



HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS

หัวใจในการ
บริหารธุรกิจ
จากมหาวิทยาลัย
ฮาร์วาร์ด

การบริหาร โครงการ

Managing Projects
Large and Small

การจัดการให้บรรลุตามเป้าหมาย
งบประมาณ และกำหนดเวลา



HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS

การบริหาร โครงการ

Managing Projects
Large and Small

Harvard Business School Press/*Boston, Massachusetts*



การบริหารโครงการ

แปลและเรียบเรียงจาก *Managing Projects Large and Small*

โดย : Robert D. Austin

ผู้แปล : คมสัน ขจรชีพพันธุ์งาม

Original work Copyright © 2004 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes Copyright infringement.

Thai translation rights ©2019 Expernet Co., Ltd.

All rights reserved.

จำนวน 254 หน้า

ราคา 280 บาท

ISBN (E-Book) 978-974-414-505-5

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด

จัดทำโดย : **บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด**

2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่

แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

e-mail: public@expernetbooks.com

<http://www.expernetbooks.com>



หนังสือชุด “หัวใจในการบริหารธุรกิจ” ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

(Harvard Business Essentials Series)

หนังสือชุด “หัวใจในการบริหารธุรกิจ” ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้รับการเรียบเรียงขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างความรู้ความเข้าใจและเป็นคู่มือส่วนตัว รวมทั้งเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานและการแนะนำแนวทาง เกี่ยวกับประเด็นที่เป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจ โดยอัดแน่นไปด้วยสาระจากหนังสือเรียนของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และแหล่งอื่นๆ เนื้อหาของหนังสือในชุดนี้ได้รับการเขียนขึ้นอย่างรัดกุม และพิถีพิถัน เพื่อเป็นแหล่งความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง สำหรับผู้อ่านซึ่งมีประสบการณ์ในระดับที่แตกต่างกันไป นอกจากนี้หนังสือแต่ละเล่มยังได้ผ่านการพิจารณาเนื้อหาอย่างละเอียด โดยคณาจารย์และผู้เชี่ยวชาญจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยธุรกิจชั้นนำของโลก เพื่อยืนยันถึงคุณภาพและความถูกต้อง

ดังนั้น ไม่ว่าคุณจะเป็นผู้จัดการคนใหม่ที่กำลังต้องการเพิ่มพูนทักษะของตัวเอง หรือเป็นผู้บริหารที่เจนเวทีซึ่งกำลังมองหาที่ปรึกษาส่วนตัว หนังสือชุดนี้มีคำตอบที่คุณเชื่อใจได้ ทั้งหมดนี้อยู่เพียงแค่ปลายนิ้วของคุณเท่านั้น

บทนำ

การบริหารโครงการ เป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงานยุคใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับงานขนาดใหญ่ งานที่มีลักษณะเฉพาะ และงานซึ่งต้องการทักษะหลายๆ ด้าน เราให้คำจำกัดความ “การบริหารโครงการ (project management)” ว่าเป็นการนำเอาทรัพยากรมาจัดสรรปันส่วน และนำเอาทรัพยากรไปใช้รวมถึงติดตามการใช้ทรัพยากรนั้นๆ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงภายในช่วงเวลาที่กำหนด การบริหารงานรูปแบบนี้มุ่งเน้นไปยังกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะตัวของโครงการ ซึ่งหมายถึงชุดกิจกรรมต่างๆ ที่ (1) มุ่งหวังที่จะผลิตงานที่มีลักษณะเฉพาะตัวอย่างใดอย่างหนึ่ง (เช่น การผลิตโครงการเครื่องบินเพื่อการพาณิชย์) และ (2) มีขอบเขตของเวลาภายใต้จุดเริ่มต้น และจุดสิ้นสุดที่ชัดเจน อย่างเช่น โครงการดำเนินการออกแบบรถยนต์สำหรับโดยสารแบบใหม่ ก็เป็นตัวอย่างของโครงการตามความหมายข้างต้น สิ่งที่เกิดจากโครงการอาจจะถูกจำกัดความให้หมายถึงคุณลักษณะต่างๆ ที่มีความเฉพาะตัวของยานพาหนะ ที่จะต้องผ่านการทดสอบด้านการตลาดไปด้วย เมื่อคุณลักษณะเหล่านี้มีความครบถ้วนสมบูรณ์ และสามารถนำไปสู่ขั้นตอนการผลิตเพื่อจำหน่าย ย่อมหมายถึง ความสิ้นสุดของโครงการนั้น ความรับผิดชอบในการผลิต การตลาด การขาย และการบริการหลังการขายรถยนต์รุ่นนั้น จะถูกส่งต่อไปยังหน่วยงานอื่นหรือหน่วยธุรกิจอื่นต่อไป

การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และความกดดันจากการแข่งขันที่เข้มข้นเป็นเหตุให้งานต่างๆ ขององค์กรกลายเป็นงานในลักษณะโครงการมากขึ้นเรื่อยๆ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และความ

