

## คำนำ

เอกสารหลักสูตรอบรมแบบ e-Training หลักสูตรการบริหารเชิงกลยุทธ์และการบริหารโครงการ เป็นหลักสูตรฝึกอบรมภายใต้โครงการพัฒนาหลักสูตรและพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาโดยยึดถือภารกิจและพื้นที่เป็นฐานด้วยระบบ TEPE Online โดยความร่วมมือของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร โดยพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ โดยใช้หลักสูตรและวิทยากรที่มีคุณภาพ เน้นการพัฒนาโดยการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเทคโนโลยีการสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ในทุกที่ทุกเวลา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าหลักสูตรอบรมแบบ e-Training หลักสูตรการบริหารเชิงกลยุทธ์และการบริหารโครงการ จะสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อยังประโยชน์ต่อระบบการศึกษาของประเทศไทยต่อไป

## สารบัญ

คำนำ	1
หลักสูตร “การบริหารเชิงกลยุทธ์และการบริหารโครงการ”	3
รายละเอียดหลักสูตร	4
คำอธิบายรายวิชา	4
วัตถุประสงค์	4
สาระการอบรม	5
กิจกรรมการอบรม	5
สื่อประกอบการอบรม	5
การวัดผลและประเมินผลการอบรม	5
บรรณานุกรม	5
เค้าโครงเนื้อหา	6
ตอนที่ 1 การบริหารเชิงกลยุทธ์	11
ตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	15
ตอนที่ 3 เทคนิคการบริหารเชิงกลยุทธ์	27
ตอนที่ 4 การบริหารโครงการ	35
ตอนที่ 5 การเขียนโครงการ	44
ใบงานที่ 1	55
ใบงานที่ 2	58
ใบงานที่ 3	61
ใบงานที่ 4	64
ใบงานที่ 5	67

## หลักสูตร

### การบริหารเชิงกลยุทธ์และการบริหารโครงการ

รหัส TEPE-55213

ชื่อหลักสูตรรายวิชา การบริหารเชิงกลยุทธ์และการบริหารโครงการ

ปรับปรุงเนื้อหาโดย

คณาจารย์ภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเนื้อหา

นางสาววิณา	อัครธรรม
ดร.พีระ	รัตน์วิจิตร
ดร.พิธาน	พันทอง
ศ.ดร.พฤทธิ	ศิริบรรณพิทักษ์
รศ.ดร.สุกรี	รอดโพธิ์ทอง
ผศ.ดร.ชญาพิมพ์	อุสาโท

วิทยากร

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายละเอียดหลักสูตร

### คำอธิบายรายวิชา

อธิบายความหมาย ความสำคัญ วิธีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ วิธีการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ เทคนิคการจัดการเชิงกลยุทธ์ เทคนิคการจัดโครงสร้างองค์การสำหรับอนาคต เทคนิคการสร้างองค์การให้มีความสามารถในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ที่สามารถนำความรู้และทักษะไปใช้ในการบริหารโครงการที่ดี สามารถเขียนโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถ

1. อธิบายเกี่ยวกับการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ และระบุวิธีการกำหนดกลยุทธ์ได้
2. บอกวิธีการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ระบุเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้
3. อธิบายเกี่ยวกับเทคนิคการจัดการเชิงกลยุทธ์ เทคนิคการจัดโครงสร้างองค์การสำหรับอนาคต และเทคนิคการสร้างองค์การให้มีความสามารถได้
4. เขียนโครงการในการวางแผนได้
5. ระบุปัญหาในการเขียนโครงการได้

### สาระการอบรม

- ตอนที่ 1 การบริหารเชิงกลยุทธ์
- ตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- ตอนที่ 3 เทคนิคการบริหารเชิงกลยุทธ์
- ตอนที่ 4 การบริหารโครงการ
- ตอนที่ 5 การเขียนโครงการ

### กิจกรรมการอบรม

1. ทำแบบทดสอบก่อนการอบรม
2. ศึกษาเนื้อหาสาระการอบรมจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์
3. ศึกษาเนื้อหาเพิ่มเติมจากใบความรู้
4. สืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้
5. ทำใบงาน/กิจกรรมที่กำหนด
6. แสดงความคิดเห็นตามประเด็นที่สนใจ

7. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากรประจำหลักสูตร
8. ทำแบบทดสอบหลังการอบรม

### สื่อประกอบการอบรม

1. บทเรียนอิเล็กทรอนิกส์
2. ใบความรู้
3. วีดิทัศน์
4. แหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง
5. กระดานสนทนา (Web board)
6. ใบงาน
7. แบบทดสอบ

### การวัดผลและประเมินผลการอบรม

#### วิธีการวัดผล

1. การทดสอบก่อนและหลังอบรม โดยผู้เข้ารับการอบรมจะต้องได้คะแนนการทดสอบหลังเรียนไม่น้อยกว่า ร้อยละ 70
2. การเข้าร่วมกิจกรรม ได้แก่ ส่งงานตามใบงานที่กำหนด เข้าร่วมกิจกรรมบนกระดานสนทนา

### บรรณานุกรม

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. โครงการยกระดับคุณภาพครูและผู้บริหารสถานศึกษาทั้งระบบ ภายใต้แผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง ปีงบประมาณ 2553 – 2555. โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.

ทศพร ศิริสัมพันธ์.การบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2539.

ดำรง มาตี.2547. Benchmarking สู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา.[Online] Available URL ; <http://nfs.nec.rit.ac.th/faculty/production/ie/html/Benchmarking.htm>

ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์.กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ = Organization change & development strategy กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2545

ศิริชัย กาญจนวาสี. การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ Strategic Planning and Formulating.

ยุทธนา พรหมณี. เอกสารประกอบการสอน การบริหารโครงการและงบประมาณ(Projects and Budget Managemant)

<http://www.govome.com/>

<http://oas.psu.ac.th/~skittiphong/maejo/document/chapter6.ppt>

L:\book181441\Book181441-3.doc

## หลักสูตร TEPE-55213

### การบริหารเชิงกลยุทธ์และการบริหารโครงการ

#### เค้าโครงเนื้อหา

##### ตอนที่ 1 การบริหารเชิงกลยุทธ์

เรื่องที่ 1.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

เรื่องที่ 1.2 การวางแผนกลยุทธ์

เรื่องที่ 1.3 การกำหนดกลยุทธ์

##### แนวคิด

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการเริ่มแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์ซึ่งในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Goal) และ/หรือวัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) นโยบายองค์กร (Organization policy) ตามแต่องค์กรจะเลือกกำหนดใช้

2. การวางแผนกลยุทธ์ควรเริ่มด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเนื่องจากองค์กรต่างๆ มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานและปัจจัยที่เป็นจุดเด่นหรือจุดด้อยต่อการดำเนินงาน กิจกรรมในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรประกอบด้วย 5 ส่วนคือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร 3) การสรุปโอกาสอุปสรรคจุดแข็งและจุดอ่อน 4) การกำหนดกลยุทธ์ 5) การทบทวนวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์และเป้าหมาย

3. ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรใช้กลยุทธ์ใดไปดำเนินการโดยมีแนวทางในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ดังนี้ 1) กลยุทธ์ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก 2) กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงการรักษาสถานภาพและความได้เปรียบในการแข่งขัน 3) กลยุทธ์แต่ละด้านต้องมีความสอดคล้องกัน 4) กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความยืดหยุ่น 5) กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมาย 6) กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน

##### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ได้

2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถบอกขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ได้

3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถระบุวิธีการกำหนดกลยุทธ์ได้

## ตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation)

เรื่องที่ 2.1 ความสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

เรื่องที่ 2.2 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

เรื่องที่ 2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์

### แนวคิด

1. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นกระบวนการเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้นนำไปสู่การปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาแปลงออกมาเป็นกิจกรรม แผนงานหรือโครงการที่จะต้องดำเนินการซึ่งจะประกอบด้วยงานที่จะต้องใช้เวลาดำเนินการปฏิบัติหรือ ผู้รับผิดชอบของงบประมาณตัวชี้วัดโดยมีโครงสร้างขององค์กรระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความยากกว่าการจัดกลยุทธ์เนื่องจากการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่ายความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 อย่างคือองค์กรมีระบบการจัดการที่ดีและบุคลากรมีความรู้ความสามารถ

2. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เป็นงานขั้นสุดท้ายในการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ว่าบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ซึ่งในระหว่างนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องมีการควบคุมกำกับดูแลติดตามความก้าวหน้าหากพบปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆจะได้แก้ไขได้ทันที่ที่ตลอดจนมีการประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์เป็นระยะๆเพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ไปยังขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์การวางแผนกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3. เครื่องมือที่นำมาใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือใช้ในการบริหารองค์กรมีมากมายแต่ในกรอบครั้งนี้จะกล่าวถึงเฉพาะ Balanced scorecard และ Benchmarking เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่องค์กรต่างๆนิยมนำมาใช้ในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับความสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้

2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถบอกวิธีการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ได้

3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถระบุเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้

### ตอนที่ 3 เทคนิคการบริหารเชิงกลยุทธ์

เรื่องที่ 3.1 เทคนิคการจัดการเชิงกลยุทธ์

เรื่องที่ 3.2 เทคนิคการจัดโครงสร้างองค์การสำหรับอนาคต

เรื่องที่ 3.3 เทคนิคการสร้างองค์การให้มีความสามารถ

#### แนวคิด

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรเป็นส่วนประกอบ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน เนื่องจากการบริหารกลยุทธ์เป็นการบริหารองค์รวม ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับองค์การ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงไม่ล้มเหลว เนื่องจากกลยุทธ์ที่ดีแต่ล้มเหลวจะไม่สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์การได้ ดังนั้นทั้งกลยุทธ์และนักบริหารที่เป็นผู้ตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

2. โครงสร้างองค์การสำหรับอนาคต (Organizational structures of the future) หมายถึง การที่องค์การจำนวนมากในทุกวันนี้กำลังเปลี่ยนแปลงสู่งานการวางรูปแบบโครงสร้างสายการบังคับบัญชาใหม่ จากเดิมที่ทำหน้าที่ตามความชำนาญเฉพาะด้าน ก็เปลี่ยนไปสู่การรวมอำนาจหน้าที่และองค์การรูปแบบใหม่จะเป็นแบบแบน มีความคล่องตัวในการโต้ตอบ และมีนวัตกรรม เครื่องมือใหม่ในการออกแบบองค์การ

3. การสร้างองค์การให้มีความสามารถ (Building a capable organization) หมายถึง การบริหารกลยุทธ์ด้วยความชำนาญจะขึ้นอยู่กับความสามารถและความรอบรู้ของบุคลากร ชีตความสามารถในการแข่งขัน และองค์การที่มีประสิทธิผล ดังนั้นการสร้างองค์การให้มีความสามารถจึงเป็นกลยุทธ์ระดับสูง (Top strategy)

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับเทคนิคการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้

2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถบอกเทคนิคการจัดโครงสร้างองค์การสำหรับอนาคตได้

3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับเทคนิคการสร้าง

### ตอนที่ 4 การบริหารโครงการ

เรื่องที่ 4.1 แนวคิดหลักการของการบริหารโครงการ

เรื่องที่ 4.2 ความหมายและลักษณะของโครงการ

#### แนวคิด

1. การบริหารโครงการ เป็นนวัตกรรมทางการบริหารที่มีการพัฒนาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เป็นเครื่องมือของการบริหารที่ช่วยทำให้องค์การในทุกระดับ ทุกสาขา ทั้งในภาครัฐและเอกชนมีความเจริญก้าวหน้า มีลักษณะเป็นกระบวนการ (Process) หรือวงจร (cycle) ช่วยทำให้ภารกิจขององค์การบรรลุเป้าหมาย (goals) โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (cost) ภายในเวลาที่กำหนด (time) ปัจจุบันเป็น



งานที่ทำหาย มีการพัฒนาจัดทำเป็นโปรแกรมสำเร็จ (software) มาใช้พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารโครงการและพัฒนาเป็นสถาบัน (project management institution) เพื่อพัฒนาวิชาชีพการบริหารโครงการ (profession)

2. ความหมายและลักษณะของโครงการหมายถึง โครงการเป็นงานประเภทหนึ่งที่ถูกกำหนดขึ้นในองค์กร เพื่อที่แปลงเจตนารมณ์ในเชิงกลยุทธ์ (strategic intent) ของผู้บริหารระดับสูง ให้กลายเป็นกลยุทธ์ (tactics) ที่จะนำไปสู่การจัดการในระดับปฏิบัติการให้ได้ผลตามความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ

3. ความสำคัญของการบริหารโครงการ คือ เป็นเทคนิคและเครื่องมือทางการบริหาร ช่วยให้การควบคุม การใช้ทรัพยากรในด้าน เวลา งบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในหน่วยงานดีขึ้น บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น คุณภาพการศึกษาดีขึ้น มีผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถระบุแนวคิดหลักการของการบริหารโครงการได้

2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถบอกความหมายและลักษณะของโครงการได้

3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถระบุความสำคัญของการบริหารโครงการได้

### ตอนที่ 5 การเขียนโครงการ

เรื่องที่ 5.1 ลักษณะของโครงการที่ดี

เรื่องที่ 5.2 วิธีเขียนโครงการ

เรื่องที่ 5.3 ปัญหาในการเขียนโครงการ

#### แนวคิด

1. โครงการที่ดีเป็นการจัดกิจกรรมที่เป็นระบบเพื่อการปฏิบัติหน้าที่องค์การให้บรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งโครงการที่ดีย่อมทำให้ประสิทธิภาพของการดำเนินงานและผลตอบแทนที่องค์การหรือหน่วยงานจะได้รับอย่างคุ้มค่าอันจะนำมาซึ่งการพัฒนาของหน่วยงานนั้นๆ

2. ในการเขียนโครงการนั้นรูปแบบหรือแบบฟอร์มในการเขียนโครงการมีอยู่ด้วยกันหลายแบบซึ่งสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ลักษณะคือการเขียนโครงการแบบดั้งเดิมหรือการเขียนโครงการแบบประเพณีนิยม (Conventional Method) และการเขียนโครงการเชิงเหตุผลหรือการจัดทำโครงการแบบเหตุผลเชิงตรรกวิทยา (Logical Framework Method)

3. ในการเขียนโครงการนั้นเป็นการกำหนดกิจกรรมต่างๆหรือกิจกรรมที่จะทำในอนาคตโดยอาศัยข้อมูลต่างๆที่มีอยู่ในปัจจุบันเป็นตัวกำหนดกิจกรรมในโครงการเมื่อเป็นเช่นนี้หากเป็นโครงการที่ดีย่อมนำมาซึ่งคุณภาพและประสิทธิภาพของหน่วยงานโครงการบางโครงการเมื่อเขียนขึ้นมาแล้วไม่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับลักษณะของโครงการที่ดีได้
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถบอกวิธีเขียนโครงการได้
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถระบุปัญหาในการเขียนโครงการได้

## ตอนที่ 1 การบริหารเชิงกลยุทธ์

### เรื่องที่ 1.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัดมีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขันที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูงสำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัวต้องการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคตสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ขององค์การของหน่วยงานหรือของธุรกิจของตนในอนาคตการวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์ภารกิจหรือพันธกิจ (Mission Analysis)
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคต (Environmental Analysis)
3. การวิเคราะห์ห้วงการ (SWOT หรือ Situation Analysis)
4. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
5. การค้นหาอุปสรรคและปัญหาในการดำเนินงาน (Obstacles)
6. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Decision)
7. การกำหนดนโยบาย (Policy Decision)
8. การกำหนดกิจกรรม (Activity) สำคัญตามกลยุทธ์และนโยบาย
9. การจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

#### สรุป

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการเริ่มแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์ซึ่งในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Goal) และ/หรือวัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) นโยบายองค์กร (Organization policy) ตามแต่ละองค์กรจะเลือกกำหนดใช้

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 1.1 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 1.1

## เรื่องที่ 1.2 การวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ควรเริ่มด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อศึกษาแนวโน้มการพัฒนาการศึกษาให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนท้องถิ่นโดยเน้นการพัฒนาการศึกษาขององค์กรทางการศึกษาต้องมีความเป็นไปได้ในการพัฒนาตามเงื่อนไขข้อจำกัดและองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษาซึ่งได้แก่นโยบายในการจัดการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัดรูปแบบการบริหารงานขององค์กรทางการศึกษาและปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่น

การศึกษาความต้องการของชุมชนเป็นการสำรวจความต้องการขององค์กรชุมชนที่องค์กรทางการศึกษาตั้งอยู่ความต้องการของผู้ปกครองนักเรียนและความต้องการของชาวบ้านในชุมชนสรุปมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนการวิเคราะห์สภาพขององค์กรทางการศึกษาเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาการศึกษาจะต้องวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยต่างๆ ด้วยเรียกว่า SWOT Analysis ซึ่งได้แก่

1. Strengths - จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ
2. Weaknesses - จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ
3. Opportunities - โอกาสที่จะดำเนินการได้
4. Threats - อุปสรรคหรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

การวิเคราะห์ SWOT อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นการทำ Situation Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กรหรือหน่วยงานในปัจจุบันเพื่อค้นหาจุดแข็งจุดเด่นจุดด้อยหรือสิ่งทีอาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคตการวิเคราะห์สภาพการณ์เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจนและวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรคเพื่อประโยชน์ในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไปซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการทำ Strategic Decision การทำ Strategic Decision เป็นการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์หรือวิธีดำเนินงานที่สำคัญที่เป็นหลักในการปฏิบัติไปสู่สภาพที่ต้องการในอนาคตขององค์กรเพื่อการบรรลุ Vision หรือสภาพในอนาคตตามที่ได้กำหนดไว้ซึ่งเป็นการเลือกโดยคำนึงถึงสภาพในอนาคตโดยคำนึงถึงจุดที่ต้องการโดยรู้สถานการณ์เห็นถึงโอกาสและรู้จุดดีจุดเด่นตลอดจนจุดอ่อนในการดำเนินงานไปสู่จุดหมายที่ต้องการขององค์กรในอนาคตเป็นการค้นหากลยุทธ์โดยหลักการมองกว้างเห็นไกลรอบคอบตามหลักการกำหนดกลยุทธ์ในรูปแบบต่างๆเช่นกลยุทธ์ที่มุ่งหา S สูง - O สูง, S สูง - T ต่ำ, W ต่ำ - O สูงและ W ต่ำ - T ต่ำกลยุทธ์เชิงรุกกลยุทธ์เพื่อความเจริญก้าวหน้า (Growth Strategy) กลยุทธ์แบบคงที่ (Stability Strategy) กลยุทธ์แบบตัดทอนป้องกัน (Retrenchment and Defense Strategy) กลยุทธ์การตั้งราคา-การขายกลยุทธ์การแข่งขันกลยุทธ์การเป็นผู้นำกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการกลยุทธ์การจำกัดขอบเขตปฏิบัติการ เป็นต้น

