

PROJECT MANAGEMENT

โดย

Prof. Dr. Olaf Passenheim

Professor for International Management at University of Applied Sciences, Emden/ Leer

วิจารณ์หนังสือโดย

รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย

รองศาสตราจารย์ทางรัฐประศาสนศาสตร์ ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ผู้เขียน : โอลาฟ พาสเซนไฮม์

สำนักพิมพ์ : Ventas Publishing ApS ปีที่พิมพ์ 2552 (2009)

ISBN : 978-87-7686-487-8

ประวัติผู้เขียน



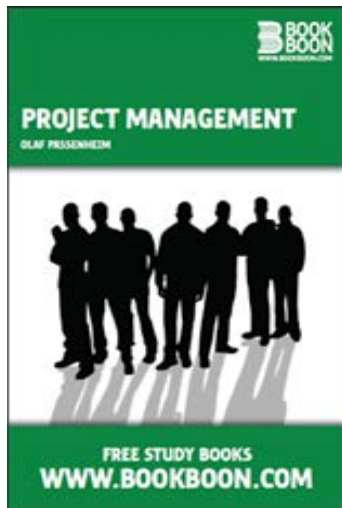
ศาสตราจารย์ ดร.โอลาฟ พาสเซนไฮม์ เป็นศาสตราจารย์ที่สอนหนังสือด้านการจัดการที่ University of Applied Sciences ที่เมือง Emden ประเทศเยอรมนี ศาสตราจารย์พาสเซนไฮม์ สำเร็จการศึกษาด้านวิศวกรรมอุตสาหการจาก Karlsruhe Institute of Technology ประเทศเยอรมนี และมหาวิทยาลัยซิดนีย์ ประเทศออสเตรเลีย และได้รับปริญญาเอกจากมหาวิทยาลัยฮัมบวร์ก ประเทศเยอรมนี ก่อนหน้านั้นศาสตราจารย์พาสเซนไฮม์เคยเป็นที่ผู้บริหารอาวุโสระดับนานาชาติของพรอคเตอร์ แอนด์แกมเบิล และเป็นที่ปรึกษาทางการบริหารของ Droege & Comp. ที่นิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นเวลามากกว่า 10 ปี ก่อนที่จะได้รับแต่งตั้งเป็นศาสตราจารย์แห่ง University of Applied Sciences Emden/Leer เมืองเอมเดน

ประเทศเยอรมนี นอกจากนี้ยังเคยเป็นประธานคณะผู้บริหารของยุโรปีน ฟาร์มาซูติคัล โฮลดิ้ง ของประเทศเนเธอร์แลนด์ และยังคงเป็นหัวหน้าคณะนักวิจัยในด้านการจัดการความเสี่ยงและการบริหารการเปลี่ยนแปลง สำหรับความชำนาญการทางด้านวิศวกรรมอุตสาหการของพาสเซนไฮม์ซึ่งเป็นวิศวกรรมศาสตร์สาขาที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบ พัฒนา วางแผน ควบคุม การวิจัยดำเนินงาน จัดการ และประเมินผลระบบโดยรวม ซึ่งครอบคลุมปัจจัยต่างๆ ด้านทั้ง บุคคล สารสนเทศ อุปกรณ์ พลังงาน วัสดุ สถานที่ เวลา รวมไปถึง การเงิน วิศวกรรมอุตสาหการเป็นงานทางด้านการประยุกต์ที่เกี่ยวกับการวิจัยดำเนินงาน ทรัพยากรต่างๆ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างการทำงานและทรัพยากร เพื่อบรรลุจุดประสงค์การดำเนินงาน ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้หลักการและวิธีการทางด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ทางวิศวกรรม รวมถึงคณิตศาสตร์ สถิติ ฟิสิกส์ การตลาด วิทยาการจัดการ สารสนเทศ เศรษฐศาสตร์ สังคมศาสตร์ และจิตวิทยา นอกจากนี้งานทางด้านวิศวกรรมอุตสาหการจะเกี่ยวข้องกับการควบคุมคุณภาพ การประกันคุณภาพ การลดเวลาการปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่าย วัสดุ พลังงาน และทรัพยากรอื่นๆ รวมไปถึงงานแก้ไขและป้องกันปัญหาของการผลิตหรือการดำเนินงาน เพื่อให้อยู่ในระดับที่ต้องการ โดยหากวิธีต่างๆ ในการควบคุม พัฒนา ปรับปรุง แก้ไข เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้คุ้มค่าที่สุด วิศวกรรมอุตสาหการจะถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวางทั้งในงานการผลิตและงานอื่นหลายๆ ด้าน ทั้งทางอุตสาหกรรมตลอดจนงานบริหารการดำเนินการต่าง ๆ เช่น การจัดการรายได้ ได้แก่ การจองที่นั่งของสายการบิน การจัดการคิวหรือลำดับการบริการของสวนสนุก การวางระเบียบการปฏิบัติงานในห้องปฏิบัติการที่มีขั้นตอนซับซ้อน การบริหารห่วงโซ่อุปทาน การจัดการคลังพัสดุ การบริหารการขนส่งและการกระจายสินค้า ดำเนินการและตรวจสอบการ

