.

แผนภูมิปัญหา
(problem tree)



การจราจรคล่องตัวในชั่วโมงเร่งด่วน
อัตราการเคลื่อนตัวของรถ = 60 ก.ม./ ช.ม.

แผนภูมิวัตถุประสงค์
(Objective tree)

ก่อสร้างระบบขนส่งมวลชนที่เพียงพอ

วางมาตรการด้านผังเมืองและการจัดระเบียบชุมชน

กำหนดประเภทรถและควบคุมจำนวนรถ

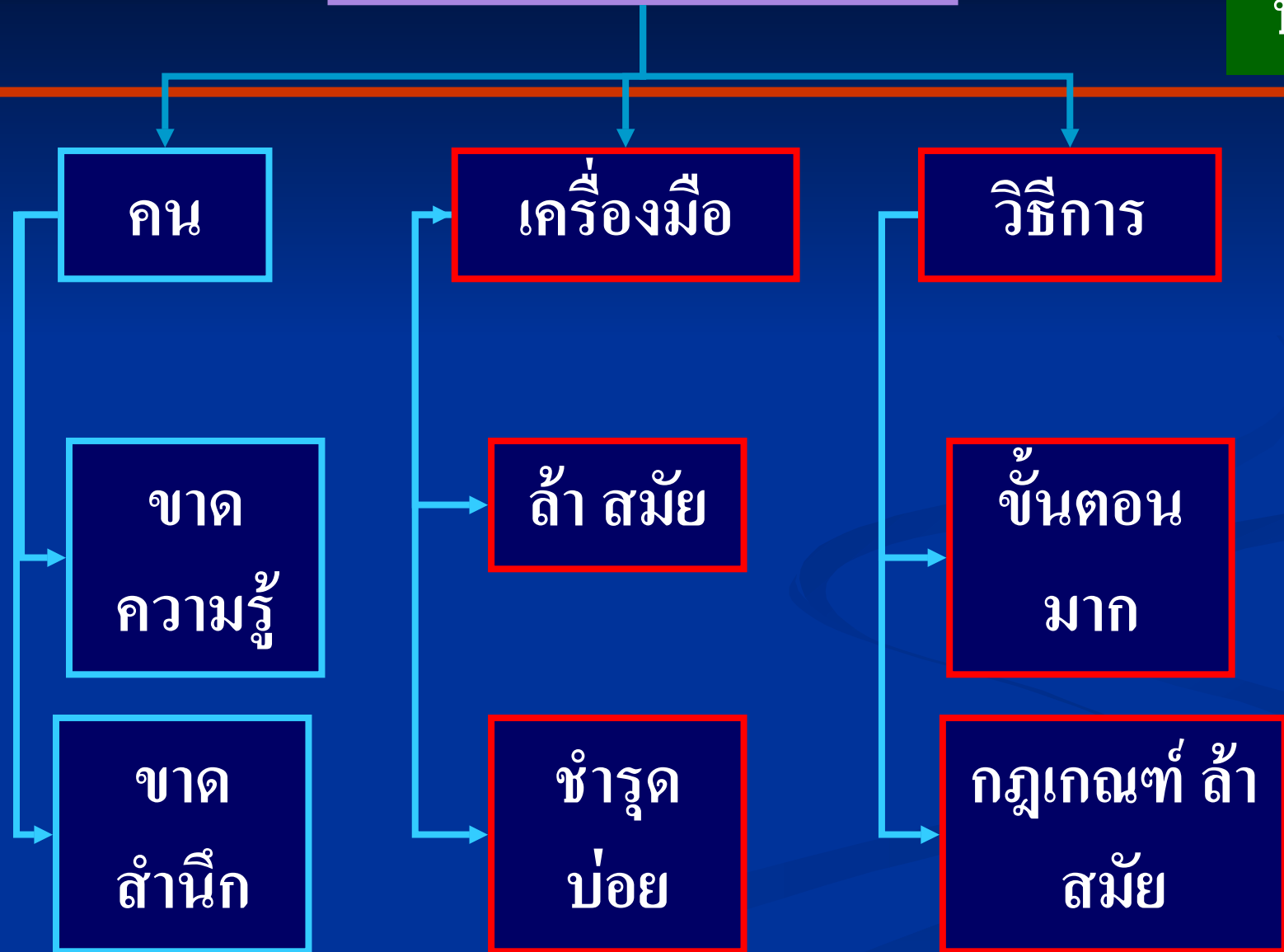
การจัดระบบวิศวกรรมจราจรและอำนวยความสะดวกจราจร

ให้การศึกษาและรณรงค์ด้านวินัยการจราจร

ตัวอย่าง:ปัญหาการบริการของสำนักงานล่าช้า

- สมมติว่าสำนักงานแห่งหนึ่งกำหนดเวลา เป้าหมายในการให้บริการไว้ที่ไม่เกิน 10 นาที
- ปรากฏว่าใช้เวลาจริงไปถึง 15 หรือ 20 นาที
- ผลที่เกิดขึ้น คือความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ เพราะสำนักงานอื่นในทำนองเดียวกันสามารถใช้เวลาได้ตามที่กำหนด

การบริการล่าช้า



วิธีการ

คน

เครื่องมือ

วิธีการ

เสริม
ความรู้

เปลี่ยนให้
ทันสมัย

ลดข้อ
ตอน

พัฒนา
สำนัก

ปรับ
ปรุง

เปลี่ยนกฎ
เกณฑ์

ตัวอย่าง: ปัญหาค่าใช้จ่ายของสำนักงานสูง

- ❑ สมมติว่าสำนักงานแห่งหนึ่งกำหนดค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคไว้ตามเป้าหมายที่กำหนด
- ❖ ปรากฏว่าใช้เกินงบประมาณที่ตั้งไว้ถึง 20%
- ❖ ผลที่เกิดขึ้นคือผู้บริหารระดับสูงขอให้แสวงหาช่องทางในการแก้ปัญหานี้ โดยจะต้องลดค่าใช้จ่ายลงตามมาตรฐานที่วางไว้

ค่าใช้จ่ายของสำนักงานสูงกว่าประมาณการ 20%

ด้านคน

ขาดความร่วมมือและ
จิตสำนึกประหยัด

ขาดความรู้ในการใช้
เครื่องมือและอุปกรณ์

ด้านอุปกรณ์

อุปกรณ์ประจำชำรุด
และขาดการซ่อมบำรุง

ขาดอุปกรณ์ควบคุม
เวลาการใช้ไฟฟ้า

ขาดอุปกรณ์ไฟฟ้าที่
สามารถใช้ร่วมกัน

ด้านกฎเกณฑ์

ขาดระเบียบการจัดซื้อ
ที่ดีและชัดเจน

ขาดกฎเกณฑ์การใช้
ไฟฟ้า/ประจำ/โทรศัพท์

PROBLEM TREE

เพื่อลดค่าใช้จ่ายของสำนักงานลงเท่ากับประมาณการภายใน 1 ปี



OBJECTIVE TREE

ข้อพิจารณาเกี่ยวกับการกำหนดวิธีการ

- ในกรณีที่งานประจำเดิมสามารถดำเนินการได้ ก็ให้มอบหมายงานไปทันที
- ในกรณีที่งานประจำเดิมไม่สามารถดำเนินการได้ ให้คิดโครงการ (project) รองรับ

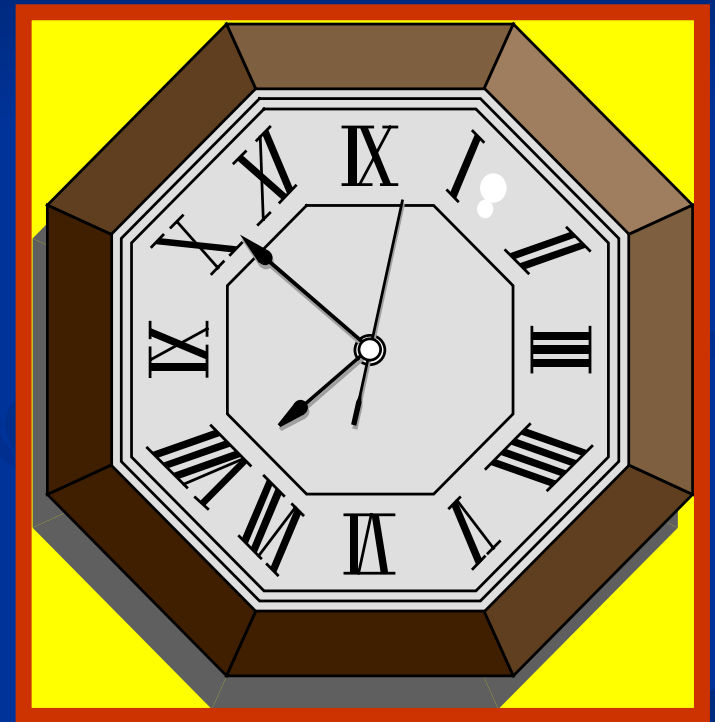
2. กระบวนการและเนื้อหาของวิธีการ

ก. ทำทำไม (WHY)

ข. ทำอะไร (WHAT)

ค. ทำที่ไหน (WHERE)

ง. ทำเมื่อไร (WHEN)



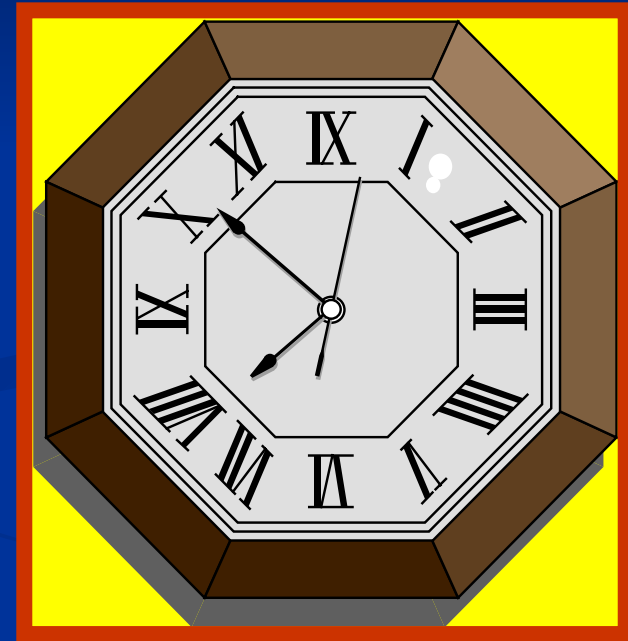
2. กระบวนการและเนื้อหาของวิธีการ

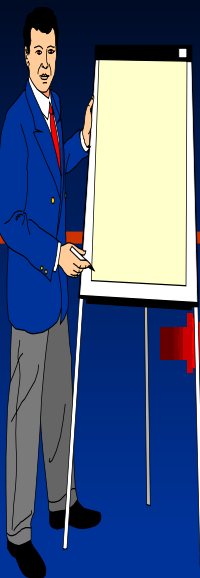
จ. ทำโดยใคร (WHO)

ฉ. ทำเพื่อใคร (WHOM)

ช. ทำอย่างไร (HOW)

ซ. จ่ายเท่าไร (HOW MUCH)

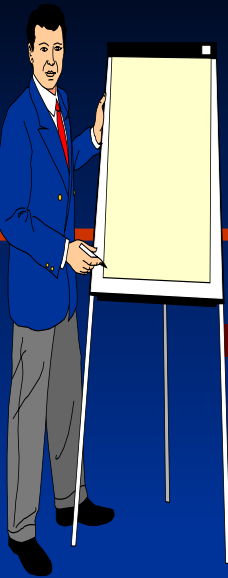




ข้อพิจารณาเกี่ยวกับการกำหนดวิธีการ

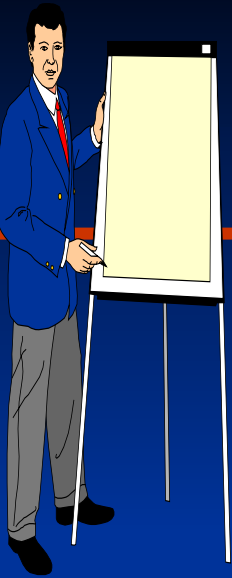
➡ ทำไม (Why) : หมายถึงหลักการและ เหตุผลที่จะต้องดำเนินการเรื่องนั้น โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์กับปัญหาและสาเหตุ

