

ผู้บริหารกับการวางแผนและจัดการโครงการ

ความสัมพันธ์ของการวางแผนในระดับต่าง ๆ ขององค์การ

ระดับการบริหารในองค์การมี 3 ระดับ คือ

1. นักบริหารระดับสูง ⇨ รับผิดชอบในการวางแผนขององค์การโดยรวม
2. นักบริหารระดับกลาง ⇨ รับผิดชอบในการวางแผนของหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในสายงานหลัก (Line or Primary functions) และทำหน้าที่ในสายงานบริหาร หรืออำนวยการ (Administrative or Supportive functions)
3. นักบริหารระดับต้น ⇨ วางแผนดำเนินงานของหน่วยงานในระดับปฏิบัติการ

ระดับการตัดสินใจ

ความรับผิดชอบของนักบริหารระดับสูง

- กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
- กำหนดภารกิจ (Mission)
- กำหนดจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของกิจการโดยรวม (Goal)
- กำหนดกลยุทธ์หลัก หรือยุทธศาสตร์สำคัญ (Grand Strategies)

นักบริหารระดับสูง ขององค์การภาครัฐ จะต้องคำนึงถึง

- ก. ข้อกำหนดที่จะถือเป็นจุดเริ่มต้น หรือข้อตกลงเบื้องต้นในการวางแผน (Initial agreement or Plan for planning) ได้แก่
 - คำแถลงนโยบายของรัฐบาล และข้อกำหนดว่าด้วยนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ
 - แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ
 - แผนแม่บทของกระทรวง
 - กฎหมายและอนุบัญญัติทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานทุกระดับ
 - มติคณะรัฐมนตรี
- ข. อาณัติ (Mandate) หรืออำนาจหน้าที่ขององค์การ
- ค. เจตจำนงเชิงบริสุทธิ์ (Strategies intent) หรือเจตนาของนักบริหารระดับสูง ได้มาจากการประมวลความต้องการ รวมทั้งผลประโยชน์ต่าง ๆ ของผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งภายใน และภายนอกองค์การ SWOT Matrix

