

Project Management

Unit 1

Introduction to Project Management

อาจารย์กীরติบุตร กาญจนเสถียร

เนื้อหา

- What is a project?
- Project life-cycle
- Being a Project Manager

จุดประสงค์การเรียนรู้

- บอกความหมายของโครงการได้
- เข้าใจความแตกต่างของการทำโครงการ (project) และงานประจำ (routine)
- ทราบขั้นตอนโดยรวมของการดำเนินโครงการ
- บอกหน้าที่ของ project manager ได้

What is a project?

What is a Project?

- Project คืออะไร

- A complex, non-routine, one-time effort limited by time, budget, resources, and performance specifications designed to meet customer needs
- การทำงานที่ทำแบบครั้งเดียว ไม่ใช่งานแบบ routine มีความซับซ้อน ถูกจำกัดด้วยเวลา งบประมาณ ทรัพยากร และมีการระบุการทำงานเพื่อให้ตอบโจทย์ความต้องการ

- คุณลักษณะของ project

- มีวัตถุประสงค์ชัดเจนว่าทำไปเพื่อสิ่งใด – *well defined*
- มีระยะเวลาในการดำเนินการที่แน่นอน มีระบุวันเริ่มและวันที่สิ้นสุด – *finite*
- มักเกี่ยวข้องกับคนที่มีความรู้ต่างสาขาวิชา – *multiple resources*
- โดยปกติแล้วจะเป็นการ做事情ที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน (การคิดค้นสิ่งใหม่) – *non-routine*
- มีเวลาจำกัด งบประมาณ และต้องการผู้มีความเข้าใจในการดำเนินการ – *complex*

Projects vs Daily Routine Jobs (งานประจำ)

- โปรเจกต์มีเป้าหมาย (วัตถุประสงค์) ที่แน่นอนและชัดเจน
 - โดยปกติแล้วการทำโครงการจะขาดเรื่องการบริหารจัดการกิจกรรมในแต่ละวัน ซึ่งต่างจากงาน routine เช่น การทำบัญชี การทำงานด้าน IT support ก็จะมีระเบียบและขั้นตอนในการทำงานในแต่ละวัน แต่ในการทำโครงการจะต้องกำหนดขั้นตอนและกฎเกณฑ์ขึ้นมาใหม่ทุกครั้งในแต่ละโครงการ ต่างจากงาน routine ที่ดำเนินการไปในแต่ละวันไม่ต่างกันจนเป็นกิจวัตรประจำวัน อีกทั้งโครงการยังมีเป้าหมายที่ชัดเจนในแต่ละโครงการ ดังนั้นการบริหารจัดการและการวางแผนจะต้องดำเนินการตามความเหมาะสมในแต่ละโครงการ
- โปรเจกต์มีขอบเขตและกำหนดการณ์ที่ชัดเจน
 - งานประจำเป็นงานที่ทำทุกวันซ้ำๆ ไม่มีสิ้นสุด ทำจนกว่าจะเปลี่ยนตำแหน่ง อาจมีปรับเปลี่ยน ลด หรือเพิ่มตามนโยบายขององค์กร แต่โครงการจะมีวันและเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดที่แน่นอน มีขอบเขตของการดำเนินการที่ชัดเจนว่าต้องดำเนินการในส่วนใดบ้างเนื่องจากมีทรัพยากรจำกัด

Projects vs Daily Routine Jobs

- ในหลายๆโครงการจะต้องใช้ทรัพยากรบุคคลที่มาจากหลากหลายสาขาวิชา
 - การพัฒนาแอปพลิเคชัน จะต้องใช้นักออกแบบ UI นักวิเคราะห์ระบบ โปรแกรมเมอร์ นักพัฒนาฐานข้อมูล นักทดสอบระบบ
 - project manager ที่รู้จักคนอย่างกว้างขวาง (connection) มักที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินการมากกว่าคนที่ชอบใช้คนเดียวทำอะไรหลายอย่าง เนื่องจากคนที่ทำอะไรหลายอย่างส่วนมากจะรู้ในแต่ละเรื่องแค่ผิวเผิน และมักที่จะประสบปัญหาเมื่อต้องแก้ไขปัญหาที่ต้องการผู้รู้ในเชิงลึก
- โครงการเป็นการทำสิ่งที่ไม่ได้ทำในแต่ละวัน
 - เช่น การพัฒนาระบบลงจอดของยานอวกาศบนดวงจันทร์ ถือเป็นความสำเร็จที่ต้องค้นคว้าหาวิธี และเมื่อเสร็จสิ้นก็จะไปเริ่มโครงการใหม่
- โครงการมีกำหนดการด้าน เวลา งบประมาณ และความต้องการของชิ้นงานที่ชัดเจน

คำศัพท์ที่ควรทราบ

- project = โปรเจ็ค โครงการ โครงการงาน
- management = การจัดการ การบริหาร
- manager = ผู้จัดการ
- project manager = ผู้จัดการโครงการ ผู้คุมโครงการ หัวหน้าโครงการ ผู้บริหารโครงการ
- project management = การจัดการโครงการ การบริหารโครงการ

Comparison of Routine work with Projects

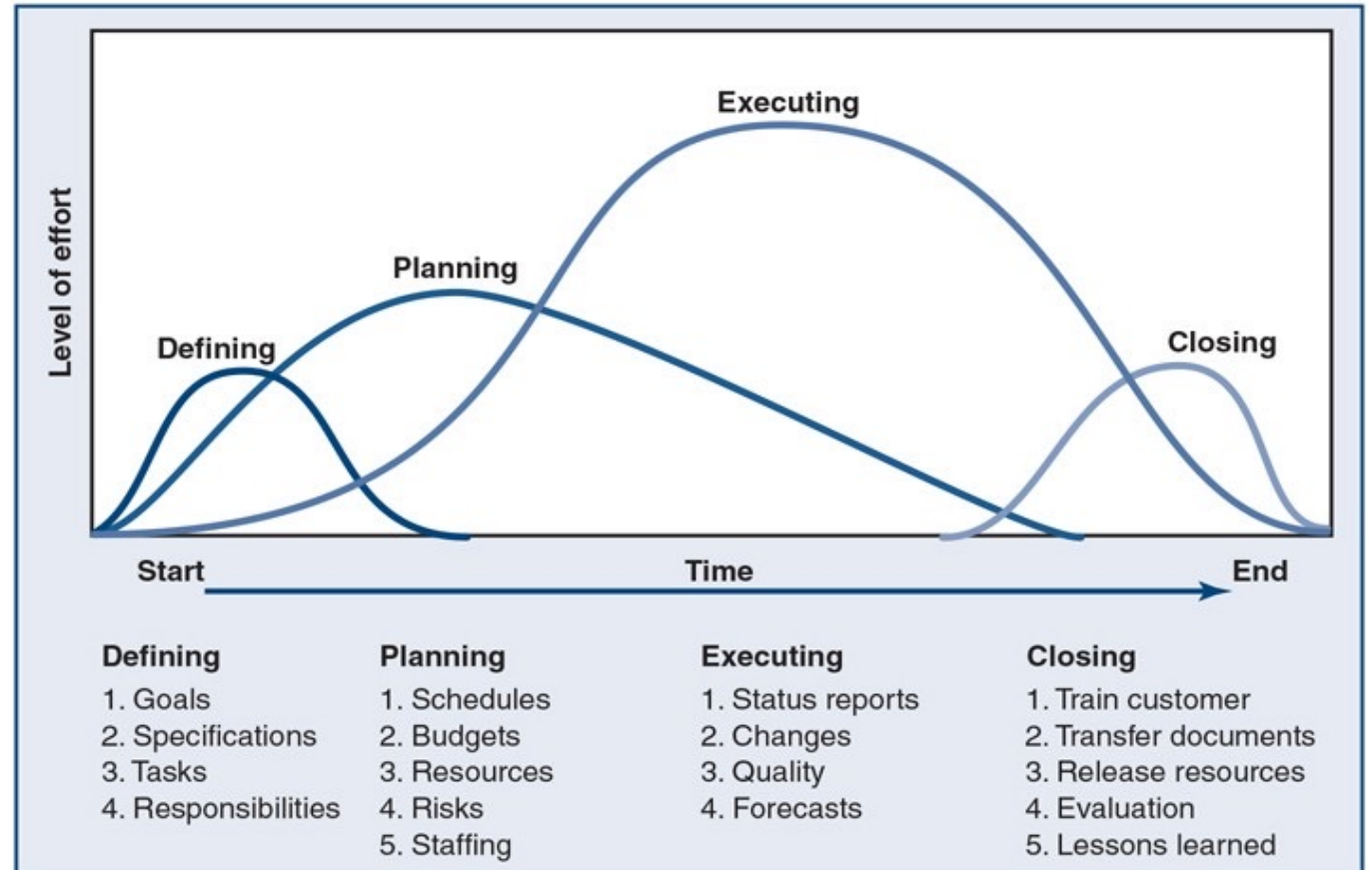
Which are projects?	ข้อใดเป็นโปรเจ็ค
ออกแบบอุปกรณ์สำหรับการตรวจจับการเป็น heat stroke	Yes
การจัดโน้ตในระหว่างเรียน	
การฝึกเล่นเปียโน	
การผลิต iPad	
การติดป้ายให้กับสินค้าในโรงงานผลิต	
การติดต่อคุยงานกับ supplier	
การออกบูธขายสินค้าในงานแสดงสินค้า	
การพัฒนาระบบบริหารจัดการ supply chain ของบริษัท	Yes
การออกแบบโทรศัพท์รุ่นใหม่ที่มีขนาด 5x4 นิ้ว แบบไม่มีปุ่ม ไม่มีขอบ	Yes
การประพันธ์บทเพลง	Yes
การทำบัญชีรายวัน	

