

บทที่ 3

เครื่องมือทางความคิด ในการวางแผนโครงการ

ดร.ธงไชย สุรินทร์วรังกูร

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

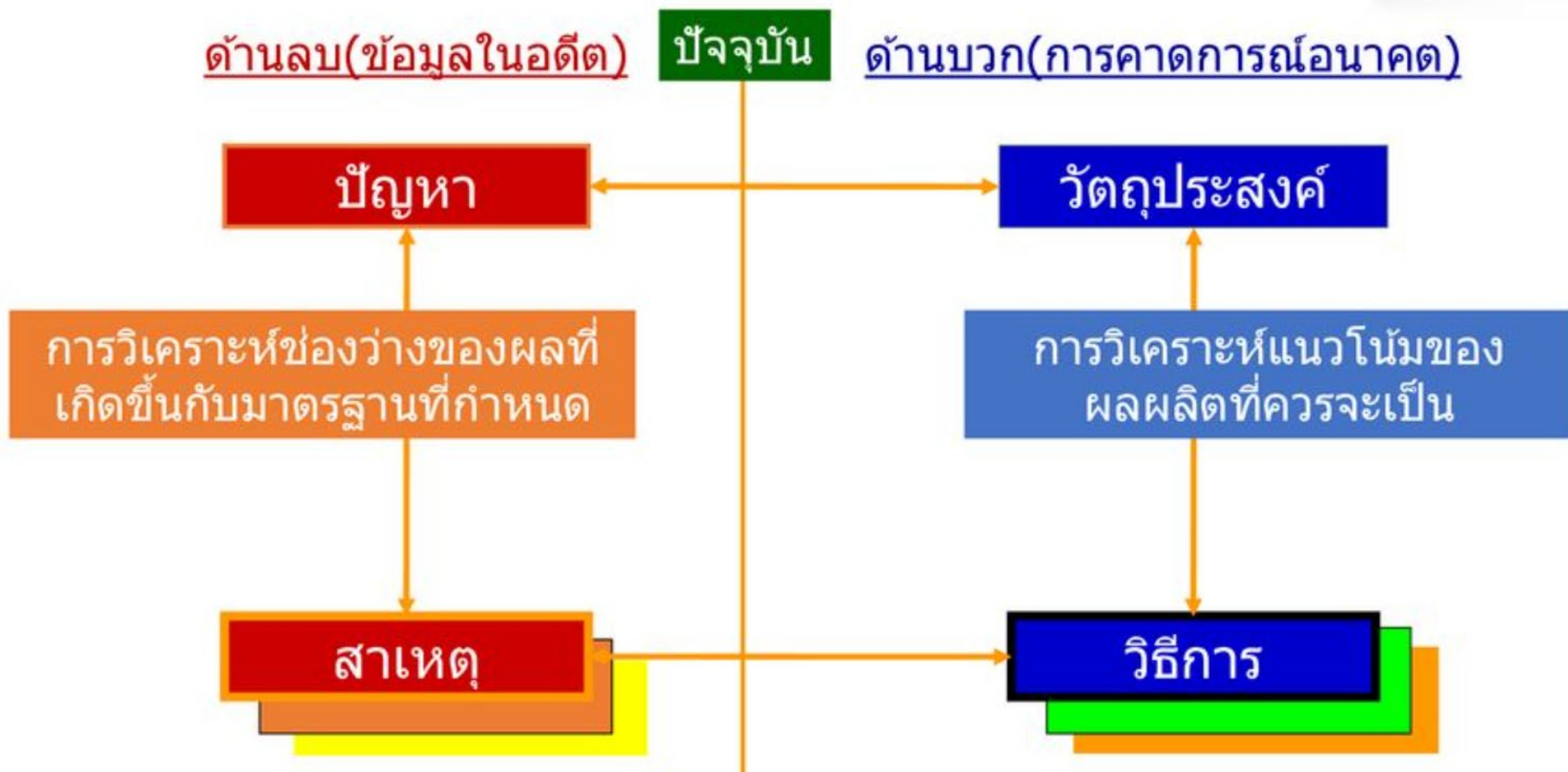
เครื่องมือทางความคิดในการวางแผนโครงการ

- เพื่อให้การวางแผนโครงการมีความสมบูรณ์ ควรใช้เครื่องมือทางความคิดที่สำคัญประกอบด้วย
 ๑. กระบวนการแก้ปัญหา (Problem solving process)
 ๒. กระบวนการและเนื้อหาของวิธีการ (Process and substance of means or methods)
 ๓. ความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking)
 ๔. กระบวนการตัดสินใจ (Decision making process)

๑. กระบวนการแก้ปัญหา

- พิจารณาตอบคำถามที่สำคัญดังต่อไปนี้
 ๑. ปัญหาหรือความต้องการคืออะไร?
 ๒. สาเหตุของปัญหาหรือที่มาของความต้องการมีอะไรบ้าง?
 ๓. จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการแก้ปัญหาคืออะไร?
 ๔. วิธีการในการแก้ปัญหามีอะไรบ้าง?