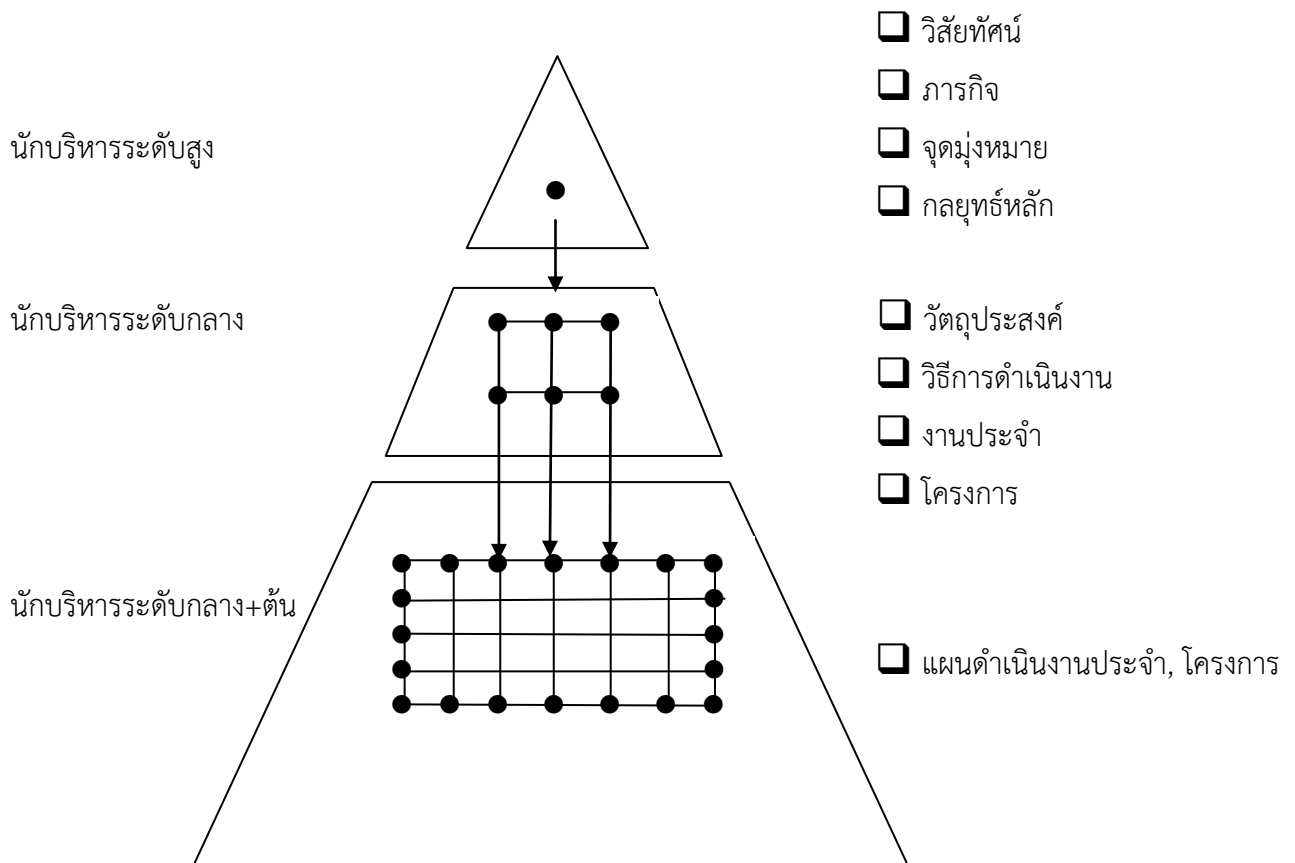
ความรับผิดชอบของนักบริหารระดับกลาง

แปลงกลยุทธ์ที่เป็นประโยชน์ และท้าทายต่อการแข่งขัน (Competitive Strategy) โดยลำดับงานดังนี้

1. กำหนดกลยุทธ์ของฝ่าย (Functional Strategies) ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักของกิจการ
2. แปลงกลยุทธ์ฝ่ายเป็นกลยุทธ์ (Tactical or Action plans) ครอบคลุมทั้งงานประจำ และงานชั่วคราว หรือที่เรียกว่า โครงการ (Project)
3. ประสานสัมพันธ์ระหว่างงานประจำกับงานโครงการ ในแผนกเดียวกัน และระหว่างแผนก
4. กำหนดบรรทัดฐานที่เป็นประโยชน์ต่อการควบคุม และประเมินผลของนักบริหารระดับต้น

ความรับผิดชอบของนักบริหารระดับต้น

1. จำแนกโครงสร้างงาน (Work Breakdown Structure = WBS) ทั้งงานประจำ และงานโครงการออกมาในชุดของกิจกรรม (Activities) ที่จะต้องดำเนินงานในระยะสั้น (ปีงบประมาณ) และตามระยะเวลาโครงการ
2. กำหนดเวลาตามกิจกรรมที่วางไว้
3. การจัดสรรทรัพยากรในแต่ละกิจกรรม
4. กำหนดตัวผู้รับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ
5. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติการ และระบบควบคุม
 - ควบคุมทรัพยากร (Input Control)
 - ควบคุมกระบวนการทำงาน (Processes Control)
 - ควบคุมผลงานและผลลัพธ์ (Outputs and Outcome Control)
6. กำหนดระบบและเวลาของการรายงาน ช่องทาง และวิธีการสื่อสาร