Project life-cycle

Project Life Cycle วงจรชีวิตของโครงการ

4 Stages ขั้นตอน

1. Defining สร้างโครงการ
2. Planning วางแผน
3. Executing ดำเนินงาน
4. Closing ปิดโครงการ



1. Defining

การสร้างโครงการ เป็นขั้นตอนแรกของการบริหารโครงการ ผู้จัดการโครงการจะต้องรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับโครงการทั้งหมด เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหารองค์กรที่เป็นเจ้าของโครงการหรือเจ้าของผู้ให้ทุน ซึ่งข้อมูลเหล่านั้นจะต้องช่วยโน้มน้าวคณะกรรมการให้เห็นด้วยกับการดำเนินโครงการและอนุมัติการดำเนินโครงการหรืออนุมัติให้ทุนในการจัดทำโครงการ

ข้อมูลที่ต้องมีในการเสนอโครงการ เช่น ที่มาของโครงการ หลักการและเหตุผล ขอบเขตภาระงาน รายชื่อผู้รับผิดชอบทั้งหมด ผลลัพธ์และผลผลิต งบประมาณที่ขอ แผนการดำเนินโครงการ การบริหารความเสี่ยงและแผนการรับมือ

1. Planning

การวางแผน เป็นขั้นตอนที่ 2 ของการดำเนินโครงการ ซึ่งจัดทำขึ้นพร้อมกับการเสนอโครงการเพื่อช่วยให้เจ้าของโครงการทราบถึงกระบวนการในการดำเนินโครงการ และใช้ในการกำกับการทำงานเพื่อให้กิจกรรมต่างๆดำเนินไปตามแผนที่วางไว้

การวางแผนจะช่วยให้ project manager ทราบถึงกำหนดการ และสามารถปรับกลยุทธ์การบริหารจัดการช่วงหน้าได้ มีการกำหนดกิจกรรมสำคัญ (milestone) และประมาณการถึงกิจกรรมที่อาจดำเนินการล่าช้าหรืออาจต้องพิจารณาการขยายเวลา อีกทั้งยังระบุรายชื่อผู้รับผิดชอบในกิจกรรมต่างๆ

3. Executing

การดำเนินโครงการเริ่มต้นหลังจากที่ตัวโครงการได้รับอนุมัติ กิจกรรมทุกอย่างจะดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ในขั้นตอนที่ 2 มีการบริหารความเสี่ยงและแผนการดำเนินการที่อาจต้องมีการปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ การจัดสรรโยกย้ายทรัพยากรทั้งทรัพยากรบุคคลและงบประมาณ

สิ่งหนึ่งที่เป็นเรื่องท้าทายสำหรับ project manager ในการบริหารจัดการโครงการให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ คือ การประสานงานกับตัวบุคคลในทีมและบุคคลระดับปฏิบัติการ เนื่องจากการประสานงานอาจมีความคลาดเคลื่อน หรือข้อมูลนั้นไปไม่ถึงผู้รับ ดังนั้นผู้บริหารโครงการจะต้องดำเนินการในส่วนนี้อย่างรอบคอบ