ต้องการของลูกค้าทำให้งานต่างๆ ที่มีลักษณะเป็นงานประจำและงานที่ต้องทำซ้ำๆ ลดน้อยลง นี่หมายถึงการที่งานจะมีลักษณะเฉพาะตัวมากยิ่งขึ้น และมีความเป็นไปได้น้อยลงที่เราจะทำงานให้สำเร็จได้ด้วยฝ่ายงานต่างๆ ในองค์กร ซึ่งมุ่งการดำเนินงานประจำวันแบบวันต่อวัน ในขณะที่เดียวกันความกดดันจากการแข่งขัน ก็ได้บังคับให้ทุกหน่วยงานต่างต้องทำงานของตนให้รวดเร็วยิ่งขึ้น

โดยธรรมชาติแล้ว การจะดำเนินโครงการให้ประสบความสำเร็จได้ทันตามกำหนดเวลาและอยู่ภายใต้งบประมาณนั้น จำเป็นต้องมีการบริหารงานที่ดี และยิ่งโครงการมีขนาดใหญ่มากขึ้นเท่าใด การบริหารงานที่ดีก็ยิ่งเป็นเรื่องที่น่าท้าทายมากยิ่งขึ้นเท่านั้น ผู้จัดการโครงการจะถูกคาดหวังให้แปรรูปแนวความคิดที่คลุมเครือในตอนเริ่มต้นของผู้บริหารระดับสูง ไปสู่ระบบที่วัดผลได้และเชื่อถือได้ ซึ่งจะนำพาองค์ความรู้ ทักษะ และทรัพยากรไปสู่เป้าหมายที่สำคัญขององค์กร กล่าวได้ว่า การบริหารโครงการและบุคคลที่เป็นผู้อำนวยการโครงการนั้น ได้ช่วยองค์กรให้สามารถทำงานใหญ่ที่มีความสำคัญได้สำเร็จ คุณประโยชน์ของการบริหารโครงการที่มีประสิทธิภาพนั้นมีมากมายนัก ซึ่งต่อไปนี้เป็นเพียงตัวอย่างบางประการ

- » การทำงานให้สำเร็จได้ทันตามเวลา และอยู่ใต้งบประมาณนั้น จะช่วยสร้างความสามารถในการคาดการณ์อนาคตให้แก่ธุรกิจ
- » ช่วยลดเวลาในการพัฒนาให้สั้นลง โดยการหาวิธีการที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ภายในขอบเขตของการวางแผนที่มีความสมเหตุสมผล ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงลงได้

» ช่วยให้เกิดการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการบริหารโครงการที่ดีจะไม่ทำให้คุณสูญเสียเงินทอง หรือเวลาอันมีค่าของพนักงานไป

ด้วยคุณประโยชน์เหล่านี้ มันจึงไม่น่าแปลกใจเลยที่เทคนิคในการบริหารโครงการต่างๆ ได้ถูกนำไปประยุกต์ใช้กับงานก่อสร้างชิ้นสำคัญๆ การพัฒนาเครื่องบินสำหรับการทหาร และสำหรับการพาณิชย์ การพัฒนาเว็บไซต์พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ การสร้างภาพยนตร์และงานที่มีความซับซ้อนชิ้นอื่นๆ หรือแม้แต่โครงการรณรงค์หาเสียงทางการเมือง

จุดเริ่มต้น

การตั้งเป้าหมาย การจัดองค์กร การวางแผน และการบริหารโครงการนั้นไม่ใช่เรื่องใหม่ มันได้เคยถูกนำไปปฏิบัติในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งมาแล้วอย่างแน่นนอนในอดีต เช่น การก่อสร้างโบราณสถานอันยิ่งใหญ่อย่างพีระมิดในอียิปต์ การสร้างอนุสรณ์สถานต่างๆ และถนน รวมทั้งระบบประปาในกรุงโรม งานเหล่านี้ต่างก็มีความโดดเด่นไม่แพ้โครงการในยุคสมัยปัจจุบัน ซึ่งไม่มีโครงการใดเลยที่จะสำเร็จไปได้โดยปราศจากงานด้านวิศวกรรม การจัดหาเงิน แรงงาน มนุษย์ และแน่นนอน การบริหารงานในปลายศตวรรษที่ 19 นั้นก็คล้ายๆ กัน โดยมีโครงการเด่นๆ ซึ่งมีความสลับซับซ้อนและมีขนาดอันน่าทึ่งเกิดขึ้น เช่น ตึกระฟ้าตึกแรก ทางรถไฟที่เชื่อมระหว่างทวีป และการสร้างเรือขับเคลื่อนด้วยพลังไอน้ำขนาดยักษ์

ในช่วงต้นของศตวรรษที่ยี่สิบ ผู้คิดค้นประดิษฐ์นวัตกรรมในสาขาวิศวกรรมโยธา เริ่มมีความคิดที่เป็นระบบมากขึ้นเกี่ยวกับงานที่

พวกเขาต้องเผชิญ วิศวกรสาขานี้เริ่มศึกษาเกี่ยวกับการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (scientific management) โดยในช่วงทศวรรษที่ 1930 ก็ได้มีการนำเอาเทคนิคบางประการในการบริหารโครงการมาใช้ อย่างเช่น

เชื่อน Hoover ที่สร้างขึ้นในช่วงปี 1931 ถึงปี 1935 ก็ได้ใช้เครื่องมือในการวางแผนในเชิงกราฟิกที่พัฒนาขึ้นโดย เฮนรี ลอเรนซ์ แกนต์ (Henry Laurence Gantt) ซึ่งปัจจุบันรู้จักกันในนามแผนภูมิแกนต์ (Gantt chart) นั่นเอง

ระหว่างช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 โครงการแมนฮัตตัน (Manhattan Project) ได้พัฒนาอาวุธนิวเคลียร์ขึ้นเป็นครั้งแรก

ในปลายทศวรรษ 1950 DuPont ก็ได้รับการช่วยเหลือโดยเทคโนโลยีในการคำนวณที่ชื่อ Remington Rand Univac ซึ่งได้ประยุกต์ใช้วิธีการวิเคราะห์สายงานวิกฤติ (critical path) ในการประสานงานกับการดำเนินงานในโรงงานและการบำรุงรักษา

ในช่วงเวลาไล่เลี่ยกัน บริษัทที่ปรึกษาที่ชื่อ Booz • Allen & Hamilton ก็ได้ทำงานร่วมกับกองทัพอากาศสหรัฐฯ เพื่อจะสร้างสรรค์เทคนิคหนึ่งในการบริหารโครงการที่เรียกว่า Program Evaluation and Review Technique (PERT) ซึ่งมีแผนภูมิและตารางที่เป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาโปรแกรมเรือดำน้ำพลังนิวเคลียร์ ซึ่งมีขนาดมหึมาและมีความซับซ้อนที่ชื่อว่า Polaris

จากช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เทคนิคการบริหารโครงการต่างๆ ได้แพร่กระจายจากจุดเริ่มต้น ซึ่งเป็นงานในด้านวิศวกรรมโยธา การก่อสร้าง และอุตสาหกรรมทางด้านการป้องกันประเทศไปยังสาขาอื่นๆ อีกหลายสาขา บางทีองค์กรของคุณก็อาจจะสร้าง

สรรค์โครงการโดยอาศัยการติดตั้งซอฟต์แวร์ “enterprise resource planning” หรือการพัฒนาเว็บไซต์พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ของบริษัทเอง หรืองานหลักๆ อื่นๆ ในความเป็นจริงแล้วบางบริษัทก็อาจจะจัดรูปแบบองค์กรของตนโดยแบ่งตามชุดของโครงการหลักต่างๆ แทนที่จะจัดรูปแบบองค์กรของตนตามแบบดั้งเดิม ที่แบ่งแยกหน่วยงานไปตามหน้าที่ (ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการตลาด และอื่นๆ) บริษัทเหล่านี้กลับรวมเอาหน้าที่งานเหล่านั้นไว้ในโครงการหลักๆ เพียงไม่กี่โครงการซึ่งเป็นตัวกำหนดธุรกิจของตน Microsoft นั้นก็เป็นหนึ่งในตัวอย่างของบริษัทดังกล่าว ถึงแม้ว่าจะมีแผนงานที่แบ่งแยกตามลักษณะดั้งเดิม แต่การที่มีลักษณะองค์กรที่แบ่งตามโครงการ (Office Windows และอื่นๆ) ก็มีความสำคัญมากกว่าที่มีผลต่อความสำเร็จของบริษัท และเป็นตัวกำหนดวิธีการปฏิบัติงานอีกด้วย

วิชาชีพที่กำลังเติบโตขึ้น

จากการแพร่สะพัดของเทคนิคการบริหารโครงการ ท่ามกลางบรรดาบริษัททั้งหลายที่อยู่ในอุตสาหกรรมต่างๆ อย่างกว้างขวาง มันจึงไม่น่าแปลกใจที่องค์กรทั่วไป มีการวางโครงสร้างของงานและการวางแผนงานที่ดีขึ้นเรื่อยๆ เทคนิคเหล่านั้นได้กลายมาเป็นจุดสนใจของธุรกิจฝึกอบรมสัมมนาต่างๆ และบริการให้คำปรึกษา ตลอดจนหลักสูตรที่มอบใบประกาศนียบัตรอีกมากมาย

การเติบโตของวิชาชีพในสาขาการบริหารโครงการนั้น สามารถพบเห็นได้จากการเติบโตของตัวบริษัทเหล่านั้นเอง อย่างเช่น องค์กรที่มีฐานอยู่ที่ประเทศเนเธอร์แลนด์ ที่ชื่อว่า International Project Management Association (www.ipma.ch) ซึ่งมีสาขาสตั้งอยู่ทั่วยุโรปตะวันตก รัสเซีย และในประเทศที่กำลังพัฒนาอีกหลาย ๆ

ประเทศ องค์การนี้ได้ให้การฝึกอบรมจัดการประชุมในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารโครงการ และเป็นผู้สนับสนุนสิ่งพิมพ์เผยแพร่ในเรื่องของเทคนิคการบริหารโครงการ ในขณะเดียวกัน Project Management Institute (www.pmi.org) ซึ่งมีสำนักงานใหญ่อยู่ที่สหรัฐอเมริกา ใกล้เคียงๆ กับเมืองฟิลาเดลเฟียก็มีสมาชิกกว่า 100,000 ราย ใน 125 ประเทศทั่วโลก สถาบันแห่งนี้เป็นผู้สนับสนุนการวิจัยและสิ่งพิมพ์เผยแพร่ และจัดการสอบเพื่อรับใบอนุญาตสำหรับการก้าวหน้าต่อไปในสาขาอาชีพผู้บริหารโครงการ สถาบันแห่งนี้ยังสนับสนุนงานวิจัยที่มุ่งเน้นที่จะขยายขอบเขตองค์ความรู้ในเรื่องการบริหารโครงการ และจัดหลักสูตรฝึกอบรมโดยผ่านการสัมมนาเป็นระยะๆ รวมทั้งการฝึกอบรมออนไลน์อีกด้วย

ด้านมืดเพียงอย่างเดียวของการเติบโตทางวิชาชีพนี้ และการมีความเห็นพ้องต้องกันว่า โครงการควรจะมีการบริหารจัดการอย่างไร ก็คือ ผู้คนอาจเรียนรู้เป็นอย่างดีมากเกินไปในการวางแผนงานและการทำงานตามแผนของพวกเขา ปัญหาก็คือ มันเป็นการยากที่จะอธิบายทุกสิ่งทุกอย่างล่วงหน้า อนาคตที่เกิดขึ้นอาจไม่เป็นไปตามการคาดการณ์เมื่อทีมงานโครงการก้าวไปข้างหน้า และมันยังเป็นจริงในอุตสาหกรรมการค้าที่มีการเคลื่อนไหวอย่างรวดเร็ว หนังสือทุกเล่มที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการบริหารโครงการจะบอกคุณว่า ผู้บริหารโครงการจะต้องเตรียมพร้อมรับมือกับสิ่งที่ไม่เป็นดังคาด และต้องมีแผนงานที่มีความยืดหยุ่นเพียงพอ ที่จะปรับตัวไปตามสภาพการณ์ที่ไม่เป็นดังคาดนั้นๆ ทุกๆ คนล้วนเข้าใจประเด็นนี้ ผลลัพธ์นั้นเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจอย่างมากในด้านของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารโครงการที่พยายามคาดการณ์ และวางแผนสำหรับเหตุการณ์ที่อาจมีความผิดพลาดเกิดขึ้นได้ เช่น ถ้าหากโครงการต้นแบบของเราล้มเหลวแล้วจะต้องทำอย่างไร ? ถ้าหากความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไปก่อนที่จะเรดำเนินโครงการสำเร็จ

เราจะต้องทำอะไร ? แผนสำรองจะถูกพัฒนาและจัดเตรียมขึ้นเพื่อจัดการกับความเสี่ยงเหล่านี้

โชคไม่ดีที่คนทั่วไปไม่สามารถคาดการณ์ทุกสิ่งทุกอย่างที่มีความผิดพลาดได้ทั้งหมด หรือแม้กระทั่งการคิดถึงโอกาสต่างๆ ด้านที่จะต้องเผชิญตลอดการเดินทาง ซึ่งโอกาสเหล่านั้นจะเปี่ยงเบนความคิดของทีมงาน และนำไปสู่การตัดสินใจล้มเลิกแผนงานเดิมเพื่อให้ดำเนินการในสิ่งใหม่ๆ ที่แย่ไปกว่านั้น เมื่อแผนงานและกำหนดการเป็นที่ตกลงกันแล้วและถูกจัดไว้ในเอกสารเกี่ยวกับการวางแผน มันก็กลายเป็นสิ่งที่แต่ละต้องไม่ได้ คนที่แตกแถวไปจากแผนการเหล่านี้หรือไม่สามารถบรรลุผลงานตามกำหนดเวลา และภายใต้งบประมาณก็มีความเสี่ยงที่จะกลายเป็นคนที่ฝ่ายบริหารไม่พอใจได้เช่นกัน บางครั้งผู้บริหารก็สนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมที่ผิดปกติดังกล่าวอย่างไม่รู้ตัว ด้วยการทำให้แผนงานและกำหนดการกลายเป็นสิ่งที่แต่ละต้องไม่ได้ ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมที่กวาดปัญหาเอาไว้ใต้พรม และบุคคลใดที่ทักท้วงถึงความผิดพลาด ก็จะไม่ได้รับความสนใจหรือถูกตัดออกจากทีมงานไป มันไม่ได้เป็นเรื่องแปลกอะไร ด้วยการมองอย่างเพียงผิวเผิน ทุกๆ คนที่มีประสบการณ์อย่างมากในสาขาการบริหารโครงการก็สามารถจะระบุได้ตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นว่า โครงการใดที่กำลังดำเนินการไปได้ตามเส้นทางที่วางไว้ เพียงแต่ไม่สามารถจะบอกได้ในช่วงสุดท้ายเนื่องจากผู้คนที่ทั้งหลาย ไม่กล้าที่จะพูดอะไรเกี่ยวกับปัญหาที่พวกเขา รู้ ปัญหาเหล่านั้นก็มีหลากหลายตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงการดำเนินงานในสัปดาห์หรือเดือนสุดท้ายของโครงการ ซึ่งมันก็เป็นช่วงเวลาที่ยากเกินไปที่จะทำอะไรเพื่อแก้ไขได้แล้ว พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดปัญหาข้างต้นจะได้รับการกล่าวถึงในหนังสือเล่มนี้ (อยู่ในส่วนที่เกี่ยวกับการสร้างความสมดุลในการวางแผนและการปรับเปลี่ยน) ผู้จัดการโครงการต้องเรียนรู้ที่จะทำให้ความคาดหวังซึ่งก่อตัวขึ้นตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นของโครงการบรรลุผล และเรียนรู้ที่จะทำการปรับเปลี่ยนในช่วงระหว่างดำเนินงาน

มีอะไรอยู่ในหนังสือเล่มนี้

เช่นเดียวกับหนังสือเล่มอื่นในชุด Harvard Business Essentials หนังสือนี้จะให้คำแนะนำที่มุ่งเน้นการนำไปปฏิบัติที่จำเป็น เพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ด้วยมุมมองพื้นฐานรวมสองด้าน ซึ่งได้แก่ (1) เทคนิคของการบริหารโครงการ (การออกแบบ การวางแผน การนำไปปฏิบัติ และอื่นๆ) และ (2) ประเด็นต่างๆ ที่เฉพาะเจาะจงในด้านการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีความจำเป็นอย่างที่สุด ความสำเร็จ รวมถึงองค์ประกอบของทีมในการบริหารโครงการซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวด แต่ก็เป็นเรื่องที่หนังสืออื่นๆ อีกหลายเล่มมองข้ามไป

บทที่ 1 จะแนะนำให้คุ้นเคยกับภาพรวม และอธิบายอย่างย่อๆ ในเรื่อง 4 ขั้นตอนซึ่งเกี่ยวข้องกับงานโครงการ อันได้แก่ การกำหนดและการจัดตั้งโครงการ การวางแผน การบริหารการดำเนินโครงการ และการปิดโครงการเมื่องานต่างๆ เสร็จสิ้นลง โดยในบทต่อไปจะมีการอธิบายขั้นตอนเหล่านั้นในรายละเอียดที่มากขึ้น

บทที่ 2 จะเผยตัวบุคคลที่โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับงานโครงการ อันได้แก่ ผู้อุปถัมภ์โครงการ (project sponsor) ผู้จัดการโครงการ (project manager) ผู้นำทีม (team leader) และสมาชิกของทีม (team member) โดยแต่ละคนจะมีบทบาทและความรับผิดชอบต่างๆ ที่จะได้อธิบายไว้อย่างละเอียดในบทนี้

ใน บทที่ 3 ได้กล่าวถึงคู่มือในการดำเนินงานสำหรับงานที่ต้องทำเป็นทีม โดยสิ่งที่จำเป็นก็คือ เอกสารอนุมัติโครงการสำหรับกำหนดสิ่งที่จะต้องทำ กรอบเวลาสำหรับการทำงาน ทรัพยากรที่จะต้องนำไปใช้ และผลลัพธ์ที่คาดหวังโดยผู้อุปถัมภ์โครงการ และผู้มีส่วน

ได้ส่วนเสียที่สำคัญคนอื่น ๆ นี่เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้ผู้นำทีมสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และความคาดหวังที่แท้จริงของทุกๆ บุคคลดังกล่าว ไม่เช่นนั้นแล้วเมื่อถึงตอนที่จบโครงการ ผู้อุปถัมภ์โครงการก็อาจจะพูดว่า “นั่นไม่ใช่สิ่งที่ฉันต้องการ” ก็เป็นไปได้

เมื่อโครงการมีเอกสารอนุมัติโครงการแล้ว ก็ถือได้ว่าพร้อมที่จะดำเนินการต่อไป โดยจะต้องมีการตกลงกันเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานภายในให้ชัดเจน ซึ่งรวมถึงวิธีการตัดสินใจ วิธีการติดตามความคืบหน้าของปัญหาที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข แผนสำหรับการสื่อสารกับสมาชิกในโครงการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งเรื่องอื่นๆ ซึ่งประเด็นที่เกี่ยวกับงานภายในทั้งหมดนี้ ได้ถูกรวมครอบคลุมไว้ใน บทที่ 4 ทั้งหมด

บทที่ 5 จะแนะนำให้รู้จักเทคนิคพื้นฐานอย่างหนึ่งของการบริหารโครงการ นั่นคือ การแตกโครงสร้างงาน (work breakdown structure หรือ WBS) คุณจะไม่สามารถวางแผนโครงการได้ ถ้าคุณไม่มีความรู้ที่แน่นพอในเทคนิคนี้ WBS จะแยกองค์ประกอบของโครงการให้เป็นชุดของชิ้นงานที่มีขนาดเล็กลง เพื่อให้เหมาะกับการจัดการมากขึ้น พร้อมกับการประเมินเวลาและเงินที่ต้องใช้ในการทำงานแต่ละชิ้นให้สำเร็จ

ถ้าคุณเป็นผู้ที่จะต้องดูแลทุกสิ่ง ซึ่งจะต้องทำให้สำเร็จเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ คุณก็จะต้องพร้อมสำหรับบทต่อไป ซึ่งเกี่ยวกับการจัดกำหนดการของงาน การจัดกำหนดการเริ่มต้นด้วยการเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างชิ้นงานที่กำหนดขึ้นโดยผ่าน WBS ความสัมพันธ์ระหว่างงานนั้นเป็นเรื่องสำคัญ ยกตัวอย่างเช่น เมื่อคุณพร้อมที่จะทำงานในตอนเช้า มันก็ย่อมจะดีที่สุดที่จะอาบน้ำก่อนแต่งตัว คุณเห็นด้วยหรือไม่ ? และเมื่อคุณแต่งตัวเสร็จก็จำเป็นที่ต้องสวม

ถูกต้องก่อนที่จะสวมรองเท้า การจัดการงานเหล่านั้นในลำดับที่ผิดไป อาจทำให้เกิดความยุ่งยากได้ไม่น้อย และมันก็เป็นเช่นเดียวกันกับงานโครงการบางงานที่อาจต้องรอนกว่าอีกงานหนึ่งแล้วเสร็จลงก่อน หรือไม่ก็อาจจะเสร็จบางส่วน แต่บางงานก็สามารถจะทำให้เสร็จไปพร้อมๆ กันได้ โดยคุณจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ต่อกันของงานใน บทที่ 6 และคุณจะได้ศึกษาเกี่ยวกับวิธีการที่คุณจะใช้เพื่อจัดกำหนดการของงานต่างๆ โดยใช้เครื่องมือการบริหารโครงการเช่น แผนภูมิ Gantt และ PERT นอกจากนี้ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับสายงานวิกฤติ (critical path) ก็ได้ถูกอธิบายไว้ด้วยในบทนี้

โครงสร้างงานและการจัดกำหนดการ มักจะเผยให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่จะเป็นไปได้ กับสิ่งที่ถูกกำหนดไว้ในเอกสารอนุมัติโครงการและในความคิดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างเช่น คุณอาจจะมีเจ้านายที่ยืนยันให้คุณทำโครงการให้สำเร็จภายในเวลาเพียง 4 เดือนด้วยงบประมาณ 200,000 ดอลลาร์ และถ้าคุณมีความพึงพอใจที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จภายใต้เงื่อนไขที่มีอยู่แล้วล่ะก็ การปรับแต่งหรือเพิ่มลดปัจจัยบางอย่างดังที่ได้อธิบายไว้ใน บทที่ 7 ก็เป็นสิ่งที่ต้องกระทำ

บทที่ 8 จะเกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยง การวางแผนโครงการนั้นเกี่ยวข้องกับอนาคต ซึ่งมีทั้งเรื่องความประหลาดใจและอุปสรรค อะไรคือความเสี่ยงหลักที่โครงการเผชิญอยู่ ? นักวิทยาศาสตร์จะไม่สามารถผลิตงานต้นแบบตามกำหนดการหรือไม่ ? อะไรจะเกิดขึ้นถ้าซัพพลายเออร์รายสำคัญออกจากธุรกิจไปแล้ว หรือจัดส่งวัตถุดิบต่ำกว่ามาตรฐานมาให้ ? บทนี้จะแสดงให้เห็นคุณรู้ถึงวิธีการที่จะระบุความเสี่ยงของคุณ วิธีการที่จะปฏิบัติเพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบให้เหลือน้อยที่สุด และพัฒนาแผนฉุกเฉินต่างๆ ทั้งนี้เรื่องเกี่ยวกับความเสี่ยงนั้นจะถูกกล่าวถึงต่อไปใน บทที่ 9 โดยจะมุ่งเน้น

ไปยังความเสี่ยงที่คุณไม่สามารถจะระบุได้ หรือไม่สามารถคาดการณ์ได้อย่างมีเหตุผล ในบทนี้จะเสนอวิธีการบริหารโครงการที่ปรับเปลี่ยนได้เป็นทางแก้ปัญหา โดยวิธีการนั้นจะเน้นหนักขั้นตอนที่มีเพิ่มขึ้นอีกเล็กน้อย ตามด้วยการประเมินโครงการและการปรับแต่งวิธีการทางลัด การนำเสนอคุณค่าแต่เนิ่นๆ และการเรียนรู้อย่างรวดเร็วโดยสมาชิกของทีมงานในโครงการ

บทที่ 10 จะเกี่ยวข้องกับรายละเอียดของการเตรียมตัวซึ่งต้องเอาใจใส่ อันได้แก่ การเริ่มต้นโครงการที่มีความสำคัญรอบด้าน และงานที่มีพื้นฐานการทำงานเป็นทีม ในส่วนที่เกี่ยวกับการเริ่มต้นโครงการนั้น ได้มีการอธิบายว่าทำไมถึงต้องมีการประชุมเพื่อเริ่มต้นโครงการและจะประชุมกันอย่างไร โดยการประชุมนี้ต้องส่งสัญญาณถึงการเริ่มต้นของความพยายามอันสำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่เข้ากับเป้าหมายสูงสุดขององค์กร และเป็นที่ยอมรับซึ่งผู้มีส่วนร่วมทุกคนจะได้รับประโยชน์ ในบทนี้ได้ให้หลักฐานที่ชัดเจนว่าผู้บริหารระดับสูงควรสนับสนุนโครงการและบุคลากรในโครงการ ส่วนต่อไปของบทที่ 10 จะเป็นความรู้เบื้องต้นในเรื่องงานที่อาศัยการทำงานเป็นทีมเป็นพื้นฐาน บทนี้ได้อธิบายว่าผู้นำของโครงการจะจัดตั้งบรรทัดฐานของพฤติกรรมได้อย่างไร อย่างเช่น การเข้าร่วมประชุม วิธีการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ ความสำคัญของการรักษาความลับ และเรื่องอื่นๆ ถ้าคนในโครงการไม่เข้าใจว่าจะทำงานเป็นทีมได้อย่างไร ความสำเร็จก็คงเป็นไปได้ยากยิ่ง

บทที่ 11 จะอธิบายให้ผู้จัดการโครงการและผู้นำทีมได้เข้าใจว่า จะรักษาการควบคุมและทำให้คนในทีมทำงานตามแนวทางที่กำหนดได้อย่างไร เมื่อทรัพยากรมีจำกัดและกำหนดการแล้วเสร็จถูกกำหนดไว้อย่างตายตัว ผู้จัดการโครงการจึงไม่สามารถยินยอมให้บุคคลและทีมงานทำงานอย่างไรก็ได้ โดยปราศจากการประสานงาน

ทุก ๆ คนจะต้องทำงานไปยังเป้าหมายเดียวกัน ในบทนี้จะนำเสนอ 4 วิธีการในการรักษาการควบคุมโครงการ ซึ่งได้แก่ งบประมาณเพื่อรองรับการใช้จ่าย การปรับเปลี่ยนความขัดแย้งซึ่งทำให้เสียเวลาให้เป็นความร่วมมือ การสื่อสาร และการจัดปัญหาให้หมดสิ้นไป

บทที่ 12 กล่าวถึงช่วงที่สี่และเป็นช่วงสุดท้ายของการบริหารโครงการ นั่นคือการปิดโครงการ การปิดโครงการเป็นสิ่งที่สำคัญเท่าๆ กับการเริ่มต้นโครงการ มันเป็นจุดที่ทีมงานได้ดำเนินงานมาจนบรรลุผลลัพธ์ที่ผู้อุปถัมภ์และผู้มีส่วนได้เสียต้องการ มันเป็นเวลาแห่งการขอบคุณผู้มีส่วนช่วยเหลือ เป็นช่วงแห่งการเฉลิมฉลอง การเก็บบันทึกงานที่ทำไปไว้ในเอกสาร และตั้งใจที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ในขั้นตอนต่างๆ เหล่านี้ การเรียนรู้อาจเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด โดยคนในทีมจะต้องตอบคำถามที่ว่า *ถ้าหากเราสามารถเริ่มต้นใหม่ได้อีกครั้งในวันพรุ่งนี้ อะไรคือสิ่งที่เราต้องการจะเปลี่ยนแปลง ?* แล้วค่อยนำคำตอบเหล่านั้น รวมทั้งบทเรียนที่ได้ไปใช้สำหรับโครงการต่อไปในอนาคต

เนื้อหาในส่วนหลังของหนังสือเล่มนี้ บรรจุภาคผนวกที่มีประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้อ่าน ภาคผนวก ก. เป็นแบบฟอร์มและชุดของรายการตรวจสอบสำหรับการบริหารโครงการ ซึ่งเครื่องมือเหล่านี้พร้อมที่จะให้ท่านนำไปใช้งานจริงได้ โดยการดาวน์โหลดจากเว็บไซต์ของหนังสือในชุด “หัวใจในการบริหารธุรกิจของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด – *Harvard Business Essentials*” ได้ที่ www.elearning.hbsp.org/businessools

ภาคผนวก ข. จะเป็น “คู่มือสำหรับการประชุมที่มีประสิทธิผล” โครงการทั่วไปจะเต็มไปด้วยการประชุม แต่ทว่าคนส่วนใหญ่กลับไม่ค่อยชอบการประชุม เนื่องจากการประชุมนั้นบ่อยครั้งได้กลายเป็น

ตัวทำลายเวลาอันมีค่า แต่ทว่าในชีวิตจริงการประชุมก็เป็นสิ่งจำเป็น และการประชุมที่ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพก็สามารถทำให้งานต่างๆ สำเร็จลงได้เป็นอย่างดี และการประชุมเหล่านั้นก็ไม่ได้ทำให้เวลาเสียไปโดยเปล่าประโยชน์ คู่มือสั้นๆ ในส่วนนี้จะช่วยคุณในการเตรียมการประชุม ดำเนินการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ และติดตามงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น

สารบัญ

	หน้า
บทนำ	4
สารบัญ	9
บทที่ 1 กระบวนการบริหารโครงการ	21
» การกำหนดและการจัดตั้งโครงการ	24
» การวางแผนโครงการ	32
» การบริหารการดำเนินโครงการ	34
» การปิดโครงการ	34
» บทสรุป	35
บทที่ 2 บุคคลผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารโครงการ	37
» ผู้อุปถัมภ์โครงการ	38
» ผู้จัดการโครงการ	41
» ผู้นำทีมของโครงการ	43
» สมาชิกในทีมของโครงการ	51
» ลักษณะของทีมงานโครงการที่มีประสิทธิผล	62
» บทสรุป	74
บทที่ 3 เอกสารขออนุมัติโครงการ	77
» คำสั่งในการปฏิบัติ	78
» ทำให้วัตถุประสงค์มีความชัดเจน	81
» ทำให้โครงการมีขอบเขตของเวลา	84
» จงทำให้ขอบเขตของโครงการมีความเฉพาะเจาะจง	85
» บทสรุป	90

	หน้า
บทที่ 4 กรอบสำหรับการปฏิบัติ	91
» ตัดสินใจ และตัดสินใจ	92
» การติดตามและการจัดการปัญหาที่ยังไม่ได้แก้ไข	97
» การบันทึกการตัดสินใจและวิธีปฏิบัติลงในเอกสาร	99
» การสร้างแผนการสื่อสาร	101
» การทำให้คนติดต่อสื่อสารกัน	108
» การจัดทำงบประมาณ	113
» บทสรุป	116
บทที่ 5 เทคนิคการแตกโครงสร้างงาน	119
» การแตกโครงสร้างงาน	121
» การประเมินเวลาและทรัพยากร	124
» การมอบหมายงาน	127
» ตัวอย่างเพิ่มเติมเพื่อความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้น	128
» เราจะดำเนินการต่อไปหรือไม่ ?	132
» บทสรุป	133
บทที่ 6 การวางแผนกำหนดการทำงาน	135
» ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างงานต่าง ๆ	136
» สร้างกำหนดการทำงานฉบับร่าง	139
» การปรับเปลี่ยนกำหนดการให้มีความเหมาะสมที่สุด	146
» การใช้ซอฟต์แวร์ในการวางแผนกำหนดการ	148
» บทสรุป	149

	หน้า
บทที่ 7 การปรับเปลี่ยนและพิจารณาชั่งน้ำหนัก	151
» เมื่อโครงการจะไม่เป็นไปตามคาด	152
» ตั้งคำถามต่อข้อสมมติฐาน	155
» การทบทวนงานและเวลา	160
» บทสรุป	162
บทที่ 8 การจัดการความเสี่ยง	165
» อะไรคือการจัดการความเสี่ยง ?	167
» ระบุและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ที่มีต่อโครงการ	168
» ดำเนินการหลีกเลี่ยงหรือลดความเสี่ยงให้น้อยที่สุด	171
» พัฒนาแผนสำรองเพื่อจัดการกับอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น	174
» บทสรุป	177
บทที่ 9 การปรับโครงการ	179
» แหล่งที่มาของความเสี่ยงที่คาดการณ์ไม่ได้ และผลที่จะตามมา จากความเสี่ยงนั้น	182
» วิธีบริหารโครงการที่ยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้	186
» บทสรุป	192
บทที่ 10 การออกเดินด้วยอย่างก้าวที่ถูกต้อง	193
» ทำไมการประชุมเพื่อเริ่มโครงการจึงมีความสำคัญ	194
» สร้างกลไกที่มีการผสมผสาน	198
» การตั้งบรรทัดฐานของพฤติกรรม	199
» บทสรุป	203