

การวางแผนและการบริหาร โครงการอย่างมืออาชีพ

รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ปรียากร
 คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

PROJECT
MANAGEMENT



จัดโดย กองแผนงาน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี วันที่ ๒-๔ กรกฎาคม ๒๕๖๑

จุดมุ่งหมายของการเรียนรู้

- วิเคราะห์ความสำคัญของโครงการในฐานะที่เป็นกลวิธีในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร
- พิจารณาและวิเคราะห์วงจรโครงการตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงจุดสิ้นสุด
- ประยุกต์เครื่องมือทางความคิดในการวางแผนและการจัดทำเอกสารโครงการ
- พิจารณาระบบการจัดการโครงการและปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการโครงการ
- ระบุแนวทางในการวางระบบการควบคุมโครงการ

PROJECT MANAGEMENT



ส่วนที่หนึ่ง : ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับโครงการ

PROJECT MANAGEMENT



13/06/61

การวางแผนและการบริหารโครงการ : รศ.ดร.ปกรณ ปรียากร

3

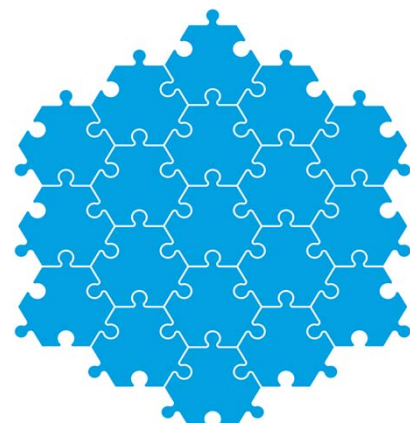
ข้อคิดเบื้องต้นที่น่าสนใจ

**"We can't solve problems
by using the same kind of thinking we used,
when we created them."**

Albert Einstein (1879-1950)

German born American physicist who developed
the special and general theories of relativity.

Nobel Prize for Physics in 1921.



13/06/61

การวางแผนและการบริหารโครงการ : รศ.ดร.ปกรณ ปรียากร

4

ความจำเป็นที่ต้องจัดทำ โครงการเพื่อการบริหารการพัฒนา

→ สถานการณ์ทางการบริหารโดยทั่วไป

- กิจการมีปัญหาทางการบริหารที่
สลับซับซ้อน ซึ่งหน่วยงานใด หน่วยงาน
หนึ่งเพียงหน่วยงานเดียวในองค์กรนั้น
มีอาจที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้



13/06/61

การวางแผนและการบริหารโครงการ : รศ.ดร.ปกรณ์ ปรียากร

5

ความจำเป็นที่ต้องจัดทำ โครงการเพื่อการบริหารการพัฒนา

- ก. สถานการณ์ทางการบริหารโดยทั่วไป
- มีการเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการของ
ผู้รับบริการที่อาจจะเพิ่มมากขึ้น ลดต่ำลง
หรือ เปลี่ยนจากเดิมโดยสิ้นเชิง อันเป็น
ผลทำให้การบริการของหน่วยงานประจำ
เดิมไม่อาจจะตอบสนองความต้องการ
ใหม่ได้



13/06/61

การวางแผนและการบริหารโครงการ : รศ.ดร.ปกรณ์ ปรียากร

6

ความจำเป็นที่ต้องจัดทำ โครงการเพื่อการบริหารการพัฒนา



→ ก. สถานการณ์ทางการบริหาร
โดยทั่วไป

- ❖ กิจกรรมมีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงเทคนิคของงานที่ใช้เทคโนโลยีเดิมบ้างไม่มากก็น้อยหรืออาจจะต้องเลือกใช้เทคโนโลยีใหม่ที่ทันสมัยมากยิ่งขึ้น

13/06/61

การวางแผนและการบริหารโครงการ : รศ.ดร.ปกรณ์ ปรีชากร

7

ความจำเป็นที่ต้องจัดทำ โครงการเพื่อการบริหารการพัฒนา

ก. สถานการณ์ทางการบริหารโดยทั่วไป

- กิจกรรมมีข้อจำกัดหรือมีความจำเป็นในการใช้ทรัพยากรด้านต่าง ๆ ทั้งในเรื่องของ
 - ✓ ระบบทรัพยากรบุคคล
 - ✓ ระบบทุนหรือปัจจัยการดำเนินงาน
 - ✓ รวมทั้งทุนเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่เสมอ
- ⚙ ในบางกรณีเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องระมัดระวังในการป้องกันผลกระทบที่จะมีต่อทรัพยากรธรรมชาติและสภาวะทางนิเวศน์ (Natural resources and ecology)



13/06/61

การวางแผนและการบริหารโครงการ : รศ.ดร.ปกรณ์ ปรีชากร

8

ความจำเป็นที่ต้องจัดทำโครงการ เพื่อการบริหารการพัฒนา

ข.สถานการณ์ด้านการพัฒนาและ การแข่งขัน

- การเพิ่มความรวดเร็วในการผลิต
สินค้าและบริการ ด้วยความ
ถูกต้อง ทั้งในเชิงปริมาณและ
คุณภาพ ตรงตามข้อกำหนดของ
ลูกค้าและผู้รับบริการ



ความจำเป็นที่ต้องจัดทำโครงการ เพื่อการบริหารการพัฒนา

→ ข.สถานการณ์ด้านการพัฒนาและการแข่งขัน

- การพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการ
โดยคำนึงถึงค่านิยมหลักของผู้รับบริการ
เป็นสำคัญ

* ค่านิยมหลักสามด้านของผู้รับบริการได้แก่
ผลิตภัณฑ์ดีกว่า (Better),
ราคาถูกลงกว่า (Cheaper),
และการบริการที่รวดเร็วกว่า (Faster)



ความจำเป็นที่ต้องจัดทำโครงการ เพื่อการบริหารการพัฒนา



- ข.สถานการณ์ด้านการพัฒนาและการแข่งขัน
- ❑ การเสนอบริการใหม่ และการสร้างโอกาสในการพัฒนาเพื่อรองรับปัญหา ความต้องการ และการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

13/06/61

การวางแผนและการบริหารโครงการ : รศ.ดร.ปกรณ์ ปรีชากร

11

ความจำเป็นที่ต้องจัดทำโครงการ เพื่อการบริหารการพัฒนา

- ข.สถานการณ์ด้านการพัฒนาและการแข่งขัน

5. การพัฒนาศักยภาพในอนาคตของกิจการ

- ❑ ด้วยการวิจัยและพัฒนา (Research and Development or R&D)
- ❑ การค้นคว้าทดลอง (Experiment)
- ❑ การบุกเบิก (Pioneering) หรือการนำร่อง (Pilot) ที่สำคัญ



13/06/61

การวางแผนและการบริหารโครงการ : รศ.ดร.ปกรณ์ ปรีชากร

12

ประเภทของโครงการ

- ✳ จากสถานการณ์ที่ผ่านการวิเคราะห์และกำหนดเจตนา รวมถึงทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของกิจการดังกล่าว
- ✳ นักบริหารและนักวางแผนสามารถคิดและดำเนินโครงการได้สามประเภท ได้แก่
 1. โครงการเพื่อปรับปรุงหรือแก้ปัญหาในการดำเนินงาน (Improvement Project)
 2. โครงการเสริมสร้างและพัฒนานวัตกรรม (Innovative Project)
 3. โครงการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Project)

13/06/61

การวางแผนและการบริหารโครงการ : รศ.ดร.ปกรณ์ ปริญญา

13

คุณลักษณะและองค์ประกอบของโครงการ

- ❑ มีผลลัพธ์ที่ต้องการ (Expected or desired outcomes) ชัดเจน เป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหา หรือตอบสนองความต้องการที่แท้จริง
- ❑ มีผลผลิต (Outputs) และกิจกรรม (Activities) ที่มีความแตกต่างไปจากการดำเนินงานตามปกติของหน่วยงาน และสามารถแยกให้เป็นเอกเทศหรือมีลักษณะเฉพาะของงาน (Uniqueness)
- ❑ มีกำหนดเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดที่แน่นอน แสดงถึงงานที่มีลักษณะชั่วคราว (Temporary nature)
- ❑ มีองค์กรที่รับผิดชอบโดยเฉพาะ (Specific project organization) และสลายตัวลงเมื่อเสร็จโครงการ



13/06/61

การวางแผนและการบริหารโครงการ : รศ.ดร.ปกรณ์ ปริญญา

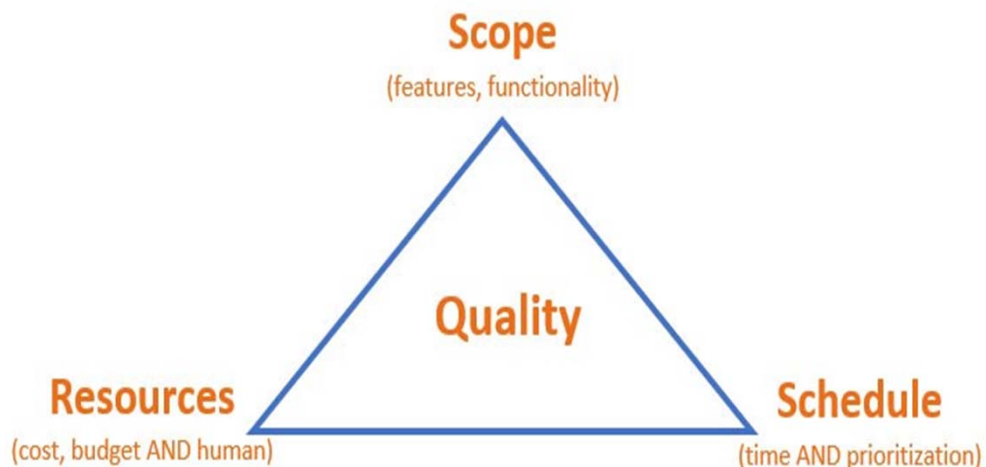
14

คุณลักษณะและองค์ประกอบของโครงการ

- มีการกำหนดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนที่จำเป็น (essential cost) กับสามารถวิเคราะห์คุ้มทุน (break-event point) และความคุ้มค่า (worthiness) ของผลประโยชน์ตอบแทนการลงทุนที่ได้รับ (Project investment cost and benefit)
- คำนึงถึงข้อจำกัดในการบริหารและการจัดการ ขอบข่ายงานโครงการ (Project Scope) สามด้านคือ
 - (1) เวลา (time)
 - (2) ค่าใช้จ่าย (cost) และ
 - (3) คุณภาพของ (quality)



Project Management Triangle



คุณลักษณะและองค์ประกอบของโครงการ

- ❑ กรณีที่เป็นโครงการที่จัดการโดยผู้รับจ้าง (Contractor)
- ❑ จำเป็นต้องคำนึงถึงความเชื่อมโยง (Project integration) ระหว่างข้อกำหนดโครงการ (Terms of reference or TOR) ขององค์กร เจ้าของโครงการกับความรับผิดชอบขององค์กร ในการจัดการโครงการ
- ❑ ดังนั้น การบริหารและการจัดการโครงการจึงให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อ การบริหารสัญญา เป็นอย่างมาก (Contract management)



