

การบริหารโครงการ

Project Management

line id: drviput

drviput@yahoo.com

0628291519

รศ.ดร.วิพุธ อ่องสกุล

คณะบริหารธุรกิจ

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

รศ.ดร.วิพุธ อ่องสกุล

ปัจจุบัน

- รองศาสตราจารย์ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.)
- คณะอนุกรรมการด้านวิชาการ คณะกรรมการอำนวยการ ศูนย์ราชการสะดวก สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี
- คณะอนุกรรมการติดตามประเมินผล กองทุนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- คณะกรรมการตรวจสอบ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.)
- คณะอนุกรรมการด้านธรรมเนียมและค่าตอบแทน สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.)



อดีต:

- คณบดี คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)
- ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)
- กรรมการ สภาวิชาการ มหาวิทยาลัย ราชภัฏสุราษฎร์ธานี
- กรรมการ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงาน มหาวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
- ผู้อำนวยการศูนย์นวัตกรรมทางธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ นิด้า
- ผู้อำนวยการหลักสูตร MBA คณะบริหารธุรกิจ นิด้า
- ผู้อำนวยการหลักสูตร Ph.D. คณะบริหารธุรกิจ นิด้า

การศึกษา:

December 2020	วชน 15 สถาบันวิชาการพลังงาน (Thailand Energy Academy, TEA)
November 2020	Board Matters and Trends (BMT) 9/2020, Thai Institute of Directors (IOD)
July 2020	Board Nomination and Compensation Program (BNCP) 9/2020, Thai IOD
June 2020	Successful Formulation & Execution of Strategy (SFE) SFE 32/2020, Thai IOD
June 2020	Strategic Board Master Class (SBM) SBM 8/2020, Thai Institute of Directors (IOD)
February 2020	Ethical Leadership Program (ELP) 18/2020, Thai Institute of Directors (IOD)
November 2019	Board that Make a Difference (BMD) 9/2019, Thai Institute of Directors (IOD)
September 2019	Advance Audit Committee Program (AACP) 34/2019, Thai IOD
August 2019	Risk Management Program for Corporate Leader (RCL) 17/2019, Thai IOD
July 2019	Financial for Directors (FSD) 39/2019, Thai Institute of Directors (IOD)
July 2019	Board Room Success for Financing and Investment (BFI) 7/2019, Thai IOD
July 2019	Director Certification Program (DCP) 276/2019, Thai IOD
June 2019	วตท 28 สถาบันวิชาการตลาดทุน (วตท)
December 2016	Microeconomic of Competitiveness, Harvard Business School, Harvard University
October 2010	Executive Leadership Program, Wharton School, University of Pennsylvania
December 2001	ปริญญาเอก Industrial Engineering, Texas Tech University, USA
August 1998	ปริญญาโท Industrial Engineering, Texas Tech University, USA
March 1996	ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตร์อุตสาหกรรม จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประสบการณ์การเป็นวิทยากร

• Yum!, General Motor, Bayer, Acer, Auto Alliance, Citi Bank Group, ธนาคารกสิกร, Hitachi Global Storage Technologies, BSH Home Appliances, Office Mate, บางจาก, PTT, NEC, MFC, CPN, เมืองไทยประกันชีวิต, สหยูเนียน, Panasonic, ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, Premier Marketing, Star Micro, ปูนซิเมนต์ไทย, กรุงเทพประกันชีวิต, Alan Dick, EEI, ไทยศรีประกันภัย, กรุงเทพโทรทัศน์ (ช่อง 7), สถาบันเพิ่มผลผลิต, การไฟฟ้านครหลวง, การไฟฟ้าฝ่ายผลิต, กรุงศรีอโต้, ปตท, โรงงานยาสูบ, Team Consulting, ธอส, แพนด้าจิ๋วเวอร์รี่, กทช, น้ำประปาไทย, ขนส่งน้ำมันทางท่อ, บางจาก, Greenspot

ประสบการณ์ในการให้คำปรึกษา

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, รางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน, Doing Business (world bank), UN Public service award ตั้งแต่ปี 2003-Present
- สำนักงาน กสทช ตรวจสอบคุณสมบัติผู้เข้าประมูล คลื่น 2.1 GHz ปี 2012, ที่วีดิจิตอล ปี 2013, คลื่น 1800, 900 MHz ปี 2015
- Thai Storage Batteries (3K Batt) in TQM Project ปี 2009
- ปตท, Business Plan for Lubrication Business Project, 2008
- โรงงานยาสูบ, Customer Survey Project, 2007-2008
- ไปรษณีย์ไทย, Organization Restructure Project, 2006
- FTA Position, สภาพอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2004

การบริหารงานโครงการ

การทำงานในปัจจุบัน

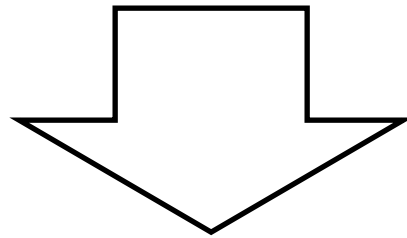
- งานประจำ (routine base) → เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพ คุณภาพงาน
- งานโครงการ (agenda base) → เน้นการทำให้ได้ตามประเด็นเป้าหมายที่ต้องการตอบสนองโดยกำหนดเป็นเป้าหมาย

การบริหารโครงการ

- โครงการเกิดขึ้นมาเพื่อแก้**ปัญหา**ขององค์กร
- ปัญหา**เปลี่ยนแปลง**ตาม**เวลา**
- ปัญหาขององค์กร**ปีนี้** เหมือน **ปีที่แล้ว**หรือไม่ และคิดว่า**ปีหน้า**ปัญหาจะเหมือน**ปีนี้**หรือไม่
- Mind Set-คำนึงถึงเรื่อง **เวลา** เป็นอันดับแรกๆ
- Skill Set-Soft Skill, Board View มากกว่าความเป็น Expert ในเนื้องาน
- Tools Set- แตกต่างจากงานประจำ
- ฉะนั้นงาน**โครงการ**ต้องการ Mind Set, Skill Set และ Tools Set ที่ **แตกต่าง**จากงาน**ประจำ**

ทำไมต้องทำงานโครงการ

- การแข่งขันทำให้เกิดการ agenda (ประเด็นการแข่งขัน)
- การเปลี่ยนแปลงทำให้เกิด agenda (ประเด็นการเปลี่ยนแปลง)



ประเด็น **ปัญหา** องค์กร

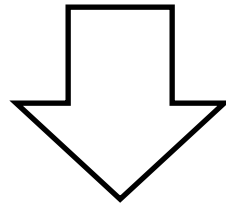


ทำไมต้องทำงานโครงการ

- ประเด็น/ปัญหาที่เกิดขึ้นในงานประจำ ที่งานประจำ เอาไม่อยู่
- การตอบสนองต่อ agenda ไม่สามารถทำได้ด้วยงาน routine work
- เกิด Project เพื่อตอบสนองต่อ agenda เหล่านั้น
- การบริหารงานโครงการไม่ง่าย

การตอบสนองต่อประเด็น ปัญหา วิกฤต

- การเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน เป็น ตัวสร้างประเด็น
- ประเด็นไม่ได้รับการตอบสนอง จะเป็น ปัญหา
- ปัญหาไม่ได้รับการตอบสนอง จะพัฒนาเป็น วิกฤต



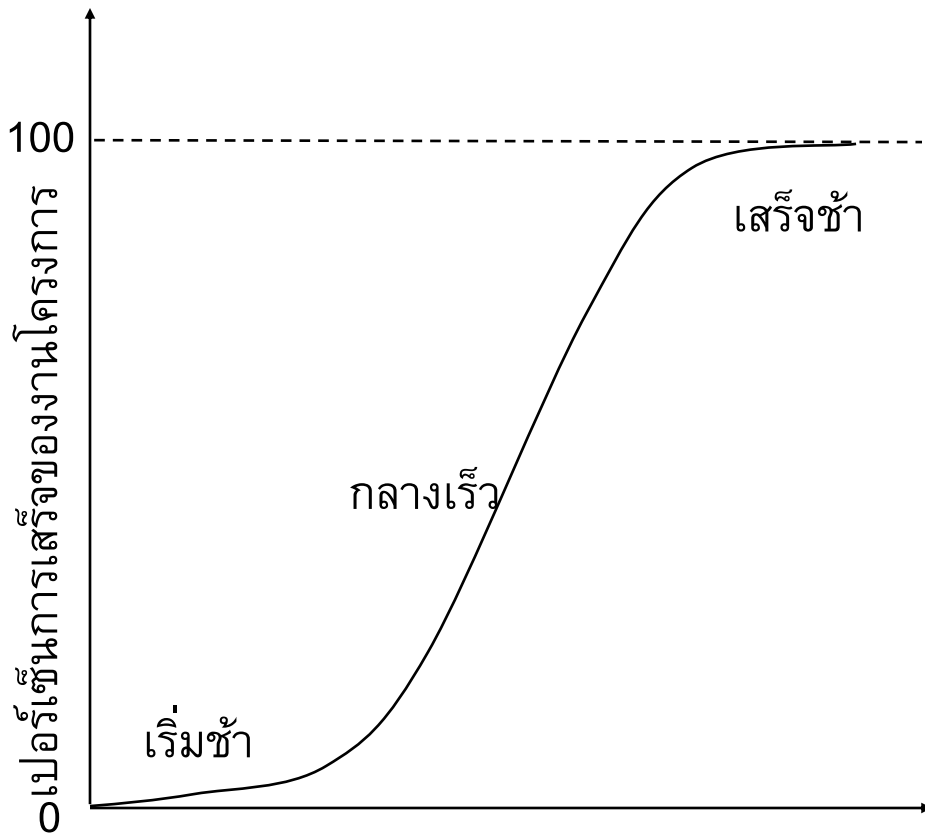
การบริหารโครงการ

- งานโครงการต่างจากงานทั่วไปอย่างไร?
 - โดยมากเป็นงานที่มีจุดเริ่มต้นและสิ้นสุด
 - หรือเป็นงานทำครั้งเดียว One time shot
 - ไม่คุ้มค่าที่จะจัดตั้งเป็นแผนก โดยมากจะใช้ทรัพยากรของบริษัทที่มีอยู่มาทำหน้าที่ใหม่หรือทำหน้าที่ที่ใกล้เคียง และเป็นการชั่วคราว (เป็นการร่วมใช้ทรัพยากร)
 - เป็นงานที่ไม่เหมือนงานอื่นๆ (unique) มีข้อจำกัดในด้านเวลา สถานที่ หรือ งบประมาณ

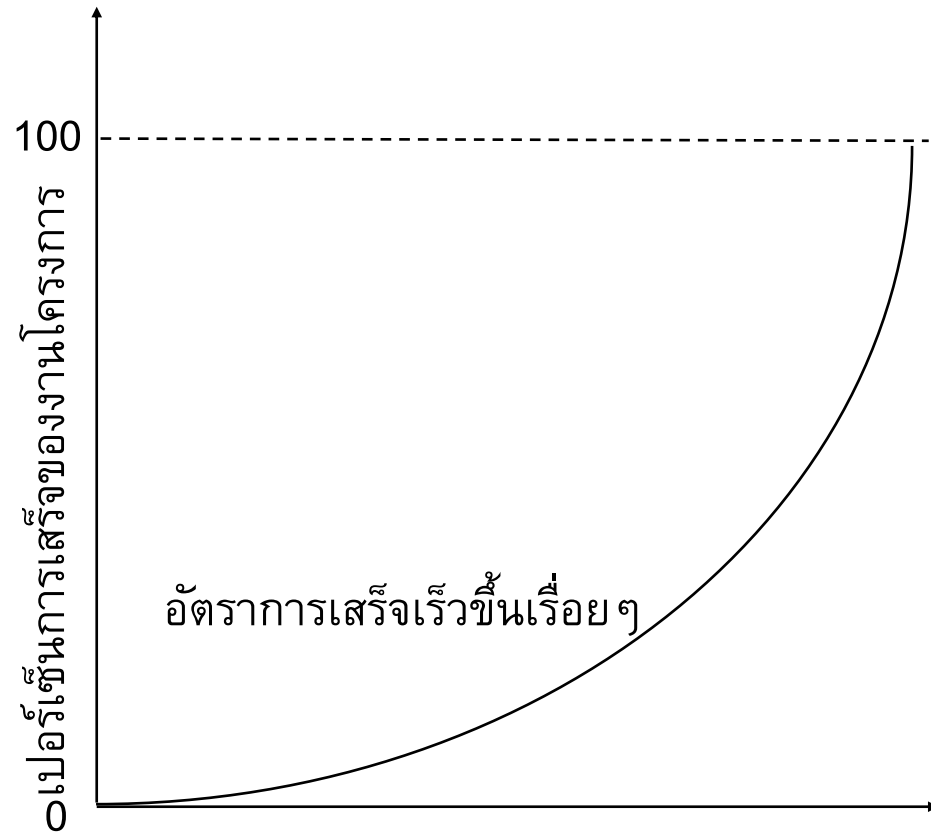
ลักษณะของงานโครงการ

- โครงการที่สามารถวัดความคืบหน้าได้ง่าย
- โครงการที่ไม่สามารถวัดความคืบหน้าได้ง่าย
 - โครงการ 1 ปี เวลาผ่านไป 6 เดือนโครงการคืบหน้า 50%?
 - โครงการ 1 ล้านบาท เบิกจ่ายไปแล้ว 2 แสนโครงการคืบหน้า 20%?

วงจรชีวิตของงานโครงการ

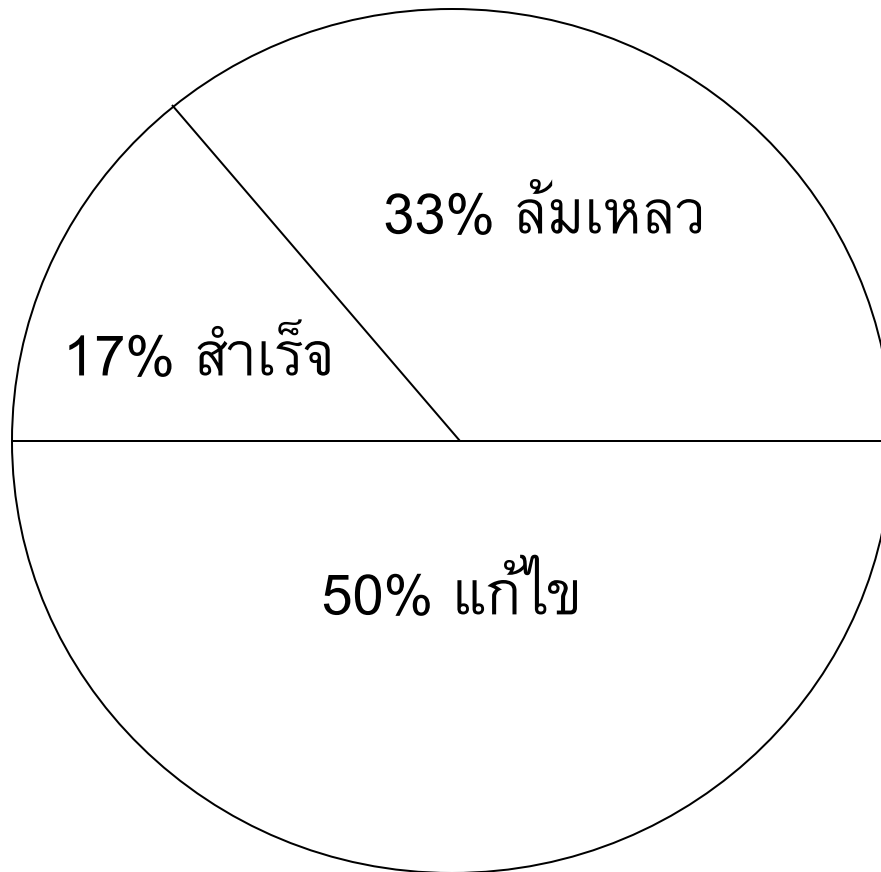


S-Curve



J-Curve

ผลสำรวจของงานโครงการ



ผู้จัดการโครงการ

- ผู้จัดการโครงการ (Project manager) เป็นผู้รับผิดชอบและนำทีมการบริหารโครงการ
- ผู้จัดการโครงการมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการ ฉะนั้นการเลือกสรรทีมงานที่จะนำโครงการสู่ความสำเร็จจึงเป็นสิ่งสำคัญ
- ผู้สนับสนุนและผลักดันโครงการ (Project Champion) โดยมากเป็นผู้บริหารระดับสูง

บทบาทผู้จัดการโครงการ

- ผู้จัดการโครงการมีบทบาทที่ไม่เหมือน ผู้จัดการงาน
- Project Manager is not a task manager
- ผู้จัดการโครงการมีหน้าที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จของเป้าหมายโครงการ
- หน้าที่
 - ติดตาม
 - ประสาน
 - ตรวจสอบ
 - แก้ปัญหาให้ทีมงาน

ทักษะที่ต้องการ

Table 2. Project Management Skills

1. Communication Skills (84) <ul style="list-style-type: none">• Listening• Persuading	4. Leadership Skills (68) <ul style="list-style-type: none">• Sets an example• Energetic• Vision (big picture)• Delegates• Positive
2. Organizational Skills (75) <ul style="list-style-type: none">• Planning• Goal-setting• Analyzing	5. Coping Skills (59) <ul style="list-style-type: none">• Flexibility• Creativity• Patience• Persistence
3. Team Building Skills (72) <ul style="list-style-type: none">• Empathy• Motivation• Esprit de corps	6. Technological Skills (46) <ul style="list-style-type: none">• Experience• Project knowledge

“What It Takes to Be A Good Project Manager.” Project Management Journal, March 1987. (c)1987 by the Project Management Institute.

ทีมงานโครงการ

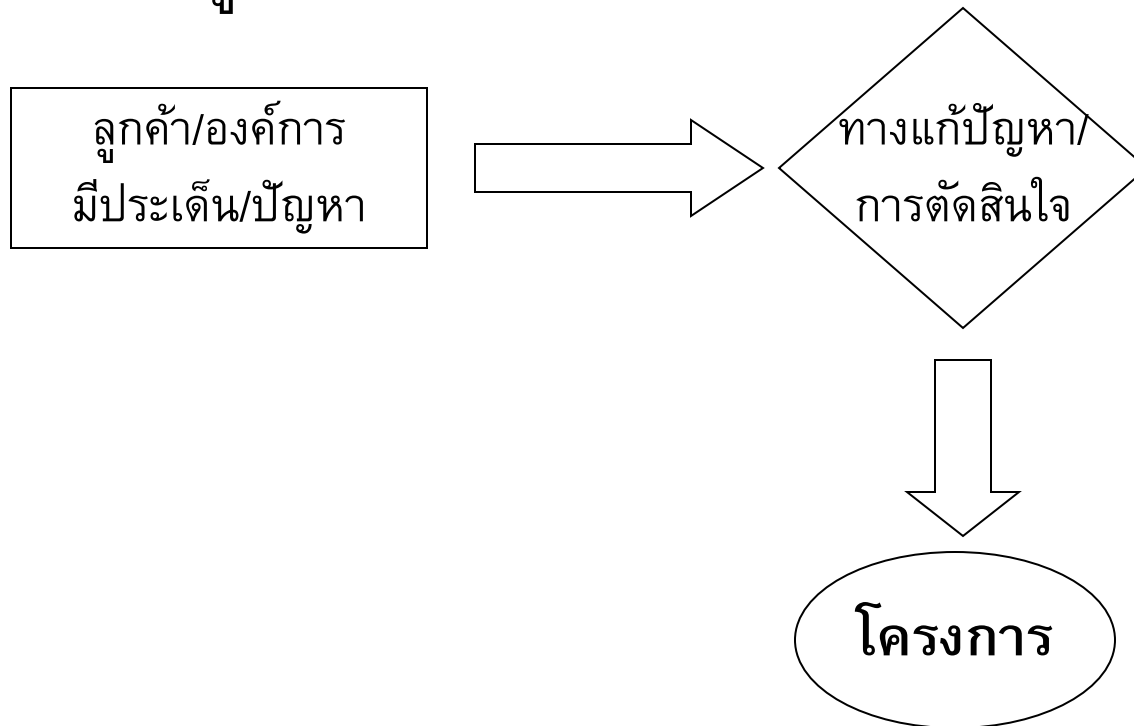
- มาจากแผนกอื่นร่วมกันทำงาน—มีหัวหน้างานประจำ
- สนใจเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับแผนกตนเอง—งานนอกเหนือความเกี่ยวข้องไม่สนใจ
- มองงานโครงการเป็น งานนอกเหนือ — ให้ความสำคัญเป็นอันดับรองจากงานประจำ
- เป็นงานที่มีปัญหา—ต้องแก้ปัญหามากและใช้เวลามาก

การบริหารโครงการ

- การกำหนดและเริ่มโครงการ (Project **Definition**)
- การวางแผนโครงการ (Project **Planning**)
- การดำเนินงานและการจัดลำดับงานในโครงการ (Project **Scheduling**)
- การติดตามและควบคุมโครงการ (Project **Monitoring & Control**)
- การประเมินและจบโครงการ (Project **Evaluation & Termination**)

การกำหนดและเริ่มต้นโครงการ (Project Definition)

- การเขียนข้อความปัญหา (Problem Statement) เพื่อตอบคำถาม: ทำไมถึงต้องมีโครงการ โครงการมีความสำคัญอย่างไร กับองค์กร/ลูกค้า



การกำหนดและเริ่มต้นโครงการ (Project Definition)

- โครงการสามารถ*เพิ่มคุณค่า*ให้กับองค์กรหรือได้ตอบ *โจทย์/ประเด็น*บางสิ่งบางอย่างขององค์กร หรือตอบสนองความต้องการที่สำคัญของลูกค้าได้

กระบวนการในการบริหารโครงการ

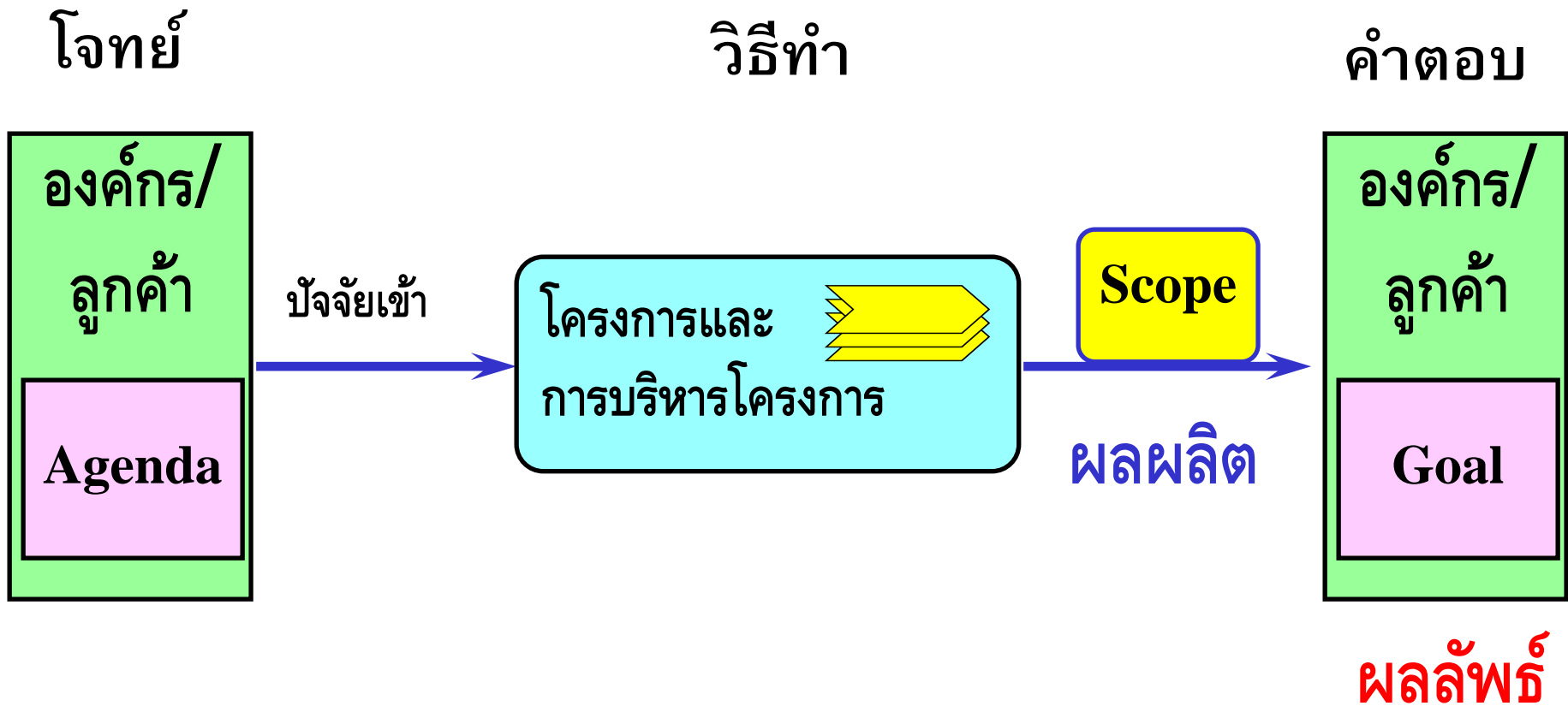
การตอบสนองต่อประเด็นการแข่งขัน (Agenda) ด้วยโครงการและการบริหารโครงการ



