

Project Management

Unit 8

Project Governance

อาจารย์กীরติบุตร กาญจนเสถียร
ผศ.ดร.วิภารัตน์ บุษยาตรัส

เนื้อหา

- Project Implementation
 - ความหมายของการดำเนินโครงการ
 - คู่มือการดำเนินโครงการ
 - แผนการสื่อสารภายในโครงการ
 - การประชุม
- Project Governance
 - ความหมายของการควบคุมโครงการ
- กระบวนการควบคุมโครงการ
- การติดตามดูแลโครงการ
- การประเมินผลการดำเนินโครงการ

จุดประสงค์การเรียนรู้

- อธิบายความหมายของการดำเนินโครงการได้
- อธิบายกระบวนการควบคุมโครงการได้
- บอกความสำคัญของคู่มือการดำเนินโครงการได้
- อธิบายหลักการวางแผนการสื่อสารภายในโครงการได้
- อธิบายวิธีการประเมินผลการดำเนินโครงการได้
- บอกข้อดีการประชุมได้
- บอกข้อเสียของการประชุมได้
- บอกความหมายของการควบคุมโครงการได้
- บอกความสำคัญของการควบคุมโครงการได้

Project Governance

Project Governance คือ การกำกับดูแลหรือการปกครองการดำเนินโครงการ การดำเนินโครงการนั้นผู้บริหารโครงการจะต้องบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ภายในตัวโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ต่างไปจากผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้บริหารประเทศที่ต้องจัดสรรแบ่งปันงบประมาณ หรือกำหนดตัวบุคคลเพื่อทำหน้าที่ในฝ่ายต่างๆเพื่อขับเคลื่อนหน่วยงานให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น

governance = การบริหาร การกำกับดูแล

Project Governance

3ประเด็นหลักสำหรับผู้บริหารโครงการในการดูแลโครงการ คือ

1. Roles and Responsibilities
2. Decision-Making Framework
3. Communication Structure

Roles and Responsibilities

การกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อบ่งบอกว่าแต่ละคนมีภาระและความรับผิดชอบในด้านใดบ้าง อีกทั้งการประกาศบทบาทหน้าที่ของบุคคลในระดับผู้บริหารโครงการหรือคณะกรรมการให้ทราบทั่วกันถือเป็นสิ่งที่ดี

executives = คณะผู้บริหาร

committee = คณะกรรมการ

board = บอร์ดผู้บริหาร หรือคณะผู้ทำงาน

Project Governance Framework and committee



Project Implementation

การปฏิบัติโครงการ (Project Implementation)

หลังจากที่แผนโครงการได้รับความเห็นชอบจากผู้เกี่ยวข้องหลักของโครงการ ได้แก่ ลูกค้ำ ผู้สนับสนุนโครงการขององค์กร อันได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการในสายงานปกติ และทีมงานบริหารโครงการ **ผู้จัดการโครงการจะต้องเตรียมแผนในการดำเนินโครงการให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้** โดยอาจแยกออกเป็นสองช่วงได้แก่

1. **ช่วงเริ่มดำเนินโครงการ :** โดยในช่วงเริ่มลงมือดำเนินโครงการนั้น ผู้จัดการโครงการต้องเตรียมงานหลายอย่าง โดยเฉพาะงานช่วงเริ่มต้น
2. **ช่วงระหว่างดำเนินโครงการ :** ในการปฏิบัติโครงการตามแผนนั้น ผู้ที่มีบทบาทมากที่สุดคือผู้จัดการโครงการ ซึ่งต้องทำหน้าที่ทุกอย่างเพื่อให้โครงการดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์และแผนที่ได้จัดทำไว้

1. การเตรียมแผนช่วงเริ่มดำเนินโครงการ

แผนงานที่ต้องจัดเตรียมในช่วงเริ่มดำเนินโครงการ ได้แก่

- คู่มือวิธีการปฏิบัติโครงการ (Project procedure manual)
- แผนกำหนดเวลาจุดตรวจสอบ (Milestone schedule)
- แผนปฏิบัติ (Action plan)
- แผนการสื่อสารของโครงการ (Project communication plan)

1) คู่มือวิธีการปฏิบัติโครงการ (Project Procedure manual)

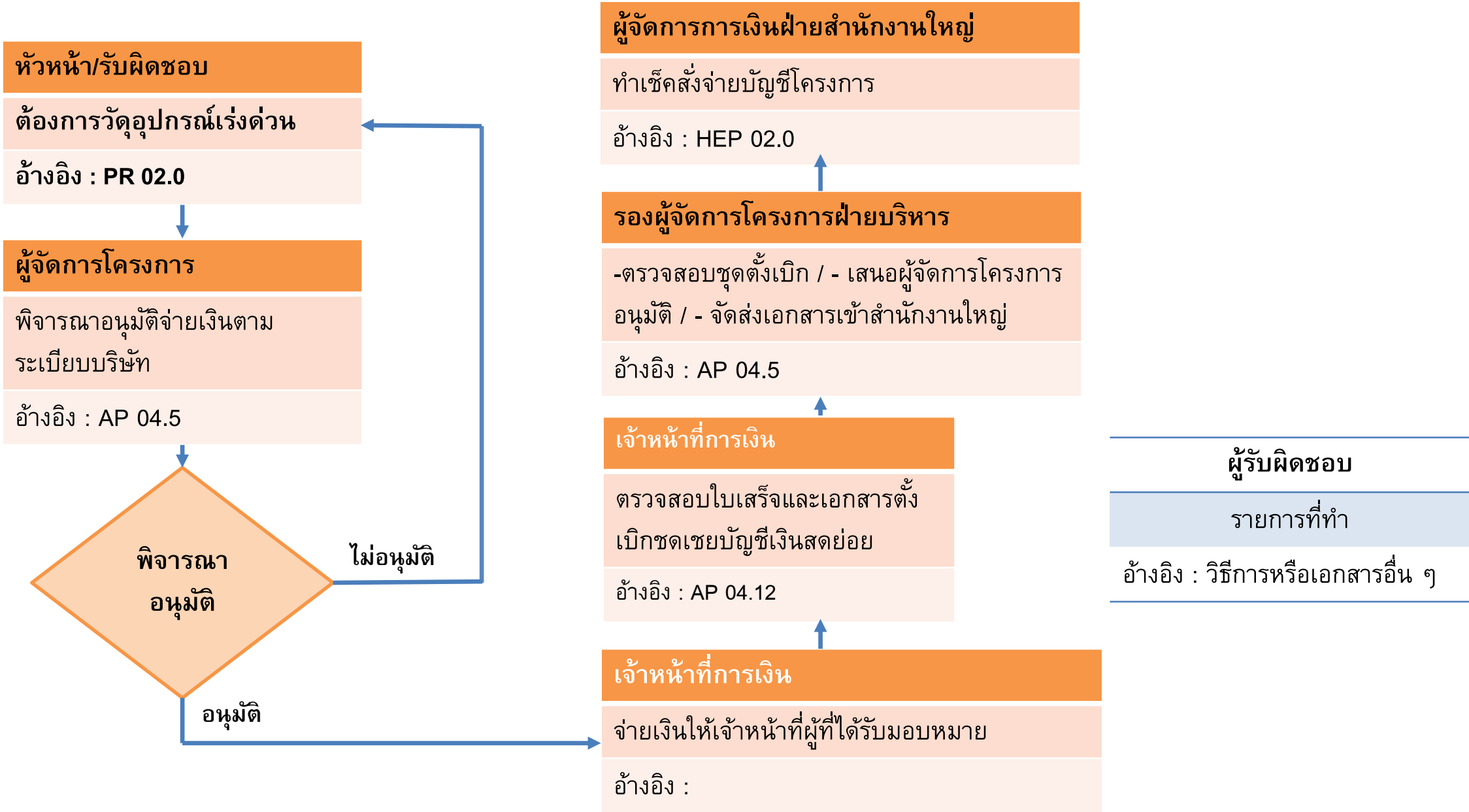
- เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องที่ไม่มีความคุ้นเคยในงานได้ศึกษาและทำความเข้าใจในขั้นตอนวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ ในโครงการ
- เพื่อประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ
- อาจเขียนโดยแสดงรายละเอียดและวิธีการทำงานต่าง ๆ ในโครงการ รวมถึงกำหนดผู้รับผิดชอบเอกสารที่ให้ใครเป็นคนเสนอ ใครอนุมัติ และเกณฑ์การอนุมัติ หรือมาตรฐานที่ใช้อ้างอิงด้วย

รายละเอียดในคู่มือปฏิบัติโครงการ อาจประกอบด้วย

- บทนำ
- รายละเอียดโครงการ
- นโยบายด้านบุคลากรของโครงการ
- การสื่อสารของโครงการ
- แผนงานและกำหนดเวลา
- ขั้นตอนและวิธีการจัดการคลังพัสดุ
- เครื่องจักรและเครื่องมือ