➡ ทำอะไร (What): หมายถึงการคิดกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติโดยคำนึงถึงเทคนิคที่ถูกต้อง



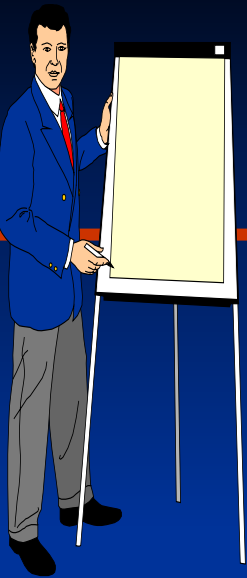
ข้อพิจารณาเกี่ยวกับการกำหนดวิธีการ

- ➡ ทำที่ไหน (Where): หมายถึงสถานที่ในการดำเนินงานที่เหมาะสม
- ➡ ทำเมื่อไร (When): หมายถึงเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่างๆ
- ➡ ทำโดยใคร (Who): หมายถึงผู้ที่รับผิดชอบในการดำเนินงาน



ข้อพิจารณาเกี่ยวกับการกำหนดวิธีการ

- ▶ ทำเพื่อใคร (Whom): หมายถึงกลุ่มคน หรือพื้นที่ เป้าหมายที่ต้องการให้ได้รับประโยชน์
- ▶ ทำอย่างไร (How): หมายถึงรูปแบบและ กรรมวิธี ในการดำเนินกิจกรรม รวมทั้งการใช้ Know how ต่างๆ



ข้อพิจารณาเกี่ยวกับการกำหนดวิธีการ

- ▶ ใช้จ่ายเท่าไร (How much): หมายถึงการคิดคำนวณค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการดำเนินกิจกรรมตามที่กำหนด
- ▶ หนึ่งในเรื่องนี้จะต้องคำนึงถึงเงื่อนไขด้านการจัดทำงบประมาณที่หน่วยงานกำหนด

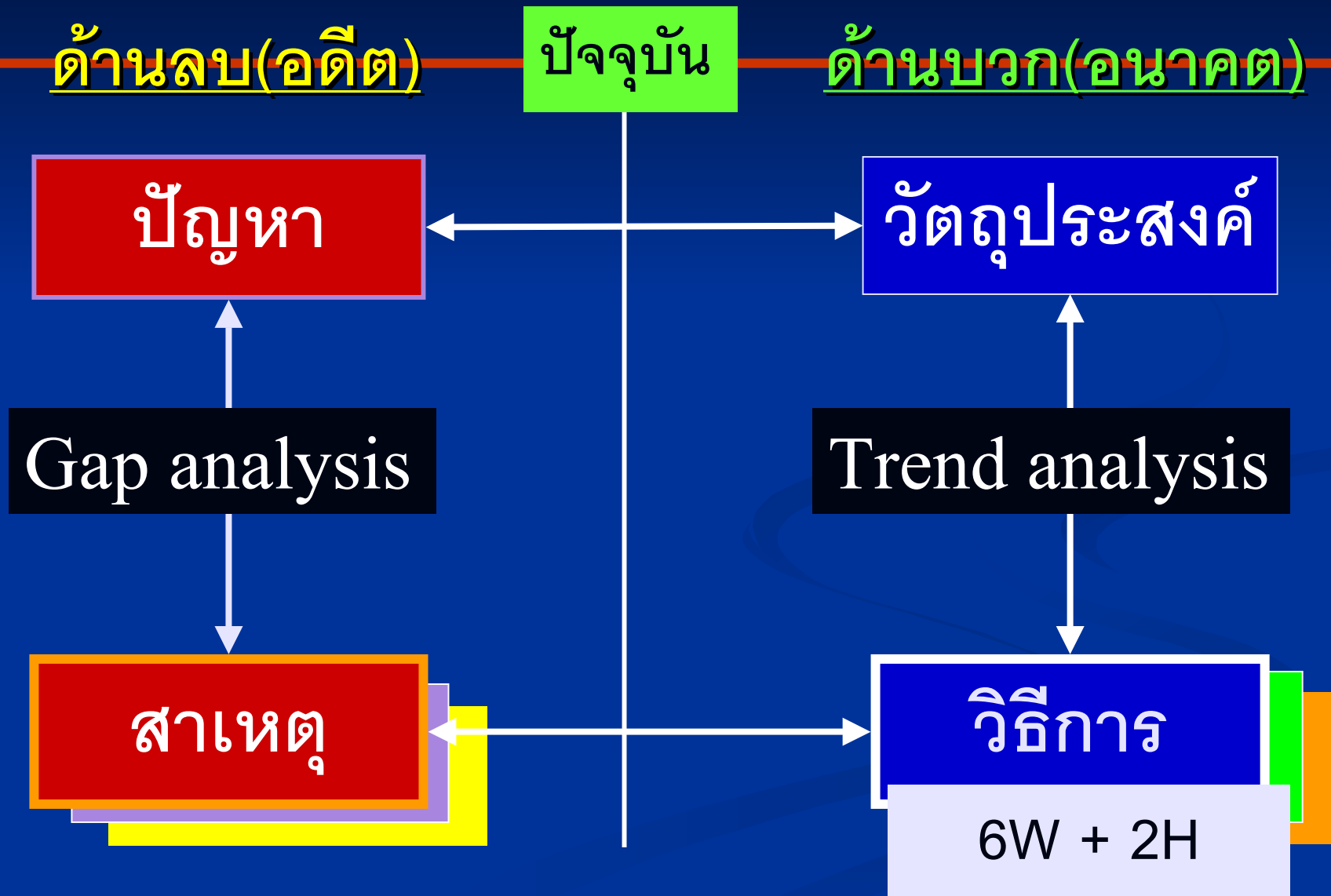
ข้อสังเกต

- กำหนดวัตถุประสงค์ชัดเจนหรือไม่
- กำหนดวิธีการในการดำเนินงานครอบคลุมสาเหตุหรือไม่
- กำหนดเวลาที่จะดำเนินงานสอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นหรือไม่

ข้อสังเกต

- กำหนดค่าใช้จ่ายเท่าไรจึงจะเหมาะสม
- กำหนดตัวผู้รับผิดชอบเหมาะสมหรือไม่
- จะรู้ได้อย่างไรว่าทำเสร็จและสำเร็จ หรือไม่
กล่าวคือกำหนดตัวชี้วัดของผลงานและผลลัพธ์
ชัดเจนหรือไม่

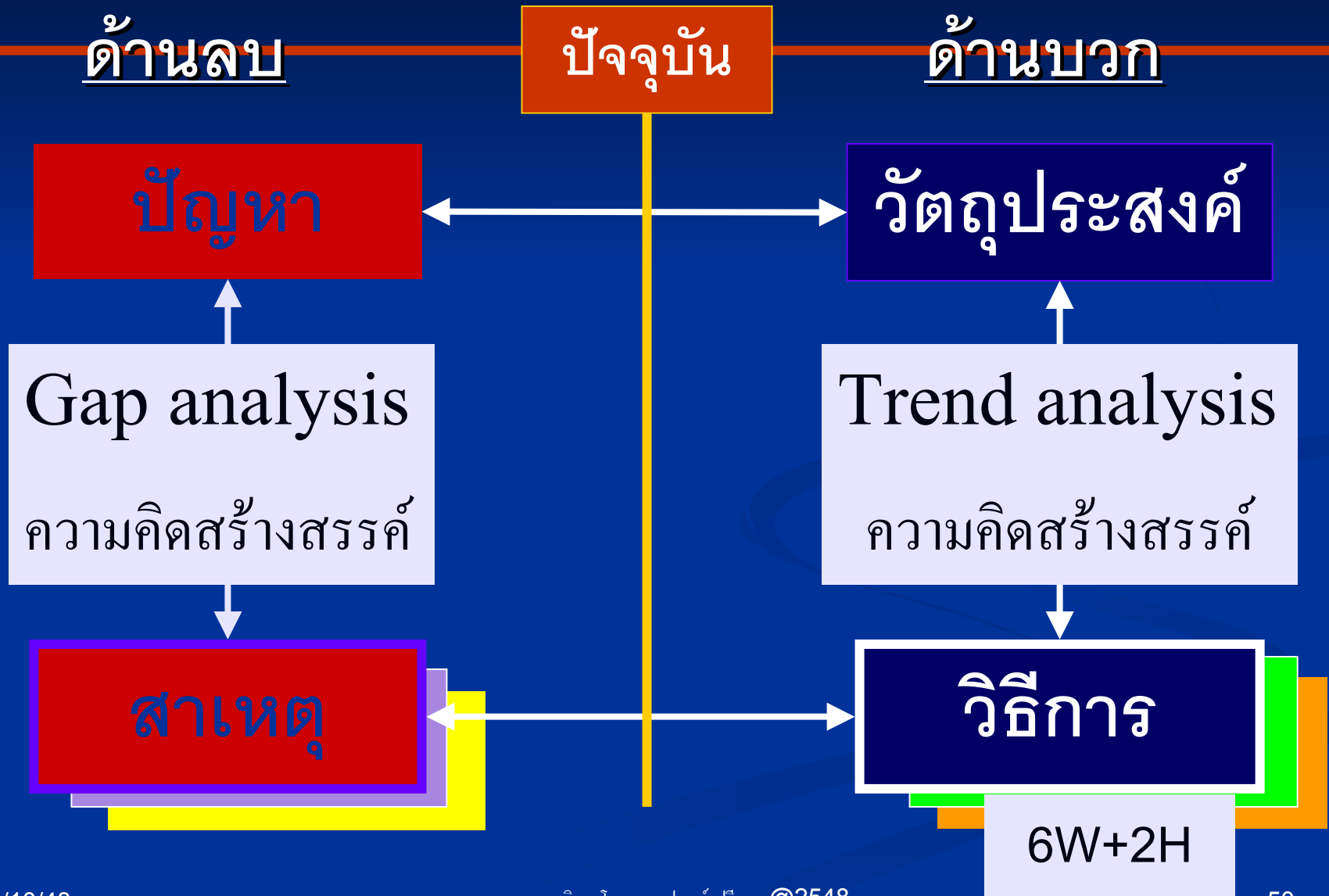
ความสัมพันธ์ระหว่างปัญหากับวัตถุประสงค์



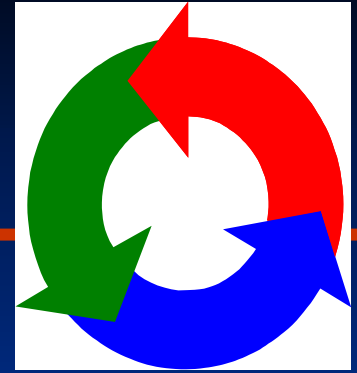
3.ความคิดสร้างสรรค์

- เป็นการใช้ “**ความรู้และปัญญา(Knowledge and Wisdom)**” อันได้มาจาก
 - การเรียนรู้จากประสบการณ์(Intuition)
 - การเรียนรู้ในองค์การ(Learning organization)
 - การเรียนรู้จากผู้อื่น(Learning from others) หรือ การเปรียบเทียบกับกิจการชั้นนำ(Benchmarks)
 - การวิเคราะห์สถานการณ์ (situation analysis)