ผลลัพธ์

กระบวนการในการบริหารโครงการ

การตอบสนองต่อประเด็นการแข่งขัน (Agenda) ด้วยโครงการและการบริหารโครงการ



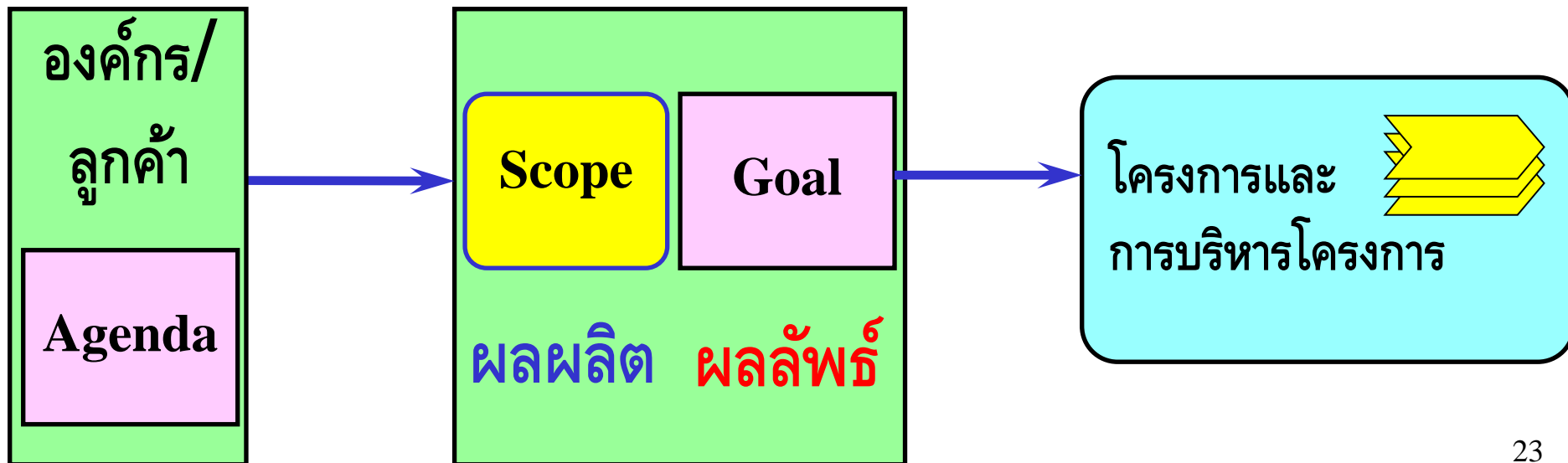
กระบวนการในการบริหารโครงการ

การตอบสนองต่อประเด็นการแข่งขัน (Agenda) ด้วยโครงการและการบริหารโครงการ

โจทย์

คำตอบ

วิธีทำ



กระบวนการในการบริหารโครงการ

การตอบสนองต่อประเด็นการแข่งขัน (Agenda) ด้วยโครงการและการบริหารโครงการ

โจทย์

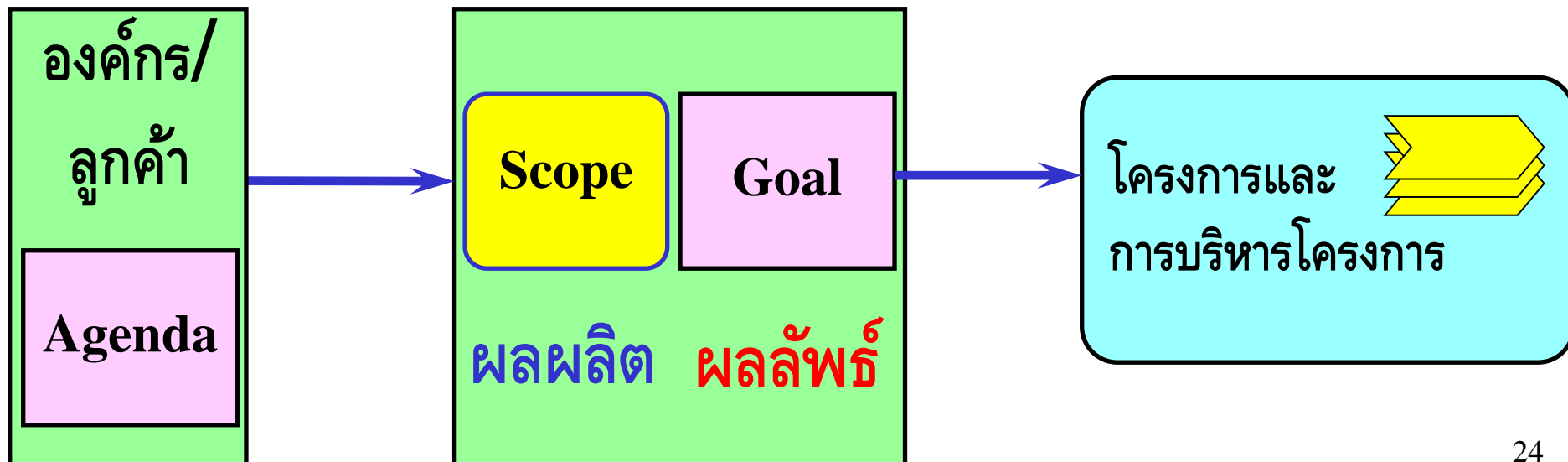
ความต้องการ
ประเด็น/ปัญหา

คำตอบ

ผลของการทำงาน/
โครงการ

วิธีทำ

กระบวนการ/วิธีการ



การเลือกผู้จัดการโครงการ

- การเลือกผู้จัดการโครงการ

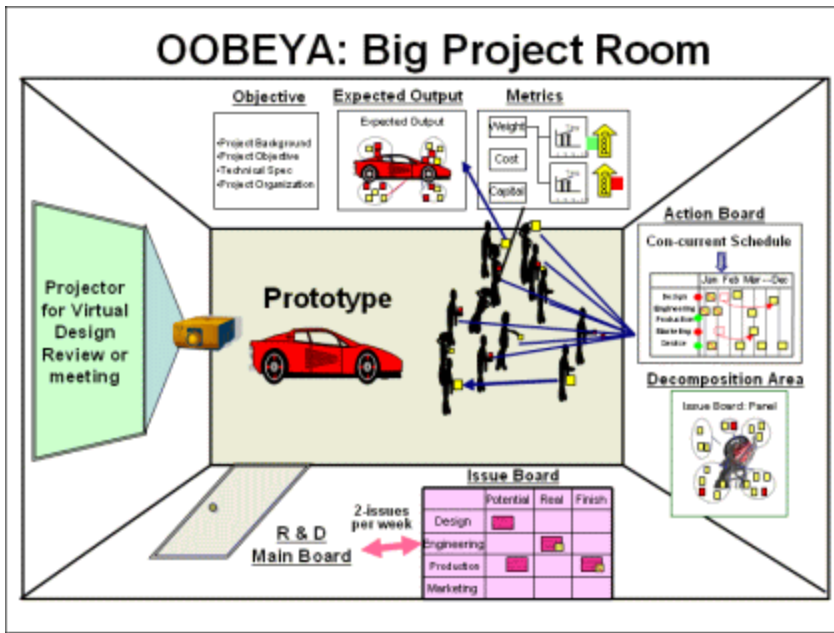


- การมอบหมายโครงการให้ คนที่เคยทำมาก่อนหรือมีประสบการณ์สูง (Veteran) ส่วนใหญ่จะเน้นที่วิธีการก่อน
- แต่มอบหมายให้ คนไม่เคยทำ (แต่มีประสบการณ์ในงานอื่น) จะเน้นการกำหนด ผลผลิตและผลลัพธ์ เป็นลำดับแรก



Uchiyamada

- ไม่มีประสบการณ์ด้านการออกแบบ
- ประสบการณ์สูงด้าน วิจัย
- เป็นวิศวกรด้านเทคนิค Technical Engineer



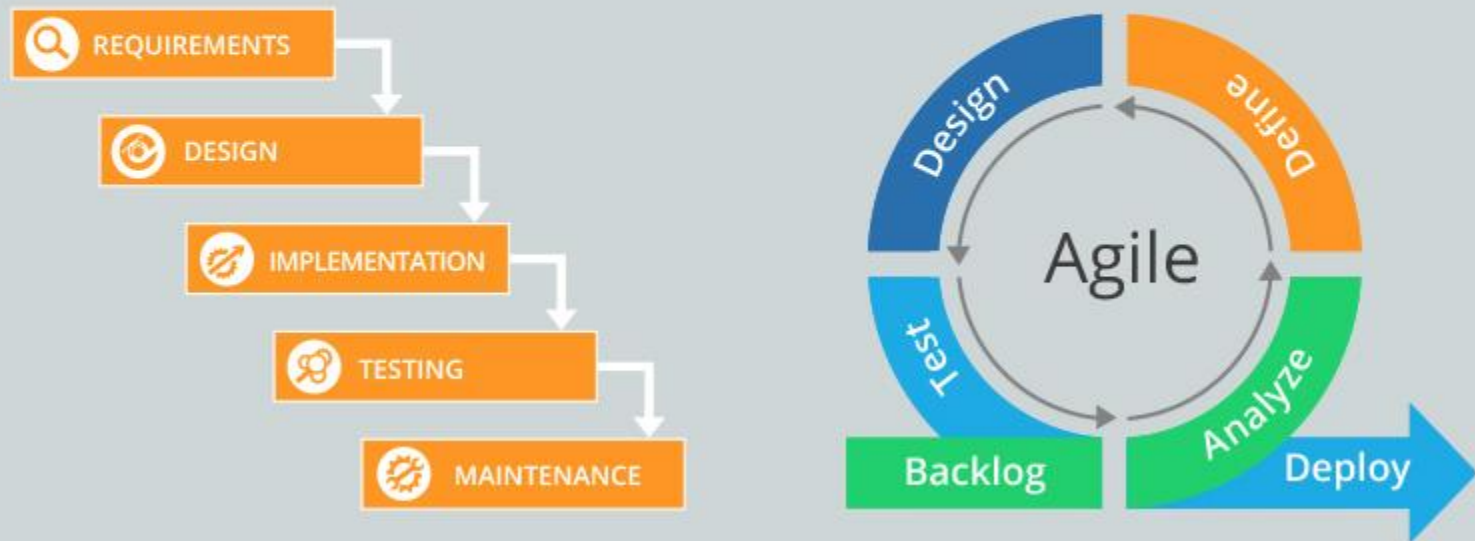
Oobeya System-การรวมคนในห้องใหญ่เพื่อตัดสินใจร่วมกัน

- รวมหลายแผนก Cross function
- ทีมของผู้เชี่ยวชาญ Team of Experts

Oobeya-big room ห้องใหญ่

Agile (อไจล์, คล่องแคล่ว) เทียบกับ Waterfall (น้ำตก)

Waterfall vs. Agile



Agile (อไจล์, คล่องแคล่ว) เทียบกับ Waterfall (น้ำตก)

Agile Methodology



สปริ้นท์ 1

สปริ้นท์ 2

สปริ้นท์ 3

ผลผลิต/ผลลัพธ์

นามธรรม

• ผลลัพธ์

- ตรงเวลา
- ถูกต้องสมบูรณ์
- ตรงความต้องการ
- พึงพอใจ
- เหนือความต้องการ

รูปธรรม

• ผลผลิตทางตรง

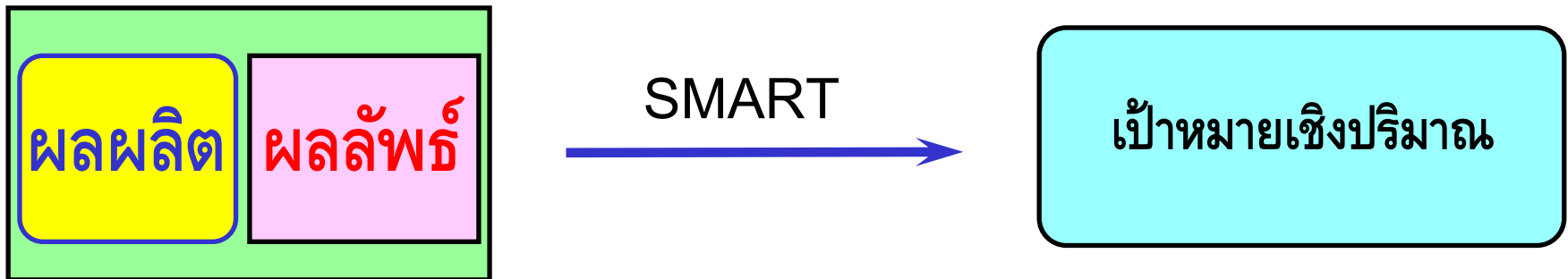
- งานบริการ
- สินค้า

นามธรรม/รูปธรรม

- นามธรรม เป็นเรื่องที่เข้าใจยาก
 - เช่น แต่งตัวให้ เรียบร้อย น้อย
- รูปธรรม เป็นเรื่องเข้าใจง่าย
 - เช่น ใส่เสื้อเชิ้ตขาวแขนยาว รางเท้าหนังสือดำ ถุงเท้าดำ มีเข็มขัดหนังสือดำไม่มีลาย กางเกง สแลคส์สีดำ ขายาวถึงตาตุ่ม

การกำหนดเป้าหมาย

การกำหนดเป้าหมายเริ่มที่ผลผลิต/ผลลัพธ์ และวิเคราะห์ผ่าน SMART ทำให้ได้เป้าหมายเชิงปริมาณ



การนำผลผลิต/ผลลัพธ์ มากำหนดเป็นเป้าหมาย ทำให้ทุกครั้งเป้าหมาย บรรลุ เกิด ผลผลิต/ผลลัพธ์ ส่งผลให้ปัญหา ถูกแก้ไข

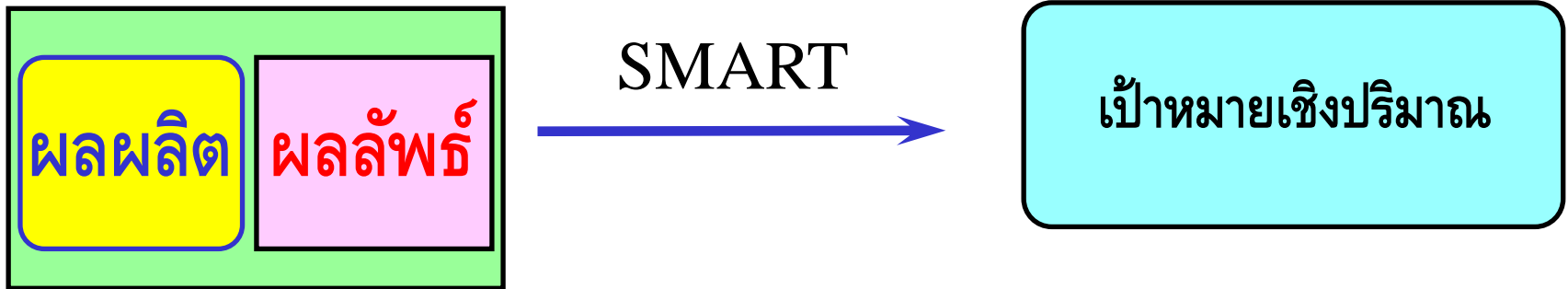
การตั้งเป้าหมายแบบ SMART

- Specific มีขอบเขตเฉพาะ
- Measurable วัดผลได้
- Attainable บรรลุผลได้
- Relevant มีเกี่ยวข้อง
- Time bound ผูกพันเวลา

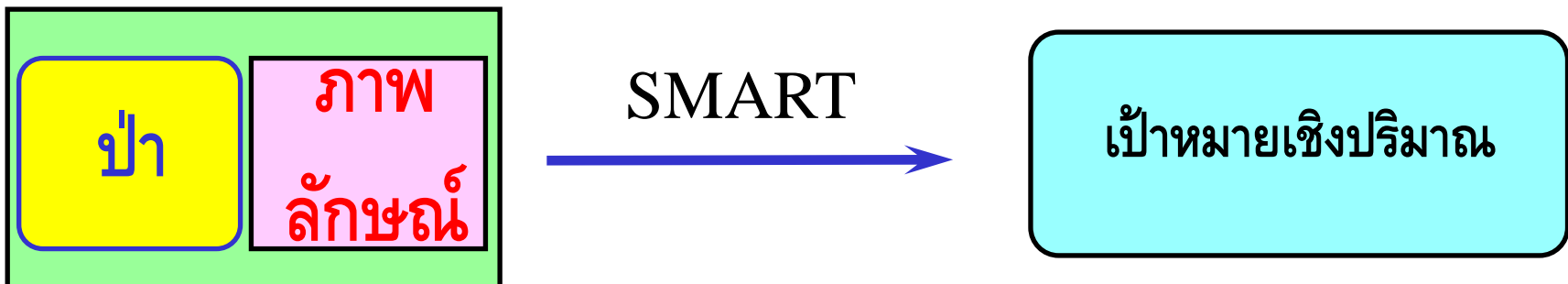


การกำหนดเป้าหมาย

การกำหนดเป้าหมายเริ่มที่ผลผลิต/ผลลัพธ์ และวิเคราะห์ผ่าน SMART ทำให้ได้เป้าหมายเชิงปริมาณ

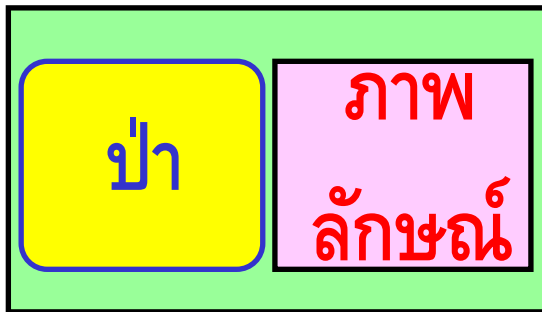


ตัวอย่าง



การกำหนดเป้าหมาย

การกำหนดเป้าหมายเริ่มที่ผลผลิต → เป้าหมายเชิงปริมาณ



ผลผลิต: ป่า

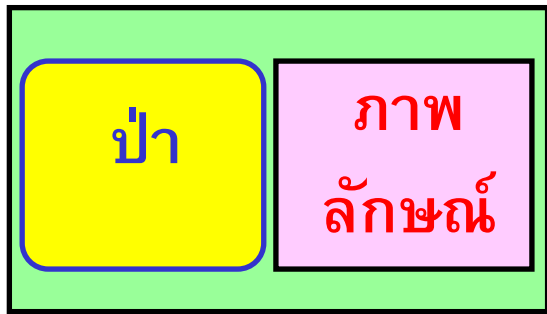
เป้าหมาย ต้นไม้ 3000 ต้น

คนเข้าร่วม 300 คน

พื้นที่ 30 ไร่

การกำหนดเป้าหมาย

การกำหนดเป้าหมายเริ่มผลลัพธ์ และวิเคราะห์ผ่าน SMART ทำให้ได้
เป้าหมายเชิงปริมาณ



Specific: What/Who/Where

ภาพลักษณ์คืออะไร หมายความว่าอย่างไร

กลุ่มภาพลักษณ์เป็น ศูนย์หรือบวก

กับ กลุ่มภาพลักษณ์ติดลบ

1. เกิดกับสังคมโดยภาพรวม

หรือ 2. เกิดกับลูกค้า

หรือ 3. เกิดกับชุมชนรอบโรงงาน

Measurable

1. เกิดกับสังคมโดยภาพรวม

(สื่อที่ปรากฏ FB IG TIKTOK, จำนวนครั้ง)

หรือ 2. เกิดกับลูกค้า (ร้อยละ, จำนวน), ยอดขาย

หรือ 3. ชาวบ้านเข้าร่วม (ร้อยละ, จำนวน), ปัญหา

Attainable, Relevant, Timed

1. FB 2000 View, 500 Like

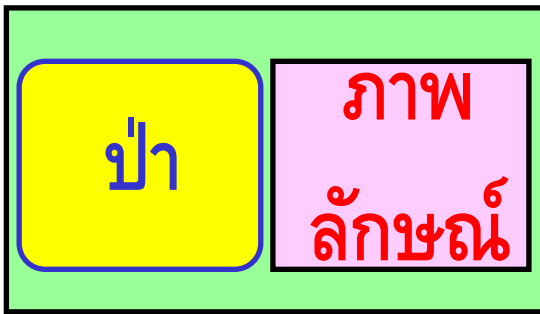
หรือ 2. เฉพาะลูกค้ารายใหญ่ 10 ราย
ยอดขายเพิ่ม 5%, 100 ล้านบาท

หรือ 3. ชาวบ้าน 300 คน/ 50%

ปัญหาร้องเรียน ลดลง 10%

การกำหนดเป้าหมาย

การกำหนดเป้าหมายเริ่มที่ผลผลิต → เป้าหมายเชิงปริมาณ



ผลผลิต: ป่า

เป้าหมาย ต้นไม้ 3000 ต้น

คนเข้าร่วม 300 คน

พื้นที่ 30 ไร่

ผลลัพธ์: ภาพลักษณ์

เป้าหมาย FB 2000 view

FB 500 Like

เป้าหมายและวัตถุประสงค์โครงการ (Attainable)



งานโครงการ

- การเขียนเป้าหมายในงานโครงการ

เป้าหมาย = ทรัพยากร, Goal= Resources

งานประจำ

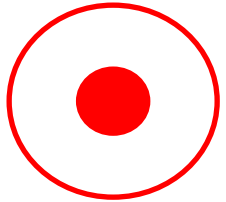
- การเขียนเป้าหมายในงานประจำ แตกต่าง จากงาน โครงการ

เป้าหมาย = ทรัพยากร+ความพยายาม

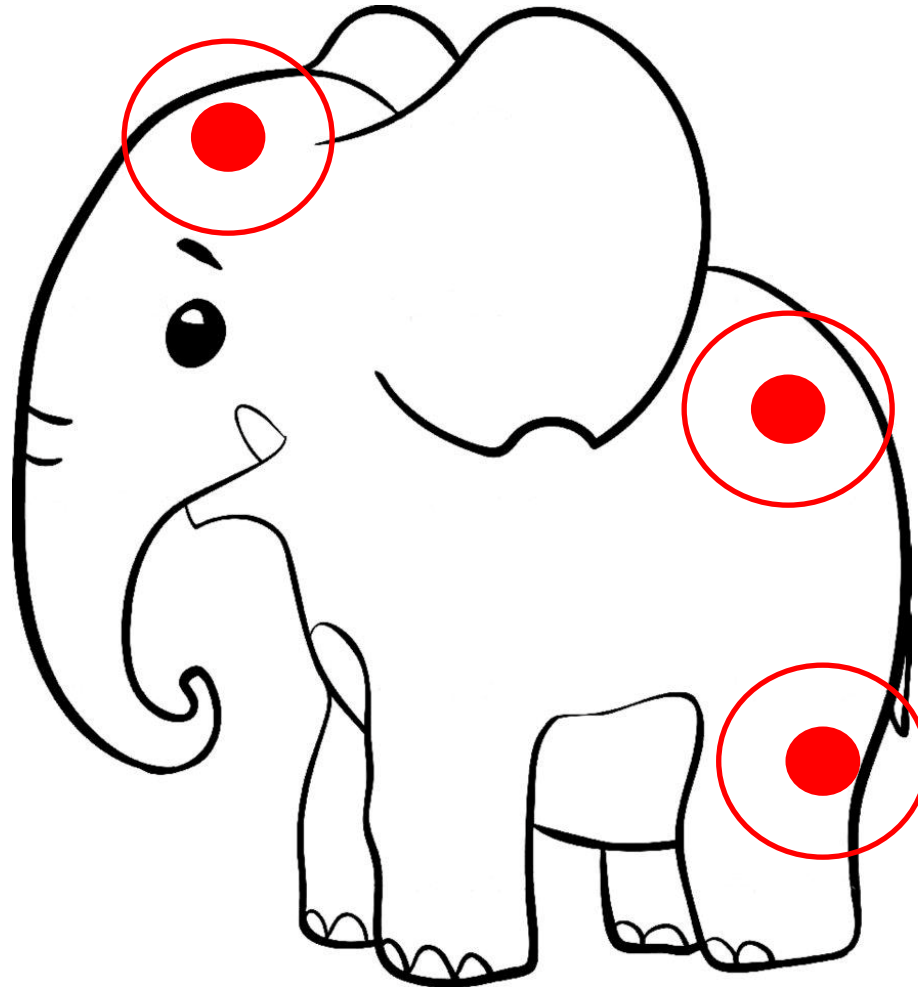
Goal = Resources+ Efforts

เพราะความพยายามเป็นตัวสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน

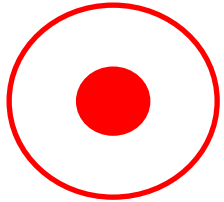
ผลลัพธ์อาจเหมือนช้างทั้งตัว การวางเป้าหมายกำหนด ขอบเขตเฉพาะ (Specific)



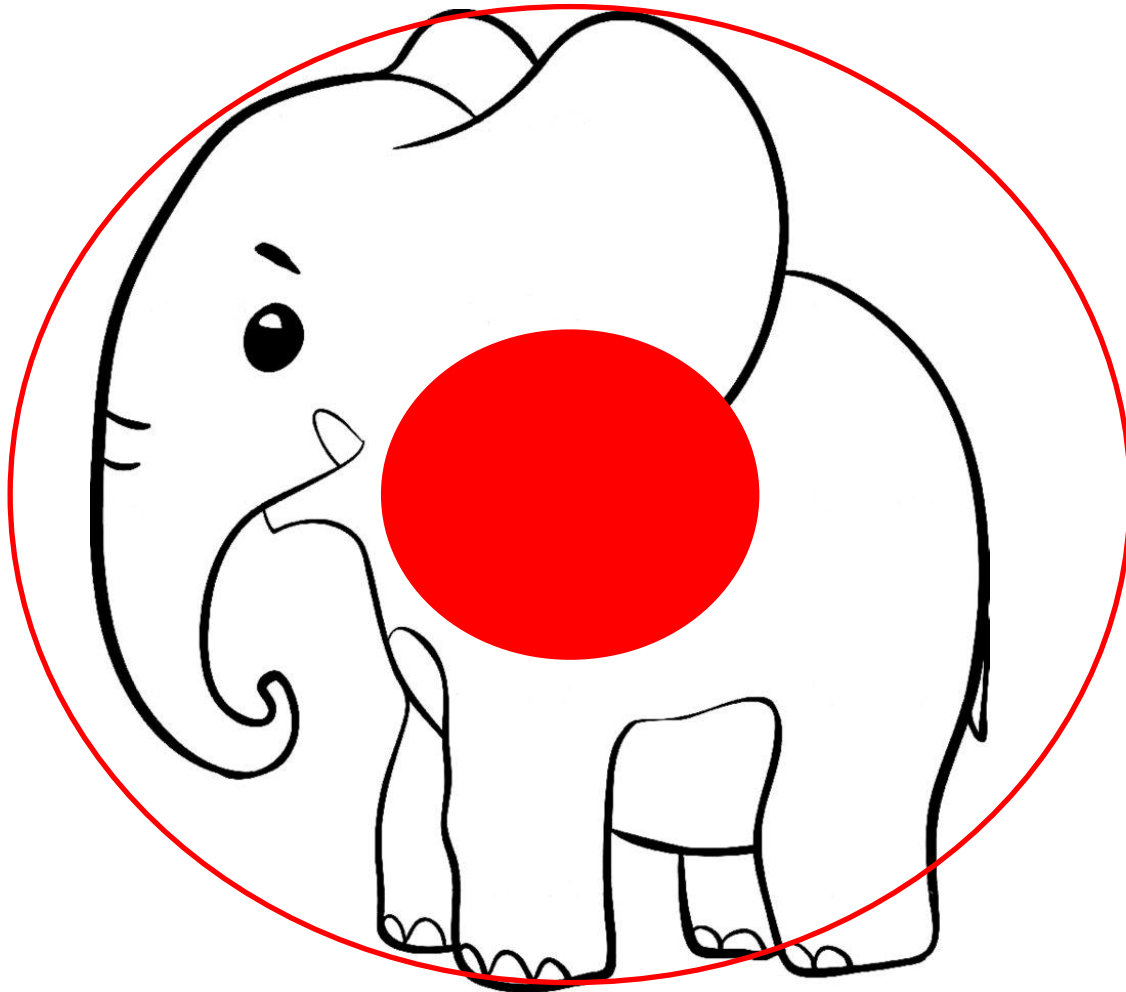
เป้าหมาย



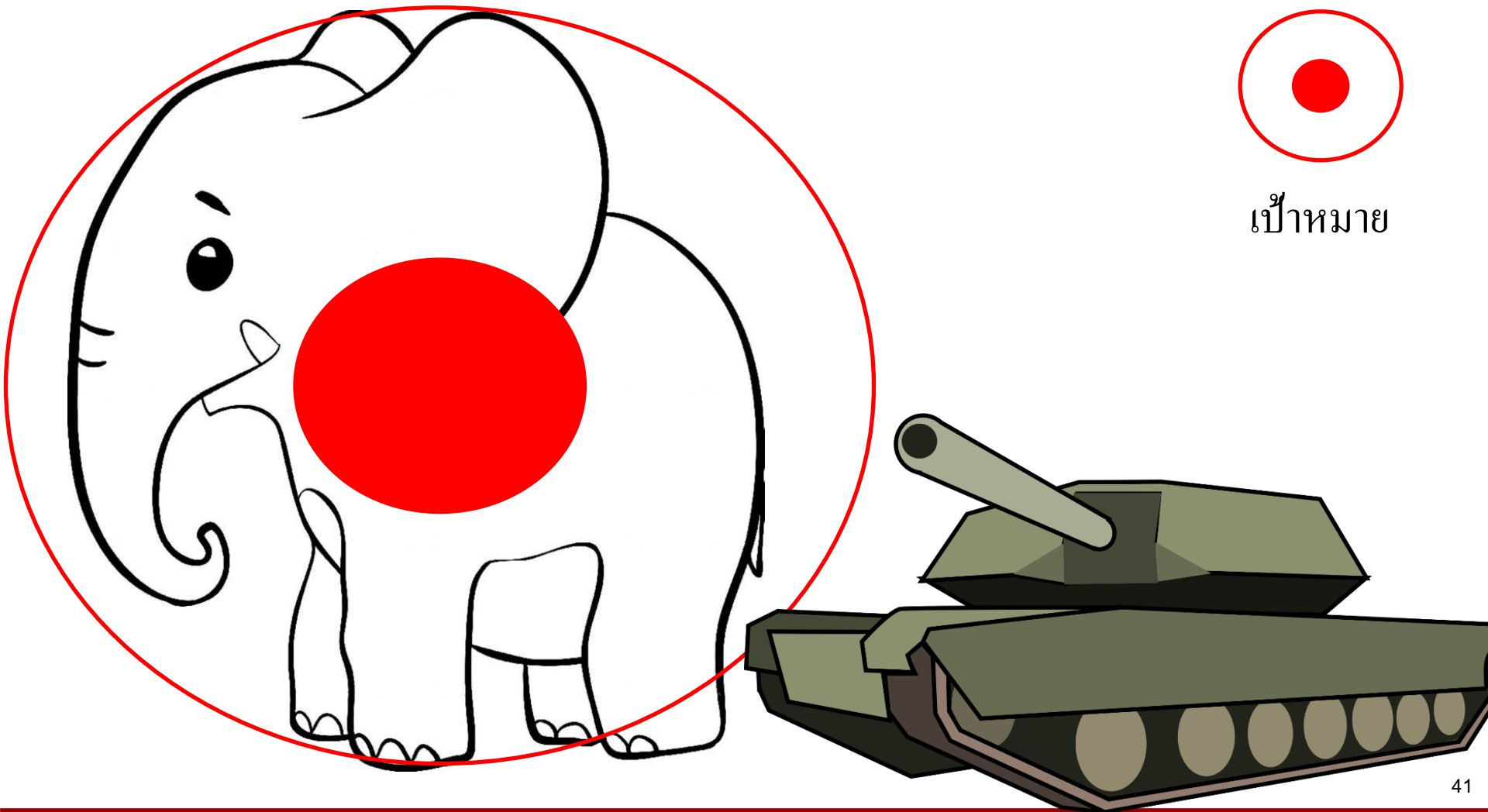
ผลลัพธ์อาจเหมือนช้างทั้งตัว การวางเป้าควรกำหนด ขอบเขตเฉพาะ (Specific)



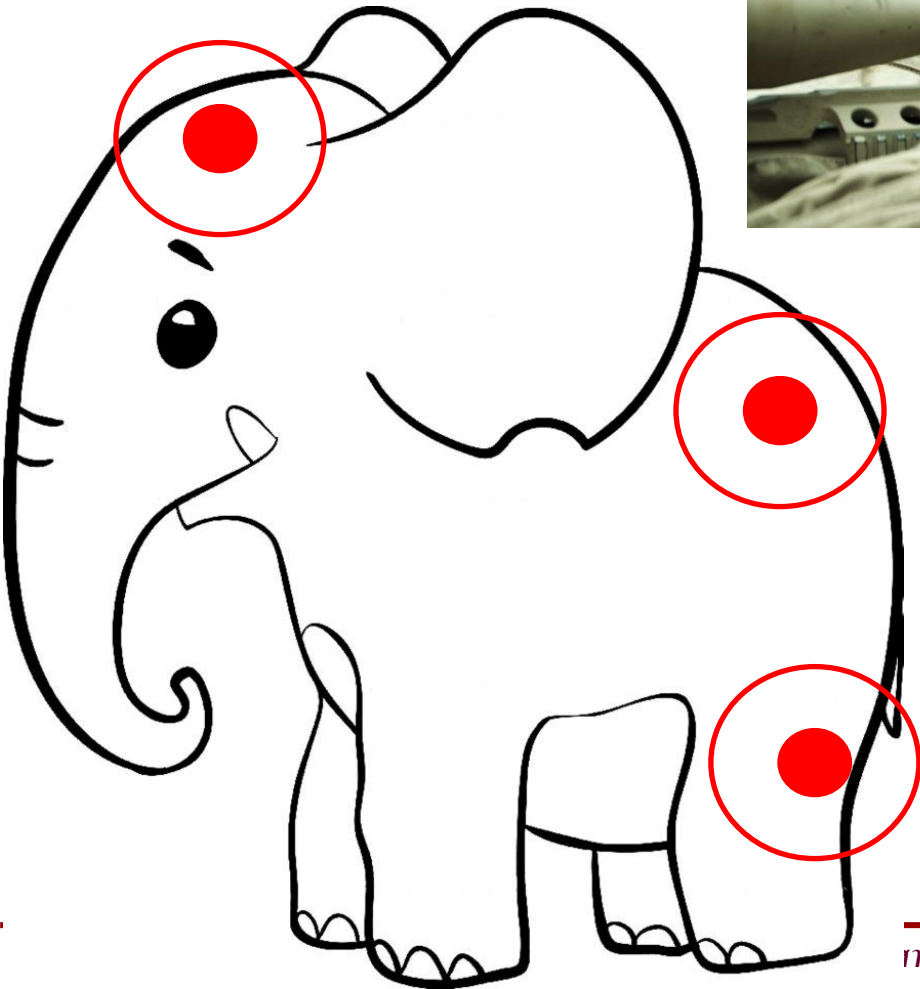
เป้าหมาย



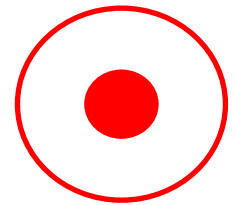
ผลลัพธ์อาจเหมือนช้างทั้งตัว การวางเป้าควรกำหนด
ขอบเขตเฉพาะ (Specific)



หลักการวางเป้าหมาย



Aim Small, Miss Small (ASMS)



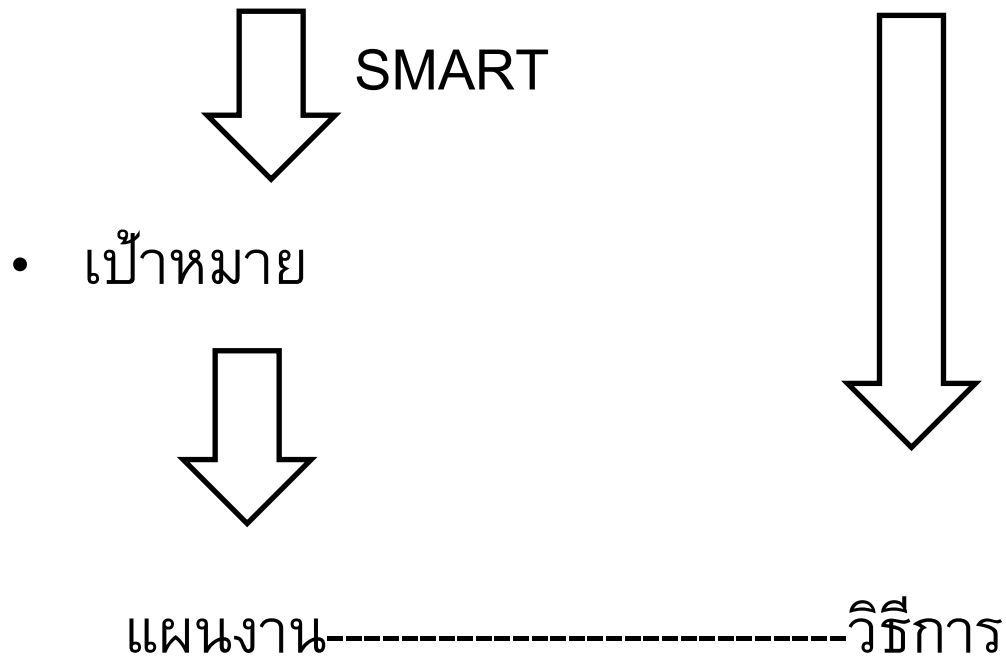
เป้าหมาย

งานคิดกลุ่ม

ในงานโครงการของท่านให้ทำการบอกถึง

- ตั้งชื่อโครงการ (Emotion)
- บอกประเด็น/ปัญหา (Agenda)
- กำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ของงานโครงการ
- กำหนดเป็นเป้าหมายเชิงปริมาณ

- ชื่อโครงการ (Emotion)
- ประเด็นปัญหา-----โจทย์
- ผลผลิต/ผลลัพธ์ -----คำตอบ



เป้าหมายและวัตถุประสงค์โครงการ



งานโครงการ

- การเขียนเป้าหมายและวัตถุประสงค์โครงการ

- กำหนดจากผลผลิตและผลลัพธ์

- กำหนดจากความคิดร่วมของสมาชิกในโครงการ

ทรัพยากรที่มีอยู่ สิ่งที่คุณคาดหวัง ความสามารถที่มีอยู่

- กำหนดจากผู้บริหาร

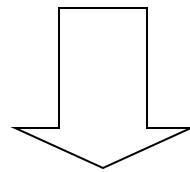
เปรียบเทียบกับในอดีต เปรียบเทียบกับโครงการอื่น ความ

คาดหวัง สิ่งที่ต้องทำเพื่ออนาคต เสกมาจากอากาศ

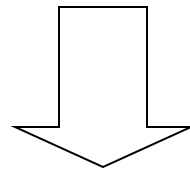
ขั้นตอนการแปลงเป้าหมายมาสู่การวางแผน



หาผลผลิตและผลลัพธ์



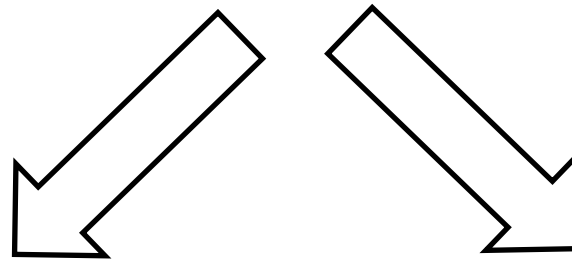
กำหนดเป้าหมาย



กำหนดเป็นขอบเขตของงานหรือกิจกรรมที่ต้องทำ

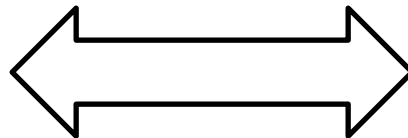
ความสัมพันธ์ระหว่าง Scope Time Cost

ขอบเขตของงานหรือกิจกรรม, SOW (Scope of Work)



ค่าใช้จ่าย, SOC

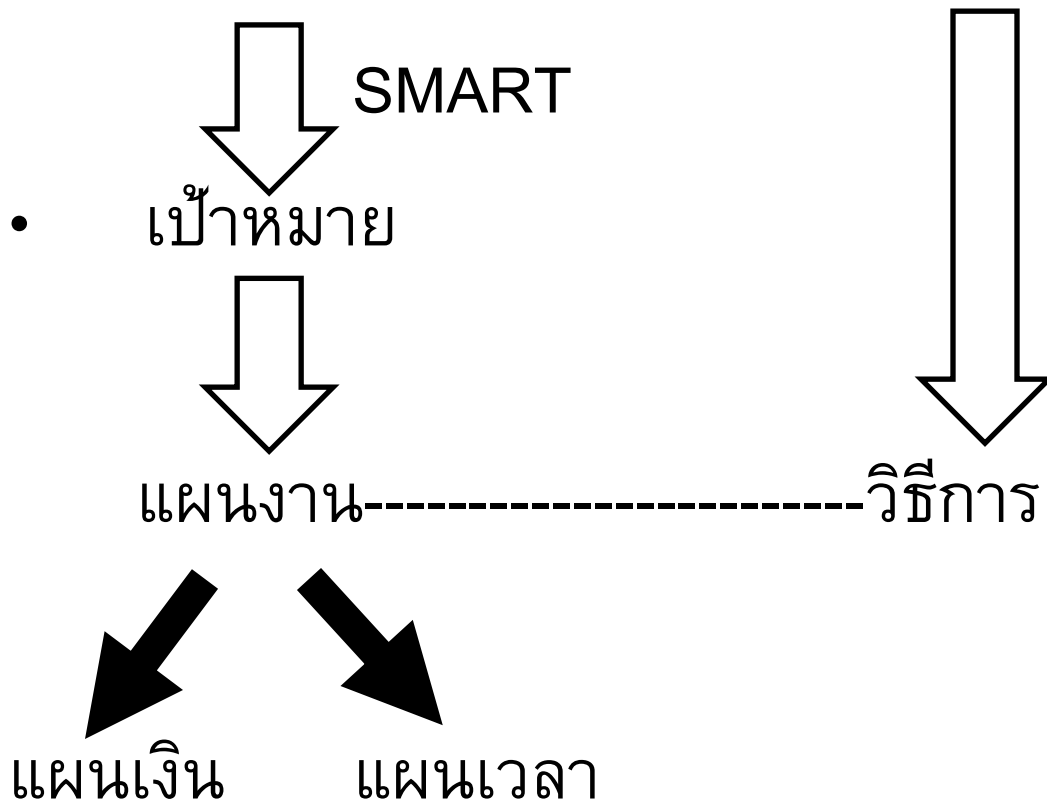
Scope of Cost



เวลาในการดำเนินการ, SOT

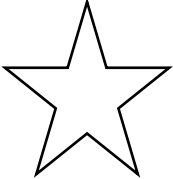
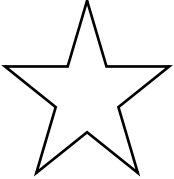
Scope of Time

- ชื่อโครงการ (Emotion)
- ประเด็นปัญหา-----โจทย์
- ผลผลิต/ผลลัพธ์ -----คำตอบ



การวางแผนโครงการ (Project Planning)

- หลังจากการเขียนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ
- การวางแผนของโครงการ
 - การวางแผนด้านขอบเขตของงานและกิจกรรม
 - การวางแผนด้านเวลาของโครงการ
 - การวางแผนด้านงบประมาณ (การเงิน)

 ทั้งนี้การวางแผนทั้งสามเพื่อให้งานโครงการ
สำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ 

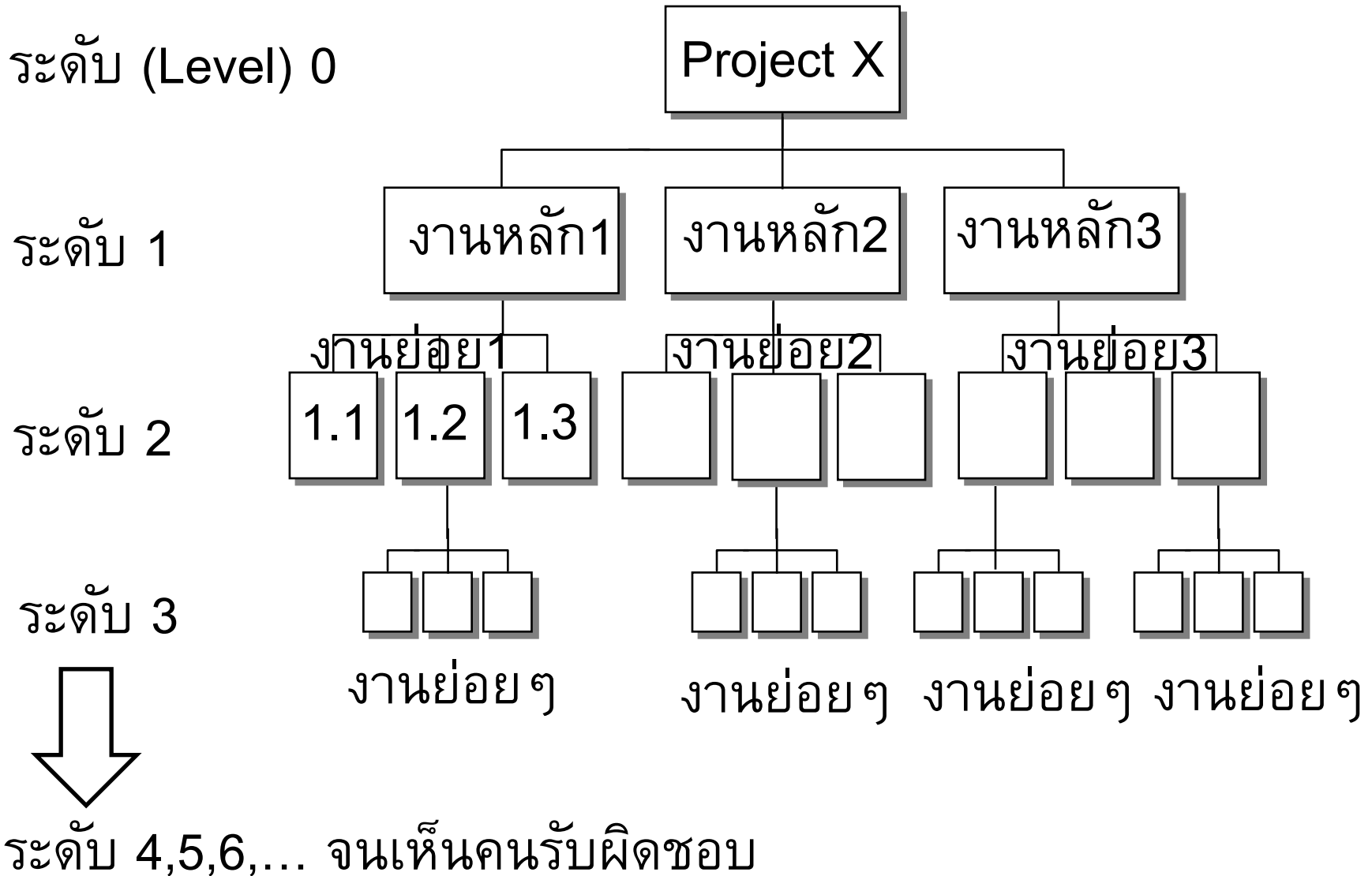
การวางแผนกิจกรรมและเวลาของโครงการ

- เครื่องมือที่ใช้การวางแผนกิจกรรมและเวลาของโครงการ
 - Work Breakdown Structure (WBS)
 - Linear Responsibility Chart (LRC)

