

บทที่ 2

====
กรอบการจัดทำข้อเสนอโครงการ
ตามยุทธศาสตร์

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