- การประมาณปริมาณงานและราคา
- การควบคุมโครงการและรายงาน
- ระเบียบวิธีการด้านความปลอดภัยในการทำงานและทรัพย์สิน
- ขั้นตอนและวิธีการติดตามและการควบคุมโครงการ
- การจัดการเกี่ยวกับงานเพิ่มและลดงาน
- การใช้คอมพิวเตอร์ในโครงการ

ตัวอย่างการเขียนคู่มือ วิธีปฏิบัติโครงการ แสดงวิธีการเบิกจ่ายเงินสดย่อยในโครงการ



2) แผนกำหนดจุดตรวจสอบ (Milestone schedule)

จุดตรวจสอบเลขที่	รายการ	WBS	กำหนดแล้วเสร็จ			ช้า(-)/เร็ว(+) กว่าแผน(วัน)
			ตามแผน	คาดการณ์	จริง	
1	ทำสัญญา	1.3	14 ก.ค. 62			
2	กระจายแบบเก็บข้อมูล	2.2	21 ก.ค. 62			
3	ส่งรายการราคางานกรุงเทพ	3.1.3	18 ส.ค. 62			
4	ส่งรายการราคางานภาคอีสานและเหนือ	3.2.3	8 ก.ย. 62			
5	ส่งรายการราคางานภาคใต้และกลาง	3.3.3	15 ก.ย. 62			
6	ส่งมอบงาน	6	9 ต.ค. 62			

3) แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

WBS	รายการ	เวลา(วัน)	กำหนดเวลาตามแผน		ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเวลาจริง		งานวิกฤต
			เริ่ม	เสร็จ		เริ่ม	เสร็จ	
1.0.0	งานข้อเสนอและสัญญา							
1.1.0	จัดทำข้อเสนอ	4	8 ก.ค. 62	11 ก.ค. 62	PMR			*
1.2.0	ส่งข้อเสนอและพิจารณา	2	13 ก.ค. 62	14 ก.ค. 62	PMR			*
1.3.0	ทำสัญญา		14 ก.ค. 62	14 ก.ค. 62	PMR			*
2.0.0	งานเก็บข้อมูลราคาวัสดุ							
2.1.0	จัดทำแบบเก็บข้อมูล	6	15 ก.ค. 62	21 ก.ค. 62	CTE			*
2.2.0	กระจายแบบเก็บข้อมูล		21 ก.ค. 62	21 ก.ค. 62	CTE			*
2.3.0	เก็บข้อมูลราคาวัสดุ							
2.3.1	เก็บข้อมูลกรุงเทพ	12	22 ก.ค. 62	4 ส.ค. 62	CTE			
2.3.2	เก็บข้อมูลภาคอีสานและภาคเหนือ	18	22 ก.ค. 62	11 ส.ค. 62	CTE			
2.3.3	เก็บข้อมูลภาคใต้และกลาง	18	29 ก.ค. 62	18 ส.ค. 62	CTE			
...								

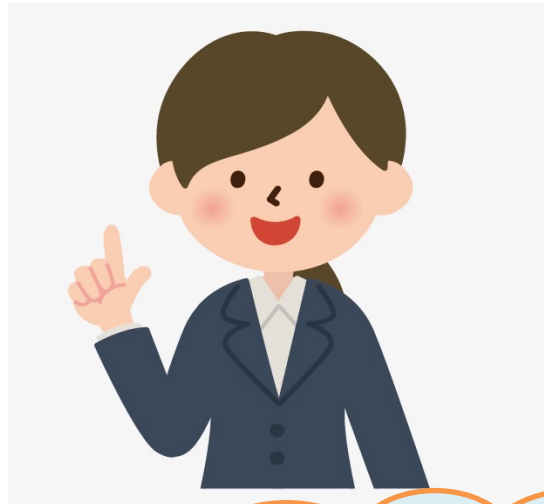
4) แผนการสื่อสารของโครงการ (Project communication plan)

การสื่อสารคือการเชื่อมทุกสิ่งทุกอย่างในการดำเนินโครงการเข้าหากัน และทำให้โครงการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ หากระบบสื่อสารไม่ดีแล้วย่อมนำมาซึ่งปัญหาต่าง ๆ เช่น ความขัดแย้งในงานความผิดพลาดของแผนงาน และแผนกำหนดเวลาของโครงการ

ก่อนการดำเนินโครงการ ผู้จัดการโครงการต้องแน่ใจว่ามีระบบสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยการตอบปัญหา
เหล่านี้

- ใครควรได้รับข่าวสารข้อมูล
- ข่าวสารข้อมูลสำหรับบุคคลนั้น ๆ คืออะไร
- ปริมาณ และรายละเอียดควรอยู่ระดับใด
- ช่วงเวลา และความถี่ในการรับรู้ข่าวสารมากน้อยเพียงใด

ข้อคำนึงในการสร้างแผนสื่อสารภายในโครงการ



ชนิดอะไร ปริมาณ
และรายละเอียด

ใครควรได้รับ

ความถี่ในการ
กระจาย

การกระจายข่าวสาร
ข้อมูลในการดำเนิน
โครงการ

การประชุมของโครงการ (Project Meeting)

การประชุมจะใช้เวลาสูญเสียไปอย่างมาก หากไม่มีการจัดระเบียบวาระการประชุมที่เหมาะสมนั่นคือ **ทุกการประชุมควรมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน** และผู้ใดควรร่วมประชุมในกรณีที่เท่าใด ประเภทของการประชุมอาจแบ่งออกได้ตามวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

- ประชุมตัวต่อตัวกับผู้สนับสนุนโครงการ
- ประชุมตัวต่อตัวกับผู้ร่วมบริหารโครงการ
- ประชุมทีมบริหารโครงการ
- ประชุมแก้ปัญหาเฉพาะกิจ
- ประชุมร่วมกับผู้เกี่ยวข้องหลัก เพื่อประเมินการดำเนินโครงการ

โดยความถี่ของการประชุม อาจมีมากน้อยตามความเหมาะสม แต่ควรให้มีเท่าที่จำเป็นจริง ๆ เท่านั้น การประชุมตัวต่อตัวกับผู้เข้าร่วมบริหารโครงการ ช่วยให้ผู้จัดการโครงการเกิดความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงานและได้รับข้อมูลมากกว่านี้ ยังช่วยในการส่งเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ช่วยแก้ปัญหา และเป็นการเปิดช่องทางสื่อสารระหว่างกันด้วย

การประชุมระหว่างผู้บริหารโครงการกับทีมบริหารโครงการ นับเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินโครงการ เพื่อว่าผู้จัดการโครงการจะสามารถช่วย

- แนะนำและให้การสนับสนุนทีมงานได้
- รับรู้ถึงความพยายามและอุปสรรคของลูกทีมทุก ๆ คน
- ให้การเสนอเลื่อนตำแหน่งกับลูกทีมได้ถูกต้อง
- ให้เกิดทีมงานที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการดำเนินโครงการได้

การประชุมควรกำหนดเป็นเวลาที่ชัดเจนทุกช่วงเวลา เช่น ประจำสัปดาห์ เพื่อความต่อเนื่องและสิ้นไหลของการดำเนินโครงการ

การประชุมแก้ปัญหาเฉพาะกิจ จะจัดขึ้นเป็นเฉพาะส่วนที่เกิดปัญหา และต้องการแก้ไขโดยในบางครั้งต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญช่วยในการแนะนำด้วย ทั้งนี้ไม่ควรจัดให้มีการประชุมร่วมกับงานประจำในวาระปกติ เพราะอาจทำให้เกิดความสับสนกับผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับปัญหาได้

สำหรับการประชุมร่วมกับผู้เกี่ยวข้องหลัก ได้แก่ ผู้บริหารหรือผู้จัดการสายงานที่สนับสนุนโครงการลูกค้าและอื่น ๆ ที่จำเป็น เพื่อประเมินการดำเนินโครงการ ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของการแจ้งเพื่อทราบและรับนโยบายที่อาจมีการทบทวนระหว่างการดำเนินโครงการได้บ้าง ดังนั้น จึงจัดให้มีการประชุมไม่ถี่มาก อาจจะประมาณ 3-4 ครั้งต่อปี

การประชุมเริ่มโครงการ (started the project Meeting)

ก่อนจะจัดการประชุมเพื่อเริ่มปฏิบัติโครงการ งานจัดเตรียมรายละเอียดในชั้นวางแผนงานและเอกสารต่าง ๆ ที่จะใช้ในการควบคุมโครงการแล้วเสร็จก่อน ซึ่งได้แก่

- ผังบริหารองค์การ(Project Organization Chart)
- รายการผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหลักของโครงการ
- แผนงานหลักโดยเฉพาะงานในช่วงแรก
- ผังแสดงความรับผิดชอบงานว่าใครรับผิดชอบงานอะไร
- สรุปรายละเอียดโครงการ หรือคู่มือปฏิบัติโครงการ
- แผนรายงาน
- แผนการประชุมเป็นต้น

โดยในการประชุมจะเชิญผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดเข้าร่วมประชุม เพื่อร่วมรับทราบถึงแผนงานทั้งหมดของโครงการ รวมถึงจุดที่คิดว่าจะมีความเสี่ยงสูง ซึ่งเป็นการเน้นให้ทุกคนให้ความร่วมมือในการป้องกัน หรือหาทางแก้ปัญหาดังกล่าว ว่างล่วงหน้า ทั้งนี้เพื่อความสำเร็จของโครงการนั่นเอง

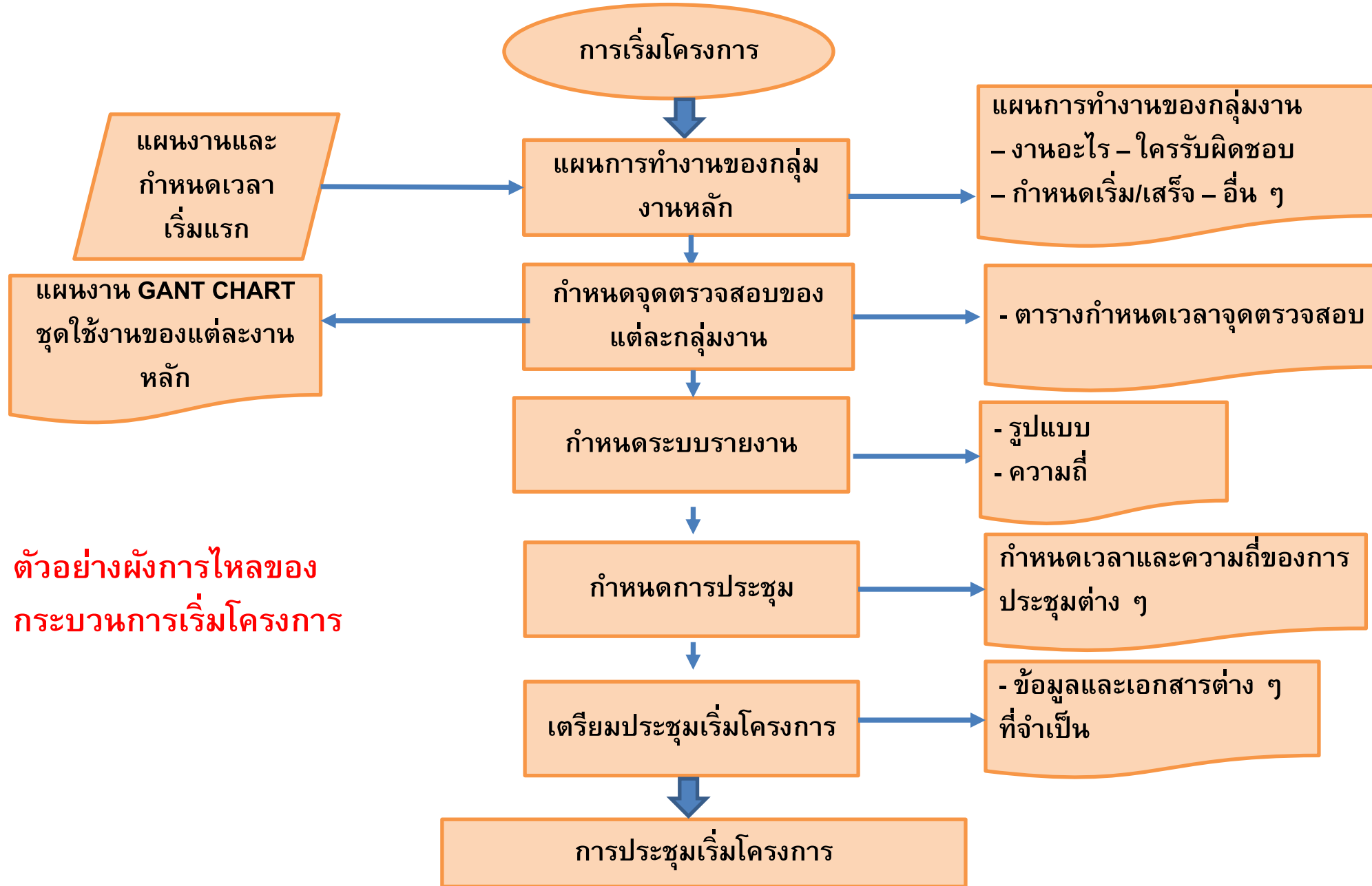
สำหรับบุคคลที่เค้าเข้าร่วมประชุมเริ่มโครงการควรประกอบด้วย

- ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้สนับสนุนโครงการ
- ลูกค้า หรือผู้ที่รับมอบผลของโครงการ
- ผู้เกี่ยวข้องหลัก เช่น ผู้จัดการสายงานที่ต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในการสนับสนุนโครงการ เช่น ให้คนหรือให้เครื่องมือเครื่องใช้ เป็นต้น
- ผู้ร่วมทีมบริหารโครงการ
- อื่น ๆ ที่จำเป็น

ในที่ประชุมเริ่มโครงการผู้ที่จะเป็นประธานที่ประชุมคือ**ผู้จัดการโครงการ** ทั้งนี้ควรเชิญผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งสนับสนุนโครงการมากแล้วประชุม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะได้เน้นถึงความสำคัญของโครงการ การขอความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงชี้ให้เห็นถึงกลยุทธ์การจัดองค์การโครงการและการสื่อสารที่ถูกต้อง

สำหรับตัวผู้จัดโครงการในฐานะประธานที่ประชุมจะทำหน้าที่ต่อไปนี้ในที่ประชุม

- แนะนำโครงการและความเป็นมาโดยสรุป
- แนะนำผู้ร่วมทีมบริหารโครงการ
- แนะนำและอธิบายถึงเอกสารโครงการทั้งหมด
- ชี้วัตถุประสงค์ของโครงการและผลที่ต้องการในการส่งมอบเมื่อสิ้นสุดโครงการ
- แสดงให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำเนินโครงการ
- อธิบายแผนงานหลัก รวมถึงงานวิกฤตที่ต้องดูแลเป็นพิเศษ จุดที่คิดว่าอาจมีปัญหา รวมถึงจุดตรวจสอบหลักๆ
- อธิบายวิธีการที่ใช้ในการสื่อสาร ได้แก่ รายงานและการประชุมต่าง ๆ
- ชักจูงและยืนยันความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายหรือบุคคล
- เปิดรับความคิดเห็นในการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการข้างต้นให้ดียิ่งขึ้น
- ตอบคำถามข้อข้องใจ



ตัวอย่างผังการไหลของ
กระบวนการเริ่มโครงการ

2. การปฏิบัติแผนโครงการ (Implementing the Project Plan)

ในการปฏิบัติโครงการตามแผนนั้น **ผู้ที่มีบทบาทมากที่สุดคือผู้จัดการโครงการ** ซึ่งต้องทำหน้าที่ทุกอย่างเพื่อให้โครงการดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์และแผนที่ได้จัดทำไว้

- ประสานทุกส่วนที่เกี่ยวข้องกับโครงการ และผู้ที่รับผิดชอบในแต่ละส่วนนั้นให้ช่วยกันดำเนินในแนวทางที่สนับสนุนให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์
- ช่วยเหลือรวมถึงการติดตามดูแลผู้ทำงานในโครงการทั้งหมด
- ดูแลสนับสนุนในการจัดหาสิ่งที่จำเป็นในการดำเนินโครงการ เช่น วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ รวมถึงบริการที่ต้องการ
- คอยแก้ปัญหาและข้อขัดแย้งต่าง ๆ ระหว่างดำเนินงาน ซึ่งจะมีเกิดขึ้นเป็นประจำโดยจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับការวางแผนงานว่าทำได้ดีเพียงใด

ตัวอย่างการปฏิบัติแผนโครงการ (Implementing the Project Plan)



จะเห็นว่าผู้จัดการต้องมีความสามารถหลายๆ
หลาย ไม่ว่าจะเป็นความรอบรู้ในงาน ความสามารถในการ
บริหารคน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และยังต้องเป็นนัก
เจรจาต่อรองตลอดเวลาของการดำเนินโครงการด้วย
หน้าที่ของผู้จัดการโครงการก็เพื่อให้โครงการบรรลุ
วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยมีแนวทางปฏิบัติดังรูป แนวทาง
ปฏิบัติของผู้จัดการโครงการ

