

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
PHRANAKHON SI AYUTTHAYA RAJABHAT UNIVERSITY

วิชา การบริหารโครงการ รหัสวิชา 2553206
(Project Management)

ว่าที่ร้อยตรี บัณฑิต สุนทรวิกรานต์

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ปี 2567

สื่อการสอนประเภท **Power Point**

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

แนะนำผู้สอน



อาจารย์ว่าที่ร้อยตรีบัณฑิต สุนทรวิกรานต์

อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

ช่องทางติดต่อ : สำหรับสอบถามขอสงสัย ขอคำแนะนำปรึกษา

E-mail: bundit@aru.ac.th

ห้องพักอาจารย์สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (ห้อง 43112)
อาคารบรมพุทธาราม (อาคาร 43) ชั้น 2
ทุกวันพุธ เวลา 13.30-15.30 น.

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”



แนะนำรายวิชา

1.รหัสและชื่อรายวิชา

2553206 การบริหารโครงการ (Project Management)

2.จำนวนหน่วยกิต

3 (2-2-5) วิชาปฏิบัติ

3.หลักสูตรและประเภทของรายวิชา

หลักสูตร: รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต 2565

ประเภทรายวิชา: วิชาบังคับ

4. จุดมุ่งหมายของรายวิชา

เพื่อให้นักศึกษามีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโครงการ และสามารถประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการบริหารจัดการโครงการต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. คำอธิบายรายวิชา

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโครงการ วงจรและกระบวนการบริหารโครงการ การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการการเขียนข้อเสนอโครงการ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารโครงการและการบริหารโครงการในภาครัฐ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”



แนะนำรายวิชา

6. จำนวนชั่วโมงที่ใช้ศึกษา

- **จำนวนชั่วโมงต่อภาคการศึกษา :** 60 ชั่วโมง (ใน 1 ภาคการศึกษา มีการเรียนการสอน 15 สัปดาห์)
- จำนวนชั่วโมงต่อสัปดาห์ : 4 ชั่วโมง

บรรยาย	ปฏิบัติ	สอนเสริม	การฝึกปฏิบัติ/งานภาคสนาม/การฝึกงาน	การศึกษาด้วยตนเอง
30	30	ตามความต้องการของผู้สอน/นักศึกษาเฉพาะราย	การจัดทำโครงการตามโจทย์ที่กำหนดให้ในแต่ละภาคเรียน หรือ ตามความสนใจของนักศึกษา	4 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ 60 ชั่วโมงต่อภาคการศึกษา

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”



แนะนำรายวิชา

7. แผนการประเมินผลการเรียนรู้

กิจกรรมการประเมิน	สัปดาห์ที่ประเมิน	สัดส่วนของการประเมินผล
สอบปลายภาค	ตามปฏิทินของมหา	20%
รายงาน กิจกรรมกลุ่ม การจัดทำโครงการ	14 2-8, 10-13 ตลอดภาคการศึกษา	60%
การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของรายวิชา การส่งงาน และพฤติกรรมการทำงานภายในกลุ่ม	ตลอดภาคการศึกษา	20%

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”



แนะนำรายวิชา

8. เกณฑ์ตัดสินผลการเรียน

เกรด	คะแนน/ช่วงคะแนน	ความหมาย	หมายเหตุ
A	80 - 100	ดีเยี่ยม	
B+	75 - 79	ดีมาก	
B	70 - 74	ดี	
C+	65 - 69	ดีพอใช้	
C	60 - 64	พอใช้	
D+	55 - 59	อ่อน	
D	50 - 54	อ่อนมาก	
F	0 - 49	ตก	
I		ยังวัดผลไม่สมบูรณ์	
U		ไม่เป็นที่พอใจ	
S		เป็นที่พอใจ	

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”



แผนการสอน

จำนวน 15 สัปดาห์

สัปดาห์ที่	รายละเอียด	จำนวนชั่วโมง
1	ชี้แจง ตกลง และทำความเข้าใจแผนการจัดการเรียนการสอน เนื้อหาบทที่ 1: ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโครงการ	3
2	เนื้อหาบทที่ 2 ทฤษฎีโครงการ	3
3 – 4	เนื้อหาบทที่ 3 การริเริ่มและวางแผนโครงการ	6
5 - 6	เนื้อหาบทที่ 4 การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility Study)	6
7 – 8	เนื้อหาบทที่ 5 การเขียนข้อเสนอโครงการแบบประเพณีนิยม (Conventional Project Proposal)	6
9	เนื้อหาบทที่ 6 การเขียนข้อเสนอโครงการแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์ (Project Proposal based on Logical Framework)	3
10	เนื้อหาบทที่ 7 การกำหนดขอบข่ายงานโครงการ (Project Scope)	3

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”



แผนการสอน (ต่อ)

จำนวน 15 สัปดาห์

สัปดาห์ที่	รายละเอียด	จำนวนชั่วโมง
11	เนื้อหาบทที่ 8 : การจัดโครงสร้างองค์กรโครงการและการสร้างทีมงานโครงการ (Project Organization & Project Team)	3
12 - 13	เนื้อหาบทที่ 9 : การจัดการเวลาและค่าใช้จ่ายของโครงการ (Project Time and Cost Management)	6
14	เนื้อหาบทที่ 10 : การดำเนินการ ติดตาม และควบคุมโครงการ (Project Implementation, Monitoring, and Control)	3
15	เนื้อหาบทที่ 11 : การประเมินผลโครงการ และการปิดโครงการ (Project Evaluation and Project Closing)	3

แหล่งค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติม

นักศึกษาสามารถค้นคว้าและเรียบรู้เพิ่มเติมด้วยตัวเองได้จาก “รายการเอกสารอ้างอิง” และข้อมูลสำหรับค้นคว้าเพิ่มเติมในแต่ละบท



“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ผังเนื้อหาการสอนวิชาการบริหารโครงการ

Basic Understanding Phase

- บทที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโครงการ
- บทที่ 2 ทฤษฎีโครงการ

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5
การริเริ่มโครงการ (Initiation)	**การวางแผนโครงการ (Planning)**	**การปฏิบัติและดำเนินการ (Implementation)**	**การติดตามและควบคุม (Monitoring & controlling)**	**การปิดโครงการ (Closing)**
บทที่ 3 การริเริ่มและวางแผนโครงการ	บทที่ 5 การเขียนข้อเสนอโครงการแบบประเพณีนิยม	บทที่ 10 การดำเนินการ ติดตาม และควบคุมโครงการ		บทที่ 15 การประเมินผลโครงการและการปิดโครงการ
บทที่ 4 การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ	บทที่ 6 การเขียนข้อเสนอโครงการแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์			
	บทที่ 7 การกำหนดขอบข่ายงานโครงการ (WBS)			
	บทที่ 8 การจัดโครงสร้างองค์กรโครงการและการสร้างทีมงานโครงการ			
	บทที่ 9 การจัดการเวลาและค่าใช้จ่ายของโครงการ			



แผนการสอน (ต่อ)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
PHRANAKHON SI AYUTTHAYA RAJABHAT UNIVERSITY

Project Management

Chapter – 1

ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโครงการ

(Basic understanding of project management)

อาจารย์ ว่าที่ร้อยตรี บัณฑิต สุนทรวิกรานต์
อาจารย์ผู้สอน
วิชาการบริหารโครงการ รหัสวิชา 2553206
E-mail : bundit@aru.ac.th

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

แผนบริหารการสอนประจำ บทที่ 1

แผนบริหารการสอน วิชาการบริหารโครงการ **รหัสวิชา** 2553206
ประจำบทที่ 1 **เวลาเรียน:** 3 ชั่วโมง
ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโครงการ

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behaviour Objectives)

1) อธิบายความหมาย ความสำคัญ คุณลักษณะ และประเภทของโครงการได้
2) จำแนกประเภทงานโครงการกับงานประจำได้อย่างถูกต้อง
3) อธิบายกระบวนการบริหารโครงการได้อย่างถูกต้อง

เนื้อหาสาระประจำบท

1.1 ความหมายและความสำคัญของ “โครงการ”
1.2 วิวัฒนาการของการบริหารโครงการ
1.3 คุณลักษณะเฉพาะของโครงการ
1.4 ประเภทโครงการ
1.5 ความแตกต่างระหว่างงานโครงการกับงานประจำ
1.6 กระบวนการบริหารโครงการ

กิจกรรมการเรียนรู้	สื่อการสอน	การวัดและประเมินผล	เครื่องมือ	BO	Learning's Level
1) ฟังบรรยายแบบโต้ตอบ (Interactive Lecturer) เนื้อหาหัวข้อ 1.1 – 1.6	Power Point Chapter 1 ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโครงการ	การถามคำถามแบบสุ่ม โดยใช้เกมส์คัดเลือกผู้ตอบคำถาม	คำถามท้ายบท	ข้อ 1 ข้อ 3	Understand
2) กิจกรรมกลุ่ม (Work group)	กรณีศึกษา (Case Study) งานในองค์การแห่งหนึ่ง	พิจารณาจากใบงานที่กลุ่มได้ทำร่วมกัน	ใบงานกลุ่ม	ข้อ 2	Understand

หมายเหตุ: กิจกรรมการเรียนการสอนอาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ความหมายของคำว่า “โครงการ (Project)”

The English word *project* comes from the Latin word *projectum.*

นักวิชาการไทย	การให้ความหมาย
ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2562: 4)	“กิจกรรมพื้นฐานที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อนำเอาวัตถุประสงค์ของแผนยุทธ์ศาสตร์ไปปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วงภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งโครงการนิยมนำมาใช้ในบริบทที่มีลักษณะเฉพาะ เช่น เป็นงานใหม่เกี่ยวเนื่องกันหลายด้าน เป็นต้น”
ปกรณ์ ปรียากร (2555: 1)	“เป็นงานประเภทหนึ่ง ที่ถูกกำหนดขึ้นในองค์การ เพื่อที่จะแปลงเจตนารมณ์ในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Intent) ของผู้บริหารระดับสูง ให้กลายเป็นกลวิธี (Tactics) ที่จะนำไปสู่การจัดการในระดับปฏิบัติการอย่างได้ผล ตรงตามความต้องการของลูกค้า หรือ ผู้รับบริการ”
วิสูตร จิระดำเกิง (2555: 2)	กิจการใดๆ ที่มีคุณสมบัติได้แก่ มีวัตถุประสงค์ชัดเจน มีกำหนดเวลาเริ่มและสิ้นสุด การดำเนินงานจะอยู่ภายใต้ข้อจำกัดของงบประมาณ กำหนดเวลา คุณภาพของงาน เป็นต้น โครงการจึงมีลักษณะมีสภาพชั่วคราว
พิชิต ฤทธิ์จรูญ (2562 : 4)	การกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหา หรือ พัฒนางานที่มีวัตถุประสงค์เด่นชัด มีกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเหมาะสม มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ มีเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของงาน โครงการประกอบด้วยงานและกิจกรรมต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กันและมีเป้าหมายเดียวกัน

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ความหมายของคำว่า “โครงการ (Project)”

The English word *project* comes from the Latin word *projectum.*

นักวิชาการไทย	การให้ความหมาย
รัตนา สายคณิต (2556)	งานหรือกิจกรรมชุดหนึ่งที่มีลักษณะพิเศษต่างจากงานปกติและต้องทำให้สำเร็จภายใต้ข้อจำกัดของเวลา งบประมาณ และได้ผลงานตรงตามที่กำหนด
สุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน (2556: 3-7)	การบริหารโครงการมีความแตกต่างจากงานประจำ การจะพิจารณาว่าการดำเนินงานใดเป็นโครงการหรือไม่นั้น สามารถพิจารณาได้ว่า โครงการมีการดำเนินการเพียงชั่วคราว (Temporary) มีลักษณะเฉพาะ (Unique) กิจกรรมต่างๆ ในโครงการมีลำดับขั้นตอน (Sequence) และมีความซับซ้อน ตลอดจนมุ่งสู่เป้าหมายเพียงหนึ่งเดียว (One Goal) ภายใต้งบประมาณที่จำกัด (Within Budget)
เยาวดี รางชัยกุล วิบูลย์ศรี (2556).	โครงการ คือ งานหรือส่วนหนึ่งของงานที่ต้องกระทำให้สำเร็จตามเป้าหมายภายในระยะเวลาและวงเงินงบประมาณที่กำหนดไว้ โดยให้สอดคล้องกับข้อกำหนดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย นอกจากนี้อธิบายไว้เพิ่มเติมอีกว่า โครงการนั้นปกติจะหมายถึง ลักษณะของงานที่มิใช่งานประจำ แต่เป็นงานสำคัญที่เกิดขึ้นตามความจำเป็นของสถานการณ์ในสังคม โดยจะต้องรีบดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ภายในระยะเวลาและวงเงินที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน เมื่องานเสร็จสิ้นก็ถือว่าโครงการสิ้นสุดโดยปริยาย

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ความหมายของคำว่า “โครงการ (Project)”

The English word *project* comes from the Latin word *projectum.*

นักวิชาการ	การให้ความหมาย
พิสณุ ฟองศรี (2556:)	โครงการมีลักษณะเฉพาะที่จัดทำขึ้นเพื่อเสริมการดำเนินงานในสภาพปกติ โดยมีจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย กิจกรรม และระยะเวลาสิ้นสุดที่แน่นอน และจะไม่ทำซ้ำซ้อนอีก ซึ่งอาจยกเว้นถ้ามีการปรับให้ต่างจากเดิม จึงสรุปได้ว่าโครงการไม่ใช่งานประจำตามปกติที่มีลักษณะเป็นโปรแกรมที่กำหนดไว้ตลอด แต่จะช่วยเสริมงานปกติให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้
เชาว์ อินใย (2555).	มีความหมายตรงกับคำว่า “Project” และ “Program” ในภาษาอังกฤษ ซึ่งทั้งสองคำนี้มีความหมายคาบเกี่ยวกัน โดยโครงการจะหมายถึงส่วนย่อยของแผนงานซึ่งประกอบไปด้วยชุดของกิจกรรมที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ (Organized Activities) มีการกำหนดทรัพยากรในการดำเนินงาน ระยะเวลาดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน โดยออกแบบมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ตามที่ต้องการ ซึ่งกิจกรรมต่างๆ มักออกแบบมาเพื่อแก้ไขปัญหาบางอย่าง หากไม่มีปัญหาแล้วอาจไม่มีความจำเป็นในการจัดทำโครงการ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ความหมายของคำว่า “โครงการ (Project)”

The English word *project* comes from the Latin word *projectum.*

นักวิชาการต่างประเทศ	การให้ความหมาย
Jürg Kuster and other (2023: 1)	“โครงการเป็นการดำเนินการที่ลักษณะเฉพาะ ผสานการทำงานข้ามแผนก มีกำหนดเวลา มุ่งเน้นเป้าหมาย และเป็นการทำงานแบบสหวิทยาการ ซึ่งเป็นงานที่สำคัญ วิกฤติ และเร่งด่วนจนไม่สามารถจัดการด้วยสายงานปกติที่มีอยู่ในองค์กรได้ แต่ต้องอาศัยการทำงานภายใต้กรอบเงื่อนไขพิเศษขององค์กรในการจัดการ”
Kerzner, H. (2000).	โครงการ หมายถึง กิจกรรม (activity) หรือ งาน (Task) ชุดใดชุดหนึ่งซึ่งมีการระบุวัตถุประสงค์ (objective) ที่ต้องทำให้สำเร็จไว้แน่นอนระบุวันเริ่มและวันสิ้นสุดโครงการ มีข้อจำกัดด้านเงินทุน และต้องใช้ทรัพยากรต่างๆ เช่น เงิน คน และเครื่องจักร เป็นต้น
Project Management Institute. (2023: 4).	โครงการคือความอุตสาหะพยายามที่จะดำเนินการเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ บริการ หรือผลลัพธ์ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ซึ่งเป็นงานที่เกิดขึ้นเป็นการชั่วคราว
Buddhi Man Shrestha (2023: 1)	โครงการ คือ หน่วยปฏิบัติงาน (action units) หรือ แผนงาน (schemes) ที่เฉพาะเจาะจงและมีขอบเขตเวลา ซึ่งออกแบบไว้สำหรับการลงทุนชุดทรัพยากรและทักษะเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ความหมายของคำว่า “การบริหารโครงการ (Project Management)”

นักวิชาการ	การให้ความหมาย
สิน พันธุ์พินิจ (2556: 111)	การจัดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและคุ้มค่าที่สุด เพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ การบริหารโครงการจึงต้องคำนึงถึงช่วงเวลาที่จำกัด การใช้ทรัพยากร ทีมงาน ความชำนาญ หรือ ความเชี่ยวชาญของผู้ร่วมโครงการ ความขัดแย้งและการต่อรอง ซึ่งจะแตกต่างจากการบริหารงานในสายปกติ หรือ งานประจำ
สุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน (2556: 8)	การบริหารโครงการเป็นการนำเอาความรู้ความสามารถ อุปกรณ์และเทคนิคต่างๆ มาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการโครงการ ให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการได้ โดยมีกระบวนการ คือ การเริ่มต้นโครงการ การวางแผนโครงการ การดำเนินโครงการ การควบคุมโครงการ การเสร็จสิ้นโครงการ
สมบัติ ธำรงธัญวงศ์ (2544: 1)	การบริหารโครงการเป็นเครื่องมือ (means) ขององค์การ (organization) ในการบรรลุวัตถุประสงค์ของตน การบริหารโครงการทำให้องค์การมีเครื่องมือที่มีศักยภาพ (Powerful tools) ในการปรับปรุงความสามารถขององค์การในด้านต่างๆ ได้แก่ การวางแผนการนำนโยบายไปปฏิบัติ และการควบคุมกิจกรรมของโครงการ รวมทั้งแนวทางการใช้ประโยชน์จากบุคลากร

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ความหมายของคำว่า “การบริหารโครงการ (Project Management)”

นักวิชาการ	การให้ความหมาย
มยุรี อนุมานราชธน (2551: 1)	การบริหารเป็นกระบวนการแปรเปลี่ยนปัจจัยทางการบริหาร (ได้แก่ คน วัสดุอุปกรณ์ เงิน และการจัดการ) ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานเพื่อให้ภารกิจขององค์การ/สังคมเสร็จลุล่วง การบริหารโครงการเป็นวิธีการบริหารงานเฉพาะกิจ ซึ่งเป็นการบริหารรูปแบบหนึ่งในหลายๆ รูปแบบที่มีความสำคัญต่อองค์การและสังคมโดยรวม เพราะช่วยสนับสนุนให้การบริหารทั่วไปขององค์การซึ่งเป็นการบริหารงานประจำบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การมากยิ่งขึ้น ความสำเร็จในการดำเนินงานโครงการจึงเสริมสร้างให้องค์การ/สังคมเจริญก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์
Project Management Institute (2023: 4)	“การประยุกต์ใช้องค์ความรู้ ทักษะ เครื่องมือและเทคนิคทั้งหลายในการจัดทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดของโครงการ ซึ่งการบริการโครงการจะสำเร็จได้ด้วยการประยุกต์ใช้สิ่งต่างๆ ที่กล่าวมาและการบูรณาการการบวนการทำงานอย่างเหมาะสม
Dinsmore Paul C, & Cabanis-Brewin Jeannette. (2011).	คำว่า “การบริหารโครงการ” มีคำจำกัดความสองนัยยะ คือ 1) “กฎเกณฑ์ หรือ หลักการที่ใช้เพื่อการควบคุม” และ 2) การบริหารโครงการเป็นสาขาวิชาหนึ่งของการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การติดตาม และการควบคุม ซึ่งเป็นความพยายามที่เกิดขึ้นเพียงชั่วคราวในการจัดทำโครงการหนึ่งๆ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

1.1 ความหมายและความสำคัญของโครงการ

- ปัญหาทางการบริหารมีความสลับซับซ้อน (Complexity)
- ความต้องการของลูกค้าและบริหารมีความหลากหลายมากขึ้น
- ทรัพยากรต่างๆ มีมูลค่าสูงมากยิ่งขึ้น
- การใช้เทคโนโลยีก้าวหน้ามีความจำเป็นและมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น
- การเพิ่มความรวดเร็วและความถูกต้องในการบริการลูกค้า
- การแข่งขันระหว่างกิจการต่างๆ มีความเข้มข้นมากยิ่งขึ้น
  1) New Market – ตลาดใหม่ 2) New Tool -- เครื่องมือใหม่
  3) New Actors – ผู้มีบทบาทใหม่ 4) New Rule -- กติกาใหม่
- การพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ (สินค้าและบริการ)
- การเผชิญกับภาวะวิกฤติและความเสี่ยงต่างๆ

ปกรณ์ ปรียากร. (2550).

ความสำคัญของโครงการ

เพื่อรับมือกับ
สถานการณ์เหล่านี้
ผู้บริหารจึงต้อง
คิดและทำงานเป็น
"โครงการ(Projectization)"

"Project หมายถึง

"เป็นชุดของกิจกรรม (activity) หรือ งาน (Task) ที่ถูกกำหนดขึ้นในองค์การ ซึ่งเป็นกลวิธี (Tactics) ของกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การจัดการในระดับปฏิบัติการเพื่อตอบโจทย์ปัญหาและความต้องการของลูกค้า หรือผู้รับบริการ" อย่างได้ผล

ในทัศน์ของผู้สอน

"Project Management หมายถึง

การประยุกต์ใช้องค์ความรู้ ทักษะ เครื่องมือและเทคนิคทั้งหลาย ในการจัดทำกิจกรรมต่างๆ บนพื้นฐานทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด พร้อมทั้งการบูรณาการการบวนการทำงานทั้งหลายอย่างเหมาะสม เพื่อให้บรรลุข้อกำหนดของโครงการ

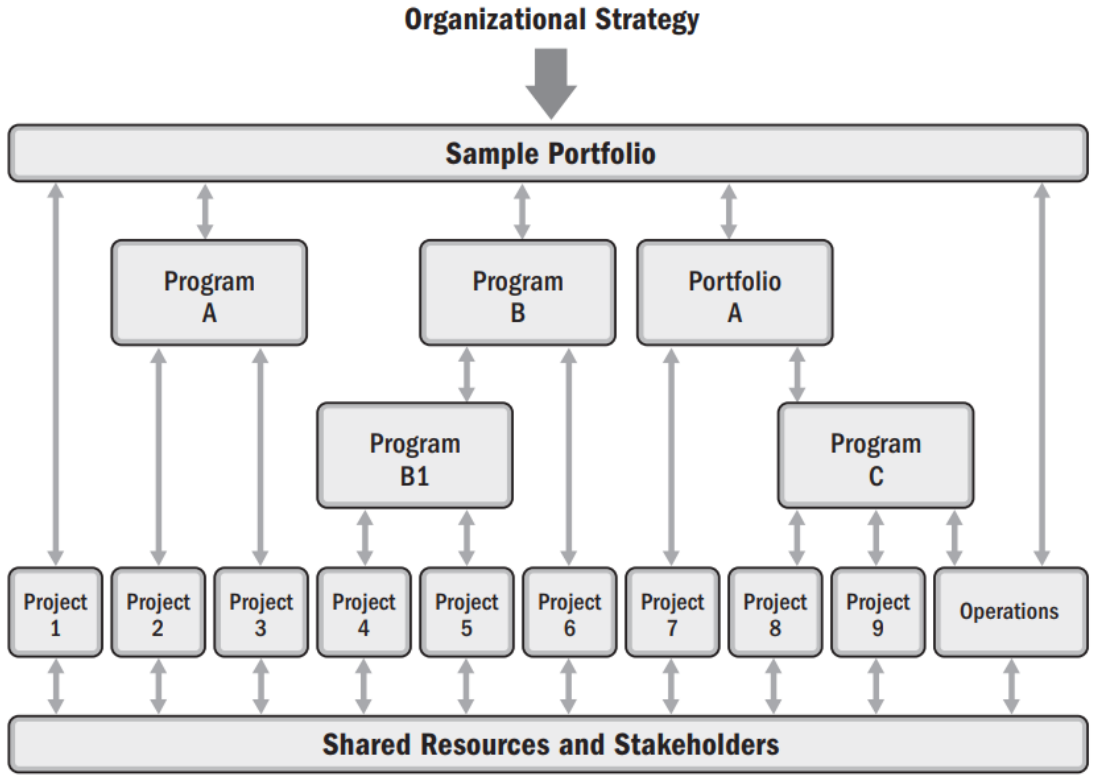
"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2562: 8) ยังอธิบายถึงความสำคัญโครงการในแง่มิติอื่นๆ

มิติที่ 1

ความสำคัญในฐานะที่“โครงการ” มีความสัมพันธ์กับแผนต่างๆ

ในความสัมพันธ์ระหว่างแผนต่างๆ นั้น โครงการเป็นหน่วยย่อยของแผนที่มีรูปธรรมชัดเจนที่สุด ทั้งในเรื่องของงบประมาณ วิธีการดำเนินงาน กำหนดเวลา กิจกรรมต่างๆ ฯลฯ ซึ่งโครงการเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นเพื่อรองรับ “กลยุทธ์ (Strategy)” เพื่อแปลงกลยุทธ์ขององค์การที่มีความเป็นนามธรรมสูงให้เป็นรูปธรรมที่จับต้องได้และสามารถนำไปปฏิบัติจนเกิดผลสำเร็จได้ ดังนั้น กลยุทธ์ที่ดีไม่อาจสำเร็จได้หากปราศจากโครงการที่ดีและเป็นไปได้มารองรับ ซึ่ง Project Management Institute (2023: 10) เสริมว่า ความสัมพันธ์เหล่านี้ไม่จำเป็นต้องมีลำดับชั้นเสมอไป



ภาพที่ 1.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างโครงการ กับ แผนอื่นๆ
แหล่งที่มา : Project Management Institute (2023: 10)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2562: 8) ยังอธิบายถึงความสำคัญโครงการในแง่มิติอื่นๆ

มิติที่ 2

ความสำคัญในฐานะที่เป็นกิจกรรมพิเศษ

ในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐต่างๆทั้งในระดับกระทรวง กรม หรือ รัฐวิสาหกิจ และเอกชนทั้งหลาย มีกิจกรรมบางประเภทไม่สามารถดำเนินงานได้โดยอาศัยงานประจำปกติที่มีอยู่ เนื่องจากเป็นงานประจำที่ครอบคลุมหลายๆ งานไว้ด้วยกัน ประกอบกับเป็นกิจกรรมชั่วคราว เกิดขึ้นไม่บ่อยนักและมีระยะเวลาเริ่มต้นสิ้นสุดชัดเจน กิจกรรมประเภทนี้จำเป็นต้องจัดทำในลักษณะโครงการพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะหน้า และแก้ไขปัญหาในช่วงระยะเวลานั้น

โครงการจึงถือว่าเป็นกิจกรรมพิเศษในการพัฒนาเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาประเทศ ท้องถิ่นและชนบท **ทั้งนี้งานหลายประเภทไม่สามารถกระทำให้สำเร็จได้ด้วยการอาศัยงานประจำ** แต่เมื่อดำเนินการในรูปโครงการพัฒนาแล้วสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

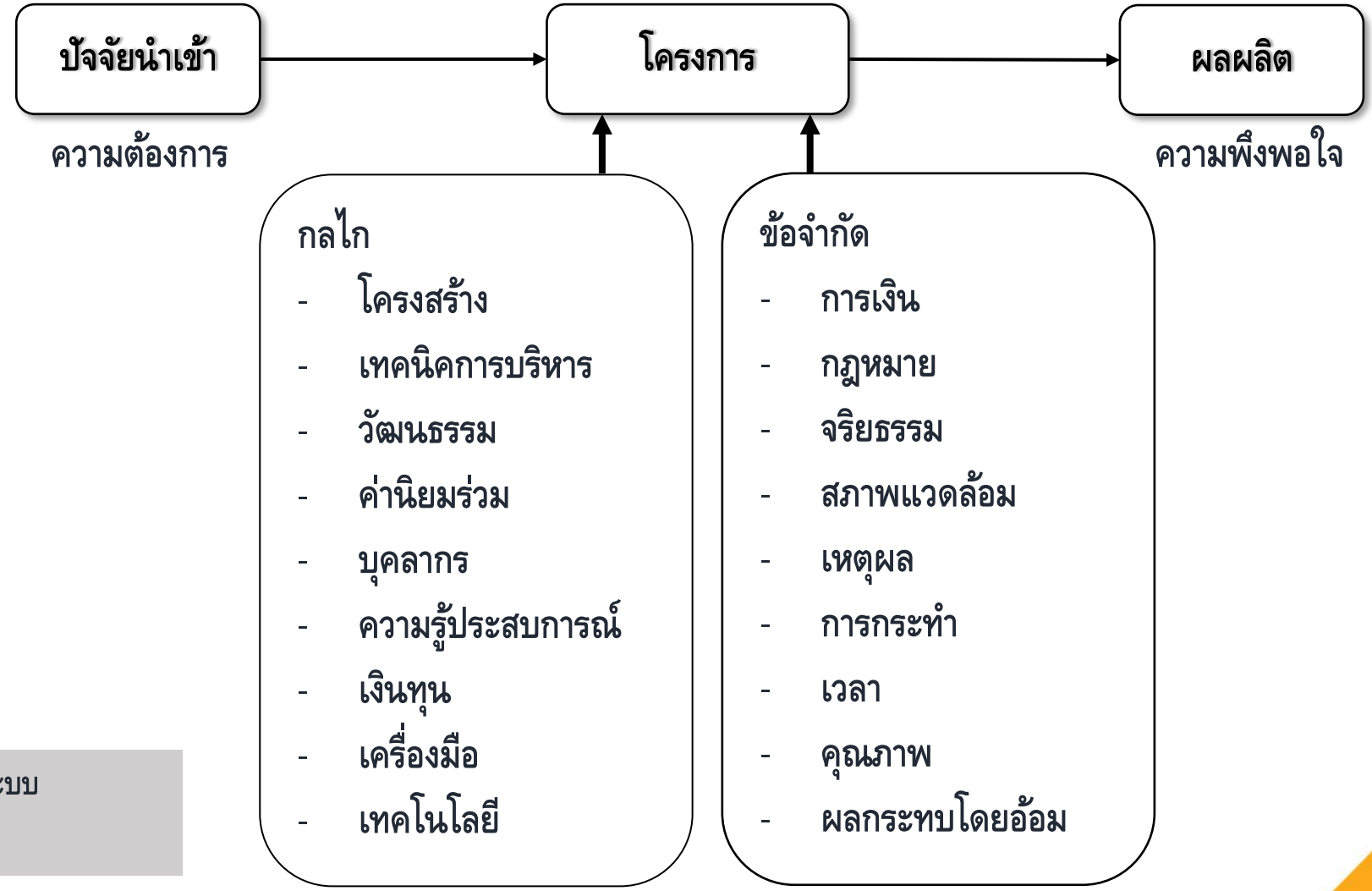
“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2562: 8) ยังอธิบายถึงความสำคัญโครงการในแง่มิติอื่นๆ

มิติที่ 3

ความสำคัญในเชิงระบบ

โครงการมีความสำคัญในฐานที่เป็นระบบทำหน้าที่แปรสภาพ (Conversion or transformation) ปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นผลผลผลิต (Output) ภายใต้ข้อจำกัด (Contrains) และ กลไกต่างๆ (Mechanism)



ภาพที่ 1.2 แสดงความคัญของโครงการในเชิงระบบ
แหล่งที่มา : ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2562: 10)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ทั้งนี้หากจะให้เห็นความสำคัญของโครงการอาจจะพิจารณาได้จากที่มาของโครงการ ดังที่ พิชิต ฤทธิ์จรูญ (2562 : 4) ได้อธิบายไว้ว่า โครงการมีที่มาดังนี้

นโยบายและแผนงาน

เป็นกรอบทิศทางในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งการจัดทำโครงการจะต้องมีความสอดคล้องและตอบสนองนโยบายและแผนงานของหน่วยเหนือ

ผลการประเมินนโยบายแผนงานและโครงการ

ผลสะท้อนกลับ (feedback) จากการดำเนินนโยบาย แผนงาน หรือ โครงการในแต่ละรอบปี ซึ่งเป็นผลจากการประเมินจะเป็นจุดเริ่มต้นในการตัดสินใจทำโครงการในปีถัดไป ทำให้เกิดโครงการที่สมเหตุสมผล มีคุณค่า และเกิดความต่อเนื่อง



มาตรฐานของหน่วยงาน

มาตรฐานเป็นตัวกำหนดให้โครงการต้องดำเนินการให้สอดคล้องกัน เช่น มาตรฐานการศึกษา มาตรฐานวิชาชีพ มาตฐานการประเมิน มาตรฐานหลักสูตร เป็นต้น

ปัญหาและความต้องการจำเป็นของหน่วยงานในระดับปฏิบัติ

การจัดทำโครงการจำเป็นต้องมีการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นของแต่ละหน่วยงาน เพื่อจัดทำโครงการให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นที่แตกต่างกันไป เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

1.2 วิวัฒนาการของการบริหารโครงการ

Duncan Haughey (2021)



The Great Pyramid of Giza Completed

2570 BC

การสร้างสร้างปิรามิดของฟาโรห์แสดงให้เห็นถึงลักษณะที่สำคัญของโครงการ บันทึกโบราณระบุว่ามีผู้จัดการสำหรับแต่ละด้านของมหาพีระมิดทั้งสี่ด้าน ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการดูแลจัดการสร้างให้เสร็จสิ้น ชัดเจนว่ามีการวางแผน การดำเนินการ และการควบคุมในระดับหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดการโครงการทุกวันนี้นักโบราณคดียังคงโต้แย้งว่าพวกเขาบรรลุความสำเร็จนี้ได้อย่างไร

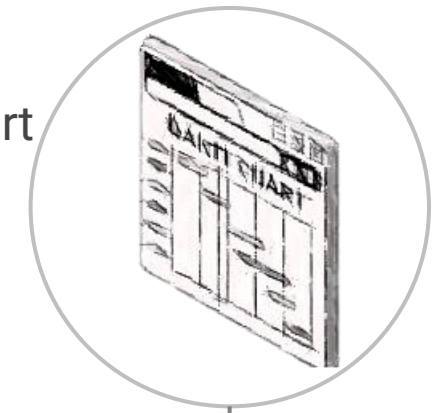
208 BC

Construction of the Great Wall of China



ต่อมา ฉินซีฮ่องเต้ จักรพรรดิองค์แรกของจีนที่สามารถรวมแผ่นดินจีนเป็นหนึ่งเดียว และสถาปนาราชวงศ์ฉินขึ้น (221 - 206 ปีก่อนคริสตกาล) ได้สร้างสิ่งมหัศจรรย์อีกอย่างหนึ่งของโลก องค์จักรพรรดิทรงสั่งให้ผู้คนหลายล้านคนทำโครงการนี้ให้เสร็จสิ้นตามข้อมูลในอดีตกำลังแรงงานแบ่งออกเป็นสามกลุ่ม ได้แก่ ทหาร ประชาชนทั่วไป และอาชญากร

The Gantt chart Developed by Henry Gantt (1861-1919)



1917

Henry Gantt เป็นหนึ่งในผู้บุกเบิกศาสตร์การจัดการโครงการ เป็นผู้เสนอแนวคิดการทำแผนภูมิ Gantt ซึ่งเป็นแนวคิดที่ต่างไปจากเดิมอย่างสิ้นเชิงและเป็นนวัตกรรมที่มีความสำคัญทั่วโลกในช่วงทศวรรษปี ค.ศ. 1920 แนวคิดนี้ถูกใช้งานครั้งแรกในโครงการสร้างเขื่อนฮูเวอร์ที่เริ่มต้นในปี 1931 ทั้งนี้แผนภูมิแกนต์ยังคงใช้อยู่จนถึงปัจจุบัน และเป็นส่วนสำคัญของชุดเครื่องมือของผู้จัดการโครงการ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

1.2 วิวัฒนาการของการบริหารโครงการ

Duncan Haughey (2021)

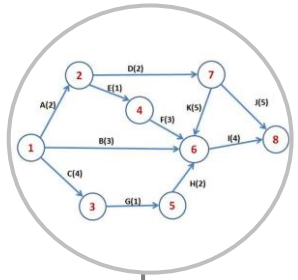


1956

The American Association of Cost Engineers (now AACE International) Formed

องค์กรวิชาชีพด้านการบริหารโครงการถูกก่อนตั้งขึ้น

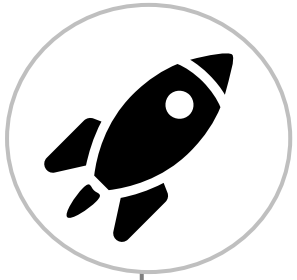
https://web.aacei.org



1957

The Critical Path Method (CPM) Invented by the Dupont Corporation

เทคนิค CPM ถูกคิดค้นขึ้นเป็นครั้งแรกโดยบริษัท Dupont

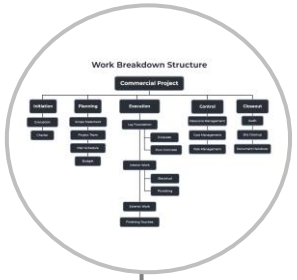


1958

The Program Evaluation Review Technique (PERT) Invented for the U.S. Navy's Polaris Project

(PERT) คิดค้นขึ้นสำหรับโครงการ Polaris ของกองทัพเรือสหรัฐฯ





1962

United States Department of Defense Mandate the Work Breakdown Structure (WBS) Approach

เทคนิคการกำหนดขอบข่ายโครงสร้างงานได้ถูกคิดขึ้นใช้สำหรับ โครงการขีปนาวุธ Polaris ภายหลังถูกเผยแพร่และใช้ในกระทรวงกลาโหม และเป็นที่แพร่หลายในหน่วยงานรัฐและเอกชนในที่สุด



1965

The International Project Management Association (IPMA) Founded

ก่อตั้งสมาคมการบริหารโครงการระดับประเทศขึ้นเป็นสมาคมแรกในโลก ซึ่งตั้งขึ้นเพื่อเป็นองค์กรที่สนับสนุน ส่งเสริม พัฒนา และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านการบริหารโครงการในระดับประเทศ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

1.2 วิวัฒนาการของการบริหารโครงการ

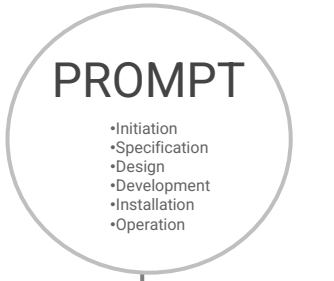
Duncan Haughey (2021)



1969

Project Management Institute (PMI) Launched to Promote the Project Management Profession

จัดตั้งสถาบันบริหารโครงการ (PMI) เพื่อส่งเสริมวิชาชีพบริหารโครงการ ในฐานะองค์กรวิชาชีพที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่อุทิศตน



1975

PROMPTII Method Created by Simpact Systems Limited

Simpact Systems Ltd คิดค้นวิธีการ PROMPT ขึ้น และ สำนักงานคอมพิวเตอร์และโทรคมนาคมกลางของรัฐบาลสหราชอาณาจักร (CCTA) ได้นำวิธีการนี้ไปใช้ในโครงการระบบสารสนเทศทั้งหมด



Read More

1975

The Mythical Man-Month: Essays on Software Engineering by Fred Brooks

Brooks's law ถูกนำเสนอซึ่งมีสาระสำคัญว่าการเพิ่มคนเข้าไปในโครงการด้าน software engineering ไม่ได้ทำให้งานเสร็จเร็วขึ้น แต่กลับทำให้ช้าลง

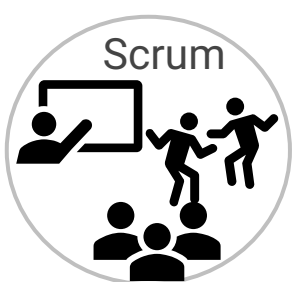


Read More

1984

Theory of Constraints (TOC) Introduced by Dr Eliyahu M. Goldratt in his Novel "The Goal"

ทฤษฎีแห่งข้อจำกัด ถูกนำเสนอขึ้นโดย Eliyahu M. Goldratt ซึ่งสาระสำคัญกล่าวว่า ทุกระบบย่อมต้องมีคอขวด หากต้องการพัฒนาต้องแก้ไขข้อจำกัดที่เป็นจุดคอขวดนั้น



1986

Scrum Named as a Project Management Style

Scrum ได้รับการขนานนามว่าเป็นสไตล์การจัดการโครงการ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

1.2 วิวัฒนาการของการบริหารโครงการ

Duncan Haughey (2021)



1987

A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) Published by PMI

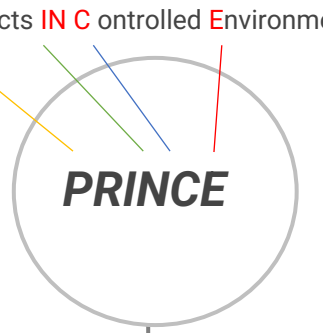
คู่มือองค์ความรู้การจัดการโครงการ (PMBOK Guide) จัดพิมพ์โดย PMI จัดพิมพ์ขึ้นเป็นฉบับแรกซึ่งรวบรวมองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการโครงการให้เป็นมาตรฐาน



1989

Earned Value Management (EVM) Leadership Elevated to Undersecretary of Defense for Acquisition

เทคนิคการควบคุมต้นทุนโครงการ (EVM) เริ่มได้รับความนิยมเป็นที่แพร่หลาย



1989

PRINCE Method Developed From PROMPTII

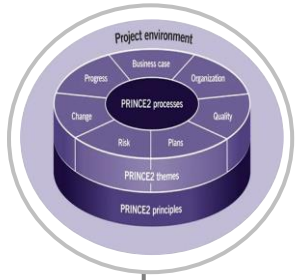
หลักการของวิธีการ PRINCE ถูกพัฒนาขึ้นจากหลักของวิธีการ PROMPTII ซึ่งหลักการดังกล่าวกลายเป็นมาตรฐานในการมาตรฐานของสหราชอาณาจักรสำหรับโครงการระบบสารสนเทศ



1994

CHAOS Report First Published

The Standish Group ได้จัดทำรายงาน CHAOS เผยแพร่ขึ้นเป็นครั้งแรก ซึ่งเป็นการรวบรวมข้อมูลความล้มเหลวเกี่ยวกับโครงการด้านเทคโนโลยีสาระสนเทศ และเสนอแนวทางการจัดการโครงการให้มีประสิทธิภาพและมีมูลค่ามากขึ้น



1996

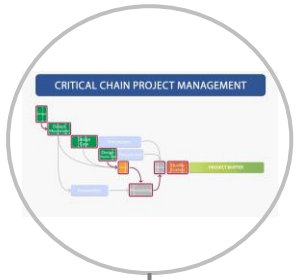
PRINCE2 Published by CCTA

หลักการ PRINCE ถูกพัฒนาให้ใช้ได้กับโครงการทุกประเภท

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

1.2 วิวัฒนาการของการบริหารโครงการ

Duncan Haughey (2021)



1997

Critical Chain Project Management (CCPM) Invented

แนวคิดห่วงโซ่วิกฤต (CCPM) ได้ถูกพัฒนาโดย Eliyahu M. Goldratt) ซึ่งมีรากฐานของแนวความคิดมาจากทฤษฎีของข้อจำกัด (Theory of Constraints)

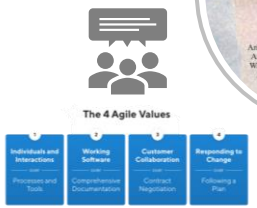
แผนโครงการในสภาวะของข้อจำกัด ในด้านทรัพยากร ในขณะที่ทำให้โครงการประสบผลสำเร็จตามกำหนดเวลาดำเนินการ ด้วยการบวกตัวเผื่อของเวลา (buffer) ได้อย่างเหมาะสม



1998

PMBOK Becomes a Standard

สถาบันมาตรฐานแห่งชาติอเมริกัน (ANSI) และสถาบันวิศวกรไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ (IEEE) ได้ยอมรับคู่มือ PMBOK จนทำให้เป็นองค์ความรู้มาตรฐานที่ใช้การโดยทั่วไปในการบริการจัดการโครงการ



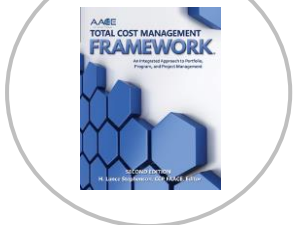


2001

The Agile Manifesto Written

นักพัฒนาซอฟแวร์ 17 คน ได้ถกเถียงและร่วมกันเสนอแนวคิด Agile Manifesto ซึ่งเป็นแนวคิดที่ใช้บริหารโครงการด้านการพัฒนาซอฟแวร์ มีหลักสำคัญ 4 ประการ

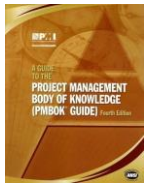
Read more



2006

Total Cost Management Framework" Release by AACE International

แนวคิดการจัดการต้นทุนรวม หรือการจัดการค่าใช้จ่ายทั้งหมดของโครงการ ถูกเผยแพร่เป็นครั้งแรกโดย AACE International



2008

4th Edition of PMBOK Guide Released

คู่มือองค์ความรู้ด้านการจัดการโครงการ PMBOK เผยแพร่ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 4 ซึ่งมีการอัพเดตกระบวนการบริหารโครงการใหม่เพิ่มขึ้น 2 กระบวนการ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

1.2 วิวัฒนาการของการบริหารโครงการ

Duncan Haughey (2021)



2009

Major PRINCE2 Revision by Office of Government Commerce (OGC)

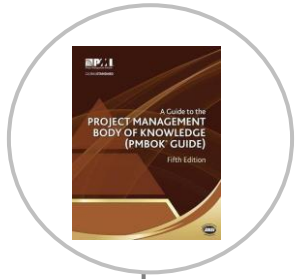
มีการปรับปรุงหลัก PRINCE2 โดยเพิ่มหลักการพื้นฐาน 7 ประการ ซึ่ง ก่อนหน้านี้ไม่มี เพื่อให้ผู้จัดการโครงการมีเครื่องมือที่ดีขึ้นในการส่งมอบโครงการให้ตรงเวลา ภายในงบประมาณ และมีคุณภาพที่เหมาะสม



2012

ISO 21500:2012 Standard for Project Management Released

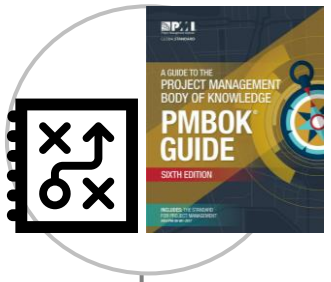
มีการจัดทำมาตรฐาน ISO 21500:201 สำหรับการบริหารโครงการขึ้นเป็นครั้งแรก ซึ่งพัฒนาขึ้นจากผู้เชี่ยวชาญกว่า 50 ประเทศ



2012

5th Edition of PMBOK Guide Released

คู่มือ PMBOK เผยแพร่ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 5 มีการเพิ่มเรื่อง Project Stakeholder Management เพิ่มขึ้นและกระบวนการวางแผนโครงการแบบใหม่



2017

PRINCE2 Second Major Revision by AXELOS

หลัก PRINCE2 ถูกปรับปรุงอีกครั้งโดยองค์กรชื่อ AXELOS

6th Edition of PMBOK Guide Released

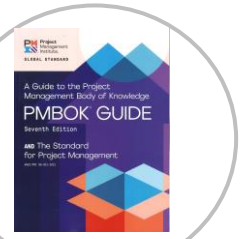
คู่มือ PMBOK เผยแพร่ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 6



2018

PRINCE2 Agile

แนวคิดหลักการบริหารโครงการในสภาพแวดล้อมที่มีการควบคุม หรือ PRINCE2 ถูกปรับปรุง ซึ่งเหมาะกับโครงการประเภท Agile project ที่ใช้แนวคิด Kanban ในการบริหารจัดการด้วย



2021

7th Edition of PMBOK Guide Released

คู่มือ PMBOK เผยแพร่ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 7 ซึ่งมีการเพิ่มเรื่องของผู้ปฏิบัติงานโครงการในปัจจุบันและอนาคต

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

1.3 คุณลักษณะเฉพาะของโครงการ

ปกรณ์ ปรียากร (2550) ได้อธิบายคุณลักษณะของการโครงการโดยแยกแยะตามลักษณะของสถานการณ์ที่ต้องเผชิญไว้ดังนี้

1. ขอบข่ายของงาน (Scope) มีลักษณะเป็น ***เอกเทศ*** หรือ ***มีลักษณะเฉพาะ*** (Unique) ที่แตกต่างไปจากงานประจำ

2. มี***องค์กร (Organization)*** รับผิดชอบในการจัดการโดยเฉพาะ และทำหน้าที่เป็นการชั่วคราว (Temporary)

3. ***เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์*** (Beneficial) โดย ผลลัพธ์ (Outcomes or Results) ของโครงการตอบสนองความต้องการ ต่อกลุ่มเป้าหมาย

4. ในการจัดการโครงการ ผู้บริหารและทีมงานโครงการ ต้องพร้อมที่จะเผชิญกับ ***ความไม่แน่นอนและความเสี่ยง***ต่าง ๆ เสมอ

5. ในการจัดการโครงการผู้บริหารโครงการต้องคำนึงถึง***ข้อจำกัด***ด้าน***เวลา (Time) ค่าใช้จ่าย (Cost)*** และ***คุณภาพ (Quality)*** ตามที่กำหนดไว้ในเงื่อนไขของโครงการ

6. ในการจัดการโครงการจำเป็นต้องเน้นความสำคัญของ***การบูรณาการ (Integration)*** กับองค์การหลักหรือหน่วยงานของเจ้าของโครงการ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

1.3 คุณลักษณะเฉพาะของโครงการ

ปกรณ์ ปรียากร (2550) ได้อธิบายคุณลักษณะของการโครงการโดยแยกแยะตามลักษณะของสถานการณ์ที่ต้องเผชิญไว้ดังนี้

1. **ขอบข่ายของงาน (Scope) มีลักษณะเป็นเอกเทศหรือมีลักษณะเฉพาะ (Unique) ที่แตกต่างไปจากงานประจำ**

หมายความว่า โครงการหนึ่ง ๆ ย่อมมีวัตถุประสงค์เฉพาะ (Specific objective) ที่ชี้ให้เห็นว่าโครงการมีผลลัพธ์ (Outcome) คาดหมายไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน โดยมีผลงาน (Outputs) เป้าหมายที่ระบุตัวชี้วัดไว้โดยชัดเจนเช่นกัน ***กับมีลักษณะแตกต่างไปจากงานประจำ***

	Outputs	Outcome
A โครงการ วัตถุประสงค์ เพื่อสร้างทางรถไฟสำหรับการเดินทางข้ามจังหวัดในภาคอีสาน	มีทางรถไฟจำนวน 10 เส้นทาง ระยะทางทั้งสิ้น 155 กิโลเมตร เชื่อมต่อ 20 จังหวัดภาคอีสาน ในปี 2565	การคมนาคมขนส่งทางรางที่สะดวกสบายในพื้นที่ภาคอีสาน ในปี 2565
B โครงการ วัตถุประสงค์ เพื่อจัดหาอุปกรณ์การเรียนออนไลน์ให้นักศึกษาโรงเรียน B ในช่วงสถานการณ์โควิด	นักเรียนโรงเรียน B จำนวน 120 คน มีแท็ปเล็ตคนละ 1 เครื่อง สำหรับเรียนออนไลน์ ในช่วงสถานการณ์โควิด	นักเรียนโรงเรียน B สามารถเข้าถึงการจัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ ในช่วงสถานการณ์โควิดได้อย่างทั่วถึง
C โครงการ วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาห้องสมุดสำหรับการเรียนรู้ด้วยตนเองในชุมชน C	ห้องสมุดสร้างแล้วเสร็จภายในเดือนธันวาคม 2564	ประชาชนในชุมชน C ได้ใช้ห้องสมุดค้นคว้าหาความรู้สำหรับพัฒนาตนเอง การประกอบการอาชีพฯลฯ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

1.3 คุณลักษณะเฉพาะของโครงการ

ปกรณ์ ปรียากร (2550) ได้อธิบายคุณลักษณะของการโครงการโดยแยกแยะตามลักษณะของสถานการณ์ที่ต้องเผชิญไว้ดังนี้

2 มีองค์กร (Organization) รับผิดชอบในการจัดการโดยเฉพาะ และทำหน้าที่ เป็นการชั่วคราว (Temporary)

กล่าวคือ โครงการทุกประเภทจะมีระยะเวลาการดำเนินงาน นับตั้งแต่เริ่มต้นไปจนถึงจุดสิ้นสุดที่ชัดเจน ดังนั้น องค์กรโครงการจึงเป็น องค์กรที่มีระยะเวลารับผิดชอบงานแน่นอน ตายตัว งานโครงการจึงถือเป็นงานชั่วคราว เมื่อเสร็จภารกิจก็จะส่งมอบงานให้กับองค์กรที่จะรับผลงานของ โครงการไปดำเนินการเป็นงานประจำตลอดอายุของโครงการ (Project Life)





หน่วยงานรับผิดชอบ
กระทรวงการคลัง

วงเงินโครงการรวม
210,200 ล้านบาท

วัตถุประสงค์
เพื่อให้ความช่วยเหลือด้วยการลดภาระค่าครองชีพให้แก่ประชาชน เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดระลอกใหม่ของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

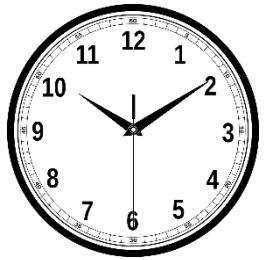


สนับสนุนวงเงินช่วยเหลือให้แก่



วงเงินไม่เกิน
3,500 บาท
ต่อคนต่อเดือน

ประชาชน จำนวนประมาณ 31.1 ล้านคน



เป็นระยะเวลา 2 เดือน ระยะเวลาโครงการ 29 มกราคม 2564 ถึง 31 พฤษภาคม 2564

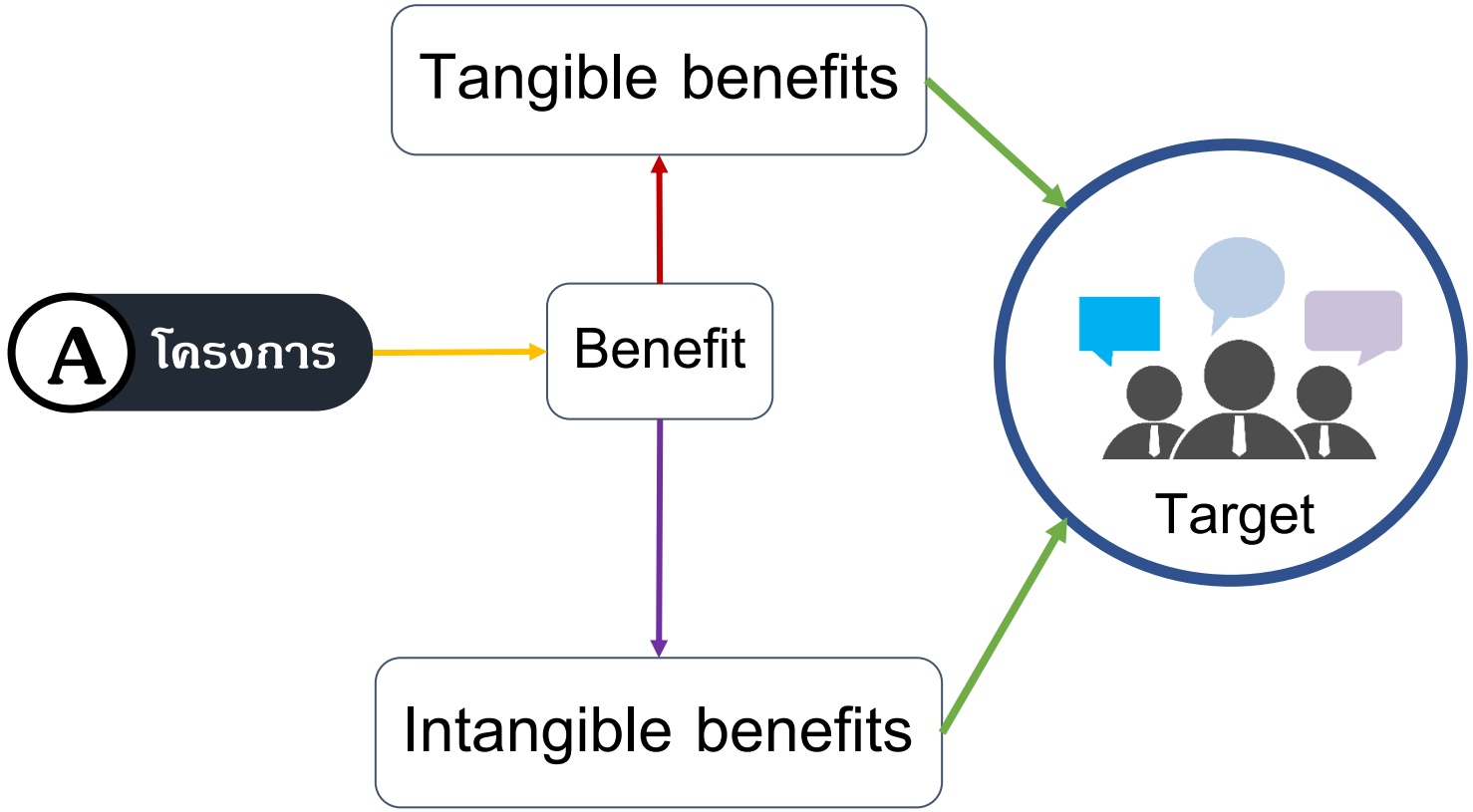
แหล่งที่มา: https://www.xn--b3c4a2a6ch6f.com/

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

ปกรณ์ ปรียากร (2550) ได้อธิบายคุณลักษณะของการโครงการโดยแยกแยะตามลักษณะของสถานการณ์ที่ต้องเผชิญไว้ดังนี้

3 เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ (Beneficial) โดยผลลัพธ์ (Outcomes or Results) ของโครงการตอบสนองความต้องการ ต่อกลุ่มเป้าหมาย

กล่าวคือ ในการวางแผนโครงการจะต้องพิจารณาว่า ผล ประโยชน์ของโครงการที่จะเกิดขึ้นต่อกลุ่มเป้าหมายคืออะไร? ซึ่งผล ประโยชน์นี้จะพิจารณาทั้งในส่วนที่ ***คิดเป็นตัวเงินได้หรือจับต้องได้ (Tangible benefits)*** และที่ไม่อาจคิดเป็นตัวเงินได้ ***หรือไม่อาจจับต้องได้ (Intangible benefits)*** และผลประโยชน์ดังกล่าว ***จะก่อให้เกิดคุณประโยชน์ หรือ ผลกำไร (Benefit)*** ต่อกลุ่มเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ดังนั้น เมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายหรือการลงทุนที่ใช้ จะคุ้มค่าหรือไม่ เมื่อเปรียบเทียบกับการไม่มีโครงการ (Without project) หรือไปลงทุนในโครงการอื่น ๆ



“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

1.3 คุณลักษณะเฉพาะของโครงการ

ปกรณ์ ปรียากร (2550) ได้อธิบายคุณลักษณะของการโครงการโดยแยกแยะตามลักษณะของสถานการณ์ที่ต้องเผชิญไว้ดังนี้

4 ในการจัดการโครงการ ผู้บริหารและทีมงานโครงการ ต้องพร้อมที่จะเผชิญกับความไม่แน่นอนและความเสี่ยงต่าง ๆ เสมอ

กล่าวคือ โครงการทุกประเภทย่อมจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ที่มีผลทั้งในด้านบวกและลบ กับยังต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคต่างๆ อย่างมากมาย เช่น ผู้ที่มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ของโครงการนั้น อาจให้การยอมรับหรือมีท่าทีที่อาจจะต่อต้านและคัดค้านโครงการทั้งทางตรง และทางอ้อม หรือในระหว่างดำเนินงานโครงการ อาจมีการเปลี่ยนแปลง ด้านต่าง ๆ ทั้งในทางการเมือง การบริหาร เศรษฐกิจ สังคม ภูมิศาสตร์ กายภาพ สภาวะแวดล้อม และด้านอื่น ๆ ที่อาจจะเป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้ โครงการดำเนินไปอย่างราบรื่น หรืออาจฉุดดึงให้เกิดภาวะชะงักงันก็เป็นได้ ด้วยเหตุดังกล่าวนี้ ผู้จัดโครงการและทีมงานที่รับผิดชอบ จึงจำเป็นต้องมีข้อมูลที่ดีพอ สำหรับเป็นฐานในการประเมินความไม่แน่นอน และความเสี่ยง ที่จะเป็นประโยชน์ในการแสวงหาลู่ทางเพื่อรับมือกับ สถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นต่อไป



แหล่งที่มา : https://www.seub.or.th/document/หนังสือ/เหตุผลในการคัดการโครงการ

โครงการก่อสร้างเขื่อนแม่วงก์ เป็นโครงการก่อสร้างในความรับผิดชอบของกรมชลประทาน กั้นแม่น้ำแม่วงก์ บริเวณเขาชนกัน หรือเขาสบกก[1] ในเขตอุทยานแห่งชาติแม่วงก์ อำเภอแม่วงก์ จังหวัดนครสวรรค์ ได้รับอนุมัติงบประมาณก่อสร้างตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 10 เมษายน พ.ศ. 2555 เป็นเงิน 13,280 ล้านบาท ใช้ระยะเวลาก่อสร้าง 8 ปี ผูกพันปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2562

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

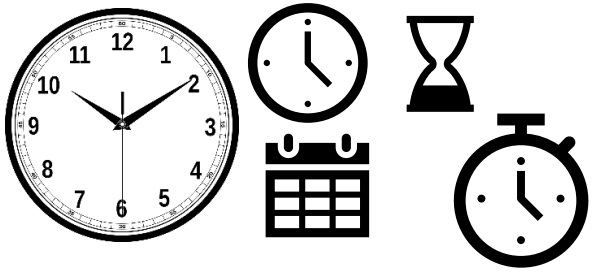
1.3 คุณลักษณะเฉพาะของโครงการ

ปกรณ์ ปรียากร (2550) ได้อธิบายคุณลักษณะของการโครงการโดยแยกแยะตามลักษณะของสถานการณ์ที่ต้องเผชิญไว้ดังนี้

5 **ในการจัดการโครงการผู้บริหารโครงการต้องคำนึงถึงข้อ จำกัดด้านเวลา (Time) ค่าใช้จ่าย (Cost) และคุณภาพ (Quality) ตาม ที่กำหนดไว้ในเงื่อนไขของโครงการ สิ่งเหล่านี้ถือเป็นหัวใจสำคัญในการวางแผนโครงการ กับ เป็นเรื่องที่จะนำไปสู่การจัดวางระบบการควบคุม (Controlling Systems) ที่แน่นอนและชัดเจนอีกด้วย กล่าวอย่างง่าย ๆ ก็คือ**

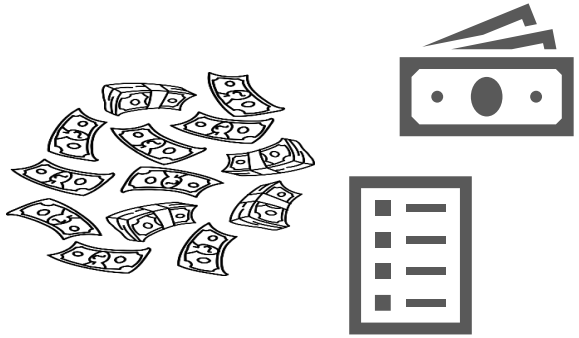
ก. ในด้านเวลา

ผู้จัดการโครงการทุกโครงการต้องผลักดัน ให้มีการเริ่มต้นงานโครงการอย่างถูกต้องตามเวลาที่กำหนด และสำเร็จเสร็จสิ้นภายในระยะเวลาที่วางไว้ ทั้งนี้**โครงการจะมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดที่ชัดเจน**



ข. ในด้านค่าใช้จ่าย

ผู้จัดการโครงการจะต้องผลักดัน ให้มีการบริหารและวางระบบการจัดการด้านการเงินงบประมาณอย่าง เข้มงวดกวดขัน กับพยายามผลักดันให้งานเกิดประโยชน์สูงสุด



ค. ในด้านคุณภาพ

ผู้จัดโครงการจำเป็นต้องวางแนวทาง ให้ผลงานที่เกิดขึ้น ได้มาตรฐานตรงตามคุณลักษณะงาน (Specification) โดยมีค่าความบกพร่องเป็นศูนย์ (Zero defect)



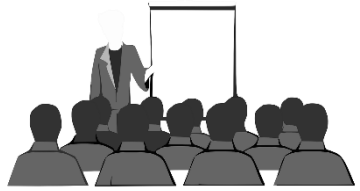
“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

1.3 คุณลักษณะเฉพาะของโครงการ

ปกรณ์ ปรียากร (2550) ได้อธิบายคุณลักษณะของการโครงการโดยแยกแยะตามลักษณะของสถานการณ์ที่ต้องเผชิญไว้ดังนี้

6 ในการจัดการโครงการจำเป็นต้องเน้นความสำคัญของการบูรณาการ (Integration) กับองค์การหลักหรือหน่วยงานของเจ้าของ โครงการ

เรื่องนี้ถือเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในการจัดการโครงการ กล่าวคือ แม้ว่าองค์กรโครงการจะมีความเป็นเอกเทศในการบริหารงาน แต่ก็มิได้ตัดขาดโดยสิ้นเชิงจากองค์กรต่างๆ ของหน่วยงานหลัก ที่ทำหน้าที่ ในการกำหนดโครงการ และนำผลลัพธ์ของโครงการไปดำเนินงานในรูป ของงานประจำ



ระบบงาน (Systems interfaces)



องค์กร (Organizational interfaces)





ตัวบุคคล (Personal interfaces)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ปกรณ์ ปรียากร (2550) ได้อธิบายประเภทของการโครงการไว้ 3 ประเภท ดังนี้



1 โครงการปรับปรุง หรือ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ

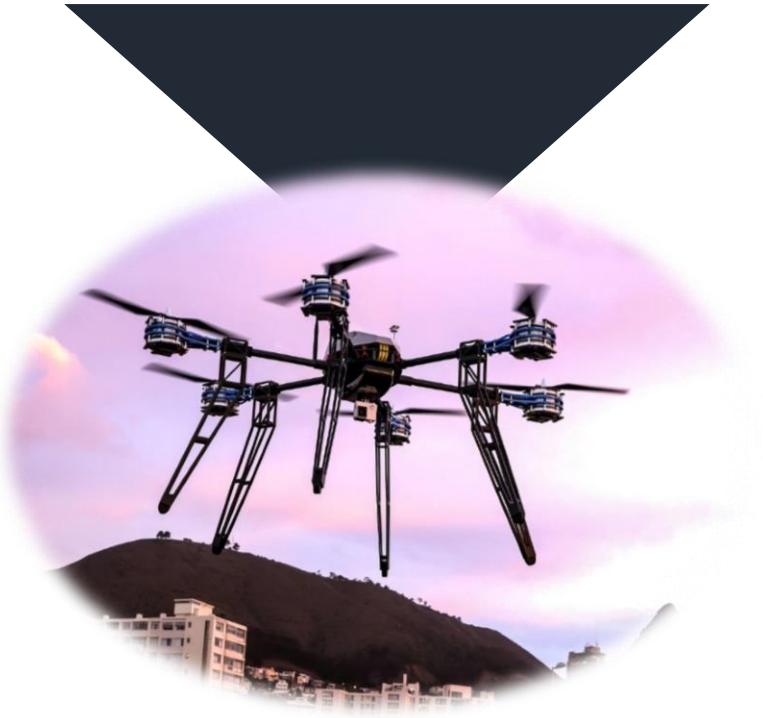
โครงการประเภทนี้ เป็นโครงการที่เกิดขึ้นได้เสมอเพราะการปรับปรุงงาน และการแก้ไขปัญหาต่างๆ ถือเป็นเรื่องปกติ ตัวอย่างเช่น

- การแก้ไขปัญหาทำงานล่าช้า
- การปรับปรุงสถานที่ทำงาน
- การจัดหน่วยบริการประชาชนนอกสถานที่ทำงาน
- การฝึกอบรมพนักงาน

เป็นต้น

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ปกรณ์ ปรียากร (2550) ได้อธิบายประเภทของการโครงการไว้ 3 ประเภท ดังนี้



2 โครงการริเริ่ม หรือ นวัตกรรม

โครงการประเภทนี้เป็นโครงการที่มุ่งเสนอ***ผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Products) หรือ เปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ (New methods)*** ทั้งนี้เพราะการปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหา ไม่อาจจะตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้ หรือ ไม่อาจโต้ตอบกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ โครงการประเภทนี้จึงมีความจำเป็นเช่นเดียวกับโครงการประเภทแรก ตัวอย่างเช่น การสร้างอาคารสำนักงาน หรือ โรงงานใหม่ ด้วยการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร หรือ เทคโนโลยีใหม่ที่ทันสมัยยิ่งขึ้น หรือ โครงการให้บริการลูกค้า หรือ ผู้รับบริการโดยผ่าน Internet เป็นต้น

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ปกรณ์ ปรียากร (2550) ได้อธิบายประเภทของการโครงการไว้ 3 ประเภท ดังนี้



3 โครงการวิจัยและพัฒนา

โครงการประเภทนี้ค่อนข้างจะเป็นโครงการบุกเบิก (Pioneering Project) หรือ ที่รู้จักกันในชื่ออื่นๆ เช่น โครงการนำร่อง (Pilot Project) หรือ โครงการค้นคว้าทดลอง (Experiment Project) หรือ โครงการวิจัยเพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาในองค์การ หรือ โครงการวิจัยเพื่อสะสมองค์ความรู้ เพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ หรือ การวิจัยเพื่อสร้างต้นแบบ (Prototype) หลังจากนั้นจึงขยายผลไปใช้เพื่อการพัฒนากิจการต่าง ๆ ต่อไป

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

นอกจากนี้ Kuster, J., Bachmann, C., Hubmann, M., Lippmann, R., & Schneider, P. (2023) ได้นำเสนอประเภทของโครงการไว้อย่างน่าสนใจและจำแนกเป็นหลายประเภท ดังนี้

- โครงการเพื่อการลงทุน (Investment Project)
- โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Project)
- โครงการพัฒนาองค์การ (Organisational Development Project)
- โครงการสร้างการเปลี่ยนแปลง (Chang Project)
- โครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อการ (ICT Project)
- โครงการพัฒนาซอฟแวร์ (Software Development Project)
- โครงการพัฒนาระบบคำสั่งซื้อสินค้า และ โครงการที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า (Order Processing Project, Customer Project)
- โครงการเพิ่มประสิทธิภาพ , โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพ (Process Optimisation Project, Efficiency Improvement Project)
- โครงการพัฒนาหรือปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Project)
- โครงการก่อสร้างสิ่งปลูกสร้างต่างๆ (Building Project)
- โครงการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Project)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

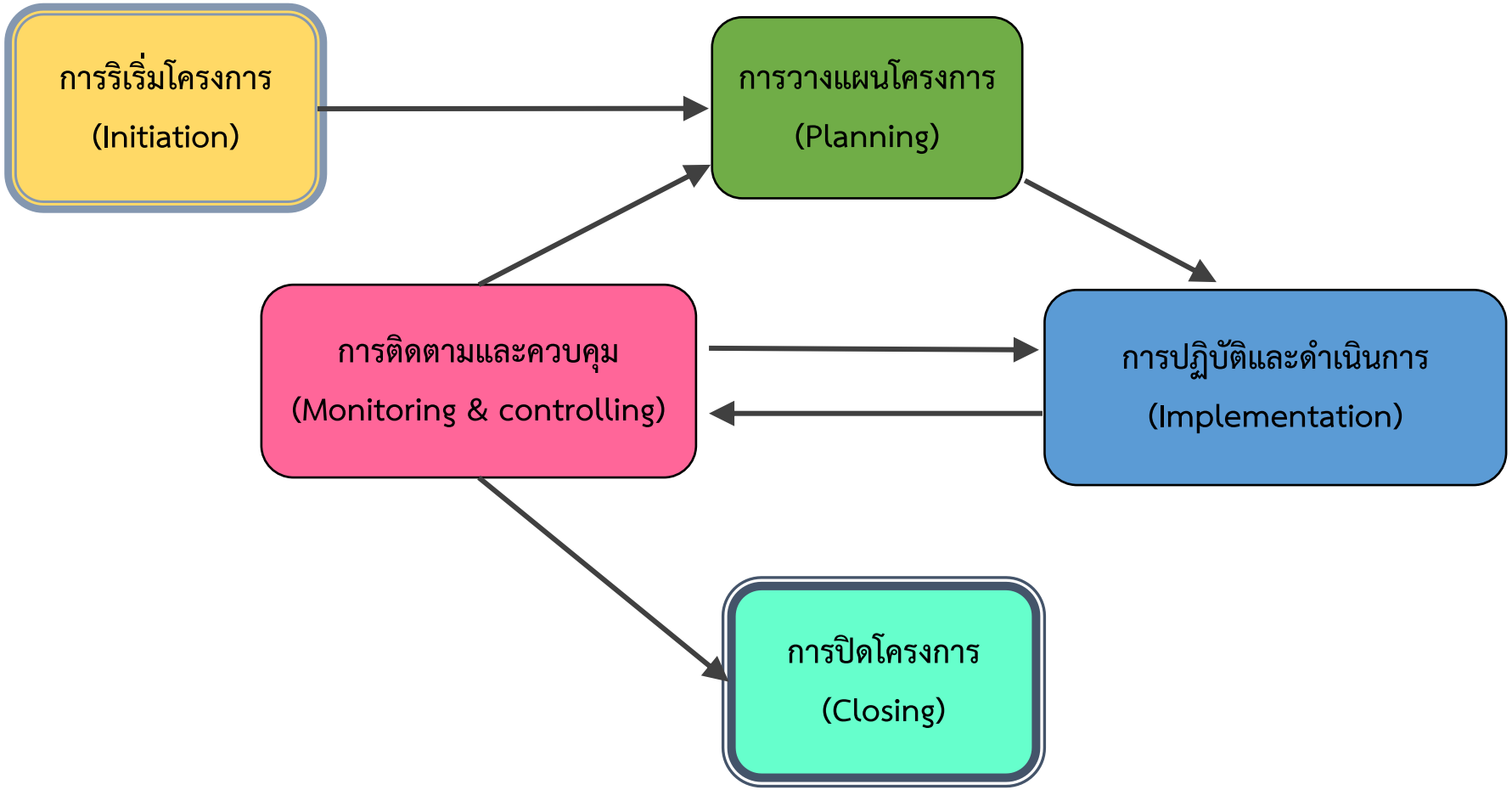
1.5 ความแตกต่างระหว่างงานโครงการกับงานประจำ

Turner, (1993 อ้างถึงใน ปกรณ์ ปรียากร, 2550: 13) ได้อธิบายความแตกต่างระหว่าง “งานโครงการ” กับ “งานประจำ” ไว้ในตาราง ดังต่อไปนี้

ประเด็นพิจารณา	งานโครงการ (Project)	งานประจำ (Operation)
Scope	มีลักษณะเฉพาะ (Unique)	ทำซ้ำแล้วซ้ำอีก (Repetitive)
Time	เริ่มต้นและแล้วเสร็จแน่นอน (Finite)	ต่อเนื่องไม่สิ้นสุด Eternal
Change	รวดเร็ว (Revolutionary Change)	ค่อยเป็นค่อยไป (Evolutionary Change)
Trend	ไม่คำนึงถึงความสมดุล (Disequilibrium)	คำนึงถึงความสมดุล (equilibrium)
Objective	เน้นที่เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยตรง (Unbalanced objectives)	เน้นที่ความเท่าเทียมกัน (balanced objectives)
Resource	จำกัดตามวงเงินที่กำหนด (Transient resource)	เพิ่มเติมได้ถ้าจำเป็น (Stable resources)
Context	ยืดหยุ่น (Flexibility)	คงที่ (Stability)
Result	เน้นที่ประสิทธิผล (Effectiveness)	สร้างประสิทธิภาพ (Efficiency)
Teamwork	ประสานงานกันด้วยจุดมุ่งหมาย (Goals)	ประสานงานกันด้วยบทบาท (Roles)
Style	กล้าเสี่ยง (Risk and uncertainty)	ใช้ประสบการณ์ (Experience)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

Project Management Process



Project Management Institute. (1996: 28)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

สรุปเนื้อหาท้ายบท

โครงการ (Project) เป็นชุดของกิจกรรม (activity) หรือ งาน (Task) ที่ถูกกำหนดขึ้นในองค์การ ซึ่งเป็นกลวิธี (Tactics) ของกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การจัดการในระดับปฏิบัติการเพื่อตอบโจทย์ปัญหาและความต้องการของลูกค้า หรือ ผู้รับบริการ" อย่างได้ผล ทั้งนี้ การบริหารโครงการ (Project Management) จำเป็นต้องอาศัยการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ ทักษะ เครื่องมือ และเทคนิคทั้งหลาย ในการจัดทำกิจกรรมต่างๆ บนพื้นฐานทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด พร้อมทั้งการบูรณาการกระบวนการทำงานทั้งหลายอย่างเหมาะสม เพื่อให้บรรลุข้อกำหนดของโครงการ นอกจากนี้การเข้าใจคุณลักษณะของโครงการจะช่วยทำให้สามารถจำแนกประเภทของโครงการที่ต้องดำเนินการได้อย่างชัดเจนว่าเป็นงานประจำ หรือ โครงการ เป็นโครงการประเภทแก้ไขปัญหา หรือ ประเภทวิจัยและพัฒนา หรือ ประเภทนวัตกรรม อันจะนำไปสู่การบริหารโครงการได้อย่างเหมาะสม

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

แบบฝึกหัดท้ายบท

ข้อที่ 1 จงอธิบายความหมายของคำว่า “โครงการ”

ข้อที่ 2 จงอธิบายความหมายของคำว่า “การบริหารโครงการ”

ข้อที่ 3 จงอธิบายว่าการบริหารโครงการมีความสำคัญอย่างไร

ข้อที่ 4 โครงการมีคุณลักษณะสำคัญอย่างไรจงอธิบาย พร้อมยกตัวอย่างประกอบ

ข้อที่ 5 โครงการสามารถจำแนกได้กี่ประเภท อะไรบ้าง

ข้อที่ 6 จงอธิบายความแตกต่างระหว่า “งานโครงการ” กับ “งานประจำ”

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

สื่อออนไลน์สำหรับศึกษาเพิ่มเติมด้วยตัวเอง

the U.S. Navy's Polaris Project

Brooks's law

The Mythical Man-Month: Essays on Software Engineering by Fred Brooks

Theory of Constraints (TOC) Introduced by Dr Eliyahu M. Goldratt in his Novel "The Goal"

ทฤษฎีแห่งข้อจำกัด

เกี่ยวกับ The Agile Manifesto Written





“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

เอกสารอ้างอิง

เอกสารภาษาไทย

เชาว์ อินใย (2555). การประเมินโครงการ = Program evaluation. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปกรณ์ ปรียากร. (2550). การบริหารโครงการ: แนวคิดและแนวทางในการสร้างความสำเร็จ

พิสณุ ฟองศรี (2556). เทคนิควิธีประเมินโครงการ (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ พิมพ์งาม

มยุรี อนุมานราชธน (2551). การบริหารโครงการ (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เยาวดี รางชัยกุล วิบูลย์ศรี (2556). การประเมินโครงการ แนวคิดและแนวปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 8) กรุงเทพฯ โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รัตนา สายคณิต. (2556). การบริหารโครงการ: แนวทางสู่ความสำเร็จ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วราภรณ์ จิรชีพพัฒนา, & สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการ (2559). การบริหารโครงการเทคโนโลยีสารสนเทศ = Information Technology Project Management.

สมบัติ ธำรงธัญวงศ์, & สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ (2545). การบริหารโครงการ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

สิน พันธุ์พินิจ. (2556). เทคนิคการวางแผนและประเมินผลโครงการ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอเชียเพรส

สุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน. (2556). การบริหารโครงการ : เครื่องมือและเทคนิคในการบริหารโครงการ. กรุงเทพฯ : คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เอกสารภาษาต่างประเทศ

Buddhi Man Shrestha. (2023). Project Management Theory and Practice. Bivek Shrestha.

Dinsmore Paul C, & Cabanis-Brewin Jeannette. (2011). New Product Development: Issues for Project Management. In AMA Handbook of Project Management (3rd Edition, pp. 1–2). AMACOM – Book Division of American Management Association.

Duncan Haughey. (2021). A Brief History of Project Management. https://www.projectsmart.co.uk/history-of-project-management/brief-history-of-project-management.php

Fred Brooks. (2023). https://en.wikipedia.org/wiki/Fred_Brooks

Kerzner, H. (2000). Applied project management : best practices on implementation. Wiley.

Kuster, J., Bachmann, C., Hubmann, M., Lippmann, R., & Schneider, P. (2023). Project Management Handbook: Agile-Traditional-Hybrid (Vol. 2). Springer.

Project Management Institute. (2023). Process groups : a practice guide. Project Management Institute, Inc.

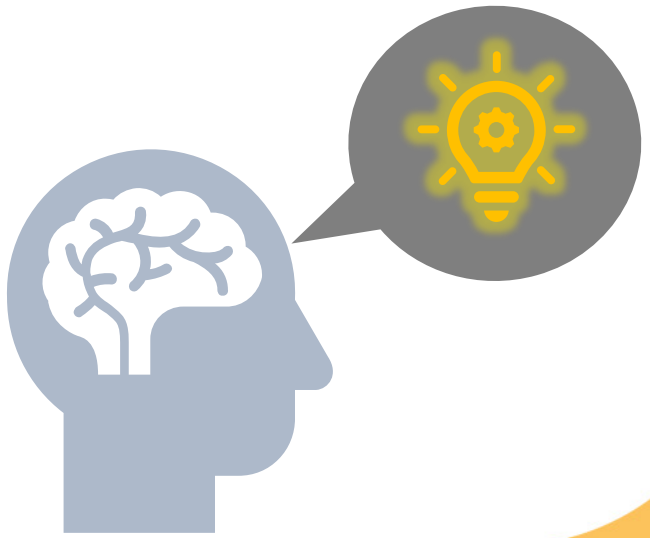
Project Management Institute. (1996). A guide to the project management body of knowledge. Project Management Institute, Inc.

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

Project Management

Chapter – 2

ทฤษฎีโครงการ
(Program Theory)



“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

แผนบริหารการสอนประจำ บทที่ 2

แผนบริหารการสอน วิชาการบริหารโครงการ **รหัสวิชา** 2553206
ประจำบทที่ 2 ทฤษฎีโครงการ **เวลาเรียน:** 3 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behavior Objectives)

1) อธิบายแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับโครงการได้อย่างถูกต้อง
2) เชื่อมโยงทฤษฎีโครงการเพื่ออธิบายภาพรวมการบริหารโครงการได้
3) ให้ความเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ของทฤษฎีโครงการได้

เนื้อหาสาระประจำบท

2.1 ทฤษฎีคืออะไร
2.2 ทฤษฎีโครงการ (Program Theory)
2.3 บทบาทของทฤษฎีโครงการ
2.4 ทฤษฎีระบบ (System Theory)
2.5 ความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการ

กิจกรรมการเรียนรู้	สื่อการสอน	การวัดและประเมินผล	เครื่องมือ	BO	Learning's Level
1) ฟังบรรยายแบบโต้ตอบ (Interactive Lecturer) เนื้อหาหัวข้อ 2.1 – 2.5	Power Point Chapter 2 ทฤษฎีโครงการ (Program Theory)	การถามคำถามแบบสุ่ม โดยใช้เกมส์คัดเลือกผู้ตอบคำถาม	คำถามท้ายบท	ข้อ 1 ข้อ 3	Understand
2) กิจกรรมกลุ่ม (Work group) เนื้อหาหัวข้อ 2.2	เช่นเดียวกับการบรรยาย	ประเมินจากการอธิบายโครงการด้วยตารางเชิงตรรกะของโครงการ (Logic Model) ของกลุ่ม	ตัวอย่างข้อเสนอโครงการ และตารางเชิงตรรกะของ โครงการ Logic Model	ข้อ 2	Apply

หมายเหตุ: กิจกรรมการเรียนการสอนอาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

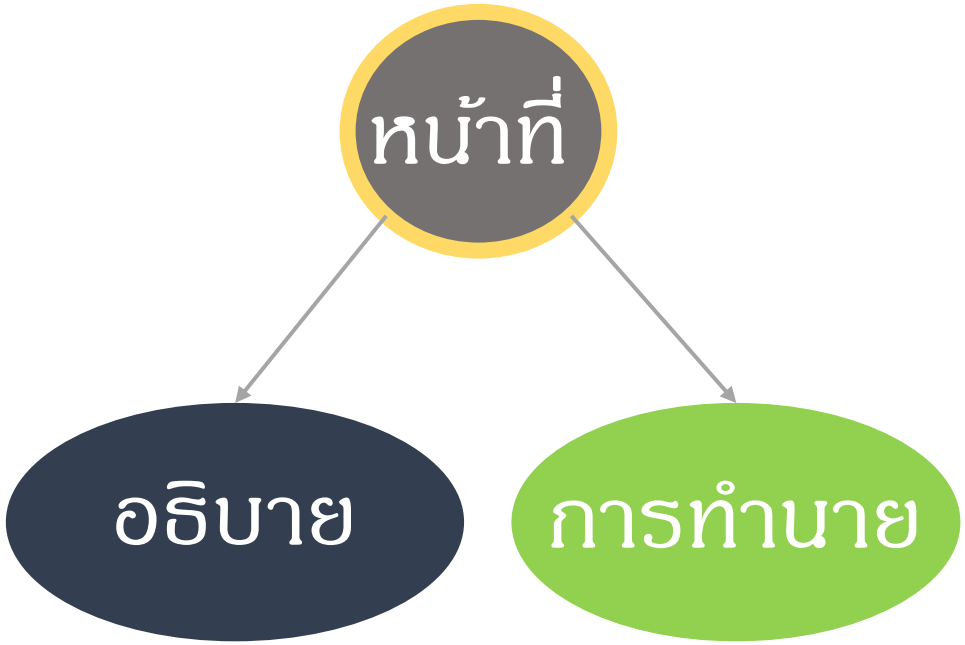
"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

ทฤษฎีคืออะไร

สุจิตรา บุณยรัตพันธุ์ (2564) ได้อธิบายเกี่ยวกับทฤษฎีไว้ดังนี้

ทฤษฎี = ข้อความเชิงกฎ + ข้อความเชิงบอกเล่า

ชุดข้อความที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบโดยใช้หลักตรรกกะ (logic) และเหตุผลเชิงอนุมาน (deductive reasoning) เพื่อทำความเชื่อมโยงดังกล่าว และบางข้อความจะมีลักษณะหรือสถานภาพคล้ายกฎทั่วไป



“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ทฤษฎีคืออะไร

สุจิตรา บุณยรัตพันธุ์ (2564) ได้อธิบายเกี่ยวกับทฤษฎีไว้ดังนี้

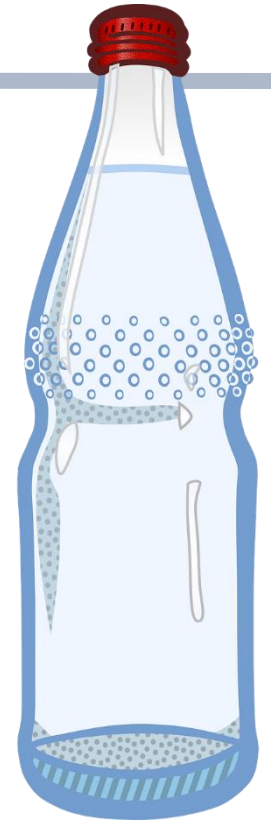
ตัวอย่าง

1) น้ำจะขยายตัวเมื่อกลายเป็นน้ำแข็ง — ข้อความเชิงกฎ

2) ขวดแก้วจะร้าวเมื่อได้รับความกดดันถึงขีดๆ หนึ่ง — ข้อความเชิงกฎ

3) ได้นำน้ำมาบรรจุขวดแก้วแล้วให้เต็มแล้วปิดฝา นำใส่ช่องน้ำแข็งในตู้เย็น — ข้อความเชิงบอกเล่า

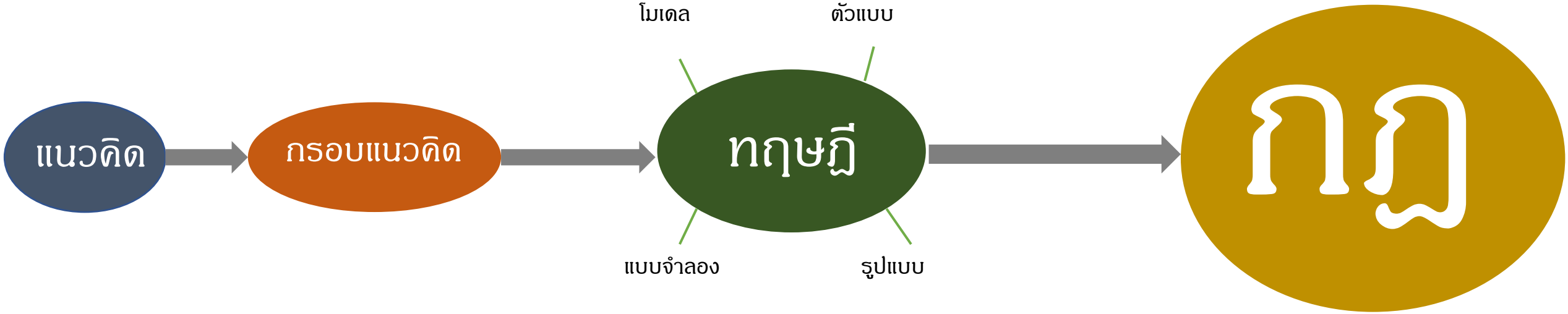
4) (ดังนั้น) ขวดแก้วในตู้เย็นนั้นจะร้าว — ข้อความเชิงอนุมาน จาก 1-3 ข้างต้น



“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ทฤษฎีคืออะไร

สุจิตรา บุณยรัตพันธุ์ (2564) ได้อธิบายเกี่ยวกับทฤษฎีไว้ดังนี้

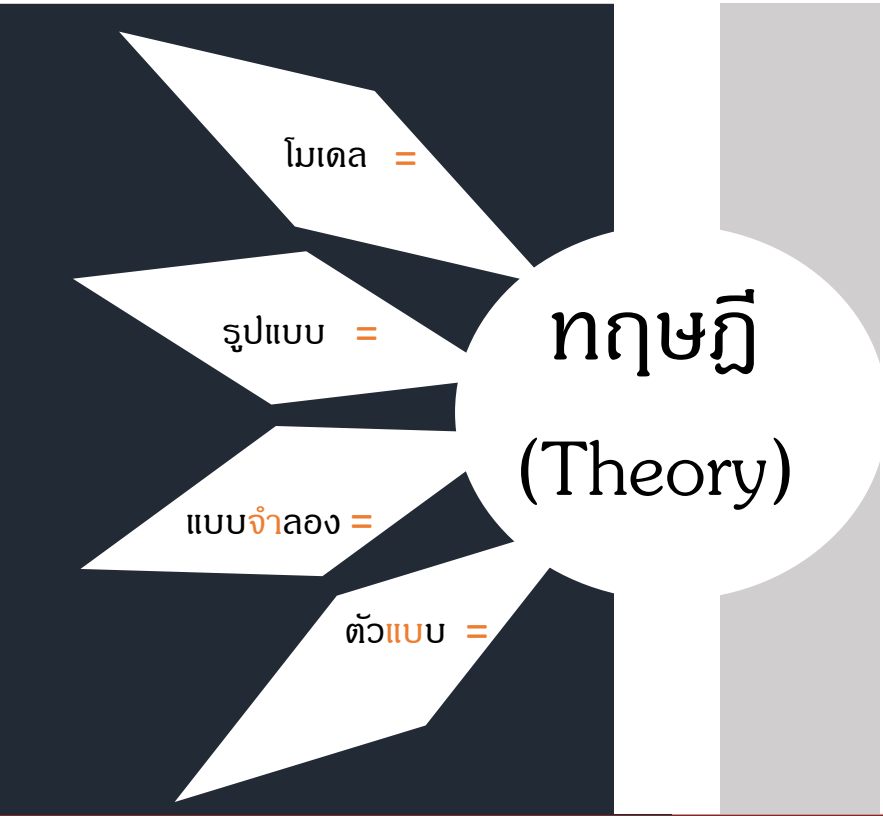


ต่ำ ← อำนาจในการอธิบาย → สูง

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ทฤษฎีคืออะไร

เยาวดี รางชัยกุล วิบูลย์ศรี (2556) **ได้อธิบายเกี่ยวกับทฤษฎีและโมเดลไว้ ดังนี้**

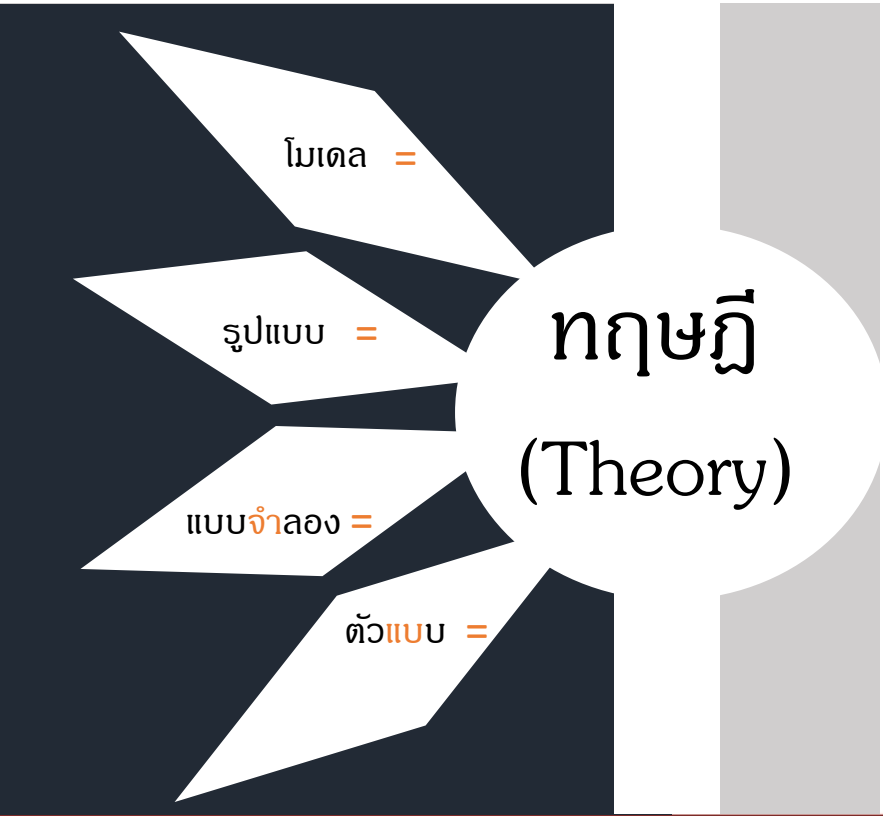


เมื่อพิจารณาลักษณะของ **“รูปแบบ”** หรือ **“แบบจำลอง”** หรือ **“โมเดล” หรือ “ตัวแบบ”** แล้ว จะเห็นได้ว่า “โมเดล” ไม่เพียงแต่เป็นแบบจำลองภาพความคิดเท่านั้น แต่ยังมุ่งสื่อสารภาพรวม ทั้งแนวคิด และหลักการ ตลอดจนปรากฏการณ์ในเชิงความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบอีกด้วย ดังนั้น **การกำหนดโมเดลที่เป็นระบบและมีหลักการที่สมเหตุสมผล จะทำให้การวางแผนการทำงานต่าง ๆ เข้าใจได้ง่ายขึ้น** ในศาสตร์ของการประเมินก็เช่นเดียวกัน มีผู้พยายามเสนอแนวคิดและโมเดลที่ช่วยให้สามารถทำการประเมินได้ดีขึ้น จนอาจกล่าว ได้ว่า “รูปแบบ” หรือ “โมเดล” การประเมินนี้ สามารถที่จะถือว่าเป็นทฤษฎี การประเมินก็ได้ เพราะมีลักษณะของความสมเหตุสมผลบนพื้นฐานของข้อตกลงเบื้องต้นในเชิงทฤษฎีเช่นกัน

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ทฤษฎีคืออะไร

เยาวดี รางชัยกุล วิบูลย์ศรี (2556) ได้อธิบายเกี่ยวกับทฤษฎีและโมเดลเพิ่มเติม ดังนี้

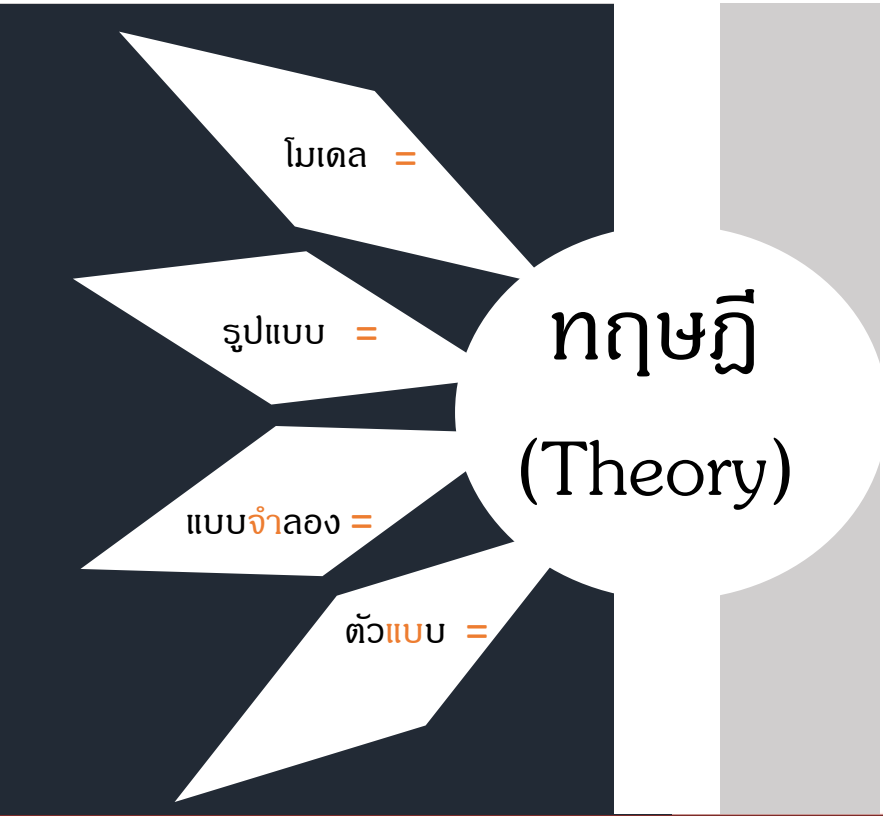


"**รูปแบบ (Model)** การประเมินโครงการ" **ยังช่วยทำให้เกิดความเข้าใจและนำไปประยุกต์ใช้ในเชิงปฏิบัติได้ตามโครงการต่างๆ** ดังนั้น การเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการประเมินต่าง ๆ ตามที่ เยาวดี รางชัยกุล วิบูลย์ศรี อธิบายนั้น ผู้สอนเห็นว่าจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารโครงการ และการดำเนินงานตามแผนในระดับต่างๆ ทั้งในส่วนของ การวางแผน การนำไปปฏิบัติ และการประเมินผล นอกจากนี้การนำไปใช้ทำให้สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้กับศาสตร์ของการประเมินโครงการได้เป็นอย่างดี ดังจะเห็นว่า "**รูปแบบ**" การประเมินได้แพร่หลายไปทั่วโลก แม้แต่ในประเทศไทย นักประเมินก็ต้องมีความรู้ความเข้าใจเรื่องดังกล่าว เพื่อช่วยตัดสินความต้องการและคุณภาพของโครงการต่าง ๆ เป็นต้น

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

ทฤษฎีคืออะไร

เยาวดี รางชัยกุล วิบูลย์ศรี (2556) และ ศิริชัย กาญจนวาสี (2564: 47-48) **ได้อธิบายเกี่ยวกับทฤษฎีและโมเดลไว้ ดังนี้**



"ทฤษฎี" หรือ "รูปแบบ" หรือ "โมเดล" การประเมิน ซึ่งบ่งชี้ว่าเมื่อเป็น **ทฤษฎี** แล้วก็ย่อมจะต้องมีลักษณะของ**ความเป็นวิทยาศาสตร์โดยมีจุดมุ่งหมายที่การอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างข้อเท็จจริง เหตุการณ์หรือ ปรากฏการณ์ต่างๆ ซึ่งควรมีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้**

ประการแรก มีความเป็นปรนัย (Objectivity) คือ มีลักษณะที่เป็นกลางปราศจากอคติ

ประการที่สอง มีความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) คือ มีความคงเส้นคงวาและสอดคล้องกับทฤษฎีหลักอื่นๆ

ประการที่สาม มีโครงสร้างที่เป็นระบบ (Systematic structure) ส่วนต่างๆ ของทฤษฎีมีความสอดคล้องและรองรับกัน ทั้งในระดับการบรรยาย (Descriptive level) และระดับการอธิบาย (Explanatory level)

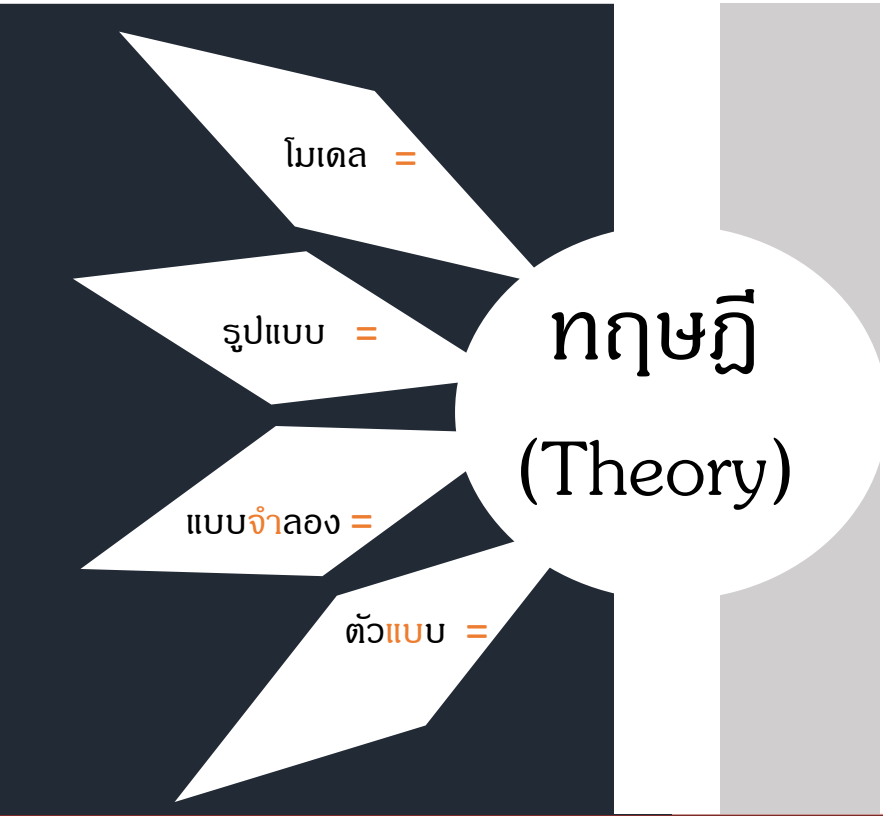
ประการที่สี่ มีความสามารถทำความเข้าใจได้ง่าย (Comprehensiveness)

ประการที่ห้า มีนัยยะทั่วไป (generality) ความเป็นนามธรรมของทฤษฎีสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในเชิงรูปธรรมของเหตุการณ์เฉพาะต่างๆได้

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

ทฤษฎีคืออะไร

เยาวดี รางชัยกุล วิบูลย์ศรี (2556) **ได้อธิบายเกี่ยวกับทฤษฎีและโมเดลไว้ ดังนี้**



นอกจากนี้ยังอธิบายเพิ่มเติมอีกว่า การประเมินโครงการที่อิงทฤษฎีการประเมินควรมีลักษณะพื้นฐานความเป็นวิทยาศาสตร์ 2 ประการ คือ

(1) มีการใช้วิธีวิทยาเชิงทฤษฎี (Methodology) ในการตัดสินคุณค่าของโครงการ

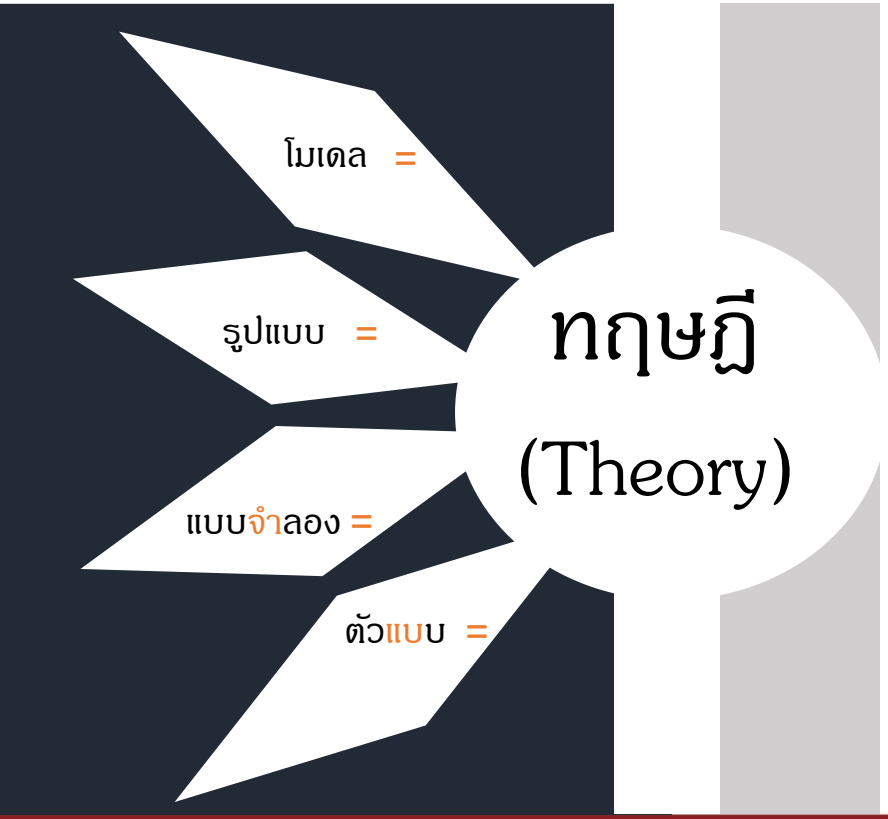
(2) มีการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงทฤษฎี (Content) อย่างถูกต้อง

นอกจากนั้น กระบวนการประเมินก็ต้องแสดงรูปแบบโครงสร้างอย่างเป็นระบบขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการประเมินก็ต้องมีความสอดคล้องที่สมเหตุสมผลในเชิงทฤษฎีที่ยอมรับกันได้ รวมทั้งมีความชัดเจนในการอธิบายธรรมชาติของการประเมินด้วย

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ทฤษฎีคืออะไร

เยาวดี รางชัยกุล วิบูลย์ศรี (2556) **ได้อธิบายเกี่ยวกับทฤษฎีและโมเดลไว้ ดังนี้**



สรุปแล้ว การบริหารโครงการและการวางแผนต่างๆ บนพื้นฐานของการนำทฤษฎี หรือโมเดลต่างๆ ที่เป็นระบบและมีหลักการที่สมเหตุสมผล ซึ่งจะเป็นกรอบทิศทางที่ช่วยให้เข้าใจการดำเนินงานต่างๆ ได้ง่ายขึ้น ช่วยให้เกิดภาพรวมที่ชัดเจน กระตุ้นให้เกิดการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ และที่สำคัญ คือ ช่วยให้สามารถนำทฤษฎีไปประยุกต์ใช้ในเชิงปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีและโมเดล จึงเปรียบเสมือนเครื่องมืออันทรงพลังที่ช่วยให้การบริหารโครงการและการวางแผนต่างๆ เป็นไปอย่างมีระบบ ประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ทฤษฎีโครงการ (Program Theory)

นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายเกี่ยวกับตัวแบบเชิงตรรกะไว้ ดังนี้

Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Freeman, H. E. (1999); Bickman, L. (1989) and Chen, H. T. (1990).

ความหมายของทฤษฎีโครงการ

ทฤษฎีโครงการ หมายถึง ชุดความคิด หลักการ หรือกรอบแนวคิดเชิงเหตุผล ที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างโครงการกับผลลัพธ์ทางสังคม ทฤษฎีนี้ทำหน้าที่เป็นฐานคิดหลักในการกำหนดกลยุทธ์และวิธีการของโครงการ เพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งทฤษฎีโครงการประกอบไปด้วย 2 องค์ประกอบหลัก

1) **ทฤษฎีผลกระทบ (Impact Theory) :** อธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากโครงการ เปรียบเสมือนเข็มทิศ ชี้แนะแนวทางสู่เป้าหมาย

2) **ทฤษฎีกระบวนการ (Process Theory) :** แผนงานและกลไกขับเคลื่อนโครงการ เปรียบเสมือนเครื่องมือ ช่วยให้งานบรรลุเป้าหมาย

ทั้งนี้ ทฤษฎีโครงการมีบทบาทสำคัญ คือ ช่วยทำให้โครงการมีเป้าหมายชัดเจน ช่วยในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์และวิธีการดำเนินโครงการที่เหมาะสม และช่วยให้โครงการบรรลุผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง

สรุป:
ทฤษฎีโครงการ เปรียบเสมือนเข็มทิศและเครื่องมือ ช่วยให้นักพัฒนาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้าใจ แนวทาง กลไก และผลลัพธ์ของโครงการ นำไปสู่ความสำเร็จที่คาดหวัง

ตัวอย่างที่ 1: โครงการพัฒนาชุมชน: ทฤษฎีโครงการ ช่วยให้นักพัฒนาเข้าใจถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการ เช่น ความร่วมมือของชุมชน กลไกการติดตามผลการดำเนินงาน ฯลฯ

ตัวอย่างที่ 2: โครงการรณรงค์ด้านสุขภาพ: ทฤษฎีโครงการ ช่วยให้นักรณรงค์เข้าใจถึงกลุ่มเป้าหมาย กลยุทธ์การสื่อสาร ฯลฯ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ทฤษฎีโครงการ (Program Theory)

สรุปจาก Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Henry, G. T. (2019) และ Donaldson, S. I. (2022).

องค์ประกอบของ
ทฤษฎีแผนงาน หรือ ทฤษฎีโครงการ (Program Theory) โดยทั่วไป

How ?

ทฤษฎีกระบวนการ (Process Theory or Action Theory)

ส่วนแรกคือ ส่วนที่จะอธิบายว่าองค์ประกอบต่างๆ ของโครงการทำงานร่วมกันอย่างไรเพื่อนำไปสู่ ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล →

Why ?

ทฤษฎีผลกระทบ (Impact Theory or Theory of Change)

ส่วนที่สอง คือ ส่วนที่จะอธิบายว่าผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้น ซึ่งเป็นเหตุผลว่าทำไมโครงการจึงต้องมีกระบวนการต่างๆ

หมายเหตุ : นักวิชาการจะอธิบายจะอธิบายรายละเอียดและความสัมพันธ์ของทั้งสองส่วน แตกต่างกันออกไปจึงพบเห็นรูปแบบการอธิบายทฤษฎีโครงการในหลายรูปแบบ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ทฤษฎีโครงการ (Program Theory)

Donaldson, S. I. (2022). เสนอความหมายของนักวิชาการ 3 ท่านที่น่าสนใจเพื่ออธิบายคำว่า ทฤษฎีโครงการ **ดังนี้**

ความหมายของทฤษฎีโครงการ

Definition 1

Leonard B. Bickman (1987) อ้างถึงใน Donaldson, S.I. (2022) ให้ความหมายของ ทฤษฎีโครงการว่า **การสร้างโมเดลที่เป็นไปได้และสมเหตุสมผลเพื่ออธิบายวิธีการทำงานของโครงการ** ทั้งนี้ในการประเมินโครงการที่มีประสิทธิภาพ ควรเริ่มต้นด้วยการสร้างโมเดล โมเดลนี้จะแสดงถึง กลไก ของโครงการ อธิบายว่าโครงการทำงานอย่างไร โดยโมเดลนี้ควรมีความเป็นไปได้และสมเหตุสมผล โมเดลนี้เปรียบเสมือนแผนที่ซึ่งช่วยนำทางผู้ประเมินให้เข้าใจกระบวนการของโครงการ

Definition 2

Lipsey (1993) อ้างถึงใน Donaldson, S.I. (2022) **ชุดของข้อเสนอเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นภายในกล่องดำระหว่างการแปลงปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิต** กล่าวคือ วิธีการเปลี่ยนสถานการณ์เลวร้ายให้ดีขึ้นผ่านการแทรกแซง ทั้งนี้ ชุดของข้อเสนอเกี่ยวกับกลไกของโครงการเหล่านี้จะอธิบายว่า โครงการทำงานอย่างไร โดยเปลี่ยนสถานการณ์เลวร้ายให้ดีขึ้นผ่านการแทรกแซงต่างๆ การเปรียบโครงการเป็นกล่องดำช่วยให้ผู้ประเมินสามารถมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ของโครงการโดยไม่ต้องกังวลกับกระบวนการที่ซับซ้อนภายใน

Definition 2

Donaldson (2001) อ้างถึงใน Donaldson, S. I. (2022) **มอง “ทฤษฎีโครงการ” เป็น “กรอบความคิด” ที่อธิบายว่าโครงการทำงานอย่างไร** ซึ่งกรอบความคิดที่ว่านี้ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักสอง คือ “กระบวนการ” และ “เงื่อนไข” ทั้งนี้ **กระบวนการ** อธิบายว่า องค์ประกอบต่างๆ ของโครงการทำงานร่วมกันอย่างไรเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่คาดหวัง ส่วน **เงื่อนไข** อธิบายว่า ปัจจัยต่างๆ ส่งผลต่อกระบวนการของโครงการอย่างไร

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ทฤษฎีโครงการ (Program Theory)

ความหมายของทฤษฎีโครงการ

ผู้สอนมีทัศนะสอดคล้องกับ Donaldson, S. I. (2022) ว่า ทฤษฎีโครงการ (Program Theory) จะอธิบายว่า โครงการตั้งใจแก้ปัญหาที่สนใจ (หรือตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย) อย่างไร เป็นเป็น**กรอบความคิดเชิงทฤษฎี**ที่อธิบายถึงกระบวนการของโครงการตั้งแต่ต้นจนจบ โดยมุ่งเน้นไปที่

- **ปัญหา**ที่โครงการต้องการแก้ไข (หรือความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย)
- **วิธีการ** ที่โครงการจะนำไปแก้ไขปัญหาเหล่านั้น
- **ผลลัพธ์** ที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้น

โดย **ทฤษฎีโครงการ (Program Theory)** จะทำหน้าที่เป็น โมเดล หรือ แผนภาพที่ชัดเจนแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่โครงการลงทุน (Input) กิจกรรมที่ดำเนินการ (Activities) และ ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Outcomes) สาระสำคัญของ Program Theory อยู่ที่การอธิบายว่า **โครงการจะเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ที่เลวร้ายไปสู่สถานการณ์ที่ดีขึ้นได้อย่างไร โดยอาศัยกระบวนการ หรือ กิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินการภายในโครงการนั้น**

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ทฤษฎีโครงการ (Program Theory)

Donaldson, S. I. (2022). ได้อธิบายเกี่ยวกับตัวแบบเชิงตรรกะไว้ ดังนี้

รูปแบบต่างๆ ในการอธิบายทฤษฎีโครงการ

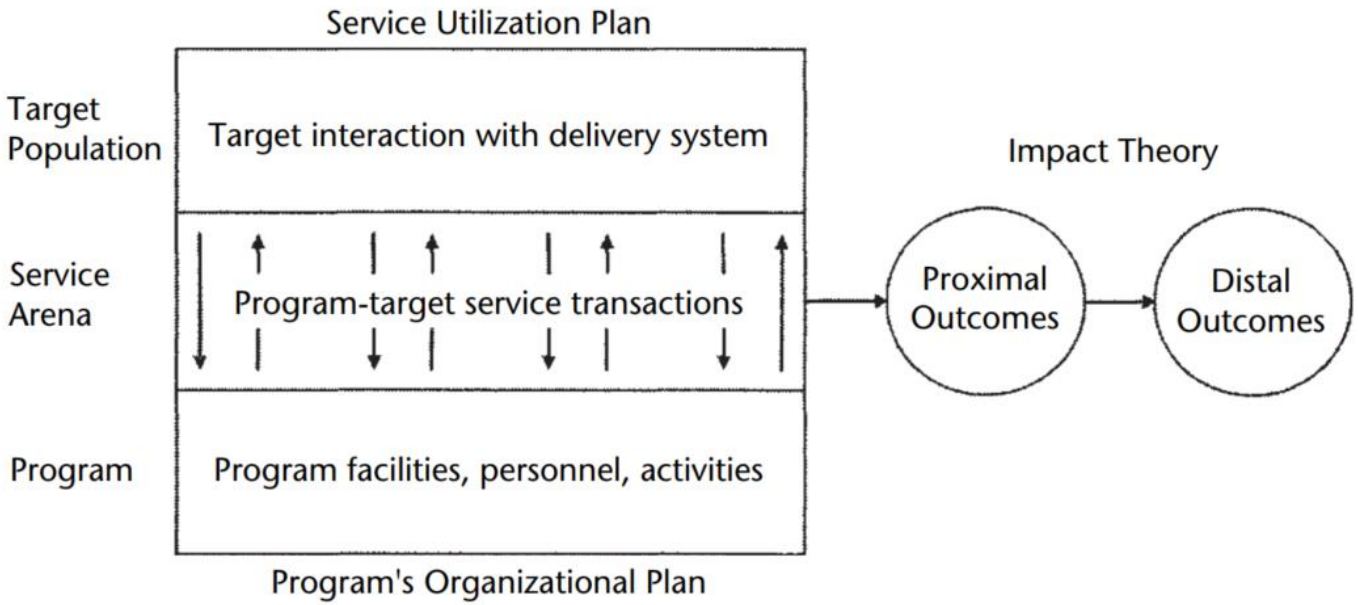
Donaldson, S. I. (2022) อธิบายว่า ทฤษฎีโครงการปัจจุบันมีวิธีการนำเสนอทฤษฎีของโครงการมากมาย ซึ่งหลักฐานทางวิชาการยังไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจนว่า ตัวแบบหรือวิธีการใดดีที่สุดในการนำเสนอหรือ อธิบายทฤษฎีของแต่ละโครงการ ทั้งนี้ ทฤษฎีโครงการอาจนำเสนอในรูปแบบต่างๆ ดังนี้

- โมเดลตรรกะ (logic model)
- โมเดลโครงการ (program model)
- ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (theory of change)
- แผนที่สาเหตุ (cause map)
- ทฤษฎีการกระทำ (action theory)
- ทฤษฎีกลไกแทรกแซง (intervening mechanism theory)
- แผนที่ระบบ (systems map)
- กรอบความคิดแบบไม่เชิงเส้นตรง (non-linear conceptual framework)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ทฤษฎีโครงการ (Program Theory)

ตัวแบบการอธิบายทฤษฎีโครงการของ Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Henry, G. T. (2019).



