



# รายงานสรุปผลการฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)

เลขที่ 1340  
วันที่ 25 มิ.ย. 2563 14:59

ที่ สรพ10/98 ลงวันที่ 25 มิ.ย. 63

เรียน ผอ.ผทบ. ผ่าน *25/63* ผอ.สรพ. ผอ.กทพ. ทน.กทพ. (ตามสายบังคับบัญชาจนถึง ผอ.ฝ่าย/สำนัก)

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป (สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม)

1. ข้าพเจ้า นางสาวอิสริยา สรรพศิริโสภณ

ตำแหน่ง วิศวกร 7 สังกัด (แผนก/กอง/ฝ่าย) กทพ/กทพ/สรพ

ได้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) หลักสูตร Project Management สำหรับ  
ข้าราชการระดับปฏิบัติการ

สอดคล้องกับสมรรถนะ (MC/FC/TC) TCสรพ09: ความรับผิดชอบในงานระบบรถไฟฟ้า

จัดโดย สำนักงานคณะกรรมการพลเรือน (ก.พ.) วันที่ 13 พฤษภาคม 2563

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรม/สัมมนา

2.1 หลักสูตรที่ฝึกอบรม/สัมมนาครั้งนี้ช่วยเพิ่มพูนความรู้ของท่านเพียงใด

มาก  ปานกลาง  น้อย

2.2 ท่านคิดว่าการฝึกอบรม/สัมมนาครั้งนี้มีประโยชน์กับตัวท่านและองค์กรเพียงใด

มาก  ปานกลาง  น้อย

ระบุเหตุผล (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

เนื้อหาเกี่ยวข้องโดยตรงและสามารถนำไปใช้กับการปฏิบัติงานได้อย่างดี

เนื้อหาไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

เป็นความรู้เสริม และมีประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

วิทยากรมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ในการบรรยายเป็นอย่างดี

เนื้อหาการอบรมไม่ตรงกับหัวข้อการบรรยาย

อื่น ๆ .....

3. ความรู้ที่ได้รับจากการเข้ารับการฝึกอบรม สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไร

การเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร Project Management สำหรับข้าราชการระดับปฏิบัติการทำให้  
ได้ความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารโครงการ การวางแผนโครงการ และการจัดลำดับกิจกรรม โดยสามารถ  
นำความรู้ที่ได้จากการอบรมหลักสูตรดังกล่าวมาใช้ในการกำกับงานโครงการที่อยู่ในความรับผิดชอบของ รพม.  
เพื่อควบคุมการดำเนินงานโครงการให้สำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ รวมทั้งยังสามารถนำหลักการ  
ดังกล่าวมาปรับใช้กับงานประจำ

4. ข้อเสนอแนะในการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนาตามหลักสูตรนี้ในครั้งต่อไป

พนักงานที่เข้าอบรมหลักสูตร Project Management สำหรับข้าราชการระดับปฏิบัติการควรมหา  
ข้อมูลเพิ่มเติมมาประกอบ เพื่อให้สามารถเข้าใจภาพรวมของการบริหารโครงการได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์

5. ความพึงพอใจต่อการดำเนินการของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

มากที่สุด  มาก  ปานกลาง  น้อย  น้อยที่สุด

6. เอกสารแนบ

ใบวุฒิบัตร (Certificate)

อื่น ๆ โปรดระบุ.....

ลงชื่อ..... *USPH* ..... ผู้เข้าอบรม

(นางสาวอิสริยา สรรพสิริโสภณ)

ตำแหน่ง..... วิศวกร 7 ..... โทร..... 1328.....

วันที่..... 12 มิถุนายน 2563.....

## ส่วนที่ 2 รายงานสรุปการฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)

หลักสูตร Project Management สำหรับข้าราชการระดับปฏิบัติการ.....

