

ริเริ่มและวางแผนโครงการภายใต้รัฐบาลดิจิทัล (Module 5)

วันศุกร์ที่ 24 สิงหาคม 2561

ณ ห้องประชุม โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ ศูนย์ราชการ

โดย

นาวาอากาศเอก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ มั่งสิงห์

ผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ

คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

หัวข้อ

การกำหนดขอบเขตและผลลัพธ์ที่ชัดเจนของโครงการ

การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ (Feasibility analysis)

การวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการทำโครงการ (Cost Benefit Analysis)

การจัดทำกฎบัตรโครงการ (Project Charter)

การวิเคราะห์กระบวนการทำงานทางธุรกิจ (Business process modeling and analysis)

การสรุปความต้องการในรูปแบบเอกสาร (Business Requirement Document)

การจัดการโครงการ (Project Management)

การกำหนดขอบเขตและผลลัพธ์ ที่ชัดเจนของโครงการ

การวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อริเริ่มโครงการ

- **การเตรียมการ (Project Setup)** จัดตั้งคณะทำงานรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กรในประเด็นที่เกี่ยวข้อง
- **การวิเคราะห์สภาพองค์กร (SWOT Analysis)** เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา
- **การจัดทำวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และประเด็นยุทธศาสตร์ (Vision, Goals and Strategic Issues)** องค์กรต้องทำสิ่งใดบ้างเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด
- **การกำหนดแผนปฏิบัติการ(Action Plans)** การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในรูปแบบของแผนงาน/ โครงการ

การเตรียมการ
(Project Setup)

การวิเคราะห์สภาพ
องค์กร (SWOT
Analysis)

การจัดทำวิสัยทัศน์
เป้าประสงค์ และ
ประเด็นยุทธศาสตร์

การกำหนด
แผนปฏิบัติการ
(Action Plans)

ขั้นตอนการกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์โครงการ

- ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาประสิทธิภาพการบริการขององค์กร
- เสนอแนวคิดในการแก้ปัญหาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ
- กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาโครงการเพื่อแก้ปัญหา
- กำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของโครงการ



การวิเคราะห์ศักยภาพองค์กร

- The stars -> SO Strategies
- The dogs -> WT Strategies
- the cash cow -> WO Strategies
- the question mark -> ST Strategies

ปัจจัย ภายใน ปัจจัย แวดล้อม	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	1..... 2..... 3.....	1..... 2..... 3.....
โอกาส (O)	SO Strategies	WO Strategies
1..... 2..... 3.....		
อุปสรรค (T)	ST Strategies	WT Strategies
1..... 2..... 3.....		

การเลือกโครงการ

• การเลือกโครงการ

- **เน้นที่ความต้องการขององค์การ**
- **จัดกลุ่มโครงการ** เช่น 1) เป็นโครงการที่สนองตอบต่อปัญหา โอกาส หรือเป็นโครงการที่สั่งให้ดำเนินการ 2) จัดกลุ่มตามเวลาที่โครงการจะเสร็จสมบูรณ์ 3) จัดกลุ่มตามลำดับความสำคัญ (สูง ปานกลาง ต่ำ)
- **พิจารณาจากผลวิเคราะห์ด้านการเงิน** (วิเคราะห์มูลค่าปัจจุบันสุทธิ วิเคราะห์อัตราผลตอบแทน วิเคราะห์ระยะเวลาคืนทุน)
- **การใช้ตัวแบบให้คะแนนต่วงน้ำหนัก** พิจารณาตัดสินด้วยผลรวมของคะแนนต่วงน้ำหนัก
- **การใช้บัตรคะแนนสมดุล** เป็นพิจารณาโดยใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ (KPI) ในมุมมองทางด้านการเงิน ด้านผู้ให้บริการ ด้านกระบวนการภายในองค์กร และด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม

การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ (Feasibility Analysis)

การศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility Study)

ความเป็นไปได้ทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Feasibility)

- ทำการวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทน ศึกษาผลตอบแทนทางการเงินและต้นทุนที่เกิดขึ้นจากโครงการ

ความเป็นไปได้ทางเทคนิค (Technical Feasibility)

- การรองรับปริมาณผู้ให้บริการได้อย่างเพียงพอ การทำงานร่วมกับระบบเดิมที่มีอยู่แล้ว บุคลากรมีความพร้อม
- อุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้งาน ความน่าเชื่อถือของ H/W & S/W ประสิทธิภาพตรงตามข้อกำหนดที่ต้องการ
- ความจุในการจัดเก็บข้อมูล โดยพิจารณาจากการเจริญเติบโตและความต้องการในอนาคต

ความเป็นไปได้ทางการปฏิบัติการ (Operational Feasibility)

- การสนับสนุนจากผู้บริหารและผู้ใช้ ผู้ใช้มีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน ผลกระทบจากประสิทธิภาพการทำงาน ภาพลักษณ์ขององค์กร ตารางการทำงานที่เหมาะสม

ความเป็นไปได้ทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Feasibility)

- **การพิจารณาผลตอบแทนที่จะได้รับจากโครงการ** ทั้ง Tangible benefits หรือผลตอบแทนที่จับต้องได้(ประเมินค่าเป็นตัวเงินได้) และ Intangible benefits หรือผลตอบแทนที่จับต้องไม่ได้ (เช่น ภาพลักษณ์ ขวัญและกำลังใจ การคืนประโยชน์สู่สังคม การเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจของผู้บริหาร)
- **การพิจารณาต้นทุนของโครงการ** (Tangible costs, Intangible costs, One-time cost, Recurring cost, Fixed cost Variable costs)
- **คำนวณผลตอบแทนสุทธิจากโครงการ** (เทคนิคที่นิยมใช้คือ Net present value: NPV, Return on Investment: ROI, Payback Analysis)

ความเป็นไปได้ทางเทคนิค (Technical Feasibility)

- เทคโนโลยีที่นำมาใช้สามารถรองรับปริมาณผู้ใช้บริการจำนวนมากขึ้น และสามารถปรับเข้ากับปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้หรือไม่
- เทคโนโลยีที่มีอยู่เดิมนั้นใช้กับระบบใหม่ได้หรือไม่ ถ้าไม่ได้ องค์กรสามารถซื้อมาได้โดยมีค่าใช้จ่ายที่ผู้บริหารพึงพอใจหรือไม่
- บุคคลขององค์กรมีความเชี่ยวชาญกับเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้มากพอหรือไม่

ความเป็นไปได้ทางการปฏิบัติการ (Operational Feasibility)

เป็นการประเมินถึงระบบใหม่เมื่อมีการใช้งานว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาของระบบเดิมได้มากน้อยเพียงใด รวมถึงความรู้สึกของผู้ใช้ระบบที่มีต่อระบบใหม่ด้วย การจะประเมินว่าระบบใหม่จะสามารถแก้ไขปัญหาของระบบ เดิมได้มากน้อยเพียงใด มี**ประเด็นที่ต้องพิจารณา** ดังนี้

- **ประสิทธิภาพ** (performance): ความเร็วในการทำงาน
- **สารสนเทศ** (Information): ความถูกต้อง ตรงประเด็น ใช้ร่วมกันได้
- **เศรษฐศาสตร์** (Economy): ลดต้นทุนหรือเพิ่มกำไรให้ทำองค์กร
- **การควบคุม** (Control): ความถูกต้องปลอดภัยของข้อมูล ป้องกันการโกงและการรั่วไหล
- **ประสิทธิภาพและประสิทธิผล** (Efficiency and Effectiveness): มีการใช้แหล่งทรัพยากรมากที่สุดเพียงใด
- **การบริการ** (Services): มีความยืดหยุ่น และการเตรียมการบริการเมื่อเกิดปัญหาแก่ผู้ใช้บริการอย่างไร

การวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการทำโครงการ (Cost Benefit Analysis)

- **การวิเคราะห์มูลค่าปัจจุบันสุทธิ** (Net present value: NPV) คือการคำนวณเงินสุทธิตี่คาดว่าจะได้รับหรือสูญเสียจากโครงการ โดยการลด (discounting) กระแสเงินสดเข้าและออกในอนาคตที่คาดว่าจะเกิดจากเวลาหนึ่งย้อนกลับมาถึงเวลาปัจจุบัน องค์การควรพิจารณาเลือกโครงการที่มีค่าปัจจุบันสุทธิเป็นบวก
- **การวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน** (Return on Investment: ROI) คำนวณได้โดยนำกำไรที่คาดว่าจะได้รับทั้งหมดหลังจากคิดอัตราส่วนลดแล้วมาหักด้วยค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ได้คิดอัตราส่วนลดแล้วหารด้วยค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ได้คิดอัตราส่วนลดแล้ว
- **การวิเคราะห์ระยะเวลาคืนทุน** (Payback Analysis) คำนวณว่าใช้เวลานานเท่าไรจึงจะคุ้มเงินลงทุนเริ่มแรก

การจัดทำกฎบัตรโครงการ (Project Charter)

กฎบัตรโครงการ (Project Charter)

- **Project Charter** หรือกฎบัตรโครงการ (บางครั้งเรียกว่า เอกสารสิทธิ์โครงการ) คือเอกสารสำคัญที่โครงการต้องทำเพื่อให้อื่นๆ ในองค์การรับรู้เกี่ยวกับโครงการ
- เป็นเอกสารที่แสดงวัตถุประสงค์และการบริหารโครงการ ซึ่งอนุมัติให้ผู้จัดการโครงการสามารถใช้ทรัพยากรองค์การ เพื่อทำให้โครงการเสร็จสมบูรณ์ (โดยปกติ ผู้จัดการโครงการจะเป็นตัวหลักในการพัฒนาเอกสาร Project Charter
- ลักษณะของ Project Charter ของบางองค์การอาจใช้จดหมายตกลงกัน บางองค์การใช้เอกสารที่ยาว หรือสัญญาอย่างเป็นทางการ
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของโครงการควรควรเซ็นชื่อในเอกสาร Project Charter เพื่อประกาศข้อตกลงด้านความต้องการ และเจตนาของโครงการ
- Project Charter เปรียบเสมือนข้อตกลงหรือสัญญาระหว่างผู้สนับสนุนและทีมงาน

หัวข้อในเอกสาร Project Charter

- ชื่อโครงการ
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโครงการ (ชื่อ-นามสกุล ตำแหน่ง เบอร์โทรศัพท์ email และบทบาทการมีส่วนร่วมอย่างไร)
- คำอธิบายโครงการ
- ขอบเขตโครงการ
- ระยะเวลาโครงการ
- งบประมาณโครงการ
- ประเด็นคุณภาพที่ต้องการ
- ทรัพยากร (คน เทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ)
- สมมุติฐานและความเสี่ยง
- การบริหารโครงการ (การรายงาน ความก้าวหน้า การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารคุณภาพ การได้พนักงาน การพัฒนาทีม)
- การยอมรับและการอนุมัติ (ลายเซ็น วันที่อนุมัติ)

การวิเคราะห์กระบวนการทำงานทางธุรกิจ (Business process modeling and analysis)

การออกแบบกระบวนการงาน

- **การออกแบบกระบวนการงาน (Business Process Modeling)** เกิดจากความต้องการให้การบริหารงานของหน่วยงานราบรื่นและมีประสิทธิภาพโดยจัดการทำงานที่แต่เดิมมีลักษณะแบ่งแยกเป็นแผนก(หรือเป็นไซโล) แล้วเปลี่ยนมาเป็นการทำงานแบบกระบวนการซึ่งเน้นการทำงานกับ “ข้อมูล” หรือ “เหตุการณ์” ที่เป็นต้นกำเนิดของกิจกรรมในกระบวนการ และ ทำกิจกรรมอื่นๆ ที่อยู่ในกระบวนการนั้นต่อเนื่องไปจนกระทั่งได้ “ผลลัพธ์” ที่ต้องการ
- การทำงานตาม BPM นี้จะไม่มี การแบ่งแยกว่าแต่ละกิจกรรมเกิดที่แผนกใด และค่อนข้างเสถียร เพราะเป็นกิจกรรมที่จำเป็นต้องทำกับข้อมูลที่กำหนดให้จริง ๆ

ประเภทของกระบวนการ

- แบ่งตามลักษณะการดำเนินการ
 - **กระบวนการที่ค่อนข้างถาวร** กระบวนการซึ่งหลังจากได้วิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ และออกแบบให้แก้ปัญหาลแล้ว สามารถนำไปใช้ได้ตลอดไปโดยไม่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยนัก
 - **กระบวนการที่เปลี่ยนเสมอ** คือกระบวนการซึ่งต้องกำหนดกิจกรรมในกระบวนการทุกครั้งที่ใช้งานกระบวนการนั้น
- แบ่งตามลักษณะการปฏิบัติงานขององค์การทั่วไป
 - **กระบวนการส่วนหน้า** (Front office processes) เกี่ยวข้องกับผู้ใช้โดยตรง
 - **กระบวนการส่วนหลัง** (Back office processes) สนับสนุนการทำงานของส่วนหน้าให้มีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบสำคัญของเขียนกระบวนการงาน

- วัตถุประสงค์ของกระบวนการงาน
- ผู้เกี่ยวข้อง (ผู้ให้ข้อมูลเข้าสู่กระบวนการงาน ผู้ปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการงาน ผู้รับผลจากกระบวนการงาน)
- เงื่อนไขที่ทำให้เริ่มต้นทำกระบวนการงาน (trigger)
- กิจกรรมต่างๆ ที่ต้องทำ โดยเขียนเป็นลำดับขั้นตอน
- อุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ต้องใช้ในการทำกิจกรรม
- ผลลัพธ์ที่ได้จากการทำกระบวนการงาน
- เงื่อนไขที่ระบุว่ากระบวนการงานเสร็จสิ้นแล้ว
- ตัวชี้วัดที่เหมาะสมสำหรับใช้ประเมินว่ากระบวนการงานมีประสิทธิภาพ (performance) อย่างไร

Business Requirement Document

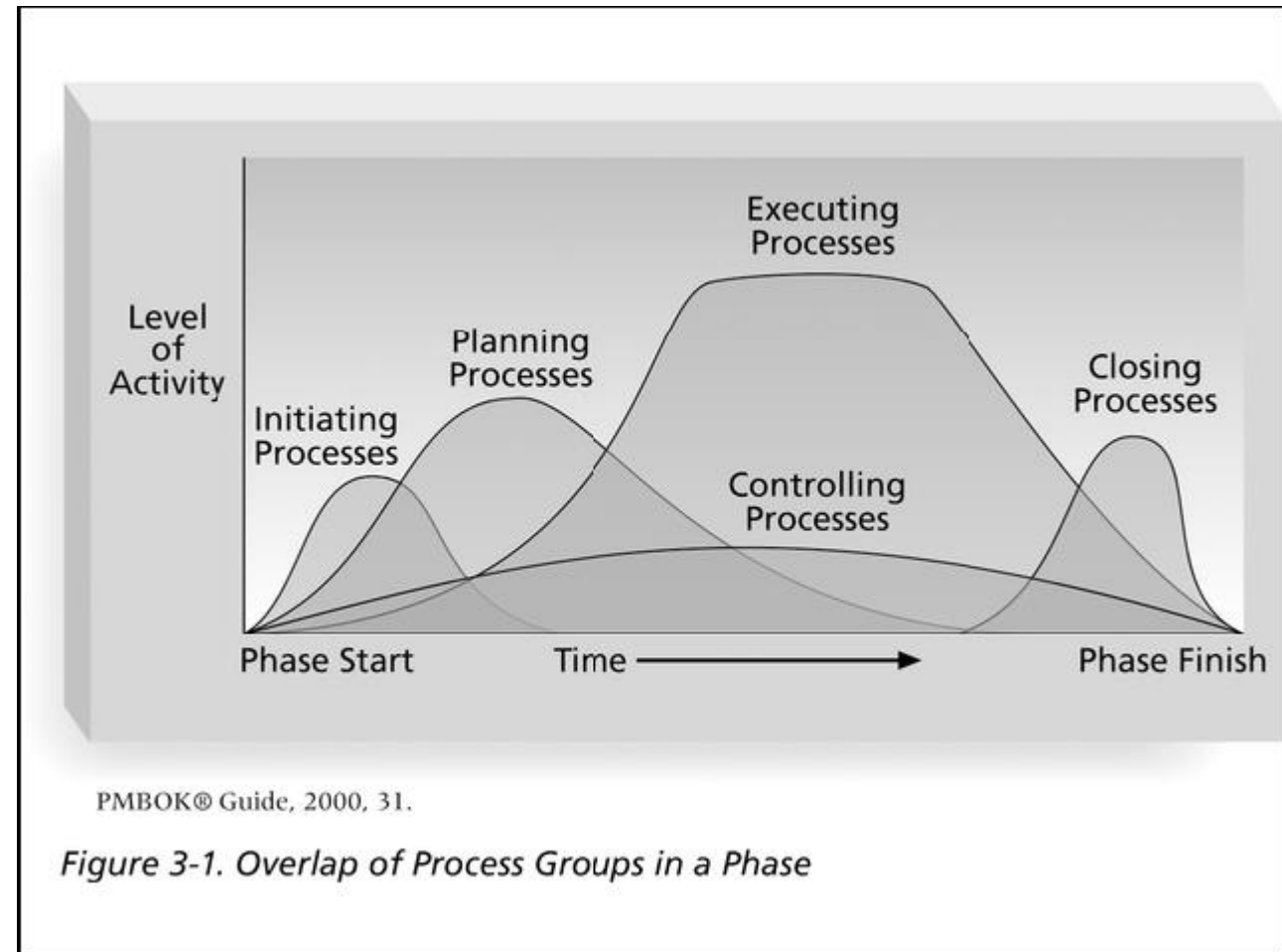
- เอกสารข้อกำหนดทางธุรกิจ (BRD) คือสัญญาอย่างเป็นทางการระหว่างองค์กรกับลูกค้าสำหรับผลิตภัณฑ์ โดยการอธิบายอย่างละเอียดทุกขั้นตอนที่ควรดำเนินการ
- BRD จะถูกนำมาใช้ตลอดวัฏจักรของโครงการเพื่อให้แน่ใจว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการมีคุณสมบัติตรงตามรายละเอียดของข้อกำหนดและโครงการจะได้รับประโยชน์และบรรลุผลตามที่ต้องการ

การสรุปความต้องการทางธุรกิจในรูปแบบเอกสาร

- คำชี้แจงปัญหาทางธุรกิจ (Business Problem Statement)
- คำชี้แจงขอบเขต (Scope Statement)
- วัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่สำคัญ (Key Business Objectives)
- เกณฑ์การเสร็จสิ้นโครงการ (Project Completion Criteria)
- ความเสี่ยงและข้อจำกัด (Risks & Limitations)
- สมมติฐาน (Assumptions)
- ความต้องการด้านฟังก์ชันการใช้งานและความต้องการด้านประสิทธิภาพและคุณภาพ (Functional & Non-Functional Requirements)
- พารามิเตอร์ด้านค่าใช้จ่ายและกำหนดการ (Cost and scheduling parameters)
- กระบวนการทางธุรกิจใหม่/ปรับปรุง (New/Modified Business Process)
- การฝึกอบรม (Training)
- รายชื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder List)
- มาตรการคุณภาพ (Quality Measures)
- รายการตรวจสอบ กระบวนการและข้อกำหนด (Checklists of Process and Requirements)

การจัดการโครงการ (Project Management)

- กระบวนการเริ่มต้นโครงการ
- กระบวนการวางแผนโครงการ
- กระบวนการดำเนินโครงการ
- กระบวนการติดตามและควบคุมโครงการ
- กระบวนการปิดโครงการ



สาเหตุความล้มเหลวของโครงการ

- ขาดการวางแผน
- วัตถุประสงค์และขอบข่ายงานไม่ชัดเจน
- ขาดการมีส่วนร่วมและยินยอมถึงวัตถุประสงค์ของโครงการจากผู้เกี่ยวข้อง
- ขาดคำมั่นสัญญาจากคณะทำงาน ผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้อง
- ขาดการติดต่อประสานงานจากเจ้าของระบบ
- ขาดรายละเอียดที่เป็นจริงและเป็นปัจจุบันของแผนโครงการ (เรื่องเวลา งบประมาณ และการจัดซื้อจัดหา)
- ความไม่ชัดเจนของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (การจัดองค์กรมิได้เป็นรูปแบบของการบริหารโครงการ)
- มีทรัพยากรไม่เพียงพอ

สาเหตุความล้มเหลวของโครงการ (ต่อ)

- ขาดบุคลากรที่มีประสบการณ์และการฝึกอบรมที่จำเป็น
- ขาดการประสานงานที่ดีในขณะทำงาน
- ขาดกรรมวิธีเพื่อบอกกล่าวและควบคุมเพื่อตรวจสอบปัญหา
- การประมาณการที่ล้มเหลว
- ไม่มีการวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงที่สำคัญ
- มีการหวังเหี่ยวต่อระบบราชการ เช่นกระบวนการอนุมัติ การจัดซื้อ การจัดเตรียมบุคลากร การจัดหาสถานที่ และการขออนุมัติเงินเป็นต้น
- อื่นๆ เช่น การไม่ควบคุมการเปลี่ยนแปลง มาสามารถคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้น เป็นต้น

Q&A

การอภิปรายกลุ่ม

หัวข้อ ริเริ่มและวางแผนโครงการภายใต้รัฐบาลดิจิทัล