ส่วนที่สอง : วงจรการบริหารโครงการ

PROJECT
MANAGEMENT



วงจรการบริหารโครงการคืออะไร

- วงจรการบริหารโครงการ (Project Cycle Management) คือขั้นตอนที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และกลวิธีในการวางแผนและการบริหารโครงการตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงจุดที่สิ้นสุดของการดำเนินงาน
- โดยทั่วไปวงจรโครงการจะประกอบด้วย
 1. การแปลงกลยุทธ์เป็นแนวคิดโครงการในลักษณะของเงื่อนไขหรือข้อกำหนดงานโครงการ (Terms of Reference or TOR)
 2. การวางแผนและศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ
 3. การพิจารณาเพื่ออนุมัติโครงการและงบประมาณ
 4. การบริหารและการจัดการโครงการ
 5. การยุติและถ่ายโอนโครงการไปสู่ภาระงานประจำ

13/06/61

การวางแผนและการบริหารโครงการ : รศ.ดร.ปกรณ ปรียากร

19



13/06/61

การวางแผนและการบริหารโครงการ : รศ.ดร.ปกรณ ปรียากร

20

องค์ประกอบของ TOR

๑. ผลลัพธ์หรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ รวมทั้งตัวชี้วัดหลักด้านเวลา ปริมาณ คุณภาพ หรือคุณลักษณะที่เหมาะสมในการใช้ประโยชน์
๒. ผลผลิตหรือวิธีการ และกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการ
๓. ขอบเขตในการลงทุน หรือกรอบวงเงินที่จะใช้ในการดำเนินการ
๔. ผู้ใช้ประโยชน์ของโครงการ รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๕. อายุในการใช้งานโครงการ และผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
๖. องค์ประกอบด้านอื่น ๆ ที่สำคัญ

ส่วนที่สาม : เครื่องมือทางความคิดในการวางแผนโครงการ

PROJECT
MANAGEMENT

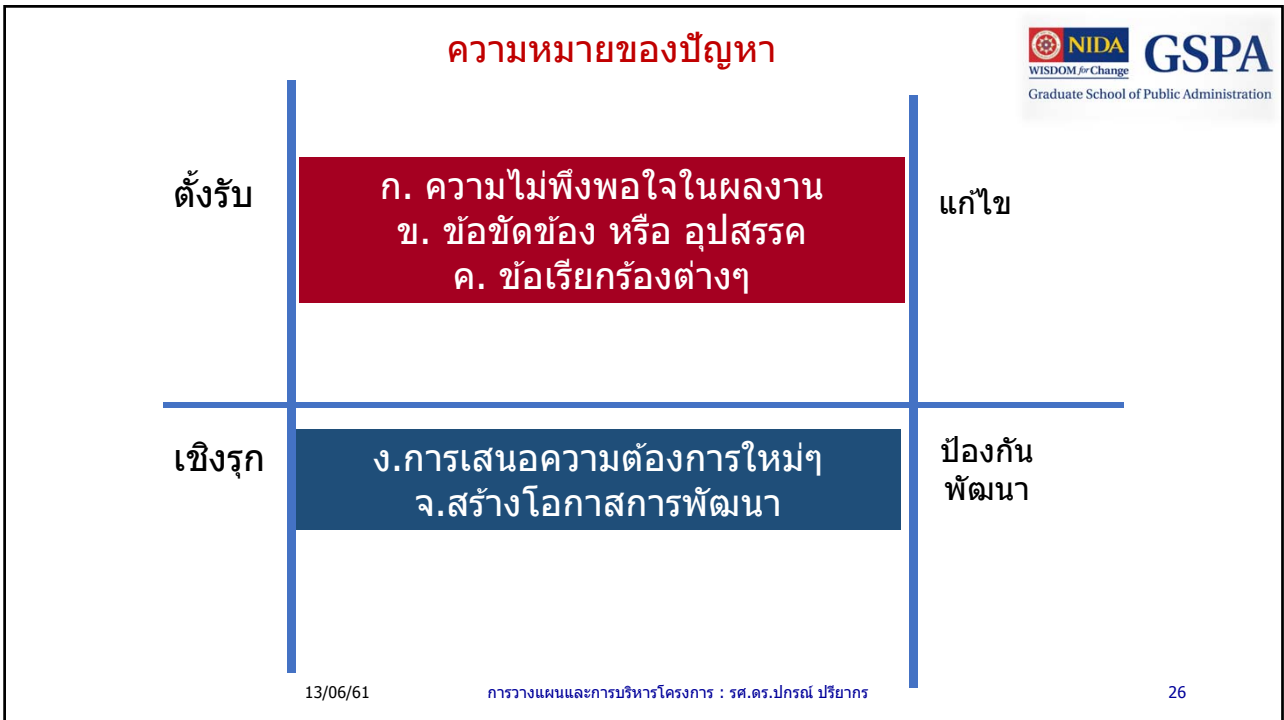
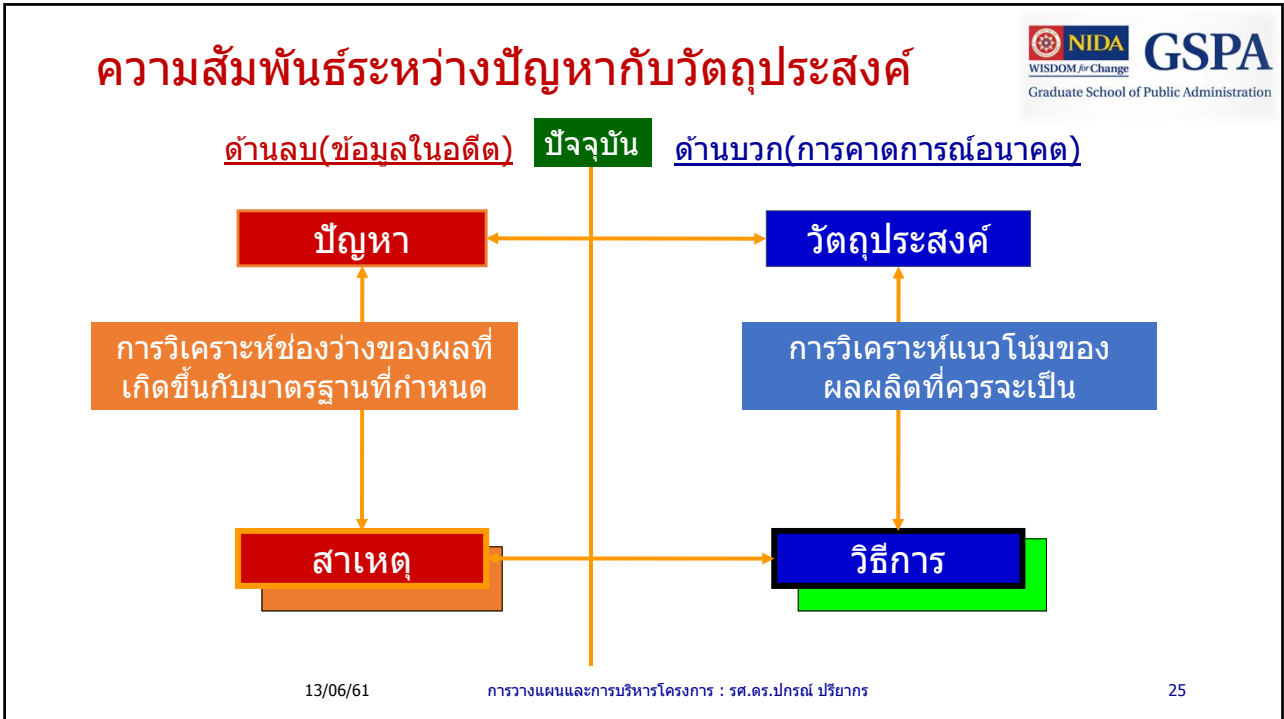


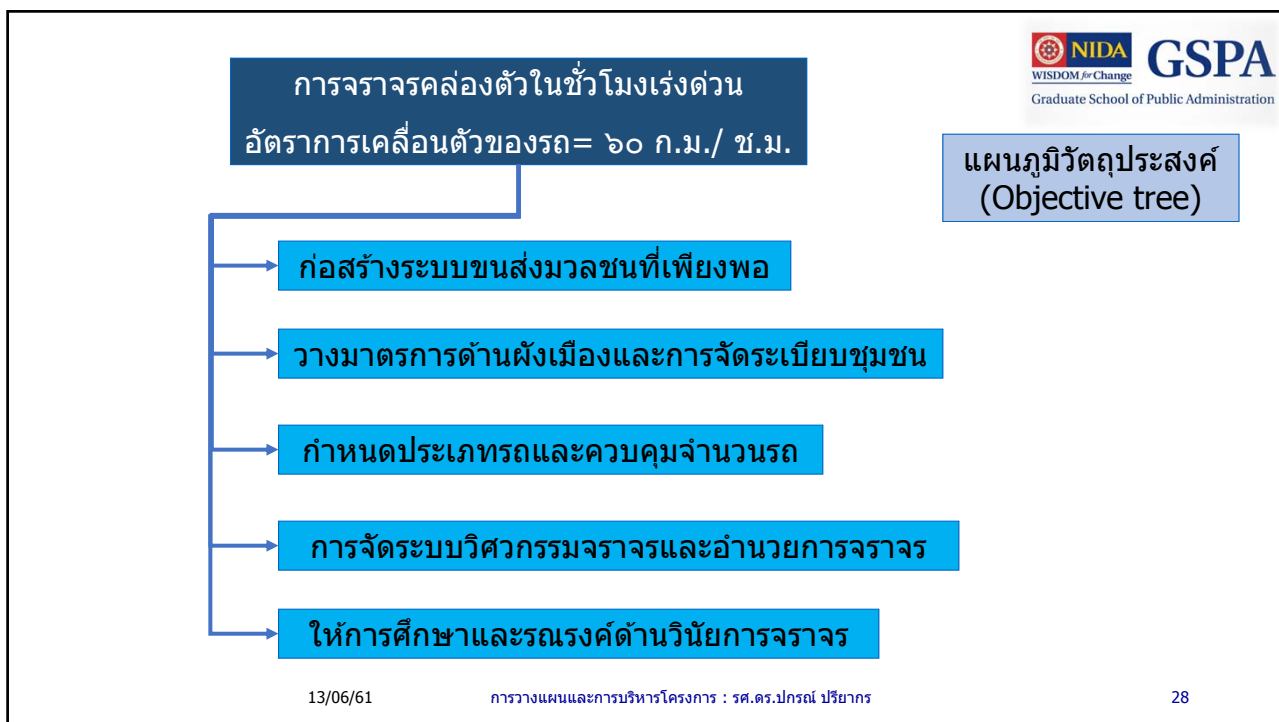
เครื่องมือทางความคิดในการวางแผนโครงการ

- เพื่อให้การวางแผนโครงการมีความสมบูรณ์ ควรใช้เครื่องมือทางความคิดที่สำคัญประกอบด้วย
 ๑. กระบวนการแก้ปัญหา (Problem solving process)
 ๒. กระบวนการและเนื้อหาของวิธีการ (Process and substance of means or methods)
 ๓. ความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking)
 ๔. กระบวนการตัดสินใจ (Decision making process)