คำอธิบาย

Target Population: กลุ่มเป้าหมายที่โครงการมุ่งหวังจะให้บริการ

Service Arena: พื้นที่/บริบทที่โครงการให้บริการ

Program: โครงการ

Service Utilization Plan: แผนการใช้บริการ

Target Interaction with Delivery System: หมายถึง การโต้ตอบระหว่างกลุ่มเป้าหมายกับระบบการจัดส่งบริการ

Program Target Service Transactions: หมายถึง การแลกเปลี่ยนบริการระหว่างโครงการ (ผู้ให้บริการ) กับกลุ่มเป้าหมาย (ผู้รับบริการ)

Program Facilities, Personnel, Activities: สิ่งอำนวยความสะดวก บุคลากร กิจกรรมของโครงการ

Program's Organizational Plan: แผนการจัดองค์กรโครงการ

Impact Theory: ทฤษฎีผลกระทบ

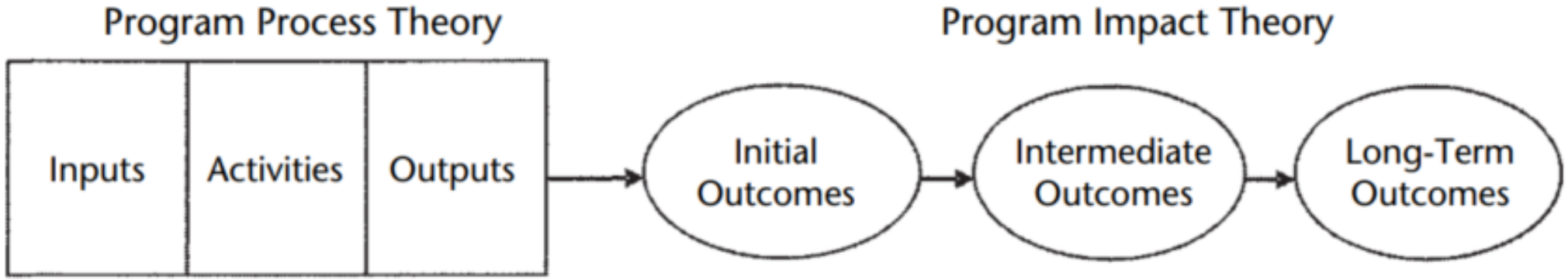
Proximal Outcomes: ผลลัพธ์ระยะสั้น

Distal Outcomes: ผลลัพธ์ระยะยาว

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ทฤษฎีโครงการ (Program Theory)

ตัวแบบการอธิบายทฤษฎีโครงการที่ Donaldson, S. I. (2022: 29) นำเสนอไว้ ซึ่งเขาเรียกตัวแบบนี้ว่า Logic Model



คำอธิบาย

ทฤษฎีกระบวนการโครงการ (Program Process Theory)

Input: ทรัพยากรป้อนเข้า (เช่น เงิน ทรัพยากรบุคคล อุปกรณ์)

Activities: กิจกรรม (เช่น การฝึกอบรม การให้บริการ การให้คำปรึกษา)

Output: ผลลัพธ์ (เช่น ความรู้ ทักษะ พฤติกรรม)

คำอธิบาย

ทฤษฎีผลกระทบโครงการ (Program Impact Theory)

Initial Outcomes: ผลลัพธ์เริ่มต้น (เช่น การเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ พฤติกรรม)

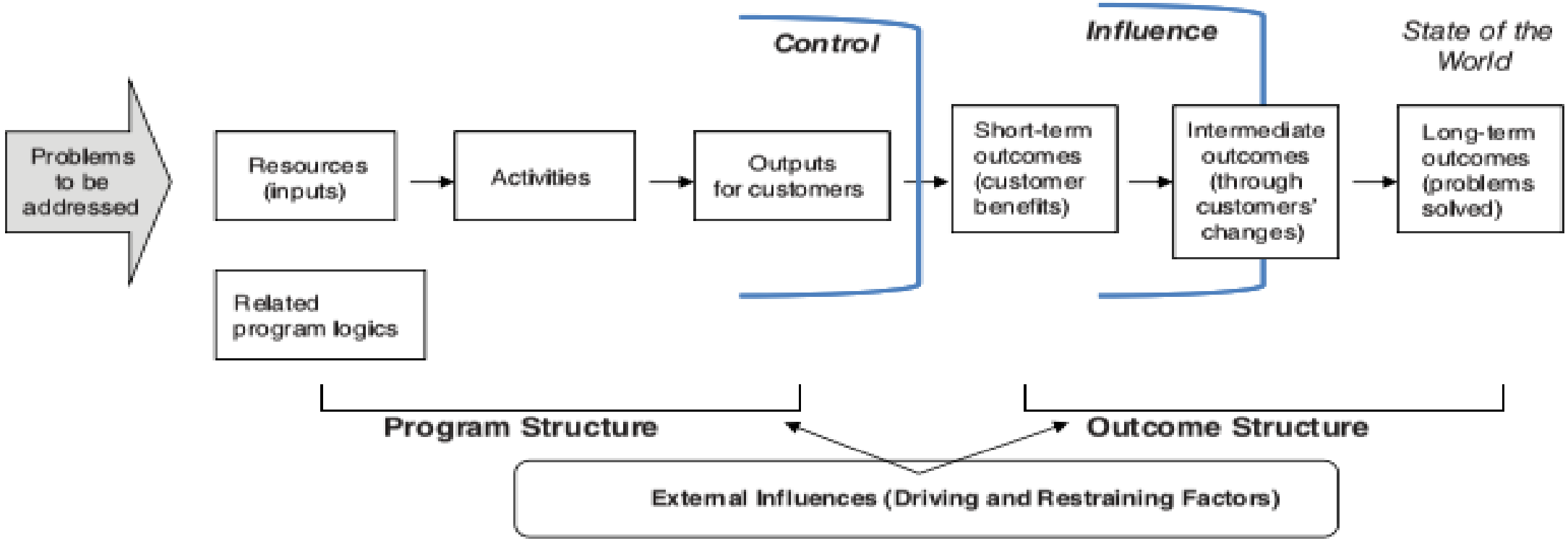
Intermediate Outcomes: ผลลัพธ์ขั้นกลาง (เช่น การเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล ครอบครัว ชุมชน)

Long-Term Outcomes: ผลลัพธ์ระยะยาว (เช่น การเปลี่ยนแปลงในสังคม เศรษฐกิจ)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ทฤษฎีโครงการ (Program Theory)

ตัวแบบการอธิบายทฤษฎีโครงการที่ McLaughlin, J. A., & Jordan, G. B. (2015: 65). เสนอไว้ชื่อว่า Basic Logic Model



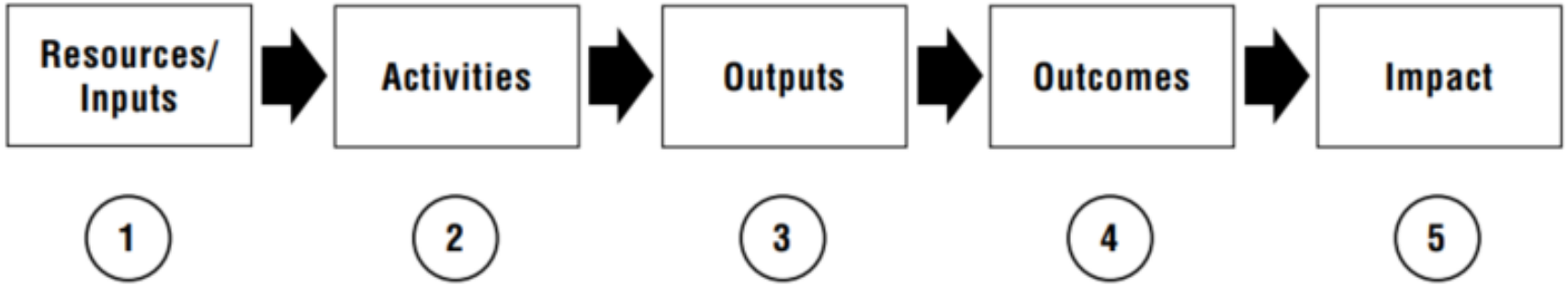
"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

ทฤษฎีโครงการ (Program Theory)

ตัวแบบการอธิบายทฤษฎีโครงการของ W.K. Kellogg Foundation (2004: 1-4) ซึ่งเรียกว่า The Basic Logic Model

อธิบายตัวแบบ Logic model

1. **ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (Resources or Inputs)**
2. **กิจกรรม (Activities)**
3. **ผลผลิต (Outputs)**
4. **ผลลัพธ์ (Outcomes)**
5. **ผลกระทบ (Impact)**



(แผนการดำเนินงานโครงการ)

อธิบายว่า อะไรคือ ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการนำโครงการไปสู่การปฏิบัติ และอะไรคือสิ่งที่ต้องการจะดำเนินการ (กิจกรรม) ***กล่าวได้ว่าเป็นการวางแผนโครงการ และการนำไปปฏิบัติ***

(ผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้)

อธิบายว่า ผลลัพธ์ที่โครงการตั้งใจจะให้เกิดขึ้นคืออะไร ซึ่งเป็นผลลัพธ์รวมทั้งหมดของโครงการ ***กล่าวได้ว่าเป็นผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ในลักษะ ผลผลิต (output) ผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact)***

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ตัวแบบเชิงตรรกะ (Logic Model)

W.K. Kellogg Foundation (2004: 1-4) อธิบายองค์ประกอบ The Basic Logic Model

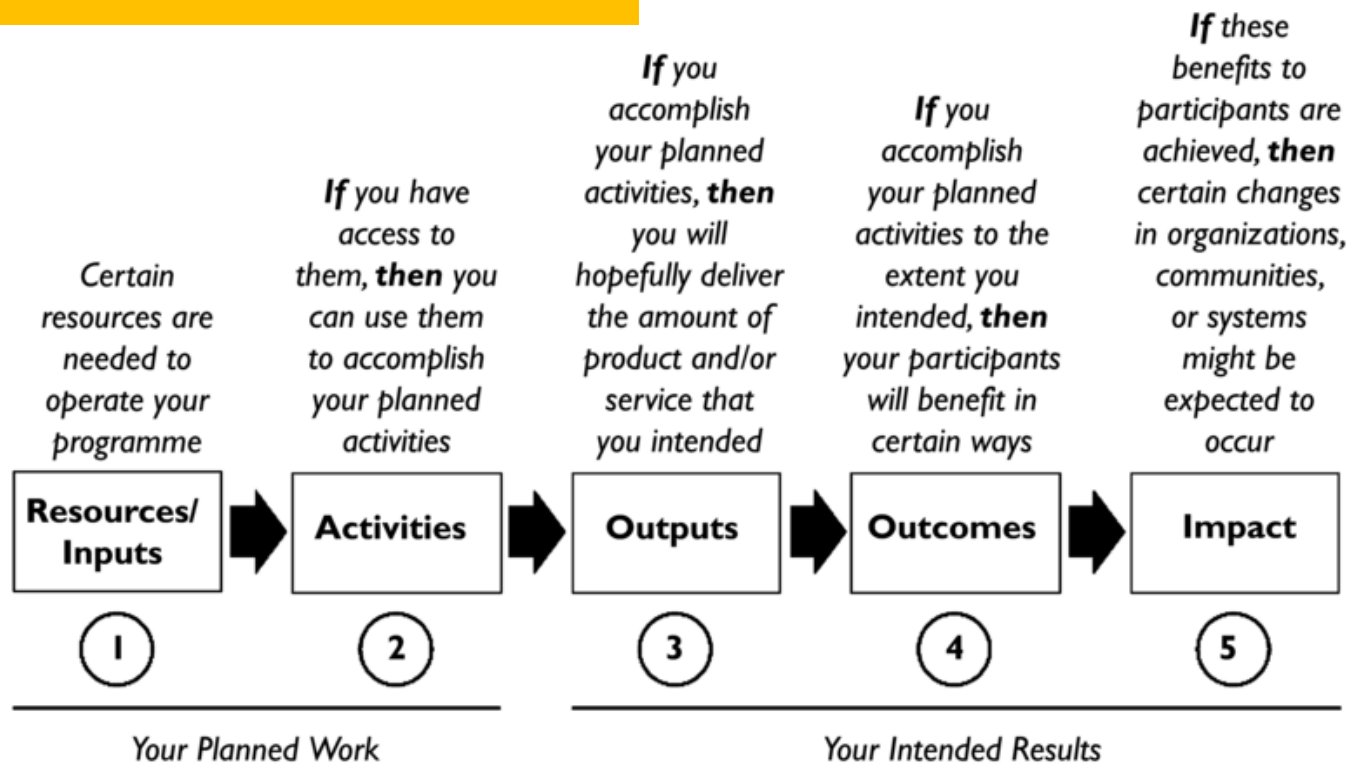
ตัวแบบ Logic model เป็นวิธีการสื่อที่เป็นระบบและเห็นภาพได้ชัดเจนที่นำเสนอความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรในการปฏิบัติงานของแผนงาน การจัดทำกิจกรรม และการเปลี่ยนแปลงหรือผลงานที่ต้องการบรรลุผลสำเร็จ

Resources	Program Activities	Outputs	Outcomes	Impact
ทรัพยากรต่างๆ (Resources) เช่น คน เงิน การจัดองค์การและชุมชนที่โครงการสามารถจัดหาได้เพื่อดำเนินงาน หรือที่เรียกว่าปัจจัยนำเข้า (Inputs)	กิจกรรมของโครงการ (Program Activities) การกระทำที่ตั้งใจนำโครงการไปปฏิบัติโดยใช้ทรัพยากรเครื่องมือ เหตุการณ์ และเทคโนโลยี เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมการพัฒนานี้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือผลงานที่ต้องการบรรลุผลสำเร็จ อันได้แก่ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ **(outputs, outcomes, and impact)**	ผลผลิต (Outputs) เป็นผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้นโดยตรงจากการจัดทำกิจกรรมของโครงการ และอาจครอบคลุมถึงประเภท ระดับ และเป้าหมายของการให้บริการที่ส่งมอบโดยโครงการ	ผลลัพธ์ (Outcomes) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับผู้เข้าร่วมโครงการอย่างเป็นรูปธรรม ไม่ว่าจะเป็นด้านพฤติกรรม ความรู้ ทักษะ สถานะ หรือระดับหน้าที่งาน ซึ่งผลลัพธ์ระยะสั้นวัดได้ภายใน 1-3 ปี ผลลัพธ์ระยะยาว วัดได้ภายใน 4-6 ปี และนำสู่ผลกระทบได้ภายใน 7-10 ปี	ผลกระทบ (Impact) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจที่เกิดขึ้นในองค์การ ชุมชน หรือระบบ อันเป็นผลสืบเนื่องจากการจัดทำกิจกรรมของแผนงานที่ปรากฏในช่วง 7-10 ปีของการ ดำเนินงานตามแผนงาน ซึ่งโดยปกติมักจะทำการประเมินผลกระทบเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาของแผนงาน

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ตัวแบบเชิงตรรกะ

How to read a logic model



แหล่งที่มา: W.K. Kellogg Foundation (2004), p.3

ตัวแบบ Logic model อ่านจากซ้ายไปขวาเพื่อพิสูจน์เชิงตรรกะจาก “การต่อไป” ที่ต้องการ โดยกำหนดข้อความแสดงเหตุและผลว่า “ถ้าได้อย่างนี้แล้ว “If.then.” ในลักษณะที่เชื่อมต่อกันไป

1. ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (Resources or Inputs) คือ ทรัพยากรที่จำเป็นซึ่งถูกนำเข้ามาใช้ในโครงการ

2. กิจกรรม (Activities) คือ “ถ้าได้ทรัพยากรเข้าสู่โครงการแล้วก็จะจัดทำกิจกรรมได้ ”

3. ผลผลิต (Outputs) คือ “ ถ้าจัดทำกิจกรรมได้แล้ว ก็จะส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการให้แก่ ผู้รับบริการได้ ”

4. ผลลัพธ์ (Outcomes) คือ “ ถ้าจัดทำกิจกรรมตามที่ตั้งใจได้แล้วเสร็จ ก็จะทำให้ผู้รับบริการได้รับผลประโยชน์ได้ตามที่ตั้งใจไว้ ”

5. ผลกระทบ (Impact) คือ “ ถ้าผู้รับบริการได้รับผลประโยชน์ได้ตามที่ตั้งใจไว้แล้ว ก็จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ชุมชน หรือระบบที่คาดหวัง ”

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

2.3 บทบาทของทฤษฎีโครงการ

บทบาทของทฤษฎีโครงการ (program theory) 10 ประการโดย Bickman, L. (1987).

1) เสริมสร้างองค์ความรู้ด้านสังคมศาสตร์
2) เป็นกรอบที่ช่วยผู้กำหนดนโยบาย
3) ช่วยแยกแยะความล้มเหลวของทฤษฎีกับความล้มเหลวของโครงการ
4) ช่วยในการระบุปัญหาและกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน
5) ให้คำอธิบายเกี่ยวกับการดำเนิน หรือ การนำโครงการไปปฏิบัติ
6) ช่วยให้เกิดการค้นพบผลกระทบของโครการที่ไม่คาดคิด
7) ทำหน้าที่ในการระบุตัวแปรแทรกแซงของโครงการ
8) ปรับปรุงการประเมินผลเชิงปทัสถาน (การประเมินผลเพื่อการปรับปรุง)
9) ช่วยทำให้เกิดความชัดเจนในประเด็นต่างๆ เกี่ยวกับการวัดผลความสำเร็จของโครงการ
10) ส่งเสริมการสร้างความเห็นพ้อง

ทฤษฎีโครงการ (program theory) แม้จะเป็นแนวคิดสำคัญในการประเมินผลโครงการ และมีการยอมรับความสำคัญนี้ในช่วงแรกของประวัติศาสตร์การประเมินผล แต่ทฤษฎีโครงการกลับไม่ได้รับความสนใจมากนักในแวดวงวิชาการ และยิ่งได้รับความสนใจน้อยมากในทางปฏิบัติ ซึ่งถือเป็นเรื่องที่น่าแปลกใจ เมื่อพิจารณาถึงประโยชน์ต่างๆ ที่ทฤษฎีโครงการมีต่อการประเมินผลโครงการและการบริหารโครงการ ซึ่งทฤษฎีโครงการมีบทบาท 10 ประการ ดังภาพที่นำเสนอไว้

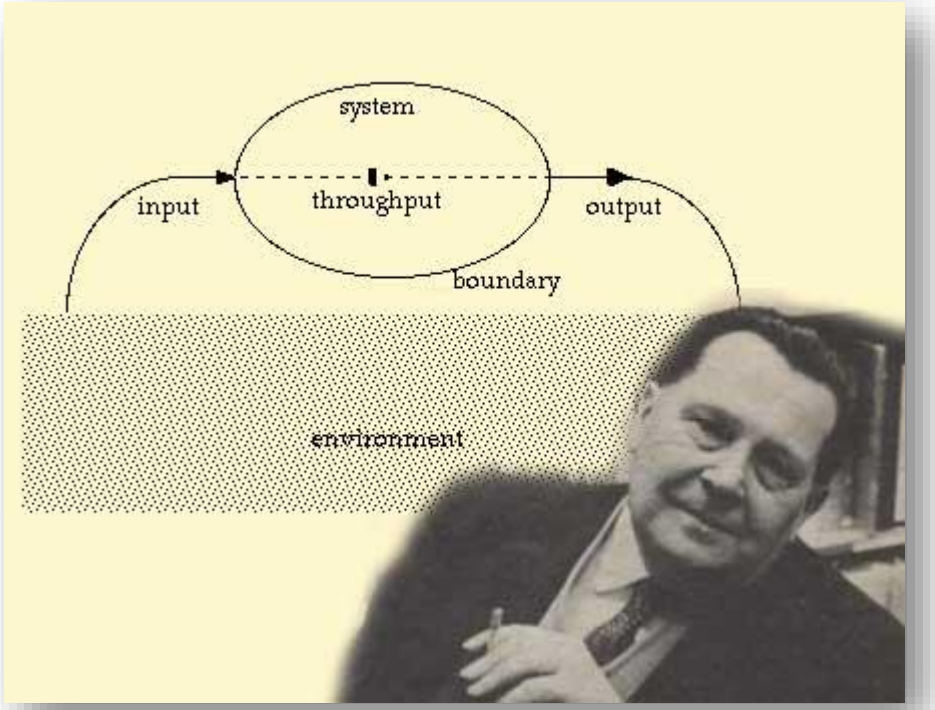
“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

2.4 ทฤษฎีระบบ (System Theory)

ผู้ริเริ่มทฤษฎีระบบ :



ทฤษฎีระบบได้รับการพัฒนาโดยนักคิดหลายท่าน หนึ่งในผู้ริเริ่มหลักคือ Ludwig von Bertalanffy (ลุดวิก ฟอน เบอร์ตาลันฟี) นักชีววิทยาชาวออสเตรีย เขาเสนอแนวคิด "ทฤษฎีระบบทั่วไป" (General System Theory) ในปี 1968 อธิบายถึงหลักการและคุณสมบัติทั่วไปของระบบต่างๆ



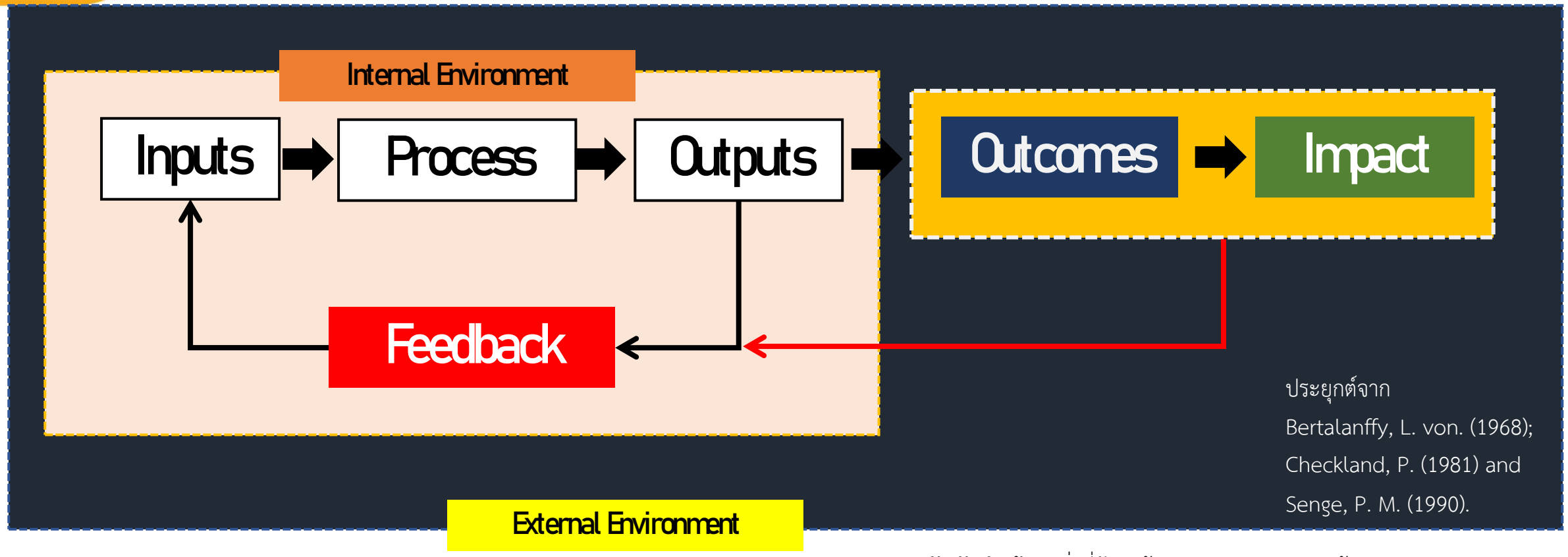
ภาพของ Karl Ludwig von Bertalanffy

แหล่งที่มา

:https://www.pinterest.com/pin/277323289530176239/?send=true

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

2.4 ทฤษฎีระบบ (System Theory)



ทฤษฎีระบบ (System Theory) เป็นกรอบแนวคิดที่มองโครงการเป็นระบบที่องค์ประกอบต่างๆ เชื่อมโยงกัน และทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย เปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิตที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน (Internal Environment) และภายนอก (External Environment) องค์ประกอบหลักของทฤษฎีระบบ ประกอบด้วย:

1. **Input (ปัจจัยนำเข้า)** : สิ่งที่ป้อนเข้าสู่ระบบ เช่น วัตถุดิบ ข้อมูล พลังงาน บุคลากร ฯลฯ
2. **Process (กระบวนการ)** : การแปลง Input ให้เป็น Output ผ่านกิจกรรมต่างๆ ของระบบ
3. **Output (ผลผลิต)** : ผลลัพธ์ที่ได้จาก Process ของระบบ
4. **Outcome (ผลลัพธ์)** : ผลกระทบระยะสั้นที่เกิดจาก Output ของระบบ
5. **Impact (ผลกระทบ)** : ผลลัพธ์ระยะยาวที่เกิดจาก Outcome ของระบบ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการ

Suchman (1967 อ้างถึงในเรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2553: 127) ซึ่งอธิบายถึงความล้มเหลวของโครงการใน 2 ลักษณะ คือ

ประเภทของโครงการที่ล้มเหลวตามมุมมองของ
ทฤษฎีแผนงาน หรือ ทฤษฎีโครงการ (Program Theory)

ความล้มเหลวในการนำไปปฏิบัติ (Implementation Failure)

หมายถึง ความล้มเหลวของโครงการ อันเนื่องมาจากการที่โครงการไม่สามารถนำกิจกรรมที่ตั้งใจไปปฏิบัติได้

ความล้มเหลวในเชิงทฤษฎี (Theory Failure)

หมายถึง ความล้มเหลวของโครงการ อันเนื่องมาจากการที่กิจกรรมของโครงการไม่สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาได้

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการ

Suchman (1967 อ้างถึงในเรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2553: 127) ซึ่งอธิบายถึงความล้มเหลวของโครงการใน 2 ลักษณะ คือ

ประเด็นเปรียบเทียบ	ความล้มเหลวในการนำไปปฏิบัติ	ความล้มเหลวในเชิงทฤษฎี
สาเหตุ	- การออกแบบโครงการที่ไม่ชัดเจน - ขาดแคลนทรัพยากร - ปัญหาการจัดการ - ปัญหาความร่วมมือ - อื่นๆ	- ทฤษฎีที่ใช้ไม่ถูกต้อง - ทฤษฎีไม่ได้คำนึงถึงบริบท - กลไกของโครงการไม่เหมาะสม - อื่นๆ
ผลลัพธ์	- โปรแกรมไม่ได้ให้บริการ - โปรแกรมให้บริการไม่เพียงพอ - โปรแกรมให้บริการที่ไม่ตรงกับความต้องการ	- ผู้เข้าร่วมโครงการไม่ได้รับประโยชน์ - โปรแกรมไม่มีผลกระทบต่อสังคม - ผลลัพธ์ที่ได้ไม่ตรงกับที่คาดหวัง

ตัวอย่าง :

- **ความล้มเหลวในการนำไปปฏิบัติ :** โครงการฝึกอบรมอาชีพมีการออกแบบที่ดี แต่ไม่มีผู้ฝึกสอนที่มีคุณภาพเพียงพอ ส่งผลให้ผู้เข้าร่วมโครงการไม่ได้รับทักษะที่จำเป็น

- **ความล้มเหลวของทฤษฎี :** โครงการรณรงค์ให้ประชาชนลดการบริโภคพลังงาน ออกแบบตามทฤษฎีที่ถูกต้อง แต่ไม่ได้คำนึงถึงบริบทของสังคม ส่งผลให้โครงการไม่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของประชาชน

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

สรุปเนื้อหาท้ายบท

ทฤษฎีโครงการ (Program Theory) ชุดความคิด หลักการ หรือกรอบแนวคิดเชิงเหตุผลที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างโครงการกับผลลัพธ์ทางสังคม ทฤษฎีนี้ทำหน้าที่เป็นฐานคิดหลักในการกำหนดกลยุทธ์และวิธีการของโครงการ เพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การทำความเข้าใจทฤษฎีโครงการจึงช่วยให้นักบริหารโครงการเข้าใจภาพรวมของโครงการตั้งแต่ต้นจนจบและสามารถบริโครงการได้อย่างมีเหตุมีผลบนพื้นฐานที่มีทฤษฎีรองรับ **เพราะทุกโครงการต่างมีทฤษฎีอยู่เบื้องหลัง** ซึ่งจะช่วยประกันความเสี่ยงและลดความผิดพลาดล้มเหลวของโครงการทั้งความล้มเหลวในการนำไปปฏิบัติ (Implementation Failure) และ ความล้มเหลวในเชิงทฤษฎี (Theory Failure) หรือการออกแบบโครงการตั้งแต่ต้น อันจะนำไปสู่การบรรลุผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของโครงการได้ในที่สุด

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

แบบฝึกหัดท้ายบท

ข้อที่ 1 จงอธิบายความหมายของคำว่า ทฤษฎี (Theory)

ข้อที่ 2 จงอธิบายทฤษฎีแผนงาน (Program Theory)

ข้อที่ 3 จงอธิบายทฤษฎีระบบ (System Theory)

ข้อที่ 4 จงอธิบายตัวแบบเชิงตรรกะ (Logic Model)

ข้อที่ 5 จงอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีโครงการกับการบริหารโครงการ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

เอกสารอ้างอิง

เอกสารภาษาไทย

เยาวดี รางชัยกุล วิบูลย์ศรี (2556). การประเมินโครงการ แนวคิดและแนวปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 8) กรุงเทพฯ โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สุจิตรา บุณยรัตพันธุ์. (2564). ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับรัฐประศาสนศาสตร์. (พิมพ์ครั้งที่ 20). กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ศิริชัย กาญจนวาสี. (2564). ทฤฎีการประเมิน. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เอกสารภาษาต่างประเทศ

Donaldson, S. I. (2022). Introduction to theory-driven program evaluation: Culturally responsive and strengths-focused applications (2nd ed.). New York, NY: Routledge.

Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Henry, G. T. (2019). Evaluation: A systematic approach (8th ed.). Sage Publications.

Chen, H. T. (2015). Practical program evaluation: Theory-driven evaluation and the integrated evaluation perspective (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

W.K. Kellogg Foundation. (2004). Using logic models to bring together planning, evaluation, and action. Battle Creek, MI: W.K. Kellogg Foundation.

Newcomer, K. E., Hatry, H. P., & Wholey, J. S. (2015). Handbook of practical program evaluation (4th ed.). Jossey-Bass.

Bickman, L. (1987). The functions of program theory. New Directions for Program Evaluation, (33), 5-17.

McLaughlin, J. A., & Jordan, G. B. (2015). Using logic models. In K. E. Newcomer, H. P. Hatry, & J. S. Wholey (Eds.), Handbook of practical program evaluation (4th ed., pp. 62-87). Jossey-Bass.

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

เอกสารอ้างอิง (ต่อ)

เอกสารภาษาต่างประเทศ

Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Freeman, H. E. (1999). Evaluation: A systematic approach (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Bickman, L. (1989). The role of theory in program evaluation. San Francisco: Jossey-Bass.

Chen, H. T. (1990). Theory-driven evaluations. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Bertalanffy, L. von. (1968). General system theory: Foundations, development, applications. New York: George Braziller.

Checkland, P. (1981). Systems thinking, systems practice. Chichester: John Wiley & Sons.

Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art & practice of the learning organization. New York: Doubleday/Currency

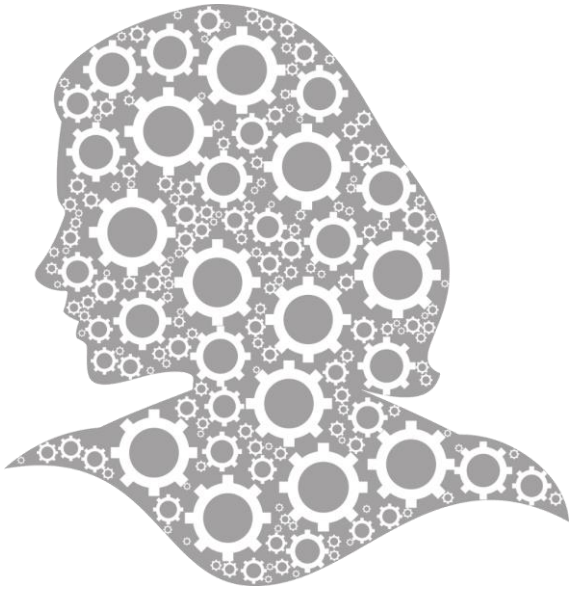
“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

Project Management

Chapter – 3

การริเริ่มและวางแผนโครงการ

(Initiating and Planning Process)



อาจารย์ ว่าที่ร้อยตรี บัณฑิต สุนทรวิกรานต์
อาจารย์ผู้สอน
วิชาการบริหารโครงการ รหัสวิชา 2553206
E-mail : bundit@aru.ac.th

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

แผนบริหารการสอนประจำ บทที่ 3

แผนบริหารการสอน วิชาการบริหารโครงการ **รหัสวิชา** 2553206

ประจำบทที่ 3 การริเริ่มและวางแผนโครงการ (Initiating and Planning Process)

เวลาเรียน: 6 ชั่วโมง หรือ 2 สัปดาห์

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behavior Objectives)

1) อธิบายกระบวนการวางแผนโครงการได้
2) ระบุเงื่อนไขสำคัญสำหรับการกำหนดแนวคิดโครงการได้
3) ระบุและจำแนกประเภทผู้มีส่วนได้เสียของโครงการได้
4) วิเคราะห์ เปรียบเทียบ และเลือกปัญหาเพื่อกำหนดแนวคิดโครงการได้
5) กำหนดแนวคิดโครงการ (Project Idea) ได้สอดคล้องกับองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในการริเริ่มโครงการ

เนื้อหาสาระประจำบท

3.1 กระบวนการวางแผนโครงการ
3.2 กรอบคิดสำหรับการวางแผนโครงการ
3.3 แนวคิดการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียของโครงการ
3.4 แนวคิดกระบวนการแก้ไขปัญหา
3.5 การจัดทำเอกสารนำเสนอแนวคิดโครงการ

กิจกรรมการเรียนรู้	สื่อการสอน	การวัดและประเมินผล	เครื่องมือ	BO	Learning's Level
1) ฟังบรรยายแบบโต้ตอบ (Interactive Lecturer) เนื้อหาหัวข้อ 3.1 – 3.5	Power Point Chapter 3 ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโครงการ	การถามคำถามแบบสุ่ม โดยใช้เกมส์คัดเลือกผู้ตอบคำถาม (สัปดาห์ที่ 3)	คำถามท้ายบท	ข้อ 1	Understand

หมายเหตุ: กิจกรรมการเรียนการสอนอาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

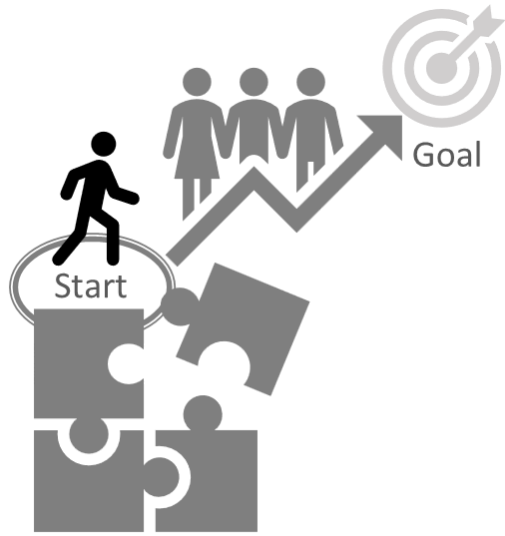
แผนบริหารการสอนประจำ บทที่ 3 (ต่อ)

กิจกรรมการเรียนรู้	สื่อการสอน	การวัดและประเมินผล	เครื่องมือ	BO	Learning's Level
2) กิจกรรมกลุ่ม (Work group 1) "ระบุเงื่อนไขสำคัญสำหรับการกำหนดแนวคิดโครงการ"	Power Point Chapter 3 หัวข้อ 3.2 กรอบคิดสำหรับการวางแผนโครงการ	พิจารณาจากใบงานที่กลุ่มได้ทำร่วมกันและการนำเสนอ (สัปดาห์ที่ 3)	**ใบงานกลุ่ม (Worksheet 1)** แผนที่ความคิด	ข้อ 2	Apply
3) กิจกรรมกลุ่ม (Work group 2) "ระบุและจำแนกประเภทผู้มีส่วนได้เสียของโครงการ"	Power Point Chapter 3 หัวข้อ 3.3 แนวคิดการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียของโครงการ	พิจารณาจากใบงานที่กลุ่มได้ทำร่วมกันและการนำเสนอ (สัปดาห์ที่ 3)	**ใบงานกลุ่ม (Worksheet 2)** แผนผังการจัดการกับผู้มีส่วนได้เสียกับโครงการ	ข้อ 3	Apply
4) กิจกรรมกลุ่ม (Work group 3) วิเคราะห์ เปรียบเทียบ และเลือกปัญหาเพื่อกำหนดแนวคิดโครงการ	Power Point Chapter 3 หัวข้อ 3.4 แนวคิดกระบวนการแก้ไขปัญหา	พิจารณาจากใบงานที่กลุ่มได้ทำร่วมกันและการนำเสนอ (สัปดาห์ที่ 4)	**ใบงานกลุ่ม (Worksheet 3)** Problem Tree และ Objective Tree & ตารางวิเคราะห์ปัญหา	ข้อ 4	Analyze
5) กิจกรรมกลุ่ม (Work group 4) กำหนดแนวคิดโครงการ (Project Idea)	Power Point Chapter 3 หัวข้อ 3.5 การจัดทำเอกสารสรุปสาระสำคัญของโครงการ	พิจารณาจากใบงานที่กลุ่มได้ทำร่วมกันและการนำเสนอ (สัปดาห์ที่ 4)	**ใบงานกลุ่ม (Worksheet 4)** แบบฟอร์มเอกสารสรุปแนวคิดโครงการ (Project Idea)	ข้อ 5	Create

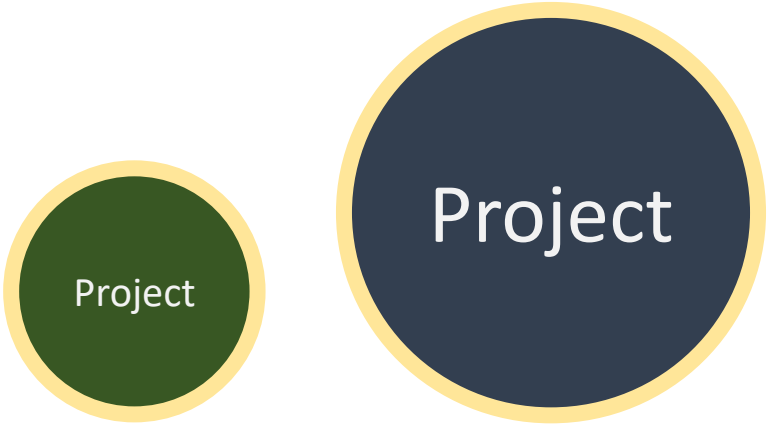
หมายเหตุ: กิจกรรมการเรียนการสอนอาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

3.1 กระบวนการวางแผนโครงการ



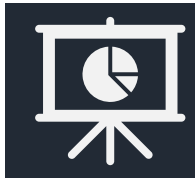
กระบวนการริเริ่มโครงการ (Initiating Process) คือ กระบวนการแรกที่จะทำให้มีการพัฒนาก่อรูปก่อร่างโครงการขึ้นมาใหม่ หรือ พัฒนาต่อยอดโครงการในระยะถัดไปต่อเนื่องจากโครงการเดิมที่ดำเนินการไปแล้ว ทั้งนี้ความยากง่ายในการริเริ่มโครงการขึ้นอยู่กับขนาดและความซับซ้อนของแต่ละโครงการ **ในบางกรณีกระบวนการริเริ่มโครงการอาจไม่มีความจำเป็นสำหรับโครงการขนาดเล็ก แต่ถ้าโครงการขนาดใหญ่ที่มีการดำเนินการต่างๆ มากมาย กระบวนการนี้ย่อมมีความสำคัญต่อสิ่งที่ต้องทำต่อไป**



ทั้งนี้มีหลากหลายตำราที่ระบุขั้นตอนเริ่มต้นโครงการไว้ ซึ่งจากประสบการณ์ของผู้สอนในการบริหารจัดการโครงการ และการค้นคว้าตำราของ ปรกรณ์ ปรียากร (2555:23,52-54);สุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน. (2556). และ พิชิต ฤทธิจรูญ (2562:8) **ผู้สอนมองว่าการริเริ่มโครงการนั้นมีความต่อเนื่องกับกระบวนการวางแผนโครงการ (Project Planning Process) อย่างมากจนแทบจะเป็นประกระบวนการเดียวกัน**

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

สุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน. (2556: 20 - 23) ให้ความเห็นที่น่าสนใจว่าโครงการอาจเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย ดังนี้



ความต้องการทางการตลาด (Market Demand)

เมื่อความต้องการของตลาดอยู่ในระดับที่สูงมากจนเกิดความขาดแคลนขึ้น ปัญหาเหล่านี้จะกลายเป็นโอกาสสำคัญในการริเริ่มจัดตั้งโครงการขององค์การต่างๆ

ตัวอย่าง

โรงงานผลิตเม็ดพลาสติก ริเริ่มการพัฒนาผลิตภัณฑ์พลาสติกชีวภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ผลิตสินค้าประเภทอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม



ความต้องการทางธุรกิจ (Business Demand)

เมื่อต้องการพัฒนาศักยภาพการแข่งขันและเพิ่มผลกำไรของธุรกิจต่างๆ จึงมีการทำโครงการขึ้นสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งในตลาด

ตัวอย่าง

ผู้บริหารโรงแรมริเริ่มโครงการฝึกอบรมพัฒนาภาษาอังกฤษสำหรับงานบริการให้พนักงานทุกระดับ เพื่อพัฒนาศักยภาพในการสื่อสารและการให้บริการชาวต่างชาติ



ข้อเรียกร้องของลูกค้า (Customer Request)

เมื่อต้องการตอบสนองต่อข้อเรียกร้องของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุด จึงเกิดโครงการมุ่งเน้นการพัฒนาหรือการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ชดเชยข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น

ตัวอย่าง

ในภาวะที่เศรษฐกิจมีการขยายตัว รัฐบาลได้เริ่มโครงการก่อสร้างผลิตกระแสไฟฟ้า เพื่อตอบสนองข้อเรียกร้องของผู้ประกอบการเกี่ยวกับความขาดแคลนไฟฟ้า อันเนื่องมาจากการเพิ่มกำลังการผลิตหรือการขยายตัวของธุรกิจ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

สุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน. (2556: 20 - 23) ให้ความเห็นที่น่าสนใจว่าโครงการอาจเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย ดังนี้



ความต้องการทางสังคม (Social Demand)

เป็นโครงการที่เกิดขึ้นจาก ความต้องการ ของมนุษย์ในสังคม เพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านั้น ทั้งทางตรงและทางอ้อมจึงเกิดโครงการต่างๆ มากมาย

ตัวอย่าง

สำนักงานตำรวจแห่งชาติริเริ่มโครงการจัดตั้งหน่วยป้องกันบรรเทาสาธารณภัยเบื้องต้นบริเวณที่เป็นแหล่งชุมชน เช่น โรงพยาบาล ตลาด โรงเรียน ฯลฯ เพื่อบรรเทาเหตุร้ายแรงที่อาจเกิดขึ้นอย่างทันท่วงที



ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Technology Development)

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นโอกาสสำคัญอย่างยิ่งในการริเริ่มโครงการใหม่ๆที่เต็มไปด้วยนวัตกรรม ซึ่งจะช่วยพัฒนาโครงการที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ

ตัวอย่าง

องค์การหนึ่งต้องการสร้างยานอวกาศซึ่งใช้แหล่งพลังงานจากปฏิกิริยานิวเคลียร์ในการจำลองความร้อนที่เกิดจากแรงเสียดทานระหว่างอากาศกับยานอวกาศ จึงริเริ่มโครงการก่อสร้างอาคารผลิตพลังงานไฟฟ้าจากนิวเคลียร์



ความต้องการทางกฎหมาย (Law Demand)

เป็นโครงการที่เกิดจากข้อจำกัดทางกฎหมาย โดยเฉพาะด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม จึงเกิดโครงการที่จะสร้างผลลัพธ์ให้สอดคล้องกับกฎหมายและสนับสนุนให้การดำเนินการก่อนหน้านี้สามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง

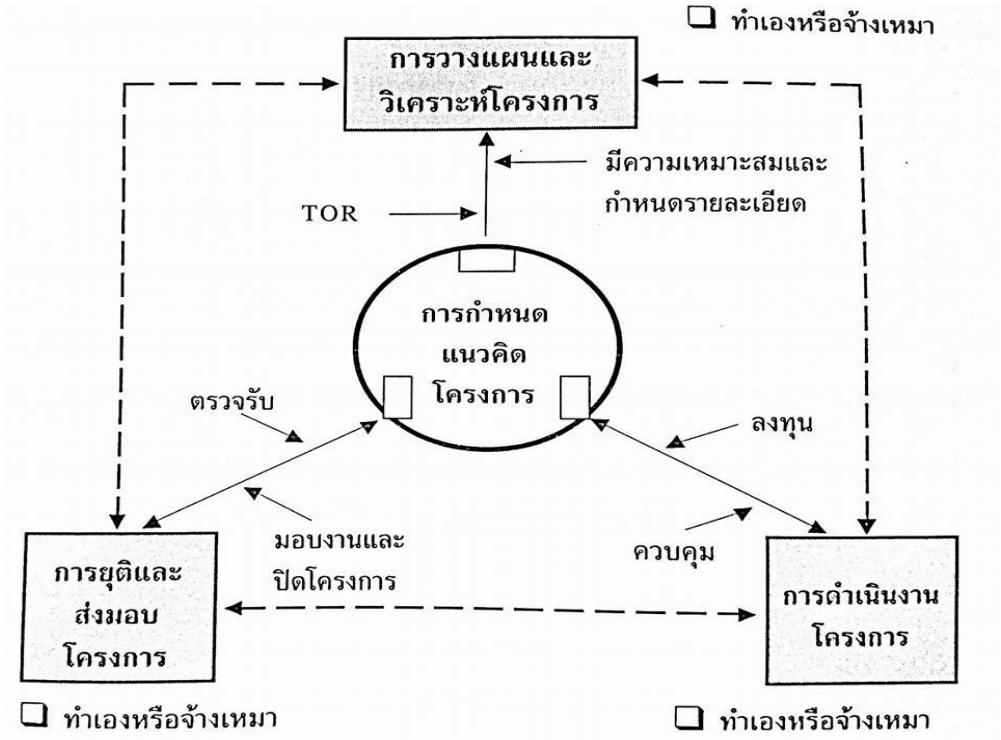
ตัวอย่าง

บริษัทผลิตอาหารกระป๋องริเริ่มโครงการติดตั้งระบบบำบัดน้ำทิ้งก่อนปล่อยสู่สิ่งแวดล้อม เพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดในมาตรฐานโรงงานอุตสาหกรรม

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

3.1 กระบวนการวางแผนโครงการ

วงจรโครงการขององค์การภาคเอกชน

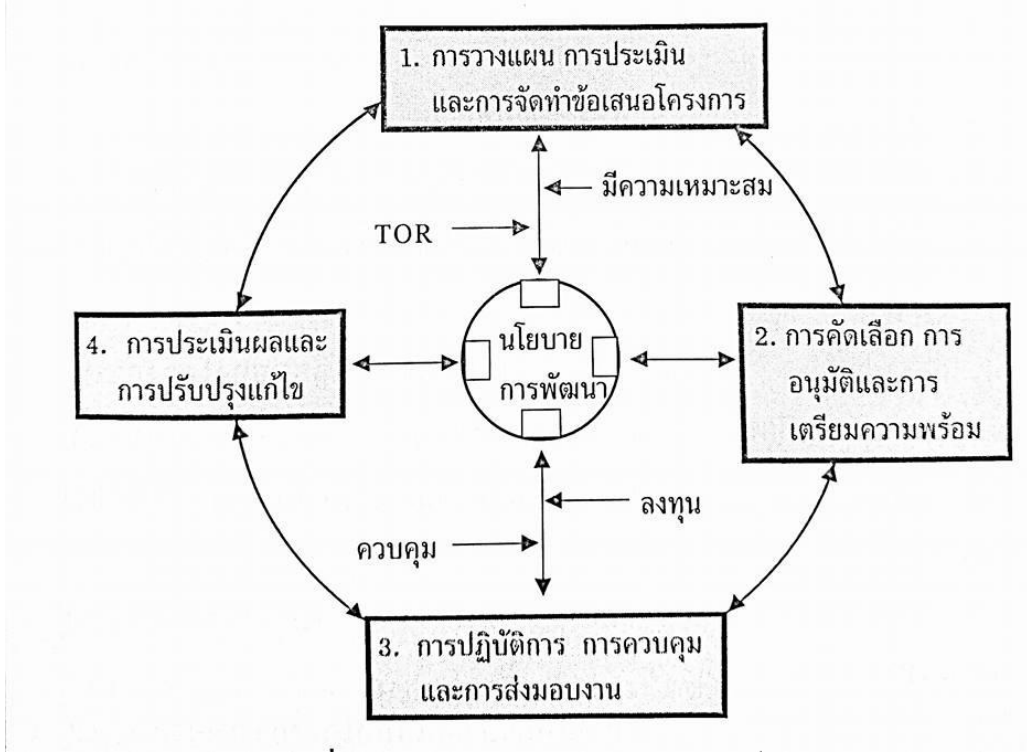


Adams and Barndt (1988: 206-230) อ้างถึงในปรกรณ์ ปรียากร (2555: 29)

ข้อสังเกต

จากวงจรโครงการทั้งของภาครัฐและภาคเอกชนจะเห็นได้ว่า “การริเริ่มโครงการ” หรือ จุดเริ่มต้นมีความแตกต่างกัน การทำความเข้าใจวรจรโครงการจะทำให้นักบริหารโครงการเข้าใจจุดเน้นของการวางแผนโครงการภายใต้องค์การที่ตนสังกัดได้ดีขึ้น

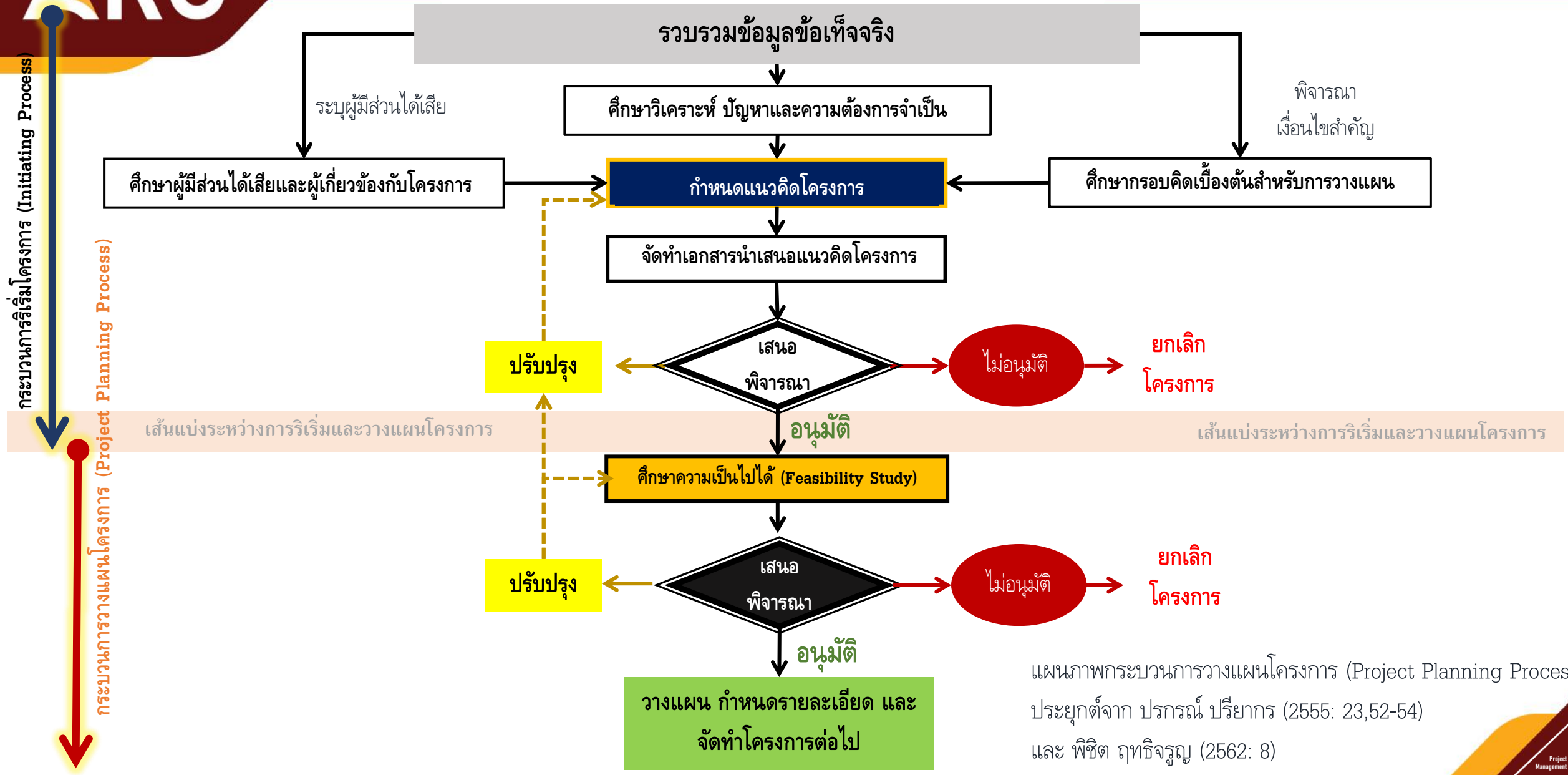
วงจรโครงการขององค์การภาครัฐ



Goodman and Love (1980: 7-18) อ้างถึงในปรกรณ์ ปรียากร (2555 :33)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

3.1 กระบวนการวางแผนโครงการ

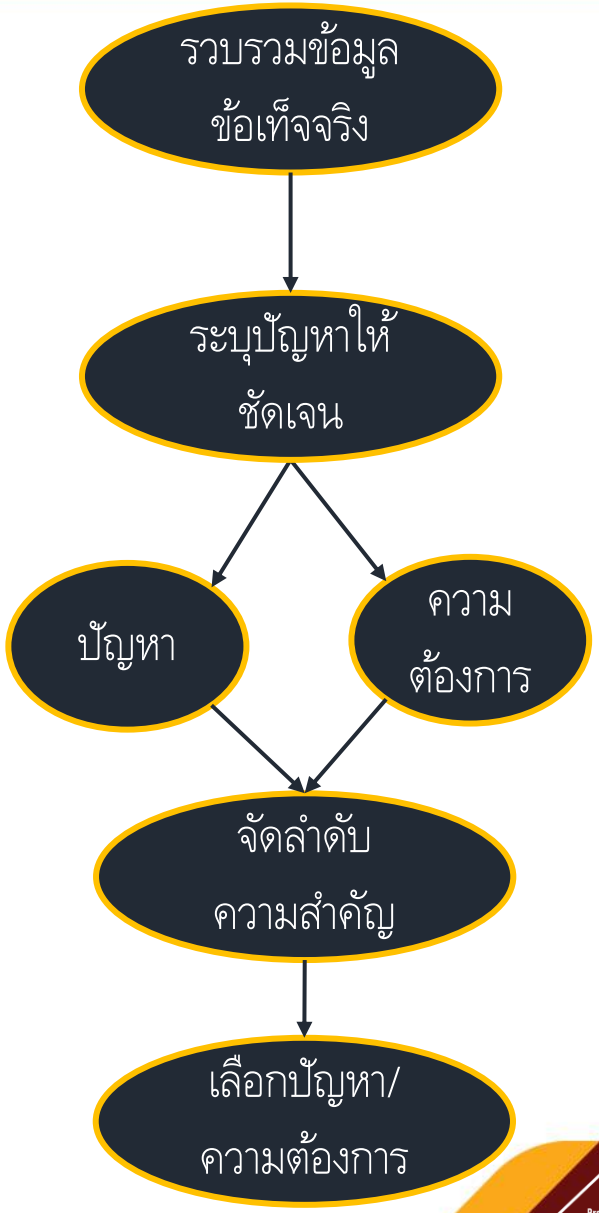


แผนภาพกระบวนการวางแผนโครงการ (Project Planning Process)
ประยุกต์จาก ปรกรณ์ ปรียากร (2555: 23,52-54)
และ พิชิต ฤทธิจรูญ (2562: 8)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

1 ขั้นตอนแรก : รวมรวมข้อมูลข้อเท็จจริงเพื่อระบุปัญหาและความต้องการจำเป็น

การรวบรวมข้อมูลข้อเท็จจริงจากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อ **ประเมินสถานการณ์และระบุปัญหาให้ชัดเจน** ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นหลักฐานที่บ่งชี้ว่าเกิดปัญหาอะไรขึ้นบ้าง และมีความต้องการใดๆ บ้างหรือไม่ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการตัดสินใจเลือกและการระบุปัญหา อันเป็นจุดเริ่มต้นของการวิเคราะห์สภาพปัญหาในขั้นตอนถัดไป ทั้งนี้ในสถานการณ์จริงองค์การทั้งหลายอาจมีปัญหาและความต้องการที่ซับซ้อนและหลากหลาย อันเกิดขึ้นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการ ตลอดจนข้อกำหนด ขอบเขตอำนาจหน้าที่ และเจตนารมณ์ของผู้บริหารสูงสุดขององค์การ ทั้งนี้หากเลือกปัญหาได้ชัดเจน ก็จะส่งผลต่อการแก้ไขปัญหาทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

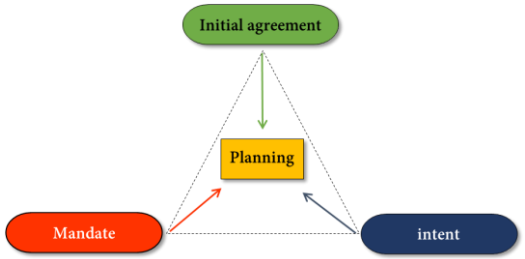


ประยุกต์จาก ปรกรณ์ ปรียากร (2555: 23,52-54) และ พิชิต ฤทธิจรูญ (2562: 8)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ประยุกต์จาก ปรกรณ์ ปรียากร (2555: 23,52-54) และ พิชิต ฤทธิจรูญ (2562: 8)

2 ขั้นตอนที่สอง : พิจารณาเงื่อนไขสำคัญในการตัดสินใจกำหนดโครงการ



สำหรับในขั้นตอนนี้อาจทำไปพร้อมกับการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการจำเป็น โดยส่วนมากจะมีส่วนสำคัญสำหรับการตัดสินใจกำหนดโครงการในภาครัฐที่เป็นส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจ ซึ่งจะต่างออกไปจากเอกชน เนื่องจากหน่วยงานภาครัฐมีลำดับชั้นในการบังคับบัญชาที่มุ่งเน้นไปที่ผู้บริหารระดับสูง และมีความสัมพันธ์ของการนำแผนต่างๆ (นโยบาย แผน แผนงาน และโครงการ) ไปสู่การปฏิบัติจากบนลงล่าง (Top – Down approach)

ตลอดจนมีข้อจำกัดต่างๆ ทั้งในเชิงกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ ขอบเขตอำนาจหน้าที่ และข้อตกลงเบื้องต้นในการวางแผนเพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของรัฐให้สอดคล้องกัน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาสิ่งเหล่านี้เพื่อตอบคำถาม 3 ข้อ คือดังนี้

1) มีข้อตกลงเบื้องต้นในการวางแผนอย่างไรบ้าง และโครงการต้องมีความสอดคล้องกับแผนที่อยู่สูงขึ้นไปอย่างไร ?

2) โครงการที่จะกำหนดขึ้นอยู่ภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานหรือไม่ หากไม่ต้องบูรณาการการทำงานร่วมกันกับหน่วยใด ?

3) ผู้บริหารมีความเห็น หรือเจตนาให้ดำเนินงานโครงการอย่างไร ?

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

3 ขั้นตอนที่สาม : ระบุผู้มีส่วนได้เสียและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการทั้งหมด

ในขั้นตอนนี้จะใช้แนวคิดการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Analysis) เพื่อระบุว่ามีใครเกี่ยวข้องกับโครงการบ้าง และมีอิทธิพลต่อโครงการอย่างไร ในทางบวก คือ สนับสนุนส่งเสริมโครงการให้ประสบความสำเร็จทั้งทางตรงและทางอ้อม หรือ ในทางลบ คือ การขัดขวางไม่ให้โครงการได้รับการอนุมัติ หรือ ดำเนินการได้สำเร็จ อีกทั้งผู้มีส่วนได้เสียบางส่วนยังเป็นกลุ่มเป้าหมายของโครงการ ที่ได้รับผลประโยชน์จากผลลัพธ์ของโครงการ ซึ่งอาจเป็นปัจเจกชน ชุมชน กลุ่มหรือองค์การต่างๆ ซึ่งการระบุ ผู้มีส่วนได้เสียให้ชัดเจนจะนำไปสู่การกำหนดโครงการเพื่อตอบสนองความต้องการหรือแก้ไขปัญหาได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจทำไปพร้อมกับขั้นตอนการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการจำเป็น

Overview



ประยุกต์จาก ปรกรณ์ ปรียากร (2555: 23,52-54) วัฒนา วงศ์เกียรติติรัตน์. (2554). และ พิชิต ฤทธิจรูญ (2562: 8)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

4 ขั้นตอนที่สี่ : การวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการจำเป็น

เป็นขั้นตอนที่ผู้เสนอโครงการต้องทำการวิเคราะห์ **“ปัญหา หรือ ความต้องการ”** ทั้งหลายที่ได้ระบุไว้อย่างชัดเจนแล้วในขั้นตอนแรก เพื่อนำมาวิเคราะห์หา**สาเหตุ** ว่ามีอะไรบ้าง กี่สาเหตุ จากนั้นกำหนด**วัตถุประสงค์** คือสภาพผลลัพธ์ที่ต้องการจะให้เกิดขึ้น พร้อมกับการกำหนด**เป้าหมาย** คือผลงานที่จะดำเนินงาน หรือ ผลผลิตที่จะต้องเกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่กำหนดไว้ โดยผลงานนี้จะระบุตัวชี้วัดในเชิงปริมาณ เวลา และคุณภาพ รวมทั้งข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ในการวัดความสำเร็จในการดำเนินงาน

ทั้งนี้ยังต้องคิดค้นทางเลือก**วิธีการการแก้ไขปัญหา** โดยพิจารณาจากสาเหตุต่างๆ ที่ได้วิเคราะห์เอาไว้แล้วว่ามีวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างไร ซึ่งมักจะมีทางเลือกมากกว่าหนึ่งทางเลือกเสมอ

Overview



ประยุกต์จาก ปรกรณ์ ปรียากร (2555: 23,52-54) และ พิชิต ฤทธิจรูญ (2562: 8)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

5 ขั้นตอนที่ห้า : การตัดสินใจกำหนดโครงการ

สำหรับขั้นตอนนี้ผู้เสนอโครงการต้องพิจารณาข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนการศึกษาปัญหาและความต้องการจำเป็น ประกอบกับขั้นตอนการระบุผู้มีส่วนได้เสียและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการ และพิจารณาเงื่อนไขสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ข้อตกลงเบื้องต้นในการวางแผน ขอบเขตอำนาจหน้าที่ขององค์การ และเจตนารมณ์ของผู้บริหารระดับสูง เพื่อ**พิจารณาตัดสินใจเลือกทางเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสม**โดยการเปรียบเทียบทางเลือกเหล่านั้นอย่างชาญฉลาด เนื่องจากแต่ละทางเลือกมีต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย และผลตอบแทนหรือผลประโยชน์แตกต่างกันไป จึงต้องนำมาเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของทางเลือกที่กำหนดมาได้และเลือกทางเลือกที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุด พร้อมทั้งอธิบายเหตุผลที่เลือกทางเลือกนั้น สุดท้ายจึงพิจารณาเพื่อกำหนดเป็นแนวคิดโครงการเบื้องต้นต่อไป



ประยุกต์จาก ปกรณ์ ปรียากร, 2555: 44-46



ประยุกต์จาก ปรกรณ์ ปรียากร (2555: 23,52-54) รัชนี โตอาจ และคณะ. (2558: 1-29). และ พิชิต ฤทธิจรูญ (2562: 8)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

6 ขั้นตอนที่หก : จัดทำเอกสารนำเสนอโครงการ

สำหรับขั้นตอนนี้จะเป็นการกำหนดสาระสำคัญของ**แนวคิดโครงการในเบื้องต้น (Project Idea)** เพื่อปรึกษาหารือกับผู้บริหารที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงเพื่อเสนอแนวคิดให้พิจารณาอนุมัติเบื้องต้นก่อน หรือ จัดทำเป็น**เอกสารสรุปย่อโครงการ (Project Brief)** เพื่อเสนอพิจารณาขั้นต้น หรือ สื่อสารกับผู้เกี่ยวข้องกับโครงการเพื่อสร้างความเข้าใจ แสวงหาความร่วมมือ การยอมรับและการสนับสนุนก็สามารถทำได้

ซึ่งในขั้นนี้จะ***ยังไม่มีรายละเอียดของโครงการในเชิงของวิธีการทำงาน*** โดยการเขียนสรุปแนวคิดโครงการออกมาจะทำให้ผู้บริหารหน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องเห็นภาพรวมของโครงการอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพิจารณาอนุมัติโครงการต่อไป จึงต้อง**สั้น กระชับ และเข้าใจง่าย**

องค์ประกอบของ Project Idea

1	ชื่อโครงการ
2	ปัญหา : ลักษณะปัญหา , ข้อเท็จจริง
3	สาเหตุ : สาเหตุประการต่างๆ
4	วัตถุประสงค์ : ผลลัพธ์โดยรวม
5	ผลผลิต : ผลงานที่ต้องการให้เกิดขึ้น, ตัวชี้วัด
6	วิธีการแก้ไขปัญหา : วิธีการ , ตัวชี้วัด
7	ทรัพยากร : งบประมาณ , ระยะเวลา

องค์ประกอบของ Project Brief

1	ชื่อโครงการ
2	หลักการและเหตุผล
3	วัตถุประสงค์ เป้าหมาย (ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย)
4	กลุ่มเป้าหมาย
5	พื้นที่การดำเนินการ
6	ผู้รับผิดชอบโครงการ
7	กิจกรรม
8	ระยะเวลาในการดำเนินงาน
9	งบประมาณ
10	ผลผลิต (Output) และ
11	ผลที่คาดว่าจะได้รับ (Outcome)

ประยุกต์จาก สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2567); ปรกรณ์ ปรียากร (2555: 23,52-54); วราภรณ์ จิรชีพพัฒนา (2559: 61); และ ศุภชัย ตั้งวงศ์ศานต์. (2558: 95)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

6 ขั้นตอนที่หก : จัดทำเอกสารนำเสนอโครงการ (ต่อ)

ทั้งนี้**สำหรับภาคเอกชน**อาจเรียกการจัดทำเอกสารสรุปแนวคิดโครงการแตกต่างกันออกไป เช่น เอกสารสิทธิ์โครงการ เอกสารนำเสนอโครงการ ใบแจ้งเกิดของโครงการ และกฎบัตรโครงการ เป็นต้น ซึ่งภาษาอังกฤษจะใช้คำว่า “Project Charter” ซึ่งมุ่งเน้นสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้เสียกับโครงการเข้าใจขอบเขตของโครงการตามที่ได้แสดงไว้ในตารางองค์ประกอบของ Project Charter เพื่อทำความเข้าใจขอความเห็น และพิจารณาอนุมัติโครงการในขั้นต้น

องค์ประกอบของ Project Charter

1	ชื่อโครงการ และวันที่อนุมัติ
2	ชื่อผู้จัดการโครงการและข้อมูลติดต่อ
3	ระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการ
4	งบประมาณโครงการโดยสรุป
5	คำอธิบายโครงการ
6	เกณฑ์ความสำเร็จของโครงการ
7	สรุปวิธีการบริหารโครงการ
8	บทบาทหน้าที่
9	ที่สำหรับให้ผู้มีส่วนได้เสียลงนาม
10	สำหรับให้ผู้มีส่วนได้เสียแสดงความคิดเห็น

ประยุกต์จาก สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2567); ปรกรณ์ ปริยากร (2555: 23,52-54); วราภรณ์ จิรชีพพัฒนา (2559: 61); และ ศุภชัย ตั้งวงศ์ศานต์. (2558: 95)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

6 ขั้นตอนที่หก : จัดทำเอกสารนำเสนอโครงการ (ต่อ)

นอกจาก Project Idea และ Project Charter การสรุปแนวคิดโครงการยังสามารถนำเสนอในรูปแบบที่มีความละเอียดมากขึ้นในลักษณะของ **ข้อเสนอโครงการ (Project Proposal)** ซึ่งจะมีรายละเอียดขององค์ประกอบต่างๆ ที่ชัดเจนมากขึ้น ซึ่งมักนิยมจัดทำภายหลังที่มีการเสนอความคิดเบื้องต้นผ่านแล้ว มีการศึกษาความเป็นไปได้แล้วเพราะจะทำให้ได้ข้อมูลข้อเท็จจริงพร้อมทั้งรายละเอียดในการปฏิบัติชัดเจน ทั้งนี้ข้อเสนอโครงการจะแสดงให้เห็นรายละเอียดของการทำงานที่ชัดเจนมากขึ้น จุดประสงค์โดยทั่วไปมักใช้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นแนวทางที่ชัดเจนตรงกัน อันจะทำให้การทำงานร่วมกันของทีมงานโครงการมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถใช้เพื่อขอพิจารณาอนุมัติโครงการได้ด้วย ด้วยลักษณะที่มีรายละเอียดมากจึงสามารถใช้แผนการทำได้ ทั้งนี้วิธีการเขียนจะอธิบายไว้ในบทต่อๆ ไป

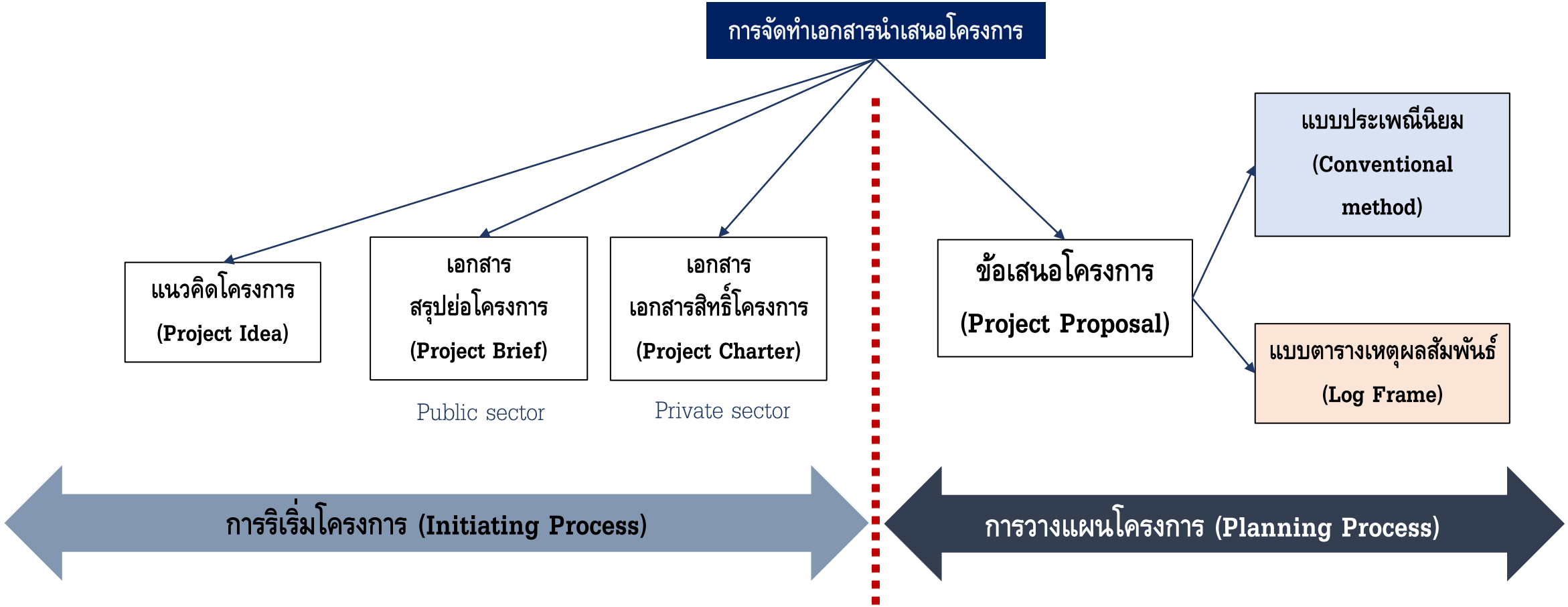
องค์ประกอบของ Project Proposal

1	ชื่อโครงการ
2	ชื่อหลักการและเหตุผล
3	วัตถุประสงค์และเป้าหมาย
4	วิธีการดำเนินงาน หรือ แผนผฏิบัติการ
5	ระยะเวลาดำเนินงาน
6	สถานที่ หรือ พื้นที่การดำเนินงานโครงการ
7	งบประมาณ
8	ผู้รับผิดชอบ
9	การติดตามและประเมินผล
10	ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ประยุกต์จาก สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2567); ปรกรณ์ ปรียากร (2555: 23,52-54); วราภรณ์ จิรชีพพัฒนา (2559: 61); และ ศุภชัย ตั้งวงศ์ศานต์. (2558: 95)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

6 ขั้นตอนที่หก : จัดทำเอกสารนำเสนอโครงการ (ต่อ)



“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

7 ขั้นตอนที่เจ็ด : การศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility study)

เมื่อมีการกำหนดแนวคิดโครงการและจัดทำเป็นเอกสารเรียบร้อยแล้ว ควรมีการตรวจสอบว่าโครงการที่กำลังจะนำเสนอนั้น**มีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใดในการดำเนินการจริง มีข้อดีข้อเสียอย่างไร มีศักยภาพน่าลงทุนแค่ไหน** ซึ่งรายงานผลการวิเคราะห์ความเป็นไปได้จะช่วยทำให้การตัดสินใจพิจารณาว่า โครงการสมควรอนุมัติให้ดำเนินการต่อไปหรือไม่ หรือสมควรจะยกเลิกโครงการเพื่อไม่ให้เป็นการสิ้นเปลืองเวลาและทรัพยากรที่จะต้องใช้หากโครงการผ่านการอนุมัติ อนึ่งข้อมูลที่ได้จากการศึกษาความเป็นไปได้จากโครงการนั้นอาจนำไปปรับปรุงแนวคิดโครงการให้เหมาะสมและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นในเชิงของรายละเอียดก่อนนำเสนอให้กับผู้บริหาร หรือ ผู้เกี่ยวข้องตัดสินใจอนุมัติ หรือ ไม่อนุมัติแนวคิดโครงการในขั้นตอนต่อไป

ทั้งนี้การศึกษาความเป็นไปได้ ของโครงการเบื้องต้น นั้นอาจใช้ข้อมูลทุติยภูมิ หรือการศึกษาทบทวนข้อมูลที่มีการทำวิจัยมาแล้ว หาข้อมูลผลสรุปจากหน่วยงาน เอกสารวารสารที่เกี่ยวข้องซึ่งทำให้ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย นอกจากนี้ยังมีวิธีการและเทคนิคต่างๆ ที่จะได้อธิบายไว้ในบทต่อไป

Goodman (1988: 26) เสนอประเด็นการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ไว้ดังนี้


การศึกษาด้านการตลาด (Market Study)


การศึกษาด้านการเงิน (Financial Study)


การศึกษาด้านเทคนิค หรือด้านวิชาการ (Technical Study)


การศึกษาด้านการจัดการ (Management Study)


การศึกษาด้านสังคมและการเมือง (Social and Political Study)


การศึกษาด้านเศรษฐกิจ (Economic Study)


การศึกษาด้านสภาพแวดล้อมและสภาวะนิเวศน์ (Environmental and Ecological Study)



ประยุกต์จาก ปรกรณ์ ปรียากร (2555: 23,52-54) และ รัชนี โตอาจ และคณะ. (2558: 1-29)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

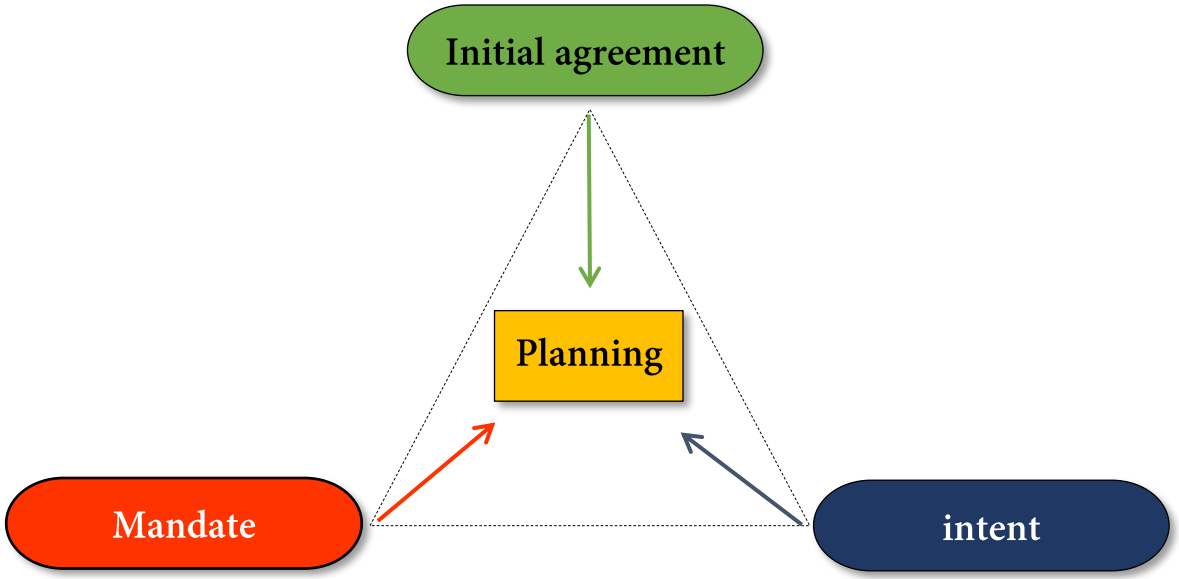
8 ขั้นตอนที่แปด : การเสนอโครงการเพื่อพิจารณาอนุมัติ

ในขั้นตอนนี้จะเป็นการเสนอแนวคิดโครงการให้กับผู้บริหาร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องพิจารณาอนุมัติโครงการ **โดยการนำเอกสารสรุปแนวคิดโครงการ (Project Idea) และ ข้อมูลจากรายงานผลการศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility study) พัฒนาไปเป็นข้อเสนอโครงการ (Project Proposal)** ซึ่งมีรายละเอียดของโครงการที่สมบูรณ์ครบถ้วนเพียงพอ เพื่อเสนอเรื่องพิจารณา ซึ่งอาจจัดการประชุมพิจารณาเพื่อให้ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการพิจารณา ตลอดจนให้ความเห็นที่เป็นประโยชน์ในการวางแผนและดำเนินการโครงการในขั้นตอนถัดไป อนึ่งการเปิดโอกาสให้มีการประชุมเพื่อพิจารณาข้างต้นจะช่วยทำให้เกิดการมีส่วนร่วมและสร้างการยอมรับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลายภายในและนอกองค์การได้เป็นอย่างดีผ่านการนำเสนอ ชี้แจง และตอบข้อซักถามที่ผู้เกี่ยวข้องสงสัยจนเกิดความเชื่อมั่นว่าโครงการมีความเหมาะสม สามารถทำได้จริงเกิดประโยชน์เชิงบวกมากกว่าผลกระทบเชิงลบหากอนุมัติให้ดำเนินการ

ทั้งนี้หากผลสรุปว่าโครงการที่เสนอ **“ได้รับการอนุมัติ”** จะนำไปสู่การวางแผนโครงการในเชิงของรายละเอียดและแผนปฏิบัติการย่อยๆ รองรับต่อไป แต่หาก “ไม่ได้รับการอนุมัติ” อาจนำไปสู่ **“การปรับปรุง”** คือ ปรับแนวคิดโครงการใหม่ หรือ นำไปสู่การศึกษาความเป็นไปได้ ในด้านอื่นๆ เพิ่มเติมอีกครั้งหนึ่ง (กรณีนี้อาจเกิดความไม่มั่นใจหรือความกังวลของผู้บริหาร หรือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง) หรือ อาจนำไปสู่การ **“ยกเลิกโครงการ”** หากพิจารณาแล้วไม่เหมาะสม (ปรกรณ์ ปรียากร, 2555: 23,52-54)

อนึ่งหากต้องการให้เกิดความกระชับเข้าใจง่ายอาจสรุปสาระสำคัญและ**ทำให้รูปแบบเอกสารสรุปย่อโครงการ (Project Brief)** ก็ได้ ซึ่งในบางครั้งเอกสารสรุปย่ออาจใช้แทนข้อเสนอโครงการเพื่อยื่นขออนุมัติ และจัดทำแผนการบริหารโครงการขึ้นมารองรับเพื่อใช้สำหรับผู้ปฏิบัติงานก็ได้เช่นกัน

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”



กรอบคิดสำหรับการวางแผน

กรอบคิดสำหรับการวางแผนเกี่ยวข้องกันกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างแผนแต่ละระดับทำให้เกิดลำดับชั้นของแผนขึ้น โดยแผนที่อยู่ในลำดับชั้นที่สูงกว่าจะเป็นกรอบทิศทางหลักให้แผนที่มีลำดับชั้นต่ำกว่าต้องกำหนดทิศทางให้สอดคล้องกัน ซึ่งช่วยควบคุมการปฏิบัติงานโครงการตามแผนประจำปีหรือแผนระยะสั้นให้มีความสอดคล้องกับแผนระยะยาวมากยิ่งขึ้น และช่วยลดช่องว่างระหว่างการปฏิบัติงานจริงกับแผนระยะยาวให้แคบลง การเชื่อมโยงแผนเข้าด้วยกันด้วยลักษณะความสัมพันธ์เช่นนี้ถูกเรียกว่า เป็นความสัมพันธ์แบบบนลงล่าง (Top - Down) ซึ่งการวางแผนในแต่ละระดับจะมีองค์ประกอบ 3 ข้อ เป็นเครื่องมือควบคุมการวางแผนในแต่ละระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ **ข้อกำหนดเบื้องต้นในการวางแผน อาณัติ (ขอบเขตอำนาจหน้าที่ขององค์การ) และเจตนารมณ์ของผู้บริหารระดับสูง** ดังนั้น ก่อนวางแผน หรือ กำหนดแนวคิดโครงการควรศึกษาเรื่องเหล่านี้เป็นสำคัญ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ประเด็นแรก : ข้อตกลงเบื้องต้นในการวางแผน

การกำหนด หรือ เริ่มวางแผนโครงการในภาครัฐจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพิจารณา**ข้อกำหนดที่จะถือเป็นจุดเริ่มต้น หรือข้อตกลงเบื้องต้นในการวางแผน** (Initial Agreement or Plan for planning) อันได้แก่

- **แผนที่จำเป็นต้องกำหนดโครงการให้สอดคล้องตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2560 ว่าด้วย แผน 3 ระดับ**
- **คำแถลงนโยบายของรัฐบาล**
- **มติคณะรัฐมนตรี**
- **กฎหมายและกฎหมายอนุบัญญัติทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ด้านต่างๆ ของหน่วยงานทุกระดับ**

พัฒนาจาก ปรกรณ์ ปรียากร (2555: 22-23)

อธิบาย **ผู้สอนมีมุมมองว่าเหตุผลที่ต้องพิจารณาจข้อตกลงฯ มีดังนี้**

ประเด็นแรก แผนสามระดับ คือ กรอบคิดและแนวทางในการจัดทำแผนของหน่วยงานต่างๆ ซึ่งแผนที่หน่วยงานต่างๆ จะจัดทำขึ้นควรต้องมีความสัมพันธ์กันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้เป้าหมายสูงสุดของประเทศที่ได้วางไว้ประสบความสำเร็จ (เรื่องความสัมพันธ์ของแผนจะอธิบายในสไลด์ถัดไป)

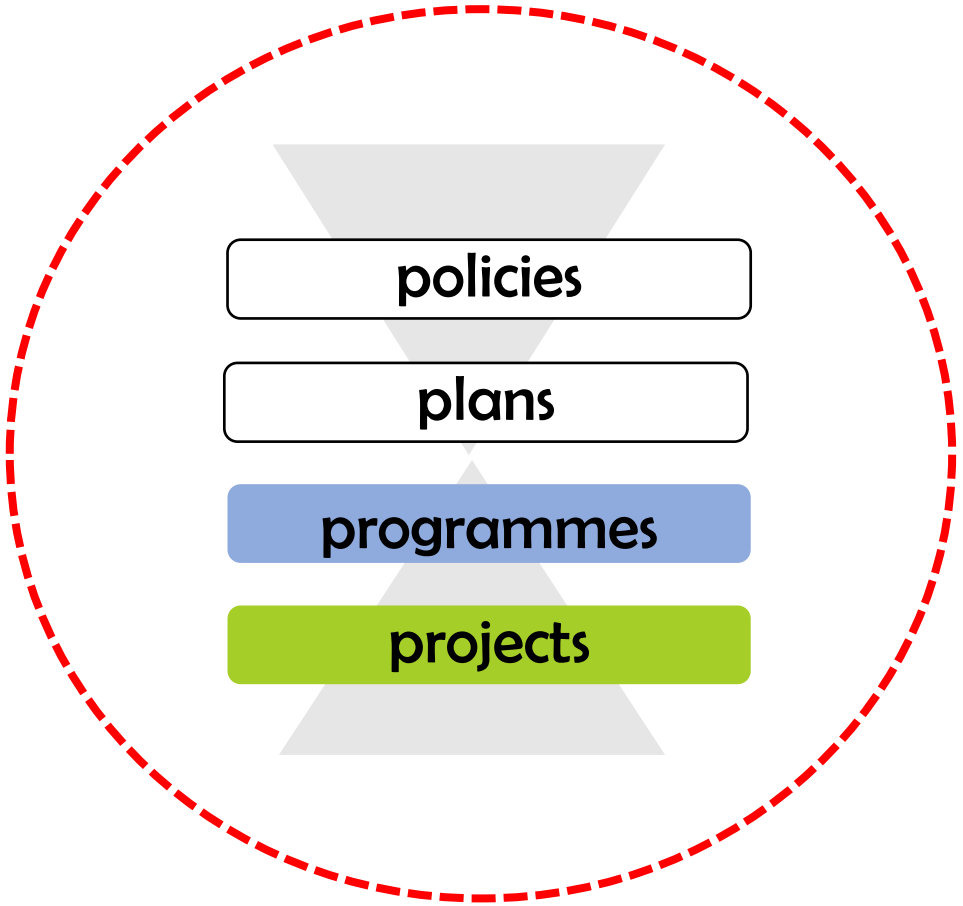
ประเด็นที่สอง นโยบายของรัฐบาลเป็นแนวทางการดำเนินงานของฝ่ายบริหารที่จะมอบหมายให้หน่วยงานต่างๆ นำนโยบายเหล่านี้ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งการนำเสนอโครงการของรัฐจำเป็นต้องสนองตอบต่อนโยบายของรัฐบาลเป็นสำคัญ

ประเด็นที่สาม ผลลัพธ์จากการตัดสินใจร่วมกัน ของคณะรัฐมนตรี ในการบริหารราชการแผ่นดิน เกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญ กฎหมาย และนโยบายของคณะรัฐมนตรี ซึ่งจะมีผลผูกพันหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นสุดท้าย กฎหมายและอนุบัญญัติทั้งหลาย เป็นกรอบการทำงานหลักของหน่วยงานรัฐที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด โดยจะเป็นตัวกำหนดบทบาท หน้าที่ อำนาจ ความรับผิดชอบ ของหน่วยงานรัฐ ซึ่งการกำหนดโครงการต้องพิจารณาว่าทำได้หรือไม่ ในแง่มุมของกฎหมายด้วย

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ความสัมพันธ์ระหว่าง นโยบาย แผน แผนงาน และโครงการ



Theory

The relationship between plans, policies, projects, and programmes

การกำหนดแนวคิดโครงการ หรือ วางแผนในภาครัฐ จำเป็นต้องอาศัยการวางแผนที่สอดคล้องสัมพันธ์กันกับกรอบทิศทางที่ถูกกำหนดเอาไว้ เพื่อให้เป้าหมายสูงสุด ถูกแปลงเป็นนโยบาย แผน แผนงาน และโครงการเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และได้ผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้ ซึ่งความสัมพันธ์ของแผนในระดับต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น มีหลายลักษณะ คือ แบบแนวตั้ง แบบแนวระนาบเดียวกัน (แนวนอน) แบบขัดแย้ง และแบบสนับสนุนกัน (จะได้อธิบายต่อไป)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

3.2 กรอบคิดสำหรับการวางแผนโครงการภาครัฐ

policies

plans

programmes

projects

คืออะไร ?

อธิบาย พิชิต ฤทธิ์จรูญ (2562: 2); จุมพล หนิมพาณิชย์ (2554: 244-249)

นโยบาย (Police) เป็นกรอบทิศทางหรือแนวทางการดำเนินการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ที่รัฐบาลหรือองค์การกำหนดไว้ล่วงหน้าเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ซึ่งผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติจะต้องใช้เป็นกรอบในการพิจารณาตัดสินใจจัดทำแผนแผนงานและโครงการ โดยทั่วไปนโยบายจะมีลักษณะกว้างๆ และเป็นนามธรรม ไม่มีรายละเอียดวิธีการ

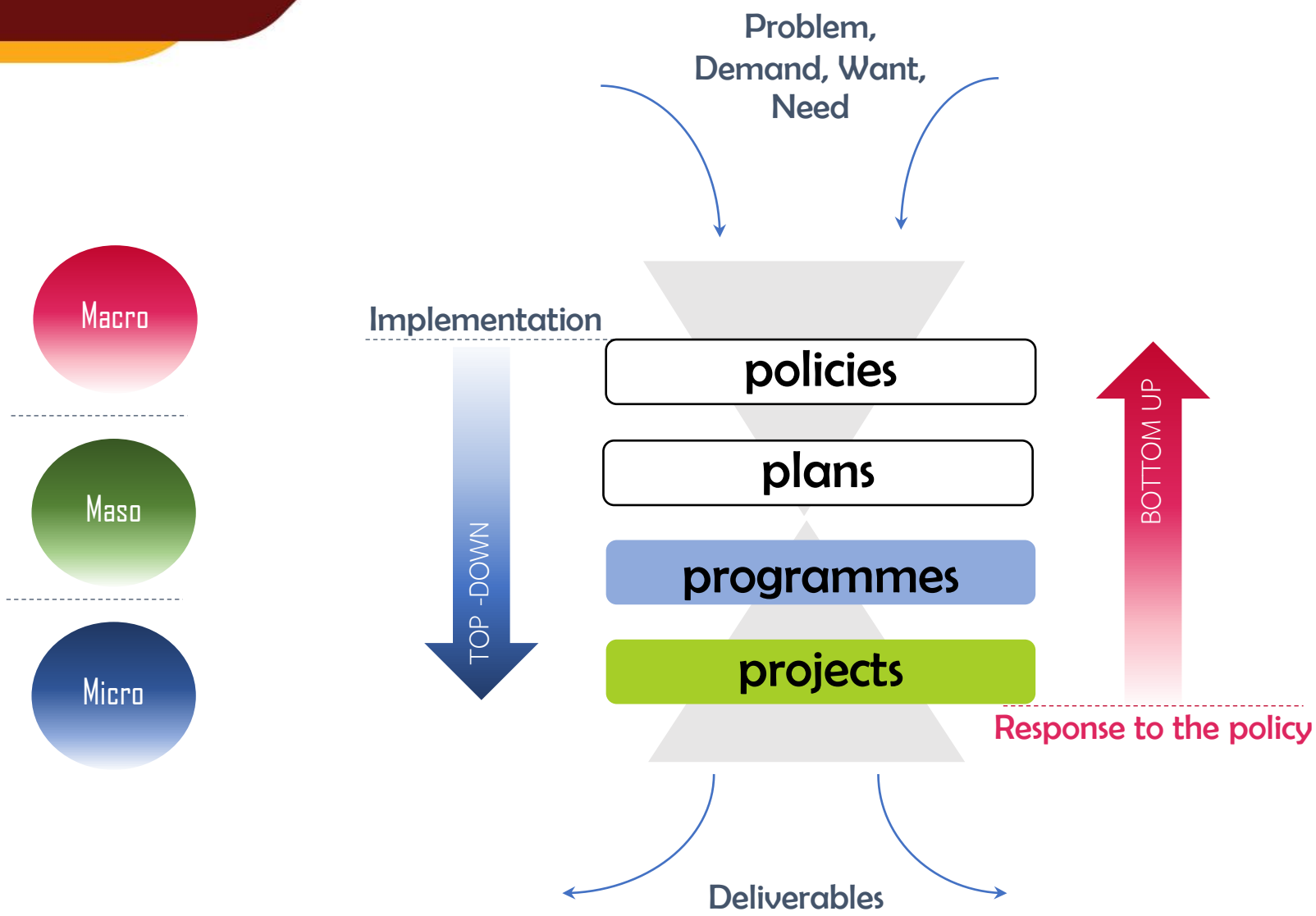
Plan (แผน) เป็นรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของนโยบายที่กำหนดไว้ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือเป็นการแปลงนโยบายที่มีความเป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น แผนอาจแบ่งเป็นหลายประเภท เช่น แผนระยะสั้น แผนระยะยาว แผนยุทธศาสตร์ แผนพัฒนา และแผนปฏิบัติ เป็นต้น ซึ่งแผนเหล่านี้มักประกอบไปด้วยกลุ่มกิจกรรมย่อยๆ ลงมาเรียกว่า “แผนงาน”

Program (แผนงาน) เป็นส่วนย่อยของแผน โดยแผนงานจะเป็นการรวมโครงการที่มีวัตถุประสงค์ในลักษณะเดียวกันและภายใต้ภารกิจเดียวกันไว้ด้วยกันเป็นกลุ่มๆ วัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการจะมุ่งทำวัตถุประสงค์รวมของแผนงานให้บรรลุผลสำเร็จ

Project (โครงการ) เป็นกลุ่มของงานหรือกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน แต่ละกิจกรรมมีเป้าหมายเดียวกัน มีลักษณะที่แน่ชัดมีเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของงาน และมักจะเป็นงานพิเศษที่แตกต่างไปจากงานประจำ โครงการประกอบด้วย “งาน (task)” หรือ “กิจกรรม (Activity)”

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

3.2 กรอบคิดสำหรับการวางแผนโครงการภาครัฐ



พัฒนาจาก จุมพล หนิมพาณิชย์ (2554: 244-249) และ สิน พันธุ์พินิจ. (2556)

Theory

The relationship between
plans, policies, projects, and programmes

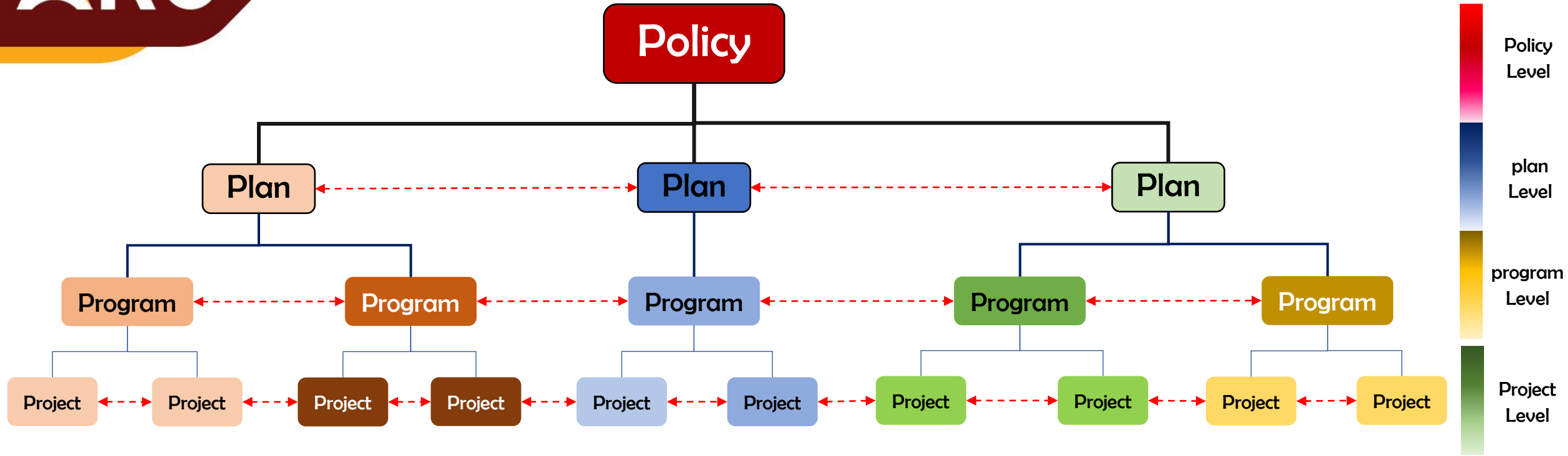
ความสัมพันธ์ระหว่าง นโยบาย แผน แผนงาน และโครงการ

ความสัมพันธ์แนวตั้ง (Hierarchical relationship)

เป็นความสัมพันธ์แบบลำดับชั้นกล่าวคือ ในการแปลงนโยบาย (Policies) ไปสู่การปฏิบัติจะแปลงเป็นแผน (Plan) ต่างๆ ขึ้นมารองรับ และจะถูกแปลงเป็นแผนงาน (Program) และแปลงเป็นโครงการ (Project) และกิจกรรมย่อยต่างๆ ขึ้นมารองรับตามลำดับเพื่อทำให้การปฏิบัติเป็นรูปธรรมสนองตอบนโยบาย ซึ่งหากโครงการและกิจกรรมต่างๆ ที่ได้วางแผนไว้ลุผลสำเร็จก็จะส่งผลให้บรรลุผลสำเร็จเป็นลำดับขั้นขึ้นไปจนถึงระดับนโยบายในที่สุด

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

3.2 กรอบคิดสำหรับการวางแผนโครงการภาครัฐ



Theory

ความสัมพันธ์ระหว่าง นโยบาย แผน แผนงาน และโครงการ

ความสัมพันธ์แนวระนาบเดียวกัน (Horizontal Relationship)

The relationship between plans, policies, projects, and programmes

เป็นลักษณะของความสัมพันธ์ที่อยู่ในระดับเดียวกัน ซึ่งแต่ละแผน มีความสัมพันธ์กับแผ่นอื่นๆ ภายใต้นโยบายเดียวกัน ส่วนแผนงานเองก็มีความสัมพันธ์กับแผนงานอื่นๆ และเช่นเดียวกับโครงการก็มีความสัมพันธ์กับโครงการอื่นๆ ซึ่งความสัมพันธ์อาจเป็นไปใน สองลักษณะคือ ลักษณะแรก **ความสัมพันธ์ในลักษณะที่ขัดแย้งกัน** กล่าวคือเป็นความสัมพันธ์ที่จะต้องมีการแข่งขันกันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรในการดำเนินงานโครงการ เนื่องจากทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัด ไม่สามารถจัดสรรให้กับทุกโครงการได้ ลักษณะที่สอง **ความสัมพันธ์ที่สนับสนุนกัน** กล่าวคือ เป็นความสัมพันธ์ที่มักเกิดขึ้นระหว่างส่วนประกอบของสิ่งเดียวกัน และแต่ละส่วนนั้นสนับสนุนเกื้อกูลซึ่งกันและกัน กล่าวคือแต่ละแผนแผนงาน และโครงการนั้นเมื่อประกอบหรือรวมเข้ากันแล้วจะส่งเสริมช่วยให้แผนงาน หรือนโยบายที่กำหนดไว้ประสบความสำเร็จ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

3.2 กรอบคิดสำหรับการวางแผนโครงการภาครัฐ

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2567) ได้นำเสนอแผนภาพแนวทางแผน 3 ระดับ ซึ่งจะเป็นกรอบและทิศทางในการถ่ายถอดแผนในระดับต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติจนกระทั่งถึงโครงการ



หมายเหตุ : ระดับของแผนตาม มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2560 ให้ใช้ชื่อว่า แผนปฏิบัติการ...เว้นแต่ในกรณีที่มีบทบัญญัติตามกฎหมายหมายกำหนดชื่อแผนไว้แล้ว ทั้งนี้แผนลำดับที่ 3 หมายรวมถึงทุกแผนทั้งแผนระดับกระทรวง หรือ หน่วยงาน แผนบูรณาการและแผนเฉพาะด้าน

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

3.2 กรอบคิดสำหรับการวางแผนโครงการภาครัฐ

ภาพแสดงตัวอย่างความสัมพันธ์ของแผนสามระดับ
แสดงให้เห็นถึงถ่ายทอดแผนระดับบนสุดไปถึงโครงการ



- มติ ครม. 4 ธันวาคม 2560
- มติ ครม. 12 มีนาคม 2562
- มติ ครม. 3 ธันวาคม 2562

แหล่งที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2567)
เว็บไซต์ : nscr.nesdc.go.th

จะเห็นได้ว่าแผนทุกระดับมีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน ฉะนั้นการวางหรือกำหนดโครงการนั้นจะต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์กับแผนที่อยู่สูงขึ้นไปเป็นลำดับชั้นด้วยเสมอ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ประเด็นสอง : อาณัติ หรือ ขอบเขตอำนาจหน้าที่ขององค์การ

เป็นการพิจารณาว่าหน่วยงานมีขอบเขตอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานอย่างไรบ้าง โดยทั่วไปขอบเขตอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานจะถูกกำหนดไว้ในกฎหมายและอนุบัญญัติทั้งหลาย ซึ่งมักจะปรากฏใน 2 ลักษณะ คือ

ประการแรก ปรากฏในกฎหมายที่ใช้ในการจัดตั้งหน่วยงาน เช่น พระราชบัญญัติตั้งจังหวัดบึงกาฬ พ.ศ. 2554, พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2543 เป็นต้น

ประการที่สอง ปรากฏในกฎหมายเฉพาะเรื่อง เช่น พระราชบัญญัติให้ใช้ประมวลกฎหมายยาเสพติด พ.ศ. 2564, พระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2545 เป็นต้น

เราต้องพิจารณาอะไรในการกำหนดโครงการ ?

- **พิจารณาว่าหน่วยงานที่สังกัดอยู่มีกฎหมายและอนุบัญญัติใดบ้างที่กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ และเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน**
- **กฎหมายและอนุบัญญัติเหล่านั้นกำหนดไว้ว่าอย่างไรหน่วยงานมีอำนาจดำเนินการกิจกรรมอะไรได้บ้าง**
- **พิจารณาว่าโครงการที่เราจะกำหนดขึ้นสามารถจัดทำได้หรือไม่ภายใต้ขอบเขตอำนาจที่กฎหมายและอนุบัญญัติที่เกี่ยวข้องกำหนดไว้**

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

3.2 กรอบคิดสำหรับการวางแผนโครงการภาครัฐ

ตัวอย่างเช่น หากต้องวางกำหนดแนวคิดโครงการ หรือ วางแผนในองค์การบริหารส่วนตำบล อาจต้องพิจารณาขอบเขตอำนาจหน้าที่จากกฎหมาย อย่างน้อย 2 ฉบับนี้

อำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542

(1) การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
(2) การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ
(3) การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
(4) การสาธารณูปโภคและการก่อสร้างอื่น ๆ
(5) การสาธารณูปการ
(6) การส่งเสริม การฝึก และการประกอบอาชีพ
(7) การพาณิชย์ และการส่งเสริมการลงทุน
(8) การส่งเสริมการท่องเที่ยว
(9) การจัดการศึกษา
(10) การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส
(11) การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
(12) การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
(13) การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
(14) การส่งเสริมกีฬา
(15) การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของ ประชาชน
(16) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
(17) การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
(18) การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย
(19) การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล
(20) การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน
(21) การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
(22) การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์
(23) การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย โรงมหรสพ และสาธารณสถานอื่น ๆ
(24) การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
(25) การผังเมือง
(26) การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร
(27) การดูแลรักษาที่สาธารณะ
(28) การควบคุมอาคาร
(29) การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
(30) การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกัน และรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
(31) กิจการอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่ คณะกรรมการประกาศกำหนด

อำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537

(1) จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก
(2) รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล
(3) ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ
(4) ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
(5) ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
(6) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ
(7) คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
(8) บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่นตามความจำเป็นและสมควร
(9) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมายโดยจัดสรรงบประมาณหรือบุคลากรให้ตามความจำเป็นและสมควร

นอกจากนั้นองค์การบริหารส่วนตำบลอาจจัดทำกิจการในเขต อบต. ดังต่อไปนี้[3]

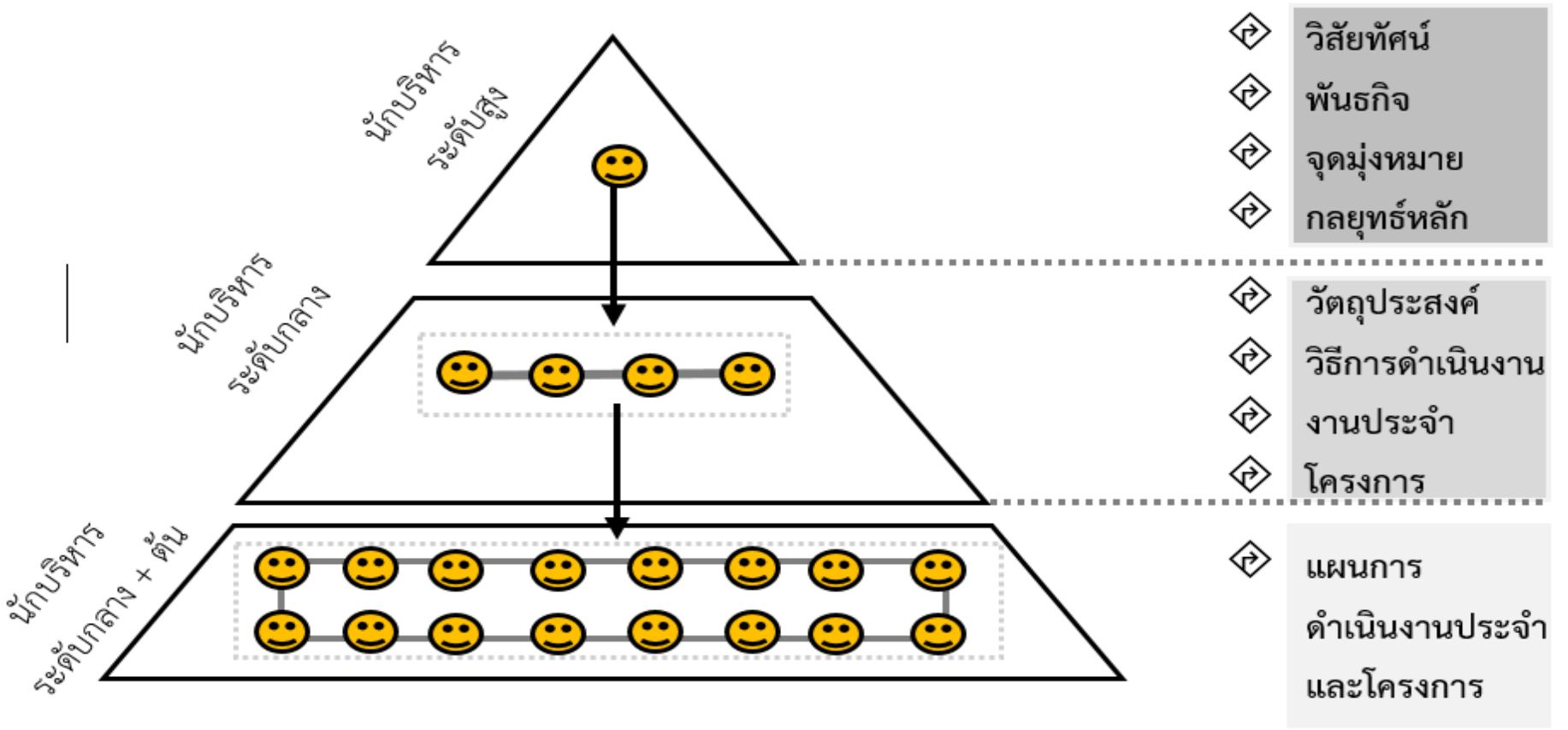
(1) ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตร
(2) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
(3) ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ
(4) ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจและสวนสาธารณะ
(5) ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์
(6) ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว
(7) บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร
(8) การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน
(9) หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล
(10) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม
(11) กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์
(12) การท่องเที่ยว
(13) การผังเมือง

แหล่งที่มา 1) พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537
2) พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ประเด็นสาม :เจตนารมณ์ของผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหารแต่ละระดับจะมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจวางแผนให้เชื่อมโยงสอดคล้องกัน ดังภาพ



พัฒนาจาก ปรกรณ์ ปรียากร (2555: 27)

ผู้สอนมีมุมมองว่า เหตุผลที่ต้องมีการพิจารณา “เจตนารมณ์” ของผู้บริหารระดับสูง เพราะว่า ผู้บริหารระดับสูงมีอิทธิพลในกระบวนการตัดสินใจอย่างมาก เป็นผู้พิจารณาว่าโครงการที่เสนอจะได้การอนุมัติให้ดำเนินการหรือไม่ ? ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้ว ผู้บริหารระดับต้นมักจะมีหน้าที่ในกำหนดแนวคิดโครงการเพื่อเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาจึงไม่ควรจะละเลยการทำความเข้าใจว่าทิศทางการบริหารมุ่งไปสู่ทิศทางใด ผ่านการทำความเข้าใจ “เจตนารมณ์ของผู้บริหารระดับสูง”

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ความหมายของคำว่า “ผู้มีส่วนได้เสีย” (Definition)

1) ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) คือ ปัจเจกชน บุคคล ชุมชน กลุ่ม หรือ องค์การ ที่มีผลประโยชน์กับผลลัพธ์ของแผนงานหรือโครงการในฐานะผู้ได้รับผลโดยตรงในเชิงลบหรือเชิงบวก หรือสามารถมีอิทธิพลต่อการจัดทำกิจกรรมโครงการทั้งในเชิงบวก หรือ เชิงลบ (DFID, 2002: 2.1 อ้างถึงใน วัฒนา วงศ์เกียรติติรัตน์, 2554: 37-38)

2) ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) หมายถึง กลุ่มคน หรือบุคคลใดก็ตามที่สามารถส่งผลกระทบต่อหรือได้รับผลกระทบจากโครงการ ซึ่งเป็นไปได้ทั้งได้รับผลประโยชน์และสูญเสียผลประโยชน์ ทั้งนี้ ผู้ที่เป็นผู้มีส่วนได้เสียย่อมมีความเสี่ยงจากการดำเนินการโครงการ ไม่ว่าจะแบกรับความเสี่ยงด้วยความสมัครใจ หรือเสียงด้วยความไม่สมัครใจ ทั้งนี้ การดำเนินงานโครงการอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมจะต้องให้ความสำคัญกับการรักษาผลประโยชน์และลดความเสี่ยงของผู้มีส่วนได้เสีย โดยอาศัยหลักการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อดำเนินงานโครงการอย่างรับผิดชอบและยั่งยืน (Clarkson, 1994; Freeman, 1984 อ้างถึงใน พัทรียา หลักเพ็ชร,2562: 122)

3) ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) บุคคลหรือกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกับโครงการ(Stakeholders) ซึ่งมีบทบาทต่างๆ ดังนี้

- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคคลหรือกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกับโครงการ อาจเป็นลูกค้า ผู้จัดการโครงการ พนักงาน ผู้รับเหมา ผู้จัดจำหน่าย ประชาชนทั่วไป เป็นต้น
- ผู้สนับสนุนโครงการ: กลุ่มคนที่เห็นด้วยกับโครงการ
- ผู้ต่อต้านโครงการ: กลุ่มคนที่ไม่เห็นด้วยกับโครงการ

ซึ่งต้องระบุและทำความเข้าใจเพื่อที่จะวางแผนการสื่อสารและบริหารจัดการผู้เกี่ยวข้องข้างต้น (Flick, M., & Flick, M. ,2023)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

3.3 แนวคิดการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียของโครงการ

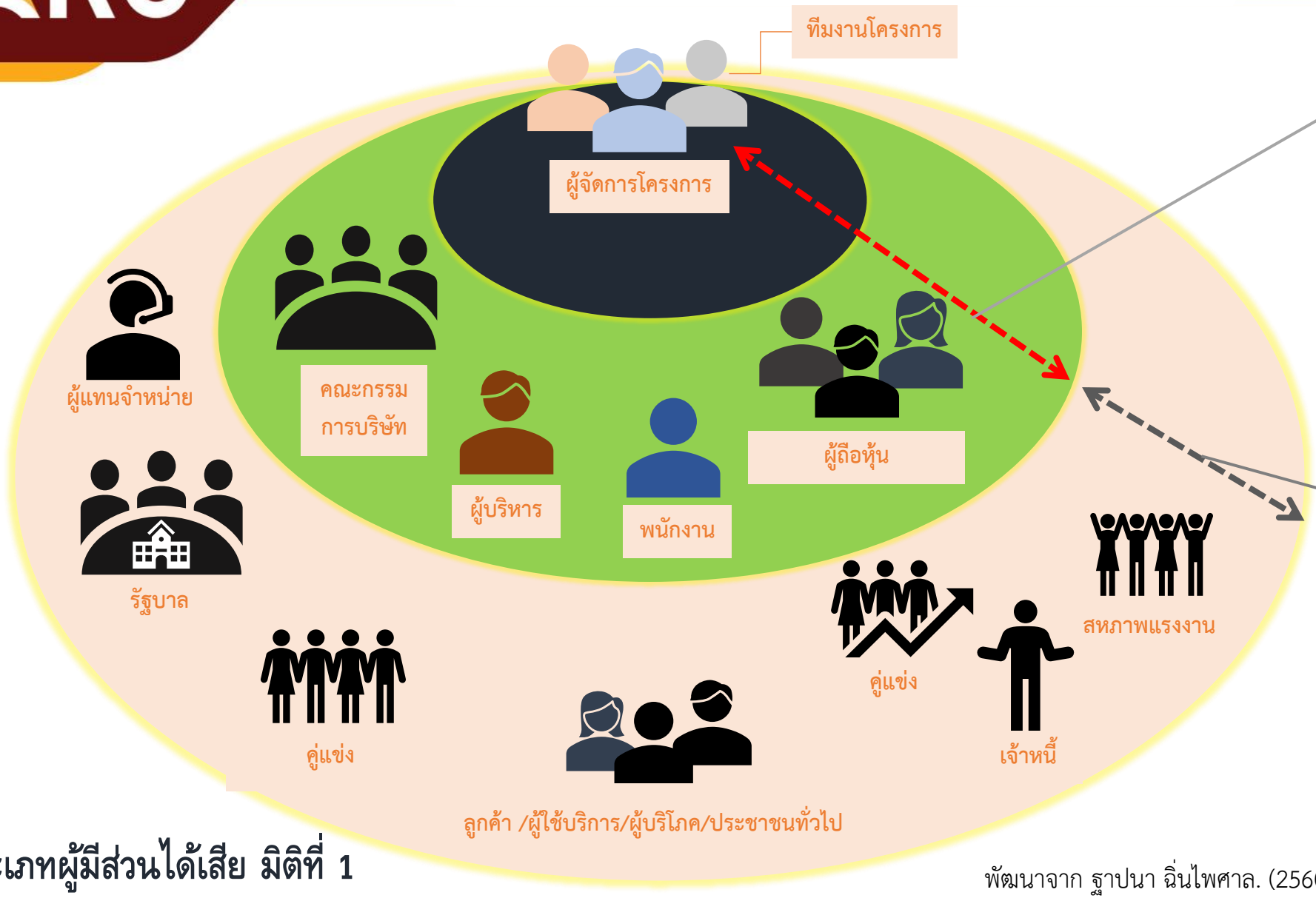
กระบวนการจัดการผู้มีส่วนได้เสีย

1	2	3	4	5
ระบุผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับโครงการ (Identify)	**ศึกษาและวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย (Understand and Analyze)**	**จัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสีย (Prioritize)**	**จัดการการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (Engage)**	**การติดตามผู้มีส่วนได้เสีย (Monitor)**
ระบุตัวผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับโครงการทั้งหมด ซึ่งอาจแบ่งเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์การและภายนอกองค์การ เพื่อให้ง่ายต่อการระบุว่า ใครเป็นผู้เกี่ยวข้องกับโครงการบ้าง	ทำความเข้าใจผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งอาจพิจารณาจาก อำนาจ ผลกระทบ ทัศนคติ ความเชื่อ ความคาดหวัง ระดับอิทธิผล ความใกล้ชิดกับโครงการ ความสนใจต่อโครงการ เป็นต้น	ควรจัดลำดับความสำคัญโดยทั่วไป มักเน้นไปที่มีอำนาจและความสนใจสูงสุดของผู้มีส่วนได้เสียเป็นวิธีหนึ่งเพื่อจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียในการมีส่วนร่วม	เป็นขั้นตอนที่ต้องหาวิธีการเพื่อจัดการผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ เพื่อให้เขาเหล่านั้นเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับการดำเนินงานโครงการ ซึ่งจะต้องรวบรวมความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง จัดการความคาดหวัง เจรจา และแก้ไขปัญหาพร้อมทั้งตัดสินใจร่วมกัน	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการอาจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงต้องคอยติดตามให้แน่ใจว่ามีการเปลี่ยนแปลงไหม หรือวิธีการจัดการการมีส่วนร่วมยังคงมีประสิทธิภาพไหม
ใครเป็นผู้มีส่วนได้เสียบ้าง ?	**ผู้มีส่วนได้เสียเกี่ยวข้องกับโครงการอย่างไร ?**	**ผู้มีส่วนได้เสียคนใดมีความสำคัญมากที่สุด?**	**จะจัดการกับผู้มีส่วนได้เสียอย่างไร ?**	**ผู้มีส่วนได้เสียมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ?**

Project Management Institute. (2021: 10-13

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

3.3 แนวคิดการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียของโครงการ



กลุ่มแรก คือ ผู้มีส่วนได้เสียภายใน (Internal Stakeholder)

คือ ผู้ที่อยู่ใกล้ชิดองค์การและมีอิทธิพลหรือมีอำนาจเรียกร้องโดยตรงจากทรัพยากรขององค์การ เช่น ผู้ถือหุ้น ลูกจ้างผู้จัดการ และคณะกรรมการบริษัท

กลุ่มที่สอง คือ ผู้มีส่วนได้เสียภายนอก (External Stakeholder)

คือ ผู้ที่ไม่ได้เป็นเจ้าขององค์การหรือไม่ได้เป็นพนักงานขององค์การแต่ได้รับผลประโยชน์บางอย่าง

ประเภทผู้มีส่วนได้เสีย มิติที่ 1

พัฒนาจาก ฐาปนา ฉิ่นไพศาล. (2560) และ เขมมารี รักษ์ชูชีพ, (2556)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ประเภทผู้มีส่วนได้เสีย

กลุ่มแรก คือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง (หลัก) (Primary Stakeholder)

คือ ผู้ที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินโครงการ ซึ่งอาจทำให้โครงการสำเร็จ หรือ ล้มเหลวได้ จึงมีความสำคัญยิ่ง ทั้งนี้อาจเป็นผู้ที่ได้รับหรือสูญเสียผลประโยชน์โดยตรงจากการดำเนินโครงการ เมื่อโครงการสำเร็จและล้มเหลว

กลุ่มที่สอง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยอ้อม (รอง) Secondary Stakeholder

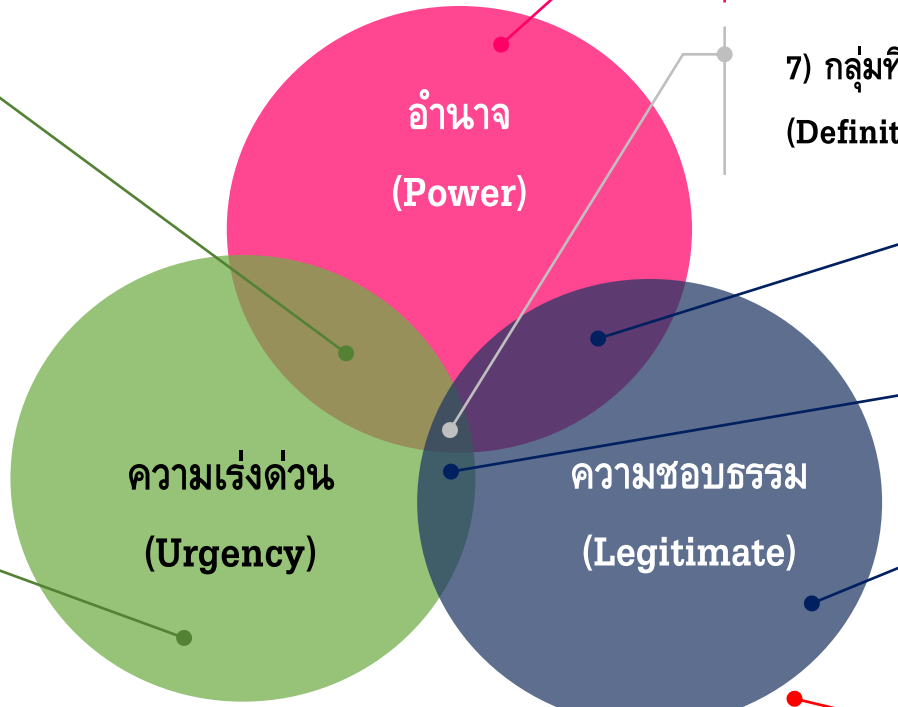
คือ ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากโครงการเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อโครงการระดับหนึ่ง แต่ไม่ได้เป็นผู้ดำเนินการโดยตรง อาจไม่ใช่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยชัดเจนกับความสำเร็จของโครงการ

ประเภทผู้มีส่วนได้เสีย มิติที่ 2

สาคร สุขศรีวงค์ (2562: 84-85) บรรจง อมรชีวิน (2557: 64) และวัฒนา วงศ์เกียรติติรัตน์ (2554: 38)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

3.3 แนวคิดการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียของโครงการ



Salience model

1) กลุ่มพลังเงียบ P
(dormant stakeholder)

5) กลุ่มอันตรายส่งผลต่อองค์การมาก
P U (Dangerous Stakeholder)

7) กลุ่มที่มีความชัดเจนแน่นอน P U L
(Definitive stakeholder)

4) กลุ่มที่มีอำนาจในองค์การ
(Dominate stakeholder) P L

6) กลุ่มที่ต้องพึ่งพาผู้อื่น U L
(Dependent stakeholder)

U 3) กลุ่มผู้เรียกร้อง (มาก)
(Demanding Stakeholder)

2) กลุ่มที่ใช้อำนาจเพื่อชุมชนอย่างมี L
วิจารณญาณ (Discretionary stakeholder)

8) กลุ่มอื่นๆ ที่ต้องการความยุติธรรมจาก
องค์การ (non-stakeholder) N

ประเภทผู้มีส่วนได้เสีย มิติที่ 3

แหล่งที่มา : ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2562: 209-213)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

3.3 แนวคิดการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียของโครงการ





เทคนิคการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย

(ตัวแบบ Power/Interest Matrix)

Olander and Landin (2005) อ้างถึงใน ฉวีวรรณ สุขลิ้ม และชูพันธุ์ ชมพูจันทร์ . (2557 : 66)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

3.3 แนวคิดการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียของโครงการ





ตัวอย่างการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย

(ตัวแบบ Power/Interest Matrix)

ฉวีวรรณ สุขลิ้ม และชูพันธุ์ ชมพูจันทร์ . (2557 : 66)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

แผนผังการจัดการกับผู้มีส่วนได้เสียกับโครงการ

(Stakeholder Management Chart)

ชื่อโครงการ : .....

จัดทำโดย : ..... อนุมัติเมื่อ : .....

เมื่อ : ..... ปรับแก้เมื่อ : .....

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	บทบาทอำนาจ	จุดที่ให้ความสนใจ / ปัญหา/ ความต้องการ	กลยุทธ์ที่จะใช้ จัดการ	ลักษณะการติดต่อด้วย	การติดตาม ทบทวนหลังสุดเมื่อใด
1.	1.	1.	1.	1.	1.
ผู้มีส่วนได้เสียมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ?	ผู้มีส่วนได้เสียมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ?	ผู้มีส่วนได้เสียมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ?	ผู้มีส่วนได้เสียมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ?	ผู้มีส่วนได้เสียมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ?	ผู้มีส่วนได้เสียมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ?

เทคนิคการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย

พัฒนาจาก บรรจง อมรชีวิน. (2557 : 66)

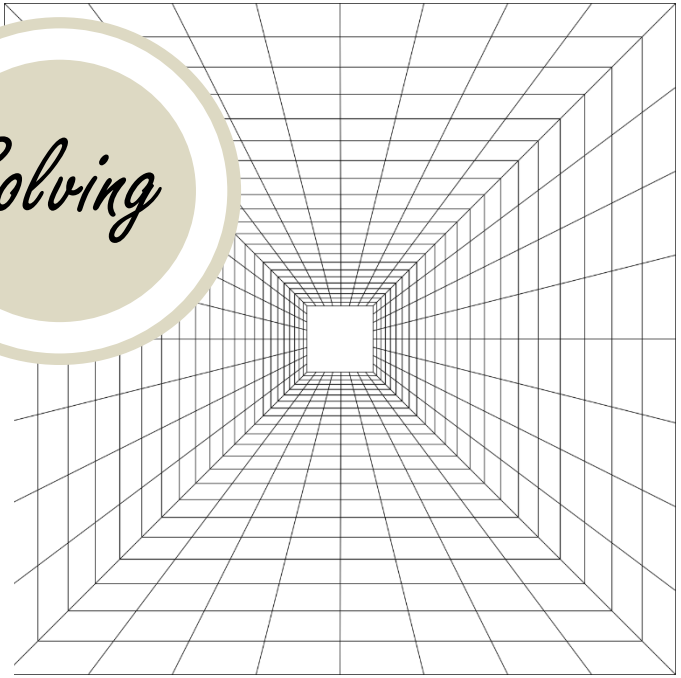
“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

3.4 แนวคิดกระบวนการแก้ไขปัญหา

Problem



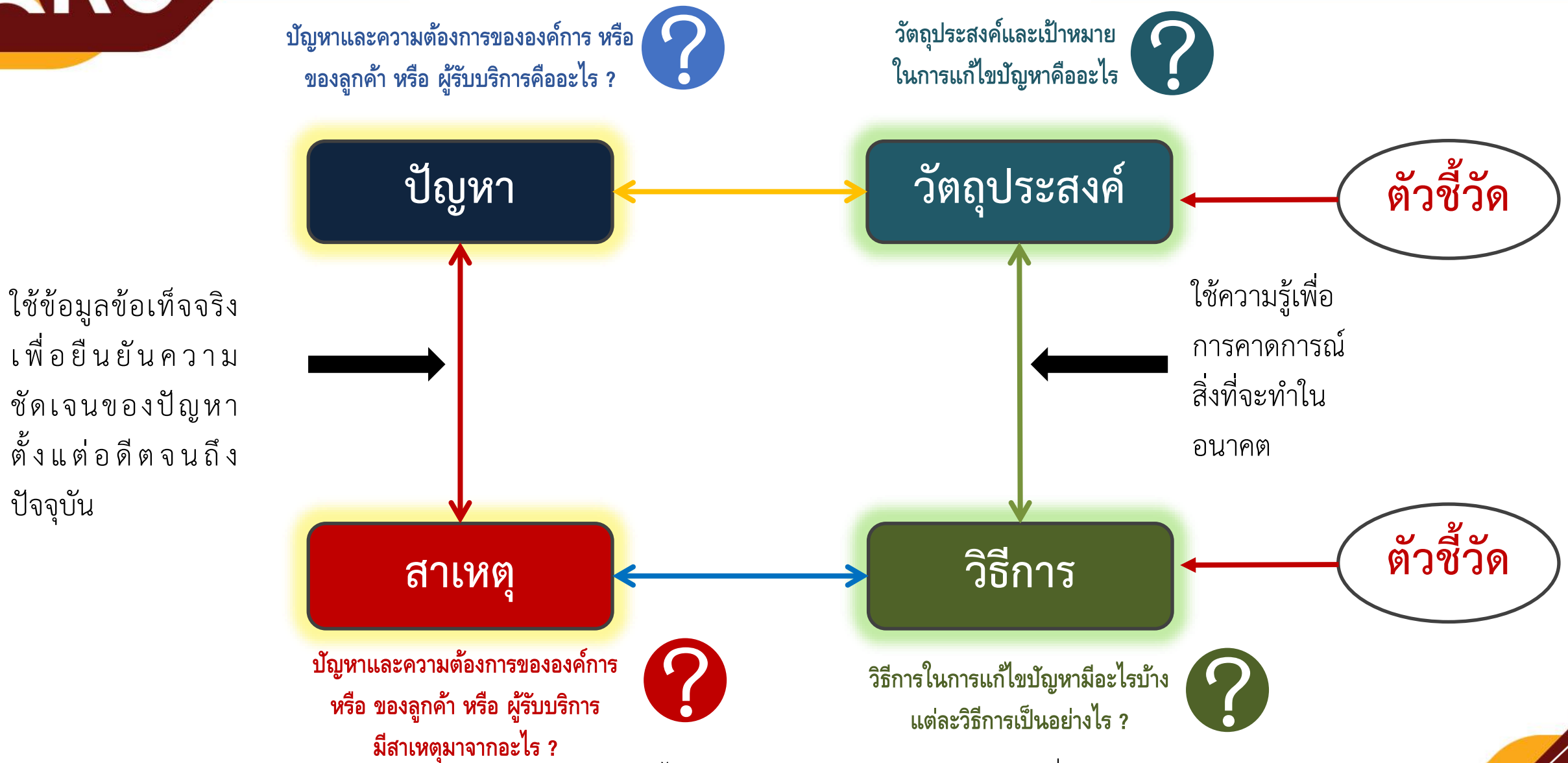
Solving



แนวคิดกระบวนการแก้ไขปัญหา คือ แนวคิดที่จะนำมาช่วยในกระบวนการกำหนดแนวคิดโครงการซึ่งภายหลังจากการรวบรวมข้อมูลข้อเท็จจริง วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียเพื่อทราบถึงความสนใจและอิทธิพลที่มีโครงการ ตลอดจนความคิดเห็น ความต้องการแล้ว จึงจะนำแนวคิดนี้มาวิเคราะห์ปัญหาให้ชัดเจนว่าเกิดปัญหา/ความต้องการจำเป็นใดขึ้นในองค์การ หรือ กับกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการที่กำหนดแนวคิด และปัญหาเหล่านั้นมีสาเหตุอย่างไร เพื่อกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม พร้อมทั้งวัตถุประสงค์เป้าหมายอันเป็นสิ่งที่คาดหวังความสำเร็จไว้ในอนาคต

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

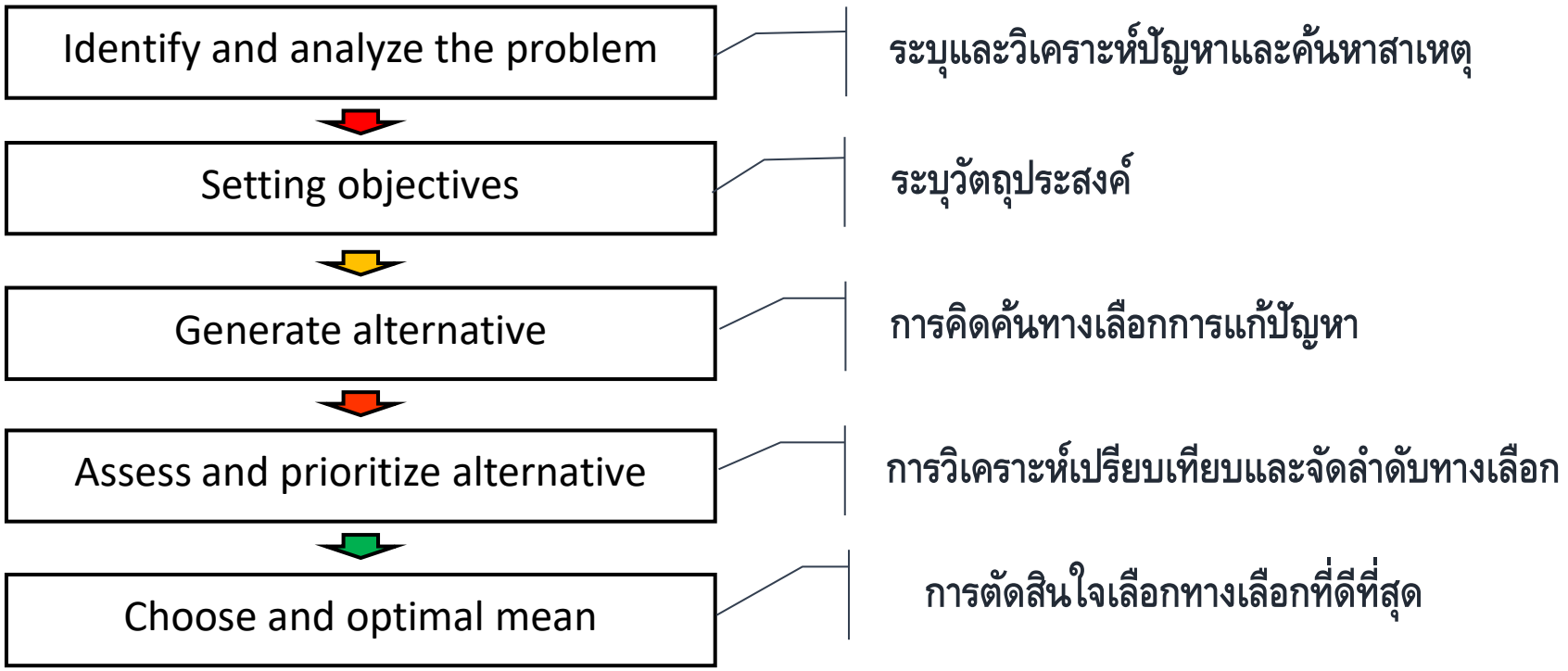
3.4 แนวคิดกระบวนการแก้ไขปัญหา



ภาพแสดง : ความสัมพันธ์เชิงตรรกะของกระบวนการแก้ไขปัญหา (Problem Solving Process) แหล่งที่มา : ปกรณ์ ปรียากร, 2550: 44

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

3.4 แนวคิดกระบวนการแก้ไขปัญหา



"ปัญหาทุกๆ ปัญหา ล้วนมีความเกี่ยวพัน เกื้อหนุน และส่งผลต่อกัน เปรียบเสมือนใยแมงมุมที่ทอดยาว ร้อยเรียงปัญหาต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน ก่อเกิดเป็นระบบปัญหาที่ซับซ้อน"

ข้าพเจ้าขอเรียกระบบปัญหานี้ว่า "วังวนปัญหา"

(อ้างอิง: Ackoff, 1974, หน้า 427)

ขั้นตอนการวิเคราะห์ปัญหา

ประยุกต์จาก : ปกรณ์ ปรียากร, 2554: 76-77 และ และ สุวิมล ว่องวาณิช (2558: 61-63)

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

3.4 แนวคิดกระบวนการแก้ไขปัญหา



สภาพที่เป็นอยู่ หรือ
สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน





สภาพที่ต้องการ หรือ
ที่ควรจะเป็นในอนาคต



ช่องว่าง

ปัญหา (Problem)

ความคาดหวัง (Demand / Expectation)

ความต้องการทั่วไป (Want)

ความต้องการจำเป็น (Need)

ความหมายของปัญหา

ประยุกต์จาก : ปกรณ์ ปรียากร, 2554: 66-68
ปกรณ์ ปรียากร, 2555: 44-46 และ สุวิมล ว่องวาณิช (2558: 61-63)

ความหมายของปัญหาในสภาวะที่ต้องตั้งรับ (defensive)

หนึ่ง ความไม่พึงพอใจต่อสภาพต่างๆที่เป็นอยู่ ตั้งรับ
สอง ข้อขัดข้องหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงาน
สาม ความต้องการที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการเสนอหรือเรียกร้องเข้ามา

ความหมายของปัญหาในสภาพวะที่ต้องตั้งรับ (offensive)

สี่ การเสนอหรือเริ่มความต้องการต่างๆใ ห้แก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ
ห้า การสร้างโอกาสสำหรับการพัฒนา มันเป็นนวัตกรรม หรือ มาตรการเชิงป้องกันปัญหาในอนาคต

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

3.4 แนวคิดกระบวนการแก้ไขปัญหา

การจำแนกความแตกต่างระหว่าง

ปัญหา ความจำเป็น ความคาดหวัง และ ความต้องการ

Problem
ปัญหา

คือ ความแตกต่างระหว่างสภาพที่ต้องการ หรือ ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสภาพความเป็นจริง

☑ ปัญหาเชิงตั้งรับ (defensive)
☑ ปัญหาเชิงรุก (offensive)

Need
ความจำเป็น

คือ ความขาดแคลน ซึ่งมีคุณลักษณะ 2 ประการ ได้แก่

☑ หากแก้ไขแล้วก็จะเกิดประโยชน์อย่างมาก
☑ หากไม่ได้รับการแก้ไขจะส่งผลกระทบร้ายแรง

Expectation Or Demand
ความคาดหวัง หรือ อุปสงค์

คือ แรงกดดัน หรือ แรงปรารถนาที่คาดถึงผลลัพธ์ที่ต้องการจะให้เกิดขึ้น

☒ หากไม่ได้รับการแก้ไขก็ไม่ได้ส่งผลกระทบร้ายแรงอะไร

Wants
ความต้องการ

คือ สิ่งที่ต้องการเพื่อสนองความพึงพอใจ ไม่ใช่สิ่งที่ขาดแคลน

☒ หากไม่ได้รับการแก้ไขก็ไม่ได้ส่งผลกระทบอะไร

ประยุกต์จาก : McKillip, 1987 ; ปกรณ์ ปรียากร, 2554: 66-68 และ ปกรณ์ ปรียากร, 2555: 44-46

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

3.4 แนวคิดกระบวนการแก้ไขปัญหา

การระบุ จัดลำดับความสำคัญ และการเลือกปัญหา

ช่องสีเหลือง คือ เกณฑ์ที่ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญ

เกณฑ์ / คะแนน	กลุ่มคนที่รับผลกระทบ		ความร้ายแรงเร่งด่วน		ความเสียหายในอนาคต		การยอมรับของชุมชน		ความเป็นไปได้ในการแก้ไข		รวม
ปัญหา	น้ำหนักเกณฑ์		น้ำหนักเกณฑ์		น้ำหนักเกณฑ์		น้ำหนักเกณฑ์		น้ำหนักเกณฑ์		
1) ชื่อปัญหา											
2) ชื่อปัญหา											
3) ชื่อปัญหา											
4) ชื่อปัญหา											
5) ชื่อปัญหา											
6) ชื่อปัญหา											

ช่องสีเขียว คือ ช่องนำชื่อปัญหาที่จะวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญมาใส่ไว้

ช่องส้ม คือ ช่องที่รวมคะแนนทั้งหมด

ช่องสีขาว คือ ช่องที่รวมคะแนนโดยเอาคะแนนในช่อง “สีเทา” คูณด้วย ช่อง “สีฟ้า”

ช่องสีเทา คือ ช่องที่นำปัญหาที่ได้จากการวิเคราะห์มาหาความสัมพันธ์กับเกณฑ์

ช่องสีฟ้า คือ ช่องกำหนดน้ำหนักคะแนนของเกณฑ์

ประยุกต์จาก : ปกรณ์ ปรียากร, 2556: 80

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

3.4 แนวคิดกระบวนการแก้ไขปัญหา

ตัวอย่าง การระบุ จัดลำดับความสำคัญ และการเลือกปัญหา

เกณฑ์ / คะแนน	กลุ่มคนที่รับผลกระทบ		ความร้ายแรงเร่งด่วน		ความเสียหายในอนาคต		การยอมรับของชุมชน		ความเป็นไปได้ในการแก้ไข		รวม
ปัญหา	4		5		3		5		4		
1) ขาดแหล่งน้ำเพื่อการเพาะปลูก	5	20	4	20	4	12	5	25	4	16	93
2) ขาดถนนเชื่อมการสัญจรระหว่างหมู่บ้าน	4	16	4	20	3	3	5	25	5	20	90
3) ไม่มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน	3	12	5	25	5	15	4	20	4	16	88
4) มีปัญหามลภาวะอันเนื่องมาจากการปล่อยน้ำเสียของโรงงาน	3	12	3	15	5	15	3	15	4	16	73
5) ขาดการส่งเสริมตลาดรับซื้อสินค้าเกษตรให้กับเกษตรกร	4	16	3	15	4	12	3	15	3	12	70

ประยุกต์จาก : ปกรณ์ ปรียากร, 2556: 80

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

3.4 แนวคิดกระบวนการแก้ไขปัญหา

แนวคิดต้นไม้แห่งปัญหา

(Problem Tree)

ผลกระทบของปัญหา

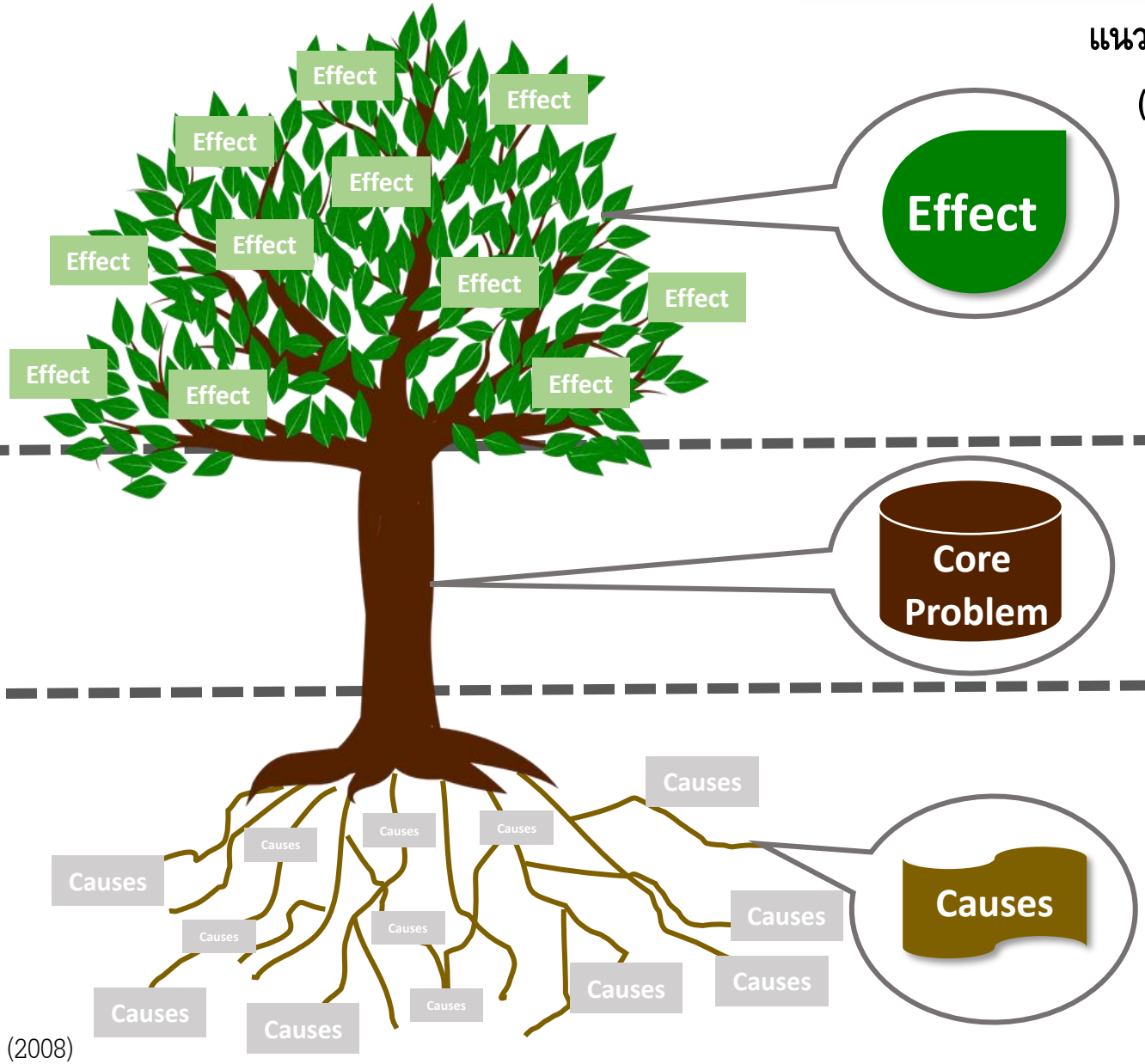
(Effect of problem)

ปัญหาหลัก

(Problem being investigated)

สาเหตุ

(Causes of problem)

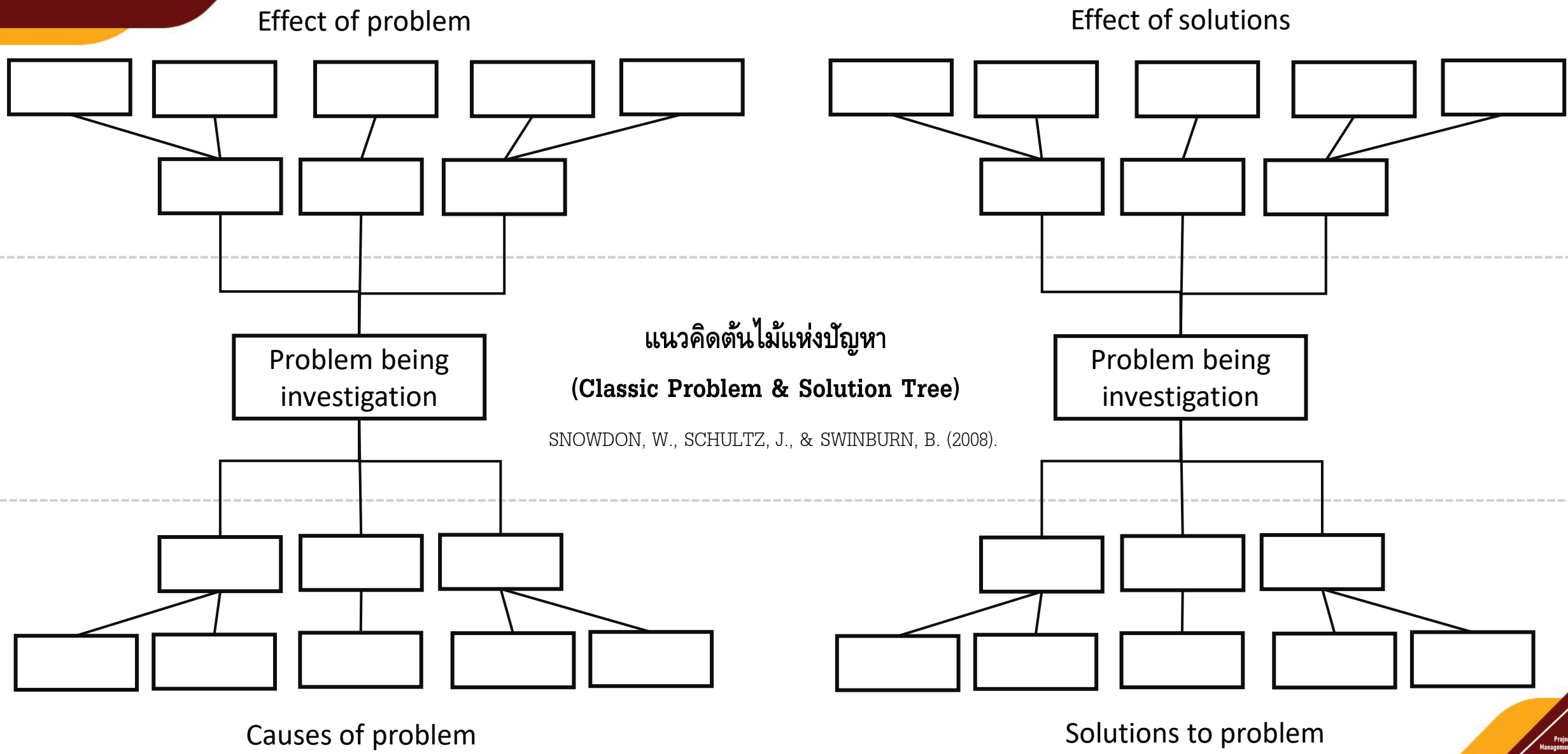


เทคนิคและเครื่องมือการวิเคราะห์ปัญหา

ประยุกต์จาก : SNOWDON, W., SCHULTZ, J., & SWINBURN, B. (2008)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

3.4 แนวคิดกระบวนการแก้ไขปัญหา



แนวคิดต้นไม้แห่งปัญหา

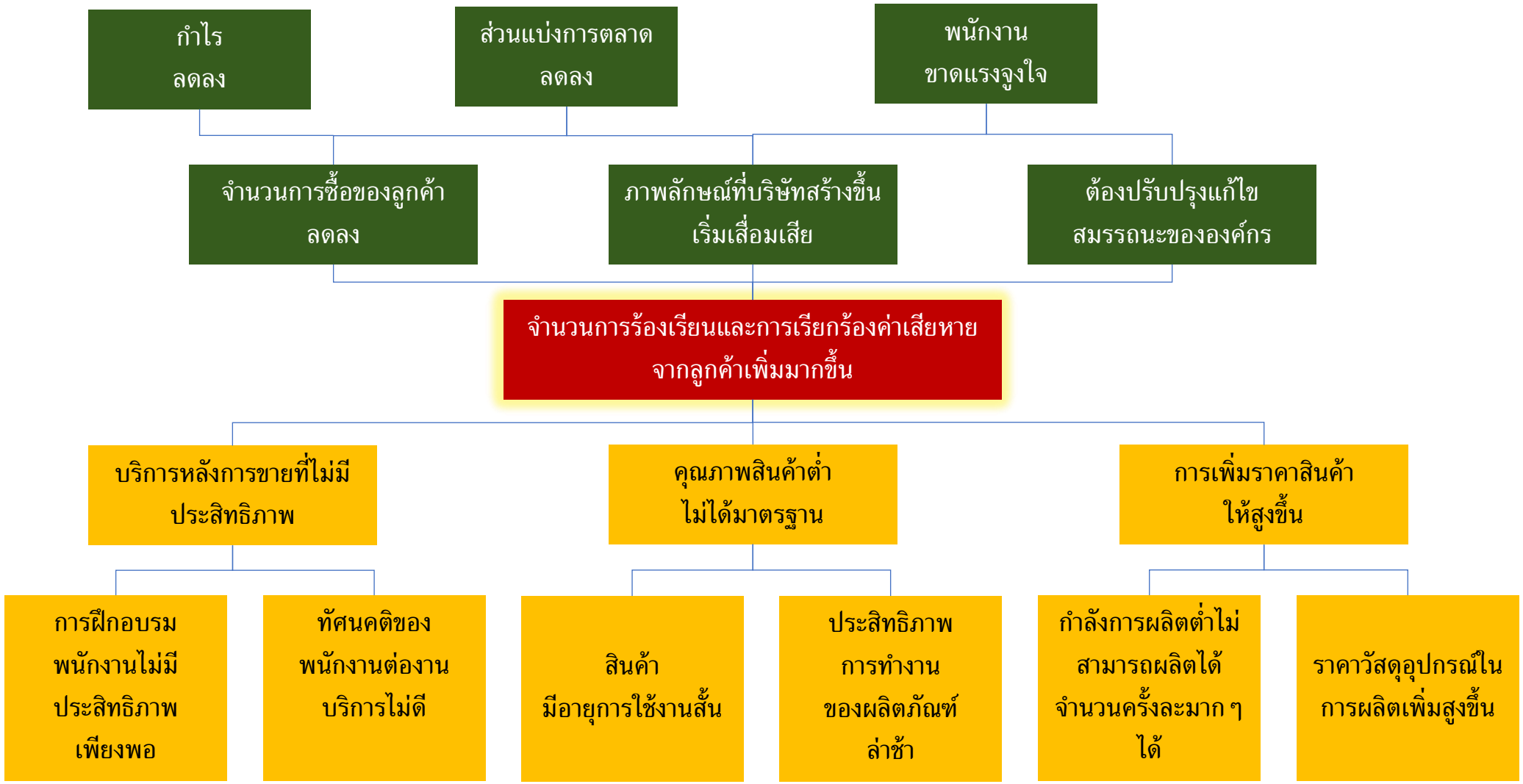
(Classic Problem & Solution Tree)

SNOWDON, W., SCHULTZ, J., & SWINBURN, B. (2008).

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

3.4 แนวคิดกระบวนการแก้ไขปัญหา

ตัวอย่าง การประยุกต์ใช้แนวคิดต้นไม้แห่งปัญหา (Classic Problem Tree)

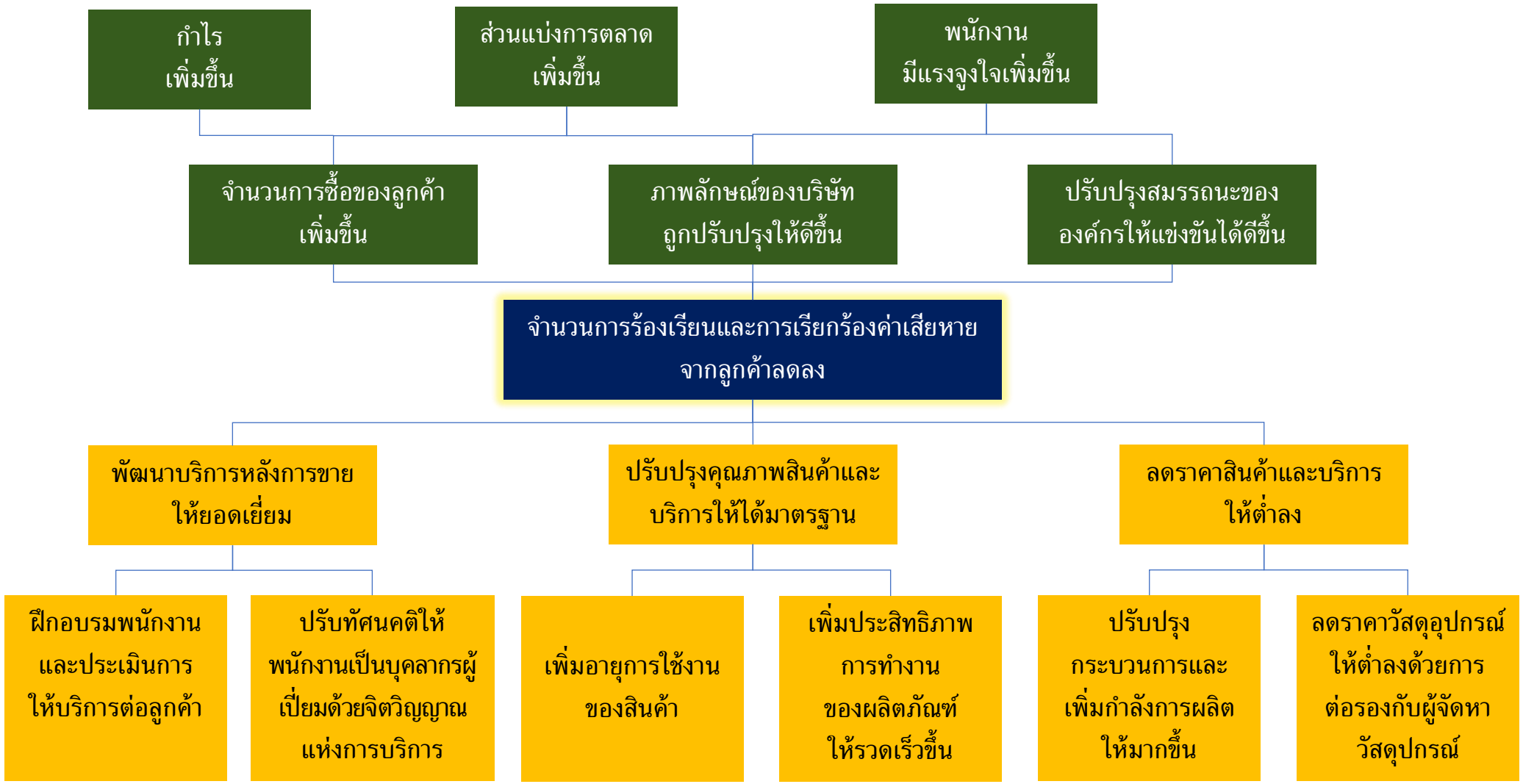


Ingenio Empresa. (2567).

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

3.4 แนวคิดกระบวนการแก้ไขปัญหา

ตัวอย่าง การประยุกต์ใช้แนวคิดต้นไม้แห่งปัญหา (Classic Solution Tree)



Ingenio Empresa. (2567).

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

3.4 แนวคิดกระบวนการแก้ไขปัญหา









ตัวอย่าง

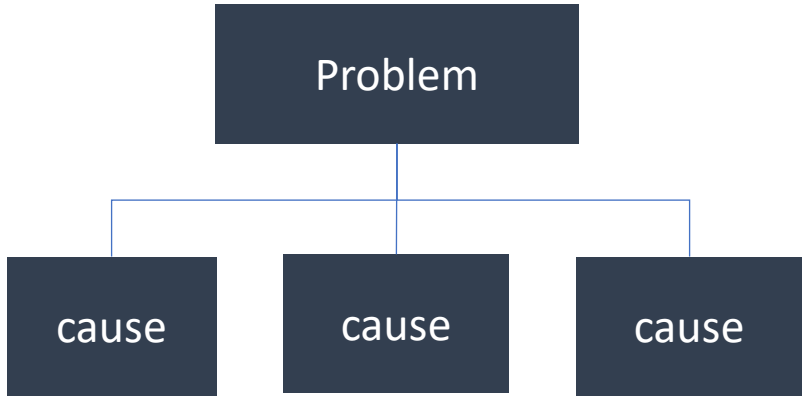
การประยุกต์ใช้แนวคิดต้นไม้แห่งปัญหา (Problem & Objective Tree) ของ ประยุกต์จาก ปกรณ์ ปรียากร, 2555: 44-46

เพื่อวิเคราะห์

ปัญหาการจราจรติดขัดในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร

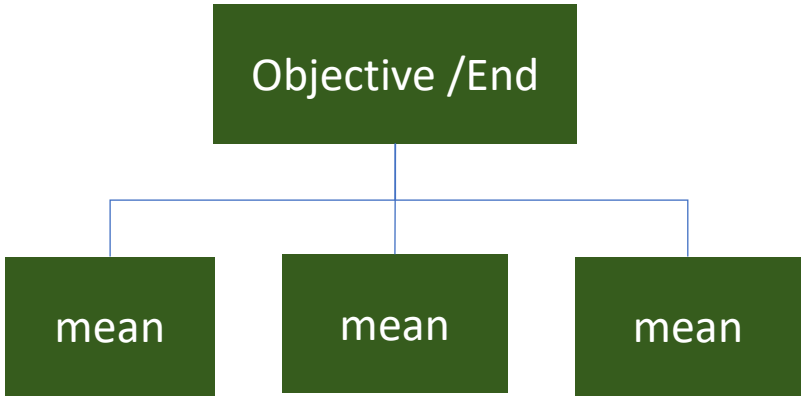
“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

3.4 แนวคิดกระบวนการแก้ไขปัญหา



Problem Tree

ต้นไม้แห่งปัญหา



Objective Tree

ต้นไม้วัตถุประสงค์

ตัวอย่าง

การประยุกต์ใช้แนวคิดต้นไม้แห่งปัญหาและวัตถุประสงค์ (Problem & Objective Tree) ของ

ปกรณ์ ปรียากร, 2555: 44-46

เพื่อวิเคราะห์

ปัญหาการจราจรติดขัดในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

3.4 แนวคิดกระบวนการแก้ไขปัญหา

สภาพที่เป็นอยู่

สภาพที่ควรจะเป็น





“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”



Problem Tree



การจราจรในชั่วโมงเร่งด่วน อัตราการเคลื่อนตัว 10 กม./ชม.

- ขาดระบบขนส่งมวลชน
- ขาดการวางผังเมืองที่ดี
- ขาดการควบคุมประเภทรถและปริมาณรถ
- ขาดการจัดระบบวิศวกรรมจราจรที่ดี

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”



Objective Tree



ตัวชี้วัด (Indicator)

ปีที่หนึ่ง 15 กม. /ชม.
ปีที่สอง 20 กม. /ชม.
ปีที่สาม 25 กม. /ชม.
ปีที่สี่ 30 กม. /ชม.

เพื่อให้การจราจรคล่องตัวในชั่วโมงเร่งด่วน

- โครงการก่อสร้างระบบขนส่งมวลชน
- โครงการจัดระเบียบชุมชนตามมาตรการด้านผังเมือง
- โครงการปรับปรุงระบบการควบคุมปริมาณและประเภทรถ
- โครงการจัดระบบวิศวกรรมจราจร

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

3.4 แนวคิดกระบวนการแก้ไขปัญหา

Problem Tree

การจราจรในชั่วโมงเร่งด่วน อัตราการเคลื่อนตัว 10 กม./ชม.

- ขาดระบบขนส่งมวลชน
- ขาดการวางผังเมืองที่ดี
- ขาดการควบคุมประเภทรถและปริมาณรถ
- ขาดการจัดระบบวิศวกรรมจราจรที่ดี

Objective Tree

เพื่อให้การจราจรคล่องตัวในชั่วโมงเร่งด่วน

- โครงการก่อสร้างระบบขนส่งมวลชน
- โครงการจัดระเบียบชุมชนตามมาตรการด้านผังเมือง
- โครงการปรับปรุงระบบการควบคุมปริมาณและประเภทรถ
- โครงการจัดระบบวิศวกรรมจราจร

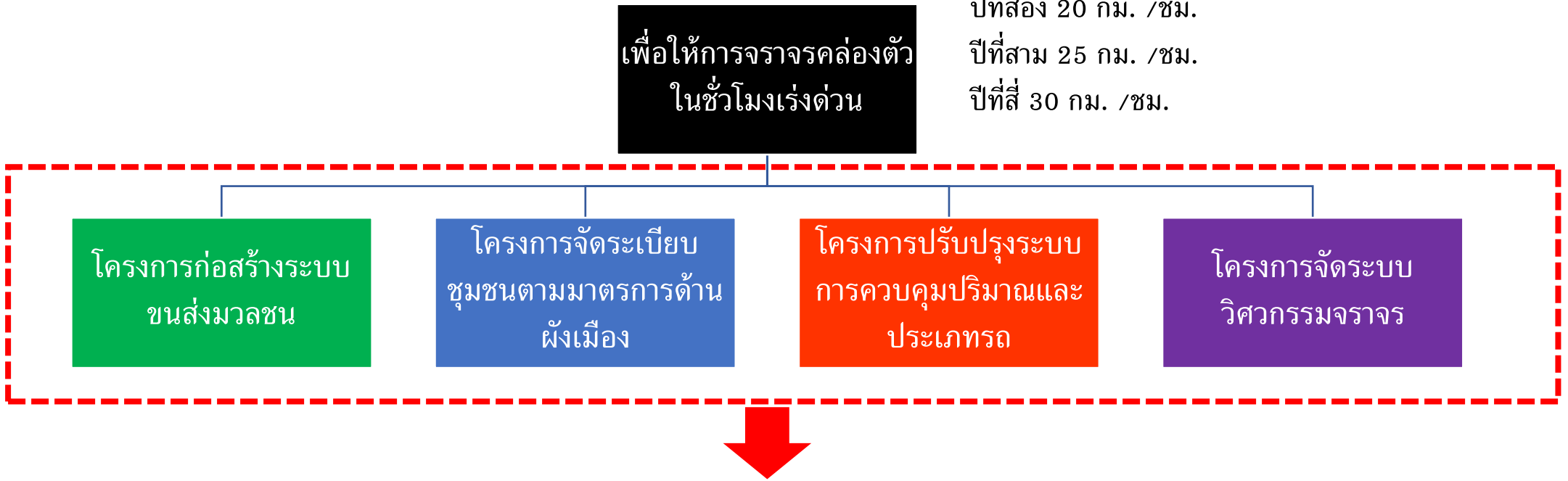
ตัวชี้วัด (Indicator)

ปีที่หนึ่ง 15 กม. /ชม.
ปีที่สอง 20 กม. /ชม.
ปีที่สาม 25 กม. /ชม.
ปีที่สี่ 30 กม. /ชม.

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

3.4 แนวคิดกระบวนการแก้ไขปัญหา

ตัวชี้วัด (Indicator)
ปีที่หนึ่ง 15 กม. /ชม.
ปีที่สอง 20 กม. /ชม.
ปีที่สาม 25 กม. /ชม.
ปีที่สี่ 30 กม. /ชม.



จะเห็นได้ว่าปัญหาการจราจรในชั่วโมงเร่งด่วนฯ เป็นปัญหาที่ซับซ้อน จึงต้องมีวัตถุประสงค์โดยรวมที่ชัดเจน และทำให้ต้องมีโครงการขนาดใหญ่มารองรับเพื่อแก้ไขปัญหาข้างต้น (วิธีการแก้ไขปัญหา = การจัดทำโครงการขนาดใหญ่) ซึ่งแต่ละโครงการก็มีวัตถุเฉพาะเพื่อแก้ไขสาเหตุต่าง ๆ ของปัญหาข้างต้น ดังนั้น การแก้ไขปัญหาในลักษณะนี้สามารถยกระดับไปเป็น "แผนงาน" ซึ่งประกอบไปด้วยโครงการทั้ง 4 โครงการที่นำเสนอไว้ในแผนภาพ

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

3.5 การจัดทำเอกสารนำเสนอแนวคิดโครงการ

แบบที่ 1

แนวคิดโครงการ (Project Idea) : .....

ปัญหา (Problem)

ชื่อปัญหา (Name).....

ลักษณะปัญหา (Description)	ข้อเท็จจริง (Fact)
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

วัตถุประสงค์ หรือ จุดมุ่งหมาย (End)

ระบุผลลัพธ์โดยรวม (Outcome) .....

ผลผลิต (Output)	ตัวชี้วัด (Indicator)
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

สาเหตุ (Cause)

สาเหตุที่ 1 (Name).....
สาเหตุที่ 2 (Name).....
สาเหตุที่ 3 (Name).....
สาเหตุที่ 4 (Name).....
สาเหตุที่ 5 (Name).....

วิธีการแก้ไขปัญหา (Mean)

วิธีการ (Means)	ตัวชี้วัด (Indicator)	ทรัพยากร (Resource)	
		งบประมาณ (budget)	ระยะเวลา (time)
1)	1)	.....	.....
2)	2)	.....	.....
3)	3)	.....	.....
4)	4)	.....	.....
5)	5)	.....	.....

ผู้สอนจัดทำขึ้นบนพื้นฐานแนวคิดกระบวนการแก้ไขปัญหาของ ปกรณ์ ปรียากร. (2555)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

การจัดทำเอกสารสรุปแนวคิดโครงการ (Project Brief) ของหน่วยงานภาครัฐไทย

สำหรับขั้นตอนนี้จะเป็นการกำหนดสาระสำคัญของแนวคิดโครงการในเบื้องต้น (Project Brief) โดยทั่วไปประกอบไปด้วย

- ❑ **ชื่อโครงการ**
- ❑ **หลักการและเหตุผล**
- ❑ **วัตถุประสงค์**
- ❑ **เป้าหมาย (ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย)**
- ❑ **กลุ่มเป้าหมาย**
- ❑ **พื้นที่การดำเนินการ**
- ❑ **ผู้รับผิดชอบโครงการ**
- ❑ **กิจกรรม (กิจกรรมหลัก กิจกรรมรอง และกิจกรรมย่อย)**
- ❑ **ระยะเวลาในการดำเนินงาน**
- ❑ **งบประมาณ**
- ❑ **ผลผลิต (Output)**
- ❑ **ผลที่คาดว่าจะได้รับ (Outcome)**

ซึ่งในขั้นนี้จะยังไม่มีรายละเอียดของโครงการในเชิงของวิธีการทำงาน โดยการเขียนสรุปแนวคิดโครงการออกมาจะทำให้ผู้บริหารหน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องเห็นภาพรวมของโครงการอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพิจารณาอนุมัติโครงการต่อไป



ตัวอย่าง

การจัดทำเอกสารสรุปแนวคิดโครงการ (Project Idea) หน่วยงานภาครัฐไทย

ที่มา : https://www.samutprakan.go.th/wp-content/uploads/2022/08/6-แบบสรุปโครงการแบบย่อ-Project-Brief-แบบ-จ.1-1-ฟอร์มเปล่า.docx

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ตารางการวิเคราะห์เปรียบเทียบรูปแบบการนำเสนอโครงการ

รูปแบบการนำเสนอโครงการ	วัตถุประสงค์	ขอบเขตเนื้อหา	ผู้ใช้ประโยชน์	รายละเอียด	กระบวนการ
แนวคิดโครงการ (Project Idea)	ระดมความคิด หาผู้สนับสนุน หรือประเมินความเป็นไปได้เบื้องต้น	สั้น กระชับ เน้นใจความสำคัญ	ผู้ริเริ่ม ผู้ร่วมทีม ผู้บริหาร หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง	น้อย เน้นใจความสำคัญ	เริ่มต้น ระดมความคิด หาผู้สนับสนุน
เอกสารสรุปย่อโครงการ (Project Brief)	สื่อสารข้อมูลเบื้องต้น ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน	สรุปภาพรวม ขอบเขต กำหนดเวลา ของโครงการ	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานโครงการ	ปานกลาง มีรายละเอียดมากกว่า Project Idea แต่ไม่มากเท่า Project Proposal	เริ่มต้น สื่อสารข้อมูล สร้างความเข้าใจ
เอกสารสิทธิ์โครงการ (Project Charter)	ขออนุมัติโครงการ ระบุขอบเขต วัตถุประสงค์ ผู้รับผิดชอบ ทรัพยากร และกำหนดเวลา	กำหนดขอบเขต วัตถุประสงค์ ผู้รับผิดชอบ ทรัพยากร และกำหนดเวลาของโครงการ	ผู้บริหาร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทีมงานโครง0การ	ปานกลาง ระบุรายละเอียดสำคัญของโครงการ	เริ่มต้น อนุมัติโครงการ กำหนดขอบเขต
ข้อเสนอโครงการ (Project Proposal)	เสนอขออนุมัติและรับเงินทุน อธิบายรายละเอียด ความเป็นไปได้ ผลลัพธ์ที่คาดหวัง และแผนการดำเนินงาน	รายละเอียดครบถ้วน ประกอบด้วย บทนำ วัตถุประสงค์ ขอบเขตงาน วิธีการ แผนงาน งบประมาณ ผลลัพธ์ที่คาดหวัง การประเมินผล ความเสี่ยง และสรุป	ผู้บริหาร ผู้ให้ทุน ลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง	มาก มีรายละเอียดครบถ้วนเกี่ยวกับโครงการ	เริ่มต้น เสนอขออนุมัติ รับเงินทุน

หมายเหตุ : บทเรียนที่ได้รับจากการวิเคราะห์เปรียบรูปแบบการนำเสนอโครงการ คือ การนำไปใช้ประโยชน์ โดยผู้จัดทำโครงการควรเลือกรูปแบบฯ ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ ขอบเขตเนื้อหา ผู้ใช้ประโยชน์ รายละเอียด และกระบวนการ เพื่อประโยชน์ในเลือกใช้เพื่อสื่อสารและนำเสนอโครงการต่อผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างได้ผลและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

สรุปเนื้อหาท้ายบท

โครงการ (Project) เป็นชุดของกิจกรรม (activity) หรือ งาน (Task) ที่ถูกกำหนดขึ้นในองค์การ ซึ่งเป็นกลวิธี (Tactics) ของกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การจัดการในระดับปฏิบัติการเพื่อตอบโจทย์ปัญหาและความต้องการของลูกค้า หรือ ผู้รับบริการ" อย่างได้ผล ทั้งนี้ การบริหารโครงการ (Project Management) จำเป็นต้องอาศัยการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ ทักษะ เครื่องมือ และเทคนิคทั้งหลาย ในการจัดทำกิจกรรมต่างๆ บนพื้นฐานทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด พร้อมทั้งการบูรณาการการบวนการทำงานทั้งหลายอย่างเหมาะสม เพื่อให้บรรลุข้อกำหนดของโครงการ นอกจากนี้การเข้าใจคุณลักษณะของโครงการจะช่วยทำให้สามารถจำแนกประเภทของโครงการที่ต้องดำเนินการได้อย่างชัดเจนว่าเป็นงานประจำ หรือ โครงการ เป็นโครงการประเภทแก้ไขปัญหา หรือ ประเภทวิจัยและพัฒนา หรือ ประเภทนวัตกรรม อันจะนำไปสู่การบริหารโครงการได้อย่างเหมาะสม

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

แบบฝึกหัดท้ายบท

ข้อที่ 1 กระบวนการริเริ่มโครงการประกอบไปด้วยขั้นตอนอย่างไรบ้าง จงอธิบาย

ข้อที่ 2 กรอบแนวคิดการวางแผนเกี่ยวข้องอย่างไรกับการกำหนดแนวคิดโครงการ

ข้อที่ 3 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียมีความเชื่อมโยงอย่างไรกับการกำหนดแนวคิดโครงการ

ข้อที่ 4 ปัญหาคืออะไร เหตุใดจึงต้องทำความเข้าใจปัญหาให้ชัดเจน

ข้อที่ 5 จงอธิบายแนวคิดกระบวนการแก้ไขปัญหามาให้เข้าใจ

ข้อที่ 6 จงอธิบายองค์ประกอบของแนวคิดโครงการ (Project Idea)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

เอกสารอ้างอิง

เอกสารภาษาไทย

เขมมารี รักษ์ชูชีพ, (2556). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จุมพล หนิมพาณิชย์. (2554). การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติมุมมองในทัศนะทางรัฐศาสตร์ การเมือง และรัฐประศาสนศาสตร์ การบริหารและกรณีศึกษาของไทย. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ฉวีวรรณ สุขลิ้ม และ ชูพันธุ์ ชมภูจันทร์. (2562). การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียในโครงการพัฒนาลุ่มน้ำแบบประชารัฐ: กรณีศึกษาลุ่มน้ำย่อยคลองกัดตะนาวใหญ่ตอนล่าง จังหวัดสระแก้ว. เรื่องเต็มการประชุมวิชาการด้านการชลประทานและการระบายน้ำแห่งชาติ ครั้งที่ 12. การประชุมวิชาการด้านการชลประทานและการระบายน้ำแห่งชาติ ครั้งที่ 12. (หน้า 259-271). สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการด้านการชลประทานและการระบายน้ำแห่งประเทศไทย.

ฐาปนา ฉิ่นไพศาล. (2560). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC MANAGEMENT). กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือจุฬา.

บรรจง อมรชีวิน. (2557). การวางแผนและการบริหารโครงการ. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.

ปกรณ์ ปรียากร. (2555). การบริหารโครงการ: แนวคิดและแนวทางในการสร้างความสำเร็จ. (พิมพ์ครั้งที่ 14). กรุงเทพมหานคร

พัทรียา หลักเพ็ชร. (2562). การบริหารจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

เอกสารภาษาต่างประเทศ

Ackoff, R. L. (1974). Redesigning the Future: A Systems Approach to Societal Problems. New York: John Wiley.

Flick, M., & Flick, M. (2023). Understanding practical project management: A guide for project work. Cham, Switzerland: Springer Nature.

Ingenio Empresa. (2567). ต้นไม้แห่งวัตถุประสงค์ (Objective Tree). [Ingenio Empresa]. https://www.ingenioempresa.com/en/objective-tree/

McKillip, J. (1987). Need analysis. SAGE Publications, Inc., https://doi.org/10.4135/9781412985260

Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.

SNOWDON, W., SCHULTZ, J., & SWINBURN, B. (2008). Problem and solution trees: a practical approach for identifying potential interventions to improve population nutrition. Health Promotion International, 23(4), 345–353. http://www.jstor.org/stable/45153016

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

เอกสารอ้างอิง

เอกสารภาษาไทย

พิชิต ฤทธิ์จรูญ. (2562). การประเมินโครงการ : แนวคิดและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ : บริษัทเฮ้าส์ออฟเคอร์มิสท์

รัชนี โตอาจ และคณะ. (2558). การวิเคราะห์โครงการและแผนงาน. (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

วราภรณ์ จิรชีพพัฒนา. (2559). การบริหารโครงการเทคโนโลยีสารสนเทศ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

วัฒนา วงศ์เกียรติติรัตน์. (2554). การวางแผนและประเมินผลโครงการแบบมุ่งเน้นผลงานในภาครัฐ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศุภชัย ตั้งวงศ์ศานต์. (2558). การจัดการโครงการ ICT. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พิทักษ์การพิมพ์

สาคร สุขศรีวงค์. (2562) การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร. (พิมพ์ครั้งที่ 16). กรุงเทพฯ: บริษัท จีพีไซเบอร์ปริ้นท์ จำกัด.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2567). คู่มือการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติ. http://nscr.nesdc.go.th

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2567). แนวทางการจัดทำแผนระดับที่สาม. http://nscr.nesdc.go.th

สิน พันธุ์พินิจ. (2556). เทคนิคการวางแผนและประเมินผลโครงการ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอเชียเพรส.

เอกสารภาษาไทย

สุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน. (2556). การบริหารโครงการ : เครื่องมือและเทคนิคในการบริหารโครงการ. กรุงเทพฯ : คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

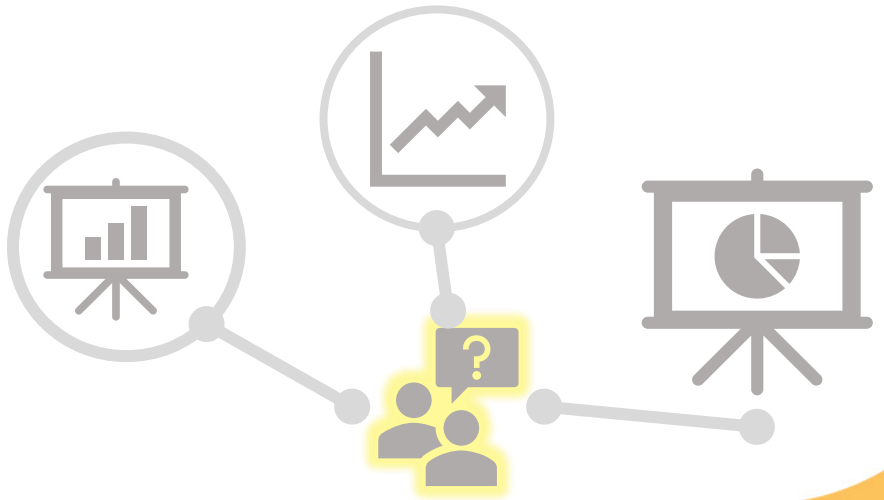
สุวิมล ว่องวาณิช. (2558). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

Project Management

Chapter – 4

การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ
(Feasibility Study)



อาจารย์ ว่าที่ร้อยตรี บัณฑิต สุนทรวิกรานต์
อาจารย์ผู้สอน
วิชาการบริหารโครงการ รหัสวิชา 2553206
E-mail : bundit@aru.ac.th

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

แผนบริหารการสอนประจำ บทที่ 4

แผนบริหารการสอน วิชาการบริหารโครงการ **รหัสวิชา** 2553206
ประจำบทที่ 4 **เวลาเรียน:** 6 ชั่วโมง
การศึกษาความเป็นไปได้

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behaviour Objectives)

1) อธิบายความหมาย เหตุผลจำเป็น และขอบเขตการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการได้

2) จำแนกประเภทของการศึกษาความเป็นไปได้อย่างถูกต้อง

3) ประยุกต์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางด้านการเงินได้

เนื้อหาสาระประจำบท

4.1 นิยามการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ
4.2 เหตุผลที่จำเป็นต้องศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ
4.3 ขอบเขตของการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ
4.4 ประเด็นการศึกษาความเป็นไปได้
4.5 เทคนิคการศึกษาความเป็นไปได้ด้านเศรษฐกิจ

กิจกรรมการเรียนรู้	สื่อการสอน	การวัดและประเมินผล	เครื่องมือ	BO	Learning's Level
1) ฟังบรรยายแบบโต้ตอบ (Interactive Lecturer) เนื้อหาหัวข้อ 4.1 – 4.5	Power Point Chapter 4 ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโครงการ	การถามคำถามแบบสุ่ม โดยใช้เกมส์คัดเลือกผู้ตอบคำถาม	คำถามท้ายบท	ข้อ 1 ข้อ 2	Understand
2) กิจกรรมกลุ่ม (Work group)	กรณีศึกษา (Case Study) โครงการในองค์การแห่งหนึ่ง	พิจารณาจากใบงานที่กลุ่มได้ทำร่วมกัน	ใบงานกลุ่ม	ข้อ 3	Evaluate

หมายเหตุ: กิจกรรมการเรียนการสอนอาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

คำนิยาม

Feasibility Study



การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ คือ การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงการอย่างเป็นระบบ ซึ่งช่วยให้เข้าใจถึงความเหมาะสม **(Soundness)** และศักยภาพของโครงการ โดยเอกสารที่จัดทำขึ้นจากผลการศึกษา



และวิเคราะห์ดังกล่าว จะประกอบไปด้วยข้อมูลสนับสนุนและเหตุผล **(Justification)** ที่แสดงถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง ผลประโยชน์ตอบแทน และความคุ้มค่าต่อการลงทุน ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเลือกโครงการที่เหมาะสมที่สุด ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินงานและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Goodman and Love, 1980: 5)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

4.1 นิยามการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2562: บทที่ 3 : 73 - 83)

อธิบายบายว่า Feasibility Study และ Project Analysis นักวิชาการมักใช้สองคำนี้สลับกันไปมา จึงเป็นคำที่สามารถใช้แทนกันได้เนื่องจากสาระสำคัญเป็นการศึกษาความเป็นไปได้เช่นเดียวกัน

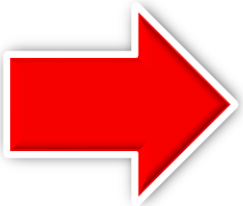
การศึกษาความเป็นไปได้

Feasibility Study

Or

Project Analysis

การวิเคราะห์โครงการ



Advantage
Disadvantage
Benefit
Cost

Goodman, L. J., & Love, R. N. (1980: 5)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

4.1 นิยามการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2562: บทที่ 3 : 73 - 83)
และ ปกรณ์ ปรียากร (2555: 66-67)

การศึกษาความเป็นไปได้ เป็นการมุ่งเน้นที่จะประเมินความคุ้มค่า**ของโครงการ**
(The evaluation of project worth)

ซึ่งหมายความว่า โครงการจะมีผลตอบแทนด้านต่างๆ คิดเป็นมูลค่าทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงินสูงกว่ามูลค่าทั้งมวลของการลงทุน

"สมการความคุ้มค่า"

ความคุ้มค่าโครงการ = **การลงทุน** < **ผลตอบแทน**

ผลตอบแทน → เป็นตัวเงิน
ผลตอบแทน → ไม่เป็นตัวเงิน

Tangible Benefits

หมายถึง ผลตอบแทน ที่สามารถประเมินค่าเป็นตัวเงินได้

ตัวอย่าง
- มูลค่าหนี้สินลดลง
- ลดค่าใช้จ่าย
- เพิ่มยอดขาย
- จำนวนผู้ได้รับผลประโยชน์
- ปริมาณน้ำมันที่ส่งได้

Intangible Benefits

หมายถึง ผลตอบแทนไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเงิน ได้หรือยากแก่การประเมินค่า

ตัวอย่าง
- ภาพลักษณ์ที่ดีขึ้นขององค์กร
- สร้างความเป็นธรรม
- ลดความเหลื่อมล้ำ
- การบริการขององค์กรที่มีต่อสังคม
- ความอยู่ดีกินดี

ต้นทุนที่เกิดขึ้นครั้งเดียว (One-time Costs) คือ ต้นทุนที่เกิดขึ้นในการเริ่มต้นโครงการ และเกิดขึ้นเมื่อมีการเริ่มใช้งานระบบ

ต้นทุนที่เกิดขึ้นซ้ำอีก (Recurring Costs) คือ ต้นทุนที่เกิดในระหว่างดำเนินงาน ของระบบใหม่

ต้นทุนคงที่ (Fixed Costs) คือ ต้นทุนที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามการใช้งานหรือการผลิตอื่นๆ

ต้นทุนผันแปร (Variable Costs) คือ ต้นทุนที่แปรผันไปตามการใช้งานหรือการผลิตอื่น ๆ

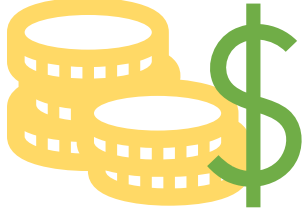
"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

เหตุผลที่จำเป็นต้องศึกษาความเป็นไปได้

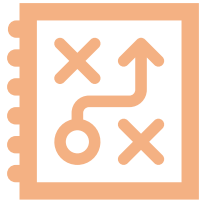
1. เพื่อตรวจสอบว่าสิ่งต่างๆ ที่กำหนดไว้ในโครงการมีความเป็นไปได้ (Feasible) ที่จะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่



2. เพื่อประเมิน (Appraisal) ว่าโครงการที่วางไว้ควรลงทุนหรือไม่



3. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางรายละเอียดด้านต่างๆ ในขั้นการวางแผนการดำเนินงานโครงการ



“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

Feasibility Study Scope

NEW **OLD**

1 เคยทำโครงการลักษณะนี้มาแล้วหรือไม่ ?

โครงการใหม่ หรือ โครงการบุกเบิกนำร่อง



ควรศึกษา
ในรายละเอียดทุกด้าน

การจะพิจารณาว่าควรศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการที่กำลังจะดำเนินการมากน้อยเพียงใด ขอบเขตกว้างขวางแค่ไหนนั้น ควรจะพิจารณาว่าโครงการนั้นเคยมีการดำเนินการ หรือ เคยศึกษาความเป็นไปได้มาแล้วหรือไม่ ซึ่งจะช่วยประหยัดงบประมาณที่ต้องใช้ไปเพื่อการศึกษาความเป็นไปได้ที่ไม่มีความจำเป็นต้องศึกษา

โครงการเดิม หรือ โครงการเดียวกับประเภทที่เคยทำมาแล้ว



ไม่จำเป็นต้องศึกษา
ในรายละเอียดทุกด้าน

แหล่งที่มาของเนื้อหา ปกรณ์ ปรียากร (2555: 66-67)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

Feasibility Study Scope

องค์การภาครัฐ

องค์การภาคเอกชน

2 เป็นโครงการที่จัดทำขึ้นโดยองค์การประเภทใด ?



องค์การภาครัฐและภาคเอกชนมีลักษณะต่างกัน การศึกษาความเป็นไปได้จึงมีจุดเน้นในการศึกษาที่แตกต่างกันไปด้วย ลักษณะขององค์การจึงเป็นตัวกำหนดของเขตการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ



จุดสนใจอยู่ที่**ความอยู่ดีมีสุขของประชาชน** และ**ผลตอบแทนสุทธิของสังคมโดยรวม**

สนใจผลกำไรจากการลงทุน เน้นศึกษาด้าน **การตลาด การเงิน การจัดการ** เป็นต้น ส่วนการศึกษาด้านเศรษฐกิจ สังคม และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สนใจน้อยกว่า

แหล่งที่มาของเนื้อหา ปกรณ์ ปรียากร (2555: 66-67)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

4.4 ประเด็นที่ต้องทำการศึกษาความเป็นไปได้

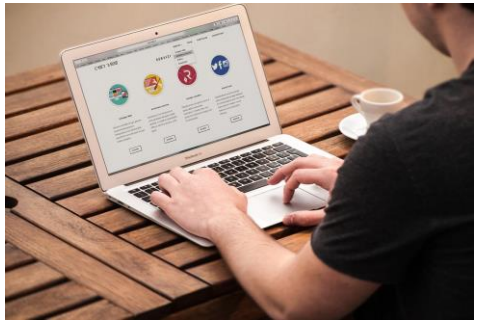
Goodman (1988: 26) นำเสนอประเด็นการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ไว้ ดังนี้



การศึกษาด้านการตลาด
(Market Study)



การศึกษาด้านการเงิน
(Financial Study)



การศึกษาด้านเทคนิค หรือ
ด้านวิชาการ (Technical Study)



การศึกษาด้านการจัดการ
(Management Study)



การศึกษาด้านสังคมและการเมือง
(Social and Political Study)



การศึกษาด้านเศรษฐกิจ
(Economic Study)



การศึกษาด้านสภาพแวดล้อมและสภาวะนิเวศน์
(Environmental and Ecological Study)

แหล่งที่มาของรูปภาพ : https://pixabay.com/th/

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

4.4 ประเด็นที่ต้องทำการศึกษาความเป็นไปได้

Goodman (1988: 26) ประเด็นการวิเคราะห์ความเป็นไปได้จะช่วยตอบคำถามที่เกี่ยวข้องเหล่านี้

โครงการที่เสนอนั้นตอบสนองต่อความต้องการทางสังคมและเศรษฐกิจที่เร่งด่วนในปัจจุบันหรือที่คาดการณ์ไว้หรือไม่ ?



การศึกษาด้านการตลาด (Market Study)



การศึกษาด้านการเงิน (Financial Study)



การศึกษาด้านเทคนิค หรือ ด้านวิชาการ (Technical Study)



การศึกษาด้านการจัดการ (Management Study)

โครงการตามแผนจะสามารถตอบสนองหรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้โดยไม่สร้างความเสียหายต่อสิ่งแวดล้อมหรือไม่ ?



การศึกษาด้านสังคมและการเมือง (Social and Political Study)



การศึกษาด้านเศรษฐกิจ (Economic Study)



การศึกษาด้านสภาพแวดล้อมและสภาวะนิเวศน์ (Environmental and Ecological Study)

เราควรพิจารณาทางเลือกด้านเทคนิคต่างๆ เพื่อให้โครงการคุ้มค่าที่สุด **โดยไม่กระทบ** ต่อคุณภาพและประโยชน์ใช้สอยของโครงการ **หรือไม่ ?**

การศึกษาความเป็นไปได้ให้เกณฑ์พื้นฐานและมาตรการที่เพียงพอสำหรับการสร้างรายการตรวจสอบสำหรับการดำเนินโครงการและการประเมินผลในภายหลังหรือไม่ ?

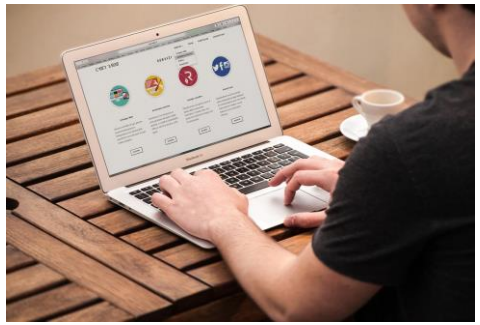
ประโยชน์ของโครงการที่มีต่อทั้งสังคมและเศรษฐกิจจะได้รับการพิสูจน์โดยต้นทุนหรือไม่ ?

แหล่งที่มาของรูปภาพ : https://pixabay.com/th/

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

4.4 ประเด็นที่ต้องทำการศึกษาความเป็นไปได้

Goodman (1988: 26) อธิบายว่าประเด็นการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ด้านเทคนิค หรือ ด้านวิชาการ ควรจะศึกษาและตอบคำถาม ดังนี้



การศึกษาด้านเทคนิค หรือ
ด้านวิชาการ (Technical Study)

- โครงการมีทางเลือกด้านเทคโนโลยีที่หลากหลายเพียงพอหรือไม่ เพื่อให้เหมาะสมกับพื้นที่ใช้งาน (physical layout) การออกแบบทางวิศวกรรม (engineering design) วัตถุดิบที่มีอยู่ (availability of raw materials)
- อะไรคือต้นทุนการก่อสร้าง (costs of constructing) และต้นทุนการดำเนินงาน (costs of operating) รวมถึงต้นทุนของเครื่องจักร อุปกรณ์ และอะไหล่ (machinery, equipment, and spare parts) เป็นต้น
- ความต้องการด้านกำลังคน ตั้งแต่ระดับมืออาชีพไปจนถึงแรงงาน มีอยู่ในพื้นที่ท้องถิ่นที่ดำเนินโครงการ อย่างเพียงพอ หรือไม่
  - **ระดับมืออาชีพ (professional)** เช่น วิศวกร นักออกแบบ ผู้จัดการโครงการ เป็นต้น
  - **แรงงาน (labor)** เช่น แรงงานก่อสร้าง พนักงานประจำ เป็นต้น

แหล่งที่มาของรูปภาพ : https://pixabay.com/th/

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

4.4 ประเด็นที่ต้องทำการศึกษาความเป็นไปได้

Goodman (1988: 26) อธิบายประเด็นการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางด้านเศรษฐกิจ ไว้ดังนี้



การศึกษาด้านเศรษฐกิจ
(Economic Study)

การคำนวณความเป็นไปได้ทางเศรษฐกิจโดยทั่วไปมีตัวชี้วัดที่ได้รับการยอมรับ เช่น NPV, B/C และ IRR ฯลฯ

NPV (Net Present Value) :
มูลค่าปัจจุบันสุทธิ คำนวณกระแสเงินสดสุทธิในอนาคต

B/C Ratio (Benefit-Cost Ratio) :
อัตราส่วนผลตอบแทนต่อต้นทุน

IRR (Internal Rate of Return) :
อัตราผลตอบแทนภายใน

- โครงการมีเหตุผลเพียงพอในการดำเนินงานหรือไม่ โดยพิจารณาว่าโครงการแก้ปัญหาหรือตอบสนองความต้องการอะไร ซึ่งอาจจะเป็นความต้องการเร่งด่วนในปัจจุบัน หรือเป็นความต้องการที่คาดการณ์ว่าจะมีขึ้นในอนาคต (Economic or Social Need)
- ผลผลิตทางเศรษฐกิจที่วางแผนไว้ของโครงการ (Planned Economic Outputs) จะสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้ได้อย่างเพียงพอหรือไม่
- บริการที่โครงการเสนอที่จะดำเนินการ (Services Proposed to be Performed) และผลประโยชน์ที่โครงการสร้างขึ้น (Benefits Produced) จะสามารถพิสูจน์ความคุ้มค่าของต้นทุนโครงการได้หรือไม่

แหล่งที่มาของรูปภาพ : https://pixabay.com/th/

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

4.4 ประเด็นที่ต้องทำการศึกษาความเป็นไปได้

Goodman (1988: 26) อธิบายประเด็นการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ด้านการบริการจัดการ ดังนี้



การศึกษาด้านการจัดการ (Administrative/Managerial Study)



1) ประเมินว่าโครงการได้รับการยอมรับทางการเมือง และดำเนินการอย่างถูกกฎหมาย หรือไม่
2) ประเมินองค์กรที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการโครงการ ควบคุมการดำเนินงาน รวมถึงแผนผังองค์กร ทั้งแผนเริ่มต้นและแผนคาดการณ์ พร้อมด้วยโครงสร้างการจัดสรรพกำลังคน และหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละแผนก
3) ประเมินประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ ของคณะผู้บริหาร และบุคลากรทางเทคนิคสำคัญที่มีอยู่
4) ประเมินความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านจำนวน คุณสมบัติ และความพร้อมใช้งาน
5) ประเมินถึงแผนการจัดหาและแผนการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรที่จำเป็นต่อการดำเนินโครงการ
6) ประเมินความสามารถในการบริหารจัดการและดูแลรับผิดชอบโครงการอย่างมีประสิทธิภาพตลอดระยะเวลาการดำเนินงานของโครงการ
7) ประเมินว่ามีวัตถุดิบ วัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งต่างๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินโครงการพร้อมใช้งานหรือไม่

แหล่งที่มาของรูปภาพ : https://pixabay.com/th/

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

4.4 ประเด็นที่ต้องทำการศึกษาความเป็นไปได้

Goodman (1988: 26) เสนอประเด็นการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ด้านสิ่งแวดล้อมมุ่งตอบคำถาม ดังนี้



การศึกษาด้านสภาพแวดล้อมและสภาวะนิเวศน์ (Environmental and Ecological Study)

สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ทางชีวภาพ และสังคม เหมาะสมต่อการดำเนินโครงการหรือไม่ ตัวอย่างเช่น

- มีทรัพยากรธรรมชาติที่จำเป็นต่อโครงการหรือไม่ เช่น น้ำ แหล่งพลังงาน วัตถุดิบ เป็นต้น
- สภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น ลักษณะภูมิประเทศ ภูมิอากาศ เหมาะสมกับการก่อสร้างหรือไม่
- มีกฎหมาย ข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินโครงการหรือไม่

ประเมินผลกระทบที่โครงการอาจก่อต่อสิ่งแวดล้อม ทั้งผลกระทบด้านบวกและผลกระทบด้านลบ ตัวอย่างเช่น

- ผลกระทบต่อคุณภาพอากาศ น้ำ ดิน
- ผลกระทบต่อระบบนิเวศ และความหลากหลายทางชีวภาพ
- ผลกระทบต่อชุมชน และสุขภาพของประชาชน

แหล่งที่มาของรูปภาพ : https://pixabay.com/th/

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

4.4 ประเด็นที่ต้องทำการศึกษาความเป็นไปได้

Goodman (1988: 26) อธิบายประเด็นการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ด้านสังคมและการเมือง ดังนี้



การศึกษาด้านสังคมและการเมือง
(Social and Political Study)

ประเมินผลกระทบทางสังคมที่อาจเกิดขึ้นทั้งผลดีและผลเสีย
ตัวอย่างเช่น

- **ผลดี** สร้างงานสร้างรายได้ให้กับชุมชน ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสาธารณูปโภค
- **ผลเสีย** ชุมชนสูญเสียพื้นที่ทำกิน เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ ในชุมชน

ประเมินผลกระทบที่โครงการอาจก่อต่อการเมือง ทั้งผลดี และผลเสีย
ตัวอย่างเช่น

- **ผลดี** ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล นักการเมือง เพราะตรงกับนโยบาย
- **ผลเสีย** โครงการอาจถูกต่อต้านจากกลุ่มการเมืองฝ่ายตรงข้าม

แหล่งที่มาของรูปภาพ : https://pixabay.com/th/

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

4.4 ประเด็นที่ต้องทำการศึกษาความเป็นไปได้

Goodman (1988: 26) อธิบายประเด็นการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ด้านสังคมและการเมือง ดังนี้



การศึกษาด้านสังคมและการเมือง
(Social and Political Study)

ประเมินปัจจัยทางสังคมต่างๆ ที่อาจส่งผลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของโครงการ ตัวอย่างเช่น

ปัจจัยสนับสนุน

- ชุมชนมีความรู้ความเข้าใจ เห็นชอบ และมีส่วนร่วมในโครงการ
- มีผู้นำท้องถิ่นที่เข้มแข็งสนับสนุนโครงการ
- มีโครงสร้างพื้นฐานทางสังคม เช่น โรงเรียน โรงพยาบาล รองรับการเติบโตของโครงการ

ปัจจัยขัดขวาง

- ชุมชนไม่เห็นด้วยกับโครงการ มีการต่อต้าน
- มีความขัดแย้งระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ ในชุมชน
- ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนกับโครงการ

แหล่งที่มาของรูปภาพ : https://pixabay.com/th/

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

4.4 ประเด็นที่ต้องทำการศึกษาความเป็นไปได้

Goodman (1988: 26) อธิบายประเด็นการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ด้านสังคมและการเมือง ดังนี้



การศึกษาด้านสังคมและการเมือง
(Social and Political Study)

ประเมินปัจจัยทางการเมืองต่างๆ ที่อาจส่งผลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของโครงการ ตัวอย่างเช่น

ปัจจัยสนับสนุน

- โครงการสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล
- ได้รับการสนับสนุนจากนักการเมือง และหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง
- มีเสถียรภาพทางการเมือง ไม่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายบ่อยครั้ง

ปัจจัยขัดขวาง

- โครงการขัดกับนโยบายของรัฐบาล หรือกลุ่มการเมืองที่มีอำนาจ
- เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง รัฐบาลชุดใหม่ยกเลิกโครงการ
- มีการทุจริต การใช้อำนาจมิชอบในกระบวนการดำเนินโครงการ

แหล่งที่มาของรูปภาพ : https://pixabay.com/th/

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

4.4 ประเด็นที่ต้องทำการศึกษาความเป็นไปได้

Goodman (1988: 26) เสนอประเด็นการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ ไว้ดังนี้



การศึกษาด้านการเงิน
(Financial Study)

1. ต้นทุนโครงการทั้งในส่วนของต้นทุนการลงทุน และ ต้นทุนการดำเนินงาน มีอะไรบ้าง

- **ต้นทุนการลงทุน (capital costs)** หมายถึง ค่าใช้จ่ายเบื้องต้นที่เกิดขึ้นก่อนเริ่มดำเนินโครงการ เช่น ค่าที่ดิน ค่าก่อสร้าง เครื่องจักร อุปกรณ์
- **ต้นทุนการดำเนินงาน (operating costs)** หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานประจำวันของโครงการ เช่น ค่าแรง ค่าสาธารณูปโภค ค่าบำรุงรักษา วัตถุดิบ

2. แหล่งที่มาของเงินทุนและกำหนดการเบิกจ่ายเงิน มีเพียงพอที่จะครอบคลุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรมและการปฏิบัติงานหรือไม่ หากไม่เพียงพอมีแผนการระดมทุนทางเลือกจากแหล่งอื่นอย่างไร

- **แหล่งที่มาของเงินทุน (sources of funds)** หมายถึง แหล่งที่มาของเงินที่ใช้ในการดำเนินโครงการ เช่น เงินทุนของบริษัท เงินกู้ เงินสนับสนุนจากรัฐบาล
- **กำหนดการเบิกจ่ายเงิน (draw-down schedules)** หมายถึง แผนการเบิกจ่ายเงินทุนตามความจำเป็นในการดำเนินโครงการ

แหล่งที่มาของรูปภาพ : https://pixabay.com/th/

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

4.4 ประเด็นที่ต้องทำการศึกษาความเป็นไปได้

Goodman (1988: 26) เสนอประเด็นการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ ไว้ดังนี้



การศึกษาด้านการเงิน
(Financial Study)

3. กระแสเงินสดที่คาดการณ์ของโครงการ (projected cash flow) เป็นอย่างไร จำเป็นต้องกู้ยืมเงินมากน้อยแค่ไหน เพื่อชดเชยสภาพคล่องติดลบในช่วงเริ่มต้น (running deficits at activation) รายได้เบื้องต้นจะใช้เวลานานแค่ไหน กว่าจะสามารถชดเชยต้นทุนการดำเนินงานบางส่วนหรือทั้งหมด

4. มีระบบบัญชีที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ (adequate accounting system) หรือไม่ กล่าวคือ มีระบบการบันทึก จัดเก็บ และรายงานข้อมูลทางการเงินของโครงการอย่างถูกต้องแม่นยำ สำหรับการจัดทำงบดุล (balance sheets) งบกระแสเงินสด (cash flow statements) กำหนดการชำระหนี้ (debt servicing schedules) และรายงานทางการเงินอื่นๆ (financial reports)

5. มีแผนสำหรับการลงทุนเพื่อให้โครงการเสร็จสมบูรณ์ (project completion investment และวิธีการอื่นๆ ในการคืนทุน (recovery) ทั้งเงินลงทุนและต้นทุนการดำเนินงานหรือไม่

แหล่งที่มาของรูปภาพ : https://pixabay.com/th/

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

4.4 ประเด็นที่ต้องทำการศึกษาความเป็นไปได้

Goodman (1988: 26) เสนอประเด็นการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ไว้เพียง 6 ด้าน ทั้งนี้ ปกรณ์ ปรียากร (2555: 70-71) เสนอการศึกษาความเป็นไปได้เพิ่มเติมด้านการตลาดไว้ ดังนี้



การศึกษาด้านการตลาด (Market Study)

ประสิทธิ์ ตงยิ่งศิริ (2544: 157 - 184) ชี้ให้เห็นว่า โครงการลงทุกทั้งภาครัฐและเอกชน ต่างเป็นการลงทุนเพื่อผลิตสินค้าและบริการ เพื่อสนองความต้องการของตลาด การทราบขนาดความต้องการ หรือ ขนาดตลาดเป็นสิ่งจำเป็น ก่อนตัดสินใจลงทุนในโครงการนั้นๆ

เป็นการศึกษาความเหมาะสมในอันที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการ โดยอาศัยหลักการวิเคราะห์ด้านการตลาดมาประยุกต์ สำหรับคำถามที่เป็นประโยชน์ประกอบด้วย

- การพิจารณาสภาพความต้องการสินค้าหรือบริการโดยรวม และพิจารณาถึงแนวโน้มของการเติบโตด้านความต้องการ
- การศึกษาสภาพความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ในประเด็นดังต่อไปนี้คือ
  - 1. สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม
  - 2. จุดมุ่งหมายและความตั้งใจในการใช้สินค้าและบริการ
  - 3. กำลังซื้อ
  - 4. ค่านิยมของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการ
  - 5. แพร่ค่านิยมด้านราคา
  - 6. ค่านิยมด้านการบริการ

แหล่งที่มาของรูปภาพ : https://pixabay.com/th/

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

4.4 ประเด็นที่ต้องทำการศึกษาความเป็นไปได้

Goodman (1988: 26) เสนอประเด็นการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ไว้เพียง 6 ด้าน ซึ่งปกรณ์ ปรียากร (2555: 70-71) เสนอการศึกษาความเป็นไปได้เพิ่มเติมด้านการตลาดไว้ ดังนี้



การศึกษาด้านการตลาด (Market Study)

รวี ลงกานี (2563: 28) เสนอแนะแนวทางการวิเคราะห์ ความเป็นไปได้ทางด้านการตลาดโดยการตั้งคำถาม 6W1H คือ ใครอยู่ในตลาดเป้าหมาย ผู้บริโภคซื้ออะไร ทำไมผู้บริโภคจึงซื้อสินค้านั้น ใครมีส่วนในการตัดสินใจซื้อ ผู้บริโภคซื้อเมื่อใด และ ผู้บริโภคซื้อที่ไหน

- รูปแบบทางการตลาดของคู่แข่งเดิมและคู่แข่งรายใหม่ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และที่น่าจะเป็นในอนาคต
- รูปแบบการจัดจำหน่ายและการจัดส่งสินค้าที่เป็นอยู่และที่ควรจะเป็น
- กลไกราคา และสภาพการแข่งขันในตลาด
- การพิจารณาเลือกสินค้าและบริการที่ สามารถทดแทนกันได้
- โอกาสและข้อจำกัดในการเจาะตลาดใหม่และรักษาตลาดเดิม
- ความสัมพันธ์ของกิจการของเรากับกิจการของผู้จัดหาหรือผู้สนับสนุน
- สภาพการยอมรับและการใช้ประโยชน์ในตัวสินค้าของลูกค้าและผู้รับบริการ
- อนึ่งสำหรับโครงการภาครัฐจำเป็นต้องศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการของประชาชนอย่างกระจ่างชัดว่าวงการสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการมากน้อยเพียงใด

แหล่งที่มาของรูปภาพ : https://pixabay.com/th/

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

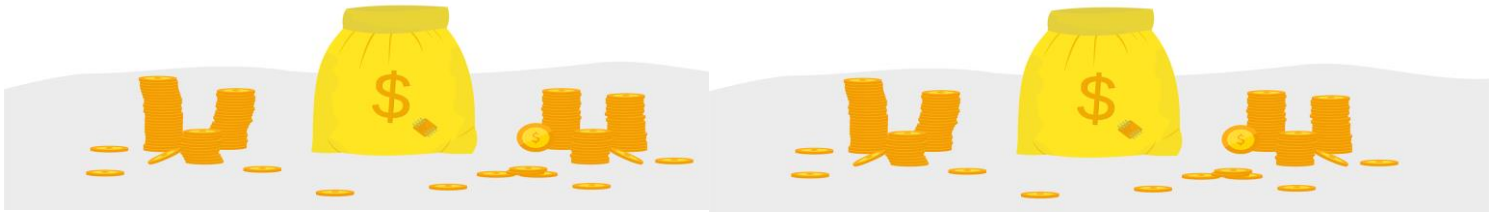


วิธีการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ : ด้านเศรษฐกิจ

1) การศึกษาด้านเทคนิค หรือ ด้านวิชาการ (Technical Study)
2) การศึกษาด้านการจัดการ (Management Study)
3) การศึกษาด้านการตลาด (Market Study)
4) การศึกษาด้านการเงิน (Financial Study)
5) การศึกษาด้านเศรษฐกิจ (Economic Study)
6) การศึกษาด้านสังคมและการเมือง (Social and Political Study)
7) การศึกษาด้านสภาพแวดล้อมและสภาวะนิเวศน์ (Environmental and Ecological Study)

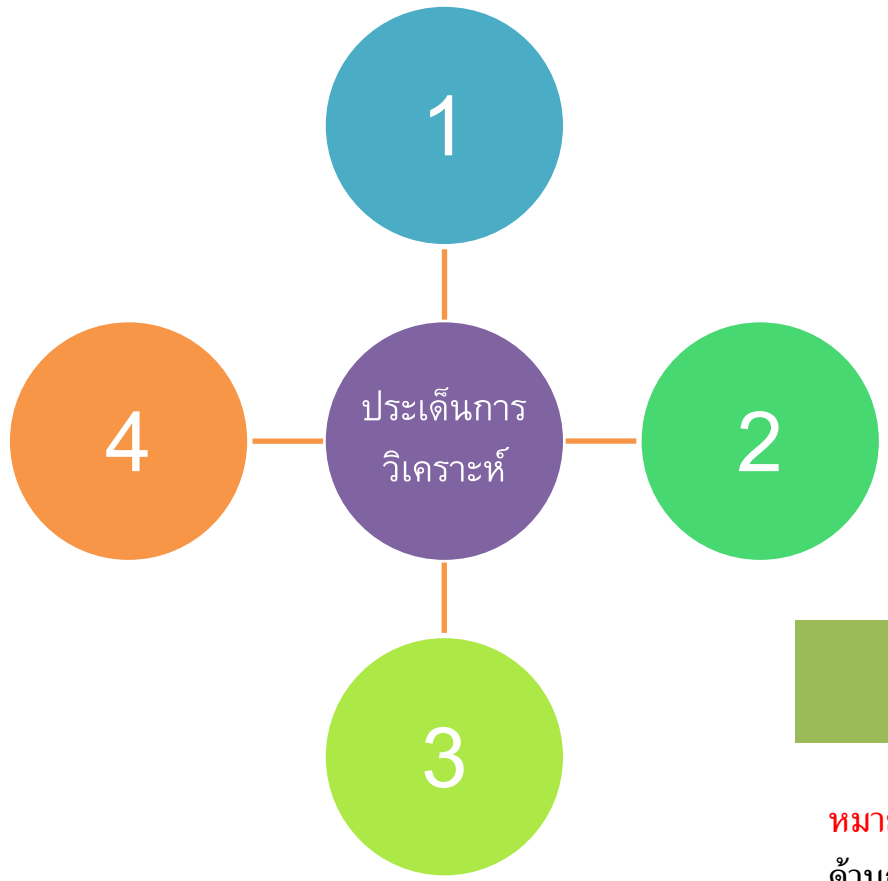
หมายเหตุ : ผู้สอนจะนำเสนอเฉพาะวิธีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการเงินเท่านั้น ผู้เรียนสามารถศึกษาวิธีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในด้านอื่น ๆ ได้จากหนังสือตามรายการเอกสารอ้างอิงท้ายบท





“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

4.5 เทคนิคการศึกษาความเป็นไปได้





โครงการมีความเหมาะสม
ที่จะลงทุนหรือไม่



การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ : ด้านการเงิน

หมายเหตุ : รวี ลงกานี (2563: 113) อธิบายว่า การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ด้านการเงินเป็นการประเมินความคุ้มค่าของโครงการ ธมกร ธาราศรีสุทธิ (2556: 38) เสริมว่า การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่าของโครงการจะมีเกณฑ์การตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้ทราบแนวโน้มว่าควรลงทุนในโครงการหรือไม่ ?

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ระยะเวลาคืนทุน Payback Period (PP)

ระยะเวลาคืนทุน Payback Period (PP) คือ **การหาระยะเวลาที่ผลตอบแทนสุทธิจากการดำเนินโครงการมีค่าเท่ากับค่าลงทุนของโครงการพอดี** วิธีการวิเคราะห์ในลักษณะนี้เป็นที่นิยมมาก เนื่องจากสภาพแวดล้อมของโครงการนั้นมีความผันผวน ซึ่งทำให้โครงการมีความเสี่ยง

เกณฑ์การตัดสินใจลงทุน คือ
ระยะเวลาที่ใช้ดำเนินโครงการยิ่งสั้นยิ่งดี

สูตร

$$\text{ระยะเวลาคืนทุน (PP)} = \frac{\text{เงินลงทุน}}{\text{เงินสดรับเฉลี่ยต่อปี}}$$

ธมกร ธาราศรีสุทธิ (2556: 45)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ระยะเวลาคืนทุน Payback Period (PP)

ตัวอย่างเช่น กิจการแห่งหนึ่งกำลังวางแผนเพื่อตัดสินใจลงทุนในโครงการเพื่อขยายสายการผลิตของผลิตภัณฑ์ โดยประมาณการว่าต้องใช้เงินลงทุนในเครื่องจักรและอุปกรณ์เป็นเงินจำนวน 800,000 บาท กิจการคาดการณ์ว่าจะได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนดังกล่าวเป็นเวลา 10 ปีๆ ละ 100,000 บาท และมีต้นทุนการผลิตปีละ 20,000 บาท ระยะเวลาคืนทุนคำนวณได้ดังนี้

$$\text{ระยะเวลาคืนทุน} = \frac{\text{เงินลงทุน}}{\text{ผลตอบแทนสุทธิต่อปี}}$$

$$= \frac{800{,}000}{100{,}000 - 20{,}000}$$

$$= 10 \text{ ปี}$$

สาคร กล้าหาญ (2550: 365)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ระยะเวลาคืนทุน Payback Period (PP)

กิจการแห่ง หนึ่ง กำลังพิจารณาตัดสินใจเลือกโครงการลงทุนโครงการหนึ่ง ซึ่งต้องใช้เงินลงทุนครั้งแรกจำนวน 500,000 บาทเพียงครั้งเดียว คาดว่าผลตอบแทนที่ คาดว่าจะได้รับ เป็นระยะเวลา 5 ปี ตามโครงการดังนี้

ปีที่ 1 คาดว่าจะได้รับผลตอบแทน 100,000 บาท
ปีที่ 2 คาดว่าจะได้รับผลตอบแทน 125,000 บาท
ปีที่ 3 คาดว่าจะได้รับผลตอบแทน 135,000 บาท
ปีที่ 4 คาดว่าจะได้รับผลตอบแทน 150,000 บาท
ปีที่ 5 คาดว่าจะได้รับผลตอบแทน 160,000 บาท
รวม 670,000 บาท

ปีที่	เงินลงทุน	ผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับ	ผลตอบแทนคืนทุน	เงินลงทุนส่วนที่ยังไม่ได้คืน
1	500,000	100,000	100,000	400,000
2	-	125,000	225,000	275,000
3	-	135,000	360,000	140,000
4	-	150,000	510,000	-
5	-	160,000	670,000	-
	500,000	670,000		

ในปีที่ 4 ผลตอบแทนคืนทุนมีจำนวน 510,000 บาท มากกว่าเงินลงทุนอยู่จำนวน 10,000 บาท (510,000-500,000) หรืออีกในหนึ่ง อาจกล่าวได้ว่าในปีที่ 4 เมื่อได้รับผลตอบแทนจำนวน 150,000-10,000 = 140,000 บาท คิดเป็นระยะเวลาในปีที่ 4 เป็นจำนวนเดือนได้ = 11.2 เดือน $\frac{(140{,}000 \times 12)}{150{,}000}$

กิจการก็จะได้รับผลตอบแทนเท่ากับที่ลงทุน ระยะเวลาการจ่ายคืนทุนที่เงินลงทุนหรือเงินสดออก (cats outflow) เท่ากับผลตอบแทนหรือเงินสดเขา (cats inflow) คือ **3 ปี 11.2 เดือน**

สาคร กล้าหาญ (2550: 365)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

สาคร กล้าหาญ (2550: 365)

ระยะเวลาคืนทุน Payback Period (PP)

กิจการแห่งหนึ่งกำลังพิจารณาเลือกโครงการลงทุน 3 โครงการ ซึ่งต้องใช้เงินลงทุนเท่ากันทั้งหมดคือโครงการละ 800,000 บาท ผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับแตกต่างกัน ดังนี้

ระยะเวลา	โครงการที่ 1	โครงการที่ 2	โครงการที่ 3
ณ ต้นปีที่ 1 เงินสดออก	800,000	800,000	800,000
ณ ปลายปีที่ 2 เงินสดเข้า	400,000	240,000	200,000
ณ ปลายปีที่ 3 เงินสดเข้า	400,000	240,000	200,000
ณ ปลายปีที่ 4 เงินสดเข้า	-	240,000	200,000
ณ ปลายปีที่ 5 เงินสดเข้า	-	240,000	200,000
ณ ปลายปีที่ 6 เงินสดเข้า	-	-	200,000
ณ ปลายปีที่ 7 เงินสดเข้า	-	-	200,000
ณ ปลายปีที่ 8 เงินสดเข้า	-	-	200,000
ณ ปลายปีที่ 9 เงินสดเข้า	-	-	200,000
ณ ปลายปีที่ 10 เงินสดเข้า	-	-	200,000

จากตัวอย่างข้างต้น จะสามารถคำนวณระยะเวลาการจ่ายคืนทุนได้ดังนี้

โครงการที่ 1 ระยะเวลาคืนทุน $= \frac{800,000}{400,000} = 2$ ปี

โครงการที่ 2 ระยะเวลาคืนทุน $= \frac{800,000}{240,000} = 3.33$ ปี

โครงการที่ 3 ระยะเวลาคืนทุน $= \frac{800,000}{200,000} = 4$ ปี

ระยะเวลาคืนทุนดังกล่าว โครงการ 1 เป็นโครงการที่มีระยะเวลาการจ่ายคืนทุนสั้นที่สุดแต่ในการตัดสินใจเลือกโครงการจ่ายลงทุน โดยใช้วิธีจ่ายคืนทุนนั้น จะพบว่าเป็นการยากที่จะตัดสินใจที่จะเลือกโครงการ 1 ทั้งนี้เพราะถ้าพิจารณาโครงการ 2 และโครงการ 3 ที่มีระยะเวลาคืนทุน 3.33 และ 4 ปี ตามลำดับ ซึ่งมีระยะเวลาคืนทุนที่ยาวกว่า แต่ก็มีกระแสเงินสดเข้าหรือมีผลตอบแทนสุทธิมากกว่า คือ

โครงการที่ 2 ยังมีผลตอบแทนเข้ามาอีก 2 ปี
โครงการที่ 3 ยังมีผลตอบแทนเข้ามาอีก 7 ปี

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

4.5 เทคนิคการศึกษาความเป็นไปได้

มูลค่ารวมของโครงการเมื่อคิดเป็นปัจจุบันสุทธิ Net Present Value (NPV)

มูลค่ารวมของโครงการเมื่อคิดเป็นปัจจุบันสุทธิ Net Present Value คือ **เป็นวิธีการประเมินค่าเงินลงทุนของโครงการโดยคำนึงถึงปริมาณและระยะเวลาของเงินทุน หรือคำนึงถึงค่าของเงินตามระยะเวลา** โดยใช้วิธีการเปรียบเทียบมูลค่าปัจจุบันของเงินลงทุนกับมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดรับตลอดโครงการ

เกณฑ์การตัดสินใจลงทุน คือ

"NPV ≥ 0 **คือ โครงการนี้ให้ให้ผลตอบแทนหรือรายได้ ซึ่งคิดเป็นมูลค่าปัจจุบันเท่ากับหรือสูงกว่าต้นทุนที่จ่ายไปเพื่อลงทุนทำโครงการจึงสมควรตัดสินใจลงทุนได้"**

"NPV < 0 คือ ไม่คุ้มค่ากับการลงทุน ดังนั้น จึงสมควรปฏิเสธการลงทุนทำโครงการนี้"

สูตร

NPV= $PVB = \sum_{t=0}^{n} \frac{B_t}{(1+r)^t}$ − $PVC = \sum_{t=0}^{n} \frac{C_t}{(1+r)^t}$

มูลค่าปัจจุบันของผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับในอนาคต

มูลค่าปัจจุบันของเงินจ่ายลงทุน

ธมกร ธาราศรีสุทธิ (2556: 53)

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

มูลค่ารวมของโครงการเมื่อคิดเป็นปัจจุบันสุทธิ (NPV)
Net Present Value

สูตร

$$NPV = -C_0 + \sum_{i=1}^{T} \frac{C_i}{(1+r)^i}$$

C0 = เงินลงทุนเริ่มแรก

C = กระแสเงินสด

r = อัตราคิดลด (Discount Rate)

T = ระยะเวลา (อายุของโครงการ)

ข้อมูลเพิ่มเติม

อัตราคิดลด (discount Rate) คือคาที่เราใช้ในการปรับเพิ่ม หรือลดมูลค่าของเงิน เมื่อเงินเดินทางผ่านกาลเวลาแปลเป็นไทยง่ายๆ ก็คือ เงิน 1000 บาท วันนี้ถ้าให้เราไปรับอีกทีในอีก 1 ปีข้างหน้า มูลค่าของเงินจะต้องไม่ใช่ 1000 บาท แต่จะต้องมีค่ามากกว่านั้น แล้วจะมีค่าเท่าไหร่ก็ขึ้นอยู่กับว่า อัตราคิดลด (discount Rate) มีค่าเท่ากับเท่าไร

ธมกร ธาราศรีสุทธิ (2556: 45)

สมมุติว่า กฟผ. ต้องการลงทุนเพื่อสร้างโรงไฟฟ้าชีวมวลขนาดเล็ก ซึ่งได้ประเมินแล้วว่าต้องใช้เงินลงทุนจำนวน 10 ล้านบาทเพื่อผลิตกระแสไฟฟ้าป้อนขายให้กับประชาชนในพื้นที่แห่งหนึ่ง ซึ่งจะขายไฟฟ้าได้กำไรปีละ 500,000 บาทเป็นเวลา 3 ปีนับตั้งแต่ปีแรกที่เริ่มลงทุน กำหนด Discount rate ไว้ที่ 10% (r) ด้านล่างเป็นวิธีการคำนวณหา Net Present Value (NPV) ของโครงการตัวอย่าง

$$NPV = -10{,}000{,}000 + \frac{500{,}000}{1.10} + \frac{500{,}000}{1.10^2} + \frac{500{,}000}{1.10^3}$$

จากการคำนวณด้านบนเราจะได้ค่า **Net Present Value** = -8,756,574 บาท ตามทฤษฎีแล้วเราไม่ควรลงทุนในโครงการที่มีค่า NPV ติดลบ หากสังเกตุดูจะพบว่าสูตรด้านบนเป็นการคำนวณหา Present Value (มูลค่าปัจจุบัน) ของกระแสเงินสดของแต่ละปีในอนาคต แล้วนำมาบวกรวมกันทั้งหมดได้เป็นผลต่าง โครงการที่มี NPV เท่ากับ 0 หมายความว่าเงินที่ลงทุนไปนั้นได้กลับคืนมาพร้อม Discount Rate ที่ได้กำหนดไว้พอดี ไม่มีผลต่าง

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

4.5 เทคนิคการศึกษาความเป็นไปได้

อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR)

Internal Rate of Return

อัตราผลตอบแทนภายใน คือ **การประเมินว่า "การลงทุนให้อัตราผลตอบแทนเท่าใด" เป็นการสุ่มอัตราคิดลด (Discount Rate) ที่ทำให้ NPV มีค่าเท่ากับศูนย์** กล่าวคือ ทำให้เงินสดสุทธิในอนาคตทอนมูลค่ากลับมาปัจจุบันแล้ว มีค่าเท่ากับเงินลงทุนก้อนแรก ดังนั้น IRR ควรมีค่ามากกว่าต้นทุนทางการเงิน และยิ่งมีค่ามากยิ่งดี

เกณฑ์การตัดสินใจลงทุน คือ

"IRR $\geq r$ คือ แสดงว่าอัตราผลตอบแทนภายในโครงการที่สามารถทำได้นั้นสูงกว่าต้นทุนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของเงินทุน (WACC) ที่ใช้เป็นอัตราส่วนลด (r) ของโครงการ ดังนั้น จึงสมควรทำการลงทุนในโครงการนี้"

"IRR $<$ r แสดงว่า การดำเนินงานโครงการนี้ไม่คุ้มค่ากับการลงทุน ดังนั้น จึงสมควรปฏิเสธการลงทุนทำโครงการนี้"

สูตร

$$IRR = \frac{\text{มูลค่าปัจจุบันสุทธิของเงินสดจ่าย}}{\text{มูลค่าปัจจุบันของเงินจ่ายลงทุน}}$$

ธมกร ธาราศรีสุทธิ (2556: 57)

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

อัตราผลตอบแทนภายใน Internal Rate of Return (IRR)

โครงการ A ลงทุน 150,000 บาท

โครงการ B ลงทุน 200,000 บาท

อัตราผลตอบแทนที่ต้องการ 14 %

ปี	A	B
1		60,000
2		60,000
3		60,000
4		60,000
5		60,000

สามารถแยกคำนวณได้เป็นสองกรณี คือ

กรณีที่ 1 : โครงการ B เป็นโครงการที่มีกระแสเงินสดรับเท่ากันทุกปี

กรณีที่ 2 : โครงการ A เป็นโครงการที่มีกระแสเงินสดรับแตกต่างกันในแต่ละปี

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

4.5 เทคนิคการศึกษาความเป็นไปได้

อัตราผลตอบแทนภายใน Internal Rate of Return (IRR)

กรณีที่ 1 : โครงการ B เป็นโครงการที่มีกระแสเงินสดรับเท่ากันทุกปี

โครงการ A ลงทุน 150,000 บาท

โครงการ B ลงทุน 200,000 บาท

อัตราผลตอบแทนที่ต้องการ 14 %

ปี	A	B
1		60,000
2		60,000
3		60,000
4		60,000
5		60,000

ขั้นที่ 1

$$\text{IRR} = \frac{\text{มูลค่าปัจจุบันสุทธิของเงินสดจ่าย}}{\text{มูลค่าปัจจุบันของเงินสดรับรายปี}}$$

$$\text{IRR} = \frac{200,000}{60,000}$$

$$= 3.33$$

เราต้องหาต่อว่า ตัวเลข 3.33 คือ อัตราผลตอบแทนของโครงการ B ที่กี่เปอร์เซ็นต์ และมากกว่าผลตอบแทนที่ต้องการ หรือไม่ ?

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

อัตราผลตอบแทนภายใน Internal Rate of Return (IRR)

กรณีที่ 1 : โครงการ B เป็นโครงการที่มีกระแสเงินสดรับเท่ากันทุกปี

n/r	13%	14%	15%	16%
1	0.885	0.877	0.870	0.862
2	1.668	1.647	1.626	1.605
3	2.361	2.322	2.283	2.246
4	2.974	2.914	2.855	2.798
5	3.517	3.433	3.352	3.274

PVIFA หรือ Present Value of Annuity

Interest Factor เป็นสูตรการคิดมูลค่าปัจจุบันของเงินที่ได้รับเป็นงวด ๆ งวดละเท่า ๆ กัน

เราต้องหาต่อว่า ตัวเลข 3.33 คือ อัตราผลตอบแทนของโครงการ B ที่กี่เปอร์เซ็นต์ โดยการเปิดเทียบจากตาราง PVIFA ซึ่งจะพบว่าค่าตัวเลขของเราจะอยู่ระหว่าง 3.352 กับ 3.274 ซึ่งหมายความว่า อยู่ระหว่าง 15 -16%

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

อัตราผลตอบแทนภายใน Internal Rate of Return (IRR)

กรณีที่ 1 : โครงการ B เป็นโครงการที่มีกระแสเงินสดรับเท่ากันทุกปี

ขั้นที่ 2

เนื่องจากในตารางไม่ค่าที่ตรงกับตัวเลข 3.33 แบบพอดี เราจึงยังไม่ทราบอัตราผลตอบแทนของโครงการ B ว่ามีกี่เปอร์เซ็นต์ แต่จากการเปิดเทียบจากตาราง PVIFA ทำให้เราทราบว่าค่าตัวเลขของเราจะอยู่ระหว่าง 3.352 กับ 3.274 ซึ่งหมายความว่า อยู่ระหว่าง 15 -16% ซึ่งต้องหาค่าที่ชัดชัดต่อไป ดังนี้

ห่างกัน 1 % $\left\{\begin{array}{l} 15\% = 3.352 \\ 16\% = 3.274 \end{array}\right.$ -

0.07

คือค่าความห่างของ 1%

นำค่า 3.352 ซึ่งเป็นค่าจากตาราง PVIFA ที่เปิดได้มาลบด้วยค่า 3.33 ที่คำนวณได้จากสูตร IRR ในขั้นตอนที่ 1 เพื่อหาว่ามีค่าที่เกินจากค่าที่คำนวนได้เท่าใด จะได้ 0.02

ถ้าค่า 0.07 เท่ากับ 1 เปอร์เซ็นต์

แล้วค่า 0.02 เท่ากับ กี่ เปอร์เซ็นต์

$$= \frac{0.02 \times 1}{0.07}$$

$$= 0.2857$$

*** ใช้วิธีการเทียบบัญญัติไตรยางค์

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

อัตราผลตอบแทนภายใน Internal Rate of Return (IRR)

กรณีที่ 1 : โครงการ B เป็นโครงการที่มีกระแสเงินสดรับเท่ากันทุกปี

ขั้นที่ 3

นำค่าเปอร์เซ็นต์ที่คำนวณได้จากขั้นตอนที่ 2 มาบวกกับ 15 %

15 + 0.2857 = 15. 2857 %

แสดงว่าค่า IRR 3.33 จะเท่ากับอัตราผลตอบแทนที่ 15. 2857 %

ขั้นที่ 4

เพื่อพิจารณาว่าค่า IRR ของโครงการ B น่าลงทุนหรือไม่ต้องนำไปเปรียบเทียบกับ อัตราผลตอบแทนที่ต้องการคือ 14 % ซึ่ง 15. 2857 % > 14% ดังนั้น สรุปได้ว่าโครงการนี้มีอัตราผลตอบแทนสูงกว่าค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงควรลงทุนในโครงการนี้

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

อัตราผลตอบแทนภายใน Internal Rate of Return (IRR)

กรณีที่ 2 : โครงการ A เป็นโครงการที่มีกระแสเงินสดรับแตกต่างกันในแต่ละปี

โครงการ A ลงทุน 150,000 บาท

โครงการ B ลงทุน 200,000 บาท

อัตราผลตอบแทนที่ต้องการ 14 %

ปี	A	ค่า PVIFA
1	80,000	
2	60,000	
3	30,000	
4	20,000	
5	10,000	

ขั้นที่ 1

ต้องประมาณการก่อนว่าโครงการ A จะมีอัตราผลตอบแทนประมาณกี่เปอร์เซ็นต์ เนื่องจากเป็นวิธีการคำนวณแบบต้องลองผิดลองถูก เพราะมูลค่าปัจจุบันของเงินสดรับรายปีไม่เท่ากัน ในที่นี้จะขอประมาณการว่าน่าจะพอ ๆ กันกับโครงการ B คือ ประมาณ 15 %

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

อัตราผลตอบแทนภายใน Internal Rate of Return (IRR)

กรณีที่ 2 : โครงการ A เป็นโครงการที่มีกระแสเงินสดรับแตกต่างกันในแต่ละปี

โครงการ A ลงทุน 150,000 บาท

โครงการ B ลงทุน 200,000 บาท

อัตราผลตอบแทนที่ต้องการ 14 %

ขั้นที่ 2

ให้ไปเปิดตาราง PVIF 15 % และนำค่าที่ได้จากตารางมาใส่ในช่องค่า PVIF

ปี	A	ค่า PVIF ที่ 15%
1	80,000	0.870
2	60,000	0.756
3	30,000	0.658
4	20,000	0.572
5	10,000	0.497

Table 2: Present Value Interest Factor (PVIF) ($1 at r% for n periods)

$PVIF = (1+r)^{-n}$; $PV = FV\ (PVIF_{r,n})$

n/r	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	11%	12%	13%	14%	15%
0	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
1	0.990	0.980	0.971	0.962	0.952	0.943	0.935	0.926	0.917	0.909	0.901	0.893	0.885	0.877	0.870
2	0.980	0.961	0.943	0.925	0.907	0.890	0.873	0.857	0.842	0.826	0.812	0.797	0.783	0.769	0.756
3	0.971	0.942	0.915	0.889	0.864	0.840	0.816	0.794	0.772	0.751	0.731	0.712	0.693	0.675	0.658
4	0.961	0.924	0.888	0.855	0.823	0.792	0.763	0.735	0.708	0.683	0.659	0.636	0.613	0.592	0.572
5	0.951	0.906	0.863	0.822	0.784	0.747	0.713	0.681	0.650	0.621	0.593	0.567	0.543	0.519	0.497

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

อัตราผลตอบแทนภายใน Internal Rate of Return (IRR)

กรณีที่ 2 : โครงการ B เป็นโครงการที่มีกระแสเงินสดรับแตกต่างกันในแต่ละปี

โครงการ A ลงทุน 150,000 บาท

โครงการ B ลงทุน 200,000 บาท

อัตราผลตอบแทนที่ต้องการ 14 %

ขั้นที่ 3

คำนวณหามูลค่าปัจจุบันของเงินสดรับสุทธิในแต่ละปี โดยนำเงินสดรับคูณกับค่า PVIF ที่เปิดได้จากตาราง

ปี	A	X	ค่าจากตาราง PVIF	=	มูลค่าปัจจุบัน ของเงินสดรับสุทธิ
1	80,000		0.870		69,600
2	60,000		0.756		45,360
3	30,000		0.658		19,740
4	20,000		0.572		11,440
5	10,000		0.497		4,970
					151,110

มูลค่าปัจจุบันสุทธิรวมที่คำนวณได้จะต้องเอาไปเปรียบเทียบกับต้นทุนซึ่งจะต้องเท่ากันพอดีอัตราผลตอบแทนที่เราคาดการณ์ไว้จึงจะถูกต้อง ในที่นี้แสดงว่า จึงไม่ใช่ 15 %

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

อัตราผลตอบแทนภายใน Internal Rate of Return (IRR)

กรณีที่ 2 : โครงการ B เป็นโครงการที่มีกระแสเงินสดรับแตกต่างกันในแต่ละปี

โครงการ A ลงทุน 150,000 บาท
โครงการ B ลงทุน 200,000 บาท
อัตราผลตอบแทนที่ต้องการ 14 %

ขั้นที่ 4

จากผลที่คำนวณได้แสดงว่าไม่ใช่ 15% เนื่องจากมูลค่าปัจจุบันของเงินสดรับสุทธิไม่เท่ากับเงินลงทุน (151,110 ≠ 150,000) ฉะนั้นให้ประมาณการต่อไป โดยพิจารณาว่าหากมูลค่าปัจจุบันสุทธิรวมของเงินสดรับมากกว่าเงินลงทุนให้คาดการณ์อัตราผลตอบแทนเป็นค่าที่สูงขึ้นจากเดิม แต่หากมูลค่าฯ น้อยกว่าเงินลงทุนให้คาดการณ์อัตราผลตอบแทนเป็นตัวเลขที่ลดลงจากเดิมที่คาดการณ์ไว้ในตอนแรก ในที่นี้จะลองคาดการณ์สูงขึ้นจาก 15% เป็น 16%

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

อัตราผลตอบแทนภายใน Internal Rate of Return (IRR)

กรณีที่ 2 : โครงการ B เป็นโครงการที่มีกระแสเงินสดรับแตกต่างกันในแต่ละปี

โครงการ A ลงทุน 150,000 บาท

โครงการ B ลงทุน 200,000 บาท

อัตราผลตอบแทนที่ต้องการ 14 %

ขั้นที่ 5

ให้ไปเปิดตาราง PVIF 16 % และนำค่าที่ได้จากตารางมาใส่ในช่องค่า PVIF

ปี	A	ค่า PVIF ที่
		16%
1	80,000	0.862
2	60,000	0.743
3	30,000	0.641
4	20,000	0.552
5	10,000	0.476

Table 2: Present Value Interest Factor (PVIF) ($1 at r% for n periods)

$PVIF = (1+r)^{-n}$; $PV = FV\ (PVIF_{r,n})$

n/r	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	11%	12%	13%	14%	15%	16%
0	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
1	0.990	0.980	0.971	0.962	0.952	0.943	0.935	0.926	0.917	0.909	0.901	0.893	0.885	0.877	0.870	0.862
2	0.980	0.961	0.943	0.925	0.907	0.890	0.873	0.857	0.842	0.826	0.812	0.797	0.783	0.769	0.756	0.743
3	0.971	0.942	0.915	0.889	0.864	0.840	0.816	0.794	0.772	0.751	0.731	0.712	0.693	0.675	0.658	0.641
4	0.961	0.924	0.888	0.855	0.823	0.792	0.763	0.735	0.708	0.683	0.659	0.636	0.613	0.592	0.572	0.552
5	0.951	0.906	0.863	0.822	0.784	0.747	0.713	0.681	0.650	0.621	0.593	0.567	0.543	0.519	0.497	0.476

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

อัตราผลตอบแทนภายใน Internal Rate of Return (IRR)

กรณีที่ 2 : โครงการ B เป็นโครงการที่มีกระแสเงินสดรับแตกต่างกันในแต่ละปี

โครงการ A ลงทุน 150,000 บาท

โครงการ B ลงทุน 200,000 บาท

อัตราผลตอบแทนที่ต้องการ 14 %

ขั้นที่ 6

คำนวณหามูลค่าปัจจุบันของเงินสดรับสุทธิในแต่ละปี โดยนำเงินสดรับคูณกับค่า PVIF ที่เปิดได้จากตาราง

ปี	A	X	ค่าจากตาราง PVIF ที่ 16%	=	มูลค่าปัจจุบัน ของเงินสดรับสุทธิ
1	80,000		0.862		68,960
2	60,000		0.743		44,580
3	30,000		0.641		19,230
4	20,000		0.552		11,040
5	10,000		0.476		4,760
					148,570

มูลค่าปัจจุบันสุทธิรวมที่คำนวณได้จะต้องเอาไปเปรียบเทียบกับต้นทุน พบว่าน้อยกว่าต้นทุน แสดงว่า อัตราผลตอบแทนจะต้องอยู่ในช่วงต่ำกว่า16%

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

อัตราผลตอบแทนภายใน Internal Rate of Return (IRR)

กรณีที่ 2 : โครงการ B เป็นโครงการที่มีกระแสเงินสดรับแตกต่างกันในแต่ละปี

ขั้นที่ 7

จากการคำนวณในขั้นที่ 1-6 ทำให้เราทราบว่าอัตราผลตอบแทนจะอยู่ระหว่าง 15 -16% ซึ่งต้องหาค่าที่ชัดเจนต่อไป ว่าอัตราผลตอบแทนของโครงการ A เป็นเท่าใดกันแน่ ดังนี้

ห่างกัน 1 % { 15% = 151,110 / 16% = 148,570 } - 2540

คือค่า

ถ้าค่า 2540 เท่ากับ 1 เปอร์เซ็นต์

แล้วค่า 1100 เท่ากับ กี่ เปอร์เซ็นต์

$$= \frac{1110 \times 1}{2540}$$

$$= 0.44$$

นำมูลค่าปัจจุบันของเงินสดรับสุทธิที่คำนวณได้จากอัตราผลตอบแทนน้อยที่สุดที่นำมาใช้คำนวณ คือ 15% ลบด้วยเงินลงทุนจะได้เท่ากับ 151,110 – 150,000 = 1,110

*** ใช้วิธีการเทียบบัญญัติไตรยางค์

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

อัตราผลตอบแทนภายใน Internal Rate of Return (IRR)

กรณีที่ 2 : โครงการ B เป็นโครงการที่มีกระแสเงินสดรับแตกต่างกันในแต่ละปี

ขั้นที่ 8

นำค่าเปอร์เซ็นต์ที่คำนวณได้จากขั้นตอนที่ 2 มาบวกกับ 15 %

15 + 0.44 = 15. 44 %

แสดงว่าค่า IRR จะเท่ากับอัตราผลตอบแทนที่ 15. 44 %

เพื่อพิจารณาว่าค่า IRR ของโครงการ A น่าลงทุนหรือไม่ต้องนำไปเปรียบเทียบกับ อัตราผลตอบแทนที่ต้องการคือ 14 % ซึ่ง 15. 44 % > 14% ดังนั้น สรุปได้ว่าโครงการนี้มีอัตราผลตอบแทนสูงกว่าค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงควรลงทุนในโครงการนี้

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

อัตราผลตอบแทนภายใน Internal Rate of Return (IRR)

กรณีที่ 2 : โครงการ B เป็นโครงการที่มีกระแสเงินสดรับแตกต่างกันในแต่ละปี

โครงการ A ลงทุน 150,000 บาท
โครงการ B ลงทุน 200,000 บาท
อัตราผลตอบแทนที่ต้องการ 14 %

ควรลงทุนในโครงการใดในเมื่อพิจารณาค่า IRR แล้วสามารถลงทุนได้ทั้งคู่ ?

โครงการ	A	B
IRR	15. 44 %	15. 29 %

ตามหลักของ IRR แล้วให้พิจารณาเลือกโครงการที่มีผลตอบแทนสูงกว่า

หรือ

เกณฑ์การตัดสินใจลงทุน คือ

"IRR ≥ *r* คือ แสดงว่าอัตราผลตอบแทนภายในโครงการที่สามารถทำได้นั้นสูงกว่าต้นทุนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของเงินทุน (WACC) ที่ใช้เป็นอัตราส่วนลด (r) ของโครงการ ดังนั้น จึงสมควรทำการลงทุนในโครงการนี้"

ข้อมูลเพิ่มเติม

อัตราคิดลด (discount Rate) คือคาที่เราใช้ในการปรับเพิ่ม หรือลดมูลค่าของเงิน เมื่อเงินเดินทางผ่านกาลเวลาแปลเป็นไทยง่ายๆ ก็คือ เงิน 1000 บาท วันนี้ถ้าให้เราไปรับอีกทีในอีก 1 ปีข้างหน้า มูลค่าของเงินจะต้องไม่ใช่ 1000 บาท แต่จะต้องมีค่ามากกว่านั้น แล้วจะมีค่าเท่าไหร่ก็ขึ้นอยู่กับว่า อัตราคิดลด (discount Rate) มีค่าเท่ากับเท่าไร

10%

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

Table 3: Future Value of an Annuity Interest Factor (FVIFA) ($1 per period at r% for n periods)

$FVIFA = \frac{(1+r)^n-1}{r}$; $FVAN = PMT\ (FVIFA_{r,n})$

n/r	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	11%	12%
1	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
2	2.010	2.020	2.030	2.040	2.050	2.060	2.070	2.080	2.090	2.100	2.110	2.120
3	3.030	3.060	3.091	3.122	3.153	3.184	3.215	3.246	3.278	3.310	3.342	3.374
4	4.060	4.122	4.184	4.246	4.310	4.375	4.440	4.506	4.573	4.641	4.710	4.779
5	5.101	5.204	5.309	5.416	5.526	5.637	5.751	5.867	5.985	6.105	6.228	6.353
6	6.152	6.308	6.468	6.633	6.802	6.975	7.153	7.336	7.523	7.716	7.913	8.115
7	7.214	7.434	7.662	7.898	8.142	8.394	8.654	8.923	9.200	9.487	9.783	10.089
8	8.286	8.583	8.892	9.214	9.549	9.897	10.260	10.637	11.028	11.436	11.859	12.300
9	9.369	9.755	10.159	10.583	11.027	11.491	11.978	12.488	13.021	13.579	14.164	14.776
10	10.462	10.950	11.464	12.006	12.578	13.181	13.816	14.487	15.193	15.937	16.722	17.549
11	11.567	12.169	12.808	13.486	14.207	14.972	15.784	16.645	17.560	18.531	19.561	20.655
12	12.683	13.412	14.192	15.026	15.917	16.870	17.888	18.977	20.141	21.384	22.713	24.133
13	13.809	14.680	15.618	16.627	17.713	18.882	20.141	21.495	22.953	24.523	26.212	28.029
14	14.947	15.974	17.086	18.292	19.599	21.015	22.550	24.215	26.019	27.975	30.095	32.393
15	16.097	17.293	18.599	20.024	21.579	23.276	25.129	27.152	29.361	31.772	34.405	37.280
16	17.258	18.639	20.157	21.825	23.657	25.673	27.888	30.324	33.003	35.950	39.190	42.753
17	18.430	20.012	21.762	23.698	25.840	28.213	30.840	33.750	36.974	40.545	44.501	48.884
18	19.615	21.412	23.414	25.645	28.132	30.906	33.999	37.450	41.301	45.599	50.396	55.750
19	20.811	22.841	25.117	27.671	30.539	33.760	37.379	41.446	46.018	51.159	56.939	63.440
20	22.019	24.297	26.870	29.778	33.066	36.786	40.995	45.762	51.160	57.275	64.203	72.052
21	23.239	25.783	28.676	31.969	35.719	39.993	44.865	50.423	56.765	64.002	72.265	81.699
22	24.472	27.299	30.537	34.248	38.505	43.392	49.006	55.457	62.873	71.403	81.214	92.503
23	25.716	28.845	32.453	36.618	41.430	46.996	53.436	60.893	69.532	79.543	91.148	104.603
24	26.973	30.422	34.426	39.083	44.502	50.816	58.177	66.765	76.790	88.497	102.174	118.155
25	28.243	32.030	36.459	41.646	47.727	54.865	63.249	73.106	84.701	98.347	114.413	133.334
30	34.785	40.568	47.575	56.085	66.439	79.058	94.461	113.283	136.308	164.494	199.021	241.333
40	48.886	60.402	75.401	95.026	120.800	154.762	199.635	259.057	337.882	442.593	581.826	767.091
50	64.463	84.579	112.797	152.667	209.348	290.336	406.529	573.770	815.084	1,163.91	1,668.77	2,400.0
60	81.670	114.052	163.053	237.991	353.584	533.128	813.520	1,253.21	1,944.79	3,034.82	4,755.07	7,471.6

University of Kentucky. (2024: 1-4).

