

# การบริหารโครงการ (Project Management)

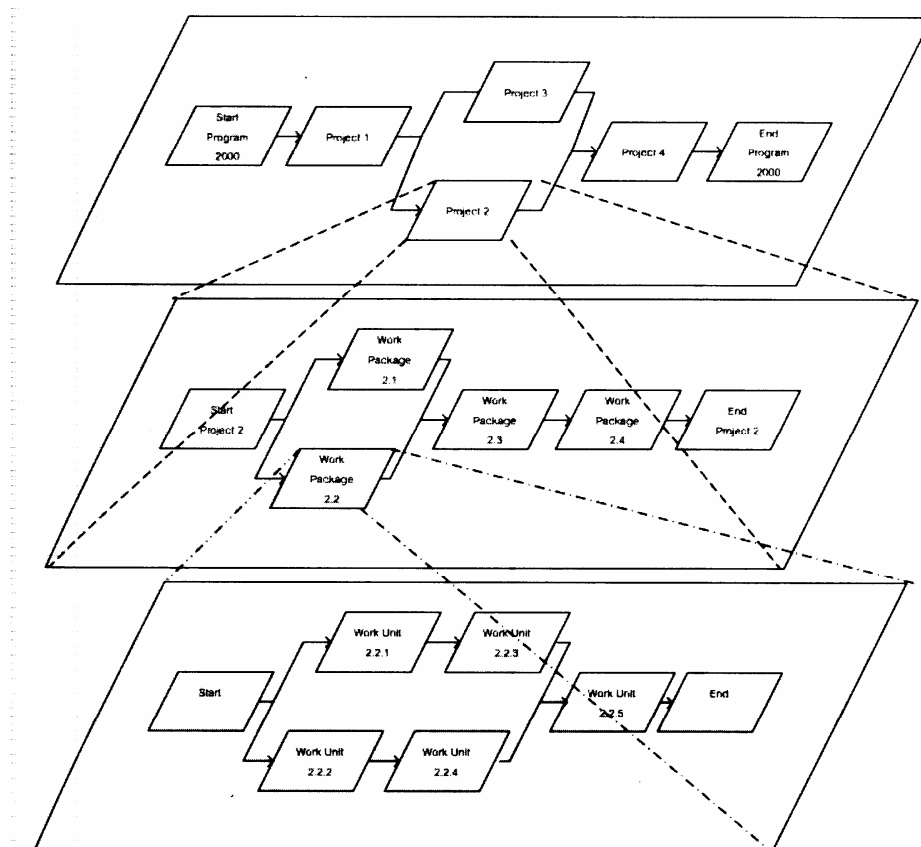
## 1. โครงการ (Project)

โครงการ หมายถึง กิจกรรมใด ๆ ที่มีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

- มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน
- มีกำหนดเวลาเริ่มและสิ้นสุด
- การดำเนินงานจะอยู่ภายใต้ข้อจำกัดของ
  1. งบประมาณ
  2. กำหนดเวลาของงานต่าง ๆ
  3. คุณภาพของงานตามกำหนด

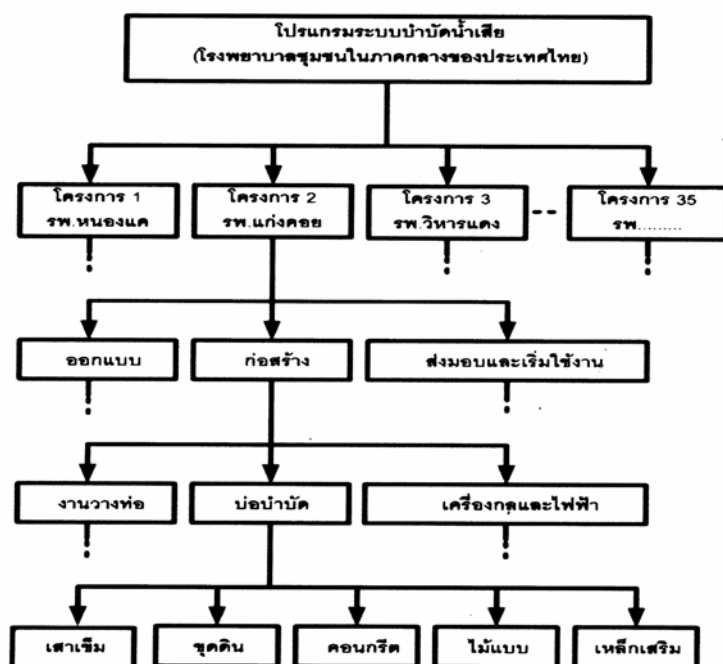
## โครงสร้างของโครงการ

หากพิจารณาที่ตัวโครงการและส่วนประกอบของโครงการ อาจเขียนเป็นแผนภูมิดังรูปที่ 1.1 ซึ่งจะเห็นได้ว่า ในการทำโครงการขนาดใหญ่ ซึ่งจะประกอบด้วยโครงการย่อยหลายโครงการ เราอาจเรียกรายการโครงการทั้งหมดว่าโปรแกรม โดยในโปรแกรมนี้นี้ประกอบด้วย โครงการที่ 1, 2, 3 และต่อ ๆ ไป



รูปที่ 1.1 โปรแกรมโครงการ และส่วนประกอบ

ตัวอย่างการจัดแบ่งโครงการในโปรแกรมออกแบบและก่อสร้างระบบบำบัดน้ำเสียโรงพยาบาลชุมชนในภาคกลางของประเทศไทย ประกอบด้วย โรงพยาบาลต่าง ๆ จำนวน 35 โรงพยาบาลใน 9 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดปทุมธานี นครนายก ปราจีนบุรี สระบุรี ลพบุรี สิงห์บุรี อ่างทอง สุพรรณบุรี พระนครศรีอยุธยา อาจเขียนเป็นแผนภูมิแสดงองค์ประกอบของโครงการ ดังรูปที่ 1.2



รูปที่ 1.2 แผนภูมิแสดงส่วนประกอบโครงการตัวอย่าง

## ประเภทของโครงการ

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่า เมื่อประเด็นของปัญหามีความหลากหลาย โครงการที่จะเข้าไปแก้ไขปัญหามีความหลากหลายนั้น จึงจำเป็นต้องมีอยู่หลายประเภทด้วย ทั้งในเรื่องของขนาด ขอบข่าย เวลา จำนวนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กลุ่มของผู้รับบริการ รวมทั้งอายุการใช้งานของโครงการ (Project Life) การแบ่งประเภทของโครงการจึงเป็นเรื่องยาก แต่เพื่อให้่ายในการทำความเข้าใจ ในที่นี้จึงแบ่งประเภทของโครงการตามลักษณะของสถานการณ์ที่เผชิญ ออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ด้วยกัน คือ

1) โครงการปรับปรุงแก้ไขปัญหา (Improvement Project) : โครงการประเภทนี้ ส่วนใหญ่จะเป็นโครงการที่มีระยะเวลาด้านมาก เช่น โรงงานที่บริหารอยู่นั้น ระบบของเครื่องจักรชำรุดโดยกะทันหัน จำเป็นต้องมีการซ่อมบำรุงโดยเร่งด่วน จึงจำเป็นต้องจัดทำเป็นโครงการขึ้นมาเพื่อซ่อมบำรุงในระยะเวลาอันจำกัด การแก้ปัญหาการจลาจลของตำรวจ การปรับโครงสร้างของหน่วยงานเพื่อให้

บริการประชาชน เป็นต้น โครงการประเภทนี้จึงมีระยะเวลายาวนาน เพราะจำเป็นต้องแก้ไขปัญหาลำเลียงอย่างทันที่ โดยการระดมบุคลากรเข้ามาทำงานทั้งภายในและภายนอก

ในกรณีที่งานประจำมีปัญหาจนงานประจำไม่สามารถจะแก้ไขปัญหาลำเลียงได้ และที่งานประจำต้องดำเนินต่อไปโดยไม่สามารถจะดึงบุคลากรมาช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้ จึงจำเป็นต้องแยกงานแก้ปัญหานั้นออกมาเป็นงานโครงการ เพื่อที่จะแก้ไขให้งานประจำนั้นหมดปัญหาไป ซึ่งโครงการประเภทนี้ มิได้ทำให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาในโครงการเลย

**2) โครงการริเริ่มหรือนวัตกรรม (Innovative Project) :** เป็นเรื่องของการริเริ่มโครงการใหม่เลย โดยเป็นการรื้อสิ่งเดิมไปทั้งหมด แล้วริเริ่มสร้างนวัตกรรมใหม่ ซึ่งนักศึกษาจะเห็นได้ว่า มีโครงการในหน่วยงานของท่านเองเป็นโครงการในลักษณะนี้เป็นจำนวนมาก เช่น ธนาคาร กรมทางหลวง กรมชลประทาน ฯลฯ อันเป็นโครงการที่ต้องคิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาทดแทนสิ่งเดิมที่ไม่สามารถจะอยู่ต่อไป

จะเห็นได้ว่า โครงการประเภทนี้กับโครงการประเภทแรกนั้น ในบางครั้งก็ยากที่จะแยกออกจากกันได้เด็ดขาด เพราะในการปรับปรุงและแก้ไขปัญหานั้น ก็ต้องการนวัตกรรมใหม่ ๆ เช่น ต้องการเครื่องจักรเครื่องกลใหม่ เพื่อรองรับความต้องการในการผลิตสินค้ามากขึ้น ต้องการบุคลากรรุ่นใหม่เข้ามาทำงาน ต้องการเทคโนโลยีใหม่ ฯลฯ เพื่อทำให้ปัญหาเดิมถูกแก้ไขให้หมดไป โดยไม่จำเป็นที่จะต้องเสียเวลากับมันมาก

**3) โครงการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Project) :** เป็นโครงการที่บางครั้งเกี่ยวข้องกับโครงการประเภทที่ 1 และ 2 โครงการที่เกี่ยวข้องกับโครงการประเภทที่ 1 เช่น โครงการวิจัยเพื่อให้รู้ว่า ปัญหาที่ควรปรับปรุงแก้ไขคืออะไร ก่อนที่จะไปทำโครงการปรับปรุงแก้ไขปัญหานั้น ส่วนโครงการที่เกี่ยวข้องกับโครงการประเภทที่ 2 เช่น องค์การมีสิ่งใหม่มาใช้อยู่แล้ว แต่ต้องการจะเสริมต่อเพิ่มขึ้นอีก จึงต้องมีโครงการวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับนวัตกรรมเหล่านั้น เพื่อให้เกิดความได้เปรียบต่อไปในการแข่งขันอีก เป็นต้น จะเห็นได้ว่า โครงการประเภทที่ 3 นี้ เป็นโครงการที่มีลักษณะทั้งถูกและผิดได้ เช่น วิจัยแล้วไม่พบปัญหาใดเลย ค่าใช้จ่ายที่นำมาลงทุนวิจัยก็มีได้สูญเปล่าไปเพราะดีกว่าไปแก้ปัญหาลำเลียงแล้วผิดหรือวิจัยไปแล้วได้ข้อสรุปผิดพลาด หรือมีสิ่งใหม่แล้วไปวิจัยและพัฒนาเพิ่มเติม แต่ไม่ได้ผลิตสิ่งนั้นเพราะไม่คุ้ม เป็นต้น ดังนั้น

โครงการประเภทที่ 3 นี้ จึงอาจจะเป็นโครงการทดลอง (Experimental Project) เช่น โครงการทดลองหาพันธุ์ใหม่ในกรมวิชาการเกษตร แต่ไม่ได้ใช้ประโยชน์เอง หากส่งไปยังกรมส่งเสริมการเกษตรไปแนะนำประชาชนต่อไป เป็นต้น หรืออาจจะเป็นโครงการนำร่อง (Pilot Project) มักจะกระทำในหน่วยงานที่มีทุนและความเข้มแข็งสูง ที่จะไปลงทุนในการทำวิจัยและพัฒนาได้ แต่ในปัจจุบันนี้ แม้แต่หน่วยงานที่มีงบประมาณน้อย ก่อนที่จะเริ่มทำอะไร ควรจะต้องมีการทดลองทำเสียก่อน หากไม่ได้ผล ก็ยอมเสีย

น้อยดีกว่าเสียมาก มิเช่นนั้นจะมีลักษณะดังสุภาษิตที่ว่า “เสียน้อยเสียยาก เสียมากเสียง่าย” โครงการประเภทนี้จึงเป็นโครงการที่มีอยู่เป็นจำนวนมากในกลุ่มของประเทศและกิจการที่ได้เปรียบ โดยนำเอาผลกำไรที่ได้นั้นไปใช้ทำเป็นโครงการทดลองหรือโครงการนำร่อง เช่น โครงการแมนฮัตตัน โครงการนาซา โครงการวิจัยทางการแพทย์ การวิจัยทางวิทยาศาสตร์แขนงต่าง ๆ ฯลฯ อันเป็นประโยชน์ต่อคุณค่าของการทำงานของมนุษย์ การลงทุนสำหรับโครงการเหล่านี้ จึงมีความจำเป็นสำหรับการพัฒนาสังคม

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การที่แยกโครงการออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ นั้น ทำให้นักศึกษาสามารถพิจารณาได้ว่า ในโครงการทั้ง 3 ประเภทนั้นเป็นโครงการที่เกิดขึ้นแน่นอนในหน่วยงานที่เรารับผิดชอบ โครงการเหล่านี้เป็นส่วนที่เพิ่มชีวิตการทำงานมีค่ามากขึ้นต่อองค์กรนั้น ซึ่งมีความแตกต่างกันออกไปตามสภาพของแต่ละหน่วยงานว่า โครงการทั้ง 3 ประเภทนั้น โครงการใดมีมากกว่าโครงการใด จนยากที่จะแยกออกจากกันอย่างเด็ดขาดได้ โครงการทั้งสามประเภทนี้จึงเป็นโครงการที่มีได้แยกออกจากกันโดยชัดเจนเด็ดขาด เพราะการที่จะแก้ปัญหาให้ได้ผลนั้น อาจจำเป็นต้องใช้นวัตกรรมต่าง ๆ จากการวิจัยและพัฒนาเข้ามาประกอบการพิจารณาเพื่อวางแผนและดำเนินการโครงการต่อไป

### ลักษณะที่สำคัญของโครงการ

ตามที่ได้กล่าวมานั้นจะเห็นได้ว่า โครงการสามารถที่จะเกิดขึ้นกับชีวิตการบริหารของมนุษย์ได้ตลอดเวลา ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วจะพบว่า โครงการที่ผู้บริหารกำหนดขึ้นไม่ว่าจะเป็นประเภทใด จะมีลักษณะเฉพาะที่สำคัญคล้ายคลึงกัน ซึ่งไม่สามารถที่จะใช้งานประจำเข้ามาับผิดชอบโดยตรงได้ดังต่อไปนี้

1) **มีขอบข่ายงานเป็นเอกเทศ (Unique Scope)** : โครงการนั้นจะมีลักษณะที่สามารถจะแยกออกเป็นเอกเทศจากงานประจำได้ กล่าวคือ รู้ได้ว่าเนื้องานหรือขอบข่ายของโครงการนั้นอยู่ในจุดไหน เช่น โครงการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานเพื่อให้สามารถทำงานได้รวดเร็วขึ้น เมื่อบุคลากรฝึกอบรมเสร็จสิ้นแล้วก็กลับไปทำงานประจำ ดังนั้น โครงการฝึกอบรมนี้จึงแยกออกมาจากงานประจำของพนักงานเป็นเอกเทศ หรือโครงการสร้างรถไฟฟ้าใต้ดินขององค์การรถไฟฟ้ามหานครซึ่งมีขอบข่ายที่มีความเป็นพิเศษในตัวของโครงการเองอยู่

2) **มีองค์การรับผิดชอบเป็นการชั่วคราว (Temporary Organization)** : หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการนั้นจะรับผิดชอบตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสิ้นสุดโครงการลงเท่านั้น กล่าวคือ เมื่องานโครงการหมด ความเป็นสถานะของการเป็นองค์กรนั้นก็หมดตามไปด้วย จึงกล่าวได้ว่า งานโครงการมิใช่งานประจำ แต่มีลักษณะเป็นงานชั่วคราว จึงไม่สามารถที่จะทำให้งานโครงการเป็นงานประจำได้ เว้นแต่ว่าองค์กรนั้นมีงานประจำคือ การรับจ้างทำงานโครงการ แต่ในระหว่างที่องค์กรนี้หางานโครงการมาทำนั้น ก็จะต้องทำงานประจำไปด้วย

3) **มีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมาย (Beneficial)** : หมายความว่า ผลลัพธ์ของงานโครงการนั้น เมื่อเกิดขึ้นมาแล้ว จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมาย (Target Groups) ไม่ว่าจะเป็นภายในหรือภายนอกองค์การ หากผลลัพธ์ปราศจากประโยชน์ ก็ไม่ใช่โครงการ ซึ่งการวิเคราะห์ว่า โครงการจะให้ผลประโยชน์ตอบแทนอย่างไรนั้น สามารถจะวิเคราะห์ได้ในหลาย ๆ ด้าน ดังที่ศึกษามาแล้วใน “วิชาการวางแผนและวิเคราะห์โครงการ (รศ.786)”

4) **มีการเผชิญกับความไม่แน่นอน/ความเสี่ยง (Risk)** : เป็นสภาวะปกติของโครงการที่ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน/ความเสี่ยง ไม่ว่าจะเป็นโครงการขนาดเล็กเพื่อแก้ปัญหาที่ไม่สำคัญนัก หรือโครงการขนาดใหญ่ที่แก้ไขปัญหาที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมหาศาลก็ตาม ที่จะต้องมีความเสี่ยงเกิดขึ้นเสมอ เช่น กรณีโครงการรีเอนจิเนียริง (Reengineering) ของธนาคารกสิกรไทย ต้องเสี่ยงที่จะถูกต่อต้านจากคนในองค์กร เสี่ยงกับการไม่ยอมรับจากลูกค้าผู้รับบริการ หรือโครงการต่อท่อก๊าซจากยานาต้าที่อ่าวมะตะมะ ป.ต.ท.ก็เสี่ยงกับการต่อต้านจากนักอนุรักษ์ ประชาชนที่เดือดร้อนที่ท่อก๊าซผ่านแหล่งที่อยู่อาศัย โครงการอพยพโยกโครงการรถไฟฟ้ามหานคร ฯลฯ ซึ่งมูลค่าของความเสี่ยงนี้ บางครั้งอาจมิใช่แค่เสี่ยงเฉพาะในองค์กร แต่เป็นความเสี่ยงกับชีวิตของคนที่บางครั้งไม่ได้เข้ามายุ่งเกี่ยวกับโครงการเลย

5) **เน้นการบูรณาการกับองค์การหลัก (Integrate)** : กล่าวคือ ตัวโครงการนั้นจะต้องสามารถเชื่อมกับหน่วยงานแม่ หรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่ลูกค้าจะนำไปใช้ประโยชน์ได้ เช่น โครงการตั้งตู้ A.T.M. ธนาคาร ซึ่งเมื่อตั้งตู้ A.T.M. สำเร็จแล้ว ระบบดังกล่าวจะต้องสามารถเชื่อมโยงกับระบบของธนาคารทั้งหมดได้ รวมทั้งเชื่อมโยงกับองค์การหลัก หรือองค์การที่เกี่ยวข้องกัน ตลอดจนลูกค้าผู้รับบริการสามารถที่จะนำไปใช้ประโยชน์ได้ เป็นต้น กล่าวได้ว่า เมื่อโครงการสำเร็จแล้ว จะต้องโอนถ่ายงานไปให้งานประจำได้ด้วย

6) **คำนึงถึงข้อจำกัดด้านเวลา ค่าใช้จ่าย และคุณภาพ (Time Cost and Quality)** : สิ่งเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญในเบื้องต้นของโครงการ ซึ่งบางครั้งอาจจะเป็นการยากเกินไปที่จะมองเพียงเท่านั้นก็ตาม จะเห็นได้ว่า โครงการใดก็ตาม จะต้องมียุทธศาสตร์เริ่มต้นและสิ้นสุดตามกำหนด หากโครงการใดเริ่มไม่ถูกเวลา อาจจะไม่ได้รับ แต่หากเริ่มแล้วแต่เสร็จไม่ทันเวลา ก็อาจจะทำให้ปัญหาเปลี่ยนแปลงทรัพยากรเปลี่ยนแปลง และต้นทุนเปลี่ยนแปลงไปได้ ในส่วนของค่าใช้จ่ายนั้น โครงการแต่ละโครงการจะมีงบประมาณกำหนดไว้ชัดเจน (Fixed Cost) และสำหรับในเรื่องของคุณภาพนั้น คุณภาพของงานโครงการจะต้องตรงตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า เมื่อนักศึกษามีโครงการ 1 โครงการที่คิดขึ้นมาได้แล้ว ไม่ว่าจะเป็นโครงการที่แก้ปัญหา สร้างสิ่งใหม่ หรือวิจัยหรือพัฒนาก็ตาม หากนำเอาลักษณะเฉพาะของโครงการเหล่านี้เข้าไป ก็สามารถจะทำให้โครงการนั้นมีลักษณะที่เป็นรูปแบบที่ชัดเจนถูกต้องได้

อย่างไรก็ตาม ในบรรดาลักษณะสำคัญเหล่านี้ สถาบันการบริหารโครงการ (Project Management Institute) อันเป็นองค์กรทางวิชาชีพของสหรัฐอเมริกา ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงการอยู่ 2 ประการหลัก ๆ ด้วยกันคือ ประการแรก “การเป็นชั่วคราว (Temporary)” เป็นลักษณะที่คงอยู่ชั่วคราวของโครงการ กล่าวคือ โครงการทุกโครงการจะต้องมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดที่แน่นอน การบริหารโครงการจึงต้องเริ่มต้นและสำเร็จให้ทันตามเวลาที่กำหนดไว้ด้วย และประการที่สอง “การเป็นเอกเทศ (Unique)” หมายถึง ผลผลิตหรือบริการที่ได้จากการทำโครงการนั้น จะต้องแตกต่างไปจากผลผลิตหรือบริการที่เคยมีมาก่อน จึงถือได้ว่า ลักษณะพิเศษทั้ง 2 ประการนี้ ทำให้การบริหารโครงการมีความหมายมากไปกว่างานประจำ

### ความแตกต่างระหว่างงานโครงการกับงานประจำ

J. Rodney Turner เขียนหนังสือชื่อ The Handbook of Project-Based Management (London : McGraw-Hill, 1993) เรื่อง Project and Their Management : A Structured Approach to Managing Project ในเอกสารประกอบคำบรรยายฉบับที่ 1 หน้า 203-204 ได้เปรียบเทียบโครงการ (Projects) กับงานประจำ (Operations) ถึงความแตกต่างกันใน 10 ประการด้วยกัน ดังตาราง

| ประเด็นที่แตกต่าง                     | โครงการ (Project)                                                      | งานประจำ (Operations)                                        |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| 1. ขอบข่ายของงาน (Scope)              | มีลักษณะพิเศษเป็นเอกเทศ (Unique) ช่วยทำให้งานประจำดีขึ้น               | เป็นงานที่ต้องกระทำซ้ำ ๆ กันไปทุก ๆ วัน (Repetitive)         |
| 2. เวลา (Time)                        | มีกรอบของระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดที่แน่นอน (Finite)                  | เป็นงานที่ต้องกระทำไปตลอดกาลตราบนับวัน (Eternal)             |
| 3. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Change) | มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและถอนรากถอนโคน (Revolutionary)            | มีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Evolutionary)    |
| 4. แนวโน้มที่เกิดขึ้น (Trend)         | มีการสร้างสิ่งที่มีได้ก่อให้เกิดดุลยภาพ (Disequilibrium) ในองค์กร      | เป็นงานที่ก่อให้เกิดซึ่งดุลยภาพขึ้นภายในองค์กร (Equilibrium) |
| 5. วัตถุประสงค์ (Objectives)          | เพื่อก่อให้เกิดความไม่เท่าเทียมกันขึ้นในองค์กร (Unbalanced)            | เพื่อก่อให้เกิดความเท่าเทียมกันขึ้นภายในองค์กร (Balanced)    |
| 6. ทรัพยากร (Resources)               | ทรัพยากรมีจำกัด เป็นสิ่งที่ไม่ยั่งยืน ใช้อย่างรวดเร็วหมดไป (Transient) | จะต้องมีทรัพยากรสนับสนุนอยู่ตลอดเวลาในการทำงาน (Stable)      |
| 7. สภาพแวดล้อม/บริบท (Context)        | ค่อนข้างจะยืดหยุ่นและมีการเปลี่ยนแปลงได้ฉับพลันมาก (Flexibility)       | ค่อนข้างจะคงที่และมีเสถียรภาพค่อนข้างสูง (Stability)         |
| 8. ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Results)       | มุ่งไปสู่ประสิทธิผล (Effectiveness) ที่สูงมากกว่าประสิทธิภาพ           | มุ่งผลของการทำงานส่วนใหญ่ไปสู่ประสิทธิภาพ (Efficiency)       |
| 9. ทีมงานที่ใช้ทำงาน (Team)           | เน้นเป้าหมาย (Goals) ของงานมากกว่าภาระหน้าที่                          | เน้นบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (Roles) มากกว่าเป้าหมาย        |
| 10. สไตล์ในการทำงาน (Styles)          | ต้องทำงานภายใต้ความเสี่ยงและความไม่แน่นอน (Risk/Uncertainty)           | ทำงานโดยใช้ประสบการณ์ (Experience) ที่ไม่เสี่ยง              |

กล่าวโดยสรุปได้ว่า จากความแตกต่างข้างต้น จะเห็นได้ว่า งานทั้ง 2 กลุ่มนี้มีลักษณะเป็นเนื้อในที่สอดคล้องกัน มีการทำงานไปในแนวทางเดียวกัน แต่ว่ากลุ่มของงานแตกต่างกัน ซึ่งในที่นี้จะเห็นได้ว่า งานโครงการเป็นงานที่ยากกว่างานประจำ นักบริหารที่จะทำงานโครงการจะต้องเข้าใจในลักษณะดังกล่าวข้างต้น และมีลักษณะเฉพาะที่สามารถทำงานโครงการได้

### **มิติที่สำคัญสามด้านของการจัดการโครงการ**

การบริหารโครงการ คือ กระบวนการในการดำเนินงานหรือจัดการด้านต่าง ๆ เพื่อให้โครงการประสบความสำเร็จ ซึ่งการที่จะทำให้โครงการประสบผลสำเร็จได้นั้น จะต้องจัดการโครงการในมิติที่สำคัญ 3 ด้าน คือ

1) **จัดการด้านผลลัพธ์ (Results)** : หมายถึง การจัดการผลลัพธ์ของโครงการให้ได้ตามที่ต้องการ กล่าวคือ ผลงานและผลลัพธ์ขององค์การเป็นที่พึงพอใจของลูกค้าผู้รับบริการ โดยให้ผลงานเป็นไปตามเงื่อนไขของโครงการ (Terms Of Reference : TOR) ซึ่งในประการนี้ จะพิจารณาได้จากขอบข่ายของงาน (Scope) ที่ได้กำหนดเอาไว้ว่า ผลลัพธ์ที่ได้นั้นเป็นไปตามที่ได้กำหนดเอาไว้ในเงื่อนไขหรือไม่ ซึ่งองค์การ (Organization) และคณะบุคคลที่รับผิดชอบสามารถที่จะดำเนินการได้ดีที่สุด ทั้งทางด้านคุณภาพที่ดี (Quality) ค่าใช้จ่ายเป็นไปตามที่กำหนด (Cost) และสำเร็จในระยะเวลาที่กำหนด (Time) ฯลฯ

2) **จัดการด้านกระบวนการ (Process)** : เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ของโครงการที่พึงปรารถนา ซึ่งกระบวนการที่เกิดขึ้นในโครงการนั้น คือ การกำหนดรายละเอียดของวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องสามารถบูรณาการไปเชื่อมโยงกับกลยุทธ์หลักขององค์การแม่ได้ แม้ว่าขอบข่ายของโครงการจะเป็นเอกเทศก็ตาม สิ่งที่เป็นปัญหาใหญ่มากในกระบวนการก็คือ กลวิธีในการเชื่อมโยงระหว่างแผนงาน แผนเงิน และแผนคน ที่จำเป็นจะต้องให้เกิดการสอดคล้องกันอยู่ตลอดเวลา ซึ่งในงานโครงการแล้วหากผิดพลาดไป จะไม่มีเวลาปรับแก้ได้เหมือนงานประจำ และสิ่งที่เป็นงานหลักของกระบวนการในการจัดการโครงการคือ เรื่องของการใช้เวลาส่วนใหญ่ที่ผู้บริหารโครงการต้องทุ่มไปกับเรื่องของการควบคุมโครงการ ทั้งก่อนดำเนินการ (Preliminary Control) การควบคุมระหว่างดำเนินการ (Concurrent Control) และการควบคุมหลังดำเนินการ (Feedback Control) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการให้ได้

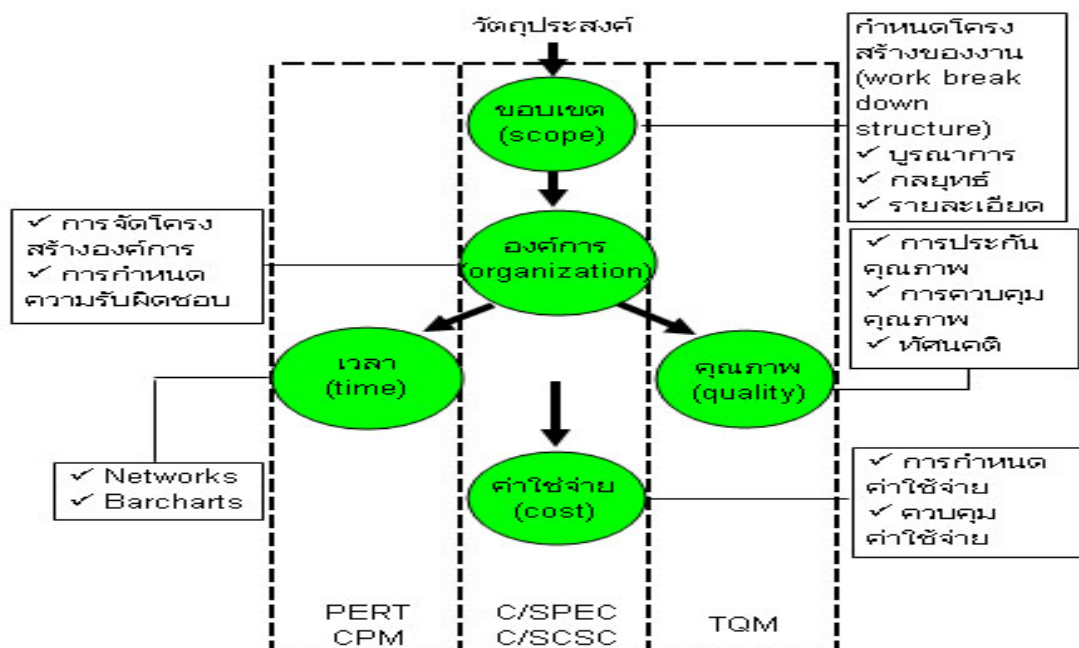
3) **จัดการด้านปัจจัยและสภาพแวดล้อม (Factors and Contexts)** : เป็นการจัดการด้านการนำปัจจัยต่าง ๆ เข้าสู่กระบวนการดำเนินงาน (Inbound Logistics) ที่ผู้รับผิดชอบจำเป็นต้องเข้าใจเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมของโครงการอย่างยิ่ง อันเป็นสิ่งที่ใกล้ชิดกับตัวกระบวนการของโครงการมาก เช่น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) การจัดการด้านนิติกรรมสัญญา การจัดซื้อ/จัดหา/จัดจ้าง วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือและเครื่องใช้ในการทำงาน (Contract and Procurement Management) การจัดระบบสารสนเทศหรือข้อมูลข่าวสาร (Management Information System) ที่จำเป็นต้องใช้ในการการ

จัดการโครงการให้ดีที่สุด การติดต่อสื่อสาร (Communication) รวมทั้งการจัดการเกี่ยวกับความเสี่ยงและแก้ไขข้อขัดแย้ง (Risk and Conflict Management) ในสภาพแวดล้อมของงานโครงการทั้งหมด

กล่าวได้ว่า ในการจัดการโครงการในระดับจุลภาคที่กล่าวมาข้างต้นนี้ สามารถสรุปออกเป็นภาพรวมได้ดังรูปในหน้า 19 (จากเอกสารประกอบคำบรรยายเล่มที่ 1 หน้า 213 ของ J. Rodney Turner, The Handbook of Project-Based Management) ซึ่งเริ่มมาจากผู้บริหารหรือผู้จัดการโครงการนั้นรับวัตถุประสงค์มาจากผู้บริหารระดับสูง หรือหน่วยงานที่จ้าง/มอบหมายให้มาทำโครงการ ผู้จัดการโครงการจะไม่สามารถไปกำหนดวัตถุประสงค์เองได้ ขึ้นอยู่กับองค์กรที่เป็นเจ้าของโครงการเป็นหลัก ดังนั้นผู้จัดการโครงการจึงมีหน้าที่ดึงเอาวัตถุประสงค์เหล่านั้นมากำหนดขอบเขตของงาน (Scope) และมีความจำเป็นต้องบริหารงานให้ได้ตามขอบเขตที่เจ้าของโครงการต้องการ ได้แก่ การกำหนดโครงสร้างของงาน (Work Breakdown Structure : WBS) ที่สามารถนำไปบูรณาการกับหน่วยงานแม่ได้ รวมทั้งต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ของกิจการนั้น ๆ ได้ และในขณะเดียวกัน ก็จะต้องให้รายละเอียดของตัวงานในโครงการทั้งหมด

เมื่อมีการจัดขอบข่ายของงานในขั้นต้นอย่างไร ก็ต้องจัดองค์การ (Organization) ในการจัดการโครงการให้สอดคล้องกับขอบข่ายของงานนั้น หากจัดองค์การไม่สอดคล้องกับขอบข่ายของงานแล้ว ก็ยากที่จะจัดการโครงการให้ไปได้ดี ดังนั้น ผู้จัดการโครงการจึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจในเรื่องของการจัดโครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) และมีการกำหนดความรับผิดชอบต่าง ๆ

อย่างไรก็ตาม องค์การทำหน้าที่ในการควบคุมกระบวนการในการจัดการ โดยควบคุมสิ่งที่สำคัญอันเป็นผลลัพธ์ขององค์การใน 3 ประการด้วยกันคือ ประการแรก การควบคุมในเชิงของเวลา เป็นการใช้ความรู้ในเรื่องของข่ายงาน เช่น PERT/CPM Bar charts ฯลฯ ประการที่สอง การควบคุมด้านค่าใช้จ่าย เป็นการกำหนดค่าใช้จ่าย และการควบคุมค่าใช้จ่าย โดยใช้เทียบต้นทุนกับมาตรฐานอันเป็นขอบเขตของงาน (C/SPEC) และในขณะเดียวกันก็ใช้เปรียบเทียบต้นทุนกับกำหนดเวลา (C/SCSC) ด้วย ซึ่งความรู้เกี่ยวกับการควบคุมค่าใช้จ่ายนั้น สามารถใช้ความรู้ในวิชาการบริหารการเงินการคลังเข้ามาช่วย



Source : J.Fodney Turner, The Handbook of Project-Based Management (London : McGraw-Hill, 1993), p.15

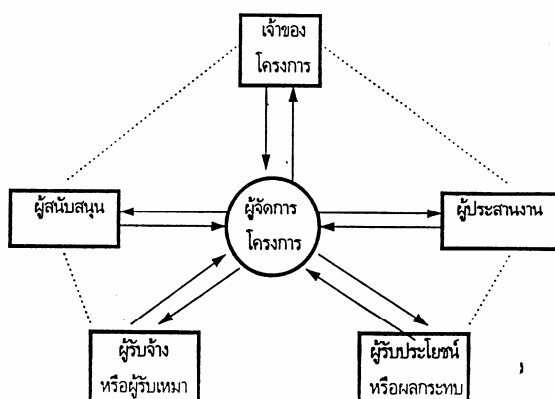
ประการที่สาม การควบคุมคุณภาพเป็นการประกันคุณภาพ การควบคุมคุณภาพและหัตถ์คตติซึ่งถือได้ว่าเป็นเรื่องใหญ่และเรื่องใหม่ที่จะต้องเรียนรู้ในวิชานี้ เพราะในวิชาอื่นที่ศึกษามานั้นยังไม่เน้นในประเด็นนี้มากนัก ซึ่งในวิชานี้จะศึกษาในประเด็นของการควบคุมคุณภาพโดยใช้หลักของ TQM มาจับ ประกอบไปด้วยเรื่องของการประกันคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ และการสร้างหัตถ์คตติของคนในองค์การ เพื่อที่จะนำมาใช้ในการจัดการทั้งหมด

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นเป็นภาพรวมของระบบการจัดการโครงการในระดับจุลภาค กล่าวคือ ในตัวโครงการ 1 โครงการ หรือในกลุ่มของโครงการ 1 กลุ่ม ซึ่งจะสามารถใช้ภาพรวมส่วนนี้ในการจัดการได้ ซึ่งหัวใจทั้งหมดนั้นอยู่ที่ตัวองค์กร เพราะว่ากระบวนการนั้นอยู่ที่องค์กร ปัจจุบันนำเข้าทั้งหลายก็ใส่เข้าไปที่ตัวองค์กร แล้วผ่านเข้าไปเพื่อควบคุมให้เป็นไปตามที่ต้องการ ดังนั้น จึงสามารถใช้ภาพรวมในการจัดการโครงการนี้ให้เป็นประโยชน์ต่อการมอง เพื่อจะสร้างความสำเร็จในการจัดการโครงการได้ โดยสิ่งที่ฉายออกมาเป็นภาพข้างต้นนั้น มีลักษณะเป็นเพียงผลลัพธ์หรือวัตถุประสงค์ของโครงการเท่านั้น แต่สิ่งที่อยู่ภายใต้ผลลัพธ์นั้นจะประกอบไปด้วยกระบวนการในการจัดการ ภายใต้ความรับผิดชอบของผู้จัดการโครงการซึ่งนั่งบริหารหน่วยงานโครงการอยู่

### ความสัมพันธ์ระหว่างโครงการกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ

หัวข้อนี้ถือได้ว่าเป็นพื้นฐานเช่นกันในการบริหารโครงการ กล่าวคือในการบริหารโครงการให้ประสบผลสำเร็จ ผู้จัดการโครงการจำเป็นต้องคำนึงถึงการเชื่อมสัมพันธ์กับ “คณะบุคคลที่เกี่ยวข้อง” ด้วย

เพราะตัวของผู้จัดการโครงการเพียงคนเดียวไม่สามารถที่จะดำเนินงานโครงการให้ประสบผลสำเร็จได้ จะต้องรู้จักประสานสัมพันธ์กับผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ด้วย ดังนี้



- 1) **เจ้าของโครงการ (The Owner) :** เจ้าของหรือผู้ให้ทุนในการทำโครงการ (Project Sponsor) มีความสำคัญมากในการทำโครงการ
- 2) **ผู้ใช้งานหรือผู้ดำเนินการ (The Users) :** คือผู้ที่将会นำเอาโครงการไปใช้ในการดำเนินการ (Operation) เป็นงานประจำ
- 3) **ผู้รับจ้างหรือผู้รับเหมา (The Contractors) :** คือผู้ที่เข้ามารับจ้างหรือรับเหมาเพื่อดำเนินกิจกรรมของโครงการ
- 4) **ผู้จัดการโครงการ (The Project Manager) :** จะเห็นได้ว่า ตัวผู้จัดการเพียงคนเดียวไม่สามารถที่จะดำเนินงานโครงการให้ประสบผลสำเร็จได้ แต่จะมีหน่วยงานอื่น ๆ และบุคลากรที่เข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเป็นจำนวนมาก ผู้จัดการโครงการจึงต้องรู้จักประสานสัมพันธ์ในสิ่งเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) **ผู้สนับสนุน (The Supporter) :** เช่น ผู้ที่ให้เงิน ผู้ที่ให้เทคโนโลยี และผู้สนับสนุนในเรื่องของการเชื่อมโยงต่าง ๆ (Connector) ฯลฯ
- 6) **ผู้ประสานงาน (The Coordinator) :** เป็นผู้ที่คอยประสานงานเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมของโครงการต่าง ๆ
- 7) **ผู้รับผลประโยชน์หรือรับผลกระทบ (The Stakeholder) :** ได้แก่ ประชาชนหรือลูกค้าผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการทำโครงการ

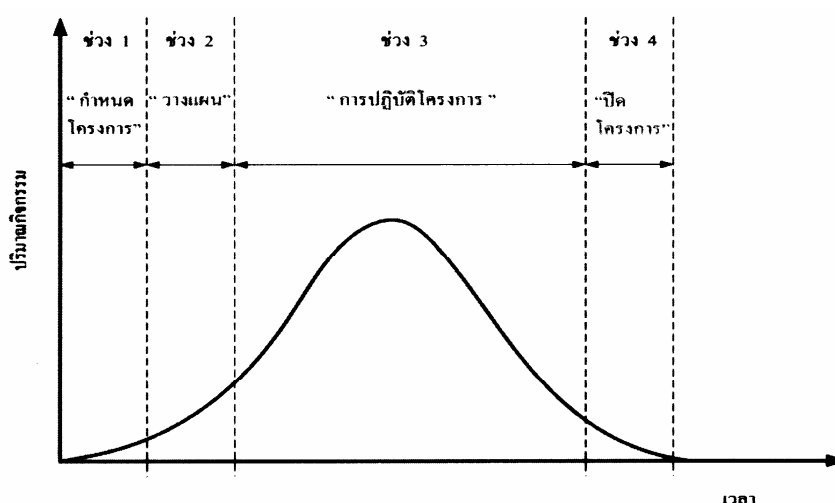
ดังนั้น จะเห็นได้ว่า การที่โครงการจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ ผู้จัดการโครงการในระดับจุลภาคนั้น จะต้องรับผิดชอบในการจัดการโครงการ แต่ภาระหน้าที่ในระดับมหภาคนั้น ไม่ว่าจะเป็นเชื่อมโยงไปในด้านบนเพื่อไปหาเจ้าของโครงการที่กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการโครงการ ไปจนกระทั่งถึงตัวลูกค้าหรือผู้รับบริการนั้น ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับระดับมหภาคทั้งสิ้น โดยไม่ให้ความสนใจในตัวของผู้จัดการโครงการว่า เมื่อรับผิดชอบโครงการใด ๆ แล้ว จะต้องทำอะไรบ้าง แต่ในระดับมหภาคนี้ จะ

ดูว่าโครงการนั้น ๆ จะสามารถเชื่อมโยงกลับไปสู่หน่วยงานภายนอกต่าง ๆ เหล่านี้ได้อย่างไรบ้าง เพราะในบางครั้งอาจจะเกิดปัญหาได้ เนื่องจากโครงการหนึ่ง ๆ นั้นอาจจะทำงานไปแล้ว โครงการนั้นเสร็จแต่ไม่สำเร็จ กล่าวคือ ไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้เต็มที่ อันเนื่องมาจากปัญหาด้านความสัมพันธ์กับในระดับมหภาคยังมีอยู่

## 2. วงจรโครงการ (Project Cycle)

### วงจรชีวิตของโครงการ (Project Life Cycle)

โครงการจะมีลักษณะการดำเนินงานแบบชั่วคราว คือ มีจุดเริ่มและสิ้นสุดที่ชัดเจน โดยช่วงเวลาดังกล่าวนี้อาจเรียกว่า “วงจรชีวิตของโครงการ” ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นช่วง ๆ ได้ดังรูปที่ 2.1 โดยทั้งสี่ช่วง ประกอบด้วย



รูปที่ 2.1 การแบ่งวงจรชีวิตของโครงการเป็น 4 ช่วง

#### ช่วงที่ 1 : กำหนดโครงการ (Defining the Project)

ช่วงนี้จะเป็นการเริ่มโครงการ การคัดเลือกโครงการในกรณีที่มีหลายทางเลือก รวมไปถึงการจัดทำข้อเสนอโครงการ เพื่อรับการรับรองหรืออนุมัติ

### **ช่วงที่ 2 : วางแผน (Planning)**

ในช่วงนี้ โครงการที่กำหนดจะได้รับ การวางแผนในชั้นรายละเอียดทั้งสามองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การวางแผนโครงการด้าน

- เวลา
- ต้นทุน และ
- คุณภาพ

รวมถึงการจัดองค์การของโครงการและทีมงานด้วย

### **ช่วงที่ 3 : การปฏิบัติโครงการ (Implementing)**

ช่วงนี้เป็นการนำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติจริง เพื่อให้ได้ผลตามต้องการ โดยมีสามกลุ่มงานที่สำคัญได้แก่

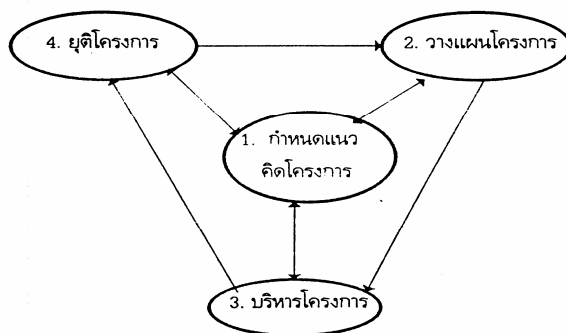
- การเริ่มปฏิบัติโครงการ
- การติดตามตรวจสอบและควบคุมการดำเนินงาน
- การแก้ปัญหาความขัดแย้ง และการต่อรอง

### **ช่วงที่ 4 : ปิดโครงการ**

ได้แก่ ประเมินและวิธีการปิดโครงการ การประเมินผลการดำเนินโครงการ รวมถึงสิ่งที่ต้องจัดทำในช่วงปิดโครงการ

ในหัวข้อนี้จะเป็นการศึกษาว่า ในฐานะที่ท่านเป็นผู้จัดการโครงการอันถือได้ว่าเป็นพระเอกของโครงการ ท่านจะมีบทบาทประการใดบ้างในส่วนต่าง ๆ ของวงจรโครงการ ซึ่งผู้จัดการโครงการจำเป็นต้องรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองในแต่ละส่วนของงานโครงการ จึงจะทำให้การบริหารโครงการประสบผลสำเร็จได้

**โครงการภาคเอกชน :** โครงการของภาคเอกชนค่อนข้างจะเป็นโครงการที่รวบรัดตัดความ ซึ่ง J. Adams & S. Barndt ได้แบ่งวาระของการดำเนินการออกได้ 4 ส่วนด้วยกัน คือ



1) **กำหนดแนวคิด (Phase I : Conceptual)** : ผู้ที่กำหนดแนวคิดโครงการคือ ผู้บริหารของกิจการซึ่งอาจจะเป็นเจ้าของกิจการ หรือมีอาชีพที่เจ้าของกิจการจ้างมาให้กำหนดแนวคิดก็ได้ ซึ่งเมื่อกำหนดแนวคิดของโครงการแล้ว มิใช่ว่าจะสามารถนำไปสู่การบริหารโครงการได้เลย จะต้องนำไปสู่ส่วนที่ 2 คือการวางแผนก่อน

2) **การวางแผน (Phase II : Planning)** : เป็นเรื่องของการวางแผนและศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ จะเห็นได้ว่า ทั้งส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 นั้น ผู้จัดการโครงการยังมิได้เข้ามาเกี่ยวข้องในกิจกรรมของโครงการเลย ซึ่งในส่วนนี้ เจ้าของโครงการอาจจะจัดทำเอง หรือจ้างเหมาให้ผู้อื่นดำเนินการก็ได้ แล้วจัดส่งมาให้หน่วยงานที่กำหนดแนวคิดพิจารณาอีกครั้งหนึ่งก่อน เมื่อยอมรับในแผนงานดังกล่าว จึงจะนำไปสู่การบริหารโครงการ

3) **การบริหารโครงการ (Phase III : Execution)** : ในส่วนนี้ ผู้จัดการโครงการเข้ามาเกี่ยวข้องในการบริหารอย่างเต็มรูปแบบ โดยจะต้องใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารโครงการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดเอาไว้ ส่วนนี้ก็เช่นกันที่องค์กรสามารถจะดำเนินการเองหรือจ้างเหมาให้ผู้อื่นมาดำเนินการก็ได้ โดยในระหว่างนั้น ผู้บริหารที่เป็นเจ้าของโครงการก็ต้องเข้าไปตรวจสอบดูแลและควบคุมกำกับจากระดับบนลงมาด้วย แต่ว่าการควบคุม/บริหารงานภายในโครงการนั้นเป็นหน้าที่ของผู้จัดการโครงการ โดยมีผู้บริหารระดับสูงควบคุมผู้จัดการโครงการอีกทอดหนึ่ง

4) **การยุติโครงการ (Phase IV : Termination)** : เมื่อโครงการสำเร็จเสร็จสิ้นลง กล่าวคือผ่านการตรวจรับจากเจ้าของโครงการแล้ว ก็ยุติโครงการและส่งมอบให้หน่วยงานประจำไปดำเนินการบริหารตามปกติ ซึ่งอาจจะยุติแล้วมีการใช้ประโยชน์ภายใน หรือบูรณาการการใช้ประโยชน์ไปยังลูกค้า/ผู้รับบริการก็ได้ โดยผู้ที่เข้ามารับมอบงานโครงการจะมีลักษณะของผู้จัดการทั่วไป มิใช่ผู้จัดการโครงการอีกต่อไป เพื่อที่จะรับผิดชอบบริหารงานจากงานโครงการมาสู่การบริหารงานประจำต่อไป

กล่าวโดยสรุปได้ว่า จากวงจรโครงการของภาคเอกชนข้างต้น จะเห็นได้ว่า แนวคิดของโครงการนั้นเป็นไส้ในของวงจร เปรียบได้กับเป็นศูนย์กลางของวงจร วงจรโครงการจึงมิใช่การต่อเนื่องเรียงไปจากแต่ละขั้นตอนเสมอไป แต่จะต้องเข้าไปเชื่อมโยงกับภายในวงจรด้วยเสมอ สำหรับวงจรโครงการภาคเอกชนนี้ หากใช้วิธีการจ้างเหมาให้ไปดำเนินการเบ็ดเสร็จทุกขั้นตอนแล้ว จะเรียกว่าเป็น “Turn-keys

**Project”** กล่าวคือ ผู้บริหารโครงการเป็นผู้กำหนดแนวคิดเพียงอย่างเดียว ส่วนในประเด็นอื่นๆ นั้น ใช้การจ้างเหมาทั้งหมด องค์การรอวันที่โครงการสำเร็จและส่งมอบกลับมาให้องค์การได้ใช้เท่านั้น

**โครงการภาครัฐบาล:** โครงการของภาคเอกชนที่ได้กล่าวมาข้างต้น และวงจรโครงการของภาครัฐบาลนั้น ในความเป็นจริงแล้วมิได้มีความแตกต่างกันมากนัก เพราะในความเป็นจริงแล้ว ภาคเอกชนส่วนหนึ่งก็มาทำโครงการให้กับภาครัฐนั่นเอง เช่น เรือรบหลวงจักรีนฤเบศร์ เกิดมาจาก Turn-key Project ให้บริษัทต่อเรือที่ประเทศสเปนดำเนินการ โดยกองทัพเรือออกแนวคิดอย่างเดียวว่า ต้องการเรือรบขนาดใหญ่เท่านั้น เป็นต้น วงจรโครงการของรัฐบาลในหัวข้อนี้จะยืมวงจรโครงการของ Louis J. Goodman & Ralph N. Love ในหนังสือ Project Planning and Management (1980) ซึ่งเรียกววงจรโครงการนี้ว่า “Development Projects and the Integrated Project Planning and Management Cycle (IPPMC)” (อ่านเอกสารประกอบคำบรรยายฉบับที่ 2 หน้า 103-120) โดยแบ่งวงจรการดำเนินการของโครงการออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ ๆ ด้วยกัน ในส่วนนี้จึงนำเอาวงจรโครงการทั้งหมดนี้มาพิจารณาเพื่อที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ว่า มีคุณค่าต่อผู้จัดการโครงการอย่างไร ดังนี้

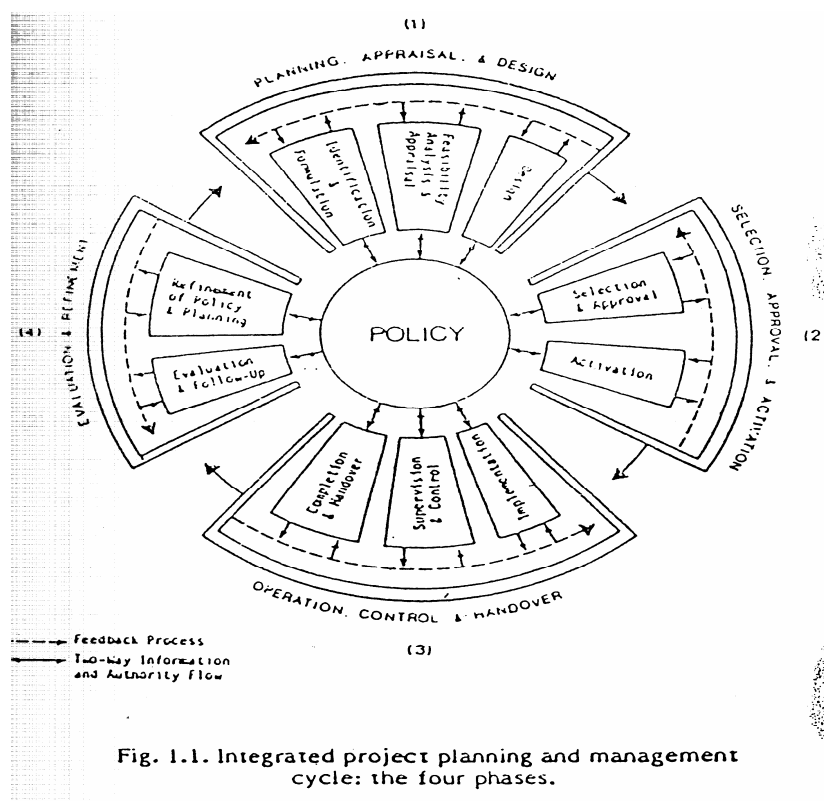


Fig. 1.1. Integrated project planning and management cycle: the four phases.

จากแผนภูมิข้างต้นจะเห็นได้ว่า เป็นวงจรโครงการของภาครัฐ โดยมีศูนย์กลางของวงจรเป็น “นโยบายในการพัฒนาประเทศ” ซึ่งแตกต่างไปจากวงจรโครงการของภาคเอกชนข้างต้น เนื่องจากวงจรโครงการของภาคเอกชนนั้นเป็นแนวคิดของผู้บริหารที่เป็นเจ้าของ หรือมืออาชีพที่เจ้าของกิจการไว้วางใจมอบหมายให้ทำ แต่ในภาครัฐนั้นเป็นนโยบายด้านการพัฒนา ซึ่งมิได้มีความเป็นเจ้าของของรัฐบาลไม่

รัฐบาลเพียงแต่เข้ามาทำหน้าที่ภายใต้อาณัติที่ได้รับมอบหมายจากประชาชนเท่านั้น นโยบายการพัฒนานี้จึงเป็นศูนย์กลางของวงจรโครงการภาครัฐ โดยมีองค์ประกอบของวงจร 4 ขั้นตอนใหญ่ ๆ ด้วยกันคือ

**1) การวางแผน การประเมินผล และการออกแบบ (Planning, appraisal & Design) :** ในขั้นตอนนี้ มีหน่วยงานที่รับผิดชอบและได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบเกี่ยวกับในประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

(1) การระบุและกำหนดแนวคิดโครงการ (Identification & Formulation) : โดยนำเอาแนวคิดโครงการ (Project Idea) จากนโยบายการพัฒนามากำหนดเป็นแนวคิดของโครงการ เปรียบได้กับกรอบแนวคิดอันเป็นเงื่อนไขโครงการ (Terms Of Reference : TOR) ของโครงการภาคเอกชนนั่นเอง ซึ่งต้องสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาของประเทศ ซึ่งในส่วนนี้ ภาครัฐอาจจะดำเนินการเอง หรือจ้างเหมาให้เอกชนมาดำเนินการก็ได้

(2) การศึกษาความเป็นไปได้และการประเมินโครงการ (Feasibility Studies & Appraisal) : เป็นการดำเนินการตามหลักที่ได้ศึกษามาในเรื่องของการวิเคราะห์โครงการ โดยจะมีการศึกษาความเป็นไปได้อย่างน้อย 6 ด้าน คือ ด้านเทคนิค ด้านการจัดการ ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเงิน ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านสังคมและการเมือง แล้วจึงส่งให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาอีกครั้งว่า ควรจะทำหรือไม่ทำโครงการนั้น ในขั้นตอนนี้ก็เช่นกัน ภาครัฐอาจจะทำเองหรือจ้างเหมาให้เอกชนมาดำเนินการก็ได้

(3) การออกแบบหรือรายละเอียดโครงการ (Project Design) : เมื่อเห็นว่า โครงการมีความเป็นไปได้แล้ว ก็นำมากำหนดรายละเอียดของโครงการว่า รายละเอียดในการดำเนินการแต่ละขั้นตอนโครงการนั้นมีรายละเอียดในสิ่งใดบ้าง

เมื่อดำเนินการในขั้นตอนนี้สำเร็จแล้ว ก็ส่งกลับมาที่หน่วยงานซึ่งทำหน้าที่ตรวจสอบในเชิงของนโยบายในส่วนกลางของวงจร อันเป็นหน่วยงานของรัฐบาล ซึ่งเมื่อตรวจสอบแล้วว่า มีความถูกต้องสอดคล้องกับนโยบาย โครงการดังกล่าวก็จะถูกนำไปสู่ขั้นตอนที่ 2

**2) การคัดเลือก อนุมัติ และการเตรียมความพร้อม (Selection, Approval & Activation) :** ในขั้นตอนนี้ก็จะมีการที่รับผิดชอบในการพิจารณาเช่นกัน จะเห็นได้ว่า ในขั้นตอนนี้ถือได้ว่าเป็นกระบวนการทางการเมืองโดยสมบูรณ์ กล่าวคือ การจะจัดสรรทรัพยากรให้กับโครงการใด ๆ นั้น มักจะเป็นเรื่องของการเมือง ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนย่อย ๆ ที่สำคัญ ดังนี้

(1) การคัดเลือกและอนุมัติโครงการ (Selection & Approval) : โครงการดังกล่าวก็จะถูกนำไปรวมกับโครงการพัฒนาอื่น ๆ เพื่อจัดลำดับความสำคัญ คัดเลือก และอนุมัติออกมา หากโครงการได้รับการอนุมัติในขั้นตอนนี้ ก็เป็นที่มั่นใจได้ว่า โครงการดังกล่าวมีงบประมาณดำเนินการอย่างแน่นอน ซึ่งหากเป็นการตัดสินใจอย่างเป็นทางการโดยสมบูรณ์ทางการเมือง (Political Neutral) แล้ว โครงการที่ดีก็จะได้รับการ

อนุมัติออกมา แต่ในความเป็นจริงนั้น การตัดสินใจในส่วนนี้มักจะเป็นเรื่องของ การเมือง ยากที่จะตัดสินใจอย่างเป็นกลางโดยสมบูรณ์ได้ อย่างไรก็ตาม เหตุผลทาง การเมืองจะเป็นอย่างไรก็ตาม อย่างน้อยจะต้องมีเหตุผลที่เป็นไปตามนโยบายของ การพัฒนาด้วย

- (2) การจัดเตรียมความพร้อมเพื่อดำเนินงาน (Activation) : เมื่อโครงการได้รับการอนุมัติ แล้ว หน่วยงานที่จะนำเอาโครงการไปดำเนินการนั้นจะต้องไปจัดเตรียมความพร้อม กล่าวคือ การเตรียมงาน เตรียมเงิน เตรียมบุคลากร และเตรียมองค์การ โดยนำมา จากรายละเอียดของขั้นตอนย่อยที่ (3) ในขั้นตอนที่ 1) นั่นเอง มิใช่ดำเนินการไปและ เตรียมไปด้วย จนเกิดปัญหาขึ้นดังเช่นโครงการในปัจจุบันนี้ ซึ่งหากเตรียมแล้วไม่ พร้อม อาจะยุติโครงการในขั้นตอนนี้เลยจะดีกว่า เพราะจะเสียเพียงแค่ค่าศึกษา ความเป็นไปได้เท่านั้น

เมื่อโครงการดำเนินการในขั้นตอนนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีแล้ว ก็ส่งโครงการกลับมา เปรียบเทียบกับนโยบายการพัฒนาในส่วนกลางอีก หากมีความมั่นคงตรงถูกต้องแล้วก็จะส่งต่อไปยัง ขั้นตอนที่ 3 ต่อไป

**3) การปฏิบัติการ การควบคุม และการส่งมอบ (Operation, Control & Handover) :** เป็น ส่วนของวิชาการบริหารโครงการ (รศ.787) นี้ ซึ่งในส่วนนี้ ผู้จัดการโครงการจะเข้ามาทำหน้าที่บริหารงาน ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่จะนำโครงการที่พร้อมไปสู่การบริหาร (กรณีที่ไม่ถูกการแทรกแซงทางการเมือง)

- (1) นำโครงการไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) : หน่วยงานที่ได้รับมอบหมายในความ ดูแลของฝ่ายนโยบายจะประสานกับหน่วยงานที่นำโครงการไปดำเนินการ เป็นการ เชื่อมต่อมาตั้งแต่หน่วยงานที่เตรียมงาน เตรียมเงิน เตรียมคน และเตรียมองค์การ แล้วนำไปสู่การปฏิบัติงานโครงการ
- (2) การกำกับและควบคุม (Supervision & Control) : เป็นขั้นตอนย่อย เพื่อให้โครงการ เป็นไปตามแผนงานโครงการที่ได้กำหนดเอาไว้
- (3) การยุติและการส่งมอบ (Completion & Handover) : เมื่อโครงการเสร็จสิ้นลงก็ส่ง มอบกลับไปให้หน่วยงานระดับนโยบายในส่วนกลาง เพื่อจะมอบหมายให้หน่วยงาน ประจํานำไปดำเนินการบริหารในระดับปกติต่อไป

**4) การประเมินผลและการปรับเปลี่ยน (Evaluation & Refinement) :** เป็นเรื่องที่ หน่วยงานในระดับนโยบายแต่งตั้ง หรือมอบหมายให้หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งรับผิดชอบในการ ประเมินผลโครงการ โดยเปรียบเทียบกับนโยบายการพัฒนาในส่วนกลาง ดังนี้

- (1) การติดตามและประเมินผล (Follow-up & Evaluation) : เป็นขั้นการติดตามและ ประเมินผลการดำเนินงานของโครงการ โดยนำไปเปรียบเทียบกับนโยบายการพัฒนา

ในส่วนกลางของวงจร ซึ่งจะไปศึกษารายละเอียดในวิชาการประเมินผล (รศ.789) ส่วนของการประเมินโครงการต่อไป

(2) การปรับนโยบายและแผน (Refinement of policy & Planning) : เมื่อประเมินผลโครงการในขั้นตอนที่ผ่านมาแล้วก็นำเอาผลของการประเมินดังกล่าวมาปรับนโยบายและแผนใหม่

กล่าวโดยสรุปได้ว่า วงจรโครงการ IPPMC ของ Goodman and Love นั้น ผู้จัดการโครงการอาจจะเข้ามาเกี่ยวข้องตั้งแต่ในขั้นการจัดเตรียมความพร้อมเพื่อดำเนินงาน (Project Activation) ในขั้นที่ 2) เลยก็ได้ หลังจากที่โครงการได้รับการอนุมัติและมีการเตรียมการแล้ว ผู้จัดการโครงการจะต้องไปสำรวจตรวจสอบความพร้อมดังกล่าวด้วย ซึ่งหากมีความพร้อมดีแล้วก็เข้าไปดำเนินการบริหารโครงการในขั้นต่อไปได้เลย

อย่างไรก็ตาม จะเห็นได้ว่า วงจรโครงการดังกล่าวมีความเชื่อมโยงกับนโยบายส่วนกลางของวงจรอย่างเป็นพลวัตร จึงมิได้หมายความว่า เมื่อขั้นตอนหนึ่งขั้นตอนใดสำเร็จลงไปแล้ว จะต้องผ่านไปดำเนินในขั้นตอนต่อไปตามขั้นตอน แต่อาจจะย้อนกลับไปพิจารณาเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนก่อนหน้านั้นมาอีกก็ได้ภายในวงจรมานั้น ซึ่งเมื่อมองในแง่นี้ ไม่ว่าผู้จัดการโครงการจะเข้ามาดำเนินการตั้งแต่ในขั้น Activation หรือในขั้นตอนการบริหารโครงการในขั้นที่ 3) ก็ตาม ผู้จัดการโครงการจำเป็นต้องรู้และเข้าใจว่า นโยบายการพัฒนาประเทศในส่วนวงกลมตรงกลางเป็นอย่างไร และในขณะเดียวกัน ผู้จัดการโครงการก็น่าจะได้ประโยชน์จากผลของการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการด้วย เพื่อที่จะนำไปใช้ในการเตรียมเงิน เตรียมงาน และเตรียมคน ถึงแม้ว่าวงจรโครงการจะแบ่งออกเป็นขั้นตอนใหญ่ ๆ (Phase) ก็จริง แต่การบูรณาการเชื่อมโยงในแต่ละขั้นตอนนั้น มีการเชื่อมโยงเข้าไปหากันอยู่ตลอดเวลา เป็นผลทำให้ผู้ที่ทำงานอยู่ในแต่ละขั้นตอนต้องสนใจนโยบายการพัฒนาด้วยว่าเป็นอย่างไรอยู่ตลอดเวลา เว้นแต่ว่า ในขั้นตอนที่ 2) เท่านั้นที่มีลักษณะเป็นกระบวนการทางการเมืองโดยสมบูรณ์ จึงอาจจะเป็นเรื่องของฝ่ายนโยบายไปดำเนินการพิจารณาโครงการเอง หรือมอบหมายให้คณะทำงาน/คณะกรรมการตามกฎหมายไปร่วมกันพิจารณาโครงการก็ได้

ในกรณีที่รัฐบาลดำเนินการโครงการนี้ จะเห็นได้ว่า เมื่อรัฐบาลหนึ่งได้วางแผนไว้แล้ว แต่ในระยะต่อมาเกิดการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล รัฐบาลใหม่ที่เข้ามาอาจจะไม่เอาโครงการของรัฐบาลเก่าก็ได้ เช่น โครงการสนามบินหนองงูเห่า โครงการขยายสนามบินดอนเมือง ฯลฯ ซึ่งหากพิจารณาถึงความถูกต้องและความเป็นธรรมแล้ว หากรัฐบาลใหม่จะไม่เอาโครงการของรัฐบาลเก่าไปดำเนินการ ก็ควรจะใช้วิธีการพิจารณาอย่างมีเหตุมีผล ซึ่งจะทำให้โครงการที่ดีส่วนใหญ่มีโอกาสดำเนินการอย่างต่อเนื่องกันได้ อีกทั้งการเดินของงานโครงการภาครัฐนั้น ส่วนใหญ่ยังต้องอาศัยการทำงานของฝ่ายข้าราชการประจำอยู่เป็นจำนวนมาก เพราะนโยบายการพัฒนาของรัฐบาลนั้น ไปเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาประเทศ กอปรทั้งกฎหมาย

รัฐธรรมนูญฉบับใหม่จะไปผูกเงื่อนไขไว้ดีกว่า “นโยบายการพัฒนานั้นต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยมีคณะบุคคลชุดหนึ่งเป็นที่ปรึกษาในเรื่องดังกล่าว” ด้วย โครงการพัฒนาต่าง ๆ ของภาครัฐจึงมีความเชื่อมโยงกับนโยบายการพัฒนาระยะยาวที่จะหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้นเมื่อรัฐบาลหนึ่งวางแผนโครงการไว้ หากรัฐบาลใหม่เข้ามาไม่เอา จึงยากที่จะเป็นไปได้ หรือแม้กระทั่งจะเป็นรัฐบาลชุดเดียวกันแต่เปลี่ยนรัฐมนตรีผู้บริหารใหม่ก็ตาม เพราะโครงการบางโครงการนั้นมีข้ออยู่เพียงแค่สำเร็จภายในระยะเวลาสั้น ๆ เท่านั้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้จัดการโครงการจะต้องตีบทของตนเองให้แตก กล่าวคือ จะต้องเป็นมือประสานสิบทิศ (All abounded) เช่นกัน เพราะโครงการมิได้เป็นหน่วยงานประจำ หากในระหว่างที่กำลังดำเนินการโครงการอยู่นั้น เกิดการผลักดันเปลี่ยนรัฐบาลหรือรัฐมนตรีที่เข้ามาควบคุมดูแลโครงการใหม่ ก็จะต้องรู้จักประสานสัมพันธ์ให้โครงการสามารถดำเนินต่อไปได้จนกระทั่งสำเร็จ มิฉะนั้นโครงการนั้นอาจจะล้มเหลวจนต้องยุติไป เช่น โครงการโฮปเวลล์ เป็นต้น ในฐานะของผู้จัดการโครงการ จึงต้องมองวงจรด้วยความเข้าใจ จึงสามารถจะรู้จักประสานสัมพันธ์ให้เกิดประโยชน์กับโครงการได้

### **ลักษณะของผู้จัดการโครงการ (The Project Manager)**

ผู้จัดการโครงการ เมื่อมาทำหน้าที่บริหารโครงการ จะถือได้ว่า เป็นพระเอกของโครงการก็ได้ เพื่อให้ให้นักศึกษารู้จักและเข้าใจถึง “ผู้จัดการโครงการ (Project manager)” จึงขอกล่าวในรายละเอียดดังต่อไปนี้

**1) คุณสมบัติพื้นฐาน :** ตามข้อเสนอของ Paul O. Graddis ได้เขียนบทความชื่อ The Project Manager ในหนังสือ Managing Project and Programs (1959) เป็นนักวิชาการที่มาจากนักปฏิบัติ เขาเคยดำรงตำแหน่งผู้จัดการโครงการที่สำคัญ ๆ มาแล้ว เช่น โครงการอพอลโล ฯลฯ (อ่านเอกสารประกอบคำบรรยายฉบับที่ 2 บทที่ 8 หน้า 157-173) จนกระทั่งได้รับว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโครงการ และเป็นนักวิชาการที่ได้รับการยอมรับว่า ทำให้วิชาการบริหารโครงการเกิดองค์ความรู้ที่แท้จริงขึ้นมา ทั้งที่ในความจริงแล้ว โครงการเกิดขึ้นมาก่อนหน้านี้นานแล้ว กล่าวคือ โครงการมีจุดเริ่มต้นพร้อมกับที่มนุษย์ตั้งถิ่นฐานบ้านช่องเป็นต้นมา เช่น โครงการสร้างปิรามิดในอียิปต์ โครงการสร้างกำแพงเมืองจีน โครงการสร้างทัชมาฮาล โครงการสร้างปราสาทหินพนมรุ้ง ฯลฯ แต่ที่สามารถกลายเป็นวิชาการได้ก็เพราะการทำงานของนักวิชาการในกลุ่มนี้ ที่ทำงานเกี่ยวกับการพัฒนาอวกาศ และการพัฒนาอาวุธของกองทัพอากาศ รวมทั้งองค์การเกี่ยวกับอวกาศของสหรัฐอเมริกา ซึ่งประเด็นเกี่ยวกับผู้จัดการโครงการนั้น Graddis เห็นว่า จะต้องมีคุณสมบัติพื้นฐานที่สำคัญ ดังนี้

- (1) มีพื้นฐานความรู้และอาชีพที่คุ้นเคยกับการการประยุกต์วิทยาการก้าวหน้า :  
เนื่องจากการทำงานของนักวิชาการในกลุ่มของ Graddis นั้น เป็นงานพัฒนาที่ต้องใช้เทคโนโลยีสูง เขาจึงเห็นว่า ผู้จัดการโครงการจำเปิดจะต้องมีพื้นฐานความรู้ที่คุ้นเคย

กับการประยุกต์ใช้วิทยาการก้าวหน้า เช่น โครงการกระสวยอวกาศ เป็นต้น หากผู้จัดการโครงการไม่ชอบเทคโนโลยีแล้ว ก็จะขาดคุณสมบัติในข้อนี้ไป สำหรับการมีความสามารถในการใช้วิทยาการก้าวหน้า นั้น เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นที่จะต้องทำให้งานโครงการที่เกิดขึ้นต่อไปนั้นยังประโยชน์ เหมาะกับปัญหา เหมาะกับความต้องการ เหมาะกับการแข่งขัน และเหมาะกับการใช้ทรัพยากร ฯลฯ

- (2) รู้วิธีการทำงานในเชิงสหวิทยาการ : ผู้จัดการโครงการจะต้องมีความรู้ในเรื่องของการทำงาน (Working Knowledge) ในหลาย ๆ ศาสตร์สาขา (Interdisciplinary) อันเป็นความรู้พื้นฐานซึ่งสามารถที่จะให้ให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการที่สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่ใช้ได้
- (3) มีความเข้าใจลึกซึ้งในปัญหาทางการบริหารโดยทั่วไป คุ้นเคยและมุ่งมั่นในการสร้างผลกำไรหรือผลประโยชน์ : ผู้จัดการโครงการจะต้องมีความเข้าใจต่อปัญหาในการบริหารงานทั่วไปอย่างลึกซึ้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการตลาด การควบคุมนิติกรรม สัญญา (Contract Work) การจัดซื้อจัดหา กฎหมายที่เกี่ยวข้อง การบริหารงานบุคคล ฯลฯ อีกทั้งผู้จัดการโครงการจะต้องคุ้นเคยและมุ่งมั่นในการสร้างผลกำไรหรือผลประโยชน์ขององค์กรด้วย
- (4) แข่งขันและสม่ำเสมอในการสอนงาน อบรม และพัฒนาผู้ร่วมงาน : ผู้จัดการโครงการจะต้องมีความมุ่งมั่น สนใจอย่างต่อเนื่อง และจริงจังในการสอนงาน ฝึกอบรม และพัฒนาผู้ร่วมปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า คุณสมบัติที่สำคัญของผู้จัดการโครงการในบทความชิ้นนี้ ถือได้ว่าเป็นคุณสมบัติอันสำคัญที่ได้รับการยอมรับกันโดยทั่วไปในวงการบริหาร หากนักบริหารนำมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณาเลือกสรรผู้จัดการโครงการแล้ว จะต้องเลือกสรรหรือสร้างผู้จัดการโครงการให้มีคุณสมบัติอย่างน้อย 4 ประการข้างต้นให้ได้ ผู้จัดการโครงการที่เลือกสรรมานั้น จึงจะนำพาโครงการไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**2) คุณสมบัติพิเศษ :** เป็นข้อเสนอเพิ่มเติมของ P. Dinsmore นักวิชาการท่านนี้เห็นว่าผู้จัดการโครงการควรจะต้องมีคุณสมบัติพิเศษที่ต้องใส่เข้าไปในตัว ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นมากสำหรับคนไทยในปัจจุบันนี้ เพราะสังคมไทยกำลังเรียกร้องเรื่อง “จริยธรรม (Ethics)” ซึ่งประกอบไปด้วยประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

- (1) ซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพ : ผู้จัดการโครงการที่ดีจะต้องมีความซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพ มิใช่ขาดความรับผิดชอบกับวิชาชีพของตนเอง หากไม่แล้ว โครงการอาจจะเกิดผลกระทบที่ไม่พึงปรารถนาต่อสังคมในอนาคตได้ เช่น กรณีโรงแรมรอยัลพลาซ่าที่จังหวัด

นครราชสีมาถล่ม กรณีไฟไหม้ที่โรงแรมรอยัลจอมเทียน พัทยา ฯลฯ หากผู้จัดการมีความซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพ โอกาสที่จะเกิดผลเสียหายเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้น้อยมาก

- (2) ซื่อสัตย์ต่อลูกค้าและผู้รับบริการ : ผู้จัดการโครงการที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่ซื่อสัตย์ต่อลูกค้าและผู้รับบริการ
- (3) จงรักภักดีต่อหน่วยงานหลัก : หมายถึง ผู้จัดการโครงการจะต้องมีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานที่จ้างให้ผู้จัดการทำงาน

จะเห็นได้ว่า ในบางครั้ง ความจงรักภักดีต่อหน่วยงานหลักอาจจะขัดแย้งกับประเด็นของความซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพได้ แต่ภายใต้การบริหารงานของผู้จัดการโครงการนั้น จำเป็นต้องพิจารณาตัดสินใจทำงานให้เหมาะสมที่สุดภายใต้ภาวะการณ์ดังกล่าวนี้

**3) ความสามารถพิเศษ :** เป็นข้อเสนอทั่ว ๆ ไปของ J. Turner โดยเห็นว่า ผู้จัดการโครงการในฐานะของการบริหารนั้นก็คือ ผู้บริหารทั่ว ๆ ไปด้วย จึงควรที่จะต้องมีความสามารถพิเศษเช่นเดียวกับผู้บริหารทั่ว ๆ ไป ดังนี้

- (1) มุ่งมั่นในการแก้ปัญหา : งานโครงการนั้นจะมีปัญหามากไปกว่างานประจำ ยิ่งเป็นโครงการที่บุกเบิกใหม่แล้ว ผู้จัดการโครงการเสมือนกับไปทำงานนั้นใหม่เองเลย เช่น ผู้จัดการโครงการที่ทำโครงการขุดอุโมงค์สร้างเส้นทางรถไฟฟ้าใต้ดิน เพื่อความสุขของคนที่เป็นลูกหลานเขาในอนาคต
- (2) เข้มแข็งและริเริ่ม : ผู้จัดการโครงการที่ดีจึงจำเป็นที่จะต้องมีความเข้มแข็งสูง มีความคิดริเริ่มมาก
- (3) เชื่อมั่นในตัวเอง : ผู้จัดการโครงการจำเป็นจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเลเหมือนไม้หลักปักเลน
- (4) ทัศนะกว้างไกล : ผู้จัดการโครงการจะต้องเป็นผู้มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ที่ดีในทุก ๆ ด้าน
- (5) คล่องตัวในการติดต่อสื่อสาร : สิ่งนี้มีความจำเป็นยิ่งสำหรับผู้จัดการโครงการที่ถือว่าเป็นผู้บริหารโครงการด้วย
- (6) เก่งในการเจรจาต่อรอง : เนื่องจากการทำงานโครงการนั้น ในบางครั้งจะต้องประสพกับภาวะเผชิญหน้า เช่น โครงการสร้างเขื่อนที่ราษีไศล จังหวัดศรีสะเกษ โครงการสร้างเขื่อนปากมูลที่จังหวัดอุบลราชธานี โครงการปากพนังที่จังหวัดนครศรีธรรมราช โครงการสร้างสะพานข้ามทางแยกหน้านิคมอุตสาหกรรมท่าเรือแหลมฉบัง โครงการทำคลองแสนแสบให้ใสอีกครั้ง ฯลฯ ล้วนเป็นโครงการที่จะต้องมีการเจรจาต่อรองทั้งสิ้น ผู้จัดการโครงการจึงต้องเก่งในเรื่องนี้ด้วย

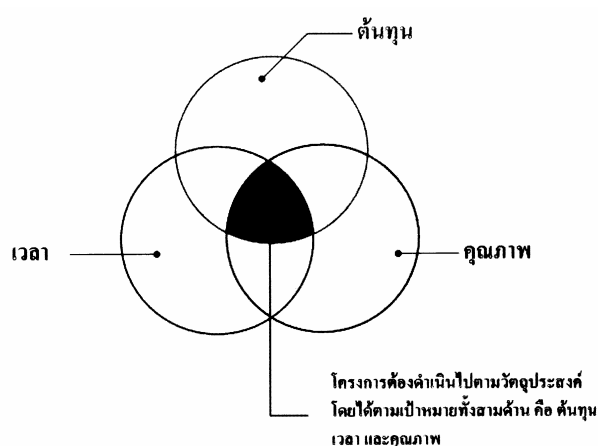
กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความสามารถพิเศษของผู้จัดการโครงการที่กล่าวมานี้ เป็นสิ่งที่เคยศึกษา มาเบื้องต้นแล้ว ทางด้านของทฤษฎีองค์การและการจัดการ พฤติกรรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการโครงการจึงต้องเข้าใจถึงความจำเป็นในการจัดทำโครงการ ประเภทและลักษณะของโครงการ จนกระทั่งสามารถวางกรอบของการสร้างภาพรวมของการจัดการโครงการในระดับจุลภาค หรือตัวของ โครงการ 1 โครงการที่ต้องรับผิดชอบได้ ซึ่งในประการหลังนี้ ถือได้ว่า เป็นประเด็นที่สำคัญยิ่งที่จะต้อง เรียนรู้ ที่กล่าวมานี้จึงถือได้ว่า เป็นภาพรวมของการจัดการโครงการ ซึ่งผู้จัดการโครงการจะต้องเห็น ผลรวมของผลลัพธ์ที่ต้องการ และสามารถเชื่อมโยงไปกับกระบวนการบริหารโครงการต่าง ๆ ที่อยู่ใต้การ ทำงานขององค์กรที่รับผิดชอบได้ โดยมีผู้จัดการโครงการทำหน้าที่ที่สำคัญ และมีทรัพยากรต่าง ๆ ใส่เข้าไป ในองค์กรหรือหน่วยงานของโครงการนี้ อันจะเชื่อมโยงไปยังมิติที่สำคัญ 3 ด้านในการจัดทำโครงการ

### 3. การบริหารโครงการ

การบริหารโครงการ คือ การจัดการการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างเหมาะสม และสมบูรณ์ที่สุด เพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดย “ทรัพยากร” ในที่นี้ หมายถึง บุคลากร รวมถึงความเชี่ยวชาญและความสามารถที่มีอยู่ ความร่วมมือของทีมงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนข้อมูล ระบบงาน เทคนิค เงินทุน และเวลา

#### เป้าหมายของการบริหารโครงการ

เป้าหมายหลักของการบริหารโครงการ สามารถจำแนกออกในมุมของการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ ดังรูปที่ 3.1



