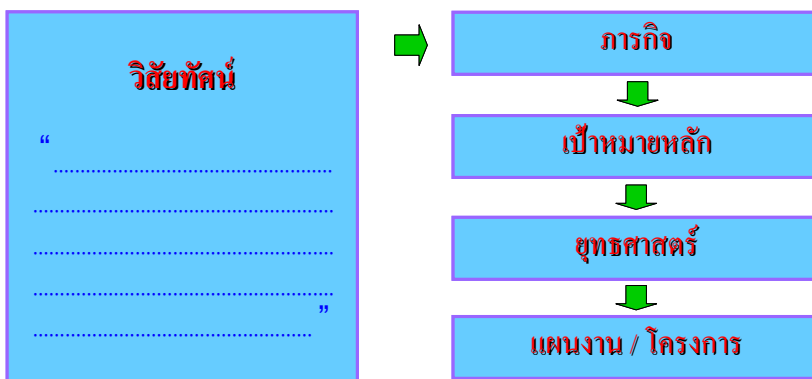


แนวทางการบริหารแผนงาน/โครงการ
ในมุมมองของการบริหารความเสี่ยงเบื้องต้น
ขององค์กรทั่วไป

ภาพรวมกระบวนการวางแผนขององค์กรทั่วไป



หลักการและการบริหารแผนงานและโครงการทั่ว ๆ ไป

วัตถุประสงค์ของการบริหารแผนงานและโครงการในภาพโดยรวม

เพื่อให้แน่ใจอย่างสมเหตุสมผลว่า แผนงานและโครงการต่าง ๆ โดยรวมขององค์กรทั่วไป มีการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ บุคลากร เวลา รวมทั้งการบริหารแผนงานและโครงการต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์อย่างมั่นใจ โดยทั่วไปการบริหารแผนงาน/โครงการจะต้องมีหลักการดังนี้

1. ต้องตรงต่อเวลา
2. เป็นไปตามงบประมาณที่กำหนดไว้
3. เป็นไปตามความต้องการของคณะกรรมการ ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง
4. และเป็นที่ยอมรับของผู้ที่มีผลประโยชน์ร่วม

เพื่อให้การบริหารแผนงานและโครงการ ได้ผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ควรที่จะได้ทราบถึงแนวความคิดในเรื่องต่อไปนี้

- ระดับนโยบาย คือ การวางแผนกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง
- ระดับกลาง เป็นระดับที่คอยควบคุมดูแลให้การปฏิบัติเป็นไปตามนโยบาย หรือแผนงานที่ได้กำหนดไว้
- ระดับปฏิบัติ ซึ่งเป็นฐานใหญ่ขององค์กร เป็นแหล่งที่ทำให้เกิดระบบการบริหารแผนงานและโครงการ เพื่อสนองความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ

การบริหารแผนงานและโครงการประกอบการเสนอการจัดทำงบประมาณโดยย่อ

การวางแผนงาน/โครงการ ประกอบการจัดทำงบประมาณ และเพื่อการติดตามผลการดำเนินงานขององค์กร ในภาพโดยรวมเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น เพื่อ :-

1. ให้การจัดทำงบประมาณ และการพิจารณาของผู้เกี่ยวข้อง มีคุณภาพ จากการใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการตัดสินใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากองค์กรมีงบประมาณจำกัด และ
2. เพื่อการติดตามผลการดำเนินงานและศักยภาพของผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง
3. เพื่อการติดตามการใช้และบริหารงบประมาณในเวลาที่เหมาะสม

4. เป็นกระบวนการบริหารในลักษณะของการป้องกันและแก้ไขปัญหาในระหว่างการดำเนินการเมื่อการบริหารแผนงานใช้แนวทางการบริหารความเสี่ยงควบคู่กันไปด้วย

แผนงานและโครงการคืออะไร

เพื่อความเข้าใจในการบริหารแผนงาน/โครงการ ผู้ที่เกี่ยวข้องจึงควรเข้าใจความหมายของแผนงานและโครงการ คือ

1. สัญญาเพื่อทำงานร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย คือ เจ้าหน้าที่ของ องค์กร หรือสายงานที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร
2. กำหนดขึ้นภายใต้วัตถุประสงค์และขอบข่ายงานที่ได้กำหนดไว้
3. เป็นการเพิ่มศักยภาพการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งต้องมีการหารือกันกับผู้ที่เกี่ยวข้อง
5. แต่ละกิจกรรม และขั้นตอนต้องกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและระยะเวลาสิ้นสุด
6. มีตัววัดความสำเร็จแต่ละกิจกรรมและขั้นตอนที่เกี่ยวข้อง