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

Table 3: Future Value of an Annuity Interest Factor (FVIFA) ($1 per period at r% for n periods)

$FVIFA = \frac{(1+r)^n-1}{r}$; $FVAN = PMT\ (FVIFA_{r,n})$

n/r	13%	14%	15%	16%	17%	18%	19%	20%	25%	30%	40%
1	0.885	0.877	0.870	0.862	0.855	0.847	0.840	0.833	0.800	0.769	0.714
2	1.668	1.647	1.626	1.605	1.585	1.566	1.547	1.528	1.440	1.361	1.224
3	2.361	2.322	2.283	2.246	2.210	2.174	2.140	2.106	1.952	1.816	1.589
4	2.974	2.914	2.855	2.798	2.743	2.690	2.639	2.589	2.362	2.166	1.849
5	3.517	3.433	3.352	3.274	3.199	3.127	3.058	2.991	2.689	2.436	2.035
6	3.998	3.889	3.784	3.685	3.589	3.498	3.410	3.326	2.951	2.643	2.168
7	4.423	4.288	4.160	4.039	3.922	3.812	3.706	3.605	3.161	2.802	2.263
8	4.799	4.639	4.487	4.344	4.207	4.078	3.954	3.837	3.329	2.925	2.331
9	5.132	4.946	4.772	4.607	4.451	4.303	4.163	4.031	3.463	3.019	2.379
10	5.426	5.216	5.019	4.833	4.659	4.494	4.339	4.192	3.571	3.092	2.414
11	5.687	5.453	5.234	5.029	4.836	4.656	4.486	4.327	3.656	3.147	2.438
12	5.918	5.660	5.421	5.197	4.988	4.793	4.611	4.439	3.725	3.190	2.456
13	6.122	5.842	5.583	5.342	5.118	4.910	4.715	4.533	3.780	3.223	2.469
14	6.302	6.002	5.724	5.468	5.229	5.008	4.802	4.611	3.824	3.249	2.478
15	6.462	6.142	5.847	5.575	5.324	5.092	4.876	4.675	3.859	3.268	2.484
16	6.604	6.265	5.954	5.668	5.405	5.162	4.938	4.730	3.887	3.283	2.489
17	6.729	6.373	6.047	5.749	5.475	5.222	4.990	4.775	3.910	3.295	2.492
18	6.840	6.467	6.128	5.818	5.534	5.273	5.033	4.812	3.928	3.304	2.494
19	6.938	6.550	6.198	5.877	5.584	5.316	5.070	4.843	3.942	3.311	2.496
20	7.025	6.623	6.259	5.929	5.628	5.353	5.101	4.870	3.954	3.316	2.497
21	7.102	6.687	6.312	5.973	5.665	5.384	5.127	4.891	3.963	3.320	2.498
22	7.170	6.743	6.359	6.011	5.696	5.410	5.149	4.909	3.970	3.323	2.498
23	7.230	6.792	6.399	6.044	5.723	5.432	5.167	4.925	3.976	3.325	2.499
24	7.283	6.835	6.434	6.073	5.746	5.451	5.182	4.937	3.981	3.327	2.499
25	7.330	6.873	6.464	6.097	5.766	5.467	5.195	4.948	3.985	3.329	2.499
30	7.496	7.003	6.566	6.177	5.829	5.517	5.235	4.979	3.995	3.332	2.500
40	7.634	7.105	6.642	6.233	5.871	5.548	5.258	4.997	3.999	3.333	2.500
50	7.675	7.133	6.661	6.246	5.880	5.554	5.262	4.999	4.000	3.333	2.500
60	7.687	7.140	6.665	6.249	5.882	5.555	5.263	5.000	4.000	3.333	2.500

University of Kentucky. (2024: 1-4).

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

Table 2: Present Value Interest Factor (PVIF) ($1 at r% for n periods)

$PVIF = (1+r)^{-n}$; $PV = FV\ (PVIF_{r,n})$

n/r	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	11%	12%	13%	14%	15%	16%	17%	18%	19%	20%	25%	30%	40%
0	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
1	0.990	0.980	0.971	0.962	0.952	0.943	0.935	0.926	0.917	0.909	0.901	0.893	0.885	0.877	0.870	0.862	0.855	0.847	0.840	0.833	0.800	0.769	0.714
2	0.980	0.961	0.943	0.925	0.907	0.890	0.873	0.857	0.842	0.826	0.812	0.797	0.783	0.769	0.756	0.743	0.731	0.718	0.706	0.694	0.640	0.592	0.510
3	0.971	0.942	0.915	0.889	0.864	0.840	0.816	0.794	0.772	0.751	0.731	0.712	0.693	0.675	0.658	0.641	0.624	0.609	0.593	0.579	0.512	0.455	0.364
4	0.961	0.924	0.888	0.855	0.823	0.792	0.763	0.735	0.708	0.683	0.659	0.636	0.613	0.592	0.572	0.552	0.534	0.516	0.499	0.482	0.410	0.350	0.260
5	0.951	0.906	0.863	0.822	0.784	0.747	0.713	0.681	0.650	0.621	0.593	0.567	0.543	0.519	0.497	0.476	0.456	0.437	0.419	0.402	0.328	0.269	0.186
6	0.942	0.888	0.837	0.790	0.746	0.705	0.666	0.630	0.596	0.564	0.535	0.507	0.480	0.456	0.432	0.410	0.390	0.370	0.352	0.335	0.262	0.207	0.133
7	0.933	0.871	0.813	0.760	0.711	0.665	0.623	0.583	0.547	0.513	0.482	0.452	0.425	0.400	0.376	0.354	0.333	0.314	0.296	0.279	0.210	0.159	0.095
8	0.923	0.853	0.789	0.731	0.677	0.627	0.582	0.540	0.502	0.467	0.434	0.404	0.376	0.351	0.327	0.305	0.285	0.266	0.249	0.233	0.168	0.123	0.068
9	0.914	0.837	0.766	0.703	0.645	0.592	0.544	0.500	0.460	0.424	0.391	0.361	0.333	0.308	0.284	0.263	0.243	0.225	0.209	0.194	0.134	0.094	0.048
10	0.905	0.820	0.744	0.676	0.614	0.558	0.508	0.463	0.422	0.386	0.352	0.322	0.295	0.270	0.247	0.227	0.208	0.191	0.176	0.162	0.107	0.073	0.035
11	0.896	0.804	0.722	0.650	0.585	0.527	0.475	0.429	0.388	0.350	0.317	0.287	0.261	0.237	0.215	0.195	0.178	0.162	0.148	0.135	0.086	0.056	0.025
12	0.887	0.788	0.701	0.625	0.557	0.497	0.444	0.397	0.356	0.319	0.286	0.257	0.231	0.208	0.187	0.168	0.152	0.137	0.124	0.112	0.069	0.043	0.018
13	0.879	0.773	0.681	0.601	0.530	0.469	0.415	0.368	0.326	0.290	0.258	0.229	0.204	0.182	0.163	0.145	0.130	0.116	0.104	0.093	0.055	0.033	0.013
14	0.870	0.758	0.661	0.577	0.505	0.442	0.388	0.340	0.299	0.263	0.232	0.205	0.181	0.160	0.141	0.125	0.111	0.099	0.088	0.078	0.044	0.025	0.009
15	0.861	0.743	0.642	0.555	0.481	0.417	0.362	0.315	0.275	0.239	0.209	0.183	0.160	0.140	0.123	0.108	0.095	0.084	0.074	0.065	0.035	0.020	0.006
16	0.853	0.728	0.623	0.534	0.458	0.394	0.339	0.292	0.252	0.218	0.188	0.163	0.141	0.123	0.107	0.093	0.081	0.071	0.062	0.054	0.028	0.015	0.005
17	0.844	0.714	0.605	0.513	0.436	0.371	0.317	0.270	0.231	0.198	0.170	0.146	0.125	0.108	0.093	0.080	0.069	0.060	0.052	0.045	0.023	0.012	0.003
18	0.836	0.700	0.587	0.494	0.416	0.350	0.296	0.250	0.212	0.180	0.153	0.130	0.111	0.095	0.081	0.069	0.059	0.051	0.044	0.038	0.018	0.009	0.002
19	0.828	0.686	0.570	0.475	0.396	0.331	0.277	0.232	0.194	0.164	0.138	0.116	0.098	0.083	0.070	0.060	0.051	0.043	0.037	0.031	0.014	0.007	0.002
20	0.820	0.673	0.554	0.456	0.377	0.312	0.258	0.215	0.178	0.149	0.124	0.104	0.087	0.073	0.061	0.051	0.043	0.037	0.031	0.026	0.012	0.005	0.001
21	0.811	0.660	0.538	0.439	0.359	0.294	0.242	0.199	0.164	0.135	0.112	0.093	0.077	0.064	0.053	0.044	0.037	0.031	0.026	0.022	0.009	0.004	0.001
22	0.803	0.647	0.522	0.422	0.342	0.278	0.226	0.184	0.150	0.123	0.101	0.083	0.068	0.056	0.046	0.038	0.032	0.026	0.022	0.018	0.007	0.003	0.001
23	0.795	0.634	0.507	0.406	0.326	0.262	0.211	0.170	0.138	0.112	0.091	0.074	0.060	0.049	0.040	0.033	0.027	0.022	0.018	0.015	0.006	0.002	0.000
24	0.788	0.622	0.492	0.390	0.310	0.247	0.197	0.158	0.126	0.102	0.082	0.066	0.053	0.043	0.035	0.028	0.023	0.019	0.015	0.013	0.005	0.002	0.000
25	0.780	0.610	0.478	0.375	0.295	0.233	0.184	0.146	0.116	0.092	0.074	0.059	0.047	0.038	0.030	0.024	0.020	0.016	0.013	0.010	0.004	0.001	0.000
30	0.742	0.552	0.412	0.308	0.231	0.174	0.131	0.099	0.075	0.057	0.044	0.033	0.026	0.020	0.015	0.012	0.009	0.007	0.005	0.004	0.001	0.000	0.000
40	0.672	0.453	0.307	0.208	0.142	0.097	0.067	0.046	0.032	0.022	0.015	0.011	0.008	0.005	0.004	0.003	0.002	0.001	0.001	0.001	0.000	0.000	0.000
50	0.608	0.372	0.228	0.141	0.087	0.054	0.034	0.021	0.013	0.009	0.005	0.003	0.002	0.001	0.001	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
60	0.550	0.305	0.170	0.095	0.054	0.030	0.017	0.010	0.006	0.003	0.002	0.001	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

University of Kentucky. (2024: 1-4).

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

4.5 เทคนิคการศึกษาความเป็นไปได้

อัตราส่วนผลตอบแทนต่อต้นทุน Benefit Cost Ratio (B/C Ratio) (BCR)

อัตราส่วนผลตอบแทนต่อต้นทุน
คือ อัตราส่วนระหว่างผลรวมของมูลค่าปัจจุบันของผลตอบแทน กับ ผลรวมของมูลค่าการลงทุน

เกณฑ์การตัดสินใจลงทุน คือ

“ $BCR \geq 1$ คือ ผลตอบแทนทั้งหมดของโครงการมีมูลค่าปัจจุบันสูงกว่าหรือเท่ากับต้นทุนทั้งหมดที่เป็นมูลค่าปัจจุบันของโครงการ ดังนั้น จึงสมควรลงทุน”

“ $BCR < 1$ แสดงว่า มีผลลัพธ์ตรงกันข้าม คือ ไม่คุ้มทุน ดังนั้นจึงสมควรปฏิเสธการลงทุน”

สูตร

$$BCR = \frac{PVB = \sum_{t=0}^{n} \frac{B_t}{(1+r)^t}}{PVC = \sum_{t=0}^{n} \frac{C_t}{(1+r)^t}}$$

PVB มูลค่าปัจจุบันของผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับในอนาคต

PVC มูลค่าปัจจุบันของเงินจ่ายลงทุน

ธมกร ธาราศรีสุทธิ (2556: 55)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

อัตราส่วนผลตอบแทนต่อต้นทุน Benefit Cost Ratio (B/C Ratio) (BCR)

ตัวอย่าง จากโจทย์ให้คำนวนว่าโครงการ A มีอัตราผลตอบแทนต่อต้นทุนเป็นเท่าไร และควรจะลงทุนในโครงการ A หรือไม่ โดยมีรายละเอียด (กำหนดให้ r = 10%) ดังนี้

$$PVC = \sum_{t=0}^{n} \frac{C_t}{(1+r)^t}$$

ระยะเวลา (ปี)	เงินลงทุน	ผลประโยชน์	NPV (C)	NPV (B)
1	100,000	50,000		
2	200,000	80,000		
3	100,000	100,000		
4	200,000	100,000		

$$PVB = \sum_{t=0}^{n} \frac{B_t}{(1+r)^t}$$

ขั้นที่ 1 ต้องคำนวณมูลค่าปัจจุบันสุทธิของต้นทุนและผลประโยชน์ก่อน

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

อัตราส่วนผลตอบแทนต่อต้นทุน Benefit Cost Ratio (B/C Ratio) (BCR)

วิธีการคำนวนว่าโครงการ A มีอัตราผลตอบแทนต่อต้นทุนเป็นเท่าไร และควรจะลงทุนในโครงการ A หรือไม่ โดยมีรายละเอียด (กำหนดให้ r = 10%) ดังนี้

$$PVB = \sum_{t=0}^{n} \frac{B_t}{(1+r)^t}$$

$$= \frac{50,000}{(1+0.10)^1} + \frac{80,000}{(1+0.10)^2} + \frac{100,000}{(1+0.10)^3} + \frac{100,000}{(1+0.10)^4}$$

$$= \frac{50,000}{1.10} + \frac{80,000}{1.21} + \frac{100,000}{1.33} + \frac{100,000}{1.46}$$

$$= 45454.55 + 66,115.70 + 75187.97 + 68,493.15$$

$$= 255251.37$$

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

อัตราส่วนผลตอบแทนต่อต้นทุน Benefit Cost Ratio (B/C Ratio) (BCR)

วิธีการคำนวนว่าโครงการ A มีอัตราผลตอบแทนต่อต้นทุนเป็นเท่าไร และควรจะลงทุนในโครงการ A หรือไม่ โดยมีรายละเอียด (กำหนดให้ r = 10%) ดังนี้

$$PVC = \sum_{t=0}^{n} \frac{C_t}{(1+r)^t}$$

$$= \frac{100,000}{(1+0.10)^1} + \frac{200,000}{(1+0.10)^2} + \frac{100,000}{(1+0.10)^3} + \frac{200,000}{(1+0.10)^4}$$

$$= \frac{100,000}{1.10} + \frac{200,000}{1.21} + \frac{100,000}{1.33} + \frac{200,000}{1.46}$$

$$= 90,909.09 + 165,289.26 + 75,187.97 + 136,986.30$$

$$= 468,372.62$$

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

อัตราส่วนผลตอบแทนต่อต้นทุน Benefit Cost Ratio (B/C Ratio) (BCR)

$$PVC = \sum_{t=0}^{n} \frac{C_t}{(1+r)^t}$$

ผลการคำนวนว่าโครงการ A มีอัตราผลตอบแทนต่อต้นทุนเป็นเท่าไร และควรจะลงทุนในโครงการ A หรือไม่ โดยมีรายละเอียดดังตาราง (กำหนดให้ r = 10%) ต่อไปนี้

ระยะเวลา (ปี)	เงินลงทุน	ผลประโยชน์	PV (C)	PV (B)
1	100,000	50,000	45454.55	90909.09
2	200,000	80,000	66115.70	165289.26
3	100,000	100,000	75187.97	75187.97
4	200,000	100,000	68493.15	136986.30
		รวม	255251.37	468372.62

$$PVB = \sum_{t=0}^{n} \frac{B_t}{(1+r)^t}$$

ขั้นที่ 2 หาผลรวมของ PVB และ PVC

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

อัตราส่วนผลตอบแทนต่อต้นทุน Benefit Cost Ratio (B/C Ratio) (BCR)

ขั้นที่ 3 นำผลรวมของ PVB และ PVC มาแทนค่าในสูตร

$$BCR = \frac{PVB = \sum_{t=0}^{n} \frac{B_t}{(1+r)^t}}{PVC = \sum_{t=0}^{n} \frac{C_t}{(1+r)^t}} = \frac{468,372.62}{255,251.37} = 1.83$$

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

อัตราส่วนผลตอบแทนต่อต้นทุน Benefit Cost Ratio (B/C Ratio) (BCR)

ขั้นที่ 4 สรุปผลการตัดสินใจ

ตัวอย่าง จากโจทย์ให้คำนวนว่าโครงการ A มีอัตราผลตอบแทนต่อต้นทุนเป็นเท่าไร และควรจะลงทุนในโครงการ A หรือไม่ โดยมีรายละเอียด (กำหนดให้ r = 10%) ผลปรากฏดังนี้

BCR = 1.83

เกณฑ์การตัดสินใจลงทุน คือ

"BCR ≥ 1 **คือ ผลตอบแทนทั้งหมดของโครงการมีมูลค่าปัจจุบันสูงกว่าหรือเท่ากับต้นทุนทั้งหมดที่เป็นมูลค่าปัจจุบันของโครงการ ดังนั้น จึงสมควรลงทุน**"

"BCR < 1 **แสดงว่า มีผลลัพธ์ตรงกันข้าม คือ ไม่คุ้มทุน ดังนั้นจึงสมควรปฏิเสธการลงทุน**"

จากค่า BCR ที่คำนวณได้เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์จะเห็นได้ว่ามากว่า 1 แสดงว่า โครงการ A ได้ผลตอบแทนทั้งหมดของโครงการมีมูลค่าปัจจุบันสูงกว่าหรือเท่ากับต้นทุนทั้งหมดที่เป็นมูลค่าปัจจุบันของโครงการ ดังนั้น **จึงสมควรลงทุน**

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

สรุปเนื้อหาท้ายบท

การวิเคราะห์ความเป็นได้ของโครงการเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้ทราบว่าโครงการที่ได้วางแผนเบื้องต้นเอาไว้โดยการจัดทำเป็นแนวคิดโครงการ (Project Idea) นั้นมีความเป็นไปได้ที่จะดำเนินการ หรือ ไม่ ซึ่งสามารถวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในหลายด้าน คือ การศึกษาด้านการตลาด (Market Study) การศึกษาด้านการเงิน (Financial Study) การศึกษาด้านเทคนิค หรือ ด้านวิชาการ (Technical Study) การศึกษาด้านการจัดการ (Management Study) การศึกษาด้านสังคมและการเมือง (Social and Political Study)การศึกษาด้านเศรษฐกิจ (Economic Study) และการศึกษาด้านสภาพแวดล้อมและสภาวะนิเวศน์ (Environmental and Ecological Study) เนื่องจากมีแง่มุมพิจารณาหลายด้านและจำเป็นต้องใช้ต้นทุนที่สูงในการจ้างผู้เชี่ยวชาญมาดำเนินการให้ จึงต้องพิจารณาถึงความจำเป็นและความเหมาะสมก่อนตัดสินใจศึกษาความเป็นไปได้ ทั้งนี้การศึกษาวิเคราะห์ความเป็นไปได้จะทำให้ทราบถึงผลดีและผลเสีย ตลอดจนต้นทุนและผลประโยชน์ของโครงการอันเป็นส่วนสำคัญในการที่ผู้บริหารระดับสูงจะพิจารณาตัดสินใจอนุมัติโครงการหรือไม่ต่อไป

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

แบบฝึกหัดท้ายบท

ข้อที่ 1 จงอธิบายความหมายของการศึกษาความเป็นไปได้

ข้อที่ 2 จงอธิบายขอบเขตของการศึกษาความเป็นไปได้

ข้อที่ 3 ประเด็นที่ควรศึกษาความเป็นไปได้มีกี่ประเด็นจงอธิบาย

ข้อที่ 4 จงอธิบายเกณฑ์การตัดสินใจเมื่อใช้เทคนิคการศึกษาความเป็นไปได้ทางด้านการเงินในการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ

ข้อที่ 5 ให้นักศึกษาเลือกเทคนิควิธีการศึกษาความเป็นไปได้ด้านการเงินหนึ่งเทคนิควิธีและประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการที่นักศึกษาสนใจ พร้อมทั้งแสดงวิธีการประยุกต์ใช้เทคนิคดังกล่าว

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

เอกสารอ้างอิง

เอกสารภาษาไทย

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์. (2562). การบริหารโครงการ (Project Administration): แนวคิดและกระบวนการ. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ปกรณ์ ปรียากร. (2555). การบริหารโครงการ: แนวคิดและแนวทางในการสร้างความสำเร็จ. (พิมพ์ครั้งที่ 14). กรุงเทพมหานคร

ประสิทธิ์ ตงยิ่งศิริ. (2544). การวางแผนและวิเคราะห์โครงการ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

รวี ลงกานี. (2563). การประเมินความเป็นไปได้ด้านการเงินของโครงการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประสิทธิ์ ตงยิ่งศิริ. (2544). การวางแผนและการวิเคราะห์โครงการ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ธมกร ธาราศรีสุทธิ. (2556). การศึกษาความเป็นไปได้และการประเมินโครงการ. ปทุมธานี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

เอกสารภาษาต่างประเทศ

Goodman, L. J. (1988). Project planning and management. New York : Van Nostrand Reinhold

Goodman, L. J., & Love, R. N. (1980). Project planning and management: An integrated approach. New York: Pergamon.

University of Kentucky. (2024). Future Value Interest Factor (FVIF) ($1 at r% for n periods). https://www.uky.edu/~aozun2/fvif0.pdf

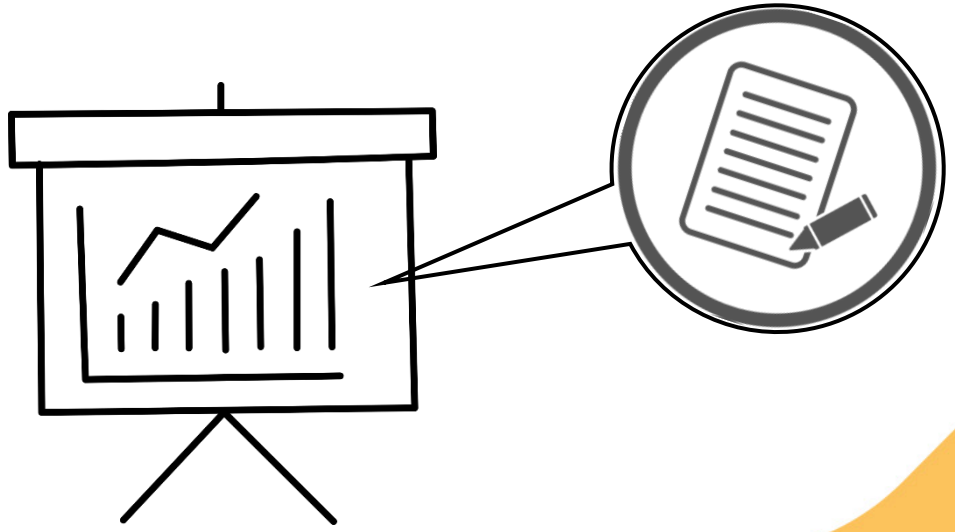
“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

Project Management

Chapter – 5

การเขียนข้อเสนอโครงการแบบประเพณีนิยม
(Conventional Project Proposal)





อาจารย์ ว่าที่ร้อยตรี บัณฑิต สุนทรวิกรานต์
อาจารย์ผู้สอน
วิชาการบริหารโครงการ รหัสวิชา 2553206
E-mail : bundit@aru.ac.th

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

แผนบริหารการสอนประจำ บทที่ 5

แผนบริหารการสอน วิชาการบริหารโครงการ **รหัสวิชา** 2553206
ประจำบทที่ 5 **เวลาเรียน:** 6 ชั่วโมง
การเขียนข้อเสนอโครงการแบบประเพณีนิยม (Conventional Project Proposal)

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Objectives)

1) อธิบายวิธีการเขียนข้อเสนอโครงการแบบประเพณีนิยมได้
2) ประยุกต์ใช้องค์ความรู้เขียนข้อเสนอโครงการแบบประเพณีนิยม หรือเชิงพรรณนาความได้

เนื้อหาสาระประจำบท

5.1 ลักษณะของข้อเสนอโครงการแบบประเพณีนิยม
5.2 ข้อดีและข้อเสียของข้อเสนอโครงการแบบประเพณีนิยม
5.3 องค์ประกอบของข้อเสนอโครงการแบบประเพณีนิยม
5.4 วิธีการเขียนข้อเสนอโครงการแบบประเพณีนิยมและตัวอย่าง
5.5 ข้อสังเกต

กิจกรรมการเรียนรู้	สื่อการสอน	การวัดและประเมินผล	เครื่องมือ	BO	Learning's Level
1) ฟังบรรยายแบบโต้ตอบ (Interactive Lecturer) เนื้อหาหัวข้อ 5.1 – 5.5	Power Point Chapter 1 ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโครงการ	การถามคำถามแบบสุ่ม โดยใช้เกมส์คัดเลือกผู้ตอบคำถาม	คำถามท้ายบท	ข้อ 1	Understand
2) กิจกรรมกลุ่ม (Work group)	กรณีศึกษา (Case Study) สถานการณ์ปัญหาที่นำไปสู่การเขียนข้อเสนอโครงการเพื่อแก้ไข	พิจารณาจากใบงานที่กลุ่มได้ทำร่วมกัน	แบบฟอร์มการเขียนข้อเสนอโครงการ	ข้อ 2	Applying

หมายเหตุ: กิจกรรมการเรียนการสอนอาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

5.1 ลักษณะของข้อเสนอโครงการแบบประเพณีนิยม



ใช้หลักใน **“การพรรณนาความ” หรือ “บรรยายความ”** เพื่อนำเสนอ และอธิบายองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งแสดงรายละเอียดของโครงการตามหัวข้อที่กำหนดไว้ไปตามลำดับ อย่างเชื่อมโยงสอดคล้องกัน



โดยทั่วไปข้อเสนอโครงการ **จะมีหัวข้อต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบคล้ายคลึงกัน** ซึ่งอาจมีบางหัวข้อที่แตกต่างกันเล็กน้อยตามที่แต่ละองค์การกำหนดขึ้น โดยใช้เป็นกรอบให้ผู้ปฏิบัติงานใช้เป็นแนวทางในการเขียนข้อเสนอโครงการ



มักเรียกว่า **“การเขียนโครงการแบบประเพณีนิยม** (Conventional Method) ” หรือ **“การเขียนโครงการแบบดั้งเดิม”** (Classical Program Writing) (รัตนะ บัวสน, 2540: 23)



ใช้เป็นเอกสารนำเสนอโครงการแก่ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้เสีย **พิจารณาอนุมัติโครงการและขอรับการสนับสนุน หรือ จัดสรรงบประมาณ และ ทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็น**ภายในองค์การ หรือภายนอกองค์การ อีกยังเป็นแผนการดำเนินงานโครงการด้วย

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ข้อดี	ข้อเสีย
1. **สามารถเขียนได้ง่ายไม่ซับซ้อน** เพราะ การเขียนในเชิงพรรณนาหรือบรรยายไปตามลำดับกรอบแนวทางหัวข้อที่กำหนดไว้ ไม่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญ หรือ วิธีการคิดที่ซับซ้อนมากนัก	1. **เนื้อหาของโครงการมีรายละเอียดมากเกินความจำเป็น** บางโครงการโดยเฉพาะโครงการขนาดใหญ่ (Mega Project หรือ Macro Project) มีรายละเอียดของโครงการกว่า 100 หน้า
2. **ง่ายต่อการจัดทำโครงการ** เพราะมีรายละเอียดที่ช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นแนวทางการทำงานที่ชัดเจน	2. **ผู้บริหาร และ ผู้เกี่ยวข้องเสียเวลาทำความเข้าใจสาระสำคัญของโครงการค่อนข้างมาก** เพราะรายละเอียดเยอะ
3. **เอกสารโครงการนิยมใช้เป็นเอกสารหลักฐานในการทำงาน** เพราะ มีรายละเอียดข้อมูลที่ชัดเจน และมากเพียงพอในประเด็นต่างๆ อย่างครบถ้วน	3. **การสื่อสารและนำเสนอโครงการมีประสิทธิภาพค่อนข้างต่ำ** เพราะ เนื้อหาที่ยาว ซับซ้อน และเรียงลำดับตามหัวข้อ ทำให้ผู้อ่านอาจเกิดความสับสนและเข้าใจภาพรวมของโครงการได้ยาก
4. **มีรายละเอียดโครงการค่อยข้างมาก** ครบถ้วน และชัดเจนเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	4. **มักเกิดข้อผิดพลาดในการพิจารณาอนุมัติได้ง่าย** เพราะการพิจารณาโครงการแบบนี้มักมองรายละเอียดปลีกย่อยและแยกส่วนมากกว่าการพิจารณาในภาพรวม ผู้พิจารณาอาจละเลยการทำความเข้าใจสาระสำคัญบางส่วนและคิดว่าโครงการไม่เหมาะสม

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ข้อดี	ข้อเสีย
5. **มีความยืดหยุ่นในการเขียนโครงการ** เพราะ สามารถปรับลด เพิ่ม หรือ ปรับลำดับหัวข้อซึ่งเป็นองค์ประกอบของโครงการให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การได้ง่าย เพื่อประโยชน์ในการใช้เป็นหลักฐาน สื่อสารทำความเข้าใจ และวางแผนการปฏิบัติงาน เป็นต้น	5. **มักจะขาดความเชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผลของหัวข้อต่าง ๆ ได้ง่าย** เพราะ การเขียนโครงการแบบแยกส่วน และไม่ได้เขียนขึ้นบนพื้นฐานทฤษฎีโครงการที่ดีมารองรับ
	6. **บางครั้งทำให้เกิดการเขียนโครงการที่มีวัตถุประสงค์เลิศเลอเกินความเป็นจริงจนไม่สามารถทำให้สำเร็จได้ทั้งหมด** เพราะด้วยความไม่รัดกุมของวิธีการเขียนโครงการแบบนี้ที่ไม่ได้เน้นหรือ ให้ความสำคัญของการเขียนโครงการบนพื้นฐานความสัมพันธ์เชิงเหตุผลที่สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ และมีฐานทฤษฎีรองรับ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

5.3 องค์ประกอบของข้อเสนอโครงการแบบประเพณีนิยม

6W2H

เป็นแนวคิดโดยทั่วไปที่ใช้ในการเขียน พรรณนา หรือ บรรยายความ ซึ่งช่วยกำหนดรายละเอียดในการวางแผนและเขียนข้อเสนอโครงการ (Project Proposal) ได้เป็นอย่างดีโดยการใช้พิจารณาณาหรือถามคำถามและเขียนตอบคำถามไปตามลำดับ ก็จะช่วยให้โครงการมีรายละเอียดต่างๆ ที่ครบถ้วนและชัดเจนมากยิ่งขึ้น



“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

6W+2H



11. ผลที่คาดว่าจะได้รับ	What	จะเกิดผลกระทบอะไร
10. การติดตามและประเมินผล	How	จะทราบได้อย่างไร
9. ผู้รับผิดชอบ	Who	ใครเป็นคนทำ
8. งบประมาณ	How Much	จะจ่ายเท่าไร
7. สถานที่โครงการ	Where	จะทำที่ไหน
6. ระยะเวลาโครงการ	When	จะทำเมื่อไร
5. วิธีการดำเนินงาน	How	จะทำอย่างไร
4. เป้าหมาย	What	ต้องการอะไร
3. วัตถุประสงค์	What	จะทำเพื่ออะไร
2. หลักการและเหตุผล	Why	ทำไมจึงต้องทำ
1.ชื่อโครงการ	What	จะทำอะไร

องค์ประกอบของข้อเสนอโครงการแบบประเพณีนิยมที่แสดงความสัมพันธ์กับแนวคิด 6W2H (พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2562)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

วิธีการเขียน

- การกำหนดชื่อโครงการ**ต้องมีความเฉพาะเจาะจงเพื่อ**ให้ผู้นำโครงการไปปฏิบัติเข้าใจได้ง่าย
- ชื่อโครงการ**จะต้องแจ้งชัดว่าจะทำอะไร** ซึ่งอาจบ่งบอกลักษณะงานที่จะนำไปปฏิบัติ สถานที่ และกลุ่มเป้าหมายของโครงการ เป็นต้น
- ชื่อโครงการต้องกำหนดให้**สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ**
- ชื่อโครงการ**ต้องสอดคล้องกับความต้องการและข้อกำหนดของผู้ให้ทุนสนับสนุนโครงการ**
- ชื่อโครงการควรมีความหมายที่**เหมาะสมกับลักษณะโครงการและสอดคล้องกับเนื้อหาภายในโครงการ**

ข้อสังเกต : ชื่อโครงการที่ดีจะทำให้ผู้อ่านทราบทันทีว่าโครงการนั้นจะทำอะไร หรือ เกี่ยวกับเรื่องอะไร

1. ชื่อโครงการ

What ? จะทำอะไร

ลักษณะการเขียน

- ☑ สั้น กะทัดรัด
- ☑ ชัดเจน
- ☑ เข้าใจง่าย
- ☑ ถูกต้องตรงประเด็น
- ☑ ทันสมัย

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

1. ชื่อโครงการ

What ? จะทำอะไร

ลักษณะการเขียน

- ☑ สั้น กะทัดรัด
- ☑ ชัดเจน
- ☑ เข้าใจง่าย
- ☑ ถูกต้องตรงประเด็น
- ☑ ทันสมัย

หมายเหตุ !

❑ โดยทั่วไปในส่วนแรก นอกจากจะต้องระบุชื่อโครงการแล้ว **มักจะแสดงความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ** ที่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นในการจัดทำโครงการ ซึ่งอาจจะเป็นการระบุ **เฉพาะ “แผนงาน”** ที่โครงการเป็นส่วนหนึ่งภายใต้แผนงานดังกล่าว **อนึ่ง** หากโครงการที่จะทำสำเร็จจะส่งผลให้แผนงาน และแผนที่อยู่ในลำดับสูงขึ้นไปบรรลุผลสำเร็จตามไปด้วย ทั้งนี้ บางบริบทของหน่วยงานภาครัฐไทยจะให้ระบุแผนที่อยู่ในระดับสูงขึ้นไป (โปรดดูเรื่อง “ข้อตกลงเบื้องต้นในการวางแผน” ในบทที่ 3)

ข้อสังเกต : ชื่อโครงการที่ดีจะทำให้ผู้อ่านทราบทันทีว่าโครงการนั้นจะทำอะไร หรือ เกี่ยวกับเรื่องอะไร

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ตัวอย่าง
Example

1. ชื่อโครงการ

What ? จะทำอะไร



โครงการ การจัดการดินเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตสู่การรองรับมาตรฐานเกษตรอินทรีย์แบบมีส่วนร่วม

ที่มาของภาพ : https://cm-leadernews.com/?p=3309

โครงการวางผังเมืองการพัฒนาพื้นที่โดยรอบสถานีรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนเพื่อรองรับระบบการขนส่งทางรางในเขตจังหวัดสมุทรปราการ



ที่มาภาพ : https://www.facebook.com/yotasamutprakan



Home » หมู่บ้านวัฒนธรรมผู้ไทยโคกโก่ง » เกี่ยวกับชุมชนบ้านโคกโก่ง

หมู่บ้านวัฒนธรรมผู้ไทยโคกโก่ง

เกี่ยวกับชุมชนบ้านโคกโก่ง

โครงการอบรมยุวมัคคุเทศก์พัฒนาศักยภาพผู้นำเยาวชนบ้านโคกโก่ง อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์

ที่มาของภาพ : www.villagetotheworld.com

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ตัวอย่าง
Example

1. ชื่อโครงการ

What ? จะทำอะไร

โครงการการวิจัยและพัฒนาการจัดการขยะแบบมีส่วนร่วมในตำบลแม่กา

โครงการการส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากพืชสมุนไพรและผักพื้นบ้านต่อการป้องกันโรคเรื้อรังในชุมชนบ้านถ้ำ

โครงการการพัฒนาระบบบริการด้านการส่งเสริมป้องกัน โรคเบาหวานอย่างต่อเนื่องระหว่างโรงพยาบาล และชุมชน

โครงการเสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุในชุมชนบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม

โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดจากรังไหมและสมุนไพรพื้นบ้าน

โครงการ ถ่ายทอดระบบการทำเกษตรอินทรีย์วิถีพอเพียงชุมชนตะโหมด และขยายผลสู่ชุมชนดอนประดู่

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ตัวอย่าง
Example

1. ชื่อโครงการ

What ? จะทำอะไร

จังหวัดกำแพงเพชร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	บริหารจัดการการท่องเที่ยวให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน
กลยุทธ์ที่ 4	พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวและผลิตภัณฑ์เพื่อการท่องเที่ยว
โครงการ	1) โครงการปรับปรุงและพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว
	2) โครงการพัฒนากิจกรรมการท่องเที่ยว
	3) โครงการสร้างแหล่งท่องเที่ยวที่มีศักยภาพเป็นแหล่งท่องเที่ยวใหม่
	4) โครงการพัฒนาสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการท่องเที่ยว

จะเห็นได้ว่าโครงการ ทั้ง 4 โครงการของจังหวัดกำแพงเพชร **อยู่ภายใต้กลยุทธ์เดียวกัน** ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการจะทำให้กลยุทธ์ดังกล่าวบรรลุผลสำเร็จจำเป็นอย่างยิ่งที่โครงการภายใต้กลยุทธ์ต้องบรรลุผลสำเร็จเสียก่อน ทั้งนี้ โครงการที่แก้ปัญหา หรือ พัฒนาเรื่องเดียวกัน ไม่จำเป็นต้องอยู่ใต้ **แผนงาน** เสมอไป

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ทดสอบ
Exam

1. ชื่อโครงการ

What ? จะทำอะไร

A โครงการลดมลพิษทางอากาศในเขตกรุงเทพฯ ✓

B โครงการลดอุบัติเหตุบนท้องถนนในเขตพื้นที่กรุงเทพฯ ✓

C โครงการก่อสร้างรถไฟฟ้า BTS สายสีม่วง ✓

D โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ✓

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ทดสอบ
Exam

1. ชื่อโครงการ

What ? จะทำอะไร

A โครงการหมู่บ้านสร้างสรรค์ ชุมชนเข้มแข็ง สุขภาพกายใจดี ชีวีมีสุข ✗

B โครงการหมู่บ้านตือร่วมมือร่วมใจสร้างสามัคคีสู่ชุมชนเข้มแข็ง ✗

C โครงการเศรษฐกิจพอเพียงด้วยบัญชีครัวเรือนบ้านท่าพรุ ✓

D โครงการเยาวชนต้นตาลสุขภาพดี มีภูมิคุ้มกันยาเสพติด ✗

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

วิธีการเขียน

2. หลักการและเหตุผล

Why ? ทำไมจึงต้องทำ

The Wall

ชั้นที่ห้า การสนองตอบต่อนโยบายและแผนที่เกี่ยวข้อง

ชั้นที่สี่ ความสำคัญจำเป็น

แนวคิดโครงการ

ชั้นที่สาม วิธีการแก้ไขที่น่าเชื่อถือ

ชั้นที่สอง ปัญหาที่โครงการมุ่งแก้ไข

ชั้นแรก บริบทของโครงการ

ข้อเท็จจริง	ความสำคัญต่อนโยบายและแผน	ข้อเท็จจริง	
ข้อมูล	โอกาสถ้ามีการลงทุนในโครงการ	ข้อจำกัดหากไม่มีโครงการ	ข้อมูล
หลักการ แนวคิด และทฤษฎี	ผลลัพธ์โดยรวมที่มุ่งหวัง	วิธีการแก้ไขปัญหา	
ข้อมูล	สภาพปัญหา หรือ ความต้องการ	สาเหตุต่าง ๆ ของปัญหา	ข้อมูล
ความเป็นมาของโครงการ	สภาพหรือสถานการณ์ปัจจุบัน	ข้อเท็จจริง	

การเขียนหลักการและเหตุผล คือ การเขียนเพื่อร้อยเรียงประเด็นต่างๆ ที่ได้วิเคราะห์ไว้แล้วทั้งปัญหา สาเหตุ วิธีการแก้ไข และวัตถุประสงค์ อันเป็นแนวคิดโครงการ ตลอดจนส่วนอื่นๆ เพื่อเชื่อมโยงให้เห็น**ความสำคัญจำเป็น**ที่จะต้องมีการจัดทำโครงการนี้ ซึ่งจะตอบคำถามว่า **“ทำไมจึงต้องทำโครงการนี้”** ผู้สอนเห็นว่า การเขียนหลักการและเหตุผลนั้นเปรียบเสมือนการก่ออิฐตัวหนอนเพื่อสร้างอะไรซักอย่าง หากสามารถทำให้อิฐทุกก้อน**เชื่อมประสาน**กันได้เป็นอย่างดีก็จะทำให้เกิด**ความแข็งแรงแน่นหนาและยากที่จะปฏิเสธได้ในเชิงหลักการ** *หมายเหตุ : การเขียนหลักการและเหตุผลไม่ได้ตายตัวขึ้นอยู่กับศิลปะในการร้อยเรียงของผู้เขียนเป็นสำคัญผู้สอนเพียงเสนอข้อแนะนำเพียงเท่านั้น*

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ตัวอย่าง Example

การเขียนหลักการและเหตุผลข้อเสนอโครงการระดับจังหวัด (จังหวัดลำพูน)
ชื่อโครงการ โครงการเพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับมาตรฐานการผลิตสินค้าเกษตรจังหวัดลำพูน

2. หลักการและเหตุผล

Why ? ทำไมจึงต้องทำ

ย่อหน้าที่ 1 บริบทของโครงการ

สภาพหรือสถานการณ์ปัจจุบัน

ปัจจุบันจังหวัดลำพูนมีเนื้อที่การเพาะปลูกทั้งหมดจำนวน 692,183 ไร่ คิดเป็น ร้อยละ 24.57 ของพื้นที่ทั้งหมดในจังหวัด (สำนักงานจังหวัดลำพูน, 2567:3) พื้นที่การเกษตรส่วนใหญ่ 3 อันดับแรก คือ ปลูกลำไย จำนวน 367,943 ไร่ พื้นที่ปลูกข้าวนาปี จำนวน 99,627 ไร่ และพื้นที่ปลูกข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ จำนวน 74,416 ไร่ ตามลำดับ (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2567) จังหวัดลำพูนจึงเป็นพื้นที่ซึ่งมีศักยภาพในภาคการเกษตร เป็นแหล่งผลิตสินค้าเกษตรที่สำคัญทั้งพืชไร่ พืชสวน (ลำไย มะม่วง ข้าว พืชผัก) สินค้าปศุสัตว์ (สุกร โคนม) และมีโรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปที่เอื้อต่อการเป็น**ฐานการผลิตสินค้าเกษตรสีเขียว** ซึ่งกำลังเป็นที่ต้องการของกลุ่มผู้บริโภค

ความเป็นมาของโครงการ

นอกจากนี้จังหวัดลำพูนได้กำหนดจุดเน้นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ในการพัฒนาให้เป็น **“เมืองเกษตรปลอดภัย (Safe Agriculture)”** เนื่องจากมีศักยภาพในการผลิตสินค้าเกษตรเพื่อพัฒนาสู่สินค้าเกษตรปลอดภัยและเกษตรอินทรีย์ รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงการท่องเที่ยวเชิงเกษตรและเชิงสุขภาพได้เป็นอย่างดี

ที่มา : ปรับปรุงหลักการและเหตุผลขึ้นใหม่จาก สำนักงานสาธารณะสุขจังหวัดพิจิตร, 2567)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ตัวอย่าง Example

การเขียนหลักการและเหตุผลข้อเสนอโครงการระดับจังหวัด (จังหวัดลำพูน)

ชื่อโครงการ โครงการเพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับมาตรฐานการผลิตสินค้าเกษตรจังหวัดลำพูน

2. หลักการและเหตุผล

Why ? ทำไมจึงต้องทำ

ย่อหน้าที่ 2 ปัญหาที่โครงการมุ่งแก้ไข

สภาพปัญหา หรือ ความต้องการ

ทั้งนี้จังหวัดลำพูนยังมีปัญหาสำคัญในการพัฒนาไปสู่การเป็นฐานการผลิตสินค้าเกษตรสีเขียว และ“เมืองเกษตรปลอดภัย (Safe Agriculture)” คือ กระบวนการผลิตสินค้าเกษตรยังไม่มีคุณภาพมาตรฐานและความปลอดภัยเพียงพอที่จะก้าวสู่สินค้าอินทรีย์ได้ อันมีสาเหตุสำคัญ 4 ข้อ คือ **ประการแรก** เกษตรกรยังขาดความรู้พื้นฐาน ทักษะ ประสบการณ์ และการให้ความสำคัญในการผลิตสินค้าเกษตรปลอดภัยอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการพัฒนาแหล่งน้ำและที่ดินและปัจจัยการผลิตอื่นๆ ตลอดจนการพัฒนาสมรรถนะเกษตรกรให้ก้าวไปสู่เกษตรกรปราดเปรื่อง (smart farmers) **ประการที่สอง** ขาดการรวมกลุ่มการผลิตในรูปแบบเกษตรแปลงใหญ่ตลอดจนการสร้างทิศทางการเพาะปลูกเพื่อพัฒนาสู่แปลงฟาร์มอัจฉริยะ (Smart farms) และ **ประการสุดท้าย** ขาดการกำหนดทิศทางด้านการตลาดที่ชัดเจน ตัวอย่างเช่น การพัฒนาคุณภาพลำไยลำพูนให้มีทิศทางทางการตลาดที่ชัดเจน ได้แก่ การผลิตลำไยคุณภาพผลโตเพื่อการแปรรูป และการผลิตลำไยปลอดภัยและอินทรีย์ เพื่อพัฒนาสู่ลำไยพรีเมี่ยม สำหรับการจำหน่ายเพื่อการบริโภคสด (โดยการอนุรักษ์ฟื้นฟูลำไยลำพูนที่เป็นที่รู้จัก คือ พันธุ์สีชมพู พันธุ์เบี้ยวเขียว และพันธุ์แห้ว)

สาเหตุต่าง ๆ ของปัญหา

ที่มา : ปรับปรุงหลักการและเหตุผลขึ้นใหม่จาก สำนักงานสาธารณะสุขจังหวัดพิจิตร, 2567)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ตัวอย่าง Example

การเขียนหลักการและเหตุผลข้อเสนอโครงการระดับจังหวัด (จังหวัดลำพูน)
ชื่อโครงการ โครงการเพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับมาตรฐานการผลิตสินค้าเกษตรจังหวัดลำพูน

2. หลักการและเหตุผล

Why ? ทำไมจึงต้องทำ

ย่อหน้าที่ 3 วิธีการแก้ไขที่น่าเชื่อถือ

ผลลัพธ์โดยรวมที่มุ่งหวัง

ดังนั้น เพื่อแก้ไขปัญหาข้างต้นอย่างเป็นระบบและครบวงจร ตั้งแต่ ต้นทาง กลางทางและปลายทาง จนทำให้เกิดกระบวนการผลิตสินค้าเกษตร ให้เป็นสินค้าที่มีคุณภาพปลอดภัย และก้าวสู่การผลิตสินค้าอินทรีย์ที่มีคุณภาพ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตตลอดโซ่อุปทานเพื่อสร้างมูลค่าสินค้าเกษตรตาม

หลักการ แนวคิด และทฤษฎี
วิธีการแก้ไขปัญหา

แนวคิดห่วงโซ่อุปทาน (Value Chain) รวมทั้งเพื่อให้เกษตรกรเกิดการเรียนรู้และนำไปปฏิบัติจริงในการช่วยลดต้นทุนการผลิต การรวมกลุ่มการผลิต ควบคู่กับการเป็นผู้ประกอบการเพื่อสร้างอำนาจทางการตลาด และจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับมาตรฐานการผลิตสินค้าเกษตรจังหวัดลำพูนอย่างเร่งด่วน เพื่อตอบ

โอกาสถ้ามีการลงทุนในโครงการ

โจทย์การพัฒนาจังหวัดลำพูนสู่ “เมืองเกษตรปลอดภัย (Safe Agriculture)” ตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดลำพูน (พ.ศ. 2561 - 2565) หากโครงการได้รับการจัดสรรงบประมาณจะทำให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อเศรษฐกิจของจังหวัดลำพูด และเกษตรกรมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นจากการขายสินค้าเกษตรอินทรีย์ที่มีมูลค่าสูงขึ้น

ที่มา : ปรับปรุงหลักการและเหตุผลขึ้นใหม่จาก สำนักงานสาธารณะสุขจังหวัดพิจิตร, 2567)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

3. วัตถุประสงค์

What ? จะทำเพื่ออะไร

“วัตถุประสงค์” และ “เป้าหมาย” คืออะไร ?

จากข้อแนะนำวิธีการเขียนโครงการแบบประเพณีนิยม

4. เป้าหมาย

What ? ต้องการอะไร

นักวิชาการ	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย
เทียนฉาย กีระนันท์ (2530: 13)	ผลงานที่ต้องการจากโครงการ (ทำเพื่ออะไร)	ปริมาณของผลงาน
มยุรี อนุมานราชธน (2551: 49)	เมื่อดำเนินงานโครงการเสร็จแล้วจะเกิดผลงาน/ ผลิตภัณฑ์/ บริการอะไร (จะทำอะไร)	ระบุวัตถุประสงค์ให้เฉพาะเจาจงในเชิงปริมาณและตัวเลข
เชาว์ อินใย (2555: 31)	วัตถประสงค์ทั่วไปจะระบุความต้องการภาพรวมทั้งโครงการ วัตถุประสงค์เฉพาะบอกความต้องการเฉพาะเจาะจงว่าต้องการอะไรบ้าง	ผลลัพธ์สุดท้ายในแง่ของจำนวนหรือการวัดความสำเร็จในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ
ปกรณ์ ปรียากรณ์ (2555: 128-129)	ผลลัพธ์ที่คาดหมาย	ผลงาน หรือ ผลผลิตต่าง ๆ
สิน พันธุ์พินิจ (2556: 98-99)	เสมือนโจทย์และแนวทางที่จำนำสู่การปฏิบัติ โครงการเตรียมขึ้นเพื่ออะไร หวังผลอะไร	สะท้อนตัวเลขเชิงปริมาณและข้อความเชิงคุณภาพที่เป็นมาตรฐานของวัตถุประสงค์ใช้วัดและประเมินผลได้จริง
พิสณุ ฟองศรี (2556: 41)	เขียนในรูปการณ์ลด หรือ ขจัดปัญหา หรือ พัฒนาสิ่งที่ต้องการเพิ่มขึ้น	เป็นรูปธรรมในแง่คุณภาพ ปริมาณ เวลา และสถานที่ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกิจกรรม
บรรจง อมรชีวิน (2557: 135)	ผลลัพธ์ที่เราต้องการให้เกิดในระดับโครงการและต้องการให้บรรลุ	การนำวัตถุประสงค์มาเขียนให้เฉพาะเจาะจงในเรื่องขนาด จำนวน พื้นที่เป้าหมายและผู้รับ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

3. วัตถุประสงค์

What ? จะทำเพื่ออะไร

“วัตถุประสงค์” และ “เป้าหมาย” คืออะไร ? (ต่อ)

จากข้อแนะนำวิธีการเขียนโครงการแบบประเพณีนิยม

4. เป้าหมาย

What ? ต้องการอะไร

นักวิชาการ	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย
พิชิต ฤทธิ์จรูญ (2562: 13, 17-18)	ต้องการผลงาน หรือ ผลผลิตอะไร สิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น และสิ่งที่ต้องปฏิบัติคืออะไร กำหนดทิศทางการดำเนินงาน	จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์แต่ละข้อได้อย่างไร ปริมาณเท่าใด และ ทำเมื่อใด กำหนดขอบเขตและลักษณะการปฏิบัติงาน
ไตรรัตน์ โภคพลากร (2562: 2-57)	ผลงาน หรือ ผลผลิตที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	ข้อความที่แสดงรายละเอียดของวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน
สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2567:)	ผลที่ต้องการได้รับจากการจัดทำโครงการฯ ซึ่งต้องสะท้อนจุดมุ่งหมายในการจัดทำโครงการฯ สะท้อนความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งต้องวัดและประเมินผลได้	แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ เป้าหมายเชิงผลผลิต (Output) คือ ผลที่จะได้เมื่อสิ้นสุดโครงการ และเป้าหมายเชิงผลลัพธ์ (Outcome) คือ ผลที่ได้รับเมื่อเป้าหมายเชิงผลผลิตเกิดขึ้น เป็นผลลัทธ์สุดท้ายที่โครงการต้องการจะบรรลุ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

สรุป
"วัตถุประสงค์" และ "เป้าหมาย" คืออะไร ? (ต่อ)

จากข้อแนะนำวิธีการเขียนโครงการแบบประเพณีนิยม

3. วัตถุประสงค์

What ? จะทำเพื่ออะไร

วัตถุประสงค์

"วัตถุประสงค์"หมายถึง ผลที่ต้องการหรือ คาดหมายให้เกิดขึ้นเมื่อโครงการแล้วเสร็จ อาจถูกเรียกว่า ผลงาน ผลผลิต หรือ ผลลัพธ์ (ขั้นต้น) และ ผลิตภัณฑ์ หรือ บริการ ต่าง ๆ ซึ่งจะบอกให้รู้ว่าโครงการจะต้องทำอะไร เพื่ออะไร

ทั้งนี้คำว่า "ผลที่จะเกิดขึ้นเมื่อโครงการเสร็จสิ้นนั้น" นักวิชาการต่างให้ความเห็นแตกต่างกันไปในหลายลักษณะ ซึ่งผู้สอนเห็นว่าการเขียนวัตถุประสงค์นั้นขึ้นอยู่กับแต่ละโครงการว่ามีศักยภาพที่จะบรรลุผลในระดับใด ซึ่งขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น ทรัพยากร ขนาด ระยะเวลา ผู้ปฏิบัติ ฯลฯ บางโครงการมีศักยภาพที่สามารถส่งผลทำให้บรรลุผลได้ในระดับผลลัพธ์ขั้นต้น (Immediate Outcome) ก็จะสามารถเขียนวัตถุประสงค์ที่ระบุถึงผลลัพทธ์ได้ แต่บางโครงการเป็นโครงการขนาดเล็กที่อาจบรรลุผลได้เพียงในระดับผลผลิต (Output) จึงกล่าวได้ว่า "เล็งผลไว้ระดับใด โครงการก็จำเป็นต้องบรรลุผลในระดับนั้นให้ได้"

VS

4. เป้าหมาย

What ? ต้องการอะไร

เป้าหมาย

สิ่งที่สะท้อนขอบเขตที่เฉพาะเจาะจงในเชิงรายละเอียดของวัตถุประสงค์ที่เป็นประโยชน์ต่อการวัดและประเมินผล และการปฏิบัติงาน ทั้งในแง่ปริมาณ เวลา คุณภาพ และสถานที่

ปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐไทยไม่ค่อยนิยมใช้คำว่า "เป้าหมาย" ในการเขียนโครงการมากนักเนื่องจากทำให้เกิดความสับสนค่อนข้างมาก แต่จะใช้คำว่า "ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย" แทน ซึ่งจะชัดเจนและเป็นประโยชน์ในเชิงปฏิบัติและง่ายต่อการวัดและประเมินผลโครงการมากกว่า

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

3. วัตถุประสงค์

What ? จะทำเพื่ออะไร

วิธีการเขียน

- ต้องระบุถึง**ผลที่จะให้เกิดขึ้นเมื่อจัดทำโครงการแล้วเสร็จ**ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็นผลงาน หรือ ผลผลิต (Output) และ ผลลัพธ์ (Outcome) [โดยทั่วไปมักอยู่ในระดับไม่เกินผลลัพธ์ขั้นต้น Immediate Outcome] ตามที่ผู้จัดทำโครงการเล็งผลให้เกิดขึ้นในระดับใด ซึ่งต้องเหมาะสมกับศักยภาพและปัจจัยต่าง ๆ มีอยู่ด้วย
- ต้องแสดงให้เห็นถึง**สิ่งที่ต้องการจะทำ**อย่างชัดเจนที่สุด
- ควรคำนึงถึง SMART ช่วยในการเขียน
- วัตถุประสงค์ควรสอดคล้องกับ**ชื่อโครงการ , หลักการและเหตุผล**
- วัตถุประสงค์**ไม่จำเป็นต้องมีหลายข้อ** มีเฉพาะเท่าที่จำเป็น

4. เป้าหมาย

วิธีการเขียน

What ? ต้องการอะไร

- ต้องเขียนระบุถึงขอบเขตของวัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุอย่างเฉพาะเจาะจง ให้ชัดเจนใน 3 มิติ (ต้องการจะทำให้เกิดอะไร? เมื่อใด? และมากน้อยแค่ไหน? เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์แต่ละข้อ)

ซึ่งบางครั้งอาจรวมถึงการระบุสถานที่ หรือ กลุ่มเป้าหมาย ด้วย (พิสณุ ฟองสี, 2556: 39-42)



เมื่อทำได้จะเกิดผลลัพธ์ตามที่วัตถุประสงค์กำหนดไว้ กล่าวได้ว่าเป้าหมายเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์

- ควรคำนึงถึง SMART ช่วยในการเขียน
- เป้าหมายต้องเขียนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

SMART PRINCIPLE

Project Management Institute. (2021: 97)

3. วัตถุประสงค์

What ? จะทำเพื่ออะไร

4. เป้าหมาย

What ? ต้องการอะไร

S	M	A	R	T
Specific	**Measurable**	**Achievable**	**Relevant & Reasonable**	**Time Available**
มีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจง	สามารถวัดและประเมินผลได้ (เชิงปริมาณ/คุณภาพ)	มีความเป็นไปที่จะสามารถทำให้บรรลุผลได้จริงในทางปฏิบัติ	อธิบายได้อย่างมีเหตุมีผล และมีความเกี่ยวข้องกับโครงการ	มีขอบเขตของเวลาที่แน่นอนและการกำหนดเวลาที่เหมาะสม

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

3. วัตถุประสงค์

What ? จะทำเพื่ออะไร

วิธีการเขียน

จากประสบการณ์ของผู้สอนที่ได้เขียนโครงการเพื่อพัฒนานักศึกษาและจัดทำโครงการต่าง ๆ อยู่เสมอ ผู้สอนเสนอแนะว่า ควรใช้**คำที่บ่งบอกถึงการกระทำ (Action Verb)** เพื่อแสดงถึงการดำเนินงาน โดยเขียนคำว่า “เพื่อ” และตามด้วยคำเหล่านี้ เช่น

ส่งเสริม	พัฒนา	ปรับปรุง	ยกระดับ	สร้าง	เสริมสร้าง
กระตุ้น	สนับสนุน	ศึกษา	วิเคราะห์	เพิ่ม	ลด
ก่อสร้าง	คัดเลือก	ป้องกัน	ประเมิน	สื่อสาร	จัดทำ

รูปแบบการเขียน

เพื่อ + Action Verb + ผลลัพธ์ + คำขยาย

Action Verb = จะทำอะไร

ผลลัพธ์ = เพื่ออะไร

ตัวอย่าง

เพื่อส่งเสริมให้คนในชุมชนมีส่วนร่วมในการดูแลสุขภาพของตนเอง ครอบครัว และชุมชน

เพื่อพัฒนาระบบบริการประชาชนให้สามารถอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนในพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เพื่อเพิ่มศักยภาพด้านแรงงาน โดยพัฒนาทักษะฝีมือแรงงานให้สามารถแข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้

หมายเหตุ : คำเหล่านี้เป็นเพียงข้อแนะนำจากประสบการณ์ของผู้สอน ซึ่งไม่ได้เป็นหลักตายตัวว่าต้องใช้คำเหล่านี้เท่านั้น การเขียนวัตถุประสงค์ควรคำนึงถึงสิ่งที่ต้องการจะสื่อสาร ความเกี่ยวข้องชื่อโครงการ และศิลปะการเขียน เป็นสำคัญ ผู้เขียนสามารถเลือกใช้คำอื่น ๆ เพื่อเขียนวัตถุประสงค์ได้ตามความเหมาะสม

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

4. เป้าหมาย

What ? ต้องการอะไร

วิธีการเขียน

รูปแบบการเขียน

เพื่อ + Action Verb + ปริมาณ + เวลา

จะทำอะไร ? มากน้อยแค่ไหน ? เสร็จเมื่อไร?

เป้าหมายเชิงปริมาณ

แสดงถึงความเฉพาะเจาะจงของผลผลิต หรือ ผลงานที่ต้องการจะให้เกิดขึ้นในเชิงจำนวน ปริมาณ หรือ ตัวเลข

รูปแบบการเขียน

เพื่อ + Action Verb + คุณภาพของการดำเนินงาน + คำขยาย

จะทำอะไร ? มากน้อยแค่ไหน ?

เป้าหมายเชิงคุณภาพ

แสดงถึงคุณภาพของการดำเนินงานที่ต้องการให้เกิดขึ้น

ตัวอย่างคำที่ใช้ในการเขียนเป้าหมายเชิงคุณภาพจะเป็น คำประเภท “กริยาวิเศษณ์ (Adverb)” เพื่ออธิบายสภาพ ลักษณะ สถานะ ของผลผลิต หรือ ผลงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในรูปแบบของการพรรณนา เช่น **ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุ้มค่าประหยัด อย่างถูกต้อง อย่างชัดเจน อย่างแม่นยำ อย่างมั่นคง อย่างยั่งยืน อย่างสมบูรณ์แบบ ฯลฯ**

หมายเหตุ ! ในการระบุเป้าหมายอาจมีหัวข้อย่อยออกไปเพื่อระบุ “กลุ่มเป้าหมาย” ของโครงการ ซึ่งจะต้องตอบคำถามว่า “โครงการทำเพื่อใคร” หรือ Whom ในหลัก 6W2H นั่นเอง

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

3. วัตถุประสงค์

What ? จะทำเพื่ออะไร

ตัวอย่าง โครงการลงทุนพัฒนาด้านปิโตรเลียม
Example และก๊าซธรรมชาติ

4. เป้าหมาย

What ? ต้องการอะไร

1. เพื่อพัฒนาแหล่งปิโตรเลียมและก๊าซธรรมชาติภายในประเทศ
2. เพื่อปรับปรุงโครงข่ายขนส่งปิโตรเลียมและก๊าซธรรมชาติ ทั้งทางท่อ ทางรถไฟ ทางเรือ เพื่อให้เกิดต้นทุนต่ำสุด
3. เพื่อจัดสร้างระบบคลังเก็บปิโตรเลียม และตั้งราคาน้ำมันในระดับที่เหมาะสม

1. เพื่อพัฒนาน้ำมันดิบให้มีปริมาณ.....บาร์เรลต่อวัน ภายในระยะเวลา...ปี
2. เพื่อพัฒนาก๊าซธรรมชาติให้มีปริมาณ....ต่อวัน ภายในระยะเวลา.....ปี
3. จัดสร้างท่อส่งก๊าซธรรมชาติความยาว.....กม. จาก.....ถึง.....
4. จัดสร้างท่อส่งน้ำมันความยาว....กม. จาก.....ถึง....
5. จัดสร้างคลังเก็บน้ำมันขนาด.....ล้านลิตร

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

5. วิธีการดำเนินงาน

How จะทำอย่างไร

วิธีการเขียน

- ระบุ**กิจกรรม (Activity)** และ **งาน (Task)** ของโครงการทั้งหมดในลักษณะเป็นกระบวนการและขั้นตอนต่างๆ ที่จะต้องลงมือทำตามลำดับ เพื่อส่งผลให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้
- จะต้องระบุให้ชัดเจนว่าทำอะไร ทำที่ไหน เมื่อใด อย่างไร ใครคือผู้รับผิดชอบ และใช้งบประมาณเท่าไร เป็นต้น
- การเขียนวิธีการดำเนินงาน ในบางบริบทเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าแผนการปฏิบัติงานโครงการ หรือ แผนการดำเนินงานโครงการ ซึ่งจะใช้เป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงาน ควบคุม กำกับและติดตามประเมินผลการทำงานด้วย

กิจกรรม (Activity) และ งาน (Task) มีความหมายใกล้เคียงกัน เป็นหน่วยพื้นฐานที่ใช้ในการวางแผนโครงการ

กระบวนการ (Process) คือ ขั้นตอนการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งตั้งแต่ต้นจนสำเร็จซึ่งประกอบไปด้วย 2 ขั้นตอนขึ้นไป

ขั้นตอน (Step) คือรายละเอียดต่างๆ ของกระบวนการที่เป็นลำดับเรียงกันไป

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

5. วิธีการดำเนินงาน

How ? จะทำอย่างไร

วิธีการเขียน

- ควรเขียนวิธีการดำเนินงานให้อยู่ในรูปแบบ **Gantt Chart** ซึ่งเป็นตารางที่แสดงให้เห็นรายการกิจกรรม งบประมาณ ผู้รับผิดชอบและระยะเวลาของแต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจน ช่วยให้ติดตามผลการทำงานได้ง่าย

- อีกวิธีการหนึ่งของการเขียนวิธีการดำเนินงาน คือ การเขียนแบบอธิบายและพรรณนาความแบบเรียงลำดับขั้นตอนวิธีการดำเนินโครงการตั้งแต่ต้นจนจบโครงการ (ข้อเสียคือติดตามประเมินผลยาก จึงไม่เป็นที่นิยมใช้เท่าใดนัก)

ข้อสังเกต

หากเป็นโครงการที่มีลักษณะเฉพาะและต้องใช้องค์ความรู้ หรือ เทคโนโลยี หรือ เทคนิคเฉพาะในการดำเนินโครงการ ควรเขียนอธิบายวิธีการดำเนินงานใน**เชิงเทคนิคที่ใช้ในการปฏิบัติงาน**ไว้ด้วย (ปกรณ์ ปรียากร, 2555)

ตัวอย่าง

โครงการควบคุมโรคขาดสารไอโอดีนในภาคเหนือ

ต้องระบุเทคนิคต่าง ๆ ในการดำเนินงานโครงการ เช่น วิธีการควบคุม อาจเป็นการเสริมสารไอโอดีนในน้ำดื่ม หรืออาหาร หรือการทำให้สัตว์เลี้ยง หรือพืชที่ปลูกในภาคเหนือมีสารไอโอดีนอยู่ในเกณฑ์สูงเป็นต้น (มยุรี อนุมานราชธน, 2551: 52)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

รูปแบบที่ 1

ตัวอย่าง Example

เขียนวิธีการดำเนินงาน แบบ Gantt Chart

โครงการศึกษาดูงานการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ณ ศาลาว่าการกรุงเทพมหานคร (เสาชิงช้า)

ด้วยข้อจำกัดของพื้นที่สไลด์จึงอาจนำเสนอรายการกิจกรรมได้ไม่ครบถ้วนมากนัก

5. วิธีการดำเนินงาน

How ? จะทำอย่างไร

ลำดับ	รายการกิจกรรม	ช่วงเวลาดำเนินงาน (ปี 2567)																ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)	หมายเหตุ
		ม.ค.				ก.พ.				มี.ค.				เม.ย.						
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	ศึกษาข้อมูลและติดต่อประสานงานเบื้องต้น																	ฝ่ายประสานงาน	500	
2	ลงพื้นที่สำรวจสถานที่ศึกษาดูงาน																	ฝ่ายอำนวยการ	1,500	
3	ประชุมปรึกษาหารือเพื่อวางแผนจัดกิจกรรม																	เลขานุการ	350	เฉพาะหัวหน้าทีม
4	จัดทำข้อเสนอโครงการ																	ประธานโครงการ	500	
5	เสนอโครงการเพื่อขอรับการอนุมัติงบประมาณจากคณะ																	ประธานโครงการ	-	
6	ประชุมแบ่งบทบาทหน้าที่และมอบหมายภาระงาน																	เลขานุการ	3,500	กรรมการทุกคน
7	เตรียมการจัดกิจกรรมและประชาสัมพันธ์โครงการ																	ทุกฝ่าย	5,000	
8	จัดกิจกรรมศึกษาดูงาน																	ฝ่ายกิจกรรม	6,500	
9	ประเมินผลการจัดกิจกรรมศึกษาดูงาน																	ฝ่ายประเมินผล	-	
10	รายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการ																	เลขานุการ	500	

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

รูปแบบที่ 2

ตัวอย่าง
Example

เขียนวิธีการดำเนินงาน
แบบบรรยายความ
เรียงลำดับ

โครงการพัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการเกษตรในเขตพื้นที่รับผิดชอบองค์หารบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด

ด้วยข้อจำกัดของพื้นที่สไลด์จึงอาจนำเสนอรายการกิจกรรมได้ไม่ครบถ้วนมากนัก

5. วิธีการดำเนินงาน

How ? จะทำอย่างไร

1. สำรวจแหล่งน้ำในเขตพื้นที่รับผิดชอบองค์หารบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ดเพื่อพิจารณาหาพื้นที่เหมาะสมทำแหล่งเก็บน้ำ
2. ประชุมเพื่อชี้แจง สรุปและรวบรวมรายชื่อสถานแหล่งน้ำที่เหมาะสม และคัดเลือกแหล่งน้ำที่เหมาะสมที่สุดในการลงทุนพัฒนา
3. จัดทำแผนการดำเนินงานโครงการพัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการเกษตร
4. ดำเนินงานตามแผนที่ได้วางไว้
5. ติดตามและควบคุมการดำเนินงานพัฒนาแหล่งน้ำ
6. ประเมินผลการดำเนินงานเพื่อวัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามโครงการ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

6. ระยะเวลาโครงการ

When ? จะทำเมื่อไร

วิธีการเขียน

- ในหัวข้อระยะเวลาโครงการจะต้องระบุถึงระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินโครงการตั้งแต่**เริ่มต้นจนกระทั่งเสร็จสิ้นโครงการ** โดยระบุระยะเวลารวมทั้งหมดที่โครงการใช้ในการดำเนินงานโครงการในรูปแบบ **วัน เดือน ปี ของการเริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการ**



แสดงจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดโครงการ ซึ่งเป็นขอบเขตของโครงการในมิติด้านเวลา



แสดงทรัพยากร (Resource) ในการดำเนินงานโครงการในแง่เวลา (เวลาทั้งหมดที่ใช้ในการทำโครงการ)

ตัวอย่าง

โครงการพัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการเกษตรในเขตพื้นที่รับผิดชอบองค์หารบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด

ระยะเวลาดำเนินงานโครงการทั้งสิ้น 3 เดือน เริ่มต้นตั้งแต่วันที่ 1 ธันวาคม 2566 สิ้นสุดวันที่ 29 กุมภาพันธ์ 2567

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

การระบุสถานที่ดำเนินงานโครงการ

ควรพิจารณาประเด็นเหล่านี้

- **ลักษณะของโครงการ** เช่น เป็นโครงการระยะสั้น หรือ โครงการระยะยาว เป็นโครงการที่ใช้สถานที่เพื่อจัดกิจกรรม หรือ เป็นโครงการที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาพื้นที่นั้นๆ

- **เงื่อนไขสำคัญต่างๆ** เช่น ข้อกำหนดของแหล่งทุนที่กำหนดให้ต้องระบุรายละเอียดของสถานที่โครงการในลักษณะ หรือ รูปแบบตามที่กำหนด

7. สถานที่โครงการ

Where จะทำที่ไหน

AREA *เหมาะกับโครงการที่ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการยาวนานจึงต้องมีสถานที่ตั้งในพื้นที่โครงการเพื่อความสะดวกในการติดต่อประสานงาน*



ระบุสถานที่ตั้งโครงการ

PLACE *เหมาะกับโครงการระยะสั้นในลักษณะของกิจกรรมพิเศษ (Event) หรือการฝึกอบรม, ศึกษาดูงาน กิจกรรมนักศึกษา เสวนา, สัมมนา, แข่งขันกีฬา ฯลฯ*



ระบุสถานที่ดำเนินงานโครงการ หรือ สถานที่จัดกิจกรรม

LOCATION *เหมาะกับโครงการที่ดำเนินการในลักษณะของการพัฒนาพื้นที่ และไม่ได้เจาะจงสถานที่ในการพัฒนาแต่ต้องการของเขตชัดเจน ใช้วิธีการเช่นนี้ได้กับทั้งโครงการระยะสั้นและระยะยาว*



อาจต้องระบุถึงพื้นที่โครงการหากจำเป็น

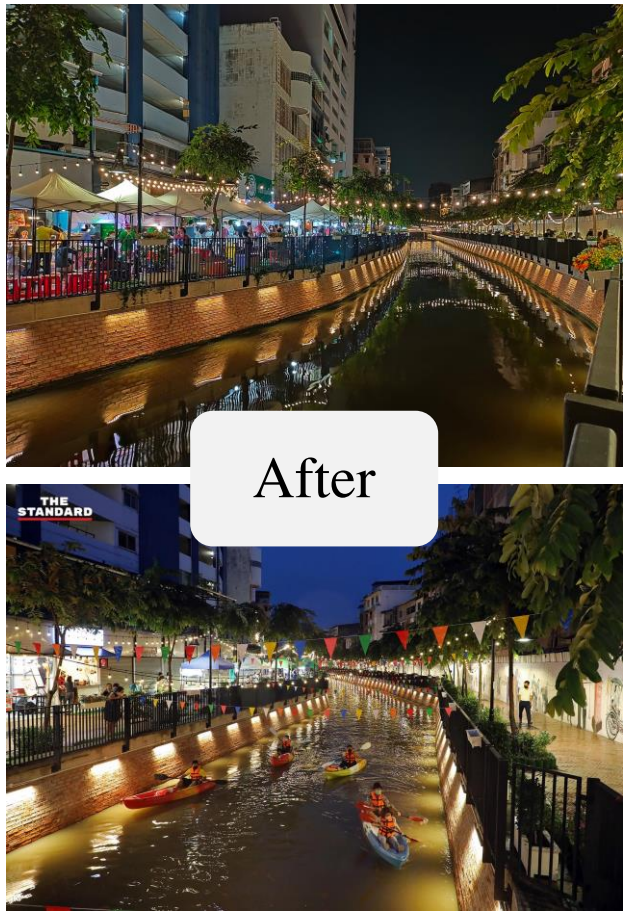
“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ตัวอย่าง
Example

โครงการก่อสร้างและปรับปรุงเขื่อน ค.ส.ล. คลองโอ่งอ่าง และคลองบางลำพู จากบริเวณสะพานดำรงสถิตถึงบริเวณป้อมพระสุเมรุ



ที่มาของภาพ : สำนักงานเขตพระนคร, 2567



ที่มาของภาพ : THE STANDARD, 2564

7. สถานที่โครงการ

Where จะทำที่ไหน

วิธีการเขียน

โครงการในลักษณะของการพัฒนาพื้นที่ชัดเจน การเขียนรายละเอียดเกี่ยวกับสถานที่โครงการควรระบุในลักษณะเป็นพื้นที่ (Area) ที่จะพัฒนาเนื่องจากไม่ได้เป็นโครงการที่มุ่งใช้สถานที่เพื่อจัดกิจกรรมชั่วคราว แต่เป็นการพัฒนาพื้นที่ โดยวิธีการเขียนในข้อเสนอโครงการอาจระบุพื้นที่ตามตัวอย่าง

ตัวอย่าง

“เขื่อน ค.ส.ล. คลองโอ่งอ่าง และคลองบางลำพู จากบริเวณสะพานดำรงสถิตถึงบริเวณป้อมพระสุเมรุ”

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ตัวอย่าง
Example

โครงการอบรมพัฒนาทักษะภาวะผู้นำและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การขับเคลื่อนกิจกรรมด้านรัฐประศาสนศาสตร์ให้แก่นักศึกษา









7. สถานที่โครงการ

Where จะทำที่ไหน

วิธีการเขียน

โครงการในลักษณะนี้เป็นโครงการที่จัดเป็นครั้งคราวเพื่อพัฒนาทักษะนักศึกษา ไม่ใช่การพัฒนาพื้นที่ เพียงแต่ใช้พื้นที่เพื่อจัดกิจกรรมเท่านั้น โครงการลักษณะนี้การระบุสถานที่โครงการ คือ การระบุสถานที่จัดกิจกรรม นั้นเอง

ตัวอย่าง

“ณ โรงแรมรีสอร์ทสวนนพรัตน์ อัมพวา ตำบลบ้านปรก อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม”

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ตัวอย่าง
Example

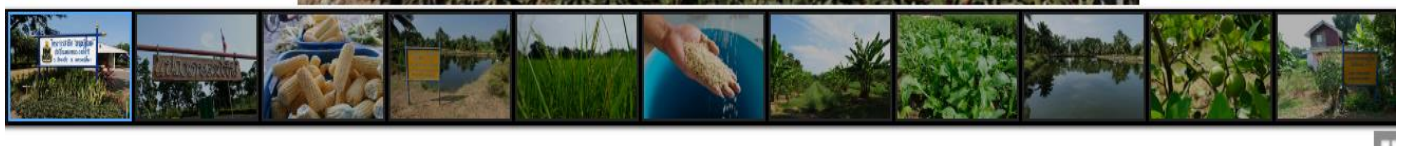
โครงการสาธิตทฤษฎีใหม่อันเนื่องมาจากพระราชดำริ (ปักธงชัย) จ.นครราชสีมา

7. สถานที่โครงการ

Where จะทำที่ไหน







ที่มาของภาพและข้อมูลโครงการ : มูลนิธิชัยพัฒนา, 2560

วิธีการเขียน

โครงการในลักษณะนี้เป็นโครงการทดลองแนวคิดการพัฒนาที่สอดคล้องกับพื้นที่ จึงจำเป็นต้องมีสถานที่ตั้งโครงการเพื่อการดำเนินกิจกรรมต่างในพื้นที่ซึ่งมีความสำคัญจำเป็นเนื่องจากต้องทดลองแนวคิดการพัฒนากับพื้นที่จริง เมื่อสำเร็จก็จะเป็นแหล่งเผยแพร่องค์ความรู้สู่พื้นที่ต่อไป

ตัวอย่าง

“ที่ตั้งโครงการ : หมู่ที่ 14 ต.ธงชัยเหนือ อ. ปักธงชัย จ.นครราชสีมา 30150

เบอร์ติดต่อ .....

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

8. งบประมาณ

How Much ? จะจ่ายเท่าไร

วิธีการเขียน

ประเด็นพิจารณาที่ 1

มีระเบียบการจัดทำงบประมาณหรือไม่ ?



กรณีหน่วยงานมีระเบียบการจัดทำงบประมาณ

(หรือ ไม่มีแต่อาจใช้ของส่วนกลาง)

ระบุงบประมาณที่โครงการจำเป็นต้องใช้จ่ายในการดำเนินการทั้งหมด เช่น ค่าจ้างบุคลากร จัดซื้อเครื่องมือและอุปกรณ์ และ ค่าเดินทาง เป็นต้น ซึ่งควรระบุค่าใช้จ่ายเท่าที่จำเป็น **โดยการจำแนกค่าใช้จ่ายออกเป็นหมวดหมู่ตามระเบียบการจัดทำงบประมาณ**



กรณีหน่วยงานไม่มีระเบียบการจัดทำงบประมาณ

(ไม่มี)

หากไม่ได้มีการกำหนดไว้เป็นระเบียบให้ระบุค่าใช้จ่ายของโครงการตามความเหมาะสม โดยการจำแนกเป็นค่าใช้จ่ายออกเป็นหมวดๆ และระบุรายการใช้จ่ายของแต่ละหมวดให้ครบถ้วน

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

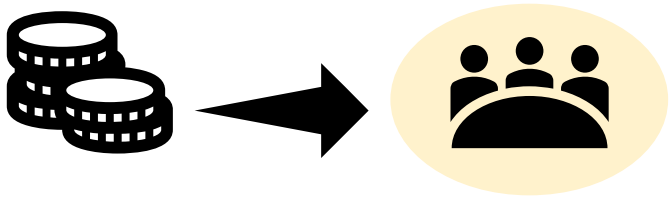
8. งบประมาณ

How Much ? จะจ่ายเท่าไร

วิธีการเขียน

ประเด็นพิจารณาที่ 2

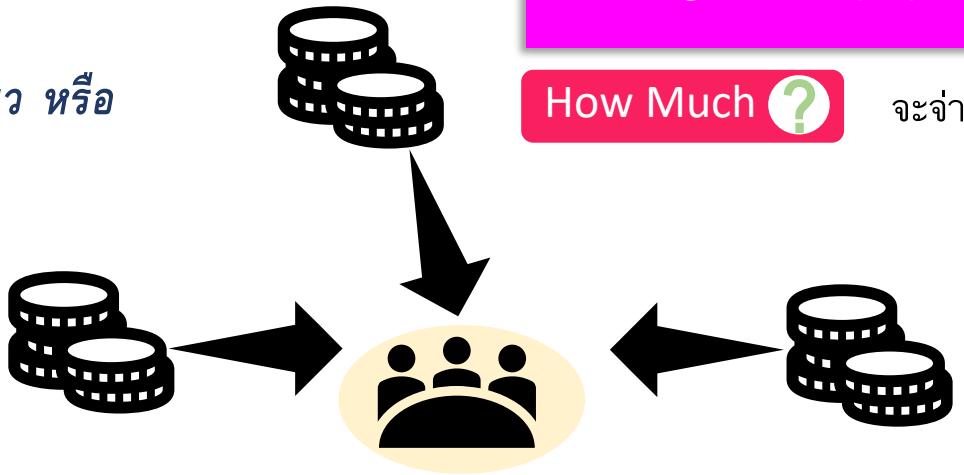
ได้รับงบประมาณจากแหล่งเดียว หรือ หลายแหล่ง ?



กรณีได้รับงบประมาณจากแหล่งทุนภายใน

(โดยส่วนใหญ่โครงการมักจะได้รับงบมาณแบบนี้)

โดยปกติแล้วโครงการโดยทั่วไปมักจัดทำขึ้นในองค์การใดองค์การหนึ่ง ซึ่งงบประมาณจะได้รับจากองค์การเป็นหลัก จึงไม่จำเป็นต้องระบุแหล่งที่มาของงบประมาณ



กรณีได้รับงบประมาณจากแหล่งทุนภายนอก

(มักเป็นโครงการไม่มีงบภายในสนับสนุน หรือ ไม่เพียงพอ)

- กรณีนี้โครงการอาจจำเป็นต้องระบุที่มาของงบประมาณเพื่อทำให้ทราบว่าได้รับงบประมาณสนับสนุนจากองค์การใด
- หรือ หากเป็นโครงการที่มีการระดมทุนจากหลายช่องทาง เพื่อความชัดเจนและโปร่งใส่ตรวจสอบได้ ควรระบุจำแนกแหล่งที่มาและกรอบงบประมาณที่ได้มาให้ชัดเจนด้วย

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

8. งบประมาณ

How Much ? จะจ่ายเท่าไร

วิธีการเขียน

ประเด็นพิจารณาที่ 3

คำนึงถึงหลัก 4Es

❑ ในการจัดทำงบประมาณควรคำนึงถึงหลัก “4E” ได้แก่

Economy : ความประหยัด ในการใช้งบประมาณและทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างมีคุณภาพ

Efficiency : ความมีประสิทธิภาพ ใช้งบประมาณและทรัพยากรแล้วเกิดประโยชน์ต่อโครงการมากที่สุด

Effectiveness : ความมีประสิทธิผล ใช้งบประมาณและทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด

Equity : ความยุติธรรม ใช้งบประมาณและทรัพยากรให้ถึงผู้ปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง ต่อเนื่องและรวดเร็ว

ประจักร บัวผัน (2550)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

8. งบประมาณ

How Much ? จะจ่ายเท่าไร

ตัวอย่าง
Example

ข้อมูลงบประมาณส่วนหนึ่งของ
โครงการ พัฒนาแหล่งน้ำและเพิ่มประสิทธิภาพระบบชลประทาน

๘. กิจกรรมหลักของโครงการ	
๘.๑ **กิจกรรมหลักที่ ๑** งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ปรับปรุงและพัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการเกษตร ๕,๙๐๐,๐๐๐ บาท (๔,๙๐๐,๐๐๐ บาทในปี พศ. ๒๕๖๑ และ ๑,๐๐๐,๐๐๐บาทในปี พศ. ๒๕๖๒) อำเภอในพื้นที่ โครงการชลประทาน กพ.
๘.๒ **กิจกรรมหลักที่ ๒** งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ปรับปรุงและขุดลอกคลอง แก้มลิง สระ และบึง ๕๓๐,๑๘๖,๗๔๔ บาท (๓๕๒,๕๘๖,๗๔๔ บาทในปี พ.ศ. ๒๕๖๑, ๙๕,๐๗๐,๐๐๐ บาทในปีพ.ศ. ๒๕๖๒, ๔๔,๕๘๐,๐๐๐ บาทในปีพ.ศ. ๒๕๖๓, ๓๗,๙๕๐,๐๐๐ บาทในปี พ.ศ. ๒๕๖๔) โครงการชลประทาน กพ. อำเภอในพื้นที่
๘.๓ **กิจกรรมหลักที่ ๓** งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ขุดเจาะบ่อบาดาล ๒๑,๗๕๕,๐๐๐ บาท (๑๖,๗๓๕,๐๐๐ บาทในปี พ.ศ. ๒๕๖๑, ๕,๐๒๐,๐๐๐ บาทในปี พ.ศ. ๒๕๖๒) อำเภอในพื้นที่ โครงการชลประทาน กพ.

แหล่งที่มา : https://www.kamphaengphet.go.th/yuthasart/plan2561-2564/06-sec4-2.pdf

ข้อสังเกต

จะเห็นได้ว่าโครงการระบุงบประมาณในภาพรวมของแต่ละกิจกรรมที่อยู่ภายใต้โครงการ เนื่องจากเป็น **โครงการขนาดใหญ่ ซึ่งไม่สามารถแจกแจงรายละเอียดของโครงการได้** ทั้งนี้รายละเอียดของงบประมาณอาจจะนำไประบุไว้ในแผนปฏิบัติงานโครงการ หรือ แผนการใช้จ่ายงบประมาณโครงการอีกครั้งหนึ่ง

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

8. งบประมาณ

How Much ? จะจ่ายเท่าไร

ตัวอย่าง
Example

ข้อมูลงบประมาณส่วนหนึ่งของ
โครงการ ค่าใช้จ่ายในการออกแบบสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ชุมชนสู่สากล

ลำดับ	รายละเอียด	งบประมาณ (บาท)
	หมวดค่าตอบแทน	
๑	๑.๑ ค่าตอบแทนคณะกรรมการคัดเลือก (๕ คน x ๒,๐๐๐ บาท x ๓ ครั้ง) จำนวน ๓๐,๐๐๐ บาท ๑.๒ ค่าตอบแทนคณะกรรมการตัดสิน (๕ คน x ๓,๐๐๐ บาท x ๒ ครั้ง) จำนวน ๓๐,๐๐๐ บาท ๑.๓ ค่าตอบแทนการให้คำปรึกษากับผู้เข้าอบรมเพื่อการพัฒนาแบบร่าง (๓D) สำหรับพัฒนาเป็นต้นแบบบรรจุภัณฑ์ (๑,๐๐๐ บาท x ๘๐ คน/แบบ) จำนวน ๘๐,๐๐๐ บาท ๑.๔ ค่าสมนาคุณวิทยากรชาวไทยในการอบรมเชิงปฏิบัติการ (๕ คน x ๑,๒๐๐ บาท x ๖ ชม. x ๔ วัน x ๒ ภูมิภาค) ๒๘๘,๐๐๐ บาท ๑.๕ ค่าเบี้ยเลี้ยงของผู้บริหาร สศร. ๒ คน และข้าราชการ ๔ คน ในการเดินทางไปราชการเพื่อดูแล สังเกตการณ์ และประสานโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการฯ (ผู้บริหาร สศร. ๑ คน x ๒๗๐ บาท x ๕ วัน x ๒ ภูมิภาค) จำนวน ๒,๗๐๐ บาท (ผอ.ศท. ๑ คน x ๒๔๐ X ๕ วัน x ๒ ภูมิภาค) จำนวน ๒,๔๐๐ บาท (ข้าราชการ สศร. ๔ คน x ๒๔๐ X ๕ วัน x ๒ ภูมิภาค) จำนวน ๙,๖๐๐ บาท	๔๔๒,๗๐๐

ข้อสังเกต

จะเห็นได้ว่ามีการแจกแจงรายละเอียดในลักษณะของตัวคูณ เพื่อให้รู้ว่า**ค่าใช้จ่ายในแต่ละรายการใช้จ่ายไปอย่างไรบ้าง จะใช้จ่ายไปจำนวนเท่าไร** ซึ่งแสดงให้เห็นค่าใช้จ่ายต่อหน่วยที่จ่ายไป อันเป็นประโยชน์ในการตรวจสอบความโปร่งใสในการใช้จ่ายงบประมาณด้วย

หมายเหตุ:

นำข้อมูลงบประมาณของโครงการมาแสดงเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้นเพื่อเป็นตัวอย่าง ทั้งนี้ยังมีวิธีการเขียนงบประมาณของโครงการในแบบอื่นๆ อีกตามแต่บริบทและระเบียบงบประมาณขององค์การนั้นๆ จะกำหนด

แหล่งที่มา : https://www.ocac.go.th/wp-content/uploads/2022/04/คู่มือการเขียนโครงการเพื่อประกอบคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี .pdf

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

จะระบุชื่อผู้รับผิดชอบโครงการอย่างไร ?

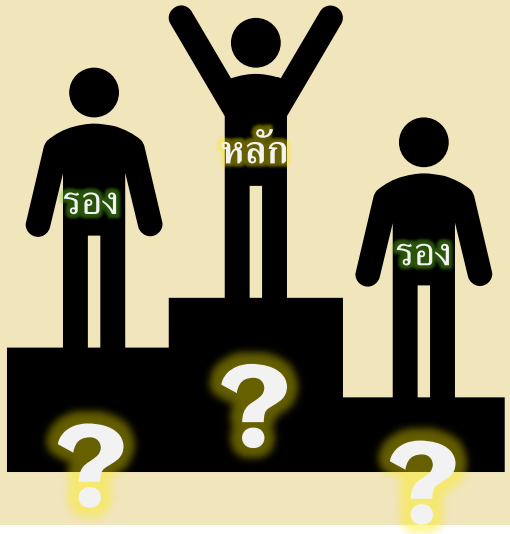
9. ผู้รับผิดชอบ

Who ? ใครเป็นคนทำ

วิธีการเขียน



ให้ระบุอย่างชัดเจนว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ **(องค์การ หน่วยงาน คณะบุคคล หรือ บุคคล)**



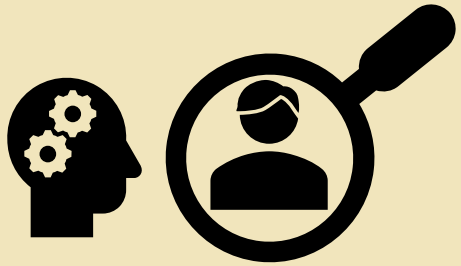
ให้ระบุว่าใครเป็น**ผู้รับผิดชอบหลัก** และ**ผู้รับผิดชอบรอง** (แสดงถึงความรับผิดชอบและความร่วมมือในการทำงาน)

[ภายในองค์การ]



อาจเขียนระบุ**หน่วยงานที่ให้ความร่วมมือและสนับสนุน**ให้โครงการประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

[ภายนอกองค์การ]



ทำให้สามารถตรวจสอบว่า***ใครเป็นผู้ที่รับผิดชอบโครงการ*** และบุคคลดังกล่าว**มีประสบการณ์และคุณสมบัติที่เหมาะสมเพียงใด**(เป็นประโยชน์สำหรับการพิจารณาอนุมัติโครงการ)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ตัวอย่าง
Example

9. ผู้รับผิดชอบ

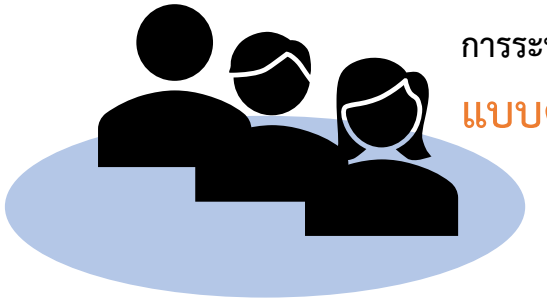
Who ? ใครเป็นคนทำ

การระบุผู้รับผิดชอบ
แบบบุคคลเดียว



ตัวอย่าง โครงการฝึกอบรมคอมพิวเตอร์นักศึกษาคณะมนุษยศาสตร์ฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ผู้รับผิดชอบ :
อ.ดร. จริงใจ ใฝ่เรียนรู้
ประธานโครงการ
(อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)



การระบุผู้รับผิดชอบ
แบบคณะบุคคล

ตัวอย่าง โครงการฝึกอบรมคอมพิวเตอร์นักศึกษาคณะมนุษยศาสตร์ฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
ผู้รับผิดชอบ

1.ที่ปรึกษาโครงการ	คณบดีคณะมนุษยศาสตร์ฯ
2.หัวหน้าโครงการ	รองคณบดีฝ่ายวิชาการ
3.กรรมการโครงการ	ประธานโปรแกรมวิชา.....
4.กรรมการโครงการ	ประธานโปรแกรมวิชา.....
5.กรรมการโครงการ	ประธานโปรแกรมวิชา.....
6.กรรมการโครงการและเลขานุการ	เจ้าหน้าที่คอมฯคณะมนุษยศาสตร์



การระบุผู้รับผิดชอบ
แบบ หน่วยงาน
หรือ องค์การ

ตัวอย่าง โครงการฝึกอบรมคอมพิวเตอร์นักศึกษาคณะมนุษยศาสตร์ฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
ผู้รับผิดชอบ : สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

หมายเหตุ: โครงการอาจระบุชื่อผู้รับผิดชอบโครงการให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์ในการมอบหมายบทบาทหน้าที่การทำงานภายในโครงการให้ชัดเจนมากขึ้น โดยเขียน ชื่อ ตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ในโครงการ ก็ได้เช่นเดียวกัน หรือ บางโครงการไม่ได้ระบุผู้รับผิดชอบโดยตรง แต่ระบุเป็นชื่อผู้ประสานงานโครงการแทน สามารถทำได้เช่นกัน

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

วิธีการเขียน

10. การติดตามและประเมินผล

How จะทราบผลได้อย่างไร

- ระบุถึง**กระบวนการติดตามและควบคุม**เพื่อทราบถึง**ความก้าวหน้าในการดำเนินงานโครงการ** โดยต้องระบุถึงวิธีการวัด เกณฑ์วัด และระยะเวลาที่จะติดตามโครงการ
- ระบุ**การประเมินผลสำเร็จของโครงการ**ว่า**บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่** โดยต้องระบุเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินผลด้วย

Monitoring

Control

Evaluation

หมายเหตุ จะต้องระบุหน่วยงานหรือบุคคลที่รับผิดชอบในการประเมินผล ตลอดจนระยะเวลาที่จะดำเนินการประเมินผลด้วย

ควรเขียนทั้ง

“วิธีการติดตาม” และ “วิธีการประเมินผล”

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ตัวอย่างที่ 1

โครงการ รปศ. อาสาปรับปรุงภูมิทัศน์ชุมชนบ้านไทรน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

วิธีการติดตามโครงการ

การติดตามโครงการจะใช้วิธีการจัดประชุมอย่างเป็นทางการเพื่อติดตามความก้าวหน้าของโครงการโดยแบ่งเป็น 3 ครั้ง คือ

ครั้งแรก การติดตามความคืบหน้าในการประสานงานและการขออนุมัติอนุญาตในการจัดทำกิจกรรมพื้นที่ *(สัปดาห์ที่สองของเดือน ม.ค. 67)*

ครั้งที่สอง การติดตามความพร้อมของการเตรียมการในด้านการใช้จ่ายงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ฯลฯ *(สัปดาห์ที่สี่ของเดือน ม.ค. 67)*

ครั้งที่สาม การติดตามผลการดำเนินงานโครงการตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย *(สัปดาห์ที่สามของเดือน ก.พ. 2567)*

ตัวอย่าง
Example

10. การติดตามและประเมินผล

How ? จะทราบผลได้อย่างไร

วิธีการประเมินผลโครงการ

1) ประเมินผลด้วยการวัดระดับความพึงพอใจของประชาชนที่ในพื้นที่ชุมชนเป้าหมาย จำนวน 50 คน

1.1 **เครื่องมือ** คือ แบบประเมินผลความพึงพอใจ มี 2 ส่วน

1) สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ประเมิน ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ ระยะเวลาที่อาศัยอยู่ในชุมชน และ ความเกี่ยวข้องกับชุมชน

2) สอบถามความพึงพอใจของประชาชนที่ในพื้นที่ชุมชนเป้าหมาย ด้วยมาตรวัด 5 ระดับ และ คำถาม 4 ด้าน คือ สภาพแวดล้อม ความสวยงาม ความสะอาด และ ความปลอดภัย

1.2 **ระยะเวลา** เก็บแบบประเมินหลังจัดทำโครงการเสร็จสิ้น 1 สัปดาห์

1.3 **ตัวชี้วัด** คือ ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจ

1.4 **เกณฑ์การประเมิน** คือ ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในระดับมากขึ้นไป

2) ประเมินผลสำเร็จโครงการจากเล่มรายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

“ผลที่คาดว่าจะได้รับ” คืออะไร ?

11. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

What ? จะเกิดผลกระทบอะไร

จากข้อแนะนำวิธีการเขียนโครงการแบบประเพณีนิยม

นักวิชาการ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
มยุรี อนุมานราชธน (2551: 49)	แสดงถึงผลประโยชน์หรือผลที่น่าจะได้รับจากการดำเนินงานจนแล้วเสร็จ ผลกระทบโดยตรงและโดยอ้อม
ปกรณ์ ปรียากรณ์ (2555: 128-129)	ผลประโยชน์ที่กลุ่มบุคคล พื้นที่ หรือ สังคมโดยรวมจะได้รับ และ ผลกระทบด้านบวกที่จะตามมาจากการมีโครงการ
สิน พันธุ์พินิจ (2556: 98-99)	ผลและผลประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับหลังจากสิ้นสุดโครงการ
พิสณุ ฟองศรี (2556: 41)	เมื่อถึงเวลาที่กำหนดจะเกิดประโยชน์อะไรบ้าง ทั้งประโยชน์หรือผลที่ได้โดยตรงและโดยอ้อม
พิชิต ฤทธิ์จรูญ (2562: 20)	สิ่งที่คาดว่าโครงการจะได้รับเมื่อเสร็จสิ้น ผลที่เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ และผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินงานโครงการ
ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2562: 2-61)	มิติที่ 1 : ผลประโยชน์ตอบแทน และ มิติที่ 2 : ผลลัพธ์ หรือ ผลข้างเคียงที่มีชุมชนและสิ่งแวดล้อมจากการได้ใช้ประโยชน์จากผลผลผลิตของโครงการ
เชาว์ อินใย (2555: 34)	เป็นผลภาพรวมของโครงการทั้งหมด คือ ผลที่เกิดขึ้นตามที่วัตถุประสงค์กำหนดไว้ทั้งโดยตรง (Direct Expect Outcome) และโดยอ้อม (Indirect Expect Outcome) และผลที่ไม่ได้เกิดจากวัตถุประสงค์ ซึ่งก็คือ “ผลกระทบ (Impact)”
สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2561)*	ระบุผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินโครงการ ในลักษณะของผลลัพธ์ไม่ใช่ผลผลิต และเป็นผลลัพธ์ที่สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรมทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

หมายเหตุ “*” เป็นข้อมูลจากหนังสือด่วนที่สุดเรื่อง การจัดทำแผนงานและโครงการภายใต้แผนพัฒนาภาคฯ ซึ่งศาลากลางจังหวัดอำนาจเจริญส่งถึงนายอำเภอทุกอำเภอฯ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

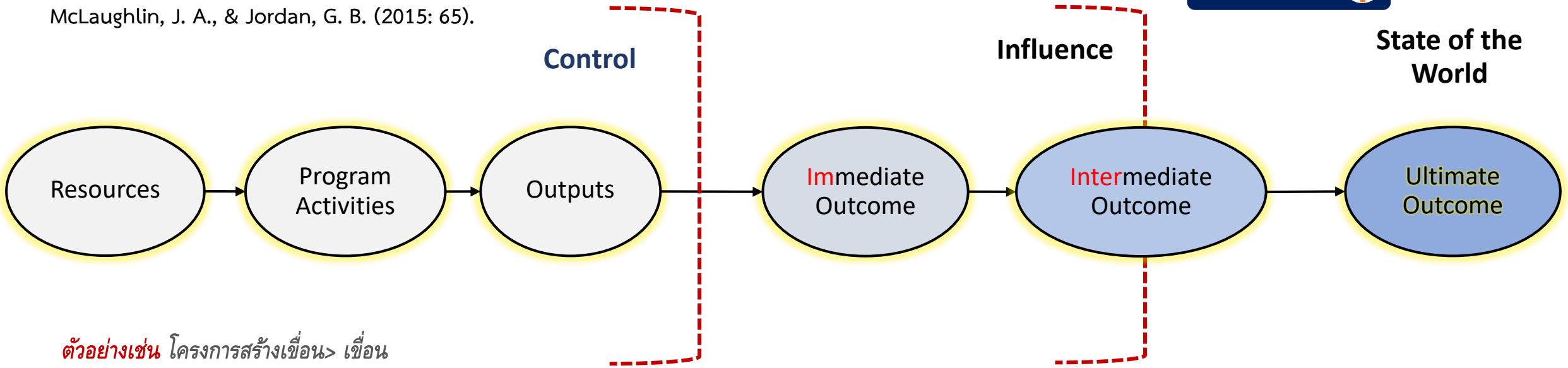
“ผลที่คาดว่าจะได้รับ” คืออะไร ?

11. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

จากข้อแนะนำวิธีการเขียนโครงการแบบประเพณีนิยม

What ? จะเกิดผลกระทบอะไร

McLaughlin, J. A., & Jordan, G. B. (2015: 65).



ตัวอย่างเช่น โครงการสร้างเขื่อน> เขื่อนคือผลผลิต > การกักเก็บน้ำได้ คือผลลัพธ์ขั้นต้น ซึ่งเมื่อสร้างเขื่อนแล้วก็จะสามารถกักเก็บน้ำได้ทันที แต่เราไม่สามารถควบคุมให้มีน้ำได้เพราะเราไม่สามารถสร้างน้ำขึ้นมาเองได้ต้องรอฝนตกหรือน้ำที่ไหลมาจากแหล่งอื่น

วัตถุประสงค์ของโครงการ

มักเขียนให้เห็นถึงผลในระดับเพียงแค่ผลลัพธ์ขั้นต้นเพราะโครงการสามารถควบคุมให้เกิดผลได้แค่ผลผลิต ซึ่งผลผลลัพธ์ขั้นต้นเป็นผลที่เกิดขึ้นทันทีจากการมีผลผลผลิตแล้วจึงนับว่าอาจเป็นระดับที่โครงการเล็งเห็นผลได้

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

มักเขียนให้เห็นถึงผลในระดับผลลัพธ์ขั้นกลาง (เริ่มเกิดการเปลี่ยนแปลง) และผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย หรือ ผลกระทบ (Impact) (แก้ไขปัญหาได้และเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน) ซึ่งเพียงโครงการเดียวไม่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ทั้งหมด

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

โครงการพัฒนาน้ำบาดาลเพื่อความมั่นคงระดับชุมชน จำนวน 85 แห่ง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

วิธีการเขียน

ตัวอย่าง
Example

11. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

What ? จะเกิดผลกระทบอะไร

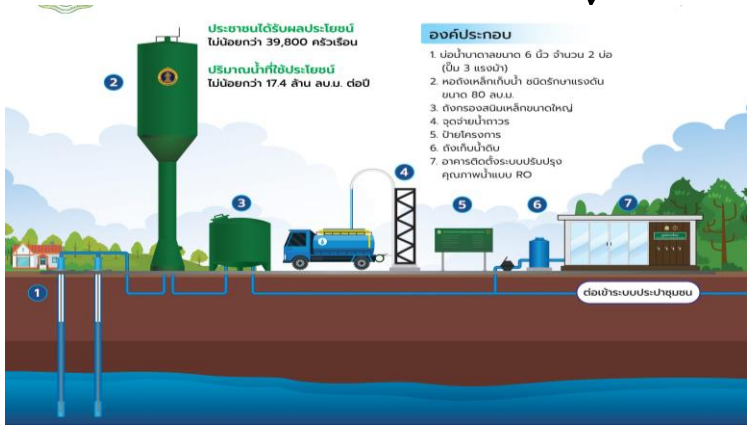
วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อเจาะและพัฒนาบ่อน้ำบาดาล ตลอดจนก่อสร้างระบบกระจายน้ำบาดาล ในพื้นที่ที่มีศักยภาพน้ำบาดาลเหมาะสมทั้งปริมาณและคุณภาพ

เป้าหมายของโครงการ

1) เพื่อเจาะและพัฒนาบ่อน้ำบาดาล ขนาดเส้นผ่านศูนย์กลาง 6 นิ้ว พื้นที่ละ 2 บ่อ จำนวน 85 แห่ง ทั่วประเทศ

2) เพื่อก่อสร้างระบบกระจายน้ำบาดาล ให้แก่ชุมชน จำนวน 85 แห่ง ทั่วประเทศ



ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประชาชนไม่น้อยกว่า 17,000 ครัวเรือนได้รับผลประโยชน์จากการมีแหล่งน้ำบาดาลที่เหมาะสมทั้งปริมาณและคุณภาพ สามารถรองรับการแก้ปัญหาการขาดแคลนน้ำสะอาดเพื่ออุปโภคและบริโภคในช่วงที่เกิดสภาวะภัยพิบัติ (ภัยแล้ง)

ข้อมูลบางส่วนจาก : สำนักงานทรัพยากรน้ำบาดาล (2566)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

สรุปเนื้อหาท้ายบท

การเขียนข้อเสนอโครงการแบบประเพณีนิยม (Conventional Project Proposal) หรือเรียกอีกอย่างว่า “การเขียนโครงการแบบดั้งเดิม” เป็นการเขียนข้อเสนอโครงการในลักษณะการพรรณนาความ หรือ บรรยายความ ซึ่งจะมีหัวข้อต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบ คือ ชื่อโครงการ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน ระยะเวลาโครงการ สถานที่โครงการ งบประมาณ ผู้รับผิดชอบโครงการ การติดตามประเมินผล และผลที่คาดว่าจะได้รับ ซึ่งจะใช้เป็นเอกสารนำเสนอโครงการแก่ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้เสียพิจารณาอนุมัติโครงการ และขอรับการสนับสนุน หรือ จัดสรรงบประมาณและ ทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นจากภายในองค์การ หรือ ภายนอกองค์การ อีกยังเป็นแผนการดำเนินงานโครงการด้วย

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

แบบฝึกหัดท้ายบท

ข้อที่ 1 จงอธิบายลักษณะการเขียนข้อเสนอโครงการแบบประเพณีนิยม

ข้อที่ 2 จงอธิบายข้อดีและข้อเสียของการเขียนข้อเสนอโครงการแบบประเพณีนิยม

ข้อที่ 3 การเขียนข้อเสนอโครงการแบบประเพณีนิยมมีองค์ประกอบในการเขียนกี่ข้อ อะไรบ้าง จงอธิบาย

ข้อที่ 4 จงอธิบายวิธีการเขียนข้อเสนอโครงการมาให้เข้าใจ พร้อมยกตัวอย่างประกอบ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

เอกสารอ้างอิง

เอกสารภาษาไทย

กรุงเทพมหานคร. (2563). ประกาศกรุงเทพมหานคร เรื่อง ประกวดราคาจ้างก่อสร้างและปรับปรุงเขื่อน ค.ส.ล. คลองโอ่งอ่าง และคลองบางลำพู จากบริเวณสะพานดำรงสถิตถึงบริเวณป้อมพระสุเมรุ ด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์. e-bidding. https://www.oic.go.th/FILEWEB/CABINFOCENTER9/DRAWER012/GENERAL/DATA0002/00002973.PDF

กลุ่มงานยุทธศาสตร์และข้อมูลเพื่อการพัฒนาจังหวัด จังหวัดกำแพงเพชร. (2564).โครงการ พัฒนาแหล่งน้ำและเพิ่มประสิทธิภาพระบบชลประทาน. https://www.kamphaengphet.go.th/yuthasart/plan2561-2564/06-sec4-2.pdf

เชาว์ อินใย. (2555).การประเมินโครงการ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เชียงใหม่ ลีดเดอร์ นิวส์ [CHIANGMAI LEADER NEWS]. (2563). ภาพประเทศไทยหัวใจอินทรีย์. https://cm-leadernews.com/?p=3309

เดอะสแตนดาร์ด [THE STANDARD]. (2564). ภาพคลองโอ่งอ่าง. https://www.facebook.com/search/top?q=คลองโอ่งอ่าง

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์. (2562). การบริหารโครงการ (Project Administration). กรุงเทพ: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เทียนฉาย กีระนันท์. (2530). แผน โครงการ และงบประมาณ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เอกสารภาษาไทย (ต่อ)

บรรจง อมรชีวิน. (2557). การวางแผนและการบริหารโครงการ. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.

ปกรณ์ ปรียากร. (2555). การบริหารโครงการ: แนวคิดและแนวทางในการสร้างความสำเร็จ. (พิมพ์ครั้งที่ 14). กรุงเทพมหานคร

ประจักร บัวผัน. (2550). การบริหารโครงการสุขภาพ. ขอนแก่น: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

พิชิต ฤทธิ์จรูญ. (2562). การประเมินโครงการ : แนวคิดและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ : บริษัทเฮ้าส์ออฟเคอร์มิสท์

พิสณุ ฟองศรี. (2567). เทคนิควิธีประเมินโครงการ (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : บริษัท ด่านสุทธาการพิมพ์ จำกัด.

มยุรี อนุมานราชธน. (2551). การบริหารโครงการ (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มูลนิธิชัยพัฒนา. (2560). โครงการสาธิตทฤษฎีใหม่อันเนื่องมาจากพระราชดำริ (ปักธงชัย) จ.นครราชสีมา. https://www.chaipat.or.th/royal-projects-in-various-regions/northeast-lower/8469-2017-07-05-14-50-24.html

รัตนะ บัวสน. (2540). การประเมินโครงการและการวิจัยเชิงปริมาณ. กรุงเทพมหานคร: คอมแพคท์พริ้นท์.

วิลเลจทูเดอะเวิร์ล [villagetotheworld]. (2559). ภาพเกี่ยวกับชุมชนบ้านโคกโก่ง. https://www.villagetotheworld.com/

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

เอกสารอ้างอิง (ต่อ)

เอกสารภาษาไทย (ต่อ)

สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2567). แนวทางการจัดทำโครงการเพื่อขับเคลื่อนการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติประจำปีงบประมาณ 2567. http://nscr.nesdc.go.th/wp-content/uploads/2022/04/PPT_เอกสารคำอธิบาย-Pre-WS-final-1.pdf

สำนักงานเขตพระนคร. (2567). รูปปากคลองโอ่งอ่าง. https://webportal.bangkok.go.th/pranakorn/page/sub/22135/คลองโอ่งอ่าง

สำนักงานจังหวัดลำพูน. (2563). แผนพัฒนาจังหวัดลำพูน พ.ศ. 2561 -2565. https://www.lamphun.go.th/uploads/19/2019-06/50c6c643fb33f87c234828f1e71608cf.pdf

สำนักงานทรัพยากรน้ำบาดาล. (2566). โครงการพัฒนาน้ำบาดาลเพื่อความมั่นคงระดับชุมชน จำนวน 85 แห่ง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566. https://www.dgr.go.th/bgd/th/newsAll/292/9145

สำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย. (2567). คู่มือการเขียนโครงการเพื่อประกอบคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีของสำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย. https://www.ocac.go.th/wp-content/uploads/2022/04/คู่มือการเขียนโครงการเพื่อประกอบคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี .pdf

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. (2565). ข้อมูลผลผลิตสินค้าทางการเกษตร. https://mis-app.oae.go.th/area/ลุ่มแม่น้ำ/แม่น้ำปิง/ลำพูน

เอกสารภาษาไทย (ต่อ)

สำนักงานสาธารณะสุขจังหวัดพิจิตร. (2567). เอกสารรวมสรุปย่อโครงการ. http://www.ppho.go.th/mis-new/ProjectActivity/upload/pr2018_761.รวม-Project-idea

สิน พันธุ์พินิจ. (2556). เทคนิคการวางแผนและการประเมินผลโครงการ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.

เอกสารภาษาต่างประเทศ

McLaughlin, J. A., & Jordan, G. B. (2015). Using logic models. In K. E. Newcomer, H. P. Hatry, & J. S. Wholey (Eds.), Handbook of practical program evaluation (4th ed., pp. 62-87). Jossey-Bass.

Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.

W.K. Kellogg Foundation. (2004). Using logic models to bring together planning, evaluation, and action. Battle Creek, MI: W.K. Kellogg Foundation.

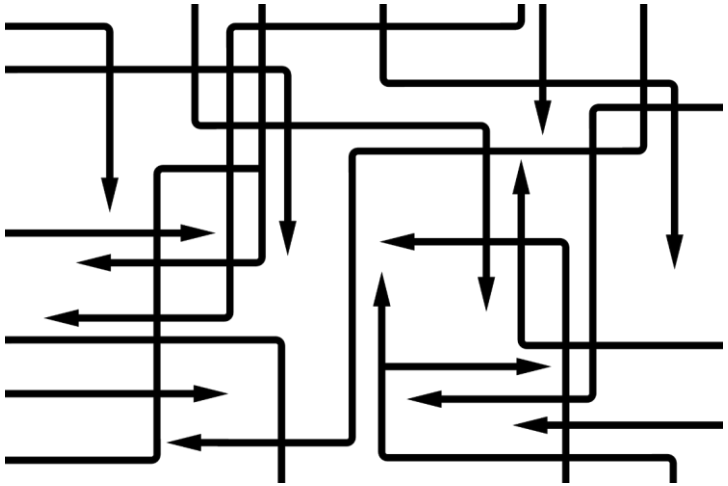
“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

Project Management

Chapter – 6



การเขียนข้อเสนอโครงการแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์
(Project Proposal based on Logical Framework)



“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

แผนบริหารการสอนประจำ บทที่ 6

แผนบริหารการสอน วิชาการบริหารโครงการ **รหัสวิชา** 2553206
ประจำบทที่ 6 **เวลาเรียน:** 3 ชั่วโมง
การเขียนข้อเสนอโครงการแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์
(Project Proposal based on Logical Framework)

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behaviour Objectives)

1) อธิบายลักษณะ วิวัฒนาการ ข้อดี และข้อเสียของข้อเสนอโครงการแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์ได้

2) อธิบายองค์ประกอบ และวิธีการเขียนข้อเสนอโครงการแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์ได้

เนื้อหาสาระประจำบท

6.1 ลักษณะของข้อเสนอโครงการแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์
6.2 วิวัฒนาการของการจัดทำข้อเสนอโครงการแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์
6.3 ข้อดีข้อเสียของการเขียนข้อเสนอโครงการแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์
6.4 องค์ประกอบการเขียนข้อเสนอโครงการแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์
6.5 วิธีการเขียนข้อเสนอโครงการแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์

กิจกรรมการเรียนรู้	สื่อการสอน	การวัดและประเมินผล	เครื่องมือ	BO	Learning's Level
1) ฟังบรรยายแบบโต้ตอบ (Interactive Lecturer) เนื้อหาหัวข้อ 6.1 – 6.5	Power Point Chapter 6 ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโครงการ	การถามคำถามแบบสุ่ม โดยใช้เกมส์คัดเลือกผู้ตอบคำถาม	คำถามท้ายบท	ข้อ 1 ข้อ 2	Understand
2) กิจกรรมกลุ่ม (Work group)	กรณีศึกษา (Case Study) งานในองค์การแห่งหนึ่ง	พิจารณาจากใบงานที่กลุ่มได้ทำร่วมกัน	แบบฟอร์มการเขียนโครงการ (Logical Frame Work)	ข้อ 2	Applying

หมายเหตุ: กิจกรรมการเรียนการสอนอาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

6.1 ลักษณะของข้อเสนอโครงการแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์



ใช้หลัก **“แสดงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผลต่อเนื่องประสานกันทั้งแนวตั้ง (Vertical) และ แนวนอน (Horizontal)”** เพื่อเขียนโครงการ



โครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์จะเป็นชุดขององค์ประกอบที่มี**ความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันในทางตรรกวิทยา และ** นำเสนอโครงการในลักษณะของ **ตาราง 4x4 หรือ ตาราง 16 ช่อง**



มักเรียกว่า **“การเขียนโครงการแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์** (Logical Framework Program)” หรือ **“การเขียนโครงการแบบตารางเหตุผลต่อเนื่อง** (Logical Framework Matrix)” หรือ **การเขียนโครงการแบบตารางมิติสัมพันธ์** (LogFrame)

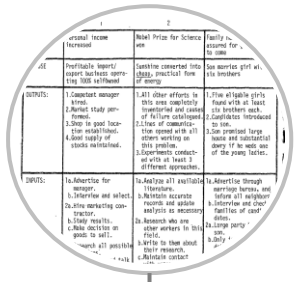
(มยุรี อนุมานราชธน, 2551: 46 ; พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2562: 14)



ใช้เป็นเอกสารนำเสนอโครงการแก่ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้เสีย **พิจารณาอนุมัติโครงการและขอรับการสนับสนุนหรือจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็น** ภายในองค์การ หรือ ภายนอกองค์การ อีกยังเป็นแผนการดำเนินงานโครงการ เช่นเดียวกับการเขียนโครงการแบบประเพณีนิยม

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ช่วงกลางทศวรรษ

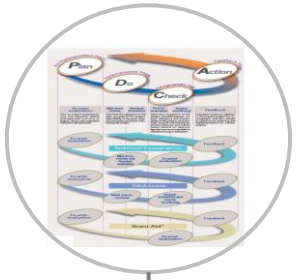


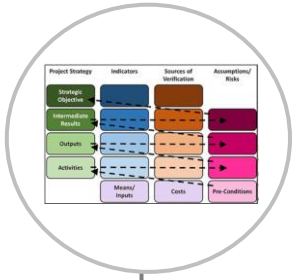
ช่วงปลายทศวรรษ



ช่วงปลายทศวรรษ







1970

PCI: practical Concepts Inc.

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนโครงการ PCI: practical Concepts Inc. จัดอบรมแก่นักวางแผนในประเทศกำลังพัฒนา

1980

ZOPP

เยอรมันพัฒนาเครื่องมือชื่อว่า ZOPP โดยทีมที่ปรึกษาชื่อ Team Technologies Inc. (TTI)

PCI

คณะทำงานในสังกัดองค์การด้านการพัฒนาระหว่างประเทศ กำหนดนโยบายที่ได้รับความช่วยเหลือจากรัฐบาลอังกฤษต้องใช้ PCI เป็นแบบแผนในการจัดทำโครงการ และได้มีการปรับตามข้อเสนอ TTI

LogFrame (4 x 3)

องค์กรเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศนอร์เวย์ เสนอ LogFrame ที่ง่ายกว่าเดิม เป็นตาราง 12 ช่อง (4 x 3) โดย NORAD & JICA นำ LogFrame Matrix 4 x 3 ไปใช้

1993

LogFrame + Assumption Columns (4 x 4)

สหภาพยุโรปเสนอ LogFrame แบบใหม่ โดยได้เพิ่มส่วนของ Assumption Columns รวม 16 ช่อง

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

Narrative summary	Objectively verifiable indicators	Means od verification	Important assumption
Overall goal (Impact) Long-term development effects	Criteria to measure achievement toward the overall goal	Information sources for the indicators at left	Conditions required for the project effects to be sustainable
Project purpose (Outcome) Direct effects of the project	Criteria to measure achievement toward the project purpose	Information sources for the indicators at left	External factor which must be met so that the project can contribute to the overall goal
Outputs Goods and services produced by the project	Criteria to measure achievement toward the outputs	Information sources for the indicators at left	External factor which must be met so that the project can contribute to the project purpose
Activities Project activities to produce the outputs	Inputs Resources to be used for production of outputs		External factor which must be met so that the project can produce outputs

ลักษณะตารางเหตุผลสัมพันธ์ของ JICA (2010 :32 -33) อธิบายไว้ในหนังสือ New JICA Guidelines for Project Evaluation First Edition

	1	2	3
GOAL	Personal income increased	Nobel Prize for Science won	Family name continuity assured for generations to come
PURPOSE	Profitable import/ export business operating 100% selfowned	Sunshine converted into cheap, practical form of energy	Son marries girl with six brothers
OUTPUTS:	1.Competent manager hired. 2.Market study performed. 3.Shop in good location established. 4.Good supply of stocks maintained.	1.All other efforts in this area completely inventoried and causes of failure catalogued. 2.Lines of communication opened with all others working on this problem. 3.Experiments conducted with at least 3 different approaches.	1.Five eligable girls found with at least six brothers each. 2.Candidates introduced to son. 3.Son promised large house and substantial dowry if he weds one of the young ladies.
INPUTS:	1a.Advertise for manager. b.Interview and select. 2a.Hire marketing contractor. b.Study results. c.Make decision on goods to sell. 3a.Research all possible locations. b.Visit shops and talk with previous owners. c.Match site with results of market study. d.Buy store. 4a.Inventory stocks. b.Develop system for ordering supplies. c.Train inventory clerks.	1a.Analyze all available literature. b.Maintain accurate records and update analysis as necessary 2a.Research who are other workers in this field. b.Write to them about their research. c.Maintain contact with researchers. 3a.Select experiments. b.Obtain materials. c.Conduct experiments.	1a.Advertise through marriage bureau, and inform all neighbors. b.Interview and check families of candidates. 2a.Large party held for son. b.Only invite candidates and married couples. 3a.Inform son of hopes and incentive. b.Be sure money in bank!!