รูปที่ 3.1 เป้าหมายของการบริหารโครงการ กำหนดโดยต้นทุน เวลา และคุณภาพ

การบริหารโครงการเปรียบเทียบกับการบริหารงานในสายงานปกติแล้ว อาจชี้ออกให้เห็นถึงความแตกต่างกันได้ในลักษณะต่าง ๆ ดังตารางที่ 3.2

| การบริหารโครงการ                                                                                                                                                                    | การบริหารงานในสายปกติ                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) ช่วงเวลา<br>- จำกัด                                                                                                                                                              | - ต่อเนื่อง                                                                          |
| 2) การใช้ทรัพยากร<br>- ใช้ในช่วงเวลาเดียวและสงวน                                                                                                                                    | - ใช้อย่างต่อเนื่อง                                                                  |
| 3) ทีมงาน<br>- มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา<br>โครงการตามสถานการณ์                                                                                                          | - ค่อนข้างคงตัวในระยะกลางและระยะยาว                                                  |
| 4) ความชำนาญของผู้ร่วมทีม<br>- ต้องการให้ผู้ที่มีความชำนาญอยู่แล้ว<br>เนื่องจากไม่มีเวลามากพอสำหรับการฝึกอบรม                                                                       | - อาจฝึกอบรมให้กับผู้ไม่มีความ<br>ชำนาญให้สามารถพัฒนาขึ้นได้โดย<br>ใช้เวลาที่เหมาะสม |
| 5) ความขัดแย้งในงานและการต่อรอง<br>- ค่อนข้างสูงเนื่องจากลักษณะงานที่เป็น<br>แบบชั่วคราวและต้องพึ่งพาทรัพยากร<br>จากสายงานปกติซึ่งเป็นเหตุแห่งความ<br>ขัดแย้ง และต้องต่อรองตลอดเวลา | - ค่อนข้างน้อยเนื่องจากทุกอย่างจะ<br>อยู่ในลักษณะคงตัว                               |

ตารางที่ 3.2 ความแตกต่างระหว่างการบริหารโครงการและการบริหารสายงานปกติ

### ผู้จัดการโครงการ (Project Manager)

ผู้จัดการโครงการ เป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบการดำเนินโครงการ ตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติโครงการ จนถึงการปิดโครงการ ทั้งนี้ หากโครงการใดได้ผู้จัดการโครงการมาตั้งแต่ช่วงเริ่มโครงการ ก็จะสามารถดีต่อการดำเนินโครงการนั้น ๆ ยิ่งขึ้น

หน้าที่และความรับผิดชอบตามช่วงต่าง ๆ ของผู้จัดการโครงการ

#### ช่วงกำหนดและวางแผนโครงการ

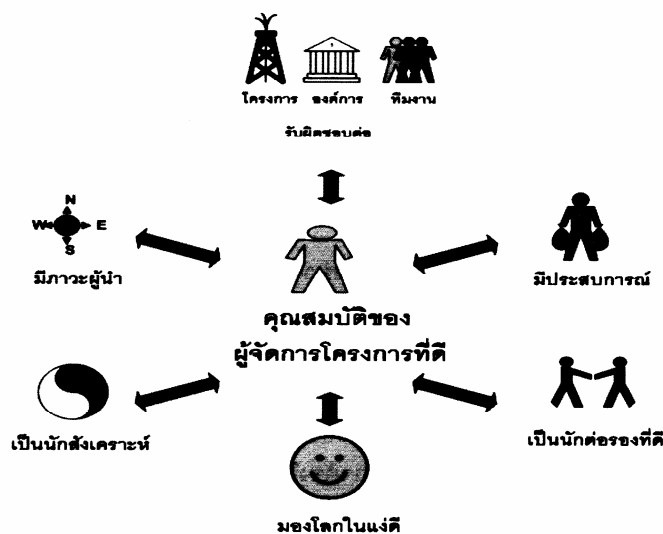
- ทำแผนงบประมาณต้นทุนและกำหนดเวลาขั้นต้น
- เลือกทีมงานบริหารโครงการ
- จัดเตรียมเครื่องมือ เครื่องใช้ที่ต้องการในโครงการ
- ทำรายละเอียดต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่อผลักดันให้โครงการดำเนินไปได้

#### ช่วงปฏิบัติโครงการและปิดโครงการ

- การเริ่มงาน
- การตรวจสอบและดำเนินการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้
- ดูรายละเอียดในการบริหารโครงการทั้งหมด
- ทบทวนและประเมินโครงการในช่วงปิดโครงการ

### คุณสมบัติของผู้จัดการโครงการ

ผู้จัดการโครงการจึงควรมีคุณสมบัติพอสังเขป ดังรูปที่ 3.3



รูปที่ 3.3 คุณสมบัติของผู้จัดการโครงการ

1. มีความรับผิดชอบ

- องค์กรแม่หรือบริษัท
- โครงการ
- ผู้ร่วมทีมงาน

โดยเน้นที่วัตถุประสงค์และเป้าหมายในขณะที่ต้องคำนึงถึงผู้ร่วมทีมด้วย

2. มีความรู้กว้าง ประสบการณ์มาก

เพราะผู้จัดการโครงการต้องทำงานร่วมกับ หรือดูแลงานบางส่วนของสายงานบริหารปกติ ควบคู่ไปกับการบริหารโครงการ

3. ความเป็นผู้นำที่ดี

ทั้งนี้ ผู้ร่วมทีมในโครงการมาจากหลายหน่วยงาน และเป็นลักษณะชั่วคราว ดังนั้น ผู้จัดการโครงการต้องมีศิลป์ในการบริหารที่เหมาะสมสำหรับทีมงานแต่ละประเภท

4. เป็นนักเจรจาต่อรอง

เนื่องจากการดำเนินโครงการมักจะต้องมีการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ จากผู้บริหารระดับสูงและอาจต้องใช้ทรัพยากรบางส่วนร่วมกันกับสายงานบริหารปกติขององค์กร ดังนั้น การเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้สิ่งที่จำเป็นในการดำเนินโครงการ จึงเป็นเรื่องที่ต้องทำตลอดเวลา

5. มีความสามารถในการสังเคราะห์มากกว่าวิเคราะห์ คือ มีความรู้และเข้าใจว่า

- จะทำอะไร

- ใครควรเป็นผู้ทำ
- ทำอย่างไรจึงได้ทรัพยากรที่ต้องการในการทำโดยผู้จัดการโครงการ อาจไม่จำเป็นต้องรู้จักในด้านเทคนิค หรือการวิเคราะห์
- มีความเข้าใจในองค์การและสภาพแวดล้อมของโครงการนั้น ๆ

การเป็นผู้จัดการโครงการที่ดีนั้น ย่อมเป็นเส้นทางสู่ผู้บริหารระดับสูงต่อไปได้ แต่ทั้งนี้ ผู้ที่จะก้าวขึ้นเป็นผู้จัดการโครงการที่ดี ย่อมต้องการเวลาและประสบการณ์ด้านบริหารในสายงานปกติ รวมถึงโอกาสที่จะแสดงฝีมือให้ประจักษ์แก่ผู้บริหารระดับที่เหนือขึ้นไปในฐานะของผู้จัดการโครงการด้วย

## การบริหาร หรือการจัดการ

โดยทั่วไป คำว่า “การบริหาร” หรือ “การจัดการ” จะหมายถึง กิจกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานด้าน

- การวางแผน (Planning)
- การจัดองค์การ (Organizing)
- การนำให้องค์การปฏิบัติตามแผน (Leading)
- การควบคุมหรือการประสานงาน (Controlling or coordinating)

ในการบริหารโครงการนั้น กิจกรรมของทีมนิบริหารโครงการจะครอบคลุมงานดังกล่าวข้างต้น โดยมีขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติ ดังนี้

## การวางแผนโครงการ

โครงการที่ประสบความสำเร็จโดยทั่วไป หมายถึงโครงการที่สามารถส่งมอบให้ลูกค้าได้ตามคุณภาพที่ต้องการ ภายในเวลาที่ตกลงกัน และมีค่าใช้จ่ายทั้งสิ้นอยู่ในงบประมาณที่เตรียมไว้ ดังนั้น ในส่วนของการวางแผนโครงการจะมีกรอบและแนวทางสอดคล้องกับตัวแปรทั้งสาม ดังรูปที่ 3.4



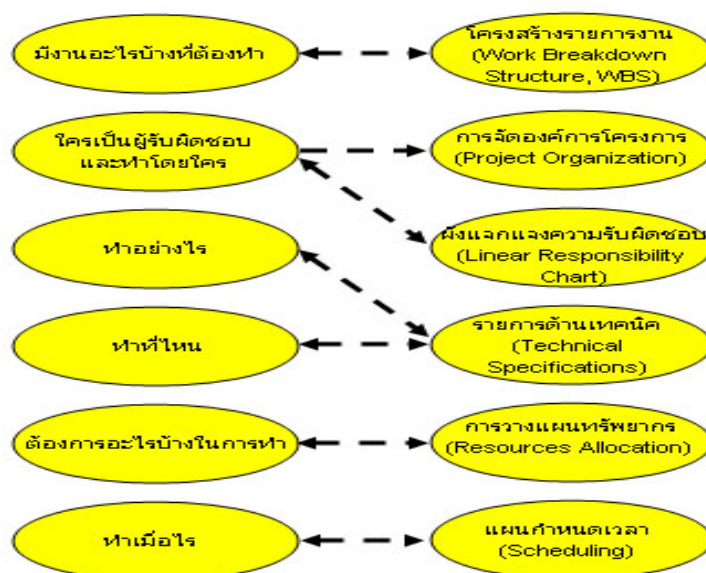
### รูปที่ 3.4 โครงการที่ประสบความสำเร็จ

การวางแผนโครงการ ทำให้ทีมบริหารโครงการให้มีโอกาสคิดร่วมกันก่อนลงมือทำ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงต่อการดำเนินโครงการ ดังรูปที่ 3.5

- เพื่อกำหนดงานต่าง ๆ ที่ต้องทำก่อนเริ่มโครงการ
- ได้ศึกษาทำความเข้าใจถึงงานเหล่านั้นก่อนการทำงานจริง
- การวางแผนช่วยให้เห็นปัญหาล่วงหน้าและสามารถหาทางแก้ไขไว้ได้ก่อน
- รู้ถึงข้อมูลที่ต้องการเพิ่มเติมในการทำโครงการในขั้นตอนต่าง ๆ
- เป็นการเตรียมเกณฑ์สำหรับการติดตามตรวจสอบ และประเมินการดำเนินงานภายในโครงการ

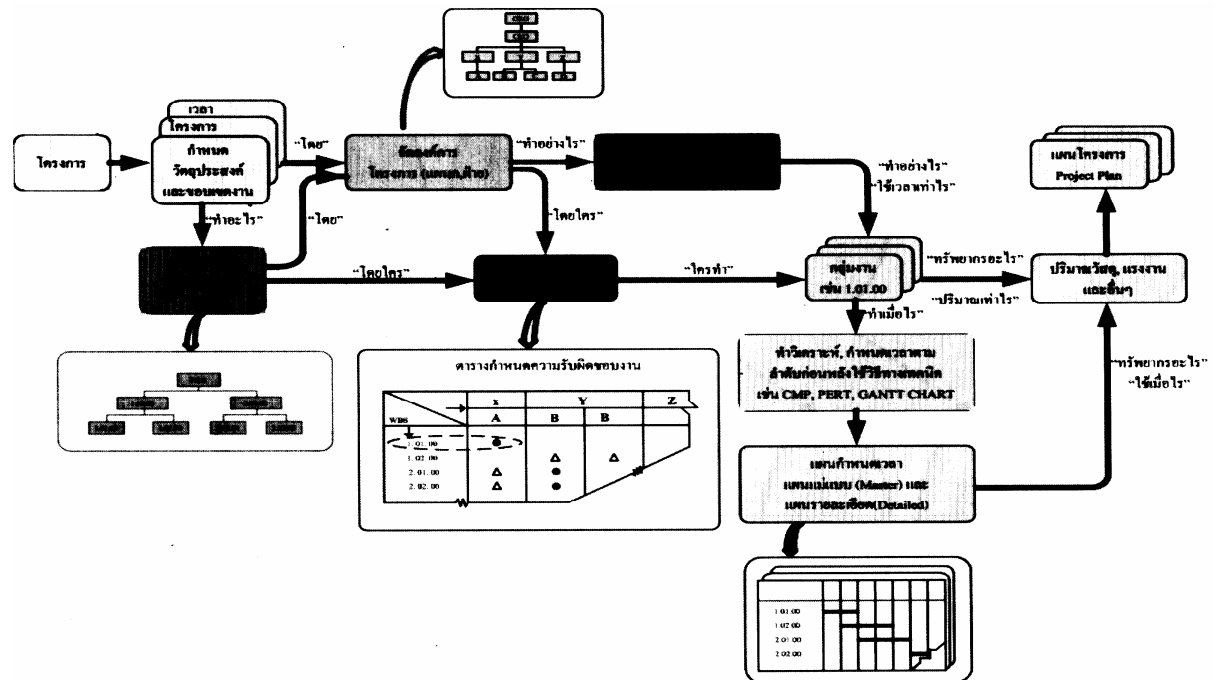
### รูปที่ 3.5 ประโยชน์จากการวางแผนโครงการ

ในการวางแผนโครงการ ทีมบริหารโครงการจะต้องช่วยกันตอบคำถามพื้นฐานในการดำเนินโครงการ ได้แก่ มีงานอะไรบ้างที่ต้องทำ ใครเป็นคนทำ ทำอย่างไร ทำที่ไหน ต้องการอะไรในการทำ และทำเมื่อไหร่ โดยการตอบคำถามเหล่านี้ มีเทคนิคที่สามารถนำมาใช้ ดังรูปที่ 3.6 ซึ่งได้กล่าวไปแล้วบ้าง และจะกล่าวเพิ่มเติมต่อไป



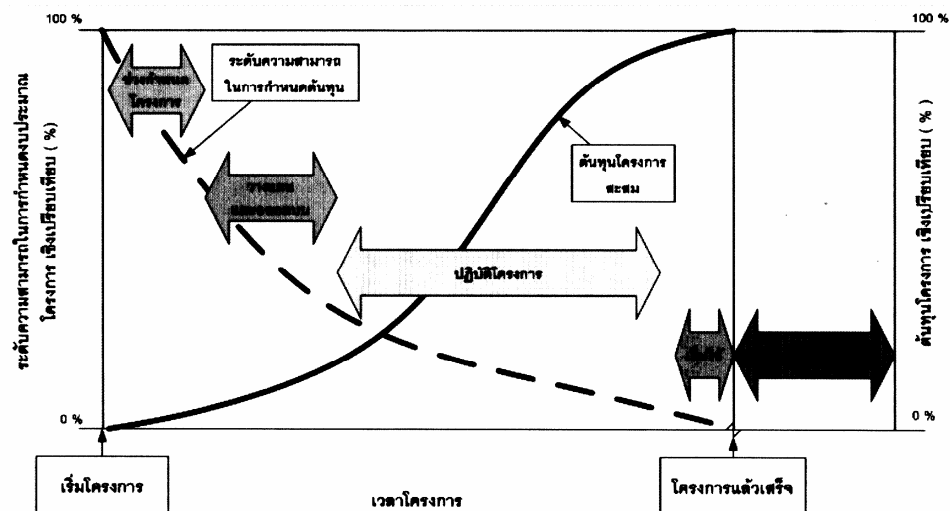
### รูปที่ 3.6 เทคนิคที่ใช้ในการวางแผนโครงการ

เทคนิคต่าง ๆ ดังรูปที่ 3.6 สามารถใช้และจัดทำเป็นแผนบริหารโครงการ (Project Management Plan) ตามขั้นตอนแสดงในรูปที่ 3.7



รูปที่ 3.7 ขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผนโครงการ (Harold Kerzner, 1989)

การวางแผนที่ดีตั้งแต่ช่วงกำหนดโครงการ จะมีผลต่อการกำหนดต้นทุนของโครงการได้มาก ดังรูปที่ 3.8 ทั้งนี้เนื่องจาก เมื่อโครงการดำเนินไปถึงช่วงปฏิบัติโครงการแล้ว โอกาสที่จะปรับปรุงข้อกำหนดหรือรูปแบบโครงการเพื่อลดงบประมาณลงจะทำได้ยากขึ้น



รูปที่ 3.8 ระดับความสามารถในการกำหนดต้นทุนโครงการ เทียบกับระยะเวลาโครงการ

## 4. การปฏิบัติและควบคุมโครงการ

### การจำแนกโครงสร้างงาน

การจำแนกโครงสร้างงาน (Work Breakdown Structure) นั้น เป็นเทคนิคในการแบ่งงานโครงการออกเป็นกลุ่มงานและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ได้กิจกรรมย่อย ๆ ทั้งหมดของโครงการ ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสิ้นสุดโครงการ ซึ่งการที่จะจำแนกงานออกเป็นกิจกรรมย่อย ๆ ได้นั้น ก็จะประกอบไปด้วยหลักการของมัน จึงกล่าวได้ว่า การจำแนกโครงสร้างงานนั้น จึงเปรียบได้กับสิ่งแรกๆ ที่ผู้จัดการโครงการควร จะรู้ว่า ควรที่จะควบคุมงานในรายละเอียดอย่างไร และสามารถที่จะแบ่งโครงการออกเป็นโครงสร้าง คล้าย ๆ กับแผนภูมิขององค์การได้ ซึ่งในการจัดรูปขององค์การโครงการนั้น ก็สามารถที่จะจัดไปตามงานที่ จำแนกเหล่านั้นได้ ซึ่งหลักการจำแนกโครงสร้างงานนั้น จะต้องแบ่งโครงการออกเป็นระดับต่าง ๆ ดังนี้

1) **ระดับที่ 1 Top Box** : เขียนตัวชื่อโครงการลงในกล่องบนสุด (Top Box) จึงเปรียบได้กับชื่อของหน่วยงาน หากนำไปเปรียบเทียบกับแผนภูมิขององค์การ (Organization Chart) เช่น โครงการพัฒนาหมู่บ้านสันติสุข เป็นต้น

2) **ระดับที่ 2 Main Element** : จำแนกโครงการออกเป็นกลุ่มงานหลัก ๆ (Main Element) โดยเขียนลงในกล่องตามจำนวนกลุ่มงานหลัก เช่น งานการศึกษา งานสาธารณสุข งานพัฒนาการเกษตร งานพัฒนาอุตสาหกรรม และงานพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ฯลฯ เพื่อให้ผู้จัดการโครงการและบุคลากรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง สามารถที่จะเห็นภาพรวมของงานทั้งหมดได้ และรู้ว่าจะงานแต่ละงานนั้น เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับงาน

อื่น ๆ ได้อย่างไร งานหลักที่แตกออกมาจาก Top Box นี้ หากทำครบทุกกลุ่มงานหลักแล้ว โครงการนี้ก็สามารถจะบรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ซึ่งส่วนใหญ่ในการศึกษาความไปได้ นั้น จะมีการทำรายละเอียดเพียงแค่จุดนี้เท่านั้น

อย่างไรก็ตาม ผู้จัดการของโครงการนั้นอาจจะมาจากผู้เชี่ยวชาญงานเฉพาะจากกลุ่มงานใดกลุ่มงานหนึ่งก็ได้ เช่น มาจากสายงานการศึกษาแล้วเป็นผู้จัดการโครงการ ผู้ควบคุมโครงการทั้งหมด ซึ่งเขาอาจจะไม่รู้เรื่องงานทางด้านสาธารณูปโภคพื้นฐาน (Infrastructure) ในรายละเอียดเลย จึงจำเป็นต้องแยกย่อยจากกลุ่มงานหลักออกเป็นกิจกรรมหลักในระดับที่ 3

**3) ระดับที่ 3 Major Activities :** ในทุกกลุ่มงานหลักจะแยกย่อยเป็นกิจกรรมหลัก (Major Activities) เขียนลงในกล่องตามจำนวนกิจกรรมหลัก เพื่อรองรับกลุ่มงานหลักในระดับที่สอง ซึ่งผู้จัดการโครงการมีความจำเป็นต้องปรึกษากับคนที่เป็หัวหน้าทีมของกลุ่มงานหลักทั้งหลายว่า ควรจะมีงานที่แยกย่อยลงไปได้อย่างไร เช่น กลุ่มงานการศึกษามีกิจกรรมหลักที่จะต้องเพื่อให้ครบในเป้าหมายทางการศึกษา ได้แก่ งานก่อสร้างโรงเรียน งานก่อสร้างโรงฝึกงาน งานก่อสร้างบ้านพักครู งานก่อสร้างหอพักนักเรียนและครู ฯลฯ

จะเห็นได้ว่า การแยกย่อยกิจกรรมออกมาแบบนี้ นั้น หากนาย ก.ที่คุมงานทางการศึกษานาย ข. คุมงานด้านสาธารณสุข นาย ค. คุมงานทางการเกษตร นาย ง. และนาย จ. ควบคุมงานทางด้านอุตสาหกรรม และงานด้านสาธารณูปโภค ตามลำดับแล้ว ผู้ควบคุมงานแต่ละคนก็ย่อมจะเห็นว่างานของตนนั้นน่าจะไปคาบเกี่ยวเชื่อมโยง (Interfacing) กับงานด้านอื่น ๆ ให้มีการทำงานในลักษณะของทีมงานที่ดีได้อย่างไร ซึ่งในทีมงานเหล่านี้ มีเส้นทางของการคาบเกี่ยวเชื่อมโยง (Line of Interfacing) กันที่ค่อนข้างจะสลับซับซ้อนยุ่งเหยิงมาก เช่น ในบางครั้งงานทางการศึกษาก็จำเป็นต้องเสริมงานทางการเกษตร งานด้านอุตสาหกรรม หรืองานทางด้านสาธารณูปโภค ต้องสอดคล้องกับงานในกลุ่มงานอื่น ๆ ทั้งหมด เป็นต้น

**4) ระดับที่ 4 Activities :** แต่ละกิจกรรมหลักจะแยกย่อยเป็นกิจกรรมต่าง ๆ (Activities) ที่จะต้องดำเนินงานโดยเขียนลงในกล่องตามจำนวนกิจกรรม เพื่อแสดงให้เห็นว่า บางครั้งในฐานะที่เราทำงานเป็นผู้บริหารมักจะคิดว่า ถนัดและรอบรู้ไปทุกอย่าง แต่ในความเป็นจริงแล้วหาเป็นเช่นนั้นไม่ จึงจำเป็นต้องนำเอาบุคลากรที่อยู่ในแต่ละกลุ่มงาน และรู้รายละเอียดของงานในกลุ่มงานนั้นเป็นอย่างดีมาช่วยปรึกษาหารือกันภายในทีมงาน เพื่อแตกจากกิจกรรมหลักออกเป็นกิจกรรมย่อย ๆ

จากวงจรโครงสร้างข้างต้นจะเห็นได้ว่า ผู้จัดการโครงการจำเป็นต้องเข้ามาจัดเตรียมโครงการและเตรียมงานด้วย การจำแนกโครงสร้างของงานดังกล่าวข้างต้นนี้ ถือได้ว่าเป็นการเตรียมงานที่สำคัญ เพราะเป็นการเตรียมตัวงานว่า กิจกรรมที่จะดำเนินการของโครงการนั้นมีกิจกรรมในรายละเอียดอะไรบ้าง

ซึ่งหากทุกกลุ่มงานมีการแตกย่อยครบทั้งหมดแล้ว โครงการนี้ก็จะได้กิจกรรมย่อย ๆ ทั้งหมดของโครงการ ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการบริหารและดำเนินโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวอย่างของการจำแนกงาน (Work Breakdown Structure : WBS) ในที่นี้ขอยกตัวอย่างของการแตกโครงสร้างงานของ ABC Auto Company\*\*\*\*\*เล่มสี่ขาว หน้า 122-124\*\*\*\*\*

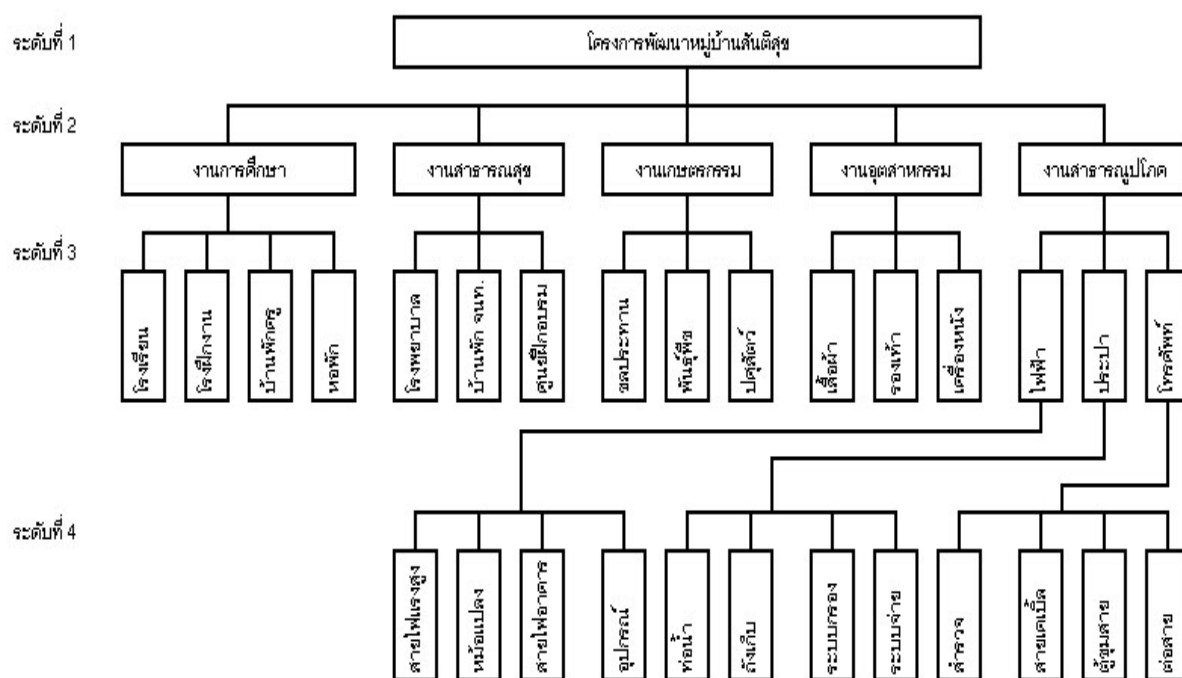
ซึ่งมีใช้ว่าเฉพาะโครงการใหญ่ ๆ เท่านั้นที่จำเป็นต้อง WBS แม้แต่โครงการขนาดเล็กที่มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง ก็จำเป็นต้องทำ WBS เช่นกัน โดยไม่อาจที่จะข้ามขั้นตอนเหล่านี้ไปได้ เพราะหากทำโครงการแล้วไม่ประสบความสำเร็จแล้ว ไม่สามารถที่จะกลับมาทำได้อีก แต่หากไม่ข้ามขั้นตอนนี้ไปแล้ว โอกาสที่โครงการจะประสบความสำเร็จจะมีอยู่สูงกว่า และเมื่อจำแนกโครงสร้างงานตามวิธีการข้างต้น จะได้ WBS ตามลักษณะของแผนภูมิ หน้า 54

อย่างไรก็ตาม หากจัดทำ WBS จนกระทั่งได้เป็นกิจกรรมย่อย (Activities) ทั้งหมดแล้ว ซึ่ง Pinto & Slevin เห็นว่า “เมื่อทำงานโครงการนั้น หากไม่เห็นแสงสว่างที่ปลายอุโมงค์อีกข้างหนึ่งแล้ว จงอย่าได้เข้าไป มิฉะนั้นจะไม่ได้ออกมา” ดังนั้น เปรียบได้ว่า ในการทำงานโครงการนั้น หากผู้จัดการโครงการไม่เห็นกิจกรรมทั้งหมด ก็ไม่พึงทำงานโครงการนั้น มิเช่นนั้น อาจจะเี่ยงกับความล้มเหลวของโครงการได้

การจำแนกงาน (WBS) นั้น จึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้จัดการโครงการรู้จักกิจกรรมย่อย (Activities) ในระดับล่างทั้งหมด ซึ่งกิจกรรมย่อยในระดับท้ายสุดทั้งหมดนี้ เรารวมเรียกว่า “PAP (Project Activity Package)” ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดสิ่งต่อไปนี้

- (1) รายละเอียดของงาน ความรับผิดชอบ และกำหนดคุณสมบัติของทีมงาน
- (2) สามารถคาดได้ว่า ปัจจัย/ทรัพยากรต่าง ๆ นั้น ควรจะใส่เข้าไปในตัวกิจกรรมไหน อย่างไร
- (3) ขอบเขตของงาน กระบวนการของงาน และความเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ และกลุ่มงานเดียวกัน
- (4) เป็นฐานสำหรับการจัดทำ Gantt Chart, Bar Chart หรือ PERT/CPM

กล่าวโดยสรุปได้ว่า WBS นี้ จะทำให้ผู้จัดการโครงการและหัวหน้าทีมงานในกลุ่มงานหลักได้รู้ว่า PAP ของแต่ละโครงการนั้นเป็นอย่างไร และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ



### การเขียนรายการของงาน (Worksheet)

จากแผนภูมิการดำเนินงานที่ได้กล่าวมาในหัวข้อ การจำแนกโครงสร้างงาน นั้น สามารถที่จะพัฒนาไปเป็นรายการของงาน (Worksheet) ได้ เพื่อที่จะทำให้มีฐานของงานเอกสารที่ชัดเจนมากขึ้น เช่น โครงการพัฒนาหมู่บ้านสันติสุข สามารถเขียนเป็นรายการของงานได้ ดังนี้

| ลำดับ | รายการกิจกรรม                      | ระยะเวลา |           | งบประมาณ | ผู้รับผิดชอบ |
|-------|------------------------------------|----------|-----------|----------|--------------|
|       |                                    | เริ่มต้น | แล้วเสร็จ |          |              |
| 1     | พัฒนาการศึกษา                      |          |           |          |              |
| 2     | พัฒนาสาธารณสุข                     |          |           |          |              |
| 3     | พัฒนาเกษตรกรรม                     |          |           |          |              |
| 4     | พัฒนาอุตสาหกรรม                    |          |           |          |              |
| 5     | พัฒนาสาหรณูปโภค                    |          |           |          |              |
| 1.1   | สร้างโรงเรียนอาชีวศึกษา            |          |           |          |              |
| 1.2   | สร้างโรงฝึกงานด้านอุตสาหกรรม       |          |           |          |              |
| 1.3   | สร้างบ้านพักครูและวิทยากร          |          |           |          |              |
| 1.4   | สร้างหอพักนักเรียน/ผู้เข้าอบรม     |          |           |          |              |
| 2.1   | สร้างโรงพยาบาลขนาด 30 เตียง        |          |           |          |              |
| 2.2   | สร้างบ้านพักแพทย์และพยาบาล         |          |           |          |              |
| 2.3   | จัดตั้งศูนย์ฝึกอบรม อสส. อสม.      |          |           |          |              |
| 3.1   | สร้างอ่างเก็บน้ำขนาดกลาง           |          |           |          |              |
| 3.2   | สร้างศูนย์เพาะชำ/พัฒนาพันธุ์พืช    |          |           |          |              |
| 3.3   | สร้างสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์         |          |           |          |              |
| 4.1   | สร้างศูนย์ผลิต/จำหน่ายเสื้อผ้า     |          |           |          |              |
| 4.2   | สร้างโรงงานผลิตรองเท้า             |          |           |          |              |
| 4.3   | สร้างโรงงานผลิตเครื่องหนัง         |          |           |          |              |
| 5.1   | ขยายและต่อเสาไฟฟ้า                 |          |           |          |              |
| 5.1.1 | ติดตั้งเสา/สายไฟแรงสูง             |          |           |          |              |
| 5.1.2 | ติดตั้งหม้อแปลงใหม่                |          |           |          |              |
| 5.1.3 | ต่อสายไฟฟ้าแรงต่ำสู่อาคาร          |          |           |          |              |
| 5.1.4 | ติดตั้งอุปกรณ์ประกอบในอาคาร        |          |           |          |              |
| 5.2   | พัฒนาระบบผลิต/จ่ายประปา            |          |           |          |              |
| 5.2.1 | เชื่อมโยงแหล่งน้ำดิบกับอ่างเก็บน้ำ |          |           |          |              |
| 5.2.2 | สร้างถังเก็บน้ำดิบ                 |          |           |          |              |
| 5.2.3 | ติดตั้งระบบกรองน้ำ/ผลิตน้ำประปา    |          |           |          |              |
| 5.2.4 | จัดวางระบบจ่ายและติดตั้งประปา      |          |           |          |              |
| 5.3   | พัฒนาระบบโทรศัพท์                  |          |           |          |              |
| 5.3.1 | สำรวจความจำเป็น/ความต้องการ        |          |           |          |              |
| 5.3.2 | ออกแบบ/วางสายเคเบิล                |          |           |          |              |
| 5.3.3 | ติดตั้งตู้ชุมสายย่อย               |          |           |          |              |
| 5.3.4 | ต่อสายโทรศัพท์ให้ลูกค้า            |          |           |          |              |

กล่าวโดยสรุปได้ว่า รายการของงาน (Worksheet) ข้างต้น เป็นการเชื่อมโยงจากกิจกรรมไปหาเวลาเริ่มต้นและแล้วเสร็จ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ ทำให้ผู้จัดการโครงการสามารถนำเอาระยะเวลาของโครงการมาจัดทำเป็นประเด็นต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นได้อย่างละเอียดและถูกต้องมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การกำหนดเวลานั้น มิใช่เป็นเรื่องที่ทำไปอย่างสุ่มสี่สุ่มห้า แต่ผู้จัดการโครงการและหัวหน้างานแต่ละงาน จะต้องพิจารณาร่วมกัน เพื่อให้เข้าไปถึงเทคนิคของงานนั้นจริง ๆ จึงจะกำหนดเวลาได้อย่างถูกต้อง การกำหนดเวลาเริ่มต้นและแล้วเสร็จของโครงการจึงถือเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ส่วนใหญ่แล้ว สิ่งที่มีมักจะเกิดปัญหาในเชิงของการบริหารก็คือ แต่ละกลุ่มงานไม่รู้ว่าใครเริ่มงานเมื่อไรและแล้วเสร็จเมื่อไร และก็ไม่อยากให้เกิดความเพิกเฉยเพราะเกรงไปว่า จะไม่สามารถเริ่มหรือแล้วเสร็จได้ตามที่กำหนด แต่ในการทำงานโครงการที่ดีนั้น ไม่สามารถทำเช่นนี้ได้ เพราะท้ายที่สุดแล้ว หัวหน้างานแต่ละงานและผู้จัดการโครงการจะต้องมาตกลงร่วมกัน เพราะหัวหน้างานทุกคนต่างก็เป็นผู้ที่มีความถนัดในงานที่ถูกมอบหมายมา จึงจะทำให้โครงการประสบความสำเร็จได้

เนื่องจากเงื่อนไขเวลาถือได้ว่าเป็นเงื่อนไขภายนอกที่ไม่สามารถกำหนดเอาเองได้ เพียงแต่กำหนดได้ว่า โครงการจะต้องเสร็จภายในกรอบของเวลาที่กำหนด ดังนั้น งานแต่ละงานจะเริ่มทำและแล้วเสร็จในแต่ละช่วงเวลาเท่านั้น บุคลากรข้างต้นจะต้องมาทำความเข้าใจกันทั้งในเรื่องของเวลาแต่ละงาน งบประมาณ และกำหนดผู้รับผิดชอบเสียก่อน มิใช่แต่ยกย่องงานตามความรู้สึกของผู้บริหารที่อยากจะให้เป็นเท่านั้น แต่เป็นลักษณะจำเพาะเจาะจงของโครงการนั้นตามพื้นฐานทางเทคนิคการดำเนินการโดยทั่วไป

ข้อสังเกตก็คือ กิจกรรมย่อยบางกิจกรรมนั้น จำเป็นต้องเชื่อมโยง (Interfacing) กับกิจกรรมอื่น ๆ ด้วย เช่น กิจกรรมเชื่อมโยงแหล่งน้ำดิบกับอ่างเก็บน้ำในหัวข้อ 5.2.1 แสดงว่า กิจกรรมนี้มิได้สร้างแหล่งน้ำดิบเอง แต่ไปเชื่อมกับแหล่งน้ำดิบของอ่างเก็บน้ำจากงานชลประทาน เพื่อนำเอาทำน้ำดิบของการประปาด้วย ฯลฯ ซึ่งหากแต่ละงานต่างต้องการทำเป็นกิจกรรมของตนเองแล้ว โครงการก็จะมีต้นทุนในการดำเนินการสูงมากขึ้น ไม่คุ้มกับลักษณะงานที่ทำอยู่ ซึ่งหากการเชื่อมโยงไม่ไปด้วยกันแล้ว ก็จะทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินการโครงการได้

### **ประโยชน์ของการจำแนกงาน (Work Breakdown Structure : WBS)**

จากรายการของงาน (Worksheet) นี้ สามารถนำไปเขียนลักษณะการเชื่อมต่อของงาน (Work Flow) จากกิจกรรมแต่ละกิจกรรม เพื่อชี้ให้เห็นว่า กิจกรรมใดมีการเชื่อมโยงกับกิจกรรมอะไร หากผู้จัดการโครงการจัดทำไว้ก่อนที่จะเข้าไปดำเนินการบริหารโครงการแล้ว จะเป็นประโยชน์อย่างสำคัญต่อโครงการดังนี้

1) รู้รายละเอียดของกิจกรรมโครงการทั้งหมด : ผู้ที่รู้ในรายละเอียดก็คือ ตัวผู้จัดการโครงการและหัวหน้าทีมในแต่ละกลุ่มงาน ซึ่งถือได้ว่าเป็น “บุคคลากรหลัก (Key Person of Key Actor)” ในโครงการ ที่สามารถนำไปอธิบายความให้ทีมงานเข้าใจตามไปด้วย

2) รู้ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ในกลุ่มงานเดียวกัน : บุคลากรที่อยู่ในทีมงานเดียวกัน จะรู้ถึงความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ ว่าเป็นอย่างไร ซึ่งมีความจำเป็นสำหรับงานโครงการมาก เพราะว่าเป็นงานที่มีระยะเวลาอันจำกัดในการทำงาน หากผิดพลาดแล้วไม่สามารถจะกลับมาทำใหม่ได้ รวมทั้งทำให้ต้นทุนดำเนินการเพิ่ม และทำให้เกิดความขัดแย้งในโครงการได้

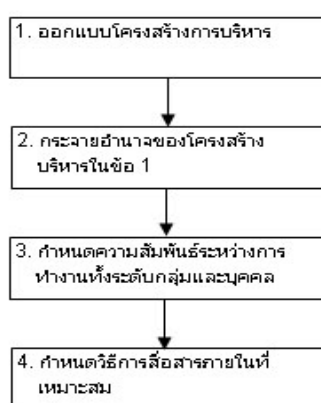
3) สามารถเชื่อมโยงกิจกรรมระหว่างกลุ่มงานได้ชัดเจน : จะเห็นได้ว่า ไม่มีงานใดในหนึ่งโครงการที่มีความสำคัญมากกว่ากัน ทุกงานในโครงการต่างต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน หากสายของการเชื่อมโยงไม่ดีแล้ว ก็จะทำให้เกิดปัญหาได้

4) เป็นฐานในการประมาณต้นทุน ค่าใช้จ่าย และคุณภาพงาน : ดังที่ได้กล่าวและอธิบายไว้ข้างต้นแล้ว ซึ่งมีความจำเป็นในทุก ๆ ด้าน

5) เป็นฐานข้อมูลในการวางแผนปฏิบัติการ : ดังที่ได้ศึกษามาแล้วในวิชาการวางแผนและวิเคราะห์โครงการ เช่น Bar Chart, Gantt Chart, PERT/CPM ฯลฯ

## การจัดโครงสร้างองค์การโครงการ (Project Organization)

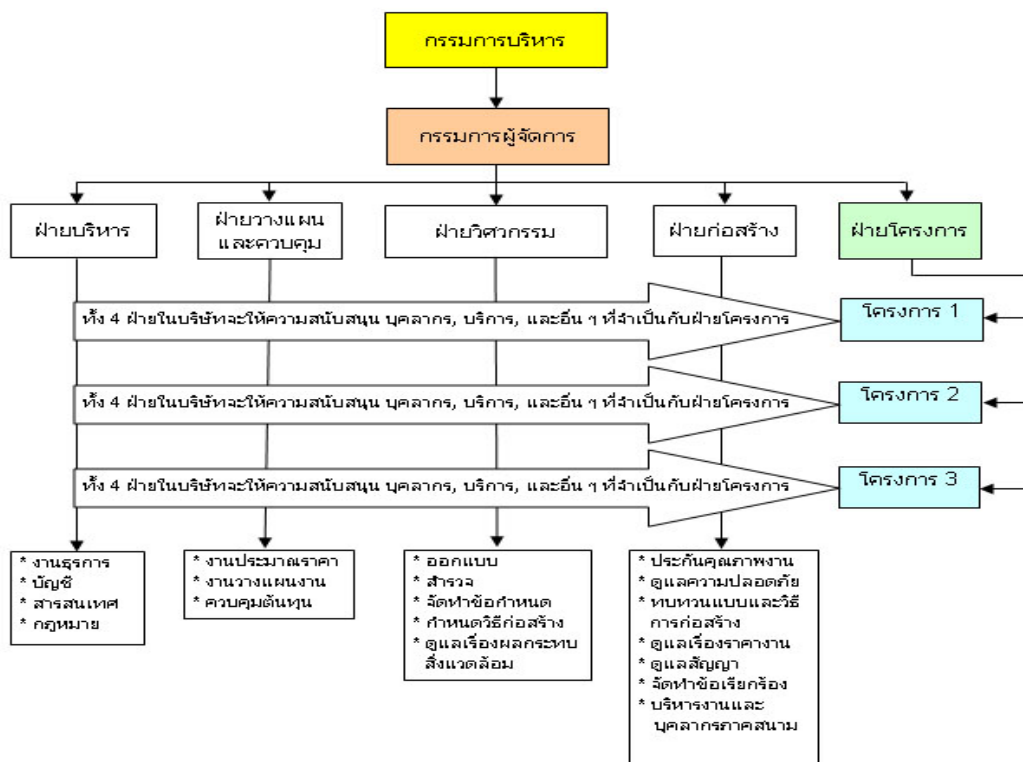
การจัดองค์การของโครงการ เป็นการรวบรวมผู้มีความสามารถที่เหมาะสมมาร่วมกันทำงาน เพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีขั้นตอนการทําดังรูปที่ 4.1



