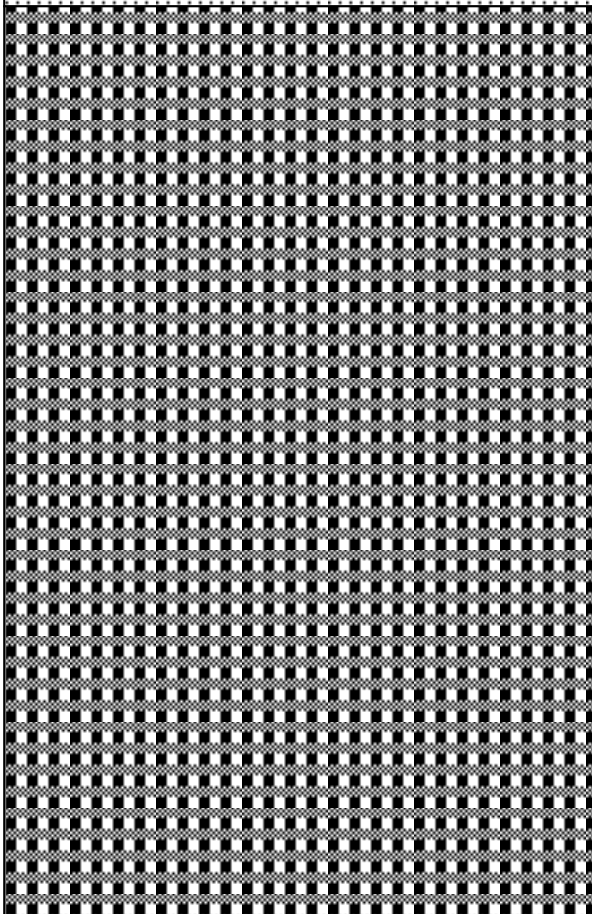


การวางแผน
การวิเคราะห์
และแนวทาง
การบริหารโครงการ
ให้ประสบผลสำเร็จ



รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ปรียากร



คณะรัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

**การวางแผน การวิเคราะห์โครงการ
และแนวทางในการบริหารและการจัดการโครงการให้ประสบผลสำเร็จ**
รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ปรียาก
คณะรัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

1. ความนำ

สาระสำคัญของเอกสารฉบับนี้ มีจุดมุ่งหมายที่จะนำเสนอแนวความคิดและแนวทางที่เป็นประโยชน์ในเชิงประยุกต์ สำหรับการวางแผน การวิเคราะห์ การบริหารและการจัดการโครงการ โดยครอบคลุมประเด็นต่างๆ ที่สำคัญดังต่อไปนี้

- 1.1 อธิบายความหมาย ความจำเป็น และความสำคัญของโครงการ
- 1.2 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายหรือยุทธศาสตร์ การวางแผนกลยุทธ์ และกระบวนการบริหารโครงการ โดยพิจารณาจากการบริหารและการจัดการตามวงจรโครงการ (Project cycle management) ตั้งแต่จุดเริ่มต้นไปถึงจุดสิ้นสุด
- 1.3 ระบุแนวความคิดและแนวทางในการวางแผนโครงการที่มีมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
- 1.4 ชี้ให้เห็นถึงแนวทางในการศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ
- 1.5 อธิบายวิธีการจัดทำข้อเสนอโครงการ โดยใช้กรอบความคิดเชิงเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework) และการเขียนแผนโครงการเชิงประเพณีนิยม (Conventional method) หรือแบบพรรณนาความ
- 1.6 สังเคราะห์แนวความคิดและแนวทางในการบริหารและการจัดการโครงการให้สำเร็จ โดยในประเด็นต่างๆ นี้ผู้เขียนจะอธิบายสาระสำคัญต่างๆ โดยสังเขปเพื่อประโยชน์การจัดทำโครงการของผู้สนใจในเรื่องนี้ต่อไป

2. ความหมายและความสำคัญของโครงการ

ในการบริหารงานขององค์การทุกประเภท โครงการ (Project) ถือเป็นงานสำคัญประเภทหนึ่งที่ถูกกำหนดขึ้น ให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการบริหารการพัฒนาของหน่วยงานต่างๆ ในองค์การนั้น ทั้งนี้ เพื่อที่จะผลักดันให้เจตนารมณ์ในเชิงกลยุทธ์ (Strategic intent) อันได้แก่วิสัยทัศน์ พันธกิจและประเด็นยุทธศาสตร์ของผู้บริหารระดับสูง สามารถนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ของฝ่ายและกลวิธีในการจัดการของหน่วยงานระดับปฏิบัติการ (Operational management) บรรลุผลสำเร็จ ไม่ว่าจะกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้นจะเป็นกลยุทธ์ในลักษณะที่เป็นการตั้งรับ (Defensive or reactive strategy) เพื่อแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการด้านต่างๆ ที่

เกิดขึ้นมาแล้ว หรืออาจจะเป็นกลยุทธ์การดำเนินงานในเชิงรุก (Offensive or proactive strategy) เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาหรือเสริมสร้างโอกาสในการพัฒนาก็ตาม

มักมีผู้เข้าใจอย่างไม่ค่อยถูกต้องนักว่า ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ไม่จำเป็นต้องกระทำโดยการคิดและดำเนินการในรูปของโครงการ โดยเชื่อว่าการดำเนินงานของหน่วยงานระดับปฏิบัติการตามปกติ น่าจะรับมือกับงานหรือกิจกรรมทุกประเภทได้ แต่ในความเป็นจริงแล้วมิได้เป็นเช่นนั้น ดังนั้นเพื่อความชัดเจนจึงควรทำความเข้าใจให้กระจ่างว่า โครงการมีลักษณะและขอบเขตอย่างไร อันจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับรู้ถึงความสำคัญของโครงการมากยิ่งขึ้น

2.1 ความจำเป็นในการคิดและจัดทำโครงการ

ภาระหน้าที่ของผู้รับผิดชอบในการบริหารงานประจำ (Operations or routine management) มีความสำคัญต่อการสร้างความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรอย่างมาก แต่ข้อจำกัดที่สำคัญก็คือ จะต้องเป็นการทำงานภายใต้เงื่อนไขหรือสภาพแวดล้อมที่ไม่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากนักหรือไม่สลบซับซ้อนจนเกินไป โดยผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการจะใช้ทักษะแรงงานด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียวในการทำงานให้สำเร็จ

อย่างไรก็ตามในการปฏิบัติงานขององค์กรทุกประเภท ผู้บริหารและผู้จัดการในระดับปฏิบัติการ จะต้องเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งดังต่อไปนี้เสมอ

2.1.1 สถานการณ์ด้านการบริหารทั่วไป

เป็นเรื่องปกติธรรมดาสำหรับการบริหารงานโดยทั่วไปขององค์กรทุกประเภท ผู้บริหารมักจะเผชิญกับสถานการณ์เชิงรับ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

- ก. ปัญหาทางการบริหารที่เกิดขึ้นในองค์กรอยู่เสมอ เริ่มมีลักษณะหรือสภาพปัญหาที่สลบซับซ้อนมากยิ่งขึ้น หรือเกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำอีก จนเป็นผลให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารงานประจำเพียงหน่วยเดียว ไม่อาจที่จะดำเนินการแก้ปัญหาเหล่านั้นได้
- ข. มีการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการ จากเดิมไปสู่ความต้องการใหม่ หรือมีความต้องการที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น จนเป็นผลให้รูปแบบและวิธีการแบบเดิม ไม่อาจจะตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแม่นยำตรงต่อไป
- ค. ทรัพยากรด้านต่าง ๆ มีมูลค่าสูงมากยิ่งขึ้น จนเป็นผลให้เกิดข้อจำกัดเกี่ยวกับกรรมวิธีในการจัดสรร การกระจาย และหรือการจัดการทรัพยากรที่ตีเพียงพอ ซึ่งถ้าไม่ดำเนินการแก้ไขย่อมจะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการจัดการลดลง

- ง. การใช้เทคโนโลยีก้าวหน้ามีความจำเป็น และมีความสำคัญต่อการบริหารงานโดยทั่วไปของกิจการมากขึ้น หากไม่ดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือจัดให้มีขึ้นใหม่ ย่อมจะเป็นผลให้กิจการมีข้อเสียเปรียบในเชิงเปรียบเทียบกับกิจการอื่น
- จ. องค์การมีข้อจำกัดในการใช้ทรัพยากรด้านต่างๆ เช่น ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรประเภททุน เช่น อาคาร ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง สถานที่ปฏิบัติงาน เครื่องมือ เครื่องจักร เครื่องยนต์ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการ ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2.1.2 สถานการณ์ด้านการพัฒนาและการแข่งขัน

แม้ว่ากิจการจะมีการคิดโครงการด้านต่างๆ เพื่อรองรับสถานการณ์ด้านต่างๆ ที่ชี้ให้เห็นแล้วในหัวข้อ 2.1.1 แต่ยังมีสถานการณ์อีกประเภทหนึ่งที่ถือเป็นสถานการณ์เชิงรุก ที่กิจการทั้งหลายมักจะใช้ความคิดสร้างสรรค์และการมองการณ์ไกล เพื่อป้องกันปัญหาหรือสร้างโอกาสในการพัฒนาของกิจการ ทั้งนี้ เพื่อรักษาความได้เปรียบหรือพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืนต่อไป สถานการณ์ที่น่าสนใจประกอบด้วย

- ก. การเพิ่มความรวดเร็ว ความถูกต้อง และความแม่นยำในการให้บริการลูกค้าหรือผู้รับบริการ ในด้านปริมาณและคุณภาพ ทั้งนี้ เพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันกับกิจการอื่น ทั้งนี้ เพื่อนำไปสู่การสร้างความพึงพอใจอย่างถาวรต่อกลุ่มลูกค้ากลุ่มเดิม ขณะเดียวกันยังมุ่งไปสู่การแสวงหาหรือตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการรายใหม่อีกด้วย
- ข. การพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการ ให้มีมาตรฐานสูงกว่า หรือดีกว่าเดิม รวมทั้งลดต้นทุนในการผลิต การจัดจำหน่าย การให้บริการ รวมไปถึงความยั่งยืนในการใช้ประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ค. การเสนอสินค้าหรือบริการใหม่ (New products) ที่เป็นประโยชน์ต่อลูกค้าและผู้รับบริการมากยิ่งขึ้น รวมทั้งการสร้างโอกาสใหม่ในรูปของการเสริมสร้างคุณค่า (Value creation) ในระยะยาวให้แก่ผู้รับบริการ
- ง. การเตรียมความพร้อมในอันที่จะเผชิญกับภาวะวิกฤต และความเสียหายทั้งหลาย อันถือเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก ด้วยการศึกษาค้นคว้า วิจัยทดลอง หรือบุกเบิกงานด้านต่างๆ ที่เป็นการคาดหมายล่วงหน้าว่าจะลดทอนความสูญเสียลง ถ้าหากเหตุการณ์เหล่านั้นเกิดขึ้นจริง

ผู้เขียนมีความเชื่อว่า ในการที่จะเตรียมตัวรับมือกับสถานการณ์ทั้งสองกรณีดังกล่าวนี้ นักบริหารทุกคนควรที่จะเตรียม “คิดและทำงานเป็นโครงการ (Projectization)” ไว้ล่วงหน้าซึ่งหมายความว่า นักบริหารจะกำหนดและพัฒนาแนวคิดโครงการประเภทต่างๆ ขึ้นเพื่อใช้เป็นกลวิธีในการแก้ไขสถานการณ์ทั้งหลายที่ได้นำเสนอไว้แล้ว

2.2 ประเภทของโครงการ

โครงการมีลักษณะที่หลากหลายทั้งในเรื่องของขนาด ขอบข่าย เวลา กลุ่มลูกค้า หรือผู้รับบริการ รวมทั้งอายุการใช้งานโครงการ (Project life period) ดังนั้น การแบ่งประเภทโครงการจึงเป็นเรื่องยาก แต่เพื่อให้ง่ายในการทำความเข้าใจ ผู้เขียนจะแบ่งประเภทของโครงการตามลักษณะของสถานการณ์ที่จะเผชิญรวมสามประเภทคือ

- 2.2.1 โครงการปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาต่างๆ (Improvement project) ทั้งภายในและภายนอกกิจการ ซึ่ง หมายรวมถึง โครงการเพื่อมุ่งที่จะปรับสมรรถนะด้านต่างๆขององค์การและบุคลากร (Competences) เพื่อนำไปสู่การทำงานที่กระตือรือร้นมากยิ่งขึ้นด้วย
- 2.2.2 โครงการริเริ่มหรือพัฒนานวัตกรรม (Innovative project) ด้านต่างๆทั้งในส่วนลงทุน อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร เทคโนโลยี ความรู้ วิทยาการ และปัญญาประดิษฐ์ทั้งหลายที่มีคุณค่าอย่างสูงยิ่งต่อองค์การ
- 2.2.3 โครงการวิจัยและพัฒนา (Research and Development project or R&D) ทั้งนี้เพื่อทုံมเทหรืออุทิศให้การค้นคว้า การทำการทดลอง การฝึกปฏิบัติ การบุกเบิกหรือนำร่อง (Pilot) ในพื้นที่หรือกลุ่มคนแต่ละประเภท เพื่อหาข้อสรุปที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อการจัดการในระยะยาว

ผู้เขียนมีข้อสังเกตว่า ในบางสถานการณ์ โครงการทั้งสามประเภทอาจจะแยกขาดจากกัน อย่างเป็นอิสระได้ ในขณะที่บางสถานการณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องอาจจะคิดโครงการทั้งสามประเภทที่มีความสัมพันธ์กันก็ได้ ในอีกนัยหนึ่งการคิดโครงการในเชิงบูรณาการเพื่อการพัฒนาเพียงโครงการเดียว (Integrated development project) ที่สามารถรับมือกับสถานการณ์ต่างๆมากกว่าหนึ่งสถานการณ์ หรือการคิดโครงการในลักษณะที่เป็นองค์รวม (holistic) ย่อมจะบังเกิดผลดีกว่าการคิดโครงการแบบแยกส่วน (separated or split) เปรียบได้กับวลีที่ว่า “ยิงปืนนัดเดียวได้นกหลายตัว” ในขณะที่บางสถานการณ์ที่มีความสลับซับซ้อนสูง อาจจะต้องคิดโครงการหลายโครงการ เพื่อแก้ไขปัญหาหรือตอบสนองความต้องการเพียงหนึ่งเดียวที่เกิดขึ้นก็ได้

2.3 ลักษณะสำคัญของโครงการ

โครงการที่ผู้บริหารกำหนดขึ้นไม่ว่าจะเป็นประเภทใด จะมีลักษณะเฉพาะที่สำคัญ คล้ายคลึงกันดังต่อไปนี้

- 2.3.1 ผลลัพธ์ของโครงการ (Project outcomes or results) ที่มีความชัดเจนที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหา ตอบสนองความต้องการ และการสร้างโอกาสในการพัฒนา
- 2.3.2 ขอบข่ายของงานโครงการ (Project scope) อันหมายถึงผลผลิตของโครงการ (Project outputs) และการแตกย่อยไปสู่กิจกรรมที่สำคัญด้านต่างๆของโครงการ (Project activity packages) **อันมีลักษณะเป็นเอกเทศ หรือมีลักษณะเฉพาะ (unique) ที่แตกต่างไปจากงานประจำบ้างไม่มากก็น้อย หรืออาจจะเป็นผลผลิตและกิจกรรมใหม่ทั้งหมดก็ได้**
- 2.3.3 มีหน่วยงานหรือองค์กรโครงการ (Project organization) ที่รับผิดชอบในการจัดการโดยเฉพาะ (หรือที่มักจะเรียกขานกันว่าองค์กรที่เป็นเจ้าภาพ) โดยองค์กรดังกล่าวนี้ จะทำหน้าที่เป็นการชั่วคราว (Temporary unit)
- 2.3.4 มีตัวชี้วัดด้านต่างๆทุกระดับที่ชัดเจน (Key performance indicators or objectively verification indicators) มีคุณค่าและคุณประโยชน์อย่างสำคัญต่อกลุ่มคน หรือพื้นที่เป้าหมายได้เป็นอย่างดี
ทั้งนี้ อาจจะมีการระบุถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์โดยตรง (Intended benefit) ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง หรือก่อให้เกิดผลประโยชน์ (Interest) อย่างใดอย่างหนึ่ง ที่มีสามารถวัดได้ (Measurable) หรือสามารถชี้ให้เห็นถึงผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในเชิงบวก (Positive consequences) หลังจากการดำเนินงานโครงการแล้วเสร็จได้ โดยเมื่อเปรียบเทียบกับสภาพการณ์ ที่ปราศจากโครงการ (Without project) แล้ว ถือว่าการมีโครงการ (With project) ก่อให้เกิดประโยชน์โดยแท้จริง
- 2.3.5 ในการจัดการโครงการ ผู้บริหารและทีมงานโครงการ ต้องพร้อมที่จะเผชิญกับความไม่แน่นอนและความเสี่ยง (Uncertainty and risk) ด้านต่างๆเสมอ ดังนั้นในการวางแผนและเตรียมการโครงการ ควรที่จะมีการศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ และประเมินความเสี่ยงล่วงหน้า เพื่อประโยชน์ในการแสวงหาช่องทางในการบริหารและจัดการความเสี่ยง (Risk management) ไว้ล่วงหน้า
- 2.3.6 ในการบริหารและการจัดการโครงการ จำเป็นต้องเน้นถึงความสำคัญของการเชื่อมโยงหรือบูรณาการ (Interfacing or integration) ระหว่าง

องค์กรที่เป็นเจ้าของโครงการ (Project owner) กับองค์กรที่ทำหน้าที่ในการจัดการโครงการ (Project management organization) โดยผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งผู้จัดการโครงการ (Project manager) จะถูกมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ต้องมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานตามเงื่อนไขหรือข้อกำหนดโครงการ (Terms of reference) ที่เจ้าของโครงการกำหนดไว้

ดังนั้น ในการบริหารและการจัดการโครงการทุกประเภท จึงให้ความสำคัญต่อการบริหารสัญญา (Contract management) ที่กระทำร่วมกันอย่างถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบแบบแผน ระหว่างองค์กรที่เกี่ยวข้องเสมอ

- 2.3.7 ในการจัดการโครงการ ผู้บริหารโครงการและผู้จัดการโครงการ ต้องคำนึงถึงหรือระมัดระวังเป็นอย่างยิ่งเกี่ยวกับข้อจำกัดด้านเวลา (Limited time) ค่าใช้จ่าย (Limited cost) และคุณภาพ (Specific quality) ตามที่กำหนดไว้ในเงื่อนไขของโครงการเสมอ

ในบรรดาลักษณะสำคัญเหล่านี้ Project Management Institute (PMI) ซึ่งเป็นองค์กรทางวิชาชีพโครงการของสหรัฐอเมริกา พิจารณาว่าสิ่งสำคัญที่สุดของคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดมีอยู่สองเรื่อง คือ

ก. ลักษณะงานเป็นเอกเทศ หรือลักษณะพิเศษ (Unique)

ในเรื่องนี้คำว่าเอกเทศหรือลักษณะพิเศษมีความหมายว่า ผลผลิตหรือบริการที่เป็นผลงานของโครงการ มีความแตกต่างในบางด้านจากผลผลิตหรือบริการต่างๆ ที่มีอยู่เดิม (Unique means that the product or service is different in some distinguish way from all similar products or services.)

ข. ลักษณะชั่วคราว (Temporary)

ลักษณะชั่วคราว มีความหมายว่า โครงการทุกโครงการมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดที่แน่นอน (Temporary means that every project has a definite beginning and a definite end) ดังนั้น ความสำคัญของการกำหนดเวลาที่ดี ทั้งในส่วนที่ต้องตอบคำถามหลักที่ว่า โครงการควรจะเริ่มเมื่อใด ควรจะเสร็จเมื่อใด ควรใช้เวลาในการดำเนินงานเท่าไร จึงจะสอดคล้องกับความจำเป็น เหมาะสมกับเนื้อหาเชิงเทคนิค (Technical aspect) และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่จะใช้ประโยชน์จากโครงการอย่างถูกต้อง แม่นตรง และทันกาล

จากลักษณะต่างๆ ดังกล่าวนี้ จะเห็นได้ว่าโครงการกับงานประจำหรือการปฏิบัติงานภาวะปกติ แม้จะมีความคาบเกี่ยวข้องต่อเนื่องกันคือ เมื่องานประจำมีปัญหาหรือไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการต่างๆได้ จำเป็นจะต้องใช้โครงการเป็นกลไกในการแก้ไข และเมื่องานโครงการสิ้นสุดลง จำเป็นจะต้องถ่ายโอน (Transfer) ผลงานขั้นสุดท้ายของโครงการ (Final outputs) นำไปสู่การดำเนินงานของฝ่ายประจำหรือฝ่ายปฏิบัติการ (Operations) ต่อไป

3. วงจรโครงการ (The Project Cycle)

โครงการมีจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดเป็นวงจร (Cycle) เปรียบได้เช่นเดียวกับวงจรชีวิตของคนหรือกิจการ ทั้งนี้ในแต่ละขั้นหรือวาระของวงจรจะ ใช้ทักษะในการทำงานแตกต่างกัน เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนในเรื่องนี้ จะขออธิบายโดยแยกแยะให้เห็นทั้งจากวงจรโครงการขององค์การภาคเอกชน และองค์การภาครัฐ เพื่อเปรียบเทียบกันดังนี้

3.1 วงจรโครงการขององค์การภาคเอกชน

แบ่งวงจรออกเป็น 4 ขั้นตอนต่อเนื่องกันคือ

3.1.1 ขั้นตอนการกำหนดแนวคิดโครงการ (Conceptualization or initiate project ideas)

ในการกำหนดแนวคิดโครงการของภาคธุรกิจเอกชนนั้น ปกติแล้วจะหน้าที่และความรับผิดชอบโดยสมบูรณ์ของเจ้าของกิจการ แต่สำหรับกิจการธุรกิจขนาดใหญ่ที่เจ้าของกิจการมิได้บริหารกิจการด้วยตนเอง มักจะมอบหมายให้ผู้บริหารระดับสูงที่มีความเป็นมืออาชีพ (Professional managing director) เป็นผู้มีอำนาจในการกำหนดแนวคิดโครงการต่างๆ (Project ideas) ของกิจการ แนวคิดโครงการดังกล่าวจึงเปรียบเสมือนจุดศูนย์กลางของวงจรโครงการ อันจำเป็นจะต้องกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน โดยระบุในลักษณะที่เป็นเงื่อนไขหรือข้อกำหนดโครงการ (Terms of reference or TOR)

3.1.2 ขั้นตอนการวางแผนโครงการ (Project planning)

เป็นการนำเงื่อนไขหรือข้อกำหนดหรือ TOR ที่วางไว้ ไปวางแผนโครงการเบื้องต้น ติดตามด้วยการดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการด้านต่างๆ หลังจากนั้นจึงเสนอผลการประเมินโครงการให้ผู้บริหารตัดสินใจว่าควรลงทุนในโครงการต่อไป

3.1.3 ขั้นตอนการดำเนินงานโครงการ (Project implementation)

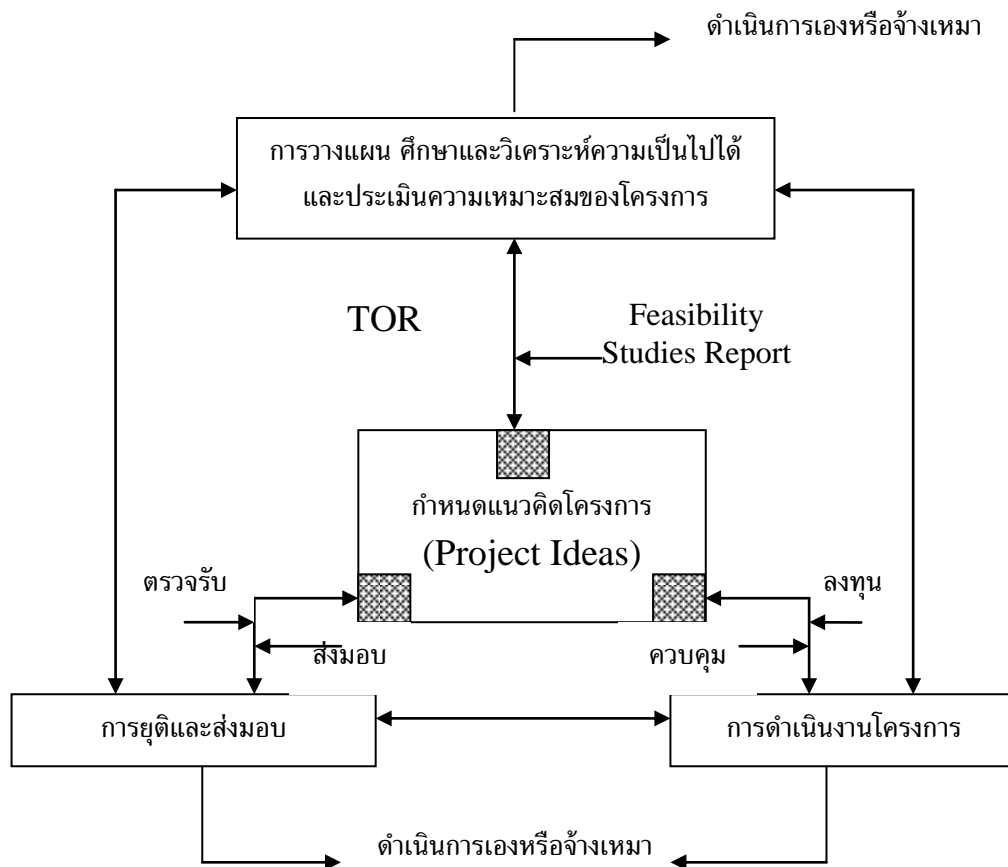
เป็นการมอบหมายให้องค์กรโครงการที่จัดตั้งขึ้น ไปดำเนินงาน เพื่อการจัดการโครงการ ให้แล้วเสร็จตามเงื่อนไขที่ผู้บริหารกำหนด ทั้งนี้ โดยมีผู้จัดการโครงการ (Project manager) เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินงานร่วมกับทีมงาน

3.1.4 ขั้นตอนการยุติโครงการ (Project termination)

เป็นการสรุปรงานขั้นสุดท้าย ตรวจสอบความเรียบร้อยหรือความสมบูรณ์ จากนั้นจึงจะดำเนินการยุติโครงการพร้อมกับการส่งมอบและถ่ายโอนโครงการ (Project completion & handover) ให้กับหน่วยงานที่จะดำเนินงานในภาวะปกติ เพื่อการปฏิบัติงานด้านต่างๆให้เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการต่อไป

เพื่อความสะดวกในการทำความเข้าใจ ขอให้พิจารณาความสัมพันธ์ของขั้นตอนต่างๆ จากแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 1 : แสดงวงจรองค์การภาคเอกชน



3.2 วงจรโครงการขององค์การภาครัฐ

วงจรโครงการขององค์การภาครัฐ ค่อนข้างสลับซับซ้อนกว่าวงจรโครงการของภาคเอกชน คือ แนวคิดโครงการ (Project ideas) มิได้มาจากผู้บริหารระดับสูง แต่เป็นข้อกำหนดที่ได้จากนโยบายของรัฐบาลในด้านการบริหารรัฐกิจและการบริหารการพัฒนาเป็นสำคัญ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่ายุทธศาสตร์รัฐบาลและกลยุทธ์ของหน่วยงานของรัฐ ถือเป็นจุดศูนย์กลางของวงจรโครงการ จากนั้นจึงมีการดำเนินงานตามวาระหรือขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.2.1 ขั้นตอนการวางแผน การประเมิน และการจัดทำโครงการ (Planning, Appraisal and Design) อันประกอบด้วยขั้นตอนย่อย คือ

- (1) การระบุและกำหนดแนวคิดโครงการ (Project identification and formulation)
- (2) การศึกษาความเป็นไปได้ การวิเคราะห์ และการประเมินความเหมาะสมโครงการ (Feasibility studies and appraisal)
- (3) การออกแบบหรือการวางแผนในรายละเอียดด้านต่างๆของโครงการ (Project design)

3.2.2 ขั้นตอนการคัดเลือก การอนุมัติ และการเตรียมความพร้อมก่อนการดำเนินงาน (Selection, Approval and Activation) อันประกอบด้วยขั้นตอนย่อย คือ

- (1) การคัดเลือกและอนุมัติโครงการ (selection and approval)
- (2) การเตรียมการด้านต่างๆ หรือการเตรียมความพร้อมในรายละเอียดที่จำเป็นก่อนการดำเนินงาน (project activation)

3.2.3 ขั้นตอนการดำเนินงานโครงการ การควบคุม การยุติและการส่งมอบ (Project operation, Control and Handover) อันประกอบด้วยขั้นตอนย่อย คือ

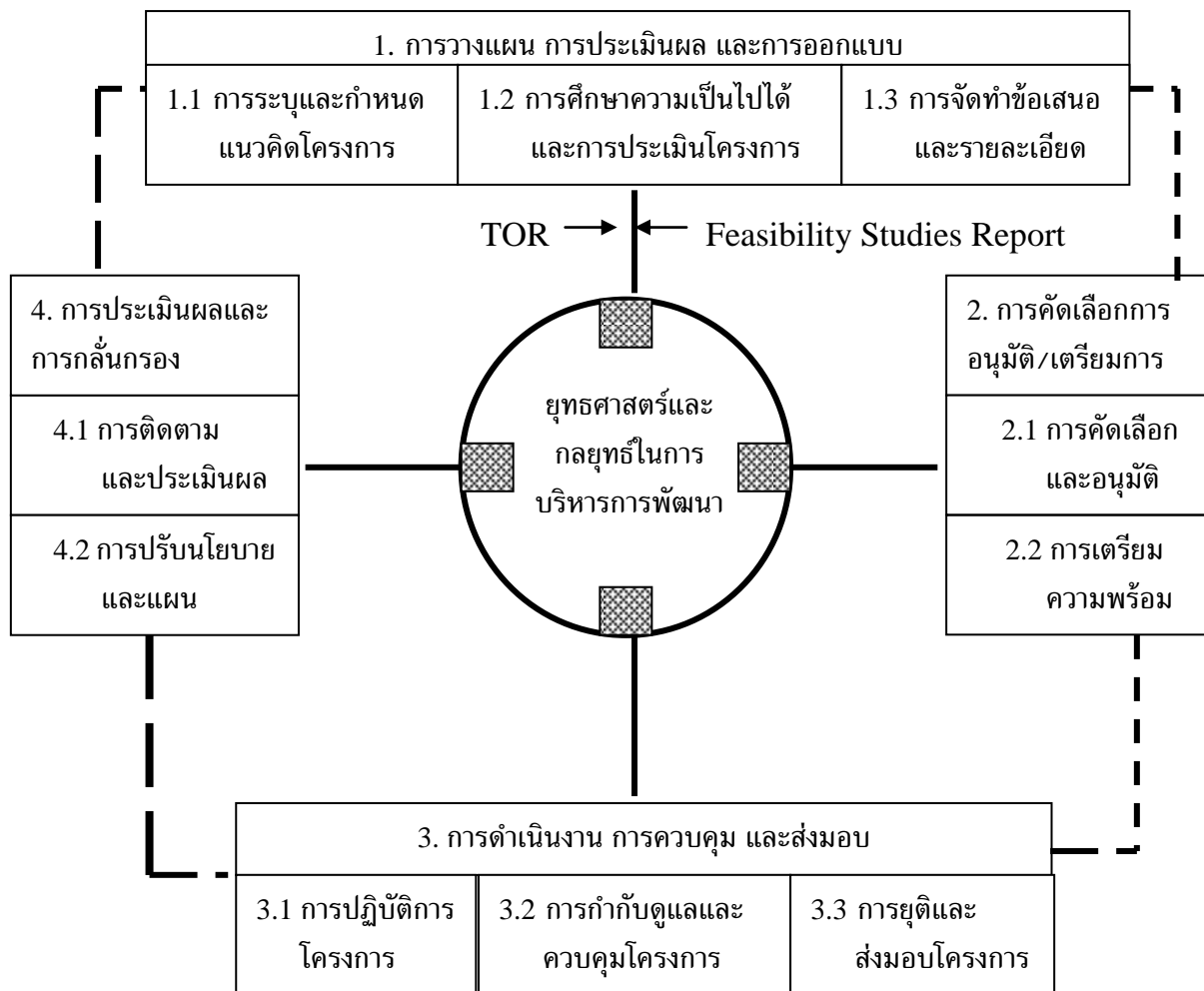
- (1) การปฏิบัติการ (Implementation)
- (2) การกำกับดูแลและควบคุม (Supervision and control)
- (3) การยุติและการส่งมอบโครงการ (Completion and handover)

3.2.4 การประเมินผลและการกลั่นกรองในรายละเอียด (Evaluation and Refinement) อันประกอบด้วยขั้นตอนย่อย คือ

- (1) การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน (follow-up evaluation)
- (2) การปรับนโยบายและแผน (refinement of policy and planning)

เพื่อความสะดวกในการพิจารณา ขอเสนอวงจรในรูปของแผนภูมิต่อไปนี้

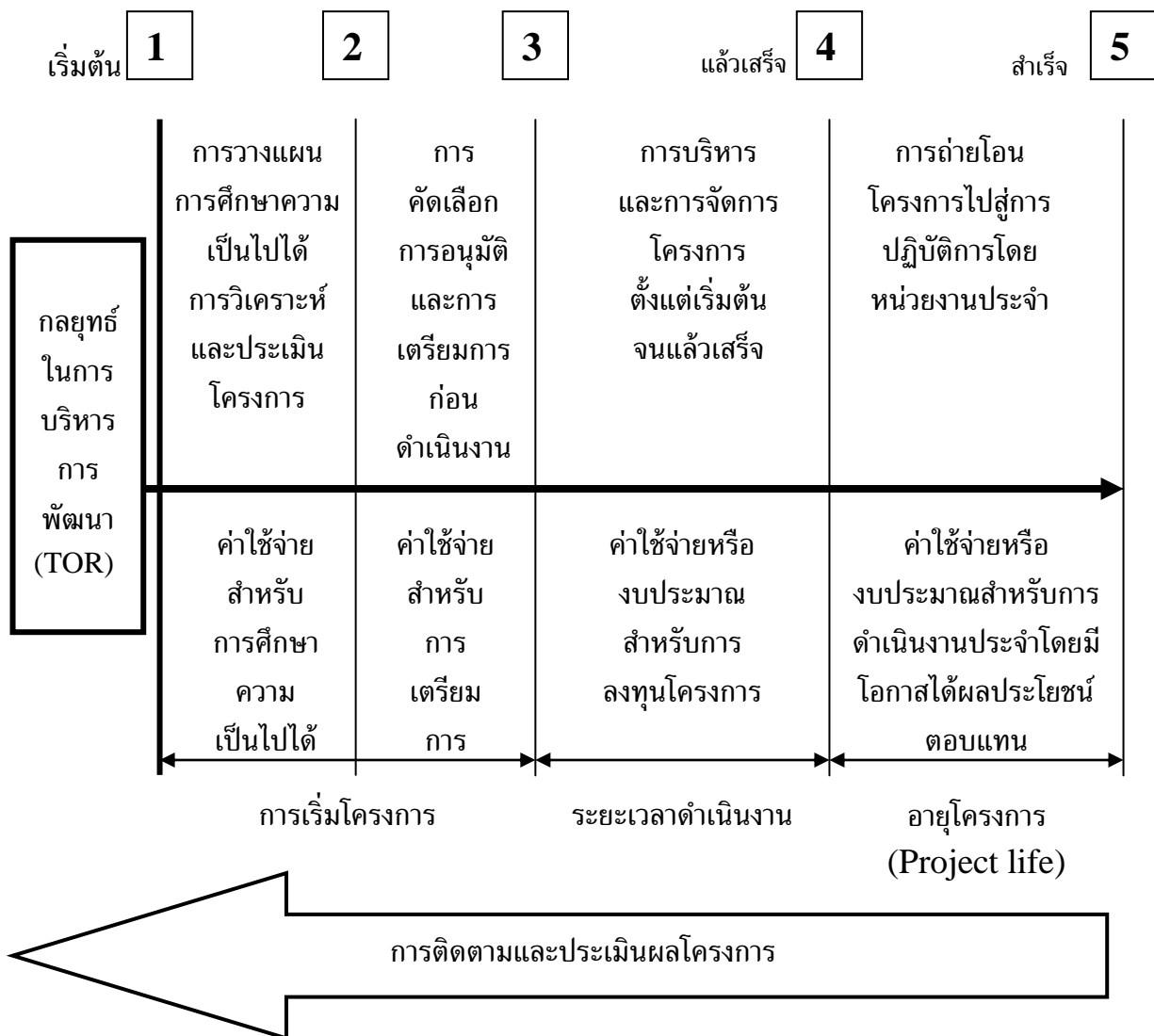
แผนภาพที่ 2 : แสดงวงจรขององค์การภาครัฐ



ในการอธิบายเรื่องการวางแผน การวิเคราะห์และการบริหารโครงการในเอกสารนี้จะให้ความสนใจเฉพาะวงจรโครงการขององค์การภาครัฐ โดยจะเน้นไปที่วงจรในวาระที่หนึ่งถึงวาระที่สามเป็นสำคัญ

อนึ่งเพื่อชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของขั้นตอนต่างๆ ที่ต่อเนื่องกันตามระยะเวลาของการดำเนินงาน ผู้เขียนจะปรับวงจรดังกล่าวในแผนภาพที่ 2 ให้ดูง่ายขึ้น ในแผนภาพที่สาม โดยใช้เส้นทางเดินของงานโครงการ (Project roadmap) เป็นเครื่องมือช่วยในการระบุถึงงานที่จะต้องดำเนินการในแต่ละลำดับขั้นตอน ซึ่งจะช่วยให้เห็นว่า การบริหารและการจัดการโครงการมีความละเอียดอ่อน ที่จะต้องคำนึงถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอนต่างๆ โดยข้อกำหนด

หรือเงื่อนไขโครงการต่างๆ (Terms of reference) ในขั้นการวางแผน จะเป็นเงื่อนไขต่อเนื่องจากระยะเวลาเริ่มต้นไปถึงระยะเวลาสิ้นสุดโครงการ



แผนภาพที่ 3: แสดงความเชื่อมโยงของขั้นตอนในวงจรโครงการ

จากแผนภาพที่ 3 จะเห็นว่าข้อสังเกตที่น่าสนใจมีอยู่สองด้านคือ ด้านแรก เกี่ยวข้องกับเงื่อนไขหรือข้อกำหนดโครงการ (Terms of reference) และ ด้านที่สอง เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายหรืองบประมาณ และผลประโยชน์ตอบแทนตลอดช่วงอายุโครงการ (Project life period) ซึ่งจะขออธิบายดังนี้

ประการแรก เรื่องเงื่อนไขหรือข้อกำหนดโครงการ (Terms of reference) ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของโครงการ กล่าวคือ ถ้าเงื่อนไขดังกล่าวมีข้อกำหนดที่ชัดเจน ย่อมจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนโครงการที่ดี โดยหลักการทั่วไป การเขียนเงื่อนไขหรือข้อกำหนดโครงการ ควรที่จะมีองค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญได้แก่

- ก. การระบุผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (Expected outcomes) ทั้งในระดับผลลัพธ์อันเป็นผลที่เกิดขึ้นหลังจากการดำเนินงานของโครงการแล้วเสร็จ ที่จะต้องมีลักษณะเฉพาะเจาะจง (Specific outcomes) หรือจะเรียกว่าการระบุวัตถุประสงค์ (Objective) ของโครงการที่ชัดเจน วัดได้ ตรวจสอบความถูกต้องได้ กับอีกระดับหนึ่งคือผลลัพธ์สุดท้ายที่ตามมาหลังจากนั้น (Ultimate outcomes) อันเป็นเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย (Goal) ในระดับแผนงานหรือระดับกลยุทธ์นั่นเอง
- ข. การระบุผลผลิตและกิจกรรมหลัก (Outputs and major activities) ที่จะต้องดำเนินการ เพื่อประโยชน์ในการใช้งานด้านต่างๆขององค์กรเจ้าของโครงการ
- ค. การระบุอายุโครงการ (Project life period) ที่สอดคล้องกับปัญหา ความต้องการ หรือความจำเป็นในการดำเนินการ โดยคำนึงถึงหลักการขั้นพื้นฐานในเชิงเทคนิคของงานและความสามารถในการจัดการ
- ง. การระบุกลุ่มผู้รับบริการเป้าหมาย (Target customers) ที่คาดว่าจะหรือมีเจตนาที่จะให้เป็นผู้ใช้ประโยชน์หรือรับประโยชน์ของโครงการ
- จ. การระบุกรอบเงินที่จะใช้ในการลงทุน (Expected investment cost) อันถือเป็นประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าของโครงการ ที่เป็นประโยชน์ในการกำหนดวงเงินงบประมาณ
- ฉ. การระบุเงื่อนไขอื่นๆ ที่สำคัญ (Other important conditions) อันเป็นความต้องการเฉพาะด้านขององค์กรเจ้าของโครงการ ที่จะเป็นประโยชน์ในขั้นการวางแผนโครงการ เช่น การจัดองค์กรโครงการ เงื่อนไขเฉพาะในด้านการบริการ อัตราค่าบริการที่จะคิดหลังจากโครงการแล้วเสร็จ การป้องกันผลกระทบเชิงลบที่อาจจะเกิดขึ้น เป็นต้น

ประการที่สอง ในเรื่องของค่าใช้จ่ายหรืองบประมาณโครงการ (Expected cost or budget) และผลประโยชน์ตอบแทนที่เกิดขึ้น (Expected return or benefit) นั้น เป็นที่เข้าใจกันโดยชัดเจนว่า โครงการทุกประเภทมีค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ตอบแทน ที่สามารถคำนวณเป็นเงินและที่ไม่อาจคิดเป็นเงิน ดังนั้นในการวางแผนโครงการ การบริหารและการจัดการโครงการรวมทั้งหลังจากการถ่ายโอนโครงการไปสู่การดำเนินงานในภาวะปกติ จำเป็นต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายทุกประเภทโดยละเอียด ในขณะที่เดียวกันก็ควรจะต้องคาดการณ์ถึงผลประโยชน์ตอบแทนที่จะได้รับ เพื่อ พิจารณาว่าเมื่อใดโครงการจึงจะบรรลุจุดคุ้มทุน (Break-even point) รวมทั้งการประเมินความคุ้มค่าล่วงหน้าได้

จากแผนภาพที่ 3 มีข้อสังเกตต่างๆที่น่าสนใจดังนี้

- ก. จากจุดเริ่มต้นระหว่างหมายเลขที่ 1 ไปจนถึงหมายเลขที่ 2 เป็นขั้นตอนของการวางแผนและวิเคราะห์โครงการ ในขั้นตอนนี้มีค่าใช้จ่ายในการศึกษาวิเคราะห์ความเป็นไปได้และประเมินความเหมาะสมของโครงการ ในกรณีผลการวิเคราะห์ปรากฏว่า ไม่มีความเป็นไปได้ในการบริหารและจัดการโครงการให้สำเร็จ ควรที่จะยุติ

โครงการ ส่วนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นแล้วควรจะทำให้ผู้บริหารเห็นว่า เป็นทุนที่ควรจะยอมสูญเสีย หรือถือเป็นทุนจม (Sunk cost) ที่จำเป็นต้องสูญเสีย เข้าทำนอง “เสียน้อยเสียยาก เสียมากเสียง่าย” ยกเว้นผู้บริหารยืนยันว่าจะต้องดำเนินการให้ได้ ก็จะต้องไปปรับแก้โครงการ

- ข. จากหมายเลขที่ 2 ถึงหมายเลขที่ 3 เป็นขั้นตอนการคัดเลือกและอนุมัติโครงการ ซึ่งขั้นนี้ โดยเนื้อแท้เป็นกระบวนการทางการเมืองอย่างแท้จริง และเมื่อได้รับอนุมัติแล้ว ผู้รับผิดชอบโครงการ คือ ผู้จัดการโครงการและทีมงาน จะดำเนินการวางแผนดำเนินงาน ทั้งในส่วนของแผนงาน แผนเงิน และแผนกำลังคน เพื่อเสนอให้เจ้าของโครงการให้ความเห็นชอบ ค่าใช้จ่ายในส่วนนี้อาจจะมีอยู่บ้างตามความจำเป็น แต่คงจะไม่มาก เพราะโดยส่วนใหญ่เป็นค่าตอบแทนผู้ปฏิบัติงานระดับต่าง ๆ
- ค. ภายหลังจากได้รับความเห็นชอบจากเจ้าของโครงการแล้ว การบริหารและการจัดการโครงการ จะเริ่มต้นจากหมายเลขที่ 3 และไปยุติที่หมายเลขที่ 4 ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่มีการใช้จ่ายเงินของโครงการ ตามงวดงานและงวดเงินที่ตกลงกัน โดยยึดถือเอาวงเงินงบประมาณเป็นกรอบในการบริหารการเงินที่สำคัญ
- ง. โครงการยุติและส่งมอบไปยังองค์กรเจ้าของโครงการที่หมายเลขที่ 4 หลังจากนั้นจะมีการถ่ายโอนไปสู่การดำเนินงานในภาวะปกติ ของหน่วยงานระดับปฏิบัติการ (Operations management) อันถือเป็นขั้นตอนของการใช้ประโยชน์จากการใช้ผลผลิตของโครงการ ให้นำไปสู่ผลลัพธ์ระดับต่าง ๆ ตลอดอายุการใช้งานโครงการ ฟังระลึกเสมอว่า ขั้นนี้จะมีค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการดำเนินงาน แต่ก็มีโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทน (Return) ที่อาจจะเป็นรายได้ที่เป็นเงิน (Incomes) หรือผลประโยชน์ (Benefits) ในรูปอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงินก็ได้
- จ. สำหรับการติดตามและประเมินผลนั้น สามารถที่จะดำเนินการย้อนกลับได้โดยตลอด จากหมายเลข 5 จนถึงหมายเลข 1 หรืออาจจะย้อนไปสู่การบรรลุผลสัมฤทธิ์ ในระดับกลยุทธ์ก็ได้

4. การวางแผนโครงการ

การอธิบายความในส่วนนี้ ผู้เขียนจะให้ความสนใจในเรื่องแนวความคิดหรือเครื่องมือทางความคิด ที่เป็นประโยชน์สำหรับการวางแผนโครงการทั้งหลายเป็นประเดิม จากนั้นจึงตามด้วยการพิจารณารายละเอียดของการวางแผนโครงการในแต่ละขั้นตอนอีกชั้นหนึ่ง

4.1 แนวความคิดที่ใช้ในการวางแผนโครงการ

ในการวางแผนโครงการจะนำเอาแนวความคิดต่าง ๆ หรือเครื่องมือทางความคิดต่อไปนี้เป็นประโยชน์ ตามลำดับคือ

- 4.1.1 กระบวนการแก้ปัญหา (Problem Solving Process)
- 4.1.2 กระบวนการและเนื้อหาของวิธีการ (Process and Substance of Methods)
- 4.1.3 ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)
- 4.1.4 กระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Process)

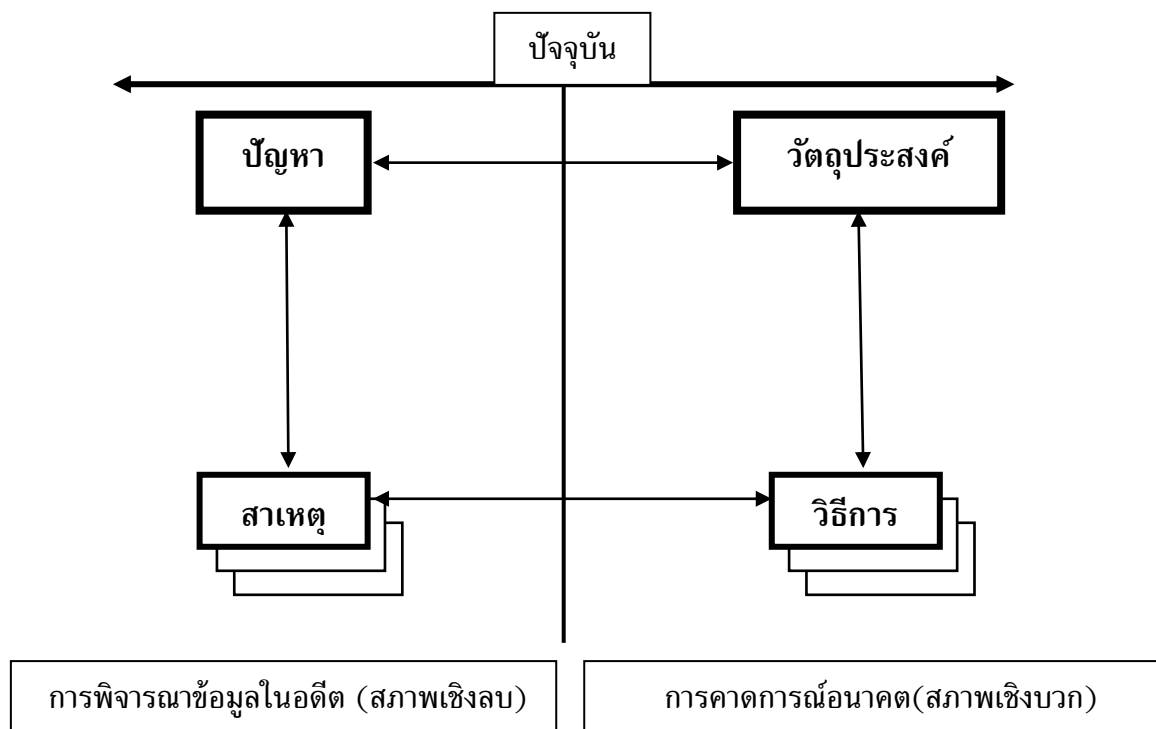
(1) กระบวนการแก้ปัญหา (problem solving process)

ให้นำวางแผนใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริง ความรู้ และความสามารถต่างๆ ตอบคำถามต่อไปนี้ให้ชัดเจน คือ

- (1.1) ปัญหาและความต้องการ หรือความจำเป็น คืออะไร ?
- (1.2) ปัญหาและความต้องการ มีสาเหตุมาจากอะไร ?
- (1.3) วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาคืออะไร ?
- (1.4) วิธีการในการแก้ไขปัญหามีอะไรบ้าง ? อย่างไร ?

คำถามทั้งสี่คำถามข้างต้นมีความสัมพันธ์ในเชิงตรรกะ หรือเชิงเหตุผลสัมพันธ์ (Logical relations) ดังแสดงไว้ในแผนภูมิที่ 2 ข้างล่างนี้

แผนภูมิที่ 4 : แสดงความสัมพันธ์เชิงตรรกะของกระบวนการแก้ปัญหา



จากแผนภูมินี้จะเห็นความสัมพันธ์ในเชิงตรรกะรวม 4 ด้าน คือ

ด้านแรก เป็นความสัมพันธ์ระหว่าง ปัญหาและสาเหตุ (Problems and causes) อันเป็น ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงที่รวบรวมจากสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต ซึ่งแสดงสภาพปัญหาหรือปรากฏการณ์ในด้านลบ ที่ระบุให้เห็นช่องว่าง (Gap) ระหว่างสภาพที่ต้องการหรือมาตรฐานที่ควรจะเป็น กับสภาพของความเป็นจริงที่เกิดขึ้น อันหมายถึงปัญหาที่ต้องแก้ไขหรือปัญหาที่ต้องป้องกันหรือโอกาสที่ควรริเริ่มหรือพัฒนา

จากนั้นจึงเป็นการวิเคราะห์หาว่าปัญหาที่ระบุไว้ มีสาเหตุจากอะไรบ้าง ปกติแล้วปัญหาหนึ่งปัญหามักจะมีผลมาจากสาเหตุหลายสาเหตุเสมอ หรือในทางกลับกัน สาเหตุเพียงเรื่องเดียวก็อาจจะนำไปสู่ปัญหาต่างๆ หลายปัญหาก็คือ

ด้านที่สอง เป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัญหากับวัตถุประสงค์คือ การเปลี่ยนปัญหา ซึ่งเป็นภาพในเชิงลบในเวลาปัจจุบันให้เป็น วัตถุประสงค์ (Objectives) คือสภาพที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมาแล้วในอดีต เมื่อได้รับการแก้ไขแล้วจะนำไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ในอนาคต โดยจะระบุในรูปของผลลัพธ์ในเชิงบวกที่ต้องการ รวมทั้งระบุถึงค่าเป้าหมายต่างๆ (Targets) ในรูปของอัตราการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้น ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพกับกำกับด้วยกลุ่มคนหรือพื้นที่เป้าหมายที่ต้องการให้ได้รับผลประโยชน์ รวมทั้งระบุเวลาที่ต้องการให้ผลลัพธ์นั้นเกิดขึ้น

ด้านที่สาม เป็นความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์กับวิธีการ คือการคิดค้นวิธีการหรือทางเลือกต่างๆ (means or alternatives) ที่จะใช้ในการดำเนินการให้สำเร็จหรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ด้านที่สี่ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการกับสาเหตุ กล่าวคือในการคิดค้นวิธีการต่าง ๆ นั้น จะต้องคำนึงถึงว่าวิธีการเหล่านั้นจะต้องสัมพันธ์กับสาเหตุของปัญหาที่ได้อธิบายไว้ ซึ่งเป็นการชี้ให้เห็นว่าทางเลือกในการดำเนินงานที่เป็นจริง จะต้องนำไปสู่การลด ควบคุม หรือขจัดสาเหตุต่างๆที่ระบุไว้ล่วงหน้าได้

(1.2) กระบวนการและเนื้อหาของวิธีการ

เมื่อได้วิธีการดังที่ได้อธิบายมาแล้ว การทำงานในขั้นตอนต่อไปคือ การจัดวางรายละเอียดของวิธีการ ซึ่งแนวทางก็คือ การตอบคำถามที่เรียกรวมกันว่า 6W + 2H (Why, What, Where, When, Who, Whom, How & How much) กล่าวคือ

(1.2.1) จะทำไม (WHY) เป็นการอธิบายถึงหลักการและเหตุผล ตลอดจนความจำเป็น จากการระบุปัญหาและระบุสาเหตุ ในขั้นนี้จะเป็น การระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายให้มีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจง เพื่อชี้ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเห็นว่าผลลัพธ์และผลงานของโครงการคืออะไร

ในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ควรใช้หลักการสำคัญที่ นักวางแผนรู้จักกันดี คือ SMART PRINCIPLE ซึ่งมาจากหลักคิดดังนี้

S = Sensible and Specific = เป็นไปได้และชัดเจน

M = Measurable = วัดได้ในเชิงเวลา ปริมาณและคุณภาพ

A = Attainable and Assignable = บรรลุผลได้และสามารถมอบหมายได้

R = Reasonable and Realistic = อธิบายได้อย่างสมเหตุสมผลและเป็นจริง

T = Time Available = กำหนดเวลาที่เหมาะสม

(1.2.2) จะทำอะไร (WHAT)

เป็นการพิจารณาว่าวิธีการต่างๆที่กำหนดไว้นั้น จะต้องมีการปฏิบัติกิจกรรม หลักที่สำคัญตั้งแต่จุดเริ่มต้น ไปถึงจุดสุดท้ายอะไรบ้าง

(1.2.3) จะทำเมื่อไร (WHEN)

เป็นการวางกรอบเวลาในการดำเนินโครงการ ให้สอดคล้องกับ เวลาเป้าหมายที่กำหนดไว้ อันเป็นการวางกำหนดการของกิจกรรมต่างๆ ด้วยการเรียงลำดับกิจกรรมเหล่านั้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการจัดทำ แผนปฏิบัติการต่อไป

(1.2.4) จะทำที่ไหน (WHERE)

เป็นการพิจารณาเรื่องของสถานที่ดำเนินการว่าจะใช้สถานที่ใดมีความเกี่ยวข้องกับสภาพทางกายภาพหรือไม่อย่างไร เช่น การใช้ประโยชน์จากที่ดิน การจัดการด้านสภาพแวดล้อมหรือระบบนิเวศน์ที่เกี่ยวข้อง หรือในบางกรณีอาจจะต้องดำเนินการในการออกกฎหมาย เว้นคืนอสังหาริมทรัพย์ เป็นต้น

(1.2.5) จะทำโดยใคร (WHO)

เป็นการคาดการณ์ด้านกำลังคนที่ต้องการ ลักษณะหรือประเภทของหน่วยงานที่รับผิดชอบ การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความ

รับผิดชอบต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ การกำหนดจำนวน และคุณสมบัติของบุคลากรและหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

(1.2.6) จะทำเพื่อใคร (WHOM)

เป็นการพิจารณาถึงกลุ่มบุคคล หรือพื้นที่ที่จะได้รับผลประโยชน์ ขณะเดียวกันก็ต้องพิจารณาครอบคลุมไปถึงกลุ่มที่จะได้รับผลกระทบทั้งในเชิงบวกและลบ

(1.2.7) จะทำอย่างไร (HOW)

เป็นงานสำคัญที่สุดด้านหนึ่งในการวางแผน เพราะถ้าตอบคำถามนี้ไม่ชัดเจน แผนที่กำหนดก็จะเป็นเพียงความคาดหวัง หรือความฝันที่ไม่เป็นจริง หรือที่จะเรียกว่าสร้างวิมานในอากาศก็ว่าได้

การตอบคำถามนี้ จึงมีคำถามย่อยตามมาอีกหลายคำถามคือ

- ก. ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมที่ระบุไว้ใน 4.1.2.2 มีอะไรบ้าง
- ข. แต่ละขั้นตอนจะต้องทำงานตามกฎเกณฑ์ที่มีอยู่เดิม มีเรื่องใด อะไรบ้าง
- ค. จะต้องมีการแก้ไขกฎเกณฑ์เดิมหรือไม่ อะไรบ้าง และต้องเสนอกฎเกณฑ์ใหม่ในเรื่องใดบ้าง จะมีขั้นตอนอย่างไร
- ง. จะต้องใช้ความรู้หรือเทคโนโลยี (technical know-how) และความชำนาญการในเรื่องใดบ้าง จะแสวงหาการสนับสนุนจากที่ใด ภายในองค์กรหรือภายนอก
- จ. จะกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (standard operating procedure or SOP) อะไรบ้าง อย่างไร

(1.2.8) จะใช้ค่าใช้จ่ายเท่าไร (HOW MUCH)

การคำนวณรายละเอียดของค่าใช้จ่ายด้านต่างๆ หรือต้นทุนที่จำเป็น (expenditure or cost) ที่ครอบคลุมงบประมาณด้านต่างๆ ที่ครบถ้วนทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นงบลงทุน งบดำเนินการและค่าใช้จ่ายทางตรงและทางอ้อมทุกรายการ โดยฐานการคิดค่าใช้จ่ายตามรายละเอียดของกิจกรรม (Activity Based Cost or ABC)

(1.3) การใช้ความคิดสร้างสรรค์

เป็นเรื่องของการใช้ “ความรู้และภูมิปัญญา (Knowledge & Wisdom)” ในการตอบคำถาม ในข้อ (1.1) และ (1.2) โดยความรู้และภูมิปัญญาเช่นนี้ได้มาจาก

(1.3.1) ความรู้ที่ประมวลจากประสบการณ์ หรือ สัญชาตญาณในการเรียนรู้ (Intuition) ที่เรียกขานกันในภาษาชาวบ้านว่า “ซัวโมงบิน” ของนักบริหาร ที่ชี้แสดงถึงความชำนาญการที่ได้จากการทำงานต่อเนื่อง จนเกิดการหยั่งรู้

(1.3.2) ความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ (Learning organization) ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากข้อเท็จจริงร่วมกันระหว่างฝ่ายต่างๆในกิจการ ที่องค์การของสามารถค้นพบสิ่งใหม่ (discovery or invention) ที่ทำให้ปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น เป็นผลให้สามารถรักษาเสถียรภาพและรักษาความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบในการแข่งขันได้ตลอดเวลา

(1.3.3) การเรียนรู้จากผู้อื่น (learning from others) หมายถึง ความพยายามที่จะมองออกสู่ภายนอก โดยการศึกษาเปรียบเทียบกับที่เรียนแห่งความสำเร็จของกิจการอื่นๆ (benchmarks) ของกิจการอื่นๆ หรือการพิจารณาผลการศึกษาที่สำคัญของสถาบันการศึกษาต่างๆ การศึกษาดูงาน การรับรู้ทฤษฎีหรือผลงานวิจัยต่างๆ การศึกษาแนวทางในการส่งเสริมการลงทุนของภาครัฐบาล การติดตามและทำความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และกิจการระหว่างประเทศ

(1.3.4)

(1.4) ความรู้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ (situation analysis) กรณีนี้เป็นเรื่องที่สำคัญอย่างมาก เพราะการวิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกกิจการ หรือการใช้เครื่องมือที่รู้จักกันว่า SWOT

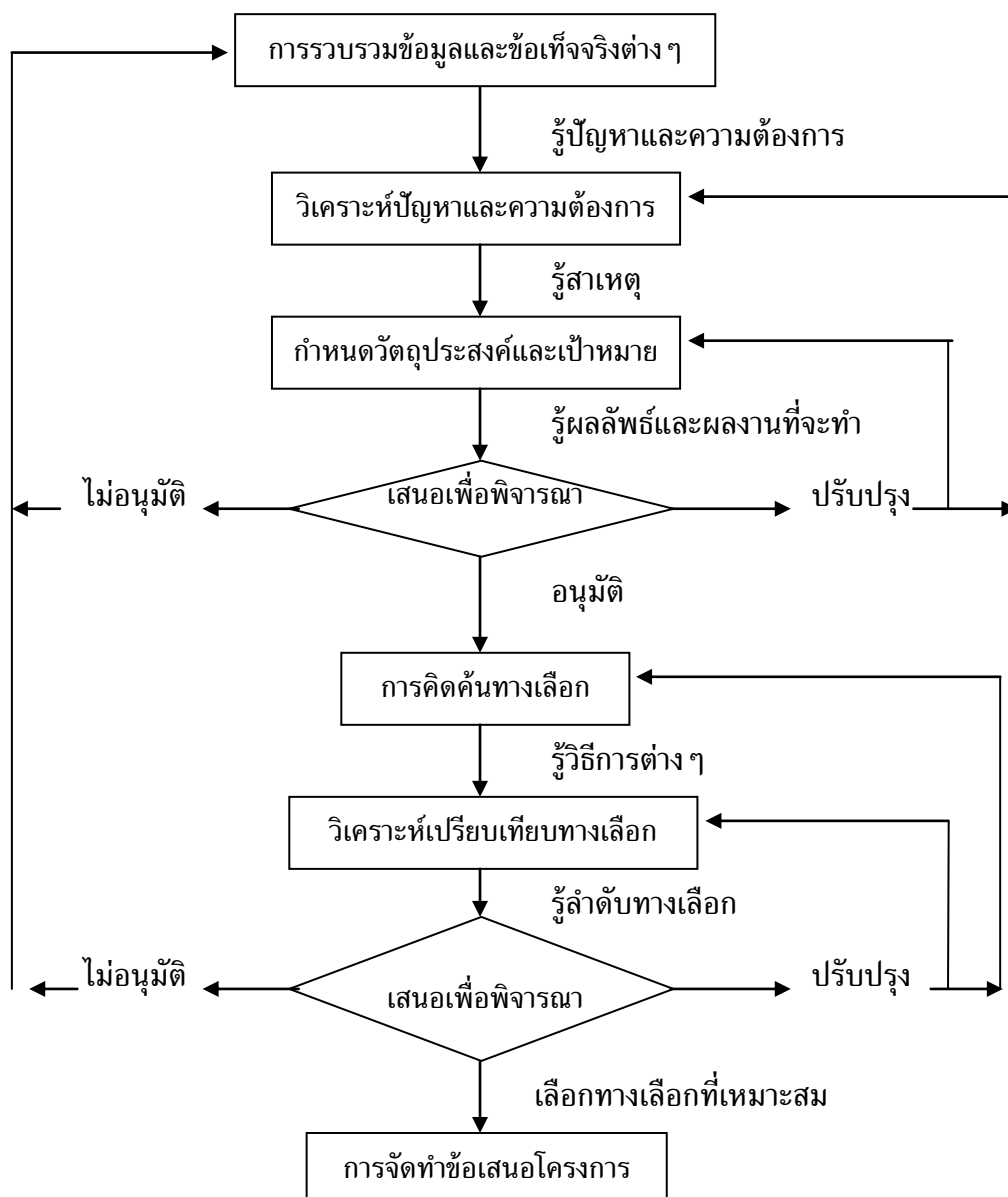
Analysis และ SWOT Matrix จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนในการทำงาน

ความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่กล่าวมานี้ จะถูกประมวลรวมกัน เพื่อให้พนักงานใช้เป็นเครื่องมือทางความคิดในการจัดรวบรวมระบบการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่จะใช้เป็นฐานในการตัดสินใจ เพื่อตอบคำถามที่กล่าวไว้ก่อนหน้านี้ได้อย่างรอบรู้ รอบคอบ และรอบด้านมากที่สุดเท่าที่จะได้

4.2 ขั้นตอนในการวางแผนโครงการ

จากแนวคิดที่ได้อธิบายมาแล้ว สามารถสรุปรวบรวมเป็นขั้นตอนในการวางแผนโครงการได้ดังต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 5 : แสดงขั้นตอนการวางแผนโครงการ



จากแผนภูมินี้ สามารถอธิบายได้ว่าการจัดทำโครงการควรเรียงลำดับขั้นตอน
ดังนี้

ขั้นที่หนึ่ง : การรวบรวมข้อมูลและข้อเท็จจริงต่างๆ ทั้งนี้เพื่อที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าเกิดอะไร
ขึ้นบ้างทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผลลัพธ์ของขั้นตอนนี้คือ การรับรู้ถึง
ปัญหาหรือความต้องการต่างๆ

ขั้นที่สอง : การวิเคราะห์ปัญหาหรือความต้องการ เพื่อที่จะพิจารณาว่า สาเหตุที่ทำให้
เกิดปัญหาหรือความต้องการเช่นนั้นคืออะไรบ้าง มีกี่สาเหตุ

ขั้นที่สาม : การกำหนดวัตถุประสงค์คือ สภาพของผลลัพธ์ที่ต้องการจะให้เกิดพร้อมกับ
การกำหนดเป้าหมายคือ ผลงานที่จะดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่
กำหนด โดยผลงานนี้จะระบุทั้งปริมาณหรือคุณภาพและเวลา รวมทั้งข้อมูล
อื่นๆ ที่จะประโยชน์ในการวัดความสำเร็จในการดำเนินงาน

ขั้นที่สี่ : การพิจารณาวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ในขั้นนี้เป็นการปรึกษาหารือขอ
ความเห็นชอบจากผู้บริหาร ทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและหรือไม่เป็น
ทางการสุดแล้วแต่กรณี

ผลจากการปรึกษาหารือ อาจนำไปสู่การปรับปรุง ยกเลิก หรืออนุ
วัติวัตถุประสงค์และเป้าหมายอันถือเป็นข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญและ
นำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดวิธีการต่อไป

ขั้นที่ห้า : การคิดค้นและแสวงหาทางเลือก โดยพิจารณาว่าสาเหตุต่างๆ ที่ได้วิเคราะห์
ไว้แล้ว ควรจะมีวิธีการในการแก้ไขอย่างไร ซึ่งมักจะมีทางเลือกมากกว่าหนึ่ง
ทาง

จากนั้นในแต่ละทางเลือกจะจัดทำรายละเอียดของวิธีการโดยใช้
คำถามตั้งแต่ Why, What, Where, When, Who, Whom, How, How much
ดังที่ได้เสนอไว้แล้ว

ขั้นที่หก : การวิเคราะห์เปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกต่างๆ ด้วยการใช้
ข้อมูลจากผลการศึกษาความเป็นไปได้มาใช้ในการพิจารณา สำหรับวิธีการ
ศึกษาความเป็นไปได้จะอธิบายในหัวข้อต่อไป

ขั้นที่เจ็ด : การนำข้อมูลในการวิเคราะห์เปรียบเทียบความเหมาะสม ของทางเลือกเสนอ
ให้ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องพิจารณา เพื่อตัดสินใจว่าจะเลือกทางเลือกที่
เหมาะสมที่สุด

ขั้นที่แปด : นำทางเลือกที่เหมาะสมไปจัดทำข้อเสนอโครงการตามแบบ แผนที่กำหนด
ทั้งนี้หมายถึงการจัดทำเอกสาร แผน และส่วนประกอบต่างๆ ซึ่งในแต่ละ
หน่วยงานอาจมีชื่อเกี่ยวกับการจัดทำเอกสารแผนตามที่เหมาะสม

สำหรับวิธีการเขียนแผนจะได้อธิบายต่อไป

(2. การศึกษาความเป็นไปได้และประเมินความเหมาะสมของโครงการ

การเลือกทางเลือกที่เหมาะสมในขั้นตอนของการวางแผน จำเป็นต้องใช้ข้อมูลจากการศึกษาและวิเคราะห์อย่างละเอียด มิเช่นนั้นจะทำให้การเลือกทางเลือกขาดความรอบคอบ ดังนั้นเอกสารในส่วนนี้จะอธิบายถึงแนวคิดและแนวทางในการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการโดยสังเขป

(2.3. เหตุผลที่จำเป็นต้องศึกษาความเป็นไปได้

การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการมีความสำคัญสามประการคือ

- 5.1.1 เพื่อตรวจสอบว่าวัตถุประสงค์และวิธีการต่างๆ ที่กำหนดไว้ในโครงการมีความเป็นไปได้ (Feasible) ที่จะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่
- 5.1.2 เพื่อประเมิน (Appraisal) ว่าโครงการที่วางไว้ควรลงทุนหรือไม่ มีความคุ้มค่าอย่างไร
- 5.1.3 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางรายละเอียดด้านต่างๆ ในขั้นการวางแผนดำเนินงาน

5.2 ประเด็นที่ควรศึกษาความเป็นไปได้

ปกติในโครงการพัฒนาของรัฐ จะให้ความสนใจต่อการศึกษาความเป็นไปได้ในเรื่องต่างๆ ดังนี้

- 5.2.1 การศึกษาด้านเทคนิคหรือด้านวิชาการ (Technical study)
- 5.2.2 การศึกษาด้านการจัดการ (Management study)
- 5.2.3 การศึกษาด้านการตอบสนองความต้องการต่อกลุ่มเป้าหมายหรือด้านการตลาด (Responsiveness or Market studies)
- 5.2.4 การศึกษาด้านการเงิน (Financial study)
- 5.2.5 การศึกษาด้านเศรษฐกิจ (Economic study)
- 5.2.6 การศึกษาด้านสังคมและการเมือง (Social and political study)
- 5.2.7 การศึกษาด้านสภาพแวดล้อมและสภาวะนิเวศน์ (Environmental and ecological study)
- 5.2.8 การศึกษาด้านสุขภาพและคุณภาพชีวิตของประชาชน (Health and Quality of Life study)

5.3 การศึกษาด้านเทคนิค

เป็นการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนต่างๆในกระบวนการดำเนินงานโครงการ และความเป็นไปได้ในเชิงเทคนิคหรือวิชาความรู้ รวมทั้งการใช้วิทยาการแขนงต่างๆ (Technical know-how) อันจำเป็นต่อการทำงานในแต่ละกิจกรรมให้สมบูรณ์

ประเด็นคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่

- 5.3.1 ขั้นตอนในการดำเนินงานด้านต่างๆ ของโครงการ ควรจะเป็นอย่างไร มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร
- 5.3.2 ในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนจะต้องใช้ความรู้ เทคนิค รวมทั้งเทคโนโลยีที่จำเป็นอะไรบ้าง
- 5.3.3 ประเมินความพร้อม และความเหมาะสมของเทคโนโลยี เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ
- 5.3.4 ประเมินความเพียงพอและการสนับสนุนต่างๆ ในกรณีที่ต้องการปรับเทคโนโลยี หรือต้องการการสนับสนุนอุปกรณ์หรืออะไหล่
- 5.3.5 ประเมินเปรียบเทียบกับเทคนิคและเทคโนโลยีของกิจการอื่น
- 5.3.6 ในกรณีที่มีความจำเป็นต้องใช้วัตถุดิบ จะประเมินถึงแหล่งที่มาและความเพียงพอของวัตถุดิบ
- 5.3.7 ในกรณีที่มีโรงงาน อาคารสำนักงาน ร้านค้า ศูนย์สาธิตให้ประเมินความเหมาะสมของสถานที่ที่ตั้ง รวมทั้งความพร้อมของระบบสาธารณูปโภค พื้นฐานต่างๆ
- 5.3.8 ประเมินความต้องการหรือแผนกำลังคน (Manpower planning) แผนการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน
- 5.3.9 แนวทางและความเป็นไปได้ในการวิจัยและพัฒนาเพื่อประสิทธิภาพ คุณภาพและโอกาสในการแข่งขัน

5.4 การศึกษาด้านการจัดการ

เป็นการศึกษาความเหมาะสมและความพร้อมด้านองค์การและการจัดการ ในประเด็นต่างๆ ที่สำคัญ คือ

- 5.4.1 ความสำคัญของโครงการ เมื่อพิจารณาถึงความสอดคล้องหรือการสนองตอบของโครงการต่อนโยบายของรัฐบาล
- 5.4.2 การพิจารณากฎเกณฑ์และเงื่อนไขด้านกฎหมาย ระเบียบแบบแผน ที่กำหนดโดยหน่วยงานภาครัฐและหรือภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง กับผลที่อาจเกิดขึ้นต่อโครงการทั้งในด้านบวกและลบ
- 5.4.3 การวิเคราะห์ศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

- 5.4.4 การวางแผนทางในการจัดองค์กรโครงการที่เหมาะสม ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ระหว่างการจัดการโครงการ โดยหน่วยงานประจำ (Functional organization) หรือ โดยคณะทำงาน (Pure project or task organization) หรือ ด้วยการจัดองค์กรแบบผสมผสานระหว่างหน่วยงาน (Matrix organization)
- 5.4.5 การจัดวางระบบการบริหารงานบุคคล นับตั้งแต่การกำหนดตัวผู้จัดการโครงการ ทีมงานโครงการ เงินเดือนและค่าตอบแทน ค่าใช้จ่ายด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
- 5.4.6 แนวทางในการจัดวางระบบการควบคุม ระบบสารสนเทศ ระบบสื่อสาร และระบบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
- 5.4.7 แนวทางและวิธีการจัดการโครงการในด้านต่างๆ โดยเน้นที่การจัดการในเชิงคุณภาพ (quality management) การบริหารเวลา (time management) และการจัดการด้านการเงิน (financial management)
- 5.4.8 การพิจารณาเรื่องโอกาสในการได้รับการสนับสนุนหรือความช่วยเหลือด้านต่างๆ (เช่น การเงิน วิชาการ เทคโนโลยี) จากรัฐบาล องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชนและองค์กรประชาชนทั้งภายในและภายนอกประเทศ

5.5 การศึกษาด้านการตลาด

เป็นการศึกษาความเหมาะสม ในอันที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการโดยอาศัยหลักการวิเคราะห์ด้านการตลาดมาประยุกต์ สำหรับคำถามที่เป็นประโยชน์ประกอบด้วย

- 5.5.1 การพิจารณาสภาพความต้องการสินค้าหรือบริการโดยรวม และพิจารณาถึงแนวโน้มของการเติบโตด้านความต้องการ
- 5.5.2 การศึกษาสภาพความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย (target groups) ในประเด็นต่อไปนี้
 - (1) สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม
 - (2) จุดมุ่งหมายและความตั้งใจในการใช้สินค้าและบริการ
 - (3) กำลังซื้อ
 - (4) ค่านิยมของลูกค้าที่มีต่อตัวสินค้าและบริการ
 - (5) ค่านิยมด้านราคา
 - (6) ค่านิยมด้านการบริการ
- 5.5.3 รูปแบบทางการตลาดของคู่แข่งเดิม และคู่แข่งรายใหม่ ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และที่น่าจะเป็นในอนาคต

- 5.5.4 รูปแบบการจัดจำหน่าย และการจัดส่งสินค้าที่เป็นอยู่ และที่ควรจะเป็น
- 5.5.5 กลไกราคา และสภาพการแข่งขันในตลาด
- 5.5.6 การพิจารณาเรื่องสินค้าและบริการ ที่สามารถทดแทนกันได้
- 5.5.7 โอกาสและข้อจำกัดในการเจาะตลาดใหม่ และรักษาตลาดเดิม
- 5.5.8 ความสัมพันธ์ของกิจการของเรา กับกิจการของ Suppliers
- 5.5.9 สภาพการยอมรับและการใช้ประโยชน์ ในตัวสินค้าของลูกค้าและ ผู้รับบริการ

5.6 การศึกษาและวิเคราะห์ทางการเงิน

การวิเคราะห์ทางการเงินถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะโครงการ โดยแท้ที่จริงคือการลงทุน ดังนั้นการวิเคราะห์เรื่องนี้จึงเป็นการตอบคำถามที่สำคัญดังต่อไปนี้

- 5.6.1 โครงการต้องใช้งบประมาณหรือต้นทุนในการดำเนินงานทุกด้านรวมกัน ทั้งหมดเท่าไร
- 5.6.2 แหล่งที่มาของงบประมาณมีอะไรบ้าง มีกี่ช่องทาง
- 5.6.3 การวิเคราะห์การใช้จ่ายทางการเงินล่วงหน้า (projected cash flow) ตาม กรอบเวลาของโครงการ เพื่อกำหนดแผนการระดมทุน แผนการใช้เงิน แผนการกู้ยืม แผนการจัดเก็บรายได้ และแผนการใช้จ่ายเงินคืน
- 5.6.4 การกำหนดแบบแผนที่เหมาะสมในการจัดวางระบบบัญชีและรายงาน ทางการเงินควรเป็นเช่นไร
- 5.6.5 การวิเคราะห์รายได้และผลประโยชน์ต่างๆ ของโครงการเมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน

5.7 การศึกษาและวิเคราะห์ทางเศรษฐกิจ

เป็นการวิเคราะห์ที่กระทำพร้อมกับการวิเคราะห์ทางการเงิน คือเป็นการวิเคราะห์ ความเหมาะสมของการลงทุนและผลทางเศรษฐกิจที่จะมีต่อองค์การในการวิเคราะห์ที่ดีจะ ครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้

- 5.7.1 โครงการมีความเหมาะสมที่ควรลงทุนหรือไม่เมื่อวิเคราะห์จาก
 - (1) ระยะเวลาคืนทุน (payback period) โดยอาศัยการคำนวณจุดคุ้มทุน
 - (2) มูลค่ารวมของโครงการเมื่อคิดค่าเป็นปัจจุบันสุทธิ (net present value)
 - (3) อัตราผลตอบแทนภายใน (internal rate return)
 - (4) อัตราผลตอบแทนหรือผลกำไรเมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายหรือ ต้นทุน (benefit/cost ratio)

- 5.7.2 การวิเคราะห์ผลทางเศรษฐกิจที่จะเกิดขึ้นต่อสังคม เช่น
- (1) ผลของโครงการที่มีต่อการจ้างงาน
 - (2) ผลต่อเนื้อหาของโครงการที่จะมีต่อการออมและการลงทุนด้านต่าง ๆ
 - (3) การสร้างโอกาสใหม่ๆ ในแง่ของการกระจายบริการหรืออื่น ๆ
 - (4) ผลลัพธ์ของโครงการที่น่าจะมีผลต่อการกระจายรายได้
 - (5) ผลกระทบในด้านลบที่น่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนค่าสูญเสียโอกาสต่างๆ (opportunity cost) ที่จะพึงมีต่อสังคม รวมทั้งแนวทางในการป้องกันหรือชดเชยการสูญเสีย
- 5.7.3 การวิเคราะห์ผลลัพธ์และผลกระทบที่จะมีต่อเศรษฐกิจและการค้าระหว่างประเทศ

5.8 การศึกษาและวิเคราะห์ทางสังคมและการเมือง

การวิเคราะห์เรื่องนี้เป็นความหมายที่จะตอบคำถามด้านต่างๆ คือ

- 5.8.1 ผลลัพธ์และผลกระทบ (หรือผลประโยชน์และความเสียหายที่น่าจะเกิดขึ้น) ของโครงการที่น่าจะมีต่อปัจจัยทางสังคม เช่น การศึกษา การสาธารณสุข วัฒนธรรม วิถีชีวิตชุมชน สวัสดิการสังคม สวัสดิภาพต่างๆ
- 5.8.2 ผลลัพธ์และผลกระทบที่โครงการจะพึงมีต่อภาวะทางการเมือง เช่น ลักษณะของการกระจายประโยชน์ การวิเคราะห์กลุ่มที่ได้ประโยชน์ และกลุ่มที่จะเสียประโยชน์
- 5.8.3 การคาดหมายล่วงหน้าว่าโอกาสที่สังคมจะยอมรับหรือสนับสนุนโครงการ รวมทั้งภาพของการคัดค้านหรือต่อต้านโครงการมีมากน้อยเพียงใด เกิดจากปัจจัยทางสังคมด้านใด
- 5.8.4 การวิเคราะห์กฎหมาย กฎหมาย ระเบียบ และนโยบายตลอดจนพลังทางการเมือง ที่จะป็นเงื่อนไขในการสนับสนุนให้โครงการดำเนินไปได้ ขณะเดียวกันก็ต้องวิเคราะห์สภาพการคัดค้านโครงการ ที่อาจจะเกิดจากปัจจัยทางการเมือง

5.9 การศึกษาวิเคราะห์ด้านสภาพแวดล้อมและภาวะนิเวศน์

เป็นการวิเคราะห์ผลกระทบของโครงการที่อาจมีต่อเงื่อนไขในสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ โดยประเด็นที่จะวิเคราะห์อาจครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้

- 5.9.1 สภาพพื้นที่และสภาพทางธรรมชาติ เอื้ออำนวยต่อการจัดการให้ประสบผลสำเร็จหรือไม่
- 5.9.2 แนวทางในการจัดการที่เกี่ยวข้องกับ การใช้ทรัพยากรธรรมชาติมีความเหมาะสมหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

- 5.9.3 ในกรณีที่มีการใช้วัตถุดิบเพื่อการผลิตสินค้าหรือบริการต่างๆ ขั้นตอนในกระบวนการผลิต จะก่อให้เกิดปัญหาหรือผลภาวะในสภาพแวดล้อมหรือไม่ หากมีได้วางแผนการป้องกันไว้อย่างเหมาะสมเพียงใด
- 5.9.4 การวิเคราะห์วิธีการดำเนินงานด้านนี้ โดยคำนึงถึงว่าเงื่อนไขและมาตรการที่โครงการวางไว้ สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ที่หน่วยงานภาครัฐกำหนดหรือไม่

5.10 การประเมินโครงการในภาพรวม (Project appraisal)

ภายหลังจากการได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการแต่ละด้านแล้ว ผลการศึกษาทั้งหมดจะถูกนำมาประเมินรวมกันเพื่อพิจารณาว่า

- 5.10.1 โครงการที่เสนอจะสามารถดำเนินการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ รวมทั้งจะบรรลุจุดมุ่งหมายของแผนงานตลอดจนนโยบายของหน่วยงานระดับสูงมากน้อยเพียงใด
- 5.10.2 เมื่อเปรียบเทียบกับโครงการประเภทเดียวกัน โครงการนี้เหมาะสมกว่าหรือไม่

6 การเขียนโครงการ

ปกติการเขียนโครงการกระทำได้สองแบบคือ การเขียนในเชิงพรรณนาความหรือแบบประเพณีนิยม (Conventional method) กับอีกแบบหนึ่งเป็นการเขียนในรูปตารางเหตุผลสัมพันธ์หรือที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่า Logical Framework

6.1 การเขียนโครงการในรูป Logical Framework or LogFrame

วิธีการเขียนโครงการอีกวิธีหนึ่งคือ การประยุกต์แนวคิดของบริษัทเอกชนในสหรัฐฯ และหน่วยงานช่วยเหลือทางวิชาการของเยอรมันเข้ามาใช้ประโยชน์

Log-Frame มีรูปแบบเป็นตาราง Matrix 4x4 รวมเป็น 16 ช่อง ผู้วางแผนโครงการต้องสรุปย่อสาระสำคัญต่างๆ ของโครงการบรรจุลงในช่องทั้ง 16 ช่องอย่างเป็นระบบและถูกต้อง ดังนั้นก่อนจะบรรจุข้อความต่างๆ ควรคิดอย่างละเอียดรอบคอบเสียก่อน

รูปร่างของ Log-Frame ปรากฏตามแผนภูมิในหน้าถัดไป

ตามแผนภูมิจะเห็นได้ว่า รูปร่าง Matrix 16 ช่องนั้นเกิดจากความสัมพันธ์ของตารางแนวตั้ง 4 แนวและแนวนอน 4 แนว

แนวนอนทั้ง 4 แนวหรือ 4 ช่องตามแนวนอนจากข้างล่างขึ้นข้างบนนั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างมีเหตุผล เรียกว่า ตรรกะตามแนวตั้ง (Vertical logic) หรือ “If and then relationship” คือ ถ้ากิจกรรมในแนวนอนที่ 1 จากข้างล่างสุดแล้วเสร็จก็จะทำให้เกิดผลงานตาม

เป้าหมายในแนวนอนที่ 2 (จากข้างล่าง) และผลงานในแนวนอนที่ 2 นี้เมื่อทำได้แล้วก็จะก่อให้เกิดความสำเร็จของโครงการในแนวนอนที่ 3 และที่ 4 ตามลำดับ

แนวนอนทั้ง 4 แนว มีชื่อเรียกและมีลักษณะดังนี้ (พิจารณาจากล่างขึ้นบน)

ก. แนวนอนแนวที่หนึ่ง (ด้านล่างสุด)

มีชื่อว่าช่อง INPUTS หมายถึง ช่องแสดงกิจกรรมและปัจจัยนำเข้าโครงการ ได้แก่ ทรัพยากรที่ต้องใช้เพื่อก่อให้เกิดผลงานหรือผลผลิตของโครงการในแนวที่ 2

ข. แนวนอนที่สอง (จากข้างล่าง)

มีชื่อว่าช่อง OUTPUT หมายถึง ช่องแสดงผลงานหรือผลผลิตหรือเป้าหมายของโครงการเป็นความสัมพันธ์เชิงตรรกะระหว่าง INPUT และ OUTPUTS จะเรียกได้ว่า “IF INPUTS then OUTPUTS กล่าวคือ ถ้ามีปัจจัยนำเข้าคือมีกิจกรรมและมีงบประมาณตามที่ระบุ ในแนว INPUTS ย่อมจะก่อให้เกิดผลงานหรือผลผลิตของโครงการในช่อง OUTPUTS ได้

ค. แนวนอนแนวที่สาม (จากล่าง)

มีชื่อว่า PURPOSE หรือ Project objective หมายถึง ช่องแสดงวัตถุประสงค์ของโครงการ ช่องนี้มีความสัมพันธ์

ง. แนวนอนแนวที่สี่ (บนสุด)

มีชื่อเรียกว่า GOAL หรือ Program goal หมายถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนงานในระดับสูงไปกว่าโครงการ และจุดนี้คือคุณสมบัติที่ดีของการเขียนโครงการในรูป LogFrame กล่าวคือ จะไม่มองโครงการเฉพาะในกรอบตัวโครงการนั้นเท่านั้น แต่จะเอื้อมองขึ้นไปข้างบนอีกว่า ถ้าโครงการของตัวที่รับผิดชอบสามารถทำได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ (Purpose or objective) แล้วสามารถก่อให้เกิดผลสำเร็จหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับแผนงาน (program) ได้ต่อไปอีก

การบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนงาน (Program) ในระดับนี้ไม่ได้เป็นความรับผิดชอบของโครงการทั้งหมด เพราะใน 1 แผนงานอาจมีหลายโครงการก็ได้ เพราะฉะนั้นโครงการทั้งหลายทุกโครงการที่อยู่ภายใต้แผนงานนี้ ถ้าจะเขียน Log-Frame จะต้องเขียนข้อความบรรจุลงในช่อง Program Goal หรือแนวนอนข้างบนสุดนี้เหมือนกันทุกโครงการ เพราะทุกโครงการรับผิดชอบต่อแผนงานเดียวกัน

ในส่วนของแนวตั้งทั้ง 4 แนว หรือ 4 คอลัมน์นั้นเป็นส่วนที่จะขยายหรือกำหนดรายละเอียดของแนวนอนทั้ง 4 ระดับดังกล่าว โดยมีชื่อเรียกและลักษณะของทั้ง 4 ช่องของแนวตั้ง ดังนี้

ก. แนวตั้งช่องที่หนึ่ง (ช่องซ้ายสุด)

มีชื่อเรียกว่าช่อง Narrative Summary ตัวอย่างเรียกว่า N.S. หรือช่องสรุปสาระสำคัญของโครงการ เป็นการสรุปให้เห็นว่าในแต่ละระดับของโครงการ ตั้งแต่ INPUT-OUTPUTS-PURPOSE และ GOAL นั้น เป็นประเด็นและสาระสำคัญอย่างไรบ้างอย่างย่อ ๆ

ช่องนี้อาจเรียกว่าเป็นช่อง “โครงสร้างหลักของโครงการ” เพราะถ้าระบุสาระสำคัญของแต่ละระดับในช่องนี้ผิดพลาด ย่อมจะเกิดความผิดพลาดไปทั้งโครงการ เนื่องจากในคอลัมน์อื่นๆ ที่ตามมาอีก 3 ช่องจะต้องยึดสาระสำคัญของช่องที่ 1 นี้เป็นหลัก

ในการวิเคราะห์โครงสร้างหลักของโครงการ เพื่อบรรจุในคอลัมน์นี้จะได้อธิบายรายละเอียดในตอนต่อไป

แผนภูมิแสดงรูปแบบของ Logical Framework

Narrative Summary สาระสำคัญ โดยสรุป	Objectively Verifiable Indicators ตัวชี้วัดแสดงเวลา ปริมาณ คุณภาพ สถานที่	Means of Verification วิธีการตรวจสอบหรือ ติดตามและประเมินผล	Important Assumption ฐานคติที่สำคัญ (หรือเงื่อนไขภายนอก ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของผู้บริหาร โครงการ ที่จะผลกระทบต่อโครงการ)
Program Goal จุดมุ่งหมายระดับ แผนงาน	ช่องแสดงเวลา ปริมาณ คุณภาพ สถานที่ของ วัตถุประสงค์ของแผนงาน	1. แหล่งที่มาของข้อมูล ของ แผนงาน 2. ประเมินผลสำเร็จของ แผนงาน	ฐานคติที่จะมีผลต่อการบรรลุ ผลลัพธ์ที่ได้ของแผนงาน และ ผลกระทบที่สูงขึ้นตามแนวตั้ง
Project Purpose วัตถุประสงค์ระดับ โครงการ	ช่องแสดงเวลา ปริมาณ คุณภาพ สถานที่ของ วัตถุประสงค์ของโครงการ	1. แหล่งที่มาของข้อมูล การ บรรลุวัตถุประสงค์ โครงการ 2. ประเมินผลสำเร็จของ โครงการ	(ฐานคติที่จะทำให้บรรลุ Goal) 1. วัตถุประสงค์ระดับโครงการอื่นๆ ที่อยู่นอกขอบเขตของผู้บริหาร โครงการแต่ต้องเชื่อมโยงกัน 2. สิ่งอื่นๆ ที่เป็นธรรมชาติที่ ควบคุมไม่ได้
Outputs ผลงานหรือ เป้าหมาย	ช่องแสดงเวลา ปริมาณ คุณภาพสถานที่ของ แต่ละผลงาน	1. แหล่งข้อมูลแสดง ความก้าวหน้าหรือ ความสำเร็จของโครงการ ในระหว่าง การทำโครงการ 2. วิธีประเมินผลหรือ ตรวจสอบผลงานของ โครงการ	(ฐานคติที่จะทำให้บรรลุ Purpose) 1. ผลงานอื่นๆ ที่ต้องมีแต่อยู่นอก ขอบเขตของผู้บริหารโครงการ 2. สิ่งอื่นๆ ที่เป็นธรรมชาติ นอก การควบคุมของผู้บริหารโครงการ
Inputs กิจกรรม	ช่องแสดงเวลาและ ค่าใช้จ่ายรายกิจกรรม	1. แหล่งประเมินผล ความก้าวหน้าหรือ ความสำเร็จในการทำ กิจกรรม 2. แหล่งข้อมูลเกี่ยวกับการ ใช้เงินงบประมาณ โครงการ	(ฐานคติที่จะทำให้บรรลุ Outputs) 1. กิจกรรมอื่นที่อยู่นอกเหนือ ขอบเขตผู้บริหารโครงการ 2. เหตุการณ์ธรรมชาติและสิ่งนอก เหนือการควบคุมของผู้บริหาร โครงการ

↑
ในบทบาทของ
ผู้บริหารโครงการ

↑
นอกบทบาทของ
ผู้บริหารโครงการ

ข. แนวตั้งช่องที่สอง (จากซ้ายมือ)

มีชื่อเรียกว่า Objectively Verifiable Indicators ตัวย่อว่า OVI หมายถึง ตัวชี้วัดแสดงเวลา ปริมาณ คุณภาพ และสถานที่ ตัวชี้วัดในที่นี้เป็นตัวชี้วัดของสาระสำคัญในช่องซ้ายมือ ทั้งนี้เนื่องจากสาระสำคัญโดยสรุปดังกล่าวของข้อ N.S. ไม่สามารถเขียนรายละเอียดให้ชัดเจนลงไปได้

ค. แนวตั้งช่องที่สาม (จากซ้ายมือ)

มีชื่อเรียกว่า Means of verification ตัวย่อว่า MOV หมายถึง วิธีการหรือแนวทางในการที่จะพิสูจน์ ซึ่งจะต้องระบุแหล่งข้อมูลที่สามารถอ้างอิง หรือวิธีการที่จะประเมินผลว่าโครงการนี้ได้บรรลุความสำเร็จตามตัวชี้วัดที่ได้ระบุไว้ในช่องที่ 2 หรือไม่

คอลัมน์นี้คงเป็นการเขียนไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ผู้ติดตามหรือประเมินผลโครงการนี้ได้ใช้ประโยชน์เมื่อโครงการได้ดำเนินไปแล้วในระยะเวลาหนึ่ง โดยไม่ต้องเสียเวลาในการค้นหาแหล่งข้อมูลอ้างอิงที่สามารถระบุความสำเร็จของโครงการนี้ได้ เพราะผู้จัดทำโครงการได้ระบุเป็นแนวทางในการค้นหาไว้ในคอลัมน์นี้แล้ว

หนทางในการที่จะพิสูจน์ว่าคอลัมน์ที่ 2 ได้สำเร็จตามที่กำหนดหรือไม่ เพื่อจะได้เขียนลงในคอลัมน์ที่ 3 นี้ อาจระบุได้เป็น 2 ประเภทด้วยกันคือ

(1) ข้อมูลปฐมภูมิ

ได้แก่การให้ข้อเสนอแนะกับผู้ติดตามและประเมินผลโครงการนี้ว่า ควรจะไปหาข้อมูลความสำเร็จดังกล่าวด้วยตนเองได้อย่างไร เช่น บอกให้ไปศึกษาวิจัยดู ให้ไปสำรวจหรือให้ไปสุ่มตัวอย่าง หรือให้ไปดูของจริงด้วยตนเอง

(2) ข้อมูลทุติยภูมิ

ได้แก่ข้อมูลที่หน่วยงานอื่นๆ ได้เก็บไว้เรียบร้อยแล้วจึงสามารถไปถามหรือไปค้นหาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลของหน่วยงานนั้นๆ ได้ จึงระบุชื่อหน่วยงานในช่อง MOV

แนวตั้งช่องที่สี่ (ช่องขวามือ)

มีชื่อเรียกว่าช่อง Important Assumption ตัวย่อว่า I.A. แปลว่า ฐานคติ หรือสมมติฐานที่สำคัญ เป็นช่องที่มีความสำคัญมากในฐานะที่โครงการต่างๆ นั้นมีลักษณะของความเป็นระบบ หมายถึงการมีสหสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ

ความสำเร็จของโครงการในระดับต่างๆ ในช่อง N.S. ไม่ใช่จะเกิดขึ้นแค่เพียงตัวแปรระดับล่างได้ ก่อให้เกิดผลในระดับถัดขึ้นไป หรือที่เรียกว่า If and then relationship เพราะโดย

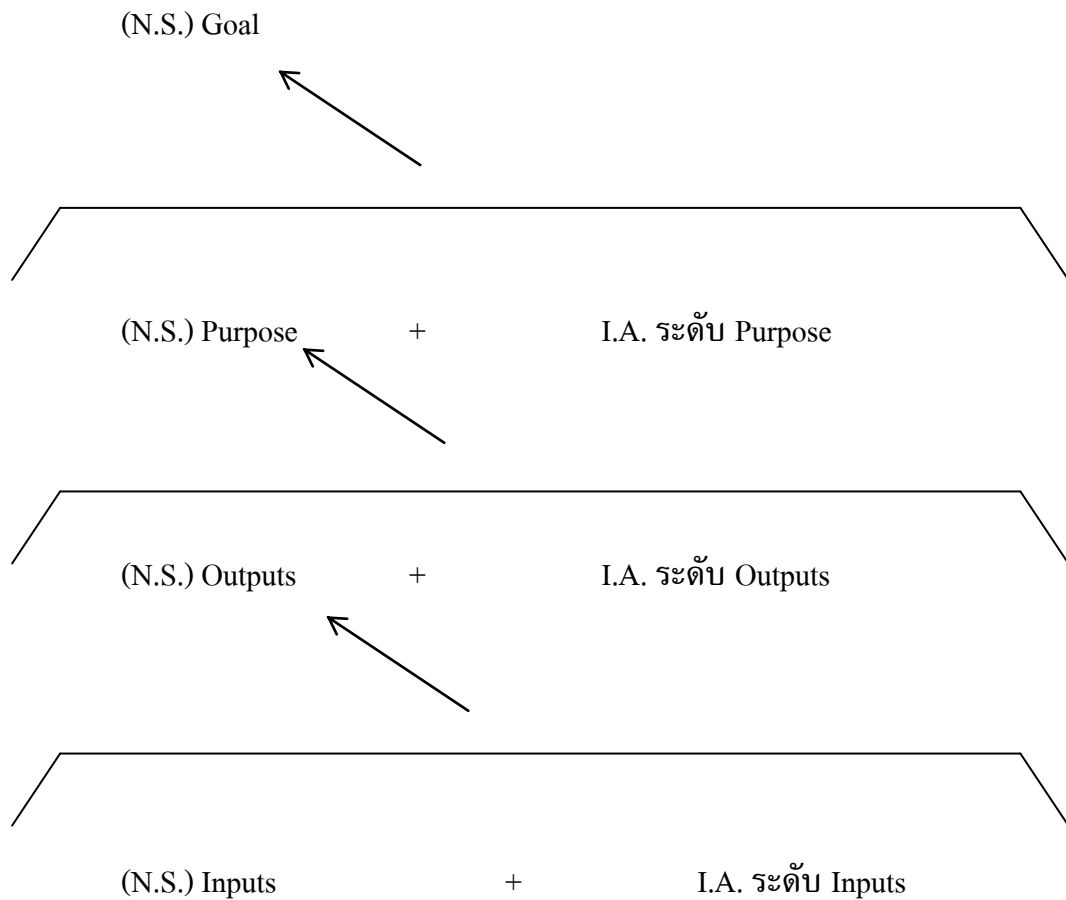
ความเป็นจริง ความสำเร็จในแต่ละระดับดังกล่าว มีองค์ประกอบหลายอย่าง บางอย่างเป็นกิจกรรมหรือเป็นตัวแปรที่โครงการนั้นทำให้เกิดขึ้นหรืออยู่ในความควบคุมดูแลของโครงการนั้น ได้แก่ ข้อมูลในช่อง NS นั้นเอง แต่ก็มีปัจจัยบางประการที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในแต่ละระดับ ซึ่งอยู่นอกอำนาจการควบคุมของโครงการไม่เป็นไปตามที่ควรจะเป็น

ในตาราง Log-Frame เรียกปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมดังกล่าวว่า Important Assumption หรือ IA

ช่อง NS และช่อง IA ในทุกระดับแนวมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เนื่องจากเป็นส่วนประกอบของระบบหรือชุดเดียวกัน เช่น ระบบของ Outputs จะประกอบไปด้วยกิจกรรมต่างๆ ในช่อง NS บวกกับสมมติฐานสำคัญในช่อง IA ของระดับ Inputs ต่างกันแต่เพียงว่า กิจกรรมใน NS อยู่ในความควบคุมของผู้จัดการโครงการ ส่วนตัวแปรหรือสมมติฐานในช่อง IA. เป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของผู้จัดการโครงการ

เพื่อความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่าง NS และ IA ดังกล่าวอาจจะพิจารณาได้จากแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 3 : แสดงความสัมพันธ์ระหว่างช่อง N.S. และช่อง I.A.



6.2 ขั้นตอนการเขียนโครงการในรูป Log-Frame การเขียนโครงการในรูป Log-Frame จะต้องทำอย่างละเอียดและรอบคอบ โดยต้องปรึกษาร่วมกัน เพื่อหาข้อยุติว่า จะต้องมีส่วนอะไรใส่ในกรอบของ Log-Frame บ้าง ในการเขียนโครงการแบบ Log-Frame มีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

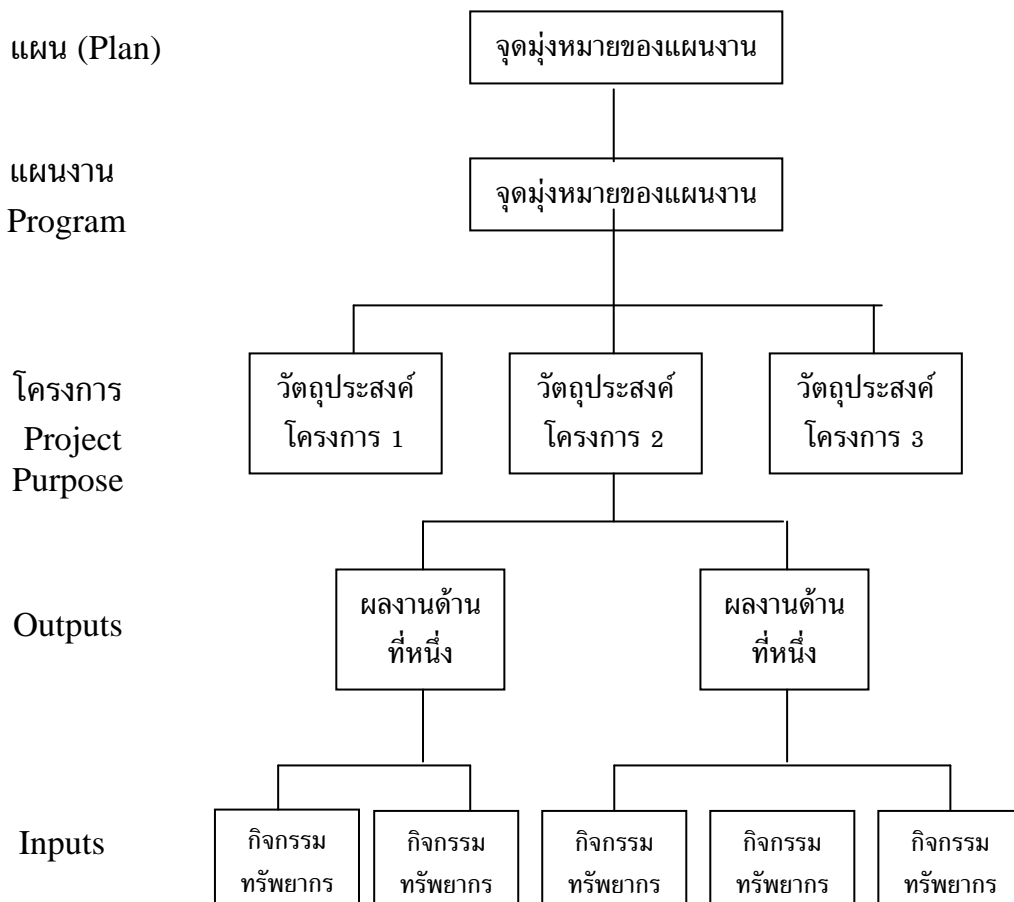
ขั้นตอนที่หนึ่ง

การบรรจุโครงสร้างหลักของโครงการในรูป Log-Frame ลงในช่อง N.S.

ในช่อง Narrative Summary เป็นช่องที่จะบรรจุโครงสร้างของโครงการคือ จุดมุ่งหมายระดับแผนงาน (Program goal) วัตถุประสงค์ระดับโครงการ (project purpose) เป้าหมายของผลงาน (outputs) และกิจกรรมกับทรัพยากร (inputs) การบรรจุโครงสร้างหลักทำได้ 3 ขั้นตอนย่อยคือ

ก. จัดทำแผนภูมิความสัมพันธ์ระหว่างแผนและโครงการ

แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ระหว่างแผนและโครงการ เป็นแผนภูมิแสดงให้เห็นระบบของงานที่จะทำให้เห็นองค์ประกอบใหญ่และย่อยเป็นระดับลดหลั่นกันลงมา ซึ่งผู้วางแผนควรจะได้ทำไว้เพื่อสะดวกต่อการมองโครงการต่างๆ แผนภูมิความสัมพันธ์นี้อาจแสดงได้ดังนี้



ข. บรรจุโครงสร้างลงในช่อง Narrative Summary

เมื่อได้แผนภูมิแสดงระดับของแผนดังกล่าวแล้วก็จะสามารถบรรจุโครงสร้างหลักของโครงการลงใน Log-Frame ได้โดยพิจารณาว่า

- บรรจุจุดมุ่งหมายของแผนงานลงในช่อง Program goal
- บรรจุวัตถุประสงค์ของโครงการลงในช่อง Project purpose
- บรรจุผลงานที่ได้หรือเป้าหมายของโครงการลงในช่อง Outputs
- บรรจุกิจกรรมหรือทรัพยากรของโครงการลงในช่อง Inputs

ทั้งนี้ในการบรรจุข้อความเหล่านี้ จะต้องกระทำอย่างรอบคอบและถูกต้อง เพราะถ้าผิดพลาดก็จะทำให้โครงการนั้นผิดพลาดไปทั้งหมด

ค. ตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเหตุผลในแนวตั้ง (vertical logic) ของโครงสร้างหลัก เพื่อให้แน่ใจว่าการบรรจุโครงสร้างหลักในช่อง N.S. เป็นไปอย่างถูกต้อง สมเหตุสมผล เราสามารถตรวจสอบได้ทั้งจากบนลงล่าง หรือจากล่างขึ้นบน ดังนี้

- วิธีพิจารณาจากบนลงล่าง

เมื่อกำหนดให้องค์ประกอบสำคัญเป็นข้อกำหนดสำคัญแล้วก็ตั้งคำถามว่า “ทำอะไร (How) จึงจะบรรลุตามข้อกำหนดนั้น”

เช่น เมื่อกำหนดให้ Program goal เป็นข้อกำหนดสำคัญแล้ว การทำอะไรคือ project purpose

เมื่อกำหนดให้ Project purpose เป็นข้อกำหนดสำคัญแล้ว การทำอะไรคือการทำผลงานตาม outputs ที่กำหนด

- วิธีพิจารณาจากล่างขึ้นบน

เป็นความสัมพันธ์ในเชิงตรรกะโดยเริ่มจาก

ถ้า Inputs เป็นข้อกำหนดสำคัญ ให้ตั้งคำถามว่า ทำไมจึงต้องมีกิจกรรมและทรัพยากรเช่นนั้น คำตอบคือตัว Outputs

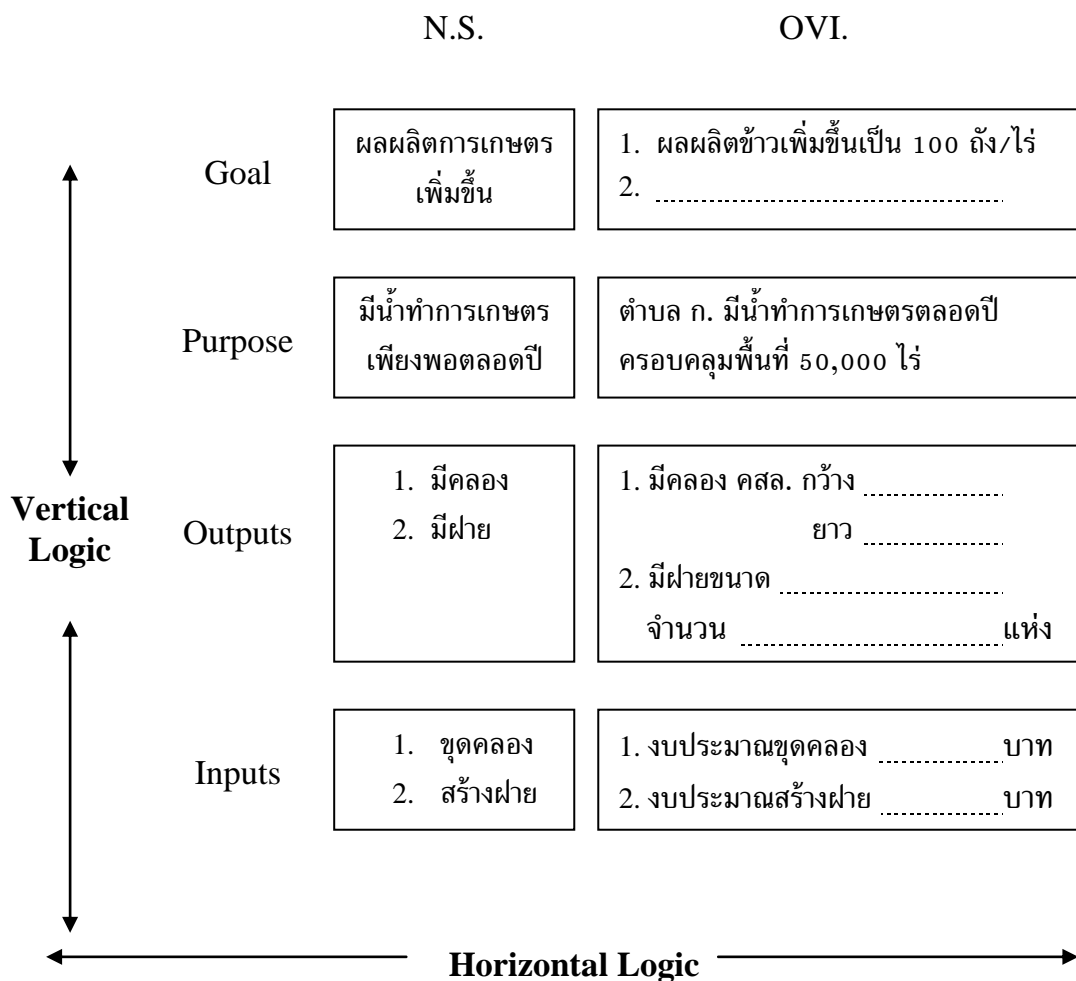
ถ้า Outputs เป็นข้อกำหนดสำคัญ คำตอบคำถามที่ว่าทำไมจึงเป็นเช่นนั้น คือ Project purpose

ขั้นตอนที่สอง

การบรรจุข้อความลงในช่อง OVI (Column # 2)

ในคอลัมน์ที่ 2 หรือช่อง OVI เป็นช่องแสดงให้เห็นตัวชี้วัดที่แสดงเป้าหมายอย่างชัดเจนของโครงสร้างหลักของโครงการ ซึ่งได้บรรจุไว้ในช่องที่หนึ่งแล้ว OVI ของแต่ละระดับจะต้องแสดงให้เห็นลักษณะของวัตถุประสงค์ทางซ้ายมือ ในรูปของเวลา ปริมาณ คุณภาพและ

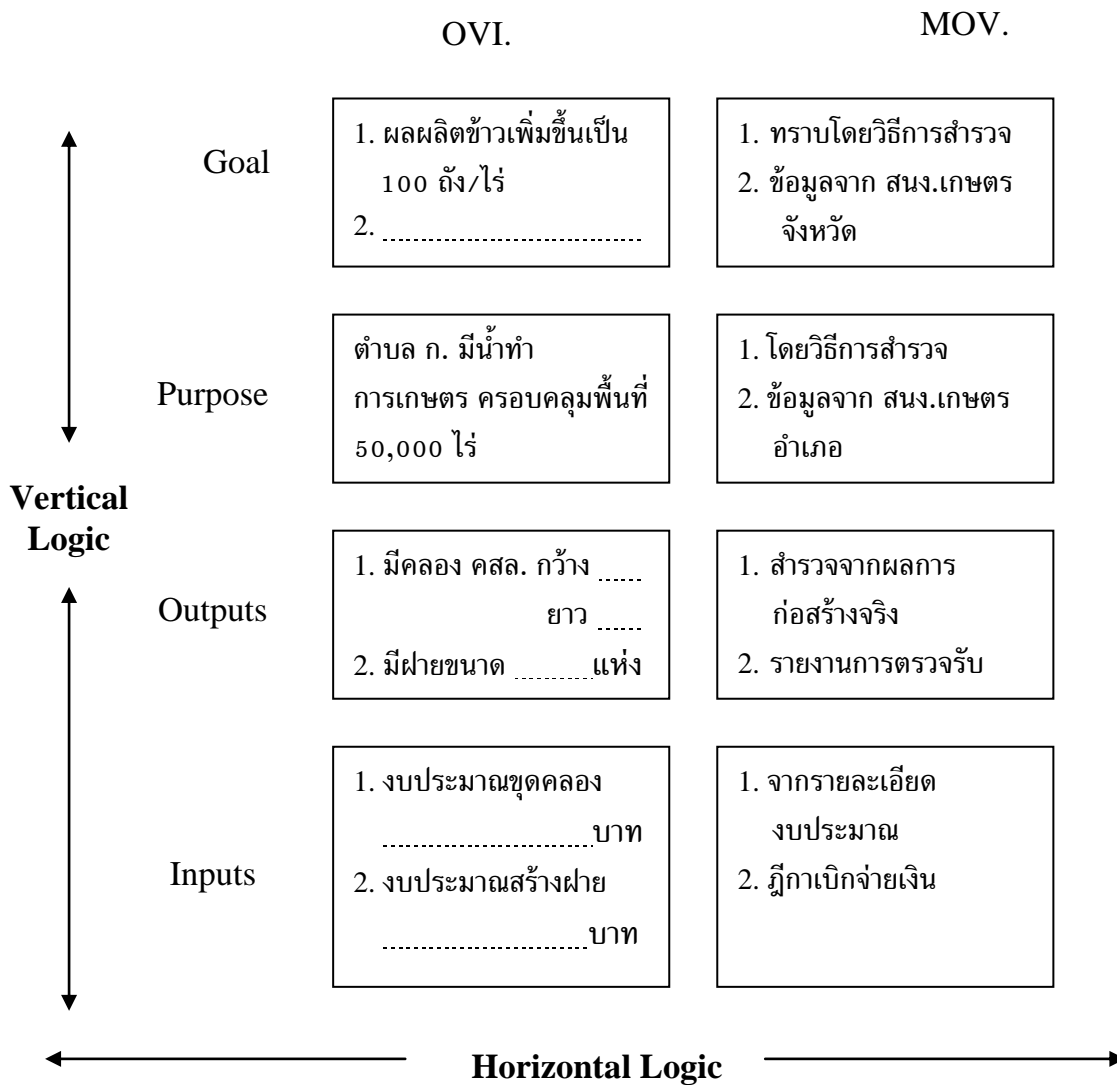
สถานที่ความสัมพันธ์ระหว่างข้อ N.S. และ OVI. ในตอนนี้จะออกมาในรูปแบบ Horizontal logic คือ ข้อขวาเป็นตัวอธิบายช่องทางซ้าย ดังตัวอย่างต่อไปนี้



ขั้นตอนที่สาม

การบรรจุข้อความลงในช่อง MOV (Column # 3)

ในช่องที่ 3 (MOV) มีความสัมพันธ์ตามแนวนอน กับช่อง OVI เช่นเดียวกับที่ช่อง OVI มีความสัมพันธ์กับช่อง NS กล่าวคือ MOV เป็นช่องขยาย OVI ให้เห็นว่า โครงการนี้ถ้าได้ดำเนินไปตามเวลาดำหนด และเมื่อเกิดผลงานตามที่กำหนดในช่อง OVI แล้ว ยังสามารถพิสูจน์ให้เห็นว่าผลงานตามที่กำหนดในช่อง OVI แล้ว ยังสามารถพิสูจน์ให้เห็นว่าผลงานในระดับดังกล่าวได้เกิดขึ้นหรือไม่ โดยมีข้อมูลอ้างอิงวิธีการพิสูจน์แหล่งข้อมูลที่จะค้นพบได้ในช่อง MOV ดังตัวอย่าง

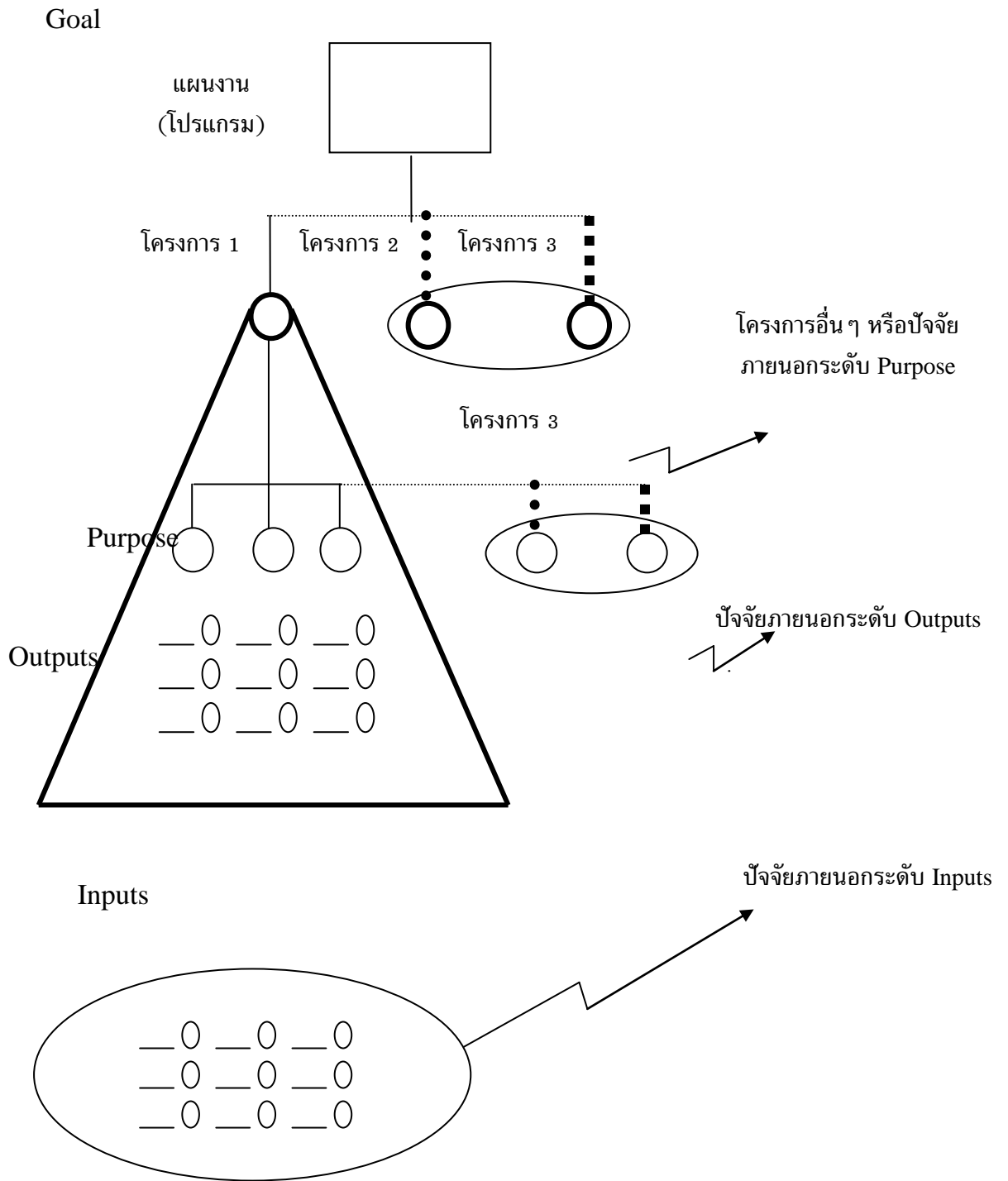


ขั้นตอนที่สี่

การบรรจุข้อความลงในช่อง **Important Assumption (column # 4)**

ในคอลัมน์ที่ 4 หรือช่อง IA เป็นช่องแสดงเงื่อนไขประกอบโครงการ ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกและข้อจำกัดของโครงการที่สามารถทำให้โครงการล้มเหลวได้

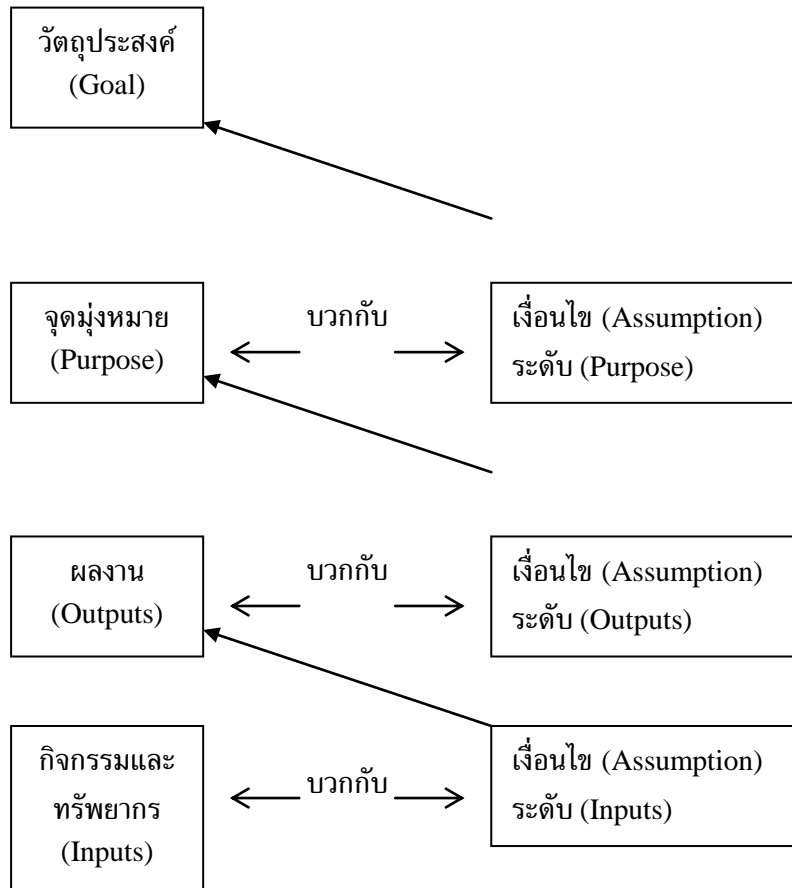
การที่ต้องระบุปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อปัจจัยภายนอกระบบ หรือระบบอื่นๆ ตลอดเวลา แผนภูมิข้างล่างแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของระบบโครงการหนึ่งกับปัจจัยภายนอกโครงการ ซึ่งมีผลต่อการเกิดขึ้นของวัตถุประสงค์ในระดับต่างๆ



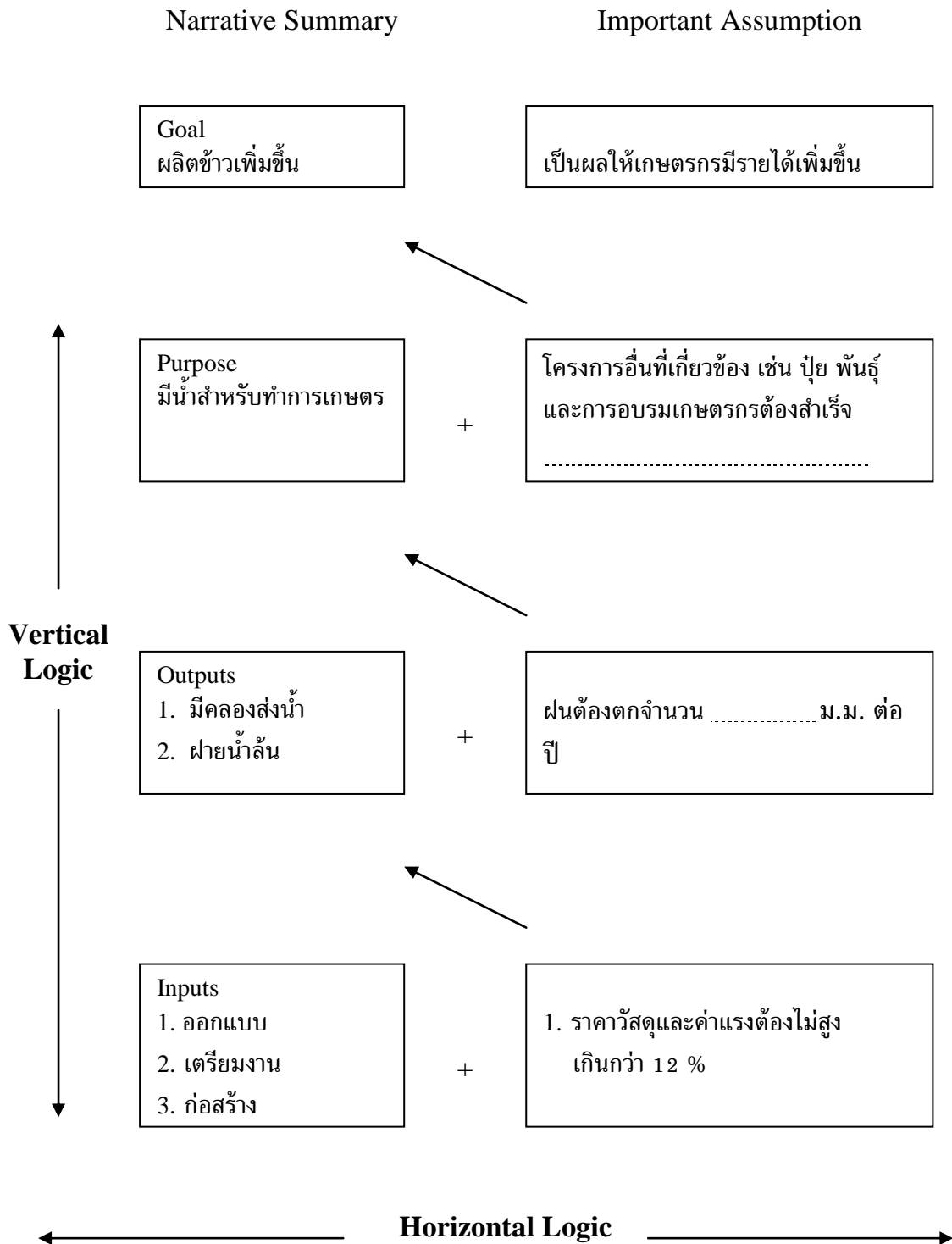
เส้นประภายนอกรูปสามเหลี่ยมนั้น คือปัจจัยนอกโครงการที่มีผลกระทบต่อการเกิดขึ้นของวัตถุประสงค์ในระดับต่างๆ กล่าวคือ Outputs จะสำเร็จได้หรือไม่ นอกจากจะทำกิจกรรมในระดับ Inputs แล้ว ปัจจัยภายนอกจะต้องเกิดขึ้นด้วย Outputs ทั้งหมดจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ระดับ Purpose หรือไม่ ปัจจัยภายนอกระดับ Outputs ก็จะต้องเกิดขึ้นด้วย และในทำนองวัตถุประสงค์ของแผนงาน (program goal) จะบรรลุหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสำเร็จของโครงการที่

รับผิดชอบใน Log-Frame และโครงการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจเรียกว่าเป็นปัจจัยภายนอกระดับ Purpose

ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าโครงสร้างหลักของโครงการในระดับหนึ่งเมื่อบวกกับเงื่อนไขในระดับนั้น จะทำให้เกิดผลในระดับถัดขึ้นไปดังแผนภูมิต่อไปนี้



ตัวอย่าง แสดงโครงสร้างหลักบวกกับเงื่อนไขในระดับนั้น อาจก่อให้เกิดผลในระดับถัดขึ้นไป



ตัวอย่าง ตาราง Log-Frame โครงการจัดหาน้ำเพื่อการเกษตร ตำบลห้วยแห้ง

N.S.	OVL.		MOV.	I.A.
Goal ผลผลิตการเกษตรเพิ่มขึ้น	ตั้งแต่ปี 2549 เป็นต้นไป ตำบลห้วยแห้งจะมีผลผลิตทางเกษตรเป็นดังนี้ 1. ข้าว 100 ถัง/ไร่ 2. ข้าวโพด 3 ตัน/ไร่ 3. ถั่วเขียว 2 ตัน/ไร่		1. ทำ Sampling Survey 2. ข้อมูลจาก สนง. เกษตรจังหวัด 3. ข้อมูลจาก สนง. สถิติจังหวัด	ถ้ามีการตลาดและการขนส่งที่ดีจะส่งผลให้ 1. เกษตรกรรายได้สูงขึ้น 2. ชาวบ้านอยู่ดีกินดี 3. ประเทศอุดมสมบูรณ์
Purpose มีน้ำเพื่อการเกษตรเพียงพอ	ตั้งแต่ปี 2549 เป็นต้นไป ตำบลห้วยแห้งจะมีน้ำทำการเกษตรเพียงพอตลอดปีครอบคลุมพื้นที่ 50,000 ไร่		1. ทำ Sampling Survey 2. ข้อมูลจาก สนง. ชลประทานเขต 3. ข้อมูลจาก สนง. เกษตรอำเภอ	โครงการป้อนและโครงการผันน้ำ ต้องแล้วเสร็จสมบูรณ์
Outputs 1. มีคลอง 2. มีฝาย 3. มีคันคูน้ำ	1. มีคลองคสล. กว้าง 5 ม. ลึก 3 ม. ยาว (กม.) 2. มีฝาย คสล. ขนาด ความจุลบ.ม. จำนวน(แห่ง) 3. มีคันคูน้ำ ยาว (กม.)	ปี47 4 2 16	ปี48 6 2 24	1. คูของจริง 2. รายงานการตรวจการจ้าง ฝนต้องตกโดยเฉลี่ยประมาณ 1,200 มม./เดือน เป็นเวลา 6 เดือน/ปี
Inputs 1.1 สำรวออกแบบ 1.2 กรูยแนว 1.3 ขุดคลอง 2.1 สำรวออกแบบ 2.2 ก่อสร้างฝาย 3.1 สำรว 3.2 ขุดคันคูน้ำ	ล้านบาท 1.1ค่าสำรวออกแบบ 1.2ค่ากรูยแนว 1.3ค่าขุดคลอง 2.1 ค่าสำรวออกแบบ 2.2 ค่าก่อสร้างฝาย 3.1 ค่าสำรว 3.2 812ชุด8686 รวม รวมทั้งสิ้น	ปี47 0.5 0.8 20.0 0.4 4 1.6 8 33.86 88.05	ปี48 - 1.32 33 - 4.4 2.7 13.2 52.19	1. ดูจากรายละเอียดงปม. 2. ดูฎีกาเบิกจ่าย ค่าวัสดุและค่าแรงงานต้องไม่ขึ้นเกิน 10 %

6.3 การเขียนโครงการในเชิงพรรณนาความหรือแบบประเพณีนิยม

การเขียนโครงการแบบนี้ เป็นการเขียนตามแบบฟอร์มที่หน่วยงานหนึ่ง ๆ กำหนดขึ้น เพื่อให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องจัดทำเอกสารแผนไปในทิศทางเดียวกัน

ในเอกสารนี้จะยกตัวอย่างและแนะนำสั้น ๆ สำหรับการเขียนในแต่ละหัวข้อ

อย่างไรก็ดี ขออธิบายก่อนว่ารูปแบบของการเขียนโครงการในลักษณะนี้เป็นธรรมเนียมหรือประเพณีนิยมที่ใช้กันโดยทั่วไป โดยเฉพาะในการเขียนของหน่วยราชการองค์การพัฒนาระหว่างประเทศ องค์การพัฒนาเอกชน และองค์กรประชาชนต่าง ๆ

สำหรับแบบฟอร์มในการเขียนแผนประเภทนี้ อาจเทียบเคียงได้จากหน่วยงานวางแผนกลาง (Central planning agency = CPA) ต่าง ๆ เช่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานประมาณ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เป็นต้น หรืออาจดูจากหน่วยงานวางแผนของกระทรวงต่าง ๆ ก็ได้

ชื่อโครงการ (ระบุชื่อที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ)

หน่วยงานที่รับผิดชอบ (ระบุหน่วยงานที่รับผิดชอบในการเสนอ อนุมัติ และ จัดการโครงการ)

ปีงบประมาณ

เป็นโครงการตามแผน (ระบุชื่อแผนงานอันเป็นที่มาของโครงการ)

1. หลักการและเหตุผล

- ระบุความเป็นมาของโครงการ
- ระบุสภาพหรือสถานการณ์ปัจจุบัน
- ระบุสภาพปัญหาหรือความต้องการ รวมทั้งสาเหตุต่าง ๆ
- ระบุโอกาสถ้ามีการลงทุนในโครงการนี้
- ระบุข้อจำกัดหากไม่มีโครงการนี้
- ระบุความสำคัญของโครงการที่จะมีต่อนโยบาย

2. วัตถุประสงค์

- ระบุผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นเมื่อเสร็จโครงการ
(ทำโครงการนี้แล้วผลตอบแทนที่ได้รับคืออะไร)

3. เป้าหมาย

- ระบุปริมาณและคุณภาพของผลงาน หรือผลผลิตต่าง ๆ (ที่เมื่อทำได้จะทำให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้)
- ระบุเวลาที่ผลงานจะแล้วเสร็จ

4. วิธีดำเนินงาน

- ระบุกิจกรรมโครงการทั้งหมด
- ระบุขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม
- ระบุเทคนิคที่ใช้ในการปฏิบัติการ

5. ระยะเวลาโครงการ

- ระบุระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม

6. สถานที่โครงการ

- ระบุสถานที่และเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

7. งบประมาณ

- ระบุค่าใช้จ่ายของโครงการตามหมวดหมู่ของค่าใช้จ่าย ตามระเบียบการจัดทำงบประมาณ

8. ผู้รับผิดชอบ

- ระบุชื่อบุคคลหรือคณะทำงานที่รับผิดชอบในการจัดการโครงการ
- ระบุรูปแบบขององค์กรโครงการ

9. การติดตามและประเมินผล

- ระบุวิธีการ เหน้วัดและระยะเวลาที่จะติดตามโครงการ
- ระบุเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินผล

10. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- ระบุผลประโยชน์ที่กลุ่มบุคคลหรือพื้นที่ หรือสังคมโดยรวมจะได้รับ
- ระบุผลกระทบในด้านบวกที่จะตามมาจากการมีโครงการ

ลงชื่อ ผู้เสนอโครงการ
(.....)

ลงชื่อ ผู้อนุมัติโครงการ
(.....)

หมายเหตุ

แนวการเขียนโครงการที่อธิบายไว้นี้เป็นเพียงแนวทางทั่วไป สำหรับหน่วยงานต่าง ๆ อาจปรับเปลี่ยนฟอร์มนี้ให้เหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงานมากยิ่งขึ้นก็ได้

7 การจัดการโครงการให้สำเร็จ

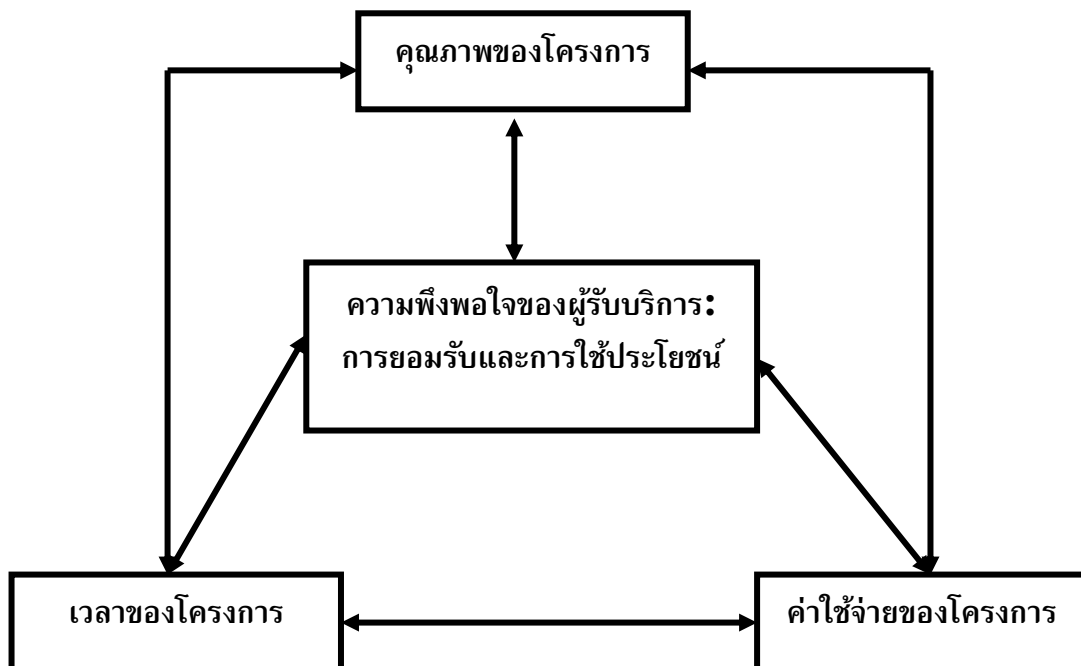
ในขั้นตอนของการดำเนินงานโครงการ ผู้จัดการโครงการ (Project manager) หรือหัวหน้าโครงการ ถือเป็นบุคคลสำคัญที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการจัดการโครงการให้ประสบความสำเร็จ ด้วยความร่วมมือกับทีมงานโครงการ ทั้งนี้ โดยใช้ลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญ (Customer driven project management or CDPM) ดังนั้น ผู้จัดการโครงการจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจกับทีมงาน ในสองเรื่อง คือ เครื่องชี้วัดความสำเร็จของโครงการ และ ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการสร้างความสำเร็จ

7.1 เครื่องชี้วัดความสำเร็จของโครงการ

ในการวัดความสำเร็จของโครงการจะพิจารณาจากบรรทัดฐานต่อไปนี้

- 7.1.1 บรรทัดฐานด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ (client satisfaction criterion) ซึ่งหมายถึง การยอมรับและการใช้ประโยชน์จากโครงการ
- 7.1.2 บรรทัดฐานด้านเวลา (time criterion)
- 7.1.3 บรรทัดฐานด้านการเงิน (monetary criterion)
- 7.1.4 บรรทัดฐานด้านประสิทธิผล (effectiveness criterion)

บรรทัดฐานด้านต่างๆ เหล่านี้ อาจแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันได้ ดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 6 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบรรทัดฐานความสำเร็จของโครงการ

7.2 การวางระบบการจัดการโครงการ

หลังจากที่ผู้บริหารได้แต่งตั้งผู้จัดการโครงการแล้ว (หรือในกรณีที่โครงการที่ดำเนินการโดยผู้รับจ้าง เมื่อมีการคัดสรรองค์กรผู้รับจ้างแล้ว ผู้รับจ้างจึงแต่งตั้งผู้จัดการโครงการ) ผู้จัดการโครงการจะเป็นผู้พิจารณาจัดวางระบบการจัดการโครงการ ด้วยการศึกษาสาระสำคัญของโครงการจากเอกสารแผนโครงการ

ระบบการจัดการที่ดี มีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

- 7.2.1 จุดมุ่งหมายในระดับแผนงาน หรือ ระดับกลยุทธ์ (Program goal)
- 7.2.2 วัตถุประสงค์ของโครงการ (Project objectives)
- 7.2.3 ขอบข่ายงานโครงการ (Project scope) อันประกอบด้วย ผลงานหรือผลผลิตของโครงการ (Project outcomes) และกิจกรรมและทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินโครงการ (Project inputs)
- 7.2.4 การกำหนดรูปแบบขององค์กรโครงการ (Project organization) รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งที่เหมาะสมกับขอบข่ายงานโครงการ ²

7.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการโครงการ

จากการประมวลตัวแบบว่าด้วยปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความสำเร็จในการจัดการโครงการ พบว่าปัจจัยร่วมที่สำคัญๆ มีดังต่อไปนี้

7.3.1 ปัจจัยที่หนึ่ง: ผู้จัดการโครงการและทีมงานมีความเข้าใจภารกิจของโครงการอย่างชัดเจน

ผู้จัดการโครงการและทีมงาน จำเป็นต้องร่วมกันในการสร้างความเข้าใจภารกิจโครงการด้านต่างๆ คือ

- (1) จุดมุ่งหมายในระดับกลยุทธ์หรือระดับแผนงาน พร้อมทั้งรายละเอียดเกี่ยวกับตัวชี้วัด

² ในการจัดองค์กรโครงการ สามารถจัดได้สามรูปแบบ คือ 1) การจัดองค์กร โครงการตามภาระหน้าที่ (Functional organization) คือ การมอบหมายให้หน่วยงานที่ปฏิบัติภาระหน้าที่ประจำเป็นองค์กรที่รับผิดชอบในการจัดการโครงการ 2) การจัดองค์กรโครงการโดยเฉพาะ (Projectized of Task Force organization) คือ การจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะกิจที่จะทำหน้าที่รับผิดชอบเป็นองค์กรโครงการ ที่ผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องปฏิบัติงานด้านอื่น และบุคลากรทั้งหมดจะทำงานในโครงการนั้นร่วมกัน ตั้งแต่เริ่มต้นจนแล้วเสร็จ 3) การจัดองค์กรโครงการผสมผสาน (Matrix organization) คือ เป็นการจัดองค์กรโครงการเป็นการเฉพาะเช่นกัน แต่บุคลากรและทรัพยากรโครงการแยกเป็นสองส่วน ส่วนแรกจะทำงานร่วมกันในโครงการโดยตลอด ส่วนที่สอง จะเป็นการยืมตัวบุคลากรจากฝ่ายประจำมาทำงานในโครงการตามภารกิจ เวลา และความสามารถที่กำหนด เมื่อแล้วเสร็จในภารกิจนั้นแล้ว บุคลากรเหล่านั้นจะกลับไปทำงานฝ่ายเดิม

- (2) วัตถุประสงค์และค่าเป้าหมายหรือตัวชี้วัดของโครงการ
- (3) แนวทางการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องผลงานหรือผลผลิต (Project outputs) และรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมโครงการ (Project inputs or activities)
- (4) ลักษณะเฉพาะ (uniqueness) ของโครงการ ตามข้อกำหนดว่าด้วยเงื่อนไขภายนอกที่สำคัญ (Important assumptions) ที่อาจจะมีผลกระทบต่อการบริหารและการจัดการโครงการ

7.3.2 ปัจจัยที่สอง: การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง

ในการจัดการโครงการ ผู้จัดการโครงการจำเป็นต้องเล่นบทบาท ด้านการเสนอขอรับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยระบุสิ่งที่ต้องการการสนับสนุน ได้แก่

- (1) ทรัพยากรด้านต่าง ๆ
- (2) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
- (3) การสนับสนุนด้านอื่นๆ ที่จำเป็น เช่น การตรวจเยี่ยมโครงการ การอำนวยความสะดวกในการบริหาร การเจรจากับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ

7.3.3 การจัดทำกำหนดการด้วยการ

การจัดทำกำหนดการ (Project schedule) ถือเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารและการจัดการโครงการ โดยปกติแล้วกำหนดการโครงการจะประกอบด้วย

- (1) การจำแนกโครงสร้างของงาน
- (2) การจัดเรียงลำดับกิจกรรม
- (3) การจัดทำกำหนดเวลาของแต่ละกิจกรรม
- (4) การจัดสรรทรัพยากรด้านต่าง ๆ
- (5) การกำหนดความรับผิดชอบของทีมงาน
- (6) การจัดทำตารางเวลาการทำงาน

ในการจัดทำตารางเวลาการปฏิบัติงาน ผู้จัดการโครงการควรประยุกต์แนวความคิดและแนวทางในการทำ แผนภูมิแท่ง (Gantt chart or Bar chart) หรือในกรณีที่มีกิจกรรมดำเนินการมากและสลับซับซ้อน อาจดัดแปลงไปใช้ในการใช้ตารางตาข่ายงาน (Network diagram) ก็ได้

7.3.4 การปรึกษาหารือและการสร้างการยอมรับในหมู่ผู้รับบริการ

เมื่อจัดเตรียมการตามปัจจัยที่ 1-3 แล้ว ผู้จัดการโครงการจะต้องดำเนินการปรึกษาหารือกับผู้รับบริการ ทั้งนี้เพื่อรับทราบความคิดเห็นและสร้างการยอมรับของผู้รับบริการ โดยมีภาระงานที่สำคัญประกอบด้วย

- (1) ผู้จัดการโครงการทำหน้าที่เสนอหรือขายความคิดของโครงการ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีให้แก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ
- (2) สร้างการมีส่วนร่วม
- (3) ดำเนินการในการทำประชาพิจารณ์
- (4) การเสริมสร้างประชาสังคม หรือการจัดองค์กรชุมชนเพื่อรองรับโครงการ
- (5) สร้างความรับผิดชอบร่วมกัน

7.3.5 การทำความเข้าใจเกี่ยวกับพื้นฐานและสภาพแวดล้อมของชุมชน

เป็นที่ชัดเจนว่า สภาพแวดล้อมของชุมชนอันเป็นที่ตั้งของโครงการ ย่อมมีบริบทต่างๆ อันมีคุณลักษณะเฉพาะ ดังนั้นผู้จัดการโครงการจำเป็นต้องมีความพยายามที่จะดำเนินการด้านต่างๆ เกี่ยวกับเรื่องนี้ ในประเด็นสำคัญคือ

- (1) การทำความเข้าใจโครงสร้างอำนาจทางการเมือง
- (2) การวิเคราะห์ความเป็นจริงในทางเศรษฐกิจ
- (3) การทำความเข้าใจเนื้อหาสาระทางสังคมและวัฒนธรรม
- (4) การพิจารณาความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน

7.3.6 การจัดการทรัพยากรมนุษย์

เนื่องจากคนเป็นหัวใจสำคัญในการทำงานทุกประเภท ดังนั้น ผู้จัดการโครงการจึงจำเป็นต้องประยุกต์ทักษะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในการจัดการโครงการเช่นเดียวกัน สาระสำคัญที่ควรมุ่งเน้นได้แก่

- (1) การพิจารณาภาระหน้าที่ของผู้จัดการโครงการ และการจัดทำคำอธิบายหรือพรรณาลักษณะงานของบุคลากรโครงการให้ชัดเจน
- (2) การสรรหา คัดเลือก อบรมบุคลากร
- (3) การกำหนดอัตราค่าตอบแทน
- (4) การสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม (Teamwork building) โดยผู้จัดการโครงการจะทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีม
- (5) การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรหลัก ในอันที่จะทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีมย่อยขององค์กรโครงการ

7.3.7 **การจัดการด้านเทคนิค การงบประมาณ และการจัดทำนิติกรรมสัญญา**

เพื่อเผชิญกับข้อจำกัดในการบริหารเวลา การจัดการค่าใช้จ่าย และการจัดการเชิงคุณภาพ การบริหารสัญญา (Contract management) ถือเป็นหัวใจสำคัญอีกด้านหนึ่งในการบริหารและการจัดการโครงการ ดังนั้น ผู้จัดการโครงการจึงต้องให้ความสนใจที่จะ

- (1) พิจารณาสาระสำคัญเชิงเทคนิค (Technical aspect) ที่ถือเป็นองค์ความรู้หรือหลักการปฏิบัติโดยเฉพาะ ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินกิจกรรมโครงการ
- (2) พิจารณากรอบเงินงบประมาณ และทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับกระบวนการจัดการทางการเงิน
- (3) การจัดทำนิติกรรมที่เป็นไปตามแบบแผนของหน่วยงาน โดยคำนึงถึงความถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะในด้านการประมูล การจัดซื้อ จัดจ้าง จัดหา การเช่า การเบิกจ่าย เป็นต้น

7.3.8 **การจัดวางระบบการควบคุมด้านเวลา ค่าใช้จ่าย และคุณภาพ**

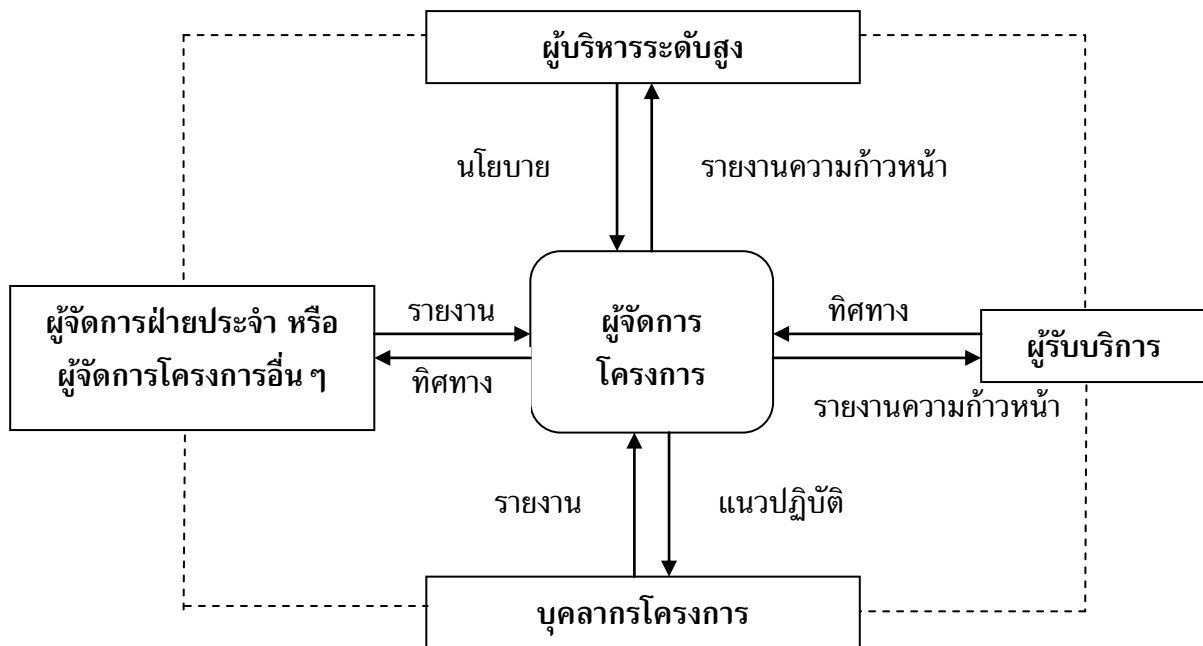
เพื่อให้การบริหารและการจัดการโครงการเป็นไปอย่าง มีมาตรฐานที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการ ผู้จัดการโครงการ และทีมงานที่เกี่ยวข้อง จำเป็นต้องติดตามและควบคุมงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งระบบการควบคุมดังกล่าวนี้ ควรจัดวางล่วงหน้า และทำความเข้าใจร่วมกัน ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงเรื่องที่สำคัญๆ ได้แก่

- (1) กำหนดมาตรฐานของงานที่คำนึงเรื่องคุณภาพงาน เวลาการทำงาน และค่าใช้จ่ายในการลงทุน และการดำเนินงาน
- (2) การกำหนดกระบวนการของงานและการติดตามงานทั้งในด้านกิจกรรม และการใช้ทรัพยากร
- (3) กำหนดการจัดระบบรายงานหรือสารสนเทศในการจัดการ
- (4) กำหนดเกณฑ์การวัดผลงานและวิธีการวัดผลงาน
- (5) การกำหนดและมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการปรับปรุงแก้ไข ตามหลักการมอบหมายอำนาจ (Empowerment) ที่ดี

7.3.9 **การวางเครือข่ายการสื่อสาร และการจัดทำรายงาน**

เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบการควบคุม ผู้จัดการโครงการจำเป็นต้องจัดวางเครือข่ายการสื่อสาร (Communication links) ในเรื่องต่อไปนี้

- (1) กำหนดช่องทางและวิธีการในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการโครงการ ทีมงานโครงการ โครงการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง หน่วยงานประจำที่ต้องปฏิบัติร่วมกัน
- (2) กำหนดรูปแบบของรายงานต่างๆ เช่น รายงานสรุปสำหรับผู้บริหาร รายงานความก้าวหน้า รายงานการประชุม รายงานการตรวจงาน รายงานสำหรับการเผยแพร่และรายงานขั้นสุดท้าย



7.3.10 การแก้ปัญหาที่อยู่นอกเหนือความคาดหมาย

ในการบริหารโครงการย่อมจะมีปัญหาด้านต่างๆ และอุปสรรคอีกมากมาย ซึ่งมักจะเกิดขึ้นอย่างนอกเหนือความคาดหมาย (Expect the unexpected) จึงควรเตรียมการที่จะรับมือกับปัญหานี้ ด้วยการเรียนรู้จากประสบการณ์ การจัดทำแผนสำรอง การปรับแก้กำหนดการต่างๆ

7.3.11 การแก้ไขข้อขัดแย้ง

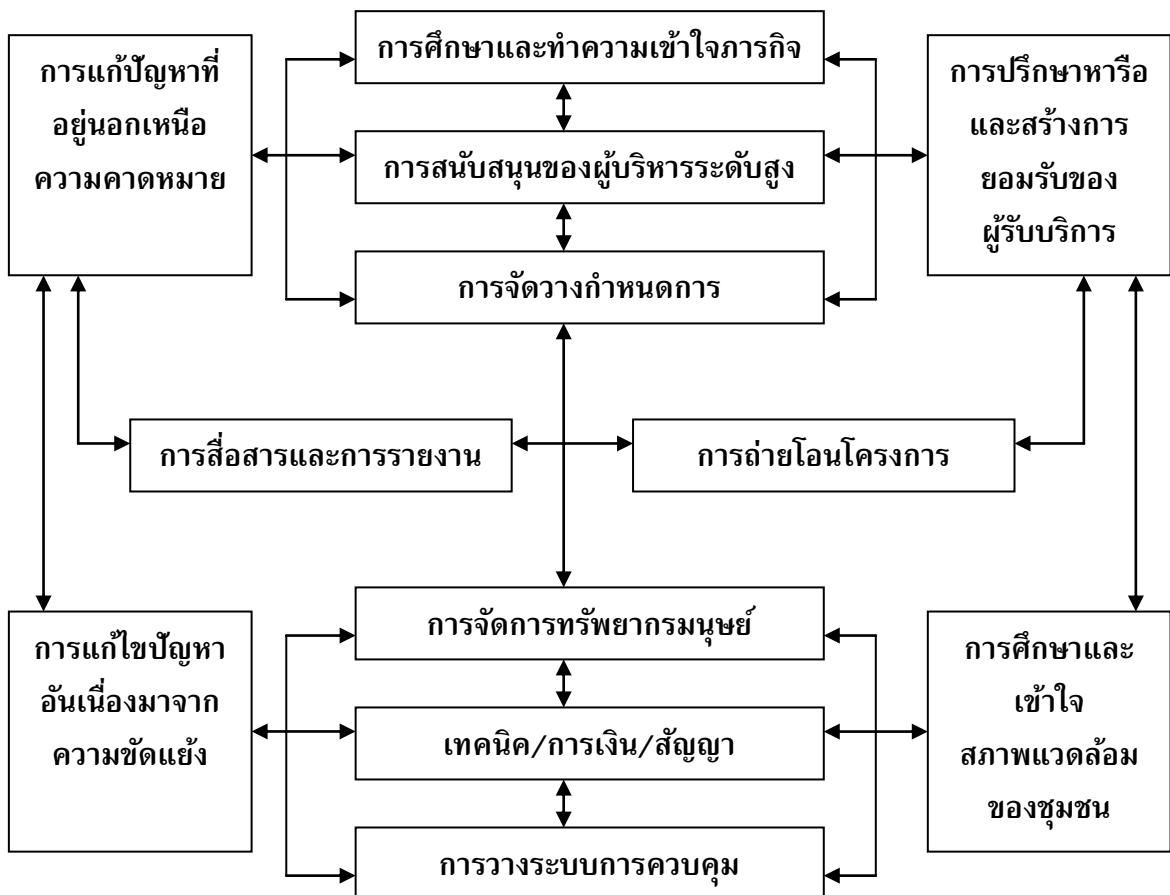
ความขัดแย้งในด้านต่างๆ ย่อมจะเกิดขึ้นเสมอในการจัดการโครงการ จึงต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจัดการความขัดแย้ง เช่น ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ จำเป็นต้องใช้วิธีการเจรจาต่อรอง ในขณะที่ความขัดแย้งด้านความคิด ควรที่จะแก้ไขด้วยการแสวงจุดร่วม และ สงวนจุดต่าง ส่วนเรื่องที่มีข้อตกลงชัดเจน จำเป็นต้องใช้ความเด็ดขาดในการเป็นผู้บริหาร เป็นต้น

7.3.12 การอำนวยความสะดวกในการถ่ายโอนโครงการให้แก่หน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารงานประจำ

เมื่อโครงการใกล้จะเสร็จ จำเป็นต้องถ่ายโอนภารกิจของโครงการส่งต่อไปยังผู้ที่รับผิดชอบ ในการใช้ผลประโยชน์ของโครงการ การถ่ายโอนโครงการไปสู่งานประจำ อาจประกอบด้วย

- (1) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและแนวทางในการปฏิบัติงาน (standard operating procedure)
- (2) การชี้แจงความเข้าใจกับหน่วยงานที่จะต้องรับผิดชอบในการดำเนินงาน
- (3) การฝึกอบรมบุคลากรหลักที่จำเป็น

จากปัจจัยทั้งหมดที่ได้อธิบายมาแล้ว สามารถเขียนเป็นแผนภาพที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยได้ดังนี้



บทสรุป

โดยสรุปแล้วผู้เขียนได้นำเสนอให้เห็นถึง แนวความคิดและแนวทางที่เป็นประโยชน์ สำหรับการวางแผนโครงการเพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยเริ่มจากการชี้แจงถึงความสำคัญและความจำเป็นในการกำหนดโครงการ เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ทางการบริหารทั่วไป และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแข่งขันของกิจการ จากนั้นได้ชี้ให้เห็นแนวทางในการใช้วงจรโครงการ (Project cycle) ให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้วยการระบุว่า โครงการทุกโครงการเป็นกลวิธีในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ ดังนั้นการกำหนดโครงการในองค์กรที่เป็นทางการทุกประเภท จำเป็นต้องรู้จุดมุ่งหมายของกลยุทธ์

วงจรโครงการจะมีจุดเริ่มต้นจาก การกำหนดแนวคิดโครงการ การระบุข้อกำหนดหรือเงื่อนไขของโครงการ (TOR) การวางแผนโครงการเบื้องต้น การศึกษาความเป็นไปได้และประเมินโครงการ การจัดทำเอกสารโครงการ โดยใช้วิธีการสร้างตาราง LogFrame หรือการเขียนเอกสารแผนในเชิงพรรณนาความ จากนั้นจึงเสนอแผนโครงการ เพื่อการพิจารณาของผู้มีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เมื่อโครงการได้รับความเห็นชอบและได้รับอนุมัติงบประมาณจากผู้บริหารแล้ว จึงจะดำเนินการบริหารและการจัดการโครงการจากจุดเริ่มต้นจนแล้วเสร็จ

ตัวแบบสิบสองปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความสำเร็จที่เสนอไว้ในเอกสารนี้ ผู้เขียนเชื่อว่า น่าจะเป็นการผลักดันให้ผู้บริหารหรือผู้จัดการโครงการ มีแนวทางในการพิจารณาเตรียมการจัดการโครงการไปสู่ความสำเร็จ ภายใต้บรรทัดฐานด้านเวลา ค่าใช้จ่าย และคุณภาพของโครงการ ทั้งนี้โดยผู้จัดการโครงการจะต้องตระหนักถึง การยึดผู้รับบริการหรือประชาชนเป็นศูนย์กลาง ทั้งนี้เพื่อสร้างความพึงพอใจโดยรวมให้เกิดขึ้น ซึ่งหมายถึงการยอมรับรวมทั้งการใช้ประโยชน์ของโครงการ ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา อันเป็นความปรารถนาสูงสุดร่วมกัน ของผู้มีส่วนได้เสียในโครงการต่าง ๆ เสมอ