



การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติด้วย ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)

กระแสโลกาภิวัตน์ในปัจจุบัน ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ทำให้การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและเรียนรู้ซึ่งกันและกันโดยไม่มีขอบเขตจำกัด โดยการเคลื่อนไหวของโลกาภิวัตน์ไม่ได้เป็นทิศทางเดียว แต่มีลักษณะหลายทิศทางมากขึ้น ที่สำคัญ คือ (1) การเคลื่อนย้ายแรงงาน (Free flow of human capital) ทำให้ต้องเลือกสรรประเภทและคุณภาพแรงงานที่ประเทศไทยควรนำเข้าให้เหมาะสม และอาจต้องมีการปรับกฎระเบียบเพื่อรองรับด้วย (2) การเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการ (Free flow of goods and services) ทำให้ต้องดูแลในเรื่องการเจรจาการค้าและการตกลงการค้าเสรี (Free Trade Agreement : FTA) ต่างๆ และการปรับตัวให้เป็นสากล มีประสิทธิภาพ (Efficiency) และผลิตภาพ (Productivity) ที่สามารถแข่งขันได้ (3) การเคลื่อนย้ายเงินทุน (Free flow of capital) และ (4) การเคลื่อนย้ายข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ (Free flow of information and knowledge)

ผลกระทบดังกล่าวทำให้องค์กรทั้งหลายต่างมุ่งเน้นที่จะปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีความเตรียมความพร้อม เพื่อสามารถเข้าสู่การแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยากและจำเป็นที่องค์กรต้องมี เพื่อการพัฒนาองค์กรไปในทิศทางที่ดีขึ้น และเมื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เราไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ องค์กรจึงต้องมีมาตรการรองรับตลอดเวลา กรอบแนวคิดหนึ่ง¹ ที่จะทำให้องค์กรรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนของโลกภายนอกและสามารถขับเคลื่อนจนนำไปสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วยปัจจัยหลักที่เป็นกลไก 5 ประการ ดังนี้

1. การศึกษากระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) เช่น การเพิ่มของระดับการค้า การสื่อสารคมนาคม และการท่องเที่ยว
2. การศึกษาโครงสร้างประชากร (Demographics) เช่น ประชากรในประเทศที่พัฒนาแล้วมีอัตราการขยายตัวลดลง ขณะที่ประเทศที่กำลังพัฒนามีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้น
3. การศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค (The New Consumer) เช่น การเพิ่มความหลากหลายของตลาดและการแข่งขันทางการค้าอย่างรุนแรง

¹ **World out of balance** : navigating global risks to seize competitive advantage /Paul A. Laudicina. -- New York : McGraw-Hill, c2005. -- xvii, 236 p.

ที่มา : สลค.สาร, มกราคม 2548. หน้า 17



4. การศึกษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Natural Resources and the Environment) เช่น วิกฤตการณ์ของราคาน้ำมันในตลาดโลก และการพยากรณ์ปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นในทศวรรษหน้า
5. การศึกษากฎ ระเบียบ และนโยบายหรือมาตรการ (Regulation and Activism) เช่น กฎระเบียบที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจในระยะยาว

นอกจากนั้นแล้วองค์กรจำเป็นต้องปรับรูปแบบขององค์กรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยการสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงได้ง่าย ไม่ยึดกฎระเบียบมากเกินไป แต่เน้นความคล่องตัวในการทำงาน และผลลัพธ์ที่ได้เป็นสำคัญ ในอีกทางหนึ่ง องค์กรควรดำเนินการในเชิงรุก คือ องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงก่อนที่สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงจะเข้ามากระทบทำให้ องค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง

องค์กรทั้งหลายโดยรวมถึงองค์กรภาครัฐ² ต่างพยายามที่จะผลักดันให้องค์กรของตนเป็นองค์กรที่ยึดยุทธศาสตร์และถูกขับเคลื่อนโดยยุทธศาสตร์ ซึ่งนอกจากจะเดินหน้าแบบมียุทธศาสตร์แล้ว ต้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของรัฐบาลด้วย สุดท้ายแต่ละส่วนราชการ และจังหวัด ต้องสร้างคุณค่า (Value Creation) ของหน่วยงานขึ้น และการที่จะสร้างคุณค่าขึ้นมาได้ ต้องมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลง เพื่อทำให้งานมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้องค์กรแกร่งขึ้น สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมายได้

² สรุปและเรียบเรียงจากคำบรรยายของเลขาธิการ ก.พ.ร. (รศ. ดร. ทศพร ศิริสัมพันธ์) ใน **การประชุมสัมมนา เรื่อง การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548** ในวันที่ 4 และ 5 พฤศจิกายน 2547 ณ โรงแรมมิราเคิล แกรนด์ กรุงเทพฯ ฯ



ภาพแสดง Value Chain

โดยทั่วไปการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ จะประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน คือ (1) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy formulation) (2) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และ (3) การควบคุม/ประเมินผลทางยุทธศาสตร์ (Strategy control)





ขั้นตอนที่มีปัญหามากที่สุดของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ คือกระบวนการของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้ได้ผล ซึ่งจะเป็นปัญหาและอุปสรรค³ ที่เกิดจาก (1) ผู้บริหารไม่ได้ถูกพัฒนามาให้เป็นนักปฏิบัติแต่เป็นนักวางแผน (2) ผู้บริหารระดับสูงไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมหรือผลักดันในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (3) ผู้บริหารมักจะมองว่าการวางแผนกับการนำไปปฏิบัตินั้นเป็นคนละขั้นตอนหรือไม่เกี่ยวเนื่องกัน (4) เวลาที่ใช้ในการนำแผนไปปฏิบัตินั้นยาวนานกว่าเวลาที่ใช้ในการวางแผน (5) ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (6) การขาดการสื่อสารข้อมูล ความรู้ และความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยสรุปปัญหาและอุปสรรคสำคัญของการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ มาจากการขาดกรอบและหลักการที่เป็นรูปธรรมและชัดเจน จึงได้นำเสนอกรอบหรือแนวทางที่เป็นขั้นตอนที่ชัดเจน ในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติซึ่งประกอบด้วยประเด็นที่สำคัญด้วยกันทั้งหมดห้าประเด็นด้วยกัน ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) โครงสร้างระดับองค์กร (Corporate Structure / Integration) กลยุทธ์ระดับธุรกิจและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานในระยะสั้น (Business Strategy and Short-term Operating Objectives) โครงสร้างระดับธุรกิจ (Business Structure Integration) และระบบในการจูงใจและควบคุม (Incentives and Control) โดยที่กรอบการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติดังกล่าว ต้องอยู่ภายใต้กรอบในการดำเนินงานอีกสี่ประการด้วยกัน ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) อำนาจและอิทธิพลในองค์กร (Power and Influence) และ ภาวะผู้นำ (Leadership)

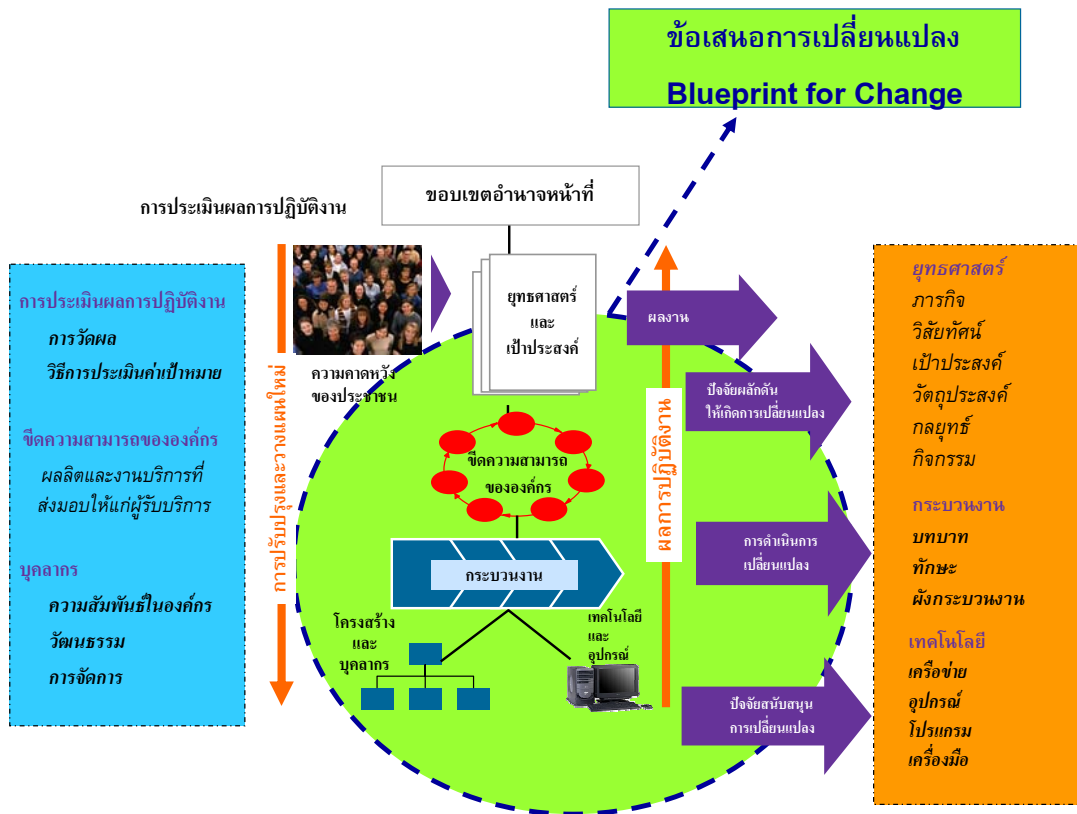
ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) จะเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยให้นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ โดยเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยให้ส่วนราชการและจังหวัดสามารถสังเคราะห์ความคิด (Diagnose) อย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม เพื่อผลักดันให้เกิดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ตามที่ได้ระบุไว้ในแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และทำให้ส่วนราชการและจังหวัดเกิดความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Readiness) อันประกอบด้วย **การปรับปรุงประสิทธิภาพ (Efficiency Improvement)** เป็นการปรับปรุงขั้นตอนและกระบวนการ โดยวิธีการ

³ **Making Strategy Work . Lawrence G. Hrebiniak** อาจารย์ประจำของ Wharton School มหาวิทยาลัย Pennsylvania สหรัฐอเมริกา

ที่มา : ปรับปรุงและเรียบเรียงมาจากบทความ เรื่องการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผล และกรอบแนวคิดดึงกลยุทธ์ไปปฏิบัติของ รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ ในคอลัมภ์แนวคิดการบริหาร หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ (Section D) ฉบับประจำวันที่ 19-25 กันยายน 2548 26 กันยายน-2 ตุลาคม 2548 และวันที่ 3-9 ตุลาคม 2548



บริหารจัดการสมัยใหม่ เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต การพัฒนาคุณภาพ (Quality Improvement) เป็นการวางระบบอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน ผู้รับบริการ และการเสริมสร้างขีดสมรรถนะ (Capacity Building) ซึ่งต้องจัดทำโปรแกรมการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development Program) เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะให้มีความพร้อมต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ รวมทั้งการจัดทำแผนเทคโนโลยีสารสนเทศและการวางแผนการพัฒนาองค์กรและการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง



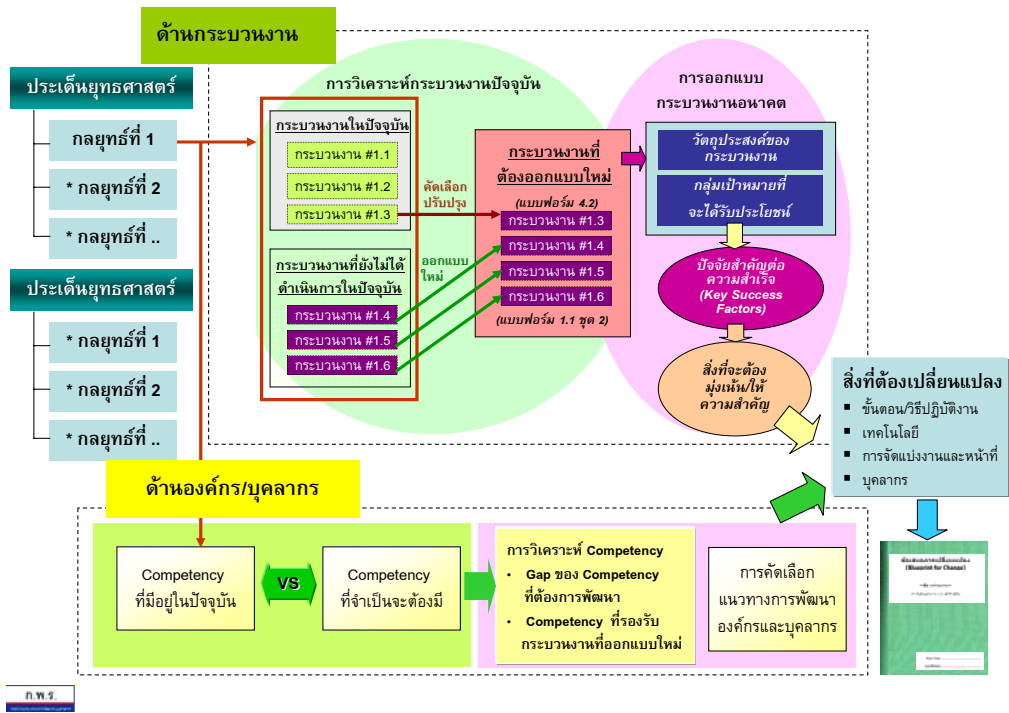
การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอยู่นี้ ได้มีการแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ด้าน คือด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพและการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ และด้านการพัฒนาศักยภาพขององค์กรและบุคลากร โดยเริ่มจาก



การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง ด้านการวิเคราะห์กระบวนการ ควรเริ่มต้นจากการมองภาพภายในของส่วนราชการ/จังหวัดทั้งในอดีต ปัจจุบัน และการมองในอนาคต โดยพิจารณาวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ/จังหวัดว่ามีภาพอนาคตหรือปลายทางที่หวังให้เป็น หรือต้องการไปให้ถึงอย่างไร ต้องเป็นภาพที่ชัดเจนและแน่นอน โดยทุกคนในองค์กรต่างรับรู้ร่วมกัน เมื่อได้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนแล้ว จึงจะกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนปฏิบัติหรือวิธีการทำอย่างไร ที่จะสามารถไปถึงหรือบรรลุวิสัยทัศน์ที่หน่วยงานกำหนดไว้ได้ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์อาจมีได้หลายประเด็น แต่ควรมีการส่งผลให้บรรลุ เชื่อมโยง และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานที่กำหนดไว้ ซึ่งบางครั้งอาจต้องดูความสอดคล้องไปจนถึงระดับกระทรวงด้วย โดยส่วนราชการ/จังหวัด จะต้องวิเคราะห์กระบวนการในปัจจุบันของแต่ละกลยุทธ์ว่ามีปัญหา อุปสรรคหรือโอกาสในการปรับปรุงมากน้อยเพียงใด และคัดเลือกกระบวนการที่จะทำการปรับปรุงหรือออกแบบกระบวนการใหม่ ในขณะที่เดียวกันกระบวนการใดที่ยังไม่ได้ดำเนินการในปัจจุบันก็ต้องนำมาออกแบบใหม่ด้วย

สำหรับขั้นตอนการออกแบบกระบวนการในอนาคตจะต้องวิเคราะห์ว่ากระบวนการที่คัดเลือกมาปรับปรุงในแต่ละกระบวนการนั้น มีวัตถุประสงค์อย่างไร ใครคือกลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับประโยชน์ ซึ่งจะสามารถทำให้วิเคราะห์ได้ว่าปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ (Key Success Factor) มีปัจจัยอะไรบ้าง และสิ่งที่จะต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญคืออะไร และนำไปสู่สิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ได้แก่ด้านขั้นตอน/วิธีการปฏิบัติงาน ด้านเทคโนโลยี ด้านการจัดแบ่งงานและหน้าที่ และด้านบุคลากร

สำหรับการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาศักยภาพขององค์กรและบุคลากร มีแนวคิดว่าผลลัพธ์ของหน่วยงานนั้นมาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งผลการปฏิบัติงานจะดีหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ และความรู้ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency) ของแต่ละบุคคล หากต้องการให้หน่วยงานมีผลลัพธ์ที่ดี หรือมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ของหน่วยงานได้ ก็จะต้องมีการกำหนดสมรรถนะของบุคลากรที่สอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการให้เกิดกับผลลัพธ์ของหน่วยงาน ดังนั้นจะต้องมีการวิเคราะห์สมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันขององค์กรว่าสามารถที่จะผลักดันยุทธศาสตร์ให้ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด และมีสมรรถนะอะไรบ้างที่จำเป็นต้องเพิ่มเติม หลังจากนั้นนำช่องว่าง (gap) ที่เกิดขึ้น มากำหนดแนวทางการพัฒนาและรองรับกับกระบวนการที่ออกแบบใหม่ด้วย



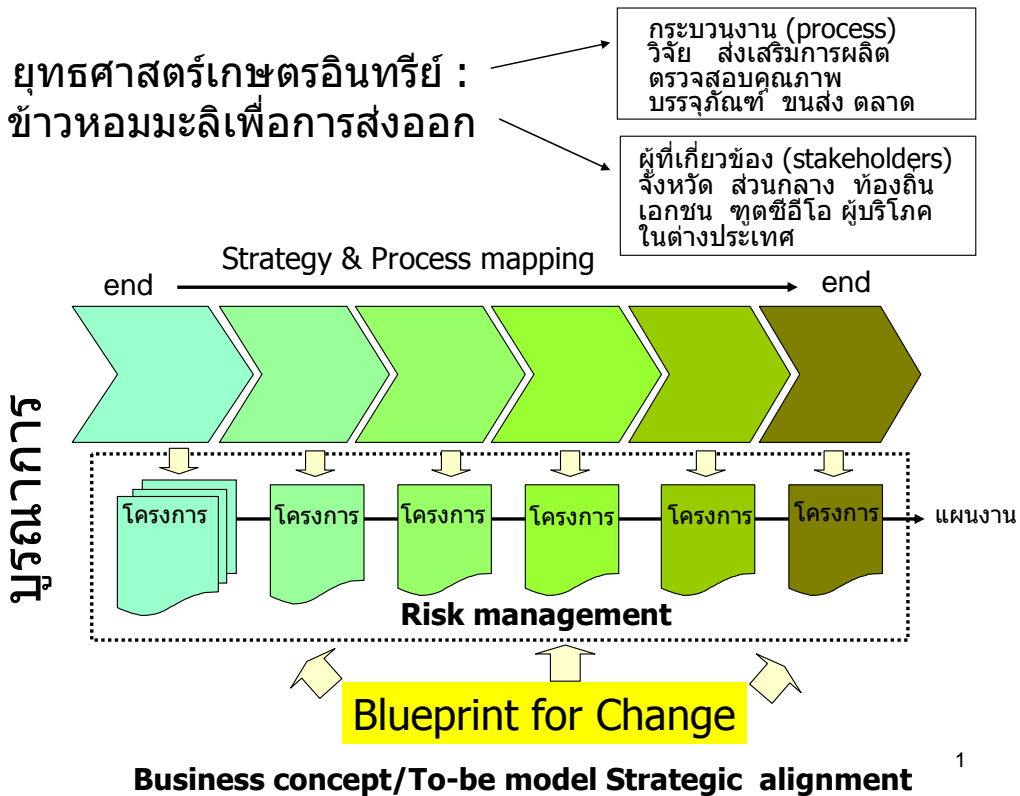
กรณีศึกษา

กรณีศึกษา ที่ 1

เป็นการนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงของจังหวัดร้อยเอ็ดซึ่งที่ได้เลือกประเด็นยุทธศาสตร์ : การเป็นศูนย์กลางการผลิตและจำหน่ายข้าวหอมมะลิชั้นดีสู่ตลาดโลก เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจในหลักการของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง และการแปลผลเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ มีขั้นตอนที่สำคัญ

- การกำหนดกระบวนการ และสร้างความเชื่อมโยงของกระบวนการ โดยใช้หลักของ Business Process Mapping
- การกำหนดผู้ที่เกี่ยวข้อง (stakeholders) นั้น ทั้งผู้ที่ได้รับผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ
- หาความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้น พร้อมทั้งแนวทางในการบริหารความเสี่ยงนั้น
- การกำหนดแผนงาน/โครงการ





จากข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงของจังหวัดร้อยเอ็ด สามารถสรุปเป็นตารางได้ ดังนี้

<p style="text-align: center;">ยุทธศาสตร์เกษตรอินทรีย์ : ข้าวหอมมะลิเพื่อการส่งออก (จังหวัดร้อยเอ็ด)</p>	<p style="text-align: center;">รายได้สุทธิของการจำหน่าย ข้าวหอมมะลิอินทรีย์เพิ่มขึ้นร้อยละ 20 จาก 4,746 ล้านบาท เป็น 5,695 ล้านบาท (+ 949)</p>
---	--

กระบวนงาน	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	ปี 49	ปี 50	ปี 51
1. ส่งเสริมการผลิตและใช้เมล็ดพันธุ์ดี	1. โครงการพัฒนาระบบการจัดเก็บและผลิตเมล็ดพันธุ์	สนง.เกษตรจังหวัด	500,000	100,000	100,000
2. การปรับปรุงดิน	2. โครงการพัฒนาความรู้การปรับปรุงแปลงนาและสร้างความสมบูรณ์ของดิน	สถานีพัฒนาที่ดินจังหวัด	150,000	150,000	150,000
3. การจัดการระบบน้ำ	3. โครงการจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาแหล่งน้ำ	ชลประทานจังหวัด	1,500,000	200,000	200,000
	4. โครงการสร้างฐานข้อมูลและภูมิสารสนเทศด้านน้ำ		2,500,000	200,000	200,000
4. การตรวจสอบมาตรฐาน GAP	5. โครงการจัดตั้งเครือข่ายกลุ่มเกษตรกร GAP	สนง.เกษตรจังหวัด	250,000	250,000	250,000
5. การพัฒนาประสิทธิภาพข้าวสาร	6. โครงการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลผู้ประกอบการแปรรูปข้าวสารและการวิจัยและพัฒนาและส่งเสริมการแปรรูปผลิตภัณฑ์ข้าวหอมมะลิ	สนง. อุตสาหกรรมจังหวัด	1,200,000	250,000	250,000

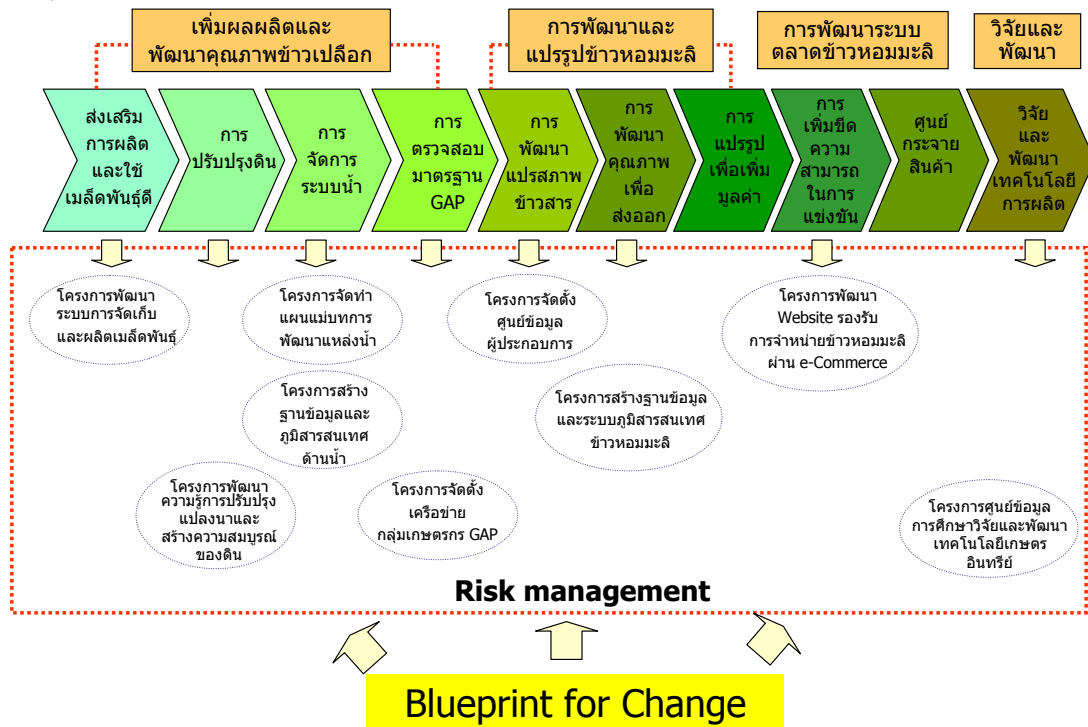
ยุทธศาสตร์เกษตรอินทรีย์ : ข้าวหอมมะลิเพื่อการส่งออก

กระบวนงาน	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	ปี 49	ปี 50	ปี 51
6. การพัฒนาคุณภาพข้าวสารหอมมะลิเพื่อการส่งออก	7. โครงการสร้างฐานข้อมูลและระบบภูมิสารสนเทศข้าวหอมมะลิ	สนง.เกษตรจังหวัด	1,000,000	200,000	200,000
7. การแปรรูปเพื่อเพิ่มมูลค่า					
8. การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาด	8. โครงการพัฒนา website รองรับการค้าขายข้าวหอมมะลิผ่าน e-Commerce	สนง. พาณิชย์จังหวัด	500,000	50,000	50,000
9. การจัดให้มีศูนย์กระจายสินค้าเพื่อเพิ่มช่องทางตลาดข้าวหอมมะลิ					
10. วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต	9. โครงการศูนย์ข้อมูลการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีเกษตรอินทรีย์	ศูนย์บริการวิชาการด้านพืชและปัจจัยการผลิต	500,000	200,000	200,000
รวม		11,300,000	8,100,000	1,600,000	1,600,000