รูปที่ 4.1 ขั้นตอนการจัดองค์การโดยทั่วไป

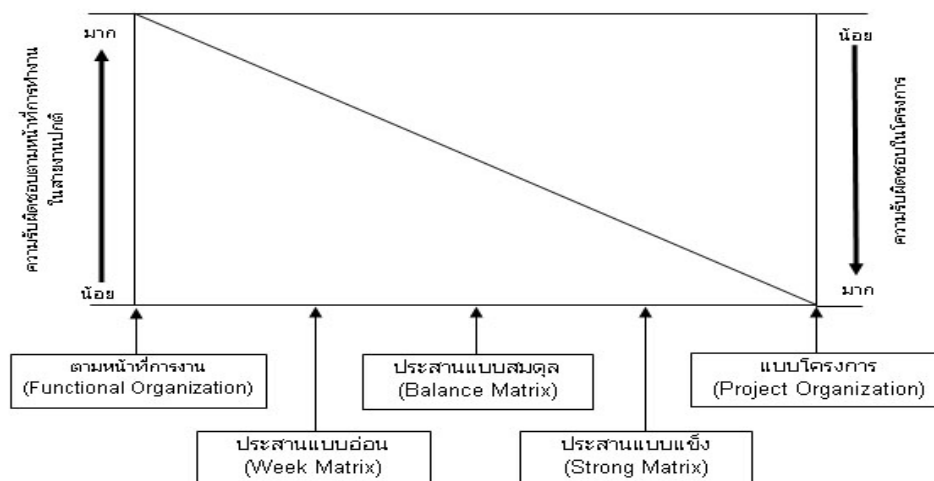
## การจัดองค์การแบบประสาน (Matrix Organization)

การจัดองค์การแบบประสาน จะเป็นลักษณะที่ผสมผสานอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ระหว่างการจัดองค์การตามหน้าที่การทำงาน (Functional organization) และการจัดองค์การแบบโครงการ (Project organization) ดังแสดงในรูปที่ 4.2



รูปที่ 4.2 ลักษณะการจัดองค์การแบบประสานในการบริหารโครงการ

ทั้งนี้ การกำหนดความเข้มอ่อน ขาดการกระจายอำนาจจากสายงานหลักในองค์กรไปสู่ผู้จัดการโครงการ อาจแสดงดังรูปที่ 4.3



รูปที่ 4.3 ระดับของการจัดองค์การแบบประสาน

ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### **การจัดองค์การตามหน้าที่การทำงาน (Functional Organization)**

ในโครงการก่อสร้างที่จัดการบริหารแบบนี้ งานโครงการจะถูกแบ่งเป็นส่วน ๆ หรือกลุ่มงาน แล้วมอบหมายให้บุคลากรในแผนกต่าง ๆ ในผังบริหารองค์การมารับผิดชอบไป โดยการประสานงานจะทำโดยผู้จัดการแผนกเหล่านั้น หรือผู้จัดการระดับสูงขึ้นไป

### **การจัดองค์การประสานแบบอ่อน (Weak Matrix Organization)**

โครงการก่อสร้างที่จัดองค์การแบบนี้ อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบจะอยู่ที่ผู้จัดการแผนกในองค์การแม่ ตามความเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ เป็นหลัก โดยผู้จัดการโครงการจะทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานระหว่างสายงานปกติเป็นส่วนใหญ่

### **การจัดองค์การประสานแบบสมดุล (Balanced Matrix Organization)**

ผู้จัดการโครงการที่จัดองค์การแบบนี้ จะร่วมกับผู้จัดการแผนกในองค์การแม่ในการตัดสินใจทำการต่าง ๆ ในโครงการ และร่วมกันรับผิดชอบผลที่ได้ด้วย

### **การจัดองค์การประสานแบบแข็ง (Strong Matrix Organization)**

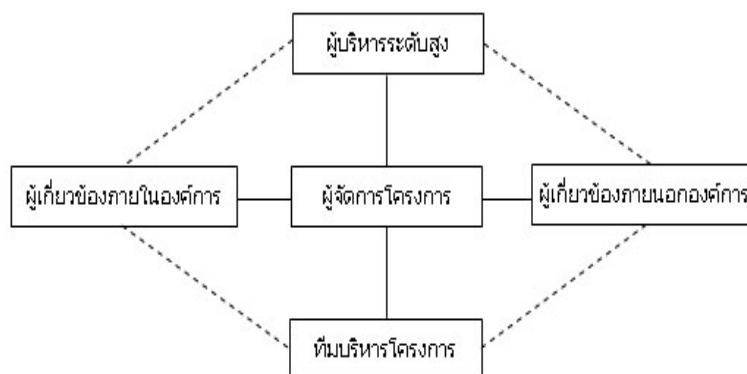
โครงการก่อสร้างแบบนี้ จะมีผู้จัดการโครงการที่มีอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารและจัดการให้โครงการประสบผลสำเร็จ ผู้จัดการแผนกในสายงานปกติจะคอยสนับสนุน โดยส่งผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ ที่โครงการต้องการมาช่วยเหลือในทีมบริหารโครงการ แต่ผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นยังคงขึ้นตรงกับผู้จัดการสายงานปกติอยู่เช่นเดิม

### **การจัดองค์การแบบโครงการ (Project Organization)**

การจัดองค์การแบบสุดท้ายนี้ จะเน้นความสำเร็จของโครงการเป็นหลัก โดยผู้จัดการโครงการจะมีอำนาจในการตัดสินใจต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ โดยผู้จัดการแผนกในองค์การแม่จะไม่เข้ามาเกี่ยวข้องในการบริหารโครงการ สำหรับผู้เชี่ยวชาญทั้งหลายที่ส่งมาจากแผนกต่าง ๆ จะมาอยู่ภายใต้การจัดการของผู้จัดการโครงการโดยตรงด้วย

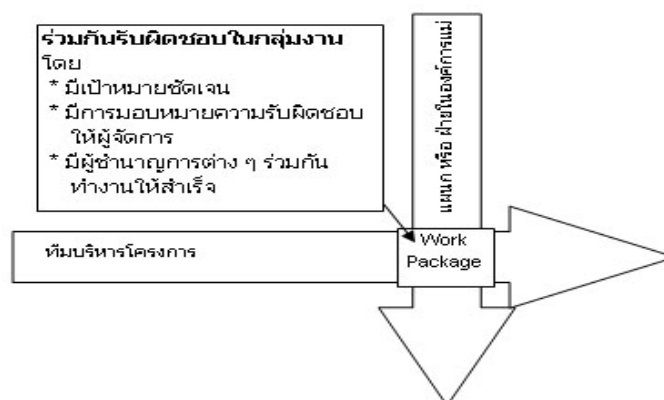
### **การติดต่อประสานงานในองค์การแบบประสาน**

การจัดองค์การแบบโครงการ (Project organization) จะมีลักษณะการสื่อสารแนวราบ (Horizontal) แต่องค์การแบบหน้าที่การทำงาน (Functional organization) จะมีลักษณะการสื่อสารในแนวตั้ง (Vertical) ซึ่งทำให้การจัดองค์การแบบประสาน (Matrix organization) ก่อให้เกิดความสับสนในองค์การแบบเครือข่ายความสับสนในองค์การขึ้น ดังรูปที่ 4.4



รูปที่ 4.4 เครือข่ายความสัมพันธ์ในการบริหารองค์การแบบประสาน

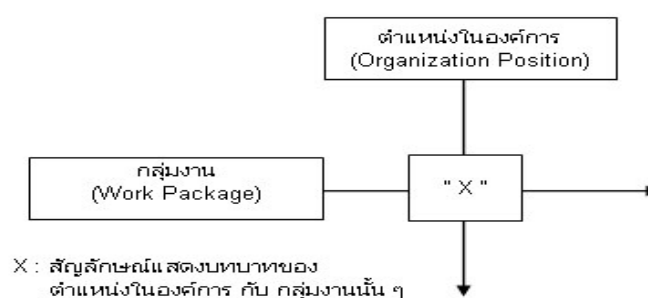
ในการบริหารโครงการจะต้องมีติดต่อประสานงานกันระหว่างทีมบริหารโครงการ และบุคลากรหรือผู้จัดการแผนกขององค์กรแม่เสมอ ลักษณะการประสานนี้ เกิดเป็นงานที่ร่วมกันรับผิดชอบ อยู่ ดังรูปที่ 4.5



รูปที่ 4.5 ความสัมพันธ์ระหว่างทีมบริหารโครงการกับแผนกต่าง ๆ ในองค์กรแม่

### ผังแจกแจงความรับผิดชอบ (Linear Responsibility Chart, LRC)

เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในการดำเนินโครงการ จะต้องมีกำหนดบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน ดังรูปที่ 4.6 โดยบทบาทนี้อาจมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มหรือลดได้ ตามสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมในการดำเนินโครงการที่เปลี่ยนแปลงไป



รูปที่ 4.6 โครงสร้างของผังแจกแจงความรับผิดชอบ

โดยสัญลักษณ์ “X” ที่ใช้แสดงบทบาทของตำแหน่งในองค์การ อาจใช้สัญลักษณ์ ตัวอักษร หรือตัวเลข ที่สื่อความหมายของบทบาทหรือหน้าที่ได้ชัดเจน ดังตัวอย่างในรูปที่ 4.7 และรูปที่ 4.8

| WBS        | งาน                        | ตำแหน่งในองค์การโครงการ |                   |              |            | เลขานุการ |
|------------|----------------------------|-------------------------|-------------------|--------------|------------|-----------|
|            |                            | ผู้จัดการโครงการ        | วิศวกรคอมพิวเตอร์ | วิศวกรต้นทุน | ช่างเทคนิค |           |
| 1.0.0      | งานข้อเสนอ และ สัญญา       | ▲                       | ●                 | ●            |            | ●         |
| 2.0.0      | งานเก็บข้อมูลราคาวัสดุ     |                         |                   |              |            |           |
| 2.1.0      | จัดทำแบบเก็บข้อมูล         | ◇                       | ●                 | ▲            |            | ●         |
| 2.2.0      | กระจายแบบเก็บข้อมูล        | ◇                       | ●                 | ▲            |            | ●         |
| 2.3.0      | เก็บข้อมูลราคาวัสดุ        |                         |                   |              |            |           |
| 2.3.1      | เก็บข้อมูล กรุงเทพฯ        | ■                       | ●                 | ◇            | ▲          | ●         |
| 2.3.2      | เก็บข้อมูลภาคอีสานและเหนือ | ■                       | ●                 | ◇            | ▲          | ●         |
| 2.3.3      | เก็บข้อมูลภาคกลางและใต้    | ■                       | ●                 | ◇            | ▲          | ●         |
| .....      | .....                      |                         |                   |              |            |           |
| .....      | .....                      |                         |                   |              |            |           |
| .....      | .....                      |                         |                   |              |            |           |
| หมายเหตุ : |                            | ▲ ผู้รับผิดชอบ          | ● ผู้สนับสนุน     | ■ รับทราบ    | ◇ อนุมัติ  |           |

รูปที่ 4.7 ตัวอย่างการกำหนดความรับผิดชอบ โดยใช้สัญลักษณ์แทนความรับผิดชอบ

| กลุ่มงาน | รายการงาน                       | ว.ส.ท. | คณะกรรมการดำเนินการ | อนุกรรมการประสานงาน | อนุกรรมการจัดหาทุน | อนุกรรมการงบประมาณ | อนุกรรมการเอกสาร | อนุกรรมการการเงิน | อนุกรรมการรายการ | อนุกรรมการประชาสัมพันธ์ | อนุกรรมการสถานที่, อุปกรณ์ |                    |
|----------|---------------------------------|--------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------------|----------------------------|--------------------|
| 1        | เริ่มโครงการ                    | 0      |                     |                     |                    |                    |                  |                   |                  |                         |                            | 0 อนุมัติ          |
| 2        | งานเตรียมงาน                    | 0      | 1                   |                     |                    |                    |                  |                   |                  |                         |                            | 1 รับผิดชอบโครงการ |
| 2.1      | กำหนดวัตถุประสงค์               |        | 1                   |                     |                    |                    |                  |                   |                  |                         |                            | 2 สนับสนุน         |
| 2.2      | แผนกำหนดเวลา แม่บท              | 2      | 1                   | 2                   | 2                  | 2                  | 2                | 2                 | 2                | 2                       | 2                          | 3 รับทราบ          |
| 2.3      | แต่งตั้งกรรมการ และ อนุกรรมการ  |        | 1                   | 3                   | 3                  | 3                  | 3                | 3                 | 3                | 3                       | 3                          |                    |
| 2.3      | จัดประชุมเริ่มโครงการ           |        | 1                   | 2                   | 2                  | 2                  | 2                | 2                 | 2                | 2                       | 2                          |                    |
| 3        | ช่วงดำเนินงาน                   |        |                     |                     |                    |                    |                  |                   |                  |                         |                            |                    |
| 3.1      | งานบริหาร และ ควบคุม            |        |                     |                     |                    |                    |                  |                   |                  |                         |                            |                    |
| 3.1.1    | กำหนดแนวทางติดตาม และ ประเมินผล |        | 2                   | 1                   | 3                  | 3                  | 3                | 3                 | 3                | 3                       | 3                          |                    |
| 3.1.2    | กำหนด และ ติดต่อ ประสาน         |        |                     |                     |                    |                    |                  |                   |                  |                         |                            |                    |
| 3.1.2.1  | - ประธาน เปิด และ ปิด           | 3      | 2                   | 1                   | 3                  | 3                  | 3                | 3                 | 3                | 3                       | 3                          |                    |
| 3.1.2.2  | - Keynote speaker               | 3      | 2                   | 1                   | 3                  | 3                  | 3                | 3                 | 3                | 3                       | 3                          |                    |
| 3.1.2.3  | - ประธาน Sessions               | 3      | 2                   | 1                   | 3                  | 3                  | 3                | 3                 | 3                | 3                       | 3                          |                    |
| 3.1.2.4  | - พิธีกร ทุกวาระ                | 3      | 2                   | 1                   | 3                  | 3                  | 3                | 3                 | 3                | 3                       | 3                          |                    |

รูปที่ 4.8 ตัวอย่างผังแจกแจงความรับผิดชอบโครงการ โดยใช้ตัวเลข

## อำนาจ และ ความรับผิดชอบ

หลังจากการกำหนดบทบาทของตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การตามกลุ่มงานแล้ว ควรมีการกำหนดขอบเขตอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรสำหรับตำแหน่งเหล่านั้นด้วย ดังตัวอย่างในรูปที่ 4.9 เพื่อป้องกันความสับสนและกำกวมในการบริหารและจัดการโครงการ

### ตำแหน่ง : ผู้จัดการโครงการ (Project Manager)

#### ขอบเขตอำนาจ (Authority)

ได้รับมอบอำนาจจากกรรมการผู้จัดการในการ

- สั่งการในกิจการต่าง ๆ ในโครงการ
- เป็นตัวแทนบริษัทฯ ในการติดต่อ ต่อรอง และตกลงกับลูกค้าได้
- รับรายงานการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับสัญญา
- พิจารณาความดีความชอบ ตลอดจนการขึ้นเงินเดือนทีมงานที่เกี่ยวข้อง
- ให้ความเห็นชอบก่อนมีการติดต่อกับลูกค้าทุกครั้ง
- กรณีเกิดความขัดแย้งกับผู้จัดการแผนกในองค์กรแม่ กรรมการผู้จัดการจะเป็นผู้แก้ไขปัญหา

#### หน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibility)

โดยทั่วไปจะทำการบริหารและจัดการ โครงการทั้งหมด โดยการกำหนด วัตถุประสงค์ และเจรจาในเรื่องเงื่อนไขสัญญาจ้าง โดยพิจารณาถึงข้อกำหนดทางเทคนิค เวลา และต้นทุน

นอกจากภาระบุงข้างต้น ความรับผิดชอบของผู้จัดการโครงการจะรวมถึง

- กำหนดแผนโครงการทั้งหมด และพยายามผลักดันการดำเนินโครงการให้ได้ตามแผน
- จัดทำผังบริหารองค์กร และผังแจกแจงความรับผิดชอบในโครงการ
- ติดต่อสื่อสารกับทีมบริหาร โครงการและผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดโดยกำหนดวิธีการที่เหมาะสม ในความถี่ที่พอเพียง

รูปที่ 4.9 ตัวอย่างการกำหนดอำนาจ และหน้าที่ความรับผิดชอบ

## WORKSHOP NO.4

จากข้อมูลโครงการก่อสร้างขยายโรงงานน้ำมันดี หากมีผู้เกี่ยวข้องตามรูปที่ 4.10 ต่อไปนี้ ให้ท่านแจกแจงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของงานของผู้เกี่ยวข้องของแต่ละตำแหน่ง ของแต่ละองค์การด้วย

|     |                        | General Manager | Production Manager | Project Manager | Site Architect          | Site Engineers | Architect & Engineers | General Contractor | M & E Contractor | External Contractor |                             |
|-----|------------------------|-----------------|--------------------|-----------------|-------------------------|----------------|-----------------------|--------------------|------------------|---------------------|-----------------------------|
| WBS | Work Package           | OWNER           |                    |                 | CONSTRUCTION MANAGEMENT |                | DESIGNER              | CONTRACTOR         |                  |                     | REMARK                      |
| A   | Project Start          |                 |                    |                 |                         |                |                       |                    |                  |                     |                             |
| B   | Design Works           |                 |                    |                 |                         |                |                       |                    |                  |                     |                             |
| B.1 | Architectural          |                 |                    |                 |                         |                |                       |                    |                  |                     | AP : Approve                |
| B.2 | Engineering            |                 |                    |                 |                         |                |                       |                    |                  |                     | RV : Review                 |
| B.3 | Contract Documents     |                 |                    |                 |                         |                |                       |                    |                  |                     | PR : Primary Responsibility |
| B.4 | Design Wks.completed   |                 |                    |                 |                         |                |                       |                    |                  |                     | WR : Work Accomplished      |
| C   | procurement            |                 |                    |                 |                         |                |                       |                    |                  |                     | SP : Support                |
| C.1 | Invitation to Bid      |                 |                    |                 |                         |                |                       |                    |                  |                     | NT : Notified               |
| C.2 | Bidding and Evaluation |                 |                    |                 |                         |                |                       |                    |                  |                     |                             |
| C.3 | Contract Award         |                 |                    |                 |                         |                |                       |                    |                  |                     | AP : อนุมัติ                |
| D   | Construction Works     |                 |                    |                 |                         |                |                       |                    |                  |                     | RV : ตรวจสอบ                |
| D.1 | New Factory            |                 |                    |                 |                         |                |                       |                    |                  |                     | PR : รับผิดชอบหลัก          |
| D.2 | Warehouse              |                 |                    |                 |                         |                |                       |                    |                  |                     | WK : ผู้ปฏิบัติงาน          |
| D.3 | Canteen                |                 |                    |                 |                         |                |                       |                    |                  |                     | SP : สนับสนุน               |
| D.4 | Commissioning          |                 |                    |                 |                         |                |                       |                    |                  |                     | NT : รับทราบ                |
| D.5 | External Works         |                 |                    |                 |                         |                |                       |                    |                  |                     |                             |
| E   | Project End            |                 |                    |                 |                         |                |                       |                    |                  |                     |                             |

รูปที่ 4.10 แบบฟอร์มเพื่อใช้แจกแจงความรับผิดชอบในโครงการ

### บทบาทของผู้บริหารในการบริหารโครงการ

ในบางครั้งผู้จัดการโครงการก็ไม่สามารถผลักดันให้โครงการดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ทั้งนี้เนื่องจากผู้จัดการฝ่ายหรือแผนกในองค์กรที่ต้องให้การสนับสนุนกับโครงการ ซึ่งจะทำงานปฏิสัมพันธ์กับผู้จัดการโครงการในลักษณะแนวราบ โดยเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น เช่น ปัญหาการแย่งทรัพยากรที่ต้องใช้หรือเรื่องอื่น ๆ ก็อาจมีผลกระทบต่อเป้าหมายของการดำเนินโครงการได้ และในกรณีเช่นนี้ ผู้ที่จะเข้ามาช่วยแก้ไขได้ดีที่สุดจะเป็นผู้อุปถัมภ์โครงการ (Project Sponsor)

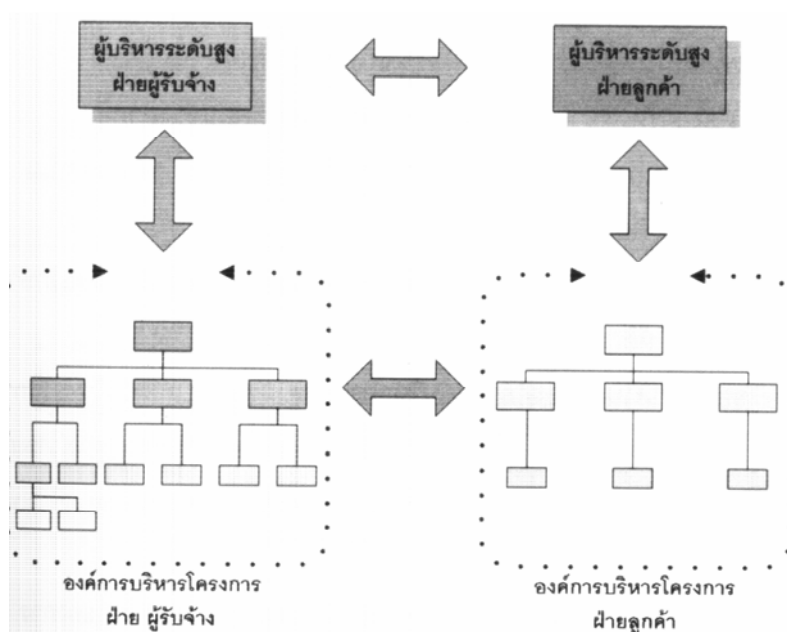
### ผู้อุปถัมภ์โครงการ (Project Sponsor)

ผู้อุปถัมภ์โครงการ หมายถึง ผู้บริหารที่อยู่ในระดับสูงหรือระดับกลางที่อยู่เหนือจากระดับผู้จัดการโครงการขึ้นไป ทำงานในลักษณะเดียว หรือทำงานในรูปคณะกรรมการ โดยทำหน้าที่ช่วยให้คำแนะนำที่จำเป็นแก่ผู้จัดการโครงการ ทั้งนี้ อาจอุปถัมภ์โครงการต่าง ๆ มากกว่าหนึ่งโครงการได้

## บทบาทของผู้อุปถัมภ์โครงการ

ผู้อุปถัมภ์โครงการ จะให้คำแนะนำในการดำเนินโครงการแก่ผู้จัดการโครงการ และผู้จัดการสายงานในองค์กร ช่วยจัดการให้ฝ่ายบริหารทั้งขององค์กรหรือของลูกค้าให้ความสนับสนุนที่จำเป็นต่อโครงการ รวมถึงติดตามและประสานงานกับผู้บริหารของฝ่ายลูกค้า

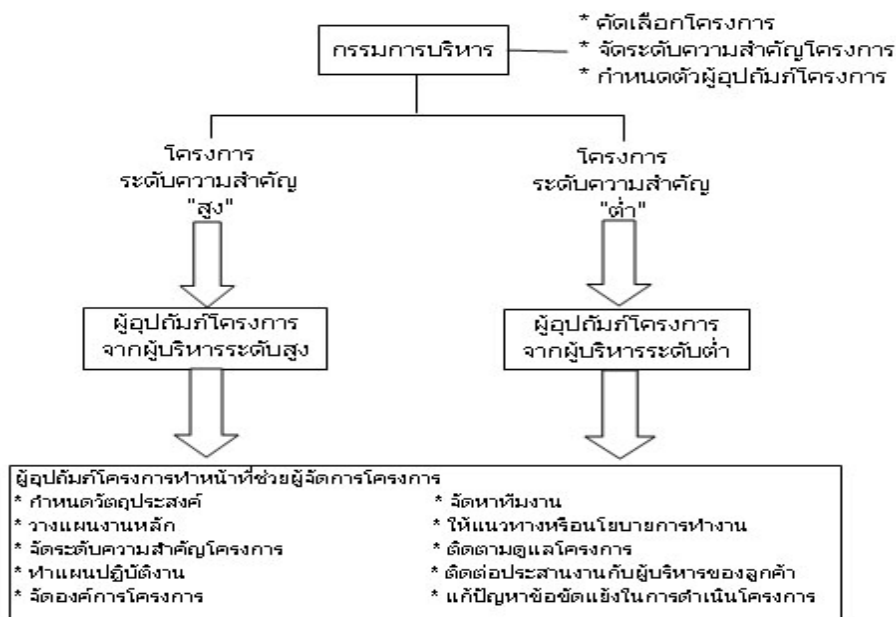
ในระหว่างการดำเนินโครงการ จะเกิดการไหลของข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ระหว่างโครงการกับลูกค้า ดังรูปที่ 4.11 ซึ่งผู้อุปถัมภ์โครงการจะมีส่วนช่วยได้ในการติดตามตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลข่าวสาร และเป็นการรักษาความเข้าใจอันดีระหว่างลูกค้ากับองค์กรไว้



รูปที่ 4.11 การไหลของข้อมูลระหว่างโครงการและลูกค้า

## การกำหนดตัวผู้อุปถัมภ์โครงการ

ในการดำเนินโครงการขนาดเล็กที่มีระดับความสำคัญของโครงการน้อย หรือความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการมีผลกระทบต่อองค์กรค่อนข้างน้อยนั้น ผู้อุปถัมภ์โครงการอาจมาจากผู้บริหารระดับกลาง แต่ในโครงการขนาดใหญ่หรือระดับความสำคัญสูง ควรกำหนดตัวผู้อุปถัมภ์โครงการจากผู้บริหารระดับสูง ดังรูปที่ 4.12



รูปที่ 4.12 การกำหนดตัวผู้อุปถัมภ์โครงการ

โครงการสำคัญต้องการผู้อุปถัมภ์ที่แน่ใจว่า สามารถช่วยผลักดันให้โครงการดำเนินไปอย่างราบรื่นได้ เนื่องจากในโครงการเหล่านี้มักจะ

- ต้องการทรัพยากรสนับสนุนจากสายงานปกติค่อนข้างมาก
- มีโอกาสเกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มที่เกี่ยวข้องระหว่างการดำเนินโครงการค่อนข้างสูง
- ต้องการการสื่อสารที่ได้ประสิทธิผลกับลูกค้าซึ่งผู้อุปถัมภ์จะคอยรักษาจุดนี้ไว้ให้ดี

อย่างไรก็ดี ในบางองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ในการจัดการแผนกลยุทธ์ขององค์การ จนอาจไม่สามารถจัดเวลามาช่วยดูแลโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ ก็อาจมอบหมายให้ผู้บริหารระดับรองลงมา ทำหน้าที่นี้แทนได้

ทั้งนี้ บทบาทและหน้าที่ของผู้อุปถัมภ์โครงการในช่วงต่าง ๆ ของการดำเนินโครงการ อาจแสดงได้ดังรูปที่ 4.13

| ช่วงเริ่มและวางแผนโครงการ                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* ช่วยผู้จัดการโครงการกำหนด</li> <li>* ช่วยให้ผู้จัดการโครงการเข้าใจถึงปัจจัยด้านต่าง ๆ ภายในองค์การแม่ที่มีผลต่อการดำเนินโครงการ</li> </ul> |
| ช่วงปฏิบัติและปิดโครงการ                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* ช่วยโครงการในลักษณะพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษา</li> </ul>                                                                                       |

รูปที่ 4.13 งานของผู้อุปถัมภ์โครงการในช่วงต่าง ๆ ของโครงการ

## แนวทางการแก้ปัญหาโดยผู้อุปถัมภ์โครงการ

ผู้อุปถัมภ์โครงการมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ โดยการช่วยวิเคราะห์ตัวปัญหาที่แท้จริงว่า มาจากอะไรแน่ ช่วยดูว่าทั้งสองฝ่ายได้พิจารณาแนวทางแก้ไขปัญหามีอยู่ทั้งหมดแล้วหรือยัง ช่วยกำกับดูการตัดสินใจของทั้งสองฝ่ายให้ดีที่สุด และอาจช่วยตัดสินใจแก้ปัญหาให้ในกรณีที่เป็นจริง ๆ

## สาเหตุแห่งการละเลยการปฏิบัติหน้าที่ของผู้อุปถัมภ์โครงการ

### ■ ความกลัว

ผู้บริหารที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่การงานสูง ๆ มักไม่อยากจะเสี่ยงในการเข้าไปปรับผิดชอบโครงการ เนื่องจากกลัวตัดสินใจผิดพลาด หรือหากโครงการต้องล้มเหลวด้วยเหตุใด ๆ อาจส่งผลกระทบต่อสถานภาพตัวเอง

### ■ ความไม่รู้

ผู้อุปถัมภ์โครงการไม่รู้หรือไม่ตระหนักต่อบทบาทหน้าที่ตัวเอง จึงไม่ได้ทำสิ่งที่ตัวเองควรทำต่อโครงการ โดยความไม่เข้าใจต่อวิธีการด้านบริหารโครงการ จะทำให้ผู้อุปถัมภ์โครงการขาดความใส่ใจที่จะช่วยเหลือสนับสนุนโครงการอย่างจริงจังหรือจะทำเพียงแต่พูด

นอกจากนี้ ความไม่รู้ข้างต้นบางครั้งส่งผลให้ผู้อุปถัมภ์โครงการบางคนรับอุปถัมภ์โครงการหลายโครงการเกินไป โดยคิดว่าไม่ต้องทำอะไรมากมายในแต่ละโครงการ ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว งานของผู้อุปถัมภ์โครงการมีพอสมควรทีเดียว และงานเหล่านี้ยังมีความสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการด้วย

### ■ ผู้อุปถัมภ์โครงการในรูปกรรมการ

โครงการที่มีผู้อุปถัมภ์เป็นคณะกรรมการที่มาจากหลายฝ่าย มีข้อดีคือ สามารถช่วยกันดูแลในการแก้ปัญหาของการดำเนินโครงการ และลดความลำเอียงในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น แต่อย่างไรก็ดี การจะนำผู้บริหารระดับสูงหลาย ๆ คนมานั่งประชุมร่วมกันในฐานะผู้อุปถัมภ์โครงการ อาจทำได้ยาก เนื่องจากข้อจำกัดเรื่องแผนกำหนดเวลาของแต่ละคน แม้การใช้คณะกรรมการที่มาจากผู้บริหารระดับรองลงมา บางครั้งทำได้ยากเช่นกัน ปัญหานี้จะก่อให้เกิดความล่าช้าในการตัดสินใจแก้ปัญหาอะไรสักอย่างในโครงการ โดยจะต้องใช้เวลาในการนัดหมายคณะกรรมการเพื่อประชุมร่วมกัน ซึ่งบางครั้งอาจช้าเกินไปจนเกิดความเสียหายเพิ่มขึ้น

## ทัศนคติของผู้อุปถัมภ์โครงการต่อการบริหารโครงการ

ทัศนคติของผู้อุปถัมภ์โครงการที่ดีต่อการบริหารโครงการ ควรเป็นดังนี้

- เป็นผู้ช่วยเหลือเมื่อโครงการต้องการ
- พยายามไม่เข้าไปยุ่งในการบริหารโครงการมากเกินไป
- ให้ความเชื่อถือในการตัดสินใจของผู้จัดการโครงการ
- พยายามเลี่ยงการปรับเปลี่ยนระดับความสำคัญของโครงการ

- มองเห็นประโยชน์และความคุ้มค่าของการนำวิธีการบริหารโครงการมาใช้
- ให้ความสำคัญสนับสนุนโครงการโดยสม่ำเสมอตลอดระยะเวลาดำเนินโครงการ

### ข้อกำหนดด้านเทคนิคของโครงการ

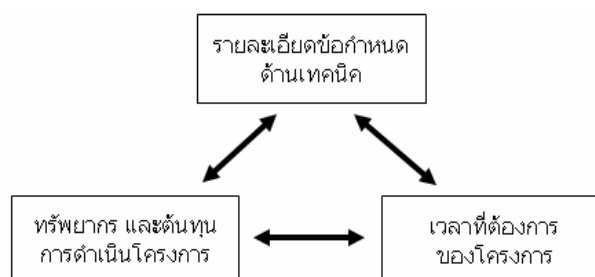
รายการด้านเทคนิคจะเขียนโดยสอดคล้องกับแผนคุณภาพ ซึ่งจะกำหนดรายละเอียดดังรูปที่ 4.14 เกี่ยวกับ

- วัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้
- วิธีการในการจัดทำ
- ผลที่ต้องการ อาจระบุถึงการใช้งานหรือวิธีทดสอบการใช้งาน



รูปที่ 4.14 รายละเอียดที่ควรมีอยู่ในข้อกำหนดด้านเทคนิค

การกำหนดรายการด้านเทคนิคนี้ ผู้บริหารต้องคิดให้รอบคอบก่อนเขียน เพราะจะมีผลอย่างมากต่อโครงการ ทั้งด้านมาตรฐานของผลงานที่ต้องการ ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับต้นทุนการดำเนินโครงการ และเวลาที่ต้องการ ดังรูปที่ 4.15



รูปที่ 4.15 ความสัมพันธ์ในองค์ประกอบด้านเป้าหมายของการดำเนินโครงการ

### การกำหนดเวลาและทรัพยากร

หลังจากได้กำหนดว่าจะทำอะไร โดยใคร และอย่างไรแล้ว ผู้บริหารโครงการย่อมสามารถจัดทำแผนกำหนดเวลาของแต่ละงาน รวมถึงทรัพยากรที่ต้องใช้ด้วย ซึ่งทั้งสองอย่างนี้ เมื่อได้ทำแล้วจะได้

แผนโครงการขั้นสุดท้ายซึ่งจะนำไปปฏิบัติให้เป็นผล และใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินการดำเนินโครงการ ในช่วงต่าง ๆ ด้วย

รายละเอียดวิธีการทางเทคนิคที่นิยมใช้ในการจัดทำแผนกำหนดเวลา เช่น เทคนิคการวางแผนงานแบบ Gantt chart วิธีสายงานวิกฤติ (Critical path method, CPM) หรือ Precedence Diagram Method (PDM) โดยมีสาระสำคัญในแผนคือ กิจกรรมอะไร ควรทำเมื่อไร ใช้ทรัพยากรหรือใครรับผิดชอบ นอกจากนี้ ยังแสดงให้เห็นว่า กิจกรรมใดวิกฤติต่อกำหนดเวลาโครงการ และต้องดูแลอย่างใกล้ชิด

แผนกำหนดเวลาที่ได้จัดทำขึ้นจะใช้เป็นส่วนหนึ่งของแผนบริหารโครงการ (Project management plan) ซึ่งทีมบริหารโครงการจะใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลปฏิบัติงานของโครงการต่อไป

## การควบคุมโครงการ

### **ระบบการควบคุมโครงการ (Project Controlling System)**

ประเด็นนี้เป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดและยากที่สุดของการทำงานการบริหารโครงการ มีลักษณะเป็นงานประจำในโครงการที่ผู้จัดการโครงการต้องอยู่กับมันตลอดเวลา กล่าวคือ เมื่อมีการจัดรูปแบบขององค์กรโครงการแล้ว หน้าที่หลักขององค์กรนั้นก็คือ การขับเคลื่อนให้งานของโครงการเป็นไปตามแผนที่กำหนด ซึ่งการที่จะทำให้งานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้นั้น สิ่งที่ต้องการก็คือ “ระบบการควบคุมโครงการ”

**1) ความสำคัญของการติดตามและควบคุมโครงการ:** จากการศึกษาในวิชาพื้นฐานที่ผ่านมาแล้ว จะพบว่า ภาระหน้าที่ของนักบริหารที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ “การควบคุม (Controlling)” การควบคุมโครงการนี้จึงถือได้ว่า เป็นภาระหน้าที่ของนักบริหารทุกระดับอีกด้านหนึ่ง แต่หากเรียกว่า “การควบคุม (Controlling)” แล้ว คนส่วนใหญ่ก็จะรู้สึกต่อต้านในเรื่องดังกล่าว แต่การควบคุมก็มีความจำเป็นในการบริหารอยู่มาก นักวิชาการทางด้านการบริหารจึงเรียกวิธีการควบคุมใหม่ โดยเห็นว่า เป็นงานของนักบริหารใน 2 ลักษณะด้วยกัน คือ

- (1) การติดตามงาน Monitoring) : ผู้บริหารจะต้องเข้าไปติดตามงาน (Follow up) และกำกับดูแลการทำงาน ซึ่งจะพบว่า การติดตามงานนั้นจะทำให้ผู้บริหารได้ทราบว่า
  - การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ (Inputs) เป็นไปตามแผนที่กำหนดหรือไม่
  - การดำเนินการต่าง ๆ เป็นไปตามกระบวนการ (Process) หรือไม่
  - ผลงาน (Outputs) ที่ได้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

โดยสรุปแล้ว การติดตามงานทำให้ทราบถึงข้อมูลด้านสภาพและผลการดำเนินงานทุกขั้นตอนในระบบงานของโครงการหรือไม่ นักบริหารโครงการจึงควรเข้าไปให้ความสนใจในทุกขั้นตอนของโครงการ โดยให้น้ำหนักของแต่ละส่วนอย่างละเท่า ๆ กัน เพื่อให้ผู้จัดการโครงการได้เห็นงานทั้งหลายอยู่ตลอดเวลา

(2) การแก้ไขปรับปรุงงาน (Correcting) : เมื่อมีการติดตามงานแล้ว ผลที่ได้รับมาก็คือข่าวสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเมื่อผู้จัดการได้มาแล้ว จำเป็นต้องปรับแก้การทำงานให้งานกลับเข้ามาอยู่ในส่วนที่ถูกต้อง (Take Collective Action) หากผลงานที่ออกมาไม่เป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้ การที่จะเป็นนักบริหารที่สามารถได้ หากงานมิได้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ นักบริหารจะต้องใช้วิจารณญาณในการแก้ไขปรับปรุงงาน ให้กลับไปตามที่ได้กำหนดไว้ดังแผนได้ ซึ่งกระทำได้โดย

- การวัดผลงานกับมาตรฐาน นักบริหารถ้าไม่กล่าววัดผลงานจะไม่ใช่นักบริหาร โดยทำการวัดเปรียบเทียบกับมาตรฐานของงานที่ตั้งไว้ หากพบว่า มีการเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน ก็จะต้องทำการปรับปรุงแก้ไข
- การปรับปรุงแก้ไข โดยผู้บริหารจะต้องสั่งการให้มีการปรับแก้ เพื่อให้งานกลับเข้าไปสู่มาตรฐานใหม่อีกครั้งหนึ่ง
- สรุปและประเมินผล เมื่อดำเนินการในขั้นที่ 1 และ 2 สำเร็จแล้ว ก็มาดำเนินการสรุปและประเมินผล (Evaluating) จึงถือได้ว่า เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นหลังจากที่ผ่านกระบวนการควบคุมไปแล้ว

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ภารกิจการควบคุมโครงการดังกล่าวนี้ มิได้มีลักษณะในเชิงลบเลย แต่เป็นเรื่องของการตัดสินใจที่จะผลักดันให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ อันจะทำให้ผลงานออกมาได้มาตรฐานตามที่กำหนด

**2) กฎทางบริหารที่น่าสนใจ :** นักศึกษาที่ใส่ใจเกี่ยวกับการบริหารมักจะคุ้นเคยกับกฎของการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมงาน ซึ่งประกอบไปด้วย 2 กฎที่สำคัญ คือ

