

P roject M anagement O perational P latform



คู่มือแพลตฟอร์มการบริหารงาน
Project Management Operational Platform [PMOP]





Project

Management

Operational

Platform

คู่มือ
แพลตฟอร์มการบริหารงาน
Project Management
Operational Platform [PMOP]



ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร
(องค์การมหาชน)

บรรณาธิการ	ผู้อำนวยการศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร (องค์การมหาชน)	
	(ดร. นพ.โกมาตร จึงเสถียรทรัพย์)	
	นายเชษฐพงศ์ คลองโป่ง	ผู้จัดการฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล
	นายทองศักดิ์ เลิศพิพัฒน์วรกุล	ผู้จัดการฝ่ายคลังข้อมูลวิชาการ
	นางสาวศิริพร หมั่นไธยาท	รักษาการผู้จัดการฝ่ายยุทธศาสตร์และคลัง
	นายอลงกต วรณวิชัยกุล	นักวิเคราะห์แผนและกลยุทธ์
	นางสาวนภัทร์ มงคลปทุมรัตน์	นักวิเคราะห์แผนและกลยุทธ์
	นางสาวรัตนพร เจียงคำ	นักคอมพิวเตอร์
พิมพ์ครั้งที่ 2	สิงหาคม 2566, จำนวน 1,000 เล่ม	
	นายแสงไทย นิติไกรนนท์	
ออกแบบ	ฝ่ายยุทธศาสตร์และคลัง ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร (องค์การมหาชน)	
พิสูจน์อักษร	ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร (องค์การมหาชน)	
จัดพิมพ์โดย	เลขที่ 20 ถนนบรมราชชนนี แขวงตลิ่งชัน เขตตลิ่งชัน กรุงเทพฯ 10170	
พิมพ์ที่	ห้างหุ้นส่วนจำกัด พีเอ็นเอส ครีเอชั่น (สำนักงานใหญ่)	
	เลขที่ 66 หมู่ที่ 1 ถนนบางม่วง-บางคูรัด ตำบลศาลากลาง	
	อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี 11130	
	โทร. 0 2117 3620 โทรสาร 0 2117 3620	

ข้อมูลทางบรรณานุกรมหนังสือ ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร (องค์การมหาชน)

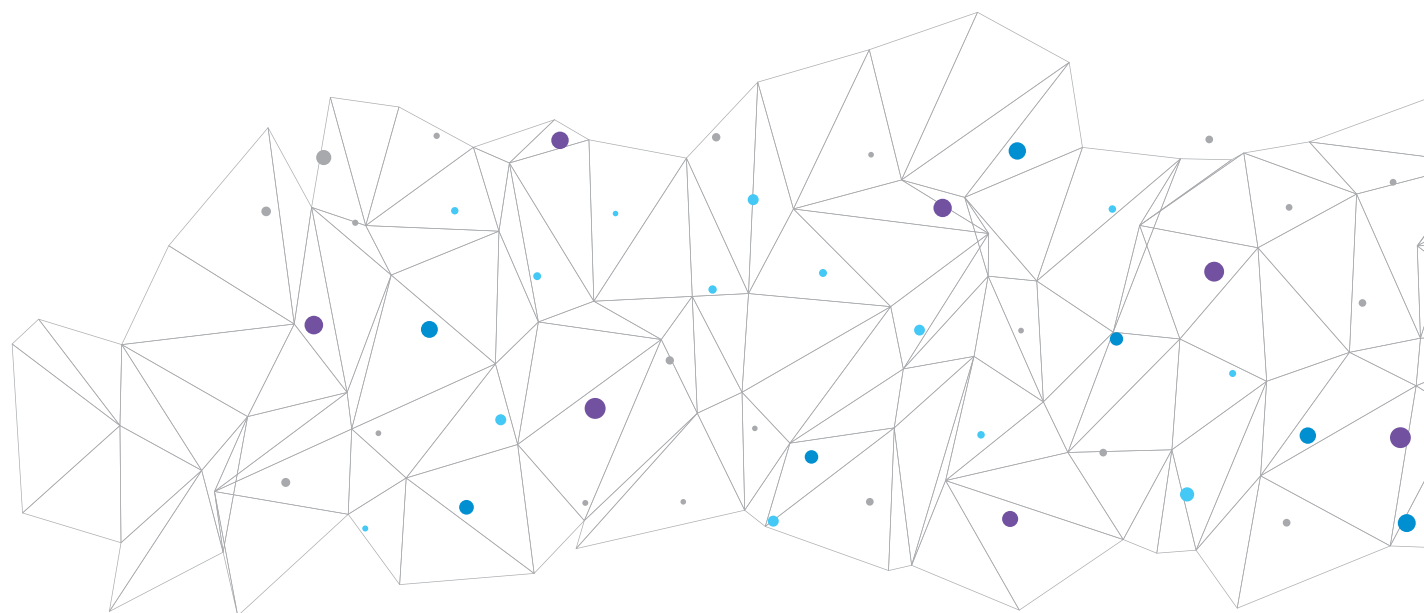
ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร (องค์การมหาชน)

คู่มือแพลตฟอร์มการบริหารงาน = Project Management Operational Platform (PMOP) / บรรณาธิการ : ดร. นพ.โกมาตร จึงเสถียรทรัพย์, นายเชษฐพงศ์ คลองโป่ง, นายทองศักดิ์ เลิศพิพัฒน์วรกุล...[และคนอื่น ๆ]. กรุงเทพฯ : ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร (องค์การมหาชน), 2566.

156 หน้า

ISBN : 978-616-8311-15-8

1. การบริหารโครงการ – คู่มือ. I. ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร (องค์การมหาชน). II. ชื่อเรื่อง.
HD69.P75 ค73 2565



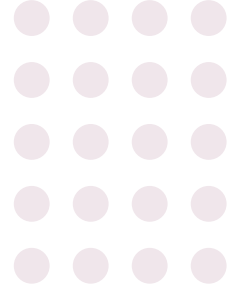
P M O P



คำแนะนำ

Peter Drucker ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ เคยกล่าวถึงการบริหารองค์กรที่มักให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ว่า Culture eats strategy for breakfast หรือ “ยุทธศาสตร์เป็นอาหารเช้าของวัฒนธรรม” ซึ่งหมายความว่า ความสำเร็จหรือล้มเหลวของยุทธศาสตร์จะขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าตัวยุทธศาสตร์เอง การมียุทธศาสตร์ที่ดีไม่ได้เป็นหลักประกันว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จ เพราะหากองค์กรมีวัฒนธรรมการทำงานที่แย่เสียแล้ว ยุทธศาสตร์จะดีเพียงใด ก็จะไปไม่รอด

องค์กรส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญและลงทุนกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่นำเสนอวิสัยทัศน์และพันธกิจที่สวยหรู แม้ยุทธศาสตร์จะมีความสำคัญเพราะเป็นสิ่งที่บอกว่าองค์กรจะต้อง “ทำอะไร” (what to do) ให้บรรลุเป้าหมาย และ “เพราะอะไร” (why) จึงต้องทำภารกิจนั้น ๆ แต่สิ่งที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าภารกิจที่ต้องทำก็คือ ระบบบริหารจัดการที่ชัดเจนว่าภารกิจที่ต้องทำนั้น “ทำอย่างไร” (how to do) ให้ได้ผลลัพธ์ วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนการปฏิบัติที่กำกับพฤติกรรมการทำงาน เป็นสิ่งที่ทำให้คนในองค์กรมี “วิธีคิด” และ “วิธีทำ” ในการทำงาน ที่สำคัญ ในองค์กรซึ่งประกอบด้วยบุคลากรหลากหลายที่ล้วนมีภารกิจแตกต่างกัน การนำยุทธศาสตร์ไปดำเนินการให้ได้ผลจำเป็นต้องมีแบบแผนการปฏิบัติและบรรทัดฐานการทำงานที่ทุกคนในองค์กรเข้าใจตรงกัน รวมทั้งมีกระบวนการติดตามกำกับที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำส่งผลงานอย่างมีคุณภาพ ทันเวลา และทำงานประสานสอดคล้องกันทั้งระบบ แบบแผนการปฏิบัตินี้เป็น “กฎ กติกาและมารยาท” ในการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กร ซึ่งศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร (องค์การมหาชน) (ศมส.) ได้พัฒนาเป็นแพลตฟอร์มการบริหารงานที่เรียกว่า PMOP หรือ Project Management Operational Platform



แพลตฟอร์มการบริหารงาน PMOP นี้ถูกออกแบบขึ้นเพื่อให้กระบวนการบริหารจัดการโครงการมีประสิทธิภาพและคุณภาพ โดยในการออกแบบได้มีการศึกษาตัวอย่างจากระบบบริหารงานของภาคเอกชน และระบบบริหารโครงการในต่างประเทศ แล้วนำมาปรับประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทของการบริหารงานภาครัฐในประเทศไทย โดยมีการวางขั้นตอน กระบวนการ วิธีการที่ชัดเจนว่าแต่ละโครงการหรือภารกิจที่จะดำเนินการนั้นมี “กฎ กติกา มารยาท และบทบาทหน้าที่” ที่บุคลากรในองค์กรจะต้องทำความเข้าใจและยึดถือปฏิบัติร่วมกันอย่างไร

การพัฒนาแพลตฟอร์มการบริหารงาน PMOP เป็นกระบวนการที่ต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในปีที่ 2 ของการดำเนินงาน (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565) ระบบ PMOP ได้รับการพัฒนาให้สามารถใช้แบบออนไลน์ได้ เรียกว่า e-PMOP ซึ่งทำให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้น เพราะสามารถใช้งานได้ทุกที่ ทุกเวลา รวมทั้งมี Dashboard เพื่อการติดตามแผนและผลการดำเนินงานแบบ real-time มีการแจ้งเตือนเมื่อมีภารกิจที่ต้องดำเนินการ อีกทั้งยังสามารถรายงานและติดตามผลการดำเนินงานทั้งในระดับองค์กร แผนงาน โครงการและระดับบุคคลผู้รับผิดชอบได้

เอกสารฉบับนี้นำเสนอแพลตฟอร์มการบริหารงาน PMOP ที่ ศมส. ได้พัฒนามาในระยะเวลากว่า 2 ปี แม้จะเป็นแพลตฟอร์มการบริหารงานองค์กรที่ใช้ได้ดี แต่ก็ยังต้องปรับปรุงต่อไปอีกมาก การจัดทำคู่มือเล่มนี้ขึ้นก็เพื่อเป็นสื่อสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่ต้องการเข้าใจรายละเอียดและสำหรับผู้สนใจที่จะลองนำไปใช้และช่วยกันเสนอแนวทางที่จะนำไปใช้หรือปรับปรุงให้ดีขึ้นในอนาคตต่อไป

ศุภณัฏฐ์มานุษยวิทยาสิรินธร

(องค์การมหาชน)

ธันวาคม 2565



บทนำ 10

- ทำไมต้องมีแพลตฟอร์มการบริหารงาน 12
- ระบบบริหารงานที่พึงประสงค์ 16
- ผลที่คาดหวังจากการใช้แพลตฟอร์มการบริหาร PMOP 17

ส่วนที่ 1 แนวคิดและหลักการ 18

- 1.1 ปัญหาและความเป็นมา 20
- 1.2 โครงการและระบบบริหารจัดการ 24
- 1.3 แพลตฟอร์มการบริหารงาน หรือระบบปฏิบัติการ PMOP 28
- 1.4 วงจรชีวิตและการบริหารจัดการโครงการ 32
- 1.5 กระบวนการบริหารงานตามแนวทาง PMOP ที่สัมพันธ์กับกระบวนการงบประมาณ 44
- 1.6 การบริหารงานโครงการกับการจัดการงานปฏิบัติการ 52
[Project and Operations Management]

ส่วนที่ 2 58

กระบวนการตามวงจรชีวิตการบริหารงาน

OP 1 กระบวนการกำหนดนโยบายและทิศทาง 62

[Strategies and Policies Development]

- 1.1 ความสำคัญ 63
- 1.2 กระบวนการและผลลัพธ์ 64
- 1.3 ขอบเขตการดำเนินงาน 64
- 1.4 เนื้อหา-รายละเอียด 65
- 1.5 บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ 66
- 1.6 ผังกระบวนการ ขั้นตอน และวิธีการ 67
- 1.7 ผลลัพธ์และการดำเนินการต่อเนื่อง 68

OP 2 กระบวนการกำกับทิศทางตามนโยบาย [Project Directing Process] 70

2.1. ความสำคัญ	71
2.2. กระบวนการและผลลัพธ์	73
2.3. ขอบเขตการดำเนินงาน	73
2.4. เนื้อหา-รายละเอียด	74
2.5. บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ	75
2.6. ผังกระบวนการ ขั้นตอน และวิธีการ	76
2.7. ผลลัพธ์และการดำเนินการต่อเนื่อง	77

OP 3 กระบวนการริเริ่มโครงการ [Project Initiating Process] 78

3.1. ความสำคัญ	79
3.2. กระบวนการและผลลัพธ์	80
3.3. ขอบเขตการดำเนินงาน	80
3.4. เนื้อหา-รายละเอียด	81
3.5. บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ	83
3.6. ผังกระบวนการ ขั้นตอน และวิธีการ	84
3.7. ผลลัพธ์และการดำเนินการต่อเนื่อง	85

OP 4 กระบวนการวางแผนงาน [Project Planning Process] 86

4.1. ความสำคัญ	87
4.2. กระบวนการและผลลัพธ์	88
4.3. ขอบเขตการดำเนินงาน	88
4.4. เนื้อหา-รายละเอียด	89
4.5. บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ	95
4.6. ผังกระบวนการ ขั้นตอน และวิธีการ	96
4.7. ผลลัพธ์และการดำเนินการต่อเนื่อง	98

OP 5 กระบวนการดำเนินงาน [Project Executing Process]

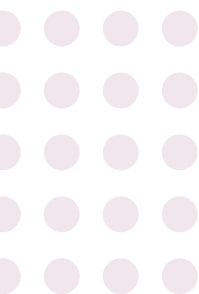
100

5.1. ความสำคัญ	101
5.2. กระบวนการและผลลัพธ์	102
5.3. ขอบเขตการดำเนินงาน	102
5.4. เนื้อหา-รายละเอียด	103
5.5. บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ	104
5.6. ผังกระบวนการ ขั้นตอน และวิธีการ	104
5.7. ผลลัพธ์และการดำเนินการต่อเนื่อง	105

OP 6 กระบวนการควบคุมและติดตามผล [Monitoring Evaluation and Control Process]

106

6.1. ความสำคัญ	107
6.2. กระบวนการและผลลัพธ์	108
6.3. ขอบเขตการดำเนินงาน	108
6.4. เนื้อหา-รายละเอียด	109
6.5. บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ	111
6.6. ผังกระบวนการ ขั้นตอน และวิธีการ	113
6.7. ผลลัพธ์และการดำเนินการต่อเนื่อง	117



OP 7 กระบวนการปิดงาน [Project Closing Process] 118

7.1. ความสำคัญ	119
7.2. กระบวนการและผลลัพธ์	120
7.3. ขอบเขตการดำเนินงาน	120
7.4. เนื้อหา-รายละเอียด	121
7.5. บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ	121
7.6. ผังกระบวนการ ขั้นตอน และวิธีการ	122
7.7. ผลลัพธ์และการดำเนินการต่อเนื่อง	123

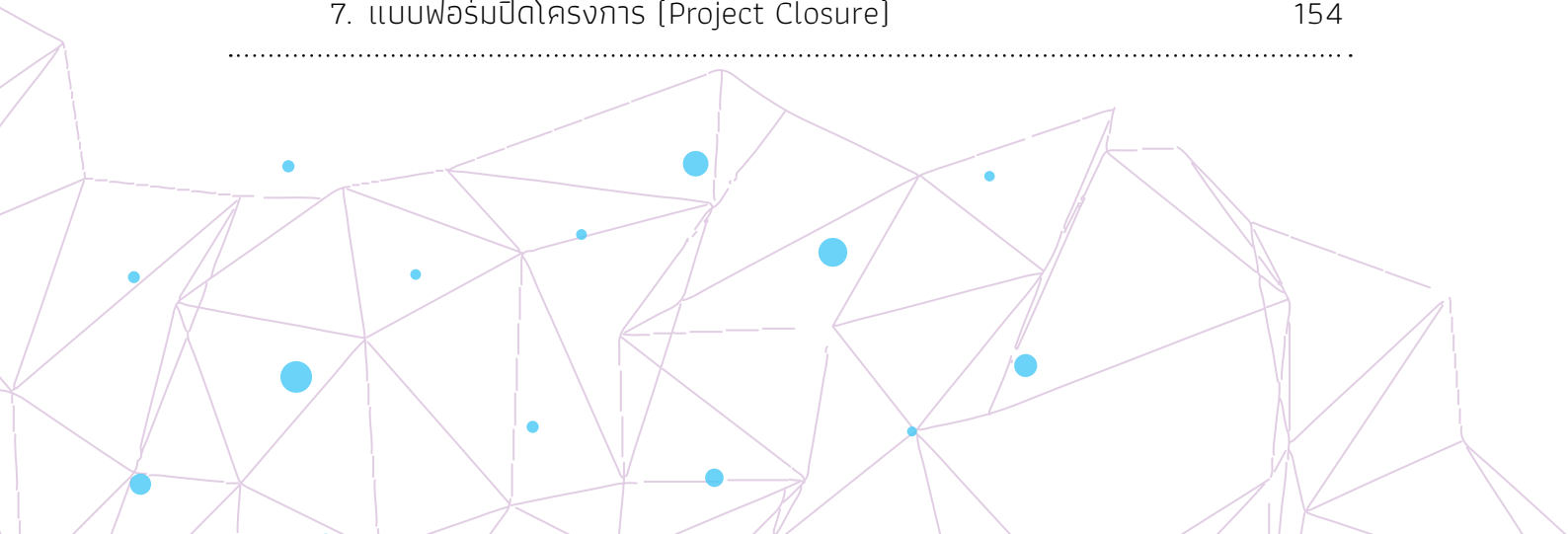
ส่วนที่ 3 124

3.1 นิยามศัพท์ 126

3.2 คำถามที่พบบ่อยจากการปฏิบัติงานจริง 130

3.3 ภาควง 134

1. แบบฟอร์ม SOP Template	135
2. แบบฟอร์มนโยบายและทิศทางประจำปี [Policy Directive]	137
3. แบบฟอร์มแผนงานและมอบหมายผู้รับผิดชอบโครงการ [Program & Project Mandate]	139
4. แบบฟอร์มข้อเสนอโครงการเบื้องต้น [Project Brief]	142
5. แบบฟอร์มโครงการฉบับสมบูรณ์ [Project Proposal]	145
6. แบบฟอร์มขอปรับแผนโครงการ [Change Request]	150
7. แบบฟอร์มปิดโครงการ [Project Closure]	154



ทำไมต้องมี PMOP Justification

WHY ?

โครงการของศูนย์เป็นงานบริการส่วนงานอื่นที่มีลักษณะเฉพาะตัวสูงและมีความซับซ้อนสูง และมีความเสี่ยงสูงในการดำเนินงาน ดังนั้นการมี PMOP จะช่วยให้การดำเนินงานมีความชัดเจนและสามารถติดตามความคืบหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หากองค์กรไม่มีการบริหารจัดการงานที่มีลักษณะเฉพาะตัวสูง จะเกิดความผิดพลาดและเกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร การดำเนินการตาม PMOP จะช่วยให้การดำเนินงานมีความชัดเจนและสามารถติดตามความคืบหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนามาตรฐานการบริการของศูนย์เป็นงานบริการส่วนงานอื่นที่มีความซับซ้อนสูง และการมี PMOP จะช่วยให้การดำเนินงานมีความชัดเจนและสามารถติดตามความคืบหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ



บทนำ



แพลตฟอร์มการบริหารงาน

PMOP



ทำไมต้องมีแพลตฟอร์มการบริหารงาน

องค์กรที่ก่อตั้งขึ้น ด้วยวัตถุประสงค์ใดก็ตาม จะต้องมีการดำเนินงานหรือกิจกรรมบางประการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือภารกิจขององค์กร องค์กรสมัยใหม่มักใช้การจัดทำแผนงานและโครงการเพื่อรองรับภารกิจต่าง ๆ ขององค์กร การบริหารแผนงานโครงการให้มีประสิทธิภาพและนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ จึงเป็นหัวใจของการบริหารองค์กรที่ผู้บริหารมักให้ความสำคัญ

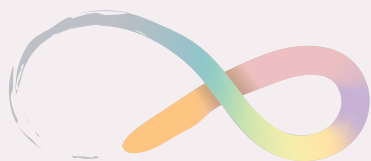
นับตั้งแต่ภาครัฐได้ยกเลิกการจัดทำงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-item budgeting) ซึ่งใช้มาตั้งแต่ พ.ศ. 2502 โดยหันมาใช้การจัดทำงบประมาณแบบ Program Planning Budgeting System หรือ PPBS และปรับมาเป็นระบบ Strategic Performance-based Budgeting ในปี พ.ศ. 2546 การบริหารจัดการงบประมาณภาครัฐได้ปรับมาเป็นการจัดทำแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่ยึดโยงกับนโยบายและยุทธศาสตร์ที่มุ่งประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และดำเนินนโยบาย ต้องมีการจัดทำโครงการเพื่อแปลงนโยบายสู่รูปธรรมการปฏิบัติที่วัดผลได้ แผนงานโครงการจึงเป็นทั้งเครื่องมือในการบริหาร-จัดสรรทรัพยากร และเป็นตัวสะท้อนประสิทธิภาพองค์กร ในปัจจุบัน ภาครัฐมีโครงการที่รองรับยุทธศาสตร์ชาติ 6 ประการอยู่ราว 4,400,717 โครงการ ทุกโครงการไม่เพียงแต่ต้องถูกออกแบบให้ยึดโยงกับยุทธศาสตร์ แต่ยังต้องมีการบริหารจัดการและดำเนินกิจกรรมในโครงการอย่างได้ผล

ในการดำเนินภารกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธรมีการจัดทำแผนงานโครงการจำนวนไม่น้อยในแต่ละปี ในช่วงปี พ.ศ. 2563 ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธรได้ริเริ่มการปฏิรูประบบบริหารจัดการองค์กรขึ้น โดยได้ออกแบบและสร้าง “แพลตฟอร์มการบริหารงาน” (Operational Platform) ที่ช่วยในการบริหารจัดการแผนงานโครงการให้เข้าใจตรงกัน และสามารถนำมาใช้ได้จริงอย่างเป็นรูปธรรม แพลตฟอร์มการบริหารงานเพื่อการบริหารจัดการโครงการนี้เรียกว่า “Project Management Operational Platform” หรือ PMOP เป็นระบบที่วางกติกาและแนวทางการปฏิบัติ เพื่อให้ทุกภารกิจขององค์กรดำเนินไปได้อย่างราบรื่น เป็นเอกภาพและมีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ



แพลตฟอร์มการบริหาร หรือระบบปฏิบัติการ PMOP ที่ว่านี้ หากเปรียบเทียบ ก็คล้ายกับระบบจราจรที่มีขึ้นเพื่อรองรับ “ภารกิจ” หรือ “โครงการ” ที่ต่างก็ต้องใช้รถใช้ถนน แต่ก็มีวัตถุประสงค์และกิจกรรมที่แตกต่างกัน บางคนต้องขับรถไปซื้อของที่ตลาด บางคนขับรถไปส่งลูกไปโรงเรียน บางคนอาจพาญาติไปโรงพยาบาล แม้ภารกิจจะแตกต่างกัน แต่ทุกคนก็ล้วนแต่ต้องใช้ “ทรัพยากร” ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นถนน ทางแยก ที่จอดรถ ในขณะที่บางคนมีภารกิจเร่งด่วน บางคนต้องแวะเติมน้ำมัน บางคนก็เกิดรถเสียขึ้นกลางทางอย่างกะทันหัน การดำเนินการกิจของแต่ละคนเหล่านี้ล้วนเกี่ยวพันและส่งผลกระทบต่อภารกิจของคนอื่นเสมอ ระบบปฏิบัติการ PMOP เป็นเหมือนระบบจราจรที่กำหนดกฎกติกา มารยาท และบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งขั้นตอน กระบวนการ และมาตรฐานต่าง ๆ เพื่อให้ภารกิจที่แต่ละคนต้องดำเนินได้รับความสะดวกและสามารถดำเนินไปพร้อมกันอย่างไม่ติดขัด ทุกคนเข้าใจกติกาและมีความคาดหวังตรงกัน ไม่ขัดแย้งกันเกินจำเป็น รวมทั้งสามารถประสานและสนับสนุนซึ่งกันและกันให้ง่ายขึ้น

องค์กรต่าง ๆ มักมี “โครงการ” จำนวนมาก และมักมีการอบรมเรื่อง “การบริหารจัดการโครงการ” หรือ project management กันอยู่เสมอ การอบรมเช่นนี้แม้จะมีประโยชน์ แต่ก็เปรียบเสมือนการให้ความรู้เรื่องการขับรถไปที่ต่าง ๆ ทั่วไปอย่างไร แต่หากองค์กรไม่มี “ระบบจราจร” ที่ดี กฎและกติกาต่าง ๆ ไม่ชัดเจน แต่ละคนคิดเอาเองว่าอะไรถูกอะไรผิด ไฟสัญญาณจราจรก็เสียบ่อย ป้ายบอกทางผิด ๆ ถูก ๆ ก็ไม่มีการแก้ไข แม้คนขับรถจะรู้ว่าตนมีภารกิจต้องขับรถไปที่ไหน เพื่อทำอะไรบ้าง แต่ก็มีความยุ่งยากในการทำภารกิจเหล่านั้น เพราะระหว่างทางจะเกิดอุบัติเหตุ จราจรติดขัด ขวางทางของคนอื่นที่ต้องไปทำภารกิจของตน ขับรถหลงทางทำให้สูญเสียทรัพยากร เกิดความไม่แน่นอนจนไม่สามารถวางแผนการปฏิบัติการกิจได้ว่าจะออกเดินทางเมื่อไร หรือจะถึงที่หมายเมื่อไร ยิ่งไปกว่านั้นยังอาจเกิดการทะเลาะวิวาทกับรถคันอื่นเพราะกติกาต่าง ๆ ไม่ชัดเจน เป็นการบั่นทอนศักยภาพและประสิทธิภาพองค์กร



เปรียบเทียบ “ระบบปฏิบัติการร่วม”		
ตัวอย่างระบบ	ระบบจรรยา	ระบบปฏิบัติการ PMOP
เป็นกฎเกณฑ์ และระเบียบปฏิบัติ	คนใช้รถใช้ถนนทุกคนต้องปฏิบัติ	ทุกคนที่มีส่วนในโครงการต้องปฏิบัติ
วางขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติ	มีขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติ เช่น การขอใบอนุญาตขับขี่ การขับขี่ ระยะห่าง การแซงเป็น การให้สัญญาณไฟ การตรวจสอบสภาพรถก่อนต่อภาษี	มีการกำหนด Protocol, Process, Procedure ตั้งแต่การกำหนดทิศทาง นโยบาย การจัดทำโครงการไปจนถึงการปิดโครงการ
กำหนดมาตรฐาน	มีมาตรฐาน เช่น ผู้ขับขี่ต้องมีใบอนุญาตรถต้องมีมาตรฐานความปลอดภัย ถนนรวมทั้งไฟสัญญาณ ป้ายจราจร ฯลฯ ต้องมีมาตรฐาน	มี Template และมาตรฐานคุณภาพ ทั้งในส่วนของการจัดทำโครงการ ผลงาน นำส่ง (work packages & deliverables)
กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้อง	เช่น ตำรวจจราจร (ดูแลความปลอดภัยท้องถนน) จนท. ขนส่ง (สอบใบขับขี่) สถานีตรวจสภาพรถ (ตรวจสอบสมรรถนะรถ) คนขับขี่และผู้โดยสาร	มีการกำหนด Role and responsibility ทั้งในระดับระบบงานและในโครงการ ทำให้เกิดมาตรฐานด้าน competency ของบุคลากร
เป็นประโยชน์ต่อการกิจส่วนรวมของทุกคน	ทำให้ทุกคนสามารถวางแผนการใช้เวลา และมีความมั่นใจว่าจะไปถึงที่หมาย	ทุกคนรู้ว่าจะคาดหวังอะไรจากใครและตนเองถูกคาดหวังอะไรบ้าง ทำให้วางแผนการทำงานได้ง่ายและไม่ขัดแย้งกันเกินจำเป็น



แพลตฟอร์มการบริหารงาน PMOP ถูกออกแบบและพัฒนาขึ้นในปี พ.ศ. 2563 และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 เป็นปีแรกที่มีการนำมาใช้ อย่างเป็นระบบทั้ง 7 กระบวนการ ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การแปลงนโยบาย สู่แนวทางปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล ที่มีรายละเอียดกำกับในทุกขั้นตอน สำคัญในการทำงาน

ระบบงานที่ดีไม่เพียงแต่ทำให้ทุกโครงการเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และ นโยบายการบริหาร แต่ยังทำให้การใช้ทรัพยากรร่วมกันในองค์กรมีประสิทธิภาพ มากขึ้น นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้น ความสัมพันธ์ในองค์กรดีขึ้น บุคลากรแม้จะทำ ภารกิจแตกต่างกัน แต่ก็มีใจตรงกัน จึงลดปัญหาความขัดแย้งและ “อุบัติเหตุ” ช่วยให้มี “หลงทาง” ทุกคนเดินทางถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

แพลตฟอร์มการบริหารงาน PMOP ที่ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธรพัฒนาขึ้นนี้ เป็นการสร้าง “ระบบ” ที่จะทำให้องค์กรมีแบบแผนการปฏิบัติที่ชัดเจน เป็นระบบ ที่ง่ายต่อการเรียนรู้ และสามารถเป็นรากฐานในการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กร ที่มี “วิธีคิด” และ “วิธีทำ” ที่เข้มแข็งต่อไปในอนาคต

ระบบบริหารงานที่พึงประสงค์

แพลตฟอร์มการบริหารงาน PMOP มีการกำหนดองค์ประกอบสำคัญ (System components) ทั้ง (1) แบบแผนการปฏิบัติ (Protocol) (2) กระบวนการ (Process) (3) ขั้นตอนวิธีการ (Procedure) โดยในแต่ละองค์ประกอบที่มีภารกิจต้องตัดสินใจและดำเนินการ จะมี (4) การกำหนดบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบ (Role and responsibility) พร้อมกับมี (5) Template หรือแบบฟอร์มที่ระบุรายละเอียดสำคัญที่เชื่อมโยงกันอย่างครบถ้วน ระบบที่ออกแบบมานี้ต้องการให้เป็นระบบบริหารงานที่พึงประสงค์ สามารถสร้างหลักประกันว่าการทำงานเป็นไปอย่าง

- มีหลักการและเหตุผล อธิบายที่มาที่ไปของภารกิจที่ดำเนินการได้
- มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับทิศทางนโยบายขององค์กร
- มีเป้าหมายที่ชัดเจนและคาดหวังผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ได้
- มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และสอบทวนผลสัมฤทธิ์ได้
- มีความรัดกุม-ประณีตและลดความเสี่ยง
- มีความโปร่งใส-ตรวจสอบได้
- มีการติดตามความคืบหน้าหรือปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันสถานการณ์
- มีเครื่องมือสำหรับการสื่อสารเพื่อการทำงานที่เป็นเอกภาพ
- มีเครื่องมือที่สามารถใช้ประเมินและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรได้อย่างเป็นธรรม
- มีเครื่องมือที่สามารถใช้ประเมินและปรับปรุง Performance ของระบบได้อย่างมีหลักฐานอ้างอิง

ผลที่คาดหวังจากการใช้แพลตฟอร์มการบริหารงาน PMOP

แพลตฟอร์มการบริหารงานที่ชัดเจน จะช่วยให้การปฏิบัติงานมี “กระบวนการ ขั้นตอนและแบบแผนการปฏิบัติ” ที่ช่วยให้การทำงานนำไปสู่ผลลัพธ์ที่คาดหวัง คือ

- องค์กรมีสมรรถนะสูง นำส่งผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ (Quality outcomes)
- ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency)
- การตัดสินใจใช้หลักฐานที่สามารถอ้างอิงได้ (Evidence-based)
- ไม่ขึ้นกับตัวบุคคล แม้จะเปลี่ยนผู้รับผิดชอบกลางคัน คนมาใหม่ก็สามารถสานต่องานได้
- ทุกคนเรียนรู้ได้และมีความคาดหวังตรงกัน (Know what to expect)
- เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็รู้ได้อย่างรวดเร็วและมีโอกาสแก้ไขได้ทันเวลาที่
- ความสำเร็จขององค์กรไม่ได้ขึ้นกับการบังเอิญมีผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถพิเศษ
- เมื่อทำต่อเนื่องจะกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ทำได้อย่างเป็นธรรมชาติ
- การมีหน้าที่และความรับผิดชอบ (Roles and responsibilities) ที่ชัดเจน ทำให้สามารถพัฒนาทักษะและสมรรถนะการทำงานที่จำเป็นได้
- ทุกภารกิจและทุกหน่วยงานดำเนินไปบนระบบเดียวกัน
- สามารถบริหารจัดการ Expectation vs Concern ทุกคนรู้ว่าคาดหวังอะไรจากผู้เกี่ยวข้อง และรู้ว่าผู้เกี่ยวข้องคาดหวังอะไรจากเรา รวมทั้งสามารถตอบสนองต่อความวิตกกังวลต่อปัญหาที่อาจเกิดขึ้น
- ระบบสร้างขั้นตอนมาตรฐานที่ใช้ซ้ำได้โดยไม่ต้องคิดใหม่ทุกครั้งที่มีโครงการ (Repeatable) ซึ่งจะปลดปล่อยศักยภาพของผู้บริหารที่ไม่ต้องคอยแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ในขณะที่ผู้ปฏิบัติภารกิจไม่ต้องคอยคาดเดาหรือรอคำสั่งจากผู้บริหารในเรื่องที่มีระเบียบวิธีและขั้นตอนมาตรฐานอยู่แล้ว





1

ส่วนที่

แนวคิด และ
หลักการ

1.1

ปัญหา และ
ความเป็นมา





ทุกปีงบประมาณ ในราวเดือนธันวาคม หน่วยงานภาครัฐจะต้องเริ่มประมาณการค่าของงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วยโครงการต่าง ๆ ที่รองรับภารกิจและยุทธศาสตร์องค์กร ระบบการทำงานนี้เป็นที่รับรู้และยึดถือปฏิบัติกันอย่างเป็นปกติ อย่างไรก็ตาม แบบแผนการปฏิบัตินี้ยังมีช่องว่างและจุดอ่อนอยู่ไม่น้อย ทำให้ระบบบริหารงานภาครัฐสามารถตอบโจทย์เชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างจำกัด รวมทั้งมีปัญหาในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ เช่น

- จัดทำโครงการโดยไม่มีทิศทางนโยบายที่ชัดเจน บางครั้งเป็นการนำโครงการเก่ามาเปลี่ยนปี พ.ศ. หรือเปลี่ยนพื้นที่ดำเนินการ
- ผู้บริหารใหม่ต้องการให้มีโครงการใหม่ ๆ ทำให้โครงการที่ต้องดำเนินการระยะยาวขาดความต่อเนื่อง

- โครงการถูกเขียนขึ้นจากคนทำงานที่ต่างมีความเข้าใจเฉพาะส่วน ทำให้การแก้ปัญหาเป็นแบบแยกส่วน กระจัดกระจาย บางส่วนตกหล่น บางส่วนซ้ำซ้อนกัน เพราะขาดการบูรณาการภายในองค์กร
- ไม่สามารถบอกได้ว่าการดำเนินงานในแต่ละปีจะให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอะไรในภาพรวมขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงเป็นผลลัพธ์จากการดำเนินงานส่วนใดบ้าง
- เขียนแผนกิจกรรมโดยระบุงบประมาณแบบเหมารวม ไม่สะท้อนค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นจริง ทำให้การบริหารงบประมาณขาดประสิทธิภาพ
- ไม่สามารถแยกแยะผลผลิต ผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ของโครงการ และไม่สามารถเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ภาพรวมได้
- ไม่สามารถระบุบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ทำให้เกิดปัญหาเรื่องการแข่งขันผลงานและการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร
- วิธีการทำงานในแต่ละขั้นตอนไม่มีรูปแบบและกระบวนการมาตรฐาน ขึ้นอยู่กับผู้บริหารแต่ละคน ซึ่งอาจมีวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้คนทำงานต้องปรับเปลี่ยนวิธีทำงานให้ “ถูกใจ” ผู้บริหารมากกว่า “ถูกต้อง” ตามหลักวิชาการ หรือผู้บริหารอาจไม่สนใจว่าจะใช้วิธีการอะไร เคยทำมาอย่างไรก็ทำไปอย่างนั้น ปล่อยให้ระบบดำเนินไป “ตามปกติ” ซึ่งไม่ทราบว่าเป็นอย่างไรดีหรือไม่

การมีแพลตฟอร์มการบริหารงานที่สามารถใช้กำหนดแบบแผนการทำงาน ขั้นตอน กระบวนการและวิธีการที่ชัดเจน จะช่วยให้การจัดทำและการบริหารโครงการตอบโจทยนโยบายและยุทธศาสตร์ มีมาตรฐาน มีประสิทธิภาพ และมีการบูรณาการอย่างเป็นระบบ สามารถยกระดับองค์กรให้มีสมรรถนะสูงขึ้นได้โดยไม่ต้องขึ้นกับความเห็นส่วนตัวของผู้บริหาร หรือวิธีการเฉพาะตัวของผู้ปฏิบัติงาน



1.2

โครงการ และ ระบบบริหารจัดการ



อาจกล่าวได้ว่า โดยทั่วไปแล้วรูปแบบการดำเนินภารกิจขององค์กรมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ

1. งานปฏิบัติการ (Operation) ซึ่งเป็นงานที่ต้องกระทำสม่ำเสมอ เป็นปกติ เช่น การดูแลอาคารสถานที่ งานสาธารณูปโภค งานสารบัญ บัญชี และงานพัสดุ ครุภัณฑ์ เป็นต้น งานเหล่านี้มักไม่มีระยะเวลากำหนดสิ้นสุด แต่ทำกระบวนการเดิมหมุนเวียนเป็นวงรอบโดยหากมีการปรับปรุง เช่น เปลี่ยนระบบปรับอากาศ การสร้างระบบไฟฟ้าพลังแสงอาทิตย์ ก็สามารถจัดทำเป็นโครงการขึ้นมาได้

2. งานโครงการ (Project) จะเป็นภารกิจที่ถูกออกแบบมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน ภายในระยะเวลาที่แน่นอน โครงการมักมีจุดเริ่มต้นและจุดเสร็จสิ้นที่ชัดเจน จึงถือว่าเป็นภารกิจที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาหนึ่ง (Temporary) และมักมีลักษณะเฉพาะที่แต่ละโครงการจะมีไม่เหมือนกัน (Unique) จึงมักต้องแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อเป้าหมายเฉพาะ มากกว่าที่จะลอกเอาวิธีทำงานที่เคยทำมาใช้อย่างสำเร็จรูป

ความสำคัญของการนำโครงการมาใช้เพื่อดำเนินภารกิจขององค์กร มีอยู่หลายประการ เช่น

- การจัดการโครงการสามารถมุ่งเน้นสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้อย่างเข้มข้น (Focus)
- การจัดทำโครงการเป็นพันธะผูกพัน (commitment) ที่ต้องดำเนินการ จึงช่วยป้องกันการแทรกแซง การแย่งชิงทรัพยากร รวมทั้งการล้มเลิกหรือยุติอย่างไม่มีเหตุผล
- โครงการเป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรและการบริหารโครงการที่ดี ทำให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างคุ้มค่าคุ้มทุนได้ (resource allocation)
- โครงการสามารถใช้เป็นเงื่อนไขและโอกาสที่ทำให้บุคลากรและความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ถูกนำมาใช้ร่วมกัน เกิดการบูรณาการและส่งต่อกันกันแม้จะอยู่ต่างแผนกในระบบงาน (integrative)
- โครงการช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมและการแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ (creative and innovative)

แต่การดำเนินโครงการให้ได้ผลสำเร็จนั้น จำเป็นต้องมีมากกว่าทักษะการบริหารจัดการโครงการ องค์กรจึงจำเป็นต้องสร้างระบบที่ช่วยให้การบริหารจัดการโครงการเป็นไปอย่างราบรื่น ในต่างประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา มีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโครงการที่เรียกว่า PMP โดยสถาบัน Project Management Institute ได้พัฒนาองค์ความรู้ แนวทางและคู่มือในการบริหารโครงการที่เรียกว่า PMBOK (Project Management Body of Knowledge) ที่ไม่ได้เน้นเฉพาะการใช้ทักษะส่วนบุคคลในการบริหารงานโครงการ แต่ได้สร้าง



ขั้นตอนและกระบวนการมาตรฐาน เป็นองค์ความรู้ร่วมที่เป็นรากฐานของ “ระบบและกระบวนการบริหารจัดการโครงการ” ในขณะที่ในสหราชอาณาจักร ก็มีการพัฒนาระบบที่เรียกว่า PRINCE2 (Projects in Controlled Environments 2) ที่เน้น Project management best practices โดยทั้งสองระบบนี้มีหลักสูตร ฝึกอบรมและมีการออกใบรับรองให้กับผู้ผ่านการฝึกอบรม ว่าเป็นผู้มีความรู้ สามารถบริหารจัดการโครงการได้อย่างมีมาตรฐาน และสามารถทำงานร่วมกัน บนพื้นฐานความเข้าใจในเชิงระบบร่วมกันได้ ขณะที่บางประเทศในยุโรป มีการพัฒนาระบบที่เรียกว่า Practical Project Steering (PPS) ซึ่งเน้นที่ กระบวนการและขั้นตอนการตัดสินใจที่จะช่วยให้การบริหารโครงการเป็นไปอย่าง มีทิศทาง สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

แม้ระบบทั้งสาม ได้แก่ PMP, PRINCE2, และ PPS จะมีรายละเอียดและ จุดเน้นที่แตกต่างกัน แต่ก็มีลักษณะร่วมกันประการหนึ่งคือ แนวความคิดที่ว่า การบริหารจัดการโครงการให้ประสบความสำเร็จนั้น นอกจากความรู้และทักษะ ของผู้จัดการโครงการแล้ว ยังต้องอาศัย “ระบบการบริหารจัดการ” ที่ทุกคน ในองค์กรเข้าใจร่วมกัน มีขั้นตอน กระบวนการ วิธีการ รวมทั้งกฎ กติกา มารยาท และบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน ที่จะทำให้ทุกคนในระบบงานที่มีความรับผิดชอบ แตกต่างกัน สามารถดำเนินภารกิจของตนไปพร้อมกันได้อย่างเป็นระบบ

การพัฒนาและออกแบบแพลตฟอร์มการบริหารงาน PMOP ได้มีการ ทบทวนและวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของระบบทั้งสาม คือ PMP, PRINCE2, และ PPS และนำมาปรับให้เหมาะสมกับระบบบริหารงานภาครัฐของไทย ซึ่งมี กระบวนการด้านนโยบายและขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณ รวมทั้งระบบ ติดตามประเมินผล ที่แตกต่างออกไปจากระบบของต่างประเทศ

1.3

แพลตฟอร์ม

การบริหารงาน

PMOP



แพลตฟอร์มการบริหารงาน PMOP ออกแบบมาเพื่อกำหนดกระบวนการ ขั้นตอนสำคัญ และแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหาร ซึ่งมีรายละเอียดมาตรฐานการบริหารงาน การจัดการ โครงการ เครื่องมือและเทคนิคที่จำเป็น รวมถึงความเชื่อมโยงกับนโยบายและยุทธศาสตร์ องค์กร เพื่อเป็นหลักประกันว่าการดำเนินโครงการจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรโดย ระบบปฏิบัติการนี้มีองค์ประกอบสำคัญ (System components) 5 ประการ ซึ่งองค์ประกอบ ทั้ง 5 นี้ถูกออกแบบมาให้สอดคล้องกับกระบวนการบริหารภาครัฐ ได้แก่

System Component 5 องค์ประกอบของระบบ PMOP			
1	แบบแผนการปฏิบัติ (Protocol)	กติกา และกฎระเบียบต่าง ๆ ข้อกำหนดที่ต้องคำนึงถึงและ อ้างอิงได้	Protocols ที่สำคัญ • พรบ. วิธีทรงงบประมาณ พ.ศ. 2561 • พรบ. องค์กรมหาชน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2559 • พรก. จัดตั้งศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร • ระเบียบว่าด้วยการเงิน การบัญชีและ งบประมาณ พ.ศ. 2563 • ระเบียบว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2563
2	กระบวนการ (Process)	กระบวนการบริหารงานที่จัด แบ่งเป็นขั้นตอนสำคัญที่เชื่อม โยงกันและความสัมพันธ์ของ โครงการต่อยุทธศาสตร์ ดำเนินการเป็นวงจรตั้งแต่ต้น จนจบ	Operational Process (7 Ops) • OP1. กำหนดนโยบายและทิศทาง • OP2 กำกับทิศทางตามนโยบาย • OP3 ริเริ่มโครงการ • OP4 วางแผนงาน • OP5 ดำเนินงาน • OP6 ควบคุมติดตามผล • OP7 ปิดงาน

System Component 5 องค์ประกอบของระบบ PMOP			
3	ขั้นตอนวิธีการ (Procedures)	ขั้นตอนการทำงานที่กำหนด เป็นมาตรฐานการปฏิบัติ (Standard Operating Procedure, SOP)	กำหนด Input, Tool & Techniques และ Output โดยมีผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา ดำเนินการและกำหนดส่งงาน และ มาตรฐานคุณภาพงาน
4	แบบฟอร์ม (Templates)	เอกสารที่ทำหน้าที่กำกับ การทำงานให้เป็นไปตาม กระบวนการ	มีการกำหนด Template เพื่อช่วยให้เกิด ความเชื่อมโยง การทบทวนวิธีคิด และราย ละเอียดวิธีการทำงานครอบคลุมปัจจัย ต่างๆ ให้ครบถ้วน
5	บทบาทและ หน้าที่ความรับผิดชอบ (Roles & Responsibilities)	บทบาท หน้าที่และ ความรับผิดชอบของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของโครงการตั้งแต่ระดับ นโยบาย บริหาร และปฏิบัติการ	กำหนดบทบาทหน้าที่ของกรรมการ บริหาร, อนุกรรมการ, สำนักบริหาร โครงการ (PMO, Project Management Office) หัวหน้าแผนงาน ผู้จัดการโครงการ และผู้รับผิดชอบภารกิจในโครงการผ่าน RACI matrix

โดยทั้ง 5 องค์ประกอบมีการออกแบบให้เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ องค์ประกอบนี้เป็นเสมือนเสาหลัก 5 ประการของแพลตฟอร์มการบริหาร (5 Pillars of Operational Platform) ที่ต้องมีการทบทวน ปรับปรุงและพัฒนา ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร



1.4

วงจรชีวิตและ การบริหารจัดการ โครงการ



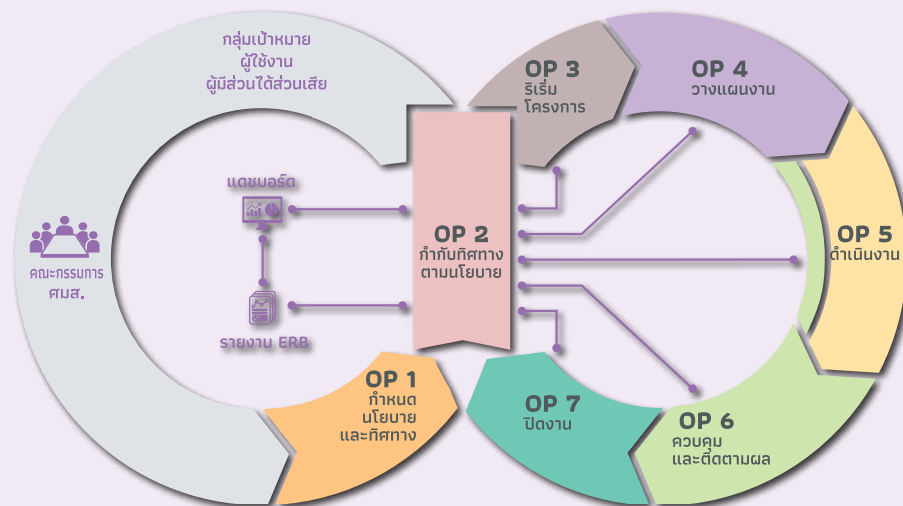


แพลตฟอร์มการบริหารงาน PMOP มีความแตกต่างไปจากระบบบริหารโครงการของต่างประเทศทั้ง 3 ระบบดังที่กล่าวถึงข้างต้น กล่าวคือ ระบบบริหารโครงการของต่างประเทศจะเริ่มการจัดทำรายละเอียดโครงการตามนโยบายที่ถูกกำหนดมาแล้ว หรือในบางกรณีก็เป็นการบริหารโครงการที่มีอยู่แล้วให้ได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ ในขณะที่แพลตฟอร์มการบริหารงาน PMOP จะเริ่มตั้งแต่ระดับของการกำหนดนโยบาย เป็นลำดับจนนำมาสู่การถ่ายทอดมาเป็นโครงการที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ ตลอดไปจนถึงการติดตามผล การประเมินผล การถอดบทเรียนการทำงานและปิดโครงการ

แพลตฟอร์มการบริหารงาน PMOP แบ่งกระบวนการทำงานในระบบ
บริหารโครงการออกเป็น 7 กระบวนการ (Operational Process: OP1-OP7)
ดังนี้

กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์
OP1. Strategies and Policies Development (กำหนดนโยบายและทิศทาง) เริ่มจากการวิเคราะห์ สถานการณ์ แนวโน้มและกำหนดยุทธศาสตร์ ทิศทาง นโยบาย และเป้าหมาย	นโยบาย และแผนยุทธศาสตร์ ระยะยาว แผนที่ยุทธศาสตร์ Roadmap ระยะกลาง ทิศทางและนโยบาย ระยะสั้น (Policy Directives)
OP2. Project Directing Process (กำกับทิศทาง ตามนโยบาย) ตั้งแต่การวางแผน อนุมัติ ประเมิน กำกับตลอดกระบวนการทำงาน	ได้แผนงาน (Program) ที่สอดคล้องกับ Policy Directives และการมอบหมายโครงการ
OP3. Project Initiation Process (ริเริ่มโครงการ) เริ่มจาก Program & Project mandate สิ้นสุดที่การ อนุมัติ Project Brief	ได้ Project brief ที่มีที่มาชัดเจน เพื่อเสนอความ เป็นไปได้และอนุมัติในการจัดทำโครงการ
OP4. Project Planning Process (วางแผนงาน) เริ่มจากการอนุมัติงบประมาณถึง การอนุมัติโครงการ	ได้ข้อเสนอโครงการ Project proposal ที่ได้รับการ อนุมัติและมีรายละเอียดนำไปลงมือปฏิบัติได้
OP5. Project Execution Process (ดำเนินงาน) เริ่มจากการได้รับอนุมัติ โครงการจนโครงการสิ้นสุด (ตาม WBS, Work packages และแบ่งโครงการ เป็นระยะอย่างชัดเจน)	มีการนำส่ง Work packages ตรงเวลา และมี คุณภาพงานตามที่กำหนด ด้วยค่าใช้จ่ายตามที่ได้ มีการประเมินและจัดสรรให้
OP6. Monitoring, Evaluation and Control Process (ควบคุมและติดตามผล) ติดตาม ประเมิน และควบคุมงานตลอดโครงการ	ติดตาม (Monitor) และประเมินผล ทั้ง Process evaluation, Project outcomes & performance evaluation, Standard Operating Procedure (SOP)
OP7. Project Closing Process (ปิดงาน) กระบวนการปิดงาน การส่งต่อและการสร้าง Impact จากงานที่ทำ	มีกระบวนการติดตาม ส่งต่องาน สร้าง impact จากงานที่ได้ดำเนินการ และนำบทเรียนมา วางแผนต่อไปได้

วงจรการบริหารโครงการนี้จะหมุนเวียนไปจนครบรอบจาก OP1 ถึง OP7 โดยผลลัพธ์จากการติดตามและประเมินผลใน OP6 และกระบวนการปิดงาน จะกลายเป็น input สำหรับการกำหนดนโยบายและทิศทาง (OP1) ในวงจรการบริหารโครงการในรอบใหม่ หรือในปีงบประมาณถัดไป ซึ่งหากนำมาเขียนเป็นวงจรแล้วก็ได้เป็นแผนภาพดังนี้

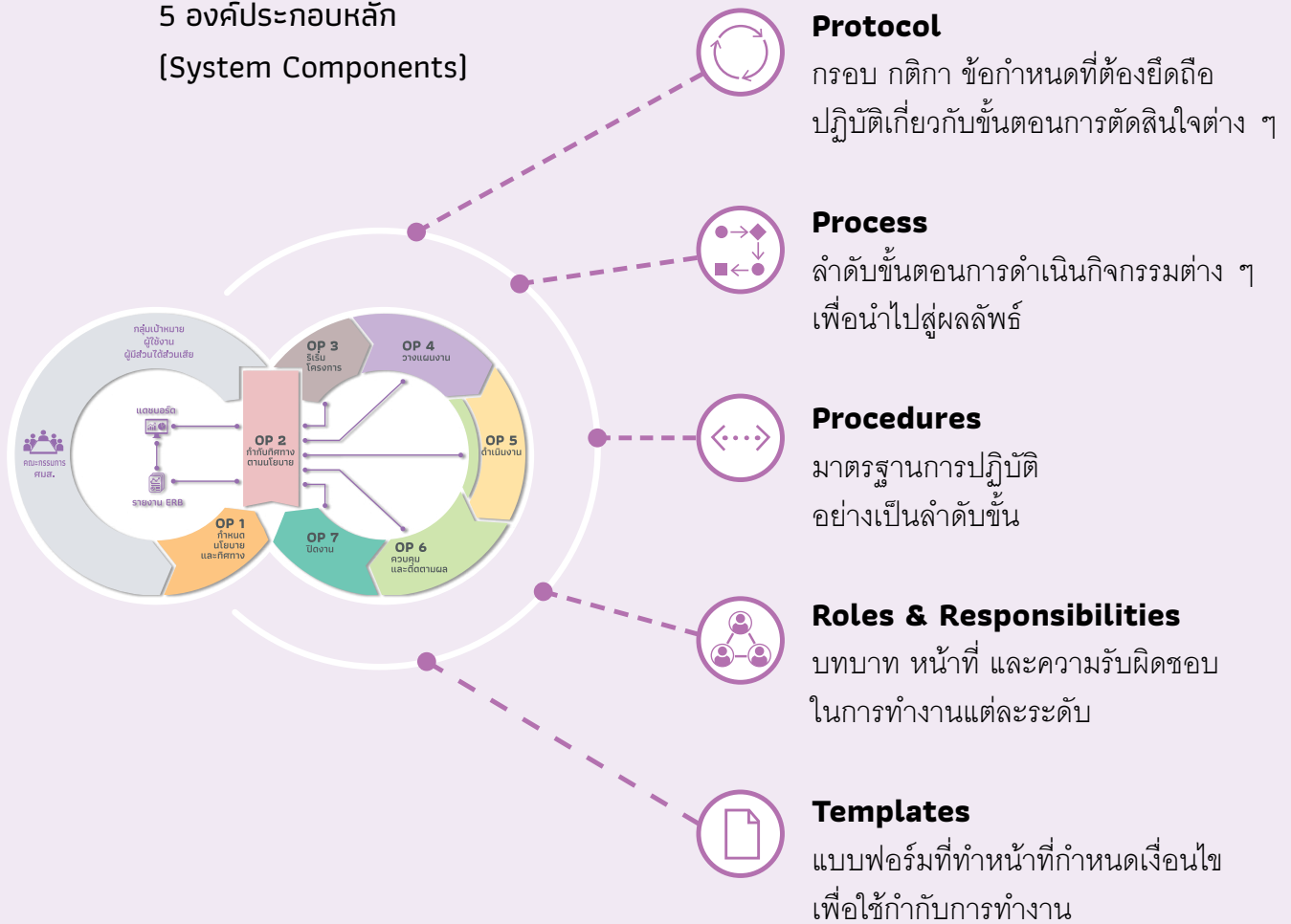


จากแผนภูมิแพลตฟอร์มการบริหารงานนี้จะเห็นว่า วงจรการบริหารจะแบ่งออกเป็น 2 วงจรที่บรรจบกัน โดยวงด้านซ้ายมือเป็นภารกิจของฝ่ายบริหาร (ในกรณีของศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร คือ คณะกรรมการ) ซึ่งจะทำหน้าที่ใน OP1 คือกำหนดนโยบายและให้ทิศทางการดำเนินงาน รวมทั้งทำหน้าที่กำกับทิศทางตามนโยบายใน OP2 โดยมีระบบสนับสนุนที่สำคัญ 2 ส่วนคือ (1) ระบบ Dashboard ที่รายงานสถานการณ์ระหว่างดำเนินงาน ทั้งผลงาน ความก้าวหน้า การใช้จ่ายงบประมาณ ข้อมูลบุคลากร และผลการปฏิบัติงานรายโครงการแบบ real-time และ (2) ระบบ ERB หรือ Executive Report to the Board ซึ่งเป็นการรายงานผลการดำเนินงานรายไตรมาส ที่มีคณะกรรมการตรวจสอบศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร (องค์การมหาชน) เป็นผู้ติดตามประเมินผล นอกจากนั้นยังมีปัจจัยนำเข้าสำคัญคือความคิดเห็นและความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ที่จะถูกนำเข้ามาใช้เป็นข้อมูลสำหรับการกำหนดนโยบายและปรับปรุงการทำงาน

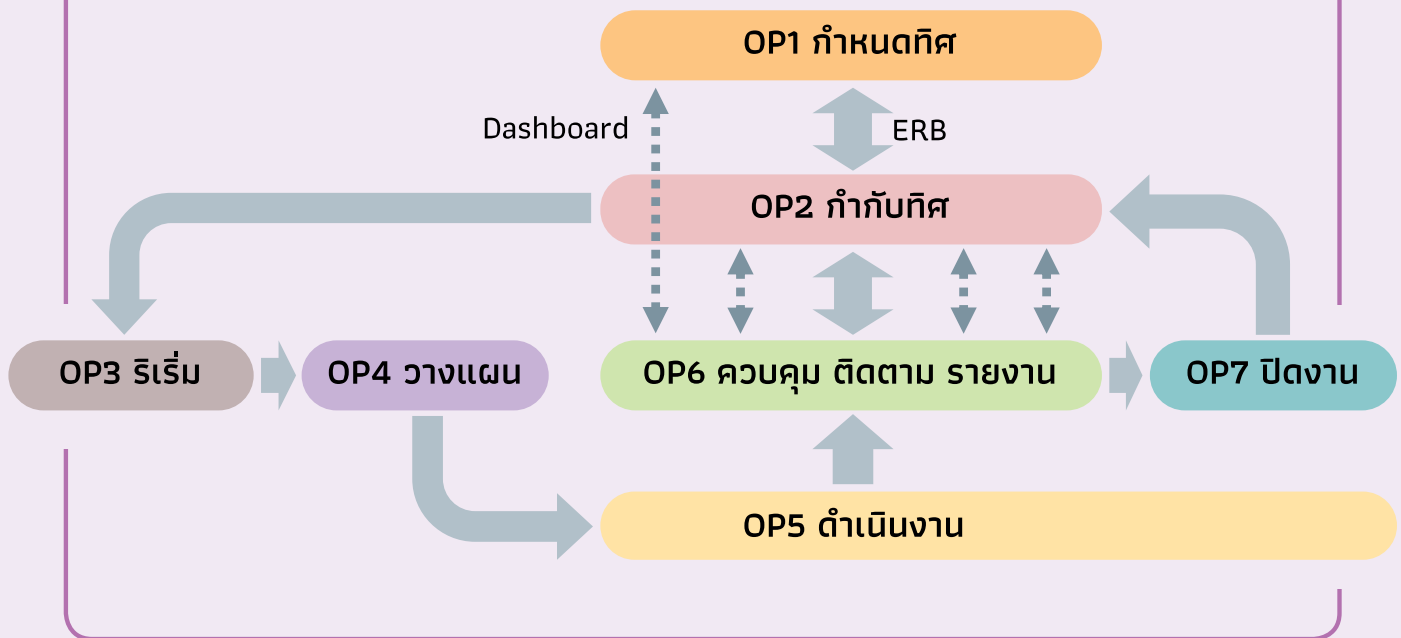
ในวงจรด้านขวามือคือ กระบวนการทำงานภาคปฏิบัติ ซึ่งเริ่มที่การนำนโยบายและทิศทางที่คณะกรรมการกำหนดมาแปลงเป็นการปฏิบัติด้วยการจัดทำแผนงาน (Program) และ Project mandate ในกระบวนการ OP2 โดยมี สำนักบริหารโครงการ Project management Officer (PMO) ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารทุกระดับ และผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลยุทธศาสตร์องค์กร ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางในการประสานเชื่อมโยงระหว่างการทำกับ ดูแลการบริหารโครงการระดับนโยบาย กับการควบคุม ติดตามของฝ่ายบริหาร และการสนับสนุนการทำงานของฝ่ายปฏิบัติการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การริเริ่มจัดทำร่างโครงการ OP3 เมื่อร่างโครงการได้รับการอนุมัติจะเข้าสู่ OP4 คือ จัดทำ full project proposal เมื่อโครงการได้รับการอนุมัติก็จะเข้าสู่ OP5 คือนำโครงการไปดำเนินการ ซึ่งจะมี OP6 คือ การติดตามและประเมินผลเกิดขึ้นควบคู่ไปจนถึงสิ้นสุดโครงการใน OP7 ซึ่งจะต้องมีการสรุปบทเรียน การพิจารณาสิ่งที่ต้องดำเนินการต่อ การส่งต่องานและการสร้าง impact หรือการส่งเสริมให้เกิดการใช้ประโยชน์จากผลลัพธ์การดำเนินโครงการให้ได้ผลลัพธ์มากที่สุด

กระบวนการทั้ง 7 Operational Process จะดำเนินไปโดยมีองค์ประกอบของระบบ (System components) ทั้ง 5 เป็นส่วนประกอบสำคัญควบคู่ไปตลอดทุกขั้นตอน ตามที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 1.3

5 องค์ประกอบหลัก [System Components]

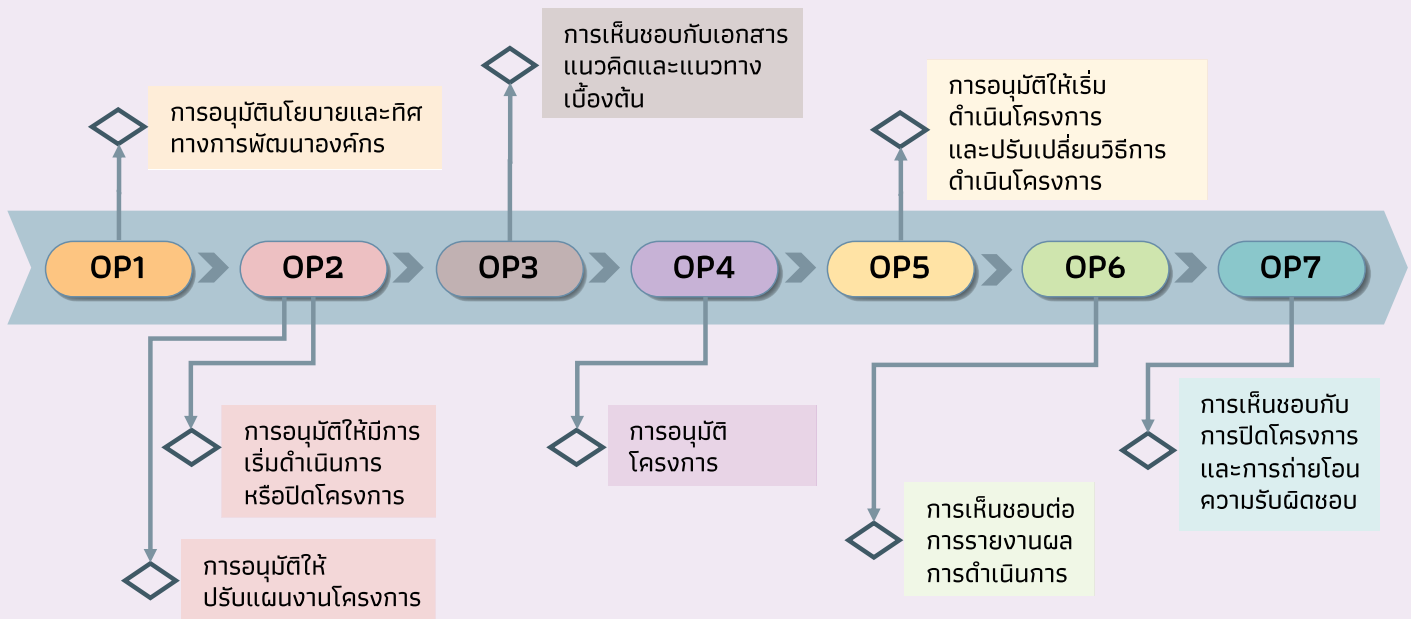


7 กระบวนการ (Operational Process) ใน Platform



จากแผนภูมิกระบวนการ (Operational Process) แสดงให้เห็นถึงลำดับขั้นตอนและความสัมพันธ์ของกระบวนการทั้ง 7 จากการกำหนดนโยบายและทิศทางใน OP1 และขั้นตอนการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติโดยการออกแบบแผนงานและมอบหมายผู้รับผิดชอบโครงการ ใน OP2 ส่งต่อไปเป็นการพัฒนาข้อเสนอโครงการและดำเนินงานโครงการใน OP3-OP5 เพื่อเข้าสู่กระบวนการควบคุมและติดตามใน OP6 และเข้าสู่กระบวนการสุดท้ายคือการปิดงานใน OP7

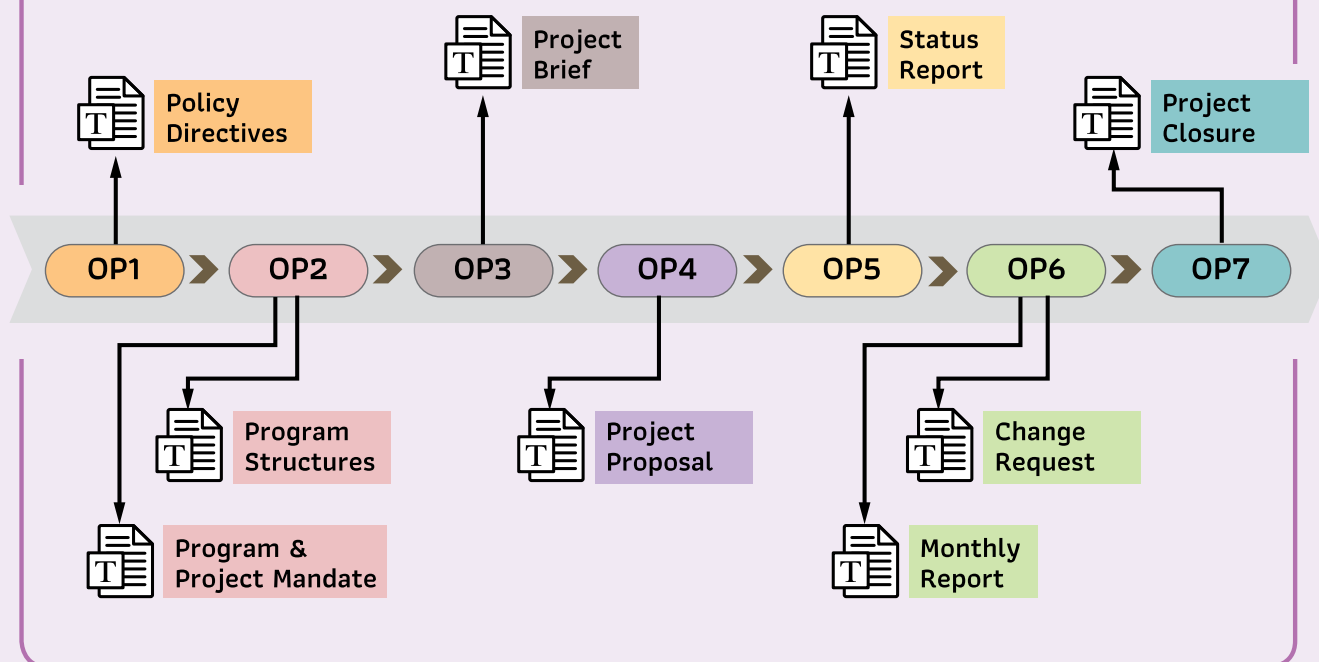
8 เหตุการณ์สำคัญที่ต้องตัดสินใจ [Decision Making]



จากแผนภูมินี้แสดงให้เห็นถึง 8 เหตุการณ์สำคัญที่ต้องตัดสินใจในแต่ละกระบวนการ ดังนี้

1. OP1 คณะกรรมการอนุมัตินโยบายและทิศทางการประจำปี
2. OP2 ผู้อำนวยการอนุมัติโครงสร้างแผนงานและมอบหมายผู้รับผิดชอบโครงการ
3. OP2 ผู้อำนวยการอนุมัติให้เริ่มดำเนินการ ปรับแผน ยุติโครงการ หรือปิดโครงการ
4. OP3 PMO เห็นชอบข้อเสนอโครงการเบื้องต้นและมอบหมายให้หัวหน้าโครงการพัฒนาโครงการฉบับสมบูรณ์
5. OP4 คณะกรรมการอนุมัติโครงการ
6. OP5 ผู้อำนวยการอนุมัติให้เริ่มดำเนินการโครงการ
7. OP6 คณะกรรมการเห็นชอบรายงานผลการปฏิบัติงาน
8. OP7 ผู้อำนวยการเห็นชอบให้ปิดโครงการ

9 แบบฟอร์ม [Template] ที่สำคัญเพื่อกำกับการทำงาน



จากแผนภูมินี้แสดงรายการ 9 แบบฟอร์มมาตรฐานหรือเอกสารที่ใช้กำกับการปฏิบัติงานในแต่ละกระบวนการ ดังนี้

1. OP1 แบบฟอร์มนโยบายและทิศทางการประจำปี Policy Directives
2. OP2 แบบฟอร์มออกแบบโครงสร้างแผนงาน Program Structures
3. OP2 แบบฟอร์มแผนงานและมอบหมายผู้รับผิดชอบโครงการ Program, and Project Mandate
4. OP3 แบบฟอร์มข้อเสนอโครงการเบื้องต้น Project Brief
5. OP4 แบบฟอร์มโครงการฉบับสมบูรณ์ Project Proposal
6. OP5 เอกสารการจดบันทึกบันทึกเหตุการณ์สำคัญ Status Report
7. OP6 แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานรายเดือน Monthly Report
8. OP6 แบบฟอร์มข้อเสนอปรับเปลี่ยน Change Request
9. OP7 แบบฟอร์มปิดโครงการ Project Closure

10 Knowledge Management ที่ต้องคำนึงถึง

	ประสาน ยึดโยง	เป้าหมาย	ผู้มีส่วน ได้เสีย	คุณภาพ	ขอบเขต	ความ เสี่ยง	กิจกรรม	งบ ประมาณ	จัดซื้อ จัดจ้าง	ทีมงาน
OP1	กำหนด นโยบาย	Key Result								
OP2	ออกแบบ กำกับ	Product แผนงาน								
OP3	ริเริ่ม ไอเดีย	ผลที่ คาดหวัง	ระบุ			ระบุ ความเสี่ยง	วาง แนวทาง	ระบุ กรอบ		
OP4	วางแผน	กำหนด ตัวชี้วัด	วางแผน	กำหนด เกณฑ์	กำหนด	ประเมิน	Work Breakdown structure			
OP5	จัดการ ปรับวิธี	พัฒนา WPs	จัดการ	จัดการ			วางแผน	วางแผน	วางแผน	วางแผน
OP6	ควบคุม ติดตาม	ส่งมอบ WPs	ประเมิน	ควบคุม	ควบคุม		ควบคุม	ควบคุม	ควบคุม	บริหาร
OP7	ปิดงาน	ส่งมอบ ผลงาน								

ตารางที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการ OP กับ องค์ความรู้สำคัญที่ต้องคำนึงถึงและจำเป็นต้องใช้ที่แตกต่างกันไป โดยอธิบายส่วนประกอบของกระบวนการ วิธีปฏิบัติและขั้นตอนที่เป็นเครื่องมือ และเทคนิค ดังนี้

1. การประสานยึดโยง ประกอบด้วยองค์ความรู้ที่ใช้กำหนดกิจกรรมหลัก เพื่อออกแบบกระบวนการทั้ง 7 OP

2. การบริหารเป้าหมาย ประกอบด้วยองค์ความรู้ที่ใช้ในการกำหนด เป้าหมายผลผลิตในแต่ละ OP

3. การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วยองค์ความรู้ในการระบุถึง บุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องหรือได้รับผลกระทบจากการดำเนิน โครงการ เพื่อกำหนดวิธีบริหารจัดการที่เหมาะสม

4. การบริหารคุณภาพ คือกระบวนการนำนโยบายด้านคุณภาพขององค์กรไปใช้ในการวางแผนและควบคุมคุณภาพหรือมาตรฐานในระดับโครงการ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจและเป็นการปรับปรุงการทำงานภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

5. การบริหารขอบเขตของโครงการ ประกอบไปด้วยกระบวนการวางแผนและควบคุมการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายของโครงการอย่างครบถ้วน

6. การบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยขั้นตอนการระบุและประเมินความเสี่ยงของโครงการ เพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

7. การบริหารกิจกรรม ประกอบไปด้วยกระบวนการวางแผนและควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนำส่ง Work packages ครบถ้วน

8. การบริหารงบประมาณ ประกอบไปด้วยกระบวนการและขั้นตอนการวางแผน ประมาณการ การควบคุม และปรับแผนการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อให้โครงการสามารถดำเนินการภายใต้งบประมาณที่ได้รับอนุมัติอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า

9. การจัดซื้อจัดจ้าง ประกอบด้วยขั้นตอนการวางแผนการจัดซื้อหาสินค้าหรือจัดจ้างบริการที่จำเป็นเพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนจัดซื้อจัดจ้างระดับองค์กร

10. การบริหารทีมงาน ประกอบไปด้วยกระบวนการและขั้นตอนการวางแผน กระจายและจัดสรรภาระงานให้สอดคล้องกับทักษะและภาระงานของบุคลากร เพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาพรวมระดับองค์กร Performance Management system (PMS)



1.5

กระบวนการบริหาร

โครงการ

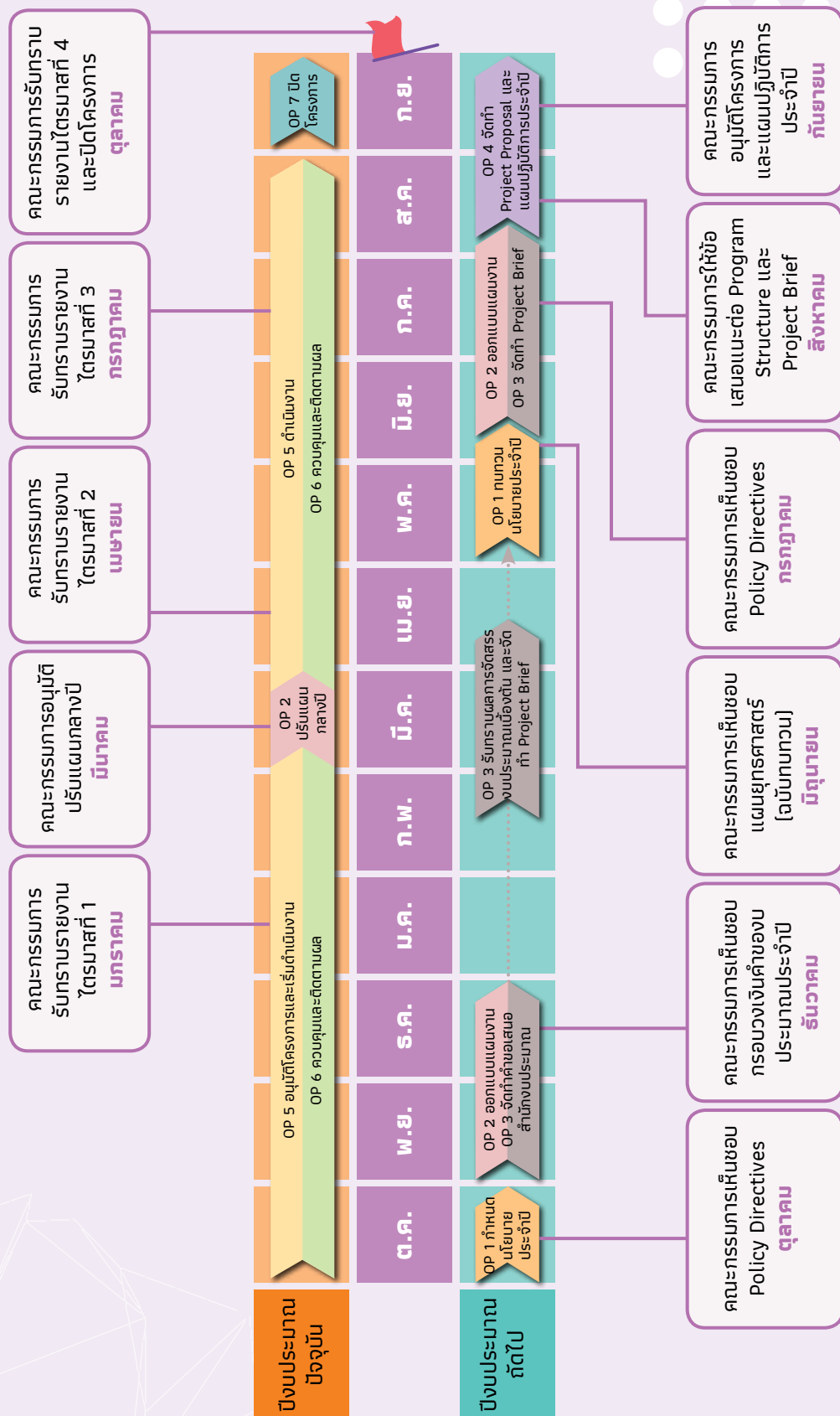
ตามแนวทาง PMOP

ที่สัมพันธ์กับกระบวนการ

งบประมาณ



กระบวนการบริหารโครงการตามแนวทาง PMOP ที่สัมพันธ์กับกระบวนการงบประมาณ



คมส. เป็นหน่วยงานของรัฐประเภทองค์การมหาชนมีรายได้หลักจากการได้รับจัดสรรงบประมาณในลักษณะของเงินอุดหนุนทั่วไปเป็นรายปีจากรัฐ ซึ่งกระบวนการวางแผนงบประมาณจะเริ่มต้นขึ้นประมาณ 11 เดือนก่อนเริ่มปีงบประมาณ เมื่อได้รับจัดสรรงบประมาณแล้ว ผู้อำนวยการมีหน้าที่จัดทำแผนงบประมาณรายรับและรายจ่ายประจำปีประกอบด้วยงบประมาณแผ่นดินและรายได้อื่นเสนอให้คณะกรรมการอนุมัติ ดังนั้น ในแต่ละปีงบประมาณจะมีกระบวนการงบประมาณเข้ามาเกี่ยวข้อง ควบคู่กันไป 2 ปีงบประมาณ คือการบริหารงบประมาณตามแผนที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันกับการเสนอขอรับจัดสรรงบประมาณในปีถัดไป

จากภาพ คมส. ได้กำหนดช่วงเวลาและกระบวนการดำเนินงานไว้อย่างเป็นลำดับขั้นตอน เพื่อเป็นข้อตกลงสำหรับยึดถือและปฏิบัติของผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารโครงการตามแนวทางของแพลตฟอร์มการบริหารงาน PMOP ทั้งหมด โดยกำหนดให้เป็นมาตรฐานในการดำเนินงาน รวมถึงเพื่อให้คณะกรรมการได้ทราบถึงเหตุการณ์สำคัญที่จะต้องตัดสินใจในแต่ละช่วงเวลา ดังนี้

เดือนตุลาคม ของปีงบประมาณปัจจุบัน จะดำเนินการใน 2 ส่วนด้วยกัน คือ เป็นช่วงเวลาของการอนุมัติโครงการและหัวหน้าโครงการเริ่มดำเนินการ (OP5) ตามแผนที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ และอีกส่วนหนึ่งฝ่ายยุทธศาสตร์และคลัง, สำนักบริหารโครงการ (PMO) และผู้อำนวยการจะควบคุมและติดตามผล (OP6) การดำเนินงาน ในขณะเดียวกันช่วงเวลานี้เป็นการกำหนดนโยบายประจำปี (OP1) ของปีงบประมาณถัดไป โดยฝ่ายยุทธศาสตร์และการคลัง ร่วมกับผู้อำนวยการจัดทำนโยบายประจำปี (Policy Directive) เสนอต่อคณะกรรมการ พิจารณาให้ความเห็นชอบ



เดือนพฤศจิกายน ถึง ธันวาคม ในปีงบประมาณปัจจุบัน หัวหน้าโครงการดำเนินโครงการตามแผนการดำเนินงานที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ (OP5) และเป็นช่วงเวลาที่ย้ายยุทธศาสตร์และคลังจัดทำรายงานผลการดำเนินงานรอบ 1 เดือน (ผลการดำเนินงานในเดือนตุลาคม) โดยเสนอ สำนักบริหารโครงการ (PMO) และผู้อำนวยการพิจารณาให้ความเห็นชอบในช่วงเวลาเดือนพฤศจิกายน และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานรอบ 2 เดือน (ผลการดำเนินงานระหว่างเดือนตุลาคม – พฤศจิกายน) เสนอ สำนักบริหารโครงการ (PMO) และผู้อำนวยการพิจารณาให้ความเห็นชอบในช่วงเวลาเดือนธันวาคม ตามลำดับ ซึ่งเป็นขั้นตอนของการควบคุมและติดตามผล (OP6) ขณะเดียวกันเป็นเวลาที่หัวหน้าแผนงานจะต้องออกแบบแผนงาน (OP2) สำหรับปีงบประมาณถัดไป ที่มีความสอดคล้องกับ Policy Directive และกำหนดหัวหน้าโครงการ จากนั้นหัวหน้าโครงการดำเนินการจัดทำข้อเสนอโครงการเบื้องต้น Project Brief (OP3) เพื่อการจัดทำรายละเอียดคำขอของงบประมาณนำเสนอต่อสำนักงบประมาณ โดยนำเสนอกรอบวงเงินคำขอของงบประมาณประจำปีต่อคณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบ

เดือนมกราคม หัวหน้าโครงการดำเนินโครงการตามแผนที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ (OP5) และย้ายยุทธศาสตร์และคลังจัดทำรายงานผลการดำเนินงานไตรมาสที่ 1 (ตุลาคม – ธันวาคม) เสนอ สำนักบริหารโครงการ (PMO) เสนอผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการนำเสนอผลการดำเนินงานดังกล่าวให้คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบ ซึ่งเป็นกระบวนการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงาน (OP6)

เดือนกุมภาพันธ์ ในปีงบประมาณปัจจุบัน หัวหน้าโครงการดำเนินโครงการตามแผนที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ (OP5) และฝ่ายยุทธศาสตร์และคลังจัดทำรายงานผลการดำเนินงานรอบ 4 เดือน (ตุลาคม - มกราคม) โดยเสนอสำนักบริหารโครงการ (PMO) และผู้อำนวยการพิจารณาให้ความเห็นชอบ ซึ่งเป็นกระบวนการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงาน (OP6) และเนื่องจากหัวหน้าโครงการได้ดำเนินการมาเป็นระยะเวลา 5 เดือนแล้ว สถานการณ์แนวโน้มภายใน - ภายนอก อาจมีการปรับเปลี่ยน ทิศทางนโยบายที่อาจปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ หรือเกิดจากการทบทวนเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินโครงการมีความสอดคล้องกับสถานการณ์และทิศทางนโยบาย หัวหน้าโครงการสามารถจัดทำข้อเสนอปรับแผนกลางปี (Change Request) เสนอหัวหน้าแผนงาน PMO (สำนักบริหารโครงการ) และผู้อำนวยการพิจารณาตามลำดับ

เดือนมีนาคม ในปีงบประมาณปัจจุบัน หัวหน้าโครงการดำเนินโครงการตามแผนที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ (OP5) และฝ่ายยุทธศาสตร์และคลังจัดทำรายงานผลการดำเนินงานรอบ 5 เดือน (ตุลาคม - กุมภาพันธ์) โดยเสนอสำนักบริหารโครงการ (PMO) และผู้อำนวยการพิจารณาให้ความเห็นชอบ ซึ่งเป็นกระบวนการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงาน (OP6) และผู้อำนวยการเสนอ Change Request ให้คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบการปรับแผนกลางปี (OP2)



เดือนเมษายน ในปีงบประมาณปัจจุบัน หัวหน้าโครงการดำเนินโครงการตามแผนที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ (OP5) และฝ่ายยุทธศาสตร์และคลังจัดทำรายงานผลการดำเนินงานไตรมาสที่ 2 (ตุลาคม – มีนาคม) เสนอสำนักบริหารโครงการ (PMO) เสนอผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการนำเสนอผลการดำเนินงานดังกล่าวให้คณะกรรมการ คมส. พิจารณาให้ความเห็นชอบ ซึ่งเป็นกระบวนการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงาน (OP6)

เดือนพฤษภาคม ในปีงบประมาณปัจจุบัน ผู้รับผิดชอบโครงการดำเนินโครงการตามแผนที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ (OP5) และฝ่ายยุทธศาสตร์และคลังจัดทำรายงานผลการดำเนินงานรอบ 7 เดือน (ตุลาคม - เมษายน) โดยเสนอ สำนักบริหารโครงการ (PMO) และผู้อำนวยการพิจารณาให้ความเห็นชอบ ซึ่งเป็นกระบวนการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงาน (OP6) ในขณะเดียวกัน การดำเนินงานของปีงบประมาณถัดไป จะเป็นช่วงเวลารับทราบผลการจัดสรรงบประมาณเบื้องต้นของปีงบประมาณถัดไป ฝ่ายยุทธศาสตร์และคลังสำนักบริหารโครงการ (PMO) และผู้อำนวยการร่วมกันทบทวนแผนยุทธศาสตร์เพื่อใช้สำหรับการทบทวนนโยบายประจำปี (Policy Directive) (OP1) ที่จะเสนอต่อคณะกรรมการ พิจารณาให้ความเห็นชอบในเดือนถัดไป

เดือนมิถุนายน ในปีงบประมาณปัจจุบัน หัวหน้าโครงการดำเนินโครงการตามแผนที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ (OP5) และฝ่ายยุทธศาสตร์และคลังจัดทำรายงานผลการดำเนินงานรอบ 8 เดือน (ตุลาคม - พฤษภาคม) โดยเสนอ PMO (สำนักบริหารโครงการ) และผู้อำนวยการพิจารณาให้ความเห็นชอบ ซึ่งเป็นกระบวนการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงาน (OP6) และในปีงบประมาณถัดไป ผู้อำนวยการเสนอแผนยุทธศาสตร์ คมส. (ฉบับทบทวน) ให้คณะกรรมการให้ความเห็นชอบ

เดือนกรกฎาคม ในปีงบประมาณปัจจุบัน หัวหน้าโครงการดำเนินโครงการตามแผนที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ (OP5) และฝ่ายยุทธศาสตร์และคลังจัดทำรายงานผลการดำเนินงานไตรมาสที่ 3 (ตุลาคม – มิถุนายน) เสนอ สำนักบริหารโครงการ (PMO) เสนอผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการนำเสนอผลการดำเนินงานดังกล่าวให้คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบซึ่งเป็นกระบวนการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงาน (OP6) และในขณะเดียวกัน การดำเนินงานของปีงบประมาณถัดไป ผู้อำนวยการเสนอนโยบายประจำปี (Policy Directive) (ฉบับทบทวน) (OP1) ให้คณะกรรมการให้ความเห็นชอบ จากนั้นหัวหน้าแผนงานจะทบทวนแผนงาน (OP2) ให้สอดคล้องกับ Policy Directive และกำหนดผู้รับผิดชอบโครงการ เพื่อให้หัวหน้าโครงการจัดทำข้อเสนอริเริ่มโครงการ (OP3) Project Brief เสนอต่อสำนักบริหารโครงการ (PMO) พิจารณาให้ข้อเสนอแนะในเดือนถัดไป

เดือนสิงหาคม ในปีงบประมาณปัจจุบัน หัวหน้าโครงการดำเนินโครงการตามแผนที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ (OP5) และฝ่ายยุทธศาสตร์และคลังจัดทำรายงานผลการดำเนินงานรอบ 10 เดือน (ตุลาคม - กรกฎาคม) โดยเสนอ สำนักบริหารโครงการ (PMO) และผู้อำนวยการพิจารณาให้ความเห็นชอบซึ่งเป็นกระบวนการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงาน (OP6) และสำหรับการดำเนินงานของปีงบประมาณถัดไป ผู้อำนวยการเสนอแผนงาน (Program Structure) (OP2) และข้อเสนอริเริ่มโครงการ (OP3) Project Brief เสนอต่อสำนักบริหารโครงการ (PMO) พิจารณาให้ข้อเสนอแนะ



เดือนกันยายน ในปีงบประมาณปัจจุบัน หัวหน้าโครงการดำเนินโครงการตามแผนที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ (OP5) และฝ่ายยุทธศาสตร์และคลังจัดทำรายงานผลการดำเนินงานรอบ 11 เดือน (ตุลาคม - สิงหาคม) โดยเสนอ สำนักบริหารโครงการ (PMO) และผู้อำนวยการพิจารณาให้ความเห็นชอบ ซึ่งเป็นกระบวนการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงาน (OP6) และหัวหน้าโครงการสามารถดำเนินการปิดโครงการ (OP7) สิ้นสุดกิจกรรมทั้งหมดของโครงการ โดยจัดทำรายงานปิดโครงการ Project Closure เสนอผู้อำนวยการ และในปีงบประมาณถัดไป และหัวหน้าโครงการดำเนินการจัดทำ Project Proposal และแผนปฏิบัติการประจำปี (OP4) ให้คณะกรรมการให้ความเห็นชอบ

และในเดือนตุลาคม ของปีงบประมาณถัดไป หัวหน้าโครงการดำเนินการปิดโครงการ (OP7) สิ้นสุดกิจกรรมทั้งหมดของโครงการ โดยจัดทำรายงานปิดโครงการ Project Closure เสนอผู้อำนวยการ และฝ่ายยุทธศาสตร์และคลังจัดทำรายงานผลการดำเนินงานไตรมาสที่ 4 (ตุลาคม - กันยายน) เสนอ สำนักบริหารโครงการ (PMO) และผู้อำนวยการ คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบตามลำดับ

1.6

การบริหารงานโครงการ กับการจัดการ งานปฏิบัติการ

[Project and
Operations
Management]





ในการบริหารองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย นอกเหนือจากการบริหารโครงการ ยังต้องคำนึงถึงการจัดการงานปฏิบัติการ (Operations Management) ซึ่งเป็นงานที่จำเป็นต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ส่วนใหญ่มักเป็นงานประจำที่แต่ละฝ่ายต้องทำอย่างสม่ำเสมอ หรือทำซ้ำ ๆ ในสิ่งเดิม ๆ ต่อเนื่องทุกวันไม่สิ้นสุด ใช้ทักษะในการดำเนินการเพียงด้านเดียวในการทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ บนพื้นฐานของการควบคุมคุณภาพและมาตรฐานตามที่องค์กรกำหนด ต่างจากงานโครงการที่มีเป้าหมายและระยะเวลาเริ่มต้นสิ้นสุดแน่นอน แต่ก็อาจมีกิจกรรมหรือขั้นตอนบางส่วนคาบเกี่ยวกันระหว่างงานปฏิบัติการที่ดำเนินต่อเนื่องอยู่เดิมกับงานในโครงการได้ เช่น งานอาคารสถานที่กับกิจกรรมในโครงการ หรืองานจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์หรือจัดจ้างบุคคลเพื่อสนับสนุนงานโครงการ หรือหากเป็นงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการก็สามารถดำเนินการในรูปแบบโครงการได้

แนวทางการจัดการงานปฏิบัติการที่หน่วยงานมักมุ่งเน้นคือการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและใช้กลไกต่าง ๆ มาช่วยควบคุมให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและคุณภาพ ในกรณีของศมส. นั้นเลือกใช้ SOP (Standard Operating Procedure) เป็นเครื่องมือสำหรับการจัดการงานปฏิบัติการและใช้ควบคุมบางขั้นตอนที่สำคัญในงานโครงการ SOP คือ เอกสารอธิบายรายละเอียดมาตรฐานกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างเป็นลำดับขั้นตอน ใช้ในการสื่อสารและกำกับให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างเดียวกันหรือเกี่ยวข้องกันเข้าใจว่า “ใคร” ต้องทำ “อะไร” “เมื่อไหร่” “อย่างไร” ด้วยมาตรฐานอะไร เพื่อนำส่งผลงานที่มีคุณภาพตรงตามที่ต้องการคาดหวัง รวมทั้งใช้เป็นเอกสารประกอบการฝึกอบรมและแนวทางปฏิบัติงานสำหรับผู้ปฏิบัติงานใหม่ SOP ช่วยลดข้อผิดพลาดจากการทำงานและสามารถตรวจสอบหาสาเหตุเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในครั้งต่อไป

รูปแบบ SOP ของศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร (องค์การมหาชน)

ศมส. กำหนดรูปแบบ SOP ให้มีเนื้อหาที่เหมาะสมกับงานปฏิบัติการที่มีขอบเขตและรูปแบบการทำงานที่ชัดเจน รวมทั้งเลือกทำ SOP ในบางขั้นตอนสำคัญของงานโครงการที่ต้องการควบคุมคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานขององค์กร (รายละเอียดตามแบบฟอร์ม SOP ภาคผนวก 1) ประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์ : ระบุความต้องการและผลที่ต้องการให้เกิดขึ้น เมื่อปฏิบัติตามที่ SOP กำหนด



2. ขอบเขต: ระบุขอบเขตหน้าที่ว่า SOP นี้จะใช้ในการปฏิบัติงานที่มีขอบเขตครอบคลุมในสิ่งใด และไม่ครอบคลุมในสิ่งใดบ้าง เป็นการระบุจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของ SOP

3. คำจำกัดความ: อธิบายความหมายหรือนิยามคำสำคัญและคำศัพท์ที่ใช้เฉพาะในองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

4. หน้าที่ความรับผิดชอบ: ระบุฝ่ายงานหรือตำแหน่งงานที่รับผิดชอบในการปฏิบัติตาม SOP รวมถึงอธิบายรายละเอียดของงานที่ต้องปฏิบัติ และอำนาจการตัดสินใจตามลำดับขั้นตอน

5. ขั้นตอนการปฏิบัติ: อธิบายวิธีการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนอย่างละเอียด ระบุเงื่อนไข ผู้รับผิดชอบและระยะเวลาที่ใช้

6. แผนผังเชื่อมโยงขั้นตอนการปฏิบัติ: แสดงแผนภูมิขั้นตอนการทำงานโดยย่อ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจลำดับได้ง่าย พร้อมทั้งระบุระยะเวลาที่ใช้และตำแหน่งผู้รับผิดชอบการทำงานแต่ละขั้นตอนด้วย

7. การควบคุมคุณภาพ: ระบุความต้องการด้านคุณภาพหรือมาตรฐานเกี่ยวกับกิจกรรม และขั้นตอนการดำเนินงานที่องค์กรกำหนด

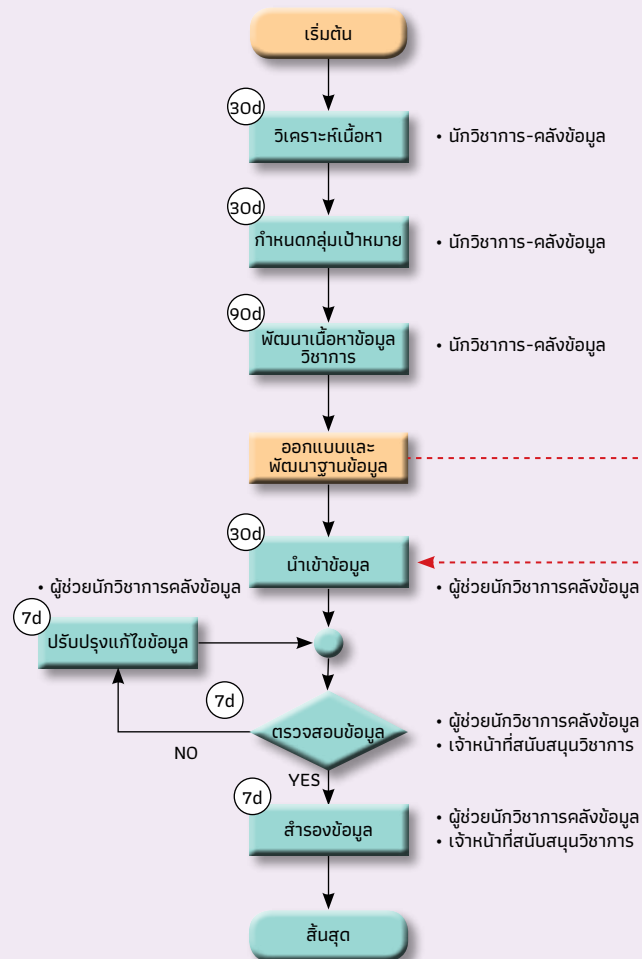
8. ประวัติการปรับปรุงเอกสาร: ระบุเวลาที่เปลี่ยนแปลงแก้ไขเอกสาร และสาระสำคัญที่เปลี่ยนแปลง

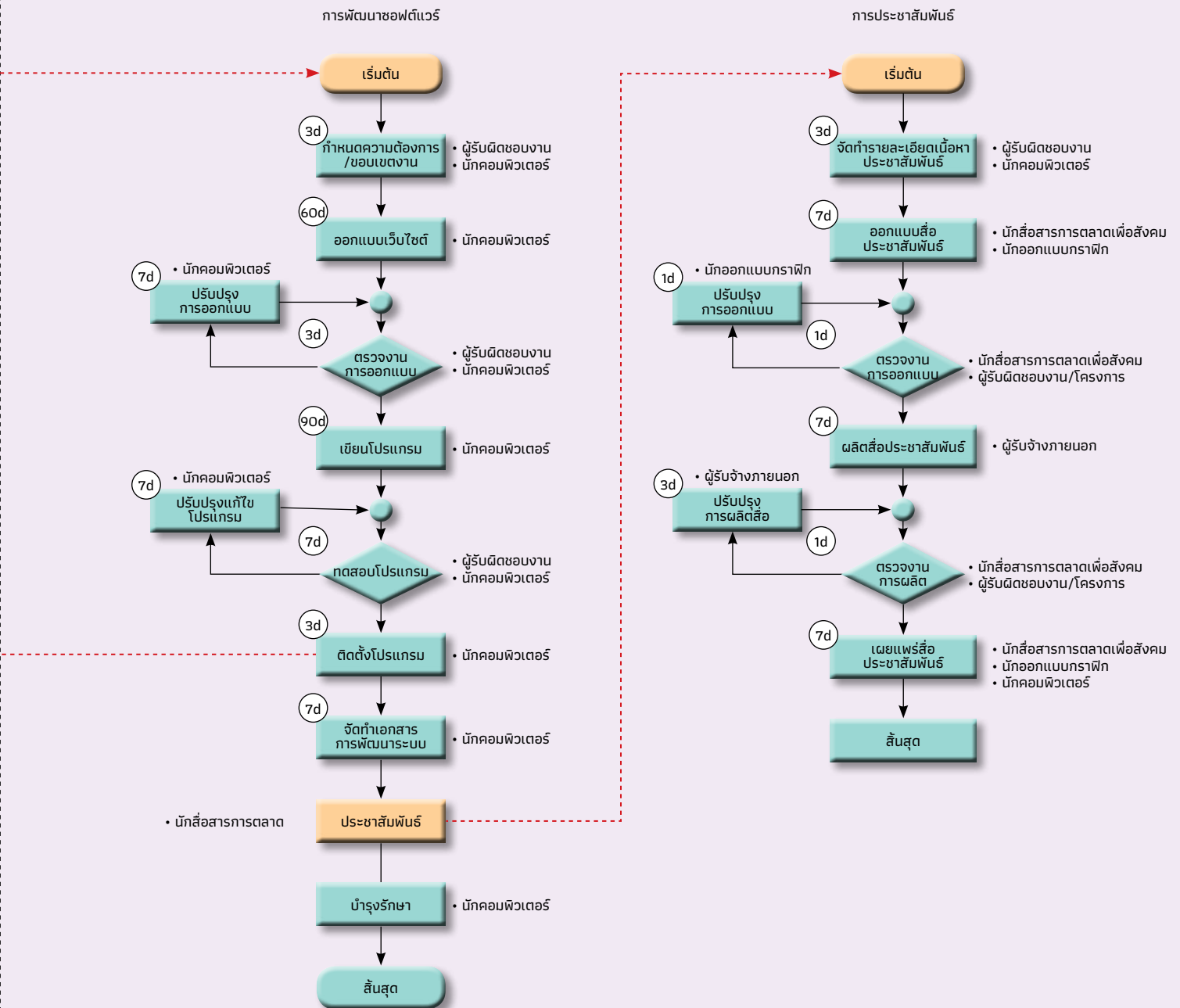
9. เอกสารที่เกี่ยวข้อง: ระบุถึงเอกสารประกอบซึ่งเป็นข้อกำหนดหรือเงื่อนไข รวมทั้งแบบฟอร์มอื่นที่เกี่ยวข้องหรือจำเป็นต้องใช้ในการทำกิจกรรม และขั้นตอนการดำเนินงาน

ตัวอย่าง SOP ของศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร[องค์การมหาชน] SOP กลุ่มกระบวนการพัฒนาและเผยแพร่ฐานข้อมูลวิชาการ



การพัฒนาฐานข้อมูลวิชาการ









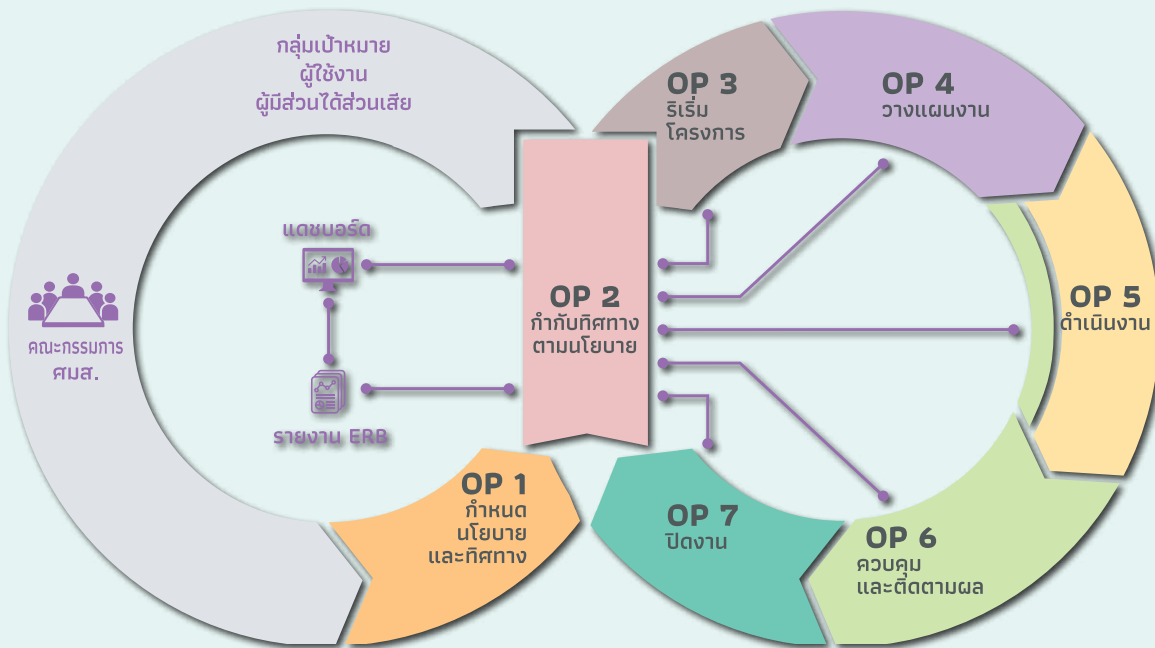
2

ส่วนที่

กระบวนการ ตามวงจรชีวิต การบริหารงาน



กระบวนการตามวงจรชีวิตการบริหารงาน



แพลตฟอร์มการบริหารงาน PMOP ประกอบขึ้นด้วยกระบวนการ หรือ Operational Process (OP) อยู่ทั้งสิ้น 7 OP ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย ในกระบวนการแรก (OP1) ถึงการปิดโครงการ (OP7) โดยแต่ละ OP นำไปสู่ผลลัพธ์ที่จะเป็น Input สำหรับ OP ถัดไป



OP 1

กระบวนการกำหนด นโยบายและทิศทาง

[Strategies and Policies Development]



1.1 ความสำคัญ

แม้ในหน่วยงานภาครัฐ นโยบายและทิศทางการพัฒนาจะถูกกำหนดจาก ภาครัฐหรือคณะกรรมการในแผนยุทธศาสตร์ระดับชาติและแผนพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมแห่งชาติ แต่กรอบนโยบายดังกล่าวจำเป็นต้องถูกนำมาตีความให้สอดคล้อง และเหมาะสมกับภารกิจของแต่ละหน่วยงาน ที่ผ่านมา การบริหารงานของหน่วยงาน ภาครัฐมีปัญหาในระดับนโยบายหลายประการได้แก่

- แผนยุทธศาสตร์ระดับชาติและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งเป็นแผนระยะยาวและระยะกลาง จำเป็นต้องนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ ให้เป็นนโยบายและทิศทางการพัฒนาที่เฉพาะเจาะจงที่แต่ละหน่วยงานปฏิบัติได้
- การยึดโยงระหว่างยุทธศาสตร์และแผนชาติกับแผนงานโครงการในระดับ องค์กรมักเป็นการวิเคราะห์และตีความโดยฝ่ายที่จัดทำแผนและคำขอ งบประมาณ โดยผู้บริหารอาจไม่เข้าใจ
- นโยบายและทิศทางที่ใช้กำกับการทำงานอาจมีการชี้แจงและบันทึก ในรายงานการประชุม แต่มักไม่มีการเขียนเอกสารนโยบายที่ครอบคลุมประเด็น สำคัญไว้เป็นลายลักษณ์อักษรที่สามารถใช้อ้างอิงได้
- การกำหนดขั้นตอนการจัดทำนโยบายและทิศทางขององค์กรให้ชัดเจน ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมและสามารถจัดกระบวนการเพื่อรับฟังความคิดเห็นของ ผู้มีส่วนได้เสีย
- การมีแบบฟอร์มมาตรฐานในรูปของ Policy directive ทำให้การออก นโยบายสามารถระบุประเด็นที่เกี่ยวข้องได้ครบถ้วน และเป็นวิธีการที่สามารถ ดำเนินการให้เป็น routine ทุกครั้งที่มีการกำหนดนโยบายหรือทิศทางการทำงาน ขององค์กร

1.2 กระบวนการและผลลัพธ์

กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์
OP1. Strategies and Policies Development (กำหนดนโยบายและทิศทาง) เริ่มจากการวิเคราะห์สถานการณ์ แนวโน้มและกำหนดยุทธศาสตร์ ทิศทางนโยบาย และเป้าหมาย	นโยบาย และแผนยุทธศาสตร์ ระยะยาว แผนที่ยุทธศาสตร์ Roadmap ระยะกลาง ทิศทางและนโยบาย ระยะสั้น (Policy Directives)

1.3 ขอบเขตการดำเนินงาน

กระบวนการกำหนดนโยบายและทิศทาง (Policy Directives) ประกอบด้วย ขั้นตอนต่าง ๆ ที่ใช้กำหนดกรอบการทำงานอย่างกว้างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบแผนงานและจัดทำโครงการรายปี กระบวนการนี้กำหนดให้ดำเนินการศึกษา นโยบายและแผนยุทธศาสตร์ระดับต่างๆ ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ รวมถึงความคิดเห็นของผู้รับบริการ เพื่อให้ได้นโยบายและทิศทางที่ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม กระบวนการดังกล่าวจะดำเนินการโดยผู้อำนวยการร่วมกับฝ่ายยุทธศาสตร์และคลัง จัดทำ Policy Directives (รายละเอียดตามแบบฟอร์มภาคผนวก 2) เสนอให้คณะกรรมการพิจารณา เมื่อ Policy Directives ได้รับอนุมัติ ผู้อำนวยการจะใช้เป็นเอกสารที่สื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานเพื่อนำไปเป็นปัจจัยนำเข้าสำหรับออกแบบแผนงานและจัดทำโครงการต่อไป



1.4 เนื้อหา-รายละเอียด

เนื้อหาและรายละเอียดที่ต้องทำการวิเคราะห์และระบุใน Policy Directive ประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้

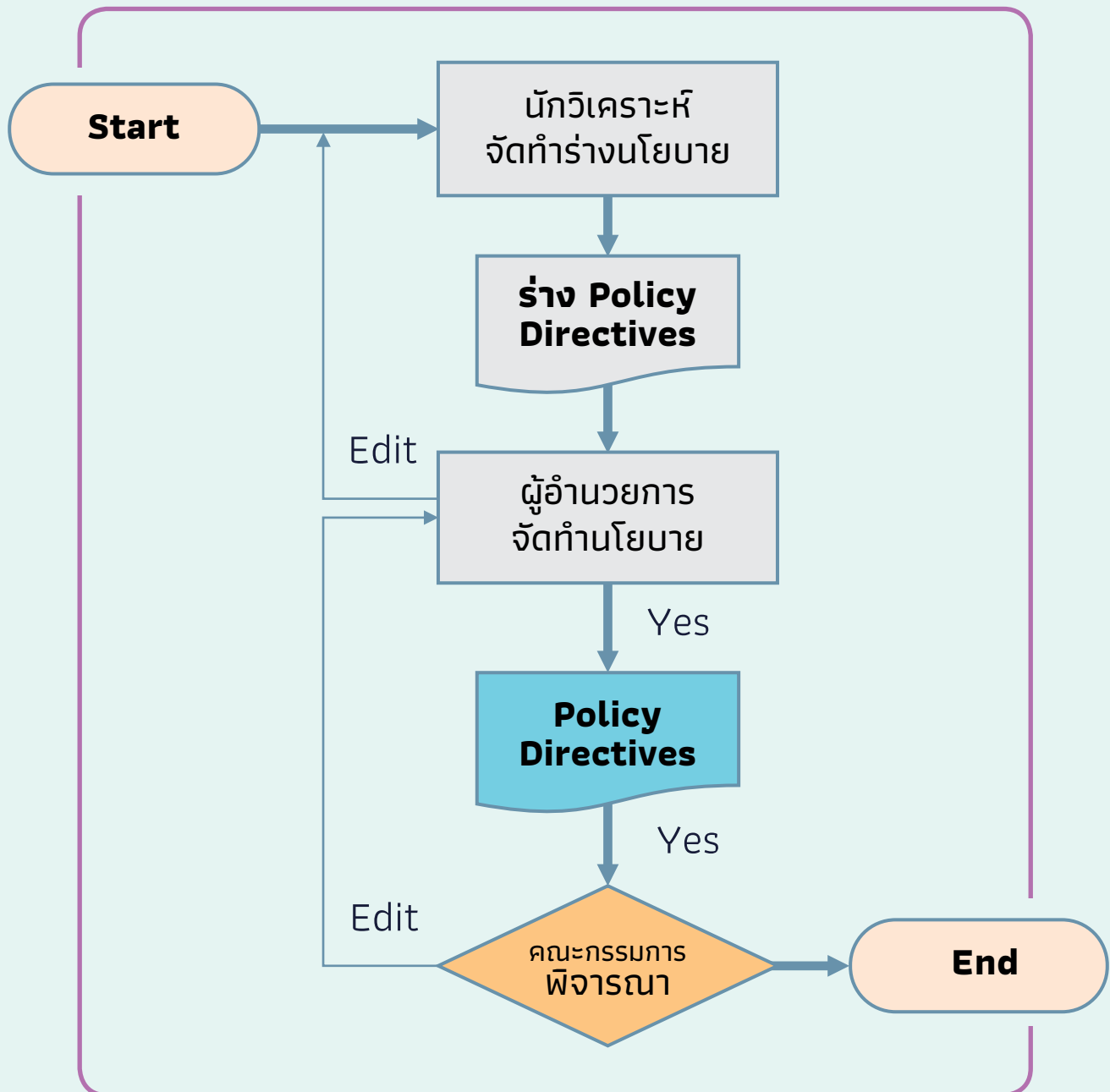
หัวข้อ	เนื้อหา
1. วัตถุประสงค์ของนโยบาย (Policy Objectives)	ระบุวัตถุประสงค์ของการดำเนินนโยบาย
2. เป้าหมายการเปลี่ยนแปลง (Summary of Changes)	ระบุประเด็นนโยบายที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และเป้าหมายที่คาดหวังว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงจากการดำเนินนโยบาย
3. หลักการและเหตุผล (Justification)	ระบุที่มาและเหตุผลความจำเป็นที่ต้องจัดทำนโยบายนี้
4. เนื้อหานโยบาย (Policy statement)	ระบุเนื้อหานโยบาย พร้อมคำอธิบายโดยสังเขป
5. ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ (Relevance to strategy)	ระบุความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร และยุทธศาสตร์ชาติ
6. ขั้นตอน (Procedures)	ระบุวิธีการได้มาของนโยบาย
7. ผู้รับผิดชอบ (Responsible agencies)	ระบุขอบเขตการบังคับใช้ บุคคลและหน่วยงานที่ต้องนำนโยบายไปปฏิบัติ
8. การสื่อสารนโยบาย (Policy communication)	ระบุวิธีการสื่อสารนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
9. เอกสารอ้างอิง (References)	ระบุแหล่งอ้างอิงที่เกี่ยวข้อง
10. ภาคผนวก (Annexes)	ระบุภาคผนวก เช่น คำนิยาม เอกสารการวิเคราะห์ประกอบนโยบาย

1.5 บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ
1.1.1 คณะกรรมการ	อนุมัตินโยบายและทิศทางประจำปี
1.1.2 คณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง	พิจารณา กลั่นกรอง และให้ข้อเสนอแนะต่อการจัดทำนโยบายและทิศทางประจำปี
1.1.3 ผู้อำนวยการ	จัดทำนโยบายและทิศทางประจำปีเสนอคณะกรรมการ สื่อสารนโยบายและทิศทางประจำปีต่อผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็น แนวทางในการออกแบบแผนงานและโครงการ
1.1.4 ฝ่ายยุทธศาสตร์และคลัง	- รวบรวมผลการดำเนินงานที่ผ่านมา - ศึกษาความคิดเห็นและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - วิเคราะห์นโยบายระดับชาติ ระดับกระทรวง และประมวลนโยบาย ของคณะกรรมการและผู้อำนวยการ - วิเคราะห์ศักยภาพและสภาพแวดล้อมขององค์กร - จัดทำร่างนโยบายเสนอผู้อำนวยการ

1.6 ผังกระบวนการ ขั้นตอน และวิธีการ

ผังกระบวนการขออนุมัติ Policy Directives



1.7 ผลลัพธ์และการดำเนินการต่อเนื่อง

Policy Directive เป็นเอกสารสำคัญที่ใช้กำกับทิศทางการบริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การจัดสรรทรัพยากร (resource allocation) เนื้อหาในเอกสารจะต้องมีความชัดเจน เฉพาะเจาะจง และต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรรับรู้อย่างทั่วถึง โดยเอกสารนี้จะใช้สำหรับการออกแบบโครงสร้างแผนงาน (Program structure) และกำหนดโครงการที่จะมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบไปยกร่าง (Project mandate) ในกระบวนการถัดไป คือ กระบวนการกำกับทิศทางตามนโยบายใน OP2 (Project Directing Process)



OP 2

กระบวนการทำกับ ทิศทางตามนโยบาย

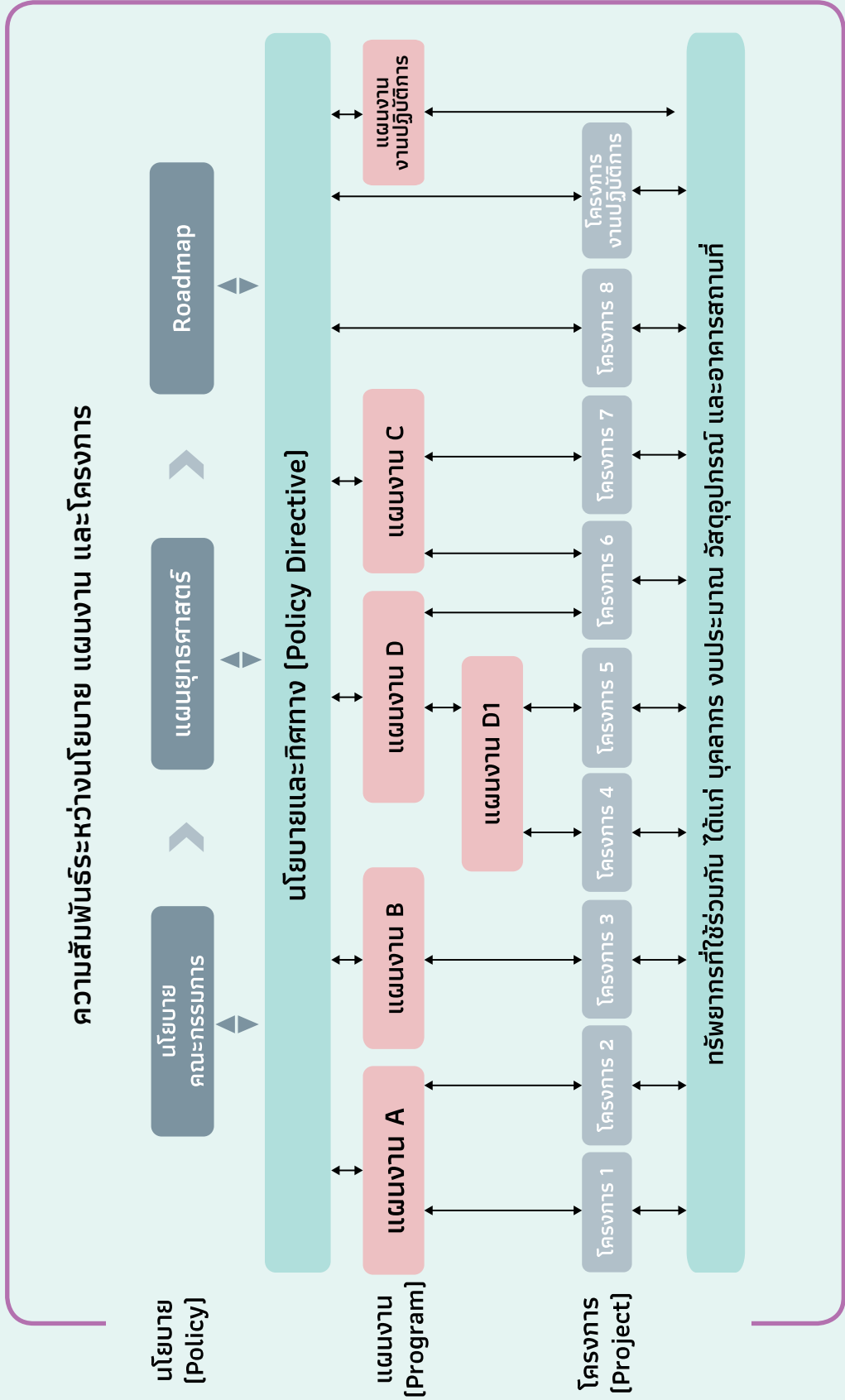
[Project Directing Process]



2.1 ความสำคัญ

การกำกับทิศทางการทำงานให้เป็นไปตามนโยบายเริ่มจากการออกแบบแผนงาน (Program Design) ซึ่งเป็นการวางแผนเพื่อแปลงนโยบายและทิศทาง (Policy directive) ไปสู่การปฏิบัติ โดยจัดแบ่งแผนงานตามหมวดหมู่ภารกิจให้ครอบคลุม และจัดกลุ่มความสัมพันธ์ระหว่างแผนงาน โครงการและงานปฏิบัติการที่มีความเกี่ยวข้องกันให้สามารถทำงานร่วมกันเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ Policy directive โดยประโยชน์ของการออกแบบแผนงานมีหลายประการดังนี้

- สลายการทำงานแบบไซโล (Silo) หรือลักษณะการทำงานแบบแยกส่วน ฝายต่าง ๆ ทำงานแบบตัวใครตัวมัน ไม่แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือองค์ความรู้ในการทำงานกัน ไม่ค่อยสื่อสารหรือช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- ออกแบบ Workflow ของส่วนงานที่มีหน้าที่แตกต่างกันให้ทำงานประสาน รับช่วงและส่งต่อกันเป็น Assembly line ตามลำดับขั้นตอน ช่วยให้คนทำงาน เห็นภาพรวมของนโยบายว่าแผนงานและโครงการต่าง ๆ เชื่อมโยงกันอย่างไร
- ลดการทำงานซ้ำซ้อน ทำให้องค์กรไม่ต้องเสียเวลาและกำลังคนไปกับการแก้ไขปัญหาในเรื่องเดียวกัน ช่วยให้ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ





2.2 กระบวนการและผลลัพธ์

กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์
OP2. Project Directing Process (กำกับทิศทางการดำเนินงาน) ตั้งแต่การวางแผน อนุมัติ ประเมิน กำกับ ตลอดกระบวนการทำงาน	แผนงาน (Program) ที่สอดคล้องกับ Policy Directives และการกำหนดโครงการภายใต้แผนงาน

2.3 ขอบเขตการดำเนินงาน

กระบวนการกำกับทิศทางการดำเนินงาน ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญในการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่ การออกแบบแผนงาน (Program Design) เป็นการออกแบบโครงสร้างการทำงานของกลุ่มโครงการและงานปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน หากจะนำเอางานปฏิบัติการที่ไม่ได้อยู่ในขอบเขตของโครงการมาใส่ไว้เพื่อให้เกิดความครบถ้วนและเกิดการประสานกันระหว่างโครงการตามภารกิจกับงานปฏิบัติการที่เป็นงานสนับสนุนให้ดีขึ้น ก็อาจสร้างแผนงานเฉพาะขึ้นเพื่อรองรับงานปฏิบัติการไว้เป็นหนึ่งในโครงสร้างแผนงาน (Program structure) ด้วย โดยกำหนดให้ระบุเฉพาะเนื้อหาที่สำคัญของงานปฏิบัติการ เช่น หัวข้องาน ตารางงาน งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ เป้าหมาย และเงื่อนไขอื่นให้เป็นไปตาม SOP เพื่อประโยชน์ต่อการกำกับ ควบคุมและติดตามการใช้ทรัพยากรในภาพรวมขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการนี้ยังมีขอบเขตครอบคลุมถึงขั้นตอนการกำกับ พิจารณา คัดกรอง ติดตาม ประเมินและสรุปผลการดำเนินงาน กระบวนการดังกล่าวจะดำเนินการโดยหัวหน้าแผนงาน และ สำนักบริหารโครงการ (PMO) ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับต่าง ๆ และอาจมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมในขั้นตอนการออกแบบแผนงาน วัตถุประสงค์หลักของกระบวนการนี้คือจัดทำโครงสร้างแผนงานและระบุผู้ที่ทำหน้าที่หัวหน้าโครงการ (Program and Project Mandate)

2.4 เนื้อหา-รายละเอียด

เนื้อหาและรายละเอียดที่ต้องทำการวิเคราะห์และระบุในแผนงาน ประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้

หัวข้อ	เนื้อหา
1. ความสอดคล้อง (Relevance to strategy)	ระบุความสอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์
2. หลักการและเหตุผล (Justification)	ระบุถึงที่มาที่ไปของแผนงาน หลักการและเหตุผล ความจำเป็น ต้องการแก้ไขปัญหอะไร ความเร่งด่วน
3. วัตถุประสงค์ (Objective)	ระบุวัตถุประสงค์ของแผนงาน ที่สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของนโยบายประจำปี
4. ผลที่คาดว่าจะได้รับ (Expected results)	ระบุการนำไปใช้ประโยชน์ หรือประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ผู้ที่จะนำผลผลิตไปใช้ประโยชน์ วิธีการใช้ประโยชน์
5. กลุ่มเป้าหมาย (Target group)	ระบุผู้ให้บริการ หรือผู้ที่ได้รับประโยชน์ (ภายในและ ภายนอก)
6. สิ่งที่จะส่งมอบหลัก (Key Deliverables)	ระบุผลผลิตหลัก (ผลิตภัณฑ์หรือบริการ) ที่จะส่งมอบ
7. สถานที่/พื้นที่ดำเนินการ (Area)	ระบุสถานที่ หรือพื้นที่ดำเนินการ
8. ระยะเวลา (Time Period)	ระบุช่วงเวลาการดำเนินงาน ตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ จนถึง วันที่สิ้นสุดโครงการ
9. แนวทางการดำเนินงาน (Activities Guideline)	ระบุถึงวิธีการ และแนวทางการดำเนินงานอย่างกว้างๆ ที่สามารถอธิบายให้เห็นความเป็นไปได้ในการดำเนินการ
10. งบประมาณ (budget)	ระบุงบประมาณรวมทั้งแผนงาน

เนื้อหาและรายละเอียดที่ต้องทำการวิเคราะห์และระบุใน Project Mandate ประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้

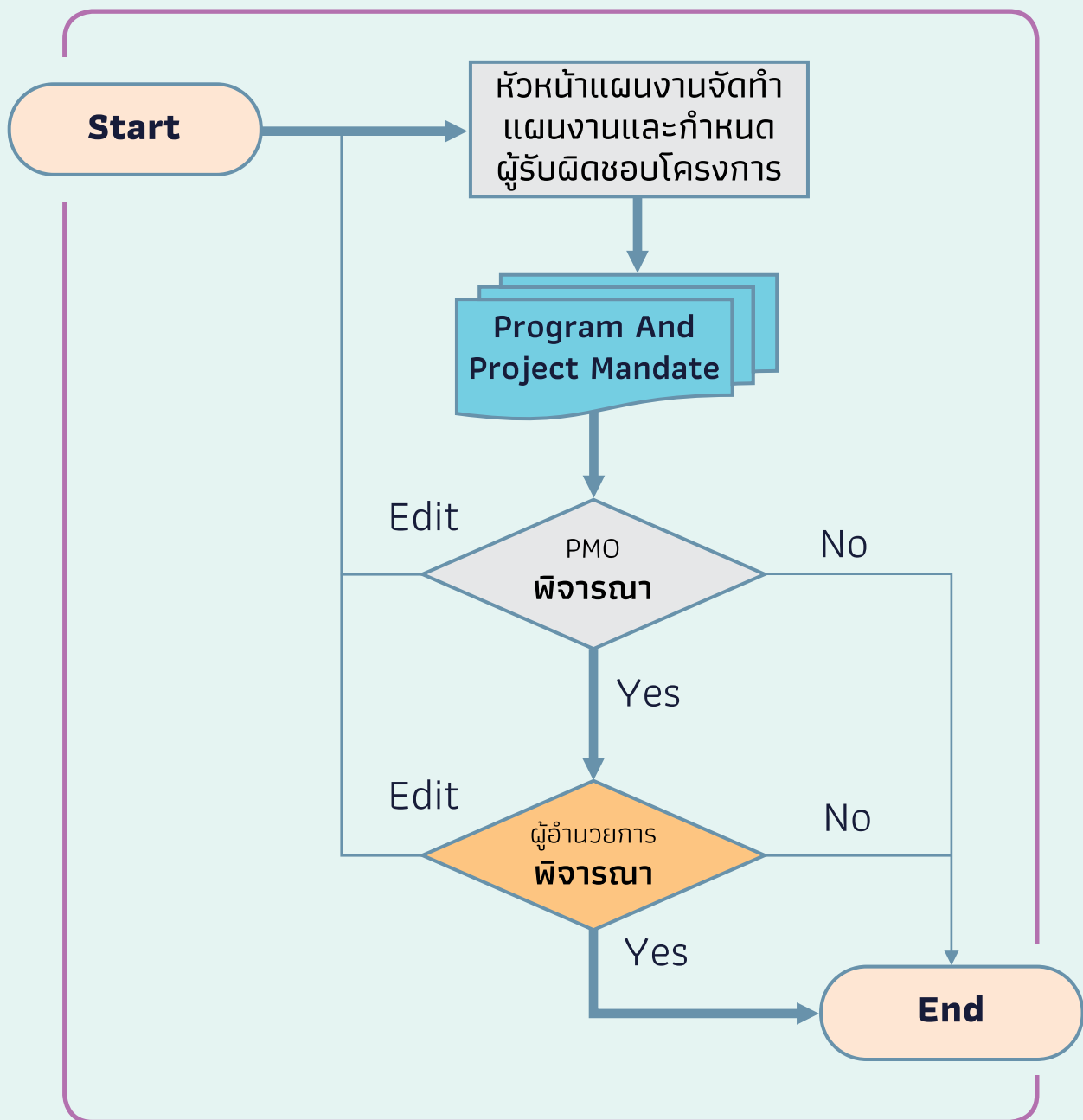
หัวข้อ	เนื้อหา
1. ชื่อโครงการ	ระบุชื่อโครงการที่แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการทำในโครงการ
2. งบประมาณ	ระบุวงเงินงบประมาณรวมทั้งโครงการ
3. ชื่อหัวหน้าโครงการ	ระบุชื่อหัวหน้าโครงการ
4. ผู้นำนักโครงการ	ระบุผู้นำนักโครงการแบบร้อยละ รวมทุกโครงการในแผนงานเท่ากับ 100
5. สาระสำคัญ	ระบุขอบเขตและเป้าหมายของโครงการ ที่สอดคล้องกับแผนงาน

2.5 บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ
2.5.1 ผู้อำนวยการ	อนุมัติแผนงาน และมอบหมายหัวหน้าโครงการจัดทำเอกสารข้อเสนอโครงการเบื้องต้น (Project Brief)
2.5.2 สำนักบริหารโครงการ (PMO)	พิจารณาความเหมาะสมของแผนงานและรายชื่อหัวหน้าโครงการให้สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรในภาพรวมและนำเสนอผู้อำนวยการเพื่อขออนุมัติ
2.5.3 หัวหน้าแผนงาน	ออกแบบโครงสร้างแผนงาน ชุมโครงการและกำหนดรายชื่อหัวหน้าโครงการ

2.6 ผังกระบวนการ ขั้นตอน และวิธีการ

ผังกระบวนการขออนุมัติ Program and Project Mandate





2.7 ผลลัพธ์และการดำเนินการต่อเนื่อง

โครงสร้างแผนงาน (Program Structure) เป็นแผนรวมขององค์กรที่ใช้กำกับทิศทางการบริหารงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนงาน โครงการ งานปฏิบัติการ และทรัพยากรที่ต้องใช้ร่วมกันเป็นลำดับลดหลั่นกันไป และผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นหัวหน้าโครงการ (Project mandate) จะใช้เอกสารนี้เป็นแนวทางในการพัฒนาข้อเสนอโครงการเบื้องต้น (Project Brief) เพื่อดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของแผนงานนั้น ในกระบวนการริเริ่มโครงการ OP3 (Project Initiating Process)

OP 3

กระบวนการ ริเริ่มโครงการ [Project Initiating Process]



3.1 ความสำคัญ

กระบวนการนี้หัวหน้าโครงการต้องศึกษานโยบายและแผนงาน ทำความเข้าใจกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่าโครงการที่ได้รับมอบหมายให้ริเริ่มนั้นมีสถานะและมีความสัมพันธ์กับโครงการและงานปฏิบัติการอื่นในแผนงานอย่างไร (ดูตัวอย่างแผนผังความสัมพันธ์เชื่อมโยงของแผนงานและโครงการในหัวข้อ 2.1) เพื่อพัฒนาข้อเสนอโครงการเบื้องต้นหรือ Project Brief ที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ แสดงให้เห็นถึงแนวทางการดำเนินงานโดยสังเขป และทรัพยากรที่ใช้ ตลอดจนผลลัพธ์ และผลที่คาดว่าจะได้รับ ที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายของแผนงานนั้นๆ

ประโยชน์ของการทำ Project Brief นี้จะช่วยให้ สำนักบริหารโครงการ (PMO) มีข้อมูลเบื้องต้นเพียงพอต่อการตัดสินใจ ประเมินความเป็นไปได้ในการดำเนินงานโครงการ โดยที่หัวหน้าโครงการยังไม่ต้องดำเนินการในขั้นตอนวางแผนรายละเอียดโครงการ

3.2 กระบวนการและผลลัพธ์

กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์
OP3. Project Initiation Process (ริเริ่มโครงการ) เริ่มจาก Program & Project mandate สิ้นสุดที่การอนุมัติ Project Brief	Project brief ที่มีที่มาชัดเจน เพื่อเสนอความเป็นไปได้และอนุมัติในการจัดทำโครงการ

3.3 ขอบเขตการดำเนินงาน

กระบวนการริเริ่มโครงการประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ที่ใช้ในการกำหนดโครงการใหม่ หรือโครงการต่อเนื่อง เป็นการริเริ่มแนวความคิดการดำเนินโครงการอย่างกว้าง ๆ การวิเคราะห์เบื้องต้นเกี่ยวกับที่มา เหตุผลความจำเป็น วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลที่คาดว่าจะได้รับ แนวทางการดำเนินงานโดยสังเขป และประมาณการงบประมาณเบื้องต้น เพื่อเสนอความเป็นไปได้ในการจัดทำโครงการ วัตถุประสงค์ของกระบวนการริเริ่มโครงการนี้คือ จัดทำข้อเสนอโครงการเบื้องต้น (Project Brief) (รายละเอียดตามแบบฟอร์มภาคผนวก 4) ให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนงาน เพื่อเสนอให้สำนักบริหารโครงการ (PMO) พิจารณาความเป็นไปได้จัดทำข้อเสนอโครงการ



3.4 เนื้อหา-รายละเอียด

เนื้อหาและรายละเอียดที่ต้องทำการวิเคราะห์และระบุใน Project Brief ประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้

หัวข้อ	เนื้อหา
1. ชื่อโครงการ	ระบุชื่อโครงการที่แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการทำในโครงการ
2. ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ (Relevance to strategy)	ระบุความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผนงานที่ได้รับมอบหมายให้จัดทำข้อเสนอโครงการเบื้องต้น
3. หลักการและเหตุผล (Justification)	ให้เขียนอธิบายถึงสภาพปัญหา ความต้องการหรือความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องทำโครงการ และระบุเหตุผล ข้อมูล หลักการและทฤษฎีต่าง ๆ มาสนับสนุนข้อเสนอโครงการอย่างสมเหตุสมผล พร้อมทั้งเชื่อมโยงให้เห็นว่าโครงการที่เสนอนี้สอดคล้องกับนโยบาย และแผนงานอย่างไร
4. วัตถุประสงค์ (Objective)	ระบุสิ่งที่ต้องการจะกระทำภายใต้โครงการ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของนโยบายและแผนงาน และคำนึงถึงลักษณะที่ดี 5 ประการ ดังนี้ S = Specific เฉพาะเจาะจง ไม่ระบุอะไรกว้าง ๆ M = Measurable วัดผลได้ รู้ได้ว่าสำเร็จหรือยัง A = Achievable ทำได้จริง ทำให้สำเร็จได้ R = Relevant สอดคล้องกับเงื่อนไขแวดล้อม T = Timely ทันเวลา ทันต่อสถานการณ์

หัวข้อ	เนื้อหา
5. ผลที่คาดว่าจะได้รับ (Expected results)	ระบุผลประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเมื่อโครงการสิ้นสุดลง วิธีการนำผลผลิตและผลลัพธ์ของโครงการไปใช้ประโยชน์ และผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (อาจจะไม่เกิดขึ้นทันทีในปีนั้น)
6. ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Identify Stakeholders)	ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความคาดหวังหลักของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
7. ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk)	ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างดำเนินโครงการ และสาเหตุของความเสี่ยง พิจารณาเลือกประเด็นความเสี่ยงที่เมื่อเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบให้โครงการไม่ประสบความสำเร็จ ตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission)
8. กลุ่มเป้าหมาย (Target group)	ระบุกลุ่มผู้รับบริการ หรือกลุ่มคนผู้ได้รับประโยชน์จากโครงการ ซึ่งสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายขององค์กร
9. ผลผลิต / ผลลัพธ์	ระบุผลผลิต (Outputs) คือ ผลที่เกิดขึ้นทันทีที่การดำเนินงานกิจกรรมหรือโครงการแล้วเสร็จ และผลลัพธ์ (Outcomes) คือ ผลที่เกิดต่อเนื่องจากผลผลิตหรือผลจากการใช้ประโยชน์จากผลผลิต พร้อมทั้งระบุตัวชี้วัดเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ โดยผลผลิตและผลลัพธ์ดังกล่าวต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ

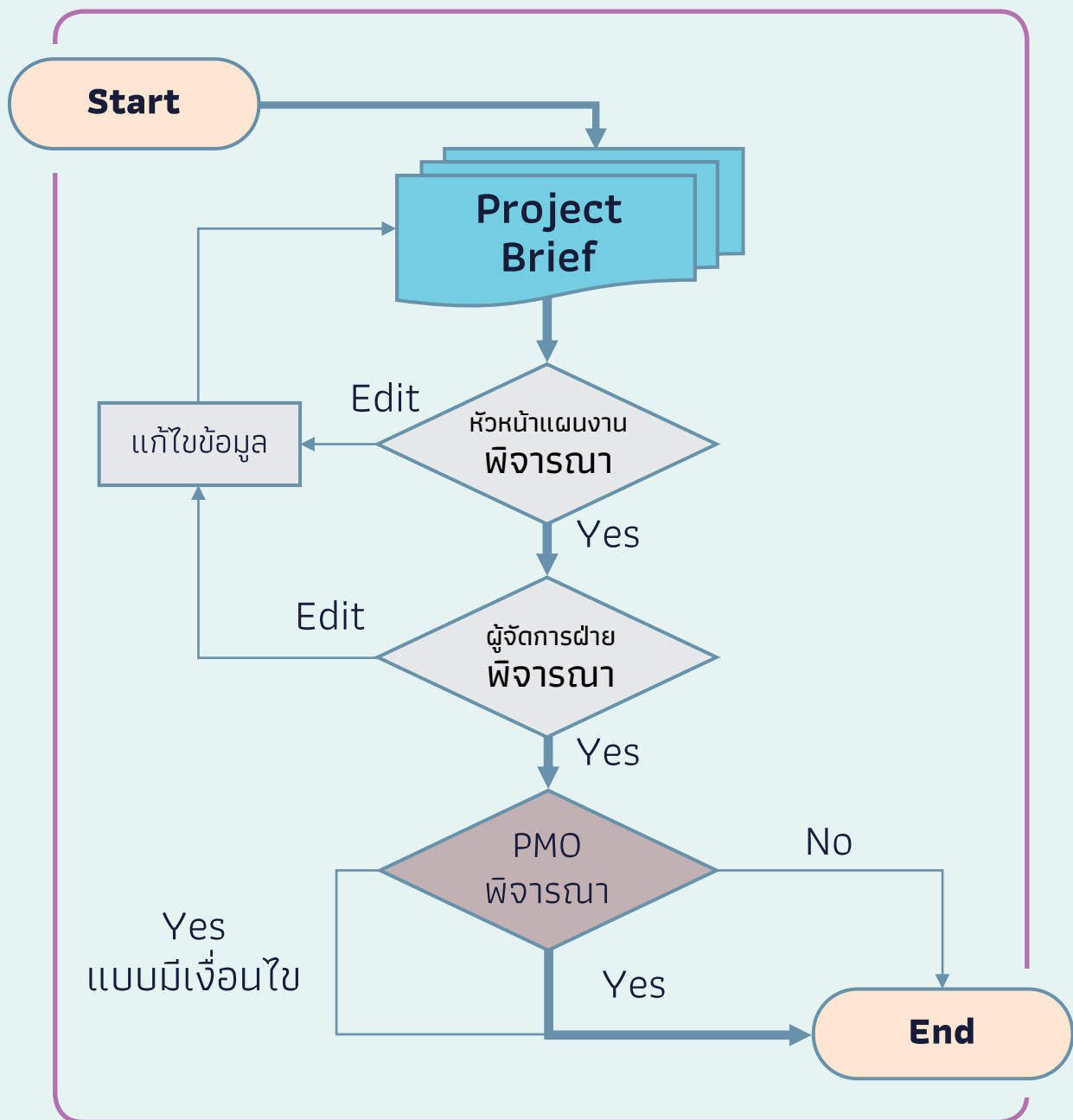
หัวข้อ	เนื้อหา
10. สถานที่/พื้นที่ดำเนินการ (Area)	ระบุสถานที่ หรือพื้นที่เป้าหมายที่จะดำเนินการ โดยเลือกจังหวัด/ภาค สามารถเลือกได้หลายตัวเลือก
11. ระยะเวลา (Time Period)	ระบุช่วงเวลาดำเนินงาน ตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ จนถึงวันที่สิ้นสุดโครงการ
12. แนวทางการดำเนินงาน (Activities Guideline)	ระบุถึงวิธีการ และแนวทางการดำเนินงานอย่างกว้างๆ อาจระบุกลยุทธ์หรือมาตรการสำคัญ ที่แสดงให้เห็นความเป็นไปได้ในการดำเนินการให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์
13. งบประมาณ (budget)	ให้ระบุกรอบวงเงินรวมของโครงการ โดยใช้เทคนิคการประมาณการต้นทุนโครงการจากทรัพยากรทั้งหมดที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ

3.5 บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ
3.5.1 สำนักบริหารโครงการ (PMO)	เห็นชอบข้อเสนอโครงการเบื้องต้น (Project Brief) และมอบหมายหัวหน้าโครงการให้จัดทำโครงการฉบับสมบูรณ์ (Project Proposal)
3.5.2 ผู้จัดการฝ่าย	พิจารณารายละเอียดข้อเสนอโครงการเบื้องต้น (Project Brief) ความสอดคล้องกับแผนงาน และภาระงานของผู้ปฏิบัติงานในฝ่าย
3.5.3 หัวหน้าแผนงาน	พิจารณารายละเอียดข้อเสนอโครงการเบื้องต้น (Project Brief) และความสอดคล้องกับแผนงาน หรือส่งคืนให้หัวหน้าโครงการแก้ไข
3.5.4 หัวหน้าโครงการ	จัดทำข้อเสนอโครงการเบื้องต้น (Project Brief)

3.6 ผังกระบวนการ ขั้นตอน และวิธีการ

ผังกระบวนการเสนอ Project Brief ให้สำนักบริหารโครงการ (PMO) พิจารณา





3.7 ผลลัพธ์และการดำเนินการต่อเนื่อง

Project Brief เป็นเอกสารสำคัญที่สำนักบริหารโครงการ (PMO) ใช้ในการกำกับทิศทางการบริหารงาน จัดลำดับความสำคัญในการตัดสินใจดำเนินโครงการ และพิจารณาความเป็นไปได้ของข้อเสนอโครงการเบื้องต้น (Project Brief) ว่าควรจะทำโครงการหรือไม่ วิเคราะห์โครงการทางด้านต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าโครงการที่เลือกมานั้นมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ สามารถทำให้บรรลุได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ภายใต้ข้อจำกัดทางด้านงบประมาณและเวลา ประโยชน์สำคัญที่ได้จากกระบวนการนี้คือการคัดกรองข้อเสนอโครงการที่สอดคล้องกับ Policy Directives และแผนงานเท่านั้นที่จะได้รับความเห็นชอบให้พัฒนาเป็นโครงการฉบับสมบูรณ์ (Project Proposal) ในกระบวนการวางแผนงาน OP4 (Project Planning Process) ต่อไป

OP 4

ກຣະບຸກຄະ

ນາມແຜນງານ

[Project Planning Process]



4.1 ความสำคัญ

กระบวนการวางแผนงานจะเริ่มขึ้นหลังจากข้อเสนอโครงการเบื้องต้น (Project Brief) ได้รับความเห็นชอบจาก สำนักบริหารโครงการ (PMO) ให้นำข้อเสนอไปพัฒนาเป็นเอกสารโครงการฉบับสมบูรณ์ Project Proposal หัวหน้าโครงการจะระดมความคิดร่วมกับทีมงาน รวบรวมข้อมูลสำคัญ เครื่องมือ และเทคนิคต่างๆ ในการวิเคราะห์ เพื่อจัดทำรายละเอียดแนวทางการดำเนินงาน อย่างเป็นลำดับขั้นตอนในการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ ควบคู่ไปกับวางแผนบริหารทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้อนุมัติโครงการมั่นใจได้ว่าจะส่งมอบผลผลิตและผลลัพธ์ของโครงการได้ครบถ้วนภายในระยะเวลา และทรัพยากรตามที่กำหนด โดยคำนึงถึงโครงสร้างแผนงาน (Program structure) และความเชื่อมโยงระหว่างโครงการในแผนงานต่างๆ (ดูแผนผังความเชื่อมโยงในหัวข้อ 2.1)

4.2 กระบวนการและผลลัพธ์

กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์
OP4. Project Planning Process (วางแผนงาน) เริ่มจากการอนุมัติงบประมาณถึง การอนุมัติโครงการ	ได้ข้อเสนอโครงการ Project proposal ที่ได้รับการอนุมัติและมีรายละเอียดนำไปลงมือปฏิบัติได้

4.3 ขอบเขตการดำเนินงาน

กระบวนการนี้ประกอบด้วยขั้นตอนการวิเคราะห์และกำหนดรายละเอียดองค์ประกอบทั้งหมดของโครงการ ได้แก่ การปรับรายละเอียดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กำหนดกิจกรรม ขั้นตอนและสิ่งส่งมอบ ระยะเวลาการทำงาน การวางแผนงบประมาณและทรัพยากร การวางแผนทัศนภาพ การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโครงการ สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในกระบวนการนี้คือการแจกแจงโครงสร้างการทำงานตามลำดับชั้น ให้สอดคล้องกับการส่งมอบผลผลิตในแต่ละช่วงเวลา และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของทีมงาน ตามแบบฟอร์มโครงการฉบับสมบูรณ์ (Project Proposal) (รายละเอียดตามแบบฟอร์มภาคผนวก 5)

4.4 เนื้อหา-รายละเอียด

เนื้อหาและรายละเอียดที่ต้องทำการวิเคราะห์และระบุเพิ่มเติมใน Project Proposal ประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้

4.4.1 การกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ให้ระบุตัวตนของบุคคลและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานโครงการ โดยพิจารณาจากลักษณะความเกี่ยวข้อง ความสนใจและความคาดหวัง ความสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม อิทธิพลต่อความสำเร็จของโครงการ ผลประโยชน์ และผลกระทบที่ได้รับทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินงานโครงการ ประโยชน์ของขั้นตอนนี้ช่วยให้ หัวหน้าโครงการสามารถวางแผนบริหารการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเหมาะสม มีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

1) ระบุประเภทผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- 1.1) **คู่ค้า ผู้ส่งมอบ (Suppliers)** หมายถึง บุคคลหรือหน่วยงานที่นำส่งวัตถุดิบซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าในการดำเนินงานโครงการ
- 1.2) **คู่ความร่วมมือ (Partners)** หมายถึง บุคคลหรือหน่วยงานภายในและภายนอกที่ร่วมดำเนินงานกิจกรรมและขั้นตอนในโครงการให้สำเร็จ
- 1.3) **ผู้รับบริการ (Users)** หมายถึง บุคคลหรือหน่วยงานที่คาดว่าจะใช้ประโยชน์จากผลผลิตและ Work Packages ของโครงการ
- 1.4) **ผู้ได้รับผลประโยชน์ (Beneficiaries)** หมายถึง บุคคลหรือหน่วยงานที่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานโครงการทั้งทางตรงและทางอ้อม

2) วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียจากระดับอิทธิพลต่อความสำเร็จ และระดับผลประโยชน์ร่วม

		มีผลประโยชน์ร่วม มีความสนใจ			
		มาก สำคัญ	มีพอสมควร	น้อยมาก ไม่สำคัญ	ประเมินไม่ได้
มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ	มีผลมากสำคัญ	A ทำงานใกล้ชิด ดึงเข้ามามีส่วนในการตัดสินใจ		C เอาใจใส่ ไม่ขัดแย้ง ตอบสนองความต้องการ	
	มีผลพอสมควร				
	น้อยไม่มีผล	B ให้ข้อมูลเพื่อรับทราบเป็นฐาน สนับสนุนระยะยาว		D จัดการไม่ให้เป็นอุปสรรคในงาน	
	ไม่ทราบ				

4.4.2 การกำหนดเกณฑ์คุณภาพ

ให้กำหนดความต้องการด้านคุณภาพหรือมาตรฐาน ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับกิจกรรม ขั้นตอนและการนำส่งผลผลิตและ Work Packages ตลอดทั้งโครงการ ความต้องการด้านคุณภาพเหล่านี้ จะถูกนำไปใช้เป็นหลักในการประเมินคุณภาพ (QA) และการควบคุมคุณภาพ (QC) ของโครงการ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ และเป็นการปรับปรุงการทำงานภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

สมส. กำหนดเกณฑ์คุณภาพเบื้องต้นขององค์กรไว้ 12 ข้อ ดังนี้

- 1) ไว้วางใจได้ (Reliability)
- 2) สม่ำเสมอ (Consistency)
- 3) มีให้ใช้เมื่อต้องการ (Availability)
- 4) ใช้ง่าย (Usability)
- 5) สอดคล้องกับประสบการณ์ผู้รับบริการ (User experience)
- 6) ความรับรู้ (Look and feel)
- 7) สิ่งแวดล้อมดี (Environment)

- 
- 8) บริการดี (Customer services)
 - 9) ทำงานได้ผล (Performance)
 - 10) ดูแลรักษาง่าย (Maintainability)
 - 11) วัสดุและส่วนผสมมีคุณภาพดี (Materials and ingredients)
 - 12) มีมาตรฐานทางวิชาชีพ (Conform to professional standard)

4.4.3 การกำหนดขอบเขตโครงการ

ให้ระบุรายละเอียดของสิ่งที่ต้องทำและไม่ทำ ผลผลิตและสิ่งที่ส่งมอบ รวมถึงอาจกำหนดข้อจำกัดและข้อยกเว้นเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ เป็นข้อตกลงร่วมกันว่าโครงการจะทำอะไร ไม่ทำอะไร เป็นเอกสารอ้างอิงสำหรับการพิจารณาคำขอปรับเปลี่ยนหรือพิจารณาภาระงานเพิ่มว่าอยู่ในขอบเขตของโครงการหรือไม่

4.4.4 การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงของโครงการเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานรัฐ พ.ศ. 2562 โดยใช้แนวทางการวิเคราะห์ตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) มีแนวทางดังนี้

1) การระบุประเด็นความเสี่ยง ให้พิจารณาถึงเหตุการณ์ที่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น และอาจส่งผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ หากเป็นทางลบจะสร้างความเสียหายซึ่งอาจทำให้การดำเนินงานโครงการไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2) การระบุสาเหตุความเสี่ยง ให้วิเคราะห์ต้นเหตุของความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและภายนอก

3) การระบุประเภทความเสี่ยง 4 ประเภทได้แก่

3.1) **ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนการดำเนินงานงานโครงการที่ไม่สอดคล้องกับศักยภาพภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก

3.2) ด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน หรืองบประมาณที่ได้รับอนุมัติไม่สอดคล้องกับกิจกรรมและขั้นตอนการดำเนินงานโครงการ

3.3) ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานทุก ๆ กิจกรรมและขั้นตอนโดยครอบคลุมถึงการบริหารทรัพยากรของโครงการ

3.4) ด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้

4) การประเมินระดับความเสี่ยง ให้พิจารณาจากโอกาสที่จะเกิด และผลกระทบ จากเหตุการณ์ความเสี่ยง เพื่อประเมินระดับของความเสี่ยงของแต่ละประเด็น ความเสี่ยงแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

4.4.5 การกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์และเป้าหมายตัวชี้วัด

ให้ระบุผลผลิต (Outputs) คือ ผลที่เกิดขึ้นทันทีที่การดำเนินงานกิจกรรมหรือโครงการแล้วเสร็จ และผลลัพธ์ (Outcomes) คือ ผลที่เกิดต่อเนื่องจากผลผลิตหรือผลจากการใช้ประโยชน์จากผลผลิต โดยผลผลิตและผลลัพธ์ดังกล่าวต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ พร้อมทั้งระบุตัวชี้วัดค่าเป้าหมายและหน่วยนับที่บ่งชี้ได้ว่าการนำส่งผลผลิตและผลลัพธ์แล้วเสร็จ

4.4.6 การวางแผนกิจกรรม และ ขั้นตอนการดำเนินงาน

ให้กำหนดกิจกรรมและขั้นตอนที่ต้องดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งส่งมอบต่าง ๆ ของโครงการ ด้วยเครื่องมือการทำโครงสร้างแจกแจงงาน Work Breakdown Structure (WBS) ที่แบ่งย่อยกิจกรรมลงไปเป็นขั้นตอนการทำงานตามลำดับก่อนหลัง การทำโครงสร้างแจกแจงงานต้องทำความเข้าใจถึงขอบเขต โครงสร้างและองค์ประกอบของโครงการก่อน โครงสร้างของโครงการขึ้นอยู่กับขนาดและความซับซ้อนของโครงการ รูปแบบการเขียนที่ชัดเจนนั้นจะแบ่งออกเป็นระดับที่ใหญ่ที่สุดคือ “ผลผลิต” แตกงานย่อยงานหลักที่ทำเพื่อให้ได้ผลผลิตนั้นให้เป็น “กิจกรรม” ก่อน ต่อมาจึงแบ่งเป็นหมวดงานย่อยชั้นล่างสุดที่เรียกว่า “ขั้นตอน” ซึ่งต้องระบุสิ่งที่ต้องนำส่งเป็นรูปธรรม Work Packages (WPs) โดยการแตกย่อยขั้นตอนให้เท่าที่จำเป็นจนกว่า

จะถึงในระดับที่สามารถจัดการได้โดยไม่ต้องแบ่งย่อยเพิ่มเติมอีก โดยพิจารณาถึงหลักเกณฑ์ดังนี้

- 1) สามารถระบุสิ่งที่ต้องนำส่ง Work Packages (WPs) ในแต่ละขั้นตอนได้ชัดเจน
- 2) กำหนดระยะเวลา วันที่เริ่มต้น-สิ้นสุดขั้นตอน และกำหนดส่งมอบ WPs ได้แน่นอน
- 3) กำหนดรายละเอียดงบประมาณและทรัพยากรที่ต้องใช้แบ่งประเภทตามหมวดหมู่งบประมาณ และเดือนที่ใช้งบประมาณ
- 4) การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและปริมาณงานให้ทีมงาน ด้วยเทคนิค RACI Matrix
- 5) สามารถกำหนดคุณภาพของ WPs ให้สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพของโครงการ

4.4.7 การกำหนดระยะเวลา

การกำหนดระยะเวลาให้ประเมินจากประมาณช่วงเวลาที่ต้องใช้ดำเนินกิจกรรมและขั้นตอนต่าง ๆ ในโครงการตามโครงสร้างการแจกแจงงาน โดยใช้เครื่องมือ Gantt Chart ในการกำหนดเวลาที่เริ่มต้นและสิ้นสุดของกิจกรรมและขั้นตอนต่าง ๆ

4.4.8 การวางแผนงบประมาณ

ระบุรายละเอียดงบประมาณโครงการแจกแจงเป็นรายเดือน ภายใต้ข้อบังคับคณะกรรมการศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร (องค์การมหาชน) ว่าด้วยการเงินการบัญชีและงบประมาณ พ.ศ. 2563 แบ่งเป็น 5 หมวด ดังต่อไปนี้

- 1) **หมวดค่าสาธารณูปโภค** หมายถึง รายจ่ายเพื่อให้ได้มาซึ่งบริการสาธารณูปโภค สื่อสารและโทรคมนาคม
- 2) **หมวดค่าตอบแทน** หมายถึง เงินที่จ่ายตอบแทนให้แก่บุคคลภายนอกที่มาปฏิบัติงานตามที่ ศมส. กำหนด ได้แก่ ค่าตอบแทนที่ปรึกษา ค่าตอบแทนวิทยากร ค่าเบี้ยประชุม และค่าตอบแทนอื่นๆ
- 3) **หมวดค่าใช้สอย** หมายถึง รายจ่ายเพื่อให้ได้มาซึ่งบริการ รายจ่ายที่เกี่ยวกับการรับรอง ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปปฏิบัติงาน ค่าจ้างเหมา และค่าธรรมเนียม และรายจ่ายที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ไม่เข้าลักษณะรายจ่ายอื่น

4) **หมวดค่าวัสดุ** หมายถึง รายจ่ายเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งของโดยสภาพมีลักษณะไม่คงทน ถาวร หรือตามปกติมีอายุการใช้งานไม่ยืนนาน สิ้นเปลืองหมดไป หรือเปลี่ยนสภาพไปในระยะเวลาอันสั้น

5) **หมวดรายจ่ายอื่น** หมายถึง รายจ่ายที่ไม่เข้าลักษณะประเภทหมวดค่าใช้จ่ายประเภทใดประเภทหนึ่ง

4.4.9 การกำหนดทีมงาน

ระบบบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของทีมงานที่ร่วมรับผิดชอบโครงการและการตัดสินใจที่เกิดขึ้นในการจัดการบริหารโครงการ ด้วยเครื่องมือ RACI Matrix ซึ่งประโยชน์ของที่ได้จากขั้นตอนนี้คือ การสื่อสารให้ทีมงานเข้าใจบทบาทหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบของตนเองและทีมงาน รวมทั้งระดับความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมและขั้นตอนนั้นๆ นอกจากนี้ยังช่วยให้การกระจายงานให้กับทีมงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเท่าเทียม คำว่า RACI ย่อมาจาก Responsible, Accountable, Consult และ Inform ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้

- 1) Responsible หมายถึง คนที่มีหน้าที่ลงมือปฏิบัติงานในกิจกรรมนั้นๆ อาจมีมากกว่า 1 คนก็ได้
- 2) Accountable หมายถึง คนที่มีหน้าที่รับผิดชอบผลการปฏิบัติงานของกิจกรรมนั้นๆ และควรมีเพียงคนเดียว เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการรับผิดชอบผลการทำงานในแต่ละกิจกรรม
- 3) Consult หมายถึง คนที่มีหน้าที่ให้คำปรึกษา คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานและผู้รับผิดชอบในกิจกรรมนั้นๆ
- 4) Inform หมายถึง คนที่ต้องได้รับการสื่อสาร แจ้งเตือน ตั้งแต่เริ่มทำงาน ระหว่างปฏิบัติงาน และเมื่อกิจกรรมสิ้นสุด

4.4.10 การวางแผนจัดซื้อจัดจ้าง

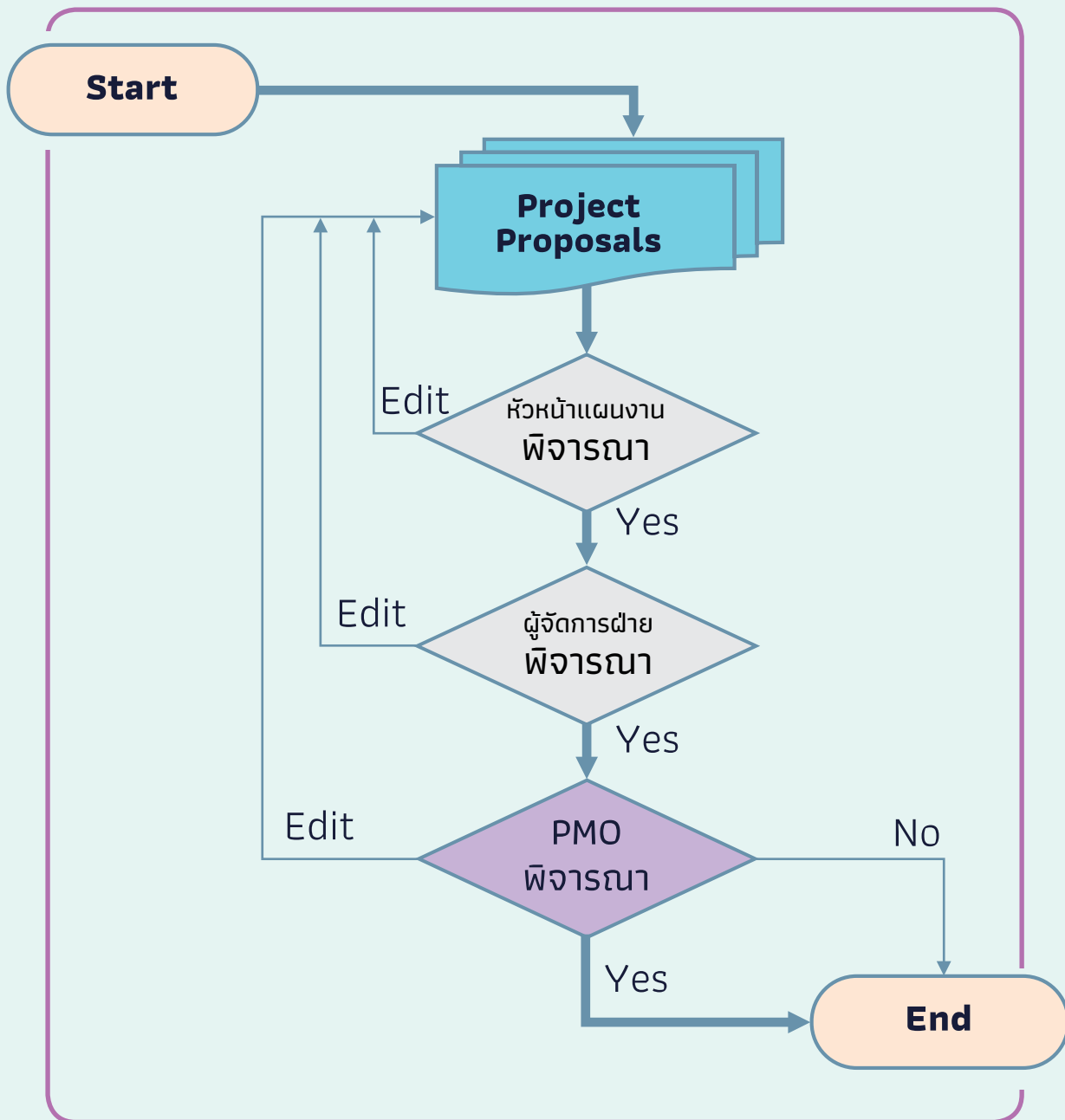
การจัดทำรายละเอียดการจัดซื้อจัดจ้างจะอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 โดยระบุรายละเอียดรายการจัดซื้อหรือจัดจ้าง ระยะเวลา วงเงินงบประมาณ และผู้รับผิดชอบ เพื่อให้สำนักพัสดุและจัดซื้อสามารถเรียกกรายงานไปจัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้างประจำปีงบประมาณ

4.5 บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ

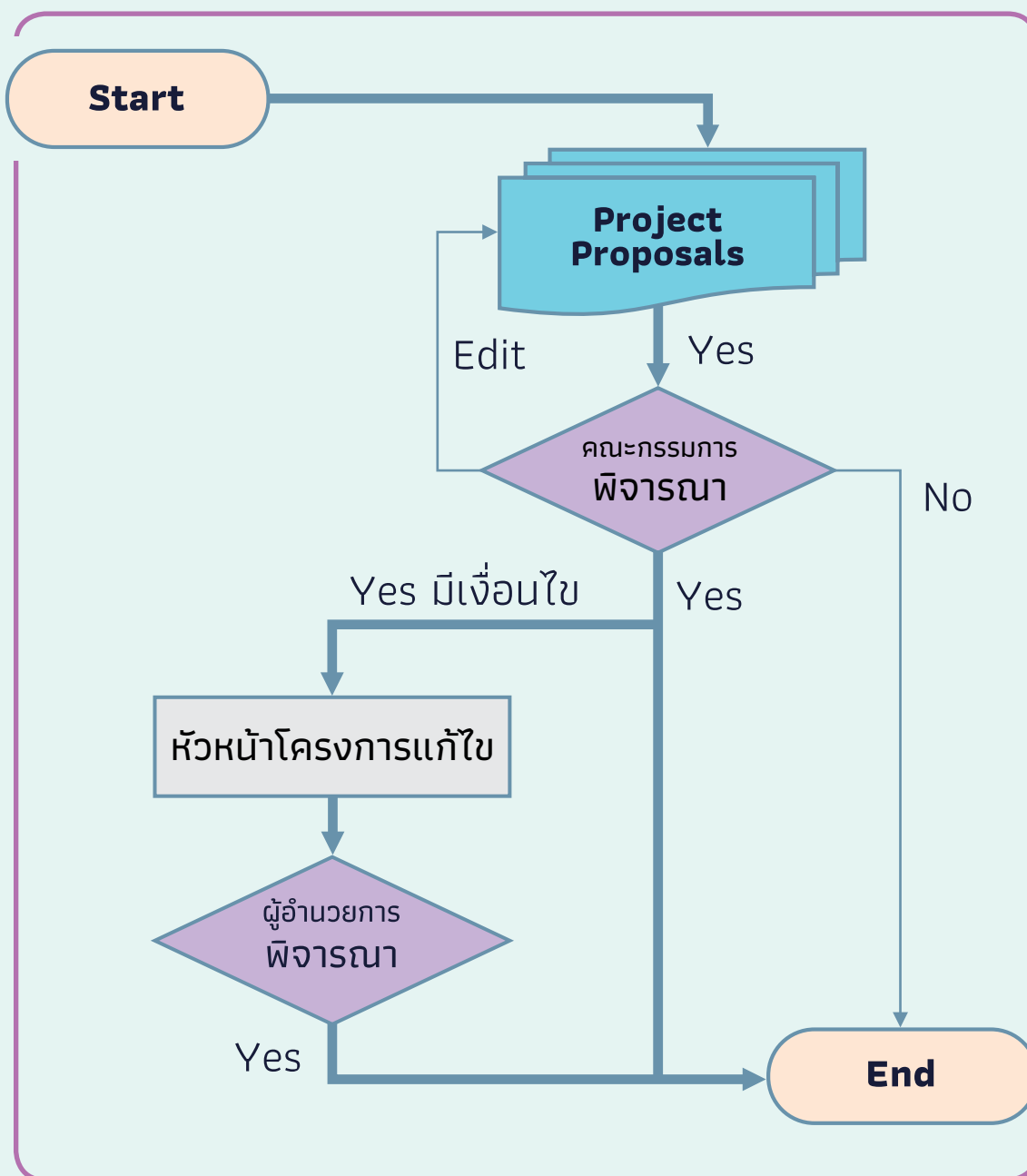
ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ
4.5.1 คณะกรรมการ	อนุมัติแผนปฏิบัติการประจำปี
4.5.2 คณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง	พิจารณาแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อกำหนดและให้ข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการ
4.5.3 ผู้อำนวยการ	พิจารณาภาพรวมแผนปฏิบัติการประจำปีนำเสนอคณะกรรมการเพื่อขออนุมัติ
4.5.4 สำนักบริหารโครงการ (PMO)	พิจารณารายละเอียดโครงการฉบับสมบูรณ์ และความสอดคล้องกับแผนงาน
4.5.5 ฝ่ายยุทธศาสตร์และคลัง	รวบรวม และวิเคราะห์โครงการฉบับสมบูรณ์ และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเสนอสำนักบริหารโครงการ (PMO) เพื่อพิจารณา
4.5.6 ผู้จัดการฝ่าย	พิจารณารายละเอียดโครงการฉบับสมบูรณ์ ความสอดคล้องกับ Policy Directives และ แผนงาน และความเหมาะสมของภาระงานของผู้ปฏิบัติงาน
4.5.7 หัวหน้าแผนงาน	พิจารณาความถูกต้องของรายละเอียดโครงการฉบับสมบูรณ์และความเป็นไปได้ของโครงการรวมทั้งความสอดคล้องกับ Policy Directives และ แผนงาน
4.5.8 หัวหน้าโครงการ	จัดทำโครงการฉบับสมบูรณ์ (Project Proposal)

4.6 ผังกระบวนการ ขั้นตอน และวิธีการ

ผังกระบวนการเสนอ Project Proposal ให้สำนักบริหารโครงการ (PMO) พิจารณา



ผังกระบวนการเสนอ Project Proposal ให้คณะกรรมการอนุมัติ



4.7 ผลลัพธ์และการดำเนินการต่อเนื่อง

โครงการฉบับสมบูรณ์ Project Proposal เป็นเอกสารสำคัญที่ระบุดองค์ประกอบทั้งหมดที่ใช้ในการบริหารโครงการ หัวหน้าโครงการจึงต้องจัดทำเนื้อหาของโครงการให้ละเอียดครบถ้วน เอกสารโครงการที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการจะถูกนำไปใช้สื่อสารกับทีมงานทุกระดับชั้นให้เข้าใจตรงกันถึงภาพรวมวัตถุประสงค์ ขอบเขต เป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานตลอดโครงการ เป็นบรรทัดฐานสำคัญของกระบวนการดำเนินงาน OP5 (Project Executing Process) และกระบวนการควบคุมและติดตามผล OP6 (Monitoring Evaluation and Control Process) ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการของโครงการ และบรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายของแผนตามลำดับ



OP 5

กระบวนการ ดำเนินงาน

[Project Executing Process]



5.1 ความสำคัญ

กระบวนการนี้ กำหนดให้หัวหน้าโครงการต้องทบทวนรายละเอียดของโครงการฉบับสมบูรณ์นำเสนอให้ผู้อำนวยการอนุมัติก่อนเริ่มดำเนินการตามแผนเอกสารโครงการฉบับสมบูรณ์จะใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารทีมงานและเป็นกรอบในการดำเนินงาน หัวหน้าโครงการจะต้องใช้กลยุทธ์ เครื่องมือและเทคนิคในการกำกับการทำงานในแต่ละกิจกรรมตามขอบเขตของโครงการ โดยหัวใจของการดำเนินงานก็คือ การนำส่ง work packages (Delivering work packages) ที่กำหนดไว้ในรายละเอียดโครงการ ให้นำส่งชิ้นงานอย่าง (1) ทันตามกำหนดเวลา (time) (2) มีคุณภาพเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด (quality) (3) ภายใต้อัตราค่าใช้จ่าย (cost) ที่เหมาะสม โดยดูแลการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานและแก้ไขปัญหาให้เหมาะสม เพื่อให้โครงการเป็นไปตามเป้าหมาย

5.2 กระบวนการและผลลัพธ์

กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์
OP5. Project Execution Process (ดำเนินงาน) เริ่มจากการได้รับอนุมัติ โครงการจนโครงการสิ้นสุด (ตาม WBS, Work packages และแบ่งโครงการ เป็นระยะอย่างชัดเจน)	มีการนำส่ง Work packages ตรงเวลา และมี คุณภาพงานตามที่กำหนด ด้วยค่าใช้จ่าย ตามที่ได้มีการประเมินและจัดสรรให้

5.3 ขอบเขตการดำเนินงาน

กระบวนการดำเนินงานเป็นการเริ่มต้นดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ให้เสร็จสิ้นตามที่ได้รับอนุมัติ โดยใช้เครื่องมือและเทคนิคที่จำเป็นในการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระยะเวลา งบประมาณ และนำส่งผลผลิตที่ระบุไว้ หากโครงการมีการวางแผนที่ดี ครอบคลุมและชัดเจนพอ การดำเนินการก็จะทำได้ง่าย หน้าที่หลักของหัวหน้าโครงการในกระบวนการนี้คือ การดำเนินกิจกรรมให้สอดคล้องกับแผนการบริหารโครงการ จัดการทรัพยากรต่าง ๆ ให้มีการใช้งานอย่างคุ้มค่า ประสานงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบูรณาการทีมงานให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้งานแล้วเสร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการตามแผนที่กำหนดไว้ ตลอดจนควบคุมขั้นตอนที่สำคัญในโครงการและจัดการงานปฏิบัติการ (Operation) ให้เป็นไปตาม SOP

5.4 เนื้อหา-รายละเอียด

เนื้อหาและรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงาน ประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้

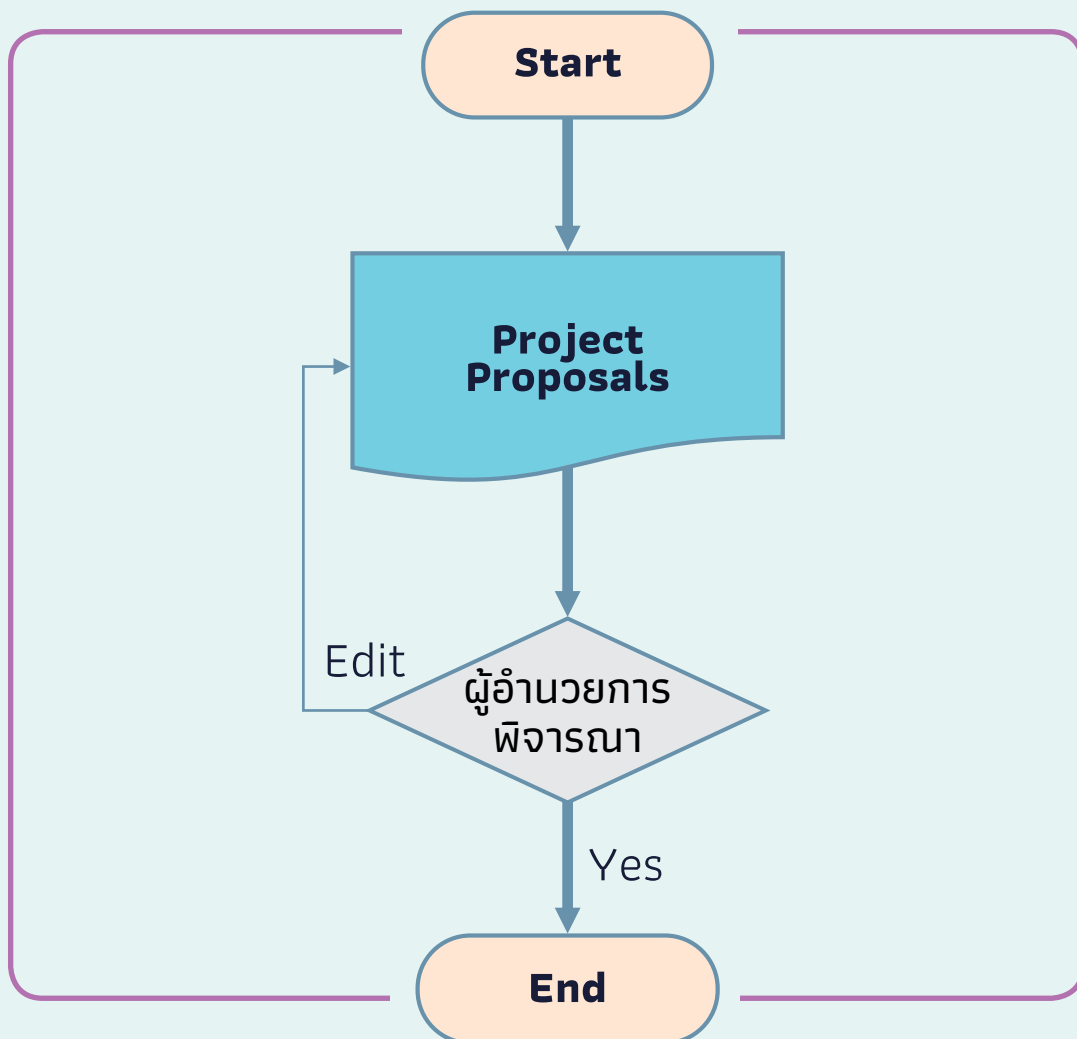
หัวข้อ	เนื้อหา
1. การขออนุมัติโครงการ	ขั้นตอนนี้ ให้หัวหน้าโครงการทบทวนและปรับปรุงข้อเสนอโครงการให้ครบถ้วน ก่อนนำเสนอผู้อำนวยการอนุมัติเพื่อเริ่มดำเนินการตามแผนที่กำหนดใน Project Proposal
2. การกำกับ และจัดการโครงการ	ขั้นตอนนี้เป็นการดำเนินกิจกรรม ขั้นตอนและส่งมอบ Work Packages ตามที่กำหนดไว้ใน Project Proposal และข้อเสนอปรับแผนโครงการที่ได้รับอนุมัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ
3. การจัดการการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ขั้นตอนนี้เป็นการสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตอบสนองความต้องการและความคาดหวัง ประเด็นปัญหาที่พบ และดูแลความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม เพื่อให้โครงการได้รับการสนับสนุนเพิ่มขึ้น และลดแรงต้านจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การจัดการคุณภาพ	ขั้นตอนนี้เป็นการแปลงเกณฑ์คุณภาพไปสู่การปฏิบัติงานกิจกรรมและขั้นตอนเชิงคุณภาพ เพื่อเพิ่มความน่าจะเป็นในการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ และเป็นการระบุจำแนกกิจกรรม ขั้นตอน และ Work Packages ที่ไม่มีประสิทธิภาพรวมทั้งสาเหตุที่ทำให้การดำเนินงานมีคุณภาพ บันทึกไว้สำหรับการรายงานผลโครงการ
5. การบริหารจัดการทีมงาน	ขั้นตอนนี้เป็นการติดตามประสิทธิภาพของคณะทำงาน เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานและการแก้ไขประเด็นปัญหา ตลอดจนการจัดการ การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของทีมทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของโครงการให้เหมาะสมที่สุด

5.5 บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ
5.5.1 ผู้อำนวยการ	อนุมัติโครงการฉบับสมบูรณ์
5.5.2 หัวหน้าแผนงาน	ตรวจทานความถูกต้องของโครงการฉบับสมบูรณ์
5.5.3 หัวหน้าโครงการ	ปรับปรุงโครงการฉบับสมบูรณ์ และนำเสนอผู้อำนวยการอนุมัติ

5.6 ผังกระบวนการ ขั้นตอน และวิธีการ

ผังกระบวนการเสนอ Project Proposal ให้ผู้อำนวยการอนุมัติ





5.7 ผลลัพธ์และการดำเนินการต่อเนื่อง

การควบคุมการดำเนินงานกิจกรรม ขั้นตอน และการนำส่ง Work packages ให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ บริหารทรัพยากรให้ประหยัดคุ้มค่า เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการฉบับสมบูรณ์ โดยระหว่างการดำเนินงานทีมงานจะจดบันทึกเหตุการณ์สำคัญ ได้แก่ การดำเนินงานที่สำเร็จและทำได้ดี ปัญหา อุปสรรค แนวทางการแก้ไข และสิ่งที่ควรปรับปรุง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการสื่อสารการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน กับทีมหรือใช้ในการรายงานความก้าวหน้าโครงการ และเป็นหลักฐานสนับสนุน ข้อเสนอปรับเปลี่ยนโครงการ Change request ในกระบวนการควบคุมและติดตามผล OP6 (Monitoring Evaluation and Control Process)

OP 6

กระบวนการควบคุม และติดตามผล

[Monitoring Evaluation and Control Process]





6.1 ความสำคัญ

สมส. กำหนดให้หัวหน้าโครงการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานของโครงการภายในวันที่ 7 ของเดือนถัดไป จากนั้นฝ่ายยุทธศาสตร์และคลังจะรวบรวมข้อมูลความก้าวหน้าของทุกโครงการ จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานเสนอผู้อำนวยการเป็นรายเดือน และเสนอคณะกรรมการเป็นรายไตรมาส เพื่อควบคุมทิศทางการดำเนินงาน และให้ข้อเสนอแนะต่อการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ให้หัวหน้าโครงการสามารถดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

6.2 กระบวนการและผลลัพธ์

กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์
OP6. Monitoring, Evaluation and Control Process (ควบคุมและติดตามผล) ติดตาม ประเมิน และควบคุมงานตลอดโครงการ	ติดตาม (Monitor) และประเมินผล ทั้ง Process evaluation, Project outcomes & performance evaluation, Standard Operating Procedure (SOP)

6.3 ขอบเขตการดำเนินงาน

กระบวนการควบคุม และติดตามผล ประกอบด้วยขั้นตอนที่จำเป็นในการควบคุม ติดตาม ทบทวน และกำกับความก้าวหน้าของโครงการและแผนงานปฏิบัติการ (Operation) ให้เป็นไปตาม SOP รวมทั้งรายงานผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยให้ความสำคัญกับ 3 เรื่อง ได้แก่ ผลการดำเนินงาน การนำส่งผลผลิตและ Work packages และการเบิกจ่ายงบประมาณ วิเคราะห์ถึงปัญหาอุปสรรคและกำหนดแนวทางการแก้ไข ประเมินแนวโน้มความสำเร็จของโครงการ เพื่อระบุแนวทางการปรับปรุงกระบวนการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยจัดทำเป็นข้อเสนอปรับเปลี่ยน (Change Request) (รายละเอียดตามแบบฟอร์มภาคผนวก 6) เสนอให้คณะกรรมการพิจารณาอนุมัติ

6.4 เนื้อหา-รายละเอียด

เนื้อหาและรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงาน ประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้

หัวข้อ	เนื้อหา
1. การควบคุมกิจกรรม ขั้นตอน และ work packages	เป็นขั้นตอนการติดตามสถานะการดำเนินกิจกรรม ขั้นตอน และ Work Packages เพื่อควบคุมและรักษาแผนการดำเนินงานให้เป็นไปตามลำดับขั้นตอน ระยะเวลาและนำส่ง work packages ครบถ้วนที่กำหนดไว้ในโครงการ
2. การควบคุมติดตามการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	เป็นขั้นตอนการติดตามความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ ควบคุมและปรับปรุงแผนการบริหารการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ เพื่อรักษาหรือเพิ่มประสิทธิภาพของกิจกรรมการมีส่วนร่วมให้เป็นไปอย่างราบรื่นในสถานการณ์ที่โครงการพัฒนาและสภาพแวดล้อมของโครงการเปลี่ยนแปลงไป
3. การควบคุมคุณภาพ	เป็นขั้นตอนการติดตามผลการดำเนินงานของโครงการ ได้แก่ การตรวจสอบคุณภาพความถูกต้องของผลผลิต และสิ่งส่งมอบ ในแต่ละกิจกรรม เพื่อประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานและสร้างความมั่นใจว่าการนำส่งผลผลิตของโครงการจะเป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพและมาตรฐานที่กำหนดไว้ในโครงการ

หัวข้อ	เนื้อหา
4. การตรวจสอบและควบคุม ขอบเขตโครงการ	เป็นขั้นตอนในการติดตามสถานะและขอบเขตของโครงการ รวมทั้ง การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับโครงการ เพื่อควบคุมการดำเนิน กิจกรรม และการนำส่ง work packages ต่างๆ ให้เป็นไปตามขอบเขต โครงการ
5. การควบคุมงบประมาณ	เป็นขั้นตอนการติดตามและควบคุมการใช้จ่ายไม่ให้เกิดวงเงิน งบประมาณในแต่ละหมวดค่าใช้จ่ายและไม่เกินวงเงินรวมของโครงการ ที่กำหนดไว้ในแผนงบประมาณ หากมีความจำเป็นต้องใช้จ่ายเงิน เกินวงเงินดังกล่าว หัวหน้าโครงการต้องทำข้อเสนอปรับแผนงบประมาณ เสนอให้ผู้อำนวยการอนุมัติก่อน จึงจะสามารถใช้จ่ายเงินได้
6. การปรับแผนโครงการ	เป็นขั้นตอนในการติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงานของโครงการ และทบทวนข้อเสนอปรับแผนการดำเนินงานโครงการในภาพรวม โดยพิจารณาจากสถานการณ์แนวโน้มและสภาพแวดล้อมภายนอก-ภายใน ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คุณภาพของ การนำส่งผลผลิตตามมาตรฐาน การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพคุ้มค่า เน้นกระบวนการทำงานที่มี Protocol Process และ Procedures ใน 3 เรื่อง คือ เป้าหมาย คุณภาพงาน และประสิทธิภาพการทำงาน มีการเปลี่ยนแปลงปริมาณงานในการใช้งบประมาณหรือไม่ และนำมา วิเคราะห์ควบคู่กับแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้บ้าง

6.5 บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ

กระบวนการควบคุม ติดตามและรายงานผลรายเดือน

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ
6.5.1 ผู้อำนวยการ	พิจารณาเห็นชอบให้ดำเนินการต่อ ปรับแผน หรือยุติโครงการ
6.5.2 สำนักบริหารโครงการ (PMO)	ตรวจทานความถูกต้องของรายงานผลการดำเนินงานโครงการ รายเดือนเสนอผู้อำนวยการพิจารณา
6.5.3 หัวหน้าแผนงาน	ตรวจทานความถูกต้องของรายงานผลการดำเนินงานโครงการ รายเดือนเสนอผู้อำนวยการพิจารณา
6.5.4 ฝ่ายยุทธศาสตร์และคลัง	จัดทำรายงานผลการดำเนินงานโครงการรายเดือนเสนอผู้อำนวยการ เพื่อพิจารณา

กระบวนการควบคุม ติดตามและรายงานผลรายไตรมาส

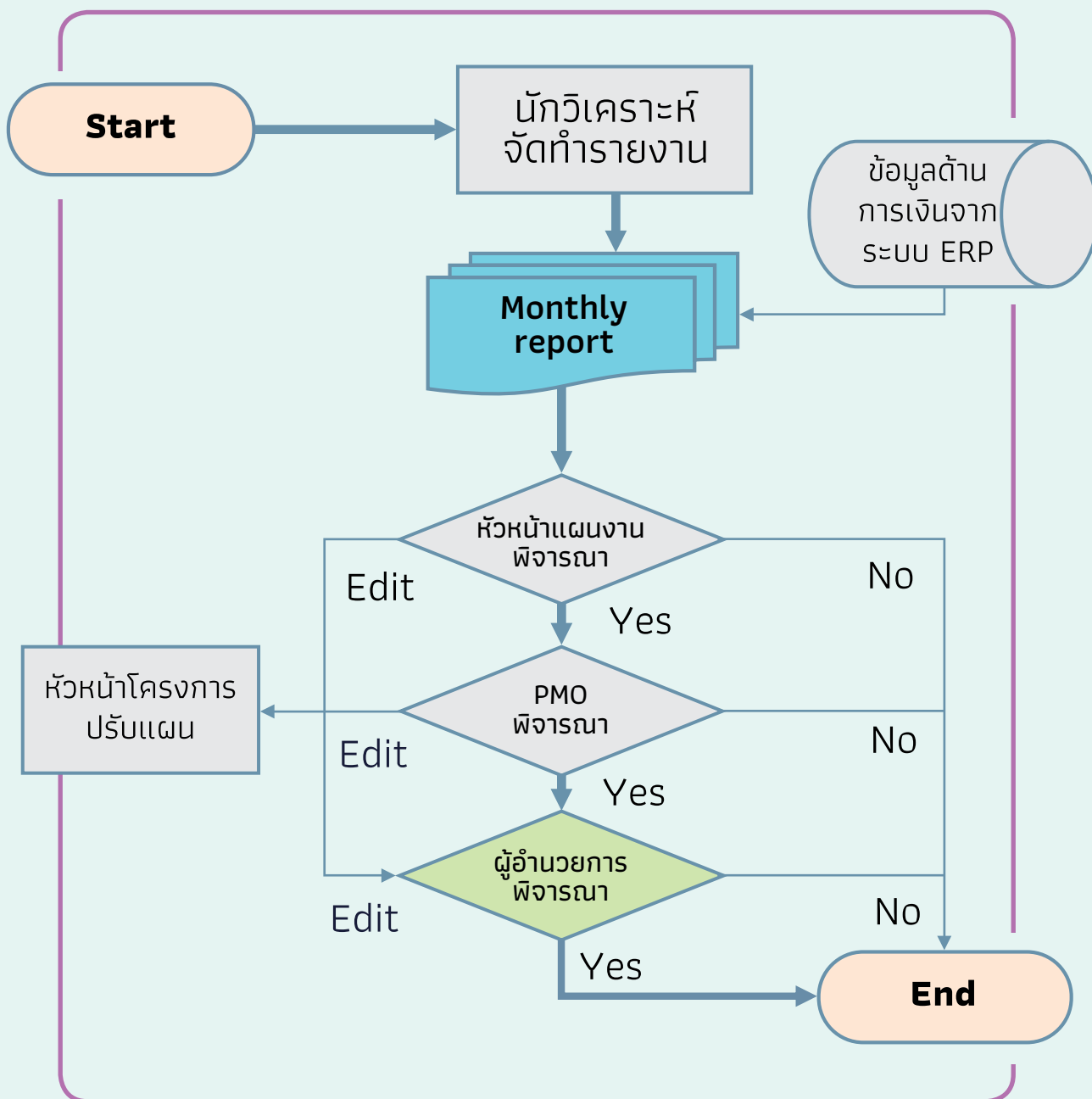
ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ
6.5.5 คณะกรรมการ	พิจารณาเห็นชอบให้ดำเนินการต่อ ปรับแผน หรือยุติโครงการ
6.5.6 คณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง	พิจารณารายงานผลการดำเนินงานรายไตรมาสเพื่อกลั่นกรองและให้ข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการ
6.5.7 ผู้อำนวยการ	ตรวจทานความถูกต้องของรายงานผลการดำเนินงานโครงการ รายไตรมาสเสนอคณะกรรมการพิจารณา
6.5.8 สำนักบริหารโครงการ (PMO)	ตรวจทานความถูกต้องของรายงานผลการดำเนินงานโครงการ รายไตรมาสเสนอคณะกรรมการพิจารณา
6.5.9 ฝ่ายยุทธศาสตร์และคลัง	จัดทำรายงานผลการดำเนินงานโครงการรายไตรมาสเสนอ คณะกรรมการเพื่อพิจารณา

กระบวนการปรับแผนโครงการ

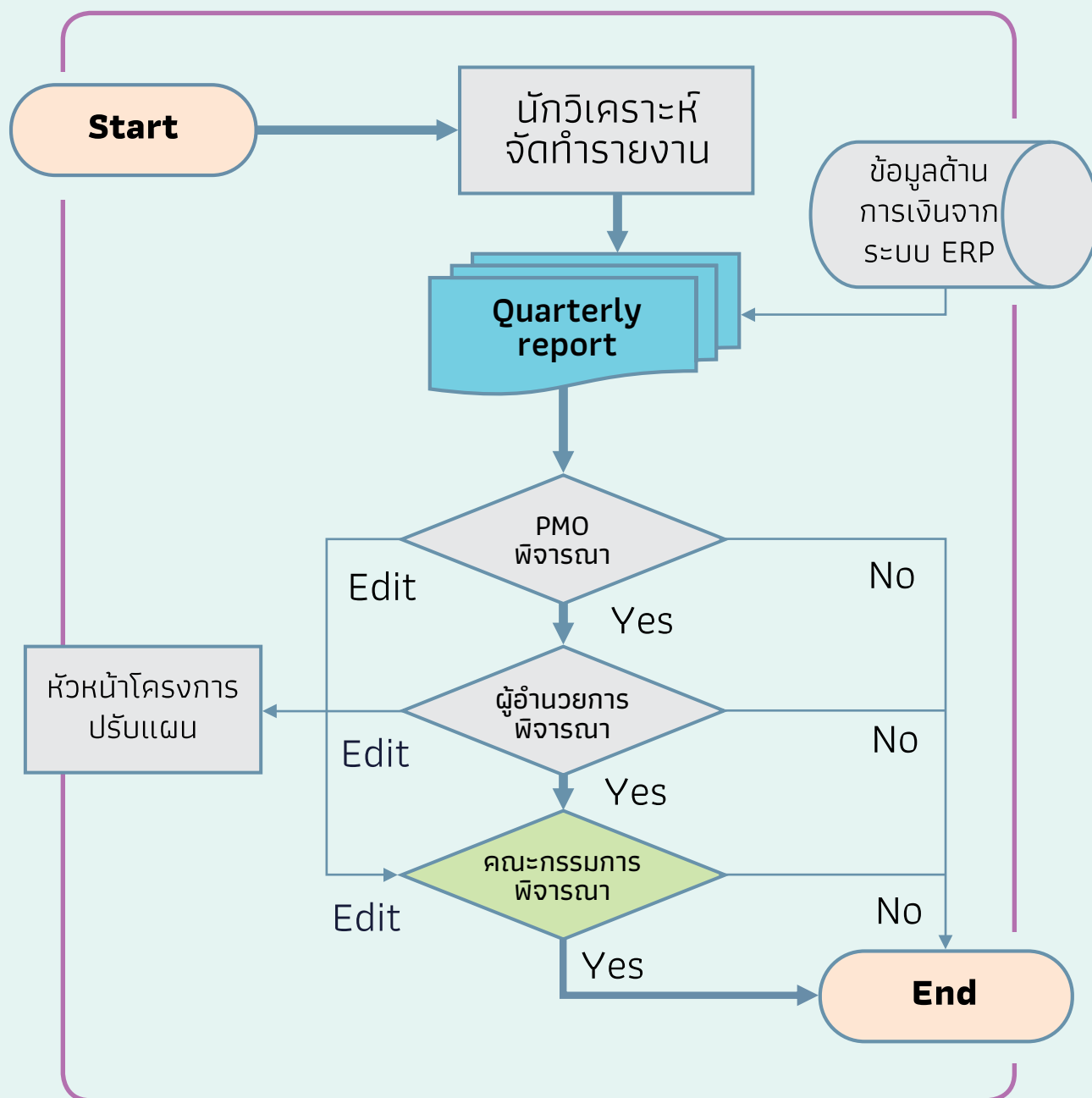
ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ
6.5.10 คณะกรรมการ	พิจารณาอนุมัติแผนปฏิบัติการฉบับปรับแผนกลางปี
6.5.11 คณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง	พิจารณาแผนปฏิบัติการประจำปีฉบับปรับแผนกลางปี เพื่อกลั่นกรองและให้ข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการ
6.5.12 ผู้อำนวยการ	พิจารณาแผนปฏิบัติการประจำปีฉบับปรับแผนกลางปี นำเสนอคณะกรรมการเพื่อขออนุมัติ
6.5.13 ฝ่ายยุทธศาสตร์และคลัง	รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการดำเนินงาน และจัดทำข้อเสนอ ปรับแผนกลางปีเสนอผู้อำนวยการเพื่อพิจารณา
6.5.14 สำนักบริหารโครงการ (PMO)	ตรวจทานความถูกต้องข้อเสนอปรับแผนกลางปีหรือส่งคืน ให้หัวหน้าโครงการแก้ไขและนำเสนอผู้อำนวยการเพื่อพิจารณา
6.5.15 หัวหน้าแผนงาน	ตรวจทานความถูกต้องข้อเสนอปรับแผนกลางปีหรือส่งคืนให้หัวหน้า โครงการแก้ไขและนำเสนอ สำนักบริหารโครงการ (PMO) เพื่อพิจารณา
6.5.16 หัวหน้าโครงการ	จัดทำข้อเสนอปรับแผนกลางปีเสนอหัวหน้าแผนงานเพื่อพิจารณา

6.6 ผังกระบวนการ ขั้นตอน และวิธีการ

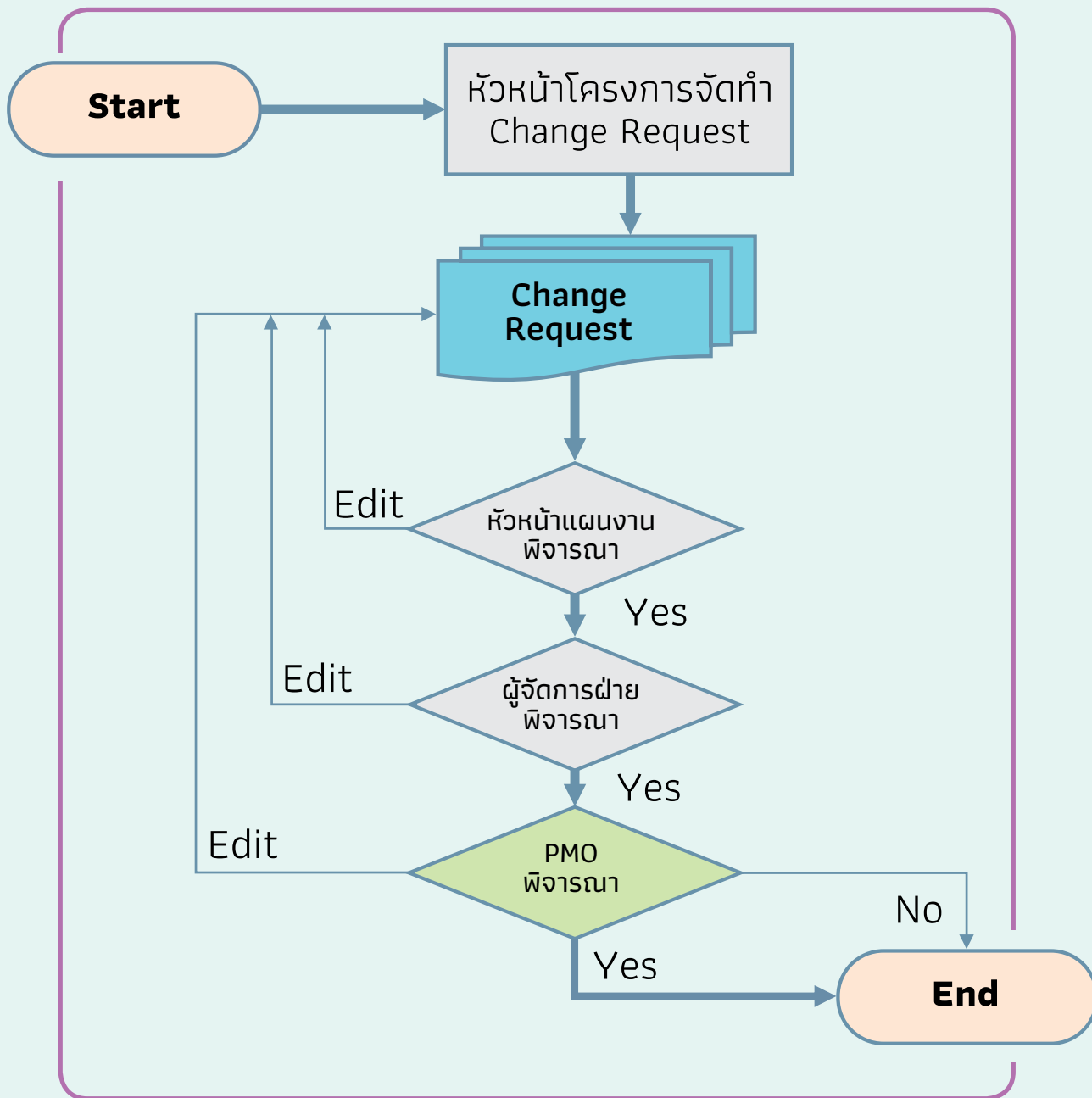
ผังกระบวนการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานรายเดือน เสนอผู้อำนวยการ



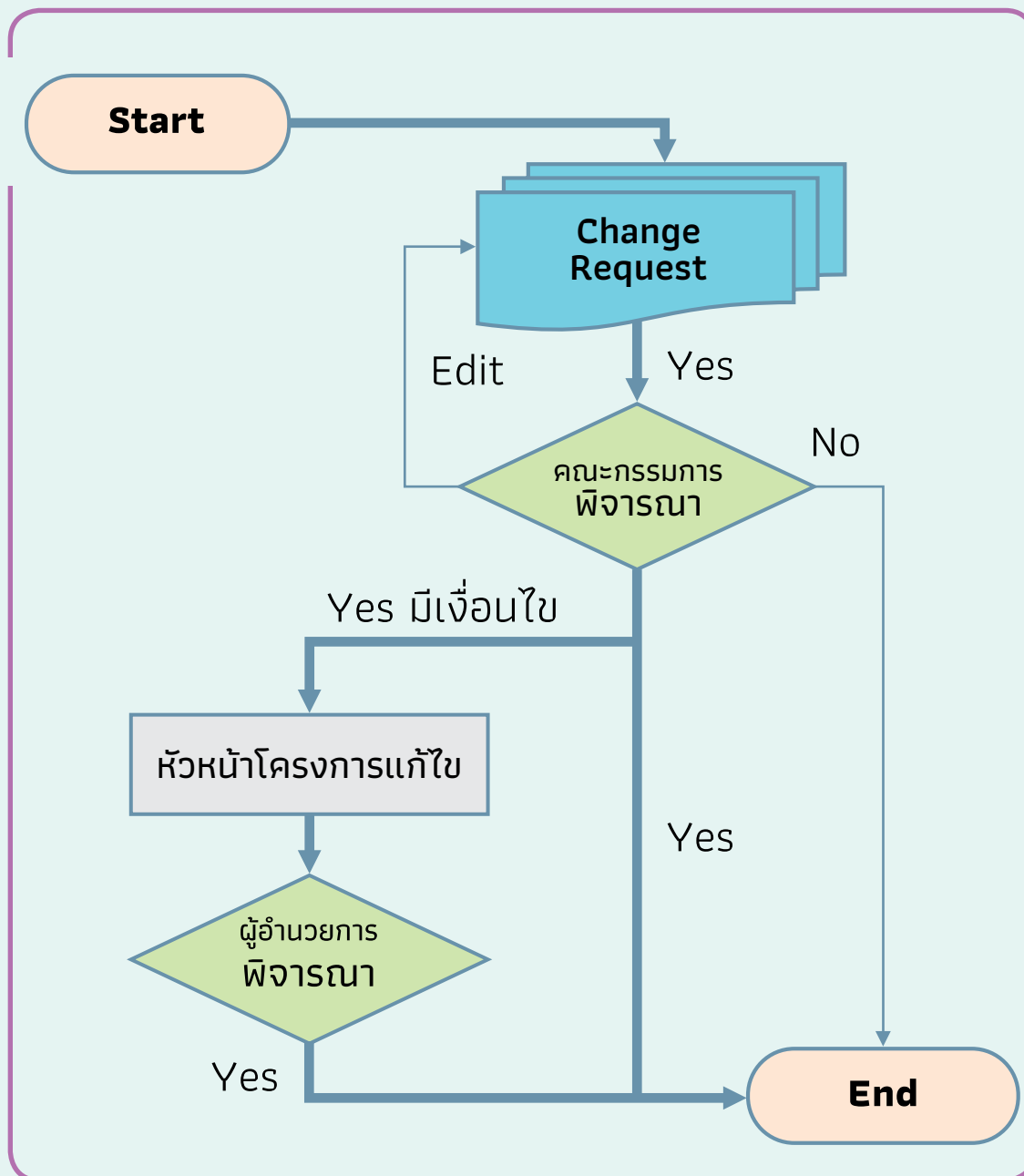
ผังกระบวนการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานรายไตรมาส
เสนอคณะกรรมการ



ผังกระบวนการจัดทำร่างข้อเสนอปรับแผนกลางปี
เสนอสำนักบริหารโครงการ (PMO)



ผังกระบวนการขออนุมัติแผนปฏิบัติการ
ฉบับปรับแผนกลางปีเสนอคณะกรรมการ





6.7 ผลลัพธ์และการดำเนินการต่อเนื่อง

รายงานผลการดำเนินงานโครงการเป็นสารสนเทศสำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการติดตาม และกำกับความก้าวหน้าของโครงการ เปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายและแผนการดำเนินงานของโครงการ เพื่อทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เหมาะสม ตลอดจนให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างทันท่วงที ข้อเสนอปรับเปลี่ยนโครงการ Change request ที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการจะถูกใช้เป็นบรรทัดฐานในการดำเนินงานตาม OP5 และรวบรวมผลการดำเนินงานไปใช้ใน กระบวนการปิดงาน OP7 (Project Closing Process) ต่อไป

OP 7

กระบวนการ

ปิดงาน

[Project Closing Process]



7.1 ความสำคัญ

กระบวนการปิดงาน (Project Closing Process) เป็นการดำเนินการเพื่อส่งมอบโครงการ กระบวนการนี้จะตรวจสอบความถูกต้องว่า รายละเอียดที่ถูกกำหนดไว้แล้วเสร็จสมบูรณ์ภายในกระบวนการต่าง ๆ ทั้งหมด โดยจะต้องสรุปสิ่งที่ส่งมอบและสะท้อนบทเรียนที่ได้รับ การปิดโครงการ เป็นสิ่งที่สำคัญเท่ากับการริเริ่มต้นโครงการ โดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของโครงการบนพื้นฐานของวัตถุประสงค์ที่ได้ระบุไว้ในเอกสารอนุมัติโครงการหรือสิ่งที่คาดว่าจะได้รับ เปรียบเทียบกับกำหนดการและต้นทุน และใช้เอกสารของโครงการเป็นการบันทึกสำหรับการเรียนรู้ในอนาคต รวมทั้งการประชุมอย่างไม่เป็นทางการเพื่อค้นหาปัจจัยต่าง ๆ ที่นำไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวและฉลองความสำเร็จ บทเรียนที่จะได้รับตลอดทั้งโครงการ หรือในช่วงเวลาที่เฉพาะเจาะจง เช่น ช่วงสุดท้ายของวงจรชีวิต สิ่งเหล่านี้จะบันทึกในเอกสารการปิดโครงการ เพื่อให้มั่นใจว่าทีมงานทำงานได้อย่างครบถ้วน และสามารถส่งต่องานให้กับโครงการอื่น หรืองานอื่น ๆ และมีการระบุสิ่งที่ควรปรับปรุงสำหรับงานโครงการในอนาคต สรุปข้อมูลที่เกี่ยวข้องความเสี่ยง ปัญหาการจัดการ การจัดจ้าง ข้อบกพร่องด้านคุณภาพและประสิทธิภาพ

ในบางครั้งเราเรียกว่า ขั้นตอนส่งมอบโครงการ (project delivery) งานในขั้นนี้ประกอบด้วยงานที่สำคัญ 2 งาน คือ งานที่เกี่ยวข้องกับการส่งมอบผลผลิตให้ลูกค้า (customer) หรือผู้ใช้ (user) และงานที่เกี่ยวข้องกับการปิดหรือยุติการทำโครงการ การปิดโครงการต้องมีการสรุปสิ่งที่ได้พบทั้งหมด และสะท้อนออกมาเป็นบทเรียนที่ได้รับจากประสบการณ์จริง

7.2 กระบวนการและผลลัพธ์

กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์
OP7. Project Closing Process (ปิดงาน) กระบวนการปิดงาน การส่งต่อและการสร้าง Impact จากงานที่ทำ	มีกระบวนการติดตาม ส่งต่องาน สร้าง impact จากงานที่ได้ดำเนินการ และนำบทเรียนมาวางแผนต่อไปได้

7.3 ขอบเขตการดำเนินงาน

กระบวนการปิดงานเป็นการดำเนินการเพื่อส่งมอบโครงการ กระบวนการนี้จะตรวจสอบความถูกต้องของรายละเอียดที่ถูกกำหนดไว้ มีการดำเนินการเสร็จสมบูรณ์ทั้งหมด มีการสรุปสิ่งที่ส่งมอบและสะท้อนบทเรียนที่ได้รับ โดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของโครงการบนพื้นฐานของวัตถุประสงค์หรือสิ่งที่คาดว่าจะได้รับที่ได้ระบุไว้ในเอกสารอนุมัติโครงการ และใช้เอกสารของโครงการเป็นการบันทึกสำหรับการเรียนรู้ในอนาคต รวมทั้งการประชุมหารือร่วมกันระหว่างทีมงาน เพื่อค้นหาปัจจัยต่าง ๆ ที่นำไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวตลอดการดำเนินโครงการ หรือในช่วงเวลาที่เฉพาะเจาะจง เช่น ช่วงสุดท้ายของวงจรชีวิต สิ่งเหล่านี้จะบันทึกในเอกสารการปิดโครงการ (Project Closure) (รายละเอียดตามแบบฟอร์มภาคผนวก 7) เพื่อให้มั่นใจว่าทีมงานทำงานได้อย่างครบถ้วน และสามารถส่งต่องานให้กับโครงการอื่น หรืองานอื่น ๆ และมีการระบุสิ่งที่ควรปรับปรุงสำหรับงานโครงการในอนาคต

7.4 เนื้อหา-รายละเอียด

เนื้อหาและรายละเอียดที่ต้องทำการวิเคราะห์และระบุในกระบวนการปิดงาน ประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้

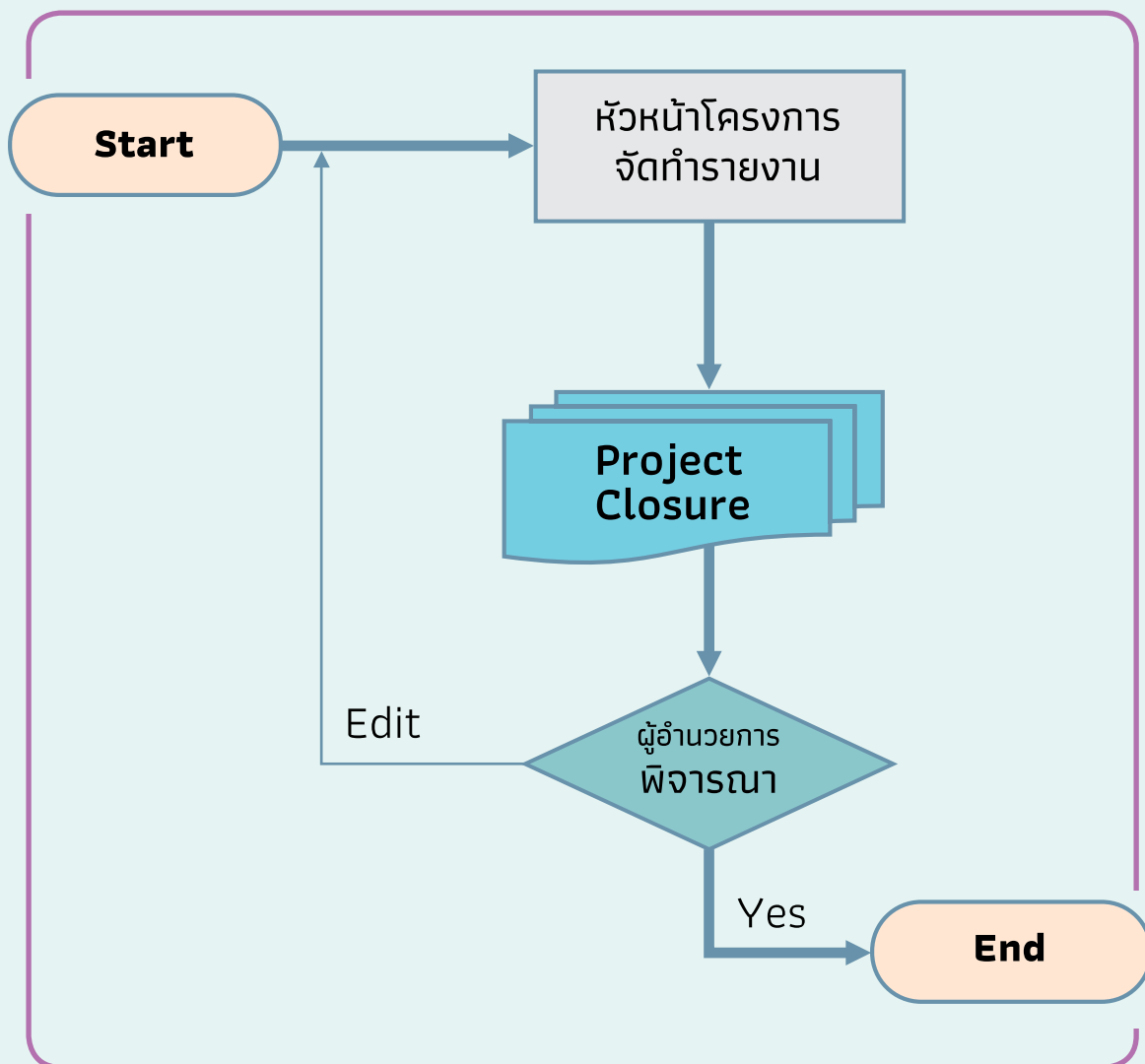
หัวข้อ	เนื้อหา
1. ผลการดำเนินงาน	ระบุการรายงานผลการดำเนินงาน ค่าเป้าหมายที่ทำได้และการส่งต่องานให้ผู้เกี่ยวข้องต่อไป
2. ผลการเบิกจ่ายงบประมาณ	ระบุตัวเลขแผนและผลการใช้จ่ายงบประมาณในภาพรวมทั้งโครงการ กรณีผลการใช้จ่ายไม่เป็นไปตามแผน ต้องชี้แจงเหตุผล
3. การวิเคราะห์ ผลการดำเนินโครงการ (ถอดบทเรียน)	- ระบุเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินโครงการ องค์ความรู้ที่เป็นวิธีการทำงานที่เป็นแบบอย่างที่ดี (What Worked Well) และสิ่งที่ควรปรับปรุง (What Can be Improved) - ระบุข้อเสนอแนะแนวทางการใช้ประโยชน์จากผลการดำเนินงานของโครงการ เพื่อไปสู่ระดับผลลัพธ์ (outcome) และผลกระทบ (impact) - ระบุสิ่งที่ผู้รับผิดชอบโครงการต้องดำเนินการต่อในระยะต่อไป - ระบุสิ่งที่ต้องส่งต่อเพื่อให้หน่วยงานอื่นดำเนินการต่อ - ระบุข้อเสนอเพื่อเป็นทิศทางการดำเนินงานในปีถัดไป แผนการส่งมอบงานไปขยายผลให้เกิดผลลัพธ์และผลกระทบ

7.5 บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ
9.5.1 ผู้อำนวยการ	อนุมัติปิดโครงการ และมอบหมายให้ผู้เกี่ยวข้องดำเนินการต่อ
9.5.2 หัวหน้าโครงการ	จัดทำรายงานปิดโครงการและถอดบทเรียนเพื่อนำส่งผลผลิตหรือผลลัพธ์ตามที่ระบุในโครงการ

7.6 ผังกระบวนการ ขั้นตอน และวิธีการ

ผังกระบวนการขออนุมัติ Project Closing Process





7.7 ผลลัพธ์และการดำเนินการต่อเนื่อง

การปิดโครงการ เป็นสิ่งสำคัญเท่ากับการเริ่มต้นโครงการ โดยการปิดโครงการจะเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของผลการดำเนินงานให้ครบถ้วน มีคุณภาพ และเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยจะต้องสรุปผลการดำเนินงาน และถอดบทเรียนที่ได้รับ เพื่อส่งมอบผลงานให้แก่ผู้รับผิดชอบโครงการในระยะต่อไป หรือส่งต่อผลผลิตเพื่อนำไปพัฒนาต่อยอดให้เกิดผลลัพธ์ หรือผลกระทบที่คาดหวัง



Policies / Strategic

Policy Directives

Programs

Products / Brands

PMOP JOURNEY LAYERS

PMOP Journey Layers เป็นหัวใจ
ในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน
เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ
ที่ตอบโจทย์ความต้องการของ
ผู้บริโภคและภาคธุรกิจ
โดยมีเป้าหมายหลักคือการ
สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ
ที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการ
ของผู้บริโภคและภาคธุรกิจ
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Stages



Actions

Considerations

Key Considerations

Key Considerations

Key Considerations

Key Considerations

Key Considerations

Key Considerations

Key Considerations

Key Considerations

Key Considerations

Key Considerations

Key Considerations

Key Considerations

Key Considerations

Key Considerations

Key Considerations

Key Considerations

Key Considerations

Key Considerations

Key Considerations

Key Considerations

Key Considerations

Key Considerations

Key Considerations

Key Considerations

Key Considerations

Key Considerations

Key Considerations

Key Considerations

Key Considerations

Key Considerations

Key Considerations

Key Considerations



3

ส่วนที่

นิยามศัพท์

•
คำถามที่พบบ่อย
จากการปฏิบัติ
งานจริง

•
ภาคผนวก

3.1

นินยามตัฟท์



- Project management operational platform (PMOP) หมายถึง “แพลตฟอร์มการบริหาร” ที่ออกแบบมาเพื่อกำหนดกระบวนการ ขั้นตอนสำคัญ และแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหาร ซึ่งมีรายละเอียดมาตรฐานการบริหารงาน การจัดการโครงการ เครื่องมือและเทคนิคที่จำเป็น รวมถึงความเชื่อมโยงกับนโยบายและยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อเป็นหลักประกันว่าการดำเนินโครงการจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร
- Protocol หมายถึง กติกา และกฎระเบียบต่างๆ ข้อกำหนดที่ต้องคำนึงถึงและอ้างอิงได้
- Process หมายถึง กระบวนการ ลำดับ ขั้นตอนการทํากิจกรรมต่าง ๆ เพื่อไปสู่ผลลัพธ์ กระบวนการกำหนดแนวคิดการบริหารงานที่สำคัญและความสัมพันธ์ของการบริหารโครงการต่อนโยบายและแผนงานขององค์กร
- Procedure หมายถึง มาตรฐานการปฏิบัติอย่างเป็นลำดับขั้น ประกอบไปด้วย Input Tool & Techniques และ Output ที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นเหตุเป็นผล
- Roll & Responsibilities หมายถึง บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องกับโครงการในการทำงานแต่ละระดับตั้งแต่ระดับนโยบาย บริหาร และปฏิบัติการ
- Template หมายถึง แบบฟอร์มที่ทำหน้าที่กำหนดเงื่อนไขเพื่อใช้กับการทำงานให้เป็นไปตามกระบวนการ
- Operational Process (OP) หมายถึง กระบวนการทำงานสำคัญในแพลตฟอร์มการบริหารที่สัมพันธ์กันตามลำดับขั้นตอนเพื่อไปสู่ผลลัพธ์ขององค์กร
- Policy Directives หมายถึง นโยบายและทิศทางที่ใช้กำกับการทำงาน ข้อความหรือสิ่งที่องค์กรระบุไว้เป็นแนวทางว่าจะปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
- Program structure หมายถึง โครงสร้างแผนงานที่ใช้แปลงนโยบายและทิศทางไปสู่การปฏิบัติ โดยจัดแบ่งแผนงานตามหมวดหมู่ภารกิจให้ครอบคลุมและจัดกลุ่มความสัมพันธ์ระหว่างแผนงาน โครงการและงานปฏิบัติการที่มีความเกี่ยวข้องกันให้สามารถทำงานร่วมกัน

- โครงการ หมายถึง ภารกิจที่ถูกออกแบบมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ชัดเจนภายในระยะเวลาที่แน่นอน โครงการมักมีจุดเริ่มต้นและจุดเสร็จสิ้นที่ชัดเจน
- Project Brief หมายถึง การพัฒนาข้อเสนอโครงการเบื้องต้นเพื่อดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของแผนงาน
- Project Proposal หมายถึง โครงการฉบับสมบูรณ์ที่พัฒนาจากโครงการเบื้องต้นที่ระดมความคิดร่วมกับทีมงาน รวบรวมข้อมูลสำคัญ เครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ ในการวิเคราะห์ เพื่อจัดทำรายละเอียดแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นลำดับขั้นตอนในการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ ควบคู่ไปกับวางแผนบริหารทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ
- กิจกรรม หมายถึง การปฏิบัติการต่าง ๆ ที่ทำให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ ประกอบด้วยขั้นตอนและสิ่งส่งมอบมีรายละเอียดและระยะเวลาที่แน่นอน
- Work Packages (WPs) หมายถึง สิ่งที่ต้องนำส่งจากขั้นตอนการทำงาน
- Work Breakdown Structure (WBS) หมายถึง โครงสร้างการแจกแจงงานที่ดี ประกอบด้วยกำหนดยก work packages, กำหนดงบประมาณและทรัพยากรที่ใช้, กำหนดผู้รับผิดชอบและหน้าที่ความรับผิดชอบ และระบุระยะเวลาที่ใช้ทำกิจกรรม
- RACI Matrix เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของคนที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนและการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการจัดการบริหารโครงการ ซึ่งแยกออกเป็น R = Responsibility, A = Accountability, C = Consult และ I = Inform หมายถึง ทำให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องกับโครงการทราบว่าในงานแต่ละชิ้น ตนเองมีบทบาท ขอบเขตความรับผิดชอบ และระดับที่จะต้องเกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ อย่างไร
- Change Request หมายถึง ข้อเสนอขอปรับแผนโครงการ เพื่อให้การดำเนินงานโครงการบรรลุวัตถุประสงค์
- Project Closure หมายถึง เอกสารขอปิดโครงการ เพื่อส่งมอบผลผลิตของโครงการและปลดปล่อยให้ทีมงานไปปฏิบัติงานอื่น



- คณะกรรมการ หมายถึง คณะกรรมการศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร มีหน้าที่กำกับดูแล กำหนดนโยบาย อนุมัติแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี
- ผู้อำนวยการ หมายถึง ผู้บริหารสูงสุดมีหน้าที่บริหารงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง ได้แก่ เสนอยุทธศาสตร์ นโยบาย โครงการ แผนปฏิบัติงาน และงบประมาณประจำปีต่อคณะกรรมการ เพื่อให้การดำเนินงานของ ศมส. บรรลุตามวัตถุประสงค์
- สำนักบริหารโครงการ Project management Officer (PMO) หมายถึง คณะทำงานที่ผู้อำนวยการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่บริหารโครงการขององค์กร โครงสร้างประกอบไปด้วยผู้บริหารทุกระดับ และผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบในการกำกับดูแล ยุทธศาสตร์องค์กร ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางในการประสานเชื่อมโยงระหว่าง การกำกับ ดูแลการบริหารโครงการระดับนโยบาย กับการควบคุม ติดตามของฝ่ายบริหาร และการสนับสนุนการทำงานของฝ่ายปฏิบัติการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- ผู้จัดการฝ่าย หมายถึง บุคคลที่มีหน้าที่บริหารและควบคุมดูแลกิจการ รวมทั้งจัดการทรัพยากรบุคคลในฝ่ายที่ตนเองรับผิดชอบ
- หัวหน้าแผนงาน หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการ กลุ่มโครงการที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ติดตามผลการดำเนินงานของแผนงาน ที่อยู่ในความดูแล แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในภาพรวมของการนำส่งผลผลิตในระดับแผนงาน
- หัวหน้าโครงการ หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการ วางแผนงาน มอบหมายงาน ผลักดัน ควบคุม ติดตามผลและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ รวมถึงเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลงานทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในโครงการ

3.2

คำถามที่พบบ่อย
จากการปฏิบัติงานจริง



1Q
A

คำถาม :

การจัดทำ Policy Directives จะทำในช่วงเวลาก่อนเริ่มต้นปีงบประมาณเท่านั้นใช่หรือไม่

คำตอบ :

ไม่ใช่ ผู้อำนวยการสามารถจัดทำ Policy Directives ได้ตลอดเวลาในระหว่างปีงบประมาณ เพื่อตอบสนองกับสถานการณ์ภายนอกที่เปลี่ยนแปลง และเมื่อคณะกรรมการหรือผู้อำนวยการมีข้อริเริ่มใหม่

2Q
A

คำถาม :

เมื่อองค์กรมีแนวคิดจะริเริ่มโครงการใหม่ จำเป็นต้องจัดทำแผนงานทุกครั้งหรือไม่

คำตอบ :

ไม่จำเป็น ในกรณีที่ เป็นโครงการที่มีขนาดเล็ก กระบวนการทำงานไม่ซับซ้อน ใช้ระยะเวลาและทรัพยากรไม่มาก ผู้อำนวยการอาจมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติการจัดทำข้อเสนอโครงการเสนอโดยไม่ต้องมีแผนงาน

3 Q A

คำถาม :

วงเงินงบประมาณที่ระบุใน Project Proposal สามารถปรับเปลี่ยนจาก Project Brief และ Program & Project Mandate ที่ได้รับอนุมัติแล้ว ได้หรือไม่

คำตอบ :

ทำได้ หัวหน้าโครงการสามารถเสนอปรับวงเงินงบประมาณให้สอดคล้องกับ รายละเอียดของกิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้ใน Project Proposal

4 Q A

คำถาม :

ลักษณะของ Work Packages ที่ดี เป็นอย่างไร

คำตอบ :

1. มีผู้รับผิดชอบ
2. ระบุระยะเวลานำส่งที่แน่นอน
3. ระบุงบประมาณที่ใช้ได้ชัดเจน
4. ควบคุมคุณภาพได้

5

Q

คำถาม :

กระบวนการปรับแผนโครงการจะจัดทำกลางปี (ภายในไตรมาสที่ 2 ของปีงบประมาณ) เท่านั้น ใช่หรือไม่

A

คำตอบ :

ไม่ใช่ การปรับแผนโครงการทำได้ตลอดปี โดยหัวหน้าโครงการเป็นผู้เสนอขอปรับแผนโครงการ หรือเมื่อผู้อำนวยการ คณะกรรมการมอบหมายให้ปรับแผนโครงการ เนื่องจากการปรับเปลี่ยนนโยบายหรือขอบเขตการดำเนินงานโครงการแบบเดิมไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้

6

Q

คำถาม :

กระบวนการปิดโครงการจะจัดทำเมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณเท่านั้นใช่หรือไม่

A

คำตอบ :

ไม่ใช่ กระบวนการปิดโครงการจะจัดทำเมื่อสิ้นสุดกิจกรรมและนำส่งสิ่งส่งมอบและผลผลิตเสร็จสิ้น หรือเป็นการปิดโครงการเมื่อคณะกรรมการหรือผู้อำนวยการมีคำสั่งให้ยุติโครงการ

3.3

ภาคผนวก

Template - แบบฟอร์มต่างๆ
ของแพลตฟอร์มการบริหาร



แบบฟอร์ม SOP Template หน้า 1

รหัสเอกสาร X-XX-XXX



รหัสเอกสาร (SOP Number)	
ชื่อเอกสาร (Name Of Procedure)	
ระดับชั้นความลับ (Data Classification)	
วันที่มีผลบังคับใช้ (Effective Date)	
เวอร์ชัน (Version)	
ฝ่ายงาน (Division)	
ผู้จัดทำเอกสาร	
ผู้อนุมัติเอกสาร	

1. วัตถุประสงค์ (Objective)

ระบุวัตถุประสงค์ในการจัดทำเอกสารนี้

--

2. ขอบเขต (Scope)

ระบุขอบเขตของการควบคุมหรือการดำเนินงาน

--

3. คำจำกัดความ (Definition)

ความหมายของคำศัพท์เฉพาะที่ควรนำมาใช้หรืออธิบายไว้ที่นี่ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับกัน

--

4. หน้าที่ความรับผิดชอบ (Role & Responsibility)

ระบุว่ามีใครบ้างที่เกี่ยวข้อง โดยระบุถึงหน้าที่และความรับผิดชอบ

ลำดับ	ตำแหน่ง	หน้าที่ความรับผิดชอบ
1		-
2		-
3		-
4		-
5		-
		-

5. ขั้นตอนปฏิบัติ (Procedure)

ระบุขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียดว่า ใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เมื่อใด

ลำดับ	ขั้นตอนปฏิบัติ	คำอธิบายเพิ่มเติม	ผู้ที่เกี่ยวข้อง	SLA (วัน)
1				
2				
3				
4				
5				

6. ภาพแผนผังเชื่อมโยง (Flowchart)

ภาพแผนผังเชื่อมโยงตามขั้นตอนปฏิบัติ

7. การควบคุมคุณภาพ (Quality Control)

ระบุรายการ หรือสิ่งใดซึ่งคุณภาพซึ่งต้องการควบคุม

หัวข้อ	รายการ

8. ประวัติการปรับปรุงเอกสาร (Revision History)

บันทึกประวัติการปรับปรุงเอกสาร ผู้จัดทำ วันที่มีผลบังคับใช้

ครั้งที่	เวอร์ชัน	ผู้จัดทำ	วันที่มีผลบังคับใช้	รายละเอียด
1				
2				
3				
4				
5				

9. เอกสารที่เกี่ยวข้อง (Related Documents)

ระบุเอกสารที่เกี่ยวข้องหรือเอกสารอ้างอิง และแบบฟอร์มที่ใช้

ครั้งที่	รหัสเอกสาร	ชื่อเอกสาร
1		
2		
3		
4		
5		

Policy Directives

OP1

ชื่อนโยบาย		ถึงงบประมาณ	
ผู้จัดทำนโยบาย		รหัสนโยบาย	
ผู้อนุมัตินโยบาย		เวอร์ชัน	
		วันที่แก้ไขล่าสุด	
		วันที่มีผลบังคับใช้	

1. วัตถุประสงค์ของนโยบาย (Policy Objectives)

ระบุวัตถุประสงค์ของการดำเนินนโยบาย

2. เป้าหมายการเปลี่ยนแปลง (Summary of Changes)

ระบุเป้าหมายที่จะเกิดจากนโยบาย ตัวอย่าง: วัตถุประสงค์, ความคาดหวัง, ความสำเร็จ และคุณค่า

3. หลักการและเหตุผล (Justification)

ระบุที่มาของเหตุผลและความจำเป็นที่ต้องจัดทำนโยบายนี้

4. เนื้อหานโยบาย (Policy statement)

ระบุเนื้อหาของนโยบาย พร้อมคำอธิบายโดยสังเขป

1

Policy
Directives

OP1

5. ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ (Relevance to strategy)

เมื่อพิจารณาความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ดังนี้

ความสอดคล้อง	
☒	ยุทธศาสตร์ที่ 1
☒	ยุทธศาสตร์ที่ 2
☒	ยุทธศาสตร์ที่ 3
☒	ยุทธศาสตร์ที่ 4
☒	อื่น ๆ

6. ขั้นตอน (Procedures)

ระบุวิธีการดำเนินงาน

7. ผู้รับผิดชอบ (Responsibilities)

ระบุหน่วยงานหรือบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงาน

8. การสื่อสารนโยบาย (Distribution)

ระบุวิธีการสื่อสารนโยบายให้ผู้เกี่ยวข้อง

9. เอกสารอ้างอิง (References)

ระบุแหล่งอ้างอิงที่เกี่ยวข้อง

10. ภาคผนวก (Annexes)

ระบุภาคผนวก เช่น คำนิยาม เอกสารประกอบนโยบาย



Program & Project Mandate

OP2

ชื่อแผนงาน	ระบุชื่อแผนงาน	งบประมาณ	
งบประมาณรวม		รหัสแผนงาน	ระบุโดยนักวิเคราะห์
หัวหน้าแผนงาน	ระบุชื่อผู้รับผิดชอบแผนงาน	เวอร์ชัน	
ผู้อนุมัติแผนงาน	โกมาตร จึงเสถียรทรัพย์	ระดับความสำคัญ	ระบุโดยผู้อนุมัติ
		วันที่มีผลบังคับใช้	

1. ความสอดคล้อง (Relevance to strategy)

เพื่อหาความสัมพันธ์กับนโยบายและยุทธศาสตร์ โดยในแต่ละส่วนต้องมีความสอดคล้อง

ความสอดคล้อง	
ยุทธศาสตร์	
กลยุทธ์	
สะพานเชื่อมยุทธศาสตร์	
นโยบายประจำปี	

2. หลักการและเหตุผล (Justification)

ระบุให้เห็นที่มาของแผนงาน หลักการและเหตุผล ความจำเป็น คือการแก้ไขปัญหาอะไร ความเร่งด่วน

3. วัตถุประสงค์ (Objective)

ระบุวัตถุประสงค์ของแผนงาน ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย

1.

2.

4. ผลที่คาดว่าจะได้รับ (Expected results)

ผลการนำไปใช้ประโยชน์ ที่ได้รับประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ผู้ที่เข้ามามีผลประโยชน์ วิธีการใช้ประโยชน์ (หากเป็นไปได้ให้ระบุเป็นปี)

1.

2.

5. กลุ่มเป้าหมาย (Target group)

ระบุผู้เกี่ยวข้อง หรือผู้ที่จะได้รับประโยชน์ (ภายในแผนงานเอง) (นอกเหนือจากตัว J) จำนวน ๕

กลุ่มเป้าหมาย	ระบุกลุ่มเป้าหมายย่อย (ถ้ามี)
☐ นักวิชาการ	
☐ ผู้ปฏิบัติงานทางวัฒนธรรม	
☐ นโยบาย	
☐ สาธารณชน	
☐ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร	

Program & Project Mandate

OP2

6. สิ่งที่จะส่งมอบหลัก (Key Deliverables)

ระบุผลผลิตที่ได้จากกิจกรรมที่กำหนด

7. สถานที่/พื้นที่ดำเนินการ (Area)

ระบุสถานที่ หรือพื้นที่ดำเนินการ หากมีหลายพื้นที่ระบุเป็นลำดับ (ระบุโครงการ)

8. ระยะเวลา (Time Period)

ระบุช่วงเวลาการทำงาน ตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ จนถึงวันสิ้นสุดโครงการ

9. แนวทางการดำเนินงาน (Activities Guideline)

ระบุวิธีการ และแนวทางการดำเนินงานอย่างคร่าวๆ ที่สามารถอธิบายถึงขั้นตอนเป็นไปได้อย่างไร

10. งบประมาณ (budget)

ระบุงบประมาณรวมในแผนงาน

Program & Project Mandate

OP2

โครงการและการมอบหมาย (Project Mandate)

ชื่อโครงการ 1	โครงการ...
งบประมาณ	ระบุงบประมาณรวม
หัวหน้าโครงการ	ระบุชื่อหัวหน้าโครงการ
เป้าหมายโครงการ	ระบุเป้าหมายโครงการแบบร้อยละ รวมทั้งโครงการในแผนงานนี้เท่ากับ 100
สาระสำคัญ	ระบุขอบเขตและเป้าหมายของโครงการ

ชื่อโครงการ 2	โครงการ...
งบประมาณ	ระบุงบประมาณรวม
หัวหน้าโครงการ	ระบุชื่อหัวหน้าโครงการ
เป้าหมายโครงการ	ระบุเป้าหมายโครงการแบบร้อยละ รวมทั้งโครงการในแผนงานนี้เท่ากับ 100
สาระสำคัญ	ระบุขอบเขตและเป้าหมายของโครงการ

| 3

แบบฟอร์มข้อเสนอโครงการเบื้องต้น (Project Brief) หน้า 1

Project Brief

OP3

ชื่อโครงการ	ระบุชื่อโครงการ	งบประมาณ	
งบประมาณรวม	ระบุงบประมาณโดยรวมทั้งหมดของโครงการ	รหัสโครงการ	
หัวหน้าโครงการ	ระบุชื่อหัวหน้าโครงการ	ระดับความสำคัญ	
		สถานะภาพโครงการ	ใหม่/ต่อเนื่อง

1. ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ (Relevance to strategy)

พิจารณาความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน โดยในแนบส่วนท้ายมีตารางให้กรอกข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

ความสอดคล้อง	
ยุทธศาสตร์	
กลยุทธ์	
สะพานเชื่อมยุทธศาสตร์	
นโยบายประจำปี	
แผนงาน	

2. หลักการและเหตุผล (Justification)

ระบุถึงที่มาที่ไปของโครงการ ภารกิจ ความสำคัญ ความจำเป็น คือการแก้ไขปัญหาอะไร ความเร่งด่วน

3. วัตถุประสงค์ (Objective)

ระบุวัตถุประสงค์ของโครงการ มีผลต่อเนื่องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานประจำปี

1.

2.

4. ผลที่คาดว่าจะได้รับ (Expected results)

ระบุประโยชน์ที่จะได้รับ (อาจระบุเป็นปีได้)

1.

2.

5. ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Identify Stakeholders)

ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความสัมพันธ์ของหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความคาดหวังหลักของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
1.	
2.	
3.	
4.	

แบบฟอร์มข้อเสนอโครงการเบื้องต้น (Project Brief) หน้า 2

Project Brief

OP3

6. ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk)

ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างดำเนินการ และสาเหตุของความเสี่ยง

ระบุความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	สาเหตุของความเสี่ยง
1.	
2.	
3.	

7. กลุ่มเป้าหมาย (Target group)

ระบุผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือผู้ที่ได้รับประโยชน์ (รวมทั้งผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง)

กลุ่มเป้าหมาย	ระบุกลุ่มเป้าหมายย่อย (ถ้ามี)
☐ นักวิชาการ	
☐ ผู้ปฏิบัติงานทางวัฒนธรรม	
☐ นโยบาย	
☐ สาธารณชน	
☐ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร	

8. ผลผลิต / ผลลัพธ์

ระบุผลผลิต หรือ ผลลัพธ์ที่คาดหวังจากโครงการ

วัตถุประสงค์ที่ 1 :

ผลผลิต/ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด (เชิงปริมาณ/คุณภาพ)	ค่าเป้าหมาย	หน่วยนับ
1.1	1. 2.		
1.2	1. 2.		

วัตถุประสงค์ที่ 2 :

ผลผลิต/ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด (เชิงปริมาณ/คุณภาพ)	ค่าเป้าหมาย	หน่วยนับ
2.1	1. 2.		
2.2	1. 2.		

9. สถานที่/พื้นที่ดำเนินการ (Area)

ระบุสถานที่ หรือพื้นที่ดำเนินการ โดยเลือกปีงบประมาณ สามารถเลือกได้หลายพื้นที่

10. ระยะเวลา (Time Period)

ระบุระยะเวลาการทำงาน ตั้งแต่เริ่มโครงการ จนถึงวันที่สิ้นสุดโครงการ



Project Proposal

OP4

ชื่อโครงการ	ระบุชื่อเต็มโครงการ	งบประมาณ รหัสโครงการ	
งบประมาณรวม	ระบุงบประมาณโดยรวมทั้งหมดของโครงการ	ระดับความสำคัญ	
หัวหน้าโครงการ	ระบุชื่อผู้รับผิดชอบโครงการ	วันที่มีผลบังคับใช้	

1. ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ (Relevance to strategy)

เมื่อพิจารณาความสอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ โดยเน้นความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์กับนโยบายที่เกี่ยวข้อง

ความสอดคล้อง	
ยุทธศาสตร์ คมส.	
กลยุทธ์	
สะพานเชื่อมยุทธศาสตร์	
นโยบายประจำปี	
แผนงาน	

2. หลักการและเหตุผล (Justification)

ระบุจุดยืนหรือที่มาของโครงการ หลักการและเหตุผล ความจำเป็น สิ่งการสนับสนุนจากองค์กร ความเร่งด่วน

3. วัตถุประสงค์ (Objective)

ระบุวัตถุประสงค์ของโครงการ มีผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของนโยบายประจำปี

-
-

4. ผลที่คาดว่าจะได้รับ (Expected results)

ระบุประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (อาจลงมือทำขึ้นต้นปี)

-
-

5. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Plan Stakeholder Engagement)

ระบุการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ใน 1 รายการให้โดยมี 1 ส่วนให้กร หมายเป็นลายลักษณ์ ใต้ให้เป็นรายการจัด

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความคาดหวังหลัก ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	Type				Stakeholder analysis			
		Supplier	Partner	User	Beneficiary	A	B	C	D
		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Project Proposal

OP4

6. เกณฑ์คุณภาพ (Quality Requirement)

ระบุเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้การประเมินคุณภาพ (QA) และการตรวจสอบคุณภาพ (QC)

1.

2.

3.

4.

5.

7. ขอบเขตการดำเนินโครงการ (Project Scope Statement)

ระบุขอบเขตการดำเนินงานโครงการ วัตถุประสงค์ของโครงการ และขอบเขตของโครงการ

1.

2.

3.

4.

5.

8. วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (Risk Analysis)

ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างดำเนินการ ระบุประเภทความเสี่ยง SFOC (ระดับเชิงตรรกะ) และระดับความเสี่ยง เช่น 2x4=8

ความเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยง
		S	F	O	C	
1.		☐	☐	☐	☐	
2.		☐	☐	☐	☐	
3.		☐	☐	☐	☐	

9. กลุ่มเป้าหมาย (Target group)

ระบุผู้เกี่ยวข้อง หรือผู้ที่จะได้รับประโยชน์ (ภาคีที่เกี่ยวข้อง) เพื่อใช้ในการวางแผน 1 ส่วนคือ 53

กลุ่มเป้าหมาย	ระบุกลุ่มเป้าหมายย่อย (ถ้ามี)
☐ นักวิชาการ	
☐ ผู้ปฏิบัติงานทางวัฒนธรรม	
☐ นโยบาย	
☐ สาธารณชน	
☐ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร	

10. เป้าหมายด้วยวิธีวัด (Measure)

ระบุเกณฑ์ ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ สำหรับเป้าหมาย ที่ต้องพิจารณา และระดับความเสี่ยง (1-20) โดยค่า 10 หมายถึงมีความเสี่ยง

วัตถุประสงค์ที่ : 1

ผลลัพธ์/ผลลัพธ์ : 1.1

ตัวชี้วัด (เชิงปริมาณ/คุณภาพ)	ค่าเป้าหมาย รวม	หน่วยนับ	เดือนที่ส่งมอบ												ระดับ ความสำคัญ
			10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	



Project Proposal

OP4

ผลผลิต/ผลลัพธ์ : 1.2

ตัวชี้วัด (เชิงปริมาณ/คุณภาพ)	ค่าเป้าหมาย รวม	หน่วยนับ	เดือนที่ส่งมอบ												ระดับ ความสำคัญ
			10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

วัตถุประสงค์ที่ : 2

ผลผลิต/ผลลัพธ์ : 2.1

ตัวชี้วัด (เชิงปริมาณ/คุณภาพ)	ค่าเป้าหมาย รวม	หน่วยนับ	เดือนที่ส่งมอบ												ระดับ ความสำคัญ
			10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

ผลผลิต/ผลลัพธ์ : 2.2

ตัวชี้วัด (เชิงปริมาณ/คุณภาพ)	ค่าเป้าหมาย รวม	หน่วยนับ	เดือนที่ส่งมอบ												ระดับ ความสำคัญ
			10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

11. สถานที่/พื้นที่ดำเนินการ (Area)

ระบุสถานที่ หรือพื้นที่ดำเนินการ โดยต้องระบุชื่อสถานที่ สามารถแนบแผนที่ประกอบได้

12. ระยะเวลา (Time Period)

ระบุช่วงเวลาการทำงาน ตั้งแต่เริ่มโครงการ จนถึงสิ้นสุดโครงการ



Project
Proposal

OP4

โครงสร้างการแจกแจงงาน
[Work Breakdown Structure]

13. กิจกรรม (Activities)

ระบุกิจกรรมย่อย (กิจกรรมย่อย คือสิ่งใดงานนั้น (Work package) ในการสร้างผลงาน หรือผลลัพธ์ ตามเวลาที่ใดลงทำมีรายการ และผู้รับผิดชอบ Work package

ผลลัพธ์ :

กิจกรรม :

ขั้นตอน	สิ่งที่ต้องนำเสนอ (WPs)	Gantt Chart												งบประมณ
		10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

ผลลัพธ์ :

กิจกรรม :

ขั้นตอน	สิ่งที่ต้องนำเสนอ (WPs)	Gantt Chart												งบประมาณ
		10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

ผลลัพธ์ :

กิจกรรม :

ขั้นตอน	สิ่งที่ต้องนำเสนอ (WPs)	Gantt Chart												งบประมาณ
		10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

ผลลัพธ์ :

กิจกรรม :

ขั้นตอน	สิ่งที่ต้องนำเสนอ (WPs)	Gantt Chart												งบประมาณ
		10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	



Project Proposal

OP4

14. งบประมาณ (budget)

กรณีสองแบบฟอร์มการรวมแผนค่าตัวโครงการงบประมาณตามโครงการ

หมวดค่าใช้จ่าย	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	รวม (บาท)
1. ค่าตอบแทน													
1.1 ค่า...													
2. ค่าใช้สอย													
2.1 ค่า...													
3. ค่าวัสดุ													
4. ค่าสาธารณูปโภค													
5. งบรายจ่ายอื่น													
5.1 รายจ่ายอื่น													
6. งบลงทุน													
6.1 ค่าครุภัณฑ์													
6.2 ค่าที่ดิน สิ่งก่อสร้าง													
													รวม

15. หน้าที่ความรับผิดชอบ (Role&Responsibility)

ผลลัพธ์ :

กิจกรรม	Responsible	Accountable	Consulted	Informed

ผลลัพธ์ :

กิจกรรม	Responsible	Accountable	Consulted	Informed

ผลลัพธ์ :

กิจกรรม	Responsible	Accountable	Consulted	Informed

แบบฟอร์มขอปรับแผนโครงการ (Change Request) หน้า 1

Change Request

OPS

ชื่อโครงการ	ระบุชื่อโครงการ	งบประมาณ	
จุดประสงค์รวม	ระบุงบประมาณโดยรวมทั้งหมดของโครงการ	จัดตั้งโครงการ	ระบุโดยนักวิเคราะห์
หัวหน้าโครงการ	ระบุชื่อหัวหน้าโครงการ	ระดับความสำคัญ	ระบุโดยผู้อนุมัติ
		สถานะโครงการ	
		วันที่อนุมัติ/ปิด	

หัวข้อที่ต้องการปรับเปลี่ยน

- | | | |
|---|--|-------------------------------------|
| ☐ ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ | ☐ หลักการและเหตุผล | ☐ วัตถุประสงค์ |
| ☐ ผลที่คาดว่าจะได้รับ | ☐ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | ☐ เกณฑ์คุณภาพ |
| ☐ ขอบเขตการดำเนินโครงการ | ☐ ความเสี่ยง | ☐ กลุ่มเป้าหมาย |
| ☐ เป้าหมายตัวชี้วัด | ☐ สถานที่/พื้นที่ดำเนินการ | ☐ ระยะเวลา |
| ☐ กิจกรรม | ☐ งบประมาณ | ☐ ทีมงาน |

เหตุผลในการขอปรับเปลี่ยน

ระบุสาเหตุของความเสี่ยงในการดำเนินโครงการตามแผนงานและความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์โครงการ

1. ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ (RELEVANCE TO STRATEGY)

ตรวจสอบความสอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ โดยให้คะแนน 1-5 (1=ไม่สอดคล้อง, 5=สอดคล้อง)

ความสอดคล้อง	
ยุทธศาสตร์ คมส.	
กลยุทธ์	
สะพานเชื่อมยุทธศาสตร์	
นโยบายประจำปี	
แผนงาน	

2. หลักการและเหตุผล (JUSTIFICATION)

ระบุถึงที่มาที่ไปของโครงการ หลักการและเหตุผล ความจำเป็น ต้องการสนับสนุน/ความคุ้มค่า

3. วัตถุประสงค์ (OBJECTIVE)

ระบุวัตถุประสงค์ของโครงการ ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนงานประจำปี

Change Request

OPS

4. ผลที่คาดว่าจะได้รับ (EXPECTED RESULTS)

ระบุประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (อาจระบุเป็นจุดเริ่มต้นในปี)

--

5. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (STAKEHOLDERS)

ระบุการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ใน 1 รายการเป็นร้อยละ 1 ส่วนเพียง หากมีหลายบทบาท ให้เพิ่มเป็นรายการต่อไป

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความคาดหวังหลักของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	Type				Stakeholder analysis			
		Supplier	Partner	User	Beneficiary	A	B	C	D

6. เกณฑ์คุณภาพ (QUALITY REQUIREMENT)

ระบุเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพที่สำคัญ เพื่อใช้การประเมินคุณภาพ (QA) และกำหนดคุณภาพ (QC)

--

7. ขอบเขตการดำเนินโครงการ (PROJECT SCOPE STATEMENT)

ระบุขอบเขตการดำเนินงานโครงการว่าครอบคลุมอะไร และไม่ครอบคลุมอะไรบ้าง

--

8. ความเสี่ยง (IDENTIFY RISKS)

ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างดำเนินการ ตามประเภทความเสี่ยง SPOC (ระบุความเสี่ยงตามตัวอักษร) และระดับความเสี่ยง เช่น 2x4x8

ความเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยง
		S	F	O	C	



Change Request

OP5

9. กลุ่มเป้าหมาย (TARGET GROUP)

ระบุผู้ให้บริการ หรือผู้ที่ได้รับประโยชน์ (ภายในและภายนอก) เมื่อใดมีมากกว่า 1 ส่วนเลือก ๒

กลุ่มเป้าหมาย	ระบุกลุ่มเป้าหมายย่อย (ถ้ามี)
นักวิชาการ	
ผู้ปฏิบัติงานทางวัฒนธรรม	
นโยบาย	
สาธารณชน	

10. เป้าหมายตัวชี้วัด (MEASURE)

ระบุผลผลิต ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ ค่าเป้าหมาย เดือนที่ส่งมอบ และระดับความสำคัญ กำหนดค่า 1-10 โดยค่า 10 หมายถึงมากที่สุด

วัตถุประสงค์ที่

ผลผลิต/ผลลัพธ์ที่

ตัวชี้วัด (เชิงปริมาณ/ คุณภาพ)	ค่าเป้าหมายรวม	หน่วยนับ	เดือนที่ส่งมอบ												ระดับความสำคัญ
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	

วัตถุประสงค์ที่

ผลผลิต/ผลลัพธ์ที่

ตัวชี้วัด (เชิงปริมาณ/ คุณภาพ)	ค่าเป้าหมายรวม	หน่วยนับ	เดือนที่ส่งมอบ												ระดับความสำคัญ
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	

11. สถานที่/พื้นที่ดำเนินการ (AREA)

ระบุสถานที่ หรือพื้นที่ดำเนินการ โดยเลือกจังหวัด/ภาค สามารถเลือกได้หลายตัวเลือก

12. ระยะเวลาดำเนินการ (TIME PERIOD)

ระบุช่วงเวลาดำเนินการ ตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ จนถึงวันที่สิ้นสุดโครงการ



Change Request

OP5

13. กิจกรรม (ACTIVITIES)

ระบุกิจกรรมหลัก กิจกรรมย่อย สิ่งที่ต้องนำส่ง (Work package) ในการสร้างผลิตภัณฑ์ หรือผลลัพธ์ ระยะเวลาที่ต้องดำเนินการ และผู้รับผิดชอบ Work package

ผลลัพธ์ที่ :

กิจกรรมที่ :

งบประมาณรวม:

บาท

ขั้นตอน	สิ่งที่ต้องนำส่ง (WPs)	Gantt Chart												งบประมาณ
		ด.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	

ผลลัพธ์ที่ :

กิจกรรมที่ :

งบประมาณรวม:

บาท

ขั้นตอน	สิ่งที่ต้องนำส่ง (WPs)	Gantt Chart												งบประมาณ
		ด.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	

14. งบประมาณ (BUDGET)

ระบุงบประมาณรวมและแยกตัวประกอบงบประมาณตามกิจกรรม

หมวดหมู่ ค่าใช้จ่าย	ด.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	รวม
ค่าใช้จ่ายค่า												
1 ค่าตอบแทน												
11 ค่า ...												
2 ค่าวัสดุ												
21 ค่า ...												
3 ค่าวัสดุ												
4 ค่าสาธารณูปโภค												
5 งบรายจ่ายอื่น												

15. ทีมงาน (PROJECT TEAM)

ระบุกิจกรรมและผู้ใช้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม

Work Breakdown Structure	Responsible	Accountable	Consulted	Informed
กิจกรรม...				
กิจกรรม ...				



แบบฟอร์มปิดโครงการ (Project Closure) หน้า 1

Project Closure

OP7

ชื่อโครงการ	ปีงบประมาณ
งบประมาณรวม	รหัสโครงการ
หัวหน้าโครงการ	ระดับความสำคัญ
	วันที่ปิดโครงการ

1. ผลการดำเนินงาน

ผลผลิต/ผลลัพธ์	คำเป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน	การส่งต่องานภายใน (ถ้ามี)

รายงานสรุป

2. ผลเบิกจ่ายงบประมาณ

ระบุจำนวนเงินและแหล่งที่มาที่ใช้จ่ายงบประมาณในการดำเนินโครงการ กรณีมีค่าใช้จ่ายเป็นค่าตอบแทน จ้างเหมาค่าตอบแทน (มีสำเนาแนบคือสำเนาใบหัก 963)

แผนการใช้จ่ายงบประมาณ	ผลการเบิกจ่าย

รายงานสรุป

3. การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานโครงการ (ถอดบทเรียน)

ระบุการดำเนินงานหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินโครงการที่เห็นคิดว่าทำได้ดี แม้จะมีข้อที่ต้องปรับปรุง โดยทำเป็นประเด็นที่วิเคราะห์ถึง เช่น วิธีการแบ่งสัปดาห์โครงการ, องค์ประกอบ, กิจกรรมย่อย, งบประมาณ, หน่วยงาน, ทีมงาน, การแจ้งเรื่องต่างๆ, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการปรับปรุงระบบหรือกระบวนการ

วิธีการทำงานที่เป็นแบบอย่างที่ดี (What Worked Well)

ประเด็น	รายการ	วิธีการทำงานที่เป็นแบบอย่างที่ดี
○ การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ○ การบริหารคุณภาพ ○ การบริหารขอบเขตงาน ○ การบริหารกิจกรรม/ขั้นตอน ○ การบริหารทีมงาน ○ อื่นๆ		

สิ่งที่ควรปรับปรุง (What Can be Improved)

ประเด็น	รายการ	สิ่งที่ควรปรับปรุง
○ การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ○ การบริหารคุณภาพ ○ การบริหารขอบเขตงาน		

| 1

Project Closure OP7

ประเด็น	รายการ	สิ่งที่ควรปรับปรุง
- การบริหารกิจกรรม/ขั้นตอน - การบริหารทีมงาน - อื่นๆ		

ข้อเสนอแนะที่ควรทำเพื่อสร้างผลกระทบ (Impact)

ระบุถึงข้อเสนอแนะทางด้านการปฏิบัติงานหรืองานตามตัวชี้วัดของโครงการฯ เพื่อไปสู่สิ่งส่งผลกระทบ (Impact)

รายการ	ข้อเสนอแนะที่ควรทำเพื่อสร้างผลกระทบ (Impact)

ทิศทางการดำเนินงานในปีถัดไป (ส่งต่องาน)

ระบุข้อเสนอแนะเพื่อเป็นทิศทางการดำเนินงานในปีต่อไป

รายการ	ข้อเสนอแนะที่ควรทำเพื่อสร้างผลกระทบ (Impact)



ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร (องค์การมหาชน)
เลขที่ 20 ถนนบรมราชชนนี ตำบลจันทน์ กรุงเทพฯ 10170
โทรศัพท์ 0-2880-9429 โทรสาร 0-2880-9332
Princess Maha Chakri Sirindhorn Anthropology Centre
20 Borommaratchachonnani Rd, Taling Chan, Bangkok 10170
Tel. 0-2880-9429, Fax 0-2880-9332