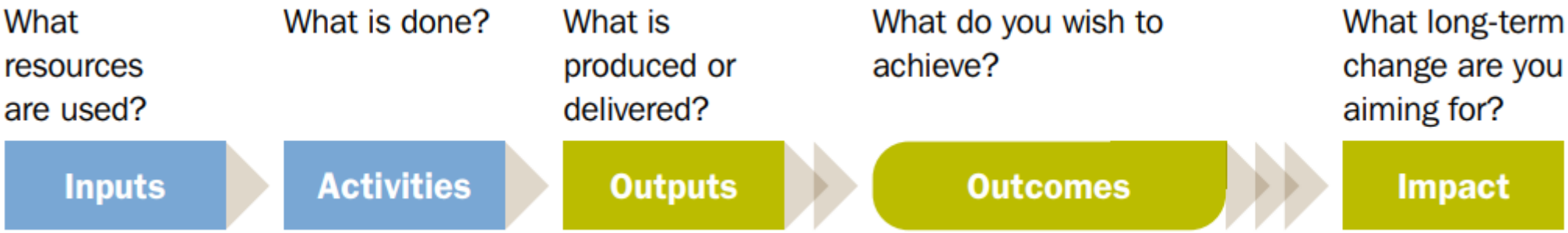
ลักษณะตารางเหตุผลสัมพันธ์ของ PCI (1979 :10) อธิบายไว้ในหนังสือ Guidelines For Teaching Logical Framework Concepts -USAID (LogFrame)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

	Summary of Objectives/Activities	Verifiable Indicators	Means and Sources of Verification	Important Assumptions
Goal				
Purpose				
Activities				
Outputs				

ลักษณะตารางเหตุผลสัมพันธ์ของ WorldBank (1996: 37) อธิบายไว้ใน หนังสือชื่อ The World bank Participate Source Brook – (LogFrame)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”



ในปี ค.ศ. 2008 องค์การ Norad หรือ Norwegian Agency for Development Cooperation ได้อธิบายแนวคิดสำคัญเกี่ยวกับ "ห่วงโซ่ผลลัพธ์ (Results Chain)" ไว้ในหนังสือชื่อว่า "Results Management in Norwegian Development Cooperation A practical guide" เนื้อหาในหนังสือข้างต้นอธิบายว่าห่วงโซ่ผลลัพธ์ เป็นเครื่องมือที่ช่วยอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ กับผลลัพธ์ที่คาดหวังในอนาคต หรือ กล่าวได้ว่า เราทำอะไรไป (กิจกรรม) แล้วจะส่งผลต่ออะไร (ผลลัพธ์) โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์แบบเหตุและผล ซึ่งช่วยทำให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับการเขียนข้อเสนอโครงการแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์ซึ่งมีลักษณะของหลักเหตุผลใกล้เคียงกัน ทำให้เข้าใจ LogFrame มากขึ้น

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

ข้อดี และ ข้อเสีย ของการเขียนข้อเสนอโครงการแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์

ข้อดี	ข้อเสีย
1. **ช่วยสรุปภาพรวมของโครงการได้สั้นกระชับ** เพราะ สามารถเขียนได้สั้นกระชับภายใน 1–2 หน้า เป็นการเขียนโดยใช้ตารางแบบ 4x4 จึงสามารถเขียนได้สั้นและกระชับกว่าแบบดั้งเดิม	1. **ในกรณีการประเมินโครงการมีประโยชน์ในทางปฏิบัติน้อย** เพราะ ในทางปฏิบัติไม่ค่อยนิยมเขียนโครงการในลักษณะเช่นนี้ มันจะมีเพียงไม่กี่หน่วยงานที่เลือกใช้
2. **อธิบายโครงการได้อย่างเป็นเหตุเป็นผล** เพราะ เป็นจุดเด่นสำคัญของวิธีการเขียนโครงการในลักษณะนี้ที่อาศัยหลักตรรกะเป็นพื้นฐานในการเขียนโครงการเพื่อวางลำดับเชิงตรรกะที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์	2. **มีความซับซ้อน** ต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีโครงการ (Program Theory) และเทคนิคในการเขียนค่อนข้างมาก เพื่อให้โครงการที่เขียนมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกันตามหลักตรรกเหตุผล
3. **ช่วยวิเคราะห์สถานการณ์และระบุความเสี่ยงเบื้องต้นที่อาจเกิดขึ้นได้** เพราะ จะต้องอธิบายเงื่อนไขสำคัญในการบรรลุผลสำเร็จของโครงการในแต่ละระดับ เช่น ข้อจำกัดและความเสี่ยง	3. **มีความยืดหยุ่นน้อยยากต่อการปรับเปลี่ยน** เพราะ องค์ประกอบเชื่อมโยงกันหมด จึงอาจมีความยืดหยุ่นน้อยยากต่อการปรับเปลี่ยนเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นกับโครงการ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ข้อดี และ ข้อเสีย ของการเขียนข้อเสนอโครงการแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์

ข้อดี	ข้อเสีย
4. **ช่วยวางแนวทางการติดตามและประเมินผลผลิตและผลลัทธ์** เพราะ การวางแผนในลักษณะนี้จะชี้ให้เห็นแหล่งที่มาของของข้อมูลที่ใช้ในการตรวจสอบและวัดความสำเร็จของตัวชี้วัดโครงการ	4. **อาจจำกัดความคิดสร้างสรรค์** เพราะ เพราะหลักตรรกะที่เคร่งครัดทำให้การออกแบบโครงการขาดความหลากหลาย
5. **ช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วมและความเข้าใจที่ตรงกันได้ง่าย** เพราะ ช่วยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้าใจโครงการได้ตรงกัน สามารถมีส่วนร่วมในการวางแผน ติดตาม และประเมินผลโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5. **ไม่เหมาะสมกับโครงการประเภทที่มีความซับซ้อน หรือโครงการที่มีข้อมูลไม่เพียงพอ** เพราะ ต้องการข้อมูลที่ชัดเจนครบถ้วน ถูกต้อง จึงจะสามารถออกแบบกรอบโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

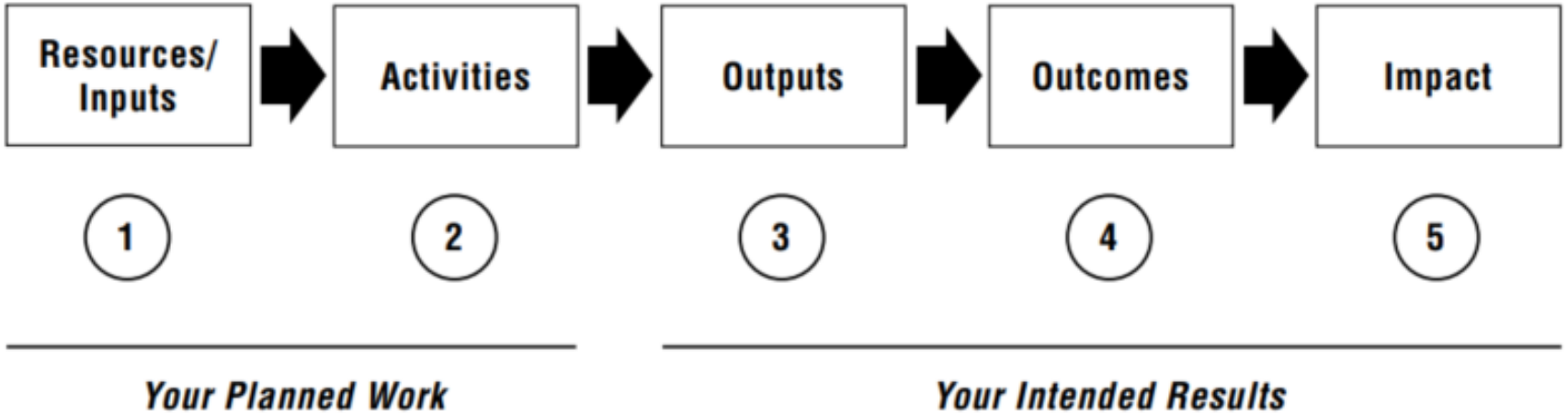
ประมวลข้อดีข้อเสียของของการเขียนข้อเสนอโครงการแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์ จาก บรรจง อมรชีวิน (2557: 132) ; วัฒนา วงศ์เกียรติติรัตน์ (2554: 61-62) ; พิศณุ ฟองศรี (2556: 43); พิชิต ฤทธิ์จรูญ (2562: 14) และ ผนวกกับทัศนะของผู้สอน

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ผู้สอนมีทัศนะว่า “การนำตัวแบบทฤษฎีโครงการ (Program Theory) ของ W.K. Kellogg Foundation (2004: 1-4) ซึ่งเรียกว่า The Basic Logic Model มาใช้ในการอธิบายความเป็นเหตุเป็นผลของโครงการในเบื้องต้นก่อน แล้วจึงนำไปสู่การบรรจุสาระสำคัญต่างๆ ลงในโครงการตาราง ซึ่งควรปรับจาก 4X4 เป็น 5x4 เพื่อทำให้เห็นตรรกะเหตุผลของโครงการได้ชัดเจนขึ้น

อธิบายตัวแบบ Logic model

1. ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (Resources or Inputs)
2. กิจกรรม (Activities)
3. ผลผลิต (Outputs)
4. ผลลัพธ์ (Outcomes)
5. ผลกระทบ (Impact)

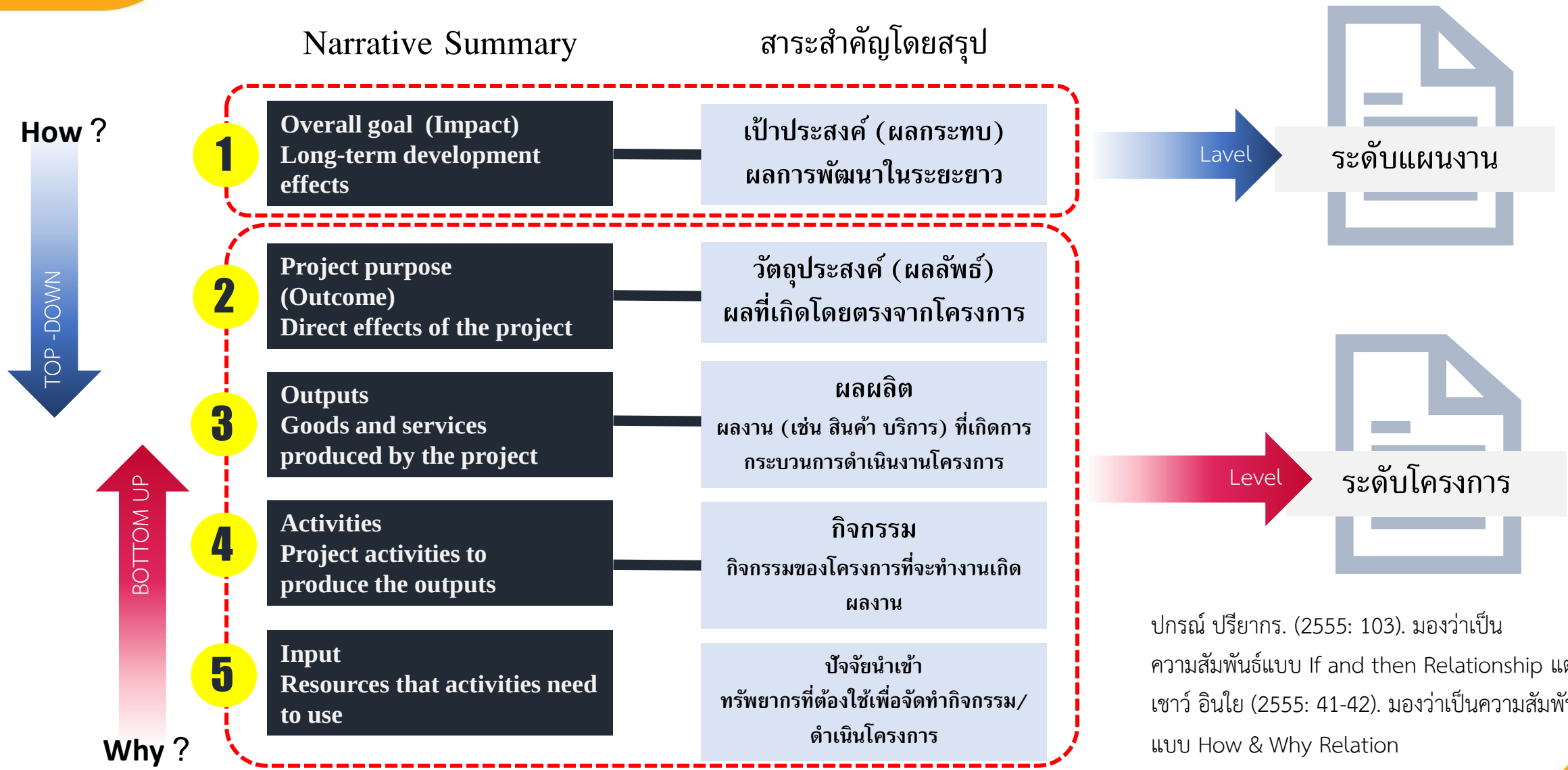


การใช้หลักเหตุผลของตัวแบบ Logic Model เข้ามาช่วยจะทำให้ความสัมพันธ์ในแนวตั้งชัดเจนขึ้น

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

องค์ประกอบของความสัมพันธ์ แนวตั้ง (Vertical)

ประยุกต์จาก JICA (2010 :32 -33)



ปกรณ์ ปรียากร. (2555: 103). มองว่าเป็นความสัมพันธ์แบบ If and then Relationship แต่เชาว์ อินใย (2555: 41-42). มองว่าเป็นความสัมพันธ์แบบ How & Why Relation

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

องค์ประกอบของความสัมพันธ์

แนวนอน (Horizontal)

Why ?

Narrative summary	Objectively verifiable indicators	Means of verification	Important Assumtion
NS	OVI	MOV	IA
สาระสำคัญโดยสรุป	ตัวชี้วัด	แหล่งข้อมูลการอ้างอิง	ฐานคติที่สำคัญ

How ?

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

6.5 วิธีการเขียนข้อเสนอโครงการแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์

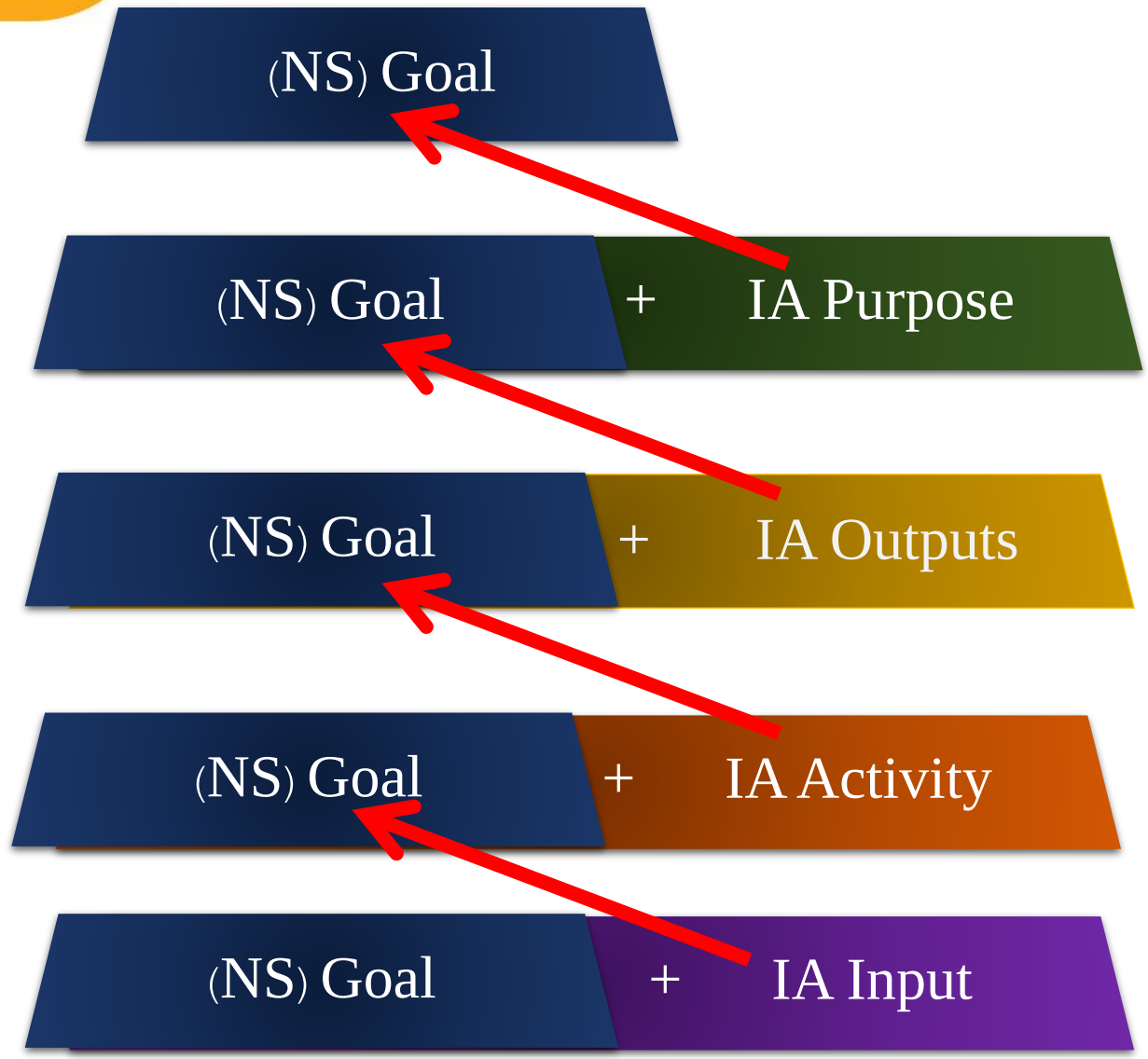
ปรับจาก ปกรณ์ ปรียากร. (2555: 102) ; พิชิต ฤทธิ์จรูญ (2562: 14)

Narrative Summary สาระสำคัญโดยสรุป	Objectively Verifiable Indicators ตัวชี้วัดแสดง เวลา ปริมาณ คุณภาพ สถานที่	Means of Verification แหล่งข้อมูล การอ้างอิง	Important Assumtion ฐานคติที่สำคัญ
Program Goal **จุดมุ่งหมายระดับแผนงาน**	ช่องแสดงตัวชี้วัดของจุดมุ่งหมายในระดับแผนงาน (เวลา ปริมาณ คุณภาพ และสถานที่)	1. แหล่งทีมาของข้อมูลของแผนงาน 2. การประเมินผลสำเร็จของแผนงาน	ผลที่ได้ของแผนงานและผลกระทบที่สูงขึ้นตามแนวตั้ง หรือ Super Goal
Project Purpose **วัตถุประสงค์ระดับโครงการ**	ช่องแสดงตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์โครงการ (เวลา ปริมาณ คุณภาพ และสถานที่)	1. แหล่งที่มาของข้อมูลการบรรลุวัตถุประสงค์โครงการ 2. วิธีประเมินผลความสำเร็จ (หลักฐานหรือแหล่งพิสูจน์)	(ฐานคติที่ทำให้บรรลุ Goal) 1. วัตถุประสงค์ที่อยู่นอกเหนือโครงการอื่น ๆ ที่อยู่นอกบทบาทของผู้บริหาร 2. สิ่งอื่น ๆ ที่เป็นธรรมชาติที่ควบคุมไม่ได้
Outputs **ผลงาน**	ช่องแสดงตัวชี้วัดของแต่ละผลงาน /ผลผลิต (เวลา ปริมาณ คุณภาพ และสถานที่)	1. แหล่งข้อมูลแสดงความสำเร็จของโครงการ 2. วิธีประเมินผลหรือตรวจสอบผลงานของโครงการ (หลักฐานหรือแหล่งพิสูจน์)	(ฐานคติที่ทำให้บรรลุ Perpose) 1. ผลงานอื่น ๆ ที่ต้องมีแต่อยู่นอกบทบาทของผู้บริหาร 2. สิ่งอื่น ๆ ที่เป็นธรรมชาตินอกการควบคุมของผู้บริหารโครงการ
Activity **กิจกรรม**	ช่องแสดงตัวชี้วัดของแต่ละกิจกรรม (เวลา ปริมาณ คุณภาพ และสถานที่)	1. แหล่งข้อมูลแสดงความก้าวหน้าหรือ ความสำเร็จของกิจกรรม (หลักฐานหรือแหล่งพิสูจน์)	(ฐานคติที่ทำให้บรรลุ Outputs) 1. กิจกรรมอื่น ๆ ที่อยู่นอกเหนือบทบาทของผู้บริหารโครงการ
Inputs **ทรัพยากร**	ชองแสดงตัวชี้วัดของทรัพยากรและค่าใช้จ่ายรายกิจกรรม	1. แหล่งข้อมูลเกี่ยวกับการใช้เงินงบประมาณโครงการ (หลักฐานหรือแหล่งพิสูจน์)	(ฐานคติที่ทำให้บรรลุ Activity) 1. เหตุการณ์ธรรมชาติและสิ่งที่อยู่นอกเหนือการควบคุม

Vertical Logic

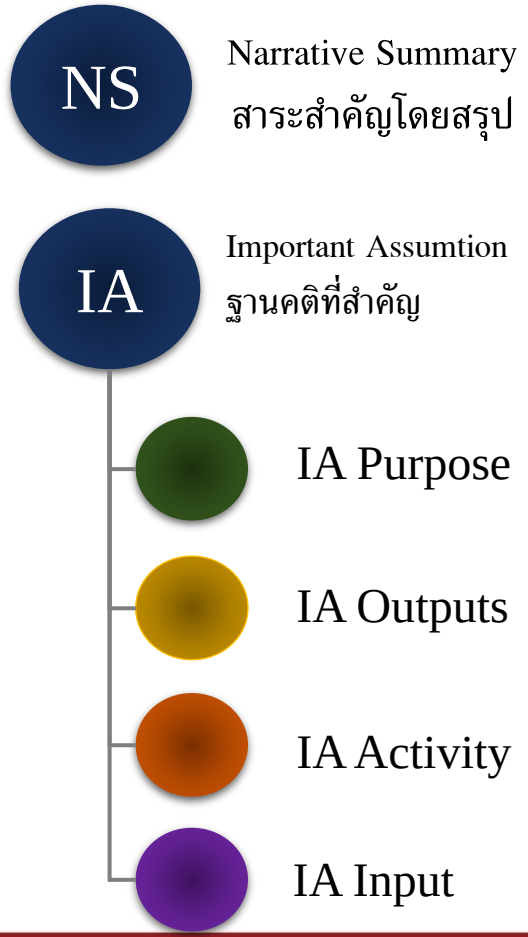
Horizontal Logic

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”



ความสัมพันธ์ระหว่างช่อง N.S. และช่อง I.A.

ปรับจาก ปกรณ์ ปรียากร. (2555: 102).



“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ขั้นตอนการเขียนโครงการในรูปแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Frame Work)

ประมวลวิธีเขียนข้อเสนอโครงการแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์ จากปกรณ์ ปรียากร. (2555: 101-116) ; บรรจง อมรชีวิน (2557: 132) ; วัฒนา วงศ์เกียรติติรัตน์ (2554: 61-62) ; พิศณุ ฟองศรี (2556: 43); พิชิต ฤทธิ์จรูญ (2562: 14) และ ผนวกกับทัศนะของผู้สอน

1. การบรรจุสาระสำคัญหลักของโครงการในรูป LogFrame ลงในช่อง NS: Narrative Summary (Colum 1)
2. การบรรจุข้อความลงในช่อง OVI : Objectively Verifiable Indicators (Colum 2)
3. การบรรจุข้อความลงในช่อง MOV: Means of Verification (Colum 3)
4. การบรรจุข้อความลงในช่อง IA : Important Assumption (Colum 4)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”



STEP 1

เป็นการบรรจุสาระสำคัญหลักของโครงการลงตาราง ของ LogFrame ลงในช่อง NS: Narrative Summary สาระสำคัญโดยสรุป (Colum 1)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

การบรรจุโครงสร้างหลักของโครงการในรูป LogFrame ลงในช่อง NS

ก. จัดทำแผนภูมิ หรือ แผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างแผนและโครงการ (ทำได้ 2 แบบ)

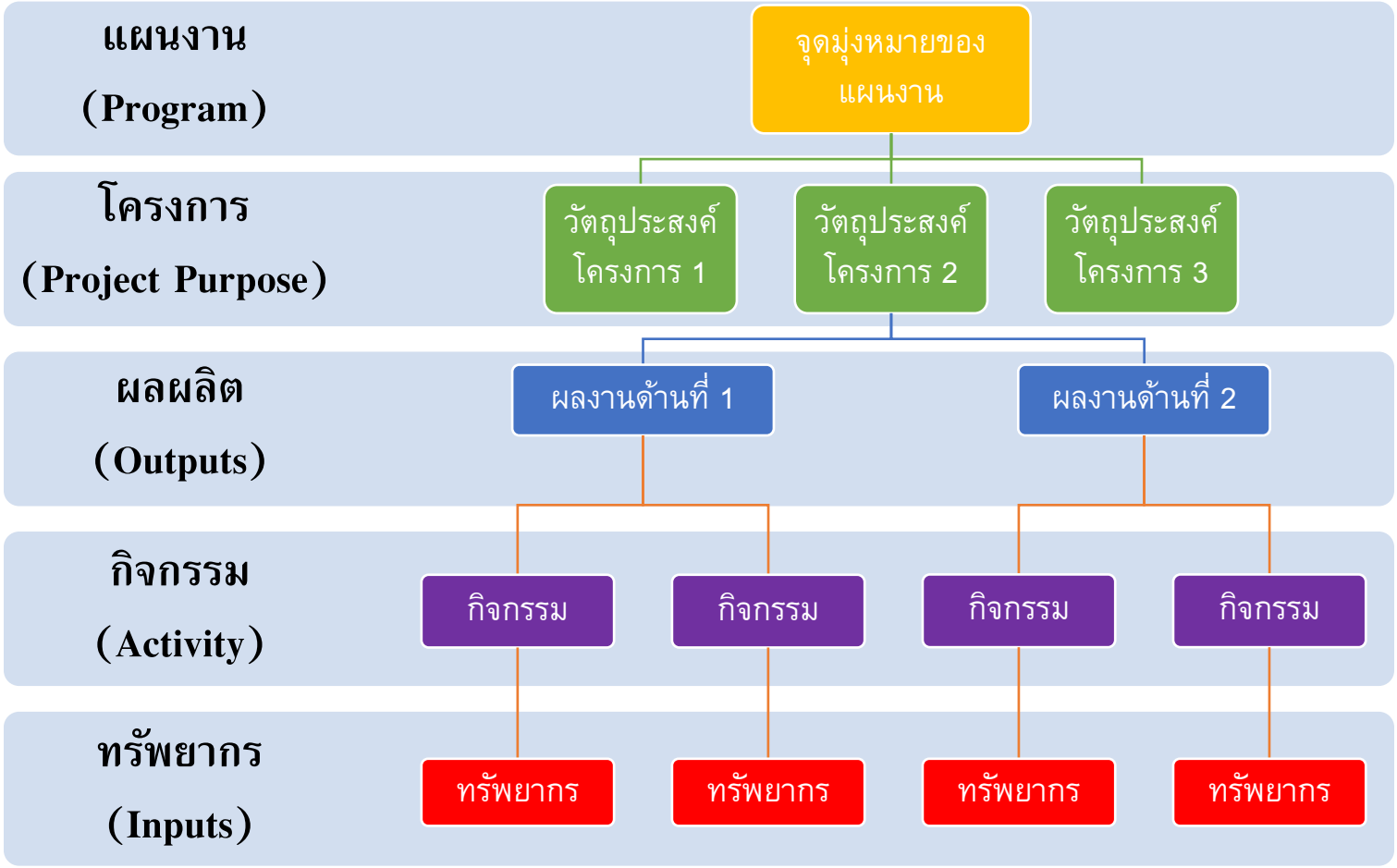
ข. บรรจุโครงสร้างหลักลงใน Narrative Summary

ก. ตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเหตุผลในแนวตั้ง (vertical logic) ของโครงสร้างหลัก

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

แบบที่ 1

ประยุกต์จาก JICA (2010 :31)



Impact

Outcome

Output

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

การใช้หลักเหตุผลของตัวแบบ Logic Model เข้ามาช่วยจียนแผนภาพความสัมพันธ์ก่อนที่จะนำไปบรรจุในช่องสาระสำคัญ สาระสำคัญโดยสรุป (Narrative Summary)

Input	Activity	Output	Outcome	Impact
ให้ระบุ **“ทรัพยากร”** ที่กิจกรรมจำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงาน	ให้ระบุ **“กิจกรรม”** ที่ต้องดำเนินการเพื่อทำให้เกิดผลงาน/ผลผลิต	ให้ระบุ **“ผลงาน / ผลผลิต”** ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ	ให้ระบุ **“วัตถุประสงค์โครงการ”** ที่จะทำส่งผลให้จุดมุ่งหมายของแผนงานบรรลุผลสำเร็จ	ให้ระบุ **“จุดมุ่งหมายของแผนงาน”** ที่ต้องการทำให้สำเร็จ

แบบที่ 2

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

วิธีการตรวจสอบว่า การบรรจุโครงสร้างหลักของโครงการในรูป LogFrame ลงในช่อง NSเป็นไปอย่างสมเหตุสมผล

จุดมุ่งหมายระดับแผนงาน
(Program Goal)

Why ?

วัตถุประสงค์ระดับโครงการ
(Project Purpose)

Why ?

ผลงาน
(Outputs)

Why ?

กิจกรรม/ทรัพยากร
(Inputs)

วิธีพิจารณาจากล่างขึ้นบน
เป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ในเชิงตรรกะโดยตั้งคำถามว่า
"ทำไม (Why)"

วิธีพิจารณาจากบนลงล่าง
เมื่อกำหนดให้องค์ประกอบสำคัญเป็นข้อกำหนดสำคัญแล้ว ก็ให้ตั้งคำถามว่า "ทำอย่างไร (How)" จึงจะบรรลุตามข้อกำหนดนั้น

จุดมุ่งหมายระดับแผนงาน
(Program Goal)

How ?

วัตถุประสงค์ระดับโครงการ
(Project Purpose)

How ?

ผลงาน
(Outputs)

How ?

กิจกรรม/ทรัพยากร
(Inputs)

เชาว์ อินใย (2555 : 43).

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"



STEP 2

เป็นการบรรจุข้อความลงในช่อง OVI : Objectively Verifiable Indicators (Colum 2) โดยจะต้องสอดคล้องกับช่อง NS: Narrative Summary คือสาระสำคัญโดยสรุป

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

6.5 วิธีการเขียนข้อเสนอโครงการแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์

	Narrative Summary : NS สาระสำคัญโดยสรุป	Objectively Verifiable Indicators: OVI ตัวชี้วัดแสดง เวลา ปริมาณ คุณภาพ สถานที่
Goal)	ผลผลิตการเกษตร เพิ่มขึ้น	ผลผลิตข้าว เพิ่มขึ้นเป็น 100 ถัง/ ไร่
(Purpose)	มีน้ำทำการเกษตร เพียงพอตลอดปี	ตำบล ก. มีน้ำทำการเกษตรตลอดปี ครอบคลุมพื้นที่ 50,000 ไร่
(Outputs)	1. มีคลอง 2. มีฝาย	1. มีคลอง คสล. กว้าง ..... ยาว ..... 2. มีฝาย ขนาด .....จำนวน.....
(Activity)	1. ขุดคลอง 2. สร้างฝาย	1. ระยะเวลา.....วัน พื้นที่..... 2. ระยะเวลา.....วัน พื้นที่.....
(Inputs)	1. งบขุดคลอง 2. งบสร้างฝาย	1. งบประมาณขุดคลอง.....บาท 2. งบประมาณสร้างฝาย.....บาท

Vertical Logic

Horizontal Logic

ในคอลัมน์ที่ 2 หรือ ช่อง OVI เป็นช่องที่แสดงให้เห็นตัวชี้วัดที่แสดงเป้าหมายอย่างชัดเจนของโครงสร้างหลักของโครงการ ซึ่งได้บรรจุไว้ในช่องหนึ่งแล้ว OVI ของแต่ละระดับจะต้องแสดงให้เห็นลักษณะของวัตถุประสงค์ทางซ้ายมือ ในรูปของเวลา ปริมาณ คุณภาพ และสถานที่ ความสัมพันธ์ระหว่างช่อง NS และ OVI ในตอนนี้จะออกมาในรูป Horizontal Logic คือ ช่องทางขวาเป็นตัวอธิบายช่องทางซ้าย ดังตัวอย่างในภาพซ้ายมือ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”



STEP 3

เป็นการบรรจุข้อความลงในช่อง MOV: Means of Verification (Colum 3) โดยจะต้องสอดคล้องกับช่อง OVI : Objectively Verifiable Indicators (Colum 2)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

6.5 วิธีการเขียนข้อเสนอโครงการแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์

	Objectively Verifiable Indicators: OVI ตัวชี้วัดแสดง เวลา ปริมาณ คุณภาพ สถานที่	Means of Verification แหล่งข้อมูล การอ้างอิง
Goal)	ผลผลิตข้าว เพิ่มขึ้นเป็น 100 ถัง/ ไร่	1. ทราบโดยวิธีการสำรวจ 2. ข้อมูลจากสำนักงานเกษตรจังหวัด
(Purpose)	ตำบล ก. มีน้ำทำการเกษตรตลอดปี ครอบคลุมพื้นที่ 50,000 ไร่	1. โดยวิธีการสำรวจ 2. ข้อมูลสำนักงานเกษตรอำเภอ
(Outputs)	1. มีคลอง คสล. กว้าง ..... ยาว ..... 2. มีฝาย ขนาด .....จำนวน.....	1. สำรวจจากผลการก่อสร้างจริง 2. รายงานการตรวจรับ
(Activity)	1. ระยะเวลา.....วัน พื้นที่..... 2. ระยะเวลา.....วัน พื้นที่.....	1. กำหนดการกิจกรรม 2. ตารางเวลาปฏิบัติงานโครงการ
(Inputs)	1. งบประมาณขุดคลอง.....บาท 2. งบประมาณสร้างฝาย.....บาท	1. จากรายละเอียดงบประมาณ 2. ฏีกาเบิกจ่ายเงิน

Vertical Logic

Horizontal Logic

ในช่องที่ 3 MOV มีความสัมพันธ์ตามแนวนอนกับช่อง OVI เช่นเดียวกับที่ช่อง OVI มีความสัมพันธ์กับช่อง NS กล่าวคือ MOV เป็น ช่องที่ขยาย OVI ให้เห็นว่าโครงการนี้ถ้าได้ดำเนินไปตามเวลาที่กำหนด และเมื่อเกิดผลงานตามที่กำหนดในช่อง OVI แล้ว ยังสามารถพิสูจน์ให้เห็นว่า ผลงานในทุกระดับดังกล่าวได้เกิดขึ้นหรือไม่ โดยมีข้อมูลอ้างอิงวิธีการพิสูจน์แหล่งข้อมูลที่จะค้นพบได้ในช่อง MOV ดังตัวอย่างด้านซ้ายมือ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”



STEP 4

เป็นการบรรจุข้อความลงในช่อง IA : Important Assumption (Colum 4) โดยจะต้องสอดคล้องกับช่อง MOV: Means of Verification (Colum 3)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

6.5 วิธีการเขียนข้อเสนอโครงการแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์

	Means of Verification แหล่งข้อมูล การอ้างอิง	Important Assumtion ฐานคติที่สำคัญ
Goal)	1. ทราบโดยวิธีการสำรวจ 2. ข้อมูลจากสำนักงานเกษตรจังหวัด	ถ้ามีตลาดและการขนส่งดีจะส่งผลให้ 1. เกษตรกรรายได้สูงขึ้น 2. ชาวบ้านอยู่ดีกินดี 3. ประเทศอุดมสมบูรณ์
(Purpose)	1. โดยวิธีการสำรวจ 2. ข้อมูลสำนักงานเกษตรอำเภอ	โครงการปุ๋ยและพันธุ์ต้องสำเร็จ
(Outputs)	1. สำรวจจากผลการก่อสร้างจริง 2. รายงานการตรวจรับ	ฝนต้องตกโดยเฉลี่ย 1,500 มม./เดือน เป็นเวลา 6 เดือน/ปี
(Activity)	1. กำหนดการกิจกรรม 2. ตารางเวลาปฏิบัติงานโครงการ	ดำเนินการได้ตามกำหนดเวลาไม่มีการคาดเคลื่อน หรือ ล่าช้า
(Inputs)	1. จากรายละเอียดงบประมาณ 2. ฏีกาเบิกจ่ายเงิน	ค่าวัสดุและค่าแรงงานต้องไม่ขึ้นเกิน 10 %

Vertical Logic

Horizontal Logic

ในช่องที่ 3 MOV มีความสัมพันธ์ตามแนวนอนกับช่อง OVI เช่นเดียวกับที่ช่อง OVI มีความสัมพันธ์กับช่อง NS กล่าวคือ MOV เป็น ช่องที่ขยาย OVI ให้เห็นว่าโครงการนี้ถ้าได้ดำเนินไปตามเวลาที่กำหนด และเมื่อเกิดผลงานตามที่กำหนดในช่อง OVI แล้ว ยังสามารถพิสูจน์ให้เห็นว่า ผลงานในทุกระดับดังกล่าวได้เกิดขึ้นหรือไม่ โดยมีข้อมูลอ้างอิงวิธีการพิสูจน์แหล่งข้อมูลที่จะค้นพบได้ในช่อง MOV ดังตัวอย่างด้านซ้ายมือ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”



ตัวอย่าง

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

โครงการจัดหาน้ำเพื่อการเกษตรตำบลห้วยแห้ง (ตัวอย่าง)

NS Narrative Summary สาระสำคัญโดยสรุป	OVI Objectively Verifiable Indicators ตัวชี้วัดแสดง เวลา ปริมาณ คุณภาพ สถานที่	MOV Means of Verification แหล่งข้อมูล การอ้างอิง	IV Important Assumtion ฐานคติที่สำคัญ
ผลผลิตการเกษตร เพิ่มขึ้น	ผลผลิตข้าว เพิ่มขึ้นเป็น 100 ถัง/ ไร่	1. ทราบโดยวิธีการสำรวจ 2. ข้อมูลจากสำนักงานเกษตรจังหวัด	ถ้ามีตลาดและการขนส่งดีจะส่งผลให้ 1. เกษตรกรรายได้สูงขึ้น 2. ชาวบ้านอยู่ดีกินดี 3. ประเทศอุดมสมบูรณ์
มีน้ำทำการเกษตร เพียงพอตลอดปี	ตำบล ก. มีน้ำทำการเกษตรตลอดปี ครอบคลุมพื้นที่ 50,000 ไร่	1. โดยวิธีการสำรวจ 2. ข้อมูลสำนักงานเกษตรอำเภอ	โครงการปุ๋ยและพันธุ์ต้องสำเร็จ
1. มีคลอง 2. มีฝาย	1. มีคลอง คสล. กว้าง ..... ยาว ..... 2. มีฝาย ขนาด .....จำนวน.....	1. สำรวจจากผลการก่อสร้างจริง 2. รายงานการตรวจรับ	ฝนต้องตกโดยเฉลี่ย 1,500 มม./เดือน เป็นเวลา 6 เดือน/ปี
1. ขุดคลอง 2. สร้างฝาย	1. ระยะเวลา.....วัน พื้นที่..... 2. ระยะเวลา.....วัน พื้นที่.....	1. กำหนดการกิจกรรม 2. ตารางเวลาปฏิบัติงานโครงการ	ดำเนินการได้ตามกำหนดเวลาไม่มีการคาดเคลื่อน หรือ ล่าช้า
1. งบขุดคลอง 2. งบสร้างฝาย	1. งบประมาณขุดคลอง.....บาท 2. งบประมาณสร้างฝาย.....บาท	1. จากรายละเอียดงบประมาณ 2. ฎีกาเบิกจ่ายเงิน	ค่าวัสดุและค่าแรงงานต้องไม่ขึ้นเกิน 10 %

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

สรุปเนื้อหาท้ายบท

การเขียนข้อเสนอโครงการในรูปแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์ แม้จะไม่ได้รับความนิยมในการเขียนข้อเสนอในลักษณะนี้มากนักในประเทศไทย แต่ก็เป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่มีลักษณะที่โดดเด่นหลายประการ เช่น มีลักษณะของความเป็นเหตุเป็นผลเชื่อมโยงองค์ประกอบต่างๆ สู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการในลักษณะของห่วงโซ่ผลลัพธ์ (Result Chain) และยังเป็นการเขียนข้อเสนอโครงการที่สั้นกระชับได้ใจความเพียง 1-2 หน้า ก็สามารถทำความเข้าใจได้ทั้งโครงการ ดังนั้น การเขียนข้อเสนอโครงการแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์จึงเป็นเสมือนอีกทางเลือกหนึ่งที่จะทำให้ผู้บริหารโครงการสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับประเภทของโคงการ ซึ่งการเขียนโครงการในลักษณะนี้สามารถนำเสนอองค์การเพื่อขอรับการพิจารณาอนุมัติจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการได้เช่นเดียวกับ การเขียนข้อเสนอโครงการในลักษณะประเพณีนิยม หรือ แบบดั้งเดิม

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

แบบฝึกหัดท้ายบท

ข้อที่ 1 จงอธิบายลักษณะการเขียนข้อเสนอโครงการแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์

ข้อที่ 2 จงอธิบายวิวัฒนาการของการเขียนข้อเสนอโครงการแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์

ข้อที่ 3 ห่วงโซ่ผลลัพธ์ (Results Chain) เกี่ยวข้องอย่างไรกับการเขียนข้อเสนอโครงการแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์

ข้อที่ 4 ตัวแบบทฤษฎีโครงการ (Program Theory) ของ W.K. Kellogg Foundation เกี่ยวข้องอย่างไรกับการเขียนข้อเสนอโครงการแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์

ข้อที่ 5 จงอธิบายวิธีการเขียนข้อเสนอโครงการแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์ (Logframe)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

เอกสารอ้างอิง

เอกสารภาษาไทย

เชาว์ อินใย (2555). การประเมินโครงการ [Program evaluation]. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปกรณ์ ปรียากร. (2555). การบริหารโครงการ: แนวคิดและแนวทางในการสร้างความสำเร็จ. (พิมพ์ครั้งที่ 14). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม

พิสณุ ฟองศรี (2556). เทคนิควิธีประเมินโครงการ (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: พิมพ์งาม.

พิชิต ฤทธิ์จรูญ. (2562). การประเมินโครงการ : แนวคิดและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ : บริษัทเฮ้าส์ออฟเคอร์มิสท์.

บรรจง อมรชีวิน. (2557). การวางแผนและการบริหารโครงการ. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2554). การวางแผนและประเมินผลโครงการแบบมุ่งเน้นผลงานในภาครัฐ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เอกสารภาษาต่างประเทศ

W.K. Kellogg Foundation. (2004). Using logic models to bring together planning, evaluation, and action. Battle Creek, MI: W.K. Kellogg Foundation.

Japan International Cooperation Agency (JICA). (2010). New JICA Guidelines for Project Evaluation (First Edition). https://www.jica.go.jp/Resource /english/our_work/evaluation/tech_and_grant/guides/c8h0vm000001rfux-att/guideline_2010.pdf

World Bank (1996). The World bank Participate Source Brook. https:// documents1.worldbank.org/curated/en/289471468741587739/pdf/multi-page.pdf

Practical Concepts Incorporated (PCI). (1979). Guidelines For Teaching Logical Framework Concepts. https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/ pnaec576.pdf

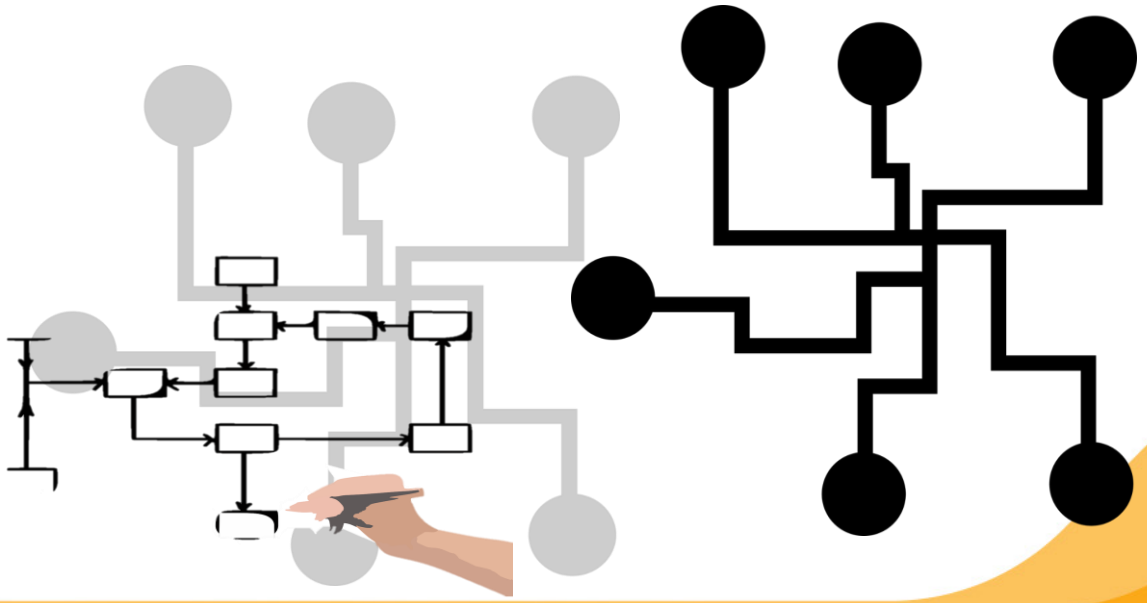
Norwegian Agency for Development Cooperation (Norad). (2008). Results Management in Norwegian Development Cooperation A practical guide. https://www.norad.no/globalassets/import-2162015-80434-am/www.norad.no-ny/filarkiv/vedlegg-til-publikasjoner/results-management-in-norwegian-development-cooperation.pdf

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

Project Management

Chapter – 7

การกำหนดขอบข่ายงานโครงการ (Project Scope)



“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

แผนบริหารการสอนประจำ บทที่ 7

แผนบริหารการสอน วิชาการบริหารโครงการ **รหัสวิชา** 2553206
ประจำบทที่ 7 **เวลาเรียน:** 3 ชั่วโมง
การกำหนดขอบข่ายงานโครงการ (Project Scope)

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behavior Objectives)

1) อธิบายแนวคิดและกระบวนการกำหนดขอบข่ายงานโครงการได้

2) อธิบายหลักการ ข้อพึงระวัง และประโยชน์ของการแตกโครงสร้างงานโครงการได้

3) ประยุกต์ใช้หลักการแตกโครงสร้างงานโครงการกับโครงการที่จะทำได้

เนื้อหาสาระประจำบท

7.1 แนวคิดการกำหนดขอบข่ายงานโครงการ
7.2 กระบวนการกำหนดขอบข่ายงานโครงการ
7.3 หลักการแตกโครงสร้างของงานโครงการ (Work Breakdown Structure)
7.4 ข้อพึงระวังในการแตกโครงสร้างของงานโครงการ (WBS)
7.5 ประโยชน์ของการแตกโครงสร้างงานโครงการ (WBS)

กิจกรรมการเรียนรู้	สื่อการสอน	การวัดและประเมินผล	เครื่องมือ	BO	Learning's Level
1) ฟังบรรยายแบบโต้ตอบ (Interactive Lecturer) เนื้อหาหัวข้อ 7.1 – 7.5	Power Point Chapter 7 ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโครงการ	การถามคำถามแบบสุ่ม โดยใช้เกมส์คัดเลือกผู้ตอบคำถาม	คำถามท้ายบท	ข้อ 1 ข้อ 2	Understand
2) กิจกรรมกลุ่ม (Work group)	กรณีศึกษา (Case Study) งานในองค์การแห่งหนึ่ง	พิจารณาจากใบงานที่กลุ่มได้ทำร่วมกัน	ใบงานกลุ่ม (WBS chart)	ข้อ 3	Analyze

หมายเหตุ: กิจกรรมการเรียนการสอนอาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

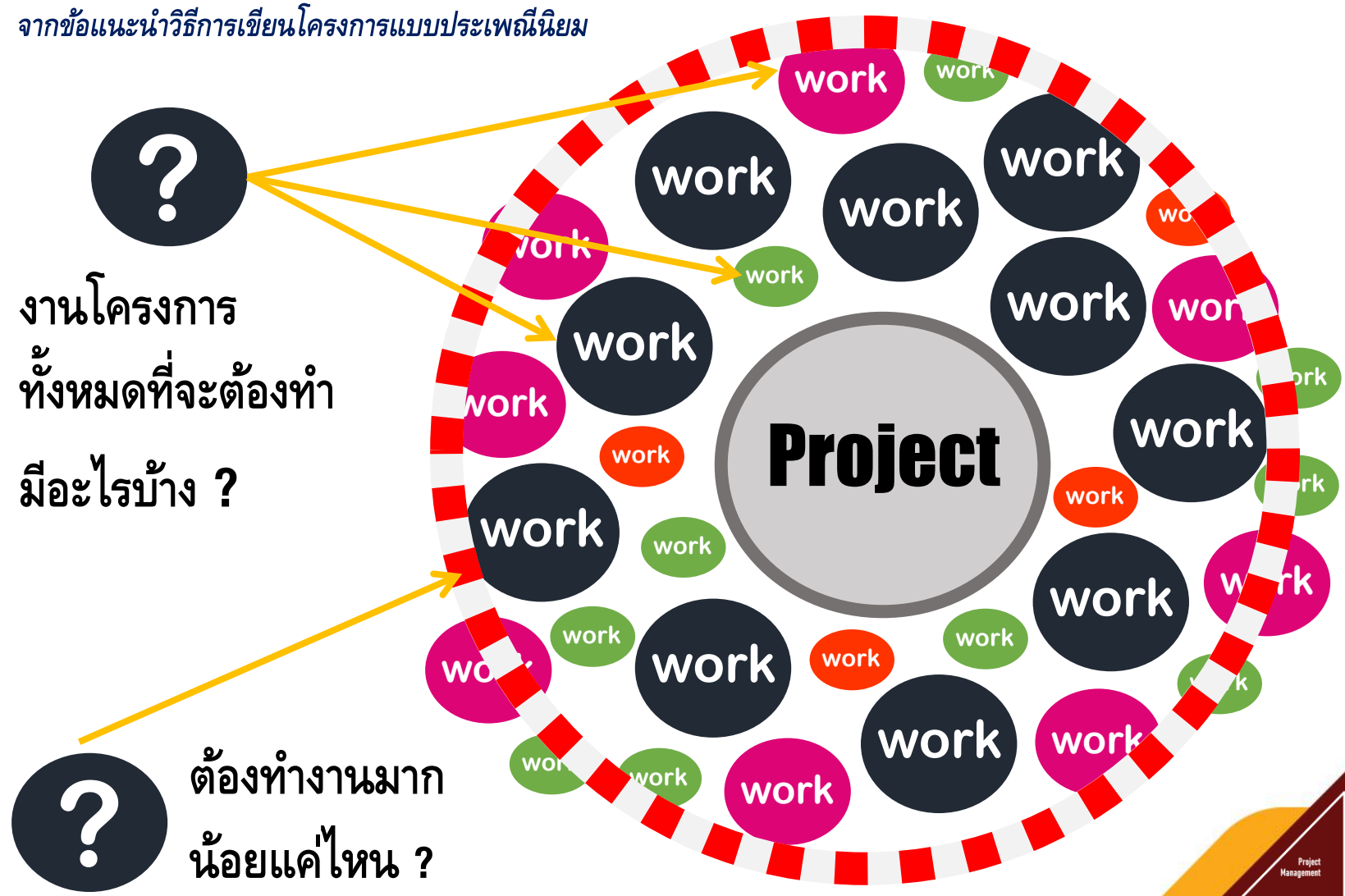
"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

“การกำหนดขอบข่ายงานโครงการ” คืออะไร ?

จากข้อแนะนำวิธีการเขียนโครงการแบบประเพณีนิยม

❑ Project Scope

การกำหนดขอบข่ายงานโครงการ เป็นกระบวนการหนึ่งที่จำเป็นต้องดำเนินการเพื่อวางแผนโครงการให้มีความละเอียดชัดเจนยิ่งขึ้นจนถึงระดับปฏิบัติตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งเสร็จสิ้นโครงการ ***ซึ่งเป็นสิ่งที่ที่ยากที่สุดเรื่องหนึ่งในการบริหารโครงการ***



“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

"เราจะการกำหนดขอบข่ายงานโครงการอย่างไร ?

1

ทบทวนสาระสำคัญของโครงการ

Project Proposal

- ❑ วัตถุประสงค์ / เป้าหมาย
- ❑ ตัวชี้วัด
- ❑ ผลผลิต / ผลลัพธ์

2

แตกโครงสร้างงานของโครงการ

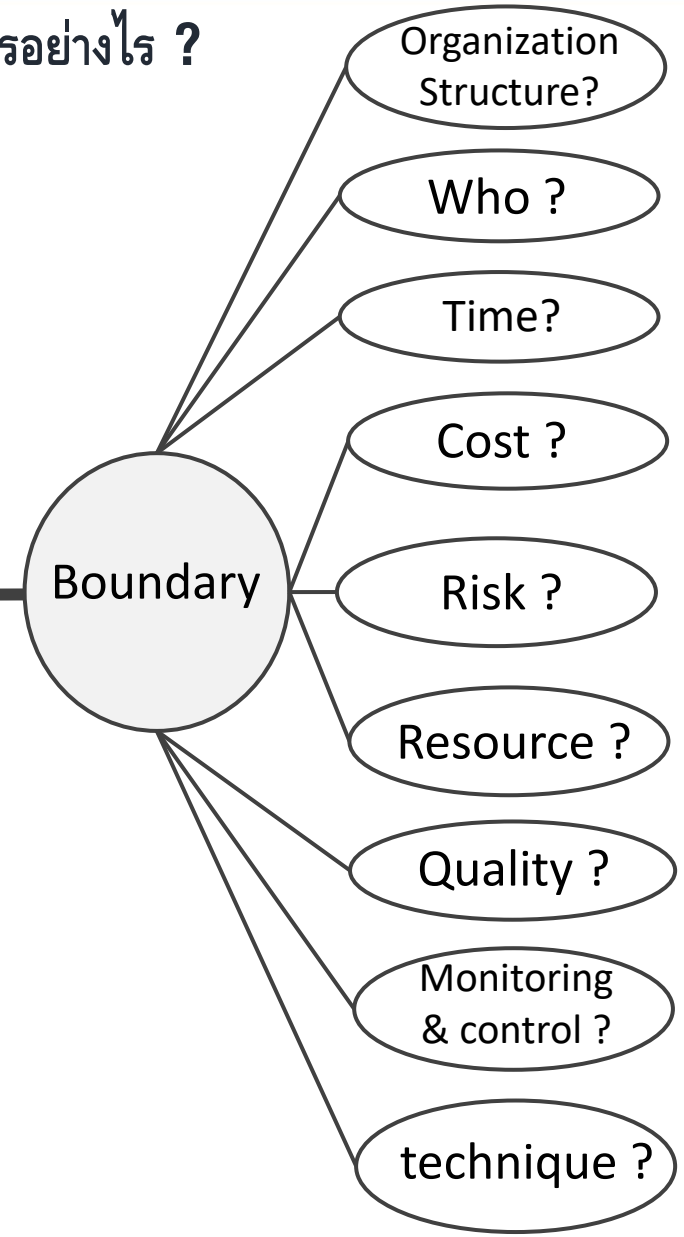
WBS

Work Breakdown Structure

เป็นการ**ระบุ จำแนก แจกแจง** และ **แยก**งาน หรือ กิจกรรมของโครงการ ออกเป็นส่วนย่อยๆ เพื่อให้ง่ายต่อการจัดการ

งานโครงการทั้งหมดที่จะต้องทำมีอะไรบ้าง ?

ต้องทำงานมากน้อยแค่ไหน ?



Project Scope

3

กำหนดขอบเขตงานโครงการ

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"



WBS

Work
Breakdown
Structure

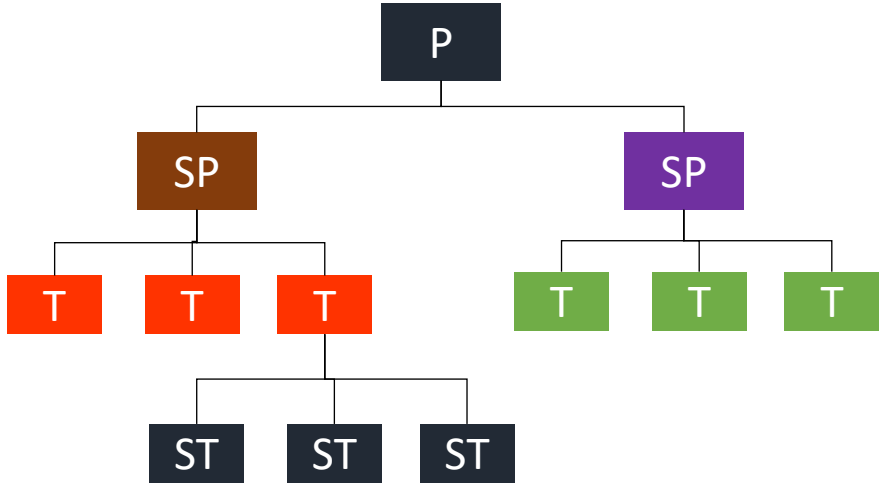
คืออะไร



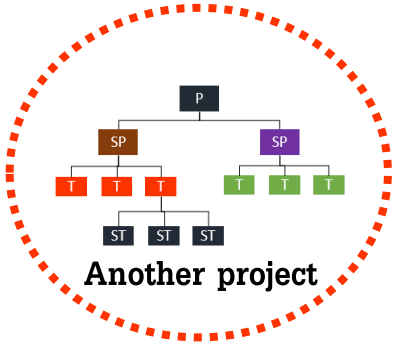
Goodman & Love, 1980: 13 อธิบายว่า

PBS หรือ WBS เป็นแนวทางที่เป็นระบบในการจำแนกแจกแจงโครงการหนึ่งๆ ออกเป็นส่วนประกอบหลักและส่วนประกอบย่อย (Components and Subcomponents) หรือเป็นการแตกย่อยโครงการออกเป็นกิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องดำเนินการตั้งแต่เริ่มต้นจนโครงการแล้วเสร็จอย่างสมบูรณ์ตามลำดับชั้น

ทำให้โครงการเป็นระบบ มีระเบียบที่จะช่วยทำให้ผู้จัดการโครงการสามารถมองงานทั้งโครงการได้อย่างทะลุปรุโปร่ง



สามารถพัฒนาความสัมพันธ์ของโครงการนั้นกับโครงการย่อยและกิจกรรมต่างๆ ในแผนผังหรือในแผนภูมิเดียวกัน (single diagram)



“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”



WBS

Work
Breakdown
Structure

คืออะไร

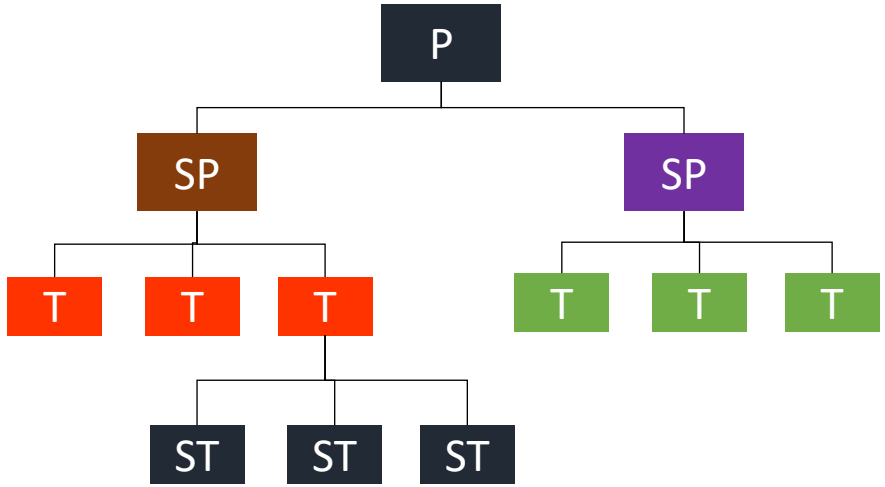


Project Management Institute (2023: 236) อธิบายว่า

WBS คือ " WBS เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับแบ่งงานโครงการออกเป็นส่วนย่อยๆ โดยเรียงลำดับจากภาพรวมลงสู่รายละเอียด เพื่อให้สามารถบริหารจัดการโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ WBS ช่วยให้ทีมงานเข้าใจขอบเขตงานทั้งหมด ระบุความสัมพันธ์ระหว่างงาน และกำหนดความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล"

"The WBS is a hierarchical decomposition of the total scope of work to be carried out by the project team to accomplish the project objectives and create the required deliverables. Each descending level of the WBS represents an increasingly detailed definition of the project work."

- Project Management Institute (2023: 236)-



"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"



WBS

Work
Breakdown
Structure

คืออะไร

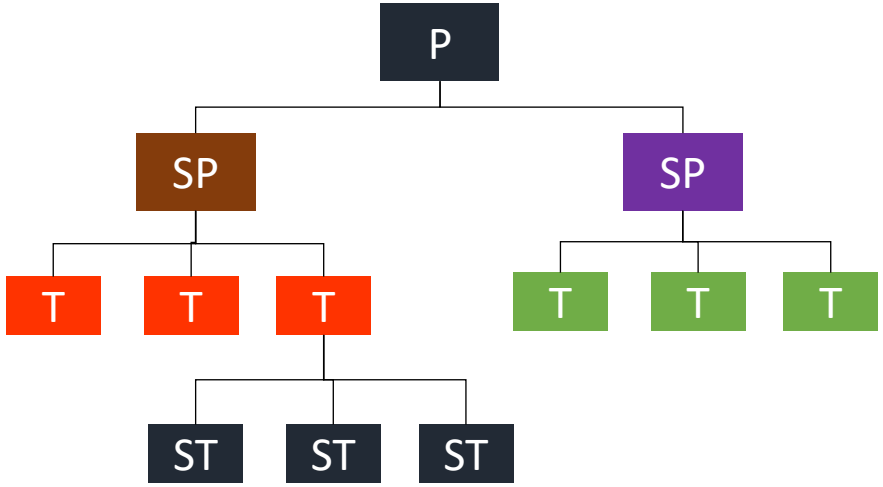


Flick, M., & Flick, M. (2023). อธิบายว่า

WBS คือ "งานโครงสร้างแบ่งตามลำดับ (Work Breakdown Structure: WBS) เปรียบเหมือนแผนผังโครงสร้างของโครงการ รวบรวม ขั้นตอนการทำงานทั้งหมด ทุกกิจกรรม หน้าที่ต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องดำเนินการภายในโครงการ โดยจัดเรียงลำดับอย่างเป็นระบบ ชัดเจน และง่ายต่อการติดตามความคืบหน้า"

"A work breakdown structure (WBS) contains everything we need to do in a project, all tasks and to dos, in a very structured form.."

- Flick, M., & Flick, M. (2023). -



"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"



WBS

Work
Breakdown
Structure

คืออะไร



- **Work Breakdown Structure : WBS** เป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดขอบข่ายงาน
- พัฒนามาจากหลักการพื้นฐานในสาขาวิชาวิศวอุตสาหการ (**Industrial engineer**)
- สามารถใช้ได้กับโครงการทุกประเภท
- ปัจจุบันเรียกว่า **Project Breakdown Structure: PBS**

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”



WBS

Work
Breakdown
Structure

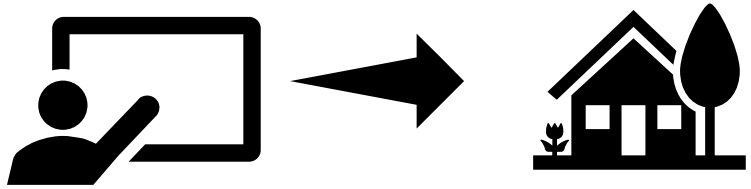
มีกี่ประเภท



วิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทยในพระบรมราชินูปถัมภ์. (2562: 30) แบ่งประเภทของ WBS ไว้ดังนี้

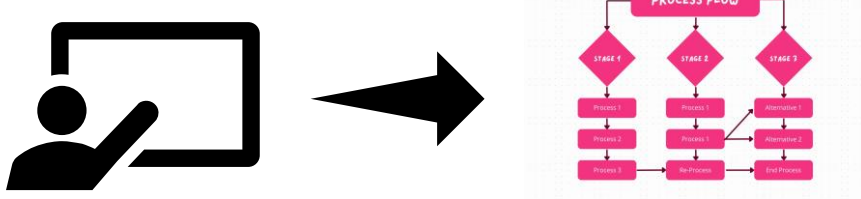
1

แบบแตกรายละเอียดงาน
ตามสิ่งที่ส่งมอบ
(deliverable oriented)



2

แบบแตกรายละเอียดงานตาม
กระบวนการดำเนินงานโครงการ
(Process – Centered)



“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”



WBS

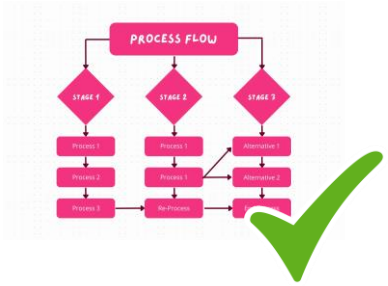
Work
Breakdown
Structure

มีกี่ประเภท

มยุรี อนุมานราชธน (2551: 103) แบ่งประเภทการแตกโครงสร้าง ดังนี้

1

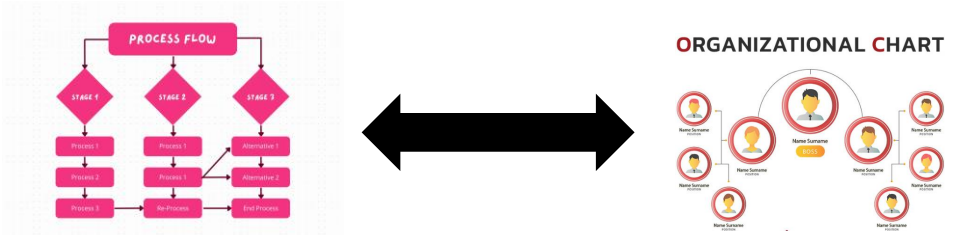
แบบแตกโครงสร้างงานมิติเดียว
ไม่อิงโครงสร้างองค์การ
(single dimension Approach)





2

แบบแตกโครงสร้างงานสองมิติ
แตกโครงสร้างควบคู่กับการแตกโครงสร้างองค์การ
(single dimension Approach)



“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”



WBS

Work
Breakdown
Structure

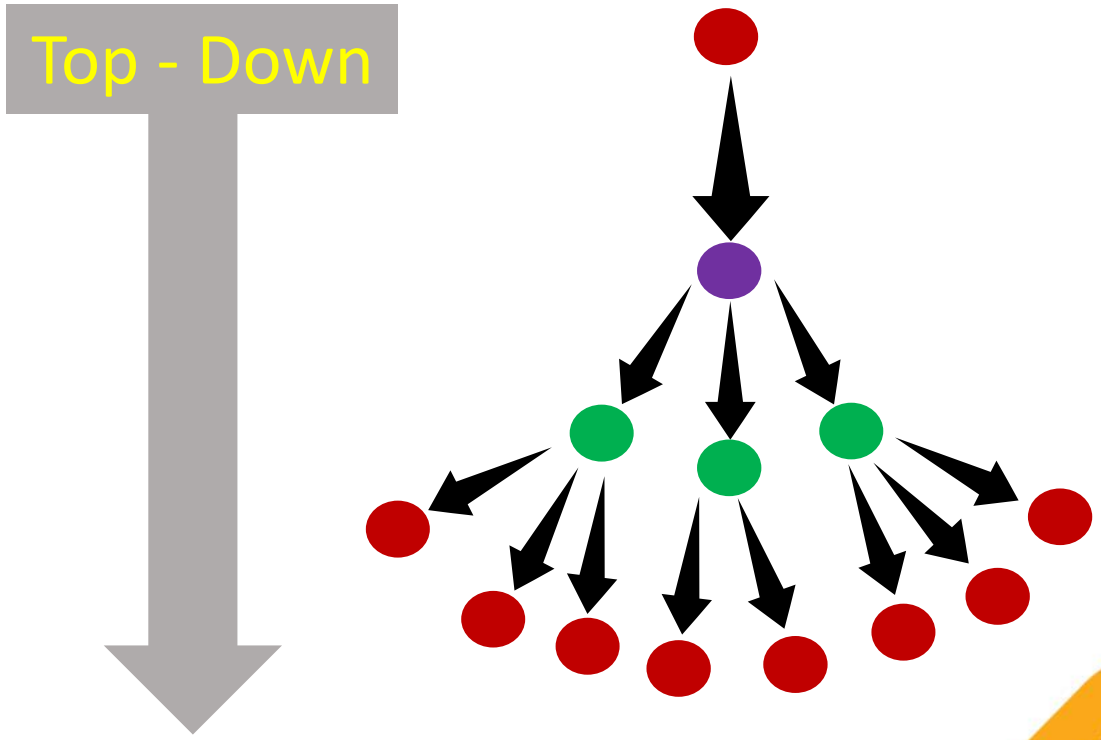
มีกี่ประเภท



Kuster, J., Bachmann, C., Hubmann, M., Lippmann, R., & Schneider, P. (2023). แบ่งประเภทของ WBS ไว้ดังนี้

1 บนลงล่าง (Top-down)

- วิธีนี้จะแตกโครงการทั้งหมดลงมาเป็นหน่วยย่อยๆ ทีละขั้นตามลำดับชั้น โดยแบ่งแยกชุดของงาน (work packages) อย่างชัดเจน
- **ข้อดี:** เหมาะสำหรับโครงการที่มีประสบการณ์ หรือมีภาพรวมของโครงการที่ชัดเจน เพราะสามารถวางแผนแบ่งงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- **ข้อจำกัด:** ต้องมีประสบการณ์กับโครงการลักษณะเดียวกันมาบ้างแล้ว และต้องมองเห็นภาพรวมของทั้งโครงการ



“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”



WBS

Work
Breakdown
Structure

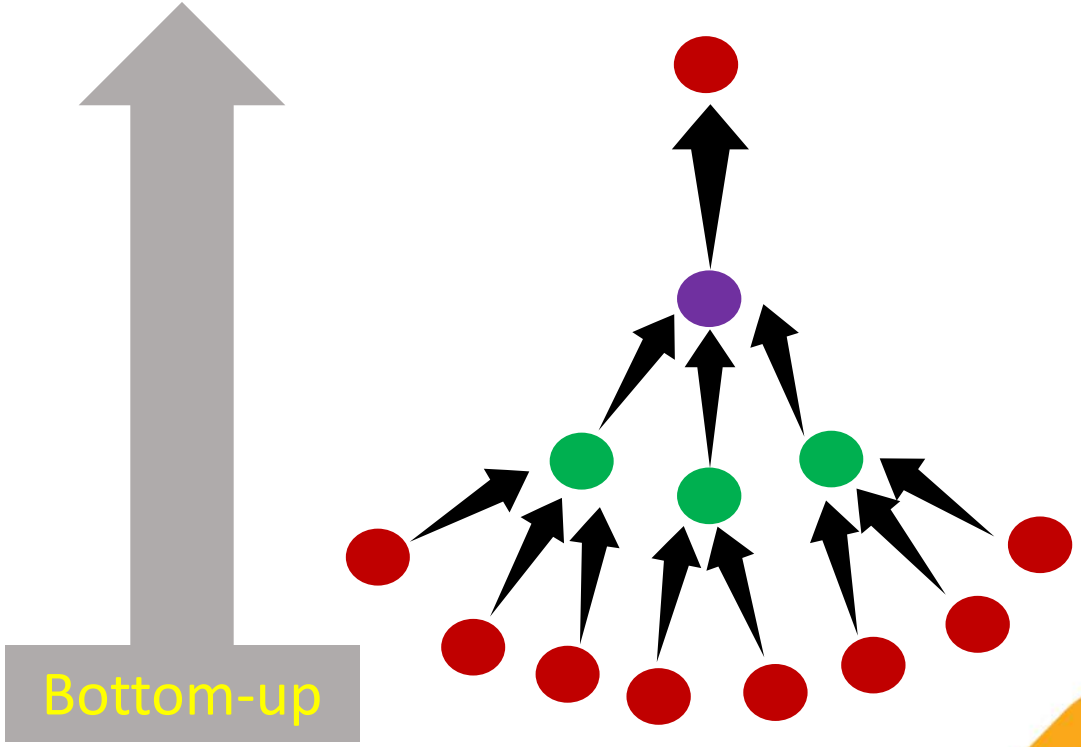
มีกี่ประเภท



Kuster, J., Bachmann, C., Hubmann, M., Lippmann, R., & Schneider, P. (2023). แบ่งประเภทของ WBS ไว้ดังนี้

2 ล่างขึ้นบน (Bottom-up)

- ขั้นตอน: 1) ทีมงานระดมความคิดเพื่อกำหนดรายการกิจกรรมทั้งหมดที่ต้องทำเกี่ยวข้องกับโครง 2) การจัดกลุ่มกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน ให้กลายเป็นผลิต /ผลลัพธที่จะส่งมอบ (deliverables) และ แพ็คเกจงาน (work packages) 3) ตรวจสอบความครบถ้วนของกิจกรรมที่ลิสต์ไว้ ว่าครอบคลุมทุกอย่างที่จำเป็น
- **ข้อดี:** วิธีนี้เหมาะสำหรับกรณีที่ไม่มีประสบการณ์กับโครงการลักษณะนี้มาก่อน



“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”



WBS

Work
Breakdown
Structure

มีหลักการอะไรบ้าง



“ ครบถ้วน ชัดเจน มอบหมายได้ ไม่ซ้ำซ้อน ตอบสนองวัตถุประสงค์ ”

Complete	Clear	Assignable	Non-repetitive	Responsive
ครบถ้วน	**ชัดเจน**	**มอบหมายได้**	**ไม่ซ้ำซ้อน**	**ตอบสนอง**
งานโครงการที่แตกรายละเอียดออกมาต้องครบถ้วนเป็นไปตาม **“กฎ 100%”**	ต้องจำแนกให้ชัดเจนในแง่งานที่ต้องทำ ระยะเวลา ค่าใช้จ่ายและผู้รับผิดชอบงาน ทั้งนี้แต่ละงาน/กิจกรรมต้องมีผลลัพธ์	งานที่แตกโครงสร้างออกมาต้องสามารถระบุผู้รับผิดชอบรวมทั้งบทบาทและอำนาจหน้าที่ได้	งานที่แตกโครงสร้างออกมาต้องเหมาะสมไม่ใหญ่หรือเล็กเกินไป จนทำให้เกิดความซ้ำซ้อนกันของกลุ่มงาน แต่ละงานต้องเป็นอิสระต่อกัน *(กลุ่มงานหนึ่ง 40 –80 ชั่วโมง)*	โครงการควรแตกโครงสร้างงานจากสิ่งที่ต้องส่งมอบหรือสิ่งที่ต้องบรรลุผลสำเร็จ และคำนึงถึงระยะเวลาในการรายงานความก้าวหน้า

ประยุกต์ขึ้นจากหลักการแตก WBS ของ ศุภชัย ตั้งวงค์ศานต์. (2558: 226-228).

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”



WBS

Work
Breakdown
Structure

มีขั้นตอนอย่างไร



Step 6 Create the WBS chart
จัดทำผังโครงสร้างงานโครงการ

Step 5 validate the WBS
ตรวจสอบความถูกต้อง

Step 4 start WBS
จำแนกโครงสร้างงานตามระดับที่กำหนด

Step 3 classify the WBS levels
แบ่งระดับโครงสร้างงานโครงการ

Step 2 considered all relevant factors
พิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกิจกรรม

Step 1 understand the project
ทำความเข้าใจโครงการ

ผู้สอนขอแนะนำ

“กระบวนการแตกโครงสร้างงานโครงการ” ดังนี้

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”



WBS

Work
Breakdown
Structure

มีขั้นตอนอย่างไร



“ When developing WBS, forget about time! ”

Edoardo Favari (2023: 66)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”



WBS

Work
Breakdown
Structure

ปัยจัยที่ใช้พิจารณำหนดกิจกรรมมีอะไรบ้าง

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2554: 97)



1 **ลักษณะและขนาดของผลประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินงานของผลผลิต** ช่วยพิจารณาว่ากิจกรรมที่จะกำหนดจะทำให้เกิดประโยชน์ในลักษณะใด ? และ แก่ใคร ?





2 **โครงสร้างหน่วยงานย่อยขององค์การ** ปัจจัยนี้จะช่วยพิจารณาว่าจะกำหนดกิจกรรมให้สอดคล้องกับโครงสร้างย่อย ๆ ในระดับต่าง ๆ อย่างไร

“ปัจจัยที่ใช้พิจารณากำหนดกิจกรรม” ดังนี้

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

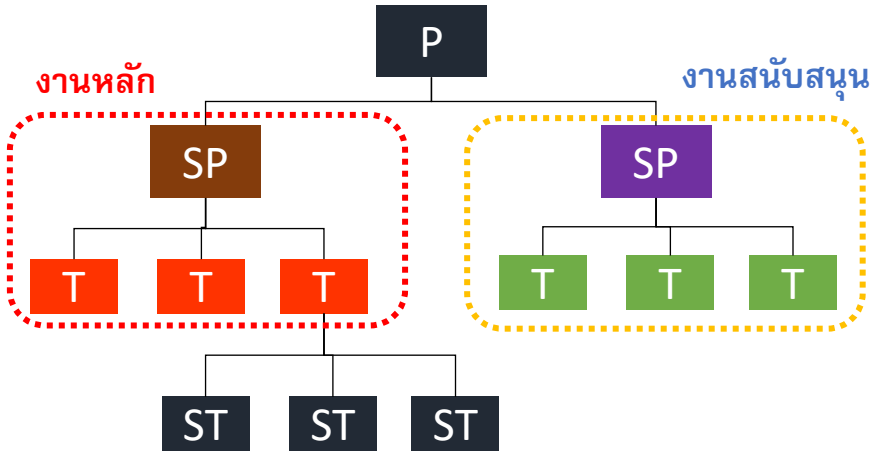


WBS

Work
Breakdown
Structure

ปัยจัยที่ใช้พิจารณำหนดกิจกรรมมีอะไรบ้าง

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2554: 97)



3 **ความสัมพันธ์ระหว่าง<u>งานหลัก</u>และ<u>งานสนับสนุน</u>** ช่วยพิจารณาว่ากิจกรรมที่จะกำหนดเป็นกิจกรรมที่เป็นกระบวนการหลัก หรือ เป็นกิจกรรมที่เป็นกระบวนการเสริม

3.1 **งานหลัก** คือ งานหรือกิจกรรมที่เป็นกระบวนการทำให้เกิดผลผลิตเกิดขึ้นโดยตรง เป็นงานที่คิดขึ้นเพื่อสนองตอบหรือ ส่งมอบผลผลิต/ผลงานโดยตรง

3.2 **งานสนับสนุน** คือ งานหรือกิจกรรมที่**ไม่ได้**เป็นกระบวนการทำให้เกิดผลผลิต/ผลงานเกิดขึ้นโดยตรง แต่เป็นกระบวนการเสริมหนุน ประสาน สร้างความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมในการทำงาน อันทำให้งานหลักเกิดความราบรื่น หรือ สามารถเชื่อมโยงการทำงานหลักกับงานอื่นได้อย่างไร้รอยต่อ

“ปัจจัยที่ใช้พิจารณากำหนดกิจกรรม” ดังนี้

ตัวอย่าง
โครงการสร้างสะพาน



งานก่อนสร้างสะพาน
(งานหลัก)

งานประชุมประชาพิจารณ์
(งานสนับสนุน)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”



WBS

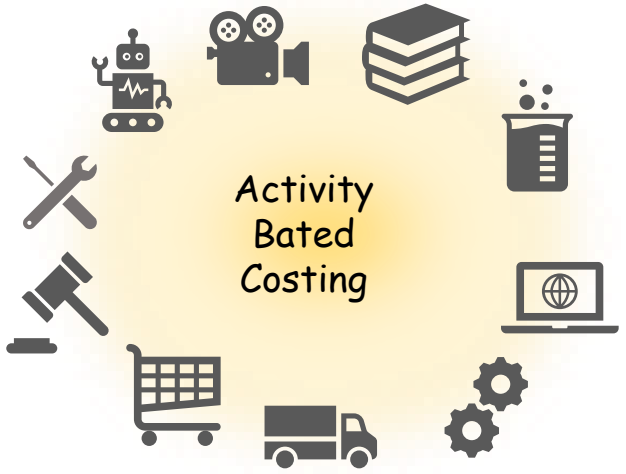
Work
Breakdown
Structure

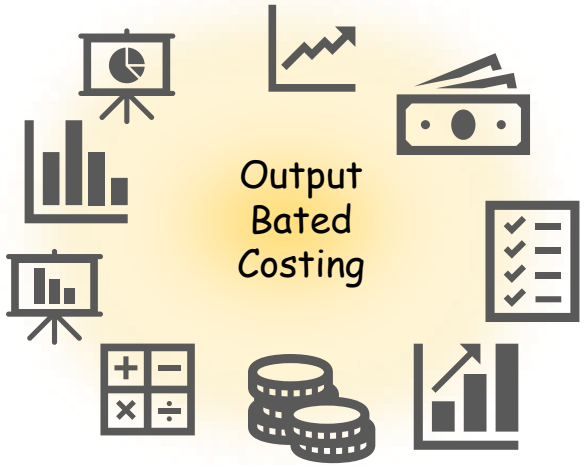
ปัยจัยที่ใช้พิจารณำหนดกิจกรรมมีอะไรบ้าง

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2554: 97)



4 **ความสลับซับซ้อนด้านเทคนิคและการจัดการ** ช่วยพิจารณาว่ากิจกรรมที่จะกำหนดขึ้นเป็นกิจกรรมหลักที่มีกระบวนการทางเทคนิคซับซ้อนเพียงใด ซึ่งจะส่งผลต่อต้นทุน (activity bated costing)





5 **การจัดทำรายงานด้านผลผลิตและด้านการเงิน** ปัจจัยนี้ช่วยพิจารณาว่ากิจกรรมที่จะกำหนดขึ้นจะถูกจัดกลุ่มอยู่ภายใต้ผลผลิตใดบ้าง ? เพื่อคำนวณต้นทุนต่อผลผลิตหลัก(output bated costing)

“ปัจจัยที่ใช้พิจารณากำหนดกิจกรรม” ดังนี้

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”



WBS

Work
Breakdown
Structure

ปัยจัยที่ใช้พิจารณำหนดกิจกรรมมีอะไรบ้าง

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2554: 97)



6 **ระดับความชัดเจนและการควบคุมการจัดการ** ช่วยพิจารณาว่ากิจกรรมที่จะกำหนดขึ้นอยู่ภายใต้ความรับผิดขอบของใคร ? หน่วยงานใด ? (กรม/สำนัก/กอง/ฝ่าย) ต้องทราบว่าใครเป็นผู้ควบคุมดูแลและนำกิจกรรมไปปฏิบัติ





7 **การจัดหาทรัพยากรโครงการ** ปัจจัยนี้ช่วยพิจารณาว่ากิจกรรมที่จะกำหนดขึ้น จำเป็นต้องจัดหาทรัพยากรใดเพื่อนำเข้ามาใช้ (Input)ในงาน/กิจกรรมบ้าง? เช่น บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ เป็นต้น

“ปัจจัยที่ใช้พิจารณากำหนดกิจกรรม” ดังนี้

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”



WBS

Work
Breakdown
Structure

แตกโครงสร้างงาน โครงการอย่างไร



Goodman and Love. (1980 : 13)
อ้างถึงใน ปกรณ์ ปรียากร (2555)

Top - Down

Breakdown

Level 1	**Main Project (Project)** สาระหลักของโครงการ หรือ ชื่อโครงการ	ระบุชื่อโครงการ และ พิจารณาวัตถุประสงค์โดยทั่วไปของโครงการเพื่อทำความเข้า ผลงาน/ผลผลิต/สิ่งที่จะส่งมอบ >>> ผู้จัดการโครงการดู
Level 2	**Main Elements (Subproject)** กลุ่มงานหลัก	ระบุ “งานหลัก” ที่จะต้องทำตามวัตถุประสงค์ซึ่งเป็นผลงานหรือผลผลิตในระดับเป้าหมาย (Project Output) หรือ อาจเป็นโครงการย่อย ๆ (Subproject) >>> หัวหน้าทีม
Level 3	**Major Components (Tasks)** กลุ่มกิจกรรมหลัก	แตกย่อย “งานหลัก” ออกเป็น “กิจกรรมหลัก” ซึ่งเป็นชุดของกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติ (set of activity) ในแต่ละด้าน หรือ “ตัวงาน” (Task) >>> หัวหน้ากลุ่มงาน
Level 4	**Activity (Subtasks)** กิจกรรมย่อย ๆ	แตกย่อย “กิจกรรมหลัก” ออกเป็นกิจกรรมย่อย ๆ ตามเทคนิคของงาน หรือ “ตัวเนื้องาน” ที่ต้องปฏิบัติเรียกว่าเป็นงานย่อย ๆ(Task) >>> ผู้ปฏิบัติงาน

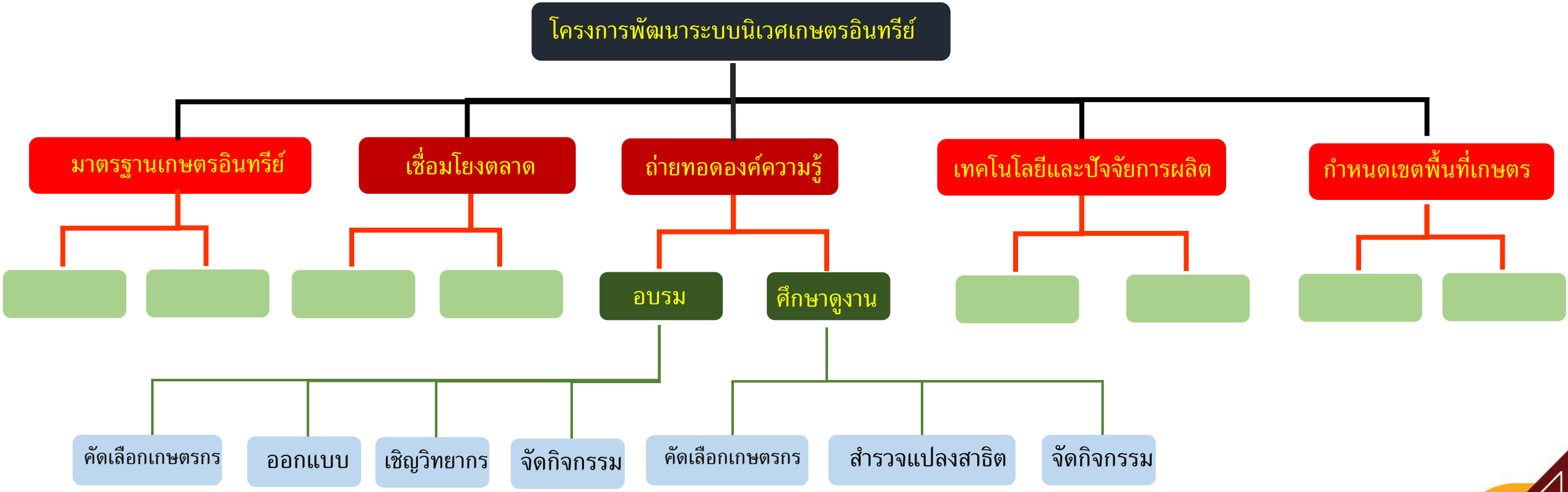
“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”



WBS

Work
Breakdown
Structure

ตัวอย่างแตกโครงสร้างงานโครงการ

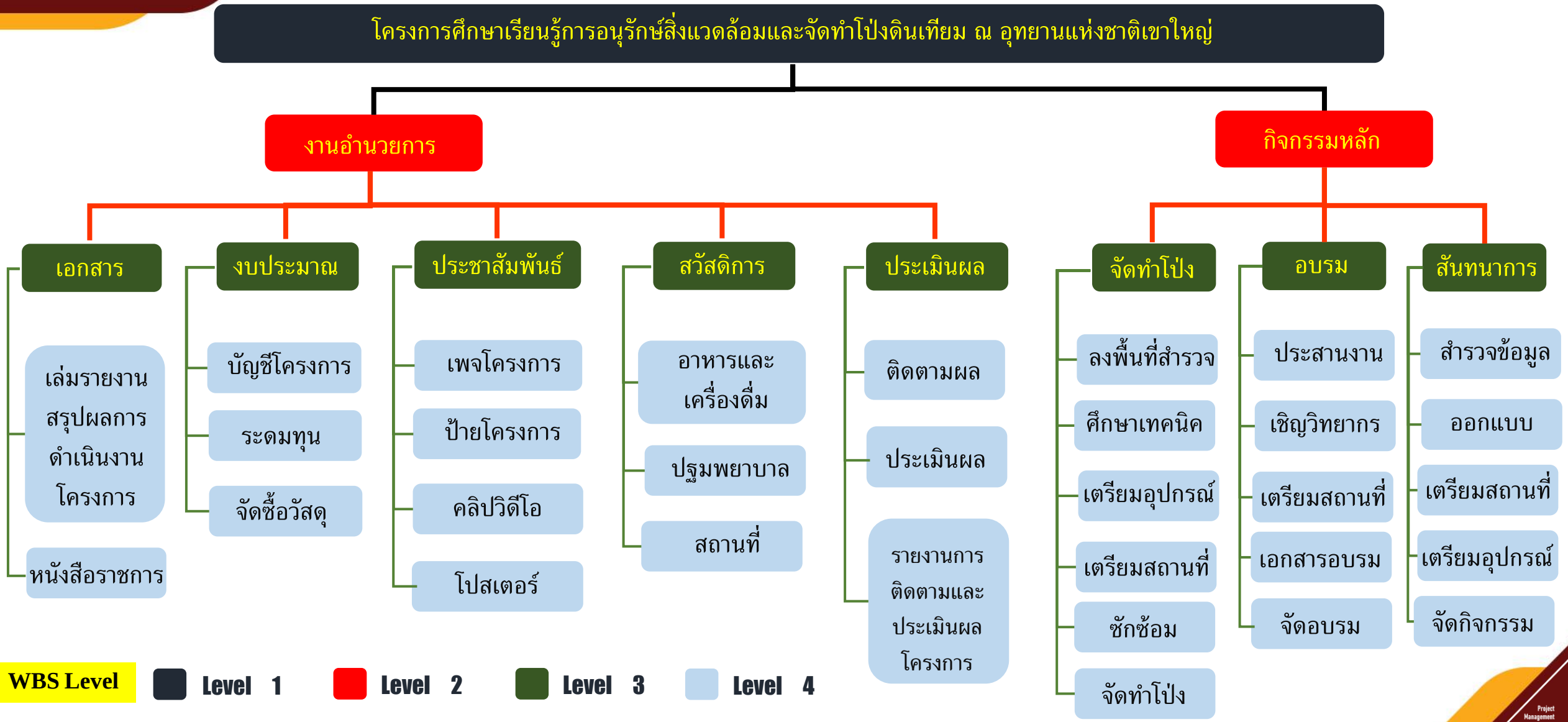


WBS Level Level 1 Level 2 Level 3 Level 4

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

7.3 หลักการแตกโครงสร้างของงานโครงการ (WBS)

ตัวอย่าง การแตกโครงสร้างงานโครงการ



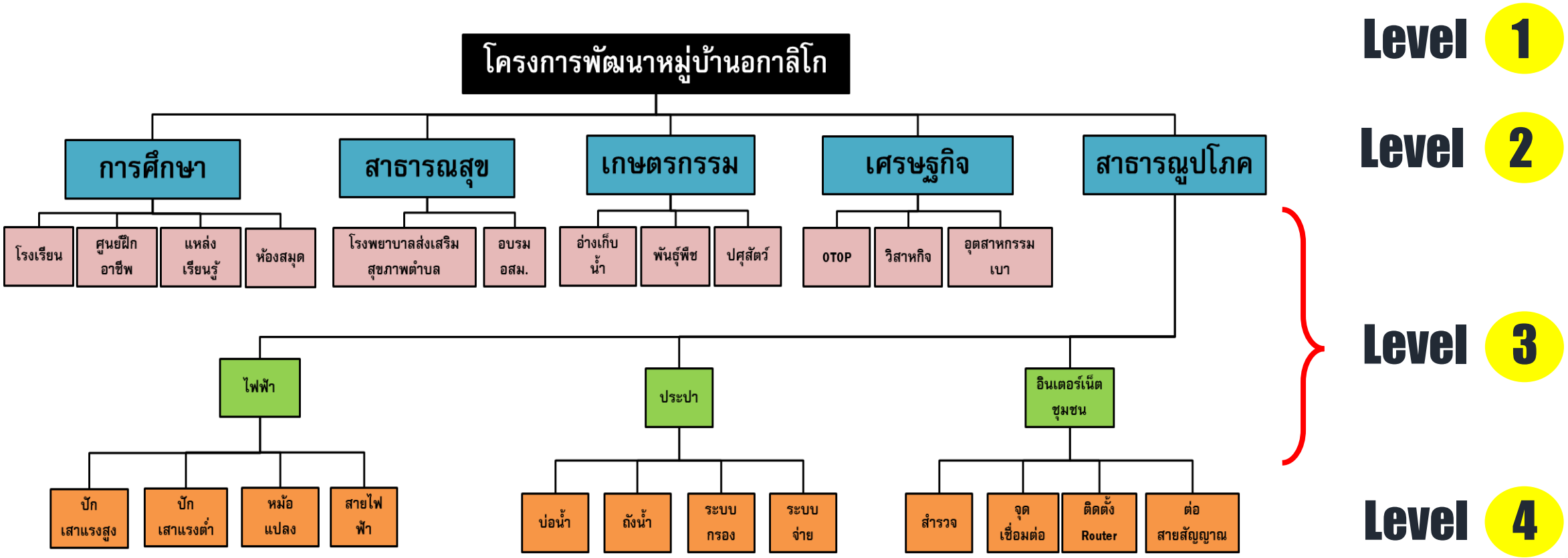
“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”



WBS

Work
Breakdown
Structure

ตัวอย่างแตกโครงสร้างงานโครงการ



“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”



WBS

Work
Breakdown
Structure

Project Management Institute (PMI). (2023: 237) แนะนำว่าหลังจาก WBS แล้ว ควรจัดทำคำอธิบายผังโครงสร้างงานโครงการ หรือ WBS dictionary โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

WBS dictionary

- Code of account identifier
- Description of work
- Assumptions and constraints
- Responsible organization
- Schedule milestones
- Associated schedule activities
- Resources required
- Cost estimates
- Quality requirements
- Acceptance criteria
- Technical references
- Agreement information

- **เลขรหัสบัญชี** คือ รหัสที่ใช้ระบุแพ็คเกจงานช่วยในการติดตามงบประมาณและค่าใช้จ่ายของโครงการ
- **คำอธิบายงาน** คือ รายละเอียดเกี่ยวกับขอบเขตงานของแพ็คเกจงาน ชัดเจน และสามารถวัดผลได้
- **สมมติฐานและข้อจำกัด** คือ ข้อสันนิษฐานที่ใช้ในการวางแผนแพ็คเกจงาน และข้อจำกัดที่อาจส่งผลต่อการดำเนินงาน
- **หน่วยงานที่รับผิดชอบ** คือ หน่วยงานหรือบุคคลที่รับผิดชอบดำเนินการแพ็คเกจงาน
- **จุดหมายสำคัญตามตารางเวลาปฏิบัติงาน** คือ ช่วงเวลาสำคัญที่คาดว่าจะบรรลุผลสำเร็จของแพ็คเกจงาน
- **กิจกรรมในตารางเวลาที่เกี่ยวข้อง** คือ กิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็นต้องดำเนินการเพื่อบรรลุจุดหมายสำคัญตามตารางเวลา
- **ทรัพยากรที่ต้องใช้** คือ ทรัพยากรบุคคล อุปกรณ์ เครื่องมือ และข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการแพ็คเกจงาน
- **ประมาณการค่าใช้จ่าย** คือ การประมาณการค่าใช้จ่ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในการดำเนินการแพ็คเกจงาน
- **ความต้องการเชิงคุณภาพ** คือ มาตรฐานคุณภาพที่แพ็คเกจงานต้องปฏิบัติตาม
- **เงื่อนไขการตรวจรับ** คือ เงื่อนไขที่ใช้ในการพิจารณาว่าแพ็คเกจงานเสร็จสมบูรณ์และตรงตามข้อกำหนด
- **การอ้างอิงเชิงเทคนิค** คือ เอกสารทางเทคนิคที่เกี่ยวข้อง เช่น คู่มือ แผนผัง หรือมาตรฐานอุตสาหกรรม
- **ข้อกำหนดในสัญญา** คือ ข้อมูลเกี่ยวกับข้อตกลงที่เกี่ยวข้องกับแพ็คเกจงาน เช่น ข้อตกลงกับผู้รับเหมาช่วง หรือข้อตกลงกับผู้ขาย

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”



WBS

Work
Breakdown
Structure

เพื่อให้เห็นรูปธรรมชัดเจนผู้สอนจึงประยุกต์แนวทางของ Project Management Institute (PMI). (2023: 237) เพื่อจัดทำคำอธิบายผังโครงสร้างงานโครงการ หรือ WBS dictionary ไว้ดังนี้

WBS dictionary

รหัส	ชื่องาน/กิจกรรม	คำอธิบายลักษณะงาน	มาตรฐานของงาน	ผู้รับผิดชอบ (หน่วยงาน/บุคลากร)	ทรัพยากรที่ต้องใช้	ข้อจำกัด / ความเสี่ยง
		ลักษณะงาน : ..... เทคนิคเฉพาะ :	กำหนดแล้วเสร็จ : ..... ผลิต : ..... คุณภาพงาน :		ค่าใช้จ่าย : ..... วัสดุอุปกรณ์ :	

สำหรับผู้สอนเห็นว่า WBS dictionary รายละเอียดบางส่วนจะชัดขึ้นวางแผนโครงการด้านอื่นๆ เช่น จัดทำโครงสร้างองค์กรโครงการ จัดทำผังความรับผิดชอบ วางแผนทรัพยากร วางแผนตารางปฏิบัติงาน วางแผนการควบคุมและติดตาม เป็นต้น หลักสำคัญจึงควรระบุ เพียง ***รหัส ชื่องาน/กิจกรรม และคำอธิบายลักษณะงาน*** เป็นเบื้องต้นก่อน เพื่อให้ทราบถึงประเด็นสำคัญคือ “ขอบข่ายของงานที่ต้องทำทั้งหมด” และยังเป็นข้อดีสำหรับโครงการใหม่ที่ยังไม่เคยจัดทำมาก่อน หรือ ผู้บริหารโครงการยังไม่มีประสบการณ์มากนัก และทำให้ไม่เกิดความซ้ำซ้อนและสับสนในการวางแผนขั้นอื่นๆ ต่อไป

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

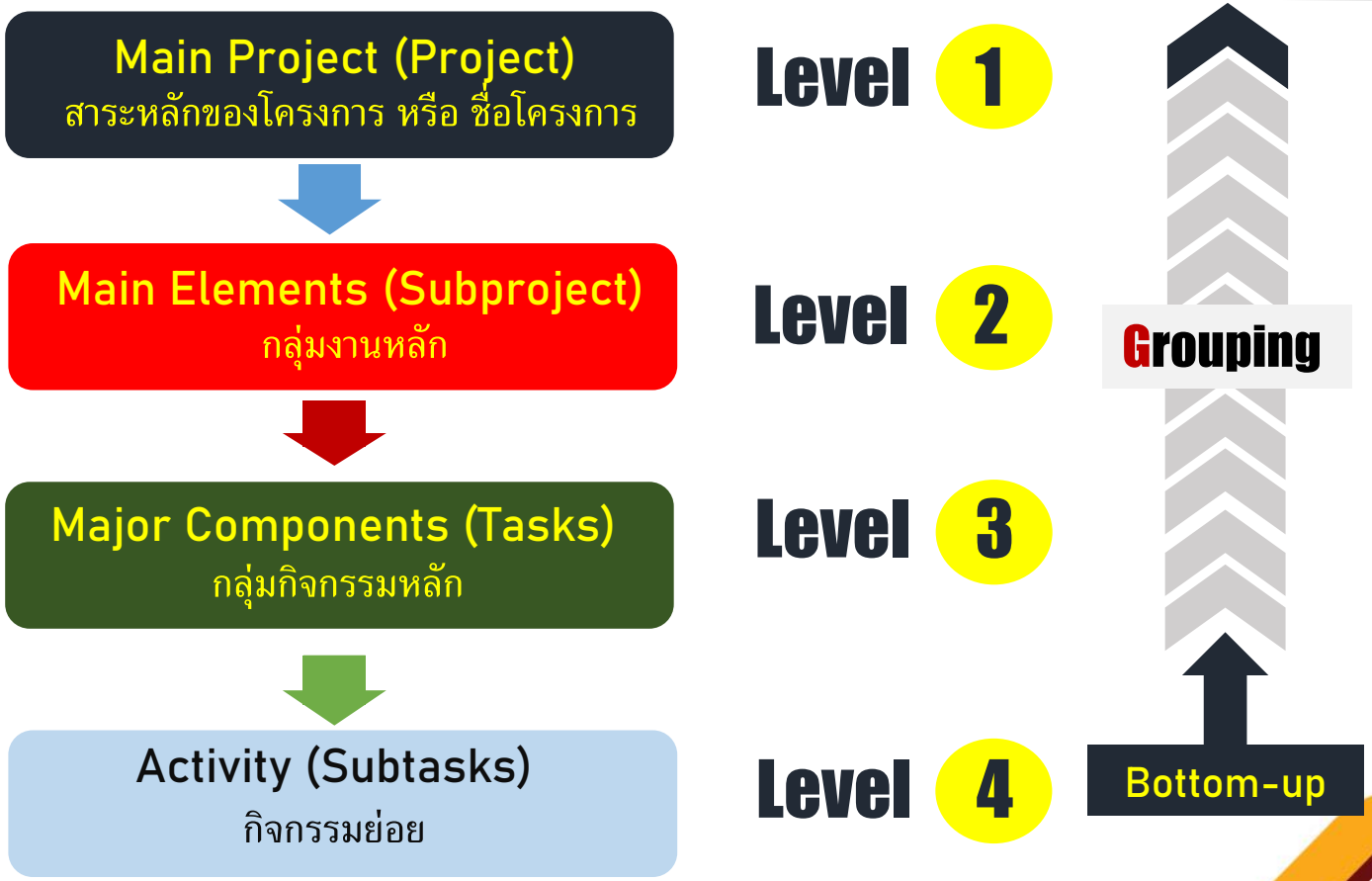


WBS

Work
Breakdown
Structure

ข้อสังเกต

ผู้สอนเห็นว่าจากคำอธิบายของ Kuster, J., Bachmann, C., Hubmann, M., Lippmann, R., & Schneider, P. (2023) ที่อธิบายว่า WBS สามารใช้วิธีจำแนกโครงสร้างงานโครงการจากล่างขึ้นบน (Bottom-up) ได้เช่นเดียวกัน ดังนั้นหากน้ำมาพิจารณาปรับใช้กับวิธีการแตกโครงสร้างงานของ Goodman and Love. (1980 : 13) จะทำให้เราสามารถได้วิธีการที่ เหมาะสำหรับกรณีที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติไม่มีประสบการณ์ในการจัดทำโครงการลักษณะใดลักษณะหนึ่งมาก่อน โดยการระดมความคิดเพื่อกำหนดรายการกิจกรรมทั้งหมดที่ต้องทำเกี่ยวข้องกับโครง และการจัดกลุ่มกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน (Grouping) ให้รวมเป็นกิจกรรม/งานในระดับต่างๆ ตรวจสอบความครบถ้วนของรายการกิจกรรมที่กำหนดไว้ ก็จะสามารถทำให้ได้โครงสร้างงานโครงการที่ครอบคลุมทุกอย่างที่จำเป็นได้เช่นกัน



“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”



WBS

Work
Breakdown
Structure

“WBS” มีข้อพึงระวังอะไรบ้าง ?

จากข้อแนะนำ วิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทยในพระบรมราชินูปถัมภ์. (2562: 30)

ข้อที่ 1

ในการสร้าง WBS ผู้จัดการโครงการ**ต้องให้คณะทำงานมีส่วนร่วมอย่างมาก**เพื่อให้แน่ใจว่าแตกโครงสร้างงานได้ครบถ้วนสมบูรณ์ที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ *มิฉะนั้น จะส่งผลต่อการจัดการตารางเวลาดำเนินงานและการคำนวณต้นทุนของโครงการ*

“แตกโครงสร้างงานไม่ครบถ้วน อาจมีปัญหาภายหลัง”

ข้อที่ 2

ในบางกรณีแม้จะพยายามสร้าง WBS ให้ถูกต้องและละเอียดแล้ว **แต่รายละเอียดบางอย่างอาจจะปรากฏให้เห็นภายหลัง**เมื่อโครงการดำเนินไปแล้วบางส่วน ในกรณีนี้ต้องมีการปรับแก้ WBS พร้อมทั้งตารางเวลาดำเนินการ และต้นทุนตามข้อมูลที่ชัดเจนขึ้น

“งานอาจปรากฏภายหลัง ควรปรับแก้ WBS ให้ชัดเจนขึ้น”

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”



WBS

Work
Breakdown
Structure

“WBS” มีข้อพึงระวังอะไรบ้าง ?

จากข้อแนะนำ วราภรณ์ จิรชีพพัฒนา. (2559).และ ศุภชัย ตั้งวงศ์ศานต์. (2558).

ข้อที่ 3

อย่าจำแนกแจกแจงแตกโครงสร้างงานเกินความจำเป็น เพราะการแตกโครงสร้างงานมากเกินความจำเป็นจะทำให้สูญเสียทั้งเวลา แรงงาน และ ทรัพยากร ฯลฯ ในการบริหารไปโดยเปล่าประโยชน์ ตลอดจนทำให้การบริหารขาดความยืดหยุ่น

“การมีงานเยอะๆ ไม่ใช่เรื่องดี การแตกงานมากเกินไปทำให้ขาดความยืดหยุ่น”

ข้อที่ 4

การแตกโครงสร้างงาน ไม่ใช่เพียงแค่เป็นวิธีการที่รวบรวมรายชื่องาน กล่าวคือ ไม่ใช่เป็นที่รวบรวมรายชื่อต่างๆ ของงานทั้งหมดเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการจัดแบ่งงานย่อยอย่างเป็นระบบภายใต้ขอบเขตงานในโครงการ

“WBS ไม่ใช่เพียงแค่การรวบรวมรายชื่องาน แต่เป็นการแบ่งงานอย่างเป็นระบบ”

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”



WBS

Work
Breakdown
Structure

“WBS” มีข้อพึงระวังอะไรบ้าง ?

จากข้อแนะนำ วราภรณ์ จิรชีพพัฒนา. (2559).และ ศุภชัย ตั้งวงศ์ศานต์. (2558).

ข้อที่ 5

ผังองค์การและการแตกโครงสร้างงานโครงการ ไม่ใช่สิ่งเดียวกันซะทีเดียว แม้การแตกโครงสร้างงานอาจทำให้เห็นว่าจะวางโครงสร้างองค์กรโครงการอย่างไรให้สอดรับกับโครงสร้างงานที่มีอยู่ แต่ต้องเข้าใจว่า ผังองค์กร โครงการ ไม่ใช่สิ่งเดียวกับโครงสร้างงานโครงการ เพียงแค่บางครั้ง**ผังองค์การ**อาจใช้ชื่อล้อตาม โครงสร้างงานที่ถูกจำแนกไว้

“ผังโครงสร้างองค์กร ไม่ใช่ WBS”

ข้อที่ 6

การแบ่งระดับโครงสร้างงานโครงการว่าจะมีระดับขั้นละเอียดระดับใดนั้น ไม่เป็นกฎตายตัว ขึ้นอยู่กับว่าโครงการนั้นๆ ต้องการจำแนกงานให้ละเอียดในระดับใด และจะสิ้นสุดโครงสร้างงานโครงการระดับสุดท้ายเมื่อไม่มีเหตุผลอันสมควรที่จะจำแนกออกไปได้อีก

“การแบ่งระดับขั้นของการจำแนกโครงสร้างงานไม่ได้มีกฎตายตัว”

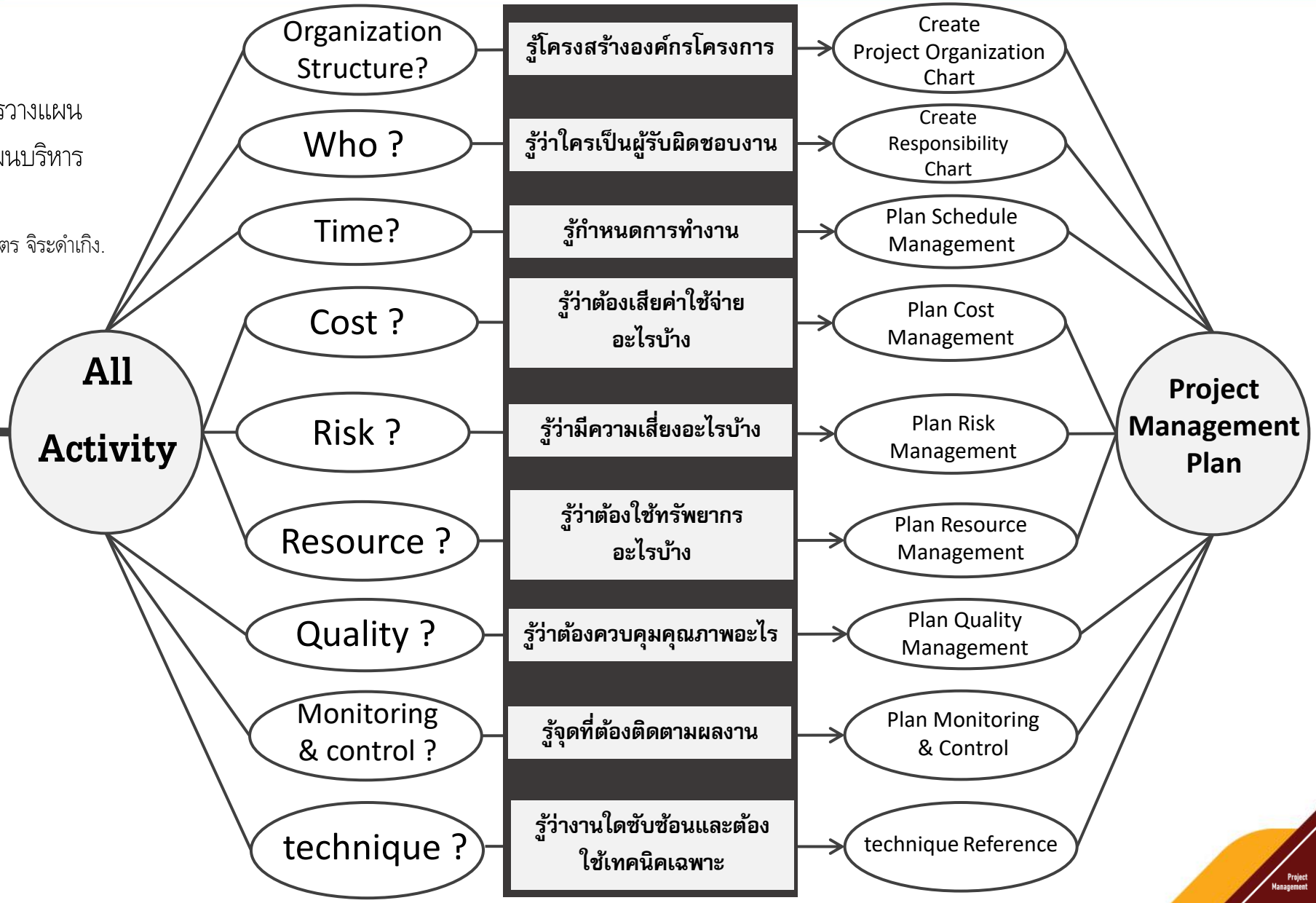
“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

แผนภาพด้านขวาแสดงให้เห็นว่า WBS จะนำไปสู่การวางแผนอื่นๆ ซึ่งสุดท้ายแล้วจะมาบรรจบกันภายใต้การวางแผนบริหารโครงการ (Project Management Plan)

ศึกษาจาก Project Management Institute (PMI). (2023); วิสูตร จิระดำเกิง. (2560: 104); and Flick, M., & Flick, M. (2023).

WBS

Work Breakdown Structure



"It is not without reason that the WBS is called ‹the plan of all plans›."

Flick, M., & Flick, M. (2023).

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

“WBS” มีประโยชน์อย่างไร ?

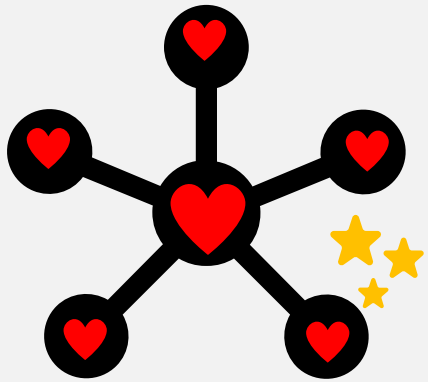
ปกรณ์ ปรียากร. (2555).

1



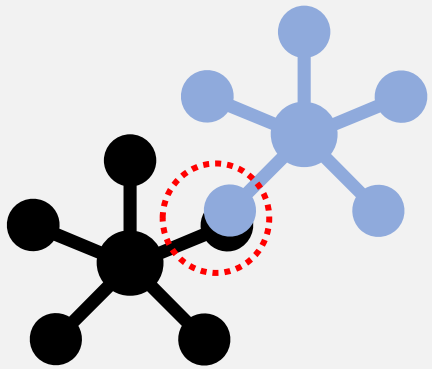
รู้รายละเอียดของกิจกรรมที่ต้องทำทั้งหมด

2



รู้ความสำคัญของแต่ละกิจกรรมในกลุ่มงานเดียวกัน

3



เชื่อมโยงกิจกรรมระหว่างกลุ่มได้ชัดเจน

4



รู้ความยากง่ายและซับซ้อนของกิจกรรมและความจำเป็นที่ต้องใช้เทคนิคเฉพาะ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

“WBS” มีประโยชน์อย่างไร ?

ปกรณ์ ปรียากร. (2555).

5



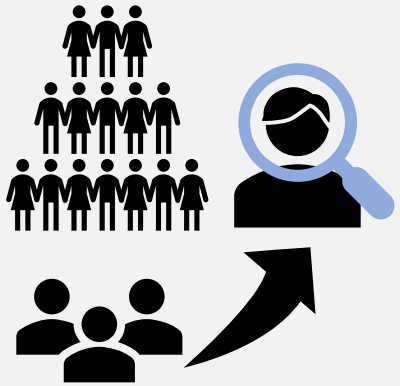
เป็นฐานในการประมาณการค่าใช้จ่าย

6



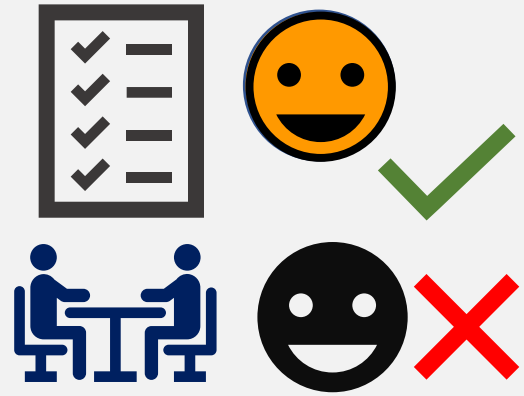
เป็นฐานในการพิจารณาคุณภาพงานที่มีลักษณะเฉพาะกำกับอยู่ทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ

7



เป็นฐานในการกำหนดความต้องการกำลังคน และกำหนดสายงานของบุคลากรโครงการ (Line of Responsibility)

8



นำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนเกี่ยวกับมาตรฐานของขั้นตอนการปฏิบัติงาน

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

“WBS” มีประโยชน์อย่างไร ?

ปกรณ์ ปรียากร. (2555)

9



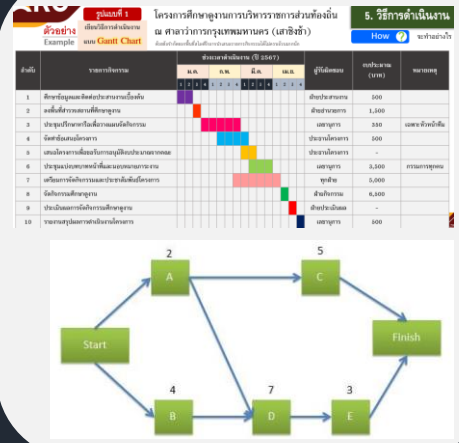
เป็นประโยชน์ในการวางแผนติดตามและควบคุมโครงการ

10



เป็นประโยชน์ในการวางโครงสร้างองค์การโครงการเพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนโครงการ

11



เป็นจุดเริ่มต้นของการวางแผนกำหนดการปฏิทินการปฏิบัติงาน หรือ Gantt Chart หรือ Network Diagram

12



รู้จุดเสี่ยงและข้อจำกัดของกิจกรรมทั้งหลายในโครงการ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

สรุปเนื้อหาท้ายบท

การกำหนดขอบข่ายงานโครงการ (Project Scope) ถือเป็นงานที่ยากที่สุดงานหนึ่งในการบริหารโครงการ ซึ่งทำให้ทราบขอบเขตในการจัดการโครงการ โดยใช้วิธีการที่เรียกกันว่า “การแตกโครงสร้างงานโครงการ (Work Breakdown Structure: WBS) เป็นเทคนิควิธีการและเครื่องมือที่จะช่วยทำให้ทราบงาน หรือ กิจกรรมทั้งหมดที่ต้องดำเนินการภายใต้โครงการที่กำลังจะจัดทำ ทั้งนี้การแตกโครงสร้างงานจะนำไปสู่การวางแผนย่อยๆ เรื่องอื่นๆ คือ การวางแผนจัดการทรัพยากร ผังองค์กรโครงการ ผังความรับผิดชอบงานโครงการ การวางแผนงบประมาณ การวางแผนบริหารความเสี่ยง การวางแผนปฏิทินกำหนดการดำเนินงานโครงการ แผนการติดตามและควบคุมการดำเนินงานโครงการ และแผนควบคุมคุณภาพ เป็นต้น ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นส่วนหนึ่งของแผนการบริหารโครงการ (Project Management Plan) ต่อไป

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

แบบฝึกหัดท้ายบท

ข้อที่ 1 จงอธิบายแนวคิดและกระบวนการกำหนดขอบข่ายงานโครงการมาให้เข้าใจ

ข้อที่ 2 จงอธิบายหลักการ และ ข้อพึงระวัง

ข้อที่ 3 จงอธิบายประโยชน์ของการแตกโครงสร้างงานโครงการได้

ข้อที่ 4 จงอธิบายวิธีการประยุกต์ใช้หลักการแตกโครงสร้างงานโครงการกับโครงการภาครัฐจำนวน 1 โครงการ

ข้อที่ 5 การแตกโครงสร้างงานโครงการจะนำไปสู่การวางแผนบริหารโครงการได้อย่างไร จงอธิบายพร้อมยกตัวอย่างประกอบ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

เอกสารอ้างอิง

เอกสารภาษาไทย

บรรจง อมรชีวิน. (2557). การวางแผนและการบริหารโครงการ. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.

ปกรณ์ ปรียากร. (2555). การบริหารโครงการ: แนวคิดและแนวทางในการสร้างความสำเร็จ. (พิมพ์ครั้งที่ 14). กรุงเทพมหานคร

วราภรณ์ จิรชีพพัฒนา. (2559). การบริหารโครงการเทคโนโลยีสารสนเทศ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

วิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทยในพระบรมราชินูปถัมภ์. (2562). แนวปฏิบัติในการบริหารโครงการไอซีที ICT Project Management Guide (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : สมาคมวิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์.

วิสูตร จิระดำเกิง. (2560). การบริหารโครงการแนวทางปฏิบัติจริง (พิมพ์ครั้งที่ 3). ปทุมธานี: วรรณกวี.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2554). การวางแผนและประเมินผลโครงการแบบมุ่งเน้นผลงานในภาครัฐ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศุภชัย ตั้งวงศ์ศานต์. (2558). การจัดการโครงการ ICT. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พิทักษ์การพิมพ์

เอกสารภาษาต่างประเทศ

Favari, E. (2023). Project Management: Leading Change in the Age of Complexity. Springer Nature.

Flick, M., & Flick, M. (2023). Understanding practical project management: A guide for project work. Cham, Switzerland: Springer Nature.

Goodman, L. J., & Love , R. N. (1988). Project Planning and Management: An Integrated Approach, New York: Pergamon.

Project Management Institute (PMI). (2023). Process Groups: A Practice Guide. Newtown Square, Project Management Institute, Inc.

Kuster, J., Bachmann, C., Hubmann, M., Lippmann, R., & Schneider, P. (2023). Project Management Handbook: Agile-Traditional-Hybrid (Vol. 2). Springer.

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

Project Management

Chapter - 8

การจัดโครงสร้างองค์กรโครงการและการสร้างทีมงานโครงการ

(Project Organization & Project Team)



“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

แผนบริหารการสอนประจำ บทที่ 8

แผนบริหารการสอน วิชาการบริหารโครงการ **รหัสวิชา** 2553206
ประจำบทที่ 8 **เวลาเรียน:** 3 ชั่วโมง
การจัดโครงสร้างองค์กรโครงการและการสร้างทีมงานโครงการ
(Project Organization & Project Team)

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behavior Objectives)

1) อธิบายรูปแบบโครงการองค์กรโครงการและข้อแนะนำในการเลือกใช้ได้
2) จัดทำผังโครงสร้างองค์การได้อย่างเหมาะสม
3) วางแผนทรัพยากรมนุษย์ของโครงการได้อย่างเหมาะสม

เนื้อหาสาระประจำบท

8.1 สิ่งที่ต้องเข้าใจก่อนจัดโครงสร้างองค์การ
8.2 การกำหนดรูปแบบโครงสร้างองค์กรโครงการ
8.3 ข้อแนะนำในการพิจารณาเลือกรูปแบบองค์กรโครงการ
8.4 การจัดทำผังโครงสร้างองค์กรโครงการ
8.5 การวางแผนทรัพยารมนุษย์ของโครงการ

กิจกรรมการเรียนรู้	สื่อการสอน	การวัดและประเมินผล	เครื่องมือ	BO	Learning's Level
1) ฟังบรรยายแบบโต้ตอบ (Interactive Lecturer) เนื้อหาหัวข้อ 8.1 – 8.5	Power Point Chapter 8 ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโครงการ	การถามคำถามแบบสุ่ม โดยใช้เกมส์คัดเลือกผู้ตอบคำถาม	คำถามท้ายบท	ข้อ 1	Understand

หมายเหตุ: กิจกรรมการเรียนการสอนอาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

แผนบริหารการสอนประจำ บทที่ 8 (ต่อ)

แผนบริหารการสอน วิชาการบริหารโครงการ **รหัสวิชา** 2553206
ประจำบทที่ 8 **เวลาเรียน:** 3 ชั่วโมง
การจัดโครงสร้างองค์กรโครงการและการสร้างทีมงานโครงการ
(Project Organization & Project Team)

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behaviour Objectives)

1) อธิบายรูปแบบโครงการองค์กรโครงการและข้อแนะนำในการเลือกใช้ได้
2) จัดทำผังโครงสร้างองค์การได้อย่างเหมาะสม
3) วางแผนทรัพยากรมนุษย์ของโครงการได้อย่างเหมาะสม

เนื้อหาสาระประจำบท

8.1 สิ่งที่ต้องเข้าใจก่อนจัดโครงสร้างองค์การ
8.2 การกำหนดรูปแบบโครงสร้างองค์กรโครงการ
8.3 ข้อแนะนำในการพิจารณาเลือกรูปแบบองค์กรโครงการ
8.4 การจัดทำผังโครงสร้างองค์กรโครงการ
8.5 การวางแผนทรัพยารมนุษย์ของโครงการ

กิจกรรมการเรียนรู้	สื่อการสอน	การวัดและประเมินผล	เครื่องมือ	BO	Learning's Level
2) กิจกรรมกลุ่ม (Work group) : จัดทำผังโครงการองค์กรโครงการ	ตัวอย่างโครงสร้างองค์กรโครงการ	พิจารณาจากใบงานที่กลุ่มได้ทำร่วมกัน	ใบงานกลุ่ม	ข้อ 2	Analyze
3) กิจกรรมกลุ่ม (Work group) : วางแผนทรัพยากรมนุษย์ของโครงการ	ตัวอย่างผังความรับผิดขอบ (Responsibility Chart)	พิจารณาจากใบงานที่กลุ่มได้ทำร่วมกัน	ใบงานกลุ่ม	ข้อ 3	Analyze

หมายเหตุ: กิจกรรมการเรียนการสอนอาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

“องค์กรต่างๆ ทำหน้าที่เปรียบเสมือน
จักรกลในการจัดการ”
(Organization are the “engine”
Of management)

Goodman and Love (1980: 125)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”



PO Project Organization การจัดองค์กรโครงการคืออะไร ?