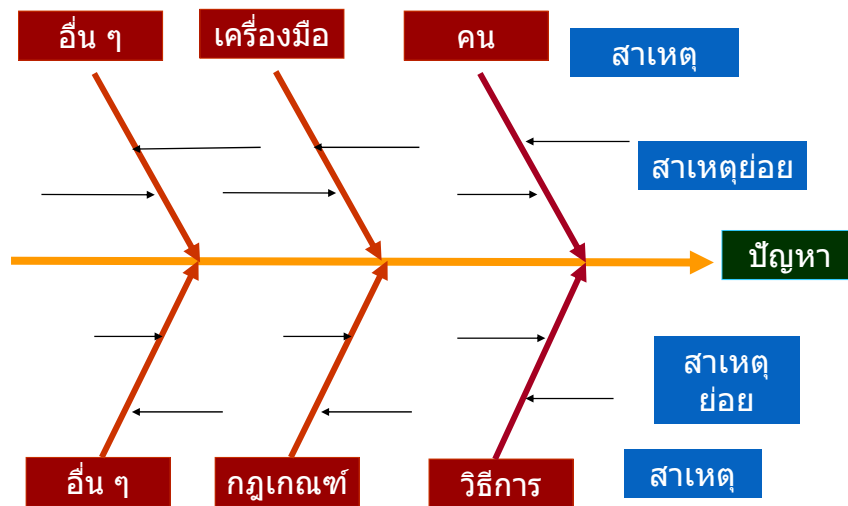
๑. กระบวนการแก้ปัญหา

- พิจารณาตอบคำถามที่สำคัญดังต่อไปนี้
 ๑. ปัญหาหรือความต้องการคืออะไร?
 ๒. สาเหตุของปัญหาหรือที่มาของความต้องการมีอะไรบ้าง?
 ๓. จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการแก้ปัญหาคืออะไร?
 ๔. วิธีการในการแก้ปัญหามีอะไรบ้าง?





แผนภูมิแก๊งปลา (cause effect or fishbone diagram)



13/06/61

การวางแผนและการบริหารโครงการ : รศ.ดร.ปกรณ์ ปริญญา

29

ข้อพิจารณาเกี่ยวกับวิธีการที่กำหนด

- ✦ ในกรณีที่วิธีการใด มีหน่วยงานประจำสามารถที่จะดำเนินการได้อยู่แล้ว ให้มอบหมายงานแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รับผิดชอบดำเนินการทันที
- ✦ ในกรณีที่วิธีการที่กำหนดขึ้น หน่วยงานประจำเดิมที่มีอยู่ไม่สามารถดำเนินการได้ ให้คิดโครงการ (project) รองรับ

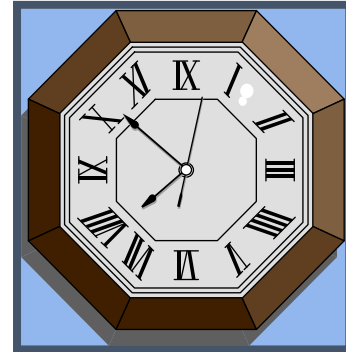
13/06/61

การวางแผนและการบริหารโครงการ : รศ.ดร.ปกรณ์ ปริญญา

30

๒. กระบวนการและเนื้อหาของวิธีการ

- ก. ทำทำไม (WHY)
- ข. ทำอะไร (WHAT)
- ค. ทำที่ไหน (WHERE)
- ง. ทำเมื่อไร (WHEN)
- จ. ทำโดยใคร (WHO)
- ฉ. ทำเพื่อใคร (WHOM)
- ช. ทำอย่างไร (HOW)
- ซ. จ่ายเท่าไร (HOW MUCH)



ข้อพิจารณาเกี่ยวกับการกำหนดวิธีการ

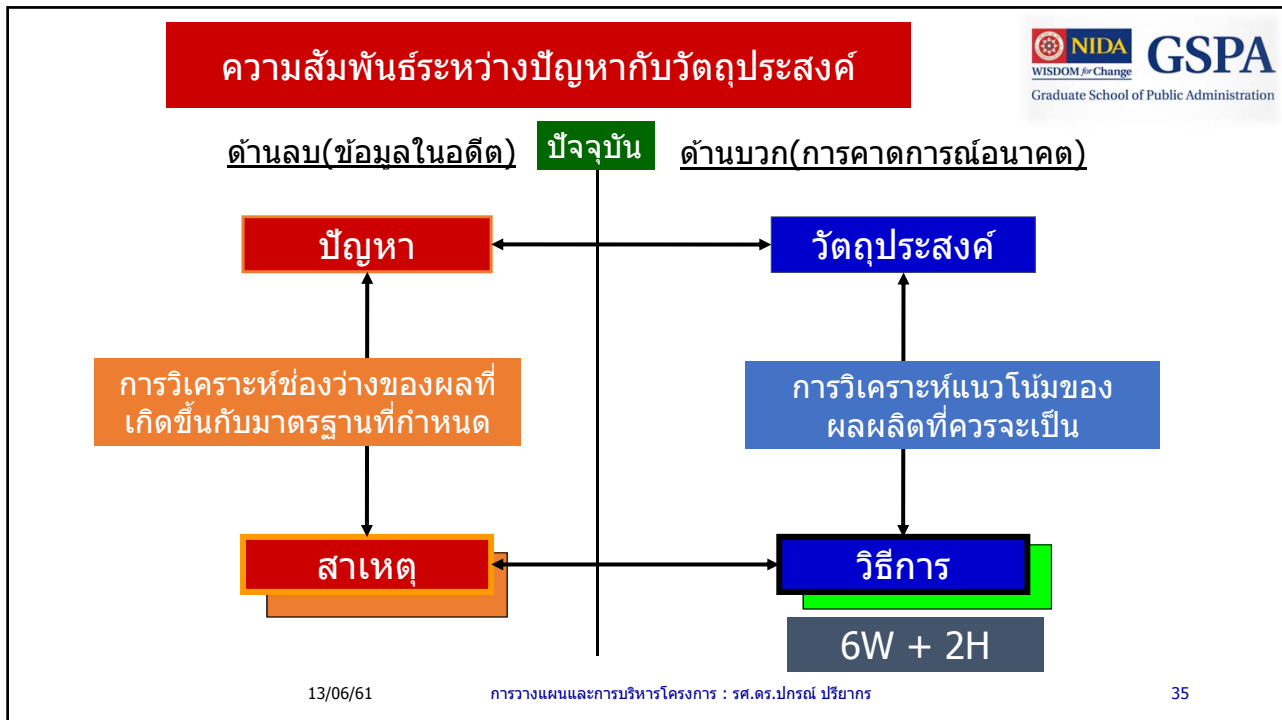
- ➡ ทำทำไม (Why) : หมายถึงหลักการและเหตุผลที่จะต้องดำเนินการเรื่องนั้น โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์กับปัญหาและสาเหตุ
- ➡ ทำอะไร (What): หมายถึงการคิดวิธีการและกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติ โดยคำนึงถึงเทคนิคที่ถูกต้องและเหมาะสม
- ➡ ทำที่ไหน (Where): หมายถึงสถานที่ในการดำเนินงานที่เหมาะสม สอดคล้องกับการสร้างคุณค่าหรือคุณประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมาย
- ➡ ทำเมื่อไร (When): หมายถึงเวลา ที่ใช้ในการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงเวลาที่จะใช้ในการดำเนินงานทั้งหมด



ข้อพิจารณาเกี่ยวกับการกำหนดวิธีการ

- ▶ ทำโดยใคร (Who): หมายถึงหน่วยงานหรือผู้ที่รับผิดชอบในการดำเนินงาน
- ▶ ทำเพื่อใคร (Whom): หมายถึงกลุ่มคน ในพื้นที่เป้าหมาย ที่ต้องการให้ได้รับประโยชน์จากโครงการ
- ▶ ทำอย่างไร (How): หมายถึงรูปแบบและ กรรมวิธี ในการดำเนินกิจกรรม รวมทั้งการใช้ Know how ต่าง ๆ

ข้อพิจารณาเกี่ยวกับการกำหนดวิธีการ

- ▶ ใช้จ่ายเท่าไร (How much): หมายถึงการคิดคำนวณค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการดำเนินกิจกรรมตามกลไกราคามาตรฐานของต้นทุนต่อหน่วย และค่าใช้จ่ายผันแปรที่กำหนด
- ▶ อนึ่งในเรื่องนี้จะต้องคำนึงถึงเงื่อนไขด้านการจัดทำงบประมาณที่หน่วยงานกำหนด



 
WISDOM for Change
Graduate School of Public Administration

ความคิดสร้างสรรค์

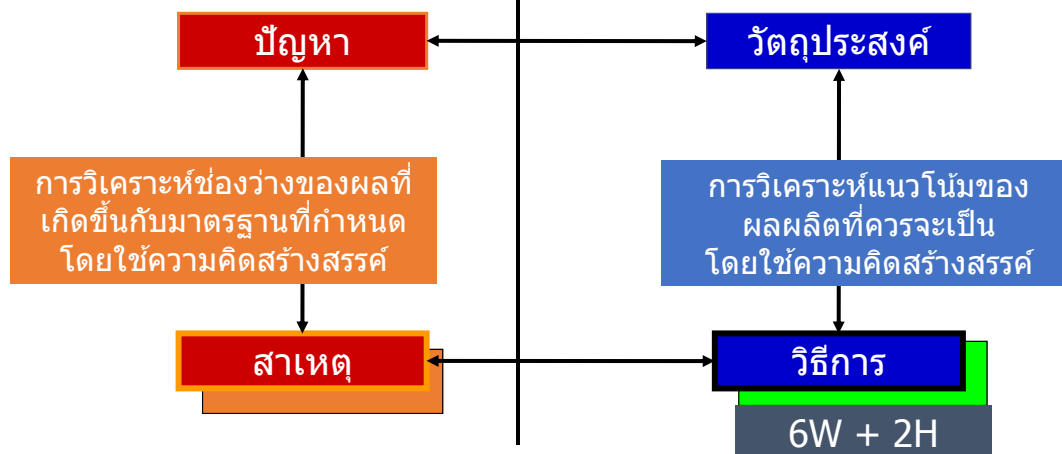
➤ เป็นการใช้ "**ความรู้และภูมิปัญญา (Knowledge and Wisdom)**" อันได้มาจาก

- การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Intuition)
- การเรียนรู้ในองค์กร (Learning organization)
- การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from others) หรือ การเปรียบเทียบกับกิจการชั้นนำ (Benchmarks)
- การวิเคราะห์สถานการณ์ (situation analysis)

13/06/61 การวางแผนและการบริหารโครงการ : รศ.ดร.ปกรณ์ ปรียากร 36

ความสัมพันธ์ระหว่างปัญหากับวัตถุประสงค์

ด้านลบ(ข้อมูลในอดีต) **ปัจจุบัน** ด้านบวก(การคาดการณ์อนาคต)