เมื่อนำมาสร้างภาพ เป็น Business Process Mapping จะแสดงดังภาพ

ยุทธศาสตร์เกษตรอินทรีย์ : ข้าวหอมมะลิเพื่อการส่งออก



4

Business concept/To-be model Strategic alignment

ข้อสรุปการศึกษาของจังหวัดร้อยเอ็ด จะเห็นได้ว่ากระบวนการที่กำหนดในข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะผลักดันประเด็นยุทธศาสตร์เกษตรอินทรีย์ : ข้าวหอมมะลิเพื่อการส่งออกนั้น บางกระบวนการจะมีโครงการมารองรับเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ แต่ในบางกระบวนการจะถูกละเลยขาดหายไป ซึ่งหากกระบวนการนั้นเป็นกระบวนการที่สำคัญ และมีผลต่อการผลักดันให้ยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จสูง ก็อาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ยุทธศาสตร์ไม่สามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการกำหนดโครงการ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัตินั้น ควรต้องมีการวิเคราะห์โครงการทั้งหมดเพื่อหาความสัมพันธ์ของโครงการนั้น เพื่อจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินการโครงการ โดยอาจแบ่งเป็น



กระบวนการสร้างคุณค่า (Value Creation) ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าวหอมมะลิอินทรีย์สู่ตลาดโลก

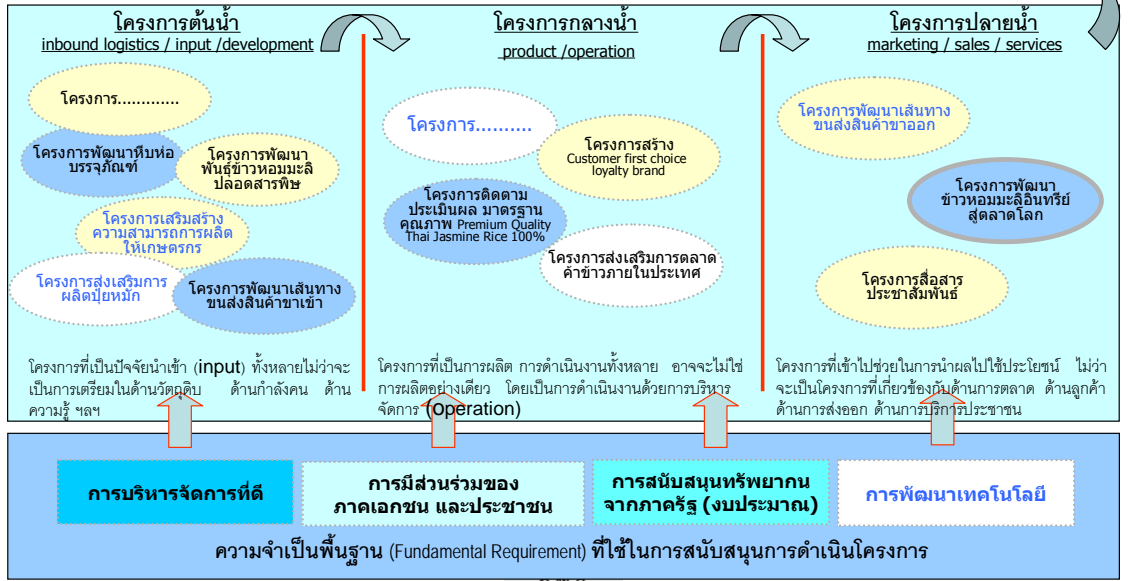
แผนการบริหารราชการแผ่นดิน : ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้สมดุลและแข่งขันได้

แผนปฏิบัติการ 4 ปี

ประเด็นยุทธศาสตร์ : ยุทธศาสตร์ข้าวหอมมะลิ

ตัวชี้วัด : ร้อยละ หรือรายได้สุทธิของการส่งออกข้าวหอมมะลิอินทรีย์เพิ่มขึ้น
เป้าหมาย : 50%

ตัวอย่าง

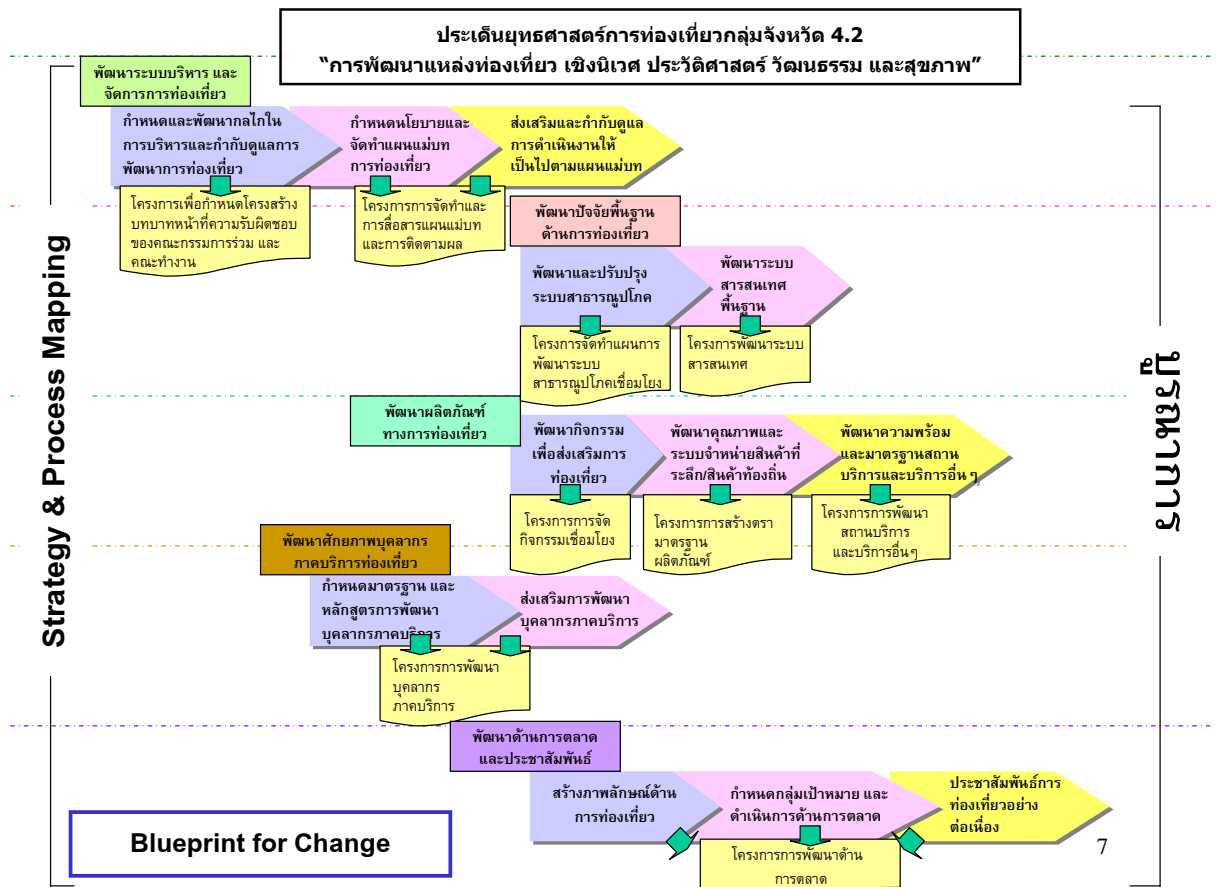


- โครงการต้นน้ำ เป็นโครงการที่เป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ทั้งหมด เป็นการเตรียมความพร้อมทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน วัตถุดิบ กำลังคน ทุน ความรู้ เป็นต้น
- โครงการกลางน้ำ เป็นโครงการที่มีการดำเนินการด้านการผลิต และการบริหารจัดการ (Operation)
- โครงการปลายน้ำ เป็นโครงการที่ไปช่วยสนับสนุนในการนำผลผลิตไปใช้ประโยชน์ จะเป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับด้านการตลาด ด้านการบริการลูกค้า หรือประชาชน ด้านการส่งออก เป็นต้น



กรณีศึกษาที่ 2

เป็นการนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง (กลุ่มจังหวัดที่ 4.2) โดยเลือกประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยว "การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และสุขภาพ"





การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้วยการบริหารโครงการ⁴

ดังที่กล่าวไว้แล้วว่า การบริหารเชิงยุทธศาสตร์จะประกอบด้วยกระบวนการหลัก 3 ขั้นตอน คือ (1) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy formulation) (2) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และ (3) การควบคุม/ประเมินผลทางยุทธศาสตร์ (Strategy control)



โดยที่ยุทธศาสตร์จะประสบความสำเร็จได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับความสำเร็จของการกำหนดยุทธศาสตร์ ร่วมกับความสำเร็จของการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ดังภาพ

⁴ ปรับปรุงและเรียบเรียงจากการบรรยาย เรื่อง “การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติด้วยการบริหารโครงการ” โดย รองศาสตราจารย์ ดร. พสุ เดชะรินทร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม พ.ศ. 2548 ในการประชุมเชิงปฏิบัติการโครงการเพิ่มขีดสมรรถนะในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ วันที่ 8 – 10 กรกฎาคม 2548 ณ ห้องวอเตอร์เกต บอลรูม ชั้น 6 โรงแรมอมารี วอเตอร์เกต ประตูน้ำ กรุงเทพมหานคร



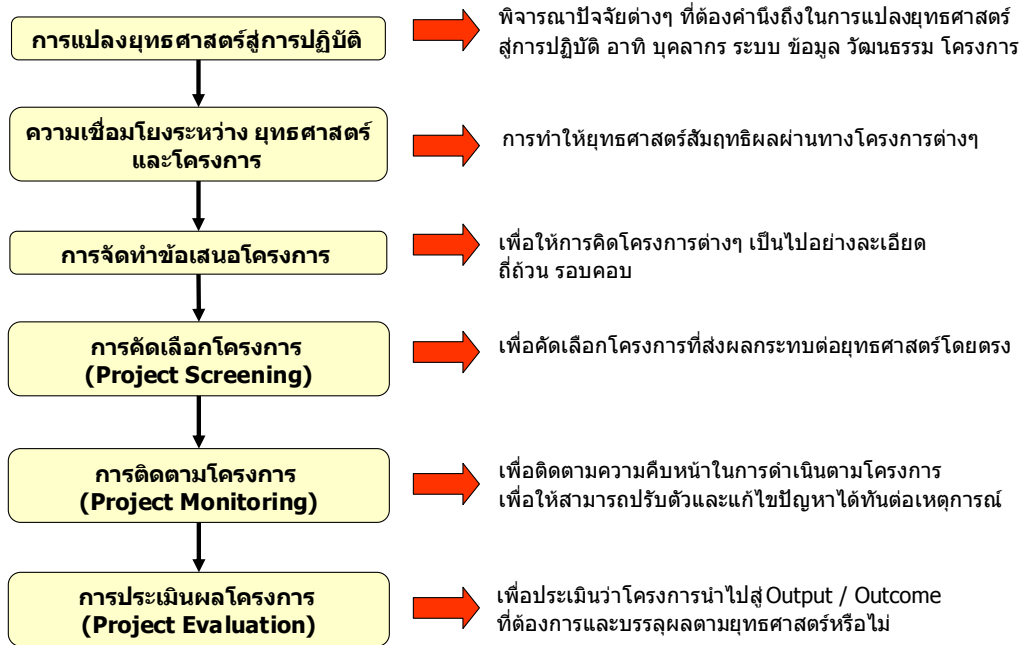
โดยสรุปปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลถึงการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ คือ (1) บทบาทของผู้นำ (Leadership) (2) ทั้งองค์กรมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์ (Org. must focus on strategy) (3) การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ (Translate and communicate) (4) ทั้งองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน (Alignment) (5) ทุกคนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อยุทธศาสตร์ (Accountability of strategic performance at all levels) (6) ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กับโครงการและงบประมาณ (Linkage to project and budget) (7) วัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม (Right Culture) (8) กระบวนการและกิจกรรมที่เหมาะสม (Right Processes) (9) บุคลากรที่เหมาะสม (Right People) และ (10) ระบบการจูงใจที่เหมาะสม (Motivation)

การบริหารโครงการนั้นถือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการเพิ่มความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติมีคำกล่าวที่ว่า “การบริหารโครงการให้ประสบผลสำเร็จย่อมนำไปสู่การเพิ่มความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ” ขั้นตอนสำคัญในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติด้วยการบริหารโครงการนั้นประกอบด้วย การจัดทำข้อเสนอโครงการ การคัดเลือกโครงการ การติดตามโครงการ และการประเมินผลโครงการ

การบริหารโครงการเป็นแนวทางในการใช้ความรู้ ทักษะ เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ เพื่อดำเนินกิจกรรมในอันที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการ หรือ Stakeholders ดังนั้น การคำนึงถึงความต้องการของ Stakeholders จึงเป็นหัวใจที่สำคัญของการบริหารโครงการ



การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ



อย่างไรก็ดีการบริหารโครงการมักจะไม่ประสบความสำเร็จเนื่องจากมีปัญหาเข้ามาเกี่ยวข้องหลายประการ โดยปัญหาที่มักพบเกี่ยวกับการบริหารโครงการ ได้แก่