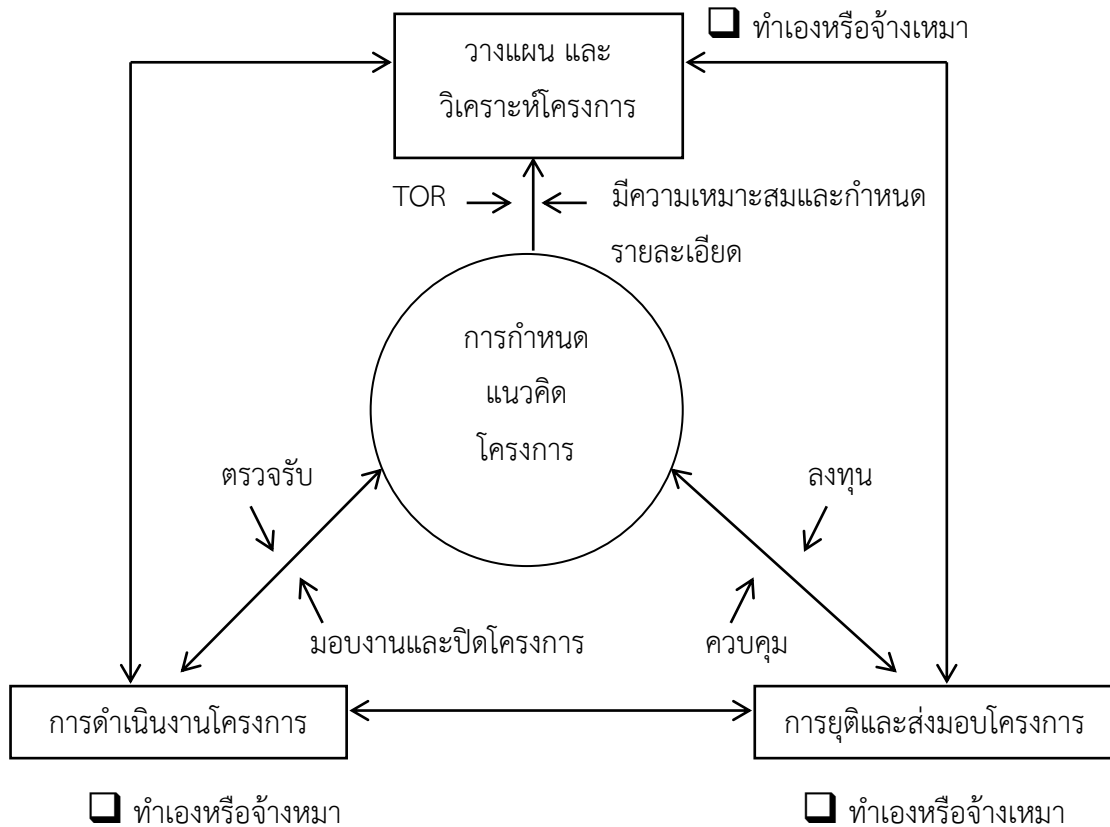


แผนภาพ : ความสัมพันธ์ในการตัดสินใจของนักบริหารในระดับต่าง ๆ

วงจรโครงการ (The Project Cycle)

โครงการมีจุดเริ่มต้น และสิ้นสุดเป็นวงจร (Cycle) โดยเปรียบเทียบให้เห็นทั้งวงจรโครงการขององค์กร ภาคเอกชน และองค์กรภาครัฐ

วงจรโครงการของภาคเอกชน : แบ่งวงจรออกเป็นงานสำคัญ 4 ขั้นตอน ดังรูป



แสดงวงจรโครงการของภาคเอกชน

1. การกำหนดแนวคิดโครงการ (Conceptualization or Project Identification)

ในองค์กรภาคเอกชน เจ้าของกิจการ หรือผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุด (Chief executive officer) จะเป็นผู้ตัดสินใจกำหนดแนวคิดโครงการ (Project ideas) สอดคล้องกับปัญหาความต้องการ และความจำเป็นของกิจการ

แนวคิดนี้เปรียบได้กับจุดศูนย์กลางของวงจรโครงการ ที่จะเป็นแกนขับเคลื่อนของกิจกรรมในขั้นตอน อื่น ๆ ต่อไป แนวคิดนี้จึงถือว่าเป็นข้อกำหนดเงื่อนไขของโครงการ (Terms of Reference or TOR) ที่นักวางแผนในหน่วยงาน หรือบริษัทที่ปรึกษาที่ได้รับการว่าจ้าง จะใช้เป็นประโยชน์ในการวางแผนให้เป็นไปตามต้องการ ของเจ้าของโครงการหรือผู้ว่าจ้างต่อไป เงื่อนไขของโครงการจึงเป็นแนวคิดอันเป็นที่มาของโครงการ (Project Ideas) ที่เปรียบได้กับความฝัน หรือความคาดหวังของกิจการในอนาคต

2. การวางแผนโครงการ (Project Planning)

ผู้บริหารระดับสูงมอบหมายงานให้หน่วยงานภายในบริษัท หรือจ้างเหมาให้หน่วยงานที่เชี่ยวชาญ เช่น บริษัทที่ปรึกษา

3. การดำเนินงานโครงการ (Project Implementation)

