

บทที่ 8 project Governance

ความหมายของการดำเนินโครงการ (Project Governance)

คือ การกำกับดูแลหรือการปกครองการดำเนินโครงการ การดำเนินโครงการนี้ Proma จะต้องบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ภายในตัวโครงการอย่างมีประสิทธิภาพไม่ต่างจากผู้บริหารประเทศที่ต้องจัดสรรแบ่งปันงบประมาณหรือกำหนดตัวบุคคลเพื่อทำหน้าที่ในฝ่ายต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนหน่วยงานให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น

3 ประเด็นของผู้บริหารโครงการในการดูแลโครงการ

Roles & Responsibilities = การกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญเพื่อบอกว่าแต่ละคนมีภาระและความรับผิดชอบในด้านใดบ้าง อีกทั้งการประกาศบทบาทหน้าที่ของบุคคลในระดับผู้บริการโครงการหรือคณะกรรมการให้ทราบทั่วทั้งผู้ที่เป็นสิ่งที่ดี

Decision-Making framework

Communication structure

Governance = การบริหาร การกำกับดูแล

Executives = คณะผู้บริหาร

Committee = คณะกรรมการ

Board = บอร์ดผู้บริหารหรือคณะผู้ทำงาน

Project Governance framework and Committee



การปฏิบัติโครงการ Project Implementation

หลังจากที่แผนโครงการได้รับความเห็นชอบจากผู้เกี่ยวข้องหลักของโครงการ ได้แก่ ลูกค้า ผู้สนับสนุนโครงการขององค์กร เช่น ผู้บริหารระดับสูง, ผู้จัดการในสายงานปักดิและทีมงานบริหารโครงการ

Proma จะต้องเตรียมแผนในการดำเนินโครงการให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยอาจแยกออกเป็น 2 ช่วง ได้แก่

1. การเตรียมแผนช่วงเริ่มดำเนินโครงการ

ในช่วงเริ่มลงมือดำเนินโครงการนั้น Proma ต้องเตรียมงานหลายอย่างโดยเน้นภาระงานช่วงเริ่มต้น

2. ช่วงระหว่างดำเนินโครงการ

ในการปฏิบัติโครงการตามแผนนั้น ผู้ที่มีบทบาทมากที่สุดคือผู้จัดการโครงการซึ่งต้องกำหนดที่ทุกอย่างเพื่อให้โครงการดำเนินการได้ตามวัตถุและแผนที่ได้จัดทำไว้

1. การเตรียมแผนช่วงเริ่มดำเนินโครงการ Project Procedure

แผนงานที่ต้องจัดเตรียมในช่วงเริ่มดำเนินโครงการ ได้แก่ คู่มือวิธีปฏิบัติโครงการ (Project procedure manual), แผนกำหนดเวลาจุดตรวจสอบ (Milestone schedule), แผนปฏิบัติ (Action plan), แผนการสื่อสารของโครงการ (Project communication plan)

1. คู่มือการดำเนินโครงการ (Project Procedure Manual)

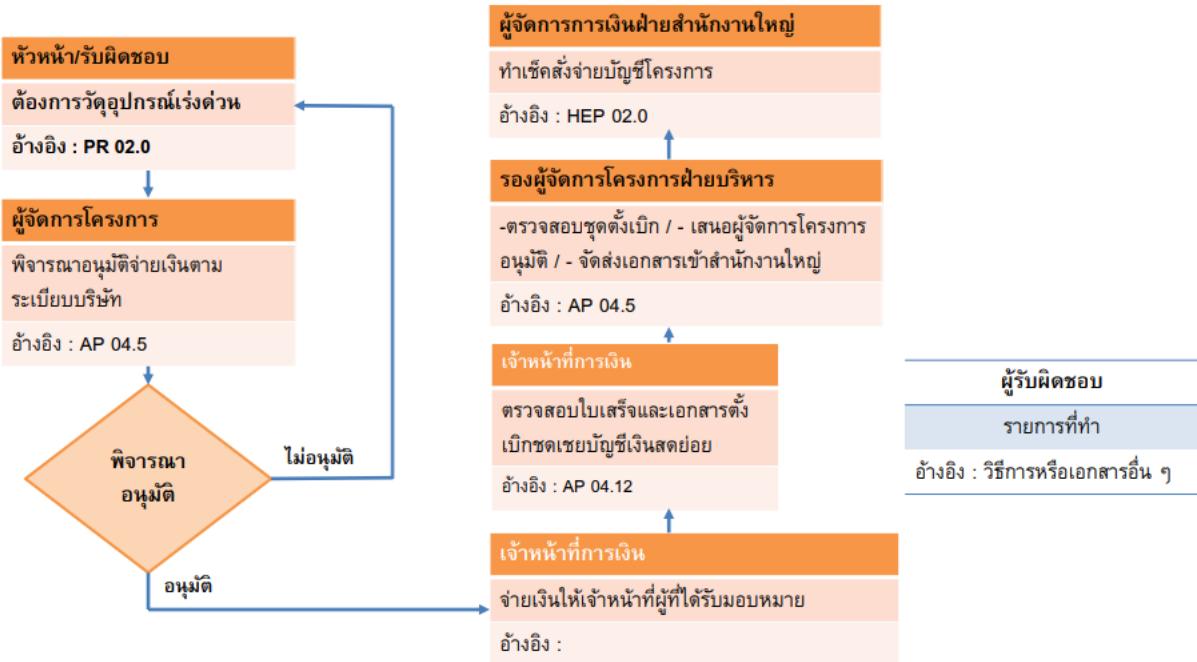
เป็นเอกสารที่จัดทำเพื่อให้ผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องที่ไม่มีความคุ้นเคยในงานได้ศึกษาและทำความเข้าใจในขั้นตอนวิธีการปฏิบัติ ต่างๆ ในโครงการ