การจัดโครงสร้างองค์กรโครงการ (ProjectOrganization)

เป็นการจัดรูปแบบขององค์กรในเชิงโครงสร้างและกระบวนการสำหรับการดำเนินโครงการที่มีความเฉพาะเจาะจงสำหรับโครงการ *ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการต่อจากการแตกโครงสร้างงานโครงการ(WBS)*

กล่าวคือ **โครงสร้างองค์กรโครงการสามารถดึงบุคลากรมาจากส่วนต่าง ๆ ขององค์กรที่มีอยู่แล้ว เพื่อนำมารวมกันเพื่อทำงานในโครงการนั้น ๆ** โดยมีการกำหนดกฎระเบียบเพิ่มเติมเฉพาะสำหรับโครงการนั้นเท่านั้น

(Daud Alam & Uwe Guhl, 2022)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

การจัดทำโครงสร้างองค์กรมีความจำเป็นอย่างไร ?

ความจำเป็นของโครงสร้างองค์กรโครงการเกิดขึ้นจากข้อเท็จจริงที่ว่า *องค์กรสายงานที่มีอยู่เดิมนั้น ถูกออกแบบมาเพื่อให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานด้านเทคนิคเท่านั้น* แต่ไม่เหมาะสำหรับการบริหารจัดการและดำเนินโครงการใหม่ๆ ที่ไม่เหมือนเดิม และเป็นโครงการที่ต้องอาศัยความรู้จากหลายสาขาในการปฏิบัติงาน

ข้อพึงระวัง คือ “ผังโครงสร้างองค์การ (Organization Structure)” ไม่ใช่ โครงสร้างองค์กรโครงการ (Project Organization Structure) ๆ เป็นเพียงโครงสร้างที่จัดขึ้นเพื่อรองรับการทำงานโครงการเท่านั้น กล่าวได้ว่า ***โครงสร้างองค์กรโครงการ เป็นองค์กรชั่วคราวตลอดระยะเวลาของโครงการ***

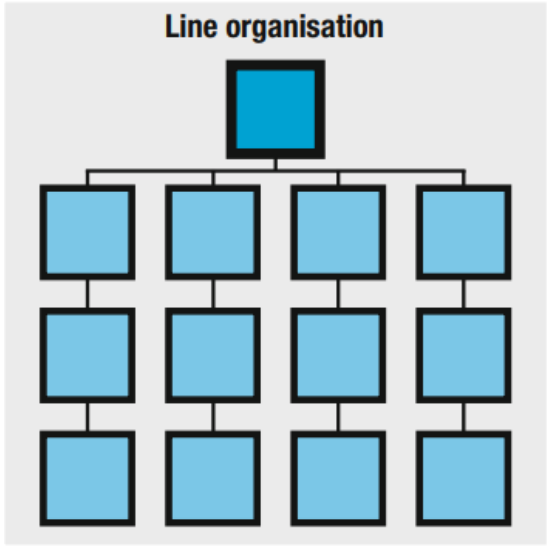
Kuster, J., Bachmann, C., Hubmann, M., Lippmann, R., & Schneider, P. (2023: 91).

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

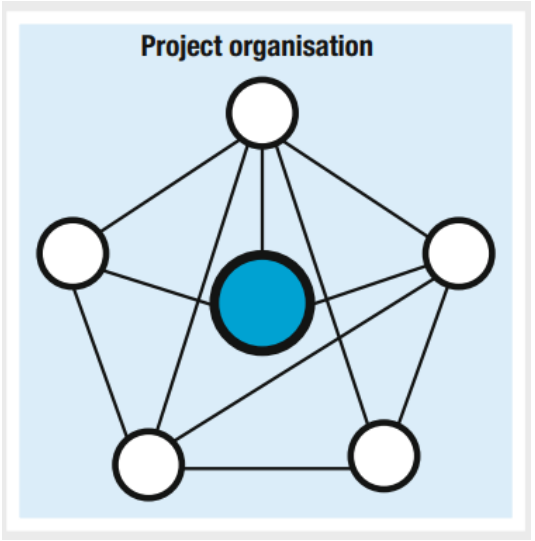
PO Project Organization

วัฒนะธรรมองค์กรสายงานประจำ vs. วัฒนะธรรมโครงการ

Kuster, J., Bachmann, C., Hubmann, M., Lippmann, R., & Schneider, P. (2023: 92).



V S



วัฒนะธรรมองค์กรสายงาน (Line culture):

- ลำดับชั้นชัดเจน (hierarchical) คือ มีหัวหน้า ลูกน้อง การมอบหมายงานเป็นไปตามลำดับชั้น
- ช่องทางการรายงานที่กำหนดไว้ (given reporting channel) คือ รายงานผลงานตามลำดับชั้น มีช่องทางการสื่อสารที่ชัดเจน
- โครงสร้างการตัดสินใจที่กำหนดไว้ (decision-making structures) คือ อำนาจการตัดสินใจมักอยู่กับผู้บริหารระดับสูง

วัฒนะธรรมโครงการ (Project culture):

- เน้นการทำงานเป็นทีม (team-oriented) คือ ให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันของสมาชิกทีม
- ร่วมมือกันพร้อมเพรียง (simultaneous cooperation) – คือ ทุกคนในทีมทำงานไปด้วยกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- สื่อสารแบบเครือข่าย (networked communication) – คือ การสื่อสารเปิดกว้าง ไม่จำกัดลำดับชั้น ข้อมูลไหลเวียนถึงกันทุกคน

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

8.1 สิ่งที่ต้องเข้าใจก่อนจัดโครงสร้างองค์การ



PO Project Organization

Kuster, J., Bachmann, C., Hubmann, M., Lippmann, R., & Schneider, P. (2023: 92).

องค์กรสายงานประจำ กับ องค์กรโครงการ สองโลกที่แตกต่าง

(Line and Project: Two Different Worlds)

หากบริษัทใช้ทีมโครงการ (project team) ในการแก้ปัญหาเฉพาะทาง แสดงว่า บริษัทได้อนุญาตให้มีรูปแบบการทำงานอีกแบบหนึ่งนอกเหนือไปจากองค์กรสายงานปกติ (line organization) ซึ่งมีความแตกต่างกันใน 5 ด้านสำคัญ ดังนี้

- **1) การมอบหมายอำนาจ (delegation of authority):** กระบวนการมอบหมายงานและอำนาจในโครงการอาจมีความยืดหยุ่นมากกว่าองค์กรสายงานปกติ
- **2) ลักษณะของความร่วมมือ (nature of the cooperation):** การทำงานร่วมกันในทีมโครงการอาจเน้นความร่วมมือข้ามแผนก แตกต่างจากองค์กรสายงานที่อาจทำงานแยกเป็นแผนกๆ
- **3) วัฒนธรรมการเผชิญความขัดแย้ง (conflict culture):** ทีมโครงการอาจมีวิธีการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างจากองค์กรสายงานปกติ เนื่องจากต้องทำงานร่วมกันกับบุคลากรจากหลายแผนก
- **4) การสื่อสาร (communication):** การสื่อสารในทีมโครงการอาจเน้นการสื่อสารอย่างรวดเร็ว ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน
- **5) การจัดการกับเรื่องต้องห้าม (dealing with taboos):** ในทีมโครงการอาจเปิดกว้างในการนำเสนอความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

8.1 สิ่งที่ต้องเข้าใจก่อนจัดโครงสร้างองค์การ

PO Project Organization

เงื่อนไขสำคัญเบื้องต้นสำหรับโครงสร้างองค์กรโครงการที่มีประสิทธิภาพ

Kuster, J., Bachmann, C., Hubmann, M., Lippmann, R., & Schneider, P. (2023: 91).



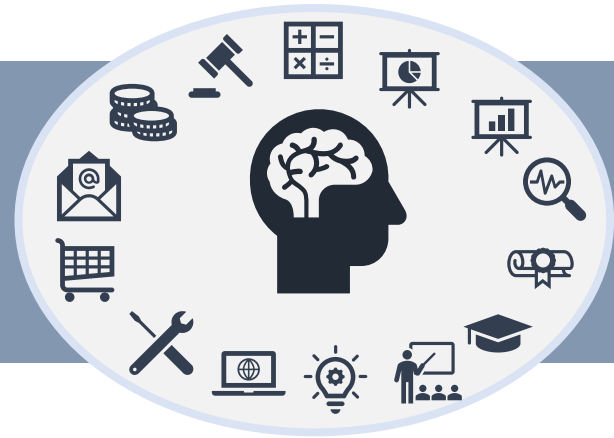
1. ข้อตกลงโครงการที่ชัดเจน (Clear project agreement)

- เป้าหมายที่ท้าทาย: โครงการควรมีเป้าหมายที่ชัดเจนและสร้างแรงกระตุ้น
- ขอบเขตการทำงาน: กำหนดขอบเขตของสิ่งที่โครงการจะดำเนินการ และสิ่งที่อยู่นอกเหนือขอบเขต



2. อำนาจตัดสินใจที่ชัดเจน (Clear and sufficient decision-making authority)

ผู้จัดการโครงการ เจ้าของผลิตภัณฑ์ และหัวหน้าทีม (Scrum กรณีใช้ Agile) ต้องมีอำนาจตัดสินใจที่ชัดเจน และมีความรับผิดชอบในการนำที่สอดคล้องกันสำหรับการจัดการโครงการ

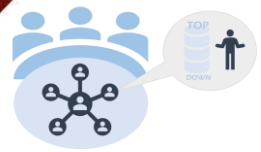


3) ทีมที่มีความเชี่ยวชาญหลากหลายสาขา (Adequate interdisciplinary subject representation and expertise in the project team)

ทีมงานภายใต้โครงสร้างองค์กรโครงการควรประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถหลากหลาย และครอบคลุมทุกด้านที่จำเป็นอย่างเพียงพอ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

8.1 สิ่งที่ต้องเข้าใจก่อนจัดโครงสร้างองค์การ



PO | **P**roject **O**rganization

เงื่อนไขสำคัญเบื้องต้นสำหรับโครงสร้างองค์กรโครงการที่มีประสิทธิภาพ

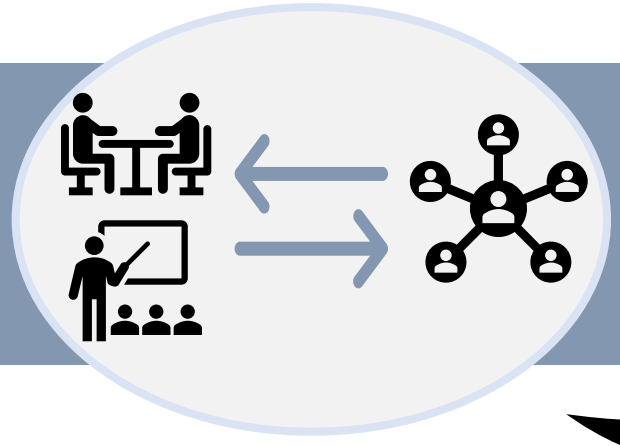
Kuster, J., Bachmann, C., Hubmann, M., Lippmann, R., & Schneider, P. (2023: 91).



4. ทำให้ผู้มีส่วนได้เสียยอมรับและสนับสนุนโครงการในระดับที่สูง

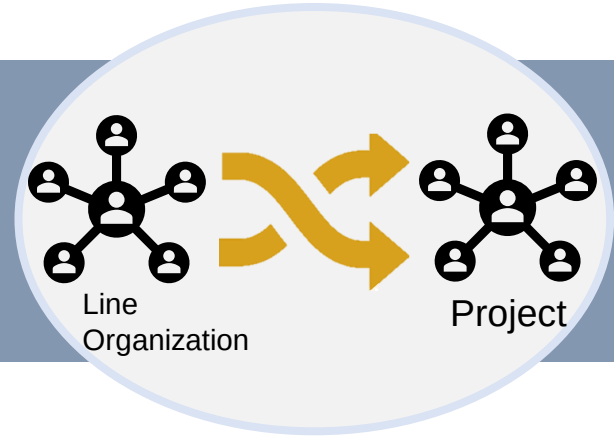
(Active users and stakeholders in order to achieve the highest possible level of acceptance)

การมีผู้ใช้งานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่คอยติดตามให้ความเห็น และยอมรับผลลัพธ์ของโครงการจะช่วยให้โครงการประสบความสำเร็จ



5. วัฒนธรรมการทำงานที่สนับสนุน (Work culture)

วัฒนธรรมองค์กรควรส่งเสริมการสื่อสาร ความมุ่งมั่น และความคิดสร้างสรรค์ ในการทำงานโครงการ ซึ่งโครงสร้างองค์กรโครงการก็ควรที่จะออกแบบให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การด้วย จึงประสิทธิภาพสูงสุดต่อการบริหารโครงการ



6)เชื่อมโยงกับองค์กรของสายงานประจำ (Good anchoring in the line organization)

ควรเชื่อมโยงโครสร้างองค์กรโครงการกับโครงสร้างองค์องค์กรของสายงานประจำ เพื่อทำให้โครงการได้รับการสนับสนุน และเข้าถึงทรัพยากรที่จำเป็นในการบริหารโครงการ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”



PO Project Organization



“คำถามสำคัญ คือ เราจะจัดโครงสร้างองค์การเพื่อรองรับงานทั้งหลายที่จำแนกไว้แล้วได้อย่างไร ให้สามารถขับเคลื่อนงานไปสู่การปฏิบัติอย่างได้ผล”

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

PO Project Organization

การจัดองค์กรโครงการมี 3 รูปแบบ คือ

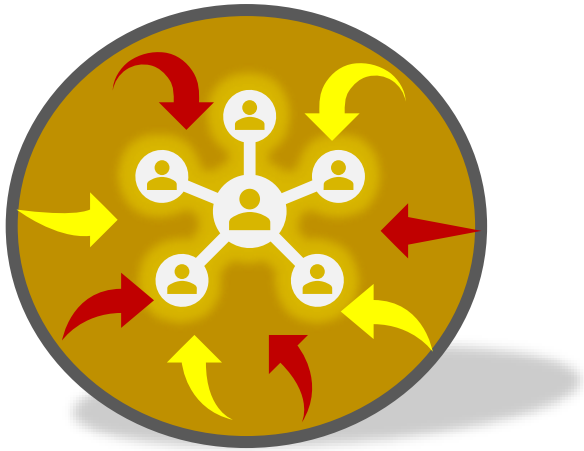
(รายละเอียดจะนำเสนอในสไลด์อื่น ๆ ต่อไป)

ประมวลจาก Daud Alam & Uwe Guhl (2022: 93 -96) ; Kuster, J., Bachmann, C., Hubmann, M., Lippmann, R., & Schneider, P. (2023: 91- 108) ; E. William Clymer (1984: 14-18); and Edoardo Favari (2023: 144-147).



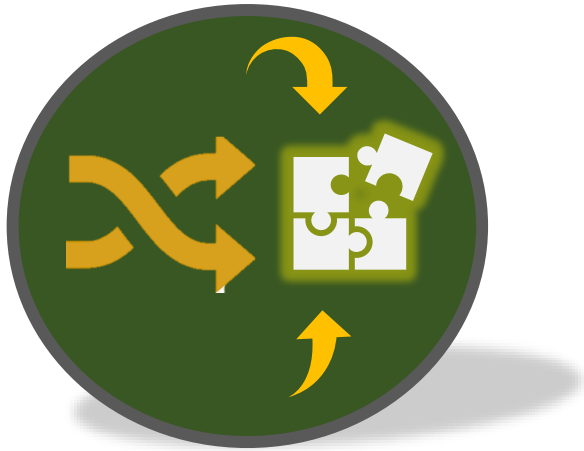
การจัดองค์กรโครงการตามภาระหน้าที่ (Function Organization)

1



การจัดองค์กรเพื่อโครงการโดยตรง (Pure Project Organization)

2



การจัดองค์กรโครงการแบบผสมผสาน (Matrix Organization)

3

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

8.2 การกำหนดรูปแบบโครงสร้างองค์กรโครงการ

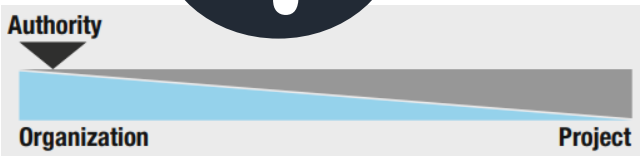
PO **P**roject **O**rganization

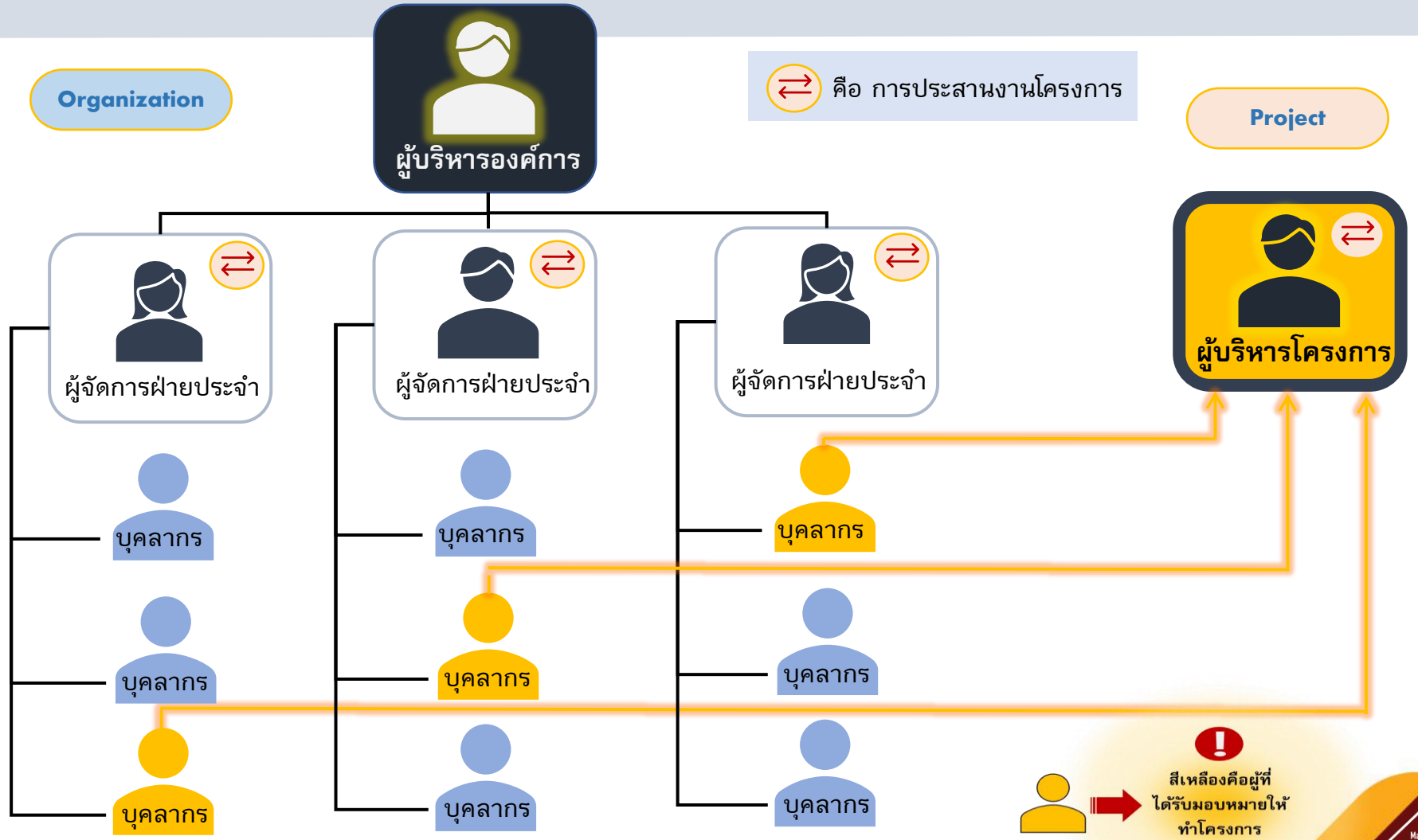
มีอีกหลายคำที่ใช้เรียกการจัดองค์การตามภาระหน้าที่ เช่น Influence Project Management, Project Coordination, Line Project Organization or Staff Project Organization.



การจัดองค์กรโครงการตามภาระหน้าที่ (Function Organization)

1





"ข้าพเจ้าขอรับรองว่าไม่ได้คัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"



PO Project Organization

การจัดองค์กรโครงการตามภาระหน้าที่มีลักษณะอย่างไร



การจัดองค์กรโครงการตามภาระหน้าที่
(Function Organization)

1

ลักษณะ

1) แบ่งงานกันทำตามความถนัดและความเชี่ยวชาญของผู้ปฏิบัติงาน
2) งานประเภทเดียวกันจะจะจัดไว้ในส่วนงานเดียวกันทำให้มีมาตรฐานของงานเฉพาะด้าน
3) ยึดเอางานตามภาระหน้าที่ของหน่วยงานประจำเป็นฐานในการมอบหมายงานให้บุคลากรประจำมาทำงานโครงการตามความเชี่ยวชาญที่มีอยู่
4) โครงการจะดำเนินการภายใต้โครงสร้างองค์กรที่มีอยู่เดิม โดยที่งานประจำ (line work) มีความสำคัญมากกว่า
5) ยังคงใช้โครงสร้างการบริหารแบบลำดับชั้นในการบังคับบัญชา (hierarchy)
6) ผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานตามภาระงานประจำ และ ทำงานตามภาระงานโครงการที่เพิ่มเข้ามา ควบคู่กันไป
7) บทบาทของผู้จัดการโครงการ (project management) จะค่อนข้างน้อย ซึ่งผู้จัดการมีบทบาทส่วนใหญ่ให้คำแนะนำ ประสานงานระหว่างแผนกที่เกี่ยวข้อง การกำกับดูแลและควบคุมทรัพยากร ไม่มีอำนาจบริหารจัดการโดยตรงเหนือทีมโครงการ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

PO Project Organization

การจัดองค์กรโครงการตามภาระหน้าที่ มีข้อดี และ ข้อเสียอย่างไร



การจัดองค์กรโครงการตามภาระหน้าที่
(Function Organization)

1

ข้อดี	ข้อเสีย
1. **ไม่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร** เพราะ องค์กรสามารถใช้โครงสร้างที่มีอยู่เดิม มาบริหารจัดการโครงการได้	1. **ลำดับชั้นในการบังคับบัญชาเดิมขององค์กร (hierarchy)** ส่งผลต่อความคล่องตัวในการบริหารโครงการ ความเร็วในการตอบสนองต่ำ
2. **บุคลากรในโครงการสามารถทำงานทดแทนกันได้** เพราะ บุคลากรที่อยู่แผนก หรือ ส่วนงานเดียวกันจะมีความชำนาญงานที่ใกล้เคียงกันตามวิธีการจัดโครงสร้างการทำงานแบบนี้	2. **ผู้จัดการโครงการมีบทบาทน้อยในการตัดสินใจ** เพราะเป็นรูปแบบการจัดการโครงการที่ดึงบุคลากรจากแผนกต่างๆ มาทำงานร่วมกัน แต่ยังคงขึ้นอยู่กับหัวหน้าแผนกเดิม
3. **สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างยืดหยุ่นและประหยัด** เพราะ เพราะสามารถใช้ทรัพยากรร่วมกับฝ่ายงานประจำได้ (องค์การ)	3. **มีโอกาสค่อนข้างสูงที่จะมีความขัดแย้งในการจัดสรรทรัพยากร** เพราะ ทรัพยากรโครงการสามารถใช้ร่วมกับฝ่ายประจำได้

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

PO Project Organization

การจัดองค์กรโครงการตามภาระหน้าที่ มีข้อดี และ ข้อเสียอย่างไร



การจัดองค์กรโครงการตามภาระหน้าที่ (Function Organization)

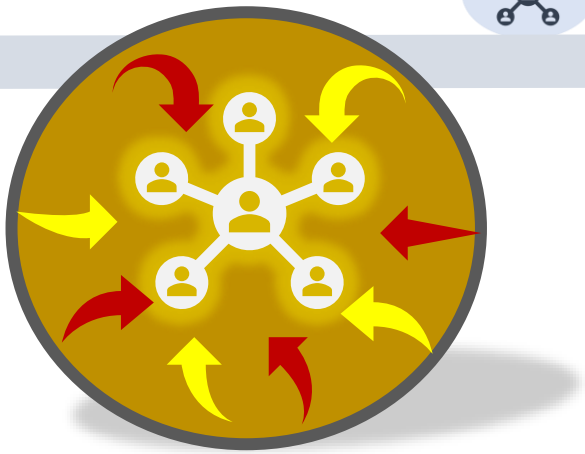
1

ข้อดี	ข้อเสีย
4. **ความยืดหยุ่นสูงในการจัดสรรบุคลากร** เพราะ องค์กรสามารถดึงบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านจากแต่ละแผนก มาทำงานในโครงการได้อย่างคล่องตัว โดยไม่จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร	4. **ไม่มีใครรู้สึกถึงความรับผิดชอบต่อโครงการ** เพราะ บุคลากรโครงการยังคงสังกัดอยู่ในแผนกประจำ อาจทำให้เกิดปัญหาความรับผิดชอบไม่ชัดเจน ไม่มีใครรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการ ส่งผลต่อความมุ่งมั่น และการทุ่มเทของทีม จึงไม่มีทีมโครงการที่แท้จริง (No real project team)
5. **คลังประสบการณ์อันหลากหลายจากโครงการต่าง ๆ** เพราะ องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากประสบการณ์ที่หลากหลายของบุคลากรจากแผนกต่าง ๆ ซึ่งส่งผลดีต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการบริหารจัดการโครงการโดยรวม	5. **มุมมองแบบองค์กรโดยรวมทำได้ยากลำบาก** พนักงานโครงการอาจมีมุมมองจำกัด เนื่องจากไม่ได้ทำงานในโครงการแบบเต็มเวลา อาจทำให้เข้าใจภาพรวมของโครงการได้ยาก

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

PO Project Organization

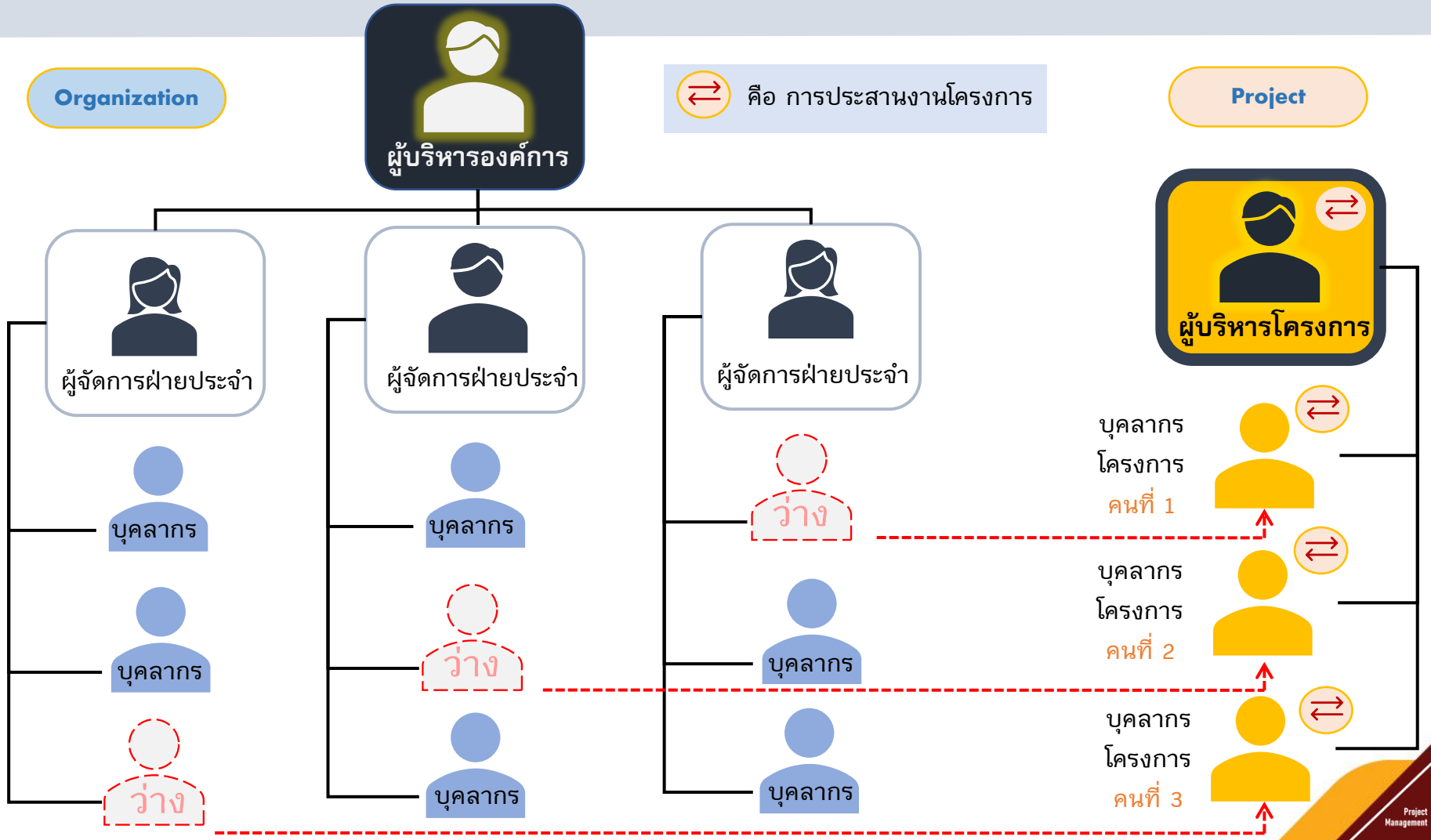
มีอีกหลายคำที่ใช้เรียกการจัดองค์กรเพื่อโครงการโดยตรง เช่น Pure Project Organization , Project Design และ Projectized Organization เป็นต้น



การจัดองค์กร เพื่อโครงการโดยตรง (Pure Project Organization)

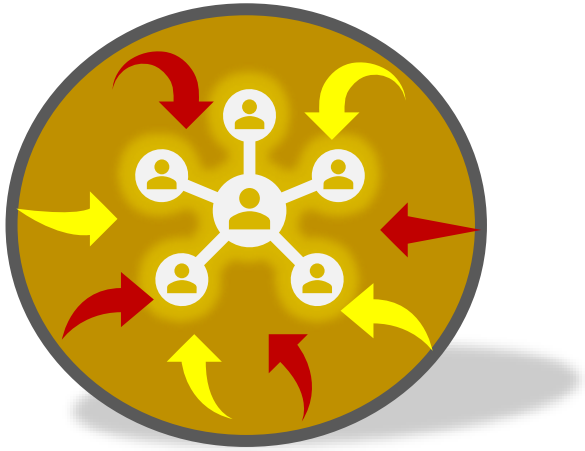
2





"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

PO Project Organization การจัดองค์กรเพื่อโครงการโดยตรงมีลักษณะอย่างไร



การจัดองค์กร
เพื่อโครงการโดยตรง
(Pure Project Organization)

2

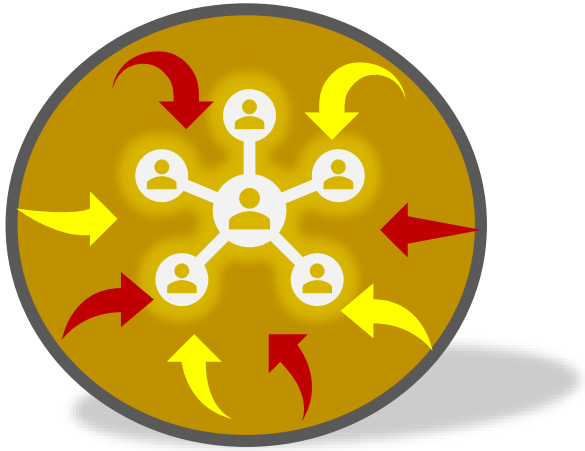
ลักษณะ

1) โครงสร้างองค์กรแบบนี้ จะจัดตั้งหน่วยงานใหม่ที่แยกขาดออกจากสายงานปกติ (line) อย่างชัดเจนเพื่อบริหารจัดการโครงการโดยเฉพาะ จึงมีอิสระในการบริหารจัดการสูง
2) บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับโครงการจะถูกย้ายไปทำงานในหน่วยงานใหม่ที่แยกเป็นอิสระตลอดระยะเวลาของโครงการ โดยไม่ขึ้นตรงต่อสายงานปกติอีกต่อไป โดยจะทำงานในโครงการเต็มเวลา และรับผิดชอบงานกิจกรรมโครงการโดยตรง
3) ผู้จัดการโครงการมีอำนาจตัดสินใจ ควบคุม และจัดการทรัพยากรอย่างเต็มที่ ยกเว้นเรื่องการอนุมัติสำคัญ (milestone decisions)
4) เหมาะสำหรับการดำเนินงานโครงการที่สำคัญ เร่งด่วน และสามารถเสร็จสิ้นภายในระยะเวลาอันสั้น หรือ โครงการขนาดใหญ่ เช่น โครงการที่เกี่ยวข้องกับงานประจำน้อย โครงการที่มีความเสี่ยงสูง โครงการที่ต้องใช้เวลาน้อย โครงการที่ต้องการผลลัพธ์ที่ชัดเจน และส่งผลกระทบอย่างกว้างขวาง เป็นต้น

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

PO Project Organization

การจัดองค์กรเพื่อโครงการโดยตรง มีข้อดีและข้อเสียอย่างไร



การจัดองค์กร
เพื่อโครงการโดยตรง
(Pure Project Organization)

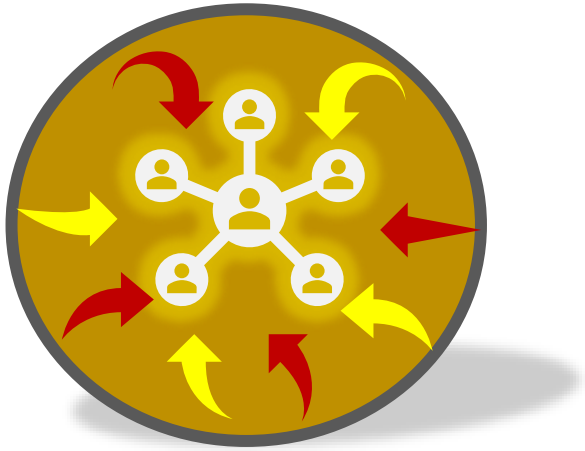
2

ข้อดี	ข้อเสีย
1. **องค์การสามารถจัดสรรทรัพยากรทั้งหมดที่จำเป็นต้องใช้ให้กับโครงการได้อย่างเต็มที่** เพราะ งบประมาณ และทรัพยากรต่างๆ จะถูกจัดสรร เพื่อสนับสนุนโครงการนั้นๆ โดยเฉพาะ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1. **อาจจะก่อให้เกิดปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรในองค์การสำหรับงานประจำได้** เพราะมีการแบ่งแยกทรัพยากรโครงการต่างๆ และทรัพยากรที่ใช้ในงานประจำอย่างชัดเจน
2. **โครงการสามารถดึงผู้เชี่ยวชาญมาร่วมทำงานได้อย่างเต็มที่** เพราะ โครงการที่จัดตั้งเป็นการเฉพาะ องค์การมักสนับสนุนในเรื่องการคัดสรรบุคลากรที่มีความสามารถตรงกับความต้องการของโครงการให้เข้ามาร่วมทำงานได้อย่างเต็มที่	2. **ความสิ้นเปลืองทรัพยากรบุคคลขององค์การ** เพราะ เกิดการโยกย้ายบุคลากรที่มีความสามารถจากหลายแผนก มาทำงานในโครงการเดียว ส่งผลให้แผนกอื่นๆ ขาดแคลนบุคลากร หรือการจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

PO Project Organization

การจัดองค์กรเพื่อโครงการโดยตรง มีข้อดีและข้อเสียอย่างไร



การจัดองค์กร
เพื่อโครงการโดยตรง
(Pure Project Organization)

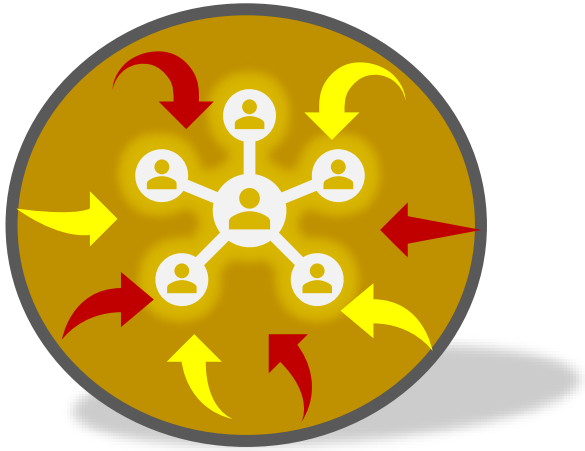
2

ข้อดี	ข้อเสีย
3. **ง่ายต่อการกำหนดช่องทางในการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มงานที่เกี่ยวข้อง** เพราะ มีการแบ่งงานในโครงการอย่างชัดเจน	3. **ปัญหาการแบ่งฝักแบ่งฝ่ายระหว่างโครงการ** เนื่องจากความจงรักภักดีที่บุคลากรมีต่อโครงการที่ตนเป็นสมาชิก
4. **บุคลากรมีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กรโครงการค่อนข้างสูง** เพราะสมาชิกทีมโครงการทำงานในโครงการเต็มเวลา ส่งผลให้มีความผูกพัน และทุ่มเทกับโครงการอย่างเต็มที่	4. **ขาดความยืดหยุ่นในการถ่ายโอนตัวบุคลากร** เพราะ การสรรหาบุคลากรใหม่ และการย้ายบุคลากรกลับเข้าสู่สายงานเดิมหลังสิ้นสุดโครงการ อาจเป็นกระบวนการที่ยุ่งยาก และใช้เวลานาน
5. **ผู้จัดการโครงการมีความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจที่ชัดเจน** เพราะ ผู้จัดการโครงการมีอำนาจตัดสินใจอย่างชัดเจน ไม่ต้องผ่านขั้นตอนการอนุมัติที่ซับซ้อน ส่งผลต่อความรวดเร็วในการทำงาน	5. **ความเสี่ยงต่อการเกิดผู้นำแบบเผด็จการ** เพราะ ผู้จัดการโครงการมีอำนาจเบ็ดเสร็จ หากขาดประสบการณ์ หรือทักษะการเป็นผู้นำ อาจกลายเป็นผู้นำแบบเผด็จการ หรือไม่เน้นการทำงานเป็นทีม

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

PO Project Organization

การจัดองค์กรเพื่อโครงการโดยตรง มีข้อดีและข้อเสียอย่างไร



การจัดองค์กร
เพื่อโครงการโดยตรง
(Pure Project Organization)

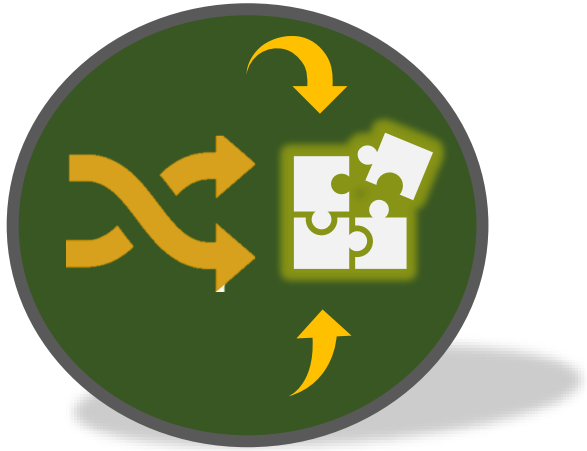
2

ข้อดี	ข้อเสีย
6. **เมื่อเกิดข้อผิดพลาดสามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว** เพราะ โครงสร้างองค์กรแบบนี้ดำเนินงานโดยอิสระ ไม่ต้องผ่านกระบวนการพิจารณาอนุมัติตามลำดับชั้นในสายงานปกติ จึงไม่ถูกการแทรกแซงจากผู้บังคับบัญชา ช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหา หรือปรับเปลี่ยนแผนงานได้อย่างรวดเร็ว เมื่อเกิดข้อผิดพลาดระหว่างดำเนินโครงการ ลดปัญหาความล่าช้า	6. **บุคลากรมักกังวลกับปัญหาความมั่นคงในการทำงานโดยเฉพาะเมื่อใกล้จะยุติโครงการ** เพราะการย้ายบุคลากรกลับเข้าสู่สายงานเดิมหลังสิ้นสุดโครงการ อาจเป็นกระบวนการที่ยุ่งยากและใช้เวลานาน หรือ ไม่อาจทำได้ (กรณีเป็นลูกจ้างของโครงการที่จ้างมาจากภายนอกองค์การ)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

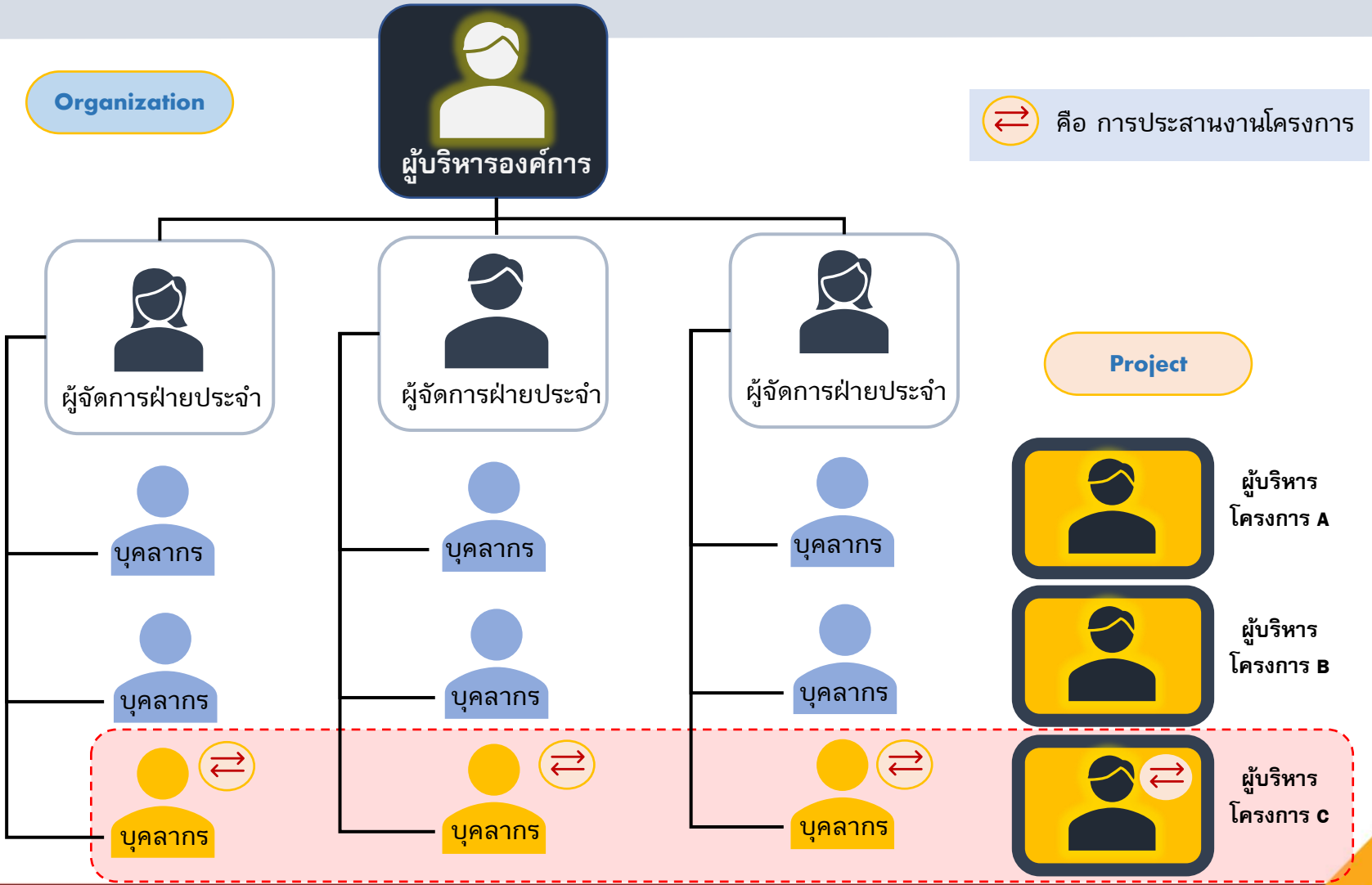
PO Project Organization

มีอีกหลายคำที่ใช้เรียกการจัดองค์การตามภาระหน้าที่ เช่น Project-Oriented Matrix, Mixed Project Organization , and Matrix Organization



การจัดองค์กรโครงการแบบผสมผสาน (Matrix Organization)

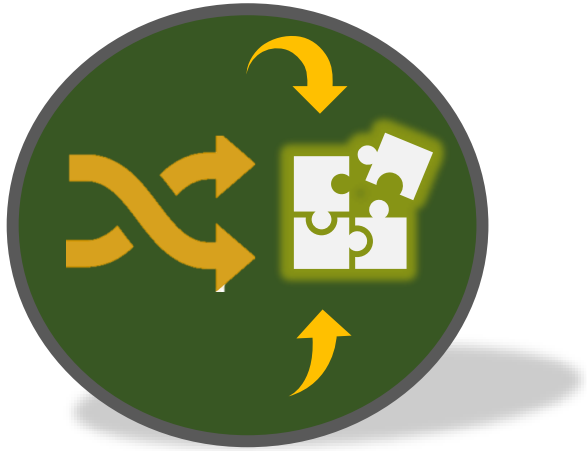
3



"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

PO Project Organization

การจัดองค์กรโครงการแบบผสมผสาน มีลักษณะอย่างไร ?



การจัดองค์กรโครงการ
แบบผสมผสาน
(Matrix Organization)

3

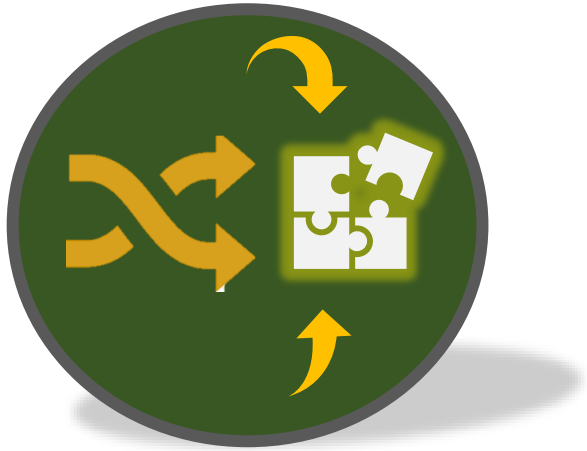
ลักษณะ

1) โครงสร้างองค์กรแบบผสมผสาน เป็นการผสมผสานระหว่างโครงสร้างแบบบริหารจัดการโครงการเต็มรูปแบบ (Pure Project Organization) กับการประสานงานโครงการ (Project Coordination)
2) แบ่งความรับผิดชอบ อำนาจการตัดสินใจ ควบคุม และการจัดการทรัพยากร ระหว่างผู้จัดการโครงการ กับผู้จัดการสายงานประจำอย่างชัดเจน
3) สัดส่วนของความรับผิดชอบระหว่างผู้จัดการโครงการ กับผู้จัดการสายงานประจำ ขึ้นอยู่กับความซับซ้อน และความสำคัญของโครงการ
4) สถานะของบุคลากรยังคงสังกัดอยู่ในสายงานประจำเดิมในองค์การ และบุคลากรโครงการรับผิดชอบทำงานโครงการโดยตรง

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

PO Project Organization

การจัดองค์กรโครงการแบบผสมผสานมีลักษณะอย่างไร ?



การจัดองค์กรโครงการแบบผสมผสาน (Matrix Organization)

3

ลักษณะ

5) **เหมาะกับโครงการขนาดปานกลางที่ต้องการคนกลุ่มเล็ก ๆ หรือ ต้องการทักษะและความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะ หรือต้องใช้ทักษะในการทำโครงการมาก และมีข้อจำกัดด้านต้นทุนแรงงานและบุคลากร ต้องการใช้หลักประหยัดจากขนาด (Economy of Scale) (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2564: 151; 25)**

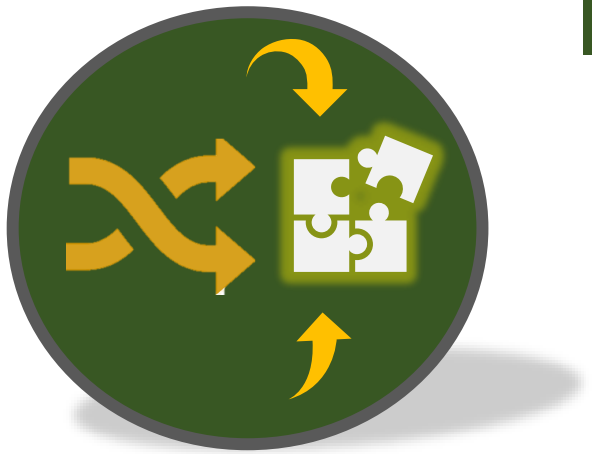
6) **โครงสร้างองค์กรแบบผสมผสาน สามารถแบ่งย่อยได้อีก 3 รูปแบบ** (Jack Ferraro, 2012) **ดังนี้**

- **6.1 โครงสร้างแบบผสมผสานแบบอ่อน (Weak Matrix)** บุคลากรโครงการยังคงสังกัดอยู่ในสายงานเดิม แต่สามารถถูกยืมตัวไปทำงานในโครงการอื่นๆ เป็นการชั่วคราว
- **6.2 โครงสร้างแบบผสมผสานแบบเข้ม (Strong Matrix)** บุคลากรโครงการย้ายไปทำงานในโครงการอื่นๆ อย่างเต็มเวลา จนกว่าโครงการนั้นจะเสร็จสมบูรณ์
- **6.3 โครงสร้างแบบผสมผสานแบบสมดุล (Balanced Matrix)** บุคลากรโครงการเป็นสมาชิกของสองหน่วยงานอย่างเป็นทางการ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

PO Project Organization

การจัดองค์กรโครงการแบบผสมผสาน มีลักษณะอย่างไร ?



การจัดองค์กรโครงการแบบผสมผสาน (Matrix Organization)

3

ลักษณะ

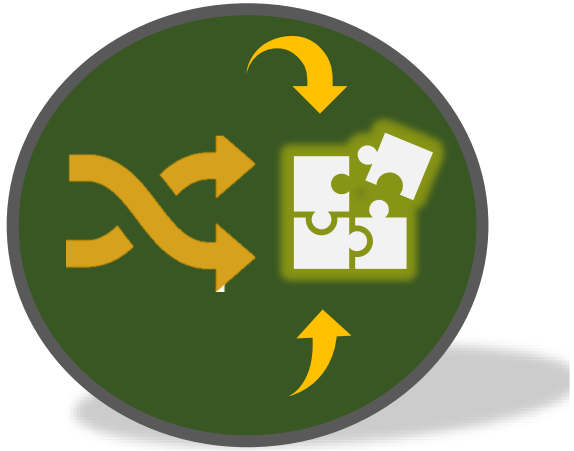
5) **โครงสร้างองค์กรโครงการแบบผสมผสาน** เป็นรูปแบบที่ละเอียดอ่อน และท้าทายที่สุดในแง่ของจิตวิทยาองค์กร เนื่องจากความขัดแย้ง และการพึ่งพากัน ระหว่างลักษณะขององค์กรแบบลำดับชั้น กับวัฒนธรรมการทำงานแบบทีมของโครงการ ซึ่งโครงสร้างองค์การในลักษณะนี้จะประสบความสำเร็จต่อเมื่อ

- **มีการกำหนดหน้าที่ และความสามารถอย่างชัดเจน** ทุกฝ่ายต้องมีความเข้าใจตรงกันว่าใครมีหน้าที่รับผิดชอบอะไร เพื่อป้องกันความสับสน และการทำงานทับซ้อน
- **องค์การมีการวางแผนกำลังคน** เพื่อประสานงานการใช้ทรัพยากรของบุคคล ทั้งในงานประจำ และงานโครงการอย่างเหมาะสม
- **องค์กรควรมีกระบวนการแก้ไขและพูดคุยปัญหา** เพื่อลดความขัดแย้งในแต่ละระดับชั้นอย่างเหมาะสม บนพื้นฐานวัฒนธรรมการสื่อสารที่ดีตรงไปตรงมา
- **ฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กรควรมีเป้าหมายร่วมกัน** มุ่งเน้นความสำเร็จของโครงการเป็นหลัก หลีกเลี่ยงการแก่งแย่งทรัพยากรหรือผลประโยชน์ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการโดยรวม

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

PO Project Organization

การจัดองค์กรโครงการมี 3 รูปแบบ คือ



การจัดองค์กรโครงการ
แบบผสมผสาน
(Matrix Organization)

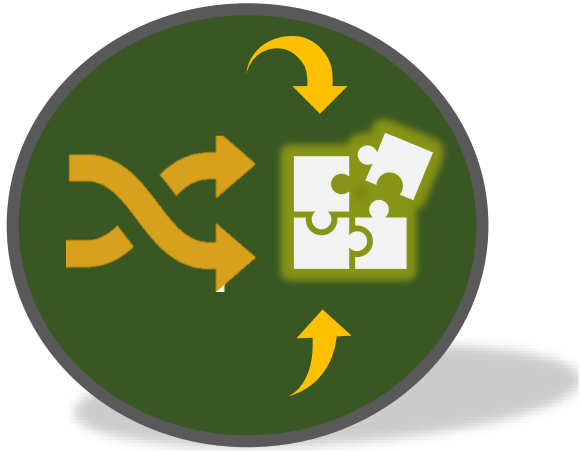
3

ข้อดี	ข้อเสีย
1. **ลดความยุ่งยากในการบริหารจัดการบุคลากร** เพราะ ไม่ต้องมีการโอนย้ายบุคลากรจากสายงานประจำมาทำงานโครงการเป็นการเฉพาะ บุคลากรยังสังกัดสายงานเดิม แต่มารับผิดชอบงานโครงการโดยตรง จึงเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกันได้มากขึ้น ในเชิงทักษะการปฏิบัติงานด้วย	1. หากกำหนดเรื่องการใช้บุคลากร ความรับผิดชอบแบ่งงาน การจัดสรรทรัพยากร และข้อตกลงที่ไม่ชัดเจนระหว่างงานโครงการกับสายงานประจำ **บุคลากรอาจต้องทำงานทับซ้อนกัน สูญเสียทรัพยากรไปโดยไม่มีประสิทธิภาพ** และเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในที่สุด
2. **สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพ** เนื่องจากเกิดความประหยัดจากขนาด โดยการใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญของบุคลากรในสายงาน และทรัพยากรต่าง ๆ ร่วมกันอย่างชัดเจน ช่วยทำให้องค์การสามารถบริหารได้หลายโครงการโดยไม่ต้องเพิ่มบุคลากร	2. **เสี่ยงต่อความขัดแย้งที่เกิดจากบุคลากรโครงการมีผู้บังคับบัญชาสองคนในเวลาเดียวกัน** คือ ผู้บริหารโครงการและผู้บริหารสายงานประจำ หากผู้บริหารทั้งสองคนมีความขัดแย้งกันก็จะทำให้บุคลากรโครงการปฏิบัติงานลำบาก

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

PO Project Organization

การจัดองค์กรโครงการมี 3 รูปแบบ คือ



การจัดองค์กรโครงการแบบผสมผสาน (Matrix Organization)

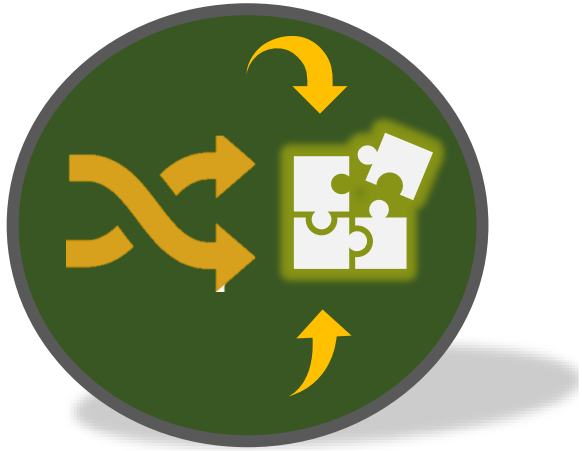
3

ข้อดี	ข้อเสีย
3. **สามารถปรับตัวได้ดี เมื่อปริมาณงานในโครงการมีการเปลี่ยนแปลง** เพราะ การประสานงานทั้งภายในและภายนอกทำได้ง่าย (พูดคุยกันได้ง่ายขึ้น)	3. **โครงสร้างองค์กรซับซ้อน อาจเกิดความสับสนในการปฏิบัติงานได้ง่าย** หากไม่มีการสื่อสารอย่างชัดเจน โดยเฉพาะเกี่ยวกับกฎระเบียบ และข้อตกลงต่าง ๆ
4. **ผู้บริหารโครงการเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผนและควบคุมโครงการ**ตามข้อกำหนดที่ตกลงไว้กับผู้บริหารงานประจำตามที่ได้รับมอบหมาย ส่วนบุคลากรรับผิดชอบงานโครงการโดยตรง	4. **เสี่ยงต่อการเปิดปัญหาด้านขวัญกำลังใจของบุคลากร** เนื่องจากบุคลากรโครงการอาจต้องเผชิญกับแรงกดดันจากการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของหัวหน้างานทั้งสองคน หากหัวหน้างานทั้งสองคนมีคำสั่ง หรือความคาดหวังที่ไม่สอดคล้องกัน อาจทำให้เกิดความเบื่อหน่าย

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

PO Project Organization

การจัดองค์กรโครงการมี 3 รูปแบบ คือ



การจัดองค์กรโครงการ
แบบผสมผสาน
(Matrix Organization)

3

ข้อดี	ข้อเสีย
5. **สามารถปรับตัวได้ดี เมื่อปริมาณงานในโครงการมีการเปลี่ยนแปลง** เพราะ การประสานงานทั้งภายในและภายนอกทำได้ง่าย (พูดคุยกันได้ง่ายขึ้น)	5. **ปัญหาการวัดผลประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้ยาก** เนื่องจากพนักงานมีหน้าที่รับผิดชอบในสองหน่วยงานองค์การจึงควรต้องมีระบบการวัดผลประสิทธิภาพที่ชัดเจนและเป็นธรรม มิเช่นนั้นพนักงานอาจขาดแรงจูงใจได้

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

8.3 ข้อแนะนำในการพิจารณาเลือกรูปแบบองค์กรโครงการ

PO Project Organization

ปกรณ์ ปรียากร (2555: 225) ได้ประมวลข้อเสนอแนะฯ จาก Youker (1977: 21) ; Berger. (1979: 24) ; Dinsmore (1993: 109 -113). ; Goodman & Love. (1980: 129-130) ; Choudhury. (1988: 98 - 100) ไว้อย่างน่าสนใจ ดังแสดงในตารางด้านล่างนี้

ประเด็นพิจารณา	Functional	Matrix	Project
1. ระดับความไม่แน่นอนที่ต้องเผชิญ	น้อย	มาก	มาก
2. เทคโนโลยีที่ใช้ในโครงการ	ธรรมดา	สลับซับซ้อน	ใหม่
3. ความซับซ้อนของกิจการ	ต่ำ	ปานกลาง	สูง
4. ระยะเวลาของโครงการ	สั้น	ปานกลาง	ยาว
5. ขนาดของโครงการ	เล็ก	กลาง	ใหญ่
6. ระดับความสำคัญของโครงการ	น้อย	ปานกลาง	มาก
7. ลูกค้า/ผู้รับบริการ	กระจัดกระจาย	ผสมผสาน	เป็นกลุ่ม
8. การพึ่งพิงระหว่างหน่วยงาน (ภายใน)	น้อย	ปานกลาง	มาก
9. การพึ่งพึงหน่วยงาน (ภายนอก)	มาก	ปานกลาง	น้อย
10. มีเงื่อนไขด้านข้อจำกัดของเวลา	น้อย	ปานกลาง	มาก
11. การใช้ความชำนาญงาน	น้อย	มาก	ปานกลาง
12. เงื่อนไขด้านข้อจำกัดของทรัพยากร	ขึ้นอยู่กับลักษณะของความจำเป็นของโครงการ		



“การเลือกรูปแบบองค์กรโครงการไม่ได้มีสูตรสำเร็จตายตัว ขึ้นอยู่ปัจจัยหลายด้าน ผู้จัดทำโครงการควรพิจารณาเลือกอย่างรอบคอบและระมัดระวัง”

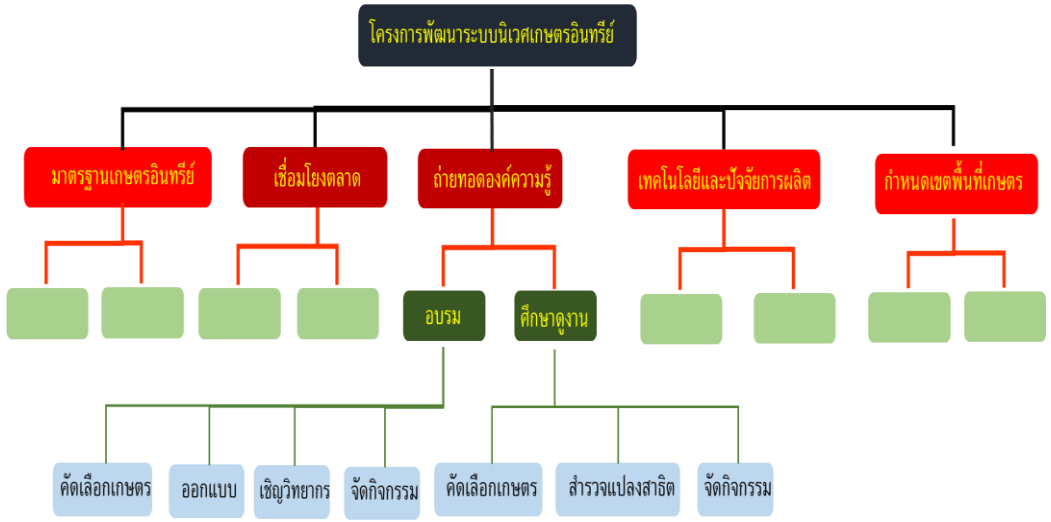
“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

8.4 การจัดทำผังโครงสร้างองค์กรโครงการ

PO **P**roject **O**rganization

การจัดทำผังโครงสร้างองค์กรโครงการควรจะตอบคำถามอย่างน้อย 2 ข้อ เพื่อดำเนินการด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กันไปด้วย

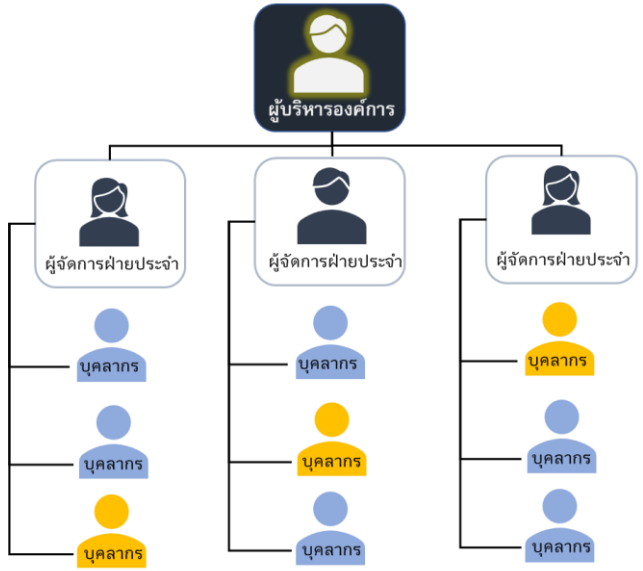
WBS
Structure



การแบ่ง แจกแจง และมอบหมายงานตามบทบาท อำนาจ และ หน้าที่

โครงสร้างองค์กรโครงการที่รองรับงาน/กิจกรรมของโครงการ

Project
Organization **Structure**



จะมอบหมายงานใด ? ให้ใครและอย่างไร ?

จะคัดเลือกบุคลากรและจัดตั้งทีมงานอย่างไร ?

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

8.5 การวางแผนทรัพยารมนุษย์ของโครงการ



PO Project Organization

จะคัดเลือกบุคลากรและจัดตั้งทีมงานอย่างไร ?

Joseph Phillips (2022).

การวางแผนทรัพยารมนุษย์ของโครงการ ประเด็นที่จะใช้ระบุคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการจะสรรหาและคัดเลือกเข้ามาทำงานในโครงการมี 4 องค์ประกอบ คือ

บทบาท (Role)

หมายถึง หน้าที่ความรับผิดชอบเฉพาะเจาะจง ที่บุคคลคนหนึ่งพึงมีภายในโครงการ “บทบาท” มักสัมพันธ์กับ**ชื่อตำแหน่ง** เช่น วิศวกรเครือข่าย วิศวกรเครื่องกล และช่างไฟฟ้า “บทบาท” คือ สิ่งที่บุคคลนั้นทำในหน้าที่การงาน

จะมอบหมายบทบาทใดให้ ?

อำนาจ (Authority)

หมายถึง สิทธิ์ในการตัดสินใจ อนุมัติ หรือดำเนินการบางอย่างภายในโครงการ “สมาชิกทีมโครงการ” อาจมีอำนาจเหนือสมาชิกทีมคนอื่น ๆ มีสิทธิ์ในการตัดสินใจ และอนุมัติเกี่ยวกับงานโครงการ และการจัดซื้อต่าง ๆ ซึ่งระดับอำนาจ จะระบุว่าสมาชิกทีมโครงการแต่ละคน มีสิทธิ์ในการตัดสินใจ หรืออนุมัติในระดับใด

จะให้มีอำนาจตัดสินใจอะไรบ้าง?

ความรับผิดชอบ (Responsibility)

หมายถึง **“งาน”** ที่ บทบาท (Role) ต้องดำเนินการ กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ งานที่สมาชิกทีมโครงการ ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบภายในโครงการ

จะให้รับผิดชอบงานอะไร ?

ความสามารถ (Competency)

หมายถึง พรสวรรค์ ทักษะ และความสามารถ (ทักษะ ความรู้ และประสบการณ์) ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานโครงการ เพื่อให้สามารถทำงานในโครงการนั้น ๆ เสร็จสมบูรณ์ การขาดความสามารถที่จำเป็น (Skill Gap) อาจส่งผลต่อการวางแผนการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร การสรรหาบุคลากรใหม่ และอาจส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงกำหนดการและขอบเขตของโครงการ

จะต้องมีความสามารถใด ?

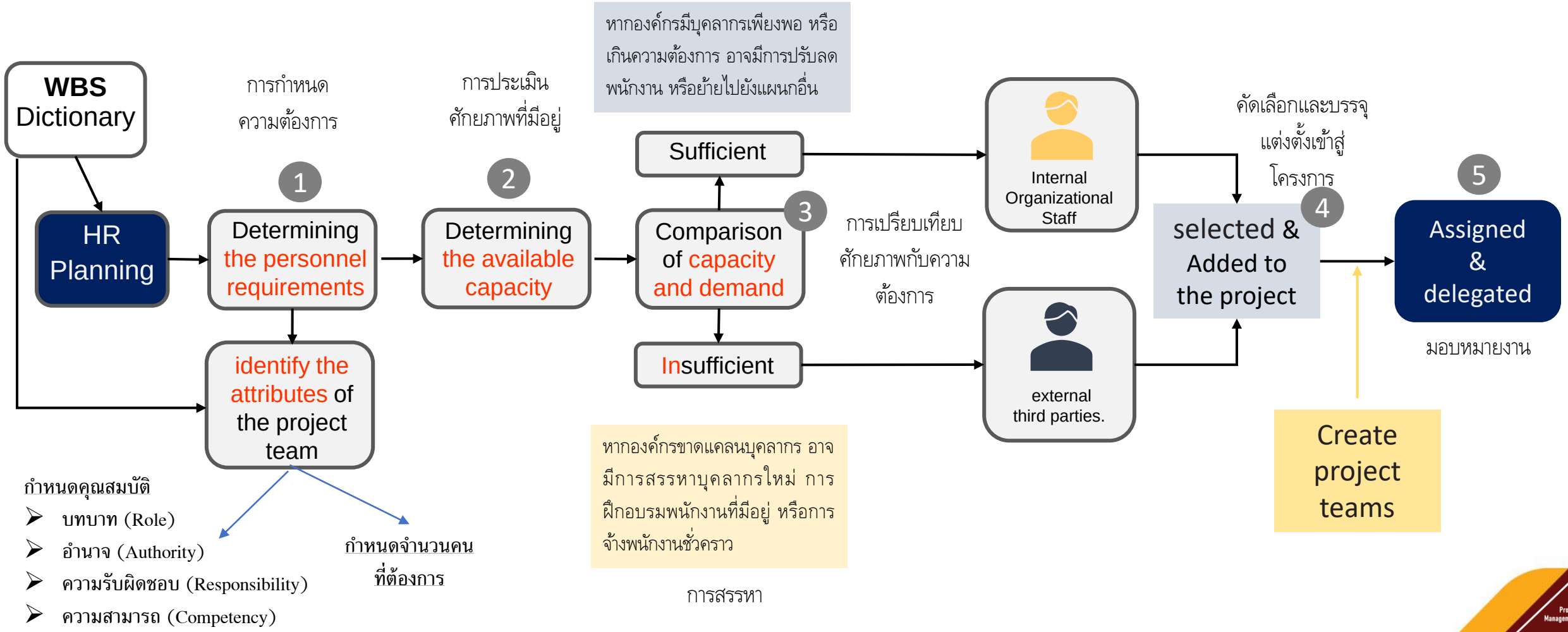
“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

8.5 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของโครงการ

PO Project Organization

จะคัดเลือกบุคลากรและจัดตั้งทีมงานอย่างไร ?

ประยุกต์จาก Joseph Phillips (2022) & Project Management Institute. (2021: 28-30).



"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

8.5 การวางแผนทรัพยารมนุษย์ของโครงการ



PO Project Organization

จะคัดเลือกบุคลากรและจัดตั้งทีมงานอย่างไร ?

Alam, D., & Gühl, U. (2022). แนะนำการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของโครงการไว้ดังนี้

1 **Determining the personnel requirements**

การกำหนดความต้องการ :ในขั้นตอนนี้ จะต้องทำการประเมินว่าโครงการความต้องการบุคลากร ที่มีคุณสมบัติอย่างไร มีพรสวรรค์ ทักษะ และความสามารถ (ทักษะ ความรู้ และประสบการณ์)ใดที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานโครงการ พร้อมทั้งระบุความต้องการในแง่จำนวนบุคลากร

2 **Determining the available capacity**

การประเมินศักยภาพที่มีอยู่ :ในขั้นตอนนี้ จะต้องประเมินจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ รวมถึงทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ เพื่อดูว่าสามารถรองรับความต้องการที่คาดการณ์ไว้ได้หรือไม่

3 **Comparison of capacity and demand**

การเปรียบเทียบศักยภาพกับความต้องการ : ในขั้นตอนนี้จะเปรียบเทียบความต้องการบุคลากรที่กำหนดไว้ในข้อ 1 กับศักยภาพที่มีอยู่ (ข้อ 2) เพื่อดูว่ามีส่วนต่างกันอย่างไร องค์กรอาจมีบุคลากรเกินความต้องการหรือขาดแคลนบุคลากร

4 **selected & Added to the project**

การคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเข้าทำงานในโครงการ : ในขั้นตอนนี้เมื่อทราบผลการเปรียบเทียบจากข้อที่ 3 แล้ว จะเริ่มสรรหาบุคลากร ซึ่งขึ้นอยู่กับผลการเปรียบเทียบในข้อ 3 หากพบว่า เพียงพอจะใช้บุคลากรที่มีอยู่ แต่หากพบว่า ขาดแคลนอาจสรรหาจากภายนอกองค์การ และคัดเลือกเพื่อบรรจุแต่งตั้งเข้าทำงานในโครงการ

5 **Assigned & delegated**

การมอบหมายงาน : ในขั้นตอนนี้อาจเริ่มเกือบจะพร้อมกับขั้นตอนที่ 4 กล่าวคือ ในขณะที่สรรหาอาจพิจารณาเรื่องการมอบหมายงานและการสร้างทีมงานไปควบคู่กัน โดยพิจารณาคุณสมบัติของบุคลากร กับ ความเหมาะสมกับคุณสมบัติของงานที่กำหนดไว้ ซึ่งควรจะยึดหลัก “Put the right man on the right job” คือ เลือกคนให้เหมาะสมกับงานนั้นเอง

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

8.5 การวางแผนทรัพยารมนุษย์ของโครงการ



PO Project Organization จะมอบหมายงานใด ? ให้ใครและอย่างไร ?



งานที่ต้องรับผิดชอบ | บทบาท หรือ ตำแหน่ง | ความสามารถที่งานนี้ต้องใช้ หรือ ต้องมี | ระยะเวลาที่บุคลากรต้องใช้ในการทำงานนี้ | จำนวนบุคลากรที่ต้องใช้ในการทำงานนี้

Project Responsibility	Role	Requirements (Competency)	Duration of Staff Requirement	Number of Staff Requirements

"แผนคน" = HR Plan

แผนภาพนี้เป็นวิธีการ หรือ เครื่องมือที่จะช่วยให้การสรรหา คัดเลือก และแต่งตั้ง ชัดเจนเป็นรูปธรรมและง่ายขึ้นในการดำเนินการ

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

8.5 การวางแผนทรัพยารมนุษย์ของโครงการ



PO Project Organization

จะมอบหมายงานใด ? ให้ใครและอย่างไร ?



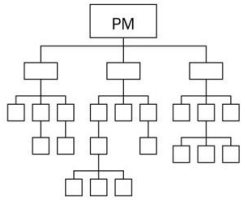
Joseph Phillips (2022). แนะนำเทคนิควิธีการที่ใช้ในการมอบหมายความรับผิดชอบงานโครงการไว้หลายวิธีการ ดังนี้

ผังองค์กร (Hierarchical Chart) คือ เทคนิควิธีโดยใช้แผนภูมิที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้องกลุ่มงาน สาขา และแผนกต่างๆ และงานที่ได้รับมอบหมาย

Using a Hierarchical Chart for Human Resource Planning

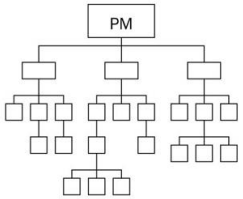
Organization chart Or the organizational breakdown structure (OBS)

โครงสร้างแบ่งงานตามองค์กร



Resource breakdown structure (RBS)

โครงสร้างแบ่งงานตามทรัพยากร



Responsibility assignment matrix (RAM)

ตารางมอบหมายความรับผิดชอบ

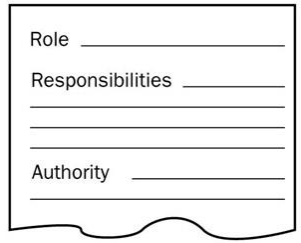
RAM				

RACI chart responsible, accountable, consulted, or informed

ตารางมอบหมายความรับผิดชอบแบบ 4 มิติ

	Project Team Member				
Activity	Steve	Martha	Sam	Liza	Mike
Foundation	A	R	C	I	C
Framing	R	A	C	I	C
Wiring	A	C	C	R	C
Testing	R	I	A	C	C

Text-oriented chart



รายละเอียดบทบาทหน้าที่

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”



PO Project Organization

ผู้สอนได้ประยุกต์ข้อเสนอรายการสิ่งที่ต้องจัดเตรียมไปพร้อมกับการจัดโครงสร้างองค์การของปกรณ์ ปรียากร. (2555: 212-213) เพื่อใช้ตรวจสอบรายการสิ่งที่ต้องทำและเป็นการป้องกันข้อผิดพลาดและง่ายต่อการดำเนินการ

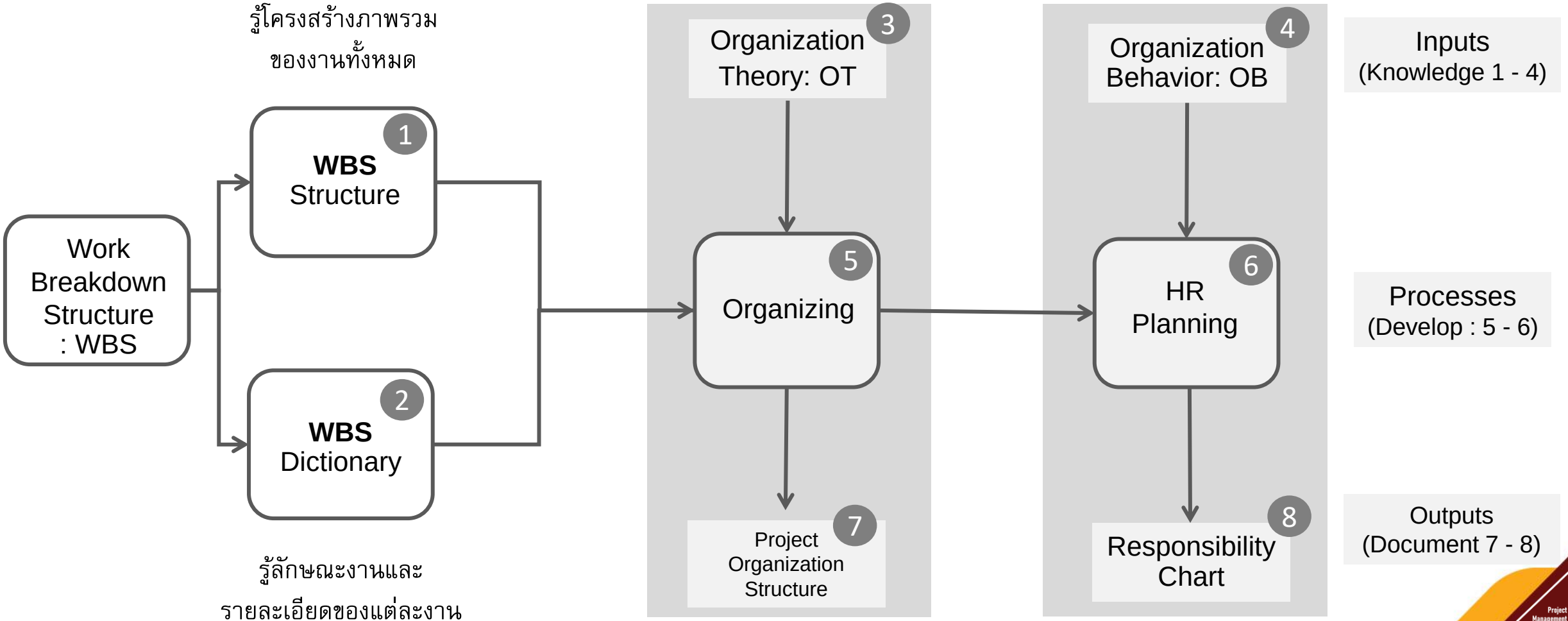
Check-List	TO DO LIST
❐	การแบ่งงานตามโครงสร้างการจำแนกงาน
❐	มาตรฐานของขั้นตอนการปฏิบัติ (Standard Operating Procedure or SOP)
❐	คำชี้แจงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและมาตรการต่างๆ
❐	ระบบรายงาน
❐	แนวทางการปฏิบัติงาน
❐	คำอธิบายลักษณะงาน
❐	การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
❐	กำหนดการและการกำหนดตารางเวลาการทำงาน

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

บทสรุป

PO Project Organization

แผนภาพอธิบายสรุปความเชื่อมโยงระหว่างองค์ความรู้ กระบวนการ และผลของการจัดโครงสร้างองค์กรโครงการและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จัดทำขึ้นจากการประมวลข้อคิดเห็นของ Project Management Institute. (2023). และ Joseph Phillips (2022).



“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

สรุปเนื้อหาท้ายบท

การจัดโครงสร้างองค์กรโครงการและการสร้างทีมงานโครงการ เป็นขั้นตอนที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องจากการแตกโครงสร้างงานโครงการแล้ว เพื่อทำให้องค์การมีกลไกในการทำงานขับเคลื่อนกิจกรรมทั้งหลายไปสู่การปฏิบัติอย่างได้ผล โดยต้องเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) และโครงสร้างองค์กรของโครงการ (Project Organization Structure) ซึ่งการออกแบบพื้นฐานโดยทั่วไปมีอยู่ 3 แบบ คือ การจัดองค์กรโครงการตามภาระหน้าที่ (Function Organization) การจัดองค์กรเพื่อโครงการโดยตรง (Pure Project Organization) การจัดองค์กรโครงการแบบผสมผสาน (Matrix Organization) เมื่อกำหนดโครงสร้างและก็ต้องสรรหาบุคลากรและก่อตั้งทีมงาน ตลอดจนหมายหมายงานให้ชัดเจนเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ ภายหลังจากการได้โครงสร้างองค์กรโครงการ และบุคลากรที่พร้อมจะทำงานโครงการแล้ว จะนำไปสู่ขั้นตอนอื่นๆ ต่อไปเช่น การประมาณค่าเวลา ทำตารางปฏิบัติงาน ประมาณการใช้จ่ายงบประมาณ และการจัดการทรัพยากร เป็นต้น

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

แบบฝึกหัดท้ายบท

ข้อที่ 1 โครงสร้างองค์กรโครงการคืออะไร จงอธิบาย

ข้อที่ 2 จงอธิบายความจำเป็นในการจัดโครงสร้างองค์กรโครงการ

ข้อที่ 3 โครงสร้างองค์การมีกี่รูปแบบ อะไรบ้าง จงอธิบาย

ข้อที่ 4 จงอธิบายหลักการพิจารณาเลือกรูปแบบองค์กรโครงการ

ข้อที่ 5 จงอธิบายวิธีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของโครงการ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

เอกสารอ้างอิง

เอกสารภาษาไทย

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2557). ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่: Modern Organization Theory. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2564). การเปลี่ยนแปลงและพลิกโฉมสำหรับองค์การในอนาคต. กรุงเทพฯ : มิตรภาพการพิมพ์และสตีวดิโอจำกัด.

ปกรณ์ ปรียากร. (2555). การบริหารโครงการ: แนวคิดและแนวทางในการสร้างความสำเร็จ. (พิมพ์ครั้งที่ 14). กรุงเทพมหานคร

เอกสารภาษาต่างประเทศ

Alam, D., & Gühl, U. (2022). Project Management for Practice: A Guide and Toolbox for Successful Projects. Springer Nature.

Clymer, E. W. (1984). The Project-Oriented Matrix and Instructional Development Project Management. Journal of Instructional Development, 7(1), 14–18. http://www.jstor.org/stable/30221273

Favari, E. (2023). Project Management: Leading Change in the Age of Complexity. Springer Nature.

Ferraro, J. (2012). Project management for non-project managers. Amacom.

Phillips, J. (2022). PMP Project Management Professional All-in-One Exam Guide. McGraw-Hill Education.

Kuster, J., Bachmann, C., Hubmann, M., Lippmann, R., & Schneider, P. (2023). Project Management Handbook: Agile-Traditional-Hybrid (Vol. 2). Springer.

Kolodny, H. F. (1979). Evolution to a Matrix Organization. The Academy of Management Review, 4(4), 543–553. https://doi.org/10.2307/257854

Project Management Institute. (2023). Process groups : a practice guide. Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

Project Management

Chapter - 9

การจัดการเวลาและค่าใช้จ่ายของโครงการ

(Project Time and Cost Management)



“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

แผนบริหารการสอนประจำ บทที่ 9

แผนบริหารการสอน วิชาการบริหารโครงการ **รหัสวิชา** 2553206
ประจำบทที่ 9 **เวลาเรียน:** 6 ชั่วโมง
การจัดการเวลาและค่าใช้จ่ายของโครงการ
(Project Time and Cost Management)

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behavior Objectives)

1) อธิบายกระบวนการวางแผนด้านเวลาและค่าใช้จ่ายของโครงการได้
2) เลือกใช้เทคนิคสำหรับจัดการตารางเวลาและค่าใช้จ่ายโครงการได้เหมาะสม
3) ประยุกต์ใช้เทคนิคต่างๆ เพื่อจัดการเวลาและค่าใช้จ่ายโครงการได้

เนื้อหาสาระประจำบท

9.1 ภาพรวมการวางแผนด้านเวลาและค่าใช้จ่ายของโครงการ
9.2 การวางแผนจัดการตารางเวลาปฏิบัติงานโครงการ
9.3 วางแผนจัดการค่าใช้จ่ายของโครงการ
9.4 เทคนิควิธีการสำหรับวางแผนจัดการตารางเวลาและค่าใช้จ่ายโครงการ
9.5 การประยุกต์ใช้เทคนิคเพื่อวางแผนตารางเวลาและค่าใช้จ่ายโครงการ

กิจกรรมการเรียนรู้	สื่อการสอน	การวัดและประเมินผล	เครื่องมือ	BO	Learning's Level
1) ฟังบรรยายแบบโต้ตอบ (Interactive Lecturer) เนื้อหาหัวข้อ 9.1 – 9.5	Power Point Chapter 9 ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโครงการ	การถามคำถามแบบสุ่ม โดยใช้เกมส์คัดเลือกผู้ตอบคำถาม	คำถามท้ายบท	ข้อ 1	Understand

หมายเหตุ: กิจกรรมการเรียนการสอนอาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

แผนบริหารการสอนประจำ บทที่ 9 (ต่อ)

แผนบริหารการสอน วิชาการบริหารโครงการ **รหัสวิชา** 2553206
ประจำบทที่ 9 **เวลาเรียน:** 6 ชั่วโมง
การจัดการเวลาและค่าใช้จ่ายของโครงการ
(Project Time and Cost Management)

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behavior Objectives)

1) อธิบายกระบวนการวางแผนด้านเวลาและค่าใช้จ่ายของโครงการได้
2) เลือกใช้เทคนิคสำหรับจัดการตารางเวลาและค่าใช้จ่ายโครงการได้เหมาะสม
3) ประยุกต์ใช้เทคนิคต่างๆ เพื่อจัดการเวลาและค่าใช้จ่ายโครงการได้

เนื้อหาสาระประจำบท

9.1 ภาพรวมการวางแผนด้านเวลาและค่าใช้จ่ายของโครงการ
9.2 การวางแผนจัดการตารางเวลาปฏิบัติงานโครงการ
9.3 วางแผนจัดการค่าใช้จ่ายของโครงการ
9.4 เทคนิควิธีการสำหรับวางแผนจัดการตารางเวลาและค่าใช้จ่ายโครงการ
9.5 การประยุกต์ใช้เทคนิคเพื่อวางแผนตารางเวลาและค่าใช้จ่ายโครงการ

กิจกรรมการเรียนรู้	สื่อการสอน	การวัดและประเมินผล	เครื่องมือ	BO	Learning's Level
2) กิจกรรมกลุ่ม (Work group) : การกำหนด และจัดลำดับกิจกรรมด้ว PDM	กรณีศึกษา (Case Study) จากข้อเสนอโครงการ (สมมติ)	พิจารณาจากใบงานที่กลุ่มได้ทำร่วมกัน	ใบงานกลุ่ม (Activity List: 1)	ข้อ 2 ข้อ 3	Analyze
3) กิจกรรมกลุ่ม (Work group): การประมาณค่าเวลาโดยใช้เทคนิค 3PE	กรณีศึกษา (Case Study) จากข้อเสนอโครงการ (สมมติ)	พิจารณาจากใบงานที่กลุ่มได้ทำร่วมกัน	ใบงานกลุ่ม (Activity List: 2)	ข้อ 2 ข้อ 3	Evaluate

หมายเหตุ: กิจกรรมการเรียนการสอนอาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

แผนบริหารการสอนประจำ บทที่ 9 (ต่อ)

แผนบริหารการสอน วิชาการบริหารโครงการ **รหัสวิชา** 2553206
ประจำบทที่ 9 **เวลาเรียน:** 6 ชั่วโมง
การจัดการเวลาและค่าใช้จ่ายของโครงการ
(Project Time and Cost Management)

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behavior Objectives)

1) อธิบายกระบวนการวางแผนด้านเวลาและค่าใช้จ่ายของโครงการได้
2) เลือกใช้เทคนิคสำหรับจัดการตารางเวลาและค่าใช้จ่ายโครงการได้เหมาะสม
3) ประยุกต์ใช้เทคนิคต่างๆ เพื่อจัดการเวลาและค่าใช้จ่ายโครงการได้

เนื้อหาสาระประจำบท

9.1 ภาพรวมการวางแผนด้านเวลาและค่าใช้จ่ายของโครงการ
9.2 การวางแผนจัดการตารางเวลาปฏิบัติงานโครงการ
9.3 วางแผนจัดการค่าใช้จ่ายของโครงการ
9.4 เทคนิควิธีการสำหรับวางแผนจัดการตารางเวลาและค่าใช้จ่ายโครงการ
9.5 การประยุกต์ใช้เทคนิคเพื่อวางแผนตารางเวลาและค่าใช้จ่ายโครงการ

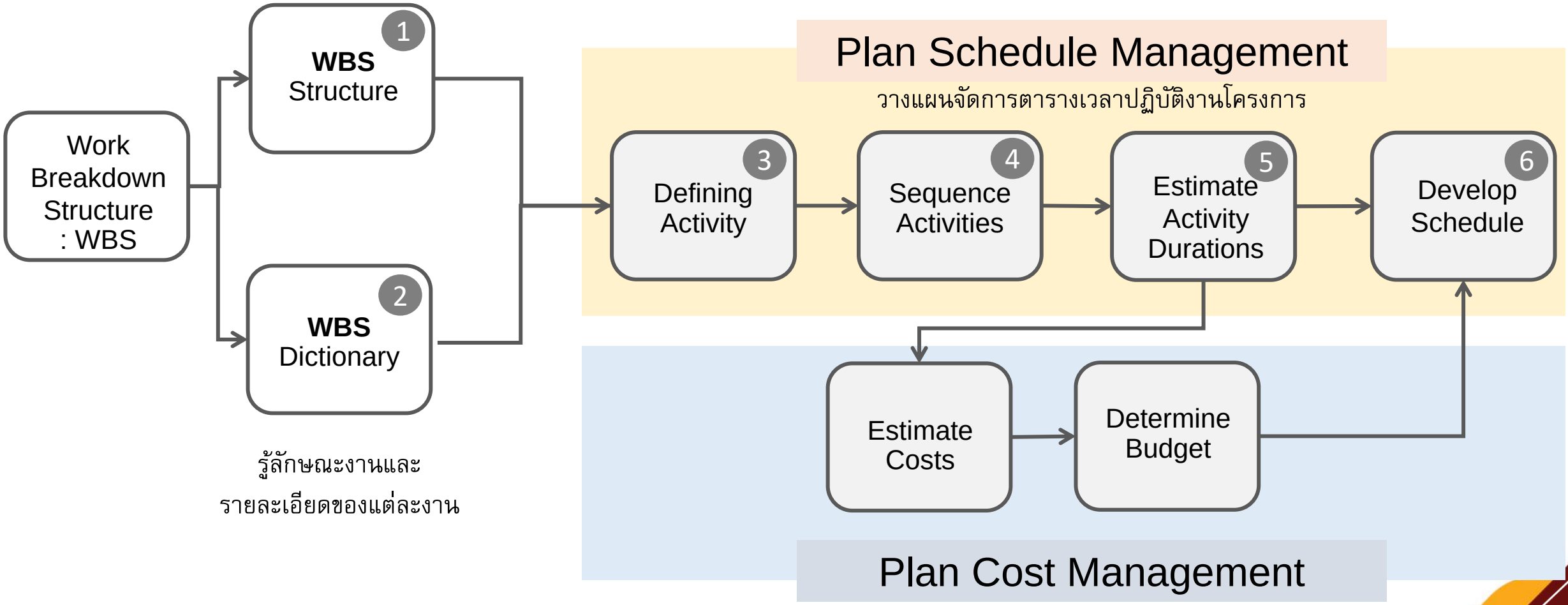
กิจกรรมการเรียนรู้	สื่อการสอน	การวัดและประเมินผล	เครื่องมือ	BO	Learning's Level
4) กิจกรรมกลุ่ม (Work group) : การประมาณค่าใช้จ่ายของกิจกรรมด้วย Line Item	กรณีศึกษา (Case Study) จากข้อเสนอโครงการ (สมมติ)	พิจารณาจากใบงานที่กลุ่มได้ทำร่วมกัน	ใบงานกลุ่ม (Line Item)	ข้อ 2 ข้อ 3	Evaluate
5) กิจกรรมกลุ่ม (Work group): จัดทำตารางเวลาปฏิบัติงานโครงการด้วย Gantt Chart	กรณีศึกษา (Case Study) จากข้อเสนอโครงการ (สมมติ)	พิจารณาจากใบงานที่กลุ่มได้ทำร่วมกัน	ใบงานกลุ่ม (Gantt Chart)	ข้อ 2 ข้อ 3	Create

หมายเหตุ: กิจกรรมการเรียนการสอนอาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

แผนภาพแสดง**กระบวนการวางแผนจัดการตารางเวลางานและงบประมาณของโครงการ** ซึ่งประยุกต์จาก Project Management Institute. (2023: 89-104). ; (2017:) ดังจะได้อธิบายเพิ่มเติมไว้ในสไลด์อื่นๆ ต่อไป

รู้โครงสร้างภาพรวมของงานทั้งหมด



รู้ลักษณะงานและรายละเอียดของแต่ละงาน

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

9.1 ภาพรวมการวางแผนด้านเวลาและค่าใช้จ่ายของโครงการ

การจัดการตารางเวลาของโครงการ เป็นกระบวนการที่กำหนดนโยบาย ขั้นตอน และเอกสารประกอบ สำหรับการวางแผน พัฒนา จัดการ ดำเนินการ และควบคุม **"กำหนดเวลา** ของโครงการ ซึ่ง**ประโยชน์ที่สำคัญ** ของกระบวนการนี้ คือ การให้คำแนะนำ และแนวทาง เกี่ยวกับวิธีการจัดการ **กำหนดเวลา** ของโครงการ ตลอดทั้งโครงการ กระบวนการนี้จะดำเนินการเพียงครั้งเดียว หรือ ที่จุดที่กำหนดไว้ล่วงหน้าในโครงการ



แผน "งาน"

ทั้งสองกระบวนการนี้มักจะดำเนินการภายหลังจากที่ทราบขอบเขตของงานจาก**การแตกโครงสร้างงาน (WBS)** แล้ว ซึ่งจะเห็นภาพรวมงานทั้งโครงการ

Plan Schedule Management

วางแผนจัดการตารางเวลาปฏิบัติงานโครงการ

"Schedule management plan"

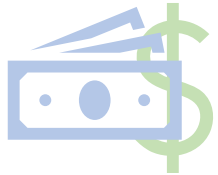
Plan Cost Management

วางแผนจัดการค่าใช้จ่ายของโครงการ

"Cost management plan"

แผน "เงิน"

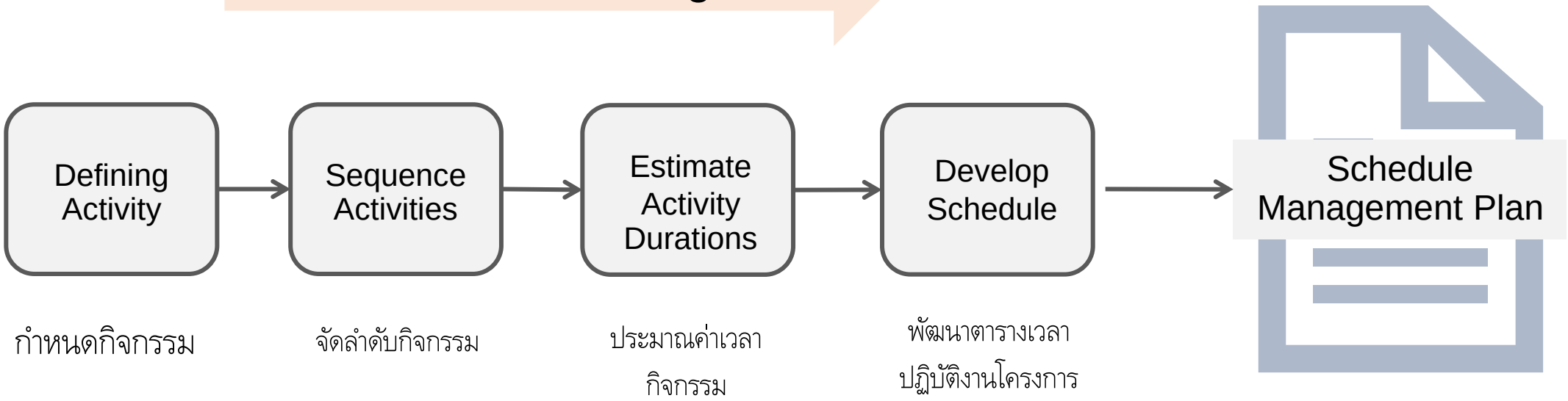
การจัดการต้นทุนโครงการ เป็นกระบวนการที่จะช่วยกำหนดว่าจะประมาณการ, จัดสรรงบประมาณ, จัดการ, ติดตาม, และ ควบคุมต้นทุนโครงการได้อย่างไร **ประโยชน์ที่สำคัญ** ของกระบวนการนี้ คือ การให้คำแนะนำและแนวทางเกี่ยวกับวิธีการจัดการ**ต้นทุนและค่าใช่จ่าย** ตลอดทั้งโครงการ



Project Management Institute. (2023: 89, 99).

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

Plan Schedule Management



จะวางแผนตารางงานโครงการอย่างไร ?



“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ขั้นตอนแรก ให้กำหนดกิจกรรม ก่อนเป็นอันดับแรก

รายการกิจกรรมมี องค์ประกอบ 2 ข้อ

Defining Activity

การกำหนดกิจกรรม เป็นกระบวนการระบุและบันทึกกิจกรรมเฉพาะที่จะดำเนินการ (the specific actions) เพื่อสร้างผลลัพธ์ (deliverables) ของโครงการ ประโยชน์ของกระบวนการนี้คือ การนำชุดของงานที่ถูกจำแนกไว้แล้วมาระบุและบันทึกเป็น “รายการกิจกรรม (Activity List)” ซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับ **การจัดลำดับงาน** ต่อไป

Activity List

1. an activity identifier

ระบุว่ามี “กิจกรรม” อะไรบ้างที่ต้องดำเนินการ ?



2. a scope of work description for

ระบุขอบเขต “กิจกรรม” ว่าต้องดำเนินการแค่ไหน อย่างไร ?

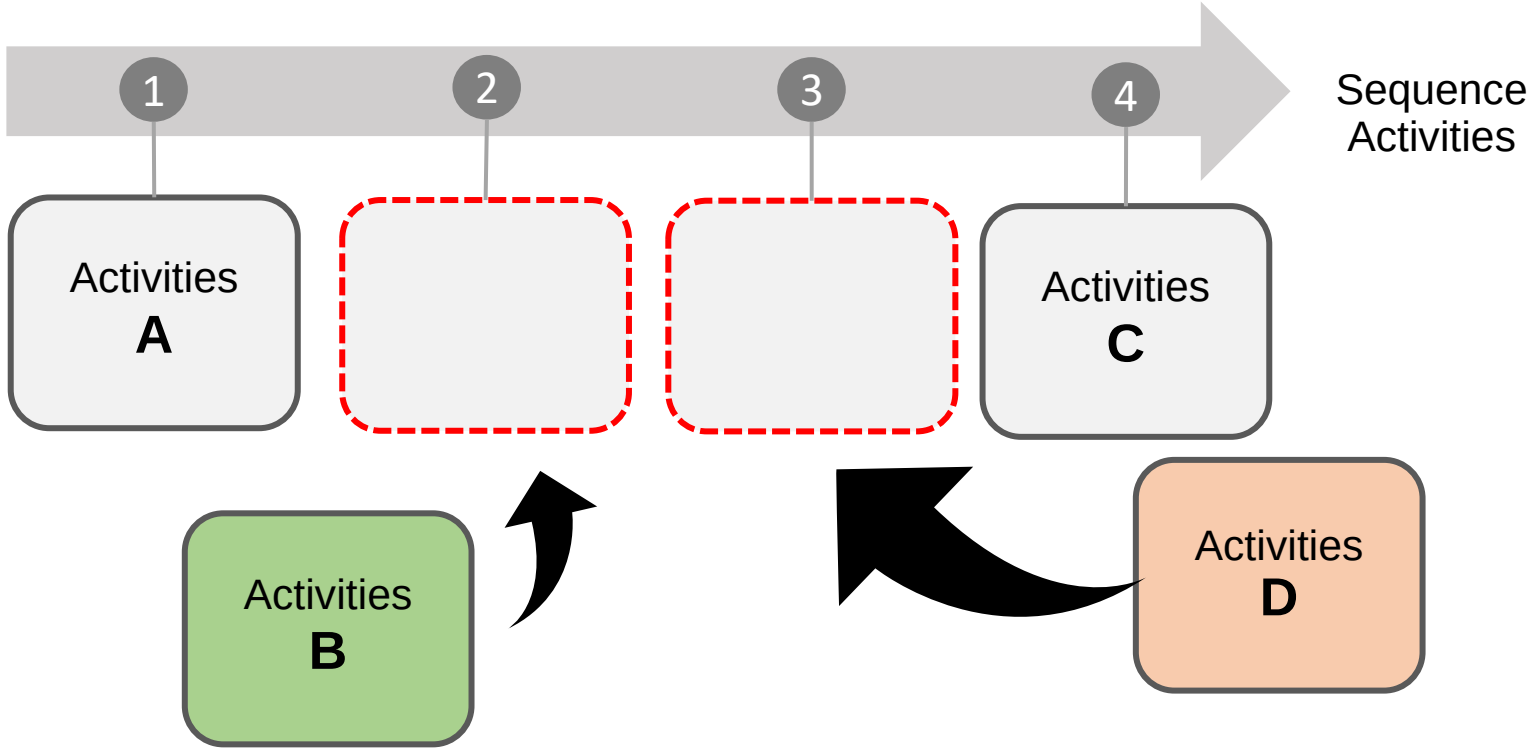


“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ขั้นตอนที่สอง ให้จัดลำดับกิจกรรม เพื่อเรียงลำดับกิจกรรมที่ต้องทำก่อนหลังตามลำดับเวลา

Sequence Activities

การเรียงลำดับกิจกรรม เป็นกระบวนการระบุและบันทึกความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่างๆ ของโครงการประโยชน์หลัก ของกระบวนการนี้ คือ การกำหนดลำดับการทำงานที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด โดยคำนึงถึงข้อจำกัดต่าง ของโครงการ



“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ผลจากการกำหนด จัดเรียง และประมาณค่าเวลาของกิจกรรมจะทำให้ทราบถึงคุณลักษณะของแต่ละกิจกรรม

Activity Attributes

คุณลักษณะของกิจกรรม เป็นให้กิจกรรมชัดเจนขึ้น โดยการขยายความหมายของกิจกรรมในเชิงของรายละเอียด โดยระบุส่วนประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแต่ละกิจกรรม ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ จะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงเวลาของโครงการ

Activity Attributes

1 an activity identifier

- รหัสกิจกรรมเฉพาะ (Unique Activity Identifier)
- รหัสโครงสร้างการแยกย่อยงาน (WBS ID)
- ชื่อหรือหัวข้อของกิจกรรม (Activity Label or Name)

2 a scope of work description

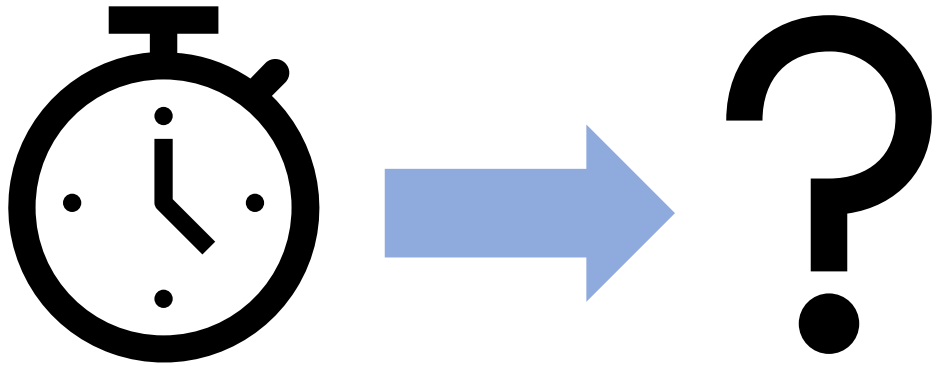
- คำอธิบายกิจกรรม (Activity Descriptions)
- กิจกรรมก่อนหน้า (Predecessor Activities)
- กิจกรรมถัดไป (Successor Activities)
- ความสัมพันธ์เชิงตรรกะ (Logical Relationships)
- ช่วงเวลาที่เผื่อเหลือเผื่อขาด ประกอบด้วย ช่วงเวลาก่อนหน้าเวลาหลัก (Leads) และ ช่วงเวลาหลังเวลาหลัก (Lags)
- ความต้องการทรัพยากร (Resource Requirements)
- วันที่กำหนดเริ่มต้น หรือ เสร็จสิ้น (Imposed Dates)
- ข้อจำกัด (Constraints)
- ข้อสมมติฐาน (Assumptions)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ขั้นตอนที่สาม *การประมาณค่าระยะเวลาของกิจกรรมแต่ละรายการโดยใช้เทคนิควิธีการประมาณค่าเวลาที่เหมาะสม*

Estimate Activity Durations

การประมาณค่าระยะเวลาของกิจกรรม เป็นกระบวนการประมาณค่าจำนวนช่วงเวลา (work periods) ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินกิจกรรมแต่ละรายการให้เสร็จสิ้น โดยคำนึงถึงทรัพยากรที่ประมาณการไว้ ซึ่งจะช่วยทำให้สามารถกำหนด ระยะเวลาที่คาดว่าจะใช้ในการดำเนินกิจกรรมแต่ละรายการให้สมบูรณ์



“ work periods ”

ทั้งนี้ “work periods” อาจหมายถึง วัน สัปดาห์ เดือน หรือหน่วยเวลาอื่น ๆ ขึ้นอยู่กับบริบทของโครงการ และ “ทรัพยากร” อาจหมายถึง บุคลากร อุปกรณ์ งบประมาณ หรือปัจจัยอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินกิจกรรม *Lester, A. (2021: 61).*

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

วิธีการเลือกใช้วิธีการประมาณค่าเวลาให้เหมาะสมกับบริบทของโครงการ

Estimate Activity Durations

มีข้อมูลของโครงการที่เคยทำในลักษณะเดียวกันใช่หรือไม่

ถ้าตอบว่า “ใช่” มีข้อมูลโครงการที่เคยทำในลักษณะเดียวกัน

AE
Analogous estimating

วิธีการประมาณค่าเวลาโดยใช้การเปรียบเทียบ

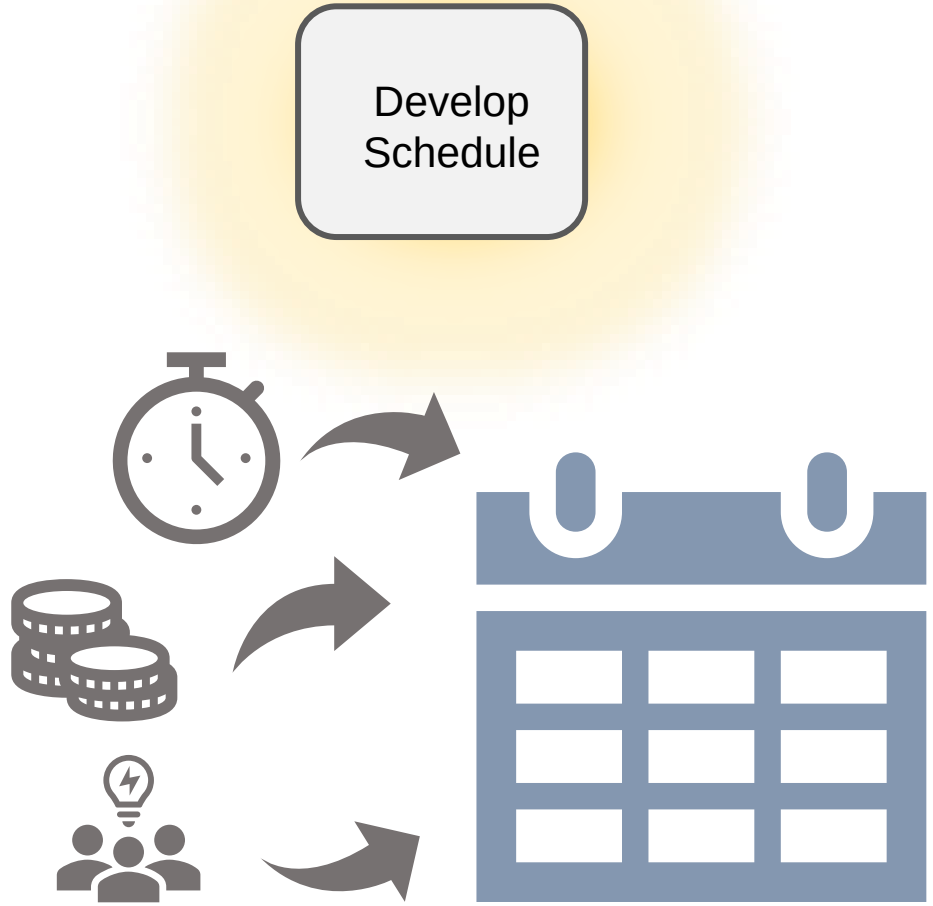
ถ้าตอบว่า “ไม่” มีข้อมูลโครงการที่เคยทำในลักษณะเดียวกัน

3PE
Three-point estimating

วิธีการประมาณแบบสามค่าเวลา

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ขั้นตอนที่สี่ จัดทำตารางเวลาปฏิบัติงานโครงการ



การพัฒนาเวลาปฏิบัติงานโครงการ (Develop Schedule) หรือ ตารางการทำงาน

- เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้ผู้จัดการโครงการ วิเคราะห์ลำดับกิจกรรม ระยะเวลา ความต้องการทรัพยากร และข้อจำกัดด้านเวลา เพื่อสร้างรูปแบบตารางการทำงาน สำหรับใช้ในการดำเนินการ ติดตาม และควบคุมโครงการ

- ประโยชน์หลักของกระบวนการนี้ คือ การสร้างรูปแบบตารางการทำงาน ที่มีการกำหนดวันที่ไว้สำหรับการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของโครงการ พร้อมด้วยจุดตรวจสอบสำคัญ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ขั้นตอนที่สี่ จัดทำตารางเวลาปฏิบัติงานโครงการ

Develop Schedule



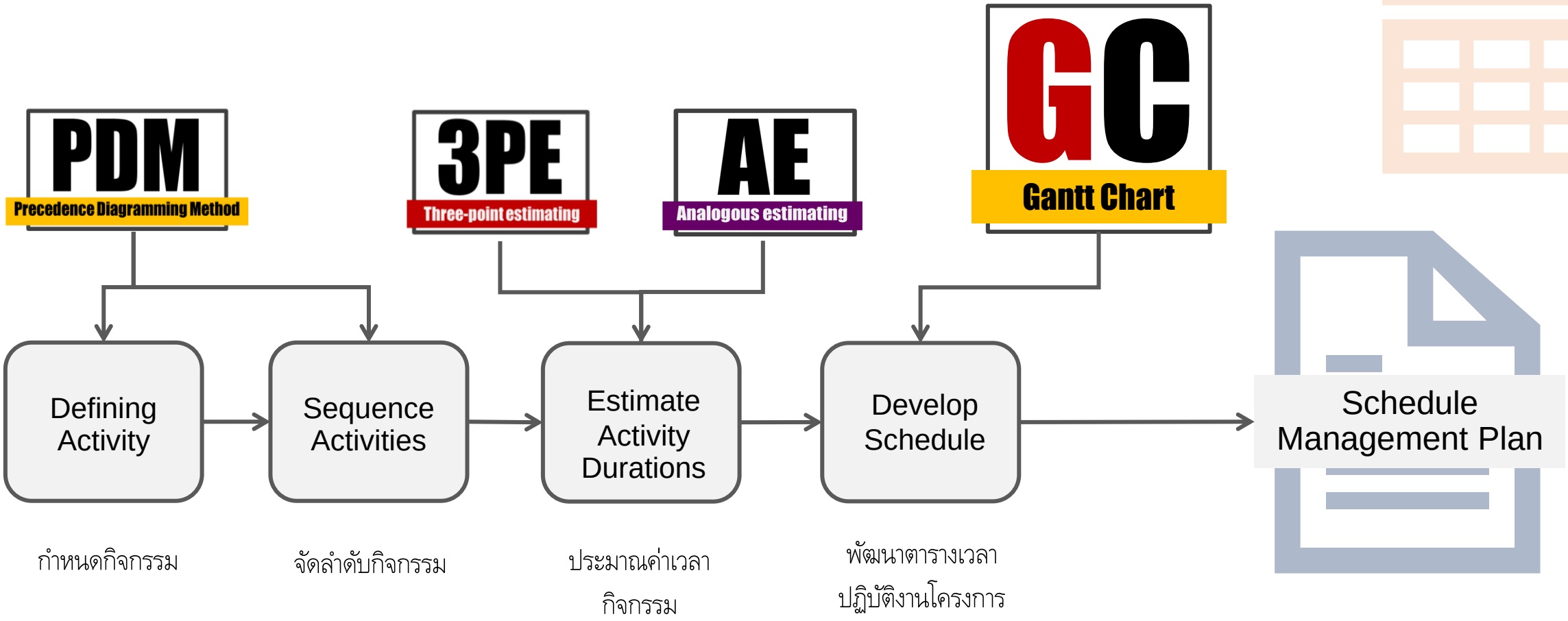
ขั้นตอนย่อยในการจัดทำตารางเวลาปฏิบัติงาน

การสร้างตารางโครงการที่ได้รับการยอมรับ เป็นกระบวนการแบบวนซ้ำ (iterative process) ซึ่งอาศัยข้อมูลที่ดีที่สุดที่มีอยู่ในขณะนั้น เพื่อกำหนดวันเริ่มต้น และวันสิ้นสุดที่วางแผนไว้สำหรับกิจกรรม และจุดหมายสำคัญ (milestones) ของโครงการ ทั้งนี้ขั้นตอนต่างๆ ที่อธิบายไว้ในสไลด์ก่อนหน้า เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาตารางเวลาโครงการ

- **ระบุและจัดลำดับกิจกรรม (Identify and sequence activities) :** แยกแยะกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็นต้องดำเนินการ และกำหนดลำดับความสัมพันธ์ว่ากิจกรรมใดต้องเกิดขึ้นก่อน หลัง หรือสามารถดำเนินการได้พร้อมกัน
- **กำหนดจุดหมายสำคัญของโครงการ (Define project milestones) :** ระบุจุดสำคัญต่างๆ ที่บ่งบอกความสำเร็จตามแต่ละช่วงของโครงการ
- **ประเมินระยะเวลา (Estimate durations):** ประเมินระยะเวลาที่คาดว่าจะใช้ในการดำเนินกิจกรรมแต่ละรายการ

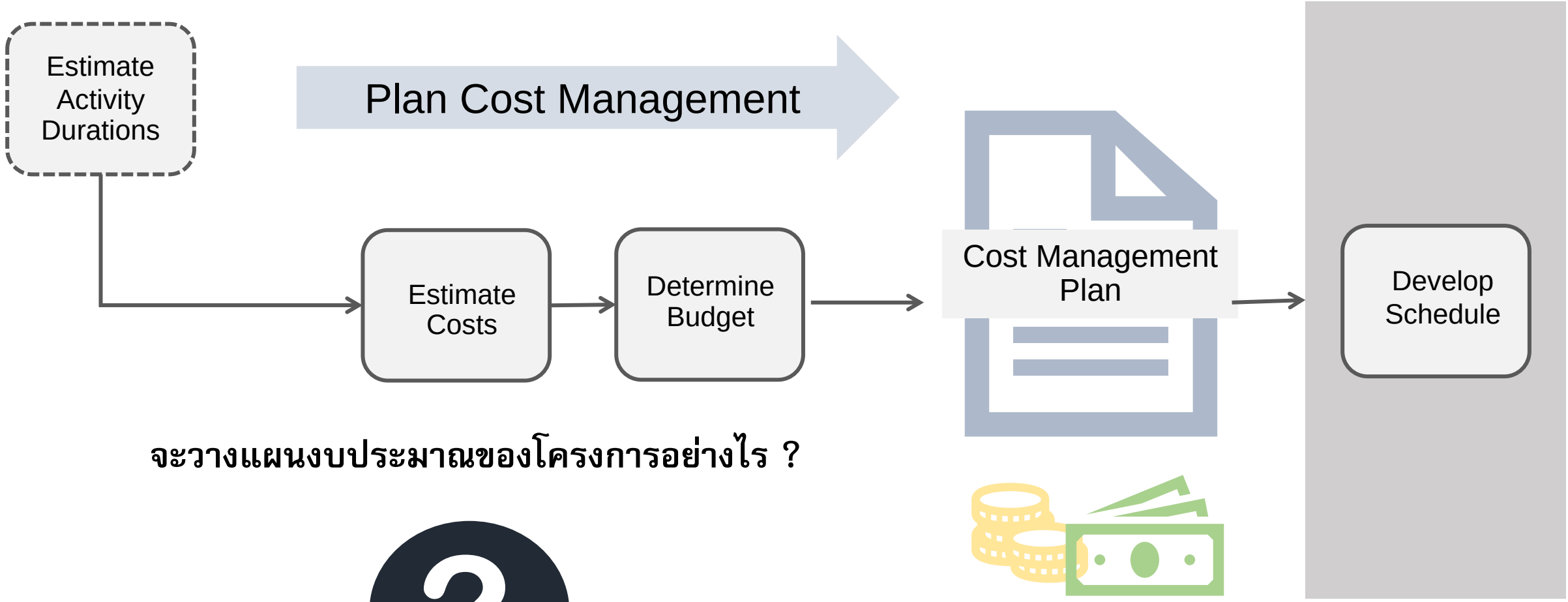
“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

เทคนิคที่ใช้ในขั้นตอนต่าง ๆ



หมายเหตุ : *เทคนิควิธีการที่ใช้ในแต่ขั้นตอนมีมากกว่าวิธีการเดียว ผู้สอนเลือกเพียงบางเทคนิคที่จำเป็นมานำเสนอเท่านั้น ผู้สนใจสามารถศึกษาเทคนิควิธีการอื่นได้จากรายการหนังสืออ้างอิงท้ายบทที่นี้*

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

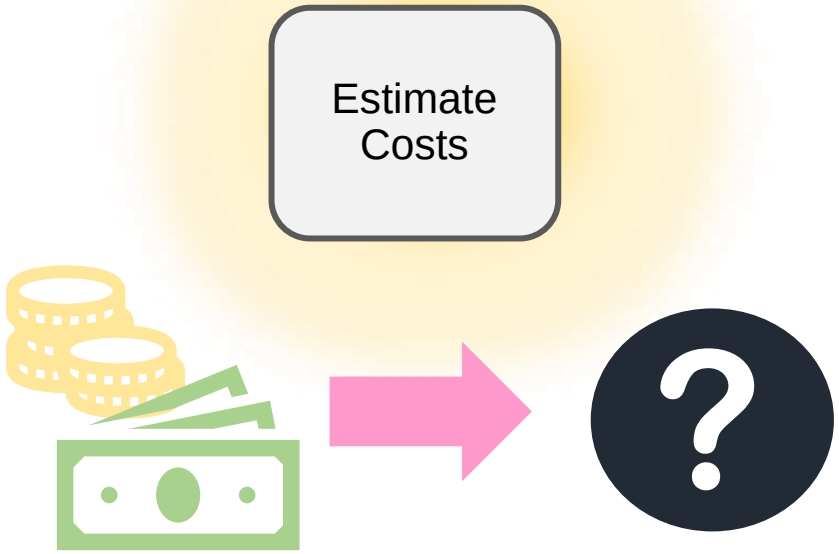


จะวางแผนงบประมาณของโครงการอย่างไร ?



“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ขั้นตอนแรก ประมาณการต้นทุนค่าใช้จ่ายของกิจกรรมโครงการทั้งหมด



การประมาณการต้นทุนค่าใช้จ่ายของโครงการ เป็นกระบวนการประมาณค่าใช้จ่ายทั้งหมด ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานโครงการ โดยคำนึงถึงทรัพยากรต่างๆ ที่ต้องใช้ในแต่ละกิจกรรมและช่วงเวลาที่ดำเนินการ

ประโยชน์หลัก ของกระบวนการนี้ คือ การกำหนดวงเงินงบประมาณ ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานโครงการ

ตัวอย่างทรัพยากรที่ต้องประเมินค่าใช้จ่าย:

- บุคลากร
- วัสดุอุปกรณ์
- เครื่องมือ เครื่องจักร
- ค่าใช้จ่ายที่เบิกประจำ
- ค่าใช้จ่ายที่ต้องเบิกจ่ายประเภทอื่นๆ

“ **กระบวนการประเมินงบประมาณโครงการ** มักจะดำเนินการควบคู่ไปกับ **การประเมินระยะเวลาของกิจกรรม (Estimate Activity Durations)** เพื่อให้สามารถประมาณค่าใช้จ่ายทั้งหมดได้อย่างแม่นยำ ”

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”



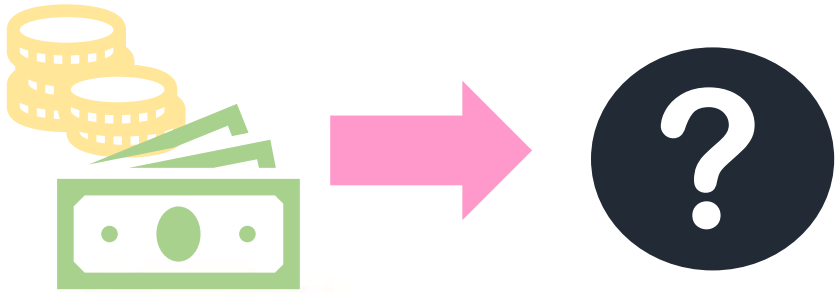
“การประมาณการต้นทุนค่าใช้จ่ายเป็นส่วนสำคัญของการจัดการโครงการ ***เนื่องจากจะกลายเป็นพื้นฐานสำหรับการควบคุมต้นทุนในภายหลัง*** *หากการประมาณการต้นทุนค่าใช้จ่ายสำหรับโครงการ****ต่ำเกินไป*** *บริษัทอาจมีความเสี่ยงที่จะสูญเสียงบประมาณเพิ่มมหาศาลในภายหลัง แต่หากประมาณการ****สูงเกินไป*** *บริษัทอาจสูญเสียสัญญาโครงการเนื่องจากราคาสูงเกินไป (ถูกปฏิเสธการลงทุน)”*

Albert Lester (2021: 61).