ความสัมพันธ์ระหว่างปัญหากับวัตถุประสงค์

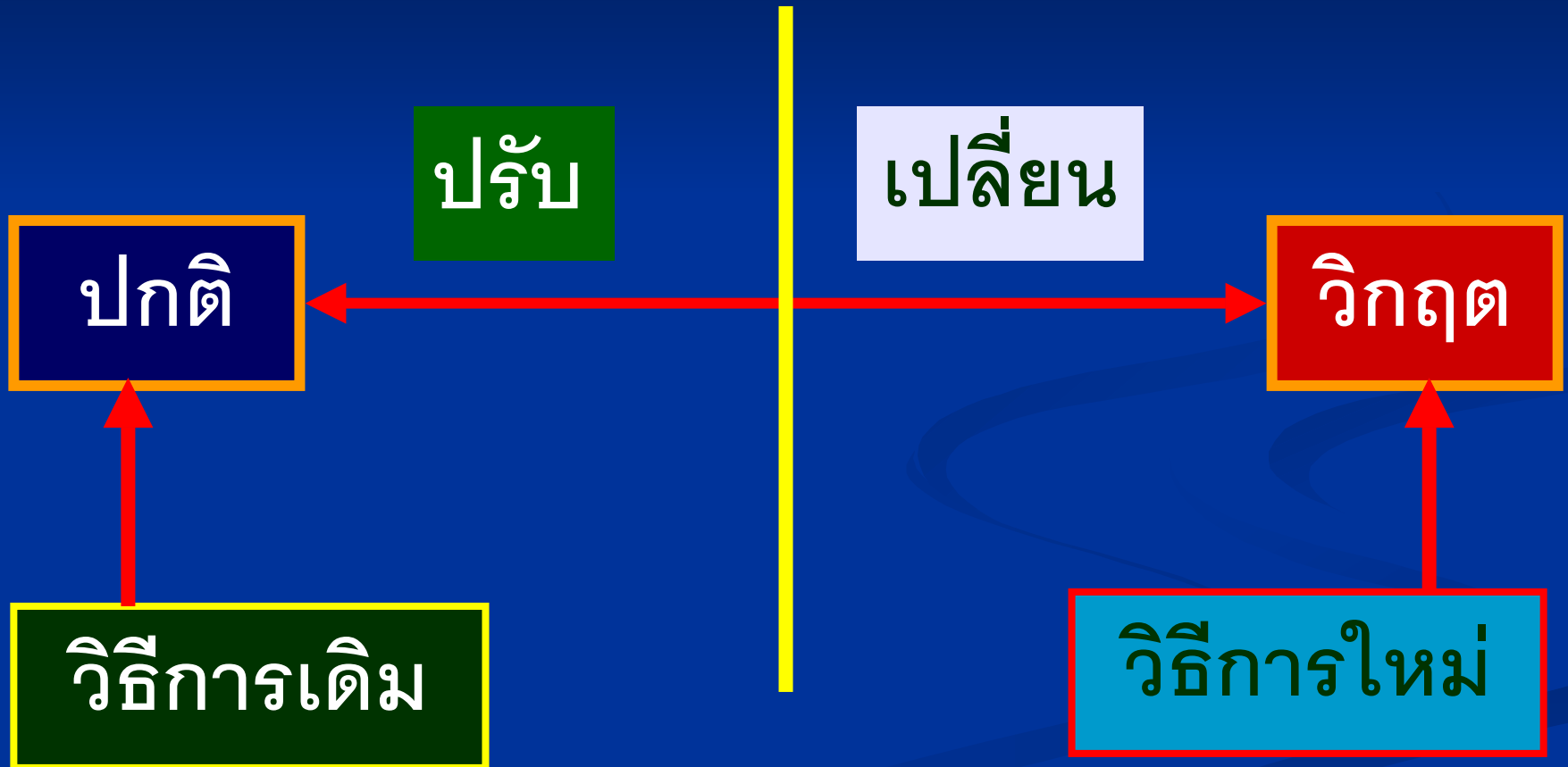


4. การตัดสินใจ



- ก. ใช้สถานการณ์มากำหนดวิธีการ
- ข. สามารถแยกสถานการณ์แวดล้อมได้ว่า วิกฤตหรือปกติ

สถานการณ์ (Situation)



ดังนั้นในการตัดสินใจจึงเป็นการ
ใช้สถานการณ์มากำหนดวิธีการ

ก. สถานการณ์สำคัญหรือวิกฤต
ใช้ตัวแบบเหตุผลนิยม (Rational
comprehensive model) เพื่อ
เปลี่ยนแปลงวิธีการ





ข. สถานการณ์ปกติ

➤ ใช้ตัวแบบส่วนเพิ่มนิยม

(Incrementalism model) หรือตัวแบบ
พึงพอใจนิยม (Satisficing model)
เพื่อปรับปรุงวิธีการเดิม

➤ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

สรุปภาพรวมของกระบวนการวางแผน และการตัดสินใจ

- ต่อไปนี้เป็นแผนภูมิที่แสดงถึงขั้นตอนในเส้นทางเดินของงาน (Work flow) ในกระบวนการวางแผนและการตัดสินใจ จากจุดเริ่มต้นจนถึงจุดสิ้นสุด
- จะเห็นได้ว่าแผนภูมินี้เป็นการเชื่อมโยงหรือบูรณาการเครื่องมือทางความคิดที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด ไว้ในแผนภูมิเดียวกัน

1

รวบรวมข้อมูล/ข้อเท็จจริง

รู้ปัญหา

2

วิเคราะห์ปัญหา

รู้สาเหตุ

3

กำหนดวัตถุประสงค์

รู้ผลลัพธ์

4

ไม่

พิจารณา

ปรับ

อนุมัติ



การศึกษาความเป็นไปได้และประเมินโครงการ

- ความจำเป็นและความสำคัญ
- แนวทางในการกลั่นกรองโครงการเบื้องต้น
- องค์ประกอบของการศึกษาความเป็นไปได้
(Feasibility Studies)
- การประเมินความเหมาะสมของโครงการ (Project Appraisal) จากผลการศึกษาความเป็นไปได้

ความจำเป็นและความสำคัญ

- ❑ เพื่อตรวจสอบว่าโครงการมีความเป็นไปได้ (Feasible) ที่จะบรรลุผลสำเร็จหรือไม่
- ❑ เพื่อประเมินว่าโครงการควรลงทุนหรือไม่
- ❑ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางรายละเอียดของแผนดำเนินงาน

การกลั่นกรองโครงการเบื้องต้น

1. สอดคล้องกับความต้องการของผู้ลงทุน
 - ได้รับความสนใจและสอดคล้องกับบุคลิกภาพของผู้บริหาร
 - สามารถขออนุญาตได้
 - แสวงหาแหล่งทุนได้
 - มีอนาคต
 - มีผลตอบแทนสูง

การกลั่นกรองโครงการเบื้องต้น

2. สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล
 - แผนพัฒนาประเทศ
 - นโยบายการส่งเสริมการลงทุน
 - การดำเนินการทางกฎหมาย
 - ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
 - กระบวนการออกใบอนุญาต

การกลั่นกรองโครงการเบื้องต้น

3. จัดหาปัจจัยการผลิตได้

- ความเหมาะสมของวงเงินที่จะลงทุน
- ความรู้ความชำนาญด้านเทคนิค (technical know how)
- ราคาและความยากง่ายในการจัดหาวัตถุดิบ
- ราคาและความพร้อมด้านพลังงานและสาธารณูปโภค

การกลั่นกรองโครงการเบื้องต้น

4. ความพร้อมด้านการตลาด

- ตลาดภายใน คู่แข่ง และส่วนแบ่งการตลาด
- ตลาดส่งออก โอกาสและข้อจำกัด
- คุณภาพและราคาของสินค้าในตลาด
- ระบบการขายและการวางจำหน่าย
- ข้อจำกัดในการเข้าสู่ตลาด

การกลั่นกรองโครงการเบื้องต้น

5. ความเหมาะสมด้านต้นทุน
 - ราคาวัตถุดิบ
 - ต้นทุนแรงงาน
 - ค่าใช้จ่ายต่างๆและการบริหารทั่วไป
 - ต้นทุนการขายและการจัดจำหน่าย
 - ต้นทุนการบริการ
 - การประหยัดต่อขนาด

การกลั่นกรองโครงการเบื้องต้น

6. ระดับความเสี่ยง

- ความไม่แน่นอนในวงจรธุรกิจมากหรือไม่
- การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีรวดเร็วเพียงใด
- ระดับความรุนแรงของการแข่งขันมากหรือไม่
- โอกาสการทดแทนของผลิตภัณฑ์สูงเพียงใด
- การควบคุมของรัฐบาลเป็นอย่างไร

องค์ประกอบของการศึกษาความเป็นไปได้

- ❖ ด้านเทคนิค (Technical study)
- ❖ ด้านการจัดการ (Management study)
- ❖ ด้านการตลาด (Market study)
- ❖ ด้านการเงิน (Financial study)



องค์ประกอบของการศึกษาความเป็นไปได้

- ❖ ด้านเศรษฐกิจ
(Economic study)
- ❖ ด้านสังคมและการเมือง
(Social and political study)
- ❖ ด้านสภาวะแวดล้อมทางนิเวศน์
(Environment study)



การศึกษาด้านเทคนิค

- ✓ ความเหมาะสมของขั้นตอนและ เทคนิค
- ✓ ความพร้อมของเทคโนโลยีที่จะใช้
- ✓ ความเพียงพอของวัตถุดิบและระบบ สาธารณูปโภค
- ✓ ปริมาณและคุณภาพของกำลังคนที่ต้องการ
- ✓ ความเหมาะสมของต้นทุนด้านเทคนิค

การศึกษาด้านการจัดการ

- ✓ ความเหมาะสมและความพร้อมในด้านองค์การและการจัดการ
- ✓ แนวทางและวิธีการจัดการ โครงการด้านต่างๆ (เวลา ค่าใช้จ่าย คุณภาพ)
- ✓ การบริหารทรัพยากรมนุษย์
- ✓ นโยบายด้านการค้าและราคาของรัฐบาล

การศึกษาด้านการตลาด

- ✓ ความเหมาะสมและความพร้อมในด้านความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการ
- ✓ ข้อพิจารณาเรื่อง Marketing Mix: Product, Price, Place, Promotion, Position, and Public image

การศึกษาด้านการเงิน

- ✓ ความเหมาะสมของงบการเงินหรือต้นทุนต่างๆ (กำไรขาดทุน งบดุล)
- ✓ แหล่งที่มาของเงินทุน
- ✓ การวิเคราะห์และประเมินการหมุนเวียนของกระแสเงินสด (cash flow)
- ✓ การวิเคราะห์รายได้และผลประโยชน์

การศึกษาด้านเศรษฐกิจ

- ✓ การวิเคราะห์และประเมินความเหมาะสมของผลตอบแทนการลงทุน โดยการประเมินความสามารถในการทำกำไร
- ✓ Benefit-cost ratio (B/C), Internal rate of return (IRR), Net benefit investment ratio (N/K)
- ✓ การวิเคราะห์ผลลัพธ์การลงทุนตามหลักต้นทุนต่ำสุดกำไรสูงสุด (Least cost analysis)

การศึกษาด้านสังคมและการเมือง

- ✓ การวิเคราะห์และประเมินผลลัพธ์และผลกระทบทางสังคมและวัฒนธรรม
- ✓ การยอมรับ การสนับสนุน การต่อต้าน และการคัดค้านของประชาชนที่มีต่อโครงการ

การศึกษาด้านสภาพแวดล้อม

- ✓ การประเมินผลกระทบของโครงการที่อาจจะพึงมีต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพด้านทรัพยากรธรรมชาติ
- ✓ ต้นทุนในการจัดการสิ่งแวดล้อม
- ✓ กฎหมาย ระเบียบของภาครัฐ

การประเมินโครงการแบบไม่ปรับค่าเวลา

■ ความจำเป็นเร่งด่วน

■ การตรวจสอบอย่างง่าย:

- Low risk high return,
- Normal risk quicker return,
- No risk low return,
- High risk high return

■ ระยะคืนทุน (payback period)

การประเมินโครงการแบบไม่ปรับค่าเวลา

- อัตราผลตอบแทน
(กำไรเฉลี่ย/ค่าลงทุนทั้งหมด $\times 100$)
- อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน
(Return on investment (ROI))
- อัตราผลตอบแทนจากทุนที่ลงไป
(Return on capital employed (ROCE))

การประเมินโครงการแบบปรับค่าเวลา

■ คัดมูลค่าของเงินตามเวลา

(Time value of money)

■ Net present value:

การคำนวณความแตกต่างระหว่าง มูลค่า
ค่าปัจจุบันของกระแสผลตอบแทน รวม
กับ มูลค่าปัจจุบันของกระแสต้นทุนรวม

การประเมินโครงการแบบปรับค่าเวลา

- อัตราผลตอบแทนต่อต้นทุน (Benefit/Cost Ratio or B/C)
- อัตราผลตอบแทนของโครงการ (Internal Rate of Return or IRR)
- อัตราส่วนระหว่างผลตอบแทนสุทธิต่อการลงทุน (Net Benefit Investment Ratio or N/K)

ความชัดเจนของโครงการ

- ก. มีหลักการและเหตุผลชัดเจน
- ข. มีจุดมุ่งหมาย/วัตถุประสงค์ชัดเจน
- ค. มีขอบเขตของผลงานที่จะทำชัดเจน
- ง. มีกิจกรรมชัดเจน
- จ. มีแนวทางการใช้เวลา/ทรัพยากรชัดเจน

การจัดทำเอกสารแผน

- ➡ คิดแผนเป็น เขียนหนังสือได้ ก็ย่อมาจะเขียนแผนได้เสมอ
- ➡ ภาษาที่ใช้ในการเขียนแผนให้ใช้ภาษาที่ตรงไปตรงมา หลีกเลี่ยงการใช้สำนวนที่เข้าใจยาก

ชื่อแผนหรือโครงการ

- ระบุชื่อตรงกับวัตถุประสงค์
- ถ้าจำเป็นต้องใช้ชื่อรหัส
(Code Name) ต้องสามารถสื่อความ
ได้เข้าใจตรงกัน

1. หลักการและเหตุผล

- ระบุความเป็นมาของแผน/โครงการ
- ระบุปัญหาและสาเหตุ
- ระบุผลเสียหายถ้าไม่แก้ไข
- ระบุผลดีถ้าแก้ไขได้
- ระบุความสำคัญตามนโยบาย

2. วัตถุประสงค์

- ระบุผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นหลังจากการดำเนินงานตามแผนหรือโครงการแล้วเสร็จ
- ใช้คำเริ่มต้นว่า “เพื่อ.....”
- ถ้ามีผลลัพธ์หลายด้าน ให้แยกเป็นข้อๆ

3. เป้าหมาย

- ระบุตัวชี้วัด วัดดูประสงค์ เพื่อรู้ระดับผลสำเร็จ
- ระบุ เวลา ปริมาณ คุณภาพ พื้นที่
- หรือระบุลักษณะการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ

4. วิธีดำเนินงาน

- ระบุงานที่จะทำในแผนหรือโครงการ
- ระบุกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการในแต่ละงาน
- เรียงลำดับกิจกรรมตามขั้นตอนในแต่ละกลุ่มงาน

5. ระยะเวลาการดำเนินงาน

- ระบุระยะเวลารวมให้ตรงกับเป้าหมาย
- ระบุระยะเวลาในการดำเนินงานแต่ละด้าน
- หมายเหตุ: อาจทำในรูปตารางเวลาการปฏิบัติงาน (Schedule)

6. สถานที่หรือพื้นที่ดำเนินงาน

- ระบุสถานที่ หรือ พื้นที่ หรือ กลุ่มคน ตามสภาพที่เป็นจริง

7. งบประมาณ

- คำนวณ หรือ คิดค่าใช้จ่ายตามรายการของงานในแต่ละกิจกรรมโดยละเอียด
- ระบุรายการของงบประมาณ และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ตามระเบียบของหน่วยงาน
- คำนึงเรื่องความเหมาะสมของค่าใช้จ่าย

8. ผู้รับผิดชอบ

- ระบุตัวบุคคล หรือ หน่วยงาน ที่จะรับผิดชอบโครงการทั้งหมด
- ระบุตัวบุคคล หรือ หน่วยงาน ที่จะรับผิดชอบงานแต่ละด้าน

9. การติดตามและประเมินผล

- ระบุแนวทางในการติดตามผลการดำเนินงาน
- ระบุแหล่งข้อมูลที่จะใช้ในการติดตามตรวจสอบผลงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายหรือไม่

10. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- เป็นการคาดการณ์ถึงผลที่เกิดขึ้นภายหลังจากงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด
- ผลโดยตรงคืออะไร
- ผลโดยอ้อมคืออะไร

การจัดวางระบบการบริหารโครงการ

- องค์ประกอบของระบบการบริหารและการจัดการ โครงการ
- ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ
- การกำหนดขอบเขตของโครงการ โดยการจำแนกโครงสร้างงาน
- การจัดองค์กร โครงการ
- การวางระบบการควบคุมโครงการ
- การสร้างการยอมรับและการใช้ประโยชน์ของผู้รับบริการ

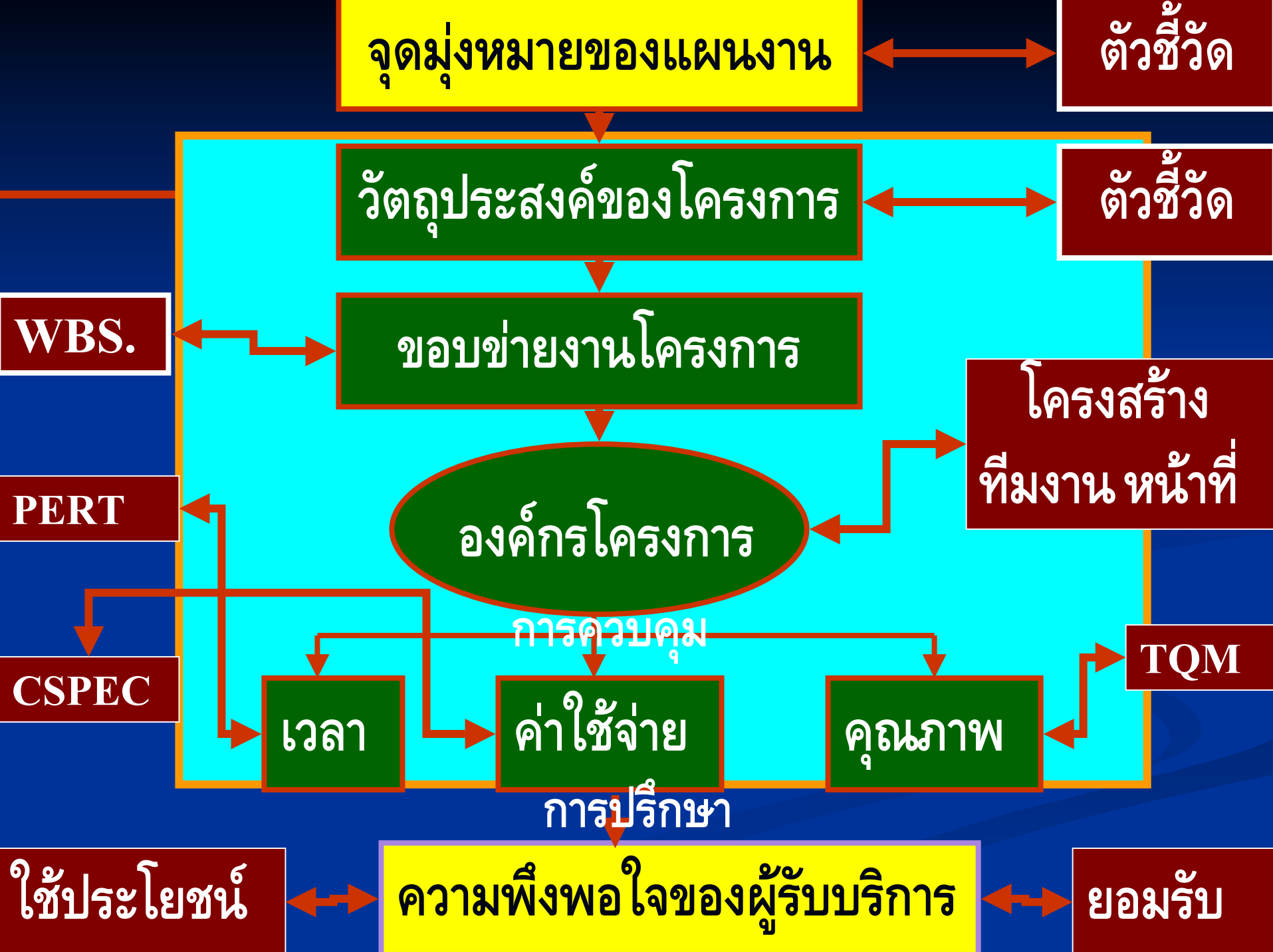
ระบบการจัดการโครงการ

- ❑ ผู้จัดการโครงการ (Project Manager)
รับผิดชอบในการจัดวางระบบการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนโครงการ
- ❑ จัดเตรียม แผนงาน แผนเงิน และแผน
คนอย่างเป็นระบบ

วิธีการจัดวางระบบการจัดการโครงการ

- รู้จุดมุ่งหมายของแผนงาน
- รู้วัตถุประสงค์ของโครงการ
- รู้ขอบข่ายของผลงาน
- รู้รูปแบบองค์กรโครงการ
- รู้วิธีการควบคุมโครงการ





สรุประบบการจัดการ โครงการระดับจุลภาค

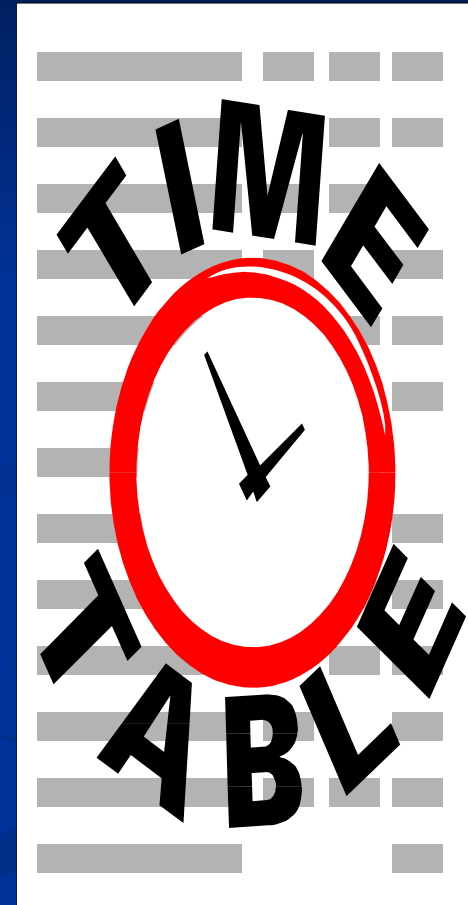
1. ระบุจุดมุ่งหมายของแผนงาน: ตัวชี้วัดด้านต่างๆ
2. ระบุวัตถุประสงค์ของโครงการ: ตัวชี้วัดด้านต่างๆ
3. กำหนดขอบข่ายงานโครงการ: WBS
4. การจัดองค์กรโครงการ: โครงสร้าง ทีมงาน หน้าที่
5. การวางระบบการควบคุม: เวลา ค่าใช้จ่าย คุณภาพ
6. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ: การยอมรับ ใช้ประโยชน์

การจัดการโครงการที่มุ่งเน้นประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

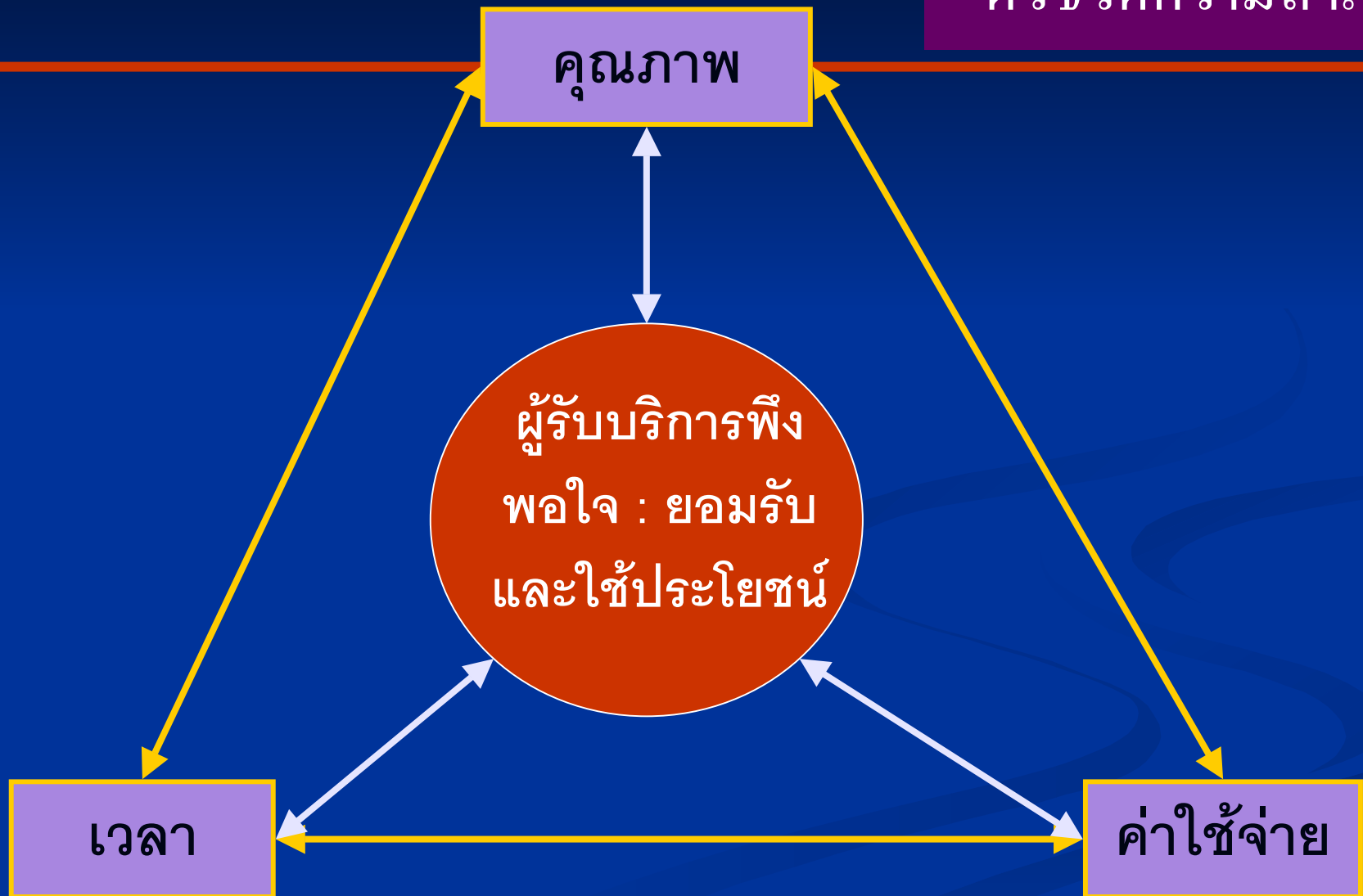
- การวัดความสำเร็จในการจัดการโครงการ
- ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการสร้างความสำเร็จในการจัดการโครงการ
- การจัดการโครงการโดยเน้นผู้รับบริการเป็นสำคัญ
- การประยุกต์การจัดการเชิงคุณภาพโดยรวมในโครงการ
- การควบคุมเวลาและค่าใช้จ่าย

