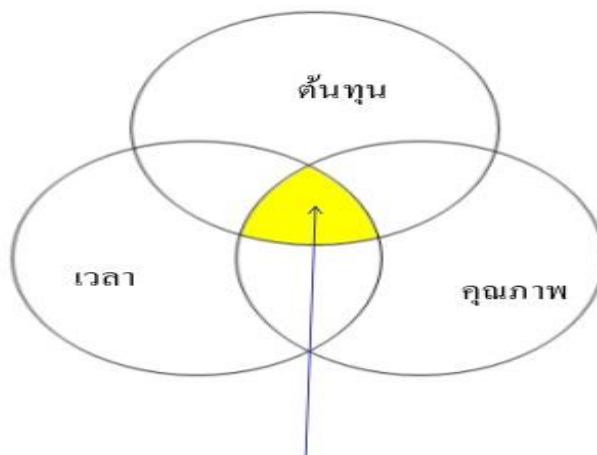


สรุปสาระสำคัญขององค์ความรู้

การบริหารโครงการ

๑. หลักการบริหารโครงการ

การบริหารโครงการ (Project Management) คือ การจัดการ การใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและสมบูรณ์ที่สุด เพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในเวลาที่จำกัด ภายใต้เงื่อนไขสามประการ คือ เวลา (Time) งบประมาณ (Budget) และคุณภาพ (Quality) ซึ่งเป็นหัวใจของการบริหารโครงการ



โครงการต้องดำเนินไปตามวัตถุประสงค์โดยได้ตามเป้าหมายทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ต้นทุน เวลา และคุณภาพ

“ทรัพยากร” หมายถึง บุคลากร รวมถึงความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ และความสามารถที่มีอยู่ ความร่วมมือของทีมงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ตลอดจนข้อมูล ระบบ เทคนิค เงินทุนและเวลา

ความสำคัญของการบริหารโครงการ

๑. ทำให้ทราบวัตถุประสงค์และหน้าที่ต่างๆ ของการปฏิบัติงาน
๒. แผนงานมีความชัดเจน เกิดการประสานงาน ลดความขัดแย้งและขจัดความซ้ำซ้อนในหน้าที่ ความรับผิดชอบ
๓. การใช้ทรัพยากรอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ
๔. เกิดประสิทธิผลหรือผลลัพธ์สูงสุด

องค์ประกอบการบริหารโครงการ

๑. Requirement คือ สิ่งที่เราต้องการจะดำเนินการ โดยมีขอบเขตในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ต้องระบุรายละเอียดอย่างชัดเจน (What)
๒. Cost คือ งบประมาณของโครงการ ซึ่งประกอบด้วย ๓ M (Man, Money, Material) (Who)

๓. Time คือ ระยะเวลาที่จะดำเนินโครงการ (When)

กระบวนการบริหารโครงการ มี ๔ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การวางแผนโครงการ

เป็นการกำหนดแผนการปฏิบัติงานลักษณะงานที่ต้องการ กำหนดปริมาณและคุณภาพของงานกำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ เมื่อโครงการผ่านการพิจารณาจะมีการวางแผน ตั้งทีมงาน ทำแผนโครงการ มีการกำหนดกิจกรรมย่อย กำหนดเป้าหมายของกิจกรรมย่อย รวมทั้งค่าใช้จ่ายและทรัพยากรอื่น ๆ และมีการนำเทคนิคต่าง ๆ ที่ช่วยในการวางแผนบริหารโครงการมาใช้

วิเคราะห์โครงการ และศึกษาความเป็นไปได้ ในรายละเอียดด้านต่าง ๆ ของโครงการว่าเหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการนำไปใช้น้อยเพียงใด ซึ่งจะทำให้มองเห็นเป้าหมายและผลที่ได้รับ ถ้าผลการวิเคราะห์มีความเป็นไปได้ จะทำให้มีการตัดสินใจดำเนินโครงการมีข้อผิดพลาดน้อย

๒. การดำเนินการโครงการ (การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ)

เป็นการดำเนินการตามแผนการปฏิบัติงานโดยผู้จัดการโครงการจะเป็นผู้รับผิดชอบสายงานหลัก และควบคุมกำกับดูแลให้การดำเนินการโครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งระหว่างดำเนินการจะต้องมีการบริหารความเสี่ยง เพื่อหาว่าอะไรคือความเสี่ยงสำคัญที่จะทำให้โครงการไม่ประสบผลสำเร็จ และอะไรคือแนวทางในการหลีกเลี่ยง ควบคุม หรือถ่ายโอนความเสี่ยงดังกล่าว หรืออาจจะต้องยอมรับ เพื่อให้การดำเนินงานโครงการประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายและระยะเวลาตามที่กำหนด หรือยอมให้เกิดความเสียหายให้น้อยที่สุด

อุปสรรคที่มักตรวจพบในการบริหารโครงการ

- ความสับสนซับซ้อนของโครงการ ทำให้เกิดความยุ่งยากในการสื่อสาร ประสานงาน
- ความต้องการเฉพาะด้านสำหรับลูกค้า
- การปรับโครงสร้างขององค์กร ทำให้ขาดอำนาจในการสั่งงานฝ่ายอื่น
- ความเสี่ยงจากโครงการ
- การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่ใช้ในการบริหารโครงการ
- มีการวางแผนและการตั้งเวลาผิดพลาดทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามแผนได้

๓. การติดตามและควบคุมโครงการ

การกำกับดูแลโครงการ (ติดตาม ควบคุมปรับปรุง) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน คือเมื่อมีการติดตามดูผลการทำงานแล้ว ก็ต้องมีการควบคุมหรือปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้ไปในทิศทางที่ถูกต้อง เพื่อให้โครงการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และสามารถป้องกันหรือแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ได้ทันท่วงที ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย ช่วยกระตุ้นจิตใจ และช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องได้เข้าใจเป้าหมาย วัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานของงานได้ชัดเจนขึ้น

๔. การประเมินและการจบโครงการ

เป็นการประเมินโครงการว่าบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้หรือไม่ ต้องมีการจัดทำรายงานการตรวจสอบเสนอผู้บริหารโครงการ โดยตรวจสอบระหว่างการดำเนินโครงการและหลังปิดโครงการ

เพื่อประเมินว่าผลงานของโครงการเป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสีย หรือมีการปฏิบัติการใดผิดพลาด ควรมีการระบุ การเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปปรับปรุงโครงการอื่น ๆ ต่อไป

การปิดโครงการ เมื่อโครงการดำเนินมาถึงขั้นสุดท้ายก็ต้องมีการปิดโครงการ ซึ่งหมายถึง การสิ้นสุด หรือยุติโครงการ ซึ่งการยุติโครงการอาจเกิดจากสาเหตุต่าง ๆ เช่น โครงการแล้วเสร็จก่อนกำหนด ความล้มเหลวโครงการ การผิดสัญญา เป็นต้น

๒. ประเด็นสำคัญที่ได้รับจากกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การบริหารโครงการที่นำเสนอในชุมชนนักปฏิบัติ (Cop) ควรเป็นการนำเสนอองค์ความรู้ที่ได้ จากการตรวจสอบงานจริงมาเป็นกรณีศึกษาและมาแชร์ประสบการณ์ให้กับผู้ตรวจสอบภายในได้เรียนรู้ เพื่อนำไปใช้ในการตรวจสอบการบริหารโครงการได้ดีกว่าการนำเสนอในเชิงทฤษฎี

๓. แนวทางการตรวจสอบการบริหารโครงการ

๔.๑ ประเด็นการตรวจสอบ

แผนและผลการดำเนินงานโครงการสอดคล้องและเป็นไปตามแนวนโยบายที่กำหนด สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด ผลผลิต ผลลัพธ์ของโครงการ

๔.๒ วัตถุประสงค์การตรวจสอบ

๑) เพื่อให้ทราบการดำเนินงานโครงการครอบคลุมพื้นที่เป้าหมาย โดยไม่มีผลกระทบด้านลบจากการดำเนินงาน

๒) เพื่อให้ทราบว่าหน่วยรับตรวจมีผลการดำเนินงานโครงการ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนปฏิบัติงาน ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัดที่กำหนด และผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับแนวทาง กฎหมาย ระเบียบหนังสือสั่งการ มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง หรือไม่

๓) เพื่อให้ทราบว่าหน่วยรับตรวจ มีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอ เหมาะสม

๔) เพื่อให้ทราบ ปัญหา อุปสรรค สาเหตุ และผลกระทบในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งให้ คำปรึกษา ให้ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไขปรับปรุง

๔.๓ ขอบเขตการตรวจสอบ

สอบทานและตรวจสอบการบริหารโครงการ ที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕xx โดยเข้าตรวจสอบหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการฯ และสุ่มตรวจสอบ สังกัดการณ์ ดำเนินงานในพื้นที่ ดำเนินการจริง

๔.๔ วิธีการตรวจสอบ

๑) ศึกษาเอกสารหลักฐานต่าง ๆ เช่น กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง หนังสือเวียน รายละเอียดโครงการ ที่จะดำเนินการตรวจสอบและเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

๒) ตรวจสอบ/สอบทานหลักฐาน/เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกิจกรรมโครงการ

- สอบทานแผนการปฏิบัติงานโครงการฯ ว่ามีความสอดคล้องสามารถขับเคลื่อนให้ การดำเนินงานโครงการ บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ ภายในระยะเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่ได้หรือไม่

- สอบทานแผนการขับเคลื่อนโครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด ผลผลิต ผลลัพธ์ของโครงการฯ หรือไม่

- โครงการฯ
- สอบทานแผนเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ
- ที่กำหนด
- สอบทานกระบวนการกำกับและการติดตามประเมินผลโครงการฯ ตามหลักเกณฑ์
- ๓) สอบทานการจัดวางระบบการควบคุมภายในของการดำเนินงานโครงการฯ ว่ามีความเหมาะสม ครอบคลุม สามารถป้องกัน และควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการขับเคลื่อนโครงการฯ
 - ๔) สังเกตการณ์ดำเนินการโครงการจากพื้นที่การดำเนินงานโครงการจริง
 - ๕) สอบถามเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานผู้รับผิดชอบโครงการ
 - ๖) สรุปผลการตรวจสอบและจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ

๔.๕ แหล่งข้อมูล

- ๑) คำสั่ง และคู่มือการปฏิบัติงาน
- ๒) กรอบนโยบาย และรายงานการประชุมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานโครงการ
- ๓) เอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานโครงการฯ
 - ๓.๑) มติคณะรัฐมนตรี เอกสารที่เกี่ยวข้อง กับการดำเนินงานโครงการฯ
 - ๓.๒) แผนการปฏิบัติงานปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕xx (Action plan)
 - ๓.๓) รายละเอียดโครงการฯ ได้แก่
 - บันทึกเสนอขออนุมัติโครงการจากผู้มีอำนาจ
 - ความเป็นมาของโครงการ/หลักการเหตุผล
 - วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดโครงการ/กิจกรรม
 - ขั้นตอน/วิธีการปฏิบัติงาน/ระยะเวลาดำเนินการ
 - เป้าหมาย/กลุ่มเป้าหมายในการดำเนินงาน
 - ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลที่คาดว่าจะได้รับเมื่อโครงการแล้วเสร็จ
 - งบประมาณโครงการ
 - ผู้รับผิดชอบโครงการ
 - ๓.๔) ใบแจ้งการจัดสรรงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕xx
 - ๓.๕) แผน/ผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕xx (แยกการใช้จ่ายเงินเป็นรายเดือนและสรุปผลภาพรวมรายปี)
 - ๓.๖) แบบจัดทำแผน/รายงานผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕xx (สงป. ๓๐๑) ณ วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕xx
 - ๓.๗) ใบจัดสรรเงินงบประมาณจากกรมให้หน่วยเบิกจ่าย ภายใต้โครงการ... แยกเป็นงบลงทุน และงบดำเนินงาน

กรณีเป็นงานจ้างก่อสร้าง ก็จะตรวจสอบในเรื่องการควบคุมงาน
 - ๓.๘) เอกสารประกอบการเบิกจ่ายเงินงบประมาณโครงการฯ
 - ๓.๙) เอกสารประกอบการจัดซื้อจัดจ้าง
 - ๓.๑๐) เอกสารประกอบการจัดซื้อจัดจ้าง

๔) ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

๔.๖ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบการบริหารโครงการ

๑. พระราชบัญญัติ วิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑

๒. พระราชบัญญัติ วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

๓. ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒

๔. ระเบียบว่าด้วยการโอนงบประมาณรายจ่ายบูรณาการและงบประมาณรายจ่าย

บุคลากรระหว่างหน่วยรับงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๒

๕. หลักเกณฑ์ว่าด้วยการใช้งบประมาณรายจ่าย พ.ศ.๒๕๖๒

๖. หลักเกณฑ์และวิธีติดตามและประเมินผลตามแผนของหน่วยรับงบประมาณ ตามหนังสือสำนักงบประมาณ ที่ นร ๐๗๒๙.๑/ว๕๑ ลว. ๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒

๗. ระบบติดตามประเมินผล ตามหนังสือสำนักงบประมาณ ที่ นร ๐๗๒๙.๑/ว๖

ลว. ๑๑ ต.ค.๖๒

๘. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ตามหนังสือกระทรวงการคลัง ที่๐๔๐๙.๓/ ว๑๐๕ ลว. ๕ ต.ค. ๖๑

๙. แนวปฏิบัติในการดำเนินการจัดหาพัสดุที่เกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม การจัดงาน และการประชุมของหน่วยงานรัฐ ๒๕๖๑

๔. การนำหลักการมาประยุกต์ใช้กับงานตรวจสอบโครงการ

เจ้าหน้าที่เข้าร่วมกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ มีความเห็นว่า สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานทั้งในส่วนของผู้ตรวจสอบภายในและเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร โดยใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ตรวจสอบ และการควบคุมโครงการฯ

โดยในที่ประชุมได้มีการระดมความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความรู้ประมวลโดยกลุ่มตรวจสอบภายใน ๓ ได้มีข้อคำถามในการแลกเปลี่ยนคือ หัวใจสำคัญของการบริหารโครงการได้แก่ อะไรบ้าง โดยมีผู้ตอบคำถามว่า หัวใจของการบริหารโครงการ มี ๓ ประการ ได้แก่ เวลา ต้นทุน และงบประมาณ