ความสัมพันธ์ระหว่างปัญหากับวัตถุประสงค์



ความหมายของปัญหา

ตั้งรับ

ก. ความไม่พึงพอใจในผลงาน
ข. ข้อขัดข้อง หรือ อุปสรรค
ค. ข้อเรียกร้องต่างๆ

แก้ไข

เชิงรุก

ง. การเสนอความต้องการใหม่ๆ
จ. สร้างโอกาสการพัฒนา

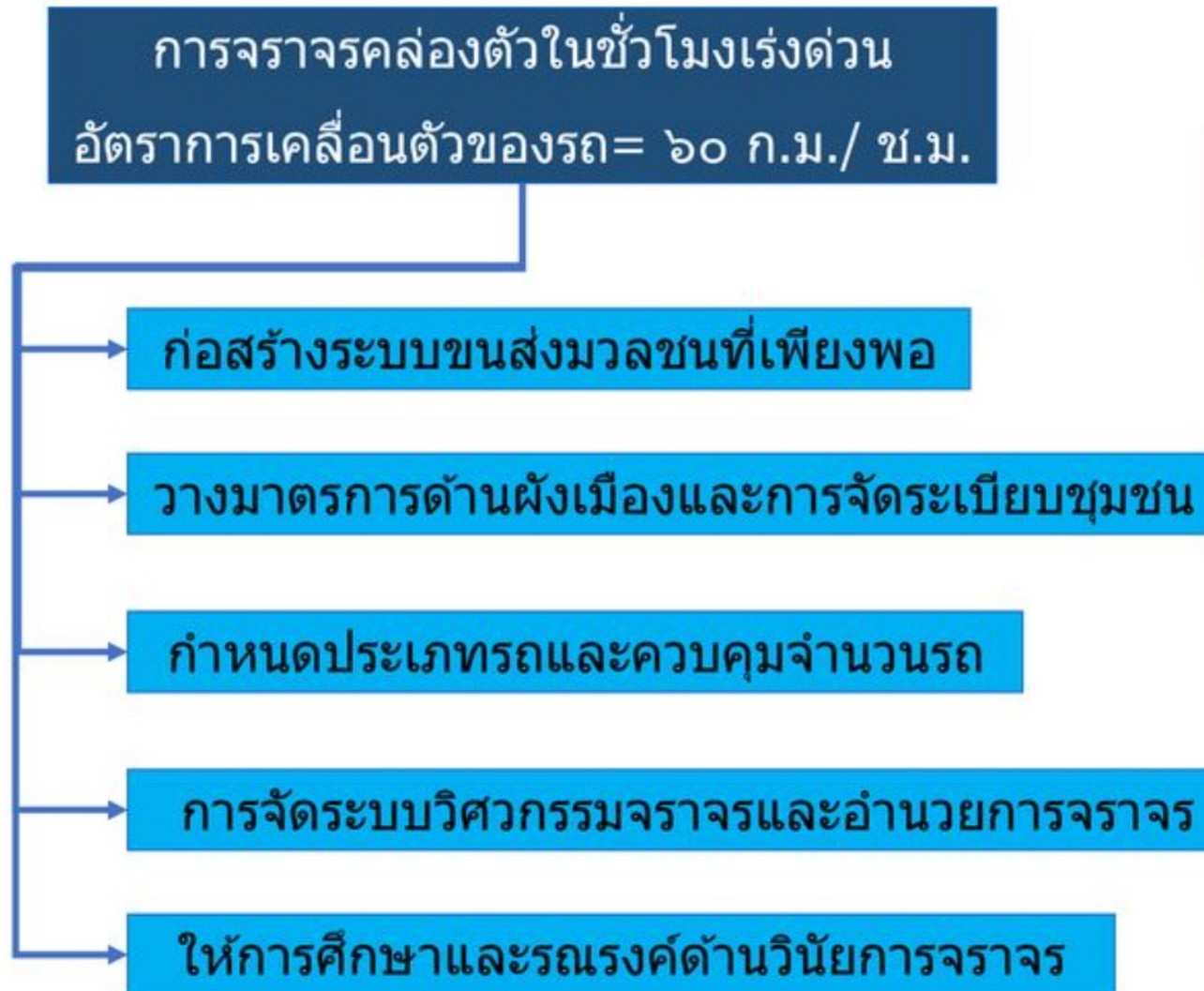
ป้องกัน
พัฒนา

แผนภูมิปัญญา (Problem tree)

การจราจรติดขัดในช่วงโมงเร่งด่วน
อัตราการเคลื่อนตัวของรถ = ๑๐ ก.ม./ ช.ม.