เพื่อประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

อาจเขียนโดยแสดงรายละเอียดและวิธีการทำงานต่างๆ ในโครงการรวมถึงกำหนดผู้รับผิดชอบเอกสารที่ให้ใครเป็นคน เสนอ อนุมัติ เกณฑ์อนุมัติหรือมาตรฐานที่ใช้งานอยู่

รายละเอียดในคู่มือประกอบด้วย บทนำ, รายละเอียดโครงการ, นโยบายด้านบุคลากรของโครงการ, การสื่อสารของ โครงการ, แผนงานและกำหนดเวลา, ขั้นตอนและวิธีการจัดการคลังพัสดุ, เครื่องจักรและเครื่องมือ, การประมาณปริมาณงานและ ราคา, การควบคุมโครงการและรายงาน, ระบบวิธีการด้านความปลอดภัยในการทำงานและทรัพย์สิน, ขั้นตอนและวิธีการติดตาม และการควบคุมโครงการ, การจัดการเกี่ยวกับงานเพิ่มและลดงาน, การใช้คอมพิวเตอร์ในโครงการ

ตัวอย่างการเขียนคู่มือ วิธีปฏิบัติโครงการ แสดงวิธีการเบิกจ่ายเงินสดย่อยในโครงการ



2. แผนกำหนดจุดตรวจสอน (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	สรุปรายการราคางานกรุงเทพ	3.1.3	18 ส.ค. 62			
4	สรุปรายการราคางานภาคอีสานและเหนือ	3.2.3	8 ก.ย. 62			
5	สรุปรายการราคางานภาคใต้และกลาง	3.3.3	15 ก.ย. 62			
6	ส่งมอบงาน	6	9 ต.ค. 62			

3. แผนปฏิบัติ (Action plan)

4. แผนการสื่อสารของโครงการ (Project communication plan)

➢ การสื่อสาร คือ การเชื่อมทุกสิ่งทุกอย่างในการดำเนินโครงการให้เกิดความเข้าใจกันและทำให้โครงการดำเนินอย่างมีประสิทธิภาพ ระบบสื่อสารไม่ดีแล้วย่อมนำมาซึ่งปัญหาต่างๆ เช่น ความบัดบี้ในงานความผิดพลาดของแผนงานและแผนกำหนดเวลาของโครงการ

➢ ก่อนการดำเนินโครงการผู้จัดการโครงการต้องแน่ใจว่ามีระบบสื่อสารที่มีประสิทธิภาพโดยการตอบปัญหาเหล่านี้ เช่น ใครควรได้รับข่าวสารข้อมูล, ข่าวสารล่าสุดบุคคลนั้นๆ คืออะไร, ปริมาณและรายละเอียดควรอยู่ระดับใด, ช่วงเวลาและความถี่ในการรับรู้ข่าวสารมากน้อยเพียงใด

➢ ข้อคำนึงในการสร้างแผนสื่อสารภายในโครงการเป็นการกระจายข่าวสารข้อมูลในการดำเนินโครงการ เช่น ชนิดอะไร ปริมาณ รายละเอียด ใครควรได้รับ ความถี่ในการกระจาย

การประชุมของโครงการ (Project Meeting)

 การประชุมจะใช้เวลาสูญเปล่าอย่างมาก ถ้าไม่มีการจัดระเบียบวาระการประชุมที่เน่า臭คือทุกการประชุมควรมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและผู้ได้ครร่วมประชุมในความดีเท่าใด ประเภทของการประชุมอาจแบ่งออกได้ตามวัตถุประสงค์ต่อไปนี้ ได้แก่ ประชุมตัวต่อตัวกับผู้สนับสนุนโครงการ, ประชุมตัวต่อตัวกับผู้ร่วมบริหารโครงการ, ประชุมทีมบริหารโครงการ, ประชุมแก่ปัญหาเฉพาะกิจ, ประชุมร่วมกับผู้เกี่ยวข้องหลักเพื่อประเมินการดำเนินโครงการ

 โดยความลึกของการประชุมอาจมีมากน้อยตามความเหมาะสมแต่ควรให้มีเท่าที่จำเป็นจริงๆ เท่านั้น การประชุมตัวต่อตัว ตัวกับผู้ร่วมบริหารโครงการช่วยให้ Proma เกิดความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงานและได้รับรู้ข้อมูลจากนี้ยังช่วยในการส่งเสริมกำลังใจ แก่ผู้ปฏิบัติงาน ช่วยแก้ปัญหาและเป็นการเปิดช่องทางสื่อสารระหว่างกันด้วย

 การประชุมระหว่างผู้บริหารโครงการกับทีมบริหารโครงการ นับเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินโครงการเพื่อว่าผู้จัดการโครงการจะสามารถช่วยแนะนำและให้สนับสนุนทีมงานได้, รับรู้ถึงความพยาภัยและอุตสาหะของลูกทีมทุกคน, ให้การเสนอเลื่อนตำแหน่งกับลูกทีมได้ถูกต้อง, ให้เกิดทีมงานที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการดำเนินโครงการได้

 การประชุมควรกำหนดเป็นเวลาที่ชัดเจนทุกช่วงเวลา เช่น ประจำสัปดาห์เพื่อความต่อเนื่องและลื่นไหลของการดำเนินโครงการ

 การประชุมแก้ปัญหาเฉพาะกิจ จัดขึ้นเป็นเฉพาะส่วนที่เกิดปัญหาและต้องการแก้ไขโดยในบางครั้งต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญช่วยแนะนำไม่ควรจัดให้มีการประชุมร่วมกับงานประจำวาระปกติ เพราะอาจทำให้เกิดความลับสนกับผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับปัญหาได้

 สำหรับการประชุมร่วมกับผู้เกี่ยวข้องหลัก ได้แก่ ผู้บริหารหรือผู้จัดการสายงานที่สนับสนุนโครงการลูกค้าและอื่นๆ ที่จำเป็นเพื่อประเมินการดำเนินโครงการล้วนในระยะเดียวเป็นเรื่องของการแจ้งเพื่อทราบและรับนโยบายที่อาจมีการทบทวนระหว่างการดำเนินโครงการได้บ้าง ดังนั้นจึงจัดให้มีการประชุมไม่ถี่หากอาจจะประมาณ 3-4 ครั้งต่อปี

การประชุมเริ่มโครงการ (started the project meeting)

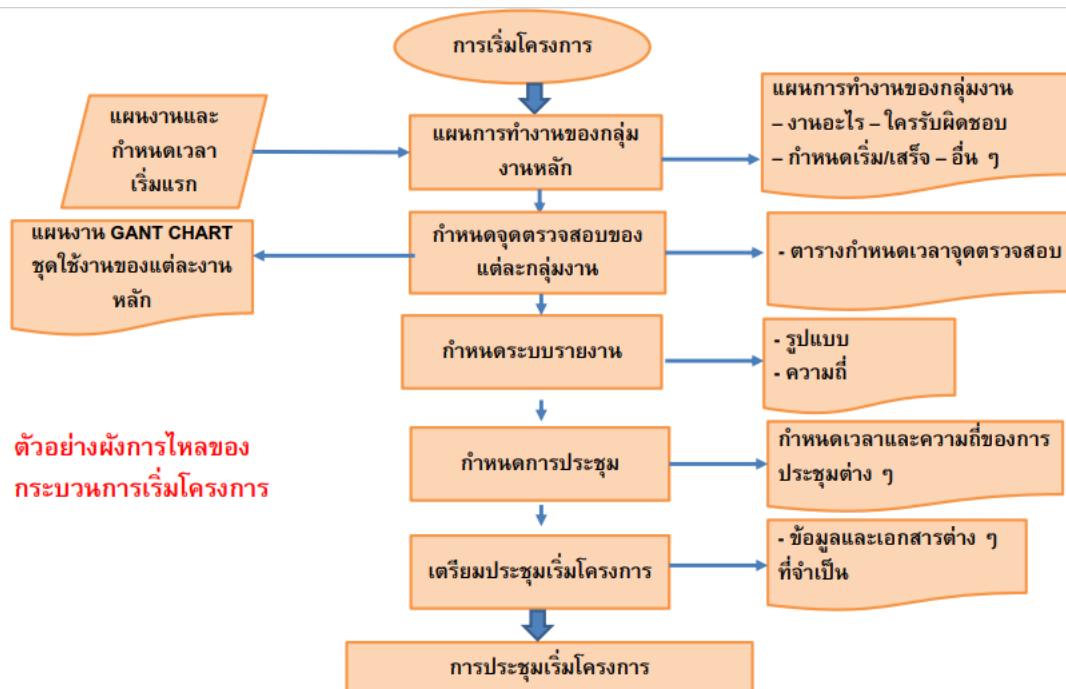
 ก่อนจะจัดการประชุมเพื่อเริ่มปฏิบัติโครงการงานจัดเตรียมรายละเอียดในขั้นวางแผนงานและเอกสารต่างๆ ที่จะใช้ในการควบคุมโครงการแล้วเสร็จก่อน ได้แก่ ผังบริหารองค์กร (project organization chart), รายการผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหลักของโครงการ, แผนงานหลักโดยเฉพาะงานในช่วงแรก, ผังแสดงความรับผิดชอบงานว่าใครรับผิดชอบงานอะไร, สรุประยุทธ์และอุปกรณ์ที่จำเป็น คู่มือปฏิบัติโครงการ, แผนรายงาน, แผนการประชุมเป็นต้น

 โดยในการประชุมจะเชิญผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดเข้าร่วมประชุมเพื่อร่วมรับทราบถึงแผนงานทั้งหมดของโครงการรวมถึงจุดที่คิดว่าจะมีความเสี่ยงสูงซึ่งเป็นการเน้นให้ทุกคนให้ความร่วมมือในการป้องกันหรือหาทางแก้ปัญหาดังกล่าวไว้ล่วงหน้าทั้งนี้เพื่อความสำเร็จของโครงการ

 สำหรับบุคคลที่เข้าร่วมประชุมเริ่มโครงการควรประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้สนับสนุนโครงการ, ลูกค้าหรือผู้ที่จะรับมอบผลของโครงการ, ผู้ร่วมทีมบริหารโครงการ, ผู้เกี่ยวข้องหลัก เช่น ผู้จัดการสายงาน, อื่นๆ ที่จำเป็นในที่ประชุมเริ่มโครงการผู้ที่จะเป็นประธานคือผู้จัดการโครงการควรเชิญผู้บริหารระดับสูงขององค์กรซึ่งสนับสนุนโครงการมากล่าวประชุมโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

จะได้เน้นถึงความสำคัญของโครงการ การขอความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรวมถึงชี้ให้เห็นถึงกลยุทธ์การจัดองค์การโครงการ และการสื่อสารถูกต้อง

💡 สำหรับผู้จัดโครงการในฐานะประธานที่ประชุมจะกำหนดน้ำที่ต่อไปนี้ในที่ประชุม ได้แก่ แนะนำโครงการและความ เป็นมาโดยสรุป, แนะนำผู้ร่วมทีมบริหารโครงการ, แนะนำและอธิบายถึงเอกสารโครงการทั้งหมด, ชี้วัตถุประสงค์ของโครงการและ ผลที่ต้องการในการส่งมอบเมื่อสิ้นสุดโครงการ, และในนี้เน้นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำเนินโครงการ, อธิบายแผนงานลักษณะที่ต้องดูแลเป็นพิเศษจุดที่คิดว่าอาจมีปัญหาร่วมถึงจุดตรวจสอบหลักๆ, อธิบายวิธีการที่ใช้ในการสื่อสาร เช่น รายงาน, ซักซ้อมและยืนยันความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายหรือบุคคล, เปิดรับความคิดเห็นในการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ ทั้งต้นให้ดียิ่งขึ้น, ตอบคำถามข้อข้องใจ



2. การปฏิบัติแผนโครงการ Implementing the project plan



ในการปฏิบัติโครงการตามแผนนั้นผู้ที่มีบทบาทมากที่สุดคือผู้จัดการโครงการต้องทำงานนี้ทุกอย่างเพื่อให้โครงการดำเนินการได้ตามวัตถุและแผนที่ได้จัดทำไว้

ประسانทุกส่วนที่เกี่ยวข้องกับโครงการและผู้ที่รับผิดชอบในแต่ละส่วนนั้นให้ช่วยกันดำเนินในแนวทางที่สันสนุนให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์

- ช่วยเหลือรวมถึงการติดตามดูแลผู้ทำงานในโครงการทั้งหมด
- ดูแลสนับสนุนในการจัดหาสิ่งที่จำเป็นในการดำเนินโครงการ เช่น วัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ รวมถึงบริการที่ต้องการ
- คอยแก้ปัญหาและข้อขัดแย้งต่างๆ ระหว่างดำเนินงานซึ่งจะมีเกิดขึ้นเป็นประจำโดยจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับว่างแผนงานว่าทำได้เพียงใด

ตัวอย่างการปฏิบัติแผนโครงการ (Implementing the Project Plan)



จะเห็นว่าผู้จัดการต้องมีความสามารถหลายๆ หลาย ไม่ว่าจะเป็นความรอบรู้ในงาน ความสามารถในการบริหารคน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และยังต้องเป็นนักเจรจาต่อรองตลอดเวลาของการดำเนินโครงการด้วยหน้าที่ของผู้จัดการโครงการก็เพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยมีแนวทางปฏิบัติตั้งรูป แนวทางปฏิบัติของผู้จัดการโครงการ

🐠珊瑚 การควบคุมโครงการ Project Controlling 🐠珊瑚

จากแผนงานและกำหนดเวลาที่จัดทำมาด้วยความอุตสาหะทีมบริหารโครงการได้เตรียมพร้อมสำหรับการปฏิบัติโครงการ เมื่อได้มีการประชุมร่วมโครงการไปแล้วแต่ปัญหาของผู้จัดการโครงการกำลังเริ่มต้นใหม่คือทำอย่างไรจะให้ทุกๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติหรือช่วยสนับสนุนการปฏิบัติโครงการเพื่อให้ได้คาดหวังไว้ตั้งแต่ขั้นกำหนดโครงการ ดังนั้นจึงต้องมีการกำหนดกระบวนการในการควบคุมโครงการให้อยู่ในแนวทางสู่ผลที่ต้องการ

🐠珊瑚 กระบวนการควบคุมโครงการ Project control process

🐠珊瑚 การติดตามดูแลโครงการ Project monitoring

🐠珊瑚 การประเมินผลดำเนินโครงการ Project performance

1. กระบวนการควบคุมโครงการ Project control process



👉 เป็นที่ทราบว่าโครงการจะดำเนินการเพื่อให้ได้ผลที่ต้องการภายใต้ข้อกำหนดของคุณภาพ เวลาและต้นทุนซึ่งถ้าระบบการควบคุมไม่ดีพออาจจะไม่ได้ผลของโครงการตามที่ต้องการ เช่น ใช้ต้นทุนหรือเวลามากเกินกว่าแผนหรือผลงานได้คุณภาพไม่เป็นไปอย่างที่กำหนดไว้ ดังนั้นจะต้องมีการพัฒนาระบบการควบคุมเพื่อความมั่นใจว่าโครงการได้ดำเนินไปในแนวทางที่ควรและเป็นการป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นระหว่างดำเนินโครงการ

การควบคุมโครงการ

👉 คือ การจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินโครงการเพื่อให้โครงการสามารถดำเนินการได้ตามแผนที่วางไว้ทั้งด้านคุณภาพ เวลาและต้นทุน

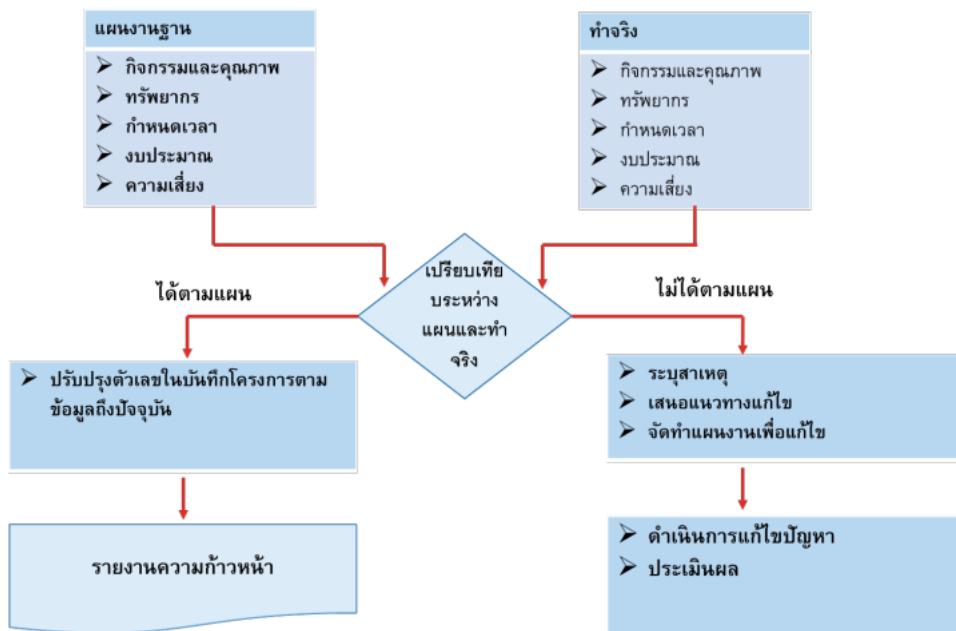
👉 👑 กระบวนการพื้นฐานของระบบควบคุม (Control System) ได้แก่

1. การกำหนดแผนงาน
2. การวัดความก้าวหน้าของงานที่ทำได้และดำเนินโครงการแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ
3. ประเมินผลงานที่ได้เทียบกับแผนงานฐานเพื่อดูว่ามีการเบี่ยงเบนจากแผนงานฐานหรือไม่?
4. แก้ไขในกรณีที่การประเมินพบว่ามีสิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การดำเนินโครงการกลับมาอยู่ในแผนงานฐานที่วางไว้