13/06/61

การวางแผนและการบริหารโครงการ : รศ.ดร.ปกรณ์ ปรียาก

37

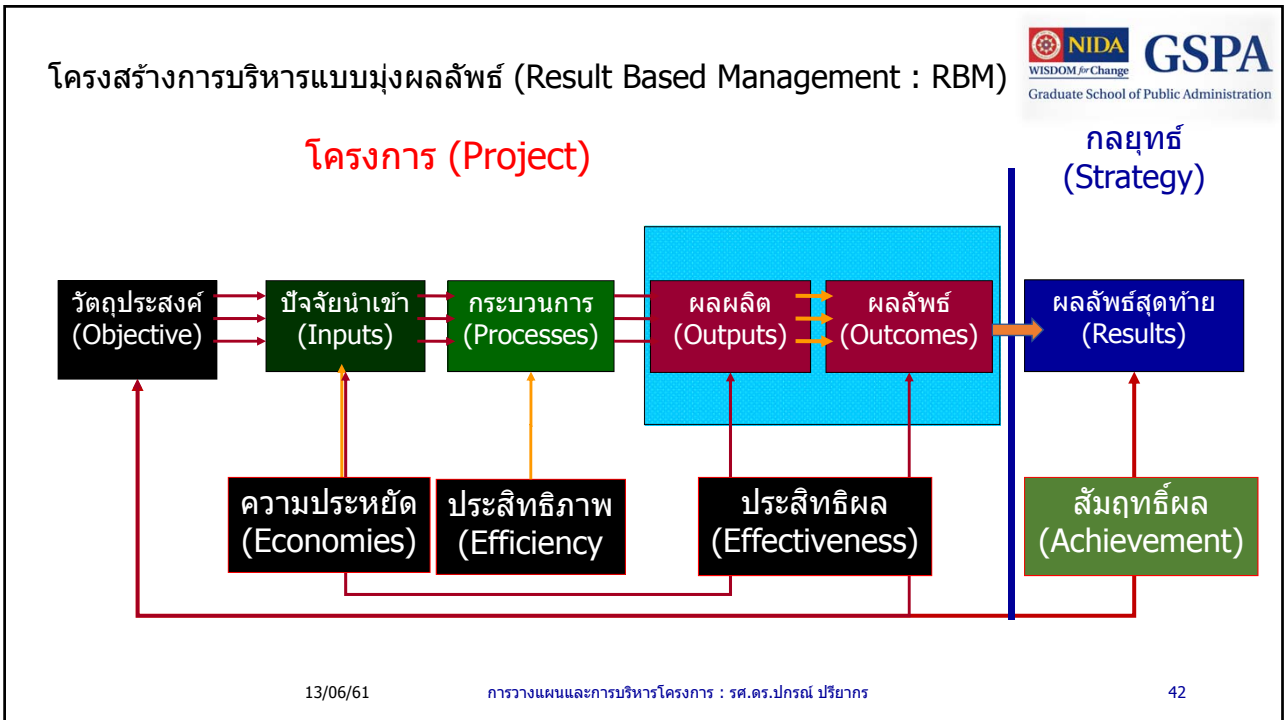
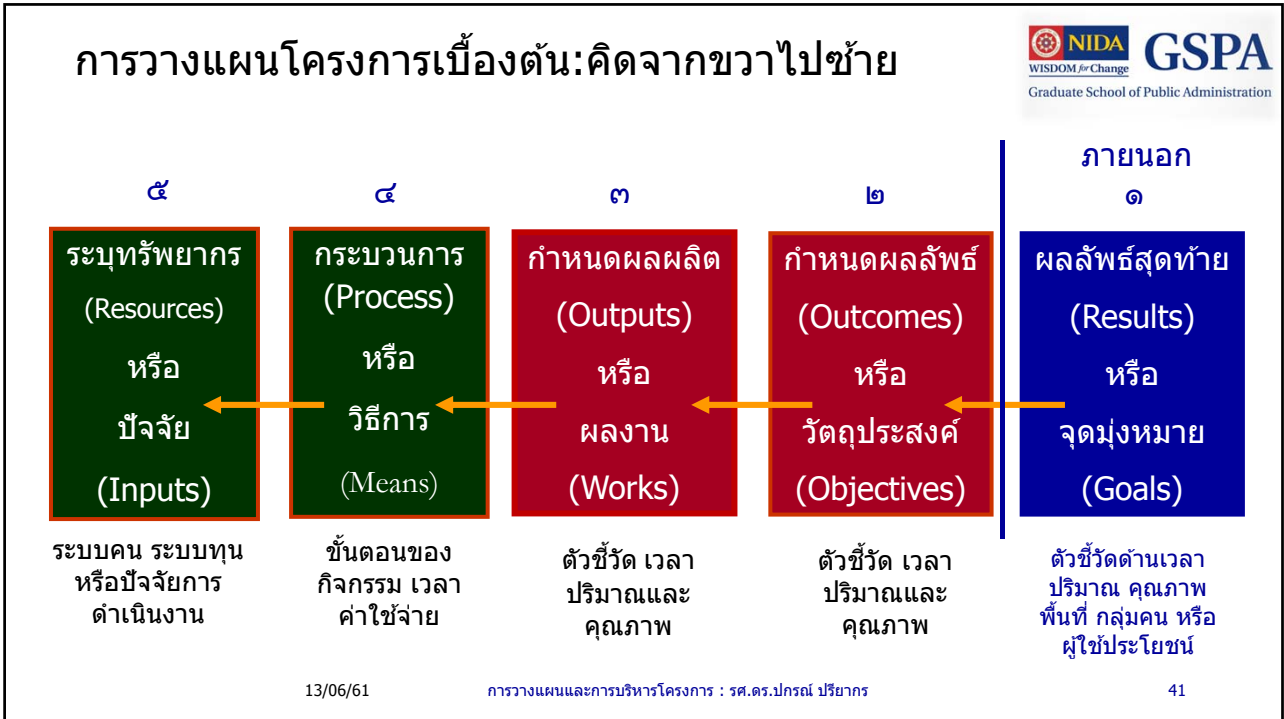
สรุปภาพรวมของกระบวนการวางแผน และการตัดสินใจ

- ต่อไปนี้เป็นแผนภูมิที่แสดงถึงขั้นตอนหรือเส้นทางเดินของงาน (Work flow) ในกระบวนการวางแผนและการตัดสินใจจากจุดเริ่มต้นจนถึงจุดสิ้นสุด
- จะเห็นได้ว่าแผนภูมินี้เป็นการเชื่อมโยงหรือบูรณาการเครื่องมือทางความคิดที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด ไว้ในแผนภูมิเดียวกัน

13/06/61

การวางแผนและการบริหารโครงการ : รศ.ดร.ปกรณ์ ปรียาก

38



ส่วนที่สี่: การจัดทำเอกสารโครงการ

PROJECT MANAGEMENT



13/06/61

การวางแผนและการบริหารโครงการ : รศ.ดร.ปกรณ์ ปริญญา

43

การจัดทำเอกสารโครงการโดยใช้แนวคิด Logical Framework

- ในการจัดทำเอกสารโครงการตามหลักนิยมทั่วไป แนวคิดที่ใช้เรื่องหนึ่งคือ น้กวางแผนวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยการจัดทำกรอบความคิดในเชิงเหตุผลสัมพันธ์ (Logical framework or Log - Frame)
- Log Frame เป็นการคิดเชิงระบบที่เริ่มต้นจากการจัดทำแผนภูมิปัญหา (Problem tree diagram) ที่แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงตรรกะระหว่างปัญหากับสาเหตุ โดยมีข้อมูลยืนยันที่ชัดเจน
- จากนั้นจึงดำเนินการจัดทำแผนภูมิวัตถุประสงค์ที่แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงตรรกะระหว่างวัตถุประสงค์กับวิธีการ (Objective tree diagram)

13/06/61

การวางแผนและการบริหารโครงการ : รศ.ดร.ปกรณ์ ปริญญา

44

การจัดทำเอกสารโครงการโดยใช้แนวคิด Logical Framework



- การจัดทำรายละเอียดของวิธีการในแผนภูมิวัตถุประสงค์ จะเป็นการแสดงถึงการแตกย่อยวัตถุประสงค์เป็นสอง ระดับคือระดับวัตถุประสงค์โดยรวม เรียกว่า จุดมุ่งหมาย (Goal) กับวัตถุประสงค์เฉพาะ (Objectives) โดยนักวางแผนต้องคิดว่าชีวิตทั้งในด้านของเวลา ปริมาณ คุณภาพ หรือเทคนิคเฉพาะที่สำคัญ
- ในส่วนของวิธีการจะแตกย่อยออกเป็น ผลผลิต กับกิจกรรมในการดำเนินงานในแต่ละผลผลิต
- โดยตัวชี้วัดระดับผลผลิตคือ เวลา ปริมาณ และคุณภาพ
- สำหรับตัวชี้วัดระดับกิจกรรม คือ เวลา กับค่าใช้จ่าย
- กำหนดแนวทางในการติดตามและประเมินผล โดยระบุข้อมูลที่จะใช้ในการตรวจสอบผลงานกับตัวชี้วัด
- พิจารณาและวิเคราะห์เงื่อนไขภายนอก เพื่อประเมินความเสี่ยงที่อาจจะต้องเผชิญด้วยการคาดหมายล่วงหน้า

13/06/61

การวางแผนและการบริหารโครงการ : รศ.ดร.ปรภณี ปริญญา

45

การจัดทำตาราง Log Frame





สรุปสาระสำคัญของโครงการ	ตัวชี้วัด	รายงานในการติดตาม/ประเมินผล	เงื่อนไขภายนอกที่พึงระวัง
จุดมุ่งหมายหรือสัมฤทธิ์ผล (Goal)	เวลา ปริมาณ คุณภาพ หรือคุณลักษณะเฉพาะ	รายงานระดับสัมฤทธิ์ผลหรือระดับผลประโยชน์	เงื่อนไขที่จะมีผลให้ผลประโยชน์ที่ได้รับต่ำกว่าตัวชี้วัด
วัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ (Objectives)	เวลา ปริมาณ คุณภาพ	รายงานระดับประสิทธิผลของโครงการ	เงื่อนไขที่อาจจะมีผลให้วัตถุประสงค์ไม่เป็นไปตามตัวชี้วัด
ผลผลิตหรือผลงาน (Outputs)	เวลา ปริมาณ คุณภาพ	รายงานผลการดำเนินงาน/หรือการตรวจรับ	เงื่อนไขที่อาจจะมีผลให้ผลผลิตไม่เป็นไปตามตัวชี้วัด
กิจกรรม/ทรัพยากร (Activities or Inputs)	เวลา ค่าใช้จ่าย	รายงานการเบิกจ่ายรายกิจกรรม	เงื่อนไขด้านราคาวัสดุอุปกรณ์ ค่าจ้าง ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นจากประมาณการ

13/06/61


การวางแผนและการบริหารโครงการ : รศ.ดร.ปรภณี ปริญญา

46

คอลัมน์ #1

ทำอย่างไร (How)




สรุปลำดับสำคัญของโครงการ (Narrative Summary or NS)

จุดมุ่งหมายระดับกลยุทธ์หรือแผนงาน (Strategic or Program Goal)

วัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Objective)



ผลผลิตของโครงการ (Project Outputs)

