

บทที่ 1



การวิเคราะห์โครงการ

บทที่ 1: การวิเคราะห์โครงการ

ในการที่จะพัฒนาและบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในระดับต่างๆ นั้น ผู้รับผิดชอบจำเป็นต้องมีการพิจารณาโครงการ และสร้างความเชื่อมโยงระหว่างโครงการกับปัจจัยต่างๆ ให้ครอบคลุม ทั้งถึง และรอบคอบ โดยการดำเนินการตามแนวทางดังกล่าว ผู้รับผิดชอบจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่เหมาะสมอันจะเข้ามาช่วยคิดและวิเคราะห์โครงการ โดยเครื่องมือต่างๆ เหล่านี้จะทำหน้าที่เป็นแนวทางในการคิดและพิจารณาโครงการให้รอบคอบและทั่วถึงยิ่งขึ้น

การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติด้วยการบริหารโครงการ

แนวคิด และวิธีการในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติด้วยการบริหารโครงการ ควรให้ความสำคัญตั้งแต่การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน กล่าวคือ

- การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)
- การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)
- การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Execution)

องค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะภาครัฐหรือเอกชนในปัจจุบัน จะต้องมีความสามารถในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ดีและมีการนำยุทธศาสตร์นั้นไปสู่การปฏิบัติได้สำเร็จ จึงจะนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้ แต่ถ้าขาดอย่างใดอย่างหนึ่ง ก็จะทำให้เจ๊งในสิ่งที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ยากหรืออาจจะล้มเหลวตั้งแต่ต้น

		การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Execution)	
		ผิดพลาด	ถูกต้อง
การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)	ถูกต้อง	สูญเสียโอกาส (Missed Opportunity)	ประสบผลสำเร็จ (Strategic Success)
	ผิดพลาด	ล้มเหลวตั้งแต่ต้น (Doomed From The Start)	เกิดความเสี่ยง (At Risk)

ปัญหาที่พบในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จมีมากมาย ที่สำคัญได้แก่บทบาทของผู้นำ (Leadership) การสื่อสาร และถ่ายทอดยุทธศาสตร์ (Translate and

communicate) ที่ปัจจุบันหลายๆ องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ แต่ไม่สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์นั้นให้บุคลากรสามารถจดจำและเข้าใจได้ เมื่อบุคลากรไม่สามารถเข้าใจในยุทธศาสตร์ก็ย่อมไม่สามารถที่จะปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ได้ ถึงแม้จะมีปัจจัยหลายประการที่มีความสำคัญต่อการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ แต่เนื้อหาในครั้งนี้จะมุ่งเน้นในส่วนของการเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กับโครงการและงบประมาณ (Linkage to project and budget)

การบริหารโครงการนั้นถือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการเพิ่มความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ มีคำกล่าวที่ว่า "การบริหารโครงการให้ประสบผลสำเร็จย่อมนำไปสู่การเพิ่มความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ" ขั้นตอนสำคัญในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติด้วยการบริหารโครงการนั้นประกอบด้วย การจัดทำข้อเสนอโครงการ การคัดเลือกโครงการ การติดตามโครงการ และการประเมินผลโครงการ



การบริหารโครงการเป็นแนวทางในการใช้ความรู้ ทักษะ เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ เพื่อดำเนินกิจกรรมในอันที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการ หรือ Stakeholders ดังนั้น การคำนึงถึงความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการ จึงเป็นหัวใจที่สำคัญของการบริหารโครงการ

อย่างไรก็ดี การบริหารโครงการมักจะไม่ประสบความสำเร็จเนื่องจากมีปัญหาเข้ามาเกี่ยวข้องกับหลายประการ โดยปัญหาที่มักพบเกี่ยวกับการบริหารโครงการ ได้แก่

- โครงการไม่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ มีลักษณะเป็นขนมชั้นที่เอามาวางเรียงทับซ้อนกัน สามารถลอกออกมาเป็นชั้นๆ ได้โดยไม่เชื่อมโยงกัน
- ไม่ได้คิดโครงการอย่างรอบคอบ ถี่ถ้วน ในทุกมุมมอง
- ขาดระบบในการติดตามการดำเนินโครงการที่ดี
- ขาดความเอาใจใส่จากผู้บริหารระดับสูงอย่างต่อเนื่อง
- การดำเนินโครงการไม่ได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

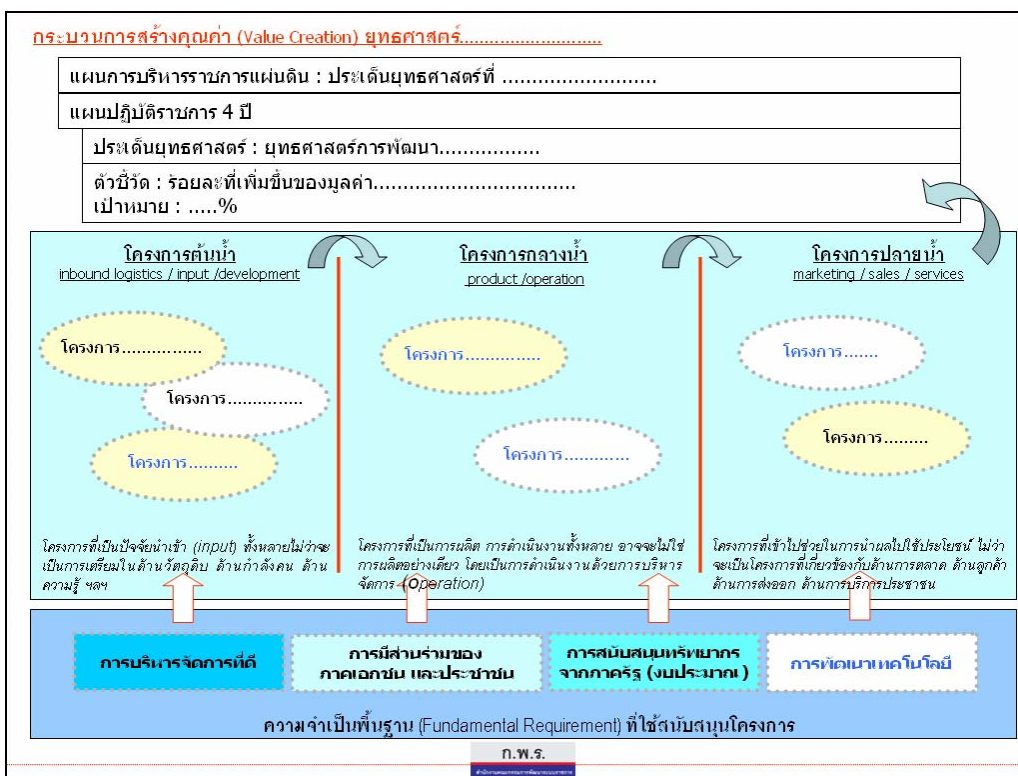
จุดเริ่มต้นในการบริหารโครงการมาจากการคิดวางแผนเกี่ยวกับโครงการที่ดีและเหมาะสม มีการวิเคราะห์ และคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ที่จะเกี่ยวข้องกับโครงการ และมองความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ โครงการ และปัจจัยต่างๆ ให้กระจ่าง

ดังนั้นการจะแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติด้วยการบริหารโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีกระบวนการในการบริหารโครงการทั้ง 8 ประการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ขอบเขต กระบวนการในการดำเนินโครงการ (Project Flow)
2. การวิเคราะห์ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดของโครงการ
3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์และเชื่อมโยงระหว่างโครงการกับยุทธศาสตร์ในระดับต่างๆ
4. การวิเคราะห์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ (Stakeholder Analysis)
5. การประมาณการกระแสเงินสดของโครงการ (Cashflow Projection)
6. การวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับ (Cost / Benefit Analysis)
7. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับโครงการอื่น
8. การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่สำคัญ (Risk Analysis)

1. ขอบเขตและกระบวนการในการดำเนินโครงการ

ในการบริหารยุทธศาสตร์ จะต้องสร้างความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กับโครงการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่แผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัตินโยบาย 4 ปี ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ กลุ่มจังหวัด หรือจังหวัดต่างๆ โดยจะยึดหลักเชื่อมโยงตั้งแต่ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และโครงการ โดยให้วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของโครงการอย่างละเอียด ถูกล้วนให้ครอบคลุมทั้งกระบวนการอย่างครบวงจรเพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Added) และสร้างคุณค่า (Value Creation) ได้อย่างแท้จริง



ดังนั้น โครงการที่จะขออนุมัติดำเนินการจะสามารถถอดรหัสเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ในระดับต่างๆ ได้อย่างชัดเจน และเมื่อดำเนินโครงการสำเร็จ ก็ควรจะไปสู่การบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดในระดับยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เหตุผล ความจำเป็น

ในการคิดโครงการนั้นจะต้องมั่นใจว่าโครงการที่จะคิดนั้นครบถ้วน รอบคอบ ทั้งในด้านของขอบเขต และขั้นตอนสำคัญที่เกี่ยวข้อง เป็นการระบุถึงสิ่งที่จะทำ และสิ่งที่จะไม่ทำหรือไม่เกี่ยวข้องกับโครงการ เพื่อให้ผู้ที่พิจารณาและเกี่ยวข้อง ได้มีภาพที่ชัดเจนเกี่ยวกับโครงการ นอกจากนี้ยังเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการวิเคราะห์โครงการในประเด็นอื่นๆ อีกต่อไป

การวิเคราะห์

การวิเคราะห์ในด้านนี้ ประกอบด้วยส่วนที่สำคัญสองส่วน ได้แก่ การกำหนดขอบเขตของโครงการ และการวิเคราะห์กระบวนการ / ขั้นตอนของโครงการ ในการกำหนดขอบเขตของโครงการนั้นจะสามารถใช้เกณฑ์ ทั้งในด้านของผู้รับบริการเป้าหมาย และเกณฑ์ภูมิศาสตร์ เป็นแนวทางสำคัญในการกำหนดขอบเขตของโครงการ ว่าโครงการที่พัฒนาขึ้นมา นั้นมุ่งตอบสนองต่อผู้รับบริการในกลุ่มใด เช่น เกษตรกร ผู้ประกอบการ ประชาชนทั่วไป หรือ นักท่องเที่ยว เป็นต้น สำหรับเกณฑ์ภูมิศาสตร์ จะพิจารณาว่าโครงการดังกล่าวจะลงไปในพื้นที่ใด ทั้งในระดับหมู่บ้าน ตำบล อำเภอ หรือจังหวัด โดยในการวิเคราะห์ขอบเขตนั้นสามารถกรอกขอบเขตทั้งในเชิงกลุ่มผู้รับบริการ และเชิงภูมิศาสตร์ ได้ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ขอบเขตของโครงการ

	ขอบเขตของโครงการ
กลุ่มผู้รับบริการเป้าหมาย	
พื้นที่ทางภูมิศาสตร์เป้าหมาย	

การวิเคราะห์กระบวนการ / ขั้นตอนของโครงการนั้น จะนำไปในลักษณะการเขียนแผนผังกระบวนการ หรือ ขั้นตอนการดำเนิน (Process Flow Chart) โครงการ ตั้งแต่เริ่มต้น (การพัฒนาโครงการ) จนกระทั่งสิ้นสุดโครงการ (การประเมินผลโครงการ) โดยระบุถึงรายละเอียดของขั้นตอนที่สำคัญของโครงการไว้ ดังแผนผังที่ 1

แผนผังที่ 1 Gantt Chart ของโครงการ

กิจกรรม	เดือนที่ 1				เดือนที่ 2				เดือนที่ 3				เดือนที่ ...			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. การพัฒนาโครงการ	—————															
2. การขออนุมัติโครงการ		—————														
3. การจัดเตรียมทรัพยากร			—————													
4. การประชาสัมพันธ์โครงการ			—————													
5. การ.....																
6. การประเมินโครงการ																

หมายเหตุ: อาจนำ PERT หรือ CPM มาประยุกต์ใช้ร่วมก็ได้

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์

- ทำให้ทราบขอบเขต กระบวนการ และขั้นตอนที่ชัดเจนเกี่ยวกับโครงการ
- เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการวิเคราะห์ในประเด็นต่อไป

2. ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัดของโครงการระดับจังหวัด**เหตุผล ความจำเป็น**

โครงการทุกโครงการควรที่จะต้องก่อให้เกิดประโยชน์ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง โดยอาจจะเป็นประโยชน์ของโครงการในลักษณะที่ได้รับทันทีเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ (ผลผลิต) หรือเป็นการนำผลผลิตที่ได้ไปใช้ประโยชน์อีกต่อหนึ่ง (ผลลัพธ์) ซึ่งไม่ว่าจะเป็นประโยชน์ของโครงการในรูปแบบของผลผลิตหรือผลลัพธ์ จะต้องมีการพิจารณาในการที่จะสามารถบอกได้ว่าเกิดผลผลิตหรือผลลัพธ์นั้นเกิดขึ้นจริง ซึ่งมักจะอยู่ในรูปของตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ

การวิเคราะห์

เริ่มต้นจากการระบุถึงผลผลิต (Output) ที่สำคัญของโครงการ และผลลัพธ์ (Outcome) ที่เกิดขึ้นจากการนำผลผลิตดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ โดยที่ผลผลิตหนึ่งๆ อาจจะไปสู่ผลลัพธ์หลายๆ ประการก็ได้ เมื่อกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์แล้ว จะต้องกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมเพื่อที่จะประเมินได้ว่าสามารถบรรลุผลผลิต และผลลัพธ์ดังกล่าวได้หรือไม่ พร้อมทั้งการกำหนดค่าเป้าหมาย และช่วงระยะเวลาที่จะใช้ในการบรรลุเป้าหมาย โดยประเด็นปัญหาที่อาจจะพบก็คือยากที่จะวัดการบรรลุผลลัพธ์ได้ เนื่องจากการที่ผลผลิตจะนำไปสู่ผลลัพธ์ได้นั้นอาจจะมีปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุมเข้ามาเกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม ควรที่จะกำหนดตัวชี้วัดไว้เพื่อที่จะได้เป็นเครื่องมือหรือแนวทางในการประเมินว่าสามารถบรรลุผลลัพธ์ได้หรือไม่

ตารางที่ 2 ผลผลิตและผลลัพธ์ของโครงการระดับจังหวัด

ผลผลิตของโครงการระดับจังหวัด	ผลลัพธ์ของโครงการระดับจังหวัด

ตารางที่ 3 ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ

ผลผลิตของโครงการระดับจังหวัด	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	ระยะเวลา

ผลลัพธ์ของโครงการระดับจังหวัด	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	ระยะเวลา

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์

ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการทั้งในรูปของผลผลิตและผลลัพธ์ รวมทั้งมีตัวชี้วัดที่ชัดเจนถึงการบรรลุผลผลิตและผลลัพธ์ดังกล่าว นอกจากนี้ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้ ยังจะเป็นสิ่งที่สามารถนำไปเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ในระดับต่างๆ ได้อย่างชัดเจนขึ้น

3. ความสัมพันธ์และเชื่อมโยงระหว่างโครงการกับยุทธศาสตร์ในระดับต่างๆ และความพร้อมของโครงการ

เหตุผล ความจำเป็น

ในการจัดทำยุทธศาสตร์ในระดับต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นแผนบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี หรือยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัด กรม จังหวัดต่างๆ จะยึดหลักความเชื่อมโยงตั้งแต่วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์ และโครงการ ดังนั้นโครงการทุกโครงการที่จะจัดทำจึงควรที่จะสามารถเชื่อมโยงต่อยุทธศาสตร์ในระดับใดระดับหนึ่งได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อดำเนินโครงการเสร็จสิ้น ผลสำเร็จของโครงการดังกล่าวควรที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดทางยุทธศาสตร์ต่างๆ

การวิเคราะห์

สิ่งที่ควรที่จะวิเคราะห์ประการแรกได้แก่ความเชื่อมโยงระหว่างโครงการที่คิดขึ้นมากับยุทธศาสตร์ต่างๆ โดยแบ่งระดับของความเชื่อมโยงเป็น 3 ระดับดังนี้

ระดับที่ 1 เป็นโครงการหลัก (Core Project) ที่จะขับเคลื่อนและผลักดันต่อความสำเร็จของตัวชี้วัด ภายใต้เป้าประสงค์ ของยุทธศาสตร์บรรลุเป้า ซึ่งการที่จะพิจารณาว่าเป็นโครงการ

หลักหรือไม่นั้น สามารถพิจารณาได้จากตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ถ้าการที่จะบรรลุค่าเป้าหมายตามตัวชี้วัดนั้นขึ้นอยู่กับความสำเร็จของโครงการ แสดงว่าโครงการดังกล่าวเป็นโครงการหลัก หรือในอีกนัยหนึ่ง ถ้าโครงการนี้ไม่เกิดหรือไม่ประสบผลสำเร็จค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดจะไม่สามารถบรรลุได้

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	กลยุทธ์	โครงการ
xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx

ระดับที่ 2 เป็นโครงการสนับสนุน (Supporting Project) เป็นโครงการที่มีส่วนสนับสนุนต่อการบรรลุความสำเร็จของค่าเป้าหมาย ในตัวชี้วัด ภายใต้เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แต่ไม่ได้เป็นโครงการหลัก ที่จะขาดเสียไม่ได้ เช่นเดียวกับโครงการหลัก ความสำเร็จของโครงการสนับสนุนนั้นอาจจะส่งเสริมหรือสนับสนุนในความสำเร็จของโครงการหลักก็ได้

ระดับที่ 3 เป็นโครงการที่มีความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง แต่ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อการบรรลุค่าเป้าหมาย ในตัวชี้วัดใดตัวชี้วัดหนึ่ง ภายใต้เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยเป็นโครงการที่สัมพันธ์หรือเกี่ยวเนื่องกับยุทธศาสตร์ แต่ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อการบรรลุค่าเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

ระดับที่ 4 เป็นโครงการที่ไม่มีความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เพียงแต่เป็นโครงการที่มีความจำเป็นต้องดำเนินการ เนื่องจากสาเหตุใดสาเหตุหนึ่ง

ในตารางที่ 4 ให้แสดงเครื่องหมาย กากบาท ลงในช่องที่สอดคล้องกับลักษณะของโครงการที่สุด พร้อมทั้งอธิบายเหตุผลและรายละเอียดด้วย

ตารางที่ 4 ความเชื่อมโยงระหว่างโครงการและยุทธศาสตร์

สัมพันธ์หรือเชื่อมโยงต่อ	X	เหตุผลและรายละเอียด
โครงการหลัก ที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย ภายใต้ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์

สัมพันธ์หรือเชื่อมโยงต่อ	X	เหตุผลและรายละเอียด
โครงการสนับสนุนที่ส่งผลต่อการบรรลุค่าเป้าหมาย ภายใต้ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์
โครงการที่สัมพันธ์กับยุทธศาสตร์		เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์
โครงการที่ไม่มีความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์		เหตุผลและความจำเป็น

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์

ทำให้ทราบว่าโครงการที่จะจัดทำนั้นมีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ในระดับต่างๆ หรือไม่ อย่างไร

ความพร้อมของโครงการ: พิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. ความพร้อมของพื้นที่ดำเนินการ
2. ความพร้อมของรูปแบบรายการ
3. ความพร้อมของการศึกษาผลกระทบสิ่งแวดล้อม
4. ความพร้อมของบุคลากร เครื่องมือ และเทคนิค
5. การศึกษาโครงการเบื้องต้น

4. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ

เหตุผล ความจำเป็น

ในการดำเนินโครงการแต่ละโครงการ จะมีหน่วยงาน กลุ่มบุคคล บุคคล ที่เข้ามาเกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ โดยบทบาทของหน่วยงาน กลุ่มบุคคล หรือ บุคคล เหล่านี้จะแตกต่างกันออกไป บางกลุ่มอาจจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ ในขณะที่บางกลุ่มอาจจะได้รับผลกระทบจากโครงการ ซึ่งไม่ว่าจะมีความเกี่ยวข้องกับโครงการในแง่ใด

ก็ล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการเช่นเดียวกัน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ในผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการให้ชัดเจน และครอบคลุม เพื่อที่จะได้หาแนวทางที่เหมาะสมในการบริหารบุคคลเหล่านี้ เพื่อนำมาซึ่งความสำเร็จของโครงการ

การวิเคราะห์

การวิเคราะห์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการ ควรเริ่มต้นจากการระบุถึง หน่วยงาน กลุ่มบุคคล และบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการ พร้อมทั้งบทบาท หน้าที่ และความเกี่ยวข้อง โดยสามารถอาศัยแนวทางของตารางที่ 5 (ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนี้ครอบคลุมเฉพาะกลุ่มบุคคล หรือ บุคคลที่ไม่ได้เป็นผู้รับผิดชอบหรือดำเนินโครงการโดยตรง)

ตารางที่ 5 บทบาท หน้าที่ และความเกี่ยวข้องของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ

บทบาท	รายละเอียด	ชื่อของผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ
ประเมิน อนุมัติ	ผู้ที่มีหน้าที่ในการประเมิน ตรวจสอบโครงการ (ทั้งในด้านของข้อเสนอ และความสำเร็จของโครงการ) พร้อมทั้งผู้ที่มีหน้าที่ในการอนุมัติหรือให้ความเห็นชอบต่อการดำเนินโครงการ	
ผู้ให้	กลุ่มบุคคล หรือ บุคคลที่มีหน้าที่ในการให้ปัจจัย และทรัพยากรต่างๆ สำหรับการดำเนินโครงการ เช่น ข้อมูล ความรู้ บริการต่างๆ เป็นต้น	
ผู้ที่ได้รับผล	กลุ่มบุคคล หรือ บุคคลที่ได้รับผลกระทบ (ทั้งในเชิงบวกและลบ) จากผลผลิต และผลลัพธ์ของโครงการ	

การวิเคราะห์ตามตารางที่ 5 จะทำให้ได้รายชื่อของหน่วยงาน กลุ่มบุคคล และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโครงการที่ครอบคลุม พร้อมทั้งบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องเหล่านั้น โดยรายชื่อที่ได้จากตารางที่ 5 จะนำมาเข้าในตารางที่ 6 ต่อเพื่อวิเคราะห์ว่าผู้ที่เกี่ยวข้องแต่ละรายนั้น จะส่งผลกระทบต่อหรือ ได้รับผลกระทบจากโครงการ และจะมีปัญหาใดบ้างที่สำคัญเกี่ยวกับผู้ที่เกี่ยวข้องกลุ่มนั้น (เช่น ไม่ให้ความร่วมมือ หรือ ไม่เห็นความสำคัญของโครงการ เป็นต้น) พร้อมทั้งพิจารณาถึงแนวทางหรือวิธีการที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าว

ตารางที่ 6 ประเด็นปัญหาจาก Stakeholder

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	ส่งผลกระทบ ต่อความสำเร็จ ของโครงการ	ได้รับ ผลกระทบจาก โครงการ	ประเด็นปัญหา ที่อาจจะมี	แนวทางในการ แก้ไข

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์

การพิจารณาถึงกลุ่มบุคคล และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโครงการอย่างรอบคอบ จะทำให้เห็นและเข้าใจถึงบทบาทและผลกระทบของกลุ่มบุคคล และบุคคลเหล่านั้น พร้อมทั้งจะได้นำไปสู่การคิดถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากกลุ่มบุคคลและบุคคลดังกล่าว พร้อมทั้งแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น

5. การประมาณการกระแสเงินสดของโครงการ

เหตุผล ความจำเป็น

การดำเนินโครงการทุกโครงการมักจะมียงบประมาณเข้ามาเกี่ยวข้อง ปัญหาที่พบเจอส่วนใหญ่คือการขาดการวางแผนล่วงหน้าในการจัดสรรและใช้งบประมาณ ทำให้ในหลายๆ ครั้งที่ไม่ได้มีการเบิกจ่ายงบประมาณในช่วงที่เหมาะสม นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้บริหารโครงการสามารถเห็นการไหลเข้าและออกของเงินสดที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถวางแผนเกี่ยวกับการใช้งบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การวิเคราะห์

การประมาณการกระแสเงินสด เป็นการพยากรณ์หรือคาดการณ์ถึงการได้มา (รับ) และการใช้จ่าย (จ่าย) ในตัวเงินสดที่เกี่ยวข้องกับโครงการ โดยพิจารณาแยกตามช่วงเวลา (เดือนหรือสัปดาห์) โดยเริ่มต้นจากการประมาณการรายรับ หรืองบประมาณที่จะได้รับในแต่ละเดือน จากนั้นประมาณการค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากโครงการในแต่ละเดือน เนื่องจากโดยปกติการเสนอขออนุมัติโครงการได้มีการจัดทำงบประมาณของโครงการแยกตามหมวดหมู่

ค่าใช้จ่ายๆ ต่างอยู่แล้ว ดังนั้นการแปลงจากงบประมาณ (ทั้งรายรับและรายจ่าย) เป็นประมาณการกระแสเงินสด จึงเป็นการประมาณการถึงการได้มาและจ่ายไป ของงบประมาณในหมวดต่างๆ

ตารางที่ 7 ประมาณการกระแสเงินสด

- โครงการนี้ใช้งบประมาณทั้งหมด.....ล้านบาท

ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนงบประมาณ แผนการใช้จ่าย งบประมาณ / จังหวัด	รวมทั้งสิ้น		ไตรมาส 1 (ต.ค. - ธ.ค.)		ไตรมาส 2 (ม.ค. - มี.ค.)		ไตรมาส 3 (เม.ย. - มิ.ย.)		ไตรมาส 4 (ก.ค. - ก.ย.)	
	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
ประเด็นยุทธศาสตร์.....										
1. แผนการปฏิบัติงาน										
1.1 ตัวชี้วัด.....										
1.2 ตัวชี้วัด.....										
.....										
.....										
.....										
.....										
2. แผนการใช้จ่ายงบประมาณ										
2.1 เงินงบประมาณ										
2.2 เงินนอกงบประมาณ										

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์

การวางแผนการได้มาและใช้จ่ายงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. ประโยชน์ที่จะได้รับ

เหตุผล ความจำเป็น

เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องในการตัดสินใจว่าการดำเนินโครงการนั้นจะก่อให้เกิดผลหรือประโยชน์ที่คุ้มค่าหรือไม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประโยชน์ที่จะได้รับเหนือกว่าต้นทุนหรือการลงทุนที่ลงไปหรือไม่ นอกจากนี้ถ้ามีหลายโครงการที่ต้องเลือก การทำ Cost - Benefit Analysis ยังทำให้ได้ข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์โครงการต่างๆ ด้วย นอกจากนี้ประโยชน์ที่สำคัญคือเพื่อให้มั่นใจได้ว่าทรัพยากรที่ลงไปนั้นได้ก่อให้เกิดความคุ้มค่าขึ้นจริงหรือไม่ โดยประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นนั้นสามารถพิจารณาได้ในสองแนวทาง ได้แก่ ประโยชน์เชิงการเงินที่สามารถวัดออกมาเป็นค่าเงินได้ และประโยชน์เชิงสังคม ที่ไม่สามารถวัดเป็นค่าเงินได้

หมายเหตุ: ใช้แนวทางดำเนินการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐ ตามมาตรา 22 ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 18 พฤศจิกายน 2546 ในเรื่องเงื่อนไขการปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546¹

การวิเคราะห์

การวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้นั้นในเชิงเศรษฐกิจหรือทางการเงินนั้น จะต้องมีการคำนวณต้นทุนของโครงการ ซึ่งได้แก่ทรัพยากรต่างๆ ที่ลงไปทั้งแรงงาน เครื่องจักร อุปกรณ์ วัสดุต่างๆ และคาดการณ์รายรับที่จะเกิดขึ้นจากโครงการ เพื่อนำมาคำนวณเป็นกำไรจากการดำเนินโครงการ อย่างไรก็ตามเนื่องจากรายรับที่จะเกิดขึ้นนั้นเป็นรายรับที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นการคิดรายรับในอนาคต จึงต้องแปลงให้เป็นค่าในปัจจุบัน (เนื่องจากมูลค่าของเงินที่ลดลงทุกขณะทำให้เงิน 10,000 บาทที่จะได้รับในอนาคต มีค่าไม่เท่ากับเงิน 10,000 บาทในปัจจุบัน) แล้วจึงจะนำมาหักจากต้นทุนที่ลงไป เพื่อให้สุดท้ายได้ออกมาเป็นค่าของ Net Present Value (NPV) โดยมีตัวอย่างในการคำนวณดังนี้

โครงการ ก. มีต้นทุนทั้งสิ้น 100,000 บาท ในปี 2548 คาดว่าเมื่อดำเนินโครงการเสร็จสิ้นแล้ว จะก่อให้เกิดรายได้ 150,000 บาท ในปี 2551 ประโยชน์หรือกำไรจากโครงการนี้จะไม่ใช่ 50,000 บาท ($150,000 - 100,000 = 50,000$) เนื่องจากมูลค่าเงิน 150,000 บาทในอีกสามปีข้างหน้า จะไม่เท่ากับ 150,000 บาทในปัจจุบัน ดังนั้นจึงต้องมีวิธีการคำนวณมูลค่าปัจจุบันของเงินในอนาคต ($\text{Present Value} = \text{เงินที่จะได้รับในอนาคต} \times [1 / (1 + \text{อัตราดอกเบี้ย})^n]$ โดย $n = \text{จำนวนปี}$) สมมติว่าอัตราดอกเบี้ยต่อปีเท่ากับ 5% ค่าของเงิน 150,000 บาทในอีก 3 ปีข้างหน้า เมื่อคิดกลับมาเป็นค่าเงินปัจจุบัน เท่ากับ $150,000 \times 0.8638 = 129,570$ บาท

จากตัวอย่างข้างต้นจะเห็นได้ว่าการลงทุนในโครงการ ก. แทนที่จะได้รับกำไร 50,000 บาทตามที่คาดไว้เบื้องต้น แต่จะได้รับเพียงแค่ว่า 29,570 บาท ($\text{NPV} = 29,570$ บาท) เมื่อคิดค่าเงินที่แท้จริง อย่างไรก็ตามการคำนวณ NPV ในโครงการของรัฐบาลนั้นจะมีความยุ่งยาก

¹ หนังสือแนวทางการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจของภาครัฐ โดย คณะอนุกรรมการพิจารณาแนวทางการดำเนินการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจของรัฐ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กันยายน 2548

พอสมควร เนื่องจากจะต้องสามารถระบุต้นทุนที่ชัดเจนของโครงการ พร้อมทั้งรายรับที่จะเกิดขึ้น พร้อมกันนั้นการคำนวณ NPV ยังมีความแตกต่างกันออกไป ภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่างกัน ออกไปด้วย แต่ถ้าสามารถคำนวณได้ก็จะทำให้สามารถตอบโจทย์ในแง่ประโยชน์หรือความคุ้มค่าของโครงการได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

นอกเหนือจากประโยชน์ทางการเงินแล้ว โครงการต่างๆ ยังก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงสังคม (Social Benefits) อีกด้วย โดยในการคำนวณประโยชน์เชิงสังคมนั้น จะพิจารณาหรือให้ความสำคัญที่ประโยชน์ที่ผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholders) ได้รับเป็นสำคัญ โดยเริ่มต้นจากการระบุผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญ (Key Stakeholders) ทางสังคม เช่น ชาวบ้าน เกษตรกร พ่อค้า ผู้ประกอบการ ฯลฯ พร้อมทั้งระบุถึงผลกระทบที่กลุ่มบุคคล หรือ บุคคลดังกล่าวจะได้รับจากโครงการ (ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ) โดยใส่ผลกระทบที่จะได้ให้ตรงกับระดับความรุนแรงของผลกระทบ เพื่อให้ได้คะแนนออกมา จากนั้นเมื่อรวมคะแนนทั้งหมดออกมาจะได้ค่าประโยชน์ของโครงการในเชิงสังคม ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ประโยชน์ทางสังคมของโครงการ

ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ	ผลกระทบในทาง						รวมคะแนน
	บวกสูง (+3)	บวกกลาง (+2)	บวกต่ำ (+1)	ลบต่ำ (-1)	ลบกลาง (-2)	ลบสูง (-3)	
ชาวบ้าน		ได้รับ.....					+2
พ่อค้า				ได้รับ.....			-1
เกษตรกร	ได้รับ.....						+3
.....							
รวม							+4

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ผลตอบแทนทางการเงิน โดยการคำนวณหา Net Present Value จะเป็นประโยชน์เมื่อหาค่าต้นทุนและรายได้ของโครงการได้อย่างชัดเจน และถ้าค่าของ NPV ออกมาเป็นบวก

ก็แสดงว่าโครงการดังกล่าวสมควรที่จะลงทุน หรือในกรณีที่จะต้องพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างหลายๆ โครงการ โครงการที่มีค่า NPV สูงสุด เป็นโครงการที่ควรจะได้รับคัดเลือกมากที่สุด (ภายใต้เกณฑ์ผลตอบแทนทางการเงิน)

สำหรับการวิเคราะห์ประโยชน์ทางสังคมนั้น อาจจะไม่ได้อาชีพที่ชัดเจนเท่ากับผลตอบแทนทางการเงิน แต่ก็ทำให้เห็นภาพว่าโครงการแต่ละโครงการได้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมมากน้อยเพียงใด ยิ่งโครงการที่ได้คะแนนมาก ยิ่งก่อให้เกิดประโยชน์ทางสังคมได้มากขึ้น (ก่อให้เกิดผลกระทบในทางบวกต่อสังคม) นอกจากนี้การวิเคราะห์ในลักษณะดังกล่าวยังสามารถนำมาใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างโครงการได้อีกด้วย

7. ความสัมพันธ์กับโครงการอื่น

หลักการ ความจำเป็น

ในการดำเนินโครงการตามยุทธศาสตร์นั้น จะมีความเชื่อมโยงกับโครงการอื่นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งโครงการของหน่วยงานเดียวกัน และโครงการของหน่วยงานอื่นๆ จึงต้องมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงกับโครงการอื่น เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับโครงการอื่น รวมทั้งหลีกเลี่ยงการทำงานที่ซ้ำซ้อนระหว่างแต่ละโครงการด้วย

การวิเคราะห์

โครงการที่มีความสัมพันธ์นั้นมักจะหนีไม่พ้นในสามลักษณะต่อไปนี้

- 1) โครงการต้นน้ำ หรือโครงการที่จะต้องมีการดำเนินการก่อน แล้วถึงจะนำผลที่ได้จากโครงการดังกล่าวมาใช้ในโครงการที่กำลังจัดทำได้ โดยอาจจะเป็นลักษณะของโครงการที่จะต้องดำเนินการอื่นให้เสร็จสิ้นก่อน หรือ เป็นในลักษณะที่ดำเนินการอื่นไประยะหนึ่ง แล้วถึงจะเริ่มดำเนินการที่ต้องการได้
- 2) โครงการที่ต้องดำเนินการร่วมกัน เป็นโครงการที่ต้องดำเนินการคู่ขนานกัน และเนื่องจากมีการใช้ประโยชน์ร่วมกัน
- 3) โครงการปลายน้ำ เป็นโครงการที่นำผลผลิตหรือผลลัพธ์จากโครงการที่กำลังดำเนินการอยู่ ไปใช้ต่อ

นอกเหนือจากการพิจารณาลักษณะความสัมพันธ์ของโครงการแล้ว ยังควรที่จะพิจารณาว่าโครงการดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับโครงการที่จะดำเนินการในด้านไหนบ้าง เช่น อาจจะมีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน หรือ มีการใช้ผลผลิตของอีกโครงการหนึ่ง หรือ ใช้บุคลากรร่วมกัน เป็นต้น ซึ่งการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างโครงการสามารถดำเนินการได้ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ความสัมพันธ์กับโครงการอื่น

ชื่อโครงการอื่นที่สัมพันธ์	โครงการอื่นเป็นโครงการต้นน้ำ	โครงการอื่นเป็นโครงการที่ต้องทำร่วมกัน	โครงการอื่นเป็นโครงการปลายน้ำ	รายละเอียด ลักษณะความสัมพันธ์

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์

เพื่อเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการพิจารณาว่ามีปัจจัยหรือโครงการใดเข้ามาเกี่ยวข้องที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ

8. ความเสี่ยงที่สำคัญ

หลักการ ความจำเป็น

ในการดำเนินโครงการใดๆ ย่อมหนีไม่พ้นที่จะมีความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ ดังนั้นการวิเคราะห์ความเสี่ยงจะช่วยให้สามารถระบุความเสี่ยงที่สำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ พร้อมทั้งความรุนแรงและความเป็นไปได้ของความเสี่ยงนั้น และแนวทางที่จะใช้ในการลดหรือบรรเทาต่อความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมของผู้รับผิดชอบต่อปัญหา หรือ อุปสรรคต่างๆ ที่ไม่อาจจะคาดคิดได้

การวิเคราะห์

การวิเคราะห์ความเสี่ยงเริ่มต้นจากการระบุถึงความเสี่ยงที่สำคัญที่จะเกิดขึ้น โดยมีแนวทางหรือกรอบแนวคิดในการระบุความเสี่ยง (Risk Identification) ไว้ดังตารางที่ 10 โดยในการระบุความเสี่ยงนั้นจะต้องพิจารณาในแง่ของความเสี่ยงที่สำคัญที่จะทำให้โครงการไม่ประสบผลสำเร็จ

ตารางที่ 10 กรอบแนวคิดการระบุความเสี่ยงที่สำคัญ

ประเด็นที่ต้องพิจารณา	คำอธิบาย	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิด
ด้านชุมชนและสิ่งแวดล้อม	ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่โครงการมีผลกระทบที่มีต่อวิถีชีวิตชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม ระบบนิเวศน์ รวมถึงภัยธรรมชาติที่อาจจะเกิดขึ้น	
ด้านการดำเนินงาน	ความเสี่ยงในแง่กระบวนการดำเนินงาน ปัญหาทางเทคนิค ความล่าช้าทางเทคโนโลยี ที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงปัจจัยที่เกิดจากผู้ปฏิบัติงาน/ผู้ดำเนินโครงการ เช่น การขาดความรู้ การขาดแคลนแรงงานในพื้นที่เป็นต้น รวมทั้งมีกลุ่มบุคคลอื่นๆ ที่อยู่นอกเหนือโครงการ ไม่สามารถควบคุมได้	
ด้านนโยบายกฎหมายของรัฐ	ความเสี่ยงในแง่ความสอดคล้องกับกฎระเบียบ กฎเกณฑ์ กฎหมายของรัฐ รวมถึงนโยบายรัฐบาลที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต นโยบายของรัฐที่ประกาศมาแล้วไม่ได้นำไปใช้ในทางปฏิบัติ	
ด้านผู้รับบริการ	ความเสี่ยงที่เกิดจากผู้รับบริการ เช่น มีความต้องการที่เปลี่ยนไป	
ด้านเศรษฐกิจ	ปัจจัยต่างๆ ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อต้นทุน ค่าเนินการ หรือการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่อาจส่งผลต่อโครงการ	

นอกเหนือจากกรอบการระบุความเสี่ยงตามตารางที่ 10 แล้ว ยังสามารถพิจารณาความเสี่ยงในอีกมุมมองหนึ่ง นั่นคือการนำเอากระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์เป็นตัวตั้ง โดยจะต้องนำข้อมูลเรื่องของขั้นตอน / กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ จากที่ได้วิเคราะห์ไว้ก่อนหน้านี้ เป็นมาเป็นตัวพิจารณาว่า จะมีความเสี่ยงใดบ้างที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของโครงการในแต่ละขั้นตอน หรือ ต่อการได้มาซึ่งผลผลิตของโครงการ หรือ ต่อการนำไปสู่ผลลัพธ์ของโครงการ ดังแนวทางในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 การระบุความเสี่ยงตามกระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์

ประเด็นที่ต้องพิจารณา	คำอธิบาย	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิด
ขั้นตอน / กระบวนการ	ภายใต้ขั้นตอนและกระบวนการ แต่ละขั้น นั้น อะไรคือความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานในแต่ละขั้นตอนบ้าง	
ผลผลิต	อะไรคือความเสี่ยงที่สำคัญ ที่จะนำไปสู่การไม่บรรลุผลผลิตที่ตั้งไว้	
ผลลัพธ์	อะไรคือความเสี่ยงที่สำคัญ ที่จะนำไปสู่การไม่บรรลุผลลัพธ์ที่ตั้งไว้	

เมื่อระบุความเสี่ยงได้แล้ว จะต้องพิจารณาว่าความเสี่ยงดังกล่าวมีระดับของความเป็นไปได้ (Likelihood) และความรุนแรงมากน้อยเพียงใด โดยนำความเสี่ยงแต่ละประการมาพิจารณาตามตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ความเป็นไปได้และความรุนแรงของความเสี่ยง

	ความรุนแรง				
		ต่ำ	กลาง	สูง	รุนแรงมาก
ความเป็นไปได้	ต่ำ	E	D	C	A
	กลาง	D	C	B	A
	สูง	C	B	A	A

สำหรับเกรดที่ได้จากการพิจารณาความเป็นไปได้และความรุนแรงนั้น มีแนวทางในการปฏิบัติต่อความเสี่ยงนั้นๆ ดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 แนวทางในการปฏิบัติต่อความเสี่ยงในแต่ละเกรด

เกรด	แนวทางในการลดและบรรเทาความเสี่ยง
A	การดำเนินการเพื่อลดความเป็นไปได้และความรุนแรงของความเสี่ยง จำเป็นต้องรีบคิดและรีบดำเนินการทันทีที่โครงการเริ่มหรือก่อนโครงการเริ่ม
B	การดำเนินการเพื่อลดความเป็นไปได้และความรุนแรงของความเสี่ยง จะกำหนดขึ้นมาและเริ่มดำเนินการเมื่อโครงการเริ่มดำเนินการไปแล้ว
C	การดำเนินการเพื่อลดความเป็นไปได้และความรุนแรงของความเสี่ยง ควรจะมีการกำหนดขึ้นมา และดำเนินการถ้ามีงบประมาณและการสนับสนุนที่เพียงพอ
D	ให้รับทราบไว้ แต่ไม่ต้องมีการดำเนินการใดๆ ยกเว้นระดับความเสี่ยงจะรุนแรงขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป
E	ให้รับทราบไว้ แต่ไม่ต้องมีการดำเนินการใดๆ ยกเว้นระดับความเสี่ยงจะรุนแรงขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป

จากนั้นจะต้องมีการกำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความเสี่ยงที่ได้เกรด A – C พร้อมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบ และต้นทุนที่จะต้องใช้จ่ายชัดเจน ดัง ตารางที่ 14

ตารางที่ 14 แนวทางในการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง	เกรดที่ได้รับ	แนวทางในการบริหารความเสี่ยง	ผู้ที่รับผิดชอบต่อการนำแนวทางไปใช้	ต้นทุนที่จะเกิดขึ้นจากการนำแนวทางมาใช้

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ความเสี่ยง จะเป็นการทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีการคิดเตรียมการล่วงหน้าถึงปัจจัยต่างๆ ที่จะปัญหาและอุปสรรคต่อความสำเร็จของโครงการ พร้อมทั้งทำให้หาแนวทางในการลดหรือบรรเทาปัญหาเหล่านั้น เพื่อให้สุดท้ายแล้วโครงการสามารถประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง

บทที่ 2: กรอบการจัดทำข้อเสนอโครงการตามยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์ของการจัดทำข้อเสนอโครงการ

- นำเสนอข้อมูลอย่างละเอียดเกี่ยวกับโครงการในด้านต่างๆ
- เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินงานตามโครงการ
- เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องในการประเมินโครงการในด้านต่างๆ เพื่ออนุมัติโครงการและงบประมาณ พร้อมทั้งเป็นเครื่องมือในการจัดลำดับความสำคัญของโครงการต่างๆ
- การคิดและวางแผนเกี่ยวกับโครงการในภาพรวม รวมทั้งส่วนประกอบทุกๆ ส่วนที่สำคัญในการดำเนินงานตามโครงการ
- เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ถึงแนวทางและวิธีการในการดำเนินโครงการสู่ผลลัพธ์/ ผลผลิตที่ตั้งไว้ รวมทั้งบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของกลุ่มบุคคล/ บุคคล ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
- เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับผู้ดูแลโครงการในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามโครงการ

องค์ประกอบของข้อเสนอโครงการ

เพื่อให้การคิด วิเคราะห์ และนำเสนอโครงการและงบประมาณต่างๆ เป็นไปอย่างรอบคอบ ถี่ถ้วน และคำนึงถึงความสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ของโครงการ ข้อเสนอโครงการจึงควรประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

1. ชื่อโครงการ/ ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กับโครงการ
2. ความสำคัญของโครงการ/ หลักการและเหตุผล
3. วัตถุประสงค์ของโครงการ
4. ขอบเขตของโครงการ
5. ผลผลิต/ ผลลัพธ์ของโครงการ
6. ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ
7. ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์
8. ผู้รับผิดชอบ
9. ทรัพยากรที่ต้องใช้
10. งบประมาณ และประมาณการกระแสเงินสด
11. ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการ

12. ประโยชน์ที่จะได้รับ
13. โครงการอื่นที่เกี่ยวข้อง
14. ความเสี่ยงที่สำคัญ และแนวทางในการลดความเสี่ยง

โดยรายละเอียดและแนวทางในการวิเคราะห์องค์ประกอบแต่ละด้าน มีดังนี้:

1. ชื่อโครงการ

- ชื่อของโครงการ
- ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กับโครงการ

2. ความสำคัญของโครงการ / หลักการและเหตุผล

- โครงการนี้มีความสำคัญอย่างไร? ทำไมถึงต้องมีการดำเนินการตามโครงการนี้?

3. วัตถุประสงค์ของโครงการ

- โครงการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออะไร?

4. ขอบเขตของโครงการ

- ขอบเขตของโครงการนี้เป็นอย่างไร?
- การพิจารณาขอบเขตของโครงการ สามารถใช้เกณฑ์ ตามหลักภูมิศาสตร์ หรือ กลุ่มผู้รับบริการ มาเป็นตัวกรอบกำหนดได้ (แนวทางในการกำหนดอยู่ใน Project Analysis Template)
- การจัดทำขั้นตอน / กระบวนการของโครงการโดยละเอียด (แนวทางในการกำหนดอยู่ใน Project Analysis Template)

ตารางที่ 1 ขอบเขตของโครงการ

	ขอบเขตของโครงการ
กลุ่มผู้รับบริการเป้าหมาย	
พื้นที่ทางภูมิศาสตร์เป้าหมาย	

แผนผังที่ 1 Gantt Chart ของโครงการ

กิจกรรม	เดือนที่ 1				เดือนที่ 2				เดือนที่ 3				เดือนที่ ...			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. การพัฒนาโครงการ	—															
2. การขออนุมัติโครงการ		—														
3. การจัดเตรียมทรัพยากร			—													
4. การประชาสัมพันธ์โครงการ			—													
5. การ.....																
6. การ.....																
7. การประเมินโครงการ																

หมายเหตุ: อาจนำ PERT หรือ CPM มาประยุกต์ใช้ร่วมก็ได้

5. ผลผลิต / ผลลัพธ์ของโครงการระดับจังหวัด

5.1 ผลผลิต (Outputs)

- อะไรคือ สิ่งที่จะได้รับเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ?
- อะไรคือ ผลงานที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมของโครงการโดยตรง?

5.2 ผลลัพธ์ (Outcomes)

- อะไรคือผลลัพธ์หรือประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการนำผลผลิตจากโครงการไปใช้ให้เกิดประโยชน์?

ตารางที่ 2 ผลผลิตและผลลัพธ์ของโครงการ

ผลผลิตของโครงการระดับจังหวัด	ผลลัพธ์ของโครงการระดับจังหวัด

6. ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ

- จะวัดความสำเร็จของโครงการได้อย่างไร? โดยพิจารณาจากผลผลิตและผลลัพธ์ของโครงการ
- เป้าหมายของตัวชี้วัดความสำเร็จเท่ากับเท่าใด?

ตารางที่ 3 การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของโครงการ

ผลผลิตของโครงการระดับจังหวัด	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	ระยะเวลา

ผลลัพธ์ของโครงการระดับจังหวัด	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	ระยะเวลา

7. ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และความพร้อมของโครงการ

- โครงการนี้มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ในระดับต่างๆ อย่างไร? ทั้งยุทธศาสตร์ประเทศ กระทรวง กลุ่มจังหวัด และจังหวัด
- ความสำเร็จของโครงการจะส่งผลต่อการบรรลุเป้าประสงค์ในยุทธศาสตร์ในระดับต่างๆ ได้อย่างไร?

ตารางที่ 4 ความเชื่อมโยงระหว่างโครงการและยุทธศาสตร์

สัมพันธ์หรือเชื่อมโยงต่อ	X	เหตุผลและรายละเอียด
โครงการหลักที่ส่งผลต่อการบรรลุค่า		ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย

สัมพันธ์หรือเชื่อมโยงต่อ	X	เหตุผลและรายละเอียด
เป้าหมายภายใต้ตัวชี้วัด		เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์
โครงการสนับสนุนที่ส่งผลต่อการบรรลุค่าเป้าหมายภายใต้ตัวชี้วัด		ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์
โครงการที่สัมพันธ์กับยุทธศาสตร์		เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์
โครงการที่ไม่มีความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์		เหตุผลและความจำเป็น

ความพร้อมของโครงการ: พิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. ความพร้อมของพื้นที่ดำเนินการ
2. ความพร้อมของรูปแบบรายการ
3. ความพร้อมของการศึกษาผลกระทบสิ่งแวดล้อม
4. ความพร้อมของบุคลากร เครื่องมือ และเทคนิค
5. การศึกษาโครงการเบื้องต้น

ดำเนินการได้ทันที

อยู่ในระหว่างเตรียมความพร้อม

1. ความพร้อมของพื้นที่ดำเนินการ

มีแล้ว และได้รับอนุญาตให้ใช้ได้ตามกฎหมาย ต้องจัดหาใหม่
2. ความพร้อมของรูปแบบรายการ

มีและสมบูรณ์ มี แต่ยังไม่สมบูรณ์ ไม่มี
3. ความพร้อมของการศึกษาผลกระทบสิ่งแวดล้อม

ไม่กระทบ ผ่านคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมฯ แล้ว ยังไม่ผ่าน
4. ความพร้อมของบุคลากร เครื่องมือ และเทคนิค

สูง ปานกลาง ต่ำ
5. การศึกษาโครงการเบื้องต้น

ไม่ต้องมี เพราะ

มีแล้ว

ยังไม่มี เพราะ

8. ผู้รับผิดชอบ

- ใครคือผู้เกี่ยวข้อง รับผิดชอบ ต่อความสำเร็จของโครงการ และอะไรคือบทบาทของบุคคลเหล่านี้?

ที่ปรึกษาโครงการ – เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินโครงการ ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับหัวหน้าโครงการในด้านต่างๆ ส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้บังคับบัญชาระดับสูง

หัวหน้าโครงการ – เป็นผู้ที่รับผิดชอบหลักในการบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ

เจ้าหน้าที่โครงการ – เป็นคณะทำงานในการขับเคลื่อนในการดำเนินโครงการประสบความสำเร็จ โดยอยู่ภายใต้การดูแลของหัวหน้าโครงการ

ตารางที่ 5 บุคคลผู้รับผิดชอบต่อการดำเนินโครงการ

ตำแหน่งในโครงการ	ชื่อบุคคล	บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ
ที่ปรึกษาโครงการ		
หัวหน้าโครงการ		
เจ้าหน้าที่โครงการ		

9. ทรัพยากรที่ต้องใช้

- นอกเหนือจากงบประมาณแล้ว อะไรคือทรัพยากรในด้านอื่นๆ ที่จะต้องใช้สำหรับการดำเนินโครงการ และจะเสาะแสวงหาทรัพยากรเหล่านั้นมาจากแหล่งไหน? โดยทรัพยากรทางด้านอื่นอาจจะประกอบไปด้วย
 - ทรัพยากรบุคคล
 - ข้อมูลข่าวสาร
 - ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - ระบบกายภาพ เช่น อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ

ตารางที่ 6 ทรัพยากรที่จะต้องใช้ พร้อมทั้งแหล่งที่มา

ทรัพยากรที่จะต้องใช้	แหล่งที่มาของทรัพยากรดังกล่าว

10. งบประมาณและประมาณการกระแสเงินสด

- งบประมาณสำหรับการดำเนินโครงการเป็นเท่าใด? และจะมาจากแหล่งไหน?
- นอกเหนือจากงบประมาณสำหรับการเริ่มและการดำเนินงานโครงการแล้ว ควรจะต้องระบุงบประมาณที่จะเกิดขึ้นภายหลังการดำเนินโครงการด้วย (Recurring Cost) เนื่องจากงบประมาณในส่วนนี้จะเกิดขึ้นเมื่อโครงการจบสิ้นลง และจะต้องมีการตั้งงบประมาณไว้

ตารางที่ 7 ประมาณการกระแสเงินสด

- โครงการนี้ใช้งบประมาณทั้งหมด.....ล้านบาท

ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนงบประมาณ แผนการใช้จ่าย งบประมาณ / จังหวัด	รวมทั้งสิ้น		ไตรมาส 1 (ต.ค. - ธ.ค.)		ไตรมาส 2 (ม.ค. - มี.ค.)		ไตรมาส 3 (เม.ย. - มิ.ย.)		ไตรมาส 4 (ก.ค. - ก.ย.)	
	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
ประเด็นยุทธศาสตร์.....										
1. แผนการปฏิบัติงาน										
1.1 ตัวชี้วัด.....										
1.2 ตัวชี้วัด.....										
.....										
.....										
.....										
2. แผนการใช้จ่ายงบประมาณ										
2.1 เงินงบประมาณ										
2.2 เงินนอกงบประมาณ										

11. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ

- กลุ่มบุคคล หรือ บุคคลใดบ้างที่จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการ? ทั้งในด้านการส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ และการได้รับผลกระทบจากโครงการ

ตารางที่ 8 บทบาท หน้าที่ และความเกี่ยวข้องของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ

บทบาท	รายละเอียด	ชื่อของผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ
ประเมิน อนุมัติ	ผู้ที่มีหน้าที่ในการประเมิน ตรวจสอบโครงการ (ทั้งในด้านของข้อเสนอ และความสำเร็จของโครงการ) พร้อมทั้งผู้ที่มีหน้าที่ในการอนุมัติหรือให้ความเห็นชอบต่อการดำเนินโครงการ	
ผู้ให้	กลุ่มบุคคล หรือ บุคคลที่มีหน้าที่ในการให้ปัจจัย และทรัพยากรต่างๆ สำหรับการดำเนินโครงการ เช่น ข้อมูล ความรู้ บริการต่างๆ เป็นต้น	
ผู้ที่ได้รับผล	กลุ่มบุคคล หรือ บุคคลที่ได้รับผลกระทบ (ทั้งในเชิงบวกและลบ) จากผลผลิต และผลลัพธ์ของโครงการ	

ตารางที่ 9 ประเด็นปัญหาจาก Stakeholder

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ	ได้รับผลกระทบจากโครงการ	ประเด็นปัญหาที่อาจจะมี	แนวทางในการแก้ไข

12. ประโยชน์ที่จะได้รับ (Cost - Benefit/ Analysis)

- ประโยชน์ที่จะได้รับจากโครงการในเชิงการเงิน (Economic) และสังคม (Social) คืออะไร?
- Net Present Value (NPV) ของโครงการ เท่ากับ? (ในกรณีที่สามารคคำนวณได้)

ตารางที่ 10 ประโยชน์ทางสังคมของโครงการ

ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ	ผลกระทบในทาง						รวมคะแนน
	บวกสูง (+3)	บวกกลาง (+2)	บวกต่ำ (+1)	ลบต่ำ (-1)	ลบกลาง (-2)	ลบสูง (-3)	
รวม							

13. โครงการอื่นที่เกี่ยวข้อง

- โครงการนี้มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับโครงการใดอีกบ้าง? โดยอาจจะอยู่ในรูปที่ต้องพึ่งโครงการนี้ หรือ ที่โครงการนี้ต้องพึ่ง หรือ จะต้องดำเนินการควบคู่กัน? (โครงการต้นน้ำ โครงการที่ต้องดำเนินการร่วมกัน และโครงการปลายน้ำ) โดยควรจะอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละโครงการด้วย
- ความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกับโครงการอื่น อาจจะอยู่ในรูปของความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล การทำงาน บุคลากร เทคโนโลยี งบประมาณ

ตารางที่ 11 ความสัมพันธ์กับโครงการอื่น

ชื่อโครงการอื่นที่สัมพันธ์	โครงการอื่นเป็นโครงการต้นน้ำ	โครงการอื่นเป็นโครงการที่ต้องทำร่วมกัน	โครงการอื่นเป็นโครงการปลายน้ำ	รายละเอียด ลักษณะความสัมพันธ์

14. ความเสี่ยงที่สำคัญ

- อะไรคือความเสี่ยงสำคัญที่จะทำให้โครงการไม่ประสบผลสำเร็จ? และอะไรคือแนวทางในการลดหรือบรรเทาความเสี่ยงดังกล่าว?

ตารางที่ 12 กรอบแนวคิดการระบุความเสี่ยงที่สำคัญ

ประเด็นที่ต้องพิจารณา	คำอธิบาย	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิด
ด้านชุมชนและสิ่งแวดล้อม	ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่โครงการมีผลกระทบที่มีต่อวิถีชีวิตชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม ระบบนิเวศน์ รวมถึงภัยธรรมชาติที่อาจจะเกิดขึ้น	

ประเด็นที่ต้องพิจารณา	คำอธิบาย	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิด
ด้านการดำเนินงาน	ความเสี่ยงในแง่กระบวนการดำเนินงาน ปัญหาทางเทคนิค ความล่าช้าทางเทคโนโลยี ที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงปัจจัยที่เกิดจากผู้ปฏิบัติงาน/ผู้ดำเนินโครงการ เช่น การขาดความรู้ การขาดแคลนแรงงานในพื้นที่เป็นต้น รวมทั้งมีกลุ่มบุคคลอื่นๆ ที่อยู่นอกเหนือโครงการ ไม่สามารถควบคุมได้	
ด้านนโยบายกฎหมายของรัฐ	ความเสี่ยงในแง่ความสอดคล้องกับกฎระเบียบ กฎเกณฑ์ กฎหมายของรัฐ รวมถึงนโยบายรัฐบาลที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต นโยบายของรัฐที่ประกาศมาแล้ว ไม่ได้นำไปใช้ในทางปฏิบัติ	
ด้านผู้รับบริการ	ความเสี่ยงที่เกิดจากผู้รับบริการ เช่น มีความต้องการที่เปลี่ยนไป	
ด้านเศรษฐกิจ	ปัจจัยต่างๆ ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อต้นทุน ดำเนินการ หรือการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่อาจส่งผลกระทบต่อโครงการ	

ตารางที่ 13 การระบุความเสี่ยงตามกระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์

ประเด็นที่ต้องพิจารณา	คำอธิบาย	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิด
ขั้นตอน / กระบวนการ	ภายใต้ขั้นตอนและกระบวนการ แต่ละขั้นนั้น อะไรคือความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานในแต่ละขั้นตอนบ้าง	
ผลผลิต	อะไรคือความเสี่ยงที่สำคัญ ที่จะนำไปสู่การไม่บรรลุผลผลิตที่ตั้งไว้	
ผลลัพธ์	อะไรคือความเสี่ยงที่สำคัญ ที่จะนำไปสู่การไม่บรรลุผลลัพธ์ที่ตั้งไว้	

ตารางที่ 14 ความเป็นไปได้และความรุนแรงของความเสี่ยง

	ความรุนแรง				
		ต่ำ	กลาง	สูง	รุนแรงมาก
ความเป็นไปได้	ต่ำ	E	D	C	A
	กลาง	D	C	B	A
	สูง	C	B	A	A

ตารางที่ 15 แนวทางในการปฏิบัติต่อความเสี่ยงในแต่ละเกรด

เกรด	แนวทางในการลดและบรรเทาความเสี่ยง
A	การดำเนินการเพื่อลดความเป็นไปได้และความรุนแรงของความเสี่ยง จำเป็นต้องรีบคิดและรีบดำเนินการทันทีที่โครงการเริ่ม
B	การดำเนินการเพื่อลดความเป็นไปได้และความรุนแรงของความเสี่ยง จะกำหนดขึ้นมาและเริ่มดำเนินการเมื่อโครงการเริ่มดำเนินการไปแล้ว
C	การดำเนินการเพื่อลดความเป็นไปได้และความรุนแรงของความเสี่ยง ควรจะมีการกำหนดขึ้นมาและดำเนินการถ้ามีงบประมาณและการสนับสนุนที่เพียงพอ
D	ให้รับทราบไว้ แต่ไม่ต้องมีการดำเนินการใดๆ ยกเว้นระดับความเสี่ยงจะรุนแรงขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป
E	ให้รับทราบไว้ แต่ไม่ต้องมีการดำเนินการใดๆ ยกเว้นระดับความเสี่ยงจะรุนแรงขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป

ตารางที่ 16 แนวทางในการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง	เกรดที่ได้รับ	แนวทางในการบริหารความเสี่ยง	ผู้ที่รับผิดชอบต่อการนำแนวทางไปใช้	ต้นทุนที่จะเกิดขึ้นจากการนำแนวทางมาใช้