### สรุปรายละเอียดเนื้อหาของหลักสูตร

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร Project Management สำหรับข้าราชการระดับปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารโครงการ ทฤษฎี แนวคิด หลักการ และองค์ประกอบที่สำคัญต่างๆ ในการแปลงเป้าหมายสู่การวางแผน การทำกิจกรรม การกระจายความรับผิดชอบ การจัดทำงบประมาณ และการจัดลำดับกิจกรรมโครงการ โดยเนื้อหาในหลักสูตรประกอบด้วย 4 หน่วยการเรียนรู้ ดังนี้

หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 ประกอบด้วยการบริหารโครงการ การเลือกผู้จัดการโครงการ รวมทั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์โครงการ

หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 ประกอบด้วยการวางแผนโครงการ Work Breakdown Structure (WBS) และ Linear Responsibility Chart (LRC)

หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 ประกอบด้วยการทำงานงบประมาณโครงการและมุมมองเกี่ยวกับต้นทุนโครงการ

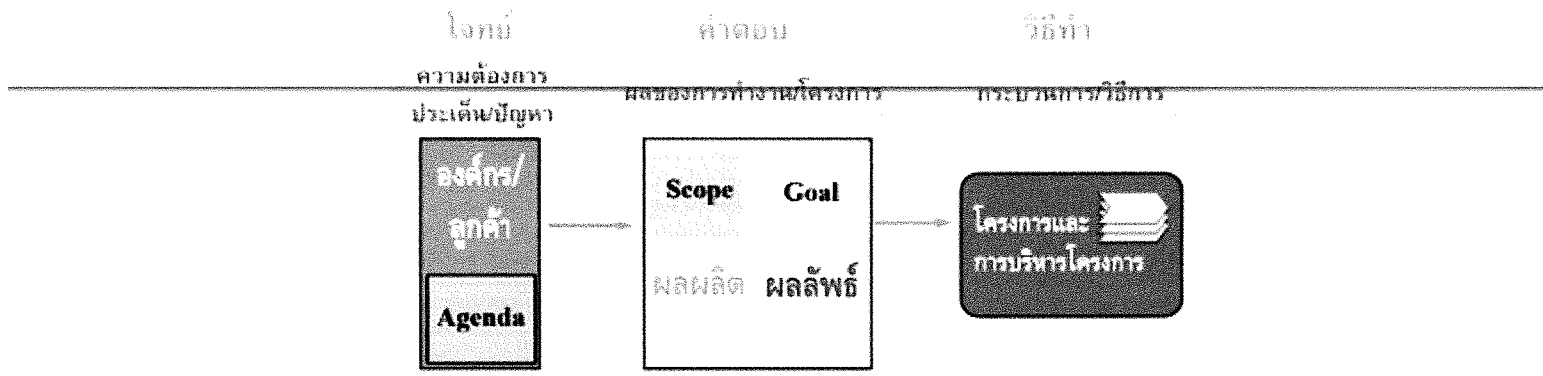
หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 ประกอบด้วยการจัดลำดับกิจกรรมด้วย CPM และการจัดลำดับกิจกรรมด้วย Critical Chain

### หน่วยการเรียนรู้ที่ 1

หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 เป็นการเรียนรู้ขั้นตอนการเริ่มโครงการ (Project Definition) เพื่อการแปลงเป้าหมายสู่การวางแผนโครงการ เพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร และตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่แท้จริงได้ ประกอบด้วยความแตกต่างระหว่างงานประจำและงานโครงการ กระบวนการบริหารงานโครงการ การเลือกผู้จัดการโครงการ การกำหนดเป้าหมายแบบ SMART เป้าหมายเชิงปริมาณและวัตถุประสงค์ของโครงการ พร้อมทั้งยกตัวอย่างประกอบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 การบริหารงานโครงการ คือการเริ่มต้น วางแผน ดำเนินการ ตรวจสอบ ควบคุม และปิดโครงการ โดยการบริหารงานโครงการมีความแตกต่างจากการบริหารงานทั่วไป คืองานโครงการมีจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดเป็นการทำงานครั้งเดียว (One Time Shot) มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่มาทำหน้าที่ใหม่หรือทำหน้าที่ใกล้เคียงและเป็นการชั่วคราว เป็นงานที่ไม่เหมือนคนอื่น ๆ (Unique) รวมทั้งมีข้อจำกัดด้านเวลา สถานที่ หรืองบประมาณ ซึ่งการทำงานมี 2 ลักษณะ ได้แก่ งานประจำ (Routine Base) เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพ คุณภาพ และงานโครงการ (Agenda Base) เน้นการทำให้ได้ตามประเด็นเข้าที่ต้องตอบสนองโดยกำหนดเป็นเป้าหมายที่เกิดจากประเด็นปัญหา