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ทำความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่า “ ต้นทุน ”

ก่อนจะประมาณการค่าใช้จ่ายควรทำความเข้าใจก่อนว่า “ Costs” คืออะไร



Cost Is More Than a Dollar Amount

The most common definition for “cost” can be simplified as it is the resources to be expended for obtaining some goods and/or services.

(Hanioglu, M. N.,2023: 38).

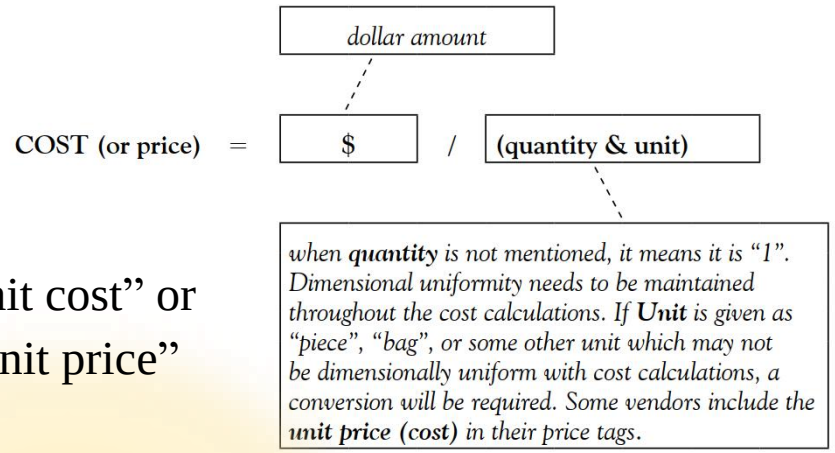
Estimate Costs

คำว่า “ต้นทุน (cost) ”นั้น โดยทั่วไป หมายถึง ทรัพยากรที่ต้องใช้จ่ายเพื่อแลกกับสินค้า บริการ หรือผลลัพธ์ที่ต้องการ ทั้งนี้ **ต้นทุน หรือ ค่าใช้จ่าย** นั้น ไม่ได้เป็นเพียงแค่ตัวเลขเงินจำนวนหนึ่ง แต่ยังรวมถึง ผลกระทบ และ ปัจจัยอื่นๆ อีกมากมาย ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ หรือ กิจกรรมนั้นๆ ด้วย เช่น เวลา โอกาส คุณภาพ ความเสี่ยง ชื่อเสียง และ ความพึงพอใจ เป็นต้น

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

“การคำนวณต้นทุนจะใช้หลักราคาต่อหน่วย”

Elements of a Cost

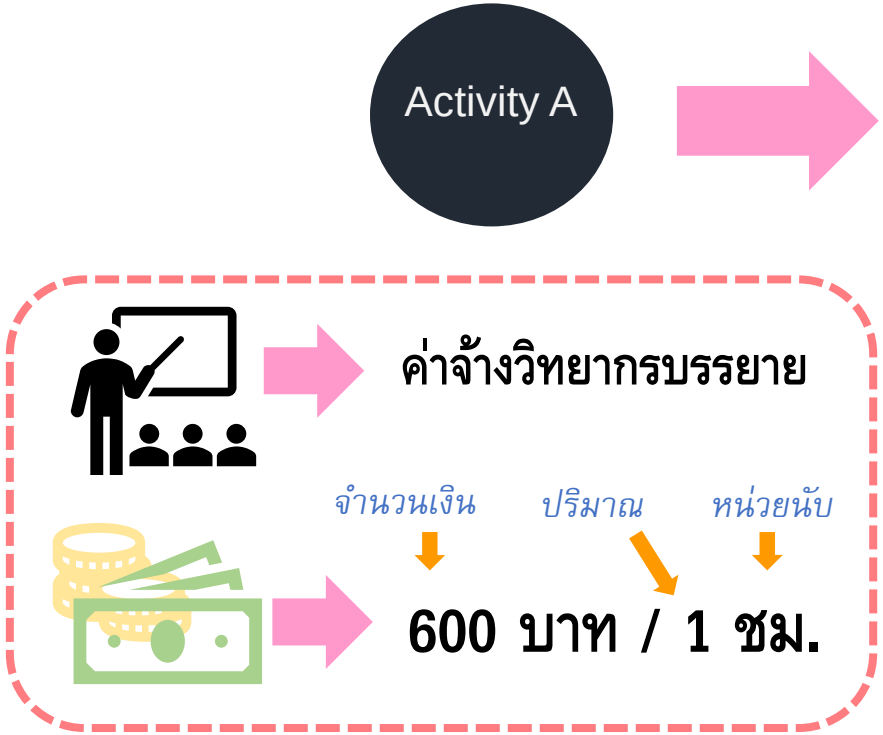


แหล่งที่มาของภาพ : Hanioglu, M. N. (2023: 38).

“unit cost” or
“unit price”

Estimate Costs

พิจารณาทรัพยากรอะไรบ้าง
ที่ต้องใช้ทำกิจกรรม ?



ตัวอย่าง เช่น โครงการ A ต้องจัดกิจกรรมอบรมเพื่อพัฒนาทักษะคอมพิวเตอร์ให้กับนักศึกษา ดังนั้น เมื่อพิจารณาแล้ว ทรัพยากรหนึ่งที่จำเป็นต้องใช้ในการฝึกอบรม คือ “วิทยากร” ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก กรณีนี้จำเป็นต้องจ้างให้มาบรรยายในกิจกรรมฝึกอบรมภายใต้โครงการนี้ ซึ่งอาจต้องพิจารณาต่อว่าต้องใช้กี่คน ? อัตราค่าจ้างคิดอย่างไร ? จะจ้างกี่ชั่วโมง ? ฉะนั้นหากโดยทั่วไป กำหนดอัตราค่าจ้างเท่ากับ **600 บาท / 1 ชั่วโมง** นี้คือต้นทุน (Cost)

Question : “how much does it cost?”
Answers : cost is a rate.

ผู้บริหารจะนำข้อมูลนี้ไปใช้ในการคำนวณค่าใช้จ่าย
และนำไปสู่การจัดทำกรอบงบประมาณต่อไป

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

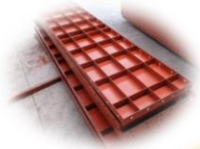
Cost Types

การแบ่งประเภทของต้นทุนค่าใช้จ่ายของโครงการ

Direct Costs

ต้นทุนโดยตรง: คือ ต้นทุนของทรัพยากรทั้งหมดที่จำเป็นโดยเฉพาะที่ใช้สำหรับการบรรลุผลสำเร็จของกิจกรรมโดยตรง แม้ว่าต้นทุนนั้นจะเป็นส่วนหนึ่ง หรือไม่กลายเป็นส่วนหนึ่งของผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายก็ตาม






ตัวอย่าง ฐานรากคอนกรีตเสริมเหล็กประกอบด้วยคอนกรีตและเหล็กเส้น ซึ่งเป็นส่วนประกอบทางกายภาพขององค์ประกอบโครงสร้างนั้น ซึ่งต้นทุนของคอนกรีตและเหล็กเส้น จัดเป็นต้นทุนโดยตรง

แต่**แบบหล่อ น้ำ เครื่องมืออัด และแรงงานประเภทต่าง ๆ** ที่เกี่ยวข้องล่ะ? สิ่งเหล่านี้ไม่ปรากฏเป็นส่วนหนึ่งของผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย แน่นอนว่ามีการใช้ไปเพื่อการผลิตฐานรากนี้โดยเฉพาะ ดังนั้น สิ่งเหล่านี้จัดเป็นต้นทุนโดยตรงของฐานรากนี้ด้วย

Indirect Costs

จากตัวอย่าง กิจกรรมสร้างฐานรากคอนกรีตอาจต้องใช้ต้นทุนทรัพยากรอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรม แต่หากไม่มีทรัพยากรเหล่านั้น กิจกรรมนั้นก็ไม่สามารถดำเนินการได้ ต้นทุนดังกล่าว ซึ่งจำเป็นแต่ไม่เฉพาะเจาะจงต่อกิจกรรมหรือ ผลลัพธ์ จัดเป็น **ต้นทุนโดยอ้อม**

สรุป

- ❑ **ต้นทุนโดยตรง** (Direct Costs) คือ ค่าใช้จ่ายจากทรัพยากรที่ใช้สำหรับบรรลุกิจกรรมอย่างเฉพาะเจาะจง
- ❑ **ต้นทุนทางอ้อม** (Indirect Costs) คือ ค่าใช้จ่ายที่ไม่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหรือ ผลลัพธ์โดยตรง หากไม่ก็ดำเนินกิจกรรมไม่ได้

Mehmet Nihat Hanioğlu (2023: 55-59)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

Cost Types

การแบ่งประเภทของต้นทุน
ค่าใช้จ่ายของโครงการ

"การแบ่งประเภทของต้นทุนอีกประเภทหนึ่ง คือ การแบ่งตามการใช้งาน ว่าเป็นต้นทุนคงที่หรือต้นทุนผันแปร"

Fixed Costs

ต้นทุนคงที่ : คือ ต้นทุนในลักษณะที่ไม่เปลี่ยนแปลงตามการใช้งาน





ตัวอย่าง ค่าเช่าสำนักงานรายเดือนเป็นตัวอย่างของต้นทุนคงที่ ค่าเช่านี้ไม่เปลี่ยนแปลงตามการใช้งานสำนักงาน เช่นเดียวกัน ค่าเช่าคลังสินค้าเป็นต้นทุนคงที่ เนื่องจากค่าเช่า (ต้นทุน) ไม่เปลี่ยนแปลงตามปริมาณสินค้าที่เก็บไว้

Variable Costs

ต้นทุนผันแปร: คือ ต้นทุนที่เปลี่ยนแปลงไปตามการใช้งาน ส่วนใหญ่จะเป็นต้นทุนที่เกิดจากการดำเนินงาน (operating costs)

ตัวอย่าง หากค่าเช่าสำนักงาน เป็นต้นทุนคงที่ แต่ค่าสาธารณูปโภคของสำนักงานนั้น จัดเป็นต้นทุนผันแปร อีกตัวอย่างคือ ค่าจัดส่ง ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงไปตามระยะทางที่ต้องขนส่ง



สรุป:

- ❑ **ต้นทุนผันแปร** เปลี่ยนแปลงตามการใช้งาน (ตัวอย่าง: วัตถุดิบ ค่าแรงงานตามผลผลิต ค่าคอมมิชชั่น ค่าไฟฟ้า)
- ❑ **ต้นทุนคงที่** ไม่เปลี่ยนแปลงตามการใช้งานในช่วงที่พิจารณา (ถึงแม้จะมีการปรับราคาตามภาวะเงินเฟ้อ ก็ยังคงเป็นต้นทุนคงที่) (ตัวอย่าง: ค่าเช่าเงินเดือน ค่าเสื่อมราคา)

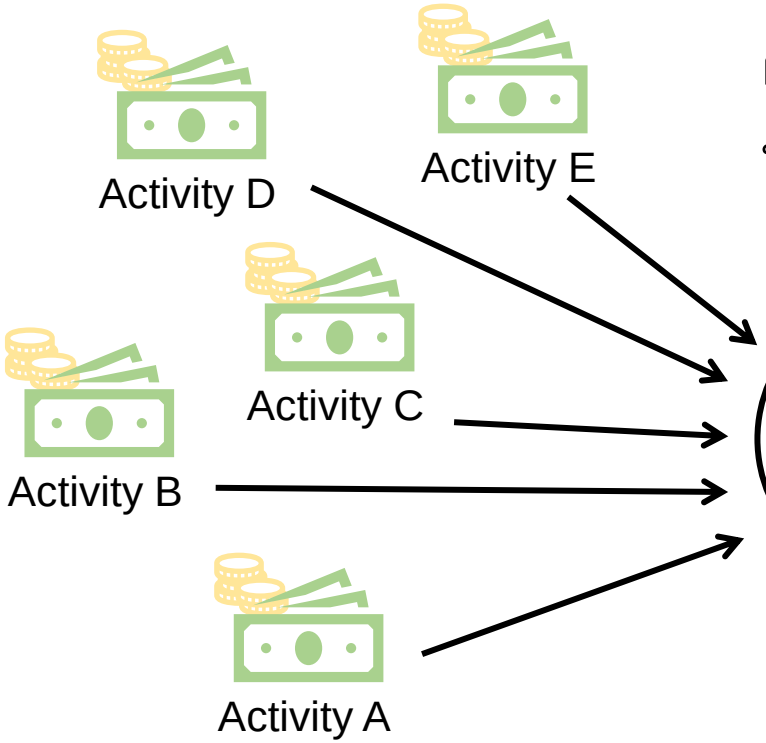
Mehmet Nihat Hanioğlu (2023: 55-59)

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

ขั้นตอนที่สอง กำหนดงบประมาณของโครงการ

Determine Budget

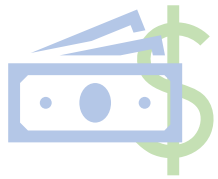
การกำหนดงบประมาณ (Determine Budget) เป็นกระบวนการรวบรวมค่าใช้จ่ายที่ประเมินไว้ของแต่ละกิจกรรม หรือกลุ่มงานย่อย เพื่อสร้างกรอบประมาณการค่าใช้จ่ายที่ได้รับอนุมัติ ประโยชน์สำคัญของกระบวนการนี้คือ การกำหนดกรอบประมาณการค่าใช้จ่าย ซึ่งจะใช้เป็นเกณฑ์ในการติดตาม และควบคุมประสิทธิภาพของโครงการด้านงบประมาณ



No.	Task	Duration days	FTE	Effort days	Rate € p.d.	external cost €	internal cost €
3	Activity A	30	0.50	15	1'200		18'000
4	Activity B	5	1.40	7	1'500		10'500
5	Activity D	10	1.00	10	1'200		12'000
6	Activity E	15	1.40	21	1'500		31'500
	Invest					95'000	
7	Activity C	10	1.50	15	1'200		18'000
8	Activity F	15	0.80	12	1'833	22'000	
9	Activity G	5	1.60	8	1'500		12'000
10	Prepare MS	5	1.00	5	1'800		9'000
11	MS-Decision	0					
					Subtotal	117'000	111'000
	FTE = Full Time Equivalent				Project Cost Total		228'000

"Cost management plan"

แผน "เงิน"



"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

9.3 วางแผนจัดการค่าใช้จ่ายของโครงการ

"Cost management plan"

แผน "เงิน"

Kuster, J., Bachmann, C., Hubmann, M., Lippmann, R., & Schneider, P. (2023). อธิบายเกี่ยวกับ Cost Plan หรือ Cost management plan ซึ่งให้สาระสำคัญเพิ่มเติมได้ชัดเจนมากขึ้น ดังนี้

ในการวางแผนบริหารงบประมาณโครงการ ควรมีการจัดทำ **บันทึกแผนการใช้จ่ายในโครงการ (cost planning records)** ซึ่งจะทำหน้าที่บันทึก ทรัพยากรทั้งหมด ที่ใช้ในโครงการ ซึ่งส่งผลต่อค่าใช้จ่าย หรือเงินสดที่ต้องเบิกจ่าย โดยตรงได้แก่

1. บุคลากรโครงการทั้งภายในและภายนอก รวมถึงหัวหน้าโครงการ



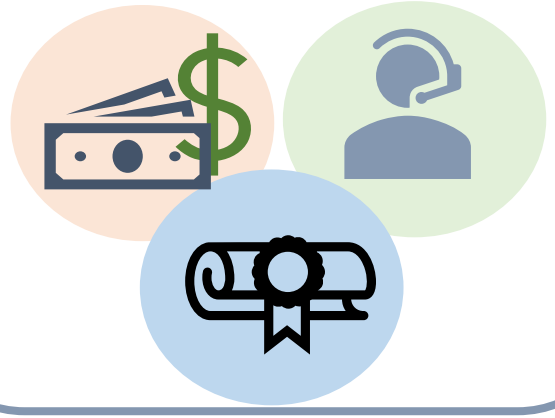
2. การลงทุนภายนอกสำหรับการซื้อ



3. การใช้ชั่วคราวหรือเช่าสถานที่พิเศษ เช่น ห้องพัก เครื่องจักร เครื่องมือ และอุปกรณ์ไอที



4. ต้นทุนโดยตรงอื่นๆ เช่น ค่าใช้จ่าย ค่าธรรมเนียม และประกันภัย



"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

9.3 วางแผนจัดการค่าใช้จ่ายของโครงการ

"Cost management plan"

แผน "เงิน"

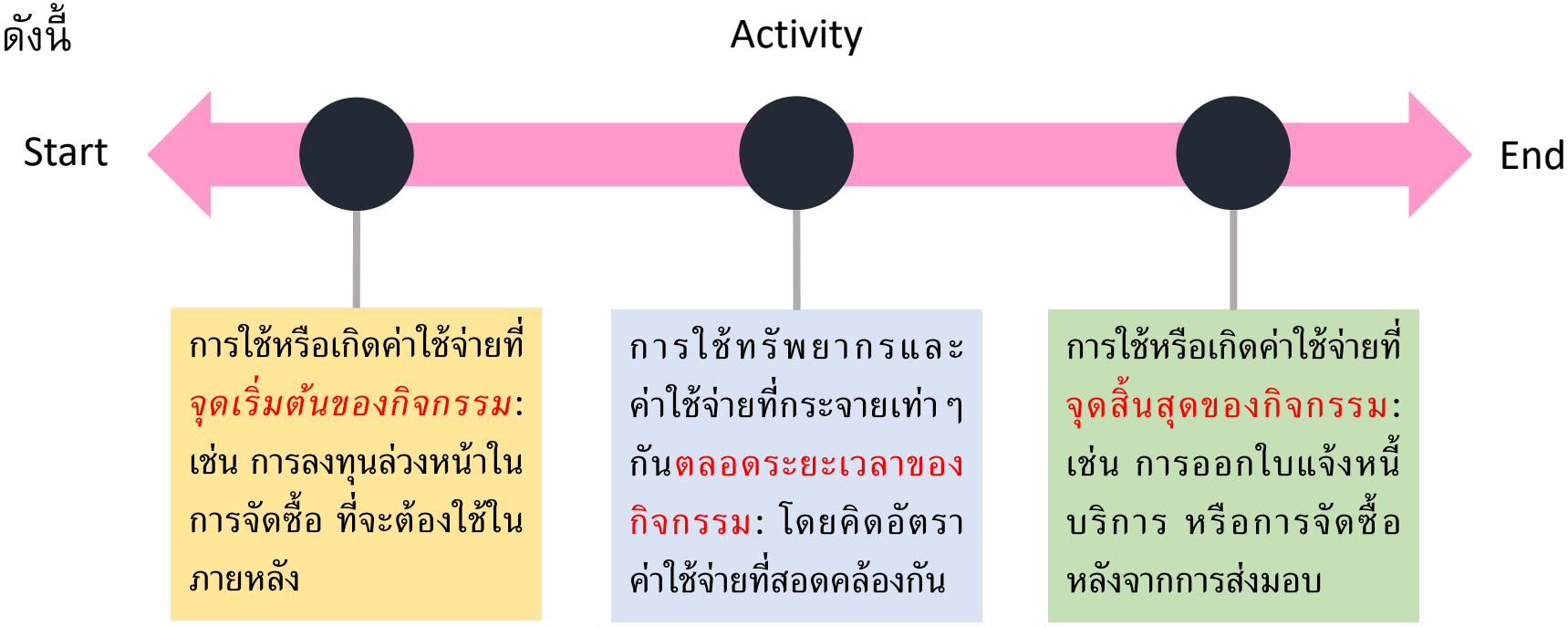
Kuster, J., Bachmann, C., Hubmann, M., Lippmann, R., & Schneider, P. (2023). อธิบายเกี่ยวกับ Cost Plan หรือ Cost management plan ซึ่งให้สาระสำคัญเพิ่มเติมได้ชัดเจนมากขึ้น ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวางแผนและการจัดงบประมาณในโครงการ มีดังนี้:

- ❑ **บริษัทในฐานะผู้จัดหาเงินทุน:** มีข้อมูลพื้นฐานในการจัดสรรเงินทุน และวางแผนสภาพคล่องทางการเงิน
- ❑ **เจ้าของโครงการ:** มีข้อมูลพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจในแต่ละช่วงของโครงการ
- ❑ **ผู้จัดการโครงการ:** มีเครื่องมือในการติดตาม ควบคุม และดำเนินงานโครงการ

ช่วงเวลาที่เกิดค่าใช้จ่าย ขึ้นอยู่กับการใช้ทรัพยากร โดยแบ่งเป็น 3 ประเภท:





"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

เทคนิคและวิธีการสำหรับการเรียงลำดับกิจกรรม

PDM

Precedence Diagramming Method

วิธีการสร้างแผนภาพลำดับกิจกรรม

Precedence Diagramming Method (PDM) เป็นเทคนิคที่ใช้สำหรับการสร้างโมเดลกำหนดการ โดยใช้ สัญลักษณ์แทนกิจกรรม และเชื่อมโยงกันด้วยเส้นทาง พร้อมทั้งระบุ ความสัมพันธ์เชิงตรรกะ เพื่อแสดง ลำดับที่ต้องดำเนินการกิจกรรมต่างๆ เทคนิควิธีการนี้บางครั้ง David W. Wirick, PMP, CMA. (2009). เรียกว่า “project network diagram หรือ the activity-on-node model (AON)

FS Finish-to-start

เสร็จสิ้น–ก่อน–เริ่มต้น : “กิจกรรมถัดไป” ไม่สามารถเริ่มต้นได้ จนกว่า “กิจกรรมก่อนหน้า” จะเสร็จสิ้นสมบูรณ์

FF Finish-to-finish

เสร็จสิ้น–ก่อน–เสร็จสิ้น : “กิจกรรมถัดไป” ไม่สามารถเสร็จสิ้นได้ จนกว่า “กิจกรรมก่อนหน้า” จะเสร็จสิ้นสมบูรณ์

SS Start-to-start

เริ่มต้น–ก่อน–เริ่มต้น : “กิจกรรมถัดไป” ไม่สามารถเริ่มต้นได้ จนกว่า “กิจกรรมก่อนหน้า” จะเริ่มต้น

SF Start-to-Finish

เริ่มต้น–ก่อน–เสร็จสิ้น : “กิจกรรมถัดไป” ไม่สามารถเสร็จสิ้นได้ จนกว่า “กิจกรรมก่อนหน้า” จะเริ่มต้น

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

เทคนิคและวิธีการ

PDM
Precedence Diagramming Method

เสร็จสิ้น–ก่อน–เริ่มต้น

แบบที่ 1

FS Finish-to-start

เสร็จสิ้น–ก่อน–เริ่มต้น : “กิจกรรมถัดไป” ไม่สามารถเริ่มต้นได้ จนกว่า “กิจกรรมก่อนหน้า” จะเสร็จสิ้นสมบูรณ์



“กิจกรรม A เสร็จสิ้นสมบูรณ์”

“สามารถเริ่มต้นกิจกรรม B ได้”

*จะเริ่มต้นดำเนินการกิจกรรมถัดไปได้ จะต้องทำกิจกรรมก่อนหน้าให้เสร็จสิ้นเสียก่อน หากกิจกรรมก่อนหน้ายังไม่เสร็จสิ้น ก็จะส่งผลให้กิจกรรมถัดไปเริ่มต้นไม่ได้ เพราะ กิจกรรมก่อนหน้าอาจเป็นกิจกรรมที่เป็นเงื่อนไข ข้อจำกัด หรือ ส่งผลให้กิจกรรมถัดไปดำเนินการได้ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกัน (**logical relationship**)*

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

เทคนิคและวิธีการ

PDM
Precedence Diagramming Method

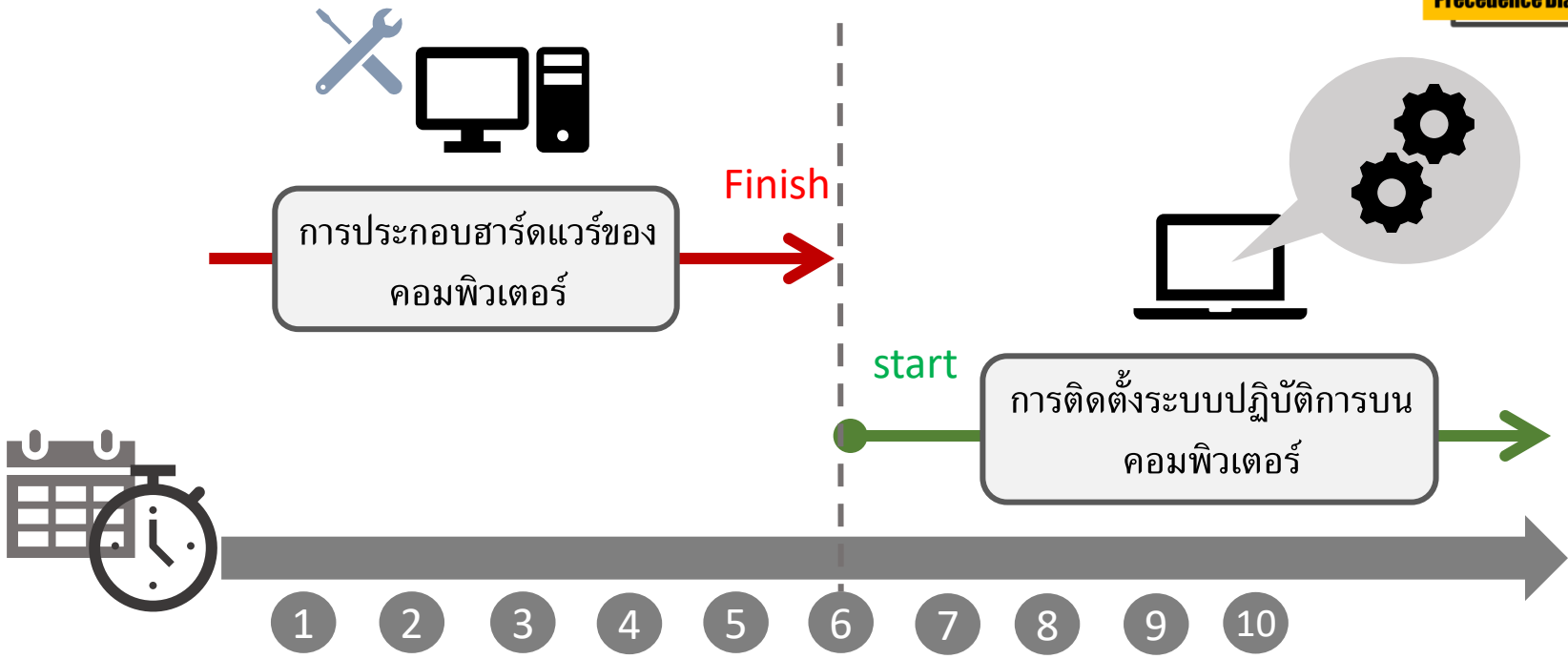
เสร็จสิ้น–ก่อน–เริ่มต้น

แบบที่ 1

FS Finish-to-start

เสร็จสิ้น–ก่อน–เริ่มต้น : “กิจกรรมถัดไป” ไม่สามารถเริ่มต้นได้ จนกว่า “กิจกรรมก่อนหน้า” จะเสร็จสิ้นสมบูรณ์

ตัวอย่าง



“หากประกอบฮาร์ดแวร์ของคอมพิวเตอร์ไม่เสร็จ ก็จะไม่สามารถติดตั้งระบบปฏิบัติการบนคอมพิวเตอร์”

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

เทคนิคและวิธีการ

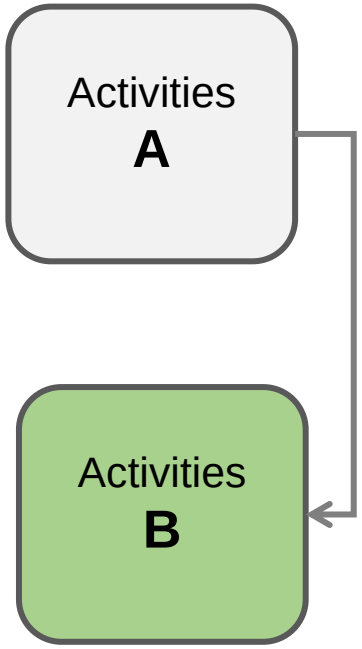
PDM
Precedence Diagramming Method

แบบที่ 2

เสร็จสิ้น–ก่อน–เสร็จสิ้น

FF **Finish-to-finish**

เสร็จสิ้น–ก่อน–เสร็จสิ้น : “กิจกรรมถัดไป” ไม่สามารถเสร็จสิ้นได้จนกว่า “กิจกรรมก่อนหน้า” จะเสร็จสิ้นสมบูรณ์



“กิจกรรม A ไม่เสร็จสิ้น”

Finish-to-finish

“กิจกรรม B ก็ไม่สามารถเสร็จสิ้นได้ ต้องรอกิจกรรม A เสร็จสิ้น”

ความสัมพันธ์ของกิจกรรมในรูปแบบนี้มักถูกกำหนดให้งานนั้นเสร็จสิ้นพร้อมกัน หรือกิจกรรมก่อนหน้าต้องดำเนินการให้เสร็จสิ้นก่อนกิจกรรมต่อมาจึงจะเสร็จสิ้นได้

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

แบบที่ 2

เสร็จสิ้น–ก่อน–เสร็จสิ้น

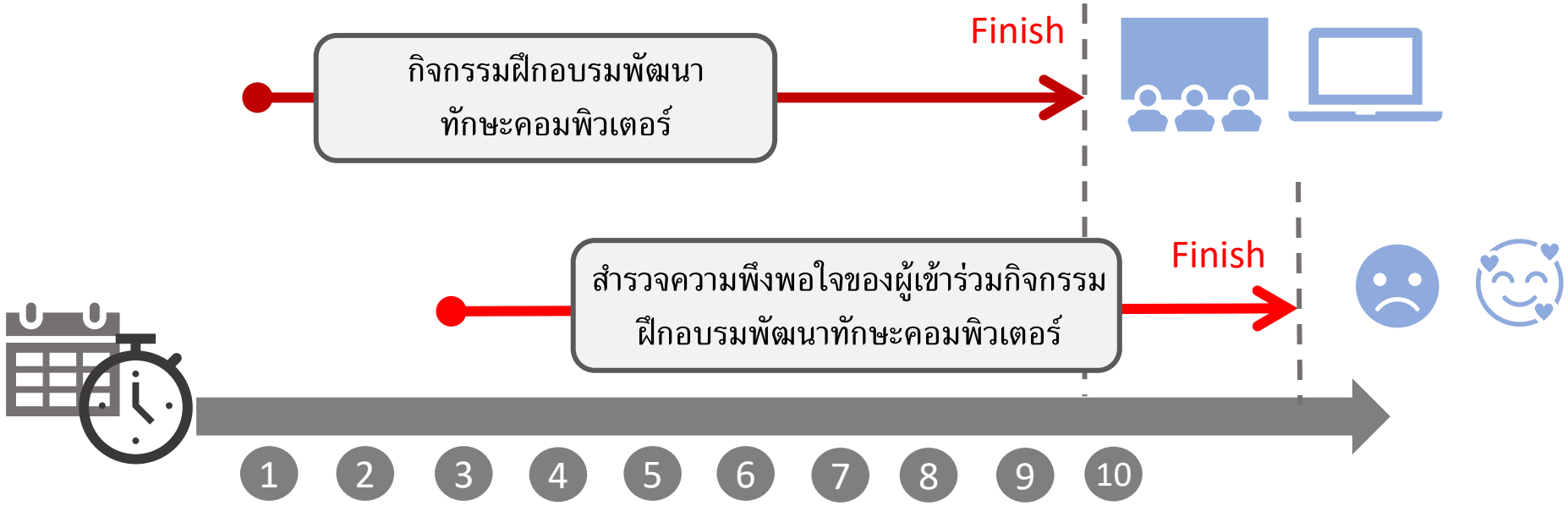
เทคนิคและวิธีการ

PDM
Precedence Diagramming Method

FF Finish-to-finish

เสร็จสิ้น–ก่อน–เสร็จสิ้น : “กิจกรรมถัดไป” ไม่สามารถเสร็จสิ้นได้จนกว่า “กิจกรรมก่อนหน้า” จะเสร็จสิ้นสมบูรณ์

ตัวอย่าง



“หากยังฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ไม่เสร็จ ผู้เข้าร่วมจะยังไม่ทราบข้อมูลทั้งหมดจึงยังไม่สามารถประเมินผลความพึงพอใจได้ แต่ผู้ดำเนินการประเมินอาจส่งลิ้งการประเมิน (กรณี Google Form) ให้ผู้เข้าร่วมอบรมไว้ก่อนได้ แต่ถึงอย่างไรกิจกรรมจะเสร็จสิ้นได้ ก็จำเป็นต้องรอจัดฝึกอบรมเสร็จและผู้เข้าร่วมตอบแบบสอบถามครบกิจกรรมสำรวจความพึงพอใจจึงจะเสร็จสิ้นได้”

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

เทคนิคและวิธีการ

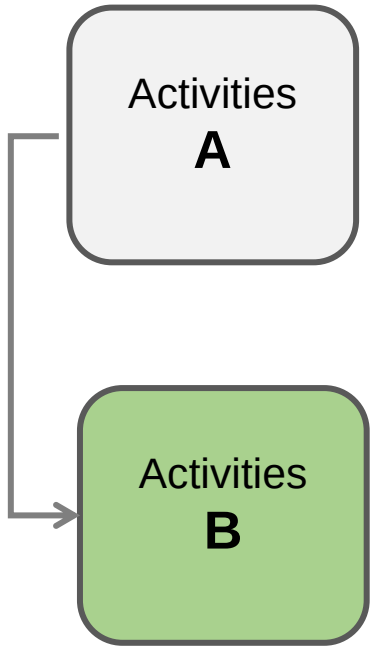
PDM
Precedence Diagramming Method

แบบที่ 3

เริ่มต้น–ก่อน–เริ่มต้น

SS Start-to-start

เริ่มต้น–ก่อน–เริ่มต้น : “กิจกรรมถัดไป” ไม่สามารถเริ่มต้นได้ จนกว่า “กิจกรรมก่อนหน้า” จะเริ่มต้น



“กิจกรรม A ไม่เริ่มต้น”

Start-to-start

“กิจกรรม B ก็ไม่สามารถเริ่มได้ ต้องรอกิจกรรม A เริ่มก่อน หรือ เริ่มพร้อมกัน”

ความสัมพันธ์แบบนี้ กิจกรรมมักจะต้องเริ่มต้นพร้อมกัน หรือต้องให้กิจกรรมก่อนหน้าเริ่มก่อน จึงจะสามารถเริ่มกิจกรรมถัดไปได้

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

แบบที่ 2

เริ่มต้น–ก่อน–เริ่มต้น

เทคนิคและวิธีการ

PDM
Precedence Diagramming Method

SS Start-to-start

เริ่มต้น–ก่อน–เริ่มต้น: “กิจกรรมถัดไป” ไม่สามารถเริ่มต้นได้ จนกว่า “กิจกรรมก่อนหน้า” จะเริ่มต้น

ตัวอย่าง



“หากยังไม่เริ่มเทพื้นคอนกรีตฐานรากก่อน ก็จะไม่สามารถเริ่มทำการปรับระดับของผิวคอนกรีตให้เสมอกันได้”

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

เริ่มต้น–ก่อน–เสร็จสิ้น

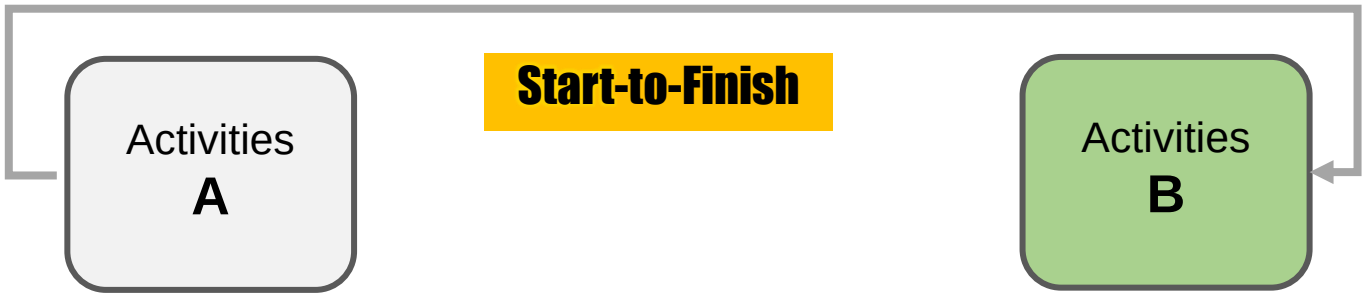
เทคนิคและวิธีการ

PDM
Precedence Diagramming Method

แบบที่ 4

SF **Start-to-Finish**

เริ่มต้น–ก่อน–เสร็จสิ้น : “กิจกรรมถัดไป” ไม่สามารถเสร็จสิ้นได้ จนกว่า “กิจกรรมก่อนหน้า” จะเริ่มต้น



“กิจกรรม A เริ่มต้น”

“กิจกรรม B จะเสร็จสิ้นได้ก็ต่อเมื่อกิจกรรม A เริ่มต้นก่อน”

เป็นรูปแบบความสัมพันธ์กิจกรรมที่มักไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยครั้งมากนัก จนอาจแทบจะไม่มี เพราะมักจะเกิดขึ้นในลักษณะที่ต้องเริ่มกิจกรรมก่อนหน้า เพื่อให้เกิดผลบางอย่างก่อนที่จะทำให้

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

แบบที่ 2

เริ่มต้น–ก่อน–เสร็จสิ้น

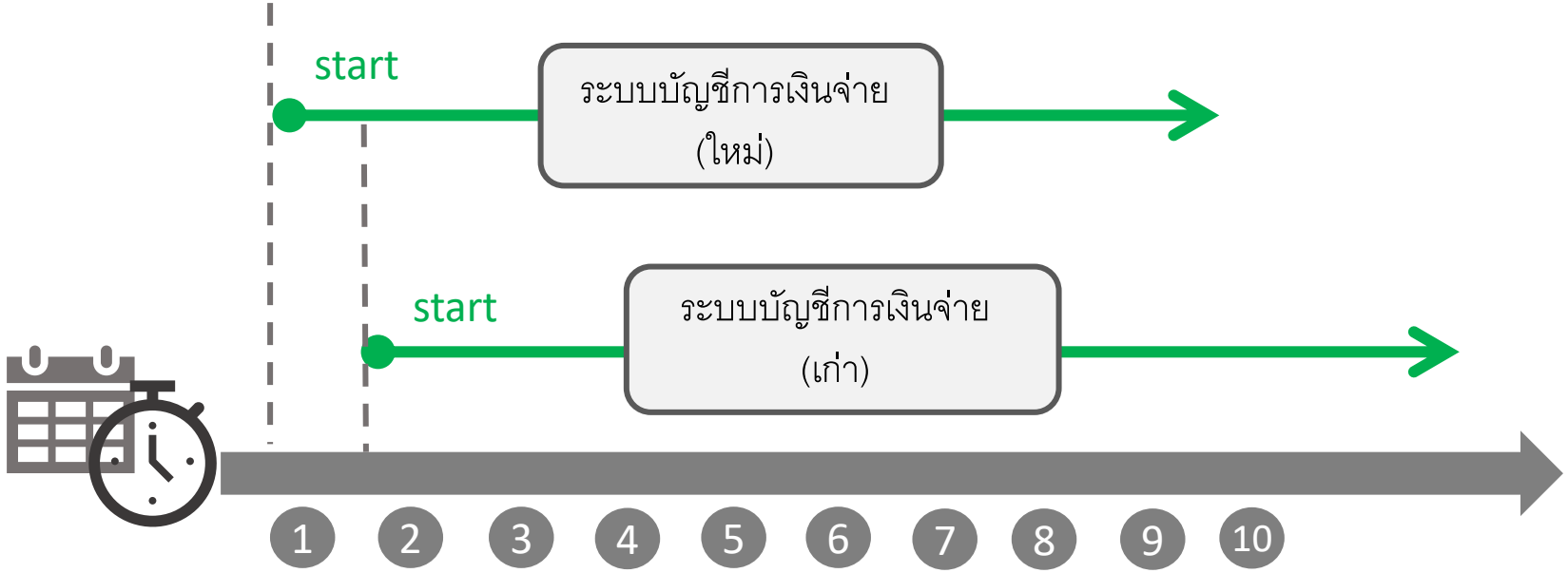
เทคนิคและวิธีการ

PDM
Precedence Diagramming Method

SF Start-to-Finish

เริ่มต้น–ก่อน–เสร็จสิ้น : “กิจกรรมถัดไป” ไม่สามารถเสร็จสิ้นได้ จนกว่า “กิจกรรมก่อนหน้า” จะเริ่มต้น

ตัวอย่าง



“ระบบบัญชีการเงินจ่ายใหม่ (กิจกรรมถัดไป) ต้องเริ่มต้นใช้งานก่อน จึงจะสามารถปิดระบบบัญชีการเงินจ่ายเดิม (กิจกรรมก่อนหน้า) ได้”

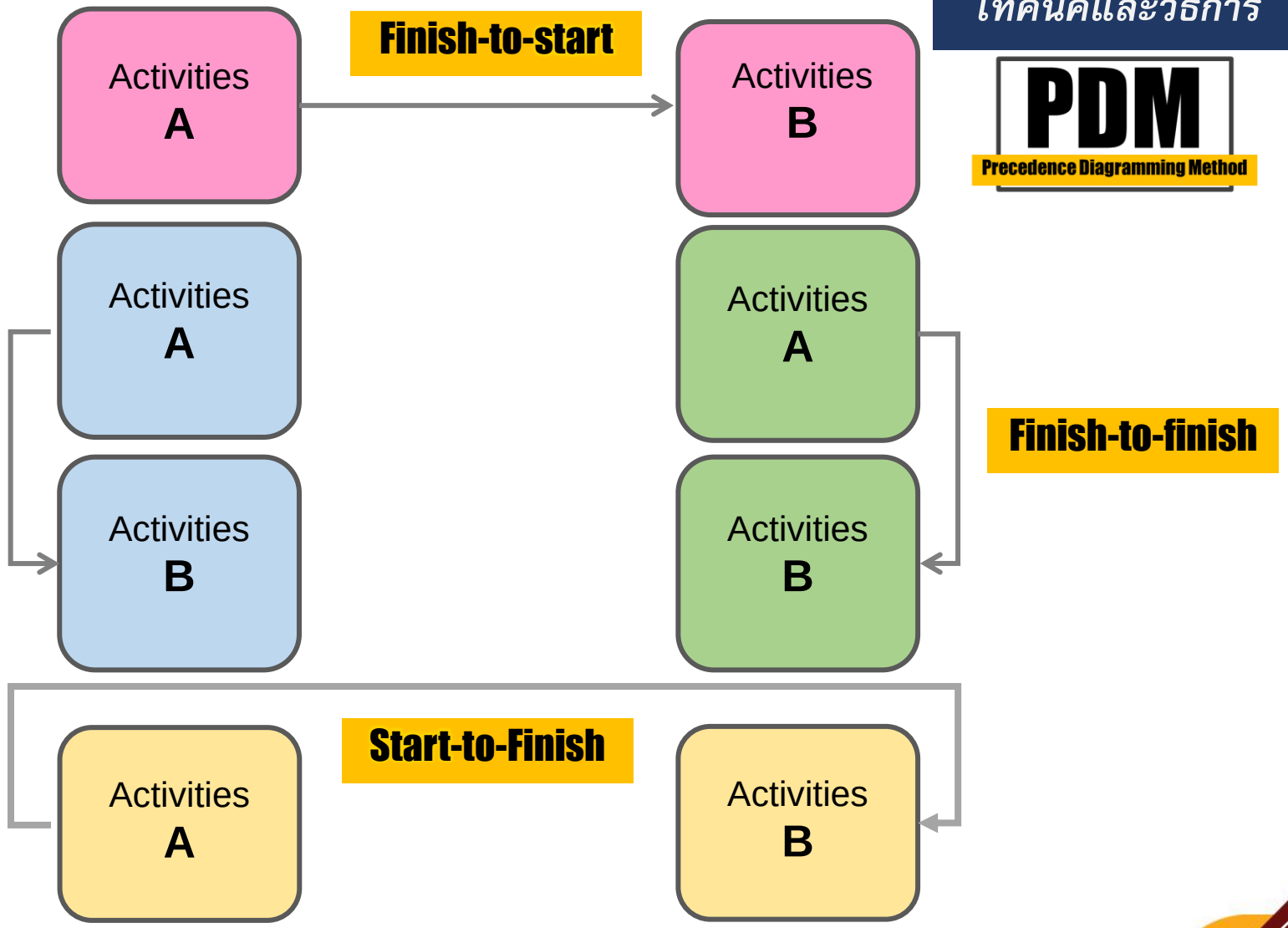
“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

เทคนิคและวิธีการ

PDM

Precedence Diagramming Method

สรุปความสัมพันธ์เชิงตรรกะของกิจกรรม (Logical Relationships) ของกิจกรรมต่างๆ ในการบริหารโครงการ ทั้งหมด **4 รูปแบบ**



“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

เทคนิคและวิธีการ

PDM
Precedence Diagramming Method

Flick, M., & Flick, M. (2023: 95). อธิบายและให้ข้อสังเกตที่น่าสนใจเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมในโครงการ (Project Activity Relationships) ของเทคนิค PDM ข้างต้นไว้น่าสนใจ ผู้สอนขอนำเสนอดังนี้

1 **บางกิจกรรมอาจไม่มีความสัมพันธ์กันในเชิงเวลาแต่มีความสัมพันธ์เชิงวัตถุประสงค์** (objective dependency)

ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมก่อนหน้า (predecessor) และ กิจกรรมถัดไป (successor) อาจไม่มีความสัมพันธ์เชิงเวลา (temporal dependency) แต่จะมีความสัมพันธ์เชิง วัตถุประสงค์ (objective dependency) ตัวอย่างที่ชัดเจน คือ ความสัมพันธ์แบบ เริ่มต้น-ก่อน-เสร็จสิ้น Start-to-Finish (SF)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

เทคนิคและวิธีการ

PDM
Precedence Diagramming Method

2 มีความสัมพันธ์เชิงเวลา (Temporal Dependency) รูปแบบอื่นนอกเหนือจาก 4 แบบของ PDM

Flick, M., & Flick, M. (2023: 95). อธิบายและให้ข้อสังเกตที่น่าสนใจเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมในโครงการ (Project Activity Relationships) ของเทคนิค PDM ข้างต้นไว้น่าสนใจ ผู้สอนขอนำเสนอดังนี้

นอกเหนือจากความสัมพันธ์พื้นฐานของกิจกรรมใน 4 รูปแบบแล้วยังมี ความสัมพันธ์ในเชิงระยะเวลาที่อาจเกิดขึ้นระหว่างกิจกรรมได้อีก 2 ประเภท คือ

ช่วงเวลาขั้นต่ำ (Minimum Time Interval – MTI)

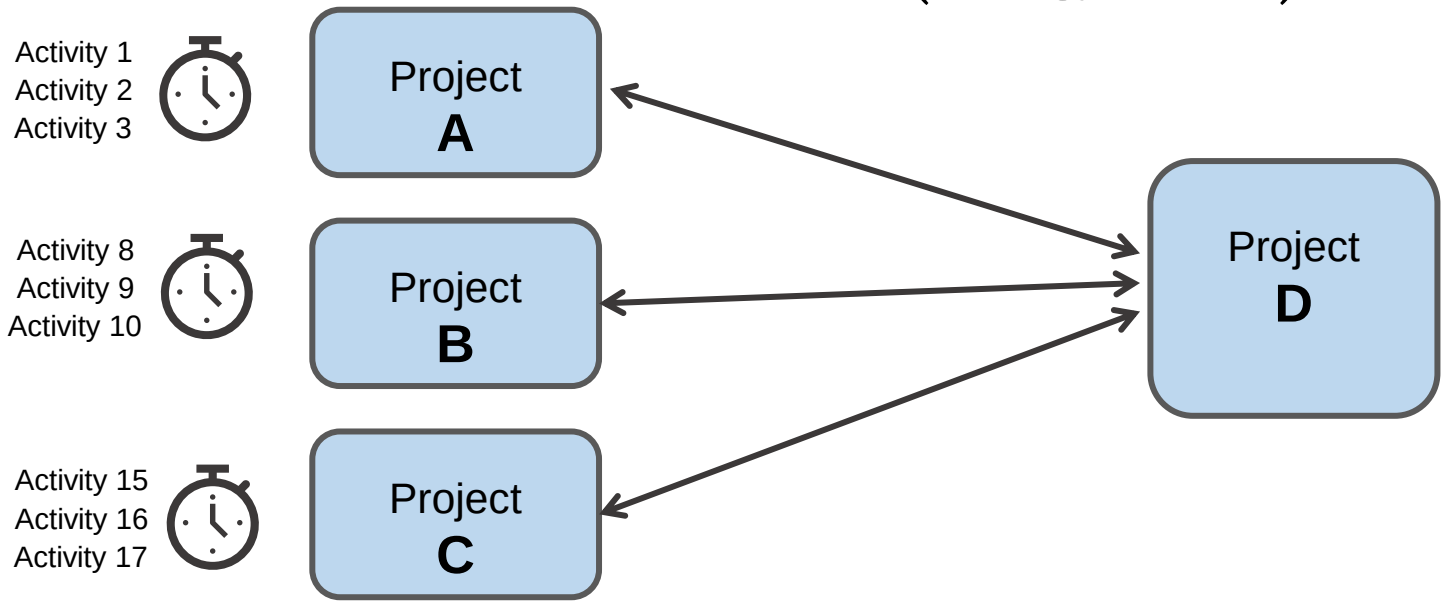
กรณีที่ MTI เป็นค่าบวก หมายถึง เวลารอคอย (waiting time) ตัวอย่างเช่น กิจกรรมก่อนหน้า "เทคอนกรีต" เชื่อมโยงกับกิจกรรมถัดไป "ปูหลังคา" ด้วยความสัมพันธ์แบบ End-to-Start โดยมี MTI 2 วันซึ่งหมายความว่า เราสามารถเริ่มปูหลังคาได้ หลังจากเทคอนกรีต 2 วัน เท่านั้น (เพราะคอนกรีตต้องแห้งตัวก่อน)

ช่วงเวลาสูงสุด (Maximum Time Interval – MAXTI)

หมายถึง ระยะเวลาสูงสุดที่สามารถเกิดขึ้นระหว่างกิจกรรมสองกิจกรรม ตัวอย่างเช่นไปซื้อไก่แช่แข็งที่ซุปเปอร์มาร์เก็ต ข้างนอกอากาศร้อน ต้องนำไก่แช่แข็งออกจากช่องแช่แข็งภายใน 1 ชั่วโมง เพื่อนำไปใส่ช่องแช่แข็งที่บ้าน (มิเช่นนั้น เชื้อแบคทีเรีย Salmonella จะเริ่มเจริญเติบโต) กรณีนี้เป็นความสัมพันธ์แบบ End-to-Start โดยมี MAXTI เท่ากับ 1 ชั่วโมง

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

วิธีการประมาณค่าเวลาโดยใช้การเปรียบเทียบ (Analogy Method)



วิธีการประมาณค่าเวลาโดยใช้การเปรียบเทียบ (Analogy Method) จะใช้วิธีการนำกิจกรรม / งานต่างๆ ของโครงการปัจจุบัน ไปเปรียบเทียบกับกิจกรรม / งานที่คล้ายกันจากโครงการที่เคยทำสำเร็จ เพื่อพิจารณาค่าเวลาที่โครงการก่อนหน้าเคยใช้จริง (actual values) เพื่อเป็นฐานในการเปรียบเทียบและกำหนดค่าเวลาของโครงการในปัจจุบัน

AE
Analogous estimating

การประมาณค่า เวลา คน และเงินทุนที่จำเป็นนั้น ยิ่งกิจกรรม/งานจากโครงการอ้างอิงที่นำมาเปรียบเทียบมี**ความใกล้เคียงกัน** และ**ผู้ประเมินมีความเชี่ยวชาญมากเท่าไร** ผลการประเมินก็จะแม่นยำมากขึ้นเท่านั้น

Kuster, J., Bachmann, C., Hubmann, M., Lippmann, R., & Schneider, P. (2023 : 147).

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

วิธีการประมาณค่าเวลาโดยใช้การเปรียบเทียบ (Analogy Method)

AE
Analogous estimating

กระบวนการทำงาน

1. **ระบุรายการชุดของงาน/กิจกรรม (task) ของโครงการที่ต้องการประเมิน**

2. **ค้นหาข้อมูลจากโครงการที่เคยทำสำเร็จ** : ค้นหาโครงการในอดีตที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน โดยพิจารณาจาก แพ็คเกจงาน หรือฟีเจอร์ ที่คล้ายคลึงกัน และมีข้อมูลเกี่ยวกับความพยายามที่ใช้จริง (actual effort)

3. **ค้นหาข้อมูลจากโครงการที่เคยทำสำเร็จ** : ค้นหาโครงการในอดีตที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน โดยพิจารณาจาก แพ็คเกจงาน หรือฟีเจอร์ ที่คล้ายคลึงกัน และมีข้อมูลเกี่ยวกับความพยายามที่ใช้จริง (actual effort)

4. **1.เปรียบเทียบข้อมูล** : นำข้อมูลความพยายามที่ใช้จริงจากโครงการอ้างอิง มาเปรียบเทียบกับแพ็คเกจงาน หรือฟีเจอร์ ของโครงการที่ต้องการประเมิน

5. **ปรับค่าตามสถานการณ์ (correction factors)**: พิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่แตกต่างระหว่างโครงการปัจจุบันกับโครงการอ้างอิง และปรับค่าเวลาที่ประเมินได้ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของโครงการปัจจุบัน ตัวอย่างของปัจจัยที่อาจส่งผล เช่น ความยากง่ายของงาน ความสามารถของทีม หรือเทคโนโลยีที่ใช้

ความแม่นยำ : ความแม่นยำของการประมาณค่าเวลา ขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัยหลัก ได้แก่

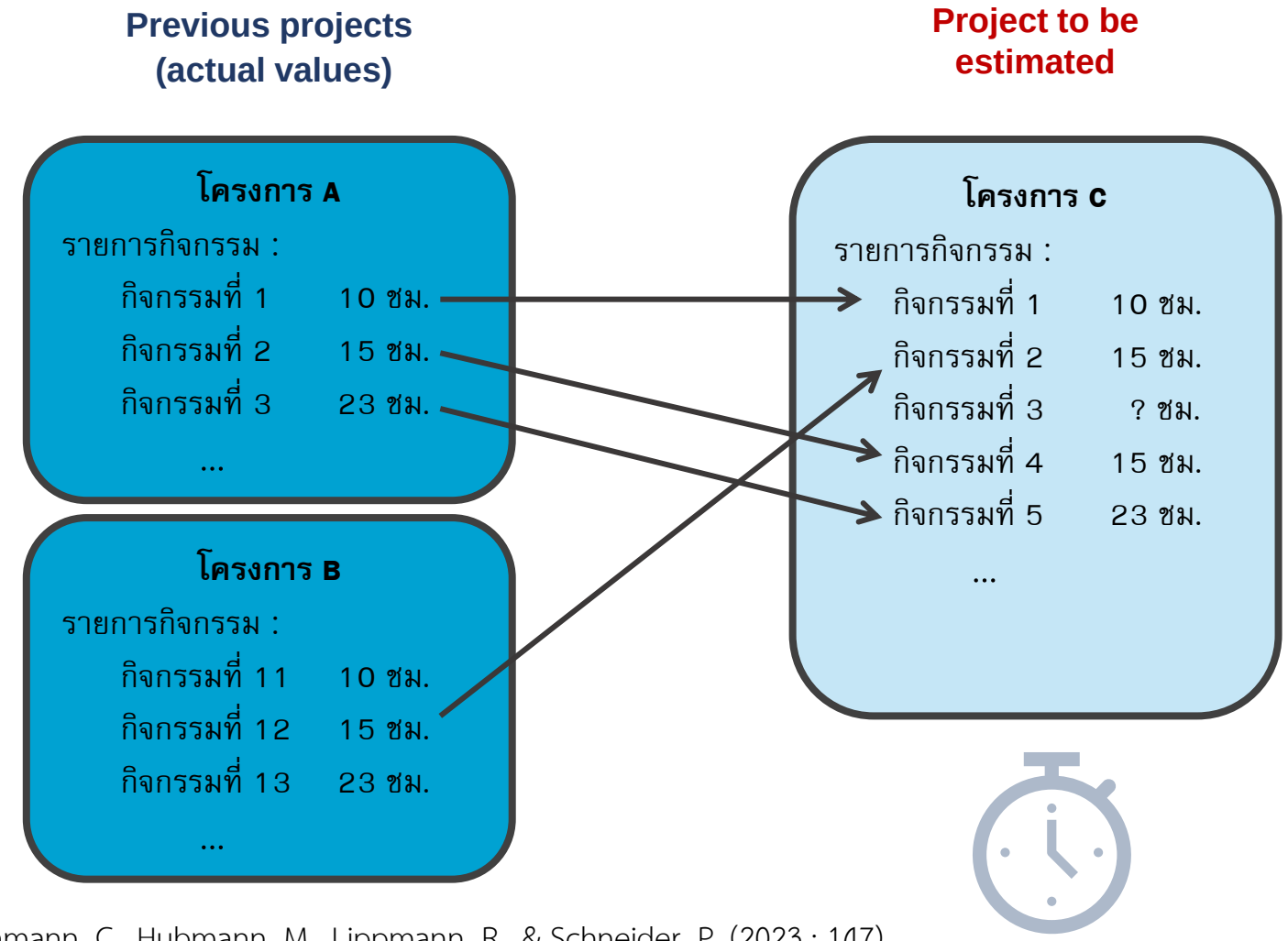
1. **ความใกล้เคียงกันระหว่างโครงการอ้างอิงกับโครงการที่ต้องการประเมิน**
2. **ความเชี่ยวชาญของผู้ประเมิน**

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

วิธีการประมาณค่าเวลาโดยใช้การเปรียบเทียบ (Analogy Method)

AE
Analogous estimating

วิธีการประมาณค่าเวลาโดยใช้การเปรียบเทียบ เป็นเทคนิคการประเมินความพยายาม (effort estimation) ที่มีประโยชน์ สำหรับการคาดการณ์จำนวนทรัพยากร เวลา และเงินทุน ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานในโครงการ



ทั้งนี้ “work periods” จะกำหนดให้มีหน่วยเป็น

- ❑ **วัน**
- ❑ **สัปดาห์**
- ❑ **เดือน**
- ❑ **หรือหน่วยเวลาอื่น ๆ**

ขึ้นอยู่กับบริบทของโครงการ

Kuster, J., Bachmann, C., Hubmann, M., Lippmann, R., & Schneider, P. (2023 : 147).

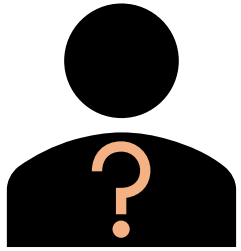
“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

วิธีการประมาณค่าเวลาโดยใช้การเปรียบเทียบ (Analogy Method)

AE
Analogous estimating

นอกจากใช้ประมาณค่าเวลาแล้ว วิธีการประมาณค่าเวลาโดยการเปรียบเทียบโครงการที่เคยทำสำเร็จก่อนหน้ากับโครงการที่กำลังจะดำเนินการ ยังช่วยให้สามารถ**ประมาณการใช้ทรัพยากร (Resource estimation)** อย่างอื่นได้อีก จากข้อมูลของโครงการที่นำมาเปรียบเทียบ ได้แก่

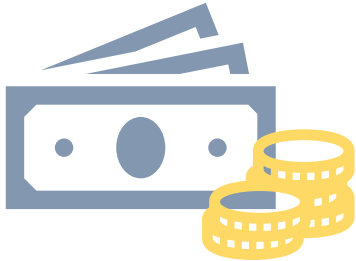
Project Management Institute. (2021: 58) เรียก "ทรัพยากร" ในภาษาอังกฤษว่า "physical resources"



จำนวนบุคลากรที่ต้องรับผิดชอบทำกิจกรรม



จำนวนวัสดุอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในแต่ละกิจกรรม



ค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายไปในแต่ละกิจกรรม ทำให้ทราบงบประมาณของโครงการ (Cost Estimation)

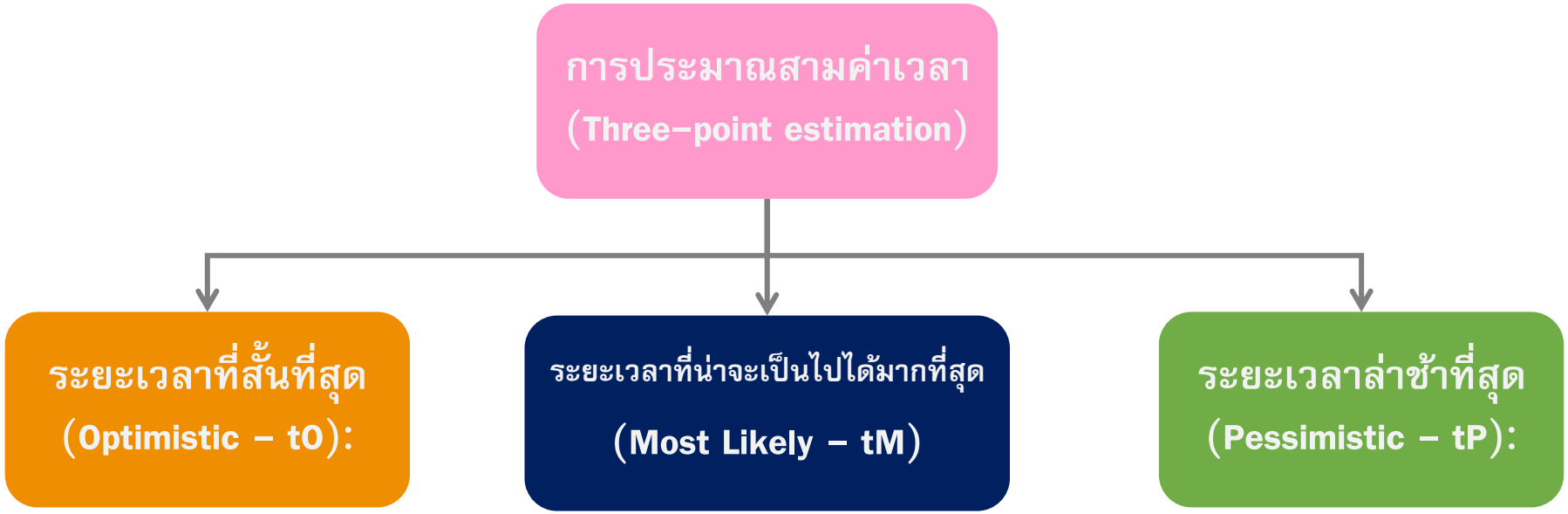


ปัจจัยอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินกิจกรรม

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

วิธีการประมาณแบบสามค่าเวลา
(Three-point estimating)

3PE
Three-point estimating



การประมาณค่าระยะเวลาของกิจกรรมแบบจุดเดียว (single-point estimate) หรือค่าเดียวแบบ Analogy Method **อาจไม่แม่นยำ เพราะไม่ได้คิดถึงความไม่แน่นอนและความเสี่ยง** การประเมินแบบ 3 จุด ช่วยให้เราประมาณช่วงระยะเวลาที่คาดว่าจะใช้จริงได้ดีขึ้น ดังนี้

Project Management Institute. (23: 309)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้

วิธีการประมาณแบบสามค่าเวลา
(Three-point estimating)



วิธีการคำนวณโดยการประมาณค่าสามเวลานั้นมักจะใช้วิธีการกระจายความน่าจะเป็นหลายรูปแบบมาเข้าสูตรคำนวน เช่น แบบสม่ำเสมอ (uniform) แบบสามเหลี่ยม (triangular) และ แบบเบต้า (beta) แต่จากผลการศึกษาของ Hajdu, M., & Orsolyo, B. (2014). พบว่า ไม่ว่าจะใช้แบบใดผลก็ไม่แตกต่างกันมากนัก ทั้งนี้ ***Project Management Institute. (23: 309) แนะนำว่า*** การประมาณค่าสามเวลาด้วยวิธีการกระจายความน่าจะเป็นแบบสามเหลี่ยม (triangular) นั้นเหมาะกับโครงการใน 2 กรณี คือ

กรณีที่ 1

ข้อมูลทางประวัติศาสตร์ไม่เพียงพอ (insufficient historical data): ไม่มีข้อมูลโครงการที่คล้ายคลึงกันในอดีตที่สามารถนำมาอ้างอิงได้

กรณีที่ 2

ใช้ข้อมูลประมาณการตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (judgmental data): ต้องอาศัยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการประเมินระยะเวลา เนื่องจากไม่สามารถหาข้อมูลที่แน่นอนได้

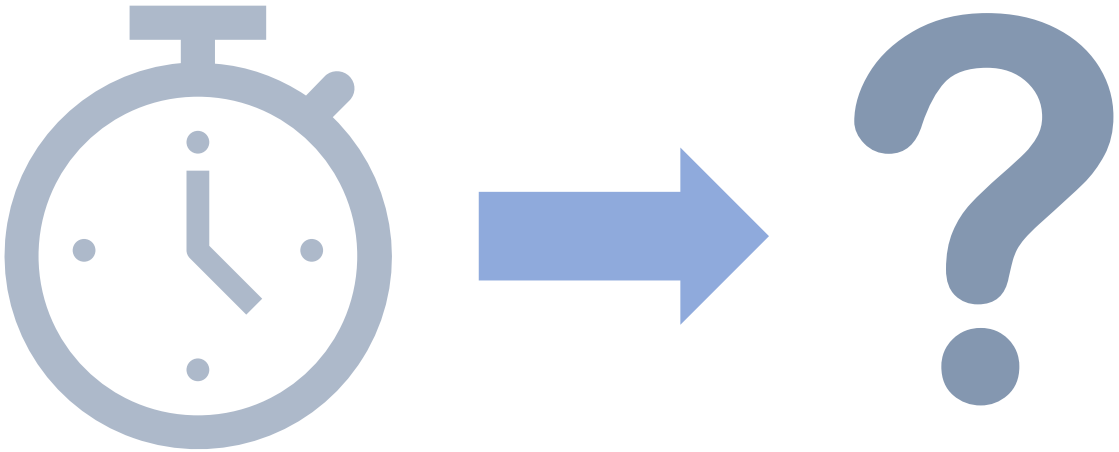
“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้

วิธีการประมาณแบบสามค่าเวลา

(Three-point estimating)

3PE
Three-point estimating

$$tE = \frac{(tO + tM + tP)}{3}$$



สูตรคำนวณ

tE คือ เวลาที่จะต้องปฏิบัติกิจกรรมนั้น ๆ
tO คือ ระยะเวลาที่สั้นที่สุด
tM คือ ระยะเวลาที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด
tP คือ ระยะเวลาล่าช้าที่สุด

Project Management Institute. (23: 309)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้

วิธีการประมาณแบบสามค่าเวลา
(Three-point estimating)

3PE
Three-point estimating

Project Management Institute. (23: 309)



tO **ระยะเวลาที่สั้นที่สุด (Optimistic – tO):** ท่านต้องพิจารณาและประมาณการว่า "กิจกรรมนั้นๆ จะใช้เวลาดำเนินการสั้นที่สุดเท่าใด" หากทุกอย่างราบรื่น ไม่มีปัญหาใดๆ ซึ่งจะเป็นการพิจารณาปริมาณเวลาที่ใช้ภายใต้สถานการณ์ที่ดีที่สุด (the best-case scenario) อาจเรียกได้ว่าเป็นการมองโลกในแง่ดี



tM **ระยะเวลาที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด (Most Likely – tM)** ท่านต้องพิจารณาว่า "โดยปกติกิจกรรมนั้นๆ จะใช้เวลาเท่าใดในการดำเนินการ" โดยคำนึงถึงทรัพยากรที่ได้รับ ประสิทธิภาพการทำงาน ความพร้อมของทีมงานตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง และความสัมพันธ์กับกิจกรรมอื่นๆ อาจเรียกได้ว่าเป็นการมองโลกกลางๆ ซึ่งก็อาจพบเจอปัญหาและอุปสรรคบ้างตามปกติ

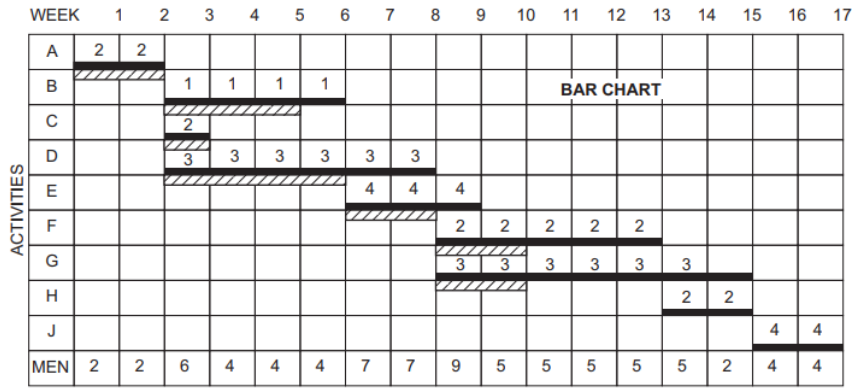


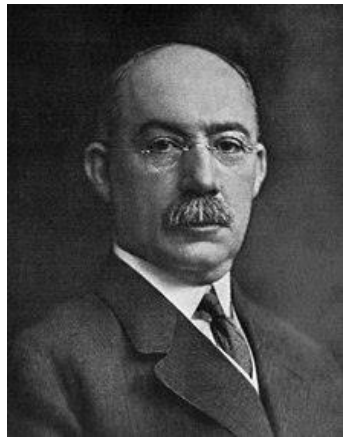
tP **ระยะเวลาล่าช้าที่สุด (Pessimistic – tP):** ท่านต้องพิจารณาและประมาณการว่า "กิจกรรมนั้นๆ จะใช้เวลาดำเนินการนานที่สุดเท่าใด" หากเจอสถานการณ์เลวร้ายที่สุด (the worst-case scenario) ทุกอย่างย่ำแย่ พบเจอแต่ปัญหาและข้อจำกัดมากมายอันทำให้กิจกรรมล่าช้าออกไป อาจเรียกได้ว่า เป็นการมองโลกในแง่ร้าย

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

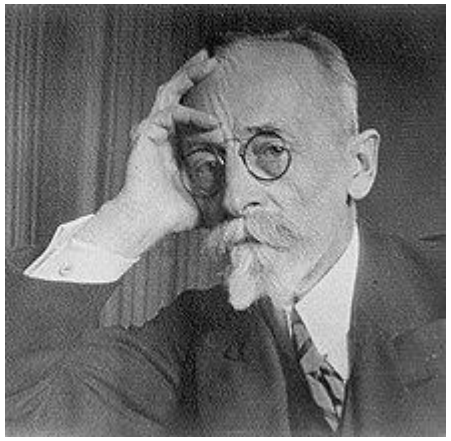
ความเป็นมาของ Gantt Chart

GC
Gantt Chart



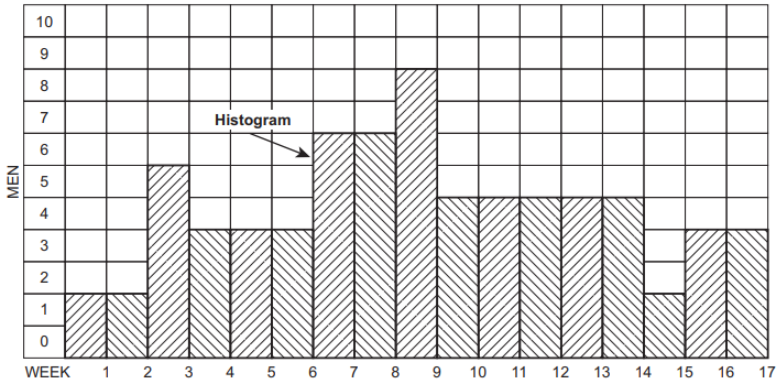


Karol Adamiecki
(1861 - 1919)



Karol Adamiecki
(1866 - 1933)

แผนภูมิแท่ง หรือ แผนภูมิแกนต์ (Bar chart or Gantt Chart)เป็นที่นิยมและรู้จักกันดีที่สุดในฐานะเครื่องมือที่ช่วยในการจัดทำกำหนดการตารางเวลาปฏิบัติงาน, ปฏิทินปฏิบัติงาน ,แผนการปฏิบัติงาน และ กำหนดการโครงการ ก็สุดแท้แต่จะเรียก Albert Lester (2021: 125-127) อธิบายว่า Karol Adamiecki วิศวกรชาวโปแลนด์เป็นผู้คิดค้นขึ้นเป็นคนแรก แต่ **Henry Laurence Gantt** วิศวกรชาวอเมริกัน ผู้พัฒนาแผนภูมินี้ในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 จนกระทั่งเป็นที่นิยม ส่งผลให้แผนภูมินี้เป็นที่รู้จักกันในชื่อ **แผนภูมิแกนต์ (Gantt chart)**



แหล่งที่มาของภาพ

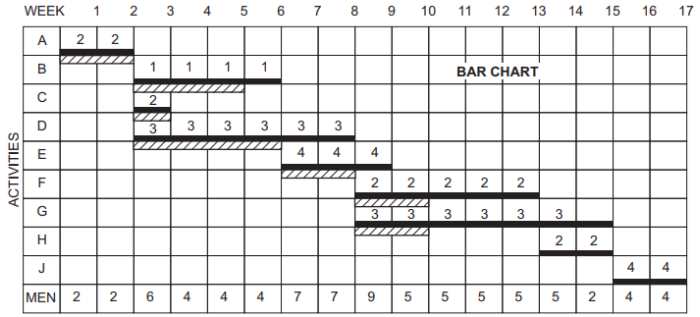
https://www.wikidata.org/wiki/Q3193535

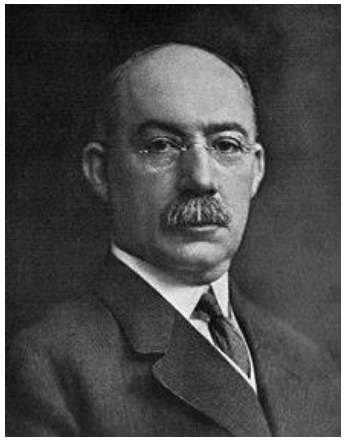
https://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Gantt

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

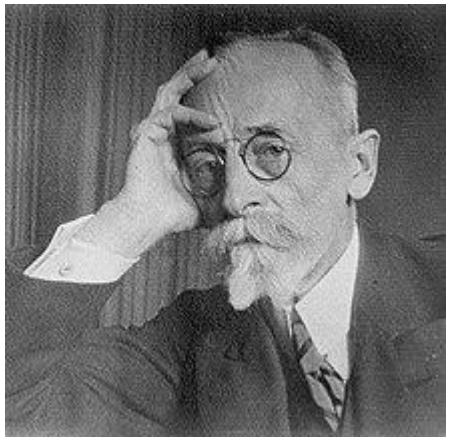
ความเป็นมาของ Gantt Chart

GC
Gantt Chart





Karol Adamiecki
(1861 - 1919)



Karol Adamiecki
(1866 - 1933)



Hoover Dam
หลังก่อสร้างเสร็จ

https://th.wikipedia.org/wiki/เขื่อนฮูเวอร์



Hoover Dam
ขณะก่อสร้าง

https://www.letsbuild.com/blog/how-they-built-the-hoover-dam



https://thaiveterans.mod.go.th/ 6สงคราม/สงครามโลกครั้งที่-1/

แผนภูมิแกนต์ ถูกใช้งานครั้งแรกในโครงการสร้างเขื่อนฮูเวอร์ ประเทศสหรัฐอเมริกาในปี 1931 และถูกนำไปใช้ในงานวางแผนหลายประเภทในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 1 และเป็นเครื่องมือวางแผนหลักสำหรับวิศวกรการผลิตและวิศวกรรมโยธา จนกระทั่งมีการคิดค้น “เครือข่ายวิถีวิพาส” (critical path network)

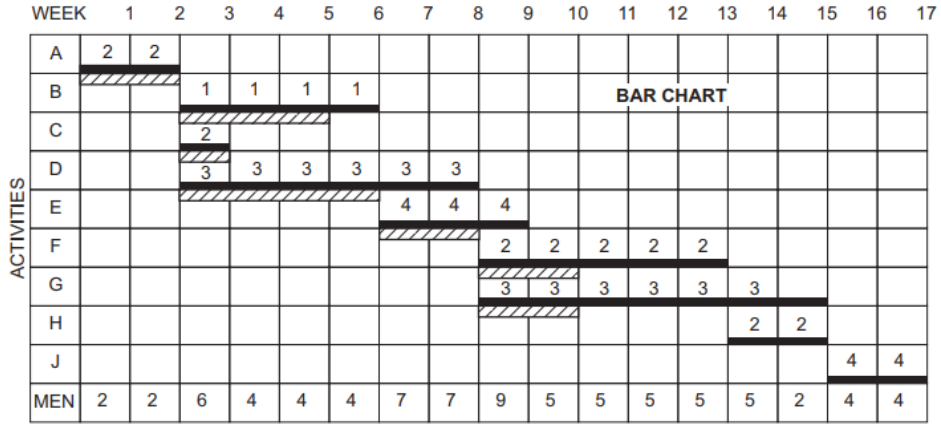
แหล่งที่มาของภาพ

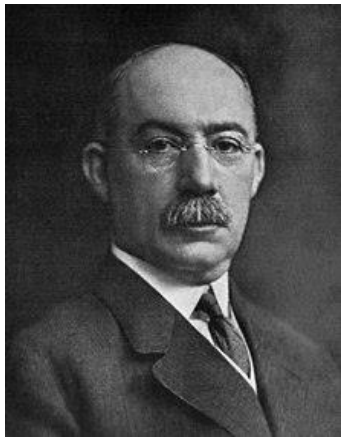
https://www.wikidata.org/wiki/Q3193535

https://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Gantt

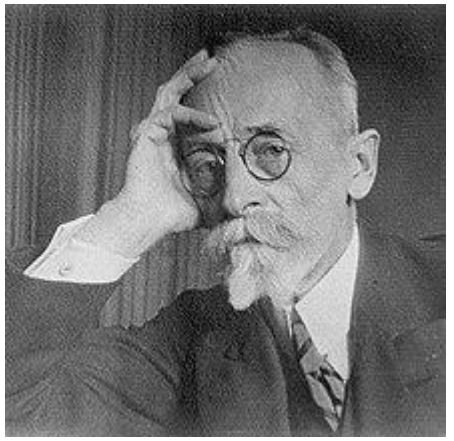
“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

GC
Gantt Chart





Karol Adamiecki
(1861 - 1919)



Karol Adamiecki
(1866 - 1933)

แผนภูมิแกนต์เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับวางแผนและติดตามความคืบหน้าของโครงการ โดยแสดงกิจกรรมต่างๆ ในโครงการเป็นเส้นแนวนอน ความยาวของเส้นแสดงถึงระยะเวลาที่คาดว่าจะใช้ดำเนินกิจกรรมนั้น

องค์ประกอบของแผนภูมิแกนต์:

- **เส้นแนวนอน:** แสดงถึงแต่ละกิจกรรมในโครงการ
- **ความยาวของเส้น:** แสดงถึงระยะเวลาที่คาดว่าจะใช้ดำเนินกิจกรรมนั้น
- **สเกลปฏิทิน:** อยู่ด้านบนหรือด้านล่างของแผนภูมิ แสดงกรอบเวลาของโครงการ
- **เส้นฐาน** (Baseline): เส้นแนวนอนชุดแรก ใช้สำหรับติดตามความคืบหน้าของกิจกรรม
- **การแสดงความคืบหน้า:** เป็นรายวัน รายสัปดาห์ หรือรายเดือน
  - วาดเส้นที่สองใต้เส้นฐาน หรือ
  - ระบายสีเส้นฐาน

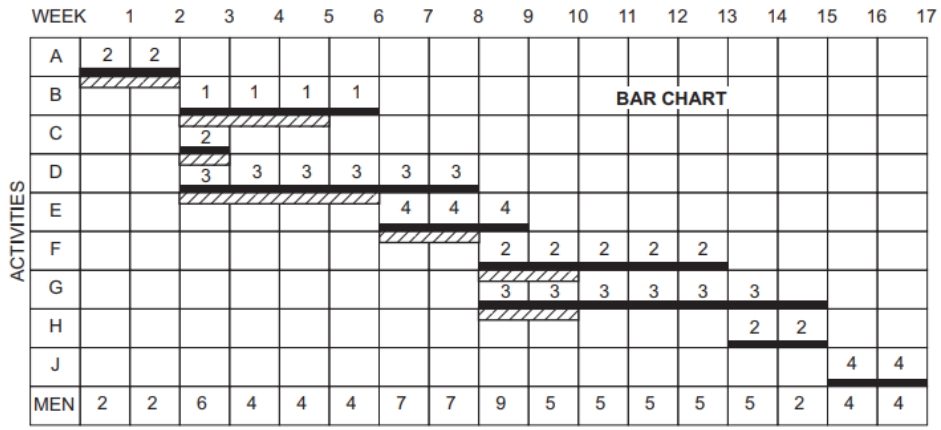
แหล่งที่มาของภาพ

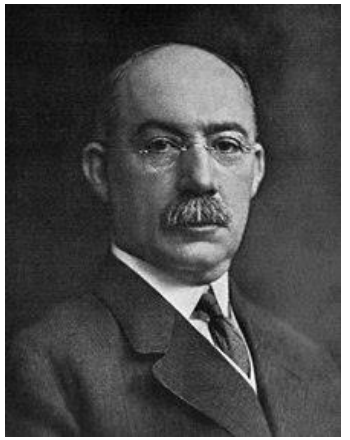
https://www.wikidata.org/wiki/Q3193535

https://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Gantt

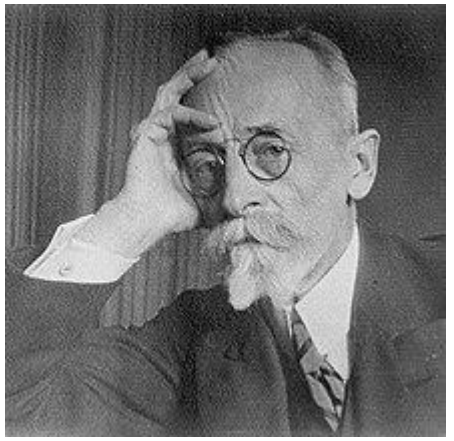
“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

GC
Gantt Chart





Karol Adamiecki
(1861 - 1919)



Karol Adamiecki
(1866 - 1933)

แหล่งที่มาของภาพ
https://www.wikidata.org/wiki/Q3193535
https://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Gantt

ข้อดี:

- ช่วยให้มองเห็นภาพรวมของโครงการได้ง่าย
- ติดตามความคืบหน้าของโครงการได้รวดเร็ว

ข้อจำกัด:

- ไม่แสดงความสัมพันธ์ (dependency) ระหว่างกิจกรรมต่างๆ
- การใช้คอมพิวเตอร์สร้างแผนภูมิแกนต์อาจช้ากว่าการสร้างด้วยมือ เนื่องจากต้องกำหนดลำดับและความสัมพันธ์ของกิจกรรม

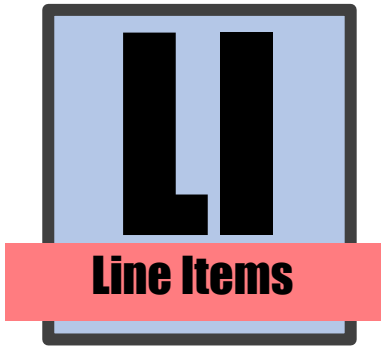
เหมาะสำหรับ:

- โครงการที่มีกิจกรรมอิสระ ไม่มีความสัมพันธ์กันมาก
- ใช้ในการสื่อสารแผนโครงการกับผู้ที่ไม่ชำนาญด้านการวางแผน

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

กระบวนการประมาณค่าใช้จ่ายแบบรายการของกิจกรรมในโครงการ

3 STEP
in Cost Estimating Process for Line Items



กระบวนการนี้เป็นกระบวนการที่ง่าย เหมาะสำหรับการประมาณการค่าใช้จ่าย ของ**แต่ละกิจกรรมในลักษณะของ “รายการค่าใช้จ่าย** (cost line item)” ไม่ว่าจะเป็นส่วนประกอบใดของงาน (any cost component of a task)

Hanioglu, M. N. (2023: 88-89).

1 **ประเมินปริมาณงาน** **คือ** ขั้นตอนที่ผู้ประมาณการค่าใช้จ่ายจะต้องพิจารณาปริมาณงานของแต่ละรายการก่อน โดยอาจใช้วิธีวัด นับ หรือประเมินด้วยประสบการณ์

2 **ประเมินต้นทุนต่อหน่วย** จากนั้น ระบุรายการทรัพยากรที่ต้องใช้ของแต่ละกิจกรรมและประเมินต้นทุนต่อหน่วย (unit cost) ที่เหมาะสมสำหรับปริมาณงานนั้นๆ

3 **คำนวณต้นทุนต่อหน่วยของแต่ละกิจกรรม/งาน:** เพื่อหาค่าใช้จ่ายของกิจกรรมนั้นๆ โดยผู้ประเมินค่าใช้จ่ายจะนำข้อมูลทั้งหมดที่หาได้มาใช้มาใช้ประกอบการคำนวณ เช่น

1. ข้อมูลอ้างอิงจากอุตสาหกรรม
2. บันทึกภายในบริษัทจากโครงการที่คล้ายคลึงกันในอดีต
3. ประสบการณ์ของผู้ประเมินเอง
4. ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญภายในหรือภายนอกองค์กร

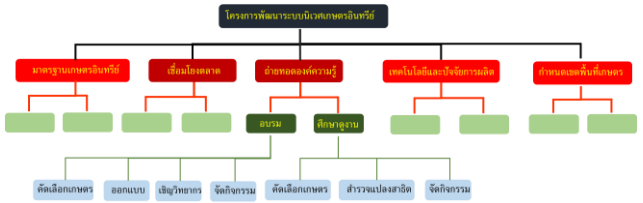
สรุป กระบวนการประเมินราคา คือการหาคำตอบสำหรับคำถาม 3 ข้อนี้:

- ❑ a) **อะไร** (***what***): ระบุรายการงานที่จะประเมินราคา
- ❑ b) **ปริมาณเท่าไร** (***what quantity***): ประเมินปริมาณงานที่จะดำเนินการ
- ❑ c) ราคาเท่าไร (***how much***): ประเมินต้นทุนที่ต้องใช้ในการดำเนินงานนั้นๆ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

1 STEP

WBS
Work Breakdown Structure



*เมื่อแตกโครงสร้างงานเสร็จแล้วให้ระบุรายการกิจกรรม**ที่ต้องดำเนินการ**ให้ชัดเจนด้วยเทคนิค PDM จากนั้น นำรายการกิจกรรมทั้งหมดบรรจุลงในตารางรายการกิจกรรม (Activity List) พร้อมระบุขอบเขตของงาน*

PDM
Precedence Diagramming Method

มี “งาน หรือ กิจกรรม” อะไรบ้างที่ต้องดำเนินการ ?



รหัส (ID Code)	กิจกรรม (Activity)	ขอบเขตของงาน (Work Description Scope)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

PDM
Precedence Diagramming Method

3PE
Three-point estimating

AE
Analogous estimating

2
STEP

ในขั้นตอนนี้ต้องพิจารณารายการกิจกรรมที่กำหนดไว้เพื่อจัดลำดับกิจกรรมโดยใช้เทคนิค PDM เพื่อให้ทราบว่า กิจกรรมใดต้องดำเนินการก่อน กิจกรรมใดต้องดำเนินการหลัง และกิจกรรมใดต้องดำเนินการไปพร้อม ๆ กัน และใช้เทคนิประมาณค่าเวลา เพื่อประเมินว่าต้องใช้ระยะเวลาเท่าใด มีข้อจำกัดใดในการดำเนินการ เป็นต้น จากนั้นนำข้อมูลระบุไว้ในตาราง ซึ่งจะทำให้เห็นรายละเอียดของงานที่ชัดเจน เรียกว่า “คุณลักษณะของกิจกรรม (Activity Attributes)”

รหัส (WBS ID)	กิจกรรม (Activity)	ขอบเขตของงาน (Work Description Scope)	กิจกรรมก่อนหน้า (Predecessor Activities)	กิจกรรมถัดไป (Successor Activities)	ช่วงนำหน้า (Leads)	ระยะเวลากิจกรรม เริ่มต้น – เสร็จสิ้น (Imposed Dates)	ช่วงล้าหลัง (Lags)	ข้อจำกัด (Constraints)	ข้อสมมติฐาน (Assumptions)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

3 STEP

Complete Activity List

รหัส (WBS ID)	กิจกรรม (Activity)	ขอบเขตของงาน (Work Description Scope)	กิจกรรมก่อนหน้า (Predecessor Activities)	กิจกรรมถัดไป (Successor Activities)	ช่วงนำหน้า (Leads)	ระยะเวลากิจกรรม เริ่มต้น – เสร็จสิ้น (Imposed Dates)	ช่วงล้าหลัง (Lags)	ข้อจำกัด (Constraints)	ข้อสมมติฐาน (Assumptions)

*เมื่อบรรจุรายการกิจกรรม (**Activity List**) และ คุณลักษณะของกิจกรรม (**Activity Attributes**) ครบถ้วนแล้วจะได้ข้อมูลที่พร้อมนำไปสู่การจัดทำ “ตารางเวลาปฏิบัติงานโครงการ (**Project Schedule**) ต่อไป*

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

4 STEP

ประมาณการต้นทุนค่าใช้จ่ายของกิจกรรมโครงการทั้งหมด พร้อมทั้งจัดประเภทกระบวนการประมาณค่าใช้จ่ายแบบรายการ (Line Item)

รหัส (WBS ID)	กิจกรรม (Activity)	ทรัพยากรที่ต้องใช้ (Resource of Activity)	ต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost)	ต้นทุนรวม (Total Cost)	ประเภทของต้นทุน				ช่วงเวลาที่ต้องใช้ทรัพยากร
					ต้นทุนโดยตรง (Direct Costs)	ต้นทุนโดยอ้อม (Indirect Costs)	ต้นทุนคงที่ (Fixed Costs)	ต้นทุนผันแปร (Variable Costs)	
					☐	☐	☐	☐	
					☐	☐	☐	☐	
					☐	☐	☐	☐	
					☐	☐	☐	☐	
					☐	☐	☐	☐	
					☐	☐	☐	☐	

*ประมาณการต้นทุนค่าใช้จ่ายของกิจกรรมโครงการทั้งหมดจะเป็นข้อมูลที่นำไปสู่การกำหนดงบประมาณของโครงการ หรือ **กรอบงบประมาณ (Determine Budget)** ต่อไป ซึ่งการจัดทำงบประมาณต้องพิจารณาระเบียบและหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณที่กำหนดไว้ในองค์กรด้วย ทั้งนี้ยังสามารถช่วยให้วาง**แผนการจัดซื้อจัดจ้าง**เพื่อจัดหาและเตรียมทรัพยากรให้พร้อมต่อการดำเนินการโครงการอีกด้วย*

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

เมื่อบระบุกิจกรรม และคุณสมบัติ ตลอดจนประมาณการเวลา ต้นทุนค่าใช้จ่าย และทรัพยากรครบถ้วนแล้ว ก็จะประยุกต์ใช้ Gantt Chart เพื่อจัดทำตารางเวลาปฏิบัติงานโครการ (Project Schedule) กับดังตัวอย่างโครงการศึกษาดูงาน ดังนี้

5 STEP

ลำดับ	รายการกิจกรรม	ช่วงเวลาดำเนินงาน (ปี 2567)																ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)	หมายเหตุ
		ม.ค.				ก.พ.				มี.ค.				เม.ย.						
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	ศึกษาข้อมูลและติดต่อประสานงานเบื้องต้น																	ฝ่ายประสานงาน	500	
2	ลงพื้นที่สำรวจสถานที่ศึกษาดูงาน																	ฝ่ายอำนวยการ	1,500	
3	ประชุมปรึกษาหารือเพื่อวางแผนจัดกิจกรรม																	เลขานุการ	350	เฉพาะหัวหน้าทีม
4	จัดทำข้อเสนอโครงการ																	ประธานโครงการ	500	
5	เสนอโครงการเพื่อขอรับการอนุมัติงบประมาณจากคณะ																	ประธานโครงการ	-	
6	ประชุมแบ่งบทบาทหน้าที่และมอบหมายภาระงาน																	เลขานุการ	3,500	กรรมการทุกคน
7	เตรียมการจัดกิจกรรมและประชาสัมพันธ์โครงการ																	ทุกฝ่าย	5,000	
8	จัดกิจกรรมศึกษาดูงาน																	ฝ่ายกิจกรรม	6,500	
9	ประเมินผลการจัดกิจกรรมศึกษาดูงาน																	ฝ่ายประเมินผล	-	
10	รายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการ																	เลขานุการ	500	

GC Gantt Chart

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

สรุปเนื้อหาท้ายบท

บทนี้พยายามอธิบายเกี่ยวกับการจัดการเวลาและค่าใช้จ่ายของโครงการ ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญที่จำเป็นต้องดำเนินการ โดยมีกระบวนการย่อยๆ ที่ต้องดำเนินการคือ 1) การวางแผนตารางเวลาปฏิบัติงานโครงการ และ 2) การวางแผนจัดการค่าใช้จ่ายของโครงการ อันจะทำให้ได้รายละเอียดของงาน/กิจกรรมอย่างครบถ้วน ทั้งในแง่ของรายการกิจกรรมที่ต้องดำเนินการจริง ระยะเวลาของกิจกรรม ลำดับของกิจกรรม ทรัพยากรที่ต้องใช้ ตลอดจนค่าใช้จ่ายของแต่ละกิจกรรม เป็นต้น ตลอดจนข้อจำกัด เงื่อนไข และความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ทั้งนี้ผลของการวางแผนการจัดการทั้งสองด้านข้างต้นจะนำไปสู่การจัดทำตารางเวลาการปฏิบัติงานโครงการ (แผนปฏิบัติการ หรือ แผนดำเนินงาน) และ การจัดทำแผนจัดการค่าใช้จ่ายของโครงการ พร้อมทั้งกรอบงบประมาณของโครงการ ดังนั้น การจัดการทั้งสองเรื่องนี้ย่อมจะเป็นฐานในการวางแผนจัดการเรื่องอื่นๆ ในโครงการต่อไป อาทิ การควบคุม การติดตามประเมินผล การจัดการความเสี่ยง เป็นต้น

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

แบบฝึกหัดท้ายบท

ข้อที่ 1 จงอธิบายภาพรวมการวางแผนด้านเวลาและค่าใช้จ่ายของโครงการ

ข้อที่ 2 จงอธิบายกระบวนการวางแผนจัดการตารางเวลาปฏิบัติงานโครงการ

ข้อที่ 3 จงอธิบายกระบวนการวางแผนจัดการค่าใช้จ่ายของโครงการ

ข้อที่ 4 จงอธิบายเทคนิคเพื่อวางแผนตารางเวลาและค่าใช้จ่ายโครงการต่างๆ

ข้อที่ 5 จงเลือกเทคนิควิธีการสำหรับวางแผนจัดการตารางเวลาและค่าใช้จ่ายโครงการมา 1 วิธีการพร้อมทั้งอธิบายให้เหตุถึงวิธีการประยุกต์ใช้ พร้อมยกตัวอย่างประกอบ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

เอกสารอ้างอิง

เอกสารภาษาต่างประเทศ

David W. Wirick, PMP, CMA. (2009). Public-sector project management : meeting the challenges and achieving results, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

Flick, M., & Flick, M. (2023). Understanding practical project management: A guide for project work. Cham, Switzerland: Springer Nature.

Hajdu, M., & Orsolyo, B. (2014). The Effects of Different Activity Distributions on Project Duration in PERT Networks. Procedia Social and Behavioural Sciences, 119, 766-775. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.086

Hanioglu, M. N. (2023). A Cost Based Approach to Project Management: Planning and Controlling Construction Project Costs. Routledge.

Kuster, J., Bachmann, C., Hubmann, M., Lippmann, R., & Schneider, P. (2023). Project Management Handbook: Agile-Traditional-Hybrid (Vol. 2). Springer.

Lester, A. (2021). Project management, planning and control: managing engineering, construction and manufacturing projects to PMI, APM and BSI standards. Elsevier.

Project Management Institute. (2017). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (6th ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.

เอกสารภาษาต่างประเทศ

Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Project Management Institute. (2023). Process groups : a practice guide. Project Management Institute, Inc.

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

Project Management

Chapter - 10

การดำเนินการ ติดตาม และควบคุมโครงการ

(Project Implementation, Monitoring, and Control)



“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

แผนบริหารการสอนประจำ บทที่ 10

แผนบริหารการสอน วิชาการบริหารโครงการ **รหัสวิชา** 2553206
ประจำบทที่ 10 **เวลาเรียน:** 3 ชั่วโมง
การดำเนินการ ติดตาม และควบคุมโครงการ

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behaviour Objectives)

1) อธิบายกลไกการดำเนินงาน ระบบติดตามควบคุม ระบบรายงานผล และระบบสื่อสารได้

2) เชื่อมโยงระหว่างกลไกการดำเนินงาน ระบบติดตามควบคุม ระบบรายงานผล และระบบสื่อสารได้

เนื้อหาสาระประจำบท

10.1 ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการดำเนินงานโครงการ
10.2 กลไกการดำเนินงานโครงการ
10.3 ระบบการรายงานผล
10.4 ระบบการสื่อสาร
10.5 ระบบการติดตามและควบคุม

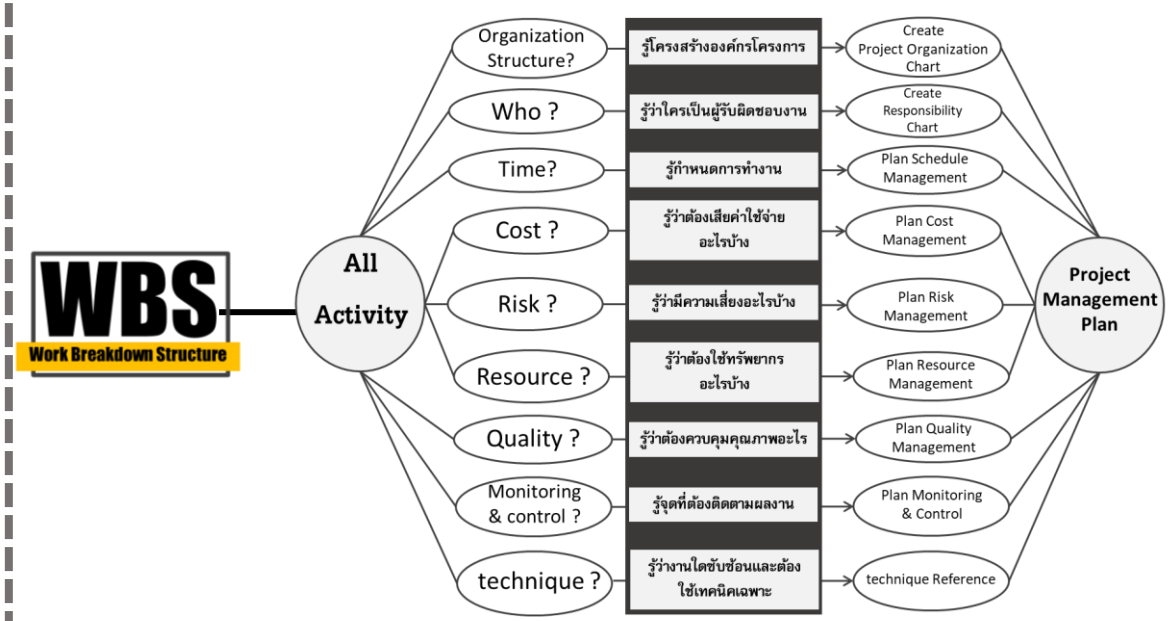
กิจกรรมการเรียนรู้	สื่อการสอน	การวัดและประเมินผล	เครื่องมือ	BO	Learning's Level
1) ฟังบรรยายแบบโต้ตอบ (Interactive Lecturer) เนื้อหาหัวข้อ 10.1 – 10.5	Power Point Chapter 10 ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโครงการ	การถามคำถามแบบสุ่ม โดยใช้เกมส์คัดเลือกผู้ตอบคำถาม	คำถามท้ายบท	ข้อ 1	Understand
2) กิจกรรมกลุ่ม (Work group) : วางแนวทางการดำเนินงานโครงการ	กรณีศึกษา (Case Study) งานในองค์การแห่งหนึ่ง	พิจารณาจากใบงานที่กลุ่มได้ทำร่วมกัน	ใบงานกลุ่ม	ข้อ 2	Create

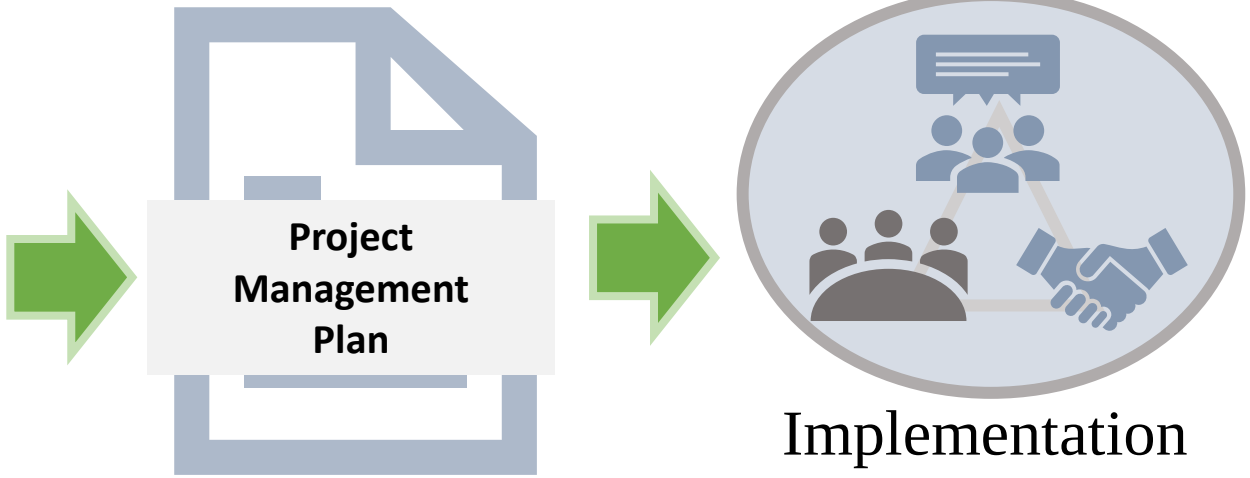
หมายเหตุ: กิจกรรมการเรียนการสอนอาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

หลังจากวางแผนโครงการในด้านต่างๆ เสร็จเรียบร้อยแล้ว จะทำให้ได้แผนสำหรับบริหารโครงการ (project management plan) ที่มีรายละเอียดมากขึ้นจากข้อเสนอโครงการ (Project proposal) ซึ่ง จะพร้อมนำไปสู่การปฏิบัติ หรือการดำเนินการต่อไป

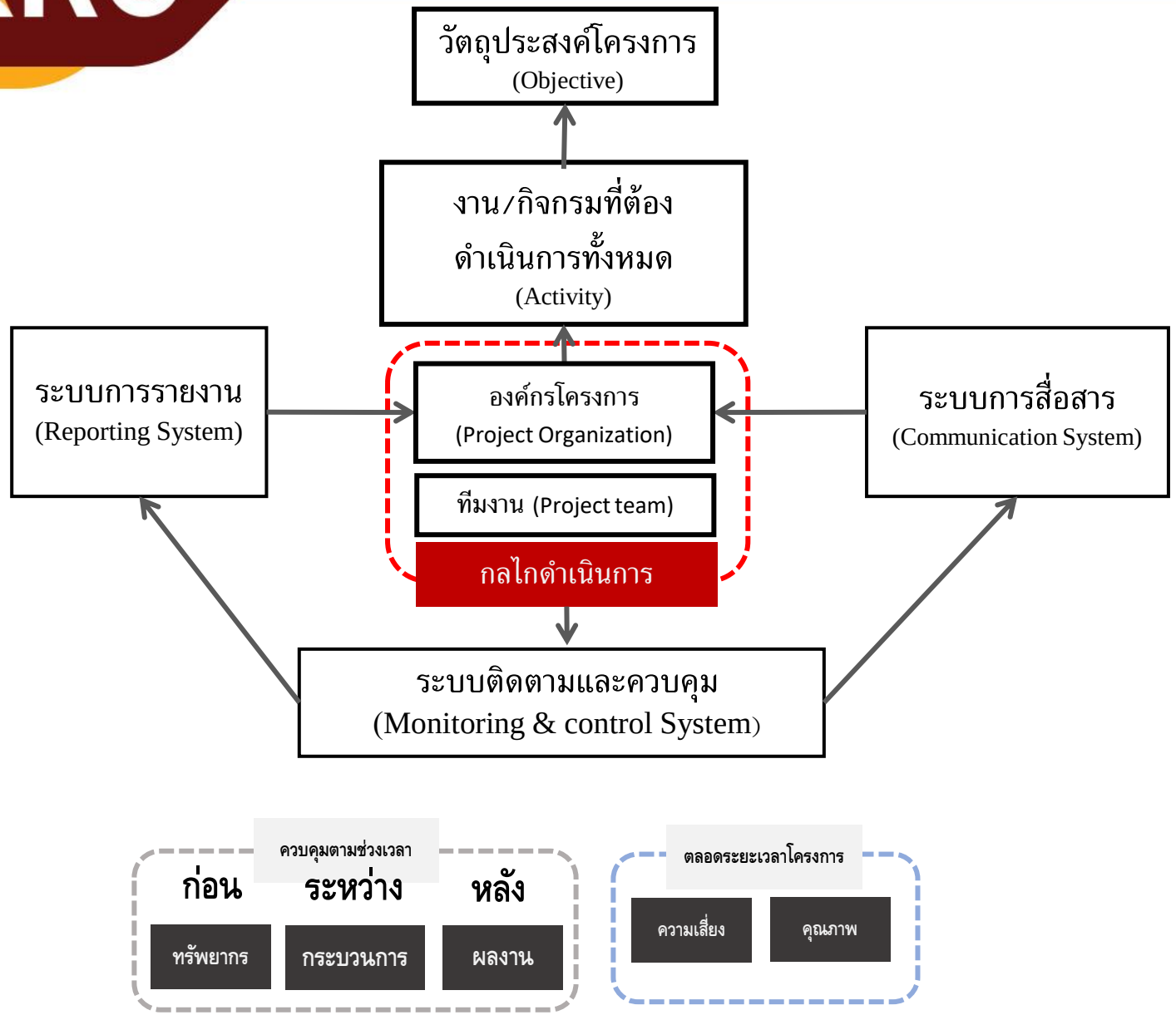
Project Planning





“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

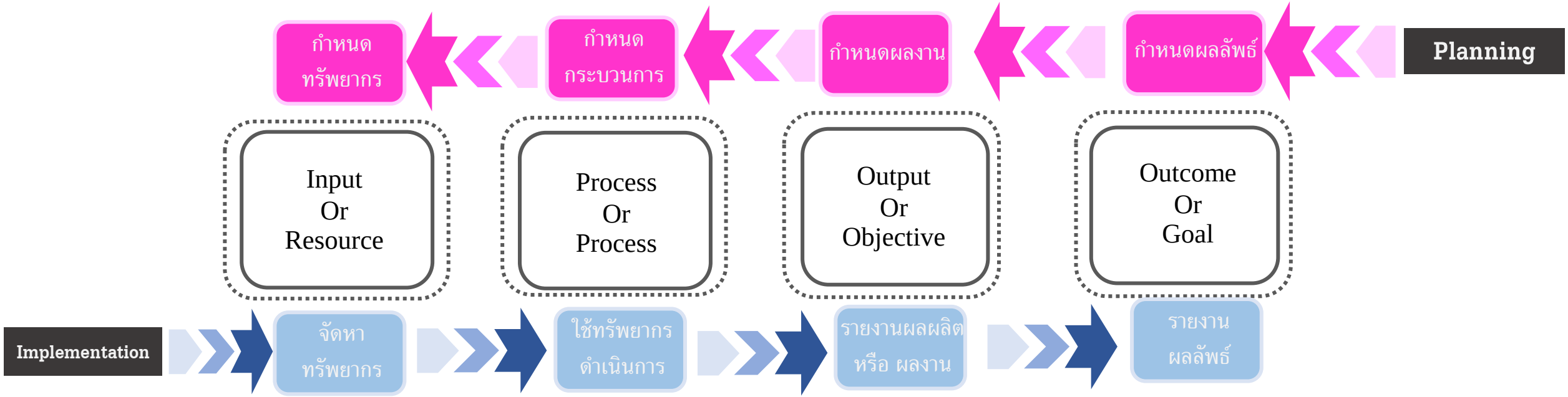
จะดำเนินโครงการอย่างไร ?



การดำเนินงานโครงการต้องอาศัยทีมงานต่างๆ ภายใต้องค์กรโครงการเป็นผู้บริหารจัดการและขับเคลื่อนในการนำแผนการบริหารโครงการ (**Project Management Plan**) ไปปฏิบัติ เพื่อจัดการกับกิจกรรมต่างให้สำเร็จลุล่วงเกิดผลผลิตและผลลัพธ์ตามที่วัตถุประสงค์ของโครงการกำหนดไว้ โดยอาศัยระบบสนับสนุนสามระบบหลัก คือ **ระบบติดตามและควบคุม ระบบการรายงาน** และ**ระบบการสื่อสาร** ซึ่งต้องดำเนินการควบคู่กันไปกับการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เสมือนแรงขับเคลื่อนที่ค่อยผลักดันให้โครงการไปสู่การดำเนินการได้ตามแผนที่วางไว้

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

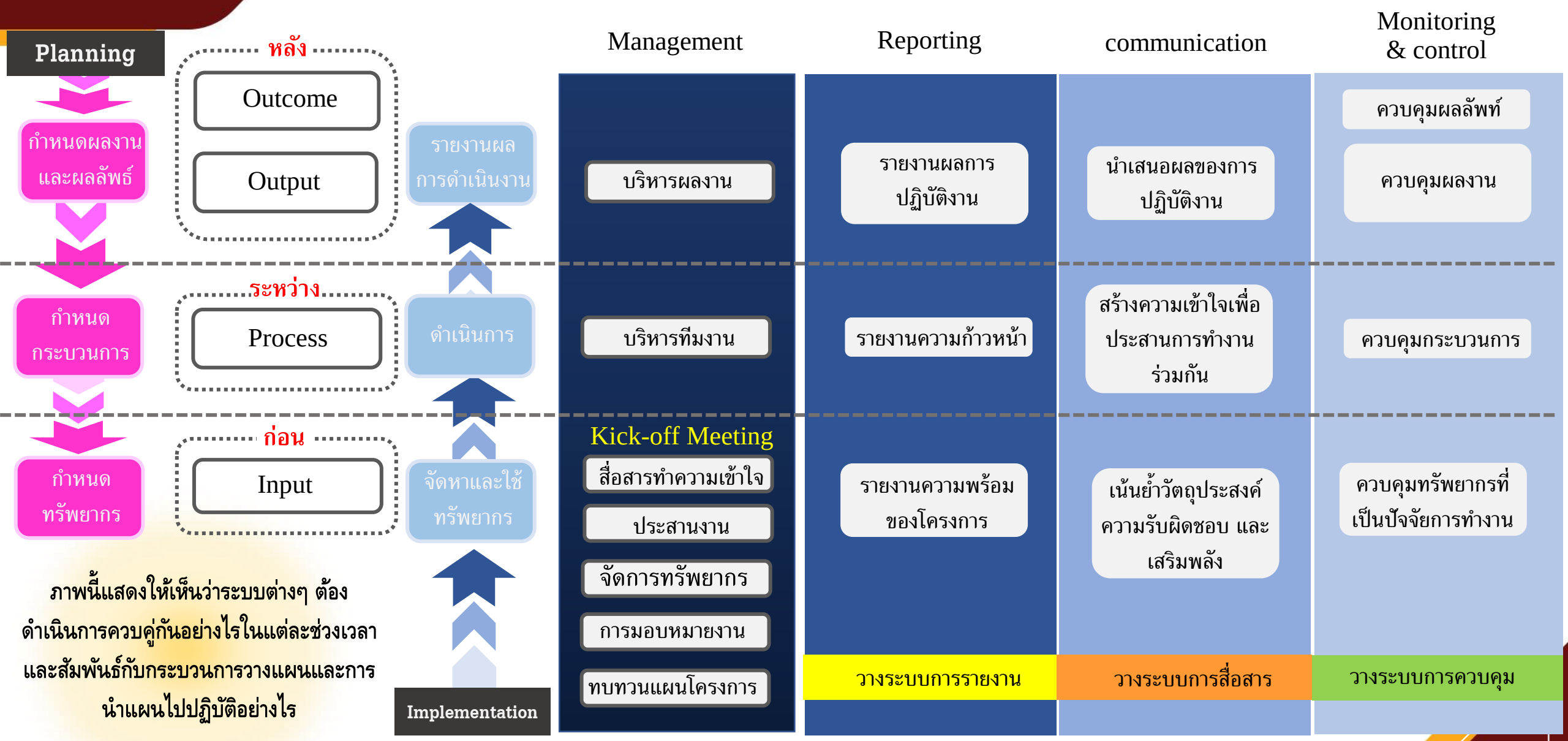
ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการวางแผนและการดำเนินการ หรือ การนำแผนไปปฏิบัติ



ปรับปรุงจาก ปกรณ์ ปรียากร (2555: 132 -133)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

10.1 ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการดำเนินงานโครงการ



ภาพนี้แสดงให้เห็นว่าระบบต่างๆ ต้องดำเนินการควบคู่กันอย่างไรในแต่ละช่วงเวลา และสัมพันธ์กับกระบวนการวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติอย่างไร

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

10.2 กลไกการดำเนินงานโครงการ

กลไกการดำเนินงานประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ที่ต้องดำเนินการในแต่ละช่วงเวลา ดังนี้

การเตรียมงานโครงการ — ก่อนการดำเนินงานโครงการ

การประชุมเริ่มโครงการ Kick-off Meeting

5. สื่อสารทำความเข้าใจ
4. ประสานงาน
3. จัดการทรัพยากร
2. การมอบหมายงาน
1. ทบทวนแผนโครงการ

การบริหารทีมงาน — ระหว่างการดำเนินงานโครงการ

5. การบริหารทีมงาน สิ่งสำคัญที่ต้องแยกให้ออก คือ ความแตกต่างระหว่าง “กลุ่ม (Group) กับ “ทีม (Team)”
4. รู้ว่าการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ที่ยอดเยี่ยมมีลักษณะอย่างไร
3. “ผู้จัดการโครงการ และหัวหน้าทีม” เข้าใจพฤติกรรมของทีมงาน
2. “ผู้จัดการโครงการ และหัวหน้าทีม” รู้บทบาทและหน้าที่ในการจัดการทีมงานในแต่ละช่วงของพัฒนาการทีมงาน
1. “ทุกคนในทีมรู้จักประสานบทบาทและหน้าที่เพื่อทำงานร่วมกัน ?

การบริหารผลงาน — หลังการดำเนินงานโครงการ

5. การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
4. การส่งผลสะท้อนกลับและให้รางวัล
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. การพัฒนาเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงาน
1. การกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

10.2 กลไกการดำเนินงานโครงการ

ก่อนการดำเนินงานโครงการ

การเตรียมงานโครงการ

ก่อนการดำเนินงานโครงการ

- การประชุมเริ่มโครงการ Kick-off Meeting
- 5 สื่อสารทำความเข้าใจ
- 4 ประสานงาน
- 3 จัดการทรัพยากร
- 2 การมอบหมายงาน
- 1 ทบทวนแผนโครงการ

Project Proposal

Project Management Plan

- **Schedule Plan** — แผน “งาน”
- **Cost Plan** — แผน “เงิน”
- **HR Plan** — แผน “คน”

Another Plan

ก่อนการดำเนินงานโครงการควรได้มีการทบทวนแผนต่าง ๆ ที่วางเอาไว้ เนื่องจากมีการวางแผนหลายด้าน จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจนก่อนที่จะดำเนินการ ทั้งในเรื่องวัตถุประสงค์ ขอบเขตการดำเนินงาน ความรับผิดชอบ เป็นต้น ซึ่งจะต้องบูรณาการแผนเหล่านี้เข้าด้วยกันในระดับปฏิบัติ ซึ่งถือเป็นงานขั้นต้นที่ต้องจัดทำ

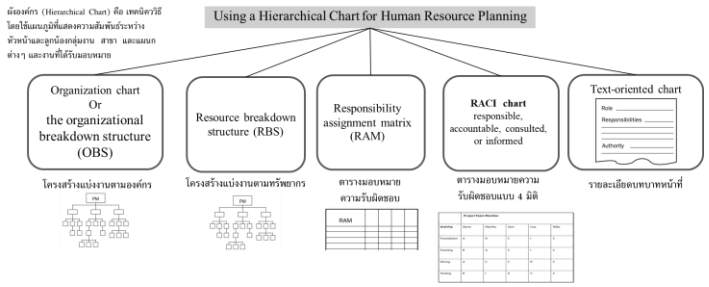
“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

10.2 กลไกการดำเนินงานโครงการ

ก่อนการดำเนินงานโครงการ

การเตรียมงานโครงการ

ก่อนการดำเนินงานโครงการ



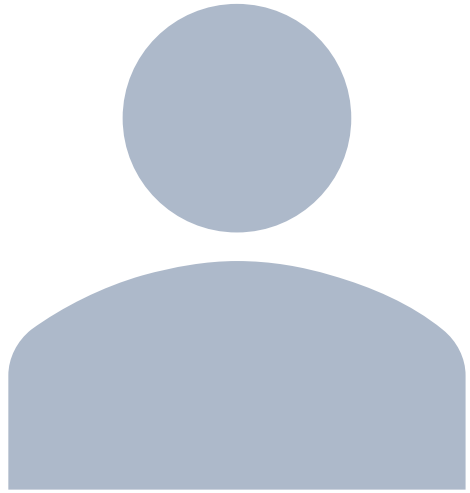
จัดองค์กรโครงการเรียบร้อยแล้วนั้น ในการพิจารณาการมอบหมายงานโดยใช้เทคนิคผังองค์กร (Hierarchical Chart) ในรูปแบบต่าง ๆ ในขั้นตอนนี้จะต้องทำให้เกิดความชัดเจนและเป็นทางการในการมอบหมายงานโดยจัดทำเป็นเอกสารและประชุมชี้แจงงานที่มอบหมายอย่างเป็นทางการให้กับบุคลากรโครงการที่มีส่วนรับผิดชอบรับทราบและเตรียมตัวปฏิบัติงานต่อไป

5 สื่อสารทำความเข้าใจ
4 ประสานงาน
3 จัดการทรัพยากร
2 การมอบหมายงาน
1 ทบทวนแผนโครงการ

การประชุมเริ่มโครงการ Kick-off Meeting

องค์ประกอบของเอกสารมอบหมายงาน

- ❑ ชื่อบุคลากร
- ❑ ตำแหน่งตามโครงสร้างองค์กรโครงการ
- ❑ อำนาจหน้าที่
- ❑ ความรับผิดชอบ (งานหลักและงานสนับสนุน)
- ❑ ตัวชี้วัดผลงาน (ปริมาณ เวลา คุณภาพ)



หมายเหตุ: ตัวชี้วัดผลงานจะเป็นประโยชน์ต่อการติดตาม และ ควบคุมการทำงาน ซึ่งจะทำให้ผู้รับผิดชอบงานเข้าใจว่าต้องส่งมอบงานใดอย่างชัดเจน

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

10.2 กลไกการดำเนินงานโครงการ

ประยุกต์จาก ภาวิณี เพชรสว่าง (2561: 48 -49) และกัลยาณี เสนาสุ (2563: 32-33)

ก่อนการดำเนินงานโครงการ

การเตรียมงานโครงการ

ก่อนการดำเนินงานโครงการ

การประชุมเริ่มโครงการ Kick-off Meeting

5 สื่อสารทำความเข้าใจ

4 ประสานงาน

3 จัดการทรัพยากร

2 การมอบหมายงาน

1 ทบทวนแผนโครงการ

ตัวอย่างการจัดทำเอกสารมอบหมายงาน

เอกสารมอบหมายงาน

โครงการ ..... ฝ่าย /แผนก / ทีม .....

ลำดับที่	ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง	อำนาจหน้าที่	ความรับผิดชอบ		ตัวชี้วัดผลงาน			ผลการดำเนินงาน
				งานหลัก	งานสนับสนุน	ปริมาณ	เวลา	คุณภาพ	
				☐	☐				
				☐	☐				
				☐	☐				
				☐	☐				
				☐	☐				
				☐	☐				

ลงนาม.....
(ประธานโครงการ/ผู้บังคับบัญชา)
วันที่ .....

ลงนาม.....
(หัวหน้าฝ่าย/แผนก/ทีม)
วันที่ .....