ควบคุมคุณภาพการผลิต การปรับปรุงประสิทธิภาพหรือวิธีการปฏิบัติงานในโรงงานเพื่อให้ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น และให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพสม่ำเสมอ โดยการลดการสูญเสียทั้ง 7 เช่น การรอคอย การผลิตที่เกินความจำเป็น รวมไปถึงการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการใหม่ๆ การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน อัตราการคืนทุน เป็นต้น อย่างไรก็ตามถึงแม้คำว่าวิศวกรรมอุตสาหกรรมจะถูกใช้เพื่อสื่อถึงงานทางด้านการผลิตในโรงงาน แต่ในปัจจุบันขอบข่ายของงานได้ครอบคลุมไปถึงงานด้านอื่น รวมถึงธุรกิจการให้บริการสาขาอื่นๆ ที่ใกล้เคียงกับวิศวกรรมอุตสาหกรรม ได้แก่ การวิจัยดำเนินงาน การบริการ การจัดการ วิศวกรรมระบบ วิศวกรรมการผลิต วิศวกรรมคุณภาพ การยศาสตร์ วิศวกรรมการบำรุงรักษา วิทยาการบริหารจัดการ วิศวกรรมความปลอดภัย การจัดการวิศวกรรม วิศวกรรมการจัดการและโลจิสติกส์ ความรู้และประสบการณ์ในด้านดังกล่าวนี้ทำให้ศาสตราจารย์พาสเซนโฮม มีความเชี่ยวชาญทางด้านการจัดการโครงการที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง จากวงวิชาการวิชาชีพ ผู้สอน/ผู้บรรยาย นักวิจัยและผู้บริหารขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนเป็นอย่างมาก

สำหรับผลงานทางวิชาการนั้น ศาสตราจารย์พาสเซนโฮมได้แต่งตำราต่างๆ ไว้เป็นจำนวนมาก เช่น Project management, Change Management, และ Enterprise Risk Management เป็นต้น

ลักษณะของหนังสือ



หนังสือการจัดการโครงการเล่มนี้เป็นหนังสือที่นิยมนิยมใช้มากอีกเล่มหนึ่งของพาสเซนโฮม และยังเป็นหนังสือที่ขายดีของอเมซอนดอทคอม ในประเทศสหรัฐอเมริกา ในบรรดาผู้ใช้หนังสือเล่มนี้มีทั้งนักวิชาการ นักบริหาร และนักศึกษาที่ใช้ เป็นตำราสำหรับการศึกษาอ้างอิง และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการโครงการโดยผู้แต่งใช้ความรู้และประสบการณ์ในฐานะที่เป็นนักวิจัย นักบริหาร และผู้สอน/ผู้บรรยาย เนื้อหาสาระของหนังสือเล่มนี้มีการนำเสนอที่ชวนอ่านมีเนื้อหาสาระที่ทำให้ผู้อ่านต้องติดตาม เกิดความสนใจใคร่รู้ในเรื่องราวต่างๆ ด้านการจัดการโครงการ ถึงแม้ว่าจะเป็นตำราแต่ก็สามารถสร้างแรงดึงดูดใจให้ผู้อ่านได้อย่างต่อเนื่องไปจนกระทั่งจบเล่ม

ในการนำเสนอเนื้อหาสาระ ทางด้านการจัดการโครงการนั้น ผู้แต่งได้ทบทวนวรรณกรรมที่เป็นองค์ความรู้ที่มีอยู่ทั้งหมดก่อนที่จะนำมาเรียบเรียงใหม่ให้ง่าย

ต่อการทำความเข้าใจ อีกทั้งยังได้นำผลการวิจัยทางด้านการจัดการโครงการที่ร่วมสมัยมานำเสนอไว้ในหนังสือเล่มนี้อีกด้วย ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้อ่านได้รับความรู้ทางด้านการจัดการโครงการ เทคนิคและวิธีการที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการโครงการแล้วยังสามารถนำความรู้จากหนังสือเล่มนี้ไปใช้ประโยชน์ได้จริงในทางปฏิบัติในด้านอื่นๆ ในสถานการณ์ปัจจุบันได้เป็นอย่างดี