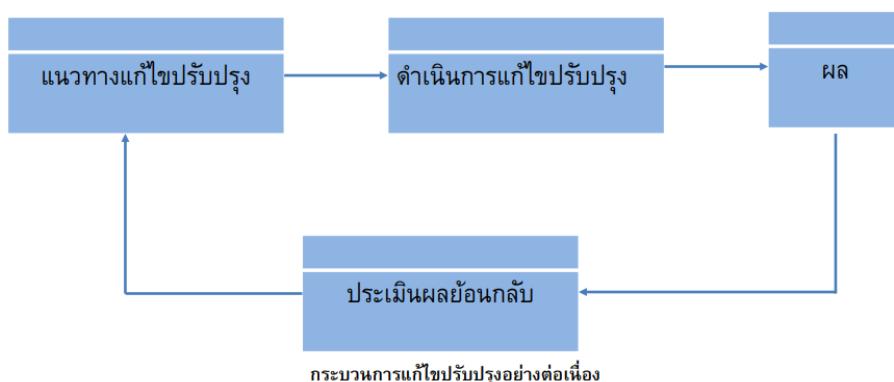
👉 ลิ่งสำคัญในการควบคุม คือ ความรวดเร็วและกันเวลาในการวัดประเมินและแก้ไข เพราะโครงการเป็นกระบวนการที่ดำเนินอย่างต่อเนื่องดังนั้นการล่าช้าเพียงเล็กน้อยอาจก่อให้เกิดผลเสียหายตาม

👉 ในการออกแบบระบบควบคุมโครงการจึงต้องให้ได้ระบบที่สามารถสื่อสารสถานภาพโครงการได้ท่วงทีและสามารถแก้ไขปัญหาที่พบได้รวดเร็ว

การออกแบบระบบควบคุม



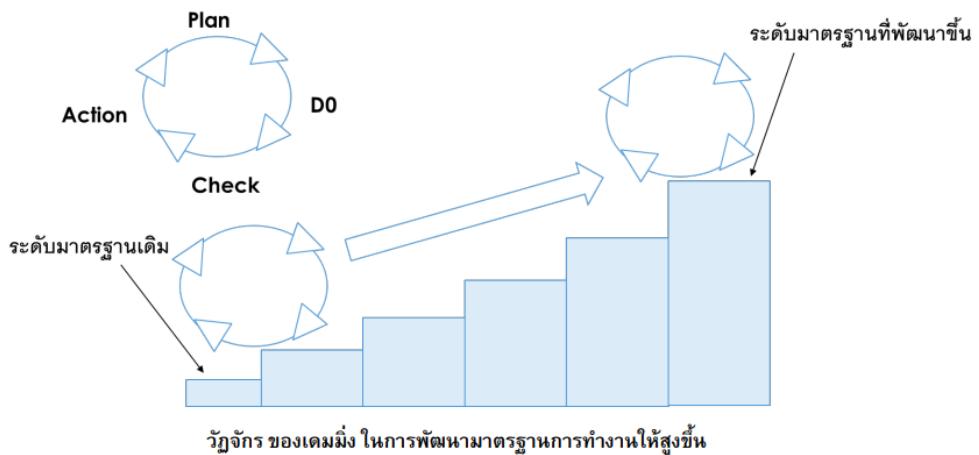
สาระสำคัญในกระบวนการควบคุม



หลักการพื้นฐานที่ Proma ใช้ในการออกแบบระบบควบคุมคือการคือการได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินโครงการอย่างมีประสิทธิภาพโดยข่าวสาร ได้แก่ งานที่ดำเนินไปได้ผลอย่างไร, ผลงานที่ควรได้ตามแผนที่วางไว้

การเปรียบเทียบระหว่างที่เป็นจริงกับที่ควรเป็นจะให้ค่าความเบี่ยงเบนจะเน้นว่าหากดำเนินการไปตามแบบที่มีบริหารโครงการจะจัดทำรายงานความก้าวหน้าและสรุปสถานภาพโครงการส่งให้ผู้เกี่ยวข้องต่อไปแต่หากโครงการเบี่ยงเบนจากแผนที่มีบริหารจะต้องระบุเหตุของการเบี่ยงเบนเพื่อพัฒนาวิธีการแก้ไขซึ่งอาจมีหลากหลายทาง วิธีที่ดีที่สุดจะได้รับเลือกและจัดทำแผนปฏิบัติเพื่อแก้ไขโดยแผนนี้ต้องระบุรายละเอียดผู้รับผิดชอบทรัพยากรที่ใช้และอื่นๆ เช่นเดียวกับแผนงานโครงการ เมื่อได้ดำเนินการแผนปฏิบัติเพื่อแก้ไขแล้วเสร็จจะต้องมีการประเมินการแก้ไขว่าได้ผลหรือไม่

การเปรียบเทียบระหว่างที่เป็นจริงกับที่ควรเป็นจะให้ค่าความเบี่ยงเบนจะเน้นว่าหากดำเนินการตามแผนที่มีบริหารโครงการจะจัดทำรายงานความก้าวหน้าและสรุปสถานภาพโครงการส่งให้ผู้เกี่ยวข้องต่อไป



ระบบควบคุมโครงการก่อสร้าง กระบวนการวางแผน ปฏิบัติ ประเมินผลและแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นที่ทำอย่างต่อเนื่องข้างต้นจะนำไปสู่มาตรฐานของงานที่สูงดังรูป Deming cycle

ระบบควบคุมโครงการก่อสร้าง

จะสามารถสืบสานข้อมูลที่จำเป็นให้กับบริหารโครงการทราบเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจดำเนินการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานต่อไปได้ ได้แก่ ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพในการใช้, เครื่องจักรที่มีการใช้งาน, วัสดุที่ต้องการสั่งซื้อหรือใช้งาน, ต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นแล้วและคาดการณ์เจ็บสิ้นสุดโครงการ, เวลาที่ใช้รวมถึงเวลาอยู่ตัว (total float) ที่มีอยู่, ประเมินผลการดำเนินโครงการได้ตามแผนหรือไม่อย่างไร

การประเมินสถานะ

แผนภูมิจุดตรวจสอบหรือแผนกำหนดเวลาจุดตรวจสอบจะช่วยในการตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพกันนี้ Proma ต้องเน้นให้กับบริหารโครงการสนใจดูแลงานในรับผิดชอบของตนเองว่าจุดตรวจสอบได้มีแนวโน้มจะล่าช้า โดยหากพบต้องรับปรึกษา Proma และผู้เกี่ยวข้องเพื่อเตรียมแผนแก้ไขโดยทันท่วงที

การตัดสินใจแก้ปัญหา

ในตัดสินใจแก้ปัญหาใดๆ จะทำได้ดีต้องมีข้อมูลประกอบที่กันต่อเนื่องการซึ่งฝ่ายบริหารโครงการต้องพยายามปรับปรุงข้อมูลต่อไปนี้ตลอดเวลา คือ ผู้บริหารโครงการ, รายชื่อผู้เกี่ยวข้องหลักของโครงการ, ผู้รับผิดชอบกลุ่มงานหลัก, วัสดุประสงค์และข้อมูลโครงการ, แผนงาน Gantt chart หลัก, ตารางความเสี่ยงโครงการ ข้อมูลตั้งกล่าวข้างต้นจะต้องอาศัยระบบสื่อสารข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับทีมบริหารโครงการจะได้รับข่าวสารที่จำเป็นเพื่อใช้ประกอบในการจัดการโครงการก่อสร้างระบบตรวจสอบต่อไปนี้ เช่น การติดตามโครงการ

2. การติดตามดูแลโครงการ Project monitoring



- การติดตามดูแลถือเป็นหัวใจของระบบควบคุมโครงการทั้งนี้เพราะกระบวนการนี้จะสามารถให้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นจริงกับแผนที่วางไว้และทำการแก้ไขปรับปรุงตามที่สมควรได้ทันเวลา
- การติดตามดูแลโครงการสามารถทำได้โดยหลายทางแต่เพื่อวัตถุประสงค์เดียวกัน คือ ในทีมบริหารโครงการได้ทราบถึงสถานภาพของการดำเนินโครงการว่าอยู่ในแนวทางที่กำหนดหรือไม่
- วิธีที่นิยม ได้แก่ การตรวจสอบงาน inspection, การวัดความก้าวหน้าระหว่างดำเนินงาน interim progress review, การทดสอบ testing, การสอบบัญชี Auditing โดยทั้งหมดจะเป็นการวัดผลงานที่ได้ทำไปในด้านต่างๆ ได้แก่ เวลา ต้นทุนและคุณภาพ

การตรวจสอบงาน



- การตรวจสอบงานเป็นกระบวนการควบคุมคุณภาพของงานซึ่งรวมถึงวัสดุและการใช้งานซึ่งจะให้ข้อมูลทั้งด้านคุณภาพและความสูญเสียจากการตรวจสอบอาจลึกซึ้งไปถึงวิธีการทำรวมถึงความปลอดภัยในงานด้วย

หลักการทั่วไปของการตรวจสอบดังนี้

- ต้องทำโดยผู้ที่มีความสามารถเหมาะสมกับงาน ได้แก่ ความรู้ทางเทคนิคและประสบการณ์ตรงในงานนั้นๆ ทั้งนี้ผู้ตรวจสอบงานที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมอาจสร้างปัญหาอย่างมากในงานทั้งด้านคุณภาพ เวลาและต้นทุน
- การตรวจสอบอาจทำโดยเปิดเผยหรือไม่ก็ได้แต่โดยทั่วไปแล้วนิยมทำเป็นระบบเปิดเผยตรงไปตรงมาซึ่งได้ผลดีและไม่สับสนทั้งนี้กระบวนการตรวจสอบถือเป็นมาตรฐานในระบบประกันคุณภาพ (Quality Assurance) ของผลงานที่ต้องการซึ่งปัจจุบันได้ขยายเข้าสู่ระบบคุณภาพ ISO-9000 ซึ่งจะเป็นการควบคุมลึกซึ้งไประดับปฏิบัติงานอันเป็นจุดเริ่มต้นของผลงานที่จะผลิตขึ้น

การตรวจสอบงานว่าดำเนินไปอย่างที่ควรเป็น



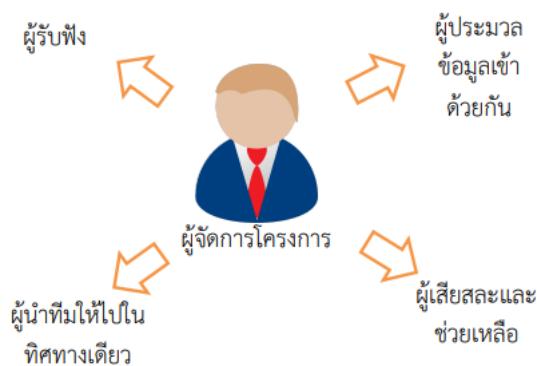
การวัดความก้าวหน้าระหว่างดำเนินงาน



การประเมินความก้าวหน้าระหว่างดำเนินโครงการ

การวัดความก้าวหน้าของงานปกติจะทำทุกช่วงเวลา เช่น ทุก 15 วันหรือ 3 เดือนเป็นต้น ซึ่งการวัดนี้จะมีสาระสำคัญดังรูป

- วัดความก้าวหน้าของงานที่ทำได้จริงและเปรียบเทียบความก้าวหน้าที่ควรทำได้ตามแผน
- ทบทวนปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงที่ผ่านมาและวิธีการที่จัดการกับปัญหาเหล่านั้น
- ศึกษาถึงปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับการดำเนินโครงการและแนวทางแก้ไขที่เสนอโดยทีมบริหารโครงการ

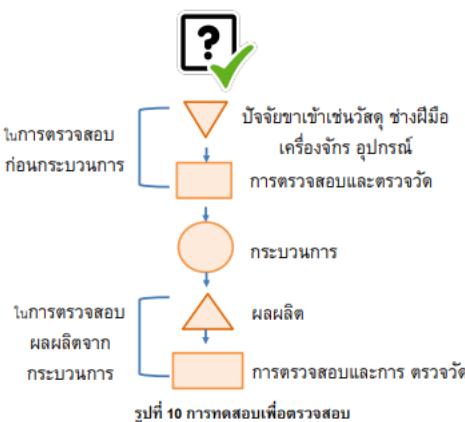


รูปที่ 9 บทบาทของผู้จัดการโครงการในกระบวนการจัด
ความก้าวหน้าระหว่างดำเนินการ

 ในการวัดผลข้างต้นผู้จัดการโครงการจะเป็นแกนในการตรวจสอบทบทวนเพื่อให้ได้ผลที่มีประสิทธิภาพที่สุด บทบาทของผู้จัดการโครงการระหว่างการวัดความก้าวหน้าระหว่างการดำเนินงาน

-  บทบาทในการเป็นผู้รับฟังที่ดี
-  บทบาทในการเป็นผู้ประเมินผลและลังเคราะห์ให้เนื้อหาเป็นภาพรวมของโครงการ
-  เป็นผู้นำ
-  เป็นผู้เลี่ยงลักษณะ

การทดสอบ



 การทดสอบนี้อยู่ในกระบวนการควบคุณภาพซึ่งอาจเป็นการทดสอบในล่วงประกอบด้านเข้าของกระบวนการผลิต (Input element) เช่น วัสดุอุปกรณ์หรือมือช่างเป็นต้นและการทดสอบเมื่อได้ผลผลิตออกมานอกจากนี้ อาจเป็นการยืนยันด้านคุณภาพที่ต้องการตามข้อกำหนด

การสอบบัญชี

ตรวจสอบบัญชีโดย
หน่วยงานภายในหรือ
หน่วยงานภายนอกองค์กร



ตรวจสอบบัญชี

- ระหว่างดำเนินโครงการ
- สิ้นปี หรือเมื่อปิดโครงการ



รายงานผลตรวจสอบ

3. การประเมินผลดำเนินโครงการ Project performance

- 熊 การติดตามดูแลโครงการจะทำความคู่ไปกับการประเมินผลการดำเนินงานซึ่งปัจจุบันแล้วการประเมินจะทำ 2 ส่วนหลัก คือ
 - lavender การประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผน ประเมินตาม Gantt chart
 - lavender การวิเคราะห์ผลงานที่ทำได้ วิเคราะห์ปัจจัยหลายด้าน ได้แก่ บุคลากรที่ใช้ในกิจกรรมนั้นๆ ต้นทุนค่าวัสดุรวมความสูญเสีย ต้นทุนเครื่องจักรที่ใช้ เงินทุนที่ใช้ไป รายรับที่ได้รับแล้วเป็นต้น
- 熊 สำหรับการประเมินด้านคุณภาพจะใช้การตรวจสอบหรือระบบประกันคุณภาพระหว่างการปฏิบัติงานหลักแต่ถ้าไม่มีวิธีการควบคุมคุณภาพที่ดีและเหมาะสมก็จะส่งผลกระทบต่อเวลาและต้นทุนการดำเนินโครงการได้ เช่น ทำไม่ได้ตามคุณภาพที่ต้องการ