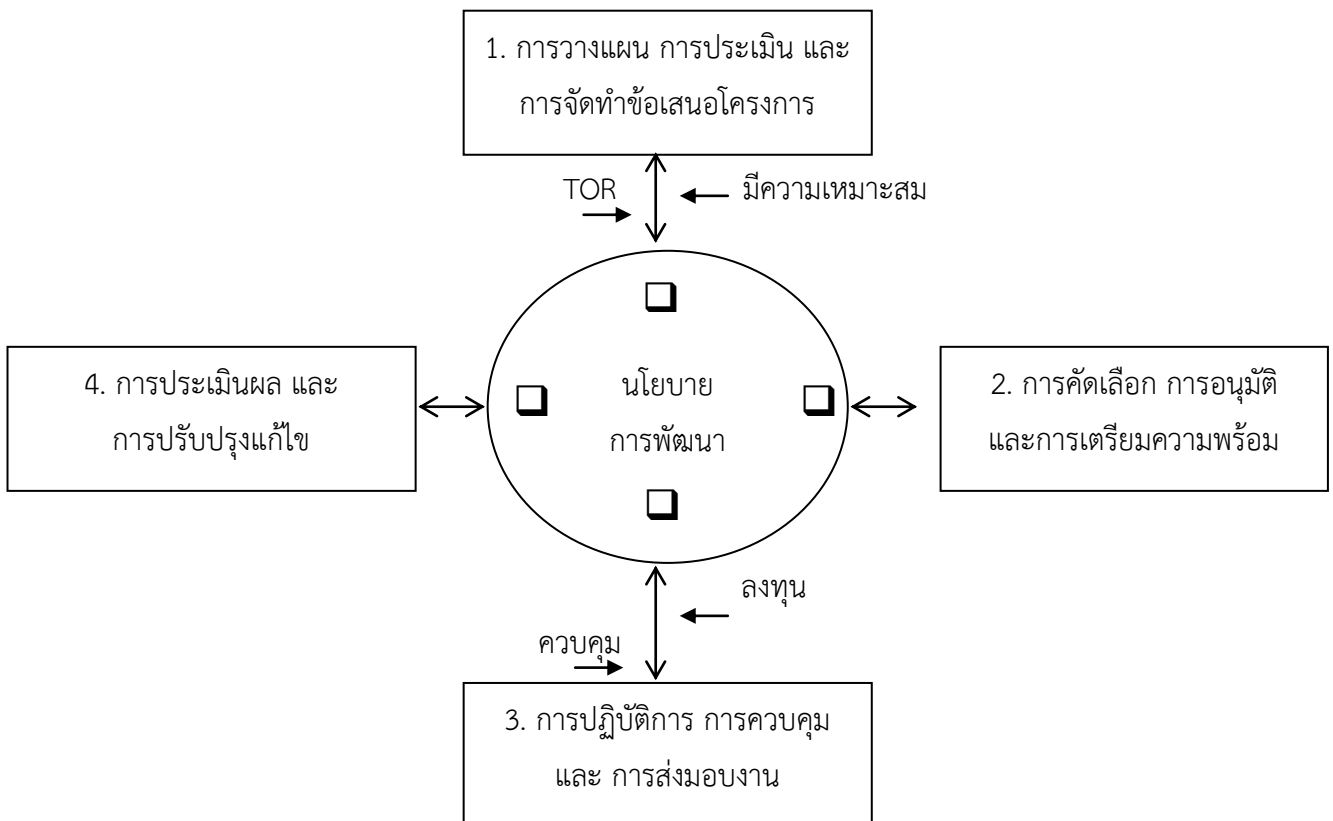
เป็นการตัดสินใจของนักบริหารในการลงทุนทำโครงการ

4. การยุติและส่งมอบโครงการ (Project Termination and Handover)

เมื่อการดำเนินงานโครงการแล้วเสร็จตามแผนดำเนินงานแล้ว ผู้จัดการโครงการจะยุติโครงการเพื่อส่งผลงานโครงการให้หน่วยงานเจ้าของโครงการไปสู่การทำงานประจำของหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายต่อไป

วงจรโครงการขององค์การภาครัฐ

องค์กรภาครัฐมีวงจรโครงการที่ค่อนข้างสลับซับซ้อนกว่าของภาคเอกชน คือ แนวคิดของโครงการ (Project Ideas) มีที่มาจากข้อขัดแย้งหลากหลาย ตามสภาพปัญหาและความต้องการของสาธารณะชนที่ผ่านการวิเคราะห์ และกำหนดเป็นแนวนโยบายของรัฐ ในด้านการบริหารรัฐกิจ และการบริหาร การพัฒนา



แผนภาพ : แสดงวงจรโครงการขององค์การภาครัฐ

วงจรมโยบายองค์การภาครัฐ มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน การประเมิน และการจัดทำข้อเสนอโครงการ (Planning, Appraisal and Design)

เป็นวาระเริ่มต้นของวงจรโครงการ มีขั้นตอนดังนี้

 - 1.1 กำหนดแนวคิดโครงการ (Project Identification and Formulation)