- (1) กฎของเมอร์ฟี (Murphy's Law) : ตามทัศนะของเมอร์ฟีเห็นว่า ในการทำงานใด ๆ นั้น **“ความผิดพลาดทั้งหลายนั้น มักจะเกิดขึ้นได้เสมอ แม้จะมีการวางแผนไว้ดีเพียงใดก็ตาม (If anything can go wrong, it will)”** การทำงานโครงการนั้นจึงมีลักษณะเช่นเดียวกับสำนวนไทยที่ว่า “อะไรจะเกิดก็ต้องเกิด”
- (2) กฎของแอนเดอร์สัน (Anderson's Law) : นักวิชาการท่านนี้ได้นำเอากฎของเมอร์ฟีมาขยายความต่อ กล่าวคือ เห็นว่าเป็นความจริงที่ในการทำงานใด ๆ นั้น ความผิดพลาดมักจะเกิดขึ้นได้เสมอ (แม้ว่าจะมีการวางแผนไว้ดีเพียงใดก็ตาม) แต่เขาเห็นเพิ่มเติม

ต่อไปว่า “หากมีกระบวนการควบคุมในด้านต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ความผิดพลาดจะไม่เกิดขึ้น (If you have effective controls, it will not)” ซึ่งการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Control) ในทัศนะของแอนเดอร์สันนั้น มีองค์ประกอบอันเป็นเงื่อนไขที่สำคัญของการควบคุม 4 ประการ ดังนี้

- กำหนดมาตรฐานต่าง ๆ (Standards) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับที่จะใช้วัดระบบของการควบคุม
- เก็บรวบรวมข้อมูล (Information) โดยรวบรวมข้อมูลที่เป็นผลงานที่ต้องการจะวัดในสิ่งนั้น
- การวัดผลงาน (Measurement) เป็นการวัดแล้วนำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐาน
- การปรับปรุงแก้ไข (Collective Action) ในกรณีที่วัดออกมาแล้วงานไม่ได้มาตรฐาน

จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า การควบคุมโครงการเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งในการบริหารงานโครงการ เพื่อที่จะทำให้งานโครงการบรรลุซึ่งเป้าหมายได้อย่างมีศักยภาพ โดยนำเอาปัจจัยทั้ง 4 ประการข้างต้นไปใช้สร้างระบบของการควบคุมได้

3) การจัดวางระบบควบคุมโครงการ (Controlling Systems) : การจัดวางระบบการควบคุมโครงการนั้น สามารถแบ่งแยกออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

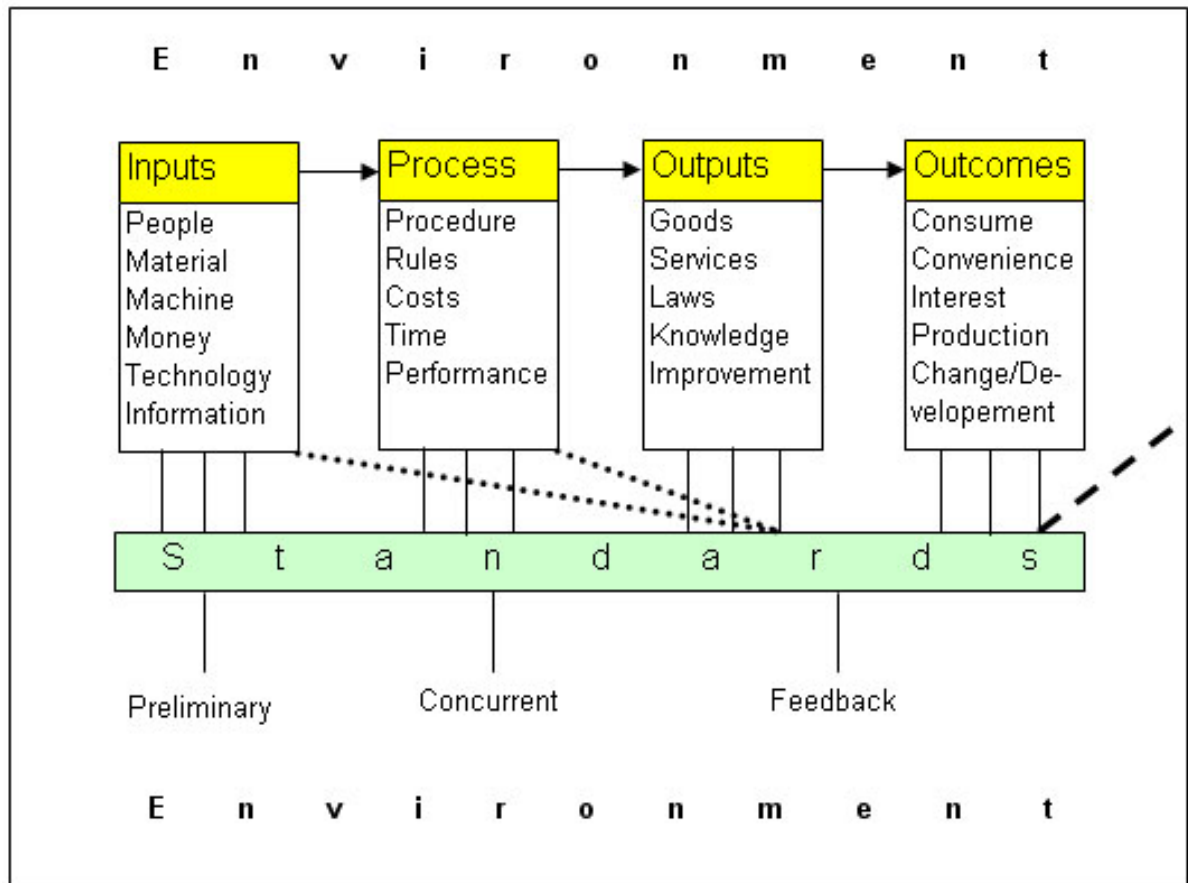
- (1) การควบคุมภายใน (Internal Controlling) : เป็นงานของผู้จัดการโครงการโดยตรง ซึ่งจะต้องควบคุมผลงานที่ได้ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ ดังนี้
  - ควบคุมปัจจัยการทำงาน (Inputs Control) : เมื่อใส่ปัจจัยนำเข้า (Inputs) เข้าไปในกระบวนการ ซึ่งหากพบว่า ปัจจัยที่นำเข้านี้ต่ำกว่ามาตรฐาน โอกาสที่ปัจจัยนำออก (Outputs) จะได้มาตรฐานก็ยากตามไปด้วย ดังนั้น ทุกอย่างจึงจำเป็นต้องใส่มาตรฐานตามไปด้วยทั้งหมด
  - ควบคุมกระบวนการทำงาน (Process Control) : เป็นหัวใจของกระบวนการควบคุม เพราะเป็นตัวเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้ออกมาเป็นปัจจัยนำออก เพราะหากควบคุมเพียงแค่ผลงาน หากพบว่าไม่ได้มาตรฐานก็ไม่สามารถปรับแก้ ณ จุดนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่จะต้องไปปรับแก้ที่ปัจจัยนำเข้าและหรือที่กระบวนการ
  - ควบคุมผลงาน (Outputs Control) : เป็นการควบคุมผลงานว่าได้มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากผลงานที่ได้ออกมา นั้น ไปเป็นปัจจัย

นำเข้าของอีกโครงการหนึ่งแล้ว หากปราศจากการควบคุมที่ดีพอแล้ว ก็จะทำให้ปัจจัยนำเข้าของโครงการอื่น ๆ ไม่ได้มาตรฐานไปด้วย การควบคุมในขั้นนี้ก็จะย้อนกลับ (Feedback) ไปยังกระบวนการทำงานและหรือปัจจัยนำเข้า เพื่อแก้ไขปรับปรุงให้ถูกต้องต่อไป กระบวนการควบคุมแบบนี้ สามารถใช้กับงานประจำได้ด้วย เพราะมีหลักในการควบคุมเช่นเดียวกัน

(2) การควบคุมภายนอก (External Controlling) : การควบคุมประเภทนี้ ถือได้ว่าเป็นความร่วมมือระหว่าง ผู้จัดการโครงการกับผู้บริหารของหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้อง แต่เนื่องจากเมื่อโครงการสำเร็จในส่วนของผลงาน (Outputs) และดำเนินการไปตามอายุโครงการ (Project Life) ออกมา เพื่อนำเอาโครงการไปใช้ประโยชน์ในรูปของสินค้าและบริการ ซึ่งจะต้องนำมาควบคุมผลลัพธ์ที่ออกมาใน 3 ระดับ คือ

- ควบคุมผลลัพธ์ (Outcomes Control) : โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งเอาไว้เช่นเดียวกัน ซึ่งสามารถวัดและตรวจสอบได้ แต่หากว่าผลลัพธ์ไม่ได้ตามที่ต้องการแล้ว จะกลับไปแก้ที่โครงการไม่ได้อีกแล้ว ต้องออกไปแก้ที่สิ่งแวดล้อมภายนอกแล้ว
- ควบคุมผลกระทบ (Impacts Control) : เมื่อเกิดผลลัพธ์แล้ว สิ่งก็ตามมาก็คือผลกระทบ ผู้จัดการโครงการจะต้องรู้จักวินิจฉัยและสามารถควบคุมผลกระทบที่ได้ให้เป็นไปตามความต้องการของโครงการ กล่าวคือ ส่งผลในด้านที่เป็นประโยชน์ต่อลูกค้า/ผู้รับบริการด้วยเช่นกัน
- ควบคุมสภาพแวดล้อม (Environmental Control) : เนื่องจากสภาพแวดล้อมต่างๆ ล้วนมีผลต่อมาตรฐานทั้งสิ้น เช่น ไปทำโครงการในที่หนึ่ง โดยต้องการบุคลากรที่มีความรู้ในระดับหนึ่ง แต่ในสภาพแวดล้อมนั้นไม่มี ก็อาจจะต้องปรับแก้คนที่มีความรู้ของความรู้ระดับนั้นให้มีความรู้มากขึ้นด้วยการฝึกอบรม เป็นต้น จะเห็นได้ว่า หากไม่มีการวางระบบควบคุมไว้ล่วงหน้าแล้ว ในท้ายที่สุดสภาพแวดล้อมจะเป็นตัวควบคุมความสำเร็จของโครงการไป จนกระทั่งผลงานที่ออกมาไม่เป็นไปตามความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการได้

ซึ่งการจัดวางระบบของการควบคุมโครงการดังกล่าว สามารถที่จะนำมาเขียนเป็นระบบของการควบคุมได้ ดังแผนภูมิต่อไปนี้



จากแผนภูมิข้างต้น จะเห็นได้ว่า ระบบของการควบคุมนี้ มีระบบย่อยที่สำคัญอยู่ 3 ระบบด้วยกัน คือ

- ❖ การควบคุมก่อนดำเนินการ (Preliminary Control) : เป็นการควบคุมมาตรฐานในเชิงปริมาณ คุณภาพ และศักยภาพของปัจจัยต่าง ๆ ที่ต้องใช้เริ่มกระบวนการทำงาน หรือการควบคุมปัจจัยนำเข้า (Inputs Control) นั้นเอง ซึ่งได้แก่
  - บุคลากร (People) เช่น อายุ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ชั่วโมงบิน ฯลฯ
  - วัตถุดิบ (Material)
  - เครื่องมือ/เครื่องจักร/เทคโนโลยี (Machine/Technology)
  - วัสดุอุปกรณ์
  - เงินทุน/เงินสดหมุนเวียน (Money)
  - ข้อมูลข่าวสาร (Information)
- ❖ การควบคุมระหว่างดำเนินการ (Concurrent Control) : เป็นการควบคุมการทำงานตามมาตรฐานในกระบวนการ หรือการควบคุมกระบวนการ (Process Control) ซึ่งถือเป็นกิจกรรมหลักที่จะมุ่งไปที่
  - ขั้นตอน (Procedure)

- กฎเกณฑ์/วิธีการ (Rule)
  - เวลา (Time) เป็นเงื่อนไขที่เป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการทำงาน การควบคุมเวลาจึงถือเป็นหัวใจของกระบวนการ (Process Control) อันเป็นไส้ในของกระบวนการอีกทีหนึ่ง
  - ค่าใช้จ่าย (Cost)
  - พฤติกรรมการทำงาน (Performance)
- ❖ การควบคุมหลังดำเนินการ (Feedback Control) : ซึ่งก็คือ การควบคุมที่ป้อนนำออก (Outputs) นั้นเอง กล่าวคือ เป็นการตรวจสอบว่า ผลงาน/ผลผลิตของโครงการเป็นไปตามมาตรฐานทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ และรายละเอียดหรือไม่ กับรวมถึงการประเมินผลการใช้ประโยชน์ของโครงการ อันได้แก่ ผลงานหรือผลสำเร็จของโครงการ ซึ่งจะออกมาในรูปของสินค้า บริการ ความรู้ ฯลฯ แล้วนำมาใช้ปรับแก้ให้เป็นไปตามมาตรฐาน

### ระบบสนับสนุนในการควบคุมโครงการ

ระบบสนับสนุนในการควบคุม (Supporting Systems) : เพื่อให้ช่วยให้ระบบของการควบคุมการทำงานอย่างได้ผล จะต้องจัดวางระบบสนับสนุนที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ ระบบสารสนเทศ ระบบการสื่อสาร และระบบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

(1) ระบบสารสนเทศ (Information System) : ข้อมูลข่าวสารที่จะทำให้ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องทราบถึงสถานะของการดำเนินงานได้นั้น จะต้องมีการรายงานให้ทราบภายในระยะเวลาที่กำหนดในเรื่องต่อไปนี้

- ❖ รายงานสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)
- ❖ รายงานความก้าวหน้า (Progress Report)
- ❖ รายงานการประชุม (Minute of Meeting)
- ❖ รายงานผลการดำเนินงาน (Implementation Report)
- ❖ รายงานผลการตรวจงาน (Inspection Report)
- ❖ รายงานสำหรับเผยแพร่ (Publicize Report)
- ❖ รายงานขั้นสุดท้าย (Final Report)

ทุกหน่วยงานจะมีสิ่งเหล่านี้อยู่แล้ว เพียงแต่จะต้องมาตกลงกันให้ชัดเจนและทำความเข้าใจให้

ดีขึ้น

(2) ระบบการสื่อสาร (Communication System) : เป็นการกำหนดช่องทางและวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อบรรยายงานข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ระหว่างกันโดยใช้หลัก

- ❖ ความชัดเจน (Clear)
- ❖ ตรงตามความต้องการ (Exact)
- ❖ สั้นและสรุป (Brief)
- ❖ น่าเชื่อถือได้รับการสนับสนุน (Convincing)

อย่าไปใช้คำว่า การสื่อสารแบบสองทาง (Two-ways Communication) ไปทั้งหมด ซึ่งความจริงแล้ว มีการสื่อสารทุกทิศทาง (Multidirectional-Ways Communication) มิใช่เพียงแค่การสื่อสารแบบ 2 ทาง เท่านั้น



ในกรณีของโครงการหนึ่งดังแผนภูมิข้างต้น สมมติว่า หน่วยงานระดับสูงสื่อสารกับผู้จัดการโครงการ ผู้จัดการโครงการสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานในแต่ละระดับ มีลักษณะเป็นการสื่อสาร 2 ทางทั้งสิ้น ซึ่งหากผู้ปฏิบัติงานส่งรายงานให้ผู้จัดการโครงการ แต่ผู้จัดการโครงการมิได้ส่งไปให้ผู้บริหารระดับสูงทั้งหมด ในบางเรื่องผู้จัดการโครงการก็ต้องแก้ปัญหาหากกลับไปได้เลย ดังนั้น รายงานการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัตินั้น ผู้จัดการโครงการจะต้องทำการสรุปส่งไปยังหน่วยงานระดับสูงในรูปของข่าวสาร (Information) และการสื่อสารในแต่ละโครงการนั้นยังมีลักษณะที่แตกต่างกันไปอีกด้วย จึงมีช่องทางของการ

ติดต่อสื่อสารอยู่เป็นจำนวนมากจากสิ่งแวดล้อมที่คาบเกี่ยวกับภายนอก โดยมีผู้จัดการโครงการเป็นศูนย์กลางของการสื่อสาร (Hub of Communication) ซึ่งยากที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบได้

(3) ระบบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility System) : เพื่อให้ระบบการควบคุมทำงานอย่างได้ผล จะต้องกำหนดและมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไปยังบุคคลต่าง ๆ โดยพิจารณาจากหลักเกณฑ์ต่อไปนี้

- ❖ อำนาจหน้าที่ (Formal Power)
- ❖ อำนาจในการให้รางวัล (Reward Power)
- ❖ อำนาจการลงโทษ (Punishment Power)
- ❖ อำนาจในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (Expert Power)
- ❖ อำนาจในการทำการแทน (Referent Power)

จะเห็นได้ว่า อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบนั้น ในบางเรื่องมีลักษณะเป็นทางการที่เป็นอำนาจหน้าที่ (Formal Authority) เพื่อชี้ให้เห็นว่า ภายใต้อำนาจหน้าที่นั้น ใช้อำนาจอะไรได้บ้าง แต่ในบางเรื่องมิใช่อำนาจหน้าที่ (Informal Authority) ซึ่งระบบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเหล่านี้ จะต้องมาทำความเข้าใจกันให้เรียบร้อยด้วย สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ละเอียดอ่อนมาก จนกระทั่งถือได้ว่าเป็น “ศิลปะของการจัดการ (Art of management)” เพราะเป็นเรื่องของการใช้ดุลยพินิจ (Discretion) กล่าวคือ คนที่มีวิจรรณญาณสูง ย่อมใช้ดุลยพินิจดีกว่าคนที่ขาดวิจรรณญาณ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้นเป็นระบบการสนับสนุนในการควบคุม 3 ระบบ คือ ระบบสารสนเทศ ระบบการสื่อสาร และระบบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งถือว่าเป็นระบบที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งในการบริหารโครงการ

**สรุปขั้นตอนต่าง ๆ ในการควบคุมโครงการ :** จากที่ได้กล่าวมาในรายละเอียดข้างต้นนั้น สามารถนำมาสรุปเป็นขั้นตอนในการควบคุม 12 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

- (1) ศึกษาทำความเข้าใจองค์ประกอบขององค์การทั้งหมด
- (2) จัดทำรายละเอียดของกิจกรรมโครงการ เพื่อจัดทำเป็น Work Package โดย
  - จัดทำรายละเอียดกิจกรรมหลัก (Major Activities)
  - จัดลำดับกิจกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม
  - จัดทำกำหนดการ (เวลา)
  - กำหนดทรัพยากรและงานเฉพาะ (Specification)
  - กำหนดค่าใช้จ่าย
  - กำหนดความรับผิดชอบและคุณสมบัติ

(3) จัดทำแผนดำเนินงานที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง

- กิจกรรม
- เวลา
- ค่าใช้จ่าย
- ผู้รับผิดชอบ

โดยจัดทำออกมาในรูปของ Bar Chart หรือ PERT/CPM Chart

(4) กำหนดมาตรฐานของงานลงตามระบบควบคุมก่อน-ระหว่าง-หลัง

(5) ประชุมชี้แจงบุคคล หรือผู้บริหารหลักที่เกี่ยวข้องในการควบคุม

(6) กำหนดระบบและเวลาการรายงาน

(7) กำหนดระบบสื่อสาร

(8) กำหนดและมอบหมายอำนาจหน้าที่

(9) รวบรวมและวิเคราะห์งาน

(10) วัดผลงานกับมาตรฐาน

(11) ปรับปรุงแก้ไข

(12) ตรวจสอบขั้นสุดท้ายและสรุปงาน

## 5. การบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ

### การบริหารเวลา (Time Management)

เป็นประเด็นที่ได้ศึกษามาพอสมควรแล้วในวิชาการวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่อการจัดการ (รศ. 793) ในหัวข้อนี้จึงจะไม่นำมากล่าวในรายละเอียดมากนัก เพียงแต่ต้องการให้นักศึกษาเห็นความสำคัญของเวลา เนื่องจากการบริหารโครงการนั้น “เวลา” เป็นตัวที่คอยกำกับทุกสิ่งทุกอย่าง ซึ่งลูกค้าจะให้ความสนใจภายในเวลาที่กำหนดเท่านั้น ผู้จัดการโครงการจึงทำงานภายใต้เวลาวิกฤติ (Critical Time) เสมอ ดังนั้น หากผู้จัดการโครงการไม่ใส่ใจในการบริหารเวลาแล้ว ก็ยากที่จะสร้างความสำเร็จของโครงการได้

1) ปัจจัยที่ต้องคำนึงในการบริหารเวลา : การคาหนายหรือการประมาณการใช้เวลาในการดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับ

- (1) ลักษณะเชิงเทคนิคของกิจกรรม : การจะบริหารเวลาได้นั้น ผู้จัดการโครงการจะต้องเข้าใจว่า งานที่จะทำนั้นมีคุณลักษณะเชิงเทคนิคที่สำคัญ ๆ อยู่ที่ไหน
- (2) ทักษะ/ความชำนาญงาน : มีส่วนทำให้การบริหารเวลาดำเนินไปได้ตรงตามความต้องการ เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ที่ไม่มีความชำนาญที่ต้องใช้เวลาในการทำงานมากกว่าและได้งานน้อยกว่า ในขณะที่ผู้ที่มีความชำนาญนั้นใช้เวลาในการทำงานน้อยกว่า สิ่งนี้จึงมีความสำคัญมากในการกำหนดว่า กิจกรรมหนึ่ง ๆ นั้นควรใช้เวลาเท่าไร
- (3) ความพร้อมด้านปัจจัย : ในการบริหารโครงการนั้น หากมีปัจจัยทางด้านต่าง ๆ อย่างพร้อมพร้อมแล้ว ก็มีส่วนจะช่วยให้ใช้เวลาในการดำเนินการน้อยลงไปด้วย หากขาดแคลนปัจจัยต่าง ๆ ก็ยากที่จะบริหารเวลาได้
- (4) สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ของการทำงาน : เมื่อสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ไม่เอื้อต่อการทำโครงการ ก็ยากที่จะบริหารโครงการให้สำเร็จตามเวลาที่กำหนดไว้ได้ เช่น ในยุค IMF ปัจจุบันนี้ โครงการเป็นจำนวนมากชะลอตัวลง ฯลฯ แต่หากมีความพร้อมในประเด็นดังกล่าว ก็สามารภที่จะบริหารโครงการให้สำเร็จในระยะเวลาที่กำหนดได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ปัจจัยข้างต้นนี้ ถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่เข้ามาเกี่ยวพันในเรื่องของการคาหนายหรือการบริหารเวลาของโครงการ ซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์และความชำนาญงานของผู้จัดการโครงการ เนื่องจากการคาหนายเวลานั้น หากต้องการจะให้บรรลุสู่จุดหมายที่ต้องการและตั้งไว้ ประสบการณ์และความชำนาญงานของผู้จัดการโครงการจะมีส่วนมาก

2) หลักการประมาณค่าเวลา : ตามที่ได้ศึกษามาแล้วในวิชาการวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่อการจัดการ (วศ.793) ในส่วนของ วศ.สุนทร เกิดแก้ว พบว่า การประมาณค่าเวลานั้นสามารถประมาณได้ 2 รูปแบบด้วยกัน คือ

- (1) การประมาณค่าเวลาเดียว (One-time Estimation) : เป็นการกำหนดเวลาสำหรับกิจกรรมที่ทำให้เกิดความชำนาญที่ประมวลจากประสบการณ์ สถิติการทำงาน หรือ เวลามาตรฐาน (Standard Time) ที่สามารถประมาณค่าแบบนี้ได้ เนื่องจากการทำเรื่องนั้น ๆ และมีความคุ้นเคยเป็นอย่างดีแล้ว จึงสามารถกำหนดเวลาได้อย่างชัดเจนเลยว่า งานดังกล่าวนั้นจำเป็นต้องใช้เวลาประมาณเท่าไร
- (2) การประมาณค่าสามเวลา (Three-time Dimension) : เป็นการกำหนดเวลาสำหรับโครงการใหม่ที่ผู้จัดการโครงการไม่คุ้นเคยมาก่อน จึงต้องใช้การประมาณเวลาจาก 3 ประการ คือ
  - เวลาเร็วที่สุด (Optimistic Time : a) : เป็นเวลาที่ประมาณการขึ้นในกรณีที่การทำงานนั้นนั้นสะดวก ใช้เวลาน้อย และไม่มีอุปสรรคใด ๆ เลย
  - เวลาปกติ (Most Likely Time : m) : เป็นเวลาที่ประมาณการขึ้นจากการใช้เวลาตามปกติที่อาจมีอุปสรรคในการทำงานบ้าง ซึ่งเป็นเวลากลาง ๆ ที่คนทั่ว ๆ ไป กระทำได้
  - เวลาที่ช้าที่สุด (Pessimistic Time : b) : เป็นเวลาที่ประมาณว่า ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ อาจมีอุปสรรคหรือปัญหาที่ทำให้ต้องใช้เวลาในการทำงานนานที่สุด

จากข้อมูลเวลา 3 เวลาข้างต้น สามารถนำมาหาค่าเฉลี่ยให้เป็นเวลาที่จะต้องปฏิบัติ (Activity Duration :  $t_e$  หรือ Expected Time) ได้ดังสูตร

$$t_e = \frac{a + 4m + b}{6}$$

จากวิธีประมาณค่าเวลาที่ได้กล่าวและอธิบายมาข้างต้น สามารถเขียนเป็นตัวอย่างการประมาณค่าเวลาโครงการฝึกอบรมได้ ดังนี้

| รหัส | ชื่อกิจกรรม                     | เวลา (สัปดาห์) |   |   |    |
|------|---------------------------------|----------------|---|---|----|
|      |                                 | a              | m | b | te |
| A    | สำรวจความจำเป็น/ต้องการ         | 4              | 5 | 6 | 5  |
| B    | จัดทำหลักสูตรฝึกอบรม            | 3              | 4 | 5 | 4  |
| C    | การเตรียมงบประมาณ               | 2              | 3 | 4 | 3  |
| D    | การติดต่อวิทยากร                | 3              | 4 | 5 | 4  |
| E    | การจัดเตรียมสถานที่ฝึกอบรม      | 2              | 3 | 4 | 3  |
| F    | การเตรียมการดำเนินงานนอกสถานที่ | 3              | 4 | 5 | 4  |
| G    | การจัดทำ/ส่งเอกสารเชิญชวน       | 3              | 4 | 5 | 4  |
| H    | การคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม    | 3              | 4 | 5 | 4  |
| I    | การจัดเตรียมเอกสาร              | 4              | 5 | 6 | 5  |
| J    | การจัดเตรียมอุปกรณ์/เทคโนโลยี   | 3              | 4 | 5 | 4  |
| K    | การจัดการด้านที่พัก/การเดินทาง  | 4              | 5 | 6 | 5  |
| L    | การดำเนินการฝึกอบรม             | 6              | 7 | 8 | 7  |
| M    | การประเมินผลการฝึกอบรม          | 2              | 3 | 4 | 3  |
| N    | การมอบวุฒิบัตร                  | 3              | 4 | 5 | 4  |

โครงการนี้ถึงแม้ว่าผู้จัดการโครงการจะมีความเชี่ยวชาญงานก็ตาม แต่ก็ยังจำเป็นที่จะต้องมีการจัดทำกำหนดเวลาโดยใช้ Gantt or Bar Charts” ดังนี้

- 1) แตกย่อยงานโครงการออกเป็นกิจกรรม PAP โดยใช้หลัก WBS : จะเห็นได้ดังข้างต้นที่กิจกรรมตั้งแต่ A ถึง N ที่ผ่านการแตกเป็นกิจกรรมย่อย ๆ ออกมาแล้ว จนมีลักษณะเป็นรูปแบบกิจกรรมของโครงการตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุด (Project Activity Package PAP)
- 2) คาดการณ์การใช้เวลาของแต่ละกิจกรรมโดยใช้หลักค่าเวลาเดียวหรือสามเวลา : การคาดการณ์การใช้เวลาของแต่ละกิจกรรมนั้น ขึ้นอยู่กับทักษะและความเชี่ยวชาญของผู้จัดการโครงการ กล่าวคือ ถ้าผู้จัดการโครงการมีทักษะความเชี่ยวชาญสูง ก็ใช้วิธีประมาณค่าเวลาเดียว แต่หากมีทักษะความเชี่ยวชาญต่ำ ก็อาจใช้วิธีการประมาณค่าสามเวลา
- 3) จัดลำดับกิจกรรมที่ทำก่อน ทำหลัง และทำพร้อมกันได้ : เมื่อได้ค่าของเวลาในประการที่ 2) แล้ว ก็นำมาใช้ในการจัดเรียงลำดับของกิจกรรมของโครงการ ดังตารางต่อไปนี้

| รหัส | ชื่อกิจกรรม                     | กิจกรรมที่เสร็จก่อน |
|------|---------------------------------|---------------------|
| A    | สำรวจความจำเป็น/ต้องการ         | ไม่มี               |
| B    | จัดทำหลักสูตรฝึกอบรม            | A                   |
| C    | การเตรียมงบประมาณ               | B                   |
| D    | การติดต่อวิทยากร                | A, B                |
| E    | การจัดเตรียมสถานที่ฝึกอบรม      | A, B                |
| F    | การเตรียมการดำเนินงานนอกสถานที่ | A, B                |
| G    | การจัดทำ/ส่งเอกสารเชิญชวน       | D, E, F             |
| H    | การคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม    | G                   |
| I    | การจัดเตรียมเอกสาร              | D, E, F             |
| J    | การจัดเตรียมอุปกรณ์/เทคโนโลยี   | D, E, F             |
| K    | การจัดการด้านที่พัก/การเดินทาง  | H                   |
| L    | การดำเนินการฝึกอบรม             | I, J                |
| M    | การประเมินผลการฝึกอบรม          | L                   |
| N    | การมอบวุฒิบัตร                  | M                   |

- 4) พิจารณาความเชื่อมโยงของกิจกรรมทั้งหมด : จากนั้นนำเอามาเขียนเป็น Network Diagram ของกิจกรรมในโครงการทั้งหมด ทำให้เห็นภาพได้ชัดเจนว่า กิจกรรมใดมาก่อน กิจกรรมใดมาหลัง กิจกรรมใดกระทำพร้อมกัน และกิจกรรมใดที่ต่อเนื่องกันได้ รวมทั้งสามารถรู้เส้นทางสายวิฤติที่ต้องระวังได้ ซึ่งหากกิจกรรมไม่เกิน 100 กิจกรรม สามารถทำด้วยมือได้ แต่หากมีมากกว่านี้ ก็สามารถใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยได้
- 5) จัดทำแผนภูมิรูปแท่ง (Bar Diagrams) : เป็นการนำเอาผลในข้อที่ 4 มาใช้ในการเขียนเป็น Bar Diagram ดังที่ได้ศึกษามาในวิชาการวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่อการจัดการ (รศ.793) แล้ว

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การดำเนินการดังกล่าวข้างต้นนั้น ในปัจจุบันนี้มีโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปช่วยได้มาก เว้นแต่การแตกย่อยกิจกรรมและการประมาณค่าเวลาเท่านั้นที่คอมพิวเตอร์ไม่สามารถจะทำได้ นักศึกษาจึงต้องรู้จักวิธีการแตกย่อยกิจกรรมและประมาณค่าเวลาเหล่านี้ด้วย

## การบริหารงบประมาณค่าใช้จ่ายของโครงการ

### การจัดการด้านค่าใช้จ่ายของโครงการ

“ค่าใช้จ่ายของโครงการ” ถือได้ว่าเป็นประเด็นปัญหาใหญ่อีกประการหนึ่งของการบริหารโครงการ ซึ่งนักศึกษาสามารถนำเอาองค์ความรู้ใน “วิชาการบริหารการเงินและการคลัง” เข้ามาช่วยได้ ในประเด็นนี้จึงไม่ขอกล่าวในรายละเอียดมากนัก เนื่องจากในการศึกษาในวิชาที่ผ่านมาแล้วบางส่วนนั้น จะมี

ประเด็นเกี่ยวกับการควบคุมค่าใช้จ่ายของโครงการมาแล้ว เช่น B/C Ratio, IRR., NPV. ฯลฯ ซึ่งสิ่งที่ต้องการหลังจากนี้ก็คือ ต้องการให้ผลลัพธ์ของโครงการมีมูลค่าที่ออกมาในเชิงของผลประโยชน์หรือกำไร (Benefit) ที่สูงกว่าต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย (Cost)

ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น การจัดการด้านค่าใช้จ่ายของโครงการนี้จึงมีความผูกพันกับในขั้นการวิเคราะห์โครงการ เพื่อจะสามารถจัดการค่าใช้จ่ายของโครงการให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ในขั้นการวิเคราะห์โครงการให้มากที่สุด จึงกล่าวได้ว่า การวิเคราะห์และการควบคุมค่าใช้จ่ายโครงการเป็นงานที่สำคัญของผู้จัดการโครงการ ดังนั้น ผู้จัดการโครงการที่สั่งสมประสบการณ์มายาวนานและสร้างชื่อเสียงมาตลอดชีวิต ไม่ควรผิดพลาดในเรื่องของการบริหารค่าใช้จ่ายของโครงการได้ มิเช่นนั้นจะเกิดความเสียหายไปตลอดชีวิต เปรียบได้กับสีที่แต้มให้แปดเปื้อนบนผ้าขาวแม้เพียงเล็กน้อยก็ตาม ผู้จัดการโครงการจึงต้องมีความรับผิดชอบในการจัดการด้านนี้ คือ

- 1) การจัดวางระเบียบการตรวจสอบภายในโครงการ (Internal Auditing)
- 2) การจัดเตรียมรายงานการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายจริงกับประมาณการ
- 3) การจัดเตรียมรายงานเปรียบเทียบ การจัดสรรกำลังคนที่เกิดขึ้นจริงกับแผน
- 4) รายงานการใช้จ่ายค่าใช้จ่ายของโครงการที่ทำแล้วเสร็จ เพื่อเปรียบเทียบกับงบประมาณ
- 5) การอำนวยความสะดวกด้านการเบิกจ่าย ทั้งในฝ่ายเราและฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- 6) การเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายจริงกับมาตรฐาน (Standard Cost)

จะเห็นได้ว่า ความผิดพลาดทางการบริหารจัดการโครงการนั้น จึงมิใช่เป็นเรื่องแค่เพียงสุจริตหรือทุจริตเท่านั้น แต่หากผู้จัดการโครงการไม่รู้จักคุณค่าของการใช้จ่ายแล้ว ก็ยากที่จะบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จได้ ดังนั้น ในการทำงานด้านนี้ จึงควรมีบุคลากรที่เชี่ยวชาญ หรือมีวิชาชีพในด้านการเงิน/บัญชีเข้ามาเป็นเจ้าหน้าที่ เพื่อที่จะทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรมีประโยชน์สูงสุด ทั้งที่สามารถคิดเป็นตัวเงินได้และคิดเป็นตัวเงินไม่ได้ ซึ่งผู้จัดการโครงการจำเป็นต้องระลึกถึง อย่าให้มันเกิดขึ้นก่อนแล้วมาแก้ไขในภายหลัง ในการทำงานจึงจำเป็นต้องมีการตรวจสอบควบคุมจากภายนอก (Accoutability) อันจะนำไปสู่ความโปร่งใส (Transparency) ต่อไป

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากนักศึกษาได้ศึกษาวิชาการวางแผนและวิเคราะห์โครงการและวิชาการวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่อการจัดการ มาแล้ว ในที่นี้จึงขอเสนอและอธิบายถึงข้อพิจารณาเรื่ององค์ประกอบของค่าใช้จ่ายอย่างคร่าว ๆ โดยแบ่งเป็น 2 ประการ คือ

- (1) ค่าใช้จ่ายโดยตรง (Direct Costs) : หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต้องใช้โดยตรง ได้แก่ ค่าแรง ค่าวัสดุดิบ พัสตุ ครุภัณฑ์ โรงงาน อุปกรณ์ เทคโนโลยี ค่าจ้างเหมา ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน ผลประโยชน์เกื้อกูลและสวัสดิการต่าง ๆ ฯลฯ

- (2) ค่าใช้จ่ายทางอ้อม (Indirect Costs) : หมายถึง ค่าใช้จ่ายในการจัดการต่าง ๆ ค่าเช่า ค่าธรรมเนียม ค่าภาษี ค่าลิขสิทธิ์ ค่าสาธารณูปโภค ค่าบำรุงรักษา ค่าปรับ ค่าเสียโอกาส ฯลฯ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การศึกษาในประเด็นนี้ก็เพื่อจะให้นักศึกษาสามารถเชื่อมโยงไปหาวิชาการวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่อการจัดการ (รศ.793) และวิชาการบริหารการเงินการคลัง (รศ.784) ในส่วนของการควบคุมสถาบันการเงิน ที่มีหน้าที่นำเอานโยบายการเงินไปสู่การปฏิบัติอันเป็นภาพรวมในเชิงบูรณาการได้

## **การบริหารคุณภาพ**

### **การจัดการด้านคุณภาพขององค์กร**

ดังที่ได้ศึกษามาในเบื้องต้นแล้วว่า ในการบริหารโครงการนั้นต้องการให้ลูกค้าผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางความสำเร็จของโครงการ ซึ่งท้ายที่สุดแล้ว ทุกอย่างก็จะต้องตัดสินใจกันที่ “คุณภาพ (Quality)” ซึ่งยังถือได้ว่า ยังคงเป็นจุดยืนที่ยากจะมีใครโต้แย้งได้ เนื่องจากในส่วนของการทำงานในองค์กรใดก็ตาม หากคุณภาพของสินค้าและบริการไม่ดี ก็ยากที่จะรักษาลูกค้าและผู้รับบริการไว้ได้นาน ดังนั้น ในการบริหารโครงการอันเป็นโครงการที่มีการลงทุนเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในอนาคตให้ดีขึ้นกว่าเดิม จึงมีความจำเป็นต้องทำให้องค์กรนั้นมีคุณภาพที่ดีขึ้นกว่าในปัจจุบัน

1) หลักเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพ (Quality) : ในการพิจารณาถึงคุณภาพของโครงการนั้น สามารถพิจารณาได้จากหลักเกณฑ์ที่สำคัญต่อไปนี้ ได้แก่

- (1) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) : เนื่องจากในการบริหารโครงการนั้น ลูกค้าจะเป็นผู้ตัดสินคุณภาพของสินค้าและบริการ ซึ่งองค์อาจจะให้ความรู้แก่ลูกค้าได้แต่เพียงว่า เขาควรที่จะต้องซื้อสินค้าและบริการประเภทใดที่มีคุณภาพมากกว่า ซึ่งในท้ายที่สุดแล้ว “ความพึงพอใจของลูกค้า” จะเป็นตัววัดถึงคุณภาพของสินค้าและบริการเหล่านั้น
- (2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) : คุณภาพจะเกิดขึ้นไม่ได้หากปราศจากสิ่งนี้ การใช้ลูกค้าเป็นศูนย์กลางนั้น หากมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องแล้ว ก็จะทำให้สามารถชนะใจลูกค้าได้ดีที่สุด
- (3) การจัดการโดยใช้ข้อเท็จจริง (Management by Fact) : หากต้องการให้มีคุณภาพเกิดขึ้น นักบริหารจะต้องไม่กลัวข้อเท็จจริง ดังนั้น หากต้องการให้โครงการมีคุณภาพที่ดีแล้ว ก็จะต้องใช้การบริหารและการจัดการโดยใช้ข้อเท็จจริงเป็นหลัก มิใช่ใช้วิธีการบริหารโดยใช้อารมณ์ความรู้สึก (Management by Emotion) ซึ่งการหนีความจริงในเรื่องดังกล่าวนี้ จึงเปรียบได้กับการหนีเงาของตนเองที่ไม่มีวันหนีพ้นได้ ในการจัดการ

โดยใช้ข้อเท็จจริงจึงเป็นการทำให้ผู้จัดการโครงการได้ตระหนักว่า “สิ่งใดคือคุณภาพที่แท้จริง”

- (4) การคำนึงถึงความสำคัญของคนในองค์กร (Respect for People) : เนื่องจากคนเป็นผู้สร้างคุณภาพ และยังเป็นผู้ตัดสินความสำเร็จในการทำงาน การคำนึงถึงความสำคัญของบุคลากรในองค์กรจึงถือได้ว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก ผู้บริหารจึงมิใช่แค่เพียงมุ่งผลิตงานที่มีคุณภาพเท่านั้น แต่ไม่ควรลืมว่า การสร้างคุณภาพให้กับคนในองค์กรอีกประการหนึ่งนั้น ถือเป็นเรื่องสำคัญที่จะทำให้เกิดคุณภาพของสินค้าและบริการอีกด้วย

2) ปรัชญาพื้นฐานของการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) : J. Rodney Turner (1993) ได้เขียนบทความชื่อ Project and Their Management และ A Structured Approach to Managing Project ในหนังสือ The Handbook of Project-Based Management (เอกสารประกอบการสอนฉบับที่ 2 หน้า 201-231) โดยสรุปข้อเสนอของ Edward Deming, Joseph M. Juran, A. V. Fergenbaum, Phillip Crosby. และ Kaon Ishikawa ซึ่งนักวิชาการเหล่านี้ ซึ่งถือได้ว่าเป็นปรมาจารย์ทางด้านการสร้างคุณภาพทั้งสิ้น โดยมีความเห็นโดยสรุปว่า แนวความคิดในการสร้างคุณภาพนั้น มีปรัชญาพื้นฐานที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่