Project Controlling

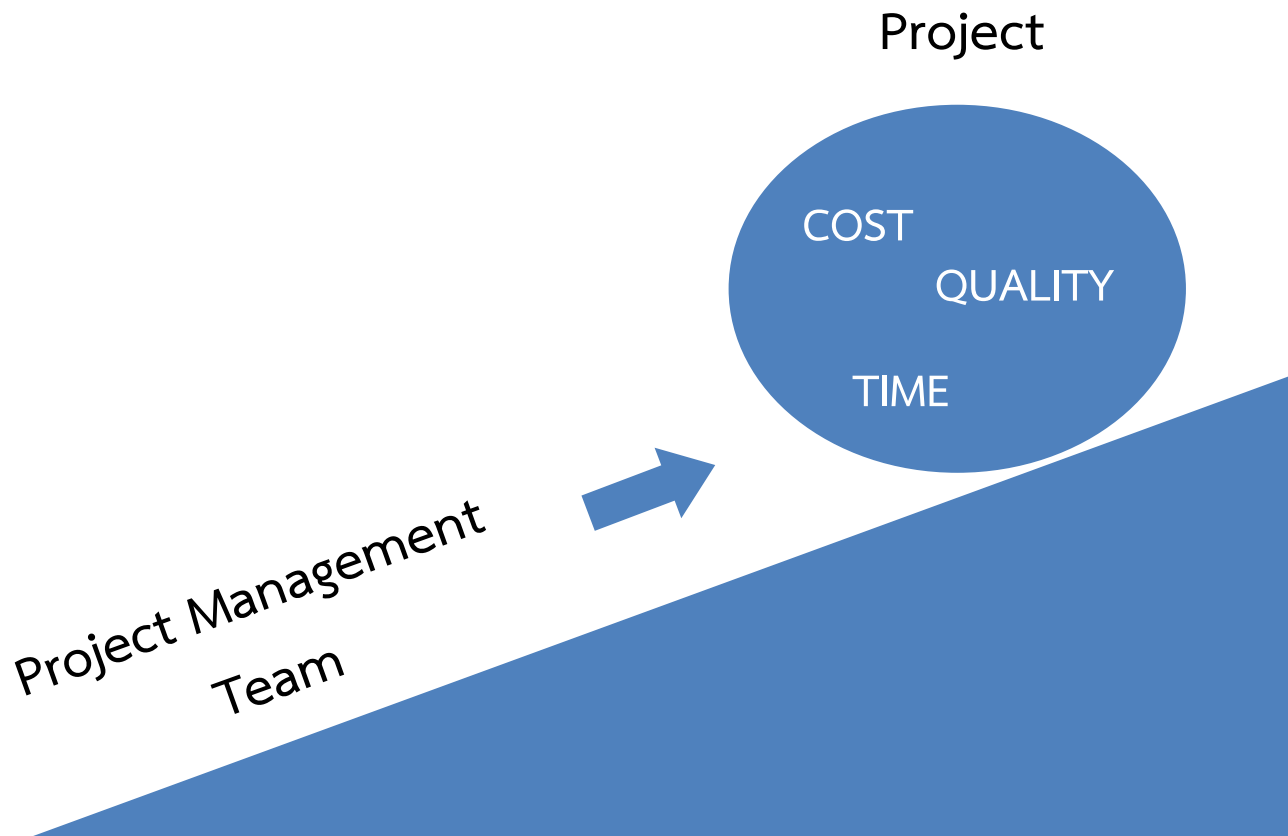
การควบคุมโครงการ (Project Controlling)

จากแผนงานและกำหนดเวลาที่จัดทำมาด้วยความอุตสาหะ ทีมบริหารโครงการได้เตรียมพร้อมสำหรับการปฏิบัติโครงการ เมื่อได้มีการประชุมร่วมโครงการไปแล้ว แต่ปัญหาของผู้จัดการโครงการ กำลังเริ่มต้นใหม่ นั่นคือทำอย่างไรจะให้ทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติหรือช่วยสนับสนุนการปฏิบัติโครงการ เพื่อให้ได้ผลตามที่ได้คาดหวังไว้ตั้งแต่ขั้นกำหนดโครงการ ดังนั้น จึงต้องมีการกำหนดกระบวนการในการควบคุมโครงการให้อยู่ในแนวทางสู่ผลที่ต้องการ

การควบคุมโครงการ

1. กระบวนการควบคุมโครงการ (Project Control Process)
2. การติดตามดูแลโครงการ (Project Monitoring)
3. การประเมินผลดำเนินโครงการ (Project Performance)

1. กระบวนการควบคุมโครงการ (Project Control Process)



เป็นที่ทราบว่าการโครงการจะดำเนินการเพื่อให้ได้ผลที่ต้องการ ภายใต้ข้อกำหนดของคุณภาพเวลา เวลา และต้นทุน ซึ่งหากระบบการควบคุมไม่ดีพอ อาจจะไม่ได้อผลของโครงการตามที่ต้องการ เช่น ใช้ต้นทุนหรือเวลามากเกินกว่าแผน หรือผลงานได้คุณภาพไม่เป็นไปอย่างที่กำหนดไว้ ดังนั้น จึงจะต้องมีการพัฒนากระบวนการควบคุม เพื่อความมั่นใจว่าโครงการได้ดำเนินไปในแนวทางที่ควร และเป็น การป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นระหว่างดำเนินโครงการ

การควบคุมโครงการ

การควบคุมโครงการ คือ **การจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างดำเนินโครงการ** เพื่อให้โครงการสามารถดำเนินการได้ตามแผนที่วางไว้ ทั้งด้านคุณภาพ เวลา และต้นทุน

กระบวนการพื้นฐานของระบบควบคุม (control system) ได้แก่

- การกำหนดแผนงาน
- การวัดความก้าวหน้าของงานที่ทำได้ขณะดำเนินโครงการแบบเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการ
- ประเมินผลงานที่ได้เทียบกับแผนงานฐาน เพื่อดูว่ามีการเบี่ยงเบนจากแผนงานฐานหรือไม่
- แก้ไขในกรณีที่การประเมินพบว่ามีสิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การดำเนินโครงการกลับมาอยู่ในแผนงานฐานที่วางไว้

สิ่งสำคัญในการควบคุมโครงการอีกอย่างคือ **ความเร็วและทันเวลาในการวัดประเมินและแก้ไข** ทั้งนี้เพราะโครงการเป็นกระบวนการที่ดำเนินอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการล่าช้าเพียงเล็กน้อยอาจก่อให้เกิดผลเสียหายตามมาอีกมากก็ได้

ในการออกแบบระบบควบคุมโครงการ จึงต้องให้ได้ระบบที่สามารถสื่อสารสถานภาพโครงการได้ทันท่วงที และสามารถแก้ไขปัญหาที่พบได้รวดเร็ว

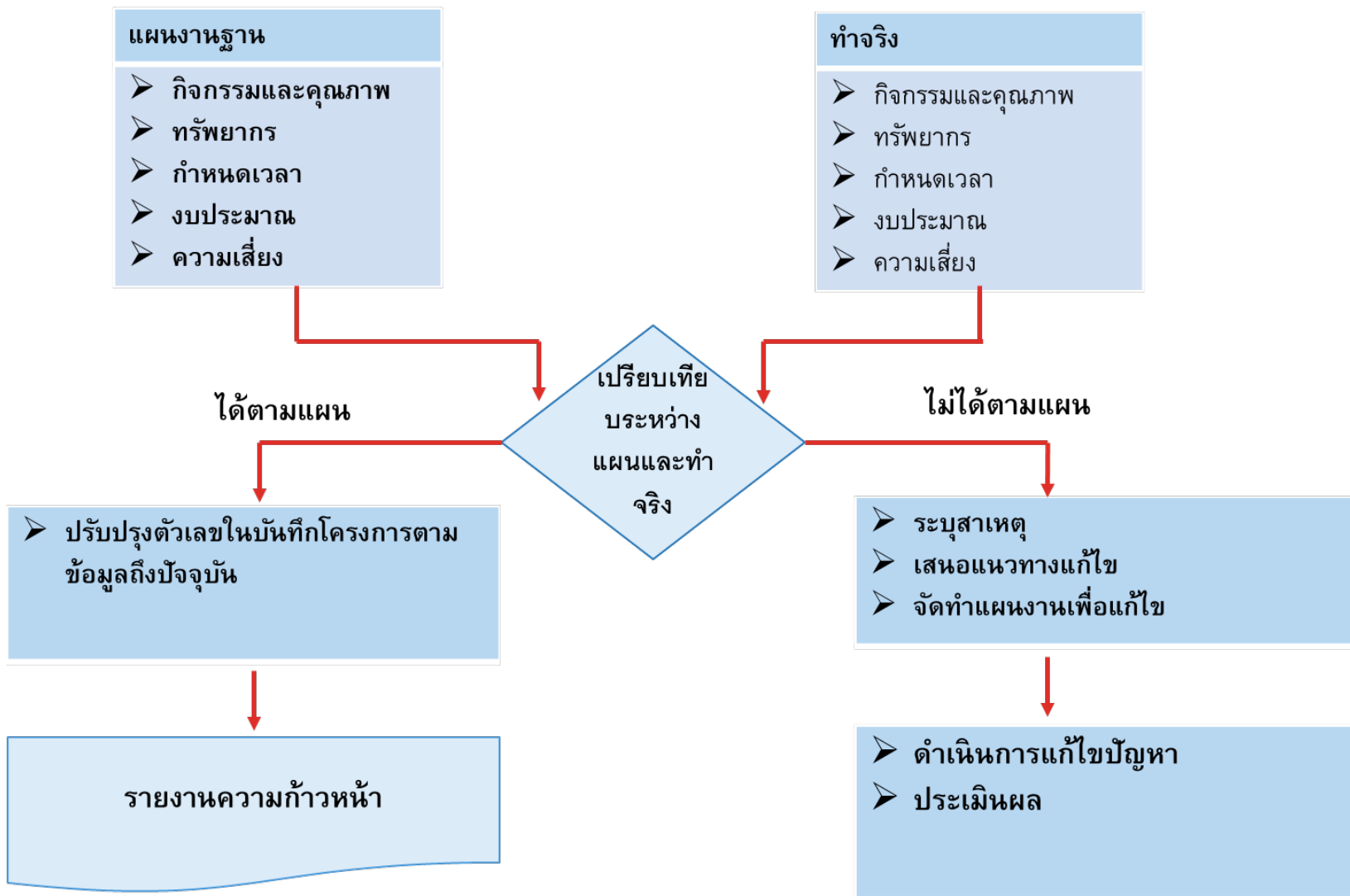
การออกแบบระบบควบคุม

หลักการพื้นฐานที่ผู้จัดการโครงการใช้ในการออกแบบระบบควบคุมโครงการคือ **การได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ** โดยข่าวสารนี้ได้แก่