การวัดความสำเร็จในการจัดการ โครงการ

1. บรรทัดฐานด้านความพึงพอใจ:
การยอมรับและใช้ประโยชน์
2. บรรทัดฐานด้านเวลา
3. บรรทัดฐานด้านการเงิน
4. บรรทัดฐานด้านประสิทธิภาพ



ความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวชี้วัดความสำเร็จ



ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

ปัจจัยที่หนึ่ง:

ผู้จัดการโครงการเข้าใจภารกิจชัดเจน

- (1) รู้จุดมุ่งหมาย
- (2) รู้วัตถุประสงค์และเป้าหมาย
- (3) รู้แนวทางการดำเนินงาน
- (4) รู้ลักษณะเฉพาะของโครงการ

Summary



ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

ปัจจัยที่สอง :

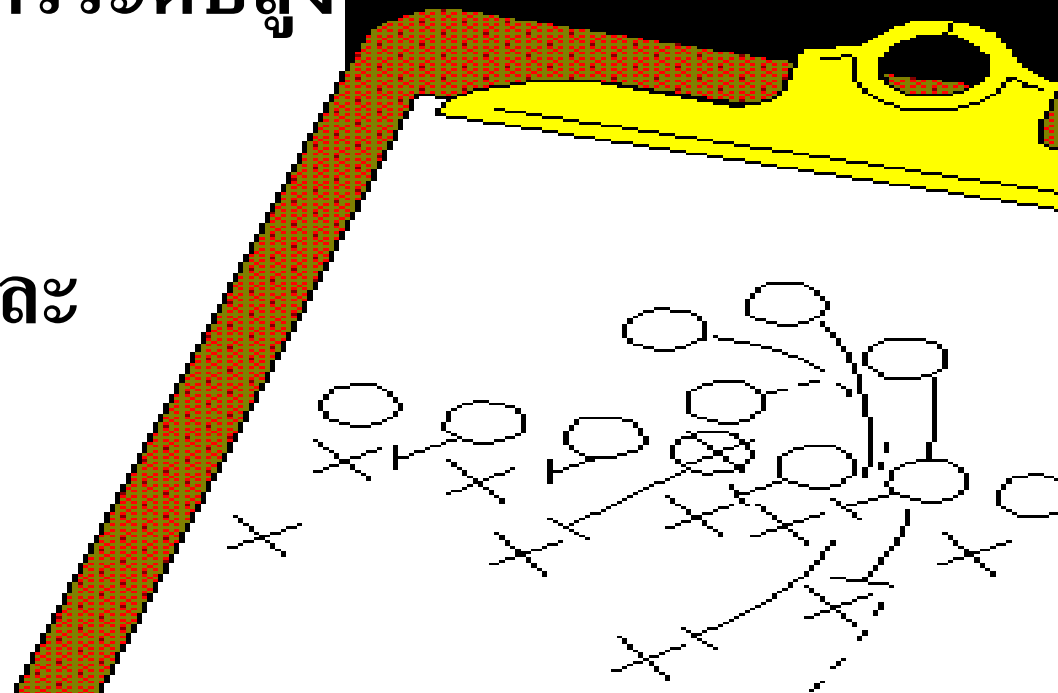
การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง

(1) ด้านทรัพยากร

(2) ด้านอำนาจหน้าที่และ
ความรับผิดชอบ

(3) ด้านอื่นๆ ที่จำเป็น

THE GAME PLAN



ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

ปัจจัยที่สาม: การจัดทำกำหนดการ

- (1) จำแนกงานโดยใช้ WBS
- (2) จัดลำดับกิจกรรม
- (3) กำหนดเวลา
- (4) จัดสรรทรัพยากร
- (5) กำหนดความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน



ตารางเวลาการปฏิบัติงาน (Schedule)

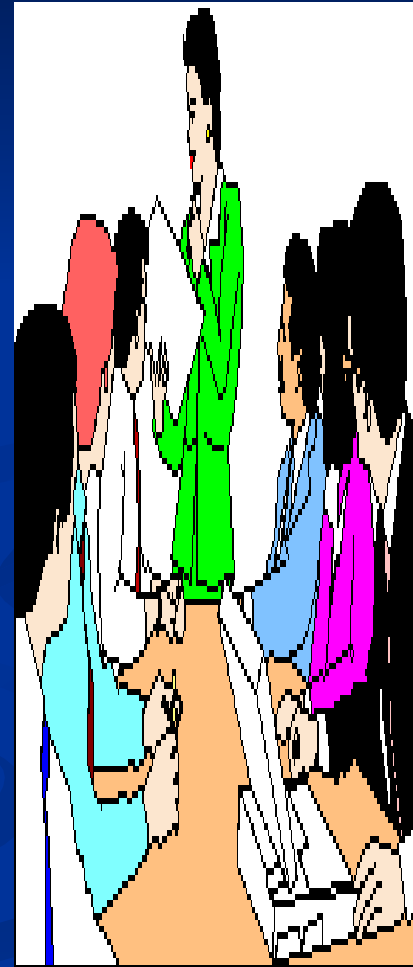
วัตถุประสงค์.....

กิจกรรม	เวลา							ทรัพยากร	ผู้รับผิดชอบ
	1	2	3	4	5	6	7		
A									
B									
C									
D									
E									
F									
G									
H									

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

ปัจจัยที่สี่: การปรึกษาหารือและสร้าง
การยอมรับของผู้รับบริการ

- (1) เสนอหรือขายความคิด
- (2) รับฟังความคิดหรือประชาพิจารณา
- (3) การมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง
- (4) สร้างความรับผิดชอบร่วมกัน



ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

ปัจจัยที่ห้า :

รู้พื้นฐาน/สภาพแวดล้อมของชุมชน

(1) รู้การเมือง

(2) รู้เศรษฐกิจ

(3) รู้สังคม/ วัฒนธรรม

(4) รู้ความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน



ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

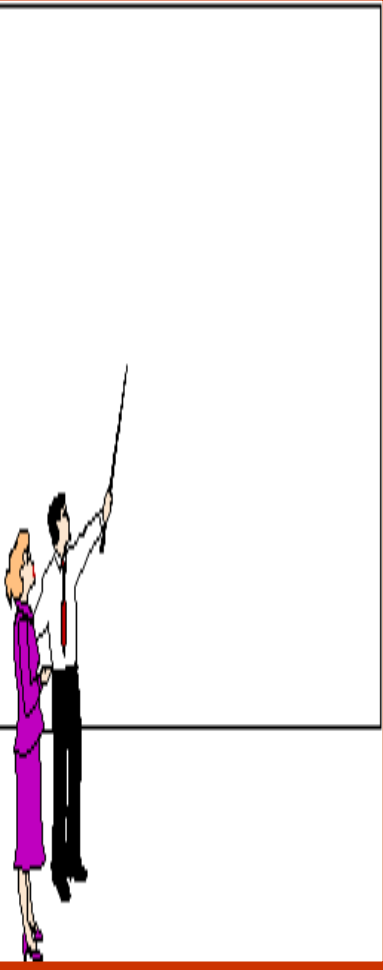
ปัจจัยที่หก: การจัดการทรัพยากรมนุษย์

(1) ภาระหน้าที่ของผู้จัดการ โครงการ

(2) สรรหา คัดเลือก อบรมบุคลากร

(3) กำหนดอัตราค่าตอบแทน

(4) สร้างทีมและแนวทางการทำงานร่วมกัน



ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

ปัจจัยที่เจ็ด: การจัดการด้านเทคนิค งบประมาณ และการบริหารสัญญา

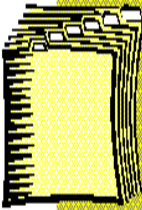
- (1) รู้สาระสำคัญเชิงเทคนิคโดยละเอียด
- (2) รู้กรอบวงเงินงบประมาณ
- (3) การจัดทำนิติกรรมสัญญา
การจัดซื้อ จัดจ้าง การเบิกจ่าย

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

ปัจจัยที่แปด: การจัดวางระบบการควบคุม

- (1) กำหนดมาตรฐาน
- (2) กำหนดกระบวนการของงาน
- (3) กำหนดเกณฑ์การวัดและวิธีการวัดผลงาน
- (4) กำหนดอำนาจหน้าที่ในการปรับปรุงแก้ไข

