

การบริหารโครงการในฐานะ เครื่องมือพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

Project Management

การบรรยายหลักสูตรบริการกิจการบ้านเมืองที่ดี
สำหรับนักบริหารระดับสูงรุ่นที่ 7
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)



โดย ดร.ธนิต โสรัตน์

ประธานบริษัทในเครือวี-เชอร์ฟ กรุ๊ป

รองประธานสภาองค์การนายจ้างผู้ประกอบการค้าและอุตสาหกรรมไทย

วันเสาร์ที่ 19 ธันวาคม พ.ศ. 2563





ที่มาและความสำคัญ



- 1) **แนวความคิดและการเตรียมการอย่างใดอย่างหนึ่ง** เพื่อหาทางดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของเรื่องนั้นๆ อย่างชัดเจนและมีระบบ
- 2) **กลุ่มของกิจกรรมที่มุ่งวัตถุประสงค์เดียวกัน** โดยมีการกำหนดวันเริ่มต้นและวันสิ้นสุดของการดำเนินการอย่างชัดเจน
- 3) **มีกระบวนการในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ** ด้วยการวิเคราะห์และประเมินผลโดยนำปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ตลอดจนสภาพแวดล้อมทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม สิ่งแวดล้อม ตลอดจนความเสี่ยงอื่น ๆ
- 4) **ประเมินโอกาสและความเป็นไปได้ความสำเร็จของโครงการ** จัดทำเป็นข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารในการประกอบการตัดสินใจและใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างยั่งยืน
- 5) **การจัดทำการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ (Project Feasibility Study)** โดยจะต้องมีการนำปัจจัยภายนอกและภายในมาบูรณาการ เช่น สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง การแข่งขัน ความเสี่ยงและระยะเวลาของการคุ้มทุน



เหตุผลและความจำเป็นของการจัดทำโครงการ

- 1) เพื่อให้เห็นภาพรวมของโครงการก่อนการดำเนินการ
- 2) การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ด้วยการจำลองสถานการณ์ต่าง ๆ
- 3) การลดความเสี่ยงและผลกระทบที่คาดไม่ถึง
- 4) เพื่อเป็นการวิเคราะห์ผลตอบแทนและความคุ้มค่า
- 5) โครงการของภาคเอกชนเกี่ยวข้องกับศักยภาพของธุรกิจ
- 6) การวิเคราะห์โครงสร้างทางการเงินเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาและมีสภาพคล่อง
- 7) โครงการระดับรัฐเกี่ยวข้องกับการสนองตอบนโยบายหรือประเด็นทางการเมือง
- 8) การวิเคราะห์ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและสุขอนามัย
- 9) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ด้วยการประเมินและหรือจำลองสถานการณ์เลวร้ายที่ไม่คาดคิด (Worst Case) ที่อาจจะเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้
- 10) การบริหารโครงการที่มีประสิทธิภาพจะต้องเชื่อมโยงกับเทคโนโลยีดิจิทัลก้าวหน้าของยุค 4.0 ในรูปแบบต่าง ๆ





ตัวอย่าง : โครงการของรัฐ

1. โครงการกระตุ้นเศรษฐกิจ, โครงการช่วยเหลือเกษตรกร, โครงการประชารัฐ, โครงการธงฟ้า, โครงการจ่ายคนละครึ่ง
2. โครงการด้านสาธารณสุข, โครงการส่งเสริมด้านกีฬา, ศาสนาวัฒนธรรม ฯลฯ
3. โครงการส่งเสริมเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (อีอีซี), โครงการส่งเสริมอุตสาหกรรม New S-Curve Industry
4. โครงการเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐาน เช่น รถไฟฟ้าความเร็วสูง รถไฟทางคู่ขยายสนามบิน-ท่าเรือ
5. โครงการส่งเสริมเอสเอ็มอี เช่น โครงการธุรกิจสตาร์ทอัพ, โครงการช่วยเหลือสภาพคล่องธุรกิจ, โครงการยัดหนี้
6. โครงการประชารัฐ, โครงการสวัสดิการของรัฐสำหรับผู้มีรายได้น้อย, โครงการช่วยเหลือเกษตรกร ฯลฯ
7. โครงการแก้ปัญหาแรงงานต่างด้าว ยาเสพติด การค้ามนุษย์
8. โครงการปลดธงเหลืองประมงผิดกฎหมาย (IUU-Fishing)
9. โครงการแก้ปัญหาภัยแล้งหรือช่วยเหลือน้ำท่วม





ตัวอย่าง : โครงการภาคเอกชน

- 1) โครงการขยายโรงงาน, สาขา, สำนักงาน, โครงการลงทุนในต่างประเทศ
- 2) โครงการประหยัดพลังงานด้วยการใช้โซลาร์เซลล์
- 3) โครงการเปลี่ยนเครื่องจักรใหม่, โครงการเปลี่ยนระบบการผลิตเป็น “Automation” เช่น หุ่นยนต์อุตสาหกรรมและแขนกลเพื่อเพิ่มผลผลิตการผลิต
- 4) โครงการใช้เทคโนโลยีฟินเทคของสถาบันการเงินเพื่อลดจำนวนสาขาหรือออกผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
- 5) โครงการสร้างคอนโดมิเนียมหรือหมู่บ้านจัดสรรซึ่งแบ่งออกเป็นเฟส, โครงการก่อสร้างอาคารขนาดใหญ่และหรือการรับงานประมูล-สัมปทานของรัฐ
- 6) โครงการส่งเสริมการตลาดเพื่อการเพิ่มยอดขายครึ่งปี-ปลายปีหรือออกผลิตภัณฑ์ใหม่
- 7) การวิจัยและออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการวิจัยและพัฒนา (INNOVATION-R&D)
- 8) โครงการระดับย่อย เช่น โครงการเพิ่มทักษะพนักงานในรูปแบบต่าง ๆ (INHOUSE TRAINING) หรือการเปิดหลักสูตรระยะสั้น เพื่อเพิ่มทักษะบุคลากร
- 9) โครงการเกษียณอายุงานก่อนเวลาหรือโครงการสมัครใจลาออก ฯลฯ





ประเภทของโครงการ (Project classification)

- 1) **โครงการเพื่อการใช้งานเป็นวัตถุประสงค์หลัก** จัดทำขึ้นมาเป็นลักษณะของงานประจำเพียงเพื่อการใช้งาน
- 2) **โครงการมีวัตถุประสงค์เฉพาะกิจ** จัดทำเพื่อการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างหนึ่งอย่างใดหรือมีวัตถุประสงค์เฉพาะกรณีเป็นโครงการระยะสั้นไม่ซับซ้อนไม่ต้องการงบประมาณมาก
- 3) **โครงการลักษณะประเภทกลยุทธ์** มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพหรือขีดความสามารถในการแข่งขัน
- 4) **โครงการส่งเสริมการตลาดและภาพลักษณ์องค์กร** เช่น โครงการส่งเสริมตลาดดิจิทัล, การโฆษณาสินค้า-บริการเพื่อกระตุ้นยอดขาย, โครงการประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ใหม่, โครงการประชาสัมพันธ์ความมีธรรมาภิบาลและการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม ฯลฯ
- 5) **โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน** รูปแบบต่าง ๆ ตลอดจนการเพิ่มผลผลิตภาพการผลิตและผลผลิตภาพแรงงาน
- 6) **โครงการลงทุน / Project Investment** จะต้องมีการศึกษาความเป็นไปได้ “Project Feasibility” ตลอดจนศึกษาความคุ้มค่าของผลตอบแทนภายใน (IRR : Internal Rate of Return)
- 7) **โครงการร่วมทุนประเภทต่าง ๆ / Joint Venture Project** ลักษณะร่วมทุนในรูปแบบต่าง ๆ บางครั้งไม่มีส่วนในการบริหารเป็นเพียงผู้ถือหุ้นเกี่ยวข้องกับความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจหรือมาร์จิ้นของหุ้นที่สูงขึ้น
- 8) **โครงการขอสินเชื่อจากสถาบันการเงิน** เพื่อใช้ในโครงการต่าง ๆ จำเป็นที่จะต้องจัดทำแผน “Project Feasibility & Risk Management” ความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ยและเงินต้น



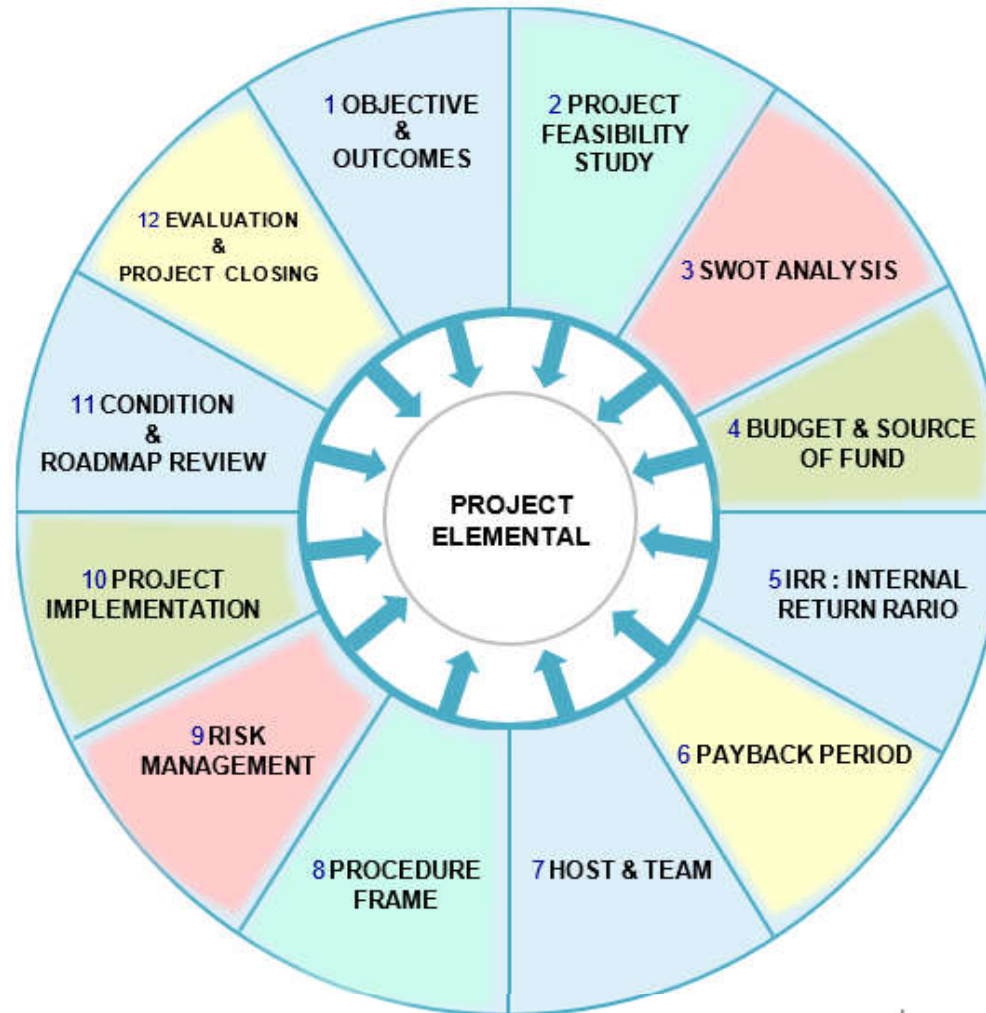
คุณสมบัติของผู้บริหารโครงการ

- (1) มีภาวะผู้นำและมีวิสัยทัศน์ มีคุณวุฒิและวัยวุฒิรวมถึงประวัติการทำงานรวมถึงพฤติกรรมส่วนบุคคลซึ่งเป็นที่ยอมรับ
- (2) เป็นผู้บริหารที่ดี มีประสบการณ์ด้านการจัดการทำงานเป็นระบบสามารถวางแผนงานและยุทธศาสตร์การทำงาน
- (3) สามารถทำงานเป็นทีม-มีความยืดหยุ่น รับฟังความคิดเห็นรอบด้านแต่ต้องกล้าที่จะคิดและริเริ่มวิธีการทำงานใหม่ ๆ
- (4) เป็นผู้ประสานงานที่ดี สามารถเชื่อมโยงบริหารคนจำนวนมากจากหลายหน่วยงานให้ทำงานไปในทิศทางเดียวกัน
- (5) ต้องมีความโปร่งใส ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนหรือผลประโยชน์แอบแฝง
- (6) มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งและความแตกต่าง
- (7) เป็นผู้มีความรับผิดชอบสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ที่ไม่คาดคิด
- (8) ต้องมีเวลาให้กับงานที่ได้รับมอบหมาย





องค์ประกอบของการจัดทำโครงการเพื่อความยั่งยืน (Project Elemental)



ที่มา : ดร.ธนิต โสรัตน์

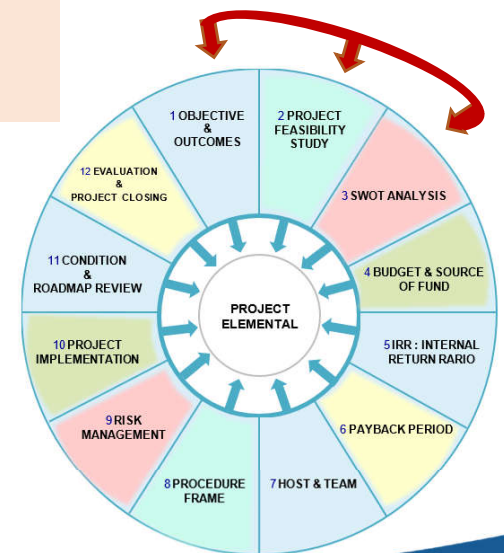


องค์ประกอบของการจัดทำโครงการเพื่อความยั่งยืน (Project Elemental)

1 OBJECTIVE & OUTCOMES / วัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นโจทย์ ซึ่งต้องสอดคล้องกับผลลัพธ์หรือผลประโยชน์ที่จะได้รับซึ่งปรากฏอยู่ในการอนุมัติโครงการ จำเป็นที่ผู้บริหารโครงการจะต้องมีวินัยและความเด็ดขาดที่จะทำให้ทีมงานดำเนินการต่างๆให้สำเร็จภายใต้กรอบระยะเวลาในโรดแมปเพราะบางกรณีถึงโครงการจะเสร็จแต่ผิดไปจากเวลาที่กำหนดโครงการนั้นอาจไร้ค่าเป็นการลงทุนหรือดำเนินการที่ผิดพลาด

2 PROJECT FEASIBILITY STUDY / การประเมินความเป็นไปได้ของโครงการ ด้วยการใช้ชุดข้อมูลเชิงวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการทั้งข้อมูลเชิงคุณภาพ (Quality Data) และเชิงปริมาณ (Quantitative Data) เพื่อให้เห็นภาพรวมของโครงการที่จะดำเนินการภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนข้อมูลตัวแปรต้นและตัวแปร การนำสถานการณ์เลวร้ายที่คาดไม่ถึง (Worst Case)

3 SWOT & ANALYSIS / การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามทั้งด้านสภาวะแวดล้อมการตลาด การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี-การแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงอุปสงค์ของตลาด ตลอดจนความพอเพียง-ทักษะและความสามารถของบุคลากร สามารถใช้เป็นเครื่องมือวิเคราะห์ขีดความสามารถและศักยภาพขององค์กร





องค์ประกอบของการจัดทำโครงการเพื่อความยั่งยืน (Project Elemental)

4

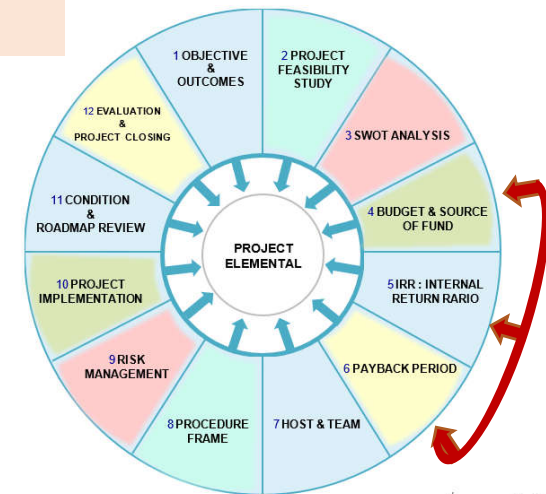
BUDGET & SOURCE OF FUND / งบประมาณและแหล่งที่มาของทุน ซึ่งมีจำกัดให้สามารถขับเคลื่อนพันธกิจของโครงการ แต่ในภาคเอกชนเน้นด้านความสำเร็จให้ได้ตามเป้าหมายมากกว่าให้น้ำหนักด้านประสิทธิภาพตรงนี้เป็นความแตกต่างกับภาครัฐ

5

IRR : INTERNAL RERURN RATIO / อัตราผลตอบแทนภายในจากการลงทุน ด้วยการทอนเงินลงทุน กลับมาเป็นมูลค่า ณ ปัจจุบันหรือ “NPV : Net Present Value” เปรียบเทียบกับเงินเพื่อชิงอัตราผลตอบแทนในรูปของ “IRR” ควรมีค่ามากกว่าต้นทุนทางการเงิน การจัดทำโครงการล้วนมีต้นทุนและ ค่าเสียโอกาสในภาคเอกชนเกี่ยวข้องกับการกำไรหรือมูลค่าหุ้นที่เพิ่มขึ้น

6

PAYBACK PERIOD / ระยะเวลาคืนทุน โครงการทางเศรษฐกิจหรือของรัฐบาลจะให้ความสำคัญกับ มูลค่าของผลประโยชน์สุทธิที่ตกอยู่กับสังคมโดยรวม (Net social benefits) ขณะที่การวิเคราะห์ โครงการเอกชนจะเน้นมูลค่าผลประโยชน์สุทธิที่ตกอยู่กับผู้เป็นเจ้าของหรือตัวธุรกิจ ผลประโยชน์ ตอบแทนรายปีแต่ละปีจนคุ้มกับค่าใช้จ่ายในการลงทุน หากดำเนินงานแล้วผลประโยชน์คุ้มกับ จำนวนเงินที่ลงทุนได้รวดเร็วจัดเป็นโครงการที่ดี



ที่มา : ดร.ธนิต โสรัตน์

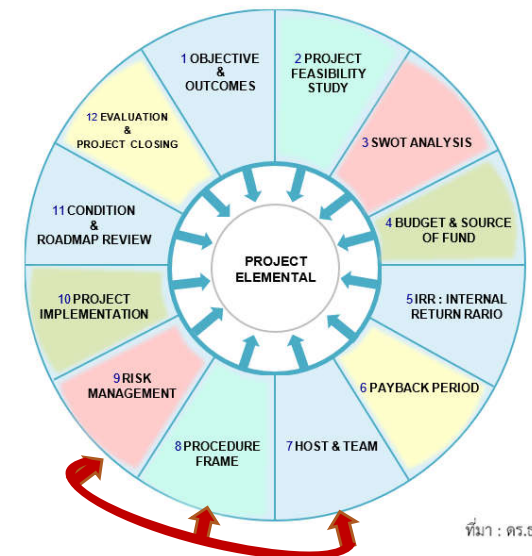


องค์ประกอบของการจัดทำโครงการเพื่อความยั่งยืน (Project Elemental)

7 HOST & TEAM / เจ้าภาพและทีมงาน การเลือกเจ้าภาพหรือผู้บริหารโครงการที่เหมาะสมเท่ากับความสำคัญไปครึ่งหนึ่งที่เหลือคือการสรรหาบุคลากรซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญของการจัดทำโครงการ ความสำเร็จอยู่ที่การบริหารทีมงานและบริหารความร่วมมือให้สามารถทำงานไปในทิศทางเดียวกัน

8 PROCEDURE FRAME / กำหนดกรอบขั้นตอนการทำงาน ที่เกี่ยวข้องกับโครงการทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกจะต้องนำมาจัดทำเป็นแผนกำหนดกรอบทำงาน (Roadmap) เพื่อใช้ในการติดตามการทำงานและประเมินความสำเร็จของงานภายใต้กรอบเวลา เงื่อนไข และงบประมาณ

9 RISK MANAGEMENT / การบริหารความเสี่ยงและความต่อเนื่อง รวมถึงการจัดทำแผนความต่อเนื่องของโครงการหรือภาคธุรกิจเรียกว่า “BCP : Business Continue Planning” เป็นแผนรองรับกรณีฉุกเฉินภายใต้สถานการณ์ที่คาดไม่ถึงเพื่อกำจัดปัจจัยตัวแปรต่าง ๆ ออกไปเพื่อให้โครงการมีความเสี่ยงน้อยที่สุด



ที่มา : ดร.ธนิต โสรัตน์



องค์ประกอบของการจัดทำโครงการเพื่อความยั่งยืน (Project Elemental)

10

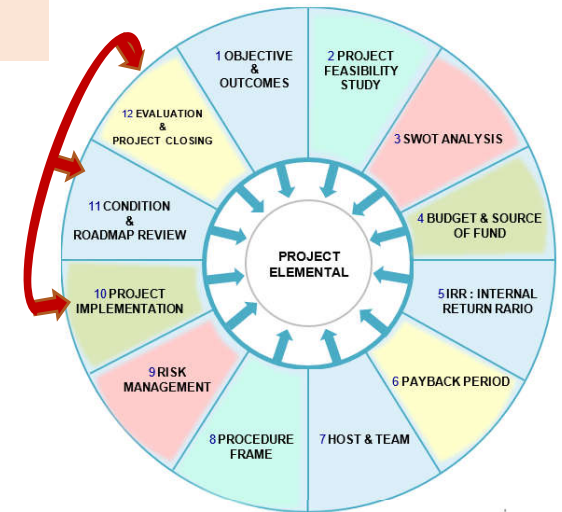
PROJECT IMPLEMENTATION / การขับเคลื่อนโครงการ จะต้องมีโครงสร้างบริหารจัดการและหรือคู่มือการทำงาน (Operation Manual) เพื่อที่จะทำให้ผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมสามารถรู้ขอบข่ายหน้าที่ของตนเองว่าจะต้องทำอะไร

11

CONDITION & ROADMAP FOCUS / ให้ความสำคัญกับกรอบระยะเวลาและเงื่อนไข-ข้อกำหนดของโครงการ ซึ่งจะต้องกำหนดรายละเอียดของขั้นตอนการทำงานต่างๆ กิจกรรมใดต้องทำก่อน-ทำหลังให้สอดคล้องกับเงื่อนไขหรือ “TOR” เพื่อให้ระดับปฏิบัติการสามารถนำไปใช้เป็นกรอบกำหนดการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการ

12

EVALUATION & PROJECT CLOSING / การประเมินผลและปิดโครงการ จะต้องครอบคลุมทั้งประสิทธิภาพของโครงการ, การประเมินผลตอบแทนของการลงทุน (IRR), การประเมินผลลัพธ์สามารถตอบโจทย์ที่ต้องการได้มากน้อยเพียงใด, การประเมินผลกระทบและการประเมินการใช้งบประมาณ-กรอบระยะเวลาของโครงการ



ที่มา : ดร.ชนิด ไสรัตน์

END



สามารถติดตามผลงานอื่นๆ ของดร.ธนิต ไสรัตน์ ได้ที่ช่องทางนี้....



Tanit Sorat



tanitvsl



www.tanitsorat.com

*Thank
you*