**สรุป**

การวางแผนกลยุทธ์ควรเริ่มด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเนื่องจากองค์กรต่างๆมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานและปัจจัยที่เป็นจุดเด่นหรือจุดด้อยต่อการดำเนินงานกิจกรรมในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรประกอบด้วย 5 ส่วนคือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร 3) การสรุปโอกาสอุปสรรคจุดแข็งและจุดอ่อน 4) การกำหนด กลยุทธ์ 5) การทบทวนวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์และเป้าหมาย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 1.2 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 1.2

### เรื่องที่ 1.3 การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดวิสัยทัศน์มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ถือเป็นหัวใจของการกำหนดทิศทางองค์กรเป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการอยู่รอดของธุรกิจการตัดสินใจนี้ก็คือยุทธศาสตร์ขององค์กรนั่นเอง

องค์ประกอบอีกประการหนึ่งของแนวคิดที่ว่าด้วย “กลยุทธ์ (Strategic)” ก็คือความสัมพันธ์การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในบริษัทหรือในธุรกิจเป็นการวิเคราะห์องค์กรในด้านโครงสร้างระบบบุคลากรระบบการเงินและอื่นๆเพื่อที่จะหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength) ของธุรกิจธุรกิจที่มีจุดแข็งและอยู่ในส่วนที่จะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมก็จะดำเนินนโยบายเชิงรุกและรักษาจุดแข็งเอาไว้ในกรณีที่มีจุดอ่อนก็อาจต้องดำเนินนโยบายปรับจุดอ่อนหรือแก้จุดอ่อนให้เป็นจุดแข็งเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก

อาจกล่าวได้ว่าเมื่อพูดถึงความหมายของ “กลยุทธ์” นั้นจะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อพิจารณาหาโอกาสและภัยอันตรายต่อธุรกิจตลอดจนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็ง

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) จึงเป็นการบริหารอย่างมีระบบเป็นการบริหารที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำธุรกิจเป็นการบริหารอย่างมีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอนและมีการวิเคราะห์อย่างมีหลักเกณฑ์ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอาจกล่าวได้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้กลายเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจสมัยใหม่

#### สรุป

ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรใช้กลยุทธ์ใดไปดำเนินการโดยมีแนวทางในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ดังนี้ 1) กลยุทธ์ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก 2) กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงการรักษาสถานภาพและความได้เปรียบในการแข่งขัน 3) กลยุทธ์แต่ละด้านต้องมีความสอดคล้องกัน 4) กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความยืดหยุ่น 5) กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมาย 6) กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 1.3 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 1.3

## ตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation)

### เรื่องที่ 2.1 ความสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ความสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นกระบวนการเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้นมาไปสู่การปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้โดยการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาแปลงออกมาเป็นกิจกรรมแผนงานหรือโครงการที่จะต้องดำเนินการซึ่งจะประกอบด้วยงานที่จะต้องทำเวลาดำเนินการผู้ปฏิบัติหรือผู้รับผิดชอบงบประมาณตัวชี้วัดโดยมีโครงสร้างขององค์กรระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความยากกว่าการจัดการกลยุทธ์เพราะว่าการนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่ายความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 อย่างคือองค์กรมีระบบการจัดการที่ดีและบุคลากรมีความรู้ความสามารถจากการสำรวจองค์กรต่างๆที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติแล้วเกิดปัญหาต่างๆดังนี้

#### 1. ความสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

- 1.1 การนำแผนที่กำหนดจากกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้เวลามากกว่าที่กำหนดไว้
- 1.2 มีปัญหาสำคัญบางอย่างที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ก่อน
- 1.3 กิจกรรมต่างๆที่กระทำขาดการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.4 ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้ให้ความสนใจต่อการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์อย่างแท้จริง
- 1.5 พนักงานที่เกี่ยวข้องไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน
- 1.6 พนักงานไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ
- 1.7 ผู้บริหารในระดับต่างๆ ไม่ได้ใช้ความเป็นผู้นำและสั่งการอย่างเพียงพอ
- 1.8 งานปฏิบัติที่สำคัญรวมทั้งกิจกรรมบางอย่างเขียนไว้คลุมเครือไม่ชัดเจน
- 1.9 ระบบสารสนเทศที่จะใช้ในการควบคุมและตรวจสอบต่อกิจกรรมต่างๆยังไม่เพียงพอ

2. งานสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้บริหารทุกระดับจะต้องคิดอยู่ตลอดเวลาว่า“มีงานอะไรในความรับผิดชอบของตนตามแผนกลยุทธ์ที่ต้องทำบ้างและควรทำอะไรเพื่อให้สิ่งนั้นบรรลุผลสำเร็จ” โดยผู้บริหารจะต้องให้พนักงานทุกคนทราบอย่างชัดเจนและจูงใจให้พนักงานทุกระดับยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นผู้บริหารจะต้องมีทักษะที่สำคัญ 4 ด้าน ดังนี้

2.1 ทักษะการสร้างปฏิสัมพันธ์ ผู้บริหารที่ดีจะต้องเข้าใจความรู้สึกของคนอื่นและมีทักษะต่อรองที่ดีย่อมจะเป็นผู้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

2.2 ทักษะการบริหารทรัพยากร ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความสามารถในการบริหารทรัพยากรตามลักษณะงานและโครงการต่างๆอย่างเหมาะสม

2.3 ทักษะการกำกับดูแล ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีระบบการติดตามและควบคุมงานที่ดีเพื่อวิเคราะห์ความก้าวหน้าในการดำเนินงานรวมทั้งสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานได้ดีและทันเวลา

2.4 ทักษะการจัดองค์การ ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีทักษะการสร้างองค์กรที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการการสร้างองค์กรที่ไม่เป็นทางการอย่างเหมาะสมจะช่วยแก้ปัญหาที่ยุ่ยากและสลับซับซ้อนผู้บริหารที่ดีจะต้องรู้จักผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีความผูกพันยอมรับนับถือ

**สรุป**

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นกระบวนการเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้นนำไปสู่การปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้โดยการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาแปลงออกมาเป็นกิจกรรม แผนงานหรือโครงการที่จะต้องดำเนินการซึ่งจะประกอบด้วยงานที่จะต้องทำเวลาดำเนินการผู้ปฏิบัติ หรือผู้รับผิดชอบงบประมาณตัวชี้วัดโดยมีโครงสร้างขององค์กรระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับซึ่งการ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความยากกว่าการจัดกลยุทธ์เพราะว่านำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติต้องอาศัยความร่วมมือ จากหลายฝ่ายความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 อย่างคือองค์กรมีระบบการจัดการที่ดีและบุคลากรมีความรู้ความสามารถ

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 2.1 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 2.1



## เรื่องที่ 2.2 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic control and evaluation) เป็นงานขั้นสุดท้ายในการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ว่าบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ซึ่งในระหว่างนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องมีการควบคุมกำกับดูแลติดตามความก้าวหน้าหากพบปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆจะได้แก้ไขได้ทันที่ที่ตลอดจนมีการประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์เป็นระยะๆเพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ไปยังขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์การวางแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1. การควบคุมกลยุทธ์ กระบวนการควบคุมกลยุทธ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพควรประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการคือ 1) มีความยืดหยุ่นเพียงพอเพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแบบไม่คาดหวังได้ 2) ให้ข้อมูลที่ถูกต้องเพื่อช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างแท้จริง 3) ได้รับข้อมูลทันเวลาเพราะว่าข้อมูลสำหรับการตัดสินใจถ้าหากล่าช้าหรือไม่ทันสมัยมักจะนำไปสู่ความล้มเหลวเสมอซึ่งกระบวนการควบคุมกลยุทธ์สามารถแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้

1.1 กำหนดสิ่งที่จะวัดผู้บริหารจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่ากระบวนการปฏิบัติและการดำเนินงานอะไรบ้างที่จะต้องการตรวจสอบและประเมินผล

1.2 กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยปกติแล้วมักจะกำหนดจากเป้าหมายของการบรรลุผลสำเร็จด้านประสิทธิภาพคุณภาพหรือการตอบสนองความต้องการของลูกค้าซึ่งมาตรฐานการปฏิบัติงานนี้จะนำมาเป็นเกณฑ์ในการวัดผลการปฏิบัติงาน

1.3 วัดการปฏิบัติงานจริงสิ่งจะทำการวัดอาจเป็นผลการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมการปฏิบัติงานโดยอาจจะทำการวัดทั้งองค์กรเป็นส่วนรวมหรือวัดเป็นกลุ่มหรือวัดเป็นรายบุคคลทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการวัดและความพร้อมขององค์กรซึ่งจะต้องมีกำหนดห้วงระยะเวลาในการวัดที่แน่นอน เช่นทุกๆ ไตรมาสทุกๆ 6 เดือนหรือประจำปี เป็นต้น

1.4 เปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานผู้บริหารจะต้องนำผลการปฏิบัติงานจริงมาเปรียบเทียบกับผลงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ถ้าหากเป็นไปตามมาตรฐานกระบวนการวัดการผลปฏิบัติงานก็จบแต่ถ้าหากผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานก็ต้องหาสาเหตุและปรับปรุงแก้ไขแต่ถ้าหากผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานก็ต้องมาทบทวนว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ต่ำเกินไปหรือไม่ซึ่งอาจจะต้องยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้นในการวัดครั้งต่อไป

1.5 ปฏิบัติการแก้ไขเป็นการแก้ไขผลการปฏิบัติงานหรือข้อบกพร่องต่างๆ หรืออาจต้องมีการแก้ไขปรับปรุงกลยุทธ์ใหม่ให้เหมาะสมหรือให้ดียิ่งขึ้น

2. การประเมินผลกลยุทธ์ การประเมินผลกลยุทธ์ที่ดีมิใช่ประเมินด้วยความรู้สึกแต่จะต้องประเมินด้วยการวัดที่เชื่อถือได้จึงจะเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานในกิจกรรมแผนงานหรือโครงการที่กำหนดขึ้นในแต่ละกลยุทธ์ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์กรหรือไม่บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้เพียงไรการประเมินผลที่ได้นอกจากจะทำการวัดผลผลิต (Outputs) แล้วจะต้องทำการวัดผลลัพธ์ (Outcomes) ด้วย

2.1 การวัดผลผลิต การวัดผลผลิตเป็นการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงโดยเปรียบเทียบกับผลที่ต้องการหรือตามเกณฑ์มาตรฐานซึ่งโดยปกติแล้วการวัดผลผลิตจะแสดงให้เห็นผลใน 4 ลักษณะ ดังนี้

2.1.1 ปริมาณงานที่ทําสำเร็จโดยการเปรียบเทียบกับปริมาณงานเดิมที่เคยทําได้หรือปริมาณงานที่ตั้งเป้าหมายไว้

2.1.2 คุณภาพของผลผลิตเป็นการวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเวลาที่กำหนดหรือไม่หรือเป็นการวัดคุณภาพของงานหรือผลผลิตเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด

2.1.3 เวลาที่ดำเนินการเป็นการวัดว่าองค์กรสามารถส่งมอบงานหรือผลผลิตได้ทันตามกำหนดเวลาหรือไม่

2.1.4 งบประมาณที่ใช้เป็นการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานกับงบประมาณที่ได้รับหรือเปรียบเทียบกับต้นทุนต่อหน่วยที่ใช้จ่ายจริงกับต้นทุนที่ประมาณการไว้

2.2 การวัดผลลัพท์ การวัดผลลัพท์เป็นการวัดผลประโยชน์หรือผลกระทบจากการดำเนินงานหรือผลผลิตเช่นการฝึกอบรมจะต้องวัดให้ได้ว่าเมื่อฝึกอบรมแล้วสามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานหรือสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นหรือไม่การปรับปรุงสายการผลิตหรือกระบวนการผลิตจะต้องวัดให้ได้ว่าสามารถทำการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นกว่าเดิมหรือต้นทุนในกระบวนการผลิตลดลงหรือไม่ เป็นต้น

### สรุป

การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เป็นงานขั้นสุดท้ายในการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ว่าบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ซึ่งในระหว่างนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องมีการควบคุมกำกับดูแลติดตามความก้าวหน้าหากพบปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆได้แก้ไขได้ทันท่วงทีตลอดจนมีการประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์เป็นระยะๆเพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ไปยังขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์การวางแผนกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 2.2 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 2.2

## เรื่องที่ 2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์

เครื่องที่นำมาใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือใช้ในการบริหารองค์กรมีมากมายแต่ในการศึกษาค้างนี้จะกล่าวถึงเฉพาะ Balanced scorecard และ Benchmarking เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่องค์กรต่างๆนิยมนำมาใช้อยู่ในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย

### Balanced scorecard

ในประเทศไทย Balanced Scorecard (BSC) ยังไม่มีศัพทบัญญัติที่ชัดเจนแต่ปัจจุบันได้มีผู้รู้และนักวิชาการหลายท่านได้ตั้งชื่อภาษาไทยไว้แตกต่างกัน อาทิการประเมินผลเชิงคุณภาพการประเมินองค์กรแบบสมดุล การวัดผลแบบสมดุล ลิขิตสมดุล ลิขิตดัชนีดุลดัชนีหรือ สมดุลกระดานคะแนนแนวคิดเกี่ยวกับ BSC เริ่มมีการกล่าวถึงและใช้กันอย่างแพร่หลายตั้งแต่ต้นทศวรรษที่ 1990 โดย Kaplan & Norton เป็นผู้เสนอแนวคิดนี้เพื่อช่วยในการประเมินองค์กรและนำเสนอรายงานใหญ่บริหาร โดยอาศัยมุมมอง(Perspectives) อื่น นอกเหนือจากมุมมองทางการเงิน เพราะจากการศึกษาและสำรวจสาเหตุ Kaplan & Norton พบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวบ่งชี้ทางการเงินเป็นหลักแต่ภายใต้การแข่งขันในยุคปัจจุบันผู้บริหารเริ่มพบว่าการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จและอยู่รอดภายใต้ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงนั้นการอาศัยตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ ทั้งนี้เนื่องจากตัวชี้วัดทางการเงินมีข้อจำกัดหลายอย่าง

Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่นิยมใช้กันมากอยู่ในปัจจุบันเป็นระบบที่เข้ามาทดแทนระบบการวัดผลการดำเนินงานทางการเงินแบบเก่าแต่เพียงอย่างเดียวเป็นระบบที่ทุกหน่วยงานขององค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรลงไปสู่เป้าหมายในระดับต่างๆจนถึงการปฏิบัติงานรวมทั้งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมกำกับดูแลการดำเนินงานทุกขั้นตอนแบบสมดุล ( Balance ) ให้กับองค์กรใน 3 ลักษณะดังนี้

1. การสร้างความสมดุลระหว่างการดำเนินงานในทุกๆด้านองค์กรจะให้ความสำคัญเฉพาะทางการเงินหรือด้านใดด้านหนึ่งเพียงอย่างเดียวไม่ได้ต่อไปอีกแล้วองค์กรจะต้องให้ความสำคัญในการดำเนินงานในทุกๆด้านอย่างสมดุล 4 ด้านได้แก่ 1) ด้านการเงิน (Financial perspective) 2) ด้านลูกค้า (Customer perspective) 3) ด้านกระบวนการภายใน (Internal perspective) และ 4) ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร

2. การควบคุมความสมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้น (Short term goal) และเป้าหมายระยะยาว (Long term goal) Balanced scorecard จะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ของเป้าหมายในแต่ละช่วงได้ชัดเจนสามารถบอกได้ว่าแผนงาน/โครงการต่างๆสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรในด้านใด

3. การควบคุมความสมดุลระหว่างเป้าหมาย (Target) กับผลงานที่เกิดขึ้นจริง (Actual result) Balanced scorecard จะช่วยควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายเพื่อดูว่าในแต่ละเวลานั้นผลงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ถ้าผลไม่เป็นไปตามเป้าหมายจะได้นำมาวิเคราะห์หาสาเหตุและแก้ไขได้ทันที่

## ประโยชน์ของ Balanced Scorecard

การทำ BSC มีประโยชน์ต่อองค์กรหลายประการ ดังนี้

1. การเห็นชอบและสื่อสารทางกลยุทธ์
2. การเรียนรู้
3. ทำให้การวางแผนมีความชัดเจนยิ่งขึ้น
4. กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาองค์กร
5. การบริหารการเปลี่ยนแปลง

## แนวทางการนำ Balanced Scorecard มาใช้ให้เกิดผล

การนำ BSC ไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จนั้น มีปัจจัยหลายๆอย่างเข้ามาเกี่ยวข้องและขั้นตอนที่จะส่งผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับขั้นตอนของการนำ BSC ไปใช้มากกว่าการออกแบบแต่การนำ BSC ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จนั้นไม่ได้มีกฎเกณฑ์ตายตัวซึ่งจะสามารถสรุปปัจจัยที่จะนำ BSC ไปใช้ให้เกิดผลได้ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการนำ BSC มาใช้ให้เกิดผลสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในหลักการของ BSC และมีทัศนคติที่ดีในการนำ BSC มาใช้อีกทั้งต้องให้การสนับสนุนและเป็นเจ้าภาพในการนำ BSC มาใช้ในองค์กรโดยไม่ควรจะมอบหมายให้ผู้บริหารระดับรองเป็นเจ้าภาพแทน

2. การบริหารการเปลี่ยนแปลงการนำ BSC มาใช้ให้เกิดผลจะต้องนำแนวคิดในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงเข้ามาเกี่ยวข้อง เนื่องจากการนำ BSC มาใช้นั้นจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่ควรพิจารณาได้แก่มุ่งเน้นการสื่อสารภายในและไม่ควรทำที่เดียวทั้งองค์กรรวมทั้งจะต้องมีการสร้างทัศนคติที่ดีให้กับพนักงานด้วย

3. การนำ BSC มาใช้ต้องเน้นที่ความเร็ว เรียบง่าย ต่อเนื่อง และใช้เป็นประจำโดยความเร็วคือความเร็วในการพัฒนาและนำเอา BSC ไปใช้การพัฒนาจึงมุ่งเน้นถึงการพัฒนามากกว่าความสมบูรณ์ เนื่องจาก BSC จะไม่มีวันสมบูรณ์ได้จนกว่าได้มีการใช้ความเร็วเรียบง่ายคือ ความเรียบง่ายในด้านหลักการ แนวคิดที่ชัดเจนและตรงไปตรงมาความต่อเนื่อง คือการนำ BSC มาใช้ไม่ใช่โครงการที่จะทำได้ไม่สำเร็จภายในเวลาไม่กี่เดือน หรือปัดแต่การที่จะนำ BSC จนประสบผลสำเร็จนั้นจะต้องมีความต่อเนื่องทั้งนี้เนื่องจาก BSC ไม่ได้สมบูรณ์หรือถูกต้องในครั้งแรกที่ทำดังนั้นเมื่อนำ BSC มาใช้ต้องมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ส่วนการใช้เป็นประจำหมายความว่าความคาดหวังนำ BSC มาใช้ผสมผสานกับการบริหารงานประจำวันไม่ว่าจะจัดให้มีการประชุมตาม BSC หรือทำให้ผลการดำเนินงานตาม BSC เป็นสิ่งที่ทำให้เห็นได้ชัดเจนอยู่ตลอดเวลา

4. การผูกผลของ BSC กับสิ่งที่จูงใจบุคลากรถือเป็นประเด็นที่ยังถกเถียงกันอยู่ซึ่งการผูกกับสิ่งจูงใจนั้นหมายถึง ถ้าทำได้ตามเป้าหมายจะได้รับรางวัล แต่ถ้าไม่ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้จะไม่เกิดอะไรขึ้นซึ่งในประเด็นนี้จำเป็นต้องพิจารณาต่อไป

5. BSC ถือเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ดังนั้นถ้าจะนำมาใช้ให้เกิดผลที่สุดควรจะนำมาใช้ในดานของกลยุทธ์เป็นหลัก ไม่ใช่เพียงแคการประเมินผลให้ครบทั้ง 4 ดานเท่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) เนื่องจากตัวชี้วัดที่อยู่ใน BSC นั้นควรจะเป็นตัวชี้วัดเชิง

กลยุทธ์ (Strategic Measures) มากกว่าตัวชี้วัดที่เป็นตัวชี้วัดในการเตือนภัย (Safety Measures) ก่อนที่เราจะเริ่มทำ BSC องค์กรอาจจะมีตัวชี้วัดอยู่แล้วเป็รรอยๆ ตัวแต่การทำ BSC ไม่ใช่การนำเอาตัวชี้วัดในเชิงกลยุทธ์เป็นหลัก นั่นคือถ้าผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดดีขึ้นยอมทำให้องค์กรดีขึ้นตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ส่วนตัวชี้วัดในการเตือนภัยนั้นจะเป็นตัวชี้วัดในการเตือนภัยมากกว่าผลการดำเนินงานนั้นสูงกว่าหรือต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด

## Benchmarking

Benchmarking คือ “การวัดเปรียบเทียบสมรรถนะ” โดยเป็นการทำงานอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการในการดำเนินธุรกิจที่ทำให้เรารู้จักตัวของเราเอง พิจารณาวิเคราะห์หาตัวของเราเป็นอย่างไรรอยๆ ใด เมื่อเปรียบเทียบกับคนที่ดีที่สุดในอุตสาหกรรม หรือในโลกว่าเรากับเขาต่างกันตรงไหน แล้วจึงมา กำหนดการเดินทาง กรรมวิธีที่จะปรับสภาพกระบวนการต่างๆ ทางธุรกิจเพื่อที่จะไปให้ถึงดีเทียบเท่า หรือดีกว่าเขาที่เคยเก่งที่สุดในปัจจุบัน

### หลักการของ Benchmarking

วิธีการคิดของ Benchmarking นั้นคือศึกษาดูงานของผู้อื่น แลวนำวิธีการมาเปรียบเทียบเพื่อหาวิธีการปฏิบัติต่างๆ ที่ดีที่สุด (Best Practices) และนำมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการต่างๆ วิธีการปฏิบัติต่างๆ ในองค์กรให้เทียบเท่า หรือดีกว่าคู่แข่งชั้น โดย Benchmarking ใดแบ่งการเปรียบเทียบเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การเปรียบเทียบในดานอะไร และการเปรียบเทียบกับใครเป็นกระบวนการค้นหาวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุดโดยการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเรียนรู้ในสิ่งที่ผู้อื่นทำและประสบความสำเร็จมาแล้วนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรของตนเองกระบวนการทำ Benchmarking ในแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับรูปแบบของการจัดทำประเภทและนโยบายขององค์กรในครั้งนี้จะขอ ยกตัวอย่างกระบวนการจัดทำ 4 ขั้นตอนดังนี้

#### 1. ขั้นตอนการวางแผน (Planning stage) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

1.1 วิเคราะห์กระบวนการตนเองก่อน ซึ่งมองได้ 2 ด้าน คือ มุมมองภายในที่เป็นเรื่องสำคัญที่ต้องการปรับปรุงในองค์กร และมุมมองภายนอกที่มาจากสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ในปัจจุบันส่วนใหญ่เริ่มจากมุมมองลูกค้าก่อน (Standpoint of Customer) โดยวิเคราะห์ว่าลูกค้าคาดหวังในเรื่องใด เช่น คุณภาพราคา หรือบริการ จากนั้นจึงพิจารณาว่ากระบวนการทำงานใดที่มีผลกระทบต่อความคาดหวังของลูกค้า จัดลำดับหรือเกณฑ์ในการพิจารณาเพื่อคัดเลือกหัวข้อหรือกระบวนการนั้น ๆ เพื่อนำมาทำ Benchmarking

1.2 การกำหนดองค์กรเปรียบเทียบ การคัดเลือกผู้ที่องค์กรต้องการเทียบเคียงหรือคู่แข่งเปรียบเทียบ Benchmarking Partner มีแนวทางปฏิบัติหลัก ๆ คือ การจัดทำรายชื่อองค์กรที่ต้องการเปรียบเทียบและคัดเลือกองค์กร ซึ่งต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกที่ชัดเจนเพื่อใช้ในการคัดเลือกองค์กรในการทำ Benchmarking ด้วย ทั้งนี้อาจพิจารณาจากขนาด โครงสร้างองค์กร ประเภทสินค้า / บริการ ประเภทอุตสาหกรรม ระดับเทคโนโลยี สถานที่ตั้ง และการได้รับการยอมรับ เป็นต้น เพื่อเลือกองค์กรที่เหมาะสมในการทำ Benchmarking

1.3 การกำหนดวิธีการเก็บและการเก็บข้อมูล การได้มาซึ่งข้อมูลเป็นอีกหนึ่งกิจกรรมที่มีความสำคัญ โดยทั่วไปองค์กรจะสามารถได้ข้อมูลทั้งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดในการกำหนดวิธีเก็บและการรวบรวมข้อมูล คือ องค์กรต้องศึกษากระบวนการของตนเองอย่างถ่องแท้ เพื่อพิจารณาว่าควรปรับปรุงในรายละเอียดเรื่องใด และนำสิ่งที่ต้องการปรับปรุงนั้น ๆ ไปสร้างเป็นแบบสอบถามหรือประเด็นคำถาม เพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลที่ต้องการจาก Benchmarking Partner

## 2. ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Stage) ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ช่วงห่างระหว่างเรากับ Benchmarking Partner เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างของประสิทธิภาพหรือความสามารถขององค์กรเราและ Benchmarking Partner ในปัจจุบันและคาดคะเนความแตกต่างในอนาคต นอกจากนั้นในการวิเคราะห์มุ่งเน้นค้นหาและตอบคำถามให้ได้ว่า Benchmarking Partner นั้นๆ ทำอย่างไรจึงสามารถสร้าง Best practices ในองค์กรได้และมี Enabler ที่สนับสนุนอย่างไรบ้าง ผลจากการวิเคราะห์ช่วงห่าง (Gap Analysis) จะทำให้เราตอบคำถามได้ว่ามี Gap เท่าไร และ Practices ใดบ้างที่เราเรียนรู้และสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับเราได้

2.2 การคาดคะเนช่วงห่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นการประมาณการ Gap ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อประมาณได้ว่าเมื่อใดเราจึงจะสามารถปิดช่วงห่างและเขยิบตนเองได้ หรืออาจกล่าวได้ว่าสามารถปรับปรุงตนเองให้ดีเท่าหรือสูงกว่าคู่แข่งเปรียบเทียบได้

## 3. ขั้นตอนการบูรณาการ (Integration Stage) ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

3.1 การสื่อสารผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ และสร้างการยอมรับ เป็นขั้นตอนการสื่อสารผลจากการทำ Benchmark ให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ เพื่อให้เกิดการยอมรับและการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงองค์กร โดยต้องการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ต้องสื่อสารให้ใครรับรู้บ้าง วิธีการและช่องทางในการสื่อสารขึ้นอยู่กับเนื้อเรื่องที่ต้องการสื่อ และกลุ่มผู้ที่รับสื่อ โดยต้องเลือกให้เหมาะสม เช่น ผู้บริหารระดับสูง ใช้การรายงานผลสรุป การประชุม เป็นต้น

3.2 การตั้งเป้าหมาย เป็นการนำผลที่ได้จากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้พิจารณาตั้งเป้าหมายที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานในอนาคต เพื่อให้แข่งขันได้ทั้งนี้ การตั้งเป้าหมายต้องได้รับการเห็นชอบจากผู้บริหารและได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้จริงด้วยดังนั้นจะต้องเป็นการกำหนดเป้าหมายโดยความเห็นชอบร่วมกันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบในการปรับปรุง

## 4. ขั้นตอนการปฏิบัติ (Action Stage) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

4.1 การจัดทำแผนดำเนินการ เป็นการนำผลการรวบรวมข้อมูลทั้งหมดมาจัดทำแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน ซึ่งต่อระบุรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของแผน กิจกรรม ระยะเวลาของแต่ละกิจกรรม ผู้รับผิดชอบผู้ดำเนินการงบประมาณและการติดตามผล ทั้งนี้แผนดังกล่าวควรได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารก่อนนำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

4.2 การนำแผนไปสู่การปฏิบัติและการควบคุมกำกับดูแลให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ขั้นตอนนี้เป็น การนำแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้และได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารแล้วไปปฏิบัติ

(Implementation) และควบคุม/กำกับความคืบหน้าของการดำเนินการ ในการนำแผนไปปฏิบัติผู้บริหาร อาจทดลองปฏิบัติในบางพื้นที่ แล้วขยายผลไปสู่หน่วยงานอื่น ๆ และทั่วทั้งองค์กร หลังจากดำเนินการตามแผนแล้วควรมีการสรุปผลการติดตามและรายงานให้ผู้บริหารทราบทุกครั้ง

4.3 การทบทวนผลโดยเทียบค่ากับผู้ที่ดีที่สุด หรือ คู่เปรียบเทียบหลักจากกดำเนินการตามแผนแล้วองค์กรต้องทบทวนผลการดำเนินการโดยตอบคำถามว่า องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ต้องทบทวนเป้าหมายใหม่หรือไม่ Benchmarking ดีขึ้นหรือไม่ สิ่งที่เราเรียนรู้จากการทำ Benchmarking ครั้งนี้คืออะไร และหากจะทำอีกครั้งในคราวหน้าควรปรับปรุงเรื่องใดบ้าง อย่างไรก็ตาม อาจกล่าวได้ว่าผลสำเร็จของการดำเนินการเรื่องใด ๆ ก็ตาม การยอมรับและสนับสนุนจากผู้นำองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งการทำ Benchmarking ก็เช่นเดียวกันทางปฏิบัติผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย ประโยชน์ที่จะได้รับและกระบวนการทำให้เข้าใจอย่างถ่องแท้รวมทั้งให้ความสนับสนุนด้านทรัพยากร เช่น บุคลากร งบประมาณ เวลา และเครื่องมือต่าง ๆ ดังนั้น การเตรียมความพร้อมก่อนการทำ Benchmarking จึงเป็นอีกขั้นตอนที่มีความสำคัญดังนั้นก่อนเริ่มดำเนินการทำ Benchmarking ควรมีการเตรียมความพร้อมขององค์กร เช่น แต่งตั้งผู้รับผิดชอบระดับสูง (Benchmarking Sponsor) การจัด Benchmarking Team การฝึกอบรมให้ความรู้ เป็นต้น เพื่อให้ทีมงานเข้าใจและสามารถทำ Benchmarking ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

การทำ Benchmarking จะได้รับผลสำเร็จเป็นอย่างดีสำหรับองค์กรที่มีวิธีการจัดการที่ดีอยู่แล้ว ส่วนองค์กรที่มีวิธีการดำเนินงานไม่ดีส่วนใหญ่จะทำให้เห็นความแตกต่างในผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างจากองค์กรที่นำมาเปรียบเทียบบ่อยมากจึงมักมองว่าเป็นการยากเกินไปที่จะยกระดับการดำเนินงานของตนได้ถึงระดับมาตรฐานขององค์กรที่นำมาเปรียบเทียบบ่อยมาได้อย่างไรก็ตามจากสำรวจองค์กรต่างๆของประเทศสหรัฐอเมริกาที่เป็นภาคเอกชนซึ่งมีการจัดทำ Benchmarking พบว่าร้อยละ 70 ขององค์กรเหล่านั้นประสบความสำเร็จจากการทำ Benchmarking ทำให้ยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันสามารถกำหนดเป้าหมายได้สูงขึ้นและเป็นแรงจูงใจผลักดันให้ผู้ทำงานมีกำลังใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย

### ประเภทของ Benchmarking

การแสดงควมนิยมของการทำ Benchmarking ในประเทศต่างๆทั่วโลก ทำให้มีผู้ศึกษาและพยายามพัฒนารูปแบบและเทคนิคในการทำ Benchmarking อย่างหลากหลาย ซึ่ง ฌ็อง-ฌัก ฌ็อง-ฌัก (2544:56-58) ได้แบ่งประเภทของการทำ Benchmarking ออกเป็น 4 ลักษณะได้แก่

1. การทำ Benchmark ภายในองค์กร (Internal Benchmarking) โดยการนำ Benchmark เปรียบ เทียบกันระหว่างหน่วยงานหรือกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อทำการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาเพื่อให้เป็นต้นแบบ (Prototype) ในการพัฒนาการ Benchmark ในรูปแบบอื่นต่อไป
2. การ Benchmark กับคู่แข่ง (Competitive Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ การดำเนินงานและข้อมูลในมิติต่างๆ ระหว่างองค์กรกับคู่แข่ง ที่มีศักยภาพโดยตรง เพื่อให้ผู้บริหารจะเห็นจุดอ่อนของตน ความแตกต่างในความสามารถและศักยภาพ ตลอดจนวิธีการดำเนินงานเพื่อที่ธุรกิจจะสามารถพัฒนาตนเองให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่าคู่แข่งที่ดีที่สุดได้

3. การ Benchmark ตามหน้าที่ (Functional Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบการดำเนินงานในแต่ละหน้าที่ (Function) ที่เราสนใจโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างของอุตสาหกรรม และการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรเนื่องจากการ Benchmark ตามหน้าที่ จะช่วยลดความยุ่งยากในการ หาคู่เปรียบเทียบ (Benchmarking Partner) ซึ่งเราสามารถคัดเลือกคู่เปรียบเทียบได้ ธุรกิจที่ไม่ใช่คู่แข่งโดยตรงในอุตสาหกรรม สะดวกในการกำหนด และตัดสินใจเลือกองค์กรที่มีการ ปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ( Best Practice ) ในแต่ละหน้าที่และสามารถกำหนดความสำคัญและเลือกหน้าที่หลักๆ ที่มีอิทธิพลต่ออนาคตทางธุรกิจมาพัฒนาให้เข้มแข็ง ก่อนกระจายหรือขยาย ผลไปยังส่วนอื่นขององค์กร

4. การ Benchmark ทั่วไป (Generic Benchmarking) เป็นการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการเฉพาะ(Specific Benchmarking) เป็นการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการเฉพาะ(Specific Process )ที่ใช้กันอย่างทั่วไปในอุตสาหกรรมต่างๆ โดยกระบวนการต่างๆ อาจดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับหลายหน้าที่ การ Benchmark ทั่วไปจะเป็นประโยชน์ในการบริหารและพัฒนากระบวนการต่างของธุรกิจให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพอยู่เสมอโดยไม่จำกัดกรอบความคิดในอุตสาหกรรมที่ทำให้หลงนึกไปว่ารูปแบบการดำเนินงานและการให้บริการลูกค้าของตนเองดีที่สุดแล้ว

จากความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่าน เป็นที่พบว่าการทำ Benchmark มีหลายประเภท ซึ่งพอสรุปได้ว่า ผู้ที่ต้องการจะนำ Benchmark ไปใช้จะต้องตัดสินใจเลือกปฏิบัติให้เหมาะสมกับความ ต้องการและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม สินค้า การบริการ ทรัพยากร วัฒนธรรม และการดำเนินการ ด้านคุณภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบันขององค์กรของตนเองด้วย

### กระบวนการทำ Benchmarking

การทำ Benchmark เป็นงานที่ไม่ง่ายนักเนื่องจากจะต้องเกี่ยวข้องกับกลุ่มบุคคลต่างๆ มีความซับซ้อน จึงต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีนักวิชาการได้กล่าวถึงวิธีการและขั้นตอนการทำ Benchmark ตามความคิดของตนเอง เช่น Robert Camp (อ้างถึงในภานุพันธ์ เจริญนนท์, 2544: 58-62) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการ Benchmark ว่า ประกอบไปด้วยช่วงเวลา(Phase) ที่สำคัญ 5 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดขอบเขตพื้นที่ในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการกำหนดขอบเขต วางแผนและระดับความสำคัญในการดำเนินงาน

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นการสร้างความเข้าใจในเชิงลึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือกระบวนการขององค์กรและธุรกิจที่นำมาเปรียบเทียบ

ระยะที่ 3 การบูรณาการ (Integration) เป็นการกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ซึ่งจะสอดคล้องกับกลยุทธ์และการวางแผนขององค์กร

ระยะที่ 4 การปฏิบัติ (Action) เป็นการแปลงแนวคิดและผลการศึกษาให้เป็นการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการพัฒนาตามแนวทาง Benchmark

ระยะที่ 5 การเติบโตเต็มที่ (Maturity) เป็นการนำ Benchmark เข้าไปในทุกระบวนการ ซึ่งจะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องอันสืบเนื่องมาจากที่ธุรกิจก้าวขึ้นเป็นผู้นำแล้ว



### ประโยชน์ของการทำ Benchmarking

เนื่องจาก Benchmarking เป็นการเน้นความสำคัญไปยังกระบวนการ (Process) ที่สำคัญๆ ในทางธุรกิจของแต่ละองค์กร ซึ่ง พอลล์ เจมส์ โรแบร์(2543) ให้เหตุผลในการทำ Benchmarking ว่า Benchmark จะช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี การวิจัยและการเปรียบเทียบกระบวนการทางธุรกิจกับองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าดีที่สุด (best-in-class) จะให้ประโยชน์มหาศาลในระยะเวลาอันสั้น เช่นเดียวกับ ฌ็อง-ฌัก แซงเจอร์ (2544) ที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า Benchmark จะมีความสำคัญต่อองค์กรธุรกิจ 4 ประการ คือ

1. การ Benchmark ทำให้ธุรกิจรู้จักตนเองจากการวัดผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีการดำเนินงานที่ดี (ที่สุด)
2. การ Benchmark เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดและตรวจสอบได้ มิใช่แค่เพียงนึกหรือคิดเอาเองเท่านั้น
3. การ Benchmark เป็นการส่งเสริมความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์ ในการแก้ปัญหาขององค์กรในอนาคต
4. การ Benchmark มิใช่เทคนิคการปฏิบัติการเพื่อสร้างคุณภาพ ประสิทธิภาพและผลิตภาพในการผลิตและบริการเท่านั้น แต่จะเป็นเครื่องมือในระดับกลยุทธ์ที่จะพัฒนาศักยภาพ แสดงความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

Benchmarking เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงองค์กรที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก ในปัจจุบัน เนื่องจากทำให้มีการปรับปรุงองค์กรอย่างก้าวกระโดดจึงขยายผลอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งปัจจุบันมีการทำ Benchmarking ทั่วทั้งองค์กร ปัจจุบัน Benchmarking ได้รับการยอมรับและนำมาใช้มากขึ้น เนื่องจากเหตุผลดังนี้

1. เพื่อความยั่งยืนขององค์กร : สภาพการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น การที่องค์กรจะยั่งยืน จำเป็นต้องรักษาและยกระดับความสามารถของตนเองเพื่อให้แข่งขันได้ จึงต้องมีการเรียนรู้และปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่องโดยเครื่องมือหนึ่งที่น่าิยมใช้คือ Benchmarking
2. เพื่อการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด : ความเร็วในการปรับปรุงตนเองเป็นเงื่อนไขสำคัญขอความได้เปรียบในการแข่งขัน Benchmarking เป็นเครื่องมือที่ช่วยกระตุ้นนวัตกรรม (Innovation) ในองค์กร ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงปรับปรุงในระยะเวลาอันสั้นเนื่องจากการเรียนรู้ วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดจากภายนอกองค์กรทำให้สามารถ “เรียนลัด” เพื่อก้าวให้ทันองค์กรอื่น ๆ จึงเป็นการปรับปรุงแบบก้าวกระโดด

**สรุป**

การทำ Benchmarking มิควรจำกัด อยู่เพียงแต่องค์กรธุรกิจเท่านั้น แต่ทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่ไม่หวังกำไร รัฐวิสาหกิจ องค์กรการบริหารส่วนท้องถิ่น หน่วยงานราชการ แม้กระทั่งประเทศ ต่างก็สมควรจะต้องทำ Benchmarking เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ทั้งนี้ผู้ปฏิบัติจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจแต่ละรูปแบบอย่างแท้จริง จึงจะสามารถนำไปใช้งานได้มีประสิทธิภาพ ซึ่งควรจะปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพองค์กรของตนให้มากที่สุด

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 2.3 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 2.3

## ตอนที่ 3 เทคนิคการบริหารเชิงกลยุทธ์

### เรื่องที่ 3.1 เทคนิคการจัดการเชิงกลยุทธ์

ในการดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันค่อนข้างสูง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยชั้นเชิงในการบริหารที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรืออาศัยความว่องไวในการปรับตัวให้ทันต่อภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

“การจัดการเชิงกลยุทธ์” (Strategic Management) เป็นวิธีการจัดการแบบหนึ่งที่มีมุ่งเน้นการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การให้ชัดเจน และสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพการณ์ภายในขององค์การ การดำเนินการพัฒนาปรับปรุงส่วนต่างๆ ขององค์การให้สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรมและการติดตามกำกับ ควบคุม และประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ เพื่อเรียนรู้ผลความก้าวหน้า ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงต่อไป

ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์

1. องค์การและส่วนต่างๆ ขององค์การสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมได้ดีขึ้น
2. การจัดสรรสรรพกำลังและทรัพยากรในองค์การเป็นไปในทิศทางและลำดับความสำคัญที่ชัดเจน มีเหตุมีผล และมีความสอดคล้องกันในระหว่างส่วนย่อยต่างๆ ขององค์การ
3. การปรับตัว หรือการขยายตัวขององค์การเป็นไปโดยมีกรอบทิศทางที่แน่ชัด
4. เป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารและสมาชิกขององค์การได้ตระหนักถึงโอกาส ภัยคุกคาม จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์การ ตลอดจนได้ทราบถึงทิศทางการดำเนินงานโดยทั่วกัน
5. การจัดการเชิงกลยุทธ์อาจช่วยเปิดโอกาสให้มีการบูรณาการความคิดการใช้ทรัพยากรและการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์การในทิศทางเดียวกัน และเป็นทิศทางที่สอดคล้องกับโอกาสและภัยคุกคามในสภาพแวดล้อม

#### ขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การจัดวางกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)
  - 1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและภัยคุกคาม โดยพิจารณา ในแง่ต่างๆ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี การต่างประเทศ ตลาด ลูกค้า คู่แข่ง ผู้สนับสนุนวัตถุดิบ และตลาดแรงงาน ฯลฯ
  - 1.2 การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน เช่น ความสามารถด้านการตลาด การผลิต การเงิน สารสนเทศ กฎระเบียบ การจัดการ และ ทรัพยากรบุคคล ฯลฯ
  - 1.3 การกำหนดหรือทบทวนวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การเพื่อกำหนดให้แน่ชัดว่า
    - 1.3.1 องค์การของเราจะมีลักษณะเช่นใด
    - 1.3.2 มีหน้าที่บริการอะไร แก่ใครบ้าง

1.3.3 โดยมีปรัชญา หรือค่านิยมหลักในการดำเนินการเช่นใด

1.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การในระยะของแผนกลยุทธ์

1.5 การวิเคราะห์และเลือกกำหนดกลยุทธ์และแนวทางพัฒนาองค์การ

## 2. การนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ (Strategic Implementation)

2.1 การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน

2.2 การวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่ระบุกิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องดำเนินการ

2.3 การปรับปรุงพัฒนาองค์การเช่น ในด้านโครงสร้างระบบงานทรัพยากรบุคคล วัฒนธรรม องค์การและปัจจัยการบริการต่างๆ ในองค์การ

## 3. การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation)

3.1 การติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

3.2 การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่างๆที่อาจเปลี่ยนแปลงไปซึ่งอาจทำให้ต้องมีการปรับแผนกลยุทธ์

### การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้นต้องอาศัยแผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือสำหรับใช้เป็นแนวปฏิบัติสำหรับส่วนงานต่างๆ ให้เป็นไปอย่างสอดคล้องกันทั้งในแง่ทิศทางและจังหวะเวลา โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการนั้นอาจใช้รูปแบบต่างๆ กันได้หลายแบบ เช่น การใช้การวางแผนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Project Planning) หรือ อาจเขียนในทำนอง Gantt Chart ก็ได้ แต่อย่างน้อยในแผนปฏิบัติการควรมีองค์ประกอบพื้นฐาน ดังนี้

1. ชื่อแผนงาน ซึ่งก็คือชื่อของกลยุทธ์แต่ละกลยุทธ์นั่นเอง

2. วัตถุประสงค์ และ/หรือเป้าหมาย ของแผนงานนั้น ซึ่งจะสามารถใช้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Success Indicators) และเป็นมาตรการที่สามารถใช้ในการติดตามประเมินความสำเร็จก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนงานได้

3. ชื่อโครงการ งาน หรือกิจกรรมต่างๆ ที่อยู่ในแผนงานนั้น

4. วัตถุประสงค์ เป้าหมายและ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ กิจกรรมนั้นๆ ที่ผู้บริหาร และ ผู้ปฏิบัติงานสามารถที่จะใช้ในการติดตามประเมินผลงานได้

5. ระยะเวลาซึ่งสะท้อนถึงลำดับก่อน-หลังในการดำเนินการ

6. ผู้รับผิดชอบในการดำเนินโครงการให้บรรลุผลสำเร็จ

7. งบประมาณ และ ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ต่างๆ เช่น วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ

ตัวอย่าง

ชื่อแผนงาน..... หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

วัตถุประสงค์	มาตรวัดความสำเร็จ
1.	1.
2.	2.

โครงการและกิจกรรม

โครงการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	กำหนดเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ	หมายเหตุ
1.					
2.					
3.					
4.					

### การพัฒนาองค์การเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ในการพิจารณากำหนดโครงการเพื่อบรรจุลงในแผนปฏิบัติการสำหรับที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้น นอกจะต้องคิดถึงโครงการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้แล้ว ก็ยังต้องคำนึงถึง โครงการและกิจกรรมสำหรับการที่จะปรับเปลี่ยน พัฒนาขีดความสามารถขององค์การให้สามารถที่จะนำแผนกลยุทธ์นั้นไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน มักต้องมีการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยสำคัญขององค์การในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การจัดโครงสร้างขององค์การ เช่น การเพิ่ม หรือลดหน่วยงานเพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือการมอบหมายงานใหม่ที่เกิดขึ้นจากแผนกลยุทธ์
2. การปรับเปลี่ยนระบบระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อรองรับกลยุทธ์การดำเนินงานใหม่
3. การจัดกรอบอัตรากำลังและบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้ายบุคลากรใหม่เพื่อให้ไปปฏิบัติหน้าที่ตามกลยุทธ์ใหม่
4. การพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ และทัศนคติของบุคลากรในส่วนงานต่าง ๆ ให้มีความเข้าใจถึงกลยุทธ์ใหม่ และสามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ใหม่ได้

5. การสร้างเสริม หรือปรับแต่งวัฒนธรรมในการทำงานของคนในองค์กรใหม่ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

6. การสร้างความเข้าใจร่วมกันในหมู่พนักงานทุกระดับถึงกลยุทธ์ใหม่ และเหตุผลความจำเป็นที่ต้องเลือกใช้กลยุทธ์นั้นๆ โดยมุ่งให้ทุกคนได้มีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) คือ ให้ทุกคนมองเห็นภาพขององค์กรในสภาพที่พึงปรารถนา เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานทุกคนร่วมแรงร่วมใจกันดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้

7. การจัดหาและจัดสรรงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ เพื่อให้สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยส่วนใหญ่แล้วประเด็นในการพัฒนาองค์กรเหล่านี้มักมีระบุไว้ตั้งแต่การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรอยู่แล้ว แต่ในการลงมือพัฒนาองค์กรนั้นไม่ควรทำการแก้ปัญหาเป็นจุดๆเป็นครั้งคราวเท่านั้น เพราะวิธีดังกล่าวจะไม่ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาตัวเองไปได้อย่างยั่งยืนเพราะมักจะต้องหยุดชะงักเพื่อที่จะคอยมาแก้ปัญหาต่างๆเป็นระยะ ๆ

### การติดตามประเมินผลกลยุทธ์

ขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้แก่การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ซึ่งหมายถึงการคอยติดตามตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จและล้มเหลวของโครงการกิจกรรมต่างๆที่ประกอบขึ้นเป็นกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งวิธีการในการติดตามประเมินผลนั้นก็คือการคอยติดตามข่าวสารข้อมูล โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จต่างๆที่ได้กำหนดไว้และคอยแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นตลอดจนถึงการคอยติดตามให้การสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานต่างๆในทุก ๆ ด้าน ให้สามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ให้ได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพ

การติดตามประเมินผลนี้ นอกจากจะช่วยให้ทราบถึงความสำเร็จก้าวหน้าของงานแล้ว ก็ยังเป็นการกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วยนอกจากนี้การได้เรียนรู้ถึงผลสำเร็จหรือล้มเหลวตลอดจนข้อผิดพลาดต่างๆก็ยังเป็นส่วนของกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรซึ่งองค์กรที่มีขีดความสามารถในการเรียนรู้สูงย่อมได้เปรียบในยามที่สถานการณ์ต่างๆเปลี่ยนแปลงไปเพราะจะสามารถปรับตัวได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

การพัฒนาองค์กรจึงควรเป็นกระบวนการที่สอดแทรกเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานตามปกติเพื่อให้องค์กรสามารถยกระดับขีดความสามารถของตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลาให้เปรียบเสมือนว่าองค์กรนั้นเป็นมนุษย์มีความสามารถที่จะเรียนรู้สถานการณ์และปรับปรุงตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้เสมอ ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์นี้ ก็ถือว่าเป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาองค์กร

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรเป็นส่วนประกอบ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอนเนื่องจากการบริหารกลยุทธ์เป็นการบริหารองค์รวม ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับองค์การ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงไม่ล้มเหลวเนื่องจากกลยุทธ์ที่ดีแต่ล้มเหลวจะไม่สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์การได้ ดังนั้นทั้งกลยุทธ์และนักบริหารที่เป็นผู้ตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

**สรุป**

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรเป็นส่วนประกอบ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน เนื่องจากการบริหารกลยุทธ์เป็นการบริหารองค์รวม ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงไม่ล้มเหลว เนื่องจากกลยุทธ์ที่ดีแต่ล้มเหลวจะไม่สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ ดังนั้นทั้งกลยุทธ์และนักบริหารที่ผู้ตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 3.1 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 3.1

### เรื่องที่ 3.2 เทคนิคการจัดโครงสร้างองค์การสำหรับอนาคต

โครงสร้างองค์การสำหรับอนาคต (Organizational structures of the future) หมายถึง การที่องค์การจำนวนมากในทุกวันนี้กำลังเปลี่ยนแปลงสู่การวางรูปแบบโครงสร้างสายการบังคับบัญชาใหม่ จากเดิมที่ทำหน้าที่ตามความชำนาญเฉพาะด้าน ก็เปลี่ยนไปสู่การรวมอำนาจหน้าที่และองค์การรูปแบบใหม่จะเป็นแบบแบน มีความคล่องตัวในการโต้ตอบ และมีนวัตกรรม เครื่องมือใหม่ในการออกแบบองค์การ

โครงสร้างองค์การสำหรับอนาคต (Organizational structures of the future) บริษัทจำนวนมากในทุกวันนี้กำลังเปลี่ยนแปลงสู่การวางรูปแบบโครงสร้างสายการบังคับบัญชาใหม่ จากเดิมที่ทำหน้าที่ตามความชำนาญเฉพาะด้าน ก็เปลี่ยนไปสู่การรวมอำนาจหน้าที่ อย่างไรก็ตาม โครงสร้างเดิมยังคงเป็นกลยุทธ์ที่ดีสำหรับในกรณีต่อไปนี้

1. กิจกรรมขององค์การเป็นงานที่ง่ายและสามารถทำซ้ำ ๆ ได้ ซึ่งทำให้เกิดความชำนาญได้อย่างรวดเร็วและสามารถสร้างประสิทธิภาพได้เมื่อมีปริมาณการผลิตหรือการจัดจำหน่ายสูง
2. ตราบไต่ที่ยังมีความเชี่ยวชาญในหน้าที่ในแต่ละงานอย่างลึกซึ้ง ก็จะก่อให้เกิดผลประโยชน์อย่างมาก

3. การตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เป็นแบบมาตรฐาน ซึ่งง่ายต่อการกำหนดการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความพอใจแต่ตามที่เป็นที่ปฏิบัติกันมาในธุรกิจ คือ ลูกค้าจะชอบการเปลี่ยนจากมาตรฐานผลิตภัณฑ์ สูงการสั่งแบบลักษณะพิเศษ ทำให้วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์สั้นลง ลูกค้าต้องการได้รับการปฏิบัติแบบเฉพาะเป็นราย ๆ ไป การก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่กำลังทำอย่างเร่งรีบ สภาพตลาดมีการเปลี่ยนแปลง การบริหารแบบมีหลายชั้นตามสายการบังคับบัญชามีแนวโน้มที่จะลดลง เพราะจะไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เร็วเพียงพอ การรักษาการปฏิบัติตามหน้าที่ มุ่งงานกระบวนการแบ่งแยกเป็นส่วนงานต่าง ๆ ชั้นการบริหาร การตัดสินใจจากส่วนกลาง ระยะเวลาการโต้ตอบที่นาน เหล่านี้เป็นการทำงานล่าช้าความสำเร็จในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงง่าย ความสำเร็จใจตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงเร็วขึ้นอยู่กับการสร้างกลยุทธ์ในด้านความสามารถด้านคุณค่า และขีดความสามารถขององค์การโยทำให้ต้องมีการโต้ตอบการเปลี่ยนแปลงตามความพอใจของลูกค้า การออกแบบระยะสั้นสู่วงจรตลาด ทำคุณภาพให้ดีตั้งแต่ครั้งแรก การผลิตตามสั่งและมีรูปแบบที่หลากหลาย การบริการลูกค้าเป็นรายบุคคล การใส่ข้อมูลการส่งสินค้าที่ถูกต้อง การผสมกลมกลืนที่รวดเร็วของเทคโนโลยีใหม่ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และปฏิกิริยาโต้ตอบที่รวดเร็วสู่คู่แข่ง

ส่วนประกอบใหม่เหล่านี้ในกลยุทธ์ธุรกิจได้มีการผลักดันให้เกิดการปฏิวัติในองค์การบริษัท ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา บริษัทจำนวนมากมีการเคลื่อนไหว ดังนี้