- งานที่ดำเนินไปได้ผลอย่างไรและ
- ผลของงานที่ควรได้ตามแผนที่วางไว้

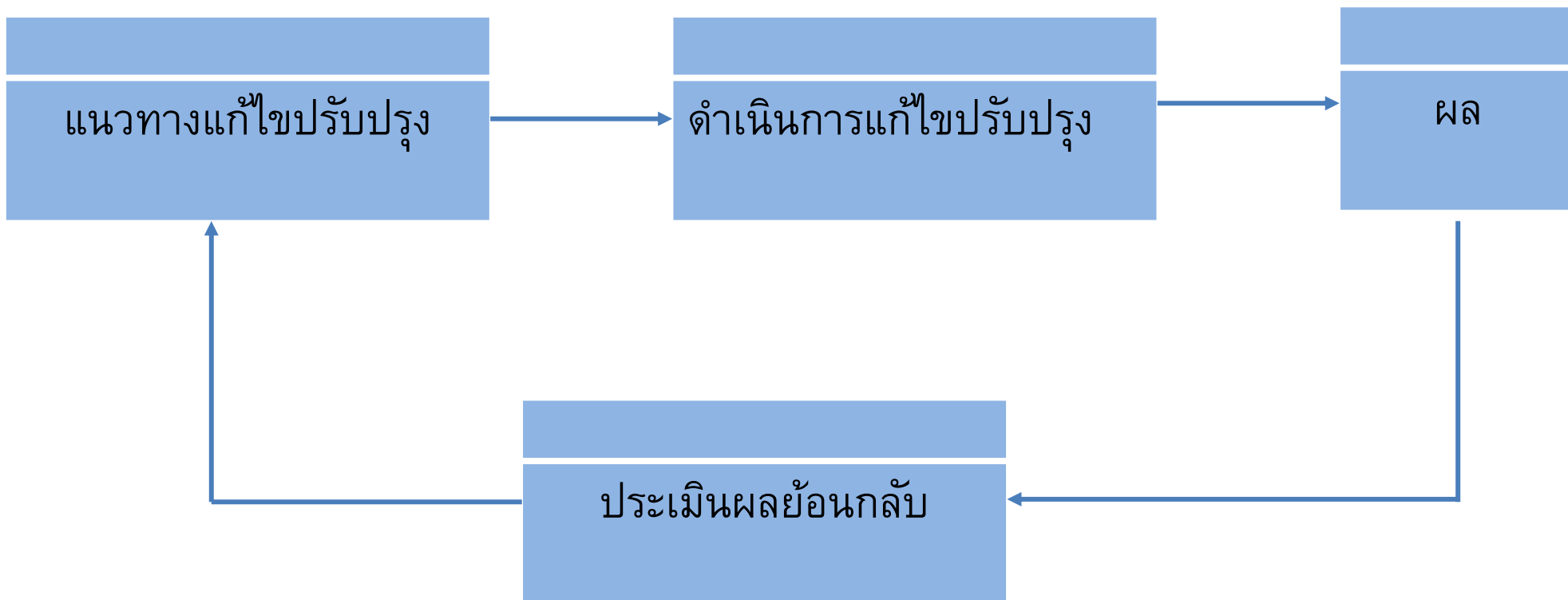
การเปรียบเทียบระหว่างที่เป็นจริงกับที่ควรเป็น จะให้ค่าความเบี่ยงเบนจากรูปที่ 2 (สาระสำคัญในกระบวนการควบคุม) **จะเห็นว่าหากดำเนินการไปตามแผน ทีมบริหารโครงการจะจัดทำรายงานความก้าวหน้า และสรุปสถานภาพ** โครงการส่งให้ผู้เกี่ยวข้องต่อไป

ในทำนองกลับกัน **หากโครงการเบี่ยงเบนจากแผน ทีมบริหารจะต้องระบุเหตุของการเบี่ยงเบนนั้น** พัฒนาวิธีการแก้ไขซึ่งอาจมีหลายๆ ทาง วิธีที่ดีที่สุดจะได้รับเลือก และจัดทำแผนปฏิบัติเพื่อแก้ไขโดยแผนนี้ ต้องระบุรายละเอียดผู้รับผิดชอบ ทรัพยากรที่ใช้และอื่น ๆ เช่นเดียวกับแผนงานโครงการ เมื่อได้ดำเนินการแผนปฏิบัติเพื่อแก้ไขแล้วเสร็จ จะต้องมีการประเมินการแก้ไขด้วยว่าได้ผลหรือไม่ดังรูปที่ 3 (กระบวนการแก้ไขปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง)



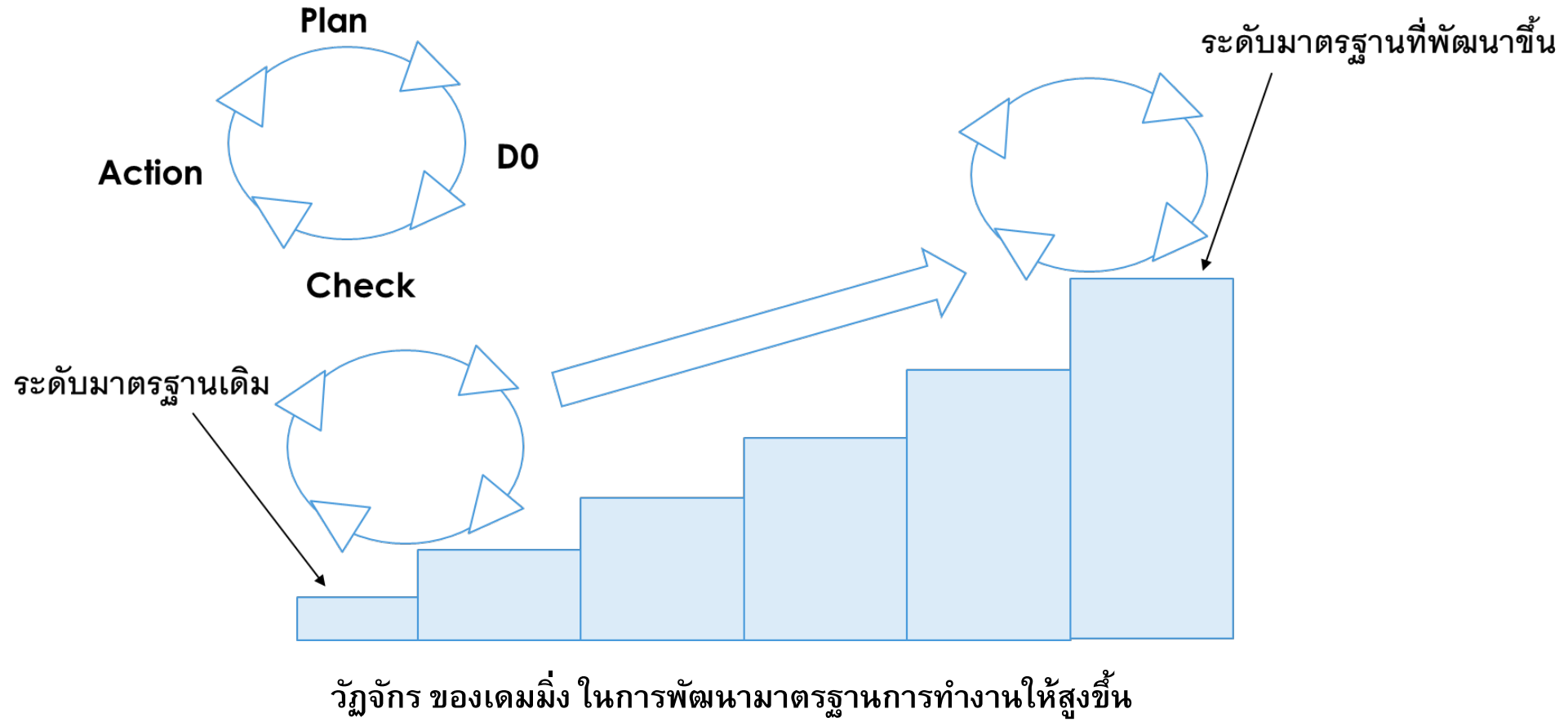
การเปรียบเทียบระหว่างที่เป็นจริงกับที่ควรเป็น จะให้ค่าความเบี่ยงเบนจากรูปที่ 2 (สาระสำคัญในกระบวนการควบคุม) จะเห็นว่าหากดำเนินการไปตามแผน ทีมบริหารโครงการจะจัดทำรายงานความก้าวหน้า และสรุปสถานภาพ โครงการส่งให้ผู้เกี่ยวข้องต่อไป

สาระสำคัญในกระบวนการควบคุม



กระบวนการแก้ไขปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ในทำนองกลับกัน หากโครงการเบี่ยงเบนจากแผน ทีมบริหารจะต้องระบุเหตุของการเบี่ยงเบนนั้น พัฒนาวิธีการแก้ไขซึ่งอาจมีหลาย ๆ ทาง วิธีที่ดีที่สุดจะได้รับเลือก และจัดทำแผนปฏิบัติเพื่อแก้ไขโดยแผนนี้ ต้องระบุรายละเอียดผู้รับผิดชอบ ทรัพยากรที่ใช้และอื่น ๆ เช่นเดียวกับแผนงานโครงการ เมื่อได้ดำเนินการแผนปฏิบัติเพื่อแก้ไขแล้วเสร็จ จะต้องมีการประเมินการแก้ไขด้วยว่าได้ผลหรือไม่ดังรูป กระบวนการแก้ไขปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง



กระบวนการวางแผน ปฏิบัติ ประเมินผล และแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นที่ทำอย่างต่อเนื่อง
ข้างต้น จะนำไปสู่มาตรฐานของงานที่สูงขึ้นดังรูป Deming cycle

ระบบควบคุมโครงการที่ดี

ระบบควบคุมโครงการที่ดี จะสามารถสื่อสารข้อมูลที่จำเป็นให้ทีมบริหารโครงการทราบเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจดำเนินการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานต่อไป ได้แก่

- ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพในการใช้
- เครื่องจักรที่มีการใช้งาน
- วัสดุที่ต้องการ การสั่งซื้อ การใช้งาน
- ต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นแล้ว และการคาดการณ์จนสิ้นสุดโครงการ
- เวลาที่ใช้รวมถึงเวลาลอยตัว (total float) ที่มีอยู่
- ประเมินผลการดำเนินโครงการได้ตามแผนหรือไม่ อย่างไร

การประเมินด้านเวลา

ในการประเมินด้านเวลานั้น แผนภูมิจุดตรวจสอบ หรือแผนกำหนดเวลาจุดตรวจสอบ จะช่วยในการตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ผู้จัดการโครงการต้องเน้นให้ทีมบริหารโครงการสนใจดูแลงานในความรับผิดชอบของตนเองว่า จุดตรวจสอบใดมีแนวโน้มจะล่าช้า โดยหากพบต้องรีบปรึกษาผู้จัดการโครงการและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อเตรียมแผนแก้ไขโดยทันที

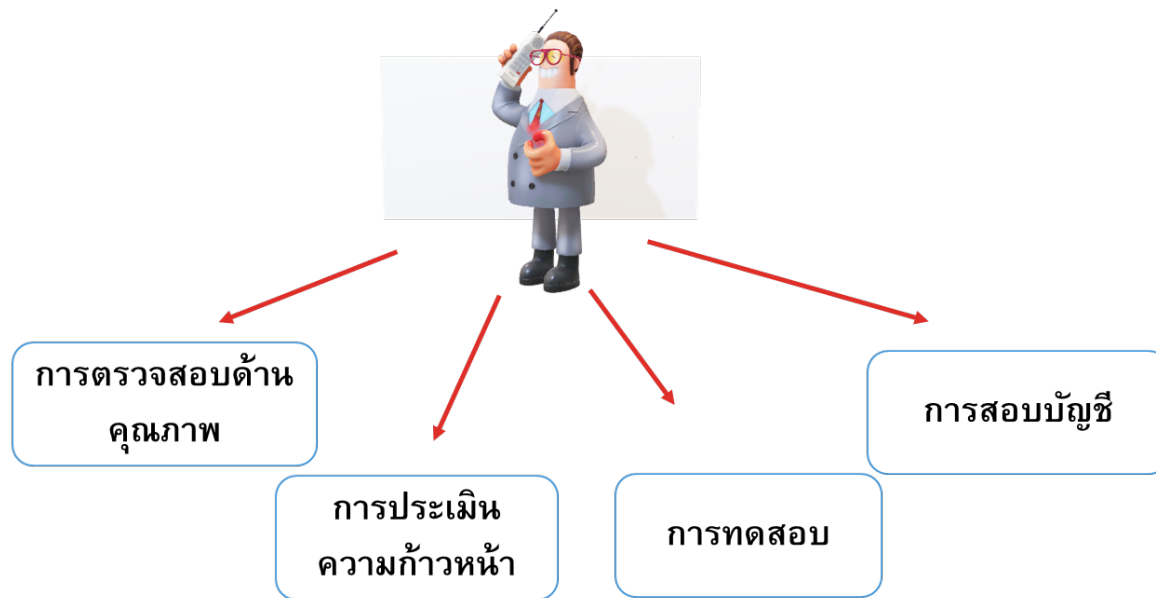
การตัดสินใจแก้ปัญหา

ในการตัดสินใจแก้ปัญหาใด ๆ จะทำได้ดีต้องมีข้อมูลประกอบที่ทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งฝ่ายบริหารโครงการต้องคอยปรับปรุงข้อมูลต่อไปนี้ตลอดเวลาคือ

- ผังบริหารโครงการ
- รายชื่อผู้เกี่ยวข้องหลักกับโครงการ
- ผู้รับผิดชอบกลุ่มงานหลัก
- วัตถุประสงค์และขอบเขตโครงการ
- แผนงาน Gantt chart หลัก
- ตารางความเสี่ยงโครงการ

ข้อมูลดังกล่าวข้างต้นจะต้องอาศัยระบบสื่อสารข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม ทั้งนี้ทีมบริหารโครงการจะได้รับข่าวสารที่จำเป็นเพื่อใช้ประกอบในการจัดการโครงการก็ด้วยระบบตรวจสอบต่อไปนี้ เช่นการติดตามโครงการ

2. การติดตามดูแลโครงการ (Project Monitoring)



แนวทางการติดตามโครงการ

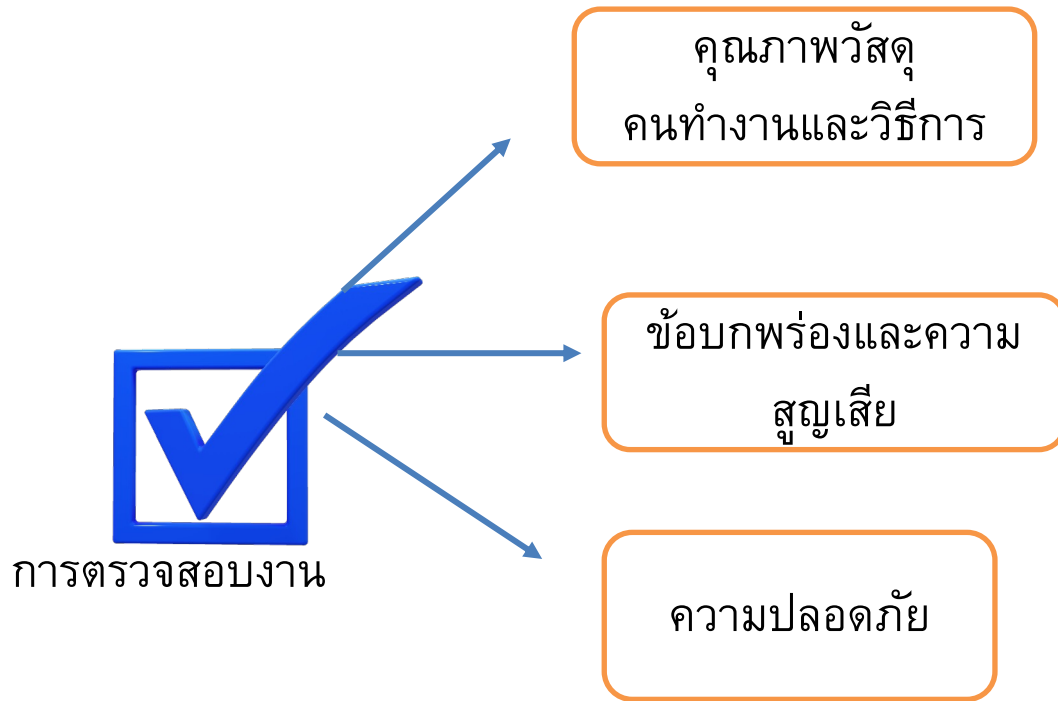
การติดตามดูแลถือเป็นหัวใจของระบบควบคุมโครงการ ทั้งนี้เพราะกระบวนการนี้จะสามารถให้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นจริงกับแผนที่วางไว้ และทำการแก้ไขปรับปรุงตามที่เหมาะสมได้ทันเวลา

การติดตามดูแลโครงการสามารถทำได้โดยหลายทาง แต่เพื่อวัตถุประสงค์เดียวกันคือให้ทีมบริหารโครงการได้ทราบถึงสถานภาพของการดำเนินโครงการว่าอยู่ในแนวทางที่กำหนด หรือไม่ วิธีที่นิยมได้แก่

- การตรวจสอบงาน (Inspection)
- การวัดความก้าวหน้าระหว่างดำเนินงาน (Interim progress review)
- การทดสอบ (Testing)
- การสอบบัญชี (Auditing)

โดยทั้งหมดจะเป็นการวัดผลงานที่ได้ทำไปในด้านต่าง ๆ ได้แก่ เวลา ต้นทุน และคุณภาพ

การตรวจสอบงาน



การตรวจสอบงานว่าดำเนินไปอย่างที่เราควรเป็น

การตรวจสอบงานเป็นกระบวนการควบคุมคุณภาพของงาน ซึ่งรวมถึงวัสดุและการใช้งาน ซึ่งจะให้ข้อมูลทั้งด้านคุณภาพและความสูญเสีย โดยการตรวจสอบอาจลงลึกไปถึงวิธีการทำ รวมถึงความปลอดภัย ในงานด้วย หลักการทั่วไปของการตรวจสอบมีดังนี้

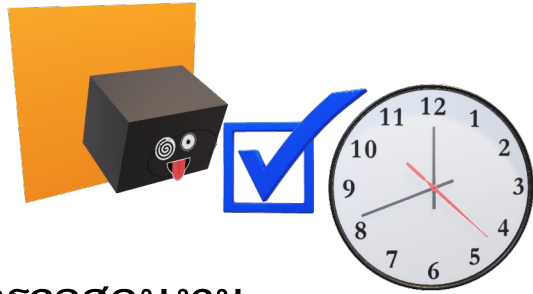
- ต้องทำโดยผู้ที่มีความสามารถเหมาะสมกับงาน ได้แก่ ความรู้ด้านเทคนิคและประสบการณ์ตรงในงานนั้น ๆ ทั้งนี้ ผู้ตรวจสอบงานที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมอาจสร้างปัญหาอย่างมากในงานทั้งด้านคุณภาพ เวลา และต้นทุน
- การตรวจสอบอาจทำโดยเปิดเผย หรือไม่ก็ได้ แต่โดยทั่วไปแล้วนิยมทำเป็นระบบเปิดเผยตรงไป ตรงมา ซึ่งได้ผลดีและไม่สับสน

ทั้งนี้กระบวนการตรวจสอบงานถือเป็นมาตรฐานในระบบประกันคุณภาพ (quality assurance) ของผลงานที่ต้องการ ซึ่งปัจจุบันได้ขยายเข้าสู่ระบบคุณภาพด ISO-9000 ซึ่งจะเป็นการควบคุมลึกไปถึงระดับปฏิบัติงาน อันเป็นจุดเริ่มต้นของผลงานที่จะผลิตขึ้น

การตรวจสอบงานว่าดำเนินไปอย่างที่เราควรเป็น



ตรวจสอบงาน



กำหนดเวลาตรวจสอบ

* ประจำ

- แบบทางการหรือ
- ไม่เป็นทางการ

* เป็นครั้งคราว

โดยคนที่เหมาะสม

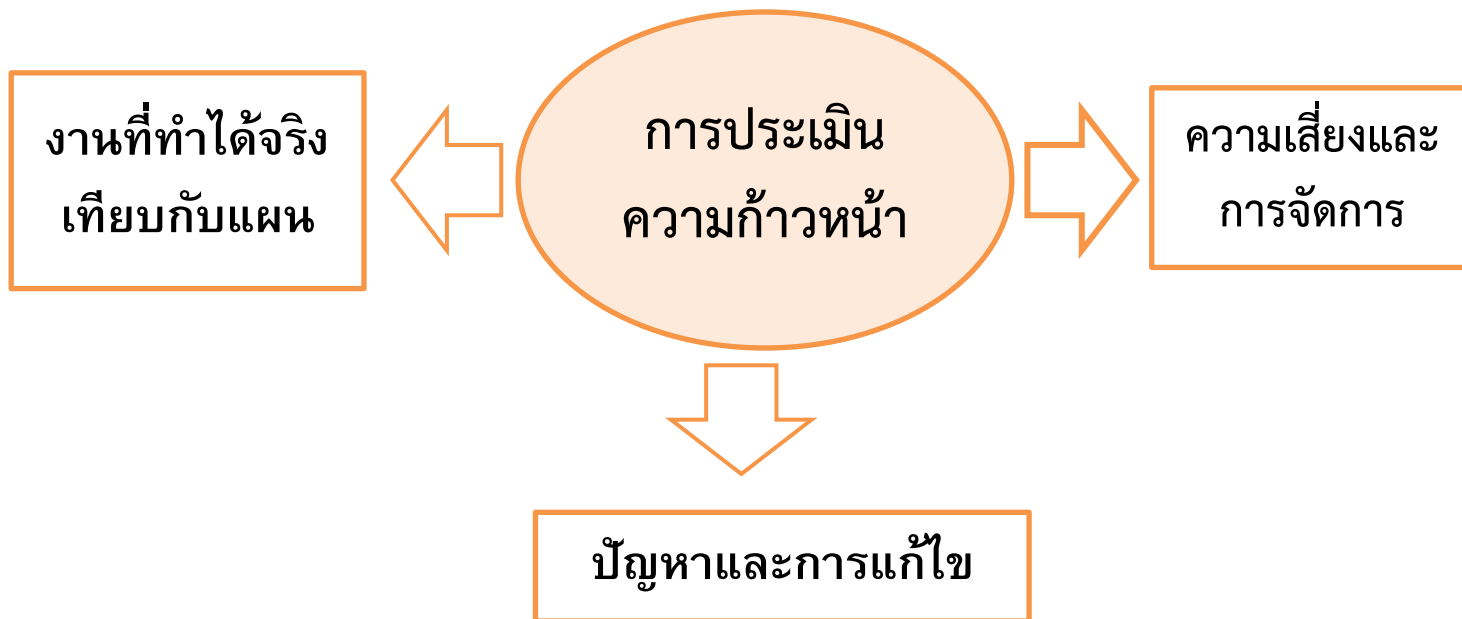
- ด้านเทคนิค
- ประสบการณ์

แนวทางการตรวจสอบงาน

- การตรวจสอบอาจทำโดยเปิดเผย หรือไม่ก็ได้ แต่โดยทั่วไปแล้วนิยมทำเป็นระบบเปิดเผยตรงไปตรงมา ซึ่งได้ผลดีและไม่สับสน

ทั้งนี้กระบวนการตรวจสอบงานถือเป็นมาตรฐานในระบบประกันคุณภาพ (quality assurance) ของผลงานที่ต้องการ ซึ่งปัจจุบันได้ขยายเข้าสู่ระบบคุณภาพ ISO-9000 ซึ่งจะเป็นการควบคุมลึกลงไประดับปฏิบัติงาน อันเป็นจุดเริ่มต้นของผลงานที่จะผลิตขึ้น

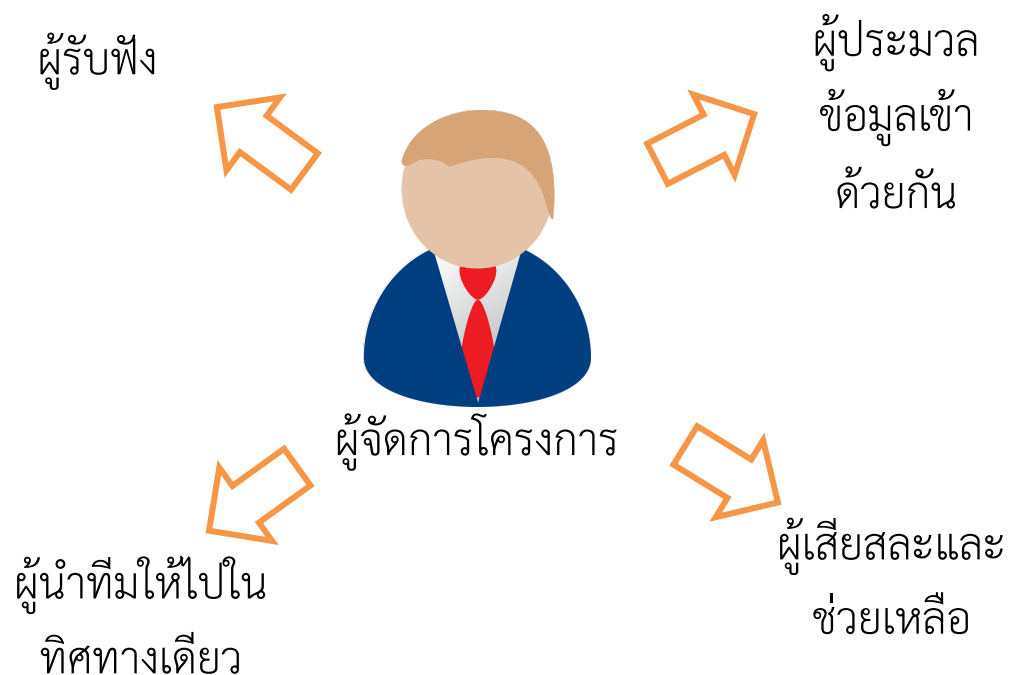
การวัดความก้าวหน้าระหว่างดำเนินงาน



การประเมินความก้าวหน้าระหว่างดำเนินการโครงการ

การวัดความก้าวหน้าของงาน ปกติจะทำทุกช่วง คาบเวลา เช่น ทุก 15 วัน 1 เดือน หรือ 3 เดือน เป็นต้น ซึ่งการวัดนี้จะมีสาระสำคัญดังรูป

- วัดความก้าวหน้าของงานที่ทำได้จริง และ เปรียบเทียบความก้าวหน้าที่เราควรทำได้ตามแผน
- ทบทวนปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงที่ผ่านมา และ วิธีการจัดการกับปัญหาเหล่านั้น
- ศึกษาถึงปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับการดำเนิน โครงการ และแนวทางแก้ไขที่เสนอโดยทีม บริหารโครงการ

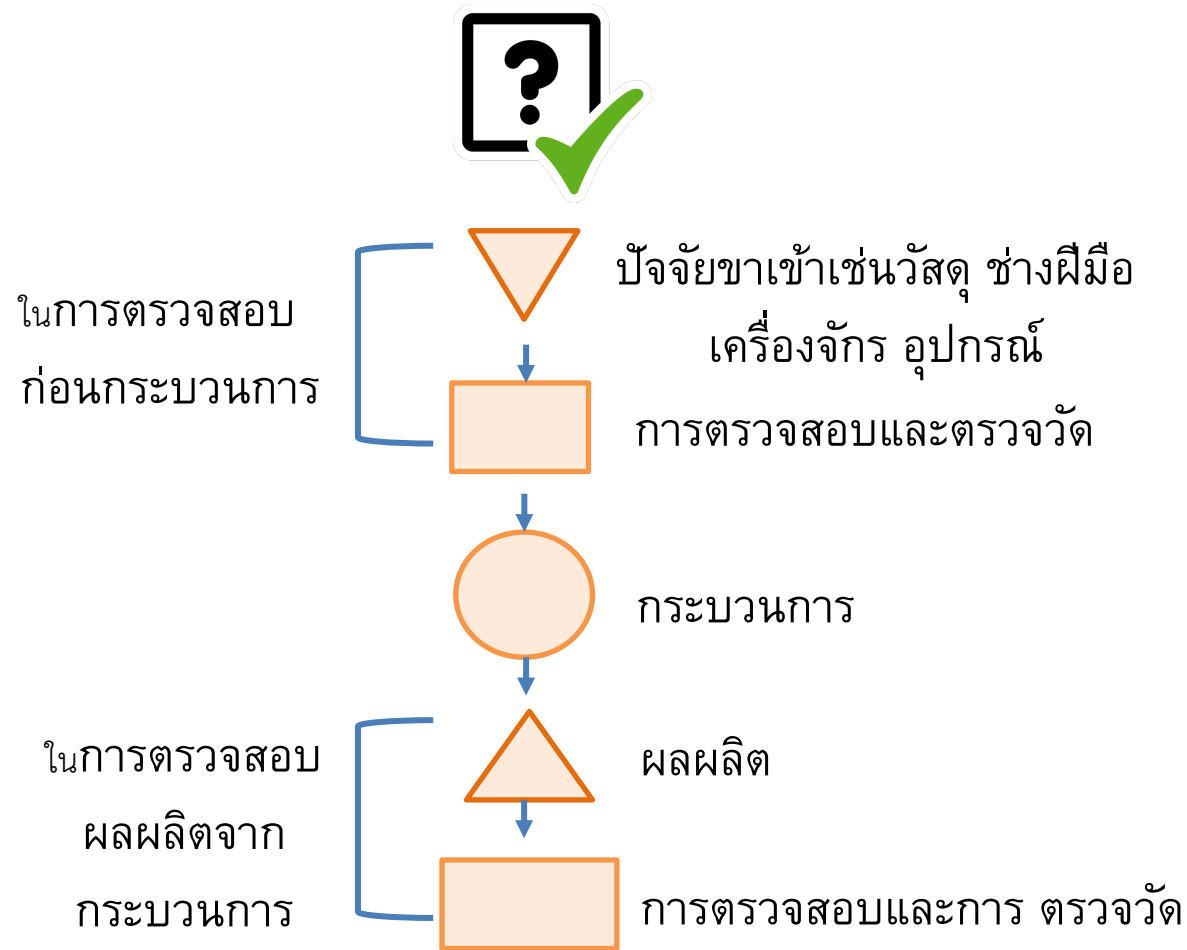


รูปที่ 9 บทบาทของผู้จัดการโครงการในกระบวนการจัด
ความก้าวหน้าระหว่างดำเนินการ

ในการวัดผลข้างต้นผู้จัดการโครงการจะเป็นแกนในการ
ตรวจสอบบทบทวน ทั้งนี้ เพื่อให้ได้การวัดผลที่มีประสิทธิภาพ
ที่สุด บทบาทของผู้จัดการโครงการระหว่างการวัด
ความก้าวหน้าระหว่างการดำเนินงานแสดงในรูป
ประกอบด้วย

- บทบาทในการเป็นผู้รับฟังที่ดี
- บทบาทในการเป็นผู้ประมวลและสังเคราะห์ให้เห็น
เป็นภาพรวมของโครงการ
- เป็นผู้นำ
- เป็นผู้เสียสละ

การทดสอบ

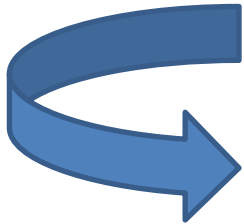


รูปที่ 10 การทดสอบเพื่อตรวจสอบ

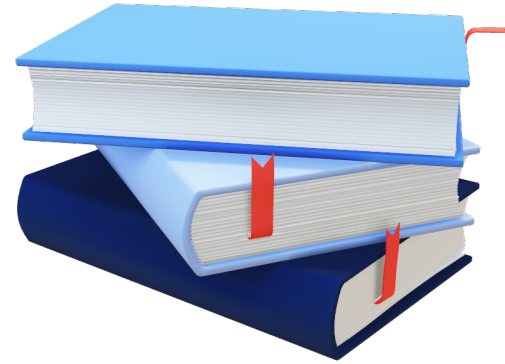
การทดสอบนี้อยู่ใน**กระบวนการควบคุมคุณภาพ** ซึ่งอาจเป็นการทดสอบในส่วนประกอบด้านเข้าของกระบวนการผลิต (input elements) เช่น วัสดุอุปกรณ์หรือฝีมือช่าง เป็นต้น และการทดสอบเมื่อได้ผลผลิตออกมา (Output) ทั้งนี้ **เพื่อเป็นการยืนยันด้านคุณภาพที่ต้องการตามข้อกำหนด**

การสอบบัญชี

ตรวจสอบบัญชีโดย
หน่วยงานภายในหรือ
หน่วยงานภายนอกองค์กร



รายงานผลตรวจสอบ



ตรวจสอบบัญชี

- ระหว่างดำเนินโครงการ
- สิ้นปี หรือเมื่อปิดโครงการ

3. การประเมินผลการดำเนินโครงการ (Project Performance)

การติดตามดูแลโครงการ จะทำควบคู่ไปกับการประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งปกติแล้วการประเมินจะทำ ในสองส่วนหลักคือ

- การประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผน : ประเมินตาม Gantt chart
- การวิเคราะห์ผลงานที่ทำได้ : วิเคราะห์ปัจจัยหลายด้านได้แก่ บุคลากรที่ใช้ในกิจกรรมนั้น ๆ ต้นทุนค่าวัสดุ รวมความสูญเสีย ต้นทุนเครื่องจักรที่ใช้ เงินทุนที่ใช้ไปแล้ว รายรับที่ได้รับแล้ว เป็นต้น

สำหรับการประเมินด้านคุณภาพจะใช้การตรวจสอบ หรือระบบประกันคุณภาพระหว่างการทำงานหลัก แต่หากไม่มีวิธีการควบคุมคุณภาพที่ดีและเหมาะสม ก็จะส่งผลกระทบต่อเวลาและต้นทุนการดำเนินโครงการได้ เช่นทำไม่ได้ตามคุณภาพที่ต้องการ

Project Management

End of UNIT 8

Project Governance

ข้อมูลอ้างอิง

- <https://www.support.esub.com/hc/en-us/articles/4846098474899-Explaining-Committed-vs-Actual-Costs>