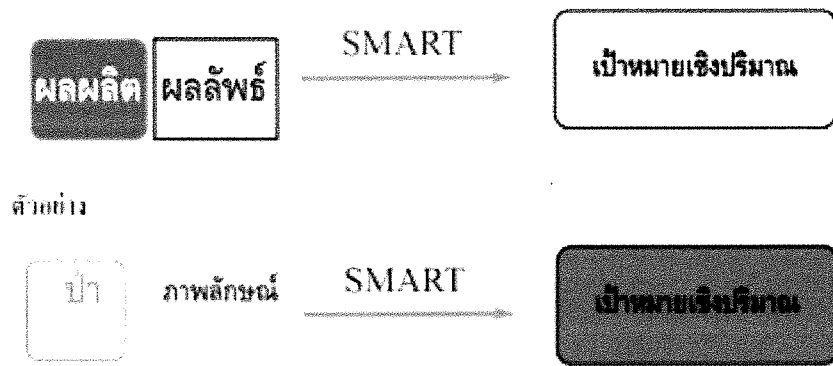
1.2 กระบวนการในการบริหารโครงการเป็นการตอบสนองต่อประเด็น/ปัญหาของลูกค้า (Agenda) โดยการกำหนดคำตอบของปัญหา ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการแปลงเป้าหมายสู่การวางแผนด้วยโครงการและการบริหารโครงการ ซึ่งสามารถแสดงได้ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 กระบวนการบริหารโครงการ

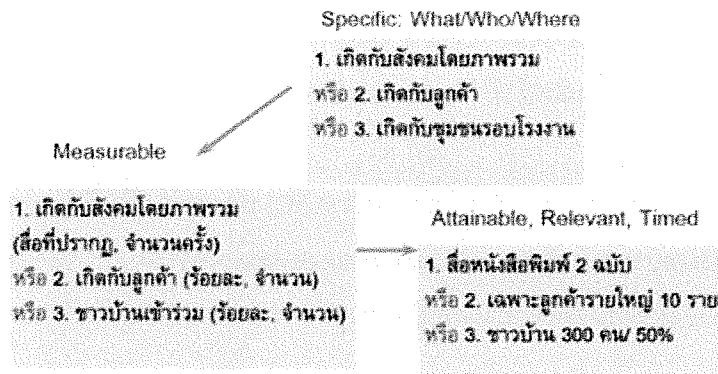
1.3 การเลือกผู้จัดการโครงการ โดยการมอบหมายโครงการให้คนที่เคยทำมาก่อนหรือมีประสบการณ์สูง (Veteran) ส่วนใหญ่จะเน้นที่วิธีการก่อน แต่มอบหมายให้คนที่ไม่เคยทำ (แต่มีประสบการณ์ในงานอื่น) จะเน้นการกำหนด ผลผลิตและผลลัพธ์ เป็นลำดับแรก

1.4 การกำหนดเป้าหมาย โดยเริ่มที่ผลผลิต/ผลลัพธ์ และวิเคราะห์ตามหลักการ SMART ทำให้ ได้เป้าหมายเชิงปริมาณ



รูปที่ 2 การกำหนดเป้าหมาย

ตัวอย่าง การวิเคราะห์ตามหลักการ SMART ทำให้ได้เป้าหมายเชิงปริมาณ



รูปที่ 3 การวิเคราะห์ผ่าน SMART

1.5 การเขียนเป้าหมายในงานโครงการ คือทรัพยากร (Resource)

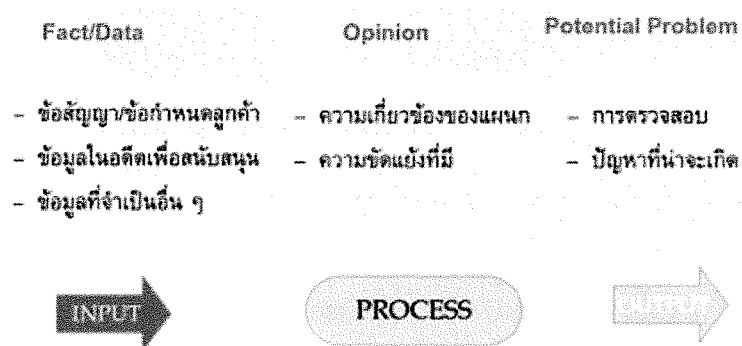
1.6 การเขียนเป้าหมายในงานประจำ คือทรัพยากร (Resource) และความพยายาม (Effort)

## หน่วยการเรียนรู้ที่ 2

หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 เป็นการเรียนรู้ถึงขั้นตอนการวางแผนโครงการ (Project Planning) เพื่อให้โครงการสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ประกอบด้วยกระบวนการวางแผนกิจกรรมและเวลา โดยนำ Work breakdown Structure และ Linear responsibility Chart มาใช้ในการวางแผนโครงการ

2.1 การวางแผนโครงการ (Project Planning) เป็นการวางแผนด้านขอบเขตของงานและกิจกรรม การวางแผนด้านเวลาของโครงการ ซึ่งการวางแผนต้องอาศัยข้อมูลประกอบการวางแผน ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลตามข้อเท็จจริง ข้อมูลที่เป็นความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และข้อมูลที่ได้มาจากโครงการอื่นที่ได้มีการดำเนินการไปก่อนหน้า โดยแผนด้านขอบเขตของงานและกิจกรรม จะเป็นตัวกำหนดแผนด้านเวลาโครงการและแผนด้านงบประมาณโครงการ

ตัวอย่าง ข้อมูลประกอบที่จำเป็นในการวางแผนโครงการ



รูปที่ 4 ตัวอย่างข้อมูลการวางแผนโครงการ

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวางแผนกิจกรรมและเวลาโครงการ

2.2.1 Work Breakdown Structure (WBS) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวางแผนกิจกรรมและเวลาของโครงการที่สามารถบอกถึงงานย่อย ขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละกิจกรรม กำหนดการ ประเมินการใช้จ่าย โดยมีการแบ่งงานตามประเภทต่างๆ ดังนี้

- 1) กระบวนการ (Process Base) คือลำดับของการทำงานทำก่อน - ทำหลัง
- 2) ลักษณะของงาน (Task Base) คือประเภทของงานที่เหมือนกัน
- 3) ลักษณะหน้าที่ (Function Base) คือหน้าที่การทำงานที่เหมือนกันแบ่งตามโครงสร้าง

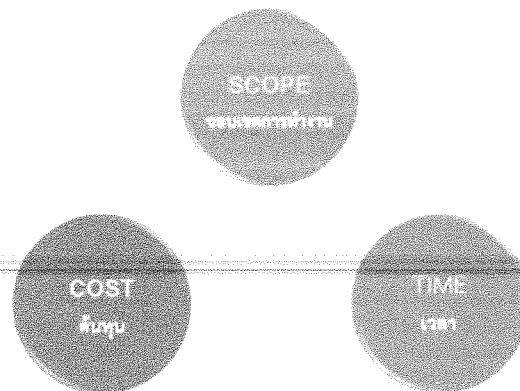
องค์กร

2.2.2 Linear Responsibility Chart (LRC) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวางแผนกิจกรรมและเวลาของโครงการที่บอกถึงบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละกิจกรรมที่จะประกอบเป็นโครงการ ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวมีได้หลากหลายรูปแบบ แต่โดยมากจะเขียนในรูปของ Matrix (หรือตาราง)

### หน่วยการเรียนรู้ที่ 3

หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 เป็นเรียนรู้ขั้นตอนการทำงานงบประมาณโครงการ เพื่อให้โครงการสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ประกอบด้วยวิธีการวางแผนงบประมาณ พฤติกรรมในการจัดทำงานงบประมาณ การเฝ้างบประมาณและผลกระทบ และมุมมองของต้นทุนโครงการ

3.1 การดำเนินกิจกรรมต้องเตรียมแผนบริหารโครงการตั้งแต่กระบวนการเริ่มต้นไปจนถึงกระบวนการสุดท้ายให้สัมพันธ์กับระยะเวลา (Time) ในการดำเนินงาน งบประมาณทั้งหมดของโครงการ (Cost) รวมทั้งการทำให้บรรลุขอบเขตของเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ (Scope) ซึ่งเป็นตัวแปรสำหรับวัดความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการ



รูปที่ 5 ความสัมพันธ์ที่มีผลต่อคุณภาพโครงการ

3.2 รูปแบบการจัดทำงานงบประมาณแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ คือแบบบนลงล่าง (Top-down budgeting) หรือแบบล่างขึ้นบน (Build-up budgeting)

1) การจัดทำงานงบประมาณแบบบนลงล่าง (Top-down budgeting) คือมุมมองฝ่ายบริหารมองภาพรวมของงบประมาณในโครงการ และกระจายงบประมาณ จากบนลงล่างตาม WBS

2) การจัดทำงานงบประมาณแบบแบบล่างขึ้นบน (Build-up budgeting) คือมุมมองผู้รับผิดชอบงานมองจากการทำงานว่ามีงบประมาณ แต่ละงานเท่าไร แล้วทำการกระทบยอดขึ้นไปจนได้ภาพรวมของงบประมาณตาม WBS

### 3.3 พฤติกรรมในการจัดทำประมาณขึ้นอยู่กับมุมมองที่แตกต่างกัน ดังนี้

- 1) มุมมองของผู้บริหารระดับสูง คือการตัด Underestimate
- 2) มุมมองของผู้บริหารระดับกลาง/ระดับต้น คือการเผื่อ Overestimate
- 3) มุมมองระดับล่าง คือการเผื่องบประมาณ
- 4) มุมมองระดับบน คือการตัดงบประมาณ

นอกจากนี้ยังมีมุมมองเกี่ยวกับต้นทุนโครงการ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น มุมมองของผู้จัดการ มุมมองของนักบัญชี และมุมมองของนักการเงิน

## หน่วยการเรียนรู้ที่ 4

หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 เป็นการเรียนรู้การดำเนินงานและการจัดลำดับกิจกรรมโครงการ (Project Scheduling) เพื่อให้การบริหารโครงการง่ายขึ้นและเสร็จทันตามกำหนด ประกอบด้วยเทคนิค PERT เทคนิค CPM และ Critical Chain รวมทั้งยกตัวอย่างการใช้ Critical Chain

4.1 การดำเนินงานและการจัดลำดับงานในโครงการ (Project Schedule) รูปแบบการจัดลำดับงาน โดยคำนึงถึงลำดับก่อน-หลัง ตามเทคนิคการจัดลำดับงานแบบ PERT/CPM และ Critical Chain โดยแนวคิดของ PERT/CPM จะเน้นควบคุมงานที่สำคัญ เรียกว่างานวิกฤต เนื่องจากงานวิกฤตล่าช้าจะส่งผลกระทบต่อความล่าช้าของโครงการ สำหรับแนวคิดของ Critical Chain เป็นแนวคิดที่เน้นเวลาที่เร่งรีบที่สุดของงานและทำการคำนวณเวลาเผื่อของโครงการ (Project Buffer) ซึ่งการนำหลักการ Critical Chain มาใช้วางแผนเวลาในแต่ละกิจกรรม โดยการเผื่อเวลาให้เหมาะสมกับกิจกรรม และการตัดเวลาโดยกฎหัวแม่มือ (Rule of Thumbs) เป็นการสร้างโอกาสในการทำโครงการ

4.2 การตัดเวลาโดยกฎหัวแม่มือ (Rule of Thumbs) เป็นการตัดเวลาให้มีโอกาสสำเร็จ 50% พบว่าโอกาสที่จะใช้เวลาเผื่อทั้งหมดคือ 12.5% และโอกาสใช้ไม่หมดคือ 87.5%

4.3 การหาค่าเวลาของกิจกรรมในโครงข่ายงาน โดยใช้วิธีการของ 3 เวลา หรือ Three time estimated approach คือ

- 1) เวลาที่ดีที่สุด Optimistic time = เวลาที่สั้นที่สุด
- 2) เวลาที่น่าจะเป็นที่สุด Most probable time = เวลาที่น่าจะเป็นที่สุด
- 3) เวลาที่แย่ที่สุด Pessimistic time = เวลาที่มากที่สุด

4.3 ตัวอย่างการใช้ Critical Chain ได้แก่

- 1) การตัดเวลาเผื่อในระดับกิจกรรมลงในระดับความสำเร็จ 50%
- 2) เผื่อเวลาในเส้นทางวิกฤตเพื่อป้องกันการล่าช้าของโครงการซึ่งทุกกิจกรรมในโครงการมีสิทธิใช้เวลา
- 3) เผื่อเวลาสำหรับเส้นทางกิจกรรมอื่นๆที่ต้องไปต่อกับกิจกรรมของเส้นทางวิกฤต
- 4) ทำการบริหารเวลาเหลือ (Buffer) ว่าถูกใช้ไปเท่าไรเทียบกับความก้าวหน้าของกิจกรรม

ในเส้นทางที่มีเวลาเหลือ



# สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

ขอมอบประกาศนียบัตรฉบับนี้เพื่อแสดงว่า

**นางสาวอิสริย์ สรรพสิริโสภณ**

ได้ผ่านการพัฒนาทางไกลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (HRD: e-Learning)

หมวดการพัฒนาทักษะ: (Skill Development)

คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ

**วิชา Project Management สำหรับข้าราชการระดับปฏิบัติการ**

(รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 3 ชั่วโมง)

ให้ไว้ ณ วันที่ 13 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2563



(ม.ล.พิชฎากร เทวกุล)

เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน