

Project Management



Dr. Chaichan Chareonsuk
October 2014

ความหมายของการบริหารโครงการ

CONTENT

- ความหมายและความสำคัญ
- ความแตกต่างระหว่างบริหารงานโครงการและบริหารงานทั่วไป
- คุณสมบัติของผู้บริหารโครงการ
- กระบวนการบริหารจัดการ
- ประสบการณ์จากการบริหารงานโครงการ

แนวคิดการบริหารโครงการ

โครงการ คือ กิจกรรมใด ๆ ที่มีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

- ❖ มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน
- ❖ มีกำหนดเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด
- ❖ การดำเนินงานจะอยู่ภายใต้ข้อจำกัดของ
 - งบประมาณ
 - กำหนดเวลาของงานต่างๆ
 - คุณภาพของงานตามกำหนด

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าโครงการใด ๆ จะมีลักษณะเป็น “ชั่วคราว” หรือเกิดขึ้นในช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น อาจเป็นวัน เดือน หรือปี แล้วแต่ความซับซ้อนของโครงการ

ความเป็นมาของโครงการ

ความเป็นมา

เทคนิคการบริหารโครงการมีการพัฒนามาเรื่อย ๆ และเริ่มมาจัดเป็นศาสตร์สาขาหนึ่งในช่วงเริ่มของ พ.ศ. 2503 โดยองค์การด้านอวกาศของประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นผู้เริ่มจัดทำเป็นหลักสูตร เพื่อใช้ในการฝึกอบรมและแพร่ขยายออกสู่ภาคธุรกิจ และอุตสาหกรรม โดยเรียกชื่อต่าง ๆ กันเช่น

- ❖ การบริหารโปรแกรม (Program Management)
- ❖ การบริหารการผลิต (Production Management)
- ❖ การบริหารงานก่อสร้าง (Construction Management)

ศาสตร์ด้านการบริหารโครงการทำให้การแก้ปัญหาใด ๆ เปลี่ยนจากแต่ละบุคคลไปเป็นแบบทีม

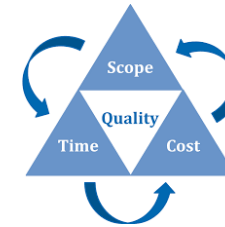
5

ความเป็นมา

การบริหารโครงการ คือ

การจัดการ การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและสมบูรณ์ที่สุด เพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ทรัพยากร หมายถึง บุคลากร รวมถึงความเชี่ยวชาญและความสามารถที่มีอยู่ ความร่วมมือของทีมงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนข้อมูล ระบบงาน เทคนิค เงินทุนและเวลา



การบริหารโครงการ

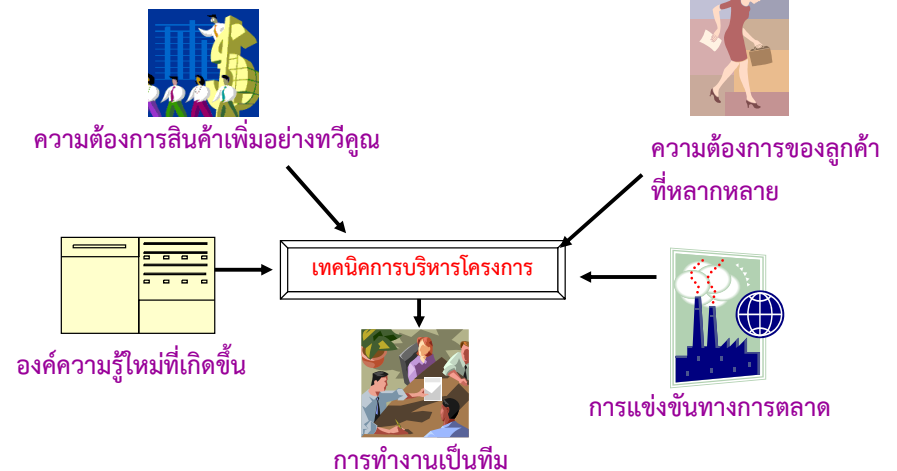
การบริหารโครงการ คือ

การบริหารโครงการ (Project Management) หมายถึง กระบวนการในการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่มีลักษณะพิเศษและไม่ซ้ำซ้อนกับการดำเนินงานในปัจจุบัน โดยมีการกำหนดกลยุทธ์หรือวิธีการที่มีความแตกต่างออกไปจากการบริหารงานประจำ เพื่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ภายใต้กรอบด้านงบประมาณ บุคลากรและเวลา เป็นต้น