เป็นการนำเอานโยบายของรัฐบาลมาแปลงเป็น

 - ก. แนวคิดโครงการโดยทั่วไป
 - ข. ประเมินความเป็นไปได้ และความเหมาะสมเบื้องต้น เพื่อพิจารณาว่าโครงการลงทุน
 - ค. การกำหนดเงื่อนไขที่สำคัญของโครงการ
 - 1.2 การศึกษาความเป็นไปได้ และประเมินโครงการ (Feasibility Studies and Appraisal)

เป็นการศึกษาข้อเท็จจริงในบริบทโครงการ (Project Context) เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ ด้านต่าง ๆ
 - 1.3 การจัดทำข้อเสนอเป็นรายละเอียด หรือการออกแบบโครงการ (Project Design)

เป็นการจัดทำรายละเอียดของแผน คือ กิจกรรมต่างๆ ความรับผิดชอบ จำนวนทรัพยากรที่จะใช้ รวมทั้งปัจจัยต่าง ๆ เช่น จำนวนบุคลากร ทักษะ เครื่องมือต่าง ๆ เงื่อนไขสังคม เทคโนโลยีที่จำเป็น
2. การคัดเลือก การอนุมัติ และการเตรียมความพร้อม (Section, Approval and Activation)

ในวาระนี้มีขั้นตอนย่อยสำคัญ 2 ขั้นตอน

 - 2.1 การคัดเลือก และอนุมัติโครงการ (Selection and Approve)

เป็นการนำรายละเอียดของโครงการมาพิจารณาเปรียบเทียบกับโครงการอื่น ๆ

 - ก. การตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อเสนอโครงการ
 - ข. การกลั่นกรองข้อเสนอโครงการเบื้องต้น ในประเด็นของ
 - เหตุผลและความจำเป็นของโครงการ
 - วัตถุประสงค์ของโครงการ
 - ความสอดคล้องของโครงการกับนโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาประเทศ มติ คำสั่ง ระเบียบ แผนปฏิบัติการของหน่วยงาน แผนงาน และโครงการอื่น ๆ
 - พิจารณาความเหมาะสมของการศึกษาความเป็นไปได้ พิจารณาความเหมาะสม
 - ค. พิจารณาเหมาะสมของทางเลือก
 - ง. การอนุมัติโครงการ
 - 2.2 การเตรียมความพร้อม (Activation) เช่น
 - ก. การจัดทำแผนดำเนินงาน (Operation plan)
 - ข. การจัดทำแผนเงิน (Financial plan)
 - ค. การจัดทำแผนกำลังคน เช่น การคัดเลือกผู้จัดการโครงการ และทีมงาน

3. การปฏิบัติการ การควบคุม การยุติ และส่งมอบ (Operation, Control, and Hand - Over) ได้แก่
 - 3.1 การนำโครงการไปปฏิบัติ (Implementation)

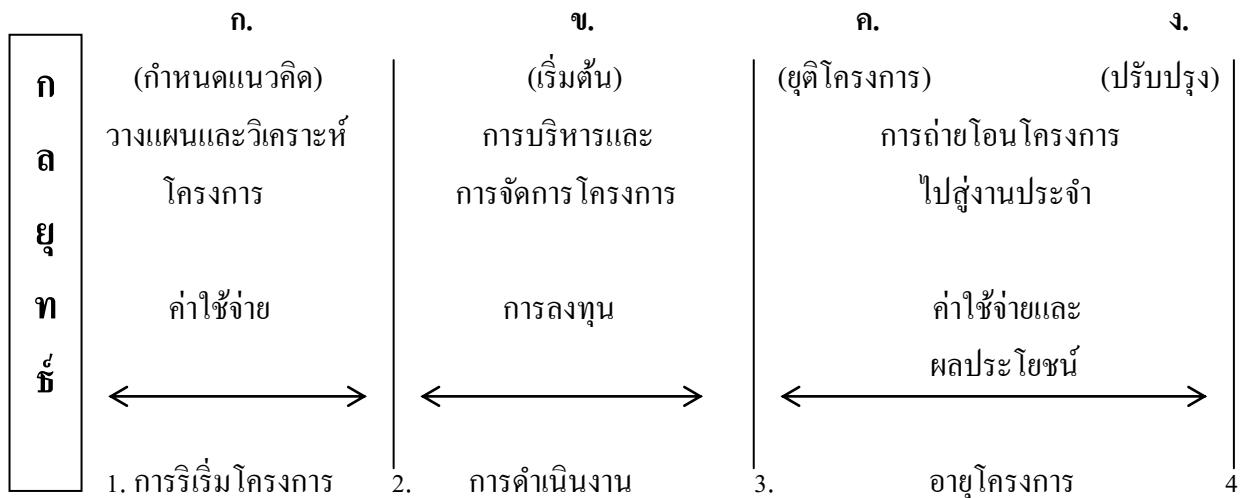
เป็นการทำงานของผู้จัดการโครงการในอันที่จะ