กิจกรรมโครงการ (Project Activities)




ทำไม (Why)

6/13/2018
Project Management Pakorn Priyakorn 2018
47

คอลัมน์ #2

ทำอย่างไร (How)




ตัวชี้วัด (Objectively Verifiable Indicators or OVI)

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์หรือแผนงาน ที่แสดง เวลา ปริมาณ คุณภาพ

ตัวชี้วัดระดับวัตถุประสงค์ของโครงการ ที่แสดง เวลา ปริมาณ คุณภาพ

ตัวชี้วัดระดับผลผลิตของโครงการ ที่แสดง เวลา ปริมาณ คุณภาพ



ตัวชี้วัดระดับกิจกรรมโครงการ ที่แสดง เวลา ค่าใช้จ่าย




ทำไม (Why)

6/13/2018
Project Management Pakorn Priyakorn 2018
48

คอลัมน์ #3

ทำอย่างไร (How)




แนวทางการตรวจสอบ (Means of Verification or MOV)

ข้อมูลที่แสดงระดับความสำเร็จในระดับกลยุทธ์

ข้อมูลที่แสดงระดับความสำเร็จในระดับวัตถุประสงค์

รายงานแสดงระดับความสำเร็จของผลผลิตโครงการหรือดูของจริง

รายงานการเบิกจ่าย



ทำไม (Why)

6/13/2018

Project Management Pakorn Priyakorn 2018

49

คอลัมน์ #4




ทำอย่างไร (How)




เงื่อนไขที่สำคัญภายนอก (Important Assumptions)

เงื่อนไขด้านการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ด้านอื่นๆ

โครงการอื่นในกลยุทธ์เดียวกันต้องเสร็จและสำเร็จ

เงื่อนไขภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การสร้างผลผลิต

เงื่อนไขภายนอกที่มีผลต่อการผันแปรในการใช้จ่ายงบประมาณ



ทำไม (Why)

6/13/2018

Project Management Pakorn Priyakorn 2018

50

องค์ประกอบของแผนโครงการ

๑. ชื่อโครงการ (ระบุความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์/กลยุทธ์)
๒. หลักการและเหตุผล
๓. วัตถุประสงค์
๔. ผลผลิตและกิจกรรม
๕. ระยะเวลา
๖. งบประมาณ
๗. แนวทางการจัดการความเสี่ยง
๘. ผู้รับผิดชอบ
๙. แนวทางการประเมินผล
๑๐. ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

13/06/61

การวางแผนและการบริหารโครงการ : รศ.ดร.ปรภณี ปริญญา

51

ยุทธศาสตร์		กลยุทธ์												
ชื่อโครงการ														
หลักการและเหตุผล														
วัตถุประสงค์ (ระบุผลลัพธ์ของโครงการ)						ตัวชี้วัด (ระบุเวลา ปริมาณ คุณภาพ หรือ คุณลักษณะของผลลัพธ์)								
ผลผลิต (ระบุผลผลิตและ ตัวชี้วัดเรียง ตามลำดับ)	กิจกรรมที่จะปฏิบัติ (ตามลำดับ)	เวลา											ค่าใช้จ่าย	
		๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	๑๑		๑๒
งบประมาณ														
ความเสี่ยงที่ต้อง ระมัดระวัง		ระดับผลผลิต	ระดับกิจกรรม/ค่าใช้จ่าย											
ผู้รับผิดชอบหลัก														
ผู้รับผิดชอบร่วม														
หน่วยงานที่ติดตามผล														
วิธีการและ รูปแบบการประเมินผล		ด้านผลลัพธ์												
		ด้านผลผลิต												
		ด้านกิจกรรม/ ค่าใช้จ่าย												
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ														

13/06/61

การวางแผนและการบริหารโครงการ : รศ.ดร.ปรภณี ปริญญา

52

การจัดทำเอกสารโครงการ

หัวข้อ	สาระสำคัญของที่ระบุในเอกสาร
ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์	<ul style="list-style-type: none"> • ระบุความเชื่อมโยงที่ชัดเจนของโครงการกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์
ชื่อโครงการ	<ul style="list-style-type: none"> • ระบุชื่อที่สะท้อนและมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ • ในกรณีใช้ชื่อย่อให้ชัดเจนมั่นใจว่าผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้เรื่องของผลลัพธ์ตรงกัน
หลักการและเหตุผล	<ul style="list-style-type: none"> • ระบุความเป็นมาของโครงการ • ระบุปัญหาและสาเหตุ • ระบุความเสียหายถ้าไม่ดำเนินโครงการ • ระบุผลดีในการดำเนินโครงการ • ระบุผลประโยชน์ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์

13/06/61

การวางแผนและการบริหารโครงการ : รศ.ดร.ปกรณ ปรียากร

53

การจัดทำเอกสารโครงการ

หัวข้อ	สาระสำคัญของที่ระบุในเอกสาร
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> • ระบุสภาพหรือระดับของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นหลังจากโครงการแล้วเสร็จ • ระบุตัวชี้วัดที่แสดงถึงค่าเป้าหมายด้านเวลา ปริมาณ คุณภาพ หรือคุณลักษณะเฉพาะเชิงเทคนิคที่สำคัญ • ผลลัพธ์จะเป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาหรือตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการเป้าหมาย
ผลผลิตหรือผลงาน	<ul style="list-style-type: none"> • ระบุผลงานหรือวิธีการที่จะต้องดำเนินการ • ระบุตัวชี้วัดผลงาน ด้านเวลา ปริมาณ คุณภาพ ที่ชัดเจนกับสามารถวัดได้

13/06/61

การวางแผนและการบริหารโครงการ : รศ.ดร.ปกรณ ปรียากร

54

การจัดทำเอกสารโครงการ

หัวข้อ	สาระสำคัญที่ระบุในเอกสาร
ผู้รับผิดชอบโครงการ	<ul style="list-style-type: none"> • ระบุหน่วยงานหรือบุคคลที่เป็นผู้รับผิดชอบหลัก • ระบุหน่วยงานหรือบุคคลที่เป็นผู้รับผิดชอบร่วม
หน่วยงานประเมินผล	<ul style="list-style-type: none"> • ระบุหน่วยงานหรือบุคคลที่เป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินผล
แนวทางการประเมินผล	<ul style="list-style-type: none"> • ระบุแนวทางการประเมินผลระดับผลลัพธ์ ผลผลิต กิจกรรม
ผลประโยชน์ที่ได้รับ	<ul style="list-style-type: none"> • ระบุผลที่เกิดขึ้นหลังจากโครงการบรรลุผลลัพธ์หรือวัตถุประสงค์แล้วทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ • ระบุผลกระทบที่จะเป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการ

ส่วนที่ห้า:
การวางระบบการจัดการโครงการและ
ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จสำเร็จ

PROJECT
MANAGEMENT



การวางระบบการจัดการโครงการ (Project Management System)



- ❑ หลังจากได้รับอนุมัติจากผู้บริหารให้ดำเนินงานโครงการ ผู้จัดการโครงการจะมีบทบาทสำคัญในการจัดวางระบบการจัดการโครงการ ให้สอดคล้องกับแผนโครงการ
- ❑ ระบบการจัดการโครงการจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดเตรียมความพร้อมด้านต่าง ๆ คือ
 - แผนงานหรือรายการกิจกรรมและเวลาที่จะใช้ โดยจัดแบ่งเป็นงวดงาน
 - แผนเงินหรือรายการงบประมาณในแต่ละงวดงาน หรืออาจจะเรียกวางวดเงิน
 - แผนกำลังคนที่ต้องการในแต่ละงวดงาน

6/13/2018

Project Management Pakorn Priyakorn 2018

57

องค์ประกอบของ ระบบการจัดการโครงการ

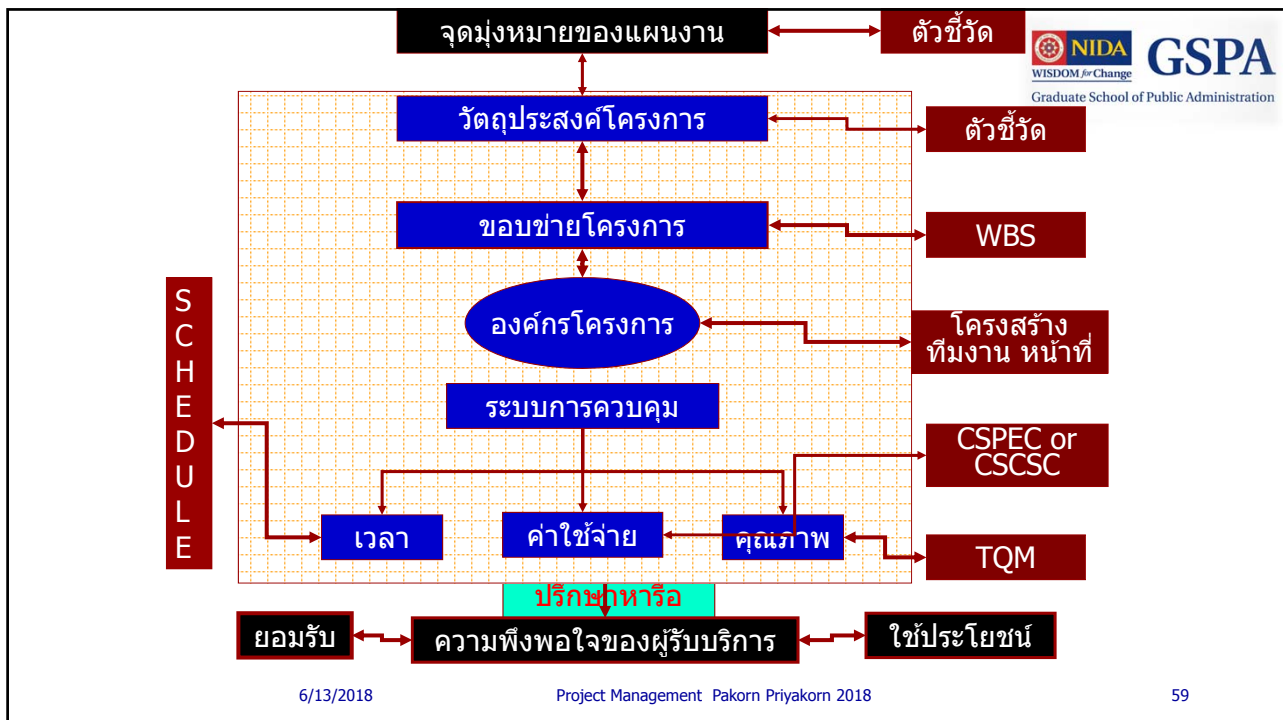


- รู้จุดมุ่งหมายในระดับแผนงาน (Program goal) ชัดเจน
- รู้วัตถุประสงค์ของโครงการ (Project objective) ชัดเจน
- รู้ขอบข่ายโครงการ (Project Scope) หรือ ผลผลิตและกิจกรรมโครงการ (Project outputs and activities) ชัดเจน
- รู้รูปแบบที่เหมาะสมขององค์กรโครงการ
- รู้ระบบการควบคุมโครงการ
- รู้ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

6/13/2018

Project Management Pakorn Priyakorn 2018

58



คำอธิบายเทคนิคเกี่ยวกับการควบคุม

- **Project Schedule** = การจัดทำกำหนดการในรูปแบบของตารางที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม เวลา ทรัพยากร และความรับผิดชอบของบุคลากร
- การควบคุมค่าใช้จ่าย
 CSPEC: C = Cost, SPEC=Specification
 CSCSC: C= Cost, SC = Schedule, S=Space, C=Contingency
- การควบคุมคุณภาพ TQM = Total quality management

ความรู้เกี่ยวกับการจัดองค์กรโครงการ

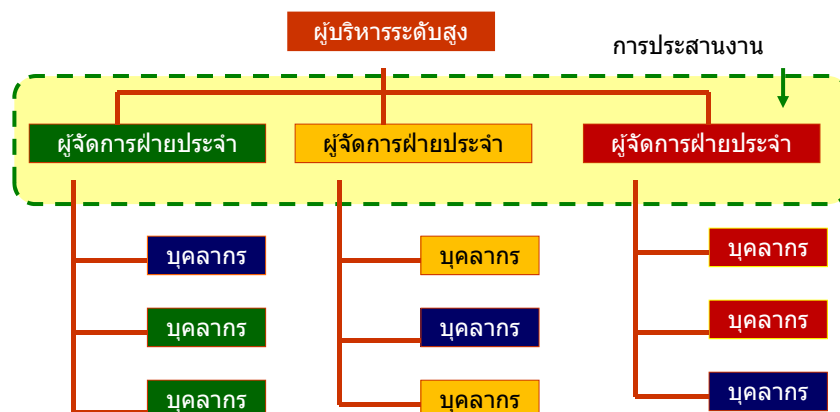
- โดยทั่วไปการจัดองค์กรโครงการ ทำได้สามรูปแบบคือ
 ๑. การจัดตามภาระหน้าที่ (Functional organization)
 ๒. การจัดในรูปของคณะทำงาน (Task force) หรือองค์กรที่ดำเนินงานโครงการโดยเฉพาะ (Projectized organization)
 ๓. การจัดองค์กรเชิงผสมผสาน (Matrix organization)

13/06/61

การวางแผนและบริหารโครงการ: รศ.ดร.ปกรณั์ ปริญญา

61

Functional Organization

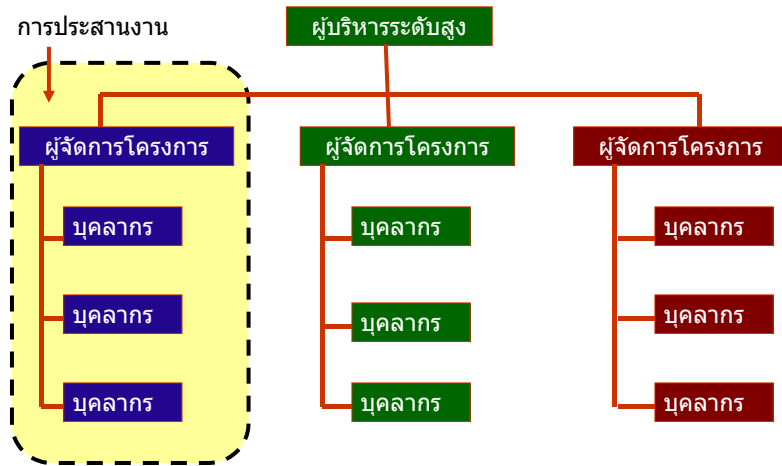


13/06/61

การวางแผนและบริหารโครงการ: รศ.ดร.ปกรณั์ ปริญญา

62

Projectized Organization

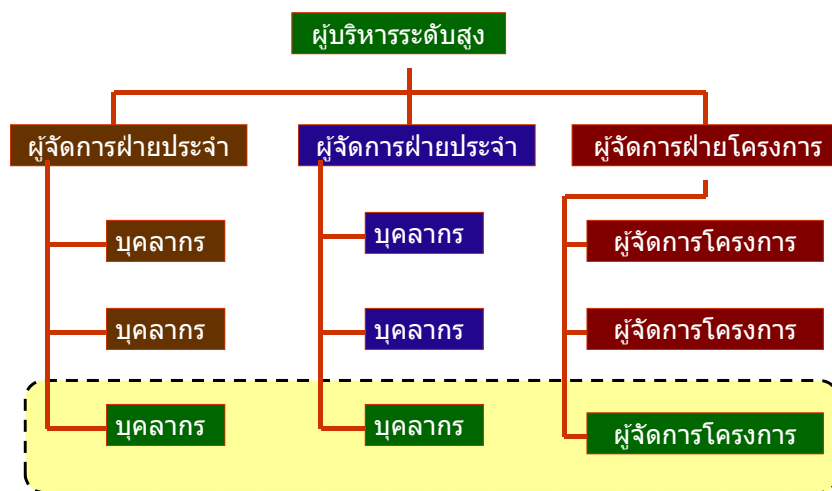


13/06/61

การวางแผนและบริหารโครงการ: รศ.ดร.ปกรณ์ ปรีชากร

63

Matrix Organization



13/06/61

การวางแผนและบริหารโครงการ: รศ.ดร.ปกรณ์ ปรีชากร

64

สรุประบบการจัดการโครงการ

1. ระบุจุดมุ่งหมายของแผนงาน : ตัวชี้วัดต่าง ๆ ตามแผน
2. ระบุวัตถุประสงค์ : ตัวชี้วัดต่าง ๆ ตามแผน
3. กำหนดขอบข่ายโครงการ : โครงสร้างการจำแนกงาน (Work Breakdown Structure (WBS)) ระดับผลผลิตและกิจกรรม
4. กำหนดรูปแบบองค์กรโครงการ
5. วางระบบการควบคุม : เวลา ค่าใช้จ่าย และคุณภาพ
6. ปรึกษาหารือเพื่อสร้างความพึงพอใจ : การยอมรับและใช้ประโยชน์

6/13/2018

Project Management Pakorn Priyakorn 2018

65

การวัดความสำเร็จในการจัดการโครงการ

๑. บรรทัดฐานด้านความพึงพอใจ: การยอมรับและใช้ประโยชน์
๒. บรรทัดฐานด้านเวลา
๓. บรรทัดฐานด้านการเงิน
๔. บรรทัดฐานด้านประสิทธิผล

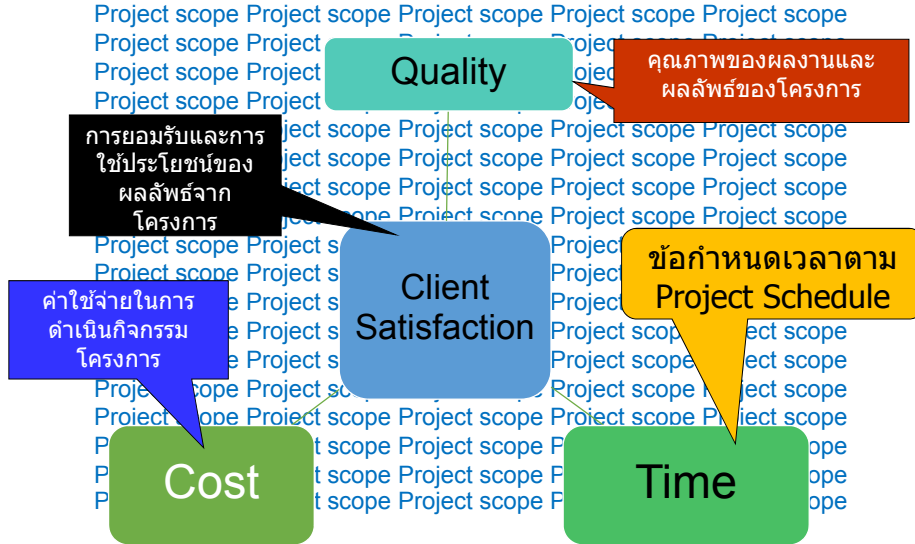


13/06/61

การวางแผนและการบริหารโครงการ : รศ.ดร.ปกรณ์ ปรียากร

66

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดที่สำคัญของโครงการ

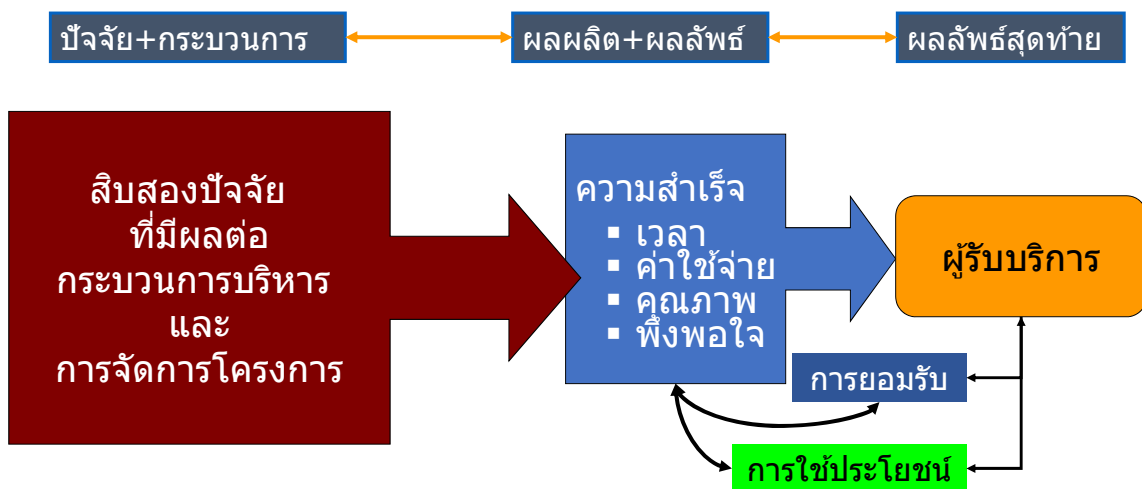


13/06/61

การวางแผนและการบริหารโครงการ : รศ.ดร.ปกรณ ปรียากร

67

ตัวแบบสืบสองปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความสำเร็จ



13/06/61

การวางแผนและการบริหารโครงการ : รศ.ดร.ปกรณ ปรียากร

68

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

ปัจจัยที่หนึ่ง:

ผู้จัดการโครงการและทีมงานเข้าใจ
ภารกิจร่วมกันชัดเจน

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



13/06/61

การวางแผนและการบริหารโครงการ : รศ.ดร.ปกรณ์ ปรียากร

69

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

ปัจจัยที่สอง

การสนับสนุนของนักบริหารระดับสูง

- ด้านทรัพยากร
- ด้านอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
- ด้านอื่นๆ ที่จำเป็น เช่น การตรวจเยี่ยม การบำรุงขวัญ การให้คำแนะนำฯ



13/06/61

การวางแผนและการบริหารโครงการ : รศ.ดร.ปกรณ์ ปรียากร

70

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

ปัจจัยที่สาม: การจัดทำกำหนดการ (Schedule)

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



ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

ปัจจัยที่สี่: การปรึกษาหารือและสร้างการยอมรับของผู้รับบริการ

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



ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

ปัจจัยที่ห้า :

รู้พื้นฐาน/สภาพแวดล้อมของชุมชน

- (1) รู้การเมือง
- (2) รู้เศรษฐกิจ
- (3) รู้สังคม/ วัฒนธรรม
- (4) รู้ความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน



ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

ปัจจัยที่หก: การจัดการทรัพยากรมนุษย์

- (1) ภาระหน้าที่ของผู้จัดการโครงการและทีมงาน
- (2) สรรหา คัดเลือก อบรมบุคลากร
- (3) กำหนดอัตราค่าตอบแทน
- (4) สร้างทีมและแนวทางการทำงานร่วมกัน



HIRE THE BEST

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

ปัจจัยที่เจ็ด: การจัดการด้านเทคนิค งบประมาณ และการบริหารสัญญา

- (1) รู้สาระสำคัญเชิงเทคนิคโดยละเอียด
- (2) รู้กรอบวงเงินงบประมาณ
- (3) การจัดทำนิติกรรมสัญญา
โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การประมูล การจัดซื้อ
การจัดจ้าง การเบิกจ่าย



ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

ปัจจัยที่แปด: การจัดวางระบบการควบคุม

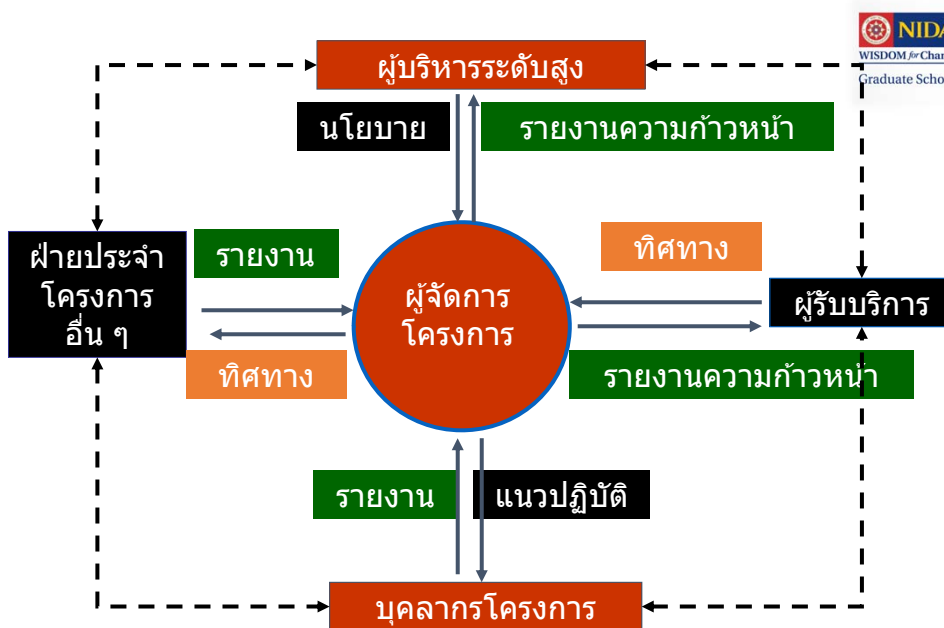
- (1) กำหนดมาตรฐาน
- (2) กำหนดกระบวนการของงาน
- (3) กำหนดเกณฑ์การวัดและวิธีการวัดผลงาน
- (4) กำหนดอำนาจหน้าที่ในการปรับปรุงแก้ไข



ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

ปัจจัยที่เก่า : กำหนดระบบการ สื่อสาร และรายงาน

- (1) กำหนดรูปแบบของการรายงาน
- (2) กำหนดช่องทาง เวลา และวิธีการสื่อสาร



ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

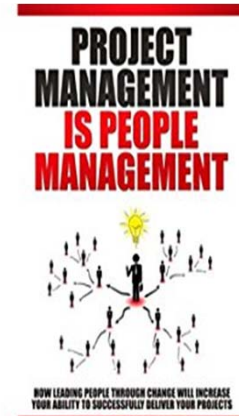
ปัจจัยที่สิบ :

การแก้ไขปัญหาที่อยู่นอกเหนือความ
คาดหมาย การปรึกษาหารือ ผู้มีประสบการณ์
ผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งสำรองเวลา สำรองงบประมาณ

ปัจจัยที่สิบเอ็ด :

การแก้ไขความขัดแย้ง

- ด้านความคิด ด้วยการแสวงจตุรร่วม สงวนจุดต่าง
- ด้านผลประโยชน์ ด้วยการเจรจาต่อรอง

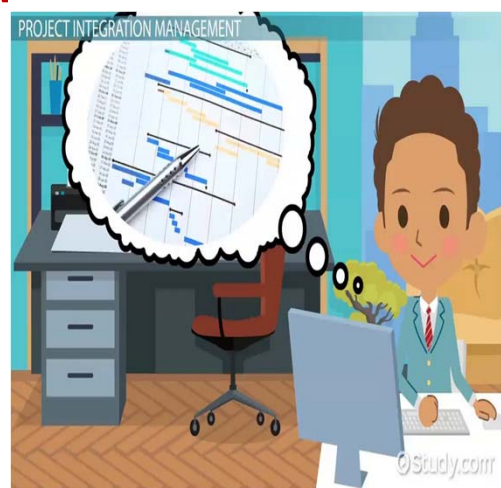


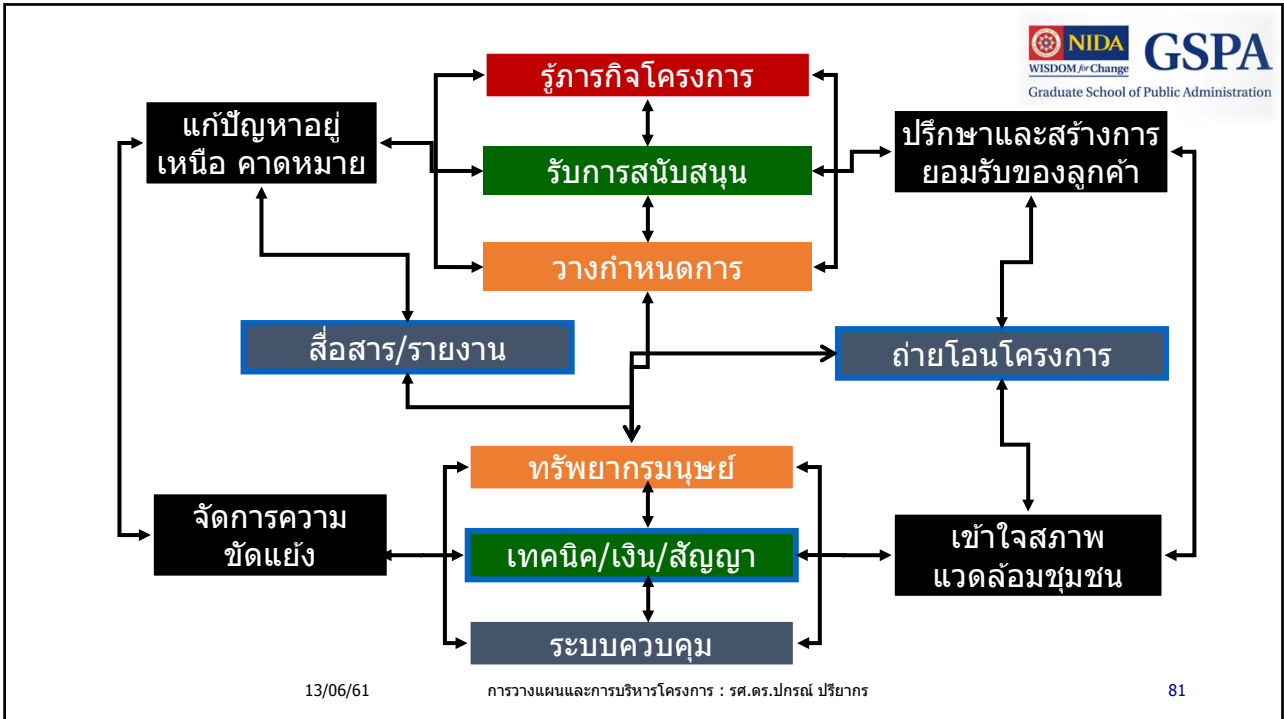
ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

ปัจจัยที่สิบสอง :

การอำนวยความสะดวกในการถ่ายโอน
โครงการสู่ภาระงานประจำ

๑. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
๒. จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจ
๓. จัดการฝึกอบรมบุคลากรหลักที่จำเป็น





ส่วนที่หก :
การจัดวางระบบการควบคุมโครงการ

PROJECT MANAGEMENT

6/13/2018

Project Management Pakorn Priyakorn 2018

82

ความสำคัญของการติดตามและ การควบคุม

- ❑ การควบคุม (controlling) เป็นภารกิจของนักบริหารทุกระดับ ที่จำเป็นต้องใช้จิตวิทยาทางการจัดการเพื่อป้องกันผลในเชิงลบ
- ❑ เพื่อผลในเชิงบวก ในการดำเนินภารกิจนี้ นักบริหารควรที่จะแบ่งงานเป็นสองลักษณะ
 - ก. การติดตามงาน (monitoring)
 - ข. การแก้ไขปรับปรุงงาน (correcting)



การติดตามงานทำให้ผู้บริหารทราบและรับรู้ ข้อมูลในการจัดการผลการปฏิบัติงาน

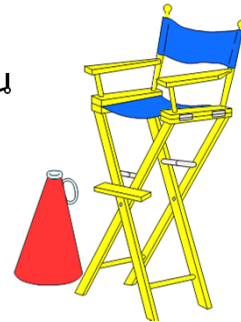
- ❑ การใช้ทรัพยากร (inputs) เป็นไปตามแผนหรือไม่
- ❑ การดำเนินงานเป็นไปตามกระบวนการ (processes) ที่กำหนดหรือไม่
- ❑ ผลงาน (outputs) เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่
- ❑ ผลลัพธ์ (outcomes) สำเร็จหรือไม่



การปรับปรุงแก้ไขเป็นการพิจารณา

ข้อมูลการดำเนินงาน *เปรียบเทียบกับ* แผนงานที่กำหนด โดย

- ดำเนินการวัดผลงานกับมาตรฐาน
- วินิจฉัยสั่งการเพื่อปรับปรุงแก้ไขในกรณีทำงานไม่ผ่านตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด
- สรุปและประเมินผล



6/13/2018

Project Management Pakorn Priyakorn 2018

85

พิจารณากฎทางการบริหารที่น่าสนใจ

Murphy's Law:

"If anything can go wrong, it will."
ความผิดพลาดย่อมจะเกิดขึ้นเสมอ
(แม้จะวางแผนไว้ดีเพียงใดก็ตาม)

Anderson's Law:

"If you have effective controls, it will not."
ถ้าท่านมีการควบคุมด้านต่าง ๆ ที่ได้ผล ความผิดพลาด
ย่อมจะไม่เกิดขึ้น