1. มีการลดขนาดแรงงาน (Downsizing) ลง เนื่องจากเกิดภาวะธุรกิจตกต่ำทำให้เกิดการว่างงานมากขึ้น โดยเฉพาะผู้จัดการระดับกลางตามสายการบังคับบัญชา
2. มีการลดโครงสร้างองค์การแบบปิรามิดให้มีโครงสร้างเป็นแบบแบน (Flat Structure) ซึ่งมีการกระจายอำนาจ การออกแบบองค์การล่าสุดสำหรับการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับโครงสร้างคือ มีชั้นการบริหารเพียง 2-3 ชั้น



3. มีหน่วยธุรกิจเล็กลง
4. มีกระบวนการรื้อปรับระบบงานให้แข็งแกร่ง และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เป็นขึ้นมา
5. มีการรวมหุ้นส่วนกับภายนอก
6. มีการมอบอำนาจให้กับหัวหน้างานในสายงานขั้นต้น และพนักงานที่ไม่ได้เป็นฝ่ายบริหาร
7. ใช้วิธีการจัดพนักงานตามหน้าที่
8. เปิดการสื่อสารในแนวดิ่งและแนวนอน (โดนทาง e-mail)
9. มีการใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ และสื่อสารโทรคมนาคมเพื่อการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว
10. มีการยอมรับด้านภาระรับผิดชอบ(Accountability)

องค์การรูปแบบใหม่จะเป็นแบบแบน มีความคล่องตัวในการโต้ตอบ และมีนวัตกรรม เครื่องมือใหม่ในการออกแบบองค์การ ก็คือ

1. การมอบอำนาจให้แก่ผู้จัดการและพนักงานเพื่อการตัดสินใจด้วยตนเอง
2. มีกระบวนการรื้อปรับระบบงาน
3. มีทีมงานแบบนำตนเอง (Self-director work teams)
4. ทำงานเป็นเครือข่ายกับภายนอกเพื่อปรับปรุงขีดความสามารถขององค์การและสร้างสิ่งใหม่
5. มีการท้าทายการสร้างองค์การใหม่ด้วยการเอาชนะคู่แข่งขั้นด้วยความสามารถที่ดีกว่าและจุดแข็งด้านทรัพยากร
6. มีการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจ
7. ใช้เวลาการโต้ตอบที่สั้นลง
8. มีการสร้างแนวความคิดใหม่ ๆ ดังนั้นงานจึงมักมีขนาดกว้างมากขึ้น งานหลาย ๆ อย่างจะได้รับการประสมประสานเป็นงานเดียวกันเท่าที่จะเป็นไปได้
9. ผู้บริหารและพนักงานจะมีความสัมพันธ์กันมากขึ้นในการทำงาน จะใช้ผู้บริหารน้อยลงเพราะการตัดสินใจจะทำในลักษณะทีมงาน

### สรุป

โครงสร้างองค์การสำหรับอนาคต (Organizational structures of the future) หมายถึง การที่องค์การจำนวนมากในทุกวันนี้กำลังเปลี่ยนแปลงสู่งานการวางรูปแบบโครงสร้างสายการบังคับบัญชาใหม่ จากเดิมที่ทำหน้าที่ตามความชำนาญเฉพาะด้าน ก็เปลี่ยนไปสู่การรวมอำนาจหน้าที่และองค์การรูปแบบใหม่จะเป็นแบบแบน มีความคล่องตัวในการโต้ตอบ และมีนวัตกรรม เครื่องมือใหม่ในการออกแบบองค์การ

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 3.2 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 3.2

### เรื่องที่ 3.3 เทคนิคการสร้างองค์การให้มีความสามารถ

การสร้างองค์การให้มีความสามารถ (Building a capable organization) หมายถึง การบริหารกลยุทธ์ด้วยความชำนาญจะขึ้นอยู่กับความสามารถและความรอบรู้ของบุคลากร ชีตความสามารถในการแข่งขัน และองค์การที่มีประสิทธิผล ดังนั้นการสร้างองค์การให้มีความสามารถจึงเป็นกลยุทธ์ระดับสูง (Top strategy)

แนวทางการสร้างองค์การให้มีความสามารถ (Building a capable organization) มีดังนี้

1. การเลือกบุคคลที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งสำคัญ (Selecting people for key positions)
2. การสร้างความสามารถหลักและชีความสามารถในการแข่งขัน (Building for competencies and competitive capabilities)
3. การปรับโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ (Matching organizational structure to strategy)

สำหรับการเพิ่มเติมโครงสร้างองค์การ (Supplementing the organizational structure) มีวิธีการดังต่อไปนี้

1. ทีมงานโครงการพิเศษ (Special project teams)
2. กำลังแรงงานข้ามหน้าที่ (Cross – functional task forces)
3. ทีมบุกเบิกสิ่งใหม่ (Venture teams)
4. ทีมงานอิสระ (Self-contained work teams)
5. ทีมกระบวนการ (Process teams)
6. ผู้จัดการที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงาน (Contact managers)
7. ผู้จัดการที่ทำหน้าที่สร้างความสัมพันธ์ (Relationship managers)

#### สรุป

การสร้างองค์การให้มีความสามารถ (Building a capable organization) หมายถึง การบริหารกลยุทธ์ด้วยความชำนาญจะขึ้นอยู่กับความสามารถและความรอบรู้ของบุคลากร ชีตความสามารถในการแข่งขัน และองค์การที่มีประสิทธิผล ดังนั้นการสร้างองค์การให้มีความสามารถจึงเป็นกลยุทธ์ระดับสูง (Top strategy)

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 3.3 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 3.3

## ตอนที่ 4 การบริหารโครงการ

### เรื่องที่ 4.1 แนวคิดหลักการของการบริหารโครงการ

การบริหารโครงการ (Project management) เป็นนวัตกรรมทางการบริหารที่มีการพัฒนาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เป็นเครื่องมือของการบริหารที่ช่วยทำให้องค์กรในทุกระดับ ทุกสาขา ทั้งในภาครัฐและเอกชนมีความเจริญก้าวหน้า มีลักษณะเป็นกระบวนการ (Process) หรือวงจร (cycle) ช่วยทำให้ภารกิจขององค์การบรรลุเป้าหมาย (goals) โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (cost) ภายในเวลาที่กำหนด (time) ปัจจุบันเป็นงานที่ทำขาย มีการพัฒนาจัดทำเป็นโปรแกรมสำเร็จ (software) มาใช้พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารโครงการและพัฒนาเป็นสถาบัน (project management institution) เพื่อพัฒนาวิชาชีพการบริหารโครงการ (profession)

การบริหารโครงการ (Project management) หมายถึง การจัดการการใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่อย่างเหมาะสม เพื่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้การบริหารโครงการเป็นหัวใจของความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการซึ่งนอกจากจะต้องดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจโครงการนั้นอย่างดีพอแล้ว การบริหารโครงการย่อมต้องการระบบและมีขั้นตอนของการดำเนินงาน ที่สำคัญการบริหารโครงการเป็นงานชนิดหนึ่งที่เกี่ยวข้องทุกคนจะต้องร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุถึงความสำเร็จหรือตามเป้าหมายที่บุคคลเหล่านั้นต้องการความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ย่อมต้องอาศัยกระบวนการในการบริหาร

#### ลักษณะของโครงการ

1. มีวัตถุประสงค์ชัดเจน(เน้นผลลัพธ์)
2. มีกำหนดเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด
3. ดำเนินงานอยู่ภายใต้ข้อจำกัดเวลาด้านทุนคุณภาพ

#### ความสำคัญของการบริหารโครงการ

1. ทราบวัตถุประสงค์และหน้าที่ของการปฏิบัติงาน
2. เกิดการประสานงาน
3. เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
4. เกิดผลลัพธ์หรือเกิดประสิทธิผลสูงสุด

#### ประโยชน์จากการบริหารโครงการ

1. ลดความเสี่ยงจากโครงการ
2. การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้
3. เชื่อมั่นว่ากิจกรรมดำเนินไปตามทิศทางที่กำหนดไว้
4. เกิดระบบประสานงานและความร่วมมือ

5. สามารถปรับแผนหรือแก้ปัญหาได้ทันเวลาที่
6. ทราบผลการดำเนินงานว่าประสบผลสำเร็จเพียงใด

**สรุป**

การบริหารโครงการ เป็นนวัตกรรมทางการบริหารที่มีการพัฒนาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เป็นเครื่องมือของการบริหารที่ช่วยทำให้องค์กรในทุกระดับ ทุกสาขา ทั้งในภาครัฐและเอกชนมีความเจริญก้าวหน้า มีลักษณะเป็นกระบวนการ (Process) หรือวงจร (cycle) ช่วยทำให้ภารกิจขององค์กรบรรลุเป้าหมาย (goals) โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (cost) ภายในเวลาที่กำหนด (time) ปัจจุบันเป็นงานที่ทำขาย มีการพัฒนาจัดทำเป็นโปรแกรมสำเร็จ (software) มาใช้พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารโครงการและพัฒนาเป็นสถาบัน (project management institution) เพื่อพัฒนาวิชาชีพการบริหารโครงการ (profession)

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 4.1 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 4.1

## เรื่องที่ 4.2 ความหมายและลักษณะของโครงการ

การบริหารโครงการ คือการทำหน้าที่ต่างๆทางด้านบริหารได้แก่ การวางแผน การจัดการ การบังคับบัญชา การประสานงานและการควบคุมการใช้ทรัพยากรของโครงการเพื่อให้โครงการดำเนินต่อไปได้และบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ ซึ่งวัตถุประสงค์ของการบริหารโครงการคือการบริหารการใช้ทรัพยากรของโครงการให้บรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการ คือตรงตามเวลาที่กำหนด ภายในวงเงินงบประมาณและได้ผลงานตามที่ต้องการ

ความหมายและลักษณะของโครงการหมายถึง โครงการเป็นงานประเภทหนึ่งที่ถูกกำหนดขึ้นในองค์กร เพื่อที่แปลงเจตนารมณ์ในเชิงกลยุทธ์ (strategic intent) ของผู้บริหารระดับสูง ให้กลายเป็นกลยุทธ์ (tactics) ที่จะนำไปสู่การจัดการในระดับปฏิบัติการให้ได้ผลตามความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ

### ความสำคัญของการบริหารโครงการ

ความสำคัญของการบริหารโครงการ คือ เป็นเทคนิคและเครื่องมือทางการบริหาร ช่วยให้การควบคุม การใช้ทรัพยากรในด้าน เวลา งบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในหน่วยงานดีขึ้น บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น คุณภาพการศึกษาดีขึ้น มีผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า

ประโยชน์ของการบริหารโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินธุรกิจขององค์กรธุรกิจในปัจจุบันจำเป็นต้องอยู่ในรูปของโครงการมากขึ้น การบริหารโครงการอย่างมีประสิทธิภาพทำให้ได้ผลงานตามที่ต้องการตรงตามเวลาที่กำหนดให้และภายในงบประมาณที่กำหนดจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรธุรกิจในหลายๆด้าน

### กระบวนการบริหารโครงการ

กระบวนการการบริหารโครงการ (Project initiation process) แบ่งเป็นลำดับขั้นตอนในการบริหารโครงการ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การริเริ่มโครงการ (Project initiation)
2. การวางแผนโครงการ (Project planning)
3. การวิเคราะห์โครงการ (Project analysis) และการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Project feasibility study)
4. การปฏิบัติการตามโครงการ (Project implementation): การกำหนดโครงสร้างโครงการ (Project structure) และการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของโครงการ
5. การควบคุมโครงการ (Project control)
6. การติดตามโครงการ (Project monitoring)
7. การประเมินโครงการ (Project evaluation)
8. การยุติโครงการ (Project termination)

## กระบวนการของการบริหารโครงการ (Project management process)

1. **การริเริ่มโครงการ (Project initiation)** เป็นขั้นตอนเริ่มต้นในการจัดทำโครงการ โดยพิจารณาถึงความจำเป็นในด้านต่างๆ ว่ามีความต้องการในด้านใด เช่น ด้านเศรษฐกิจ สภาวะแวดล้อมต่างๆ ทรัพยากร ผลประโยชน์ที่จะได้รับ โดยจัดทำเป็นร่างโครงการ (Project proposal) ร่างวัตถุประสงค์ มีการประเมินทรัพยากร แล้วนำเสนอเพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณา

2. **การวางแผนโครงการ (Project planning)** เป็นการเตรียมงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการไว้ล่วงหน้าประกอบด้วย

- 2.1 การกำหนดลักษณะงานที่ต้องการ
- 2.2 การกำหนดปริมาณและคุณภาพของงาน
- 2.3 การกำหนดทรัพยากรที่ใช้

หลังจากโครงการผ่านการพิจารณาแล้วจะมีการวางแผน มีการจัดตั้งผู้จัดการโครงการ ทีมงาน และทำแผนโครงการ โดยมีการกำหนดกิจกรรมย่อยต่างๆ และกำหนดเป้าหมายของกิจกรรมย่อยนั้น รวมถึงการกำหนดค่าใช้จ่าย เวลา และ ทรัพยากรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. **การวิเคราะห์โครงการ (Project analysis) และการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Project feasibility study)** เป็นการศึกษารายละเอียดด้านต่างๆ ของโครงการว่ามีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ในการนำไปใช้ในโครงการมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะช่วยให้เห็นเป้าหมายและผลที่คาดว่าจะได้รับในแต่ละกิจกรรมของโครงการ ถ้าผลของการวิเคราะห์ได้ผลประโยชน์และมีความเป็นไปได้แล้ว จะทำให้การตัดสินใจ ดำเนินการตามแผนโครงการ มีข้อผิดพลาดน้อย และได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งในการวิเคราะห์โครงการจะคำนึงถึงปัจจัยต่อไปนี้ คือ ด้านการเงิน (Financial) ด้านการบริหาร (Managerial) ด้านเทคนิค (Technical analysis) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) เป็นต้น

4. **การปฏิบัติการตามโครงการ (Project implementation) : การกำหนดโครงสร้างโครงการ (Project structure) และการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของโครงการ** เป็นการดำเนินการตามแผนโดยผู้จัดการโครงการจะเป็นผู้รับผิดชอบซึ่งมีอำนาจในสายงานหลัก (Line authority) และมีหน้าที่ในการควบคุมดูแลหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ในกรณีที่เป็นโครงการใหญ่ซึ่งต้องดำเนินงานในระยะสั้น การดำเนินงานตามแผนโครงการทุกขั้นตอนอาจสิ้นเปลืองเวลา ค่าใช้จ่าย ตลอดจนทรัพยากรอื่นๆ ดังนั้น จึงอาจมีการตั้งผู้จัดการโครงการย่อย (Sub-project manager) ผู้จัดการกลุ่ม กิจกรรม (Activity group manager) หรือผู้จัดการแต่ละกิจกรรมย่อย (Sub-activity group manager) เพื่อกระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

5. **การควบคุมโครงการ (Project control) : การติดตามโครงการ (Project monitoring) การประเมินโครงการ (Project evaluation)** มีลักษณะดังนี้

5.1 **การติดตามโครงการ (Project monitoring)** เป็นการตรวจสอบและติดตามผลของโครงการประกอบด้วย การติดตามความก้าวหน้า การเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่เป็นจริงกับผลลัพธ์ที่พยากรณ์ไว้ การวิเคราะห์ผลกระทบ การปรับปรุง

5.2 **การประเมินโครงการ (Project evaluation)** เป็นการประเมินความก้าวหน้าของแผน โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริง (Actual results) กับผลที่คาดว่าจะได้รับ ซึ่งจะทำให้ทราบว่า

โครงการที่กำลังดำเนินการอยู่ประสบผลสำเร็จหรือไม่ มีปัญหาหรืออุปสรรคอย่างไร เพื่อจะได้มีการปรับปรุงโครงการใหม่ และหาแนวทางแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เช่น การขยายเวลาโครงการ การเพิ่มงบประมาณ เป็นต้น

**6. การยุติโครงการ (Project termination)** เป็นขั้นที่การดำเนินการสิ้นสุดลง ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในโครงการ โดยผู้จัดการโครงการจะต้องรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารระดับสูงตามสายการบังคับบัญชา เพื่อให้ทราบถึงการปฏิบัติงานว่า ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ซึ่งถือว่าเป็นการสิ้นสุดการปฏิบัติงานสำหรับโครงการนี้

**7. เทคนิคที่สำคัญในการบริหารโครงการ** การลงมือปฏิบัติงานตามโครงการมีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการที่เป็นเทคนิคและทักษะเฉพาะของผู้บริหารโครงการได้แก่

**7.1 การมอบหมายงาน (Delegation)** การบริหารงานในความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายเป็นสิ่งที่คุณบริหารคำนึงและใส่ใจอยู่เสมอโดยผู้บริหารบางคนก็มีความมานะทุ่มเททำงานทุกอย่างที่ขวางหน้าแม้กระทั่งงานของลูกน้องก็ตามผู้บริหารบางคนก็ไม่ค่อยจะทำงานที่รับผิดชอบโดยมักจะอ้างว่าใช้ระบบที่เรียกว่าคุณ-นะ-ทำ (ฟ้องเสียงคำว่า คุณธรรม) กล่าวคือมอบหมายหรือสั่งการให้แต่ลูกน้องทำเมื่อเปรียบเทียบกับผู้บริหารทั้งสองประเภทจะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างกันอย่างมากในวิธีการบริหารงานอาจมีผู้บริหารตั้งคำถามว่าแล้วจะทำอย่างไรละเมื่องานในความรับผิดชอบมันเยอะไปหมดไม่รู้จะทำอะไรก่อนหลังและที่สำคัญก็ไม่รู้จะมอบให้ใครทำดีเพราะดูเหมือนจะไม่ค่อยจะไว้วางใจไปเสียหมดแนวคิดวิธีการหนึ่งซึ่งสามารถช่วยให้ปัญหาดังกล่าวบรรเทาเบาบางลงบ้างซึ่งไม่ใช่เรื่องใหม่แต่ควรใส่ใจมากขึ้นนั่นคือการมอบหมายงาน (Delegation) คือ การกระจายงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้อื่นไปปฏิบัติ