หมายเหตุ: สามารถออกแบบได้ตามความเหมาะสมและบริบทของโครงการ
ตัวอย่างเอกสารมอบหมายงานด้านบนเป็นเพียงคำแนะนำเท่านั้น

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

10.2 กลไกการดำเนินงานโครงการ

ก่อนการดำเนินงานโครงการ

การเตรียมงานโครงการ

ก่อนการดำเนินงานโครงการ

การประชุมเริ่มโครงการ Kick-off Meeting

5 สื่อสารทำความเข้าใจ

4 ประสานงาน

3 จัดการทรัพยากร

2 การมอบหมายงาน

1 ทบทวนแผนโครงการ

กัลยาณี เสนาสุ (2563: 32-33) แนะนำตัวอย่างคำกิริยาที่ใช้สำหรับการเขียนอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไว้ดังนี้

ตัวอย่างคำกิริยาด้านบริหารจัดการ	ตัวอย่างคำกิริยาด้านปฏิบัติการ			
บริหารจัดการ	แนะนำ	ประสานงาน	จัดสอน/ฝึกอบรม	บำรุงรักษา
กำกับดูแล	จัดทำ	วิเคราะห์	สังเคราะห์	ติดตามผล
ควบคุม	จัดหา	วิจัย	ประเมิน	เจรจาต่อรอง
บูรณาการ	ปฏิบัติงาน	ศึกษา	ดำเนินการทดลอง	ทบทวน
วางแผน	จัดเตรียม	หาข้อมูล	พิสูจน์	รักษา
วางกลยุทธ์	ตรวจสอบ	คาดการณ์	ชันสูตร	ฟื้นฟู
พัฒนา	แจกจ่าย	ดำเนินการ	จะซื้อ	สร้าง
กำหนดแนวทาง	รวบรวม	ปรับปรุง	ดูแล	ออกแบบ
จัดตั้ง	ประมวลผล	ให้บริการ	แก้ไข/ปรับปรุง/เปลี่ยนแปลง	กำหนด
สั่งการ	ผลิต	คัดเลือก	นำไปปฏิบัติ	สอดส่อง
ควบคุม	สำรวจ	ให้ความเห็น/ตีความ	สรุป	พัฒนา
ให้คำปรึกษา	ริเริ่ม	สนับสนุน	แปลความ	เฝ้าระวัง
มอบหมาย	นำเสนอ	จัดสรร	สืบสวน สอบสวน/สืบค้น	วางแผน
จัดสรร	เพิ่มเติม	คำนวณ	สร้างขวัญกำลังใจ	เตรียม/จัดเตรียม
อนุมัติ	ติดตั้ง	ปวดตา	ต่อรอง	ทำหน้าที่เป็นตัวแทน
	ควบคุม	พิจารณา	สังเกต	ลงทะเบียน

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

10.2 กลไกการดำเนินงานโครงการ

ก่อนการดำเนินงานโครงการ

การจัดเตรียมทรัพยากรมีองค์ประกอบ 3 เรื่องดังนี้

การเตรียมงานโครงการ

ก่อนการดำเนินงานโครงการ

5. สื่อสารทำความเข้าใจ
4. ประสานงาน
3. จัดการทรัพยากร
2. การมอบหมายงาน
1. ทบทวนแผนโครงการ

การประชุมเริ่มโครงการ Kick-off Meeting

การจัดซื้อจัดจ้าง

การจัดซื้อ

จัดซื้อวัสดุและอุปกรณ์ต่าง ๆ ตามรายการที่ระบุไว้ในแผนจัดซื้อ

การจัดจ้าง

จ้างทำของ ผลิตสินค้า จ้างวิทยากร จ้างรถ ฯลฯ

การจัดซื้อจัดจ้างสำหรับเอกชนอาจจะจัดซื้อได้ตลอดช่วงระยะเวลาโครงการ แต่ถ้าเป็นภาครัฐการจัดซื้อต้องทำในช่วงเวลาที่เหมาะสม ต้องเป็นไปตามระเบียบ จัดซื้อพร่ำเพรื่อไม่ได้

การจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ /สถานที่ดำเนินการ

- ❑ จัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ที่จัดซื้อจัดจ้างมาแล้วให้พร้อมต่อการใช้ดำเนินงานโครงการในกิจกรรมต่าง ๆ
- ❑ ตลอดจนจัดเตรียมความพร้อมของสถานที่ในการดำเนินงานโครงการให้พร้อม (ถ้ามี) เช่น การลงพื้นที่ดูสถานที่ ทำหนังสือราชการเพื่อติดต่อขอใช้สถานที่จัดกิจกรรม (กรณีหน่วยงานรัฐ) หรือ หากต้องมีการเช่าสถานที่ก็ต้องดำเนินการให้เรียบร้อย

การจัดเตรียมงบประมาณ

- ❑ จัดเตรียมการเรื่องวิธีการเบิกจ่ายงบประมาณ และหลักฐานต่าง ๆ เช่น ใบเสร็จ ภาพถ่าย ฯลฯ เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจแนวทางการใช้จ่ายงบประมาณให้กับผู้ปฏิบัติงานทราบ
- ❑ ชี้แจงความรับผิดชอบในการใช้จ่ายงบประมาณ กรณีที่มีการแบ่งงบประมาณให้กับแต่ละทีมงานในโครงการให้ทราบ
- ❑ ทำให้ทราบได้ชัดเจนว่าใครได้รับงบประมาณเท่าใด และ สามารถใช้จ่ายอย่างไรได้บ้าง

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

10.2 กลไกการดำเนินงานโครงการ

สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2553: 5-17)

ก่อนการดำเนินงานโครงการ

การเตรียมงานโครงการ

ก่อนการดำเนินงานโครงการ

การประชุมเริ่มโครงการ Kick-off Meeting

5 สื่อสารทำความเข้าใจ

4 ประสานงาน

3 จัดการทรัพยากร

2 การมอบหมายงาน

1 ทบทวนแผนโครงการ

วัตถุประสงค์โดยทั่วไปของการประสานงานโครงการ

1) เพื่อแจ้งให้ผู้ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องทราบ
2) เพื่อขอความช่วยเหลือ และเพื่อรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดี
3) เพื่อขอคำยินยอมหรือความเห็นชอบ
4) เพื่อขจัดข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงาน
5) เพื่อใช้เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร
6) เพื่อช่วยให้การดำเนินการเป็นไปตามแผน และทำให้มีการวางแผนอย่างละเอียดรอบคอบ
7) เพื่อตรวจสอบอุปสรรคและสภาพปัญหา





ทั้งนี้ในขั้นตอนนี้สำหรับกลไกการดำเนินโครงการ จะต้องประสานงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกขององค์การ ซึ่งจะทำให้เกิดการเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินงานร่วมกันในด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

10.2 กลไกการดำเนินงานโครงการ

สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2553: 5-17) และกรมส่งเสริมสหกรณ์ (2567: 1-7)

ก่อนการดำเนินงานโครงการ

การเตรียมงานโครงการ

ก่อนการดำเนินงานโครงการ

การประชุมเริ่มโครงการ Kick-off Meeting

5 สื่อสารทำความเข้าใจ

4 ประสานงาน

3 จัดการทรัพยากร

2 การมอบหมายงาน

1 ทบทวนแผนโครงการ

องค์ประกอบของการประสานงาน

ความร่วมมือ

สร้างสัมพันธภาพผ่านความเข้าใจและการตกลงร่วมกันเพื่อระดมกำลังความคิด เทคนิค วิธีการ และระดมทรัพยากรเพื่อร่วมมือกันปฏิบัติงาน

ผู้ประสานงาน

เป็นตัวกลางที่คอยเชื่อมประสานทุกฝ่ายเข้าทำงานร่วมกันด้วยวัตถุประสงค์เดียวกันของทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กรโครงการ

จังหวะเวลา

การประสานงานที่ดีต้องรักษาจังหวะเวลา เมื่อทุกคนทราบว่าต้องทำงานอะไร เสร็จเมื่อไหร่ จังหวะเวลาจะสอดรับกัน ซึ่งทำให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น โครงการก็จะดำเนินไปตามแผน ไม่เกิดปัญหาล่าช้า

ระบบการสื่อสาร

วางระบบการสื่อสารที่ง่าย เข้าใจตรงกัน สะดวก รวดเร็ว และราบรื่น โดยข้อความในการสื่อสารระหว่างกันต้องมีความชัดเจน สั้น กะทัดรัด ไม่กำกวม หรือตีความไปได้หลายทาง และสามารถเข้าใจได้ง่าย

ความสอดคล้องกัน

จะต้องรู้จักบทบาทหน้าที่ของความรับผิดชอบของตน พิจารณาความพอเหมาะพอดี ไม่ทำงานทับซ้อนกัน ซึ่งจะลดความขัดแย้ง การประสานงานเป็นไปด้วยความราบรื่น

การประสานงานมีจังหวะของมันซึ่งอาจเกิดขึ้นแทบจะตลอดระยะเวลาของโครงการ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

10.2 กลไกการดำเนินงานโครงการ

แผนภาพการประสานงานประยุกต์จากคำอธิบาย สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2553: 5-17) และกรมส่งเสริมสหกรณ์ (2567: 1-7)

ก่อนการดำเนินงานโครงการ

การเตรียมงานโครงการ

ก่อนการดำเนินงานโครงการ

การประชุมเริ่มโครงการ Kick-off Meeting

5 สื่อสารทำความเข้าใจ

4 ประสานงาน

3 จัดการทรัพยากร

2 การมอบหมายงาน

1 ทบทวนแผนโครงการ

ปัจจัยการประสานงาน

คน | เงิน | วัสดุ

การประสานงานโครงการ

- เป็นทางการ
  - ลักษณะการประสานงาน
- ไม่เป็นทางการ

วิธีการประสานงาน

- ใช้เครื่องมือสื่อสาร
- ใช้หนังสือ
- พบปะด้วยตนเอง

- ประสานงานภายใน
- ประสานงานภายนอก

" จะประสานหน่วยงาน ต้องประสานคน จะประสานคน ต้องประสานใจ "

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

ก่อนการดำเนินงานโครงการ

การเตรียมงานโครงการ

ก่อนการดำเนินงานโครงการ

การประชุมเริ่มโครงการ Kick-off Meeting

5 สื่อสารทำความเข้าใจ
4 ประสานงาน
3 จัดการทรัพยากร
2 การมอบหมายงาน
1 ทบทวนแผนโครงการ

การประชุมเริ่มต้นโครงการ (Kick-off meeting):

ถือเป็นการเริ่มต้นโครงการอย่างเป็นทางการมีวัตถุประสงค์ดังนี้



1. **เพื่อสื่อสารข้อมูล เนื้อหา และเป้าหมายของโครงการให้ทีมงานเข้าใจตรงกัน**

2. **เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทีมโครงการที่เพิ่งมาทำงานร่วมกัน**



อาจมีการประชุมเริ่มต้นหลายครั้งขึ้นอยู่กับประเภทของโครงการและความพร้อมของทีมงาน **โดยสาระสำคัญของการประชุมเริ่มต้น ไม่ได้มีเพียงแค่เรื่องเนื้อหาหรือการจัดการเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ภายในทีมด้วย**

Kuster, J., Bachmann, C., Hubmann, M., Lippmann, R., & Schneider, P. (2023).

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ก่อนการดำเนินงานโครงการ

การเตรียมงานโครงการ

ก่อนการดำเนินงานโครงการ

การประชุมเริ่มโครงการ Kick-off Meeting

5 สื่อสารทำความเข้าใจ

4 ประสานงาน

3 จัดการทรัพยากร

2 การมอบหมายงาน

1 ทบทวนแผนโครงการ

รายการตรวจสอบ: วัตถุประสงค์ของการประชุมเริ่มต้นโครงการ

Level	Issue
ระดับเนื้อหา (Content level)	○ การนำเสนอวิสัยทัศน์ของผลิตภัณฑ์ ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และที่มาที่ไปของโครงการ ○ การหารือเกี่ยวกับสถานะปัจจุบันหรือภารกิจของโครงการ: ○ การอธิบายเจตนารมณ์และเป้าหมาย ○ ความเข้าใจตรงกันของทีมงานเกี่ยวกับภารกิจ ○ การอธิบายความสัมพันธ์ของแต่ละส่วนงาน
ระดับความสัมพันธ์ (Relationship level)	○ การทำความรู้จักกันระหว่างสมาชิกทีม ○ การกำหนดและยอมรับกฎกติกาการทำงานร่วมกัน ○ การสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับโครงการและทีม ○ การสร้างช่องทางการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ
ระดับโครงสร้างองค์กร (Organisational level)	○ การสรุปขั้นตอนวิธีการดำเนินงาน ○ การนำเสนอแผนโครงการที่มีอยู่แล้ว หรือแผนการเผยแพร่ผลงาน ○ การระบุปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และมอบหมายผู้รับผิดชอบ ○ การแสดงโครงสร้างองค์กรโครงการ และความเชี่ยวชาญของสมาชิกทีม ○ การกำหนดช่องทางการสื่อสารและการตัดสินใจ ○ การมอบหมายงาน หน้าที่ และความรับผิดชอบ

Kuster, J., Bachmann, C., Hubmann, M., Lippmann, R., & Schneider, P. (2023: 130).

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ก่อนการดำเนินงานโครงการ

การเตรียมงานโครงการ

ก่อนการดำเนินงานโครงการ

การประชุมเริ่มโครงการ Kick-off Meeting

5 สื่อสารทำความเข้าใจ

4 ประสานงาน

3 จัดการทรัพยากร

2 การมอบหมายงาน

1 ทบทวนแผนโครงการ

การประชุมเริ่มต้นโครงการ (Kick-off meeting)

สำหรับผู้สอนขอเสนอแนะประเด็นสำหรับการสื่อสารทำความเข้าใจในขั้นตอนของการประชุมเริ่มต้นโครงการ ดังนี้

- สาระสำคัญของการดำเนินงานโครงการ : วัตถุประสงค์ ผลผลิต กิจกรรม ตารางเวลา การปฏิบัติงาน เป็นต้น
- การมอบหมายงานอย่างเป็นทางการ
- แนวทางการใช้จ่ายงบประมาณ
- แนวทางการประสานงาน และการสื่อสาร เพื่อการทำงานร่วมกัน
- กระตุ้นหนุนเสริม สร้างขวัญกำลังใจและเสริมพลังการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงานทุกคน

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

10.2 กลไกการดำเนินงานโครงการ

ก่อนการดำเนินงานโครงการ

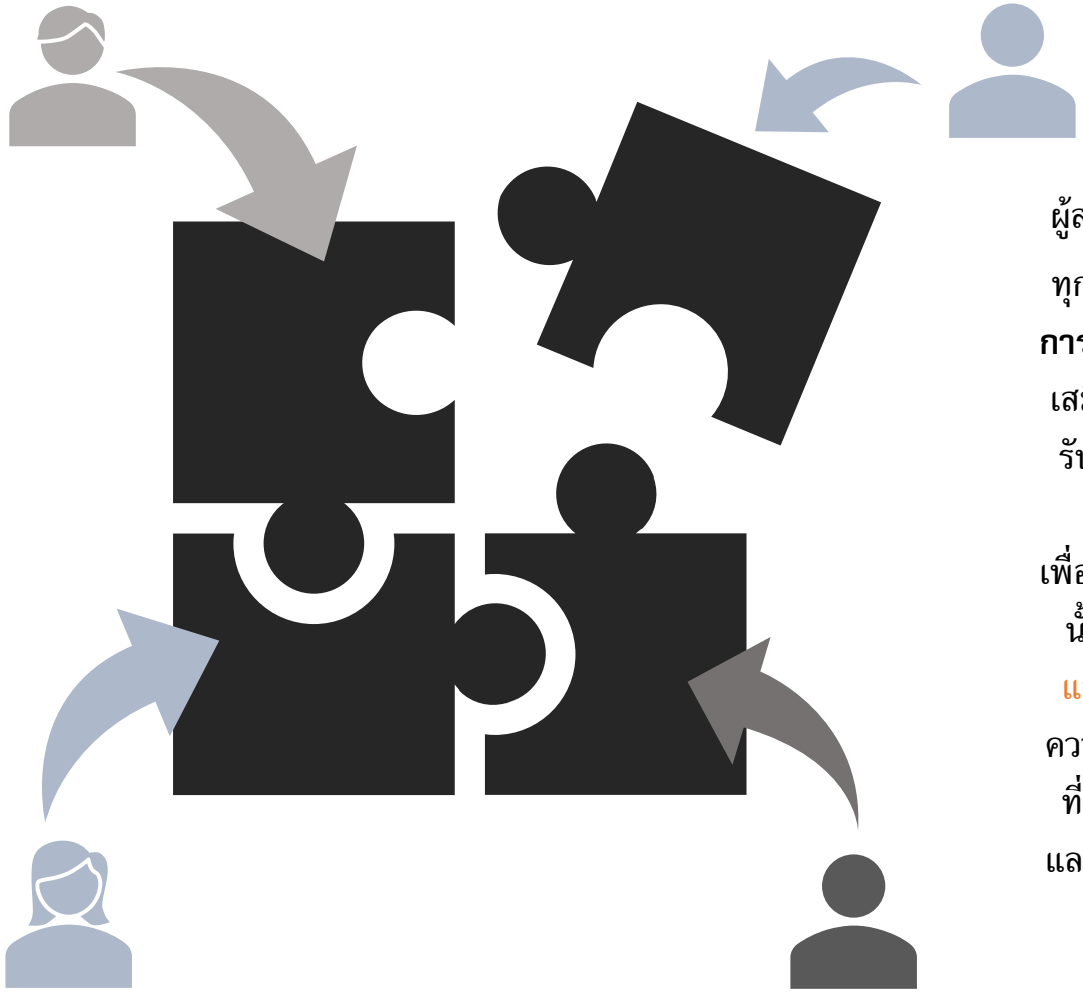
การเตรียมงานโครงการ

ก่อนการดำเนินงานโครงการ

การประชุมเริ่มโครงการ Kick-off Meeting

5. สื่อสารทำความเข้าใจ
4. ประสานงาน
3. จัดการทรัพยากร
2. การมอบหมายงาน
1. ทบทวนแผนโครงการ

การประชุมเริ่มต้นโครงการ (Kick-off meeting)



มองเห็นการทำงานเป็นภาพเดียวกัน

ผู้สอนมีทัศนะว่า “ ก่อนเริ่มโครงการผู้ปฏิบัติงานทุกคนควรเห็นทิศทางการทำงานเป็นภาพเดียวกัน **การประชุมเริ่มต้นโครงการ (Kick-off meeting)** เสมือนเป็นการนำจิ๊กซอแต่ละชิ้น (งานที่ทุกคนต่างรับผิดชอบไม่เหมือนกัน) มาประกอบเข้าด้วยกัน

เพื่อให้เข้าใจว่างานที่ตนเอง หรือ ทีมงานรับผิดชอบนั้น อยู่ในขั้นตอนใด ต้องทำงานร่วมกับใครบ้าง และต้องทำให้เกิดความสำเร็จใด ซึ่งจะทำให้เกิดความตระหนักในบทบาทของตนเองและผลกระทบที่มีต่อความสำเร็จในส่วนงานอื่น ๆ ของโครงการ และการบรรลุผลสำเร็จภาพรวมตามที่วัตถุประสงค์ของโครงการกำหนดไว้ ”

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

10.2 กลไกการดำเนินงานโครงการ

ระหว่างการดำเนินงาน

การบริหารทีมงาน

การทำความเข้าใจและแยกให้ออกว่าอะไรคือ ทีม หรือ กลุ่ม จะเป็นพื้นฐานความเข้าใจในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพต่อไป

1) การบริหารทีมงาน สิ่งสำคัญที่ต้องแยกให้ออก คือ ความแตกต่างระหว่าง “กลุ่ม (Group) กับ “ทีม (Team)”

ลักษณะของกลุ่มทำงาน	ลักษณะของทีมงาน
มีผู้นำที่เข้มแข็งและมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน	ทุกคนในทีมร่วมกันรับบทบาทผู้นำ
แต่ทุกคนต้องรับผิดชอบในการทำงานของตนเอง (ต่างคนต่างทำ)	แต่ละคนต้องรับผิดชอบในการทำงานของตนเอง และต้องรับผิดชอบการทำงานร่วมกัน
จุดมุ่งหมายของกลุ่มเหมือนกันกับพันธกิจขององค์กรที่มีขอบเขตกว้าง (จุดหมายไม่ชัด)	กำหนดจุดมุ่งหมายเฉพาะที่ทีมงานต้องบรรลุให้ได้ (จุดหมายชัดเจน)
มีผลงานของแต่ละคนแยกกัน	มีผลงานรวมที่เป็นของทั้งทีมงาน
จัดการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกันอย่างอิสระ และจัดการประชุมเพื่อแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง
วัดความมีประสิทธิผลของทีมได้ทางอ้อมด้วยการพิจารณาจากอิทธิพลที่มีต่อสิ่งอื่น เช่น อิทธิพลที่มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ	วัดผลงานของทีมโดยตรง ด้วยการประเมินผลจากผลงานรวมของทีม
ปรึกษาหารือตัดสินใจและมอบหมายงานให้แต่ละคนทำ	ปรึกษาหารือตัดสินใจและทำงานที่จำเป็นร่วมกัน

ที่มา : ณัฐยา สินตระการผล. (2560: 77).

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ระหว่างการดำเนินงาน

Kerzner, H. (2024: 366) ได้อธิบายลักษะของการทำงานเป็นทีมที่ยอดเยี่ยมไว้ 5 ประการ ดังนี้

2) รู้ว่าการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ที่ยอดเยี่ยมมีลักษณะอย่างไร ?

การบริหารทีมงาน

การรู้ลักษณะของทีมที่ยอดเยี่ยมจะเป็นแนวทางในการพัฒนาทีมให้เป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ (Team Work) ต่อไป

1. พนักงานและผู้จัดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเปิดเผย ก่อให้เกิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในกลุ่มงาน
(employees and managers share ideas with each other and establish high levels of innovation and creativity in work groups.)

2. พนักงานและผู้จัดการไว้วางใจและซื่อสัตย์ต่อกัน ทั้งต่อกันเองและต่อบริษัท
(employees and managers trust each other and are loyal to each other and the company.)

3. พนักงานและผู้จัดการมุ่งมั่นในงานที่ทำและคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้
(employees and managers are committed to the work they do and the promises they make.)

4. พนักงานและผู้จัดการแบ่งปันข้อมูลอย่างอิสระ
(employees and managers share information freely.)

5. พนักงานและผู้จัดการเปิดเผยและซื่อสัตย์ต่อกันอย่างสม่ำเสมอ
(employees and managers are consistently open and honest with each other.)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

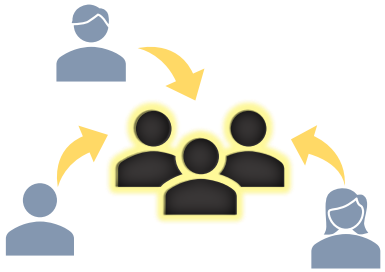
10.2 กลไกการดำเนินงานโครงการ

ระหว่างการดำเนินงาน

การบริหารทีมงาน

ทฤษฎีนี้สร้างขึ้น โดย Bruce Tuckman เผยแพร่ในปี ค.ศ.1977 อธิบายถึง พลวัตของการทำงานเป็นทีม โดยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ช่วยให้ผู้จัดการโครงการเข้าใจพฤติกรรมของทีม คาดการณ์ปัญหา และ หาแนวทางแก้ไข รู้ว่าแต่ละช่วงจะต้องดำเนินการอย่างไรเพื่อพัฒนาทีม

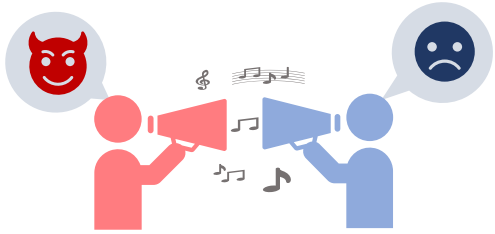
3) “ผู้จัดการโครงการ และหัวหน้าทีม” เข้าใจพฤติกรรมของทีมงาน ?



การก่อตัว (Forming)

Step 1

เป็นช่วงเริ่มต้นของการรวมตัว สมาชิกทีมยังไม่ค่อยคุ้นเคยกัน ต่างเรียนรู้บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ ในช่วงนี้อาจมีการเกร็ง ไม่กล้าแสดงออก



การประทะสังสรรค์ (Storming)

Step 2

สมาชิกทีมเริ่มลงมือทำงาน อาจเกิดความขัดแย้ง ในแนวคิด วิธีการทำงาน หรือ บุคลิกภาพ ซึ่งเป็นเรื่องปกติ หากผ่านพ้นไปได้ จะช่วยให้ทีมแข็งแกร่งขึ้น



การกำหนดบรรทัดฐาน (Norming)

Step 3

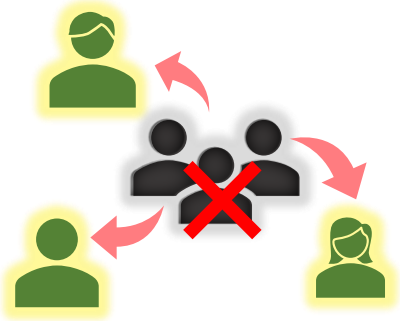
สมาชิกทีมเริ่มปรับตัว ยอมรับซึ่งกันและกัน และหาแนวทางการทำงานร่วมกันที่เหมาะสม



การปฏิบัติงาน (Performing)

Step 4

ทีมทำงานได้อย่างราบรื่น สมาชิกทีมพึ่งพาอาศัย และ แก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



การยุบทีม (Adjourning)

Step 5

เป็นช่วงสิ้นสุดโครงการ หรือ ทีมยุติบทบาท

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

10.2 กลไกการดำเนินงานโครงการ

ระหว่างการดำเนินงาน

การบริหารทีมงาน

4) “ผู้จัดการโครงการ และหัวหน้าทีม” รู้บทบาทและหน้าที่ในการจัดการทีมงานในแต่ละช่วงของพัฒนาการทีมงาน ?

การก่อตัว (Forming)

- ทำตัวเหมือนเจ้าภาพ
- สร้างความประทับใจแรกพบ
- สร้างความสัมพันธ์ในทีม
- คอยให้คำแนะนำเบื้องต้น

การประทะสังสรรค์ (Storming)

- ใช้ทักษะทางสังคม”(Soft Skills)
- เป็นตัวกลางพูดคุย
- ปรับเปลี่ยนบทบาทของสมาชิกให้เหมาะสม

การกำหนดบรรทัดฐาน (Norming)

- อธิบายกระบวนการทำงาน และ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ให้ชัดเจน
- เป็นผู้สานสิบทิศ
- อำนวยการ และจัดเตรียมสิ่งที่สนับสนุนการทำงาน

การปฏิบัติงาน (Performing)

- มุ่งเน้นไปที่การบริหารงาน
- ควบคุมการทำงานให้ทีมทำตามแผนงาน
- ให้คำปรึกษาการทำงาน
- แก้ไขปัญหาที่เกินกำลังทีม
- จูงใจและเสริมพลัง

การยุบทีม (Adjourning)

- สรุปบทเรียนที่ได้รับ (Lessons Learned)
- ดูแลความต้องการของสมาชิกทีมแต่ละคน
- คอยรับฟังปัญหา และ ให้กำลังใจแก่สมาชิกทีม

Step 1 Step 2 Step 3 Step 4 Step 5

ผู้จัดการโครงการ และหัวหน้าทีม ควรมีบทบาทในแต่ละช่วงเวลาอย่างเหมาะสม เพื่อช่วยให้ทีมเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสามารถดำเนินงานโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพประสบความสำเร็จตามที่วัตถุประสงค์กำหนดไว้ ซึ่งบทบาทที่ว่านั้นได้นำเสนอไว้บทแผนภาพแล้ว

(Flick, M., & Flick, M. , 2023: 222-226).

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ระหว่างการดำเนินงาน

4) “ผู้จัดการโครงการ และหัวหน้าทีม” รู้บทบาทและหน้าที่ในการจัดการทีมงานในแต่ละช่วงของพัฒนาการทีมงาน ?



Project Management

1 เป็นผู้นำโดยการเป็นตัวอย่าง (Leads by example):
ไม่เพียงแค่สั่งการ แต่ลงมือทำงานร่วมกับทีม สร้างความน่าเชื่อถือ และ ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม

2 มีวิสัยทัศน์ (Visionary):
มองเห็นภาพรวมของโครงการ กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และ นำพาทีมไปสู่ความสำเร็จ

3 มีความสามารถทางเทคนิค (Technically competent)
มีความรู้ ความเข้าใจ ในเทคนิค และ เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับโครงการ สามารถแก้ปัญหาเฉพาะทางได้

4 เด็ดขาด (Decisive):
สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ในสถานการณ์ที่กดดัน

5 สื่อสารได้อย่างดี (A good communicator):
สื่อสารชัดเจน ตรงประเด็น เข้าใจง่าย ทั้งการสื่อสารด้วยวาจา และ การเขียน

6 เป็นผู้กระตุ้นพลังงานที่ดี (A good motivator):
สร้างแรงจูงใจให้กับทีม ทำให้ทีมมีความกระตือรือร้น และ มุ่งมั่นทำงานจนบรรลุเป้าหมาย

7 กล้าเผชิญหน้ากับผู้บริหารระดับสูง (Stands up to top management when necessary):
ปกป้องผลประโยชน์ของโครงการและทีมงาน กล้าเสนอความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างมั่นคงและเหมาะสม

8 สนับสนุนสมาชิกในทีม (Supports team members):
ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และ แก้ไขปัญหาให้กับสมาชิกทีม สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีภายในทีม

9 ส่งเสริมแนวคิดใหม่ ๆ (Encourages new ideas):
เปิดกว้างรับฟังความคิดเห็น และ ข้อเสนอแนะใหม่ ๆ จากสมาชิกทีม เพื่อนำไปพัฒนาโครงการให้ดียิ่งขึ้น

Jeffrey K. Pinto (2020: 150). ได้ศึกษาผู้จัดการโครงการชาวอเมริกัน ที่ประสบความสำเร็จ และค้นพบว่า บทบาทของหัวหน้าโครงการส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการ และ ผู้จัดการโครงการที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยคุณลักษณะทั้ง 9 ประการ จัดเรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้

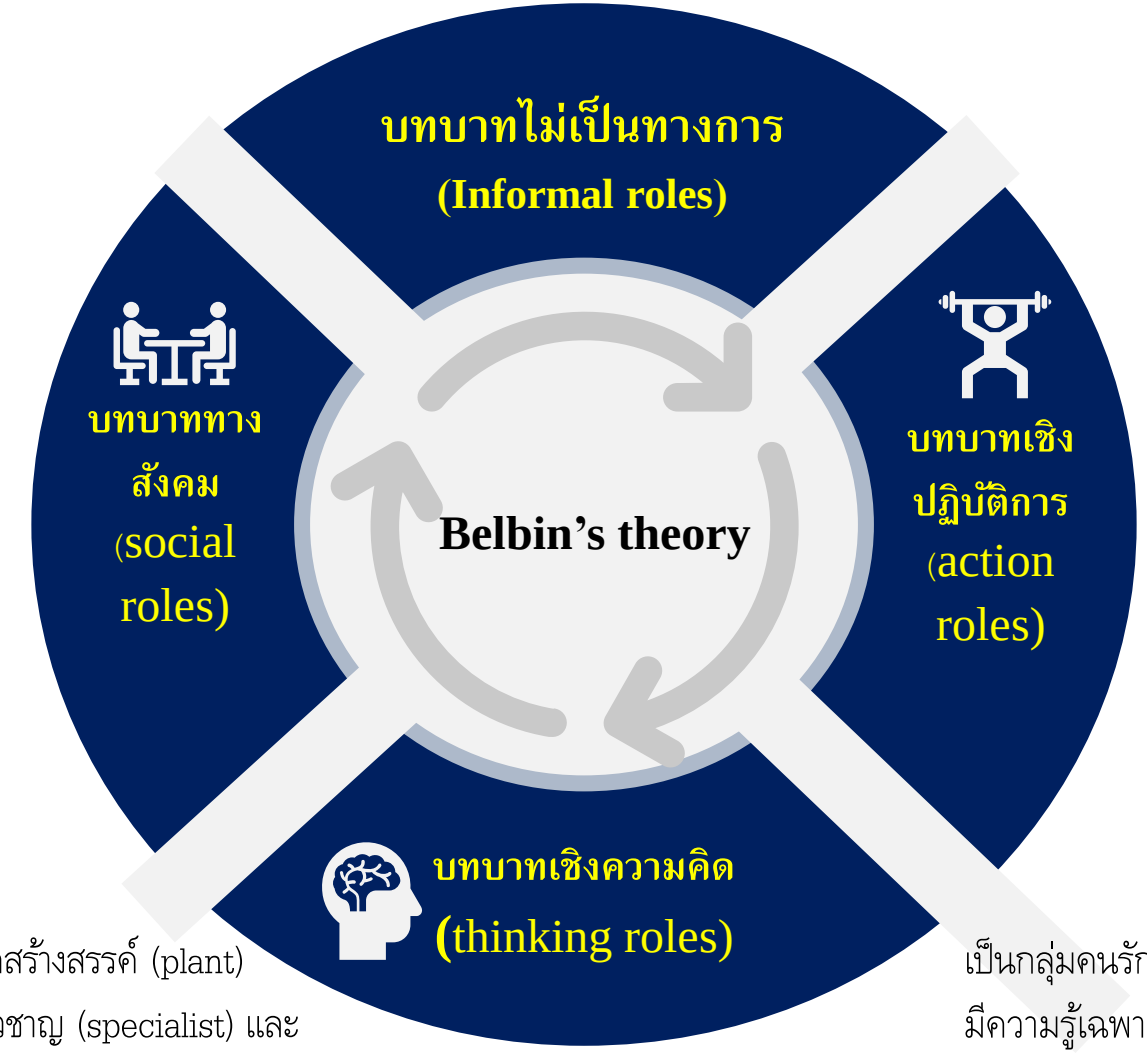
“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

10.2 กลไกการดำเนินงานโครงการ

ระหว่างการดำเนินงาน

5) “ทุกคนในทีมรู้จักประสานบทบาทและหน้าที่เพื่อทำงานร่วมกัน ?

แนวทางที่น่าสนใจอย่างหนึ่งคือ บทบาท 9 อย่างของทีมที่ศึกษาและอธิบายโดย เมเรดิท เบลบิน (Meredith Belbin) นักจิตวิทยาชาวอังกฤษ ในช่วงทศวรรษที่ 1970 ที่ Henley Management College



- ผู้ประสานงาน (coordinator)
- ผู้ทำงานร่วมกัน (team worker) และ
- ผู้สรรหาทรัพยากร (resource investigator)

เป็นกลุ่มคนที่มีความกระตือรือร้น ร่วมมือ มองโลกในแง่ดี แต่บางครั้งอาจเบื่อหน่ายง่าย หรือไม่กล้าตัดสินใจ

- ผู้ปฏิบัติ (implementer)
- ผู้จัดการปิดงาน (completer finisher) และ
- ผู้ผลักดัน (shaper)

เป็นกลุ่มคนที่มีบุคลิกภาพแข็งแกร่ง มุ่งเน้นการลงมือทำ แต่บางครั้งอาจถูกมองว่าเป็นคนชวนทะเลาะ หัวรั้น

- นักคิดสร้างสรรค์ (plant)
- ผู้เชี่ยวชาญ (specialist) และ
- นักวิเคราะห์ประเมินผล (monitor evaluator)

เป็นกลุ่มคนรักไอเดียใหม่ ใส่ใจรายละเอียด มีความรู้เฉพาะทาง แต่บางครั้งอาจถูกมองว่าเป็นพวกก่อปัญหา หรือพวกหัวนอก)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

10.2 กลไกการดำเนินงานโครงการ



“ความสำเร็จของทีม (และโครงการ) ไม่ได้ขึ้นอยู่กับว่าบุคคลใดฉลาดหรือมีความสามารถแค่ไหน แต่ขึ้นอยู่กับว่า ทีมจะสามารถผสานความแตกต่างระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนของสมาชิกในทีมแต่ละคนเพื่อทำงานร่วมกันได้มากน้อยแค่ไหนมากกว่า”

Meredith Belbin

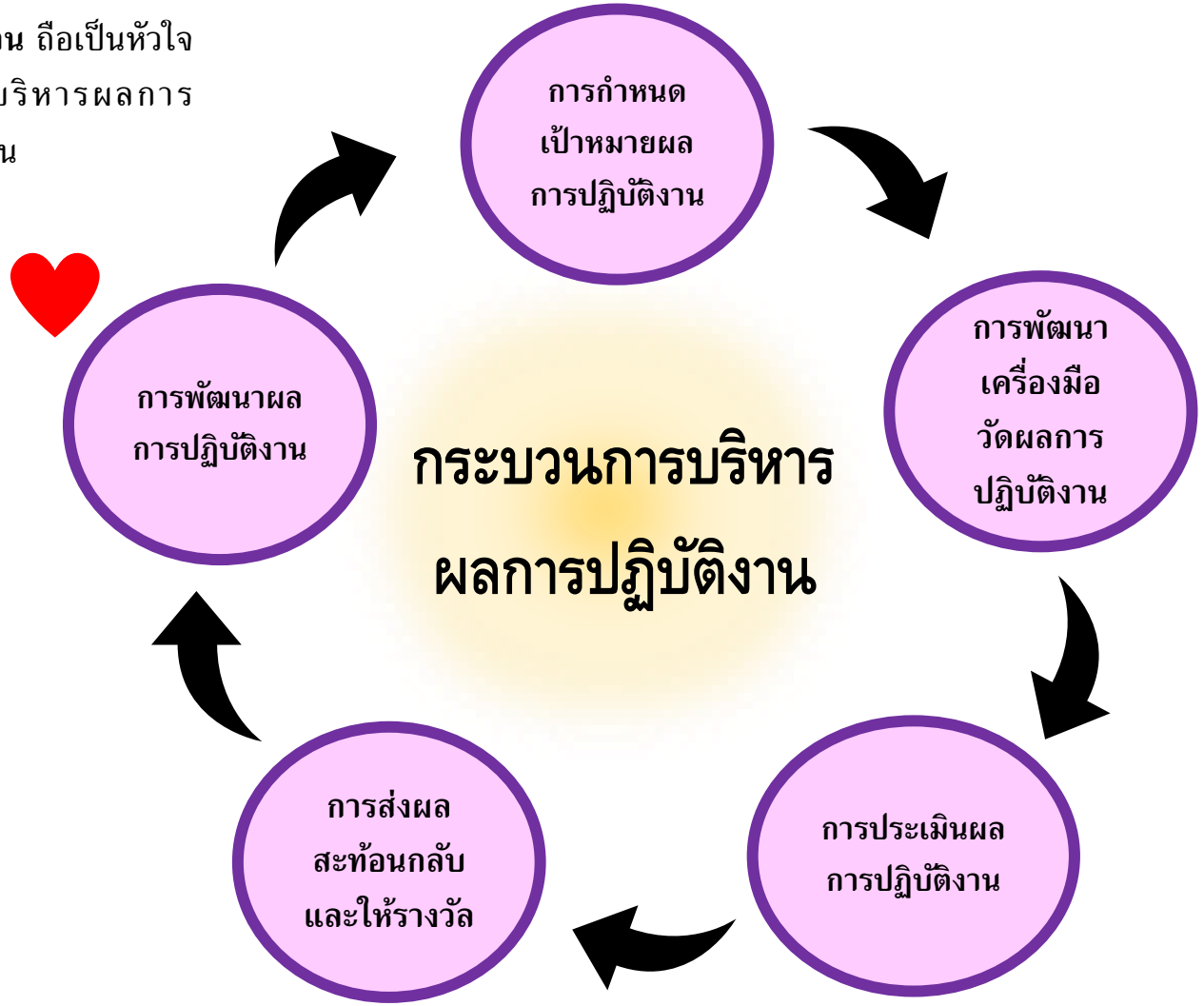
Flick, M., & Flick, M. (2023).

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

การบริหารผลงาน

หลังการดำเนินงานโครงการ

การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ถือเป็นหัวใจในการบริหารผลการปฏิบัติงาน



นราธิป ศรีราม (2556: 15) ได้ศึกษานิยามความหมายจากนักวิชาการหลายท่าน และให้ทัศนะที่น่าสนใจว่า การบริหารผลการปฏิบัติ งาน หมายถึง กระบวนการประเมินจูงใจและพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ ในทัศนะของ**ผู้สอนมองว่า**ในระดับโครงการสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้เช่นกันเพื่อเล็งถึงผลที่ควรจะต้องเกิดขึ้นจากโครงการได้อย่างชัดเจนขึ้น ทั้งนี้ การบริหารผลการปฏิบัติงานนั้น Lepak and Gowan (2010: 261 อ้างถึงใน **นราธิป ศรีราม (2556: 15)**) ได้นำเสนอไว้ดังนี้

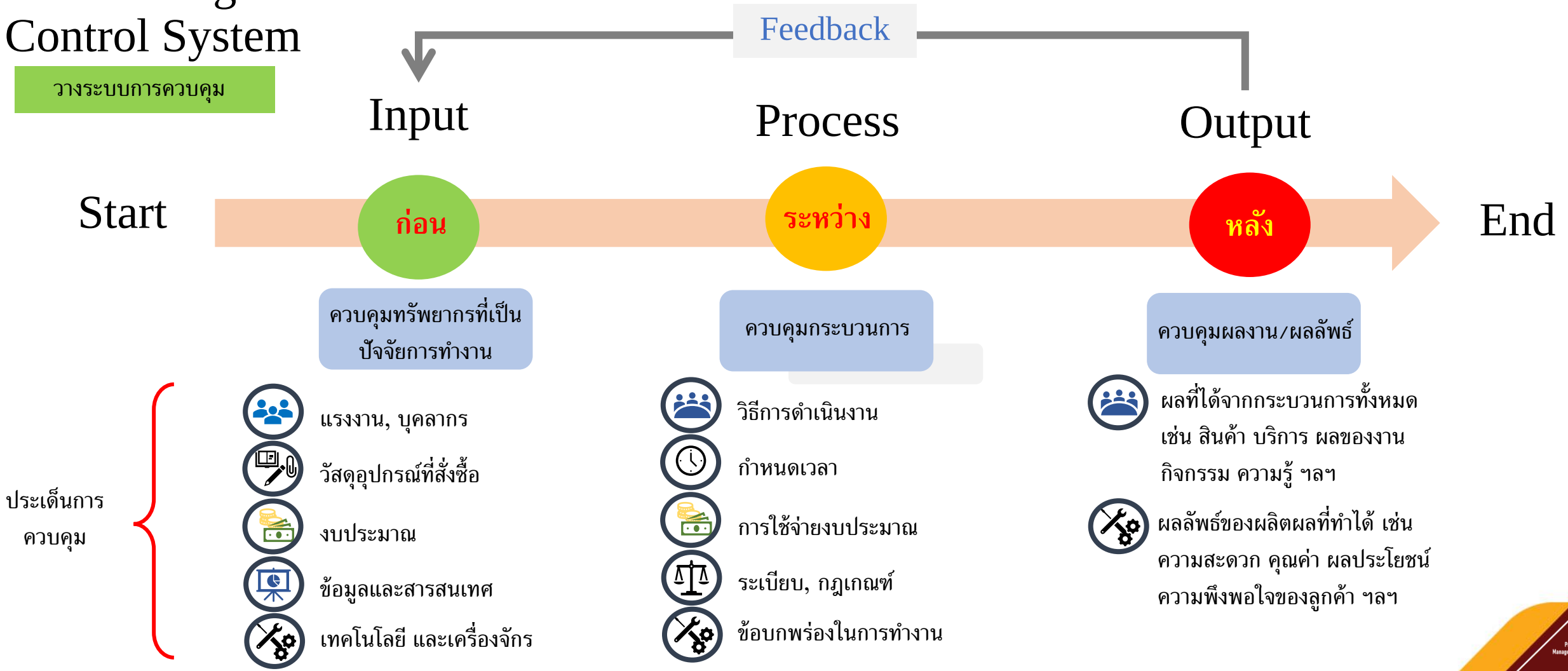
“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

Monitoring & Control System

วางระบบการควบคุม

จะต้องควบคุมอะไร เมื่อไร และ อย่างไร ?

พัฒนาขึ้นบนพื้นฐานของ Basic model of cybernetic control ที่ Harvey Maylor & Neil Turner (2022: 319 -321) นำเสนอไว้



“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

10.3 ระบบการติดตามและควบคุม

อะไรคือ “ความเสี่ยง” ?

เหตุการณ์ หรือ เงื่อนไขที่มีแนวโน้มว่าอาจจะเกิดขึ้น ซึ่งหากเกิดขึ้นจริงจะส่งผลเสีย (หรือผลดี) ต่อความสำเร็จของโครงการ หรือ ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน อันจะเป็นประเด็นปัญหาใหญ่ของโครงการต่อไปได้ วิสูตร จิระดำเกิง (2560: 224)

มีขั้นตอนในการควบคุมอย่างไร ?

1. ระบุความเสี่ยง
2. ประเมินความเสี่ยง
3. ติดตามความเสี่ยง

รายการความเสี่ยง (ตามช่วงเวลา)	ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น	ลักษณะของปัญหา	ผลกระทบของปัญหาที่จะเกิด	แนวทางแก้ไขปัญหา
ก่อนดำเนิน (ปัจจัยการทำงาน)				
ระหว่างดำเนิน (กระบวนการ)				
หลังดำเนิน (ผลงาน/ผลลัพธ์)				

ผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ

โอกาสเกิดขึ้น	สูง (3)	กลาง (2)	ต่ำ (1)
สูง (3)	(9 คะแนน)	(6 คะแนน)	(3 คะแนน)
กลาง (2)	(6 คะแนน)	(4 คะแนน)	(2 คะแนน)
ต่ำ (1)	(3 คะแนน)	(2 คะแนน)	(1 คะแนน)

1–3 คะแนน = ความเสี่ยงต่ำ
4–6 คะแนน = ความเสี่ยงปานกลาง
7–9 คะแนน = ความเสี่ยงสูง

ความเสี่ยงต่ำ = ติดตามอย่างสม่ำเสมอ
ความเสี่ยงปานกลาง = ติดตามทุกช่วงระยะ
ความเสี่ยงสูง = ติดตามใกล้ชิดตลอดเวลา

Risk Control

แนวทางการรับมือความเสี่ยง คือ 1) หลีกเลี่ยง (Avoidance) 2) กระจาย (Transference) 3) ลดบรรเทาความรุนแรง (Mitigation) และ 4) ยอมรับ (Acceptance)

ประยุกต์จาก วิสูตร จิระดำเกิง, (2560: 223 - 244)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

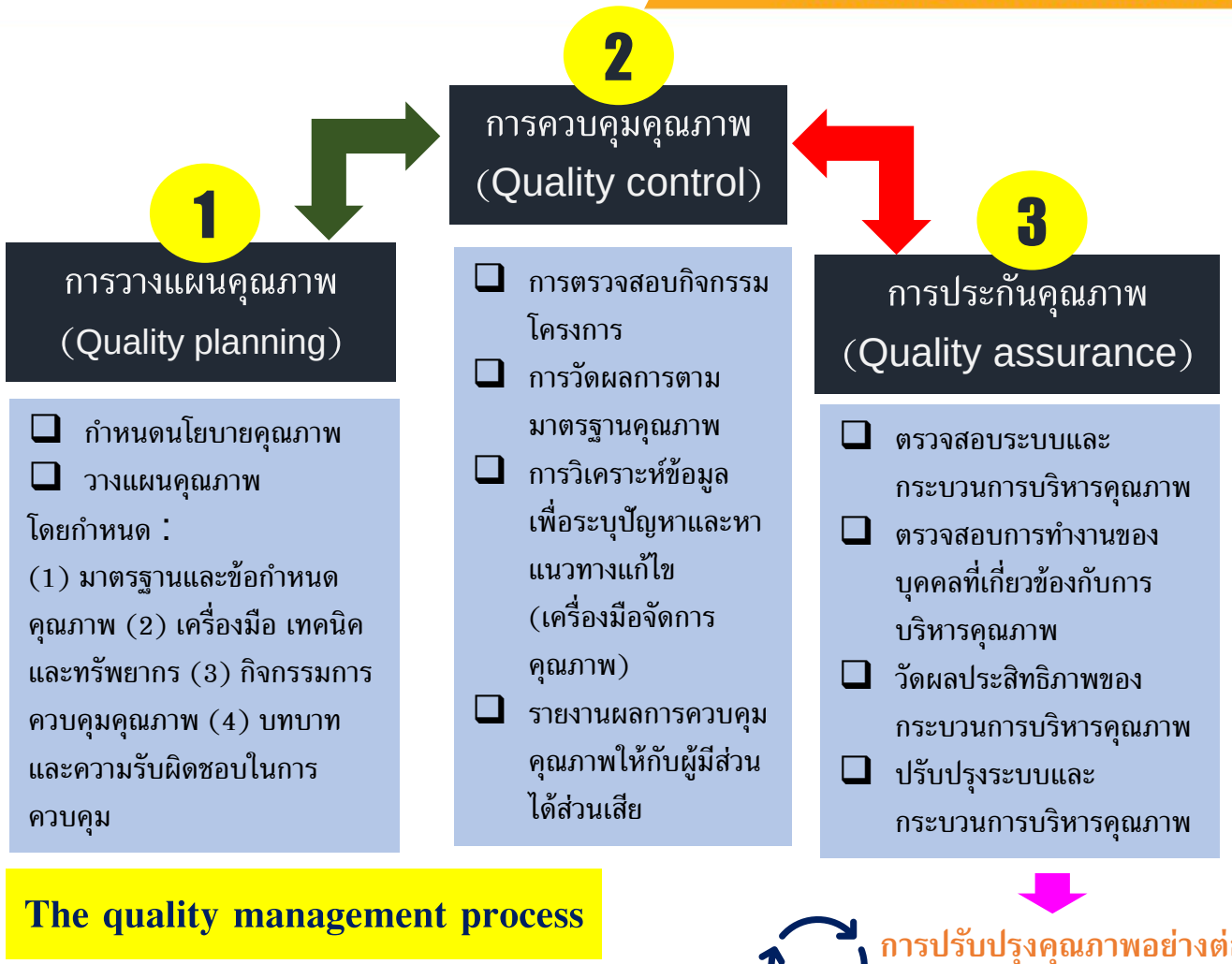
10.3 ระบบการติดตามและควบคุม

อะไรคือ “คุณภาพ” ?

David W. Wirick, PMP, CMA. (2009: 127). อธิบายถึงบทเรียนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาคุณภาพกระบวนการทำงานอย่าง Philip Crosby, Joseph Juran, and W. Edwards Deming

- **การบริหารคุณภาพเป็นกระบวนการต่อเนื่อง:** คุณภาพไม่ใช่จุดหมายปลายทาง แต่เป็นกระบวนการที่ต้องใส่ใจและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- **ป้องกันย่อมดีกว่าแก้:** การป้องกันข้อผิดพลาดตั้งแต่ต้น มีค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการมาแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เปรียบเหมือนการสร้างระบบการทำงานที่ดีตั้งแต่แรก จะช่วยให้เราทำงานได้อย่างมีคุณภาพ
- **คุณภาพเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร:** ผู้บริหารมีหน้าที่สร้างระบบการทำงานและแรงจูงใจให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้ตามมาตรฐานคุณภาพที่กำหนด
- **คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของลูกค้า:** มาตรฐานคุณภาพไม่ได้ขึ้นอยู่กับแค่กระบวนการผลิตภายในองค์กรเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับการตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าด้วย

Quality Control



The quality management process

ประยุกต์จาก John M. Nicholas & Herman Steyn (2021: 330) and Alam, D., & Gühl, U. (2022 : 44).

“Whoever makes a mistake and does not correct it, commits a second one.”

ขงจื่อ (ประมาณ 551–479 ปีก่อนคริสตกาล) กล่าวไว้ว่า "ผู้ใดที่ทำผิดพลาดแล้วไม่แก้ไข ย่อมก่อความผิดพลาดครั้งที่สอง“

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

อะไรคือ “การควบคุมคุณภาพในโครงการ” ?

คุณภาพในการบริหารโครงการ

ในบริบทของการบริหารคุณภาพ (Quality Management: QM)

- **คุณภาพ** หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้จากการเปรียบเทียบ **ข้อกำหนดคุณภาพ (มาตรฐานและเกณฑ์)** กับ **สภาพความเป็นจริง** ของผลงาน (สินค้า บริการ กิจกรรม กระบวนการ ฯลฯ) ภายใต้ **ประเภทของข้อกำหนด** นั้น ๆ
- **การบริหารคุณภาพโครงการ** มุ่งเน้นไปที่การควบคุม **คุณภาพของเนื้อหาโครงการที่เกี่ยวข้องกับความเป็นมืออาชีพ** โดยมุ่งเน้นควบคุมให้ผลลัพธ์ของงานสอดคล้องกับ **เป้าหมายของโครงการ**

ภารกิจหลัก ของการควบคุมคุณภาพโครงการ ประกอบด้วย:

1) **ตรวจสอบและยืนยัน** ว่าโครงการตรงตาม **ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง**
2) **นำวิธีการที่กำหนดไว้ไปใช้ ตรวจสอบและยืนยัน** มาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องภายในโครงการ (เช่น การใช้เครื่องมือวัด การทดสอบ)
3) **ทดสอบผลลัพธ์ของงาน** เพื่อให้แน่ใจว่าผลงานมีคุณภาพตามที่กำหนด

Quality Control

Alam, D., & Gühl, U. (2022 : 44 46).

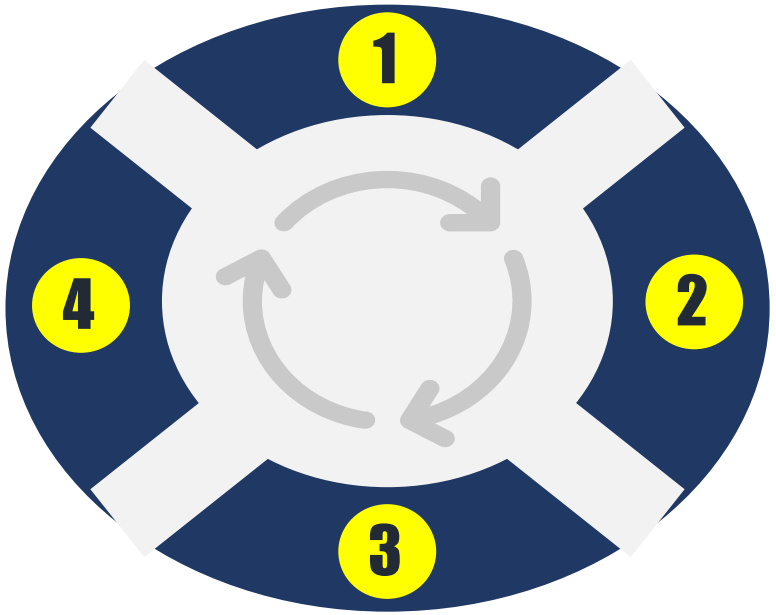
“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ประยุกต์จาก Control Cycles—A General Model ของ Jeffrey K. Pinto (2020: 477)

Control Cycles

การตั้งเป้าหมาย
(Setting a goal)

ซึ่งจะกลายเป็นมาตรฐานให้เปรียบเทียบผลสำเร็จและสามารถติดตามได้



การวัดความคืบหน้า
(Measuring progress)

เพื่อ :
1. ต้องการทราบความคืบหน้า
2. ต้องการทราบปัญหาและอุปสรรค
3. ต้องการทราบข้อจำกัด
4. ต้องการทราบผลสำเร็จ

การเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นกับที่วางแผน
(Comparing actual with planned performance)

เปรียบเทียบผลโดยวิเคราะห์ช่องว่าง (gap analysis) เพื่อพิจารณาว่าเกิด **"ปัญหา"** ใดขึ้นหรือไม่ ?

การดำเนินการแก้ไข
(Taking action)

หากเป็นสีแดง หรือ เหลือง ผู้บริหารต้องใช้ดุลยพินิจสั่งการให้มีการแก้ไขโดยเร่งด่วน แต่หากเป็นสีเขียว ก็ชื่อชมให้รางวัลการทำงานเพื่อเสริมพลังแทน โปรดดู Traffic light logic ในสไลด์ถัดไป

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

ในวงจรการควบคุม (Control Cycles) จะต้องพิจารณาประเด็นการควบคุมในช่วงเวลาต่างๆ ทั้งก่อนเริ่มโครงการ (Input) ระหว่างดำเนินงานโครงการ (Process) และ ภายหลังการดำเนินงานโครงการ (Output/Outcome) เพื่อพิจารณาระดับความสำเร็จของโครงการเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่วางไว้ ซึ่งต้องแสดงความคืบหน้าของโครงการให้**ผู้บริหาร**ทราบผ่านรายงานสถานะโครงการ (Project Report) ซึ่งควรจัดทำเป็นประจำ ทุกๆ 2-4 สัปดาห์ ขึ้นอยู่กับ**ความสำคัญ ความเร่งด่วน ขนาด และระยะเวลาของโครงการ** ทั้งนี้ต้องตอบคำถาม ดังนี้

1) ทรัพยากรที่ต้องใช้เพียงพอหรือไม่ (ติดตามปัจจัยการทำงาน) ?

2) ดำเนินการได้ตามแผนที่วางไว้หรือไม่ (ติดตามความก้าวหน้าจากกระบวนการทำงาน) ?

3) ผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผน หรือไม่ ? (ติดตามผลสำเร็จของการทำงาน) ?

Traffic light logic



Monitoring

Daud Alam Uwe Gühl, (2022: 109)

“สำหรับการติดตาม” นอกเหนือจากการเปรียบเทียบเป้าหมายกับผลลัพธ์จริง (เช่น ตัวชี้วัดสำคัญของโครงการ) มักนิยมใช้การแสดงผลแบบง่ายๆ ด้วยสี โดยอาศัยหลักการของไฟจราจร (Traffic light logic) ดังนี้

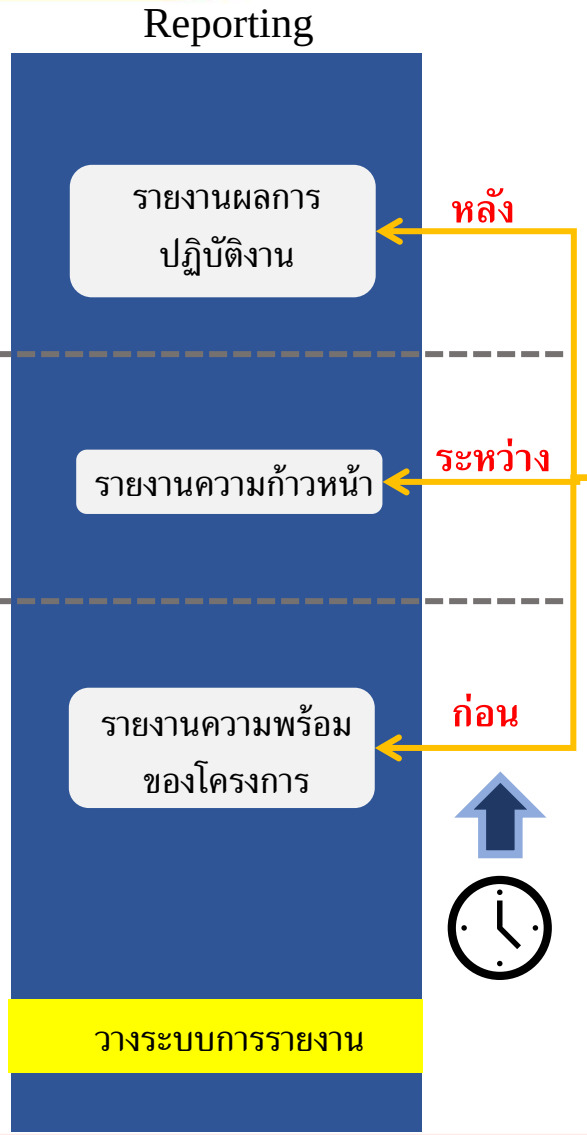
สีแดง : ต้องแก้ไขเร่งด่วน มีปัญหาที่รุนแรง ต้องรายงานไปยังผู้รับผิดชอบระดับสูงกว่า

สีเหลือง : ต้องระวัง มีปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ภายในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

สีเขียว : ดำเนินการได้ตามแผน ทุกอย่างเป็นไปตามแผน ปัญหาที่เกิดขึ้นสามารถแก้ไขได้ตามกระบวนการปกติ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

10.4 ระบบการรายงานผล



ประเด็นที่รายงานและความถี่ในการรายงานขึ้นอยู่กับบริบทของโครงการ แต่โดยทั่วไปอาจแบ่งการรายงานออกเป็นสามระยะเพื่อความสะดวกและสอดคล้องกับการติดตามและควบคุมโครงการด้วย

ประเด็นและระยะเวลาในการรายงาน (ความถี่)

Jeffrey K. Pinto (2020: 198). เสนอว่าการรายงานมีประเด็นรายงานที่สำคัญ ดังนี้

- **สถานะงบประมาณ (Cost status)**
- **สถานะกำหนดการ (Schedule status)**
- **สถานะความก้าวหน้าทางเทคนิค (Technical performance status)**

ระบบการรายงานผล คือ ระบบการรายงานให้ทราบถึงสถานภาพของโครงการ (Project Status) แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลาย

รายงานให้ใครทราบบ้าง ?

ตัวอย่างผู้มีส่วนได้เสียที่ควรได้รับรายงานความคืบหน้าโครงการเป็นประจำ ได้แก่

- สมาชิกทีมโครงการ
- ลูกค้าโครงการ
- ฝ่ายบริหารสูงสุด
- แผนกอื่นภายในองค์กรที่ได้รับผลกระทบจากโครงการ
- ผู้มีส่วนได้เสียภายนอกที่มีความสนใจในการพัฒนาโครงการ เช่น ซัพพลายเออร์ และผู้รับเหมา

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

10.5 ระบบการสื่อสาร

วางระบบการสื่อสาร

1) กำหนดประเด็นการสื่อสาร (Identify Issue) → 2) จัดวางเครือข่ายการสื่อสาร (Communication network) → 3) กำหนดช่องทางและวิธีการ (channels and methods)



ต้องสื่อสารอะไร ? ต้องสื่อสารถึงใครบ้าง ? ใช้วิธีสื่อสารอย่างไร ?



- นำเสนอผลของการปฏิบัติงาน — หลัง
- สร้างความเข้าใจเพื่อประสานการทำงานร่วมกัน — ระหว่าง
- เน้นย้ำวัตถุประสงค์ความรับผิดชอบ และเสริมพลัง — ก่อน

ประเภท (Type)	เป็นทางการ (Formal)	ไม่เป็นทางการ (Informal)
การสื่อสารด้วยวาจา (Verbal)	❖ การนำเสนอ (Presentations) ❖ การประชุม (Meetings) ❖ การทบทวนโครงการ (Project reviews) ❖ การสาธิต (Demonstrations) ❖ การระดมความคิด (Brainstorming)	❖ การพูดคุยกันตามทางเดิน โรงอาหาร หรือสถานพักผ่อน (Meeting or ambushes at the coffee machine or similar)
การสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร (Written)	❖ **รายงาน (Reports):** ❖ **เอกสารโครงการ (Project documentation)** ❖ **รายงานความคืบหน้า (Progress report)** ❖ **สื่อแสดงข้อมูลที่สำคัญของโครงการแบบกราฟิก (Dashboards** ❖ **การศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility studies)**	❖ อีเมล์ (Emails) ❖ **ข้อความโต้ตอบทันที (Instant messaging) เช่น** เช่น Line, WhatsApp ❖ การติดต่อทางโซเชียลมีเดีย (Social media contacts) ❖ บันทึกการประชุมที่ไม่ได้รับรองอย่างเป็นทางการ (Minute of meetings not formally approved by participants)

ที่มา : Edoardo Favari (2023 : 107).

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

สรุปเนื้อหาท้ายบท

บทนี้พยายามอธิบายการดำเนินงานโครงการ อันเป็นการนำแผนบริหารโครงการ และแผนด้านอื่นที่เกี่ยวข้องของโครงการไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) ซึ่งประกอบไปด้วยกลไกการดำเนินงานที่เป็นกลจักรสำคัญในการขับเคลื่อนงานและกิจกรรมต่างๆ เพื่อทำให้โครงการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยอาศัยระบบสนับสนุนย่อยๆ อีก 3 ระบบ คือ ระบบการติดตามและควบคุมโครงการ ระบบการรายงานผลการดำเนินงานโครงการ และ ระบบการสื่อสารโครงการ ซึ่งแต่ละระบบจะสนับสนุนการทำงานของกลไกหลักให้ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การดำเนินงานโครงการ (Project Implementation) และการติดตามและควบคุมโครงการ (Monitoring & Control) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิดจนแทบจะดำเนินการควบคู่กันไป งานโครงการจึงจะถูกผลักดันให้นำไปปฏิบัติและตามดูความก้าวหน้า เพื่อแก้ไขให้ทันเวลา และพัฒนาโครงการให้ดีมีคุณภาพมากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การปิดโครงการเมื่อเสร็จสิ้นต่อไป

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

แบบฝึกหัดท้ายบท

ข้อที่ 1 จงอธิบายกลไกการดำเนินงานโครงการ

ข้อที่ 2 จงอธิบายระบบการติดตามและควบคุมโครงการ

ข้อที่ 3 จงอธิบายระบบรายงานของโครงการ

ข้อที่ 4 จงอธิบายระบบสื่อสารของโครงการ

ข้อที่ 5 จงวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างกลไกการดำเนินงาน ระบบติดตามและควบคุม ระบบรายงาน และระบบสื่อสารของโครงการ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

เอกสารอ้างอิง

เอกสารภาษาไทย

กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2567). เทคนิคการประสานงานในองค์กร. https://km.cpd.go.th/pdf-bin/pdf_2199183079.pdf

กัลยาณี เสนาสุ. (2563). คู่มือการบริหารอัตรากำลังเชิงกลยทธ์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณัฐยา สินตระการผล. (2560). การบริหารทีมงาน [HRB's 10 Must Reads On Teams]. กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ต.

ปกรณ์ ปรียากร. (2555). การบริหารโครงการ: แนวคิดและแนวทางในการสร้างความสำเร็จ. (พิมพ์ครั้งที่ 14). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม

ภาวิณี เพชรสว่าง. (2561). กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2553). เทคนิคการประสานงาน. http://www.stabundamrong.go.th/web/book/53/b18_53.pdf.

วิสูตร จิระดำเกิง. (2560). การบริหารโครงการแนวทางปฏิบัติจริง (พิมพ์ครั้งที่ 3). ปทุมธานี: วรรณกวี.

เอกสารภาษาต่างประเทศ

Alam, D., & Gühl, U. (2022). Project Management for Practice: A Guide and Toolbox for Successful Projects. Springer Nature.

Favari, E. (2023). Project Management: Leading Change in the Age of Complexity. Springer Nature.

Harvey Maylor & Neil Turner. (2022).

Kuster, J., Bachmann, C., Hubmann, M., Lippmann, R., & Schneider, P. (2023). Project Management Handbook: Agile-Traditional-Hybrid (Vol. 2). Springer.

Kerzner, H. (2024). Project management best practices: Achieving global excellence (5th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Flick, M., & Flick, M. (2023). Understanding practical project management: A guide for project work. Cham, Switzerland: Springer Nature.

Pinto, J. K. (2020). Project management: achieving competitive advantage (5th ed.). Pearson.

David W. Wirick, PMP, CMA. (2009). Public-sector project management : meeting the challenges and achieving results, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

Nicholas, J.M., & Steyn, H. (2021). Project Management for Engineering, Business and Technology (6th ed.). Routledge.

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

Project Management

Chapter - 11

การประเมินผลโครงการ และการปิดโครงการ

(Project Evaluation and Project Closing)



“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

แผนบริหารการสอนประจำ บทที่ 11

แผนบริหารการสอน วิชาการบริหารโครงการ **รหัสวิชา** 2553206
ประจำบทที่ 11 **เวลาเรียน:** 3 ชั่วโมง
การประเมินผลโครงการและการปิดโครงการ
(Project Evaluation and Project Closing)

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behaviour Objectives)

1) อธิบายความหมาย ความสำคัญ ประเภท และขั้นตอนของการประเมินผลโครงการได้

2) อธิบายการดำเนินการในขั้นตอนของการปิดโครงการได้อย่างถูกต้อง

เนื้อหาสาระประจำบท

11.1 ความหมายของการวัดและประเมินผล
11.2 ความสำคัญของการประเมินผล
11.3 ประเภทของการประเมินผล
11.4 ขั้นตอนของการประเมินผลโครงการ
11.5 การปิดโครงการ

กิจกรรมการเรียนรู้	สื่อการสอน	การวัดและประเมินผล	เครื่องมือ	BO	Learning's Level
1) ฟังบรรยายแบบโต้ตอบ (Interactive Lecturer) เนื้อหาหัวข้อ 11.1 – 11.5	Power Point Chapter 11 ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโครงการ	การถามคำถามแบบสุ่ม โดยใช้เกมส์คัดเลือกผู้ตอบคำถาม	คำถามท้ายบท	ข้อ 1 ข้อ 2	Understand
2) กิจกรรมกลุ่ม (Work group) : ออกแบบประเมินผลความพึงพอใจ	ตัวอย่างแบบประเมินผลและรายงานการประเมินผลความพึงพอใจของโครงการ	พิจารณาจากใบงานที่กลุ่มได้ทำร่วมกัน	ใบงานกลุ่ม	ข้อ 1	Evaluate

หมายเหตุ: กิจกรรมการเรียนการสอนอาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

Measurement



What is the Measurement ?

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”



Measurement)

การวัดโดยนิยาม คือ

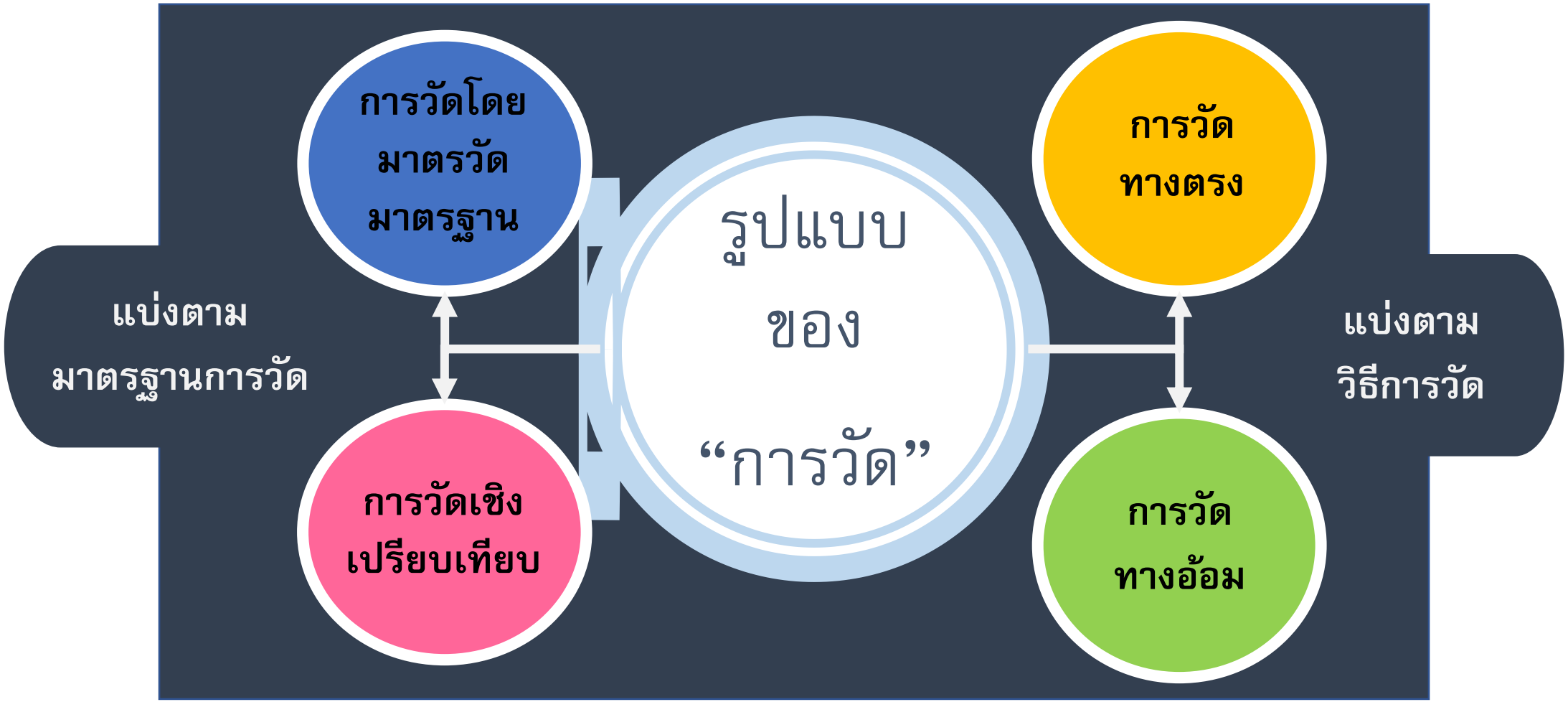
“ การให้ค่าตัวเลขกับสิ่งที่เราสนใจ

ไม่ว่าสิ่งนั้นจะจับต้องได้ หรือ จับต้องไม่ได้ก็ตาม”

นภดล ร่มโพธิ์ (2558: 87)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

Measurement Type



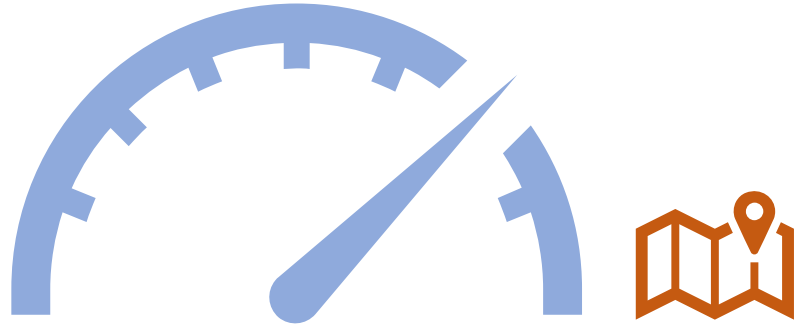
นภดล ร่มโพธิ์ (2558: 89 -97) อธิบายรูปแบบการวัดอย่างน่าสนใจไว้ 4 รูปแบบ ซึ่งจะอธิบายในสไลด์ต่อ ๆ ไป

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”



การวัดโดยมาตรวัดมาตรฐาน

คืออะไร ?



เป็นการวัดในรูปแบบที่มีมาตรวัดเดียวกันทั่วโลก เช่น การวัดความยาวเป็นเมตร การวัดเวลาเป็นวินาที การวัดน้ำหนักเป็นกิโลกรัม เป็นต้น มาตรวัดเหล่านี้เป็นข้อตกลงร่วมกันในการใช้วัดแบบเดียวกันทั้งโลก กล่าวคือ

“ 1 เมตร ไม่ว่าจะวัดที่ไหนก็ยาวเท่ากัน”

“1 นาที ไม่ว่าจะอยู่ที่ใดก็นานเท่ากัน”

“ 1 กิโลกรับ ไม่ว่าจะอยู่ที่ใดในโลกก็หนักเท่ากัน”

การวัดแบบนี้จึงมีความชัดเจนมาก สามารถเปรียบเทียบกันได้ง่าย เป็นจริงเสมอไม่ว่าอยู่ที่ใดในโลก



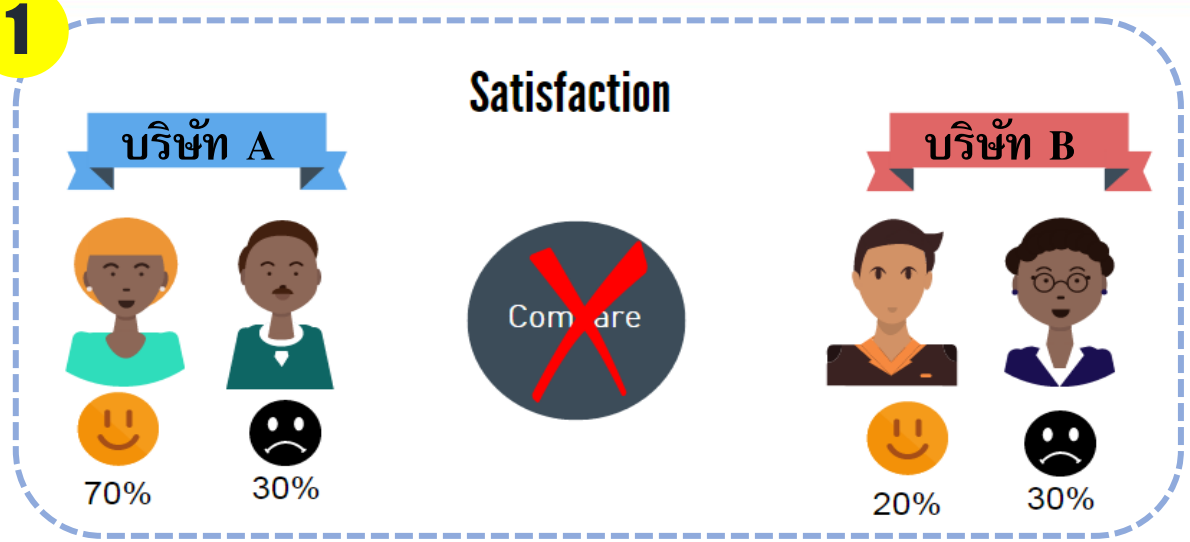
“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

การวัดเชิงเปรียบเทียบ

คืออะไร ?

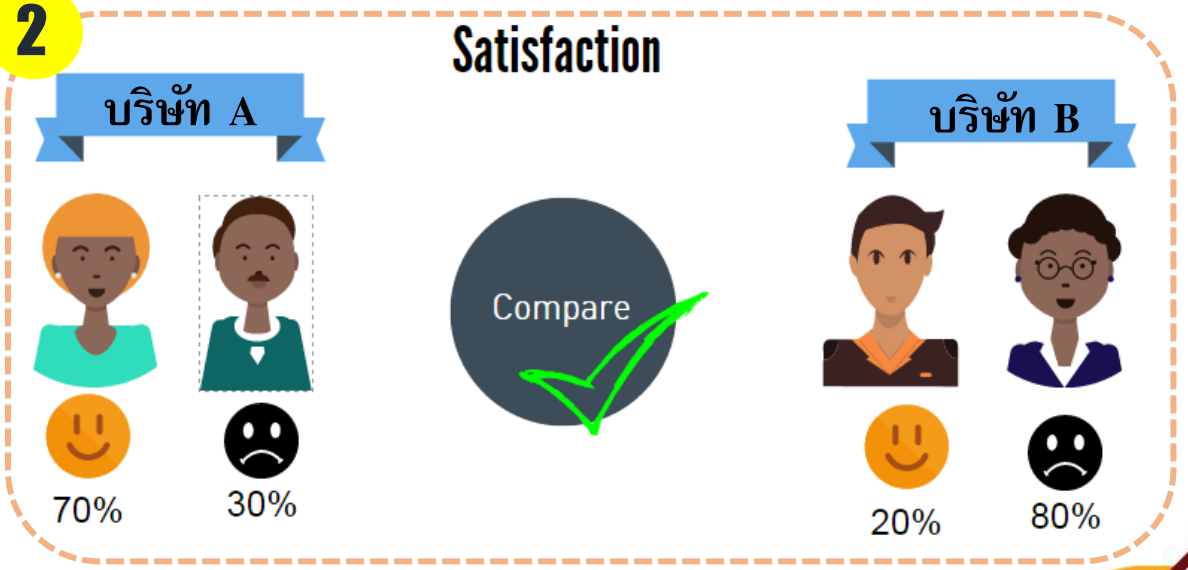
ตัวอย่าง
การวัดความพึงพอใจ

1



การวัดรูปแบบนี้ไม่มีมาตรวัดที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ยกตัวอย่างเช่น การวัดความพึงพอใจของลูกค้าต่อบริษัท A และ B เปรียบเทียบกัน ซึ่งไม่สามารถเปรียบเทียบกันได้ เพราะ บริบทและสภาพขององค์กรแตกต่างกัน ทั้งในเรื่องของกฎระเบียบ วัฒนธรรม นโยบาย กลยุทธ์ ลักษณะธุรกิจ ฯลฯ การจะใช้แบบสอบถามที่มีคำถามแบบเดียวกันไปวัดความพึงพอใจของลูกค้าข้ามบริษัทจึงเป็นไปได้ยาก และไม่สมควรที่จะทำ เพราะไม่ได้ใช้มาตรวัดเดียวกัน การแปลผลจะไม่มีความหมาย ดังนั้น ควรวัดความพึงพอใจเปรียบเทียบกันเองภายในบริษัท การจะเอามาเปรียบเทียบกันก็เหมือนสำนวนฝรั่งที่ว่า “เอาฝรั่งมาเปรียบเทียบกับส้ม” ซึ่งมันเปรียบเทียบกันไม่ได้อยู่แล้ว

2



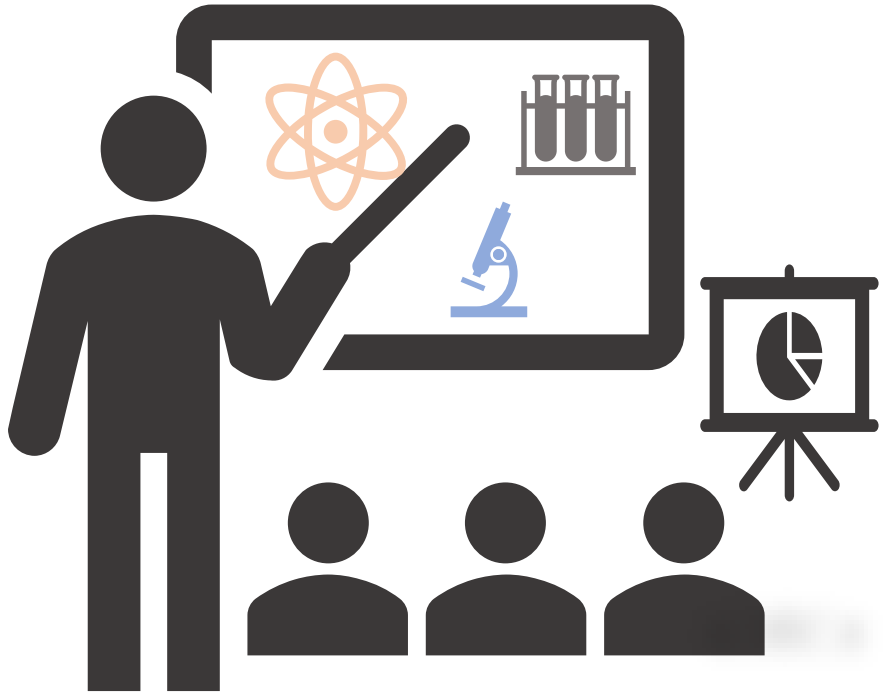
แหล่งที่มาของภาพสร้างขึ้นจาก https://piktochart.com

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

การวัดทางตรง

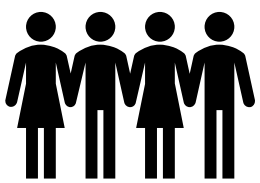
คืออะไร ?

ตัวอย่าง
การวัดจำนวน
นักเรียนในชั้น



คือ การวัดสิ่งที่จับต้องได้ และผลที่ได้จากการวัดคือสิ่งที่เราจะทราบ





4 คน



8 คน

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

การวัดทางอ้อม

คือ การวัดในสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เราจึงต้องวัดผลของมันแทน เช่น การวัดขวัญกำลังใจผ่านอัตราการขาดงาน เพราะเราเชื่อว่าการขาดงานเป็นผลมาจากขวัญและกำลังใจของพนักงาน หรือ การวัดความรับผิดชอบในหน้าที่ ผ่านการส่งงานที่ตรงเวลา


ทัศนคติ


ขวัญกำลังใจ


ความทุกข์ หรือ ความเครียด


ความสุข


ความพึงพอใจ


ความรับผิดชอบในหน้าที่

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ทุกสิ่งทุกอย่างในโลกนี้สามารถวัดได้ไหม ?







“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

Evaluation



What is the Evaluation ?

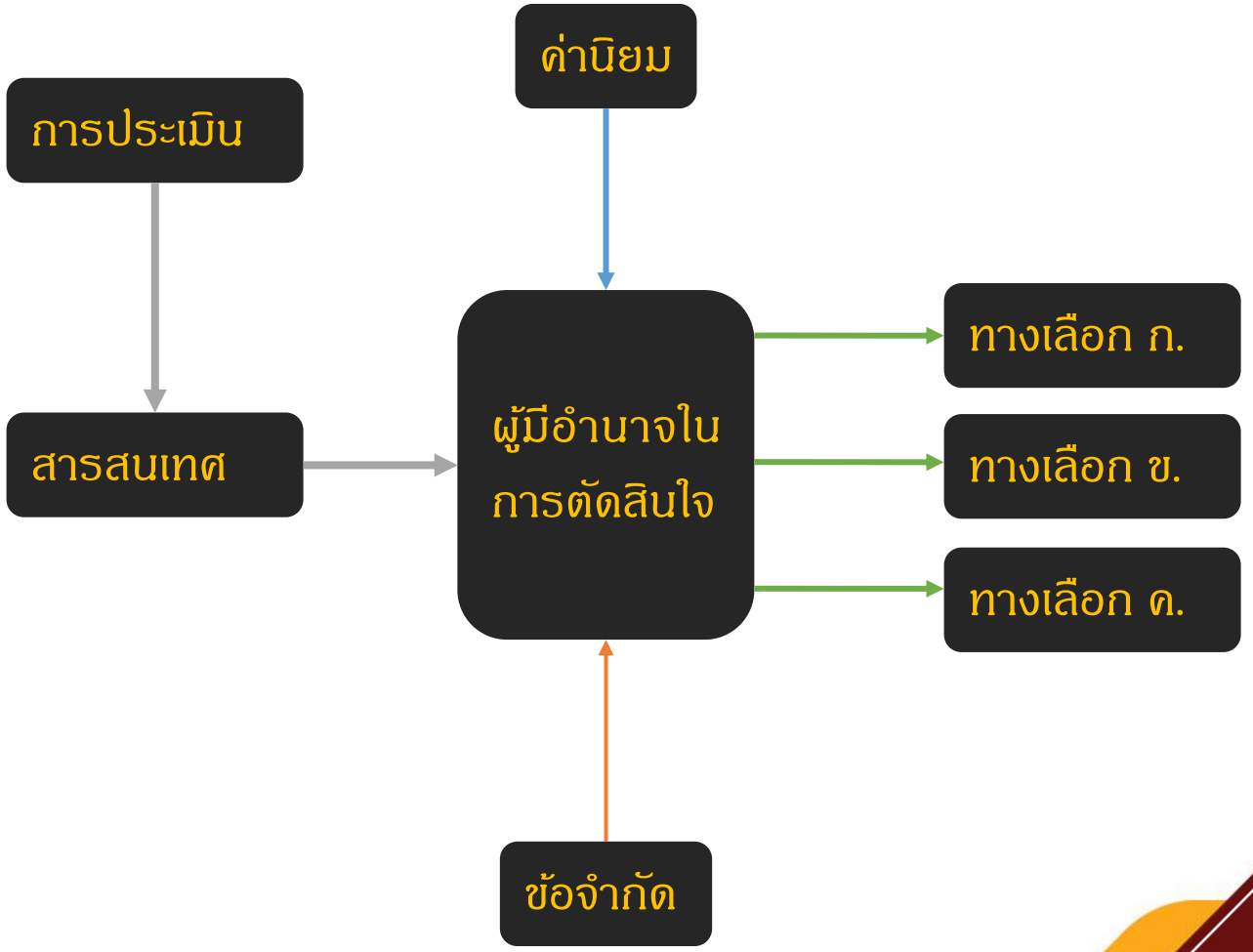
“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

การประเมินคืออะไร คืออะไร ?

สมหวัง พิธยานุวัฒน์ (2559: 20 -21) อธิบายว่า การประเมิน หมายถึง กระบวนการใช้ดุลยพินิจ (Judgement) และหรือค่านิยมและข้อจำกัดต่าง ๆ ในการพิจารณาตัดสินคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยเปรียบเทียบผลที่วัดได้กับเกณฑ์ที่กำหนดไว้

การประเมิน = การวัด + ดุลยพินิจ

นอกจากนี้ การประเมินยังหมายถึง กระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศ (เชิงคุณค่า) เพื่อช่วยให้มีผู้มีอำนาจได้ตัดสินใจเลือกทางเลือกอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด



“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

การประเมินคืออะไร คืออะไร ?

การประเมิน (Evaluation) = การวัด (Measurement) + ดุลยพินิจ (Judgement)

ผู้สอนเห็นคล้อยตามนิยามความหมายที่ท่านอาจารย์สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ให้ไว้ ว่าการประเมิน หมายถึง กระบวนการใช้ดุลยพินิจ (Judgement) ในการพิจารณาตัดสินคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยนำสารสนเทศ (เชิงคุณค่า) อันเป็นสิ่งที่ได้จากกระบวนการวัดผล ซึ่งอาจจะเป็นได้ทั้งสาระสนเทศในเชิงปริมาณ หรือ เชิงคุณภาพ ก็สุดแล้วแต่มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ภายใต้ ค่านิยมและข้อจำกัดต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้มีผู้มีอำนาจสามารถตัดสินใจเลือกทางเลือกต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

การวัด (Measurement)
- เครื่องมือวัด (Tool)
  - ตัวชี้วัด (Indicator)
    - สารสนเทศ (Information)
      - ปริมาณ (Quantitative)
      - คุณภาพ (Qualitative)

ดุลยพินิจ (Judgement)
- ข้อจำกัด (Limitation)
- ค่านิยม (Value)
- เกณฑ์(Criterion)
  - เกณฑ์สัมพัทธ์ Relative Criterion
  - เกณฑ์สัมบูรณ์ Absolute Criterion

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

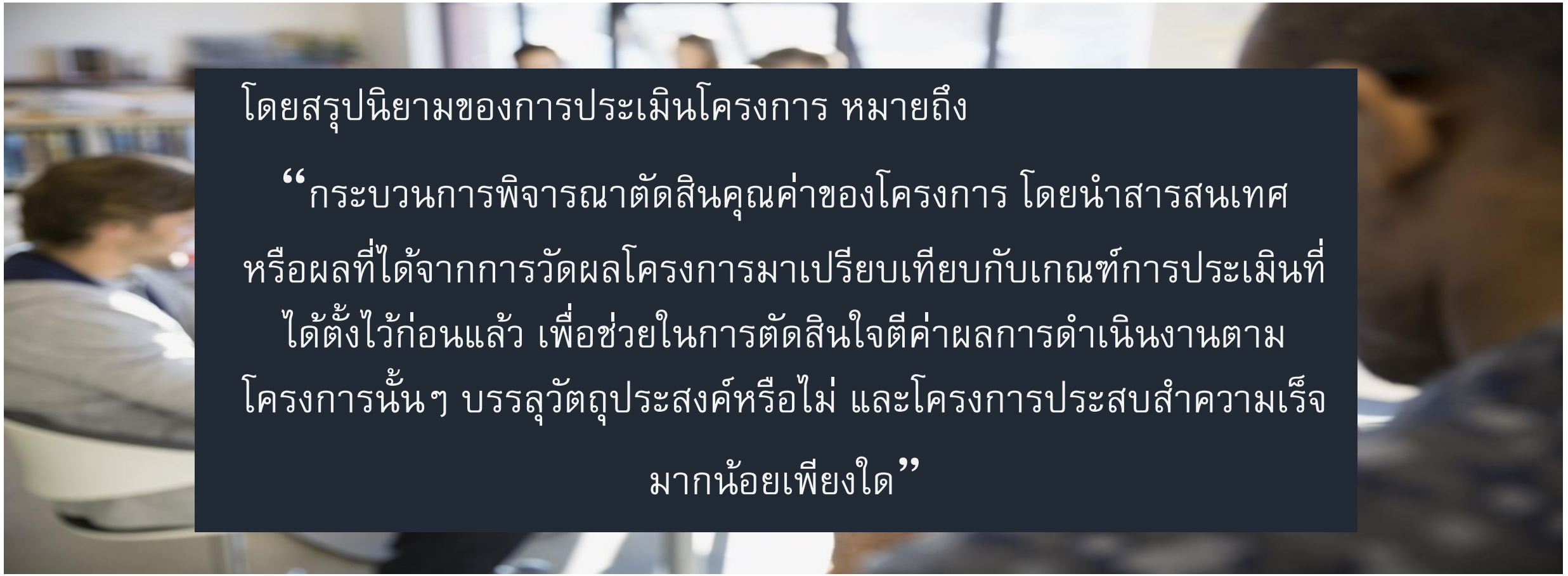
Project Evaluation



What is the Project Evaluation ?

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

Project Evaluation



โดยสรุปนิยามของการประเมินโครงการ หมายถึง

“กระบวนการพิจารณาตัดสินคุณค่าของโครงการ โดยนำสารสนเทศหรือผลที่ได้จากการวัดผลโครงการมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การประเมินที่ได้ตั้งไว้ก่อนแล้ว เพื่อช่วยในการตัดสินใจตีค่าผลการดำเนินงานตามโครงการนั้นๆ บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ และโครงการประสบสำความเร็จมากน้อยเพียงใด”

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ความสำคัญของการประเมินผล

สิน พันธุ์พินิจ (2556: 137 -139) ได้อธิบายความสำคัญของการประเมินโครงการไว้ ดังนี้

การประเมินโครงการเป็นภารกิจของสถาบัน (Institution) และเป็นวิชาชีพชั้นสูง (Profession) ที่ต้องได้รับการศึกษาอบรมมาเป็นอย่างดี จึงจะมีความรู้ความสามารถเป็นนักประเมินผลมืออาชีพได้ ในยุคโลกาภิวัฒน์ การประเมินผลเป็นเครื่องมือของการบริหารที่สำคัญ นอกเหนือจากการ วางแผน เพราะเป็นกลไกในการตรวจสอบ ตัดสินคุณธรรม และคุณค่า ตลอดจนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการ และงานต่างๆ ของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่ดำเนินการไปแล้ว ทั้งนี้ถ้าหากมองความสำคัญของการประเมินโครงการสามารถแบ่งได้ 2 ด้าน ดังนี้

1 **ด้านแรก**
ความสำคัญด้านอาชีพ

2 **ด้านที่สอง**
ความสำคัญด้านการบริหาร

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ความสำคัญของการประเมินผล

https://www.eval.org/p/cm/ld/fid=9

AMERICAN EVALUATION ASSOCIATION

สิน พันธุ์พินิจ (2556: 137 -139) ได้อธิบายความสำคัญของการประเมินโครงการไว้ ดังนี้

ความสำคัญ

ด้านอาชีพ

แม้ว่าอาชีพการประเมินผลจะเริ่มเป็นที่รู้จักอย่างจริงจังเมื่อปี พ.ศ. 2508 แต่ก็มีบทบาทสำคัญไม่แพ้อาชีพเก่าแก่ อย่างนักกฎหมายและแพทย์ อาชีพนี้เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรม โดยเป็นส่วนหนึ่งของ ต้นทุนมนุษย์ ผู้ประกอบอาชีพนี้มีรายได้ดี มีความเป็นอิสระ มีความมั่นคง มีความมั่นใจในตัวเอง และ มีสิทธิในการวิพากษ์วิจารย์โดยปราศจากความกลัว ความสำคัญของอาชีพการประเมินโครงการแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ดังนี้

การประเมินมีความสำคัญจนบางประเทศมีการตั้งสมาคมขึ้น อาทิ สมาคมการประเมินผลสหรัฐอเมริกา เพราะแต่ละปีบางประเทศได้ใช้จ่ายเงินเพื่อการประเมินผลเป็นจำนวนมาก ในปี 2519 ประเทศอุตสาหากรรมได้ใช้จ่ายเงินเป็นค่าประเมินโครงการกว่า **6,000** ล้านเหรียญสหรัฐ

ผู้ประกอบอาชีพประเมินจำเป็นต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญทั้งทฤษฎี และ ปฏิบัติควบคู่ไปกับคุณธรรม จริยธรรม มหาวิทยาลัยต่างๆ จึงเปิดสอนหลักสูตรระดับ ริญญาตรี ถึงปริญญาเอก เพื่อผลิตนักประเมินที่มีคุณภาพ



อาชีพด้าน

“การศึกษาการประเมินผล”

(Evaluation Studies)

อาชีพด้าน

การประเมินผลโครงการ

(Evaluation Career)



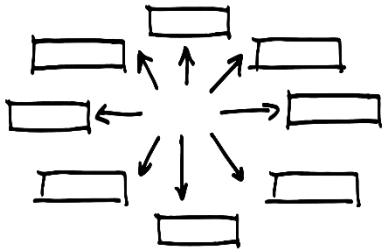
การประเมินผล เป็นงานสำคัญในกระบวนการวางแผนและ เงื่อนไขในการจัดสรรงบประมาณ ฝ่ายบริหารจึงต้องให้ความสำคัญกำหนดให้เป็นวัฒนธรรมและงานประจำขององค์กร เพื่อแสดงถึงความโปร่งใสและธรรมาภิบาล ทั้งนี้บางโครงการอาจไม่มีผู้เชี่ยวชาญในการประเมินผลโดยตรง จึงจำเป็นต้อง ว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญ เช่น บุคคล บริษัท หรือสมาคม มาช่วยประเมินผลโครงการแทน

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

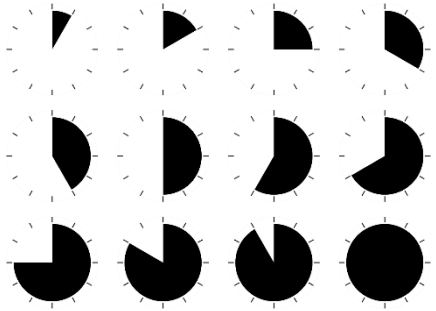
ประเภทของการประเมินผล

เชาว์ อินใย (2555) ได้ประมวลประเภทของการประเมินจากการนำเสนอของนักวิชาการหลายท่าน คือ รัตนะ บัวสนธ์ (2540) ศิริชัย กาญจนวาสี (2541) พิสณุ ฟองศรี (2550) และ Patton (2004) และได้เรียบเรียงเพื่อนำเสนอไว้ ดังนี้

ประเภทของการประเมินสามารถจำแนกได้หลายรูปแบบโดยใช้เกณฑ์ที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้ในบทนี้จะนำเสนอประเภทของการประเมินจำแนกตามเกณฑ์ 5 ประเภท ดังนี้



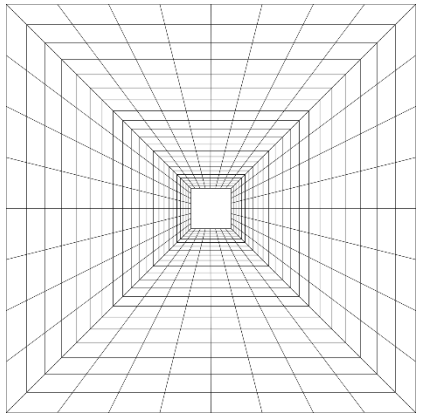
จำแนกตาม
วัตถุประสงค์



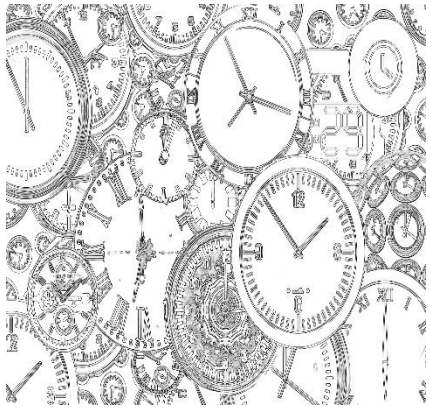
จำแนกตาม
ช่วงเวลาของการประเมิน



จำแนกตาม
ผู้ประเมิน



จำแนกตาม
มิติการประเมิน



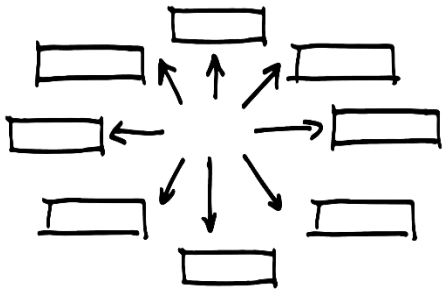
จำแนกตาม
ช่วงเวลาที่เอื้อต่อการประเมิน

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ประเภทของการประเมินผล

เชาว์ อินใย (2555) ได้ประมวลประเภทของการประเมินจากการนำเสนอของนักวิชาการหลายท่าน คือ รัตนะ บัวสนธ์ (2540) ศิริชัย กาญจนวาสี (2541) พิสณุ ฟองศรี (2550) และ Patton (2004) และได้เรียบเรียงเพื่อนำเสนอไว้ ดังนี้

ประเภทของการประเมินสามารถจำแนกตามเกณฑ์วัตถุประสงค์ของการประเมิน สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้



จำแนกตาม
วัตถุประสงค์

การประเมินสรุปผล
(Summative Evaluation)

เป็นการประเมินเมื่อการดำเนินงานสิ้นสุดลงแล้วทำการตรวจสอบว่าโครงการได้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ หรือ ไม่ เพียงใด ผลที่เกิดขึ้นได้ใช้ทรัพยากรไปอย่างเพียงพอคุ้มค่าหรือไม่ และทรัพยากรเพียงพอกับความต้องการของผู้รับบริการหรือไม่ มีผลกระทบหรือผลพลอยได้อะไรบ้าง

การประเมินความก้าวหน้า
(Formative Evaluation)

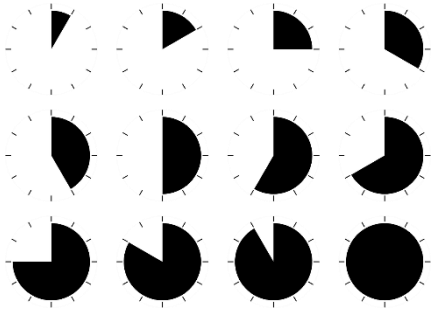
การประเมินแบบนี้เป็นการประเมินระหว่างการดำเนินงานควบคู่ไปกับการดำเนินงานของโครงการ โดยพิจารณาความก้าวหน้าของสิ่งที่จะประเมินว่าจำเป็นต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ส่วนใด อีกทั้งเป็นการรวบรวมปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อทำการปรับปรุงให้การดำเนินการเป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ประเภทของการประเมินผล

เชาว์ อินใย (2555) ได้ประมวลประเภทของการประเมินจากการนำเสนอของนักวิชาการหลายท่าน คือ รัตนะ บัวสนธ์ (2540) ศิริชัย กาญจนวาสี (2541) พิสณุ ฟองศรี (2550) และ Patton (2004) และได้เรียบเรียงเพื่อนำเสนอไว้ ดังนี้

ประเภทของการประเมินสามารถจำแนกตามเกณฑ์ช่วงเวลาของการประเมินเป็น 8 ประเภท ดังนี้



จำแนกตาม

ช่วงเวลาของการประเมิน

- ช่วงเวลา
  - การประเมินความต้องการจำเป็น (Need Assessment)
  - การประเมินความเป็นไปได้ (Feasibility Evaluation)
  - การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation)
  - การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation)
  - การประเมินผลผลิต (Outputs Evaluation)
  - การประเมินผลลัพธ์ หรือผลกระทบ (Outcomes/Impact Evaluation)
  - การประเมินด้วยการติดตามเมื่องานเสร็จสิ้นไประยะหนึ่ง (Follow up Evaluation)
  - การประเมินงานประเมิน (Meta Evaluation)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ประเภทของการประเมินผล

เชาว์ อินใย (2555) ได้ประมวลประเภทของการประเมินจากการนำเสนอของนักวิชาการหลายท่าน คือ รัตนะ บัวสนธ์ (2540) ศิริชัย กาญจนวาสี (2541) พิสณุ ฟองศรี (2550) และ Patton (2004) และได้เรียบเรียงเพื่อนำเสนอไว้ ดังนี้

ประเภทของการประเมินสามารถจำแนกตามผู้ประเมินเป็น 2 ประเภท ดังนี้



จำแนกตาม

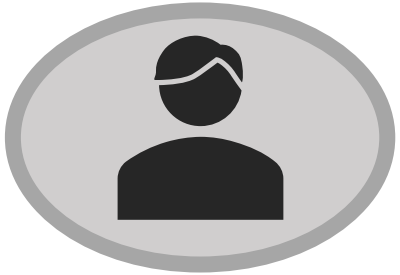
ผู้ประเมิน

การประเมินแบบนี้ **ผู้ประเมินเป็นบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องหรือปฏิบัติงานกับสิ่งที่จะประเมิน** ข้อดีก็คือเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องจึงทราบและเข้าใจสิ่งที่ประเมินได้เป็นอย่างดี ข้อเสียคือ เมื่อเป็นผู้มีความเกี่ยวข้องจึงอาจมีความลำเอียง หรือ อคติเกิดขึ้นได้



การประเมินโดยผู้ประเมินภายใน

(Internal Evaluator Evaluation)



การประเมินโดยผู้ประเมินภายนอก

(External Evaluator Evaluation)

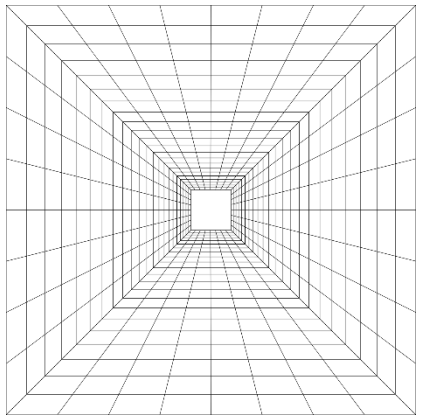
การประเมินแบบนี้ **ผู้ประเมินไม่ได้เป็นบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องหรือไม่ได้ปฏิบัติงานกับสิ่งที่จะประเมิน** ข้อดี คือ มีความเป็นกลางในการประเมิน แต่ข้อเสียคือ ไม่เข้าใจ ไม่ทราบรายละเอียดของสิ่งที่ประเมินไม่ดีพอ และเนื่องจากเป็นบุคคลภายนอกอาจไม่ได้รับความร่วมมือในการดำเนินการประเมิน

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ประเภทของการประเมินผล

เชาว์ อินใย (2555) ได้ประมวลประเภทของการประเมินจากการนำเสนอของนักวิชาการหลายท่าน คือ รัตนะ บัวสนธ์ (2540) ศิริชัย กาญจนวาสี (2541) พิสณุ ฟองศรี (2550) และ Patton (2004) และได้เรียบเรียงเพื่อนำเสนอไว้ ดังนี้

ประเภทของการประเมินสามารถจำแนกตามมิติการประเมินเป็น 4 ประเภท ดังนี้



จำแนกตาม

มิติการประเมิน

ได้แก่ การประเมินความก้าวหน้า การประเมินผลสรุป และการประเมินเพื่อการพัฒนา

การประเมินตามวัตถุประสงค์

การประเมินตามข้อมูล

ได้แก่ ข้อมูลเชิงปริมาณ คุณภาพ และแบบผสม

ได้แก่ การประเมินเชิงธรรมชาติ และเชิงทดลอง

การประเมินตามวิธีการประเมิน

การประเมินตามจุดเน้นที่ประเมิน

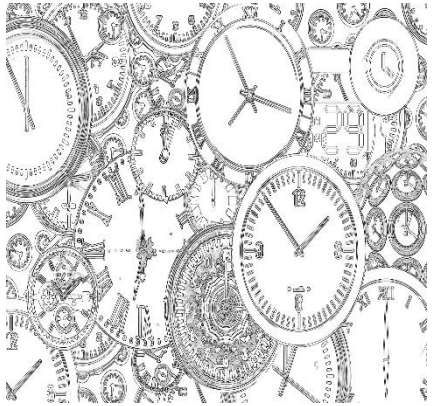
ได้แก่ การประเมินกระบวนการ ผลลัพธ์ ผลกระทบ การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายกับผลตอบแทน และการวิเคราะห์ต้นทุนกับประสิทธิผล

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ประเภทของการประเมินผล

เชาว์ อินใย (2555) ได้ประมวลประเภทของการประเมินจากการนำเสนอของนักวิชาการหลายท่าน คือ รัตนะ บัวสนธ์ (2540) ศิริชัย กาญจนวาสี (2541) พิสณุ ฟองศรี (2550) และ Patton (2004) และได้เรียบเรียงเพื่อนำเสนอไว้ ดังนี้

ประเภทของการประเมินสามารถจำแนกตามผู้ประเมินเป็น 2 ประเภท ดังนี้



จำแนกตาม
ช่วงเวลาที่เอื้อต่อการประเมิน

Project

1. **การประเมินก่อนการดำเนินงาน** — ก่อน
2. **การประเมินระหว่างการดำเนินการ** — ระหว่าง
3. **การประเมินหลังการดำเนินการ** — หลัง

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ขั้นตอนของการประเมินผลโครงการ

พิสณุ ฟองศรี (2556) ได้นำเสนอขั้นตอนของการประเมินผลโครงการไว้อย่างน่าสนใจ ดังนี้

1. การศึกษาแนวคิดการประเมินและสิ่งที่จะประเมิน
2. กำหนดวัตถุประสงค์ (ประเด็นการประเมิน) และตัวชี้วัด
3. กำหนดเกณฑ์การประเมิน และค่าน้ำหนัก (ถ้ามี)
4. กำหนดกรอบแนวคิดและขอบเขตการประเมิน
5. สร้างและพัฒนาเครื่องมือเก็บข้อมูล
6. การเก็บรวบรวมข้อมูล
7. การวิเคราะห์ข้อมูล
8. การเขียนรายงานการประเมินผล
9. การประเมินงานประเมิน (ถ้ามี)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ขั้นตอนของการประเมินผลโครงการ

พิชิต ฤทธิ์เจริญ (2557) ได้นำเสนอขั้นตอนของการประเมินผลโครงการไว้อย่างน่าสนใจ ดังนี้

ประเมินอะไร	1 วิเคราะห์โครงการที่มุ่งประเมิน
ทำไมต้องประเมิน	2 ระบุหลักการและเหตุผลของการประเมิน
ประเมินเพื่ออะไร	3 กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน
ใช้แนวคิดทฤษฎีอะไรในการประเมิน	4 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และรูปแบบการประเมิน
ประเมินอย่างไร	5 ออกแบบการประเมิน
เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเครื่องมือชนิดใด	6 พัฒนาเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล
เก็บรวบรวมข้อมูลอย่างไร	7 เก็บรวบรวมข้อมูล
สรุปข้อมูลอย่างไร	8 การวิเคราะห์ข้อมูล
นำเสนอผลการประเมินอย่างไร	9 รายงานการประเมินโครงการ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ขั้นตอนของการประเมินผลโครงการ

เยาวดี รางชัยกุล วิบูลย์ศรี (2557) ได้นำเสนอขั้นตอนของการประเมินผลโครงการไว้อย่างน่าสนใจ ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 → ❶ การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับโครงการ
- ขั้นตอนที่ 2 → ❷ กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน
- ขั้นตอนที่ 3 → ❸ กำหนดขอบเขตของการประเมิน
- ขั้นตอนที่ 4 → ❹ การพิจารณากำหนดตัวบ่งชี้และแหล่งข้อมูล
- ขั้นตอนที่ 5 → ❺ การวิเคราะห์ข้อมูล
- ขั้นตอนที่ 6 → ❻ การสรุปผลการประเมิน

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ขั้นตอนของการประเมินผลโครงการ

สำหรับผู้สอน เห็นว่าขั้นตอนของการประเมินผลโครงการควรประกอบไปด้วยองค์ประกอบต่าง ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 7 → ❼ การสรุปผลและเขียนรายงานการประเมิน
- ขั้นตอนที่ 6 → ❻ การวิเคราะห์ข้อมูล
- ขั้นตอนที่ 5 → ❺ การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ขั้นตอนที่ 4 → ❹ พัฒนาเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- ขั้นตอนที่ 3 → ❸ กำหนดวัตถุประสงค์ ตัวบ่งชี้ เกณฑ์ กรอบแนวคิด และขอบเขตของการประเมิน
- ขั้นตอนที่ 2 → ❷ วางแผนและออกแบบการประเมิน
- ขั้นตอนที่ 1 → ❶ การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับโครงการ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ปิดโครงการ: สรุปผลงาน มุ่งสู่ความสำเร็จ (Close Project or Phase)

คือ กระบวนการที่ทำเพื่อสรุปกิจกรรมทั้งหมดของโครงการ หรือกิจกรรมของโครงการในช่วงระยะที่ดำเนินการ (เช่น แผนงานอาจจะมีหลายระยะ โดยอาจแบ่งโครงการเป็นระยะต่างๆ เมื่อจบโครงการในแต่ละระยะก็จะมีปิดและสรุปโครงการในระยะนั้นๆ)

หรือ กิจกรรมตามสัญญา **ประโยชน์หลัก** ของกระบวนการนี้ คือ

- ข้อมูลของโครงการถูกจัดเก็บเข้าแฟ้ม
- งานที่วางแผนไว้เสร็จสมบูรณ์
- ทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถนำไปใช้กับงานใหม่ๆ ได้

ทั้งนี้ **"การปิดโครงการ"** เป็นขั้นตอนสำคัญสุดท้ายที่ผู้จัดการโครงการต้องดำเนินการ เพื่อให้แน่ใจว่างานทั้งหมดเสร็จสมบูรณ์ตามแผน และโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

กิจกรรมที่จำเป็นสำหรับการปิดโครงการ แบ่งเป็น 2 ส่วนหลัก

การปิดโครงการสามารถแบ่งกิจกรรมที่ควรจะดำเนินการออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. กิจกรรมปิดโครงการเชิงบริหาร (Administrative Closure)
2. กิจกรรมปิดโครงการตามสัญญา (Contractual Closure)
3. กิจกรรมสรุปบทเรียนโครงการ (Lesion Learn)

Project Management Institute. (2023: 196-199).

"หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว"

1 กิจกรรมปิดโครงการเชิงบริหาร (Administrative Closure)

กิจกรรมเหล่านี้มุ่งเน้นให้แน่ใจว่าโครงการเสร็จสมบูรณ์ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ลำดับ	กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	รายละเอียด
1	**ตรวจสอบความสมบูรณ์**	ยืนยันว่าเอกสาร ผลงานส่งมอบ และปัญหาต่างๆ ได้รับการดำเนินการจนแล้วเสร็จ
2	**ยืนยันการส่งมอบและการยอมรับผลงาน**	เป็นการส่งมอบผลงานให้กับลูกค้าหรือ ผู้รับบริการ จึงต้องให้ยืนยันการส่งมอบและการยอมรับผลงาน
3	**บริหารจัดการต้นทุนโครงการ**	ตรวจสอบว่าบันทึกค่าใช้จ่ายทั้งหมดไว้ในบัญชีโครงการ
4	**ปิดบัญชีโครงการ**	ดำเนินการทางธุรการทางการเงินเพื่อปิดบัญชีที่เปิดเพื่อใช้สำหรับโครงการ
5	**ปรับเปลี่ยนทีมงาน**	จัดสรรบุคลากรไปทำงานอื่น
6	**จัดการวัสดุเหลือ**	กำจัดหรือจัดเก็บวัสดุที่ไม่ได้ใช้ต่อ
7	**ปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากรใหม่**	ปรับเปลี่ยนการจัดสรรสถานที่ อุปกรณ์ และทรัพยากรอื่นๆ
8	**จัดทำรายงานโครงการฉบับสมบูรณ์**	จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการฉบับสมบูรณ์ตามนโยบายขององค์การ

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

2 กิจกรรมปิดโครงการตามสัญญา (Contractual Closure)

กิจกรรมเหล่านี้เกี่ยวข้องกับการปิดสัญญาที่ใช้กับโครงการ

ลำดับ	กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	รายละเอียด
1	**ยืนยันการยอมรับงานจากผู้รับจ้าง**	เป็นการดำเนินการทางเอกสารกับผู้ว่าจ้าง (กรณีรัฐจะจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมตรวจรับงาน) เพื่อตรวจสอบและยืนยันว่างานเป็นไปตามสัญญา และยอมรับงานอย่างเป็นทางการ ลงนามในเอกสารการตรวจรับงาน
2	**สรุปและจัดการเรื่องการเบิกจ่ายที่ยังค้างชำระให้เสร็จสิ้น**	เป็นการดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณในส่วนที่คงค้างให้กับผู้รับจ้าง หรือ โครงการให้เสร็จสิ้น ซึ่งถือเป็นการเบิกจ่ายงบประมาณงวดสุดท้ายก่อนปิดโครงการ
3	**ปรับปรุงข้อมูลโครงการ**	ปรับปรุงข้อมูลของโครงการให้เป็นปัจจุบัน และให้สะท้อนผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย
4	**จัดเก็บข้อมูลโครงการ**	จัดเก็บเอกสารสัญญาและเอกสารที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะเป็นการจัดเก็บข้อมูลของโครงการเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลอ้างอิงที่มีประโยชน์สำหรับการดำเนินโครงการในอนาคต

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

3 กิจกรรมสรุปบทเรียนโครงการ (Lesion Learn)

กิจกรรมเหล่านี้มุ่งเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการดำเนินงานโครงการ เพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานโครงการในอนาคต

ลำดับ	กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	รายละเอียด
1	**รวบรวมเอกสารโครงการ**	จัดเก็บเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ เช่น รายงาน แบบฟอร์ม และบันทึกการประชุม
2	**ประเมินผลสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการ**	วิเคราะห์ผลลัพธ์ของโครงการ เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน และโอกาสในการปรับปรุง
3	**บริหารจัดการการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ที่ได้จากโครงการ**	เผยแพร่บทเรียนรู้ ประสบการณ์ และความรู้ที่ได้จากโครงการ ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง
4	**สรุปบทเรียนที่ได้รับ**	ระบุข้อผิดพลาด ความท้าทาย และแนวทางปฏิบัติที่ดี ที่สามารถนำไปปรับใช้ในโครงการต่อไป
5	**จัดเก็บข้อมูลโครงการเพื่อใช้ประโยชน์ในอนาคตขององค์กร**	จัดเก็บข้อมูลโครงการอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับการเรียนรู้ และอ้างอิงในโครงการอื่นๆ
6	**การส่งมอบ ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือผลลัพธ์**	การส่งมอบ ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือผลลัพธ์ ของโครงการไปยังโครงการในระยะต่อไป หรือส่งมอบไปยังฝ่ายผลิต และ/หรือฝ่ายปฏิบัติการ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป
7	**การปรับปรุงกระบวนการ**	1) รวบรวมข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงหรือปรับปรุงนโยบายและกระบวนการขององค์กร และส่งต่อไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 2) ประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีต่อโครงการ เพื่อนำผลลัพธ์ไปปรับปรุงการทำงานในโครงการต่อไป

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

ปัจจัยที่มีอิทธิผลต่อการบริหารงานโครงการ

ในการบริหารโครงการที่กล่าวมาทุกบททั้งหมดนั้น ผู้สอนเห็นว่าความสำเร็จขของโครงการได้รับอิทธิผลจากหลายปัจจัย ผู้รับผิดชอบโครงการควรให้ความสำคัญ ดังที่ Paul ได้นำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิผลต่อการบริหารโครงทั้งภาครัฐและเอกชนไว้ในหนังสือของปกรณ์ ปรียากร. (2555: 152 -159). **ดังนี้**

1) การให้ความสำคัญต่อการประสานงาน
2) การจัดการทีมงานโครงการ
3) การวางแผนการดำเนินงานโดยคำนึงถึงกลยุทธ์และสาระหลักทางเทคนิค
4) การคำนึงถึงกฎของเมอร์ฟี
5) การให้ความสนใจต่อผู้มีส่วนได้เสียในโครงการ
6) การเตรียมพร้อมที่จะจัดการความขัดแย้ง
7) พร้อมจะเผชิญกับเรื่องที่นอกเหนือความคาดหมาย
8) การใช้สัญชาตญาณหรือการเรียนรู้จากประสบการณ์
9) การประยุกต์ทักษะเชิงพฤติกรรม
10) การติดตามและปรับปรุงแก้ไข

ตัวแบบปัจจัยแห่งความสำเร็จของ Paul C. Dinsmore

เสนอปัจจัย 10 ประการ ที่ส่งผล และอิทธิพล ต่อผู้จัดการโครงการและทีมงานซึ่งควรพิจารณานำมาใช้เป็นหลักการสำคัญในการบริหารโครงการโดยเขาเรียกตัวแบบของเค้าว่าบัญญัติ 10 ประการในการจัดการโครงการ (Project Management Commandment)

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

สรุปเนื้อหาท้ายบท

การปิดโครงการเป็นกระบวนการสุดท้ายที่ต้องดำเนินการสำหรับโครงการ โดยมีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ กิจกรรมที่ถือว่าเป็นการปิดโครงการในส่วนของการบริหารงานโครงการ (Administrative Closure) กิจกรรมที่เป็นการดำเนินการเพื่อให้สัญญาสิ้นสุดลง (Contractual Closure) และ กิจกรรมที่ถือได้ว่าเป็นประโยชน์ในอนาคต คือ กิจกรรมที่ต้องทำเพื่อเป็นการเรียนรู้และพัฒนาการดำเนินงานในอนาคต หรือ เรียกได้ว่าเป็นการสรุปการดำเนินงานโครงการ ซึ่งจะทำให้ได้ข้อเสนอที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการในอนาคต นอกจากนี้ยังต้องมีการวัดและประเมินว่าโครงการที่ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้วนั้นประสบความสำเร็จ หรือ ล้มเหลวอย่างไร จึงต้องมีการอธิบายเรื่องของการวัดและการเมินผลไว้ในช่วงเริ่มต้นของบทนี้คือ ความหมาย ความสำคัญ ประเภท และขั้นตอนของการประเมินผลโครงการ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการประยุกต์ใช้เพื่อประเมินโครงการ และทำให้ได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับนโยบายและกระบวนการดำเนินงานขององค์การ (ซึ่งถือว่าเป็นบริบทของโครงการ) และ ชี้แจงต่อผู้มีส่วนได้เสียให้เข้าใจผลลัพธ์ความสำเร็จและข้อจำกัดในการดำเนินโครงการต่อไป

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

แบบฝึกหัดท้ายบท

ข้อที่ 1 จงอธิบายความหมายของการวัดและการประเมินผลโครงการ

ข้อที่ 2 การประเมินผลโครงการมีกี่ประเภท จงอธิบายโดยละเอียด

ข้อที่ 3 การประเมินผลโครงการมีความสำคัญอย่างไร

ข้อที่ 4 จงอธิบายขั้นตอนของการประเมินผลโครงการ

ข้อที่ 5 จงวิเคราะห์ว่ากระบวนการปิดโครงการ และการประเมินผลโครงการมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”

เอกสารอ้างอิง

เอกสารภาษาไทย

เชาว์ อินใย (2555). การประเมินโครงการ [Program evaluation]. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นภดล ร่มโพธิ์. (2558). ความลับของการวัดผล. กรุงเทพฯ : บีทีเอส เพรส.

พิสณุ ฟองศรี (2556). เทคนิควิธีประเมินโครงการ (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: พิมพ์งาม.

พิชิต ฤทธิ์จรูญ. (2562). การประเมินโครงการ : แนวคิดและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ : บริษัทเฮ้าส์ออฟเคอร์มิสท์.

เยาวดี รางชัยกุล วิบูลย์ศรี (2556). การประเมินโครงการ แนวคิดและแนวปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 8)กรุงเทพฯ โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, (2559). วิธีวิทยาการประเมินศาสตร์แห่งคุณค่า (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สิน พันธุ์พินิจ. (2556). เทคนิคการวางแผนและการประเมินผลโครงการ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.

ปกรณ์ ปรียากร. (2555). การบริหารโครงการ: แนวคิดและแนวทางในการสร้างความสำเร็จ. (พิมพ์ครั้งที่ 14). กรุงเทพมหานคร

เอกสารภาษาต่างประเทศ

Project Management Institute. (2023). Process groups : a practice guide. Project Management Institute, Inc.

“หากพบว่ามีการคัดลอกผลงานจากที่ใดๆ โดยไม่มีการอ้างอิงในสื่อการสอนนี้ ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.บัณฑิต สุนทรวิกรานต์ ขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว”