

คู่มือพัฒนากทักษะผู้นำ จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด



**Harvard
Business
Review
Press**

ทักษะ: การบริหาร โครงการ

**MANAGING
PROJECTS**

POCKET MENTOR

ทักษะ: การบริหาร โครงการ

MANAGING PROJECTS

คู่มือพัฒนาทักษะผู้นำ จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

P O C K E T M E N T O R



**Harvard
Business
Review
Press**

POCKET MENTOR SERIES

ทักษะการบริหารโครงการ

แปลและเรียบเรียงจาก *Pocket Mentor Series Managing Projects*

โดย : Mary Grace Duffy

ผู้แปล : ปฏิพล ตั้งจักรวรานนท์

Original work Copyright ©2006 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 177 หน้า

ราคา 175 บาท

ISBN (E-Book) 978-974-414-465-2

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>



“คู่มือพัฒนากทักษะผู้นำ” จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (The Pocket Mentor Series)

คู่มือฉบับกะทัดรัด เนื้อหากระชับเข้มข้นเล่มนี้เป็นชุดคู่มือที่ทาง Harvard Business School ได้พัฒนาขึ้นมา เพื่อเป็นที่พึ่งพาแก่คนทำงาน และนักบริหารในทุกสถานการณ์ และทุกสถานที่

ด้วยเครื่องมือที่ครบถ้วนสมบูรณ์ ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้โดยง่ายและได้ผล พร้อมแบบทดสอบตนเองและตัวอย่างจากชีวิตจริงที่จะเอื้อต่อการฝึกฝนและการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ทั้งที่โต๊ะทำงาน โต๊ะประชุม หรือแม้กระทั่งระหว่างการเดินทาง

สำหรับบุคคลที่จะก้าวเข้าสู่โลกของการบริหารจัดการและโลกธุรกิจยุคใหม่นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้และทักษะผู้นำจากฮาร์วาร์ดในชุดนี้ไว้เป็นคู่มือ

สารบัญ

	หน้า
คำนำสำนักพิมพ์	3
บทนำ : เรียนรู้เรื่องการบริหารโครงการ	9
ส่วนที่ 1 : การบริหารโครงการ : พื้นฐานของการบริหารโครงการ	13
บทที่ 1 สิ่งที่ได้รับจากการบริหารโครงการ	15
ประสบการณ์หลากหลายรูปแบบของผู้จัดการโครงการ	
* ความจริงเกี่ยวกับการบริหารโครงการ	17
บทที่ 2 โครงการคืออะไร ?	21
ลักษณะโดยทั่วไปของโครงการนั้น จะประกอบไปด้วย คำนิยามของโครงการ ประเภทของโครงการ ประโยชน์ ที่ได้รับจากโครงการ และปัญหาต่าง ๆ ของโครงการ	
* การบริหารโครงการคืออะไร ?	23
* วงจรชีวิตของโครงการ	24

บทที่ 3 การวางแผนโครงการ 29

**ขั้นตอนแรกของการบริหารโครงการ ก็คือ การวางแผน
ตั้งแต่การกำหนดปัญหาที่แท้จริง การกำหนดวัตถุประสงค์
ไปจนถึงการกำหนดกิจกรรมของโครงการ**

- * การกำหนดปัญหาที่แท้จริง 31
- * การระบุผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย 35
- * การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ 39
- * การปรับเปลี่ยนเวลา ต้นทุน และคุณภาพ
ของโครงการ 44
- * การกำหนดกิจกรรม 47

บทที่ 4 การเตรียมโครงการ 57

**ในขั้นตอนนี้จะเป็นขั้นของการเตรียมโครงการ ซึ่งจะเป็น
ขั้นตอนที่ประกอบไปด้วย การสร้างทีมงาน การจัดตาราง
การทำงาน และการจัดเตรียมงบประมาณ**

- * การสร้างทีมงาน 59
- * การจัดตารางการทำงาน 66
- * การจัดทำงบประมาณ 82

บทที่ 5 การบริหารโครงการ

91

การดำเนินงานไปตามสายงานวิกฤติจะช่วยให้งานที่ซับซ้อน มีความก้าวหน้าได้อย่างราบรื่น ซึ่งสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในขั้นตอนนี้ก็คือ การควบคุมความก้าวหน้าในทุก ๆ ขั้นตอนนั่นเอง

- * การดำเนินงานตามสายงานวิกฤติ 93
- * การเตรียมพร้อมสำหรับการมอบหมายงาน 94
- * การควบคุมความก้าวหน้าของโครงการ 96
- * การควบคุมงบประมาณ 99
- * การควบคุมคุณภาพ 104
- * การรายงานความก้าวหน้ากับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย 105

บทที่ 6 การจัดการกับปัญหา

109

แผนการสำหรับการรับมือกับปัญหาที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ที่ทุกโครงการจะต้องเผชิญ !

- * ปัญหาเกี่ยวกับพันธกิจที่เปลี่ยนไป 110
- * ปัญหาเกี่ยวกับความล่าช้า 112
- * ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากร 112

บทที่ 7 การปิดโครงการ

127

**สรุปโครงการ โดยการย้อนกลับไปดูวิธีการดำเนินโครงการ
และประเมินผลโครงการเพื่อให้ทราบว่าเราได้เรียนรู้อะไร
จากโครงการ และสามารถนำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้กับ
โครงการที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้หรือไม่ ?**

- * การประเมินผลหลังโครงการ 130
- * พัฒนารายงานสรุปผลที่เป็นประโยชน์ 135
- * ฉลองให้กับความสำเร็จของคุณ 137

ส่วนที่ 2 : เคล็ดลับ และเครื่องมือสำหรับการบริหารโครงการ 139

บทที่ 8 เครื่องมือสำหรับการบริหารโครงการ

141

**ตารางต่าง ๆ ที่จะช่วยคุณในการวางแผน
และการบริหารโครงการ**

บทที่ 9 แบบทดสอบความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารโครงการ	155
---	-----

นี่คือการทบทวนหลักการที่เป็นประโยชน์ที่ได้ถูกนำเสนอ
ในหนังสือเล่มนี้ ให้คุณทำแบบทดสอบนี้ก่อนและหลัง
การอ่านหนังสือเพื่อดูว่าคุณได้เรียนรู้มากน้อยเพียงใด

* คำตอบสำหรับแบบทดสอบ	161
-----------------------	-----

แหล่งความรู้เพิ่มเติม	165
-----------------------	-----

รายชื่อบทความและหนังสืออ่านเพิ่มเติมหากคุณต้องการ
ศึกษาบางหัวข้ออย่างลึกซึ้งมากขึ้น

แหล่งข้อมูลอ้างอิง	173
--------------------	-----

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความรู้ในการพัฒนาหนังสือเล่มนี้

เกี่ยวกับผู้เขียน	177
-------------------	-----

MANAGING PROJECTS

บทนำ

เรียนรู้เรื่องการบริหารโครงการ

การบริหารโครงการนั้นเป็นงานที่มีความขัดแย้งในตัวเองมากมาย เช่น คุณจำเป็นต้องสร้างแผนงานโดยรวมอย่างละเอียด แต่ในขณะเดียวกัน คุณก็ต้องมีความยืดหยุ่นพอที่จะรับมือกับเหตุการณ์ไม่คาดฝันด้วย คุณจำเป็นต้องมองภาพรวมโดยให้ความสำคัญกับเป้าหมายสุดท้ายไปพร้อมๆ กับใส่ใจรายละเอียดปลีกย่อยที่มีความสำคัญสำหรับการดำเนินงานทั้งหมด คุณจำเป็นต้องมีความเอาใจใส่และพลังที่มากพอในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงานของคุณ เช่นเดียวกับความกล้าในการท้าทายหัวหน้างานของคุณในบางกรณี เป็นต้น

10 ทักษะการบริหารโครงการ

ในฐานะผู้จัดการโครงการ คุณจำเป็นต้องใช้ทักษะเกี่ยวกับบุคคล ทักษะในการติดต่อสื่อสาร ทักษะในการวางแผน วิสัยทัศน์ และสามัญสำนึก ซึ่งคุณก็อาจจะมีทักษะเหล่านี้อยู่แล้วบ้าง หรืออาจจะมีพร้อมทุกทักษะแล้วสำหรับการบริหารโครงการของคุณ และแม้ว่าคุณจะคิดว่า คุณไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเข้าไปบริหารโครงการ แต่โอกาสนี้ก็อาจจะมาถึงในไม่ช้า

ถ้าคุณทำงานที่มีลักษณะเป็นโครงการ เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ งานทางด้านสถาปัตยกรรม หรือการผลิตรายการโทรทัศน์ คุณก็น่าจะมีความคุ้นเคยกับการทำงานแบบโครงการแม้ว่าคุณจะไม่เคยผ่านการบริหารโครงการมาก่อนก็ตาม กล่าวคือ คุณจำเป็นต้องทำงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด และควบคุมค่าใช้จ่ายให้อยู่ในงบประมาณ คุณจะเข้าใจวิธีการปรับตัวให้เข้ากับปัญหาหรือเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันได้ นอกจากนี้ คุณจะมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานเป็นทีม และตระหนักถึงหลุมพรางที่คุณควรระวังหลีกเลี่ยงได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

ถ้าคุณทำงานด้านการบริการหรืองานสนับสนุน งานของคุณก็จะมีลักษณะเป็นโครงการเช่นกัน แม้ว่ากิจกรรมเหล่านี้จะถูกเรียกด้วยชื่ออื่นที่แตกต่างกันออกไปก็ตาม

ตัวอย่างของงานที่มีลักษณะเป็นโครงการ ได้แก่ :

- ๕ พนักงานสนับสนุนลูกค้าที่กำลังเตรียมงานสำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์
- ๕ เจ้าของบ้านที่กำลังตกแต่งห้องครัวใหม่
- ๕ ผู้จัดการสาธารณสุขโรคที่กำลังควบคุมการเปลี่ยนแปลงระบบโทรศัพท์
- ๕ พนักงานแผนกทรัพยากรบุคคลที่กำลังดำเนินงานและติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับเรื่องการเปลี่ยนแปลงผลประโยชน์
- ๕ ผู้ฝึกสอนที่กำลังพาทีมนักกีฬาเดินทางไปแข่งขัน
- ๕ นักวิจัยที่กำลังเตรียมพร้อมสำหรับการตรวจสอบจากพนักงานฝ่ายบริหาร
- ๕ เจ้าของรถที่กำลังเลือกซื้อรถยนต์คันใหม่
- ๕ เจ้าสาวที่กำลังวางแผนงานแต่งงาน

12 ทักษะการบริหารโครงการ

หนังสือคู่มือเล่มนี้จะช่วยให้คุณสามารสรเสริมสร้างจุดแข็ง ระบุ และแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับทักษะ รวมทั้งนำเสนอแนวทางที่เป็นระบบสำหรับการดำเนินการได้อย่างชัดเจน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้จัดการโครงการ นอกจากนี้ หนังสือเล่มนี้ยังประกอบไปด้วยคำแนะนำสำหรับการจัดการกับความท้าทายและหลุมพรางที่มักจะเกิดขึ้น รวมทั้งเครื่องมือที่คุณสามารถนำไปใช้ในการบริหารโครงการขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ได้อย่างเหมาะสม

บัดนี้ถึงเวลาแล้วที่เราจะร่วมกันเรียนรู้เรื่องการบริหารโครงการ และค้นพบวิธีการเปลี่ยนตัวเองให้กลายเป็นผู้จัดการโครงการที่ดี และมีความมั่นใจมากยิ่งขึ้น

ส่วนที่

1

การบริหารโครงการ : พื้นฐานของการบริหาร โครงการ

POCKET
MENTOR

สิ่งที่ได้รับจากการบริหารโครงการ

ประสบการณ์หลากหลายรูปแบบของผู้จัดการโครงการ

MANAGING PROJECTS

ผู้จัดการโครงการจะค้นพบรางวัลที่แตกต่างกันไปจากการทำงาน
ของพวกเขา โดยผู้จัดการโครงการบางคนจะรู้สึกยินดีกับการ
ได้แก้ไขปัญหาใหญ่ และขอบคุณในความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับโครงการ บางคนก็รู้สึกตื่นเต้นจากการสร้างอะไรบางอย่างขึ้นมาจากศูนย์ นอกจากนี้
หลายท่านอาจได้รับความพึงพอใจจากการทำงานร่วมกับผู้คนจำนวนมาก
และการพัฒนาความสัมพันธ์อย่างมืออาชีพอีกด้วย

ความจริงเกี่ยวกับ การบริหารโครงการ

ผู้จัดการโครงการที่ประสบความสำเร็จได้กล่าวถึงประสบการณ์ของพวกเขาไว้ ดังต่อไปนี้ :

ข้อดี... รางวัลสำหรับการบริหารโครงการนั้นจะมีความหลากหลายและน่าตื่นเต้น ซึ่งก็แตกต่างกันออกไปตามประเภทของโครงการ และประเภทของบุคคล

รางวัลสำหรับฉันคือ การทำให้ลูกค้ามีความสุข ด้วยการมอบสิ่งที่มีค่าเหนือความคาดหมายให้กับพวกเขา

— เบธ แชปแมน (Beth Chapman), ผู้จัดการฝ่ายสรรหาและว่าจ้าง

“

ในกระบวนการสร้างภาพยนตร์ จะมีบุคลากรมากมายที่มาร่วมงานกัน ซึ่งดิฉันก็รู้สึกภาคภูมิใจมากที่ได้ทำงานร่วมกับบุคคลเหล่านี้

”

—เจนนิเฟอร์ ซาร์เจนต์ (Jennifer Sargent), โปรดิวเซอร์ภาพยนตร์ และวิดีโอ

“

สำหรับดิฉัน การพยายามทำอะไรบางอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อนถือว่าเป็นอะไรที่น่าสนใจมาก

”

—ทีโมธี โอ เมรา (Timothy O'Meara), ผู้อำนวยการฝ่ายบริการด้านเทคนิค

ข้อเสีย... รางวัลที่ได้รับจากการบริหารโครงการอาจจะแตกต่างกันไปสำหรับผู้จัดการโครงการแต่ละคน แต่สำหรับข้อเสียของการบริหารโครงการที่จะเกิดขึ้นเหมือนกันนั้นมักจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับรายละเอียดปลีกย่อยที่ผู้จัดการโครงการต้องดูแลอยู่เสมอ

“

ผมไม่ชอบงานที่น่าเบื่อ คุณรู้ไหมการที่จะต้องอ่านข้อมูลเฉพาะมากมายเกี่ยวกับส่วนประกอบแต่ละส่วนของอาคาร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับตะปู สกรู รางน้ำ แผ่นมุงหลังคา และก้อนอิฐ แล้วยังต้องดูเรื่องของการรับประกัน วิธีการใช้งาน และวิธีการติดตั้งอุปกรณ์พวกนี้ มันก็เหมือนกับการอ่านสมุดรายชื่อผู้ใช้โทรศัพท์ทั้งเล่มเลยทีเดียว

”

—วิกเตอร์ ออเทล (Victor Ortale), สถาปนิกโครงการ/นักออกแบบโครงการ

“

ดิฉันต้องให้ความสนใจกับรายละเอียดที่มากมายของงาน ซึ่งมันก็เป็นสิ่งที่ดิฉันไม่ชอบเลย แต่รายละเอียดเหล่านั้นก็ถือเป็นส่วนประกอบที่สำคัญ เพราะถ้าคุณไม่สนใจในรายละเอียดของงานแล้ว คุณก็จะประสบกับความล้มเหลวอย่างแน่นอน ดังนั้นคุณจึงจำเป็นต้องให้ความสนใจกับรายละเอียดต่างๆ ของงาน ตั้งแต่ช่วงเริ่มงาน

”

—เบธ แชปแมน (Beth Chapman), ผู้จัดการฝ่ายสรรหาและว่าจ้าง