#### 7.1.1 ประโยชน์ของการมอบหมายงาน

- 1) ทำให้ผู้บริหารมีเวลามากขึ้นโดยสามารถนำเวลาไปทำกิจกรรมงานอื่นๆได้เช่น การแก้ปัญหาทางหรือคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่
- 2) เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางหนึ่ง
- 3) เป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการเป็นหัวหน้างานในอนาคตซึ่งอาจถือว่าเป็นการประเมินศักยภาพของเขาไปด้วย

**7.1.2 ข้อพึงพิจารณาในการมอบหมายงาน** ถึงแม้การมอบหมายงานจะมีประโยชน์แต่ควรคำนึงถึงปัจจัยบางประการที่สำคัญกับความสำเร็จในงานที่มอบหมาย ได้แก่

- 1) ใครเหมาะสมกับงานที่จะมอบหมายนี้กล่าวคือต้องใส่ใจและคำนึงว่าควรเลือกคนที่เหมาะสมมารับผิดชอบงานเพื่อประกันความสำเร็จและลดความเสี่ยง ซึ่งคำที่คุ้นเคยกันคือ Put the right man to the right job นั่นเอง
- 2) งานที่มอบหมายบางงานต้องมีผู้ปฏิบัติร่วมกันหลายคนควรคำนึงถึงหลักการทำงานเป็นทีมกล่าวคือควรพิจารณาคนที่สามารถทำงานร่วมกันได้

3) การควบคุมและติดตามและประเมินผลเป็นสิ่งสำคัญเพราะเป็นการลดความเสี่ยงหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นหากผู้ที่ได้รับมอบหมายมีความสามารถไม่พองามหรือไม่ตั้งใจ หรือไม่มีความรับผิดชอบ

### 7.1.3 ขั้นตอนของการมอบหมายงาน

1) กำหนดงานและวัตถุประสงค์ในการมอบหมายงานงานใดที่จะมอบหมายให้ผู้ใดบังคับบัญชาทำแทนได้นั้นต้องพิจารณาให้ดูว่างานนั้นเหมาะสมหรือไม่ ตัวอย่างเช่นงานบางอย่างเกี่ยวข้องกับความลับขององค์กรหรือสิ่งที่เป็นงานเชิงนโยบายที่ต้องอาศัยการตัดสินใจและความรับผิดชอบสูงอย่างยิ่งก็คงไม่อาจมอบหมายได้แก่งานที่เป็นงานประจำ (Routine) ก็คงมอบหมายได้ อีกทั้งเมื่อเลือกงานแล้วต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการมอบหมายนั้นให้ชัดว่าต้องการให้ลูกน้องได้พัฒนาตนเองหรือเพื่อประเมินศักยภาพเพื่อเตรียมความพร้อม

2) กำหนดขอบเขตหน้าที่และอำนาจตัดสินใจในการทำงานบางงานต้องมีการตัดสินใจเช่นในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเงิน หรือกระทบภาพลักษณ์ (Image) ขององค์กรหรือหน่วยงานคงต้องพิจารณาว่าผู้รับมอบหมายงานจะมีอำนาจตัดสินใจได้หรือไม่หรืออาจต้องมาปรึกษาหารือกันก่อนที่จะดำเนินการ

3) พิจารณบุคคลที่เหมาะสมสืบเนื่องจากการกำหนดวัตถุประสงค์ซึ่งการเลือกคนที่มารับผิดชอบงานนั้นคงต้องคำนึงว่าถ้าต้องการให้งานนั้นสำเร็จอย่างมีคุณภาพควรเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์ถ้าจะเพื่อพัฒนาลูกน้องก็ต้องดูว่าใครที่ยังไม่มีความสามารถในเรื่องนั้นแต่ถ้าต้องการจะประเมินศักยภาพความพร้อมคงต้องเลือกคนที่มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งในอนาคต

4) ทำความเข้าใจกับผู้รับมอบงานสิ่งสำคัญยิ่งในการมอบหมายงานคือต้องมีการทำความเข้าใจกับตัวผู้บังคับบัญชาที่เลือกมาแล้วกล่าวคือต้องสอบถามความพร้อม บอกวัตถุประสงค์ของการมอบหมายงานและแนะนำวิธีการขั้นตอน พร้อมทั้งให้ผู้ที่จะรับมอบหมายได้เสนอแนวทางการดำเนินการหรือแผนงานที่จะทำเพื่อเป็นการประกบโอกาสความสำเร็จ

5) กระตุ้นจูงใจ ให้กำลังใจและสนับสนุนเมื่อผู้รับมอบงานได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่ทำความเข้าใจกันแล้วสิ่งสำคัญคือต้องมีการกระตุ้นให้กำลังใจ และสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือความสะดวก และการชี้แนะหรือให้คำปรึกษา เป็นระยะเพื่อสร้างขวัญกำลังใจและความสัมพันธ์อันดีอันดี

6) ติดตามและประเมินผลงานขั้นตอนสุดท้ายของการมอบหมายงานคือต้องติดตามความคืบหน้าระหว่างดำเนินการว่าเป็นไปตามแผนหรือแนวทางที่กำหนดหรือไม่มีปัญหาอุปสรรคอย่างไรซึ่งจะได้มีการแก้ไขปรับปรุงได้ทันท่วงทีก่อนความเสียหายเกิดขึ้นและเมื่องานนั้นแล้วเสร็จก็ต้องประเมินคุณค่าว่าดีเพียงใดและควรมีการให้รางวัลเช่นคำชม หรือของรางวัลก็ดี

**7.2 การประสานงาน** หมายถึงการจัดให้คนในองค์กรทำงานสัมพันธ์สอดคล้องกันโดยจะต้องตระหนักถึงความรับผิดชอบวัตถุประสงค์เป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติขององค์กรเป็นหลักต้องมีการจัดระเบียบวิธีการทำงานอีกทั้งความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันเพื่อให้เกิดความคิดความเข้าใจตรงกันในการร่วมมือปฏิบัติงานให้สอดคล้องกันทั้งเวลาและกิจกรรมที่ต้องกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยไม่ทำให้เกิดความสับสนขัดแย้งหรือเลื่อมล้ำกันทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นทำให้ได้มาซึ่งงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



### 7.2.1 วัตถุประสงค์ของการประสานงาน

- 1) เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน
- 2) เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
- 3) เพื่อขอรับการสนับสนุนหรือขอความร่วมมือ
- 4) เพื่อซักถามปัญหาข้อสงสัย
- 5) เพื่อจัดทำแผนงาน โครงการ คำสั่ง

### 7.2.2 เทคนิควิธีในการประสานงาน

- 1) การใช้เครื่องมือสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ โทรสาร อีเมล
- 2) การประสานด้วยหนังสือ
- 3) การพบปะด้วยตนเอง

**7.3 การติดตามและการควบคุม (Monitoring and Control)** การติดตามและการควบคุมเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของนักบริหารและเป็นเครื่องมือสำคัญของการวางแผน การดำเนินตามแผน และการประเมินผลของงาน ทั้งนี้เพราะงานที่เกี่ยวกับแผนขององค์การหรือหน่วยงานต่างๆ จะดำเนินไปได้จะต้องอาศัยการติดตาม การควบคุมเข้ามาช่วย มิฉะนั้นแล้วงานทุกอย่างก็จะดำเนินไปตามธรรมชาติหรือไปตามอารมณ์ของปฏิบัติงานยากที่จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

การติดตาม หมายถึง กระบวนการของการวัดหรือการตรวจสอบที่ทำเป็นประจำเป็นช่วงๆ การวัดและการตรวจสอบดังกล่าวได้แก่การวัดปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Outputs) ที่เกิดขึ้นในช่วงการดำเนินงานตามแผน โดยทั่วไปมักติดตามใน ด้านการจัดหาการเคลื่อนย้าย และการนำทรัพยากรของโครงการมาใช้ว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในแผนและกำหนดการหรือไม่ วัตถุประสงค์ของการติดตามก็คือ ต้องการชี้ให้เห็นถึงสถานการณ์ของโครงการให้เร็วที่สุดที่เท่าที่จะเร็วได้ ในเรื่องเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากร การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ หรือผลผลิตของโครงการเพื่อจะได้จัดการแก้ไขปรับปรุงสถานการณ์ต่างๆ ของโครงการที่เป็นไปทันที่ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การติดตามก็คือ เครื่องมือพื้นฐานเบื้องต้นสำหรับการปรับปรุงการบริหารโครงการ การติดตามแบ่งได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. การติดตามผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การติดตามว่าการปฏิบัติงานตามโครงการนั้นได้ผลงานก้าวหน้าไปในทิศทางที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติงานตลอดจนงบประมาณที่กำหนดไว้หรือไม่
2. การติดตามประสิทธิภาพของโครงการ ได้แก่ การศึกษาติดตามว่าเมื่อมีการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลผลิตของโครงการออกมานั้น ได้ใช้กรรมวิธีการผลิต หรือวิธีดำเนินงาน ที่ประหยัดที่สุดหรือไม่ โดยอาจจะมีการเทียบเคียงให้เห็นสัดส่วนของผลผลิตกับปัจจัยนำเข้าของโครงการ
3. การติดตามประเมินผลของโครงการ ได้แก่ การศึกษาติดตามว่าการปฏิบัติงานตามโครงการนั้นได้ก่อให้เกิดผลผลิตตามที่กำหนดไว้หรือไม่ และผลผลิตที่เกิดขึ้นดังกล่าวสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้มากน้อยเพียงใด

การควบคุม หมายถึง กระบวนการที่กระทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานได้ดำเนินการไปตามแผนที่กำหนดไว้ หรือถ้าจะให้ความหมายที่ชี้ให้เห็นถึงบทบาทของผู้ควบคุมชัดเจนขึ้นก็หมายถึง การบังคับให้กิจกรรมต่างๆ เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ จากความหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่า เมื่อมีการศึกษาผลการ

ปฏิบัติงานตามแผนปรากฏว่าไม่เป็นไปตามทิศทาง กรอบ หรือข้อกำหนดที่วางไว้ ผู้ควบคุมหรือผู้บริหาร จะต้องดำเนินการอย่างหนึ่งจะแก้ไขปรับปรุงให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนดังกล่าวมิฉะนั้นแล้ว แผนก็จะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้การควบคุมอาจแบ่งตามลักษณะของสิ่งที่ถูกควบคุมออกเป็น 5 ประเภทด้วยกัน คือ

1. การควบคุมผลการปฏิบัติงาน (Product Control) เป็นการควบคุมผลผลิตของโครงการ เพื่อจัดการให้โครงการผลิตได้ปริมาณตามที่กำหนดไว้ในแผน เรียกว่า การควบคุมปริมาณ (Quantity Control) และควบคุมให้ผลผลิตที่ได้มีลักษณะและคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้เรียกว่าการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) การควบคุมในข้อนี้รวมถึงการควบคุมเวลาของโครงการด้วย คือการควบคุมให้โครงการสามารถผลิตผลงานได้ปริมาณและคุณภาพตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้

2. การควบคุมบุคลากร (Personal or Staff Control) เป็นการควบคุมพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานโครงการ โดยควบคุมให้ปฏิบัติงานตามวิธีที่กำหนดไว้ และให้เป็นไปตามกำหนดการโครงการ ควบคุมและบำรุงขวัญพนักงาน ความประพฤติ ความสำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนควบคุมด้านความปลอดภัยของพนักงานด้วย

3. การควบคุมด้านการเงิน (Financial Control) ได้แก่ การควบคุมการใช้จ่าย (Cost Control) การควบคุมทางด้านงบประมาณ (Budget Control) ตลอดจนการควบคุมทางด้านบัญชีต่างๆ ทั้งนี้เพื่อให้โครงการเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด และมีเหตุผลเป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม

4. การควบคุมทรัพยากรทางกายภาพ (Control of Physical Resources) ได้แก่ การควบคุมการใช้จ่ายทรัพยากรประเภทวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ อาคารและที่ดิน ตลอดจนแรงงานในการเป็นปัจจัยนำเข้าของโครงการเพื่อให้เกิดการประหยัดในการใช้ทรัพยากรดังกล่าว

5. การควบคุมเทคนิควิธีการปฏิบัติงาน (Control of Techniques or Procedure) ได้แก่ การควบคุมกำกับดูแลเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามหลักวิชาที่กำหนดไว้ สำหรับการปฏิบัติงานประเภทนั้นๆ โดยจะต้องควบคุมทั้งเทคนิควิธีที่มองเห็นและเข้าใจง่าย เช่น โครงการเกี่ยวกับอุตสาหกรรม และการก่อสร้าง และเทคนิคที่ค่อนข้างละเอียดอ่อนและเป็นนามธรรม เช่น โครงการพัฒนาสังคม วัฒนธรรม การส่งเสริมประชาธิปไตย หรือโครงการพัฒนาชนบท เป็นต้น

ความสำคัญของการติดตามและการควบคุมความสำคัญ ความจำเป็น และประโยชน์ของการติดตามและการควบคุมนั้นอาจพิจารณาได้จากประเด็นต่อไปนี้

1. เพื่อให้แผนบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ประโยชน์ในข้อนี้ นับว่าเป็นวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดของการติดตามและการควบคุมโครงการ ทั้งนี้เพราะวัตถุประสงค์และเป้าหมายถือเป็นหัวใจสำคัญของโครงการ หากไม่มีการยึดเป้าหมายและวัตถุประสงค์เป็นหลักแล้ว เราก็ไม่ทราบว่าจะทำโครงการนี้ไปทำไม เมื่อเป็นเช่นนี้ การติดตามและควบคุมการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะช่วยประคับประคองให้โครงการบรรลุสิ่งที่มุ่งหวังดังกล่าวจึงถือเป็นกิจกรรมที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารโครงการ

2. ช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย ผู้บริหารที่ดีจะต้องควบคุมเวลาและค่าใช้จ่ายของโครงการ โดยการเสนอแนะเทคนิควิธีการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพให้ซึ่งจะสามารถลดเวลาและค่าใช้จ่ายของโครงการลงไปได้มาก ทำให้สามารถนำทรัพยากรที่ลดลงไปใช้ประโยชน์กับโครงการอื่น หรือเพื่อวัตถุประสงค์อื่นๆ ได้

3. ช่วยกระตุ้น จูงใจ และสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงาน การติดตามควบคุมนั้นไม่ใช่เป็นการจับผิดเพื่อลงโทษ แต่เป็นการแนะนำช่วยเหลือโดยคำนึงถึงผลสำเร็จของโครงการเป็นสำคัญ เพราะฉะนั้น ผู้นิเทศงานและผู้ควบคุมงานที่ดีมักจะได้รับการต้อนรับจากผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกกระตือรือร้น เพราะมีพี่เลี้ยงมาช่วยแนะนำ ช่วยเหลืออีกแรง หนึ่ง ขวัญกำลังใจที่จะปฏิบัติงานต่อสู้กับปัญหาอุปสรรคต่างๆ ก็จะมีมากขึ้น

4. ช่วยป้องกันและลดความเสียหายรุนแรงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ โครงการบางโครงการถ้ามีการควบคุมไม่ดีพออาจเป็นสาเหตุให้เกิดความเสียหายใหญ่หลวงได้ และหากพบ ความเสียหายตั้งแต่ต้นลักษณะของเหตุการณ์ที่เรียกว่า “สายเกินแก้” ก็จะไม่เกิดขึ้น

5. ทำให้พบปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเนื่องมาจากโครงการนั้น ทั้งนี้ในขณะที่ทำการติดตามและควบคุม นั้น ผู้บริหารจะมองเห็นปัญหาอันเป็นผลกระทบต่างๆ ของโครงการหลายประการ จึงจะสามารถจัดทำมาตรการในการป้องกันแก้ไขได้อย่างถูกต้อง เช่น โครงการสร้างถนนเข้าไปในถิ่นทุรกันดาร อาจก่อให้เกิดปัญหาการลักลอบตัดไม้เถื่อนโดยใช้ถนนสายนั้นเป็นเส้นทางขนส่ง เป็นต้น

6. ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้เห็นเป้าหมายวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานของงานได้ชัดเจนขึ้น โดยปกติ โครงการต่างๆ มักจะกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายไว้อย่างหลวมๆ หรือใช้คำที่ค่อนข้างจะเป็นนามธรรมสูง เช่น คำว่าพัฒนา ขยาย ปรับปรุง กระตุ้น ยกระดับ ฯลฯ ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงาน หรือแม้กระทั่งผู้บริหารมองไม่เห็นเป้าหมายได้ชัดเจน ไม่อาจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ถูกต้องได้ เมื่อมีการติดตามและควบคุมโครงการจะต้องมีการทำให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายรวมทั้งมาตรฐานต่างๆ ชัดเจนขึ้น เพื่อจะได้สามารถเปรียบเทียบและทำการควบคุมได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การติดตามและการควบคุมเป็นเครื่องมือสำคัญของกระบวนการบริหาร และกระบวนการวางแผน ทำให้การดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบายที่กำหนดไว้การติดตามและการควบคุมนั้นเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน มักจะใช้ควบคู่กันไม่ได้มีการแยกกันอย่างอิสระ กล่าวคือเมื่อมีการติดตามผลการดำเนินงานว่าเป็นอย่างไรแล้ว ก็ต้องมีการควบคุมเพื่อปรับปรุงปฏิบัติงานดังกล่าวให้ไปสู่ทิศทางที่ต้องการ และในทางกลับกัน ใครหรือหน่วยงานใดก็ตามที่จะทำหน้าที่ควบคุมก็ต้องมีการติดตามก่อนเสมอ มิฉะนั้นก็ไม่สามารถควบคุมอะไรได้

### สรุป

กระบวนการบริหารโครงการอาจมีขั้นตอนหรือวิธีการที่มีชื่อเรียกต่างกัน แต่โดยสรุปจะมีความคล้ายคลึงกันเป็นส่วนใหญ่ เช่นในบางโครงการผู้บริหารโครงการอาจใช้กระบวนการที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัดหน่วยงาน การจัดคนให้เข้าทำงาน การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม การรายงาน และการงบประมาณ เป็นต้น ความปลื้มใจในรายละเอียดของกระบวนการ ดังที่กล่าวมา อาจขึ้นอยู่กับเนื้อหาสาระของงาน ขนาดของโครงการระยะเวลาในการดำเนินโครงการ และความรู้ความสามารถตลอดถึงประสบการณ์ของผู้บริหารโครงการ

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 4.2 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 4.2