- โครงการไม่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ มีลักษณะเป็นขนมชั้นที่เอามาวางเรียงทับซ้อนกัน สามารถลอกออกมาเป็นชั้นๆ ได้โดยไม่เชื่อมโยงกัน
- ไม่ได้คิดโครงการอย่างรอบคอบถี่ถ้วน ในทุกมุมมอง
- ขาดระบบในการติดตามการดำเนินโครงการที่ดี
- ขาดความเอาใจใส่จากผู้บริหารระดับสูงอย่างต่อเนื่อง
- การดำเนินโครงการไม่ได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จุดเริ่มต้นในการบริหารโครงการมาจากการคิดวางแผนเกี่ยวกับโครงการที่ดีและเหมาะสม มีการวิเคราะห์ และคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ที่จะเกี่ยวข้องกับโครงการ และมองความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ โครงการ และปัจจัยต่างๆ ให้กระจ่าง



ดังนั้นการจะแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติด้วยการบริหารโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีกระบวนการในการบริหารโครงการทั้ง 7 ประการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ขอบเขต กระบวนการในการดำเนินโครงการ (Project Flow)
2. การวิเคราะห์ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดของโครงการ
3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์และเชื่อมโยงระหว่างโครงการกับยุทธศาสตร์ในระดับต่าง ๆ
4. การวิเคราะห์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ (Stakeholder Analysis)
5. การวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับ (Cost / Benefit Analysis)
6. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับโครงการอื่น
7. การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่สำคัญ (Risk Analysis)

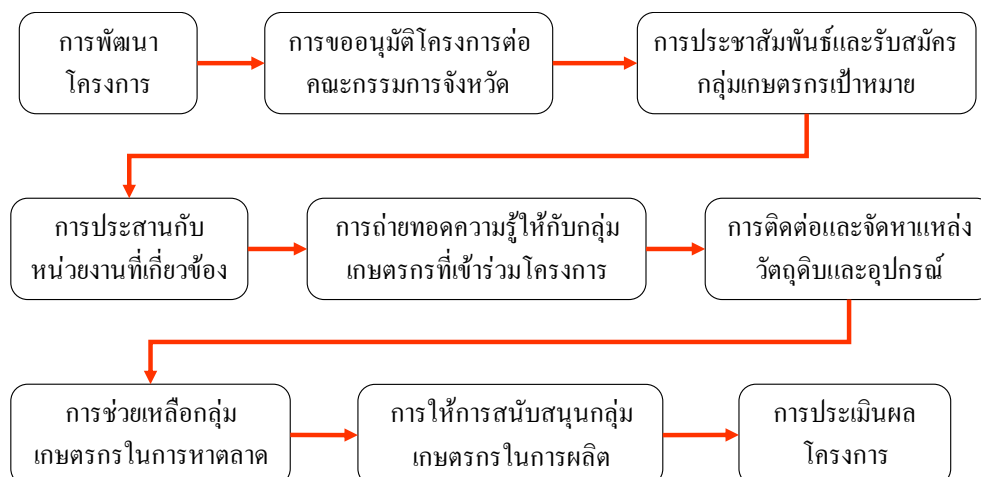
1. การวิเคราะห์ขอบเขต กระบวนการในการดำเนินโครงการ

การระบุถึงขอบเขตของโครงการและกระบวนการในการดำเนินงาน จะช่วยให้เห็นภาพทั้งโครงการอย่างต่อเนื่อง โดยมีหลักการกำหนด ดังนี้

- ขอบเขตโครงการ กำหนดขอบเขตโครงการในด้านกลุ่มเป้าหมายหรือผู้รับบริการและด้านเขตพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ที่ดำเนินโครงการ เช่น กลุ่มผู้รับบริการเป้าหมาย เป็นเกษตรกรที่เป็นกลุ่มเลี้ยงสัตว์ประจำตำบลที่เป็นนิติบุคคล และพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ คือทุกอำเภอในจังหวัด เป็นต้น

- ขั้นตอนและกระบวนการในการดำเนินโครงการ เป็นการวิเคราะห์กระบวนการ / ขั้นตอนของโครงการโดยการเขียนแผนผังกระบวนการ หรือ ขั้นตอนการดำเนิน (Process Flow Chart) โครงการ ตั้งแต่เริ่มต้น (การพัฒนาโครงการ) จนกระทั่งสิ้นสุดโครงการ

ตัวอย่างขั้นตอนและกระบวนการในการดำเนินโครงการ





2. การวิเคราะห์ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดของโครงการ

เนื่องจากทุกโครงการจะก่อให้เกิดประโยชน์ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง โดยอาจเป็นประโยชน์ของโครงการในลักษณะที่ได้รับทันทีเมื่อเสร็จสิ้นโครงการหรือผลผลิต หรือเป็นการนำผลผลิตที่ได้ไปก่อให้เกิดประโยชน์อีกต่อหนึ่ง ผลลัพธ์ โดยผลผลิตหนึ่งอาจก่อให้เกิดผลลัพธ์ได้หลายประการ ซึ่งไม่ว่าจะเป็นประโยชน์ของโครงการในรูปของผลผลิตหรือผลลัพธ์ และจะต้องมีกลไกในการที่จะสามารถบอกได้ว่าเกิดผลผลิตหรือผลลัพธ์นั้นเกิดขึ้นจริง ซึ่งมักจะอยู่ในรูปของตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์และเชื่อมโยงระหว่างโครงการกับยุทธศาสตร์ในระดับต่าง ๆ

เนื่องจากการจัดทำยุทธศาสตร์ในระดับต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นแผนบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติการ 4 ปี หรือยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัด กรม จังหวัดต่างๆ จะยึดหลักความเชื่อมโยงตั้งแต่วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์ และโครงการ ดังนั้นโครงการทุกโครงการที่จะจัดทำจึงควรที่จะสามารถเชื่อมโยงต่อยุทธศาสตร์ในระดับใดระดับหนึ่งได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อดำเนินโครงการเสร็จสิ้น ผลสำเร็จของโครงการดังกล่าวควรที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดทางยุทธศาสตร์และระบุดึงความเชื่อมโยงระหว่างโครงการกับยุทธศาสตร์ต่างๆ การให้ความสำคัญกับระดับความเชื่อมโยงและระบุดึงความเชื่อมโยงที่ชัดเจนว่าเชื่อมโยงกับตัวชี้วัด เป้าประสงค์ และประเด็นยุทธศาสตร์ใดบ้าง

โดยมีระดับความเชื่อมโยง คือ

- **โครงการหลัก** เป็นโครงการที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของตัวชี้วัด ตามค่าเป้าหมาย เป้าประสงค์ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนด
- **โครงการสนับสนุน** เป็นโครงการที่ส่งเสริม/สนับสนุน ต่อการบรรลุเป้าหมาย ภายใต้ตัวชี้วัด ตามค่าเป้าหมาย เป้าประสงค์ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนด
- **โครงการที่สัมพันธ์กับยุทธศาสตร์** เป็นโครงการที่ไม่ส่งผลต่อตัวชี้วัดแต่มีความเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ และประเด็นยุทธศาสตร์อยู่บ้าง
- **โครงการที่ไม่มีความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์** เป็นโครงการที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์เลย แต่จำเป็นต้องทำ อาจเป็นการทำตามคำสั่ง หรือทำตามนโยบาย



4. การวิเคราะห์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ

ในการดำเนินโครงการแต่ละโครงการจะมีหน่วยงาน กลุ่มบุคคล บุคคล ที่เข้ามาเกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการอย่างไรบ้าง เป็นผู้ให้ ผู้รับ ผู้มีอิทธิพล โดยบทบาทของหน่วยงาน กลุ่มบุคคล หรือ บุคคล เหล่านี้จะแตกต่างกันออกไป บางกลุ่มอาจจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ ในขณะที่บางกลุ่มอาจจะได้รับผลกระทบจากโครงการ ซึ่งไม่ว่าจะมีความเกี่ยวข้องกับโครงการในแง่ใด ก็ล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการเช่นเดียวกัน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการให้ชัดเจนและครอบคลุมเพื่อที่จะได้หาแนวทางที่เหมาะสมในการบริหารบุคคลเหล่านี้และนำมาซึ่งความสำเร็จของโครงการ เช่น ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการ บทบาท ความสำคัญของกลุ่มบุคคล บุคคล ดังกล่าว ประเด็นปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อให้ทราบหน่วยงาน กลุ่มบุคคล บุคคล ที่เกี่ยวข้องกับโครงการและผลกระทบของบุคคลเหล่านั้นที่มีต่อความสำเร็จของโครงการ

โดยการวิเคราะห์อาจพิจารณา เป็นลำดับ คือ

- ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการ
- บทบาท ความสำคัญของกลุ่มบุคคล บุคคลดังกล่าว เช่น การเป็นผู้ประเมิน/อนุมัติ การเป็นผู้ให้ และการเป็นผู้ที่ได้รับผล/ผลกระทบ
- ประเด็นปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น โดยพิจารณาว่าผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการนั้นจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการอย่างไรการได้รับผลกระทบจากโครงการและประเด็นปัญหาที่ได้พบ รวมทั้งแนวทางการแก้ไข

5. การวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับ (Cost / Benefit Analysis)

เป็นเครื่องมือสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องในการตัดสินใจว่าการดำเนินโครงการนั้นจะก่อให้เกิดผลหรือประโยชน์ที่คุ้มค่าหรือไม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประโยชน์ที่จะได้รับเหนือกว่าต้นทุนหรือการลงทุนที่ลงไปหรือไม่ นอกจากนี้ถ้ามีหลายโครงการที่ต้องเลือก การทำ Cost – Benefit Analysis ยังทำให้ได้ข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์โครงการต่างๆ ด้วย นอกจากนี้ประโยชน์ที่สำคัญคือเพื่อให้มั่นใจได้ว่าทรัพยากรที่ลงไปนั้นได้ก่อให้เกิดความคุ้มค่าขึ้นจริงหรือไม่ และในกรณีที่ไม่สามารถดำเนินโครงการได้ทั้งหมดตามที่ขอ การวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับจะสามารถใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างโครงการหลายโครงการ เพื่อเลือกกว่าจะทำโครงการใดหรือไม่ได้โดยประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นนั้นสามารถพิจารณาได้ในสองแนวทาง ได้แก่ ประโยชน์ทางการเงินที่สามารถวัดออกมาเป็นค่าเงินได้ และประโยชน์ทางสังคมที่ไม่สามารถวัดเป็นค่าเงินได้



- ผลประโยชน์ทางการเงิน (Net Present Value, NPV)

ในการวิเคราะห์ประโยชน์ทางการเงินหรือในเชิงเศรษฐกิจหรืออื่น ๆ จะต้องมีการคำนวณต้นทุนของโครงการ ซึ่งได้แก่ทรัพยากรต่างๆ ที่ลงไปทั้งแรงงาน เครื่องจักร อุปกรณ์ วัสดุดิบต่างๆ และคาดการณ์ถึงรายรับที่จะเกิดขึ้นจากโครงการ เพื่อนำมาคำนวณเป็นกำไรจากการดำเนินโครงการ อย่างไรก็ตามเนื่องจากรายรับที่จะเกิดขึ้นนั้นเป็นรายรับที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นการคิดรายรับในอนาคตจึงต้องแปลงให้เป็นค่าในปัจจุบัน โดยมีหลักการว่าค่าของเงินในอนาคตจะมีมูลค่าลดลงจากค่าของเงินในปัจจุบัน ทำให้เงิน 10,000 บาทที่จะได้รับในอนาคต มีค่าไม่เท่ากับเงิน 10,000 บาทในปัจจุบัน เช่น โครงการ ก. มีต้นทุนทั้งสิ้น 100,000 บาท คาดว่าเมื่อดำเนินโครงการเสร็จสิ้นแล้ว จะก่อให้เกิดรายได้ 150,000 บาท ในปี 2551 ซึ่งกำไรจากโครงการนี้จะไม่ใช่ 50,000 บาท ($150,000 - 100,000 = 50,000$) เนื่องจากมูลค่าเงิน 150,000 บาทในอีกสามปีข้างหน้า จะไม่เท่ากับ 150,000 บาทในปัจจุบัน

สูตรในการคำนวณมูลค่าปัจจุบันของเงินในอนาคต(Present Value : PV)

$$PV = \text{เงินที่จะได้รับในอนาคต} \times [1 / (1 + \text{อัตราดอกเบี้ย})^n]$$

โดย n = จำนวนปี

สมมติว่าอัตราดอกเบี้ยต่อปีเท่ากับ 5% ค่าของเงิน 150,000 บาทในอีก 3 ปีข้างหน้า เมื่อคิดกลับมาเป็นค่าเงินปัจจุบัน เท่ากับ $150,000 \times 0.8638 = 129,570$ บาท

สิ่งที่ควรทราบเกี่ยวกับ NPV

- ☉ ในทางปฏิบัติมีแนวทางคิดที่ยุ่งยากและหลากหลาย
- ☉ ถ้ามีค่าเป็นบวก แสดงว่าดี และยิ่งมากยิ่งดี
- ☉ เหมาะจะใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างหลายๆ โครงการ
- ☉ ไม่ใช่ทุกโครงการที่คิด NPV ได้ ขึ้นกับลักษณะของโครงการ