นอกจากที่กล่าวมานี้หนังสือเล่มนี้ยังได้นำเสนอเนื้อหาสาระสำคัญทางด้านการจัดการโครงการ องค์กรหรือหน่วยงานที่ดำเนินงานทางด้านการจัดการโครงการ ขอบข่ายของโครงการและวิธีการประมาณการในเรื่องเวลา และค่าใช้จ่ายซึ่งมีความสำคัญยิ่งสำหรับการจัดการโครงการ แผนของโครงการ การประเมินความก้าวหน้าในการดำเนินโครงการและการประเมินการดำเนินงาน การจัดการความเสี่ยงเอกสารอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับโครงการ การตรวจสอบการดำเนินงาน การสิ้นสุดและการยุติโครงการ

เนื่องจากหนังสือเล่มนี้ผู้แต่งได้จัดทำฉบับสรุปสาระสำคัญของการจัดการโครงการทั้งหมดที่อ่านง่าย เข้าใจได้รวดเร็วให้ผู้ที่สนใจสามารถดาวน์โหลดมาอ่านได้ทั้งฉบับที่

<http://bookboon.com/en/projectmanagement-ebook>

องค์ประกอบของหนังสือ

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างเนื้อหาของหนังสือการจัดการโครงการเล่มนี้ผู้เขียนได้กำหนดไว้เพื่อให้ผู้อ่านได้เข้าใจแนวคิดโดยเริ่มจากองค์การหรือ

หน่วยงานที่เป็นผู้ดำเนินโครงการ จากนั้นได้กล่าวถึง ขอบข่ายของโครงการ แผนโครงการ การจัดการการดำเนินโครงการหรือการนำโครงการไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมได้ผลผลิตตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการโดยมีวิธีการที่สามารถจะตรวจสอบความก้าวหน้าในการดำเนินโครงการและการประเมินผลสำเร็จในการดำเนินงาน การจัดการความเสี่ยงและการตรวจสอบการดำเนินงานของโครงการ รายงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการ และการยุติและการปิดโครงการ สำหรับเนื้อหาหรือสาระสำคัญขององค์ความรู้ทางด้านจัดการโครงการของหนังสือเล่มนี้มีดังนี้

บทที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการโครงการ (Project Management)

ในบทนี้ผู้เขียนได้กล่าวถึงการพัฒนาการจัดการโครงการในอดีตมาจนถึงปัจจุบัน สำหรับการจัดการตามวิธีที่เข้าใจและที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนั้นเริ่มขึ้นในทศวรรษที่ 1950 โดยในระยะแรกเป็นส่วนหนึ่งของวิชาเศรษฐศาสตร์ อย่างไรก็ตามหากพิจารณาถึงช่วงเวลาที่ผ่านมาในอดีตแล้วจะพบว่าก่อนหน้านั้นได้มีการจัดการโครงการได้เกิดขึ้นและได้นำไปใช้ประโยชน์อย่างกว้างขวางมาแล้ว เช่น การนำเอาการจัดการโครงการมาใช้ในการก่อสร้างอาคารโรมัน หรือแม้แต่การก่อสร้างกำแพงเมืองจีนก็ได้มีการนำเอาวิธีการของการจัดการโครงการมาใช้ในงานจัดการการก่อสร้างมาแล้ว สำหรับในสถานการณ์ปัจจุบันได้นำเอาการจัดการโครงการมาใช้ในงานต่างๆ เป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะงานที่จำเป็นต้องดำเนินการให้สำเร็จได้ผลงานตามที่กำหนด ภายในเวลา และภายใต้ความจำกัดของงบประมาณ และทรัพยากรบริหารอื่นๆ

สำหรับความแตกต่างระหว่างการจัดการโครงการ (project management) จะต้องดำเนินงานของโครงการให้เกิดผลสำเร็จได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดภายในเวลา และค่าใช้จ่ายหรือวงเงินงบประมาณที่กำหนด ซึ่งใช้สำหรับงานที่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดที่แน่นอน และเป็นงานที่ยังไม่เคยมีการปฏิบัติมาก่อน ในขณะที่การจัดการทั่วไป (general management) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการจัดการตามกระบวนการดำเนินงาน (process management) นั้นจะใช้สำหรับการทำงานประจำ ถึงแม้ว่าการจัดการทั้ง 2 รูปแบบจะมีความแตกต่างกันบ้างในด้านลักษณะและกิจกรรมการดำเนินงาน แต่ในทางปฏิบัติแล้วการดำเนินงานขององค์กรจำเป็นต้องดำเนินการทั้งงานที่เป็นโครงการและงานประจำไปพร้อมๆ กัน โดยทั่วไปแล้ว

การบริหารงานประจำจะเป็นการบริหารตามกระบวนการจัดการ ในขณะที่การบริหารงานโครงการที่มีลักษณะพิเศษด้วยวิธีการจัดการโครงการ

สำหรับงานโครงการนั้นจะมีลักษณะเฉพาะกล่าวคือเป็นงานที่ประกอบด้วยกิจกรรมชั่วคราวโดยมีเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดที่แน่นอน มีทรัพยากรจำกัด มีเป้าหมายเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งที่ต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จ อีกทั้งยังเป็นงานใหม่ที่ไม่เคยมีการปฏิบัติมาก่อน และมีผู้จัดการโครงการเป็นผู้รับผิดชอบและประสานกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้การดำเนินโครงการประสบความสำเร็จ ด้วยเหตุดังกล่าวจึงจำเป็นต้องมีวิธีการบริหารงานที่แตกต่างไปจากการบริหารงานประจำ และจำเป็นต้องใช้ศาสตร์หลายแขนงมาประยุกต์ใช้ในการจัดการโครงการ เช่น การจัดการการเงิน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยปฏิบัติการและวิทยาการจัดการ เป็นต้น

บทที่ 2 องค์กรเพื่อการจัดการโครงการ (Project Organization)

ในบทนี้ผู้เขียนได้กล่าวถึงการกำหนดรูปแบบขององค์กรที่รับผิดชอบดำเนินโครงการว่า ควรจัดโครงสร้างองค์กรอย่างไร ควรกำหนดตำแหน่งอย่างไร และบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งที่ต้องรับผิดชอบภารกิจต่างๆ ของกิจกรรมโครงการควรจะมีคุณสมบัติอย่างไรทั้งด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ และความชำนาญงาน รวมถึงความเข้าใจในระเบียบวิธีการปฏิบัติงานการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลด้วย

โดยทั่วไปแล้วองค์กรเพื่อการจัดการโครงการนี้จะเป็นหน่วยงานหนึ่งภายในองค์กร เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อปฏิบัติภารกิจที่มีเป้าหมายเฉพาะ ภายใต้เวลาและค่าใช้จ่ายตามที่กำหนด องค์กรที่จัดตั้งขึ้นใหม่นี้อาจจัดเป็นรูปแบบหน่วยงานแบบเมทริกซ์ หรือเป็นรูปแบบที่เกิดจากการผสมผสานระหว่างการจัดการโครงการ (pure project) กับหน้าที่ (functional) หรือรูปแบบอื่นก็ได้ตามความเหมาะสม แต่ทว่าจะเป็นหน่วยงานอิสระที่ขึ้นตรงต่อผู้บริหารองค์กรในระดับสูง อีกทั้งยังเป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การบริหารของผู้จัดการโครงการซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบบริหารองค์กรที่ทำงานร่วมกันกับกลุ่มบุคลากรในสำนักงานบริหารโครงการ และมีสมาชิกโครงการที่มีความชำนาญในงานหรือกิจกรรมของโครงการเป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามที่ผู้จัดการโครงการมอบหมายให้สำเร็จ การจัดองค์กรเพื่อการจัดการโครงการที่เหมาะสมจะช่วยให้การดำเนินโครงการบรรลุเป้าหมายได้ดีกว่า

บทที่ 3 ขอบข่ายของโครงการและการประมาณการเวลาและค่าใช้จ่าย (Project Scope and Estimation of Times and Cost) ในบทนี้ผู้เขียนได้ชี้ให้เห็นว่าผู้จัดการโครงการจะต้องให้ความสำคัญกับขอบข่ายของงานที่ต้องปฏิบัติ เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน หากปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งในสามสิ่งนี้ที่ผิดพลาดจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินโครงการและมีผลกระทบในส่วนอื่นทันที

สำหรับขอบข่ายของโครงการประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของโครงการ สิ่งที่จะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จ (งาน/กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ) กำหนดเวลาที่จะต้องทำงานให้เสร็จ วิธีการและเทคนิคที่ใช้สำหรับจัดการโครงการและงาน/กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ ข้อจำกัดและข้อยกเว้นต่างๆ ตลอดจนการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กร สิ่งต่างๆ ดังกล่าวนี้อยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดการโครงการ

ในส่วนของการประมาณการทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละงาน/กิจกรรมของโครงการและรวมทั้งโครงการนั้นประกอบด้วย ความต้องการใช้ทรัพยากรบุคคลทั้งด้านปริมาณและความรู้ความสามารถทักษะและประสบการณ์ ตลอดจนความชำนาญงานทางด้านจัดการโครงการ วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องจักรต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินโครงการซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายงบประมาณของโครงการเป็นอย่างมาก การจะประมาณการใช้ทรัพยากรให้ได้ถูกต้องนั้นจำเป็นต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมของโครงการ เช่น โครงสร้างพื้นฐานทางด้านระบบคมนาคมและโทรคมนาคม กิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องดำเนินโครงการ ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินโครงการ แหล่งทรัพยากรที่สามารถจัดหาได้ เป็นต้น ในส่วนของการประมาณการระยะเวลาดำเนินงานของแต่ละกิจกรรมนั้นผู้จัดการโครงการและวิศวกรของโครงการจะทำหน้าที่ประมาณการโดยใช้หลักการของ PERT/CPM การจัดทำกำหนดการ (schedule) ดำเนินงานและระยะเวลาในการดำเนินโครงการ สำหรับการประมาณการด้านค่าใช้จ่ายของโครงการนั้นจะประมาณการค่าใช้จ่ายที่เป็นรายกิจกรรม ค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและค่าบำรุงรักษาและค่าใช้จ่ายรวมทั้งโครงการ

บทที่ 4 แผนโครงการ (Project Plan) ในบทนี้ผู้เขียนได้กล่าวถึงความหมายของการวางแผนโครงการไว้ว่าหมายถึงความพยายามที่จะคาดคะเนเวลาที่ใช้ดำเนิน

โครงการและค่าใช้จ่าย (cost) (ทั้งด้านต้นทุน ด้านดำเนินงานและการบำรุงรักษาโครงการ และค่าใช้จ่ายรวมของทั้งโครงการ) ที่จะใช้ในการดำเนินงานโครงการใดโครงการหนึ่ง รวมทั้งผลประโยชน์ (benefit) ที่จะได้รับจากโครงการ อีกทั้งยังรวมถึงขั้นตอนการทำงาน กิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติ ระยะเวลาที่ใช้ในแต่ละงาน/กิจกรรม รวมทั้งทรัพยากรมนุษย์ทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ (ได้แก่ ความรู้ความสามารถของทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมในแต่ละงาน/กิจกรรมของโครงการด้วย ทั้งนี้ในแต่ละโครงการควรระบุรายละเอียดของสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติให้ครบถ้วนก่อนที่จะเริ่มดำเนินโครงการ และเมื่อดำเนินโครงการแล้วควรติดตามและควบคุม ให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ด้วย จากลักษณะดังกล่าว แผนงานของโครงการจึงเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และการออกแบบได้แก่ การวิเคราะห์ การออกแบบ การพัฒนาโปรแกรม เตรียมเอกสาร การฝึกอบรม และการนำระบบที่พัฒนาขึ้นมาใช้ปฏิบัติงานจริงโดยแต่ละกิจกรรมก็จะประกอบด้วย งานย่อยแยกออกไปที่เรียกว่าผังโครงสร้างของงาน (work breakdown structure) ซึ่งเป็นการชี้ชัดว่างาน/กิจกรรมที่โครงการต้องทำมีอะไรบ้าง รวมทั้งการทบทวน ตรวจสอบว่าไม่มีงาน/กิจกรรมใดตกหล่น หลงลืม การแจกแจงงานทั้งหมดอย่างครบถ้วนนี้ยังนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากร (ค่าใช้จ่าย วัสดุ อุปกรณ์ กำลังคน ฯลฯ) ได้ว่างาน/กิจกรรมไหนต้องใช้เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์อะไร มากน้อยแค่ไหน อีกทั้งยังใช้ในการประมาณเวลาการทำงานของแต่ละงาน/กิจกรรมและระยะเวลาในการดำเนินโครงการทั้งหมด ดังนั้นการที่ทราบว่า มีงานอะไรบ้างที่ต้องทำ และแต่ละงานต้องใช้เวลานานแค่ไหน จะทำให้สามารถประมาณการต่อไปได้ว่าโครงการจะต้องมีค่าใช้จ่าย บุคลากร ค่าใช้จ่ายวัสดุ เครื่องมือในปริมาณเท่าใด

โดยสรุปการวางแผนโครงการที่ถูกต้องจะช่วยให้ผู้จัดการโครงการสามารถคาดคะเนเวลา และการเตรียมตารางการทำงาน การคาดคะเนค่าใช้จ่าย และผลประโยชน์ที่จะได้รับจากโครงการได้อย่างถูกต้องและช่วยให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ รวมทั้งยังมีเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมเวลาและค่าใช้จ่ายโดยเฉพาะ PERT/CPM อีกด้วย

บทที่ 5 การวัดความก้าวหน้าและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Progress and Performance Measurement) บทนี้มีเนื้อหาเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้จัดการโครงการโดยเน้นในด้านการติดตามหรือตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการและการประเมินผล และการ

ควบคุมการดำเนินงานโครงการที่ถือว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการจัดการโครงการเพราะว่าผู้จัดการโครงการจะต้องรับผิดชอบดำเนินการโครงการให้สำเร็จ เกิดผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด และดำเนินโครงการให้เสร็จสิ้นภายในระยะเวลาและค่าใช้จ่ายตามที่กำหนด โดยหน้าที่การควบคุมการดำเนินโครงการเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการเก็บรวบรวมข้อมูล (ข้อมูลอะไร เก็บอย่างไร เมื่อไรและใครเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูล) การวิเคราะห์ข้อมูล และรายงานสถานะของโครงการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันทั้งผลสำเร็จ ความคืบหน้าในการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค และกิจกรรม/งานที่จะต้องดำเนินต่อไป การวัดความก้าวหน้าในการดำเนินโครงการจะช่วยให้ทราบสถานะของโครงการในปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร ซึ่งจะช่วยให้สามารถควบคุมโครงการทั้งด้านผลงาน เวลา และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้เหมาะสมยิ่งขึ้น สำหรับการติดตาม/การตรวจสอบการดำเนินโครงการจะทำให้ทราบผลงานที่เกิดขึ้นจริงว่าตรงกับเป้าหมาย มาตรฐาน แผนงาน และวัตถุประสงค์หรือไม่ ทั้งนี้เนื่องจากผลลัพธ์ที่ได้จะนำไปประเมินค่าความแตกต่างระหว่างที่สิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ในกรณีที่มีความแตกต่างเกิดขึ้น ผู้จัดการโครงการจะเป็นผู้กำหนดมาตรการในการป้องกันหรือหาวิธีการแก้ไขเพื่อให้การดำเนินโครงการเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ด้วยวิธีการจัดการต่าง ๆ โดยเฉพาะทางด้านการสื่อสาร การจัดการความเสี่ยง การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินโครงการ การจัดการขอบข่ายงานของโครงการ การจัดการเวลา การจัดการต้นทุน การจัดการคุณภาพ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

บทที่ 6 การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)
 บทนี้ผู้เขียนได้นำเสนอถึงความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงโดยเฉพาะความเสี่ยงจากการสูญเสียที่สำคัญ 7 ประการได้แก่ ความสูญเสียเนื่องจากการผลิตมากเกินไป (Overproduction) ความสูญเสียเนื่องจากการเก็บวัสดุคงคลัง (Inventory) ความสูญเสียเนื่องจากการขนส่ง (Transportation) ความสูญเสียเนื่องจากการเคลื่อนไหว (Motion) ความสูญเสียเนื่องจากระบวนการผลิต (Processing) ความสูญเสียเนื่องจากการรอคอย (Delay) และ ความสูญเสียเนื่องจากการผลิตของเสีย (Defect) ดังนั้นจึงจำเป็นที่ต้องกำหนดระบบและวิธีการในการจัดการความเสี่ยงซึ่งมีวิธีการจัดการใน 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดความเสี่ยง (risk identification) 2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (risk analysis) 3) การตอบสนองต่อความเสี่ยง (risk responsibility) และการควบคุมความเสี่ยง (risk controlling) สำหรับกลยุทธ์ที่นิยมใช้ในการตอบรับ ความ

เสี่ยง ได้แก่ 1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) โดยการพยายามป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงด้วยวิธีแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ เช่น การใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและอุปกรณ์ที่ไม่ล้าสมัยแต่คุ้นเคยมานานแล้วกับโครงการเทคโนโลยีสารสนเทศโครงการใหม่ จะสามารถป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ จากความไม่คุ้นเคยกับการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปรุ่นใหม่ล่าสุด เป็นต้น 2) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับผลที่อาจจะเกิดขึ้นถ้าความเสี่ยงเกิดขึ้นจริง ซึ่งอาจเป็นการยอมรับโดยปริยายและปรับเปลี่ยนแผนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ หรืออาจเป็นการยอมรับและกำหนดแผนเพื่อแก้ปัญหาเมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริง ยกตัวอย่าง เช่น ถ้าทีมงานโครงการได้รับทราบข้อมูลการขึ้นราคาของอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่จำเป็นต้องใช้ในโครงการ ทีมงานอาจจะยอมรับความเสี่ยงที่ราคาอุปกรณ์จะขึ้นและใช้อุปกรณ์ชิ้นเก่าที่ล้าสมัยไปก่อน หรือทีมงานอาจจะวางแผนการจัดหาอุปกรณ์ใหม่ดังกล่าว ด้วยการร่วมทุนกับทีมงานหรือกิจการอื่นที่ต้องการใช้อุปกรณ์ดังกล่าวเช่นกัน 3) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transference) เป็นการโอนย้ายผลลัพธ์ของความเสี่ยงและความรับผิดชอบไปยังบุคคลอื่น ซึ่งกลยุทธ์นี้มักจะถูกนำมาใช้กับความเสี่ยงด้านการเงิน ยกตัวอย่าง เช่น ทีมงานโครงการอาจซื้อกรมธรรม์ประกันความเสียหายโดยเฉพาะกับอุปกรณ์พิเศษที่จำเป็นต้องใช้ในโครงการ เป็นต้น และ 4) การบรรเทาความเสี่ยง (Risk Mitigation) เป็นการลดผลกระทบของเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงโดยการลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ดังกล่าวจะเกิดขึ้น ยกตัวอย่าง เช่น การใช้โปรแกรมสำเร็จรูปที่ถูกกฎหมาย การใช้อุปกรณ์ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน การตรวจสอบและทบทวนแผนของโครงการให้บ่อยมากขึ้น เป็นต้น

บทที่ 7 การจัดเตรียมเอกสาร การตรวจสอบ การจัดการโครงการ การยุติโครงการ และการปิดโครงการ (Documentation, Audit, Termination and Closure) บทนี้ผู้เขียนได้กล่าวถึงการเตรียมเอกสาร การดำเนินงานโครงการในหน้าที่เป็นวิธีการดำเนินงาน แผนภูมิสายการทำงาน แบบรายงานผลการดำเนินงาน รายงานผลการดำเนินงาน บันทึกช่วยจำ คู่มือการดำเนินโครงการ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับโครงการ จดหมายข่าว และแฟ้มประวัติการทำงาน เป็นต้น

สำหรับการตรวจสอบการจัดการโครงการ ประกอบด้วยงานหลักๆ 3 ส่วน คือ 1) ประเมินว่าโครงการนั้นได้ส่งมอบผลงาน (output ของโครงการ) ตามที่คาดหวังให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการหรือไม่ มีการบริหารโครงการที่ดีหรือไม่ และลูกค้ามีความพึงพอใจหรือไม่ คุ่มค่าหรือไม่ที่จะทำโครงการนั้นต่อไป 2) ประเมินว่าที่ดำเนินโครงการไม่สำเร็จนั้น เป็นเพราะเหตุใด มีจุดอ่อน จุดแข็งอะไรบ้าง และปัจจัยส่งเสริมอยู่คืออะไร ฯลฯ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงโครงการในอนาคตต่อไป 3) ระบุว่าควรที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไรสำหรับโครงการต่อไป ดังนั้นการตรวจสอบการจัดการโครงการจึงเป็นการจัดหาข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการโครงการเพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงโครงการในอนาคต และเป็นข้อมูลเพื่อการบริหารคุณภาพการจัดการโครงการโดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับขนาดของโครงการ ความสำคัญของโครงการ (วัดจากจำนวนเงินที่ลงทุน และ ระดับของเทคโนโลยีที่ใช้ดำเนินโครงการ) ประเภทของโครงการ ความเสี่ยงภัยของโครงการ และปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะที่บริหารโครงการ

สำหรับกระบวนการตรวจสอบการจัดการโครงการ (The project audit process) ประกอบด้วยขั้นตอนในการตรวจสอบมี 3 ขั้นตอน คือ **ขั้นตอนที่ 1** : การริเริ่มการตรวจสอบและกำหนดตัวบุคคลผู้ทำหน้าที่ตรวจสอบ ประกอบด้วย ลักษณะการตรวจสอบ การเลือกใช้ผู้ตรวจสอบจากภายนอกโครงการเพราะต้องการคนที่มีความเป็นกลางและมีมุมมองจากภายนอกโครงการ ลักษณะหัวหน้าทีมตรวจสอบ และองค์ประกอบของทีมงานตรวจสอบ **ขั้นตอนที่ 2** : การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ทั้งจากข้อมูลที่เป็นมุมมองขององค์กรและโครงการ **ขั้นตอนที่ 3** : การจัดทำรายงาน เป็นการรายงานบทเรียน/เนื้อหาที่จะใช้ปรับปรุงโครงการในอนาคต และใช้เป็นเครื่องมือฝึกอบรม ผู้จัดการโครงการต่อไป ถ่ายทอดความรู้/ประสบการณ์ในการจัดการโครงการจากคนรุ่นสู่รุ่น

การยุติโครงการ หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงหรือผู้จัดการโครงการที่มีความประสงค์ในการระงับ หรือหยุดการดำเนินโครงการลง ซึ่งมีสาเหตุที่อาจเกิดขึ้นจากการที่โครงการสำเร็จลงตามกำหนดหรือไม่สามารถดำเนินงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ก็ได้ จากความหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การยุติโครงการเป็นแนวทางการดำเนินงานระงับหรือหยุดโครงการ ซึ่งไม่บรรลุวัตถุประสงค์ หรือไม่เป็นที่น่าสนใจของผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ผู้จัดการโครงการสามารถกำหนด

แนวทางการยุติโครงการ ได้แก่ การระงับโครงการ การรวมโครงการเข้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแม่ การผสมผสานโครงการเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรแม่ และโครงการถูกตัดงบประมาณ โครงการที่ไม่ประสบความสำเร็จที่มักจะพบกับปัญหาต่างๆ เช่น การขาดการรายงาน ความก้าวหน้าของโครงการอย่างเพียงพอทำให้การแก้ไขปัญหาไม่ทันการณ์ ผู้จัดการโครงการที่ขาดความชำนาญและอำนาจที่เพียงพอที่จะบริหารโครงการให้สำเร็จได้ ในด้านผู้รับบริการที่ขาดการมีส่วนร่วมในโครงการ ผู้ปฏิบัติงานขาดความเข้าใจต่อความต้องการของผู้รับบริการ องค์กรแม่ขาดความยืดหยุ่นและไม่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาโครงการ โครงการมีกิจกรรมที่ซับซ้อน เกินกว่าที่จะสามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จ เป็นต้น

สำหรับโครงสร้างของรายงานที่จะต้องนำเสนอเพื่อยุติโครงการมีส่วนประกอบที่สำคัญ ในรายงานประกอบ คือ ปกนอก ปกใน สารบัญ สารบัญตาราง และสารบัญภาพ บทสรุปสำหรับ ผู้บริหาร ภูมิหลังโครงการ ภาพรวมของการรายงานการประเมินผล ข้อค้นพบที่ได้จากการประเมินผล การวิจารณ์ผล และบทสรุปและข้อเสนอแนะ ตามลำดับ

ความคิดเห็นของผู้แนะนำหนังสือ

หนังสือ Project Management ของโอลาฟ พาสเซนไฮม์ ในทัศนะของผู้วิจารณ์เห็นว่า หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือทางด้านจัดการโครงการที่ให้ความรู้ทางด้านหลักการจัดการโครงการในภาพรวมที่ดี มีความครบถ้วนสมบูรณ์อีกเล่มหนึ่ง และเป็นหนังสืออ่านเข้าใจง่าย ไม่จำเป็นต้องซื้อแต่สามารถดาวน์โหลดมาอ่านเพื่อศึกษาได้จาก <http://bookboon.com/en/projectmanagement-ebook> แต่เมื่อเปรียบเทียบเนื้อหาของหนังสือเล่มนี้กับหนังสือ Project Management: The Complete Guide to Every Manager และ Project Management: The Managerial Process ของ Clifford F. Gray and Erik W. Larson ทั้ง 2 เล่มแล้วหนังสือของโอลาฟ พาสเซนไฮม์ยังขาดรายละเอียดในด้านวิธีการปฏิบัติซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับนักศึกษาที่ศึกษาทางด้านจัดการโครงการ ดังนั้นในระยะเริ่มต้นของการศึกษาการจัดการโครงการแล้ว หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือที่เหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับการอ่านเพื่อทำความเข้าใจการจัดการโครงการในเบื้องต้นและเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาด้านจัดการโครงการในระดับสูงต่อไป