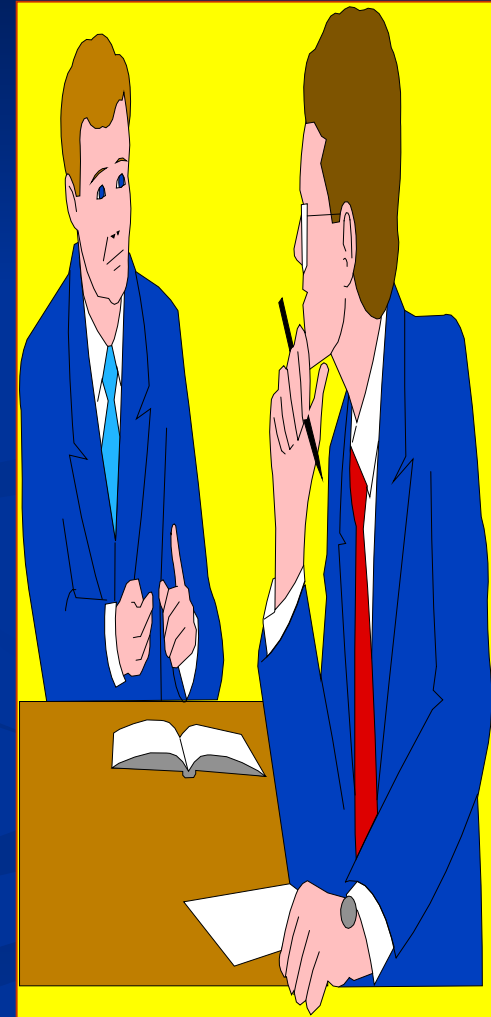
**For Your
Files...**

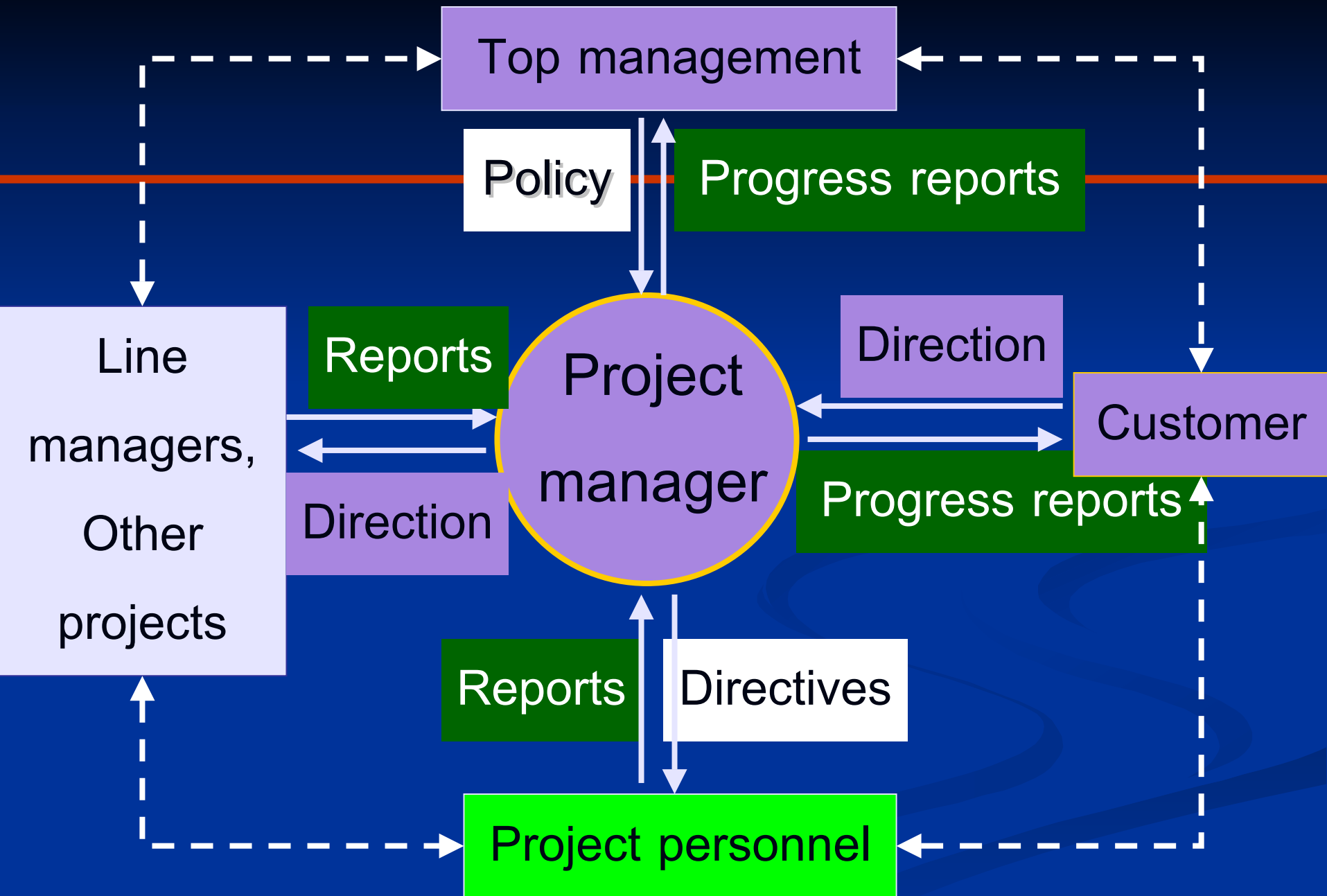


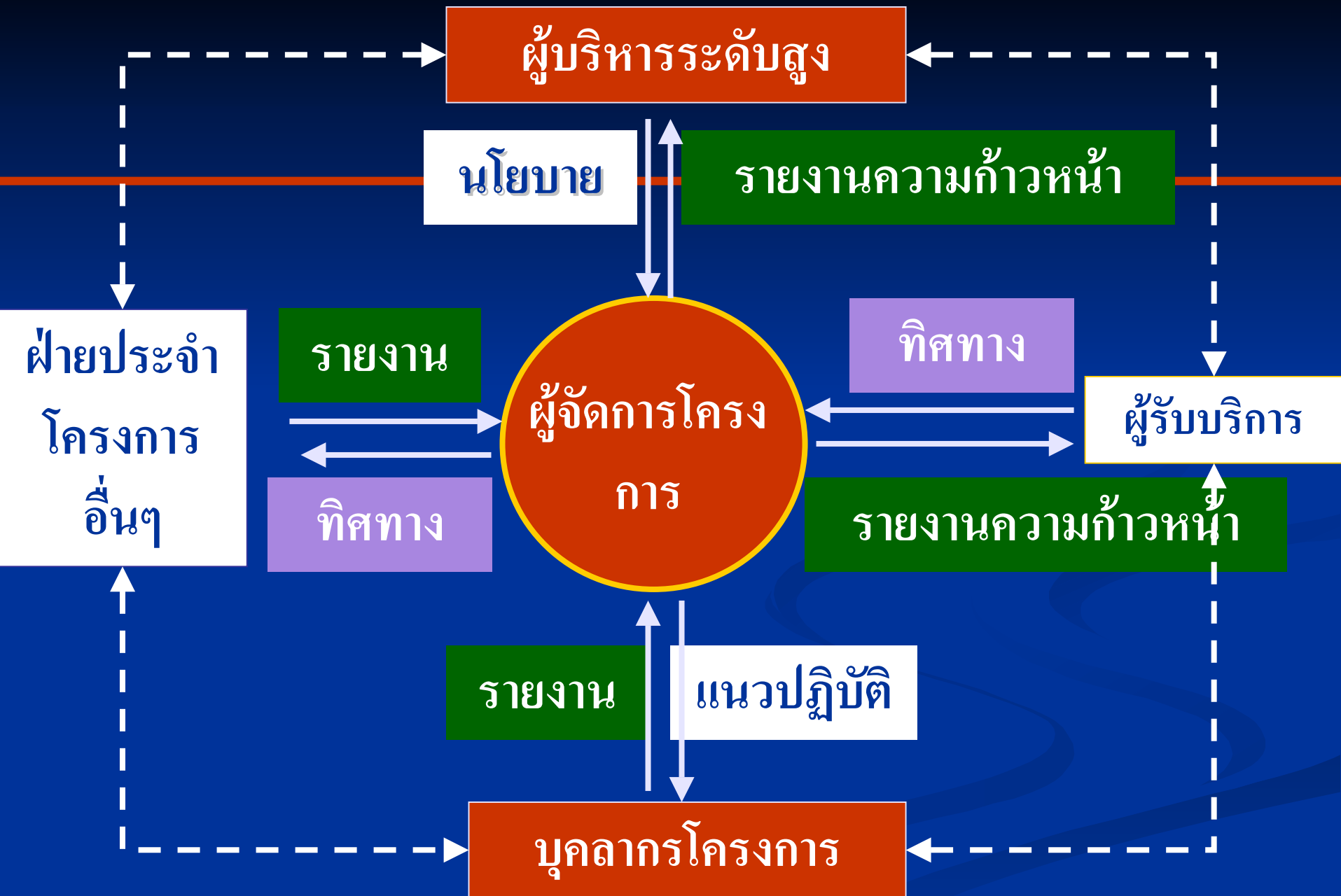
ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

ปัจจัยที่เก่า : กำหนดระบบการ สื่อ
สาร และรายงาน

- (1) กำหนดรูปแบบของการรายงาน
- (2) กำหนดช่องทาง เวลา และวิธีการ
สื่อสาร







ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

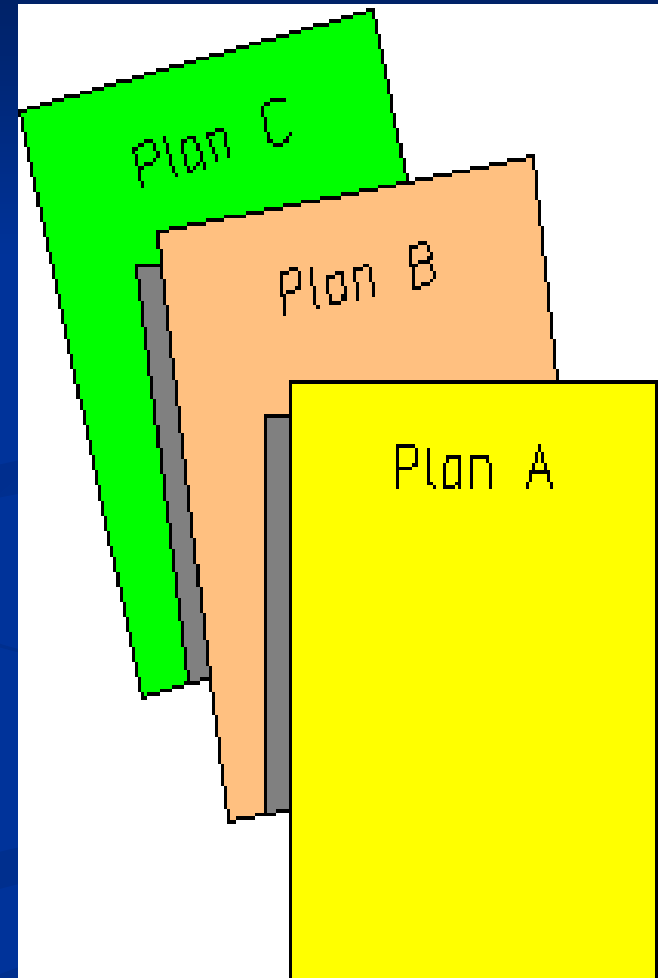
ปัจจัยที่สิบ :

การแก้ไขปัญหาคืออยู่นอกเหนือ

ความคาดหมาย

ปัจจัยที่สิบเอ็ด :

การแก้ไขความขัดแย้ง



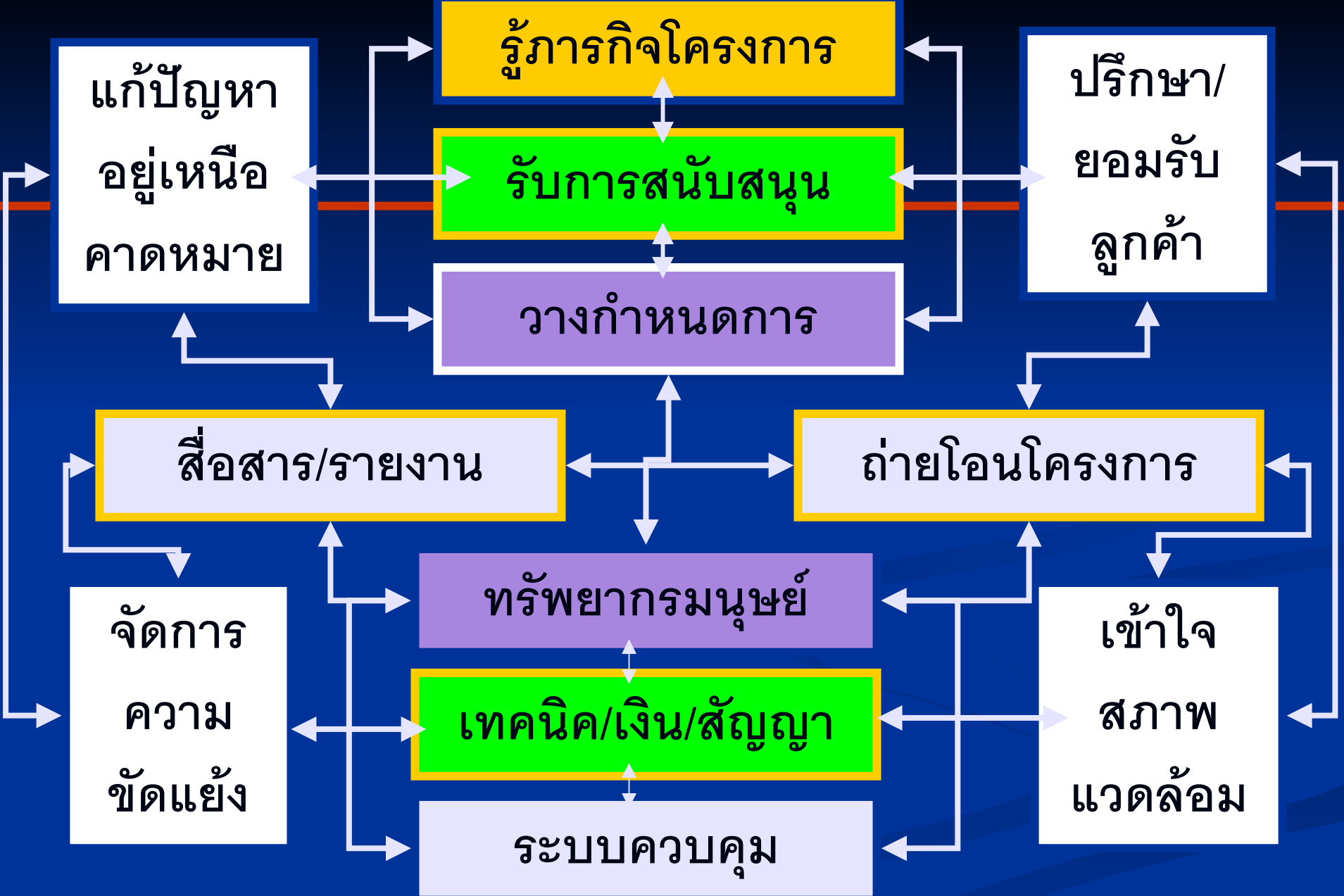
ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