- ผลประโยชน์ทางสังคม

นอกจากประโยชน์ทางการเงินแล้ว โครงการต่างๆ ยังก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงสังคม (Social Benefits) อีกด้วย โดยในการคำนวณประโยชน์เชิงสังคมนั้นจะพิจารณาหรือให้ความสำคัญที่ประโยชน์ที่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ได้รับเป็นสำคัญ ซึ่งมีแนวทางการวิเคราะห์ดังนี้



- ☉ การกำหนดผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและได้รับประโยชน์ โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทางสังคม อาจเป็นเกษตรกร พ่อค้า หรือประชาชนทั่วไป
- ☉ ระบุผลกระทบที่กลุ่มหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดได้รับให้ตรงกับระดับความรุนแรงของผลกระทบนั้น โดยใช้การวิเคราะห์เชิงบวก(สูง กลางและต่ำ)= +3 +2 และ +1 และเชิงลบ (สูง กลาง และ ต่ำ) = -3 -2 และ -1 ซึ่งการจะกำหนดค่าเป็นบวกหรือลบ มากหรือน้อยนั้นขึ้นกับดุลยพินิจของผู้วิเคราะห์ ซึ่งต้องแสดงเหตุผลในการกำหนดไว้ด้วย
- ☉ การกำหนดเป็นค่าตัวเลขหรือคะแนนเพื่อให้สะดวกสำหรับใช้ในการเปรียบเทียบโครงการต่าง ๆ

6. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับโครงการอื่น

ในการดำเนินโครงการตามยุทธศาสตร์นั้น จะมีความเชื่อมโยงกับโครงการอื่นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งโครงการของหน่วยงานเดียวกันและโครงการของหน่วยงานอื่นๆ จึงต้องมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงกับโครงการอื่น เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับโครงการอื่น รวมทั้งหลีกเลี่ยงการทำงานที่ซ้ำซ้อนระหว่างแต่ละโครงการด้วย

โดยต้องมีการระบุความสัมพันธ์กับโครงการอื่นทั้งในลักษณะโครงการต้นน้ำ โครงการร่วม และโครงการปลายน้ำ เพื่อให้ทราบความสัมพันธ์และเชื่อมโยงระหว่างโครงการ และความทับซ้อนระหว่างโครงการ

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับโครงการอื่นในการดำเนินโครงการตามยุทธศาสตร์ ถือเป็นโครงการต่างๆ ที่มี Value chain ร่วมกัน ตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ

ตัวอย่างการวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับโครงการอื่น

ชื่อโครงการอื่นที่สัมพันธ์	โครงการอื่นเป็นโครงการต้นน้ำ	โครงการอื่นเป็นโครงการที่ต้องทำร่วมกัน	โครงการอื่นเป็นโครงการปลายทาง	รายละเอียด ลักษณะความสัมพันธ์
โครงการพัฒนาอาชีพการเลี้ยงแพะ			X	นำผลผลิตที่ได้จากโครงการเพื่อเป็นวัตถุดิบสำหรับการเลี้ยงแกะ
โครงการพัฒนาบรรจุภัณฑ์สินค้าปศุสัตว์แปรรูป			X	นำผลผลิตที่ได้จากโครงการเพื่อแปรรูปเป็นสินค้าปศุสัตว์
โครงการปลูกข้าวโพดฝักอ่อน (สนง.เกษตรจว.)	X			นำซังข้าวโพดฝักอ่อนมาเป็นวัตถุดิบสำหรับโครงการผลิตอาหารหยาบ

7. การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่สำคัญ (Risk Analysis)

ในการดำเนินโครงการใดๆ ย่อมหนีไม่พ้นที่จะมีความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ หรือแม้แต่ในชีวิตประจำวันเองก็ตาม ดังนั้นการวิเคราะห์ความเสี่ยงจะช่วยทำให้สามารถระบุความเสี่ยงที่สำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ พร้อมทั้งความรุนแรงและความเป็นไปได้ของความเสี่ยงนั้น และแนวทางที่จะใช้ในการลดหรือบรรเทาต่อความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมของผู้รับผิดชอบต่อปัญหา หรือ อุปสรรคต่างๆ ที่ไม่อาจจะคาดคิดได้ ซึ่งจะต้องมีการระบุถึงแนวทางในการระบุความเสี่ยงที่สำคัญ และแนวทางในการบริหารความเสี่ยงนั้นๆ เพื่อช่วยให้ทราบถึงสิ่งที่จะต้องระวัง และเป็นการเตรียมความพร้อมต่อปัญหาหรืออุปสรรคที่จะเกิดขึ้น อันจะส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการ

ขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ 6 ขั้นตอน ได้แก่

- การระบุความเสี่ยง โดยพิจารณาผลกระทบจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อุตสาหกรรม และสิ่งแวดล้อมต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน ปัจจัยความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ในการวางแผน และการประมาณการของหน่วยงาน ข้อตรวจพบที่ได้รับจากการตรวจสอบ การสอบถาม การติดตาม และ ประเมินผล และปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน เช่น ความเสี่ยงในการดำเนินโครงการนี้ว่าจะสามารถดำเนินการได้ตามแผนหรือไม่ มีปัจจัยอะไรมากระทบ

ตัวอย่างประเภทของความเสี่ยง



ปัจจัยภายนอก	
1. โครงสร้างพื้นฐาน	อันเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ระบบการขนส่ง ระบบไฟฟ้า และพลังงาน พันธมิตรและ suppliers ระดับการพึ่งพาระบบ อินเทอร์เน็ตและไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์
2. เศรษฐกิจ	อันเกี่ยวกับปัจจัยทางเศรษฐกิจ เช่น อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศ อัตราเงินเฟ้อ เป็นต้น
3. กฎหมายและข้อบังคับ	อันเกี่ยวกับกฎหมายและข้อบังคับที่จะต้องปฏิบัติตามเพื่อลดภัยอันตรายต่างๆ
4. สภาพแวดล้อม	อันเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ เช่น การบริโภคพลังงาน มลพิษ เป็นต้น
5. การเมือง	อันเกี่ยวกับข้อจำกัดทางการเมืองต่างๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล
6. ตลาด	อันเกี่ยวกับประเด็นทางการแข่งขันและอุปทานของสินค้า
7. เหตุภัยพิบัติ (Act of God)	อันเกี่ยวกับเรื่องของไฟไหม้ น้ำท่วม แผ่นดินไหว เป็นต้น

การเงิน	
8. งบประมาณ	อันเกี่ยวกับความเพียงพอของทรัพยากรหรือการแบ่งสรรทรัพยากร
9. การฉ้อฉล	อันเกี่ยวกับการสูญเสียทรัพยากรโดยปราศจากคุณค่า
10. ความสามารถในการประกันภัยได้ (insurable)	อันเกี่ยวกับความสูญเสียบางอย่างที่อาจจะเกิดขึ้น แต่สามารถประกันภัยได้
11. เงินลงทุน	อันเกี่ยวกับการตัดสินใจลงทุนที่เหมาะสม
12. การยอมชดใช้	อันเกี่ยวกับสิทธิในการฟ้องร้องเรียกค่าเสียหายหรือถูกฟ้องร้องเรียกค่าเสียหายในเรื่องต่างๆ
13. นโยบาย	อันเกี่ยวกับความเหมาะสมและคุณภาพของการตัดสินใจ
14. การปฏิบัติการ	อันเกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติและกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
15. ข้อมูลสารสนเทศ	อันเกี่ยวกับความเพียงพอของข้อมูลข่าวสารซึ่งใช้ในการตัดสินใจ



กิจกรรม	
16. ชื่อเสียง	อันเกี่ยวกับชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร และผลที่ติดตามมา
17. ความสามารถในการโอนถ่ายได้ (transferable)	อันเกี่ยวกับความเสี่ยงซึ่งสามารถโอนถ่ายไปได้หรือหากโอนถ่ายไปแล้วเสียค่าใช้จ่ายที่ไม่เหมาะสม
18. เทคโนโลยี	อันเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
19. โครงการ	อันเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนโครงการและกระบวนการบริหารงาน
20. นวัตกรรม	อันเกี่ยวกับการฉกฉวยโอกาสเพื่อสร้างรายได้/ผลงาน

ทรัพยากรบุคคล	
21. บุคลากร	อันเกี่ยวกับความเพียงพอและการธำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ
22. สุขอนามัยและความปลอดภัย	อันเกี่ยวกับความเป็นอยู่ของเจ้าหน้าที่

○ ประเมินความน่าจะเป็นและความรุนแรงของความเสี่ยง โดยเลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยบางครั้งอาจไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์ในรูปตัวเลข แต่อาจวิเคราะห์ออกมาเป็นระดับต่างๆ สำคัญมาก ปานกลาง หรือน้อย เป็นต้น

▪ ระดับของความเสี่ยง

- ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) คือ การนำปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมาพิจารณาถึงความสำคัญว่า หากเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยแค่ไหนโดยอาจวัดเป็นระดับน้อย ปานกลาง สูง
- โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) คือ การพิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงที่ได้เรียงลำดับความสำคัญไว้แล้ว มีโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงนั้น ในระดับน้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง



- การตอบสนองความเสี่ยง จะมีการตอบสนองหรือหาทางป้องกันอย่างไร เช่น ยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) ลดความเสี่ยงไปสู่ระดับต่ำ การกระจายความเสี่ยง การถ่ายโอนความเสี่ยง และการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง
 - การดำเนินการควบคุม การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในสภาพที่เป็นผลดีกับหน่วยงานนั้น
 - การติดต่อสื่อสารข้อมูล
 - การนำไปปฏิบัติและตรวจทาน
- การบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย
 - **Credit Risk** ความเสี่ยงด้านเงินกู้ เช่น กรณีที่ให้เพื่อนยืมเงิน อาจมีความเสี่ยงต่อการที่เพื่อนจะไม่ยอมชำระหนี้
 - **Market Risk** ความเสี่ยงด้านการตลาด เช่น การออกผลิตภัณฑ์ขึ้นมาหนึ่งชิ้น ' อาจมีความเสี่ยงที่คู่แข่งอาจออกผลิตภัณฑ์สินค้าดีกว่า หรือราคาตลาดสูงไป หรือสินค้าไม่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค
 - **Operational Risk** เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานหรือข้อผิดพลาดจากการทำงาน
 - **Financial Risk** ความเสี่ยงด้านการเงิน เช่น ไม่มีการควบคุมกระแสเงินสดหรือเงินลงทุนให้เพียงพอ
 - **Event Risk** ความเสี่ยงที่เป็นไปตามเหตุการณ์

นอกจากนี้ยังมีความเสี่ยงอีกตัวหนึ่ง คือ **Strategic Risk** หรือความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจุบันนี้มีเครื่องมือหรือแนวคิดที่มีความเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ นอกเหนือจากการทำเป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ และตัวชี้วัด โดยอาจเป็นความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นจากการเลือกยุทธศาสตร์ผิด หรือความเสี่ยงที่จะทำให้เป้าประสงค์ไม่บรรลุเป้าหมาย จึงต้องมีการคิดให้รอบคอบมากขึ้น ความเสี่ยงชนิดอื่นๆ เป็นการป้องกันการทำสิ่งที่ไม่ถูก เช่น ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน (Operation Risk) ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเพราะเกิดความผิดพลาด แต่ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์เป็นความเสี่ยงที่ไม่เลือกที่จะทำสิ่งที่ถูก ซึ่งทำให้บรรลุได้ยาก แต่ก็เป็นส่วนสำคัญ ดังนั้นจึงต้องคิดถึงความเสี่ยงตรงนี้ไว้ก่อนเนื่องจากเราไม่รู้ว่าการที่เรากำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ไปนั้นจะถูกต้องเหมาะสมหรือไม่



จะเห็นได้ว่ากระบวนการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติด้วยการบริหารโครงการ มีความเชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยงหลายขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงในการกำหนด ยุทธศาสตร์ที่ผิดพลาด ความผิดพลาดจากการดำเนินงานแล้วไม่บรรลุเป้าประสงค์ และการดำเนิน โครงการแล้วไม่ประสบความสำเร็จ

ตัวชี้วัดตัวหนึ่งที่บ่งบอกว่าความเสี่ยงกำลังจะเกิดขึ้น(Key Risk Indicator) เช่น เมื่อ กำหนดวัตถุประสงค์เรื่อง การกินคืออยู่ที่ อายุ 100 ปี แต่ความเสี่ยงคือการเป็นโรค ดังนั้น Key Risk Indicator คือระดับน้ำตาลในเลือด ซึ่งถ้าปริมาณน้ำตาลในเลือดเริ่มสูงก็จะแสดงถึงความ เสี่ยงที่จะเกิดขึ้น จึงจะต้องหาทางป้องกันความเสี่ยงนั้นทันที ซึ่งต่างจาก KPI โดย KPI คือตัว วัดผลที่สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงาน แต่ KRI คือตัวที่บอกให้ทราบว่ามีความเสี่ยงเกิดขึ้น ต้อง รีบหาทางป้องกันแก้ไข