4. Closing

ขั้นตอนสุดท้ายคือการปิดโครงการ เป็นการตรวจสอบความเรียบร้อยของตัวชิ้นงานที่ได้จัดทำในขั้นตอนที่ 3 สรุปข้อมูลทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นงบประมาณที่ใช้ไป ที่เหลืออยู่ หรือว่าใช้งบประมาณเกินไปเป็นจำนวนเท่าใด มีเหตุการณ์อะไรเกิดขึ้นในระหว่างดำเนินการบ้าง ข้อเสนอแนะของ project manager ต่อคณะกรรมการ

ขั้นตอนที่สำคัญอีกหนึ่งอย่างคือการส่งมอบงาน จะต้องประสานโดยตรงกับผู้ใช้/ลูกค้า เพื่อให้การดำเนินการเสร็จสิ้นสมบูรณ์และเกิดความพึงพอใจ ตัวชิ้นงานจะต้องถูกต้องตามที่ได้ระบุไว้ตั้งแต่แรก

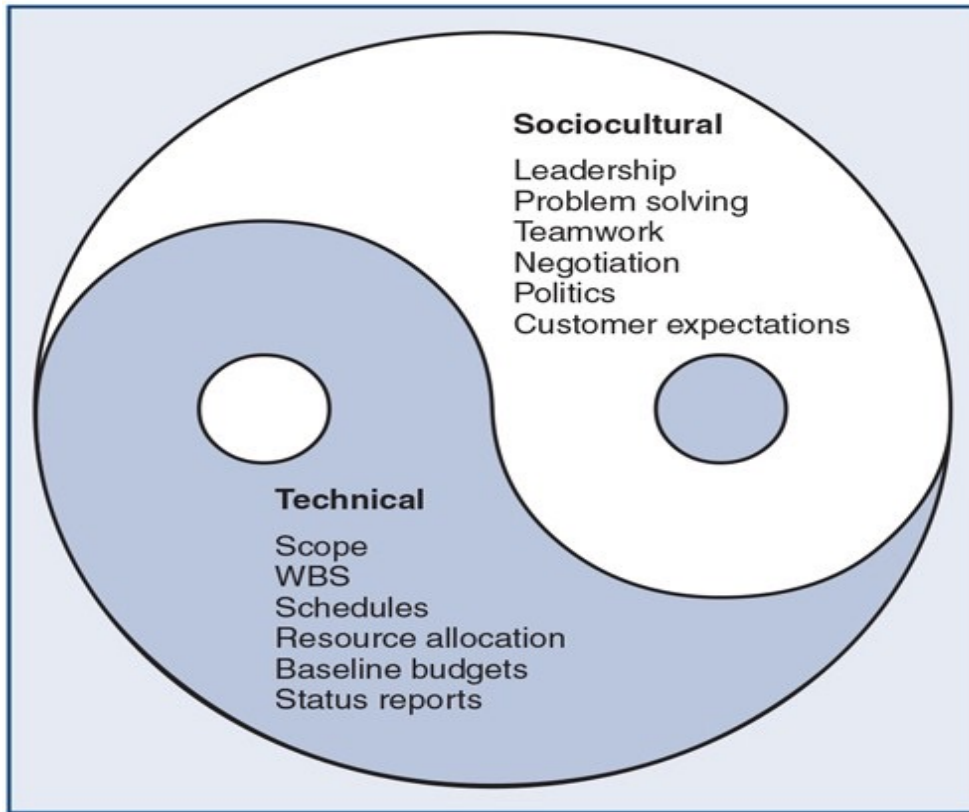
Being a Project Manager

หน้าที่ของ project manager



หน้าที่หลักของผู้ดูแลโปรเจกต์คือ การดำเนินโครงการให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี (performance) โดยการบริหารจัดการเวลา (schedule: time) ค่าใช้จ่าย (cost: budget) ทรัพยากรต่างๆ (resources) อย่างเป็นระบบ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของวัตถุประสงค์ของโครงการและองค์กร

การบริหารงานด้านเทคนิคและการบริหารคน



“ผู้จัดการโครงการที่ดี สามารถที่จะสร้างความสมดุลระหว่างการ
บริหารงานทางด้านเทคนิคและการบริหารงานคนได้”

Technical skills จะเป็นทักษะเชิงเทคนิคในการทำงาน เช่น ความรู้เกี่ยวกับตัวโครงการ การทำรายงาน การควบคุมงบประมาณ การบริหารทรัพยากร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารโครงการควรทราบ

Sociocultural skills คือทักษะที่เรียกว่า soft skills เป็นทักษะเสริม เช่น ความเป็นผู้นำ การแก้ปัญหา การทำงานเป็นทีม การเจรจา ภาษา ซึ่งเป็นทักษะที่ต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น ดังนั้นการรับมือกับคนจึงเป็นสิ่งที่สำคัญไม่แพ้การบริหารงานทางด้านเทคนิค

ความสำคัญของ project management

- ทำไมจึงควรเรียนรู้การบริหารจัดการโครงการ
 - ควบคุมการดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ (ใช้เวลาให้คุ้มที่สุด และน้อยที่สุด)
 - การบริหารจัดการความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ (การทำโครงการที่มีความซับซ้อน)
 - ทำให้ทุกอย่างสมดุล (ทีมงาน คน และผลกำไร)
 - ใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าที่สุด (การสูญเสียทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์อาจส่งผลให้โครงการถูกล้มเลิกหรือล่าช้า เช่น งบประมาณ เวลา และกำลังคน)
 - เพิ่มการเอาใจใส่ต่อลูกค้า/ผู้ใช้ (ความต้องการทางตรงและทางอ้อม)
 - แผนรองรับกับสิ่งที่ไม่คาดฝัน (รับมือกับการเปลี่ยนแปลงและสิ่งที่ไม่คาดฝันอย่างรวดเร็วที่สุดและมีประสิทธิภาพที่สุด)

ความท้าทายของ project manager

- ผู้จัดการโครงการ
 - ต้องบริหารจัดการกิจกรรมแบบชั่วคราวสำหรับการดำเนินโครงการ
 - ต้องบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
 - ต้องทำความเข้าใจกับลูกค้าให้ชัดเจน
 - ต้องชี้นำนำประสานกับลูกทีมให้เข้าใจตรงกันและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
 - เป็นผู้รับผิดชอบหากเกิดข้อผิดพลาด และจะต้องหาทางแก้ไข
 - จะต้องวางคนให้ถูกตำแหน่ง ถูกที่ ถูกเวลา เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

สายอาชีพของ project manager

- ไม่มีเส้นทางของอาชีพนี้อย่างชัดเจน
- เป็นผู้ที่มีการประสบการณ์ในการดำเนินโครงการมาก่อน เช่น เป็นลูกน้องหรือหัวหน้าฝ่าย
- มีทักษะทางสังคม (soft skills) ที่ยอดเยี่ยม
- โดยส่วนมากจะเป็นผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นเนื่องจากผลงานโดดเด่น และได้รับเลือกให้เป็นผู้คุมโครงการ



ข้อควรทราบสำหรับ project manager มือใหม่

1. Rule #1: อย่าคาดหวังว่าทุกสิ่งจะราบรื่น อุปสรรคเป็นสิ่งที่ไม่มีใครต้องการ แต่ก็ต้องเผื่อใจและมีแผนสำรอง
2. Rule #2: การทำงานทุกอย่างควรกำหนดเวลาไว้ 2 เท่าของเวลาที่คาดว่าจะทำจริงหากเป็นไปได้ เพื่อกรณีเกิดความล่าช้า
3. Rule #3: คาดหวังสิ่งที่คาดไม่ถึง.
4. Rule #4: หากทุกอย่างเป็นไปด้วยดี ให้ตรวจสอบดูว่าลืมอะไรไปหรือเปล่า
5. Rule #5: พยายามแก้ไขข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นก่อนที่ลูกค้า/ผู้ใช้จะเจอ
6. Rule #6: การเรียนรู้มาจากการทราบว่าตัวชิ้นงานมันล้มเหลวได้อย่างไร มากกว่าการทราบว่ามันสำเร็จได้อย่างไร ดังนั้นอย่าลืมที่จะทดสอบชิ้นงานเพื่อให้มันทำงานพลาดๆให้ได้มากที่สุด เพื่อเรียนรู้วิธีแก้ไขและรับมือ
7. Rule #7: อย่าตัดสินใจแทนลูกค้า/ผู้ใช้ แค่แนะนำก็พอ
8. Rule #8: เชื่อสัญชาตญาณของตัวเอง
9. Rule #9: ฟังเสียงของลูกค้า/ผู้ใช้ ความคิดเห็นเหล่านี้สำคัญที่สุดเหนือสิ่งอื่นใด
10. Rule #10: สนุกกับมัน

Project Management

End of UNIT 1

Introduction to Project Management

ข้อมูลอ้างอิง

- the University of Queensland