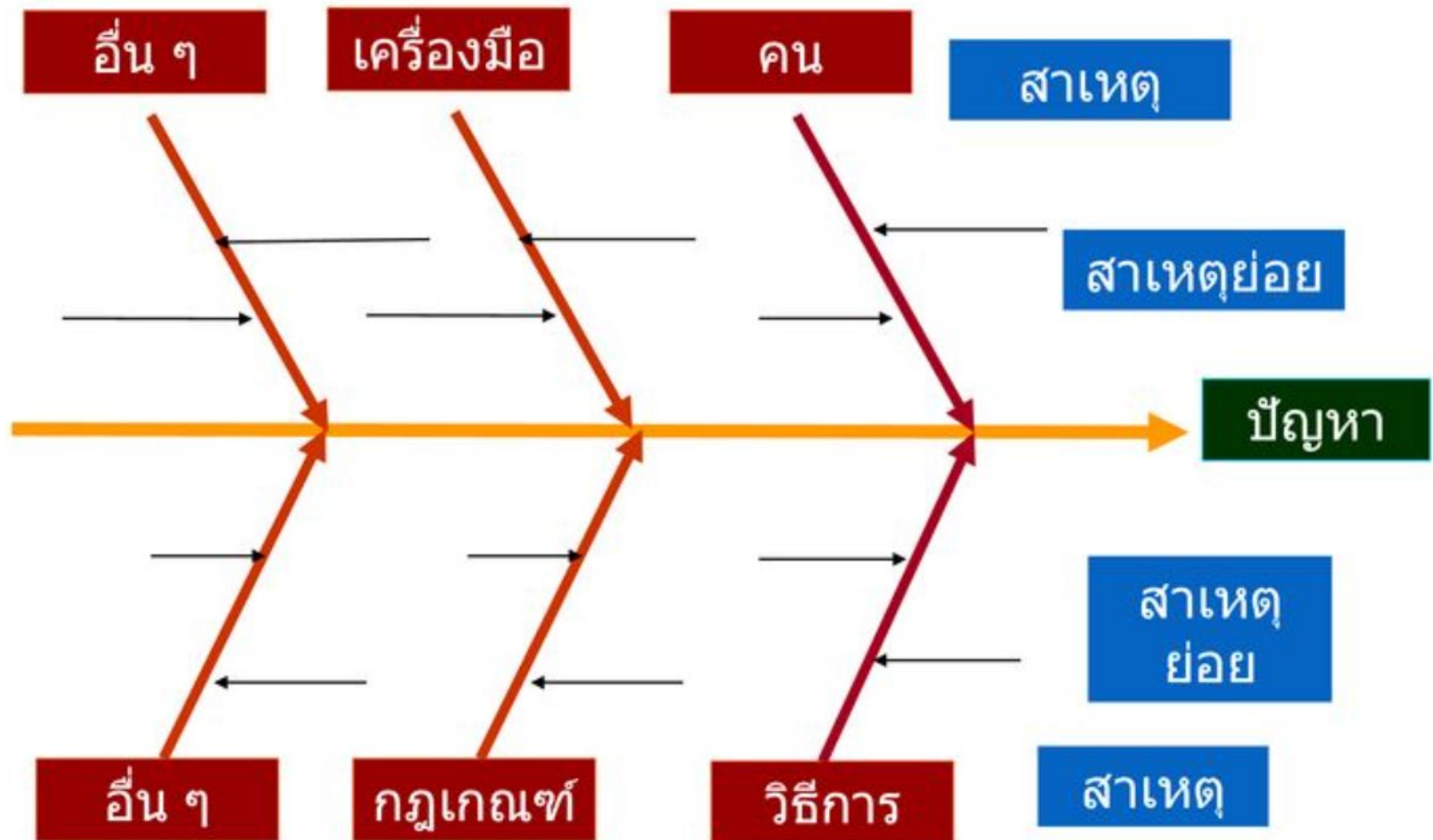


แผนภูมิวัตถุประสงค์ (Objective tree)



แผนภูมิแก๊งปลา

(Cause effect or fishbone diagram)

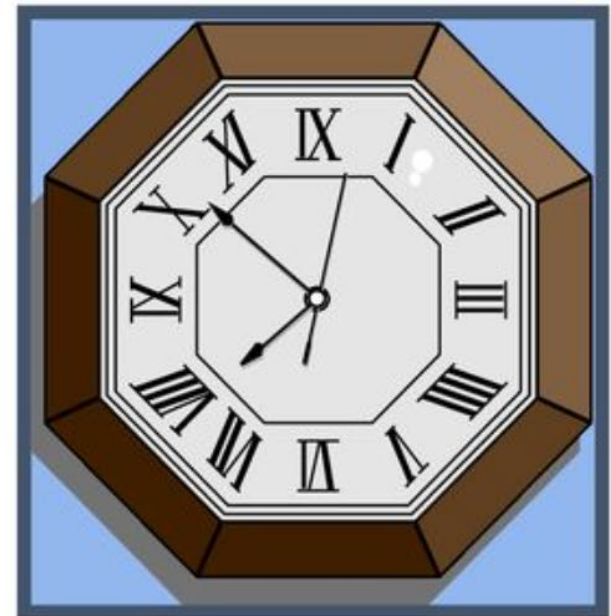


ข้อพิจารณาเกี่ยวกับวิธีการที่กำหนด

- ✦ ในกรณีที่วิธีการใด มีหน่วยงานประจำสามารถที่จะดำเนินการได้อยู่แล้ว ให้มอบหมายงานแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รับผิดชอบดำเนินการทันที
- ✦ ในกรณีที่วิธีการที่กำหนดขึ้น หน่วยงานประจำเดิมที่มีอยู่ไม่สามารถดำเนินการได้ ให้คิดโครงการ (project) รองรับ

๒. กระบวนการและเนื้อหาของวิธีการ

- ก. ทำทำไม (WHY)
- ข. ทำอะไร (WHAT)
- ค. ทำที่ไหน (WHERE)
- ง. ทำเมื่อไร (WHEN)
- จ. ทำโดยใคร (WHO)
- ฉ. ทำเพื่อใคร (WHOM)
- ช. ทำอย่างไร (HOW)
- ซ. จ่ายเท่าไร (HOW MUCH)