ตัวอย่างที่ 1

- กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์คือ เป็นศูนย์การส่งออกผลไม้แห่งภูมิภาค
- เป้าประสงค์คือ รายได้จากการส่งออกผลไม้

สิ่งแรกที่จะต้องคิดคือ อะไรคือความเสี่ยงที่ต้องบรรลุ การที่จะเพิ่มรายได้จากการ ส่งออกผลไม้ ระบบการขนส่ง (Logistic) จะต้องสมบูรณ์ ดังนั้น ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น คือ ระบบ การขนส่งล่าช้า ส่งผลให้ผลไม้เน่าเปื่อยเมื่อส่งไปถึงต่างประเทศ ระดับความรุนแรงมีมาก ความเป็นไปได้ปานกลาง Key Risk Indicator คือเวลาที่ใช้ในการส่ง ถ้ากำหนดว่าส่งให้ภายใน 2 วันจะไม่เน่า แต่ถ้า KRI คือ 3 วัน จะทำให้ทราบทันทีว่าระบบการขนส่งเริ่มล่าช้า ซึ่งจะส่งผล ให้ผลไม้เน่า แนวทางการแก้ปัญหาคือ การปรับปรุงระบบในการขนส่ง ดังนั้น KRI จะมีลักษณะ คล้าย KPI ในระดับหนึ่งกล่าวคือ จะเป็นตัวส่งสัญญาณคอยเตือนเราในระดับหนึ่ง

ตัวอย่างที่ 2

- กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์คือ การเป็น Detroit แห่งเอเชีย
- เป้าประสงค์คือ ปริมาณรถยนต์ที่ผลิต
- ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นคือ ราคาน้ำมันที่แพงขึ้น ปัจจุบันความรุนแรงมาก โอกาส เป็นไปได้สูง ถ้าราคาน้ำมันเริ่มขึ้นสูง จะต้องนำมาตรการแก้ปัญหาการราคาน้ำมันมาใช้ ทันที



การดำเนินโครงการแต่ละโครงการนั้น มีความเสี่ยงอะไรบ้าง เมื่อได้ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้วจึงนำมาเขียนเป็นโครงการโดยมีระยะเวลาในการดำเนินโครงการตั้งแต่ต้นจนจบ

สาเหตุที่ต้องมีการบริหารความเสี่ยงในโครงการคือโครงการมีความไม่แน่นอนซึ่งอาจนำไปสู่ทั้งโอกาสและข้อจำกัดในการดำเนินโครงการการบริหารความเสี่ยงจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการโดยใช้ประโยชน์จากโอกาสและหาแนวทางในการจัดการกับข้อจำกัดนั้น ซึ่งควรจะเป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญของการบริหารโครงการทุกโครงการ

Risk Identification Process กระบวนการในการระบุถึงความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลกระทบต่อโครงการโดยมีการกำหนดนิยามและลักษณะที่ชัดเจน ได้มาโดยผ่านกรอบในการคิดหรือการระดมสมองอาจจะมีความคิดเห็นของบุคลากรที่ไม่เกี่ยวข้องกับโครงการด้วยการสัมภาษณ์ หรือการทำ SWOT

การประเมินระดับความน่าจะเป็นและความรุนแรงของความเสี่ยงขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมักจะใช้เป็นค่าคะแนนผลกระทบหรือความรุนแรงนั้นสามารถที่จะพิจารณาในด้านต้นทุน / งบประมาณ เวลาขอบเขตขั้นตอน คุณภาพ ความสำเร็จ

ทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

1. Risk Avoidance เป็นการเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินโครงการ เพื่อหลีกเลี่ยงจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เช่น การเปลี่ยนขอบเขต และการหาผู้เชี่ยวชาญภายนอกเข้ามาช่วย
2. Risk Transfer การโอนความเสี่ยงไปให้หน่วยงานอื่น ส่วนใหญ่มักจะเป็นด้านงบประมาณ
3. Risk Mitigation เป็นการลดโอกาสที่จะเกิด หรือ ลดความรุนแรงเมื่อเกิดขึ้น เช่น เพิ่มทรัพยากร ขยายเวลา
4. Risk Acceptance การยอมรับต่อความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เช่น ทำใจ หรือ หาแผนสำรอง หรือ แผนฉุกเฉิน

ความเสี่ยงที่สำคัญ ได้แก่

1. ประเด็นด้านชุมชนและสิ่งแวดล้อม คือการเกิดภัยธรรมชาติที่จะส่งผลกระทบต่อปลูกวัตถุดิบ ที่จะทำให้ไม่มีวัตถุดิบตามที่คาดไว้ หรือโรคระบาดในสัตว์ทำให้ผลิตผลขายไม่ออกซึ่งความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นคือภัยธรรมชาติ และโรคระบาดในสัตว์



2. ประเด็นด้านการดำเนินงาน คือการที่โครงการไม่ได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่อง ซึ่งความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นคือเจ้าหน้าที่เปลี่ยนแปลง ขาดความต่อเนื่อง
3. ประเด็นด้านนโยบาย กฎหมายของรัฐ คือการที่รัฐบาลเปลี่ยนไปไม่ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการเลี้ยงสัตว์กระเพาะรวม ซึ่งความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นคือนโยบายเกี่ยวกับการเลี้ยงสัตว์กระเพาะรวม
4. ประเด็นด้านผู้รับบริการไม่สามารถดำเนินโครงการได้ด้วยตนเองได้ ซึ่งความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นคือกลุ่มเกษตรกรไม่เข้มแข็ง
5. ประเด็นด้านเศรษฐกิจที่ทำให้ราคาผลิตผลสูงขึ้น ขายออกยากซึ่งความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นคือราคาสินค้าสูงขึ้น
6. ประเด็นด้านการประชาสัมพันธ์และรับสมัครกลุ่มเกษตรกรเป้าหมายเกษตรกรไม่เข้าร่วมโครงการตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เนื่องจากมีช่องทางอื่นๆ ซึ่งความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นคือเกษตรกรไม่เข้าร่วมโครงการ
7. ประเด็นด้านการประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ขาดการร่วมมือจากหน่วยงานอื่นซึ่ง ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นคือหน่วยงานอื่นๆ ไม่ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่
8. ประเด็นด้านการติดต่อและจัดหาแหล่งวัตถุดิบและอุปกรณ์ ไม่มีวัตถุดิบสำหรับการผลิตอาหารหยาบซึ่งความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นคือวัตถุดิบขาดแคลน
9. ประเด็นด้านอาหารหยาบคือการที่อาหารหยาบที่ได้ไม่มีคุณภาพเพียงพอ
10. ประเด็นที่เกษตรกรมีรายได้เพิ่ม ซึ่งความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นคือต้นทุนในการดำเนินงานที่สูงกว่าที่คาดไว้ และทำให้ขาดทุน

หลังจากที่ได้มีการกำหนดประเภทของความเสี่ยงในแต่ละประเด็นแล้วก็จะนำมา กำหนดระดับของความเสี่ยงโดยคำนึงถึงผลกระทบของความเสี่ยงและโอกาสที่จะเกิดขึ้น โดยมีการให้คะแนนเป็นเกรด เช่น A B C D Eตามลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย โดยจะให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่ได้คะแนนเกรด A ถึง C ก่อน เนื่องจากมีโอกาสเกิดขึ้นตั้งแต่ปานกลางถึงสูง และมีผลกระทบตั้งแต่ปานกลางถึงสูงเช่นกัน



ค่าการประเมิน (Grade) : ความสัมพันธ์ของผลกระทบระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความรุนแรงที่เกิด (Combined effect of Likelihood/Seriousness)					
		ความรุนแรงของผลกระทบ Seriousness			
		น้อย (low)	ปานกลาง (medium)	สูง (high)	สูงมาก (EXTREME)
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	น้อย (low)	E	D	C	A
	ปานกลาง (medium)	D	C	B	A
	สูง (high)	C	B	A	A

เมื่อวิเคราะห์เสร็จสิ้นแล้ว จึงนำผลที่ได้มาจัดทำเป็นข้อเสนอโครงการ โดยหากเกิดความแตกต่างระหว่างข้อเสนอโครงการที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันกับแนวทางที่เสนอใหม่ ก็ให้บูรณาการทั้งสองแนวทางเข้าด้วยกัน ซึ่งแต่ละวิธีมีข้อดีข้อเสียที่ต่างกันไป



กรณีศึกษา

ตัวอย่างเหล่านี้เป็นเพียงตัวอย่างที่จัดทำขึ้นมาเพื่อให้เกิดความเข้าใจในกระบวนการคิดเท่านั้นข้อมูลต่างๆ ที่อยู่ในตัวอย่างนี้มีส่วนหนึ่งที่เป็นข้อมูลสมมติ ที่จัดทำขึ้นมาเพื่อให้เห็นภาพของกระบวนการทั้งหมด

ตัวอย่างที่ 1 : โครงการผลิตอาหารหยาบสำหรับสัตว์กระเพาะรวม

ชื่อโครงการ : โครงการผลิตอาหารหยาบสำหรับสัตว์กระเพาะรวม

ความสำคัญ หลักการ และเหตุผล : เนื่องจากในเขตพื้นที่จังหวัด..... มีเศษวัสดุทางการเกษตรเหลือใช้จำนวนมาก ซึ่งเศษวัสดุเหลือใช้ดังกล่าวสามารถนำไปเพิ่มมูลค่าได้ ประกอบกับในเขตพื้นที่จังหวัด..... มีการเลี้ยงสัตว์กระเพาะรวมจำนวนมาก ทำให้สามารถนำวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรมาเพิ่มมูลค่าโดยผลิตเป็นอาหารสำหรับสัตว์กระเพาะรวมได้

วัตถุประสงค์ของโครงการ : เพื่อนำวัสดุทางการเกษตรเหลือใช้มาผลิตเป็นอาหารหยาบสำหรับสัตว์กระเพาะรวม เพื่อแก้ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม

ขอบเขตและกระบวนการที่สำคัญ :

- กลุ่มผู้รับบริการเป้าหมาย คือเกษตรกรที่เป็นกลุ่มเลี้ยงสัตว์ประจำตำบล ต้องเป็นกลุ่มเกษตรกรที่เป็นนิติบุคคล
- พื้นที่ทางภูมิศาสตร์เป้าหมาย คือทุกอำเภอในจังหวัด

ขั้นตอนและกระบวนการในการดำเนินโครงการ : จะต้องมีการจัดทำขั้นตอนการดำเนินโครงการอย่างละเอียด เพื่อให้สามารถทราบได้ว่าหากเกิดปัญหาขึ้นมาแล้วควรจะติดตามเพื่อดำเนินการแก้ไขที่ขั้นตอนใด

ผลผลิต และผลลัพธ์ของโครงการ :

- ผลผลิต ได้แก่ อาหารหยาบสำหรับสัตว์กระเพาะรวม
- ผลลัพธ์ ได้แก่ กลุ่มเกษตรกรมีรายได้เพิ่มขึ้นและสิ่งแวดล้อมของจังหวัดดีขึ้น



ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ : มีการกำหนดตัวชี้วัดตามผลผลิตและผลลัพธ์ ค่าเป้าหมายรวมทั้งระยะเวลาที่ต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จ

ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ : เป็นโครงการสนับสนุนที่ส่งผลต่อการบรรลุค่าเป้าหมายที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดของกรมและจังหวัด จนถึงยุทธศาสตร์ระดับประเทศ

ผู้รับผิดชอบ : จะต้องกำหนดผู้สนับสนุนโครงการ (Project Sponsor) ผู้รับผิดชอบโครงการหลัก (Project Manager) และทีมของโครงการ (Project Team) ว่าแต่ละคนมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในส่วนใดบ้าง

ทรัพยากรที่ต้องใช้ :

- ทรัพยากรที่ต้องใช้ ประกอบด้วย เครื่องปั้น เครื่องตัดหญ้าแบบสะพายเหวี่ยง เครื่องเย็บปากถุง โดย
- แหล่งที่มาของทรัพยากร มาจากทรัพยากรที่ต้องใช้ ได้ถูกขอไว้ในงบประมาณของโครงการแล้ว

งบประมาณและประมาณการณั้กระแสเงินสด : ขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดงบประมาณและประมาณการณั้กระแสเงินสดที่จะได้รับในแต่ละช่วงเวลา เช่น โครงการนี้ใช้งบประมาณทั้งหมด 7 ล้านบาท โดยใช้จากบผู้ว่า CEO และภายหลังจากโครงการจบสิ้น ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่ต่อเนื่องกับโครงการจะมาจากรายได้ที่กลุ่มเกษตรกรได้มาจากการขายอาหารหยาบ

ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ : ผู้ประเมิน อนุมัติ ได้แก่ คณะกรรมการจังหวัด และผู้ตรวจประเมินจากส่วนกลาง