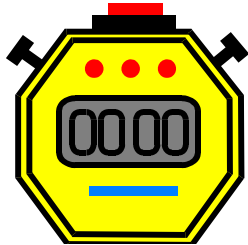


6/13/2018

Project Management Pakorn Priyakorn 2018

86

องค์ประกอบสำคัญของ การควบคุม



- ☒ กำหนดมาตรฐานต่าง ๆ (standards) ด้วยการแจกแจงตัวชี้วัดด้าน เวลา ค่าใช้จ่าย ปริมาณ คุณภาพ หรือ คุณลักษณะเฉพาะ (Specification)
- ☒ รวบรวมข้อมูลผลปฏิบัติงาน (Performance information) เพื่อจัดทำรายงานผลงาน (Reports)
- ☒ การวัดผลปฏิบัติงานงาน (Performance measurement) กับตัวชี้วัดที่กำหนด
- ☒ ในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับตัวชี้วัด ผู้จัดการโครงการจะใช้ดุลยพินิจในการสั่งการเพื่อปรับปรุงแก้ไข (take corrective actions)

6/13/2018

Project Management Pakorn Priyakorn 2018

87

การจัดวางระบบการควบคุม

1. การควบคุมภายใน:

เป็นงานโดยตรงของผู้จัดการโครงการในการกำหนดมาตรฐานและแนวทางในการ

- ☒ ควบคุมปัจจัยการทำงาน (inputs control)
- ☒ ควบคุมกระบวนการ (processes control)
- ☒ ควบคุมผลผลิต (outputs control)



6/13/2018

Project Management Pakorn Priyakorn 2018

88

การจัดวางระบบการควบคุม

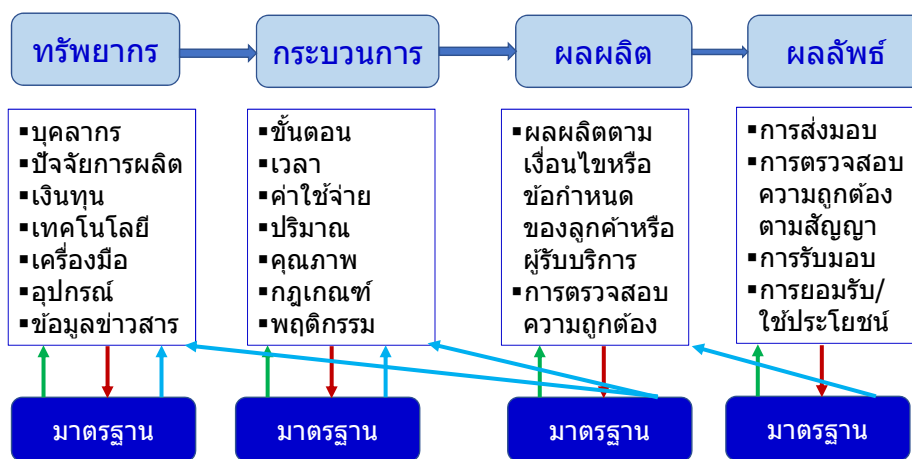
2. การควบคุมภายนอก:

เป็นงานที่ผู้จัดการโครงการต้องร่วมมือกับผู้อื่นในการกำหนดมาตรฐานและแนวทางการ

- ☑ ควบคุมผลลัพธ์ (outcomes control)
- ☑ ควบคุมผลกระทบ (impacts control)
- ☑ ควบคุมสภาพแวดล้อม (environmental control)

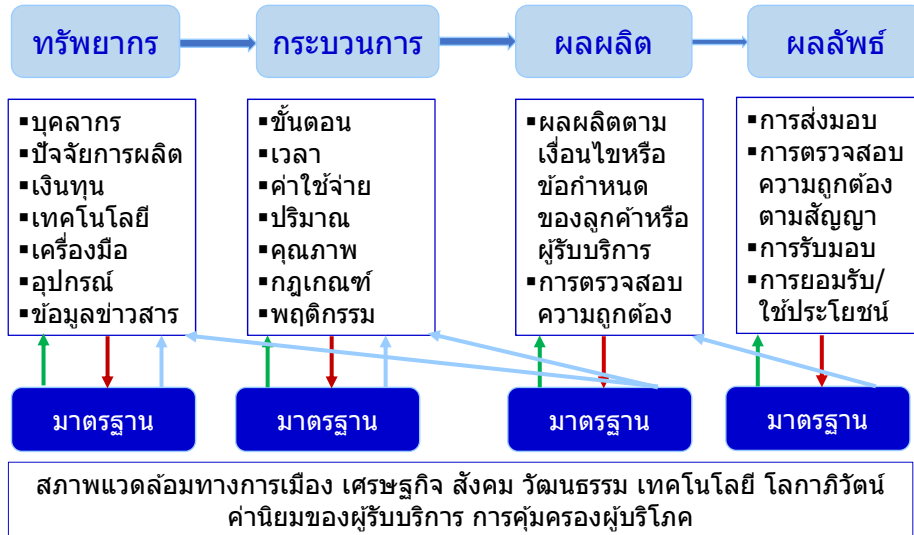


ระบบการควบคุมโครงการที่เป็นไปตามขอบข่ายงานโครงการ (TOR)

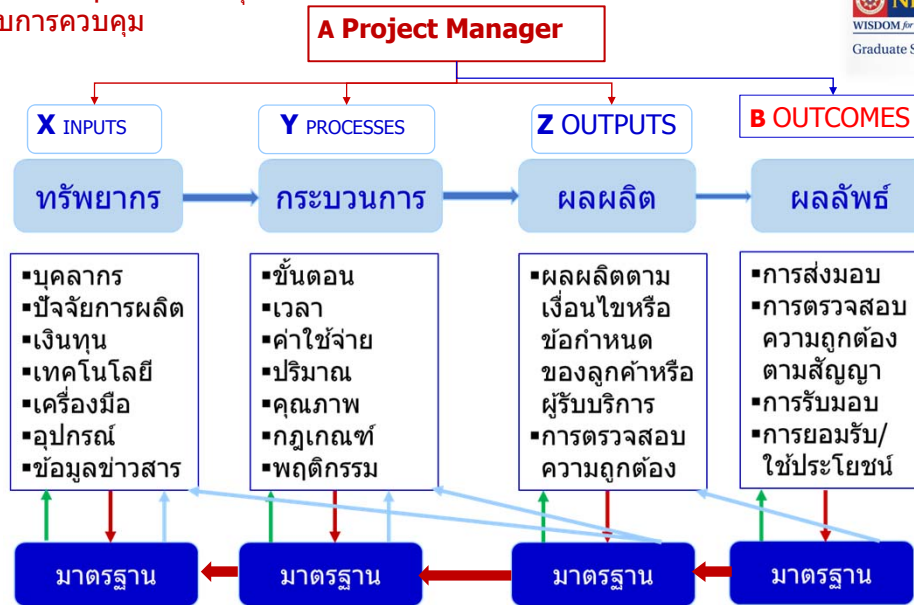


อธิบายสัญลักษณ์: 1. → =ระบบตัวชี้วัด 2. → =การตรวจสอบ 3. → = การปรับปรุงแก้ไข

**ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการควบคุม
โครงการกับสภาพแวดล้อมภายนอก**



**บทบาทและพฤติกรรมของบุคคล
ในระบบการควบคุม**



หัวใจสำคัญของการควบคุม:
ทรัพยากร (Inputs) กระบวนการ (Processes) และผลผลิต (Outputs)

- ☑ การควบคุมพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน
- ☑ การควบคุมเวลา
- ☑ การควบคุมค่าใช้จ่าย
- ☑ การควบคุมกฎเกณฑ์
- ☑ การควบคุมปริมาณและคุณภาพ



6/13/2018

Project Management Pakorn Priyakorn 2018

93

ข้อสังเกตที่น่าสนใจบางประการ

- ทุกหน่วยงานและทุกโครงการต้องมีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ทั้งในเชิง เวลา ปริมาณ คุณภาพ และหรือ คุณลักษณะเฉพาะอื่น ๆ (Specifications)
- มาตรฐานจึงกำหนดจาก ลักษณะเฉพาะทางเทคนิคของงาน ความจำเป็นในการดำเนินงาน ความต้องการของผู้รับบริการ หรือ ข้อกำหนดทางกฎหมาย หรือข้อตกลงต่าง ๆ ก็ได้
- นอกจากนั้นจำเป็นต้องคำนึงถึงเงื่อนไขด้านสิทธิของผู้รับบริการหรือผู้บริโภค ที่ได้รับการคุ้มครองตามรัฐธรรมนูญ และกฎหมายด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง



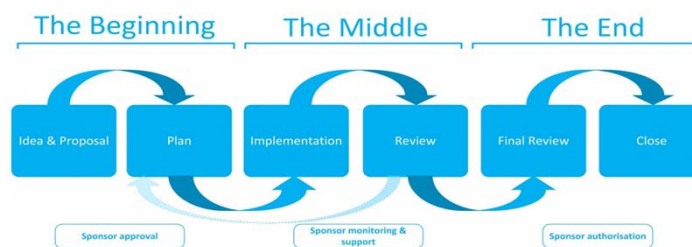
6/13/2018

Project Management Pakorn Priyakorn 2018

94

กำหนดระบบและรูปแบบการรายงานโครงการ

- รายงานสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive summary)
- รายงานความก้าวหน้า (Progress report)
- รายงานการประชุม (Meeting minute)
- รายงานผลการดำเนินงาน (Performance report)
- รายงานผลการตรวจงาน (Inspection report)
- รายงานสำหรับเผยแพร่ (Disseminate report)
- รายงานขั้นสุดท้าย (Final report)



6/13/2018

Project Management Pakorn Priyakorn 2018

95

กำหนดระบบการสื่อสาร

- กำหนด "ช่องทางและวิธีการ" สื่อสาร
- เพื่อความชัดเจนของการรายงาน (clear)
 - ตามความต้องการ (exact)
 - สั้นและกระชับ (brief)
 - จูงใจ (convincing)



6/13/2018

Project Management Pakorn Priyakorn 2018

96

กำหนดระบบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

- * อำนาจหน้าที่ (formal authority)
- * อำนาจการให้รางวัล (reward power)
- * อำนาจการลงโทษ (punishment power)
- * อำนาจชำนาญการ (expert power)
- * อำนาจทำการแทน (referent power)



6/13/2018

Project Management Pakorn Priyakorn 2018

97

สรุปขั้นตอนการควบคุมโครงการ

1. รู้องค์ประกอบของระบบการจัดการโครงการ
2. จำแนกกิจกรรมโครงการและวางกำหนดการ
3. กำหนดมาตรฐานของงานลงตามระบบการควบคุม
4. จัดทำและแจกแจงแผนดำเนินงาน ในรูปของ Project Schedule
5. กำหนดระบบและเวลาการรายงาน
6. กำหนดช่องทางและวิธีการสื่อสารระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง
7. มอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
8. ประชุมชี้แจงบุคคลที่เกี่ยวข้อง
9. รวบรวมและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด
10. วัดผลการดำเนินงานกับมาตรฐานที่กำหนด
11. ปรับปรุงแก้ไขในกรณีที่ผลการดำเนินงานต่ำกว่ามาตรฐาน
12. ตรวจสอบและสรุปผลงาน

6/13/2018

Project Management Pakorn Priyakorn 2018

98

Thank you for your attention
Q&A

© PAKORN PRIYAKORN 2018
priyakornpakorn@gmail.com