ปัจจัยที่สิบสอง :

การอำนวยความสะดวกในการถ่ายโอน
โครงการสู่ภาระงานประจำ

- (1) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
- (2) ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจ
- (3) การฝึกอบรมบุคลากรหลักที่จำเป็น





การสร้างคามพึงพอใจแก่ลูกค้า

- เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง
(the customer centred)

- ใช้แนวคิด

Customer Driven Project Management
(CDPM)

- ใช้แนวทางการจัดการเชิงคุณภาพ



Customer Driven Project Management (CDPM)

Barkley&Saylor เสนอแนวคิดนี้ว่า

ก. ผู้บริหารระดับสูงสนใจและสนับสนุน

ข. เน้นการทำงานเป็นทีม

ค. ตรวจสอบผลงานและผลลัพธ์โดยลูกค้า

ง. จัดองค์กรแบบ Matrix

Customer Driven Project Management (CDPM)

Barkley&Saylor เสนอแนวคิดนี้ว่า

**จ.ลูกค้าและผู้รับบริการเป็นพลังขับเคลื่อนตั้งแต่
เริ่มต้นโครงการ**

**ฉ.จัดวางระบบข้อมูลข่าวสารและระบบการรายงาน
งานที่ดี**

CDPM with VICTORY-C

➤ เพื่อให้ CDPM เกิดขึ้นได้โดยแท้จริง ควรใช้
หลัก VICTORY-C

V = Vision and the leadership to make it happen

I = Involvement of everyone and everything

CDPM with VICTORY-C

C = Continuous improvement system

T = Training and education

O = Ownership

R = Rewards and recognition

Y = Years of support and commitment





การควบคุมโครงการ

- 1.อธิบายความสำคัญของการควบคุม
- 2.เสนอแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมและระบบสนับสนุนในการบริหารโครงการ
- 3.วิเคราะห์บทบาทของบุคคลที่เกี่ยวข้อง
- 4.สรุปขั้นตอนการติดตามและควบคุมโครงการ

ความสำคัญของการติดตามและควบคุม

🎗 การควบคุม (controlling) เป็น
กิจของนักบริหารทุกระดับ

🎗 ภารกิจนี้แบ่งงานได้สองลักษณะ

ก. การติดตามงาน (monitoring)

ข. การแก้ไขปรับปรุงงาน (correcting)



การติดตามงานทำให้ผู้บริหารทราบว่า

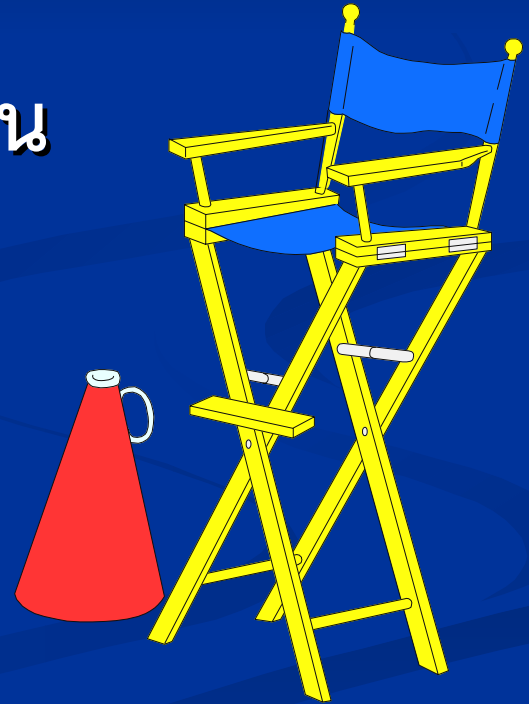
- ❁ การใช้ทรัพยากร(inputs)เป็นไปตามแผนหรือไม่
- ❁ การดำเนินงานเป็นไปตามกระบวนการ (processes)ที่กำหนดหรือไม่
- ❁ ผลงาน (outputs) เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่
- ❁ ผลลัพธ์ (outcomes) สำเร็จหรือไม่



การปรับปรุงแก้ไขเป็นการพิจารณา

ข้อมูลการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับ แผน
งานที่กำหนด โดย

- ☒ การวัดผลงานกับมาตรฐาน
- ☒ การปรับปรุงแก้ไข
- ☒ สรุปและประเมินผล



พินิจรณากฎทางกาการบริหารที่น่าสนใจ

Murphy's Law:

“If anything can go wrong, it will.”

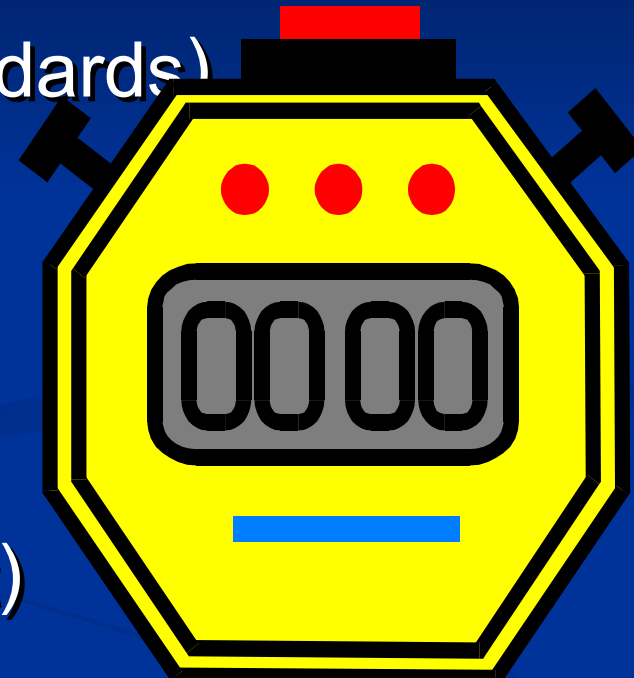
Anderson's Law:

“If you have effective controls,
it will not.”



2. องค์ประกอบสำคัญของการควบคุม

- ▶▶ กำหนดมาตรฐานต่างๆ (standards)
- ▶▶ รวบรวมข้อมูล (information)
หรือรายงานผลงาน
- ▶▶ การวัดผลงาน (measurement)
- ▶▶ การปรับปรุงแก้ไข (take corrective actions)



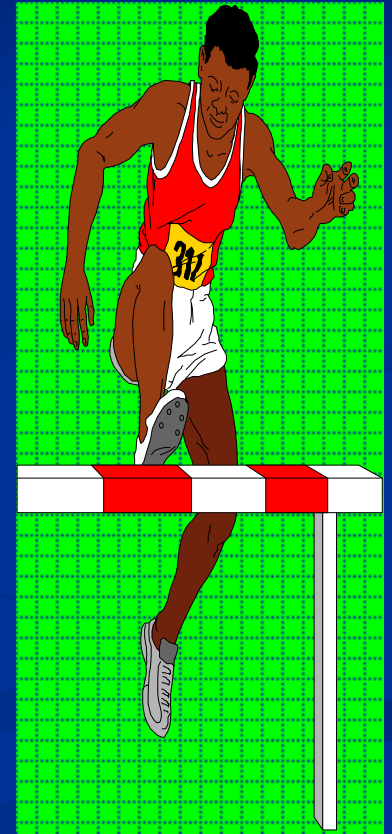
3. การจัดวางระบบการควบคุม

ควบคุมภายใน:งานของผู้จัดการโครงการ

① ควบคุมปัจจัยการทำงาน
(inputs control)

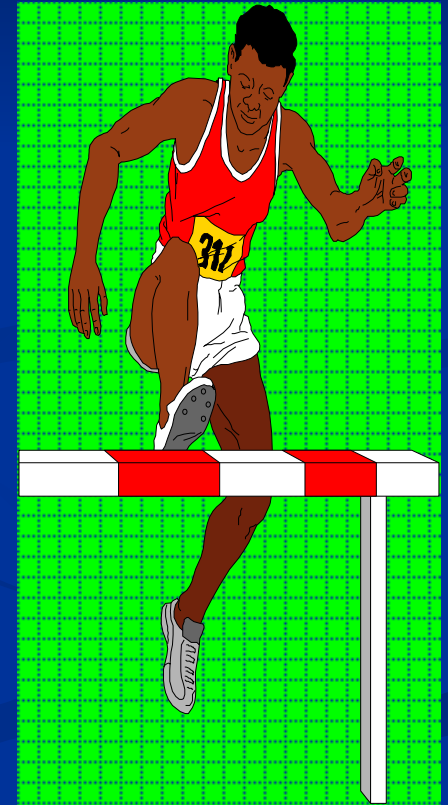
② ควบคุมกระบวนการ
(processes control)

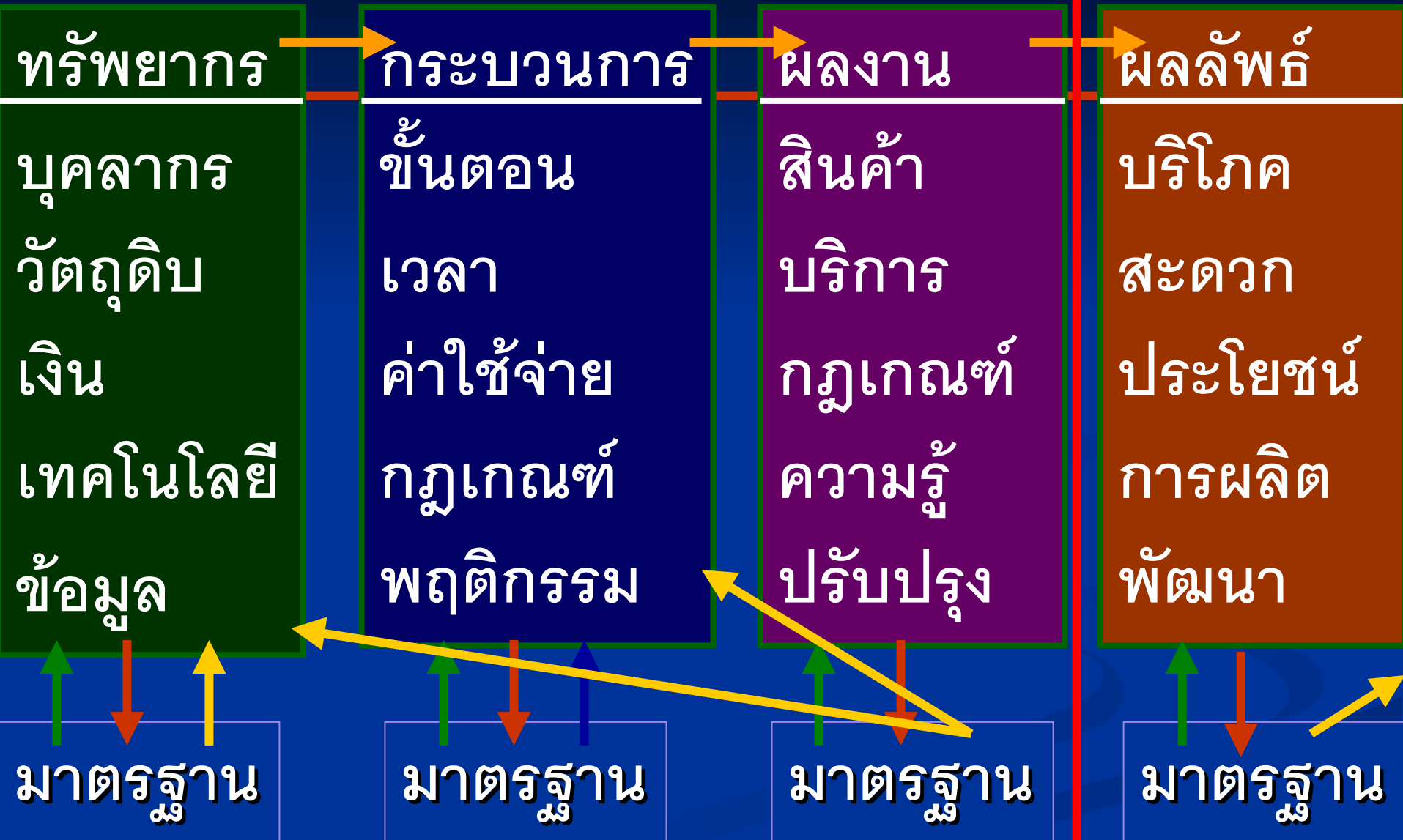
③ ควบคุมผลงาน (outputs control)