- ผู้ให้ข้อมูลหรือ input ที่จะทำให้โครงการนี้สำเร็จ ประกอบด้วย
 - พี่เลี้ยงที่ให้คำแนะนำต่อกลุ่ม ได้แก่ สำนักงานปศุสัตว์อำเภอ และสำนักงานเกษตรจังหวัด
 - ผู้ที่มาสอนการจัดทำบัญชี ได้แก่ สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัด
 - ผู้รับผิดชอบเบี่ยนกลุ่ม ได้แก่ สำนักงานสหกรณ์จังหวัด
 - แหล่งวัตถุดิบ ได้แก่ เกษตรกรผู้ปลูกข้าวโพด และตลาดสินค้าเกษตร
 - ผู้ให้ความรู้และทำการวิจัย ได้แก่ สถาบันการศึกษาต่างๆ



- ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ประกอบด้วย
 - ผู้เข้าร่วมโครงการ ได้แก่ กลุ่มเกษตรกร
 - แหล่งจำหน่ายผลผลิตจากโครงการ ได้แก่ ตลาด

ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพชัดเจนว่าใครมีส่วนเกี่ยวข้องและมีบทบาทหน้าที่อย่างไรบ้าง และต้องระบุว่าผู้มีส่วนเกี่ยวข้องส่วนไหนที่อาจเกิดปัญหาทำให้การดำเนินโครงการนั้นๆ ไม่สำเร็จ ตัวอย่างเช่น สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัดเป็นให้ความรู้แก่กลุ่มเกษตรกรในการจัดทำบัญชี แต่ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นคือ เจ้าหน้าที่จากสำนักงานไม่มีเวลามาให้ความรู้ ดังนั้นจึงต้องหาแนวทางในการแก้ไขจะต้องทำอย่างไร เช่น การนัดหมายกับสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ล่วงหน้า

ประโยชน์ที่จะได้รับ : กลุ่มเกษตรกรควรจะมีรายได้เพิ่มขึ้น 5,000 บาทต่อไร่ต่อปี โดยเริ่มเห็นผลในปีที่สอง และต่อเนื่องไปทุกๆ ปี โดยมีการลงทุนต่อไร่แรกเริ่ม = 2,000 บาท

โครงการอื่นที่เกี่ยวข้อง :

- โครงการผลิตอาหารหยาบสำหรับสัตว์กระเพาะรวม มีโครงการพัฒนาอาชีพการเลี้ยงแพะ ซึ่งถือเป็นโครงการปลายน้ำ มีความสัมพันธ์กับโครงการผลิตอาหารหยาบสำหรับสัตว์กระเพาะรวม ในลักษณะของการนำผลผลิตที่ได้จากโครงการมาเป็นวัตถุดิบสำหรับการเลี้ยงแกะ
- โครงการพัฒนาบรรจุภัณฑ์สินค้าปุ๋ยสูตรแปรรูป ซึ่งถือเป็นโครงการปลายน้ำ มีความสัมพันธ์กับโครงการผลิตอาหารหยาบสำหรับสัตว์กระเพาะรวมในลักษณะของการนำผลผลิตที่ได้จากโครงการเพื่อแปรรูปเป็นสินค้าปุ๋ยสูตร
- โครงการปลูกข้าวโพดฝักอ่อน (สนง.เกษตรจว.) ซึ่งถือเป็นโครงการต้นน้ำ มีความสัมพันธ์กับโครงการผลิตอาหารหยาบสำหรับสัตว์กระเพาะรวมในลักษณะของการนำซังข้าวโพดฝักอ่อนมาเป็นวัตถุดิบสำหรับโครงการผลิตอาหารหยาบ

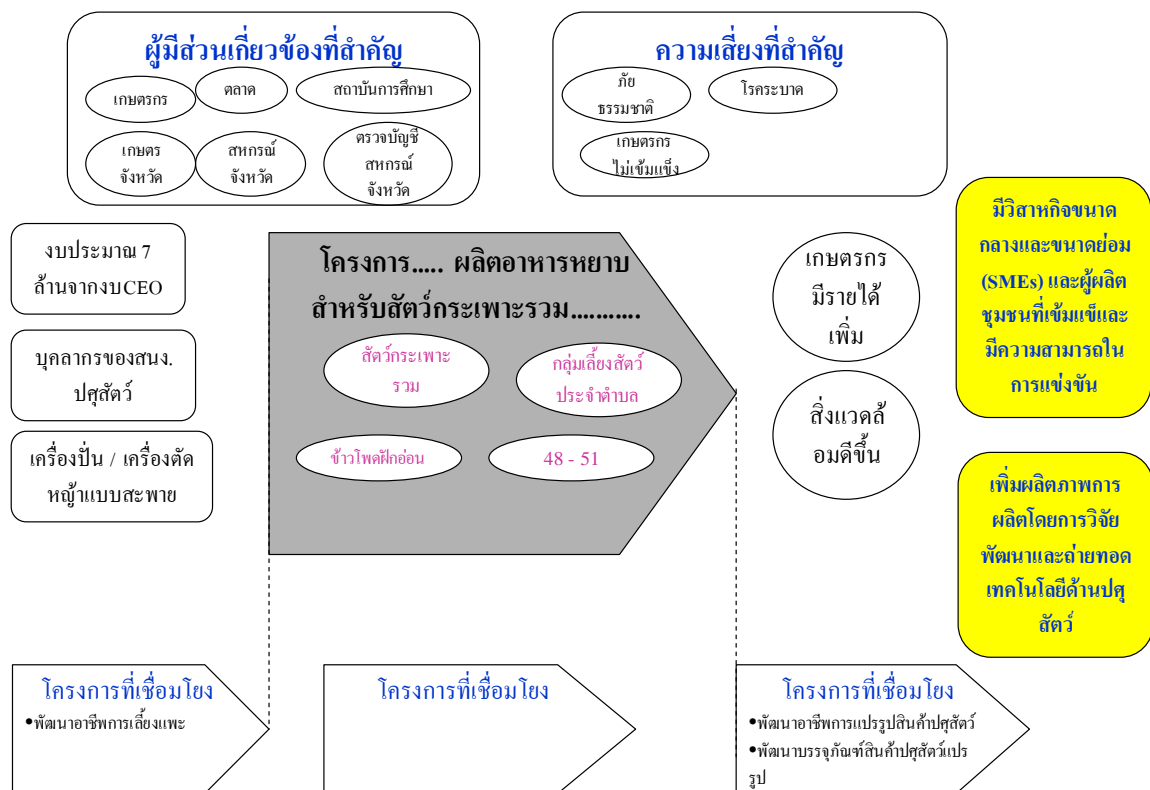
ความเสี่ยงที่สำคัญ :

- จะต้องพิจารณาประเด็นต่างๆ รวมทั้งความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละประเด็น รวมถึงมีการให้คะแนนในแต่ละความเสี่ยงและกำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและ ผู้รับผิดชอบต่อการนำแนวทางไปใช้ และต้นทุนที่จะเกิดขึ้นจากการนำแนวทางมาใช้



ระยะเวลาการดำเนินโครงการ : มีการจัดทำ Milestones เพื่อติดตามตรวจสอบการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ของโครงการว่าดำเนินการไปถึงขั้นตอนไหนอย่างไร

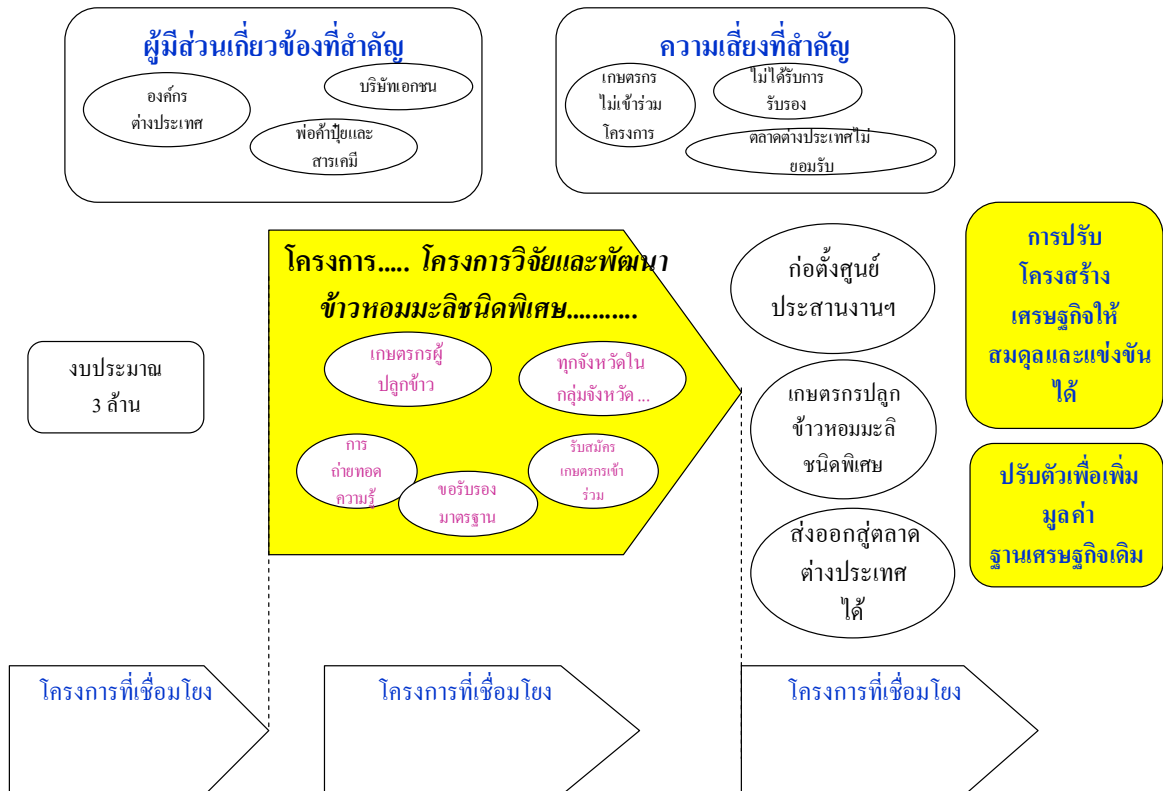
และเพื่อให้เกิดความเข้าใจในกระบวนการจัดทำข้อเสนอโครงการสามารถสรุปรายละเอียดให้อยู่ในภาพรวมเพื่อให้ง่ายแก่ความเข้าใจ ในรูปแบบดังนี้





ตัวอย่างที่ 2 : โครงการวิจัยและพัฒนาข้าวหอมมะลิชนิดพิเศษ

โครงการนี้นำมาจากโครงการหนึ่งของจังหวัด.... ซึ่งได้มีการกำหนดข้อมูลเพิ่มเติมบางส่วนเพื่อให้เกิดความชัดเจน และสร้างความเข้าใจให้กับผู้ฟังมากยิ่งขึ้น ซึ่งได้สรุปตามรูปภาพดังนี้



วิธีการจัดทำจะเหมือนตัวอย่างที่ 1 คือ กำหนดขอบเขตของโครงการวิจัยและพัฒนาข้าวหอมมะลิชนิดพิเศษ โดยดูว่าใครคือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญบ้าง และความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อโครงการวิจัยและพัฒนาข้าวหอมมะลิชนิดพิเศษมีอะไรบ้าง และมีโครงการใดบ้างที่เชื่อมโยงกับโครงการวิจัยและพัฒนาข้าวหอมมะลิชนิดพิเศษ โดยเป็นโครงการตั้งแต่โครงการต้นน้ำ จนถึงโครงการปลายน้ำ นอกจากนี้จะต้องพิจารณาว่าจะต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง และเกิดผลผลิตและผลลัพธ์อะไร รวมถึงตอบสนองยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ใด



ตัวอย่างที่ 3 : โครงการตู้ยาประจำบ้าน การรวานแก่นจน

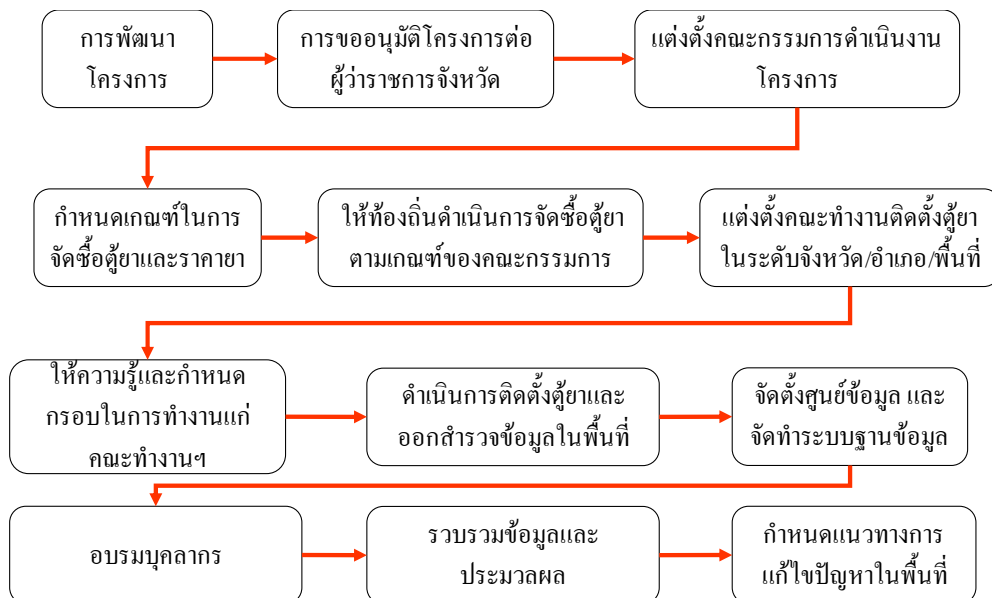
ต้องการใช้ตู้ยาแสดงความห่วงใยเพื่อแก้ปัญหาความยากจน โดยใช้ตู้ยาเข้าไปเป็นกลไกในการจัดทำทะเบียนของจังหวัด และเป็นเครื่องมือหนึ่งในการเข้าไปทำการสำรวจข้อมูลด้านการลงทะเบียนปัญหาสังคมและความยากจนของจังหวัด เพื่อให้ทราบปัญหาของพื้นที่อย่างแท้จริง โดยจัดทีมเข้าไปตั้งตู้ยา ทีมละ 3 คน ประกอบไปด้วย อสม. อช. ผู้นำท้องถิ่น

วัตถุประสงค์ของโครงการ : คือการสำรวจข้อมูลด้านการลงทะเบียนปัญหาสังคมและความยากจนของจังหวัด

ขอบเขตและกระบวนการที่สำคัญ :

- กลุ่มผู้รับบริการเป้าหมายได้แก่ ผู้ที่จดทะเบียนคนจน ประมาณ 72,395 ครัวเรือน
- พื้นที่ทางภูมิศาสตร์เป้าหมาย คือทุกอำเภอในจังหวัด....

ขั้นตอนและกระบวนการในการดำเนินโครงการ : โดยพิจารณาแต่ละกล่องว่าใครเป็น Stakeholders หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อโครงการ หรือในแง่ของความเสี่ยงก็เช่นกัน ในแต่ละกล่องมีความเสี่ยงอย่างไรเกิดขึ้นได้บ้าง และจะป้องกันได้อย่างไร ดังนี้





ผลผลิต และผลลัพธ์ของโครงการ

- ผลผลิตคือ ได้ตั๋ยประจำบ้าน และฐานข้อมูลในพื้นที่ที่น่าเชื่อถือ และแนวทางการแก้ไขปัญหาในพื้นที่
- ผลลัพธ์คือ ความเป็นอยู่/สุขอนามัยของประชาชนที่ดียิ่งขึ้น จังหวัดสามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงกับสภาพปัญหาในพื้นที่อย่างแท้จริง และข้อมูลที่ได้สามารถนำมาพัฒนาจังหวัดในอนาคต

ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ

ผลผลิต / ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	ระยะเวลา
ความเป็นอยู่/สุขอนามัยของประชาชนที่ดียิ่งขึ้น	(ตัวชี้วัดของสาธารณสุข)		
จังหวัดสามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงกับสภาพปัญหาในพื้นที่อย่างแท้จริง	ร้อยละของปัญหา/ข้อร้องเรียนในพื้นที่ที่ลดลง		
ข้อมูลที่ได้สามารถนำมาพัฒนาจังหวัดในอนาคต	ร้อยละของข้อเสนอแนะที่ได้นำไปใช้ประโยชน์	ร้อยละ 80	ธ.ค. 2548

ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของชาติ : แก้ไขปัญหาความยากจน

ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ

- ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้ประเมิน อนุมัติทำหน้าที่ประเมิน และอนุมัติโครงการ ทั้งในระยะต้น และเมื่อโครงการสิ้นสุด
- ผู้ลงทะเบียนเป็นผู้ให้ข้อมูล
- องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ให้ตั๋ย
- ศตจ.งบประมาณยุทธศาสตร์จังหวัด (CEO)เป็นผู้ให้งบประมาณ
- คณะทำงานฯ เป็นผู้ให้ความรู้แก่ผู้ที่ติดตั้งตั๋ย



- ผู้เชี่ยวชาญระบบคอมพิวเตอร์(ยังไม่กำหนด) เป็นผู้ให้ความรู้การใช้โปรแกรมประมวลผล
- ผู้ลงทะเบียนฯ เป็นผู้ได้รับตุ๋ยา
- ผู้บริหารของส่วนราชการเป็นผู้ได้รับข้อมูล/คำแนะนำจากโครงการ

ประเด็นปัญหาจาก Stakeholders

- คณะทำงานติดตั้งตุ๋ยาในระดับจังหวัด/อำเภอ/พื้นที่ เป็นผู้ติดตั้งตุ๋ยาและดำเนินการเก็บข้อมูล ความเสี่ยงคืออาจไม่มีความเข้าใจในการจัดเก็บข้อมูล จัดเก็บข้อมูลไม่ครบถ้วนแนวทางแก้ไขคือจัดให้มีคณะทำงานในการตรวจติดตามการเก็บข้อมูลจากทุกภาคส่วน
- ผู้ลงทะเบียนเป็นผู้ได้รับตุ๋ยาและได้รับการดูแลจากคณะทำงานฯ ความเสี่ยงคือไม่ได้นำตุ๋ยาไปใช้ประโยชน์ แนวทางการแก้ไขคือจัดให้มีคณะทำงานติดตามผล ความเสี่ยงอีกข้อหนึ่งคือไม่มีความรู้ในการใช้ตุ๋ยา และแนวทางแก้ไขคือการอบรมให้ความรู้แก่ผู้ลงทะเบียนและมีการตรวจติดตามอย่างต่อเนื่อง

ประโยชน์ที่จะได้รับ (ทางสังคม)

- ผู้ลงทะเบียนมีสุขภาพอนามัยที่ดี
- ผู้บริหารจังหวัดได้รับข้อมูลและคำแนะนำ
- คณะทำงานติดตั้งฯ ได้รับผลตอบแทน

โครงการอื่นที่เกี่ยวข้อง

- โครงการจัดทำฐานข้อมูลและคลังข้อมูลกลางการแก้ปัญหาความสังคมและความยากจนเชิงบูรณาการ เป็นการนำงบประมาณมาสนับสนุนการเก็บข้อมูลในพื้นที่
- โครงการพัฒนาระบบข้อมูลเพื่อเสริมสร้างระบบเฝ้าระวังปัญหายาเสพติดอย่างยั่งยืน เป็นการนำข้อมูลจากโครงการนี้ไปใช้ในการเฝ้าระวังปัญหายาเสพติด

ความเสี่ยงที่สำคัญ

- ด้านชุมชนและสิ่งแวดล้อม
- ด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดคือเจ้าหน้าที่ขาดความเข้าใจในกระบวนการติดตั้งและการเก็บข้อมูลและเจ้าหน้าที่ขาดการติดตามต่อเนื่อง



- ด้านนโยบาย กฎหมายของรัฐ
- ด้านผู้รับบริการ ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดคือไม่นำผู้ยาไปใช้ประโยชน์ และผู้ได้รับผู้ยาไม่มีความรู้ในการใช้ผู้ยา
- ด้านเศรษฐกิจ ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดคือราคายาอาจมีการเปลี่ยนแปลง

หลังจากนั้นทำการให้คะแนนความเสี่ยงและหาแนวทางในการบริหารความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบต่อการนำแนวทางไปใช้ รวมทั้งที่จะเกิดขึ้นจากการนำแนวทางมาใช้

ประเด็นชวนคิด

- ปัญหาที่พบคือได้มีโอกาสไปสัมผัสกับผู้บริหารของหน่วยงานระดับจังหวัด ผลตอบรับต่อรูปแบบของการจัดและคิดโครงการในลักษณะนี้เป็นสิ่งที่ดี ทำให้คิดได้ชัดเจน รอบคอบมากขึ้น แต่ปัญหาคือ มักจะไม่ให้เวลาในการคิด เร่งด่วนจนไม่สามารถที่จะคิดได้อย่างรอบคอบและถี่ถ้วน
- ในการคิดโครงการลักษณะนี้ ผู้คิดต้องสามารถมองภาพรวมในลักษณะของ Holistic ได้ ซึ่งหลายครั้งต้องอาศัยผู้ที่มีประสบการณ์และผ่านการฝึกฝน
- อาจมีปัจจัยสำคัญอื่นๆ ที่จะส่งผลต่อการบริหารโครงการให้ประสบผลสำเร็จ อาทิเช่น การบริหารโครงการ หรือ Project Execution หรือการประเมินผลโครงการ หรือการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินโครงการ
- นอกเหนือจากการคิดและจัดทำข้อเสนอโครงการแล้ว เนื้อหาในส่วนการบริหารโครงการอีกประการหนึ่งคือ การจัดทำรายงานติดตามความคืบหน้าของโครงการหรือที่เรียกว่า Project Status Report เนื่องจากในหลายครั้งเมื่อเริ่มดำเนินโครงการไปแล้ว ขาดการติดตามทบทวนและประเมินความคืบหน้าของโครงการ ทำให้ไม่ทราบว่าโครงการดังกล่าวสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่
- Project Status Report เป็นรายงานสั้นๆ ที่ผู้เกี่ยวข้องควรมีการจัดทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อติดตามความคืบหน้าของโครงการ โดยประกอบด้วย
 - สถานะของโครงการ (**Status of the Project**) – รายงานความคืบหน้าในการดำเนินงาน ผลกระทบของโครงการ และสิ่งที่จะต้องดำเนินการต่อไป
 - รายงานงบประมาณ (**Budget Report**) – เปรียบเทียบการใช้จ่ายงบประมาณเทียบกับแผนที่วางไว้



- รายงานความเสี่ยง (Risk Management Report) – รายงานการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงสำคัญที่ได้ระบุไว้ในตอนต้น และการปรับเปลี่ยนแนวทางในการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว
- รายงานประเด็นสำคัญ (Issue Report) – รายงานประเด็นที่ควรจะสนใจ กังวล ปัญหา ที่อาจจะเกิดขึ้น พร้อมทั้งแนวทางหรือการตัดสินใจที่ควรจะดำเนินการ

โดยรายละเอียดของส่วนประกอบต่างๆ มีดังนี้

1. Project Summary เป็นสรุปประเด็นเกี่ยวกับโครงการ
2. ความคืบหน้าของโครงการเปรียบเทียบกับกำหนดการที่ได้ตั้งไว้ โดยพิจารณาถึงกิจกรรมหรือสิ่งที่ได้ทำไป เวลาระยะเวลาเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ในช่วงแรก และความสำเร็จที่ได้เกิดขึ้น
3. ระยะเวลาและกำหนดการของกิจกรรมที่จะดำเนินงานต่อไป มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ เมื่อเทียบกับแผนที่วางไว้ตอนต้น และจะส่งผลกระทบต่อโครงการ ในประเด็นนี้จะพิจารณาว่าเมื่อเริ่มดำเนินโครงการไปแล้วจะมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคตหรือไม่ และการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อโครงการอย่างไร
4. งบประมาณ เป็นการเปรียบเทียบงบประมาณในหมวดต่างๆ เทียบระหว่างงบประมาณที่ได้วางไว้กับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง
5. ความเสี่ยงของโครงการ ให้ระบุการเปลี่ยนแปลงเทียบกับรายงานแรก เนื่องจากความเสี่ยงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญกับโครงการ จึงต้องมีการประเมินอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่ประเมินเมื่อตอนเริ่มโครงการเพียงครั้งเดียว แต่เมื่อดำเนินโครงการไปได้ระยะหนึ่ง จะต้องมีการประเมินว่าความเสี่ยงของโครงการเป็นอย่างไร โดยในการประเมินดังกล่าว จะนำเฉพาะความเสี่ยงที่มีการเปลี่ยนแปลงเข้ามาใส่ไว้ในรายงานความคืบหน้าของโครงการ ซึ่งจะประกอบด้วย ความเสี่ยงที่มีการเปลี่ยนแปลง โอกาสความเป็นไปได้ ระดับความรุนแรง การเปลี่ยนแปลงของเกรดว่าเพิ่มขึ้น ลดลง หรือเป็นความเสี่ยงใหม่ ซึ่งจะเห็นได้ว่าเมื่อเริ่มดำเนินโครงการไป ความเสี่ยงบางประการอาจจะยังไม่มีในช่วงตอนคิดโครงการ แต่จะปรากฏขึ้นเมื่อดำเนินโครงการไปได้ระยะหนึ่ง จึงต้องมีการประเมินความเสี่ยงเป็นระยะๆ



โปรแกรมสำเร็จรูปที่เข้ามาช่วยในการบริหารโครงการ

จากพัฒนาการของเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันทำให้มีเครื่องมือที่สามารถเข้ามาช่วยในการบริหารโครงการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น โดยโปรแกรมสำเร็จรูปเหล่านี้มีหลายยี่ห้อ เช่น Microsoft Project โดยโปรแกรมเหล่านี้สามารถช่วยในการบริหารโครงการได้ในหลายรูปแบบ ได้แก่

- การวางแผนโครงการ
- การบริหารจัดการด้านเวลา
- การบริหารจัดการด้านทรัพยากร
- การบริหารจัดการด้านงบประมาณและค่าใช้จ่าย
- การติดตามความก้าวหน้าของโครงการ
- การจัดทำรายงานโครงการ