- (1) องค์กรมีการผูกพันกับคุณภาพจากระดับบนจนถึงระดับล่าง : องค์กรหนึ่ง ๆ นั้น จะทำให้มีคุณภาพเกิดขึ้นได้ตามความพึงพอใจของลูกค้านั้น องค์กรจำเป็นต้องให้ความสนใจใส่ใจกับคุณภาพในทุกระดับ ตั้งแต่ในระดับบนสุดจนกระทั่งถึงระดับล่างสุด เช่น แนวคิด MBO มีลักษณะเป็น Top-Down Quality Control ของอเมริกาที่ยังไม่ประสบผลสำเร็จ, QCC ที่มีลักษณะเป็น Bottom-up Control ของญี่ปุ่นก็ยังไม่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งหากนำเอามาบูรณาการรวมกันเพื่อแก้ไขปัญหาจุดอ่อน คือ TQC, TQM ในปัจจุบันนี้ เพื่อให้องค์กรมีการผูกพันกับคุณภาพจากระดับบนจนถึงระดับล่าง
- (2) กิจการหนึ่ง ๆ จำเป็นต้องระบุปัญหาด้านคุณภาพที่สำคัญ และผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการแก้ปัญหา : องค์กรจะต้องคำนึงถึงปัญหาด้านคุณภาพว่าอยู่ที่ไหน จะไม่มีความพึงพอใจอย่างสูงสุด แต่จะมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา โดยพยายามที่จะมองหาปัญหาในเชิงคุณภาพว่าอยู่ที่จุดไหน และที่สำคัญก็คือ ผู้บริหารแต่ละระดับต้องเป็นผู้นำในการแก้ปัญหานั้น จึงเกิดเป็นองค์รวมในการแก้ปัญหาขึ้น
- (3) ในกระบวนการสุดท้ายขององค์กร จะต้องมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า : เป็นการใช้ความจริงเข้ามาเกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นตัวที่กำหนดขึ้นโดยองค์กรนั่นเอง หรือตัวที่

ใช้ในการเทียบเคียง เช่น มีหน่วยงานเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานขึ้นมา และใช้มาตรวัดเทียบเคียง เป็นต้น และที่สำคัญที่สุดก็คือ มาตรวัดนั้นต้องวัดได้

- (4) การบรรลุคุณภาพที่ต้องการ เกิดจากความเข้าใจในเรื่องคุณภาพ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญที่สุดก็คือ การป้องกันมากกว่าการแก้ไข : เป็นประเด็นที่สำคัญมากเพราะเป็นความเชื่อใหม่ของปรัชญาพื้นฐานในการจัดการด้านคุณภาพ กล่าวคือ มีความเชื่อว่า ความสำเร็จในการจัดการคุณภาพที่ดีนั้น การป้องกัน (Prevention) นั้น จะต้องมาก่อนการแก้ไข (Collection) เสมอ จึงจำเป็นต้องมีการจัดการในเชิงป้องกัน (Preventive Management) จึงเป็นหัวใจที่ดีที่สุดของการสร้างคุณภาพ เพราะหากปัญหาเกิดขึ้นแล้ว การเยียวยารักษาก็ยากที่จะปิดสิ่งที่ชำรุดบกพร่องได้
- (5) องค์กรต้องพัฒนาการสร้าง ความเข้าใจด้านข้อมูลและสถิติของกระบวนการต่าง ๆ กับข้อมูลทางสถิติเพื่อแก้ปัญหา : สิ่งนี้มีความจำเป็นในการบริหารมากขึ้น ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจและรู้จักจะใช้ให้เป็นประโยชน์ เพราะโดยที่แท้จริงนั้น สิ่งนี้ถือได้ว่า เป็นตรรกะในการดำรงชีวิตของผู้คนในขณะนี้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ทั้ง 5 ประการข้างต้นนี้ เป็นปรัชญาพื้นฐานที่จำเป็นต้องทำความเข้าใจในเรื่องของคุณภาพ ซึ่งนักวิชาการแต่ละคนนั้นอาจจะให้ความสนใจด้านใดด้านหนึ่งที่แตกต่างกันออกไป แต่โดยภาพรวมแล้ว ปรัชญาที่จำเป็น 5 ประการนี้จะมีเหมือน ๆ กัน

**3) องค์ประกอบที่สำคัญของคุณภาพ :** Turner เสนอไว้ว่า หากพิจารณาในเชิงของคุณภาพแล้ว มิติในการมองคุณภาพประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 3 มิติ 5 ประการด้วยกัน ได้แก่

- (1) มิติที่ 1 : เป็นเรื่องของคุณภาพโดยตรง : มี 2 ประการ คือ
- คุณภาพของผลผลิต (Quality of Product) : คือ ผลงานหรือผลผลิตที่ดีต้องมีคุณภาพตรงกับความต้องการของลูกค้า จึงจะถือว่าเป็นสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ โดยใช้ระดับความต้องการของลูกค้าเป็นตัววัด
  - คุณภาพของกระบวนการจัดการ (Quality of Management Processes) : คือ การผลิตผลงานที่มีคุณภาพเกิดขึ้นมาจากการวางระบบการควบคุมกระบวนการทำงานที่ได้ผล จะเห็นได้ว่า คุณภาพของผลผลิตจะเกิดขึ้นไม่ได้ ถ้าไม่มีคุณภาพของกระบวนการจัดการ และหัวใจของระบบการควบคุมนั้นอยู่ที่กระบวนการ (Processes) เพราะถ้ากระบวนการไม่ดี ก็ไม่มีคุณภาพของผลผลิต จึงจำเป็นต้องควบคุมกระบวนการให้ดีที่สุด

(2) มิติที่ 2 : เป็นแนวทางหรือวิธีการในการสร้างคุณภาพ : การที่จะรู้ว่าการบวนการหรือผลผลิตดีหรือไม่นั้น มีแนวทางในการพิจารณาอีก 2 ประการ คือ

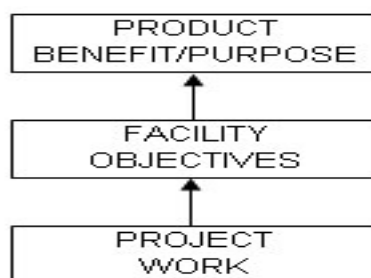
- การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) : คือการกำหนดมาตรฐานหรือมาตรการในเชิงป้องกัน เพื่อสร้างคุณภาพงาน ควบคุมผลผลิตและการกระบวนการ โดยใช้เป็นมาตรฐานในการควบคุม เช่น ISO 9000, ISO 1400, มอก. ฯลฯ ซึ่งการสร้างหลักประกันคุณภาพของผลผลิตควรจะพิจารณาข้อเสนอดังต่อไปนี้

- ✓ กำหนดรายละเอียดงานชัดเจน
- ✓ ใช้มาตรฐานที่ดี
- ✓ การเรียนรู้จากประสบการณ์
- ✓ ทรัพยากรได้มาตรฐาน
- ✓ มีการตรวจสอบคุณภาพที่ดี
- ✓ ปรับเปลี่ยนอย่างระมัดระวัง

- การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) : คือ การปรับปรุงแก้ไขให้ได้มาตรฐาน (Take Collective Action) ถ้างานต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดในหลักประกันคุณภาพ

(3) มิติที่ 3 : สร้างความเชื่อมั่นร่วมกันในการผลิตผลงานที่มีการควบคุมหรือบกพร่องเป็นศูนย์ (Zero Defects) : มีอีก 1 ประการ คือ

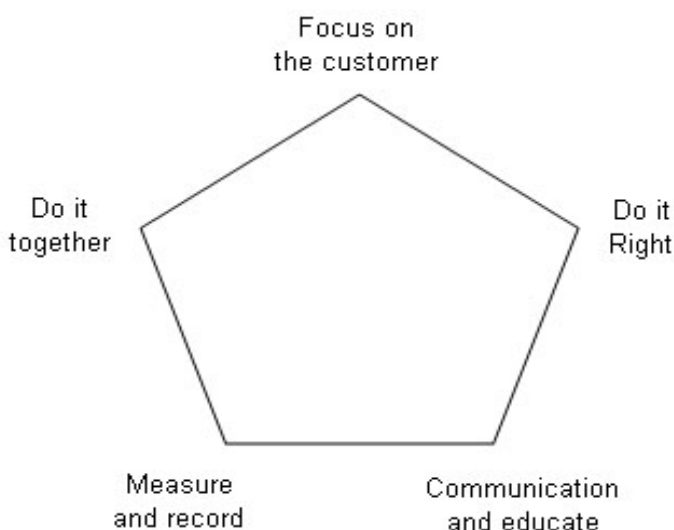
- ทัศนคติด้านคุณภาพของสมาชิกโครงการ (The right attitude of mind from top to bottom) : หมายถึง การสร้างความผูกพันของสมาชิกในโครงการเพื่อทำงานให้มีคุณภาพ โดยเริ่มสร้างทัศนคติในสิ่งนี้ขึ้น จะเห็นได้ว่า ทัศนคตินี้เป็นสิ่งที่สร้างได้ยากมาก แต่หากว่าหน่วยงานไม่ร่วมกันสร้างสิ่งเหล่านี้ให้เกิดขึ้น ก็ไม่มีทางที่จะทำให้งานมีคุณภาพขึ้นมาได้ เช่น โครงการสร้างยานอวกาศ โครงการสร้าง/ซ่อมเครื่องบิน ฯลฯ ซึ่งการทำอะไรทำได้โดยต้องเริ่มจากระดับบนลงมา ดังแผนภูมิ Project. Facilities and Products ของ Turner (1993) ดังนี้



แผนภูมินี้ใช้ประกอบการอธิบายได้ว่า เรื่องของคุณภาพนั้น เราสามารถมองได้ 3 มิติด้วยกัน คือ ตัวคุณภาพโดยตรง (Quality of Product) แนวทางหรือวิธีการในการสร้างคุณภาพ (Quality of Management Processes) และการสร้างความเชื่อมั่นร่วมกันในการผลิตผลงานที่มีการชำรุดหรือบกพร่องเป็นศูนย์ (Zero Defects) ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องการยิ่งของทุกโครงการ

- หลักการในการควบคุมคุณภาพของผลผลิต ควรใช้หลัก
  - ✓ มีการวางแผน (Planned) : มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรในการดำเนินกิจกรรม
  - ✓ มีการตรวจสอบและทดสอบ (Checked or Tested) : ตรวจสอบการดำเนินงานกับมาตรฐาน
  - ✓ มีการบันทึก (Recorded) : บันทึกผลการดำเนินงาน
  - ✓ มีการวิเคราะห์ (Analyzed) : วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน
- คุณภาพของกระบวนการจัดการ ขึ้นโดยตรงกับการวางระบบการควบคุมที่มีประสิทธิผล

4) หลักการที่สำคัญของการจัดการเชิงคุณภาพทั้งองค์การ : หลักการสร้างทัศนคติเพื่อให้บุคลากรในองค์การมีทัศนคติที่กล่าวมาข้างต้นนั้น สามารถกระทำได้ 5 ด้านด้วยกัน ดังแผนภูมิดังต่อไปนี้



จากแผนภูมิก้างต้น จะเห็นได้ว่า ยอดของการสร้างทัศนคตินี้อยู่ที่ตัวลูกค้าผู้รับบริการ และฐานของการสร้างนี้อยู่ที่การวัดและการติดต่อสื่อสารและการศึกษา ส่วนการแบกรับภาระทั้งหมดนี้อยู่ที่การทำงานของบุคลากรในองค์การนั้น ๆ ซึ่งสามารถอธิบายแต่ละหลักการได้ ดังนี้

- (1) จงสนใจและให้ความสำคัญต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Be Customer Focused) : เป็นการสร้างให้คนในองค์กรที่ทัศนคติร่วมกันให้ได้ในเรื่องของ “การสนใจและให้ความสำคัญกับลูกค้า/ผู้รับบริการ” มิใช่เพียงบุคลากรเพียงคนเดียวที่ต้องทำเช่นนี้กับลูกค้า แต่บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องกระทำเช่นนี้ ส่วนนี้จึงถือว่าเป็นหัวใจของหลักการทั้งหมดนี้
- (2) ทำงานทุกด้านให้ถูกต้องเสมอ (Do it right) : การทำงานทุกด้านให้ถูกต้องนั้นสามารถแยกออกได้เป็น 3 ด้าน คือ
  - ❖ เริ่มต้นให้ถูกต้อง (Do it right first time)
  - ❖ มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Constantly improve)
  - ❖ ปลุกฝังทัศนคติเกี่ยวกับคุณภาพของหน่วยงาน (Quality is an attitude)
- (3) สื่อสารและให้การศึกษาแก่กลุ่มบุคลากร (Communication and Training) : องค์กรจะต้องสื่อความรู้สึกลูกค้าให้ไปถึงตัวบุคลากร และให้ความรู้และการศึกษาแก่บุคลากร ดังนี้
  - ❖ บอกบุคลากรในหน่วยงานว่ากำลังเกิดอะไรขึ้นโดยไม่ปิดบัง (Tell staff what is going on) เพราะบุคลากรเหล่านี้คือผู้ที่สร้างคุณภาพ
  - ❖ ให้การศึกษาและฝึกอบรมแก่บุคลากร (Educate and train them) องค์กรใดไม่มีการลงทุนในด้านนี้ ไม่มีทางที่จะสร้างคุณภาพได้ และคนที่ไม่ทำให้เกิด Zero Defect ก็คือคนที่ไม่ได้สร้างความรู้ให้แก่เขาตนเอง
- (4) วัดและบันทึกผลการปฏิบัติงาน (Measure and record the performance) : เป็นการวัดและบันทึกสิ่งที่เป็นความจริง เพื่อสามารถที่จะนำไปใช้ปรับปรุงแก้ไขได้หากมีข้อบกพร่องเกิดขึ้น
- (5) ทำงานร่วมกัน (Do it together) : เป็นการทำให้สิ่งที่ลูกค้าพอใจ โดยผลิตสิ่งที่เป็นคุณภาพที่ลูกค้าต้องการร่วมกัน ผู้บริหารระดับสูงจะต้องช่วยกันในเรื่องเหล่านี้ด้วย ไม่ใช่คอยหนีไปหลบซ่อนและมาเมื่อทำสำเร็จแล้ว แต่หากไม่สำเร็จก็ไม่ยอมรับผิดชอบด้วย ซึ่งการทำงานร่วมกันนี้จะกระทำโดย
  - ❖ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องในการทำงานทุกระดับ (Top management must be involved) : โดยมอบหมายให้อำนาจหน้าที่ และกำหนดความรับผิดชอบ
  - ❖ มอบอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ร่วมงาน (Empower the staff)

- ❖ มีการทำงานเป็นทีม (Teamwork) หากทำไม่ได้ก็ไม่ต้องมีคุณภาพ
- ❖ รวบรวมกระบวนการ (Organize by process) : เนื่องจากหัวใจที่สำคัญนั้นอยู่ที่กระบวนการ โดยทำให้กระบวนการต่อเชื่อมกัน
- ❖ รักที่จะทำงานในบรรยากาศของการทำงานที่ดี (Good place to work) มิได้หมายความว่า จะต้องเป็นสถานที่โอ่อ่าหรูหรา แต่ขึ้นอยู่กับว่าบรรยากาศนั้นทำให้บุคลากรอยากทำงานหรือไม่

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นเป็นการสร้างทัศนคติร่วมกัน เพื่อที่จะทำให้คุณภาพของสินค้าและบริการเกิดขึ้นได้ ซึ่งในยุคปัจจุบันรวมเรียกว่า “การจัดการเชิงคุณภาพ (Total Quality Management : TQM)”

#### 5) เทคนิคในการจัดการเชิงคุณภาพ (Total Qualitative Management Techniques):

เทคนิคในด้านคุณภาพในปัจจุบันนี้มีอยู่เป็นจำนวนมาก แต่ในที่นี้จะขอนำเสนอเทคนิคที่เป็นที่นิยมกัน ได้แก่

- (1) เทคนิคแผนภูมิสาเหตุและผลหรือแผนภูมิอิชิกาวา (Cause-Effect Diagram or Ishigawa Diagram) : เทคนิคนี้ถือว่าปัญหาต่าง ๆ เป็นผล (Effect) ของสาเหตุต่าง ๆ หลายสาเหตุหลักและสาเหตุย่อยต่าง ๆ เทคนิคนี้จึงเน้นโดยทำให้คนในองค์กรได้รู้ว่า ปัญหาแต่ละปัญหานั้นมีสาเหตุมาจากอะไร และผลของการสร้างคุณภาพที่ดีนั้นมีผลมาจากอะไร คล้าย ๆ กับแผนภูมิกำปลาที่เรียนมา ซึ่งเป็นเทคนิคที่ต้องการทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการทุกคนรู้ว่า ปัญหาในเชิงคุณภาพอยู่ที่ไหน และรู้ด้วยว่าสามารถจะป้องกันมิให้เกิดขึ้นได้โดยการแก้ไขที่สาเหตุอย่างไร
- (2) เทคนิคการวิเคราะห์ของพาเรโต (Pareto Analysis) : หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “ทฤษฎียี่สิบเปอร์เซ็นต์” เพราะในทฤษฎีนี้เห็นว่า ปัญหาขององค์กร 100 ปัญหา หากสามารถแก้ปัญหาสำคัญ ๆ ได้ 20 ปัญหา ก็จะถือว่าแก้ปัญหาได้หมดแล้ว เพราะการที่จะแก้ปัญหาทั้งหมดนั้นเป็นสิ่งที่ยากที่จะแก้ได้ แต่ประเด็นที่ยากที่สุดก็คือ “ปัญหาสำคัญนั้นอยู่ตรงไหน?” จึงต้องเอาวิธีการจัดลำดับความสำคัญของปัญหามาใช้ เช่น Decision Tree เป็นต้น
  - ❖ เป็นเทคนิคการแก้ปัญหาที่พยายามคัดแยกปัญหาสำคัญบางปัญหา (Vital few) หรือประมาณร้อยละ 20 ออกจากปัญหาสัพเพเหระจำนวนมาก (Trivial many) ถึงประมาณร้อยละ 80
  - ❖ เป็นประโยชน์ต่อการจัดลำดับความสำคัญ และมุ่งให้ทรัพยากรที่จำกัดไปแก้ปัญหาที่มีผลกระทบต่อองค์กรมาก

(3) เทคนิคการคำนวณของทาคุชิ (Taguchi Methods) : เทคนิคนี้มุ่งสู่ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพสูงสุดเสมอ ทั้งนี้โดยคำนึงถึงการจำแนกแยกแยะคุณภาพของปัจจัย หรือ ทรัพยากรต่าง ๆ (Inputs) เทคนิคนี้เป็นเทคนิคที่จะมายืนยันว่า การกล่าวถึงคุณภาพ นั้นมิใช่เพียงแค่ผลผลิตสุดท้าย (Final Product) หรือผลผลิตที่เกิดขึ้นของโครงการ (Output) เท่านั้น แต่เทคนิคนี้จึงเห็นว่า การที่จะทำให้คุณภาพดีได้นั้น ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ก็ถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญด้วย เพราะหากมีปัจจัยที่เป็นทรัพยากรนำเข้าไม่มีคุณภาพดีแล้ว กระบวนการและผลผลิตก็ยากที่จะมีคุณภาพที่ดีได้ด้วย ซึ่งต่อมาในระยะหลังจะเห็นว่า ระบบทั้งระบบมีความสำคัญต่อคุณภาพทั้งสิ้น จึงหันไปเน้นที่การควบคุมทั้งระบบเลย (พิจารณาระบบการควบคุมในรูปหน้า 71) \*\*\*\*ซึ่งก็คือ TQM นั่นเอง

(4) เทคนิคการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just-in-time : JIT) : เป็นเทคนิคของ Taiichi แห่ง Toyota เทคนิคนี้เป็นเทคนิคทางด้านวิศวกรรม ซึ่งในบริษัทโตโยต้าเรียกว่า Toyota Pollution System (TPS) กล่าวคือ ในการผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์ทุกชิ้นจะไม่มี การสต็อกไว้เลยเมื่อผลิตออกมาก็นำเอาไปใช้ได้หมดทันที

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ในกิจการหนึ่ง ๆ ที่ประสบความสำเร็จโดยใช้เทคนิคในการบริหารที่แตกต่างกันนั้น ถือได้ว่าเป็นตัวอย่างของเทคนิคการบริหารที่ดี และมีการพัฒนาเทคนิคเหล่านี้มาโดยตลอด และความสำเร็จเหล่านั้นก็เพราะคนทำให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น หากมีกระบวนการบริหารจัดการโดยเน้นไปที่คุณภาพแล้ว ไม่ว่าจะเป็นคนชาติใดก็สามารถที่จะสร้างคุณภาพได้

## การบริหารความเสี่ยง

### **แผนจัดการความเสี่ยง (Risk Management Plan)**

ความเสี่ยง คือ สิ่งที่มีโอกาสจะทำให้การดำเนินโครงการไม่ได้ตามแผน โดยความเสี่ยงนี้ยังเป็นเรื่องที่ยังไม่เกิด แต่หากเกิดขึ้นแล้วจะกลายเป็นประเด็นปัญหาในทันที

ความเสี่ยงทั้งหลายควรได้รับการจัดการที่ดี ซึ่งประกอบด้วยสองส่วนใหญ่ ๆ ดังรูปที่ 5.1 คือ

- การกำหนดและประเมินความเสี่ยง
- การติดตามตรวจสอบความเสี่ยง



รูปที่ 5.1 การจัดการความเสี่ยง

### การกำหนดและประเมินระดับความเสี่ยงโดยวิธีเปรียบเทียบ (Comparative Risk Ranking)

การประเมินความเสี่ยงขั้นต้นของโครงการเพื่อตรวจสอบดูว่า ในโครงการมีความเสี่ยงอะไรบ้างที่มีความสำคัญ โดยพิจารณาจากเป้าหมายของการดำเนินโครงการทางด้านคุณภาพ เวลา และ ด้านงบประมาณ โดยทีมบริหารโครงการจะช่วยกันกำหนดความเสี่ยงออกมาดังตัวอย่างในรูปที่ 5.2 ซึ่งแสดงรายละเอียดปัญหาที่อาจเกิดขึ้น จะเกิดขึ้นเมื่อไร และอย่างไร รวมถึงแนวทางแก้ไข หรือป้องกันปัญหาดังกล่าว

| ความเสี่ยงตามประเภทเป้าหมาย | ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น | จะเกิดขึ้นเมื่อไรและอย่างไร | แนวทางป้องกันและแก้ไข |
|-----------------------------|---------------------|-----------------------------|-----------------------|
| Quality                     |                     |                             |                       |
| Q1                          |                     |                             |                       |
| Q2                          |                     |                             |                       |
| Q3                          |                     |                             |                       |
| Budget                      |                     |                             |                       |
| B1                          |                     |                             |                       |
| B2                          |                     |                             |                       |
| B3                          |                     |                             |                       |
| Schedule                    |                     |                             |                       |
| S1                          |                     |                             |                       |
| S2                          |                     |                             |                       |
| S3                          |                     |                             |                       |

รูปที่ 5.2 ตัวอย่างตารางกำหนดความเสี่ยง

เมื่อทีมบริหารโครงการได้กำหนดความเสี่ยงได้แล้ว การประเมินระดับความสำคัญของความเสี่ยงเหล่านี้ สามารถทำได้โดยวิธีเปรียบเทียบดังรูปที่ 5.3 ซึ่งทีมบริหารโครงการจะเปรียบเทียบความสำคัญของความเสี่ยงแต่ละตัวกับความเสี่ยงอื่น ๆ ทุกตัวโดยการชั่งใจเอา เช่น เปรียบเทียบระหว่าง Q1 กับ Q2

ว่า อะไรสำคัญกว่าในมุมมองของโครงการ หาก Q1 สำคัญกว่าก็ให้ใส่ Q1 ลงในช่องตาราง B-2 ในทำนองกลับกัน หาก Q2 สำคัญกว่า Q1 ก็ให้ใส่ Q2 ลงในช่องตาราง B-2 แทน เป็นต้น การประเมินจะทำไปจนครบทุกช่องตารางประเมิน ยกเว้นส่วนที่แดง เนื่องจากจะซ้ำกับที่ได้ทำมาแล้ว

|   | A  | B  | C  | D  | E  | F  | H  | H  | I  | J  |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1 |    | Q1 | Q2 | Q3 | B1 | B2 | B3 | S1 | S2 | S3 |
| 2 | Q2 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 3 | Q3 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 4 | B1 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 5 | B2 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 6 | B3 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 7 | S1 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 8 | S2 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 9 | S3 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |

รูปที่ 5.3 ตารางประเมินระดับความสำคัญของความเสี่ยงโดยการเปรียบเทียบ

เมื่อได้ประเมินครบทุกช่องแล้วจึงทำการนับจำนวนครั้งของแต่ละความเสี่ยงที่ได้รับการประเมินว่าสำคัญกว่า จากนั้นจึงทำการเรียงระดับความสำคัญของความเสี่ยงแต่ละตัวตามครั้ง จากมากไปน้อย ดังตัวอย่างในรูปที่ 5.4

|   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | ระดับความสำคัญ ความเสี่ยง |   |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---------------------------|---|
|   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | จาก มากไปน้อย             |   |
| 1 | A  | B  | C  | D  | E  | F  | H  | H  | I  | J  |                           |   |
| 1 |    | Q1 | Q2 | Q3 | B1 | B2 | B3 | S1 | S2 | S3 | B1                        | 8 |
| 2 | Q2 | Q1 |    |    |    |    |    |    |    |    | S1                        | 7 |
| 3 | Q3 | Q1 | Q2 |    |    |    |    |    |    |    | B2                        | 6 |
| 4 | B1 | B1 | B1 | B1 |    |    |    |    |    |    | S2                        | 5 |
| 5 | B2 | B2 | B2 | B2 | B1 |    |    |    |    |    | Q1                        | 4 |
| 6 | B3 | Q1 | Q2 | B3 | B1 | B2 |    |    |    |    | Q2                        | 3 |
| 7 | S1 | S1 | S1 | S1 | B1 | S1 | S1 |    |    |    | S3                        | 2 |
| 8 | S2 | S2 | S2 | S2 | B1 | B2 | S2 | S1 |    |    | B3                        | 1 |
| 9 | S3 | Q1 | Q2 | S3 | B1 | B2 | S3 | S1 | S2 |    | Q3                        | 0 |

รูปที่ 5.4 ตัวอย่างการประเมินระดับความสำคัญของความเสี่ยงโดยการเปรียบเทียบ

ความเสี่ยงที่มีระดับความสำคัญมากที่สุดข้างต้น แต่โอกาสที่จะเกิดเป็นประเด็นปัญหาจริง ๆ น้อยมาก ในทางบริหารโครงการจะถือว่า ต้องให้ความสนใจน้อยกว่าความเสี่ยงที่ความสำคัญระดับรองลงมา แต่โอกาสเกิดเป็นประเด็นปัญหาจริงค่อนข้างสูง ดังนั้นในการประเมินความเสี่ยงที่สมบูรณ์จึงต้องพิจารณาถึงโอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดเป็นประเด็นปัญหาจริงประกอบด้วย ดังต่อไปนี้

## การกำหนดและประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาโอกาสเกิด

การจัดการความเสี่ยงจะต้องมีการทำตั้งแต่เริ่มกำหนดโครงการจนถึงสิ้นสุดโครงการ ทั้งนี้ เพราะระหว่างดำเนินการ สิ่งแวดล้อมในการดำเนินโครงการจะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงใหม่ ๆ

ในการประเมินความเสี่ยง ทีมบริหารโครงการจะต้องช่วยกันตอบคำถามต่อไปนี้ คือ

- ความเสี่ยงที่พบคืออะไร มีส่วนประกอบอะไร
- หากความเสี่ยงนั้นกลายเป็นประเด็นปัญหา (issue) จะมีผลกระทบกับโครงการขนาดไหน
- ทำอย่างไรจะควบคุมไม่ให้เกิด หรือทำอย่างไรให้ผลของประเด็นปัญหานั้นน้อยลงมากที่สุด

ทั้งนี้ทีมบริหารโครงการควรจัดทำตารางสรุปความเสี่ยงดังรูปที่ 5.5 เพื่อให้รู้ถึงความเสี่ยงว่ามีอะไรบ้าง และโอกาสที่จะกลายเป็นประเด็นปัญหามีเท่าไร ระดับผลกระทบกับโครงการในกรณีที่เกิดกลายเป็นประเด็นปัญหาอยู่ในระดับสูง กลาง หรือต่ำ

### ตารางสรุปความเสี่ยง

ชื่อโครงการ.....

ผู้สนับสนุนโครงการ.....

ผู้จัดการโครงการ.....

ลูกค้า.....

| รหัสงาน                 | รายการความเสี่ยง | วันที่เสนอ | โอกาสเกิด<br>1 - 9 | ผลกระทบ         |      |     | ระดับความเสี่ยง |      |     | ตารางจัดการความเสี่ยง |       |
|-------------------------|------------------|------------|--------------------|-----------------|------|-----|-----------------|------|-----|-----------------------|-------|
|                         |                  |            |                    | สูง             | กลาง | ต่ำ | สูง             | กลาง | ต่ำ | มี                    | ไม่มี |
|                         |                  |            |                    |                 |      |     |                 |      |     |                       |       |
|                         |                  |            |                    |                 |      |     |                 |      |     |                       |       |
|                         |                  |            |                    |                 |      |     |                 |      |     |                       |       |
|                         |                  |            |                    |                 |      |     |                 |      |     |                       |       |
|                         |                  |            |                    |                 |      |     |                 |      |     |                       |       |
|                         |                  |            |                    |                 |      |     |                 |      |     |                       |       |
|                         |                  |            |                    |                 |      |     |                 |      |     |                       |       |
|                         |                  |            |                    |                 |      |     |                 |      |     |                       |       |
|                         |                  |            |                    |                 |      |     |                 |      |     |                       |       |
|                         |                  |            |                    |                 |      |     |                 |      |     |                       |       |
|                         |                  |            |                    |                 |      |     |                 |      |     |                       |       |
|                         |                  |            |                    |                 |      |     |                 |      |     |                       |       |
| ตรวจรับของโดย           |                  |            | วันที่             | ปรับแก้ครั้งที่ |      |     | ผู้มีอำนาจ      |      |     | วันที่                |       |
| ผู้สนับสนุนโครงการ..... |                  |            |                    |                 |      |     |                 |      |     |                       |       |
| ผู้จัดการโครงการ.....   |                  |            |                    |                 |      |     |                 |      |     |                       |       |
|                         |                  |            |                    |                 |      |     |                 |      |     |                       |       |

รูปที่ 5.5 ตัวอย่างตารางสรุปความเสี่ยง

จากข้อมูลรายการความเสี่ยง เราสามารถจัดระดับของความเสี่ยงโดยพิจารณาโอกาสที่จะเกิดเป็นประเด็นปัญหา และความรุนแรงของผลกระทบต่อโครงการ ซึ่งจัดลำดับได้โดยใช้ตารางจัดลำดับความเสี่ยง ดังรูปที่ 5.6

| ระดับความเสี่ยง |       | ผลกระทบต่อโครงการ |      |           |
|-----------------|-------|-------------------|------|-----------|
|                 |       | ต่ำ               | กลาง | สูง       |
| โอกาสเกิด       | 7 - 9 | กลาง              | สูง  | รับไม่ได้ |
|                 | 4 - 6 | ต่ำ               | สูง  | รับไม่ได้ |
|                 | 1 - 3 | ต่ำ               | กลาง | สูง       |

รูปที่ 5.6 ตารางจัดระดับความเสี่ยง

ทั้งนี้ การกำหนดโอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดเป็นประเด็นปัญหา และผลกระทบต่อโครงการ จะทำการประมาณโดยใช้ประสบการณ์ของทีมบริหารโครงการ ซึ่งอาศัยเกณฑ์ ดังนี้

โอกาสที่ความเสี่ยง กลายเป็นประเด็นปัญหา

เท่ากับ 1 เมื่อ ไม่น่าเกิด และ

เท่ากับ 9 เมื่อ ค่อนข้างแน่ว่าจะเกิด

ผลกระทบต่อโครงการ

“สูง” เมื่อ มีผลมากต่อทั้งเวลาและต้นทุน

“กลาง” เมื่อ มีผลปานกลางต่อเวลาและต้นทุน

“ต่ำ” เมื่อ ให้ผลกระทบน้อยต่อโครงการ

สำหรับระดับความเสี่ยงจากตารางวัดระดับความเสี่ยง สามารถแปลความหมายได้ดังรูปที่

5.7

| ระดับความเสี่ยง | ผลกระทบต่อโครงการและการจัดการ                                                                                                                                                                                        |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| "สูง"           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีมากทั้งทางด้านต้นทุน และ เวลา</li> <li>- ร้ายแรงต่อโครงการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- มีผลต่อจุดตรวจสอบโครงการ</li> <li>- ต้องตรวจสอบระวังอย่างสม่ำเสมอ</li> </ul>    |
| "กลาง"          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีผลกระทบต่อโครงการและโครงการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- ไม่มีผลกระทบต่อจุดตรวจสอบโครงการ</li> <li>- ควรทบทวนทุกประชุมโครงการ</li> <li>- คอยตรวจสอบดูทุกช่วง</li> </ul> |
| "ต่ำ"           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีผลต่อโครงการไม่มาก</li> <li>- ตรวจสอบ และ จัดระดับใหม่ทุก ๆ ช่วง</li> </ul>                                                                                               |

รูปที่ 5.7 ระดับความเสี่ยง “สูง” “กลาง” และ “ต่ำ”

สำหรับความเสี่ยงในระดับ “รับไม่ได้” จะต้องมีการศึกษาอย่างละเอียด เพราะมันอาจจะกลายเป็นประเด็นปัญหาถึงขนาดทำให้โครงการล้มเหลวได้

## การติดตามตรวจสอบความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่มีความสำคัญระดับต่ำอาจกลายเป็นระดับสูงได้โดยไม่ทันตั้งตัว ดังนั้น จึงควรตรวจสอบดูให้อยู่ในความควบคุม โดย

- มอบหมายให้ผู้รับผิดชอบดูแลความเสี่ยงแต่ละตัว
- จัดเตรียมแผนปฏิบัติในการจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ
- รายงานผลการปฏิบัติตามแผนตรวจสอบ และ
- ประเมิน ทบทวน จัดระดับความเสี่ยงใหม่

การจัดการความเสี่ยงแต่ละตัวจะทำให้สะดวกขึ้น โดยใช้แบบจัดการความเสี่ยงดังรูปที่ 5.8 ซึ่งจะมีการติดตามและปรับปรุงข้อมูลต่าง ๆ ให้มีความทันสมัยตามระยะเวลาที่กำหนดของการดำเนินโครงการ

### แบบจัดการความเสี่ยง

ชื่อโครงการ.....  
ผู้จัดการโครงการ.....

|                             |      |                                                                                                           |  |  |                    |  |  |  |
|-----------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--------------------|--|--|--|
| "ความเสี่ยง" เลขที่.....    |      | ชื่อ.....                                                                                                 |  |  |                    |  |  |  |
| ช่วงเวลาที่เกิด             |      | โอกาสเกิด ต่ำ - 1 2 3 4 5 6 7 8 9 - สูง                                                                   |  |  |                    |  |  |  |
| จาก.....ถึง.....            |      | ผลกระทบต่อโครงการ <input type="checkbox"/> สูง <input type="checkbox"/> กลาง <input type="checkbox"/> ต่ำ |  |  |                    |  |  |  |
| ส่วนของโครงการที่ได้รับผล : |      |                                                                                                           |  |  |                    |  |  |  |
| ระบุสัญญาณเตือนความเสี่ยง : |      |                                                                                                           |  |  |                    |  |  |  |
| แบบปฏิบัติเพื่อแก้ไข :      |      |                                                                                                           |  |  | โดย :              |  |  |  |
| เตรียมโดย : .....           |      |                                                                                                           |  |  | อนุมัติโดย : ..... |  |  |  |
| วันที่ : .....              |      |                                                                                                           |  |  | วันที่ : .....     |  |  |  |
| บันทึกการทบทวนแก้ไข         |      |                                                                                                           |  |  |                    |  |  |  |
| วันที่                      |      |                                                                                                           |  |  |                    |  |  |  |
| ระดับปัจจุบัน               | สูง  |                                                                                                           |  |  |                    |  |  |  |
|                             | กลาง |                                                                                                           |  |  |                    |  |  |  |
|                             | ต่ำ  |                                                                                                           |  |  |                    |  |  |  |
| ตรวจสอบโดย                  |      |                                                                                                           |  |  |                    |  |  |  |

รูปที่ 5.8 แบบจัดการความเสี่ยง

## การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียของโครงการ (Stakeholder Analysis)

Stakeholders หมายถึง ผู้ที่มีส่วนได้เสียจากการดำเนินโครงการ หรือผู้เกี่ยวข้องหลักของโครงการ ทั้งผู้ให้และผู้รับผลประโยชน์ อันได้แก่

- ลูกค้า หรือรับมอบโครงการ
- ผู้อุปถัมภ์โครงการ (Project Sponsor)
- ทีมบริหารโครงการ
- ผู้จัดการฝ่าย แผนก หรือส่วนอื่น ๆ ที่ต้องช่วยสนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินโครงการ

เนื่องจาก Stakeholders จะมีผลต่อความสำเร็จของโครงการค่อนข้างมาก ดังนั้นผู้จัดการโครงการและทีมงานจะต้องมีกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการบริหารผู้มีส่วนได้เสียเหล่านี้ ให้ช่วยกันสนับสนุนโครงการ ทั้งนี้เพื่อวัตถุประสงค์ของโครงการนั่นเอง

การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียของโครงการ อาจทำโดยไม่เป็นทางการหรืออาจทำอย่างเป็นทางการร่วมกันในทีมบริหารโครงการ โดยใช้แบบวิเคราะห์ดังรูปที่ 5.9

| ชื่อผู้มีส่วนได้เสีย | ทัศนคติต่อโครงการ |        |         | เหตุผลใด                 | จุดแข็ง และจุดอ่อน โดยพิจารณาจากอิทธิพลต่อความสำเร็จของโครงการ | กลยุทธ์การจัดการ                                                |
|----------------------|-------------------|--------|---------|--------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Stakeholder Name     | +                 | 0      | -       | Reason for Position      | Strengths and Weaknesses                                       | Strategy                                                        |
| ชื่อ หรือ ตำแหน่ง    | สนับสนุน          | กลาง ๆ | ต่อต้าน | เหตุผลที่มีทัศนคติแบบนี้ | อิทธิพลต่อความสำเร็จของโครงการ                                 | ทำอย่างไรให้ทัศนคติเปลี่ยนจากต่อต้าน และ กลาง ๆ ไป เป็นสนับสนุน |

รูปที่ 5.9 แบบวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียในโครงการ

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ ผู้จัดการโครงการและทีมงาน จะใช้เป็นข้อมูลและแนวทางในการบริหารงานโครงการต่อไป ทั้งนี้พื้นฐานการจัดการ Stakeholders สามารถทำได้ดังนี้

- พยายามให้ข้อมูลข่าวสาร กำหนดการต่าง ๆ ของโครงการอย่างสม่ำเสมอ
- ส่งรายงานสถานภาพโครงการ (Project status report) ให้ทุกคาบ
- อาจมีการประชุมหรือพูดคุยตัวต่อตัวเป็นระยะ ๆ เพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างกัน

แผนบริหารโครงการที่ได้จัดทำขึ้นนี้ จะนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติโครงการ และใช้เป็นบรรทัดฐานในการประเมินผลการปฏิบัติโครงการต่อไป

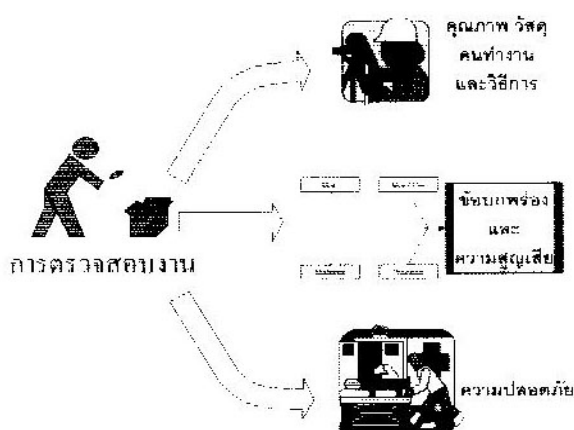
## 6. การติดตามและการประเมินผล

### การติดตามดูแลโครงการ (Project Monitoring)

การติดตามดูแลโครงการ สามารถทำได้โดยหลายแนวทาง แต่เพื่อวัตถุประสงค์เดียวกันก็คือ ให้ทีมบริหารโครงการได้ทราบถึงสถานภาพของการดำเนินโครงการว่า อยู่ในแนวทางที่กำหนดหรือไม่ วิธีที่นิยมใช้กัน ได้แก่

- การตรวจสอบงาน (Inspection)
- การวัดความก้าวหน้าระหว่างดำเนินงาน (Interim progress review)
- การทดสอบ (Testing)
- การสอบบัญชี (Auditing)

การตรวจสอบงานเป็นกระบวนการควบคุมคุณภาพของงาน ซึ่งรวมถึงวัสดุและการใช้งาน ซึ่งจะให้ข้อมูลทั้งทางด้านคุณภาพและความสูญเสีย โดยการตรวจสอบอาจดูไปถึงวิธีการทำ รวมถึงความปลอดภัยในงานด้วย ดังที่แสดงในรูปที่ 6.1 โดยมีแนวทางการตรวจสอบดังรูปที่ 6.2