ข้อพิจารณาเกี่ยวกับการกำหนดวิธีการ

- ➡ ทำไม (Why) : หมายถึงหลักการและเหตุผลที่จะต้องดำเนินการเรื่องนั้น โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์กับปัญหาและสาเหตุ
- ➡ ทำอะไร (What): หมายถึงการคิดวิธีการและกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติ โดยคำนึงถึงเทคนิคที่ถูกต้องและเหมาะสม
- ➡ ทำที่ไหน (Where): หมายถึงสถานที่ในการดำเนินงานที่เหมาะสม สอดคล้องกับการสร้างคุณค่าหรือคุณประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมาย
- ➡ ทำเมื่อไร (When): หมายถึงเวลา ที่ใช้ในการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงเวลาที่จะใช้ในการดำเนินงานทั้งหมด

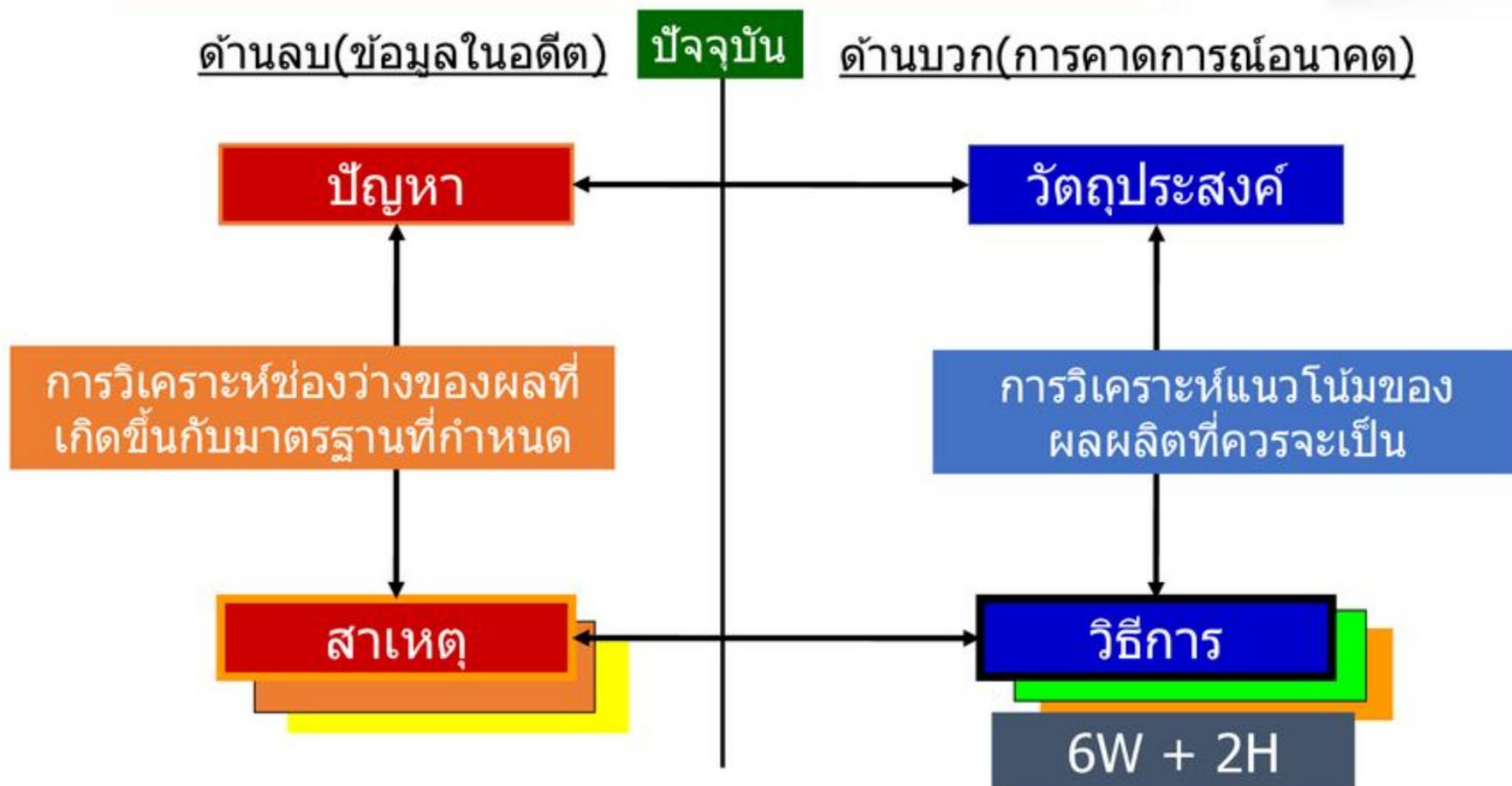
ข้อพิจารณาเกี่ยวกับการกำหนดวิธีการ

- ➡ ทำโดยใคร (Who): หมายถึงหน่วยงานหรือผู้ที่รับผิดชอบในการดำเนินงาน
- ➡ ทำเพื่อใคร (Whom): หมายถึงกลุ่มคน ในพื้นที่เป้าหมาย ที่ต้องการให้ได้รับประโยชน์จากโครงการ
- ➡ ทำอย่างไร (How): หมายถึงรูปแบบและ กรรมวิธี ในการดำเนินกิจกรรม รวมทั้งการใช้ Know how ต่าง ๆ

ข้อพิจารณาเกี่ยวกับการกำหนดวิธีการ

- ➔ ใช้จ่ายเท่าไร (How much): หมายถึงการคิดคำนวณค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการดำเนินกิจกรรมตามกลไกราคามาตรฐานของต้นทุนต่อหน่วย และค่าใช้จ่ายผันแปรที่กำหนด
- ➔ อนึ่งในเรื่องนี้จะต้องคำนึงถึงเงื่อนไขด้านการจัดทำงบประมาณที่หน่วยงานกำหนด

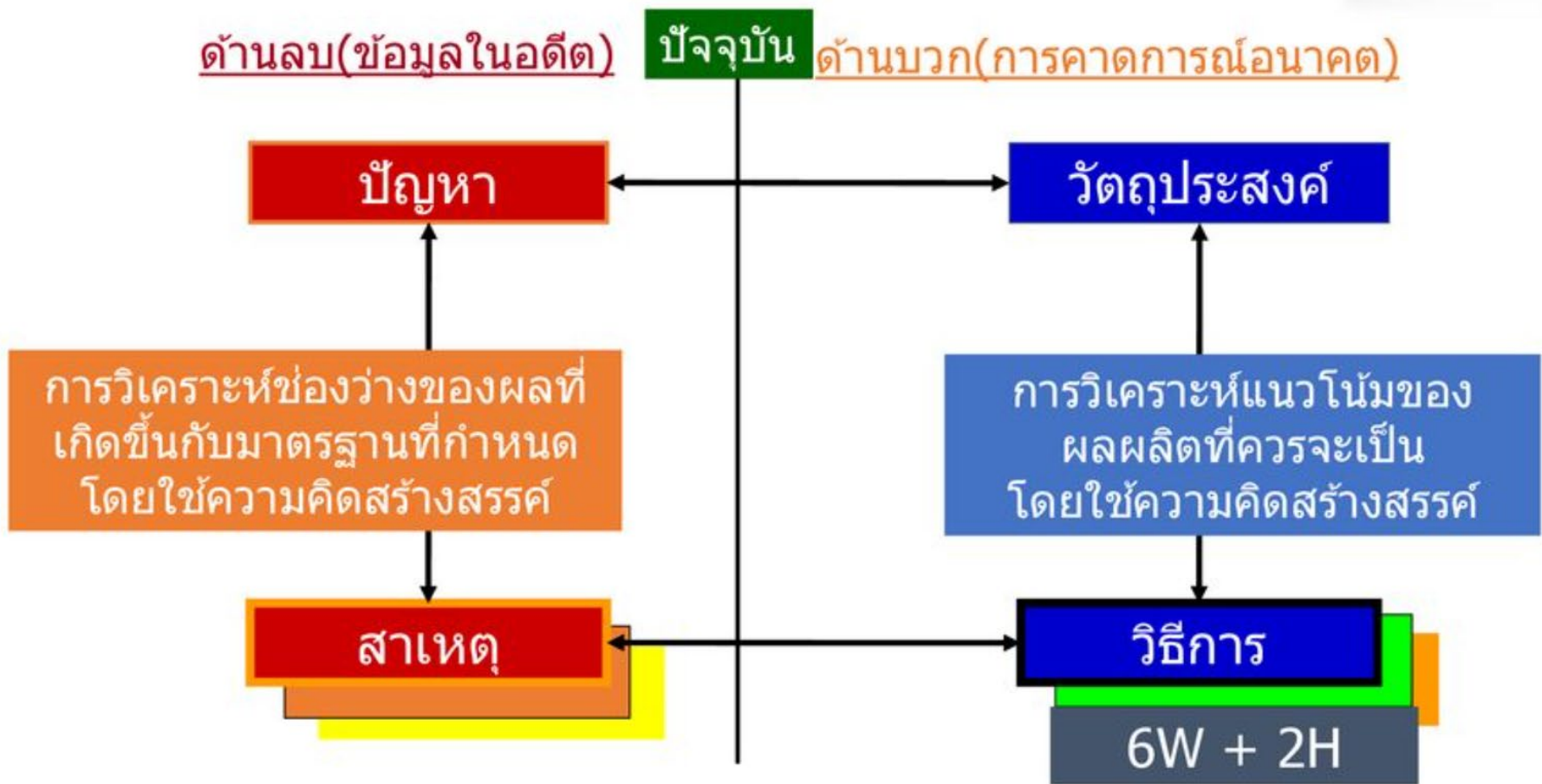
ความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาและวัตถุประสงค์



ความคิดสร้างสรรค์

- เป็นการใช้ **"ความรู้และภูมิปัญญา (Knowledge and Wisdom)"** อันได้มาจาก
 - การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Intuition)
 - การเรียนรู้ในองค์การ (Learning organization)
 - การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from others) หรือ การเปรียบเทียบกับกิจการชั้นนำ (Benchmarks)
 - การวิเคราะห์สถานการณ์ (situation analysis)

ความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาและวัตถุประสงค์



สรุปภาพรวมของกระบวนการวางแผน

และการตัดสินใจ

- ต่อไปนี้เป็นแผนภูมิที่แสดงถึงขั้นตอนหรือเส้นทางเดินของงาน (Work flow) ในกระบวนการวางแผนและการตัดสินใจจากจุดเริ่มต้นจนถึงจุดสิ้นสุด
- จะเห็นได้ว่าแผนภูมินี้เป็นการเชื่อมโยงหรือบูรณาการเครื่องมือทางความคิดที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด ไว้ในแผนภูมิเดียวกัน

๑

รวบรวมข้อมูล/ข้อเท็จจริง

ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดสร้างสรรค์
ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดสร้า **รู้ปัญหา** คิดสร้างสรรค์
ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดสร้างสรรค์

๒

วิเคราะห์ปัญหา

ความคิดสร้า **รู้สาเหตุ** คิดสร้างสรรค์
ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดสร้างสรรค์
ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดสร้า **รู้ผลลัพธ์** คิดสร้างสรรค์

๓

กำหนดวัตถุประสงค์

ความคิดสร้า **ไม่** **ปรับ** คิดสร้างสรรค์
ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดสร้า **รู้ผลลัพธ์** คิดสร้างสรรค์
ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดสร้างสรรค์

๔

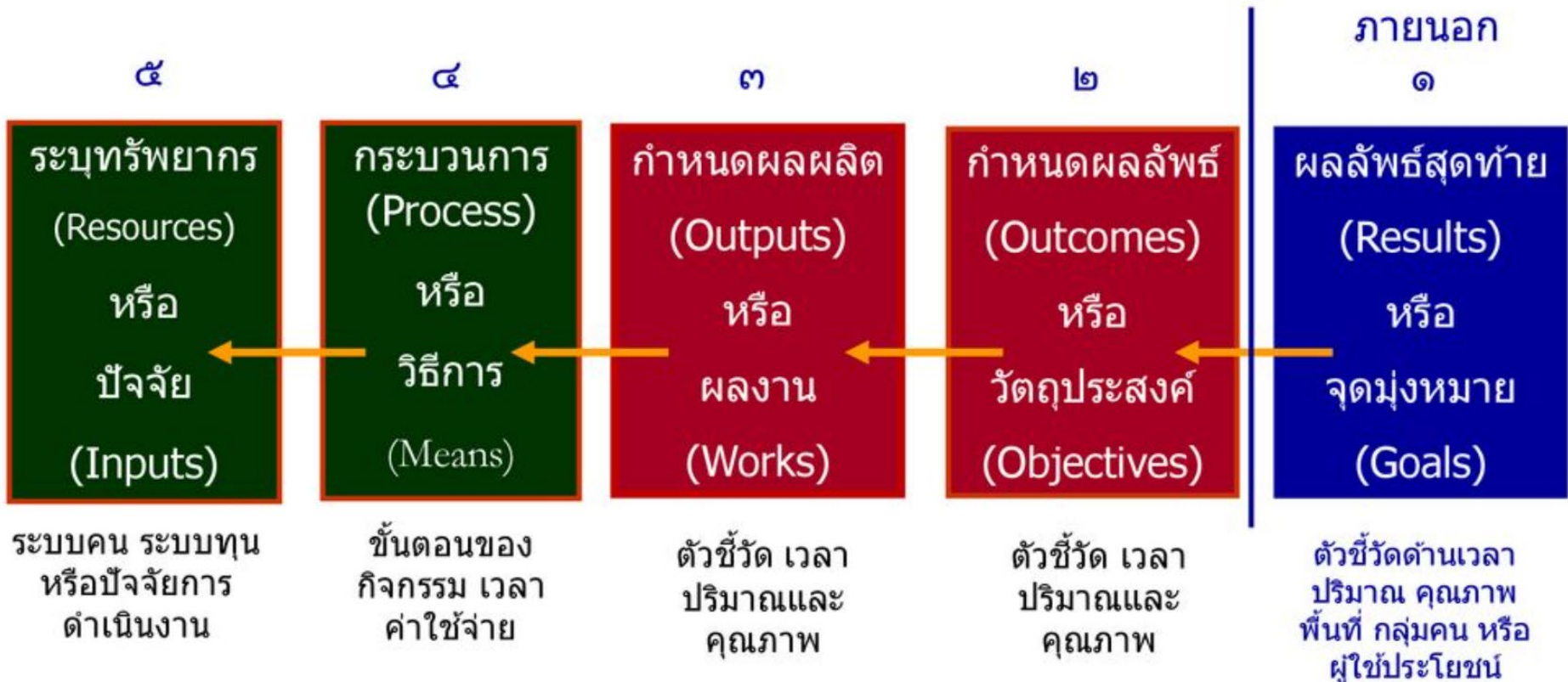
พิจารณา

ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดสร้า **อนุมัติ** คิดสร้างสรรค์



การวางแผนโครงการเบื้องต้น :

คิดจากขวามาซ้าย



โครงสร้างการบริหารแบบมุ่งผลลัพธ์ (Result Based Management : RBM)