Work Breakdown Structure (WBS)

- การจะเข้าใจขอบเขตโครงการได้ดีนั้น จำเป็นต้องแตกโครงการ ออกเป็นส่วนๆ
- การทำ WBS มีความสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะงานโครงการที่ทางบริษัทไม่เคยทำ
- WBS สามารถบอกถึง งานย่อย ขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละกิจกรรม กำหนดการ ประมาณการรายจ่าย และข้อมูลที่เป็นประโยชน์อื่นๆ

Work Breakdown Structure

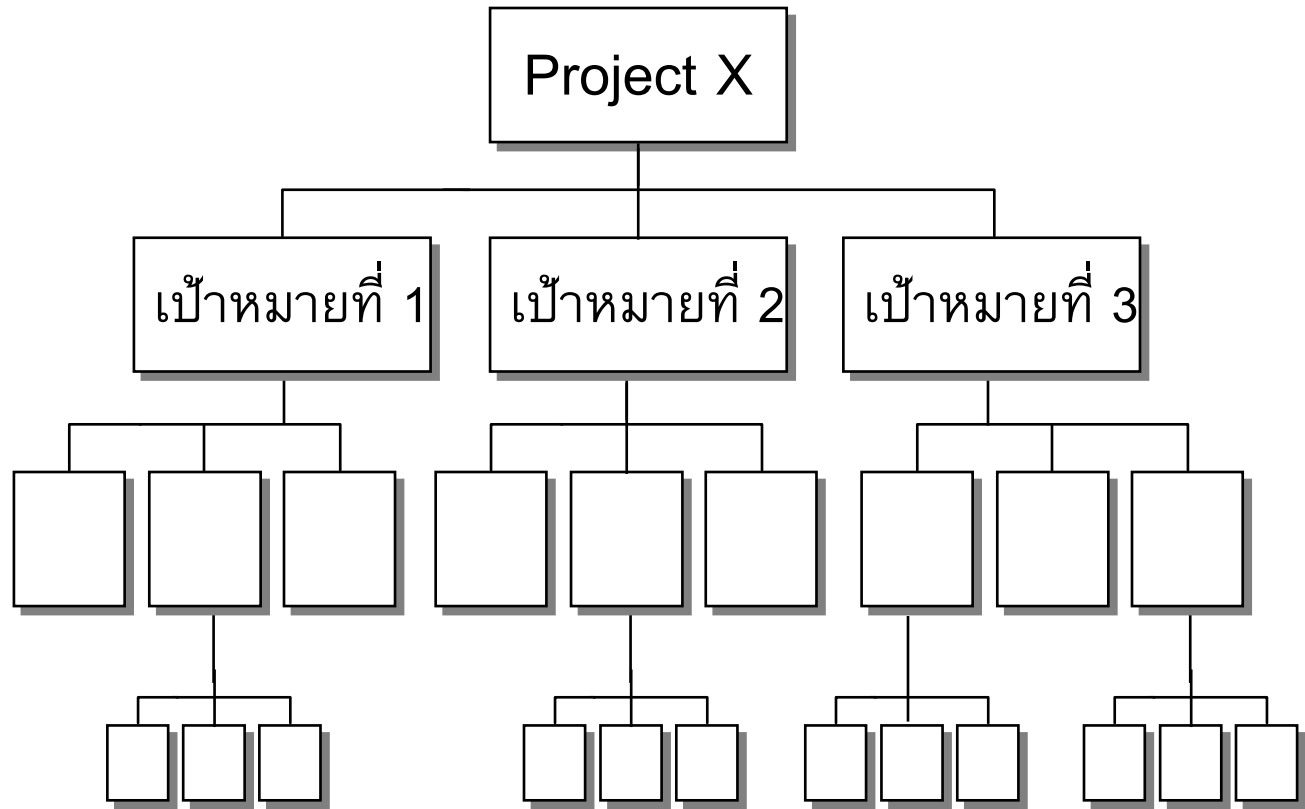


เป้าหมายโครงการกับเนื้องาน

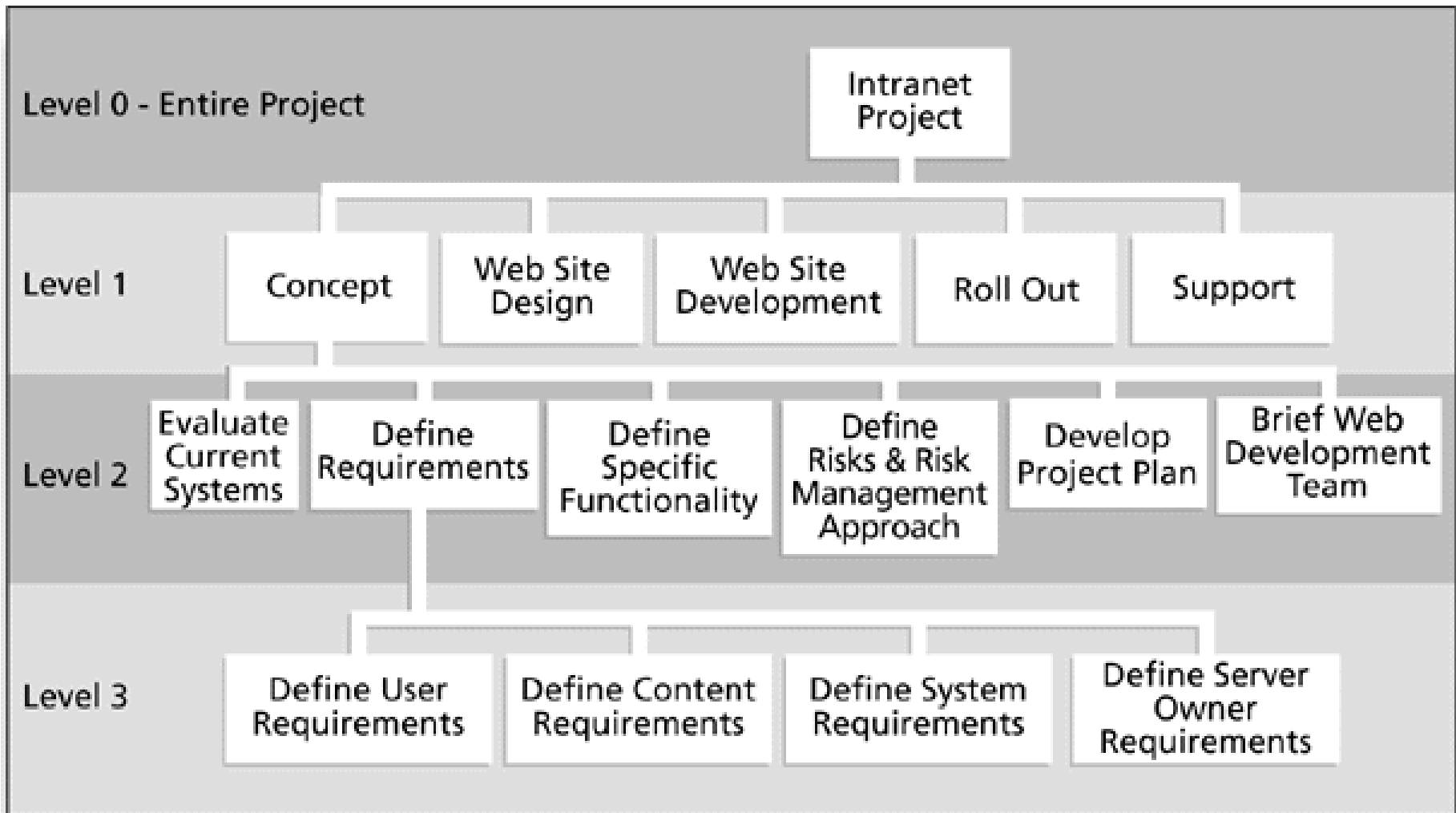
ระดับ 0

ระดับ 1

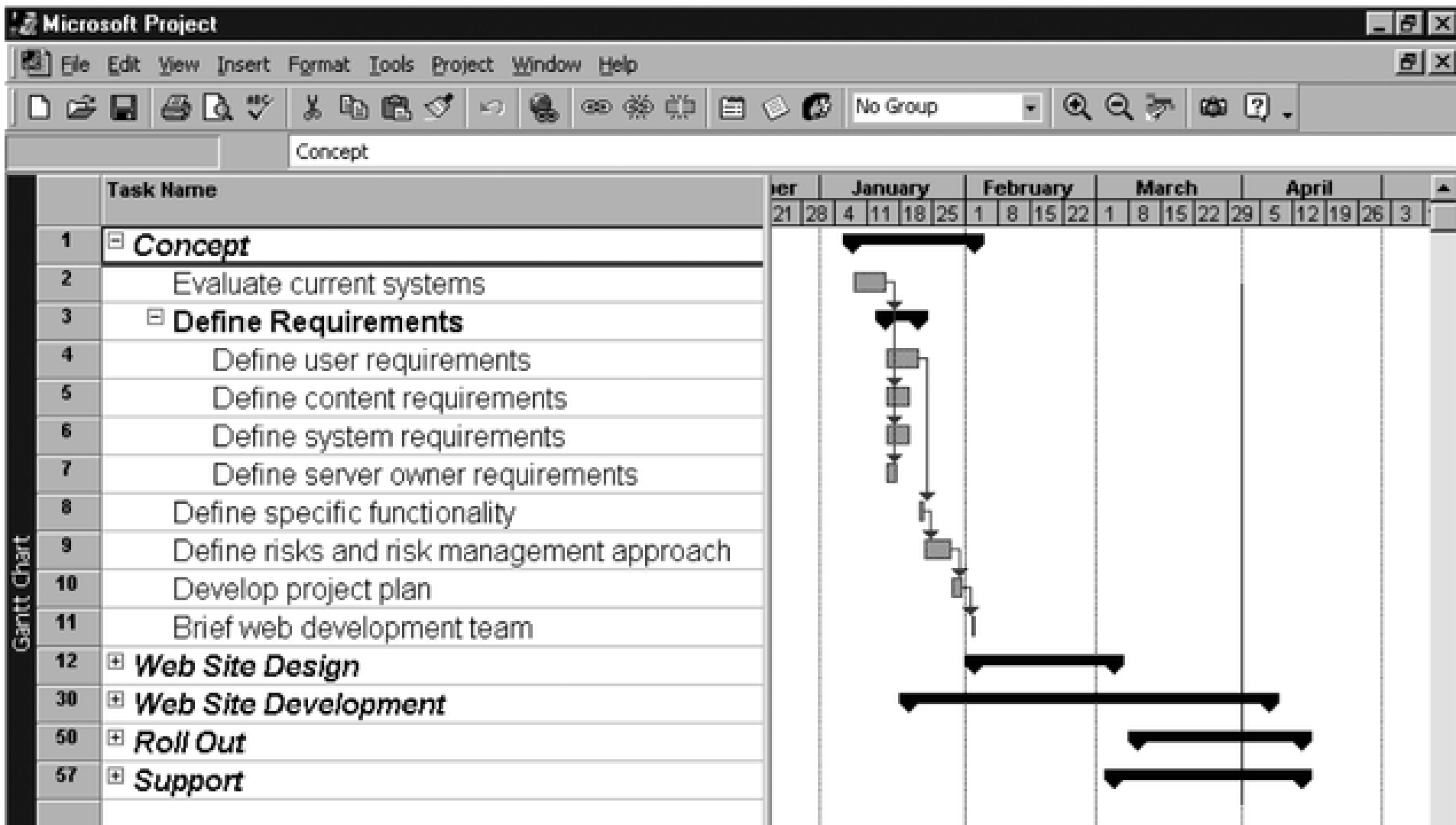
ระดับ 2



Work Breakdown Structure

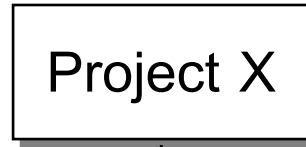


Intranet WBS และ Gantt Chart

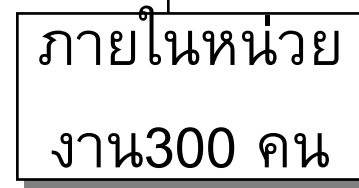
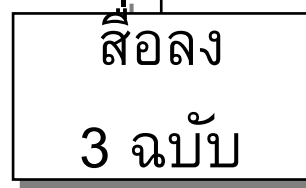


งานกลุ่มเป้าหมายโครงการกับเนื้องาน

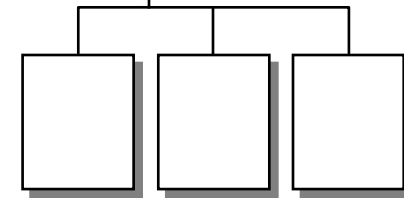
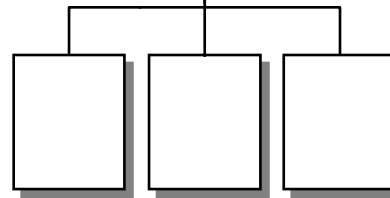
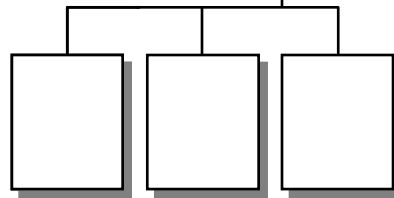
ระดับ 0



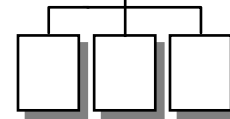
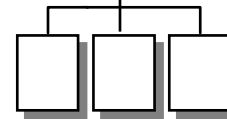
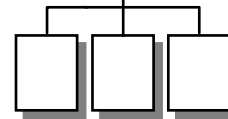
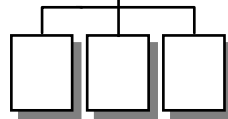
เป้าหมาย



ระดับ 1



ระดับ 2



รูปแบบการแบ่งงาน

- การแบ่งตาม *กระบวนการ* หรือ Process base คือการแบ่งตามลำดับ ของการทำงาน (งานใดทำก่อน งานใดทำหลัง)
- การแบ่งตาม *ลักษณะงาน* หรือ Task base คือการแบ่งตามประเภทของงานที่เหมือนกันไว้ด้วยกัน
- การแบ่งตาม *ลักษณะหน้าที่* หรือ Function base คือการแบ่งตามหน้าที่ การทำงานที่เหมือนกันไว้ด้วยกัน โดยมากมักแบ่งตามโครงสร้างองค์กร

Linear Responsibility Chart (LRC) (Responsibility Matrix)

- รูปแบบ LRC มีได้หลากหลายรูปแบบแต่โดยมากจะเขียนในรูปแบบของ Matrix (หรือ ตาราง)
- โดย LRC จะบอกถึง บทบาทหน้าที่, ความรับผิดชอบ, ของแต่ละกิจกรรมที่ประกอบเป็นโครงการ
- LRC จะทำให้รู้ว่าใครเป็นเจ้าของกิจกรรมย่อยใด

Linear Responsibility Chart (LRC)

	VP	GM	Project Manager	Marketing Manager	Construction Manager
จัดแผนการเงิน ค่าใช้จ่าย	6	5	1	4	4
จัดเตรียมเอกสาร			1	4	4
ทำ specs อาคาร		2	3	4	1
ทำแผนการตลาด		2	5	1	4
ทำการกระจายงาน			3	1	1
จัดทำตารางเวลา			3	1	1

- 1 Actual responsibility (เป็นความรับผิดชอบ)
- 2 General supervision (ควบคุมดูแลโดยรวม)
- 3 Must be consulted (ต้องปรึกษาด้วยแน่นอน)

- 4 May be consulted (อาจขอคำปรึกษา)
- 5 Must be notified (ต้องได้รับรู้)
- 6 Final Approval (อนุมัติขั้นสุดท้าย)

Linear Responsibility Chart (LRC)

	VP	GM	Project Manager	Marketing Manager	Construction Manager
จัดแผนการเงิน ค่าใช้จ่าย	6	5	1	4	4
จัดเตรียมเอกสาร			1	4	4
ทำ specs อาคาร		2	3	4	1
ทำแผนการตลาด		2	5	1	4
ทำการกระจายงาน	xxx		3	1	
	yyy		3		1
จัดทำตารางเวลา			3	1	1

- 1 Actual responsibility (เป็นความรับผิดชอบ)
- 2 General supervision (ควบคุมดูแลโดยรวม)
- 3 Must be consulted (ต้องปรึกษาด้วยแน่นอน)

- 4 May be consulted (อาจขอคำปรึกษา)
- 5 Must be notified (ต้องได้รับรู้)
- 6 Final Approval (อนุมัติขั้นสุดท้าย)

RASIC CHART TEMPLATE	Organization Function/Staff Person				
Tasks	VP	GM	Project Manager	Marketing Manager	Construction Manager
จัดแผนการเงิน ค่าใช้จ่าย	A	I	R	S	S
จัดเตรียมเอกสาร			R	S	S
ทำ specs อาคาร		C	I	S	R
ทำแผนการตลาด		C	I	R	S
ทำการกระจายงาน	xxx		I	R	
	yyy				R
จัดทำตารางเวลา			I	R	R
R = Responsible, A = Approval, S = Support, I = Inform, C = Consult					

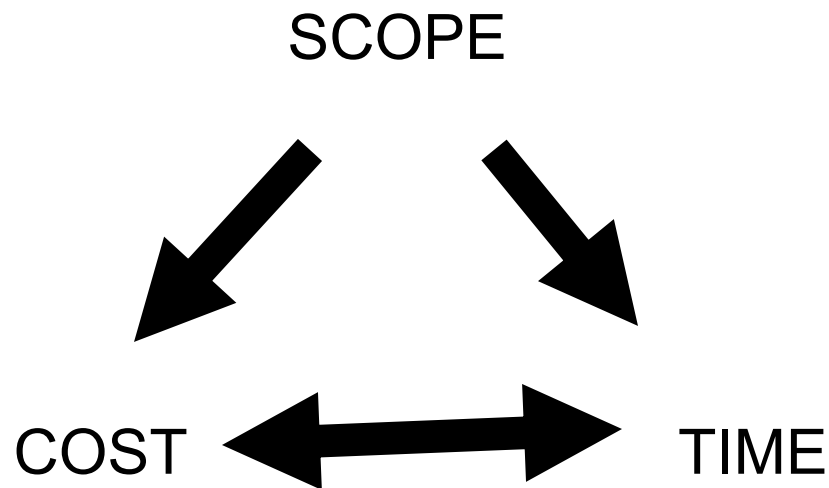
RASIC CHART TEMPLATE	Organization Function/Staff Person										
Tasks											
R = Responsible, A = Approval, S = Support, I = Inform, C = Consult											

งานคิดกลุ่ม

- ในงานโครงการที่แต่ละท่านรับผิดชอบ
- ให้จัดทำหรือบอกถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ
- ให้ลองจัดทำ WBS เพื่อหางานย่อย
- จัดทำ LRC เพื่อหาว่าใครเป็นคนรับผิดชอบงานย่อยนั้น

การทำงานงบประมาณโครงการ

- งบประมาณโครงการขึ้นอยู่กับ SCOPE



การวางแผนด้านงบประมาณ

- งบประมาณโครงการ
 - แบบแผนการจัดสรรการใช้ทรัพยากรขององค์กรในแต่ละกิจกรรม
- การทำงบประมาณแบบบนลงล่าง (Top-down budgeting)
 - มุมมองฝ่ายบริหาร มองภาพรวมของงบประมาณในโครงการ และกระจายงบประมาณ จากบนลงล่างตาม WBS
- การทำงบประมาณแบบล่างขึ้นบน (Build-up budgeting)
 - มุมมองผู้รับผิดชอบงาน มองจากการทำงานว่ามีงบประมาณแต่ละงานเท่าไรแล้วทำการกระทบยอดขึ้นไปจนได้ภาพรวมของงบประมาณ ตาม WBS

การทำงานงบประมาณแบบบนลงล่าง (Top-down budgeting)

Level 0

Project X

Level 1

W

Y

Z

Level 2

A

B

C

D

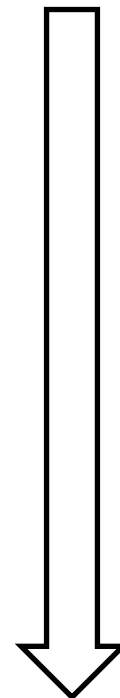
E

F

G

H

I



การทำงานงบประมาณแบบบนลงล่าง (Top-down budgeting)

- อยู่บนพื้นฐานของ มุมมองฝ่ายบริหาร และ ข้อมูลในอดีต
- ข้อมูลในอดีตมาจาก ต้นทุนจริงที่มาจาก โครงการอื่นที่มีการปรับแต่งให้เหมาะสมกับสถานการณ์จริงทั้งเงินเพื่อและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
- ทำการประมาณการค่าใช้จ่ายของกิจกรรมหลักๆ โดยใช้ประสบการณ์สถานการณ์ในการทำงาน โดยผู้บริหารระดับบนและกลางและให้ผู้บริหารระดับล่างลงไปทำการประมาณการค่าใช้จ่ายในกิจกรรมย่อย
- เริ่มจากบนลงล่าง ตาม WBS

การทำงบประมาณแบบล่างขึ้นบน (Build-up budgeting)

Level 0

Project X

Level 1

W

Y

Z

Level 2

A

B

C

D

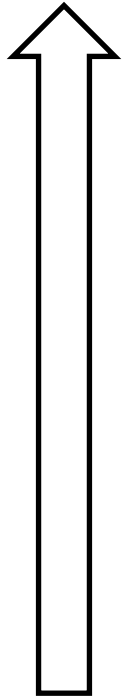
E

F

G

H

I

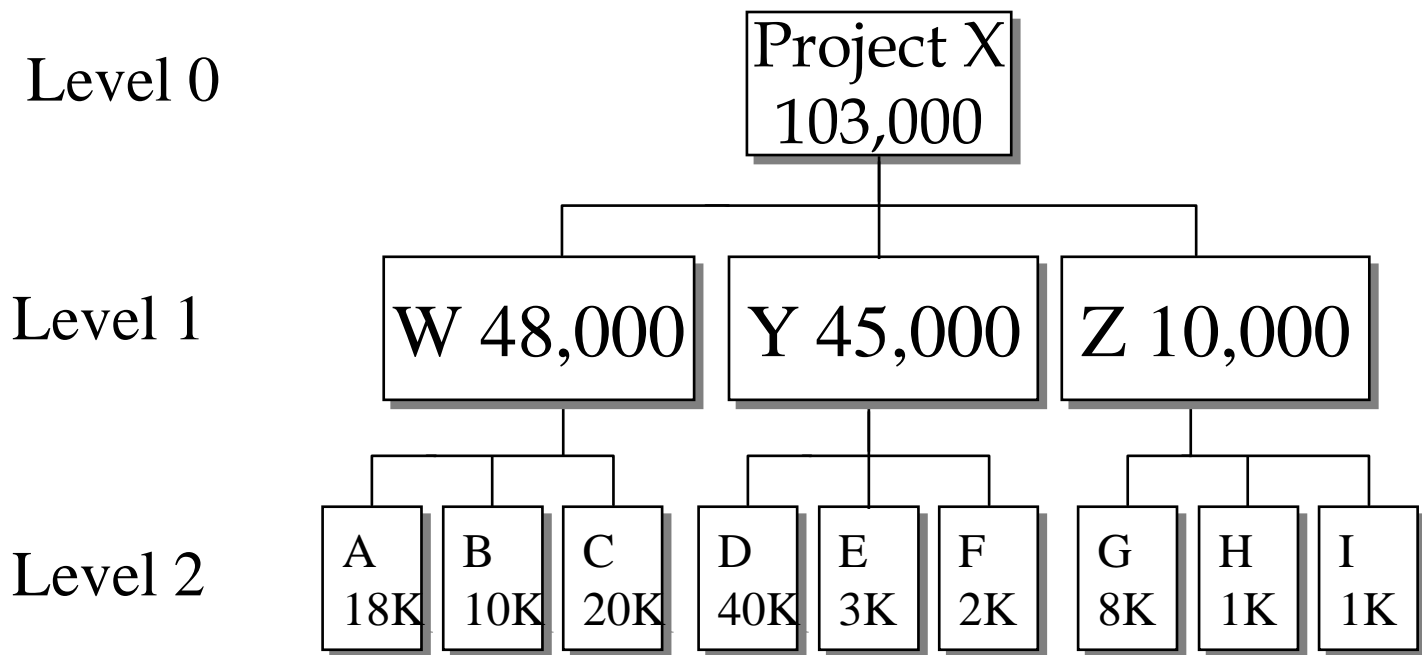


การทำงานงบประมาณแบบล่างขึ้นบน (Build-up budgeting)

- การมอบให้ผู้รับผิดชอบของแต่ละกิจกรรมย่อยประมาณการรายจ่ายของตนเองเพื่อรวมเป็นประมาณการของกิจกรรมหลัก และ ของโครงการ
- เริ่มจากล่างสุดของ WBS ในงานที่เจ้าของงานรับผิดชอบ
- กระทบยอดรวมต้นทุนจากล่างขึ้นบน
- Overhead ของโครงการมีการบวกในตอนท้ายและมีการประมาณการค่าเผื่อของต้นทุนโครงการ

งบประมาณโครงการ

- งบประมาณโครงการหรือแผนการเงินค่าใช้จ่าย เป็นข้อสรุปที่ได้จาก top down และ Built up ที่มีรายละเอียด ค่าใช้จ่ายในแต่ละ กิจกรรม ตาม WBS

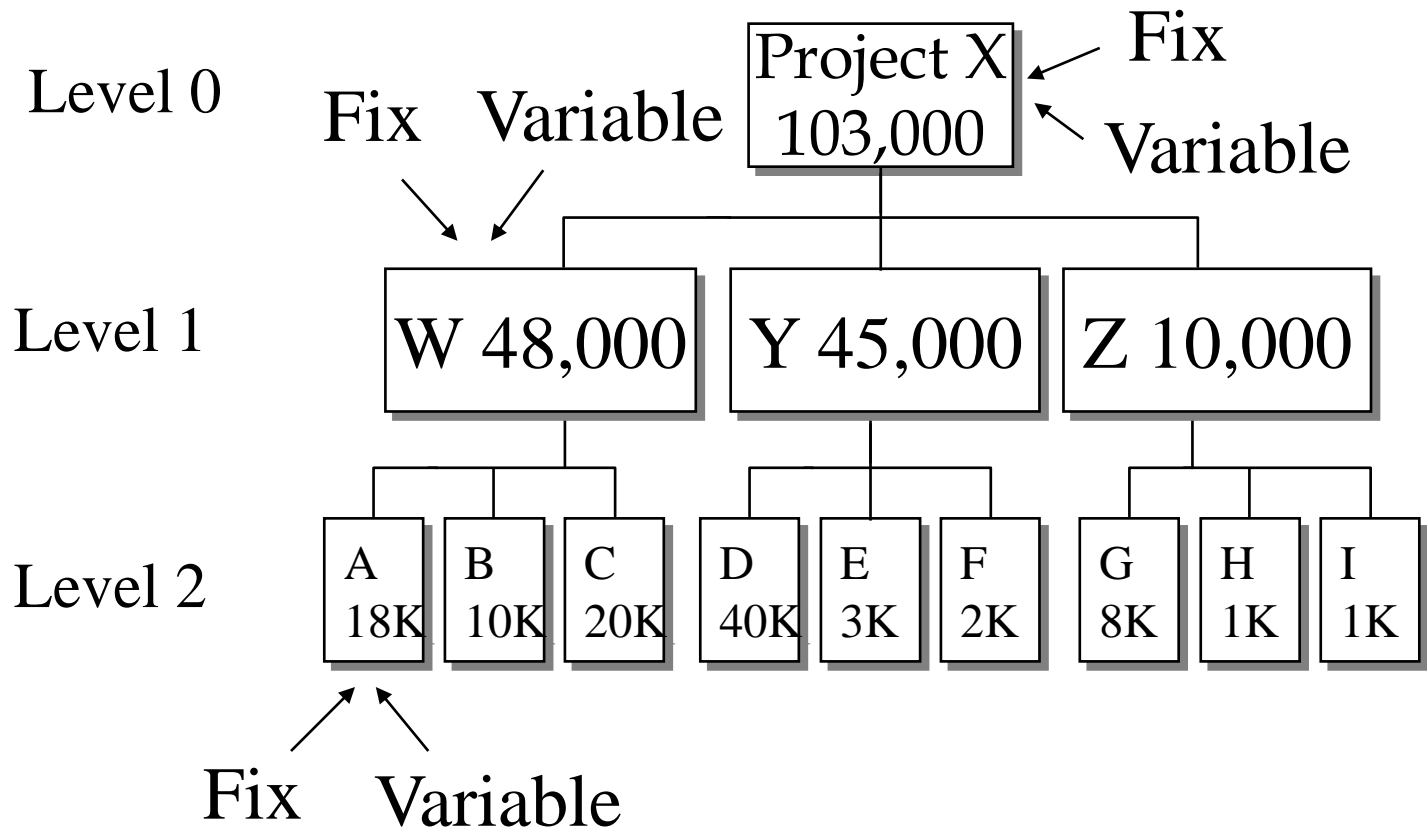


K=1000

พฤติกรรมในการจัดทำงบประมาณ

- มุมมองที่แตกต่างกันของระดับของผู้บริหาร
 - ผู้บริหารระดับสูงมีแนวโน้มในการตัด (underestimate) ในขณะที่ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นมีแนวโน้มที่จะเผื่อ (overestimate)
 - ระดับล่างมีแนวโน้มเฟื่องงบประมาณ
 - ระดับบนมีแนวโน้มในการตัดงบประมาณ
- บทสรุป ทั้งการประมาณการงบประมาณแบบ Top down และ Build up เป็นการต่อรองเพื่อสร้างความถูกต้องในงบประมาณในการทำงาน

พฤติกรรมในการจัดทำงบประมาณ



ผลกระทบต่อการประมาณการ fix cost กับ variable cost ผิด

ผลกระทบจากการเพิ่ม Fixed Cost กับ Variable Cost

การเปลี่ยนแปลงใน Variable Cost มีผลกระทบต่อ BEP (Break Even Point) มากกว่า Fixed Cost ตามตารางตัวอย่างที่แสดงด้านล่าง

%การเปลี่ยนแปลง Variable Cost

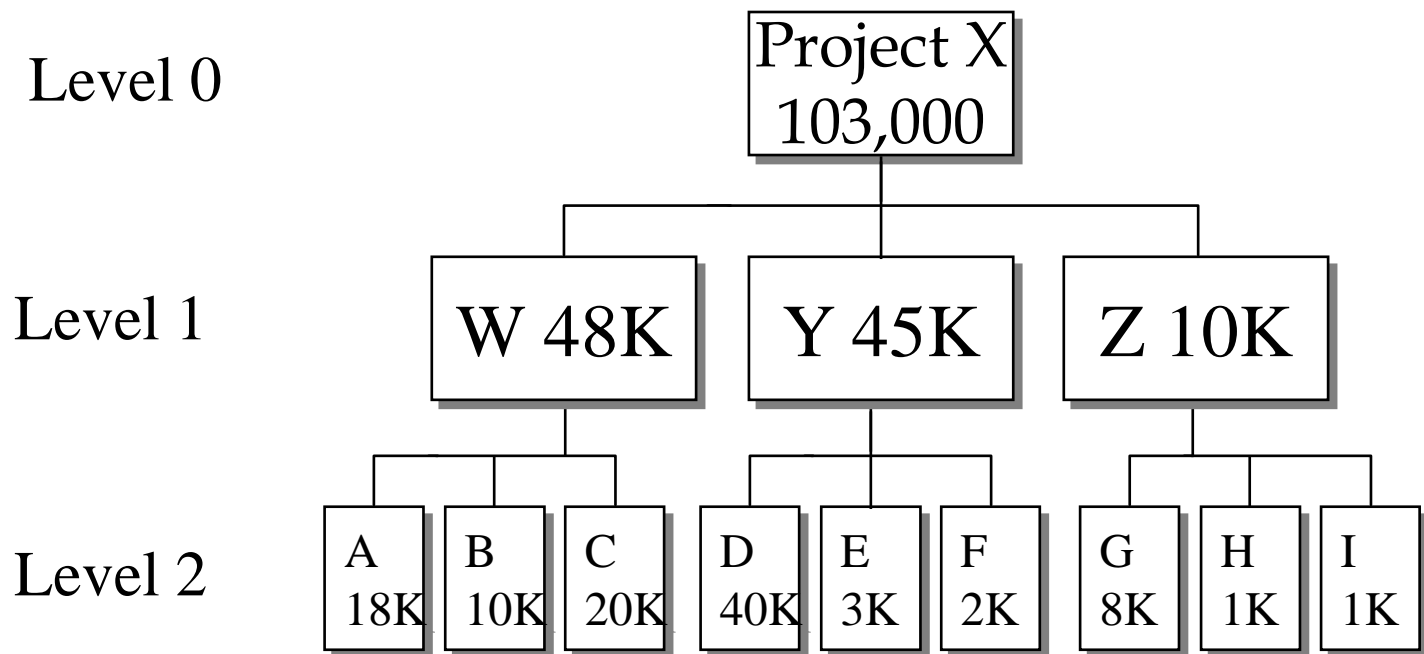
	0%	10%	20%	30%	40%	50%
ราคาขาย บาท	100	100	100	100	100	100
ต้นทุน Fixed บาท	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000
ต้นทุน Variable บาท	50	55	60	65	70	75
กำไร Marginal บาท	50	45	40	35	30	25
จุดคุ้มทุน ปริมาณ	100,000.00	111,111.11	125,000.00	142,857.14	166,666.67	200,000.00
%การเปลี่ยนแปลงจุดคุ้มทุน	0	11.11	25.00	42.86	66.67	100.00

%การเปลี่ยนแปลง Fixed Cost

	0%	10%	20%	30%	40%	50%
ราคาขาย บาท	100	100	100	100	100	100
ต้นทุน Fixed บาท	5,000,000	5,500,000	6,000,000	6,500,000	7,000,000	7,500,000
ต้นทุน Variable บาท	50	50	50	50	50	50
กำไร Marginal บาท	50	50	50	50	50	50
จุดคุ้มทุน ปริมาณ	100,000.00	110,000.00	120,000.00	130,000.00	140,000.00	150,000.00
%การเปลี่ยนแปลงจุดคุ้มทุน	0	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00

Earned Value Management, EVM (อีวีเอ็ม)

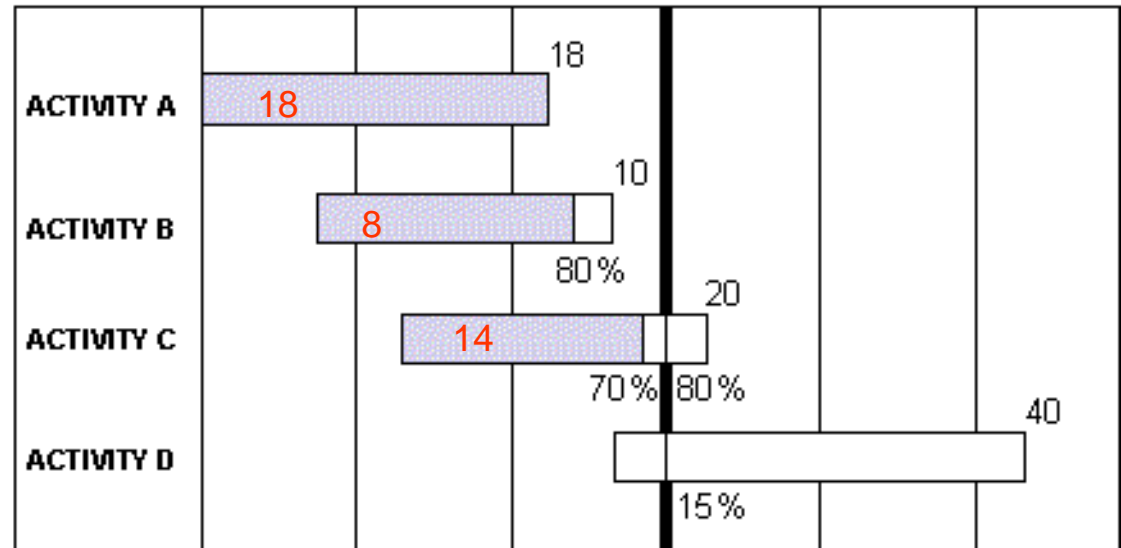
- เริ่มจากการเอาแผนเงิน (ที่เป็นข้อสรุปจาก top down และ Built up) ที่มีรายละเอียด ค่าใช้จ่ายในแต่ละ กิจกรรม ตาม WBS



K=1000

Earned Value: ตัวอย่าง

วันX



ในวัน X:

- **PLANNED VALUE** (มูลค่าตามแผน) =

$$18 + 10 + 16 + 6 = 50$$

- **EARNED VALUE** (มูลค่าที่ได้รับ) =

$$18 + 8 + 14 + 0 = 40$$

- **ACTUAL COST** (ต้นทุนจริง) =

45 (ค่าใช้จ่ายจริงที่เกิดจาก รายงานทางการเงิน-ไม่เกี่ยวกับรูปด้านบน)

Earned Value Management , EVM (อีวีเอ็ม)

- BAC-Budget at Completion, งบประมาณ ณ จุดสิ้นสุดโครงการ
- PV-Planned Value มูลค่าตามแผน
- AC-Actual Cost ต้นทุนจริง
- EV-Earned Value มูลค่าที่ได้รับ

$$EV=PC \times BAC$$

- PC-Percentage Complete เปอร์เซ็นต์ที่ได้ดำเนินการ
- EAC-Estimate at Completion ประมาณการ ณ จุดสิ้นสุดโครงการ

$$EAC=(AC/EV) \times BAC$$

- ETC-Estimate to Complete ประมาณการ ถึง จุดสิ้นสุดโครงการ

$$ETC=EAC-AC$$

Earned Value Management , EVM (อีวีเอ็ม)

- ตัวอย่าง:
- PV=55000
- EV= 49000
- AC=56000
- EAC-Estimate at Completion ประมาณการ ณ จุดสิ้นสุดโครงการ

$$EAC=(AC/EV) \times BAC$$

$$EAC= (56000/49000) \times 103000$$
$$= 117,714$$

แสดงว่า น่าจะเกิน budget ตอนเสร็จโครงการ 14,714 (117,714-103,000)

Earned Value Management , EVM (อีวีเอ็ม)

- ETC-Estimate to Complete ประมาณการ ถึง จุดสิ้นสุดโครงการ

$$ETC=EAC-AC$$

$$=117,714-56,000$$

$$= 61,714$$

ตัวอย่าง

Status Report for Month	PV (BCWS)	EV (BCWP)	AC (ACWP)
1	3,929	3,870	3,968
2	45,672	42,932	44,721
3	184,904	162,715	191,429
4	315,615	309,303	351,481
5	479,343	508,103	523,818
6	545,863	556,780	535,365
7	667,210	713,915	661,032
8	846,740	812,870	719,354

โครงการ 17 เดือน มีงบประมาณดำเนินโครงการ 3,053,150

ตัวอย่าง

- การวิเคราะห์ สถานะในเดือน 1

- PV=3,929
- EV=3,870
- AC=3,968
- BAC=3,053,150

- Cost และ Schedule Variance

$$CV=EV-AC$$

$$=3,870-3,968= -98 \text{ ค่าเป็น ลบ แสดงว่าค่าใช้จ่าย overrun}$$

$$SV=EV-PV$$

$$=3,870-3,929= -59 \text{ ค่าเป็น ลบ แสดงว่าโครงการล่าช้ากว่าแผน}$$

ตัวอย่าง

การวิเคราะห์ สถานะในเดือน 1

- CPI-Cost Performance Index, SPI-Schedule Performance Index

และ CSI: Cost Schedule Index

$$\text{CPI} = \text{EV} / \text{AC}$$

$= 3,870 / 3,968 = 0.97$ ค่าน้อยกว่า 1 แสดงว่าคุณมำค่าใช้จ่ายไม่ดี มูล
ค่าที่ได้ น้อยกว่า ต้นทุนที่ใส่

$$\text{SPI} = \text{EV} / \text{PV}$$

$= 3,870 / 3,929 = 0.98$ ค่าน้อยกว่า 1 แสดงว่าคุณมำตารางงานไม่ดี งาน
ล่าช้ากว่าตาราง

$$\text{CSI} = \text{SPI} \times \text{CPI}$$

$.97 \times .98 = 0.9506$ ถ้า CSI น้อยกว่า 1.0 มากๆ โอกาสที่โครงการจะกลับมา

ตามแผนเดิม มีน้อย

ตัวอย่าง

การวิเคราะห์ สถานะในเดือน 1

- EAC-Estimate at Completion

$$\begin{aligned} \text{EAC} &= (\text{AC}/\text{EV}) \times \text{BAC} \\ &= (3,968/3,870) \times 3,053,150 \\ &= 3,130,464 \end{aligned}$$

น่าจะ over budget 77,314 (3,130,640-3,053,150)

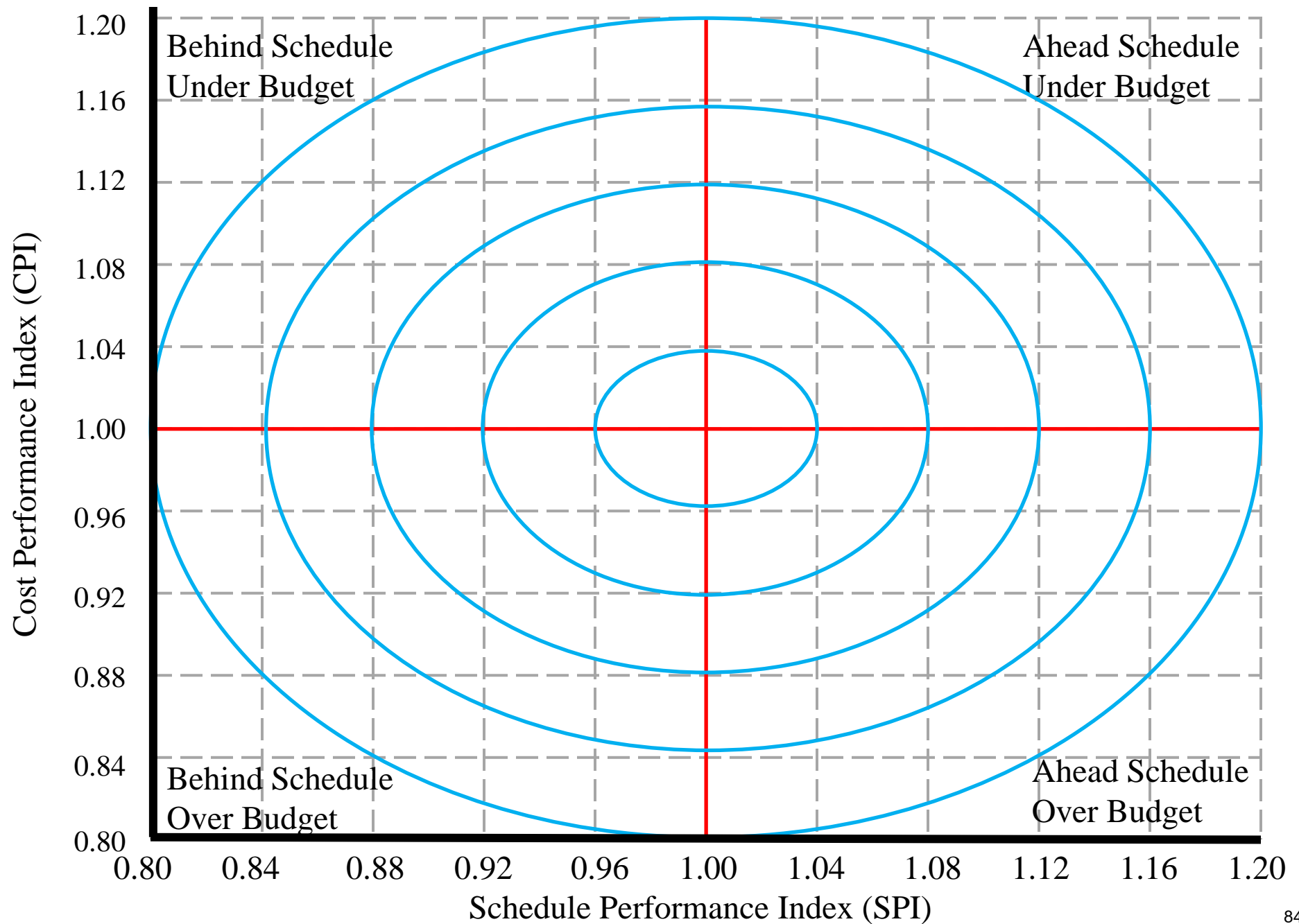
- ETC-Estimate to Complete

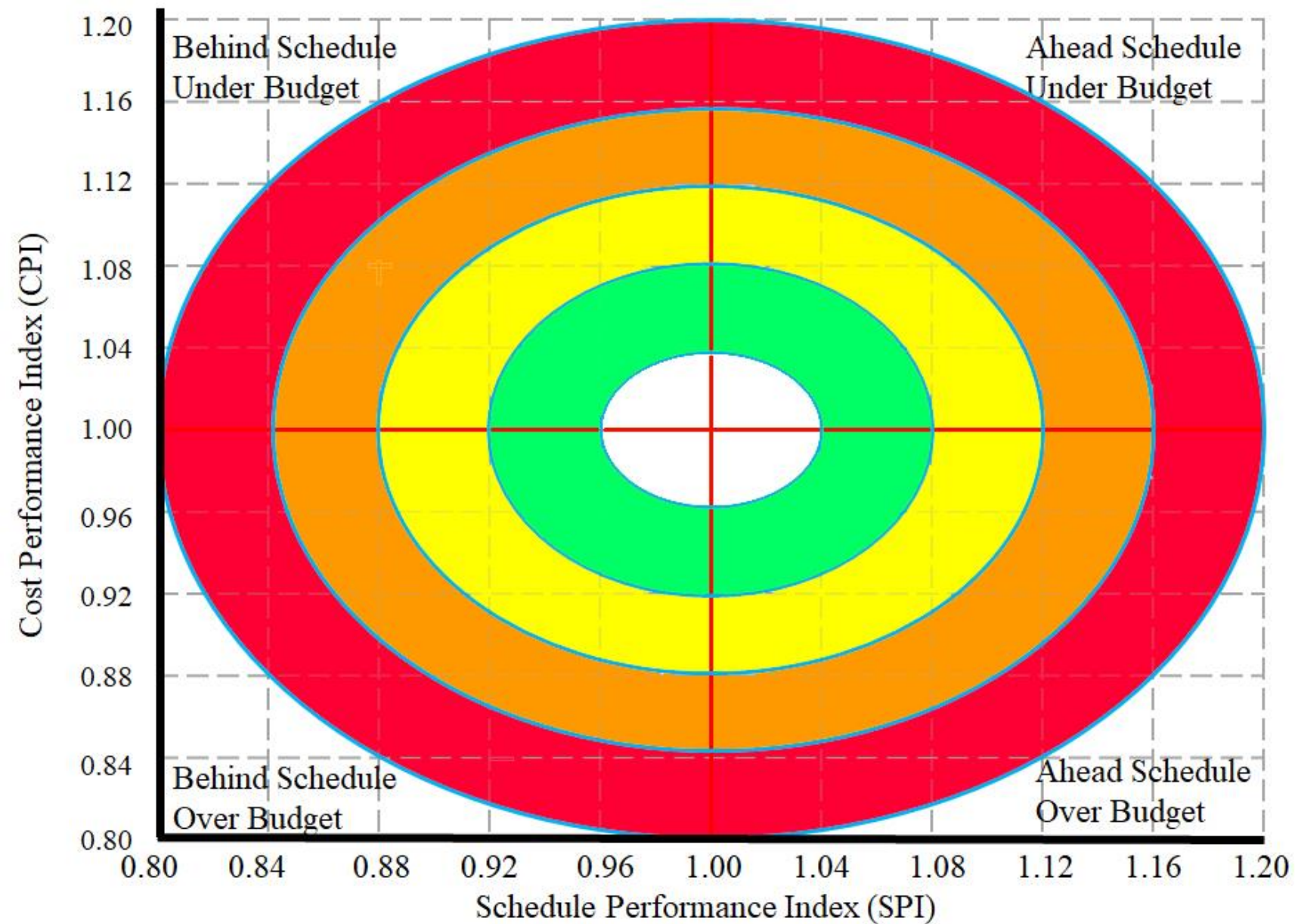
$$\begin{aligned} \text{ETC} &= \text{EAC} - \text{AC} \\ &= 3,130,464 - 3,968 \\ &= 3,126,496 \end{aligned}$$

น่าจะใช้เงินอีก 3,126,496 ในการจบโครงการ

ตัวอย่าง

- ให้วิเคราะห์ต่อในเดือน 2-8
- สรุปในแต่ละเดือนว่า
 - Budget เป็นอย่างไรเมื่อเทียบความคืบหน้า
 - Over or Under
 - Schedule เป็นอย่างไรเมื่อเทียบความคืบหน้า
 - Ahead or Behind





การจัดลำดับกิจกรรมโครงการ (Project Scheduling)

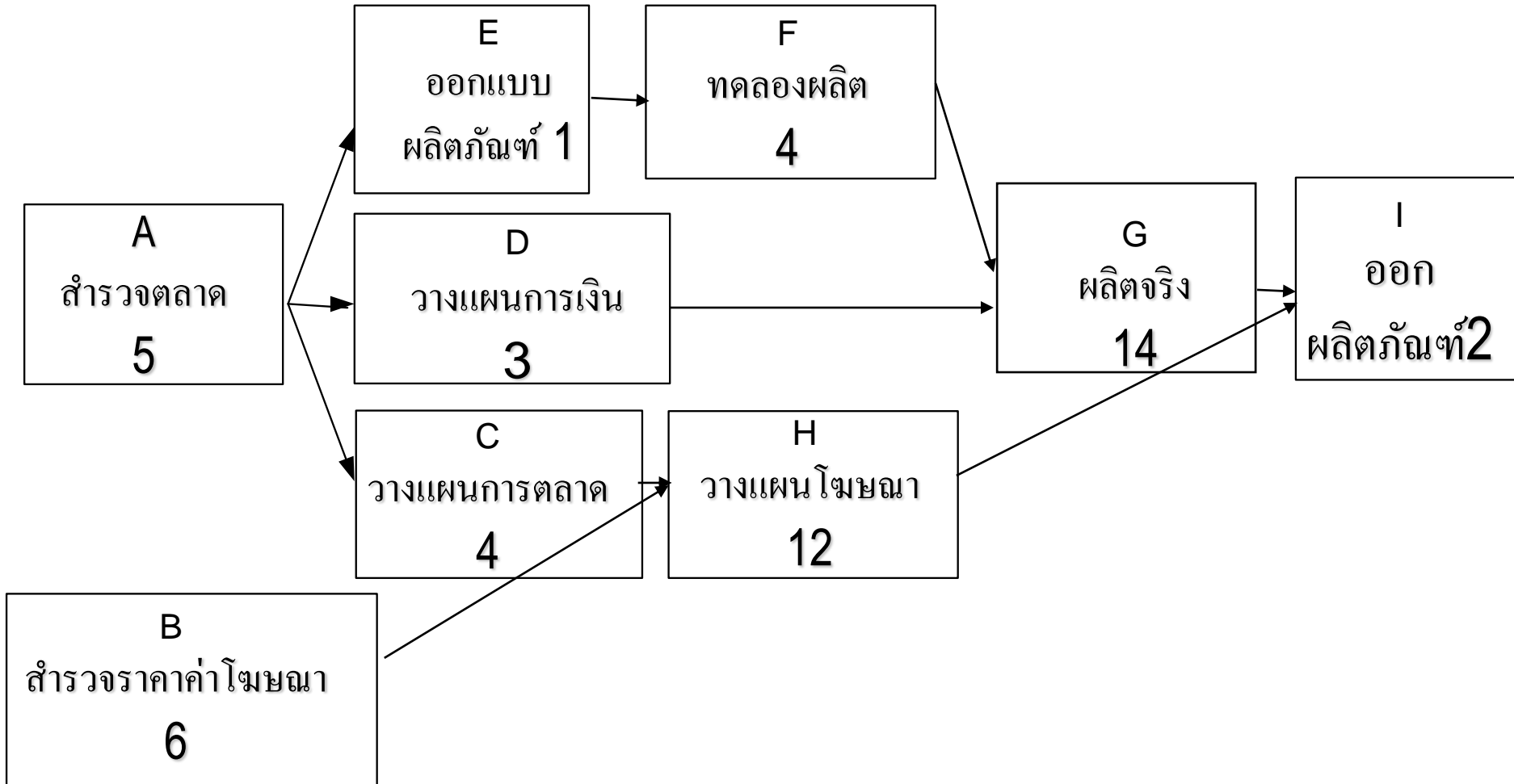
- การจัดตารางลำดับของงานโครงการโดยทั่วไปจะนิยมใช้เทคนิคของ PERT/CPM และ Critical Chain
- PERT : Program Evaluation Review Technique มาจากการพัฒนาของ โครงการ US Navy for Polaris missile/submarine project ในปี 1958
- CPM : Critical Path Method มาจากการพัฒนาของ Dupont, Inc. ในเวลาใกล้เคียงกัน
- Critical Chain มาจากการพัฒนาแนวความคิดของ Goldratt's Theory of Constraint

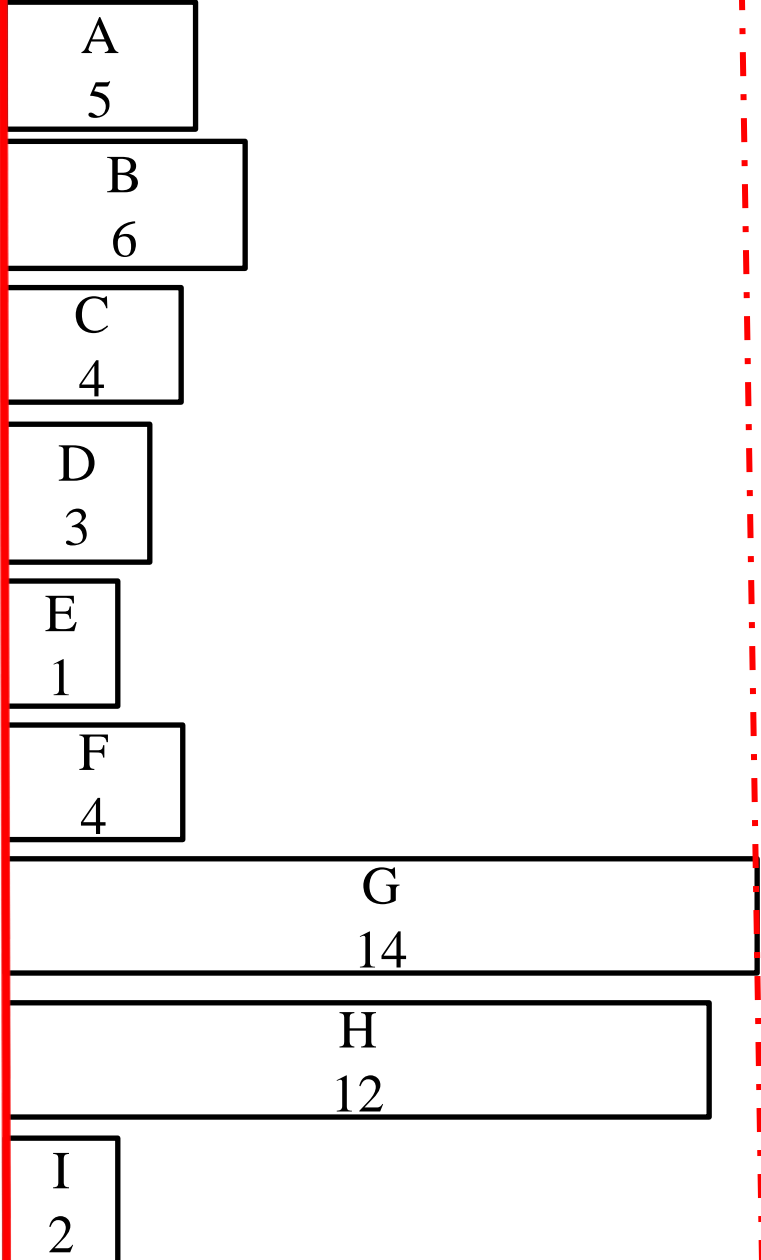
ตัวอย่าง การจัดลำดับงานด้วย CPM

โครงการการออกผลิตภัณฑ์ใหม่

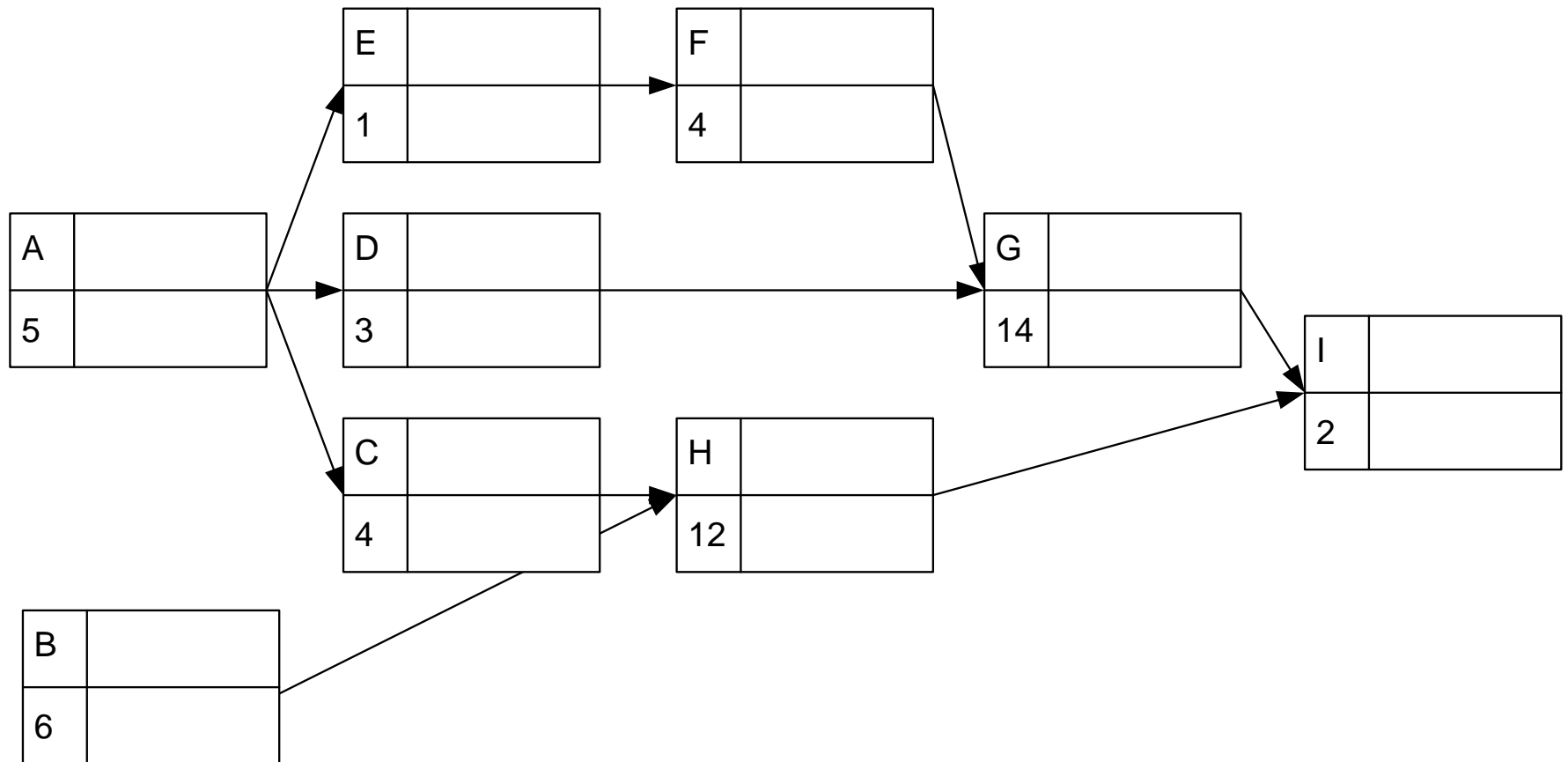
<u>กิจกรรม</u>	<u>รายละเอียดของกิจกรรม</u>	<u>ลำดับก่อนหลัง</u>	<u>เวลา (สัปดาห์)</u>
A	สำรวจตลาด	--	5
B	สำรวจค่าโฆษณา	--	6
C	วางแผนการตลาด	A	4
D	วางแผนการเงิน	A	3
E	ออกแบบผลิตภัณฑ์	A	1
F	ทดลองผลิต	E	4
G	ผลิตจริง	D,F	14
H	วางแผนโฆษณา	B,C	12
I	ออกผลิตภัณฑ์สู่ตลาด	G,H	<u>2</u>
		รวม	51

Project Network สำหรับโครงการการออกผลิตภัณฑ์ใหม่

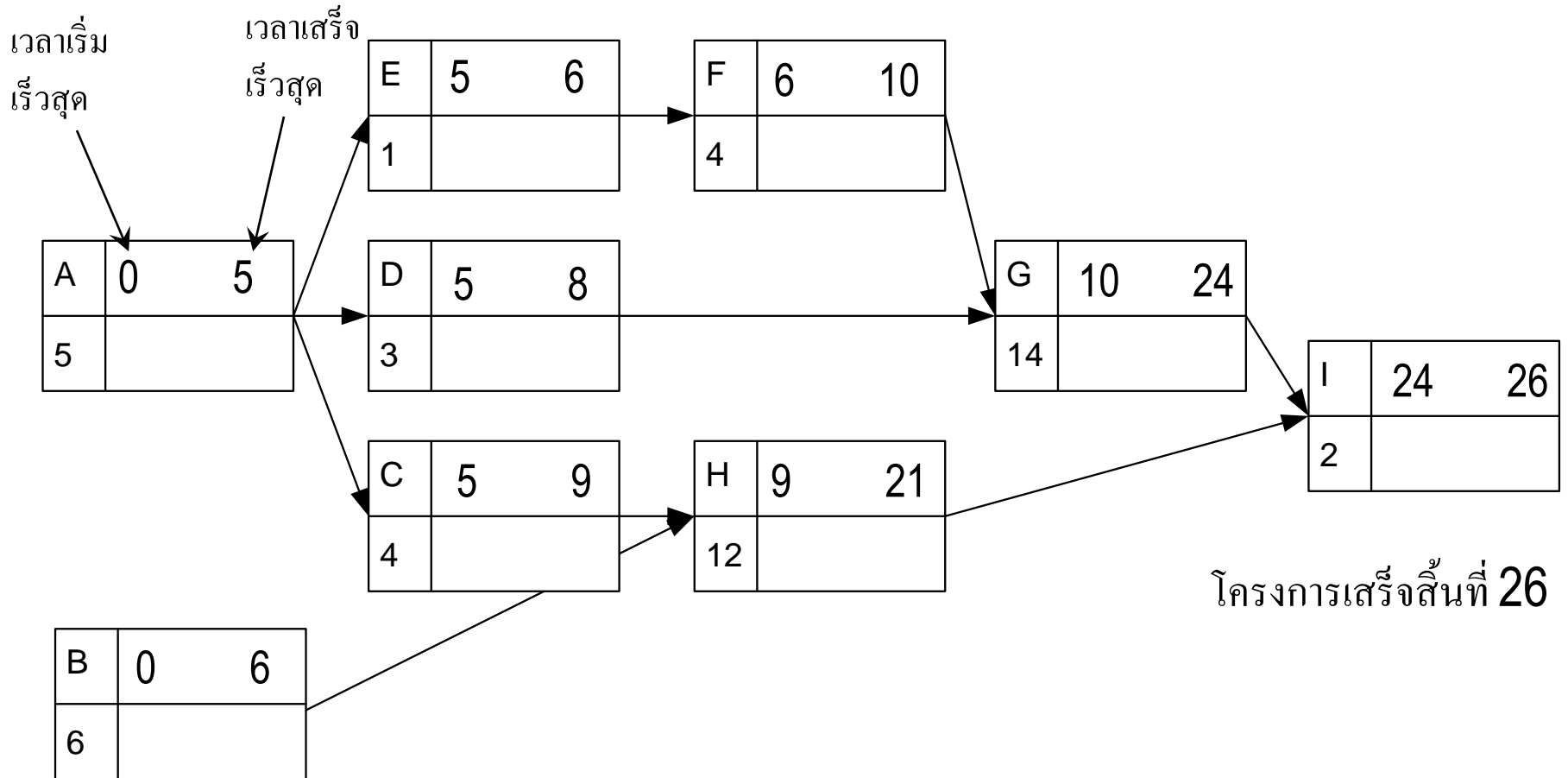




Project Network สำหรับโครงการการออกผลิตภัณฑ์ใหม่

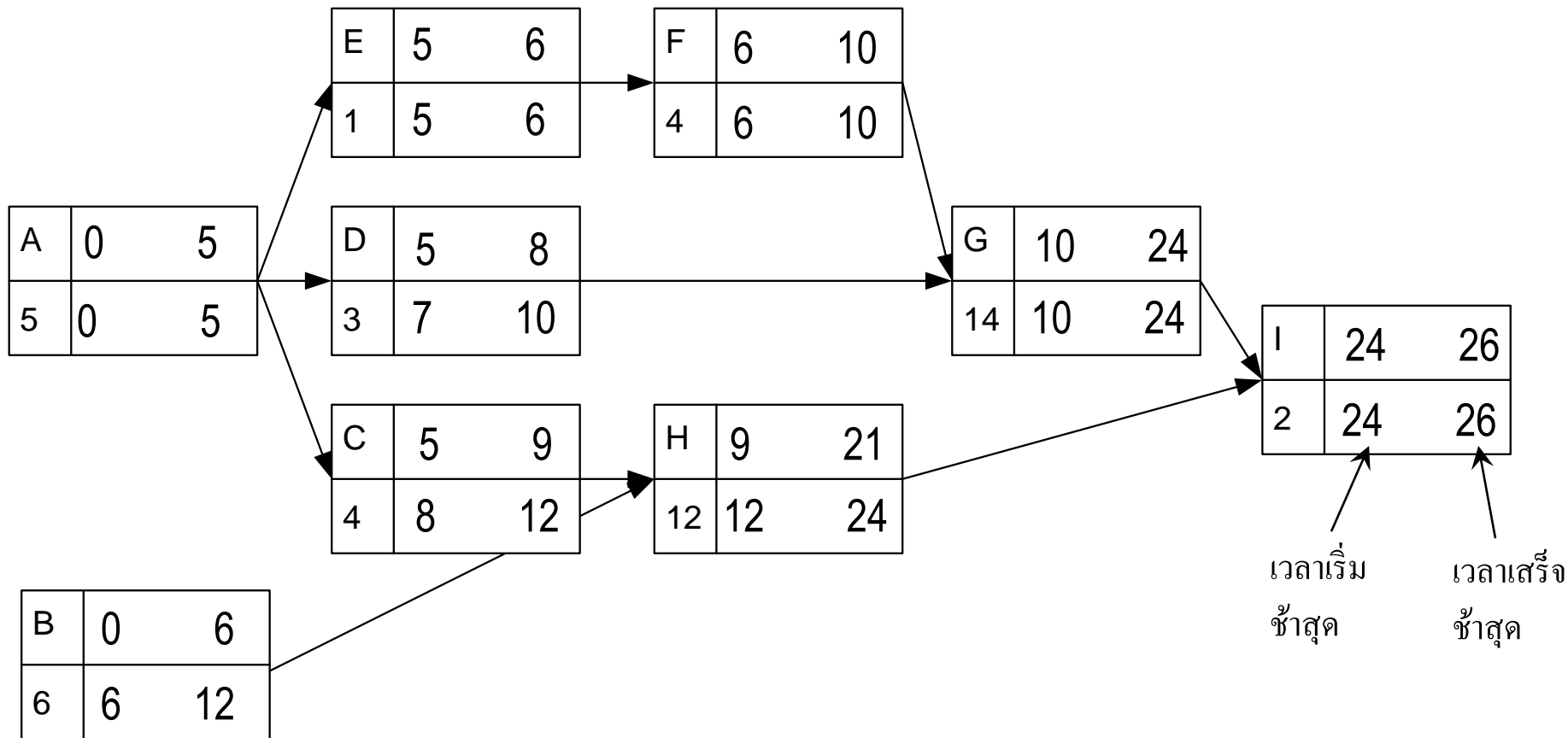


Project Network สำหรับโครงการการออกผลิตภัณฑ์ใหม่

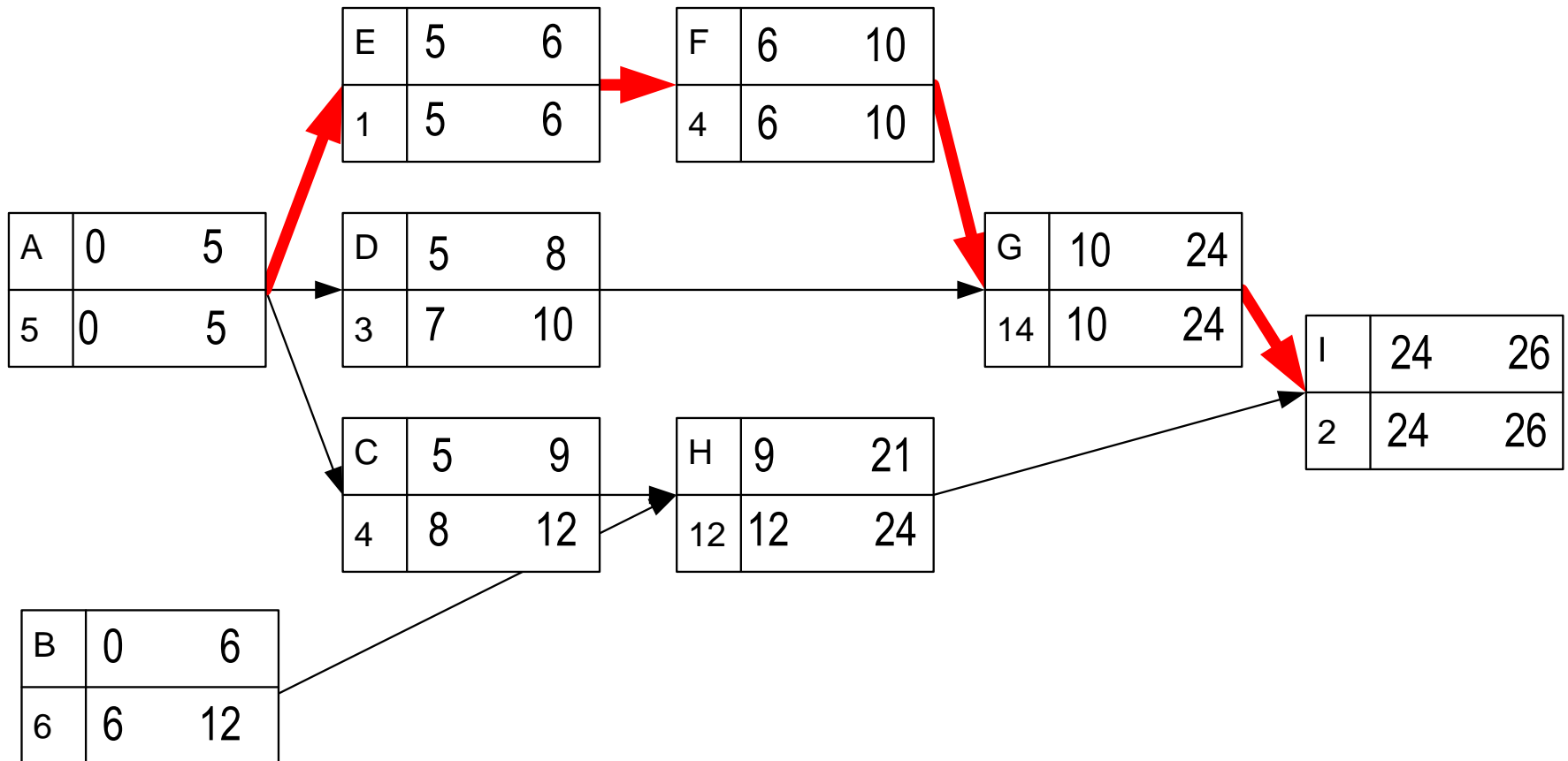


โครงการเสร็จสิ้นที่ 26

Project Network สำหรับโครงการการออกผลิตภัณฑ์ใหม่



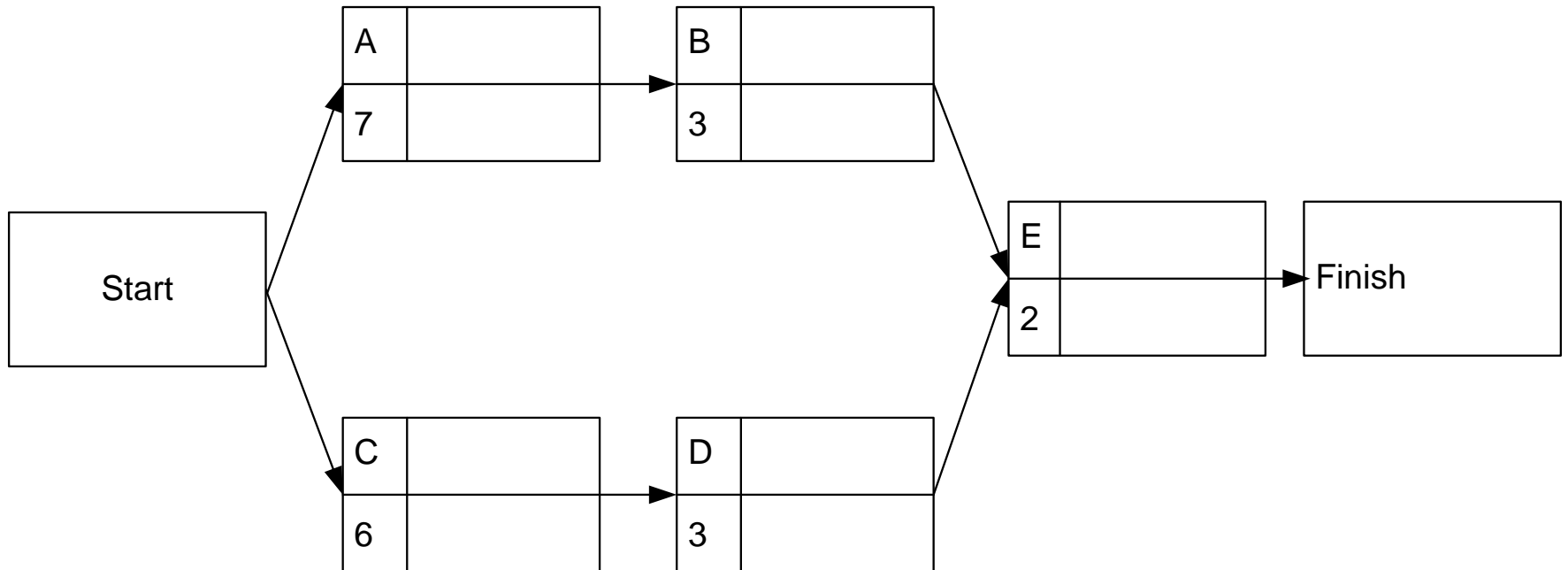
Project Network สำหรับโครงการการออกผลิตภัณฑ์ใหม่



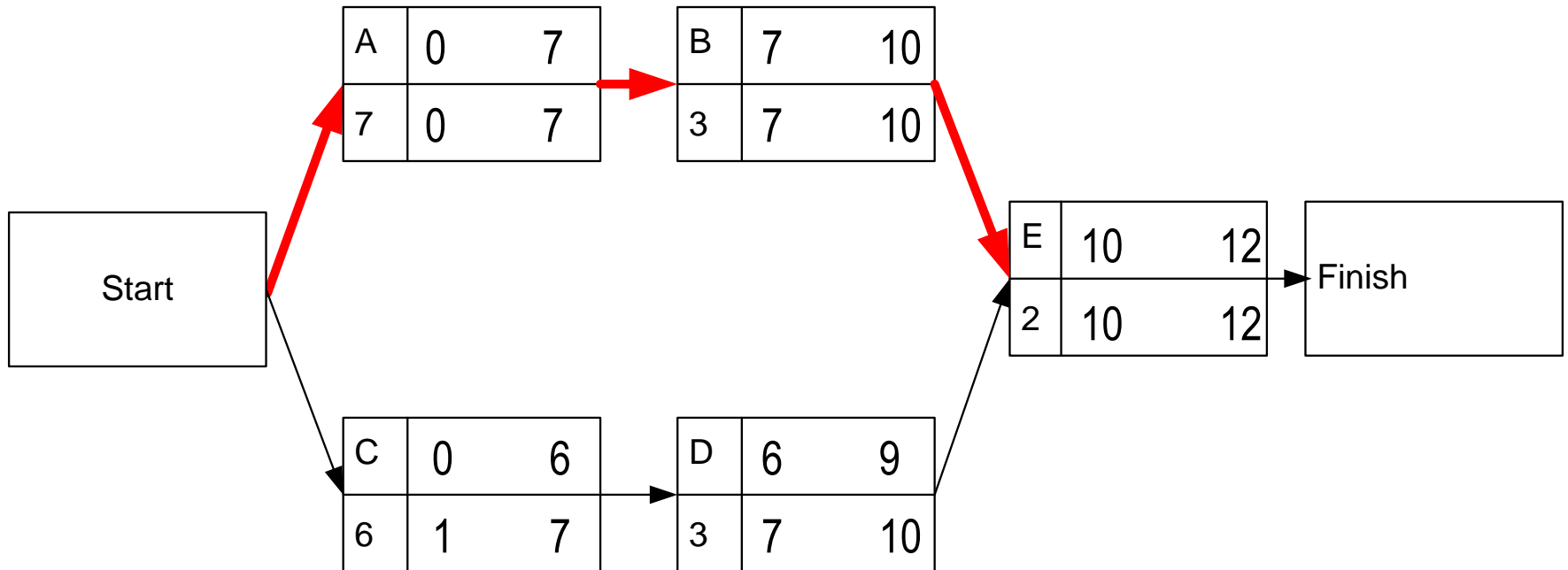
ตัวอย่าง Project Management

<u>กิจกรรม</u>	<u>ลำดับก่อนหลัง</u>	<u>เวลา (วัน)</u>
A	--	7
B	A	3
C	--	6
D	C	3
E	B,D	2

Project Network



Project Network



กิจกรรมปกติและการย่นกิจกรรม

กิจกรรม	เวลา (วัน)		ค่าใช้จ่าย		เวลาสูงสุด ที่รันได้	ค่าใช้จ่ายใน การรันต่อวัน
	ปกติ	ร่น	ปกติ	ร่น		
A	7	4	500	800	3	100
B	3	2	200	350	1	150
C	6	4	500	900	2	200
D	3	1	200	500	2	150
E	2	1	300	550	1	250

ถ้าให้เงิน 600 บาท, กิจกรรมใดที่ควรเลือกมารัน และเป็นจำนวนกี่วัน

การจัดลำดับงานด้วย Critical Chain

- ในแต่ละกิจกรรมหรืองานย่อยมีการเผื่อเวลา
- ภาพรวมโครงการมีการเผื่อเวลาเพิ่มขึ้นอีกสำหรับโครงการ
- การเผื่อเพื่อให้โครงการสำเร็จได้ตามแผนเพราะ
 - มีการเปลี่ยนแปลงที่ผิดไปจากแผนที่วางไว้
 - ทรัพยากรหรืองานที่รอไม่มาตามที่คาดหวัง
- ผลคือโครงการยังล่าช้า
 - อาการนักเรียนทำการบ้าน (Student Syndrome)
 - เสร็จก่อนไม่รายงาน (Gold Plated Syndrome or Parkinson' Law)
 - เสร็จก่อนรายงานแต่ไม่สามารถได้ประโยชน์

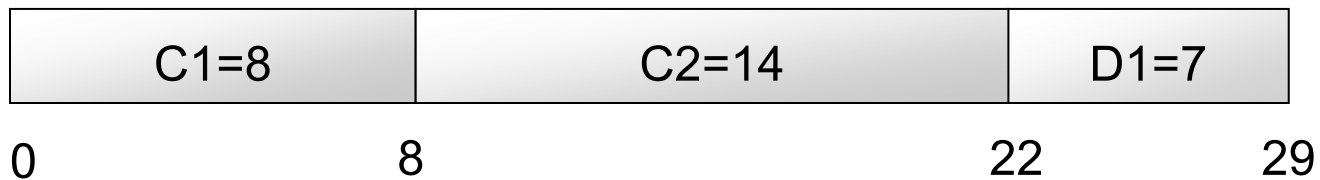
การจัดลำดับงานด้วย Critical Chain

- การเผื่อเวลาในกิจกรรมและในโครงการเป็นเรื่องจำเป็นแต่ควรเพื่อให้ถูกที่และถูกกิจกรรม
- เวลาในกิจกรรมจะถูกเผื่อเพื่อให้มีโอกาสสำเร็จเกิน 80% หรือ 90%
- ถ้ากิจกรรมเสร็จก่อนเวลาที่เผื่อไว้ไม่ได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์ ซึ่งหมายถึงโครงการไม่สามารถใช้เวลาเผื่อของแต่ละกิจกรรม
- ควรเปลี่ยนมาเผื่อเวลาในระดับโครงการ (Project Buffer) แทนที่เป็นในระดับกิจกรรม เพราะ Project Buffer สามารถนำมาใช้ในระดับกิจกรรม

เปรียบเทียบการเผื่อเวลา

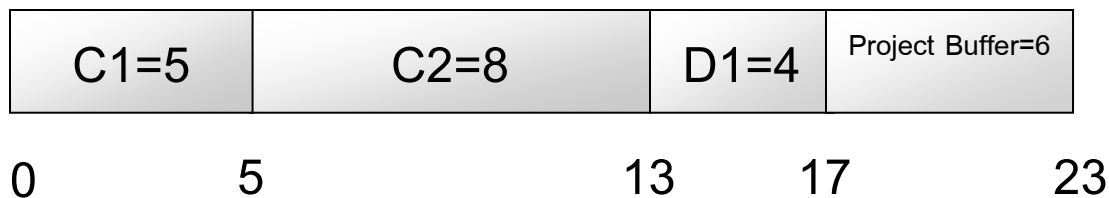
- แบบทั่วไป

เผื่อในแต่กิจกรรมเพื่อให้มีโอกาสสำเร็จเกินกว่า 80 %

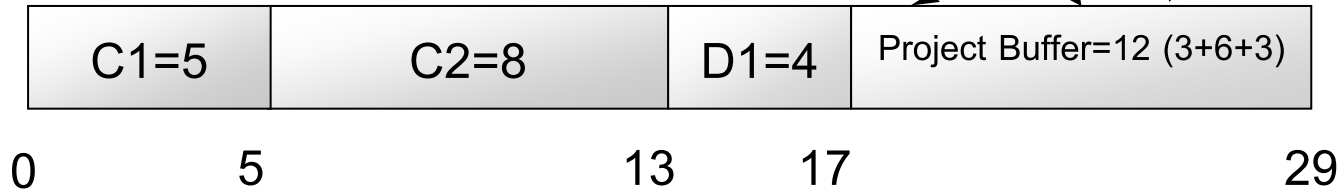
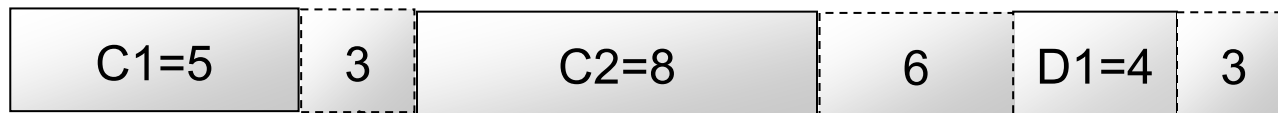
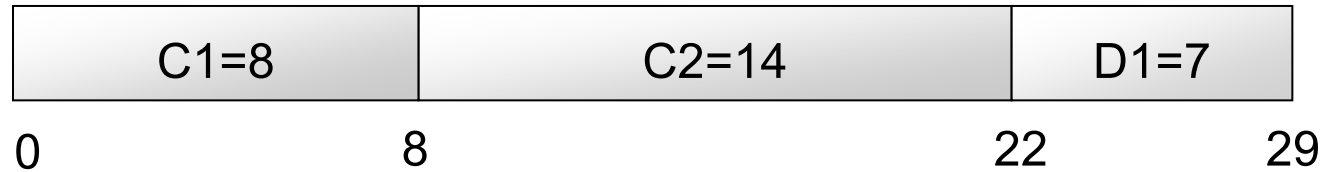


- แบบ Critical Chain

เผื่อในแต่กิจกรรมเพื่อให้มีโอกาสสำเร็จเกินกว่า 50 %



เปรียบเทียบการเผื่อเวลา



Buffer ควรเป็นเท่าไร

- หลักคิด

- Project มีความเสี่ยงต่ำ หรือ เป็นโครงการที่เคยดำเนินการมาแล้วในอดีต
ใส่ Buffer หนาๆ ทำให้ไม่ต้องค่อยลงไปดูปัญหา

Project Buffer=12

- Project มีความเสี่ยงสูง หรือ เป็นโครงการใหม่
ใส่ Buffer บางๆ ทำให้ลงไปดูปัญหาได้เร็ว

Project Buffer=6

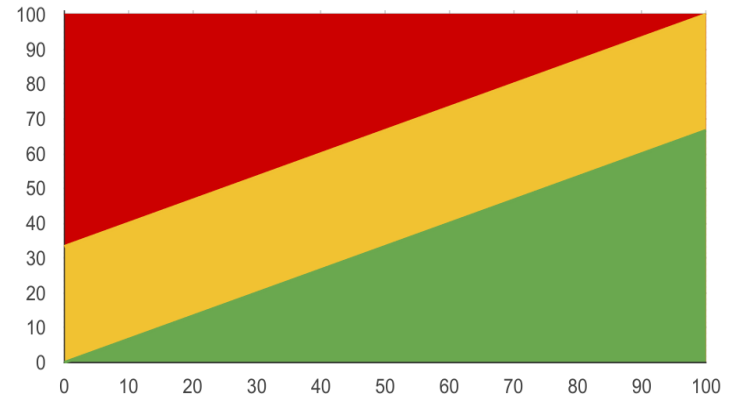
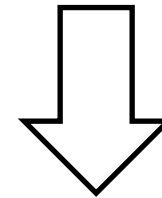
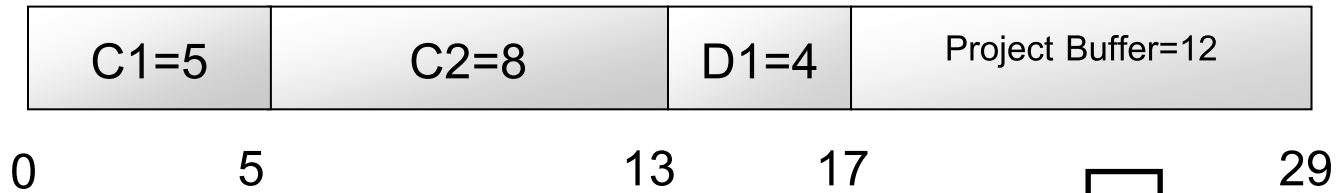
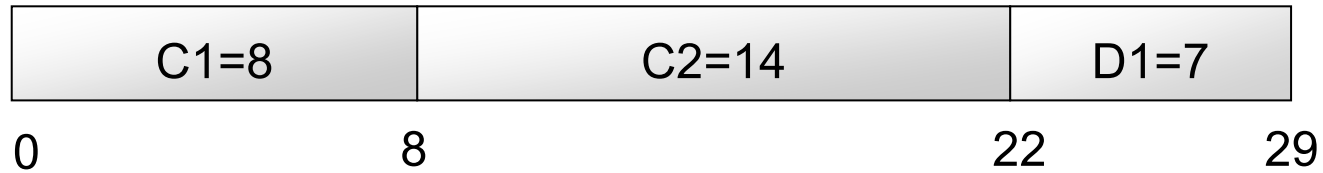
การติดตามโครงการ

- เปรียบความก้าวหน้าของโครงการ เทียบกับ การใช้ Buffer ว่ามีสัดส่วนเหมาะสมหรือไม่
 - เช่น โครงการคืบหน้า 50% Buffer ถูกใช้ไปแค่ 20% (เหลือ 80%)-สบายใจ
 - แต่โครงการคืบหน้า 30% Buffer ถูกใช้ไป 60%(เหลือ 40%)-กังวลใจ รีบลงไปดูปัญหา
 - จากรูป Buffer ถูกใช้ไป 3 วัน จาก 12 วัน คิดเป็น 25% (เหลือ 75%)
 - แต่ถ้าถูกใช้ไป 3 วันจาก 6 วัน คิดเป็น 50% (เหลือ 50%)

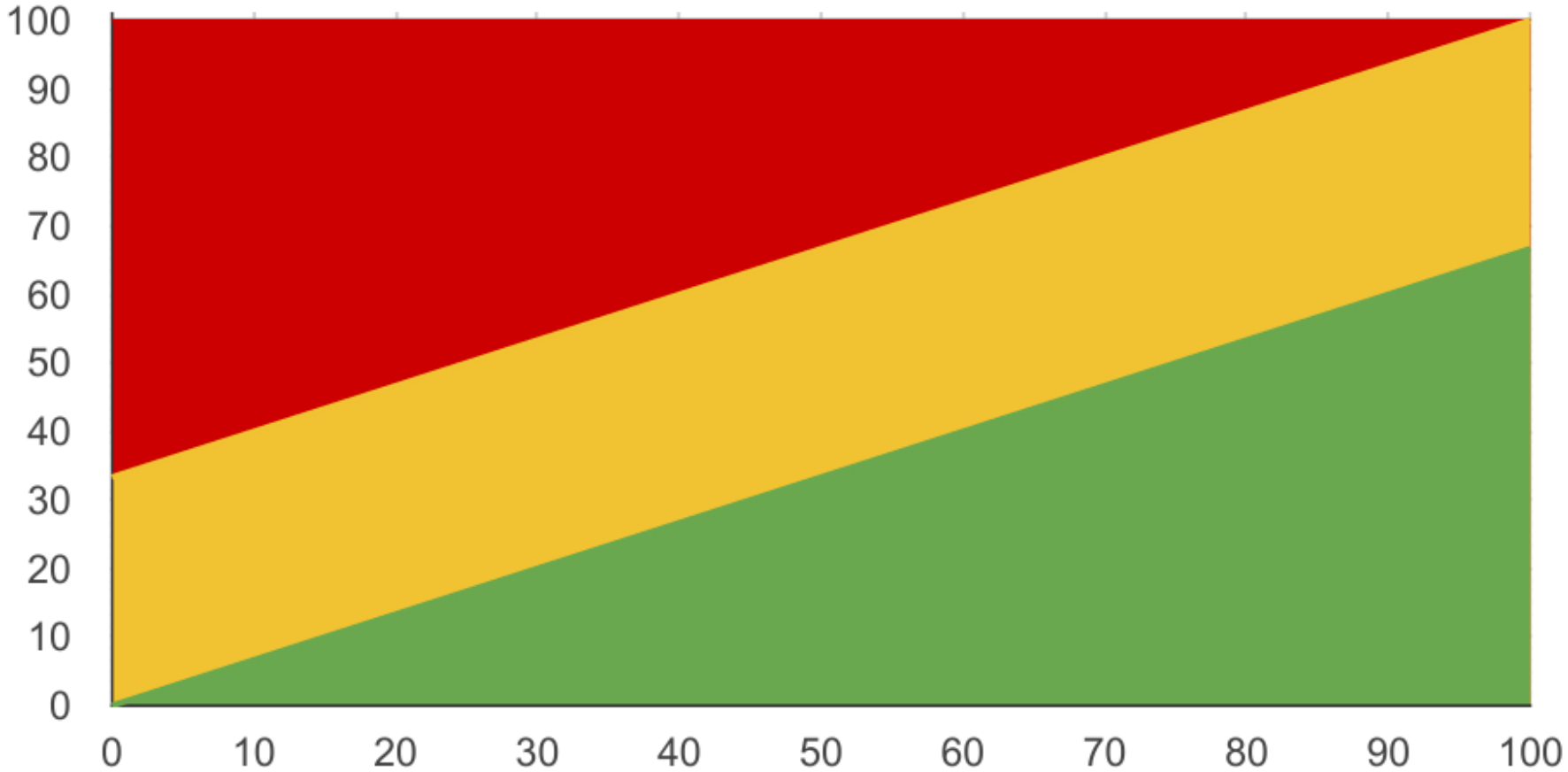
Project Buffer=12

Project Buffer=6

เปรียบเทียบการเผื่อเวลา



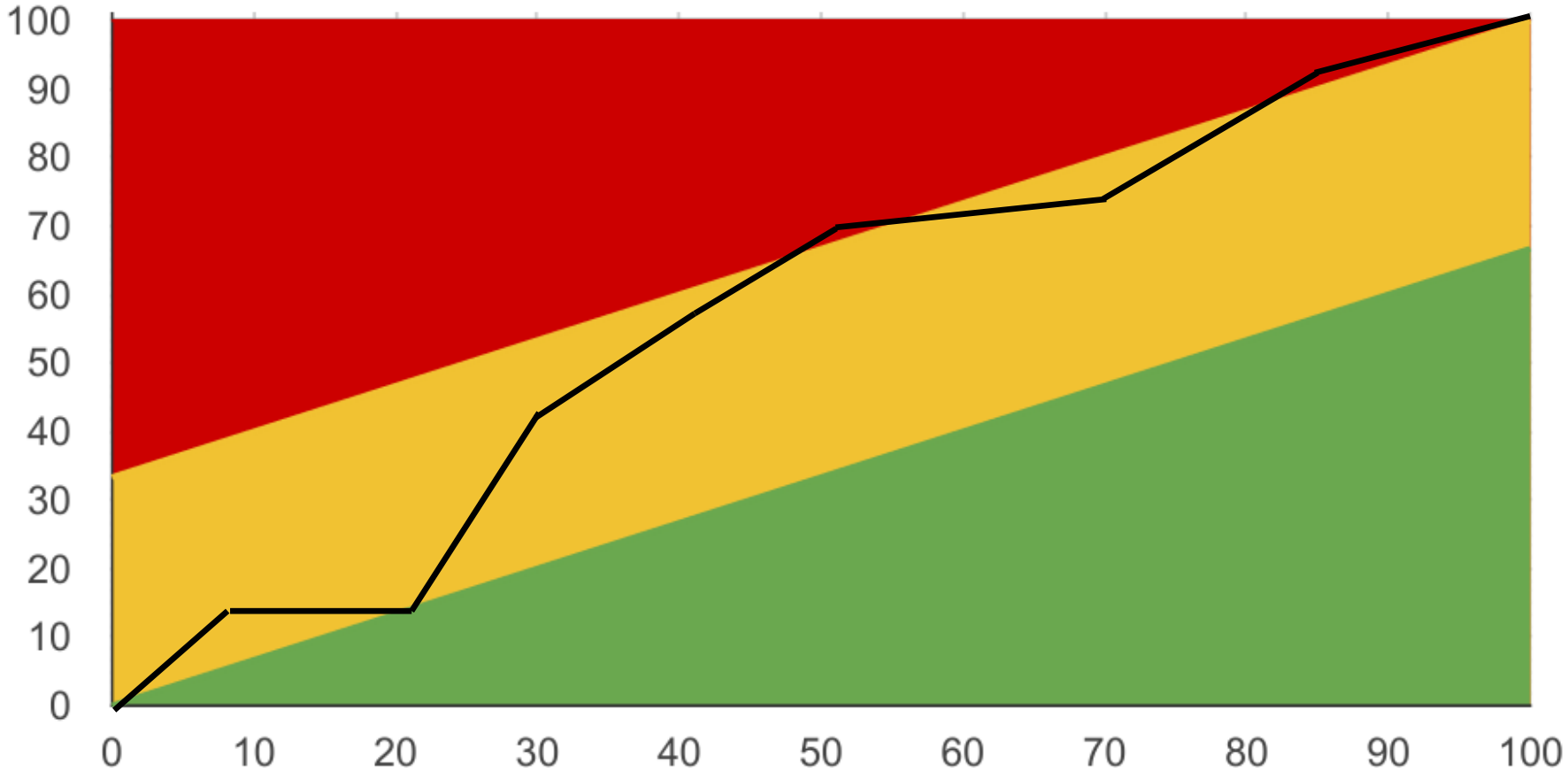
% Buffer Consumption เปอร์เซ็นต์การใช้ Buffer



% Critical Chain Completion

เปอร์เซ็นต์ ความก้าวหน้าโครงการ

% Buffer Consumption เปอร์เซ็นต์การใช้ Buffer



% Critical Chain Completion

เปอร์เซ็นต์ ความก้าวหน้าโครงการ

โอกาสที่จะใช้เวลาเพื่อทั้งหมด

ถ้า เวลาที่ตัดของแต่ละงาน มีโอกาสความสำเร็จ 50%

C1=5	C2=8	D1=4	Project Buffer = 10.5
------	------	------	-----------------------

$$0 \quad 0.5 \quad 5 \quad 0.5 \quad 13 \quad 0.5^{17} = 12.5\% \quad 27.5$$

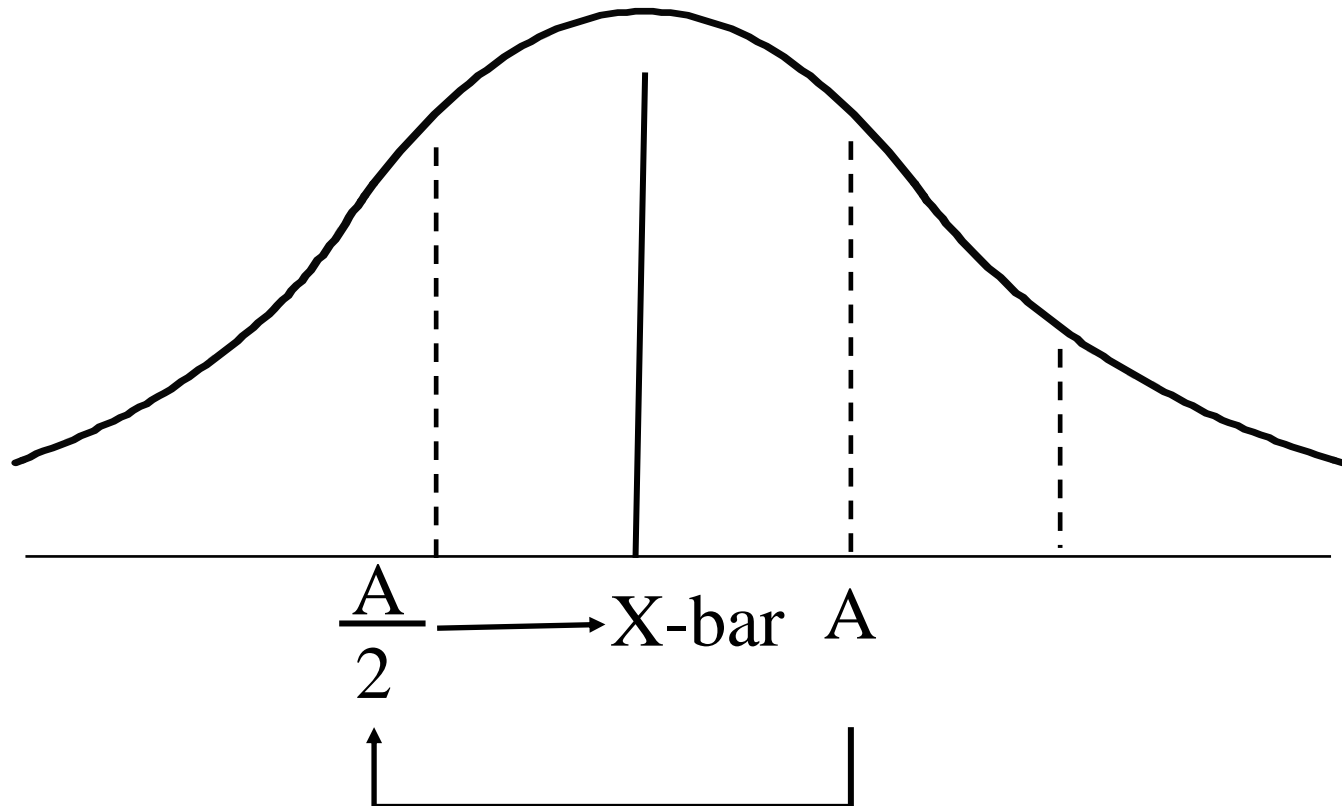
โอกาสที่จะใช้เวลาเพื่อทั้งหมดคือ 12.5% และหมายถึงโอกาสใช้ไม่
หมดคือ 87.5%

C1=5	C2=8	D1=4	Project Buffer = 6
------	------	------	--------------------

$$0 \quad 0.8 \quad 5 \quad 0.8 \quad 13 \quad 0.8^{17} = 51.2\% \quad 23$$

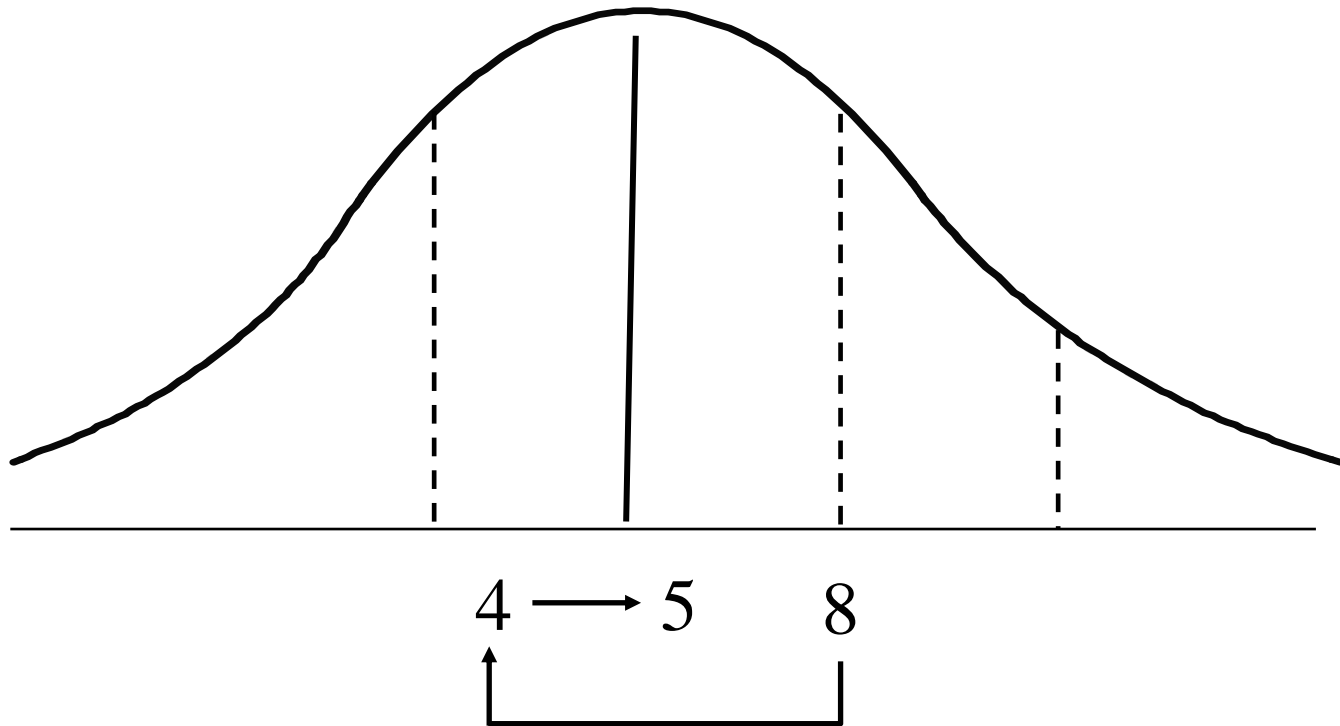
การตัดเวลาโดยกฎหัวแม่มือ (Rule of Thumbs)

การตัดเวลาให้มีโอกาสสำเร็จ 50% แต่ส่วนใหญ่การเผื่อต้องการสำเร็จเกิน 90%

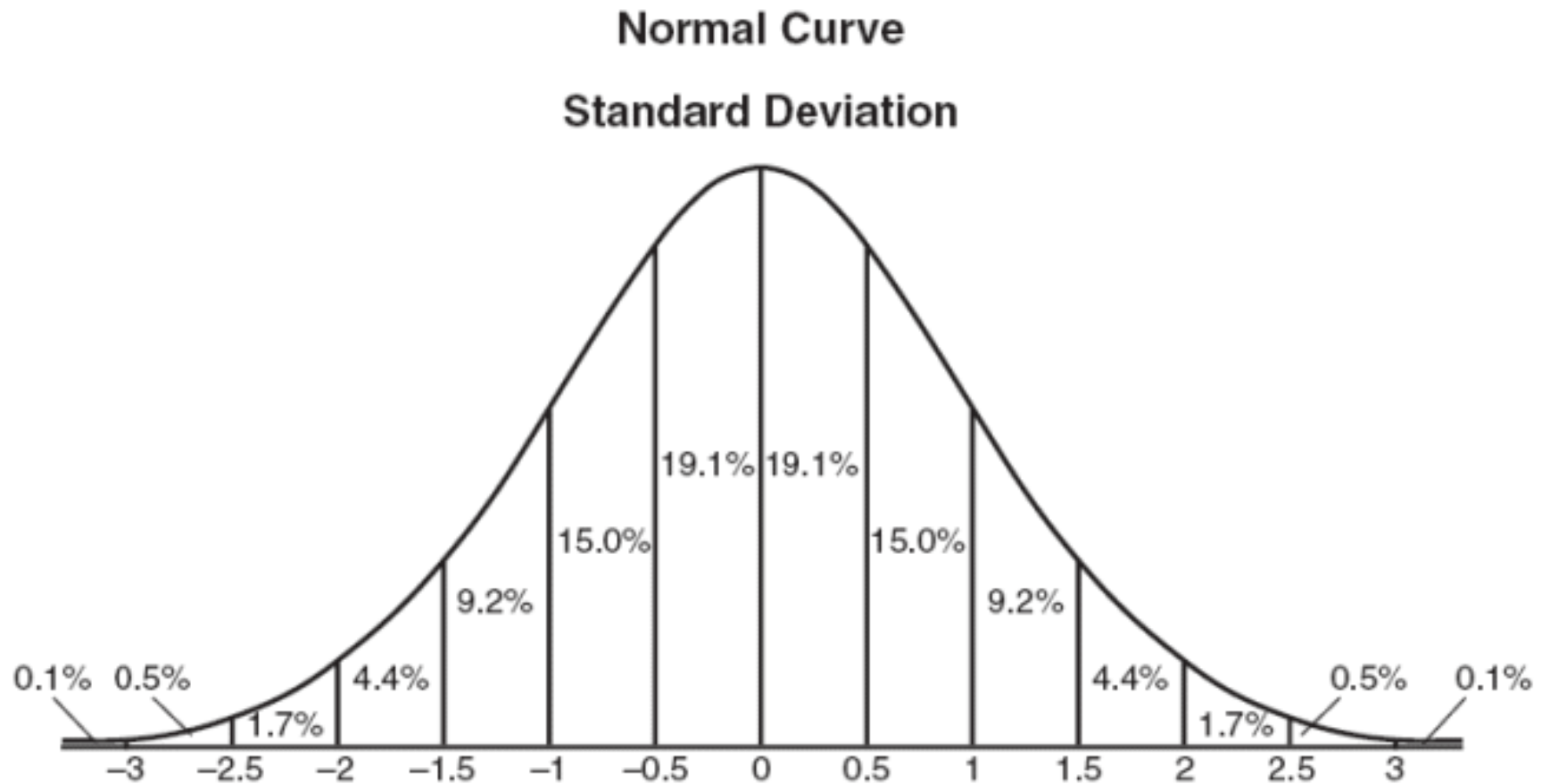


การตัดเวลาโดยกฎหัวแม่มือ (Rule of Thumbs)

การตัดเวลาให้มีโอกาสสำเร็จ 50% แต่ส่วนใหญ่การเผื่อต้องการสำเร็จเกิน 90%

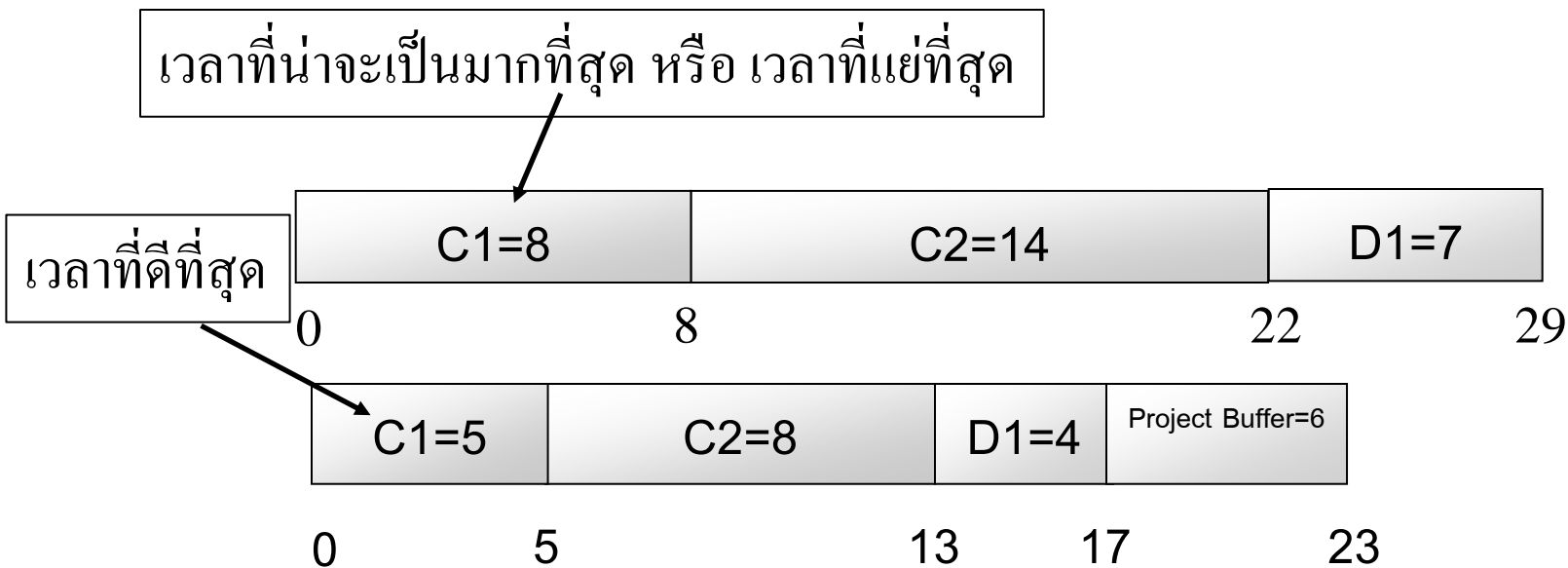


พื้นที่ใต้กราฟของ Standard Normal



Three time estimated approach

- ใช้วิธีการของ 3 เวลา,
 - เวลาที่ดีที่สุด Optimistic time = เวลาที่สั้นที่สุด
 - เวลาที่น่าจะเป็นที่สุด Most probable time = เวลาที่น่าจะเป็นที่สุด
 - เวลาที่แย่ที่สุด Pessimistic time = เวลาที่มากที่สุด



การติดตามและควบคุมโครงการ (Project Monitoring & Control)

- ผลการดำเนินการโครงการ (Project Performance Progress)
- ความก้าวหน้าของงาน (Work or Task Progress)

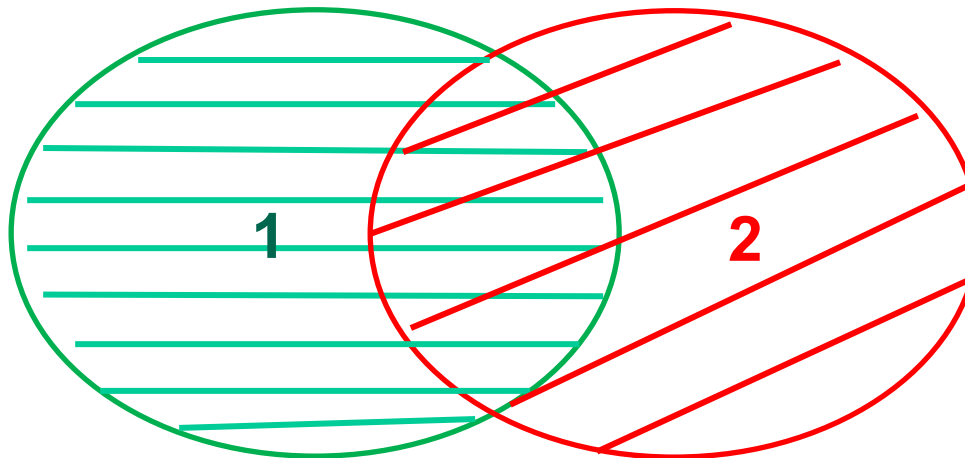
การติดตามและควบคุมโครงการ (Project Monitoring & Control)

- ความเสี่ยงของโครงการ (Project risk) คืออะไรก็ตามที่เกิดขึ้นที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ
- ความสำเร็จของโครงการอยู่ที่ไหน?
 - โครงการเสร็จสิ้นตามเวลาที่กำหนด (เวลา)
 - โครงการเสร็จสิ้นตามงบประมาณที่วางไว้ (งบประมาณ)
 - โครงการเสร็จสิ้นตามขอบเขตและข้อกำหนดที่วางไว้ (ขอบเขตและข้อกำหนด)

ความเสี่ยง

- Performance Risk= ความเสี่ยงต่อเป้าหมายโครงการ
- Operational Risk= ความเสี่ยงในการดำเนินการในโครงการ

Operational Risk  Performance Risk



การหาปัจจัยเสี่ยง (Risk identification)

- การวิเคราะห์สถานการณ์และปัจจัยเสี่ยง (Situation analysis) ที่จะทำให้เกิดความผิดพลาดต่อโครงการ
 - ปัจจัยภายใน
 - ปัจจัยที่ควบคุมได้
 - ปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้
 - ปัจจัยภายนอก
 - ปัจจัยที่ควบคุมได้
 - ปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้

ปัจจัยเสี่ยง

ปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายนอก

ควบคุมได้

ควบคุมไม่ได้

ตาราง Risk Matrix

การใช้ตาราง Risk Matrix

- ปัจจัยเสี่ยง ภายใน/ภายนอก → ภายในองค์กร หรือ ภายนอกองค์กร
- ปัจจัยเสี่ยงที่ ควบคุมได้/ควบคุมไม่ได้ → เป็นมุมมอง (Perception) ของทีมงาน ต่อปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว



TEAM

การใช้ตาราง Risk Matrix

- ห้ามใช้ตาราง Risk Matrix เป็นจุดเริ่มต้นในการวิเคราะห์ความเสี่ยง

	ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
ควบคุมได้	A1111111	B1111111
	A2222222	B2222222
	A3333333	B3333333
	A4444444	B4444444
ควบคุมไม่ได้	C1111111	D1111111
	C2222222	D2222222
	C3333333	D3333333
	C4444444	D4444444

- ให้ทำการวิเคราะห์ในกระดาษและค่อยย้ายมาใส่ตาราง Risk Matrix

การใช้ตาราง Risk Matrix

- ถ้าปัจจัยเสี่ยงส่วนใหญ่ เป็นสิ่งที่ควบคุมไม่ได้

	ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
ควบคุมได้	A1111111 A2222222	B1111111
ควบคุมไม่ได้	C1111111	D1111111 D2222222 D3333333 D4444444

- ให้ทำการเสริมทีมงาน หรือ เปลี่ยนทีมงานที่มี ประสิทธิภาพ เพื่อลดความเสี่ยง แต่ถ้ามุมมองยังเป็นเรื่องที่ควบคุมไม่ได้ ให้ยุติการดำเนินโครงการ

ปัจจัยเสี่ยง

- ปัจจัยเสี่ยง บางตัว เกิดขึ้นใน
 - ช่วงต้นโครงการ
 - ช่วงกลางระหว่างทำโครงการ
 - ช่วงท้ายโครงการ



- ปัจจัยเสี่ยง บางตัว เกิดขึ้นมา
 - ไม่เกิดขึ้นและดับไป
 - ไม่เกิดขึ้นและคงอยู่ตลอดโครงการ



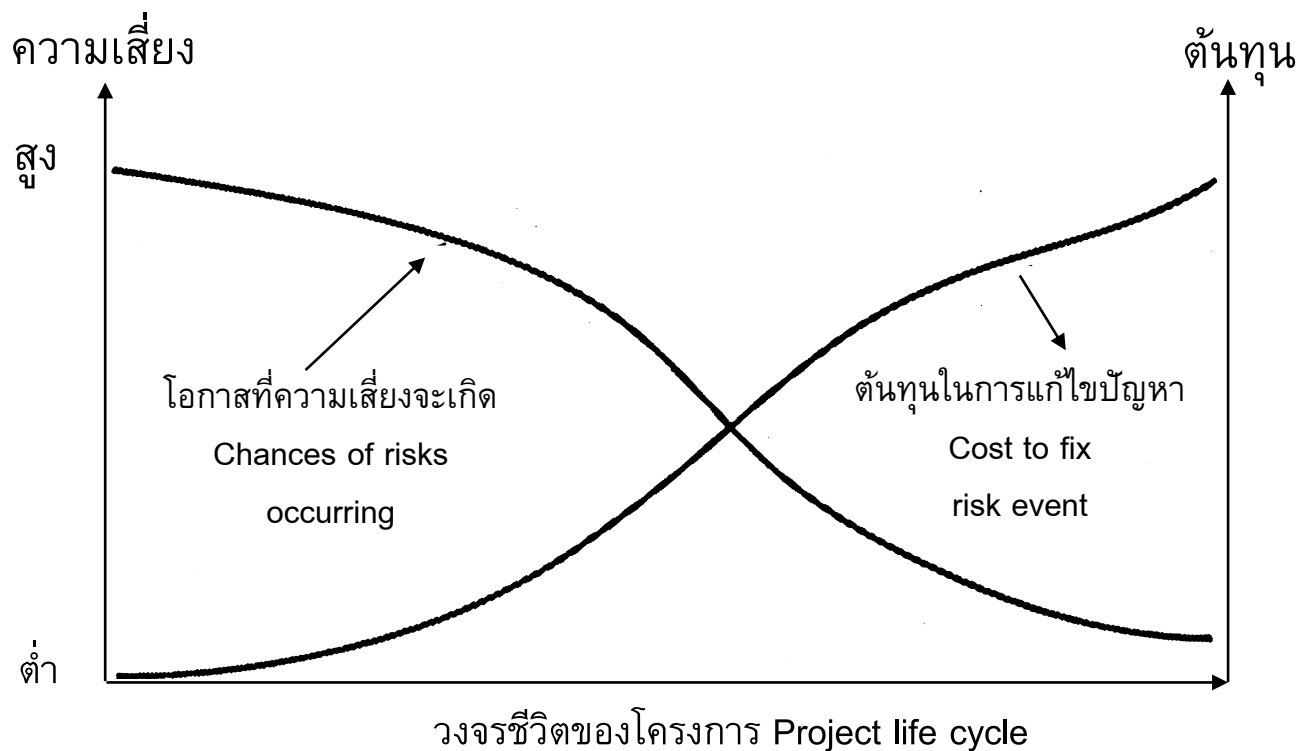
การติดตามความเสี่ยงต่อเป้าหมาย



ดับไป	<ul style="list-style-type: none">• Xxx• Yyy• Zzz	<ul style="list-style-type: none">• Yxx	<ul style="list-style-type: none">• Zxx• Zyy
ไม่ดับไป		<ul style="list-style-type: none">• Xyy• Yzz	<ul style="list-style-type: none">• Xzz



ความเสี่ยงโครงการ VS ค่าใช้จ่าย เมื่อเทียบกับช่วงเวลา



งานคิดกลุ่ม

- ในงานโครงการที่แต่ละท่านรับผิดชอบ
 - ให้หาปัจจัยความเสี่ยงของโครงการที่ทำอยู่
 - ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลต่อการล้มโครงการ (Kill project)
 - และสุดท้ายให้หาแผนการรับมือกับความเสี่ยง

การบริหารคนในโครงการ

- การประสานงานและการสื่อสาร
- การบริหารพฤติกรรมการทำงาน
 - ทฤษฎี 3 B
 - Background (Experience)
 - Believe
 - Behavior



การประเมินโครงการและการสิ้นสุดโครงการ

- การประเมินด้านเป้าหมายโครงการ
- การประเมินปัญหาในการทำงานโครงการ
- การประเมินผลงานโครงการหลังจากสิ้นสุดและการติดตามผลงาน (After Action Report)-Short Report

Questions??????????