หน้าที่ของฝ่ายจัดการในภาพโดยรวม

เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และการจัดทำแผนงาน/โครงการ ฝ่ายจัดการควรคำนึงถึง

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ นโยบายที่เหมาะสม
2. การวางแผนและโครงการให้สัมพันธ์กับเป้าประสงค์หลัก (Strategic Objective)
3. รวบรวมความต้องการข้อมูลและสารสนเทศที่เหมาะสมและเกี่ยวข้องกับแผนงาน
4. กำหนดทรัพยากร สนับสนุนแผนงานเพื่อบรรลุพันธกิจของ องค์กร
5. กำหนดขอบเขตของงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง

6. จัดให้มีการปฏิบัติ ควบคุม และวัดผลความสำเร็จของแผนงานนั้น ๆ
7. จัดให้มีการติดตาม และรายงานผลความสำเร็จที่ปฏิบัติจริงเทียบกับ

แผนงาน

วัตถุประสงค์ของการวางแผนงานและโครงการที่เกี่ยวข้องขององค์กรทั่วไป

1. กำหนดเป้าประสงค์ของแผนงานและโครงการให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรมที่วัดได้
2. เพื่อให้เห็นภาพของแผนงาน/โครงการได้อย่างเป็นรูปธรรม
3. แปลงความต้องการให้ปรากฏในแผนงาน
4. กำหนดงานต่าง ๆ ที่ต้องทำ
5. กำหนดวันเริ่มต้นและวันสุดท้ายของแต่ละงาน
6. กำหนดทรัพยากรที่ต้องการใช้เพื่อให้ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นสื่อให้หน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโครงการได้รับทราบ โดยทั่วกัน เพื่อการประสานงานที่เหมาะสม
7. เป็นแนวทางและพื้นฐานในการประมาณการ ติดตาม และควบคุมโครงการ และรายงานเพื่อการเปรียบเทียบผลที่ได้อย่างชัดเจน

การวางแผนงาน

ได้แก่ การดำเนินการงานภายใต้กลยุทธ์ในแต่ละข้อขององค์กร โดยระบุ

1. ขอบเขตงานโดยย่อ
2. ชนิดงานต่าง ๆ
3. ระยะเวลาที่ต้องใช้
4. ทรัพยากรทางด้าน
 - บุคลากร
 - เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์
 - เงินทุน

- วิธีการและเทคนิคต่าง ๆ

แผนงานสำคัญของโครงการที่ควรมี

1. แผนงานดำเนินการ
2. แผนการใช้บุคลากร
3. แผนการควบคุมการเปลี่ยนแปลง
4. แผนการทำรายงานแสดงสถานภาพของโครงการ

การมีแผนงานทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการได้เห็นสิ่งที่จะเกิดขึ้น เพื่อบริหารและใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเพื่อเป็นแนวทางให้การทำงานอยู่ในรูปแบบ หรือเป็นไปในทิศทางที่กำหนดไว้

การเปลี่ยนแปลงแผนงาน/โครงการ

การเปลี่ยนแปลงแผนงาน ทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นและระยะเวลาสามารถพบทวนใหม่เมื่อเกิดความไม่แน่นอน หรือความเสี่ยงที่ไม่อาจจะบรรลุเป้าหมายตามแผนงานนั้นได้ หรือวัตถุประสงค์ รวมทั้งนโยบายได้เปลี่ยนแปลง

ผู้วางแผนงาน

การวางแผนงานต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจในระบบงานที่จะทำและประสบการณ์ของผู้เข้าร่วมในการทำแผนงาน ซึ่งมีผู้เกี่ยวข้องดังนี้

1. หัวหน้าแผนงาน/โครงการ ต้องมีแผนงานไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้รู้ถึงสถานะของแผนงานและโครงการทุกขณะ และเพื่อให้ทราบปัญหาล่วงหน้าก่อนที่จะเกิดขึ้นและหาทางแก้ไขได้ทันเวลาที่ โดยใช้หลักการบริหารความเสี่ยงเข้ามาช่วยในการจัดการกับการบริหารแผนงานอย่างเหมาะสม
2. คณะทำงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้
3. เจ้าภาพหรือเจ้าของแผนงาน ต้องรับทราบแผนงานเพื่อติดตามความ

คืบหน้าของโครงการตามความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม

4. ฝ่ายบริหารและคณะผู้บริหาร โครงการต้องมีแผนงานไว้ดูว่าโครงการมีความคืบหน้าไปมากน้อยแค่ไหน เพื่อจะได้ดำเนินการได้ตรงตามที่ต้องการ

การจัดทำแผนงานประกอบด้วย

1. การกำหนดเป้าประสงค์ให้ตรงกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้อง
2. กำหนดกิจกรรมและขั้นตอนต่าง ๆ ในการดำเนินงานที่ชัดเจน
3. จัดลำดับความสำคัญของแผนงานตามทรัพยากรที่มี
4. กำหนดเวลาที่ต้องใช้ทรัพยากรและการทำงานต่าง ๆ
5. มีการตรวจสอบความคืบหน้าและรายงานความสำเร็จของแผนงานและโครงการ

สาเหตุบางประการที่เป็นความเสี่ยง ความไม่แน่นอน ที่ทำให้การวางแผนงานขององค์กรทั่วไป อาจไม่ประสบความสำเร็จ

1. เป้าหมายของแผนงานและ/หรือโครงการไม่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าประสงค์ พันธกิจที่กำหนดไว้ตามหลักการบริหารความเสี่ยง ซึ่งแผนงานต้องชี้เป้าหมายตามหลัก SMART (โปรดดูคำอธิบายการบริหารความเสี่ยงโดยย่อ)
2. แผนงานมีขอบเขตกว้างขวาง แต่กำหนดเวลาไม่เหมาะสม
3. การประมาณด้านการเงินและทรัพยากรที่เกี่ยวข้องไม่เหมาะสม
4. การทำแผนงานมาจากพื้นฐานของข้อมูลที่ไม่เพียงพอ และมักขาดการวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ของแผนงาน
5. กระบวนการจัดทำแผนงาน/โครงการไม่เป็นระบบ
6. แผนงานจัดทำโดยกลุ่มผู้วางแผนเท่านั้น ไม่มีผู้เกี่ยวข้องอื่น เช่น ผู้ชำนาญการที่เกี่ยวข้องจากบุคคลภายในและภายนอกร่วมจัดทำ
7. ขาดความชัดเจนของจุดประสงค์ที่แท้จริงของแผนงาน
8. ไม่ได้กำหนดจุดตรวจสอบและจัดทำรายงานแสดงความคืบหน้าของ

แผนงาน/ โครงการ

9. ประมาณการ โดยการคาดเดา ไม่ได้กำหนดวิธีการที่มาตรฐาน หรือใช้ข้อมูลจากอดีตและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคต
10. บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ไม่มีประสบการณ์เพียงพอ
11. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด
12. แผนงานที่จัดทำขึ้นกระทำการเพียงเพื่อประกอบงบประมาณ โดยไม่เน้นเป้าหมาย และมีการสำรองเงินงบประมาณในแผนงานเพื่อใช้ในโครงการอื่นที่ไม่มีความชัดเจน เป็นต้น

ข้อควรระวังเกี่ยวกับการวางแผนที่อาจเกิดความไม่แน่นอนขององค์กรทั่วไป

1. ขาดการประสานงานที่ดีในการวางแผนงาน รวมทั้งการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
2. ขาดการวิเคราะห์ความเสี่ยงหรือการบริหารแผนงานในเชิงรุกเพื่อป้องกันปัญหาในภายหน้าอย่างมีระบบ เช่น ไม่มีการชี้ปัจจัยเสี่ยงจากกิจกรรมหลักที่มีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายหรือปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จตามแผนงาน
3. ระยะเวลาของแผนงาน/โครงการสั้นหรือยาวเกินไป ไม่สัมพันธ์กับทรัพยากรที่มีอยู่
4. ไม่มีการศึกษาความเป็นไปได้ก่อนจัดทำแผนงานอย่างจริงจัง
5. บุคลากรที่จำเป็นต้องเข้าร่วมในโครงการมีไม่เพียงพอ
6. ขอบข่ายงานมีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมที่ไม่คาดหมายมาก่อน ซึ่งอาจเกิดจากขาดการบริหารความเสี่ยงประกอบการวางแผนงานอย่างเหมาะสม
7. ไม่มีแผนงานฉุกเฉินรองรับ
8. การกำหนดตารางเวลาของการปฏิบัติงานตามกิจกรรมต่าง ๆ ไม่สอดคล้องกับภารกิจที่พึงต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุแผนงานตามทรัพยากรที่กำหนด
9. ขาดการรายงาน และการติดตามแผนงานของผู้ที่เกี่ยวข้อง
10. มีแผนงานและโครงการใหม่ที่มีระดับความสำคัญเร่งด่วนมากกว่า

ความสำเร็จของแผนงาน/โครงการขององค์กรทั่วไป และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

1. มีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบการทำงานที่ชัดเจน
2. มีการมอบหมายหน้าที่ที่เหมาะสมกับบุคคลที่เข้ารับผิดชอบ
3. ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย
4. มีการจัดทำแผนงาน/โครงการ
5. เมื่อโครงการเกิดปัญหาให้มีการจัดทำรายงานด่วน
6. มีรายงานสถานภาพของแผนงาน/โครงการ เช่น รายงานประจำเดือน
7. มีระบบควบคุมการเปลี่ยนแปลงที่แน่ชัด
8. มีการบันทึกแผนงาน/โครงการที่เกิดขึ้นเป็นเอกสาร
9. ประเมินผลดำเนินการหลังจากที่ทำโครงการเสร็จสิ้น

การบริหารแผนงานที่ดีและความเป็นไปได้ของแผนงาน/โครงการโดยย่อ

ลำดับที่	รายการ
1.	วัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการของ องค์กร
2.	คำบรรยายแผนงาน/โครงการ
3.	องค์ประกอบของแผนงาน/โครงการ ชื่อผู้รับผิดชอบ
4.	แผนการดำเนินงาน ที่ควรพิจารณาควบคู่กับการบริหารความเสี่ยง
5.	การทบทวนและรายงานของแผนงาน/โครงการ
6.	ปัญหาและอุปสรรค
7.	ข้อเสนอแนะในการนำไปสู่ความสำเร็จตาม Key Success Factor - KSF
8.	การวิเคราะห์แผนงาน เพื่อก้าวไปสู่ทิศทางที่ องค์กร ต้องการ

การจัดองค์กรและการสรรหาบุคลากรจากแต่ละหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกเข้ามาเสริมแผนงาน/โครงการ และกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละส่วนให้ชัดเจน เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้แผนงานและโครงการประสบความสำเร็จได้สูง

หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะผู้บริหารโครงการ

1. กำหนดผู้ทำหน้าที่หัวหน้าแผนงาน/โครงการและคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง
1. กำหนดวัตถุประสงค์ ขอบข่ายงาน กลยุทธ์ และนโยบาย
2. กำหนดเงื่อนไขไปสู่ความสำเร็จของแผนงานและโครงการ
3. การอนุมัติแผนงานที่มีแผนปฏิบัติการและการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน
4. ติดตามและทบทวนความคืบหน้าของแผนงาน/โครงการ
5. ให้การสนับสนุน หรือขออนุมัติจากฝ่ายบริหารในเรื่องที่เกินกว่าขอบเขตอำนาจ
6. แก้ข้อขัดแย้ง หรือปัญหาสำคัญ
7. ทบทวนหรืออนุมัติการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
8. อนุมัติเรื่องที่ผู้บริหารแผนงานหรือคณะทำงานได้เสนอมา หรือให้นำไปทบทวนใหม่
9. เสนอรายงานของแผนงานและโครงการให้ฝ่ายบริหาร/คณะกรรมการบริหารอนุมัติ

การกำหนดเวลาของแผนงานและโครงการ

การกำหนดเวลาของงานที่เร่งรัด ทำให้ผู้ปฏิบัติต้องทำงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา ทำให้ขาดความรอบคอบและเกิดความผิดพลาด มีผลกระทบต่อคุณภาพของงาน เกิดผลเสียในระยะยาวเพราะมีระบบงานที่ขาดคุณภาพ การกำหนดเวลาของโครงการเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารโครงการ ต้องวางแผนและประมาณการให้เป็นไปตามเงื่อนไข วัตถุประสงค์ ตามเป้าหมายที่ต้องการ



การกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากลที่ถอดแบบมาสู่
การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามพระราชกฤษฎีกา พ.ศ. 2546



- ระบบดี คนดี นั่นดีแน่
- ระบบดี คนแย่ พอแก้ไข
- ระบบแย่ คนดี มีทางไป
- ระบบแย่ คนไม่เอาไหน บรรลัยเลย