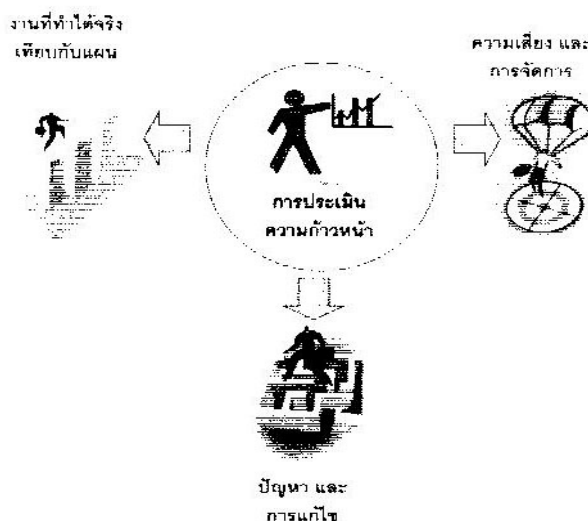


รูปที่ 6.1 การตรวจสอบงานว่าดำเนินไปอย่างที่เป็น



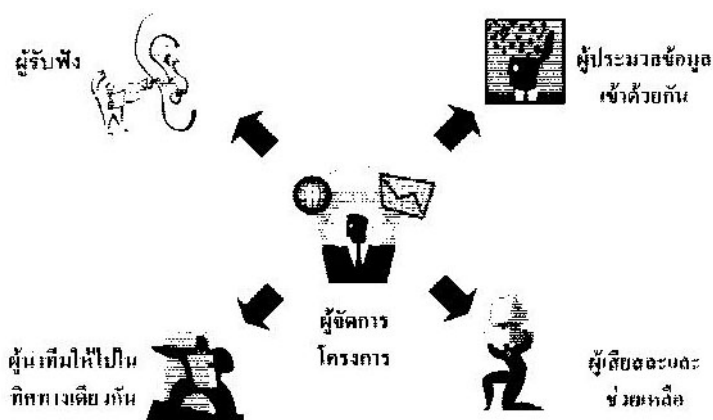
รูปที่ 6.2 แนวทางการตรวจสอบงาน

สำหรับการประเมินความก้าวหน้าจริงของการดำเนินโครงการเทียบกับแผนดังรูปที่ 6.3 จะทำคาบเวลาที่กำหนดโดยทีมบริหารโครงการจะพิจารณาถึงปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นและแก้ไข ตลอดจนมีการติดตามดูแลความเสี่ยงต่าง ๆ ตามแผนความเสี่ยงด้วย



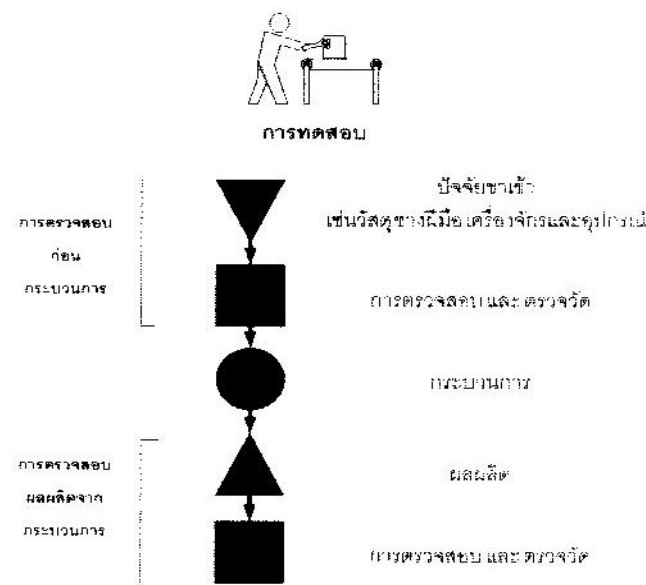
รูปที่ 6.3 การประเมินความก้าวหน้าระหว่างการดำเนินโครงการ

ผู้จัดการโครงการจะมีบทบาทอย่างมากในกระบวนการวัดความก้าวหน้าระหว่างดำเนินโครงการ ดังรูปที่ 6.4 ทั้งนี้ ผู้จัดการโครงการควรเป็นทั้งผู้นำและผู้เสียสละในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินโครงการ โดยการแก้ปัญหาเพื่อให้โครงการสามารถดำเนินต่อไปได้ตามแผนทั้งด้านคุณภาพต้นทุน เวลา และในฐานะผู้นำ ผู้จัดการควรต้องเป็นผู้ละเอียดอ่อนพอที่จะเห็นถึงผลการปฏิบัติที่ดี คอยช่วยชี้จุดที่ควรปรับปรุง และปลูกปลอบขวัญและกำลังใจกับผู้ปฏิบัติในทีมบริหารโครงการทุก ๆ คนด้วย



รูปที่ 6.4 บทบาทของผู้จัดการโครงการในกระบวนการวัดความก้าวหน้าระหว่างดำเนินงาน

ก่อนเริ่มโครงการ ผู้จัดการโครงการควรจัดทำคู่มือดำเนินงาน ซึ่งต้องรวมหัวข้อวิธีการทดสอบ และการยอมรับเข้าไว้ด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้การตรวจสอบในส่วนนี้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการทดสอบอาจทำทั้งก่อน ระหว่าง และหลังกระบวนการทำงาน ดังรูปที่ 6.5



รูปที่ 6.5 การทดสอบเพื่อตรวจสอบ

การสอบบัญชีนี้ ดังรูปที่ 6.6 จะมุ่งไปที่วัตถุประสงค์ที่แตกต่างจากการควบคุมต้นทุนโครงการ ซึ่งอยู่ในส่วนหนึ่งของการวัดความก้าวหน้า แต่ในนี้จะเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของการใช้จ่าย การบันทึกทางบัญชีว่าถูกต้องหรือไม่ โดยหากเกิดความผิดพลาดขึ้น ผู้ตรวจสอบบัญชีซึ่งปกติจะเป็นคนนอกที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ จะเป็นผู้สรุปปัญหาและข้อบกพร่องให้ผู้บริหารทราบต่อไป



รูปที่ 6.6 การตรวจสอบบัญชีโครงการ

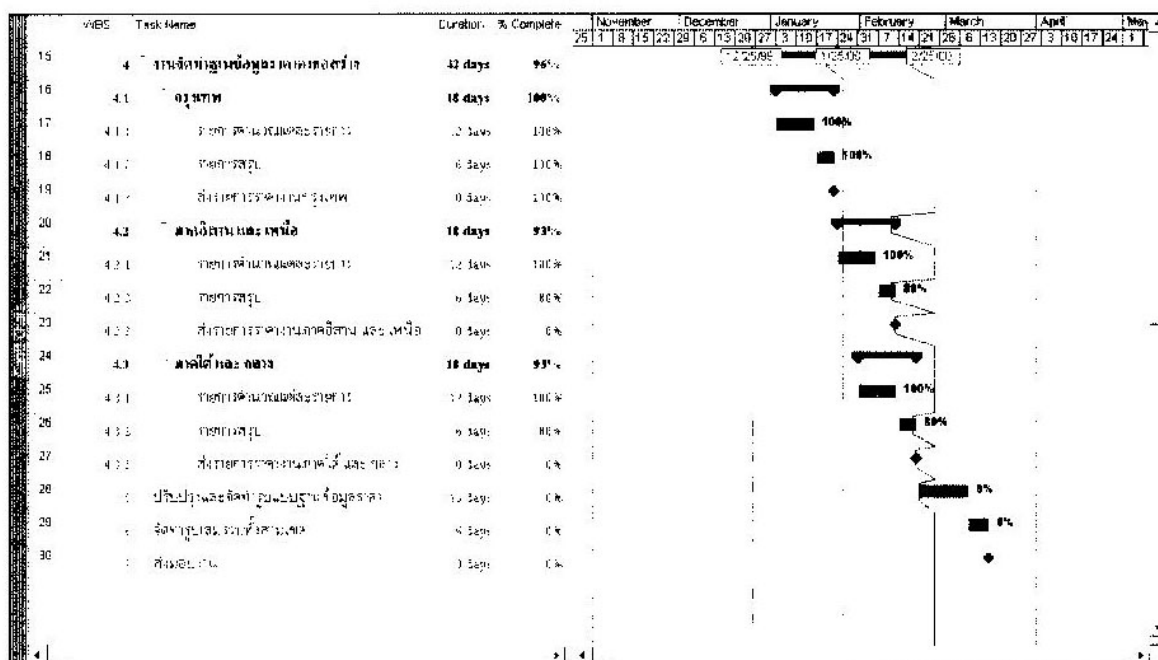
## การประเมินผลการดำเนินโครงการ (Project Performance Evaluation)

การประเมินจะทำในสองส่วนหลัก คือ

- การประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผน
- การวิเคราะห์ผลงานที่ทำได้

## การประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผน

การประเมินความก้าวหน้าของงานโดยแผนกำหนดเวลาแบบ Gantt chart สามารถทำได้โดยการลากเส้นวันที่ ณ วันประเมิน ไปตัดจุดร้อยละของงานที่ทำได้ใน Bar ของแต่ละงาน โดยเราจะเรียกเส้นวันที่นี้ว่า “เส้นความก้าวหน้า หรือ Progress line” และเมื่อได้ประเมินอย่างต่อเนื่องจะเห็นว่า ระหว่างเส้นวันที่ประเมิน จะแสดงความก้าวหน้าที่ทำได้ในช่วงนั้น ๆ ด้วย ดังรูปที่ 6.7



รูปที่ 6.7 การประเมิน Gantt chart โดยเส้นความก้าวหน้า (progress line)

(ภาพที่สร้างขึ้นจากโปรแกรมช่วยทำแผนงาน MS Project ของ Microsoft inc. ประเทศสหรัฐอเมริกา)

ผลการประเมินความก้าวหน้า สามารถตีความได้ง่ายและตรงไปตรงมา กล่าวคือ หากเส้นความก้าวหน้าตัดร้อยละของงานที่ทำได้ใน Bar ของกิจกรรมอยู่ทางด้านซ้ายของแนวเส้นวันที่ แสดงว่า งานกิจกรรมนั้นช้ากว่าแผนที่วางไว้ และในทำนองกลับกัน หากเส้นความก้าวหน้าตัดร้อยละที่ทำได้ใน Bar ของกิจกรรมอยู่ทางด้านขวาของแนวเส้นวันที่ ก็แสดงว่า งานนั้นทำได้เร็วกว่าแผนที่วางไว้

นอกจากการประเมินโดย Gantt chart แล้ว อาจใช้วิธีการประเมินโดยใช้ผังจุดตรวจสอบ (Milestone chart) ในการตรวจสอบประเมิน ทั้งนี้ เพราะจุดตรวจสอบนี้ ค่อนข้างเป็นจุดสำคัญที่ต้องทำให้ได้ มิฉะนั้นแล้ว โครงการต้องล่าช้าออกไปจากแผน ตัวอย่างการประเมินโดยจุดตรวจสอบ แสดงไว้ในรูปที่ 6.8

| จุด<br>ตรวจสอบ<br>เลขที่        | รายการ                           | WBS                      | กำหนดแล้วเสร็จ |           |           | ช้า(-)/เร็ว(+)<br>กว่าแผน(วัน) |
|---------------------------------|----------------------------------|--------------------------|----------------|-----------|-----------|--------------------------------|
|                                 |                                  |                          | ตามแผน         | คาดการณ์  | จริง      |                                |
| 1                               | ทำสัญญา                          | 1.3                      | 14 ก.ค.49      | 14 ก.ค.49 | 16 ก.ค.49 | -2                             |
| 2                               | กระจายแบบเก็บข้อมูล              | 2.2                      | 21 ก.ค.49      | 23 ก.ค.49 | 21 ก.ค.49 | 1                              |
| 3                               | ส่งรายการราคางานกรุงเทพ          | 3.1.3                    | 18 ส.ค.49      | 17 ส.ค.49 | -         |                                |
| 4                               | ส่งรายการราคางานภาคอีสานและเหนือ | 3.2.3                    | 8 ก.ย.49       | -         | -         |                                |
| 5                               | ส่งรายการราคางานภาคใต้และกลาง    | 3.3.3                    | 15 ก.ย.49      | -         | -         |                                |
| 6                               | ส่งมอบงาน                        | 6                        | 9 ต.ค.49       | -         | -         |                                |
| ผู้ประเมิน : โสภณ หวังรายทรัพย์ |                                  | ผู้ตรวจสอบ : สนั่น แสนดี |                |           |           |                                |
| วันที่ : 31 ก.ค.49              |                                  | วันที่ : 1 ส.ค.49        |                |           |           |                                |

รูปที่ 6.8 การประเมินความก้าวหน้าโดยผังจุดตรวจสอบ

### การวิเคราะห์ผลงานที่ทำได้ (Earned Value Analysis)

การควบคุมต้นทุนและกำหนดเวลาโครงการ จะต้องมีการวัดที่ค่อนข้างแม่นยำ มิฉะนั้นข้อมูลจะขาดความน่าเชื่อถือและไม่ได้สะท้อนภาพจริงของสถานภาพโครงการ ปกติแล้วข้อมูลจากภาคสนามที่ต้องรวบรวมจะประกอบด้วย

- บุคลากรที่ใช้ในกิจกรรมนั้น ๆ
- ต้นทุนค่าวัสดุ รวมความสูญเสีย
- ต้นทุนเครื่องจักรที่ใช้
- เงินที่ใช้ไปแล้ว
- ผลงานที่ทำได้

โดยความถี่ของการวัด จะกำหนดตามความเหมาะสมของแต่ละโครงการและความพร้อมของทีมบริหารโครงการด้วย ปกติอาจจะทุกเดือนหรือทุกคาบไตรมาส ทั้งนี้ ข้อมูลที่ใช้เป็นตัวประกอบในการวิเคราะห์ผลงานที่ทำได้ มีดังนี้

|      |                                                                                                                 |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BCWS | ผลงานที่ควรทำได้ตามแผนคิดจากราคางบประมาณ<br>( <u>B</u> udgeted <u>C</u> ost for <u>W</u> ork <u>S</u> cheduled) |
| BCWP | ผลงานที่ทำได้คิดจากราคางบประมาณ<br>( <u>B</u> udgeted <u>C</u> osts for <u>W</u> ork <u>P</u> erformed)         |
| ACWP | ต้นทุนจริงของผลงานที่ทำได้<br>( <u>A</u> ctual <u>C</u> ost of <u>W</u> ork <u>P</u> erformed)                  |
| BAC  | งบประมาณรวมเมื่อโครงการแล้วเสร็จ<br>( <u>B</u> udget <u>A</u> t <u>C</u> ompletion)                             |
| CV   | ความเบี่ยงเบนของต้นทุนจริงจากงบประมาณตามแผน<br>( <u>C</u> ost <u>V</u> ariance)                                 |

|       |                                                                                                                 |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SV    | ความเบี่ยงเบนด้านเวลาเทียบกับแผน<br>(Schedule Variance)                                                         |
| VAC   | ความเบี่ยงของต้นทุนการดำเนินโครงการรวม เทียบกับงบประมาณรวม<br>เมื่อโครงการแล้วเสร็จ<br>(Variance At Completion) |
| EAC   | ประมาณการต้นทุนเมื่อสิ้นสุดโครงการ<br>(Estimate At Completion)                                                  |
| BCWR  | ประมาณการงบประมาณของงานที่เหลือ ณ วันประเมิน<br>(Budgeted Cost Work Remaining)                                  |
| PF    | ตัวประกอบผลการดำเนินงาน<br>(Performance Factor)                                                                 |
| CPI   | ดัชนีการดำเนินงานด้านต้นทุน<br>(Cost Performance Index)                                                         |
| SPI   | ดัชนีการดำเนินงานด้านกำหนดเวลา<br>(Schedule Performance Index)                                                  |
| (Cum) | ค่าสะสม                                                                                                         |

➤ **CV (Cost Variance)**

ความเบี่ยงเบนของต้นทุนจริงเทียบกับงบประมาณตามแผน ใช้การประเมินผลการดำเนินงานด้านต้นทุน โดยดูผลต่างของผลงานที่ทำได้ตามราคางบประมาณกับต้นทุนจริงที่เกิดขึ้น ดังสมการ 4.1 ซึ่งสามารถคำนวณเป็นร้อยละได้ดังสมการ 4.2 ต่อไป

$$CV = BCWP - ACWP \quad \dots(4.1)$$

หาก CV เป็นบวก แสดงว่า โครงการใช้จ่ายเงินได้น้อยกว่างบประมาณตามแผน และหาก CV เป็นลบ แสดงว่า โครงการใช้จ่ายเงินเกินกว่างบประมาณตามแผน

$$CV \% = (CV / BCWP) \times 100 \quad \dots(4.2)$$

สัดส่วนระหว่าง BCWP และ ACWP จะใช้เป็นดัชนีวัดผลการดำเนินงานด้านต้นทุน (Cost Performance Index) ดังสมการ 4.3

$$CPI = BCWP / ACWP \quad \dots(4.3)$$

โดย

❖ CPI เท่ากับ 1.00 แสดงว่า โครงการใช้จ่ายเงินได้ตามงบประมาณ

- ❖ CPI น้อยกว่า 1.00 แสดงว่า โครงการใช้จ่ายเงินเกินกว่างบประมาณที่วางแผนไว้
- ❖ CPI มากกว่า 1.00 แสดงว่า โครงการใช้เงินน้อยกว่างบประมาณตามแผน

#### ➤ SV (Schedule Variance)

ความเบี่ยงเบนด้านเวลาเทียบกับแผน ใช้เป็นตัวชี้ให้เห็นว่า โครงการที่กำลังดำเนินอยู่ อยู่ในสภาพช้าหรือเร็วกว่าแผน ดังสมการ 4.4

$$SV = BCWP - BCWS \quad \dots(4.4)$$

จากการคำนวณข้างต้น ค่า SV ที่คำนวณได้ จะมีหน่วยเป็นเงิน (บาท) โดยหากค่า SV เป็นบวก แสดงว่า โครงการทำงานได้เร็วกว่ากำหนดเวลาตามแผน ในทำนองกลับกัน หาก SV เป็นลบ แสดงว่า โครงการทำงานได้ช้ากว่าแผน

ค่าความเบี่ยงเบนด้านเวลาที่มีค่าเป็นเงิน อาจสื่อความหมายได้ไม่ดี ดังนั้น การแสดงค่าเป็นร้อยละ เทียบกับแผนตามสมการ 4.5 จึงจะดูชัดเจนกว่า

$$SV, \% = (SV / BCWS) \times 100 \quad \dots(4.5)$$

ในกรณีที่ต้องการผลออกมาเป็นหน่วยของเวลาจริง ๆ อาจทำได้โดยการหาร SV ด้วยค่าเฉลี่ยของ BCWS ที่ผ่านมาต่อคาบเวลา ดังสมการ 4.6

$$SV, \text{คาบเวลา} = SV / BCWS \text{ (เฉลี่ยต่อคาบเวลา)} \quad \dots(4.6)$$

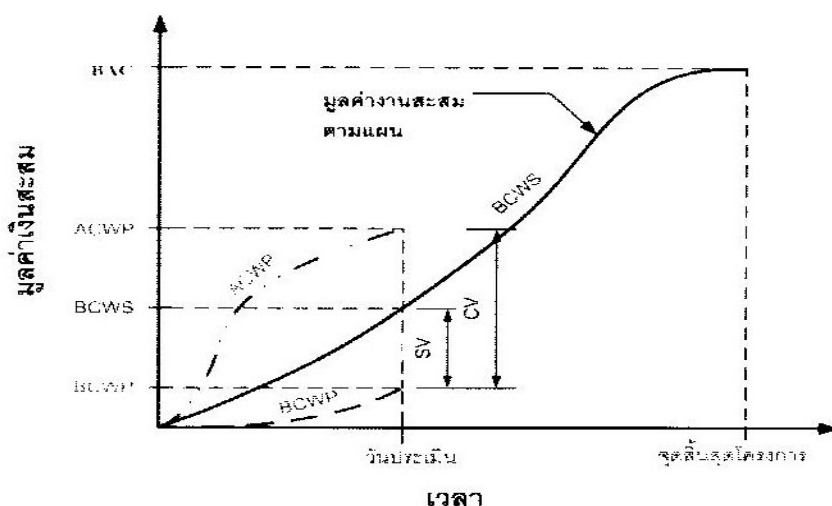
ค่า BCWP และ BCWS สามารถนำไปคำนวณเป็นดัชนีผลการดำเนินงานด้านเวลา (Schedule Performance Index, SPI) ได้ดังสมการที่ 4.7

$$SPI = BCWP / BCWS \quad \dots(4.7)$$

โดยหาก

- ❖ SPI เท่ากับ 1.00 แสดงว่า โครงการดำเนินไปตามแผน
- ❖ SPI น้อยกว่า 1.00 แสดงว่า โครงการดำเนินไปช้ากว่าแผน และ
- ❖ SPI มากกว่า 1.00 แสดงว่า โครงการดำเนินงานได้เร็วกว่าแผน

ค่า BAC, BCWS, BCWP, ACWP, CV และ SV สามารถแสดงเป็นกราฟได้ดังรูปที่ 6.9



รูปที่ 6.9 แสดงค่าต่าง ๆ ในการวิเคราะห์ผลงานที่ทำได้

### ➤ **BCWR (Budgeted Cost of Work Remaining)**

ค่าประมาณการงบประมาณของงานที่เหลือ ณ วันประเมิน ได้จากการคำนวณส่วนต่างของงบประมาณรวมกับค่าสะสมของผลงานที่ทำได้ คิดตามราคาประมาณ ดังสมการ 4.8

$$BCWR = BAC - BCWP (Cum) \quad \dots(4.8)$$

ค่า BCWR จะใช้ในการประมาณต้นทุนเมื่อสิ้นสุดโครงการต่อไป

### ➤ **EAC (Estimate At Completion)**

ประมาณการต้นทุนเมื่อสิ้นสุดโครงการ จะได้จากการรวมต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง ณ วันประเมิน กับต้นทุนที่คาดว่าจะเกิดขึ้นอีก จนถึงสิ้นสุดโครงการ ซึ่งจะต้องนำผลดำเนินงานในอดีตมาพิจารณาด้วย ดังสมการ 4.9

$$EAC = (BCWR / PF) + ACWP (Cum) \quad \dots(4.9)$$

โดย PF: Performance Factor

ทั้งนี้ ค่า PF ที่นิยมใช้ตัวหนึ่งคือ ค่า CPI ซึ่งหากแทนค่า PF ด้วย CPI ก็จะสามารถหาค่า EAC ได้จาก สมการ 4.10

$$EAC = (BCWR / CPI) + ACWP (Cum) \quad \dots(4.10)$$

### ➤ **VAC (Variance At Completion)**

ความเบี่ยงเบนของต้นทุนการดำเนินโครงการรวม เทียบกับงบประมาณรวมเมื่อโครงการแล้วเสร็จ สามารถคำนวณได้จากสมการ 4.11

$$VAC = BAC - EAC \quad \dots(4.11)$$

หาก VAC มีค่าลบ (-) แสดงว่า โครงการนี้จะใช้เงินเกินกว่างบประมาณที่วางแผนไว้

หาก VAC มีค่าลบ (+) แสดงว่า โครงการนี้จะใช้เงินน้อยกว่างบประมาณที่วางแผนไว้

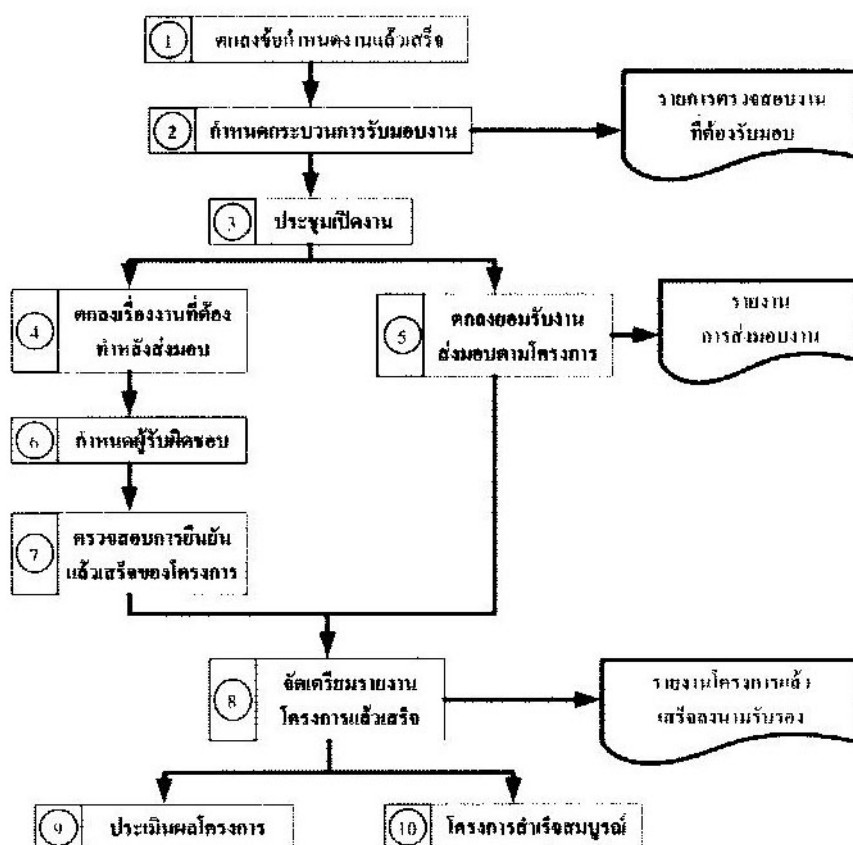
สำหรับการรายงานการวิเคราะห์ผลงานที่ทำได้ต่อผู้บริหารระดับสูง ที่บริหารโครงการ จะต้องเรียบเรียงผลการวิเคราะห์ออกมาเป็นภาษาพูดที่สื่อความหมายได้ชัดเจน เช่น ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาช้าหรือเร็วกว่าแผน เท่าไร การใช้จ่ายเป็นอย่างไร ผลการดำเนินงานเมื่อสิ้นสุดโครงการจะเป็นอย่างไร โดยพยายามหลีกเลี่ยงการใช้ศัพท์ทางเทคนิคให้น้อย นอกจากนี้ การแสดงผลเป็นกราฟก็จะเห็นได้ชัดเจน ทั้งนี้ ตัวอย่างการตีความผลการวิเคราะห์ อาจเป็นดังรูปที่ 6.10 (Harold Kerzner, 1998)

| กรณี | BCWS<br>(บาท) | ACWP<br>(บาท) | BCWP<br>(บาท) | CV<br>(บาท) | CVP<br>(%) | CPI  | SV<br>(บาท) | SVP<br>(%) | SPI  | CSI  | แนวทางการตีความ                                                                                                      |
|------|---------------|---------------|---------------|-------------|------------|------|-------------|------------|------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1    | 1,000         | 1,000         | 1,000         | 0           | 0          | 1.00 | 0           | 0          | 1.00 | 1.00 | ทุกอย่างเป็นไปตามแผน หากทำให้ดีขึ้นหน่อยจะอุ่นใจ                                                                     |
| 2    | 1,000         | 750           | 500           | (250)       | (50)       | 0.67 | (500)       | (50)       | 0.50 | 0.33 | ใช้เงินเกินงบ แคมเปญช้ากว่าแผนด้วย สถานการณ์ไม่ดี ต้องรีบแก้ไข                                                       |
| 3    | 1,000         | 500           | 750           | 250         | 33         | 1.5  | (250)       | (25)       | 0.75 | 1.13 | ทำงานได้ดี คุมต้นทุนได้ แต่งานช้ากว่าแผนไปบ้าง หากเร่งงานโดยอาจเพิ่มรายจ่ายได้บ้าง                                   |
| 4    | 1,000         | 750           | 750           | 0           | 0          | 1.00 | (250)       | (25)       | 0.75 | 0.75 | งานช้ากว่าแผน แต่ต้นทุนยังเป็นไปตามแผนในงานส่วนที่เสร็จแล้ว หากเร่งโดยไม่มีงบประมาณเพิ่มให้ต้องเหนื่อยหน่อย          |
| 5    | 1,000         | 1,000         | 750           | (250)       | (33)       | 0.75 | (250)       | (25)       | 0.75 | 0.56 | ผลการดำเนินงานไม่ค่อยดี โดยอยู่ที่ประสิทธิภาพเพียง 75% ทั้งด้านเวลาและต้นทุน ต้องรวมพลังกันแก้ไข                     |
| 6    | 1,000         | 1,000         | 1,250         | 250         | 20         | 1.25 | 250         | 25         | 1.25 | 1.56 | ประสิทธิภาพการทำงาน 125% และสามารถควบคุมต้นทุนได้ เป็นแนวโน้มที่ดี                                                   |
| 7    | 1,000         | 1,250         | 1,250         | 0           | 0          | 1.00 | 250         | 25         | 1.25 | 1.25 | ประสิทธิภาพการทำงานดี เร็วกว่าแผนกำหนดเวลาฐาน และต้นทุนเป็นไปตามแผน พยายามรักษาระดับไว้                              |
| 8    | 1,000         | 750           | 1,000         | 250         | 25         | 1.33 | 0           | 0          | 1.00 | 1.33 | รักษาเวลาได้ตามแผนฐาน ผลการดำเนินงานอยู่ในเกณฑ์ดี                                                                    |
| 9    | 1,000         | 1,250         | 1,000         | (250)       | (25)       | 0.80 | 0           | 0          | 1.00 | 0.80 | เวลาตามแผน แต่ใช้จ่ายเงินเกินงบประมาณ ถือว่าไม่ค่อยดี อาจลำบากในอนาคตอันใกล้                                         |
| 10   | 1,000         | 1,250         | 750           | (500)       | (67)       | 0.60 | (250)       | (25)       | 0.75 | 0.45 | งานช้ากว่าแผน แคมเปญจ่ายเงินเกินงบประมาณที่เตรียมไว้ แยกแล้ว ต้องรีบหาทางแก้ไข                                       |
| 11   | 1,000         | 750           | 1,250         | 500         | 40         | 1.67 | 250         | 25         | 1.25 | 2.08 | งานเร็ว แคมเปญทำกำไรเพิ่มขึ้นจากการใช้จ่ายที่น้อยกว่างบประมาณมาก ขอแสดงความยินดีกับทีมบริหารโครงการสำหรับโบนัสสิ้นปี |
| 12   | 1,000         | 1,500         | 1,250         | (250)       | (20)       | 0.83 | 250         | 25         | 1.25 | 1.04 | ทำงานได้เร็วกว่าแผน แม้ต้นทุนสูงกว่างบประมาณไปบ้าง แต่ภาพรวมยังพอรับได้                                              |

รูปที่ 6.10 แนวทางการตีความผลวิเคราะห์ EVA

## การปิดโครงการ (Project Closing)

การปิดโครงการ โดยทั่วไปแล้วจะมีความสำคัญเช่นเดียวกับขั้นตอนอื่น ๆ ในการดำเนินโครงการ ปัญหาที่เราแก้ ประสบการณ์ใหม่ ๆ เทคโนโลยีที่ได้พัฒนาขึ้น ล้วนแต่จะมีประโยชน์ต่อองค์กร และการจัดการโครงการใหม่ในอนาคต ดังนั้น การปิดโครงการจึงควรทำอย่างเป็นระบบและขั้นตอน ดังรูปที่ 6.11



รูปที่ 6.11 ขั้นตอนการปิดโครงการ

จากรูปจะเห็นว่า การปิดโครงการยังมีหลายสิ่งหลายอย่างที่ทีมบริหารโครงการต้องทำ ดังนั้นต้องเน้นให้ทีมบริหารโครงการได้รับทราบและอย่าเพิ่งปล่อยงานที่ทำอยู่ เพราะอาจเกิดความสับสนในขั้นตอนสุดท้ายนี้

สำหรับขั้นตอนที่ 1 การให้คำจำกัดความของข้อกำหนดงานแล้วเสร็จ เป็นสิ่งที่ต้องตกลงกันไว้เป็นการล่วงหน้า ซึ่งทั่วไป กำหนดโดยครอบคลุมหัวข้องานที่มีต่อไปนี้

- งานทั้งหมดแล้วเสร็จตามแผน
- ผลงานที่ต้องการแล้วเสร็จ
- ผ่านการทดสอบ
- ได้จัดการฝึกอบรมให้ผู้ใช้งานแล้วเสร็จ
- เครื่องจักรกลได้ทำตามข้อกำหนด
- ได้จัดส่งคู่มือการใช้ คู่มือการบำรุงรักษา และคู่มืออื่น ๆ ที่จำเป็น
- อื่น ๆ ที่กำหนดร่วมกันระหว่างลูกค้าและทีมบริหารโครงการ

ในขั้นตอนที่ 2 ต่อมา ได้แก่ การกำหนดกระบวนการรับมอบงาน โดยประกอบไปด้วยรายการงานที่ต้องทำและตรวจสอบ รวมถึงวิธีการตรวจสอบและยอมรับให้ชัดเจน ทั้งนี้ รวมถึงการจัดทำเอกสารต่าง ๆ ที่ต้องส่งมอบตามข้อกำหนดงานแล้วเสร็จข้างต้น

นอกจากนี้แล้ว ในกระบวนการตรวจรับ ควรระบุตัวบุคคลให้ชัดเจนว่า ใครเป็นผู้รับอะไร และเมื่อรับมอบแล้ว ใครจะเป็นผู้มาคอยดูแลเป็นพี่เลี้ยงในขั้นแรก

เมื่อกำหนดกระบวนการรับมอบงานและทีมบริหารโครงการได้จัดเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้องแล้วเสร็จ ก็จะมีการจัดประชุมปิดงาน โดยในการประชุมครั้งนี้จะประกอบด้วย ผู้จัดการสายงานที่เกี่ยวข้อง ลูกค้า ผู้บริหารระดับสูง และทีมบริหารโครงการ โดยในการประชุมครั้งนี้ จะพิจารณา

- ผลงานที่ได้ของโครงการ
- ตรวจสอบรายการงานที่ส่งมอบ
- ในกรณีมีงานบางอย่างซึ่งไม่สำคัญต่อการส่งมอบโครงการ ให้เสนอแผนปฏิบัติงานส่วนที่เหลือนี้ด้วย
- กำหนดผู้รับผิดชอบงานที่ทำหลังส่งมอบ
- กำหนดผู้ทำประเมินผลโครงการ
- เสนอรายงานโครงการแล้วเสร็จเพื่อยอมรับและลงนามอนุมัติ
- แสดงความขอบคุณทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ รูปแบบของรายงานโครงการแล้วเสร็จอาจทำได้ตามรูปที่ 6.12

|                                                                                       |  |                               |                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------|-------------------------|
| ชื่อโครงการ : .....                                                                   |  |                               |                         |
| โครงการเลขที่ : .....                                                                 |  |                               |                         |
| ผู้จัดการโครงการ : .....                                                              |  |                               |                         |
| วันที่เริ่มโครงการ : .....                                                            |  | วันที่แล้วเสร็จตามแผน : ..... |                         |
|                                                                                       |  | วันที่แล้วเสร็จจริง : .....   |                         |
| กรณีโครงการล่าช้าให้ระบุสาเหตุโดยสรุป : .....                                         |  |                               |                         |
| .....                                                                                 |  |                               |                         |
| ผลงานที่ส่งมอบ                                                                        |  | วันที่รับมอบ                  | ผู้รับมอบ               |
| * .....                                                                               |  | .....                         | .....                   |
| * .....                                                                               |  | .....                         | .....                   |
| * .....                                                                               |  | .....                         | .....                   |
| * ส่งมอบทั้งหมดให้ลูกค้า                                                              |  | .....                         | .....                   |
| ประเด็นที่น่าสนใจจากการดำเนินโครงการ : .....                                          |  |                               |                         |
| .....                                                                                 |  |                               |                         |
| งานที่มีปัญหาต้องแก้ไข                                                                |  | วันที่เสนอ                    | วันที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ |
|                                                                                       |  |                               |                         |
| จัดทำโดย : ..... วันที่.....                                                          |  | ผู้ตรวจ                       | ลายมือชื่อ              |
| รายงานงานที่รับมอบแบบ<br><input type="checkbox"/> มี : <input type="checkbox"/> ไม่มี |  | - ผู้จัดการโครงการ            | .....                   |
|                                                                                       |  | - ผู้บริหารระดับสูง           | .....                   |
|                                                                                       |  | - ลูกค้า                      | .....                   |
|                                                                                       |  |                               | วันที่                  |

รูปที่ 6.12 รายงานโครงการแล้วเสร็จ

เมื่อได้นำเสนอรายงานโครงการแล้วเสร็จให้ผู้เกี่ยวข้องได้ตรวจสอบยืนยันทุกฝ่าย และลงนามรับมอบงานแล้ว ยังมีสิ่งที่ทีมบริหารโครงการต้องจัดทำก่อนการทดลองความสำเร็จก็คือ การประเมินผลโครงการหลังโครงการแล้วเสร็จ

## การประเมินผลโครงการ (Project Evaluation)

ในทางปฏิบัติแล้ว การประเมินผลโครงการจะมีการทำมาตลอดระหว่างการดำเนินโครงการ จากที่กล่าวในกระบวนการติดตามตรวจสอบและแก้ไขปัญหาในบทก่อน ๆ แต่เมื่อมาถึงจุดที่โครงการแล้วเสร็จ ทีมบริหารโครงการยังคงต้องจัดทำประเมินผลการดำเนินโครงการสรุปในขั้นนี้ด้วย ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมากในการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงที่เพิ่งผ่านพ้นไป ทั้งนี้ โดยการถามจากผู้จัดการโครงการถึง

- เรื่องราวเกี่ยวกับผู้เกี่ยวข้องหลักของโครงการ
- ประเด็นที่น่าสนใจระหว่างการดำเนินโครงการในระยะต่าง ๆ
- ประเด็นที่น่าสนใจในการปฏิบัติของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้อาจใช้แบบการประเมินดังรูปที่ 6.13 เป็นแนวทางในการเก็บข้อมูลที่มีประโยชน์สำหรับองค์การและการบริหารโครงการในอนาคต

| รายงานประเมินผลโครงการ |                                                                                                                                            |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.                     | โครงการแล้วเสร็จให้ผลงานเทียบกับแผนอย่างไรในด้าน                                                                                           |
| 1.1                    | เวลาดำเนินโครงการ                                                                                                                          |
| 1.2                    | ต้นทุน                                                                                                                                     |
| 1.3                    | คุณภาพ                                                                                                                                     |
| 2.                     | สิ่งที่ได้เรียนรู้ในการกำหนดเวลาโครงการที่น่าจะมีประโยชน์ในการดำเนินโครงการในอนาคต                                                         |
| 3.                     | การใช้เงินในโครงการมาก/น้อยกว่าประมาณเพราะอะไร                                                                                             |
| 4.                     | วิธีทำงบประมาณในโครงการหน้าควรทำอย่างไร                                                                                                    |
| 5.                     | ลูกค้ารับมอบงานโดยให้ปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติม อะไรหรือไม่                                                                                  |
| 6.                     | การเขียนข้อกำหนดด้านคุณภาพในโครงการหน้า ควรทำอย่างไร                                                                                       |
| 7.                     | ได้เรียนรู้อะไรบ้างเกี่ยวกับทีมบริหารโครงการ ที่มีประโยชน์ต่อโครงการในอนาคต                                                                |
| 8.                     | ได้เรียนรู้อะไรบ้างเกี่ยวกับการติดตามตรวจสอบการดำเนินโครงการที่จะมีประโยชน์ต่อโครงการในอนาคต                                               |
| 9.                     | ได้เรียนรู้อะไรบ้างเกี่ยวกับการแก้ปัญหาต่าง ๆ ระหว่างดำเนินโครงการที่จะมีประโยชน์ต่อโครงการในอนาคต                                         |
| 10.                    | โครงการนี้ได้มีการพัฒนาเทคนิคใหม่ ๆ หรือไม่ อย่างไร                                                                                        |
| 11.                    | ควรมีการวิจัย พัฒนาในเรื่องใดเพิ่มเติมหรือไม่                                                                                              |
| 12.                    | ได้รับบทเรียนอะไรเกี่ยวกับผู้เกี่ยวข้องหลักที่สนับสนุนโครงการหรือผู้เกี่ยวข้องหลักภายนอกองค์กรที่จะมีประโยชน์ต่อองค์กรดำเนินโครงการในอนาคต |

รูปที่ 6.13 รายการตรวจสอบเพื่อประเมินโครงการเมื่อแล้วเสร็จ

ผลประโยชน์อาจมีการเผยแพร่ภายในองค์กรหรือให้กับผู้จัดการโครงการด้วยกัน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการบริหารโครงการซึ่งกันและกัน แต่การเผยแพร่ต้องระวังการกล่าวโทษความผิดแก่ผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการ ซึ่งไม่ใช่เจตนาในการเผยแพร่ ทั้งนี้ให้พยายามเสนอความจริงที่เกิดขึ้น และสิ่งที่ได้เรียนรู้เพื่อประโยชน์ในอนาคต

นอกจากการประเมินโครงการแล้ว ควรมีการประเมินประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากผลงานของโครงการ โดยอาจต้องกำหนดวิธีการวัดและช่วงเวลาที่ทำการวัดด้วย ในโครงการขยายสายงานผลิตอาจจะวัดเป็นสินค้าที่ผลิตได้หรือกำไรในช่วงเวลาที่กำหนด โดยอาจเปรียบเทียบกับแผนที่ทำไว้ในรายงานการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการนั้น ๆ

เมื่อทำรายงานโครงการแล้วเสร็จ และจัดทำประเมินในรูปแบบต่าง ๆ แล้วเสร็จ ให้จัดทำเป็นรายงานฉบับสมบูรณ์ที่เป็นรูปแบบเพื่อง่ายต่อการรวบรวมและค้นคว้าได้ง่ายในอนาคต

### งานของผู้จัดการโครงการหลังปิดโครงการ

เมื่อปิดแฟ้มโครงการเรียบร้อยแล้ว ผู้จัดการโครงการยังมีงานแถมทำอีกเล็กน้อย คือ

- ทบทวนความรับผิดชอบของลูกทีมในโครงการอนาคต
- กำหนดการฝึกอบรมที่จำเป็นแก่ลูกทีมและตัวเอง
- บันทึกแจ้งผู้จัดการสายงานที่สนับสนุนการดำเนินโครงการถึงการแล้วเสร็จของโครงการพร้อมทั้งแสดงความขอบคุณต่อการร่วมมืออันดีที่ผ่านมา
- เสนอการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งของลูกทีมที่มีความสามารถ รวมถึงการส่งคืนต้นสังกัดเดิมกรณีไม่มีการย้ายไปรับผิดชอบงานโครงการใหม่

ผู้จัดการโครงการควรทำการวิเคราะห์การปฏิบัติงานของตัวเองด้วยว่า ได้พบความรู้อะไรใหม่บ้างในโครงการนี้ในการที่จะช่วยพัฒนาตัวเองต่อไปในอนาคต

โดยสรุปแล้ว การบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้นั้น สามารถใช้ศาสตร์ด้านบริหารโครงการเข้าช่วยได้เป็นอันมาก ทั้งนี้ Kerzner (1989) ได้กล่าวถึงแนวทางสำคัญในการบริหารโครงการที่ผู้จัดการโครงการควรยึดถือปฏิบัติไว้ ดังนี้

- 1) ให้ใช้กระบวนการในการบริหารโครงการที่เป็นระบบ และพยายามใช้อย่างสม่ำเสมอ
- 2) พยายามผลักดันให้องค์การใช้เทคนิคการบริหารโครงการและให้ทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้องได้รู้
- 3) ให้มีการจัดทำแผนที่ดีตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ
- 4) พยายามลดการเปลี่ยนแปลงขอบเขตของงาน โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการที่เป็นไปได้
- 5) ระลึกว่า แผนกำหนดเวลาและต้นทุนโครงการแยกกันไม่ออก

- 6) เลือกคนที่เหมาะสมเป็นผู้จัดการโครงการ
- 7) ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้บริหารต้องสนับสนุนโครงการ ไม่ใช่ข้อมูลการบริหารโครงการ
- 8) พยายามให้ผู้จัดการสายงานที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนโครงการรู้สึกมีส่วนร่วมในความสำเร็จของโครงการ
- 9) เน้นที่ผลงานที่จะส่งมอบมากกว่าทรัพยากรที่ใช้
- 10) สร้างระบบสื่อสารที่ดี ความร่วมมือและความเชื่อถือระหว่างกัน เพื่อหนทางสู่มืออาชีพทางการบริหารโครงการ
- 11) ให้ทุกคนในทีมบริหารโครงการมีส่วนร่วมในความสำเร็จของโครงการที่ได้รับ
- 12) พยายามอย่าให้มีการประชุมที่ไม่ให้ผลอะไร
- 13) เน้นที่การตรวจสอบหาปัญหาให้พบเห็น ๆ แก้ไขให้เร็วที่สุด ภายใต้งบค่าใช้จ่ายที่คุ้มค่าที่สุด
- 14) วัดความก้าวหน้าทุกช่วงเวลา
- 15) ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับจัดการโครงการเป็นเพียงเครื่องมือช่วย ไม่ใช่แทนการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพและความชำนาญของบุคลากร
- 16) ให้มีการฝึกอบรมในหลักสูตรที่เห็นว่าจำเป็นกับผู้ร่วมงานทุก ๆ คน ตามช่วงเวลาที่กำหนดตลอดอายุการทำงาน

ทั้งนี้ ผู้จัดการโครงการหรือผู้ที่ดำเนินไปในเส้นทางสายนี้ควรศึกษาข้อแนะนำ และทดลองนำไปปฏิบัติตามความเหมาะสม เพื่อความก้าวหน้าในอนาคตต่อไป

## 7. จริยธรรมของผู้บริหาร

### คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร

คุณธรรมเป็นเครื่องทำให้เกิดจริยธรรม บุคคลที่มีคุณธรรมประจำใจย่อมจะประพฤติปฏิบัติอยู่ในกรอบของจริยธรรม การยึดศีล 5 เป็นหลักธรรมประจำใจ เป็นพื้นฐานของการดำรงชีวิต ทำให้ห่วงพันต่อความชั่วและความเดือดร้อนทั้งปวง ในทางพุทธศาสนาได้สอนหลักธรรมสำหรับผู้ใหญ่หรือผู้บริหารไว้หลายหัวข้อ ขอนำเสนอเฉพาะที่สำคัญและควรนำไปเป็นหลักธรรมประจำใจ และปฏิบัติแก่บุคคลทั่วไปในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะในองค์กรธุรกิจดังนี้

- ❖ พรหมวิหาร 4
- ❖ ทศพิธราชธรรม 10
- ❖ หิริโอตตปละ
- ❖ โลกธรรม 8

#### พรหมวิหาร 4

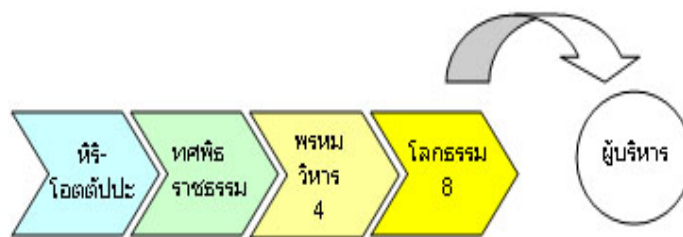
พรหมวิหาร 4 เป็นธรรมะสำหรับพรหมหรือผู้เป็นใหญ่ นั่นคือ ผู้บริหารนั่นเอง เมื่อผู้บริหารยึดหลักธรรมนี้แล้วนำไปปฏิบัติ จะทำให้เป็นที่นับถือ เลื่อมใส ศรัทธาต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะส่งผลไปถึงผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดศรัทธาสามัคคี ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ พรหมวิหาร 4 มีหลัก 4 ประการ ดังนี้

1. เมตตา คือ ปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข อยากให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงานมีความสุข ไม่กดขี่ เบียดเบียน หรือใช้วาจาที่ไม่สุภาพกับพนักงาน
2. กรุณา คือ ช่วยเหลือผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงานเดือดร้อน ก็ลงไปช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ เช่น ช่วยด้านการเงิน ช่วยด้านสวัสดิการให้เบิกจ่ายได้รวดเร็ว ไปเยี่ยมเมื่อลูกน้องหรือพ่อแม่เขาเจ็บป่วย เป็นต้น
3. มุทิตา คือ ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี เมื่อพนักงานได้ดี เจริญก้าวหน้า ก็ยินดีด้วย เช่น ลูกน้องได้เลื่อนขึ้นเลื่อนเงินเดือนหลายขั้น หรือได้ตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือได้ปริญญาบัตรสูงขึ้น ก็ยินดีด้วยความจริงใจ ไม่ใช่โอ้อวดริษยา
4. อุเบกขา คือ การรู้จักวางเฉยหรือวางใจเป็นกลาง ปราศจากอคติ เห็นเพื่อนผู้บริหารหรือลูกน้องได้ดี ก็ไม่รู้สึกอิจฉาริษยา หรือดีใจจนออกนอกหน้า ลูกน้องทำผิดพลาดได้รับโทษ ก็ไม่ควรเสียใจมากหรือเป็นทุกข์ ควรทำใจวางเฉยแล้วหาทางแก้ไขและช่วยเหลือเขา เมื่อลูกน้องทะเลาะกัน ต้องวางตัวเป็นกลาง ตัดสินให้ด้วยความเป็นธรรม

## ทศพิธราชธรรม 10

ทศพิธราชธรรม เป็นธรรมะสำหรับพระราชา เป็นหลักธรรมสำหรับนักบริหารระดับสูง นักปกครอง นักการเมือง หลักธรรมนี้ เมื่อนำไปปฏิบัติ จะทำให้คนในองค์กรมีความสุข ประชาชนมีความสุข ทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจ ทศพิธราชธรรมมี 10 ประการ ดังนี้

1. **ทาน** คือ การให้ ได้แก่ ให้ด้วยสิ่งของ กำลังกาย ทรัพย์สิน ให้ความเห็นใจ ให้คำแนะนำ ฯลฯ แก่พนักงานเมื่อเขามีความเดือดร้อนหรือต้องการความช่วยเหลือ
2. **ศีล** คือ ความประพฤติดีงาม สำรวมกิริยามารยาท ไม่ด่าว่าดูถูกเหยียดหยาม ล้วงเงิน กลั่นแกล้งพนักงานและผู้อื่น
3. **บริจาค** คือ การเสียสละ ยอมเสียสละความสุขส่วนตนให้แก่พนักงาน เช่น การไปเยี่ยมเมื่อพนักงานเจ็บป่วย อยู่ร่วมทำงานกับลูกน้อง บริจาคเงินเข้ากองทุนช่วยเหลือพนักงาน บริจาคโลหิตเป็นตัวอย่าง เป็นต้น
4. **อาชชวะ** คือ ความซื่อสัตย์ ซื่อตรง ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริตเที่ยงธรรม ไม่หลอกลวงพนักงาน
5. **มัทวะ** คือ ความอ่อนโยน มีอัธยาศัยดีต่อพนักงาน ไม่หยาบคาย แข็งกระด้าง ไม่ถือตัว สุภาพอ่อนโยน ไม่ด่าว่าดูถูกพนักงาน
6. **ตบะ** คือ ความเพียร มีความขยันขันแข็งในการทำงาน อุตุนต่อความยากลำบากในการทำงาน อุดหนุนต่ออุปสรรคที่ทำให้เกิดความลุ่มหลงมัวเมา ไม่บ่นว่าเหนื่อยยาก ไม่เสพยาเสพติดหรือเล่นการพนัน
7. **อักโกธะ** คือ ความไม่โกรธ ไม่แสดงกิริยาแห่งความโกรธหรือลุแก่อำนาจแห่งโทสะให้ปรากฏ ไม่มุ่งร้ายต่อพนักงานและผู้อื่น
8. **อวิหิงสา** คือ ความไม่เบียดเบียน ไม่เบียดเบียนลูกน้อง ทำให้ผู้อื่นเป็นทุกข์ เช่น ให้ลูกน้องไปเลี้ยง เกณฑ์ลูกน้องไปทำงานส่วนตัวที่บ้าน บังคับขายบัตรงานกุศลต่าง ๆ ให้ขับรถไปส่งที่บ้านทุกวัน เป็นต้น
9. **ขันติ** คือ ความอดทน อดทนต่อความทุกข์ยาก ตรากตรำในการทำงาน อดทนต่อคำนิินทาของลูกน้อง
10. **อวิโรธนะ** คือ ความไม่คลาดจากธรรม ได้แก่การไม่ทำผิดทำนองคลองธรรม ยกย่องคนควรยกย่อง ลงโทษคนควรลงโทษ ยึดมั่นในระเบียบแบบแผนของบริษัท



ภาพที่ 7.1 คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร

### หิริ โอตตปปะ

**หิริ** หมายถึง ความละอายต่อบาปหรือความชั่ว เป็นความสำนึกในใจตนเอง สิ่งที่เป็นความชั่วไม่ควรทำแม้มีโอกาสทำได้ก็ตาม

ความชั่วในฐานะผู้บริหาร ได้แก่ ความไม่ซื่อสัตย์คดโกง คอร์รัปชัน เอาเปรียบลูกน้อง ไม่รับผิดชอบการงาน มาทำงานสายเสมอ ลำเอียงไม่เป็นธรรม กลั่นแกล้งลูกน้อง แอบอ้างผลงานของลูกน้องว่าเป็นของตน เป็นต้น

**โอตตปปะ** หมายถึง ความเกรงกลัวต่อความชั่ว เกิดความสำนึกในตนเองว่าทำความชั่วแล้วจะได้รับผลกระทบแน่นอน ความกลัวนี้จะฝังอยู่ในจิตใจตลอดไป ไม่มีความสุข เกรงคนอื่นจะรู้ ผู้ยึดถือหลักธรรมข้อนี้จะไม่ยอมทำความชั่วทั้งต่อหน้าและลับหลัง ขอยกตัวอย่าง เช่น

- โกงเงินบริษัท กลัวว่าวันหนึ่งเขาจะจับได้และถูกจำคุก จึงไม่กล้าทำ
- เอาเปรียบลูกน้อง กลัวว่าวันหนึ่งลูกน้องจะรู้ แล้วเอาไปนินทา และไม่มีใครนับถือตนอีก จึงไม่กล้าทำ
- ปลอมแปลงเอกสาร กลัวว่าวันหนึ่งเขาจะจับได้ ถูกลงโทษไล่ออก จึงไม่กล้าทำ

### โลกธรรม 8

โลกธรรม แปลว่า ธรรมที่ครอบงำสัตว์โลก และสัตว์โลกย่อมเป็นไปตามธรรมนั้น หมายความว่า โลกจะต้องเป็นไปตามธรรม 8 ประการนี้ และทุกคนจะต้องประสบเป็นธรรมดาของโลก ซึ่งเป็นสภาวะ 4 คู่ ผู้บริหารจะต้องศึกษาให้เข้าใจและยึดถือไว้ ดังนี้

|          |     |           |
|----------|-----|-----------|
| มีลาภ    | กับ | เสื่อมลาภ |
| มียศ     | กับ | เสื่อมยศ  |
| สรรเสริญ | กับ | นินทา     |
| สุข      | กับ | ทุกข์     |

**มีลาภกับเสื่อมลาภ** ลาภ คือ ทรัพย์สินเงินทองที่ได้มาและสร้างความพึงพอใจให้ ถ้าใช้หรือดูแลรักษาไม่เป็น ย่อมทำให้ลาภที่ได้มาหมดไป เรียกว่า เสื่อมลาภ เป็นธรรมดาของโลก ขณะเป็นผู้บริหาร

ได้ทรัพย์สิน ลาก สักการะมาก เมื่อไม่ได้เป็นผู้บริหารแล้ว ลากที่เคยได้ก็จะเสื่อมไป เมื่อรู้ความจริงข้อนี้จะได้ไม่เสียใจคร่ำครวญเป็นทุกข์

**มียศกับเสื่อมยศ** ยศ คือ ชื่อเสียงเกียรติยศ ตำแหน่งหน้าที่การงาน สิ่งเหล่านี้เมื่อได้มาแล้ววันหนึ่งก็ต้องหมดไปหรือพ้นจากตำแหน่งไป เช่น มีตำแหน่งเป็นผู้จัดการใหญ่บริษัทระยะหนึ่งก็ต้องพ้นตำแหน่งไป เป็นนายกรัฐมนตรีระยะหนึ่งก็ต้องหมดวาระลง ไม่มีใครเป็นได้ตลอดไป ผู้บริหารทุกคนจะต้องตระหนักถึงความจริงในธรรมะข้อนี้ตลอดเวลา จะได้ไม่ประมาท

**มีสรรเสริญกับนิทา** สรรเสริญ คือ การได้รับการกล่าวยกย่องชมเชย เมื่อทำดีเป็นที่ชอบใจของผู้อื่นก็ได้รับคำสรรเสริญ แต่ถ้าไปขัดผลประโยชน์หรือทำให้ผู้อื่นไม่ชอบใจก็จะได้รับคำนิทา ผู้บริหารไม่สามารถทำให้ทุกคนชอบใจได้ ดังนั้นจึงได้รับทั้งคำสรรเสริญและคำนิทา ผู้บริหารจะต้องมีขันติ อดทนต่อคำนิทา เมื่อได้รับคำสรรเสริญก็อย่าดีใจจนลืมหัน

**สุขกับทุกข์** สุข คือ ความพึงพอใจที่ได้รับในสิ่งที่ตนปรารถนา เมื่อสมหวังก็มีความสุข ทุกข์ คือ ความทนได้ยาก เมื่อผิดหวังหรือพลัดพรากจากสิ่งที่รักก็เป็นทุกข์ ผู้บริหารย่อมจะได้รับทั้งสุขและทุกข์ เมื่อบริหารงานได้บรรลุเป้า ได้กำไรมาก บริษัทรุ่งเรืองก็มีความสุข ถ้าบริหารงานไม่บรรลุเป้าหรือมีหนี้สินมาก ลูกน้องไม่เชื่อฟังก็เป็นทุกข์ ธรรมะข้อนี้ผู้บริหารจะต้องเข้าใจให้ลึกซึ้ง เมื่อมีความสุขก็อย่าลืมหันติ อดทนต่อคำนิทา เมื่อมีทุกข์ก็อย่ามัวคร่ำครวญ เสียอกเสียใจ ถือเป็นธรรมดาของโลก ต้องตั้งสติแก้ปัญหาที่สาเหตุนั้น ๆ

**สรุป** โลกธรรม 8 เป็นเครื่องเตือนสติผู้บริหารไม่ให้ประมาท ต้องบริหารงานด้วยความระมัดระวัง อยู่ในกรอบของคุณธรรม เมื่อเกิดสภาวะใดขึ้นจะได้ไม่เสียใจหรือดีใจจนเกินไป

## **ธรรมาภิบาล (Good Governance)**

### **ที่มาและความหมาย**

แนวคิดเรื่อง Good Governance เป็นแนวคิดของธนาคารโลก (World Bank) ที่นำมาใช้ในการกำหนดนโยบายการให้กู้เงินแก่ประเทศในซีกโลกใต้ตั้งแต่ทศวรรษที่ 19 เพื่อแก้ปัญหาการไร้ประสิทธิภาพและการคอร์รัปชันในประเทศกำลังพัฒนา โดยเฉพาะประเทศในแถบละตินอเมริกาและแอฟริกาที่มีปัญหาในการบริหารงานจนทำให้เกิดปัญหา เนื่องจากกู้เงินธนาคารโลกไปแล้วไม่สามารถหาเงินมาชำระคืนได้

ความหมายของคำว่า ธรรมาภิบาล มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน ผู้เขียนใคร่นำเสนอบางส่วน ดังนี้

ชัยวัฒน์ สถาอานันท์ อาจารย์คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ อธิบายว่า หมายถึงการบริหารกิจการบ้านเมืองด้วยความเป็นธรรม เคารพสิทธิของผู้คนพลเมืองอย่างเสมอกัน มีระบบตัวแทนประชาชนที่สะท้อนความคิดของผู้คนได้อย่างเที่ยงตรง มีรัฐบาลที่ไม่ถืออำนาจ เป็นธรรม

นายแพทย์ประเวศ วะสี อธิบายว่า ธรรมาภิบาล ประกอบด้วยภาครัฐ ภาคธุรกิจ และภาคสังคมที่มีความถูกต้องเป็นธรรม โดยรัฐและธุรกิจต้องมีความโปร่งใส มีความรับผิดชอบที่ถูกต้องตรวจสอบได้ และภาคสังคมเข้มแข็ง

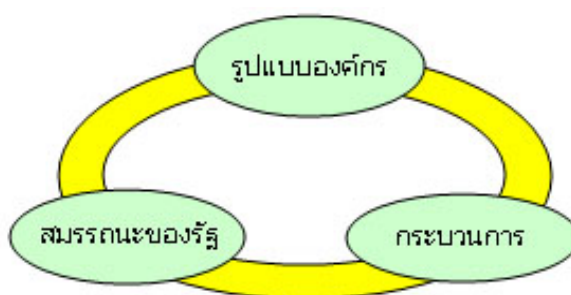
อานันท์ ปันยารชุน อดีตนายกรัฐมนตรี อธิบายว่า ธรรมรัฐ คือผลลัพธ์ของการจัดกิจกรรม ซึ่งบุคคลและสถาบันทั้งในภาครัฐและเอกชนมีผลประโยชน์ร่วมกัน ได้กระทำลงในหลายทาง มีลักษณะเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ธีรยุทธ บุญมี อาจารย์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ อธิบายว่า ธรรมรัฐ คือ กระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐ ภาคสังคม ภาคเอกชนและประชาชนโดยทั่วไปในการที่จะทำให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม โปร่งใส ยุติธรรม ตรวจสอบได้

รศ.สมคิด บางโม ผู้เขียนหนังสือจริยธรรมทางธุรกิจ เห็นว่า ธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีมีคุณธรรม มุ่งให้ประชาชนมีความอยู่ดีกินดี มีความสุข และบ้านเมืองประกอบด้วยภาครัฐ ภาคเอกชน (ธุรกิจ) และภาคประชาสังคม (ประชาชนทั่วไป) นั่นคือให้ทุกภาคส่วนของบ้านเมืองได้รับความเป็นธรรมและมีความสุข

### องค์ประกอบของธรรมาภิบาล

องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) ได้กำหนดองค์ประกอบที่สำคัญของ Good Governance ไว้ 3 ประการ คือ (1) รูปแบบขององค์กรทางการเมือง (2) กระบวนการซึ่งมีการใช้อำนาจควบคุมการจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ และ (3) สมรรถนะของรัฐในการกำหนดนโยบาย นำนโยบายสู่การปฏิบัติและเปิดโอกาสให้องค์กรของรัฐทำหน้าที่ได้อย่างจริงจัง



ภาพที่ 7.2 องค์ประกอบของธรรมาภิบาล

มิติที่สำคัญที่จะนำไปสู่ธรรมาภิบาล คือ

(1) นิติธรรม (Rule of Law) การมีระเบียบกฎเกณฑ์และระบบกฎหมายที่เชื่อถือได้ ส่งเสริมประชาธิปไตย สิทธิมนุษยชน การกระจายอำนาจ

(2) การบริหารจัดการภาคสาธารณะที่รับผิดชอบต่อสาธารณะ มีความยุติธรรม โปร่งใส เป็นประชาธิปไตย สามารถตรวจสอบได้

(3) การควบคุมคอร์รัปชัน โดยเน้นที่ความพยายามของรัฐที่จะควบคุมคอร์รัปชัน โดยการกำหนดกลไกและกระบวนการตรวจสอบที่ชัดเจน

(4) ลดค่าใช้จ่ายด้านการทหารที่นำไปสู่ภาวะของสันติภาพและการพัฒนา มีความสัมพันธ์ที่ระหว่างทหารและพลเรือน

**ธนาคารพัฒนาการแห่งเอเชีย (ADB)** ซึ่งเชื่อมโยงกับ World Bank และ IMF ได้กำหนดหลักการของ Good Governance ทางการเมืองไว้ 5 มิติ ดังนี้

1. ความน่าเชื่อถือและมีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน (Accountability)
2. ความโปร่งใส (Transparency)
3. การมีส่วนร่วม (Participation)
4. ความสามารถคาดการณ์ได้ (Predictability)
5. การมีความเชื่อมโยงระหว่างมิติทั้ง 4 ด้าน

### หลักการปกครองที่ดี (ธรรมภิบาล)

จรัส สุวรรณเวลา ได้กล่าวถึง หลักธรรมภิบาลไว้ว่า องค์กรมหาชนที่เป็นอิสระ ซึ่งมีความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม และต่อประชาคมเฉพาะในแต่ละกรณี ควรมีหลักการ ดังนี้

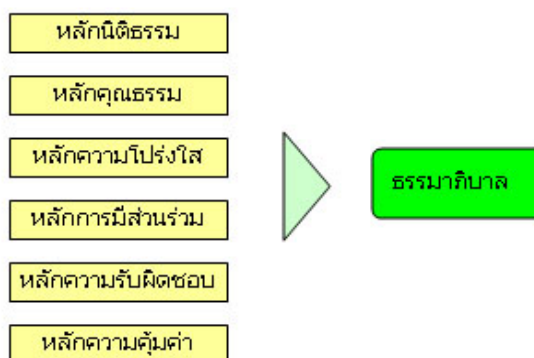
1. เกิดสัมฤทธิ์ผลตามพันธกิจ
2. มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
3. ดำเนินงานอย่างสมเหตุสมผล
4. มีการดำเนินงานอย่างโปร่งใส
5. ดำเนินงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต
6. มีการกระจายอำนาจและแบ่งบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน
7. การมีส่วนร่วมของประชาคมในองค์กร
8. การมีดุลแห่งอำนาจในองค์กร

แซม เอเจอร์ (Sam Agere) กล่าวถึง องค์ประกอบพื้นฐานของการสร้างธรรมาภิบาลว่ามี 5 ประการ ดังนี้

1. ภาระรับผิดชอบ
2. ความโปร่งใส
3. การปราบปรามการทุจริตและการประพฤติมิชอบ
4. การจัดวิธีการปกครองแบบมีส่วนร่วม
5. การสร้างกรอบทางกฎหมายและกระบวนการยุติธรรมที่เข้มแข็ง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กำหนดไว้ในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2542 ว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ประกอบด้วย 6 หลัก ดังนี้

1. **หลักนิติธรรม** หมายถึง การตรากฎหมายที่ถูกต้องเป็นธรรมและการบังคับให้เป็นไปตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด
2. **หลักคุณธรรม** หมายถึง การบริหารจัดการต้องยึดความชอบธรรม ความถูกต้องดีงามเป็นหลัก
3. **หลักความโปร่งใส** หมายถึง การทำงานแบบตรงไปตรงมา ชี้แจงได้ ตอบคำถามได้ มีเหตุมีผล เปิดเผยข้อมูลได้
4. **หลักการมีส่วนร่วม** หมายถึง ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนรับรู้และร่วมปฏิบัติกิจกรรมด้วย
5. **หลักความรับผิดชอบ** หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ สำนึกในความรับผิดชอบ ยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตน
6. **หลักความคุ้มค่า** หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม



ภาพที่ 7.3 หลักธรรมาภิบาลของ ก.พ.

## บริษัทภิบาล (Corporate Governance)

### ที่มาและความหมาย

แนวคิดเรื่องบริษัทภิบาลหรือ Corporate Governance เกิดขึ้นพร้อม ๆ กับธรรมาภิบาล โดยเป็นแนวนโยบายของธนาคารโลกที่กำหนดให้ประเทศผู้กู้เงินนำไปเป็นแนวปฏิบัติตั้งแต่ทศวรรษที่ 1980 แท้จริงแล้ว บริษัทภิบาลเป็นส่วนหนึ่งของธรรมาภิบาลนั่นเอง

เมื่อเกิดการล่มสลายของระบบเศรษฐกิจ ระบบการเงินและระบบการค้าของโลกหลายครั้ง ผู้เชี่ยวชาญเชื่อกันว่า สาเหตุแห่งความล้มเหลวนั้นเกิดจาก

- ❖ การเชื่อมโยงของผู้บริหารในองค์กร โดยสมัรู้ร่วมคิดกับผู้มีอำนาจของฝ่ายปกครองประเทศ
  - ❖ ความไร้ประสิทธิภาพในการป้องกันการรั่วไหลในกระบวนการบริหารและกระบวนการผลิต
  - ❖ ความด้อยประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตที่นำไปสู่ความไม่สามารถในการแข่งขัน
- จากข้อเสนอดังกล่าวจึงเกิดแนวคิดเรื่อง “บรรษัทภิบาล” ขึ้น
- คำว่า บรรษัทภิบาล เกิดจาก บรรษัท + อภิบาล
- บรรษัท แปลว่า บริษัทขนาดใหญ่
- อภิบาล แปลว่า บำรุงรักษา, ปกครอง

บรรษัทภิบาล จึงแปลว่า การบำรุงรักษาบริษัทขนาดใหญ่ หรือการกำกับดูแลบริษัทขนาดใหญ่ มีผู้ให้ความหมายของ บรรษัทภิบาล ไว้ต่าง ๆ กัน ขอเสนอบางส่วน ดังนี้

องค์เพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) ให้ความหมายว่า บรรษัทภิบาล หมายถึง โครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์และความรับผิดชอบต่อส่วนกันระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริษัทฝ่ายบริหาร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร อันจะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย ให้ความหมายว่า บรรษัทภิบาล คือระบบบริหารจัดการองค์กร โดยเน้นเรื่องการกำกับดูแลของคณะกรรมการบริษัทให้เกิดความสมดุลระหว่างเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายทางเศรษฐกิจสิ่งแวดล้อม สังคมและประเทศชาติ ด้วยมุ่งหมายให้ผลประโยชน์ขององค์กรและของสังคมเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างประสมประสาน

เดียนเด็น นิคมบริรักษ์ ผู้อำนวยการวิจัยด้านการบริหารจัดการระบบเศรษฐกิจ (TDRI) กล่าวว่า บรรษัทภิบาลที่ดี หมายถึง การบริหารจัดการธุรกิจที่เป็นธรรมและโปร่งใส โดยผู้มีอำนาจบริหารจัดการธุรกิจนั้น ๆ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และผลการกระทำของตน ต่อผู้ที่มีส่วนได้เสียกับบริษัททุกราย

Cal PERS (กองทุนบำเหน็จบำนาญแห่งแคลิฟอร์เนีย ซึ่งมีเงินทุนมหาศาล) ให้ความหมายไว้ว่า บรรษัทภิบาล หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายในการกำหนดทิศทางและผลงานของบริษัท กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้ถือหุ้น ฝ่ายจัดการ และคณะกรรมการบริษัท

รศ.สมคิด บางโม ผู้เขียนหนังสือจริยธรรมทางธุรกิจ มีความเห็นว่า บรรษัทภิบาล หมายถึง การกำกับดูแลและบริหารจัดการองค์กรธุรกิจที่ดี ให้องค์กรธุรกิจบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มสมประโยชน์และไม่กระทบต่อสังคม

## วัตถุประสงค์ของการมีบรรษัทภิบาลที่ดี

การสร้างบรรษัทภิบาลที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กรธุรกิจ มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขันให้แก่องค์กร ทั้งในระดับประเทศและระดับโลก
2. เพื่อสร้างกำไร ความมีเสถียรภาพ ความเจริญเติบโต และความเชื่อแผ่สังคม
3. เพื่อเพิ่มโอกาสในการเสาะหาพันธมิตรทางธุรกิจที่มีบรรษัทภิบาลที่ดี
4. เพื่อเพิ่มโอกาสในการเข้าสู่ตลาดทุนของโลก

## ปรัชญาของบรรษัทภิบาล

เกียรติศักดิ์ จิเรียนาถ กล่าวว่า บรรษัทภิบาลมีความเชื่อและแนวคิด ดังต่อไปนี้

1. หลักการที่ใช้ยึดถืออ้างอิงในการสร้างบรรษัทภิบาลนั้น เป็นเพียง **ข้อสรุป** ที่คนส่วนใหญ่เชื่อว่าจะได้ผลดี ไม่ใช่ทฤษฎี
2. หลักการที่ยอมรับกันในวงกว้าง จะกลายเป็น “กติกากา”
3. ไม่มีบุคคลหรือองค์กรใดจะผูกขาดความรู้เรื่อง บรรษัทภิบาล ไว้แต่เพียงผู้เดียว
4. ความแตกต่างในวัตถุประสงค์และสภาพแวดล้อม เป็นปัจจัยชี้ขาดที่สรุปว่า ไม่มีวิธีปฏิบัติใดที่เหมาะสมกับทุกองค์กร
5. ผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกันระหว่างปัจเจกชน คณะบุคคลและองค์กร เป็นสิ่งปกติที่เกิดขึ้นได้ เพียงแต่ต้องมีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนในการจัดการที่เหมาะสม
6. บรรษัทภิบาลที่ดี เป็นวิธีการบริหารธุรกิจและรัฐวิสาหกิจที่ดี และมีความเป็นไปได้สูงที่จะนำไปสู่ผลการประกอบการที่ดี เพียงแต่ไม่ใช่หลักประกันความสำเร็จ แต่องค์กรที่มีวิธีการบริหารที่เลว ย่อมนำไปสู่ผลการประกอบการที่เลวเสมอ
7. ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องเผชิญ การสร้างบรรษัทภิบาลที่ดีนั้นเป็นหนทางหนึ่งที่มีประสิทธิผลในการจัดการความเสี่ยง
8. ปรัชญาและจิตวิญญาณของมนุษย์มีพลานุภาพสูงกว่าคัมภีร์ใด ๆ

## องค์ประกอบของบรรษัทภิบาล

บรรษัทภิบาล ประกอบด้วยมิติที่สำคัญ 3 มิติ ดังนี้



ภาพที่ 7.3 องค์ประกอบของบรรษัทภิบาล

### มิติที่ 1 : โครงสร้างและกระบวนการ (Structure + Process)

โครงสร้างของบรรษัทภิบาล ได้แก่ ส่วนต่าง ๆ ที่กำกับดูแลควบคุมให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี ในองค์กร ได้แก่ คณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการคัดสรร ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบรรษัทภิบาล นอกจากนี้ เป็นภาครัฐ ได้แก่ รัฐบาล และหน่วยงานของรัฐที่ควบคุมส่งเสริมองค์กรธุรกิจ

กระบวนการของบรรษัทภิบาล ประกอบด้วย

1. การได้มาหรือการเกิดบรรษัทภิบาล
2. การจัดการภายใต้กติกาของบรรษัทภิบาล
3. การส่งเสริมหรือการสร้างแรงจูงใจให้บรรษัทภิบาลเกิดประสิทธิผล
4. การประเมินบุคลากรและการประเมินผลกระบวนการบรรษัทภิบาล
5. การตรวจสอบระดับคุณภาพหรือความน่าเชื่อถือของกระบวนการบรรษัทภิบาลโดย

บุคคลอิสระหรือสถาบันอิสระ

### มิติที่ 2 : จริยธรรมและคุณธรรม (Ethics + Integrity)

จะต้องมีการกำหนดจริยธรรมให้เป็นแนวปฏิบัติให้ชัดเจน เป็นที่รับรู้ของบุคลากรทุกคนในองค์กร ผู้บริหารระดับสูง ตั้งแต่คณะกรรมการบริษัท ผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการทั่วไปและผู้บริหารระดับต่าง ๆ จะต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่าง เพื่อให้พนักงานปฏิบัติตามเป็นแนวเดียวกัน อันจะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน

จริยธรรมและคุณธรรมของผู้บริหารระดับสูง (Senior Executive) ควรประกอบด้วย

- ❖ ความรับผิดชอบ
- ❖ ความเที่ยงธรรม
- ❖ ความซื่อสัตย์
- ❖ หิริ-โอตตปปะ (ความละอายต่อการกระทำผิด)

### มิติที่ 3 : ความสามารถและภูมิปัญญา (Competence + Wisdom)

มิตินี้ หมายถึง ความสามารถ ความรู้ ทักษะ ความชำนาญของบุคลากร อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการผลิตสินค้าและบริการ ดังนั้น การคัดสรรบุคลากรจะต้องเน้นเรื่องคุณภาพ ความรู้ ความสามารถเป็นสำคัญ โดยเฉพาะระดับผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถใกล้เคียงกัน

### หลักการสำคัญของการสร้างกติกา “บรรษัทภิบาล”

การสร้างกติกาบรรษัทภิบาล มีหลักการที่สำคัญ 7 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ต้องรับผิดชอบต่อผู้มีผลประโยชน์ร่วมทุกกลุ่มอย่างครบถ้วน (Shareholders)

2. ผลกระทบของธุรกิจที่เกิดจากภาวะเศรษฐกิจและสังคม ย่อมส่งผลกระทบต่อนวัตกรรม (Innovation) ความยุติธรรม (Justice) และสังคมโลก (World Community)
3. พฤติกรรมทางธุรกิจเกิดจากจิตวิญญาณแห่งความไว้วางใจ (Spirit of Trust) มากกว่าที่จะเป็นไปตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย
4. การยอมรับในกติกาต่าง ๆ (Respect of Rule)
5. สนับสนุนการค้าพหุภาคี (Support for Multilateral a Trade)
6. การเห็นความสำคัญของสิ่งแวดล้อม (Respect for Environment)
7. หลีกเลี่ยงการประกอบธุรกิจที่ผิด (Avoidance of Illicit Operations)

### ผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กรธุรกิจ

ผู้มีส่วนได้เสียหรือผู้มีผลประโยชน์ร่วมกับองค์กรธุรกิจ (Stakeholders) ที่ได้รับผลจากบรรษัทภิบาลโดยตรง มี 6 กลุ่ม ดังนี้

1. **ผู้ถือหุ้น (Stockholder)** หรือเจ้าของบริษัท อาจเป็นบุคคลหรือนิติบุคคล คาดหวังว่าจะได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนในรูปของเงินปันผลในอัตราที่พอใจ
2. **คณะกรรมการบริษัท (Board)** มีอำนาจในการกำกับและควบคุมนโยบาย คาดหวังให้บริษัทเจริญก้าวหน้าและดำเนินไปอย่างถูกต้อง คณะกรรมการบริษัทมีความสำคัญยิ่งต่อบริษัท
3. **ผู้บริหาร (Managers)** เป็นผู้กำหนดกลยุทธ์และบริหารบริษัท คาดหวังว่าจะได้รับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนคุ้มกับความสามารถ
4. **พนักงาน (Employees)** เป็นผู้ปฏิบัติงานในบริษัท คาดหวังว่าจะได้รับค่าจ้างหรือค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและคุ้มกับความสามารถ
5. **เจ้าหนี้ (Creditors)** เป็นผู้ที่ยืมเงินมา อาจเป็นบุคคลหรือสถาบันการเงิน คาดหวังว่าจะได้รับผลตอบแทนจากการให้กู้เงินตรงตามกำหนดเวลา เจ้าหนี้มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของบริษัทด้วย
6. **รัฐบาล (Government)** คาดหวังว่าบริษัทจะชำระภาษีครบถ้วนและตามกำหนดเวลา รัฐบาลจะควบคุมมิให้ธุรกิจเอาเปรียบประชาชน และส่งเสริมให้ธุรกิจดำเนินการอย่างคล่องตัว

### หลักการสำคัญของบรรษัทภิบาล

หลักการสำคัญของบรรษัทภิบาลเอกชนต้องสอดคล้องกับหลักการธรรมาภิบาลของภาครัฐ และเน้นความทศมศรใจของภาคเอกชนมากกว่าการบังคับ ภาคเอกชนในประเทศต่าง ๆ จึงกำหนดหลักการสำคัญของบรรษัทภิบาลขึ้นมาเพื่อจูงใจให้เอกชนอยากกระทำ เพื่อผลประโยชน์ของบริษัทในระยะสั้นและระยะยาว

หลักการสำคัญของบรรษัทภิบาล ประกอบด้วย

1. **ความรับผิดชอบ (Accountability)** คือ รับผิดชอบต่อผู้มีส่วนในบริษัท 6 กลุ่มดังกล่าวแล้ว
2. **ความโปร่งใส (Transparency)** คือ ข้อมูลต้องดำเนินการให้เกิด 3Cs ได้แก่ ชัดเจน (Clear) แน่นนอน (Consistent) การจัดทำข้อมูลมีมาตรฐานเดียว (Comparable)
3. **มูลค่าหุ้นระยะยาว (Shareholder Value in Long-term)** หมายความว่า คณะกรรมการบริษัทต้องตระหนักถึงการสร้างมูลค่าหุ้นในระยะยาวมากกว่าระยะสั้น
4. **การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น** ต้องเสมอภาคกันทุกราย ไม่ว่าผู้ถือหุ้นรายย่อยหรือผู้ถือหุ้นรายใหญ่
5. **ยึดถือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)** หมายถึง ยึดแนวปฏิบัติที่เป็นสากลแล้วนำมาปรับใช้กับประเทศของตน
6. **ความสมดุล (Checks and Balance)** ต้องสร้างความสมดุลระหว่างผู้ถือหุ้นและเจ้าหน้าที่
7. **คุณค่าระยะยาว (Long-term Value)** คณะกรรมการบริษัทและคณะผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์อันจะนำไปสู่การสร้างมูลค่าและคุณค่าของผู้ถือหุ้นในอนาคต
8. **วิธีลงคะแนนเสียง (Voting Method)** ต้องมีวิธีการลงคะแนนเสียงในที่ประชุมผู้ถือหุ้นประจำปีที่ดี และกระตุ้นให้ผู้ถือหุ้นมาลงคะแนนโดยพร้อมเพรียงกัน เพื่อรักษาสิทธิของผู้ถือหุ้น
9. **การคุ้มครองเงินลงทุน (Equity Treatment)** ต้องคุ้มครองหรือปกป้องผู้ลงทุนอย่างยุติธรรมทุกราย

หลักการทั้ง 9 ประการดังกล่าวแล้ว ต้องวิเคราะห์และปรับให้เหมาะสมกับประเทศและบริษัท เพราะมีประเพณี วัฒนธรรม กฎหมายและปัจจัยของบริษัทแตกต่างกัน