7

ความเป็นมา

ความต้องการศาสตร์ด้านการบริหารโครงการ



8

การบริหารโครงการ

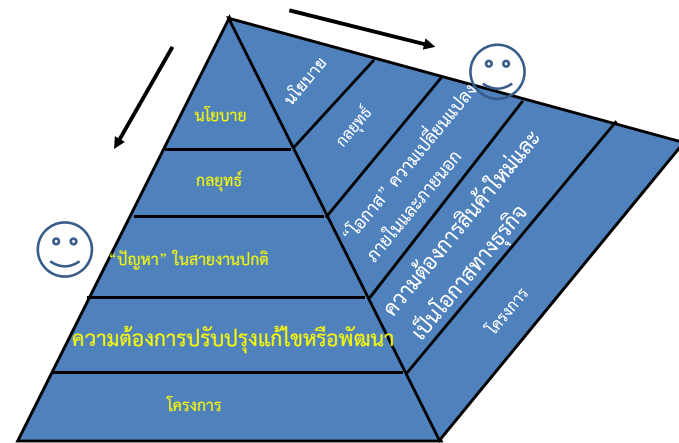
โครงการเกิดจาก

ปัญหา อาจจะเป็นปัญหาที่เกิดจากสายงานปกติในองค์กร เช่น สายงานผลิตมีปัญหาเรื่องกำลังการผลิต คุณภาพการผลิต หรือความล่าช้า แก่แก่ของเครื่องจักร ย่อมทำให้เกิดแนวคิดที่จะปรับปรุงแก้ไข

โอกาส โอกาสทางธุรกิจที่สอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กร เช่น การขยายฐานการผลิต หรือการเพิ่มกลุ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นต้น

9

รูปแสดงแนวทางการเกิดโครงการ



10

What is
PROJECT
MANAGEMENT



- อะไรเป็นปัจจัยที่จะกำหนดว่าควรจะมีการทำโครงการหรือไม่?
- งานโครงการมีความสัมพันธ์กับ Vision หรือทิศทางบริษัทอย่างไร?

ความแตกต่างระหว่างงานโครงการและงานประจำ

ความแตกต่างระหว่างการบริหารโครงการและการบริหารทั่วไป

การบริหารโครงการ	การบริหารงานประจำ
1. ช่วงเวลา ❖ จำกัด	1. ช่วงเวลา ❖ ต่อเนื่อง
2. การใช้ทรัพยากร ❖ ใช้ช่วงเวลาเดียวกันและสิ่ง	2. การใช้ทรัพยากร ❖ ใช้อย่างต่อเนื่อง
3. ทีมงาน ❖ สร้างทีมงานชั่วคราวขึ้นมาดำเนินงาน ความชำนาญของผู้ร่วมทีม	3. ทีมงาน ❖ สร้างทีมงานถาวร ขึ้นมาดำเนินงาน

13

ความแตกต่างระหว่างการบริหารโครงการและการบริหารทั่วไป

การบริหารโครงการ	การบริหารงานประจำ
4. ความชำนาญของผู้ร่วมทีม ❖ ต้องการใช้ผู้ที่มีความชำนาญการ อยู่แล้วเนื่องจากไม่มีเวลามากพอ สำหรับการฝึกอบรม	4. ความชำนาญของผู้ร่วมทีม ❖ อาจฝึกอบรมให้กับผู้ไม่มี ความชำนาญให้สามารถ พัฒนาขึ้นได้โดยใช้เวลาที่ เหมาะสม

14

ความแตกต่างระหว่างการบริหารโครงการและการบริหารทั่วไป

การบริหารโครงการ	การบริหารงานประจำ
5. ความขัดแย้งในงานและการต่อรอง ❖ ค่อนข้างสูง เนื่องจากลักษณะงาน ที่เป็นแบบชั่วคราว และต้องพึ่งพา อาศัยจากสายงานปกติ ซึ่งเป็น เหตุแห่งความขัดแย้ง และต้อง ต่อรองตลอดเวลา	5. ความขัดแย้งในงานและการ ต่อรอง ❖ ค่อนข้างน้อย เนื่องจากทุก อย่างจะอยู่ในลักษณะคงตัว

15

ความแตกต่างระหว่างการบริหารโครงการและการบริหารทั่วไป

การบริหารโครงการ	การบริหารงานประจำ
6. ลักษณะโครงการ ❖ โครงการพิเศษ	6. ลักษณะโครงการ ❖ ซ้ำ ๆ กัน
7. สภาพการดำเนินงาน ❖ ไม่ซ้ำกับโครงการอื่น	7. สภาพการดำเนินงาน ❖ การดำเนินงานเหมือนเดิม

16

ความแตกต่างระหว่างการบริหารโครงการและการบริหารทั่วไป

การบริหารโครงการ	การบริหารงานประจำ
8. ความสำคัญของวัตถุประสงค์ ❖ ให้ความสำคัญของวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ไม่เท่ากัน เพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพเดิม 9. มีการเปลี่ยนแปลงโครงการ ❖ มีการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่	8. ความสำคัญของวัตถุประสงค์ ❖ ให้ความสำคัญของวัตถุประสงค์เท่าๆ กัน เพื่อรักษาสภาพเดิม 9. มีการเปลี่ยนแปลงโครงการ ❖ มีการเปลี่ยนแปลงคงตัว (ค่อยเป็นค่อยไป)

17

คุณสมบัติของผู้บริหารโครงการ PROJECT MANAGER

หน้าที่ความรับผิดชอบ

หน้าที่และความรับผิดชอบตามช่วงต่าง ๆ ของผู้จัดการโครงการ ดังนี้

ช่วงกำหนดและวางแผนโครงการ ทำหน้าที่

- ❖ ทำแผนงบประมาณต้นทุนและกำหนดเวลาขั้นต้น
- ❖ เลือกทีมงานบริหารโครงการ
- ❖ จัดเตรียมเครื่องมือ เครื่องใช้ที่ต้องการในโครงการ
- ❖ ทำรายละเอียดต่างที่จำเป็นเพื่อผลักดันให้โครงการดำเนินไปได้

19

หน้าที่ความรับผิดชอบ

ช่วงปฏิบัติโครงการและปิดโครงการ

- ❖ การเริ่มงาน
- ❖ การตรวจสอบและดำเนินการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้
- ❖ ดูรายละเอียดในการบริหารโครงการในช่วงปิดโครงการ
- ❖ ทบทวนและประเมินโครงการในช่วงปิดโครงการ

20

คุณสมบัติของผู้บริหารโครงการ (Project Manager)

- ❖ มีความรับผิดชอบต่อ
 - องค์กรหรือบริษัท
 - โครงการ
 - ผู้ร่วมทีมงาน
- ❖ มีความรู้กว้าง ประสบการณ์มาก
 - ผู้จัดการโครงการต้องทำงานร่วม หรือดูแลงานบางส่วนของสายงานบริหารปกติในโครงการ

21

คุณสมบัติของผู้บริหารโครงการ (Project Manager)

คุณสมบัติของผู้จัดการโครงการ (ต่อ)

- ❖ ความเป็นผู้นำที่ดี
 - ผู้ร่วมทีมในโครงการมาจากหลายหน่วยงาน จึงต้องมีศิลป์ในการบริหารที่เหมาะสมสำหรับทีมงานแต่ละประเภท
- ❖ เป็นนักเจรจาต่อรอง

22

คุณสมบัติของผู้บริหารโครงการ (Project Manager)

คุณสมบัติของผู้จัดการโครงการ (ต่อ)

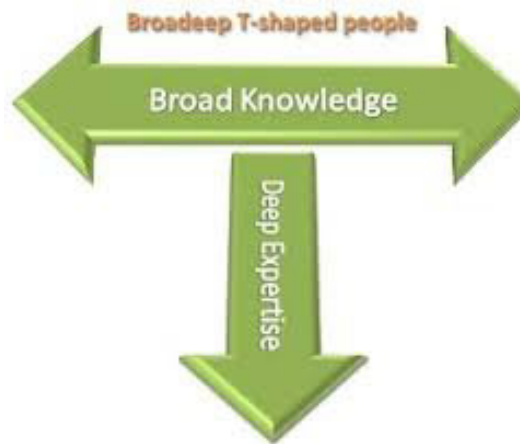
- ❖ มีความสามารถในการสังเคราะห์ มากกว่าวิเคราะห์ คือมีความรู้และเข้าใจว่า
 - จะทำอะไร
 - ใครควรเป็นผู้ทำ
 - ทำอย่างไรจึงได้ทรัพยากรที่ต้องการในการทำโดยผู้จัดการโครงการอาจไม่จำเป็นต้องรู้ลึกในด้านเทคนิคหรือการวิเคราะห์
 - มีความเข้าใจในองค์กรและสภาพแวดล้อมของโครงการนั้น ๆ

23

สรุปคุณสมบัติของผู้บริหารโครงการ (Project Manager)



24



T-shaped Model นี้ไม่ใช่เรื่องใหม่มีมานาน ว่าทศวรรษแล้วใช้ในวงการศึกษและ HR เพื่อเสริมสร้างศักยภาพความรู้ของคน

โดยจะให้หลักที่ความรู้ของคนมี 2 อย่าง คือ

- 1) ความรู้ทั่วไป (Broad Knowledge) ซึ่งจะเป็นความรู้ที่ทุกคน มี หากมีมากขึ้นจะเป็นพวก Multi skill และจะเป็นผู้รอบ จะเสริมสร้างโดยการ ทำ Self learning และ Rotation
- 2) ความรู้เฉพาะ (Deep expertise) เป็น ความรู้พิเศษ ซึ่งหากมีจะสามารถสร้าง ความสามารถในการแข่งขันได้ดี เพิ่มเติมได้โดยการมุ่งมั่นคิดและมันทำงานเกิด ความชำนาญในแต่ละเรื่อง

The competence of users

Mastery		Unconscious competence
I know how to do it well	Conscious competence	
I know I'm incompetent	Conscious incompetence	
I don't know I'm incompetent	Unconscious incompetence	

การที่จะทำให้สอดคล้องกับ Competency นั้น จะสามารถสรุปได้คือ

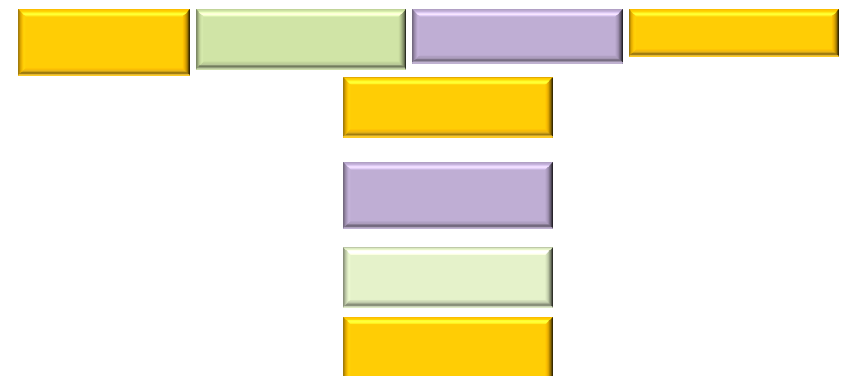
- 1) ในแนวนอนจะเกี่ยวข้องกับ Common competency ที่ต้องเป็นพื้นฐานของในแต่ละองค์กรที่ประสงค์ให้มี
- 2) ในแนวตั้งจะเกี่ยวข้องกับ Functional Competency โดยจะต้องการเป็นพิเศษเพื่อทำงานนั้นๆ เป็นวิชาชีพจำเพาะหรือองค์ความรู้เฉพาะที่จะสามารถปฏิบัติงานได้

ตัวอย่างของ T-shaped model



T-shaped Model จะสามารถทำจากสิ่งที่เป็นนามธรรมมาให้เห็นเป็นรูปธรรมได้ โดยการระบุคะแนนในแต่ละช่อง เพื่อใช้ในการปรับปรุง การอบรมและพัฒนา โดยการระบุเป็น Score ที่ได้ของแต่ละคน และสามารถทำเป็นสีสันต่างๆได้

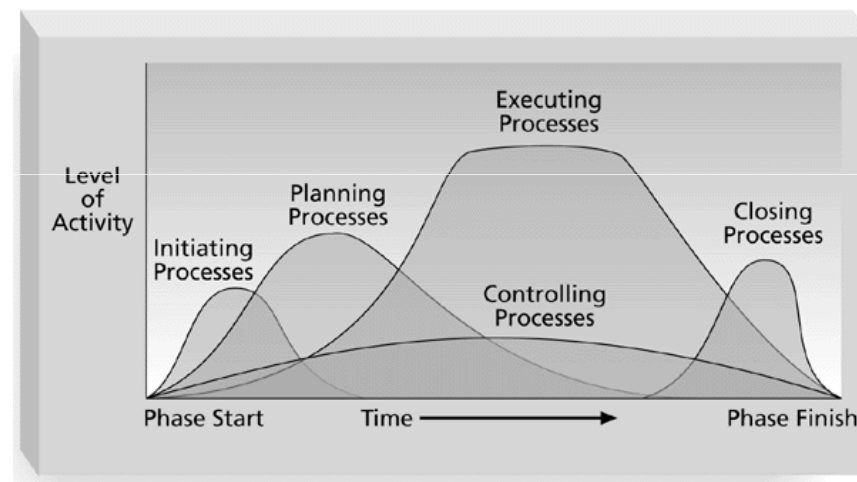
T-shaped model ของ Project Manager



กระบวนการบริหารจัดการโครงการ



Overlap of Process Groups in a Phase (PMBOK® Guide, 2000, p. 31)



Project Charter Template

Project Name or Identification

Project Stakeholders

- Names
- Titles or roles
- Phone numbers
- E-mail addresses

Project Description

- Background
- Description of the challenge or opportunity
- Overview of the desired impact

Measurable Organizational Value (MOV)

- Statement or table format

Project Scope

- What will be included in the scope of this project
- What will be considered outside the scope of this project

Project Schedule Summary

- Project start date
- Project end date
- Timeline of project phases and milestones
- Project reviews and review dates

Project Budget Summary

- Total project budget
- Budget broken down by phase

Quality Issues

- Specific quality requirements

Resources Required

- People

- Technology

- Facilities
- Other

- Resources to be provided

- Resource
 - Name of resource provider
 - Date to be provided

Assumptions and Risks

- Assumptions used to develop estimates
- Key risks, probability of occurrence, and impact
- Constraints
- Dependencies on other projects or areas within or outside the organization
- Assessment project's impact on the organization
- Outstanding issues

Project Administration

- Communications plan
- Scope management plan
- Quality management plan
- Change management plan
- Human resources plan
- Implementation and project closure plan

Acceptance and Approval

- Names, signatures, and dates for approval

References

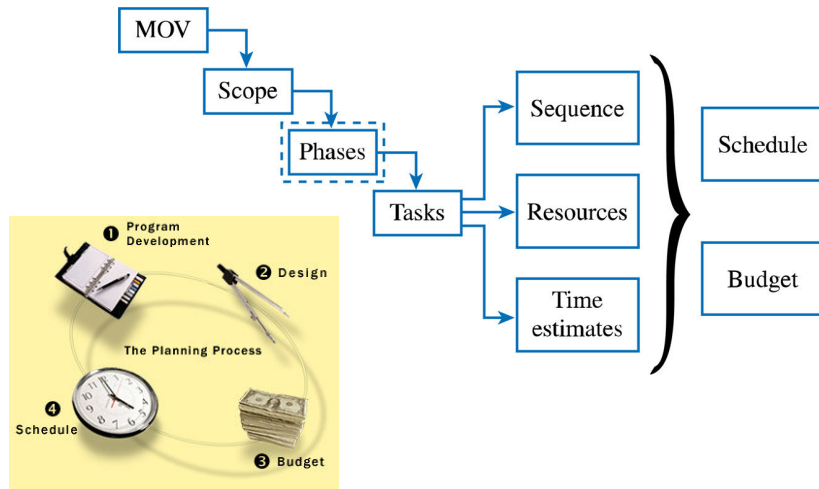
Terminology or Glossary

Appendices (as required)

Project Planning

- วัตถุประสงค์หลักของ project planning คือแนวทางในการทำงาน
- ทุก ๆ knowledge area รวมถึง planning information, Key outputs include:
 - A team contract (สถานที่ติดต่อของสมาชิกในกลุ่ม)
 - A scope statement (การกำหนดขอบเขตของโครงการ)
 - A work breakdown structure (WBS) (โครงสร้างของงานที่แยกย่อยออกมา)
 - A project schedule (ตารางเวลาในการทำโครงการที่อยู่ในรูปของ Gantt chart พร้อมสิ่งที่เกี่ยวข้องและทรัพยากรที่ต้องใช้ในช่วงเวลานั้น ๆ)
 - A list of prioritized risks (รายการแสดงรายละเอียดของความเสี่ยงที่จัดลำดับความสำคัญแล้ว)

Project Planning Framework

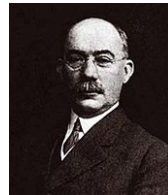


Project Planning Framework

กรอบการวางแผนโครงการ

- เริ่มด้วยการกำหนด MOV or KPI
- จากนั้นทำการกำหนดขอบเขตของโครงการ
- แล้วแบ่งแยกโครงการออกเป็นเฟสต่าง ๆ
- จากเฟสต่าง ๆ แยกย่อยออกมาเป็นงาน ในเชิงลำดับก่อนหลัง, ทรัพยากรที่ใช้ และเวลาโดยประมาณ
 - Sequence ของงาน
 - Resources ที่ใช้ในงานนั้น ๆ
 - Time ที่ใช้ทำงานนั้น ๆ ให้สำเร็จ
- กำหนดตารางเวลาและค่าใช้จ่าย ซึ่งก็คือ The Baseline Plan

Gantt Chart



- พัฒนาขึ้นโดย Henry L. Gantt ในปี 1917
- เป็นกราฟแท่งในแนวนอนซึ่งแสดงขอบเขตของระยะเวลาของกิจกรรมแต่ละขั้นตอน
- โดยรายชื่อกิจกรรมจะถูกแสดงไว้ในแนวตั้งทางด้านซ้ายมือ
- ระยะเวลาการทำงานจะแสดงในแนวนอนของแผนภาพ

Gantt Chart

- กิจกรรม
1. รวบรวมความต้องการ
 2. ออกแบบรายงาน
 3. ออกแบบหน้าจอ
 4. ออกแบบฐานข้อมูล
 5. จัดทำเอกสาร
 6. เขียนโปรแกรม
 7. ทดสอบโปรแกรม
 8. ติดตั้งโปรแกรม

The Kick-Off Meeting

- เริ่มทำงานในโครงการอย่างเป็นทางการ
- ทำให้ใกล้เข้าสู่ planning phase
- สื่อสารกับผู้เกี่ยวข้องว่าโครงการคืออะไร และเกี่ยวกับอะไร
- กระตุ้น stakeholders
- ก่อให้เกิดทัศนคติด้านบวก

Project Name
Kickoff Meeting

Date: MM/DD/YY

Meeting Objective: _____

Agenda:

- Introductions of attendees
- Background of project
- Review of project-related documents (i.e. business case, project request, contract)
- Discussion of project organizational structure
- Discussion of project scope, time, and cost goals
- Discussion of other important topics
- List of action items from meeting

Action Item	Assigned To	Due Date

Date and time of next meeting:

Project Executing

- การดำเนินการตามแผนจะกินเวลาและทรัพยากรเกือบทั้งหมด เพราะผลผลิตของโครงการจะเกิดขึ้นที่นี่
- เอาต์พุตที่สำคัญที่สุดของการดำเนินการคือ work results
- ผู้บริหารโครงการมักใช้ leadership skills ของเขาเข้าควบคุมความท้าทายที่หลากหลายที่มักเกิดขึ้นในช่วง project execution

Project Controlling

- การควบคุมประกอบด้วยการวัดความก้าวหน้าของวัตถุประสงค์ของโครงการ ตรวจสอบความผันแปรออกไปจากแผน และแก้ไขให้ถูกต้อง
- ควบคุมผลกระทบที่เกิดขึ้นจากหลายกลุ่มของกระบวนการต่าง ๆ และ เกิดในระหว่างเฟสต่าง ๆ ของ project life cycle
- รายงานสถานะและความก้าวหน้าเป็นเอาต์พุตที่สำคัญของการควบคุม

Project Closing

- กระบวนการปิดโครงการประกอบด้วย สิ่งที่เกี่ยวข้องได้รับมากขึ้น และการยอมรับ final product ของลูกค้า เป็นการนำไปสู่การปิดโครงการ หรือ สิ้นสุดเฟสสุดท้าย
- แม้ว่าโครงการจะไม่เสร็จสิ้นสมบูรณ์ก็ตาม ยังคงจำเป็นต้อง “ปิดโครงการ” เพื่อเก็บไว้เป็นบทเรียน
- ผลที่ได้จากโครงการและบทเรียนเป็นเอาต์พุตที่สำคัญ ดังนั้นโครงการทั้งหลายจะต้องมี final report และ final presentations

Post-Project Follow-up

- หลาย ๆ องค์กรได้ตระหนักว่า มีความจำเป็นในการทบทวนผลลัพธ์ที่ได้จากโครงการ หลังจากปิดโครงการไปแล้วหนึ่งปี หรือ ฟังจะปิดไปได้
- หลาย ๆ โครงการมี project potential savings ดังนั้นจึงถือเป็นความจำเป็นที่จะทบทวนการประมาณทางการเงิน (financial estimates) และ ใช้เป็นบทเรียนจากอดีตเมื่อเริ่มโครงการใหม่



อะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จในแต่ละกระบวนการ?

ขั้นตอน	Key Success Factors
วางแผน	
ปฏิบัติ	
ควบคุม	
ปิดโครงการ	

ประสบการณ์จากการบริหารโครงการ

มิติ	Do	Don't
ด้านการเงิน	ควบคุมและวางแผนการเงินทุกวัน	
ด้านลูกค้าหรือ หน่วยงานภายนอก	การประชุมหารือและการทำเป็นโครงการ ย่อย	การขาดการประสานงานที่ดี
กระบวนการ	วางแผนที่ดี	ขาดรายละเอียดของงาน ขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน
บุคลากร	รักษาคณ รักษา Team คัดเลือกคนที่เหมาะสม น้อยแต่มีคุณภาพ	ขาด Individual KPI



ทีมงาน
เก่งคน
“คิดแล้วทำ
ทำให้ดี
ดีแล้วรักษาเป็นระบบ”