 - ก. มอบหมายงานแก่สมาชิกกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรโครงการ
 - ข. การตัดสินใจในการจัดซื้อ จัดหา อุปกรณ์ทรัพยากรด้านต่าง ๆ
 - ค. การจัดวางระบบควบคุม และระบบสนับสนุนต่าง ๆ
 - 3.2 การนิเทศและควบคุมโครงการ (Supervision and Control)
 - 3.3 การยุติและส่งมอบโครงการ
4. การประเมินผล และปรับปรุงแก้ไข (Evaluation and Refinement)
 - 4.1 การติดตาม และประเมินผล (Follow – up and Evaluation)
 - 4.2 การปรับนโยบายและแผน (Refinement of policy and Planning)

เป็นการให้ความสนใจต่อการวัดความสำเร็จ หรือประเมินความล้มเหลวของโครงการ

บทเรียนที่ได้รับจากการพิจารณาวางจรโครงการ

ผู้จัดการโครงการนำไปใช้เป็นบทเรียนสำคัญที่ควรให้ความสนใจ ดังนี้



แผนภูมิ : ขั้นตอนวงจรโครงการ

ก. ขั้นตอนการกำหนดแนวคิดโครงการ

ผู้ได้รับมอบหมายจะนำกลยุทธ์ไปแปลงเป็นข้อกำหนด หรือเงื่อนไขในการดำเนินงานโครงการ ประกอบด้วย เงื่อนไขด้านผลลัพธ์ และผลงานที่ต้องการ เงื่อนไขด้านการเงินและงบประมาณ

ข. ขั้นตอนการเริ่มต้นดำเนินงาน

หน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย จะพิจารณาจัดสร้างองค์กรโครงการ (Project Organization) และแต่งตั้งผู้จัดการ โครงการกับบุคลากรในทีมงาน เพื่อบริหารงาน และโครงการให้เสร็จและสำเร็จ

ค. ขั้นตอนการยุติโครงการ

หน่วยงานที่รับผิดชอบจะทำการส่งมอบงาน และถ่ายโอนโครงการ (Transfer) ไปให้องค์กรที่รับผิดชอบในการปฏิบัติการ เพื่อใช้ประโยชน์จากโครงการ

ง. ขั้นตอนการดำเนินงานบำรุงรักษา และปรับปรุง

หน่วยงานปฏิบัติการ (Operator) จะเป็นการใช้งานโครงการดูแล บำรุง รักษา ปรับปรุงภาพต่าง ๆ เพื่อใช้ประโยชน์จากผลงานโครงการนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (Expected results) และการแก้ปัญหาในงานประจำที่เกิดขึ้นให้เหมาะสมตามอายุโครงการ

บทสรุป

วงจรโครงการมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการโครงการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวผู้บริหาร และผู้จัดการโครงการ

ในการทำงานตามแผนหนึ่ง ๆ จะประกอบด้วยแผนงานที่หลากหลาย และหนึ่งในแผนงานก็จะมีโครงการหลายโครงการ ที่จะต้องการทำหรือบริการร่วมกัน ความสำเร็จในโครงการหนึ่ง จะไปหนุนต่อให้เกิดความสำเร็จในโครงการอื่น ๆ ด้วย

1. ระดับประเทศ

จุดมุ่งหมายของการพัฒนาประเทศ คือความเจริญก้าวหน้าด้านต่าง ๆ อย่างมีเสถียรภาพ และประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความรักสามัคคี มีสวัสดิการ และสวัสดิภาพที่ดี

2. ระดับกระทรวง

จุดมุ่งหมายของการพัฒนาตามภาระหน้าที่ในสาขาต่าง ๆ ตามอำนาจหน้าที่ของแต่ละกระทรวง/ทบวง

3. ระดับองค์การ

จุดมุ่งหมายของแผนงานต่าง ๆ ในแต่ละสาขางาน โดยเฉพาะงานระดับกรม จังหวัด และหน่วยการปกครองท้องถิ่น

4. ระดับหน่วยงาน

วัตถุประสงค์ของโครงการด้านต่าง ๆ ในแต่ละแผนงาน