3. การจัดวางระบบการควบคุม

- ควบคุมภายนอก:ผู้จัดการร่วมกับผู้อื่น
- ควบคุมผลลัพธ์
(outcomes control)
- ควบคุมผลกระทบ
(impacts control)
- ควบคุมสภาพแวดล้อม

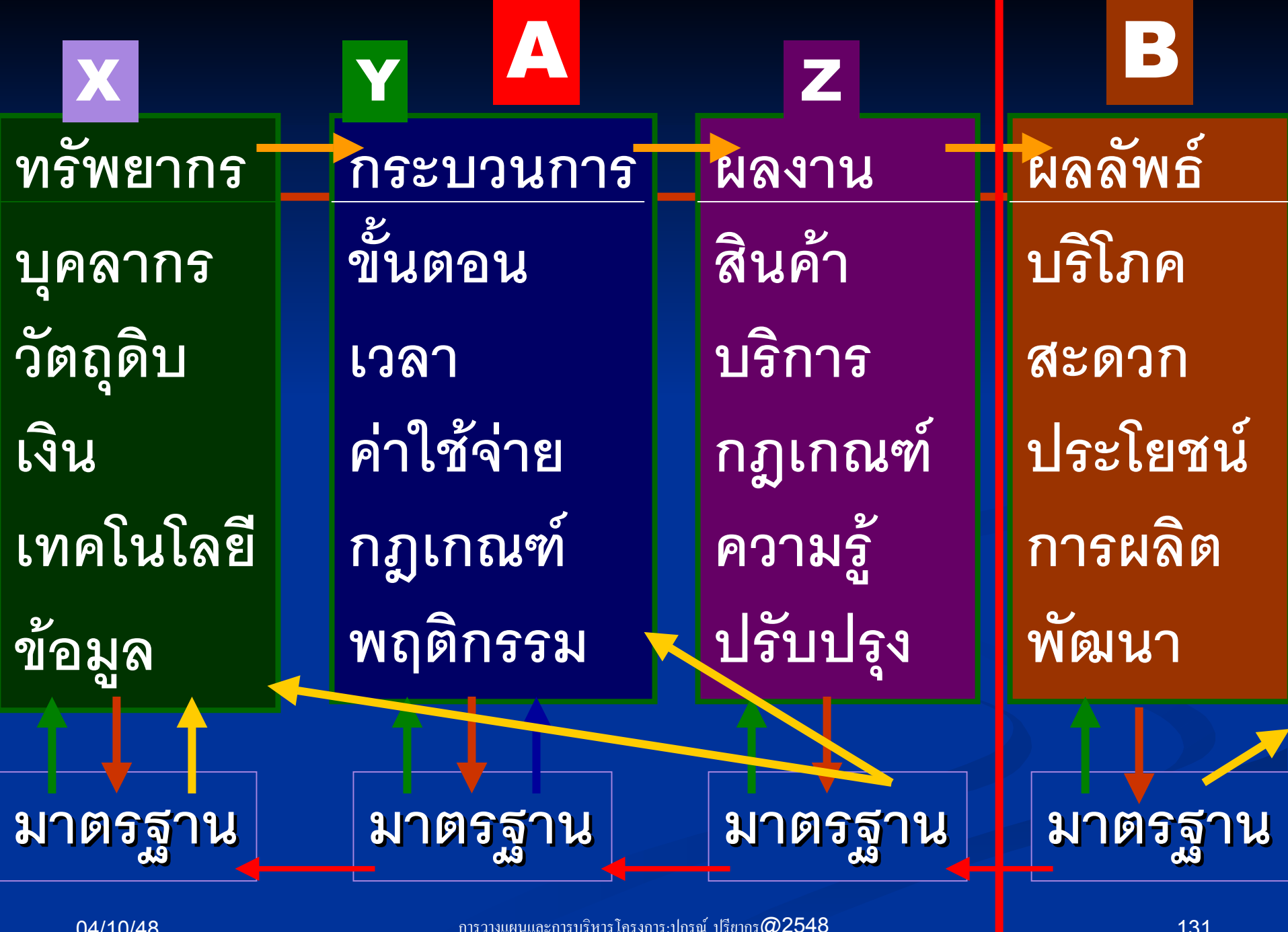




หัวใจสำคัญของการควบคุม: Inputs & Processes

- ☞ การควบคุมคน
- ☞ การควบคุมเวลา
- ☞ การควบคุมเงิน
- ☞ การควบคุมกฎเกณฑ์
- ☞ การควบคุมปริมาณ&คุณภาพ



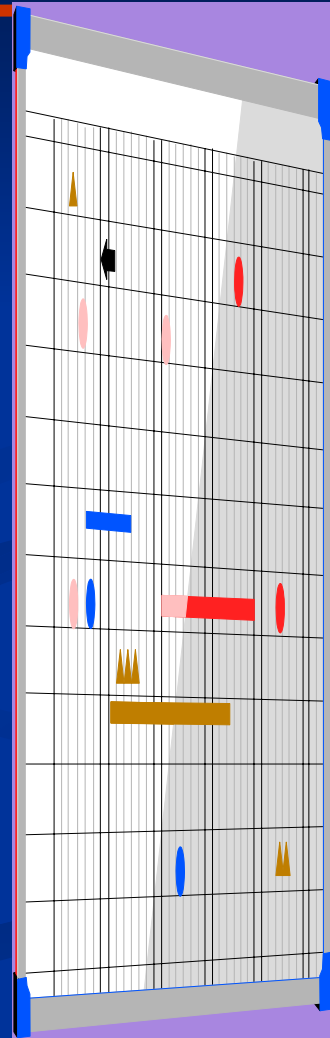


4. ระบบสนับสนุนการควบคุม

📄 ระบบสารสนเทศ (information system) หรือระบบรายงาน

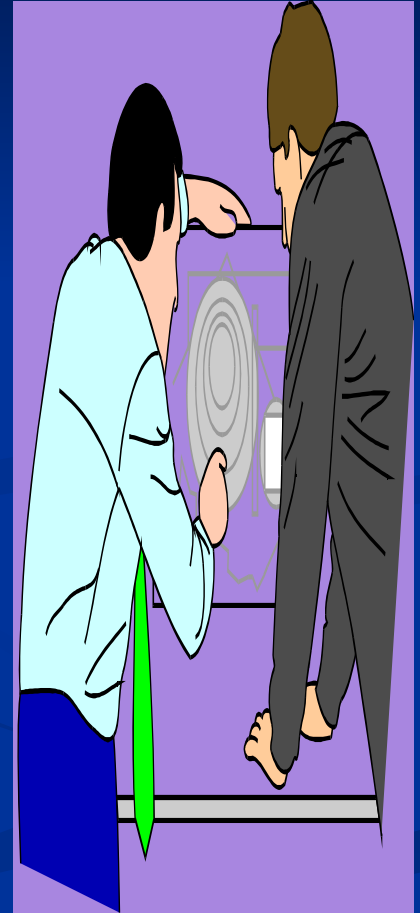
📄 ระบบการสื่อสาร (communication system)

📄 ระบบอำนาจหน้าที่/ความรับผิดชอบ (authority & responsibility system)



กำหนดระบบการรายงานของโครงการ

- ❖ รายงานสรุปสำหรับผู้บริหาร
- ❖ รายงานความก้าวหน้า
- ❖ รายงานการประชุม
- ❖ รายงานผลการดำเนินงาน
- ❖ รายงานผลการตรวจงาน
- ❖ รายงานสำหรับเผยแพร่
- ❖ รายงานขั้นสุดท้าย



กำหนดระบบการสื่อสาร

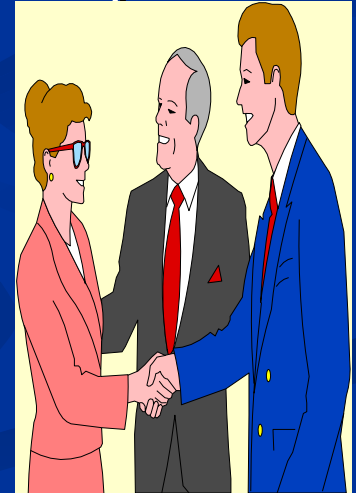
กำหนด “ช่องทางและวิธีการ” สื่อสาร

- ❖ เพื่อความชัดเจนของการรายงาน (clear)
- ❖ ตามความต้องการ (exact)
- ❖ สั้นและกระชับ (brief)
- ❖ น่าเชื่อถือ (convincing)



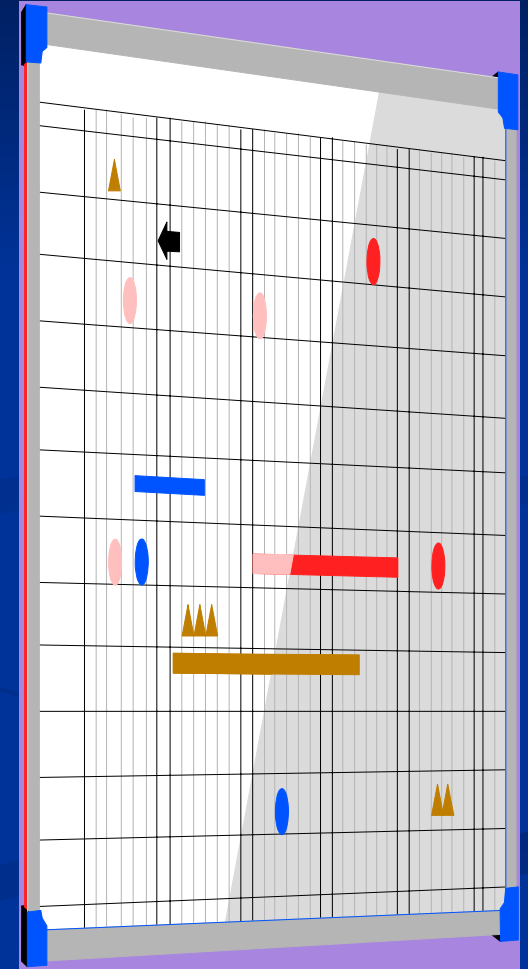
วางระบบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

- ❖ อำนาจหน้าที่ (formal authority)
- ❖ อำนาจการให้รางวัล (reward power)
- ❖ อำนาจในการลงโทษ (punishment power)
- ❖ อำนาจชำนาญการ (expert power)
- ❖ อำนาจทำการแทน (referent power)



สรุปขั้นตอนการควบคุม

1. รู้องค์ประกอบโครงการ
2. จำแนกกิจกรรมโครงการและ
วางกำหนดการ
3. จัดทำแผนดำเนินงาน ในรูป
ของ Bar Charts or
PERT Charts



สรุปขั้นตอนการควบคุม

4. กำหนดมาตรฐานของงาน ลงตามระบบการควบคุม
ก่อน - ระหว่าง - หลัง
5. กำหนดระบบและเวลา
การรายงาน
6. กำหนดระบบการสื่อสาร



สรุปขั้นตอนการควบคุม

7. มอบหมายอำนาจหน้าที่
- 8.ชี้แจงบุคคลที่เกี่ยวข้อง
9. รวบรวมและวิเคราะห์งาน
10. วัดผลงานกับมาตรฐาน
11. ปรับปรุงแก้ไข
12. ตรวจสอบและสรุปผลงาน