## ตอนที่ 5 การเขียนโครงการ

### เรื่องที่ 5.1 ลักษณะของโครงการที่ดี

โครงการเป็นการจัดกิจกรรมที่เป็นระบบเพื่อการปฏิบัติหน้าที่องค์การให้บรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งโครงการที่ดีย่อมทำให้ประสิทธิภาพของการดำเนินงานและผลตอบแทนที่องค์การหรือหน่วยงานจะได้รับอย่างคุ้มค่าอันจะนำมาซึ่งการพัฒนาของหน่วยงานนั้นๆ สรุปลักษณะที่ดีของโครงการดังต่อไปนี้

1. สามารถตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาขององค์การหรือหน่วยงานได้
2. มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนสามารถดำเนินงานและปฏิบัติได้
3. รายละเอียดของโครงการต้องสอดคล้องและสัมพันธ์กันกล่าวคือวัตถุประสงค์ของโครงการต้องสอดคล้องกับหลักการและเหตุผลวิธีการดำเนินงานต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เป็นต้น
4. รายละเอียดของโครงการสามารถเข้าใจได้ง่ายสะดวกต่อการดำเนินงานตามโครงการ
5. เป็นโครงการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้สอดคล้องกับแผนงานหลักขององค์การและสามารถติดตามประเมินผลได้
6. โครงการต้องกำหนดขึ้นจากข้อมูลที่มีความเป็นจริงและเป็นข้อมูลที่ได้รับการวิเคราะห์อย่างรอบคอบ
7. โครงการต้องได้รับการสนับสนุนในด้านทรัพยากรและการบริหารอย่างเหมาะสม
8. โครงการต้องมีระยะเวลาในการดำเนินงานกล่าวคือต้องระบุถึงวันเวลาที่เริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการ

การเขียนวัตถุประสงค์ควรจะต้องคำนึงถึงลักษณะที่ดี 5 ประการหรือจะต้องกำหนดขึ้นด้วยความฉลาด (SMART) ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

S = Sensible (เป็นไปได้) หมายถึง วัตถุประสงค์จะต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงานโครงการการเขียนโครงการ

M = Measurable (วัดได้) หมายถึง วัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องสามารถวัดและประเมินผลได้

A = Attainable (ระบุสิ่งที่ต้องการ) หมายถึง วัตถุประสงค์ที่ดีต้องระบุสิ่งที่ต้องการดำเนินงานอย่างชัดเจนและเฉพาะเจาะจงมากที่สุด

R = Reasonable (เป็นเหตุเป็นผล) หมายถึง วัตถุประสงค์ที่ดีต้องมีความเป็นเหตุเป็นผลในการปฏิบัติ

T = Time (เวลา) หมายถึง วัตถุประสงค์ที่ดีต้องมีขอบเขตของเวลาที่แน่นอนในการปฏิบัติงาน

**สรุป**

โครงการที่ดีเป็นการจัดกิจกรรมที่เป็นระบบเพื่อการปฏิบัติหน้าที่องค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งโครงการที่ดียอมทำให้ประสิทธิภาพของการดำเนินงานและผลตอบแทนที่องค์กรหรือหน่วยงานจะได้รับอย่างคุ้มค่าอันจะนำมาซึ่งการพัฒนาของหน่วยงานนั้นๆ

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 5.1 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 5.1

## เรื่องที่ 5.2 วิธีเขียนโครงการ

### วัตถุประสงค์ในการเขียนโครงการ

1. เพื่อขออนุมัติจากผู้มีอำนาจ
2. เพื่อของบประมาณ
3. เพื่อให้สมาชิกที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจโครงการ
4. เพื่อเพิ่มศักยภาพในหน่วยงาน
5. เพื่อเป็นเข็มทิศชี้แนวทางในการพัฒนาระบบงาน
6. เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งและโอกาสของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ

### ส่วนประกอบของการเขียนโครงการ

1. ส่วนนำ หมายถึงส่วนที่จะบอกข้อมูลเบื้องต้นของโครงการโดยให้รายละเอียดเกี่ยวกับชื่อโครงการผู้ดำเนินโครงการ หรือผู้รับผิดชอบโครงการ ความเป็นมาของโครงการ วัตถุประสงค์ซึ่งส่วนนำจึงต้องเขียนให้ละเอียดเพื่อมุ่งหมายให้ผู้อ่านและบุคคลที่ทำงานร่วมกันหรือผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจอนุมัติให้ทำโครงการมีความเข้าใจพื้นฐานเป็นเบื้องต้นก่อนที่จะอ่านรายละเอียดของโครงการต่อไปดังนั้นผู้เขียนจึงต้องมีความระมัดระวังในเรื่องการใช้ภาษาให้ถูกต้องได้ใจความเพื่อมุ่งชี้ประเด็นสำคัญของโครงการให้ชัดเจน

2. ส่วนเนื้อหา หมายถึงส่วนที่บอกสาระสำคัญของโครงการโดยให้รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีดำเนินการหรือขั้นตอนการปฏิบัติอย่างละเอียดถ้าขั้นตอนการทำงานมีความสลับซับซ้อนมากเท่าใดผู้เขียนต้องพยายามเรียงลำดับขั้นตอนการทำงานอย่างมีระบบและเขียนแยกเป็นตอนๆเพื่อไม่ทำให้ผู้อ่านสับสนทั้งนี้ถ้าเป็นโครงการระยะยาว อาจเขียนตารางแสดงเวลาการทำงานไว้ด้วย

3. ส่วนขยายความ หมายถึง ส่วนประกอบต่างๆที่บอกรายละเอียดเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่ได้รับผลจากการดำเนินโครงการ บอกกำหนดระยะเวลากรณีที่เป็นโครงการระยะสั้นต้องแสดงตารางเวลาดำเนินโครงการ สถานที่งบประมาณค่าใช้จ่ายรวมทั้งโครงการซึ่งอาจจะเป็นงบประมาณรวมหรือแจกแจงค่าใช้จ่ายอย่างละเอียดก็ได้และส่วนของประโยชน์หรือผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินการตามโครงการนั้นๆถ้าเป็นโครงการที่จัดเกี่ยวกับการอบรมสัมมนาต้องมีตารางเวลาหรือกำหนดการประชุมไว้ด้วย ส่วนขยายความเหล่านี้เป็นส่วนที่สำคัญเช่นเดียวกับส่วนนำเพราะจะขยายความให้บุคคลที่ดำเนินการร่วมกันเข้าใจรายละเอียดกระจ่างขึ้นและผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจอนุมัติให้ทำโครงการใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้นเมื่อได้ทราบว่าจะได้รับนั้นเป็นประโยชน์อย่างไรและงบประมาณค่าใช้จ่ายจัดสรรให้ได้หรือไม่อย่างไร

## วิธีเขียนโครงการ

ในการเขียนโครงการนั้นรูปแบบหรือแบบฟอร์มในการเขียนโครงการมีอยู่ด้วยกันหลายแบบ ซึ่งสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ลักษณะคือ

1. การเขียนโครงการแบบดั้งเดิมหรือการเขียนโครงการแบบประเพณีนิยม (Conventional Method) เป็นโครงการที่นำมาใช้ตั้งแต่แรกจนถึงปัจจุบันรายละเอียดของโครงการจะแจกแจงตามหัวข้อที่กำหนดไว้ ได้แก่ ชื่อโครงการชื่อบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมายระยะเวลาดำเนินการ สถานที่ดำเนินการ วิธีดำเนินการ งบประมาณ ผลที่คาดว่าจะได้รับและการประเมินผล

การเขียนโครงการในรูปแบบนี้เป็นรูปแบบดั้งเดิมที่ทำกันมานานแล้วปัจจุบันก็ยังเป็นที่นิยมเขียนกันอยู่แต่การเขียนโครงการในรูปแบบนี้มีข้อจำกัดที่สำคัญอยู่หลายประการอันได้แก่ลักษณะของโครงการมีความยาวเกินความจำเป็นมุ่งเน้นปริมาณมากกว่าคุณภาพทำให้ผู้เขียนโครงการพยายามอธิบายถึงหลักการและเหตุผลในการเขียนโครงการอย่างมากมายพร้อมทั้งตั้งวัตถุประสงค์ไว้อย่างเลิศเลอจนกระทั่งไม่สามารถจะดำเนินงานบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้ทั้งหมดผลที่ตามมาคือไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงผลของงานมักขาดประสิทธิภาพและการพิจารณาเห็นชอบโครงการมักพิจารณาแบบแยกส่วนเป็นลักษณะรายการ (Item analysis) โดยไม่คำนึงถึงการวิเคราะห์แบบองค์รวมถึงแม้ว่าการเขียนโครงการในรูปแบบประเพณีนิยมจะมีข้อบกพร่องดังที่ได้กล่าวมาแล้วแต่การเขียนโครงการในรูปแบบนี้ก็ยังมีผู้นิยมเขียนอยู่เป็นจำนวนมากเนื่องจากความคุ้นเคยของทั้งผู้เขียนและผู้อ่านโครงการและเมื่อมอบหมายให้เขียนโครงการจึงสามารถเขียนได้อย่างรวดเร็วขณะเดียวกันผู้มีอำนาจในการอนุมัติโครงการก็คุ้นชินกับโครงการในลักษณะนี้จึงสามารถพิจารณาโครงการได้อย่างรวดเร็วการเขียนโครงการแบบประเพณีนิยมมีรูปแบบ (Form) หรือโครงสร้าง (Structure) ในการเขียนโดยทั่วไป ดังนี้

- 1.1 ชื่อโครงการ
- 1.2 หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ
- 1.3 ผู้รับผิดชอบโครงการ
- 1.4 หลักการและเหตุผล
- 1.5 วัตถุประสงค์และเป้าหมาย
- 1.6 วิธีดำเนินการ
- 1.7 แผนปฏิบัติงาน
- 1.8 ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ
- 1.9 งบประมาณและทรัพยากรที่ต้องใช้
- 1.10 การติดตามและประเมินผลโครงการ
- 1.11 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

รูปแบบหรือหัวข้อในการเขียนโครงการข้างต้นอาจจะมีหัวข้อและรายละเอียดแตกต่างกันไปตามลักษณะหรือประเภทของโครงการบางโครงการมีรายละเอียดมากบางโครงการมีรายละเอียดน้อยบางโครงการอาจต้องเพิ่มเติมหัวข้อที่มีความสำคัญเข้าไปเช่นโครงการทางด้านวิชาการอาจต้องมีการเพิ่มหัวข้อเอกสารอ้างอิงเป็นต้นทั้งนี้แล้วแต่ผู้เขียนโครงการจะพยายามจัดทำขึ้นหรือยึดถือโดยมุ่งหวังให้ผู้อ่าน

โครงการหรือผู้ปฏิบัติตามโครงการมีความชัดเจนและเข้าใจโดยง่ายที่สุดเพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนในเรื่องของรูปแบบหรือโครงสร้างในการเขียนโครงการโดยละเอียด

**ชื่อโครงการ** การตั้งชื่อโครงการต้องมีความชัดเจนเหมาะสมและเฉพาะเจาะจงเป็นที่เข้าใจได้โดยง่ายสำหรับผู้นำโครงการไปใช้หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการชื่อโครงการจะบอกให้ทราบว่าทำอะไรบ้างโครงการที่จัดทำขึ้นนั้นทำเพื่ออะไรชื่อโครงการโดยทั่วไปควรจะต้องแสดงลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติลักษณะเฉพาะของโครงการและจุดมุ่งหมายของโครงการเช่นโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการการวางแผนเขียนโครงการโครงการขยายพันธุ์พืชเชิงธุรกิจ เป็นต้นนอกจากนี้การเขียนโครงการบางโครงการนอกจากจะมีชื่อโครงการแล้วผู้เขียนโครงการอาจจะระบุชื่อแผนงานไว้ด้วยทั้งนี้เพื่อให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้นและเป็นการแสดงให้เห็นว่าโครงการที่กำหนดขึ้นอยู่ในแผนงานอะไรสามารถสนับสนุนและสอดคล้องกับแผนงานนั้นได้หรือไม่อย่างน้อยเพียงใดการระบุระดับแผนงานทำให้มองเห็นภาพในมุมมองกว้างมากขึ้นและช่วยป้องกันปัญหาการทำโครงการที่คิดแบบแยกส่วนได้ในระดับหนึ่ง

**หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ** การเขียนโครงการจะต้องระบุหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำโครงการนั้นๆโดยจะต้องระบุหน่วยงานต้นสังกัดที่จัดทำโครงการพร้อมทั้งระบุถึงหน่วยงานที่มีอำนาจในการอนุมัติโครงการเหตุที่ต้องมีการระบุหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการนั้นก็เพื่อสะดวกต่อการติดตามและประเมินผลโครงการในกรณีที่เป็นโครงการความร่วมมือระหว่างหน่วยการเขียนหน่วยงานที่รับผิดชอบก็ต้องระบุหน่วยงานที่รับผิดชอบ

**ผู้รับผิดชอบโครงการ** โครงการทุกโครงการจะต้องมีผู้ทำโครงการรับผิดชอบดำเนินงานตามโครงการที่เขียนไว้ไม่ว่าตนเองจะเป็นผู้เขียนโครงการนั้นหรือผู้อื่นเป็นผู้เขียนโครงการก็ตามจะต้องระบุผู้รับผิดชอบโครงการนั้นๆให้ชัดเจนว่าเป็นใครมีตำแหน่งใดในโครงการนั้นเช่นนายประสงค์ตันพิชัยมีตำแหน่งเป็นหัวหน้าโครงการขยายพันธุ์พืชก็ต้องระบุตำแหน่งในโครงการนั้นไปด้วยส่วนตำแหน่งอื่นๆรองลงมาในโครงการอาจจะเขียนรวมๆว่าเป็นผู้ร่วมโครงการหรือจะระบุตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบจริงในโครงการด้วยก็จะต้องมีความชัดเจนยิ่งขึ้นเช่น นายนิรันดร์ยิ่งยวดมีตำแหน่งเป็นเลขานุการของโครงการขยายพันธุ์พืชเป็นต้นลำดับการเรียงชื่อผู้รับผิดชอบให้เรียงลำดับจากหัวหน้าโครงการเป็นลำดับแรกและลำดับสุดท้ายควรเป็นเลขานุการของโครงการ

**หลักการและเหตุผล** หลักการและเหตุผลเป็นส่วนสำคัญที่แสดงถึงปัญหาความจำเป็นหรือความต้องการที่ต้องมีการจัดทำโครงการขึ้นเพื่อแก้ปัญหาหรือสนองความต้องการขององค์การชุมชนหรือท้องถิ่นนั้นๆดังนั้นในการเขียนหลักการและเหตุผลผู้เขียนโครงการจำเป็นต้องเขียนแสดงให้เห็นถึงปัญหาหรือความต้องการพร้อมทั้งระบุเหตุผลและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงการเพื่อสนับสนุนการจัดทำโครงการอย่างชัดเจนนอกจากนี้อาจต้องเชื่อมโยงให้เห็นว่าโครงการที่เสนอนี้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์แผนยุทธศาสตร์หรือนโยบายของชุมชนท้องถิ่นองค์การหรือหน่วยงานเจ้าของโครงการและเป็นการวางรากฐานไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์การหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการที่ได้จัดทำขึ้นโดยสรุปผู้เขียนโครงการต้องพยายามหาเหตุผลหลักการและทฤษฎีต่างๆสนับสนุนโครงการที่จัดทำขึ้นอย่างสมเหตุสมผลทั้งนี้โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจหน้าที่เห็นชอบและอนุมัติโครงการที่นำเสนอให้ดำเนินการได้พร้อมทั้งให้การสนับสนุนในด้านงบประมาณบุคลากรและปัจจัยสนับสนุนอื่นๆเพื่อให้เห็นแนวทางการเขียนหลักการและเหตุผลได้ชัดเจนยิ่งขึ้น



**วัตถุประสงค์และเป้าหมาย** โครงการทุกโครงการจำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นเครื่องชี้แนวทางในการดำเนินงานของโครงการโดยวัตถุประสงค์จะเป็นข้อความที่แสดงถึงความต้องการที่จะกระทำสิ่งต่างๆภายในโครงการให้ปรากฏผลเป็นรูปธรรมซึ่งข้อความที่ใช้เขียนวัตถุประสงค์จะต้องชัดเจนไม่คลุมเครือสามารถวัดและประเมินผลได้โครงการแต่ละโครงการสามารถมีวัตถุประสงค์ได้มากกว่า 1 ข้อลักษณะของวัตถุประสงค์ขึ้นอยู่กับระดับและขนาดของโครงการเช่นถ้าเป็นโครงการขนาดใหญ่วัตถุประสงค์ก็จะมีลักษณะที่กว้างเป็นลักษณะวัตถุประสงค์ทั่วไปหากเป็นโครงการขนาดเล็กสามารถลงปฏิบัติการในพื้นที่เป้าหมายหรือปฏิบัติงานในลักษณะที่แคบเฉพาะเรื่องเฉพาะอย่างวัตถุประสงค์ก็จะมีลักษณะเฉพาะหรือโดยทั่วไปจะเรียกว่าวัตถุประสงค์เฉพาะถึงอย่างไรก็ตามการเขียนวัตถุประสงค์ในโครงการแต่ละระดับแต่ละขนาดจะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกันวัตถุประสงค์ของโครงการย่อยจะต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการขนาดใหญ่

**วิธีดำเนินการ** วิธีดำเนินการเป็นงานหรือกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเป็นขั้นตอนตามลำดับก่อนหลังเพื่อใช้ปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการวิธีการดำเนินการจึงนำวัตถุประสงค์มาจำแนกแจกแจงเป็นกิจกรรมย่อยหลายกิจกรรมโดยจะแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการว่ามีกิจกรรมใดที่จะต้องทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งกิจกรรมต่างๆเหล่านี้จะนำไปอธิบายโดยละเอียดในส่วนของแผนการปฏิบัติงานหรือปฏิทินปฏิบัติงานอีกครั้งหนึ่ง

**แผนการปฏิบัติงาน** การเขียนแผนปฏิบัติงานเป็นการนำเอาขั้นตอนต่างๆในการดำเนินงานมาแจกแจงรายละเอียดให้ผู้ทำโครงการสามารถลงมือปฏิบัติงานได้โดยจะเขียนรายละเอียดแต่ละงานที่ต้องทำมีใครเป็นผู้รับผิดชอบในงานนั้นบ้างจะทำไมใดและมีวิธีการในการทำอย่างไรและเพื่อให้แผนปฏิบัติงานสามารถดูได้โดยง่ายและเป็นเครื่องมือในการควบคุมโครงการ จึงเขียนเป็นแผนภูมิแท่งหรือแผนภูมิของแกนต์

**ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ** ระยะเวลาในการดำเนินงานโครงการเป็นการระบุระยะเวลาตั้งแต่เริ่มต้นโครงการจนกระทั่งถึงเวลาสิ้นสุดโครงการว่าใช้เวลาทั้งหมดเท่าใดโดยแสดงให้เห็นจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของโครงการโดยระบุวันเดือนปีที่เริ่มทำและสิ้นสุดถ้าหากเป็นโครงการระยะยาวและมีหลายระยะก็ต้องแสดงช่วงเวลาในแต่ละระยะของโครงการนั้นด้วยเพื่อใช้เป็นรายละเอียดประกอบการพิจารณาอนุมัติโครงการ

**งบประมาณและทรัพยากรที่ต้องใช้** งบประมาณและทรัพยากรที่ต้องใช้เป็นการระบุถึงจำนวนเงินจำนวนบุคคลจำนวนวัสดุครุภัณฑ์และปัจจัยอื่นๆที่จำเป็นต่อการดำเนินโครงการนั้นๆ หลักในการกำหนดงบประมาณและทรัพยากรในการเสนองบประมาณเพื่อดำเนินงานโครงการนั้นผู้วางโครงการควรคำนึงถึงหลักสำคัญ 4 ประการในการจัดทำโครงการโดยจะต้องจัดเตรียมไว้เพียงพอและจะต้องใช้อย่างประหยัดหลักการในการจัดทำโครงการดังกล่าว ได้แก่ ความประหยัด (Economy) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ความยุติธรรม (Equity)

**การติดตามและประเมินผลโครงการ** ในส่วนนี้จะแสดงถึงการติดตามการควบคุมการกำกับและการประเมินผลโครงการเพื่อให้โครงการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพผู้เสนอโครงการควรระบุวิธีการที่ใช้ในการควบคุมและประเมินผลโครงการไว้ให้ชัดเจนทั้งนี้อาจจะต้องระบุบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการประเมินโครงการพร้อมทั้งบอกรูปแบบการประเมินผลโครงการเช่น

ประเมินก่อนดำเนินการขณะดำเนินการหลังการดำเนินการหรือจะระบุเวลาชัดเจนว่าจะประเมินทุกระยะ 3 เดือนเป็นต้น

**ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ** ส่วนนี้จะเป็นการบอกถึงว่าเมื่อโครงการที่ทำสิ้นสุดลงจะมีผลกระทบในทางที่ดีที่คาดว่าจะเกิดขึ้นโดยตรงและโดยอ้อมโดยระบุให้ชัดเจนว่าใครจะได้รับผลประโยชน์และผลกระทบนั้นได้รับในลักษณะอย่างไรทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

นอกจากส่วนประกอบทั้ง 11 รายการที่ได้กล่าวแล้วการเขียนโครงการแบบประเพณีนิยมยังอาจมีส่วนประกอบอื่นๆ อีกเช่น

1. หน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหมายถึงหน่วยงานที่ให้ความร่วมมือหรือให้งบประมาณสนับสนุนในการดำเนินงานเพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
2. ผู้เสนอร่างโครงการหมายถึงผู้เขียนและทำโครงการขึ้นเสนอให้ผู้มีอำนาจในการพิจารณาอนุมัติโครงการใช้ในกรณีที่ผู้ทำโครงการไม่ได้เป็นผู้เขียนโครงการเอง
3. เอกสารอ้างอิงหมายถึงเอกสารที่เป็นแหล่งค้นคว้าอ้างอิงในการทำโครงการในเรื่องนั้นและใช้สำหรับศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมเมื่อผู้ปฏิบัติโครงการเกิดข้อสงสัย

จากรูปแบบการเขียนโครงการที่กล่าวมาทั้งหมดเป็นเพียงรูปแบบที่ใช้กันโดยทั่วไปจึงอาจจะมีลักษณะอย่างอื่นที่แตกต่างกันออกไปในส่วนของรายละเอียดขึ้นอยู่กับแต่ละหน่วยงานจะเป็นผู้กำหนดไว้เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้เขียนโครงการสรุปแล้วการเขียนโครงการจะต้องมีเนื้อหาสาระที่ละเอียดชัดเจนเฉพาะเจาะจงโดยรูปแบบของโครงการจะสามารถตอบคำถามดังต่อไปนี้ได้คือ

1. โครงการอะไรหมายถึงชื่อโครงการ
2. ทำไมต้องทำโครงการนั้นหมายถึงหลักการและเหตุผล
3. ทำเพื่ออะไรหมายถึงวัตถุประสงค์
4. ทำในปริมาณเท่าใดหมายถึงเป้าหมาย
5. ทำอย่างไรหมายถึงวิธีดำเนินการ
6. ทำเมื่อใดและนานแค่ไหนหมายถึงระยะเวลาดำเนินการ
7. ใช้ทรัพยากรอะไรเท่าใดและได้จากไหนหมายถึงงบประมาณและทรัพยากรอื่นๆ
8. ใครทำหมายถึงผู้รับผิดชอบโครงการ.
9. ต้องทำกับใครหมายถึงหน่วยงานหรือบุคคลที่ให้การสนับสนุน
10. ทำได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหรือไม่หมายถึงการประเมินผล
11. เกิดอะไรขึ้นเมื่อสิ้นสุดโครงการหมายถึงผลที่คาดว่าจะได้รับ
12. มีปัญหาอุปสรรคหรือไม่หมายถึงข้อเสนอแนะ

โครงการทุกโครงการหากผู้เขียนโครงการสามารถตอบคำถามทุกคำถามดังกล่าวได้ทั้งหมดอาจถือได้ว่าเป็นการเขียนโครงการที่มีความสมบูรณ์ในรูปแบบและหากการตอบคำถามได้อย่างมีเหตุผลและมีหลักการย่อมถือได้ว่าโครงการที่เขียนขึ้นนั้นเป็นโครงการที่ดีนอกจากจะได้รับการพิจารณาอนุมัติโดยง่ายแล้วผลของการดำเนินงานมักจะมีประสิทธิภาพด้วย

## ตัวอย่างแบบฟอร์มการเขียนโครงการ

โครงการ .....

1. ชื่อโครงการ .....
2. หลักการและเหตุผล

.....

.....

3. วัตถุประสงค์

.....

.....

4. เป้าหมาย

เชิงปริมาณ .....

เชิงคุณภาพ .....

5. สถานที่ดำเนินงาน

.....

6. วิธีดำเนินงาน

ขั้นตอน / กิจกรรม	ระยะเวลา	สถานที่	ผู้เกี่ยวข้อง

(โครงการที่มีอบรม ให้เพิ่มเติมหลักสูตรการอบรม / วิทยากร / และ ตารางการอบรม)

7. หน่วยงาน / ผู้รับผิดชอบ

.....

8. ระยะเวลาดำเนินโครงการ

เริ่ม .....

สิ้นสุดโครงการ .....

9. งบประมาณ

งบประมาณทั้งสิ้น ..... บาท

แหล่งงบประมาณ .....

เป็นค่าใช้จ่าย ดังนี้

1. ....
2. ....
3. ....

โดยขอถัวจ่ายทุกรายการ ตามที่จ่ายจริง

**10. การติดตามประเมินผล**

.....  
 .....  
 .....

**11. ผลที่คาดว่าจะได้รับ**

.....  
 .....  
 .....

**12. ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ**

.....  
 .....  
 .....

ลงชื่อ.....ผู้เสนอโครงการ  
 (.....)

ลงชื่อ.....ผู้เห็นชอบโครงการ  
 (.....)

.....

รอง ผอ.ฝ่าย / กลุ่มงาน .....

ลงชื่อ ..... ผู้อนุมัติโครงการ  
 (.....)

ผู้อำนวยการ.....

**สรุป**

ในการเขียนโครงการนั้นรูปแบบหรือแบบฟอร์มในการเขียนโครงการมีอยู่ด้วยกันหลายแบบซึ่งสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ลักษณะคือการเขียนโครงการแบบดั้งเดิมหรือการเขียนโครงการแบบประเพณีนิยม (Conventional Method) และการเขียนโครงการเชิงเหตุผลหรือการจัดทำโครงการแบบเหตุผลเชิงตรรกวิทยา (Logical Framework Method)

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 5.2 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 5.2

## เรื่องที่ 5.3 ปัญหาในการเขียนโครงการ

### ปัญหาในการเขียนโครงการ

ในการเขียนโครงการนั้นเป็นการกำหนดกิจกรรมต่างๆหรือกิจกรรมที่จะทำในอนาคตโดยอาศัยข้อมูลต่างๆที่มีอยู่ในปัจจุบันเป็นตัวกำหนดกิจกรรมในโครงการเมื่อเป็นเช่นนี้หากเป็นโครงการที่ดีย่อมนำมาซึ่งคุณภาพและประสิทธิภาพของหน่วยงานโครงการบางโครงการเมื่อเขียนขึ้นมาแล้วไม่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้เนื่องจากปัญหาต่างๆซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่แท้จริงในการเขียนโครงการโครงการจำนวนไม่น้อยที่เขียนขึ้นโดยบุคคลที่ไม่มีความรู้ความสามารถในเรื่องนั้นขาดข้อมูลที่มีความเป็นจริงหรือขาดข้อมูลที่ต้องใช้จริงผู้เขียนโครงการเขียนโครงการโดยได้รับการมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาผลจากการเขียนโครงการในลักษณะนี้จะทำให้เกิดปัญหาแก่ผู้ปฏิบัติโครงการในการจะนำเอาโครงการไปปฏิบัติให้เกิดเป็นผลได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพการเขียนโครงการ

2. ระยะเวลาที่ใช้ในการเขียนโครงการหลายโครงการประสบปัญหาเกี่ยวกับการจัดทำโครงการในระยะอันสั้นทำให้ไม่สามารถที่จะศึกษาข้อมูลพื้นฐานต่างๆที่เกี่ยวข้องได้อย่างละเอียดข้อมูลบางชนิดขาดการวิเคราะห์ที่ดีพอเมื่อเขียนโครงการขึ้นมาแล้วจึงขาดความชัดเจนของข้อมูลจึงเป็นปัญหายุ่งยากในการนำเอาโครงการไปปฏิบัติ

3. ขาดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการเขียนโครงการบางโครงการขาดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการเขียนโครงการเป็นผลให้เกิดความยุ่งยากต่อการตรวจสอบควบคุมและติดตามการดำเนินงานและมีผลสืบเนื่องถึงการประเมินผลโครงการด้วย

4. การเขียนโครงการเป็นเรื่องของอนาคตที่อาจมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นอันเป็นผลมาจากตัวแปรต่างๆที่ผู้เขียนโครงการไม่สามารถควบคุมได้เช่นภัยธรรมชาติต่างๆหรือเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดได้แก่การเมืองเศรษฐกิจสิ่งต่างๆเหล่านี้ล้วนมีผลกระทบต่อการทำงานทั้งสิ้นและเป็นสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมได้จึงเป็นปัญหาอย่างสำคัญของการเขียนโครงการ

5. ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์การในบางครั้งการเขียนโครงการแม้จะเขียนดีเพียงใดหากผู้บริหารไม่ให้ความสนใจขาดการสนับสนุนในเรื่องงบประมาณและทรัพยากรต่างๆที่จำเป็นต่อการทำโครงการอย่างเพียงพอย่อมจะสร้างปัญหาให้แก่การดำเนินโครงการได้เช่นเดียวกัน

6. ขาดการประสานงานและร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโครงการบางโครงการจำเป็นต้องมีการประสานงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่นๆเพื่อให้โครงการที่ทำอยู่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โครงการที่จะสำเร็จได้จะต้องได้รับความร่วมมือจากองค์กรหรือหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามโครงการด้วยหากขาดการประสานงานและร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแล้วก็จะทำให้เกิดปัญหาในการทำโครงการโครงการดังกล่าวก็บรรลุวัตถุประสงค์ได้ยากหรืออาจจะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ก็ได้

**สรุป**

ในการเขียนโครงการนั้นเป็นการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ หรือกิจกรรมที่จะทำในอนาคตโดยอาศัยข้อมูลต่างๆที่มีอยู่ในปัจจุบันเป็นตัวกำหนดกิจกรรมในโครงการเมื่อเป็นเช่นนี้หากเป็นโครงการที่ดี ย่อมนำมาซึ่งคุณภาพและประสิทธิภาพของหน่วยงานโครงการบางโครงการเมื่อเขียนขึ้นมาแล้วไม่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 5.3 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 5.3

## ใบงานที่ 1.1

ชื่อหลักสูตร การบริหารเชิงกลยุทธ์

เรื่องที่ 1.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาเกี่ยวกับการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “การบริหารเชิงกลยุทธ์หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

<http://www.govome.com/>

<http://www.research.rmutt.ac.th/>

## ใบงานที่ 1.2

ชื่อหลักสูตร การบริหารเชิงกลยุทธ์

เรื่องที่ 1.2 การวางแผนกลยุทธ์

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “การบริหารเชิงกลยุทธ์หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

<http://www.govome.com/>

<http://www.research.rmutt.ac.th/>



## ใบงานที่ 1.3

ชื่อหลักสูตร การบริหารเชิงกลยุทธ์

เรื่องที่ 1.3 การกำหนดกลยุทธ์

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “การบริหารเชิงกลยุทธ์หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

<http://www.govome.com/>

<http://www.research.rmutt.ac.th/>

## ใบงานที่ 2.1

### ชื่อหลักสูตร การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

#### เรื่องที่ 2.1 ความสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาเกี่ยวกับความสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารประกอบการอบรม

#### คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “การบริหารเชิงกลยุทธ์หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

<http://www.govome.com/>

<http://www.research.rmutt.ac.th/>

## ใบงานที่ 2.2

ชื่อหลักสูตร การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

เรื่องที่ 2.2 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาเกี่ยวกับการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “การบริหารเชิงกลยุทธ์” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

<http://www.govome.com/>

<http://www.research.rmutt.ac.th/>

## ใบงานที่ 2.3

### ชื่อหลักสูตร การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

### เรื่องที่ 2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์

**คำสั่ง** ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารประกอบการอบรม

### คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “การบริหารเชิงกลยุทธ์” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

<http://www.govome.com/>

<http://www.research.rmutt.ac.th/>

## ใบงานที่ 3.1

**ชื่อหลักสูตร** เทคนิคการบริหารเชิงกลยุทธ์

**เรื่องที่ 3.1** เทคนิคการจัดการเชิงกลยุทธ์

**คำสั่ง** ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาเกี่ยวกับ**เทคนิคการจัดการเชิงกลยุทธ์**
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารประกอบการอบรม

**คำแนะนำ**

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “การบริหารเชิงกลยุทธ์” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

<http://www.govome.com/>

<http://www.research.rmutt.ac.th/>

## ใบงานที่ 3.2

**ชื่อหลักสูตร** เทคนิคการบริหารเชิงกลยุทธ์

**เรื่องที่ 3.2** เทคนิคการจัดโครงสร้างองค์การสำหรับอนาคต

**คำสั่ง** ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาเกี่ยวกับเทคนิคการจัดโครงสร้างองค์การสำหรับอนาคต
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารประกอบการอบรม

**คำแนะนำ**

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “การบริหารเชิงกลยุทธ์” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

<http://www.govome.com/>

<http://www.research.rmutt.ac.th/>

## ใบงานที่ 3.3

### ชื่อหลักสูตร เทคนิคการบริหารเชิงกลยุทธ์

### เรื่องที่ 3.3 เทคนิคการสร้างองค์การให้มีความสามารถ

**คำสั่ง** ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาเกี่ยวกับเทคนิคการสร้างองค์การให้มีความสามารถ
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารประกอบการอบรม

### คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “การบริหารเชิงกลยุทธ์” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

<http://www.govome.com/>

<http://www.research.rmutt.ac.th/>

## ใบงานที่ 4.1

### ชื่อหลักสูตร การบริหารโครงการ

### เรื่องที่ 4.1 แนวคิดหลักการของการบริหารโครงการ

#### คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิดหลักการของการบริหารโครงการ
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารประกอบการอบรม

#### คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “การบริหารโครงการ” “การเขียนโครงการ” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

<http://www.govome.com/>

<http://oas.psu.ac.th/~skittiphong/maejo/document/chapter6.ppt>



## ใบงานที่ 4.2

### ชื่อหลักสูตร การบริหารโครงการ

### เรื่องที่ 4.2 ความหมายและลักษณะของโครงการ

#### คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาเกี่ยวกับความหมายและลักษณะของโครงการ
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารประกอบการอบรม

#### คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “การบริหารโครงการ” “การเขียนโครงการ” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

<http://www.govome.com/>

<http://oas.psu.ac.th/~skittiphong/maejo/document/chapter6.ppt>

## ใบงานที่ 4.3

### ชื่อหลักสูตร การบริหารโครงการ

### เรื่องที่ 4.3 ความสำคัญของการบริหารโครงการ

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารโครงการ
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารประกอบการอบรม

### คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “การบริหารโครงการ” “การเขียนโครงการ” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

<http://www.govome.com/>

<http://oas.psu.ac.th/~skittiphong/maejo/document/chapter6.ppt>

## ใบงานที่ 5.1

ชื่อหลักสูตร การเขียนโครงการ

เรื่องที่ 5.1 ลักษณะของโครงการที่ดี

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาเกี่ยวกับลักษณะของโครงการที่ดี
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “การบริหารโครงการ” “การเขียนโครงการ” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

<http://www.govome.com/>

<http://oas.psu.ac.th/~skittiphong/maejo/document/chapter6.ppt>

## ใบงานที่ 5.2

ชื่อหลักสูตร การเขียนโครงการ

เรื่องที่ 5.2 วิธีเขียนโครงการ

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาเกี่ยวกับวิธีเขียนโครงการ
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “การบริหารโครงการ” “การเขียนโครงการ” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

<http://www.govome.com/>

<http://oas.psu.ac.th/~skittiphong/maejo/document/chapter6.ppt>

## ใบงานที่ 5.3

ชื่อหลักสูตร การเขียนโครงการ

เรื่องที่ 5.3 ปัญหาในการเขียนโครงการ

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาเกี่ยวกับปัญหาในการเขียนโครงการ
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “การบริหารโครงการ” “การเขียนโครงการ” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

<http://www.govome.com/>

<http://oas.psu.ac.th/~skittiphong/maejo/document/chapter6.ppt>