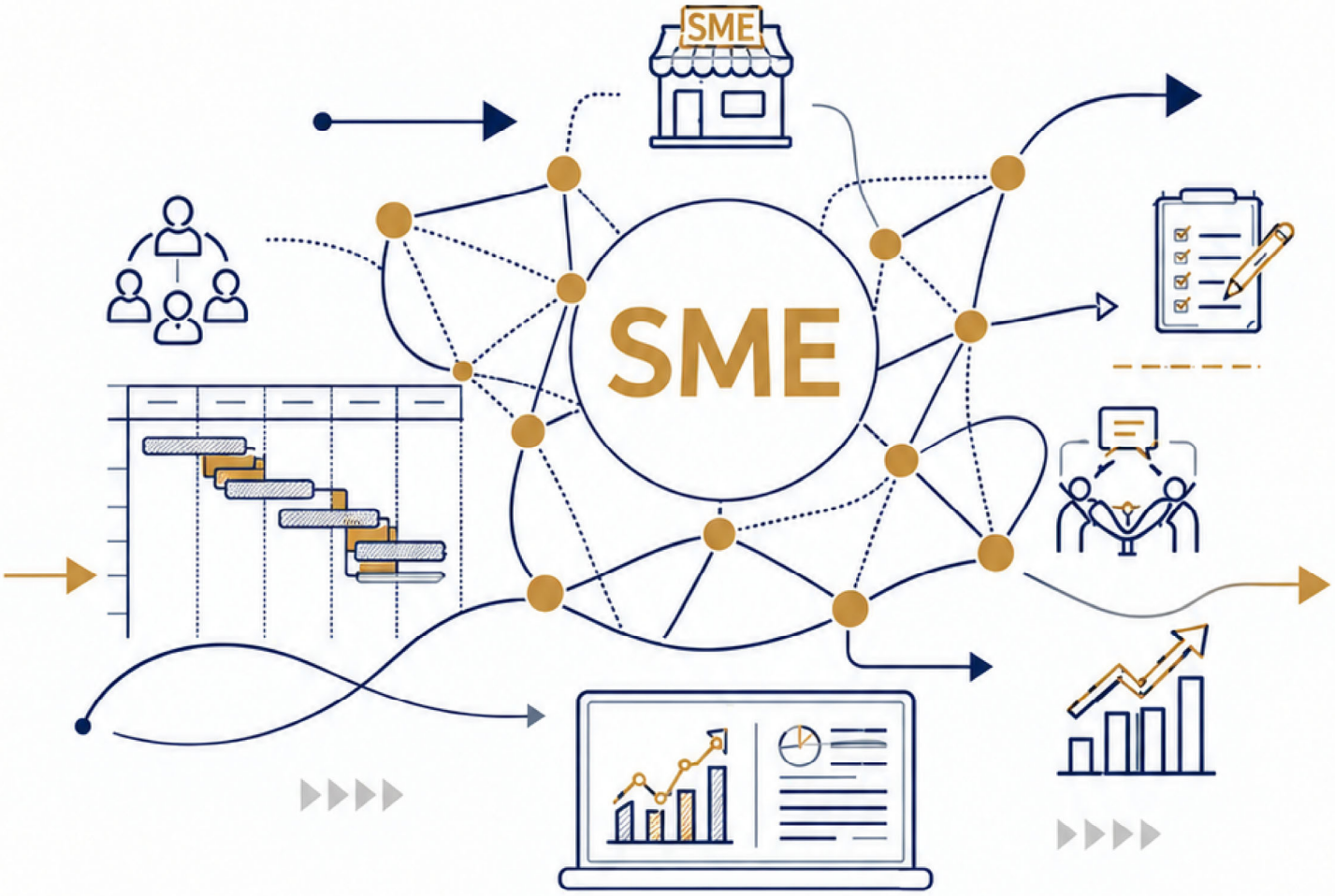
การบริหารโครงการ

สำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

Project Management for SMEs



เขมกร ไชยประสิทธิ์

นิยตา กาวีวงศ์

การบริหารโครงการสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

Project Management for SMEs

เขมกร ไชยประสิทธิ์

นิยตา กาวีวงศ์

คำนำ

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium-sized Enterprises: SMEs) เป็นฐานสำคัญของเศรษฐกิจไทยทั้งในด้านจำนวนกิจการและการจ้างงาน การเติบโตและการปรับตัวของธุรกิจกลุ่มนี้มักเกิดจากการริเริ่มโครงการต่าง ๆ เช่น การเปิดสาขา การพัฒนาสินค้าและบริการ การเข้าสู่ช่องทางการขายใหม่ และการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ซึ่งส่วนใหญ่ต้องดำเนินควบคู่กับงานประจำภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลา งบประมาณ บุคลากร และกระแสเงินสด หากขาดผู้รับผิดชอบ แผนงาน และเป้าหมายที่ชัดเจน โครงการอาจล่าช้า ใช้ทรัพยากรเกินแผน หรือสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ การบริหารโครงการจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยเปลี่ยนแนวคิดและเป้าหมายของกิจการให้เกิดเป็นผลลัพธ์ที่จับต้องได้

หนังสือเล่มนี้มุ่งถ่ายทอดหลักการ แนวคิด และแนวทางการบริหารโครงการที่เหมาะกับบริบทของ SMEs โดยเชื่อมโยงความรู้ทางวิชาการเข้ากับการปฏิบัติจริง และเน้นการบริหารโครงการแบบพอเหมาะกับขนาดของกิจการ ทั้งการปรับกระบวนการ การเลือกใช้เครื่องมือ และการกำหนดระดับความเป็นทางการให้สอดคล้องกับลักษณะโครงการและทรัพยากรที่มี เพื่อให้การบริหารโครงการสร้างความชัดเจนในการทำงาน สนับสนุนการตัดสินใจ และเพิ่มคุณค่าให้แก่กิจการ

เนื้อหาแบ่งเป็น 3 ส่วน ส่วนแรกว่าด้วยการริเริ่มและวางแผนโครงการ เพื่อสร้างพื้นฐานความเข้าใจและเตรียมความพร้อมก่อนลงมือทำ ส่วนที่สองว่าด้วยการดำเนินงานและควบคุมโครงการ เพื่อให้งานเป็นไปตามเป้าหมายและรับมือกับปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงระหว่างทางได้ ส่วนที่สามว่าด้วยการปิดโครงการ การเรียนรู้จากผลการดำเนินงาน และการบริหารโครงการแบบเอไจล์และแบบผสม เพื่อให้ผู้อ่านนำบทเรียนไปต่อยอดและเลือกแนวทางที่เหมาะกับสถานการณ์ของตน

คณะผู้เขียนเรียบเรียงหนังสือเล่มนี้จากมาตรฐานและตำราหลักด้านการบริหารโครงการ งานวิจัยในบริบท SMEs รวมถึงประสบการณ์จากการสอน การวิจัย และการทำงานร่วมกับผู้ประกอบการไทย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ประกอบการ นักศึกษา นักวิชาการ และที่ปรึกษาธุรกิจ ในการเรียนรู้และประยุกต์ใช้กระบวนการและเครื่องมือให้เหมาะกับบริบทของแต่ละกิจการ เพื่อช่วยให้ SMEs จัดการปัญหา ใช้ประโยชน์จากโอกาส และพัฒนาแนวคิดใหม่ให้เป็นผลลัพธ์จริงอย่างเป็นระบบ

คณะผู้เขียน

ตุลาคม 2569

สารบัญ

หน้า

ส่วนที่ 1 การริเริ่มและวางแผนโครงการ 1

บทที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโครงการสำหรับ SMEs 2

วัตถุประสงค์ 2

บทนำ 3

1.1 ความสำคัญของการบริหารโครงการต่อ SMEs 5

1.2 ความหมายของโครงการ 6

1.3 ความแตกต่างระหว่างงานประจำกับโครงการ 8

1.4 เหตุผลที่ SMEs ต้องใช้การบริหารโครงการ 10

1.5 บทบาทของโครงการในการแก้ปัญหาของ SMEs 12

1.6 กลุ่มโครงการ แผนงาน และโครงการ 16

1.7 องค์ประกอบของการบริหารโครงการที่สำคัญสำหรับ SMEs 18

1.8 วงจรชีวิตของโครงการ 4 ระยะ 20

1.9 เครื่องมือบริหารโครงการและการประยุกต์ใช้สำหรับ SMEs 22

1.10 ข้อจำกัดของโครงการในบริบท SMEs 26

1.11 แนวทางน้ำตกและแนวทางเอไจล์ 29

1.12 การวัดความสำเร็จของโครงการในบริบท SMEs 31

1.13 กรอบการบริหารโครงการแบบพอเหมาะกับขนาดสำหรับ SMEs 33

1.14 สรุปท้ายบท 35

1.15 กรณีศึกษา 36

1.16 บทเรียนจากกรณีศึกษา 38

บทที่ 2 การคัดเลือกโครงการและการจัดทำกฎบัตรโครงการ 39

วัตถุประสงค์ 39

บทนำ 39

2.1 ทำไมต้องคัดเลือกโครงการก่อนเริ่มดำเนินงาน 40
2.2 ประโยชน์ของการคัดเลือกโครงการต่อ SMEs 41
2.3 เกณฑ์การคัดเลือกโครงการสำหรับ SMEs 44
2.4 แบบจำลองให้คะแนนแบบง่ายสำหรับ SMEs 46
2.5 การเขียนเหตุผลประกอบการเลือกโครงการ 48
2.6 องค์ประกอบสำคัญของกฎบัตรโครงการ 49
2.7 วัตถุประสงค์ ขอบเขต และตัวชี้วัดความสำเร็จ 52
2.8 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและหมุดหมายสำคัญระดับสูง 54
2.9 ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยในการคัดเลือกและเริ่มต้นโครงการ 56
2.10 ตัวอย่างกฎบัตรโครงการของ SMEs 58
2.11 สรุปท้ายบท 60
2.12 กรณีศึกษา 61
2.13 บทเรียนจากกรณีศึกษา 64

บทที่ 3 โครงสร้างการบริหารและการจัดสรรบทบาท 66

วัตถุประสงค์ 66
บทนำ 66
3.1 ทำไมโครงสร้างจึงสำคัญ 67
3.2 รูปแบบโครงสร้างทีมโครงการ 68
3.3 ความจริงของ SMEs: คนเดียวรับผิดชอบหลายบทบาท 71
3.4 โครงสร้างการแบ่งงาน (Work Breakdown Structure: WBS) 72
3.5 ตัวอย่าง WBS ของโครงการ SMEs 74
3.6 เครื่องมือกำหนดบทบาท RACI Chart 77
3.7 RACI สำหรับทีมขนาดเล็ก 78
3.8 การเชื่อมโยง WBS, RACI และโครงสร้างองค์การ 81
3.9 ข้อผิดพลาดที่พบบ่อย 82
3.10 สรุปท้ายบท 85
3.11 กรณีศึกษา 86
3.12 บทเรียนจากกรณีศึกษา 87

บทที่ 4 การวางแผนขอบเขตและกำหนดการ 89

วัตถุประสงค์ 89

บทนำ 89

4.1 ความสำคัญของการวางแผนโครงการ 90

4.2 จาก WBS สู่รายการกิจกรรม 92

4.3 การประมาณระยะเวลาและทรัพยากรของกิจกรรม 95

4.4 ความสัมพันธ์ก่อน–หลังของกิจกรรม 99

4.5 แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) 102

4.6 วิธีเส้นทางวิกฤตและการใช้ใน SMEs 104

4.7 เส้นโค้งสะสม (S-Curve) 114

4.8 การกำหนดเส้นฐานของแผนโครงการ 117

4.9 ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยในการวางแผนขอบเขตและกำหนดการ 119

4.10 สรุปท้ายบท 121

4.11 กรณีศึกษา 122

4.12 บทเรียนจากกรณีศึกษา 124

บทที่ 5 การบริหารต้นทุน งบประมาณ และกระแสเงินสด 125

วัตถุประสงค์ 125

บทนำ 125

5.1 ความสำคัญของต้นทุนและกระแสเงินสดต่อโครงการ SMEs 126

5.2 ประเภทของต้นทุนในโครงการ 129

5.3 การวางแผนการจัดการต้นทุน 131

5.4 การประมาณต้นทุนโครงการ 133

5.5 การจัดทำงบประมาณและเส้นฐานต้นทุน 135

5.6 กระแสเงินสดของโครงการ SMEs 138

5.7 เงื่อนไขการชำระเงินกับลูกค้าและซัพพลายเออร์ 141

5.8 ทุนสำรองของโครงการ 143

5.9 การควบคุมต้นทุนระหว่างดำเนินโครงการ 147

5.10 สรุปท้ายบท 150

5.11 กรณีศึกษา 151
5.12 บทเรียนจากกรณีศึกษา.....153

ส่วนที่ 2 การดำเนินและควบคุมโครงการ..... 154

บทที่ 6 การดำเนินโครงการ.....155

วัตถุประสงค์ 155
บทนำ 155
6.1 ความหมายและบทบาทของการดำเนินโครงการ 156
6.2 การเตรียมความพร้อมก่อนเริ่มดำเนินงานจริง 158
6.3 การประชุมเริ่มโครงการ 160
6.4 การมอบหมายงานและการประสานงานในทีมโครงการ SMEs 161
6.5 การบริหารทีมโครงการขนาดเล็ก 164
6.6 การจัดการงานประจำควบคู่กับงานโครงการ 168
6.7 การจัดการประเด็นปัญหาและการตัดสินใจระหว่างดำเนินงาน.....171
6.8 การบริหารการเปลี่ยนแปลงระหว่างดำเนินโครงการ 174
6.9 ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยในการดำเนินโครงการ 178
6.10 สรุปท้ายบท 181
6.11 กรณีศึกษา 182
6.12 บทเรียนจากกรณีศึกษา.....184

บทที่ 7 การติดตาม ควบคุม และการวิเคราะห์ผลงานที่ทำได้ (EVM) 185

วัตถุประสงค์ 185
บทนำ 185
7.1 การควบคุมโครงการคืออะไร.....186
7.2 การติดตามความคืบหน้าและรายงานสถานะโครงการ.....188
7.3 การวิเคราะห์ผลงานที่ทำได้เบื้องต้นสำหรับ SMEs 189
7.4 การวิเคราะห์ความเบี่ยงเบนด้านต้นทุนและกำหนดการ 192
7.5 ดัชนีประสิทธิภาพด้านต้นทุนและกำหนดการ.....194
7.6 การคาดการณ์ต้นทุนเมื่อสิ้นสุดโครงการ.....196

7.7 การรายงานผลการวิเคราะห์และการตัดสินใจแก้ไข 198
7.8 การเชื่อมโยงการติดตามโครงการกับการจัดการประเด็นปัญหา
และการควบคุมการเปลี่ยนแปลง 200
7.9 ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยในการติดตามและควบคุมโครงการ.....202
7.10 สรุปท้ายบท 205
7.11 กรณีศึกษา 206
7.12 บทเรียนจากกรณีศึกษา.....209

บทที่ 8 การบริหารคุณภาพโครงการ.....210

วัตถุประสงค์ 210
บทนำ 210
8.1 คุณภาพคืออะไรและทำไมสำคัญต่อ SMEs.....211
8.2 การวางแผนคุณภาพของโครงการ 215
8.3 ตัววัดคุณภาพและเกณฑ์การยอมรับงาน 217
8.4 การประกันคุณภาพระหว่างดำเนินโครงการ 220
8.5 การควบคุมคุณภาพและการตรวจรับงาน 222
8.6 เครื่องมือคุณภาพแบบเลือกใช้สำหรับโครงการ SMEs.....225
8.7 ต้นทุนของคุณภาพและการปรับปรุงคุณภาพ.....231
8.8 ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยในการบริหารคุณภาพโครงการ.....234
8.9 สรุปท้ายบท.....236
8.10 กรณีศึกษา 238
8.11 บทเรียนจากกรณีศึกษา.....240

บทที่ 9 การบริหารความเสี่ยงโครงการ.....241

วัตถุประสงค์ 241
บทนำ 241
9.1 แนวคิดพื้นฐานของความเสี่ยงโครงการ.....242
9.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง 5 ขั้น.....245
9.3 การระบุความเสี่ยง 248

9.4 การประเมินและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง....249
9.5 การวางแผนตอบสนอง....251
9.6 การติดตาม สื่อสาร และเรียนรู้....255
9.7 ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยในการบริหารความเสี่ยงโครงการ....258
9.8 สรุปท้ายบท....259
9.9 กรณีศึกษา....260
9.10 บทเรียนจากกรณีศึกษา....263

บทที่ 10 การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย....265

วัตถุประสงค์....265
บทนำ....265
10.1 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือใครและทำไมจึงสำคัญต่อ SMEs....266
10.2 การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและทะเบียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย....270
10.3 การจัดกลุ่มด้วยตารางอำนาจและความสนใจ (Power/Interest Grid)....273
10.4 กลยุทธ์การมีส่วนร่วมตามกลุ่ม....276
10.5 การวางแผนและบริหารการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย....277
10.6 การติดตามการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย....283
10.7 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ SMEs ไทย: เจ้าของ ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และหน่วยงานรัฐ....285
10.8 ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย....287
10.9 สรุปท้ายบท....289
10.10 กรณีศึกษา....291
10.11 บทเรียนจากกรณีศึกษา....294

บทที่ 11 การสื่อสารโครงการ....295

วัตถุประสงค์....295
บทนำ....295
11.1 ต้นทุนแฝง 5 ด้านจากการสื่อสารที่ผิดพลาด....296
11.2 สาเหตุหลักในบริบท SMEs ไทย....298
11.3 วงจร 4 ขั้นของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ....302

11.4 ปัจจัยสนับสนุนระบบการสื่อสารโครงการที่ดี 305
11.5 ผลลัพธ์ของระบบสื่อสารที่ดี 310
11.6 ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยในการสื่อสารโครงการ 313
11.7 สรุปท้ายบท 315
11.8 กรณีศึกษา 316
11.9 บทเรียนจากกรณีศึกษา 318

บทที่ 12 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง 320

วัตถุประสงค์ 320
บทนำ 320
12.1 แนวคิดและคำศัพท์: สัญญา ข้อตกลง และการจัดซื้อจัดจ้าง 322
12.2 ภาพรวมกระบวนการและการปรับขนาดให้เหมาะกับ SMEs 324
12.3 การวางแผนการจัดซื้อจัดจ้างและประเภทสัญญา 326
12.4 การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง: การคัดเลือก เจรจา และทำสัญญากับผู้ขาย 330
12.5 การควบคุมการจัดซื้อจัดจ้าง: การบริหารสัญญา ตรวจรับ และปิดสัญญา 332
12.6 การคัดเลือกซัพพลายเออร์ 333
12.7 ความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้าง 336
12.8 ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยในการจัดซื้อจัดจ้างโครงการ 338
12.9 สรุปท้ายบท 340
12.10 กรณีศึกษา 341
12.11 บทเรียนจากกรณีศึกษา 344

ส่วนที่ 3 การปิดโครงการ การเรียนรู้ และแนวทางทางเลือก 345

บทที่ 13 การปิดโครงการ การประเมินผล และการถอดบทเรียน 346

วัตถุประสงค์ 346
บทนำ 346
13.1 ทำไมการปิดโครงการสำคัญ 348
13.2 การยืนยันและส่งมอบผลลัพธ์ 350
13.3 การปิดสัญญาและเคลียร์การเงิน 352

13.4 การประเมินผลโครงการ 353
13.5 การถอดบทเรียน (Lessons Learned): วิธีทำให้เกิดขึ้นจริง 356
13.6 การจัดเก็บความรู้ขององค์การแบบ SMEs 359
13.7 การส่งมอบสู่งานประจำ 362
13.8 ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยในการปิดโครงการ 364
13.9 สรุปท้ายบท 366
13.10 กรณีศึกษา 368
13.11 บทเรียนจากกรณีศึกษา 370

บทที่ 14 การบริหารโครงการแบบเอไจล์สำหรับ SMEs 371

วัตถุประสงค์ 371
บทนำ 371
14.1 ความหมายของการบริหารโครงการแบบเอไจล์และความเหมาะสมสำหรับ SMEs 372
14.2 หลักคิดแบบเอไจล์และค่านิยมของเอไจล์ 375
14.3 จากแนวทางแบบน้ำตกสู่แบบเอไจล์: การเปลี่ยนแนวคิดจากการทำตามแผน
สู่การสร้างคุณค่า 378
14.4 การนำแนวคิดพื้นฐานของเอไจล์มาใช้กับ SMEs 383
14.5 กรอบการทำงานสครัมสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 386
14.6 การวางแผนและการดำเนินงานด้วยสครัม 390
14.7 เครื่องมือสำคัญในการบริหารโครงการแบบเอไจล์ 392
14.8 ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยในการประยุกต์ใช้เอไจล์ใน SMEs 394
14.9 สรุปท้ายบท 395
14.10 กรณีศึกษา 396
14.11 บทเรียนจากกรณีศึกษา 397

บรรณานุกรม 399

ดัชนีภาษาไทย 407

ดัชนีภาษาอังกฤษ 411

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1.1 เกณฑ์การแบ่งวิสาหกิจขนาดย่อมและขนาดกลางตามกฎกระทรวง พ.ศ. 2562 ...4
ตารางที่ 1.2 ลักษณะสำคัญของโครงการในบริบท SMEs.....7
ตารางที่ 1.3 เปรียบเทียบงานประจำกับงานโครงการในบริบท SMEs.....9
ตารางที่ 1.4 ตัวอย่างการบูรณาการการบริหารโครงการเพื่อแก้ปัญหาของ SMEs.....15
ตารางที่ 1.5 ความแตกต่างระหว่าง Portfolio, Program และ Project ในบริบท SMEs 18
ตารางที่ 1.6 การประยุกต์ใช้เครื่องมือจัดการโครงการในแต่ละวงจรชีวิตของโครงการ.....23
ตารางที่ 1.7 ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการในบริบท SMEs.....32
ตารางที่ 1.8 หลักการห้าข้อของการบริหารโครงการแบบพอเหมาะกับขนาดสำหรับ SMEs....34
ตารางที่ 2.1 เกณฑ์การคัดเลือกโครงการสำหรับ SMEs.....45
ตารางที่ 2.2 ตัวอย่างแบบจำลองให้คะแนนโครงการแบบง่ายสำหรับ SMEs.....47
ตารางที่ 2.3 องค์ประกอบสำคัญของกฎบัตรโครงการสำหรับ SMEs 51
ตารางที่ 2.4 ผลการให้คะแนนโครงการลงทุนรอบที่สองของผู้ผลิตอาหารแช่แข็ง.....62
ตารางที่ 3.1 รูปแบบโครงสร้างทีมโครงการและความเหมาะสมกับ SMEs 70
ตารางที่ 3.2 ตัวอย่าง WBS โครงการเปิดร้านค้าออนไลน์ของ SMEs 75
ตารางที่ 3.3 ความหมายของบทบาทใน RACI.....78
ตารางที่ 3.4 ตัวอย่าง RACI สำหรับโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์ของ SMEs.....80
ตารางที่ 4.1 การแปลงหน่วยงานย่อยใน WBS เป็นรายการกิจกรรม ของกลุ่มงาน 2.0 การจัดทำระบบร้านค้าออนไลน์ 93
ตารางที่ 4.2 การประมาณระยะเวลาและทรัพยากรของกิจกรรมในโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์ของ SMEs.....96
ตารางที่ 4.3 ตัวอย่างความสัมพันธ์ก่อน–หลังของกิจกรรมในโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์ ...100
ตารางที่ 4.4 การคำนวณเวลาเริ่มต้น เวลาสิ้นสุด และเวลาสำรองของกิจกรรมในโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์ (หน่วย: สัปดาห์).....107
ตารางที่ 4.5 เส้นทางทั้งหมดของโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์และระยะเวลารวมของแต่ละเส้นทาง 109

ตารางที่ 4.6 เมื่อใด SMEs ควรใช้ CPM 113
ตารางที่ 5.1 ประเภทของต้นทุนในโครงการ SMEs.....130
ตารางที่ 5.2 เทคนิคการประมาณต้นทุนและความเหมาะสมกับ SMEs.....134
ตารางที่ 5.3 ตัวอย่างงบประมาณโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์ของ SMEs.....136
ตารางที่ 5.4 ตัวอย่างแผนกระแสเงินสดของโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์.....138
ตารางที่ 5.5 ความแตกต่างระหว่าง Contingency Reserve
และ Management Reserve.....145
ตารางที่ 6.1 รายการตรวจสอบก่อนเริ่มดำเนินโครงการสำหรับ SMEs 159
ตารางที่ 6.2 ตัวอย่างตารางมอบหมายและติดตามงานในโครงการ SMEs.....163
ตารางที่ 6.3 แนวทางบริหารทีมโครงการขนาดเล็กใน SMEs 167
ตารางที่ 6.4 แนวทางจัดการงานประจำควบคู่กับงานโครงการใน SMEs.....170
ตารางที่ 6.5 ตัวอย่าง Issue Log สำหรับโครงการ SMEs.....172
ตารางที่ 6.6 ตัวอย่าง Change Request Log สำหรับโครงการ SMEs 176
ตารางที่ 6.7 ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยและแนวทางป้องกันในการดำเนินโครงการ SMEs 179
ตารางที่ 7.1 ตัวอย่างรายงานสถานะโครงการแบบย่อสำหรับ SMEs.....188
ตารางที่ 7.2 ตัวอย่างเกณฑ์ Traffic Light สำหรับโครงการ SMEs.....189
ตารางที่ 7.3 ความหมายของ PV, EV และ AC สำหรับ SMEs.....192
ตารางที่ 7.4 การแปลผล CV และ SV สำหรับโครงการ SMEs.....193
ตารางที่ 7.5 การแปลผล CPI และ SPI สำหรับ SMEs.....195
ตารางที่ 7.6 ตัวอย่างการตีความสถานะจาก CPI และ SPI 195
ตารางที่ 7.7 ตัวแปรสำหรับคาดการณ์ต้นทุนเมื่อสิ้นสุดโครงการ.....197
ตารางที่ 7.8 ตัวอย่างรายงาน EVM แบบย่อสำหรับ SMEs.....199
ตารางที่ 7.9 ตัวอย่างแนวทางตัดสินใจจากสถานะ EVM.....200
ตารางที่ 7.10 การเชื่อมโยงข้อมูล EVM กับ Issue และ Change Control.....201
ตารางที่ 7.11 ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยและแนวทางป้องกันในการติดตาม
และควบคุมโครงการ SMEs 203
ตารางที่ 7.12 ข้อมูลการวิเคราะห์ผลงานที่ทำได้รายชุดงาน
ณ สิ้นสัปดาห์ที่ 12 (หน่วย: บาท).....207
ตารางที่ 8.1 ความแตกต่างระหว่างคุณภาพของผลลัพธ์และคุณภาพของกระบวนการ.....214

ตารางที่ 8.2 ตัวอย่างแผนคุณภาพแบบง่ายสำหรับโครงการ SMEs....216
ตารางที่ 8.3 ตัวอย่างเกณฑ์การยอมรับงานในโครงการ SMEs....218
ตารางที่ 8.4 ตัวอย่าง Quality Checklist สำหรับโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์....221
ตารางที่ 8.5 ตัวอย่างการควบคุมคุณภาพในโครงการ SMEs....223
ตารางที่ 8.6 ตัวอย่างบันทึกผลการตรวจคุณภาพ....224
ตารางที่ 8.7 เครื่องมือคุณภาพพื้นฐานและการใช้ในโครงการ SMEs....230
ตารางที่ 8.8 ตัวอย่างการใช้ข้อมูลคุณภาพเพื่อปรับปรุงโครงการ SMEs....233
ตารางที่ 8.9 ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยและแนวทางป้องกัน
ในการบริหารคุณภาพโครงการ SMEs....235
ตารางที่ 8.10 ต้นทุนของคุณภาพต่อตู้คอนเทนเนอร์ ก่อนและหลัง
การปรับเกณฑ์การยอมรับงาน (หน่วย: บาท)....239
ตารางที่ 9.1 ความแตกต่างระหว่าง Risk, Issue และ Change....243
ตารางที่ 9.2 ประเภทความเสี่ยงที่พบบ่อยในโครงการ SMEs ไทย....245
ตารางที่ 9.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง 5 ขั้นสำหรับ SMEs....247
ตารางที่ 9.4 เมทริกซ์โอกาส-ผลกระทบแบบง่ายสำหรับ SMEs....250
ตารางที่ 9.5 ตัวอย่าง Risk Register สำหรับโครงการ SMEs....255
ตารางที่ 9.6 ทะเบียนความเสี่ยงของโครงการเปิดสาขาสำหรับผู้ป่วยต่างชาติ
ฉบับแรกเทียบกับฉบับทบทวน....261
ตารางที่ 10.1 ตัวอย่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการ SMEs....268
ตารางที่ 10.2 ตัวอย่าง Stakeholder Register สำหรับโครงการ SMEs....271
ตารางที่ 10.3 Power/Interest Grid และแนวทางจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย....275
ตารางที่ 10.4 กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการ SMEs....276
ตารางที่ 10.5 ระดับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียห้าระดับ....278
ตารางที่ 10.6 ตัวอย่างเมทริกซ์การประเมินการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย....279
ตารางที่ 10.7 ตัวอย่างการติดตามระดับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย....284
ตารางที่ 10.8 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักสี่กลุ่มของโครงการ SMEs ไทย....286
ตารางที่ 10.9 การเปลี่ยนตำแหน่งและระดับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก
เมื่อเริ่มโครงการเทียบกับเดือนที่ 3....292
ตารางที่ 11.1 ต้นทุนแฝงจากการสื่อสารที่ผิดพลาดในโครงการ SMEs....297

ตารางที่ 11.2 สาเหตุของปัญหาการสื่อสารในโครงการ SMEs ไทย 300
ตารางที่ 11.3 วงจร 4 ขั้นของการสื่อสารโครงการสำหรับ SMEs.....303
ตารางที่ 11.4 ปัจจัยสนับสนุนระบบการสื่อสารโครงการสำหรับ SMEs 308
ตารางที่ 11.5 ต้นทุนแฝงจากการสื่อสารที่ผิดพลาดในการขยายระบบสู่สาขาแรก
สัปดาห์ที่ 9–10.....317
ตารางที่ 12.1 คำศัพท์สำคัญในการจัดซื้อจัดจ้างโครงการ.....323
ตารางที่ 12.2 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างแบบเหมาะกับ SMEs.....326
ตารางที่ 12.3 ประเภทสัญญาและความเหมาะสมกับโครงการ SMEs.....328
ตารางที่ 12.4 เกณฑ์คัดเลือกผู้ขายหรือผู้รับจ้างสำหรับโครงการ SMEs.....330
ตารางที่ 12.5 ความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้างและแนวทางป้องกัน.....336
ตารางที่ 12.6 แผนการจัดซื้อจัดจ้างของโครงการนำเข้าและติดตั้งสายบรรจุอัตโนมัติ.....342
ตารางที่ 13.1 ความแตกต่างระหว่าง “งานเสร็จ” กับ “ปิดโครงการแล้ว” 349
ตารางที่ 13.2 ตัวอย่างการยืนยันและส่งมอบผลลัพธ์ในโครงการ SMEs.....351
ตารางที่ 13.3 ตัวอย่างการประเมินผลโครงการเทียบกับเป้าหมายและเส้นฐาน 354
ตารางที่ 13.4 แม่แบบบันทึกบทเรียนโครงการสำหรับ SMEs 357
ตารางที่ 13.5 ความรู้จากโครงการ 5 ประเภท ผู้รับผิดชอบ และช่วงเวลาที่จะถูกใช้ 359
ตารางที่ 13.6 องค์ประกอบของการส่งมอบสู่งานประจำสำหรับ SMEs.....363
ตารางที่ 14.1 หลักคิดแบบเอไจล์และการประยุกต์ใช้ใน SMEs 378
ตารางที่ 14.2 การเปรียบเทียบแนวทางการพัฒนาโครงการแบบคาดการณ์ล่วงหน้า
แบบปรับตัว และแบบผสม.....380
ตารางที่ 14.3 สรุปแนวทางการนำแนวคิดที่สำคัญของเอไจล์มาประยุกต์ใช้สำหรับ SMEs....384
ตารางที่ 14.4 เครื่องมือสำคัญของ Agile สำหรับ SMEs.....393

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 ปัจจัยที่ทำให้ SMEs ต้องใช้การบริหารโครงการ 6
ภาพที่ 1.2 ความแตกต่างระหว่างงานประจำกับโครงการในบริบท SMEs 10
ภาพที่ 1.3 วงจรชีวิตโครงการสำหรับ SMEs 20
ภาพที่ 1.4 ข้อจำกัดของโครงการในบริบท SMEs 27
ภาพที่ 2.1 จากหลายแนวคิดสู่โครงการที่ควรทำจริง 41
ภาพที่ 2.2 โครงสร้างกฎบัตรโครงการสำหรับ SMEs 52
ภาพที่ 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับหมุดหมายสำคัญของโครงการ 56
ภาพที่ 3.1 จากกฎบัตรโครงการสู่โครงสร้างงานและบทบาท 68
ภาพที่ 3.2 ตัวอย่าง WBS แบบแผนภาพต้นไม้ของโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์ 76
ภาพที่ 3.3 ความเชื่อมโยงระหว่าง WBS, RACI และโครงสร้างองค์การ 82
ภาพที่ 4.1 จาก WBS สู่กำหนดการโครงการ 92
ภาพที่ 4.2 ตัวอย่างแผนภูมิแกนต์ของโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์ 103
ภาพที่ 4.3 แผนภาพเครือข่ายของโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์ก่อนคำนวณเวลา 106
ภาพที่ 4.4 ตัวอย่างแผนภาพเครือข่ายและเส้นทางวิกฤตของโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์ ... 111
ภาพที่ 4.5 ตัวอย่างแผนภูมิแกนต์ของโครงการที่แสดงเส้นทางวิกฤตและเวลาสำรอง 112
ภาพที่ 4.6 เส้นโค้งสะสมตามแผนของโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์ 115
ภาพที่ 4.7 การเปรียบเทียบเส้นโค้งสะสมตามแผนกับผลการดำเนินงานจริง 116
ภาพที่ 5.1 ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุน งบประมาณ และกระแสเงินสดในโครงการ SMEs .. 128
ภาพที่ 5.2 กระบวนการบริหารต้นทุนของโครงการสำหรับ SMEs 132
ภาพที่ 5.3 ตัวอย่าง Cost Baseline และ Cash Flow ของโครงการ SMEs 140
ภาพที่ 5.4 ความแตกต่างระหว่าง Contingency Reserve และ Management Reserve . 146
ภาพที่ 6.1 จากแผนโครงการสู่การดำเนินงานจริง 157
ภาพที่ 6.2 บทบาทของผู้จัดการโครงการในทีม SMEs ขนาดเล็ก 166
ภาพที่ 7.1 วงจรการติดตามและควบคุมโครงการสำหรับ SMEs 187
ภาพที่ 7.2 ความสัมพันธ์ระหว่าง PV, EV และ AC 192

ภาพที่ 7.3 การอ่านสถานะโครงการจาก CPI และ SPI 196
ภาพที่ 7.4 จากตัวเลข EVM สู่การตัดสินใจแก้ไขโครงการ 200
ภาพที่ 7.5 การเชื่อมโยง EVM, Issue Log และ Change Request Log.....202
ภาพที่ 8.1 ความหมายของคุณภาพในโครงการ SMEs.....213
ภาพที่ 8.2 จาก WBS สู่แผนคุณภาพของโครงการ.....217
ภาพที่ 8.3 วงจรการจัดการคุณภาพระหว่างดำเนินโครงการ SMEs 222
ภาพที่ 8.4 ตัวอย่าง Check Sheet บันทึกข้อร้องเรียนของลูกค้ารายสัปดาห์ 226
ภาพที่ 8.5 ตัวอย่าง Flowchart กระบวนการรับออร์เดอร์ของร้านเบเกอรี่.....227
ภาพที่ 8.6 แผนภูมิพาเรโตของข้อร้องเรียนลูกค้าในโครงการร้านค้าออนไลน์ SMEs.....228
ภาพที่ 8.7 ตัวอย่างการใช้ Fishbone Diagram วิเคราะห์ปัญหาคุณภาพใน SMEs.....229
ภาพที่ 8.8 ตัวอย่างการใช้ 5 Whys หาสาเหตุรากของปัญหาคุณภาพใน SMEs.....230
ภาพที่ 9.1 ความสัมพันธ์ระหว่าง Risk, Issue และ Change ในโครงการ SMEs 244
ภาพที่ 9.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง 5 ขั้นสำหรับ SMEs.....248
ภาพที่ 9.3 เมทริกซ์โอกาส-ผลกระทบสำหรับโครงการ SMEs.....251
ภาพที่ 10.1 แผนภาพผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอบโครงการ SMEs 269
ภาพที่ 10.2 Power/Interest Grid สำหรับโครงการ SMEs.....274
ภาพที่ 11.1 ต้นทุนแฝงจากการสื่อสารที่ผิดพลาดในโครงการ SMEs 298
ภาพที่ 11.2 วงจรการสื่อสารโครงการ 4 ขั้นสำหรับ SMEs.....304
ภาพที่ 11.3 ผลลัพธ์ของระบบสื่อสารโครงการที่ดีใน SMEs.....312
ภาพที่ 12.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อ ผู้ขาย สัญญา และผลลัพธ์ของโครงการ 324
ภาพที่ 12.2 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างโครงการสำหรับ SMEs.....326
ภาพที่ 12.3 แผนภาพการตัดสินใจ ทำเองหรือซื้อจากภายนอก 327
ภาพที่ 12.4 การแบ่งความเสี่ยงตามประเภทสัญญา.....329
ภาพที่ 12.5 จากใบเสนอราคาสู่การตรวจรับงาน 331
ภาพที่ 12.6 เกณฑ์ 5 มิติในการเลือกซัพพลายเออร์ของ SMEs 334
ภาพที่ 13.1 จากงานเสร็จสู่การปิดโครงการอย่างสมบูรณ์.....349
ภาพที่ 13.2 เส้นทางการส่งมอบผลลัพธ์จากทีมโครงการสู่ผู้ใช้งานจริง.....352
ภาพที่ 13.3 วงจรการเรียนรู้จากโครงการสู่โครงการถัดไป.....358
ภาพที่ 13.4 โครงสร้างคลังความรู้โครงการสำหรับ SMEs.....361

ภาพที่ 14.1 ค่านิยมสี่ประการของคำประกาศเจตนารมณ์เพื่อการพัฒนาซอฟต์แวร์แบบเอไจล์ 375
ภาพที่ 14.2 แนวทางการพัฒนาโครงการสามรูปแบบตามระดับความไม่แน่นอน 379
ภาพที่ 14.3 กรอบตัดสินใจเลือกแนวทาง Waterfall, Agile หรือ Hybrid สำหรับ SMEs 383
ภาพที่ 14.4 วงจรการทำงานของ Scrum ในหนึ่ง Sprint สำหรับโครงการของ SMEs 390

สารบัญกล่องข้อความ

หน้า

กล่องที่ 1.1 ตัวอย่างการตัดสินใจเชิงสมดุล (Trade-off Decision) ใน SMEs 29
กล่องที่ 2.1 ตัวอย่างการเขียนเหตุผลประกอบการเลือกโครงการ.....49
กล่องที่ 2.2 คำถามสำคัญก่อนจัดทำกฎบัตรโครงการสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.52
กล่องที่ 2.3 ตัวอย่างการเขียนวัตถุประสงค์ ขอบเขต และตัวชี้วัดแบบกระชับ 54
กล่องที่ 2.4 ข้อควรระวังก่อนเริ่มโครงการใน SMEs.....57
กล่องที่ 3.1 ข้อควรระวังในการใช้ WBS และ RACI ใน SMEs 84
กล่องที่ 4.1 คำถามก่อนกำหนด Project Baseline.....118
กล่องที่ 4.2 ข้อควรระวังในการวางแผนกำหนดการสำหรับ SMEs.....120
กล่องที่ 5.1 ตัวอย่างเงื่อนไขการชำระเงินแบบง่ายสำหรับโครงการ SMEs 142
กล่องที่ 5.2 คำถามสำหรับติดตามต้นทุนโครงการ SMEs.....149
กล่องที่ 6.1 วาระสำคัญในการประชุมเริ่มโครงการสำหรับ SMEs.....161
กล่องที่ 6.2 คำถามก่อนมอบหมายงานในโครงการ SMEs 164
กล่องที่ 6.3 คำถามก่อนตัดสินใจแก้ปัญหาระหว่างดำเนินโครงการ.....174
กล่องที่ 6.4 คำถามก่อนอนุมัติการเปลี่ยนแปลง.....177
กล่องที่ 7.1 คำถามเมื่อพบ CV หรือ SV เป็นลบ.....194
กล่องที่ 7.2 คำถามเมื่อ EAC สูงกว่า BAC 198
กล่องที่ 7.3 คำถามในการประชุมควบคุมโครงการ.....202
กล่องที่ 7.4 หลักคิดในการควบคุมโครงการสำหรับ SMEs 204
กล่องที่ 8.1 คำถามก่อนกำหนด Acceptance Criteria 219
กล่องที่ 8.2 คำถามก่อนตรวจรับงาน 225
กล่องที่ 8.3 คำถามสำหรับทบทวนคุณภาพระหว่างโครงการ 234
กล่องที่ 8.4 หลักคิดในการบริหารคุณภาพสำหรับ SMEs.....236
กล่องที่ 9.1 คำถามสำหรับระบุความเสี่ยงของโครงการ SMEs.....249
กล่องที่ 9.2 คำถามก่อนเลือกแนวทางตอบสนองความเสี่ยง.....253
กล่องที่ 9.3 คำถามสำหรับทบทวนความเสี่ยงในการประชุมโครงการ 256

กล่องที่ 10.1 คำถามสำหรับระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ SMEs.....272
กล่องที่ 10.2 คำถามก่อนเลือกกลยุทธ์การมีส่วนร่วม.....277
กล่องที่ 10.3 แนวทางจัดการแรงต้านในโครงการ SMEs 283
กล่องที่ 11.1 สัญญาณเตือนว่าการสื่อสารโครงการเริ่มมีปัญหา 301
กล่องที่ 11.2 คำถามก่อนกำหนดกติกาการสื่อสารของโครงการ SMEs.....305
กล่องที่ 11.3 กติกาการสื่อสารขั้นต่ำสำหรับโครงการ SMEs.....309
กล่องที่ 11.4 โครงร่างรายงานสถานะโครงการหนึ่งหน้าสำหรับ SMEs 309
กล่องที่ 11.5 คำถามสำหรับทบทวนและปรับปรุงระบบการสื่อสารโครงการ.....314
กล่องที่ 12.1 รายการตรวจสอบก่อนจ่ายเงินงวดสุดท้าย.....333
กล่องที่ 12.2 สัญญาณเตือนว่าการจัดซื้อจัดจ้างเริ่มเสี่ยง 337
กล่องที่ 13.1 รายการตรวจสอบก่อนปิดสัญญาและจ่ายเงินงวดสุดท้าย 353
กล่องที่ 13.2 คำถามก่อนส่งมอบสู่งานประจำ.....364
กล่องที่ 13.3 ข้อควรระวังในการปิดโครงการสำหรับ SMEs.....366
กล่องที่ 14.1 คำถามก่อนเลือกแนวทางการบริหารโครงการสำหรับ SMEs 382
กล่องที่ 14.2 รายการตรวจสอบก่อนเริ่ม Sprint แรกของโครงการ SMEs 392

ส่วนที่ 1

การริเริ่มและวางแผนโครงการ

ส่วนนี้ประกอบด้วยบทที่ 1 ถึงบทที่ 5 ว่าด้วยงานที่ต้องทำก่อนลงมือดำเนินโครงการ เริ่มจากความหมายของโครงการและกรอบการบริหารโครงการแบบพอเหมาะกับขนาดสำหรับ SMEs (บทที่ 1) การคัดเลือกโครงการและการจัดทำกฎบัตรโครงการ (บทที่ 2) การแบ่งงานและการกำหนดบทบาท (บทที่ 3) การวางแผนขอบเขตและกำหนดการ (บทที่ 4) ไปจนถึงการวางแผนต้นทุน งบประมาณ และกระแสเงินสด (บทที่ 5) ผู้อ่านที่กำลังพิจารณาว่าจะเริ่มโครงการใด หรือกำลังจัดทำแผนโครงการ ควรเริ่มจากส่วนนี้ บทที่ 1 วางกรอบแนวคิดที่ใช้ตลอดทั้งเล่ม ผู้อ่านที่ต้องการข้ามไปอ่านส่วนอื่นจึงควรอ่านบทที่ 1 ก่อน

บทที่ 1

ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโครงการสำหรับ SMEs

Introduction to Project Management for SMEs

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาเนื้อหาในบทนี้แล้ว ผู้อ่านสามารถ

1. อธิบายความหมายของโครงการ (Project) และการบริหารโครงการ (Project Management) ได้อย่างถูกต้อง
2. แยกความแตกต่างระหว่างงานประจำ (Operations) กับงานโครงการ (Project Work) ได้
3. อธิบายเหตุผลที่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium-sized Enterprises: SMEs) จำเป็นต้องใช้การบริหารโครงการ
4. อธิบายบทบาทของโครงการในการแก้ปัญหาและพัฒนาธุรกิจ SMEs ได้
5. อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มโครงการ (Portfolio) แผนงาน (Program) และโครงการ (Project) ได้
6. อธิบายองค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารโครงการที่สำคัญสำหรับ SMEs ได้
7. อธิบายวงจรชีวิตโครงการ (Project Life Cycle) และข้อจำกัดของโครงการ (Project Constraints) ได้
8. เลือกใช้เครื่องมือบริหารโครงการให้เหมาะสมกับแต่ละระยะของวงจรชีวิตโครงการได้
9. เปรียบเทียบแนวทางน้ำตก (Waterfall Approach) และแนวทางเอไจล์ (Agile Approach) และเลือกใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของ SMEs ได้
10. อธิบายแนวทางการวัดความสำเร็จของโครงการ (Project Success Measurement) ในบริบทของ SMEs ได้

บทนำ

ในโลกธุรกิจปัจจุบัน ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium-sized Enterprises: SMEs) ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค การแข่งขันทางการตลาด ต้นทุนการดำเนินงาน และข้อจำกัดด้านทรัพยากร การดำเนินธุรกิจโดยอาศัยเพียงงานประจำ (Operations) หรือประสบการณ์เดิมของเจ้าของกิจการอาจไม่เพียงพอต่อการเติบโตและการแข่งขันในระยะยาว

SMEs จำนวนมากต้องริเริ่มงานใหม่อยู่เสมอ เช่น การเปิดสาขาใหม่ การพัฒนาสินค้าใหม่ การปรับปรุงระบบบริการลูกค้า การสร้างช่องทางขายออนไลน์ การติดตั้งระบบสารสนเทศ หรือการจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด งานเหล่านี้มีลักษณะร่วมกันคือ มีเป้าหมายเฉพาะ มีระยะเวลาจำกัด ใช้ทรัพยากรหลายด้าน และต้องส่งมอบผลลัพธ์ที่ชัดเจน งานลักษณะนี้เรียกว่า โครงการ (Project)

การบริหารโครงการ (Project Management) จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ SMEs สามารถเปลี่ยนแนวคิด โอกาส หรือปัญหาทางธุรกิจให้กลายเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงอย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม การบริหารโครงการสำหรับ SMEs ไม่ควรเป็นการนำระบบบริหารขององค์การขนาดใหญ่มาใช้ทั้งหมด แต่ควรเป็นการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือเท่าที่จำเป็นต่อการควบคุมโครงการให้สำเร็จภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด แนวคิดนี้เรียกว่า การปรับขนาดให้เหมาะสม (Right-sizing) ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบที่ว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมักปรับแนวทางการบริหารโครงการให้เหมาะกับขนาดกิจการ ประเภทอุตสาหกรรม และทรัพยากรที่มีอยู่ มากกว่าการนำระบบขององค์การขนาดใหญ่มาใช้ทั้งหมด (Turner et al., 2009, 2012)

กล่าวอีกนัยหนึ่ง การบริหารโครงการสำหรับ SMEs คือการทำให้ “งานใหม่ที่สำคัญ” ไม่ถูกกลืนไปกับงานประจำ และไม่ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจเฉพาะหน้าของเจ้าของกิจการเพียงอย่างเดียว แต่มีเป้าหมาย แผน ผู้รับผิดชอบ ทรัพยากร ตัวชี้วัด และบทเรียนที่สามารถนำไปใช้พัฒนาโครงการต่อไปได้

เพื่อให้ผู้อ่านตรวจสอบได้ว่ากิจการของตนอยู่ในกลุ่มเป้าหมายของหนังสือเล่มนี้หรือไม่ หนังสือเล่มนี้ใช้ความหมายของ SMEs ตามกฎกระทรวงกำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2562 ซึ่งใช้คำว่า “วิสาหกิจ” เป็นศัพท์ทางกฎหมาย กฎกระทรวงฉบับนี้แบ่งกิจการออกเป็นสองกลุ่มตามลักษณะธุรกิจ คือ กิจการผลิตสินค้า กับกิจการให้บริการ กิจการค้าส่ง หรือกิจการค้าปลีก แล้วใช้จำนวนการจ้างงานและรายได้ต่อปีเป็นเกณฑ์แบ่งวิสาหกิจขนาดย่อมกับ

วิสาหกิจขนาดกลาง ดังแสดงในตารางที่ 1.1 (กฎกระทรวงกำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2562, 2563)

ตารางที่ 1.1 เกณฑ์การแบ่งวิสาหกิจขนาดย่อมและขนาดกลางตามกฎกระทรวง พ.ศ. 2562

ประเภทกิจการ	วิสาหกิจขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลาง
กิจการผลิตสินค้า	จ้างงานไม่เกิน 50 คน หรือ รายได้ต่อปีไม่เกิน 100 ล้านบาท	จ้างงาน 51–200 คน หรือรายได้ต่อปีเกิน 100 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 500 ล้านบาท
กิจการให้บริการ กิจการค้าส่ง และกิจการค้าปลีก	จ้างงานไม่เกิน 30 คน หรือ รายได้ต่อปีไม่เกิน 50 ล้านบาท	จ้างงาน 31–100 คน หรือรายได้ต่อปีเกิน 50 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 300 ล้านบาท

กิจการที่เข้าเกณฑ์ด้านใดด้านหนึ่งถือเป็นวิสาหกิจขนาดนั้น หากจำนวนการจ้างงานและรายได้ชี้ไปคนละขนาด กฎกระทรวงกำหนดให้ถือรายได้เป็นเกณฑ์ ตัวอย่างเช่น ร้านค้าปลีกออนไลน์ที่มีพนักงาน 20 คน แต่มีรายได้ปีละ 80 ล้านบาท ถือเป็นวิสาหกิจขนาดกลาง ไม่ใช่วิสาหกิจขนาดย่อม เกณฑ์ของวิสาหกิจขนาดกลางในตารางที่ 1.1 จึงเป็นเส้นแบ่งปลายบนของกลุ่มผู้อ่านเป้าหมายด้วย กิจการผลิตสินค้าที่จ้างงานเกิน 200 คนและมีรายได้ต่อปีเกิน 500 ล้านบาท หรือกิจการให้บริการและการค้าที่จ้างงานเกิน 100 คนและมีรายได้ต่อปีเกิน 300 ล้านบาท ไม่อยู่ในความหมายของ SMEs ส่วนปลายล่าง กฎกระทรวงไม่ได้กำหนดขนาดขั้นต่ำไว้ กิจการขนาดเล็กมากที่เจ้าของลงมือทำงานเองร่วมกับพนักงานไม่กี่คนจึงนับเป็นวิสาหกิจขนาดย่อมเช่นกัน

อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนเห็นว่าตัวเลขในตารางที่ 1.1 บอกได้เพียงว่ากิจการใดเป็น SMEs ตามกฎหมาย แต่ยังไม่ได้บอกว่าแนวทางในหนังสือเล่มนี้จะใช้ได้ผลกับกิจการนั้นเพียงใด สิ่งที่ทำให้การบริหารโครงการใน SMEs แตกต่างจากองค์การขนาดใหญ่คือลักษณะการทำงานที่มักพบในกิจการขนาดนี้ ได้แก่ เจ้าของกิจการเป็นผู้ตัดสินใจหลัก บุคลากรคนเดียวรับหลายบทบาท ความสัมพันธ์กับลูกค้าและคู่ค้าเป็นทรัพยากรสำคัญ และกระแสเงินสดเป็นข้อจำกัดของทุกโครงการ ลักษณะเหล่านี้คือเงื่อนไขที่กรอบการบริหารโครงการแบบพอเหมาะกับขนาดในหัวข้อ 1.13 สร้างขึ้นมารองรับ กิจการที่อยู่ในเกณฑ์ SMEs แต่มีฝ่ายงานและระบบบริหารครบถ้วนแล้วอาจเลือกใช้เพียงบางส่วนของหนังสือ ขณะที่กิจการที่เพิ่งเติบโตพ้นเกณฑ์แต่ยังบริหารในลักษณะข้างต้นก็นำแนวทางในหนังสือไปปรับใช้ได้เช่นกัน

1.1 ความสำคัญของการบริหารโครงการต่อ SMEs

การบริหารโครงการ (Project Management) เป็นแนวคิดสำคัญในการจัดการองค์การยุคใหม่ (Kerzner, 2022) เพราะองค์การไม่ได้ดำเนินงานเฉพาะงานประจำที่ทำซ้ำเหมือนเดิมทุกวันเท่านั้น แต่ยังต้องดำเนินงานที่มีลักษณะเฉพาะ มีเป้าหมายชัดเจน และต้องทำให้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด งานลักษณะนี้เรียกว่า โครงการ (Project)

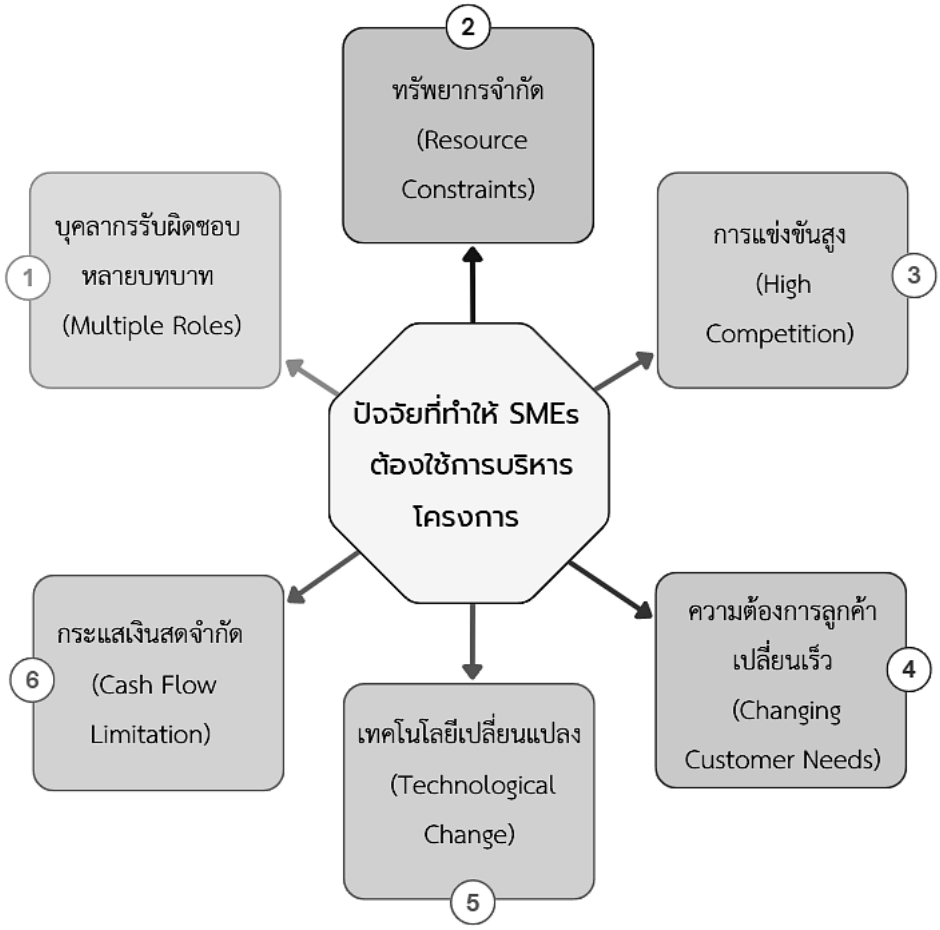
ในบริบทของ SMEs โครงการอาจไม่ได้มีขนาดใหญ่หรือซับซ้อนเท่ากับโครงการขององค์การขนาดใหญ่เสมอไป แต่อาจเป็นงานเฉพาะที่มีความสำคัญต่อการเติบโตของธุรกิจ เช่น ร้านอาหารต้องการเปิดสาขาใหม่ คลินิกต้องการพัฒนาระบบจองคิวออนไลน์ ธุรกิจผลิตอาหารต้องการออกสินค้าใหม่สำหรับตลาดสุขภาพ หรือธุรกิจค้าปลีกต้องการติดตั้งระบบบริหารสินค้าคงคลัง งานเหล่านี้ล้วนต้องมีการวางแผน จัดสรรทรัพยากร ติดตามความคืบหน้า ควบคุมคุณภาพ และประเมินผลลัพธ์

สำหรับ SMEs การบริหารโครงการมีความสำคัญมาก เพราะทรัพยากรที่มีอยู่มักจำกัด ทั้งด้านเงินทุน บุคลากร เวลา ความรู้เฉพาะทาง และเครื่องมือการจัดการ หากโครงการล่าช้า ใช้งบประมาณเกิน หรือส่งมอบผลลัพธ์ไม่ตรงกับความต้องการ อาจกระทบต่อกระแสเงินสด ความน่าเชื่อถือของธุรกิจ ความสัมพันธ์กับลูกค้า และโอกาสในการแข่งขันได้โดยตรง ตัวอย่างเช่น ร้านกาแฟแห่งหนึ่งต้องการเปิดสาขาใหม่ภายใน 3 เดือน หากไม่มีการบริหารโครงการที่ชัดเจน อาจเกิดปัญหาหลายประการ เช่น แบบตกแต่งร้านเปลี่ยนบ่อย ผู้รับเหมาส่งงานล่าช้า งบประมาณก่อสร้างเกินแผน เครื่องชงกาแฟมาส่งไม่ทัน พนักงานยังไม่ได้รับการฝึกอบรม หรือแผนการตลาดเปิดร้านยังไม่พร้อม ปัญหาเหล่านี้ไม่ได้เป็นเพียงความผิดพลาดเล็กน้อย แต่สามารถทำให้ธุรกิจเสียโอกาสในการขายและสูญเสียความเชื่อมั่นจากลูกค้าได้

ดังนั้น การบริหารโครงการสำหรับ SMEs จึงไม่ได้หมายถึงการเพิ่มเอกสารหรือขั้นตอนที่ซับซ้อน แต่หมายถึงการสร้างความชัดเจนให้กับงานสำคัญของธุรกิจว่า โครงการนี้ทำไปเพื่ออะไร ต้องส่งมอบอะไร ใครรับผิดชอบ ใช้งบประมาณเท่าใด ต้องเสร็จเมื่อใด มีความเสี่ยงอะไร และจะถือว่าสำเร็จเมื่อใด

การบริหารโครงการที่เหมาะสมช่วยให้ SMEs ได้ประโยชน์สำคัญหลายด้าน ได้แก่ การควบคุมเวลา (Time Control) การควบคุมต้นทุน (Cost Control) การควบคุมขอบเขต (Scope Control) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการสร้างการเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning) เมื่อโครงการหนึ่งสิ้นสุดลง SMEs สามารถนำบทเรียนที่ได้ไปใช้กับโครงการถัดไป ทำให้ธุรกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่องและลดการทำ

ผิดพลาดซ้ำ ทั้งนี้ ปัจจัยที่ทำให้ SMEs ต้องใช้การบริหารโครงการ สรุปได้ดังแสดงในภาพที่ 1.1 โดยมีรายละเอียดของแต่ละปัจจัยในหัวข้อ 1.4



ภาพที่ 1.1 ปัจจัยที่ทำให้ SMEs ต้องใช้การบริหารโครงการ

1.2 ความหมายของโครงการ

โครงการ (Project) หมายถึง ความพยายามชั่วคราวที่จัดทำขึ้นเพื่อสร้างผลลัพธ์ ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือการเปลี่ยนแปลงบางอย่างที่มีลักษณะเฉพาะ โดยมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดที่ชัดเจน คำว่า “ชั่วคราว” ไม่ได้หมายความว่าโครงการไม่มีความสำคัญ แต่หมายถึงโครงการจะสิ้นสุดลงเมื่อสามารถส่งมอบผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้แล้ว

ตามนิยามของสถาบันการบริหารโครงการ โครงการมีลักษณะสำคัญคือเป็นความพยายามที่มีระยะเวลาจำกัดและจัดทำขึ้นเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่มีลักษณะเฉพาะ ไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์ บริการ หรือผลลัพธ์อื่น ๆ ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ (Project Management Institute [PMI], 2021) แตกต่างจากงานทั่วไปตรงที่มีเป้าหมายเฉพาะ ต้องดำเนินงานภายใต้ข้อจำกัด เช่น เวลา

(Time) ต้นทุน (Cost) ทรัพยากร (Resources) ขอบเขตงาน (Scope) และคุณภาพ (Quality) ตัวอย่างเช่น โครงการเปิดร้านค้าออนไลน์ของธุรกิจเสื้อผ้า SMEs อาจมีระยะเวลาดำเนินงาน 2 เดือน มีงบประมาณ 150,000 บาท มีทีมงานเฉพาะกิจ และมีผลลัพธ์ส่งมอบ (Deliverables) คือเว็บไซต์พร้อมระบบรับคำสั่งซื้อและระบบชำระเงิน

ในบริบทของ SMEs โครงการอาจเกิดขึ้นได้ทั้งจาก “ปัญหา” และ “โอกาส” หากธุรกิจพบว่าลูกค้ารอสินค้านานเกินไป อาจเริ่มโครงการปรับปรุงกระบวนการจัดส่งสินค้า แต่หากธุรกิจเห็นโอกาสจากตลาดสุขภาพ อาจเริ่มโครงการพัฒนาสินค้าใหม่สำหรับลูกค้ากลุ่มรักสุขภาพ ทั้งสองกรณีนี้ล้วนเป็นโครงการ เพราะมีเป้าหมายเฉพาะ มีระยะเวลาจำกัด และต้องมีผลลัพธ์ส่งมอบที่ชัดเจน

ลักษณะสำคัญของโครงการ (Project Characteristics) สามารถอธิบายได้ 5 ประเด็น ได้แก่ มีเป้าหมายเฉพาะ มีระยะเวลาจำกัด มีความเฉพาะเจาะจง อยู่ภายใต้ข้อจำกัด และมีผลลัพธ์ส่งมอบ ดังแสดงในตารางที่ 1.2

ตารางที่ 1.2 ลักษณะสำคัญของโครงการในบริบท SMEs

ลักษณะของโครงการ	คำอธิบาย	ตัวอย่างในบริบท SMEs
มีเป้าหมายเฉพาะ (Specific Objective)	ต้องการบรรลุผลลัพธ์บางอย่างที่กำหนดไว้	เพิ่มยอดขายออนไลน์ 20% ภายใน 3 เดือน
มีระยะเวลาจำกัด (Temporary)	มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดชัดเจน	เปิดสาขาใหม่ภายใน 90 วัน
มีความเฉพาะเจาะจง (Unique)	ไม่ใช่งานซ้ำเดิมทั้งหมด	พัฒนาสินค้าใหม่สำหรับตลาดสุขภาพ
มีข้อจำกัด (Constraints)	ต้องบริหารเวลา งบประมาณ ทรัพยากร และคุณภาพ	งบประมาณไม่เกิน 300,000 บาท
มีผลลัพธ์ส่งมอบ (Deliverables)	ต้องมีสิ่งที่เกิดขึ้นจริงเมื่อจบโครงการ	เว็บไซต์ใหม่ ระบบจองคิว สินค้าใหม่ หรือรายงานสรุปผล

จากตารางข้างต้นจะเห็นว่า โครงการที่ดีควรเริ่มจากการตอบคำถามพื้นฐาน 5 ข้อ ได้แก่ โครงการนี้ทำไปเพื่ออะไร ต้องการส่งมอบอะไร ใครเกี่ยวข้อง ใช้ทรัพยากรอะไร และจะถือว่าสำเร็จเมื่อใด หาก SMEs สามารถตอบคำถามเหล่านี้ได้ชัดเจนตั้งแต่ต้น โอกาสที่โครงการจะดำเนินไปอย่างมีทิศทางและควบคุมได้จะเพิ่มขึ้นอย่างมาก

ตัวอย่างเช่น ธุรกิจเบเกอรี่ ต้องการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ คือ ขนมปังโปรตีนสูง สำหรับลูกค้ากลุ่มรักสุขภาพ หากมองเป็นโครงการ ธุรกิจต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน เช่น ต้องการพัฒนาสูตรให้เสร็จภายใน 1 เดือน ทดลองตลาดภายใน 2 เดือน ใช้งบประมาณไม่เกิน 80,000 บาท และวัดความสำเร็จจากยอดสั่งซื้อซ้ำหรือคะแนนความพึงพอใจของลูกค้า

ในทางตรงกันข้าม หากธุรกิจไม่ได้มองงานนี้เป็นโครงการ อาจเริ่มทำไปเรื่อย ๆ โดยไม่มีเป้าหมายชัดเจน ไม่มีงบประมาณ ไม่มีระยะเวลาสิ้นสุด และไม่มีเกณฑ์วัดความสำเร็จ ทำให้ใช้เวลานาน ต้นทุนสูง และไม่สามารถประเมินได้ว่าสินค้าใหม่นี้ควรพัฒนาต่อหรือยุติการดำเนินงาน

1.3 ความแตกต่างระหว่างงานประจำกับโครงการ

การเข้าใจความแตกต่างระหว่างงานประจำ (Operations) กับโครงการ (Project) เป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารโครงการ เพราะงานทั้งสองประเภทมีลักษณะ เป้าหมาย และวิธีการบริหารที่แตกต่างกัน หาก SMEs ไม่สามารถแยกงานทั้งสองประเภทออกจากกันได้ อาจทำให้โครงการสำคัญถูกกลืนไปกับงานประจำ หรือทำให้งานประจำถูกรบกวนจากโครงการที่ไม่มีการวางแผนอย่างเหมาะสม

งานประจำ (Operations) คือ งานที่ดำเนินอย่างต่อเนื่อง มีขั้นตอนค่อนข้างคงที่ และมักทำซ้ำเป็นประจำ เช่น การขายสินค้าในแต่ละวัน การรับออเดอร์ลูกค้า การผลิตสินค้าตามแผนประจำวัน การบันทึกบัญชีรายเดือน การจัดส่งสินค้า หรือการให้บริการลูกค้าหน้าร้าน งานประจำมีเป้าหมายหลักคือการรักษาการดำเนินงานของธุรกิจให้เป็นไปอย่างสม่ำเสมอ มีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างรายได้ต่อเนื่อง

ในทางตรงกันข้าม โครงการ (Project) คือ งานที่เกิดขึ้นเพื่อสร้างผลลัพธ์ใหม่หรือผลลัพธ์เฉพาะภายในระยะเวลาที่กำหนด เช่น การเปิดสาขาใหม่ การพัฒนาระบบรับออเดอร์ออนไลน์ การปรับปรุงคลังสินค้า การออกสินค้าใหม่ การจัดกิจกรรมเปิดตัวแบรนด์ หรือการติดตั้งระบบบัญชีใหม่ งานโครงการจึงมีความไม่แน่นอนสูงกว่า ใช้ทีมงานเฉพาะกิจมากกว่า และต้องมีการวางแผน ติดตาม และควบคุมอย่างเป็นระบบ

สำหรับ SMEs ความเข้าใจเรื่องนี้มีความสำคัญมาก เพราะเจ้าของกิจการและพนักงานมักต้องทำงานประจำและงานโครงการควบคู่กัน คนคนเดียวอาจต้องรับผิดชอบทั้งการขาย การดูแลลูกค้า การสั่งซื้อวัตถุดิบ การจัดการบัญชี และการพัฒนาโครงการใหม่ หากไม่มีการแยกงานโครงการออกมาอย่างชัดเจน โครงการอาจถูกเลื่อนออกไปเรื่อย ๆ เพราะงานประจำเร่งด่วนกว่าเสมอ

ตัวอย่างเช่น เจ้าของร้านค้าปลีกตั้งใจจะพัฒนาระบบสมาชิกออนไลน์เพื่อเก็บข้อมูลลูกค้าและเพิ่มยอดขายซ้ำ แต่ในแต่ละวันต้องรับลูกค้า สั่งสินค้า ตรวจสต็อก แก้ปัญหาการจัดส่ง และดูแลบัญชี ทำให้โครงการระบบสมาชิกไม่คืบหน้า แม้จะเป็นงานสำคัญต่ออนาคตของธุรกิจ กรณีนี้สะท้อนว่า งานประจำช่วยให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้ แต่โครงการช่วยให้ธุรกิจพัฒนาและเติบโต ทั้งนี้ การเปรียบเทียบงานประจำกับงานโครงการในบริบท SMEs สรุปได้ดังแสดงในตารางที่ 1.3

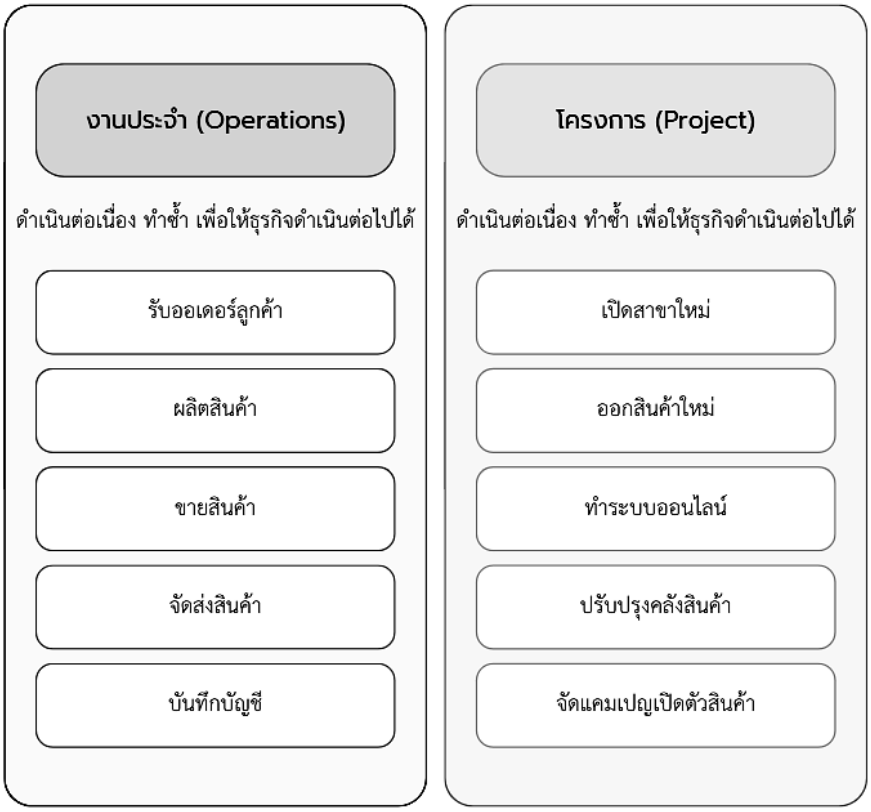
ตารางที่ 1.3 เปรียบเทียบงานประจำกับงานโครงการในบริบท SMEs

ประเด็นเปรียบเทียบ	งานประจำ (Operations)	งานโครงการ (Project)
ระยะเวลา	ต่อเนื่อง ไม่มีกำหนดสิ้นสุดชัดเจน	มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด
เป้าหมาย	รักษาการดำเนินงานตามปกติ	สร้างผลลัพธ์เฉพาะหรือสิ่งใหม่
ลักษณะงาน	ทำซ้ำ มีระบบเดิม	มีความใหม่หรือเฉพาะเจาะจง
ทรัพยากร	ใช้ต่อเนื่องในงานประจำ	ใช้เข้มข้นในช่วงเวลาหนึ่ง
ทีมงาน	ค่อนข้างคงที่	อาจเป็นทีมเฉพาะกิจ
ความไม่แน่นอน	ต่ำกว่า เพราะคุ้นเคยกับงาน	สูงกว่า เพราะมีการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยง
วิธีบริหาร	เน้นประสิทธิภาพและความสม่ำเสมอ	เน้นการวางแผน การติดตาม และการควบคุม
ตัวอย่าง SMEs	รับออเดอร์ลูกค้าทุกวัน	พัฒนาระบบรับออเดอร์ออนไลน์ใหม่

กล่าวโดยสรุป งานประจำช่วยให้ธุรกิจ “ดำเนินต่อไปได้” ส่วนโครงการช่วยให้ธุรกิจ “เปลี่ยนแปลง พัฒนา และเติบโต” ได้ หาก SMEs ให้ความสำคัญเฉพาะงานประจำ ธุรกิจอาจอยู่รอดในระยะสั้น แต่อาจปรับตัวไม่ทันต่อการแข่งขันในระยะยาว ในทางกลับกัน หาก SMEs ริเริ่มโครงการจำนวนมากโดยไม่มีระบบบริหารที่ดี ก็อาจทำให้ทีมงานเหนื่อยล้า ต้นทุนสูง และงานสำคัญไม่สำเร็จตามเป้าหมาย

ดังนั้น ผู้บริหาร SMEs จึงควรแยกให้ออกว่างานใดเป็นงานประจำและงานใดเป็นโครงการ เพื่อเลือกวิธีบริหารให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน งานประจำควรบริหารให้มีประสิทธิภาพและ

ต่อเนื่อง ส่วนงานโครงการควรมีเป้าหมาย ขอบเขต แผน ผู้รับผิดชอบ งบประมาณ และตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน โดยความแตกต่างระหว่างงานประจำกับโครงการในบริบท SMEs สรุปได้ดังแสดงในภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 ความแตกต่างระหว่างงานประจำกับโครงการในบริบท SMEs

1.4 เหตุผลที่ SMEs ต้องใช้การบริหารโครงการ

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ SMEs จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการบริหารโครงการมากขึ้น เนื่องจากการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันไม่สามารถอาศัยเพียงการทำงานประจำให้มีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ยังต้องสามารถริเริ่ม พัฒนา และปรับปรุงสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง โครงการจึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเปลี่ยนปัญหา โอกาส หรือแนวคิดทางธุรกิจให้กลายเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง

ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว SMEs ต้องเผชิญแรงกดดันหลายด้าน เช่น การแข่งขันที่รุนแรงขึ้น พฤติกรรมลูกค้าที่เปลี่ยนเร็ว ต้นทุนวัตถุดิบที่ผันผวน เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงต่อเนื่อง รวมถึงข้อจำกัดด้านเงินทุน บุคลากร และเวลา โดยเฉพาะการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลซึ่งเป็นทั้งโอกาสและความท้าทายสำคัญของ SMEs (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2021) หากผู้ประกอบการยังใช้วิธีบริหารแบบเดิมที่อาศัย

การตัดสินใจเฉพาะหน้าหรือประสบการณ์ส่วนบุคคลเพียงอย่างเดียว อาจทำให้โครงการสำคัญล่าช้า งบประมาณบานปลาย หรือไม่สามารถส่งมอบผลลัพธ์ได้ตามเป้าหมาย

เหตุผลสำคัญที่ทำให้ SMEs ต้องใช้การบริหารโครงการสามารถสรุปได้ 6 ประการ ประการแรก การแข่งขันรุนแรงขึ้นและวงจรชีวิตของสินค้าและบริการสั้นลง ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น และสินค้าใหม่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว SMEs จึงต้องพัฒนาโครงการใหม่อย่างต่อเนื่อง เช่น การออกเมนูใหม่ การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ใหม่ หรือการสร้างช่องทางขายออนไลน์ หากไม่มีการบริหารโครงการที่ดี ธุรกิจอาจใช้เวลานานเกินไปจนพลาดโอกาสทางตลาด

ประการที่สอง ความต้องการของลูกค้ามีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น ลูกค้าไม่ได้ต้องการเพียงสินค้าและบริการทั่วไป แต่ต้องการประสบการณ์ที่ตอบโจทย์ตนเอง เช่น การจองคิวออนไลน์ การติดตามสถานะการจัดส่ง หรือข้อเสนอเฉพาะบุคคล SMEs จึงสามารถใช้โครงการเป็นเครื่องมือในการออกแบบ ทดลอง และปรับปรุงบริการใหม่ก่อนนำไปใช้จริง

ประการที่สาม เทคโนโลยีและความรู้ทางธุรกิจมีความซับซ้อนมากขึ้น โครงการจำนวนมากไม่สามารถดำเนินการโดยบุคคลเพียงคนเดียวได้ แต่ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายด้าน เช่น การตลาด การเงิน เทคโนโลยีสารสนเทศ การออกแบบ การผลิต และการบริการลูกค้า การบริหารโครงการจึงช่วยประสานงานให้ทุกฝ่ายทำงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

ประการที่สี่ SMEs มีทรัพยากรจำกัด ทั้งด้านเงินทุน บุคลากร และเวลา หากโครงการผิดพลาดอาจกระทบต่อกระแสเงินสดและความสามารถในการแข่งขันได้โดยตรง การบริหารโครงการจึงช่วยให้ SMEs คิดก่อนทำ วางแผนก่อนใช้เงิน และติดตามผลก่อนที่ปัญหาจะรุนแรงขึ้น ทั้งนี้ Murphy และ Ledwith (2007) สำรวจ SMEs ด้านเทคโนโลยีขั้นสูงในประเทศไอร์แลนด์ และพบว่าการมีผู้รับผิดชอบโครงการโดยตรงควบคู่กับการวางแผนโครงการอย่างเป็นระบบมีส่วนต่อความสำเร็จของโครงการอย่างมีนัยสำคัญ

ประการที่ห้า บุคลากรใน SMEs มักต้องรับผิดชอบหลายบทบาทในเวลาเดียวกัน เช่น ดูแลงานขาย งานบริการลูกค้า การสั่งซื้อวัตถุดิบ และการประสานงานโครงการใหม่ หากไม่มีการกำหนดบทบาท ความรับผิดชอบ และระยะเวลาที่ชัดเจน งานโครงการอาจถูกเลื่อนออกไปเพราะงานประจำมีความเร่งด่วนกว่า การบริหารโครงการจึงช่วยให้งานใหม่มีเจ้าของงาน มีเป้าหมาย และมีการติดตามความคืบหน้าอย่างต่อเนื่อง

ประการที่หก กระแสเงินสดของ SMEs มักมีความตึงตัว โครงการจำนวนมากต้องจ่ายเงินออกไปก่อน แล้วจึงได้รับผลตอบแทนในภายหลัง หากไม่มีการวางแผนจังหวะการใช้จ่ายและการรับเงินอย่างเป็นระบบ โครงการที่ดีในเชิงเนื้อหาอาจต้องหยุดชะงักกลางทางเพราะเงินสดไม่พอ การ

บริหารโครงการจึงช่วยให้ SMEs มองเห็นภาระการใช้เงินตลอดโครงการล่วงหน้า ไม่ใช่เพียงยอดรวมของงบประมาณ

ทั้งนี้ หลักฐานเชิงประจักษ์จากการสำรวจ SMEs จำนวน 157 แห่งในประเทศกำลังพัฒนา แสดงว่า กิจการที่ใช้เครื่องมือและเทคนิคการบริหารโครงการมีผลการดำเนินงานทั้งด้านธุรกิจและด้านสังคม ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ โดยไม่ขึ้นกับขนาดของกิจการ แม้กิจการที่ก่อตั้งมานานจะมีอัตราการนำเครื่องมือไปใช้ต่ำกว่ากิจการที่ตั้งใหม่ (Sané, 2020)

นอกจากนี้ โครงการของ SMEs มักเกิดขึ้นจาก 2 แหล่งสำคัญ ได้แก่ โครงการที่เกิดจากการแก้ไขปัญหา และโครงการที่เกิดจากการคว้าโอกาส โครงการที่เกิดจากการแก้ไขปัญหามักเริ่มจากช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่ต้องการ เช่น ลูกค้ารอรับบริการนาน ต้นทุนการผลิตสูง หรือคุณภาพบริการไม่สม่ำเสมอ ขณะที่โครงการที่เกิดจากการคว้าโอกาสมักเกิดจากการมองเห็นแนวโน้มใหม่ในตลาด เช่น กระแสรักสุขภาพ การเติบโตของอีคอมเมิร์ซ หรือโอกาสในการขยายตลาดใหม่ ดังนั้น การบริหารโครงการจึงช่วยให้ SMEs ไม่เพียงแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่ยังสามารถสร้างโอกาสใหม่ได้อย่างเป็นระบบ

1.5 บทบาทของโครงการในการแก้ปัญหาของ SMEs

สาเหตุที่ SMEs ไม่สามารถเติบโตได้อย่างเต็มศักยภาพ จำเป็นต้องพิจารณาให้ลึกกว่าปัญหาเฉพาะหน้า เช่น ยอดขายลดลง ต้นทุนสูงขึ้น หรือการแข่งขันที่รุนแรง เพราะปัญหาเหล่านี้มักเป็นเพียงผลลัพธ์ที่ปรากฏให้เห็นภายนอก ในขณะที่สาเหตุหลักของปัญหานั้นอาจแตกต่างกัน เช่น ระบบการเงิน การวางแผน กลยุทธ์ ภาวะผู้นำ เทคโนโลยี นวัตกรรม และความสามารถในการปรับตัวขององค์การ โดยสามารถจำแนกปัญหาสำคัญที่ส่งผลให้ศักยภาพในการเติบโต การเพิ่มผลิตภาพ และการสร้างมูลค่าเพิ่มของ SMEs ยังต่ำกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ ได้ดังต่อไปนี้

1. ปัญหาด้านการเงิน สภาพคล่อง และการขยายตัวเกินกำลัง (Financial, Liquidity, and Over-expansion Issues) SMEs จำนวนมากประสบปัญหาการบริหารกระแสเงินสด การขาดเงินทุนสำรอง และข้อจำกัดในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงิน เนื่องจากขาดหลักทรัพย์ค้ำประกัน มีต้นทุนการกู้ยืมสูง หรือมีระบบบัญชีที่ยังไม่ได้มาตรฐาน ปัญหาเหล่านี้ทำให้ธุรกิจมีข้อจำกัดด้านสภาพคล่อง ไม่สามารถลงทุนเพื่อเพิ่มผลิตภาพ นวัตกรรม หรือการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเพียงพอ (OECD, 2024, 2025) นอกจากนี้ ธุรกิจบางแห่งยังเติบโตหรือรับคำสั่งซื้อเกินกว่า

ศักยภาพของเงินทุนและกำลังคนที่มีอยู่ ส่งผลให้ต้องพึ่งพาหนี้สินมากเกินไป และอาจนำไปสู่วิกฤตสภาพคล่องในที่สุด (Carter & Van Auken, 2006; Gourinchas et al., 2025)

2. ปัญหาด้านกลยุทธ์ การวางแผน และการตลาด (Strategic, Planning, and Marketing Deficiencies) ผู้ประกอบการ SMEs หลายรายดำเนินธุรกิจโดยไม่มีแผนธุรกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน ขาดการวิเคราะห์ตลาดอย่างเป็นระบบ และอาจประเมินความต้องการของผู้บริโภคคลาดเคลื่อนจากความเชื่อมั่นในสินค้า หรือแนวคิดของตนเองมากเกินไป ทำให้ธุรกิจไม่สามารถสร้างการรับรู้ของแบรนด์ เข้าถึงลูกค้าเป้าหมาย หรือสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง (Differentiation) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Jennings & Beaver, 1995, 1997) ขณะเดียวกัน การไม่สามารถปรับกลยุทธ์หรือ รูปแบบธุรกิจ (Business Model) ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง อาจเพิ่มความเสี่ยงต่อการอยู่รอดของกิจการ โดยเฉพาะในช่วงหลังวิกฤตเศรษฐกิจ (Cucculelli & Peruzzi, 2020)

3. ปัญหาด้านภาวะผู้นำ การบริหารจัดการ และการตัดสินใจ (Weaknesses in Leadership, Management, and Decision-making) ปัญหาด้านภาวะผู้นำ การบริหารจัดการและการตัดสินใจเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งของความล้มเหลวของ SMEs โดยเฉพาะเมื่อเจ้าของกิจการขาดความสามารถในการวางแผน วิเคราะห์ ควบคุม และกำกับการดำเนินงานของธุรกิจอย่างเป็นระบบ ตลอดจนขาดความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Jennings & Beaver, 1995, 1997) นอกจากนี้ ในธุรกิจขนาดเล็กที่ผู้ก่อตั้งหรือเจ้าของกิจการมีอำนาจตัดสินใจสูง อคติทางความคิดของผู้ประกอบการ เช่น ความเชื่อมั่นเกินจริง (Hubris) อาจทำให้ประเมินความเสี่ยงต่ำเกินไป ประเมินทรัพยากรที่จำเป็นต่ำกว่าความเป็นจริง และทุ่มทรัพยากรให้กับโครงการหรือโอกาสทางธุรกิจมากเกินไป ซึ่งเพิ่มความเสี่ยงต่อความล้มเหลวของกิจการ (Hayward et al., 2006) ขณะเดียวกัน ความเฉื่อยขององค์การ (Organizational Inertia) อาจทำให้องค์การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง กระบวนการ และกลยุทธ์ได้ยาก แม้สภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงไปแล้ว (Hannan & Freeman, 1984)

4. ปัญหาจากข้อจำกัดด้านเทคโนโลยี การเรียนรู้ และนวัตกรรม (Limitations in Technology, Learning, and Innovation) SMEs มักเผชิญข้อจำกัดในการใช้เทคโนโลยี เครื่องมือดิจิทัล และนวัตกรรม เนื่องจากขาดเงินทุน ความรู้ทางเทคนิค บุคลากรที่มีทักษะ และความพร้อมของระบบภายในองค์การ ทำให้ไม่สามารถใช้เทคโนโลยี เช่น พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) การชำระเงินดิจิทัล (Digital Payment) การวิเคราะห์ข้อมูลธุรกิจ (Business Analytics) และการอบรมออนไลน์ (Online Training) เพื่อเพิ่ม

ประสิทธิภาพ การตัดสินใจ และความสามารถในการแข่งขันได้เต็มที่ (Audretsch et al., 2025; Kgakatsi et al., 2024) อีกทั้งการขาดวัฒนธรรมการเรียนรู้และการทดลองยังทำให้ SMEs ปรับตัวช้าและลดโอกาสในการสร้างนวัตกรรม (Koporcic et al., 2025)

5. ปัญหาจากข้อจำกัดจากขนาดธุรกิจ ความใหม่ และปัจจัยด้านผู้ประกอบการ (Constraints of Business Size, Newness, and Entrepreneurial Factors) ธุรกิจ SMEs โดยเฉพาะกิจการที่เพิ่งเริ่มต้น มักเผชิญกับข้อจำกัดจากความเป็นธุรกิจขนาดเล็กและความใหม่ของกิจการ (Liability of Newness and Smallness) เช่น การขาดความน่าเชื่อถือ ทรัพยากรที่จำกัด เครือข่ายทางธุรกิจที่ยังไม่เข้มแข็ง และการขาดผลงานอ้างอิงเมื่อเทียบกับธุรกิจขนาดใหญ่ (Eggers, 2020; Thornhill & Amit, 2003) ปัจจัยเหล่านี้ทำให้ SMEs เข้าถึงลูกค้า คู่ค้า และแหล่งทุนได้ยากกว่า นอกจากนี้ ปัจจัยด้านตัวผู้ประกอบการ เช่น ความเครียด ภาระหนี้สิน ปัญหาครอบครัว สุขภาพ และความกลัวต่อความล้มเหลว ยังอาจส่งผลต่อความสามารถในการตัดสินใจและความพร้อมในการพัฒนาธุรกิจต่อไป (Dieperink et al., 2025)

6. ปัญหาจากปัจจัยภายนอก เศรษฐกิจ การแข่งขัน และสภาพแวดล้อมเชิงสถาบัน (External Factors, Macroeconomics, Competition, and Institutional Environment) SMEs ยังได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ภาวะเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ยสูง เศรษฐกิจถดถอย วิกฤตโรคระบาด และกำลังซื้อของผู้บริโภคที่ลดลง (Everett & Watson, 1998; Gourinchas et al., 2025) ขณะเดียวกันต้องแข่งขันกับธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีเงินทุน เทคโนโลยี เครือข่าย และอำนาจต่อรองสูงกว่า นอกจากนี้ ในบางบริบท SMEs ยังเผชิญข้อจำกัดจากโครงสร้างพื้นฐาน ระบบราชการที่ซับซ้อน และต้นทุนแฝงจากสภาพแวดล้อมเชิงสถาบัน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานและการขยายตัวของธุรกิจ (Iwasaki et al., 2022; Khan, 2022)

เมื่อพิจารณาปัญหาข้างต้น จะเห็นได้ว่าปัญหาหลายประการของ SMEs ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยการดำเนินงานประจำเพียงอย่างเดียว เพราะงานประจำมีเป้าหมายหลักเพื่อรักษาการดำเนินธุรกิจให้ดำเนินต่อไปตามปกติ ขณะที่การแก้ไขปัญหาเชิงโครงสร้าง การพัฒนาธุรกิจ และการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน จำเป็นต้องอาศัยโครงการที่มีเป้าหมายชัดเจน มีระยะเวลาดำเนินการ มีผู้รับผิดชอบ มีการจัดสรรทรัพยากร และมีผลลัพธ์ที่สามารถติดตามและวัดผลได้ (PMI, 2021)

ดังนั้น การบริหารโครงการจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ SMEs เปลี่ยนจากการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าไปสู่การวางแผนและดำเนินงานอย่างเป็นระบบมากขึ้น ผู้ประกอบการสามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน ใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน และ

เพิ่มโอกาสในการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ การบริหารโครงการยังสามารถบูรณาการเข้ากับการบริหารจัดการองค์การประจำวัน เพื่อแก้ไขปัญหาที่มีอยู่เดิม และแสวงหาโอกาสใหม่จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ดังตัวอย่างในตารางที่ 1.4

ตารางที่ 1.4 ตัวอย่างการบูรณาการการบริหารโครงการเพื่อแก้ปัญหาของ SMEs

ปัญหาของ SMEs	โครงการ	ประโยชน์ที่จะได้รับ
1. ปัญหาด้านการเงิน สภาพคล่อง และการขยายตัวเกินกำลัง	โครงการควบคุมการรับออเดอร์และการขยายธุรกิจตามกำลังจริงของกิจการ	กำหนดเกณฑ์การรับออเดอร์และการขยายธุรกิจตามเงินทุน กำลังผลิต บุคลากร และวัตถุดิบที่มีอยู่จริง ช่วยลดการรับงานเกินกำลัง ป้องกันปัญหาขาดสภาพคล่อง และทำให้ธุรกิจเติบโตอย่างมั่นคง
2. ปัญหาด้านกลยุทธ์ การวางแผน และการตลาด	โครงการบูรณาการระบบวิเคราะห์ข้อมูลการตลาดดิจิทัลแบบเอไจล์	ใช้ข้อมูลลูกค้า ยอดขาย และผลลัพธ์ทางการตลาดในการวางแผน ทดลอง และปรับกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง ช่วยให้การตลาดมีทิศทางชัดเจน ลดการใช้งบประมาณผิดพลาด และเข้าถึงลูกค้าเป้าหมายได้ดีขึ้น
3. ปัญหาด้านภาวะผู้นำ การบริหารจัดการ และการตัดสินใจ	โครงการนำปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) และระบบจัดการโครงการอัตโนมัติมาใช้วางแผนและติดตามงาน	ใช้เครื่องมือดิจิทัลช่วยมอบหมายงาน ติดตามความคืบหน้า และลดงานซ้ำซ้อน ช่วยลดภาระเจ้าของธุรกิจ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และทำให้การตัดสินใจเป็นระบบมากขึ้น
4. ปัญหาจากข้อจำกัดด้านเทคโนโลยี การเรียนรู้ และนวัตกรรม	โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้นแบบและนวัตกรรมด้วยวิธีการทดลองรอบสั้น	ทดลองพัฒนาสินค้า บริการ หรือกระบวนการใหม่เป็นรอบสั้น ๆ พร้อมเรียนรู้จากผลลัพธ์และข้อผิดพลาด ช่วยสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ลดความกลัวต่อความ

ปัญหาของ SMEs	โครงการ	ประโยชน์ที่จะได้รับ
		ล้มเหลว และเพิ่มโอกาสเกิดนวัตกรรม
5. ปัญหาจากข้อจำกัดจากขนาดธุรกิจ ความใหม่ และปัจจัยด้านผู้ประกอบการ	โครงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือนวัตกรรมแบบเปิด	สร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา หน่วยงานรัฐ เอกชน หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และทรัพยากร ช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือ เปิดโอกาสเข้าถึงตลาด เทคโนโลยี และเครือข่ายใหม่
6. ปัญหาจากปัจจัยภายนอก เศรษฐกิจ การแข่งขัน และสภาพแวดล้อมเชิงสถาบัน	โครงการยกระดับประสิทธิภาพกระบวนการทำงานและลดความสูญเปล่าด้วยแนวคิดลีน (Lean) แบบยั่งยืน	วิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงาน ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ควบคุมต้นทุน และประเมินความเสี่ยง ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และทำให้ธุรกิจรับมือกับเศรษฐกิจและการแข่งขันได้ดีขึ้น

1.6 กลุ่มโครงการ แผนงาน และโครงการ

ในการบริหารงานระดับองค์การ โครงการไม่ได้ดำเนินอยู่อย่างโดดเดี่ยวเสมอไป แต่เป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการที่ใหญ่กว่า ได้แก่ กลุ่มโครงการ (Portfolio) แผนงาน (Program) และโครงการ (Project) การเข้าใจความสัมพันธ์ของทั้งสามระดับนี้ช่วยให้ SMEs เห็นว่าโครงการแต่ละโครงการควรเชื่อมโยงกับเป้าหมายทางธุรกิจอย่างไร ไม่ใช่ทำโครงการเพียงเพราะเห็นว่าดูน่าสนใจหรือทำตามกระแส (PMI, 2021)

กลุ่มโครงการ (Portfolio) หมายถึง กลุ่มของโครงการและแผนงานทั้งหมดที่ธุรกิจเลือกดำเนินการหรือลงทุน เพื่อสนับสนุนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) ขององค์การ สำหรับ SMEs กลุ่มโครงการอาจไม่จำเป็นต้องซับซ้อนเหมือนองค์การขนาดใหญ่ แต่อาจเป็นเพียงชุดของโครงการสำคัญที่เจ้าของกิจการเลือกทำในปีนั้น เช่น กลุ่มโครงการด้านดิจิทัล (Digital Portfolio) กลุ่มโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือกลุ่มโครงการขยายตลาด

แผนงาน (Program) หมายถึง กลุ่มของโครงการหลายโครงการที่มีความเกี่ยวข้องกัน และถูกบริหารร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วม ตัวอย่างเช่น SMEs ด้านบริการต้องการยกระดับประสบการณ์ลูกค้า อาจจัดทำแผนงานพัฒนาประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience Program) ซึ่งประกอบด้วยหลายโครงการ เช่น โครงการปรับปรุงเว็บไซต์ โครงการพัฒนาระบบสมาชิก โครงการฝึกอบรมพนักงานบริการ และโครงการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า

โครงการ (Project) หมายถึง งานเฉพาะที่มีเป้าหมายในการส่งมอบผลลัพธ์หนึ่งอย่างภายในเวลาที่กำหนด เช่น โครงการสร้างเว็บไซต์ใหม่ โครงการเปิดตัวสินค้า โครงการอบรมพนักงาน หรือโครงการติดตั้งระบบบริหารสินค้าคงคลัง

กล่าวโดยสรุป กลุ่มโครงการ (Portfolio) เป็นระดับของการเลือกลงทุนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ แผนงาน (Program) เป็นระดับของการประสานหลายโครงการที่เกี่ยวข้องกัน และโครงการ (Project) เป็นระดับของการลงมือปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์จริง

สำหรับ SMEs แนวคิดนี้ช่วยให้ผู้บริหารไม่เลือกทำโครงการแบบกระจัดกระจาย เช่น วันนี้อยากทำเว็บไซต์ พรุ่งนี้อยากทำแอปพลิเคชัน สัปดาห์ต่อมาอยากเปิดสาขาใหม่ โดยไม่มีการพิจารณาความสอดคล้องกับเป้าหมายธุรกิจ หาก SMEs ใช้แนวคิดกลุ่มโครงการ (Portfolio) อย่างง่าย จะช่วยจัดลำดับความสำคัญของโครงการได้ดีขึ้นว่า โครงการใดควรทำก่อน โครงการใดควรรอ และโครงการใดไม่ควรทำในช่วงที่ทรัพยากรยังไม่พร้อม

ตัวอย่างเช่น ธุรกิจเครื่องสำอาง SMEs ต้องการเติบโตผ่านช่องทางออนไลน์ อาจกำหนดกลุ่มโครงการด้านดิจิทัล (Digital Portfolio) เป็นเป้าหมายหลักของปี โดยมีแผนงานพัฒนาช่องทางขายออนไลน์ (Online Sales Program) และมีโครงการย่อย ได้แก่ โครงการปรับปรุงเว็บไซต์ โครงการเปิดร้านบนแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซ โครงการทำคอนเทนต์วิดีโอ และโครงการติดตั้งระบบวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า เมื่อมองเช่นนี้ SMEs จะเห็นว่าแต่ละโครงการไม่ได้แยกกัน แต่สนับสนุนเป้าหมายเดียวกัน โดยความแตกต่างระหว่างกลุ่มโครงการ แผนงาน และโครงการในบริบท SMEs สรุปได้ดังแสดงในตารางที่ 1.5

ตารางที่ 1.5 ความแตกต่างระหว่าง Portfolio, Program และ Project ในบริบท SMEs

ระดับ	ความหมาย	จุดเน้น	ตัวอย่างในบริบท SMEs
กลุ่มโครงการ (Portfolio)	กลุ่มของโครงการและแผนงานทั้งหมดที่เลือกลงทุน	เลือกสิ่งที่ควรทำให้สอดคล้องกับกลยุทธ์	กลุ่มโครงการด้านดิจิทัล
แผนงาน (Program)	กลุ่มโครงการที่เกี่ยวข้องกันและบริหารร่วมกัน	ประสานหลายโครงการเพื่อเป้าหมายร่วม	แผนงานพัฒนาช่องทางขายออนไลน์
โครงการ (Project)	งานเฉพาะที่มีผลลัพธ์ชัดเจนและมีเวลาจำกัด	ส่งมอบผลลัพธ์หนึ่งอย่าง	โครงการสร้างเว็บไซต์ขายสินค้า

ในหนังสือเล่มนี้จะเน้นที่ระดับโครงการเป็นหลัก เพราะเป็นระดับที่ SMEs สามารถนำไปใช้ได้ทันที อย่างไรก็ตาม การเข้าใจความสัมพันธ์กับกลุ่มโครงการ (Portfolio) และแผนงาน (Program) จะช่วยให้ SMEs เลือกโครงการได้ดีขึ้น และลดปัญหาการทำหลายโครงการพร้อมกันโดยไม่สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่

1.7 องค์ประกอบของการบริหารโครงการที่สำคัญสำหรับ SMEs

การบริหารโครงการประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐานหลายด้านที่ผู้ประกอบการ SMEs ควรเข้าใจ เพื่อให้สามารถวางแผน ดำเนินงาน ควบคุม และส่งมอบผลลัพธ์ของโครงการได้อย่างเป็นระบบ องค์ประกอบเหล่านี้ช่วยให้ SMEs ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความล่าช้า ควบคุมต้นทุน และเพิ่มโอกาสที่โครงการจะบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ (Larson & Gray, 2021; PMI, 2021) องค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารโครงการที่ผู้ประกอบการ SMEs ควรรู้ มีดังนี้

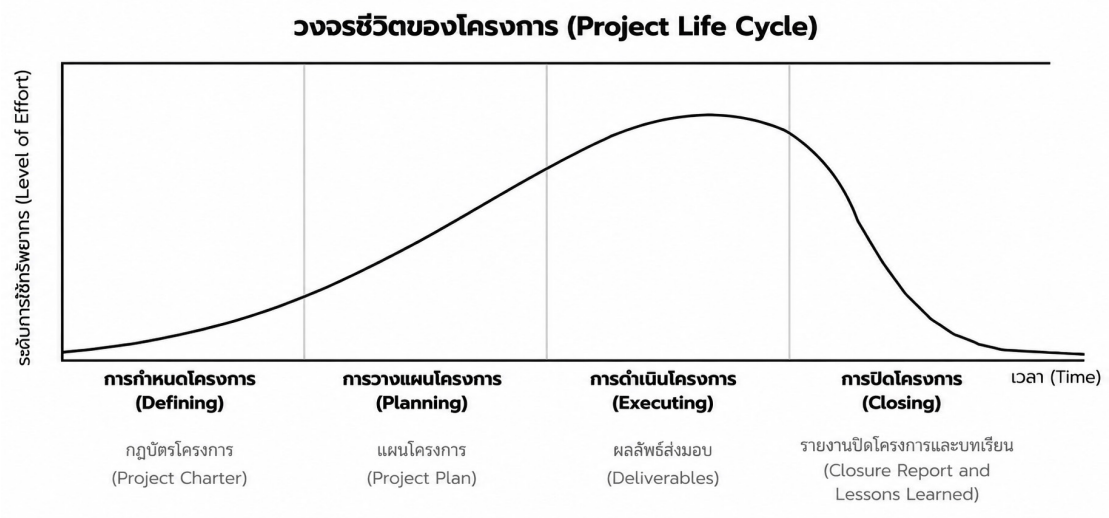
1. **ขอบเขตของโครงการ** หมายถึง การกำหนดว่างานใดอยู่ในโครงการและงานใดไม่อยู่ในโครงการ เพื่อให้ทีมงานเข้าใจขอบเขตงานตรงกัน และป้องกันการขยายงานเกินความจำเป็น
2. **เวลาและกำหนดการ** หมายถึง การกำหนดกิจกรรม ลำดับงาน ระยะเวลาดำเนินงาน และกำหนดส่งมอบงาน เพื่อให้โครงการดำเนินไปตามแผนและลดความล่าช้า

3. **ต้นทุนและงบประมาณ** หมายถึง การวางแผนและควบคุมค่าใช้จ่ายของโครงการให้เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่ โดยเฉพาะ SMEs ที่มักมีข้อจำกัดด้านเงินทุน
4. **คุณภาพของผลลัพธ์** หมายถึง การทำให้สินค้า บริการ หรือกระบวนการที่เกิดจากโครงการมีคุณภาพตรงตามมาตรฐาน ความต้องการของลูกค้า และความคาดหวังของผู้ใช้ประโยชน์
5. **ทรัพยากรและทีมงาน** หมายถึง การจัดสรรบุคลากร งบประมาณ เครื่องมือ วัสดุ และความรู้ที่จำเป็นต่อโครงการ รวมถึงการแบ่งบทบาทหน้าที่ของทีมงานให้ชัดเจน เพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
6. **การสื่อสาร** หมายถึง กระบวนการติดต่อ แลกเปลี่ยนข้อมูล และรายงานความก้าวหน้าระหว่างผู้เกี่ยวข้อง เช่น เจ้าของกิจการ ทีมงาน ลูกค้า และคู่ค้า การสื่อสารที่ดีช่วยให้ทุกฝ่ายเข้าใจเป้าหมายเดียวกัน และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเวลา
7. **ความเสี่ยง** หมายถึง เหตุการณ์หรือปัจจัยที่อาจทำให้โครงการล่าช้า เกินงบประมาณ คุณภาพไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือไม่สามารถส่งมอบผลลัพธ์ได้ตามที่กำหนดไว้ การบริหารความเสี่ยงจึงช่วยให้ SMEs เตรียมแนวทางป้องกันและรับมือกับปัญหาได้ดีขึ้น
8. **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มที่เกี่ยวข้องหรือได้รับผลกระทบจากโครงการ เช่น ลูกค้า พนักงาน คู่ค้า เจ้าของกิจการ หน่วยงานภาครัฐ หรือชุมชน การเข้าใจความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียช่วยให้โครงการได้รับการสนับสนุนและตอบโจทย์ผู้เกี่ยวข้องมากขึ้น
9. **ผลลัพธ์และคุณค่าที่เกิดขึ้นจากโครงการ** หมายถึง ผลที่โครงการสร้างให้แก่ธุรกิจและผู้เกี่ยวข้อง การบริหารโครงการที่ดีไม่ควรมุ่งเพียงการทำงานให้เสร็จตามแผน แต่ควรมุ่งสร้างคุณค่าให้ธุรกิจ เช่น การลดต้นทุน การเพิ่มรายได้ การพัฒนาคุณภาพบริการ การสร้างนวัตกรรม และการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของ SMEs

โดยสรุป องค์ประกอบเหล่านี้เป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้ผู้ประกอบการ SMEs สามารถบริหารโครงการได้อย่างเป็นระบบมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การนำไปใช้ไม่จำเป็นต้องซับซ้อนเหมือนองค์การขนาดใหญ่ แต่ควรปรับให้เหมาะสมกับขนาด ทรัพยากร และความพร้อมของธุรกิจ เพื่อให้สามารถใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ (Murphy & Ledwith, 2007; Turner et al., 2012)

1.8 วงจรชีวิตของโครงการ 4 ระยะ

วงจรชีวิตของโครงการ (Project Life Cycle) คือ ลำดับขั้นตอนของการดำเนินโครงการตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุด โดยทั่วไปสามารถแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ได้แก่ การกำหนดโครงการ (Defining) การวางแผนโครงการ (Planning) การดำเนินโครงการ (Executing) และการปิดโครงการ (Closing) (Larson & Gray, 2021) ดังแสดงในภาพที่ 1.3



ภาพที่ 1.3 วงจรชีวิตโครงการสำหรับ SMEs

อนึ่ง PMBOK ฉบับที่ 7 ได้ปรับโครงสร้างหลักจากการนำเสนอกลุ่มกระบวนการ (Process Groups) และพื้นที่ความรู้ (Knowledge Areas) แบบเดิม มาเน้นหลักการบริหารโครงการ (Project Management Principles) 12 ข้อ และขอบเขตการดำเนินงานของโครงการ (Project Performance Domains) 8 ด้าน อย่างไรก็ตาม กลุ่มกระบวนการยังคงเป็นกรอบที่ผู้บริหารโครงการสามารถเลือกนำมาใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะและบริบทของโครงการได้ เช่นเดียวกับการแบ่งวงจรชีวิตโครงการออกเป็นระยะ ซึ่งยังเป็นกรอบพื้นฐานที่ช่วยให้ทีมงานเข้าใจลำดับการดำเนินงาน การตัดสินใจ และผลลัพธ์ที่คาดหวังในแต่ละช่วงได้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะโครงการที่ใช้วงจรชีวิตแบบคาดการณ์ล่วงหน้า (Predictive Life Cycle) ซึ่งมีขอบเขตและความต้องการของโครงการค่อนข้างชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้น (PMI, 2021) อนึ่ง สถาบันการบริหารโครงการได้เผยแพร่ PMBOK ฉบับที่ 8 แล้ว ผู้อ่านที่ต้องการรายละเอียดล่าสุดจึงควรศึกษาเพิ่มเติมจากฉบับดังกล่าว (PMI, 2025)

สำหรับ SMEs วงจรชีวิตโครงการไม่จำเป็นต้องซับซ้อน แต่ควรมีขั้นตอนพื้นฐานที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนเข้าใจว่าโครงการอยู่ในระยะใด ต้องตัดสินใจเรื่องใด และควรมีผลลัพธ์สำคัญอะไรในแต่

ละช่วง หากไม่มีการแบ่งระยะของโครงการอย่างชัดเจน SMEs อาจเริ่มลงมือทำทันทีโดยยังไม่รู้เป้าหมาย ขอบเขต งบประมาณ หรือผู้รับผิดชอบ

1.8.1 ระยะการกำหนดโครงการ

ระยะการกำหนดโครงการ (Defining Phase) เป็นช่วงเริ่มต้นที่ต้องตอบคำถามพื้นฐานว่าโครงการนี้ทำไปเพื่ออะไร ต้องการแก้ปัญหาอะไรหรือคว้าโอกาสอะไร ใครเป็นผู้เกี่ยวข้อง ผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร และโครงการควรได้รับการอนุมัติหรือไม่

ในบริบท SMEs ระยะนี้อาจไม่ต้องใช้เอกสารจำนวนมาก แต่ควรมีกฎบัตรโครงการ (Project Charter) แบบสั้น เพื่อยืนยันว่าโครงการมีเหตุผล มีเป้าหมาย มีขอบเขตเบื้องต้น มีผู้รับผิดชอบ และมีเกณฑ์ความสำเร็จชัดเจน ตัวอย่างเช่น หากธุรกิจร้านกาแฟต้องการเปิดสาขาใหม่ กฎบัตรโครงการควรระบุว่าเปิดสาขาเพื่ออะไร กลุ่มลูกค้าเป้าหมายคือใคร งบประมาณประมาณเท่าใด กำหนดเปิดเมื่อใด ใครเป็นผู้จัดการโครงการ และจะวัดความสำเร็จอย่างไร

หากระยะการกำหนดโครงการไม่ชัดเจน โครงการอาจเกิดปัญหาในภายหลัง เช่น เป้าหมายไม่ตรงกัน ขอบเขตงานเปลี่ยนบ่อย ผู้เกี่ยวข้องคาดหวังไม่เหมือนกัน หรือไม่สามารถตัดสินใจได้ว่าโครงการสำเร็จหรือไม่

1.8.2 ระยะการวางแผนโครงการ

ระยะการวางแผนโครงการ (Planning Phase) เป็นการแปลงเป้าหมายของโครงการให้กลายเป็นแผนปฏิบัติที่ชัดเจน เช่น ต้องทำกิจกรรมใดบ้าง ใครรับผิดชอบ ใช้เวลานานเท่าใด ใช้งบประมาณเท่าใด มีความเสี่ยงใด และต้องติดตามผลอย่างไร

สำหรับ SMEs การวางแผนอาจเริ่มจากเครื่องมืออย่างง่าย เช่น รายการกิจกรรม (Activity List) ตารางเวลาแบบแผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) งบประมาณโครงการ (Project Budget) รายการความเสี่ยง (Risk List) และตารางกำหนดบทบาทความรับผิดชอบ (Responsibility Assignment Matrix: RAM) จุดสำคัญคือแผนต้องไม่ซับซ้อนเกินไปจนทีมไม่ใช้จริง แต่ต้องชัดเจนพอที่จะช่วยควบคุมเวลา ต้นทุน ขอบเขต และคุณภาพของโครงการ

ตัวอย่างเช่น โครงการเปิดร้านค้าออนไลน์ของธุรกิจเสื้อผ้า SMEs อาจต้องวางแผนกิจกรรมตั้งแต่การเลือกแพลตฟอร์ม ถ่ายภาพสินค้า เขียนคำอธิบายสินค้า เชื่อมระบบชำระเงิน วางระบบจัดส่ง ทดลองสั่งซื้อจริง และเปิดตัวแคมเปญการตลาด หากไม่มีแผนที่ชัดเจน งานเหล่านี้อาจตกหล่นหรือทำซ้ำซ้อนกัน

1.8.3 ระยะการดำเนินโครงการ

ระยะการดำเนินโครงการ (Executing Phase) เป็นช่วงที่ทีมงานลงมือทำงานจริงตามแผน เป็นระยะที่ใช้ทรัพยากรมากที่สุด และมักพบปัญหาจริงมากที่สุด เช่น งานล่าช้า ต้นทุนเกิน ผู้รับจ้างส่งงานไม่ทัน ลูกค้าเปลี่ยนความต้องการ หรือทีมงานมีภาระงานประจำมากจนไม่มีเวลาทำงานโครงการ

ในระยะนี้ ผู้จัดการโครงการ (Project Manager) หรือผู้รับผิดชอบโครงการใน SMEs ต้องติดตามความคืบหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยตรวจสอบว่างานใดเสร็จแล้ว งานใดกำลังดำเนินการ งานใดล่าช้า งบประมาณใช้ไปเท่าใด และมีปัญหาใดที่ต้องตัดสินใจ การรายงานสถานะโครงการ (Project Status Report) แบบสั้นและสม่ำเสมอจะช่วยให้เจ้าของกิจการและทีมงานเห็นภาพเดียวกัน

สำหรับ SMEs ที่มีทีมขนาดเล็ก การประชุมติดตามงานไม่จำเป็นต้องยาวหรือเป็นทางการมาก แต่อาจใช้การประชุมสั้นรายสัปดาห์ เพื่อทบทวน 4 คำถามสำคัญ ได้แก่ งานที่เสร็จแล้วคืออะไร งานที่ต้องทำต่อคืออะไร ปัญหาสำคัญคืออะไร และต้องการการตัดสินใจจากใคร

1.8.4 ระยะการปิดโครงการ

ระยะการปิดโครงการ (Closing Phase) เป็นระยะสุดท้ายที่มีเป้าหมายเพื่อส่งมอบผลลัพธ์อย่างเป็นทางการ ตรวจรับงาน ประเมินความสำเร็จ และสรุปบทเรียนสำหรับโครงการในอนาคต

ใน SMEs ระยะการปิดโครงการมักถูกละเลย เพราะเมื่อส่งมอบงานแล้ว ทีมงานมักรีบกลับไปทำงานประจำหรือเริ่มโครงการใหม่ทันที อย่างไรก็ตาม หากไม่ปิดโครงการอย่างเป็นระบบ ธุรกิจอาจสูญเสียโอกาสในการเรียนรู้ เช่น ไม่รู้ว่างบประมาณเกินเพราะอะไร ไม่รู้ว่างานล่าช้าเพราะจุดใด หรือไม่รู้ว่าสิ่งใดควรทำซ้ำในโครงการถัดไป

การปิดโครงการสำหรับ SMEs อาจทำอย่างกระชับ โดยมีรายงานปิดโครงการ (Closure Report) แบบสั้น ระบุผลลัพธ์ที่ส่งมอบ งบประมาณจริง ระยะเวลาจริง ปัญหาที่พบ สิ่งที่ทำได้ดี สิ่งที่ควรปรับปรุง และบทเรียนที่ได้รับ (Lessons Learned) ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้ SMEs พัฒนาโครงการต่อไปได้ดีขึ้น

1.9 เครื่องมือบริหารโครงการและการประยุกต์ใช้สำหรับ SMEs

เครื่องมือและเทคนิคการบริหารโครงการช่วยให้ SMEs สามารถวางแผน ดำเนินงาน ติดตาม และประเมินผลโครงการได้อย่างเป็นระบบมากขึ้น อย่างไรก็ตามแม้การบริหารโครงการของ SMEs

จะไม่จำเป็นต้องมีความสลับซับซ้อนและมีระเบียบขั้นตอนที่ยุ่งยาก แต่ความสำเร็จของโครงการต้องอาศัยความชัดเจนของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ควบคู่กับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ซึ่งเป็นสองปัจจัยที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนสูงสุด (Murphy & Ledwith, 2007) โดยทุกขั้นตอนของวงจรชีวิตโครงการควรประยุกต์ใช้อย่างกระชับและมุ่งเน้นองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน ควรมีการตั้งเป้าหมายของโครงการอย่างตรงไปตรงมา และมีเกณฑ์ความสำเร็จที่วัดผลได้ตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นโครงการ

2. การจัดสรรงบประมาณ ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ จำเป็นต้องมีการวางแผน กำหนดขอบเขต ตารางเวลา และงบประมาณอย่างรัดกุม ตลอดจนจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมกับงาน

3. การติดตาม ควบคุม และประเมินผล ต้องมีระบบการติดตามผลลัพธ์ (Planning, monitoring and control) และได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเพื่อช่วยผลักดันให้โครงการสำเร็จ รวมไปถึงเมื่อจบโครงการ ควรมีการประเมินผลและถอดบทเรียนเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์การ

ทั้งนี้ เครื่องมือพื้นฐานที่ SMEs สามารถเลือกนำมาใช้ในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตโครงการสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 1.6

ตารางที่ 1.6 การประยุกต์ใช้เครื่องมือจัดการโครงการในแต่ละวงจรชีวิตของโครงการ

วงจรชีวิตของโครงการ	เครื่องมือ	การประยุกต์ใช้สำหรับ SMEs
1. การกำหนดโครงการ	**Project Charter**	Project Charter หรือเอกสารสรุปโครงการแบบย่อ ใช้กำหนดจุดเริ่มต้นของโครงการอย่างเป็นทางการ สำหรับ SMEs ควรจัดทำในรูปแบบสั้น กระชับ เพื่อระบุชื่อโครงการ วัตถุประสงค์ ขอบเขตเบื้องต้น ตัวชี้วัดความสำเร็จ งบประมาณ ผู้รับผิดชอบหลัก และผู้มีอำนาจอนุมัติ ทั้งนี้ SMEs ควรเริ่มจากโครงการขนาดเล็กที่มีผลต่อธุรกิจชัดเจน เช่น การลดต้นทุน การเพิ่มยอดขาย หรือการปรับปรุงบริการ และควรกำหนดเป้าหมายแบบ SMART เพื่อให้ทีมงานเข้าใจทิศทางเดียวกันตั้งแต่เริ่มต้น (PMI, 2021)

วงจรชีวิตของโครงการ	เครื่องมือ	การประยุกต์ใช้สำหรับ SMEs
2. การวางแผนโครงการ	**Work Breakdown Structure (WBS)**	WBS หรือโครงสร้างการแบ่งงาน ใช้แตกงานหลักของโครงการออกเป็นกิจกรรมย่อยที่สามารถบริหารจัดการได้ง่ายขึ้น สำหรับ SMEs เครื่องมือนี้ช่วยให้เห็นว่างานใดต้องทำก่อนหลัง ใครเกี่ยวข้อง และมีงานใดตกหล่นหรือนอกขอบเขตหรือไม่ จึงช่วยให้การวางแผนเวลา งบประมาณ และทรัพยากรทำได้ชัดเจนขึ้น
	Gantt Chart, CPM, S-Curve	Gantt Chart, CPM และ S-Curve ช่วยให้ SMEs วางแผนระยะเวลา ระบุกิจกรรมสำคัญ และติดตามความก้าวหน้ารวมถึงค่าใช้จ่ายของโครงการให้เป็นไปตามแผน SMEs อาจใช้ตารางอย่างง่ายหรือโปรแกรมพื้นฐาน เช่น Excel เพื่อช่วยติดตามภาพรวมของแผนงาน และเห็นได้ว่างานใดล่าช้าหรือควรเร่งดำเนินการ
	Project Budget	Project Budget หรืองบประมาณโครงการ ใช้ประมาณการค่าใช้จ่ายและกำหนดวงเงินสำหรับดำเนินโครงการ สำหรับ SMEs ควรจัดทำงบประมาณแบบง่าย โดยแยกค่าใช้จ่ายหลัก เช่น วัตถุดิบ ค่าแรง ค่าอุปกรณ์ ค่าการตลาด และค่าใช้จ่ายสำรอง เพื่อควบคุมไม่ให้ต้นทุนบานปลาย
	Responsibility Assignment Matrix (RAM)	Responsibility Assignment Matrix (RAM) หรือตารางกำหนดบทบาทความรับผิดชอบ ใช้ระบุว่าใครรับผิดชอบงานใด ใครมีอำนาจตัดสินใจ และใครต้องได้รับข้อมูล เครื่องมือนี้เหมาะกับ SMEs เพราะบุคลากรมักทำหลายหน้าที่ในเวลาเดียวกัน การกำหนดบทบาทให้ชัดเจนจึงช่วยลดความสับสนและทำให้แต่ละกิจกรรมมีผู้รับผิดชอบหลัก
	Risk Register	Risk Register หรือทะเบียนความเสี่ยงแบบง่าย ใช้บันทึกความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ผลกระทบ

วงจรชีวิตของโครงการ	เครื่องมือ	การประยุกต์ใช้สำหรับ SMEs
		แนวทางป้องกัน และผู้รับผิดชอบ สำหรับ SMEs ควรระบุความเสี่ยงสำคัญตั้งแต่ต้น เช่น งบประมาณไม่พอ งานล่าช้า ลูกค้าเปลี่ยนความต้องการ หรือทีมงานไม่พร้อม เพื่อเตรียมแนวทางรับมือก่อนเกิดปัญหา
3. การดำเนินโครงการ	**Status Meeting**	Status Meeting หรือการประชุมติดตามสถานะงาน ใช้แลกเปลี่ยนข้อมูล แจ้งปัญหา และปรับแผนการทำงานร่วมกัน สำหรับ SMEs การประชุมไม่จำเป็นต้องเป็นทางการมาก อาจเป็นการประชุมสั้น ๆ รายสัปดาห์ เพื่อให้ทีมงานเข้าใจสถานะงานตรงกัน และสามารถประสานงานกับลูกค้าหรือผู้เกี่ยวข้องได้ต่อเนื่อง
3. การดำเนินโครงการ	**Deliverables Checklist**	Deliverables Checklist หรือรายการตรวจสอบการส่งมอบงาน ใช้ตรวจสอบว่าผลลัพธ์ของโครงการครบถ้วนและตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ สำหรับ SMEs เครื่องมือนี้ช่วยลดความผิดพลาดก่อนส่งมอบงานให้ลูกค้าหรือผู้ใช้ประโยชน์ และช่วยให้การประเมินผลหลังจบโครงการชัดเจนขึ้น
4. การปิดโครงการ	**Lessons Learned**	Lessons Learned หรือบันทึกบทเรียนหลังจบโครงการ ใช้รวบรวมสิ่งที่ทำได้ดี ปัญหาที่เกิดขึ้น และข้อเสนอแนะสำหรับอนาคต สำหรับ SMEs ควรบันทึกแบบสั้น ๆ เพื่อจัดเก็บเป็นความรู้ขององค์การ และนำไปใช้ปรับปรุงการดำเนินโครงการครั้งต่อไป

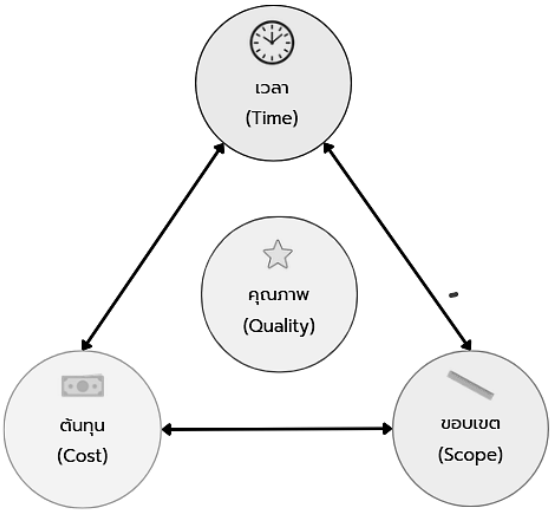
สิ่งที่ผู้ประกอบการและผู้จัดการโครงการใน SMEs ต้องตระหนักคือ การบริหารโครงการที่มีประสิทธิผลเกิดจากการคัดเลือกและปรับใช้กระบวนการให้เหมาะสมกับบริบทของตัวโครงการ SMEs ไม่จำเป็นต้องใช้เครื่องมือทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น แต่ควรเลือกใช้เพียงเครื่องมือที่ตอบโจทย์ขนาด ความซับซ้อน และทักษะของทีมงาน เพื่อป้องกันไม่ให้ระบบบริหารโครงการกลายเป็นการสร้างภาระเอกสารที่เกินความจำเป็นจนลดทอนความยืดหยุ่นขององค์การ Kerzner (2019) ตั้งข้อสังเกตที่มี

นัยสำคัญต่อการเลือกเครื่องมือว่า วิธีการบริหารโครงการที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์การ ถูกออกแบบมาสำหรับงานที่คาดการณ์ผลได้ล่วงหน้า เมื่อนำมาใช้กับโครงการที่มีลักษณะเป็นนวัตกรรม ซึ่งยังไม่รู้ว่าผลลัพธ์สุดท้ายจะหน้าตาอย่างไร ระเบียบวิธีที่เคร่งครัดกลับกลายเป็นตัวขัดขวางการเรียนรู้แทนที่จะช่วยควบคุมงาน ข้อสังเกตนี้ตรงกับสถานการณ์ของ SMEs พอดี เพราะโครงการของกิจการขนาดเล็กมักปนกันทั้งงานที่รู้ผลล่วงหน้า เช่น การปรับปรุงพื้นที่หรือการติดตั้งอุปกรณ์ และงานที่ต้องค้นหาคำตอบระหว่างทาง เช่น การพัฒนาสินค้าใหม่หรือการทดลองช่องทางขายใหม่ การเลือกเครื่องมือจึงไม่ควรเลือกครั้งเดียวแล้วใช้กับทุกโครงการ แต่ควรเลือกตามลักษณะของโครงการแต่ละงาน

1.10 ข้อจำกัดของโครงการในบริบท SMEs

โครงการทุกโครงการต้องดำเนินงานภายใต้ข้อจำกัด (Constraints) บางประการ ไม่ว่าจะเป็นโครงการขนาดใหญ่ในองค์การขนาดใหญ่ หรือโครงการขนาดเล็กในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ข้อจำกัดเหล่านี้เป็นกรอบสำคัญที่ผู้จัดการโครงการ (Project Manager) หรือผู้รับผิดชอบโครงการต้องคำนึงถึงตั้งแต่เริ่มต้น เพราะการเปลี่ยนแปลงข้อจำกัดด้านหนึ่งมักส่งผลต่อข้อจำกัดด้านอื่นเสมอ

ข้อจำกัดพื้นฐานที่มักใช้ในการอธิบายโครงการ ได้แก่ เวลา (Time) ต้นทุน (Cost) ขอบเขต (Scope) และคุณภาพ (Quality) ในบางตำราอาจเรียกความสัมพันธ์นี้ว่า สามเหลี่ยมเหล็กของโครงการ (Iron Triangle) หรือข้อจำกัดสามด้านของโครงการ (Triple Constraints) โดยมีคุณภาพ (Quality) เป็นผลลัพธ์ที่ได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจด้านเวลา ต้นทุน และขอบเขต (Larson & Gray, 2021; PMI, 2021) ดังแสดงในภาพที่ 1.4



ภาพที่ 1.4 ข้อจำกัดของโครงการในบริบท SMEs

ในบริบทของ SMEs ข้อจำกัดเหล่านี้มีความสำคัญมากเป็นพิเศษ เพราะ SMEs มักมีทรัพยากรจำกัดกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ หากโครงการใช้เวลานานกว่าที่วางแผนไว้ อาจทำให้เสียโอกาสทางการตลาด หากต้นทุนบานปลาย อาจกระทบต่อกระแสเงินสด (Cash Flow) หากขอบเขตงานไม่ชัดเจน อาจเกิดงานเพิ่มโดยไม่ได้วางแผน และหากคุณภาพต่ำกว่าที่คาดหวัง อาจกระทบต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าโดยตรง

อย่างไรก็ตาม กรอบข้อจำกัดสามด้านนี้ถูกตั้งคำถามมานาน Atkinson (1999) โต้แย้งว่าเกณฑ์ด้านต้นทุนและเวลาเป็นเพียงการคาดเดาที่ดีที่สุดซึ่งกำหนดขึ้นในช่วงที่ผู้รับผิดชอบ รู้เรื่องโครงการน้อยที่สุด ส่วนคุณภาพเป็นปรากฏการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามทัศนคติและ ความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องตลอดโครงการ เขาจึงเสนอให้เพิ่มเกณฑ์ด้านคุณค่าที่เกิดกับองค์การ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าไปด้วย ในทัศนะของผู้เขียน ข้อโต้แย้งนี้มีน้ำหนักเป็นพิเศษในบริบท SMEs เพราะข้อจำกัดที่ผูกมัดกิจการขนาดเล็กอย่างแท้จริงมักไม่ใช่สามด้านข้างต้น หากแต่เป็นกระแสเงินสด (Cash Flow) ซึ่งไม่ปรากฏอยู่ในสามเหลี่ยมเหล็กเลย โครงการที่ใช้งบประมาณรวมไม่เกินแผนยังอาจหยุดชะงักได้ หากจังหวะการจ่ายเงินไม่สอดคล้องกับจังหวะการรับเงินของกิจการ

เวลา (Time) หมายถึง ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินโครงการตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุด สำหรับ SMEs เวลาไม่ได้เป็นเพียงกำหนดการทำงานเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับโอกาสทางธุรกิจ เช่น การเปิดร้านให้ทันช่วงเทศกาล การออกสินค้าให้ทันกระแสตลาด หรือการติดตั้งระบบให้ทันก่อนช่วงยอดขายสูง หากต้องการให้งานเสร็จเร็วขึ้น SMEs อาจต้องเพิ่มบุคลากร จ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอก หรือลดขอบเขตงานบางส่วน

ต้นทุน (Cost) หมายถึง ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกิดขึ้นในการดำเนินโครงการ เช่น ค่าแรง ค่าวัสดุ ค่าอุปกรณ์ ค่าจ้างผู้เชี่ยวชาญ ค่าเดินทาง ค่าเทคโนโลยี และค่าใช้จ่ายสำรอง สำหรับ SMEs ต้นทุนมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับกระแสเงินสด (Cash Flow) เพราะธุรกิจขนาดเล็กอาจไม่มีเงินสำรองมากพอรองรับค่าใช้จ่ายที่เกินแผน ดังนั้นการประมาณต้นทุน (Cost Estimation) และการควบคุมต้นทุน (Cost Control) จึงเป็นเรื่องสำคัญมาก

ขอบเขต (Scope) หมายถึง งานทั้งหมดที่โครงการต้องทำ และผลลัพธ์ส่งมอบ (Deliverables) ที่ต้องเกิดขึ้นเมื่อโครงการสิ้นสุด หากขอบเขตไม่ชัดเจน อาจเกิดปัญหาการขยายขอบเขตโดยไม่ได้ควบคุม (Scope Creep) เช่น โครงการทำเว็บไซต์ของ SMEs เดิมต้องการเพียงหน้าข้อมูลสินค้าและช่องทางติดต่อ แต่ระหว่างทางเพิ่มระบบชำระเงิน ระบบสมาชิก ระบบสะสมแต้ม และระบบวิเคราะห์ลูกค้าเข้าไปโดยไม่มีการปรับเวลาและงบประมาณ ส่งผลให้โครงการล่าช้าและต้นทุนสูงขึ้น

คุณภาพ (Quality) หมายถึง ระดับความเหมาะสมของผลลัพธ์เมื่อเทียบกับความต้องการของลูกค้า ผู้ใช้ หรือมาตรฐานที่กำหนด คุณภาพไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะตอนส่งมอบงาน แต่ต้องถูกวางแผน ควบคุม และตรวจสอบตั้งแต่ระหว่างดำเนินโครงการ สำหรับ SMEs คุณภาพมีผลต่อความน่าเชื่อถือของธุรกิจโดยตรง เช่น หากระบบจองคิวออนไลน์ใช้งานยาก ลูกค้าอาจเลิกใช้บริการ หรือหากสินค้าใหม่มีคุณภาพไม่สม่ำเสมอ อาจทำให้ลูกค้าไม่กลับมาซื้อซ้ำ

การบริหารข้อจำกัดของโครงการจึงเป็นการตัดสินใจเชิงสมดุล (Trade-off Decision) ผู้จัดการโครงการต้องพิจารณาว่า หากเพิ่มขอบเขตงาน จะต้องเพิ่มเวลาและต้นทุนหรือไม่ หากต้องการลดต้นทุน จะกระทบคุณภาพหรือไม่ หากต้องการเร่งเวลา จะต้องเพิ่มคนหรือจ้างภายนอกหรือไม่ การตัดสินใจเหล่านี้ควรทำอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่ตัดสินใจเฉพาะหน้าโดยไม่ประเมินผลกระทบ

ตัวอย่างแนวทางการพิจารณาผลกระทบและการตัดสินใจเชิงสมดุล ระหว่างข้อจำกัดต่าง ๆ ของโครงการในบริบท SMEs สรุปได้ดังแสดงในกล่องที่ 1.1

กล่องที่ 1.1 ตัวอย่างการตัดสินใจเชิงสมดุล (Trade-off Decision) ใน SMEs

- หากต้องการให้งานเสร็จเร็วขึ้น อาจต้องเพิ่มทรัพยากร จ้างภายนอก หรือลดขอบเขตบางส่วน
- หากต้องการลดต้นทุน ต้องพิจารณาว่าสามารถตัดกิจกรรมใดได้โดยไม่กระทบคุณภาพหลัก
- หากต้องการเพิ่มขอบเขตงาน ต้องประเมินผลกระทบต่อเวลา งบประมาณ และกระแสเงินสดก่อนอนุมัติ
- หากต้องการคุณภาพสูงขึ้น ต้องกำหนดมาตรฐานคุณภาพให้ชัดเจนตั้งแต่ต้น และเผื่อเวลาในการตรวจสอบ

1.11 แนวทางน้ำตกและแนวทางเอไจล์

แนวทางการบริหารโครงการ (Project Management Approach) เป็นวิธีคิดและวิธีจัดลำดับการทำงานของโครงการ โดยทั่วไปแนวทางที่มักกล่าวถึง ได้แก่ แนวทางน้ำตก (Waterfall Approach) และแนวทางเอไจล์ (Agile Approach) ทั้งสองแนวทางไม่ได้มีแนวทางใดดีกว่าอีกแนวทางหนึ่งในทุกสถานการณ์ แต่เหมาะกับลักษณะโครงการที่แตกต่างกัน (Larson & Gray, 2021; Schwalbe, 2019)

แนวทางน้ำตก (Waterfall Approach) เป็นแนวทางการบริหารโครงการแบบลำดับขั้น (Sequential Approach) โดยดำเนินงานจากขั้นหนึ่งไปสู่อีกขั้นหนึ่งอย่างเป็นระบบ เช่น การเก็บความต้องการ (Requirements) การออกแบบ (Design) การพัฒนา (Development) การทดสอบ (Testing) และการส่งมอบ (Deployment) แนวทางนี้เหมาะกับโครงการที่มีขอบเขตชัดเจน ความต้องการไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย และต้องการการควบคุมอย่างเป็นทางการ

ในบริบท SMEs แนวทางน้ำตกเหมาะกับโครงการที่ต้องการความชัดเจนตั้งแต่ต้น เช่น การปรับปรุงพื้นที่ร้าน การติดตั้งเครื่องจักร การทำป้ายร้าน การก่อสร้างครัวกลาง การติดตั้งระบบบัญชีมาตรฐาน หรือการจัดงานที่มีกำหนดการแน่นอน จุดเด่นของแนวทางน้ำตกคือช่วยให้ SMEs เห็นแผนงานล่วงหน้า ประมาณเวลาและต้นทุนได้ง่าย และควบคุมการส่งมอบงานได้เป็นลำดับ

อย่างไรก็ตาม แนวทางน้ำตกมีข้อจำกัดด้านความยืดหยุ่น หากความต้องการของลูกค้าหรือเจ้าของกิจการเปลี่ยนแปลงระหว่างทาง การแก้ไขงานอาจใช้เวลาและต้นทุนสูง เช่น หาก SMEs ตก

ลงแบบตกแต่งร้านกับผู้รับเหมาแล้ว แต่ระหว่างทางต้องการเปลี่ยนรูปแบบเคาน์เตอร์หรือเพิ่มพื้นที่บริการ อาจทำให้ต้นทุนและระยะเวลาเพิ่มขึ้นอย่างมาก

แนวทางเอไจล์ (Agile Approach) เป็นแนวทางการบริหารโครงการที่เน้นความยืดหยุ่น การเรียนรู้ และการส่งมอบคุณค่าเป็นรอบสั้น ๆ แทนที่จะรอส่งมอบผลงานทั้งหมดในช่วงท้ายโครงการ การทำงานแบบเอไจล์มักแบ่งเป็นรอบการทำงานสั้น ๆ ที่มีความยาวเท่ากัน เรียกว่า รอบทำซ้ำ (Iteration) หรือกรอบเวลา (Timebox) ซึ่งในกรอบสครัม (Scrum) เรียกว่า สปรินต์ (Sprint) โดยในแต่ละรอบทีมงานจะวางแผน ออกแบบ ทดลอง ส่งมอบผลงานบางส่วน รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และนำไปปรับปรุงในรอบถัดไป (Project Management Institute & Agile Alliance, 2017)

ในบริบท SMEs แนวทางเอไจล์เหมาะกับโครงการที่ยังมีความไม่แน่นอนสูง หรือจำเป็นต้องทดลองกับลูกค้าจริง เช่น การพัฒนาเมนูใหม่ การออกแบบแพ็กเกจจิ้งใหม่ การทำแคมเปญออนไลน์ การพัฒนาเว็บไซต์ การสร้างระบบสมาชิก หรือการทดลองบริการใหม่ จุดเด่นของแนวทางเอไจล์คือช่วยให้ SMEs ไม่ต้องลงทุนทั้งหมดตั้งแต่แรก แต่สามารถทดลองเป็นรอบเล็ก ๆ เรียนรู้จากลูกค้า และปรับปรุงก่อนขยายผล

ในทางปฏิบัติ SMEs อาจใช้แนวทางผสม (Hybrid Approach) โดยนำความชัดเจนของแนวทางน้ำตกมารวมกับความยืดหยุ่นของแนวทางเอไจล์ เช่น โครงการเปิดร้านค้าออนไลน์อาจกำหนดเป้าหมาย งบประมาณ และวันเปิดระบบแบบ Waterfall แต่ใช้การพัฒนาหน้าเว็บไซต์ การทดลองรูปแบบสินค้า และการปรับประสบการณ์ลูกค้าแบบ Agile (Larson & Gray, 2021)

ดังนั้น ผู้บริหาร SMEs ไม่ควรถามว่า “Waterfall หรือ Agile แบบใดดีกว่า” แต่ควรถามว่า “โครงการนี้มีความไม่แน่นอนมากน้อยเพียงใด” “ลูกค้าต้องมีส่วนร่วมมากแค่ไหน” “ขอบเขตงานเปลี่ยนได้หรือไม่” และ “ธุรกิจมีทรัพยากรพร้อมเพียงใด” คำตอบของคำถามเหล่านี้จะช่วยให้ SMEs เลือกแนวทางบริหารโครงการได้เหมาะสมมากขึ้น ทั้งนี้ แนวทางเอไจล์ หลักคิดเบื้องหลัง กรอบการทำงานสครัม และข้อผิดพลาดที่พบบ่อยในการนำมาใช้กับ SMEs จะกล่าวถึงอย่างละเอียดในบทที่ 14 Wysocki (2019) เสนอวิธีจำแนกโครงการที่ช่วยตอบคำถามข้างต้นได้ก่อนลงมือทำ โดยพิจารณาสองประเด็นควบคู่กัน คือ เป้าหมายของโครงการชัดเจนเพียงใด และวิธีการที่จะไปถึงเป้าหมายนั้นชัดเจนเพียงใด เมื่อนำสองประเด็นมาไขว้กันจะได้พื้นที่สี่ส่วน โครงการที่ทั้งเป้าหมายและวิธีการชัดเจนเหมาะกับแนวทางแบบวางแผนล่วงหน้าอย่างแนวทางน้ำตก โครงการที่รู้เป้าหมายชัดแต่ยังไม่รู้วิธีการเหมาะกับแนวทางเอไจล์ซึ่งค่อย ๆ ค้นหาวิธีการผ่านการทำงานเป็นรอบ ส่วนโครงการที่ทั้งเป้าหมายและวิธีการยังไม่ชัดต้องอาศัยการทดลองเป็นหลักและควบคุมด้วยงบประมาณกับเวลาแทนการ

ควบคุมด้วยขอบเขต คุณค่าของการจำแนกเช่นนี้สำหรับ SMEs คือเปลี่ยนคำถามที่ตอบยากว่า “ควรใช้วิธีไหน” ให้กลายเป็นคำถามที่ตอบได้จากข้อเท็จจริงของโครงการตรงหน้าว่า “ตอนนี้เรารู้อะไรแน่แล้วบ้าง” รายละเอียดของแนวทางเอไจล์ แนวทางผสม และกรอบการทำงานสครัมอยู่ในบทที่ 14 ผู้อ่านที่มีโครงการซึ่งขอบเขตยังไม่ชัดเจนตั้งแต่ต้นอ่านบทที่ 14 ต่อจากบทนี้ได้ทันที

1.12 การวัดความสำเร็จของโครงการในบริบท SMEs

การวัดความสำเร็จของโครงการ (Project Success Measurement) เป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจทราบว่าโครงการที่ดำเนินการไปนั้นประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ในอดีตความสำเร็จของโครงการมักถูกวัดจากการทำงานให้เสร็จตามเวลา (Time) ไม่เกินงบประมาณ (Cost) และอยู่ในขอบเขตที่กำหนด (Scope) อย่างไรก็ตาม ในบริบทของธุรกิจปัจจุบัน โดยเฉพาะ SMEs ความสำเร็จของโครงการควรมองกว้างกว่านั้น เพราะโครงการที่เสร็จตรงเวลาและไม่เกินงบประมาณอาจไม่สร้างคุณค่าทางธุรกิจหรือไม่ตอบโจทย์ลูกค้าก็ได้ (Atkinson, 1999; Shenhar & Dvir, 2007)

สำหรับ SMEs การวัดความสำเร็จของโครงการควรพิจารณาทั้งมิติด้านการบริหารโครงการ (Project Management Success) และมิติด้านผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Success) กล่าวคือโครงการควรสำเร็จทั้งในแง่การควบคุมการดำเนินงาน และในแง่การสร้างประโยชน์ให้กับธุรกิจ การพิจารณาความสำเร็จหลายมิติเช่นนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Shenhar และ Dvir (2007) ที่เสนอว่าความสำเร็จของโครงการควรพิจารณา 5 มิติ ได้แก่ ประสิทธิภาพของโครงการ (Project Efficiency) ผลกระทบต่อลูกค้า (Impact on the Customer) ผลกระทบต่อทีมงาน (Impact on the Team) ผลลัพธ์ทางธุรกิจโดยตรง (Business and Direct Success) และการเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต (Preparation for the Future) โดยมิติผลกระทบต่อทีมงานมีความสำคัญเป็นพิเศษกับ SMEs ที่ทีมงานมีจำนวนจำกัดและต้องรับผิดชอบหลายบทบาทพร้อมกัน

มิติที่ควรพิจารณามีเจ็ดด้าน ได้แก่ เวลา ต้นทุน ขอบเขต คุณภาพ ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ทางธุรกิจ และการเรียนรู้ขององค์การ มิติด้านเวลา ต้นทุน ขอบเขต และคุณภาพ เป็นความสำเร็จด้านการบริหารโครงการซึ่งรู้ผลทันทีเมื่อปิดงาน ส่วนมิติด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ทางธุรกิจ และการเรียนรู้ขององค์การ เป็นความสำเร็จด้านผลลัพธ์ซึ่งต้องรอดูหลังจากผลงานถูกนำไปใช้จริงระยะหนึ่ง ความต่างของจังหวะเวลานี้เองที่ทำให้โครงการซึ่งดูสำเร็จในวันปิดงานอาจไม่สำเร็จเมื่อมองย้อนกลับมาอีกสามเดือนถัดมา คำถามที่ใช้ตรวจแต่ละมิติพร้อม

ตัวอย่างตัวชี้วัดสรุปไว้ในตารางที่ 1.7 ส่วนวิธีประเมินผลโครงการอย่างเป็นระบบเมื่อโครงการสิ้นสุดลงจะกล่าวถึงอีกครั้งในบทที่ 13

ตารางที่ 1.7 ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการในบริบท SMEs

มิติการวัดความสำเร็จ	คำถามที่ควรถาม	ตัวอย่างตัวชี้วัด
เวลา (Time)	โครงการเสร็จตามกำหนดหรือไม่	จำนวนวันที่ล่าช้า ร้อยละของงานที่เสร็จตามแผน
ต้นทุน (Cost)	ใช้งบประมาณตามแผนหรือไม่	งบประมาณจริงเทียบกับงบประมาณที่วางไว้
ขอบเขต (Scope)	ส่งมอบงานครบตามที่ตกลงหรือไม่	จำนวนผลลัพธ์ส่งมอบที่เสร็จครบ
คุณภาพ (Quality)	ผลลัพธ์ใช้งานได้ดีและตรงมาตรฐานหรือไม่	จำนวนข้อผิดพลาด คะแนนประเมินคุณภาพ
ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer and Stakeholder)	ผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจหรือไม่	คะแนนความพึงพอใจ ข้อร้องเรียน
ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Outcome)	โครงการสร้างประโยชน์ต่อธุรกิจหรือไม่	ยอดขายเพิ่มขึ้น ต้นทุนลดลง ลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น
การเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning)	ได้บทเรียนอะไรสำหรับโครงการถัดไป	รายการบทเรียนและข้อเสนอแนะหลังจบโครงการ

ตัวอย่างเช่น ธุรกิจร้านอาหาร ดำเนินโครงการพัฒนาระบบจองโต๊ะออนไลน์ หากวัดเพียงว่าโครงการเสร็จตรงเวลาและไม่เกินงบประมาณ อาจถือว่าโครงการสำเร็จในเชิงการบริหาร แต่หากระบบใช้งานยาก ลูกค้าไม่ใช้จริง หรือไม่ช่วยลดปัญหาการจองซ้ำซ้อน โครงการนี้อาจยังไม่สำเร็จในเชิงธุรกิจ ดังนั้น SMEs ควรวัดทั้งผลการดำเนินงานของโครงการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นหลังนำไปใช้จริง

ในทางปฏิบัติ SMEs ไม่จำเป็นต้องมีตัวชี้วัดจำนวนมากเกินไป แต่ควรเลือกตัวชี้วัดสำคัญที่ตอบคำถามว่า โครงการนี้ทำไปเพื่ออะไร และจะรู้ได้อย่างไรว่าสำเร็จ ตัวอย่างเช่น หากโครงการมีเป้าหมายเพื่อลดเวลารอลูกค้า ตัวชี้วัดควรเป็นเวลารอเฉลี่ย หากโครงการมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มยอดขาย ตัวชี้วัดควรเป็นยอดขายหรือจำนวนคำสั่งซื้อ หากโครงการมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงคุณภาพบริการ

ตัวชี้วัดควรเป็นความพึงพอใจของลูกค้าหรือจำนวนข้อร้องเรียน Pinto (2019) เสนอให้มองความสำเร็จของโครงการเป็นสี่มิติที่วัดได้ในช่วงเวลาต่างกัน ได้แก่ ประสิทธิภาพของการดำเนินโครงการซึ่งรู้ผลทันทีที่ปิดงาน ผลกระทบต่อลูกค้าซึ่งรู้ผลเมื่อผลงานถูกนำไปใช้จริง ความสำเร็จทางธุรกิจซึ่งต้องรอดูตัวเลขของกิจการอีกระยะหนึ่ง และการเตรียมพร้อมสำหรับอนาคตซึ่งเป็นความสามารถหรือฐานลูกค้าใหม่ที่โครงการทิ้งไว้ให้ธุรกิจ เมื่อเทียบกับเจ็ดมิติที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่าสามมิติแรกคือเวลา ต้นทุน และขอบเขต รวมกันเป็นมิติประสิทธิภาพ ส่วนมิติด้านการเรียนรู้ขององค์การมีลักษณะเดียวกับการเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต ประเด็นที่ควรจำจากการจัดกลุ่มเช่นนี้คือความสำเร็จแต่ละมิติมีจังหวะเวลาของตนเอง การสรุปว่าโครงการสำเร็จหรือล้มเหลวในวันปิดโครงการจึงเป็นการตัดสินจากข้อมูลเพียงมิติเดียวเท่านั้น

กล่าวโดยสรุป การวัดความสำเร็จของโครงการใน SMEs ควรตอบได้ทั้งสองคำถาม คือ “โครงการทำเสร็จดีหรือไม่” และ “โครงการสร้างคุณค่าให้ธุรกิจจริงหรือไม่” หาก SMEs สามารถตอบคำถามทั้งสองข้อได้ จะช่วยให้การบริหารโครงการไม่ใช่เพียงการทำงานให้จบ แต่เป็นการใช้โครงการเป็นเครื่องมือในการพัฒนาและขับเคลื่อนธุรกิจอย่างมีเป้าหมาย

1.13 กรอบการบริหารโครงการแบบพอเหมาะกับขนาดสำหรับ SMEs

เนื้อหาตั้งแต่ต้นบทได้อธิบายว่าอะไรคือโครงการ ต่างจากงานประจำอย่างไร มีวงจรชีวิตกี่ระยะ มีข้อจำกัดใดกำกับอยู่ และจะวัดความสำเร็จอย่างไร ความรู้ชุดนี้เป็นความรู้สากลที่ใช้ได้กับองค์การทุกขนาด แต่เมื่อผู้ประกอบการ SMEs นำไปใช้จริง คำถามที่เกิดขึ้นทันทีไม่ใช่ว่าเครื่องมือเหล่านี้ถูกต้องหรือไม่ หากเป็นคำถามว่าจะเลือกใช้อะไรเท่าใดจึงจะพอดีกับกิจการที่มีพนักงานไม่กี่คน คำถามนี้เองที่ตำราสากลตอบไม่ได้ เพราะเขียนขึ้นจากบริบทที่มีหน่วยงานเฉพาะและมีผู้จัดการโครงการเต็มเวลา หัวข้อนี้จึงประมวลข้อเสนอที่กระจายอยู่ตลอดเล่มขึ้นเป็นกรอบเดียวเพื่อใช้ตอบคำถามดังกล่าว

ผู้เขียนเรียกกรอบนี้ว่า การบริหารโครงการแบบพอเหมาะกับขนาด (Right-Sized Project Management: RSPM) โดยมีข้อเสนอกลางว่า การปรับการบริหารโครงการให้พอเหมาะกับ SMEs ไม่ใช่การตัดเครื่องมือออกให้เหลือน้อยที่สุด และไม่ใช่การย่อระบบขององค์การขนาดใหญ่ลงตามสัดส่วน หากแต่คือ “การจัดสรรความเป็นทางการเสียใหม่” นั่นคือย้ายความเป็นทางการจากจุดที่มีไว้เพื่อแสดงว่าได้ทำตามขั้นตอน ไปไว้ในจุดที่การไม่มีมันจะทำให้ตัดสินใจผิด ความต่างระหว่างสองความคิดนี้สำคัญมาก เพราะการตัดออกทำให้กิจการเสียเครื่องมือที่จำเป็นไปพร้อมกับเครื่องมือที่ไม่

จำเป็น ขณะที่การจัดสรรใหม่ทำให้กิจการยังได้ประโยชน์ของการบริหารโครงการครบ โดยจ่ายต้นทุนด้านเวลาและเอกสารน้อยลง

กรอบนี้ประกอบด้วยหลักการห้าข้อที่เกิดจากการสังเคราะห์เงื่อนไขซึ่งทำให้ SMEs ต่างจากองค์การขนาดใหญ่ หลักการแรกคือ ความเป็นทางการที่พอเหมาะ ซึ่งเป็นกฎการตัดสินใจของทั้งกรอบ หลักการที่สอง สาม และสี่ คือ บทบาทซ้อนทับ กระแสเงินสดเป็นข้อจำกัดผูกมัด และความสัมพันธ์คือทรัพยากร ซึ่งเป็นเงื่อนไขสามด้านที่ทำให้ผลของการใช้เครื่องมือเดียวกันใน SMEs ต่างจากในองค์การขนาดใหญ่ ส่วนหลักการที่ห้าคือ การเรียนรู้สะสมข้ามโครงการ ซึ่งเป็นกลไกที่ทำให้ผลของสี่ข้อแรกทบต้นขึ้นเมื่อทำโครงการถัดไป สาระสำคัญและคำถามที่ใช้ตัดสินใจของแต่ละหลักการสรุปไว้ในตารางที่ 1.8

ข้อสังเกตที่ควรทำความเข้าใจคือ หลักการทั้งห้าไม่ได้อยู่ในระนาบเดียวกัน หลักการที่หนึ่งเป็นเกณฑ์ที่ใช้ตัดสินทุกครั้งที่ต้องเลือกว่าจะทำให้เป็นทางการหรือไม่ ส่วนหลักการที่สองถึงสี่เป็นข้อเท็จจริงของบริบทที่เปลี่ยนคำตอบของเกณฑ์นั้นในแต่ละสถานการณ์ ตัวอย่างเช่น การกำหนดผู้อนุมัติเพียงคนเดียวต่อหนึ่งงานเป็นความเป็นทางการที่คุ้มค่าใน SMEs เพราะบทบาทที่ซ้อนทับกันทำให้ความคลุมเครือเรื่องผู้ตัดสินใจเกิดขึ้นได้ง่ายกว่าองค์การใหญ่ ขณะที่การจัดทำเอกสารควบคุมการเปลี่ยนแปลงหลายชั้นไม่คุ้มค่า เพราะทีมขนาดเล็กรับรู้การเปลี่ยนแปลงถึงกันอยู่แล้ว เกณฑ์เดียวกันจึงให้คำตอบต่างกันเมื่อบริบทต่างกัน

ตลอดเล่มนี้ ทุกบทจะจบด้วยการย้อนกลับมาที่กรอบดังกล่าว โดยระบุว่าเครื่องมือของบทนั้น ถูกปรับให้พอเหมาะกับ SMEs ด้วยหลักการข้อใด และการปรับนั้นต่างจากแนวทางที่ตำราสากลเสนออย่างไร ผู้อ่านจึงสามารถอ่านทั้งเล่มเพื่อเห็นพัฒนาการของกรอบ หรืออ่านเฉพาะบทที่ต้องการแล้วใช้ย่อหน้าปิดท้ายของบทนั้นเป็นสะพานกลับสู่ภาพรวมได้เช่นกัน

ตารางที่ 1.8 หลักการห้าข้อของการบริหารโครงการแบบพอเหมาะกับขนาดสำหรับ SMEs

หลักการ	สาระสำคัญ	คำถามที่ใช้ตัดสินใจ
1. ความเป็นทางการที่พอเหมาะ (Right-Sized Formality)	เพิ่มความเป็นทางการเฉพาะจุดที่การไม่มีมันจะทำให้ตัดสินใจผิด ไม่ใช่เพิ่มเพื่อแสดงว่าทำตามขั้นตอนครบ	ถ้าไม่มีเอกสารหรือขั้นตอนนี้ การตัดสินใจของเราจะเปลี่ยนไปหรือไม่

หลักการ	สาระสำคัญ	คำถามที่ใช้ตัดสินใจ
2. บทบาทซ้อนทับ (Overlapping Roles)	คนคนเดียวรับหลายบทบาทเป็นสภาพปกติของ SMEs ไม่ใช่ความบกพร่องที่ต้องแก้ สิ่งที่ต้องทำให้ชัดจึงไม่ใช่ตำแหน่ง แต่คือสิทธิ์ในการตัดสินใจ	งานนี้ใครมีสิทธิ์ตัดสินใจขั้นสุดท้ายเพียงคนเดียว และใครต้องให้ข้อมูลก่อนตัดสินใจ
3. กระแสเงินสดเป็นข้อจำกัดผูกมัด (Cash Flow as Binding Constraint)	ข้อจำกัดที่กำหนดการตัดสินใจของ SMEs จริง ๆ มักไม่ใช่เวลาหรือขอบเขต แต่คือจังหวะที่เงินไหลออกเทียบกับเงินที่ไหลเข้า	เดือนใดที่กิจการต้องสำรองเงินของตนเองมากที่สุด และรับไหวหรือไม่
4. ความสัมพันธ์คือทรัพยากร (Relationship as Resource)	SMEs มีอำนาจต่อรองน้อยและสั่งงานปริมาณไม่มาก ความสัมพันธ์ระยะยาวจึงทำหน้าที่บางอย่างที่สัญญาทำไม่ได้	เรื่องนี้ควรผูกด้วยเงื่อนไขในสัญญา หรือควรผูกด้วยความสัมพันธ์ที่สร้างมา
5. การเรียนรู้สะสมข้ามโครงการ (Cumulative Cross-Project Learning)	คุณค่าของโครงการหนึ่งไม่จบที่ผลงานที่ส่งมอบ แต่อยู่ที่แบบฟอร์มและวิธีทำงานที่เหลือไว้ให้โครงการถัดไปเริ่มได้เร็วขึ้น	เมื่อจบโครงการนี้ กิจการเก็บอะไรไว้ใช้กับโครงการหน้าได้บ้าง

1.14 สรุปท้ายบท

บทนี้นำเสนอความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโครงการสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยเริ่มจากการอธิบายว่า โครงการ (Project) คือความพยายามชั่วคราวที่มีเป้าหมายเฉพาะ มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด และต้องส่งมอบผลลัพธ์ที่ชัดเจน ส่วนการบริหารโครงการ (Project Management) คือการใช้ความรู้ เครื่องมือ และกระบวนการเพื่อทำให้โครงการบรรลุเป้าหมายภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลา ต้นทุน ขอบเขต และคุณภาพ

ในบริบท SMEs การบริหารโครงการมีความสำคัญมาก เพราะธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมักมีทรัพยากรจำกัด บุคลากรรับผิดชอบหลายบทบาท และต้องตัดสินใจภายใต้แรงกดดันจากตลาด การบริหารโครงการที่ดีช่วยให้ SMEs แยกงานโครงการออกจากงานประจำ ทำให้เป้าหมาย ผู้รับผิดชอบ แผนงาน งบประมาณ และตัวชี้วัดมีความชัดเจนมากขึ้น

บทนี้ยังอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มโครงการ (Portfolio) แผนงาน (Program) และโครงการ (Project) เพื่อให้เห็นว่าโครงการควรเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของธุรกิจ ไม่ใช่ดำเนินการอย่างกระจัดกระจาย นอกจากนี้ยังอธิบายวงจรชีวิตโครงการ 4 ระยะ ได้แก่ การกำหนดโครงการ การวางแผนโครงการ การดำเนินโครงการ และการปิดโครงการ

ประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ข้อจำกัดของโครงการ (Project Constraints) ได้แก่ เวลา ต้นทุน ขอบเขต และคุณภาพ ซึ่งต้องบริหารอย่างสมดุล โดยเฉพาะใน SMEs ที่การตัดสินใจผิดพลาดเพียงด้านเดียวอาจกระทบต่อกระแสเงินสด ความน่าเชื่อถือ และความสัมพันธ์กับลูกค้าได้โดยตรง

ท้ายบทได้เปรียบเทียบแนวทางน้ำตก (Waterfall) แนวทางเอไจล์ (Agile) และแนวทางผสม (Hybrid) เพื่อให้ SMEs เลือกใช้ตามความเหมาะสมของโครงการ รวมถึงเสนอแนวทางวัดความสำเร็จที่ไม่ควรมองเพียงว่าโครงการเสร็จตรงเวลาและไม่เกินงบประมาณเท่านั้น แต่ต้องพิจารณาด้วยว่าโครงการสร้างคุณค่าทางธุรกิจและการเรียนรู้ให้กับองค์การจริงหรือไม่

บทถัดไปจะต่อยอดจากแนวคิดพื้นฐานเหล่านี้ไปสู่การคัดเลือกโครงการและการจัดทำกฎบัตรโครงการ (Project Charter) ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญในการตัดสินใจว่า SMEs ควรเริ่มโครงการใดก่อน และจะกำหนดทิศทางโครงการให้ชัดเจนตั้งแต่ต้นได้อย่างไร

กรอบการบริหารโครงการแบบพอเหมาะกับขนาดที่เสนอไว้ในหัวข้อ 1.13 จะทำหน้าที่เป็นแกนร้อยเนื้อหาตลอดทั้งเล่ม บทถัดจากนี้จะไล่ไปตามลำดับการทำงานจริงของโครงการ ตั้งแต่การคัดเลือกโครงการจนถึงการปิดโครงการและการบริหารแบบเอไจล์ โดยแต่ละบทจะจบด้วยการย้อนกลับมาระบุว่าเครื่องมือของบทนั้นถูกปรับให้พอเหมาะด้วยหลักการข้อใด และการปรับนั้นต่างจากที่ตำราสากลเสนออย่างไร

1.15 กรณีศึกษา

กรณี: โครงการย้ายร้านจำหน่ายและซ่อมจักรยานไปยังทำเลใหม่

ร้านจำหน่ายและซ่อมจักรยานแห่งหนึ่งเปิดกิจการมาแล้ว 6 ปี ตั้งอยู่ในอาคารพาณิชย์ริมถนนสายรอง มีเจ้าของกิจการเป็นผู้ดูแลภาพรวม ช่างซ่อม 2 คน และพนักงานหน้าร้าน 1 คน งานประจำของร้านคือการขายจักรยานและอะไหล่ การรับซ่อม การสั่งสินค้าเข้าร้าน และการดูแลลูกค้า ซึ่งเป็นงานที่เกิดขึ้นซ้ำทุกวันและไม่มีวันสิ้นสุดที่แน่นอน

เมื่อสัญญาเช่าใกล้ครบกำหนดและเจ้าของอาคารแจ้งปรับขึ้นค่าเช่า เจ้าของกิจการจึงตัดสินใจย้ายร้านไปยังอาคารใหม่ใกล้ทางเข้าสวนสาธารณะ ซึ่งมีกลุ่มผู้ใช้จักรยานหนาแน่นกว่าเดิม

งานย้ายร้านครั้งนี้ต่างจากงานประจำอย่างชัดเจน เพราะมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดที่แน่นอน มีผลลัพธ์เฉพาะคือร้านใหม่ที่เปิดให้บริการได้ และใช้ทรัพยากรของธุรกิจที่มีอยู่อย่างจำกัด จึงเข้าเงื่อนไขของการเป็นโครงการตามที่กล่าวไว้ในหัวข้อ 1.2 และ 1.3

ในช่วงแรก ทีมงานมองว่างานย้ายร้านเป็นเรื่องที่ทำแทรกไปกับงานประจำได้ จึงไม่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ ไม่มีวันเสร็จที่ตกลงร่วมกัน และไม่มีการประมาณค่าใช้จ่ายล่วงหน้า ผลคือเวลาผ่านไปสามสัปดาห์แล้วงานสำคัญหลายอย่างยังไม่เริ่ม เช่น การเจรจาสัญญาเช่าฉบับใหม่ การวางผังพื้นที่ซ่อม และการแจ้งลูกค้าประจำ ขณะที่งานประจำก็ยังต้องเดินต่อทุกวัน

เมื่อเห็นว่างานไม่คืบหน้า เจ้าของกิจการจึงเปลี่ยนวิธีคิดโดยจัดการงานย้ายร้านในฐานะโครงการ และแบ่งการทำงานตามวงจรชีวิตโครงการสี่ระยะดังที่กล่าวไว้ในหัวข้อ 1.8 ระยะเริ่มต้นใช้ตัดสินใจว่าจะย้ายไปทำเลใด ด้วยงบประมาณเท่าใด และใครเป็นผู้รับผิดชอบ ระยะวางแผนใช้จัดลำดับงานและกำหนดวันเปิดร้าน ระยะดำเนินงานคือการปรับปรุงพื้นที่ ขนย้ายสินค้าและเครื่องมือ และติดตั้งอุปกรณ์ ส่วนระยะปิดโครงการคือการตรวจรับพื้นที่ คืนพื้นที่เดิม และสรุปบทเรียนที่ได้

ข้อจำกัดของโครงการปรากฏชัดเจนทันทีที่เริ่มวางแผน ร้านใหม่ต้องเปิดให้บริการภายใน 8 สัปดาห์เพราะสัญญาเช่าเดิมจะสิ้นสุดลง งบประมาณที่ธุรกิจจัดสรรได้มีเพียง 320,000 บาท และช่างซ่อมทั้งสองคนยังต้องรับงานลูกค้าตามปกติเพื่อรักษารายได้ระหว่างย้าย ข้อจำกัดทั้งสามด้านนี้เกี่ยวพันกัน หากต้องการเปิดเร็วขึ้นก็ต้องจ้างผู้รับเหมาเพิ่มซึ่งทำให้ต้นทุนสูงขึ้น หรือหากต้องการประหยัดค่าใช้จ่ายก็ต้องให้ทีมงานลงมือเองซึ่งจะกระทบงานประจำ

ระหว่างดำเนินโครงการมีข้อเสนอเพิ่มเข้ามาหลายเรื่อง ทั้งการทำมุมกาแฟสำหรับลูกค้าที่รอซ่อม การเปิดบริการให้เช่าจักรยานรายชั่วโมง และการทำผนังจัดแสดงสินค้าแบบใหม่ ข้อเสนอเหล่านี้ล้วนน่าสนใจ แต่หากรับเข้ามาทั้งหมดจะทำให้ขอบเขตงานขยายออกไปจนเกินเวลาและงบประมาณที่มี เจ้าของกิจการจึงตัดสินใจคงขอบเขตเดิมไว้เท่ากับการย้ายร้านและเปิดให้บริการได้ตามเดิม แล้วบันทึกข้อเสนอที่เหลือไว้พิจารณาเป็นโครงการถัดไปหลังจากร้านใหม่เข้าที่แล้ว

ร้านใหม่เปิดให้บริการได้ในสัปดาห์ที่ 8 ด้วยค่าใช้จ่ายรวม 305,000 บาท อย่างไรก็ตาม เจ้าของกิจการไม่ได้ถือว่าการเปิดทันกำหนดคือความสำเร็จทั้งหมดของโครงการ แต่ยังติดตามต่ออีกสองเดือนว่ารายได้จากงานซ่อมกลับมาอยู่ในระดับเดิมหรือไม่ ลูกค้าประจำย้ายตามมามากน้อยเพียงใด และช่างซ่อมทำงานในพื้นที่ใหม่ได้สะดวกขึ้นจริงหรือไม่ ซึ่งเป็นการวัดความสำเร็จทั้งในระดับผลผลิตของโครงการและผลลัพธ์ต่อธุรกิจตามแนวคิดในหัวข้อ 1.12

1.16 บทเรียนจากกรณีศึกษา

กรณีนี้แสดงให้เห็นว่าปัญหาของ SMEs จำนวนมากไม่ได้เกิดจากการขาดความสามารถ แต่เกิดจากการจัดประเภทของงานผิดตั้งแต่ต้น เมื่องานที่มีลักษณะเป็นโครงการถูกปฏิบัติเหมือนงานประจำ งานนั้นจะไม่มีเจ้าภาพ ไม่มีวันเสร็จ และไม่มีงบประมาณที่ชัดเจน จนคืบหน้าช้ากว่าที่ควร การเปลี่ยนมุมมองมาจัดการงานย้ายร้านในฐานะโครงการ พร้อมทั้งแบ่งงานตามวงจรชีวิตสี่ระยะ ทำให้เจ้าของกิจการเห็นลำดับการตัดสินใจและจุดที่ต้องควบคุมได้ชัดเจนขึ้น บทเรียนสำคัญอีกประการคือการรักษาขอบเขตให้พอเหมาะกับข้อจำกัดที่มีอยู่จริง ข้อเสนอเพิ่มเติมระหว่างทางมักดูสมเหตุสมผลเสมอ แต่การรับเข้ามาโดยไม่ทบทวนเวลาและงบประมาณคือจุดเริ่มต้นของการขยายขอบเขตโดยไม่ตั้งใจ การเลื่อนข้อเสนอเหล่านั้นออกไปเป็นโครงการถัดไปจึงไม่ใช่การปฏิเสธความคิดที่ดี แต่เป็นการจัดลำดับให้ธุรกิจทำสิ่งที่สำคัญที่สุดได้สำเร็จก่อน สุดท้าย กรณีนี้ยังชี้ให้เห็นว่าการวัดความสำเร็จของโครงการ SMEs ไม่ควรหยุดอยู่ที่การส่งมอบได้ทันเวลาและอยู่ในงบประมาณ แต่ควรตามดูต่อว่าโครงการนั้นสร้างผลลัพธ์ให้ธุรกิจได้จริงตามที่ตั้งใจไว้หรือไม่

บทที่ 2

การคัดเลือกโครงการและการจัดทำกฎบัตรโครงการ

Project Selection and Project Charter

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาเนื้อหาในบทนี้แล้ว ผู้อ่านสามารถ

1. อธิบายความสำคัญของการคัดเลือกโครงการ (Project Selection) ในบริบทของ SMEs ได้
2. กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกโครงการที่เหมาะกับบริบทและทรัพยากรของ SMEs ได้
3. ใช้แบบจำลองให้คะแนน (Scoring Model) แบบง่ายเพื่อจัดลำดับความสำคัญของโครงการได้
4. เขียนเหตุผลประกอบการเลือกโครงการ (Project Justification) ได้อย่างชัดเจน
5. จัดทำกฎบัตรโครงการ (Project Charter) ที่ระบุเหตุผล วัตถุประสงค์ ขอบเขต ผู้รับผิดชอบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการได้

บทนำ

หลังจากบทที่ 1 ได้อธิบายว่าโครงการ (Project) คือเครื่องมือสำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาธุรกิจ บทนี้จะพาผู้อ่านก้าวต่อไปสู่คำถามที่สำคัญกว่า คือ SMEs ควรเลือกทำโครงการใดก่อน

ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แนวคิดใหม่มักเกิดขึ้นตลอดเวลา เจ้าของกิจการอาจอยากเปิดสาขาใหม่ ทำเว็บไซต์ขายสินค้า เพิ่มระบบสมาชิก พัฒนาสินค้าใหม่ ปรับปรุงคลังสินค้า หรือทำแคมเปญการตลาดออนไลน์ ทั้งหมดล้วนเป็นโครงการที่ดูมีประโยชน์ แต่ปัญหาคือ SMEs ไม่สามารถทำทุกอย่างพร้อมกันได้เสมอไป เพราะทุกโครงการต้องใช้เงิน คน เวลา และความสนใจของผู้บริหาร

หลายครั้ง SMEs เริ่มโครงการจากความรู้สึกว่า “น่าจะดี” หรือ “ควรทำตามคู่แข่ง” โดยยังไม่ได้ประเมินให้ชัดว่าโครงการนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายของธุรกิจหรือไม่ ใช้ทรัพยากรมากน้อย

เพียงใด มีความพร้อมแค่ไหน และจะวัดความสำเร็จอย่างไร ผลที่ตามมาคือโครงการเริ่มแล้วหยุดกลางทาง งานล่าช้า งบประมาณเกิน หรือทำเสร็จแล้วไม่สร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจอย่างที่คาดหวัง

การคัดเลือกโครงการ (Project Selection) จึงเป็นด่านแรกของการบริหารโครงการที่ดี ส่วนกฎบัตรโครงการ (Project Charter) เป็นเอกสารสั้น ๆ ที่ช่วยยืนยันว่าโครงการที่เลือกแล้วมีเหตุผล มีเป้าหมาย มีขอบเขตเบื้องต้น และมีผู้รับผิดชอบชัดเจน สำหรับ SMEs เอกสารนี้ไม่ควรยาวหรือซับซ้อน แต่ต้องชัดพอที่จะทำให้เจ้าของกิจการ ทีมงาน และผู้เกี่ยวข้องเข้าใจตรงกันตั้งแต่ต้น

2.1 ทำไมต้องคัดเลือกโครงการก่อนเริ่มดำเนินงาน

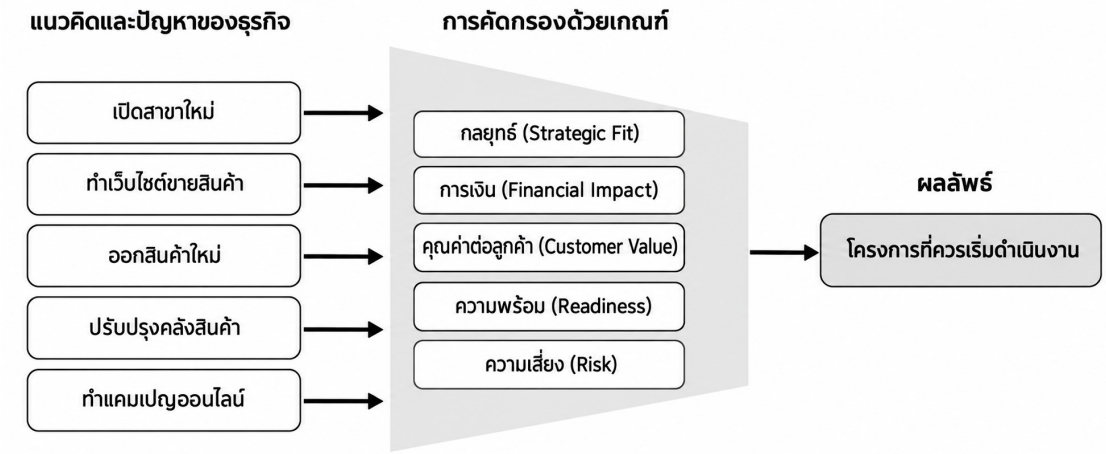
SMEs จำนวนมากไม่ได้ขาดไอเดีย แต่ขาดระบบในการเลือกไอเดียที่ควรลงมือทำก่อน ในแต่ละปี ธุรกิจอาจมีโอกาสหลายด้าน เช่น ลูกค้าขอสินค้าใหม่ คู่แข่งเริ่มขายผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ ต้นทุนวัตถุดิบสูงขึ้น ระบบหลังบ้านทำงานช้า หรือพนักงานต้องใช้เวลามากกับงานซ้ำ ๆ ปัญหาและโอกาสเหล่านี้สามารถเปลี่ยนเป็นโครงการได้ทั้งสิ้น แต่ไม่ใช่ทุกโครงการที่ควรเริ่มทันที ทั้งนี้ SMEs ทั่วโลกยังตามหลังองค์การขนาดใหญ่ในการปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และช่องว่างดังกล่าวส่งผลต่อผลิตภาพและความเหลื่อมล้ำระหว่างกิจการ (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2021) การเลือกลงทุนในโครงการที่เหมาะสมจึงเป็นประเด็นที่ SMEs ต้องพิจารณาอย่างจริงจัง

การคัดเลือกโครงการช่วยให้ SMEs ใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดอย่างมีเหตุผลมากขึ้น โครงการหนึ่งอาจดูน่าสนใจ แต่หากใช้เงินสูง ใช้เวลานาน หรือไม่สอดคล้องกับเป้าหมายหลักของธุรกิจในช่วงนั้น ก็อาจยังไม่ใช่โครงการที่ควรทำก่อน ในทางกลับกัน โครงการเล็กบางโครงการอาจให้ผลลัพธ์เร็ว ลดต้นทุนได้จริง หรือแก้ปัญหาที่กระทบลูกค้าโดยตรง จึงควรได้รับความสำคัญมากกว่า แนวทางการเลือกใช้กระบวนการบริหารโครงการให้เหมาะกับขนาดและทรัพยากรของกิจการเช่นนี้สอดคล้องกับลักษณะการบริหารโครงการของ SMEs โดยทั่วไป (Turner et al., 2009, 2010)

หลักฐานเชิงประจักษ์ในสถานการณ์ที่ทรัพยากรตึงตัวสนับสนุนแนวทางนี้ การศึกษาบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์โตเกียวจำนวน 767 แห่ง ในช่วงปี 1991–2019 พบว่าภายหลังวิกฤตการเงินโลกปี 2008 จำนวนคำขอสิทธิบัตรของบริษัทญี่ปุ่นลดลงอย่างมาก แต่ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างจำนวนคำขอสิทธิบัตรกับผลประกอบการกลับแข็งแรงกว่าช่วงก่อนวิกฤต ผลดังกล่าวสะท้อนว่าเมื่อทรัพยากรมีจำกัด กิจการจะคัดเลือกเฉพาะงานที่มีคุณค่าสูงมาลงทุน จึงเป็นการเปลี่ยนจากการเน้นปริมาณไปสู่การเน้นคุณภาพ มิใช่การลดลงของความสามารถด้านนวัตกรรม (Kawewong,

Limpaphayom, Diskulnetivitya, & Matsuura, 2025) แม้การศึกษาดังกล่าวจะอยู่ในบริบทของกิจการขนาดใหญ่ แต่กลไกที่ข้อจำกัดด้านทรัพยากรบังคับให้ต้องเลือกอย่างมีเกณฑ์นั้นอธิบายสถานการณ์ของ SMEs ได้โดยตรง ต่างกันเพียงว่า SMEs เผชิญข้อจำกัดเช่นนี้เป็นภาวะปกติ ไม่ใช่เฉพาะในช่วงวิกฤต

ตัวอย่างเช่น ธุรกิจเครื่องสำอาง มีตัวเลือก 4 โครงการ ได้แก่ การเปลี่ยนบรรจุภัณฑ์ใหม่ การทำเว็บไซต์ขายสินค้า การจ้างอินฟลูเอนเซอร์ และการปรับปรุงระบบคลังสินค้า หากเจ้าของกิจการเลือกจากความชอบส่วนตัว อาจเริ่มจากโครงการที่ดูโดดเด่นที่สุด เช่น การทำบรรจุภัณฑ์ใหม่ แต่หากพิจารณาข้อมูลจริงอาจพบว่าปัญหาหลักของธุรกิจคือสินค้าขาดสต็อกบ่อยและจัดส่งผิดพลาด การปรับปรุงระบบคลังสินค้าอาจสร้างผลลัพธ์ต่อธุรกิจได้มากกว่าในช่วงเวลานั้น กระบวนการคัดกรองจากแนวคิดจำนวนมากไปสู่โครงการที่ควรเริ่มดำเนินงานจริงแสดงดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 จากหลายแนวคิดสู่โครงการที่ควรทำจริง

การคัดเลือกโครงการจึงไม่ใช่การปฏิเสธไอเดียอื่น แต่เป็นการจัดลำดับว่าโครงการใดควรทำก่อน โครงการใดควรรอ และโครงการใดอาจไม่จำเป็นในช่วงเวลานี้ การตัดสินใจเช่นนี้ช่วยลดปัญหาการทำหลายอย่างพร้อมกันจนทีมงานกระจายกำลัง และช่วยให้โครงการที่เริ่มแล้วมีโอกาสสำเร็จมากขึ้น

2.2 ประโยชน์ของการคัดเลือกโครงการต่อ SMEs

การคัดเลือกโครงการมีความสำคัญต่อ SMEs เพราะโครงการเป็นกลไกที่ช่วยเปลี่ยนแนวคิด ปัญหา หรือโอกาสทางธุรกิจให้กลายเป็นการดำเนินงานที่มีเป้าหมาย แผนงาน ระยะเวลา ทรัพยากร และผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน เช่น โครงการพัฒนาสินค้าใหม่ โครงการเปิดช่องทางขายออนไลน์ โครงการ

ลดต้นทุน หรือโครงการปรับปรุงบริการ โครงการเป็นกิจกรรมสำคัญของ SMEs โดยคิดเป็นราวหนึ่งในสามของยอดขาย และถูกใช้ทั้งในงานปฏิบัติการเพื่อส่งมอบสินค้าเฉพาะรายให้ลูกค้า และในงานนวัตกรรมและการเติบโต (Turner et al., 2010) โครงการจึงเป็นกลไกที่ช่วยให้ SMEs พัฒนาและปรับตัวได้อย่างเป็นระบบ

อย่างไรก็ตาม ไม่ใช่ทุกโครงการจะสร้างประโยชน์ต่อธุรกิจในระดับเดียวกัน SMEs จึงควรคัดเลือกโครงการที่สอดคล้องกับปัญหาหรือโอกาสทางธุรกิจ มีเป้าหมายชัดเจน สามารถดำเนินการได้ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ และคาดว่าจะสร้างผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรม การคัดเลือกโครงการที่ดีจึงช่วยให้ SMEs ได้รับประโยชน์สำคัญดังนี้ ทั้งนี้ ประโยชน์แปดประการต่อไปนี้เป็นการสังเคราะห์ของผู้เขียนจากฐานวรรณกรรมว่าด้วยการบริหารโครงการใน SMEs ประกอบกับข้อสังเกตจากการปฏิบัติ โดยจะระบุการอ้างอิงกำกับเฉพาะข้อความที่มีผลการวิจัยรองรับโดยตรง

1. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบชี้ว่า ความท้าทายหลักของการบริหารโครงการใน SMEs คือการขาดทรัพยากรและบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม SMEs จึงต้องการวิธีบริหารโครงการที่เบาและยืดหยุ่นมากกว่าระเบียบวิธีที่เป็นทางการ (Parizotto et al., 2020) ด้วยเหตุนี้ การคัดเลือกโครงการที่เหมาะสมจึงช่วยให้ SMEs ใช้เงินทุน บุคลากร เวลา และความรู้ที่มีจำกัดไปกับงานที่มีความสำคัญต่อธุรกิจอย่างแท้จริง ลดการใช้ทรัพยากรกับโครงการที่ไม่จำเป็นหรือไม่สร้างคุณค่าเพียงพอ
2. ช่วยลดความล่าช้าและควบคุมต้นทุน โครงการที่ผ่านการคัดเลือกอย่างรอบคอบจะมีขอบเขตงาน ระยะเวลา และงบประมาณที่ชัดเจน ทำให้ SMEs สามารถวางแผน ติดตามความก้าวหน้า และควบคุมค่าใช้จ่ายได้ดีขึ้น ลดโอกาสที่โครงการจะล่าช้าหรือใช้งบประมาณเกินแผน (Larson & Gray, 2021)
3. ช่วยพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการ ผลการสำรวจ SMEs ด้านเทคโนโลยีขั้นสูงพบว่าการบรรลุมาตรฐานคุณภาพเป็นเกณฑ์สำคัญของความสำเร็จโครงการ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นปัจจัยความสำเร็จอันดับต้น ๆ (Murphy & Ledwith, 2007) การเลือกโครงการที่ตอบโจทย์ลูกค้าและสอดคล้องกับมาตรฐานของธุรกิจตั้งแต่ต้น จึงช่วยให้ SMEs พัฒนาสินค้า บริการ หรือกระบวนการทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้น
4. ช่วยให้การพัฒนานวัตกรรมมีทิศทางชัดเจน SMEs ใช้โครงการทั้งในงานปฏิบัติการและในงานนวัตกรรมและการเติบโต (Turner et al., 2010) การคัดเลือกโครงการจึงเป็นเครื่องมือกำหนดว่าสิ่งใหม่ใดควรได้รับการพัฒนาก่อน เช่น สินค้าใหม่ บรรจุภัณฑ์ใหม่

ช่องทางขายใหม่ หรือระบบงานใหม่ ทำให้การสร้างนวัตกรรมมีเป้าหมาย ระยะเวลา และผลลัพธ์ที่ชัดเจนมากขึ้น

5. ช่วยให้ธุรกิจตอบสนองลูกค้าได้เร็วขึ้น แนวปฏิบัติการบริหารโครงการที่ SMEs เลือกใช้ มีลักษณะไม่เป็นทางการ เน้นคน และเน้นลูกค้ามากกว่าองค์การขนาดใหญ่ โดย SMEs มองว่าประโยชน์ที่ได้คุ้มกับต้นทุน แม้ความรู้สึกว่าเป็นระบบราชการจะเป็นอุปสรรคหลักของการนำไปใช้ (Turner & Ledwith, 2018) การคัดเลือกโครงการที่ตอบโจทย์ลูกค้าจึงช่วยให้ SMEs เปลี่ยนเสียงสะท้อนของลูกค้าให้เป็นแผนปฏิบัติได้รวดเร็ว เช่น การปรับปรุงบริการ การพัฒนาสินค้าเฉพาะกลุ่ม หรือการเพิ่มช่องทางการให้บริการ
6. ช่วยลดความเสี่ยงจากการลองผิดลองถูก การคัดเลือกโครงการที่ดีช่วยให้ SMEs ประเมินความเป็นไปได้และความเสี่ยงก่อนเริ่มดำเนินงาน เช่น ความเสี่ยงด้านต้นทุน เวลา คุณภาพ ความต้องการของลูกค้า และความพร้อมของทีมงาน ทำให้การตัดสินใจรอบคอบขึ้นและลดความผิดพลาดจากการทดลองโดยไม่มีแผน (Larson & Gray, 2021; Project Management Institute [PMI], 2021)
7. ช่วยสร้างการเรียนรู้ภายในองค์การ เมื่อ SMEs เลือกและดำเนินโครงการอย่างเป็นระบบ จะสามารถสรุปบทเรียนหลังจบโครงการได้ชัดเจนขึ้น ทั้งสิ่งที่ทำได้ดี ปัญหาที่เกิดขึ้น และแนวทางปรับปรุง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินโครงการครั้งต่อไป ทั้งนี้ การเรียนรู้ขององค์การเป็นหนึ่งในเกณฑ์วัดความสำเร็จด้านประโยชน์ต่อองค์การ ที่ควรพิจารณาเพิ่มเติมจากสามเหลี่ยมเหล็ก (Atkinson, 1999)
8. ช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยรวมแล้ว การคัดเลือกโครงการที่ดีช่วยให้ SMEs ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ลดต้นทุน พัฒนานวัตกรรม ตอบสนองลูกค้า และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วขึ้น ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ สอดคล้องกับหลักฐานเชิงประจักษ์จาก SMEs 157 แห่งในประเทศกำลังพัฒนา ซึ่งพบว่า การใช้เครื่องมือและเทคนิคการบริหารโครงการสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ กับผลการดำเนินงานทั้งด้านธุรกิจและด้านสังคมของกิจการ (Sané, 2020)

ดังนั้น โครงการจึงไม่ได้เป็นเพียงงานเฉพาะกิจของ SMEs แต่เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาธุรกิจ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน สร้างนวัตกรรม และยกระดับความสามารถในการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม SMEs ควรคัดเลือกโครงการอย่างรอบคอบ โดยพิจารณาจากความสอดคล้องกับ

เป้าหมายธุรกิจ ความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน ทรัพยากรที่มีอยู่ ความเสี่ยง และคุณค่าที่คาดว่าจะได้รับ เพื่อให้โครงการที่เลือกสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและสร้างประโยชน์ต่อธุรกิจอย่างชัดเจน (Larson & Gray, 2021; PMI, 2021)

2.3 เกณฑ์การคัดเลือกโครงการสำหรับ SMEs

การคัดเลือกโครงการที่ดีไม่ควรอาศัยเพียงความรู้สึกของเจ้าของกิจการ แม้ว่าประสบการณ์และสัญชาตญาณทางธุรกิจจะมีความสำคัญมากในบริบทของ SMEs แต่การตัดสินใจที่ดีควรมีเกณฑ์ช่วยพิจารณา เพื่อให้เห็นข้อดี ข้อจำกัด และความเหมาะสมของแต่ละโครงการอย่างรอบด้านมากขึ้น การใช้เกณฑ์คัดเลือกที่หลากหลายทั้งด้านกลยุทธ์และการเงินเป็นแนวปฏิบัติพื้นฐานของการคัดเลือกและจัดลำดับโครงการ (Larson & Gray, 2021; Turner, 2014)

เกณฑ์แรกที่ควรพิจารณาคือ ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจ (Strategic Fit) โครงการควรตอบคำถามได้ว่า จะช่วยให้ธุรกิจไปสู่เป้าหมายใด เช่น เพิ่มยอดขาย ลดต้นทุน ขยายฐานลูกค้า ยกระดับคุณภาพบริการ หรือสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง หากโครงการหนึ่งน่าสนใจแต่ไม่เชื่อมโยงกับทิศทางหลักของธุรกิจ ก็อาจไม่ควรได้รับความสำคัญในช่วงนั้น

เกณฑ์ที่สองคือ ผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ทางการเงิน (Financial Impact) สำหรับ SMEs ประเด็นนี้สำคัญมาก เพราะเงินทุนและกระแสเงินสด (Cash Flow) มักมีข้อจำกัด โครงการที่ดีไม่จำเป็นต้องให้ผลตอบแทนสูงทันทีเสมอไป แต่อย่างน้อยควรอธิบายได้ว่าจะช่วยเพิ่มรายได้ ลดต้นทุน ลดความสูญเสีย หรือทำให้เงินสดหมุนเวียนดีขึ้นอย่างไร Kerzner (2019) เตือนว่าเกณฑ์คัดเลือกที่ให้น้ำหนักกับผลตอบแทนทางการเงินที่คำนวณได้ล่วงหน้าเป็นหลัก จะคัดโครงการที่มีลักษณะเป็นนวัตกรรมออกไปเกือบทั้งหมดโดยอัตโนมัติ เพราะโครงการประเภทนี้ยังประมาณรายได้ไม่ได้ในตอนเริ่มต้น ทางออกที่เขาเสนอคือแยกประเภทโครงการก่อนให้คะแนน แล้วใช้เกณฑ์คนละชุดกับโครงการปรับปรุงงานเดิมและโครงการที่ต้องทดลอง พร้อมทั้งอนุมัติงบเป็นช่วงสั้น ๆ แล้วทบทวนเมื่อจบแต่ละช่วงแทนการอนุมัติทั้งก้อนตั้งแต่ต้น สำหรับ SMEs แนวคิดนี้ปรับใช้ได้โดยไม่ต้องมีระบบซับซ้อน เพียงกันงบประมาณก้อนเล็กไว้สำหรับโครงการที่ยังตอบไม่ได้ว่าจะคุ้มหรือไม่ และตกลงล่วงหน้าว่าจะตัดสินใจไปต่อหรือหยุดเมื่อใด เกณฑ์ข้อนี้คือรูปหนึ่งของหลักการกระแสเงินสดเป็นข้อจำกัดผูกมัดในหัวข้อ 1.13 เพราะสิ่งที่ตัดสินว่ากิจการทำโครงการไหวหรือไม่ มักไม่ใช่ผลตอบแทนรวมเมื่อโครงการจบ แต่คือช่วงเวลาที่เงินไหลออกก่อนที่เงินจะไหลกลับเข้ามา

เกณฑ์ที่สามคือ คุณค่าต่อลูกค้า (Customer Value) โครงการบางอย่างอาจไม่ได้สร้างรายได้ทันที แต่ช่วยยกระดับประสบการณ์ลูกค้า เช่น ลดเวลารอ เพิ่มความสะดวก ลดข้อผิดพลาด หรือทำให้ลูกค้ากลับมาซื้อซ้ำมากขึ้น สำหรับ SMEs ที่พึ่งพาความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า เกณฑ์นี้ไม่ควรถูกมองข้าม

เกณฑ์ที่สี่คือ ความพร้อมในการดำเนินงาน (Implementation Readiness) ต่อให้โครงการมีประโยชน์มาก แต่หากธุรกิจยังไม่มีคน ไม่มีข้อมูล ไม่มีความรู้ หรือไม่มีเวลาพอ โครงการอาจล้มเหลวได้ง่าย SMEs จึงควรถามอย่างตรงไปตรงมาว่า หากเริ่มโครงการนี้วันนี้ ธุรกิจพร้อมแค่ไหนและต้องเตรียมอะไรเพิ่มเติมก่อนเริ่ม

เกณฑ์สุดท้ายคือ ความเสี่ยงและความซับซ้อน (Risk and Complexity) โครงการที่เกี่ยวข้องกับผู้รับจ้างหลายราย เทคโนโลยีใหม่ เงินลงทุนสูง หรือความต้องการของลูกค้าที่ยังไม่ชัดเจน ย่อมมีความเสี่ยงสูงกว่าโครงการที่ขอบเขตชัดและควบคุมได้ง่าย การประเมินความเสี่ยงตั้งแต่ก่อนเลือกโครงการช่วยให้ SMEs ไม่ตัดสินใจจากภาพที่ดูดีเพียงด้านเดียว

นอกจากเกณฑ์ทั้งห้าประการแล้ว การประเมินความคุ้มค่าของโครงการไม่ควรพิจารณาเฉพาะผลตอบแทนระยะสั้น เนื่องจากผลของการลงทุนต่อผลการดำเนินงานและมูลค่ากิจการอาจแตกต่างกันภายใต้สภาวะความไม่แน่นอน โดยคุณภาพของกระบวนการกำกับดูแลมีบทบาทสำคัญต่อผลลัพธ์ของการลงทุน ข้อค้นพบดังกล่าวมาจากการศึกษาบริษัทจดทะเบียนในประเทศไทย จึงต้องใช้อย่างระมัดระวังเมื่อนำมาเทียบกับ SMEs แต่ก็สะท้อนหลักการที่ใช้ได้ร่วมกันว่า ธุรกิจควรพิจารณาทั้งผลตอบแทนระยะสั้น ความเสี่ยงต่อมูลค่าธุรกิจในระยะยาว และคุณภาพของกระบวนการตัดสินใจประกอบกัน (Kawewong et al., 2025) เมื่อรวมข้อสังเกตดังกล่าวเข้ากับเกณฑ์ทั้งห้าประการข้างต้น เกณฑ์การคัดเลือกโครงการที่เหมาะกับ SMEs พร้อมคำถามที่ควรถามและตัวอย่างการพิจารณา สรุปได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 เกณฑ์การคัดเลือกโครงการสำหรับ SMEs

เกณฑ์การคัดเลือก	คำถามที่ควรถาม	ตัวอย่างการพิจารณา
ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ (Strategic Fit)	โครงการนี้ช่วยให้ธุรกิจไปสู่เป้าหมายหลักหรือไม่	ช่วยเพิ่มยอดขายออนไลน์หรือขยายฐานลูกค้า
ผลลัพธ์ทางการเงิน (Financial Impact)	ช่วยเพิ่มรายได้ ลดต้นทุน หรือรักษากระแสเงินสดอย่างไร	ลดต้นทุนจัดส่งหรือเพิ่มยอดขายต่อเดือน

เกณฑ์การคัดเลือก	คำถามที่ควรถาม	ตัวอย่างการพิจารณา
คุณค่าต่อลูกค้า (Customer Value)	ลูกค้าจะได้รับประโยชน์อะไรจากโครงการนี้	ลดเวลารอ เพิ่มความสะดวก หรือบริการแม่นยำขึ้น
ความพร้อมในการดำเนินงาน (Implementation Readiness)	ธุรกิจมีคน เวลา ข้อมูล และเครื่องมือพร้อมหรือไม่	มีทีมดูแลระบบหรือมีข้อมูลสินค้าเพียงพอ
ความเสี่ยงและความซับซ้อน (Risk and Complexity)	โครงการนี้มีความไม่แน่นอนมากน้อยเพียงใด	ต้องพึ่งพาผู้รับจ้างหลายรายหรือใช้เทคโนโลยีใหม่

2.4 แบบจำลองให้คะแนนแบบง่ายสำหรับ SMEs

แบบจำลองให้คะแนน (Scoring Model) เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ SMEs เปรียบเทียบโครงการหลายโครงการได้เป็นระบบมากขึ้น โดยไม่จำเป็นต้องใช้การวิเคราะห์ทางการเงินที่ซับซ้อนเสมอไป หลักการสำคัญคือกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ตัดสินใจ ให้คะแนนแต่ละโครงการตามเกณฑ์เหล่านั้น แล้วเปรียบเทียบผลรวมเพื่อดูว่าโครงการใดเหมาะสมที่สุดในช่วงเวลานั้น (Larson & Gray, 2021)

สำหรับ SMEs แบบจำลองให้คะแนนควรเรียบง่ายและใช้ได้จริง เกณฑ์ไม่ควรมากเกินไป คะแนนไม่ควรละเอียดเกินความจำเป็น และควรเปิดพื้นที่ให้ผู้บริหารใช้ดุลยพินิจประกอบด้วย เพราะบางโครงการอาจมีคุณค่าที่ตัวเลขสะท้อนได้ไม่ครบ เช่น ความสัมพันธ์กับลูกค้ารายสำคัญ การรักษาภาพลักษณ์ของแบรนด์ หรือการสร้างความพร้อมสำหรับการเติบโตในอนาคต

วิธีที่เหมาะกับ SMEs คือการให้คะแนนแต่ละเกณฑ์ในระดับ 1–5 โดย 1 หมายถึงน้อยมาก และ 5 หมายถึงมากที่สุด จากนั้นอาจใช้การถ่วงน้ำหนัก (Weighting) หากบางเกณฑ์มีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์อื่น เช่น ธุรกิจที่กำลังมีปัญหากระแสเงินสดอาจให้น้ำหนักผลลัพธ์ทางการเงินมากกว่าความสวยงามของแบรนด์ ขณะที่ธุรกิจบริการอาจให้น้ำหนักคุณค่าต่อลูกค้าและคุณภาพประสบการณ์มากกว่า

ตัวอย่างเช่น ร้านอาหาร SMEs มี 3 โครงการที่อยากทำ ได้แก่ โครงการปรับปรุงระบบจองโต๊ะออนไลน์ โครงการออกเมนูใหม่ และโครงการตกแต่งหน้าร้านใหม่ หากใช้แบบจำลองให้คะแนน เจ้าของกิจการและทีมงานอาจร่วมกันให้คะแนนตามเกณฑ์หลัก เมื่อรวมคะแนนแล้วอาจพบว่าโครงการระบบจองโต๊ะออนไลน์มีความสำคัญมากที่สุด เพราะช่วยลดปัญหาการจองซ้ำซ้อน ลดเวลาการรับโทรศัพท์ และทำให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดีขึ้น ตัวอย่างการให้คะแนนและการถ่วงน้ำหนักแสดงดังตารางที่ 2.2 ข้อสังเกตคือ เกณฑ์ด้านความเสี่ยงในตารางให้คะแนนแบบกลับขั้วเป็น "ความ

เสี่ยงต่ำหรือควบคุมได้" เพื่อให้คะแนนสูงหมายถึงดีเหมือนเกณฑ์อื่นทุกข้อ และรวมคะแนนได้โดยไม่ต้องแปลงค่า

ตารางที่ 2.2 ตัวอย่างแบบจำลองให้คะแนนโครงการแบบง่ายสำหรับ SMEs

เกณฑ์	น้ำหนัก	A: ระบบจองโต๊ะ	B: เมนูใหม่	C: ตกแต่งหน้าร้าน
ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ (Strategic Fit)	25%	5	4	3
ผลลัพธ์ทางการเงิน (Financial Impact)	25%	4	5	3
คุณค่าต่อลูกค้า (Customer Value)	20%	5	4	4
ความพร้อมในการดำเนินงาน (Implementation Readiness)	15%	4	3	3
ความเสี่ยงต่ำ/ควบคุมได้ (Low or Controllable Risk)	15%	4	3	2
คะแนนรวมถ่วงน้ำหนัก		**4.45**	3.95	3.05

จากตารางที่ 2.2 จะเห็นได้ว่าตารางนี้เป็นเพียงตัวอย่างเพื่อช่วยให้เห็นวิธีคิด ไม่ใช่สูตรตายตัว SMEs แต่ละแห่งสามารถปรับเกณฑ์ น้ำหนัก และระดับคะแนนให้เหมาะกับธุรกิจของตนเองได้ สิ่งสำคัญไม่ใช่การคำนวณให้ซับซ้อน แต่คือการทำให้การตัดสินใจมีเหตุผลมากขึ้น เห็นข้อแลกเปลี่ยนชัดขึ้น และลดการเลือกโครงการจากความรู้สึกเพียงอย่างเดียว

อย่างไรก็ตาม คะแนนสูงสุดไม่จำเป็นต้องหมายความว่าโครงการนั้นต้องถูกเลือกเสมอไป ผู้บริหาร SMEs ควรใช้คะแนนเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ไม่ใช่ปล่อยให้ตัวเลขตัดสินแทนทั้งหมด หากโครงการหนึ่งมีคะแนนสูงแต่ต้องใช้เงินก้อนใหญ่ในช่วงที่ธุรกิจมีเงินสดจำกัด อาจต้องเลื่อนออกไปก่อน หรือปรับขอบเขตให้เล็กลงเพื่อให้เหมาะกับสถานการณ์จริง

บทบาทของแบบจำลองให้คะแนนจึงอยู่ที่การช่วยให้ SMEs สนทนาเรื่องการเลือกโครงการด้วยข้อมูลมากขึ้น ไม่ใช่แค่ความเห็นส่วนตัว เมื่อทีมงานเห็นเกณฑ์เดียวกันและเข้าใจเหตุผลเดียวกัน การยอมรับผลการตัดสินใจก็จะง่ายขึ้น และโครงการที่ถูกเลือกจะมีโอกาสได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่ายมากกว่าเดิม Pinto (2019) จัดกลุ่มแบบจำลองที่ใช้คัดเลือกโครงการออกเป็นสี่กลุ่ม ได้แก่ แบบจำลองรายการตรวจสอบ แบบจำลองให้คะแนนอย่างง่าย แบบจำลองเชิงเปรียบเทียบรูปแบบโครงการ และแบบจำลองทางการเงิน พร้อมชี้ว่าแต่ละกลุ่มมีจุดอ่อนต่างกัน แบบจำลองรายการตรวจสอบใช้ง่ายแต่ไม่บอกว่าเกณฑ์ใดสำคัญกว่ากัน ส่วนแบบจำลองทางการเงินให้ตัวเลขที่ดูหนักแน่น แต่ตั้งอยู่บนการประมาณรายได้ในอนาคตซึ่งมักไม่แม่นยำ และมีแนวโน้มเข้าข้างโครงการที่คืนทุนเร็วจนโครงการเชิงกลยุทธ์ที่ให้ผลช้ากว่าถูกเลื่อนออกไปเรื่อย ๆ ข้อสังเกตนี้อธิบายได้ว่าเหตุใดแบบจำลองให้คะแนนที่นำเสนอในหัวข้อนี้จึงเหมาะกับ SMEs มากกว่า เพราะเปิดให้ใส่เกณฑ์ที่ไม่ใช่ตัวเงินเข้าไปพิจารณาพร้อมกันได้อย่างเปิดเผย

2.5 การเขียนเหตุผลประกอบการเลือกโครงการ

เมื่อ SMEs คัดเลือกโครงการที่ควรทำได้แล้ว ขั้นตอนถัดมาคือการอธิบายให้ชัดว่า ทำไมโครงการนี้จึงควรถูกเลือก เหตุผลประกอบการเลือกโครงการ (Project Justification) เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยเชื่อมโยงระหว่างปัญหาหรือโอกาสทางธุรกิจกับโครงการที่จะดำเนินการ หากไม่มีเหตุผลที่ชัดเจน โครงการอาจกลายเป็นเพียงงานที่ดูน่าสนใจ แต่ไม่สามารถอธิบายได้ว่าจำเป็นต่อธุรกิจอย่างไร

ใน SMEs การเขียนเหตุผลประกอบโครงการไม่จำเป็นต้องยาวหรือเป็นทางการมาก แต่ควรตอบคำถามพื้นฐานให้ได้ว่า ธุรกิจกำลังเผชิญปัญหาอะไร หรือมองเห็นโอกาสอะไร โครงการนี้ช่วยแก้ปัญหาหรือคว้าโอกาสนั้นอย่างไร หากไม่ทำโครงการนี้จะเกิดผลกระทบอะไร และถ้าทำสำเร็จธุรกิจจะได้รับประโยชน์ด้านใดบ้าง

ตัวอย่างเช่น ธุรกิจเบเกอรี่ขนาดเล็กพบว่ายอดขายหน้าร้านเริ่มลดลง แต่ยอดสั่งซื้อผ่านช่องทางออนไลน์ของคู่แข่งเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เจ้าของกิจการจึงเสนอ “โครงการพัฒนาระบบสั่งซื้อออนไลน์” เหตุผลของโครงการนี้ไม่ควรเขียนเพียงว่า “เพื่อเพิ่มช่องทางขาย” เพราะยังไม่ชัดพอ แต่ควรอธิบายให้เห็นบริบทมากขึ้น เช่น ลูกค้ากลุ่มเดิมเริ่มสั่งสินค้าผ่านออนไลน์มากขึ้น หน้าร้านมีข้อจำกัดด้านพื้นที่และเวลาเปิดบริการ ธุรกิจต้องการเพิ่มยอดขายนอกเวลาหน้าร้าน และต้องการเก็บข้อมูลลูกค้าเพื่อนำไปใช้วางแผนการตลาดในอนาคต

การเขียนเหตุผลที่ดีจึงควรสะท้อนทั้งความจำเป็นและคุณค่าที่คาดว่าจะได้รับ ความจำเป็นช่วยอธิบายว่าทำไมต้องทำ ส่วนคุณค่าช่วยอธิบายว่าทำแล้วได้อะไร สำหรับ SMEs คุณค่าของโครงการอาจไม่ได้อยู่ที่รายได้เพิ่มขึ้นเพียงอย่างเดียว แต่อาจรวมถึงการลดต้นทุน ลดความผิดพลาด ลดเวลาทำงาน เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน หรือทำให้ธุรกิจมีข้อมูลสำหรับตัดสินใจมากขึ้น

ข้อผิดพลาดที่พบได้บ่อย คือ SMEs เขียนเหตุผลของโครงการกว้างเกินไป เช่น “เพื่อพัฒนาธุรกิจ” “เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ” หรือ “เพื่อให้ทันสมัย” ข้อความเหล่านี้ไม่ได้ผิด แต่ยังไม่เพียงพอ เพราะไม่บอกว่าปัญหาคืออะไร จะพัฒนาเรื่องใด และผลลัพธ์ที่คาดหวังคืออะไร เหตุผลที่ดีควรมีความเฉพาะเจาะจงพอที่จะทำให้ผู้อ่านเข้าใจว่าโครงการนี้เกิดจากสถานการณ์จริง ไม่ใช่ความต้องการทั่วไป ตัวอย่างการเขียนเหตุผลประกอบการเลือกโครงการแสดงดังกล่องที่ 2.1

กล่องที่ 2.1 ตัวอย่างการเขียนเหตุผลประกอบการเลือกโครงการ

ปัจจุบันร้านมีลูกค้าประจำจำนวนมาก แต่การรับจองโต๊ะยังใช้การโทรศัพท์และจดบันทึกด้วยมือ ทำให้เกิดปัญหาการจองซ้ำซ้อน ลูกค้าติดต่อไม่ได้ในช่วงเวลาที่ร้านมีลูกค้าหนาแน่น และพนักงานต้องใช้เวลาตรวจสอบข้อมูลหลายครั้ง โครงการพัฒนาระบบจองโต๊ะออนไลน์จึงมีความจำเป็น เพื่อเพิ่มความสะดวกให้ลูกค้า ลดความผิดพลาดในการจอง และช่วยให้ร้านสามารถเก็บข้อมูลการใช้บริการเพื่อนำไปวางแผนการตลาดได้ดีขึ้น

ตัวอย่างในกล่องที่ 2.1 แสดงให้เห็นว่า เหตุผลของโครงการไม่ใช่เพียงการบอกว่าจะทำอะไร แต่ต้องอธิบายว่าทำไมจึงต้องทำ และทำแล้วธุรกิจดีขึ้นอย่างไร หากเขียนส่วนนี้ได้ชัด โครงการจะมีน้ำหนักมากขึ้น และทำให้การจัดทำกฎบัตรโครงการในขั้นต่อไปมีความสมบูรณ์มากขึ้น

2.6 องค์ประกอบสำคัญของกฎบัตรโครงการ

กฎบัตรโครงการ (Project Charter) คือเอกสารที่ใช้ยืนยันว่าโครงการได้รับการอนุมัติให้เริ่มต้นอย่างเป็นทางการ และเป็นข้อตกลงเบื้องต้นระหว่างผู้อนุมัติโครงการ ผู้รับผิดชอบโครงการ และผู้เกี่ยวข้องสำคัญ เอกสารนี้ทำหน้าที่เหมือนจุดตั้งต้นร่วมกันของโครงการ เพราะช่วยให้ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกันว่าโครงการนี้มีเหตุผลอะไร ต้องการบรรลุอะไร อยู่ในขอบเขตใด ใช้ทรัพยากรประมาณเท่าใด และใครมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ (PMI, 2021)

ในองค์การขนาดใหญ่ กฎบัตรโครงการอาจเป็นเอกสารที่มีรูปแบบค่อนข้างเป็นทางการ แต่สำหรับ SMEs กฎบัตรโครงการควรถูกปรับให้พอดีกับบริบทของธุรกิจ ไม่ควรยาวจนไม่มีใครอ่านและไม่ควรละเอียดเกินกว่าระยะเริ่มต้นต้องการ สิ่งสำคัญคือเอกสารต้องช่วยลดความคลุมเครือก่อนเริ่มลงมือทำ ไม่ใช่เพิ่มภาระด้านเอกสารให้ทีมงาน แนวคิดการปรับกระบวนการให้เหมาะกับขนาดของกิจการเช่นนี้เป็นลักษณะเด่นของการบริหารโครงการใน SMEs (Turner et al., 2010, 2012)

กฎบัตรโครงการของ SMEs อาจมีความยาวเพียง 1–3 หน้า แต่ควรครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่ ชื่อโครงการ เหตุผลในการทำโครงการ วัตถุประสงค์ ขอบเขตเบื้องต้น ผลลัพธ์ส่งมอบ ผู้สนับสนุนโครงการ ผู้จัดการโครงการหรือผู้รับผิดชอบหลัก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ หมุดหมายสำคัญระดับสูง งบประมาณเบื้องต้น ความเสี่ยงหลัก และตัวชี้วัดความสำเร็จ โดยเนื้อหาเหล่านี้ไม่จำเป็นต้องเขียนยาวทุกข้อ แต่ต้องชัดพอที่จะใช้เป็นฐานสำหรับการวางแผนในบทต่อไป Wysocki (2019) เสนอเอกสารที่ทำหน้าที่คล้ายกฎบัตรโครงการแต่ย่อลงเหลือหน้าเดียว เรียกว่าเอกสารสรุปภาพรวมโครงการ (Project Overview Statement: POS) ประกอบด้วยห้าส่วน ได้แก่ ปัญหาหรือโอกาสทางธุรกิจที่เป็นเหตุให้ต้องทำโครงการ เป้าหมายของโครงการที่เขียนเป็นประโยคเดียว วัตถุประสงค์ที่แจกแจงว่าต้องทำอะไรบ้างจึงจะถึงเป้าหมายนั้น เกณฑ์ที่จะใช้ตัดสินว่าโครงการสำเร็จ และข้อสมมติ ความเสี่ยง กับอุปสรรคที่มองเห็นตั้งแต่ต้น จุดที่น่าสนใจคือ Wysocki กำหนดให้เอกสารนี้ยาวหน้าเดียวโดยตั้งใจ เพราะถ้าเขียนไม่จบในหน้าเดียวแปลว่าทีมยังคิดไม่ตกว่าโครงการนี้ทำไปเพื่ออะไร ข้อกำหนดเรื่องความยาวจึงทำหน้าที่เป็นบททดสอบความชัดเจน ไม่ใช่เป็นเพียงข้อจำกัดด้านรูปแบบ ซึ่งเหมาะกับ SMEs ที่ต้องการเอกสารน้อยแต่ต้องการความชัดเจนสูง ข้อกำหนดเรื่องความยาวเช่นนี้เป็นการใช้หลักการความเป็นทางการที่พอเหมาะกับตัวเอกสาร คือวัดคุณค่าของกฎบัตรที่ว่ามีบรรทัดใดบ้างที่ถ้าตัดออกแล้วผู้อนุมัติจะตัดสินใจต่างไป ไม่ใช่วัดที่จำนวนหน้าหรือความครบถ้วนขององค์ประกอบ

หัวใจของกฎบัตรโครงการไม่ได้อยู่ที่รูปแบบเอกสาร แต่อยู่ที่การทำให้โครงการมีความชัดเจนตั้งแต่ต้น หลายโครงการใน SMEs เริ่มจากการพูดคุยกันแบบไม่เป็นทางการ เช่น เจ้าของกิจการบอกว่า “ลองทำระบบออนไลน์ดู” หรือ “อยากปรับหน้าร้านใหม่” แต่หากไม่มีการแปลงความคิดเหล่านี้ให้เป็นขอบเขตและเป้าหมายที่ชัดเจน ทีมงานแต่ละคนอาจตีความไม่เหมือนกัน บางคนเข้าใจว่าเป็นเพียงการทดลองเล็ก ๆ ขณะที่บางคนเข้าใจว่าเป็นโครงการใหญ่ที่ต้องลงทุนเต็มรูปแบบ ความไม่ชัดเจนเช่นนี้มักกลายเป็นปัญหาในภายหลัง องค์ประกอบสำคัญของกฎบัตรโครงการและสาระที่ควรระบุในแต่ละส่วนสรุปได้ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 องค์ประกอบสำคัญของกฎบัตรโครงการสำหรับ SMEs

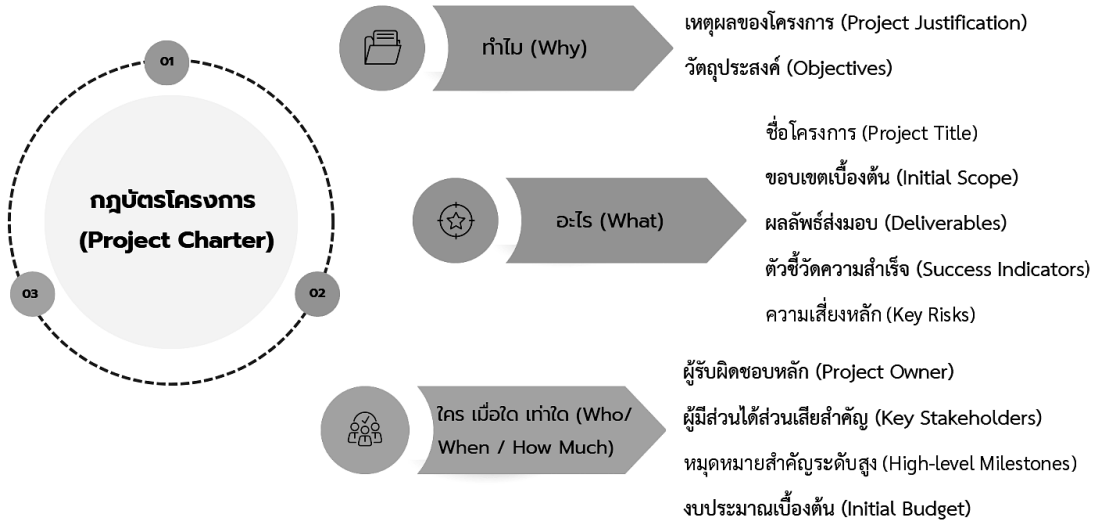
องค์ประกอบ	สาระสำคัญที่ควรระบุ
ชื่อโครงการ (Project Title)	ชื่อที่สื่อสารชัดว่าโครงการเกี่ยวกับอะไร
เหตุผลของโครงการ (Project Justification)	ปัญหา โอกาส หรือความจำเป็นที่ทำให้ต้องทำโครงการ
วัตถุประสงค์ (Objectives)	ผลลัพธ์ที่โครงการต้องการบรรลุ
ขอบเขตเบื้องต้น (Initial Scope)	งานที่รวมและไม่รวมอยู่ในโครงการ
ผลลัพธ์ส่งมอบ (Deliverables)	สิ่งที่ต้องเกิดขึ้นจริงเมื่อจบโครงการ
ผู้สนับสนุนโครงการ (Project Sponsor)	ผู้อนุมัติโครงการและสนับสนุนงบประมาณ
ผู้รับผิดชอบหลัก (Project Owner)	บุคคลที่ประสานงาน ติดตาม และรับผิดชอบภาพรวม
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ (Key Stakeholders)	ผู้ที่มีผลต่อโครงการหรือได้รับผลกระทบจากโครงการ
หมุดหมายสำคัญระดับสูง (High-level Milestones)	จุดสำคัญของโครงการที่ต้องติดตาม
งบประมาณเบื้องต้น (Initial Budget)	วงเงินโดยประมาณและรายการค่าใช้จ่ายหลัก
ความเสี่ยงหลัก (Key Risks)	ความเสี่ยงสำคัญที่คาดการณ์ได้และแนวทางรับมือเบื้องต้น
ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Success Indicators)	เกณฑ์ที่จะใช้ตัดสินว่าโครงการสำเร็จหรือไม่

นอกจากนี้ ก่อนลงมือจัดทำกฎบัตรโครงการ เจ้าของกิจการและทีมงานควรตอบคำถามสำคัญให้ได้ครบถ้วนก่อน ดังกล่องที่ 2.2

กล่องที่ 2.2 คำถามสำคัญก่อนจัดทำกฎบัตรโครงการสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

1. โครงการนี้แก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสอะไร
2. ถ้าไม่ทำโครงการนี้ ธุรกิจจะเสียโอกาสหรือได้รับผลกระทบอย่างไร
3. ผลลัพธ์ที่ต้องส่งมอบคืออะไร
4. ใครมีอำนาจอนุมัติและใครรับผิดชอบหลัก
5. ขอบเขตใดต้องทำ และขอบเขตใดไม่ควรรวมไว้ในโครงการ
6. จะรู้ได้อย่างไรว่าโครงการนี้สำเร็จ

เมื่อประกอบองค์ประกอบทั้งหมดเข้าด้วยกัน โครงสร้างโดยรวมของกฎบัตรโครงการสำหรับ SMEs สามารถแสดงเป็นภาพเอกสารหน้าเดียวได้ดังภาพที่ 2.2 โดยภาพดังกล่าวจัดกลุ่มองค์ประกอบหลักตามคำถามสามข้อ คือ ทำไม อะไร และใครกับเมื่อใดและเท่าใด



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างกฎบัตรโครงการสำหรับ SMEs

2.7 วัตถุประสงค์ ขอบเขต และตัวชี้วัดความสำเร็จ

สามส่วนที่สำคัญที่สุดของกฎบัตรโครงการคือ วัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Objectives) ขอบเขตโครงการ (Project Scope) และตัวชี้วัดความสำเร็จ (Success Indicators) เพราะทั้งสามส่วนนี้เป็นฐานของการวางแผนและการควบคุมโครงการ หากกำหนดไม่ชัดตั้งแต่ต้น โครงการจะมีปัญหาตามมาได้ง่าย แม้ทีมงานจะมีความตั้งใจดีและลงมือทำอย่างเต็มที่ก็ตาม

วัตถุประสงค์ของโครงการควรบอกให้ชัดว่าโครงการนี้ต้องการบรรลุผลอะไร วัตถุประสงค์ที่ดีควรเฉพาะเจาะจงและเชื่อมโยงกับปัญหาหรือโอกาสที่กล่าวไว้ในเหตุผลของโครงการ ไม่ควรเขียนกว้างจนตีความได้หลายแบบ เช่น “เพื่อพัฒนาระบบให้ดีขึ้น” หรือ “เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจ” เพราะข้อความเหล่านี้ไม่บอกว่าต้องการพัฒนาเรื่องใด และจะรู้ได้อย่างไรว่าดีขึ้นแล้ว

หากต้องการให้ชัดขึ้น SMEs อาจเขียนวัตถุประสงค์ในลักษณะที่มีผลลัพธ์และกรอบเวลาประกอบ เช่น “เพื่อลดเวลารอคิวของลูกค้าจากเฉลี่ย 20 นาที เหลือไม่เกิน 10 นาที ภายใน 3 เดือนหลังเปิดใช้ระบบจองคิวออนไลน์” หรือ “เพื่อเพิ่มสัดส่วนยอดขายผ่านช่องทางออนไลน์ให้ได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 25 ของยอดขายรวมภายใน 6 เดือน” ข้อความลักษณะนี้ช่วยให้ทีมงานเข้าใจเป้าหมายเดียวกัน และช่วยให้ประเมินผลได้ง่ายขึ้นเมื่อโครงการสิ้นสุด

ขอบเขตโครงการเป็นอีกส่วนที่ต้องให้ความสำคัญมาก โดยเฉพาะใน SMEs ที่เจ้าของกิจการมักมีไอเดียเพิ่มระหว่างทาง ขอบเขตคือการกำหนดว่างานใดรวมอยู่ในโครงการ และงานใดไม่รวมอยู่ในโครงการ การระบุเฉพาะสิ่งที่ต้องทำอาจยังไม่พอ บางครั้งควรระบุสิ่งที่ไม่ทำด้วย เพื่อป้องกันการเพิ่มงานโดยไม่ได้ประเมินผลกระทบต่อเวลาและงบประมาณ (PMI, 2021)

ตัวอย่างเช่น โครงการทำเว็บไซต์ขายสินค้าของ SMEs อาจกำหนดขอบเขตว่า รวมการออกแบบหน้าเว็บไซต์ การเพิ่มข้อมูลสินค้า 100 รายการ ระบบตะกร้าสินค้า ระบบชำระเงิน และระบบแจ้งคำสั่งซื้อทางอีเมล แต่ไม่รวมการเชื่อมต่อกับระบบคลังสินค้าอัตโนมัติ ไม่รวมระบบสมาชิกสะสมแต้ม และไม่รวมการทำแอปพลิเคชันบนมือถือ การเขียนเช่นนี้ไม่ได้หมายความว่าส่วนที่ไม่รวมจะไม่มีความสำคัญ แต่ช่วยให้โครงการเริ่มต้นด้วยขอบเขตที่ควบคุมได้ก่อน

ผลลัพธ์ส่งมอบ (Deliverables) ควรถูกระบุให้ชัดเจนควบคู่กับขอบเขต เพราะผลลัพธ์ส่งมอบคือสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นจริงเมื่อโครงการสิ้นสุด เช่น เว็บไซต์ที่เปิดใช้งานได้จริง คู่มือการใช้งาน ระบบจองคิวที่ทดสอบแล้ว แผนผังร้านใหม่ รายงานวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า หรือสินค้าใหม่ที่ผ่านการทดลองตลาดแล้ว การระบุผลลัพธ์ส่งมอบช่วยให้ทีมงานรู้ว่าต้องผลิตอะไร และช่วยให้ผู้อนุมัติโครงการตรวจรับงานได้ชัดขึ้น

ส่วนตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นสิ่งที่ตอบคำถามว่า โครงการนี้จะถือว่าสำเร็จเมื่อใด ทั้งนี้ความสำเร็จของโครงการไม่ควรวัดเพียงสามเหลี่ยมเหล็ก คือ ต้นทุน เวลา และคุณภาพ ซึ่งถูกโต้แย้งมานานว่าไม่เพียงพอ (Atkinson, 1999) แต่ควรพิจารณาหลายมิติ ทั้งผลต่อลูกค้า ผลต่อทีมงาน ผลลัพธ์ทางธุรกิจ และการเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต (Shenhar & Dvir, 2007) สำหรับ SMEs ตัวชี้วัดไม่จำเป็นต้องมีจำนวนมาก แต่ควรสะท้อนเป้าหมายหลักของโครงการ ตัวชี้วัดบางตัววัดผลระหว่างการดำเนินโครงการ เช่น งานเสร็จตามกำหนดหรืองบประมาณไม่เกินแผน ขณะที่บางตัว

วัดผลหลังโครงการถูกนำไปใช้จริง เช่น ยอดขายเพิ่มขึ้น เวลารอลดลง ความผิดพลาดลดลง หรือคะแนนความพึงพอใจของลูกค้าดีขึ้น

ตัวอย่างเช่น โครงการปรับปรุงระบบคลังสินค้าของร้านค้าออนไลน์ อาจมีตัวชี้วัดความสำเร็จ 3 ข้อ คือ ลดจำนวนการจัดส่งสินค้าผิดลงอย่างน้อยร้อยละ 50 ภายใน 3 เดือน ลดเวลาค้นหาสินค้าเฉลี่ยจาก 15 นาทีเหลือไม่เกิน 7 นาที และทำให้ข้อมูลสต็อกในระบบตรงกับสินค้าจริงไม่น้อยกว่าร้อยละ 95 ตัวชี้วัดเหล่านี้ช่วยให้โครงการไม่จบแค่ติดตั้งระบบแล้ว แต่ต้องพิสูจน์ได้ว่าระบบช่วยแก้ปัญหาธุรกิจจริง ตัวอย่างการเขียนสามส่วนนี้อย่างกระชับแสดงดังกล่องที่ 2.3

กล่องที่ 2.3 ตัวอย่างการเขียนวัตถุประสงค์ ขอบเขต และตัวชี้วัดแบบกระชับ

โครงการพัฒนาระบบจองโต๊ะออนไลน์มีวัตถุประสงค์เพื่อลดปัญหาการจองซ้ำซ้อนและเพิ่มความสะดวกให้ลูกค้า โดยขอบเขตของโครงการครอบคลุมการพัฒนาหน้าเว็บสำหรับจองโต๊ะ การแจ้งเตือนการจองผ่านอีเมล การจัดทำคู่มือการใช้งาน และการทดลองใช้กับพนักงานหน้าร้าน แต่ไม่รวมระบบชำระเงินล่วงหน้าและระบบสมาชิกสะสมแต้ม โครงการจะถือว่าสำเร็จเมื่อระบบเปิดใช้งานได้จริงภายในหกสิบวัน จำนวนการจองซ้ำซ้อนลดลงไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 และลูกค้าที่ทดลองใช้ระบบมีคะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 4 จาก 5 คะแนน

ข้อความลักษณะนี้มีประโยชน์มากกว่าเพียงเขียนว่า “เพื่อพัฒนาระบบจองโต๊ะออนไลน์” เพราะทำให้เห็นทั้งเหตุผล ขอบเขต ผลลัพธ์ และเกณฑ์ความสำเร็จในภาพเดียวกัน เมื่อเข้าสู่การวางแผนรายละเอียด ทีมงานจะสามารถแตกงาน กำหนดเวลา ประมาณงบประมาณ และจัดสรรผู้รับผิดชอบได้ชัดเจนขึ้น

2.8 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและหมุดหมายสำคัญระดับสูง

เมื่อโครงการมีเหตุผล วัตถุประสงค์ ขอบเขต และตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนแล้ว อีกส่วนหนึ่งที่ควรถูกระบุไว้ตั้งแต่ต้นคือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) และหมุดหมายสำคัญของโครงการ (Milestones) เพราะสองเรื่องนี้ช่วยให้ SMEs เห็นว่าโครงการนี้เกี่ยวข้องกับใครบ้าง และตลอดเส้นทางของโครงการมีจุดใดที่ต้องติดตามเป็นพิเศษ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีผลต่อโครงการ หรือได้รับผลกระทบจากโครงการ ไม่ว่าจะเป็นเจ้าของกิจการ ลูกค้า พนักงาน ผู้จัดการโครงการ ซัพพลายเออร์ ผู้รับจ้าง หน่วยงานรัฐ หรือคู่ค้า (PMI, 2021) ในบริบทของ SMEs ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมักมีจำนวนน้อยกว่าองค์การขนาดใหญ่ แต่ความสัมพันธ์ใกล้ชิดกว่า และบางครั้งบุคคลหนึ่งอาจมีหลายบทบาทในเวลา

เดียวกัน เช่น เจ้าของกิจการอาจเป็นทั้งผู้อนุมัติโครงการ ผู้สนับสนุนงบประมาณ ผู้ตัดสินใจเรื่องขอบเขต และผู้ติดตามผลลัพธ์

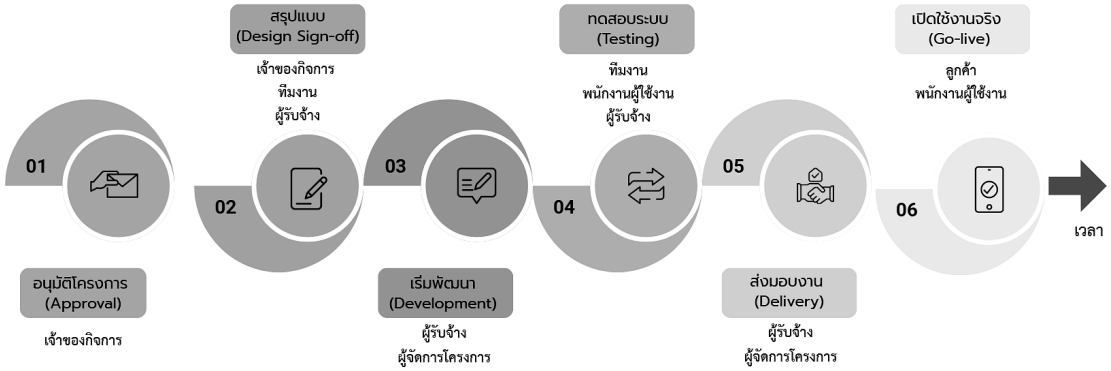
การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตั้งแต่ต้นช่วยลดปัญหาที่มักเกิดขึ้นใน SMEs เช่น เริ่มโครงการแล้วจึงพบว่าพนักงานหน้าร้านไม่เห็นด้วย ระบบใหม่ไม่สอดคล้องกับวิธีทำงานจริง ลูกค้าไม่สะดวกใช้ช่องทางใหม่ หรือซัพพลายเออร์ไม่สามารถส่งมอบงานตามเวลาที่คาดไว้ หากผู้เกี่ยวข้องเหล่านี้ถูกมองข้ามตั้งแต่ระยะเริ่มต้น โครงการอาจดูดีในแผน แต่ติดขัดเมื่อต้องนำไปใช้จริง

ตัวอย่างเช่น โครงการพัฒนาระบบจองโต๊ะออนไลน์ของร้านอาหาร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ได้มีเพียงเจ้าของร้านและผู้พัฒนาระบบเท่านั้น แต่ยังรวมถึงพนักงานรับจอง พนักงานหน้าร้าน ลูกค้าที่ใช้ระบบ ผู้จัดการร้าน และอาจรวมถึงผู้ดูแลเพจหรือช่องทางออนไลน์ของร้านด้วย หากพนักงานหน้าร้านไม่ได้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ระบบที่พัฒนาขึ้นอาจไม่ตรงกับสถานการณ์จริง เช่น ไม่รองรับการเปลี่ยนโต๊ะ การยกเลิกกะทันหัน หรือการรับลูกค้าที่เดินเข้าร้านโดยไม่ได้จองล่วงหน้า (Walk-in) ในช่วงเวลาที่ร้านแน่น

นอกจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว กฎบัตรโครงการควรระบุหมุดหมายสำคัญของโครงการระดับสูงด้วย หมุดหมายสำคัญคือจุดสำคัญที่ใช้บอกว่าโครงการเดินมาถึงช่วงใดแล้ว ไม่ใช่รายการงานย่อยทั้งหมด เช่น วันอนุมัติโครงการ วันสรุปแบบ วันเริ่มพัฒนา วันทดสอบระบบ วันส่งมอบงาน หรือวันเปิดใช้งานจริง

ในระยะเริ่มต้น SMEs ยังไม่จำเป็นต้องทำกำหนดการละเอียด แต่ควรมีหมุดหมายสำคัญระดับสูงเพื่อช่วยให้เจ้าของกิจการและทีมงานเห็นภาพเวลาโดยรวม หากไม่มีหมุดหมายสำคัญโครงการอาจถูกมองว่า “กำลังทำอยู่” ไปเรื่อย ๆ โดยไม่รู้ว่าควรเสร็จช่วงใด หรือควรตรวจสอบความคืบหน้าตรงจุดไหน

ตัวอย่างหมุดหมายสำคัญของโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์ อาจประกอบด้วย อนุมัติโครงการภายในสัปดาห์ที่ 1 สรุปแพลตฟอร์มและขอบเขตระบบภายในสัปดาห์ที่ 2 เพิ่มข้อมูลสินค้าและตั้งค่าระบบภายในสัปดาห์ที่ 4 ทดลองสั่งซื้อจริงภายในสัปดาห์ที่ 5 และเปิดใช้งานอย่างเป็นทางการภายในสัปดาห์ที่ 6 การกำหนดเช่นนี้ทำให้ทีมงานรู้ว่าจุดใดเป็นจุดตรวจสอบสำคัญ และช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ทันหากโครงการเริ่มล่าช้า ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับหมุดหมายสำคัญในแต่ละช่วงของโครงการแสดงดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับหมุดหมายสำคัญของโครงการ

2.9 ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยในการคัดเลือกและเริ่มต้นโครงการ

การเริ่มต้นโครงการเป็นช่วงที่ดูเหมือนง่าย เพราะหลายครั้งยังเป็นเพียงการพูดคุย วางแนวคิด หรือเขียนเอกสารเบื้องต้น แต่ในความเป็นจริง ช่วงนี้เป็นจุดที่กำหนดทิศทางของโครงการทั้งโครงการ หากเริ่มต้นไม่ชัด ปัญหามักไม่ปรากฏทันที แต่จะค่อย ๆ ชัดขึ้นเมื่อเริ่มใช้เงิน ใช้เวลา และดึงคนเข้ามาเกี่ยวข้องมากขึ้น

ข้อผิดพลาดแรกที่พบได้บ่อยใน SMEs คือ การเลือกโครงการจากความรู้สึกของเจ้าของกิจการเพียงอย่างเดียว เจ้าของกิจการมักมีประสบการณ์สูงและเข้าใจธุรกิจของตนเองดี แต่ถ้าไม่มีข้อมูลหรือเกณฑ์ประกอบการตัดสินใจ โครงการที่เลือกอาจสะท้อนความสนใจส่วนตัวมากกว่าความจำเป็นของธุรกิจ เช่น อยากทำแอปพลิเคชันเพราะดูทันสมัย ทั้งที่ลูกค้าส่วนใหญ่ยังสั่งซื้อผ่านไลน์หรือหน้าร้าน การใช้แบบจำลองให้คะแนนแบบง่ายจึงช่วยถ่วงดุลการตัดสินใจให้มีเหตุผลมากขึ้น

ข้อผิดพลาดที่สอง คือ เริ่มโครงการโดยไม่มีเหตุผลที่ชัดเจน โครงการจำนวนหนึ่งเริ่มจากคำพูดกว้าง ๆ เช่น “อยากเพิ่มยอดขาย” “อยากให้ระบบดีขึ้น” หรือ “อยากทำให้ร้านดูทันสมัย” แต่ไม่ได้อธิบายว่าปัญหาคืออะไร โอกาสคืออะไร และผลลัพธ์ที่คาดหวังคืออะไร เมื่อเหตุผลไม่ชัด วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดก็มักไม่ชัดตามไปด้วย

ข้อผิดพลาดที่สาม คือ ขอบเขตโครงการกว้างเกินไปตั้งแต่ต้น SMEs มักอยากใช้โอกาสเดียวทำหลายเรื่องพร้อมกัน เช่น เริ่มจากทำเว็บไซต์ขายสินค้า แต่เพิ่มระบบสมาชิก ระบบชำระเงิน ระบบคลังสินค้า ระบบสะสมแต้ม และระบบรายงานยอดขายไว้ในโครงการเดียว ทั้งที่ทีมงาน งบประมาณ และเวลายังไม่พร้อม การเพิ่มขอบเขตลักษณะนี้เป็นจุดเริ่มต้นของการขยายขอบเขตโดยไม่ได้ควบคุม (Scope Creep) ซึ่งทำให้งานล่าช้าและต้นทุนบานปลาย (Kerzner, 2022) การเริ่มจากขอบเขตที่เล็ก

และควบคุมได้จึงมักเหมาะกับ SMEs มากกว่า เพราะช่วยให้ธุรกิจเห็นผลเร็ว เรียนรู้เร็ว และค่อยขยายในระยะต่อไป

ข้อผิดพลาดที่สี่ คือ ไม่ระบุผู้รับผิดชอบหลักอย่างชัดเจน ใน SMEs หลายแห่ง ทุกคนอาจช่วยกันทำ แต่ไม่มีใครเป็นเจ้าของงานจริง เมื่อเกิดปัญหา จึงไม่มีผู้ประสานงาน ไม่มีผู้ติดตามความคืบหน้า และไม่มีใครตัดสินใจเรื่องสำคัญ กฎบัตรโครงการควรระบุให้ชัดว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบหลักของโครงการ แม้บุคคลนั้นจะไม่ได้ทำทุกอย่างด้วยตนเองก็ตาม

ข้อผิดพลาดที่ห้า คือ มองข้ามผู้ใช้งานจริงและผู้ได้รับผลกระทบ โครงการที่ออกแบบจากมุมมองของผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียวอาจไม่ตอบโจทย์คนทำงานจริง เช่น ระบบใหม่ที่ช่วยให้ผู้บริหารเห็นข้อมูลมากขึ้น แต่อาจเพิ่มภาระให้พนักงานหน้าร้านต้องกรอกข้อมูลซ้ำ หากไม่รับฟังผู้ใช้งานตั้งแต่ต้น โครงการอาจเจอแรงต้านเมื่อเริ่มใช้งานจริง

ข้อผิดพลาดที่หก คือ ไม่มีหมุดหมายสำคัญสำหรับติดตามความคืบหน้า โครงการ SMEs บางโครงการมีเพียงกำหนดวันเริ่มและวันจบ แต่ไม่มีจุดตรวจสอบระหว่างทาง ทำให้รู้ตัวอีกครั้งเมื่อใกล้ถึงกำหนดส่งมอบแล้วพบว่างานยังไม่พร้อม การกำหนดหมุดหมายสำคัญระดับสูงตั้งแต่กฎบัตรโครงการช่วยให้ธุรกิจตรวจพบความล่าช้าเร็วขึ้น และแก้ไขได้ก่อนปัญหาจะลุกลาม

ข้อผิดพลาดสุดท้าย คือ เขียนกฎบัตรโครงการแล้วไม่ใช้จริง เอกสารบางฉบับถูกจัดทำขึ้นเพื่อให้ครบขั้นตอน แต่หลังจากนั้นไม่มีใครกลับมาเปิดดูอีก ในทางปฏิบัติ กฎบัตรโครงการควรถูกใช้เป็นเอกสารอ้างอิงเมื่อมีข้อสงสัย เช่น โครงการนี้ทำไปเพื่ออะไร ขอบเขตเดิมคืออะไร ใครเป็นผู้อนุมัติ หรือจะถือว่าสำเร็จเมื่อใด หากใช้จริง กฎบัตรโครงการจะช่วยป้องกันความคลุมเครือและลดความขัดแย้งระหว่างทางได้มาก ข้อควรระวังทั้งหมดสรุปได้ดังกล่องที่ 2.4

กล่องที่ 2.4 ข้อควรระวังก่อนเริ่มโครงการใน SMEs

1. อย่าเริ่มโครงการเพียงเพราะ “น่าจะดี”
2. อย่ากำหนดขอบเขตกว้างเกินกว่าทรัพยากรที่มี
3. อย่าลืมถามผู้ใช้งานจริงก่อนออกแบบโครงการ
4. อย่าปล่อยให้ทุกคนช่วยกันทำ แต่ไม่มีเจ้าของงาน
5. อย่ามีเพียงวันเริ่มและวันจบ โดยไม่มี Milestones ระหว่างทาง
6. อย่าเขียนกฎบัตรโครงการแล้วเก็บไว้โดยไม่ใช้เป็นเอกสารอ้างอิง

2.10 ตัวอย่างกฎบัตรโครงการของ SMEs

เพื่อให้เห็นภาพการนำแนวคิดในบทนี้ไปใช้ ส่วนนี้นำเสนอตัวอย่างกฎบัตรโครงการแบบกระชับสำหรับ SMEs โดยเลือกกรณี “โครงการพัฒนาระบบจองโต๊ะออนไลน์ของร้านอาหาร” ซึ่งเป็นโครงการที่ไม่ใหญ่เกินไป แต่มีองค์ประกอบครบ ทั้งปัญหาจากงานประจำ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม ขอบเขตที่ต้องควบคุม และตัวชี้วัดความสำเร็จที่วัดผลได้

ตัวอย่างนี้ไม่ได้เป็นแบบฟอร์มตายตัว แต่เป็นแนวทางให้ SMEs เห็นว่ากฎบัตรโครงการสามารถเขียนให้อ่านง่าย ใช้จริง และไม่เป็นภาระเกินจำเป็นได้อย่างไร ดังนี้

1. **ชื่อโครงการ (Project Title):** โครงการพัฒนาระบบจองโต๊ะออนไลน์สำหรับร้านอาหารบ้านสวน
2. **เหตุผลของโครงการ (Project Justification):** ปัจจุบันร้านอาหารบ้านสวนรับจองโต๊ะผ่านโทรศัพท์และข้อความทางสื่อสังคมออนไลน์เป็นหลัก ในช่วงเวลาที่ร้านมีลูกค้าหนาแน่น พนักงานมักไม่สามารถตอบกลับลูกค้าได้ทันที และเกิดปัญหาการจองซ้ำซ้อนหรือบันทึกข้อมูลผิดพลาดเป็นครั้งคราว โครงการนี้จึงถูกเสนอเพื่อให้ลูกค้าตรวจสอบช่วงเวลาว่างและจองโต๊ะได้สะดวกขึ้น ลดความผิดพลาดจากการจดด้วยมือ และช่วยให้ร้านมีข้อมูลการจองที่เป็นระบบสำหรับวางแผนจำนวนพนักงานและการบริหารพื้นที่
3. **วัตถุประสงค์ (Objectives):** ลดปัญหาการจองซ้ำซ้อน เพิ่มความสะดวกให้ลูกค้า และลดภาระงานของพนักงานในการรับจองโต๊ะ โดยระบบต้องเปิดใช้งานได้จริงภายใน 60 วันหลังได้รับอนุมัติโครงการ
4. **ขอบเขตโครงการ (Project Scope):** ครอบคลุมการพัฒนาหน้าเว็บสำหรับจองโต๊ะ การกำหนดช่วงเวลาที่เปิดรับจอง การบันทึกข้อมูลลูกค้า การแจ้งเตือนการจองผ่านอีเมลหรือข้อความ การจัดทำคู่มือการใช้งานสำหรับพนักงาน และการทดลองใช้ระบบก่อนเปิดจริง โครงการนี้ไม่รวมระบบชำระเงินล่วงหน้า ระบบสมาชิกสะสมแต้ม ระบบจัดการโปรโมชัน และการพัฒนาแอปพลิเคชันบนมือถือ
5. **ผลลัพธ์ส่งมอบ (Deliverables):** ระบบจองโต๊ะออนไลน์ที่เปิดใช้งานได้จริง หน้าเว็บสำหรับลูกค้า คู่มือการใช้งานสำหรับพนักงาน รายงานผลการทดสอบระบบ และข้อมูลสรุปปัญหาที่พบในช่วงทดลองใช้งาน
6. **ผู้สนับสนุนโครงการ (Project Sponsor):** เจ้าของร้านอาหารบ้านสวน
7. **ผู้รับผิดชอบหลัก (Project Owner / Manager):** ผู้จัดการร้าน

8. **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ (Key Stakeholders):** เจ้าของร้าน ผู้จัดการร้าน พนักงานรับจอง พนักงานหน้าร้าน ลูกค้าที่ใช้ระบบ และผู้พัฒนาระบบภายนอก โดยผู้จัดการร้านประสานงานกับผู้พัฒนา รวบรวมความต้องการจากพนักงาน และรายงานความคืบหน้าให้เจ้าของร้านเป็นระยะ
9. **หมุดหมายสำคัญระดับสูง (High-level Milestones): อนุมัติโครงการ**และงบประมาณในสัปดาห์ที่ 1, สรุปความต้องการของระบบในสัปดาห์ที่ 2, ออกแบบและพัฒนาระบบในสัปดาห์ที่ 3–5, ทดสอบระบบกับพนักงานในสัปดาห์ที่ 6, ปรับปรุงระบบในสัปดาห์ที่ 7 และเปิดใช้งานจริงในสัปดาห์ที่ 8
10. **งบประมาณเบื้องต้น (Initial Budget):** ไม่เกิน 80,000 บาท ครอบคลุมค่าพัฒนาระบบ ค่าตั้งค่าเว็บไซต์ ค่าฝึกอบรมพนักงาน และค่าใช้จ่ายสำรองสำหรับการปรับปรุงระบบหลังการทดสอบ
11. **ความเสี่ยงหลัก (Key Risks):** พนักงานไม่คุ้นเคยกับระบบใหม่ ลูกค้าบางกลุ่มยังต้องการจองทางโทรศัพท์ ระบบไม่รองรับสถานการณ์ช่วงลูกค้าแน่น และผู้พัฒนาส่งมอบงานล่าช้า จัดการโดยให้พนักงานมีส่วนร่วมตั้งแต่ออกแบบ ทดลองใช้ก่อนเปิดจริง และเตรียมช่องทางสำรองในช่วงเปลี่ยนผ่าน
12. **ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Success Indicators):** ระบบเปิดใช้งานได้ภายใน 60 วัน จำนวนการจองซ้ำซ้อนลดลงไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ภายใน 3 เดือน พนักงานใช้ระบบได้โดยไม่ต้องพึ่งผู้พัฒนาในงานประจำ และคะแนนความพึงพอใจของลูกค้าที่ทดลองใช้เฉลี่ยไม่น้อยกว่า 4 จาก 5

ตัวอย่างข้างต้นแสดงให้เห็นว่า กฎบัตรโครงการของ SMEs ไม่จำเป็นต้องเป็นเอกสารที่ยาวหรือซับซ้อน แต่ควรตอบคำถามสำคัญให้ครบถ้วน โครงการนี้ทำไปเพื่ออะไร ต้องส่งมอบอะไร ใครเกี่ยวข้อง ใช้เวลาประมาณเท่าใด ใช้งบประมาณเท่าใด มีความเสี่ยงอะไร และจะถือว่าสำเร็จเมื่อใด สิ่งที่ควรสังเกตคือ ขอบเขตของโครงการถูกกำหนดให้พอดีกับบริบท ไม่พยายามรวมทุกระบบไว้ตั้งแต่ครั้งแรก การเริ่มจากระบบพื้นฐานที่แก้ปัญหาหลักได้ก่อนช่วยให้ SMEs ควบคุมเวลา งบประมาณ และความเสี่ยงได้ดีขึ้น

2.11 สรุปท้ายบท

การเริ่มต้นโครงการที่ดีไม่ได้เริ่มจากการลงมือทำทันที แต่เริ่มจากการเลือกให้ถูกก่อนว่าโครงการใดควรทำ และควรเริ่มด้วยขอบเขตเท่าใด โดยเฉพาะในบริบทของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งมีข้อจำกัดด้านเงินทุน บุคลากร เวลา และความพร้อมของระบบภายใน การเลือกโครงการผิดอาจทำให้ธุรกิจใช้ทรัพยากรไปกับงานที่ไม่ตอบโจทย์ หรือทำให้โครงการที่สำคัญจริงถูกเลื่อนออกไปโดยไม่จำเป็น

บทนี้จึงเริ่มจากแนวคิดเรื่องการคัดเลือกโครงการ ซึ่งช่วยให้ SMEs เปรียบเทียบทางเลือกหลายโครงการอย่างมีเหตุผลมากขึ้น แทนที่จะเลือกจากความรู้สึกหรือความเร่งด่วนเฉพาะหน้า เกณฑ์ที่ควรใช้พิจารณา ได้แก่ ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจ ผลลัพธ์ทางการเงิน คุณค่าต่อลูกค้า ความพร้อมในการดำเนินงาน และความเสี่ยงหรือความซับซ้อนของโครงการ นอกจากนี้ คุณภาพของกระบวนการกำกับดูแลและการตัดสินใจลงทุนก็เป็นเกณฑ์ที่ไม่ควรมองข้าม โดยเฉพาะในภาวะที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีความไม่แน่นอนสูง

แบบจำลองให้คะแนนเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การเลือกโครงการมีความเป็นระบบมากขึ้น แม้ไม่ใช่คำตอบสุดท้ายของการตัดสินใจ แต่ช่วยให้เจ้าของกิจการและทีมงานเห็นเหตุผลของแต่ละทางเลือกชัดขึ้น โครงการที่ได้คะแนนสูงอาจไม่จำเป็นต้องถูกเลือกเสมอไป หากยังไม่เหมาะกับสถานการณ์ด้านเงินสดหรือความพร้อมของทีมในเวลานั้น แต่คะแนนจะช่วยให้การสนทนาเรื่องการเลือกโครงการอยู่บนฐานข้อมูลมากกว่าความรู้สึกส่วนตัว

หลังจากเลือกโครงการแล้ว ขั้นตอนสำคัญคือการจัดทำกฎบัตรโครงการ ซึ่งเป็นเอกสารสั้น ๆ ที่ช่วยยืนยันว่าโครงการได้รับการอนุมัติให้เริ่มต้น และทุกฝ่ายเข้าใจตรงกันในประเด็นสำคัญ กฎบัตรโครงการสำหรับ SMEs ไม่ควรถูกมองว่าเป็นเอกสารราชการหรือภาระงานเพิ่ม แต่ควรเป็นเครื่องมือที่ช่วยลดความคลุมเครือก่อนใช้ทรัพยากรจริง โดยควรระบุเหตุผลของโครงการ วัตถุประสงค์ ขอบเขต ผลลัพธ์ส่งมอบ ผู้รับผิดชอบหลัก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย งบประมาณเบื้องต้น หมุดหมายสำคัญระดับสูง ความเสี่ยงหลัก และตัวชี้วัดความสำเร็จ

หัวใจของกฎบัตรโครงการอยู่ที่การทำให้โครงการมีขอบเขตที่พอดีกับบริบท ไม่เล็กจนไม่สร้างผลลัพธ์ และไม่ใหญ่เกินกว่าทรัพยากรที่ SMEs มีอยู่ การกำหนดสิ่งที่อยู่ในขอบเขตและสิ่งที่ไม่อยู่ในขอบเขตมีความสำคัญมาก เพราะช่วยลดปัญหาการขยายขอบเขตโดยไม่ได้ควบคุม ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญของงานล่าช้า งบประมาณเกิน และความไม่พอใจของผู้เกี่ยวข้อง (Kerzner, 2022)

อีกประเด็นที่ไม่ควรมองข้ามคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและหมุดหมายสำคัญของโครงการ โครงการ SMEs จำนวนมากล้มเหลวไม่ใช่เพราะแนวคิดไม่ดี แต่เพราะไม่ได้รับฟังผู้ใช้งานจริง ไม่ได้กำหนดผู้รับผิดชอบหลัก หรือไม่มีจุดตรวจสอบความคืบหน้าระหว่างทาง การระบุผู้เกี่ยวข้องและหมุดหมายสำคัญตั้งแต่ต้นจึงช่วยให้โครงการมีจังหวะการติดตามที่ชัดเจน

กล่าวโดยสรุป การบริหารโครงการที่ดีเริ่มจากการตัดสินใจที่ชัดเจนก่อนเริ่มดำเนินงาน SMEs ไม่จำเป็นต้องมีระบบที่ซับซ้อนเหมือนองค์การขนาดใหญ่ แต่จำเป็นต้องมีวิธีคิดที่เป็นระบบพอที่จะตอบคำถามพื้นฐานให้ได้ว่า โครงการนี้ควรทำหรือไม่ ทำไปเพื่ออะไร ใครรับผิดชอบ ต้องส่งมอบอะไร ใช้ทรัพยากรเท่าใด และจะถือว่าสำเร็จเมื่อใด เมื่อโครงการได้รับการคัดเลือกและมีกฎบัตรโครงการที่ชัดเจนแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการแปลงโครงการให้เป็นโครงสร้างงานและความรับผิดชอบที่จัดการได้จริง ซึ่งจะเป็นเนื้อหาของบทที่ 3 เรื่องโครงสร้างการบริหารและการจัดสรรบทบาท ด้วยโครงสร้างการแบ่งงาน (Work Breakdown Structure: WBS) และตารางกำหนดบทบาทความรับผิดชอบ (Responsibility Assignment Matrix: RAM) ในรูปแบบ RACI

เมื่อนำเนื้อหาของบทนี้ไปวางบนกรอบในหัวข้อ 1.13 จะเห็นว่าการคัดเลือกโครงการและกฎบัตรโครงการคือจุดที่หลักการความเป็นทางการที่พอเหมาะให้ผลตอบแทนสูงที่สุดในทั้งเล่ม เพราะเป็นเอกสารไม่กี่หน้าที่กำหนดว่าทรัพยากรของกิจการทั้งปีจะถูกใช้ไปกับอะไร ตำราสากลเสนอกฎบัตรที่มีองค์ประกอบครบถ้วนหลายหน้า แต่สิ่งที่เปลี่ยนการตัดสินใจของ SMEs จริง ๆ มีเพียงไม่กี่บรรทัด คือทำไปเพื่ออะไร อะไรอยู่นอกขอบเขต ใครอนุมัติ และจะรู้ได้อย่างไรว่าสำเร็จ ส่วนการอนุมัติงบเป็นช่วงพร้อมเงื่อนไขไปต่อคือการนำหลักการกระแสเงินสดเป็นข้อจำกัดผูกมัดมาใช้ตั้งแต่ก่อนโครงการเริ่ม

2.12 กรณีศึกษา

กรณี: การคัดเลือกโครงการลงทุนของผู้ผลิตอาหารแช่แข็งเพื่อการส่งออกขนาดกลาง

ผู้ผลิตอาหารไทยแช่แข็งพร้อมรับประทานแห่งหนึ่งมีพนักงาน 120 คน และมีรายได้ประมาณ 260 ล้านบาทต่อปี จึงจัดเป็นวิสาหกิจขนาดกลางในกลุ่มกิจการผลิตตามเกณฑ์ในตารางที่ 1.1 สินค้าร้อยละ 80 ส่งออกไปญี่ปุ่นและสิงคโปร์ ผู้นำเข้าจากญี่ปุ่นซึ่งเป็นลูกค้ามา 12 ปี มีสัดส่วนประมาณร้อยละ 55 ของรายได้ กิจการเป็นธุรกิจครอบครัว ผู้ก่อตั้งดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ และบุตรชายเป็นกรรมการผู้จัดการ ในปีนี้บริษัทมีวงเงินลงทุนรวม 18 ล้านบาท มาจากเงินทุนของบริษัท 8 ล้านบาท และวงเงินกู้ที่ธนาคารอนุมัติไว้ 10 ล้านบาท

ในการประชุมวางแผนประจำปี ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ เสนอโครงการ 3 โครงการ มูลค่ารวม 32 ล้านบาท โครงการ A เสนอโดยฝ่ายขายต่างประเทศ คือการขอรับรองมาตรฐานความปลอดภัยอาหาร BRCGS และปรับปรุงห้องผลิต มูลค่า 9.5 ล้านบาท เพื่อเข้าตลาดยุโรปผ่านผู้นำเข้ารายหนึ่งซึ่งส่งหนังสือแสดงเจตจำนง (Letter of Intent) มาแล้ว แต่ยังไม่มีคำสั่งซื้อจริง โครงการ B เสนอโดยฝ่ายผลิต คือการเพิ่มไลน์ผลิตที่สอง พร้อมเครื่องแช่แข็งแบบรวดเร็วรายชิ้น (Individual Quick Freezing: IQF) และเครื่องบรรจุ มูลค่า 16 ล้านบาท เพื่อรองรับการที่ผู้นำเข้าจากญี่ปุ่นแจ้งว่าต้องการเพิ่มปริมาณสั่งซื้อราวร้อยละ 40 โครงการ C เสนอโดยฝ่ายบัญชี คือการติดตั้งระบบวางแผนทรัพยากรองค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) มูลค่า 6.5 ล้านบาท

ในรอบแรก ผู้จัดการแต่ละฝ่ายให้คะแนนโครงการของตนเองเกือบเต็มทุกเกณฑ์ คะแนนรวมของทั้งสามโครงการจึงสูงกว่า 4 ใกล้เคียงกัน และไม่ช่วยให้ตัดสินใจได้ กรรมการผู้จัดการจึงขอให้ให้คะแนนใหม่ร่วมกันในการประชุมเดียว โดยมีผู้จัดการฝ่ายบัญชีเป็นผู้ดำเนินการประชุม และตั้งกติกาว่าคะแนนทุกช่องต้องมีหลักฐานประกอบ เช่น คะแนนผลลัพธ์ทางการเงินต้องอ้างตัวเลขที่ตรวจสอบได้ และคะแนนความพร้อมต้องระบุชื่อคนที่จะทำงานจริง ทีมใช้เกณฑ์ห้าข้อตามตารางที่ 2.1 แต่ปรับน้ำหนักให้ผลลัพธ์ทางการเงินเป็นร้อยละ 30 เพราะโครงการในปีนี้ต้องใช้เงินกู้ ผลการให้คะแนนรอบที่สองแสดงดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 ผลการให้คะแนนโครงการลงทุนรอบที่สองของผู้ผลิตอาหารแช่แข็ง

เกณฑ์	น้ำหนัก	A: มาตรฐาน BRCGS (9.5 ล้านบาท)	B: ไลน์ผลิตที่สอง (16 ล้านบาท)	C: ระบบ ERP (6.5 ล้านบาท)
ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ (Strategic Fit)	25%	5	4	3
ผลลัพธ์ทางการเงิน (Financial Impact)	30%	3	5	2
คุณค่าต่อลูกค้า (Customer Value)	15%	4	5	2

เกณฑ์	น้ำหนัก	A: มาตรฐาน BRCGS (9.5 ล้านบาท)	B: ไลน์ผลิตที่สอง (16 ล้านบาท)	C: ระบบ ERP (6.5 ล้านบาท)
ความพร้อมในการดำเนินงาน (Implementation Readiness)	15%	3	4	2
ความเสี่ยงต่ำ/ควบคุมได้ (Low or Controllable Risk)	15%	3	3	2
คะแนนรวมถ่วงน้ำหนัก		**3.65**	**4.30**	**2.25**

ผลคะแนนชี้ว่าโครงการ B ควรได้รับเลือก แต่หากอนุมัติโครงการ B เต็มจำนวน 16 ล้านบาท วงเงินจะเหลือเพียง 2 ล้านบาท และโครงการ A จะต้องเลื่อนออกไปทั้งหมด ในการประชุมคณะกรรมการ ประธานกรรมการสนับสนุนโครงการ B อย่างเต็มที่ เพราะเห็นว่าความสัมพันธ์กับผู้นำเข้าจากญี่ปุ่นเป็นรากฐานของกิจการมาตลอด 12 ปี ขณะที่กรรมการผู้จัดการตั้งข้อสังเกตว่า ถ้าทำโครงการ B สัดส่วนรายได้จากลูกค้ารายนี้จะสูงขึ้นเป็นกว่าร้อยละ 60 และเกณฑ์ความเสี่ยงในตารางวัดเพียงว่าโครงการทำได้สำเร็จหรือไม่ แต่ไม่ได้วัดว่ากิจการจะพึ่งพาลูกค้ารายเดียวมากขึ้นเพียงใด

คณะกรรมการจึงไม่ได้กลับไปแก้คะแนน แต่เปลี่ยนคำถามจาก "โครงการใดดีที่สุด" เป็น "ชุดโครงการใดเหมาะที่สุดภายใต้วงเงิน 18 ล้านบาท" และตัดสินใจสามเรื่อง เรื่องแรก อนุมัติโครงการ B เป็นสองช่วง ช่วงที่หนึ่งมูลค่า 10 ล้านบาท ครอบคลุมงานอาคารและเครื่องแช่แข็ง โดยเริ่มได้เมื่อผู้นำเข้าจากญี่ปุ่นลงนามข้อตกลงปริมาณสั่งซื้อ 2 ปีแล้วเท่านั้น ไม่ใช่เพียงแจ้งประมาณการ ช่วงที่สองมูลค่า 6 ล้านบาทสำหรับเครื่องบรรจุ จะอนุมัติเมื่อปริมาณสั่งซื้อจริงใน 3 เดือนแรกของไลน์ใหม่ถึงร้อยละ 80 ของที่ตกลงไว้ เรื่องที่สอง แยกโครงการ A ออกมาเป็นโครงการที่ต้องทดลองตามแนวคิดของ Kerzner (2019) ในหัวข้อ 2.3 โดยอนุมัติเพียง 1.2 ล้านบาทสำหรับการประเมินช่องว่างและการตรวจประเมินเบื้องต้น และกำหนดจุดตัดสินใจไปต่อหรือหยุดไว้ในเดือนที่ 6 ขึ้นอยู่กับว่าผู้นำเข้าจากยุโรปจะเปลี่ยนหนังสือแสดงเจตจำนงเป็นคำสั่งซื้อทดลองหรือไม่ เรื่องที่สาม เลื่อนโครงการ C ไป

พิจารณาในปีถัดไป เพราะบริษัทยังไม่มีบุคลากรด้านระบบสารสนเทศที่จะดูแลระบบหลังติดตั้ง วงเงินที่ผูกพันรวมทั้งปีจึงเท่ากับ 17.2 ล้านบาท และเหลือเป็นเงินสำรอง 800,000 บาท

กฎบัตรโครงการ B ช่วงที่หนึ่งมีความยาวหนึ่งหน้า ระบุเงื่อนไขเริ่มโครงการ และระบุชัดว่าเครื่องบรรจุอยู่นอกขอบเขต ระหว่างจัดทำกฎบัตร ผู้จัดการฝ่ายผลิตเสนอให้รวมการปรับห้องผลิตตามมาตรฐาน BRCGS ไว้ในอาคารใหม่ด้วย คณะกรรมการไม่เห็นด้วยที่จะขยายขอบเขตเช่นนั้น แต่ยอมเพิ่มข้อกำหนดเพียงข้อเดียว คือให้ออกแบบผังอาคารใหม่ให้รองรับการปรับตามมาตรฐานได้ในอนาคต ซึ่งมีค่าใช้จ่ายเพิ่มประมาณ 400,000 บาท และรวมอยู่ในงบช่วงที่หนึ่งแล้ว

ผลปรากฏว่าผู้นำเข้าจากญี่ปุ่นลงนามข้อตกลงปริมาณสั่งซื้อเพิ่มขึ้นร้อยละ 30 ไม่ใช่ร้อยละ 40 ตามที่แจ้งไว้เดิม ช่วงที่หนึ่งจึงเริ่มได้ตามเงื่อนไข ในเดือนที่ 10 ปริมาณสั่งซื้อจริงอยู่ที่ร้อยละ 85 ของที่ตกลงไว้ คณะกรรมการจึงอนุมัติช่วงที่สอง ส่วนการตรวจประเมินเบื้องต้นของโครงการ A พบช่องว่าง 23 รายการที่ต้องแก้ก่อนขอการรับรอง ในเดือนที่ 8 ผู้นำเข้าจากยุโรปส่งคำสั่งซื้อทดลอง 2 ตู้คอนเทนเนอร์ โดยมีเงื่อนไขว่าบริษัทต้องได้รับการรับรองภายในปีถัดไป คณะกรรมการจึงอนุมัติโครงการ A ส่วนที่เหลือ 8.3 ล้านบาทไว้ในแผนลงทุนปีถัดไป

2.13 บทเรียนจากกรณีศึกษา

บทเรียนแรกคือ เมื่อกิจการใหญ่ขึ้น หน้าที่ของแบบจำลองให้คะแนนเปลี่ยนไป ในกิจการขนาดย่อม แบบจำลองช่วยจัดระเบียบความคิดของเจ้าของกิจการเพียงคนเดียว แต่ในกิจการที่มีหลายฝ่าย แบบจำลองกลายเป็นเครื่องมือตัดสินระหว่างผู้จัดการที่ต่างสนับสนุนโครงการของฝ่ายตน คะแนนรอบแรกที่สูงใกล้เคียงกันทุกโครงการไม่ได้แปลว่าทุกโครงการดีเท่ากัน แต่แปลว่าผู้ให้คะแนนไม่เป็นกลาง ผู้เขียนเห็นว่ากติกา "ทุกคะแนนต้องมีหลักฐาน" และการให้คะแนนร่วมกันในการประชุมเดียว คือความเป็นทางการที่พอเหมาะของกิจการขนาดกลาง เพราะวางความเป็นทางการไว้ตรงจุดที่อคติของแต่ละฝ่ายจะบิดเบือนการตัดสินใจ ซึ่งตรงกับข้อสังเกตในหัวข้อ 2.4 ว่าคุณค่าของแบบจำลองอยู่ที่การทำให้การสนทนาตั้งอยู่บนข้อมูล

บทเรียนที่สองคือ การจัดอันดับไม่ใช่การคัดเลือก คะแนนบอกว่าโครงการใดดีกว่าเมื่อเทียบทีละโครงการ แต่ไม่ได้บอกว่าชุดโครงการใดเหมาะที่สุดภายใต้วงเงินที่มีจำกัด คณะกรรมการในกรณีนี้ไม่ได้ปฏิเสธผลคะแนน โครงการ B ยังได้รับเงินมากที่สุด แต่ใช้ข้อเสนอสองข้อในหัวข้อ 2.3 ประกอบกัน ข้อแรกคืออนุมัติงบเป็นช่วงพร้อมเงื่อนไขไปต่อ ข้อที่สองคือกันงบก้อนเล็กให้โครงการที่ยังประเมินผลตอบแทนไม่ได้ ผลคือบริษัทไม่ต้องเลือกระหว่างลูกค้าเดิมกับตลาดใหม่ และไม่ต้อง

ผูกพันเงินก้อนใหญ่ก่อนที่ความต้องการของลูกค้าจะยืนยันด้วยสัญญา ซึ่งเป็นการใช้หลักการกระแสเงินสดเป็นข้อจำกัดผูกมัดตั้งแต่ขั้นคัดเลือกโครงการ ข้อกำหนดเรื่องออกแบบอาคารให้รองรับมาตรฐานในอนาคตยังแสดงด้วยว่า การระบุสิ่งที่อยู่นอกขอบเขตไม่จำเป็นต้องปิดทางเลือกทั้งหมด การใช้เงินเพิ่มเล็กน้อยเพื่อเก็บทางเลือกไว้อาจคุ้มค่ากว่าการขยายขอบเขตทั้งหมด หรือการตัดทางเลือกนั้นทิ้ง

บทเรียนที่สามคือ แบบจำลองให้คะแนนมองไม่เห็นความเสี่ยงบางชนิด โดยเฉพาะความเสี่ยงที่เกิดกับกิจการทั้งกิจการ ไม่ใช่ความเสี่ยงที่ตัวโครงการจะล้มเหลว ในกรณีนี้ ความสัมพันธ์ 12 ปีกับผู้นำเข้าจากญี่ปุ่นเป็นทั้งทรัพยากรตามหลักการความสัมพันธ์คือทรัพยากรในหัวข้อ 1.13 และเป็นจุดพึ่งพาที่เพิ่มขึ้นทุกครั้งที่ลงทุนตามความต้องการของลูกค้ารายนี้ ผู้เขียนเห็นว่า SMEs ที่มีลูกค้ารายใหญ่ครองสัดส่วนรายได้สูง ควรตั้งคำถามเพิ่มทุกครั้งที่คัดเลือกโครงการว่า โครงการนี้ทำให้กิจการพึ่งพาลูกค้ารายเดียวมากขึ้นหรือน้อยลง คำถามนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นเกณฑ์ที่มีคะแนน แต่ควรถูกถามอย่างเปิดเผยในขั้นที่ผู้บริหารใช้ดุลยพินิจประกอบผลคะแนน เพื่อให้ความสัมพันธ์ที่มีค่าไม่กลายเป็นความเปราะบางโดยไม่รู้ตัว

บทที่ 3

โครงสร้างการบริหารและการจัดสรรบทบาท

Project Structure and Responsibility Assignment

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาเนื้อหาในบทนี้แล้ว ผู้อ่านสามารถ

1. อธิบายความสำคัญของโครงสร้างการบริหารโครงการ (Project Structure) ในบริบทของ SMEs ได้
2. เลือกรูปแบบโครงสร้างทีมโครงการที่เหมาะสมกับขนาดและลักษณะของ SMEs ได้
3. จัดทำโครงสร้างการแบ่งงาน (Work Breakdown Structure: WBS) เพื่อแยกโครงการออกเป็นชิ้นงานที่จัดการได้
4. ใช้ตารางกำหนดบทบาทความรับผิดชอบ (Responsibility Assignment Matrix: RACI) เพื่อระบุผู้รับผิดชอบ ผู้อนุมัติ ผู้ให้คำปรึกษา และผู้ที่ต้องรับทราบในแต่ละงานได้
5. เชื่อมโยง WBS, RACI และโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับบริบทจริงของธุรกิจได้

บทนำ

ในบทที่ 2 ผู้อ่านได้เรียนรู้ว่าการเริ่มต้นโครงการที่ดีต้องเริ่มจากการเลือกโครงการที่เหมาะสมและจัดทำกฎบัตรโครงการเพื่อกำหนดเหตุผล วัตถุประสงค์ ขอบเขต ผู้เกี่ยวข้อง และเกณฑ์ความสำเร็จของโครงการให้ชัดเจน อย่างไรก็ตาม การมีกฎบัตรโครงการที่ดีไม่ได้หมายความว่าโครงการจะดำเนินไปได้เองโดยอัตโนมัติ สิ่งที่ต้องเกิดขึ้นต่อจากนั้นคือการแปลงความตั้งใจของโครงการให้กลายเป็นงานย่อย บทบาท และความรับผิดชอบที่ทีมงานสามารถลงมือทำได้จริง

ใน SMEs ปัญหาของโครงการจำนวนมากไม่ได้เกิดจากทีมงานไม่ตั้งใจ แต่เกิดจากความไม่ชัดเจนว่าใครต้องทำอะไร งานใดต้องทำก่อน งานใดต้องส่งมอบให้ใคร และใครมีอำนาจตัดสินใจเมื่อเกิดปัญหา เจ้าของกิจการอาจคิดว่าทีมงานเข้าใจแล้ว เพราะได้พูดคุยกันหลายครั้ง แต่เมื่อเริ่มดำเนินงานจริง กลับพบว่าพนักงานแต่ละคนเข้าใจขอบเขตงานไม่เหมือนกัน บางงานมีคนทำซ้ำกัน ขณะที่บางงานไม่มีใครรับผิดชอบโดยตรง

บทนี้จึงให้ความสำคัญกับสองเครื่องมือหลัก คือ โครงสร้างการแบ่งงานหรือ WBS และตารางกำหนดบทบาทความรับผิดชอบหรือ RACI โดย WBS ช่วยตอบคำถามว่าโครงการนี้ต้องทำงานอะไรบ้าง ส่วน RACI ช่วยตอบคำถามว่าใครเกี่ยวข้องกับงานแต่ละส่วนในบทบาทใด เมื่อใช้สองเครื่องมือนี้ร่วมกัน SMEs จะสามารถลดความคลุมเครือของโครงการ และทำให้ทีมขนาดเล็กทำงานได้เป็นระบบมากขึ้นโดยไม่จำเป็นต้องมีขั้นตอนที่ซับซ้อนเกินไป

3.1 ทำไมโครงสร้างจึงสำคัญ

โครงการที่เริ่มต้นด้วยเป้าหมายชัดเจน แต่ไม่มีโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน มักเผชิญปัญหาระหว่างทางได้ง่าย โดยเฉพาะใน SMEs ที่ทีมงานมีขนาดเล็กและงานประจำมักเข้ามาแทรกงานโครงการอยู่เสมอ หากไม่มีการแยกงานออกเป็นส่วน ๆ และไม่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน โครงการอาจดูเหมือนกำลังเดินหน้า แต่ในความเป็นจริงอาจมีงานสำคัญหลายส่วนที่ยังไม่มีใครลงมือทำ

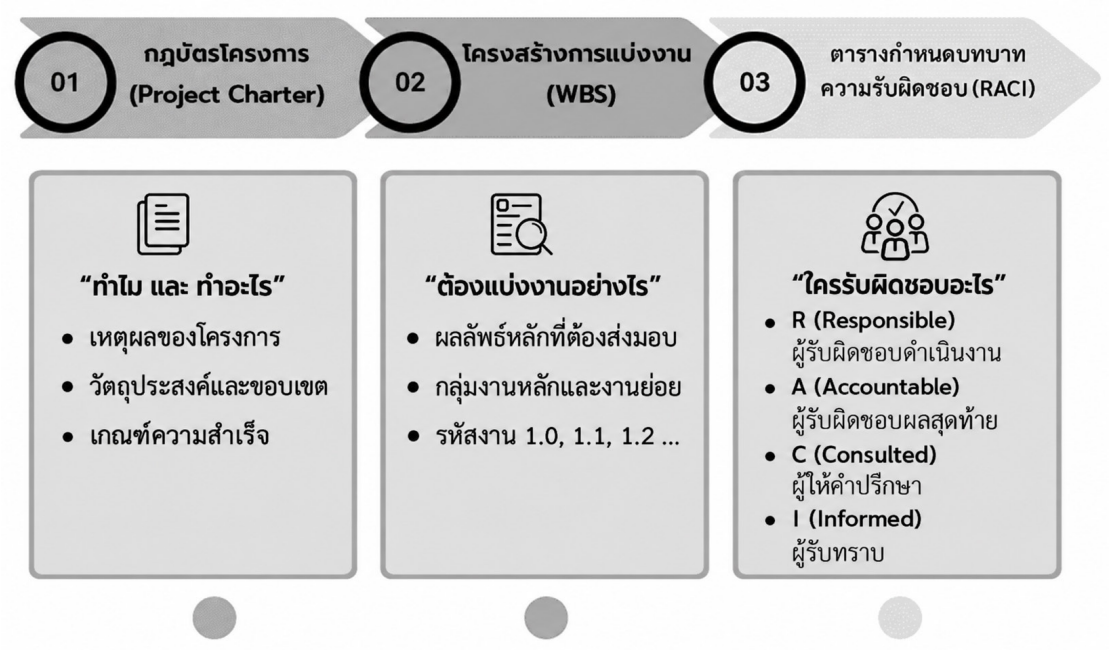
โครงสร้างการบริหารโครงการช่วยให้ทีมงานเห็นภาพรวมของโครงการในลักษณะที่จัดการได้ง่ายขึ้น แทนที่จะมองโครงการเป็นงานใหญ่ก้อนเดียว เช่น เปิดสาขาใหม่ หรือทำระบบขายออนไลน์ โครงสร้างที่ดีจะช่วยแยกงานใหญ่เหล่านี้ออกเป็นส่วนย่อย เช่น การเลือกสถานที่ การออกแบบพื้นที่ การจัดซื้ออุปกรณ์ การเตรียมพนักงาน การสื่อสารการตลาด และการเปิดให้บริการจริง เมื่องานถูกแยกออกมาอย่างชัดเจน การวางแผนเวลา งบประมาณ และความรับผิดชอบก็จะทำได้ง่ายขึ้น

สำหรับ SMEs ความสำคัญของโครงสร้างไม่ได้อยู่ที่การสร้างเอกสารให้ครบถ้วน แต่อยู่ที่การลดความสับสนของทีมงาน และช่วยให้เจ้าของกิจการมองเห็นว่างานใดเป็นจุดเสี่ยง งานใดต้องใช้ทรัพยากรมาก และงานใดต้องตัดสินใจล่วงหน้า เช่น โครงการเปิดร้านออนไลน์อาจดูเหมือนเป็นเพียงการสร้างเว็บไซต์ แต่เมื่อแยกโครงสร้างงานออกมา จะพบว่ายังมีงานถ่ายภาพสินค้า เขียนรายละเอียดสินค้า ตั้งค่าระบบชำระเงิน จัดระบบขนส่ง ทดลองคำสั่งซื้อ และฝึกอบรมพนักงานที่เกี่ยวข้อง หากมองข้ามงานเหล่านี้ โครงการอาจเปิดใช้งานไม่ทันหรือใช้งานได้ไม่สมบูรณ์

อีกเหตุผลหนึ่งที่โครงสร้างมีความสำคัญ คือช่วยป้องกันปัญหา “ทุกคนช่วยกันทำ แต่ไม่มีใครรับผิดชอบจริง” ซึ่งพบได้บ่อยในธุรกิจขนาดเล็ก การทำงานแบบช่วยกันเป็นจุดแข็งของ SMEs เพราะทำให้ทีมยืดหยุ่นและตัดสินใจเร็ว แต่ถ้าไม่มีการกำหนดบทบาทที่ชัดเจน จุดแข็งนี้อาจกลายเป็นจุดอ่อน แนวคิดด้านโครงสร้างองค์การชี้ว่า เมื่อบทบาทและกลไกการประสานงานไม่ชัดเจน องค์การมีแนวโน้มเกิดความซ้ำซ้อน ความล่าช้า และความคลุมเครือในการทำงานมากขึ้น (Mintzberg, 1979)

ในมุมของทฤษฎีองค์การ Hannan และ Freeman (1984) ชี้ว่าความน่าเชื่อถือในการทำงานให้ได้ผลสม่ำเสมอ และความสามารถในการชี้แจงว่าใครทำอะไรด้วยเหตุผลใด เป็นสมรรถนะสำคัญที่ทำให้องค์การอยู่รอด และสมรรถนะทั้งสองจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์การสามารถทำซ้ำโครงสร้างการทำงานของตนได้อย่างคงเส้นคงวา ข้อสังเกตนี้มีความหมายโดยตรงต่อ SMEs ที่ทีมงานสลับบทบาทกันบ่อย เพราะชี้ว่าการเขียนโครงสร้างงานและบทบาทออกมาให้ชัดเจนไม่ใช่พิธีกรรมทางเอกสาร แต่เป็นเงื่อนไขที่ทำให้ทีมตอบคำถามว่าใครรับผิดชอบงานใดได้ตรงกันทุกครั้ง

โครงสร้างการบริหารโครงการที่เหมาะสมจึงช่วยให้ SMEs ได้ประโยชน์ในหลายด้าน ได้แก่ เห็นขอบเขตงานชัดขึ้น ลดงานตกหล่น ลดงานซ้ำซ้อน กำหนดผู้รับผิดชอบได้ตรงขึ้น ติดตามความคืบหน้าได้ง่ายขึ้น และช่วยให้การสื่อสารระหว่างเจ้าของกิจการ ทีมงาน และผู้รับจ้างภายนอกมีความชัดเจนมากขึ้น เส้นทางการแปลงโครงการจากกฎบัตรโครงการไปสู่โครงสร้างงานและบทบาทแสดงดังภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 จากกฎบัตรโครงการสู่โครงสร้างงานและบทบาท

3.2 รูปแบบโครงสร้างทีมโครงการ

การจัดโครงสร้างทีมโครงการ (Project Team Structure) คือการกำหนดว่าคนในองค์การจะถูกจัดให้ทำงานโครงการอย่างไร ในตำราการบริหารโครงการมักกล่าวถึงโครงสร้างหลักหลายรูปแบบ เช่น โครงสร้างตามหน้าที่ (Functional Structure) โครงสร้างแบบทีมโครงการเฉพาะกิจ

(Projectized Structure) และโครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure) (Larson & Gray, 2021) แต่ในบริบทของ SMEs ไม่จำเป็นต้องนำทุกรูปแบบมาใช้ในระดับเดียวกับองค์การขนาดใหญ่ สิ่งสำคัญคือการเข้าใจหลักคิดของแต่ละแบบ แล้วเลือกใช้ให้เหมาะกับจำนวนคน ลักษณะงาน และความซับซ้อนของโครงการ

โครงสร้างตามหน้าที่ เป็นรูปแบบที่คนทำงานอยู่ตามหน้าที่ประจำ เช่น ฝ่ายขาย ฝ่ายผลิต ฝ่ายบัญชี ฝ่ายคลังสินค้า หรือฝ่ายการตลาด เมื่อมีโครงการเกิดขึ้น งานโครงการจะถูกมอบหมายให้แต่ละฝ่ายทำตามส่วนที่เกี่ยวข้อง รูปแบบนี้พบได้บ่อยใน SMEs เพราะสอดคล้องกับการจัดงานประจำที่มีอยู่แล้ว ข้อดีคือไม่ต้องตั้งทีมใหม่และใช้คนตามความเชี่ยวชาญเดิม แต่ข้อจำกัดคือโครงการอาจเดินช้า หากแต่ละฝ่ายให้ความสำคัญกับงานประจำมากกว่างานโครงการ

โครงสร้างแบบทีมโครงการเฉพาะกิจ คือการจัดคนกลุ่มหนึ่งมารับผิดชอบโครงการเป็นหลักในช่วงเวลาหนึ่ง รูปแบบนี้เหมาะกับโครงการที่มีความสำคัญสูง มีระยะเวลากำหนดชัดเจน และต้องการความรวดเร็ว เช่น โครงการเปิดสาขาใหม่ โครงการย้ายคลังสินค้า หรือโครงการเปิดตัวสินค้าใหม่ ข้อดีคือทีมมีจุดสนใจร่วมกันและตัดสินใจได้เร็วกว่า แต่สำหรับ SMEs การจัดทีมเฉพาะกิจเต็มรูปแบบอาจทำได้ยาก เพราะคนมีจำกัดและยังต้องรับผิดชอบงานประจำควบคู่กันไป

โครงสร้างแบบเมทริกซ์ เป็นรูปแบบที่พนักงานยังอยู่ภายใต้สายงานประจำ แต่ได้รับมอบหมายให้ทำงานในโครงการด้วย โดยมีทั้งหัวหน้างานตามหน้าที่และผู้จัดการโครงการ (Project Manager) เข้ามาเกี่ยวข้อง รูปแบบนี้พบได้ในองค์การขนาดกลางหรือขนาดใหญ่ที่มีหลายฝ่ายและหลายโครงการพร้อมกัน สำหรับ SMEs รูปแบบเมทริกซ์เต็มรูปแบบอาจไม่จำเป็น แต่แนวคิดบางส่วนสามารถนำมาใช้ได้ เช่น การกำหนดให้พนักงานฝ่ายบัญชี ฝ่ายคลังสินค้า และฝ่ายการตลาดร่วมเป็นทีมโครงการ โดยยังทำงานประจำของตนเองอยู่ แต่มีผู้รับผิดชอบโครงการคอยประสานงานภาพรวม

ในทางปฏิบัติ SMEs มักใช้รูปแบบผสมอย่างไม่เป็นทางการ กล่าวคือ คนยังทำงานตามหน้าที่เดิม แต่เมื่อมีโครงการสำคัญ จะมีการตั้งทีมขนาดเล็กขึ้นมา มีเจ้าของกิจการหรือผู้จัดการเป็นผู้อนุมัติ และมีคนหนึ่งคนทำหน้าที่ประสานงานโครงการ รูปแบบนี้เหมาะกับ SMEs มากที่สุดในหลายกรณี เพราะไม่ทำให้โครงสร้างองค์การซับซ้อนเกินไป แต่ยังสร้างความชัดเจนพอให้โครงการเดินหน้าได้ ลักษณะสำคัญและความเหมาะสมของแต่ละรูปแบบสรุปได้ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 รูปแบบโครงสร้างทีมโครงการและความเหมาะสมกับ SMEs

รูปแบบโครงสร้าง	ลักษณะสำคัญ	ความเหมาะสมกับ SMEs
โครงสร้างตามหน้าที่ (Functional Structure)	ทีมงานทำงานตามฝ่ายหรือหน้าที่ประจำ	เหมาะกับโครงการขนาดเล็กที่เกี่ยวข้องกับงานประจำเดิม
ทีมโครงการเฉพาะกิจ (Projectized Structure)	ตั้งทีมขึ้นมารับผิดชอบโครงการเป็นหลัก	เหมาะกับโครงการสำคัญที่ต้องการความเร็วและการตัดสินใจต่อเนื่อง
โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure)	คนทำงานประจำและร่วมงานโครงการไปพร้อมกัน	ใช้บางส่วนได้ใน SMEs แต่ควรระวังความสับสนเรื่องผู้สั่งงาน
รูปแบบผสมแบบ SMEs (SMEs Hybrid Structure)	ใช้คนเดิม แต่กำหนดเจ้าของงานและผู้ประสานงานโครงการให้ชัด	เหมาะกับ SMEs ส่วนใหญ่ เพราะยืดหยุ่นและไม่ซับซ้อนเกินไป

จากตารางที่ 3.1 จะเห็นได้ว่าการเลือกโครงสร้างทีมไม่ควรเริ่มจากการถามว่าแบบใดเป็นมาตรฐานที่สุด แต่ควรถามว่าโครงการนี้ต้องการความเร็วมากน้อยเพียงใด เกี่ยวข้องกับคนกี่ฝ่าย ใครมีเวลารับผิดชอบจริง และใครควรมีอำนาจตัดสินใจเมื่อเกิดปัญหา หากตอบคำถามเหล่านี้ได้ SMEs จะสามารถเลือกโครงสร้างทีมที่พอดีกับโครงการได้มากขึ้น Pinto (2019) อธิบายว่าโครงสร้างทั้งสามรูปแบบไม่มีแบบใดดีที่สุดในตัวเอง แต่ละแบบเป็นการแลกกันระหว่างสองสิ่ง คือความลึกของความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านกับความเร็วในการตัดสินใจของโครงการ โครงสร้างตามหน้าที่รักษาความเชี่ยวชาญไว้ได้ดีแต่โครงการต้องรอคิว ส่วนโครงสร้างแบบทีมเฉพาะกิจทำให้โครงการเดินเร็วแต่ความรู้กระจัดกระจายและคนกลับเข้าสายงานเดิมได้ยากเมื่อจบโครงการ ขณะที่โครงสร้างแบบเมทริกซ์ให้ทั้งสองอย่างแต่แลกมาด้วยการมีหัวหน้าสองคนซึ่งเป็นต้นเหตุของความขัดแย้งที่พบบ่อยที่สุดในกิจการขนาดเล็กที่พนักงานคนเดียวอยู่ทั้งสายงานประจำและทีมโครงการ ความขัดแย้งแบบเมทริกซ์เกิดขึ้นแล้วโดยปริยาย แม้ธุรกิจจะไม่เคยประกาศว่าใช้โครงสร้างแบบนี้ก็ตาม การกำหนดล่วงหน้าว่าใครมีสิทธิ์ตัดสินใจเรื่องลำดับความสำคัญของงานจึงสำคัญกว่าการเลือกชื่อโครงสร้าง

การเลือกโครงสร้างจึงไม่มีคำตอบเดียวที่ใช้ได้กับทุกโครงการ Shenhar และ Dvir (2007) เสนอกรอบรูปเพชร (Diamond Framework) สำหรับจำแนกประเภทของโครงการตามสี่มิติ ได้แก่ ความใหม่ของผลิตภัณฑ์ต่อตลาด (Novelty) ระดับความไม่แน่นอนทางเทคโนโลยี (Technology) ความซับซ้อนของระบบ (Complexity) และความเร่งด่วนของเวลา (Pace) พร้อมข้อสรุปว่าโครงการ

ที่ต่างกันในสี่มิตินี้ต้องใช้วิธีบริหารที่ต่างกัน ในทำนองเดียวกัน Turner และคณะ (2012) เสนอว่าแนวปฏิบัติการบริหารโครงการสำหรับกิจการขนาดกลางกับกิจการขนาดย่อมและขนาดจิ๋วไม่ควรเป็นชุดเดียวกัน แต่ควรลดทอนลงตามขนาดของกิจการ สำหรับ SMEs ข้อเสนอทั้งสองนี้หมายความว่าการเลือกโครงสร้างทีมควรเริ่มจากการดูลักษณะของโครงการและขนาดของธุรกิจ มากกว่าการลอกรูปแบบที่องค์การขนาดใหญ่ใช้

3.3 ความจริงของ SMEs: คนเดียวรับผิดชอบหลายบทบาท

หนึ่งในความแตกต่างสำคัญระหว่าง SMEs กับองค์การขนาดใหญ่ คือใน SMEs บุคลากรหนึ่งคนมักรับผิดชอบหลายบทบาทพร้อมกัน เจ้าของกิจการอาจเป็นทั้งผู้อนุมัติโครงการ ผู้สนับสนุนงบประมาณ ผู้จัดการโครงการ และผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้าย พนักงานขายอาจต้องช่วยดูแลลูกค้า ทำคอนเทนต์ออนไลน์ และประสานงานกับผู้จัดส่งสินค้า ขณะที่พนักงานบัญชีอาจต้องช่วยตรวจต้นทุนโครงการและจัดทำเอกสารจัดซื้อไปพร้อมกัน ใน SMEs บุคลากรมักรับผิดชอบงานโครงการควบคู่กับหน้าที่ประจำ และกระบวนการบริหารโครงการมักถูกปรับให้เหมาะกับขนาดและทรัพยากรของกิจการ (Turner et al., 2009, 2010)

ข้อสังเกตนี้สอดคล้องกับ Turner และคณะ (2012) ที่ระบุว่าในกิจการขนาดย่อมและขนาดจิ๋ว บุคลากรต้องรับผิดชอบงานหลายด้านพร้อมกัน โครงการจึงมักถูกบริหารโดยผู้ที่ไม่ได้มีการบริหารโครงการเป็นวิชาชีพหลัก และการสำรวจเจ้าของกิจการและผู้บริหาร SMEs จำนวน 225 รายในภาคใต้ของประเทศปากีสถานก็พบว่า ปัญหาด้านการจัดการเป็นหนึ่งในอุปสรรคที่สัมพันธ์กับความล้มเหลวของกิจการอย่างมีนัยสำคัญ ร่วมกับข้อจำกัดด้านเงินทุนและโครงสร้างพื้นฐาน (Khan, 2022) การรับหลายบทบาทจึงไม่ใช่ปัญหาในตัวเอง แต่จะกลายเป็นปัญหาเมื่อไม่มีใครทำให้ชัดว่าแต่ละบทบาทเริ่มและจบตรงไหน

ความยืดหยุ่นเช่นนี้เป็นเสน่ห์และจุดแข็งของ SMEs เพราะทำให้ธุรกิจตอบสนองต่อสถานการณ์ได้รวดเร็ว ไม่ต้องผ่านลำดับขั้นการอนุมัติหลายชั้น และคนในทีมมักเข้าใจภาพรวมของธุรกิจมากกว่าการทำงานแบบแยกฝ่ายชัดเจน อย่างไรก็ตาม หากไม่มีการจัดบทบาทให้ชัด ความยืดหยุ่นนี้อาจสร้างปัญหาได้เช่นกัน โดยเฉพาะเมื่อโครงการเริ่มมีหลายงานย่อย หลายกำหนดส่ง และหลายคนเข้ามาเกี่ยวข้อง

ปัญหาที่พบบ่อยคือ บทบาทซ้อนกันโดยไม่รู้ตัว เช่น เจ้าของกิจการเป็นคนอนุมัติแบบ แต่ก็ลงมาแก้รายละเอียดงานทุกวัน ผู้จัดการร้านได้รับมอบหมายให้ดูแลโครงการ แต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ

เรื่องงบประมาณ พนักงานหน้าร้านถูกขอให้ทดลองระบบใหม่ แต่ไม่ได้รับเวลาหรือการฝึกอบรมที่เพียงพอ เมื่อบทบาทไม่ชัด โครงการอาจเดินหน้าได้ในช่วงแรก แต่จะเริ่มติดขัดเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงหรือปัญหาที่ต้องตัดสินใจ

ใน SMEs การกำหนดบทบาทจึงไม่จำเป็นต้องซับซ้อน แต่ต้องชัดเจนพอที่จะตอบได้ว่า ใครเป็นเจ้าของงาน ใครมีอำนาจอนุมัติ ใครควรให้ข้อมูล ใครต้องรับทราบ และใครเป็นผู้ใช้งานผลลัพธ์ของโครงการจริง คำถามเหล่านี้จะกลายเป็นพื้นฐานของการใช้ตารางกำหนดบทบาทความรับผิดชอบหรือ RACI ในหัวข้อถัดไป

ตัวอย่างเช่น โครงการปรับปรุงระบบคลังสินค้าของร้านค้าออนไลน์ขนาดเล็ก อาจมีเจ้าของกิจการเป็นผู้อนุมัติและกำหนดงบประมาณ ผู้จัดการคลังสินค้าเป็นผู้รับผิดชอบหลัก พนักงานแพ็กสินค้าเป็นผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาหน้างาน ฝ่ายบัญชีช่วยตรวจสอบต้นทุน และผู้พัฒนาระบบภายนอกเป็นผู้ดำเนินการด้านเทคนิค หากระบุบทบาทเหล่านี้ตั้งแต่ต้น ทีมงานจะเข้าใจดีขึ้นว่าใครต้องมีส่วนร่วมในช่วงใด และลดปัญหาการสื่อสารข้ามกัน

สิ่งสำคัญคือ SMEs ไม่ควรมองว่าการกำหนดบทบาทเป็นการทำให้องค์การแข็งตัวหรือขาดความยืดหยุ่น ตรงกันข้าม การกำหนดบทบาทที่เหมาะสมช่วยให้ความยืดหยุ่นของ SMEs ทำงานได้ดีขึ้น เพราะทุกคนรู้ว่าตนเองควรช่วยตรงไหน และเรื่องใดต้องส่งต่อให้ใครตัดสินใจ ในบทนี้ เครื่องมือ WBS จะช่วยให้ SMEs เห็นว่างานทั้งหมดของโครงการมีอะไรบ้าง ส่วน RACI จะช่วยระบุว่าคนที่มีอยู่ในทีมควรเกี่ยวข้องกับงานเหล่านั้นอย่างไร Kerzner (2019) เพิ่มมุมมองเรื่องคุณสมบัติของผู้รับผิดชอบโครงการไว้ว่า เมื่อโครงการมีความไม่แน่นอนสูง ทักษะที่จำเป็นจะเปลี่ยนจากความสามารถในการทำตามแผนไปเป็นความสามารถในการอ่านสัญญาณทางธุรกิจและตัดสินใจหยุดหรือไปต่อ ผู้รับผิดชอบโครงการลักษณะนี้จึงต้องเข้าใจทั้งงานเทคนิคและเงื่อนไขทางธุรกิจ ไม่ใช่เพียงติดตามความคืบหน้า ข้อสังเกตนี้เป็นเหตุผลสนับสนุนสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติอยู่แล้วใน SMEs ที่เจ้าของกิจการมักเป็นผู้รับผิดชอบโครงการสำคัญด้วยตนเอง เพราะเป็นผู้เดียวที่เห็นภาพทั้งสองด้านพร้อมกัน สิ่งที่ต้องระวังจึงไม่ใช่การที่เจ้าของกิจการเข้ามาดูแลโครงการ แต่คือการที่เจ้าของกิจการรับบทบาทลงมือทำงานย่อยไปด้วยจนไม่มีเวลาตัดสินใจ

3.4 โครงสร้างการแบ่งงาน (Work Breakdown Structure: WBS)

โครงสร้างการแบ่งงานหรือ WBS เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการบริหารโครงการที่ใช้แยกโครงการขนาดใหญ่หรือโครงการที่มีความซับซ้อนออกเป็นส่วนย่อยที่จัดการได้ง่ายขึ้น แทนที่จะมอง

โครงการเป็นงานใหญ่เพียงก้อนเดียว WBS ช่วยให้ทีมงานเห็นว่าโครงการประกอบด้วยผลงานหลัก งานย่อย และกิจกรรมสำคัญอะไรบ้าง (Project Management Institute [PMI], 2021; Larson & Gray, 2021)

ในบริบทของ SMEs เครื่องมือนี้มีประโยชน์มาก เพราะโครงการจำนวนมากมักเริ่มจากคำพูดกว้าง ๆ เช่น ทำเว็บไซต์ใหม่ เปิดสาขาใหม่ จัดงานเปิดตัวสินค้า หรือปรับปรุงระบบคลังสินค้า หากไม่แตกงานออกมาให้ชัด ทีมงานอาจเข้าใจไม่ตรงกันว่าโครงการนี้ต้องทำอะไรบ้าง และอาจพบภายหลังว่างานสำคัญบางส่วนถูกมองข้ามไปตั้งแต่ต้น

ตัวอย่างเช่น คำว่าเปิดสาขาใหม่อาจฟังเหมือนเป็นงานเดียว แต่เมื่อแยกออกมาแล้ว จะพบว่ามีงานย่อยจำนวนมาก เช่น เลือกทำเล เจรจาสัญญาเช่า ออกแบบพื้นที่ จัดซื้ออุปกรณ์ รับสมัครและฝึกอบรมพนักงาน ขออนุญาตที่เกี่ยวข้อง วางแผนการตลาด เตรียมระบบขาย และทดลองเปิดให้บริการ หากไม่มี WBS เจ้าของกิจการอาจคิดว่าโครงการคืบหน้าเพราะตกแต่งร้านเสร็จแล้ว แต่ในความจริง งานฝึกอบรมพนักงานหรือระบบขายอาจยังไม่พร้อม

หัวใจของ WBS คือการแบ่งงานตามผลลัพธ์ที่ต้องส่งมอบ มากกว่าการเขียนรายการสิ่งที่ต้องทำแบบกระจัดกระจาย กล่าวคือ ควรเริ่มจากผลลัพธ์หลักของโครงการก่อน แล้วค่อยแตกเป็นงานย่อย ซึ่งสอดคล้องกับแนวปฏิบัติมาตรฐานด้านการจัดทำโครงสร้างการแบ่งงาน (PMI, 2019b) ตัวอย่างเช่น โครงการเปิดร้านค้าออนไลน์อาจมีผลลัพธ์หลัก ได้แก่ เว็บไซต์ขายสินค้า ระบบสินค้าและราคา ระบบชำระเงิน ระบบจัดส่ง และแผนเปิดตัวออนไลน์ จากนั้นจึงแตกงานย่อยในแต่ละส่วนต่อไป

การจัดทำ WBS สำหรับ SMEs ไม่จำเป็นต้องซับซ้อนหรือมีหลายระดับมากเกินไป โดยทั่วไปอาจใช้เพียง 2–3 ระดับก็เพียงพอ ระดับแรกคือชื่อโครงการ ระดับที่สองคือกลุ่มงานหลัก และระดับที่สามคืองานย่อยที่สามารถมอบหมาย ติดตาม และประเมินความคืบหน้าได้ หากแตกงานละเอียดเกินไป ทีมงานอาจเสียเวลากับการจัดเอกสารมากกว่าการนำไปใช้จริง

ขั้นตอนการจัดทำ WBS สามารถเริ่มได้จากการทบทวนกฎบัตรโครงการ โดยดูวัตถุประสงค์ ขอบเขต และผลลัพธ์ส่งมอบที่ได้กำหนดไว้ในบทที่ 2 จากนั้นระบุผลลัพธ์หลักของโครงการ แยกผลลัพธ์หลักออกเป็นงานย่อย ตรวจสอบว่างานสำคัญครบถ้วนหรือไม่ แล้วจึงกำหนดรหัสงาน (WBS Code) เพื่อให้สามารถอ้างอิงงานแต่ละส่วนได้ง่ายขึ้น

รหัสงานเป็นตัวช่วยเล็ก ๆ ที่ทำให้การสื่อสารในทีมชัดเจนขึ้น เช่น งาน 1.0 อาจหมายถึงการเตรียมระบบเว็บไซต์ งาน 1.1 คือเลือกแพลตฟอร์ม งาน 1.2 คือออกแบบหน้าเว็บไซต์ และงาน 1.3 คือทดสอบการแสดงผล เมื่อใช้รหัสแบบนี้ ทีมงานสามารถอ้างถึงงานเดียวกันได้โดยไม่สับสน และยังเชื่อมโยงไปสู่การวางแผนเวลา งบประมาณ และผู้รับผิดชอบในบทต่อไปได้สะดวกขึ้น

สำหรับ SMEs คำถามสำคัญในการทำ WBS ไม่ใช่ต้องแตกงานให้ละเอียดที่สุดหรือไม่ แต่คือแตกงานละเอียดพอให้ควบคุมได้หรือยัง หากงานย่อยยังใหญ่เกินไปจนไม่รู้ว่าใครรับผิดชอบ ต้องใช้เวลานานเท่าใด หรือจะตรวจรับอย่างไร แสดงว่าควรแตกงานต่อ แต่หากงานย่อยเล็กเกินไปจนกลายเป็นรายการกิจกรรมรายวันจำนวนมาก อาจไม่เหมาะกับการใช้เป็น WBS ในระดับบทนี้

คำถามที่ผู้ประกอบการหลายรายสงสัยคือ การลงแรงจัดทำ WBS คุ้มค่าหรือไม่ในเมื่อธุรกิจมีขนาดเล็ก การสำรวจ SMEs จำนวน 157 แห่งในประเทศกำลังพัฒนาให้คำตอบไว้ว่า กิจการที่ใช้เครื่องมือและเทคนิคการบริหารโครงการมีผลการดำเนินงานทั้งด้านธุรกิจและด้านสังคมดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ โดยไม่ขึ้นกับขนาดของกิจการ (Sané, 2020) ประเด็นจึงไม่ได้อยู่ที่ว่าธุรกิจเล็กเกินกว่าจะใช้เครื่องมือหรือไม่ แต่อยู่ที่ว่าเครื่องมือนั้นถูกย่อให้พอดีกับงานจริงหรือเปล่า คำถามว่าแตกงานละเอียดพอหรือยังนั้น Wysocki (2019) เสนอเกณฑ์ที่ตรวจได้เป็นข้อ ๆ โดยระบุว่างานย่อยระดับล่างสุดจะใช้ได้จริงก็ต่อเมื่อ วัดสถานะและความสำเร็จได้ มีจุดเริ่มและจุดจบที่ระบุได้ชัดเจน เป็นงานที่คุ้นเคยพอจะรู้ว่าต้องทำอะไร ประมาณเวลาและต้นทุนได้ ใช้เวลาไม่ยาวเกินกว่าที่จะติดตามได้ และมอบหมายให้ทำได้โดยไม่ต้องรอผลงานส่วนอื่นตลอดเวลา เกณฑ์ชุดนี้มีประโยชน์ตรงที่เปลี่ยนคำถามเชิงความรู้สึกว่า “ละเอียดพอหรือยัง” ให้เป็นการตรวจทีละข้อ หากงานย่อยรายการใดตอบไม่ได้แม้เพียงข้อเดียว แสดงว่ายังต้องแตกต่อ และหากตอบได้ครบทุกข้อแล้วก็ไม่จำเป็นต้องแตกต่ออีก ซึ่งช่วยให้ SMEs หยุดการแตกงานได้ในจุดที่พอดี เกณฑ์ชุดนี้คือหลักการความเป็นทางการที่พอเหมาะในหัวข้อ 1.13 เมื่อนำมาใช้กับโครงสร้างงาน คือแตกงานต่อเมื่อการแตกนั้นเปลี่ยนวิธีมอบหมายหรือวิธีติดตามงานจริง ไม่ใช่แตกต่อเพราะโครงสร้างยังดูไม่ละเอียดพอ

3.5 ตัวอย่าง WBS ของโครงการ SMEs

เพื่อให้เห็นภาพการใช้ WBS ในบริบทของ SMEs หัวข้อนี้นำเสนอตัวอย่างโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์ของธุรกิจเสื้อผ้า SMEs ซึ่งเป็นโครงการที่พบได้บ่อยในธุรกิจขนาดเล็ก โครงการนี้มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มช่องทางขาย ลดการพึ่งพาหน้าร้าน และทำให้ลูกค้าสามารถสั่งซื้อสินค้าได้สะดวกขึ้น

หากมองแบบกว้าง โครงการนี้อาจถูกเรียกสั้น ๆ ว่าทำร้านค้าออนไลน์ แต่ในเชิงการบริหารโครงการ คำนี้ยังไม่ชัดพอ เพราะร้านค้าออนไลน์ไม่ได้ประกอบด้วยเว็บไซต์เพียงอย่างเดียว แต่เกี่ยวข้องกับข้อมูลสินค้า รูปภาพ ราคา ระบบชำระเงิน วิธีจัดส่ง การทดลองสั่งซื้อจริง และการสื่อสารกับลูกค้า WBS จึงช่วยแยกองค์ประกอบเหล่านี้ออกมาให้เห็นชัดขึ้น ดังแสดงในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ตัวอย่าง WBS โครงการเปิดร้านค้าออนไลน์ของ SMEs

รหัส WBS	กลุ่มงาน / งานย่อย	ผลลัพธ์ที่ต้องการ
1.0	การเตรียมข้อมูลสินค้า	ข้อมูลสินค้าพร้อมนำขึ้นระบบ
1.1	คัดเลือกรายการสินค้าที่จะขายออนไลน์	รายการสินค้าชุดแรก
1.2	ถ่ายภาพสินค้า	ภาพสินค้าสำหรับใช้งานจริง
1.3	เขียนรายละเอียดสินค้าและราคา	ข้อมูลสินค้าและราคาที่ตรวจสอบแล้ว
2.0	การจัดทำระบบร้านค้าออนไลน์	ระบบขายออนไลน์พร้อมใช้งาน
2.1	เลือกแพลตฟอร์มหรือเครื่องมือ	แพลตฟอร์มที่เหมาะสมกับธุรกิจ
2.2	ออกแบบหน้าเว็บไซต์หรือหน้าร้าน	รูปแบบหน้าร้านออนไลน์
2.3	ตั้งค่าตะกร้าสินค้าและคำสั่งซื้อ	ระบบรับคำสั่งซื้อ
3.0	การชำระเงินและการจัดส่ง	ลูกค้าชำระเงินและรับสินค้าได้
3.1	ตั้งค่าวิธีชำระเงิน	ช่องทางชำระเงินที่ใช้งานได้
3.2	กำหนดรูปแบบการจัดส่ง	วิธีจัดส่งและค่าขนส่ง
3.3	ทดลองคำสั่งซื้อจริง	รายงานผลการทดสอบ
4.0	การเปิดตัวและสื่อสารการตลาด	ลูกค้ารับรู้ช่องทางขายใหม่
4.1	เตรียมเนื้อหาเปิดตัว	โพสต์หรือสื่อประชาสัมพันธ์
4.2	แจ้งลูกค้าเดิม	ข้อความหรือแคมเปญแจ้งลูกค้า
4.3	เปิดใช้งานร้านค้าออนไลน์	ร้านค้าออนไลน์เริ่มให้บริการจริง

จากตารางที่ 3.2 จะเห็นได้ว่า WBS ไม่ใช่เพียงรายการงาน แต่เป็นการจัดโครงสร้างให้ทีมงานเห็นว่าโครงการมีองค์ประกอบใดบ้าง แต่ละส่วนต้องส่งมอบอะไร และงานใดควรถูกนำไปวางแผนต่อในเรื่องเวลา งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ

ในทางปฏิบัติ SMEs สามารถเขียน WBS ได้หลายรูปแบบ อาจใช้แผนภาพต้นไม้ (Tree Diagram) ตาราง หรือรายการลำดับเลขก็ได้ รูปแบบไม่สำคัญเท่ากับความชัดเจนของเนื้อหา หากทีมงานอ่านแล้วเข้าใจตรงกันว่าโครงการต้องทำอะไรบ้าง และสามารถนำไปใช้วางแผนต่อได้ WBS นั้นก็ถือว่าใช้ได้ ตัวอย่าง WBS ในรูปแบบแผนภาพต้นไม้แสดงดังภาพที่ 3.2

สิ่งที่ควรระวังคือ อย่าให้ WBS กลายเป็นรายการกิจกรรมเล็ก ๆ ที่ละเอียดจนเกินไป เช่น เปิดคอมพิวเตอร์ โทรหาลูกค้า หรือส่งข้อความในไลน์ เพราะจะทำให้ WBS ยาวเกินจำเป็นและไม่ช่วยในการบริหารภาพรวม ในระดับนี้ควรเน้นงานที่มีผลลัพธ์ชัดเจน เช่น ถ่ายภาพสินค้า ตั้งค่าระบบชำระเงิน หรือทดลองคำสั่งซื้อจริง

อีกประเด็นหนึ่งคือ WBS ควรเชื่อมโยงกับขอบเขตโครงการ (Project Scope) ที่กำหนดไว้ในกฎบัตรโครงการ หากขอบเขตระบุว่าโครงการไม่รวมการพัฒนาแอปพลิเคชันบนมือถือ งานดังกล่าวก็ไม่ควรถูกใส่เข้ามาใน WBS โดยอัตโนมัติ การรักษาความสอดคล้องระหว่าง Project Charter และ WBS จะช่วยลดปัญหางานบานปลายและทำให้โครงการควบคุมได้ง่ายขึ้น



ภาพที่ 3.2 ตัวอย่าง WBS แบบแผนภาพต้นไม้ของโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์

3.6 เครื่องมือกำหนดบทบาท RACI Chart

เมื่อโครงการถูกแบ่งออกเป็นงานย่อยด้วย WBS แล้ว คำถามถัดมาคือใครรับผิดชอบงานแต่ละส่วน เครื่องมือที่ช่วยตอบคำถามนี้คือ ตารางกำหนดบทบาทความรับผิดชอบ ซึ่งรูปแบบที่ใช้บ่อยคือ RACI (PMI, 2021; Kerzner, 2022)

RACI เป็นตัวย่อของบทบาท 4 ประเภท ได้แก่ ผู้รับผิดชอบดำเนินงาน (Responsible) ผู้มีอำนาจอนุมัติหรือรับผิดชอบผลสุดท้าย (Accountable) ผู้ให้คำปรึกษาหรือข้อมูล (Consulted) และผู้ที่ต้องรับทราบ (Informed) เครื่องมือนี้ช่วยให้ทีมงานเห็นว่าในงานแต่ละส่วน ใครต้องลงมือทำ ใครเป็นคนตัดสินใจ ใครต้องให้ข้อมูล และใครควรถูกรายงานความคืบหน้า

สำหรับ SMEs การใช้ RACI มีประโยชน์มาก เพราะในทีมขนาดเล็ก คนมักรู้จักกันดีและสื่อสารกันแบบไม่เป็นทางการ จึงอาจคิดว่าคุยกันก็เข้าใจแล้ว แต่เมื่อโครงการมีหลายงานและหลายกำหนดเวลา ความเข้าใจแบบไม่เป็นทางการอาจไม่เพียงพอ RACI ช่วยลดปัญหาความคลุมเครือโดยเฉพาะปัญหาที่พบได้บ่อย เช่น งานหนึ่งมีคนคิดว่าหลายคนรับผิดชอบ แต่ไม่มีใครทำจริง หรือมีหลายคนตัดสินใจเรื่องเดียวกันจนเกิดความขัดแย้ง

บทบาทแรกคือ ผู้รับผิดชอบดำเนินงาน (Responsible) หมายถึงคนที่ลงมือทำงานหรือทำให้สิ่งนั้นเกิดขึ้นจริง งานหนึ่งอาจมี Responsible มากกว่าหนึ่งคนได้ แต่ไม่ควรมากเกินไป เพราะจะทำให้ความรับผิดชอบกระจายจนไม่ชัด บทบาทที่สองคือ ผู้มีอำนาจอนุมัติหรือรับผิดชอบผลสุดท้าย (Accountable) หมายถึงคนที่ต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน และมีอำนาจตัดสินใจขั้นสุดท้าย โดยหลักการแล้ว งานหนึ่งควรมี Accountable เพียงคนเดียว เพื่อป้องกันความสับสนว่าใครเป็นเจ้าของการตัดสินใจ

บทบาทที่สามคือ ผู้ให้คำปรึกษาหรือข้อมูล (Consulted) หมายถึงคนที่ควรถูกถามความคิดเห็นหรือให้ข้อมูลก่อนดำเนินงาน เช่น พนักงานหน้าร้าน ลูกค้า ผู้เชี่ยวชาญภายนอก หรือฝ่ายบัญชี บทบาทนี้สำคัญมากใน SMEs เพราะหลายโครงการล้มเหลวเนื่องจากไม่ได้ถามคนที่รู้ปัญหาหน้างานจริง ส่วนบทบาทสุดท้ายคือ ผู้ที่ต้องรับทราบ (Informed) หมายถึงคนที่ไม่จำเป็นต้องตัดสินใจหรือให้ข้อมูลตลอดเวลา แต่ควรได้รับการแจ้งความคืบหน้า เช่น เจ้าของกิจการ คู่ค้า หรือทีมงานที่ได้รับผลกระทบจากโครงการ ความหมายของบทบาททั้งสี่สรุปได้ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 ความหมายของบทบาทใน RACI

บทบาท	คำเต็ม	ความหมายโดยสรุป
R	Responsible	ผู้ลงมือทำงานหรือรับผิดชอบดำเนินงาน
A	Accountable	ผู้รับผิดชอบผลสุดท้ายและมีอำนาจอนุมัติ
C	Consulted	ผู้ให้ข้อมูล คำปรึกษา หรือความคิดเห็นก่อนตัดสินใจ
I	Informed	ผู้ที่ต้องรับทราบความคืบหน้าหรือผลการตัดสินใจ

การใช้ RACI ควรเริ่มจากนำงานย่อยที่ได้จาก WBS มาเป็นแถวในตาราง แล้วใส่ชื่อบุคคลหรือบทบาทของทีมงานเป็นคอลัมน์ จากนั้นระบุว่าแต่ละคนเกี่ยวข้องกับงานนั้นในบทบาทใด วิธีนี้ทำให้ WBS และ RACI เชื่อมโยงกันโดยตรง กล่าวคือ WBS บอกว่างานมีอะไรบ้าง ส่วน RACI บอกว่าใครเกี่ยวข้องกับงานเหล่านั้น

สำหรับ SMEs สิ่งสำคัญคือไม่ควรทำ RACI ให้ซับซ้อนเกินไป หากโครงการมีขนาดเล็ก อาจเลือกเฉพาะงานสำคัญจาก WBS มาทำ RACI ก็เพียงพอ ไม่จำเป็นต้องใส่ทุกงานย่อยลงไปทั้งหมด เครื่องมือนี้ควรช่วยให้ทีมทำงานง่ายขึ้น ไม่ใช่เพิ่มภาระในการประชุมหรือกรอกเอกสาร

กล่าวโดยสรุป RACI เป็นเครื่องมือเล็กแต่มีผลมากต่อการทำงานของ SMEs เพราะช่วยเปลี่ยนการทำงานแบบเข้าใจกันเองให้กลายเป็นความรับผิดชอบที่เห็นร่วมกัน โดยไม่จำเป็นต้องทำให้ระบบบริหารซับซ้อนเหมือนองค์การขนาดใหญ่ เมื่อใช้ร่วมกับ WBS แล้ว SMEs จะสามารถวางโครงสร้างโครงการได้ชัดเจนขึ้น ทั้งในมิติของงานและคน

3.7 RACI สำหรับทีมขนาดเล็ก

เมื่อนำแนวคิด RACI มาใช้กับ SMEs สิ่งสำคัญคือไม่ควรทำให้เครื่องมือซับซ้อนเกินจำเป็น โครงการของ SMEs หลายโครงการมีทีมเพียง 4–6 คน และแต่ละคนอาจรับผิดชอบหลายบทบาทพร้อมกัน ดังนั้น RACI ควรถูกใช้เพื่อทำให้ทีมเห็นความรับผิดชอบชัดขึ้น ไม่ใช่เพื่อสร้างเอกสารที่ละเอียดเกินกว่าจะใช้จริง

ตัวอย่างในหัวข้อนี้ใช้กรณีโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์ของธุรกิจเสื้อผ้า SMEs ซึ่งต่อเนื่องจากตัวอย่าง WBS ในหัวข้อก่อนหน้า สมมติว่าทีมโครงการมี 5 บทบาทหลัก ได้แก่ เจ้าของกิจการ ผู้จัดการโครงการ พนักงานการตลาด พนักงานคลังสินค้า และผู้พัฒนาเว็บไซต์ภายนอก แม้ทีมจะมี

ขนาดเล็ก แต่หากไม่กำหนดบทบาทให้ชัดเจน งานบางส่วนอาจซ้ำซ้อน ขณะที่บางงานอาจไม่มีผู้รับผิดชอบจริง

นอกจากนี้ การจัดโครงสร้างทีมโครงการไม่ควรพิจารณาเฉพาะตำแหน่งงานหรือจำนวนบุคลากรเท่านั้น แต่ควรพิจารณาประสบการณ์ ความสามารถ และมุมมองของผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้นำหรือผู้รับผิดชอบงานสำคัญด้วย เนื่องจากผู้ตัดสินใจแต่ละคนอาจให้ความสำคัญต่อความปลอดภัย สวัสดิการ และการพัฒนาความรู้ของทีมแตกต่างกัน การกำหนดผู้รับผิดชอบหลักและผู้รับผิดชอบสูงสุดในตาราง RACI จึงควรตั้งอยู่บนความเหมาะสมของบุคคลกับภารกิจ ไม่ใช่อาศัยเพียงอาวุโสหรือตำแหน่งตามโครงสร้างองค์การ

งานวิจัยของ Chaiprasit และคณะ (2020) ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับความรับผิดชอบด้านทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและสวัสดิการของพนักงาน รวมถึงการพัฒนาความรู้และทักษะ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์การ นอกจากนี้ อายุของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความรับผิดชอบด้านทรัพยากรมนุษย์ ขณะที่ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญสำหรับเพศของผู้บริหาร แม้การศึกษาดังกล่าวไม่ได้มุ่งที่การบริหารโครงการโดยตรง จึงต้องใช้อย่างระมัดระวัง แต่เมื่อนำข้อค้นพบมาประยุกต์ใช้กับการจัดทีมโครงการ การมอบหมายบทบาทจึงไม่ควรอาศัยข้อสันนิษฐานจากเพศหรือคุณลักษณะพื้นฐานเพียงด้านเดียว แต่ควรพิจารณาความรู้ ประสบการณ์ ความพร้อม และความเหมาะสมของบุคคลกับภารกิจประกอบกัน

RACI ที่ดีจึงไม่ได้เพียงระบุว่าใครทำงานใด แต่ต้องช่วยให้ผู้จัดการโครงการเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะและความพร้อมเหมาะสมกับความรับผิดชอบของงานนั้นด้วย ดังตัวอย่างในตารางที่ 3.4 ทั้งนี้ ในตาราง RACI ควรพยายามให้แต่ละงานมีผู้รับผิดชอบผลสุดท้ายเพียงคนเดียว เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนว่าใครมีอำนาจตัดสินใจขั้นสุดท้าย ส่วนผู้รับผิดชอบดำเนินงานอาจมีมากกว่าหนึ่งคนได้หากงานนั้นต้องทำร่วมกัน แต่ไม่ควรมากเกินไปจนความรับผิดชอบกระจายออกไปโดยไม่มีเจ้าของงานที่ชัดเจน

ตารางที่ 3.4 ตัวอย่าง RACI สำหรับโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์ของ SMEs

งานสำคัญจาก WBS	เจ้าของกิจการ	ผู้จัดการโครงการ	การตลาด	คลังสินค้า	ผู้พัฒนาเว็บไซต์
คัดเลือกรายการสินค้าที่จะขายออนไลน์	A	R	C	C	I
ถ่ายภาพและเขียนรายละเอียดสินค้า	I	A	R	C	I
เลือกแพลตฟอร์มร้านค้าออนไลน์	A	R	C	I	C
ออกแบบและตั้งค่าหน้าร้านออนไลน์	C	A	C	I	R
ตั้งค่าระบบชำระเงิน	A	R	I	I	C
กำหนดรูปแบบการจัดส่ง	C	A	I	R	I
ทดลองคำสั่งซื้อจริง	I	A	R	R	C
เปิดตัวร้านค้าออนไลน์	A	R	R	C	I

จากตารางที่ 3.4 จะเห็นว่า เจ้าของกิจการไม่ได้ต้องลงมือทำทุกงาน แต่ยังมีบทบาทสำคัญในฐานะผู้อนุมัติหรือผู้รับผิดชอบผลสุดท้ายในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทิศทางธุรกิจ งบประมาณ และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ส่วนผู้จัดการโครงการทำหน้าที่ประสานภาพรวมและติดตามให้งานเดินไปตามแผน การตลาดรับผิดชอบเนื้อหา ภาพสินค้า และการเปิดตัว ขณะที่คลังสินค้าเกี่ยวข้องกับข้อมูลสินค้าและการจัดส่ง ส่วนผู้พัฒนาเว็บไซต์ภายนอกเป็นผู้รับผิดชอบด้านเทคนิค

ประโยชน์ของ RACI ในทีมขนาดเล็กคือช่วยให้ทีมรู้ว่าเรื่องใดควรถามใคร และเรื่องใดไม่จำเป็นต้องรอทุกคนตัดสินใจ ตัวอย่างเช่น หากมีปัญหาเรื่องการแสดงผลของเว็บไซต์ ผู้จัดการโครงการสามารถประสานกับผู้พัฒนาเว็บไซต์โดยตรง แต่หากปัญหานั้นกระทบงบประมาณหรือขอบเขตหลักของโครงการ เจ้าของกิจการจึงควรเข้ามาเป็นผู้ตัดสินใจ

สำหรับ SMEs ตาราง RACI ไม่จำเป็นต้องครอบคลุมทุกกิจกรรมย่อยในระดับละเอียดมาก ควรเลือกเฉพาะงานสำคัญ งานที่มีความเสี่ยงสูง หรืองานที่มีหลายฝ่ายเกี่ยวข้อง หากทำ RACI กับทุกงานเล็ก ๆ ทีมอาจรู้สึกว่าเอกสารมากเกินไป และสุดท้ายอาจไม่ถูกนำไปใช้จริง

แนวคิดเรื่องทีมขนาดเล็กที่รับผิดชอบงานร่วมกันปรากฏชัดในแนวปฏิบัติแบบเอไจล์เช่นกัน ซึ่งระบุว่าทีมข้ามสายงานเป็นเจ้าของงานร่วมกันและมีทักษะครบพอที่จะส่งมอบงานให้เสร็จได้ด้วยตนเอง โดยทีมที่ทำงานได้ผลดีที่สุดมักมีสมาชิกประมาณ 3 ถึง 9 คน (Project Management Institute & Agile Alliance, 2017) ขนาดทีมเช่นนี้ใกล้เคียงกับทีมโครงการของ SMEs จำนวนมาก จึงเป็นข้อยืนยันว่าการกำหนดบทบาทด้วย RACI ในทีมเล็กไม่ได้ขัดกับการทำงานแบบช่วยกัน แต่ช่วยให้การช่วยกันนั้นมีเจ้าภาพ

3.8 การเชื่อมโยง WBS, RACI และโครงสร้างองค์การ

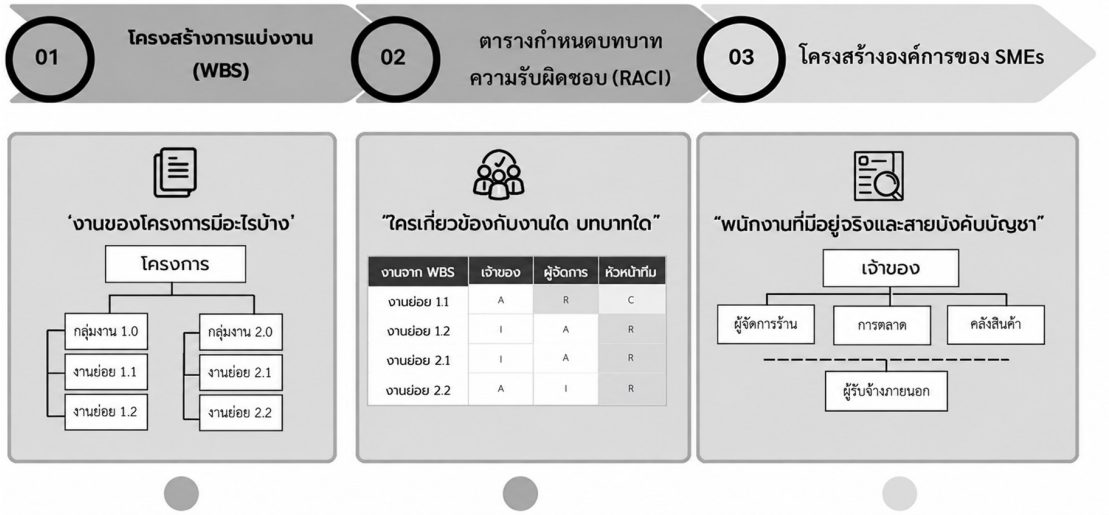
WBS และ RACI ไม่ควรถูกมองเป็นเครื่องมือแยกกัน เพราะในทางปฏิบัติทั้งสองส่วนทำงานต่อเนื่องกัน WBS ช่วยทำให้โครงการถูกแยกออกเป็นงานที่ชัดเจน ส่วน RACI ช่วยระบุว่าคนในองค์การหรือทีมโครงการเกี่ยวข้องกับงานเหล่านั้นอย่างไร กล่าวให้ง่ายขึ้น WBS คือการจัดโครงสร้างของงาน ส่วน RACI คือการจัดโครงสร้างของคนและบทบาท หากมีเฉพาะ WBS ทีมจะรู้ว่าต้องทำอะไร แต่ยังไม่รู้ว่าใครต้องทำ หากมีเฉพาะ RACI โดยไม่มี WBS ทีมอาจรู้บทบาทของแต่ละคนอย่างกว้าง ๆ แต่ไม่สามารถเชื่อมกับงานจริงของโครงการได้ชัดเจน

ในบริบทของ SMEs การเชื่อมโยงสองเครื่องมือนี้มีความสำคัญเป็นพิเศษ เพราะโครงสร้างองค์การมักไม่ซับซ้อน คนทำงานใกล้ชิดกัน และหลายเรื่องตัดสินใจผ่านการพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ การทำงานลักษณะนี้มีข้อดีคือรวดเร็วและยืดหยุ่น แต่ข้อเสียคือรายละเอียดจำนวนมากอาจไม่ถูกบันทึกไว้ เมื่อโครงการเริ่มมีหลายงานและเกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย ความไม่เป็นทางการอาจทำให้เกิดช่องว่างของความรับผิดชอบได้ง่าย

ตัวอย่างเช่น ในโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์ WBS ระบุว่างานทดลองคำสั่งซื้อจริงเป็นงานสำคัญก่อนเปิดใช้งาน หากนำงานนี้ไปเชื่อมกับ RACI จะเห็นว่าผู้จัดการโครงการเป็นผู้รับผิดชอบผลสุดท้าย การตลาดและคลังสินค้าเป็นผู้ร่วมทดสอบ ส่วนผู้พัฒนาเว็บไซต์ให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาด้านเทคนิค การเชื่อมโยงเช่นนี้ทำให้ทีมเห็นว่า งานทดสอบไม่ได้เป็นเรื่องของฝ่ายเทคนิคเพียงฝ่ายเดียว แต่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ลูกค้า การจัดการสินค้า และการจัดส่งจริงด้วย

อีกตัวอย่างหนึ่งคือโครงการปรับปรุงระบบคลังสินค้า หาก WBS ระบุงานตรวจนับสินค้าตั้งต้น แต่ไม่มี RACI กำกับ อาจเกิดคำถามว่าใครเป็นผู้ตรวจนับ ใครตรวจสอบความถูกต้อง ใครอนุมัติยอดตั้งต้น และใครต้องรับทราบผลการปรับปรุงข้อมูล หากไม่ชัดตั้งแต่ต้น ข้อมูลตั้งต้นของระบบอาจผิดพลาด และส่งผลต่อความแม่นยำของระบบทั้งหมดในภายหลัง

การเชื่อมโยง WBS, RACI และโครงสร้างองค์การจึงช่วยให้ SMEs มองเห็นสามเรื่องพร้อมกัน ได้แก่ งานใดต้องทำ ใครเกี่ยวข้องกับงานนั้น และงานนั้นเชื่อมกับหน้าที่ประจำขององค์การอย่างไร จุดนี้สำคัญมาก เพราะงานโครงการไม่ได้เกิดขึ้นในพื้นที่ว่าง แต่เกิดขึ้นท่ามกลางงานประจำ ลูกค้า คำสั่งซื้อ ปัญหาหน้างาน และข้อจำกัดของคนที่มีอยู่จริง ความเชื่อมโยงของทั้งสามส่วนแสดงดังภาพที่ 3.3



ภาพที่ 3.3 ความเชื่อมโยงระหว่าง WBS, RACI และโครงสร้างองค์การ

ในทางปฏิบัติ SMEs ควรเริ่มจาก WBS ก่อน เพราะต้องรู้ว่างานของโครงการมีอะไรบ้าง จากนั้นจึงเลือกงานสำคัญมาใส่ใน RACI เพื่อกำหนดบทบาท และสุดท้ายตรวจสอบกับโครงสร้างองค์การจริงว่า คนที่ถูกระบุไว้มีเวลา อำนาจ และทรัพยากรพอจะรับบทบาทนั้นหรือไม่ หากพบว่าคนคนเดียวถูกกำหนดให้เป็น Responsible ในหลายงานมากเกินไป อาจต้องปรับแผน ลดขอบเขต จ้างผู้ช่วยภายนอก หรือขยายระยะเวลาโครงการให้เหมาะสมขึ้น

3.9 ข้อผิดพลาดที่พบบ่อย

แม้ WBS และ RACI จะเป็นเครื่องมือที่ไม่ซับซ้อน แต่การนำไปใช้ใน SMEs ยังมีข้อผิดพลาดที่พบได้บ่อย โดยเฉพาะเมื่อทีมงานคุ้นเคยกับการทำงานแบบพูดคุยกันเร็ว ๆ และแก้ปัญหาเฉพาะ

หน้า การรู้ข้อผิดพลาดเหล่านี้ล่วงหน้าจะช่วยให้ SMEs ใช้เครื่องมือได้อย่างเป็นธรรมชาติและเกิดประโยชน์จริง

ข้อผิดพลาดแรกคือ การทำ WBS กว้างเกินไป บางโครงการเขียนเพียงงานหลักไม่กี่ข้อ เช่น ทำเว็บไซต์ เตรียมสินค้า ทำการตลาด โดยไม่ได้แตกให้เห็นว่าภายในงานเหล่านั้นต้องทำอะไรบ้าง เมื่อถึงเวลาวางแผนจริง ทีมจึงยังไม่สามารถประมาณเวลา งบประมาณ หรือผู้รับผิดชอบได้ งานที่กว้างเกินไปมักทำให้ปัญหาซ่อนอยู่จนกระทั่งใกล้ถึงกำหนดส่งมอบ

ข้อผิดพลาดที่สองคือ การแตกงานละเอียดเกินไปจนใช้ยาก ในทางตรงกันข้าม บางทีมแตก WBS เป็นกิจกรรมเล็กมาก เช่น โทรศัพท์ ส่งข้อความ นัดประชุม หรือแก้ไฟล์เอกสารรายครั้ง รายการเหล่านี้อาจมีประโยชน์ในแผนปฏิบัติงานรายวัน แต่ไม่จำเป็นต้องอยู่ใน WBS ทุกครั้ง เพราะจะทำให้โครงสร้างงานยาวเกินไปและทีมไม่อยากใช้งานจริง WBS ที่ดีควรละเอียดพอให้บริหารได้ แต่ไม่ละเอียดจนกลายเป็นรายการงานประจำวัน

ข้อผิดพลาดที่สามคือ WBS ไม่สอดคล้องกับขอบเขตโครงการที่กำหนดไว้ในกฎบัตรโครงการ บางครั้งทีมใส่งานที่อยู่นอกขอบเขตเข้ามาโดยไม่รู้ตัว เช่น กฎบัตรโครงการระบุว่าจะทำเว็บไซต์ขายสินค้าเบื้องต้น แต่ WBS กลับรวมระบบสมาชิก แอปพลิเคชันมือถือ และระบบวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าขั้นสูงเข้าไปด้วย กรณีนี้ทำให้โครงการขยายตัวตั้งแต่ระยะวางโครงสร้าง และอาจกลายเป็นปัญหาการขยายขอบเขตโดยไม่ได้ควบคุม (Scope Creep) ในภายหลัง (Kerzner, 2022)

ข้อผิดพลาดที่สี่คือ การกำหนด Responsible หลายคนเกินไปใน RACI เพราะคิดว่ายิ่งมีหลายคนรับผิดชอบ งานจะยิ่งปลอดภัย แต่ในความจริง หากทุกคนเป็นผู้รับผิดชอบ งานอาจไม่มีเจ้าของที่ชัดเจน ควรกำหนดให้รู้ว่าใครเป็นคนขับเคลื่อนหลักของงานนั้น ส่วนคนอื่นอาจอยู่ในบทบาทให้คำปรึกษาหรือรับทราบแทน

ข้อผิดพลาดที่ห้าคือ การมี Accountable มากกว่าหนึ่งคนในงานเดียว งานหนึ่งควรมีผู้รับผิดชอบผลสุดท้ายหรือผู้มีอำนาจอนุมัติเพียงคนเดียว หากมีหลายคนที่ต้องอนุมัติในระดับเดียวกัน การตัดสินใจอาจช้า และเมื่อเกิดปัญหาอาจไม่มีใครรับผิดชอบผลลัพธ์อย่างชัดเจน สำหรับ SMEs บทบาท Accountable มักเป็นเจ้าของกิจการ ผู้จัดการ หรือหัวหน้าทีมที่มีอำนาจตัดสินใจจริง

ข้อผิดพลาดที่หกคือ การลืมผู้ใช้งานจริงในบทบาท Consulted โครงการจำนวนมากออกแบบจากมุมมองของเจ้าของกิจการหรือผู้พัฒนาระบบ แต่ไม่ได้ถามคนที่ต้องใช้งานจริง เช่น พนักงานหน้าร้าน พนักงานคลังสินค้า หรือพนักงานบริการลูกค้า เมื่อโครงการเสร็จแล้วจึงพบว่าระบบหรือกระบวนการใหม่ไม่เข้ากับงานจริง การระบุผู้ใช้งานจริงเป็น Consulted ตั้งแต่ต้นช่วยลดความเสี่ยงนี้ได้มาก

ข้อผิดพลาดสุดท้ายคือ ทำ WBS และ RACI แล้วไม่กลับมาใช้ในการติดตามโครงการ เครื่องมือเหล่านี้ไม่ควรเป็นเอกสารที่ทำครั้งเดียวแล้วเก็บไว้ แต่ควรถูกใช้เป็นฐานในการวางกำหนดการ มอบหมายงาน ติดตามความคืบหน้า และพูดคุยเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง หากโครงการมีการเพิ่มหรือลดขอบเขต WBS และ RACI ก็ควรถูกปรับให้สอดคล้องกันด้วย ข้อควรระวังที่สำคัญสรุปได้ดังกล่องที่ 3.1

กล่องที่ 3.1 ข้อควรระวังในการใช้ WBS และ RACI ใน SMEs

WBS ไม่ควรกว้างจนประมาณเวลาและผู้รับผิดชอบไม่ได้

WBS ไม่ควรละเอียดจนกลายเป็นรายการงานรายวัน

งานใน WBS ต้องไม่ขัดกับขอบเขตที่ระบุในกฎบัตรโครงการ

งานหนึ่งควรมี Accountable เพียงคนเดียว

อย่าให้ทุกคนเป็น Responsible จนไม่มีเจ้าของงานจริง

อย่าลืมถามผู้ใช้งานจริงในบทบาท Consulted

เมื่อขอบเขตโครงการเปลี่ยน WBS และ RACI ควรถูกปรับตามด้วย

โดยสรุป ข้อผิดพลาดเหล่านี้มักไม่ได้เกิดจากการไม่รู้เครื่องมือ แต่เกิดจากการใช้เครื่องมือโดยไม่เชื่อมกับบริบทจริงของธุรกิจ SMEs การจัดโครงสร้างงานและบทบาทที่ดีควรทำให้ทีมทำงานง่ายขึ้น เห็นภาพชัดขึ้น และตัดสินใจได้เร็วขึ้น หากเครื่องมือใดทำให้ทีมสับสนมากกว่าเดิม แสดงว่าอาจต้องปรับขนาดให้เหมาะสมกับบริบทของธุรกิจมากขึ้น ไม่ใช่ยึดรูปแบบอย่างเคร่งครัดจนเกินไป

ข้อผิดพลาดเหล่านี้ล้วนย้อนกลับไปที่คำถามเดียวกันคือ งานนี้ใครเป็นเจ้าของ และเราวางแผนไว้ว่าอย่างไร การสำรวจ SMEs ด้านเทคโนโลยีขั้นสูงในประเทศไอร์แลนด์พบว่า การมีผู้รับผิดชอบโครงการโดยตรงและการวางแผนโครงการอย่างเป็นระบบมีส่วนต่อความสำเร็จของโครงการอย่างมีนัยสำคัญ ขณะที่ปัจจัยที่ผู้ตอบให้ความสำคัญสูงสุดคือความชัดเจนของเป้าหมายและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (Murphy & Ledwith, 2007) สำหรับ SMEs ที่เจ้าของกิจการเป็นทั้งผู้บริหารและผู้ร่วมทำงาน ปัจจัยทั้งสองข้อนี้อยู่ในมือของคนคนเดียว จึงเป็นทั้งข้อได้เปรียบและความเสี่ยงในเวลาเดียวกัน

3.10 สรุปท้ายบท

การบริหารโครงการใน SMEs ไม่ได้เริ่มจากเครื่องมือที่ซับซ้อน แต่เริ่มจากการทำให้ทีมเห็นตรงกันว่าโครงการนี้ประกอบด้วยงานอะไรบ้าง และใครควรรับผิดชอบงานแต่ละส่วน บทนี้จึงให้ความสำคัญกับ WBS และ RACI ซึ่งเป็นเครื่องมือพื้นฐานที่ช่วยให้โครงการเปลี่ยนจากแนวคิดในกฎบัตรโครงการไปสู่การทำงานจริงได้ชัดเจนขึ้น

WBS ช่วยให้ SMEs แยกโครงการขนาดใหญ่ออกเป็นงานย่อยที่จัดการได้ง่ายขึ้น แทนที่จะมองโครงการเป็นงานก้อนเดียว WBS ทำให้ทีมเห็นว่าภายในโครงการมีงานหลัก งานย่อย และผลลัพธ์ส่งมอบอะไรบ้าง การแตกงานเช่นนี้ช่วยให้การประมาณเวลา งบประมาณ ทรัพยากร และความเสี่ยงในบทต่อไปทำได้แม่นยำขึ้น อย่างไรก็ตาม WBS ที่ดีสำหรับ SMEs ไม่ควรกว้างเกินไปจนใช้วางแผนไม่ได้ และไม่ควรละเอียดเกินไปจนกลายเป็นรายการงานรายวัน โครงการขนาดเล็กอาจใช้ WBS เพียง 2–3 ระดับก็เพียงพอ

เมื่อรู้แล้วว่าโครงการมีงานอะไรบ้าง ขั้นตอนต่อไปคือการกำหนดว่าใครเกี่ยวข้องกับงานเหล่านั้น เครื่องมือ RACI ช่วยให้ทีมแยกบทบาทของผู้รับผิดชอบดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบผลสุดท้าย หรือผู้อนุมัติ ผู้ให้คำปรึกษาหรือข้อมูล และผู้ที่ต้องรับทราบ ได้ชัดเจนขึ้น จุดสำคัญคือ งานหนึ่งควรมีผู้รับผิดชอบผลสุดท้ายเพียงคนเดียว เพื่อให้การตัดสินใจไม่คลุมเครือ นอกจากนี้ การเลือกบุคคลเข้าสู่แต่ละบทบาทควรพิจารณาความรู้ ประสบการณ์ และความพร้อมของบุคคลเป็นสำคัญ

ในบริบทของ SMEs ที่บุคลากรมักทำหลายหน้าที่พร้อมกัน RACI ไม่ได้มีไว้เพื่อทำให้องค์การแข็งตัว แต่มีไว้เพื่อให้ความยืดหยุ่นของทีมทำงานได้ดีขึ้น เมื่อทุกคนรู้ว่าตนเองเกี่ยวข้องกับงานใดในบทบาทใด การประสานงานจะง่ายขึ้น ความรับผิดชอบจะชัดขึ้น และปัญหา “ทุกคนช่วยกันทำ แต่ไม่มีใครเป็นเจ้าของงานจริง” จะลดลง บทนี้ยังชี้ให้เห็นว่า WBS และ RACI ไม่ควรถูกใช้แยกกัน WBS คือโครงสร้างของงาน ส่วน RACI คือโครงสร้างของบทบาท เมื่อนำมาใช้ร่วมกัน SMEs จะเห็นทั้งภาพของงานและภาพของคนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญก่อนเข้าสู่การวางแผนขอบเขต เวลา กำหนดการ และทรัพยากรในบทที่ 4

ในบรรดาหลักการห้าข้อของกรอบในหัวข้อ 1.13 บทนี้คือบทที่หลักการบทบาทซ้อนทับปรากฏชัดที่สุด ตำราสากลออกแบบโครงสร้างทีมโดยสมมติว่าหนึ่งคนรับหนึ่งบทบาท แต่ใน SMEs สมมติฐานนี้ไม่จริงตั้งแต่ต้น ทางออกจึงไม่ใช่การพยายามแยกบทบาทให้ขาดจากกันซึ่งทำไม่ได้ หากคือการยอมรับว่าบทบาทซ้อนทับกันแล้วทำให้สิทธิ์ตัดสินใจชัดแทน ซึ่งเป็นเหตุผลที่ตารางกำหนดบทบาทความรับผิดชอบกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบผลสุดท้ายเพียงคนเดียวต่อหนึ่งงาน ส่วนการหยุด

แตกงานเมื่องานย่อยตอบเกณฑ์ครบแล้วคือหลักการความเป็นทางการที่พอเหมาะในรูปของโครงสร้างงาน

3.11 กรณีศึกษา

กรณี: โครงการเปิดบริการรับพิมพ์กล่องบรรจุภัณฑ์ของโรงพิมพ์ SMEs

โรงพิมพ์ขนาดเล็กแห่งหนึ่งเปิดกิจการมาแล้ว 12 ปี รับงานพิมพ์เอกสาร ใบปลิว นามบัตร และแบบฟอร์มให้หน่วยงานและร้านค้าในพื้นที่ มีพนักงานรวม 7 คน ได้แก่ เจ้าของกิจการซึ่งดูแลภาพรวมและราคางาน ช่างพิมพ์ 2 คน เจ้าหน้าที่กราฟิก 1 คน เจ้าหน้าที่ขายและประสานงานลูกค้า 1 คน และพนักงานงานหลังการพิมพ์ซึ่งรับผิดชอบการตัด พับ และเข้าเล่ม 2 คน

ในช่วงสองปีที่ผ่านมา ลูกค้ากลุ่มผู้ประกอบการอาหารแปรรูปในจังหวัดเริ่มสอบถามเข้ามาบ่อยครั้งว่าโรงพิมพ์รับพิมพ์กล่องบรรจุภัณฑ์จำนวนไม่มากต่อครั้งได้หรือไม่ เพราะโรงงานบรรจุภัณฑ์ขนาดใหญ่มักกำหนดยอดสั่งขั้นต่ำสูงเกินกว่าที่ธุรกิจรายย่อยจะรับได้ เจ้าของกิจการเห็นว่าเป็นโอกาสที่สอดคล้องกับเครื่องจักรและทักษะที่ร้านมีอยู่ จึงตัดสินใจเริ่มโครงการเปิดบริการรับพิมพ์กล่องบรรจุภัณฑ์ โดยตั้งเป้าให้เริ่มรับงานจริงได้ภายใน 10 สัปดาห์ ด้วยเงินลงทุนไม่เกิน 400,000 บาท

สามสัปดาห์แรกของโครงการดำเนินไปโดยไม่มีการแบ่งงานอย่างเป็นทางการ ทุกคนเข้าใจตรงกันเพียงว่า “ช่วยกันทำ” ผลที่เกิดขึ้นคือ เจ้าหน้าที่กราฟิกออกแบบแม่แบบกล่องไปแล้วสองรอบโดยยังไม่มีใครอนุมัติว่าจะใช้แบบใด ตัวอย่างกล่องชุดแรกถูกส่งให้ลูกค้าทดลองบรรจุสินค้าทั้งที่ยังไม่ได้ทดสอบการวางซ้อนบนชั้น และเมื่อถึงเวลาที่ต้องสั่งทำใบมีดไดคัท กลับไม่มีใครทราบว่าใครเป็นผู้สั่ง เพราะต่างฝ่ายต่างเข้าใจว่าอีกฝ่ายรับไปแล้ว

เมื่อเห็นว่างานเริ่มวนอยู่ที่เดิม เจ้าของกิจการจึงหยุดทบทวนและเริ่มจัดทำโครงสร้างการแบ่งงานตามแนวทางในหัวข้อ 3.4 โดยแบ่งโครงการออกเป็น 4 กลุ่มงานหลัก ได้แก่ การสำรวจความต้องการของลูกค้าและกำหนดรูปแบบกล่อง การเตรียมงานก่อนพิมพ์ซึ่งครอบคลุมแม่แบบ การปรู๊ฟสีและใบมีดไดคัท การทดลองผลิตชุดตัวอย่างและทดสอบการใช้งานจริง และการจัดทำมาตรฐานราคาและขั้นตอนรับงาน แต่ละกลุ่มงานถูกแตกออกเป็นงานย่อยที่ระบุผลลัพธ์ส่งมอบได้ชัดเจน เช่น แบบกล่องสามขนาดที่ผ่านการอนุมัติ หรือใบมีดไดคัทที่ทดลองตัดแล้วได้ขนาดตรงตามแบบ

ประเด็นที่ทีมถกเถียงกันมากที่สุดคือความละเอียดของการแตกงาน ร่างแรกแตกงานลงไปถึงระดับกิจกรรมรายวัน เช่น โทรนัดหมายลูกค้า หรือเดินทางไปรับตัวอย่างกระดาษ จนได้รายการยาว

กว่า 60 บรรทัด ซึ่งไม่มีใครใช้ติดตามงานได้จริง ทีมจึงยุบให้เหลืองานย่อย 18 รายการ โดยใช้เกณฑ์ว่างานย่อยหนึ่งรายการต้องมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบได้เพียงคนเดียว และต้องตอบได้ว่าเสร็จแล้วหรือยังโดยไม่ต้องตีความ ซึ่งตรงกับข้อควรระวังเรื่องการแตกงานละเอียดเกินไปที่กล่าวไว้ในหัวข้อ 3.9

เมื่อโครงสร้างของงานชัดแล้ว ทีมจึงจัดทำตารางกำหนดบทบาทความรับผิดชอบตามแนวทางในหัวข้อ 3.6 เจ้าของกิจการเป็นผู้รับผิดชอบผลสุดท้ายในเรื่องการอนุมัติแบบ ราคาขาย และเงินลงทุน เจ้าหน้าที่กราฟิกเป็นผู้ลงมือทำในงานเตรียมงานก่อนพิมพ์ทั้งหมด ช่างพิมพ์อาวุโสเป็นผู้ลงมือทำในการทดลองผลิต และเป็นผู้ให้ข้อมูลในขั้นออกแบบเพราะเป็นผู้ที่รู้ข้อจำกัดของเครื่องพิมพ์ดีที่สุด เจ้าหน้าที่ขายเป็นผู้ลงมือทำในการเก็บความต้องการของลูกค้า และเป็นผู้รับทราบกำหนดการผลิตเพื่อแจ้งลูกค้าได้ถูกต้อง ส่วนพนักงานงานหลังการพิมพ์เป็นผู้ให้ข้อมูลในเรื่องการไดคัทและการพับกล่อง

การกำหนดบทบาทช่วยแก้ปัญหาสองเรื่องได้ทันที เรื่องแรกคืองานปรู๊ฟสีซึ่งเดิมมีผู้อนุมัติสองคนคือเจ้าของกิจการและเจ้าหน้าที่กราฟิก ทำให้ปรู๊ฟถูกตีกลับแก้ไขถึงสามรอบเพราะความเห็นไม่ตรงกัน เมื่อกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบผลสุดท้ายเพียงคนเดียว ความคลุมเครือจึงหมดไป เรื่องที่สองคือการดึงช่างพิมพ์เข้ามาเป็นผู้ให้ข้อมูลตั้งแต่ขั้นออกแบบ ทำให้พบตั้งแต่สัปดาห์ที่สองว่าแบบกล่องขนาดใหญ่ที่สุดกินพื้นที่เกินขอบพิมพ์ของเครื่องที่ร้านมีอยู่ หากไม่พบในขั้นนี้ ความผิดพลาดจะไปปรากฏตอนทดลองผลิตซึ่งเสียทั้งกระดาษและเวลา

โครงการเปิดรับงานได้จริงในสัปดาห์ที่ 10 ตามที่ตั้งไว้ ด้วยเงินลงทุนรวม 372,000 บาท และมีลูกค้าใช้บริการ 5 รายในสองเดือนแรก สิ่งที่เจ้าของกิจการเห็นว่ามีค่าไม่แพ้บริการใหม่คือเอกสารสองแผ่นที่เกิดขึ้นระหว่างทาง เพราะโครงสร้างการแบ่งงานและตารางกำหนดบทบาทความรับผิดชอบชุดนี้ถูกนำไปปรับใช้กับงานลูกค้ารายใหม่ได้ทันที โดยเปลี่ยนเฉพาะรายละเอียดของแบบกล่อง

3.12 บทเรียนจากกรณีศึกษา

กรณีศึกษานี้สะท้อนให้เห็นว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นในสามสัปดาห์แรกไม่ได้มาจากการที่ทีมไม่ตั้งใจทำงาน แต่มาจากการที่ไม่มีใครเห็นภาพเดียวกันว่าโครงการประกอบด้วยงานอะไร และงานแต่ละชิ้นเป็นของใคร โครงสร้างการแบ่งงานทำให้ทีมเห็นโครงสร้างของงาน ส่วนตารางกำหนดบทบาทความรับผิดชอบทำให้ทีมเห็นโครงสร้างของความรับผิดชอบ เครื่องมือทั้งสองจึงต้องใช้ร่วมกัน ไม่ใช่

เลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง บทเรียนที่สองคือความละเอียดของการแตกงานมีจุดพอดีของมัน รายการที่ละเอียดถึงระดับกิจกรรมรายวันดูเหมือนรอบคอบ แต่กลับไม่มีใครใช้ติดตามงานได้จริง เกณฑ์ที่ใช้ได้ผลในธุรกิจขนาดเล็กคืองานย่อยหนึ่งรายการต้องมีผู้รับผิดชอบเพียงคนเดียวและตอบได้ว่าเสร็จแล้วหรือยังโดยไม่ต้องตีความ บทเรียนที่สามคือการมีผู้รับผิดชอบผลสุดท้ายมากกว่าหนึ่งคนในงานเดียวกันทำให้งานวนกลับมาแก้ซ้ำ ไม่ใช่ทำให้งานรอบคอบขึ้น และบทเรียนสุดท้ายคือผู้ใช้งานจริงต้องอยู่ในบทบาทผู้ให้ข้อมูลตั้งแต่ต้น เพราะข้อจำกัดหน้างานที่ช่างพิมพ์รู้ดีที่สุดคือสิ่งที่ทำให้แบบที่สวยบนหน้าจอใช้ผลิตได้จริงหรือไม่ได้

บทที่ 4

การวางแผนขอบเขตและกำหนดการ

Scope and Schedule Planning

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาเนื้อหาในบทนี้แล้ว ผู้อ่านสามารถ

1. แปลงโครงสร้างการแบ่งงาน (Work Breakdown Structure: WBS) เป็นรายการกิจกรรม (Activity List) ได้
2. ประมาณระยะเวลาและทรัพยากรของกิจกรรมได้
3. กำหนดความสัมพันธ์ก่อน–หลังของกิจกรรม (Activity Dependencies) ได้
4. สร้างแผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) เพื่อใช้ติดตามกำหนดการเบื้องต้น
5. คำนวณหาเส้นทางวิกฤตและเวลาสำรองของกิจกรรมด้วยวิธีเส้นทางวิกฤต (Critical Path Method: CPM) และพิจารณาได้ว่าเมื่อใด SMEs จึงควรใช้
6. อ่านเส้นโค้งสะสม (S-Curve) และเข้าใจความสำคัญของการกำหนดเส้นฐานของแผนโครงการ (Project Baseline)

บทนำ

หลังจากโครงการมีขอบเขตเบื้องต้นในกฎบัตรโครงการ (Project Charter) และมีโครงสร้างการแบ่งงาน (Work Breakdown Structure: WBS) แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการแปลงงานเหล่านั้นให้กลายเป็นกิจกรรมที่สามารถวางแผนเวลา ทรัพยากร และลำดับการทำงานได้จริง โดยเฉพาะในบริบทของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium-sized Enterprises: SMEs) ที่มักมีทีมงานขนาดเล็ก เวลาในการบริหารจำกัด และต้องทำงานโครงการควบคู่กับงานประจำ

ในบทที่ 3 ผู้อ่านได้เห็นว่าโครงสร้างการแบ่งงาน (Work Breakdown Structure: WBS) ช่วยทำให้โครงการที่ดูเป็นงานก้อนใหญ่ถูกแยกออกเป็นส่วนย่อยที่จัดการได้ง่ายขึ้น อย่างไรก็ตาม WBS ยังไม่ได้บอกทั้งหมดว่าแต่ละงานต้องเริ่มเมื่อใด ใช้เวลานานเท่าใด ต้องทำก่อนหรือหลังงานใด

และต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง บทที่ 4 จึงเป็นขั้นตอนที่นำโครงสร้างงานจากบทที่ 3 มาต่อยอดเป็นแผนปฏิบัติที่มีเวลาและลำดับงานชัดเจนมากขึ้น

สำหรับ SMEs การวางแผนขอบเขตและกำหนดการไม่ได้หมายถึงการทำแผนที่ซับซ้อนหรือใช้ซอฟต์แวร์ราคาแพงเสมอไป หลายโครงการสามารถเริ่มจากตารางง่าย ๆ ในโปรแกรมสเปรดชีต (Spreadsheet) หรือกระดานงาน (Project Board) ก็เพียงพอ หากแผนนั้นทำให้ทีมรู้ว่าแต่ละสัปดาห์ต้องทำอะไร งานใดเป็นงานสำคัญ งานใดรอไม่ได้ และงานใดจะทำให้ทั้งโครงการล่าช้าหากไม่เสร็จตามกำหนด

ปัญหาที่พบได้บ่อยใน SMEs คือ โครงการมักเริ่มจากความตั้งใจที่ชัด แต่กำหนดการไม่ชัด เช่น “อยากเปิดร้านออนไลน์ให้เร็วที่สุด” “อยากปรับคลังสินค้าให้เสร็จภายในเดือนหน้า” หรือ “อยากจัดงานเปิดตัวสินค้าใหม่ให้ทันช่วงเทศกาล” ข้อความเหล่านี้สะท้อนเป้าหมาย แต่ยังไม่ใช่แผนกำหนดการ เพราะยังไม่บอกว่างานใดต้องเกิดขึ้นก่อน งานใดต้องใช้เวลาเท่าใด ใครต้องทำ และมีจุดใดที่อาจทำให้โครงการล่าช้า

บทนี้จึงให้ความสำคัญกับการเปลี่ยน “โครงสร้างงาน” ให้กลายเป็น “กำหนดการที่ใช้ได้จริง” โดยเริ่มจากรายการกิจกรรม (Activity List) การประมาณระยะเวลาและทรัพยากร การจัดลำดับก่อน–หลังของกิจกรรม การสร้างแผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) และการทำความเข้าใจเครื่องมือที่ลึกขึ้นอย่าง CPM และ S-Curve เฉพาะในระดับที่เหมาะกับ SMEs

4.1 ความสำคัญของการวางแผนโครงการ

การวางแผนโครงการ (Project Planning) เป็นจุดเชื่อมสำคัญระหว่างความตั้งใจของโครงการกับการลงมือปฏิบัติจริง โครงการจำนวนมากไม่ได้ล้มเหลวเพราะเป้าหมายไม่ดี แต่ล้มเหลวเพราะไม่มีแผนที่ชัดพอให้ทีมทำงานร่วมกันได้ โดยเฉพาะใน SMEs ที่คนหนึ่งคนอาจรับผิดชอบหลายหน้าที่ งานประจำมักเข้ามาแทรกงานโครงการ และการตัดสินใจจำนวนมากเกิดขึ้นแบบเร่งด่วน (Larson & Gray, 2021) สภาพที่คนหนึ่งคนรับผิดชอบหลายหน้าที่พร้อมกันคือสิ่งที่หัวข้อ 1.13 เรียกว่าหลักการบทบาทซ้อนทับ และเป็นเหตุผลที่การวางแผนของ SMEs ต้องเริ่มจากคำถามว่าใครว่างช่วงใด ก่อนคำถามว่างานแต่ละชิ้นใช้เวลากี่วัน

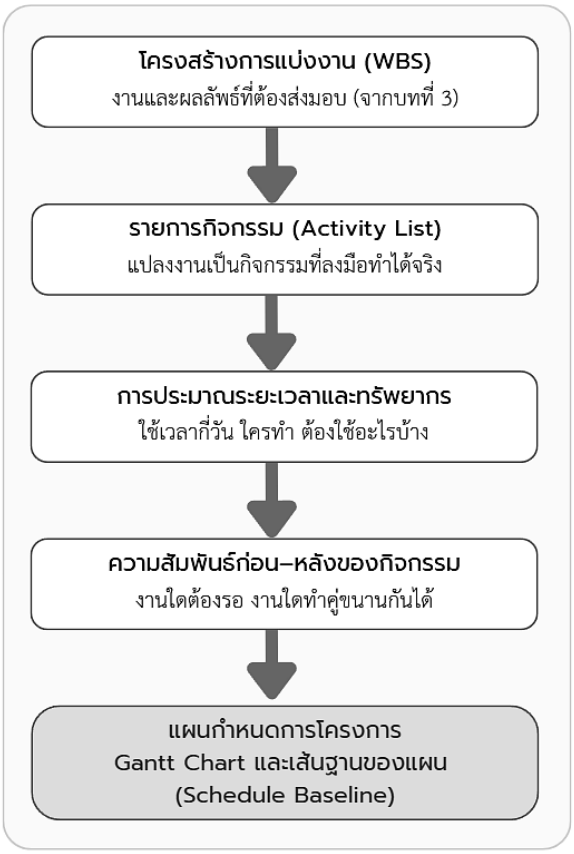
แผนโครงการที่ดีช่วยให้ทีมเห็นภาพเดียวกันว่า โครงการนี้ต้องทำอะไรบ้าง ต้องทำตามลำดับใด ใช้เวลานานเท่าใด ใช้ทรัพยากรอะไร และจุดใดต้องได้รับการตัดสินใจจากผู้บริหาร การวางแผนจึง

ไม่ได้มีไว้เพื่อคาดการณ์อนาคตให้แม่นยำทุกอย่าง แต่มีไว้เพื่อลดความคลุมเครือก่อนลงมือทำ และทำให้ทีมรู้ว่าเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง ควรปรับแผนอย่างไรโดยไม่เสียทิศทางหลักของโครงการ

ในบริบทของ SMEs การวางแผนช่วยป้องกันปัญหาที่เกิดจากการทำงานแบบอาศัยความจำหรือการพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ เช่น เจ้าของกิจการเข้าใจว่างานออกแบบเสร็จแล้ว แต่ทีมงานเข้าใจว่ายังรออนุมัติอยู่ ผู้รับจ้างคิดว่าส่งมอบงานได้ในอีกสองสัปดาห์ แต่ธุรกิจต้องการใช้งานในสัปดาห์หน้า หรือพนักงานที่ต้องทดสอบระบบใหม่ไม่มีเวลาทำ เพราะยังติดงานประจำช่วงยอดขายสูง

การวางแผนจึงช่วยทำให้ข้อจำกัดของโครงการปรากฏให้เห็นตั้งแต่ต้น หากกำหนดการแน่นเกินไป ทีมจะเห็นว่าต้องเพิ่มทรัพยากร ลดขอบเขต หรือเลื่อนกำหนดส่งมอบ หากงบประมาณจำกัด ทีมจะเห็นว่างานบางส่วนต้องทำแบบเรียบง่ายขึ้น หรือแบ่งโครงการเป็นระยะ หากคนมีไม่พอ ทีมจะเห็นว่างานใดควรจ้างภายนอก และงานใดควรรอให้ทรัพยากรพร้อมก่อน

สำหรับ SMEs แผนที่ใช้ได้จริงควรมีความพอดี ไม่ละเอียดจนทีมเสียเวลาบริหารแผนมากกว่าบริหารงาน และไม่หยาบจนไม่สามารถติดตามความคืบหน้าได้ การปรับระดับความละเอียดของการวางแผนให้เหมาะกับขนาดของกิจการเป็นลักษณะสำคัญของการบริหารโครงการใน SMEs (Turner et al., 2009, 2012) จุดสำคัญคือแผนนั้นต้องถูกใช้จริงในการประชุม ติดตามงาน และตัดสินใจ ไม่ใช่จัดทำขึ้นเพียงเพื่อให้มีเอกสารครบ ภาพรวมของการแปลงโครงสร้างงานไปสู่กำหนดการโครงการสรุปได้ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 จาก WBS สู่กำหนดการโครงการ

อย่างไรก็ตาม การวางแผนที่ดีไม่ได้มีเป้าหมายเพียงให้โครงการเสร็จตรงเวลาและอยู่ในงบประมาณ Atkinson (1999) อธิบายถึงกรอบสามเหลี่ยม ซึ่งประกอบด้วยต้นทุน เวลา และคุณภาพ ว่าเป็นเกณฑ์ที่แคบเกินไป เพราะต้นทุนและเวลาเป็นเพียงการคาดเดาที่ทำขึ้นในจังหวะที่ผู้วางแผนรู้ข้อมูลน้อยที่สุด และเสนอให้เพิ่มเกณฑ์ด้านคุณภาพของระบบงานที่ส่งมอบ ประโยชน์ที่องค์การได้รับ และประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในวงกว้างเข้าไปด้วย ในทางเดียวกัน Shenhar และ Dvir (2007) เสนอว่าโครงการที่ต่างกันในด้านความใหม่ ระดับเทคโนโลยี ความซับซ้อน และความเร่งด่วน ควรวางแผนด้วยความละเอียดที่ต่างกัน สำหรับ SMEs ข้อเสนอทั้งสองนี้แปลเป็นคำถามเชิงปฏิบัติว่า โครงการนี้ต้องวางแผนละเอียดแค่ไหนจึงจะพอ และเมื่อเสร็จแล้วจะรู้ได้อย่างไรว่าคุ้มค่า

4.2 จาก WBS สู่รายการกิจกรรม

โครงสร้างการแบ่งงาน (Work Breakdown Structure: WBS) ในบทที่ 3 บอกว่าโครงการประกอบด้วยผลลัพธ์อะไรบ้าง แต่เมื่อเข้าสู่การวางแผนกำหนดการ ทีมต้องแปลงงานเหล่านั้นเป็น

รายการกิจกรรม (Activity List) ซึ่งนำไปประมาณเวลา จัดลำดับ และมอบหมายผู้รับผิดชอบได้ (Project Management Institute [PMI], 2021)

ความต่างอยู่ที่ชนิดของสิ่งที่บันทึก WBS บันทึกสิ่งที่ต้องส่งมอบ องค์ประกอบจึงเป็นคำนามและตรวจรับได้ ส่วน Activity List บันทึกสิ่งที่ต้องลงมือทำ องค์ประกอบจึงเป็นคำกริยาและจับเวลาได้ กิจกรรมทุกตัวต้องระบุผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา และกิจกรรมที่ต้องทำก่อน ขณะที่งานใน WBS ระบุสามสิ่งนี้ไม่ได้ เพราะผลลัพธ์ไม่มีวันเริ่มและวันจบในตัวเอง

การแปลงจึงเกิดขึ้นที่การเติมคุณสมบัติสามอย่างนี้ ไม่ใช่ที่การเปลี่ยนถ้อยคำ หน่วยงานย่อยบางรายการสั้นพอที่จะเป็นกิจกรรมเดียวได้ทันที เพียงเติมผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา และงานที่ต้องทำก่อนเข้าไป แต่บางรายการยาวเกินกว่าจะติดตามได้ในรอบเดียว จึงต้องแตกต่อ เกณฑ์ที่ใช้ตัดสินคือ กิจกรรมหนึ่งตัวไม่ควรยาวเกินหนึ่งรอบรายงาน สำหรับ SMEs ที่ประชุมติดตามงานรายสัปดาห์ กิจกรรมที่ยาวเกินหนึ่งสัปดาห์จึงควรแตกต่อ เพราะเมื่อถึงรอบรายงาน ทีมจะตอบได้เพียงว่ายังทำอยู่ ตัวอย่างการแตกหน่วยงานย่อยของกลุ่มงาน 2.0 ซึ่งเป็นกลุ่มงานที่ยาวที่สุดของโครงการนี้ แสดงดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 การแปลงหน่วยงานย่อยใน WBS เป็นรายการกิจกรรม ของกลุ่มงาน 2.0 การจัดทำระบบร้านค้าออนไลน์

หน่วยงานย่อยใน WBS (ผลลัพธ์ที่ต้องการ)	รหัส	กิจกรรมที่ต้องลงมือทำ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา (วัน)	ทำต่อจาก
2.1 เลือกแพลตฟอร์มหรือเครื่องมือ (แพลตฟอร์มที่เหมาะสมกับธุรกิจ)	ก1	รวบรวมและเปรียบเทียบแพลตฟอร์ม 3 ราย	ทีมการตลาด	2	-
	ก2	ทดลองใช้รุ่นทดลองและประเมินค่าธรรมเนียม	ทีมการตลาด	2	ก1
	ก3	เสนอผลเปรียบเทียบและรออนุมัติ	เจ้าของกิจการ	1	ก2
2.2 ออกแบบหน้าเว็บไซต์หรือหน้าร้าน	ก4	ร่างผังหน้าร้านและหน้าสินค้า	ผู้พัฒนาเว็บไซต์	5	ก3

หน่วยงานย่อยใน WBS (ผลลัพธ์ที่ต้องการ)	รหัส	กิจกรรมที่ต้องลงมือทำ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา (วัน)	ทำต่อจาก
(รูปแบบหน้าร้านออนไลน์)	ก5	ตรวจแบบร่างและรวบรวมข้อแก้ไข	เจ้าของกิจการ	2	ก4
	ก6	ปรับแก้ตามข้อเสนอรอบที่ 1	ผู้พัฒนาเว็บไซต์	3	ก5
2.3 ตั้งค่าตะกร้าสินค้าและคำสั่งซื้อ (ระบบรับคำสั่งซื้อ)	ก7	นำเข้าข้อมูลสินค้าเข้าระบบ	พนักงานคลังสินค้า	2	ก6
	ก8	ตั้งค่าตะกร้าสินค้าและเงื่อนไขคำสั่งซื้อ	ผู้พัฒนาเว็บไซต์	2	ก7
	ก9	ทดสอบการเพิ่มสินค้าลงตะกร้าและบันทึกข้อผิดพลาด	ทีมโครงการ	1	ก8

จากตารางที่ 4.1 จะเห็นได้ว่าหน่วยงานย่อยสามรายการแตกเป็นกิจกรรมเก้ารายการ รวม 20 วันทำการ หรือสี่สัปดาห์ ซึ่งตรงกับช่วงเวลาของหน่วยงานย่อยทั้งสาม (รหัส D E และ F) ในภาพที่ 4.2 ตัวเลขนี้คำนวณจากตารางที่ 3.2 ไม่ได้ เพราะ WBS ไม่มีคอลัมน์ระยะเวลาและไม่มีลำดับก่อนหลัง คอลัมน์ “ทำต่อจาก” จึงเป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นในขั้นนี้เท่านั้น และเป็นฐานของแผนภูมิแกนต์กับเส้นทางวิกฤตในหัวข้อถัดไป อีกจุดหนึ่งคือกิจกรรม ก3 ก5 และ ก6 ซึ่งเป็นการรออนุมัติ การตรวจแบบ และการแก้ไข รวมกัน 6 วัน หรือเกือบหนึ่งในสามของกลุ่มงานนี้ ทั้งที่ไม่ปรากฏเป็นผลลัพธ์ใดใน WBS

บททดสอบที่ใช้ได้เร็วคือลองใส่วันเริ่ม วันจบ และชื่อผู้รับผิดชอบให้ทุกบรรทัด บรรทัดใดใส่ไม่ได้เพราะยังกว้างเกินไป บรรทัดนั้นยังไม่พร้อมนำไปวางกำหนดการ ทั้งนี้ SMEs ควรทบทวนรายการกิจกรรมร่วมกับคนที่ทำงานจริง เพราะพนักงานหน้างานรู้ว่างานแต่ละอย่างใช้เวลาเท่าใดและช่วงใดไม่ควรจัดกิจกรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้ตัวเลขระยะเวลาสะท้อนความจริง

หน่วยงานย่อยที่เหลือของโครงการนี้ประมาณการไว้ที่รายการละหนึ่งสัปดาห์ จึงผ่านเกณฑ์ข้างต้นอยู่แล้วและไม่ต้องแตกต่อ รายการกิจกรรมระดับโครงการในหัวข้อถัดไปจึงมีจำนวนเท่ากับหน่วยงานย่อยใน WBS และใช้ถ้อยคำชุดเดียวกัน สิ่งที่เพิ่มเข้ามาคือระยะเวลา ทรัพยากร

งบประมาณ และลำดับก่อนหลัง ซึ่งเป็นหัวใจของการแปลง ส่วนกลุ่มงาน 2.0 ที่แสดงในตารางที่ 4.1 เป็นตัวอย่างของกรณีที่ต้องแตกต่ออีกชั้นหนึ่ง ในทางปฏิบัติ โครงการหนึ่งจึงมักมีทั้งสองแบบปนกัน ไม่ใช่แตกละเอียดเท่ากันทุกกิ่ง

4.3 การประมาณระยะเวลาและทรัพยากรของกิจกรรม

หลังจากได้รายการกิจกรรม (Activity List) แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการประมาณระยะเวลา (Duration Estimation) และทรัพยากร (Resource Estimation) ที่ต้องใช้ในแต่ละกิจกรรม การประมาณนี้เป็นส่วนที่มีผลต่อความเป็นจริงของแผนอย่างมาก เพราะหากประเมินเวลาและทรัพยากรต่ำเกินไป โครงการจะดูเหมือนทำได้เร็วในกระดาษ แต่ติดขัดทันทีเมื่อเริ่มดำเนินงานจริง

แนวโน้มที่จะประมาณเวลาและทรัพยากรต่ำกว่าความเป็นจริงไม่ได้เกิดจากความประมาทเพียงอย่างเดียว Hayward และคณะ (2006) เสนอทฤษฎีความเชื่อมั่นเกินจริงของผู้ประกอบการ (Hubris Theory of Entrepreneurship) โดยอธิบายว่าผู้ก่อตั้งที่มีความเชื่อมั่นในความรู้ การคาดการณ์ และความสามารถของตนสูง มีแนวโน้มจัดสรรทรัพยากรให้กิจการของตนน้อยเกินไปจนเหลือความยืดหยุ่นในการรับมือปัญหาไม่พอ ซึ่งเพิ่มโอกาสที่กิจการจะล้มเหลว ข้อเสนอนี้อธิบายได้ดีว่าเหตุใดกำหนดการที่เจ้าของกิจการประมาณเองจึงมักสั้นกว่าที่เกิดขึ้นจริง และเหตุใดการเผื่อเวลาไว้บ้างจึงไม่ใช่ความอ่อนแอของแผน แต่เป็นการยอมรับข้อจำกัดของผู้วางแผน

สำหรับ SMEs การประมาณระยะเวลาไม่ควรอาศัยเพียงความรู้สึกว่า “ไม่น่านาน” หรือ “เดี๋ยวก็เสร็จ” เพราะคำพูดลักษณะนี้มักทำให้แผนสั้นกว่าความจริง โดยเฉพาะเมื่อคนทำงานต้องรับผิดชอบงานประจำควบคู่กันไป การถ่ายภาพสินค้า 100 รายการอาจดูเหมือนใช้เวลา 1 วัน แต่หากพนักงานต้องขายของ รับลูกค้า และแพ็กสินค้าไปด้วย อาจต้องใช้เวลาหลายวันกว่าจะเสร็จ

วิธีประมาณที่เหมาะกับ SMEs อาจเริ่มจากการใช้ประสบการณ์จากงานคล้ายกันในอดีต หรือที่เรียกว่าการประมาณโดยเทียบเคียง (Analogous Estimation) เช่น หากครั้งก่อนใช้เวลา 5 วันในการเพิ่มข้อมูลสินค้า 80 รายการ ครั้งนี้มีสินค้า 120 รายการ อาจต้องเผื่อเวลาเพิ่มขึ้นตามปริมาณงาน วิธีนี้เหมาะกับ SMEs เพราะไม่ต้องใช้ข้อมูลซับซ้อนมาก แต่ต้องอาศัยความจำหรือบันทึกจากโครงการก่อนหน้า อีกวิธีหนึ่งคือการประมาณจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Estimation) โดยแตกกิจกรรมออกเป็นส่วนย่อยแล้วประมาณเวลาของแต่ละส่วน จากนั้นจึงรวมเป็นเวลาของกิจกรรมหลัก วิธีนี้ใช้เวลาคิดมากกว่า แต่เหมาะกับงานที่มีความสำคัญสูงหรือมีความเสี่ยงด้านกำหนดการ (Larson & Gray, 2021)

นอกจากเวลาแล้ว SMEs ต้องประมาณทรัพยากรที่ต้องใช้ด้วย ทรัพยากรไม่ได้หมายถึงคนเท่านั้น แต่รวมถึงเงิน อุปกรณ์ เครื่องมือ ข้อมูล สถานที่ ผู้รับจ้างภายนอก และเวลาของผู้บริหาร ตัวอย่างเช่น กิจกรรม “ทดสอบระบบสั่งซื้อออนไลน์” อาจต้องใช้พนักงานการตลาด พนักงานคลังสินค้า ผู้พัฒนาเว็บไซต์ ข้อมูลสินค้าจริง บัญชีทดลองชำระเงิน และเวลาของเจ้าของกิจการในการอนุมัติขั้นสุดท้าย หากขาดทรัพยากรใดทรัพยากรหนึ่ง งานอาจล่าช้าแม้กิจกรรมจะดูไม่ซับซ้อน

จุดที่ SMEs ควรระวังคือการไม่เผื่อเวลาสำหรับงานที่มองไม่เห็น เช่น เวลารออนุมัติ เวลารอข้อมูลจากผู้รับจ้าง เวลาตรวจแก้ไขงาน เวลาทดสอบซ้ำ หรือเวลาที่เสียไปเพราะงานประจำเข้ามาแทรก โครงการจำนวนมากล่าช้าไม่ใช่เพราะกิจกรรมหลักใช้เวลานาน แต่เพราะเวลารอและเวลาประสานงานไม่ได้ถูกใส่ไว้ในแผนตั้งแต่ต้น การประมาณเวลาที่ดีจึงควรถามมากกว่า “งานนี้ใช้เวลากี่วัน” แต่ควรถามว่า ใครเป็นคนทำ คนคนนั้นมีเวลาว่างจริงเท่าใด ต้องรอข้อมูลจากใคร มีงานใดต้องเสร็จก่อนหรือไม่ มีโอกาสต้องแก้ไขกี่รอบ และหากงานนี้ล่าช้าจะกระทบงานใดต่อไป รายการกิจกรรมระดับโครงการใช้รหัส A ถึง L ซึ่งตรงกับหน่วยงานย่อย 1.1 ถึง 4.3 ในตารางที่ 3.2 แบบหนึ่งต่อหนึ่ง เพราะแต่ละรายการสั้นพอที่จะเป็นกิจกรรมเดียวได้ สิ่งที่ทำให้ตารางนี้เป็นรายการกิจกรรมจึงไม่ใช่ชื่องาน แต่เป็นคอลัมน์ระยะเวลา งบประมาณ และทรัพยากรที่เติมเข้ามา ตัวอย่างการประมาณระยะเวลาและทรัพยากรของกิจกรรมในโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์ของ SMEs แสดงดังตารางที่ 4.2 งบประมาณรวมของกิจกรรมทั้งสิบสองรายการในตารางที่ 4.2 เท่ากับ 120,000 บาท ซึ่งเป็นตัวเลขที่นำไปกระจายตามช่วงเวลาเพื่อจัดทำเส้นโค้งสะสมในหัวข้อ 4.7

ตารางที่ 4.2 การประมาณระยะเวลาและทรัพยากรของกิจกรรมในโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์ของ SMEs

รหัส	กิจกรรม	ระยะเวลา	งบประมาณ	รหัส	กิจกรรม
A	คัดเลือกรายการสินค้าที่จะขายออนไลน์	1 สัปดาห์	4,000	ข้อมูลยอดขายเดิม ข้อมูลสินค้าคงคลัง ความเห็นจากเจ้าของกิจการ การตลาด และคลังสินค้า	ควรเลือกสินค้าที่มีความพร้อมด้านสต็อก กำไรเหมาะสม และมีโอกาสขายออนไลน์ได้จริง
B	ถ่ายภาพสินค้า	1 สัปดาห์	8,000	สินค้าตัวอย่าง กล้องหรือโทรศัพท์มือถือ	อาจล่าช้าหากสินค้าบางรายการ

รหัส	กิจกรรม	ระยะเวลา	งบประมาณ	รหัส	กิจกรรม
				อุปกรณ์จัดแสง ฉาก ถ่ายภาพ และ พนักงานการตลาด	ยังไม่พร้อม หรือ ภาพถ่ายไม่ สอดคล้องกับ ภาพลักษณ์ของแบ รนด์
C	เขียน รายละเอียด สินค้าและ ราคา	1 สัปดาห์	4,000	ข้อมูลสินค้า ราคา จุดขาย ขนาด น้ำหนัก เงื่อนไขการ ขาย และพนักงาน การตลาด	ต้องตรวจสอบ ความถูกต้องของ ข้อมูลสินค้า ราคา และเงื่อนไขก่อน นำขึ้นระบบ
D	เลือก แพลตฟอร์ม หรือเครื่องมือ	1 สัปดาห์	4,000	ข้อมูลต้นทุนของ แพลตฟอร์ม ความ ต้องการของธุรกิจ งบประมาณ และ คำแนะนำจาก ผู้พัฒนาเว็บไซต์	ควรเลือก แพลตฟอร์มที่ เหมาะกับขนาด ธุรกิจ ใช้งานง่าย และไม่สร้างต้นทุน ระยะยาวสูงเกินไป
E	ออกแบบ หน้าเว็บไซต์ หรือหน้าร้าน	2 สัปดาห์	30,000	ผู้พัฒนาเว็บไซต์ ภาพสินค้า ข้อมูล สินค้า โลโก้ สีของ แบรนด์ และตัวอย่าง หน้าร้านออนไลน์	ควรออกแบบให้ใช้ งานง่ายบน โทรศัพท์มือถือ และไม่ซับซ้อน เกินไปสำหรับ ลูกค้า
F	ตั้งค่าตะกร้า สินค้าและ คำสั่งซื้อ	1 สัปดาห์	20,000	ผู้พัฒนาเว็บไซต์ ข้อมูลสินค้า ราคา จำนวนสินค้า และ เงื่อนไขการสั่งซื้อ	ต้องตรวจสอบให้ ระบบคำนวณราคา จำนวนสินค้า ส่วนลด และคำสั่ง ซื้อได้ถูกต้อง
G	ตั้งค่าวิธีชำระ เงิน	1 สัปดาห์	3,000	บัญชีธนาคาร เอกสารร้านค้า ผู้	อาจต้องรอการ อนุมัติจากผู้ ให้บริการชำระเงิน

รหัส	กิจกรรม	ระยะเวลา	งบประมาณ	รหัส	กิจกรรม
				ให้บริการชำระเงินและผู้พัฒนาเว็บไซต์	และต้องทดสอบการรับเงินก่อนเปิดใช้งานจริง
H	กำหนดรูปแบบการจัดส่ง	1 สัปดาห์	3,000	ข้อมูลขนาดและน้ำหนักสินค้า ค่าขนส่ง ผู้ให้บริการขนส่ง และข้อมูลจากคลังสินค้า	ควรกำหนดค่าขนส่งให้ชัดเจนและตรวจสอบว่าสินค้าสามารถจัดส่งได้อย่างปลอดภัย
I	ทดลองคำสั่งซื้อจริง	1 สัปดาห์	12,000	ทีมการตลาด คลังสินค้า ผู้พัฒนาเว็บไซต์ บัญชีชำระเงิน และสินค้าทดลอง	ควรทดสอบทั้งการสั่งซื้อ การชำระเงิน การแจ้งเตือน การตัดสต็อก และการจัดส่งก่อนเปิดใช้งานจริง
J	เตรียมเนื้อหาเปิดตัว	1 สัปดาห์	12,000	ภาพสินค้า ข้อความประชาสัมพันธ์ โปรโมชัน ช่องทางออนไลน์ และพนักงานการตลาด	เนื้อหาเปิดตัวควรสอดคล้องกับวันเปิดใช้งานจริง ราคา โปรโมชัน และกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
K	แจ้งลูกค้าเดิม	1 สัปดาห์	8,000	ฐานข้อมูลลูกค้าเดิม ช่องทางสื่อสาร เช่น Line, Facebook, Email หรือโทรศัพท์ และข้อความประชาสัมพันธ์	ต้องระวังความถูกต้องของข้อมูลลูกค้า และควรสื่อสารให้ชัดเจนว่าลูกค้าสามารถสั่งซื้อผ่านช่องทางใหม่ได้อย่างไร

รหัส	กิจกรรม	ระยะเวลา	งบประมาณ	รหัส	กิจกรรม
L	เปิดใช้งานร้านค้าออนไลน์	1 สัปดาห์	12,000	เจ้าของกิจการ ผู้จัดการโครงการ การตลาด คลังสินค้า ผู้พัฒนาเว็บไซต์ และระบบสนับสนุนลูกค้า	ควรตรวจสอบความพร้อมของระบบ สต็อกสินค้า การชำระเงิน การจัดส่ง และช่องทางตอบคำถามลูกค้าก่อนเปิดใช้งานจริง

จากตารางที่ 4.2 จะเห็นได้ว่าแต่ละกิจกรรมไม่ได้มีเพียงระยะเวลา แต่มีเงื่อนไขและทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง หากใช้ตารางนี้ต่อเนื่อง ทีมจะสามารถนำข้อมูลไปจัดลำดับกิจกรรมและสร้างแผนภูมิแกนต์ในขั้นต่อไปได้ง่ายขึ้น สำหรับโครงการที่มีความเสี่ยงสูง เช่น งานก่อสร้าง งานติดตั้งระบบ หรือโครงการที่เกี่ยวข้องกับลูกค้ารายสำคัญ ควรใช้เวลาประมาณอย่างรอบคอบมากขึ้น และควรมีเวลาสำรองสำหรับกิจกรรมที่มีความไม่แน่นอนสูง การประมาณที่ดีไม่ใช่การทำให้แผนดูสั้นที่สุด แต่คือการทำให้แผนใกล้เคียงความจริงพอที่จะใช้บริหารได้จริง

ทั้งนี้ การใช้เครื่องมือประมาณการอย่างเป็นระบบไม่ได้เป็นภาระที่เกินตัวสำหรับธุรกิจขนาดเล็ก การสำรวจ SMEs จำนวน 157 แห่งพบว่ากิจการที่ใช้เครื่องมือและเทคนิคการบริหารโครงการมีผลการดำเนินงานทั้งด้านธุรกิจและด้านสังคมดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ โดยไม่ขึ้นกับขนาดของกิจการ (Sané, 2020) Wysocki (2019) เสนอให้มองข้อจำกัดของโครงการเป็นระบบที่ต้องสมดุลกันห้าด้าน คือ ขอบเขต คุณภาพ ต้นทุน เวลา และความพร้อมของทรัพยากร โดยชี้ว่าด้านที่ห้าซึ่งมักถูกลืมคือความพร้อมของทรัพยากร เพราะแผนจำนวนมากคำนวณจากปริมาณงานที่ต้องทำโดยไม่ได้ตรวจว่าคนที่จะทำงานนั้นว่างจริงในช่วงเวลาดังกล่าวหรือไม่ ประเด็นนี้อธิบายอาการที่พบบ่อยใน SMEs ได้ตรงที่สุด คือแผนที่ดูสมเหตุสมผลบนกระดาษกลับล่าช้าตั้งแต่สัปดาห์แรก เพราะพนักงานคนเดียวกันถูกนับรวมอยู่ในหลายกิจกรรมพร้อมกัน การประมาณระยะเวลาจึงควรระบุด้วยว่ากิจกรรมนั้นต้องใช้เวลาของใคร วันละกี่ชั่วโมง ไม่ใช่ระบุเพียงว่าใช้เวลากี่วัน

4.4 ความสัมพันธ์ก่อน–หลังของกิจกรรม

เมื่อโครงการมีรายการกิจกรรม (Activity List) และมีการประมาณระยะเวลาเบื้องต้นแล้ว ขั้นตอนถัดมาคือการพิจารณาว่า กิจกรรมใดต้องทำก่อน กิจกรรมใดต้องทำหลัง และกิจกรรมใดสามารถทำพร้อมกันได้ ความสัมพันธ์ก่อน–หลังของกิจกรรม (Activity Dependencies) เป็นส่วน

สำคัญของการวางกำหนดการ เพราะช่วยให้ทีมเห็นลำดับที่แท้จริงของงาน ไม่ใช่เพียงรายการกิจกรรมที่เรียงตามความสะดวกของผู้เขียนแผน (PMI, 2019a)

ในโครงการ SMEs จำนวนมาก ปัญหาความล่าช้าไม่ได้เกิดจากทีมไม่ทำงาน แต่เกิดจากการไม่รู้ว่างานบางอย่างต้องรออีกงานหนึ่งให้เสร็จก่อน เช่น ร้านค้าออนไลน์อาจอยากเปิดระบบให้เร็วที่สุด แต่ไม่สามารถทดสอบคำสั่งซื้อจริงได้หากยังไม่ได้ตั้งค่าระบบชำระเงิน หรือไม่สามารถเริ่มแคมเปญเปิดตัวได้หากรูปสินค้าและรายละเอียดสินค้ายังไม่พร้อม ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมเหล่านี้จึงควรถูกระบุไว้ก่อนสร้างกำหนดการ

ความสัมพันธ์ที่พบมากที่สุดคือ ความสัมพันธ์แบบเสร็จก่อนจึงเริ่มได้ (Finish-to-Start: FS) หมายถึง กิจกรรมแรกต้องเสร็จก่อน กิจกรรมถัดไปจึงเริ่มได้ ตัวอย่างเช่น ต้องถ่ายภาพสินค้าให้เสร็จก่อนจึงนำภาพไปใส่ในเว็บไซต์ได้ หรือผู้รับเหมาต้องเดินระบบไฟให้เสร็จก่อนจึงติดตั้งอุปกรณ์บางประเภทได้

อย่างไรก็ตาม ในบางโครงการ กิจกรรมบางส่วนอาจทำพร้อมกันได้ เช่น การเขียนรายละเอียดสินค้าอาจทำควบคู่กับการถ่ายภาพสินค้า หากทีมมีคนเพียงพอ หรือการเตรียมโพสต์เปิดตัวอาจเริ่มได้ระหว่างที่เว็บไซต์ยังอยู่ในขั้นตอนทดสอบ การมองเห็นกิจกรรมที่ทำคู่ขนานกันได้จะช่วยให้ SMEs ลดเวลารวมของโครงการ โดยไม่จำเป็นต้องเร่งทุกงานหรือเพิ่มต้นทุนมากเกินไป

สิ่งที่ SMEs ควรระวังคือ อย่าจัดลำดับกิจกรรมจากความรู้สึกเพียงอย่างเดียว เช่น คิดว่างานใดดูง่ายก็ทำก่อน หรืองานใดเจ้าของกิจการสนใจก็ให้เริ่มก่อน แต่ควรพิจารณาว่างานนั้นมีผลต่อกิจกรรมอื่นหรือไม่ หากงานหนึ่งล่าช้าแล้วทำให้งานหลายส่วนต้องหยุดรอ งานนั้นย่อมมีความสำคัญต่อกำหนดการมากกว่างานที่ล่าช้าแล้วไม่กระทบงานอื่นมากนัก

จากตัวอย่างโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์ของ SMEs หลังจากได้ประมาณระยะเวลาของงานตาม WBS แล้วสามารถนำมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ก่อน–หลังของกิจกรรมได้ดังแสดงในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ตัวอย่างความสัมพันธ์ก่อน–หลังของกิจกรรมในโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์

รหัสงาน	กิจกรรม	ต้องรอกิจกรรมใดก่อน	เหตุผล
A	คัดเลือกรายการสินค้าที่จะขายออนไลน์	-	เป็นกิจกรรมเริ่มต้นของโครงการ ต้องกำหนดก่อนว่าจะขายสินค้าใดบนร้านค้าออนไลน์

รหัสงาน	กิจกรรม	ต้องรอกิจกรรมใดก่อน	เหตุผล
B	ถ่ายภาพสินค้า	A	ต้องทราบรายการสินค้าที่จะขายก่อน จึงจะเตรียมสินค้าตัวอย่างและถ่ายภาพได้ถูกต้อง
C	เขียนรายละเอียดสินค้าและราคา	A	ต้องมีรายการสินค้าที่ชัดเจนก่อน จึงจะสามารถเขียนข้อมูลสินค้า จุดขาย และกำหนดราคาได้
D	เลือกแพลตฟอร์มหรือเครื่องมือ	-	สามารถเริ่มได้ตั้งแต่ต้นโครงการ เพราะเป็นการตัดสินใจด้านระบบที่จะใช้สร้างร้านค้าออนไลน์
E	ออกแบบหน้าเว็บไซต์หรือหน้าร้าน	A, D	ต้องทราบรายการสินค้าที่จะขายและแพลตฟอร์มที่จะใช้ก่อน จึงจะออกแบบหน้าร้านให้เหมาะสมได้
F	ตั้งค่าตะกร้าสินค้าและคำสั่งซื้อ	C, E	ต้องมีข้อมูลสินค้า ราคา และรูปแบบหน้าร้านก่อน จึงจะตั้งค่าระบบรับคำสั่งซื้อได้ถูกต้อง
G	ตั้งค่าวิธีชำระเงิน	D	ช่องทางชำระเงินต้องสอดคล้องกับแพลตฟอร์มหรือเครื่องมือที่เลือกใช้
H	กำหนดรูปแบบการจัดส่ง	A	ต้องทราบประเภท ขนาด น้ำหนัก และลักษณะของสินค้าก่อน จึงจะกำหนดวิธีจัดส่งและค่าขนส่งได้เหมาะสม
I	ทดลองคำสั่งซื้อจริง	F, G, H	ต้องตั้งค่าระบบสินค้า คำสั่งซื้อ การชำระเงิน และการจัดส่งให้เสร็จก่อน จึงจะทดสอบกระบวนการซื้อขายตั้งแต่ต้นจนจบได้
J	เตรียมเนื้อหาเปิดตัว	B, C	ต้องมีภาพสินค้าและรายละเอียดสินค้าก่อนจึงจัดทำเนื้อหาเปิดตัวได้ ไม่

รหัสงาน	กิจกรรม	ต้องรอกิจกรรมใดก่อน	เหตุผล
			จำเป็นต้องรอให้ออกแบบหน้าเว็บไซต์เสร็จ
K	แจ้งลูกค้าเดิม	J	ต้องมีเนื้อหาเปิดตัวพร้อมก่อนจึงแจ้งลูกค้าเดิมได้ ทำคู่ขนานกับการทดลองคำสั่งซื้อจริงได้
L	เปิดใช้งานร้านค้าออนไลน์	I, K	ควรเปิดใช้งานจริงหลังจากทดสอบคำสั่งซื้อ แก้ไขข้อผิดพลาด และแจ้งลูกค้าเดิมเรียบร้อยแล้ว เพื่อลดความเสี่ยงเมื่อลูกค้าใช้งานจริง

จากตารางที่ 4.3 จะเห็นได้ว่า กิจกรรมบางอย่างไม่ควรถูกวางไว้เร็วเกินไป เพราะยังไม่มีข้อมูลหรือผลลัพธ์จากกิจกรรมก่อนหน้า ในขณะเดียวกันก็ช่วยให้เห็นว่างานบางส่วนสามารถเริ่มเตรียมไว้ล่วงหน้าได้ หากไม่ต้องรอผลลัพธ์ทั้งหมด สำหรับ SMEs การจัดลำดับกิจกรรมควรทำร่วมกับคนที่เกี่ยวข้องจริง เช่น พนักงานคลังสินค้า พนักงานการตลาด ผู้รับจ้างภายนอก หรือพนักงานหน้าร้าน เพราะคนเหล่านี้มักรู้ข้อจำกัดของงานจริงมากกว่าที่ปรากฏในเอกสาร เมื่อความสัมพันธ์ก่อน–หลังของกิจกรรมชัดเจนแล้ว ทีมจะสามารถนำข้อมูลนี้ไปสร้างแผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) เพื่อแสดงกำหนดการในรูปแบบที่เข้าใจง่ายขึ้น

4.5 แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart)

แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) เป็นเครื่องมือสำหรับวางแผนและติดตามกำหนดการของโครงการ โดยแสดงกิจกรรมต่าง ๆ บนเส้นเวลาในรูปแบบที่เข้าใจง่าย โดยทั่วไป ด้านซ้ายของแผนภูมิจะแสดงรายชื่อกิจกรรมหรือรหัสงาน ส่วนด้านขวาจะแสดงช่วงเวลาการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม ทำให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถมองเห็นได้ว่างานใดเริ่มเมื่อใด สิ้นสุดเมื่อใด งานใดสามารถดำเนินการคู่ขนานกันได้ และงานใดอาจส่งผลต่อกำหนดการรวมของโครงการ (Larson & Gray, 2021)

สำหรับ SMEs แผนภูมิแกนต์เป็นเครื่องมือที่เหมาะสม เนื่องจากมีรูปแบบไม่ซับซ้อนและสามารถจัดทำได้ด้วยเครื่องมือทั่วไป เช่น Excel, Google Sheets หรือซอฟต์แวร์บริหารโครงการพื้นฐาน จุดสำคัญของการใช้ Gantt Chart ไม่ได้อยู่ที่ความซับซ้อนของโปรแกรม แต่อยู่ที่

ความสามารถในการทำให้ทีมงานเห็นกำหนดการร่วมกัน เข้าใจลำดับของงาน และติดตามกิจกรรมสำคัญได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ การเลือกใช้เครื่องมือบริหารโครงการใน SMEs ควรคำนึงถึงขนาดของธุรกิจ ความซับซ้อนของโครงการ ทรัพยากรที่มีอยู่ และความสามารถของทีมงาน (Murphy & Ledwith, 2007; Turner et al., 2012)

ตัวอย่าง Gantt Chart ของโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์ ระยะเวลา 6 สัปดาห์ แสดงดังภาพที่ 4.2 โดยในสัปดาห์ที่ 1 เป็นการคัดเลือกรายการสินค้าและเลือกแพลตฟอร์มร้านค้าออนไลน์ สัปดาห์ที่ 2 เป็นการถ่ายภาพสินค้า ตรวจสอบข้อมูลสินค้าและราคา ตั้งค่าวิธีชำระเงิน กำหนดรูปแบบการจัดส่ง และเริ่มออกแบบหน้าเว็บไซต์ สัปดาห์ที่ 3 เป็นการออกแบบหน้าเว็บไซต์ต่อเนื่อง พร้อมเตรียมเนื้อหาเปิดตัว สัปดาห์ที่ 4 เป็นการตั้งค่าคำสั่งซื้อและแจ้งลูกค้าเดิม สัปดาห์ที่ 5 เป็นการทดลองคำสั่งซื้อจริง และสัปดาห์ที่ 6 เป็นการเปิดใช้งานร้านค้าออนไลน์ โดยอ้างอิงงานก่อนหลังดังตารางที่ 4.3 ตัวอย่างนี้แสดงให้เห็นว่า Gantt Chart ช่วยให้ทีมงานเข้าใจลำดับงาน เห็นงานที่สามารถทำคู่ขนานกันได้ และรับรู้ว่างานใดควรได้รับการติดตามเป็นพิเศษ

GANTT CHART

รหัส	กิจกรรม	สัปดาห์ที่ 1	สัปดาห์ที่ 2	สัปดาห์ที่ 3	สัปดาห์ที่ 4	สัปดาห์ที่ 5	สัปดาห์ที่ 6
A	คัดเลือกรายการสินค้า	■					
B	ถ่ายภาพสินค้า		■				
C	รายละเอียดสินค้าและราคา		■				
D	เลือกแพลตฟอร์ม	■					
E	ออกแบบหน้าเว็บไซต์		■	■			
F	ตั้งค่าตะกร้าสินค้าและคำสั่งซื้อ				■		
G	ตั้งค่าวิธีชำระเงิน		■				
H	กำหนดรูปแบบการจัดส่ง		■				
I	ทดลองคำสั่งซื้อจริง					■	
J	เตรียมเนื้อหาเปิดตัว			■			
K	แจ้งลูกค้าเดิม				■		
L	เปิดใช้งานร้านค้าออนไลน์						■

ภาพที่ 4.2 ตัวอย่างแผนภูมิแกนต์ของโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์

อย่างไรก็ตาม การใช้ Gantt Chart มีข้อควรระวัง เนื่องจากแผนภูมิที่ดูเป็นระเบียบไม่ได้หมายความว่าแผนงานจะสามารถนำไปใช้ได้จริงเสมอไป หากกิจกรรมในแผนไม่ครบถ้วน ระยะเวลา

ประมาณการไม่สมจริง หรือไม่ได้คำนึงถึงภาระงานประจำของทีมงาน Gantt Chart อาจกลายเป็นเพียงแผนภาพที่ดูดี แต่ไม่สะท้อนสถานการณ์จริงของโครงการ ดังนั้น ผู้รับผิดชอบควรปรับปรุง Gantt Chart อย่างต่อเนื่องระหว่างดำเนินโครงการ เช่น เมื่อกิจกรรมสำคัญล่าช้า หรือมีการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากร งบประมาณ หรือเงื่อนไขการทำงาน เพื่อให้ทีมงานเห็นผลกระทบต่อกิจกรรมถัดไปและสามารถตัดสินใจแก้ไขได้ทันเวลา (PMI, 2021)

สำหรับ SMEs ที่ยังไม่คุ้นเคยกับการบริหารโครงการ อาจเริ่มจาก Gantt Chart แบบง่าย โดยกำหนดเพียง 5 คอลัมน์หลัก ได้แก่ กิจกรรม ผู้รับผิดชอบ วันที่เริ่ม วันที่สิ้นสุด และสถานะงาน จากนั้นจึงค่อยเพิ่มรายละเอียดเมื่อทีมเริ่มใช้เครื่องมือได้คล่องขึ้น เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม ร้อยละความคืบหน้า งานที่อยู่บน Critical Path หรือจุดตรวจสอบสำคัญของโครงการ ดังนั้น หัวใจของ Gantt Chart จึงไม่ได้อยู่ที่ความซับซ้อนของเครื่องมือ แต่อยู่ที่การทำให้กำหนดการของโครงการ “มองเห็นได้” “ติดตามได้” และ “ใช้เป็นฐานในการสื่อสารร่วมกัน” ระหว่างเจ้าของกิจการ ผู้จัดการโครงการ ทีมงาน และผู้เกี่ยวข้อง (Larson & Gray, 2021; PMI, 2021)

4.6 วิธีเส้นทางวิกฤตและการใช้ใน SMEs

วิธีเส้นทางวิกฤต (Critical Path Method: CPM) เป็นเทคนิคที่ใช้วิเคราะห์ลำดับความสัมพันธ์ของกิจกรรมในโครงการ เพื่อระบุเส้นทางของกิจกรรมที่กำหนดระยะเวลารวมของโครงการ เส้นทางดังกล่าวเรียกว่า เส้นทางวิกฤต (Critical Path) หากกิจกรรมใดบนเส้นทางนี้ล่าช้า โครงการโดยรวมมักล่าช้าตามไปด้วย เนื่องจากกิจกรรมเหล่านี้ไม่มีเวลาสำรอง หรือมีเวลาสำรองน้อยมาก (Kerzner, 2022; Larson & Gray, 2021)

กล่าวอย่างง่าย CPM ช่วยตอบคำถามสำคัญว่า “งานใดห้ามล่าช้า” เพราะในโครงการหนึ่งอาจมีกิจกรรมหลายรายการ แต่ไม่ใช่ทุกกิจกรรมที่ส่งผลต่อวันสิ้นสุดโครงการเท่ากัน งานบางกิจกรรมอาจล่าช้าได้เล็กน้อยโดยไม่กระทบต่อกำหนดส่งมอบสุดท้าย ขณะที่บางกิจกรรม หากล่าช้าเพียงเล็กน้อย อาจทำให้โครงการทั้งโครงการต้องเลื่อนออกไป ดังนั้น CPM จึงช่วยให้ผู้จัดการโครงการและเจ้าของกิจการสามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน และติดตามกิจกรรมที่มีผลต่อกำหนดการรวมได้อย่างใกล้ชิด

ในเชิงปฏิบัติ CPM เริ่มจากการระบุรายการกิจกรรม ระยะเวลาของแต่ละกิจกรรม และความสัมพันธ์ก่อน–หลังของกิจกรรม จากนั้นจึงนำข้อมูลมาสร้างแผนภาพเครือข่าย (Network Diagram) เพื่อพิจารณาว่ากิจกรรมใดต้องดำเนินการต่อเนื่องกัน และเส้นทางใดใช้เวลารวมยาวที่สุด

เส้นทางที่ใช้เวลายาวที่สุดคือเส้นทางวิกฤต เพราะเป็นตัวกำหนดระยะเวลาขั้นต่ำของโครงการ (Kerzner, 2022; Larson & Gray, 2021)

สำหรับ SMEs การใช้ CPM ไม่จำเป็นต้องซับซ้อนหรือคำนวณในรายละเอียดมากเหมือนโครงการขนาดใหญ่ แต่สามารถประยุกต์ใช้ในระดับพื้นฐานเพื่อระบุงานสำคัญที่ต้องติดตามใกล้ชิด เช่น ในโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์ หากการออกแบบหน้าเว็บไซต์ การตั้งค่าคำสั่งซื้อ หรือการทดลองคำสั่งซื้อจริงล่าช้า ธุรกิจอาจไม่สามารถเปิดร้านค้าออนไลน์ได้ตามกำหนด ในทางตรงกันข้ามงานบางอย่าง เช่น การถ่ายภาพสินค้า การเขียนรายละเอียดสินค้า การตั้งค่าวิธีชำระเงิน การกำหนดรูปแบบการจัดส่ง การเตรียมเนื้อหาเปิดตัว หรือการแจ้งลูกค้าเดิม อาจมีเวลาสำรองและสามารถดำเนินการคู่ขนานกับงานหลักได้บางส่วน

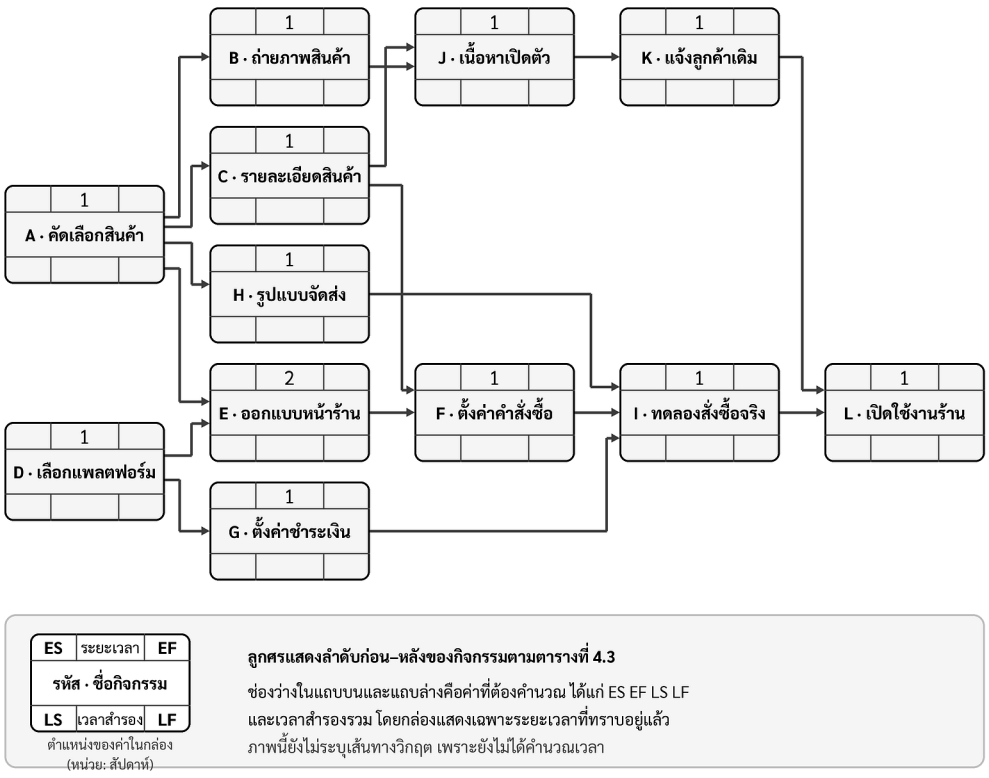
ผู้อ่านจึงเลือกใช้ CPM ได้สองระดับ ระดับที่พอเหมาะกับโครงการส่วนใหญ่ของ SMEs คือการใช้ CPM เป็นวิธีคิด ทีมช่วยกันระบุงานที่หากล่าช้าแล้วทั้งโครงการจะล่าช้า แล้วติดตามงานเหล่านั้นใกล้ชิดกว่างานอื่น ระดับนี้ไม่ต้องคำนวณ วิธีทำอธิบายไว้ในตอนท้ายของหัวข้อนี้ พร้อมเกณฑ์ตัดสินในตารางที่ 4.6 ส่วนระดับที่ละเอียดกว่าคือการคำนวณค่าเวลาของทุกกิจกรรมตามที่แสดงต่อจากนี้ ระดับนี้คุ้มค่าเมื่อโครงการมีงานคู่ขนานหลายสาย มีผู้รับจ้างหลายราย หรือมีวันส่งมอบที่เลื่อนไม่ได้ ผู้อ่านที่โครงการยังไม่เข้าเงื่อนไขดังกล่าวข้ามรายละเอียดการคำนวณไปอ่านตารางที่ 4.6 ได้ทันที การแบ่งเป็นสองระดับเช่นนี้คือหลักการความเป็นทางการที่พอเหมาะ คือใช้เครื่องมือละเอียดเท่าที่ผลที่ได้จะเปลี่ยนการตัดสินใจของทีม

การแยกงานที่ห้ามล่าช้าออกจากงานที่มีเวลาสำรองในตัวอย่างร้านค้าออนไลน์ข้างต้นได้มาจากการคำนวณ ไม่ใช่การประมาณด้วยสายตาจากแผนภูมิแกนต์ การระบุว่ากิจกรรมใดอยู่บนเส้นทางวิกฤตต้องคำนวณค่าเวลาของทุกกิจกรรมก่อน ค่าที่ต้องหามีสี่ค่า ได้แก่ เวลาเริ่มต้นเร็วที่สุด (Early Start: ES) เวลาสิ้นสุดเร็วที่สุด (Early Finish: EF) เวลาเริ่มต้นช้าที่สุด (Late Start: LS) และเวลาสิ้นสุดช้าที่สุด (Late Finish: LF) จากนั้นจึงนำมาคำนวณเวลาสำรองรวม (Total Float) ซึ่งบอกว่ากิจกรรมนั้นล่าช้าได้กี่หน่วยเวลาโดยไม่กระทบวันสิ้นสุดโครงการ กิจกรรมที่มีเวลาสำรองรวมเท่ากับศูนย์คือกิจกรรมวิกฤต และเมื่อเรียงต่อกันจะได้เส้นทางวิกฤตของโครงการ (Kerzner, 2022; Larson & Gray, 2021)

ตัวเลขเวลาในหัวข้อนี้นับเป็นสัปดาห์ตามระยะเวลาของกิจกรรมในตารางที่ 4.2 และใช้ลำดับก่อน–หลังตามตารางที่ 4.3 โดยกำหนดให้จุดเริ่มโครงการเป็นเวลา 0 ค่า ES เท่ากับ 0 จึงหมายถึงกิจกรรมเริ่มได้ทันทีในสัปดาห์แรก และค่า EF เท่ากับ 1 หมายถึงกิจกรรมเสร็จเมื่อครบสัปดาห์ที่ 1

การนับแบบนี้เทียบกับแผนภูมิแกนต์ในภาพที่ 4.2 ได้โดยตรง เพราะกิจกรรมที่มีค่า ES เท่ากับ 1 คือ กิจกรรมที่แถบงานเริ่มต้นในสัปดาห์ที่ 2

ก่อนเริ่มคำนวณ ควรแปลงลำดับก่อน–หลังในตารางที่ 4.3 ให้เป็นแผนภาพเครือข่าย (Network Diagram) เสียก่อน โดยแทนกิจกรรมแต่ละรายการด้วยกล่องหนึ่งกล่อง วางกิจกรรมที่ไม่มีงานก่อนหน้าไว้ด้านซ้ายสุด แล้วลากลูกศรจากกิจกรรมที่ต้องทำก่อนไปยังกิจกรรมที่ตามมา แผนภาพที่ได้แสดงดังภาพที่ 4.3 กล่องแต่ละใบเว้นช่องสำหรับค่า ES EF LS LF และเวลาสำรองรวมไว้ว่าง เพราะเป็นค่าที่ยังต้องคำนวณ ส่วนตัวเลขที่ปรากฏแล้วคือระยะเวลาของกิจกรรมจากตารางที่ 4.2 การเขียนแผนภาพก่อนลงมือคำนวณช่วยให้เห็นว่ากิจกรรมใดต่อกันเป็นเส้นทางเดียวและกิจกรรมใดดำเนินคู่ขนานกันได้ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ตารางลำดับก่อน–หลังเพียงอย่างเดียวไม่ได้แสดงให้เห็นโดยตรง



ภาพที่ 4.3 แผนภาพเครือข่ายของโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์ก่อนคำนวณเวลา

การคำนวณไปข้างหน้า (Forward Pass) ใช้หาค่า ES และ EF โดยไล่จากกล่องด้านซ้ายของภาพที่ 4.3 ไปทางขวา เริ่มจากกิจกรรมที่ไม่มีงานก่อนหน้า กฎที่ใช้คือ EF เท่ากับ ES บวกระยะเวลาของกิจกรรม และ ES ของกิจกรรมหนึ่งเท่ากับค่า EF ที่มากที่สุดในบรรดากิจกรรมที่ต้องทำก่อนทั้งหมด กิจกรรม A และ D ไม่มีงานก่อนหน้า จึงมี ES เท่ากับ 0 และ EF เท่ากับ 1 ทั้งคู่ กิจกรรม E

ต้องรอทั้ง A และ D ซึ่งมีค่า EF เท่ากับ 1 เท่ากัน ES ของ E จึงเท่ากับ 1 เมื่อบวกระยะเวลา 2 สัปดาห์ จะได้ EF เท่ากับ 3 ส่วนกิจกรรม F ต้องรอ C ซึ่งมี EF เท่ากับ 2 และรอ E ซึ่งมี EF เท่ากับ 3 ค่าที่มากกว่าคือ 3 ES ของ F จึงเท่ากับ 3 ไม่ใช่ 2 จุดนี้เป็นหลักสำคัญของการคำนวณไปข้างหน้า เพราะกิจกรรมหนึ่งเริ่มได้ต่อเมื่องานก่อนหน้าเสร็จครบทุกรายการ ไม่ใช่เสร็จรายการใดรายการหนึ่ง เมื่อคำนวณต่อจนถึงกิจกรรมสุดท้าย กิจกรรม I มี ES เท่ากับ 4 และ EF เท่ากับ 5 ส่วนกิจกรรม L มี ES เท่ากับ 5 และ EF เท่ากับ 6 ค่า EF ของกิจกรรมสุดท้ายคือระยะเวลารวมของโครงการ ซึ่งเท่ากับ 6 สัปดาห์ ตรงกับกำหนดการในภาพที่ 4.2

การคำนวณย้อนกลับ (Backward Pass) ใช้หาค่า LF และ LS โดยไล่ย้อนจากกล่องขวาสุดของภาพที่ 4.3 กลับมาทางซ้าย เริ่มจากกิจกรรมสุดท้าย กำหนดให้ LF ของกิจกรรม L เท่ากับระยะเวลารวมของโครงการ คือ 6 สัปดาห์ แล้วคำนวณย้อนขึ้นไปด้วยกฎที่ว่า LS เท่ากับ LF ลบระยะเวลาของกิจกรรม และ LF ของกิจกรรมหนึ่งเท่ากับค่า LS ที่น้อยที่สุดในบรรดากิจกรรมที่ตามหลังทั้งหมด กิจกรรม L จึงมี LF เท่ากับ 6 และ LS เท่ากับ 5 กิจกรรม I และ K ต่างตามด้วย L จึงมี LF เท่ากับ 5 และ LS เท่ากับ 4 ทั้งคู่ ส่วนกิจกรรม A มีงานที่ตามหลังถึงสี่รายการ คือ B C E และ H ซึ่งมีค่า LS เท่ากับ 2, 2, 1 และ 3 ตามลำดับ ค่าที่น้อยที่สุดคือ 1 LF ของ A จึงเท่ากับ 1 ไม่ใช่ 3 เพราะหาก A เสร็จช้ากว่าสัปดาห์ที่ 1 กิจกรรม E ซึ่งเป็นงานที่ยาวที่สุดของโครงการจะเริ่มไม่ทัน

เมื่อได้ค่าครบทั้งสี่ เวลาสำรองรวมของกิจกรรมคำนวณจาก LS ลบ ES หรือจาก LF ลบ EF ซึ่งให้ผลเท่ากัน ผลการคำนวณทั้งหมดของโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์แสดงดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 การคำนวณเวลาเริ่มต้น เวลาสิ้นสุด และเวลาสำรองของกิจกรรมในโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์ (หน่วย: สัปดาห์)

รหัส	กิจกรรม	ระยะเวลา	ทำต่อจาก	ES	EF	LS	LF	เวลาสำรองรวม
A	คัดเลือกรายการสินค้าที่จะขายออนไลน์	1	-	0	1	0	1	0
B	ถ่ายภาพสินค้า	1	A	1	2	2	3	1
C	เขียนรายละเอียดสินค้าและราคา	1	A	1	2	2	3	1

รหัส	กิจกรรม	ระยะเวลา	ทำต่อจาก	ES	EF	LS	LF	เวลาสำรองรวม
D	เลือกแพลตฟอร์มหรือเครื่องมือ	1	-	0	1	0	1	0
E	ออกแบบหน้าเว็บไซต์หรือหน้าร้าน	2	A, D	1	3	1	3	0
F	ตั้งค่าตะกร้าสินค้าและคำสั่งซื้อ	1	C, E	3	4	3	4	0
G	ตั้งค่าวิธีชำระเงิน	1	D	1	2	3	4	2
H	กำหนดรูปแบบการจัดส่ง	1	A	1	2	3	4	2
I	ทดลองคำสั่งซื้อจริง	1	F, G, H	4	5	4	5	0
J	เตรียมเนื้อหาเปิดตัว	1	B, C	2	3	3	4	1
K	แจ้งลูกค้าเดิม	1	J	3	4	4	5	1
L	เปิดใช้งานร้านค้าออนไลน์	1	I, K	5	6	5	6	0

จากตารางที่ 4.4 จะเห็นได้ว่ากิจกรรม A D E F I และ L มีเวลาสำรองรวมเท่ากับศูนย์ กิจกรรมทั้งหกจึงเป็นกิจกรรมวิกฤตและเรียงต่อกันเป็นเส้นทางวิกฤตของโครงการ ส่วนกิจกรรมที่เหลือมีเวลาสำรอง โดยกิจกรรม B C J และ K ล่าช้าได้ 1 สัปดาห์ และกิจกรรม G กับ H ล่าช้าได้ 2 สัปดาห์ โดยไม่กระทบวันเปิดร้าน ตัวเลขเหล่านี้เป็นข้อมูลที่แผนภูมิแกนต์เพียงอย่างเดียวไม่ได้บอก เพราะแถบงานในแผนภูมิแสดงเฉพาะช่วงเวลาที่วางไว้ ไม่ได้แสดงว่าแถบใดเลื่อนได้และเลื่อนได้เท่าใด

ข้อควรระวังคือค่าในคอลัมน์เวลาสำรองรวมเป็นเวลาสำรองของเส้นทาง ไม่ใช่ของกิจกรรมเดียว กิจกรรม J และ K อยู่บนเส้นทางเดียวกันและมีเวลาสำรอง 1 สัปดาห์เท่ากัน หาก J ใช้เวลาสำรองนั้นไปจนหมด K จะไม่เหลือเวลาสำรองอีก การอ่านตัวเลขนี้จึงต้องอ่านเป็นเส้นทาง ไม่ใช่อ่านทีละแถว ซึ่งเป็นประเด็นที่ทำให้ทีมเข้าใจผิดได้บ่อยเมื่อเริ่มใช้เครื่องมือนี้

อีกวิธีหนึ่งที่ให้ผลตรงกันและตรวจสอบได้ง่ายในโครงการขนาดเล็กคือการไล่นับทุกเส้นทางจากกิจกรรมที่ไม่มีงานก่อนหน้าไปจนถึงกิจกรรมสุดท้าย แล้วรวมระยะเวลาของแต่ละเส้นทาง เส้นทางที่ใช้เวลารวมยาวที่สุดคือเส้นทางวิกฤต โครงการเปิดร้านค้าออนไลน์มีเส้นทางทั้งหมดเจ็ดเส้นทาง ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 เส้นทางทั้งหมดของโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์และระยะเวลารวมของแต่ละเส้นทาง

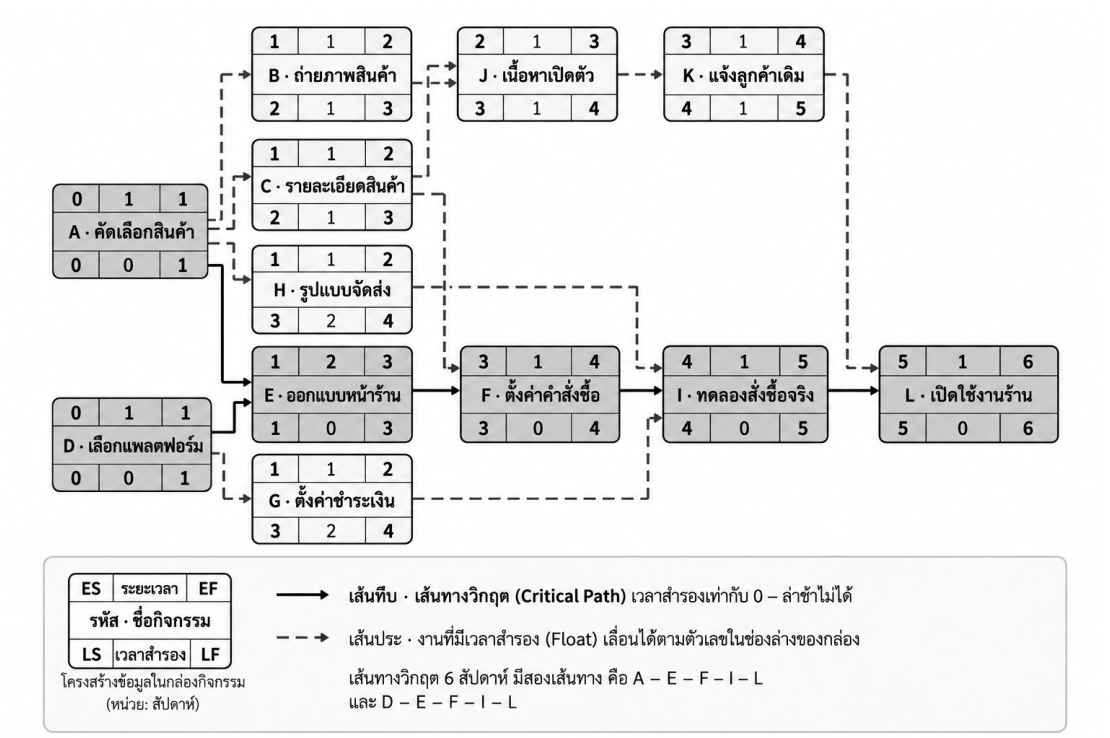
เส้นทาง	การรวมระยะเวลา	ระยะเวลารวม (สัปดาห์)	สถานะของเส้นทาง
A ⟶ B ⟶ J ⟶ K ⟶ L	1 + 1 + 1 + 1 + 1	5	มีเวลาสำรอง 1 สัปดาห์
A ⟶ C ⟶ J ⟶ K ⟶ L	1 + 1 + 1 + 1 + 1	5	มีเวลาสำรอง 1 สัปดาห์
A ⟶ C ⟶ F ⟶ I ⟶ L	1 + 1 + 1 + 1 + 1	5	มีเวลาสำรอง 1 สัปดาห์
A ⟶ E ⟶ F ⟶ I ⟶ L	1 + 2 + 1 + 1 + 1	6	เส้นทางวิกฤต
A ⟶ H ⟶ I ⟶ L	1 + 1 + 1 + 1	4	มีเวลาสำรอง 2 สัปดาห์
D ⟶ E ⟶ F ⟶ I ⟶ L	1 + 2 + 1 + 1 + 1	6	เส้นทางวิกฤต
D ⟶ G ⟶ I ⟶ L	1 + 1 + 1 + 1	4	มีเวลาสำรอง 2 สัปดาห์

จากตารางที่ 4.5 เส้นทางที่ใช้เวลารวม 6 สัปดาห์มีสองเส้นทาง คือ A ⟶ E ⟶ F ⟶ I ⟶ L และ D ⟶ E ⟶ F ⟶ I ⟶ L ทั้งสองเส้นทางยาวเท่ากันและยาวที่สุด โครงการนี้จึงมีเส้นทางวิกฤตพร้อมกันสองเส้นทาง ซึ่งตรงกับค่าเวลาสำรองรวมเท่ากับศูนย์ของทั้ง A และ D ในตารางที่ 4.4 นอกจากนี้ ส่วนต่างระหว่างระยะเวลาของเส้นทางวิกฤตกับเส้นทางอื่นคือเวลาสำรอง

ของเส้นทางนั้น เช่น เส้นทาง A ⟶ H ⟶ I ⟶ L ใช้เวลา 4 สัปดาห์ น้อยกว่าเส้นทางวิกฤต 2 สัปดาห์ ซึ่งตรงกับค่าเวลาสำรองของกิจกรรม H ในตารางที่ 4.4

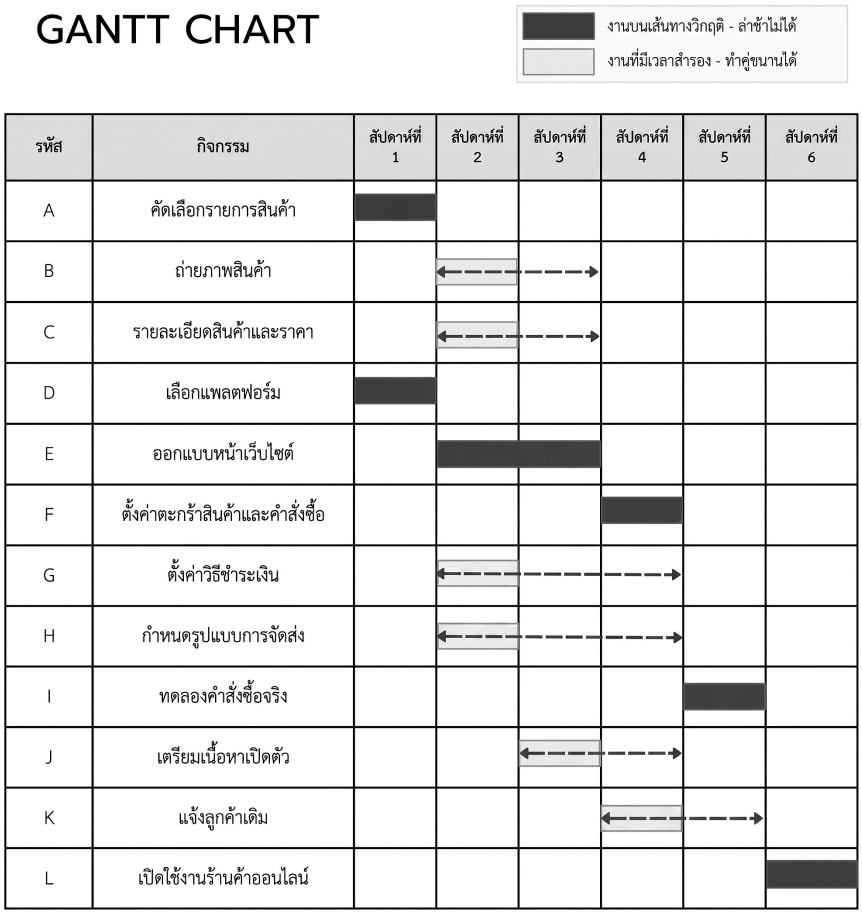
การไล่นับทุกเส้นทางใช้ได้ดีเมื่อโครงการมีกิจกรรมไม่มาก แต่จำนวนเส้นทางเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เมื่อกิจกรรมและความสัมพันธ์เพิ่มขึ้น การคำนวณไปข้างหน้าและย้อนกลับจึงเป็นวิธีที่ใช้ได้กับโครงการทุกขนาด และให้ข้อมูลมากกว่า เพราะบอกเวลาสำรองของทุกกิจกรรมไปพร้อมกัน สำหรับ SMEs ที่ใช้โปรแกรมตารางคำนวณ การจัดคอลัมน์ตามตารางที่ 4.4 แล้วใส่สูตรบวกลบตามกฎข้างต้นก็เพียงพอต่อการหาเส้นทางวิกฤตของโครงการขนาดกลาง โดยไม่ต้องใช้ซอฟต์แวร์เฉพาะทาง

เมื่อนำผลการคำนวณกลับไปเติมลงในแผนภาพเครือข่ายเดียวกันกับภาพที่ 4.3 จะได้ภาพที่ 4.4 ซึ่งกล่องแต่ละใบมีค่าครบชุดแล้ว โดยแถบบนของกล่องเรียงจากซ้ายไปขวาเป็น ES ระยะเวลา และ EF ส่วนแถบล่างเป็น LS เวลาสำรองรวม และ LF ตัวเลขเหล่านี้ตรงกับตารางที่ 4.4 ทุกรายการ กล่องทึบคือกิจกรรมที่มีเวลาสำรองรวมเท่ากับศูนย์ และเส้นทึบที่เชื่อมกล่องเหล่านั้นคือเส้นทางวิกฤต ได้แก่ (A และ D) ⟶ E ⟶ F ⟶ I ⟶ L หรือการคัดเลือกรายการสินค้าและการเลือกแพลตฟอร์ม การออกแบบหน้าเว็บไซต์หรือหน้าร้าน การตั้งค่าตะกร้าสินค้าและคำสั่งซื้อ การทดลองคำสั่งซื้อจริง และการเปิดใช้งานร้านค้าออนไลน์ ส่วนกล่องพื้นอ่อนที่เชื่อมด้วยเส้นประคืองานที่มีเวลาสำรอง ซึ่งเลื่อนได้ตามตัวเลขในช่องกลางของแถบล่างโดยไม่กระทบวันเปิดร้าน หากกิจกรรมบนเส้นทึบล่าช้าเพียงกิจกรรมเดียว วันเปิดร้านจะเลื่อนออกไปทันทีในจำนวนเท่ากัน



ภาพที่ 4.4 ตัวอย่างแผนภาพเครือข่ายและเส้นทางวิกฤตของโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์

ประโยชน์สำคัญของ CPM สำหรับ SMEs คือช่วยให้ผู้ประกอบการมองเห็นงานที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการอย่างแท้จริง สามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน จัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมที่สำคัญก่อน และลดความเสี่ยงที่โครงการจะล่าช้าโดยไม่จำเป็น เมื่อนำ CPM มาใช้ร่วมกับ Gantt Chart ผู้ประกอบการจะไม่เพียงเห็นว่า “งานใดทำเมื่อใด” แต่ยังเข้าใจด้วยว่า “งานใดห้ามล่าช้า” และ “งานใดต้องได้รับการติดตามอย่างใกล้ชิด” หรือ “งานใดมีเวลาสำรอง” เพื่อให้โครงการบรรลุเป้าหมายตามกำหนดเวลา ดังภาพที่ 4.5



ภาพที่ 4.5 ตัวอย่างแผนภูมิแกนต์ของโครงการที่แสดงเส้นทางวิกฤตและเวลาสำรอง

อย่างไรก็ตาม SMEs ไม่จำเป็นต้องใช้ CPM ในทุกโครงการ สำหรับโครงการขนาดเล็กที่มีกิจกรรมไม่มาก ทีมงานน้อย และลำดับงานไม่ซับซ้อน การใช้ Gantt Chart แบบง่ายอาจเพียงพอแล้ว การบังคับใช้ CPM ในทุกโครงการอาจทำให้ทีมรู้สึกว่าเครื่องมือบริหารโครงการยุ่งยากเกินความจำเป็น

CPM จะมีความคุ้มค่ามากขึ้นเมื่อโครงการมีลักษณะซับซ้อน เช่น มีกิจกรรมจำนวนมาก มีงานหลายส่วนดำเนินการคู่ขนานกัน มีผู้รับจ้างหรือซัพพลายเออร์หลายราย มีวันส่งมอบที่เลื่อนไม่ได้ หรือความล่าช้าของงานหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมอื่นต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น โครงการเปิดสาขาใหม่ โครงการปรับปรุงคลังสินค้า โครงการติดตั้งเครื่องจักร หรือโครงการจัดงานเปิดตัวสินค้าในวันที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

สำหรับ SMEs วิธีใช้ CPM แบบไม่ซับซ้อนอาจเริ่มจากการให้ทีมช่วยกันระบุว่า “งานใดหากล่าช้าแล้วจะทำให้ทั้งโครงการล่าช้า” จากนั้นจึงติดตามงานเหล่านั้นอย่างใกล้ชิด เช่น งานขออนุญาต งานสั่งซื้ออุปกรณ์สำคัญ งานติดตั้งระบบ งานทดสอบก่อนเปิดใช้งาน หรือการตรวจรับจากเจ้าของกิจการ กล่าวอีกนัยหนึ่ง CPM สำหรับ SMEs ไม่จำเป็นต้องเป็นการคำนวณทางเทคนิคอย่างละเอียด

เสมอไป แต่ควรใช้เป็นวิธีคิดในการมองหา “เส้นทางที่เปราะบางที่สุดของโครงการ” เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงด้านเวลาได้ดีขึ้น การเลือกว่าจะคำนวณละเอียดเพียงใดจึงเป็นการใช้หลักการความเป็นทางการที่พอเหมาะกับเครื่องมือด้านเวลา คือคำนวณละเอียดเท่าที่ผลของการคำนวณจะเปลี่ยนลำดับงานที่ทีมลงมือทำจริงในสัปดาห์ถัดไป แนวทางการพิจารณาว่าเมื่อใด SMEs ควรใช้ CPM สรุปได้ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 เมื่อใด SMEs ควรใช้ CPM

สถานการณ์ของโครงการ	ควรใช้ CPM หรือไม่	เหตุผล
โครงการเล็ก มีกิจกรรมไม่มาก	อาจไม่จำเป็น	Gantt Chart แบบง่ายอาจเพียงพอ
มีงานหลายส่วนทำพร้อมกัน	ควรใช้	ช่วยดูว่างานใดกระทบกำหนดการรวม
มีวันส่งมอบที่เลื่อนไม่ได้	ควรใช้	ต้องรู้ว่างานใดห้ามล่าช้า
มีผู้รับจ้างหรือซัพพลายเออร์หลายราย	ควรใช้	ความล่าช้าของฝ่ายหนึ่งอาจกระทบหลายงาน
เป็นโครงการทดลองขนาดเล็ก	อาจใช้แบบเบา	ระบุเฉพาะงานที่เป็นคอขวด ไม่ต้องคำนวณละเอียด

จากตารางที่ 4.6 สรุปได้ว่า Gantt Chart เหมาะสำหรับทำให้กำหนดการของโครงการมองเห็นได้ง่าย ส่วน CPM เหมาะสำหรับวิเคราะห์ว่ากิจกรรมใดมีผลต่อวันสิ้นสุดโครงการมากที่สุด สำหรับ SMEs การเลือกใช้เครื่องมือจึงควรยึดหลักความพอดี หากโครงการไม่ซับซ้อน การใช้ Gantt Chart ที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องอาจเพียงพอและมีประโยชน์มากกว่า CPM ที่จัดทำอย่างละเอียดแต่ไม่ได้ถูกนำไปใช้จริง แต่หากโครงการมีความซับซ้อน มีหลายฝ่ายเกี่ยวข้อง และมีกำหนดเวลาสำคัญที่เลื่อนไม่ได้ CPM จะช่วยให้ธุรกิจบริหารความเสี่ยงด้านเวลาและควบคุมกำหนดการได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น Pinto (2019) ขยายการใช้ประโยชน์จากเส้นทางวิกฤตไปอีกขั้นด้วยแนวคิดการเร่งงานแบบมีต้นทุน (Crashing) ซึ่งตั้งอยู่บนข้อเท็จจริงว่าการย่นเวลาของกิจกรรมทำได้เกือบทุกกิจกรรมหากยอมจ่ายเพิ่ม แต่ต้นทุนที่จ่ายต่อการย่นหนึ่งหน่วยเวลาไม่เท่ากัน หลักการเลือกจึงคือเร่งเฉพาะกิจกรรมที่อยู่บนเส้นทางวิกฤตและมีต้นทุนการเร่งต่อหน่วยเวลาต่ำที่สุดก่อน แล้วคำนวณเส้นทางวิกฤตใหม่ทุกครั้ง เพราะการเร่งงานอาจทำให้เส้นทางอื่นกลายเป็นเส้นทางวิกฤตแทน สำหรับ SMEs ที่มักตัดสินใจเร่งงานด้วยการจ่ายค่าล่วงเวลาหรือค่าขนส่งด่วน แนวคิดนี้ให้เกณฑ์ที่ชัดเจนว่า

ควรจ่ายเงินเพิ่มตรงจุดใดจึงจะได้เวลากลับมาจริง และเตือนว่าการเร่งงานที่ไม่ได้อยู่บนเส้นทางวิกฤต คือการจ่ายเงินโดยไม่ได้อะไรตอบแทน

4.7 เส้นโค้งสะสม (S–Curve)

เส้นโค้งสะสม (S-Curve) เป็นเครื่องมือที่ใช้แสดงความก้าวหน้าหรือการใช้ทรัพยากรของโครงการในลักษณะสะสมตามเวลา โดยทั่วไปนิยมใช้ติดตามต้นทุนสะสม ปริมาณงานสะสม หรือความก้าวหน้าสะสมของโครงการ จุดเด่นของ S-Curve คือช่วยให้ผู้จัดการโครงการและผู้บริหารมองเห็นว่า โครงการควรใช้ทรัพยากรหรือสร้างความก้าวหน้าในแต่ละช่วงเวลาอย่างไร และผลการดำเนินงานจริงเบี่ยงเบนจากแผนมากน้อยเพียงใด (Kerzner, 2022)

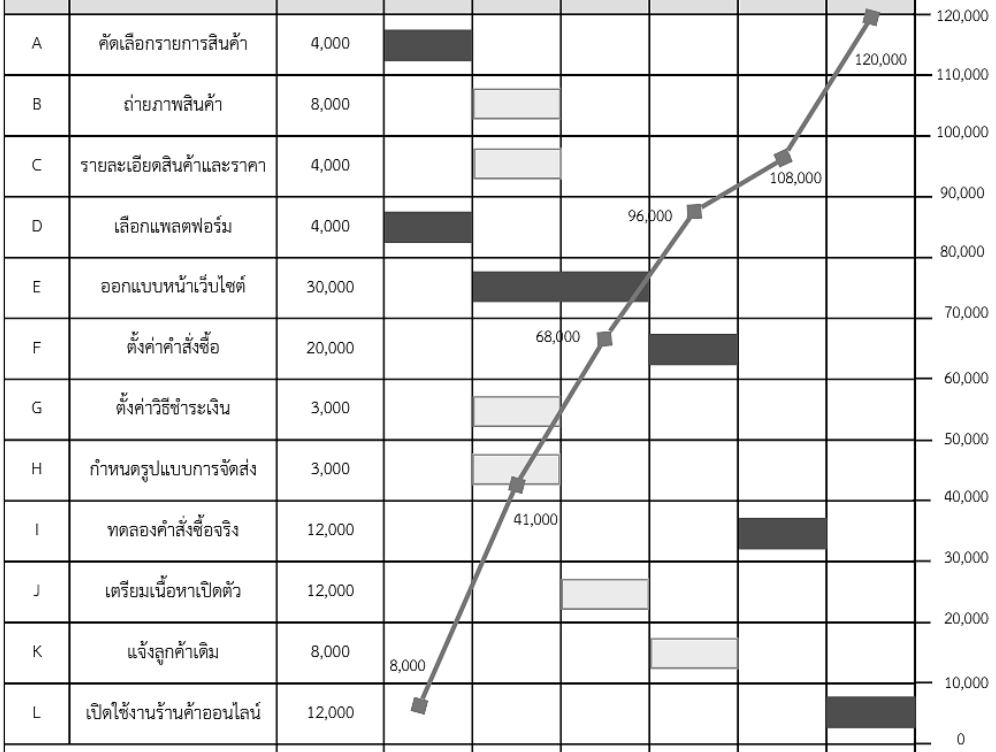
ชื่อ “S-Curve” มาจากลักษณะของเส้นกราฟที่มักมีรูปคล้ายตัว S ในหลายโครงการ โดยช่วงต้นโครงการมักมีความก้าวหน้าช้า เนื่องจากเป็นช่วงเตรียมงาน วางแผน จัดซื้อ หรือประสานงาน ช่วงกลางโครงการมักเป็นช่วงที่งานดำเนินไปอย่างรวดเร็วและใช้ทรัพยากรมากที่สุด ส่วนช่วงท้ายโครงการ ความก้าวหน้ามักช้าลงอีกครั้ง เนื่องจากต้องตรวจสอบ แก้ไข ส่งมอบ และปิดโครงการ

ในบริบทของ SMEs S-Curve มีประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับโครงการที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณหรือทรัพยากรจำนวนมาก เช่น การเปิดสาขาใหม่ การปรับปรุงร้าน การติดตั้งระบบคลังสินค้า การจัดงานเปิดตัวสินค้า หรือการพัฒนาระบบออนไลน์ เพราะช่วยให้เจ้าของกิจการเห็นว่า เงิน เวลา และงานที่ดำเนินไปแล้วสอดคล้องกับแผนหรือไม่

การจัดทำ S-Curve สามารถต่อยอดจาก Gantt Chart ได้ โดยเริ่มจากการประมาณงบประมาณของแต่ละกิจกรรมใน Gantt Chart จากนั้นกระจายค่าใช้จ่ายตามช่วงเวลาที่กิจกรรมนั้นดำเนินการ แล้วนำมาคำนวณเป็นค่าใช้จ่ายต่อช่วงเวลา ค่าใช้จ่ายสะสม และร้อยละความก้าวหน้าสะสมตามแผน เมื่อนำข้อมูลเหล่านี้มาสร้างกราฟ จะได้เส้น S-Curve ที่แสดงมูลค่าความก้าวหน้าสะสมของโครงการตามแผน ดังตัวอย่างในภาพที่ 4.6

GANTT CHART AND S-CURVE

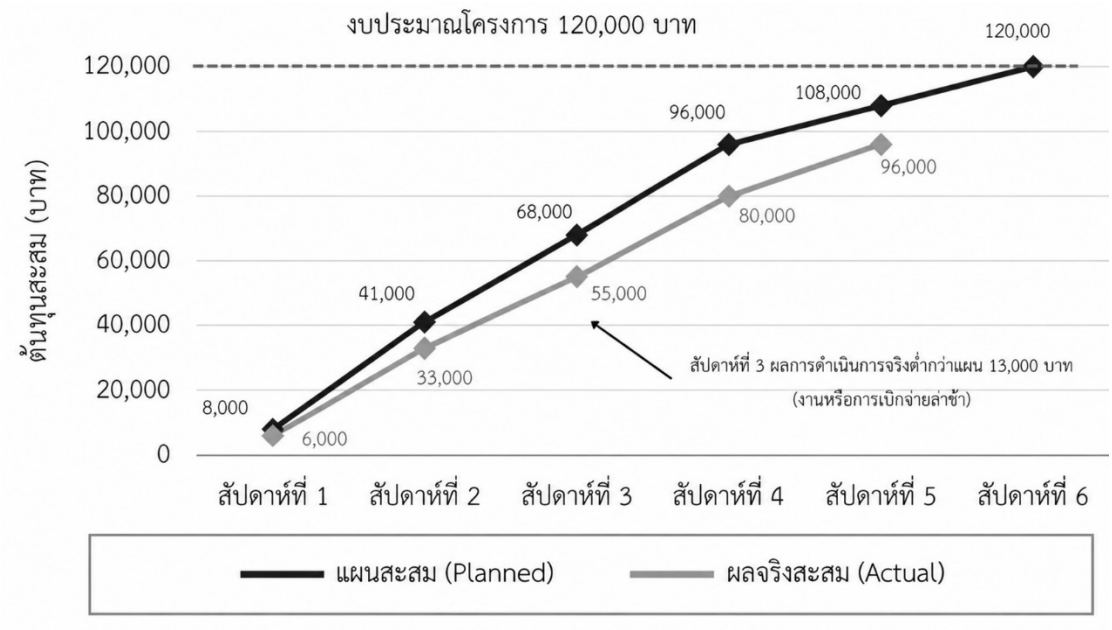
รหัส	กิจกรรม	งบประมาณ	สัปดาห์ที่ 1	สัปดาห์ที่ 2	สัปดาห์ที่ 3	สัปดาห์ที่ 4	สัปดาห์ที่ 5	สัปดาห์ที่ 6
A	คัดเลือกรายการสินค้า	4,000						
B	ถ่ายภาพสินค้า	8,000						
C	รายละเอียดสินค้าและราคา	4,000						
D	เลือกแพลตฟอร์ม	4,000						
E	ออกแบบหน้าเว็บไซต์	30,000						
F	ตั้งค่าคำสั่งซื้อ	20,000						
G	ตั้งค่าวิธีชำระเงิน	3,000						
H	กำหนดรูปแบบการจัดส่ง	3,000						
I	ทดลองคำสั่งซื้อจริง	12,000						
J	เตรียมเนื้อหาเปิดตัว	12,000						
K	แจ้งลูกค้าเดิม	8,000						
L	เปิดใช้งานร้านค้าออนไลน์	12,000						
ค่าใช้จ่ายตามแผน			8,000	33,000	27,000	28,000	12,000	12,000
ค่าใช้จ่ายสะสมตามแผน			**8,000**	**41,000**	**68,000**	**96,000**	**108,000**	**120,000**
ร้อยละ			6.67%	27.5%	22.5%	23.33%	10.00%	10.00%
ร้อยละสะสม			**6.67%**	**34.17%**	**56.67%**	**80.00%**	**90.00%**	**100.00%**



ต้นทุนกิจกรรมตามแผนงานรวม 120,000 บาท ระยะเวลา 6 สัปดาห์

ภาพที่ 4.6 เส้นโค้งสะสมตามแผนของโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์

เมื่อนำเส้นความก้าวหน้าสะสมตามแผนมาเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานจริง จะช่วยให้ผู้ประกอบการเห็นว่าโครงการดำเนินไปเร็วหรือช้ากว่าแผน รวมถึงใช้เงินมากหรือน้อยกว่าที่ควรจะเป็นในแต่ละช่วงเวลา ดังการเปรียบเทียบในภาพที่ 4.7 ซึ่งเมื่อสิ้นสัปดาห์ที่ 3 แผนกำหนดค่าใช้จ่ายสะสมไว้ที่ 68,000 บาท แต่ผลจริงอยู่ที่ 55,000 บาท ต่ำกว่าแผน 13,000 บาท หากผลจริงต่ำกว่าแผน อาจสะท้อนว่างานบางส่วนล่าช้า หรือกิจกรรมสำคัญยังไม่เริ่มดำเนินการ ในทางตรงกันข้าม หากใช้เงินสูงกว่าแผนมาก แต่ความก้าวหน้าของงานยังต่ำ อาจเป็นสัญญาณของปัญหาด้านต้นทุนหรือประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร



ภาพที่ 4.7 การเปรียบเทียบเส้นโค้งสะสมตามแผนกับผลการดำเนินงานจริง

อย่างไรก็ตาม S-Curve ไม่ควรถูกอ่านแยกจากข้อมูลอื่น แต่ควรใช้ร่วมกับ Gantt Chart รายงานความก้าวหน้าของงาน คุณภาพของผลลัพธ์ และปัญหาที่เกิดขึ้นจริงระหว่างดำเนินโครงการ ตัวอย่างเช่น หากโครงการใช้เงินไปแล้วร้อยละ 70 ของงบประมาณ แต่ความก้าวหน้าของงานมีเพียงร้อยละ 40 แสดงว่าโครงการอาจมีปัญหาด้านต้นทุนหรือประสิทธิภาพการทำงาน แต่หากใช้เงินน้อยกว่าแผนมาก ขณะที่งานสำคัญยังไม่เริ่ม อาจไม่ได้หมายความว่าประหยัดงบประมาณ แต่อาจเป็นสัญญาณของความล่าช้า

สำหรับ SMEs การใช้ S-Curve ไม่จำเป็นต้องซับซ้อน อาจเริ่มจากการจัดทำตารางค่าใช้จ่ายสะสมรายสัปดาห์ หรือความก้าวหน้าสะสมของงานหลัง แล้วนำมาสร้างกราฟอย่างง่ายด้วยโปรแกรมสเปรดชีต เช่น Excel หรือ Google Sheets จุดสำคัญคือการบันทึกข้อมูลจริงอย่างสม่ำเสมอ เพราะหากไม่มีข้อมูลจริงสำหรับเปรียบเทียบ S-Curve จะเป็นเพียงภาพประกอบ ไม่สามารถใช้ควบคุมโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุป S-Curve เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ SMEs มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างแผน เวลา และการใช้ทรัพยากรของโครงการได้ชัดเจนขึ้น เครื่องมือนี้ยังเป็นพื้นฐานสำคัญที่เชื่อมโยงไปสู่การบริหารต้นทุน งบประมาณ และกระแสเงินสด ในบทที่ 5 รวมถึงการติดตามและควบคุมโครงการในระดับที่เป็นระบบมากขึ้น เช่น การวิเคราะห์ผลงานที่ทำได้ หรือ Earned Value Management (EVM) ในบทที่ 7

4.8 การกำหนดเส้นฐานของแผนโครงการ

หลังจาก SMEs จัดทำรายการกิจกรรม ประมาณระยะเวลาและทรัพยากร กำหนดความสัมพันธ์ก่อน–หลัง และสร้างกำหนดการโครงการแล้ว ขั้นตอนสำคัญอีกประการหนึ่งคือการกำหนดเส้นฐานของแผนโครงการ (Project Baseline) เส้นฐานหมายถึงแผนที่ได้รับการยอมรับและใช้เป็นจุดอ้างอิงในการติดตามความก้าวหน้าและควบคุมโครงการ (PMI, 2021)

ในทางปฏิบัติ หลาย SMEs มีแผนอยู่ในรูปแบบตารางหรือการพูดคุยกัน แต่ไม่ได้กำหนดชัดว่า “แผนฉบับใด” คือแผนที่ใช้เป็นฐาน เมื่อโครงการเปลี่ยนแปลงระหว่างทาง ทีมจึงสับสนว่าโครงการล่าช้าจริงหรือไม่ งบประมาณเกินจริงหรือไม่ หรือขอบเขตงานเพิ่มขึ้นจากเดิมมากน้อยเพียงใด การไม่มี Baseline ทำให้การควบคุมโครงการทำได้ยาก เพราะไม่มีจุดอ้างอิงร่วมกัน

เส้นฐานของโครงการอาจประกอบด้วย 3 ส่วนสำคัญ ได้แก่ เส้นฐานขอบเขต (Scope Baseline) เส้นฐานกำหนดการ (Schedule Baseline) และเส้นฐานต้นทุน (Cost Baseline) เส้นฐานขอบเขตช่วยยืนยันว่าโครงการต้องส่งมอบอะไรและไม่รวมอะไร เส้นฐานกำหนดการช่วยยืนยันวันเริ่ม วันสิ้นสุด และลำดับกิจกรรมสำคัญ ส่วนเส้นฐานต้นทุนช่วยยืนยันว่างบประมาณที่อนุมัติไว้มีจำนวนเท่าใดและควรใช้ในช่วงเวลาใด

สำหรับ SMEs การกำหนด Baseline ไม่จำเป็นต้องทำเป็นเอกสารยาว แต่อย่างน้อยควรมีข้อตกลงชัดเจนว่าแผนฉบับใดได้รับการอนุมัติ เช่น กฎบัตรโครงการฉบับอนุมัติ WBS ฉบับล่าสุด Gantt Chart ที่ตกลงร่วมกัน และงบประมาณโครงการที่เจ้าของกิจการเห็นชอบแล้ว เอกสารเหล่านี้ควรถูกเก็บไว้ในที่ที่ทีมเข้าถึงได้ และควรถูกใช้เมื่อต้องพิจารณาการเปลี่ยนแปลงระหว่างทาง

ตัวอย่างเช่น โครงการปรับปรุงคลังสินค้าของร้านค้าออนไลน์กำหนดไว้ว่าจะใช้เวลา 8 สัปดาห์ งบประมาณ 200,000 บาท และครอบคลุมเฉพาะการจัดหมวดหมู่สินค้า การกำหนดตำแหน่งจัดเก็บ การตรวจนับสินค้า และการใช้ระบบบันทึกสต็อกเบื้องต้น ต่อมาระหว่างดำเนินงาน เจ้าของกิจการต้องการเพิ่มระบบสแกนบาร์โค้ดและรายงานวิเคราะห์ยอดขายเข้าไปด้วย หากไม่มี Baseline ทีมอาจไม่รู้ว่าสิ่งนี้คือการเพิ่มขอบเขต แต่ถ้ามี Baseline ชัดเจน ทีมจะเห็นทันทีว่างานใหม่อยู่นอกขอบเขตเดิม และต้องประเมินผลกระทบต่อเวลา ต้นทุน และทรัพยากรก่อนตัดสินใจ

การมี Baseline ไม่ได้หมายความว่าแผนเปลี่ยนแปลงไม่ได้ โครงการจริงย่อมมีการเปลี่ยนแปลงเสมอ โดยเฉพาะใน SMEs ที่ต้องตอบสนองลูกค้า ตลาด และข้อจำกัดภายในอย่างรวดเร็ว แต่ Baseline ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีสติ กล่าวคือ เมื่อจะเปลี่ยน ต้องรู้ว่าเปลี่ยนจากอะไร เปลี่ยนเพราะอะไร และกระทบแผนเดิมอย่างไร สิ่งที่ควรระวังคือ อย่าปรับ

Baseline บ่อยเกินไปเพียงเพื่อให้แผนดูไม่ล่าช้า หากทุกครั้งที่งานล่าช้าทีมปรับ Baseline ใหม่ทันที โครงการจะไม่สามารถเรียนรู้ได้ว่าแผนเดิมผิดพลาดตรงไหน Baseline ควรถูกปรับเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการอนุมัติอย่างชัดเจน เช่น เพิ่มขอบเขต ลดขอบเขต เปลี่ยนกำหนดส่งมอบ หรือปรับงบประมาณ ไม่ใช่ปรับเพียงเพื่อกลบปัญหาความล่าช้า คำถามที่ทีมควรตอบให้ได้ก่อนกำหนด Baseline สรุปดังกล่องที่ 4.1

กล่องที่ 4.1 คำถามก่อนกำหนด Project Baseline

1. ขอบเขตงานที่ตกลงแล้วคืออะไร
2. ผลลัพธ์ส่งมอบที่ต้องเกิดขึ้นมีอะไรบ้าง
3. กำหนดการฉบับใดเป็นแผนที่ทีมยอมรับร่วมกัน
4. งบประมาณที่ได้รับอนุมัติคือเท่าใด
5. ใครมีอำนาจอนุมัติการเปลี่ยนแปลง Baseline
6. หากมีการเพิ่มงานใหม่ จะประเมินผลกระทบต่อเวลาและต้นทุนอย่างไร

กำหนด Baseline จึงเป็นการสร้าง “เส้นตั้งต้น” ให้โครงการ เมื่อมีแผนตั้งต้นที่ชัดเจน SMEs จะสามารถติดตามได้ว่าขณะนี้โครงการยังอยู่ในกรอบเดิมหรือเริ่มเบี่ยงเบนไปจากแผน หากเกิดความเบี่ยงเบน ทีมจะตัดสินใจได้เร็วขึ้นว่าจะปรับทรัพยากร ลดขอบเขต เจรจาเวลาใหม่ หรืออนุมัติการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นทางการ

การมีเส้นฐานไม่ได้แปลว่าแผนจะเปลี่ยนไม่ได้ แนวปฏิบัติแบบเอไจล์ระบุไว้ชัดเจนว่าโครงการแบบปรับตัวก็มีการวางแผนเช่นกัน เพียงแต่ทีมจะวางแผนและทบทวนแผนซ้ำเมื่อได้ข้อมูลใหม่จากการส่งมอบงานเป็นรอบ ๆ (Project Management Institute & Agile Alliance, 2017) สำหรับ SMEs หลักปฏิบัติที่ใช้ได้จริงคือ เปลี่ยนแผนได้เมื่อมีเหตุผล แต่ต้องบันทึกว่าเปลี่ยนอะไร เพราะอะไร และใครอนุมัติ มิฉะนั้นเส้นฐานจะสูญเสียความหมายในฐานะจุดอ้างอิง ทั้งนี้ ผู้อ่านที่ต้องการรายละเอียดล่าสุดเกี่ยวกับการจัดการเส้นฐานสามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จากมาตรฐานฉบับปัจจุบัน (PMI, 2025) Kerzner (2019) ตั้งข้อสังเกตว่าการกำหนดเส้นฐานเพียงครั้งเดียวตั้งแต่ต้นโครงการใช้ไม่ได้ผลกับงานที่ยังต้องค้นหาคำตอบ เพราะข้อมูลที่จำเป็นต่อการวางแผนส่วนท้ายยังไม่เกิดขึ้นในวันที่วางแผน ทางออกคือวางแผนละเอียดเฉพาะช่วงที่มองเห็นชัด และวางแผนช่วงถัดไปอย่างหยาบไว้ก่อน แล้วทยอยลงรายละเอียดเมื่อได้ข้อมูลเพิ่มขึ้น สำหรับ SMEs หลักการนี้ใช้ได้กับโครงการที่มีทั้งส่วนที่แน่นอนและส่วนที่ต้องทดลอง โดยกำหนดเส้นฐานให้แน่นเฉพาะงานที่ผูกกับ

สัญญา ใบอนุญาต หรือวันเปิดที่เลื่อนไม่ได้ ส่วนงานที่ยังต้องทดลองให้กำหนดเป็นกรอบเวลาและกรอบงบประมาณแทนการกำหนดรายละเอียดของงาน

4.9 ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยในการวางแผนขอบเขตและกำหนดการ

แม้การวางแผนขอบเขตและกำหนดการจะดูเป็นขั้นตอนพื้นฐาน แต่ในบริบทของ SMEs กลับเป็นจุดที่เกิดข้อผิดพลาดได้บ่อย เพราะทีมงานมักต้องเร่งลงมือทำ มีเวลาวางแผนน้อย และต้องบริหารโครงการควบคู่กับงานประจำ การเข้าใจข้อผิดพลาดเหล่านี้ช่วยให้ SMEs ป้องกันปัญหาก่อนที่โครงการจะล่าช้าหรืองบประมาณบานปลาย

ข้อผิดพลาดแรกคือ การรีบทำ Gantt Chart ก่อนเข้าใจงานจริง บางทีมเริ่มจากการใส่วันที่ลงในตารางทันที โดยยังไม่ได้แปลง WBS เป็น Activity List อย่างครบถ้วน ผลคือแผนดูเหมือนมีลำดับเวลา แต่ขาดกิจกรรมสำคัญ เช่น งานทดสอบ งานตรวจรับ งานรออนุมัติ หรืองานเตรียมข้อมูล เมื่อกิจกรรมเหล่านี้ปรากฏขึ้นระหว่างทาง กำหนดการก็เริ่มเลื่อนออกไป

ข้อผิดพลาดที่สองคือ การประมาณเวลาต่ำเกินไป โดยเฉพาะในงานที่คนทำต้องรับผิดชอบงานประจำไปพร้อมกัน SMEs มักประเมินจากเวลาที่ใช้ทำงานจริงล้วน ๆ แต่ไม่ได้เผื่อเวลารอข้อมูล รออนุมัติ ประสานงาน แก้ไขงาน หรือช่วงเวลาที่ทีมติดภารกิจอื่น ตัวอย่างเช่น งานเขียนรายละเอียดสินค้าอาจใช้เวลาเพียง 2 วันหากทำเต็มเวลา แต่ในธุรกิจจริงอาจใช้ 1 สัปดาห์ เพราะพนักงานต้องรับลูกค้าและจัดส่งสินค้าควบคู่กันไป

ข้อผิดพลาดที่สามคือ การไม่ระบุความสัมพันธ์ก่อน–หลังของกิจกรรม ทีมอาจรู้ว่ามีกิจกรรมอะไรบ้าง แต่ไม่ชัดว่างานใดต้องรออีกงานหนึ่งให้เสร็จก่อน เมื่อวางแผนแบบนี้ กิจกรรมบางอย่างจึงถูกวางให้เริ่มเร็วเกินไป ทั้งที่ยังไม่มีข้อมูลหรือผลลัพธ์จากงานก่อนหน้า เช่น เริ่มทดสอบระบบก่อนตั้งค่าระบบชำระเงินเสร็จ หรือเริ่มประชาสัมพันธ์ก่อนรู้วันเปิดใช้งานจริง

ข้อผิดพลาดที่สี่คือ การมองทุกงานสำคัญเท่ากัน ในความจริง งานบางอย่างล่าช้าได้เล็กน้อยโดยไม่กระทบวันจบโครงการ แต่งานบางอย่างหากล่าช้าจะทำให้ทั้งโครงการเลื่อนออกไป การไม่เข้าใจเส้นทางวิกฤต (Critical Path) ทำให้ทีมอาจเสียเวลาติดตามงานที่ไม่ได้กระทบภาพรวมมากนัก ขณะที่งานสำคัญจริงกลับไม่ได้รับความสนใจเพียงพอ

ข้อผิดพลาดที่ห้าคือ การวางแผนโดยไม่ดูทรัพยากรจริงของทีม แผนบางฉบับดูเหมือนทำได้ เพราะกิจกรรมหลายอย่างวางทับซ้อนกันอย่างสวยงาม แต่เมื่อดูคนทำงานจริงกลับพบว่าคนคนเดียว

ถูกมอบหมายให้ทำหลายกิจกรรมในเวลาเดียวกัน หรือผู้รับผิดชอบหลักไม่ว่างในช่วงเวลาที่แผนกำหนดไว้ การวางกำหนดการที่ดีจึงต้องดูทั้งลำดับกิจกรรมและความพร้อมของคนไปพร้อมกัน

ข้อผิดพลาดที่หกคือ การไม่มี Baseline ที่ชัดเจน เมื่อไม่มีแผนตั้งต้นที่ทุกฝ่ายยอมรับ การติดตามโครงการจะกลายเป็นการพูดคุยจากความจำหรือความรู้สึก เช่น “เหมือนจะช้าไปหน่อย” หรือ “น่าจะยังอยู่ในงบ” แต่ไม่สามารถยืนยันได้ด้วยข้อมูล การมี Baseline ช่วยให้ทีมรู้ว่าอะไรคือแผนเดิม และสิ่งที่เกิดขึ้นจริงเบี่ยงเบนจากแผนมากน้อยเพียงใด

ข้อผิดพลาดสุดท้ายคือ การไม่อัปเดตแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยน โครงการ SMEs มักเผชิญการเปลี่ยนแปลงระหว่างทาง เช่น ลูกค้าเปลี่ยนความต้องการ ผู้รับจ้างส่งงานช้า สินค้ามาไม่ทัน หรือพนักงานติดงานประจำ หากแผนไม่ได้ถูกอัปเดต Gantt Chart, S-Curve หรือ Baseline ก็จะค่อย ๆ ห่างจากความจริง และไม่สามารถใช้เป็นเครื่องมือบริหารได้ ข้อควรระวังในการวางแผนกำหนดการสรุปดังกล่องที่ 4.2

กล่องที่ 4.2 ข้อควรระวังในการวางแผนกำหนดการสำหรับ SMEs

1. อย่าเริ่มจากการใส่วันที่ลงใน Gantt Chart โดยยังไม่แตกกิจกรรม
2. อย่าประมาณเวลาจาก “เวลาทำงานจริง” โดยลืมเวลารอและเวลาประสานงาน
3. อย่ามองข้ามงานทดสอบ งานตรวจรับ และงานแก้ไข
4. อย่าวางหลายกิจกรรมพร้อมกัน หากผู้รับผิดชอบเป็นคนเดียวกัน
5. อย่าปรับ Baseline เพื่อให้แผนดูดีขึ้นโดยไม่มีเหตุผลที่ชัดเจน
6. อย่าปล่อยให้ Gantt Chart หรือ S-Curve เป็นเอกสารที่ไม่ถูกอัปเดต

โดยสรุป ข้อผิดพลาดในการวางแผนมักไม่ได้เกิดจากการไม่มีเครื่องมือ แต่เกิดจากการใช้เครื่องมือก่อนเข้าใจงานจริง แผนที่ดีสำหรับ SMEs ควรเริ่มจากงานที่ชัด ระยะเวลาที่สมจริง ลำดับกิจกรรมที่ถูกต้อง ทรัพยากรที่มีอยู่จริง และ Baseline ที่ใช้เป็นจุดอ้างอิงได้ หากองค์ประกอบเหล่านี้ครบถ้วน แม้แผนจะทำด้วยเครื่องมือง่าย ๆ ก็สามารถช่วยควบคุมโครงการได้ดีกว่าแผนที่ซับซ้อนแต่ไม่สะท้อนความจริง

ข้อควรระวังสุดท้ายคือ แผนที่ดีที่สุดก็ยังควบคุมสิ่งที่อยู่นอกโครงการไม่ได้ การศึกษาความล้มเหลวของธุรกิจขนาดเล็กพบว่าปัจจัยทางเศรษฐกิจสัมพันธ์กับความล้มเหลวราวร้อยละ 30 ถึง 50 โดยตัวเลขจะเปลี่ยนไปตามนิยามของคำว่าล้มเหลวที่ใช้ (Everett & Watson, 1998) สำหรับการวางกำหนดการ ข้อค้นพบนี้ไม่ได้แปลว่าการวางแผนไร้ประโยชน์ แต่แปลว่าแผนของ SMEs ควรเผื่อพื้นที่

ให้กับสิ่งที่ธุรกิจควบคุมไม่ได้ เช่น ความล่าช้าของผู้ส่งมอบ การเปลี่ยนแปลงของราคาวัสดุ หรือความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนระหว่างทาง

4.10 สรุปท้ายบท

บทนี้ต่อยอดจากบทที่ 3 ซึ่งได้อธิบายการจัดทำโครงสร้างการแบ่งงาน (WBS) และการกำหนดบทบาทความรับผิดชอบ (RACI) โดยนำโครงสร้างงานเหล่านั้นมาแปลงเป็นแผนขอบเขตและกำหนดการที่สามารถใช้บริหารโครงการได้จริง สำหรับ SMEs การวางแผนในขั้นนี้มีความสำคัญมาก เพราะช่วยให้ทีมเห็นว่าโครงการต้องทำกิจกรรมใดบ้าง งานใดต้องทำก่อนหรือหลัง งานใดใช้เวลานาน งานใดต้องใช้ทรัพยากรมาก และงานใดอาจกลายเป็นจุดเสี่ยงของโครงการ

จุดเริ่มต้นของการวางแผนกำหนดการ คือการแปลง WBS ให้เป็นรายการกิจกรรม (Activity List) ซึ่งช่วยให้ทีมมองเห็นสิ่งที่ต้องลงมือทำอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น หากขั้นตอนนี้ไม่ชัดเจน แผนกำหนดการที่สร้างขึ้นภายหลังมักไม่ครบถ้วน และอาจพลาดกิจกรรมสำคัญ เช่น การทดสอบ การตรวจรับ การรออนุมัติ หรือการเตรียมข้อมูลก่อนใช้งานจริง เมื่อมีกิจกรรมแล้ว SMEs ต้องประมาณระยะเวลาและทรัพยากรให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริง โดยคำนึงถึงเวลารอข้อมูล เวลาประสานงาน เวลาตรวจแก้ไข และช่วงเวลาที่ทีมไม่สามารถทำงานโครงการได้เต็มที่

ความสัมพันธ์ก่อน–หลังของกิจกรรม (Activity Dependencies) เป็นอีกประเด็นที่ไม่ควรมองข้าม เพราะกิจกรรมบางอย่างต้องรอให้อีกกิจกรรมหนึ่งเสร็จก่อนจึงจะเริ่มได้ ขณะที่บางกิจกรรมสามารถทำพร้อมกันได้ เครื่องมืออย่างแผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) จึงมีประโยชน์ เพราะช่วยให้กำหนดการมองเห็นง่ายขึ้น สำหรับโครงการที่มีความซับซ้อนมากขึ้น วิธีเส้นทางวิกฤต (CPM) ช่วยให้ SMEs เห็นว่างานใดมีผลโดยตรงต่อวันจบโครงการ โดยคำนวณเวลาเริ่มต้นและเวลาสิ้นสุดของทุกกิจกรรมแล้วหาเวลาสำรองรวม กิจกรรมที่มีเวลาสำรองรวมเท่ากับศูนย์คืองานที่ห้ามล่าช้า ส่วนกิจกรรมที่มีเวลาสำรองบอกได้ว่าเลื่อนได้กี่สัปดาห์ อย่างไรก็ตาม SMEs ไม่จำเป็นต้องใช้ CPM อย่างละเอียดในทุกโครงการ หากโครงการมีขนาดเล็ก Gantt Chart แบบง่ายอาจเพียงพอ

เส้นโค้งสะสม (S-Curve) ช่วยให้ SMEs เห็นจังหวะของความก้าวหน้าหรือการใช้ต้นทุนสะสมของโครงการตามเวลา เครื่องมือนี้มีประโยชน์โดยเฉพาะเมื่อโครงการเกี่ยวข้องกับงบประมาณและกระแสเงินสด แต่การอ่าน S-Curve ต้องดูร่วมกับข้อมูลความก้าวหน้าจริง ไม่ควรตีความเพียงจากยอดค่าใช้จ่าย ท้ายที่สุด การกำหนดเส้นฐานของแผนโครงการ (Project Baseline) เป็นสิ่งที่ทำ

ให้การติดตามและควบคุมโครงการมีจุดอ้างอิง หากไม่มี Baseline ทีมจะไม่สามารถบอกได้ชัดว่าโครงการล่าช้าหรือไม่ งบประมาณเกินหรือไม่ หรือขอบเขตงานเพิ่มจากเดิมหรือไม่

บทนี้จึงชี้ให้เห็นว่า การวางแผนขอบเขตและกำหนดการไม่ได้เป็นเพียงการใส่วันที่ลงในตาราง แต่เป็นการทำให้โครงการมีลำดับ มีจังหวะ มีจุดตรวจสอบ และมีฐานสำหรับควบคุม เมื่อ SMEs วางแผนได้เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่ โครงการจะมีโอกาสเดินหน้าอย่างมั่นคงขึ้น และเชื่อมต่อไปสู่บทที่ 5 ซึ่งจะกล่าวถึงการบริหารต้นทุน งบประมาณ และกระแสเงินสดของโครงการอย่างเป็นระบบมากขึ้น

ข้อเสนอของบทนี้เมื่อวัดด้วยกรอบในหัวข้อ 1.13 ทำให้เห็นว่าการวางแผนกำหนดการของ SMEs ต่างจากที่ตำราสากลเสนอในสองจุด จุดแรกมาจากหลักการบทบาทซ้อนทับ คือแผนที่คำนวณจากปริมาณงานอย่างเดียวจะล่าช้าตั้งแต่สัปดาห์แรกเสมอ เพราะพนักงานคนเดียวกันถูกนับรวมอยู่ในหลายกิจกรรมพร้อมกัน การประมาณจึงต้องระบุว่าใช้เวลาของใครวันละกี่ชั่วโมง ไม่ใช่ระบุเพียงกี่วัน จุดที่สองมาจากหลักการกระแสเงินสดเป็นข้อจำกัดผูกมัด คือเส้นโค้งสะสมของ SMEs ไม่ได้อ่านเพื่อดูความก้าวหน้าเป็นหลัก แต่อ่านเพื่อดูว่าเดือนใดกิจการต้องสำรองเงินของตนเองมากที่สุด

4.11 กรณีศึกษา

กรณี: โครงการติดตั้งระบบผลิตไฟฟ้าจากแสงอาทิตย์บนหลังคาของธุรกิจรับเหมาติดตั้ง SMEs

ธุรกิจรับออกแบบและติดตั้งระบบผลิตไฟฟ้าจากแสงอาทิตย์บนหลังคาแห่งหนึ่งมีพนักงานรวม 8 คน ประกอบด้วยเจ้าของกิจการซึ่งเป็นวิศวกรผู้ออกแบบระบบ ช่างติดตั้ง 4 คน เจ้าหน้าที่ธุรการและจัดซื้อ 1 คน เจ้าหน้าที่ขาย 1 คน และเจ้าหน้าที่เขียนแบบ 1 คน ที่ผ่านมาธุรกิจรับงานติดตั้งสำหรับบ้านพักอาศัยเป็นหลัก ซึ่งใช้เวลาหน้างานเพียง 3 ถึง 5 วันต่อหนึ่งหลัง จนกระทั่งได้รับงานติดตั้งระบบขนาด 100 กิโลวัตต์ให้โรงงานผลิตชิ้นส่วนโลหะแห่งหนึ่ง โดยสัญญากำหนดให้ส่งมอบระบบที่ใช้งานได้ภายใน 14 สัปดาห์

ในการประชุมรับงาน ทีมประเมินด้วยความรู้สึกจากประสบการณ์เดิมว่า “ประมาณสองเดือนก็น่าจะเสร็จ” เพราะมองว่างานโรงงานเป็นงานบ้านพักอาศัยที่ขยายขนาดขึ้น แต่เมื่อเริ่มเขียนงานทั้งหมดออกมาเป็นรายการกิจกรรม ทีมพบว่ามีขั้นตอนที่ไม่เคยมีในงานบ้านพักอาศัยเพิ่มเข้ามาหลายรายการ ทั้งการตรวจสอบกำลังรับน้ำหนักของโครงหลังคาเดิม การยื่นเอกสารขออนุญาตกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และการทดสอบระบบร่วมกับฝ่ายซ่อมบำรุงของลูกค้าก่อนส่งมอบ

ทีมจึงแปลงโครงสร้างการแบ่งงานเป็นรายการกิจกรรมตามแนวทางในหัวข้อ 4.2 ได้กิจกรรมหลัก 8 รายการพร้อมระยะเวลาที่ประมาณไว้ ได้แก่ การสำรวจหน้างานและตรวจสอบโครงหลังคา 2 สัปดาห์ การออกแบบระบบและคำนวณปริมาณไฟฟ้าที่ผลิตได้ 2 สัปดาห์ การยื่นเอกสารขออนุญาตและรอผลพิจารณา 6 สัปดาห์ การสั่งซื้อแผงและอินเวอร์เตอร์ 5 สัปดาห์ การเสริมความแข็งแรงของโครงหลังคา 2 สัปดาห์ การติดตั้งรางและแผง 3 สัปดาห์ การเดินสายและติดตั้งตู้ควบคุม 2 สัปดาห์ และการทดสอบระบบพร้อมส่งมอบ 1 สัปดาห์ จุดที่ทีมเกือบมองข้ามคือระยะเวลาสองรายการที่เป็นเวลารอทั้งหมด คือการรอผลพิจารณาเอกสารและการรอสินค้าจากผู้จำหน่าย ซึ่งเป็นเวลาที่ทีมไม่ได้ลงแรงทำงานแต่โครงการเดินหน้าต่อไม่ได้

ขั้นถัดมาคือการกำหนดความสัมพันธ์ก่อน–หลังตามแนวทางในหัวข้อ 4.4 การสั่งซื้อแผงและอินเวอร์เตอร์ต้องรอผลการออกแบบเสร็จก่อน เพราะรุ่นและจำนวนของอุปกรณ์ขึ้นอยู่กับผลการคำนวณ ส่วนการยื่นเอกสารขออนุญาตก็ต้องรอผลการออกแบบเช่นกัน แต่ทำคู่ขนานไปกับการสั่งซื้อได้ การเสริมความแข็งแรงของโครงหลังคาเริ่มได้ทันทีหลังการสำรวจ โดยไม่ต้องรอผลการออกแบบระบบไฟฟ้า การติดตั้งรางและแผงต้องรอทั้งอุปกรณ์และโครงหลังคาที่เสริมแล้ว และการทดสอบระบบพร้อมส่งมอบเป็นจุดที่สองเส้นทางมาบรรจบกัน เพราะต้องรอทั้งงานติดตั้งเสร็จและใบอนุญาตได้รับอนุมัติ

เมื่อคำนวณตามวิธีเส้นทางวิกฤตในหัวข้อ 4.6 ผลที่ได้ทำให้ทีมตกใจ เส้นทางที่ยาวที่สุดคือ สำรวจหน้างาน ออกแบบระบบ สั่งซื้ออุปกรณ์ ติดตั้งรางและแผง เดินสายและติดตั้งตู้ควบคุม และทดสอบส่งมอบ ซึ่งรวมได้ 15 สัปดาห์ เกินกำหนดในสัญญาไป 1 สัปดาห์ ขณะที่เส้นทางการขออนุญาตซึ่งดูน่ากังวลกว่าเพราะใช้เวลารอถึง 6 สัปดาห์ กลับมีเวลาสำรองอยู่ 4 สัปดาห์ ข้อมูลนี้เปลี่ยนการตัดสินใจของทีมทั้งหมด เพราะเดิมทีมตั้งใจจะทุ่มเวลาไปเร่งรัดเรื่องเอกสาร ซึ่งเป็นงานที่ต่อให้เร่งได้ก็ไม่ทำให้โครงการเสร็จเร็วขึ้นแม้แต่วันเดียว

ทีมจึงหันไปแก้ที่กิจกรรมบนเส้นทางวิกฤตแทน โดยแยกการสั่งซื้อออกเป็นสองรายการ อุปกรณ์ยึดและรางซึ่งไม่ขึ้นกับผลการออกแบบถูกสั่งทันทีหลังการสำรวจหน้างาน ส่วนแผงและอินเวอร์เตอร์สั่งหลังการออกแบบพร้อมยอมจ่ายค่าจัดส่งเร่งด่วนเพิ่ม 25,000 บาท ทำให้ระยะเวลาการสั่งซื้อลดจาก 5 สัปดาห์เหลือ 3 สัปดาห์ เมื่อคำนวณใหม่ ระยะเวลารวมของโครงการลดลงเหลือ 13 สัปดาห์ และเหลือเวลาสำรองก่อนวันส่งมอบตามสัญญา 1 สัปดาห์

ในด้านการเงิน โครงการนี้มีงบประมาณรวม 2,850,000 บาท เมื่อทีมจัดทำเส้นโค้งสะสมตามแนวทางในหัวข้อ 4.7 พบว่าค่าใช้จ่ายเกือบร้อยละ 60 กระจุกอยู่ในสัปดาห์ที่ 4 ถึง 7 จากค่าแผงและอินเวอร์เตอร์ ขณะที่สัญญากำหนดรับเงินเป็นสามงวด คือ ร้อยละ 30 เมื่อลงนาม ร้อยละ 40

เมื่อติดตั้งแผงแล้วเสร็จ และร้อยละ 30 เมื่อส่งมอบ เมื่อวางเส้นค่าใช้จ่ายสะสมทับกับเส้นการรับเงิน ภาพที่เห็นคือช่วงสัปดาห์ที่ 6 ถึง 9 ธุรกิจจะต้องสำรองเงินของตนเองประมาณ 900,000 บาท ซึ่งเกินกว่าที่กิจการรับไหว เจ้าของกิจการจึงเจรจากับลูกค้าขอแบ่งงวดที่สองออกเป็นสองครั้ง โดยจ่ายครึ่งแรกเมื่อแผงถูกส่งถึงหน้างาน ข้อมูลจากเส้นโค้งสะสมทำให้การเจรจาครั้งนี้มีตัวเลขรองรับ ไม่ใช่การขอความช่วยเหลือลอย ๆ

เมื่อแผนนิ่งแล้ว ทีมกำหนดเส้นฐานของโครงการตามหัวข้อ 4.8 และใช้เป็นจุดอ้างอิงทันทีในสัปดาห์ที่ 5 เมื่อลูกค้าขอเพิ่มจอแสดงผลการผลิตไฟฟ้าติดตั้งในโรงอาหารเพื่อให้พนักงานเห็นข้อมูล ทีมไม่ปฏิเสธและไม่รับปากทันที แต่ประเมินเทียบกับเส้นฐานแล้วพบว่างานนี้จะเพิ่มเวลาอีก 1 สัปดาห์ ซึ่งเท่ากับเวลาสำรองทั้งหมดที่เหลืออยู่พอดี จึงเสนอลูกค้าให้แยกจอแสดงผลออกเป็นงานเพิ่มเติมหลังส่งมอบระบบหลัก ลูกค้ายอมรับข้อเสนอเพราะเห็นเหตุผลจากตัวเลขที่ทีมแสดงให้ดู

ผลสุดท้าย งานติดตั้งบนหลังคาต้องหยุด 4 วันในสัปดาห์ที่ 9 เนื่องจากฝนตกต่อเนื่อง ทีมจึงใช้เวลาสำรอง 1 สัปดาห์ที่เตรียมไว้ และส่งมอบระบบได้ในสัปดาห์ที่ 14 พอดีตามสัญญา ต้นทุนจริงอยู่ที่ 2,910,000 บาท สูงกว่างบประมาณ 60,000 บาทจากค่าจัดส่งเร่งด่วนและค่าแรงล่วงเวลา ซึ่งเจ้าของกิจการประเมินว่าคุ้มค่าเมื่อเทียบกับค่าปรับตามสัญญาที่จะเกิดขึ้นหากส่งมอบล่าช้า

4.12 บทเรียนจากกรณีศึกษา

กรณีนี้ชี้ให้เห็นข้อผิดพลาดที่พบบ่อยที่สุดในการวางแผนของ SMEs คือการประมาณระยะเวลาจากงานที่เคยทำ ทั้งที่บริบทของงานเปลี่ยนไปแล้ว งานติดตั้งสำหรับโรงงานไม่ใช่งานบ้านพักอาศัยที่ขยายขนาด แต่เป็นงานที่มีขั้นตอนใหม่เพิ่มเข้ามาซึ่งไม่เคยอยู่ในประสบการณ์เดิม บทเรียนที่สองคือเวลารอเป็นกิจกรรมที่ต้องอยู่ในแผน การรอผลพิจารณาเอกสารและการรอสินค้าจากผู้จำหน่ายไม่ได้ใช้แรงงานของทีมเลย แต่กินเวลาของโครงการเท่ากับงานที่ลงมือทำ และมักเป็นสาเหตุของความล่าช้าที่ทีมมองไม่เห็นล่วงหน้า บทเรียนที่สามซึ่งเป็นหัวใจของบทนี้คือ การรู้ว่างานใดอยู่บนเส้นทางวิกฤตเปลี่ยนทิศทางของความพยายามทั้งหมด ทีมเกือบทุ่มเวลาไปเร่งงานเอกสารที่มีเวลาสำรองถึง 4 สัปดาห์ ซึ่งต่อให้เร่งสำเร็จก็ไม่ทำให้วันส่งมอบเร็วขึ้น การเร่งงานที่ไม่ได้อยู่บนเส้นทางวิกฤตจึงเป็นการใช้ทรัพยากรที่ไม่เกิดผล บทเรียนที่สี่คือเส้นโค้งสะสมไม่ได้บอกเพียงยอดค่าใช้จ่ายรวม แต่บอกจังหวะของเงินที่ไหลออกเทียบกับเงินที่ไหลเข้า ซึ่งเป็นข้อมูลที่ธุรกิจขนาดเล็กต้องรู้ล่วงหน้าเพราะสภาพคล่องมีจำกัด และบทเรียนสุดท้ายคือเส้นฐานของแผนทำให้คำขอเปลี่ยนแปลงระหว่างทางถูกตัดสินด้วยตัวเลข ไม่ใช่ด้วยความเกรงใจ

บทที่ 5

การบริหารต้นทุน งบประมาณ และกระแสเงินสด

Project Cost, Budget, and Cash Flow Management

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาเนื้อหาในบทนี้แล้ว ผู้อ่านสามารถ

1. อธิบายความสำคัญของการบริหารต้นทุนโครงการ (Project Cost Management) ต่อความอยู่รอดของโครงการและธุรกิจในบริบทของ SMEs ได้
2. จำแนกประเภทของต้นทุนในโครงการ พร้อมยกตัวอย่างในโครงการของ SMEs ได้
3. เลือกใช้เทคนิคการประมาณต้นทุนที่เหมาะสมกับลักษณะโครงการและข้อมูลที่มีอยู่ได้
4. จัดทำงบประมาณโครงการ (Project Budget) และเส้นฐานต้นทุน (Cost Baseline) ได้
5. วางแผนกระแสเงินสดของโครงการ (Project Cash Flow) โดยเฉพาะการรับมือจังหวะ “จ่ายก่อน–รับทีหลัง” และการกำหนดเงื่อนไขการชำระเงินได้
6. อธิบายบทบาทของทุนสำรองของโครงการ การควบคุมต้นทุนระหว่างดำเนินงาน และแนวคิดการจัดการตามมูลค่างาน (Earned Value Management: EVM) ในระดับเบื้องต้นได้

บทนำ

ในบทที่ 4 ผู้อ่านได้เรียนรู้การวางแผนขอบเขตและกำหนดการโครงการ โดยเฉพาะการแปลงโครงสร้างการแบ่งงาน (Work Breakdown Structure: WBS) ให้เป็นรายการกิจกรรม (Activity List) การประมาณระยะเวลา การจัดลำดับกิจกรรม การใช้แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) และการกำหนดเส้นฐานของแผนโครงการ (Project Baseline) บทที่ 5 จะต่อยอดจากแผนเหล่านั้นไปสู่คำถามที่สำคัญไม่น้อยไปกว่ากัน คือ “โครงการนี้ต้องใช้เงินเท่าใด” “เงินจะถูกใช้เมื่อใด” และ “ธุรกิจมีเงินสดพอจะรองรับจังหวะการใช้จ่ายนั้นหรือไม่”

ใน SMEs คำถามเรื่องต้นทุนไม่ได้เป็นเพียงเรื่องของตัวเลขในงบประมาณ แต่เกี่ยวข้องกับความอยู่รอดของโครงการ และบางครั้งเกี่ยวข้องกับความอยู่รอดของธุรกิจด้วย โครงการที่ดูดีในแผน

เช่น การเปิดสาขาใหม่ การทำระบบขายออนไลน์ การปรับปรุงคลังสินค้า หรือการพัฒนาสินค้าใหม่ อาจกลายเป็นภาระทางการเงินได้ หากประเมินต้นทุนต่ำเกินไป จ่ายเงินเร็วกว่าที่คาด หรือรับเงินจากลูกค้าช้ากว่ากำหนด

ธุรกิจขนาดใหญ่บางแห่งอาจมีเงินสำรองหรือวงเงินสินเชื่อมากพอที่จะรองรับต้นทุนที่เกินแผนได้ระยะหนึ่ง แต่ SMEs จำนวนมากไม่มีพื้นที่ให้ผิดพลาดมากนัก ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นเพียงบางรายการ เช่น ค่าผู้รับเหมา ค่าวัสดุ ค่าระบบซอฟต์แวร์ ค่าโฆษณา หรือค่าจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอก อาจทำให้เงินสดตึงตัวทันที โดยเฉพาะหากโครงการต้องจ่ายเงินก่อน แต่รายได้หรือผลตอบแทนจะเกิดขึ้นภายหลัง

บทนี้จะเน้นวิธีคิดที่ SMEs ใช้ได้จริง ไม่ยึดรูปแบบขององค์การขนาดใหญ่จนเกินไป แต่ยังคงหลักการสำคัญของการบริหารต้นทุน ได้แก่ การวางแผนการจัดการต้นทุน (Plan Cost Management) การประมาณต้นทุน (Estimate Costs) การจัดทำงบประมาณ (Determine Budget) และการควบคุมต้นทุน (Control Costs) ในระดับที่เหมาะสมกับขนาดและความซับซ้อนของโครงการ

5.1 ความสำคัญของต้นทุนและกระแสเงินสดต่อโครงการ SMEs

โครงการจำนวนมากใน SMEs เริ่มต้นจากโอกาสที่ดี เจ้าของกิจการเห็นว่าธุรกิจควรขยายช่องทางขาย เปิดสาขาใหม่ ปรับปรุงระบบงาน หรือพัฒนาสินค้าใหม่ แต่เมื่อดำเนินโครงการไปได้ระยะหนึ่ง ปัญหาที่ปรากฏชัดกลับไม่ใช่เรื่องไอเดียหรือความตั้งใจ หากเป็นเรื่องเงินที่ใช้ไปมากกว่าที่คาด เงินสดไม่พอจ่ายในช่วงสำคัญ หรือค่าใช้จ่ายบางรายการไม่ได้ถูกคิดไว้ตั้งแต่ต้น ข้อจำกัดด้านเงินทุนและเงินสดหมุนเวียนเช่นนี้ไม่ใช่ปัญหาเฉพาะของกิจการใดกิจการหนึ่ง แต่เป็นเงื่อนไขเชิงโครงสร้างของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

เหตุผลที่กระแสเงินสดมีน้ำหนักมากกว่าตัวเลขกำไรในโครงการของ SMEs อธิบายได้จากงานวิจัยเรื่องความล้มเหลวของธุรกิจขนาดเล็ก Gourinchas และคณะ (2025) สร้างแบบจำลองจากข้อมูลระดับกิจการใน 11 ประเทศยุโรป และชี้ว่ากลไกที่ทำให้ธุรกิจขนาดเล็กล้มไม่ใช่การขาดทุนโดยตรง แต่คือข้อจำกัดทางการเงินที่ทำให้กิจการไม่สามารถกู้ยืมมาประคองช่วงที่เงินสดขาดมือชั่วคราวได้ โดยประมาณว่าหากไม่มีมาตรการช่วยเหลือจากภาครัฐในช่วงวิกฤตโควิด-19 อัตราการล้มของ SMEs จะเพิ่มขึ้น 6.01 จุดร้อยละ และทำให้การจ้างงานร้อยละ 3.1 ตกอยู่ในความเสี่ยง ที่

น่าสนใจคือกิจการที่ล้มมีผลิตภาพและอัตราการเติบโตในอดีตไม่ต่างจากกิจการที่รอด กล่าวคือธุรกิจที่ยังมีศักยภาพก็ล้มได้ เพียงเพราะเงินสดไม่ทันกัน

ข้อค้นพบในระดับกิจการก็ชี้ไปทางเดียวกัน Thornhill และ Amit (2003) วิเคราะห์กรณีล้มละลายของกิจการในประเทศแคนาดา 339 กรณี และพบว่าความล้มเหลวของกิจการที่ก่อตั้งมาไม่นานมักมีรากมาจากการขาดความรู้ด้านการจัดการและความสามารถในการบริหารการเงิน ขณะที่ความล้มเหลวของกิจการที่ดำเนินงานมานานมักมาจากการปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ในทำนองเดียวกัน การเปรียบเทียบกิจการขนาดเล็กที่ล้มละลาย 57 แห่งกับกิจการที่ไม่ล้มละลาย 55 แห่ง พบว่าปัญหาที่รุนแรงที่สุดของกลุ่มที่ล้มละลายสรุปได้เป็นสามกลุ่ม คือการขาดความรู้ การเข้าไม่ถึงแหล่งเงินกู้ และภาวะเศรษฐกิจ (Carter & Van Auken, 2006) ส่วนปัจจัยภายนอกก็มีน้ำหนักไม่น้อย โดยพบว่าปัจจัยทางเศรษฐกิจสัมพันธ์กับความล้มเหลวของธุรกิจขนาดเล็กราวร้อยละ 30 ถึง 50 ขึ้นอยู่กับนิยามของความล้มเหลวที่ใช้ (Everett & Watson, 1998) สำหรับผู้บริหารโครงการ SMEs ข้อสรุปที่ใช้ได้จริงคือ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุนและเงินสดไม่ใช่ทักษะเสริม แต่เป็นทักษะที่กำหนดว่าธุรกิจจะอยู่รอดหรือไม่

Testorelli และคณะ (2022) ทบทวนวรรณกรรมด้านการบริหารความเสี่ยงโครงการในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และสรุปว่าความเปราะบางของ SMEs เกิดจากข้อจำกัดด้านทรัพยากรทั้งด้านบุคลากร ด้านเทคนิค และด้านการเงิน ประกอบกับอำนาจต่อรองที่ต่ำและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงทางธุรกิจและการแข่งขัน งานเดียวกันยังระบุว่า SMEs มักเข้าถึงแหล่งเงินทุนสำหรับโครงการได้ยาก เพราะต้องแข่งขันกับกิจการอื่นในทรัพยากรทุนที่มีอยู่จำกัด ข้อสรุปนี้มีความหมายต่อการบริหารต้นทุนโครงการ กล่าวคือ คำถามของ SMEs ไม่ได้หยุดอยู่ที่ว่าประมาณการต้นทุนแม่นยำเพียงใด แต่รวมถึงว่ากิจการจะหาเงินสดมาหล่อเลี้ยงโครงการในแต่ละช่วงเวลาได้จากแหล่งใด และหากเงินสดขาดช่วงจะเกิดผลอย่างไรต่อโครงการและต่อการดำเนินงานประจำ

ความแตกต่างสำคัญระหว่าง “ต้นทุน” กับ “กระแสเงินสด” อยู่ที่มุมมองของเวลา ต้นทุน (Cost) บอกว่าโครงการต้องใช้เงินรวมเท่าใด ส่วนกระแสเงินสด (Cash Flow) บอกว่าเงินจะออกและเข้าช่วงเวลาใด (Larson & Gray, 2021) โครงการหนึ่งอาจมีกำไรในภาพรวม แต่ยังสร้างปัญหาให้ SMEs ได้ หากต้องจ่ายเงินก้อนใหญ่ก่อนที่จะมีรายได้เข้ามา ตัวอย่างเช่น ธุรกิจรับผลิตสินค้าให้ลูกค้าอาจต้องซื้อวัตถุดิบ จ่ายค่าแรง และจ่ายค่าบรรจุภัณฑ์ก่อน แต่ลูกค้าชำระเงินหลังส่งมอบ 30 วัน ในช่วงเวลานั้นธุรกิจต้องมีเงินสดพอรองรับค่าใช้จ่ายทั้งหมด

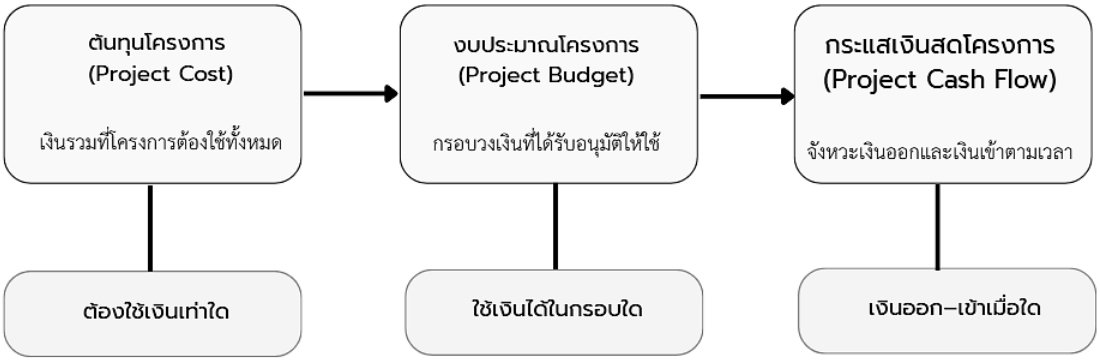
สำหรับ SMEs ปัญหานี้พบได้บ่อย เพราะเจ้าของกิจการมักให้ความสำคัญกับยอดขายหรือกำไรที่คาดว่าจะได้รับ แต่ประเมินจังหวะเงินสดต่ำเกินไป โครงการเปิดสาขาใหม่อาจมีประมาณการ

ว่ายอดขายจะดีภายใน 6 เดือน แต่ก่อนถึงจุดนั้น ธุรกิจต้องจ่ายค่าเช่า ค่าตกแต่งร้าน ค่าอุปกรณ์ ค่าจ้างพนักงาน ค่าวัตถุดิบ และค่าโฆษณาไปก่อน หากไม่มีการวางแผนกระแสเงินสด โครงการอาจกดดันเงินทุนหมุนเวียนของกิจการเดิมจนกระทบการดำเนินงานประจำ

อีกปัญหาหนึ่งคือ ต้นทุนจริงมักไม่หยุดอยู่ที่ตัวเลขแรกที่ประเมินไว้ ในโครงการ SMEs มักมีค่าใช้จ่ายที่ค่อย ๆ ปรากฏระหว่างทาง เช่น ค่าขนส่งเพิ่มเติม ค่าซ่อมแซมหน้างาน ค่าทดสอบระบบ ค่าถ่ายภาพสินค้าใหม่ ค่าฝึกอบรมพนักงาน ค่าธรรมเนียมแพลตฟอร์ม หรือค่าแก้งานหลังจากลูกค้าหรือเจ้าของกิจการเปลี่ยนความต้องการ หากไม่มีการเผื่องบประมาณและไม่มีเกณฑ์อนุมัติค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม โครงการอาจค่อย ๆ เกินงบโดยไม่มีใครรู้ตัวชัดเจน

การบริหารต้นทุนจึงควรเริ่มตั้งแต่ก่อนลงมือทำ ไม่ใช่รอจนเงินถูกใช้ไปแล้วจึงค่อยมาตรวจสอบ ผู้จัดการโครงการหรือเจ้าของกิจการควรเห็นภาพต้นทุนตั้งแต่ระดับกิจกรรม รู้ว่ารายการใดเป็นต้นทุนจำเป็น รายการใดเป็นต้นทุนที่เลือกได้ และรายการใดควรถูกกันไว้เป็นทุนสำรองสำหรับความเสี่ยง โครงการที่มีแผนต้นทุนดีจะไม่ใช่โครงการที่ใช้เงินน้อยที่สุดเสมอไป แต่เป็นโครงการที่ใช้เงินอย่างมีเหตุผล และสามารถอธิบายได้ว่าเงินแต่ละส่วนเชื่อมกับผลลัพธ์ของโครงการอย่างไร

ตัวอย่างเช่น ร้านกาแฟ SMEs ต้องการเปิดสาขาใหม่ หากคิดเฉพาะค่าตกแต่งร้านและค่าเครื่องชงกาแฟ อาจดูเหมือนใช้งบไม่มากนัก แต่เมื่อรวมค่าเช่าล่วงหน้า ค่ามัดจำ ค่าออกแบบ ค่าอบรมพนักงาน ค่าเปิดตัวร้าน ค่าอุปกรณ์ย่อย ค่าระบบขายหน้าร้าน (Point of Sale: POS) ค่าใบอนุญาต และเงินสดสำรองสำหรับช่วงยอดขายเริ่มต้น ภาพต้นทุนจริงจะเปลี่ยนไปมาก การเห็นต้นทุนครบตั้งแต่ต้นทำให้เจ้าของกิจการตัดสินใจได้ดีขึ้นว่า ควรเปิดสาขาตามแผนเดิม ลดขอบเขตบางส่วน แบ่งโครงการเป็นระยะ หรือรอให้เงินสดพร้อมกว่านี้ ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุน งบประมาณ และกระแสเงินสด ซึ่งเป็นสามคำถามหลักของบทนี้ สรุปได้ดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุน งบประมาณ และกระแสเงินสดในโครงการ SMEs

จากภาพที่ 5.1 จะเห็นได้ว่าคำถามทั้งสามเชื่อมโยงกันแต่ไม่ใช่เรื่องเดียวกัน ต้นทุนตอบว่าต้องใช้เงินเท่าใด งบประมาณตอบว่าใช้เงินได้ในกรอบใด และกระแสเงินสดตอบว่าเงินจะออกและเข้าเมื่อใด หัวข้อถัดไปจะเริ่มจากการทำความเข้าใจประเภทของต้นทุน ซึ่งเป็นพื้นฐานของการตอบคำถามแรก

5.2 ประเภทของต้นทุนในโครงการ

ก่อนประมาณต้นทุนหรือจัดทำงบประมาณ SMEs ควรเข้าใจก่อนว่าต้นทุนในโครงการมีหลายประเภท การรู้จักประเภทของต้นทุนช่วยให้ทีมไม่มองข้ามค่าใช้จ่ายบางส่วน และช่วยให้การตัดสินใจด้านงบประมาณมีเหตุผลมากขึ้น (Larson & Gray, 2021) ต้นทุนที่สำคัญในโครงการ ได้แก่ ต้นทุนที่จับต้องได้ ต้นทุนที่จับต้องไม่ได้ ต้นทุนทางตรง ต้นทุนทางอ้อม ต้นทุนคงที่ ต้นทุนผันแปร และต้นทุนจม

ต้นทุนที่จับต้องได้ (Tangible Costs) คือต้นทุนที่สามารถวัดเป็นเงินได้ชัดเจน เช่น ค่าวัสดุ ค่าอุปกรณ์ ค่าจ้างผู้รับเหมา ค่าระบบซอฟต์แวร์ ค่าโฆษณา หรือค่าเดินทาง ต้นทุนประเภทนี้มักปรากฏในใบเสนอราคา ใบเสร็จ หรือเอกสารบัญชี จึงค่อนข้างง่ายต่อการติดตาม ในทางตรงกันข้าม **ต้นทุนที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Costs)** อาจไม่ได้วัดเป็นเงินโดยตรง แต่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการ เช่น ความเครียดของทีมงาน เวลาที่พนักงานต้องละจากงานประจำ ความสับสนของลูกค้าในช่วงเปลี่ยนระบบ หรือความเสียหายต่อความเชื่อมั่นหากโครงการล่าช้า สำหรับ SMEs ต้นทุนประเภทนี้ไม่ควรถูกมองข้าม เพราะธุรกิจขนาดเล็กมักพึ่งพาความสัมพันธ์กับลูกค้าและความทุ่มเทของทีมงานอย่างมาก

ต้นทุนทางตรง (Direct Costs) คือค่าใช้จ่ายที่เชื่อมโยงกับโครงการโดยตรง เช่น โครงการเปิดร้านค้าออนไลน์มีค่าถ่ายภาพสินค้า ค่าพัฒนาเว็บไซต์ ค่าตั้งค่าระบบชำระเงิน และค่าโฆษณาเปิดตัว ส่วน**ต้นทุนทางอ้อม (Indirect Costs)** คือค่าใช้จ่ายที่สนับสนุนโครงการ แต่ไม่ได้เกิดจากงานโครงการเพียงอย่างเดียว เช่น ค่าไฟฟ้า ค่าอินเทอร์เน็ต ค่าเช่าสำนักงาน ค่าใช้พื้นที่คลังสินค้า หรือเวลาของผู้บริหารที่ใช้ในการประชุมและตัดสินใจ ใน SMEs ต้นทุนทางอ้อมมักไม่ถูกบันทึกแยกชัดเจน แต่หากโครงการมีขนาดใหญ่หรือกินเวลานาน ก็ควรประเมินไว้บ้าง เพื่อให้เห็นต้นทุนที่แท้จริงของการดำเนินโครงการ

ต้นทุนคงที่ (Fixed Costs) คือต้นทุนที่ไม่เปลี่ยนไปตามปริมาณงานในระยะสั้น เช่น ค่าเช่าพื้นที่จัดงาน ค่าออกแบบระบบ ค่าติดตั้งซอฟต์แวร์ หรือค่าที่ปรึกษาแบบเหมาจ่าย ส่วนต้นทุนผันแปร

(Variable Costs) คือต้นทุนที่เปลี่ยนตามปริมาณงาน เช่น ค่าวัตถุดิบต่อหน่วย ค่าบรรจุภัณฑ์ตามจำนวนสินค้า ค่าขนส่งตามจำนวนคำสั่งซื้อ หรือค่าโฆษณาตามงบที่ใช้จริง การแยกสองประเภทนี้ช่วยให้ SMEs เข้าใจว่า หากปริมาณงานเพิ่มขึ้น ต้นทุนใดจะเพิ่มตาม และต้นทุนใดคงเดิม

ต้นทุนจม (Sunk Costs) เป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นไปแล้วและไม่สามารถเรียกคืนได้ เช่น ค่าออกแบบโลโก้ที่จ่ายไปแล้ว ค่าทดลองระบบที่ใช้ไปแล้ว หรือค่าวิจัยสินค้าที่จ่ายไปก่อนตัดสินใจทำโครงการต่อ จุดสำคัญคือ SMEs ไม่ควรนำต้นทุนจมมาเป็นเหตุผลหลักในการเดินหน้าโครงการที่ไม่คุ้มค่า เพียงเพราะ “จ่ายไปแล้ว” หากข้อมูลใหม่ชี้ว่าโครงการไม่ควรไปต่อ ผู้บริหารควรตัดสินใจจากต้นทุนและผลประโยชน์ในอนาคตมากกว่าค่าใช้จ่ายที่ย้อนกลับไม่ได้ ความหมายและตัวอย่างของต้นทุนแต่ละประเภทสรุปได้ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 ประเภทของต้นทุนในโครงการ SMEs

ประเภทต้นทุน	ความหมาย	ตัวอย่างในโครงการ SMEs
ต้นทุนที่จับต้องได้ (Tangible Costs)	ค่าใช้จ่ายที่วัดเป็นเงินได้ชัดเจน	ค่าวัสดุ ค่าอุปกรณ์ ค่าจ้างผู้รับเหมา
ต้นทุนที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Costs)	ผลกระทบที่วัดเป็นเงินยาก แต่มีผลต่อโครงการ	ความเครียดของทีม ความไม่พอใจของลูกค้า
ต้นทุนทางตรง (Direct Costs)	ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากโครงการโดยตรง	ค่าทำเว็บไซต์ ค่าเครื่องมือ ค่าถ่ายภาพสินค้า
ต้นทุนทางอ้อม (Indirect Costs)	ค่าใช้จ่ายสนับสนุนที่ไม่ได้เกิดจากโครงการเพียงอย่างเดียว	ค่าไฟ ค่าอินเทอร์เน็ต เวลาของผู้บริหาร
ต้นทุนคงที่ (Fixed Costs)	ค่าใช้จ่ายที่ไม่เปลี่ยนตามปริมาณงานในระยะสั้น	ค่าเช่าพื้นที่ ค่าติดตั้งระบบแบบเหมาจ่าย
ต้นทุนผันแปร (Variable Costs)	ค่าใช้จ่ายที่เปลี่ยนตามปริมาณงาน	ค่าวัตถุดิบ ค่าบรรจุภัณฑ์ ค่าขนส่ง
ต้นทุนจม (Sunk Costs)	ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นแล้วและเรียกคืนไม่ได้	ค่าออกแบบเดิม ค่าทดลองระบบที่จ่ายไปแล้ว

จากตารางที่ 5.1 จะเห็นได้ว่าการจำแนกต้นทุนไม่ได้มีไว้เพื่อให้เอกสารดูเป็นทางการ แต่ช่วยให้ SMEs มองเห็นต้นทุนครบถ้วนขึ้น โดยเฉพาะต้นทุนที่มักถูกลืม เช่น เวลาของพนักงาน ค่าแก้งาน ค่าใช้จ่ายจากการรอ หรือผลกระทบต่อบริการลูกค้าระหว่างดำเนินโครงการ หากมองเห็นตั้งแต่ต้น การประมาณงบประมาณจะใกล้เคียงความจริงมากขึ้น Pinto (2019) จำแนกต้นทุนของโครงการเพิ่มอีกสองคู่ที่มีประโยชน์ต่อการประมาณการ คู่แรกคือต้นทุนที่เกิดซ้ำตลอดโครงการ เช่น ค่าแรงรายเดือน กับต้นทุนที่เกิดครั้งเดียว เช่น ค่าเครื่องมือหรือค่าติดตั้ง คู่ที่สองคือต้นทุนตามปกติกับต้นทุนเมื่อต้องเร่งงาน ซึ่งต่างกันมากในงานที่ต้องใช้ผู้รับจ้างภายนอก การแยกให้เห็นสองคู่นี้ช่วย SMEs ตอบคำถามที่มักตอบไม่ได้เวลางานล่าช้า คือถ้าเลื่อนออกไปอีกหนึ่งเดือนจะมีต้นทุนเพิ่มเท่าไร เพราะต้นทุนที่เกิดซ้ำจะเพิ่มตามเวลาที่ยืดออกไป ขณะที่ต้นทุนครั้งเดียวไม่เพิ่ม ธุรกิจที่ไม่ได้แยกไว้ตั้งแต่ต้นมักประเมินผลกระทบของความล่าช้าต่ำกว่าความเป็นจริง

5.3 การวางแผนการจัดการต้นทุน

การวางแผนการจัดการต้นทุน (Plan Cost Management) คือการกำหนดวิธีคิด วิธีประเมิน วิธีอนุมัติ และวิธีติดตามค่าใช้จ่ายของโครงการก่อนที่เงินจะถูกใช้จริง (Project Management Institute [PMI], 2021) หากไม่มีขั้นตอนนี้ โครงการอาจมีตัวเลขงบประมาณอยู่บ้าง แต่ไม่มีข้อตกลงร่วมกันว่า ตัวเลขนั้นได้มาอย่างไร ใครอนุมัติการใช้จ่ายได้ระดับใด ค่าใช้จ่ายจริงจะถูกติดตามบ่อยแค่ไหน และถ้าเกินงบจะต้องทำอย่างไร

ในโครงการของ SMEs แผนการจัดการต้นทุน (Cost Management Plan) ไม่จำเป็นต้องเป็นเอกสารยาว อาจเป็นเพียงส่วนหนึ่งของแผนบริหารโครงการหรือไฟล์งบประมาณที่ตกลงร่วมกัน แต่ควรมีความชัดเจนพอที่จะตอบคำถามสำคัญ เช่น จะประมาณต้นทุนด้วยวิธีใด จะใช้ราคาจากใบเสนอราคาหรือข้อมูลโครงการเดิม ใครเป็นผู้ตรวจสอบตัวเลข ใครมีอำนาจอนุมัติค่าใช้จ่าย ค่าใช้จ่ายใดต้องขออนุมัติก่อน และจะรายงานต้นทุนจริงเทียบกับงบประมาณเมื่อใด

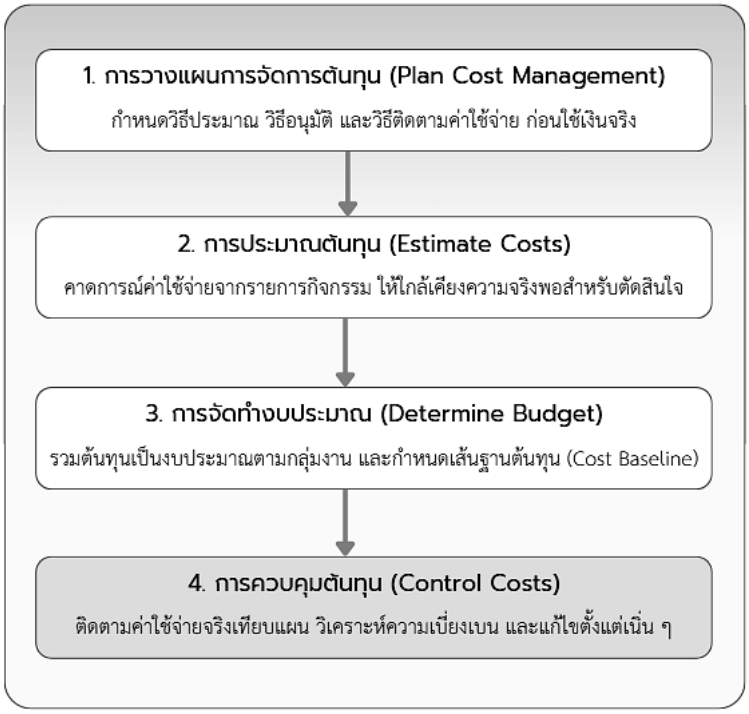
สำหรับ SMEs ที่เจ้าของกิจการมีบทบาทสูง การวางแผนต้นทุนช่วยลดปัญหาการตัดสินใจเฉพาะหน้า เช่น ระหว่างโครงการเปิดสาขาใหม่ ผู้รับเหมาเสนอให้เพิ่มงานตกแต่งบางส่วน เจ้าของกิจการอาจรู้สึกว่าเพิ่มแล้วร้านจะดูดีขึ้น แต่หากไม่มีกรอบต้นทุนและเกณฑ์อนุมัติที่ชัดเจน การเพิ่มงานเล็ก ๆ หลายครั้งอาจทำให้งบประมาณบานปลายโดยไม่รู้ตัว

แผนการจัดการต้นทุนที่ดีควรกำหนดระดับความละเอียดให้เหมาะกับโครงการ โครงการเล็ก เช่น การทำแคมเปญออนไลน์หนึ่งเดือน อาจใช้การติดตามงบประมาณแบบรายสัปดาห์ก็เพียงพอ แต่

โครงการใหญ่ เช่น การเปิดสาขาใหม่หรือปรับปรุงคลังสินค้า ควรแยกงบประมาณตามกลุ่มงาน เช่น งานก่อสร้าง งานอุปกรณ์ งานระบบ งานบุคลากร งานการตลาด และทุนสำรอง เพื่อให้เห็นว่าต้นทุนส่วนใดกำลังเบี่ยงเบนจากแผน

อีกประเด็นหนึ่งที่ควรกำหนดตั้งแต่ต้นคือ “ระดับการอนุมัติ” เช่น ค่าใช้จ่ายไม่เกิน 5,000 บาท ผู้จัดการโครงการสามารถอนุมัติได้ ค่าใช้จ่ายมากกว่า 5,000 ถึง 30,000 บาท ต้องได้รับอนุมัติจากเจ้าของกิจการ และค่าใช้จ่ายที่ทำให้โครงการเกินงบประมาณรวมหรือเปลี่ยนขอบเขตต้องพิจารณาเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงการ การมีเกณฑ์เช่นนี้ไม่ได้ทำให้ธุรกิจช้าลงเสมอไป ตรงกันข้ามกลับช่วยให้ทีมตัดสินใจเร็วขึ้น เพราะรู้ว่ากรณีใดตัดสินใจได้เอง และกรณีใดต้องยกระดับให้ผู้บริหารพิจารณา

เมื่อมองในภาพรวม การวางแผนการจัดการต้นทุนเป็นเพียงขั้นแรกของกระบวนการบริหารต้นทุนทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่ต่อเนื่องกันตั้งแต่การวางแผนไปจนถึงการควบคุมต้นทุนระหว่างดำเนินงาน ดังแสดงในภาพที่ 5.2



ภาพที่ 5.2 กระบวนการบริหารต้นทุนของโครงการสำหรับ SMEs

ตัวอย่างแผนการจัดการต้นทุนแบบสั้นสำหรับ SMEs อาจระบุว่า โครงการนี้จะประมาณต้นทุนจากใบเสนอราคาผู้รับจ้างและข้อมูลจากโครงการเดิม งบประมาณจะแยกตามกลุ่มงานหลัก ค่าใช้จ่ายจริงจะบันทึกทุกสัปดาห์ ผู้จัดการโครงการจะรายงานงบประมาณที่ใช้ไปเทียบกับ

งบประมาณที่ได้รับอนุมัติในที่ประชุมติดตามโครงการ และค่าใช้จ่ายที่เกินงบประมาณหมวดใดเกินร้อยละ 10 ต้องได้รับการอนุมัติจากเจ้าของกิจการก่อนดำเนินการต่อ สิ่งเหล่านี้อาจดูเรียบง่าย แต่มีผลมากในทางปฏิบัติ เพราะทำให้ทีมรู้ว่าต้องจัดการเงินอย่างไรตั้งแต่ต้น ไม่ต้องรอให้เกิดปัญหาค่าใช้จ่ายเกินงบแล้วจึงค่อยหาวิธีควบคุมภายหลัง

5.4 การประมาณต้นทุนโครงการ

การประมาณต้นทุนโครงการ (Cost Estimation) คือกระบวนการคาดการณ์ค่าใช้จ่ายที่จำเป็นสำหรับการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในโครงการ เพื่อให้ผู้จัดการโครงการและเจ้าของกิจการเห็นภาพว่าโครงการต้องใช้เงินประมาณเท่าใด ก่อนที่จะตัดสินใจใช้ทรัพยากรจริง

ในบริบทของ SMEs การประมาณต้นทุนมีความสำคัญเป็นพิเศษ เพราะธุรกิจขนาดเล็กมักไม่มีเงินสำรองมากพอสำหรับความผิดพลาดด้านงบประมาณ หากประเมินต่ำเกินไป โครงการอาจเริ่มได้แต่ไปต่อไม่ได้ หากประเมินสูงเกินไป ธุรกิจอาจไม่กล้าลงทุนในโครงการที่จริง ๆ แล้วอาจมีประโยชน์ต่อการเติบโต ดังนั้น การประมาณต้นทุนที่ดีจึงไม่ใช่การทำให้ตัวเลขต่ำที่สุด แต่เป็นการทำให้ตัวเลข “ใกล้เคียงความจริงพอสำหรับการตัดสินใจ”

สาเหตุหนึ่งที่การประมาณต้นทุนมักต่ำกว่าความเป็นจริงอยู่ที่ตัวผู้ประมาณเอง Hayward และคณะ (2006) เสนอว่าผู้ก่อตั้งกิจการที่มีความเชื่อมั่นในความรู้และการคาดการณ์ของตนสูง มีแนวโน้มจัดสรรทรัพยากรให้กิจการน้อยเกินไปจนเหลือความยืดหยุ่นไม่พอเมื่อเกิดปัญหา ข้อเสนอนี้เป็นเหตุผลเชิงทฤษฎีที่หนุนแนวปฏิบัติสองข้อในบทนี้ คือการแตกต้นทุนตามกิจกรรมแทนการประมาณจากความรู้สึก และการกันทุนสำรองไว้ตั้งแต่ต้น

การประมาณต้นทุนควรเริ่มจากรายการกิจกรรมที่ได้จากบทที่ 4 ไม่ควรเริ่มจากการเดาตัวเลขรวมของทั้งโครงการเพียงก้อนเดียว เพราะจะทำให้มองไม่เห็นว่าค่าใช้จ่ายเกิดจากส่วนใด ตัวอย่างเช่น หากโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์มีต้นทุนกิจกรรมตามแผนงานรวม 120,000 บาท ควรรู้ว่าตัวเลขนี้มาจากค่าออกแบบเว็บไซต์ ค่าถ่ายภาพสินค้า ค่าตั้งค่าระบบชำระเงิน และค่าเปิดตัวร้านค้าเท่าใด ซึ่งเป็นตัวเลขชุดเดียวกับที่ใช้จัดทำแผนภูมิแกนต์และเส้นโค้งสะสมในบทที่ 4

เทคนิคการประมาณต้นทุนมีหลายวิธี เช่น การประมาณโดยอ้างอิงโครงการที่ผ่านมา (Analogous Estimating) การประมาณจากภาพรวม (Top-down Estimating) การประมาณเชิงพารามิเตอร์ (Parametric Estimating) การประมาณจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Estimating) การประมาณแบบสามจุด (Three-point Estimating) การใช้ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert Judgment)

และการวิเคราะห์ทุนสำรอง (Reserve Analysis) (Larson & Gray, 2021; PMI, 2021) ความหมายโดยสรุปและสถานการณ์ที่เหมาะสมของแต่ละเทคนิคแสดงดังตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 เทคนิคการประมาณต้นทุนและความเหมาะสมกับ SMEs

เทคนิคการประมาณต้นทุน	ความหมายโดยสรุป	เหมาะกับสถานการณ์ใดใน SMEs
อ้างอิงโครงการที่ผ่านมา (Analogous Estimating)	ใช้ข้อมูลจากโครงการเดิมที่คล้ายกัน	เมื่อธุรกิจเคยทำโครงการลักษณะเดียวกันมาก่อน
ประมาณจากภาพรวม (Top-down Estimating)	เริ่มจากงบรวม แล้วแบ่งลงไปยังงานย่อย	เมื่อยังอยู่ช่วงคิดเบื้องต้นและยังไม่มีรายละเอียดมาก
ประมาณเชิงพารามิเตอร์ (Parametric Estimating)	ใช้ต้นทุนต่อหน่วยคูณกับปริมาณงาน	งานที่มีหน่วยชัด เช่น ราคาต่อชิ้น ราคาต่อตารางเมตร
ประมาณจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Estimating)	ประเมินต้นทุนกิจกรรมย่อย แล้วรวมเป็นต้นทุนโครงการ	โครงการสำคัญที่ต้องการความแม่นยำสูง
ประมาณแบบสามจุด (Three-point Estimating)	ประเมินกรณีดีที่สุด แย่ที่สุด และเป็นไปได้มากที่สุด	งานที่มีความไม่แน่นอนสูง
ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert Judgment)	ใช้ประสบการณ์ของผู้รู้หรือผู้รับจ้างเฉพาะทาง	งานเทคนิค งานระบบ ที่ SMEs ไม่มีความชำนาญ
การวิเคราะห์ทุนสำรอง (Reserve Analysis)	เผื่องบสำหรับความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ไม่คาดคิด	โครงการที่มีความเสี่ยงด้านราคา เวลา หรือขอบเขต

จากตารางที่ 5.2 SMEs ไม่จำเป็นต้องใช้ทุกวิธีในทุกโครงการ แต่ควรเลือกให้เหมาะกับระดับความซับซ้อนของงานและข้อมูลที่มีอยู่ หากโครงการมีลักษณะคล้ายงานที่เคยทำมาก่อน การใช้ข้อมูลจากโครงการเดิมจะช่วยให้ประเมินได้เร็ว แต่หากเป็นโครงการใหม่ที่ไม่เคยทำ การใช้ใบเสนอราคาความเห็นผู้เชี่ยวชาญ หรือการแตกต้นทุนจากกิจกรรมย่อยอาจให้ผลที่น่าเชื่อถือมากกว่า

ตัวอย่างเช่น ร้านกาแฟ SMEs ต้องการเปิดสาขาใหม่ หากเคยเปิดสาขามาแล้วหนึ่งครั้ง อาจใช้การประมาณโดยอ้างอิงโครงการที่ผ่านมาเป็นจุดเริ่มต้น เช่น สาขาก่อนใช้เงินตกแต่งร้าน 600,000 บาท แต่สาขาใหม่มีพื้นที่ใหญ่ขึ้นร้อยละ 20 และราคาวัสดุสูงขึ้น จึงต้องปรับตัวเลขใหม่ให้เหมาะสม

ในทางกลับกัน หากเป็นโครงการที่ธุรกิจไม่เคยทำ เช่น การติดตั้งระบบสมาชิกออนไลน์ เจ้าของกิจการอาจไม่มีข้อมูลเดิมเพียงพอ จึงควรขอใบเสนอราคาจากผู้ให้บริการหลายราย ใช้ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ และอาจแบ่งโครงการเป็นระยะ เพื่อไม่ให้ลงทุนมากเกินไปตั้งแต่แรก

การประมาณจากล่างขึ้นบนมักเหมาะกับโครงการที่มีผลกระทบต่อเงินสดสูง เพราะช่วยให้เห็นรายละเอียดของค่าใช้จ่ายมากขึ้น เช่น โครงการปรับปรุงคลังสินค้าอาจแตกต้นทุนออกเป็นค่าชั้นวางสินค้า ค่าป้ายรหัสสินค้า ค่าอุปกรณ์สแกน ค่าระบบซอฟต์แวร์ ค่าตรวจนับสินค้า ค่าอบรมพนักงาน และค่าใช้จ่ายสำรอง เมื่อเห็นรายละเอียดเช่นนี้ เจ้าของกิจการจะรู้ว่าต้นทุนใดจำเป็น ต้นทุนใดลดได้ และต้นทุนใดควรเลื่อนไปทำในระยะต่อไป

ส่วนการประมาณแบบสามจุดมีประโยชน์กับงานที่ไม่แน่นอน เช่น งานตกแต่งร้าน งานพัฒนาระบบ หรืองานทดลองสินค้าใหม่ เพราะช่วยให้ผู้บริหารไม่ยึดติดกับตัวเลขเดียวมากเกินไป ตัวอย่างเช่น กิจกรรมถ่ายภาพสินค้าในตารางที่ 4.2 ประมาณไว้ที่ 8,000 บาท แต่หากประมาณแบบสามจุดจะได้ 6,000 บาทในกรณีประหยัด 8,000 บาทในกรณีปกติ และ 14,000 บาทหากต้องถ่ายใหม่หรือจ้างทีมมืออาชีพ การเห็นช่วงของต้นทุนช่วยให้ SMEs เตรียมใจและเตรียมเงินสดได้ดีกว่าเห็นเพียงตัวเลขเดียว

สิ่งที่ควรระวังคือ อย่าลืมต้นทุนแฝงที่มักไม่อยู่ในใบเสนอราคา เช่น ค่าขนส่ง ค่าภาษี ค่าธรรมเนียมแพลตฟอร์ม ค่าแก้งาน ค่าทดสอบระบบ ค่าฝึกอบรมพนักงาน และเวลาของเจ้าของกิจการเอง ต้นทุนเหล่านี้อาจดูไม่มากในแต่ละรายการ แต่เมื่อรวมกันแล้วอาจทำให้โครงการเกินงบได้พอสมควร การประมาณต้นทุนที่ดีจึงควรจบด้วยการทบทวนสามคำถาม คือ ตัวเลขนี้รวมค่าใช้จ่ายสำคัญครบแล้วหรือไม่ มีรายการใดที่ยังไม่แน่นอนและควรเผื่อไว้หรือไม่ และหากต้นทุนจริงสูงกว่านี้ ธุรกิจยังรับไหวหรือไม่

5.5 การจัดทำงบประมาณและเส้นฐานต้นทุน

หลังจากประมาณต้นทุนของกิจกรรมต่าง ๆ แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการจัดทำงบประมาณโครงการ (Project Budget) ซึ่งเป็นการรวบรวมต้นทุนจากกิจกรรมหรือกลุ่มงานต่าง ๆ ให้เป็นกรอบงบประมาณรวมของโครงการ (PMI, 2021) งบประมาณไม่ใช่เพียงตัวเลขรวม แต่เป็นข้อตกลงว่าโครงการได้รับอนุมัติให้ใช้เงินในรายการใด จำนวนเท่าใด และภายใต้เงื่อนไขใด

สำหรับ SMEs งบประมาณโครงการควรอ่านง่ายและใช้ตัดสินใจได้ ไม่ควรเป็นตารางที่ละเอียดจนเจ้าของกิจการหรือทีมงานไม่อยากเปิดดู แต่ก็ไม่ควรหยาบเกินไปจนไม่รู้ว่าเงินถูกใช้ไปกับ

อะไร วิธีที่เหมาะสมคือแบ่งงบประมาณตามกลุ่มงานหลัก เช่น งานเตรียมการ งานจัดซื้อ งานพัฒนาระบบ งานบุคลากร งานการตลาด และทุนสำรอง ตัวอย่างเช่น โครงการเปิดร้านค้าออนไลน์ของธุรกิจเสื้อผ้า SMEs อาจจัดงบประมาณเป็นกลุ่มงาน ได้แก่ การเตรียมข้อมูลสินค้า การจัดทำระบบร้านค้าออนไลน์ การชำระเงินและการจัดส่ง การเปิดตัวและสื่อสารการตลาด และทุนสำรอง ดังตัวอย่างในตารางที่ 5.3 ความชัดเจนเช่นนี้ช่วยให้เจ้าของกิจการเห็นว่า หากต้องลดงบประมาณ ควรลดส่วนใดโดยไม่กระทบเป้าหมายหลักของโครงการมากเกินไป

ตารางที่ 5.3 ตัวอย่างงบประมาณโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์ของ SMEs

กลุ่มงาน	รายการต้นทุนหลัก	งบประมาณโดยประมาณ
1.0 การเตรียมข้อมูลสินค้า	คัดเลือกรายการสินค้า ถ่ายภาพสินค้า เขียนรายละเอียดสินค้าและราคา	16,000 บาท
2.0 การจัดทำระบบร้านค้าออนไลน์	ค่าแพลตฟอร์ม ค่าออกแบบหน้าร้าน ค่าตั้งค่าตะกร้าสินค้าและคำสั่งซื้อ	54,000 บาท
3.0 การชำระเงินและการจัดส่ง	ค่าตั้งค่าระบบชำระเงิน ค่ากำหนดรูปแบบการจัดส่ง ค่าทดลองคำสั่งซื้อจริง	18,000 บาท
4.0 การเปิดตัวและสื่อสารการตลาด	ค่าจัดทำเนื้อหาเปิดตัว ค่าแจ้งลูกค้าเดิม ค่าเปิดใช้งานร้านค้าออนไลน์	32,000 บาท
รวมต้นทุนกิจกรรมตามแผนงาน		**120,000 บาท**
ทุนสำรองเผื่อความเสี่ยง (Contingency Reserve)	เผื่อค่าแก้ไขระบบ ค่าถ่ายภาพเพิ่มเติม และค่าโฆษณาที่ต้องปรับ	12,000 บาท
เส้นฐานต้นทุน (Cost Baseline)		**132,000 บาท**

กลุ่มงานทั้งสี่ในตารางที่ 5.3 คือกลุ่มงานเดียวกับที่ปรากฏใน WBS ของตารางที่ 3.2 และยอดรวม 120,000 บาท คือผลรวมประมาณการต้นทุนกิจกรรมชุดเดียวกับที่ใช้จัดทำเส้นโค้งสะสมในบทที่ 4 เมื่อรวมทุนสำรองเผื่อความเสี่ยงอีก 12,000 บาทเข้าไป จึงได้เส้นฐานต้นทุน (Cost Baseline) เท่ากับ 132,000 บาท ส่วนทุนสำรองเพื่อการบริหารเป็นเงินที่อยู่นอกเส้นฐานต้นทุน แต่รวมอยู่ในงบประมาณโครงการ เมื่อจัดทำงบประมาณดังตารางที่ 5.3 แล้ว SMEs ควรกำหนดเส้นฐานต้นทุน (Cost Baseline) ซึ่งหมายถึงงบประมาณที่ได้รับการอนุมัติและกระจายตามช่วงเวลาแล้ว โดยรวมทุนสำรองเผื่อความเสี่ยงไว้ด้วยแต่ไม่รวมทุนสำรองเพื่อการบริหาร และใช้เป็นจุดอ้างอิงในการควบคุมต้นทุนระหว่างดำเนินโครงการ (PMI, 2021) เส้นฐานต้นทุนช่วยให้ทีมตอบได้ว่า ค่าใช้จ่ายจริงสูงหรือต่ำกว่าแผนเท่าใด และความแตกต่างนั้นเกิดจากงานใด

เส้นฐานต้นทุนควรเชื่อมโยงกับกำหนดการโครงการด้วย ไม่ใช่รู้เพียงว่าโครงการมีเส้นฐานต้นทุน 132,000 บาท แต่ควรรู้ว่าเงินก้อนนี้จะถูกใช้ช่วงใด เช่น สัปดาห์แรกใช้เงินไม่มากเพราะเป็นช่วงเตรียมข้อมูล สัปดาห์ที่สองถึงสี่ใช้เงินมากขึ้นเพราะต้องจ่ายค่าระบบและค่าพัฒนาเว็บไซต์ ส่วนช่วงท้ายใช้เงินกับการทดสอบ เปิดตัว และแก้ไขงาน หากรู้จังหวะการใช้เงินเช่นนี้ ธุรกิจจะบริหารกระแสเงินสดได้ดีกว่าเห็นเพียงงบรวม

การมี Cost Baseline ยังช่วยจัดการการเปลี่ยนแปลงระหว่างทาง หากทีมต้องการเพิ่มฟังก์ชันใหม่ในเว็บไซต์ เช่น ระบบสมาชิกหรือระบบสะสมแต้ม ผู้จัดการโครงการสามารถเทียบกับ Baseline ได้ทันทีว่างานนี้อยู่นอกขอบเขตและนอกงบประมาณเดิมหรือไม่ หากอยู่นอกแผน ต้องประเมินผลกระทบต่อเงิน เวลา และทรัพยากรก่อนอนุมัติ ไม่ใช่เพิ่มงานเข้าไปโดยอัตโนมัติ สิ่งสำคัญคือ Cost Baseline ไม่ควรถูกปรับทุกครั้งที่ค่าใช้จ่ายจริงเปลี่ยนไปเล็กน้อย เพราะถ้าปรับบ่อยเกินไป ทีมจะไม่เห็นความเบี่ยงเบนจากแผนเดิม การปรับ Baseline ควรเกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับอนุมัติจริง เช่น เพิ่มขอบเขต ลดขอบเขต เปลี่ยนผู้รับจ้าง หรือมีเหตุการณ์สำคัญที่ทำให้ต้นทุนเดิมไม่สะท้อนความเป็นจริงอีกต่อไป

อนึ่ง การควบคุมให้อยู่ในงบประมาณเป็นเพียงส่วนหนึ่งของความสำเร็จ Atkinson (1999) วิพากษ์ว่าเกณฑ์ด้านต้นทุนและเวลาในกรอบสามเหลี่ยมเหล็กเป็นการคาดเดาที่ทำขึ้นตั้งแต่ตอนที่ผู้วางแผนยังรู้ข้อมูลน้อยที่สุด และเสนอให้พิจารณาประโยชน์ที่องค์การและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับควบคู่กันไปด้วย สำหรับ SMEs ข้อเตือนใจนี้มีความหมายว่า โครงการที่ใช้เงินไม่เกินงบแต่ไม่ทำให้ธุรกิจดีขึ้น ก็ยังไม่ควรถือว่าสำเร็จ

5.6 กระแสเงินสดของโครงการ SMEs

แม้งบประมาณจะบอกว่าโครงการต้องใช้เงินรวมเท่าใด แต่กระแสเงินสดจะบอกว่าเงินต้องจ่ายและรับในช่วงเวลาใด ประเด็นนี้สำคัญมากสำหรับ SMEs เพราะธุรกิจขนาดเล็กอาจมีงบประมาณรวมพอ แต่ไม่มีเงินสดพร้อมในช่วงที่ต้องจ่ายจริง (Kerzner, 2022) ตัวอย่างเช่น โครงการเปิดสาขาใหม่อาจมีงบประมาณรวม 850,000 บาท หากมองเฉพาะงบรวม เจ้าของกิจการอาจคิดว่าโครงการยังอยู่ในระดับที่รับได้ แต่หากต้องจ่ายค่าเช่าล่วงหน้า ค่ามัดจำ ค่าผู้รับเหมา และค่าอุปกรณ์รวมกัน 600,000 บาทภายในเดือนแรก ธุรกิจอาจมีปัญหาเงินสดทันที แม้ในระยะยาวสาขาใหม่นั้นจะมีแนวโน้มทำกำไรได้ก็ตาม

การวางแผนกระแสเงินสดของโครงการจึงควรแยกจากการจัดทำงบประมาณ แม้ทั้งสองเรื่องเกี่ยวข้องกัน งบประมาณตอบคำถามว่า “ต้องใช้เงินเท่าใด” ส่วนกระแสเงินสดตอบคำถามว่า “เงินจะออกและเข้าเมื่อใด” สำหรับ SMEs คำถามที่สองมักเป็นคำถามที่เจ็บปวดกว่า เพราะกระทบการจ่ายเงินเดือน การสั่งซื้อวัตถุดิบ การชำระหนี้ และการดำเนินงานประจำของธุรกิจ แผนกระแสเงินสดควรแสดงเงินออกและเงินเข้ารายสัปดาห์หรือรายเดือนตามความเหมาะสม เงินออกอาจประกอบด้วยค่าผู้รับจ้าง ค่าวัสดุ ค่าอุปกรณ์ ค่าซอฟต์แวร์ ค่าโฆษณา ค่าแรง และค่าใช้จ่ายสำรอง ส่วนเงินเข้าอาจมาจากเงินทุนของเจ้าของกิจการ เงินมัดจำจากลูกค้า เงินกู้ เงินสนับสนุน หรือรายได้ที่เกิดจากโครงการหลังเปิดใช้งาน ตัวอย่างแผนกระแสเงินสดของโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์ตามงบประมาณในตารางที่ 5.3 แสดงดังตารางที่ 5.4

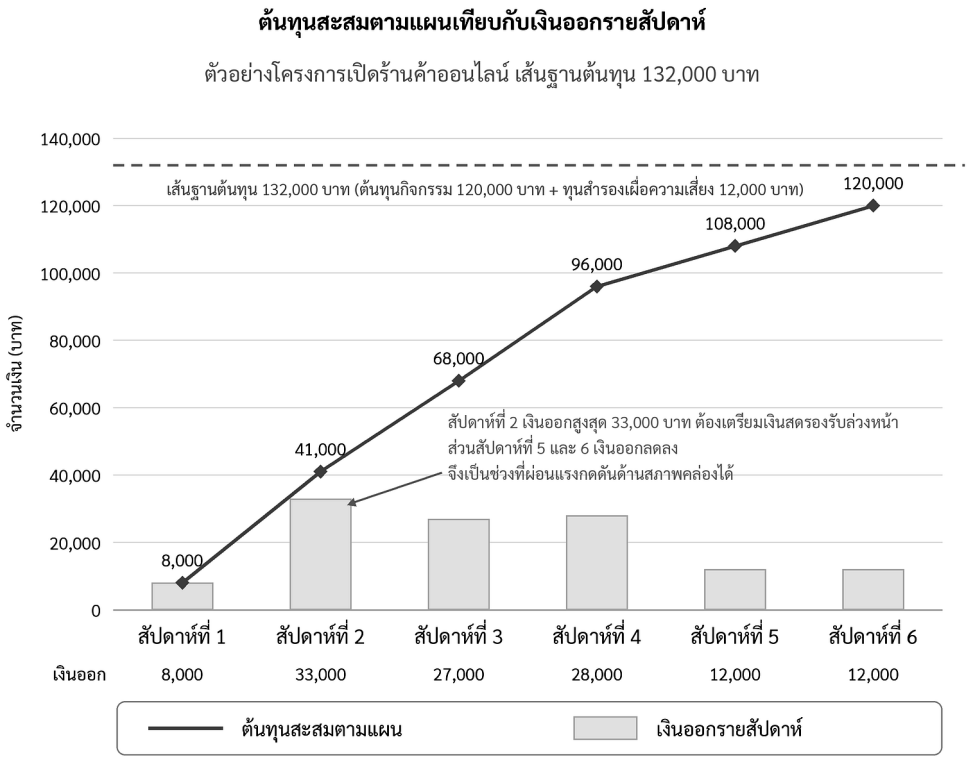
ตารางที่ 5.4 ตัวอย่างแผนกระแสเงินสดของโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์

ช่วงเวลา	เงินออกหลัก	เงินออก (บาท)	เงินเข้า/แหล่งเงิน	หมายเหตุ
สัปดาห์ที่ 1	ค่ามัดจำผู้พัฒนาเว็บไซต์และค่าแพลตฟอร์ม	8,000	เงินทุนเจ้าของกิจการ	เริ่มโครงการ ใช้เงินน้อยที่สุด
สัปดาห์ที่ 2	ค่าถ่ายภาพสินค้า ค่าออกแบบหน้าร้านงวดแรก ค่าตั้งค่าระบบชำระเงินและการจัดส่ง	33,000	เงินทุนกิจการ	ช่วงที่เงินออกสูงที่สุด

ช่วงเวลา	เงินออกหลัก	เงินออก (บาท)	เงินเข้า/แหล่งเงิน	หมายเหตุ
สัปดาห์ที่ 3	ค่าออกแบบหน้าร้าน งวดที่สอง ค่าจัดทำเนื้อหาเปิดตัว	27,000	เงินทุนกิจการ	งานออกแบบต่อเนื่องจากสัปดาห์ก่อน
สัปดาห์ที่ 4	ค่าตั้งค่าตะกร้าสินค้าและคำสั่งซื้อ ค่าแจ้งลูกค้าเดิม	28,000	เงินทุน/เครดิตผู้ให้บริการ	ตรวจรับงานก่อนจ่ายงวดสุดท้าย
สัปดาห์ที่ 5	ค่าทดลองคำสั่งซื้อจริงและค่าแก้ไขงาน	12,000	เงินทุนกิจการ	เตรียมเปิดใช้งาน
สัปดาห์ที่ 6	ค่าเปิดใช้งานร้านค้าออนไลน์และค่าสื่อสารการตลาด	12,000	รายได้จากคำสั่งซื้อเริ่มเข้า	รายได้อาจยังไม่แน่นอน
รวม		**120,000**		

ยอดเงินออกรายสัปดาห์ในตารางที่ 5.4 กระจายตามกำหนดการในภาพที่ 4.2 จึงให้ค่าสะสมชุดเดียวกับเส้นโค้งในภาพที่ 4.6 แผนกระแสเงินสดเช่นนี้ช่วยให้ SMEs เห็นว่าช่วงใดเงินออกมากที่สุดและควรเตรียมเงินสดไว้ล่วงหน้าเท่าใด หากพบว่าเงินออกก้อนใหญ่กระจุกตัวในช่วงเดียว ธุรกิจอาจเจรจาแบ่งจ่ายเป็นงวดตามหมุดหมายสำคัญของโครงการ (Milestones) หรือปรับกำหนดการบางกิจกรรมเพื่อลดแรงกดดันต่อเงินสด อีกประเด็นหนึ่งคือ SMEs ควรระวังความแตกต่างระหว่าง “รายได้ที่คาดว่าจะได้รับ” กับ “เงินสดที่ได้รับจริง” เช่น ลูกค้าอาจตกลงซื้อสินค้าแล้ว แต่ยังไม่ชำระเงินจนกว่าจะส่งมอบงาน หรือแพลตฟอร์มออนไลน์อาจโอนเงินให้ร้านค้าหลังจากลูกค้ารับสินค้าไปแล้วหลายวัน หากไม่เผื่อระยะเวลานี้ ธุรกิจอาจคิดว่ามีเงินเข้าแล้ว ทั้งที่เงินสดยังไม่อยู่ในมือ

เมื่อนำงบประมาณสะสมตามแผนมาเทียบกับเงินออกในแต่ละช่วงเวลา จะได้ภาพที่ช่วยให้เห็นทั้งกรอบงบประมาณและแรงกดดันต่อเงินสดไปพร้อมกัน ดังภาพที่ 5.3



ภาพที่ 5.3 ตัวอย่าง Cost Baseline และ Cash Flow ของโครงการ SMEs

จากภาพที่ 5.3 จะเห็นได้ว่าเส้นงบประมาณสะสมตามแผนช่วยบอกกรอบการใช้เงินโดยรวม ขณะที่แท่งเงินออกรายสัปดาห์ชี้ให้เห็นช่วงที่เงินสดถูกใช้หนักที่สุด สำหรับ SMEs การบริหารกระแสเงินสดที่ดีไม่ได้หมายความว่าต้องมีเงินมากเสมอไป แต่ต้องรู้ล่วงหน้าว่าเงินจะถูกใช้เมื่อใด มีเงินสดจากแหล่งใดรองรับ และหากเงินไม่พอในช่วงใด จะปรับแผนอย่างไร เช่น เลื่อนกิจกรรมที่ไม่วิกฤตเจรจาเครดิตกับซัพพลายเออร์ ลดขอบเขตบางส่วน แบ่งโครงการเป็นระยะ หรือหาทุนเสริมก่อนเริ่มดำเนินงาน กล่าวโดยสรุป งบประมาณช่วยให้ SMEs เห็นขนาดของโครงการ แต่กระแสเงินสดช่วยให้เห็นความสามารถในการเดินโครงการให้จบ โครงการที่ดีจึงต้องผ่านทั้งสองคำถาม คือ “คุ้มค่าหรือไม่” และ “มีเงินสดพอจะทำให้สำเร็จหรือไม่” คำถามคู่นี้คือรูปธรรมของหลักการกระแสเงินสดเป็นข้อจำกัดผูกมัด เพราะโครงการที่ตอบคำถามแรกได้แต่ตอบคำถามหลังไม่ได้ ไม่ใช่โครงการที่ไม่ดี แต่เป็นโครงการที่กิจการยังไม่ควรเริ่มในจังหวะเวลานี้

ความเปราะบางด้านเงินสดจะเห็นชัดที่สุดในช่วงที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจผันผวน Eggers (2020) ทบทวนงานวิจัย 69 ชิ้นที่ศึกษา SMEs ในภาวะวิกฤตต่าง ๆ และสรุปว่าประเด็นที่ SMEs ต้องจัดการมีสามด้านเชื่อมโยงกัน คือด้านการเงิน ด้านกลยุทธ์ และด้านสภาพแวดล้อมเชิงสถาบัน โดยชี้ให้เห็นปัญหาไก่กับไข่ระหว่างกลยุทธ์กับแหล่งเงินทุน กล่าวคือธุรกิจต้องมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนจึงจะ

ได้รับเงินทุน แต่ก็ต้องมีเงินทุนจึงจะดำเนินกลยุทธ์ได้ สำหรับโครงการของ SMEs ข้อสังเกตนี้สนับสนุนว่าแผนกระแสเงินสดไม่ควรถูกจัดทำแยกจากแผนงาน แต่ควรวางไปพร้อมกันตั้งแต่ต้น

5.7 เงื่อนไขการชำระเงินกับลูกค้าและซัพพลายเออร์

การบริหารต้นทุนของโครงการ SMEs ไม่ได้จบที่การประมาณต้นทุนและจัดทำงบประมาณเท่านั้น แต่ต้องลงไปถึงเงื่อนไขการชำระเงินด้วย เพราะเงื่อนไขเหล่านี้เป็นตัวกำหนดว่าเงินสดจะออกจากธุรกิจเมื่อใด และเงินสดจะกลับเข้ามาเมื่อใด หลายโครงการมีงบประมาณที่ดูเหมาะสม แต่เกิดปัญหาระหว่างทางเพราะจ่ายเงินให้ซัพพลายเออร์หรือผู้รับจ้างเร็วเกินไป ขณะที่รับเงินจากลูกค้าช้าเกินไป

ในโครงการที่ SMEs เป็นผู้ให้บริการแก่ลูกค้า เช่น งานจัดอีเวนต์ งานออกแบบ งานผลิตสินค้า งานพัฒนาระบบ หรือที่ปรึกษาทางธุรกิจ ธุรกิจไม่ควรเริ่มงานทั้งหมดโดยไม่มีเงินมัดจำหรือข้อตกลงการชำระเงินที่ชัดเจน เพราะโครงการเหล่านี้มักต้องใช้เงินล่วงหน้า เช่น ค่าวัสดุ ค่าแรง ค่าผู้รับจ้างย่อย ค่าเดินทาง หรือค่าเตรียมงาน หากลูกค้าชำระเงินหลังจบโครงการทั้งหมด SMEs จะต้องเป็นผู้แบกรับเงินสดระหว่างทาง ซึ่งอาจกระทบการดำเนินงานประจำของกิจการ

วิธีที่เหมาะสมกว่าคือการแบ่งการชำระเงินตาม Milestones เช่น ชำระร้อยละ 30 เมื่ออนุมัติโครงการ ชำระร้อยละ 40 เมื่อส่งมอบงานระยะกลาง และชำระร้อยละ 30 ก่อนส่งมอบงานงวดสุดท้าย หรือหลังตรวจรับงานตามเงื่อนไขที่ตกลงกัน การแบ่งงวดลักษณะนี้ช่วยให้ SMEs มีเงินสดพอสำหรับดำเนินงาน และช่วยลดความเสี่ยงจากการที่ลูกค้าเลื่อนการจ่ายเงินออกไป

ในทางกลับกัน เมื่อ SMEs เป็นฝ่ายซื้อสินค้าหรือบริการจากซัพพลายเออร์ เช่น ผู้รับเหมา ผู้พัฒนาเว็บไซต์ บริษัทโฆษณา หรือผู้จำหน่ายอุปกรณ์ ธุรกิจควรพยายามเจรจาเงื่อนไขการจ่ายเงินให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าของงาน ไม่ควรจ่ายเงินก้อนใหญ่เกินไปตั้งแต่ต้นโดยไม่มีหลักฐานการส่งมอบ เพราะหากผู้รับจ้างส่งงานล่าช้าหรือผลงานไม่ตรงตามที่ตกลง SMEs จะมีอำนาจต่อรองลดลง ตัวอย่างเช่น โครงการปรับปรุงร้านกาแฟอาจตกลงจ่ายเงินให้ผู้รับเหมาเป็น 4 งวด ได้แก่ เงินมัดจำเมื่อเริ่มงาน งวดที่สองเมื่อโครงสร้างหลักเสร็จ งวดที่สามเมื่องานระบบและตกแต่งหลักเสร็จ และงวดสุดท้ายหลังตรวจรับงาน หากใช้วิธีนี้ เจ้าของกิจการจะสามารถควบคุมทั้งเงินสดและคุณภาพงานได้ดีกว่าการจ่ายเงินส่วนใหญ่ตั้งแต่ต้น

อำนาจต่อรองที่จำกัดไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะเมื่อธุรกิจจ่ายเงินล่วงหน้าไปแล้ว แต่เป็นเงื่อนไขตั้งต้นของกิจการขนาดเล็กโดยทั่วไป Testorelli และคณะ (2022) จัดให้อำนาจต่อรองที่ต่ำเป็น

องค์ประกอบหนึ่งของความเปราะบางเชิงโครงสร้างของ SMEs ร่วมกับข้อจำกัดด้านทรัพยากรและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงทางธุรกิจ ในทางปฏิบัติ ข้อสังเกตนี้หมายความว่า SMEs จำนวนหนึ่งไม่ได้อยู่ในฐานะที่จะกำหนดเงื่อนไขการชำระเงินได้ตามที่ต้องการ ซัพพลายเออร์อาจกำหนดให้ชำระเงินก่อนส่งมอบหรือชำระภายในระยะเวลาสั้น ขณะที่ลูกค้ารายใหญ่อาจกำหนดรอบการจ่ายเงินที่ยาวกว่า ผลรวมของเงื่อนไขทั้งสองด้านคือเงินออกก่อนเงินเข้า ซึ่งเป็นที่มาของแรงกดดันด้านสภาพคล่องตามที่อธิบายไว้ในหัวข้อ 5.6 การเจรจาเงื่อนไขการชำระเงินของ SMEs จึงควรเริ่มจากการยอมรับข้อเสียเปรียบนี้ แล้วออกแบบงวดการชำระเงินให้ผูกกับผลงานที่ตรวจรับได้เป็นรูปธรรม เพื่อทดแทนอำนาจต่อรองที่ไม่มีด้วยความชัดเจนของข้อตกลง

อีกประเด็นหนึ่งที่ควรให้ความสำคัญคือ เงื่อนไขเมื่อขอบเขตงานเปลี่ยนแปลง หากลูกค้าขอเพิ่มงาน หรือเจ้าของกิจการขอเปลี่ยนรายละเอียดระหว่างทาง ควรมีหลักการชัดเจนว่า งานเพิ่มต้องประเมินต้นทุนและเวลาใหม่ก่อนดำเนินการ ไม่ใช่เพิ่มงานเข้าไปในโครงการโดยอัตโนมัติ เพราะการเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ หลายครั้งอาจกลายเป็นต้นทุนจำนวนมากในตอนท้าย สำหรับ SMEs การเขียนเงื่อนไขการชำระเงินไม่จำเป็นต้องซับซ้อน แต่ควรชัดเจนพอในเรื่องสำคัญ ได้แก่ จำนวนเงินที่ต้องชำระในแต่ละงวด เงื่อนไขที่ทำให้เรียกเก็บเงินได้ เอกสารที่ใช้ประกอบการชำระเงิน ระยะเวลาที่ลูกค้าต้องชำระหลังได้รับเอกสาร และเงื่อนไขกรณีมีงานเพิ่ม งานล่าช้า หรือการยกเลิกโครงการ ตัวอย่างการเขียนเงื่อนไขการชำระเงินแบบง่ายแสดงดังกล่องที่ 5.1

กล่องที่ 5.1 ตัวอย่างเงื่อนไขการชำระเงินแบบง่ายสำหรับโครงการ SMEs

โครงการพัฒนาระบบจองคิวออนไลน์มีมูลค่าโครงการรวม 120,000 บาท แบ่งชำระเป็น 3 งวด ได้แก่ งวดที่ 1 ร้อยละ 30 เมื่ออนุมัติโครงการและลงนามข้อตกลง งวดที่ 2 ร้อยละ 40 เมื่อส่งมอบระบบต้นแบบและผ่านการทดสอบเบื้องต้น และงวดที่ 3 ร้อยละ 30 เมื่อระบบเปิดใช้งานจริงและส่งมอบคู่มือการใช้งาน ทั้งนี้ หากมีการเพิ่มขอบเขตงานนอกเหนือจากที่ระบุไว้ในกฎบัตรโครงการ ต้องมีการประเมินต้นทุนและกำหนดเวลาส่งมอบใหม่ก่อนดำเนินการ

ข้อความในกล่องที่ 5.1 ช่วยให้ทั้งสองฝ่ายเห็นตรงกันว่าเงินแต่ละงวดผูกกับผลลัพธ์ใด และช่วยลดความคลุมเครือเมื่อต้องติดตามเงินสดของโครงการ กล่าวโดยสรุป เงื่อนไขการชำระเงินเป็นเครื่องมือบริหารความเสี่ยงด้านเงินสดของโครงการ SMEs หากวางเงื่อนไขได้ดี ธุรกิจจะไม่ต้องแบกรับเงินสดมากเกินไปก่อนเห็นผลลัพธ์ และยังสามารถควบคุมการส่งมอบงานของซัพพลายเออร์หรือผู้รับจ้างได้ดีขึ้น

ความล่าช้าในการชำระเงินระหว่างธุรกิจไม่ใช่ปัญหาเฉพาะรายกิจการ แต่ถูกติดตามในระดับนโยบายด้วย ดัชนีชี้วัดหลักชุดหนึ่งของ OECD Scoreboard ที่ติดตามการเงินของ SMEs ในเกือบ 50 ประเทศ คือความล่าช้าในการชำระเงินระหว่างธุรกิจ ซึ่งวัดเป็นจำนวนวัน โดยระบุวัตถุประสงค์ไว้ตรงว่าเพื่อจับขนาดของปัญหากระแสเงินสด และจัดอยู่ในกลุ่มเดียวกับหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้และการล้มละลาย (OECD, 2024, 2025) สำหรับ SMEs ไทยที่รับงานจากลูกค้าองค์การขนาดใหญ่ ข้อมูลนี้ยืนยันว่าการต่อรองเงื่อนไขการชำระเงินไม่ใช่เรื่องเล็ก แต่เป็นตัวแปรเดียวกับที่หน่วยงานระหว่างประเทศใช้วัดสุขภาพทางการเงินของภาคธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

5.8 ทุนสำรองของโครงการ

แม้ SMEs จะประมาณต้นทุนอย่างรอบคอบแล้ว แต่โครงการจริงย่อมมีความไม่แน่นอนเสมอ ราคาวัสดุอาจเปลี่ยน ผู้รับจ้างอาจต้องแก้งาน ระบบอาจต้องทดสอบเพิ่ม ลูกค้าอาจขอปรับรายละเอียด หรือทีมงานอาจพบปัญหาที่ไม่ได้คิดไว้ตั้งแต่ต้น ดังนั้น การจัดทำงบประมาณโครงการจึงควรมีทุนสำรอง (Reserve) เพื่อรองรับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างทาง ทุนสำรองที่ใช้ในการบริหารโครงการโดยทั่วไปแบ่งได้ 2 ประเภทสำคัญ ได้แก่ ทุนสำรองเผื่อความเสี่ยงที่คาดการณ์ได้ (Contingency Reserve) และทุนสำรองเพื่อการบริหาร (Management Reserve) (PMI, 2021; Kerzner, 2022) ความแตกต่างของสองคำนี้มีความสำคัญ เพราะช่วยให้ SMEs ไม่รวมเงินเผื่อทุกอย่างไว้ในก้อนเดียวจนควบคุมไม่ได้

ทุนสำรองเผื่อความเสี่ยงที่คาดการณ์ได้ คือเงินที่กันไว้สำหรับความเสี่ยงที่พอจะคาดได้ล่วงหน้า เช่น ราคาวัสดุอาจเพิ่มขึ้นเล็กน้อย ผู้รับจ้างอาจต้องแก้งานบางส่วน การทดสอบระบบอาจใช้เวลามากกว่าที่คาด หรือการจัดส่งอุปกรณ์อาจล่าช้า ต้นทุนประเภทนี้ควรถูกรวมไว้ในงบประมาณโครงการ และผู้จัดการโครงการสามารถใช้ได้ภายใต้เงื่อนไขที่ตกลงกัน ตัวอย่างเช่น โครงการเปิดร้านค้าออนไลน์มีต้นทุนกิจกรรมตามแผนงาน 120,000 บาท และกัน Contingency Reserve ไว้ 12,000 บาท ทำให้เส้นฐานต้นทุนของโครงการเท่ากับ 132,000 บาท สำหรับค่าแก้ไขระบบ ค่าถ่ายภาพสินค้าเพิ่มเติม หรือค่าโฆษณาเปิดตัวที่ต้องปรับตามผลการทดลอง

ส่วนทุนสำรองเพื่อการบริหาร คือเงินที่กันไว้สำหรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดจริง ๆ หรือการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่อยู่นอกขอบเขตเดิม เช่น ต้องเปลี่ยนผู้รับจ้างหลัก ระบบเดิมใช้ไม่ได้ ต้องเปลี่ยนแนวทางเทคโนโลยี หรือเกิดข้อกำหนดใหม่จากหน่วยงานภายนอก เงินก้อนนี้มักไม่ควรถูกใช้โดยผู้จัดการโครงการโดยลำพัง แต่ควรได้รับการอนุมัติจากเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารก่อน

สำหรับ SMEs ที่มีเงินสดจำกัด การกันทุนสำรองอาจดูเหมือนเพิ่มภาระงบประมาณ แต่ในความเป็นจริง ทุนสำรองช่วยให้ธุรกิจเห็นความเสี่ยงทางการเงินอย่างตรงไปตรงมา หากโครงการหนึ่งใช้งบประมาณหลัก 300,000 บาท แต่มีความเสี่ยงสูงและควรเผื่ออีก 30,000 บาท ธุรกิจควรรับรู้ตั้งแต่ต้นว่าโครงการนี้อาจต้องใช้เงินถึง 330,000 บาท ไม่ใช่เริ่มด้วยตัวเลขต่ำแล้วไปเจอปัญหาเงินไม่พอระหว่างทาง อย่างไรก็ตาม ทุนสำรองไม่ควรถูกใช้เป็นข้ออ้างให้ใช้เงินโดยไม่มีวินัย SMEs จึงควรกำหนดเงื่อนไขการใช้ทุนสำรองให้ชัด เช่น ใช้ได้เฉพาะความเสี่ยงที่ระบุไว้ ต้องมีหลักฐานค่าใช้จ่าย ต้องรายงานยอดคงเหลือ และหากใช้เกินวงเงินที่กำหนดต้องได้รับอนุมัติใหม่

การกำหนดขนาดของทุนสำรองควรมีที่มาจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการ มากกว่าการกันเงินไว้เป็นร้อยละของงบประมาณตามความเคยชิน Testorelli และคณะ (2022) สรุปจากการทบทวนวรรณกรรมว่าการบริหารความเสี่ยงโครงการที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ช่วยให้แผนโครงการ ประมาณการต้นทุน และการพยากรณ์กระแสเงินสดสมจริงมากขึ้น และช่วยให้เห็นจุดเปราะบางของโครงการตั้งแต่ก่อนเริ่มดำเนินงาน ในทางตรงกันข้าม อุปสรรคที่งานเดียวกันระบุไว้คือ อัตรากำไรของโครงการที่ต่ำ และการประเมินอัตราส่วนต้นทุนต่อประโยชน์ที่คลาดเคลื่อน ซึ่งทำให้ทุนสำรองถูกตั้งไว้ต่ำกว่าที่ควรเป็น สำหรับโครงการของ SMEs ข้อสังเกตนี้ชี้ว่าการผูกทุนสำรองเข้ากับรายการความเสี่ยงที่ระบุไว้จริง ซึ่งจะกล่าวถึงในบทที่ 9 ให้เหตุผลรองรับตัวเลขได้หนักแน่นกว่าการกันเงินไว้เป็นก้อนเดียวโดยไม่ระบุว่ากันไว้เพื่อรับมือเหตุการณ์ใด

การกำหนดระดับเงินสดและทุนสำรองไม่ได้เป็นเพียงการคำนวณจากต้นทุนหรือความน่าจะเป็นของความเสี่ยงเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับวิธีคิดและคุณลักษณะของผู้มีอำนาจตัดสินใจ ผู้บริหารบางคนอาจให้ความสำคัญกับการรักษาสภาพคล่องเพื่อรองรับเหตุการณ์ไม่คาดคิด ขณะที่บางคนอาจเลือกนำเงินไปลงทุนเพื่อสร้างการเติบโต การตัดสินใจว่ากิจการหรือโครงการควรเก็บเงินไว้เท่าใดจึงเป็นทั้งการตัดสินใจทางการเงินและการตัดสินใจด้านธรรมาภิบาล

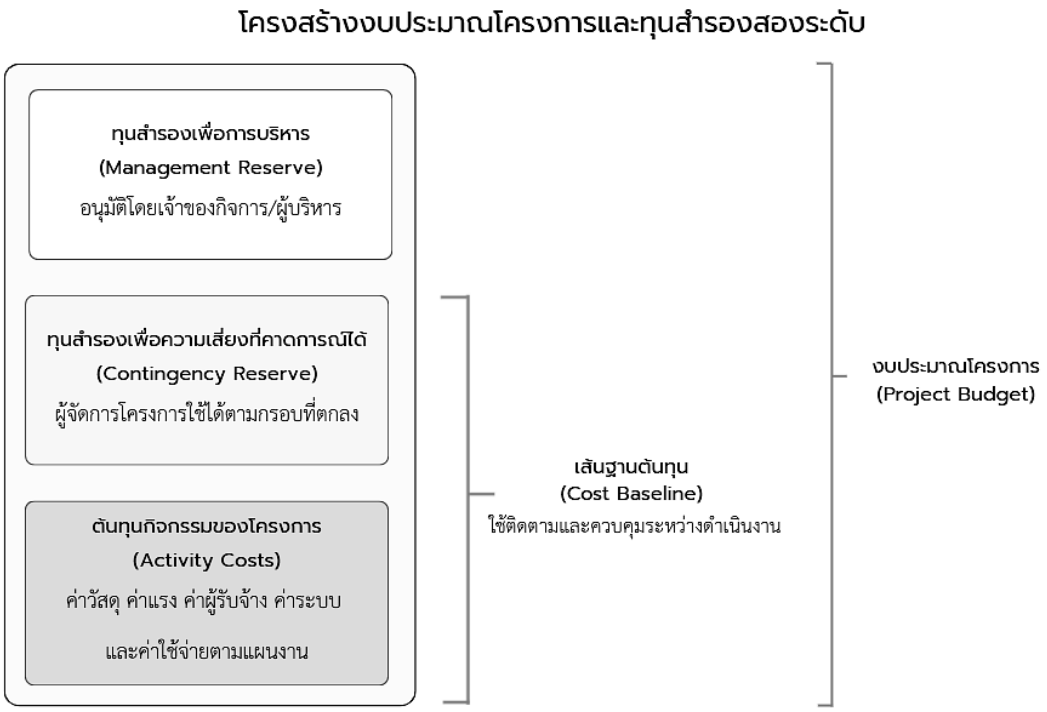
Chaiprasit และคณะ (2025) ซึ่งศึกษาคุณลักษณะของคณะกรรมการบริษัทกับนโยบายการถือเงินสดในบริษัทจดทะเบียน พบว่า อายุ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง และภูมิหลังทางการศึกษาของกรรมการมีความสัมพันธ์กับนโยบายการถือครองเงินสดของบริษัทไทย ขณะที่จำนวนกรรมการหรือขนาดของคณะกรรมการไม่ใช่คำอธิบายที่เพียงพอเมื่อพิจารณาคุณลักษณะของสมาชิกอย่างละเอียด แม้งานนี้ศึกษาการถือครองเงินสดระดับกิจการของบริษัทจดทะเบียน แต่ให้ข้อสังเกตต่อการกำกับทุนสำรองของโครงการ SMEs ได้เป็นอย่างดี กล่าวคือ การกำหนดและการเบิกใช้ทุนสำรองควรมีกติกาที่ชัดเจน และเปิดให้ผู้ที่มีความรู้ด้านการเงิน ประสบการณ์ธุรกิจ และความเข้าใจความเสี่ยง

ของโครงการมีส่วนร่วมในการพิจารณา ซึ่งสอดคล้องกับการแยกอำนาจอนุมัติทุนสำรองสองระดับ ดังสรุปในตารางที่ 5.5

ตารางที่ 5.5 ความแตกต่างระหว่าง Contingency Reserve และ Management Reserve

ประเด็น	Contingency Reserve	Management Reserve
ใช้สำหรับ	ความเสี่ยงที่คาดการณ์ได้หรือระบุไว้ล่วงหน้า	เหตุการณ์ไม่คาดคิดหรือการเปลี่ยนแปลงสำคัญ
อยู่ในเส้นฐานต้นทุนหรือไม่	รวมอยู่ในเส้นฐานต้นทุน	อยู่นอกเส้นฐานต้นทุน แต่อยู่ในงบประมาณโครงการ
ผู้อนุมัติการใช้	ผู้จัดการโครงการตามกรอบที่ตกลง	เจ้าของกิจการหรือผู้บริหาร
ตัวอย่าง	ค่าแก้งานเล็กน้อย ค่าขนส่งเพิ่ม ราคาวัสดุปรับขึ้น	เปลี่ยนผู้รับจ้างหลัก เปลี่ยนเทคโนโลยี เพิ่มขอบเขตใหญ่
จุดที่ควรระวัง	ใช้ง่ายเกินไปจนหมดโดยไม่จำเป็น	กันไว้แต่ไม่มีเกณฑ์อนุมัติที่ชัดเจน

โครงสร้างของงบประมาณโครงการเมื่อรวมทุนสำรองทั้งสองระดับ แสดงดังภาพที่ 5.4 ซึ่งชี้ให้เห็นว่าต้นทุนกิจกรรมรวมกับ Contingency Reserve เป็นงบประมาณโครงการที่ผู้จัดการโครงการใช้บริหารได้ ส่วน Management Reserve แยกอยู่ในระดับผู้บริหาร เพราะมีวัตถุประสงค์และอำนาจอนุมัติแตกต่างกัน



ภาพที่ 5.4 ความแตกต่างระหว่าง Contingency Reserve และ Management Reserve

ตัวอย่างเช่น โครงการเปิดสาขาใหม่ของร้านกาแฟมีงบประมาณหลัก 850,000 บาท เจ้าของกิจการอาจกัน Contingency Reserve ไว้ 50,000 บาท สำหรับค่าวัสดุที่อาจเพิ่มขึ้น ค่าแก้งานตกแต่ง และค่าทดสอบระบบ POS เพิ่มเติม ขณะเดียวกันอาจกัน Management Reserve อีก 100,000 บาท ในระดับเจ้าของกิจการ เผื่อกรณีเกิดเหตุการณ์ใหญ่ เช่น ผู้รับเหมาหลักส่งงานไม่ได้ หรือจำเป็นต้องเปลี่ยนอุปกรณ์สำคัญเพื่อให้ร้านเปิดทันกำหนด การมีทุนสำรองเช่นนี้ไม่ได้แปลว่าโครงการควรใช้เงินให้หมด แต่เป็นการยอมรับว่าความไม่แน่นอนมีต้นทุน และการวางแผนที่ดีควรเตรียมพื้นที่ทางการเงินไว้พอสมควร Kerzner (2019) เสนอวิธีจัดสรรเงินสำหรับงานที่ยังตอบไม่ได้ว่าจะสำเร็จหรือไม่ ด้วยการแบ่งเงินลงทุนออกเป็นช่วง แล้วอนุมัติทีละช่วงพร้อมกำหนดไว้ล่วงหน้าว่าเมื่อจบช่วงนั้นต้องเห็นผลอะไรจึงจะอนุมัติช่วงถัดไป ประโยชน์ของวิธีนี้ไม่ได้อยู่ที่การประหยัดเงิน แต่อยู่ที่การทำให้การหยุดโครงการเป็นการตัดสินใจที่ตกลงกันไว้ล่วงหน้า ไม่ใช่การยอมรับความล้มเหลว สำหรับ SMEs ซึ่งเจ้าของกิจการมักลังเลที่จะหยุดโครงการที่ลงเงินไปแล้ว การกำหนดจุดทบทวนพร้อมเงื่อนไขไว้ตั้งแต่วันอนุมัติงบจึงเป็นเครื่องมือควบคุมต้นทุนที่ได้ผลกว่าการตั้งเพดานงบเพียงอย่างเดียว

5.9 การควบคุมต้นทุนระหว่างดำเนินโครงการ

เมื่อโครงการเริ่มดำเนินงานแล้ว การบริหารต้นทุนไม่ได้หยุดอยู่ที่งบประมาณที่จัดทำไว้ในช่วงวางแผน แต่ต้องมีการติดตาม ตรวจสอบ และควบคุมค่าใช้จ่ายจริงอย่างต่อเนื่อง กระบวนการนี้เรียกว่า การควบคุมต้นทุน (Control Costs) ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อให้รู้ว่าโครงการยังอยู่ภายใต้งบประมาณที่กำหนดหรือไม่ ค่าใช้จ่ายส่วนใดเริ่มเบี่ยงเบนจากแผน และควรตัดสินใจปรับแก้ตรงจุดใดก่อนที่ปัญหาจะรุนแรงขึ้น (PMI, 2021)

ในบริบทของ SMEs การควบคุมต้นทุนมักเป็นเรื่องที่ถูกละเลย เพราะเจ้าของกิจการและทีมงานให้ความสนใจกับการทำให้งานเดินหน้าเป็นหลัก เช่น รีบเปิดร้านให้ทันกำหนด รีบส่งมอบระบบให้ลูกค้า หรือรีบเปิดตัวสินค้าใหม่ให้ทันแคมเปญ แต่หากระหว่างทางไม่มีการติดตามค่าใช้จ่ายจริง โครงการอาจดูเหมือนคืบหน้าดี จนกระทั่งถึงช่วงท้ายจึงพบว่างบประมาณถูกใช้เกินไปมากแล้ว การควบคุมต้นทุนที่ดีควรเริ่มจากการบันทึกต้นทุนจริง (Actual Cost: AC) อย่างสม่ำเสมอ ไม่ว่าจะเป็นค่าแรง ค่าวัสดุ ค่าผู้รับจ้าง ค่าโฆษณา ค่าระบบ หรือค่าใช้จ่ายย่อยอื่น ๆ ข้อมูลเหล่านี้ควรถูกเปรียบเทียบกับงบประมาณที่วางไว้ในแต่ละหมวด ไม่ใช่ดูเพียงยอดรวมตอนท้ายโครงการ เพราะหากรอจนจบโครงการ ธุรกิจจะไม่มีโอกาสแก้ไขอะไรได้มากนัก

ข้อสังเกตที่ควรพิจารณาควบคู่กันคือ SMEs จำนวนมากไม่ได้มองว่าการบริหารต้นทุนเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการแยกต่างหาก Turner และคณะ (2010) สัมภาษณ์ธุรกิจขนาดกลาง ขนาดย่อม และขนาดจิ๋ว รวม 18 แห่งใน 4 ประเทศ แล้วพบว่าไม่มีกิจการใดระบุว่าการบริหารต้นทุนเป็นแนวปฏิบัติที่จำเป็นต่อโครงการของตน คณะผู้วิจัยอธิบายว่าต้นทุนหลักของโครงการขนาดเล็กคือเวลาของบุคลากร ซึ่งถูกควบคุมผ่านตารางทรัพยากรอยู่แล้ว ส่วนค่าวัสดุถูกควบคุมในจังหวะที่สั่งซื้อ จึงสรุปว่าโครงการขนาดเล็กไม่จำเป็นต้องใช้วิธีบริหารต้นทุนที่ซับซ้อนอย่างการจัดการตามมูลค่างาน นอกจากนี้ยังพบว่าธุรกิจที่ใช้วิธีการแบบเอไจล์รวมขอบเขตงานกับทรัพยากรไว้ในเอกสารเดียว คือ แผนภูมิเบิร์นดาวน์ (Burn-down Chart) ซึ่งทำหน้าที่เป็นเส้นฐานของโครงการในหน่วยแรงงานแทนหน่วยเงิน

ข้อค้นพบดังกล่าวไม่ได้ขัดกับสาระของบทนี้ แต่ช่วยกำหนดขอบเขตของข้อสรุปให้ชัดเจนขึ้น กลุ่มตัวอย่างของ Turner และคณะ (2010) อยู่ในไอร์แลนด์ ออสเตรีย โรมาเนีย และสวีเดน ซึ่งเป็นบริบทที่ข้อจำกัดผูกมัดของโครงการคือกำลังคน ไม่ใช่สภาพคล่อง เมื่อข้อจำกัดผูกมัดคือกำลังคน การควบคุมตารางทรัพยากรย่อมทำหน้าที่ควบคุมต้นทุนไปพร้อมกัน แต่เมื่อข้อจำกัดผูกมัดคือจังหวะของเงินสด ดังเช่นโครงการที่ต้องจ่ายค่าวัสดุและค่าแรงก่อนจะได้รับชำระเงินจากลูกค้า ตารางทรัพยากร

จะไม่ให้คำตอบว่าเงินต้องออกเมื่อใด และกิจการมีเงินสดเพียงพอในช่วงเวลานั้นหรือไม่ การบริหารต้นทุนสำหรับ SMEs จึงไม่ควรถูกตัดออกจากโครงการขนาดเล็ก แต่ควรถูกจัดวางใหม่ให้ผูกกับปฏิทินการรับจ่ายเงิน แทนการยึดความครบถ้วนของรายงานตามแบบขององค์การขนาดใหญ่

วิธีควบคุมต้นทุนแบบง่ายที่ SMEs สามารถใช้ได้ คือการจัดทำรายงานต้นทุนรายสัปดาห์หรือรายงวด โดยมีข้อมูลอย่างน้อยสี่ส่วน ได้แก่ งบประมาณที่ได้รับอนุมัติ ค่าใช้จ่ายจริงจนถึงปัจจุบัน งบประมาณคงเหลือ และคำอธิบายความแตกต่างที่สำคัญ เช่น หมวดงานใดใช้เงินเกินแผน เพราะเหตุใด และต้องตัดสินใจอย่างไรต่อไป ตัวอย่างเช่น โครงการเปิดร้านค้าออนไลน์มีเส้นฐานต้นทุน 132,000 บาท เมื่อถึงสัปดาห์ที่ 4 พบว่าใช้เงินไปแล้ว 105,000 บาท ทั้งที่ตามแผนควรใช้สะสม 96,000 บาทตามเส้นโค้งในบทที่ 4 ผู้จัดการโครงการไม่ควรรอจนจบโครงการ แต่ควรรีบตรวจสอบทันทีว่าเงินเกินมาจากส่วนใด หากเกิดจากค่าพัฒนาเว็บไซต์ที่เพิ่มขึ้นเพราะเพิ่มฟังก์ชันใหม่ ต้องพิจารณาว่าฟังก์ชันนั้นจำเป็นจริงหรือไม่ หากเกิดจากค่าโฆษณาที่ใช้เกินแผน ต้องดูว่าผลลัพธ์คุ้มค่าหรือไม่ และยังมีเงินสดพอสำหรับงานทดสอบและเปิดตัวหรือไม่ รายงานที่มีข้อมูลเพียงสี่ส่วนเช่นนี้คือระดับความเป็นทางการที่พอเหมาะสำหรับ SMEs เพราะครบพอที่จะเห็นปัญหาตั้งแต่ยังแก้ทัน โดยไม่กินเวลาของคนที่ต้องรับงานประจำไปพร้อมกัน

การควบคุมโครงการที่มีประสิทธิภาพไม่ได้ขึ้นอยู่กับปริมาณข้อมูลที่ผู้จัดการโครงการได้รับ แต่ขึ้นอยู่กับคุณภาพของข้อมูลด้วย งานวิจัยในธุรกิจ SMEs อุตสาหกรรมก่อสร้างพบว่า ข้อมูลทางการบัญชีบริหารที่ถูกต้อง เกี่ยวข้องกับปัญหา กระชับ เข้าใจง่าย และเข้าถึงได้สะดวก มีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจของผู้บริหาร (มงคล กิตติวุฒิไกร และมนัสดา ชัยสวนียากรณ์, 2565) ดังนั้น ระบบรายงานโครงการของ SMEs ไม่จำเป็นต้องซับซ้อนหรือมีตัวชี้วัดจำนวนมาก แต่ควรแสดงข้อมูลที่ผู้บริหารนำไปใช้ตัดสินใจได้จริง เช่น งบประมาณเทียบผลจริง เงินสดที่ต้องใช้ในช่วงถัดไป งานที่ล่าช้า สาเหตุของความคลาดเคลื่อน และประเด็นที่ต้องการการตัดสินใจ ชุดคำถามที่ช่วยให้รายงานต้นทุนกระชับและตรงประเด็นเช่นนี้ สรุปได้ดังกล่องที่ 5.2

ข้อสังเกตนี้มีหลักฐานสนับสนุนจากงานวิจัยที่ศึกษาธุรกิจขนาดเล็กซึ่งอยู่ในภาวะวิกฤตแล้ว Dieperink และคณะ (2025) วิเคราะห์รายงานตรวจสอบความอยู่รอดของธุรกิจขนาดเล็กในประเทศเนเธอร์แลนด์ 520 ราย ระหว่างปี 2554 ถึง 2562 แล้วติดตามสถานะต่ออีกสามปี พบว่าเมื่อธุรกิจเข้าสู่ภาวะวิกฤตแล้ว การใช้อัตราส่วนทางการเงินเพียงอย่างเดียวแทบไม่ช่วยพยากรณ์ว่าธุรกิจใดจะรอด แต่เมื่อเพิ่มข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้ประกอบการและสภาพตลาดเข้าไป ความแม่นยำในการพยากรณ์จึงขยับขึ้นมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ข้อค้นพบนี้ชี้ว่ารายงานควบคุมต้นทุนของ SMEs ไม่ควรมีเพียง

ตัวเลข แต่ควรมีคำอธิบายสาเหตุและมุมมองต่อสถานการณ์ข้างหน้าประกอบด้วย จึงจะใช้ตัดสินใจได้จริง

ในโครงการที่ต้องการการติดตามต้นทุนและความก้าวหน้าอย่างเป็นระบบมากขึ้น สามารถใช้แนวคิดการจัดการตามมูลค่างาน (Earned Value Management: EVM) เข้ามาช่วยในระดับเบื้องต้นได้ EVM เป็นวิธีที่เชื่อมโยงแผน งานที่ทำได้จริง และต้นทุนจริงเข้าด้วยกัน โดยตัวชี้วัดพื้นฐาน ได้แก่ มูลค่างานตามแผน (Planned Value: PV) มูลค่างานที่ทำได้ (Earned Value: EV) และต้นทุนจริง (Actual Cost: AC) (PMI, 2019c)

ในบทนี้จะกล่าวถึง EVM เพียงในระดับปูพื้น เพราะรายละเอียดเต็มจะอยู่ในบทที่ 7 เรื่องการติดตาม ควบคุม และการวิเคราะห์ผลงานที่ทำได้ สิ่งที่ SMEs ควรเข้าใจในเบื้องต้นคือ การดูเพียง “ใช้เงินไปเท่าใด” ยังไม่พอ ต้องดูด้วยว่า “งานที่ทำได้มีมูลค่าเท่าใดเมื่อเทียบกับแผน” ตัวอย่างเช่น หากโครงการใช้งบไปแล้วร้อยละ 60 แต่ทำงานได้จริงเพียงร้อยละ 40 แสดงว่าโครงการอาจมีปัญหาทั้งด้านต้นทุนและความก้าวหน้า แม้งบประมาณรวมยังไม่หมดก็ตาม

ตัวชี้วัดง่าย ๆ ที่ควรรู้ ได้แก่ ความเบี่ยงเบนด้านต้นทุน (Cost Variance: CV) และดัชนีประสิทธิภาพต้นทุน (Cost Performance Index: CPI) โดย CV คำนวณจากมูลค่างานที่ทำได้ลบด้วยต้นทุนจริง หรือ CV = EV − AC หาก CV เป็นบวก หมายความว่าโครงการใช้ต้นทุนน้อยกว่ามูลค่างานที่ทำได้ แต่หาก CV เป็นลบ หมายความว่าโครงการใช้เงินมากกว่างานที่ทำได้ ส่วน CPI คำนวณจาก EV ÷ AC หากมากกว่า 1 แสดงว่าต้นทุนมีประสิทธิภาพ หากน้อยกว่า 1 แสดงว่าใช้เงินเกินประสิทธิภาพที่ควรเป็น สำหรับ SMEs ไม่จำเป็นต้องเริ่มจากสูตรจำนวนมาก แต่ควรเริ่มจากคำถามง่าย ๆ ในกล่องที่ 5.2 ก่อน

กล่องที่ 5.2 คำถามสำหรับติดตามต้นทุนโครงการ SMEs

1) ค่าใช้จ่ายจริงจนถึงปัจจุบันเท่าใด

2) ค่าใช้จ่ายจริงสูงหรือต่ำกว่างบประมาณตามแผนหรือไม่

3) งานที่ทำเสร็จจริงมีมูลค่าคุ้มกับเงินที่จ่ายไปหรือไม่

4) หมวดต้นทุนใดเริ่มเกินงบประมาณ

5) ต้นทุนที่เพิ่มขึ้นเกิดจากขอบเขตงานเพิ่ม ความล่าช้า หรือการประมาณต่ำเกินไป

6) หากดำเนินต่อไปตามแนวโน้มปัจจุบัน โครงการจะจบในงบประมาณที่อนุมัติไว้หรือไม่

7) ต้องลดขอบเขต เพิ่มงบประมาณ หรือปรับวิธีทำงานหรือไม่

การควบคุมต้นทุนจึงไม่ใช่การตัดค่าใช้จ่ายทุกอย่างให้ต่ำที่สุด แต่เป็นการรักษาสมดุลระหว่างงบประมาณ คุณภาพ ขอบเขต และผลลัพธ์ทางธุรกิจ บางครั้งการจ่ายเพิ่มอาจสมเหตุสมผล หากช่วยลดความเสี่ยงหรือเพิ่มคุณค่าของโครงการอย่างชัดเจน แต่การจ่ายเพิ่มควรผ่านการตัดสินใจที่มีข้อมูล ไม่ใช่เกิดจากความเร่งรีบหรือความไม่ชัดเจนของขอบเขตงาน กล่าวโดยสรุป การควบคุมต้นทุนสำหรับ SMEs ควรทำอย่างเรียบง่ายแต่สม่ำเสมอ มีการบันทึกต้นทุนจริง เปรียบเทียบกับงบประมาณ วิเคราะห์ความแตกต่าง และตัดสินใจแก้ไขตั้งแต่เนิ่น ๆ

5.10 สรุปท้ายบท

บทนี้อธิบายว่า การบริหารต้นทุน งบประมาณ และกระแสเงินสดเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารโครงการในบริบทของ SMEs เพราะธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางมักมีข้อจำกัดด้านเงินทุนและเงินสดหมุนเวียนมากกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ โครงการที่ดูเหมือนมีศักยภาพสูงอาจกลายเป็นภาระได้หากประเมินต้นทุนต่ำเกินไป ไม่เห็นจังหวะเงินสด หรือไม่มีระบบติดตามค่าใช้จ่ายจริงระหว่างดำเนินงาน

จุดเริ่มต้นของบทนี้คือการทำความเข้าใจว่า ต้นทุน งบประมาณ และกระแสเงินสดไม่ใช่เรื่องเดียวกัน ต้นทุนบอกว่าโครงการต้องใช้เงินรวมเท่าใด งบประมาณคือกรอบวงเงินที่ได้รับอนุมัติ ส่วนกระแสเงินสดบอกว่าเงินจะเข้าและออกในช่วงเวลาใด สำหรับ SMEs คำถามเรื่องกระแสเงินสดมีความสำคัญมาก เพราะโครงการอาจดูคุ้มค่าในภาพรวม แต่ยังสร้างปัญหาระหว่างทางได้ หากธุรกิจต้องจ่ายเงินก้อนใหญ่ก่อนที่จะมีเงินเข้า การจำแนกประเภทต้นทุนช่วยให้ SMEs มองเห็นค่าใช้จ่ายครบถ้วนขึ้น ทั้งต้นทุนที่จับต้องได้ ต้นทุนที่จับต้องไม่ได้ ต้นทุนทางตรง ต้นทุนทางอ้อม ต้นทุนคงที่ ต้นทุนผันแปร และต้นทุนจม

บทนี้ยังชี้ให้เห็นว่า การวางแผนการจัดการต้นทุนควรเกิดขึ้นก่อนเริ่มใช้เงินจริง SMEs ควรกำหนดตั้งแต่ต้นว่าจะประมาณต้นทุนอย่างไร ใครเป็นผู้อนุมัติค่าใช้จ่าย ระดับใดต้องขออนุมัติจากเจ้าของกิจการ จะติดตามต้นทุนบ่อยแค่ไหน และหากค่าใช้จ่ายเกินแผนจะตัดสินใจอย่างไร ส่วนการประมาณต้นทุนควรเริ่มจากรายการกิจกรรมที่ได้จากแผนโครงการ ไม่ควรเริ่มจากการเดาตัวเลขรวมก้อนเดียว และควรเลือกเทคนิคการประมาณให้เหมาะกับความซับซ้อนของโครงการและข้อมูลที่มีอยู่

เมื่อประมาณต้นทุนแล้ว การจัดทำงบประมาณโครงการและเส้นฐานต้นทุนจะช่วยให้ SMEs มีกรอบอ้างอิงในการควบคุมค่าใช้จ่ายระหว่างดำเนินงาน งบประมาณที่ดีไม่ควรมีเพียงยอดรวม แต่ควรแยกตามกลุ่มงานหลัก และควรเชื่อมโยงกับช่วงเวลาที่เงินจะถูกใช้ เพื่อให้สามารถวางแผนกระแส

เงินสดได้จริง ประเด็นเรื่องเงื่อนไขการชำระเงินกับลูกค้าและซัพพลายเออร์ก็มีผลต่อความสำเร็จของโครงการ SMEs อย่างมาก การเก็บเงินมัดจำ การแบ่งจ่ายตาม Milestones การตรวจรับก่อนชำระเงินงวดถัดไป และการกำหนดเงื่อนไขกรณีขอบเขตงานเปลี่ยน ล้วนเป็นเครื่องมือที่ช่วยลดความเสี่ยงด้านเงินสด

ทุนสำรองของโครงการเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ SMEs รับมือกับความไม่แน่นอน โดยควรแยกให้ชัดระหว่างทุนสำรองเผื่อความเสี่ยงที่คาดการณ์ได้กับทุนสำรองเพื่อการบริหาร ซึ่งมีวัตถุประสงค์และอำนาจอนุมัติต่างกัน และการกำกับทุนสำรองที่ดีควรมีกติกาการเบิกใช้ชัดเจน โดยเปิดให้ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ร่วมพิจารณา ท้ายที่สุด การควบคุมต้นทุนต้องเกิดขึ้นระหว่างดำเนินโครงการ ไม่ใช่หลังจากโครงการจบแล้ว SMEs ควรบันทึกต้นทุนจริง เปรียบเทียบกับงบประมาณ วิเคราะห์ความเบี่ยงเบน และตัดสินใจแก้ไขตั้งแต่เนิ่น ๆ โดยให้ความสำคัญกับคุณภาพของข้อมูลที่ใช้ตัดสินใจมากกว่าปริมาณข้อมูล ในโครงการที่ซับซ้อนขึ้น อาจใช้แนวคิด EVM ในระดับเบื้องต้น เพื่อเชื่อมโยงต้นทุนจริงกับงานที่ทำได้จริง ก่อนจะศึกษารายละเอียดเต็มในบทที่ 7 โดยสรุปการบริหารต้นทุนของโครงการ SMEs ไม่ใช่การทำตัวเลขให้สวยในแผน แต่เป็นการทำให้ธุรกิจรู้ว่าเงินจะถูกใช้ไปกับอะไร ใช้เมื่อใด คุ้มค่าหรือไม่ และยังอยู่ในกรอบที่ธุรกิจรับไหวหรือไม่

หากอ่านบทนี้ผ่านกรอบในหัวข้อ 1.13 จะเห็นว่าบทนี้คือบทที่หลักการกระแสเงินสดเป็นข้อจำกัดผูกมัดถูกพัฒนาเต็มรูปแบบ ตำราสากลจัดการต้นทุนเป็นเรื่องของการควบคุมยอดรวมไม่ให้เกินงบ ซึ่งเป็นมุมมองที่ใช้ได้กับองค์การที่มีสภาพคล่องรองรับ แต่สำหรับ SMEs โครงการที่อยู่ในงบประมาณทุกบาทยังล้มได้ถ้าจังหวะการจ่ายกับจังหวะการรับไม่ตรงกัน ข้อเสนอของบทนี้จึงเปลี่ยนคำถามหลักจาก “ใช้เงินเกินหรือไม่” เป็น “เดือนใดเงินจะขาดมือ” และทำให้เงื่อนไขการชำระเงินกับทุนสำรองกลายเป็นเครื่องมือบริหารโครงการ ไม่ใช่เพียงเรื่องของฝ่ายบัญชี

5.11 กรณีศึกษา

กรณี: โครงการเปิดครัวกลางของธุรกิจอาหารพร้อมส่ง SMEs

ธุรกิจอาหารพร้อมส่งแห่งหนึ่งเริ่มต้นจากครัวเล็ก ๆ ในบ้านและขายผ่านช่องทางออนไลน์เป็นหลัก เมื่อยอดสั่งซื้อเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เจ้าของกิจการพบว่าครัวเดิมเริ่มไม่เพียงพอ พนักงานทำงานแออัด การควบคุมคุณภาพอาหารทำได้ยาก และบางวันต้องปฏิเสธคำสั่งซื้อเพราะผลิตไม่ทัน เจ้าของกิจการจึงตัดสินใจเริ่ม “โครงการเปิดครัวกลาง” เพื่อเพิ่มกำลังการผลิตและทำให้กระบวนการทำงานเป็นระบบมากขึ้น

ในช่วงแรก เจ้าของกิจการประเมินคร่าว ๆ ว่าโครงการนี้น่าจะใช้งบประมาณประมาณ 800,000 บาท โดยคิดจากค่าปรับปรุงพื้นที่และค่าอุปกรณ์หลัก แต่เมื่อเริ่มจัดทำงบประมาณอย่างละเอียด ทีมพบว่ายังมีค่าใช้จ่ายอีกหลายรายการที่ไม่ได้คิดไว้ เช่น ค่าเช่าล่วงหน้า ค่ามัดจำพื้นที่ ค่าระบบไฟฟ้าและน้ำ ค่าใบอนุญาต ค่าชั้นวางวัตถุดิบ ค่าระบบ POS ค่าขนส่งอุปกรณ์ ค่าอบรมพนักงาน ค่าออกแบบบรรจุภัณฑ์ใหม่ และค่าโฆษณาเปิดตัวครัวกลาง หลังจากแตกต้นทุนตามกลุ่มงาน ทีมพบว่างบประมาณรวมที่สมจริงขึ้นอยู่ที่ 1,120,000 บาท ไม่ใช่ 800,000 บาทอย่างที่คิดในตอนแรก แม้ตัวเลขจะสูงขึ้น แต่การเห็นต้นทุนครบถ้วนทำให้เจ้าของกิจการตัดสินใจได้ดีขึ้น โดยเลือกแบ่งโครงการเป็น 2 ระยะ ระยะแรกเน้นปรับปรุงพื้นที่และติดตั้งอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการผลิต ส่วนระยะที่สองจึงค่อยเพิ่มระบบจัดเก็บข้อมูลและเครื่องมือวิเคราะห์ยอดขาย

ทีมยังจัดทำแผนกระแสเงินสดรายเดือน และพบว่าเงินออกมากที่สุดจะเกิดขึ้นในเดือนแรก จากค่าเช่าล่วงหน้า ค่ามัดจำ และค่าผู้รับเหมางวดแรก หากจ่ายทุกอย่างตามเงื่อนไขเดิม ธุรกิจจะมีเงินสดเหลือน้อยเกินไปสำหรับซื้อวัตถุดิบและจ่ายเงินเดือน เจ้าของกิจการจึงเจรจากับผู้รับเหมาให้แบ่งจ่ายตามความก้าวหน้าของงาน และเจรจากับซัพพลายเออร์อุปกรณ์บางรายให้ชำระเงินบางส่วนหลังติดตั้งเสร็จ ในด้านทุนสำรอง ทีมกัน Contingency Reserve ไว้ 70,000 บาท สำหรับค่าวัสดุที่อาจเพิ่มขึ้น ค่าแก้งานระบบไฟฟ้า และค่าอุปกรณ์ย่อยที่อาจจำเป็นระหว่างติดตั้ง ส่วน Management Reserve อีก 100,000 บาท ถูกกันไว้ในระดับเจ้าของกิจการ เผื่อกรณีเกิดเหตุการณ์สำคัญ เช่น ต้องเปลี่ยนอุปกรณ์หลัก หรือพื้นที่ต้องปรับปรุงเพิ่มเติมตามข้อกำหนดด้านสุขอนามัย

ระหว่างดำเนินโครงการ เมื่อถึงสัปดาห์ที่ 5 ผู้รับเหมาพบว่าระบบไฟฟ้าเดิมไม่สามารถรองรับอุปกรณ์ครัวบางรายการได้ ต้องเพิ่มค่าใช้จ่ายอีก 45,000 บาท หากไม่มีทุนสำรองและไม่มีเกณฑ์อนุมัติ ทีมอาจตัดสินใจล่าช้าหรือกระทบเงินสดทันที แต่เนื่องจากได้กัน Contingency Reserve ไว้และรายการนี้อยู่ในความเสี่ยงที่คาดการณ์ได้ เจ้าของกิจการจึงอนุมัติได้รวดเร็ว โดยยังไม่ทำให้งบประมาณรวมเสียการควบคุมทางการเงิน เมื่อโครงการใกล้เสร็จ ทีมตรวจสอบต้นทุนจริงเทียบกับงบประมาณ พบว่าค่าอุปกรณ์สูงกว่าแผนเล็กน้อย แต่ค่าโฆษณาเปิดตัวต่ำกว่าแผน เพราะตัดสินใจใช้ฐานลูกค้าเดิมและช่องทางออนไลน์ของธุรกิจแทนการซื้อโฆษณาจำนวนมาก โครงการจบด้วยต้นทุนรวม 1,105,000 บาท ต่ำกว่างบประมาณที่ปรับใหม่เล็กน้อย และยังมีเงินสดพอสำหรับการดำเนินงานในเดือนแรกของครัวกลาง

5.12 บทเรียนจากกรณีศึกษา

กรณีนี้สะท้อนว่า การประมาณต้นทุนคร่าว ๆ อาจทำให้เจ้าของกิจการเห็นภาพโครงการต่ำกว่าความเป็นจริง หากธุรกิจเริ่มดำเนินการจากตัวเลข 800,000 บาทโดยไม่แตกต้นทุน โครงการอาจเจอปัญหาเงินสดระหว่างทาง แต่เมื่อแยกต้นทุนตามกิจกรรมและกลุ่มงาน ธุรกิจเห็นภาพที่ชัดขึ้นและสามารถปรับขอบเขต แบ่งโครงการเป็นระยะ และเจรจาเงื่อนไขการจ่ายเงินได้เหมาะสมกว่าเดิม บทเรียนสำคัญอีกประการคือ งบประมาณและกระแสเงินสดต้องถูกพิจารณาควบคู่กัน โครงการนี้ไม่ได้มีปัญหาเพียงเรื่อง “ต้องใช้เงินเท่าใด” แต่มีปัญหาว่า “ต้องจ่ายเงินเมื่อใด” การทำแผนกระแสเงินสดทำให้เจ้าของกิจการเห็นช่วงที่เงินออกมากที่สุด และสามารถเจรจาเงื่อนไขกับผู้รับเหมาและซัพพลายเออร์ได้ก่อนที่เงินสดจะตึงตัว กรณีนี้ยังแสดงให้เห็นว่าทุนสำรองไม่ใช่เงินที่กันไว้เพื่อใช้จ่ายตามใจ แต่เป็นเครื่องมือรองรับความไม่แน่นอนที่มีวินัย หากไม่มี Contingency Reserve ค่าแก้ระบบไฟฟ้า 45,000 บาทอาจกลายเป็นปัญหาใหญ่ แต่เมื่อเตรียมไว้ล่วงหน้า โครงการสามารถเดินหน้าต่อได้โดยไม่เสียการควบคุมทางการเงิน

ส่วนที่ 2

การดำเนินและควบคุมโครงการ

ส่วนนี้ประกอบด้วยบทที่ 6 ถึงบทที่ 12 ว่าด้วยการนำแผนไปปฏิบัติและการดูแลให้โครงการเดินไปตามเป้าหมาย ได้แก่ การดำเนินโครงการ (บทที่ 6) การติดตามและควบคุมโครงการ (บทที่ 7) การบริหารคุณภาพ (บทที่ 8) การบริหารความเสี่ยง (บทที่ 9) การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (บทที่ 10) การสื่อสารโครงการ (บทที่ 11) และการบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง (บทที่ 12) บทในส่วนนี้อ่านแยกกันได้ ผู้อ่านที่มีโครงการกำลังดำเนินอยู่และพบปัญหาเฉพาะด้านจึงเปิดอ่านบทที่ตรงกับปัญหานั้นได้ทันที ยกเว้นบทที่ 7 ซึ่งใช้ตัวอย่างและตัวเลขต่อเนื่องจากบทที่ 4 และบทที่ 5

บทที่ 6

การดำเนินโครงการ

Project Execution

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาเนื้อหาในบทนี้แล้ว ผู้อ่านสามารถ

1. อธิบายความหมายและความสำคัญของการดำเนินโครงการในบริบทของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium-sized Enterprises: SMEs)
2. เตรียมความพร้อมก่อนเริ่มดำเนินงานจริง
3. จัดประชุมเริ่มโครงการ (Project Kick-off Meeting) ได้อย่างเหมาะสม
4. มอบหมายงานและประสานงานกับทีมขนาดเล็กได้อย่างชัดเจน
5. บริหารทีมโครงการขนาดเล็กและจัดการงานประจำควบคู่กับงานโครงการ
6. จัดการประเด็นปัญหา (Issue) และการเปลี่ยนแปลง (Change) ระหว่างดำเนินงานอย่างมีวินัย โดยไม่หลุดจากเป้าหมายหลักของโครงการ

บทนำ

ในบทที่ 1 ถึงบทที่ 5 ผู้อ่านได้เรียนรู้ตั้งแต่ความหมายของโครงการ การคัดเลือกโครงการ การจัดทำกฎบัตรโครงการ การสร้างโครงสร้างการแบ่งงาน การวางกำหนดการ และการบริหารต้นทุน งบประมาณ และกระแสเงินสด ขั้นตอนเหล่านี้เป็นส่วนของการเตรียมความพร้อมก่อนลงมือทำ แต่ไม่ว่าแผนจะถูกเขียนไว้อย่างดีเพียงใด ความสำเร็จของโครงการจะเกิดขึ้นไม่ได้ หากแผนนั้นไม่ถูกนำไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ

การดำเนินโครงการ (Project Execution) คือช่วงที่ทีมเริ่มทำงานจริงตามแผนที่วางไว้ ทรัพยากรถูกใช้จริง ค่าใช้จ่ายเริ่มเกิดขึ้นจริง ผู้รับผิดชอบต้องส่งมอบงานตามหน้าที่ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเริ่มเห็นผลของโครงการมากขึ้น ช่วงนี้จึงเป็นจุดที่แผนบนกระดาษต้องเผชิญกับข้อจำกัดของโลกจริง เช่น คนไม่ว่าง ผู้รับจ้างส่งงานช้า ข้อมูลไม่ครบ ลูกค้าเปลี่ยนความต้องการ วัสดุขาดตลาด หรือระบบที่คิดว่าจะใช้ได้กลับต้องแก้ไขเพิ่มเติม

สำหรับ SMEs ช่วงดำเนินโครงการมักท้าทายกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ เพราะทีมงานมีขนาดเล็ก คนหนึ่งคนรับผิดชอบหลายบทบาท และงานโครงการมักต้องทำควบคู่กับงานประจำ เช่น พนักงานการตลาดต้องทำแคมเปญใหม่ไปพร้อมกับตอบลูกค้ารายวัน พนักงานคลังสินค้าต้องช่วยปรับระบบสต็อกใหม่ไปพร้อมกับแพ็กสินค้า หรือเจ้าของกิจการต้องตัดสินใจเรื่องโครงการไปพร้อมกับดูแลยอดขายและการเงินของธุรกิจ

ดังนั้น การดำเนินโครงการใน SMEs จึงไม่ได้หมายถึงการทำตามแผนแบบแข็งตัว แต่หมายถึงการทำให้ทีมใช้แผนเป็นเข็มทิศ ขณะเดียวกันก็สามารถแก้ปัญหาและปรับการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริง โดยไม่สูญเสียเป้าหมายหลักของโครงการ การบริหารในช่วงนี้ต้องอาศัยความชัดเจน ความคล่องตัว และวินัยในการติดตามงานไปพร้อมกัน

บทนี้จะเน้นการดำเนินโครงการในระดับที่ SMEs ใช้ได้จริง เริ่มจากการทำความเข้าใจบทบาทของการดำเนินโครงการ การเตรียมพร้อมก่อนเริ่มงาน การประชุมเริ่มโครงการ การมอบหมายและประสานงาน การบริหารทีมขนาดเล็ก การจัดการงานประจำควบคู่กับงานโครงการ และการจัดการประเด็นปัญหาระหว่างทาง ทั้งหมดนี้เป็นพื้นฐานสำคัญก่อนเข้าสู่บทที่ 7 ซึ่งจะกล่าวถึงการติดตาม ควบคุม และการวิเคราะห์ผลงานที่ทำได้อย่างเป็นระบบมากขึ้น

6.1 ความหมายและบทบาทของการดำเนินโครงการ

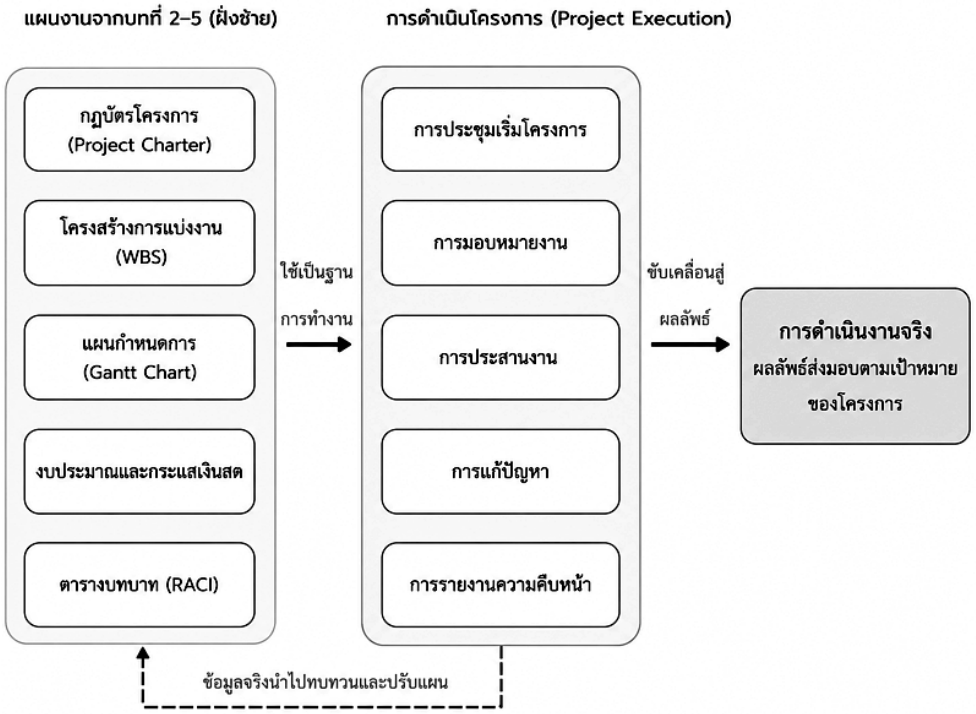
การดำเนินโครงการ (Project Execution) คือกระบวนการนำแผนโครงการไปปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ กล่าวอีกอย่างหนึ่งคือ เป็นช่วงที่โครงการเปลี่ยนจาก “สิ่งที่วางแผนไว้” เป็น “สิ่งที่เกิดขึ้นจริง” ไม่ว่าจะเป็นการผลิตสินค้า การพัฒนาระบบ การจัดงาน การเปิดสาขา การปรับปรุงกระบวนการ หรือการให้บริการตามขอบเขตที่ตกลงไว้ ในมาตรฐานการบริหารโครงการ กิจกรรมกลุ่มนี้จัดอยู่ในกลุ่มกระบวนการดำเนินงาน (Executing Process Group) ซึ่งเป็นช่วงที่ใช้ทรัพยากรส่วนใหญ่ของโครงการ (Project Management Institute [PMI], 2023; Larson & Gray, 2021)

บทบาทสำคัญของการดำเนินโครงการคือการทำให้ทรัพยากร คน เวลา เงิน และข้อมูล ถูกใช้ไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายของโครงการ หากช่วงวางแผนเป็นการตอบคำถามว่า “ต้องทำอะไร เมื่อใด และใช้เงินเท่าใด” ช่วงดำเนินโครงการจะตอบคำถามว่า “ใครกำลังทำอะไรอยู่ งานเดินหน้าแค่ไหน มีอุปสรรคอะไร และต้องตัดสินใจเรื่องใดเพื่อให้โครงการเดินต่อได้”

ใน SMEs การดำเนินโครงการมักไม่ได้แยกออกจากงานประจำอย่างชัดเจนเหมือนในองค์การขนาดใหญ่ เจ้าของกิจการหรือผู้จัดการอาจต้องเป็นทั้งผู้อนุมัติ ผู้ประสานงาน ผู้แก้ปัญหา และบางครั้งเป็นผู้ลงมือทำเองด้วย ความยืดหยุ่นนี้เป็นจุดแข็งของ SMEs เพราะตัดสินใจได้เร็วและปรับตัวได้ไว แต่ก็เป็นจุดเสี่ยง หากไม่มีการแบ่งบทบาทและติดตามงานอย่างชัดเจน

ตัวอย่างเช่น โครงการเปิดร้านค้าออนไลน์ของ SMEs อาจมีแผนชัดเจนว่า ต้องถ่ายภาพสินค้า ตั้งค่าระบบชำระเงิน ทดสอบคำสั่งซื้อ และเปิดตัวผ่านสื่อออนไลน์ แต่เมื่อเริ่มทำจริง พนักงานการตลาดติดงานตอบลูกค้า พนักงานคลังสินค้ายังจัดข้อมูลสินค้าไม่เสร็จ ผู้พัฒนาเว็บไซต์รอรูปภาพจากทีม และเจ้าของกิจการยังไม่อนุมัติรูปแบบหน้าร้าน สถานการณ์นี้สะท้อนว่า การมีแผนอย่างเดียวไม่เพียงพอ หากไม่มีการประสานงานและการตัดสินใจระหว่างทาง

การดำเนินโครงการจึงต้องอาศัยทั้ง “วินัย” และ “ความคล่องตัว” วินัยหมายถึงการทำงานตามขอบเขต กำหนดการ งบประมาณ และบทบาทที่ตกลงไว้ ส่วนความคล่องตัวหมายถึงความสามารถในการปรับวิธีทำงานเมื่อสถานการณ์เปลี่ยน โดยยังรักษาเป้าหมายหลักของโครงการไว้ ความสมดุลระหว่างสองสิ่งนี้เป็นหัวใจของการบริหารโครงการสำหรับ SMEs ความเชื่อมโยงจากแผนงานในบทก่อนหน้าไปสู่การดำเนินงานจริงสรุปได้ดังภาพที่ 6.1



ภาพที่ 6.1 จากแผนโครงการสู่การดำเนินงานจริง

ลักษณะเช่นนี้ไม่ใช่ความบกพร่องของ SMEs แต่เป็นธรรมชาติของธุรกิจขนาดเล็ก Jennings และ Beaver (1997) ชี้ว่าการจัดการในกิจการขนาดเล็กไม่ใช่การย่อส่วนของการจัดการในองค์การขนาดใหญ่ และการที่เจ้าของกิจการต้องสวมหลายบทบาทพร้อมกันในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักมักก่อให้เกิดความขัดแย้งในบทบาท ซึ่งเพิ่มโอกาสของการตัดสินใจที่ผิดพลาด ข้อสังเกตนี้ทำให้เห็นว่าการดำเนินโครงการใน SMEs ต้องออกแบบให้รับกับความจริงข้อนี้ตั้งแต่ต้น ไม่ใช่คาดหวังให้ธุรกิจแยกบทบาทได้เหมือนองค์การขนาดใหญ่

ส่วนคำถามว่าจะใช้วินัยมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของโครงการเอง Shenhar และ Dvir (2007) เสนอว่าโครงการที่ต่างกันในด้านความใหม่ของผลลัพธ์ ระดับความไม่แน่นอนทางเทคโนโลยี ความซับซ้อนของระบบ และความเร่งด่วนของเวลา ต้องใช้วิธีบริหารที่ต่างกัน โครงการที่ผลลัพธ์ชัดเจนและใช้เทคโนโลยีที่คุ้นเคยสามารถยึดแผนเดิมได้มาก ส่วนโครงการที่ยังมีความไม่แน่นอนสูงต้องเผื่อการปรับแผนระหว่างทางไว้มากกว่า

6.2 การเตรียมความพร้อมก่อนเริ่มดำเนินงานจริง

ก่อนเริ่มดำเนินงานจริง SMEs ควรตรวจสอบว่าโครงการมีความพร้อมในประเด็นสำคัญหรือไม่ เพราะหลายโครงการล่าช้าตั้งแต่ช่วงต้น ไม่ใช่เพราะทีมไม่ตั้งใจ แต่เพราะเริ่มงานทั้งที่ข้อมูลยังไม่ครบ ผู้รับผิดชอบยังไม่ชัด งบประมาณยังไม่อนุมัติ หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องยังเข้าใจไม่ตรงกัน (Larson & Gray, 2021)

การเตรียมความพร้อมก่อนเริ่มงานจริงควรเริ่มจากการทบทวนกฎบัตรโครงการ (Project Charter) เพื่อยืนยันว่าเหตุผลของโครงการ วัตถุประสงค์ ขอบเขต ผลลัพธ์ส่งมอบ และผู้มีอำนาจตัดสินใจยังตรงกับความต้องการของธุรกิจ หากเวลาผ่านไปนานตั้งแต่จัดทำกฎบัตรโครงการจนถึงวันเริ่มดำเนินงาน ควรทบทวนอีกครั้งว่าเงื่อนไขสำคัญยังเหมือนเดิมหรือไม่ เช่น งบประมาณยังเพียงพอหรือไม่ ลูกค้ายังต้องการผลลัพธ์เดิมหรือไม่ หรือสภาพตลาดเปลี่ยนไปจนต้องปรับแผนหรือไม่

ขั้นต่อมาคือการตรวจสอบแผนงานจากบทก่อนหน้า ได้แก่ WBS, Activity List, Gantt Chart, Budget, Cash Flow และ RACI เอกสารเหล่านี้ไม่ควรถูกจัดทำไว้แล้วเก็บไว้เฉย ๆ แต่ควรถูกใช้เป็นเครื่องมือเริ่มต้นการดำเนินงานจริง หากพบว่าบางส่วนยังไม่ชัด เช่น กิจกรรมไม่มีผู้รับผิดชอบงานบางรายการไม่มีวันส่งมอบ หรือค่าใช้จ่ายบางส่วนยังไม่ได้รับอนุมัติ ควรแก้ไขก่อนเริ่มดำเนินงานเต็มรูปแบบ

สำหรับ SMEs การเตรียมความพร้อมยังรวมถึงการตรวจสอบ “ความพร้อมของคน” ด้วย เพราะทีมงานอาจมีแผนที่ดี แต่ไม่มีเวลาพอทำจริง หากพนักงานที่ถูกมอบหมายให้ทำโครงการยังต้องรับผิดชอบงานประจำเต็มเวลา ผู้จัดการโครงการควรหารือให้ชัดว่าแต่ละคนสามารถให้เวลาโครงการได้มากน้อยเพียงใด งานใดต้องลดภาระงานประจำชั่วคราว งานใดต้องจ้างภายนอก และงานใดควรเลื่อนไปทำภายหลัง

อีกเรื่องหนึ่งที่ SMEs ควรเตรียมให้พร้อมคือช่องทางการสื่อสารและการเก็บข้อมูลโครงการ เช่น จะใช้กลุ่ม Line, Google Drive, Trello, Notion, Microsoft Teams, Google Sheets หรือเครื่องมือใดในการติดตามงาน เอกสารเวอร์ชันล่าสุดจะเก็บไว้ที่ไหน ใครเป็นผู้ปรับปรุงข้อมูล และทีมจะประชุมติดตามงานบ่อยแค่ไหน หากไม่มีระบบพื้นฐานเหล่านี้ การดำเนินโครงการจะพึ่งพาความจำและการพูดคุยส่วนตัวมากเกินไป ซึ่งทำให้ข้อมูลตกหล่นได้ง่าย ประเด็นสำคัญที่ควรตรวจสอบก่อนเริ่มดำเนินงานสรุปได้ดังตารางที่ 6.1

ตารางที่ 6.1 รายการตรวจสอบก่อนเริ่มดำเนินโครงการสำหรับ SMEs

ประเด็นที่ต้องตรวจสอบ	คำถามสำคัญ	สถานะที่ควรมีก่อนเริ่มงาน
วัตถุประสงค์โครงการ	ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกันหรือไม่ว่าโครงการทำไปเพื่ออะไร	มีเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ชัดเจน
ขอบเขตงาน	งานที่รวมและไม่รวมในโครงการชัดเจนหรือไม่	มีขอบเขตที่ตกลงร่วมกัน
กำหนดการ	กิจกรรมหลักมีวันเริ่มและวันส่งมอบหรือไม่	มี Gantt Chart หรือแผนกำหนดการที่ใช้ได้จริง
งบประมาณ	ค่าใช้จ่ายสำคัญได้รับอนุมัติแล้วหรือไม่	มีงบประมาณและเกณฑ์อนุมัติค่าใช้จ่าย
บทบาท	ใครรับผิดชอบงานใด ใครอนุมัติผลลัพธ์	มี RACI หรือข้อตกลงบทบาทชัดเจน
ทรัพยากร	คน เวลา อุปกรณ์ และข้อมูลพร้อมหรือไม่	มีทรัพยากรเพียงพอสำหรับเริ่มงาน
การสื่อสาร	ทีมจะรายงานและติดตามงานผ่านช่องทางใด	มีช่องทางและรอบประชุมชัดเจน

รายการตรวจสอบในตารางที่ 6.1ช่วยลดปัญหาการเริ่มโครงการแบบคลุมเครือ โดยเฉพาะใน SMEs ที่มักเริ่มงานเร็วเพราะต้องการตอบสนองตลาดหรือความต้องการของลูกค้า การเริ่มเร็วเป็นข้อดี แต่ควรเป็นการเริ่มที่มีความพร้อมขั้นต่ำ ไม่ใช่เริ่มจากความเร่งรีบจนทำให้ต้องแก้ปัญหาตามหลังตลอดเวลา กล่าวโดยสรุป การเตรียมความพร้อมก่อนดำเนินโครงการคือการทำให้ทีมเริ่มต้นจากจุดเดียวกัน เห็นเป้าหมายเดียวกัน เข้าใจบทบาทของตนเอง และมีเครื่องมือพื้นฐานในการประสานงาน หากเตรียมส่วนนี้ดี โอกาสที่โครงการจะหลุดจากแผนตั้งแต่ช่วงต้นจะลดลงอย่างมาก

6.3 การประชุมเริ่มโครงการ

การประชุมเริ่มโครงการ (Project Kick-off Meeting) เป็นกิจกรรมสำคัญในช่วงต้นของการดำเนินโครงการ เพราะเป็นโอกาสที่ทีมงาน ผู้บริหาร ผู้รับผิดชอบหลัก และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทำความเข้าใจโครงการร่วมกันก่อนลงมือทำจริง สำหรับ SMEs การประชุมนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นทางการมาก แต่ควรมีโครงสร้างที่ชัดเจนพอให้ทุกฝ่ายรู้ว่าโครงการกำลังจะเดินไปในทิศทางใด (Larson & Gray, 2021; Kerzner, 2022)

จุดประสงค์ของการประชุมเริ่มโครงการไม่ใช่เพียงการแจ้งว่าโครงการเริ่มแล้ว แต่เป็นการยืนยันความเข้าใจร่วมกันในเรื่องสำคัญ ได้แก่ เหตุผลของโครงการ เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องส่งมอบ ขอบเขตงาน กำหนดการหลัก งบประมาณเบื้องต้น บทบาทของแต่ละคน ช่องทางการสื่อสาร และวิธีจัดการเมื่อเกิดปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลง

ใน SMEs การประชุมเริ่มโครงการมีความสำคัญมาก เพราะหลายครั้งโครงการเริ่มจากการพูดคุยระหว่างเจ้าของกิจการกับคนบางกลุ่ม แต่ผู้ที่ต้องลงมือทำจริงอาจรับรู้ข้อมูลไม่ครบ ตัวอย่างเช่น เจ้าของกิจการต้องการเปิดร้านค้าออนไลน์ภายใน 6 สัปดาห์ แต่พนักงานคลังสินค้าไม่ทราบว่าต้องเตรียมข้อมูลสต็อกให้เสร็จภายในสัปดาห์ที่ 2 หรือพนักงานการตลาดไม่ทราบว่าวันเปิดตัวถูกกำหนดให้ตรงกับแคมเปญสำคัญ หากไม่มีการประชุมเริ่มโครงการ ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันเหล่านี้จะกลายเป็นปัญหาระหว่างดำเนินงาน

การประชุมเริ่มโครงการที่ดีควรใช้เอกสารจากบทก่อนหน้าเป็นฐาน ไม่ใช่เริ่มอธิบายจากความจำ เช่น ใช้ Project Charter เพื่ออธิบายเหตุผลและเป้าหมาย ใช้ WBS เพื่อแสดงงานหลัก ใช้ Gantt Chart เพื่อดูช่วงเวลา ใช้ Budget เพื่อให้เห็นกรอบค่าใช้จ่าย และใช้ RACI เพื่อยืนยันบทบาทความรับผิดชอบ การใช้เอกสารเหล่านี้ทำให้การประชุมเป็นรูปธรรมและลดการตีความที่คลาดเคลื่อน วาระสำคัญที่การประชุมควรครอบคลุมสรุปได้ดังกล่องที่ 6.1

กล่องที่ 6.1 วาระสำคัญในการประชุมเริ่มโครงการสำหรับ SMEs

1. เหตุผลและเป้าหมายของโครงการ
2. ผลลัพธ์ส่งมอบหลักของโครงการ
3. ขอบเขตงานที่รวมและไม่รวมในโครงการ
4. กำหนดการหลักและ Milestones สำคัญ
5. งบประมาณและข้อจำกัดด้านต้นทุน
6. บทบาทของทีมงาน ผู้อนุมัติ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
7. ช่องทางการสื่อสารและรอบการประชุมติดตามงาน
8. วิธีแจ้งปัญหาและวิธีขออนุมัติการเปลี่ยนแปลง

สิ่งที่ควรระวังคือ อย่าให้การประชุมเริ่มโครงการกลายเป็นการสั่งงานทางเดียวจากเจ้าของกิจการหรือผู้จัดการโครงการเท่านั้น เพราะผู้ที่ลงมือทำจริงอาจเห็นข้อจำกัดที่ผู้บริหารไม่เห็น เช่น ช่วงเวลาที่ไม่เหมาะกับการปรับระบบ เพราะเป็นช่วงยอดขายสูง หรือกิจกรรมบางอย่างต้องใช้ข้อมูลจากลูกค้าก่อน การเปิดโอกาสให้ทีมถามและสะท้อนข้อจำกัดตั้งแต่ต้นจะช่วยให้แผนปฏิบัติจริงมากขึ้น

หลังการประชุม ควรมีบันทึกสรุปสั้น ๆ ไม่จำเป็นต้องยาว แต่ควรระบุว่าได้ตกลงเรื่องใด ใครต้องทำอะไรต่อ และมีประเด็นใดที่ต้องติดตาม หากเป็น SMEs ขนาดเล็ก อาจใช้บันทึกใน Google Docs หรือข้อความสรุปในกลุ่มงานก็ได้ แต่ควรมีหลักฐานกลางที่ทุกคนกลับมาอ้างอิงได้ ไม่ใช่พึ่งพาความจำของแต่ละคน การประชุมเริ่มโครงการจึงเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญจาก “แผน” ไปสู่ “การลงมือทำ” หากประชุมอย่างมีเป้าหมาย ทีมจะเริ่มโครงการด้วยความเข้าใจที่ตรงกันมากขึ้น และลดปัญหาความคลุมเครือในช่วงดำเนินงานได้อย่างมาก

6.4 การมอบหมายงานและการประสานงานในทีมโครงการ SMEs

หลังจากโครงการผ่านการประชุมเริ่มโครงการแล้ว ขั้นตอนสำคัญคือการมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบแต่ละส่วนอย่างชัดเจน การมอบหมายงานในช่วงดำเนินโครงการเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับและบริหารงานโครงการ (Direct and Manage Project Work) ซึ่งเป็นกิจกรรมหลักของกลุ่มกระบวนการดำเนินงาน (PMI, 2023) การมอบหมายงานในโครงการ SMEs ไม่ควรเป็นเพียงการบอกว่า “ใครช่วยทำอะไร” แต่ควรระบุให้ชัดว่า งานนั้นต้องส่งมอบอะไร ภายในเมื่อใด ต้องประสานกับใคร และใครเป็นผู้อนุมัติผลลัพธ์สุดท้าย

จากบทที่ 3 ผู้อ่านได้เรียนรู้ว่า โครงสร้างการแบ่งงาน (Work Breakdown Structure: WBS) ช่วยให้เห็นว่างานของโครงการมีส่วนประกอบอะไรบ้าง และตารางกำหนดบทบาทความรับผิดชอบ (Responsibility Assignment Matrix: RACI) ช่วยระบุว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินงาน ใครเป็นผู้อนุมัติ ใครต้องให้คำปรึกษา และใครต้องรับทราบ เมื่อนำเครื่องมือทั้งสองมาใช้ในช่วงดำเนินโครงการ จะช่วยลดปัญหางานซ้ำ งานตกหล่น และการรอการตัดสินใจที่ไม่ชัดเจน

ใน SMEs ปัญหาที่พบบ่อยคือการมอบหมายงานแบบไม่เป็นทางการ เช่น เจ้าของกิจการพูดกับพนักงานว่า “ช่วยดูเรื่องเว็บไซต์ด้วย” หรือ “ฝากประสานกับร้านทำป้ายหน่อย” แต่ไม่ได้กำหนดว่าต้องเสร็จเมื่อใด ต้องรายงานใคร และขอบเขตของคำว่า “ดูเรื่องนี้” ครอบคลุมอะไรบ้าง เมื่อเวลาผ่านไป งานอาจไม่คืบหน้าเพราะผู้รับมอบหมายเข้าใจว่างานนั้นเป็นเพียงการช่วยดูเบื้องต้น ไม่ใช่ความรับผิดชอบหลักของตน ลักษณะการรับผิดชอบหลายบทบาทของคนคนเดียวเช่นนี้เป็นเรื่องปกติในการบริหารโครงการของ SMEs จึงยิ่งต้องกำหนดขอบเขตงานให้ชัด (Turner et al., 2009, 2010)

การมอบหมายงานที่ดีควรมีองค์ประกอบอย่างน้อย 5 ส่วน ได้แก่ ชื่องาน ผลลัพธ์ที่ต้องส่งมอบ ผู้รับผิดชอบ วันครบกำหนด และเงื่อนไขความสำเร็จ ตัวอย่างเช่น แทนที่จะมอบหมายว่า “ทำข้อมูลสินค้า” ควรระบุว่า “จัดทำข้อมูลสินค้า 80 รายการ พร้อมรูปภาพ ราคา รายละเอียดสินค้า และรหัสสินค้า ให้เสร็จภายในวันที่ 15 และส่งให้ทีมเว็บไซต์นำเข้าระบบ” ข้อความแบบนี้ทำให้ผู้รับผิดชอบเข้าใจขอบเขตของงานและผลลัพธ์ที่ต้องส่งมอบชัดเจนขึ้น

การประสานงาน (Coordination) เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่สำคัญไม่แพ้การมอบหมายงาน เพราะงานโครงการมักเชื่อมโยงกันหลายฝ่าย แม้ทีมจะเล็กก็ตาม งานของฝ่ายหนึ่งอาจเป็นข้อมูลตั้งต้นของอีกฝ่ายหนึ่ง เช่น พนักงานคลังสินค้าต้องจัดข้อมูลสินค้าให้ทีมการตลาด พนักงานการตลาดต้องส่งภาพและรายละเอียดให้ผู้พัฒนาเว็บไซต์ ผู้พัฒนาเว็บไซต์ต้องส่งระบบต้นแบบให้เจ้าของกิจการตรวจและเจ้าของกิจการต้องอนุมัติก่อนเปิดใช้งานจริง หากขาดการประสานงาน งานหนึ่งงานอาจเสร็จแล้วแต่ไม่ถูกส่งต่อ หรืออีกทีมหนึ่งอาจรอข้อมูลโดยไม่มีใครรู้

สำหรับ SMEs เครื่องมือประสานงานไม่จำเป็นต้องซับซ้อน อาจใช้ตารางติดตามงานร่วมกันใน Google Sheets, Trello, Notion, Microsoft Planner หรือแม้แต่ไฟล์ Excel ที่อัปเดตร่วมกัน จุดสำคัญคือทีมต้องเห็นข้อมูลเดียวกัน เช่น งานใดกำลังทำ งานใดเสร็จแล้ว งานใดรอข้อมูล งานใดติดปัญหา และใครต้องตัดสินใจต่อ หากใช้เพียงการส่งข้อความส่วนตัวหรือการพูดคุยปากเปล่า ข้อมูลสำคัญมักกระจัดกระจายและติดตามย้อนหลังได้ยาก ตัวอย่างตารางมอบหมายและติดตามงานแสดงดังตารางที่ 6.2

ตารางที่ 6.2 ตัวอย่างตารางมอบหมายและติดตามงานในโครงการ SMEs

งาน	ผลลัพธ์ที่ต้องส่งมอบ	ผู้รับผิดชอบ	ต้องประสานกับ	วันครบกำหนด	สถานะ
จัดทำข้อมูลสินค้า	รายการสินค้า รูปภาพ ราคา และรายละเอียดครบถ้วน	พนักงานคลังสินค้า	ทีมการตลาด	15/6	กำลังดำเนินการ
ออกแบบหน้าเว็บไซต์	แบบร่างหน้าร้านออนไลน์	ผู้พัฒนาเว็บไซต์	เจ้าของกิจการ / ทีมการตลาด	20/6	รอข้อมูลสินค้า
ตั้งค่าระบบชำระเงิน	ระบบรับชำระเงินพร้อมทดสอบ	ผู้พัฒนาเว็บไซต์	ฝ่ายบัญชี	25/6	ยังไม่เริ่ม
เตรียมแคมเปญเปิดตัว	โพสต์เปิดตัวและโปรโมชัน	ทีมการตลาด	เจ้าของกิจการ	30/6	กำลังดำเนินการ
ทดสอบคำสั่งซื้อจริง	รายงานผลการทดสอบและรายการแก้ไข	ทีมโครงการ	คลังสินค้า / เว็บไซต์	5/7	ยังไม่เริ่ม

ตารางที่ 6.2 ช่วยให้ผู้จัดการโครงการเห็นภาพรวมของงานและจุดติดขัดได้เร็วขึ้น โดยเฉพาะสถานะ “รอข้อมูล” หรือ “รออนุมัติ” ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญของความล่าช้าใน SMEs หลายครั้งงานไม่ได้ล่าช้าเพราะไม่มีคนทำ แต่ล่าช้าเพราะคนทำไม่รู้ว่าต้องรอใคร หรือผู้มีอำนาจตัดสินใจไม่รู้ว่ามีงานรอการอนุมัติอยู่

อีกประเด็นหนึ่งที่ควรระวังคือ การมอบหมายงานให้คนเดียวมากเกินไป ใน SMEs คนเก่งหรือคนที่ไว้ใจได้มักถูกมอบหมายหลายงานพร้อมกัน เพราะเจ้าของกิจการเชื่อว่าคนนั้นทำได้ แต่หากไม่มีการดูภาระงานรวม คนคนนั้นอาจกลายเป็นคอขวดของโครงการ เช่น พนักงานการตลาดคนเดียวต้องทำทั้งภาพสินค้า คอนเทนต์เปิดตัว ประสานเว็บไซต์ และตอบลูกค้ารายวัน เมื่อคนเดียวถือหลายงาน งานทั้งหมดจะล่าช้าไปพร้อมกัน ดังนั้น ผู้จัดการโครงการควรดูทั้ง “ใครรับผิดชอบงานใด” และ

“คนคนนั้นมีเวลาจริงเท่าใด” หากพบว่าคนหนึ่งรับงานมากเกินไป อาจต้องแบ่งงานใหม่ ลดขอบเขตบางส่วน จ้างภายนอก หรือปรับกำหนดการให้สมจริงขึ้น คำถามที่ควรใช้ทบทวนก่อนมอบหมายงานแต่ละครั้งสรุปได้ดังกล่องที่ 6.2

กล่องที่ 6.2 คำถามก่อนมอบหมายงานในโครงการ SMEs

1. งานนี้ต้องส่งมอบอะไรอย่างชัดเจน
2. ใครเป็นผู้รับผิดชอบหลัก
3. ใครเป็นผู้อนุมัติผลลัพธ์สุดท้าย
4. ต้องประสานงานกับใครบ้าง
5. ต้องใช้ข้อมูลหรือทรัพยากรอะไร
6. ต้องเสร็จภายในเมื่อใด
7. หากติดปัญหา ต้องแจ้งใครและแจ้งภายในกี่วัน
8. ผู้รับผิดชอบมีภาระงานอื่นที่อาจกระทบงานนี้หรือไม่

การมอบหมายงานและการประสานงานที่ดีจะทำให้โครงการ SMEs เดินหน้าได้อย่างเป็นระบบมากขึ้น แม้ทีมจะมีขนาดเล็กและทรัพยากรจำกัด หากทุกคนรู้ว่างานของตนเชื่อมกับงานของผู้อื่นอย่างไร โอกาสที่งานจะตกหล่นหรือรอโดยไม่จำเป็นจะลดลง และผู้จัดการโครงการจะสามารถใช้เวลาไปกับการแก้ปัญหาสำคัญ แทนที่จะต้องไล่ถามความคืบหน้าทีละเรื่องตลอดเวลา

6.5 การบริหารทีมโครงการขนาดเล็ก

ทีมโครงการใน SMEs มักมีขนาดเล็กกว่าทีมในองค์การขนาดใหญ่ บางโครงการอาจมีสมาชิกหลักเพียง 3–5 คน และหลายคนไม่ได้ทำงานโครงการเต็มเวลา แต่ต้องรับผิดชอบงานประจำควบคู่กันไป ลักษณะเช่นนี้ทำให้การบริหารทีมโครงการใน SMEs มีทั้งข้อดีและข้อจำกัดในเวลาเดียวกัน (Larson & Gray, 2021)

ข้อดีของทีมขนาดเล็กคือการสื่อสารรวดเร็ว ตัดสินใจได้ไว และปรับเปลี่ยนวิธีทำงานได้ง่าย หากสมาชิกทีมมีความเข้าใจตรงกัน โครงการจะเดินหน้าได้คล่องตัวมากกว่าทีมใหญ่ที่มีขั้นตอนซับซ้อน อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดคือทีมมีคนทดแทนน้อย หากสมาชิกคนหนึ่งติดงาน ลาออก ป่วย หรือไม่สามารถส่งงานได้ตามกำหนด โครงการอาจได้รับผลกระทบทันที เพราะไม่มีคนสำรองมารับช่วงงานได้ง่าย

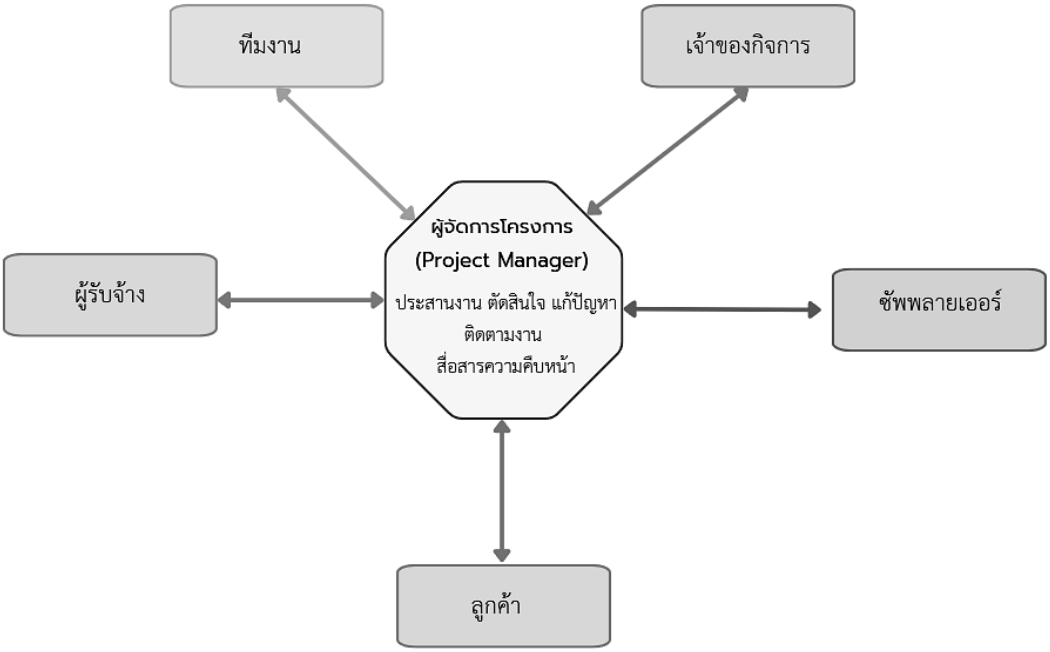
ลักษณะของทีมและรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมเปลี่ยนไปตามขนาดของกิจการ Turner และคณะ (2010) สัมภาษณ์ธุรกิจขนาดกลาง ขนาดย่อม และขนาดจิ๋ว รวม 18 แห่งใน 4 ประเทศ และพบว่ากิจการขนาดจิ๋วและขนาดย่อมทำงานด้วยบุคลากรที่รับผิดชอบได้หลายด้าน มีความเป็นทางการต่ำ และให้น้ำหนักกับตัวบุคคลมากกว่าระบบ ส่วนกิจการที่มีพนักงานเกินราว 50 คน เริ่มแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้าน จึงต้องการการประสานงานที่เป็นทางการมากขึ้น คณะผู้วิจัยยังพบว่ารูปแบบการบริหารที่เหมาะกับกิจการขนาดจิ๋วและขนาดย่อมมีลักษณะเปิดให้ทีมวางแผนและมอบหมายงานกันเอง ขณะที่กิจการขนาดกลางต้องการการกำกับที่ชัดเจนกว่า ข้อค้นพบนี้มีความหมายต่อผู้จัดการโครงการของ SMEs สองประการ ประการที่ชัดเจนคือรูปแบบการบริหารทีมไม่ควรลอกมาจากองค์การขนาดใหญ่ และประการที่มักถูกมองข้ามคือรูปแบบที่ใช้อยู่ต้องถูกทบทวนใหม่เมื่อธุรกิจเติบโตข้ามช่วงขนาด เพราะวิธีที่ได้ผลกับทีมห้าคนจะไม่เพียงพอเมื่อทีมขยายเป็นสามสิบคน

การบริหารทีมโครงการขนาดเล็กจึงต้องให้ความสำคัญกับความชัดเจนและความสัมพันธ์ในการทำงานไปพร้อมกัน ผู้จัดการโครงการต้องทำให้ทีมรู้ว่าเป้าหมายของโครงการคืออะไร งานใดสำคัญที่สุดในช่วงนี้ และแต่ละคนมีบทบาทอย่างไร ขณะเดียวกันก็ต้องเข้าใจข้อจำกัดของสมาชิกทีม เช่น ภาระงานประจำ ความถนัด ทักษะที่ยังขาด หรือช่วงเวลาที่ไม่สามารถทำงานโครงการได้เต็มที่

ใน SMEs ผู้จัดการโครงการอาจไม่ใช่ตำแหน่งทางการเสมอไป บางครั้งเจ้าของกิจการเป็นผู้ดูแลโครงการเอง หรือมอบหมายให้หัวหน้าฝ่ายคนหนึ่งเป็นผู้ประสานงานหลัก ไม่ว่าบุคคลนั้นจะมีตำแหน่งใด บทบาทสำคัญคือการทำให้ทีมเดินไปในทิศทางเดียวกัน ไม่ใช่เพียงแจกงานแล้วรอผลลัพธ์ ผู้จัดการโครงการต้องคอยเชื่อมโยงงาน แก้ข้อขัดข้อง ตัดสินใจในเรื่องที่จำเป็น และสื่อสารความคืบหน้าให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ ข้อสังเกตนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของปกรณ์ อุดมธนะสารสกุล (2567) ซึ่งเก็บข้อมูลจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 386 ราย แล้วพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อผลการดำเนินงานของกิจการทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยผ่านการมุ่งเน้นการเรียนรู้ นั่นหมายความว่าผู้ที่ทำให้ทีมกล้าตั้งคำถามและเรียนรู้จากงานที่ทำไปแล้ว สร้างผลได้มากกว่าผู้ที่ทำหน้าที่สั่งงานเพียงอย่างเดียว ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่ใช้ได้กับผู้ดูแลโครงการใน SMEs ไม่ว่าจะมีตำแหน่งทางการหรือไม่ก็ตาม

การสร้างจังหวะการทำงานร่วมกันเป็นสิ่งสำคัญมากในทีมขนาดเล็ก เช่น การประชุมสั้น ๆ ทุกสัปดาห์เพื่อติดตามงาน ใช้ตารางสถานะงานร่วมกัน หรือจัดช่วงเวลาสั้น ๆ สำหรับแก้ปัญหาเร่งด่วน การประชุมไม่จำเป็นต้องยาว แต่ควรตอบคำถามหลักให้ได้ว่า งานใดเสร็จแล้ว งานใดกำลัง

ทำ งานใดติดปัญหา และต้องการการตัดสินใจจากใคร บทบาทของผู้จัดการโครงการในการเชื่อมโยงคน งาน และข้อมูลของโครงการสรุปได้ดังภาพที่ 6.2



ภาพที่ 6.2 บทบาทของผู้จัดการโครงการในทีม SMEs ขนาดเล็ก

อีกประเด็นหนึ่งคือการสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน (Shared Accountability) ทีมขนาดเล็กไม่ควรทำงานแบบต่างคนต่างทำจนไม่เห็นภาพรวม สมาชิกทีมควรเข้าใจว่างานของตนมีผลต่อผู้อื่นอย่างไร เช่น หากทีมคลังสินค้าส่งข้อมูลสินค้าช้า ทีมเว็บไซต์จะเริ่มงานไม่ได้ หากเจ้าของกิจการอนุมัติแบบช้า ทีมการตลาดจะเลื่อนโพสต์เปิดตัว หากผู้รับจ้างส่งงานไม่ครบ ทีมภายในต้องเสียเวลาแก้ไขเพิ่ม การเห็นความเชื่อมโยงเหล่านี้ช่วยให้ทีมมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์รวม ไม่ใช่เฉพาะงานของตนเอง

ในขณะเดียวกัน ผู้จัดการโครงการต้องระวังไม่สร้างแรงกดดันเกินความเหมาะสม เพราะทีม SMEs มักมีภาระงานสูงอยู่แล้ว หากโครงการถูกเพิ่มเข้ามาโดยไม่ปรับงานประจำเลย สมาชิกทีมอาจเกิดความเครียด ทำงานผิดพลาด หรือเริ่มมองโครงการเป็นภาระมากกว่าโอกาส การบริหารทีมที่ดีจึงควรเปิดพื้นที่ให้ทีมสะท้อนปัญหา เช่น งานใดใช้เวลามากกว่าที่คาด งานใดต้องการคนช่วย งานใดควรเลื่อน หรือมีงานใดที่ไม่จำเป็นและควรตัดออก

การจูงใจทีมโครงการใน SMEs ไม่จำเป็นต้องเป็นรางวัลทางการเงินเสมอไป แม้ค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจมีความสำคัญ แต่การยอมรับผลงาน การให้ข้อมูลที่ชัดเจน การให้ทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการทำให้ทีมเห็นว่าผลงานของโครงการมีผลต่อธุรกิจอย่างไร ก็ช่วยสร้างแรงจูงใจได้มาก

ตัวอย่างเช่น หากโครงการร้านค้าออนไลน์สำเร็จ พนักงานคลังสินค้าจะทำงานง่ายขึ้น ทีมการตลาดจะมีช่องทางขายเพิ่มขึ้น และธุรกิจอาจมียอดขายที่มั่นคงขึ้น การเชื่อมผลลัพธ์ของโครงการกับประโยชน์ที่ทีมจะได้รับช่วยให้คนรู้สึกว่าการทุ่มเทมีความหมาย แนวทางการบริหารทีมโครงการขนาดเล็กในประเด็นสำคัญสรุปได้ดังตารางที่ 6.3

ตารางที่ 6.3 แนวทางบริหารทีมโครงการขนาดเล็กใน SMEs

ความท้าทาย	ผลกระทบต่อโครงการ	แนวทางบริหาร
คนหนึ่งคนรับหลายบทบาท	งานล่าช้าและเกิดคอขวด	ตรวจสอบภาระงานรวมและจัดลำดับความสำคัญ
งานโครงการชนกับงานประจำ	ทีมไม่มีเวลาทำงานโครงการเต็มที่	กำหนดช่วงเวลาทำงานโครงการหรือปรับภาระงานชั่วคราว
การตัดสินใจขึ้นกับเจ้าของกิจการ	งานรออนุมัติและเดินต่อไม่ได้	กำหนดเรื่องที่ทีมตัดสินใจได้เองและเรื่องที่ต้องขออนุมัติ
ข้อมูลกระจายหลายช่องทาง	ทีมเข้าใจไม่ตรงกัน	ใช้แหล่งข้อมูลกลางและอัปเดตสถานะงานร่วมกัน
ไม่มีคนสำรอง	หากคนสำคัญไม่ว่าง โครงการสะดุด	จัดทำเอกสารงานสำคัญและให้มีผู้รู้ร่วมอย่างน้อยหนึ่งคน
ทีมไม่เห็นภาพรวม	สมาชิกสนใจเฉพาะงานของตน	สื่อสารเป้าหมายและความเชื่อมโยงของงานเป็นระยะ

จากตารางที่ 6.3 จะเห็นได้ว่า การบริหารทีมขนาดเล็กไม่ใช่การเพิ่มขั้นตอนให้มากขึ้น แต่เป็นการสร้างระบบขั้นต่ำที่ช่วยให้ทีมทำงานร่วมกันได้ดีขึ้น ระบบขั้นต่ำนี้อาจประกอบด้วยการประชุมสั้นเป็นประจำ ตารางสถานะงานกลาง ข้อตกลงเรื่องการแจ้งปัญหา และการทบทวนภาระงานของสมาชิกทีมอย่างสม่ำเสมอ กล่าวโดยสรุป ทีมโครงการ SMEs ไม่จำเป็นต้องใหญ่จึงจะทำโครงการสำเร็จ แต่ต้องมีความชัดเจน ความร่วมมือ และจังหวะการทำงานที่เหมาะสม หากผู้จัดการโครงการสามารถทำให้ทีมเห็นเป้าหมายเดียวกัน รู้บทบาทของตนเอง และกล้าแจ้งปัญหาตั้งแต่เนิ่น ๆ โครงการจะมีโอกาสเดินหน้าได้ดีกว่า แม้ทรัพยากรจะมีจำกัดก็ตาม

ขนาดของทีมที่เหมาะสมกับการทำงานร่วมกันมีข้อสังเกตจากแนวปฏิบัติแบบเอไจล์ประกอบได้ ซึ่งระบุว่าทีมข้ามสายงานเป็นเจ้าของงานร่วมกันและมีทักษะครบพอที่จะส่งมอบงานได้ด้วยตนเอง โดยทีมที่ทำงานได้ผลดีที่สุดมักมีสมาชิกประมาณ 3 ถึง 9 คน (Project Management Institute & Agile Alliance, 2017) ช่วงขนาดนี้ครอบคลุมทีมโครงการของ SMEs ส่วนใหญ่ จึงยืนยันว่าความรับผิดชอบร่วมกันที่กล่าวถึงข้างต้นไม่ใช่แนวคิดเชิงอุดมคติ แต่เป็นรูปแบบการทำงานที่ใช้ได้จริงกับทีมขนาดนี้ Pinto (2019) ชี้ว่าทีมโครงการต่างจากทีมงานประจำตรงที่ต้องผ่านขั้นของการก่อตัวและการปรับตัวเข้าหากันใหม่ทุกครั้งที่ตั้งทีม และความขัดแย้งในช่วงต้นเป็นเรื่องปกติของกระบวนการ ไม่ใช่สัญญาณว่าเลือกคนผิด สิ่งที่ทำให้ทีมข้ามช่วงนี้ได้เร็วคือความชัดเจนของเป้าหมายร่วมและการรู้ว่าใครรับผิดชอบอะไร มากกว่าการใช้เวลาสร้างความคุ้นเคย ในทีมขนาดเล็กที่สมาชิกรู้จักกันดีอยู่แล้ว ข้อสังเกตนี้ยังใช้ได้ เพราะสิ่งที่เปลี่ยนไปเมื่อเริ่มโครงการไม่ใช่ตัวบุคคล แต่คือความสัมพันธ์ในการทำงานที่เปลี่ยนจากสายงานประจำมาเป็นการทำงานร่วมกันในโครงการ ซึ่งเป็นเหตุผลที่การประชุมเริ่มโครงการยังจำเป็นแม้ทุกคนจะทำงานด้วยกันมานานแล้ว

6.6 การจัดการงานประจำควบคู่กับงานโครงการ

หนึ่งในความท้าทายสำคัญของ SMEs คือการดำเนินโครงการโดยที่ธุรกิจยังต้องทำงานประจำไปพร้อมกัน โครงการไม่ได้เกิดขึ้นในพื้นที่ว่าง แต่เกิดขึ้นท่ามกลางงานขาย งานบริการลูกค้า งานผลิต งานจัดส่ง งานบัญชี และงานบริหารประจำวัน ดังนั้น แม้โครงการจะมีแผนที่ดี แต่หากไม่จัดการความสัมพันธ์ระหว่าง “งานประจำ” กับ “งานโครงการ” ให้ดี โครงการอาจถูกเลื่อนออกไปเรื่อย ๆ หรือในทางกลับกัน งานโครงการอาจไปรบกวนงานประจำจนธุรกิจเสียคุณภาพการให้บริการ การที่บุคลากรต้องแบ่งเวลาระหว่างงานประจำและงานโครงการเป็นลักษณะเฉพาะที่พบได้ทั่วไปใน SMEs (Turner et al., 2009, 2010)

งานประจำ (Operations) คือกิจกรรมที่ธุรกิจต้องทำอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างรายได้และรักษาการดำเนินงาน เช่น การขายสินค้า การให้บริการลูกค้า การรับคำสั่งซื้อ การผลิต การจัดส่ง หรือการดูแลบัญชี ส่วนงานโครงการ (Project Work) คือกิจกรรมชั่วคราวที่มีเป้าหมายเฉพาะ เช่น การเปิดสาขาใหม่ การพัฒนาระบบจองคิว การปรับปรุงคลังสินค้า หรือการเปิดตัวสินค้าใหม่ ความแตกต่างนี้สำคัญ เพราะงานประจำมักมีแรงกดดันรายวัน ขณะที่งานโครงการมักให้ผลลัพธ์ในอนาคต หากไม่มีการจัดลำดับความสำคัญ งานประจำมักดึงเวลาของทีมไปจนงานโครงการไม่คืบหน้า

ตัวอย่างเช่น ร้านค้าออนไลน์ SMEs ต้องการปรับปรุงระบบจัดเก็บสินค้าให้แม่นยำขึ้น ทีมมีแผนจะตรวจนับสินค้า ติดรหัสสินค้า และปรับตำแหน่งจัดเก็บภายใน 4 สัปดาห์ แต่ในช่วงเดียวกันยอดขายเพิ่มขึ้นมาก พนักงานคลังสินค้าต้องแพ็กของและตอบคำถามลูกค้าตลอดวัน ทำให้ไม่มีเวลาทำงานโครงการ เมื่อถึงปลายเดือน ระบบคลังสินค้ายังไม่เสร็จ และปัญหาสต็อกผิดพลาดยังเกิดขึ้นเหมือนเดิม สถานการณ์นี้ไม่ได้เกิดจากทีมไม่เห็นความสำคัญของโครงการ แต่เกิดจากการไม่ได้กันเวลาและทรัพยากรให้กับงานโครงการอย่างชัดเจน

วิธีหนึ่งที่ช่วยได้คือการกำหนด “เวลางานโครงการ” ให้เป็นส่วนหนึ่งของตารางทำงานจริง เช่น กำหนดให้ทุกวันอังคารและพฤหัสบดี เวลา 14.00–16.00 น. เป็นช่วงเวลาสำหรับตรวจนับและปรับระบบคลังสินค้า หรือกำหนดให้ทีมการตลาดใช้ทุกเช้าวันศุกร์สำหรับงานโครงการเปิดตัวสินค้าใหม่ การกันเวลาเช่นนี้ทำให้งานโครงการไม่ถูกเบียดออกไปโดยงานประจำทั้งหมด

อีกแนวทางหนึ่งคือการจัดลำดับความสำคัญของงานในแต่ละช่วงเวลาอย่างชัดเจน ไม่ใช่ให้ทุกงานสำคัญเท่ากันหมด ผู้จัดการโครงการหรือเจ้าของกิจการควรถามว่า ในสัปดาห์นี้ งานโครงการใดต้องเดินหน้าให้ได้ งานประจำใดห้ามกระทบ และงานใดสามารถลดระดับความสำคัญลงชั่วคราวได้ ตัวอย่างเช่น หากสัปดาห์นี้ต้องทดสอบระบบจองคิวออนไลน์ให้เสร็จ อาจต้องลดกิจกรรมการตลาดบางส่วนชั่วคราว หรือมอบหมายให้พนักงานอีกคนช่วยรับลูกค้าในช่วงเวลาทดสอบระบบ

การใช้ทรัพยากรภายนอกก็เป็นอีกทางเลือกหนึ่งสำหรับ SMEs หากงานโครงการต้องการเวลาหรือทักษะที่ทีมภายในไม่มี เช่น งานถ่ายภาพสินค้า งานออกแบบเว็บไซต์ งานติดตั้งระบบ หรือการจัดทำเอกสารเฉพาะทาง การจ้างภายนอกบางส่วนอาจช่วยให้โครงการเดินเร็วขึ้นและลดภาระของทีมภายใน อย่างไรก็ตาม การจ้างภายนอกไม่ได้หมายความว่า SMEs จะไม่ต้องบริหารโครงการ เพราะยังต้องกำหนดขอบเขต ส่งข้อมูล ตรวจรับงาน และติดตามกำหนดการอย่างใกล้ชิด

สิ่งที่ควรระวังคือ อย่าให้โครงการกลายเป็น “งานเพิ่ม” ที่ไม่มีใครเป็นเจ้าของจริง หากทีมรู้สึกว่างานโครงการเป็นเพียงภาระที่แทรกเข้ามาระหว่างงานประจำ โดยไม่มีการปรับเวลา ไม่มีการสนับสนุน และไม่มีการยอมรับผลงาน โครงการจะค่อย ๆ สูญเสียแรงขับเคลื่อน ผู้จัดการโครงการจึงต้องสื่อสารให้ทีมเห็นว่า โครงการนี้มีผลต่อธุรกิจและต่องานของทีมอย่างไร เช่น ระบบคลังสินค้าใหม่จะช่วยลดเวลาค้นหาสินค้า ระบบจองคิวจะลดภาระการตอบแชต หรือร้านค้าออนไลน์จะเพิ่มช่องทางขายและลดการพึ่งพาหน้าร้านเพียงอย่างเดียว ปัญหาที่พบบ่อยและแนวทางจัดการสรุปได้ดังตารางที่ 6.4

ตารางที่ 6.4 แนวทางจัดการงานประจำควบคู่กับงานโครงการใน SMEs

ปัญหาที่พบบ่อย	ผลกระทบต่อโครงการ	แนวทางจัดการ
งานประจำกินเวลาทั้งหมด	งานโครงการไม่คืบหน้า	กันเวลางานโครงการในตารางทำงานจริง
ทุกงานถูกมองว่าสำคัญเท่ากัน	ทีมไม่รู้ว่าต้องทำอะไรก่อน	กำหนดลำดับความสำคัญรายสัปดาห์
คนสำคัญถูกดึงไปหลายงาน	เกิดคอขวดและงานล่าช้า	ตรวจสอบภาระงานและแบ่งงานใหม่
งานโครงการต้องใช้ทักษะเฉพาะ	ทีมภายในทำช้าหรือผิดพลาด	จ้างภายนอกเฉพาะส่วนที่จำเป็น
งานประจำได้รับผลกระทบจากโครงการ	คุณภาพบริการหรือยอดขายลดลง	วางช่วงเวลาทำโครงการไม่ให้ชนกับช่วงงานหลัก
ทีมไม่เห็นประโยชน์ของโครงการ	ขาดแรงจูงใจและความร่วมมือ	สื่อสารผลลัพธ์ของโครงการต่อทีมและธุรกิจ

ในบางกรณี SMEs อาจต้องแบ่งโครงการเป็นระยะ (Phased Implementation) เพื่อให้สอดคล้องกับกำลังของทีม เช่น แทนที่จะปรับระบบคลังสินค้าทั้งหมดในครั้งเดียว อาจเริ่มจากกลุ่มสินค้าขายดี 50 รายการก่อน แล้วค่อยขยายไปยังสินค้าทั้งหมด วิธีนี้ช่วยลดแรงกระแทกต่องานประจำ และทำให้ทีมเรียนรู้จากระยะแรกก่อนขยายผล การจัดการงานประจำควบคู่กับงานโครงการจึงเป็นเรื่องของความสมดุล SMEs ไม่ควรละเลยงานประจำ เพราะเป็นแหล่งรายได้และความอยู่รอดในปัจจุบัน แต่ก็ไม่ควรปล่อยให้งานประจำขัดขวางโครงการที่มีผลต่ออนาคตของธุรกิจ หากบริหารสมดุลนี้ได้ โครงการจะไม่เป็นภาระที่ทำให้ทีมเหนื่อยเกินไป แต่จะกลายเป็นเครื่องมือพัฒนาธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไปและยั่งยืน ความสมดุลที่กล่าวมาคือหัวใจของหลักการบทบาทซ้อนทับ เพราะข้อจำกัดที่แท้จริงของโครงการ SMEs ไม่ใช่จำนวนงานที่ต้องทำ แต่คือจำนวนชั่วโมงของคนกลุ่มเดียวกันที่ถูกเรียกใช้จากทั้งงานประจำและงานโครงการพร้อมกัน

ข้อจำกัดเรื่องเวลาของทีมเป็นลักษณะเชิงโครงสร้างของ SMEs Turner และคณะ (2012) ระบุว่าในกิจการขนาดย่อมและขนาดจิ๋ว บุคลากรต้องรับผิดชอบงานหลายด้านพร้อมกัน โครงการจึงมักถูกบริหารโดยผู้ที่ไม่ได้มีการบริหารโครงการเป็นวิชาชีพหลัก และเสนอว่าแนวปฏิบัติสำหรับกิจการขนาดกลางกับกิจการขนาดย่อมและขนาดจิ๋วไม่ควรเป็นชุดเดียวกัน แต่ควรลดทอนลงตามขนาดของ

กิจการ ข้อเสนอนี้สนับสนุนแนวทางในหัวข้อนี้ว่า การจัดสรรเวลาให้งานโครงการต้องทำในระดับที่ธุรกิจรับไหว ไม่ใช่ตามมาตรฐานขององค์การขนาดใหญ่

6.7 การจัดการประเด็นปัญหาและการตัดสินใจระหว่างดำเนินงาน

เมื่อโครงการเริ่มดำเนินงานจริง ปัญหาย่อมเกิดขึ้นเสมอ ไม่ว่าจะวางแผนละเอียดเพียงใด ความต่างระหว่างแผนกับสถานการณ์จริงเป็นเรื่องปกติของการบริหารโครงการ ประเด็นสำคัญจึงไม่ใช่ว่าจะทำอย่างไรให้โครงการไม่มีปัญหาเลย แต่คือทำอย่างไรให้ทีมมองเห็นปัญหาเร็วพอ วิเคราะห์ได้ถูกต้อง และตัดสินใจได้ทันก่อนที่ปัญหาจะขยายตัว (Kerzner, 2022)

ในบริบทของการบริหารโครงการ คำว่า “ประเด็นปัญหา” หรือ Issue หมายถึงเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว และมีผลต่อการดำเนินโครงการ เช่น ผู้รับจ้างส่งงานช้า วัสดุมาไม่ทัน ข้อมูลจากลูกค้ายังไม่ครบ ระบบทดสอบแล้วพบข้อผิดพลาด หรือผู้อนุมัติไม่ว่างตรวจงาน ต่างจาก “ความเสี่ยง” (Risk) ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่ยังไม่เกิดขึ้นแต่มีโอกาสเกิดในอนาคต ดังนั้น เมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้นจริง ก็จะกลายเป็น Issue ที่ต้องจัดการทันที

SMEs มักจัดการปัญหาแบบไม่เป็นทางการ เช่น โทรหากัน ส่งข้อความ หรือคุยกันระหว่างทำงาน วิธีนี้อาจใช้ได้กับปัญหาเล็ก ๆ แต่หากโครงการมีหลายกิจกรรมและหลายฝ่ายเกี่ยวข้อง การจัดการแบบไม่มีบันทึกจะทำให้ปัญหาบางเรื่องหายไปจากความสนใจ หรือไม่มีใครรู้ว่าปัญหานั้นได้รับการแก้ไขแล้วหรือยัง ตัวอย่างเช่น ผู้พัฒนาเว็บไซต์แจ้งว่ารอข้อมูลสินค้า แต่ทีมคลังสินค้าคิดว่าส่งไปแล้ว เจ้าของกิจการไม่ทราบว่าระบบยังทดสอบไม่ได้ และเมื่อถึงกำหนดเปิดตัว ทุกฝ่ายจึงเพิ่งรู้ว่างานสำคัญยังค้างอยู่

เครื่องมือพื้นฐานที่ SMEs ใช้ได้คือบันทึกประเด็นปัญหา (Issue Log) ซึ่งเป็นตารางง่าย ๆ สำหรับบันทึกปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้รับผิดชอบ แนวทางแก้ไข วันครบกำหนด และสถานะของปัญหา จุดสำคัญของ Issue Log ไม่ใช่ความซับซ้อน แต่คือการทำให้ปัญหามี “เจ้าของ” และมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่าง Issue Log อย่างง่ายแสดงดังตารางที่ 6.5

ตารางที่ 6.5 ตัวอย่าง Issue Log สำหรับโครงการ SMEs

วันที่พบ	ประเด็นปัญหา	ผลกระทบต่อโครงการ	ผู้รับผิดชอบ	แนวทางแก้ไข	วันติดตาม	สถานะ
10/6	ข้อมูลสินค้าไม่ครบ 20 รายการ	เว็บไซต์นำเข้าข้อมูลไม่ครบตามแผน	พนักงานคลังสินค้า	ตรวจข้อมูลและส่งรายการที่ขาดให้ทีมเว็บไซต์	12/6	กำลังดำเนินการ
12/6	ระบบชำระเงินรออนุมัติจากผู้ให้บริการ	ทดสอบคำสั่งซื้อจริงยังไม่ได้	ผู้พัฒนาเว็บไซต์	ติดต่อผู้ให้บริการและแจ้งเอกสารที่ต้องเพิ่ม	14/6	รอภายนอก
15/6	ค่าโฆษณาเปิดตัวสูงกว่าที่วางแผน	อาจกระทบงบประมาณการตลาด	ทีมการตลาด	ปรับแคมเปญเป็น 2 ระยะและลดกลุ่มเป้าหมายเริ่มต้น	17/6	เปิดประเด็น
18/6	เจ้าของกิจการยังไม่อนุมัติหน้าร้านออนไลน์	งานพัฒนาหน้าสุดท้ายล่าช้า	เจ้าของกิจการ	นัดตรวจแบบและตัดสินใจภายในวันเดียว	19/6	รอตัดสินใจ

ตารางที่ 6.5 ช่วยให้ทีมเห็นว่า ปัญหาใดกระทบกำหนดการ ปัญหาใดกระทบต้นทุน ปัญหาใดรอการตัดสินใจ และปัญหาใดรอบุคคลภายนอก การเห็นข้อมูลเหล่านี้ช่วยให้ผู้จัดการโครงการไม่ต้องไล่ตามปัญหาจากความจำ และช่วยให้การประชุมติดตามงานมีประเด็นชัดเจนขึ้น

ในการจัดการปัญหา SMEs ควรแยกปัญหาออกเป็นระดับความสำคัญ ไม่ใช่จัดการทุกเรื่องด้วยน้ำหนักเท่ากัน ปัญหาบางอย่างอาจเป็นเพียงความไม่สะดวกเล็กน้อย เช่น รูปภาพสินค้าบางรายการต้องปรับแสงใหม่ แต่ปัญหาบางอย่างอาจกระทบเส้นทางวิกฤตของโครงการ เช่น ระบบชำระเงินยังใช้ไม่ได้ก่อนวันเปิดร้านค้าออนไลน์ หากไม่แยกระดับ ทีมอาจเสียเวลาแก้เรื่องเล็ก ขณะที่เรื่องสำคัญไม่ได้รับการตัดสินใจทันเวลา

การตัดสินใจระหว่างดำเนินโครงการควรอาศัยข้อมูลจากแผนที่จัดทำไว้ก่อนหน้า ได้แก่ ขอบเขต กำหนดการ งบประมาณ กระแสเงินสด และบทบาทความรับผิดชอบ เมื่อเกิดปัญหา ผู้จัดการโครงการควรถามว่า ปัญหานี้กระทบขอบเขตหรือไม่ กระทบวันส่งมอบหรือไม่ กระทบต้นทุนหรือเงินสดหรือไม่ และใครมีอำนาจตัดสินใจ หากคำตอบชัด การตัดสินใจจะเร็วและมีเหตุผลมากขึ้น ตัวอย่างเช่น หากผู้รับจ้างเสนอให้เปลี่ยนวัสดุตกแต่งร้านเพราะวัสดุเดิมขาดตลาด ทีมไม่ควรถามเพียงว่า “เปลี่ยนได้ไหม” แต่ควรพิจารณาว่า วัสดุใหม่มีผลต่อคุณภาพหรือภาพลักษณ์ร้านหรือไม่ ต้นทุนเพิ่มขึ้นเท่าใด ทำให้กำหนดการเร็วขึ้นหรือช้าลงหรือไม่ และการเปลี่ยนนี้อยู่ในอำนาจตัดสินใจของผู้จัดการโครงการหรือเจ้าของกิจการ

อีกประเด็นหนึ่งคือ การตัดสินใจที่ช้าอาจมีต้นทุนซ่อนอยู่ หลายครั้ง SMEs พยายามรอข้อมูลให้ครบที่สุดก่อนตัดสินใจ แต่ในโครงการจริง การรอนานเกินไปอาจทำให้งานอื่นหยุดตามไปด้วย ผู้จัดการโครงการจึงต้องประเมินว่า เรื่องใดควรรอข้อมูลเพิ่ม และเรื่องใดควรตัดสินใจจากข้อมูลที่มีอยู่พอสมควร ตัวอย่างเช่น หากต้องเลือกผู้รับจ้างภายในสัปดาห์นี้เพื่อให้เปิดร้านทันกำหนด การรอใบเสนอราคาที่ถูกลงเล็กน้อยอีกหนึ่งสัปดาห์อาจไม่คุ้ม หากทำให้ทั้งโครงการล่าช้าและกระทบวันเปิดร้าน คำถามที่ช่วยให้การตัดสินใจระหว่างดำเนินงานรอบคอบขึ้นสรุปได้ดังกล่องที่ 6.3

ความล่าช้าของการตัดสินใจใน SMEs มีที่มาเชิงโครงสร้าง ไม่ใช่เพียงลักษณะการทำงานของบุคคล Testorelli และคณะ (2022) สรุปจากการทบทวนวรรณกรรมว่าอำนาจตัดสินใจในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกระจุกอยู่กับคนกลุ่มเล็ก หรือในบางกิจการอยู่ที่คนเพียงคนเดียว และระบุว่าเหตุผลหนึ่งที่ทำให้กิจการขนาดเล็กไม่เติบโตคือการที่เจ้าของหรือผู้บริหารไม่มอบอำนาจให้ผู้อื่น ข้อสังเกตนี้กลับด้านกับความเข้าใจทั่วไปที่ว่ากิจการขนาดเล็กตัดสินใจได้เร็วเพราะไม่มีขั้นตอนแบบราชการ องค์การขนาดใหญ่ตัดสินใจช้าเพราะกระจายอำนาจแล้วต้องรอการอนุมัติหลายชั้น ส่น SMEs ตัดสินใจช้าเพราะอำนาจกระจุกอยู่ที่บุคคลเดียวซึ่งมีเวลาจำกัด อาการที่ปรากฏคล้ายกัน แต่กลไกที่อยู่เบื้องหลังตรงกันข้าม วิธีแก้ที่ใช้กับองค์การขนาดใหญ่คือการตัดขั้นตอนจึงไม่ได้ผลกับ SMEs สิ่งที่ตอบโจทย์มากกว่าคือการกำหนดล่วงหน้าว่าเรื่องใดผู้จัดการโครงการตัดสินใจได้เอง เรื่องใดต้องรอเจ้าของกิจการ และเจ้าของกิจการจะพิจารณาเรื่องที่ค้างอยู่ในรอบเวลาใด

ปัญหาจำนวนไม่น้อยยังมีต้นตอจากภายนอกที่ธุรกิจควบคุมไม่ได้โดยตรง เช่น ผู้รับจ้างส่งงานช้า ราคาวัสดุเปลี่ยน หรือผู้ให้บริการภายนอกตอบกลับช้า ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาความล้มเหลวของธุรกิจขนาดเล็กที่พบว่าปัจจัยทางเศรษฐกิจสัมพันธ์กับความล้มเหลวราวร้อยละ 30 ถึง 50 ขึ้นอยู่กับนิยามของความล้มเหลวที่ใช้ (Everett & Watson, 1998) ในทางปฏิบัติ ข้อค้นพบนี้

หมายความว่า Issue Log ของ SMEs ควรแยกให้เห็นชัดว่าปัญหาใดรอบุคคลภายนอก เพื่อให้ผู้จัดการโครงการติดตามได้ถี่ขึ้นและเตรียมทางเลือกสำรองไว้ล่วงหน้า

กล่องที่ 6.3 คำถามก่อนตัดสินใจแก้ปัญหาระหว่างดำเนินโครงการ

1. ปัญหานี้เกิดขึ้นแล้วหรือเป็นเพียงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
2. กระทบขอบเขต กำหนดการ ต้นทุน คุณภาพ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านใดบ้าง
3. หากไม่ตัดสินใจตอนนี้ จะเกิดผลกระทบอะไร
4. มีทางเลือกในการแก้ไขกี่ทางเลือก
5. แต่ละทางเลือกมีผลต่อเวลา ต้นทุน และคุณภาพอย่างไร
6. ใครมีอำนาจตัดสินใจเรื่องนี้
7. ต้องบันทึกการตัดสินใจนี้ไว้ที่ใด เพื่อใช้ติดตามภายหลัง

การบันทึกการตัดสินใจ (Decision Log) อาจจำเป็นในโครงการที่มีการเปลี่ยนแปลงหลายครั้ง แม้ SMEs จะไม่ต้องทำเอกสารทางการมาก แต่ควรมีหลักฐานว่าเรื่องสำคัญตัดสินใจอย่างไร เช่น เปลี่ยนขอบเขตงาน เพิ่มงบประมาณ เลื่อนกำหนดส่งมอบ หรือเปลี่ยนผู้รับจ้าง เพราะหากไม่มีบันทึก ทีมอาจจำไม่ตรงกัน และเกิดความขัดแย้งในช่วงท้ายโครงการได้ ในทางปฏิบัติ Issue Log และ Decision Log อาจอยู่ในไฟล์เดียวกันก็ได้ โดยเพิ่มคอลัมน์ “การตัดสินใจ” และ “ผู้อนุมัติ” เข้าไป การทำเช่นนี้เหมาะกับ SMEs เพราะไม่เพิ่มภาระเอกสารมากเกินไป แต่ยังช่วยให้การจัดการปัญหาเป็นระบบพอที่จะติดตามได้ การรวมสองทะเบียนไว้ในไฟล์เดียวเป็นตัวอย่างที่ชัดของหลักการความเป็นทางการที่พอเหมาะ คือเพิ่มเพียงสองคอลัมน์ในเอกสารที่ทีมเปิดใช้อยู่แล้ว แทนการสร้างเอกสารชุดใหม่ซึ่งมักถูกกรอกในสัปดาห์แรกแล้วไม่มีใครกลับมาเปิดอีก

กล่าวโดยสรุป การจัดการประเด็นปัญหาและการตัดสินใจระหว่างดำเนินโครงการเป็นทักษะสำคัญของ SMEs เพราะโครงการจริงย่อมมีความไม่แน่นอนเสมอ ทีมที่ทำโครงการได้ดีไม่ใช่ทีมที่ไม่มีปัญหา แต่เป็นทีมที่มองเห็นปัญหาเร็ว พูดถึงปัญหาอย่างตรงไปตรงมา มีเจ้าของปัญหาชัดเจน และตัดสินใจโดยดูผลกระทบต่อเป้าหมายรวมของโครงการ

6.8 การบริหารการเปลี่ยนแปลงระหว่างดำเนินโครงการ

เมื่อโครงการเข้าสู่ช่วงดำเนินงานจริง การเปลี่ยนแปลงแทบจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ แม้ในช่วงวางแผนจะมีการกำหนดขอบเขต กำหนดการ งบประมาณ และบทบาทไว้แล้ว แต่สถานการณ์จริงมัก

ทำให้ทีมต้องปรับบางอย่าง เช่น ลูกค้าเปลี่ยนความต้องการ เจ้าของกิจการต้องการเพิ่มฟังก์ชันใหม่ ผู้รับจ้างเสนอวิธีทำงานที่ต่างจากแผนเดิม วัสดุหรืออุปกรณ์บางรายการหาไม่ได้ หรือทีมพบว่าวิธีเดิมใช้เวลามากกว่าที่ประเมินไว้

ใน SMEs การเปลี่ยนแปลงมักเกิดขึ้นรวดเร็วและไม่เป็นทางการ เพราะเจ้าของกิจการหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจอยู่ใกล้กับทีมงาน สามารถสั่งปรับงานได้ทันที ความคล่องตัวนี้เป็นข้อดีของ SMEs แต่ก็มีความเสี่ยง หากทุกการเปลี่ยนแปลงถูกเพิ่มเข้าไปในโครงการโดยไม่ประเมินผลกระทบ โครงการอาจเกิดปัญหาการขยายขอบเขตโดยไม่ได้ควบคุม (Scope Creep) หรืองานค่อย ๆ เพิ่มขึ้นโดยไม่มีการปรับเวลา งบประมาณ หรือทรัพยากรให้สอดคล้องกัน (PMI, 2021; Kerzner, 2022)

การเปลี่ยนแปลงที่ดีไม่ใช่การห้ามเปลี่ยน แต่คือการเปลี่ยนอย่างมีเหตุผลและรู้ผลกระทบก่อนอนุมัติการเปลี่ยนแปลง ทีมควรถามอย่างน้อยว่า การเปลี่ยนแปลงนี้กระทบขอบเขตงานหรือไม่ กระทบกำหนดการหรือไม่ กระทบต้นทุนและกระแสเงินสดหรือไม่ กระทบคุณภาพหรือประสบการณ์ของลูกค้าหรือไม่ และใครควรเป็นผู้อนุมัติ

ตัวอย่างเช่น โครงการเปิดร้านค้าออนไลน์เดิมกำหนดเพียงระบบแสดงสินค้า ตะกร้าสินค้า ระบบชำระเงิน และระบบแจ้งเตือนคำสั่งซื้อ ต่อมาระหว่างดำเนินงาน เจ้าของกิจการต้องการเพิ่มระบบสมาชิกและระบบสะสมแต้ม หากเพิ่มทันทีโดยไม่ปรับแผน ทีมพัฒนาอาจต้องใช้เวลาเพิ่ม งบประมาณเพิ่ม และวันเปิดตัวอาจเลื่อนออกไป แต่หากประเมินก่อน ทีมอาจตัดสินใจได้ว่า ควรเปิดระบบหลักก่อน แล้วนำระบบสมาชิกไปเป็นระยะที่สองของโครงการ

สำหรับ SMEs เครื่องมือที่เหมาะสมคือแบบบันทึกคำขอเปลี่ยนแปลงอย่างง่าย (Change Request Log) ไม่จำเป็นต้องซับซ้อน แต่ควรช่วยให้ทีมเห็นว่า มีการขอเปลี่ยนอะไร เหตุผลคืออะไร ผลกระทบคืออะไร ใครเป็นผู้อนุมัติ และสถานะของคำขอนั้นเป็นอย่างไร ตัวอย่าง Change Request Log แสดงดังตารางที่ 6.6

ตารางที่ 6.6 ตัวอย่าง Change Request Log สำหรับโครงการ SMEs

วันที่	รายการเปลี่ยนแปลงที่เสนอ	เหตุผล	ผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	ผู้อนุมัติ	สถานะ
20/6	เพิ่มระบบสมาชิกในเว็บไซต์	ต้องการเก็บข้อมูลลูกค้า	เพิ่มเวลา 2 สัปดาห์ และงบประมาณ 25,000 บาท	เจ้าของกิจการ	เลื่อนไปทำระยะที่ 2
22/6	เปลี่ยนแพ็กเกจโฆษณาเปิดตัว	งบเดิมสูงเกินไป	ลดค่าใช้จ่าย 10,000 บาท แต่เข้าถึงลูกค้าน้อยลง	ผู้จัดการโครงการ	อนุมัติ
25/6	เปลี่ยนรูปแบบบรรจุภัณฑ์	ต้องการภาพลักษณ์พรีเมียมขึ้น	เพิ่มต้นทุนต่อหน่วย และต้องสั่งผลิตใหม่	เจ้าของกิจการ	รอพิจารณา
28/6	ลดจำนวนสินค้าที่เปิดขายวันแรก	ข้อมูลสินค้าบางรายการยังไม่พร้อม	เปิดตัวได้ตามกำหนด แต่สินค้าน้อยกว่าที่วางแผน	เจ้าของกิจการ / การตลาด	อนุมัติ

ตารางที่ 6.6 ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงไม่หายไปในการพูดคุยประจำวัน และช่วยให้ทีมเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงบางเรื่องควรอนุมัติ บางเรื่องควรเลื่อนออกไป และบางเรื่องอาจไม่ควรทำ เพราะไม่คุ้มกับผลกระทบที่เกิดขึ้น

การบริหารการเปลี่ยนแปลงควรเชื่อมกับเส้นฐานของโครงการ (Project Baseline) ที่จัดทำไว้ในบทก่อนหน้า หากมีการเปลี่ยนแปลงที่กระทบขอบเขต กำหนดการ หรืองบประมาณอย่างมีนัยสำคัญ ควรบันทึกว่าการเปลี่ยนแปลงนี้ทำให้ Baseline เดิมเปลี่ยนหรือไม่ หากเปลี่ยน ควรมีการอนุมัติอย่างชัดเจน ไม่ใช่ปรับแผนไปเรื่อย ๆ จนท้ายที่สุดทีมไม่รู้ว่าแผนเดิมคืออะไร

ใน SMEs การเปลี่ยนแปลงบางอย่างอาจเกิดจากความคิดใหม่ของเจ้าของกิจการ ซึ่งเป็นเรื่องปกติ เพราะเจ้าของกิจการมักเห็นโอกาสจากตลาดและลูกค้าอย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม ผู้จัดการโครงการควรทำหน้าที่ช่วยแปลงความคิดนั้นให้เป็นข้อมูลสำหรับตัดสินใจ ไม่ใช่ปฏิเสธทันทีหรือทำ

ตามทันที เช่น หากเจ้าของกิจการอยากเพิ่มฟีเจอร์ใหม่ ควรสรุปให้เห็นว่า ฟีเจอร์นี้มีประโยชน์อะไร ต้องใช้เวลาเท่าใด ใช้งบประมาณเท่าใด กระทบวันเปิดตัวหรือไม่ และมีทางเลือกอื่นที่เบากว่าหรือไม่ คำถามที่ควรพิจารณาก่อนอนุมัติการเปลี่ยนแปลงสรุปได้ดังกล่องที่ 6.4

กล่องที่ 6.4 คำถามก่อนอนุมัติการเปลี่ยนแปลง

1. การเปลี่ยนแปลงนี้จำเป็นต่อเป้าหมายหลักของโครงการหรือไม่
2. หากไม่ทำตอนนี้ จะเกิดผลเสียอะไร
3. กระทบขอบเขต กำหนดการ งบประมาณ หรือคุณภาพอย่างไร
4. ต้องใช้คน เวลา เงิน หรือข้อมูลเพิ่มเติมเท่าใด
5. ควรทำทันที หรือควรเลื่อนไปเป็นระยะถัดไปของโครงการ
6. ใครมีอำนาจอนุมัติการเปลี่ยนแปลงนี้
7. ต้องปรับ Project Baseline หรือไม่

การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการทำให้โครงการปรับตัวอย่างมีหลักการ สำหรับ SMEs ความยืดหยุ่นเป็นจุดแข็งที่สำคัญ แต่ความยืดหยุ่นต้องมาพร้อมการมองเห็นผลกระทบ หากเปลี่ยนโดยรู้เหตุผลและรู้ต้นทุนของการเปลี่ยน โครงการจะยังคงควบคุมได้ แต่หากเปลี่ยนจากความรู้สึกเฉพาะหน้าโดยไม่มีการประเมิน โครงการอาจค่อย ๆ หลุดจากเป้าหมายเดิมโดยไม่รู้ตัว

อนึ่ง การประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงไม่ควรจำกัดอยู่ที่เวลาและต้นทุนเท่านั้น Atkinson (1999) เสนอให้พิจารณาคุณภาพของระบบงานที่ส่งมอบ ประโยชน์ที่องค์การได้รับ และประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประกอบด้วย สำหรับ SMEs คำถามที่ควรถามก่อนอนุมัติการเปลี่ยนแปลงจึงไม่ใช่เพียงว่าจะช้าลงหรือแพงขึ้นเท่าใด แต่รวมถึงว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้ผลลัพธ์ตรงกับสิ่งที่ธุรกิจและลูกค้าต้องการมากขึ้นหรือไม่ Wysocki (2019) เสนอวิธีจัดการคำขอเปลี่ยนแปลงที่เหมาะกับทีมขนาดเล็ก คือแทนที่จะพิจารณาคำขอทีละรายการทันทีที่ได้รับ ให้รวบรวมคำขอไว้เป็นชุดแล้วพิจารณาพร้อมกันตามรอบที่กำหนด วิธีนี้ให้ประโยชน์สองอย่างพร้อมกัน อย่างแรกคือลดการรบกวนงานที่กำลังทำอยู่ อย่างที่สองซึ่งสำคัญกว่าคือทำให้เห็นผลกระทบรวมของคำขอทั้งชุด ซึ่งต่างจากการดูทีละรายการที่แต่ละรายการดูเล็กน้อยจนอนุมัติได้ง่าย แต่เมื่อรวมกันแล้วกินเวลาและงบประมาณไปมาก สำหรับ SMEs ที่เจ้าของกิจการเป็นผู้เสนอการเปลี่ยนแปลงเสียเอง การรวมคำขอเป็นชุดยังช่วยลดความอึดอัดในการปฏิเสธ เพราะการตัดสินใจเปลี่ยนจากการปฏิเสธความคิดของใครคนหนึ่ง มาเป็นการจัดลำดับความสำคัญของทั้งชุด

6.9 ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยในการดำเนินโครงการ

แม้ SMEs จะมีแผนโครงการที่ดี แต่ช่วงดำเนินงานจริงยังเป็นช่วงที่เกิดข้อผิดพลาดได้มากที่สุด เพราะเป็นช่วงที่คน เวลา เงิน ข้อมูล ผู้รับจ้าง ลูกค้า และงานประจำเข้ามาเกี่ยวข้องพร้อมกัน ข้อผิดพลาดเหล่านี้มักไม่ได้เกิดจากการขาดความตั้งใจ แต่เกิดจากการเริ่มงานโดยไม่พร้อม การสื่อสารไม่ชัด การตัดสินใจล่าช้า หรือการไม่ใช้แผนที่มีอยู่เป็นเครื่องมือในการทำงานจริง

การเริ่มดำเนินโครงการโดยไม่ทบทวนความพร้อมขั้นต่ำเป็นข้อผิดพลาดที่พบได้บ่อยที่สุด หลายโครงการเริ่มเพราะต้องการให้ทันเวลา หรือเพราะเจ้าของกิจการต้องการเห็นความคืบหน้าเร็ว แต่ยังไม่มีข้อมูลครบ งบประมาณยังไม่อนุมัติ ผู้รับผิดชอบยังไม่ชัด หรือผู้เกี่ยวข้องยังเข้าใจเป้าหมายไม่ตรงกัน ผลคือโครงการเริ่มเร็วในช่วงแรก แต่ต้องหยุดรอ แก้งาน หรือย้อนกลับไปตัดสินใจเรื่องพื้นฐานในภายหลัง

การประชุมเริ่มโครงการที่ทำหน้าที่แจ้งงานมากกว่าสร้างความเข้าใจร่วมกันเป็นอีกจุดที่ทำให้โครงการออกตัวผิดทาง หากการประชุม Kick-off เป็นเพียงการบอกว่างานนี้ต้องทำให้เสร็จเมื่อใด โดยไม่ได้อธิบายเหตุผลของโครงการ ขอบเขต ผลลัพธ์ที่ต้องส่งมอบ บทบาทของแต่ละคน และข้อจำกัดสำคัญ ทีมงานอาจทำงานตามความเข้าใจของตนเอง ซึ่งอาจไม่ตรงกับสิ่งที่เจ้าของกิจการต้องการ

การมอบหมายงานที่กว้างเกินไป เช่น “ดูเรื่องระบบ” “ช่วยประสานงาน” หรือ “จัดการข้อมูลสินค้า” โดยไม่ระบุผลลัพธ์ วันครบกำหนด หรือผู้อนุมัติ งานลักษณะนี้ติดตามยากและทำให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน ผู้รับผิดชอบอาจคิดว่าตนเพียงช่วยดูบางส่วน ขณะที่ผู้จัดการโครงการคาดหวังว่างานนั้นต้องเสร็จสมบูรณ์

การปล่อยให้งานประจำกลืนงานโครงการเป็นปัญหาที่ก่อตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไป ใน SMEs งานประจำมักมีแรงกดดันทันที เช่น ลูกค้ารอสินค้า ยอดขายต้องปิด บัญชีต้องทำ หรือบริการต้องดำเนินต่อ งานโครงการซึ่งให้ผลในอนาคตจึงถูกเลื่อนออกไปเรื่อย ๆ หากไม่มีการกันเวลาและจัดลำดับความสำคัญ โครงการจะค่อย ๆ หยุดนิ่ง แม้ทุกคนเห็นด้วยว่าโครงการสำคัญ

การสื่อสารผ่านหลายช่องทางจนข้อมูลกระจัดกระจายสร้างต้นทุนที่มองไม่เห็น ทีมอาจคุยกันใน Line ส่วนตัว ส่งไฟล์ทางอีเมล แก้ข้อมูลใน Excel คนละเวอร์ชัน และแจ้งปัญหาด้วยการพูดปากเปล่า เมื่อเวลาผ่านไป ไม่มีใครแน่ใจว่าไฟล์ล่าสุดอยู่ที่ไหน ใครอนุมัติเรื่องใดแล้ว และปัญหาใดยังเปิดอยู่ การไม่มีแหล่งข้อมูลกลางทำให้โครงการสูญเสียเวลาไปกับการตามหาข้อมูลและแก้ความเข้าใจผิด

การจัดการปัญหาโดยไม่บันทึกไว้เป็นหลักฐานกลางเป็นอีกสาเหตุหนึ่งของความล่าช้า ปัญหาหลายเรื่องดูเล็กในวันที่เกิดขึ้น แต่หากไม่มีการบันทึกและติดตาม อาจกลายเป็นสาเหตุของความล่าช้าในภายหลัง เช่น รอเอกสารจากลูกค้า รอใบเสนอราคาจากซัพพลายเออร์ หรือรอการอนุมัติจากเจ้าของกิจการ หากไม่มี Issue Log ปัญหาเหล่านี้มักถูกจำได้เฉพาะเมื่อถึงกำหนดส่งมอบแล้วงานยังไม่เสร็จ

การเปลี่ยนแปลงขอบเขตงานโดยไม่ประเมินผลกระทบเกิดขึ้นได้ง่ายเป็นพิเศษใน SMEs เพราะทีมอยู่ใกล้กันและตัดสินใจได้เร็ว แต่หากเพิ่มงานใหม่ ปรับแบบ เปลี่ยนระบบ หรือเพิ่มฟังก์ชันโดยไม่ประเมินผลต่อเวลา ต้นทุน และทรัพยากร โครงการจะค่อย ๆ ขยายออกจากแผนเดิม และอาจเกิด Scope Creep โดยไม่มีใครตั้งใจ

การรอให้ปัญหาขยายตัวก่อนจึงรายงานเป็นรูปแบบที่พบได้ในทีมทุกขนาด ผู้รับผิดชอบบางคนอาจไม่อยากแจ้งปัญหาเร็ว เพราะกลัวถูกมองว่าทำงานไม่ได้ หรือคิดว่าจะแก้เองให้ทัน แต่เมื่อปัญหาถูกซ่อนไว้นานเกินไป ทางเลือกในการแก้ไขจะน้อยลง ผู้จัดการโครงการจึงควรสร้างบรรยากาศที่ทีมสามารถแจ้งปัญหาได้ตั้งแต่เนิ่น ๆ โดยไม่ถูกตำหนิทันที

การไม่เชื่อมการดำเนินงานกับแผนที่จัดทำไว้เป็นข้อผิดพลาดที่สังเกตได้ยากที่สุด โครงการบางโครงการมี Project Charter, WBS, Gantt Chart, Budget และ RACI ครบถ้วน แต่เมื่อเริ่มทำจริงกลับไม่เปิดใช้เอกสารเหล่านี้อีก การประชุมติดตามงานจึงกลายเป็นการถามความคืบหน้าจากความจำ ไม่ได้เทียบกับแผนที่ตกลงกันไว้ หากแผนไม่ถูกใช้ในช่วงดำเนินงาน แผนนั้นจะกลายเป็นเอกสารประกอบ ไม่ใช่เครื่องมือบริหาร ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยและแนวทางป้องกันสรุปได้ดังตารางที่ 6.7

ตารางที่ 6.7 ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยและแนวทางป้องกันในการดำเนินโครงการ SMEs

ข้อผิดพลาด	ผลกระทบที่เกิดขึ้น	แนวทางป้องกัน
เริ่มงานโดยยังไม่พร้อม	ต้องหยุดรอหรือแก้ไขย้อนหลัง	ใช้รายการตรวจสอบก่อนเริ่มดำเนินโครงการ
Kick-off ไม่ชัดเจน	ทีมเข้าใจเป้าหมายและบทบาทไม่ตรงกัน	ใช้วาระประชุมที่ครอบคลุมเป้าหมาย ขอบเขต กำหนดการ และบทบาท
มอบหมายงานกว้างเกินไป	งานติดตามยากและเสี่ยงตกหล่น	ระบุผลลัพธ์ ผู้รับผิดชอบ วันครบกำหนด และผู้อนุมัติ

ข้อผิดพลาด	ผลกระทบที่เกิดขึ้น	แนวทางป้องกัน
งานประจำกลืนงานโครงการ	โครงการไม่คืบหน้า	กันเวลางานโครงการและจัดลำดับความสำคัญรายสัปดาห์
ข้อมูลกระจัดกระจาย	ทีมใช้ข้อมูลคนละชุด	กำหนดแหล่งข้อมูลกลางและเวอร์ชันเอกสารล่าสุด
ไม่บันทึกปัญหา	ปัญหาถูกลืมหรือแก้ไม่ทัน	ใช้ Issue Log แบบง่าย
เปลี่ยนงานโดยไม่ประเมินผล	เกิด Scope Creep และงบประมาณบานปลาย	ใช้ Change Request Log และประเมินผลกระทบก่อนอนุมัติ
รายงานปัญหาช้า	ทางเลือกในการแก้ไขลดลง	สร้างกติกาการแจ้งปัญหาเร็วและไม่ลงโทษการแจ้งที่มีเหตุผล
ไม่ใช้แผนระหว่างดำเนินงาน	การติดตามงานขาดหลักอ้างอิง	ใช้ Gantt Chart, Budget และ RACI ในการประชุมติดตามงาน

ข้อผิดพลาดในตารางที่ 6.7 สะท้อนว่า ความสำเร็จของการดำเนินโครงการไม่ได้ขึ้นอยู่กับการทำงานหนักเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความชัดเจนของระบบการทำงานด้วย ระบบในที่นี้ไม่จำเป็นต้องซับซ้อน แต่ต้องช่วยให้ทีมรู้ว่าใครทำอะไร งานอยู่ตรงไหน ปัญหาใดต้องแก้ การเปลี่ยนแปลงใดต้องอนุมัติ และแผนที่ใช้เป็นฐานคือแผนใด กล่าวโดยสรุป ช่วงดำเนินโครงการเป็นช่วงที่ SMEs ต้องใช้ทั้งความคล่องตัวและวินัยในการบริหาร ความสมดุลจึงอยู่ที่การมีระบบขั้นต่ำที่ใช้ได้จริง เช่น Kick-off ที่ชัดเจน ตารางติดตามงาน Issue Log และ Change Request Log แบบง่าย

ข้อผิดพลาดเหล่านี้มีหลักฐานเชิงประจักษ์รองรับอยู่ไม่น้อย การสำรวจ SMEs ด้านเทคโนโลยีขั้นสูงในประเทศไอร์แลนด์พบว่า การมีผู้รับผิดชอบโครงการโดยตรงและการวางแผนโครงการอย่างเป็นระบบมีส่วนต่อความสำเร็จของโครงการอย่างมีนัยสำคัญ ขณะที่ปัจจัยที่ผู้ตอบให้ความสำคัญสูงสุดคือความชัดเจนของเป้าหมายและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (Murphy & Ledwith, 2007) ซึ่งตรงกับข้อผิดพลาดสองข้อแรกในตารางที่ 6.7 คือการมอบหมายงานที่กว้างเกินไปและการประชุมเริ่มโครงการที่ไม่ได้สร้างความเข้าใจร่วมกัน

ส่วนข้อผิดพลาดสุดท้ายคือการมีเครื่องมือครบแต่ไม่ได้นำมาใช้จริงนั้น มีข้อมูลที่ชี้ว่าการใช้เครื่องมือมีผลต่อผลการดำเนินงานจริง การสำรวจ SMEs จำนวน 157 แห่งในประเทศกำลังพัฒนาพบว่ากิจการที่ใช้เครื่องมือและเทคนิคการบริหารโครงการมีผลการดำเนินงานทั้งด้านธุรกิจและด้าน

สังคมดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ โดยไม่ขึ้นกับขนาดของกิจการ (Sané, 2020) ประโยชน์ของ Project Charter, WBS, Gantt Chart และ RACI จึงเกิดขึ้นในช่วงดำเนินงาน ไม่ใช่ในวันที่จัดทำเอกสารเสร็จ

6.10 สรุปท้ายบท

บทนี้อธิบายช่วงการดำเนินโครงการ (Project Execution) ซึ่งเป็นช่วงที่แผนโครงการถูกนำไปปฏิบัติจริง หลังจาก SMEs ได้จัดทำกฎบัตรโครงการ (Project Charter) โครงสร้างการแบ่งงาน (WBS) ตารางบทบาทความรับผิดชอบ (RACI) กำหนดการ งบประมาณ และแผนกระแสเงินสดแล้ว ความท้าทายสำคัญคือการทำให้สิ่งที่อยู่ในแผนเกิดขึ้นจริงภายใต้ข้อจำกัดของคน เวลา เงิน และงานประจำที่ยังต้องดำเนินต่อไป

การดำเนินโครงการไม่ได้หมายถึงการทำตามแผนอย่างแข็งตัว แต่หมายถึงการใช้แผนเป็นฐานในการทำงาน ประสานงาน ตัดสินใจ และแก้ปัญหาระหว่างทาง สำหรับ SMEs ความคล่องตัวเป็นจุดแข็ง เพราะทีมเล็ก ตัดสินใจเร็ว และปรับตัวได้ไว อย่างไรก็ตาม หากความคล่องตัวไม่มีระบบรองรับ โครงการอาจเปลี่ยนไปเรื่อย ๆ จนหลุดจากเป้าหมายเดิม เกิดงานเพิ่มโดยไม่รู้ตัว งบประมาณบานปลาย หรือกำหนดการล่าช้า

บทนี้เริ่มจากการอธิบายความหมายและบทบาทของการดำเนินโครงการว่า เป็นช่วงที่โครงการเปลี่ยนจาก “แผน” ไปสู่ “การลงมือทำจริง” จากนั้นเน้นการเตรียมความพร้อมขั้นต่ำก่อนเริ่มงาน การประชุมเริ่มโครงการที่สร้างความเข้าใจร่วมกัน การมอบหมายงานที่ระบุผลลัพธ์และผู้รับผิดชอบชัดเจน การประสานงานในทีมเล็ก การบริหารทีมขนาดเล็ก และการจัดการงานประจำควบคู่กับงานโครงการ ทั้งหมดนี้สะท้อนว่า การมีแผนที่ดียังไม่เพียงพอ หากไม่มีการสื่อสาร การมอบหมายงาน และการติดตามงานอย่างต่อเนื่อง

ช่วงดำเนินโครงการย่อมมีปัญหาเกิดขึ้นเสมอ บทนี้จึงเสนอให้ SMEs ใช้บันทึกประเด็นปัญหา (Issue Log) เพื่อทำให้ปัญหามีเจ้าของ มีแนวทางแก้ไข และมีวันติดตามที่ชัดเจน และใช้แบบบันทึกคำขอเปลี่ยนแปลง (Change Request Log) เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีวินัย โดยประเมินผลกระทบต่อขอบเขต กำหนดการ งบประมาณ คุณภาพ และทรัพยากรก่อนอนุมัติ หากการเปลี่ยนแปลงกระทบ Baseline เดิม ควรมีการอนุมัติและบันทึกอย่างชัดเจน เพื่อป้องกันปัญหา Scope Creep

โดยสรุป การดำเนินโครงการสำหรับ SMEs ต้องใช้ทั้งความคล่องตัวและวินัย ความคล่องตัวช่วยให้ธุรกิจตอบสนองสถานการณ์จริงได้รวดเร็ว ส่วนวินัยช่วยให้โครงการไม่หลุดจากเป้าหมาย ขอบเขต เวลา และงบประมาณ เครื่องมือที่เหมาะกับ SMEs ไม่จำเป็นต้องซับซ้อน แต่ควรใช้งานจริง

เช่น Kick-off Meeting, ตารางติดตามงาน, Issue Log, Change Request Log และการประชุมติดตามสั้น ๆ อย่างสม่ำเสมอ เครื่องมือเหล่านี้จะเป็นฐานสำคัญก่อนเข้าสู่บทที่ 7 ซึ่งจะกล่าวถึงการติดตาม ควบคุม และการวิเคราะห์ผลงานที่ทำได้ (Earned Value Management: EVM) อย่างเป็นระบบมากขึ้น

ในแง่ของกรอบในหัวข้อ 1.13 การดำเนินโครงการใน SMEs ถูกกำหนดโดยหลักการบทบาทซ้อนทับมากกว่าปัจจัยอื่นใด เพราะอุปสรรคที่แท้จริงไม่ได้อยู่ที่ตัวงานโครงการ แต่อยู่ที่คนกลุ่มเดียวกันต้องรับทั้งงานประจำและงานโครงการพร้อมกัน สิ่งที่ตำราสากลไม่ได้พูดถึงเพราะไม่ใช่ปัญหาขององค์การใหญ่ คือการตกลงล่วงหน้าว่าใครจะออกจากกรอบงานประจำในสัปดาห์ใด ส่วนเครื่องมืออย่างตารางมอบหมายงาน ทะเบียนปัญหา และทะเบียนคำขอเปลี่ยนแปลง เป็นตัวอย่างของความเป็นทางการที่พอเหมาะ คือเบาพอที่ทีมเก้าคนใช้ได้ทุกสัปดาห์ แต่หนักพอที่จะทำให้ปัญหาไม่หายไปกับการพูดคุยประจำวัน

6.11 กรณีศึกษา

กรณี: โครงการปรับภูมิทัศน์หน้าอาคารสำนักงานของธุรกิจรับจัดสวน SMEs

ธุรกิจรับจัดสวนและดูแลภูมิทัศน์แห่งหนึ่งมีพนักงานประจำ 9 คน ประกอบด้วยเจ้าของกิจการ หัวหน้าช่าง 2 คน ช่างจัดสวน 5 คน และเจ้าหน้าที่ธุรการ 1 คน รายได้หลักของธุรกิจมาจากสัญญาดูแลสวนรายเดือนของลูกค้า 14 แห่ง ซึ่งต้องเข้าดูแลตามรอบทุกสัปดาห์ งานส่วนนี้เป็นงานประจำที่หยุดไม่ได้ เพราะหากเข้าดูแลไม่ตรงรอบ ลูกค้าจะเห็นความเปลี่ยนแปลงทันทีและมักไม่ต่อสัญญาในปีถัดไป

ต่อมาธุรกิจได้รับงานใหม่คือโครงการปรับภูมิทัศน์หน้าอาคารสำนักงานของลูกค้ารายหนึ่ง มูลค่างาน 680,000 บาท กำหนดส่งมอบภายใน 6 สัปดาห์เพื่อให้ทันวันเปิดอาคาร ขอบเขตงานประกอบด้วยการรื้อพื้นเดิม การปรับระดับดิน การวางระบบน้ำ การปลูกไม้ยืนต้นและไม้คลุมดิน การติดตั้งไฟส่องสว่าง และการทำทางเดิน โครงการนี้จึงเป็นงานที่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดชัดเจน แต่ต้องดำเนินไปพร้อมกับงานประจำที่ยังต้องเดินต่อทุกสัปดาห์

เจ้าของกิจการจัดการประชุมเริ่มโครงการตามแนวทางในหัวข้อ 6.3 ก่อนเริ่มงานหนึ่งสัปดาห์ ใช้เวลาประมาณ 45 นาที เพื่อทบทวนขอบเขต ผลลัพธ์ที่ต้องส่งมอบ วันครบกำหนด และผู้รับผิดชอบแต่ละส่วน แต่วาระที่ใช้เวลามากที่สุดในการประชุมกลับไม่ใช่เรื่องเทคนิคของงานสวน หากเป็นการตกลงร่วมกันว่าช่างคนใดจะถูกดึงออกจากกรอบดูแลสวนประจำในสัปดาห์ใด ประเด็นนี้ไม่เคยถูกพูดถึง

ล่วงหน้าในโครงการก่อนหน้า และเป็นสาเหตุที่ลูกค้ารายเดือนเคยร้องเรียนเรื่องการเข้าดูแลไม่ตรงรอบมาแล้วสองครั้ง

หลังการประชุม หัวหน้าช่างจัดทำตารางมอบหมายและติดตามงานในรูปแบบเดียวกับที่กล่าวไว้ในหัวข้อ 6.4 โดยระบุงาน ผลลัพธ์ที่ต้องส่งมอบ ผู้รับผิดชอบ ฝ่ายที่ต้องประสานงานด้วย วันครบกำหนด และสถานะ ตารางนี้ถูกติดไว้ที่ผนังสำนักงานและถ่ายภาพส่งเข้ากลุ่มสนทนาของทีมทุกเย็นวันศุกร์ เพื่อให้ช่างที่อยู่หน้างานคนละแห่งเห็นภาพรวมตรงกันโดยไม่ต้องกลับมาที่สำนักงาน

สำหรับการจัดสรรกำลังคนระหว่างงานประจำกับงานโครงการตามแนวทางในหัวข้อ 6.6 ทีมแบ่งช่างออกเป็นสองชุด ชุดโครงการ 4 คน และชุดงานประจำ 3 คน โดยสลับชุดกันทุกสองสัปดาห์ เพื่อไม่ให้ชุดใดชุดหนึ่งรับภาระหนักตลอดโครงการ นอกจากนี้ยังทบทวนรอบการเข้าดูแลของลูกค้ารายเดือนทั้ง 14 แห่ง แล้วเจรจาเลื่อนรอบของลูกค้า 3 รายที่พื้นที่มีการเปลี่ยนแปลงช้าออกไปหนึ่งสัปดาห์ โดยแจ้งล่วงหน้า 10 วันพร้อมเหตุผล ซึ่งลูกค้าทั้งสามรายยินยอม

ในสัปดาห์ที่ 2 ทีมพบว่าท่อประปาเดิมของอาคารวางอยู่ตื้นกว่าที่ระบุในแบบที่ลูกค้าให้มา ทำให้ขุดวางระบบน้ำตามแนวที่วางแผนไว้ไม่ได้ หัวหน้าช่างบันทึกเรื่องนี้ในทะเบียนปัญหาตามแนวทางในหัวข้อ 6.7 โดยระบุผลกระทบว่าจะทำให้งานระบบน้ำล่าช้า 3 วัน ระบุผู้รับผิดชอบ แนวทางแก้ไขคือปรับแนวท่อเลี่ยงและขอให้ฝ่ายอาคารยืนยันตำแหน่งท่อเดิมทั้งหมดก่อนขุดต่อ พร้อมกำหนดวันติดตามผล ปัญหานี้ปิดได้ภายใน 2 วันโดยไม่กระทบวันส่งมอบ เพราะทีมย้ายไปทำงานติดตั้งไฟส่องสว่างซึ่งไม่ขึ้นกับระบบน้ำในระหว่างรอ

ในสัปดาห์ที่ 3 ลูกค้าขอเปลี่ยนไม้ยืนต้นจากชนิดที่เสนอไว้เดิมเป็นอีกชนิดหนึ่งที่มีทรงพุ่มใหญ่กว่า ทีมไม่ปฏิเสธทันทีและไม่รับปากทันทีเช่นกัน แต่บันทึกเป็นคำขอเปลี่ยนแปลงตามแนวทางในหัวข้อ 6.8 แล้วประเมินผลกระทบสามด้าน ได้แก่ ต้นทุนที่เพิ่มขึ้น 48,000 บาท เวลาที่เพิ่มขึ้น 2 วันเพราะต้องใช้รถเครนยกต้นไม้ และผลกระทบด้านคุณภาพคือระบบรากของไม้ทรงพุ่มใหญ่อาจกระทบท่อน้ำที่เพิ่งวางเสร็จในระยะยาว เมื่อเห็นข้อมูลครบทั้งสามด้าน ลูกค้าตัดสินใจเปลี่ยนเฉพาะสองต้นที่อยู่นอกแนวท่อ และคงชนิดเดิมไว้สำหรับต้นที่เหลือ

ตลอดโครงการ ทีมใช้การประชุมสั้นทุกเช้าวันจันทร์ ครั้งละประมาณ 15 นาที โดยตอบคำถามเพียงสามข้อ คือ งานในสัปดาห์ที่ผ่านมาเสร็จตามตารางหรือไม่ สัปดาห์นี้ใครติดอะไรอยู่ และมีเรื่องใดที่ต้องให้เจ้าของกิจการตัดสินใจ การประชุมรูปแบบนี้ทำให้ปัญหาเรื่องท่อประปาถูกยกขึ้นมาพูดในวันแรกที่พบ แทนที่จะรอจนถึงวันที่งานหยุดชะงักแล้วจึงแจ้ง

โครงการส่งมอบได้ก่อนกำหนด 2 วัน ด้วยต้นทุนจริง 655,000 บาท และตลอดหกสัปดาห์ไม่มีลูกค้ารายเดือนรายใดร้องเรียนเรื่องรอบการเข้าดูแล ซึ่งต่างจากโครงการขนาดใกล้เคียงกันที่ธุรกิจ

เคยทำเมื่อปีก่อน หลังปิดโครงการ ทีมตัดสินใจนำตารางมอบหมายและติดตามงานกับทะเบียนปัญหาไปใช้เป็นแบบฟอร์มมาตรฐานสำหรับงานโครงการทุกงานหลังจากนั้น

6.12 บทเรียนจากกรณีศึกษา

กรณีนี้สะท้อนว่าอุปสรรคของการดำเนินโครงการใน SMEs มักไม่ได้อยู่ที่ตัวงานโครงการเอง แต่อยู่ที่การที่คนกลุ่มเดียวกันต้องรับผิดชอบทั้งงานประจำและงานโครงการพร้อมกัน การที่การประชุมเริ่มโครงการใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการตกลงว่าใครจะออกจากรอบงานประจำในสัปดาห์ใด จึงไม่ใช่การเสียเวลา แต่เป็นการจัดการต้นตอของปัญหาที่เคยเกิดซ้ำ บทเรียนที่สองคือเครื่องมือติดตามงานไม่จำเป็นต้องเป็นระบบซอฟต์แวร์ ตารางมอบหมายงานที่ติดผนังและถ่ายภาพส่งเข้ากลุ่มสนทนาทุกสัปดาห์ทำหน้าที่ได้ครบถ้วนในทีมขนาดเก้าคน สิ่งที่ทำให้เครื่องมือได้ผลคือความสม่ำเสมอในการใช้ ไม่ใช่ความซับซ้อนของเครื่องมือ บทเรียนที่สามคือการบันทึกปัญหาและคำขอเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบไม่ได้ทำให้การทำงานช้าลงหรือกลายเป็นระบบราชการ ในทางตรงกันข้าม การเปลี่ยนคำขอของลูกค้าให้เป็นตัวเลขด้านต้นทุน เวลา และคุณภาพ ทำให้การตัดสินใจอยู่บนข้อมูลแทนความเกรงใจ และทำให้ลูกค้าเลือกทางที่พอดีกับงานได้ด้วยตนเอง บทเรียนสุดท้ายคือคุณค่าของโครงการหนึ่งโครงการไม่ได้จบที่การส่งมอบงาน แต่อยู่ที่แบบฟอร์มและวิธีทำงานที่ทีมเก็บไว้ใช้กับโครงการถัดไปได้

บทที่ 7

การติดตาม ควบคุม และการวิเคราะห์ผลงานที่ทำได้ (EVM)

Monitoring, Control, and Earned Value Management

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาเนื้อหาในบทนี้แล้ว ผู้อ่านสามารถ

1. อธิบายความหมายของการติดตามและควบคุมโครงการ (Project Monitoring and Control) ในบริบท SMEs
2. จัดทำรายงานสถานะโครงการ (Project Status Report) แบบง่าย และใช้ระบบสัญญาณไฟจราจร (Traffic Light Report)
3. เข้าใจการวิเคราะห์ผลงานที่ทำได้ (Earned Value Management: EVM) ผ่านตัวแปร PV, EV และ AC
4. คำนวณและแปลผลความเบี่ยงเบนและดัชนีประสิทธิภาพ ได้แก่ CV, SV, CPI และ SPI
5. คาดการณ์ต้นทุนเมื่อสิ้นสุดโครงการด้วย BAC, EAC, ETC และ VAC
6. เชื่อมโยงผลการวิเคราะห์กับ Issue Log และ Change Control เพื่อการตัดสินใจแก้ไขโครงการ

บทนำ

ในบทที่ 6 ผู้อ่านได้เรียนรู้การดำเนินโครงการ ตั้งแต่การเตรียมความพร้อม การประชุมเริ่มโครงการ การมอบหมายงาน การบริหารทีมขนาดเล็ก การจัดการงานประจำควบคู่กับงานโครงการ ไปจนถึงการจัดการปัญหาและการเปลี่ยนแปลงระหว่างดำเนินงาน บทที่ 7 จะต่อยอดจากจุดนั้น โดยเน้นคำถามสำคัญว่า “เราจะรู้ได้อย่างไรว่าโครงการกำลังไปได้ดีจริง”

ใน SMEs หลายแห่ง การติดตามโครงการมักเกิดจากการถามความคืบหน้าเป็นครั้ง ๆ เช่น “งานไปถึงไหนแล้ว” “ใช้เงินไปเท่าไรแล้ว” หรือ “จะเสร็จทันไหม” หากไม่มีข้อมูลที่ชัดเจน คำตอบมักขึ้นอยู่กับความรู้สึก เช่น “น่าจะทัน” หรือ “ยังอยู่ในงบ” ซึ่งอาจไม่เพียงพอสำหรับการตัดสินใจ

การติดตามและควบคุมโครงการจึงมีหน้าที่เปลี่ยนความรู้สึกให้เป็นข้อมูลที่ตรวจสอบได้ อย่างไรก็ตาม ในบริบท SMEs เครื่องมือควบคุมไม่ควรซับซ้อนจนกลายเป็นภาระของทีม เครื่องมือที่เหมาะสมควรเรียบง่าย เช่น รายงานสถานะหน้าเดียว ตารางติดตามงาน ระบบสัญญาณไฟจราจร และการคำนวณ EVM เฉพาะตัวชี้วัดสำคัญ

ข้อมูลที่ EVM ต้องใช้ไม่ใช่ข้อมูลชุดใหม่ แต่เป็นสิ่งที่บทก่อนหน้าจัดทำไว้แล้ว บทที่ 4 กำหนดกำหนดการและเส้นโค้งต้นทุนสะสมตามแผนไว้ในภาพที่ 4.6 ซึ่งก็คือมูลค่างานตามแผนหรือ PV เมื่ออ่านที่จุดเวลาใดเวลาหนึ่ง ส่วนบทที่ 5 กำหนดผลรวมประมาณการต้นทุนกิจกรรมไว้ที่ 120,000 บาทในตารางที่ 5.3 ซึ่งก็คืองบประมาณรวมของงานที่กำหนดไว้เมื่อโครงการแล้วเสร็จหรือ BAC สิ่งเดียวที่บทนี้เพิ่มเข้ามาคือมูลค่างานที่ทำได้จริงหรือ EV ซึ่งต้องประเมินจากงานที่ตรวจรับได้ ณ วันที่รายงาน ด้วยเหตุนี้ SMEs ที่ทำแผนตามบทที่ 4 และ 5 ไว้แล้วจึงเริ่มใช้ EVM ได้ทันที โดยไม่ต้องสร้างเอกสารเพิ่ม

7.1 การควบคุมโครงการคืออะไร

การควบคุมโครงการ (Project Control) คือกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานจริงเปรียบเทียบกับแผนที่กำหนดไว้ และตัดสินใจปรับแก้เมื่อพบว่ามีความเบี่ยงเบนที่อาจกระทบเป้าหมายของโครงการ กิจกรรมกลุ่มนี้จัดอยู่ในกลุ่มกระบวนการติดตามและควบคุม (Monitoring and Controlling Process Group) ของการบริหารโครงการ (Project Management Institute [PMI], 2023; Larson & Gray, 2021) การควบคุมไม่ได้หมายถึงการจับผิดคนทำงาน แต่หมายถึงการทำให้ผู้จัดการโครงการและทีมงานมองเห็นสถานการณ์จริงเร็วพอที่จะตัดสินใจได้ทันเวลา

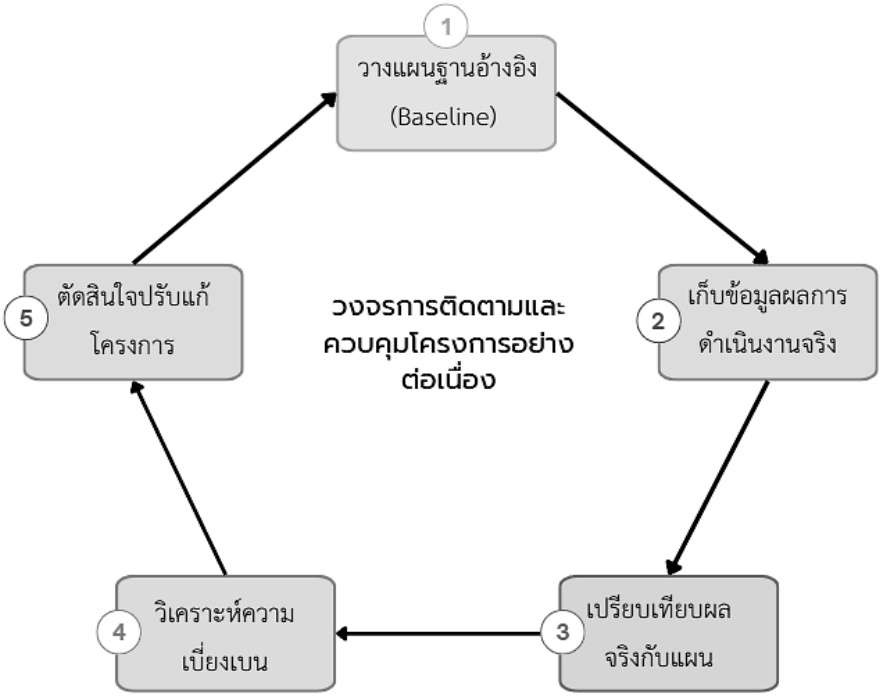
การควบคุมโครงการต้องอาศัยข้อมูลอย่างน้อย 4 ด้าน ได้แก่ ขอบเขตงาน (Scope) เวลา (Time) ต้นทุน (Cost) และคุณภาพ (Quality) หากดูเพียงด้านใดด้านหนึ่ง อาจเข้าใจสถานะโครงการคลาดเคลื่อนได้ เช่น ใช้เงินน้อยกว่าแผนอาจไม่ได้แปลว่าโครงการดี แต่อาจเกิดจากงานยังไม่คืบหน้า

อนึ่ง การควบคุมที่ดูเฉพาะสี่ด้านนี้ยังไม่ครบถ้วนเสมอไป Atkinson (1999) วิพากษ์กรอบสามเหลี่ยมเหล็กซึ่งประกอบด้วยต้นทุน เวลา และคุณภาพ ว่าเป็นเกณฑ์ที่แคบเกินไป เพราะต้นทุนและเวลาเป็นเพียงการคาดเดาที่ทำขึ้นในจังหวะที่ผู้วางแผนรู้ข้อมูลน้อยที่สุด และเสนอให้พิจารณาคุณภาพของระบบงานที่ส่งมอบ ประโยชน์ที่องค์การได้รับ และประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประกอบด้วย สำหรับ SMEs ข้อวิพากษ์นี้แปลเป็นคำถามที่ควรถามคู่ไปกับตัวเลขทุกครั้งว่า โครงการ

ยังเดินไปในทิศทางที่สร้างประโยชน์ให้ธุรกิจอยู่หรือไม่ ไม่ใช่เพียงว่ายังอยู่ในกรอบเวลาและงบประมาณหรือเปล่า

ความถี่และความละเอียดของการควบคุมก็ไม่จำเป็นต้องเท่ากันทุกโครงการ Shenhar และ Dvir (2007) เสนอว่าโครงการที่ต่างกันในด้านความใหม่ของผลลัพธ์ ระดับความไม่แน่นอนทางเทคโนโลยี ความซับซ้อนของระบบ และความเร่งด่วนของเวลา ต้องใช้วิธีบริหารที่ต่างกัน สำหรับ SMEs ข้อเสนอนี้หมายความว่าโครงการที่ผลลัพธ์ชัดเจนและใช้เทคโนโลยีที่คุ้นเคยอาจติดตามเป็นรายสัปดาห์ก็เพียงพอ ส่วนโครงการที่มีความไม่แน่นอนสูงหรือมีกำหนดส่งที่เลื่อนไม่ได้ ควรติดตามถี่ขึ้นและให้น้ำหนักกับสัญญาณล่วงหน้ามากกว่าตัวเลขย้อนหลัง

สำหรับ SMEs การควบคุมโครงการมีความสำคัญมาก เพราะธุรกิจมักมีทรัพยากรจำกัด หากปล่อยให้ปัญหาสะสมจนถึงช่วงท้าย โอกาสแก้ไขจะน้อยลง การควบคุมจึงควรเกิดขึ้นเป็นจังหวะสม่ำเสมอ เช่น รายสัปดาห์ รายปักษ์ หรือเมื่อถึง Milestone สำคัญ ทั้งนี้ การควบคุมโครงการมีลักษณะเป็นวงจรที่หมุนต่อเนื่องตลอดอายุโครงการ ดังภาพที่ 7.1



ภาพที่ 7.1 วงจรการติดตามและควบคุมโครงการสำหรับ SMEs

7.2 การติดตามความคืบหน้าและรายงานสถานะโครงการ

การติดตามความคืบหน้า (Progress Monitoring) เป็นกิจกรรมพื้นฐานของการควบคุมโครงการ จุดมุ่งหมายคือการทำให้ทีมและผู้บริหารรู้ว่าโครงการอยู่ตรงไหนเมื่อเทียบกับแผน งานใดเสร็จแล้ว งานใดยังไม่เสร็จ งานใดล่าช้า และมีประเด็นใดที่ต้องตัดสินใจ (Larson & Gray, 2021; Kerzner, 2022)

รายงานสถานะโครงการ (Project Status Report) ที่ดีสำหรับ SMEs ควรสั้น ชัด และใช้ประชุมได้จริง อาจมีเพียงหน้าเดียว แต่ต้องช่วยตอบคำถามหลักได้ว่าโครงการยังอยู่ในแผนหรือไม่ ถ้าไม่อยู่ในแผน เบี่ยงเบนเรื่องใด และต้องทำอะไรต่อไป องค์ประกอบของรายงานสรุปได้ดังตารางที่ 7.1

ตารางที่ 7.1 ตัวอย่างรายงานสถานะโครงการแบบย่อสำหรับ SMEs

หัวข้อ	รายละเอียดที่ควรรายงาน
ชื่อโครงการ	ระบุชื่อโครงการและช่วงเวลารายงาน
สถานะรวม	เขียว / เหลือง / แดง พร้อมคำอธิบายสั้น ๆ
งานที่เสร็จ	ระบุงานสำคัญที่ทำเสร็จแล้ว
งานรอบถัดไป	ระบุงานสำคัญในสัปดาห์หรือรอบถัดไป
สถานะกำหนดการ	เร็วกว่าแผน / ตามแผน / ช้ากว่าแผน
สถานะงบประมาณ	ต่ำกว่าแผน / ตามแผน / เกินแผน
Issue สำคัญ	ระบุปัญหาที่ต้องติดตาม
การตัดสินใจที่ต้องการ	ระบุเรื่องที่ต้องให้เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารตัดสินใจ

ระบบสัญญาณไฟจราจร (Traffic Light Report) ช่วยให้ผู้บริหารเห็นสถานะเร็ว สีเขียวหมายถึงโครงการยังอยู่ในแผน สีเหลืองหมายถึงเริ่มมีปัญหาหรือความเสี่ยงที่ต้องจับตา และสีแดงหมายถึงมีปัญหาสำคัญที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ไขทันที อย่างไรก็ตาม การใช้สีต้องมีเกณฑ์ ไม่ใช่ใช้จากความรู้สึกเพียงอย่างเดียว ตัวอย่างเกณฑ์แสดงดังตารางที่ 7.2

ตารางที่ 7.2 ตัวอย่างเกณฑ์ Traffic Light สำหรับโครงการ SMEs

สถานะ	ความหมาย	ตัวอย่างเกณฑ์
เขียว	โครงการยังอยู่ในแผน	งานหลักเสร็จตามแผน และงบประมาณยังอยู่ในกรอบ
เหลือง	มีสัญญาณเบี่ยงเบน ต้องติดตามใกล้ชิด	งานล่าช้าเล็กน้อย หรืองบประมาณบางหมวดเริ่มเกินแผน
แดง	มีปัญหาสำคัญ ต้องตัดสินใจแก้ไข	งานกระทบ Milestone สำคัญ งบประมาณเกินกรอบ หรือขอบเขตเปลี่ยนมาก

อนึ่ง คุณค่าของรายงานสถานะขึ้นอยู่กับการมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนด้วย การสำรวจ SMEs ด้านเทคโนโลยีขั้นสูงในประเทศไอร์แลนด์พบว่า การมีผู้รับผิดชอบโครงการโดยตรงและการวางแผนโครงการอย่างเป็นระบบมีส่วนต่อความสำเร็จของโครงการอย่างมีนัยสำคัญ ขณะที่ปัจจัยที่ผู้ตอบให้ความสำคัญสูงสุดคือความชัดเจนของเป้าหมายและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (Murphy & Ledwith, 2007) รายงานสถานะจึงไม่ใช่เอกสารที่ทำเพื่อส่งใคร แต่เป็นเครื่องมือที่ทำให้ผู้รับผิดชอบและเจ้าของกิจการเห็นภาพเดียวกันในทุกรอบการติดตาม Wysocki (2019) เสนอเครื่องมือติดตามที่เบากว่าการวิเคราะห์เชิงตัวเลขเต็มรูปแบบ เรียกว่าแผนภูมิแนวโน้มหมุดหมาย (Milestone Trend Chart) หลักการคือทุกครั้งที่ทบทวนความคืบหน้า ให้ทีมประมาณใหม่ว่าหมุดหมายสำคัญแต่ละจุดจะเกิดขึ้นเมื่อใด แล้วบันทึกค่าที่ประมาณไว้ต่อเนื่องกันไป สิ่งที่อ่านได้จากแผนภูมินี้ไม่ใช่ว่างานช้าไปกี่วัน แต่คือทิศทางของการประมาณ หากวันที่คาดว่าจะเสร็จถูกเลื่อนออกไปทุกครั้งที่ทบทวน แสดงว่าปัญหายังไม่ถูกแก้จริงแม้รายงานแต่ละครั้งจะดูไม่น่าตกใจ เครื่องมือนี้เหมาะกับ SMEs เพราะใช้ข้อมูลเพียงชุดเดียวคือวันที่คาดว่าจะเสร็จ และมองเห็นแนวโน้มได้ก่อนที่ตัวเลขต้นทุนจะเริ่มเบี่ยงเบน

7.3 การวิเคราะห์ผลงานที่ทำได้เบื้องต้นสำหรับ SMEs

การวิเคราะห์ผลงานที่ทำได้ (Earned Value Management: EVM) เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดและควบคุมประสิทธิภาพของโครงการ โดยเชื่อมโยงข้อมูล 3 ด้านเข้าด้วยกัน ได้แก่ แผนงานที่ควรทำ ต้นทุนจริงที่ใช้ไป และมูลค่างานที่ทำได้จริง (PMI, 2019c; Larson & Gray, 2021)

สำหรับ SMEs จุดสำคัญคือไม่ต้องมอง EVM เป็นเครื่องมือซับซ้อนของโครงการขนาดใหญ่ แต่ให้มองว่า EVM เป็นวิธีตอบคำถามง่าย ๆ 3 ข้อ คือ ตามแผนแล้ว วันนี้เราควรทำงานได้มูลค่าเท่าใด งานที่ทำได้จริงมีมูลค่าเท่าใด และเราใช้เงินไปจริงเท่าใด

ข้อเสนอนี้ต้องเผชิญกับหลักฐานที่ขัดแย้งกันโดยตรง Turner และคณะ (2010) สัมภาษณ์ธุรกิจขนาดกลาง ขนาดย่อม และขนาดจิ๋ว รวม 18 แห่งใน 4 ประเทศ แล้วพบว่าไม่มีกิจการใดระบุว่าการบริหารต้นทุนเป็นแนวปฏิบัติที่จำเป็น และสรุปว่าโครงการขนาดเล็กไม่จำเป็นต้องใช้วิธีที่ซับซ้อนอย่างการวิเคราะห์ผลงานที่ทำได้ เหตุผลที่คณะผู้วิจัยให้ไว้คือต้นทุนหลักของโครงการขนาดเล็กคือเวลาของบุคลากร ซึ่งถูกควบคุมผ่านตารางทรัพยากรอยู่แล้ว ส่วนธุรกิจที่ใช้วิธีการแบบเอไจล์ก็ใช้แผนภูมิเบิร์นดาวน์ (Burn-down Chart) ทำหน้าที่เป็นเส้นฐานในหน่วยแรงงานแทนหน่วยเงิน

ข้อค้นพบดังกล่าวไม่ได้ปฏิเสธคุณค่าของ EVM แต่ระบุเงื่อนไขที่ทำให้ EVM ไม่คุ้มค่า นั่นคือเมื่อขอบเขตงานเปลี่ยนน้อย ต้นทุนแปรผันตามเวลาของคนเป็นหลัก และเงินสดไม่ใช่ข้อจำกัดผูกมัด ในกรณีเช่นนั้น ตารางทรัพยากรหรือแผนภูมิเบิร์นดาวน์ให้ข้อมูลเพียงพอแล้ว แต่เงื่อนไขจะเปลี่ยนไปทันทีเมื่อโครงการมีค่าใช้จ่ายภายนอกจำนวนมาก เช่น ค่าผู้รับจ้าง ค่าวัสดุ หรือค่าระบบ ซึ่งไม่ได้แปรผันตามชั่วโมงทำงานของทีม เพราะในกรณีนั้นความคืบหน้าของงานกับเงินที่จ่ายออกไปแยกออกจากกัน และไม่มีเครื่องมือใดในชุดที่ Turner และคณะ (2010) พบว่า SMEs ใช้อยู่ที่จับความแตกต่างนี้ได้ บทนี้จึงไม่ได้เสนอให้ SMEs ทำ EVM ให้ครบตามมาตรฐานขององค์การขนาดใหญ่ แต่เสนอให้ใช้เฉพาะตัวชี้วัดที่ตอบคำถามซึ่งเครื่องมืออื่นตอบไม่ได้ และใช้เมื่อโครงการเข้าเงื่อนไขที่ทำให้คำถามนั้นมีความหมาย ข้อเสนอนี้คือหลักการความเป็นทางการที่พอเหมาะในรูปของเครื่องมือวัดผล นั่นคือการวิเคราะห์ผลงานที่ทำได้ไม่ใช่สิ่งที่กิจการต้องมีหรือไม่มีเป็นการถาวร แต่เป็นสิ่งที่เลือกใช้เป็นรายโครงการตามลักษณะของงานที่กำลังทำอยู่

ข้อสรุปนี้สอดคล้องกับข้อเสนอของ Turner และคณะ (2012) ที่ว่าแนวปฏิบัติการบริหารโครงการสำหรับกิจการขนาดกลางกับกิจการขนาดย่อมและขนาดจิ๋วไม่ควรเป็นชุดเดียวกัน แต่ควรลดทอนลงตามขนาดของกิจการ เพราะในกิจการขนาดเล็กบุคลากรต้องรับผิดชอบงานหลายด้านพร้อมกัน และโครงการมักถูกบริหารโดยผู้ที่ไม่ได้มีการบริหารโครงการเป็นวิชาชีพหลัก การนำ EVM มาใช้ใน SMEs จึงควรเริ่มจากชุดตัวชี้วัดที่เล็กที่สุดที่ยังตอบคำถามสำคัญได้ แล้วค่อยเพิ่มรายละเอียดเมื่อธุรกิจเห็นประโยชน์จากการใช้จริง

เพื่อให้ผู้อ่านเลือกใช้ได้ตามข้อเสนอข้างต้น เนื้อหาในหัวข้อ 7.3 ถึง 7.6 จึงแบ่งเป็นชุดขั้นต่ำกับชุดขยาย ชุดขั้นต่ำประกอบด้วยตัวแปร PV EV และ AC ในหัวข้อนี้ ดัชนี CPI และ SPI ในหัวข้อ 7.5 และค่า EAC กับ ETC ในหัวข้อ 7.6 ชุดนี้ตอบคำถามที่เจ้าของกิจการต้องการรู้ครบสามข้อ คือ

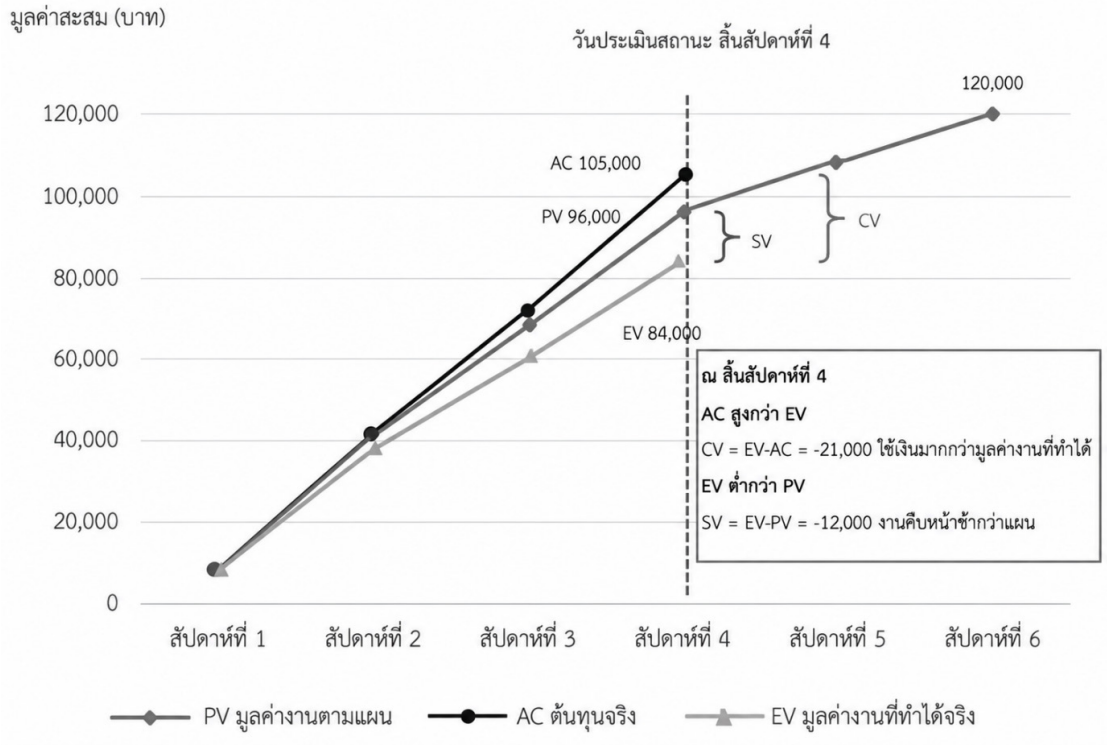
เงินที่จ่ายไปได้งานคุ้มค่าหรือไม่ งานช้ากว่าแผนหรือไม่ และต้องเตรียมเงินสดอีกเท่าใด ตัวเลขทั้งหมดได้จากการหารและการลบในตารางคำนวณเพียงไม่กี่ช่อง ส่วนชุดขยาย ได้แก่ ความเบี่ยงเบน CV และ SV ในหัวข้อ 7.4 และค่า VAC ในหัวข้อ 7.6 แสดงผลเป็นจำนวนเงิน จึงเหมาะเมื่อต้องรายงานส่วนต่างต่อธนาคาร ผู้ร่วมลงทุน หรือลูกค้าที่ว่าจ้าง ผู้อ่านที่เพิ่งเริ่มใช้ EVM อาจใช้ชุดขั้นต่ำกับโครงการหนึ่งให้ครบรอบก่อน แล้วจึงเพิ่มชุดขยายเมื่อเห็นว่าตัวเลขที่ได้เปลี่ยนการตัดสินใจจริง

ตัวแปรแรกคือ มูลค่างานตามแผน (Planned Value: PV) หรือ BCWS ตัวแปรที่สองคือ มูลค่างานที่ทำได้จริง (Earned Value: EV) หรือ BCWP และตัวแปรที่สามคือ ต้นทุนจริง (Actual Cost: AC) หรือ ACWP หากสามตัวนี้ชัดเจน การวิเคราะห์สถานะโครงการจะมีความหมายมากขึ้น ความหมายของตัวแปรทั้งสามสรุปได้ดังตารางที่ 7.3 ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสามของโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์เมื่อพิจารณาตามเวลา แสดงดังภาพที่ 7.2 ซึ่งเส้น PV คือเส้นเดียวกับเส้นโค้งสะสมตามแผนในภาพที่ 4.6 Pinto (2019) ตั้งข้อสังเกตต่อการนำการวิเคราะห์ผลงานที่ทำได้ไปใช้จริงว่า จุดที่ทำให้ผลการวิเคราะห์คลาดเคลื่อนมากที่สุด ไม่ได้อยู่ที่สูตรคำนวณ แต่อยู่ที่การประเมินความคืบหน้าของงานที่ทำไปแล้ว เพราะผู้รายงานมักประเมินสูงกว่าความเป็นจริง โดยเฉพาะงานที่ทำไปได้ราวครึ่งทางซึ่งประเมินยากที่สุด แนวทางแก้ที่เขาเสนอคือหลีกเลี่ยงการให้ประเมินเป็นร้อยละอย่างอิสระ แล้วเปลี่ยนไปใช้กฎที่ตกลงกันไว้ล่วงหน้าแทน เช่น ให้นับเป็นศูนย์จนกว่างานจะเสร็จสมบูรณ์ หรือให้นับครึ่งหนึ่งเมื่อเริ่มงานและอีกครึ่งหนึ่งเมื่อเสร็จ กฎเช่นนี้ทำให้ตัวเลขที่ได้เปรียบเทียบกันได้ระหว่างงวด และเหมาะกับ SMEs เป็นพิเศษ เพราะผู้รายงานความคืบหน้ามักเป็นผู้ลงมือทำงานนั้นเอง

เพื่อให้เห็นภาพ บทนี้ใช้โครงการเปิดร้านค้าออนไลน์ชุดเดียวกับบทที่ 3 ถึง 5 เป็นตัวอย่างตลอดบท โครงการนี้มีต้นทุนกิจกรรมตามแผนงานรวม 120,000 บาท และมีกำหนดการ 6 สัปดาห์ ดังนั้น BAC เท่ากับ 120,000 บาท ทั้งนี้ เส้นฐานต้นทุนของโครงการเท่ากับ 132,000 บาท ตามที่จัดทำไว้ในบทที่ 5 เพราะรวมทุนสำรองเผื่อความเสี่ยง 12,000 บาทไว้ด้วย แต่ทุนสำรองก้อนนี้ยังไม่ได้ปันลงกิจกรรมใด จึงไม่ปรากฏในเส้นโค้งต้นทุนสะสมตามแผน และไม่ถูกนับรวมใน PV หรือ EV การวัดผลงานในบทนี้จึงใช้ฐาน 120,000 บาท ซึ่งเป็นผลรวมงบประมาณของงานที่กำหนดไว้ เมื่อถึงสิ้นสัปดาห์ที่ 4 เส้นโค้งสะสมตามแผนในภาพที่ 4.6 ระบุค่าไว้ที่ 96,000 บาท ค่านี้จึงเป็น PV ณ วันที่ประเมิน สมมติว่าเมื่อตรวจรับงานจริงพบว่างานที่เสร็จสมบูรณ์คิดเป็นมูลค่า 84,000 บาท ค่านี้คือ EV และจากรายงานต้นทุนพบว่าจ่ายเงินไปแล้ว 105,000 บาท ค่านี้คือ AC ตัวเลขสามค่านี้จะถูกใช้ต่อเนื่องในหัวข้อ 7.4 ถึง 7.6

ตารางที่ 7.3 ความหมายของ PV, EV และ AC สำหรับ SMEs

ตัวแปร	ชื่อเต็ม	ความหมายแบบเข้าใจง่าย	คำถามที่ช่วยตอบ
PV	Planned Value	มูลค่างานที่ควรทำได้ตามแผน ณ วันที่ประเมิน	ตามแผน วันนี้ควรทำได้เท่าใด
EV	Earned Value	มูลค่างานที่ทำได้จริงเมื่อเทียบกับงบประมาณ	งานที่เสร็จจริงมีมูลค่าเท่าใด
AC	Actual Cost	ต้นทุนจริงที่ใช้ไปจนถึงวันที่ประเมิน	ใช้เงินไปจริงเท่าใด



ภาพที่ 7.2 ความสัมพันธ์ระหว่าง PV, EV และ AC

7.4 การวิเคราะห์ความเบี่ยงเบนด้านต้นทุนและกำหนดการ

ตัวชี้วัดพื้นฐานที่ใช้วิเคราะห์ความเบี่ยงเบนมี 2 ตัว ได้แก่ ความเบี่ยงเบนด้านต้นทุน (Cost Variance: CV) และความเบี่ยงเบนด้านกำหนดการ (Schedule Variance: SV) ทั้งสองตัวช่วยให้ผู้จัดการโครงการมองเห็นว่าโครงการใช้เงินมากหรือน้อยกว่ามูลค่างานที่ทำได้ และงานที่ทำได้จริงมากหรือน้อยกว่าสิ่งที่ควรทำได้ตามแผน (PMI, 2019c)

ความเบี่ยงเบนด้านต้นทุนคำนวณจากมูลค่างานที่ทำได้ลบด้วยต้นทุนจริง หาก CV เป็นบวก แสดงว่าใช้เงินน้อยกว่ามูลค่างานที่ทำได้ หาก CV เป็นลบ แสดงว่าใช้เงินมากกว่ามูลค่างานที่ทำได้ ส่วนความเบี่ยงเบนด้านกำหนดการคำนวณจากมูลค่างานที่ทำได้ลบด้วยมูลค่างานตามแผน หาก SV เป็นบวก แสดงว่าทำงานได้มากกว่าแผน หาก SV เป็นลบ แสดงว่าทำงานได้น้อยกว่าแผน

CV = EV − AC

SV = EV − PV

จากตัวเลขของโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์ ณ สิ้นสัปดาห์ที่ 4 คือ PV = 96,000 บาท EV = 84,000 บาท และ AC = 105,000 บาท จะได้ CV = 84,000 − 105,000 = −21,000 บาท และ SV = 84,000 − 96,000 = −12,000 บาท แปลว่าโครงการทั้งใช้เงินมากกว่ามูลค่างานที่ทำได้ และทำงานได้น้อยกว่าแผน ตัวเลข CV ที่ติดลบ 21,000 บาทนี้สอดคล้องกับข้อสังเกตในหัวข้อ 5.9 ที่พบว่าเมื่อถึงสัปดาห์ที่ 4 โครงการใช้เงินไปแล้ว 105,000 บาท ทั้งที่ตามแผนควรใช้สะสม 96,000 บาท ต่างกันตรงที่ EVM เพิ่มมิติของงานที่ทำได้จริงเข้ามา จึงบอกได้ด้วยว่าเงินที่ใช้เกินไปนั้นได้งานกลับมาคุ้มหรือไม่ แนวทางการแปลผลค่าทั้งสองสรุปได้ดังตารางที่ 7.4

ตารางที่ 7.4 การแปลผล CV และ SV สำหรับโครงการ SMEs

ตัวชี้วัด	สูตร	ค่าเป็นบวก	ค่าเป็นศูนย์	ค่าเป็นลบ
CV	EV − AC	ใช้เงินน้อยกว่ามูลค่างานที่ทำได้	ใช้เงินสอดคล้องกับมูลค่างานที่ทำได้	ใช้เงินมากกว่ามูลค่างานที่ทำได้
SV	EV − PV	ทำงานได้มากกว่าแผน	ทำงานได้เท่ากับแผน	ทำงานได้น้อยกว่าแผน

เมื่อพบว่าค่าใดค่าหนึ่งเป็นลบ ผู้จัดการโครงการควรตั้งคำถามเพื่อหาสาเหตุก่อนตัดสินใจแก้ไข เพราะตัวเลขบอกได้เพียงว่ามีความเบี่ยงเบน แต่ไม่ได้บอกว่าเกิดจากสิ่งใด ชุดคำถามที่ช่วยแยกสาเหตุสรุปได้ดังกล่องที่ 7.1

กล่องที่ 7.1 คำถามเมื่อพบ CV หรือ SV เป็นลบ

1. ความเบี่ยงเบนนี้เกิดจากกิจกรรมใด
2. เป็นปัญหาชั่วคราวหรือมีแนวโน้มต่อเนื่อง
3. เกิดจากการประมาณต้นทุนต่ำเกินไปหรือเกิดจากการใช้ทรัพยากรไม่มีประสิทธิภาพ
4. เกิดจากงานล่าช้าเพราะทีมภายใน ผู้รับจ้าง หรือการรออนุมัติ
5. ความเบี่ยงเบนนี้กระทบ Milestone สำคัญหรือไม่
6. ต้องปรับกำหนดการ งบประมาณ ขอบเขต หรือวิธีดำเนินงานหรือไม่

7.5 ดัชนีประสิทธิภาพด้านต้นทุนและกำหนดการ

ดัชนีประสิทธิภาพด้านต้นทุน (Cost Performance Index: CPI) และดัชนีประสิทธิภาพด้านกำหนดการ (Schedule Performance Index: SPI) ใช้แสดงสถานะโครงการในรูปของอัตราส่วน ทำให้ผู้จัดการโครงการอ่านแนวโน้มได้ง่ายขึ้น (PMI, 2019c; Kerzner, 2022)

ดัชนีประสิทธิภาพด้านต้นทุนคำนวณจากมูลค่างานที่ทำได้หารด้วยต้นทุนจริง หาก CPI เท่ากับ 1.00 หมายความว่าใช้เงินสอดคล้องกับมูลค่างานที่ทำได้ หากมากกว่า 1.00 หมายความว่าใช้เงินมีประสิทธิภาพกว่าที่คาด และหากน้อยกว่า 1.00 หมายความว่าใช้เงินไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ส่วนดัชนีประสิทธิภาพด้านกำหนดการคำนวณจากมูลค่างานที่ทำได้หารด้วยมูลค่างานตามแผน หาก SPI เท่ากับ 1.00 หมายความว่าทำงานได้ตามแผน หากมากกว่า 1.00 หมายความว่าทำงานได้มากกว่าแผน และหากน้อยกว่า 1.00 หมายความว่างานมีแนวโน้มล่าช้า แนวทางการแปลผลสรุปได้ดังตารางที่ 7.5

$$CPI = EV \div AC$$

$$SPI = EV \div PV$$

ตารางที่ 7.5 การแปลผล CPI และ SPI สำหรับ SMEs

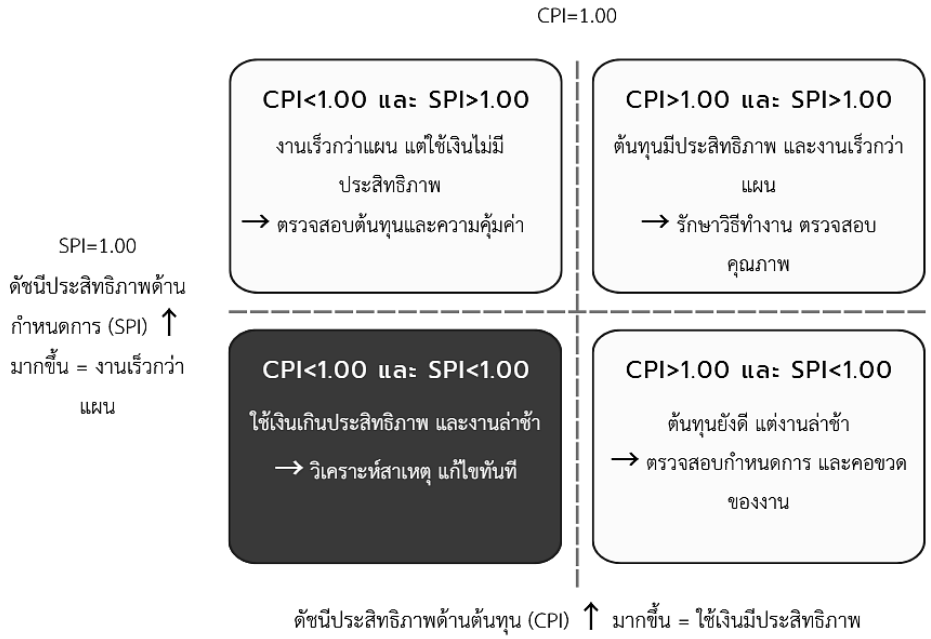
ตัวชี้วัด	สูตร	มากกว่า 1.00	เท่ากับ 1.00	น้อยกว่า 1.00
CPI	EV ÷ AC	ใช้ต้นทุนมีประสิทธิภาพกว่าที่คาด	ใช้ต้นทุนตามแผน	ใช้ต้นทุนไม่มีประสิทธิภาพ หรือมีแนวโน้มเกินงบ
SPI	EV ÷ PV	ทำงานได้เร็วกว่าหรือมากกว่าแผน	ทำงานได้ตามแผน	ทำงานได้น้อยกว่าแผน หรือมีแนวโน้มล่าช้า

ประโยชน์สำคัญของ CPI และ SPI คือการอ่านค่าทั้งสองร่วมกัน เพราะโครงการหนึ่งอาจมีสถานะดีด้านหนึ่งแต่มีปัญหาอีกด้านหนึ่งได้ ตัวอย่างการตีความสถานะจากค่าทั้งสองแสดงดังตารางที่ 7.6 และภาพที่ 7.3

จากตัวเลขชุดเดิม CPI = 84,000 ÷ 105,000 = 0.80 และ SPI = 84,000 ÷ 96,000 = 0.88 ค่าทั้งสองต่ำกว่า 1.00 พร้อมกัน จึงจัดอยู่ในช่องล่างขวาของตารางที่ 7.6 ซึ่งหมายความว่าโครงการทั้งใช้เงินไม่มีประสิทธิภาพและทำงานได้ช้ากว่าแผน ค่า CPI ที่ 0.80 ยังอ่านได้อีกทางว่า ทุก 1 บาทที่จ่ายออกไป ได้งานกลับมาเพียง 0.80 บาท

ตารางที่ 7.6 ตัวอย่างการตีความสถานะจาก CPI และ SPI

CPI	SPI	การตีความเบื้องต้น	สิ่งที่ควรทำ
> 1.00	> 1.00	ใช้เงินมีประสิทธิภาพ และงานเร็วกว่าแผน	รักษาวิธีทำงานและตรวจสอบคุณภาพ
> 1.00	< 1.00	ใช้เงินยังดี แต่งานล่าช้า	ตรวจสอบกำหนดการและคอขวดของงาน
< 1.00	> 1.00	งานเดินเร็ว แต่ใช้เงินไม่มีประสิทธิภาพ	ตรวจสอบต้นทุนที่เพิ่มขึ้นและความคุ้มค่า
< 1.00	< 1.00	ใช้เงินเกินประสิทธิภาพ และงานล่าช้า	วิเคราะห์สาเหตุและตัดสินใจแก้ไขทันที



ภาพที่ 7.3 การอ่านสถานะโครงการจาก CPI และ SPI

7.6 การคาดการณ์ต้นทุนเมื่อสิ้นสุดโครงการ

ผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการ SMEs มักต้องการรู้ว่า หากโครงการยังเดินต่อไปแบบนี้ จะจบที่งบประมาณเท่าใด คำถามนี้นำไปสู่การคาดการณ์ต้นทุนเมื่อสิ้นสุดโครงการ โดยใช้ตัวแปร BAC, EAC, ETC และ VAC (PMI, 2019c; Kerzner, 2022)

งบประมาณรวมเมื่อโครงการแล้วเสร็จ (Budget at Completion: BAC) หมายถึงผลรวมงบประมาณของงานทั้งหมดที่กำหนดไว้ในแผนตั้งแต่ต้น ไม่รวมทุนสำรองที่ยังไม่ได้ปันลงกิจกรรม ประมาณการต้นทุนเมื่อสิ้นสุดโครงการ (Estimate at Completion: EAC) คือการคาดการณ์ว่าโครงการจะใช้เงินรวมเท่าใดเมื่อเสร็จสิ้น โดยสูตรอย่างง่ายคือ BAC หารด้วย CPI

EAC = BAC ÷ CPI

ETC = EAC − AC

VAC = BAC − EAC

จากตัวอย่างเดิม BAC = 120,000 บาท และ CPI = 0.80 จะได้ EAC = 120,000 ÷ 0.80 = 150,000 บาท แปลว่าโครงการมีแนวโน้มจะจบสูงกว่างบประมาณของงานที่กำหนดไว้ 30,000 บาท ซึ่งเกินทุนสำรองเผื่อความเสี่ยง 12,000 บาทที่รวมอยู่ในเส้นฐานต้นทุนตามตารางที่ 5.3 กล่าวคือแม้เบิกทุนสำรองทั้งก้อนแล้ว ก็ยังสูงกว่าเส้นฐานต้นทุน 132,000 บาทอยู่อีก 18,000 บาท จึงเป็นสัญญาณว่าต้องตัดสินใจเรื่องขอบเขตหรือขออนุมัติงบเพิ่ม ไม่ใช่รอให้โครงการจบ ส่วนประมาณการ

ต้นทุนงานที่เหลือ (Estimate to Complete: ETC) คำนวณจาก EAC ลบด้วย AC และความเบี่ยงเบนของต้นทุนเมื่อสิ้นสุดโครงการ (Variance at Completion: VAC) คำนวณจาก BAC ลบด้วย EAC หาก VAC เป็นลบ แสดงว่ามีแนวโน้มใช้เงินเกินงบประมาณ ตัวแปรทั้งหมดสรุปได้ดังตารางที่ 7.7

สำหรับตัวอย่างนี้ ETC = 150,000 – 105,000 = 45,000 บาท คือเงินที่คาดว่าต้องใช้กับงานที่เหลือ และ VAC = 120,000 – 150,000 = –30,000 บาท คือส่วนที่คาดว่าจะเกินงบประมาณของงานที่กำหนดไว้ ตัวเลข ETC มีประโยชน์เป็นพิเศษกับ SMEs เพราะตอบคำถามว่าต้องเตรียมเงินสดอีกเท่าใด ซึ่งเป็นคำถามที่ต่างจากคำถามว่าโครงการจะจบที่เท่าใด ความต่างของสองคำถามนี้เองที่ทำให้หลักการกระแสเงินสดเป็นข้อจำกัดผูกมัด ให้น้ำหนักกับ ETC มากกว่า EAC สำหรับกิจการที่ต้องหาเงินมาเติมเป็นงวด

ตารางที่ 7.7 ตัวแปรสำหรับคาดการณ์ต้นทุนเมื่อสิ้นสุดโครงการ

ตัวแปร	ชื่อเต็ม	ความหมาย	สูตรพื้นฐาน
BAC	Budget at Completion	งบประมาณรวมเมื่อโครงการเสร็จ	ผลรวมงบประมาณของงานที่กำหนดไว้ในแผน
EAC	Estimate at Completion	ประมาณการต้นทุนรวมเมื่อโครงการเสร็จ	BAC ÷ CPI
ETC	Estimate to Complete	ประมาณการต้นทุนที่ต้องใช้เพิ่มจนจบโครงการ	EAC – AC
VAC	Variance at Completion	ความเบี่ยงเบนของต้นทุนเมื่อจบโครงการ	BAC – EAC

เมื่อค่าประมาณการต้นทุนเมื่อสิ้นสุดโครงการสูงกว่างบประมาณที่อนุมัติไว้ สิ่งที่ต้องพิจารณาไม่ใช่เพียงจะหาเงินเพิ่มจากที่ใด แต่รวมถึงว่าต้นทุนส่วนเกินนั้นจำเป็นต่อผลลัพธ์หลักหรือไม่ คำถามที่ควรใช้ทบทวนสรุปได้ดังกล่องที่ 7.2

กล่องที่ 7.2 คำถามเมื่อ EAC สูงกว่า BAC

1. ต้นทุนที่เพิ่มขึ้นเกิดจากกิจกรรมใด
2. เป็นต้นทุนที่จำเป็นต่อผลลัพธ์หลักของโครงการหรือไม่
3. มีค่าใช้จ่ายใดที่ลด เลื่อน หรือยกเลิกได้หรือไม่
4. ต้องเพิ่มงบประมาณหรือปรับขอบเขตงานหรือไม่
5. กระทบกระแสเงินสดของธุรกิจในช่วงใด
6. ต้องขออนุมัติจากเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารหรือไม่

7.7 การรายงานผลการวิเคราะห์และการตัดสินใจแก้ไข

การคำนวณตัวชี้วัดต่าง ๆ เช่น CV, SV, CPI, SPI, EAC และ VAC จะมีประโยชน์ต่อโครงการก็ต่อเมื่อข้อมูลเหล่านี้ถูกนำไปใช้ในการรายงานและตัดสินใจอย่างเหมาะสม หากคำนวณได้ครบแต่ไม่สามารถอธิบายให้เจ้าของกิจการหรือทีมงานเข้าใจได้ ตัวเลขเหล่านั้นก็อาจกลายเป็นภาระทางเอกสารมากกว่าจะเป็นเครื่องมือบริหาร (Larson & Gray, 2021)

รายงาน EVM สำหรับ SMEs อาจเป็นส่วนหนึ่งของรายงานสถานะโครงการ ไม่จำเป็นต้องแยกเป็นเอกสารอีกชุดหนึ่ง โดยอาจสรุปเพียงตัวเลขสำคัญและคำอธิบายสั้น ๆ เช่น PV, EV, AC, CPI, SPI, EAC และประเด็นที่ต้องตัดสินใจ ดังตัวอย่างในตารางที่ 7.8

คุณภาพของข้อมูลในรายงานมีผลต่อคุณภาพของการตัดสินใจโดยตรง งานวิจัยในธุรกิจ SMEs อุตสาหกรรมก่อสร้างพบว่า ข้อมูลทางการบัญชีบริหารที่ถูกต้อง เกี่ยวข้องกับปัญหา กระชับ เข้าใจง่าย และเข้าถึงได้สะดวก มีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจของผู้บริหาร (มงคล กิตติวุฒิไกร และมนัสดา ชัยสวนียากรณ์, 2565) ในทางปฏิบัติจึงหมายความว่า รายงาน EVM ของ SMEs ควรวัดกันที่ความเข้าใจง่ายและความตรงประเด็น ไม่ใช่ที่จำนวนตัวชี้วัดที่ใส่เข้าไป

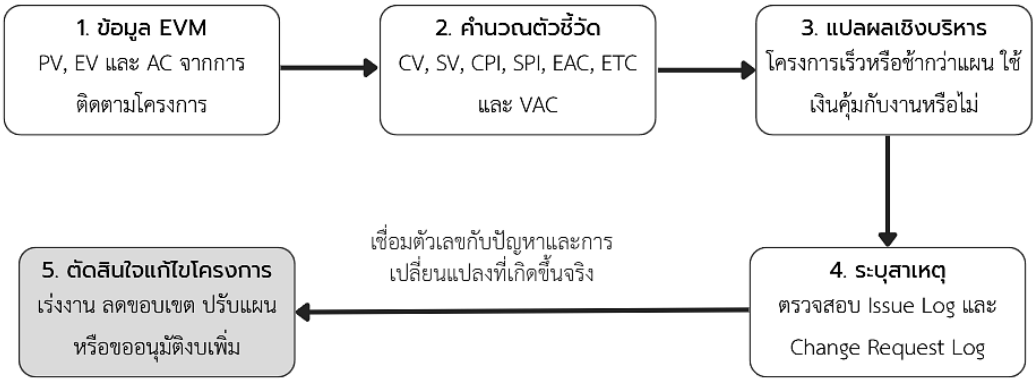
ยิ่งไปกว่านั้น ตัวเลขทางการเงินเพียงลำพังอาจบอกอนาคตได้น้อยกว่าที่คิด Dieperink และคณะ (2025) วิเคราะห์รายงานตรวจสอบความอยู่รอดของธุรกิจขนาดเล็กในประเทศเนเธอร์แลนด์ 520 ราย แล้วติดตามสถานะต่ออีกสามปี พบว่าเมื่อธุรกิจเข้าสู่ภาวะวิกฤตแล้ว การใช้อัตราส่วนทางการเงินเพียงอย่างเดียวแทบไม่ช่วยพยากรณ์ว่าธุรกิจใดจะรอด แต่ความแม่นยำจะขยับขึ้นมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้เมื่อเพิ่มข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้ประกอบการและสภาพตลาดเข้าไป ข้อค้นพบนี้สนับสนุนว่ารายงาน EVM ไม่ควรมีเพียงตัวเลข แต่ควรมีคำอธิบายสาเหตุและมุมมองต่อสถานการณ์ข้างหน้า

ประกอบเสมอ Kerzner (2019) เสนอให้เปลี่ยนวิธีคิดเรื่องตัวชี้วัดจากการวัดว่าทำงานไปได้เท่าใด มาเป็นการวัดว่าคุณค่าที่ตั้งใจให้เกิดกับธุรกิจนั้นเกิดขึ้นแล้วหรือยัง เพราะโครงการจำนวนมากรายงานตัวเลขความคืบหน้าได้สวยงามจนถึงวันส่งมอบ แล้วจึงพบว่าผลลัพธ์ไม่ได้สร้างคุณค่าตามที่คาดไว้ ในทางปฏิบัติเขาแนะนำให้เลือกตัวชี้วัดจำนวนน้อยแต่ผูกกับเหตุผลที่เริ่มโครงการโดยตรง แล้วนำเสนอรวมกันในหน้าเดียว ข้อเสนอนี้ตรงกับข้อจำกัดของ SMEs พอดี เพราะกิจการขนาดเล็กไม่มีกำลังคนสำหรับเก็บข้อมูลจำนวนมาก การเลือกตัวชี้วัดสามถึงห้าตัวที่ตอบได้ว่าโครงการกำลังสร้างสิ่งที่ธุรกิจต้องการอยู่จริงหรือไม่ จึงมีประโยชน์มากกว่ารายงานที่ครบถ้วนแต่ไม่มีใครใช้ตัดสินใจ

ตารางที่ 7.8 ตัวอย่างรายงาน EVM แบบย่อสำหรับ SMEs

รายการ	ค่า ณ วันที่ประเมิน	การแปลผล
PV	96,000 บาท	ตามแผนควรทำงานได้มูลค่า 96,000 บาท (จากภาพที่ 4.6)
EV	84,000 บาท	งานที่ตรวจรับได้จริงมีมูลค่า 84,000 บาท
AC	105,000 บาท	ใช้เงินจริงไปแล้ว 105,000 บาท
CV	−21,000 บาท	ใช้เงินมากกว่ามูลค่างานที่ทำได้
SV	−12,000 บาท	งานทำได้น้อยกว่าแผน
CPI	0.80	ทุก 1 บาทที่จ่าย ได้งานกลับมา 0.80 บาท
SPI	0.88	ความก้าวหน้าช้ากว่าแผน
EAC	150,000 บาท	หากแนวโน้มเดิมยังคงอยู่ จะจบสูงกว่างบประมาณของงานที่กำหนดไว้ 30,000 บาท

การรายงานที่ดีควรมีข้อเสนอประกอบ เช่น เพิ่มคนเพื่อเร่งงาน ลดขอบเขตบางส่วน เลื่อนงานที่ไม่จำเป็นไปทำระยะถัดไป เจรจากับผู้รับจ้าง ปรับกำหนดการ หรือขออนุมัติงบประมาณเพิ่มเติม โดยแต่ละทางเลือกควรระบุผลกระทบต่อเวลา ต้นทุน คุณภาพ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เส้นทางจากตัวเลข EVM ไปสู่การตัดสินใจแสดงดังภาพที่ 7.4 และตัวอย่างแนวทางตัดสินใจตามสถานะที่พบแสดงดังตารางที่ 7.9



ภาพที่ 7.4 จากตัวเลข EVM สู่การตัดสินใจแก้ไขโครงการ

ตารางที่ 7.9 ตัวอย่างแนวทางตัดสินใจจากสถานะ EVM

สถานะที่พบ	ความหมายเบื้องต้น	แนวทางตัดสินใจที่เป็นไปได้
CPI ต่ำ แต่ SPI ใกล้ 1	งานยังเดินตามแผน แต่ใช้เงินมากกว่าที่ควร	ตรวจสอบต้นทุนส่วนเกิน เจรจาราคา หรือควบคุมค่าใช้จ่าย
CPI ใกล้ 1 แต่ SPI ต่ำ	ต้นทุนยังพอควบคุมได้ แต่งานล่าช้า	เพิ่มทรัพยากร ปรับลำดับงาน หรือแก้คอขวด
CPI ต่ำ และ SPI ต่ำ	ทั้งต้นทุนและเวลามีปัญหา	ทบทวนขอบเขต แผนงาน ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณ

เมื่อรวมข้อมูลสถานะโครงการเข้ากับตัวชี้วัด EVM แล้ว รายงานที่ SMEs ใช้ได้จริงควรจบภายในหน้าเดียว โดยควรมีชื่อโครงการและวันที่รายงาน สถานะรวมของโครงการแบบสัญญาณไฟจราจร ความก้าวหน้าหลักในรอบที่ผ่านมา ค่า PV, EV, AC, CPI และ SPI ล่าสุด ค่าคาดการณ์ EAC และ VAC เมื่อจำเป็น ประเด็นที่ทำให้โครงการเบี่ยงเบนจากแผน ทางเลือกในการแก้ไข และการตัดสินใจที่ต้องการจากเจ้าของกิจการหรือผู้บริหาร

7.8 การเชื่อมโยงการติดตามโครงการกับการจัดการประเด็นปัญหาและการควบคุมการเปลี่ยนแปลง

การติดตามและควบคุมโครงการจะมีประโยชน์มากขึ้น เมื่อข้อมูลจากรายงานสถานะและ EVM ถูกเชื่อมโยงกับการจัดการประเด็นปัญหา (Issue Management) และการควบคุมการ

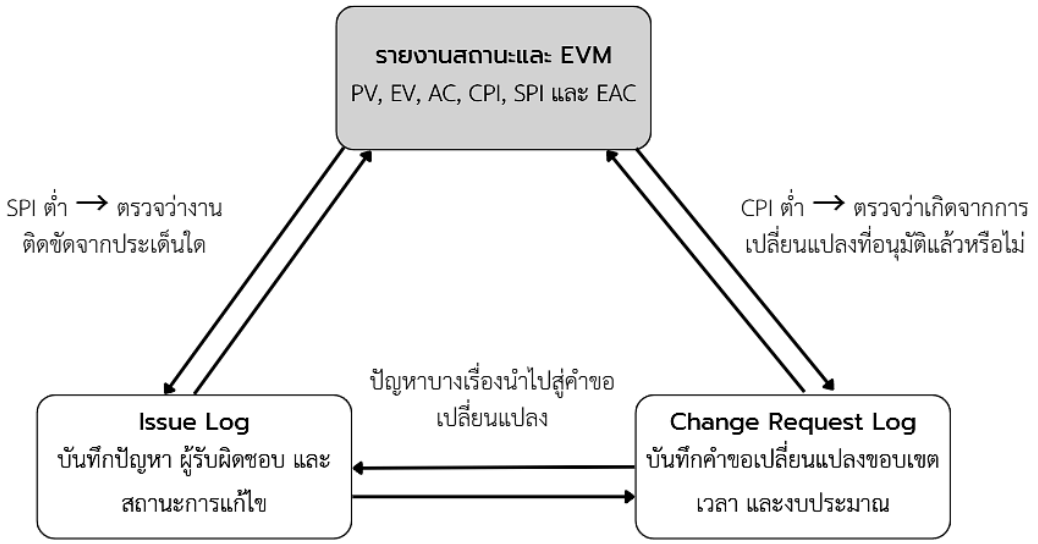
เปลี่ยนแปลง (Change Control) เพราะตัวเลขช่วยบอกว่าโครงการเบี่ยงเบนจากแผน แต่ยังไม่ได้บอกทั้งหมดว่าต้องทำอะไรต่อ (PMI, 2021)

หากรายงาน EVM แสดงว่า SPI ต่ำกว่า 1.00 อย่างต่อเนื่อง ผู้จัดการโครงการควรตรวจ Issue Log ว่าความล่าช้าเกิดจากประเด็นใด เช่น งานรอข้อมูลจากทีมภายใน รออนุมัติจากเจ้าของกิจการ หรือรอผู้รับจ้างส่งมอบงาน

หาก CPI ต่ำกว่า 1.00 ผู้จัดการโครงการควรตรวจสอบว่าต้นทุนเพิ่มขึ้นจากการใช้จ่ายเกินแผนตามปกติ หรือเกิดจาก Change Request ที่ได้รับอนุมัติแล้ว ความเชื่อมโยงนี้ช่วยให้การควบคุมโครงการมีความเป็นธรรมและแม่นยำมากขึ้น แนวทางการเชื่อมโยงข้อมูลสรุปได้ดังตารางที่ 7.10 และความสัมพันธ์ระหว่างเครื่องมือทั้งสามแสดงดังภาพที่ 7.5

ตารางที่ 7.10 การเชื่อมโยงข้อมูล EVM กับ Issue และ Change Control

สัญญาณจากการติดตาม	ความหมายเบื้องต้น	สิ่งที่ควรตรวจสอบต่อ	แนวทางดำเนินการ
SPI ต่ำกว่า 1.00	งานช้ากว่าแผน	Issue Log ว่างานใดติดขัด	ระบุคอขวด เร่ง ตัดสินใจ หรือปรับลำดับงาน
CPI ต่ำกว่า 1.00	ใช้ต้นทุนไม่มีประสิทธิภาพ	รายการต้นทุนจริงและ Change Request	ตรวจต้นทุนส่วนเกิน ลดค่าใช้จ่าย หรือขออนุมัติงบเพิ่ม
EAC สูงกว่า BAC	มีแนวโน้มจบเกินงบ	Change Request ที่อนุมัติแล้วและต้นทุนที่เหลือ	ตัดสินใจลดขอบเขต เพิ่มงบ หรือแบ่งโครงการเป็นระยะ



ภาพที่ 7.5 การเชื่อมโยง EVM, Issue Log และ Change Request Log

เพื่อให้การประชุมควบคุมโครงการนำไปสู่การตัดสินใจ ไม่ใช่เพียงการรายงานความคืบหน้า ผู้จัดการโครงการควรใช้ชุดคำถามที่ครอบคลุมทั้งตัวชี้วัด ประเด็นปัญหา และคำขอเปลี่ยนแปลง ดังกล่องที่ 7.3

กล่องที่ 7.3 คำถามในการประชุมควบคุมโครงการ

1. สถานะรวมของโครงการเป็นเขียว เหลือง หรือแดง
2. CPI และ SPI ล่าสุดบอกอะไรเกี่ยวกับต้นทุนและเวลา
3. Issue ใดมีผลต่อกำหนดการหรืองบประมาณมากที่สุด
4. Issue ใดต้องการการตัดสินใจจากเจ้าของกิจการ
5. มี Change Request ใดที่กระทบขอบเขต เวลา หรือต้นทุนหรือไม่
6. การเปลี่ยนแปลงที่เสนอจำเป็นต้องปรับ Baseline หรือไม่

7.9 ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยในการติดตามและควบคุมโครงการ

แม้การติดตามและควบคุมโครงการจะเป็นหัวใจสำคัญของการทำให้โครงการเดินไปตามแผน แต่ใน SMEs มักพบข้อผิดพลาดหลายประการที่ทำให้การควบคุมไม่มีประสิทธิภาพ บางครั้งทีมมีข้อมูลอยู่แล้ว แต่ไม่ได้นำมาใช้ตัดสินใจ บางครั้งมีรายงานสถานะ แต่รายงานไม่สะท้อนความจริง หรือบางครั้งมีตัวเลข EVM แต่ไม่มีการตีความเชิงบริหาร การปรับระดับการควบคุมให้เหมาะกับขนาดของ

ธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเครื่องมือที่ซับซ้อนเกินไปมักไม่ถูกใช้จริงใน SMEs (Turner et al., 2009, 2010)

ข้อผิดพลาดที่พบบ่อย ได้แก่ การติดตามโครงการจากความรู้สึกมากกว่าข้อมูล การดูเฉพาะงานเสร็จหรือไม่เสร็จโดยไม่ดูมูลค่างานและต้นทุนจริง การใช้รายงานสถานะเพื่อรายงานข่าวดีมากกว่ารายงานความจริง การไม่มีเกณฑ์สำหรับ Traffic Light Report และการคำนวณ EVM โดยข้อมูลตั้งต้นไม่ชัดเจน

อีกกลุ่มหนึ่งคือการสนใจสูตรมากกว่าความหมาย การไม่เชื่อมรายงานสถานะกับ Issue Log และ Change Request Log การปรับ Baseline เพื่อให้ตัวเลขดูดีขึ้น และการรายงานแล้วไม่ตัดสินใจแก้ไข การควบคุมที่ดีจึงต้องยึดหลักความเรียบง่ายแต่จริงจัง ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยและแนวทางป้องกันสรุปได้ดังตารางที่ 7.11

ปัญหาเรื่องคุณภาพของตัวชี้วัดปรากฏในวรรณกรรมด้วยเช่นกัน Testorelli และคณะ (2022) ทบทวนวรรณกรรมด้านการบริหารความเสี่ยงโครงการใน SMEs และตั้งข้อสังเกตว่าตัวชี้วัดที่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใช้อยู่มักไม่เหมาะกับการคาดการณ์ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการ ซึ่งลดทอนประสิทธิผลของกระบวนการติดตามโดยรวม คณะผู้วิจัยยังชี้ว่าตัวชี้วัดที่ดูเรียบง่ายกลับต้องการการนิยามหน่วยวัดที่แม่นยำ ข้อสังเกตนี้ตรงกับเงื่อนไขของ EVM ในบทนี้ เพราะ EV จะมีความหมายก็ต่อเมื่อมีเกณฑ์ที่ตกลงไว้ล่วงหน้าว่างานหนึ่งนับว่าเสร็จเมื่อใด หากทีมประเมินความคืบหน้าจากความรู้สึก ค่า CPI และ SPI ที่คำนวณได้จะดูน่าเชื่อถือทั้งที่ตั้งอยู่บนข้อมูลที่ไม่มั่นคง สำหรับ SMEs การลงทุนกับการนิยามเกณฑ์ความเสร็จของงานจึงให้ผลตอบแทนสูงกว่าการเพิ่มจำนวนตัวชี้วัด

ตารางที่ 7.11 ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยและแนวทางป้องกันในการติดตามและควบคุมโครงการ SMEs

ข้อผิดพลาด	ผลกระทบต่อโครงการ	แนวทางป้องกัน
ติดตามจากความรู้สึก	มองไม่เห็นสัญญาณเตือนจริง	ใช้ข้อมูลความคืบหน้า ต้นทุน และสถานะงานร่วมกัน
ดูเฉพาะงานเสร็จหรือไม่เสร็จ	ไม่เห็นประสิทธิภาพต้นทุน	ใช้ PV, EV และ AC เพื่อดูงานและเงินพร้อมกัน

ข้อผิดพลาด	ผลกระทบต่อโครงการ	แนวทางป้องกัน
รายงานแต่ข่าวดี	ปัญหาถูกซ่อนไว้จนแก้ยาก	สร้างวัฒนธรรมรายงานสีเหลืองและแดงอย่างตรงไปตรงมา
ไม่มีเกณฑ์ Traffic Light	สถานะถูกตีความไม่ตรงกัน	กำหนดเกณฑ์เขียว เหลือง แดง ให้ชัด
ข้อมูลตั้งต้นไม่ชัด	EVM คำนวณแล้วคลาดเคลื่อน	จัดทำ WBS, Budget และ Baseline ให้ชัดก่อนใช้ EVM
สนใจสูตรมากกว่าความหมาย	ตัวเลขไม่ถูกนำไปใช้ตัดสินใจ	แปลตัวเลขเป็นคำถามและทางเลือกเชิงบริหาร

หลักคิดที่ช่วยให้การควบคุมโครงการของ SMEs เรียบง่ายแต่ยังใช้ได้จริงสรุปได้ดังกล่องที่ 7.4

กล่องที่ 7.4 หลักคิดในการควบคุมโครงการสำหรับ SMEs

1. เริ่มจากข้อมูลที่เชื่อถือได้ ไม่ใช่ความรู้สึก
2. รายงานสถานะให้สั้น แต่ต้องสะท้อนความจริง
3. ใช้ Traffic Light เพื่อสื่อสารเร็ว แต่ต้องมีเกณฑ์ชัด
4. ใช้ EVM เท่าที่จำเป็น และแปลผลเป็นภาษาบริหาร
5. เชื่อมตัวเลขกับ Issue และ Change Request เสมอ
6. อย่าปรับ Baseline เพื่อซ่อนปัญหา
7. ทุกการรายงานควรนำไปสู่การตัดสินใจหรือการติดตามที่ชัดเจน

ในทางกลับกัน การมีเครื่องมือครบแล้วไม่ได้ใช้จริงก็มีต้นทุนเช่นกัน การสำรวจ SMEs จำนวน 157 แห่งในประเทศกำลังพัฒนาพบว่ากิจการที่ใช้เครื่องมือและเทคนิคการบริหารโครงการมีผลการดำเนินงานทั้งด้านธุรกิจและด้านสังคมดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ โดยไม่ขึ้นกับขนาดของกิจการ (Sané, 2020) ประโยชน์ของรายงานสถานะและตัวชี้วัด EVM จึงเกิดขึ้นในวันที่ทีมนำไปใช้ตัดสินใจ ไม่ใช่ในวันที่จัดทำตารางเสร็จ

7.10 สรุปท้ายบท

บทนี้อธิบายการติดตาม ควบคุม และการวิเคราะห์ผลงานที่ทำได้ของโครงการ ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญหลังจากโครงการเริ่มดำเนินงานจริงแล้ว หากบทที่ 6 เน้นการทำให้งานในแผนเกิดขึ้นจริง บทที่ 7 จะเน้นการตอบคำถามว่าโครงการกำลังเป็นไปตามแผนหรือไม่ งานคืบหน้าจริงเพียงใด ใช้เงินคุ้มกับผลงานที่เกิดขึ้นหรือไม่ และมีประเด็นใดที่ต้องตัดสินใจแก้ไขก่อนที่ปัญหาจะรุนแรงขึ้น

การควบคุมโครงการ (Project Control) ไม่ใช่การจับผิดคนทำงาน แต่เป็นกระบวนการติดตามผลจริง เปรียบเทียบกับแผน วิเคราะห์ความเบี่ยงเบน และตัดสินใจแก้ไขอย่างเหมาะสม สำหรับ SMEs การควบคุมโครงการมีความสำคัญมาก เพราะธุรกิจมีข้อจำกัดด้านคน เวลา และงบประมาณ

หัวใจสำคัญของบทนี้คือการวิเคราะห์ผลงานที่ทำได้ (Earned Value Management: EVM) ซึ่งช่วยให้ SMEs ไม่ได้ดูเพียงว่าใช้เงินไปเท่าใด แต่ดูร่วมกับว่าตามแผนควรทำงานได้เท่าใด และงานที่ทำได้จริงมีมูลค่าเท่าใด ตัวแปรพื้นฐานของ EVM ได้แก่ Planned Value (PV), Earned Value (EV) และ Actual Cost (AC) จากสามตัวแปรนี้ บทนี้ได้นำไปสู่ CV, SV, CPI และ SPI รวมถึงการคาดการณ์ต้นทุนเมื่อสิ้นสุดโครงการผ่าน BAC, EAC, ETC และ VAC เครื่องมือเหล่านี้ช่วยให้ SMEs มองไปข้างหน้า ไม่ใช่เพียงรายงานสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว

ตัวเลข EVM จะมีประโยชน์ก็ต่อเมื่อถูกแปลเป็นความหมายทางการบริหารและนำไปสู่การตัดสินใจ รายงาน EVM จึงไม่ควรเป็นเพียงตารางสูตร แต่ควรตอบให้ได้ว่าโครงการมีปัญหาเรื่องใด สาเหตุคืออะไร มีทางเลือกใดในการแก้ไข และใครต้องตัดสินใจเรื่องใด โดยสรุป การติดตามและควบคุมโครงการสำหรับ SMEs ไม่จำเป็นต้องซับซ้อนเหมือนองค์การขนาดใหญ่ แต่ต้องมีวินัยเพียงพอที่จะทำให้ธุรกิจมองเห็นความจริงของโครงการได้ทันเวลา หาก SMEs สามารถใช้รายงานสถานะ Traffic Light, EVM, Issue Log และ Change Request Log ร่วมกันอย่างเหมาะสม โครงการจะมีโอกาสกลับเข้าสู่ทิศทางที่ควรเป็น

เมื่อเทียบกับกรอบในหัวข้อ 1.13 การวิเคราะห์ผลงานที่ทำได้เป็นบทที่ต้องระวังเรื่องความเป็นทางการที่พอเหมาะมากที่สุด เพราะเป็นเครื่องมือที่ให้ตัวเลขสวยงามและชวนให้เก็บข้อมูลมากเกินความจำเป็น เกณฑ์ที่ใช้ตัดสินคือค่าที่คำนวณได้เปลี่ยนการตัดสินใจของเจ้าของกิจการหรือไม่ หากคำตอบคือไม่ การเก็บข้อมูลนั้นก็เป็นต้นทุนที่ไม่ให้ผลตอบแทน นอกจากนี้ ดัชนีที่ SMEs ควรดูก่อนตัวอื่นคือดัชนีที่บอกแนวโน้มของเงินที่ต้องใช้จนจบโครงการ เพราะเชื่อมตรงกับหลักการกระแสเงินสดเป็นข้อจำกัดผูกมัดมากกว่าดัชนีที่บอกความก้าวหน้าของงาน

7.11 กรณีศึกษา

กรณี: โครงการพัฒนาระบบบริหารคลังสินค้าของบริษัทพัฒนาซอฟต์แวร์ขนาดกลาง

บริษัทพัฒนาซอฟต์แวร์แห่งหนึ่งในภาคเหนือมีพนักงาน 46 คน และมีรายได้ประมาณ 85 ล้านบาทต่อปี จึงจัดเป็นวิสาหกิจขนาดกลางในกลุ่มกิจการให้บริการตามเกณฑ์ในตารางที่ 1.1 รายได้ของบริษัทมาจากสองส่วน ส่วนแรกคือสัญญาดูแลระบบรายปีกับลูกค้าเดิม ซึ่งเป็นงานประจำที่ใช้ทีมสนับสนุน 10 คน ส่วนที่สองคือโครงการพัฒนาระบบตามสัญญาจ้าง ซึ่งแต่ละปีมีราว 6 ถึง 8 โครงการ บริษัทกำหนดแนวปฏิบัติไว้ว่าจะใช้การวิเคราะห์ผลงานที่ทำได้เฉพาะโครงการที่มีมูลค่าสัญญาตั้งแต่ 3 ล้านบาทขึ้นไป หรือมีค่าใช้จ่ายภายนอกเกินร้อยละ 30 ของงบประมาณ ส่วนโครงการอื่นใช้เพียงรายงานสถานะแบบสัญญาณไฟจราจร

โครงการในกรณีนี้คือการพัฒนาระบบบริหารคลังสินค้า (Warehouse Management System: WMS) ให้ผู้กระจายสินค้าอุปโภคบริโภครายหนึ่งซึ่งมีคลังสินค้า 3 แห่ง สัญญาเป็นแบบราคาคงที่ มูลค่า 12.8 ล้านบาท ระยะเวลา 24 สัปดาห์ ลูกค้าชำระเงินเป็น 4 งวด ได้แก่ ร้อยละ 20 เมื่อลงนามสัญญา ร้อยละ 30 เมื่ออนุมัติแบบระบบและสาธิตโมดูลหลักในสัปดาห์ที่ 10 ร้อยละ 30 เมื่อผ่านการทดสอบการยอมรับของผู้ใช้ (User Acceptance Test: UAT) ในสัปดาห์ที่ 20 และร้อยละ 20 หลังเปิดใช้งานจริง 30 วัน บริษัทตั้งงบประมาณต้นทุนของงานทั้งหมด หรือ BAC ไว้ 9.6 ล้านบาท และกันทุนสำรองเผื่อความเสี่ยงไว้อีก 480,000 บาท เส้นฐานต้นทุนจึงเท่ากับ 10.08 ล้านบาท และกำไรขั้นต้นตามแผนเท่ากับ 3.2 ล้านบาท

โครงการนี้เข้าเงื่อนไขที่ทำให้ EVM คุ้มค่าตามที่อภิปรายไว้ในหัวข้อ 7.3 ครบทุกข้อ ค่าใช้จ่ายภายนอกซึ่งไม่แปรผันตามชั่วโมงทำงานของทีมมีรวม 3.84 ล้านบาท หรือร้อยละ 40 ของ BAC ได้แก่ ค่าจ้างผู้รับจ้างช่วงพัฒนาแอปพลิเคชันบนอุปกรณ์มือถือ ค่าเครื่องอ่านบาร์โค้ดแบบพกพาและเครื่องพิมพ์ฉลาก และค่าบริการคลาวด์กับไลเซนส์ ส่วนต้นทุนบุคลากรภายในของทีมโครงการ 12 คน อยู่ที่ประมาณสัปดาห์ละ 240,000 บาท ทีมตกลงกันล่วงหน้าว่าจะวัด EV ของงานพัฒนาภายในด้วยกฎนับครึ่งหนึ่งเมื่อเริ่มงาน และอีกครึ่งหนึ่งเมื่องานผ่านการตรวจรับ ส่วนงานของผู้รับจ้างช่วงนับเมื่อส่งมอบแต่ละงวด ทั้งนี้เพื่อลดการประเมินความคืบหน้าเกินจริงตามข้อสังเกตของ Pinto (2019)

เมื่อถึงสิ้นสัปดาห์ที่ 12 ข้อมูลรวมของโครงการมี PV 4.18 ล้านบาท EV 3.82 ล้านบาท และ AC 4.57 ล้านบาท คำนวณได้ CPI เท่ากับ 0.84 และ SPI เท่ากับ 0.91 เมื่อคำนวณ EAC แบบง่ายด้วยสูตร BAC ÷ CPI จะได้ประมาณ 11.48 ล้านบาท หรือเกินงบประมาณของงานราว 1.88 ล้าน

บาท ซึ่งจะทำให้กำไรขั้นต้นหายไปกว่าครึ่ง ผู้บริหารฝ่ายขายที่เห็นตัวเลขนี้เสนอให้เรียกร้องค่าใช้จ่ายเพิ่มจากลูกค้าทันที

อย่างไรก็ตาม ผู้จัดการโครงการเห็นว่าตัวเลขรวมไม่สอดคล้องกับสิ่งที่ทีมรับรู้ จึงแยกข้อมูลเป็นรายชุดงานดังตารางที่ 7.12 แล้วพบว่าอุปกรณ์มูลค่า 1.44 ล้านบาท ซึ่งตามแผนจะสั่งซื้อในสัปดาห์ที่ 16 ถูกซื้อและชำระเงินเต็มจำนวนไปตั้งแต่สัปดาห์ที่ 9 เพราะผู้จำหน่ายแจ้งว่าจะปรับราคาขึ้น อุปกรณ์ส่งถึงแล้วแต่ยังไม่ได้ติดตั้ง จึงนับ EV ได้เพียงครึ่งหนึ่ง รายการเดียวนี้ทำให้ AC สูงขึ้น 1.44 ล้านบาท ขณะที่ EV เพิ่มขึ้นเพียง 720,000 บาท และไม่มี PV รองรับเลย

ตารางที่ 7.12 ข้อมูลการวิเคราะห์ผลงานที่ทำได้รายชุดงาน ณ สิ้นสัปดาห์ที่ 12 (หน่วย: บาท)

ชุดงาน	BAC	PV	EV	AC
1. วิเคราะห์ความต้องการและออกแบบระบบ	960,000	960,000	960,000	1,010,000
2. พัฒนาระบบ WMS หลัก	3,840,000	1,920,000	1,440,000	1,420,000
3. แอปพลิเคชันบนอุปกรณ์มือถือ (ผู้รับจ้างช่วง)	1,800,000	1,200,000	600,000	600,000
4. เครื่องอ่านบาร์โค้ดและเครื่องพิมพ์ฉลาก	1,440,000	0	720,000	1,440,000
5. บริการคลาวด์และไลเซนส์	600,000	100,000	100,000	100,000
6. ทดสอบ อบรม และเปิดใช้งาน	960,000	0	0	0
รวมทั้งโครงการ	**9,600,000**	**4,180,000**	**3,820,000**	**4,570,000**
รวมเฉพาะงานที่ไม่ใช่อุปกรณ์	**8,160,000**	**4,180,000**	**3,100,000**	**3,130,000**

เมื่อตัดรายการอุปกรณ์ออก ภาพของโครงการกลับด้านทั้งสองมิติ CPI ของงานส่วนที่เหลือเท่ากับ 3,100,000 ÷ 3,130,000 = 0.99 หมายความว่าทีมใช้เงินคุ้มกับงานที่ได้ตามแผน ส่วน SPI เท่ากับ 3,100,000 ÷ 4,180,000 = 0.74 หมายความว่างานล่าช้ากว่าแผนมากกว่าที่ตัวเลขรวมแสดง งานที่ล่าช้ามีมูลค่า 1.08 ล้านบาท หรือราว 3 สัปดาห์ของแผนงานในช่วงนี้ Issue Log ระบุสาเหตุหลักไว้ว่า ลูกค้าเปลี่ยนผังคลังสินค้าแห่งที่สามหลังจากอนุมัติความต้องการไปแล้ว ทีมจึงต้องแก้แบบระบบ และงวดที่สองของผู้รับจ้างช่วงต้องรอแบบที่แก้ใหม่ นอกจากนี้ลูกค้ายังขอให้เชื่อมระบบกับแพลตฟอร์มขายออนไลน์ที่เพิ่งเริ่มใช้ ซึ่งทีมบันทึกเป็นคำขอเปลี่ยนแปลงใน Change Request Log

EAC ที่คำนวณใหม่จากงานที่เหลือด้วย CPI 0.99 เท่ากับประมาณ 9.68 ล้านบาท ซึ่งใกล้เคียง BAC แต่หากปล่อยให้งานล่าช้า 3 สัปดาห์ ต้นทุนบุคลากรภายในจะเพิ่มขึ้นอีกราว 720,000 บาท และ EAC จะสูงขึ้นเป็นประมาณ 10.4 ล้านบาท ซึ่งเกินเส้นฐานต้นทุนแม้รวมทุนสำรองแล้ว อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่เร่งด่วนที่สุดกลับเป็นเรื่องเงินสด เงินงวดที่สอง 3.84 ล้านบาทซึ่งควรได้รับในสัปดาห์ที่ 10 ยังไม่ได้รับ บริษัทจ่ายเงินไปแล้ว 4.57 ล้านบาท แต่รับเงินมาเพียง 2.56 ล้านบาท ส่วนต่าง 2.01 ล้านบาทมาจากวงเงินเบิกเกินบัญชี (Overdraft) ซึ่งมีวงเงิน 3 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายในอีก 4 สัปดาห์ข้างหน้าประมาณ 1.6 ล้านบาทจะทำให้ใช้วงเงินเต็มก่อนสัปดาห์ที่ 16

ทีมผู้บริหารจึงตัดสินใจ 3 เรื่อง เรื่องแรก เจรจากับลูกค้าให้แบ่งเงินงวดที่สองออกเป็นสองส่วน ส่วนแรก 1.92 ล้านบาทจ่ายเมื่ออนุมัติแบบที่แก้ไขแล้ว ซึ่งทำได้ในสัปดาห์ที่ 11 ส่วนที่สองอีก 1.92 ล้านบาทจ่ายเมื่อสาธิตโมดูลหลัก ลูกค้ายอมรับ เพราะเห็นว่าการแก้แบบเกิดจากการเปลี่ยนผังคลังของฝ่ายตน และทั้งสองบริษัทร่วมงานกันมาหลายปี บริษัทได้รับเงินส่วนแรกในสัปดาห์ที่ 13 เรื่องที่สอง ย้ายนักพัฒนา 2 คนจากทีมสนับสนุนมาช่วยโครงการเป็นเวลา 4 สัปดาห์ คิดเป็นต้นทุนเพิ่ม 160,000 บาท โดยเจ้าของกิจการอนุมัติล่วงหน้าว่างานสนับสนุนประเภทใดเลื่อนได้ เพื่อไม่ให้ลูกค้าตามสัญญาดูแลระบบได้รับผลกระทบ เรื่องที่สาม เสนอราคางานเชื่อมแพลตฟอร์มขายออนไลน์แยกเป็นโครงการระยะที่สอง มูลค่า 950,000 บาท ทำหลังเปิดใช้ระบบหลัก แทนการรับงานนี้เข้ามาในขอบเขตเดิม

ผลปรากฏว่า SPI ของงานส่วนที่ไม่รวมอุปกรณ์ขึ้นมาเป็น 0.94 ในสัปดาห์ที่ 20 ระบบเปิดใช้งานจริงในสัปดาห์ที่ 26 ช้ากว่าแผน 2 สัปดาห์ ต้นทุนรวมจบที่ประมาณ 10.04 ล้านบาท ซึ่งยังอยู่ในเส้นฐานต้นทุน โดยใช้ทุนสำรองไป 440,000 บาท กำไรขั้นต้นลดจาก 3.2 ล้านบาทเหลือ 2.76 ล้านบาท และบริษัทได้สัญญาระยะที่สองเพิ่มอีก 950,000 บาท

7.12 บทเรียนจากกรณีศึกษา

บทเรียนแรกคือ ตัวเลข EVM ระดับทั้งโครงการอาจชี้ผิดได้ทั้งสองทิศพร้อมกัน ในกรณีนี้ CPI รวมทำให้ดูเหมือนโครงการมีปัญหาต้นทุนร้ายแรง ขณะที่ SPI รวมทำให้ปัญหากำหนดการดูเบากว่าความจริง ต้นเหตุคือรายการซื้อก้อนใหญ่ที่เกิดขึ้นผิดจังหวะจากแผน ซึ่งพบได้บ่อยใน SMEs ที่ต้องตัดสินใจซื้อตามโอกาสด้านราคา ผู้เขียนจึงเสนอว่า เมื่อโครงการมีค่าใช้จ่ายภายนอกก้อนใหญ่ ควรอ่าน EVM แยกอย่างน้อยสองชุด คืองานที่ทีมทำเอง กับรายการที่ซื้อหรือจ้าง ก่อนสรุปผลใด ๆ การแยกเช่นนี้เพิ่มงานเพียงไม่กี่แถวในตารางคำนวณ แต่เปลี่ยนการตัดสินใจจากการเรียกร้องเงินจากลูกค้า ซึ่งจะทำลายความสัมพันธ์ ไปเป็นการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุจริง

บทเรียนที่สองคือ ในโครงการขนาดนี้ คำถามที่ผูกมัดที่สุดไม่ใช่ว่าโครงการจะจบที่ต้นทุนเท่าใด แต่คือเงินสดจะพอใช้ไปจนถึงงวดรับเงินถัดไปหรือไม่ EAC ชี้ว่าโครงการยังอยู่ในงบประมาณ แต่บริษัทเกือบใช้วงเงินเบิกเกินบัญชีเต็ม เพราะงวดรับเงินผูกอยู่กับความคืบหน้าของงาน SPI ที่ต่ำจึงเป็นทั้งปัญหากำหนดการและปัญหาเงินสดในเวลาเดียวกัน นี่คือเหตุผลที่หัวข้อ 7.6 ให้น้ำหนักกับ ETC และเป็นเหตุผลที่ SMEs ควรกำหนดงวดรับเงินให้สอดคล้องกับชุดงานที่วัด EV ได้ตั้งแต่ขั้นทำสัญญา

บทเรียนที่สามคือ เมื่อเทียบกับตัวอย่างร้านค้าออนไลน์ 120,000 บาทที่ใช้ตลอดบท กรณีนี้แสดงว่าความเป็นทางการที่พอเหมาะขึ้นอยู่กับลักษณะของโครงการ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับขนาดกิจการเพียงอย่างเดียว บริษัทไม่ได้ใช้ EVM กับทุกโครงการ แต่มีเกณฑ์ชัดเจนว่าโครงการใดต้องใช้ ซึ่งตรงกับเงื่อนไขที่สรุปจากงานของ Turner และคณะ (2010) ในหัวข้อ 7.3 การแก้ปัญหายังอาศัยหลักการอีกสองข้อของกรอบในหัวข้อ 1.13 ข้อแรกคือความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งทำให้เจรจาแบ่งงวดเงินได้ภายในสัปดาห์เดียว ข้อที่สองคือการยอมรับว่านักพัฒนามีบทบาทซ้อนทับ ต้องดูแลทั้งงานสนับสนุนและงานโครงการ แล้วตกลงล่วงหน้าว่างานประจำส่วนใดเลื่อนได้

บทที่ 8

การบริหารคุณภาพโครงการ

Project Quality Management

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาเนื้อหาในบทนี้แล้ว ผู้อ่านสามารถ

1. อธิบายความหมายของคุณภาพในโครงการในบริบทของ SMEs ได้
2. แยกความแตกต่างระหว่างคุณภาพของผลลัพธ์ (Product Quality) และคุณภาพของกระบวนการ (Process Quality) ได้
3. วางแผนคุณภาพของโครงการและกำหนดจุดตรวจสอบคุณภาพ (Quality Checkpoints) ได้
4. กำหนดตัววัดคุณภาพ (Quality Metrics) และเกณฑ์การยอมรับงาน (Acceptance Criteria) ที่ตรวจสอบได้
5. ประกันคุณภาพและควบคุมคุณภาพระหว่างดำเนินงาน รวมถึงตรวจรับงานอย่างเป็นระบบได้
6. เลือกใช้เครื่องมือคุณภาพพื้นฐานที่เหมาะสมกับโครงการ SMEs ได้
7. อธิบายแนวคิดต้นทุนของคุณภาพ (Cost of Quality) และแนวทางการปรับปรุงคุณภาพระหว่างโครงการได้

บทนำ

ในบทที่ 7 ผู้อ่านได้เรียนรู้การติดตาม ควบคุม และการวิเคราะห์ผลงานที่ทำได้ของโครงการ โดยเฉพาะการใช้ข้อมูลด้านเวลาและต้นทุนในการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม การบริหารโครงการไม่ได้จบเพียงการทำให้งานเสร็จตามกำหนดและอยู่ในงบประมาณ หากผลลัพธ์ที่ส่งมอบไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้าหรือใช้งานจริงไม่ได้ โครงการนั้นก็ยังไม่สร้างคุณค่าให้ธุรกิจอย่างแท้จริง

คุณภาพของโครงการจึงเป็นมิติที่ต้องบริหารควบคู่กับขอบเขต เวลา และต้นทุน สำหรับ SMEs ประเด็นนี้สำคัญเป็นพิเศษ เพราะธุรกิจขนาดเล็กพึ่งพาชื่อเสียงและความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่าง

มาก ความผิดพลาดด้านคุณภาพเพียงไม่กี่ครั้งอาจกระทบความน่าเชื่อถือได้ทันที เช่น เปิดระบบออนไลน์แล้วลูกค้าใช้งานไม่ได้ จัดงานแล้วบริการไม่เป็นไปตามที่สัญญา หรือเปิดสาขาใหม่แต่กระบวนการทำงานยังไม่พร้อม

ในบางโครงการ SMEs มุ่งให้ “เสร็จเร็ว” หรือ “ประหยัดงบ” จนละเลยการตรวจสอบคุณภาพระหว่างทาง ผลที่ตามมาคือต้องแก้งานซ้ำ ใช้เวลาและต้นทุนเพิ่มขึ้น ตัวอย่างเช่น ร้านค้าออนไลน์ที่รีบเปิดระบบตามกำหนดทั้งที่ข้อมูลสินค้ายังไม่ถูกต้องและขั้นตอนจัดส่งยังไม่พร้อม ลูกค้าจะได้รับประสบการณ์ที่ไม่ดีตั้งแต่วันแรก ซึ่งเสียหายมากกว่าการเลื่อนเปิดใช้งานเพื่อทดสอบให้เรียบร้อย

ในทางกลับกัน การบริหารคุณภาพไม่ได้แปลว่า SMEs ต้องทำทุกอย่างให้สมบูรณ์แบบระดับองค์การขนาดใหญ่ สิ่งสำคัญคือการกำหนดให้ชัดว่า “คุณภาพที่เหมาะสม” สำหรับโครงการนี้คืออะไร สิ่งใดต้องถูกต้องตั้งแต่แรก สิ่งใดปรับปรุงภายหลังได้ และเกณฑ์ใดใช้ตัดสินว่างานพร้อมส่งมอบ

การกำหนดคุณภาพให้เหมาะสมกับโครงการยังสัมพันธ์กับวิธีมองความสำเร็จของโครงการ Atkinson (1999) ตั้งข้อสังเกตว่าการตัดสินความสำเร็จด้วยเกณฑ์เวลา ต้นทุน และคุณภาพเพียงสามด้านยังไม่เพียงพอ เพราะเกณฑ์ด้านเวลาและต้นทุนเป็นเพียงการคาดการณ์ที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น จึงควรพิจารณาประโยชน์ที่ผู้ใช้งานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับจริงประกอบด้วย ในทำนองเดียวกัน Shenhar และ Dvir (2007) เสนอว่าโครงการแต่ละประเภทมีความใหม่ ความซับซ้อน และความเร่งด่วนต่างกัน จึงไม่ควรใช้แนวทางบริหารชุดเดียวกับทุกโครงการ ทั้งสองแนวคิดชี้ตรงกันว่าความเข้มข้นของการวางแผนและตรวจสอบคุณภาพควรปรับตามลักษณะของโครงการ

บทนี้จึงเน้นการบริหารคุณภาพแบบเหมาะสมกับ SMEs ตั้งแต่ความหมายและความสำคัญของคุณภาพ การวางแผนคุณภาพ ตัววัดคุณภาพและเกณฑ์การยอมรับงาน การประกันคุณภาพระหว่างดำเนินงาน การควบคุมคุณภาพและการตรวจรับงาน เครื่องมือคุณภาพแบบเลือกใช้ ต้นทุนของคุณภาพ และปิดท้ายด้วยกรณีศึกษา

8.1 คุณภาพคืออะไรและทำไมสำคัญต่อ SMEs

คำว่า “คุณภาพ” ในโครงการไม่ได้หมายถึงความหรูหราหรือความละเอียดสูงสุด แต่หมายถึงระดับที่ผลลัพธ์ของโครงการตอบสนองความต้องการที่กำหนดไว้ได้อย่างเหมาะสม คุณภาพจึงสัมพันธ์กับความต้องการของลูกค้า ผู้ใช้งาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ใช่เพียงมาตรฐานทางเทคนิคของ

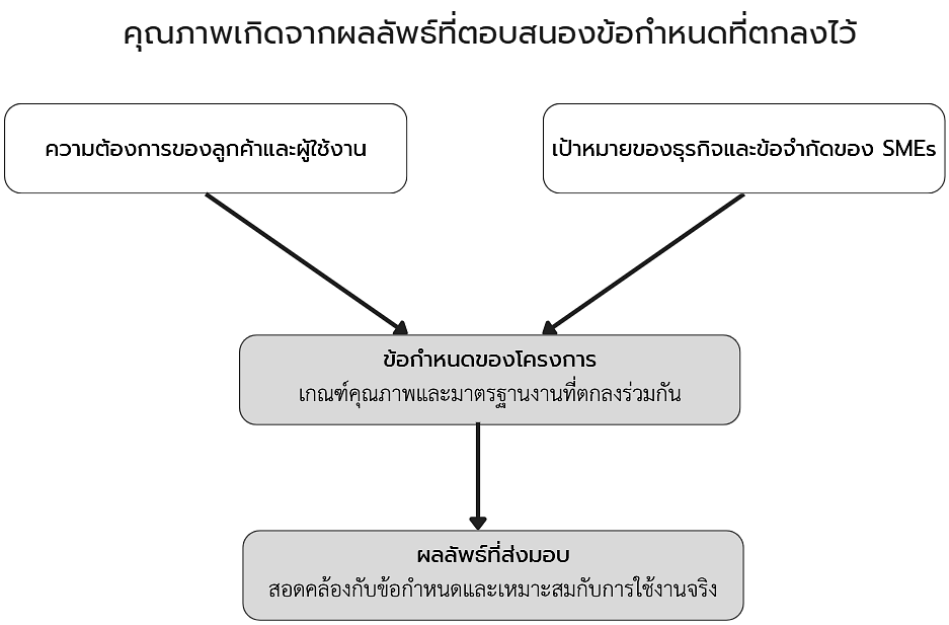
ผู้จัดทำโครงการ กล่าวคือ คุณภาพหมายถึงการทำให้ผลลัพธ์สอดคล้องกับข้อกำหนดและเหมาะสมกับการใช้งานจริง (Evans & Lindsay, 2020; Project Management Institute [PMI], 2021)

ในบริบทของการบริหารโครงการ คุณภาพเกี่ยวข้องกับคำถามสำคัญ เช่น ผลลัพธ์ตรงตามขอบเขตที่ตกลงไว้หรือไม่ ใช้งานได้จริงหรือไม่ มีข้อผิดพลาดในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ และผู้ใช้งานยอมรับผลลัพธ์นั้นหรือไม่ หากตอบคำถามเหล่านี้ไม่ได้ชัดเจน ทีมจะไม่รู้ว่าควรตรวจสอบอะไรและใช้เกณฑ์ใดตัดสิน

ตัวอย่างเช่น โครงการพัฒนาระบบจองคิวออนไลน์สำหรับคลินิก SMEs คุณภาพไม่ได้อยู่ที่ระบบมีฟังก์ชันมากที่สุด แต่อยู่ที่ลูกค้าจองคิวได้ง่าย ข้อมูลไม่ตกหล่น และพนักงานใช้งานได้จริง เช่นเดียวกับโครงการเปิดสาขาใหม่ของร้านกาแฟ ที่คุณภาพไม่ได้หมายถึงการตกแต่งร้านให้สวยที่สุด แต่หมายถึงร้านพร้อมให้บริการตามมาตรฐานที่ธุรกิจกำหนด เช่น เครื่องชงกาแฟและระบบ POS พร้อมใช้ เมนูมีรสชาติสม่ำเสมอ และลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ไม่ต่ำกว่าสาขาเดิม

สำหรับ SMEs การนิยามคุณภาพจึงควรเริ่มจากความต้องการของธุรกิจและลูกค้า ไม่ใช่คัดลอกมาตรฐานของธุรกิจขนาดใหญ่มาทั้งชุด เพราะบางมาตรฐานเกินความจำเป็นและทำให้ต้นทุนสูงขึ้นโดยไม่สร้างคุณค่าเพิ่ม การปรับระดับการบริหารคุณภาพให้เหมาะกับขนาดและทรัพยากรของธุรกิจเป็นลักษณะเฉพาะที่สำคัญของการบริหารโครงการใน SMEs (Turner et al., 2012) ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการ ข้อกำหนดของโครงการ และผลลัพธ์ที่ส่งมอบสรุปได้ดังภาพที่ 8.1

ข้อเสนอนี้ต้องพิจารณาควบคู่กับหลักฐานที่ดูเหมือนขัดกัน Turner และคณะ (2010) สัมภาษณ์ธุรกิจขนาดกลาง ขนาดย่อม และขนาดจิ๋ว รวม 18 แห่งใน 4 ประเทศ แล้วรายงานว่าการบริหารคุณภาพไม่ได้ถูกกิจการเหล่านี้ระบุเป็นแนวปฏิบัติหลักที่ต้องมี คณะผู้วิจัยอธิบายว่าคุณภาพไม่ได้หายไปจริง แต่ปรากฏในรูปของการบริหารความต้องการของลูกค้า ซึ่งกิจการเกือบทั้งหมดระบุว่าเป็นขั้นตอนแรกที่ขาดไม่ได้ ข้อค้นพบนี้กำหนดทิศทางให้บทนี้ นั่นคือการบริหารคุณภาพสำหรับ SMEs ควรเริ่มจากการแปลงความต้องการของลูกค้าให้เป็นเกณฑ์ที่ตรวจรับได้ แล้วจึงเพิ่มเครื่องมือเท่าที่จำเป็น ซึ่งเป็นลำดับที่หัวข้อ 8.2 และ 8.3 ใช้



ภาพที่ 8.1 ความหมายของคุณภาพในโครงการ SMEs

จากภาพที่ 8.1 จะเห็นได้ว่าการบริหารคุณภาพควรเริ่มตั้งแต่ช่วงวางแผน ไม่ใช่รอตรวจเมื่อโครงการใกล้เสร็จ หากทีมเพิ่งมาคุยกันตอนท้ายว่า “งานนี้ดีพอหรือยัง” มักเกิดการตีความไม่ตรงกัน เช่น ผู้พัฒนาระบบคิดว่างานเสร็จเพราะทำงานได้ตามฟังก์ชัน แต่ผู้ใช้งานคิดว่ายังไม่ดีเพราะหน้าจอใช้งานยาก คำถามสำคัญจึงไม่ใช่เพียง “งานเสร็จหรือยัง” แต่คือ “งานที่เสร็จแล้วตรงตามเกณฑ์คุณภาพที่ตกลงไว้หรือไม่”

นอกจากความหมายของคุณภาพแล้ว ผู้อ่านควรแยกให้ชัดระหว่างคุณภาพของผลลัพธ์ (Product Quality) และคุณภาพของกระบวนการ (Process Quality) ซึ่งเกี่ยวข้องกันแต่ไม่ใช่สิ่งเดียวกัน คุณภาพของผลลัพธ์หมายถึงคุณภาพของสิ่งที่โครงการส่งมอบ เช่น ระบบ เว็บไซต์ ร้านค้า สินค้าใหม่ หรืองานอีเวนต์ ส่วนคุณภาพของกระบวนการหมายถึงคุณภาพของวิธีทำงานที่ใช้สร้างผลลัพธ์นั้น เช่น การวางแผน การสื่อสาร การตรวจสอบ การทดสอบ และการอนุมัติ (Evans & Lindsay, 2020)

ทั้งสองมิตินี้ต้องไปด้วยกัน หากกระบวนการสับสน ข้อมูลไม่ครบ หรือไม่มีการตรวจสอบระหว่างทาง ผลลัพธ์สุดท้ายย่อมมีโอกาสผิดพลาดสูงขึ้น เช่น งานเปิดตัวสินค้าที่ไม่มีการตรวจสอบรายชื่อแขกและไม่มีการซ้อมลำดับกิจกรรม แม้ทีมตั้งใจมากก็อาจไม่ราบรื่น ในทางกลับกัน โครงการอาจมีกระบวนการเป็นระเบียบมาก แต่ถ้าไม่เชื่อมกับสิ่งที่ผู้ใช้งานต้องการ ผลลัพธ์ก็อาจไม่ตอบโจทย์ เช่น ทีมพัฒนาระบบที่ทำงานตามขั้นตอนครบแต่ไม่ได้รับฟังผู้ใช้งานจริง ระบบที่ออกมาอาจใช้งานยากและไม่ช่วยแก้ปัญหาหน้างาน

สำหรับ SMEs การมองทั้งสองมิติพร้อมกันมีประโยชน์มาก เพราะธุรกิจขนาดเล็กมักเน้นผลลัพธ์สุดท้าย เช่น ขอให้เปิดร้านได้ ขอให้เว็บไซต์ใช้ได้ แต่หากไม่ใส่ใจคุณภาพของกระบวนการ ปัญหามักไปปรากฏในช่วงท้ายจนต้องแก้ไขเร่งด่วนและใช้ต้นทุนสูงขึ้น ความแตกต่างของทั้งสองมิติสรุปได้ดังตารางที่ 8.1

ตารางที่ 8.1 ความแตกต่างระหว่างคุณภาพของผลลัพธ์และคุณภาพของกระบวนการ

ประเด็น	คุณภาพของผลลัพธ์ (Product Quality)	คุณภาพของกระบวนการ (Process Quality)
ความหมาย	คุณภาพของสิ่งที่โครงการส่งมอบ	คุณภาพของวิธีการทำงานระหว่างโครงการ
คำถามสำคัญ	ผลลัพธ์ใช้งานได้จริงหรือไม่ ตรงตามความต้องการหรือไม่	ทีมทำงานเป็นระบบพอหรือไม่ มีการตรวจสอบระหว่างทางหรือไม่
ตัวอย่าง	เว็บไซต์ใช้งานง่าย ระบบไม่ผิดพลาด ร้านพร้อมเปิดบริการ	มีการทดสอบระบบ มีการตรวจรับงาน มีการประชุมติดตาม
ผลกระทบหากละเลย	ลูกค้าไม่พอใจ ผู้ใช้งานไม่ยอมรับ ต้องแก้งาน	งานตกหล่น แก้ซ้ำ ล่าช้า ต้นทุนเพิ่ม
วิธีควบคุม	Acceptance Criteria, Testing, Inspection	Checklist, Review, Approval Process, Standard Work

จากตารางที่ 8.1 อาจยกตัวอย่างได้ว่า โครงการปรับปรุงระบบคลังสินค้าของร้านค้าออนไลน์ คุณภาพของผลลัพธ์คือระบบใหม่ทำให้ข้อมูลสต็อกถูกต้อง ค้นหาสินค้าได้เร็ว และลดการส่งสินค้าผิด ส่วนคุณภาพของกระบวนการคือ ระหว่างดำเนินโครงการมีการตรวจนับสินค้าตามขั้นตอน กำหนดรหัสสินค้าอย่างเป็นระบบ ทดสอบกับสินค้าบางกลุ่มก่อนขยายผล และอบรมพนักงานก่อนใช้งานจริง

ในทางปฏิบัติ SMEs อาจควบคุมคุณภาพกระบวนการด้วยวิธีง่าย ๆ เช่น ใช้ Checklist ก่อนส่งงาน ให้คนที่ไม่ใช่ผู้ทำงานโดยตรงตรวจทาน หรือทดสอบกับกลุ่มเล็กก่อนใช้งานเต็มรูปแบบ กล่าวโดยสรุป คุณภาพของโครงการไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะในวันส่งมอบ แต่เกิดจากวิธีทำงานตลอดโครงการ Pinto (2019) ชี้ว่าคำว่าคุณภาพในงานโครงการถูกใช้ในสองความหมายที่ต่างกันและมักปะปนกันจนเกิดปัญหา ความหมายแรกคือความสอดคล้องกับข้อกำหนดที่ตกลงไว้ ซึ่งวัดได้จากเอกสารและตรวจรับได้ ความหมายที่สองคือความเหมาะสมต่อการใช้งานจริงในมุมของผู้ใช้ ซึ่งอาจไม่ผ่านแม้ผลงานจะ

ตรงตามข้อกำหนดทุกข้อ ปัญหาที่พบบ่อยจึงเป็นกรณีที่ผู้รับจ้างยืนยันว่าทำครบตามที่ระบุไว้ ขณะที่เจ้าของกิจการรู้สึกว่าใช้งานไม่ได้จริง ทั้งสองฝ่ายพูดถูกทั้งคู่ในความหมายของตนเอง ทางป้องกันคือกำหนดเกณฑ์การยอมรับงานให้ครอบคลุมทั้งสองความหมายตั้งแต่ก่อนเริ่มงาน ไม่ใช่ระบุเพียงคุณลักษณะทางเทคนิค

8.2 การวางแผนคุณภาพของโครงการ

การวางแผนคุณภาพ (Plan Quality Management) คือการกำหนดล่วงหน้าว่าโครงการนี้ต้องมีคุณภาพระดับใด ใช้เกณฑ์ใดตรวจสอบ ใครเป็นผู้ตรวจ ใครเป็นผู้อนุมัติ และจะตรวจเมื่อใด (PMI, 2021) หากทีมไม่กำหนดคุณภาพตั้งแต่ต้น แต่รอตัดสินเมื่อส่งมอบงานแล้ว ความเข้าใจของแต่ละฝ่ายอาจไม่ตรงกันและนำไปสู่การแก้งานซ้ำ

สำหรับ SMEs แผนคุณภาพไม่จำเป็นต้องเป็นเอกสารหนา อาจเป็นตารางสั้น ๆ ที่แนบอยู่กับแผนโครงการ แต่ต้องตอบให้ได้ว่า ผลลัพธ์ใดต้องตรวจคุณภาพ เกณฑ์การยอมรับคืออะไร ตรวจเมื่อใด ใครรับผิดชอบ และหากไม่ผ่านเกณฑ์ต้องทำอย่างไร

ความกระชับของแผนคุณภาพไม่ได้ลดความสำคัญของแผนลง Larson และ Gray (2021) ชี้ว่าขอบเขตงานที่นิยามไม่ชัดเจนเป็นต้นทางสำคัญของการแก้งานซ้ำและการขยายขอบเขตงานโดยไม่ตั้งใจ (Scope Creep) ซึ่งกระทบทั้งคุณภาพ เวลา และต้นทุนพร้อมกัน ขณะที่ Turner และคณะ (2009) พบว่ากิจการยิ่งมีขนาดเล็ก ยิ่งใช้แนวปฏิบัติการบริหารโครงการน้อยกว่า และต้องการรูปแบบที่เรียบง่ายกว่าองค์การขนาดใหญ่ แผนคุณภาพของ SMEs จึงควรสั้นแต่ระบุเกณฑ์ให้ชัด

ตัวอย่างเช่น โครงการเปิดร้านค้าออนไลน์ควรกำหนดเกณฑ์คุณภาพของงานสำคัญไว้ตั้งแต่ต้น เช่น ข้อมูลสินค้าต้องครบทุกช่อง ราคาและสต็อกต้องถูกต้อง ระบบชำระเงินต้องทดสอบได้จริง และลูกค้าทดลองใช้งานแล้วไม่พบปัญหาหลัก หากไม่มีเกณฑ์เหล่านี้ ทีมอาจคิดว่าเว็บไซต์เสร็จแล้วเพียงเพราะหน้าร้านออนไลน์เปิดได้ แต่ยังไม่พร้อมขายจริง

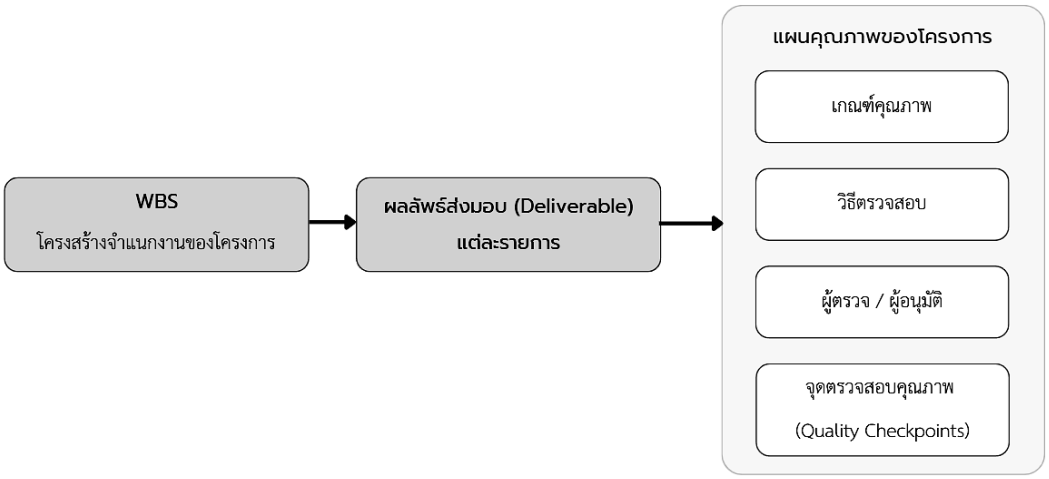
การวางแผนคุณภาพควรเชื่อมโยงกับโครงสร้างการแบ่งงาน (Work Breakdown Structure: WBS) และรายการกิจกรรม (Activity List) จากบทก่อนหน้า เพราะแต่ละผลลัพธ์ส่งมอบใน WBS ควรมีเกณฑ์คุณภาพของตนเอง เช่น หาก WBS มีงาน “ข้อมูลสินค้าออนไลน์พร้อมใช้งาน” แผนคุณภาพต้องระบุว่า “พร้อมใช้งาน” หมายถึงมีชื่อสินค้า ราคา รูปภาพ รายละเอียด หมวดหมู่ และจำนวนสต็อกครบถ้วนและผ่านการตรวจทานแล้ว

อีกส่วนหนึ่งของการวางแผนคุณภาพคือการกำหนดจุดตรวจสอบคุณภาพ (Quality Checkpoints) ตลอดโครงการ ไม่ควรรอถึงวันส่งมอบสุดท้ายแล้วจึงตรวจทั้งหมด เพราะการแก้ไขตอนท้ายใช้เวลามากและกระทบกำหนดการ เช่น โครงการพัฒนาระบบจองคิวควรมีจุดตรวจหลังออกแบบหน้าจอ หลังพัฒนาต้นแบบ และก่อนเปิดใช้งานเต็มรูปแบบ ตัวอย่างแผนคุณภาพแบบง่ายแสดงดังตารางที่ 8.2

ตารางที่ 8.2 ตัวอย่างแผนคุณภาพแบบง่ายสำหรับโครงการ SMEs

ผลลัพธ์ส่งมอบ	เกณฑ์คุณภาพ	วิธีตรวจสอบ	ผู้ตรวจ / ผู้อนุมัติ	ช่วงเวลาตรวจ
ข้อมูลสินค้าออนไลน์	ข้อมูลครบ ถูกต้อง และตรงกับสินค้าจริง	ตรวจจาก Checklist รายการสินค้า	ทีมการตลาด / เจ้าของกิจการ	ก่อนนำขึ้นเว็บไซต์
ระบบชำระเงิน	ลูกค้าทดสอบชำระเงินได้จริง และบันทึกคำสั่งซื้อถูกต้อง	ทดลองคำสั่งซื้อจริง	ผู้พัฒนาเว็บไซต์ / ฝ่ายบัญชี	ก่อนเปิดใช้งาน
ระบบจัดส่ง	คำสั่งซื้อส่งต่อถึงทีมจัดส่งครบถ้วน	ทดสอบกระบวนการจากสั่งซื้อถึงแพ็กสินค้า	คลังสินค้า / ผู้จัดการโครงการ	ช่วงทดสอบระบบ
แคมเปญเปิดตัว	ข้อความ ภาพ และโปรโมชันถูกต้องตามแบรนด์	ตรวจทานสื่อก่อนเผยแพร่	ทีมการตลาด / เจ้าของกิจการ	ก่อนวันเปิดตัว
คู่มือการใช้งาน	พนักงานอ่านแล้วทำตามได้จริง	ทดลองให้พนักงานใช้งานตามคู่มือ	ผู้จัดการโครงการ	ก่อนอบรมทีม

เมื่อเกณฑ์คุณภาพของแต่ละผลลัพธ์ชัดเจนแล้ว ความเชื่อมโยงจาก WBS สู่แผนคุณภาพของโครงการสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 8.2



ภาพที่ 8.2 จาก WBS สู่แผนคุณภาพของโครงการ

กล่าวโดยสรุป การวางแผนคุณภาพคือการตกลงล่วงหน้าว่า “งานที่ดีพอ” สำหรับโครงการนี้หมายถึงอะไร หาก SMEs กำหนดคำตอบนี้ได้ตั้งแต่ต้น ทีมจะทำงานตรงกันมากขึ้นและลดความเสี่ยงจากการแก้งานซ้ำในช่วงท้าย โดยควรเน้นจุดที่หากผิดพลาดแล้วกระทบลูกค้าหรือธุรกิจอย่างชัดเจน เช่น ข้อมูลราคา ความถูกต้องของคำสั่งซื้อ ระบบรับชำระเงิน หรือมาตรฐานการให้บริการ

8.3 ตัววัดคุณภาพและเกณฑ์การยอมรับงาน

ตัววัดคุณภาพ (Quality Metrics) คือค่าหรือเงื่อนไขที่ใช้วัดว่าผลลัพธ์หรือกระบวนการมีคุณภาพตามที่กำหนดหรือไม่ เช่น ร้อยละของข้อมูลสินค้าที่ถูกต้อง จำนวนข้อผิดพลาดที่ยอมรับได้ต่อคำสั่งซื้อ 100 รายการ หรือเวลารอคิวเฉลี่ย ตัววัดที่ดีต้องวัดหรือสังเกตได้จริงและเชื่อมโยงกับความต้องการของโครงการ (PMI, 2021) สำหรับ SMEs รูปแบบที่เป็นรูปธรรมที่สุดคือเกณฑ์การยอมรับงาน

เกณฑ์การยอมรับงาน (Acceptance Criteria) หมายถึงเงื่อนไขที่ใช้ตัดสินว่าผลลัพธ์ที่ส่งมอบ “ผ่าน” หรือ “ไม่ผ่าน” (Kerzner, 2022) เกณฑ์นี้สำคัญมาก เพราะช่วยลดความคลุมเครือระหว่างผู้ทำงาน ผู้ตรวจงาน ผู้ใช้งาน และเจ้าของกิจการ

ในโครงการจำนวนมาก ปัญหาไม่ได้เกิดจากทีมไม่ทำงาน แต่เกิดจากแต่ละฝ่ายเข้าใจคำว่า “เสร็จแล้ว” ไม่เหมือนกัน ผู้พัฒนาเว็บไซต์อาจมองว่าเสร็จแล้วเพราะสร้างครบทุกหน้า แต่เจ้าของกิจการมองว่ายังไม่เสร็จเพราะข้อมูลสินค้าไม่ครบ ผู้รับเหมาปรับปรุงร้านอาจมองว่างานเสร็จเพราะทำตามแบบ แต่เจ้าของร้านมองว่ายังไม่พร้อมเปิดบริการ

เกณฑ์การยอมรับงานจึงช่วยแปลงคำว่า “งานดีพอ” ให้เป็นเงื่อนไขที่ตรวจสอบได้ เช่น แทนที่จะเขียนว่า “เว็บไซต์ต้องใช้งานง่าย” อาจกำหนดว่า “ลูกค้าทดลอง 5 คนสามารถค้นหาสินค้า ใส่ตะกร้า และชำระเงินทดลองได้โดยไม่ต้องขอความช่วยเหลือ” หรือแทนที่จะเขียนว่า “ข้อมูลสินค้าต้องครบ” อาจระบุรายการข้อมูลที่ต้องมีให้ครบทุกช่องก่อนเปิดใช้งาน

สำหรับ SMEs เกณฑ์การยอมรับงานไม่ควรซับซ้อน แต่ต้องชัดเจนพอให้ใช้ตรวจรับงานได้จริง เกณฑ์ที่ดีควรมี 4 ลักษณะ คือ วัดหรือสังเกตได้ เชื่อมกับความต้องการของผู้ใช้งาน ไม่เกินทรัพยากรที่โครงการมี และทุกฝ่ายเข้าใจตรงกันก่อนเริ่มงาน หากเกณฑ์คลุมเครือ การตรวจรับจะกลายเป็นการโต้แย้งจากความรู้สึกมากกว่าการตัดสินจากหลักฐาน ตัวอย่างการเขียนเกณฑ์ที่ชัดเจนขึ้นแสดงดังตารางที่ 8.3

ตารางที่ 8.3 ตัวอย่างเกณฑ์การยอมรับงานในโครงการ SMEs

ผลลัพธ์ส่งมอบ	เกณฑ์การยอมรับงานที่ไม่ชัดเจน	เกณฑ์การยอมรับงานที่ชัดเจนกว่า
เว็บไซต์ร้านค้าออนไลน์	เว็บไซต์สวยและใช้งานง่าย	ลูกค้าทดลองสามารถค้นหาสินค้า ใส่ตะกร้า ชำระเงิน และได้รับอีเมลยืนยันคำสั่งซื้อได้สำเร็จ
ข้อมูลสินค้า	ข้อมูลสินค้าต้องครบ	สินค้าทุกรายการมีชื่อ รหัส ราคา รูปภาพ รายละเอียด หมวดหมู่ และจำนวนสต็อกครบถ้วน
ระบบจองคิว	ระบบต้องไม่ผิดพลาด	ระบบสามารถจอง แก้ไข และยกเลิกคิวทดลองได้อย่างถูกต้องไม่น้อยกว่า 20 รายการ
ร้านสาขาใหม่	ร้านพร้อมเปิดบริการ	เครื่องมือหลักพร้อมใช้ พนักงานผ่านการอบรม ระบบ POS ทดสอบแล้ว และพื้นที่บริการผ่าน Checklist ก่อนเปิดร้าน
แคมเปญเปิดตัวสินค้า	แคมเปญดูดีและน่าสนใจ	สื่อเปิดตัวผ่านการตรวจข้อความ ราคา โปรโมชัน ภาพสินค้า และวันเผยแพร่จากเจ้าของกิจการแล้ว

เกณฑ์การยอมรับงานควรถูกกำหนดร่วมกับผู้ใช้งานหรือผู้รับผลลัพธ์จริง ไม่ใช่จากมุมของทีมโครงการเพียงฝ่ายเดียว ตัวอย่างเช่น หากโครงการเกี่ยวข้องกับระบบคลังสินค้า ผู้ที่ควรมีส่วนร่วมไม่ใช่เพียงเจ้าของกิจการหรือผู้พัฒนาระบบ แต่ควรรวมพนักงานคลังสินค้าที่ต้องใช้งานจริง เพราะกลุ่มนี้จะรู้ว่าข้อมูลใดจำเป็น ขั้นตอนใดทำให้ทำงานช้า และปัญหาใดเกิดขึ้นบ่อย

อีกประเด็นหนึ่งคือ เกณฑ์การยอมรับงานควรแยกระหว่าง “ต้องมี” กับ “ควรมี” ให้ชัดเจน เพราะในโครงการ SMEs ที่มีเวลาและงบประมาณจำกัด ไม่ใช่ทุกความต้องการจะต้องทำให้ครบในระยะแรก เช่น ระบบสมาชิกของร้านค้าอาจต้องบันทึกชื่อ เบอร์โทรศัพท์ และคะแนนสะสมให้ถูกต้องก่อน ส่วนระบบส่งคูปองวันเกิดอัตโนมัติเลื่อนไปทำภายหลังได้ การแยกแบบนี้ช่วยป้องกันการขยายขอบเขตเกินควบคุม (Scope Creep) และทำให้ทีมส่งมอบผลลัพธ์หลักได้ทันเวลา คำถามที่ควรใช้ทบทวนก่อนกำหนดเกณฑ์สรุปไว้ในกล่องที่ 8.1

กล่องที่ 8.1 คำถามก่อนกำหนด Acceptance Criteria

1. ผลลัพธ์นี้ต้องใช้ทำอะไรจริง
2. ใครเป็นผู้ใช้งานหรือผู้รับผลลัพธ์
3. ถ้าผลลัพธ์นี้ผิดพลาด จะกระทบลูกค้าหรือธุรกิจอย่างไร
4. อะไรคือเงื่อนไขขั้นต่ำที่ต้องผ่านก่อนรับมอบงาน
5. อะไรคือสิ่งที่ควรมี แต่สามารถปรับปรุงภายหลังได้
6. ใครมีอำนาจตัดสินว่างานผ่านหรือไม่ผ่าน
7. หลักฐานใดใช้ยืนยันว่าผลงานผ่านเกณฑ์แล้ว

การมีเกณฑ์การยอมรับงานยังช่วยให้การทำงานกับผู้รับจ้างภายนอกเป็นระบบมากขึ้น หากข้อตกลงระบุเพียงว่าส่งมอบ “เว็บไซต์พร้อมใช้งาน” หรือ “งานตกแต่งร้านเสร็จสมบูรณ์” อาจเกิดข้อขัดแย้งตอนตรวจรับได้ง่าย แต่หากระบุเกณฑ์ที่ตรวจสอบได้ เช่น ต้องทดสอบคำสั่งซื้อจริง หรือต้องแก้ไขข้อผิดพลาดระดับสำคัญก่อนส่งมอบ การตรวจรับจะโปร่งใสและลดความขัดแย้งได้มาก กล่าวโดยสรุป เกณฑ์การยอมรับงานเป็นสะพานระหว่างความคาดหวังกับการตรวจรับจริง Wysocki (2019) เสนอวิธีทำให้ความคาดหวังของสองฝ่ายตรงกันตั้งแต่ต้น ด้วยสิ่งที่เขาเรียกว่าเงื่อนไขความพึงพอใจ (Conditions of Satisfaction) ซึ่งเป็นข้อตกลงที่ได้จากการสนทนาสองทาง โดยฝ่ายผู้ขอระบุสิ่งที่ต้องการ ฝ่ายผู้ทำทวนกลับด้วยถ้อยคำของตนเองว่าเข้าใจว่าอย่างไร แล้วทั้งสองฝ่ายปรับจนตรงกันจึงบันทึกไว้เป็นข้อตกลง จุดสำคัญคือขั้นตอนการทวนกลับ เพราะเป็นจุดที่ความเข้าใจไม่

ตรงกันจะปรากฏออกมาในขณะที่ยังแก้ไขได้โดยไม่มีต้นทุน สำหรับ SMEs ที่ตกลงงานกันด้วยการพูดคุยเป็นหลัก การทวนกลับด้วยถ้อยคำของผู้รับงานเองใช้เวลาเพียงไม่กี่นาที แต่ป้องกันการแก้งานซ้ำซึ่งเป็นต้นทุนคุณภาพที่แพงที่สุดของกิจการขนาดเล็ก

8.4 การประกันคุณภาพระหว่างดำเนินโครงการ

การประกันคุณภาพ หรือการจัดการคุณภาพระหว่างดำเนินโครงการ (Manage Quality) คือการทำให้ทีมมีกระบวนการทำงานที่สร้างผลลัพธ์คุณภาพดีตั้งแต่ระหว่างทาง ไม่ใช่รอตรวจสอบทั้งหมดในวันส่งมอบ แนวคิดสำคัญคือคุณภาพควรถูกสร้างเข้าไปในกระบวนการทำงาน ไม่ใช่ตรวจพบตอนท้ายแล้วค่อยแก้ไข (Goetsch & Davis, 2021; PMI, 2023)

ประเด็นนี้สำคัญมากสำหรับ SMEs เพราะการแก้งานตอนท้ายมักใช้ต้นทุนสูงกว่าการป้องกันตั้งแต่ต้น เช่น หากข้อมูลสินค้าในระบบออนไลน์ผิดตั้งแต่ขั้นเตรียมข้อมูล แต่ทีมเพิ่งพบในวันเปิดตัว อาจต้องรีบแก้ทั้งหน้าเว็บไซต์ โพสต์โฆษณา และรายการสต็อกพร้อมกัน แต่ถ้าตรวจทานก่อนนำขึ้นระบบ ปัญหาจะถูกแก้ในจุดที่ต้นทุนต่ำกว่ามาก

การประกันคุณภาพระหว่างดำเนินงานไม่จำเป็นต้องใช้ระบบซับซ้อน อาจเริ่มจากการกำหนดวิธีทำงานมาตรฐาน การตรวจทานเป็นระยะ การใช้ Checklist การทดสอบกับกลุ่มเล็ก และการประชุมทบทวนหลังจบ Milestone สิ่งสำคัญคือทีมต้องมองคุณภาพเป็นความรับผิดชอบร่วมกัน ไม่ใช่หน้าที่ของคนตรวจงานเพียงคนเดียว

การทบทวนงานเป็นรอบสั้น ๆ ช่วยประกันคุณภาพระหว่างทางได้เช่นกัน แนวปฏิบัติแบบเอไจล์เสนอให้ทีมส่งมอบงานเป็นส่วนย่อย ทบทวนผลร่วมกับผู้ใช้งานเป็นระยะ และนำข้อเสนอแนะกลับมาปรับงานในรอบถัดไป (Project Management Institute & Agile Alliance, 2017) สำหรับ SMEs แนวทางนี้ใช้ได้แม้ไม่ได้บริหารโครงการแบบเอไจล์เต็มรูปแบบ เช่น นัดทบทวนงานกับลูกค้าทุกสองสัปดาห์ ซึ่งช่วยให้พบความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนตั้งแต่ยังแก้ไขได้ง่าย

เครื่องมือสำคัญที่เหมาะกับ SMEs คือรายการตรวจสอบคุณภาพ (Quality Checklist) ซึ่งเป็นรายการเงื่อนไขที่ใช้ตรวจว่างานสำคัญพร้อมหรือยัง Checklist ไม่ควรยาวเกินไป แต่ควรครอบคลุมจุดที่มีผลต่อคุณภาพจริง เช่น ความถูกต้องของข้อมูล ความพร้อมของระบบ การอนุมัติจากผู้เกี่ยวข้อง และการทดสอบการใช้งาน ดังตัวอย่างในตารางที่ 8.4

ตารางที่ 8.4 ตัวอย่าง Quality Checklist สำหรับโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์

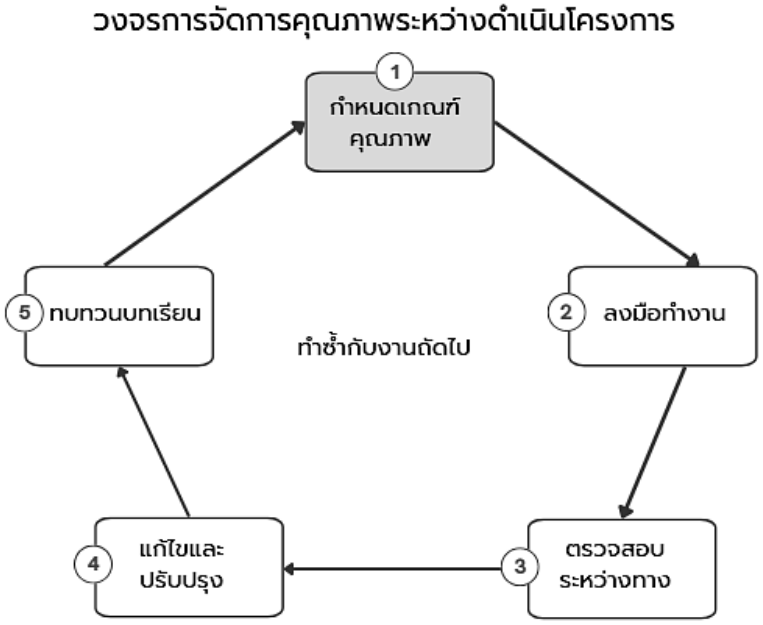
รายการตรวจสอบ	ผ่าน / ไม่ผ่าน	หมายเหตุ
สินค้าทุกรายการมีชื่อ ราคา รูปภาพ และรายละเอียดครบถ้วน		
ราคาสินค้าและโปรโมชันตรงกับแผนการขาย		
ระบบชำระเงินทดสอบได้สำเร็จอย่างน้อย 5 คำสั่งซื้อ		
คำสั่งซื้อถูกส่งต่อไปยังทีมจัดส่งครบถ้วน		
อีเมลหรือข้อความยืนยันคำสั่งซื้อแสดงข้อมูลถูกต้อง		
นโยบายการคืนสินค้าและช่องทางติดต่อแสดงชัดเจน		
ทีมงานที่เกี่ยวข้องทดลองใช้งานและให้ข้อเสนอแนะแล้ว		
เจ้าของกิจการอนุมัติให้เปิดใช้งานจริง		

Checklist ลักษณะนี้ช่วยลดการพึ่งพาความจำและความรู้สึก โดยเฉพาะในช่วงใกล้ส่งมอบงานที่ทีมมักรีบเร่ง หากไม่มี Checklist ทีมอาจลืมตรวจบางประเด็น เช่น ข้อความยืนยันคำสั่งซื้อ ช่องทางติดต่อ หรือเงื่อนไขการคืนสินค้า ซึ่งดูเป็นเรื่องเล็กแต่มีผลต่อประสบการณ์ลูกค้ามาก

นอกจาก Checklist แล้ว SMEs ควรใช้แนวคิด “ตรวจเร็ว แก้เร็ว” คือตรวจงานบางส่วนตั้งแต่ยังแก้ไขได้ง่าย แทนการรอให้ผลลัพธ์สมบูรณ์ทั้งหมดแล้วค่อยตรวจ เช่น ตรวจข้อมูลสินค้า 20 รายการแรกก่อนทำครบ 200 รายการ หรือทดลองระบบกับพนักงาน 2–3 คนก่อนเปิดให้ทั้งร้านใช้

อีกวิธีหนึ่งคือการทบทวนคุณภาพหลังจบช่วงงานสำคัญ หรือ Quality Review หลัง Milestone เช่น หลังพัฒนาระบบต้นแบบเสร็จ ทีมควรถามว่าระบบตรงตามเกณฑ์ที่วางไว้หรือไม่

ผู้ใช้งานทดลองแล้วติดปัญหาอะไร และควรปรับกระบวนการทำงานอย่างไรในช่วงถัดไป วงจรการจัดการคุณภาพระหว่างดำเนินโครงการสรุปได้ดังภาพที่ 8.3



ภาพที่ 8.3 วงจรการจัดการคุณภาพระหว่างดำเนินโครงการ SMEs

สำหรับโครงการที่มีผู้รับจ้างภายนอก การประกันคุณภาพระหว่างดำเนินงานยิ่งสำคัญ เพราะหาก SMEs รอจนผู้รับจ้างส่งมอบงานงวดสุดท้ายแล้วค่อยตรวจ อาจพบว่างานไม่ตรงความต้องการและต้องแก้ไขมาก การกำหนดจุดตรวจงานระหว่างทาง เช่น ตรวจแบบร่าง ตรวจต้นแบบ หรือทดสอบก่อนส่งมอบ ช่วยลดความเสี่ยงนี้ได้มาก อย่างไรก็ตาม ต้องระวังไม่ให้กลายเป็นการตรวจละเอียดทุกเรื่องจนโครงการช้า จึงควรเน้นจุดที่สำคัญต่อผลลัพธ์และลูกค้า

8.5 การควบคุมคุณภาพและการตรวจรับงาน

การควบคุมคุณภาพ (Control Quality) คือการตรวจสอบว่าผลลัพธ์ส่งมอบเป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพและเกณฑ์การยอมรับงานที่กำหนดไว้หรือไม่ (Kerzner, 2022; PMI, 2021) หากการประกันคุณภาพเน้นการทำให้กระบวนการทำงานดีขึ้น การควบคุมคุณภาพจะเน้นการตัดสินว่า “สิ่งที่ส่งมอบออกมา” ผ่านมาตรฐานที่ตกลงกันหรือไม่

สำหรับ SMEs การควบคุมคุณภาพมักถูกมองว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายก่อนส่งมอบ เช่น ตรวจเว็บไซต์ก่อนเปิดใช้งาน ตรวจงานตกแต่งร้านก่อนเปิดร้าน หรือทดลองระบบก่อนให้พนักงานใช้จริง

แต่ในทางปฏิบัติ ควรมีการตรวจเป็นช่วง ๆ ตามจุดสำคัญของโครงการ เพื่อให้พบข้อผิดพลาดเร็วและแก้ไขได้ทัน

ความแตกต่างระหว่าง “การตรวจงาน” กับ “การควบคุมคุณภาพ” อยู่ที่ระดับความเป็นระบบ การตรวจงานทั่วไปอาจใช้ความรู้สึกของผู้ตรวจ เช่น “ดูแล้วน่าจะใช้ได้” แต่การควบคุมคุณภาพควรใช้เกณฑ์ที่ชัดเจน เช่น Checklist, Acceptance Criteria, Test Result หรือหลักฐานการทดลองใช้งาน เพื่อให้การตัดสินว่า “ผ่าน” หรือ “ไม่ผ่าน” มีเหตุผลรองรับ

ตัวอย่างเช่น โครงการพัฒนาระบบจองคิวออนไลน์ หากตรวจเพียงว่าระบบเปิดได้และหน้าจอดูเรียบร้อยอาจยังไม่เพียงพอ การควบคุมคุณภาพควรตรวจว่าลูกค้าจองคิวได้จริง ระบบบันทึกเวลานัดถูกต้อง พนักงานเห็นข้อมูลคิวในระบบหลังบ้าน และข้อความแจ้งเตือนส่งถึงลูกค้าถูกต้อง หากข้อใดไม่ผ่าน ควรบันทึกเป็นรายการแก้ไขก่อนส่งมอบงาน ตัวอย่างประเด็นที่ควรควบคุมคุณภาพในโครงการแต่ละประเภทแสดงดังตารางที่ 8.5

ตารางที่ 8.5 ตัวอย่างการควบคุมคุณภาพในโครงการ SMEs

ประเภทโครงการ	สิ่งที่ควรควบคุมคุณภาพ	วิธีตรวจสอบ
ร้านค้าออนไลน์	ข้อมูลสินค้า ระบบชำระเงิน คำสั่งซื้อ การจัดส่ง	Checklist, ทดลองคำสั่งซื้อ, ตรวจข้อมูลสินค้า
ระบบจองคิว	การจอง แก้ไข ยกเลิกคิว และการแจ้งเตือน	User Testing, Test Case, ตรวจข้อมูลหลังบ้าน
เปิดสาขาใหม่	ความพร้อมของพื้นที่ อุปกรณ์ ระบบขาย และพนักงาน	Site Inspection, Checklist ก่อนเปิดร้าน
เปิดตัวสินค้าใหม่	คุณภาพสินค้า บรรจุภัณฑ์ ราคา และสื่อประชาสัมพันธ์	ตรวจตัวอย่างสินค้า ทดสอบตลาดกลุ่มเล็ก
ปรับปรุงคลังสินค้า	ความถูกต้องของข้อมูลสต็อก รหัสสินค้า และตำแหน่งจัดเก็บ	ตรวจนับสินค้า สุ่มตรวจข้อมูลเทียบระบบกับของจริง

การควบคุมคุณภาพที่ดีควรบันทึกผลการตรวจไว้ ไม่ควรอาศัยเพียงการพูดว่า “ผ่านแล้ว” เพราะเมื่อโครงการมีหลายงานและหลายรอบการแก้ไข การไม่มีบันทึกจะทำให้ทีมจำไม่ตรงกันว่างานใดแก้แล้วและใครรับผิดชอบ SMEs อาจใช้ตารางบันทึกอย่างง่าย โดยระบุรายการที่ตรวจ ผลการ

ตรวจ ผู้รับผิดชอบการแก้ไข วันครบกำหนด และสถานะ ตารางนี้ใช้ร่วมกับ Issue Log ได้ แต่ควรแยกให้เห็นว่าประเด็นใดเป็น “ปัญหาคุณภาพ” โดยตรง

การควบคุมโครงการที่มีประสิทธิภาพไม่ได้ขึ้นอยู่กับปริมาณข้อมูลที่ผู้จัดการโครงการได้รับ แต่ขึ้นอยู่กับคุณภาพของข้อมูลด้วย งานวิจัยในธุรกิจ SMEs อุตสาหกรรมก่อสร้างพบว่า ข้อมูลทางการบัญชีบริหารที่ถูกต้อง กระชับ เข้าใจง่าย และเข้าถึงได้สะดวก ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจของผู้บริหาร (มงคล กิตติวุฒิไกร และมนัสดา ชัยสวนียากรณ์, 2565)

ดังนั้น ระบบรายงานและบันทึกผลการตรวจคุณภาพของ SMEs ไม่จำเป็นต้องซับซ้อน แต่ควรแสดงข้อมูลที่ผู้บริหารนำไปใช้ตัดสินใจได้จริง เช่น รายการที่ไม่ผ่านเกณฑ์ สาเหตุของความคลาดเคลื่อน ผู้รับผิดชอบการแก้ไข และกำหนดเวลาตรวจซ้ำ บันทึกที่ดีจึงควรลดข้อมูลที่ไม่จำเป็นและทำให้ความผิดปกติปรากฏชัด ดังตัวอย่างในตารางที่ 8.6

ตารางที่ 8.6 ตัวอย่างบันทึกผลการตรวจคุณภาพ

วันที่ตรวจ	รายการตรวจ	ผลการตรวจ	สิ่งที่ต้องแก้ไข	ผู้รับผิดชอบ	วันตรวจซ้ำ	สถานะ
10 ก.ค.	ระบบชำระเงินทดลอง	ไม่ผ่าน	ระบบไม่ส่งอีเมลยืนยันคำสั่งซื้อ	ผู้พัฒนาเว็บไซต์	12 ก.ค.	รอแก้ไข
10 ก.ค.	ข้อมูลสินค้า 50 รายการแรก	ผ่านบางส่วน	รายละเอียดสินค้า 8 รายการยังไม่ครบ	ทีมการตลาด	13 ก.ค.	กำลังแก้
12 ก.ค.	ขั้นตอนแพ็กสินค้า	ผ่าน	-	คลังสินค้า	-	ปิดรายการ
13 ก.ค.	โพสต์เปิดตัว	ไม่ผ่าน	ราคาโปรโมชันไม่ตรงกับระบบ	ทีมการตลาด	14 ก.ค.	รอตรวจซ้ำ

การตรวจรับงาน (Acceptance Inspection) เป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมคุณภาพที่เกิดขึ้นเมื่อผลลัพธ์พร้อมส่งมอบ ผู้ตรวจรับอาจเป็นเจ้าของกิจการ ลูกค้า ผู้ใช้งานจริง หรือผู้จัดการโครงการ สิ่งสำคัญคือต้องใช้เกณฑ์ที่ตกลงไว้ล่วงหน้า ไม่ใช่เพิ่มความคาดหวังใหม่ในวันตรวจรับ ตัวอย่างเช่น

หากจ้างผู้รับเหมาปรับปรุงร้าน และเกณฑ์ระบุว่าระบบไฟต้องผ่านการทดสอบ อุปกรณ์หลักติดตั้งครบ และวัสดุตรงตามแบบ การตรวจรับควรยึดตามเกณฑ์เหล่านี้ หากเจ้าของกิจการต้องการเพิ่มงานที่อยู่นอกข้อตกลง ควรถือเป็นคำขอเปลี่ยนแปลง (Change Request) คำถามที่ควรทบทวนก่อนตรวจรับงานสรุปไว้ในกล่องที่ 8.2

กล่องที่ 8.2 คำถามก่อนตรวจรับงาน

1. เกณฑ์การยอมรับงานถูกกำหนดไว้แล้วหรือไม่
2. ผู้ตรวจรับคือใคร และมีอำนาจตัดสินใจเพียงใด
3. มี Checklist หรือหลักฐานประกอบการตรวจหรือไม่
4. ข้อบกพร่องใดถือว่าสำคัญจนยังรับงานไม่ได้
5. ข้อบกพร่องใดสามารถรับงานแบบมีเงื่อนไขและแก้ภายหลังได้
6. หากไม่ผ่าน ต้องแก้ไขภายในเมื่อใด และใครรับผิดชอบ
7. ผลการตรวจรับถูกบันทึกไว้ที่ใด

ในทางปฏิบัติ งานบางอย่างอาจไม่จำเป็นต้องสมบูรณ์ทั้งหมดก่อนรับมอบ หากข้อบกพร่องที่เหลือไม่กระทบการใช้งานหลัก SMEs อาจใช้การรับมอบแบบมีเงื่อนไข เช่น ร้านพร้อมเปิดบริการแล้ว แต่มีงานเก็บรายละเอียดที่ผู้รับเหมาจะเข้ามาแก้ภายใน 7 วัน โดยต้องบันทึกเงื่อนไขให้ชัดเจนเพื่อไม่ให้กลายเป็นปัญหาภายหลัง กล่าวโดยสรุป การควบคุมคุณภาพและการตรวจรับงานช่วยให้ SMEs มั่นใจได้ว่าผลลัพธ์ที่ส่งมอบไม่ได้เพียง “เสร็จ” แต่ “พร้อมใช้งาน” ตามเกณฑ์ที่ตกลงไว้

8.6 เครื่องมือคุณภาพแบบเลือกใช้สำหรับโครงการ SMEs

การบริหารคุณภาพโครงการไม่จำเป็นต้องใช้เครื่องมือซับซ้อนเสมอไป โดยเฉพาะใน SMEs เครื่องมือที่ดีควรช่วยให้ทีมเข้าใจปัญหา ตรวจสอบงาน และปรับปรุงกระบวนการได้ง่ายขึ้น เครื่องมือคุณภาพพื้นฐานหลายอย่างสามารถใช้ได้กับโครงการขนาดเล็ก หากเลือกใช้ให้เหมาะกับปัญหาและไม่ทำให้ทีมรู้สึกว่าเป็นภาระเอกสารมากเกินไป (Evans & Lindsay, 2020; Goetsch & Davis, 2021)

เครื่องมือที่เหมาะกับ SMEs อาจเริ่มจากเครื่องมือง่าย ๆ เช่น Checklist, Check Sheet, Flowchart, Pareto Chart, Cause-and-Effect Diagram และ 5 Whys เครื่องมือเหล่านี้ช่วยตอบคำถามต่างกัน เช่น ปัญหาเกิดบ่อยแค่ไหน เกิดจากขั้นตอนไหน สาเหตุหลักคืออะไร และควรแก้ที่จุดใดก่อน

การเลือกเครื่องมือให้พอดีกับกิจการมีความสำคัญไม่น้อยกว่าการรู้จักเครื่องมือ งานศึกษาการใช้เครื่องมือและเทคนิคการบริหารโครงการในธุรกิจเทคโนโลยีขนาดกลางและขนาดย่อมพบว่ากิจการเหล่านี้ใช้เครื่องมือในระดับที่น้อยกว่าองค์การขนาดใหญ่ และเลือกใช้เฉพาะเครื่องมือพื้นฐานที่สอดคล้องกับการทำงานประจำวัน (Murphy & Ledwith, 2007; Turner et al., 2012) ขณะเดียวกัน Sané (2020) ศึกษา SMEs ในบริบทประเทศกำลังพัฒนาแล้วพบว่า การใช้เครื่องมือและเทคนิคการบริหารโครงการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานทั้งด้านธุรกิจและด้านสังคมของกิจการ ข้อค้นพบทั้งสองส่วนชี้ไปในทางเดียวกันว่า ประโยชน์ของเครื่องมือคุณภาพอยู่ที่การใช้จริงอย่างต่อเนื่องในไม่กี่รายการ มากกว่าการมีเครื่องมือครบทุกชนิดแต่ไม่ได้ใช้

เครื่องมือแรกคือรายการตรวจสอบ (Checklist) ซึ่งช่วยไม่ให้ทีมลืมตรวจประเด็นสำคัญก่อนส่งมอบงาน เหมาะกับงานที่มีขั้นตอนซ้ำหรือมีรายการที่ต้องตรวจแน่นอน เช่น ตรวจข้อมูลสินค้าก่อนนำขึ้นระบบ หรือตรวจอุปกรณ์ก่อนจัดงาน ตัวอย่างรายการตรวจสอบคุณภาพแสดงไว้แล้วในตารางที่ 8.4

เครื่องมือที่สองคือแบบบันทึกข้อมูลปัญหา (Check Sheet) ใช้เก็บข้อเท็จจริงว่าปัญหาแต่ละประเภทเกิดกี่ครั้ง เกิดที่จุดใด และเกิดในช่วงเวลาใด หัวใจของเครื่องมือนี้คือการออกแบบให้บันทึกง่าย จนพนักงานทำได้ระหว่างทำงานจริง โดยกำหนดประเภทปัญหาไว้ล่วงหน้า ใช้การขีดนับแทนการเขียนบรรยาย และกำหนดช่วงเวลาเก็บข้อมูลให้ชัดเจน (Goetsch & Davis, 2021)

ตัวอย่าง ร้านค้าออนไลน์แห่งหนึ่งต้องการรู้ว่าลูกค้าร้องเรียนเรื่องใดมากที่สุด จึงให้พนักงานขีดนับข้อร้องเรียนตามประเภทที่กำหนดไว้ทุกวันเป็นเวลา 4 สัปดาห์ ผลที่ได้แสดงดังภาพที่ 8.4

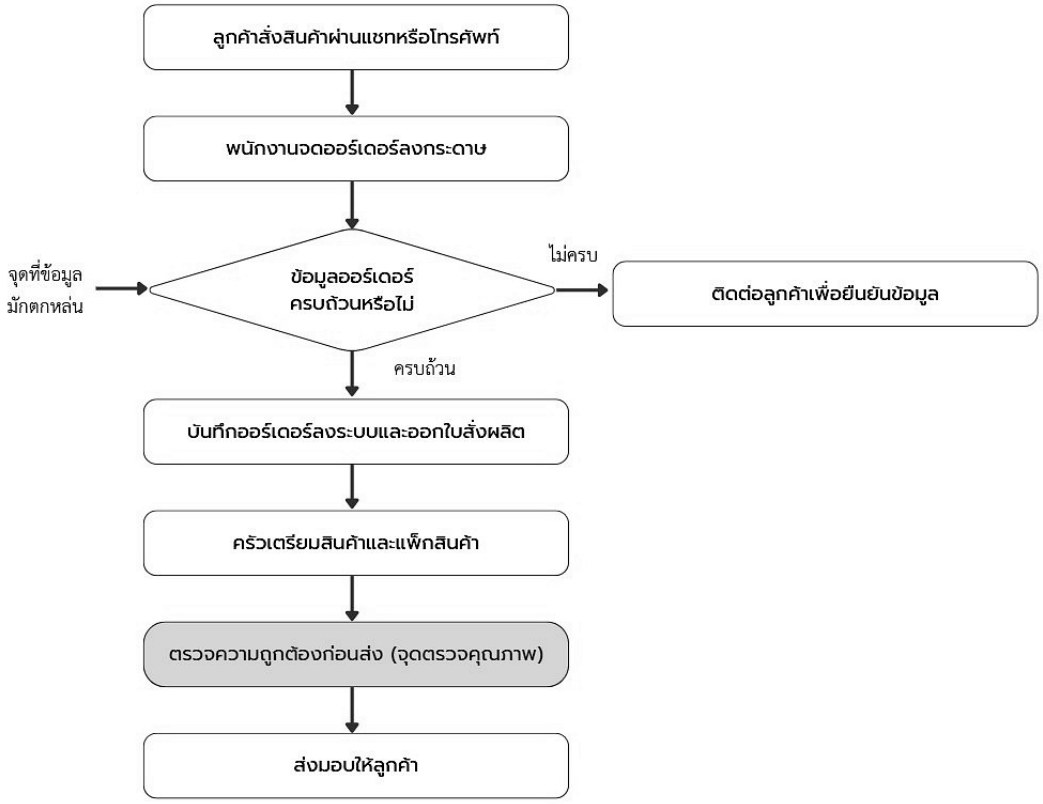
ประเภทข้อร้องเรียน	สัปดาห์ที่ 1	สัปดาห์ที่ 2	สัปดาห์ที่ 3	สัปดาห์ที่ 4	รวม
จัดส่งล่าช้า	𝍸 𝍸 II 12	𝍸 𝍸 10	𝍸 𝍸 III 13	𝍸 𝍸 I 11	46
ข้อมูลสินค้าไม่ตรงกับของจริง	𝍸 IIII 9	𝍸 III 8	𝍸 III 8	𝍸 II 7	32
ส่งสินค้าผิดรุ่นหรือผิดจำนวน	𝍸 5	IIII 4	𝍸 5	IIII 4	18
ระบบชำระเงินขัดข้อง	III 3	IIII 4	II 2	III 3	12
บรรจุภัณฑ์ชำรุด	II 2	I 1	II 2	II 2	7
ปัญหาอื่น ๆ	I 1	II 2	I 1	I 1	5
รวมทั้งหมด	32	29	31	28	120

ภาพที่ 8.4 ตัวอย่าง Check Sheet บันทึกข้อร้องเรียนของลูกค้ารายสัปดาห์

จากภาพที่ 8.4 จะเห็นว่าใน 4 สัปดาห์มีข้อร้องเรียนรวม 120 ครั้ง โดยจำนวนต่อสัปดาห์ค่อนข้างคงที่ ที่ 28 ถึง 32 ครั้ง แสดงว่าปัญหาไม่ได้เกิดจากเหตุการณ์เฉพาะสัปดาห์ใดสัปดาห์หนึ่ง แต่เป็นปัญหาประจำของกระบวนการ ข้อมูลชุดนี้ยังใช้ต่อได้ทันทีในขั้นถัดไป เพราะเมื่อนำยอดรวมของแต่ละประเภทมาเรียงลำดับ จะกลายเป็นข้อมูลตั้งต้นของแผนภูมิพาเรโต

เครื่องมือที่สามคือแผนผังกระบวนการ (Flowchart) ใช้แสดงลำดับขั้นตอนการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ พร้อมจุดตัดสินใจและเส้นทางย้อนกลับเมื่อเกิดปัญหา ประโยชน์สำหรับ SMEs คือทำให้ทีมเห็นตรงกันว่างานเดินอย่างไรจริง ๆ ไม่ใช่เดินอย่างที่คิดว่าควรจะเป็น และช่วยระบุจุดที่ข้อมูลมักตกหล่นหรือจุดที่ต้องรอ

ตัวอย่างเช่น ร้านเบเกอรี่ที่รับออร์เดอร์ทางแชทและโทรศัพท์ เขียนผังกระบวนการตั้งแต่ลูกค้าสั่งสินค้าจนถึงส่งมอบ ดังภาพที่ 8.5



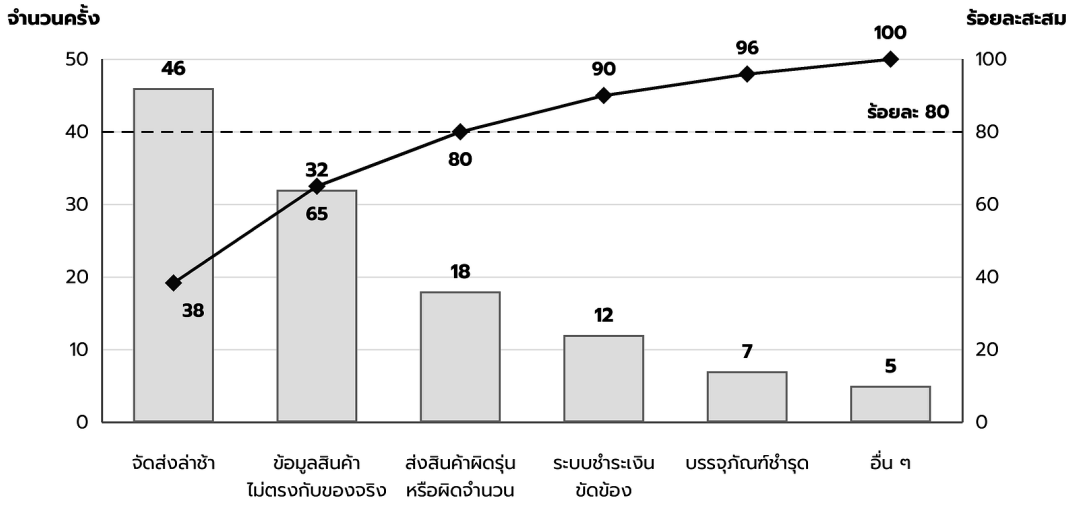
ภาพที่ 8.5 ตัวอย่าง Flowchart กระบวนการรับออร์เดอร์ของร้านเบเกอรี่

จากภาพที่ 8.5 จะเห็นว่ากระบวนการมีจุดตัดสินใจอยู่หนึ่งจุด คือการตรวจว่าข้อมูลออร์เดอร์ครบถ้วนหรือไม่ หากไม่ครบต้องติดต่อลูกค้าเพื่อยืนยันแล้วย้อนกลับมาจดออร์เดอร์ใหม่ ซึ่งเป็นงานเพิ่มที่ไม่สร้างคุณค่า เมื่อเขียนผังออกมาแล้ว ทีมจึงเห็นชัดว่าจุดที่ข้อมูลมักตกหล่นคือขั้นตอนการ

จดออร์เดอร์ด้วยมือ และการแก้ที่ตรงจุดคือการทำแบบฟอร์มรับออร์เดอร์ที่มีช่องข้อมูลบังคับ แทนการเพิ่มการตรวจซ้ำในขั้นตอนท้าย

เครื่องมือที่สี่คือแผนภูมิพาเรโต (Pareto Chart) ซึ่งใช้หลักคิดว่า ปัญหาส่วนน้อยมักสร้างผลกระทบส่วนใหญ่ จึงช่วยให้ทีมเลือกแก้ปัญหาที่สำคัญก่อน แทนการกระจายกำลังไปแก้ทุกเรื่องพร้อมกัน วิธีใช้มีสี่ขั้น ได้แก่ รวบรวมข้อมูลจาก Check Sheet ให้ครบช่วงเวลาหนึ่ง นับจำนวนครั้งของปัญหาแต่ละประเภท เรียงลำดับจากมากไปน้อยแล้วคำนวณร้อยละสะสม และเลือกแก้กลุ่มแรกที่รวมกันได้ประมาณร้อยละ 80 ของปัญหาทั้งหมด (Goetsch & Davis, 2021)

ตัวอย่างเช่น ร้านค้าออนไลน์แห่งหนึ่งบันทึกข้อร้องเรียนของลูกค้าเป็นเวลา 4 สัปดาห์ รวมทั้งสิ้น 120 ครั้ง เมื่อแยกประเภทและเรียงจากมากไปน้อยพบว่า จัดส่งล่าช้า 46 ครั้ง ข้อมูลสินค้าไม่ตรงกับของจริง 32 ครั้ง ส่งสินค้าผิดรุ่นหรือผิดจำนวน 18 ครั้ง ระบบชำระเงินขัดข้อง 12 ครั้ง บรรจุภัณฑ์ชำรุด 7 ครั้ง และปัญหาอื่น ๆ 5 ครั้ง เมื่อคำนวณร้อยละสะสมตามลำดับจะได้ 38, 65, 80, 90, 96 และ 100 ตามลำดับ นำมาเขียนเป็นแผนภูมิพาเรโตได้ดังภาพที่ 8.6

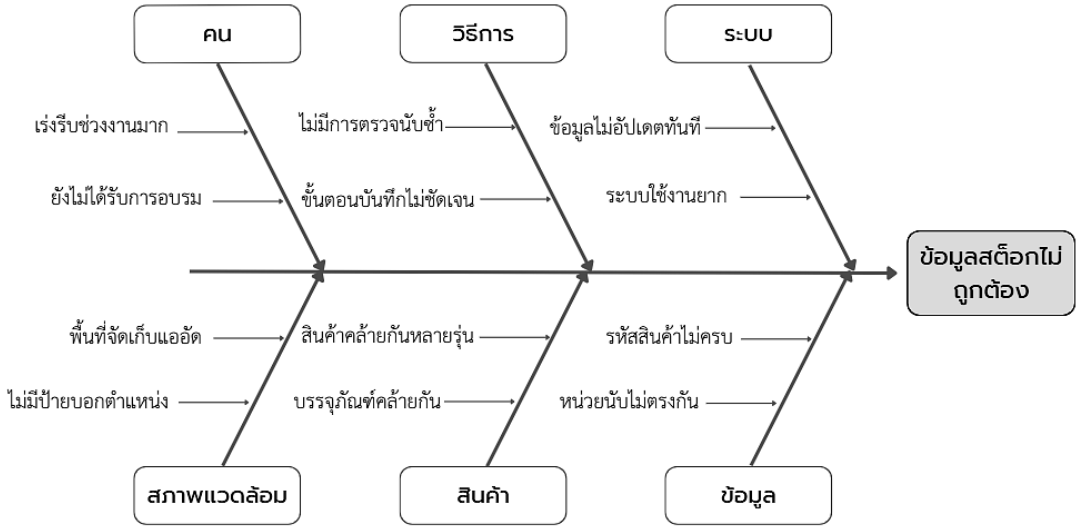


ภาพที่ 8.6 แผนภูมิพาเรโตของข้อร้องเรียนลูกค้าในโครงการร้านค้าออนไลน์ SMEs

จากภาพที่ 8.6 จะเห็นว่าปัญหาเพียงสามประเภทแรกรวมกันคิดเป็นร้อยละ 80 ของข้อร้องเรียนทั้งหมด ขณะที่อีกสามประเภทที่เหลือรวมกันเพียงร้อยละ 20 หากร้านค้ามีเวลาและกำลังคนจำกัด การทุ่มทรัพยากรไปที่การจัดส่ง ความถูกต้องของข้อมูลสินค้า และความแม่นยำในการหยิบสินค้า ย่อมลดข้อร้องเรียนได้มากกว่าการแก้ทุกเรื่องพร้อมกัน อย่างไรก็ตาม ผู้อ่านควรระวังว่าความถี่ไม่เท่ากับความรุนแรงเสมอไป ปัญหาที่เกิดไม่บ่อยแต่กระทบความปลอดภัยของผู้ใช้งานหรือทำให้สูญเสียลูกค้ารายสำคัญ ควรถูกยกขึ้นมาพิจารณาแม้จะอยู่ท้ายแผนภูมิ

เครื่องมือที่ห้าคือแผนผังก้างปลา หรือแผนผังเหตุและผล (Cause-and-Effect Diagram / Fishbone Diagram) ใช้ค้นหาสาเหตุของปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยอาจแบ่งสาเหตุเป็นหมวด เช่น คน วิธีการ เครื่องมือ วัสดุ ข้อมูล และสภาพแวดล้อม ตัวอย่างเช่น หากระบบคลังสินค้ามีข้อมูลสต็อกผิดบ่อย ทีมอาจพบว่าสาเหตุไม่ได้มาจากพนักงานอย่างเดียว แต่อาจเกี่ยวข้องกับวิธีบันทึกข้อมูลที่ไม่ชัดเจน ระบบที่ใช้งานยาก ไม่มีการตรวจนับซ้ำ และสินค้าบางรายการไม่มีรหัสชัดเจน ดังตัวอย่างในภาพที่ 8.7

การใช้แผนผังก้างปลาวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาคุณภาพ



ภาพที่ 8.7 ตัวอย่างการใช้ Fishbone Diagram วิเคราะห์ปัญหาคุณภาพใน SMEs

เครื่องมือที่หกคือ 5 Whys หรือการถาม “ทำไม” ซ้ำ ๆ ประมาณห้าครั้ง เพื่อเจาะจากอาการที่มองเห็นลงไปถึงสาเหตุราก เครื่องมือนี้เหมาะกับ SMEs เพราะไม่ต้องใช้ข้อมูลซับซ้อน อาศัยเพียงข้อเท็จจริงจากงานจริงและการตอบตามลำดับเหตุผล กติกาสำคัญคือ ทุกคำตอบต้องเป็นเงื่อนไขของกระบวนการหรือระบบ ไม่ใช่การชี้ว่าใครผิด และควรหยุดถามเมื่อคำตอบมาถึงสิ่งที่กิจการควบคุมและแก้ไขได้เอง (Goetsch & Davis, 2021)

ตัวอย่างเช่น ปัญหา “ลูกค้าได้รับสินค้าผิดรุ่น” เมื่อถามครั้งที่หนึ่งได้คำตอบว่า พนักงานหยิบสินค้าผิดรุ่นจากชั้นวาง ครั้งที่สองพบว่าสินค้าสองรุ่นวางติดกันและบรรจุภัณฑ์คล้ายกัน ครั้งที่สามพบว่ายังไม่ได้กำหนดตำแหน่งจัดเก็บตามรหัสสินค้า ครั้งที่สี่พบว่าระบบคลังเดิมใช้ความจำของพนักงานเป็นหลัก และครั้งที่ห้าพบว่าไม่มีผู้รับผิดชอบดูแลผังจัดเก็บและรหัสสินค้า ลำดับการถามทั้งหมดแสดงดังภาพที่ 8.8



ภาพที่ 8.8 ตัวอย่างการใช้ 5 Whys หาสาเหตุรากของปัญหาคุณภาพใน SMEs

จากภาพที่ 8.8 จะเห็นว่า หากทีมหยุดที่คำถามแรก ข้อสรุปจะเหลือเพียงว่าพนักงานไม่ระมัดระวัง และแก้ปัญหาด้วยการตักเตือน ซึ่งมักทำให้ปัญหาเดิมกลับมาอีกในเดือนถัดไป แต่เมื่อถามต่อจนถึงชั้นที่ห้า จะเห็นว่าสาเหตุรากคือการไม่มีผังจัดเก็บและรหัสสินค้าที่เป็นมาตรฐาน แนวทางแก้จึงเปลี่ยนจากการเตือนคน เป็นการกำหนดผังจัดเก็บตามรหัสสินค้า ติดป้ายตำแหน่ง และมอบหมายผู้รับผิดชอบดูแล ซึ่งเป็นการแก้ที่ระบบและป้องกันการเกิดซ้ำได้จริง

การเลือกใช้เครื่องมือแต่ละชนิดให้เหมาะกับคำถามที่ต้องการตอบ สรุปได้ดังตารางที่ 8.7

ตารางที่ 8.7 เครื่องมือคุณภาพพื้นฐานและการใช้ในโครงการ SMEs

เครื่องมือ	ใช้เพื่ออะไร	ตัวอย่างการใช้ใน SMEs
Checklist	ตรวจว่ารายการสำคัญครบถ้วนหรือไม่	ตรวจความพร้อมก่อนเปิดร้านค้าออนไลน์
Check Sheet	เก็บข้อมูลความถี่ของปัญหา	บันทึกประเภทข้อผิดพลาดของคำสั่งซื้อ

เครื่องมือ	ใช้เพื่ออะไร	ตัวอย่างการใช้ใน SMEs
Flowchart	เห็นลำดับกระบวนการและจุดติดขัด	แสดงขั้นตอนรับออร์เดอร์ถึงจัดส่ง
Pareto Chart	เลือกแก้ปัญหาที่สำคัญก่อน	วิเคราะห์ข้อร้องเรียนที่เกิดบ่อยที่สุด
Fishbone Diagram	ค้นหาสาเหตุที่เป็นไปได้ของปัญหา	วิเคราะห์สาเหตุสต็อกผิดพลาด
5 Whys	เจาะหาสาเหตุรากของปัญหา	วิเคราะห์เหตุผลที่ลูกค้าได้รับสินค้าผิด

การเลือกเครื่องมือควรเริ่มจากปัญหาที่ต้องการตอบ ไม่ใช่เลือกเพราะเครื่องมือนั้นดูเป็นทางการ หากต้องการไม่ให้ลืมตรวจงาน ใช้ Checklist ก็เพียงพอ หากต้องการรู้ว่าปัญหาใดเกิดบ่อย ใช้ Check Sheet และ Pareto Chart หากต้องการเข้าใจขั้นตอนงาน ใช้ Flowchart หากต้องการหาสาเหตุของปัญหา ใช้ Fishbone Diagram หรือ 5 Whys

ในทางปฏิบัติ เครื่องมือเหล่านี้มักถูกใช้ต่อกันเป็นชุด เช่น โครงการปรับปรุงความถูกต้องของข้อมูลสินค้าคงคลังอาจเริ่มจาก Check Sheet บันทึกความคลาดเคลื่อนของยอดสต็อกเป็นเวลา 4 สัปดาห์ ใช้ Pareto Chart จัดลำดับว่าควรแก้เรื่องใดก่อน แล้วใช้ Fishbone Diagram ร่วมกับ 5 Whys เพื่อหาสาเหตุราก จากนั้นจึงติดตามจำนวนรายการที่ยอดไม่ตรงรายสัปดาห์เพื่อดูว่าปัญหาลดลงจริงหรือไม่ กล่าวโดยสรุป จุดสำคัญไม่ใช่การใช้ทุกเครื่องมือ แต่คือการเลือกเครื่องมือให้ตรงกับคำถาม ใช้ข้อมูลจริง และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงงาน

8.7 ต้นทุนของคุณภาพและการปรับปรุงคุณภาพ

ต้นทุนของคุณภาพ (Cost of Quality: CoQ) หมายถึงต้นทุนทั้งหมดที่เกิดขึ้นเพื่อทำให้ผลลัพธ์มีคุณภาพตามที่กำหนด รวมถึงต้นทุนที่เกิดขึ้นเมื่อคุณภาพไม่เป็นไปตามข้อกำหนด โดยทั่วไปแบ่งได้เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ ต้นทุนการป้องกัน (Prevention Cost) เช่น การวางแผนคุณภาพ และการอบรม ต้นทุนการประเมิน (Appraisal Cost) เช่น การตรวจสอบและการทดสอบ ต้นทุนความล้มเหลวภายใน (Internal Failure Cost) เช่น การแก้งานซ้ำก่อนส่งมอบ และต้นทุนความล้มเหลวภายนอก (External Failure Cost) เช่น การแก้ไขงานหลังส่งมอบ การคืนสินค้า และการสูญเสียความเชื่อมั่นของลูกค้า (Evans & Lindsay, 2020; Kerzner, 2022) สำหรับ SMEs ต้นทุนสอง

ประเภทหลังกระทบกระแสเงินสดโดยตรง เพราะเป็นเงินที่ต้องจ่ายซ้ำในงานที่จ่ายไปแล้วครั้งหนึ่ง หลักการกระแสเงินสดเป็นข้อจำกัดผูกมัดจึงทำให้การป้องกันคุ้มกว่าการแก้เสมอในกิจการขนาดเล็ก แม้ตัวเลขต้นทุนรวมของทั้งสองทางจะใกล้เคียงกันก็ตาม

หลักคิดสำคัญคือ ต้นทุนการป้องกันและการประเมินมักต่ำกว่าต้นทุนความล้มเหลวอย่างมาก โดยเฉพาะความล้มเหลวภายนอกที่กระทบลูกค้าโดยตรง สำหรับ SMEs ซึ่งพึ่งพาชื่อเสียงและความสัมพันธ์กับลูกค้า การลงทุนป้องกันและตรวจสอบในจุดสำคัญจึงคุ้มค่ากว่าการตามแก้ภายหลัง

ในทางปฏิบัติ การป้องกันและตรวจสอบใช้เวลาและต้นทุนบางส่วน แต่โดยมากถูกกว่าการแก้ไขหลังส่งมอบ เช่น การตรวจข้อมูลสินค้า 100 รายการก่อนเปิดเว็บไซต์อาจใช้เวลาครึ่งวัน แต่หากปล่อยให้ข้อมูลผิดจนลูกค้าสั่งซื้อผิดราคา ธุรกิจอาจเสียทั้งเงิน เวลา และความน่าเชื่อถือ อย่างไรก็ตาม ต้องระวังไม่ให้การควบคุมคุณภาพกลายเป็นการปรับไม่จบ จุดสำคัญคือการแยกให้ออกว่าข้อผิดพลาดใดต้องแก้ก่อนส่งมอบ และข้อใดเก็บไว้ปรับปรุงภายหลังได้

แนวทางสำคัญในการลดต้นทุนของคุณภาพคือการปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) และการเรียนรู้ระหว่างโครงการ การบริหารคุณภาพไม่ได้จบเพียงการตรวจว่างานผ่านหรือไม่ผ่าน แต่ควรนำข้อมูลจากการตรวจสอบ ปัญหาที่พบ และข้อเสนอแนะของผู้ใช้งานมาปรับปรุงงานระหว่างโครงการ โดยเฉพาะใน SMEs ที่ทรัพยากรมีจำกัด การเรียนรู้เร็วและปรับปรุงเร็วช่วยลดการแก้งานซ้ำ ลดต้นทุนแฝง และทำให้ผลลัพธ์สุดท้ายตอบโจทย์ลูกค้าได้ดีขึ้น (Goetsch & Davis, 2021) การนำข้อมูลปัญหากลับมาปรับปรุงระหว่างทางเช่นนี้คือจุดเริ่มของหลักการการเรียนรู้สะสมข้ามโครงการ เพราะเกณฑ์การยอมรับงานและแบบตรวจที่ถูกแก้ให้คมขึ้นในโครงการนี้ คือสิ่งที่โครงการถัดไปหยิบไปใช้ได้ทันทีโดยไม่ต้องเริ่มคิดใหม่

การปรับปรุงคุณภาพหมายถึงการใช้ข้อมูลจากการดำเนินงานจริงมาปรับวิธีทำงานให้ดีขึ้น เช่น ลดข้อผิดพลาด ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน ปรับกระบวนการตรวจสอบ หรือทำให้ผู้ใช้งานใช้ผลลัพธ์ของโครงการได้ง่ายขึ้น จึงไม่ใช่เรื่องใหญ่เสมอไป บางครั้งเป็นการเปลี่ยนเล็ก ๆ ที่ช่วยลดปัญหาได้มาก เช่น เพิ่มช่องข้อมูลในแบบฟอร์ม หรือกำหนด Checklist ก่อนส่งงานให้ลูกค้า

สำหรับ SMEs การปรับปรุงคุณภาพควรเกิดขึ้นระหว่างโครงการ ไม่ใช่รอให้โครงการจบแล้วค่อยสรุปบทเรียนเพียงครั้งเดียว ตัวอย่างเช่น หากลูกค้าทดลองหลายคนไม่เข้าใจขั้นตอนการชำระเงิน ทีมควรปรับหน้าจอหรือคำอธิบายทันที เพราะปัญหาที่ปล่อยไว้จนถึงวันส่งมอบมักกระทบประสบการณ์ลูกค้าโดยตรง แนวคิดที่เหมาะกับ SMEs คือการปรับปรุงแบบรอบสั้น (Short Improvement Cycle) คือ ทำงานบางส่วน ทดลอง ตรวจสอบ เรียนรู้ และปรับปรุงก่อนขยายผลเต็มรูปแบบ

การเรียนรู้ระหว่างโครงการควรเชื่อมกับข้อมูลที่เก็บจากเครื่องมือคุณภาพ เช่น Checklist, Check Sheet, Issue Log หรือผลการทดสอบ หากข้อมูลชี้ว่าปัญหาเดิมเกิดซ้ำหลายครั้ง ทีมควรถามต่อว่าควรปรับกระบวนการอย่างไร ไม่ใช่แก้เฉพาะงานที่ผิดครั้งนั้น ดังตัวอย่างในตารางที่ 8.8

ตารางที่ 8.8 ตัวอย่างการใช้ข้อมูลคุณภาพเพื่อปรับปรุงโครงการ SMEs

ข้อมูลที่พบ	ความหมายที่เป็นไปได้	แนวทางปรับปรุง
ลูกค้าทดลองสั่งซื้อออนไลน์แล้วหยุดที่หน้าชำระเงิน	ขั้นตอนชำระเงินอาจไม่ชัดเจน	ปรับคำอธิบาย เพิ่มภาพประกอบ หรือปรับปุ่มให้เห็นชัดขึ้น
ข้อมูลสินค้าผิดซ้ำหลายรายการ	ไม่มีเกณฑ์ตรวจข้อมูลก่อนนำเข้าระบบ	เพิ่ม Checklist และให้คนที่สองตรวจทาน
พนักงานกรอกแบบฟอร์มรับออร์เดอร์ไม่ครบ	แบบฟอร์มยาวเกินไปหรือช่องข้อมูลไม่ชัด	ลดช่องที่ไม่จำเป็น และทำตัวอย่างการกรอก
คำสั่งซื้อผิดรุ่นเกิดบ่อย	ระบบจัดเก็บสินค้าหรือรหัสสินค้าไม่ชัดเจน	ปรับตำแหน่งจัดเก็บ เพิ่มรหัสสินค้า และใช้ป้ายสี
งานผู้รับจ้างต้องแก้หลายรอบ	เกณฑ์การส่งมอบหรือแบบงานไม่ชัด	กำหนด Acceptance Criteria และจุดตรวจงานระหว่างทาง

อีกเครื่องมือหนึ่งคือการทบทวนสั้นหลังจบช่วงงานสำคัญ หรือ Mini Lessons Learned โดยไม่ต้องรอให้โครงการสิ้นสุด ตัวอย่างคำถาม ได้แก่ รอบนี้อะไรทำได้ดี อะไรยังติดขัด ปัญหาใดเกิดซ้ำ และสิ่งใดควรปรับก่อนทำงานรอบถัดไป การทบทวนเช่นนี้ใช้เวลาเพียง 15–30 นาที แต่ช่วยลดการทำผิดซ้ำ แนวคำถามสำหรับการทบทวนสรุปไว้ในกล่องที่ 8.3

กล่องที่ 8.3 คำถามสำหรับทบทวนคุณภาพระหว่างโครงการ

1. งานช่วงนี้ผ่านเกณฑ์คุณภาพที่กำหนดไว้หรือไม่
2. ข้อผิดพลาดใดเกิดขึ้นซ้ำ
3. ข้อผิดพลาดเกิดจากคน วิธีการ เครื่องมือ ข้อมูล หรือการสื่อสาร
4. มีขั้นตอนใดที่ซ้ำซ้อนหรือทำให้เกิดความล่าช้า
5. ผู้ใช้งานหรือลูกค้าให้ข้อเสนอแนะเรื่องใด
6. ควรปรับ Checklist, แบบฟอร์ม หรือวิธีตรวจงานอย่างไร
7. สิ่งที่เรียนรู้ครั้งนี้ควรถูกนำไปใช้กับงานช่วงถัดไปอย่างไร

8.8 ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยในการบริหารคุณภาพโครงการ

การบริหารคุณภาพดูเหมือนเป็นเรื่องพื้นฐาน แต่ในทางปฏิบัติ SMEs มักเผชิญข้อผิดพลาดหลายจุดที่ทำให้ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ บางโครงการเสร็จตามเวลาและอยู่ในงบประมาณ แต่ผลลัพธ์กลับใช้งานได้ไม่เต็มที่ หรือต้องกลับมาแก้ไขหลังส่งมอบ

ข้อผิดพลาดเหล่านี้มักไม่ได้เกิดจากการขาดความรู้ทางเทคนิค แต่เกิดจากการที่กิจการยังไม่ได้วางแนวปฏิบัติไว้ล่วงหน้า Testorelli และคณะ (2022) ศึกษาการบริหารความเสี่ยงของโครงการใน SMEs แล้วเสนอว่า กิจการขนาดเล็กมักพัฒนาแนวปฏิบัติขึ้นทีละน้อยจากการทำงานจริงมากกว่าจะรับระบบมาตรฐานมาใช้ทั้งชุด การป้องกันข้อผิดพลาดด้านคุณภาพจึงควรเริ่มจากแนวปฏิบัติไม่กี่ข้อที่ทีมทำได้จริง

ข้อผิดพลาดกลุ่มแรกเกี่ยวข้องกับการตั้งเกณฑ์ การมองว่าคุณภาพเป็นเรื่องที่ตรวจตอนท้ายเท่านั้นเป็นข้อผิดพลาดที่พบบ่อยที่สุด เพราะหากพบปัญหาตอนท้าย การแก้ไขมักใช้เวลามากและกระทบกำหนดการ ถัดมาคือการไม่มีเกณฑ์การยอมรับงานที่ชัดเจน ซึ่งทำให้การตรวจรับกลายเป็นเรื่องของความรู้สึก และข้อขัดแย้งมักเกิดในจังหวะที่แก้ไขได้ยากที่สุด ส่วนการกำหนดมาตรฐานสูงเกินทรัพยากรที่มีทำให้ทีมใช้เวลากับรายละเอียดที่ไม่กระทบเป้าหมายหลักจนโครงการล่าช้า ในทางกลับกัน การลดคุณภาพเพื่อให้ทันเวลาก็ใช้ได้เพียงบางจุด หากลดในส่วนที่กระทบลูกค้าหรือการใช้งานหลัก ผลลัพธ์อาจใช้งานไม่ได้จริง สิ่งที่ควรทำคือระบุไว้ล่วงหน้าว่าจุดใดห้ามลดระดับ

ข้อผิดพลาดอีกกลุ่มหนึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้ข้อมูลและมุมมองต่อปัญหา การไม่ให้ผู้ใช้งานจริงมีส่วนร่วมกำหนดคุณภาพทำให้เกณฑ์สะท้อนมุมของผู้พัฒนาเพียงด้านเดียว การใช้ Checklist แบบ

ทำพอเป็นพิธีทำให้การตรวจไม่พบปัญหาสำคัญ เพราะรายการตรวจไม่สัมพันธ์กับความเสี่ยงของผลลัพธ์ การไม่บันทึกปัญหาคุณภาพทำให้กิจการมองไม่เห็นปัญหาที่เกิดซ้ำและสาเหตุราก ปัญหาเดิมจึงกลับมาอีกในโครงการถัดไป และการโทษคนก่อนวิเคราะห์กระบวนการทำให้แก้ปัญหาไม่ตรงจุด ทั้งที่สาเหตุจริงอาจมาจากกระบวนการไม่ชัด ข้อมูลไม่ครบ หรือเกณฑ์การตรวจงานไม่แน่นอน การบริหารคุณภาพที่ดีจึงเริ่มจากการถามว่าระบบงานทำให้เกิดข้อผิดพลาดนี้ได้อย่างไร ก่อนจะถามว่าใครทำ ข้อผิดพลาดทั้งแปดข้อพร้อมผลกระทบและแนวทางป้องกันสรุปได้ดังตารางที่ 8.9

แนวทางป้องกันข้อผิดพลาดข้างต้นสอดคล้องกับหลักการที่ว่า คุณภาพควรถูกสร้างเข้าไปในกระบวนการทำงานตั้งแต่ต้น ไม่ใช่ตรวจพบเมื่อสายเกินแก้ (PMI, 2021) และควรอาศัยการทบทวนบทเรียนอย่างเป็นระบบเมื่อจบงานสำคัญแต่ละช่วง เพื่อไม่ให้ปัญหาเดิมย้อนกลับมาในโครงการถัดไป (Larson & Gray, 2021)

ตารางที่ 8.9 ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยและแนวทางป้องกันในการบริหารคุณภาพโครงการ SMEs

ข้อผิดพลาด	ผลกระทบต่อโครงการ	แนวทางป้องกัน
ตรวจคุณภาพเฉพาะตอนท้าย	พบปัญหาช้า แก้ไขยาก และกระทบกำหนดการ	กำหนด Quality Checkpoints ระหว่างโครงการ
ไม่มี Acceptance Criteria	ตรวจรับงานจากความรู้สึกและเกิดข้อขัดแย้ง	กำหนดเกณฑ์ผ่าน/ไม่ผ่านตั้งแต่ต้น
มาตรฐานสูงเกินทรัพยากร	โครงการล่าช้าและต้นทุนสูงเกินจำเป็น	แยกสิ่งที่ต้องมี สิ่งที่ควรมี และสิ่งที่ทำภายหลังได้
ลดคุณภาพเพื่อให้ทันเวลา	ผลลัพธ์ใช้งานไม่ได้หรือลูกค้าไม่พอใจ	ระบุจุดคุณภาพที่ห้ามลดระดับ
ไม่ฟังผู้ใช้งานจริง	ผลลัพธ์ไม่เหมาะกับการใช้งานจริง	ให้ผู้ใช้งานร่วมกำหนดเกณฑ์และทดลองใช้
ใช้ Checklist แบบพิธีการ	ตรวจไม่พบปัญหาที่สำคัญจริง	ออกแบบ Checklist จากความเสี่ยงและจุดสำคัญของงาน
ไม่บันทึกปัญหาคุณภาพ	ไม่เห็นปัญหาซ้ำและสาเหตุราก	ใช้ Quality Log หรือ Issue Log ด้านคุณภาพ

ข้อผิดพลาด	ผลกระทบต่อโครงการ	แนวทางป้องกัน
โทษคนก่อนวิเคราะห์ระบบ	แก้ปัญหาไม่ตรงจุด	ใช้ 5 Whys หรือ Fishbone Diagram วิเคราะห์สาเหตุ
ไม่แยกระดับข้อบกพร่อง	ใช้เวลาแก้เรื่องเล็กก่อนเรื่องสำคัญ	แบ่งข้อบกพร่องเป็น Critical, Major และ Minor
ไม่สรุปบทเรียนคุณภาพ	โครงการถัดไปเจอปัญหาเดิม	ทำ Lessons Learned และปรับเครื่องมือคุณภาพ

กล่าวโดยสรุป ข้อผิดพลาดด้านคุณภาพในโครงการ SMEs มักไม่ได้เกิดจากทีมไม่ตั้งใจ แต่เกิดจากการไม่มีเกณฑ์ที่ชัด ไม่มีการตรวจระหว่างทาง และไม่ใช้ข้อมูลปัญหาเพื่อปรับปรุงกระบวนการ หากแก้ทั้งสามเรื่องนี้ได้ คุณภาพจะไม่ใช่ภาระที่เพิ่มขึ้น แต่จะช่วยลดการแก้งานซ้ำ ลดต้นทุนของคุณภาพ และสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกค้าในระยะยาว หลักคิดสำคัญในการบริหารคุณภาพสำหรับ SMEs สรุปไว้ในกล่องที่ 8.4

กล่องที่ 8.4 หลักคิดในการบริหารคุณภาพสำหรับ SMEs

1. คุณภาพต้องถูกกำหนดตั้งแต่ต้น ไม่ใช่ตีความตอนส่งมอบ
2. เกณฑ์คุณภาพควรตรวจสอบได้ ไม่ใช่เป็นเพียงความรู้สึก
3. ตรวจเร็ว แก้เร็ว ดีกว่ารอแก้ตอนท้าย
4. ให้ผู้ใช้งานจริงมีส่วนร่วมในการกำหนดและตรวจคุณภาพ
5. ใช้ Checklist เฉพาะจุดที่สำคัญต่อผลลัพธ์
6. บันทึกปัญหาคุณภาพเพื่อมองหาสาเหตุซ้ำ
7. อย่าลดคุณภาพในจุดที่กระทบลูกค้าหรือความปลอดภัย
8. นำบทเรียนจากโครงการนี้ไปปรับปรุงโครงการถัดไป

8.9 สรุปท้ายบท

บทนี้อธิบายการบริหารคุณภาพโครงการสำหรับ SMEs โดยเน้นว่าคุณภาพไม่ได้หมายถึงการทำให้ทุกอย่างสมบูรณ์แบบที่สุด แต่หมายถึงการส่งมอบผลลัพธ์ที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า

ผู้ใช้งาน และเป้าหมายของธุรกิจ ภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลา ต้นทุน และทรัพยากรที่มีอยู่ โครงการที่เสร็จตามกำหนดและไม่เกินงบประมาณ แต่ผลลัพธ์ใช้งานไม่ได้จริง ยังไม่อาจถือว่าประสบความสำเร็จ

บทนี้เริ่มจากความหมายและความสำคัญของคุณภาพในโครงการ โดยชี้ว่าคุณภาพควรถูกนิยามจากความต้องการที่สำคัญของโครงการ และควรมองทั้งคุณภาพของผลลัพธ์และคุณภาพของกระบวนการ การวางแผนคุณภาพเป็นขั้นตอนที่ควรทำตั้งแต่ต้นโครงการ โดยกำหนดให้ชัดว่าผลลัพธ์ใดต้องตรวจ เกณฑ์คืออะไร ใครตรวจ และจะตรวจเมื่อใด

บทนี้ยังเน้นตัววัดคุณภาพและเกณฑ์การยอมรับงาน ซึ่งช่วยลดความคลุมเครือระหว่างผู้ทำงาน ผู้ตรวจงาน ผู้รับจ้าง และลูกค้า ส่วนการประกันคุณภาพระหว่างดำเนินโครงการช่วยให้คุณภาพถูกสร้างขึ้นระหว่างทาง และการควบคุมคุณภาพกับการตรวจรับงานเป็นการตรวจสอบว่างานที่ส่งมอบผ่านเกณฑ์ที่ตกลงไว้หรือไม่ โดยอาศัยหลักฐาน เช่น Checklist หรือบันทึกการตรวจ ซึ่งคุณภาพของข้อมูลในบันทึกเหล่านี้มีผลโดยตรงต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร

บทนี้ยังเสนอเครื่องมือคุณภาพพื้นฐานที่ SMEs ใช้ได้จริง ได้แก่ Checklist, Check Sheet, Flowchart, Pareto Chart, Fishbone Diagram และ 5 Whys รวมถึงแนวคิดต้นทุนของคุณภาพ การปรับปรุงคุณภาพระหว่างโครงการ และข้อผิดพลาดที่พบบ่อย โดยสรุป การบริหารคุณภาพโครงการสำหรับ SMEs ควรมีความพอดี ไม่ซับซ้อนเกินไป แต่ชัดเจนและใช้ได้จริง คุณภาพควรถูกกำหนดตั้งแต่ต้น ตรวจสอบระหว่างทาง ควบคุมก่อนส่งมอบ และนำบทเรียนไปปรับปรุงต่อเนื่อง บทที่ 9 จะต่อยอดไปสู่การบริหารความเสี่ยงโครงการ

ในโครงสร้างของกรอบหัวข้อ 1.13 การบริหารคุณภาพของ SMEs ตั้งอยู่บนหลักการความเป็นทางการที่พอเหมาะอย่างชัดเจน เพราะกิจการขนาดเล็กไม่มีกำลังตรวจสอบทุกขั้นตอน สิ่งที่ทำได้จริงคือย้ายความเป็นทางการไปไว้ที่จุดเดียว คือเกณฑ์การยอมรับงานที่ตกลงกันไว้ก่อนเริ่มงาน ซึ่งใช้เวลาไม่กี่นาทีแต่ป้องกันการแก้งานซ้ำซึ่งเป็นต้นทุนคุณภาพที่แพงที่สุดของ SMEs ในอีกด้านหนึ่ง หลักการความสัมพันธ์คือทรัพยากรอธิบายว่าเหตุใดการตรวจรับงานกับผู้รับจ้างที่ทำงานด้วยกันมานาน จึงควรใช้เกณฑ์ที่เขียนไว้ล่วงหน้า มิใช่ใช้ความเกรงใจแทนเกณฑ์ เพราะความสัมพันธ์จะอยู่ได้นานกว่าเมื่อมีเกณฑ์รองรับ

8.10 กรณีศึกษา

กรณี: โครงการพัฒนาสินค้าใหม่เพื่อส่งออกของผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ขนาดกลาง

ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้และของตกแต่งบ้านเพื่อการส่งออกแห่งหนึ่งในภาคเหนือมีพนักงาน 110 คน และมีรายได้ประมาณ 180 ล้านบาทต่อปี จึงจัดเป็นวิสาหกิจขนาดกลางในกลุ่มกิจการผลิตตามเกณฑ์ในตารางที่ 1.1 นอกจากโรงงานของตนเองแล้ว บริษัทยังส่งงานแกะสลักและงานทำสีให้โรงงานรับจ้างช่วงในชุมชนใกล้เคียง 6 แห่ง ซึ่งส่วนใหญ่ทำงานร่วมกันมากว่า 10 ปี

บริษัทได้รับคำสั่งซื้อจากเครือข่ายร้านสินค้าตกแต่งบ้านรายหนึ่งในญี่ปุ่น ให้ผลิตสินค้าคอลเลกชันใหม่ 32 รายการ มูลค่าคำสั่งซื้อแรก 14.6 ล้านบาท แบ่งส่ง 4 ตู้คอนเทนเนอร์ ตู้ละประมาณ 3.65 ล้านบาท บริษัทตั้งงบประมาณโครงการพัฒนาสินค้าไว้ 3.8 ล้านบาท ครอบคลุมค่าทำตัวอย่าง ค่าอุปกรณ์จับยึดชิ้นงาน ค่าปรับปรุงกระบวนการ และค่าทดสอบบรรจุภัณฑ์ ลูกค้าส่งผู้ตรวจจากบริษัทตรวจสอบอิสระมาสุ่มตรวจสินค้าก่อนส่งออกทุกตู้ และจะชำระเงินค่าสินค้าเมื่อตู้นั้นผ่านการตรวจแล้วเท่านั้น

ในขั้นอนุมัติตัวอย่าง ลูกค้าลงนามรับรองตัวอย่างสินค้าทั้ง 32 รายการ บริษัทกำหนดเกณฑ์การยอมรับงานจากโรงงานรับจ้างช่วงไว้เพียงว่า "สีและผิวงานใกล้เคียงตัวอย่าง" และให้พนักงานตรวจคุณภาพของบริษัท 2 คนเดินตรวจงานที่โรงงานรับจ้างช่วงก่อนรับของ แต่เมื่อผลิตตู้แรกครบ 1,250 ชิ้น ผู้ตรวจของลูกค้าพบว่าสัดส่วนชิ้นงานที่บกพร่องสูงเกินเกณฑ์การยอมรับที่ลูกค้ากำหนดและไม่ให้ผ่านทั้งตู้ บริษัทต้องแก้งานและขอให้ตรวจใหม่ ตู้แรกออกจากท่าช้าไป 3 สัปดาห์ บริษัทถูกหักราคาร้อยละ 3 ของมูลค่าตู้ตามเงื่อนไขการส่งมอบล่าช้า และได้รับเงินค่าสินค้าช้าลงตามไปด้วย

ผู้จัดการฝ่ายผลิตสั่งให้ตรวจชิ้นงานทั้ง 1,250 ชิ้นของตู้แรกและบันทึกลงใบตรวจนับข้อบกพร่อง (Check Sheet) พบชิ้นงานบกพร่อง 98 ชิ้น หรือร้อยละ 7.8 รวม 112 ข้อบกพร่อง เมื่อเรียงด้วยแผนภูมิพาเรโต (Pareto Chart) พบว่าสีไม่สม่ำเสมอมี 52 จุด (ร้อยละ 46) รอยแตกที่ผิวไม้ 30 จุด (ร้อยละ 27) ขนาดคลาดเคลื่อน 17 จุด (ร้อยละ 15) บรรจุภัณฑ์เสียหาย 9 จุด (ร้อยละ 8) และอื่น ๆ 4 จุด (ร้อยละ 4) ปัญหาสองอันดับแรกจึงคิดเป็นร้อยละ 73 ของข้อบกพร่องทั้งหมด

ทีมใช้ 5 Whys วิเคราะห์ปัญหาสีไม่สม่ำเสมอ แล้วพบว่าโรงงานรับจ้างช่วงแต่ละแห่งผสมสีย้อมไม้เอง และเทียบสีด้วยตาเปล่าภายใต้แสงที่ต่างกัน พนักงานตรวจคุณภาพของบริษัทเห็นว่าสีต่างจากตัวอย่างอยู่บ้าง แต่รับของไว้ เพราะเกณฑ์เขียนว่า "ใกล้เคียง" และไม่อยากให้โรงงานที่ร่วมงานกันมานานต้องแก้งานหลายครั้ง ส่วนปัญหารอยแตก เกิดจากไม่ได้วัดความชื้นของไม้ตอนรับเข้า ไม้บางล็อตจึงยังชื้นเกินช่วงที่ลูกค้ากำหนด แล้วแตกเมื่อแห้งตัวระหว่างรอส่ง

บริษัทแก้ปัญหาด้วยมาตรการ 4 ข้อ ข้อแรก เปลี่ยนเกณฑ์ "ใกล้เคียงตัวอย่าง" เป็นแผ่นเทียบสีมาตรฐานที่ลูกค้าลงนามรับรอง แจกให้โรงงานรับจ้างช่วงทุกแห่ง พร้อมตู้ไฟสำหรับเทียบสีภายใต้แสงเดียวกัน ข้อสอง บริษัทผสมสีย้อมไม้จากส่วนกลางแล้วจ่ายให้โรงงานรับจ้างช่วง แทนการให้แต่ละแห่งผสมเอง ข้อสาม วัดความชื้นไม้ทุกล็อตที่จุดรับเข้า และไม่นำไม้ที่อยู่นอกช่วงที่กำหนดเข้าผลิต ข้อสี่ จัดอบรมเจ้าของและช่างของโรงงานรับจ้างช่วงร่วมกัน ค่าใช้จ่ายของมาตรการทั้งหมดรวม 380,000 บาท ใช้จากงบประมาณโครงการ ต้นทุนของคุณภาพของตู้แรกเทียบกับค่าเฉลี่ยของตู้ที่ 2 ถึง 4 แสดงดังตารางที่ 8.10

ต้นทุนความล้มเหลวภายนอกของตู้ที่ 1 ได้แก่ ค่าตรวจซ้ำ 35,000 บาท และส่วนลดจากการส่งมอบล่าช้า 110,000 บาท ต้นทุนการป้องกันของตู้ที่ 2–4 รวมค่าใช้จ่ายของมาตรการ 380,000 บาทที่เฉลี่ยลงสามตู้

ตารางที่ 8.10 ต้นทุนของคุณภาพต่อตู้คอนเทนเนอร์ ก่อนและหลังการปรับเกณฑ์การยอมรับงาน (หน่วย: บาท)

ประเภทต้นทุน	ตู้ที่ 1	ค่าเฉลี่ยตู้ที่ 2–4
ต้นทุนการป้องกัน (Prevention Cost)	20,000	150,000
ต้นทุนการประเมิน (Appraisal Cost)	95,000	110,000
ต้นทุนความล้มเหลวภายใน (Internal Failure Cost)	420,000	60,000
ต้นทุนความล้มเหลวภายนอก (External Failure Cost)	145,000	0
รวม	**680,000**	**320,000**
ร้อยละของมูลค่าตู้ (3.65 ล้านบาท)	**18.6**	**8.8**

โรงงานรับจ้างช่วงแห่งหนึ่งยังทำสีไม่ผ่านเกณฑ์หลังปรับปรุงไปแล้วสองรอบ บริษัทไม่ได้ยกเลิกการจ้าง แต่ย้ายให้รับงานชิ้นส่วนที่ไม่ต้องทำสีแทน ตู้ที่ 2 ถึง 4 ผ่านการตรวจของลูกค้าในครั้ง

แรกทุกตู้ โดยมีสัดส่วนชิ้นงานบกพร่องร้อยละ 1.2, 0.9 และ 0.8 ตามลำดับ ปลายปี ลูกค้าส่งคำสั่งซื้อปีที่สอง มูลค่า 22 ล้านบาท และเพิ่มสินค้าในคอลเลกชันเป็น 45 รายการ

8.11 บทเรียนจากกรณีศึกษา

บทเรียนแรกคือ เกณฑ์การยอมรับงานต้องตรวจสอบได้จริงในทุกจุดส่งต่องาน ไม่ใช่เฉพาะจุดส่งมอบให้ลูกค้า เมื่อกิจการใหญ่ขึ้น และห่วงโซ่คุณภาพยาวออกไปนอกรั้วโรงงาน เกณฑ์อย่าง "ใกล้เคียงตัวอย่าง" ที่ใช้ได้ในทีมเล็กซึ่งเจ้าของดูงานเองทุกชิ้น จะเปิดช่องให้แต่ละคนตีความต่างกัน ความเป็นทางการที่พอเหมาะในกรณีนี้จึงไม่ใช่การสร้างระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์กร แต่คือการวางเครื่องมือตรวจสอบที่เป็นรูปธรรมไว้เพียงสองจุด คือแผ่นเทียบสีที่ปลายทางของงานทำสี และเครื่องวัดความชื้นที่จุดรับไม้เข้า ซึ่งแผนภูมิพาเรโตชี้ว่าสองจุดนี้ครอบคลุมข้อบกพร่องถึงร้อยละ 73 ส่วนข้อบกพร่องที่เหลือยังจัดการด้วยการตรวจตามปกติได้

บทเรียนที่สองคือ ในธุรกิจส่งออกที่ลูกค้าจ่ายเงินหลังผ่านการตรวจ ต้นทุนความล้มเหลวไม่ได้มีเพียงค่าแก้งาน แต่รวมถึงเงินค่าสินค้าที่เข้ามาช้าด้วย ซึ่งเป็นหลักการกระแสเงินสดเป็นข้อจำกัดผูกมัดในอีกรูปหนึ่ง ตารางที่ 8.10 แสดงว่าค่าใช้จ่ายด้านการป้องกันครั้งเดียว 380,000 บาท ต่ำกว่าต้นทุนความล้มเหลวของตู้แรกเพียงตู้เดียวซึ่งเท่ากับ 565,000 บาท และทำให้ต้นทุนของคุณภาพลดจากร้อยละ 18.6 เหลือร้อยละ 8.8 ของมูลค่าตู้ ตัวเลขนี้ยืนยันข้อสังเกตในหัวข้อ 8.7 ว่าการป้องกันคุ้มกว่าการแก้ไข และแสดงว่าในโครงการที่มีมูลค่าสูง ส่วนต่างนี้มีขนาดใหญ่พอที่จะเปลี่ยนกำไรของทั้งโครงการได้

บทเรียนที่สามตรงกับข้อสังเกตท้ายบทนี้โดยตรง พนักงานตรวจคุณภาพรับงานที่สีไม่ตรงไว้เพราะความเกรงใจต่อโรงงานรับจ้างช่วงที่ร่วมงานกันมานาน แต่ผลคือความสัมพันธ์ที่ตั้งใจรักษากลับตกอยู่ในความเสี่ยงมากกว่าเดิม เพราะถ้าเสียลูกค้าญี่ปุ่นไป งานของโรงงานรับจ้างช่วงทุกแห่งก็หายไปด้วย เมื่อเปลี่ยนเกณฑ์เป็นแผ่นเทียบสีที่ทุกฝ่ายเห็นเหมือนกัน พนักงานตรวจไม่ต้องเลือกระหว่างความสัมพันธ์กับลูกค้าอีกต่อไป และโรงงานรับจ้างช่วงก็รู้ชัดว่าต้องทำให้ได้แค่ไหน ผู้เขียนเห็นว่านี่คือความหมายของหลักการความสัมพันธ์คือทรัพยากรในงานคุณภาพ เกณฑ์ที่ชัดเจนไม่ได้ทำลายความสัมพันธ์ แต่ทำให้ความสัมพันธ์อยู่ได้นานกว่าเดิม การย้ายโรงงานที่ยังทำสีไม่ผ่านไปรับงานอื่นแทนการยกเลิกการจ้างก็เป็นอีกตัวอย่างหนึ่ง เมื่อเทียบกับตัวอย่างร้านเบเกอรี่ในเนื้อหาของบท ซึ่งใช้เครื่องมือชุดเดียวกัน กรณีนี้แสดงว่าเครื่องมือคุณภาพพื้นฐานยังใช้ได้กับกิจการขนาดกลางเพียงแต่ต้องขยายการใช้ออกไปถึงคู่ค้าที่อยู่นอกองค์กร

บทที่ 9

การบริหารความเสี่ยงโครงการ

Project Risk Management

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาเนื้อหาในบทนี้แล้ว ผู้อ่านสามารถ

1. อธิบายความหมายของความเสี่ยงโครงการ และแยกความแตกต่างระหว่างความเสี่ยง (Risk) ปัญหา (Issue) และการเปลี่ยนแปลง (Change) ได้
2. อธิบายกระบวนการบริหารความเสี่ยง 5 ขั้นตอนในบริบทของ SMEs ได้
3. ระบุ ประเมิน และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในโครงการ SMEs โดยใช้เมทริกซ์โอกาส-ผลกระทบแบบง่ายได้
4. วางแผนตอบสนองความเสี่ยงทั้งด้านภัยคุกคามและด้านโอกาส พร้อมกำหนดแผนสำรองและสัญญาณเตือน (Trigger) ที่เหมาะสมกับทรัพยากรของ SMEs ได้
5. จัดทำและใช้ทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register) เพื่อติดตาม สื่อสาร และเรียนรู้จากความเสี่ยงตลอดโครงการได้

บทนำ

ในบทที่ 8 ผู้อ่านได้เรียนรู้การบริหารคุณภาพโครงการ โดยเน้นว่าผลลัพธ์ของโครงการต้องไม่เพียงเสร็จตามแผน แต่ต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้ใช้งาน และเป้าหมายทางธุรกิจ อย่างไรก็ตาม แม้โครงการจะมีแผนคุณภาพที่ดี มีเกณฑ์การยอมรับงานที่ชัดเจน และมีการตรวจสอบระหว่างทาง โครงการก็ยังคงเผชิญความไม่แน่นอนได้เสมอ

ความไม่แน่นอนเหล่านี้อาจเกิดจากหลายสาเหตุ เช่น ผู้รับจ้างส่งงานล่าช้า พนักงานหลักลาออก วัสดุหรืออุปกรณ์ขึ้นราคา ระบบเทคโนโลยีใช้งานไม่ได้ตามที่คาด ลูกค้าเปลี่ยนความต้องการ ซัพพลายเออร์ส่งของไม่ทัน หรือเงินสดหมุนเวียนไม่พอในช่วงสำคัญของโครงการ เหตุการณ์เหล่านี้อาจยังไม่เกิดขึ้นในวันที่วางแผน แต่หากเกิดขึ้นแล้วอาจกระทบต่อเวลา ต้นทุน คุณภาพ และความเชื่อมั่นของลูกค้าอย่างชัดเจน

สำหรับธุรกิจขนาดใหญ่ ความเสี่ยงบางเรื่องอาจถูกดูดซับได้ด้วยทรัพยากรสำรอง เช่น ทีมงานสำรอง งบประมาณสำรอง ระบบข้อมูล หรือผู้รับจ้างหลายราย แต่สำหรับ SMEs ความเสี่ยงเพียงเรื่องเดียวอาจส่งผลต่อทั้งโครงการและงานประจำของธุรกิจพร้อมกัน ตัวอย่างเช่น หากโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์ล่าช้าเพราะระบบชำระเงินไม่พร้อม ธุรกิจอาจเสียทั้งค่าโฆษณา ความสนใจของลูกค้า และโอกาสในการขายช่วงเปิดตัว หากโครงการเปิดสาขาใหม่ล่าช้า ธุรกิจอาจต้องจ่ายค่าเช่า ค่าแรง และค่าใช้จ่ายคงที่ก่อนมีรายได้เข้ามา

การบริหารความเสี่ยงจึงไม่ใช่การมองโลกในแง่ร้าย แต่เป็นการเตรียมความพร้อมอย่างมีระบบ เพื่อให้ทีมโครงการมองเห็นสิ่งที่อาจเกิดขึ้น ประเมินความสำคัญ และเตรียมแนวทางตอบสนองก่อนที่ความเสี่ยงจะกลายเป็นปัญหา การบริหารความเสี่ยงที่ดีไม่ได้ทำให้โครงการไม่มีปัญหาเลย แต่ช่วยให้ทีมมีเวลาคิด มีทางเลือกมากขึ้น และตัดสินใจได้เร็วกว่าเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้นจริง (Hillson, 2016)

สำหรับ SMEs การบริหารความเสี่ยงไม่ควรซับซ้อนจนกลายเป็นภาระเอกสาร แต่ควรเป็นเครื่องมือที่ใช้ได้จริง เช่น การประชุมระบุความเสี่ยงสั้น ๆ การใช้ Risk Register แบบหน้าเดียว การประเมินความเสี่ยงด้วยระดับต่ำ-กลาง-สูง การกำหนดเจ้าของความเสี่ยง และการทบทวนความเสี่ยงในการประชุมโครงการอย่างสม่ำเสมอ

สิ่งที่ต้องยอมรับก่อนคือการบริหารความเสี่ยงเป็นแนวปฏิบัติที่ SMEs ให้ความสำคัญน้อยกว่าเรื่องอื่น งานสำรวจธุรกิจเทคโนโลยีขนาดกลางและขนาดย่อมในไอร์แลนด์ 40 แห่งของ Murphy และ Ledwith (2007) พบว่าปัจจัยที่ผู้ประกอบการเห็นว่าสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของโครงการคือเป้าหมายที่ชัดเจนและการสนับสนุนจากผู้บริหาร ขณะที่ Testorelli และคณะ (2022) ทบทวนวรรณกรรมแล้วสรุปว่า การบริหารความเสี่ยงโครงการใน SMEs ยังถูกนำไปใช้อย่างจำกัด เพราะกิจการขนาดเล็กมีข้อจำกัดด้านเวลา บุคลากร และความรู้เฉพาะทาง สภาพเช่นนี้อธิบายสถานการณ์ที่พบได้ทั่วไป นั่นคือกิจการรู้ว่าความเสี่ยงมีอยู่ แต่จัดลำดับให้อยู่หลังเรื่องอื่นเสมอ บทนี้จึงเสนอเครื่องมือที่ใช้เวลาน้อยเป็นหลัก เพราะเครื่องมือที่ใช้เวลามากจะไม่ถูกนำไปใช้จริงไม่ว่าจะออกแบบมาดีเพียงใด

9.1 แนวคิดพื้นฐานของความเสี่ยงโครงการ

ความเสี่ยงโครงการ (Project Risk) หมายถึงเหตุการณ์หรือเงื่อนไขที่ยังไม่เกิดขึ้นอย่างแน่นอน แต่มีโอกาสเกิดขึ้น และหากเกิดขึ้นจะส่งผลต่อเป้าหมายของโครงการ ไม่ว่าจะเป็นด้าน

ขอบเขต เวลา ต้นทุน คุณภาพ ความพึงพอใจของลูกค้า หรือผลประโยชน์ที่ธุรกิจคาดว่าจะได้รับจากโครงการ (Project Management Institute [PMI], 2021)

จากความหมายนี้ ความเสี่ยงมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ความไม่แน่นอน โอกาสเกิด และผลกระทบ หากเหตุการณ์ใดเกิดขึ้นแล้ว เหตุการณ์นั้นไม่ใช่ความเสี่ยงอีกต่อไป แต่กลายเป็นปัญหา หรือ Issue ที่ต้องจัดการทันที

ตัวอย่างเช่น “ผู้รับจ้างอาจส่งงานออกแบบร้านล่าช้า” เป็นความเสี่ยง เพราะยังไม่เกิดขึ้นแน่นอน แต่มีโอกาสเกิดและหากเกิดขึ้นจะกระทบกำหนดการของโครงการ แต่หากถึงวันส่งงานแล้วผู้รับจ้างยังไม่ส่งงานจริง เหตุการณ์นี้ไม่ใช่ความเสี่ยงอีกต่อไป แต่เป็นปัญหาที่ต้องบันทึกใน Issue Log และต้องมีการตัดสินใจแก้ไขทันที

ความเสี่ยงไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องลบเสมอไป Hillson (2016) อธิบายว่า ในทางการบริหารโครงการ ความเสี่ยงอาจเป็นได้ทั้งภัยคุกคาม (Threat) และโอกาส (Opportunity) ภัยคุกคามคือเหตุการณ์ที่หากเกิดขึ้นจะส่งผลเสียต่อโครงการ เช่น งานล่าช้า ต้นทุนเพิ่ม หรือคุณภาพลดลง ส่วนโอกาสคือเหตุการณ์ที่หากเกิดขึ้นจะส่งผลดีต่อโครงการ เช่น ซัพพลายเออร์ลดราคา เทคโนโลยีใหม่ช่วยให้งานเร็วขึ้น หรือพันธมิตรทางธุรกิจเข้ามาช่วยสนับสนุนโครงการ

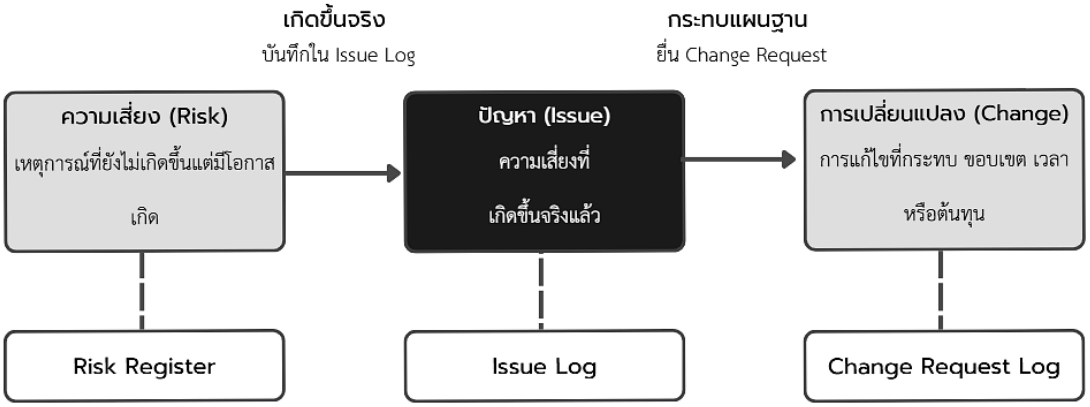
อย่างไรก็ตาม ในบริบทของ SMEs การบริหารความเสี่ยงมักเริ่มจากการจัดการภัยคุกคามก่อน เพราะธุรกิจขนาดเล็กมีความสามารถในการรับแรงกระแทกน้อยกว่าองค์การขนาดใหญ่ หากเกิดเหตุการณ์ด้านลบ เช่น เงินสดไม่พอ ผู้รับจ้างทิ้งงาน หรือสินค้าส่งมอบล่าช้า ผลกระทบอาจรุนแรงกว่าที่คาดไว้ ความแตกต่างระหว่างความเสี่ยง ปัญหา และการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ดังตารางที่ 9.1

ตารางที่ 9.1 ความแตกต่างระหว่าง Risk, Issue และ Change

ประเด็น	Risk	Issue	Change
ความหมาย	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว	การเปลี่ยนแปลงขอบเขต เวลา ต้นทุน หรือวิธีดำเนินงาน
สถานะ	ยังไม่แน่นอน	เกิดขึ้นแล้ว	อาจเกิดจากความต้องการใหม่หรือผลจากปัญหา

ประเด็น	Risk	Issue	Change
คำถามสำคัญ	หากเกิดขึ้นจะกระทบอะไร	ตอนนี้ต้องแก้อย่างไร	การเปลี่ยนนี้กระทบแผนฐานหรือไม่
ตัวอย่าง	ซัพพลายเออร์อาจส่งของช้า	ซัพพลายเออร์ส่งของช้าแล้ว	เปลี่ยนซัพพลายเออร์หรือเลื่อนกำหนดส่งมอบ
เครื่องมือที่ใช้	Risk Register	Issue Log	Change Request Log

จากตารางที่ 9.1 จะเห็นว่าการแยก Risk, Issue และ Change ให้ชัดมีความสำคัญมาก เพราะแต่ละเรื่องใช้วิธีจัดการต่างกัน หากทีมเรียกทุกเรื่องว่า “ความเสี่ยง” ทั้งที่บางเรื่องเกิดขึ้นแล้ว ทีมอาจไม่ตัดสินใจแก้ไขอย่างจริงจัง ในทางกลับกัน หากทีมไม่มองเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า ทุกเรื่องจะกลายเป็นปัญหาเร่งด่วนเมื่อเกิดขึ้นจริง ความสัมพันธ์ของแนวคิดทั้งสามแสดงในภาพที่ 9.1



ภาพที่ 9.1 ความสัมพันธ์ระหว่าง Risk, Issue และ Change ในโครงการ SMEs

สำหรับ SMEs ความเสี่ยงที่พบบ่อยสามารถจัดกลุ่มได้หลายประเภท แต่ในบริบทของโครงการ SMEs ไทย มักพบความเสี่ยงสำคัญอย่างน้อย 5 กลุ่ม ได้แก่ ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล ความเสี่ยงด้านขอบเขตงาน ความเสี่ยงด้านซัพพลายเชน ความเสี่ยงด้านการเงินและกระแสเงินสด และความเสี่ยงเชิงสถาบันหรือข้อกำหนดภายนอก ดังสรุปในตารางที่ 9.2 ทั้งนี้ ความเสี่ยงด้านซัพพลายเชนและผู้รับจ้างจะกล่าวถึงเชิงลึกอีกครั้งในบทที่ 12 ซึ่งว่าด้วยการบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง

ในบรรดาความเสี่ยงห้ากลุ่มข้างต้น กลุ่มที่ควบคุมได้ยากที่สุดคือความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก การศึกษาความล้มเหลวของธุรกิจขนาดเล็กพบว่าปัจจัยทางเศรษฐกิจสัมพันธ์กับความล้มเหลวราวร้อยละ 30 ถึง 50 ขึ้นอยู่กับนิยามของความล้มเหลวที่ใช้ (Everett & Watson, 1998)

ขณะที่ Gourinchas และคณะ (2025) สร้างแบบจำลองจากข้อมูลระดับกิจการใน 11 ประเทศยุโรป แล้วชี้ว่ากลไกที่ทำให้ธุรกิจขนาดเล็กล้มไม่ใช่การขาดทุนโดยตรง แต่คือข้อจำกัดทางการเงินที่ทำให้กิจการไม่สามารถกู้ยืมมาประคองช่วงที่เงินสดขาดมือชั่วคราวได้ สำหรับการบริหารความเสี่ยงโครงการ ข้อค้นพบทั้งสองหมายความว่าความเสี่ยงภายนอกมักหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงต้องอาศัยการเตรียมกันชนไว้ล่วงหน้า เช่น ทุนสำรอง ผู้จัดหาสำรอง และเงื่อนไขสัญญาที่ยืดหยุ่น มากกว่าการพยายามคาดการณ์ให้แม่นยำ

ตารางที่ 9.2 ประเภทความเสี่ยงที่พบบ่อยในโครงการ SMEs ไทย

ประเภทความเสี่ยง	สาเหตุที่พบบ่อย	ผลกระทบต่อโครงการ	แนวทางป้องกันเบื้องต้น
ทรัพยากรบุคคล	บุคลากรหลักลาออก ขาดทักษะเฉพาะ คนเดียวทำหลายบทบาท	งานล่าช้า คุณภาพลด ทีมเหนื่อยล้า	แผนสำรองบุคลากร การถ่ายทอดความรู้ การแบ่งงานให้ชัด
ขอบเขตงาน	ขอบเขตไม่ชัด ลูกค้าหรือเจ้าของกิจการขอเพิ่มงานระหว่างทาง	ต้นทุนบานปลาย ส่งมอบล่าช้า	Scope Statement, Acceptance Criteria, Change Control
ซัพพลายเชน	พึ่งพาผู้จัดหารายเดียว ราคาผันผวน ของส่งช้า	งานหยุดชะงัก ต้นทุนเพิ่ม	มีผู้จัดหาสำรอง สัญญาชัดเจน ตรวจสถานะล่วงหน้า
การเงินและกระแสเงินสด	ลูกค้าชำระล่าช้า ต้นทุนสูงกว่าคาด เงินออกก่อนเงินเข้า	โครงการหยุดชะงัก ความสัมพันธ์ตึงเครียด	แผนกระแสเงินสด เงื่อนไขชำระเงิน ทุนสำรอง
สถาบันและข้อกำหนดภายนอก	ใบอนุญาต มาตรฐาน สุขอนามัย ภาษี หรือข้อมูลส่วนบุคคล	เปิดใช้งานไม่ได้ เสียค่าปรับ เสียชื่อเสียง	ตรวจข้อกำหนดล่วงหน้า ขอคำปรึกษา และวางแผนเวลาเผื่อ

9.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง 5 ขั้น

กระบวนการบริหารความเสี่ยงสำหรับ SMEs ควรเรียบง่าย แต่ต้องมีความเป็นระบบเพียงพอที่จะช่วยให้ทีมมองเห็นความเสี่ยงสำคัญและเตรียมรับมือได้ทันเวลา ในบทนี้ใช้กระบวนการบริหาร

ความเสี่ยง 5 ขั้น ได้แก่ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดลำดับความสำคัญ การวางแผนตอบสนอง และการติดตาม สื่อสาร และเรียนรู้ ซึ่งเป็นการปรับกระบวนการตามมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงให้กระชับและเหมาะกับขนาดของธุรกิจ (PMI, 2019d)

ขั้นตอนที่หนึ่งคือการระบุความเสี่ยง (Risk Identification) ทีมต้องค้นหาว่าอะไรอาจเกิดขึ้นและกระทบโครงการ ความเสี่ยงอาจมาจากแผนงาน งบประมาณ ซัพพลายเออร์ ผู้ใช้งาน เทคโนโลยี หรือสภาพแวดล้อมภายนอก

ขั้นตอนที่สองคือการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) โดยพิจารณาความน่าจะเป็นหรือโอกาสเกิด (Probability) และผลกระทบ (Impact) การประเมินนี้ช่วยให้ทีมเห็นว่าความเสี่ยงใดรุนแรงมากน้อยเพียงใด

ขั้นตอนที่สามคือการจัดลำดับความสำคัญ (Risk Prioritization) เพราะ SMEs มีทรัพยากรจำกัด จึงไม่ควรจัดการทุกความเสี่ยงเท่ากัน ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดสูงและผลกระทบสูงควรได้รับความสนใจก่อน

ขั้นตอนที่สี่คือการวางแผนตอบสนอง (Risk Response Planning) โดยกำหนดว่าจะหลีกเลี่ยง ลด โอน หรือยอมรับความเสี่ยงอย่างไร รวมถึงต้องมีแผนสำรองเมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้นจริง

ขั้นตอนที่ห้าคือการติดตาม สื่อสาร และเรียนรู้ (Monitor, Communicate, and **Learn)** เพราะความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงได้ตลอดโครงการ ความเสี่ยงบางเรื่องลดลงเมื่อผ่าน Milestone สำคัญ แต่บางเรื่องอาจเพิ่มขึ้นหรือเกิดขึ้นใหม่จากการเปลี่ยนแปลงของโครงการ กระบวนการทั้ง 5 ขั้นและผลลัพธ์ที่ควรได้ในแต่ละขั้นสรุปดังตารางที่ 9.3 และภาพที่ 9.2

กระบวนการห้าขั้นข้างต้นครอบคลุมงานหลักของการบริหารความเสี่ยง แต่วรรณกรรมล่าสุดเสนอให้ขยายกรอบออกไปทั้งต้นทางและปลายทาง Testorelli และคณะ (2022) ทบทวนวรรณกรรมด้านการบริหารความเสี่ยงโครงการใน SMEs อย่างเป็นระบบ แล้วเสนอกระบวนการเจ็ดขั้นซึ่งเพิ่มขั้นการประเมินและคัดเลือกโครงการเชิงกลยุทธ์ไว้เป็นขั้นแรก และเพิ่มขั้นการจัดการผลลัพธ์และบทเรียนไว้เป็นขั้นสุดท้าย เหตุผลของขั้นแรกคือความเสี่ยงที่ร้ายแรงที่สุดมักไม่ได้เกิดจากการบริหารโครงการที่ไม่ดี แต่เกิดจากการเลือกโครงการที่ไม่ควรทำตั้งแต่ต้น ส่วนเหตุผลของขั้นสุดท้ายคือ SMEs มักละเลยการเก็บบทเรียน ทำให้ความเสี่ยงเดิมกลับมาซ้ำในโครงการถัดไป

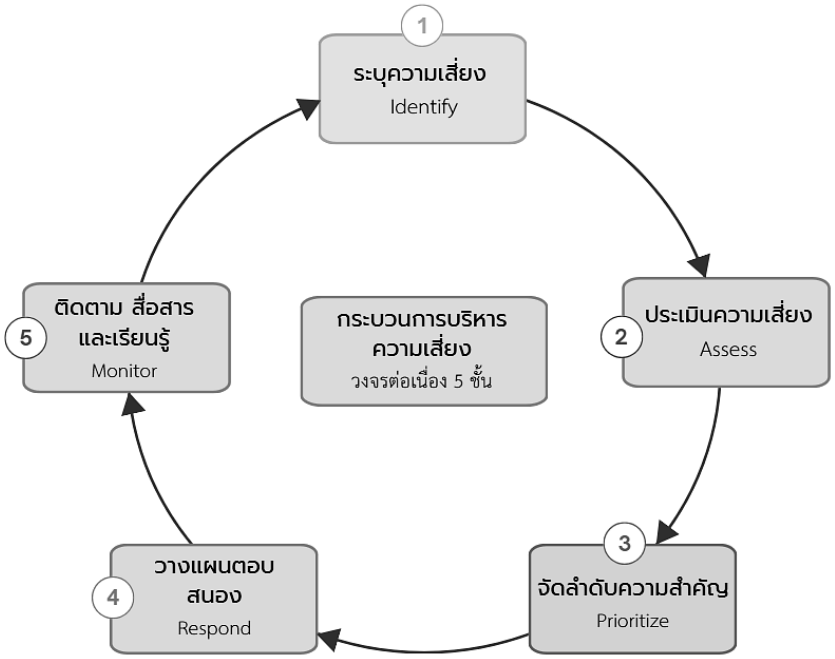
ข้อเสนอดังกล่าวสอดคล้องกับโครงสร้างของหนังสือเล่มนี้ ขั้นการคัดเลือกโครงการเชิงกลยุทธ์ตรงกับเนื้อหาการคัดเลือกโครงการและกฎบัตรโครงการในบทที่ 2 ส่วนขั้นการจัดการบทเรียนตรงกับการปิดโครงการและการถอดบทเรียนในบทที่ 13 กระบวนการห้าขั้นในบทนี้จึงเป็นส่วนกลาง

ของกรอบที่ใหญ่กว่า ไม่ใช่กระบวนการที่จบในตัวเอง ผู้อ่านที่ต้องการบริหารความเสี่ยงอย่างครบวงจรจึงควรอ่านบทนี้ควบคู่กับสองบทดังกล่าว

ความกระชับของกระบวนการยังต้องปรับตามขนาดของกิจการด้วย Turner และคณะ (2012) ระบุว่าแนวปฏิบัติการบริหารโครงการสำหรับกิจการขนาดกลางกับกิจการขนาดย่อมและขนาดจิ๋วไม่ควรเป็นชุดเดียวกัน แต่ควรลดทอนลงตามขนาดของกิจการ เพราะในกิจการขนาดเล็กบุคลากรต้องรับผิดชอบงานหลายด้านพร้อมกัน กระบวนการห้าขั้นในบทนี้จึงควรถูกใช้ในระดับที่ธุรกิจรับไหว เช่น กิจการขนาดจิ๋วอาจทบทวนความเสี่ยงเดือนละครั้งพร้อมกับการประชุมงานประจำ ส่วนกิจการขนาดกลางที่มีหลายโครงการพร้อมกันควรมีรอบทบทวนถี่กว่า และมีผู้รับผิดชอบทะเบียนความเสี่ยงอย่างชัดเจน Pinto (2019) นำเสนอกระบวนการบริหารความเสี่ยงในรูปแบบสี่ขั้น ได้แก่ การระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์โอกาสเกิดและผลที่จะตามมา การวางแนวทางลดความเสี่ยง และการควบคุมพร้อมจัดเก็บเป็นเอกสาร ความต่างที่น่าสนใจเมื่อเทียบกับกระบวนการห้าขั้นในหัวข้อนี้อยู่ที่ขั้นสุดท้าย ซึ่งเขารวมการควบคุมกับการจัดเก็บเอกสารไว้ด้วยกันโดยเจตนา เพื่อเน้นว่าการบันทึกไม่ใช่งานธุรการที่ทำหลังจบโครงการ แต่เป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมในระหว่างทาง ข้อเน้นนี้มีน้ำหนักมากใน SMEs เพราะทะเบียนความเสี่ยงที่ไม่ได้ปรับปรุงระหว่างโครงการจะกลายเป็นเอกสารที่ทำครั้งเดียวแล้วไม่มีใครเปิดอีก ซึ่งเท่ากับไม่ได้บริหารความเสี่ยงเลย

ตารางที่ 9.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง 5 ขั้นสำหรับ SMEs

ขั้นตอน	คำถามสำคัญ	ผลลัพธ์ที่ควรได้
1. ระบุความเสี่ยง	อะไรอาจเกิดขึ้นและกระทบโครงการ	รายการความเสี่ยงเบื้องต้น
2. ประเมินความเสี่ยง	โอกาสเกิดและผลกระทบมากน้อยเพียงใด	ระดับความเสี่ยง
3. จัดลำดับความสำคัญ	ความเสี่ยงใดต้องจัดการก่อน	รายการความเสี่ยงสำคัญ
4. วางแผนตอบสนอง	จะป้องกัน ลดผลกระทบ หรือเตรียมแผนสำรองอย่างไร	แผนตอบสนองความเสี่ยง
5. ติดตาม สื่อสาร และเรียนรู้	ความเสี่ยงเปลี่ยนไปหรือไม่ ต้องสื่อสารกับใคร	Risk Register ที่อัปเดตและบทเรียนความเสี่ยง



ภาพที่ 9.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง 5 ขั้นสำหรับ SMEs

9.3 การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารความเสี่ยง มีเป้าหมายเพื่อทำให้ความไม่แน่นอนที่ซ่อนอยู่ในโครงการปรากฏชัดขึ้น หากทีมไม่สามารถระบุความเสี่ยงได้ตั้งแต่ต้น ความเสี่ยงเหล่านั้นอาจกลายเป็นปัญหาในภายหลัง และทำให้โครงการต้องแก้ไขแบบเร่งด่วน

สำหรับ SMEs การระบุความเสี่ยงควรทำร่วมกับคนที่เกี่ยวข้องกับงานจริง ไม่ใช่ทำโดยผู้จัดการโครงการคนเดียว เพราะคนหน้างานมักเห็นความเสี่ยงที่ผู้บริหารอาจมองไม่เห็น เช่น พนักงานคลังสินค้าอาจเห็นว่าระบบบรหัสสินค้าเดิมไม่พร้อม พนักงานหน้าร้านอาจรู้ว่าลูกค้าบางกลุ่มไม่สะดวกใช้ระบบออนไลน์ หรือฝ่ายบัญชีอาจเห็นว่ากระแสเงินสดช่วงเปิดโครงการอาจตึงตัว

Kerzner (2022) ชี้ว่าเอกสารและแผนของโครงการเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญในการค้นหาความเสี่ยง แหล่งข้อมูลที่ควรใช้ ได้แก่ Project Charter, WBS, Schedule, Budget, Quality Plan, Stakeholder List, บทเรียนจากโครงการที่ผ่านมา และประสบการณ์ของผู้เกี่ยวข้อง ความเสี่ยงที่ดีควรถูกเขียนให้ชัดเจนว่าเหตุการณ์ใดอาจเกิดขึ้น และหากเกิดขึ้นจะกระทบอะไรต่อโครงการ

รูปแบบการเขียนความเสี่ยงที่ใช้ได้ง่ายคือ “หากเกิดเหตุการณ์ A อาจส่งผลให้เกิดผลกระทบ B ต่อโครงการ” ตัวอย่างเช่น หากผู้รับจ้างออกแบบร้านส่งงานล่าช้า อาจทำให้เริ่มงานตกแต่งภายในไม่ทันตามแผน หรือหากข้อมูลสินค้าไม่ครบก่อนวันเปิดร้านออนไลน์ อาจทำให้ลูกค้าไม่สามารถตัดสินใจซื้อได้และทีมต้องแก้ข้อมูลหลังเปิดใช้งาน

การเขียนความเสี่ยงให้ชัดช่วยให้ทีมไม่หยุดอยู่ที่คำกว้าง ๆ เช่น “ผู้รับจ้าง” “ระบบ” หรือ “งบประมาณ” แต่เห็นความเชื่อมโยงระหว่างเหตุการณ์ สาเหตุ และผลกระทบ เช่น แทนที่จะเขียนว่า “ระบบมีปัญหา” ควรเขียนว่า “ระบบชำระเงินออนไลน์อาจเชื่อมต่อไม่สำเร็จ ทำให้ลูกค้าไม่สามารถสั่งซื้อได้ในวันเปิดตัว” คำถามช่วยระบุความเสี่ยงสรุปไว้ในกล่องที่ 9.1

กล่องที่ 9.1 คำถามสำหรับระบุความเสี่ยงของโครงการ SMEs

1. งานใดในโครงการนี้มีความไม่แน่นอนสูง
2. งานใดหากล่าช้าจะกระทบงานอื่นทันที
3. มีงานใดที่พึ่งพาคนเพียงคนเดียวหรือผู้รับจ้างรายเดียวหรือไม่
4. ต้นทุนใดมีโอกาสสูงกว่าที่ประมาณไว้
5. ลูกค้าหรือผู้ใช้งานอาจไม่ยอมรับผลลัพธ์ในเรื่องใด
6. ข้อมูลใดหากผิดพลาดจะกระทบคุณภาพของโครงการ
7. มีข้อกำหนดทางกฎหมายหรือมาตรฐานใดที่ต้องระวังหรือไม่
8. หากโครงการนี้ล้มเหลว สาเหตุที่เป็นไปได้มากที่สุดคืออะไร

ผลลัพธ์ของการระบุความเสี่ยงควรถูกบันทึกในทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register) ซึ่งเป็นเอกสารกลางสำหรับติดตามความเสี่ยงของโครงการ โดยในขั้นต้นอาจระบุเพียงรหัสความเสี่ยง รายการความเสี่ยง สาเหตุ ผลกระทบ และผู้รับผิดชอบ ก่อนจะนำไปประเมินในหัวข้อถัดไป

9.4 การประเมินและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

หลังจากระบุความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการประเมินความเสี่ยง เพื่อดูว่าความเสี่ยงแต่ละรายการมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด การประเมินความเสี่ยงช่วยให้ SMEs ใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดได้อย่างมีเหตุผล เพราะไม่จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงทุกเรื่องด้วยความเข้มข้นเท่ากัน

การประเมินความเสี่ยงพื้นฐานพิจารณา 2 มิติ ได้แก่ ความน่าจะเป็นหรือโอกาสเกิด (Probability) และผลกระทบ (Impact) ความน่าจะเป็นหมายถึงโอกาสที่ความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้น ส่วนผลกระทบหมายถึงระดับความเสียหายหรือผลต่อโครงการหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริง เช่น กระทบเวลา ต้นทุน คุณภาพ ขอบเขต ลูกค้า หรือกระแสเงินสด

ระดับความไม่แน่นอนที่ต้องประเมินยังต่างกันตามลักษณะของโครงการด้วย Shenhar และ Dvir (2007) เสนอว่าโครงการที่ต่างกันในด้านความใหม่ของผลลัพธ์ ระดับความไม่แน่นอนทาง

เทคโนโลยี ความซับซ้อนของระบบ และความเร่งด่วนของเวลา ต้องใช้วิธีบริหารที่ต่างกัน สำหรับ SMEs ข้อเสนอนี้หมายความว่าโครงการที่ทำซ้ำจากงานเดิม เช่น การเปิดสาขาที่สองในรูปแบบเดียวกับสาขาแรก มักมีความเสี่ยงกระจุกอยู่ที่กำหนดการและซัพพลายเออร์เป็นหลัก ส่วนโครงการที่ใช้เทคโนโลยีหรือรูปแบบธุรกิจใหม่ต้องเผื่อความเสี่ยงด้านผลลัพธ์และการยอมรับของลูกค้าไว้มากกว่า

Larson และ Gray (2021) เสนอว่าการประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพด้วยมาตรวัดอย่างง่ายเป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมสำหรับองค์การส่วนใหญ่ สำหรับ SMEs การประเมินแบบต่ำ-กลาง-สูงมักเพียงพอและใช้ง่ายกว่าการคำนวณเชิงสถิติที่ซับซ้อน ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดสูงและผลกระทบสูงควรได้รับการจัดการก่อน ส่วนความเสี่ยงที่โอกาสเกิดต่ำและผลกระทบต่ำอาจเพียงติดตามไว้ เกณฑ์การจัดระดับแสดงดังตารางที่ 9.4

ข้อควรระวังของการประเมินแบบนี้คือความลำเอียงของผู้ประเมิน Testorelli และคณะ (2022) ระบุว่าอคติทางความคิดมีผลต่อข้อมูลที่แต่ละคนสังเกตเห็นและต่อการตีความข้อมูลนั้น ทำให้ผู้ประเมินมีแนวโน้มลดทอนน้ำหนักของผลลัพธ์ด้านลบ และเมื่อข้อมูลที่ใช้มีคุณภาพต่ำ ความไม่แน่นอนจะยิ่งสูงขึ้นจนตัดสินใจได้ยาก สำหรับ SMEs ที่การประเมินมักทำโดยคนกลุ่มเล็กหรือเจ้าของกิจการเพียงคนเดียว ข้อสังเกตนี้มีน้ำหนักเป็นพิเศษ วิธีลดอคติที่ทำได้ง่ายคือให้ผู้ที่ทำงานหน้างานร่วมประเมินด้วย ไม่ใช่ให้ผู้บริหารประเมินฝ่ายเดียว และใช้ข้อมูลจากโครงการที่ผ่านมาเป็นจุดเทียบแทนการประเมินจากความรู้สึก

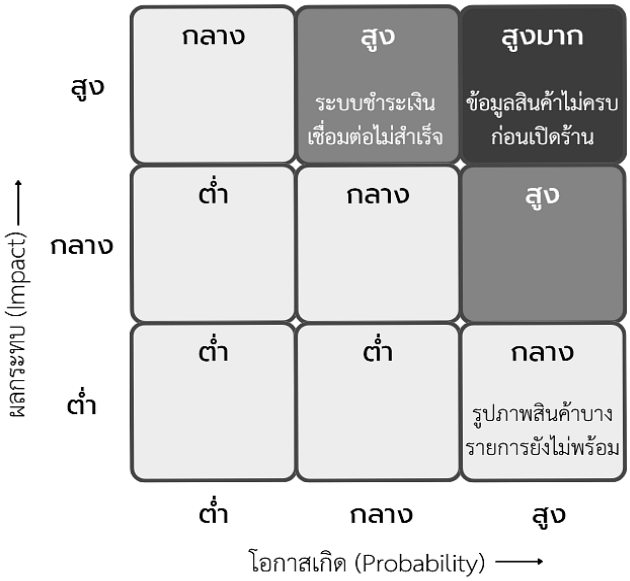
ตารางที่ 9.4 เมทริกซ์โอกาส-ผลกระทบแบบง่ายสำหรับ SMEs

ระดับผลกระทบ / โอกาสเกิด	ต่ำ	กลาง	สูง
ผลกระทบสูง	กลาง	สูง	สูงมาก
ผลกระทบกลาง	ต่ำ	กลาง	สูง
ผลกระทบต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	กลาง
แนวทางอ่านผล	เฝ้าระวังหรือยอมรับ	ติดตามและวางแผนเมื่อจำเป็น	ต้องมีเจ้าของความเสี่ยงและแผนตอบสนองชัดเจน

ตัวอย่างเช่น โครงการเปิดร้านค้าออนไลน์มีความเสี่ยงว่า “ข้อมูลสินค้าอาจไม่ครบก่อนวันเปิดตัว” หากธุรกิจมีสินค้าหลายร้อยรายการและยังไม่มีผู้รับผิดชอบตรวจข้อมูลชัดเจน ความน่าจะเป็นอาจอยู่ในระดับสูง และผลกระทบก็สูง เพราะหากข้อมูลไม่ครบ ลูกค้าอาจสั่งซื้อไม่ได้หรือเข้าใจผิด ความเสี่ยงนี้จึงควรจัดเป็นระดับสูงมาก

ในทางกลับกัน ความเสี่ยงว่า “รูปภาพสินค้าบางรายการยังไม่พร้อม” อาจมีโอกาสเกิดสูง แต่ผลกระทบอาจต่ำ หากไม่กระทบการใช้งานหลักหรือข้อมูลสำคัญของลูกค้า ความเสี่ยงนี้อาจจัดเป็นระดับกลาง และติดตามไว้ในงานคุณภาพหรือการตลาดต่อไป ตำแหน่งของความเสี่ยงตัวอย่างเหล่านี้บนเมทริกซ์แสดงในภาพที่ 9.3

การประเมินความเสี่ยงไม่ควรทำเพียงครั้งเดียวตอนต้นโครงการ เพราะระดับความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงได้ตามเวลา เช่น ความเสี่ยงเรื่องระบบชำระเงินอาจอยู่ในระดับสูงก่อนทดสอบ แต่หลังทดสอบผ่านแล้วระดับความเสี่ยงจะลดลง ส่วนความเสี่ยงเรื่องทีมจัดส่งไม่พร้อมอาจยังไม่สำคัญในช่วงพัฒนาเว็บไซต์ แต่จะสำคัญมากขึ้นเมื่อใกล้วันเปิดตัว



ภาพที่ 9.3 เมทริกซ์โอกาส-ผลกระทบสำหรับโครงการ SMEs

9.5 การวางแผนตอบสนอง

หลังจากประเมินและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว ทีมต้องกำหนดว่าจะตอบสนองต่อความเสี่ยงแต่ละรายการอย่างไร การวางแผนตอบสนองความเสี่ยงมีเป้าหมายเพื่อเปลี่ยน “ความกังวล” ให้เป็น “การกระทำ” ที่ชัดเจน

สำหรับความเสี่ยงด้านลบหรือภัยคุกคาม แนวทางตอบสนองหลักมี 4 แบบ ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid) การลดความเสี่ยง (Mitigate) การโอนความเสี่ยง (Transfer) และการยอมรับความเสี่ยง (Accept) (PMI, 2023)

การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง คือการปรับแผนเพื่อไม่ให้ต้องเผชิญความเสี่ยงนั้น เช่น หากระบบใหม่ยังทดสอบไม่ผ่าน ทีมอาจเลื่อนการเปิดใช้งานเต็มรูปแบบ หรือเปิดใช้งานเฉพาะฟังก์ชันที่พร้อมก่อน

การลดความเสี่ยง คือการลดโอกาสเกิดหรือลดผลกระทบ เช่น หากมีความเสี่ยงว่าข้อมูลสินค้าไม่ครบ ทีมอาจเพิ่ม Checklist ตรวจข้อมูล แบ่งรอบตรวจ และให้คนที่สองตรวจทานก่อนเปิดระบบ

การโอนความเสี่ยง คือการย้ายผลกระทบบางส่วนไปให้บุคคลหรือหน่วยงานอื่น เช่น ทำสัญญากับผู้รับจ้างให้มีเงื่อนไขรับผิดชอบกรณีส่งงานล่าช้า ซื้อประกันงานอีเวนต์ หรือใช้ผู้ให้บริการระบบที่มีข้อตกลงการรับประกันบริการ

การยอมรับความเสี่ยง คือการยอมรับว่าความเสี่ยงนั้นอาจเกิดขึ้น แต่ไม่คุ้มค่าที่จะใช้ทรัพยากรป้องกันล่วงหน้า อาจยอมรับแบบเฝ้าระวัง หรือยอมรับพร้อมเตรียมแผนสำรองหากเกิดขึ้นจริง Pinto (2019) ใช้ชุดคำที่ต่างออกไปเล็กน้อยในการจำแนกแนวทางตอบสนอง คือ การยอมรับ การลดผลกระทบ การแบ่งรับ และการโอน จุดที่ควรสังเกตคือเขาแยกการแบ่งรับออกจากการโอนอย่างชัดเจน การโอนคือการผลักผลกระทบไปให้อีกฝ่ายรับแทน เช่น การทำประกันหรือการระบุค่าปรับไว้ในสัญญา ส่วนการแบ่งรับคือการหาผู้ร่วมลงทุนหรือพันธมิตรมารับความเสี่ยงร่วมกัน โดยฝ่ายนั้นได้รับส่วนแบ่งผลตอบแทนด้วยหากโครงการสำเร็จ ความต่างนี้มีความหมายในทางปฏิบัติสำหรับ SMEs เพราะการโอนความเสี่ยงไปให้ผู้รับจ้างรายเล็กที่ไม่มีกำลังรับจริง มักจบลงด้วยการที่ผู้รับจ้างทิ้งงาน ซึ่งเท่ากับความเสี่ยงย้อนกลับมาที่กิจการทั้งหมด ในกรณีเช่นนี้การแบ่งรับผลตอบแทนร่วมกันอาจได้ผลกว่าการเขียนค่าปรับให้สูงขึ้น

นอกจากนี้ ความเสี่ยงบางรายการอยู่นอกอำนาจตัดสินใจของผู้จัดการโครงการหรือทีมงาน เช่น ความเสี่ยงที่ต้องใช้เงินลงทุนเพิ่ม หรือกระทบธุรกิจส่วนอื่นนอกโครงการ กรณีเช่นนี้ควรยกระดับความเสี่ยง (Escalate) ให้เจ้าของกิจการหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจรับทราบและเป็นผู้ตัดสินใจโดยตรง (PMI, 2021)

ในทางกลับกัน หากความเสี่ยงเป็นด้านบวกหรือโอกาส ทีมสามารถใช้แนวทางตอบสนองคู่ขนานกัน 4 แบบ ได้แก่ การใช้ประโยชน์ (Exploit) คือการทำให้โอกาสนั้นเกิดขึ้นแน่นอน เช่น เร่งปิดดีลพันธมิตรที่เสนอช่องทางขายใหม่ การขยายผล (Enhance) คือการเพิ่มโอกาสเกิดหรือขยาย

ผลดี เช่น รวมคำสั่งซื้อหลายงวดเพื่อให้ได้ส่วนลดตามปริมาณจากซัพพลายเออร์ การแบ่งปัน (Share) คือการร่วมมือกับพันธมิตรเพื่อให้ได้ประโยชน์ร่วมกัน เช่น จัดแคมเปญเปิดตัวร่วมกับร้านค้าข้างเคียง และการยอมรับ (Accept) คือการเปิดรับโอกาสโดยไม่ลงทุนเพิ่มเป็นพิเศษ (Hillson, 2016; PMI, 2021) สำหรับ SMEs การมองเห็นโอกาสควบคู่กับภัยคุกคามช่วยให้โครงการไม่เพียงป้องกันความเสียหาย แต่ยังสร้างมูลค่าเพิ่มจากความไม่แน่นอนได้ด้วย

นอกจากแผนตอบสนองล่วงหน้าแล้ว ความเสี่ยงบางรายการควรมีแผนสำรอง (Contingency Plan) ซึ่งเป็นแผนที่จะใช้เมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้นจริง เช่น หากระบบชำระเงินออนไลน์ยังไม่พร้อมก่อนวันเปิดตัว จะเปิดรับโอนเงินผ่านบัญชีและยืนยันคำสั่งซื้อโดยแอดมินชั่วคราว หากฝนตกหนักในวันจัดงานกลางแจ้ง จะย้ายกิจกรรมบางส่วนไปพื้นที่ในร่ม หากผู้รับจ้างส่งงานล่าช้าเกิน 5 วัน จะใช้ผู้รับจ้างสำรองบางส่วน ทั้งนี้ งบประมาณสำหรับดำเนินแผนสำรองควรถูกกันไว้ล่วงหน้าเป็นทุนสำรองส่วนเผื่อเหตุการณ์ (Contingency Reserve) ตามแนวทางการจัดทำงบประมาณโครงการที่กล่าวถึงในบทที่ 5

แผนสำรองที่ดีควรมี Trigger หรือสัญญาณที่บอกว่าเมื่อใดต้องเริ่มใช้แผนสำรอง เช่น “หากระบบยังทดสอบไม่ผ่านภายใน 3 วันก่อนเปิดใช้งาน” หรือ “หากอุปกรณ์ยังไม่ส่งมอบภายในวันที่ 10” การมี Trigger ช่วยลดความลังเลในการตัดสินใจ เพราะทีมรู้ล่วงหน้าว่าเงื่อนไขใดจะทำให้ต้องเปลี่ยนไปใช้แผนสำรอง คำถามช่วยตัดสินใจก่อนเลือกแนวทางตอบสนองสรุปไว้ในกล่องที่ 9.2

กล่องที่ 9.2 คำถามก่อนเลือกแนวทางตอบสนองความเสี่ยง

1. ความเสี่ยงนี้กระทบเป้าหมายหลักของโครงการมากน้อยเพียงใด
2. สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงนี้ได้หรือไม่
3. สามารถลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบได้ด้วยวิธีใด
4. มีผู้รับจ้างหรือพันธมิตรที่ช่วยรับความเสี่ยงบางส่วนได้หรือไม่
5. หากยอมรับความเสี่ยงนี้ ต้องมีแผนสำรองหรือไม่
6. ต้นทุนของการป้องกันสูงกว่าความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นหรือไม่
7. ใครเป็นเจ้าของความเสี่ยง และต้องติดตามเมื่อใด

การตอบสนองต่อความเสี่ยงในภาวะวิกฤตไม่ได้หมายความว่าธุรกิจควรหยุดลงทุนทั้งหมดหรือเร่งลงทุนเพื่อชิงความได้เปรียบเสมอไป การลงทุนในช่วงที่สภาพแวดล้อมมีความไม่แน่นอนอาจ

สร้างผลดีในระยะสั้น แต่ก่อภาระต่อกระแสเงินสดหรือมูลค่าธุรกิจในระยะยาว ผู้บริหารโครงการจึงต้องประเมินผลตอบแทน ความเสี่ยง สภาพคล่อง และคุณภาพของกระบวนการตัดสินใจควบคู่กัน

Kawewong และคณะ (2025) ซึ่งศึกษาบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ไทย ไม่ใช่ SMEs พบว่า การลงทุนในสินทรัพย์ทุนช่วงโควิด-19 ช่วยบรรเทาผลกระทบด้านกำไรระยะสั้น แต่กลับเพิ่มผลกระทบเชิงลบต่อมูลค่ากิจการในระยะยาว อย่างไรก็ตาม บริษัทที่มีแนวปฏิบัติด้านธรรมาภิบาลที่ดีสามารถบริหารการลงทุนให้เกิดผลเชิงบวกต่อมูลค่ากิจการได้มากกว่า ข้อค้นพบนี้สะท้อนว่า ความเสี่ยงจากการลงทุนไม่ได้อยู่ที่จำนวนเงินเพียงอย่างเดียว แต่อยู่ที่กระบวนการคัดเลือก อนุมัติ ติดตาม และทบทวนการลงทุนด้วย สำหรับ SMEs จึงควรแบ่งการลงทุนเป็นระยะ กำหนด Milestone หรือ Decision Gate และมีเกณฑ์ชัดเจนสำหรับการเดินหน้า ปรับขนาด หรือยุติโครงการ ดังจะเห็นได้จากการกำหนดเจ้าของความเสี่ยงและแผนตอบสนองอย่างชัดเจนในตัวอย่างทะเบียนความเสี่ยงในตารางที่ 9.5

หลักฐานจากธุรกิจรับเหมาก่อสร้างโครงการขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยแสดงให้เห็นว่า การรับมือภาวะวิกฤตมิได้อาศัยการลดต้นทุนเพียงมาตรการเดียว แต่ต้องดำเนินการหลายด้านควบคู่กัน ได้แก่ การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ การปรับกระบวนการจัดการภายใน การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง การใช้เทคโนโลยีเพิ่มประสิทธิภาพ การจัดหาแหล่งเงินทุนเพื่อรักษาสภาพคล่อง และการพัฒนาทักษะของแรงงาน (ธนะพัฒน์ วิริต และภัครดา เกิดประทุม, 2567)

ข้อสังเกตนี้สอดคล้องกับภาพรวมของวรรณกรรม Eggers (2020) ทบทวนงานวิจัย 69 ชิ้นที่ศึกษา SMEs ในภาวะวิกฤตต่าง ๆ และสรุปว่าประเด็นที่ SMEs ต้องจัดการมีสามด้านเชื่อมโยงกัน คือ ด้านการเงิน ด้านกลยุทธ์ และด้านสภาพแวดล้อมเชิงสถาบัน โดยชี้ให้เห็นปัญหาไก่กับไข่ระหว่างกลยุทธ์กับแหล่งเงินทุน กล่าวคือธุรกิจต้องมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนจึงจะได้รับเงินทุน แต่ก็ต้องมีเงินทุนจึงจะดำเนินกลยุทธ์ได้ สำหรับแผนตอบสนองความเสี่ยงของโครงการ ข้อสรุปนี้เตือนว่ามาตรการที่ดูสมเหตุสมผลบนกระดาษอาจใช้ไม่ได้จริงหากไม่มีเงินทุนรองรับ จึงควรประเมินความเป็นไปได้ด้านการเงินของทุกมาตรการไปพร้อมกับการเลือกแนวทางตอบสนอง

สำหรับผู้จัดการโครงการ SMEs แนวทางดังกล่าวสะท้อนว่าแผนตอบสนองความเสี่ยงควรครอบคลุมทั้งมิติภายในและภายนอกองค์การ ไม่ควรจำกัดอยู่เฉพาะการป้องกันความล่าช้าหรือต้นทุนบานปลาย แต่ต้องเตรียมเครือข่ายผู้รับเหมาและซัพพลายเออร์สำรอง แหล่งเงินทุนฉุกเฉิน ระบบข้อมูลที่ช่วยตัดสินใจ และแผนพัฒนาทักษะของทีมงานด้วย ซึ่งสอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงหลักที่ SMEs ไทยมักเผชิญตามที่สรุปไว้ในตารางที่ 9.2

9.6 การติดตาม สื่อสาร และเรียนรู้

การบริหารความเสี่ยงไม่ได้จบเมื่อจัดทำ Risk Register เสร็จ เพราะความเสี่ยงของโครงการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ความเสี่ยงบางรายการอาจลดลงเมื่อผ่านกิจกรรมสำคัญ ความเสี่ยงบางรายการอาจเพิ่มขึ้นเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยน และความเสี่ยงใหม่อาจเกิดขึ้นระหว่างดำเนินโครงการ

การติดตามความเสี่ยง (Risk Monitoring) คือการตรวจสอบว่า ความเสี่ยงที่บันทึกไว้ยังคงมีอยู่หรือไม่ ระดับความเสี่ยงเปลี่ยนไปหรือไม่ แผนตอบสนองที่วางไว้ได้ดำเนินการแล้วหรือยัง และมีสัญญาณเตือนใดที่บอกว่าความเสี่ยงกำลังจะเกิดขึ้นจริง

เครื่องมือหลักในขั้นตอนนี้คือทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register) ซึ่งควรบันทึกข้อมูลสำคัญของความเสี่ยง เช่น รหัสความเสี่ยง รายการความเสี่ยง สาเหตุ ผลกระทบ โอกาสเกิด ระดับผลกระทบ ระดับความเสี่ยง เจ้าของความเสี่ยง แผนตอบสนอง และสถานะของความเสี่ยง (PMI, 2019d) ตัวอย่าง Risk Register ของโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์แสดงดังตารางที่ 9.5

ตารางที่ 9.5 ตัวอย่าง Risk Register สำหรับโครงการ SMEs

รหัส	ความเสี่ยง	P/I/ระดับ	เจ้าของ	แผนตอบสนอง	สถานะ
R1	ข้อมูลสินค้าไม่ครบก่อนเปิดร้านออนไลน์	สูง / สูง / สูงมาก	ทีมการตลาด	ทำ Checklist และแบ่งรอบตรวจข้อมูล	เปิด
R2	ระบบชำระเงินเชื่อมต่อไม่สำเร็จ	กลาง / สูง / สูง	ผู้พัฒนาเว็บไซต์	ทดสอบล่วงหน้าและเตรียมช่องทางโอนเงินสำรอง	เปิด
R3	ทีมแพ็กสินค้าไม่พร้อมรับออร์เดอร์จำนวนมาก	กลาง / สูง / สูง	หัวหน้าคลังสินค้า	ทดลองแพ็กออร์เดอร์จำลองและจัดตารางคนเสริม	เปิด
R4	แคมเปญเปิดตัวสื่อสารราคาไม่ตรงกับระบบ	กลาง / กลาง / กลาง	ทีมการตลาด	ตรวจราคาในระบบและสื่อก่อนเผยแพร่	เปิด

รหัส	ความเสี่ยง	P/I/ระดับ	เจ้าของ	แผนตอบสนอง	สถานะ
R5	รูปภาพสินค้าบางรายการยังไม่พร้อม	สูง / ต่ำ / กลาง	ทีมคอนเทนต์	ใช้ภาพมาตรฐานชั่วคราวและถ่ายเพิ่มภายหลัง	ติดตาม

Risk Register ควรถูกนำเข้าไปอยู่ในวาระการประชุมโครงการ ไม่จำเป็นต้องประชุมแยกเฉพาะเรื่องความเสี่ยงทุกครั้ง

ในบริบท SMEs ไทย การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพควรพิจารณาความสมดุลระหว่างต้นทุนของมาตรการป้องกันกับประโยชน์ที่กิจการคาดว่าจะได้รับ พร้อมทั้งทบทวนและพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากแนวปฏิบัติดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการแข่งขันทั้งด้านต้นทุน เวลา คุณค่าที่ส่งมอบแก่ลูกค้า และนวัตกรรม (ทิพยนาสา และคณะ, 2552)

การเลือกวิธีตอบสนองความเสี่ยงของโครงการจึงไม่ควรพิจารณาเพียงว่ามาตรการใดลดความเสี่ยงได้มากที่สุด แต่ต้องประเมินด้วยว่าต้นทุนของมาตรการเหมาะสมกับระดับความเสียหายหรือไม่ และควรกำหนดรอบทบทวน Risk Register เพื่อปรับมาตรการตามข้อมูลใหม่ มิใช่จัดทำเอกสารความเสี่ยงเพียงครั้งเดียวในช่วงเริ่มต้นโครงการ คำถามที่ช่วยให้การทบทวนความเสี่ยงในการประชุมโครงการเป็นระบบสรุปไว้ในกล่องที่ 9.3

กล่องที่ 9.3 คำถามสำหรับทบทวนความเสี่ยงในการประชุมโครงการ

1. ความเสี่ยงระดับสูงรายการใดยังเปิดอยู่
2. มีความเสี่ยงใดที่โอกาสเกิดหรือผลกระทบเพิ่มขึ้นหรือไม่
3. มีความเสี่ยงใดลดลงหรือปิดได้แล้วหรือไม่
4. แผนตอบสนองที่ตกลงไว้ได้ดำเนินการแล้วหรือยัง
5. มีสัญญาณเตือนว่าความเสี่ยงกำลังจะเกิดขึ้นจริงหรือไม่
6. มีความเสี่ยงใหม่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงโครงการหรือไม่
7. ความเสี่ยงใดต้องยกระดับให้เจ้าของกิจการตัดสินใจ

การสื่อสารความเสี่ยงมีความสำคัญมากใน SMEs เพราะหลายครั้งพนักงานหน้างานเห็นความเสี่ยงก่อนผู้บริหาร แต่ไม่กล้าพูดหรือไม่รู้ว่าจะรายงานอย่างไร วัฒนธรรมที่ดีควรทำให้การพูดถึงความเสี่ยงไม่ใช่การตำหนิ แต่เป็นการช่วยให้โครงการเห็นปัญหาล่วงหน้า

เมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้นจริง ความเสี่ยงนั้นควรถูกเปลี่ยนสถานะเป็น Issue และบันทึกใน Issue Log เพื่อให้มีการจัดการอย่างเป็นระบบตามแนวทางการติดตามและควบคุมโครงการในบทที่ 7 เช่น หากความเสี่ยงเดิมคือ “ซัพพลายเออร์อาจส่งอุปกรณ์ล่าช้า” และต่อมาซัพพลายเออร์แจ้งว่าจะส่งล่าช้าจริง ความเสี่ยงนี้ไม่ควรค้างอยู่ใน Risk Register แบบเดิม แต่ควรถูกส่งต่อเป็น Issue พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบ แนวทางแก้ไข และวันที่ติดตาม ความเชื่อมโยงของเครื่องมือทั้งสามปรากฏอยู่แล้วในภาพที่ 9.1 กล่าวคือ Risk Register ใช้ติดตามเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น หากความเสี่ยงเกิดขึ้นจริงจะถูกส่งต่อเป็น Issue Log และหากการแก้ไข Issue ต้องเปลี่ยนขอบเขต เวลา หรืองบประมาณจะนำไปสู่ Change Request Log สิ่งที่ SMEs มักละเลยคือการทบทวนข้อมูลทั้งสามพร้อมกัน ทีมจึงควรกำหนดให้การประชุมโครงการแต่ละครั้งเปิดดูทั้งสามทะเบียนต่อเนื่องกัน เพื่อให้เห็นว่าความเสี่ยงใดกลายเป็นปัญหาแล้ว และปัญหาใดกำลังนำไปสู่คำขอเปลี่ยนแปลง

การเรียนรู้จากความเสี่ยงควรเกิดขึ้นทั้งระหว่างโครงการและหลังจบโครงการ ระหว่างโครงการ ทีมควรถามว่า ความเสี่ยงใดเกิดขึ้นจริง แผนตอบสนองได้ผลหรือไม่ และต้องปรับแผนอะไรบ้าง หลังจบโครงการ ทีมควรสรุปบทเรียนว่า ความเสี่ยงใดระบุได้ถูกต้อง ความเสี่ยงใดมองข้าม และโครงการถัดไปควรเตรียมการอย่างไร ซึ่งจะเชื่อมโยงกับการถอดบทเรียนเมื่อปิดโครงการในบทที่ 13 Kerzner (2019) เสนอมุมมองที่ต่างออกไปสำหรับโครงการที่มีความไม่แน่นอนสูงว่า ความเสี่ยงบางส่วนไม่ควรถูกกำจัด เพราะสิ่งที่เรียกว่าความเสี่ยงในโครงการประเภทนี้แท้จริงคือคำถามที่ยังไม่มีคำตอบ สิ่งที่ควรจัดการจึงไม่ใช่การป้องกันไม่ให้เกิด แต่คือการทำให้รู้คำตอบเร็วที่สุดด้วยต้นทุนต่ำที่สุด เขาจึงเสนอให้ออกแบบการทดลองเล็ก ๆ เพื่อทดสอบข้อสมมติที่เสี่ยงที่สุดก่อน แทนที่จะลงทุนเต็มรูปแบบแล้วค่อยพบปัญหา สำหรับ SMEs แนวคิดนี้ใช้ได้ทันทีโดยไม่ต้องมีงบวิจัย เช่น การทดลองขายสินค้าใหม่กับลูกค้ากลุ่มเล็กก่อนสั่งผลิตทั้งล็อต ซึ่งเปลี่ยนความเสี่ยงเรื่องสินค้าค้างสต็อกให้กลายเป็นข้อมูลที่ได้มาด้วยต้นทุนหลักพันแทนหลักแสน การทดลองขนาดเล็กเช่นนี้ยังทำหน้าที่ตามหลักการการเรียนรู้สะสมข้ามโครงการด้วย เพราะสิ่งที่เหลือไว้ให้กิจการไม่ได้มีเพียงคำตอบของครั้งนี้ แต่รวมถึงวิธีตั้งคำถามและวิธีทดสอบที่นำไปใช้กับความไม่แน่นอนเรื่องอื่นได้อีก

9.7 ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยในการบริหารความเสี่ยงโครงการ

การบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องที่ SMEs เห็นด้วยในหลักการแต่ทำได้ยากในทางปฏิบัติ ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยจึงไม่ได้เกิดจากการไม่รู้ว่าควรทำอะไร แต่เกิดจากการทำไม่ครบขั้นตอนหรือทำแล้วไม่ต่อเนื่อง

การมองว่าความเสี่ยงเป็นเรื่องที่พูดกันในที่ประชุมโดยไม่ต้องบันทึกเป็นข้อผิดพลาดที่พบบ่อยที่สุด ทีมอาจคุยกันว่ามีเรื่องน่ากังวลอยู่ แต่เมื่อไม่มีใครจดไว้ ไม่มีเจ้าของ และไม่มีวันติดตาม ความเสี่ยงนั้นจะหายไปจากความสนใจจนกระทั่งเกิดขึ้นจริง

การเขียนความเสี่ยงกว้างเกินไปทำให้วางแผนตอบสนองไม่ได้ ข้อความอย่าง “ผู้รับจ้างมีปัญหา” หรือ “ระบบไม่พร้อม” ไม่ได้บอกว่าเหตุการณ์ใดจะเกิด สาเหตุคืออะไร และผลกระทบจะตกที่ใด ความเสี่ยงที่เขียนดีควรระบุทั้งสามส่วนนี้ในประโยคเดียว

การจัดการทุกความเสี่ยงด้วยน้ำหนักเท่ากันทำให้ทรัพยากรที่มีจำกัดกระจายจนไม่พอกับเรื่องสำคัญ SMEs ที่พยายามป้องกันทุกเรื่องมักลงแรงกับความเสี่ยงระดับต่ำจนไม่เหลือเวลาให้ความเสี่ยงระดับสูง การจัดลำดับความสำคัญจึงไม่ใช่ขั้นตอนเสริม แต่เป็นเงื่อนไขที่ทำให้แผนตอบสนองเป็นไปได้จริง

การกำหนดมาตรการที่มีต้นทุนสูงกว่าความเสียหายที่ป้องกันได้เป็นข้อผิดพลาดที่มองเห็นยาก เพราะดูเหมือนเป็นการทำงานอย่างรอบคอบ การประเมินควรเทียบต้นทุนของมาตรการกับผลคูณของโอกาสเกิดและมูลค่าความเสียหาย ไม่ใช่เลือกมาตรการที่ลดความเสี่ยงได้มากที่สุดเสมอไป

การไม่กำหนดเจ้าของความเสี่ยงทำให้แผนตอบสนองไม่ถูกลงมือทำ ใน SMEs ที่ทุกคนช่วยกันทำงาน ความเสี่ยงที่เป็นของทุกคนมักกลายเป็นของไม่มีใคร เจ้าของความเสี่ยงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้แก้ไขด้วยตนเอง แต่ต้องเป็นผู้ที่ติดตามและรายงานสถานะ

การไม่กำหนดสัญญาณเตือนทำให้ทีมลังเลว่าจะเริ่มใช้แผนสำรองเมื่อใด แผนสำรองที่ไม่มีเงื่อนไขกำกับมักถูกใช้ช้าเกินไป เพราะทุกคนรอดูว่าสถานการณ์จะดีขึ้นเองหรือไม่

การทบทวนความเสี่ยงเพียงครั้งเดียวตอนเริ่มโครงการทำให้ทะเบียนความเสี่ยงล้าสมัยอย่างรวดเร็ว ความเสี่ยงบางรายการหมดไปเมื่อผ่านกิจกรรมสำคัญ บางรายการรุนแรงขึ้น และความเสี่ยงใหม่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงที่อนุมัติระหว่างทาง

การปิดโครงการโดยไม่สรุปบทเรียนด้านความเสี่ยงทำให้กิจการเผชิญความเสี่ยงเดิมซ้ำในโครงการถัดไป ทั้งที่เป็นเรื่องที่เคยแก้ไขไปแล้วครั้งหนึ่ง การเก็บบทเรียนไม่จำเป็นต้องเป็นเอกสารยาว เพียงบันทึกว่าความเสี่ยงใดเกิดขึ้นจริง แผนใดได้ผล และแผนใดไม่ได้ผล ก็เพียงพอ

ข้อผิดพลาดทั้งหมดนี้มีลักษณะร่วมกันคือทำให้การบริหารความเสี่ยงกลายเป็นกิจกรรมที่ทำครั้งเดียว แทนที่จะเป็นวงจรต่อเนื่องตามภาพที่ 9.2 สำหรับ SMEs ทางแก้ไม่ใช่การเพิ่มเอกสารหรือเพิ่มความถี่ของการประชุม แต่คือการทำให้การทบทวนความเสี่ยงเป็นวาระประจำที่ใช้เวลาสั้นแต่ไม่ถูกข้าม

9.8 สรุปท้ายบท

บทนี้อธิบายการบริหารความเสี่ยงโครงการสำหรับ SMEs โดยเน้นว่า ความเสี่ยงไม่ใช่ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว แต่เป็นเหตุการณ์หรือเงื่อนไขที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และหากเกิดขึ้นจะส่งผลต่อเป้าหมายของโครงการ ทั้งด้านขอบเขต เวลา ต้นทุน คุณภาพ ลูกค้า กระแสเงินสด หรือการดำเนินงานของธุรกิจ (PMI, 2021)

การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญต่อ SMEs เป็นพิเศษ เพราะธุรกิจขนาดเล็กมักมีทรัพยากรสำรองจำกัด พนักงานคนหนึ่งทำหลายหน้าที่ พึ่งพาผู้รับจ้างหรือซัพพลายเออร์บางราย และมีเงินสดหมุนเวียนไม่มาก หากเกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิดเพียงเรื่องเดียว อาจกระทบทั้งโครงการและงานประจำของธุรกิจพร้อมกัน

บทนี้เริ่มจากการแยกความแตกต่างระหว่าง Risk, Issue และ Change โดย Risk คือสิ่งที่อาจเกิดขึ้น Issue คือปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว และ Change คือการเปลี่ยนแปลงที่กระทบขอบเขต เวลา ต้นทุน หรือวิธีดำเนินงาน การแยกสามเรื่องนี้ให้ชัดช่วยให้ทีมใช้เครื่องมือที่ถูกต้อง เช่น Risk Register, Issue Log และ Change Request Log

กระบวนการบริหารความเสี่ยงสำหรับ SMEs ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดลำดับความสำคัญ การวางแผนตอบสนอง และการติดตามสื่อสาร และเรียนรู้ กระบวนการนี้ควรทำอย่างเรียบง่ายและต่อเนื่อง ไม่ใช่ทำเพียงครั้งเดียวตอนเริ่มโครงการ

การระบุความเสี่ยงควรดึงข้อมูลจากแผนโครงการ เช่น WBS, Schedule, Budget, Quality Plan และ Stakeholder List รวมถึงประสบการณ์ของคนหน้างาน (Kerzner, 2022) ความเสี่ยงควรถูกเขียนให้ชัดว่าเหตุการณ์ใดอาจเกิดขึ้น และหากเกิดขึ้นจะกระทบอะไร เช่น “ผู้รับจ้างอาจส่งงานล่าช้า ทำให้เริ่มงานก่อสร้างภายในไม่ทันตามแผน”

การประเมินความเสี่ยงควรพิจารณาความน่าจะเป็นและผลกระทบ โดย SMEs สามารถใช้ระดับต่ำ กลาง สูง และ Risk Matrix แบบง่ายเพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Larson & Gray, 2021)

ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดสูงและผลกระทบสูงควรได้รับการจัดการก่อน ส่วนความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่ำอาจเพียงติดตามไว้

การวางแผนตอบสนองความเสี่ยงด้านภัยคุกคามมีแนวทางหลัก ได้แก่ หลีกเลี่ยง ลดความเสี่ยง โอนความเสี่ยง หรือยอมรับความเสี่ยง ส่วนความเสี่ยงด้านโอกาสใช้แนวทางใช้ประโยชน์ ขยายผล แบ่งปัน หรือยอมรับ (Hillson, 2016; PMI, 2023) สำหรับความเสี่ยงสำคัญ ควรมีแผนสำรองและ Trigger ที่ชัดเจนว่าเมื่อใดต้องใช้แผนนั้น เช่น หากระบบชำระเงินยังทดสอบไม่ผ่านภายใน 3 วันก่อนเปิดร้านออนไลน์ จะใช้ช่องทางโอนเงินสำรองชั่วคราว

Risk Register เป็นเครื่องมือหลักในการบันทึกและติดตามความเสี่ยง โดยควรระบุรายการความเสี่ยง สาเหตุ ผลกระทบ โอกาสเกิด ระดับผลกระทบ ระดับความเสี่ยง เจ้าของความเสี่ยง แผนตอบสนอง และสถานะของความเสี่ยง สำหรับ SMEs Risk Register ควรสั้น ใช้ง่าย และอัปเดตต่อเนื่อง

โดยสรุป การบริหารความเสี่ยงช่วยให้ SMEs ไม่ต้องรอให้ปัญหาเกิดขึ้นแล้วจึงค่อยแก้ แต่สามารถมองเห็นความไม่แน่นอนที่สำคัญ เตรียมแผนรับมือ และตัดสินใจได้เร็วขึ้น แม้การบริหารความเสี่ยงไม่สามารถทำให้โครงการปลอดภัยจากปัญหาทั้งหมด แต่ช่วยให้โครงการมีความยืดหยุ่นและมีโอกาสสำเร็จสูงขึ้นภายใต้ข้อจำกัดของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง

เมื่อพิจารณาด้วยกรอบในหัวข้อ 1.13 ทะเบียนความเสี่ยงของ SMEs ต่างจากขององค์การใหญ่ที่ความยาวและความถี่ในการทบทวน ทะเบียนที่มีความเสี่ยงห้าถึงเจ็ดรายการซึ่งทีมทบทวนทุกสัปดาห์ ให้ผลดีกว่าทะเบียนสามสิบรายการที่ไม่มีใครเปิดอีกเลยหลังทำเสร็จ นี่คือหลักการความเป็นทางการที่พอเหมาะในรูปของการบริหารความเสี่ยง ประเด็นที่สองคือความเสี่ยงที่ควรอยู่บนสุดของทะเบียน SMEs มักเป็นความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ไม่ใช่ความเสี่ยงด้านเทคนิค ซึ่งเป็นผลโดยตรงจากหลักการกระแสเงินสดเป็นข้อจำกัดผูกมัด

9.9 กรณีศึกษา

กรณี: โครงการเปิดสาขาสำหรับผู้ป่วยต่างชาติของคลินิกทันตกรรมขนาดกลาง

คลินิกทันตกรรมเอกชนแห่งหนึ่งในภาคเหนือมี 2 สาขา มีบุคลากร 65 คน รวมทันตแพทย์ประจำและทันตแพทย์ที่ทำงานไม่เต็มเวลา 14 คน และมีรายได้ประมาณ 95 ล้านบาทต่อปี จึงจัดเป็นวิสาหกิจขนาดกลางในกลุ่มกิจการให้บริการตามเกณฑ์ในตารางที่ 1.1 กรรมการผู้จัดการซึ่งเป็นทันตแพทย์ผู้ก่อตั้งเห็นโอกาสจากการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ จึงเริ่มโครงการเปิดสาขาที่สามสำหรับผู้ป่วย

ต่างชาติโดยเฉพาะ พร้อมห้องปฏิบัติการทันตกรรมภายในสาขา และเครื่องเอกซเรย์คอมพิวเตอร์สามมิติสำหรับงานทันตกรรม (Cone Beam Computed Tomography: CBCT) มูลค่าโครงการ 18 ล้านบาท ได้แก่ ค่าปรับปรุงอาคาร 6.5 ล้านบาท ค่าเครื่องมือและอุปกรณ์ 8.5 ล้านบาท ซึ่งรวมเครื่อง CBCT นำเข้าที่ตั้งราคาเป็นเงินยูโร ค่าระบบสารสนเทศและระบบนัดหมายหลายภาษา 1 ล้านบาท ค่าการตลาดก่อนเปิดและค่าเตรียมความร่วมมือกับบริษัทนำเที่ยวเชิงการแพทย์ (Medical Tourism Facilitator) 1.2 ล้านบาท และเงินทุนหมุนเวียนช่วง 3 เดือนแรก 800,000 บาท แหล่งเงินมาจากเงินกู้ธนาคาร 12 ล้านบาท และเงินทุนของคลินิก 6 ล้านบาท แผนคือเปิดสาขาภายใน 9 เดือน และให้ผู้ป่วยต่างชาติคิดเป็นร้อยละ 30 ของรายได้สาขาภายในเดือนที่ 6 หลังเปิด

ในการประชุมระบุความเสี่ยงครั้งแรก ผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่เป็นทันตแพทย์และผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ทะเบียนความเสี่ยงฉบับแรกจึงมีแต่เรื่องที่ทีมคุ้นเคย เช่น ผู้รับเหมาปรับปรุงอาคารล่าช้า อุปกรณ์ส่งมอบไม่ทัน และใบอนุญาตประกอบกิจการสถานพยาบาลอาจล่าช้า ความเสี่ยงที่ได้ระดับสูงสุดคือผู้รับเหมาล่าช้า ก่อนลงนามสัญญากู้ ผู้จัดการฝ่ายการเงินขอให้ทบทวนทะเบียนอีกครั้ง โดยตั้งคำถามจากกล่องที่ 9.1 เพิ่มว่า "อะไรทำให้คลินิกเงินขาดมือได้ แม้สาขาจะเปิดได้ตรงเวลา" การทบทวนครั้งนี้ทำให้ทะเบียนเปลี่ยนไปอย่างมาก ดังตารางที่ 9.6

ตารางที่ 9.6 ทะเบียนความเสี่ยงของโครงการเปิดสาขาสำหรับผู้ป่วยต่างชาติ ฉบับแรกเทียบกับฉบับทบทวน

รหัส	ความเสี่ยง / โอกาส	ฉบับแรก P / I / ระดับ	ฉบับทบทวน P / I / ระดับ	แนวทางตอบสนอง	เจ้าของ
R1	ผู้ป่วยต่างชาติเพิ่มขึ้นช้ากว่าแผน จนเงินสดไม่พอในปีแรก	กลาง / กลาง / กลาง	สูง / สูง / สูงมาก	ลด: เจรจาปลอดชำระเงินต้น 6 เดือนก่อนลงนามสัญญากู้ พร้อมแผนสำรองที่มีสัญญาณเตือน	กรรมการผู้จัดการและผู้จัดการฝ่ายการเงิน
R2	เงินยูโรแข็งค่าก่อนชำระค่าเครื่อง CBCT	ไม่อยู่ในทะเบียน	กลาง / กลาง / กลาง	โอน: ทำสัญญาซื้อเงินตรา	ผู้จัดการฝ่ายการเงิน

รหัส	ความเสี่ยง / โอกาส	ฉบับแรก P / I / ระดับ	ฉบับทบทวน P / I / ระดับ	แนวทางตอบสนอง	เจ้าของ
				ต่างประเทศล่วงหน้ากับธนาคาร	
R3	ใบอนุญาตประกอบกิจการสถานพยาบาลล่าช้า	ต่ำ / สูง / กลาง	กลาง / สูง / สูง	ลด: ปรึกษาเจ้าหน้าที่ตั้งแต่ขั้นออกแบบพร้อมแผนสำรองให้รับผู้ป่วยที่จองไว้ที่สาขาเดิม	ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ
R4	ทันตแพทย์เฉพาะทางด้านรากเทียมซึ่งเป็นจุดขายหลักลาออก	ไม่อยู่ในทะเบียน	กลาง / สูง / สูง	ลด: ทำสัญญาจ้าง 2 ปี และหาทันตแพทย์เฉพาะทางคนที่สองแบบไม่เต็มเวลา	กรรมการผู้จัดการ
R5	พึ่งพาบริษัทนำเที่ยวเชิงการแพทย์รายเดียว ซึ่งรับปากส่งผู้ป่วยให้ร้อยละ 60 ของผู้ป่วยต่างชาติ	ไม่อยู่ในทะเบียน	กลาง / กลาง / กลาง	ลด: ทำความร่วมมือเพิ่มอีก 2 ราย และพัฒนาช่องทางนัดหมายตรง	ผู้จัดการฝ่ายการตลาด
R6	ผู้รับเหมาปรับปรุงอาคารล่าช้า	สูง / สูง / สูงมาก	กลาง / กลาง / กลาง	ลด: ตรวจงานตามหมุดหมายทุกสองสัปดาห์	ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ
O1	โรงแรมพันธมิตรเสนอทำแพ็กเกจทันตกรรมพร้อมที่พัก	ไม่อยู่ในทะเบียน	กลาง / กลาง / กลาง	แบ่งปัน: ทำแพ็กเกจร่วมและแบ่งรายได้	ผู้จัดการฝ่ายการตลาด

เหตุผลที่ R6 ลดระดับลง เพราะผู้รับเหมารายนี้เคยปรับปรุงสาขาเดิมให้คลินิกมาแล้ว 2 ครั้ง และความล่าช้าของงานก่อสร้างทำให้เปิดสาขาช้าลง แต่ไม่ได้ทำให้คลินิกเงินขาดมือ ส่วน R1 ขึ้นมาอยู่บนสุด เพราะสาขานี้เป็นตลาดใหม่ที่คลินิกยังไม่มีประสบการณ์ และเงินกู้จะเริ่มชำระทันทีหลังเปิดสาขา มาตรการตอบสนองต่อ R1 ที่ได้ผลที่สุดคือการเจรจาปลอดชำระเงินต้น 6 เดือน ซึ่งทำได้เฉพาะก่อนลงนามสัญญากู้เท่านั้น ทีมยังกำหนดสัญญาณเตือน (Trigger) ของแผนสำรองไว้ว่า หากเงินสดคงเหลือของคลินิกต่ำกว่าค่าใช้จ่ายคงที่ 3 เดือน หรือประมาณ 3.3 ล้านบาท จะเปลี่ยนงบการตลาดส่วนใหญ่ไปที่กลุ่มผู้ป่วยในประเทศที่ต้องการงานทันตกรรมมูลค่าสูง เช่น รากเทียม รวมถึงชาวต่างชาติที่พักอาศัยในพื้นที่

ระหว่างดำเนินโครงการ ความเสี่ยงสามรายการเกิดขึ้นจริง ในเดือนที่ 4 เงินยูโรแข็งค่าขึ้นจาก 38 บาทเป็น 40.3 บาท แต่คลินิกทำสัญญาซื้อเงินยูโรล่วงหน้าไว้แล้วที่ 38.3 บาท จึงชำระค่าเครื่อง CBCT มูลค่า 110,000 ยูโรได้ในราคาประมาณ 4.21 ล้านบาท หากไม่ได้ทำสัญญาไว้จะต้องจ่ายประมาณ 4.43 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นราว 220,000 บาท ในเดือนที่ 8 การตรวจเพื่อออกใบอนุญาตพบว่าต้องแก้ไขเอกสารเกี่ยวกับห้องเครื่องเอกซเรย์เพิ่มเติม การเปิดสาขาจึงเลื่อนไป 3 สัปดาห์ ทีมใช้แผนสำรองของ R3 โดยรับผู้ป่วยต่างชาติที่จองไว้ 23 รายที่สาขาเดิม ซึ่งยังมีเก้าอี้ทำฟันว่างในช่วงกลางวัน คลินิกจึงไม่ต้องยกเลิกนัดผู้ป่วยรายใด

หลังเปิดสาขา จำนวนผู้ป่วยต่างชาติใน 2 เดือนแรกต่ำกว่าแผนประมาณร้อยละ 40 เงินสดคงเหลือของคลินิกลดลงถึงสัญญาณเตือนของ R1 ในเดือนที่ 2 ทีมจึงใช้แผนสำรองทันที ด้วยเงินต้นที่ยังไม่ต้องชำระในช่วงปลอดเงินต้น และรายได้จากผู้ป่วยในประเทศที่เพิ่มขึ้น เงินสดของคลินิกจึงไม่ลดลงต่ำกว่าระดับที่กำหนดอีก ในเดือนที่ 6 หลังเปิดสาขา ผู้ป่วยต่างชาติคิดเป็นร้อยละ 26 ของรายได้สาขา ใกล้เคียงเป้าหมายร้อยละ 30 ส่วนแพ็กเกจร่วมกับโรงแรมพันธมิตรกลายเป็นช่องทางที่นำผู้ป่วยต่างชาติมามากเป็นอันดับสอง สาขาถึงจุดคุ้มทุนรายเดือนในเดือนที่ 14 ช้ากว่าแผนเดิม 3 เดือน แต่คลินิกไม่เคยผิดนัดชำระหนี้

9.10 บทเรียนจากกรณีศึกษา

บทเรียนแรกคือ ทะเบียนความเสี่ยงฉบับแรกมักสะท้อนสิ่งที่ผู้เข้าร่วมคุ้นเคย มากกว่าสิ่งที่อันตรายที่สุดต่อกิจการ ทีมทันตแพทย์มองเห็นความเสี่ยงด้านการก่อสร้างและอุปกรณ์ เพราะเป็นเรื่องที่เคยเจอมาแล้ว แต่ไม่เห็นความเสี่ยงด้านความต้องการของตลาดและเงินสด จนกระทั่งผู้จัดการฝ่ายการเงินตั้งคำถามอีกแบบหนึ่ง ข้อนี้ยืนยันข้อสังเกตท้ายบทว่า ความเสี่ยงที่ควรอยู่บนสุดของ

ทะเบียน SMEs มักเป็นความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และสอดคล้องกับข้อเสนอของ Shenhar และ Dvir (2007) ในหัวข้อ 9.4 ว่าโครงการที่เป็นตลาดหรือรูปแบบธุรกิจใหม่ต้องเผื่อความเสี่ยงด้านผลลัพธ์และการยอมรับของลูกค้าไว้มากกว่าโครงการที่ทำซ้ำจากงานเดิม ผู้เขียนเห็นว่าความเป็นทางการที่พอเหมาะในขั้นระบุความเสี่ยงไม่ได้อยู่ที่จำนวนรายการในทะเบียน แต่อยู่ที่การให้คนที่มองกิจการจากมุมต่างกัน โดยเฉพาะมุมการเงิน ได้ร่วมระบุความเสี่ยงตั้งแต่ต้น ทะเบียนฉบับทบทวนของกรณีนี้มีเพียง 7 รายการและทบทวนทุกสองสัปดาห์ ซึ่งเพียงพอสำหรับโครงการ 18 ล้านบาท

บทเรียนที่สองคือ แผนตอบสนองบางอย่างมีอยู่เพียงช่วงเวลาสั้น ๆ ก่อนการตัดสินใจสำคัญ การเจรจาปลอดชำระเงินต้นทำได้ก่อนลงนามสัญญากู้เท่านั้น และการทำสัญญาซื้อเงินตราล่วงหน้าทำได้ก่อนค่าเงินเปลี่ยน หากคลินิกทบทวนทะเบียนหลังลงนามสัญญาแล้ว ทางเลือกทั้งสองจะหายไป การบริหารความเสี่ยงจึงให้ผลมากที่สุดก่อนผูกพันทรัพยากร ไม่ใช่ระหว่างดำเนินงาน นอกจากนี้ แผนสำรองทั้งสองแผนที่ถูกใช้จริงมีสัญญาณเตือนที่วัดได้ชัดเจน คือวันออกใบอนุญาต และเงินสดคงเหลือเทียบกับค่าใช้จ่ายคงที่ 3 เดือน ทีมจึงไม่ต้องถกเถียงกันว่าถึงเวลาใช้แผนสำรองแล้วหรือยัง ซึ่งเป็นประเด็นที่หัวข้อ 9.5 เน้นไว้

บทเรียนที่สามคือ ในธุรกิจบริการวิชาชีพ ความเสี่ยงสำคัญมักผูกกับบุคคลและคู่ค้าเพียงไม่กี่ราย ทันตแพทย์เฉพาะทางด้านรากเทียมเป็นทั้งจุดขายหลักและจุดเปราะบางของสาขา บริษัทนำเที่ยวเชิงการแพทย์ที่รับปากส่งผู้ป่วยให้ร้อยละ 60 ก็เป็นทั้งทรัพยากรและจุดพึ่งพา ตามหลักการความสัมพันธ์คือทรัพยากรในหัวข้อ 1.13 การกระจายความสัมพันธ์ไปยังคู่ค้าหลายรายไม่ได้ลดคุณค่าของคู่ค้ารายเดิม แต่ทำให้โครงการไม่ต้องขึ้นกับการตัดสินใจของคู่ค้ารายเดียว กรณีนี้ยังแสดงว่า การบริหารความเสี่ยงไม่ได้มีไว้ป้องกันเฉพาะผลลบ แพ็กเกจร่วมกับโรงแรมซึ่งเริ่มจากการบันทึกเป็นโอกาสในทะเบียน กลายเป็นช่องทางหลักที่ช่วยชดเชยความต้องการของตลาดที่ต่ำกว่าแผนได้บางส่วน

บทที่ 10
การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Project Stakeholder Management

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาเนื้อหาในบทนี้แล้ว ผู้อ่านสามารถ

1. อธิบายความหมายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ และความสำคัญของการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อโครงการในบริบทของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้
2. ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการอย่างเป็นระบบ และจัดทำทะเบียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Register) ได้
3. วิเคราะห์และจัดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยตารางอำนาจและความสนใจ (Power/Interest Grid) พร้อมเลือกกลยุทธ์การมีส่วนร่วมที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มได้
4. วางแผนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จัดการความคาดหวัง และจัดการแรงต้านหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างโครงการได้
5. ติดตามระดับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และปรับวิธีการมีส่วนร่วมให้เหมาะสมตลอดโครงการได้

บทนำ

ในบทที่ 9 ผู้อ่านได้เรียนรู้การบริหารความเสี่ยงโครงการ โดยเน้นว่าความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตควรถูกระบุ ประเมิน วางแผนตอบสนอง และติดตามอย่างเป็นระบบ หนึ่งในแหล่งความเสี่ยงที่สำคัญของโครงการ SMEs คือ คน หรือผู้เกี่ยวข้องกับโครงการ เพราะแม้โครงการจะมีแผนงานที่ดี งบประมาณชัดเจน และเครื่องมือพร้อม แต่หากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่เข้าใจ ไม่สนับสนุน หรือมีความคาดหวังที่ไม่ตรงกัน โครงการก็อาจล่าช้า เกิดความขัดแย้ง หรือส่งมอบผลลัพธ์ที่ไม่ถูกนำไปใช้จริง

10.1 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือใครและทำไมจึงสำคัญต่อ SMEs

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) หมายถึงบุคคล กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานที่อาจส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจ กิจกรรม หรือผลลัพธ์ของโครงการ หรือได้รับผลกระทบ หรือรับรู้ว่าตนได้รับผลกระทบจากโครงการ (Project Management Institute [PMI], 2021) ไม่ว่าจะเป็นเจ้าของกิจการ ผู้จัดการโครงการ พนักงาน ลูกค้า ซัพพลายเออร์ ผู้รับจ้าง หน่วยงานรัฐ ชุมชน หรือพันธมิตรทางธุรกิจ ในบริบทของ SMEs ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมักมีความใกล้ชิดกับธุรกิจมากกว่าองค์การขนาดใหญ่ ความสัมพันธ์ส่วนตัว ความไว้วางใจ และการสื่อสารไม่เป็นทางการจึงมีบทบาทสูงมาก สอดคล้องกับที่ Larson และ Gray (2021) อธิบายว่าผู้จัดการโครงการทำงานอยู่ท่ามกลางเครือข่ายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่มที่โครงการต้องพึ่งพาความร่วมมือ การบริหารเครือข่ายความสัมพันธ์นี้จึงเป็นงานหลักอย่างหนึ่งของผู้จัดการโครงการ ไม่ใช่งานเสริม

ตัวอย่างเช่น ร้านอาหาร SMEs ต้องการพัฒนาระบบจองโต๊ะออนไลน์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ได้มีเพียงเจ้าของร้านและผู้พัฒนาระบบเท่านั้น แต่ยังรวมถึงพนักงานหน้าร้านที่ต้องใช้ระบบ ลูกค้าที่ต้องเปลี่ยนพฤติกรรมจากการโทรจองเป็นการจองออนไลน์ ฝ่ายครัวที่ต้องรู้จำนวนโต๊ะล่วงหน้า ผู้ดูแลเพจร้านที่ต้องตอบคำถามลูกค้า และอาจรวมถึงผู้ให้บริการชำระเงินหรือแพลตฟอร์มจองโต๊ะ หากทีมโครงการมองไม่เห็นผู้เกี่ยวข้องเหล่านี้ตั้งแต่ต้น ระบบที่พัฒนาออกมาอาจดีในเชิงเทคนิค แต่ไม่เหมาะกับการใช้งานจริง

สำหรับ SMEs ความท้าทายของการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่ที่การที่เจ้าของกิจการมักรู้จักผู้เกี่ยวข้องหลายคนเป็นการส่วนตัว จึงอาจคิดว่าเข้าใจกันอยู่แล้วหรือคุยกันได้ แต่ในทางปฏิบัติความคุ้นเคยไม่ได้แปลว่าความคาดหวังตรงกันเสมอไป ลูกค้าอาจคาดหวังบริการที่เร็วขึ้น พนักงานอาจกังวลว่างานจะเพิ่มขึ้น ซัพพลายเออร์อาจกังวลเรื่องเงื่อนไขการส่งมอบ และเจ้าของกิจการอาจคาดหวังผลลัพธ์เร็วกว่าที่ทีมทำได้จริง นอกจากนี้ ในโครงการของ SMEs ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมักไม่ได้ถูกแยกเป็นหน่วยงานอย่างเป็นทางการเหมือนองค์การขนาดใหญ่ คนคนเดียวอาจมีหลายบทบาท เช่น เจ้าของกิจการอาจเป็นทั้งผู้อนุมัติงบประมาณ ผู้กำหนดขอบเขต ผู้ตัดสินใจเรื่องซัพพลายเออร์ และผู้ใช้งานผลลัพธ์ของโครงการ พนักงานหน้าร้านอาจเป็นทั้งผู้ให้ข้อมูลปัญหาเดิม ผู้ทดลองใช้ระบบใหม่ และผู้รับแรงกดดันจากลูกค้าเมื่อระบบยังไม่สมบูรณ์

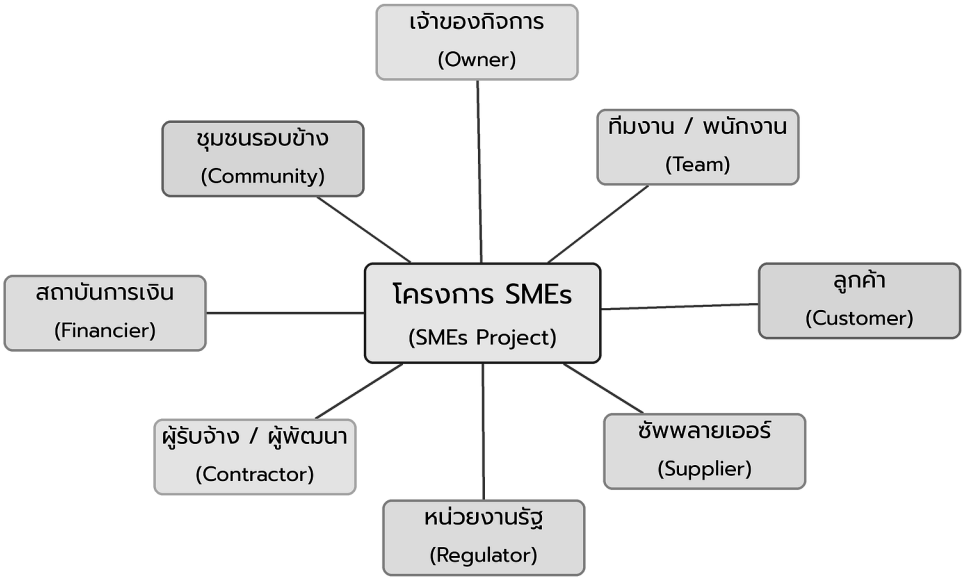
ด้วยเหตุนี้ การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงมีความสำคัญต่อ SMEs ในห้าด้าน ซึ่งแต่ละด้านส่งผลต่อโครงการในแต่ละช่วง ดังนี้

1. ผลต่อการกำหนดความต้องการของโครงการเกิดขึ้นเร็วที่สุด หากทีมไม่เข้าใจความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตั้งแต่ต้น ขอบเขตงานอาจไม่ตรงกับปัญหาจริง และความคลาดเคลื่อนนี้จะถูกส่งต่อไปยังทุกขั้นตอนที่เหลือ
2. ผลต่อการยอมรับผลลัพธ์ปรากฏในช่วงท้าย โครงการจำนวนมากไม่ได้ล้มเหลวเพราะทำไม่เสร็จ แต่ล้มเหลวเพราะคนที่ต้องใช้งานไม่ยอมใช้ หรือใช้แล้วรู้สึกว่ายุ่งยากกว่าเดิม
3. ผลต่อความเสี่ยงของโครงการเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา หากลูกค้าเปลี่ยนความต้องการบ่อย ซัพพลายเออร์ไม่ให้ข้อมูลทันเวลา หน่วยงานรัฐมีข้อกำหนดที่ต้องปฏิบัติตาม หรือพนักงานหลักไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง ความเสี่ยงของโครงการจะเพิ่มขึ้นทันที ด้วยเหตุนี้ทะเบียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงควรใช้ควบคู่กับทะเบียนความเสี่ยงในบทที่ 9
4. ผลต่อทรัพยากรของโครงการมีลักษณะเฉพาะใน SMEs เพราะทรัพยากรจำนวนมากไม่ได้อยู่ในรูปของงบประมาณ แต่อยู่ในรูปของเวลา ความร่วมมือ ความรู้จากประสบการณ์ และความสัมพันธ์ ซึ่งล้วนขึ้นอยู่กับความเต็มใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อนี้มีหลักฐานเชิงประจักษ์ในบริบทไทยรองรับ โดยกุลธิรา แซ่โซว และศศิวิมล สุขบท (2568) วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจจากข้อมูลผู้ประกอบการรายย่อย 158 ราย ที่เผชิญวิกฤตโควิด 19 แล้วพบว่าเครือข่ายของกิจการเหล่านี้แยกได้เป็นสององค์ประกอบ คือ พลวัตเครือข่ายซึ่งเป็นมิติของความสัมพันธ์และความไว้วางใจ และความสามารถด้านเครือข่ายซึ่งเป็นมิติของการร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ผลนี้ยืนยันว่าความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ได้เป็นเพียงเรื่องบรรยากาศของการทำงาน แต่แปรเป็นทรัพยากรที่กิจการดึงมาใช้ได้จริงเมื่อโครงการเผชิญข้อจำกัด ข้อเท็จจริงข้อนี้คือฐานของหลักการความสัมพันธ์คือทรัพยากรที่เสนอไว้ในหัวข้อ 1.13 และเป็นเหตุผลที่บทนี้จัดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ในฐานะทรัพยากรประเภทหนึ่งของโครงการ ไม่ใช่เพียงกลุ่มบุคคลที่ต้องสื่อสารด้วย
5. ผลต่อชื่อเสียงและความสัมพันธ์ทางธุรกิจเป็นด้านที่ขยายออกนอกโครงการ โครงการของ SMEs มักอยู่ใกล้ลูกค้าและชุมชนมากกว่าองค์การขนาดใหญ่ หากโครงการล่าช้า สื่อสารไม่ชัด หรือทำให้ลูกค้ารู้สึกเสียเวลา ผลกระทบอาจไม่ได้อยู่แค่ในโครงการ แต่กระทบภาพลักษณ์ของธุรกิจโดยรวม ตัวอย่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่พบบ่อยในโครงการ SMEs แสดงดังตารางที่ 10.1

ตารางที่ 10.1 ตัวอย่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการ SMEs

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	บทบาทต่อโครงการ	ตัวอย่างความคาดหวัง
เจ้าของกิจการ	อนุมัติ ตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย	โครงการคุ้มค่า เสร็จทันเวลา ไม่เกินงบ
ผู้จัดการโครงการ / ผู้รับผิดชอบหลัก	ประสานงาน ติดตาม แก้ปัญหา	ทีมให้ข้อมูลครบ ตัดสินใจได้เร็ว
พนักงานที่เกี่ยวข้อง	ใช้งานผลลัพธ์หรือเปลี่ยนวิธีทำงาน	ระบบไม่ยุ่งยาก งานไม่เพิ่มโดยไม่จำเป็น
ลูกค้า	ได้รับผลกระทบจากบริการใหม่หรือสินค้าใหม่	ใช้งานง่าย ได้รับบริการดีขึ้น
ซัพพลายเออร์ / ผู้รับจ้าง	ส่งมอบสินค้า บริการ หรือระบบ	ขอบเขตชัด ชำระเงินตรงเวลา
หน่วยงานรัฐ / ผู้กำกับดูแล	กำหนดข้อบังคับ ใบอนุญาต หรือมาตรฐาน	โครงการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนด
ชุมชน / พื้นที่รอบข้าง	ได้รับผลกระทบจากกิจกรรมของโครงการ	ไม่เกิดเสียงรบกวน ความแออัด หรือผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม

จากตารางที่ 10.1 ไม่ได้หมายความว่าทุกโครงการต้องมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครบทุกกลุ่ม แต่ตารางนี้ช่วยให้ทีมเริ่มมองกว้างกว่าคนที่อยู่ในทีมโครงการโดยตรง โดยเฉพาะโครงการที่กระทบลูกค้า พนักงาน หรือหน่วยงานภายนอก ความเชื่อมโยงระหว่างโครงการกับกลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้แสดงดังภาพที่ 10.1



ภาพที่ 10.1 แผนภาพผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอบโครงการ SMEs

การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบประกอบด้วยกระบวนการสี่ขั้นตอนที่ต่อเนื่องกัน ได้แก่ การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Identify Stakeholders) การวางแผนการมีส่วนร่วม (Plan Stakeholder Engagement) การบริหารการมีส่วนร่วม (Manage Stakeholder Engagement) และการติดตามการมีส่วนร่วม (Monitor Stakeholder Engagement) (PMI, 2023) โดย PMI (2021) จัดให้การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหนึ่งในโดเมนผลการดำเนินงาน (Performance Domain) ของการบริหารโครงการ ซึ่งสะท้อนว่างานนี้ไม่ใช่กิจกรรมที่ทำครั้งเดียวจบ แต่ต้องดำเนินการต่อเนื่องตลอดวงจรชีวิตของโครงการ เนื้อหาในบทนี้จะเดินตามกระบวนการดังกล่าว โดยเริ่มจากการระบุว่าใครเกี่ยวข้องกับโครงการ วิเคราะห์ว่าคนเหล่านั้นมีอำนาจ ความสนใจ ความคาดหวัง และท่าทีต่อโครงการอย่างไร จากนั้นจึงวางกลยุทธ์การมีส่วนร่วมให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม ส่วนรายละเอียดของแผนการสื่อสาร ช่องทาง รายงาน และการประชุม จะต่อยอดในบทที่ 11 เรื่องการสื่อสารโครงการ

เหตุผลที่การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีน้ำหนักมากขึ้น เกี่ยวข้องกับวิธีมองความสำเร็จของโครงการที่เปลี่ยนไป Atkinson (1999) ตั้งข้อสังเกตว่าการตัดสินความสำเร็จด้วยเกณฑ์เวลา ต้นทุน และคุณภาพเพียงสามด้าน ยังไม่เพียงพอ ควรพิจารณาประโยชน์ที่องค์การ ผู้ใช้งาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับจริงประกอบด้วย ในทำนองเดียวกัน Shenhar และ Dvir (2007) เสนอว่าความสำเร็จของโครงการควรพิจารณาหลายมิติ ทั้งประสิทธิภาพของโครงการ ผลกระทบต่อลูกค้า ผลกระทบต่อ

ทีมงาน ผลลัพธ์ทางธุรกิจ และการเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต ทั้งสองมุมมองชี้ตรงกันว่าเกณฑ์ตัดสินความสำเร็จส่วนใหญ่อยู่ในมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ใช่อยู่ในเอกสารแผนงานเพียงอย่างเดียว

กล่าวโดยสรุป ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือผู้ที่สามารถช่วยให้โครงการสำเร็จ หรือทำให้โครงการยากขึ้น หากทีมไม่เข้าใจและไม่จัดการความคาดหวังของคนเหล่านี้ให้ดี สำหรับ SMEs การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงไม่ใช่เรื่องเสริม แต่เป็นเงื่อนไขสำคัญของการทำให้โครงการเกิดผลจริงในธุรกิจ

10.2 การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและทะเบียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Identify Stakeholders) เป็นขั้นตอนแรกของการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีเป้าหมายเพื่อค้นหาว่าใครเกี่ยวข้องกับโครงการ ใครมีอิทธิพลต่อโครงการ ใครได้รับผลกระทบจากโครงการ และใครควรถูกนำเข้ามามีส่วนร่วมในระดับใด หากทีมระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ครบตั้งแต่ต้น อาจทำให้เกิดปัญหาในภายหลัง เช่น มีคนสำคัญไม่ถูกเชิญให้ให้ข้อมูล มีข้อกำหนดสำคัญถูกมองข้าม หรือผู้ใช้งานจริงไม่ยอมรับผลลัพธ์ของโครงการ

ในบริบทของ SMEs การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรเริ่มจากคำถามง่าย ๆ เช่น ใครเป็นผู้อนุมัติโครงการ ใครเป็นผู้ใช้ผลลัพธ์ ใครเป็นผู้ทำงานจริง ใครได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ใครอาจสนับสนุนโครงการ ใครอาจคัดค้านโครงการ และใครมีอำนาจทำให้โครงการหยุดหรือเดินต่อได้ โดยชุดคำถามสำหรับระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ SMEs สรุปไว้ในกล่องที่ 10.1

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ Project Charter (ดูบทที่ 2), WBS (ดูบทที่ 3), Risk Register (ดูบทที่ 9), สัญญาหรือข้อตกลงกับผู้รับจ้าง, รายชื่อลูกค้าหลัก, กระบวนการทำงานเดิม, ผังองค์การ และประสบการณ์จากโครงการที่ผ่านมา หากเป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนระบบงานภายใน ควรดูว่ากระบวนการเดิมเกี่ยวข้องกับใครบ้าง หากเป็นโครงการเปิดสาขาใหม่ ควรดูว่าพื้นที่ใหม่เกี่ยวข้องกับเจ้าของพื้นที่ หน่วยงานรัฐ ชุมชน ลูกค้า และซัพพลายเออร์ใดบ้าง

ผลลัพธ์สำคัญของขั้นตอนนี้คือทะเบียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Register) ซึ่งเป็นเอกสารหรือไฟล์ที่บันทึกข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ชื่อหรือกลุ่ม บทบาท ความสนใจ อำนาจหรืออิทธิพล ความคาดหวัง ท่าทีต่อโครงการ และแนวทางการมีส่วนร่วมเบื้องต้น

สำหรับ SMEs ทะเบียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่จำเป็นต้องซับซ้อน อาจเป็นตารางหนึ่งหน้าในโปรแกรมตารางคำนวณหรือเอกสารแผนโครงการ แต่ควรใช้จริงและอัปเดตต่อเนื่อง โดยเฉพาะเมื่อมีผู้เกี่ยวข้องใหม่ หรือเมื่อท่าทีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเปลี่ยนไป ตัวอย่างทะเบียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการพัฒนาระบบจองโต๊ะออนไลน์ของร้านอาหารแสดงดังตารางที่ 10.2

ความเรียบง่ายของทะเบียนนี้มีเหตุผลรองรับ Turner และคณะ (2009) เปรียบเทียบการบริหารโครงการของกิจการต่างขนาดและต่างอุตสาหกรรม แล้วพบว่ากิจการยิ่งมีขนาดเล็ก ยิ่งใช้แนวปฏิบัติการบริหารโครงการในระดับที่น้อยกว่า และต้องการรูปแบบที่เรียบง่ายกว่าองค์การขนาดใหญ่ ทะเบียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ SMEs จึงควรมีเฉพาะข้อมูลที่นำไปใช้ตัดสินใจได้จริง และต้องเบาพอที่จะถูกอัปเดตทุกครั้งที่สถานการณ์เปลี่ยน มากกว่าจะครบถ้วนแต่ถูกเปิดดูเพียงครั้งเดียวตอนเริ่มโครงการ

ตารางที่ 10.2 ตัวอย่าง Stakeholder Register สำหรับโครงการ SMEs

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	บทบาทต่อโครงการ	ความสนใจ / ความคาดหวัง	อำนาจ / อิทธิพล	ท่าทีปัจจุบัน	แนวทางมีส่วนร่วมเบื้องต้น
เจ้าของกิจการ	ผู้อนุมัติงบประมาณและขอบเขต	ต้องการให้โครงการคุ้มค่าและเสร็จเร็ว	สูง	สนับสนุน	รายงานความคืบหน้าและประเด็นตัดสินใจเป็นระยะ
ผู้จัดการร้าน	ผู้ใช้งานหลักและผู้ควบคุมหน้างาน	ต้องการระบบที่ช่วยลดงานซ้ำ	สูง	สนับสนุนแบบระมัดระวัง	ให้ร่วมทดสอบและให้ข้อเสนอแนะก่อนเปิดใช้
พนักงานหน้าร้าน	ผู้ใช้งานระบบในชีวิตประจำวัน	ไม่ต้องการให้งานยุ่งยากขึ้น	กลาง	กังวล	อบรม ทดลองใช้ และรับฟังปัญหาจริง
ลูกค้าประจำ	ผู้ได้รับผลกระทบจากบริการใหม่	ต้องการจองง่ายและได้รับการยืนยันชัดเจน	กลาง	เป็นกลาง	ทดลองใช้ระบบและเก็บ Feedback
ผู้พัฒนาระบบ	ผู้รับจ้างส่งมอบระบบ	ต้องการขอบเขตชัด	กลาง	สนับสนุน	กำหนด Milestone

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	บทบาทต่อโครงการ	ความสนใจ / ความคาดหวัง	อำนาจ / อิทธิพล	ท่าทีปัจจุบัน	แนวทางมีส่วนร่วมเบื้องต้น
		และอนุมัติงานเร็ว			และรอบตรวจงานชัดเจน
ผู้ให้บริการชำระเงิน	ผู้เชื่อมระบบชำระเงิน	ต้องการข้อมูลทางเทคนิคครบ	ต่ำถึงกลาง	เป็นกลาง	ประสานข้อกำหนดและทดสอบล่วงหน้า

จากตารางที่ 10.2 จะเห็นได้ว่า Stakeholder Register ไม่ได้เป็นเพียงรายชื่อ แต่เป็นเครื่องมือช่วยให้ทีมเข้าใจว่าแต่ละกลุ่มต้องการอะไร มีอำนาจมากน้อยเพียงใด และควรทำให้เขามีส่วนร่วมอย่างไร หากตารางนี้ถูกใช้ตั้งแต่ต้น ทีมจะลดโอกาสมองข้ามคนสำคัญและลดความขัดแย้งระหว่างทางได้มาก

กล่องที่ 10.1 คำถามสำหรับระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ SMEs

1. ใครเป็นผู้อนุมัติโครงการและงบประมาณ
2. ใครเป็นผู้ใช้ผลลัพธ์ของโครงการจริง
3. ใครต้องเปลี่ยนวิธีทำงานเพราะโครงการนี้
4. ใครจะได้รับผลกระทบหากโครงการล่าช้าหรือไม่สำเร็จ
5. ใครสามารถสนับสนุนทรัพยากร ข้อมูล หรือความร่วมมือให้โครงการ
6. ใครอาจคัดค้านหรือไม่เห็นด้วยกับโครงการ
7. มีลูกค้า ซัพพลายเออร์ ผู้รับจ้าง หรือหน่วยงานรัฐใดเกี่ยวข้องหรือไม่
8. หากโครงการนี้เกิดปัญหา ใครจะเป็นคนแรกที่ได้รับผลกระทบ

สิ่งที่ควรระวังคือ SMEs มักระบุเฉพาะผู้เกี่ยวข้องที่เห็นชัด เช่น เจ้าของกิจการ ทีมงาน และผู้รับจ้าง แต่ลืมผู้ใช้งานจริงหรือลูกค้าที่ได้รับผลกระทบ ตัวอย่างเช่น โครงการติดตั้งระบบ POS ใหม่อาจดูเหมือนเกี่ยวข้องกับเจ้าของร้านและผู้ขายระบบ แต่จริง ๆ แล้วพนักงานแคชเชียร์ พนักงานครัว ฝ่ายบัญชี และลูกค้าที่ต้องรอชำระเงินล้วนเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย

อีกข้อผิดพลาดหนึ่งคือการคิดว่าความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคงที่ตลอดโครงการ ในความจริง ความคาดหวังและท่าทีของคนสามารถเปลี่ยนได้ เช่น พนักงานที่กังวลในช่วงแรกอาจกลายเป็นผู้สนับสนุนเมื่อเห็นว่าระบบช่วยลดงานซ้ำ ลูกค้าที่เฉย ๆ อาจกลายเป็นผู้คัดค้านหากระบบใหม่ทำให้จองยากขึ้น หรือเจ้าของกิจการที่สนับสนุนเต็มที่อาจเริ่มกังวลหากต้นทุนเกินแผน Pinto (2019) เตือนว่าการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมักผิดพลาดในทิศทางเดียวกันเสมอ คือทีมนึกถึงเฉพาะผู้ที่สนับสนุนโครงการ และผู้ที่ต้องติดต่อด้วยเป็นประจำ แต่มองข้ามผู้ที่ได้รับผลกระทบทางลบจากโครงการ ทั้งที่คนกลุ่มหลังคือกลุ่มที่สร้างแรงต้านได้มากที่สุด เขาจึงเสนอให้ตั้งคำถามเพิ่มอีกด้านหนึ่งว่า เมื่อโครงการนี้สำเร็จ ใครจะเสียประโยชน์ เสียอำนาจ หรือต้องเปลี่ยนวิธีทำงานที่คุ้นเคย คำถามนี้มีน้ำหนักมากใน SMEs เพราะผู้ที่ต้องเปลี่ยนวิธีทำงานมักเป็นพนักงานที่อยู่กับกิจการมานาน และการต่อต้านจะไม่แสดงออกเป็นการคัดค้านอย่างเปิดเผย แต่แสดงออกเป็นการทำตามระบบใหม่อย่างไม่เต็มใจจนโครงการไม่เกิดผลจริง

กล่าวโดยสรุป การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและจัดทำ Stakeholder Register เป็นฐานสำคัญของบทนี้ เพราะหากไม่รู้ว่าใครเกี่ยวข้อง ก็ไม่สามารถวิเคราะห์อำนาจ ความสนใจ ความคาดหวัง หรือวางกลยุทธ์การมีส่วนร่วมได้อย่างเหมาะสม ขั้นตอนถัดไปจึงเป็นการนำข้อมูลจาก Stakeholder Register ไปวิเคราะห์ด้วย Power/Interest Grid

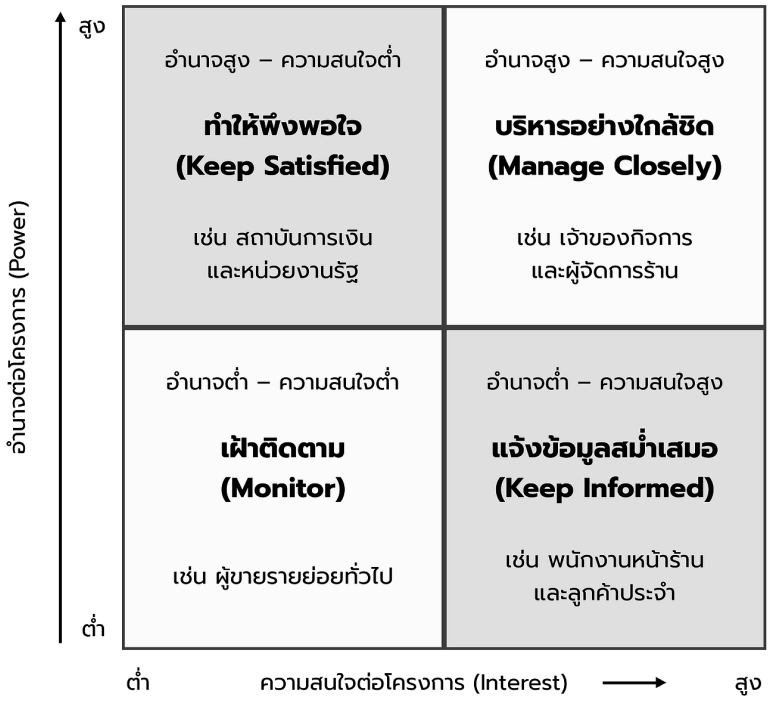
10.3 การจัดกลุ่มด้วยตารางอำนาจและความสนใจ (Power/Interest Grid)

หลังจากระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มมีอำนาจและความสนใจต่อโครงการมากน้อยเพียงใด เครื่องมือที่ใช้ได้ง่ายและเหมาะกับ SMEs คือ Power/Interest Grid หรือตารางอำนาจและความสนใจ ซึ่งช่วยให้ทีมจัดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อกำหนดระดับการมีส่วนร่วมที่เหมาะสม (PMI, 2021) แนวคิดตั้งต้นของเครื่องมือนี้มาจาก Mendelow (1981) ซึ่งเสนอให้จำแนกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยอำนาจที่มีต่อองค์การและระดับพลวัตของสถานการณ์ แล้วเลือกวิธีติดตามให้ต่างกันตามช่องที่แต่ละรายตกอยู่ ต่อมาแนวคิดนี้ถูกพัฒนาโดยเปลี่ยนแกนที่สองเป็นความสนใจที่มีต่อโครงการ จนกลายเป็นตารางอำนาจ-ความสนใจที่ใช้กันแพร่หลายในการบริหารโครงการ (Larson & Gray, 2021)

Power หรืออำนาจ หมายถึงความสามารถของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการส่งผลต่อโครงการ เช่น อนุมัติงบประมาณ เปลี่ยนขอบเขต สั่งหยุดงาน เลือกผู้รับจ้าง หรือมีอิทธิพลต่อการยอมรับของ

คนอื่น ส่วน Interest หรือความสนใจ หมายถึงระดับความเกี่ยวข้อง ความใส่ใจ หรือผลกระทบที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับจากโครงการ

Power/Interest Grid แบ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มอำนาจสูงและความสนใจสูง กลุ่มอำนาจสูงแต่ความสนใจต่ำ กลุ่มอำนาจต่ำแต่ความสนใจสูง และกลุ่มอำนาจต่ำและความสนใจต่ำ ดังแสดงในภาพที่ 10.2



ภาพที่ 10.2 Power/Interest Grid สำหรับโครงการ SMEs

จากภาพที่ 10.2 กลุ่มอำนาจสูงและความสนใจสูงต้องบริหารอย่างใกล้ชิด เพราะมีทั้งอำนาจต่อโครงการและสนใจผลลัพธ์โดยตรง เช่น เจ้าของกิจการ ลูกค้าหลัก ผู้บริหาร หรือผู้จัดการหน่วยงานที่ต้องใช้ผลลัพธ์ กลุ่มอำนาจสูงแต่ความสนใจต่ำต้องทำให้พึงพอใจและไม่มองข้าม แม้อาจไม่ติดตามรายละเอียดทุกวัน แต่หากไม่พอใจอาจส่งผลต่อโครงการได้ เช่น ผู้ให้เช่าพื้นที่ หน่วยงานรัฐ หรือผู้บริหารที่ไม่ได้ลงรายละเอียด กลุ่มอำนาจต่ำแต่ความสนใจสูงควรได้รับข้อมูลและมีช่องทางให้แสดงความคิดเห็น เพราะแม้ไม่มีอำนาจตัดสินใจสูง แต่เป็นผู้ได้รับผลกระทบและอาจมีผลต่อการยอมรับโครงการ เช่น พนักงานหน้าร้าน พนักงานคลังสินค้า หรือลูกค้าที่ต้องใช้ระบบใหม่ ส่วนกลุ่มอำนาจต่ำและความสนใจต่ำควรติดตามในระดับที่เหมาะสม ไม่จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรมาก แต่ไม่ควรละเลยหากสถานการณ์เปลี่ยน แนวทางจัดการของทั้งสี่กลุ่มสรุปดังตารางที่ 10.3

ตารางที่ 10.3 Power/Interest Grid และแนวทางจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ระดับอำนาจ / ความสนใจ	ความสนใจสูง	ความสนใจต่ำ
อำนาจสูง	บริหารใกล้ชิด เช่น เจ้าของกิจการ ลูกค้าหลัก ผู้จัดการหน่วยงาน	ทำให้พึงพอใจ เช่น หน่วยงานรัฐ ผู้ให้เช่าพื้นที่ ผู้บริหารที่อนุมัติงบ
อำนาจต่ำ	ให้ข้อมูลและรับฟังอย่างสม่ำเสมอ เช่น พนักงานผู้ใช้งาน ลูกค้าทดลองใช้	ติดตามตามความเหมาะสม เช่น ผู้เกี่ยวข้องทางอ้อม

ตัวอย่างเช่น ในโครงการพัฒนาระบบสมาชิกของร้านกาแฟ เจ้าของกิจการอาจอยู่ในกลุ่มอำนาจสูงและความสนใจสูง เพราะเป็นผู้อนุมัติและต้องการเห็นผลลัพธ์ทางธุรกิจ พนักงานหน้าร้านอาจมีอำนาจต่ำกว่าแต่ความสนใจสูง เพราะต้องใช้ระบบจริงทุกวัน ลูกค้าประจำอาจมีอำนาจไม่สูงในเชิงการตัดสินใจภายใน แต่มีผลต่อการยอมรับและชื่อเสียงของระบบ ส่วนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคลอาจไม่ได้ติดตามโครงการทุกวัน แต่มีอำนาจสูงหากโครงการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด

การใช้ Power/Interest Grid ไม่ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดลำดับว่าใครสำคัญกว่าใครอย่างตายตัว แต่ช่วยให้ทีมใช้เวลาและพลังงานอย่างเหมาะสม เจ้าของกิจการหรือลูกค้าหลักอาจต้องได้รับการหารือเชิงตัดสินใจบ่อยกว่า พนักงานผู้ใช้งานอาจต้องได้รับการทดลองใช้และรับฟังปัญหาจริง ส่วนกลุ่มที่เกี่ยวข้องทางอ้อมอาจเพียงได้รับข้อมูลในช่วงที่มีผลกระทบ

อีกประเด็นสำคัญคือ ตำแหน่งของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน Grid อาจเปลี่ยนได้ระหว่างโครงการ เช่น ลูกค้าที่เคยสนใจต่ำอาจสนใจสูงขึ้นเมื่อระบบใหม่เริ่มกระทบการใช้งานจริง หน่วยงานรัฐอาจกลายเป็นผู้มีอิทธิพลสูงขึ้นหากพบประเด็นข้อกำหนดที่ต้องขออนุญาต หรือพนักงานบางคนอาจกลายเป็นผู้สนับสนุนหลักเมื่อเข้าใจประโยชน์ของโครงการ นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์นี้เป็นเอกสารภายในที่มีความอ่อนไหว การให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นว่าตนถูกจัดอยู่ในกลุ่มที่เพียงติดตามตามความเหมาะสม อาจสร้างความรู้สึกไม่พอใจโดยไม่จำเป็น จึงควรจำกัดการเข้าถึงเช่นเดียวกับ Stakeholder Register

กล่าวโดยสรุป Power/Interest Grid เป็นเครื่องมือช่วยให้ SMEs วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ โดยไม่ต้องใช้เอกสารซับซ้อน ขั้นตอนนี้เป็นสะพานสำคัญจากการรู้ว่าใครเกี่ยวข้อง ไปสู่การเลือกกลยุทธ์การมีส่วนร่วมที่เหมาะสม ซึ่งจะกล่าวต่อในหัวข้อ 10.4

10.4 กลยุทธ์การมีส่วนร่วมตามกลุ่ม

หลังจากระบุและวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการเลือกกลยุทธ์การมีส่วนร่วม (Stakeholder Engagement Strategy) ที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่จำเป็นต้องได้รับการมีส่วนร่วมในระดับเดียวกันทั้งหมด เพราะแต่ละกลุ่มมีอำนาจ ความสนใจ ความคาดหวัง และผลกระทบต่อโครงการแตกต่างกัน

สำหรับ SMEs การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรเน้นความเหมาะสมและความคุ้มค่า ไม่ควรทำให้กลายเป็นภาระการประชุมหรือเอกสารมากเกินไป แต่ก็ไม่ควรปล่อยให้ผู้เกี่ยวข้องสำคัญรับรู้ข้อมูลช้าเกินไป หรือรู้สึกว่าไม่ได้มีส่วนร่วมในเรื่องที่กระทบตนเองโดยตรง

กลยุทธ์การมีส่วนร่วมสามารถแบ่งอย่างง่ายได้เป็น 4 ระดับ ได้แก่ การแจ้งให้ทราบ (Inform) การรับฟังความคิดเห็น (Consult) การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบางส่วน (Involve) และการร่วมตัดสินใจหรือร่วมเป็นเจ้าของผลลัพธ์ (Collaborate) การแจ้งให้ทราบเหมาะกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ควรรู้ความคืบหน้า แต่ไม่ได้มีบทบาทตัดสินใจโดยตรง การรับฟังความคิดเห็นเหมาะกับกลุ่มที่มีข้อมูลสำคัญต่อโครงการ หรือได้รับผลกระทบจากผลลัพธ์ การให้มีส่วนร่วมเหมาะกับกลุ่มที่ต้องทำงานกับผลลัพธ์ของโครงการโดยตรง ส่วนการร่วมตัดสินใจหรือร่วมเป็นเจ้าของผลลัพธ์เหมาะกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอำนาจสูงและมีความสนใจสูง ดังสรุปในตารางที่ 10.4

ตารางที่ 10.4 กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการ SMEs

กลยุทธ์	เหมาะกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแบบใด	ตัวอย่างการใช้ในโครงการ SMEs
Inform	ผู้เกี่ยวข้องทางอ้อม หรือผู้ที่ต้องรับรู้ภาพรวม	แจ้งกำหนดการเปิดใช้ระบบใหม่ให้พนักงานทุกคนทราบ
Consult	ผู้ที่มีข้อมูลสำคัญหรือได้รับผลกระทบ	ขอความคิดเห็นจากพนักงานหน้าร้านก่อนปรับขั้นตอนจองคิว
Involve	ผู้ที่ต้องใช้งานผลลัพธ์หรือทำงานร่วมกับโครงการ	ให้หัวหน้าคลังสินค้าร่วมทดสอบระบบสต็อกใหม่
Collaborate	ผู้มีอำนาจสูงและมีผลต่อความสำเร็จโดยตรง	ให้เจ้าของกิจการและผู้จัดการร้านร่วมตัดสินใจเรื่องขอบเขตระบบ

ตัวอย่างเช่น โครงการติดตั้งระบบสมาชิกของร้านกาแฟ SMEs เจ้าของกิจการควรถูกจัดอยู่ในกลุ่ม Collaborate เพราะต้องตัดสินใจเรื่องงบประมาณ เป้าหมาย และเงื่อนไขสมาชิก ผู้จัดการร้านควรอยู่ในกลุ่ม Involve เพราะต้องนำระบบไปใช้จริง พนักงานหน้าร้านควรอยู่ในกลุ่ม Consult และ Involve เพราะต้องให้ข้อมูลปัญหาการใช้งานจริง ส่วนลูกค้าทั่วไปอาจอยู่ในกลุ่ม Inform แต่ลูกค้าประจำบางรายอาจถูกเลือกมา Consult เพื่อทดลองใช้และให้ข้อเสนอแนะ

สิ่งที่ควรระวังคือ SMEs บางแห่งมักใช้วิธีให้เจ้าของตัดสินใจทั้งหมด เพราะคิดว่าทำให้เร็ว แต่หากโครงการกระทบคนอื่นโดยตรง การตัดสินใจเร็วโดยไม่รับฟังอาจทำให้เกิดแรงต้านภายหลัง เช่น พนักงานรู้สึกว่าระบบใหม่เพิ่มภาระ ลูกค้าไม่เข้าใจขั้นตอนใหม่ หรือซัพพลายเออร์ไม่สามารถปรับรอบส่งของได้ทันตามแผน ในทางตรงกันข้าม การให้ทุกคนมีส่วนร่วมเท่ากันทุกเรื่องก็อาจทำให้โครงการช้าเกินไป กลยุทธ์ที่เหมาะสมจึงไม่ใช่การถามทุกคนทุกเรื่อง แต่คือการเลือกให้ถูกว่าใครควรรับรู้ ใครควรถูกถาม ใครควรร่วมทดสอบ และใครควรร่วมตัดสินใจ ทั้งนี้คำถามที่ช่วยเลือกกลยุทธ์การมีส่วนร่วมให้เหมาะสมสรุปไว้ในกล่องที่ 10.2

กล่องที่ 10.2 คำถามก่อนเลือกกลยุทธ์การมีส่วนร่วม

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มนี้มีอำนาจต่อโครงการมากน้อยเพียงใด เขาได้รับผลกระทบจากโครงการโดยตรงหรือไม่ เขามีข้อมูลที่ทีมโครงการจำเป็นต้องใช้หรือไม่ หากไม่ให้เขามีส่วนร่วม จะเกิดแรงต้านหรือความเข้าใจผิดหรือไม่ เขาควรได้รับเพียงข้อมูล หรือควรถูกเชิญให้ร่วมทดสอบและตัดสินใจ การมีส่วนร่วมระดับใดจึงจะเหมาะสมกับเวลาและทรัพยากรของ SMEs

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์การมีส่วนร่วมช่วยให้ SMEs ใช้พลังในการจัดการผู้เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญควรถูกดูแลอย่างใกล้ชิด ส่วนผู้เกี่ยวข้องทางอ้อมควรได้รับข้อมูลในระดับที่พอดี หากเลือกกลยุทธ์ได้เหมาะสม โครงการจะมีโอกาสได้รับการสนับสนุนมากขึ้น และลดแรงต้านระหว่างดำเนินงานได้

10.5 การวางแผนและบริหารการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เมื่อวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเลือกกลยุทธ์ตามกลุ่มแล้ว ขั้นตอนถัดมาคือการแปลงผลการวิเคราะห์เป็นแผนการมีส่วนร่วมที่ชัดเจน (Plan Stakeholder Engagement) และลงมือปฏิบัติตามแผน (Manage Stakeholder Engagement) ในทางปฏิบัติของ SMEs งานสองส่วนนี้มีหัวใจอยู่ที่สามเรื่อง ได้แก่ การประเมินและวางเป้าหมายระดับการมีส่วนร่วมของแต่ละราย การจัดการความ

คาดหวัง และการจัดการแรงต้านหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างทาง ซึ่งจะอธิบายตามลำดับในหัวข้อย่อย 10.5.1 ถึง 10.5.3

10.5.1 การวางแผนการมีส่วนร่วมและเมทริกซ์การประเมินการมีส่วนร่วม

จุดตั้งต้นของแผนคือการประเมินว่าปัจจุบันผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละรายมีส่วนร่วมกับโครงการอยู่ในระดับใด และระดับใดคือระดับที่จำเป็นต่อความสำเร็จของโครงการ PMI (2023) แบ่งระดับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียออกเป็นห้าระดับ ดังแสดงในตารางที่ 10.5

การลงแรงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของกิจการด้วย Sané (2020) ศึกษา SMEs ในบริบทประเทศกำลังพัฒนาแล้วพบว่า การใช้เครื่องมือและเทคนิคการบริหารโครงการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ทั้งด้านธุรกิจและด้านสังคมของกิจการ ข้อค้นพบนี้สะท้อนว่าการทำงานกับผู้เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบให้ผลตอบแทนกว้างกว่า ตัวเลขทางการเงินของโครงการเพียงอย่างเดียว

ตารางที่ 10.5 ระดับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียห้าระดับ

ระดับ	ความหมาย
ไม่รับรู้ (Unaware)	ไม่รับรู้ถึงการมีอยู่ของโครงการและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับตน
ต่อต้าน (Resistant)	รับรู้ถึงโครงการและผลกระทบ แต่ไม่เห็นด้วยหรือไม่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น
เป็นกลาง (Neutral)	ตระหนักถึงโครงการ แต่ไม่แสดงท่าทีสนับสนุนหรือต่อต้าน
สนับสนุน (Supportive)	ตระหนักถึงโครงการและให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
เป็นผู้ชี้นำ (Leading)	ตระหนักถึงโครงการและมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันเพื่อผลักดันให้โครงการบรรลุเป้าหมาย

จากตารางที่ 10.5 ระดับไม่รับรู้ (Unaware) มีความสำคัญเป็นพิเศษสำหรับ SMEs เพราะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่ม เช่น ชุมชนรอบสถานประกอบการหรือลูกค้าบางส่วน มักเริ่มต้นที่ระดับนี้ และการปล่อยให้พวกเขารับรู้โครงการครั้งแรกจากผลกระทบที่เกิดขึ้นแล้ว มักทำให้ท่าทีแรกกลายเป็นการต่อต้านทันที เครื่องมือที่ใช้เปรียบเทียบระดับปัจจุบันกับระดับที่พึงประสงค์คือ เมทริกซ์การประเมินการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement Assessment

Matrix) โดยใช้ตัวอักษร C (Current) แทนระดับปัจจุบัน และ D (Desired) แทนระดับที่พึงประสงค์ (PMI, 2023) ดังตัวอย่างของโครงการระบบจองโต๊ะออนไลน์ในตารางที่ 10.6

ตารางที่ 10.6 ตัวอย่างเมทริกซ์การประเมินการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ไม่รับรู้	ต่อต้าน	เป็นกลาง	สนับสนุน	เป็นผู้ชี้นำ
เจ้าของกิจการ				C	D
ผู้จัดการร้าน			C	D	
พนักงานหน้าร้าน		C		D	
ลูกค้าประจำ			C	D	
ผู้พัฒนาระบบ				C, D	

จากตารางที่ 10.6 ช่องว่างระหว่าง C กับ D ของแต่ละรายคือโจทย์ของแผนการมีส่วนร่วม รายที่ช่องว่างกว้าง เช่น พนักงานหน้าร้านที่ปัจจุบันต่อต้าน ต้องการมาตรการเชิงรุกมากกว่ารายที่ระดับปัจจุบันตรงกับเป้าหมายแล้ว เช่น ผู้พัฒนาระบบ ซึ่งแผนมีหน้าที่เพียงรักษาระดับไว้ ข้อพึงระวังคือระดับที่พึงประสงค์ไม่จำเป็นต้องเป็นระดับสูงสุดเสมอไป การพยายามผลักดันทุกรายให้เป็นผู้ชี้นำเป็นการสิ้นเปลืองทรัพยากรโดยไม่จำเป็น แผนที่สมบูรณ์จะนำช่องว่างเหล่านี้มากำหนดเป็นแนวทางการมีส่วนร่วมรายกลุ่ม ซึ่งสำหรับ SMEs อาจสรุปอยู่ในตารางเดียวที่ต่อขยายจาก Stakeholder Register โดยเพิ่มคอลัมน์กลยุทธ์และแนวทางการสื่อสาร ส่วนรายละเอียดของการวางแผนการสื่อสาร ช่องทาง และความถี่ จะกล่าวถึงในบทที่ 11

การบริหารการมีส่วนร่วมตามแผนต้องอาศัยทั้งความชัดเจนของข้อตกลงและคุณภาพของความสัมพันธ์ สองเรื่องที่ SMEs เผชิญบ่อยที่สุดในขั้นนี้คือความคาดหวังที่ไม่ตรงกัน และแรงต้านหรือความขัดแย้ง ซึ่งจะอธิบายในหัวข้อย่อยถัดไป

10.5.2 การจัดการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความคาดหวัง (Expectations) เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ทำให้โครงการสำเร็จหรือล้มเหลวได้ Kerzner (2022) ชี้ว่าความสำเร็จของโครงการในปัจจุบันไม่ได้วัดจากการส่งมอบตามขอบเขต

เวลา และงบประมาณเท่านั้น แต่รวมถึงการที่ผลลัพธ์เป็นที่ยอมรับและสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย แม้โครงการจะส่งมอบผลลัพธ์ตามแผนครบถ้วน แต่หากผลลัพธ์ไม่ตรงกับสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคาดหวัง โครงการก็อาจถูกมองว่าไม่สำเร็จ

ในบริบทของ SMEs ความคาดหวังมักถูกสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เช่น เจ้าของกิจการพูดว่าขอระบบที่ใช้ง่าย ๆ ลูกค้าบอกว่าอยากให้เร็วกว่าเดิม พนักงานบอกว่าอย่าให้ยุ่งยากมาก หรือผู้รับจ้างบอกว่าทำได้ประมาณนี้ คำเหล่านี้ดูเหมือนเข้าใจง่าย แต่ในทางปฏิบัติอาจตีความต่างกันมาก

ความสำคัญของการแปลงความคาดหวังให้เป็นข้อกำหนดมีหลักฐานเชิงประจักษ์รองรับ Turner และคณะ (2010) สัมภาษณ์ธุรกิจขนาดกลาง ขนาดย่อม และขนาดจิ๋ว รวม 18 แห่งใน 4 ประเทศ แล้วพบว่าการนิยามความต้องการของลูกค้าเป็นแนวปฏิบัติที่ผู้ตอบเกือบทุกรายระบุว่าเป็นขั้นตอนแรกที่ขาดไม่ได้ และเป็นแนวปฏิบัติที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุดในทุกขนาดกิจการ ผลการสำรวจในระยะต่อมาของคณะเดียวกันยืนยันข้อนี้อีกครั้ง โดยพบว่าการนิยามความต้องการได้คะแนนสูงสุดในทุกขนาดกิจการ ตั้งแต่ขนาดจิ๋วถึงขนาดใหญ่ (Turner et al., 2012) ข้อค้นพบนี้มีความหมายว่า SMEs ไม่ได้ละเลยเรื่องความคาดหวัง แต่ปัญหาอยู่ที่การแปลงความคาดหวังให้เป็นข้อความที่ตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่หัวข้อนี้เสนอวิธีการไว้

ตัวอย่างเช่น คำว่าระบบใช้ง่าย สำหรับเจ้าของกิจการอาจหมายถึงหน้าจอสวยและดูทันสมัย แต่สำหรับพนักงานหน้าร้านอาจหมายถึงกดไม่เกิน 3 ขั้นตอนและไม่ทำให้ลูกค้ารอนาน ส่วนสำหรับลูกค้าอาจหมายถึงไม่ต้องกรอกข้อมูลซ้ำหลายครั้ง หากทีมโครงการไม่แปลงความคาดหวังเหล่านี้ให้เป็นเกณฑ์ที่ชัดเจน ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นตอนส่งมอบงาน

การจัดการความคาดหวังจึงเริ่มจากการทำให้ความคาดหวังที่คลุมเครือกลายเป็นข้อตกลงที่ชัดเจน เช่น เป้าหมายของโครงการ ขอบเขตงาน สิ่งที่รวมอยู่และไม่รวมอยู่ในโครงการ เกณฑ์การยอมรับงาน ระยะเวลาที่ต้องใช้ ข้อจำกัดด้านงบประมาณ และบทบาทของผู้เกี่ยวข้องแต่ละฝ่าย ลำดับของการแปลงเริ่มจากความคาดหวังที่คลุมเครือ เช่น “ใช้ง่าย” “เร็ว” หรือ “ดูดี” แปลงเป็นข้อกำหนดที่ชัดเจนซึ่งระบุตัวเลขหรือเงื่อนไขที่วัดได้ แล้วจึงกำหนดเป็นเกณฑ์การยอมรับงานที่ลูกค้าและทีมยอมรับร่วมกันก่อนเริ่มงาน

สำหรับ SMEs เครื่องมือที่ช่วยจัดการความคาดหวัง ได้แก่ Project Charter, Scope Statement, Acceptance Criteria, Stakeholder Register, Risk Register และบันทึกการตัดสินใจสำคัญ แม้เอกสารเหล่านี้ไม่จำเป็นต้องยาว แต่ควรชัดเจนพอที่จะใช้เป็นหลักอ้างอิงเมื่อเกิดความเห็นต่าง

การจัดการความคาดหวังควรทำตั้งแต่ต้นโครงการ ไม่ใช่รอจนใกล้ส่งมอบ ตัวอย่างเช่น หากโครงการพัฒนาระบบจองคิวออนไลน์มีข้อจำกัดว่าในระยะแรกยังไม่เชื่อมระบบชำระเงิน ทีมควรแจ้งให้เจ้าของกิจการ พนักงาน และลูกค้ากลุ่มทดลองทราบตั้งแต่ต้น ไม่ควรปล่อยให้ทุกฝ่ายคาดว่าระบบจะทำได้ครบทุกอย่างตั้งแต่วันแรก

อีกประเด็นหนึ่งคือ ความคาดหวังเปลี่ยนได้ระหว่างโครงการ เมื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นต้นแบบ เห็นปัญหาใหม่ หรือเห็นโอกาสเพิ่มเติม อาจเกิดความต้องการใหม่ เช่น ขอเพิ่มฟังก์ชัน ขอเปลี่ยนหน้าจอ ขอเพิ่มรายงาน หรือขอให้เปิดใช้งานเร็วขึ้น การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ไม่ใช่เรื่องผิดเสมอไป แต่ต้องถูกจัดการผ่านกระบวนการควบคุมการเปลี่ยนแปลง (Change Control) ตามแนวทางในบทที่ 7 ไม่ใช่เพิ่มเข้าไปโดยอัตโนมัติ

การจัดการความคาดหวังที่ดีควรอาศัยทั้งความชัดเจนและความสัมพันธ์ โดยเฉพาะใน SMEs ที่ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของกิจการ ลูกค้า พนักงาน และซัพพลายเออร์มีความสำคัญมาก การปฏิเสธความคาดหวังที่เกินขอบเขตควรทำอย่างตรงไปตรงมาแต่รักษาความสัมพันธ์ เช่น อธิบายว่าความต้องการใหม่นี้ทำได้ แต่จะกระทบเวลา งบประมาณ หรือคุณภาพอย่างไร แล้วให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจเลือก

กล่าวโดยสรุป การจัดการความคาดหวังไม่ใช่การทำให้ทุกคนได้ทุกอย่างที่ต้องการ แต่คือการทำให้ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกันว่าโครงการจะส่งมอบอะไร ภายใต้ข้อจำกัดใด และหากต้องเปลี่ยนแปลงจะต้องตัดสินใจบนข้อมูลเรื่องเวลา ต้นทุน คุณภาพ และผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้อง

10.5.3 การจัดการแรงต้านและความขัดแย้งของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โครงการ SMEs จำนวนมากเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนระบบงาน เปิดช่องทางขายใหม่ ปรับกระบวนการบริการ ติดตั้งระบบเทคโนโลยี หรือขยายสาขาใหม่ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มักทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่มรู้สึกกังวล ไม่แน่ใจ หรือไม่เห็นด้วย ซึ่งเรียกว่าแรงต้าน (Resistance)

แรงต้านไม่ได้แปลว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นฝ่ายตรงข้ามของโครงการเสมอไป หลายครั้งแรงต้านเกิดจากความไม่เข้าใจ ความกลัวว่าจะทำงานยากขึ้น ความกังวลว่าจะถูกประเมินผลงานจากระบบใหม่ หรือประสบการณ์ไม่ดีจากโครงการเดิม ตัวอย่างเช่น พนักงานคลังสินค้าอาจต้านระบบบาร์โค้ดใหม่ ไม่ใช่เพราะไม่อยากพัฒนา แต่เพราะกลัวว่าหากสแกนผิดจะถูกตำหนิ หรือกลัวว่าระบบใหม่จะทำให้งานช้ากว่าเดิมในช่วงแรก

สำหรับ SMEs การจัดการแรงต้านควรเริ่มจากการฟัง ไม่ใช่เริ่มจากการสั่งให้ยอมรับ การฟังช่วยให้ทีมเข้าใจว่าแรงต้านเกิดจากอะไร หากแรงต้านเกิดจากการขาดข้อมูล ทีมควรสื่อสารให้ชัด หากเกิดจากทักษะไม่เพียงพอ ควรจัดอบรมหรือให้ทดลองใช้ หากเกิดจากภาระงานเพิ่มขึ้น ควรปรับขั้นตอนหรือจัดสรรทรัพยากรเพิ่ม หากเกิดจากความไม่ไว้วางใจ ควรให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นผลลัพธ์เล็ก ๆ ที่พิสูจน์ได้ก่อน โดยแนวทางจัดการแรงต้านในโครงการ SMEs สรุปไว้ในกล่องที่ 10.3

ความขัดแย้ง (Conflict) อาจเกิดขึ้นเมื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีเป้าหมายหรือความคาดหวังไม่ตรงกัน เช่น เจ้าของกิจการต้องการเปิดระบบเร็วที่สุด แต่พนักงานต้องการเวลาอบรมมากขึ้น ผู้รับจ้างต้องการล็อกขอบเขตงาน แต่เจ้าของกิจการต้องการปรับรายละเอียดระหว่างทาง ลูกค้าต้องการบริการที่ยืดหยุ่น แต่ทีมปฏิบัติการต้องการขั้นตอนที่ควบคุมได้

การจัดการความขัดแย้งควรอาศัยข้อมูล ไม่ใช่อารมณ์ ผู้จัดการโครงการควรนำประเด็นกลับมาพิจารณาจากเป้าหมายของโครงการ ขอบเขตที่ตกลงไว้ ข้อจำกัดด้านเวลา งบประมาณ คุณภาพ และผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้อง หากความขัดแย้งเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนขอบเขต ควรส่งเข้าสู่กระบวนการ Change Control (ดูบทที่ 7) หากเกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว ควรบันทึกเป็น Issue และกำหนดผู้รับผิดชอบแก้ไข

ตัวอย่างเช่น โครงการเปิดร้านค้าออนไลน์ของธุรกิจเสื้อผ้า เจ้าของกิจการต้องการเพิ่มระบบสะสมแต้มก่อนวันเปิดตัว แต่ทีมพัฒนาระบบแจ้งว่าจะทำให้โครงการล่าช้าอย่างน้อย 2 สัปดาห์ และเพิ่มต้นทุนอีกจำนวนหนึ่ง ผู้จัดการโครงการไม่ควรตัดสินใจจากความรู้สึกว่าฟังก์ชันนี้น่าจะดีเพียงอย่างเดียว แต่ควรประเมินว่าเป็นความต้องการจำเป็นสำหรับการเปิดตัวหรือไม่ หากไม่จำเป็น อาจบันทึกไว้เป็นระยะที่สองหลังเปิดระบบหลัก

ใน SMEs ที่ความสัมพันธ์ส่วนตัวมีความสำคัญ การจัดการความขัดแย้งต้องระวังทั้งผลลัพธ์ของโครงการและความสัมพันธ์ระยะยาว การพูดคุยควรชัดเจนแต่ไม่กล่าวโทษ เช่น แทนที่จะพูดว่าพนักงานไม่ยอมใช้ระบบ อาจพูดว่าจากการทดลองใช้ พบว่าขั้นตอนนี้ทำให้พนักงานใช้เวลานานกว่าที่คาด เราควรปรับขั้นตอนหรือเพิ่มการอบรมอย่างไร

กล่องที่ 10.3 แนวทางจัดการแรงต้านในโครงการ SMEs

1. ฟังเหตุผลของแรงต้านก่อนสรุปว่าเป็นการไม่ให้ความร่วมมือ
2. แย่กว่าแรงต้านเกิดจากข้อมูลไม่พอ ทักษะไม่พอ ภาระงานเพิ่ม หรือความไม่ไว้วางใจ
3. ใช้ตัวอย่างจริงหรือต้นแบบให้ผู้เกี่ยวข้องเห็นประโยชน์ของโครงการ
4. ให้ผู้ใช้งานจริงมีส่วนร่วมทดลองและเสนอปัญหา
5. แก้ปัญหาที่ทำให้ผู้เกี่ยวข้องกังวล ไม่ใช่เพียงสั่งให้ยอมรับ
6. ใช้ข้อมูลเรื่องเวลา ต้นทุน คุณภาพ และผลกระทบเป็นฐานในการตัดสินใจ
7. รักษาความสัมพันธ์ระยะยาว โดยไม่ละเลยเป้าหมายของโครงการ

กล่าวโดยสรุป แรงต้านและความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติของโครงการที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ดีไม่ใช่การทำให้ไม่มีความเห็นต่าง แต่คือการทำให้ความเห็นต่างถูกพูดถึงอย่างสร้างสรรค์ และนำไปสู่การตัดสินใจที่เหมาะสมต่อโครงการและธุรกิจ

10.6 การติดตามการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ควรหยุดอยู่ที่การวิเคราะห์ตอนเริ่มโครงการ เพราะระดับความสนใจ ท่าที ความคาดหวัง และอิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา Bourne (2009) ชี้ว่าชุมชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการมีลักษณะพลวัต ความสัมพันธ์ต้องได้รับการประเมินและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผู้ที่สนับสนุนโครงการในช่วงต้นอาจเริ่มกังวลเมื่อโครงการล่าช้า ผู้ที่ไม่สนใจในช่วงแรกอาจให้ความสำคัญมากขึ้นเมื่อโครงการเริ่มกระทบงานของตนเอง หรือผู้ที่เคยเป็นกลางอาจกลายเป็นผู้สนับสนุนหากได้เห็นประโยชน์ของโครงการอย่างชัดเจน

การติดตามระดับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Monitor Stakeholder Engagement) คือการตรวจสอบว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มมีท่าทีต่อโครงการอย่างไร ระดับการมีส่วนร่วมปัจจุบันตรงกับระดับที่ทีมต้องการหรือไม่ และต้องปรับวิธีมีส่วนร่วมอย่างไรเพื่อให้โครงการเดินหน้าได้ดีขึ้น เครื่องมือหลักคือการนำเมทริกซ์การประเมินการมีส่วนร่วมที่จัดทำไว้ในหัวข้อ 10.5 มาทบทวนซ้ำเป็นระยะ พร้อมบันทึกสัญญาณที่พบและแนวทางปรับการมีส่วนร่วม ดังตัวอย่างในตารางที่ 10.7

ตารางที่ 10.7 ตัวอย่างการติดตามระดับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับปัจจุบัน	ระดับที่ต้องการ	สัญญาณที่พบ	แนวทางปรับการมีส่วนร่วม
เจ้าของกิจการ	สนับสนุน	เป็นผู้ชี้นำ	อนุมัติงบ แต่ยังไม่ช่วยสื่อสารกับทีม	ให้ร่วมสื่อสารเหตุผลของโครงการกับพนักงาน
ผู้จัดการร้าน	เป็นกลาง	สนับสนุน	เห็นประโยชน์ แต่กังวลภาระงานเพิ่ม	ให้ร่วมทดสอบระบบและเสนอขั้นตอนที่เหมาะกับหน้างาน
พนักงานหน้าร้าน	ต่อต้าน	เป็นกลาง / สนับสนุน	กังวลว่าระบบใหม่ทำให้บริการช้าลง	จัดอบรม ทดลองใช้ และปรับขั้นตอนตาม Feedback
ลูกค้าประจำ	เป็นกลาง	สนับสนุน	ยังไม่เห็นประโยชน์ของระบบใหม่	ให้ทดลองใช้และมอบช่องทางแสดงความคิดเห็น
ผู้พัฒนาระบบ	สนับสนุน	สนับสนุน	ทำงานตามแผน แต่รอข้อมูลจากทีมร้าน	กำหนดรอบส่งข้อมูลและผู้ประสานงานชัดเจน

จากตารางที่ 10.7 ตารางลักษณะนี้ช่วยให้ทีมไม่มองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแบบหยุดนิ่ง แต่เห็นว่าแต่ละกลุ่มต้องการการดูแลที่ต่างกัน ตัวอย่างเช่น หากพนักงานหน้าร้านยังอยู่ในระดับต่อต้าน ทีมไม่ควรเพียงแจ้งกำหนดเปิดใช้ระบบ แต่ควรลงไปฟังปัญหา ทดลองใช้จริง และปรับขั้นตอนให้เหมาะกับงานหน้าร้าน

การติดตามผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรเชื่อมกับการประชุมโครงการอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะในโครงการที่กระทบคนจำนวนมาก เช่น การเปลี่ยนระบบขาย การเปิดสาขาใหม่ การปรับโครงสร้างงาน หรือการใช้เทคโนโลยีใหม่ ทีมอาจใช้เวลาสั้น ๆ ในการถามว่า มีผู้เกี่ยวข้องกลุ่มใดเริ่มกังวลหรือไม่ มีใครต้องได้รับข้อมูลเพิ่มเติมหรือไม่ มีใครควรถูกเชิญมาทดลองใช้หรือแสดงความคิดเห็นหรือไม่

สัญญาณเตือนด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจปรากฏในหลายรูปแบบ เช่น พนักงานไม่เข้าร่วมอบรม ผู้ใช้งานไม่ส่งข้อมูลที่ต้องใช้ ลูกค้าเริ่มร้องเรียน ผู้รับจ้างถามคำถามเดิมซ้ำ เจ้าของกิจการตัดสินใจช้าลง หรือหน่วยงานภายนอกขอเอกสารเพิ่มเติม สัญญาณเหล่านี้ควรถูกมองเป็นข้อมูลสำหรับปรับแผน ไม่ใช่เพียงปัญหาเฉพาะหน้า

การติดตามระดับการมีส่วนร่วมยังช่วยป้องกันความเสี่ยงด้านการยอมรับผลลัพธ์ของโครงการ หากทีมพบว่าผู้ใช้งานจริงยังไม่สนับสนุนในช่วงก่อนส่งมอบ ควรรีบแก้ไข เช่น เพิ่มการสื่อสาร ให้ทดลองใช้ ปรับคู่มือ ปรับขั้นตอน หรือจัดให้มีผู้ช่วยในช่วงเริ่มใช้งานจริง เพราะหากรอจนระบบเปิดใช้แล้วจึงพบว่าไม่มีใครอยากใช้ การแก้ไขจะยากกว่าและกระทบความเชื่อมั่นมากกว่า

กล่าวโดยสรุป การติดตามผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือการดูแลสภาพความสัมพันธ์ของโครงการ ผู้จัดการโครงการ SMEs ไม่ควรดูเพียงงานเสร็จหรือไม่เสร็จ แต่ควรดูด้วยว่าคนที่เกี่ยวข้องเข้าใจ สนับสนุน และพร้อมใช้ผลลัพธ์ของโครงการหรือไม่ หากระดับการมีส่วนร่วมถูกติดตามอย่างสม่ำเสมอ โครงการจะมีโอกาสส่งมอบผลลัพธ์ที่ถูกนำไปใช้จริงมากขึ้น

10.7 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ SMEs ไทย: เจ้าของ ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และหน่วยงานรัฐ

แม้กรอบแนวคิดในหัวข้อที่ผ่านมาจะใช้ได้กับโครงการทุกขนาด แต่โครงการของ SMEs ไทยมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักสี่กลุ่มที่ปรากฏซ้ำแทบทุกโครงการ และแต่ละกลุ่มมีลักษณะเฉพาะในบริบทไทยที่ควรทำความเข้าใจ ดังสรุปในตารางที่ 10.8

ในบรรดาสี่กลุ่มนี้ เจ้าของกิจการมีน้ำหนักมากที่สุดอย่างชัดเจน Murphy และ Ledwith (2007) สำรวจธุรกิจเทคโนโลยีขนาดกลางและขนาดย่อมในไอร์แลนด์ 40 แห่ง แล้วพบว่าโครงการของกิจการเหล่านี้ถูกควบคุมโดยเจ้าของกิจการเป็นหลัก สอดคล้องกับ Turner และคณะ (2012) ที่ระบุว่าในกิจการขนาดย่อมและขนาดจิ๋ว โครงการมักถูกบริหารโดยผู้ที่ไม่ได้มีการบริหารโครงการเป็นวิชาชีพหลัก และบุคลากรต้องรับผิดชอบงานหลายด้านพร้อมกัน ข้อค้นพบนี้หมายความว่าในโครงการของ SMEs การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแยกออกจากการบริหารความสัมพันธ์กับเจ้าของกิจการไม่ได้ และหมายความด้วยว่าเวลาของเจ้าของกิจการเป็นทรัพยากรที่ต้องวางแผนใช้ ไม่ใช่ทรัพยากรที่เรียกใช้ได้ตลอดเวลา ข้อจำกัดข้อนี้เป็นผลของหลักการบทบาทซ้อนทับในด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพราะเจ้าของกิจการเป็นทั้งผู้อนุมัติ ผู้ลงมือทำ และผู้ติดต่อกับภายนอกอยู่ในคนเดียวกัน การนัดหมายเวลาของเจ้าของกิจการล่วงหน้าจึงเป็นงานวางแผนโครงการ ไม่ใช่เรื่องมารยาท

ตารางที่ 10.8 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักสี่กลุ่มของโครงการ SMEs ไทย

กลุ่ม	ลักษณะเฉพาะในบริบท SMEs ไทย	ความคาดหวังหลัก	แนวทางการมีส่วนร่วมที่แนะนำ
เจ้าของกิจการและครอบครัว	เป็นทั้งผู้สนับสนุนโครงการ ผู้ให้ทุน และบ่อยครั้งเป็นผู้จัดการโครงการเอง การตัดสินใจอาจเกี่ยวพันกับสมาชิกครอบครัวหลายคนที่มีความเห็นต่างกัน	โครงการคุ้มค่าการลงทุน ไม่กระทบกระแสเงินสดของธุรกิจหลัก และสอดคล้องกับทิศทางที่ครอบครัววางไว้	ตกลงบทบาทให้ชัดตั้งแต่ต้นว่าใครคือผู้ตัดสินใจสุดท้าย (ดูตารางกำหนดบทบาทความรับผิดชอบ (RACI) ในบทที่ 3) รายงานด้วยข้อมูลการเงินที่ตรงไปตรงมา และนำข้อกังวลของสมาชิกครอบครัวเข้าสู่วงหารืออย่างเป็นทางการ
ลูกค้า	ลูกค้ารายใหญ่ไม่กี่รายมักครองสัดส่วนรายได้สูง ความสัมพันธ์เป็นแบบส่วนตัวและยาวนาน การเสียลูกค้าหลักหนึ่งรายกระทบทั้งกิจการ	คุณภาพและบริการต้องไม่สะดุดระหว่างที่กิจการทำโครงการ และผลของโครงการควรทำให้ตนได้ประโยชน์ขึ้น	แจ้งล่วงหน้าหากโครงการกระทบการส่งมอบตามปกติ ดึงลูกค้าหลักร่วมให้ความเห็นหรือทดลองใช้ผลงานของโครงการ และใช้ความคาดหวังของลูกค้าเป็นเกณฑ์คุณภาพของโครงการ (ดูบทที่ 8)
ซัพพลายเออร์และผู้รับจ้าง	มักเป็นคู่ค้าประจำที่พึ่งพากันสูง อำนาจต่อรองขึ้นกับว่าใครพึ่งใครมากกว่า งานโครงการอาจต้องใช้ผู้รับจ้างภายนอกที่ไม่เคยร่วมงานกันมาก่อน	คำสั่งซื้อที่แน่นอน การชำระเงินตรงเวลา เงื่อนไขข้อตกลงที่เป็นธรรม และข้อมูลที่เพียงพอต่อการเตรียมงาน	คัดเลือกอย่างเป็นระบบและทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร (ดูบทที่ 12) สื่อสารแผนงานล่วงหน้าเพื่อให้เตรียมกำลังการผลิตได้ทัน และรักษาเครดิตการชำระเงินอย่างเคร่งครัด
หน่วยงานรัฐและผู้กำกับดูแล	มีอำนาจสูงผ่านใบอนุญาตและการตรวจสอบ แต่ความสนใจต่อโครงการต่ำ ขั้นตอนราชการมีระยะเวลาที่ SMEs	เอกสารครบถ้วนถูกต้อง การปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐาน และการประสานงานตามขั้นตอนที่กำหนด	ศึกษาข้อกำหนดและระยะเวลาดำเนินการจริงตั้งแต่ช่วงวางแผน เผื่อเวลาในกำหนดการสำหรับการขออนุญาต (ดูบทที่ 4) จัดเตรียมเอกสารให้ครบก่อนยื่น และรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับ

กลุ่ม	ลักษณะเฉพาะในบริบท SMEs ไทย	ความคาดหวังหลัก	แนวทางการมีส่วนร่วมที่แนะนำ
	ควบคุมไม่ได้และมักถูกประเมินต่ำเกินไป		เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานในพื้นที่

จากตารางที่ 10.8 นอกจากสี่กลุ่มหลักแล้ว โครงการของ SMEs ไทยจำนวนมากยังมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญอีกสองกลุ่มที่ไม่ควรมองข้าม กลุ่มแรกคือสถาบันการเงิน ซึ่งในโครงการที่ใช้เงินกู้ธนาคารมีอำนาจสูงมากและต้องได้รับข้อมูลความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอตามเงื่อนไขสินเชื่อ และกลุ่มที่สองคือชุมชนรอบสถานประกอบการ ซึ่งมักเริ่มต้นที่ระดับไม่รับรู้และถูกจัดอยู่ในกลุ่มความสนใจต่ำในช่วงต้น แต่สามารถเปลี่ยนเป็นผู้ต่อต้านที่มีพลังได้อย่างรวดเร็วเมื่อโครงการสร้างผลกระทบต่อชีวิตประจำวัน เช่น เสียง ฝุ่น หรือการจราจร บทเรียนสำคัญคือการเข้าไปทำความเข้าใจกับชุมชนก่อนเริ่มงานที่มีผลกระทบ มีต้นทุนต่ำกว่าการแก้ข้อร้องเรียนหลังเกิดเหตุมาก Kerzner (2019) เสนอให้ยกระดับลูกค้าจากผู้รับผลงานมาเป็นผู้ร่วมสร้าง โดยให้เข้ามามีส่วนตั้งแต่ขั้นกำหนดว่าปัญหาคืออะไร ไม่ใช่เข้ามาเมื่อถึงขั้นตรวจรับ เหตุผลไม่ใช่เรื่องความสัมพันธ์ แต่เป็นเรื่องข้อมูล เพราะข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจว่าผลงานควรเป็นอย่างไร อยู่กับผู้ใช้งานจริงเท่านั้น สำหรับ SMEs ไทยซึ่งมีความใกล้ชิดกับลูกค้าประจำอยู่แล้ว ข้อได้เปรียบนี้มีอยู่ในมือแล้วโดยไม่ต้องลงทุนเพิ่ม สิ่งที่ขาดมักไม่ใช่ช่องทางพูดคุย แต่คือการตั้งคำถามอย่างเป็นระบบและการบันทึกสิ่งที่ได้ยินไว้ใช้ตัดสินใจ แทนที่จะปล่อยให้ความเห็นของลูกค้าอยู่ในความทรงจำของเจ้าของกิจการเพียงคนเดียว

กล่าวโดยสรุป ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของ SMEs ไทยแต่ละกลุ่มต้องการวิธีดูแลที่ต่างกัน เจ้าของและครอบครัวต้องการความชัดเจนของบทบาทและข้อมูลการเงินที่ตรงไปตรงมา ลูกค้าต้องการความต่อเนื่องของบริการ ซัพพลายเออร์ต้องการความแน่นอนและเครดิตที่ดี ส่วนหน่วยงานรัฐต้องการความถูกต้องครบถ้วนของเอกสารและการเผื่อเวลาที่สมจริง การเข้าใจลักษณะเฉพาะเหล่านี้ช่วยให้กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในหัวข้อก่อนหน้าถูกนำไปใช้ได้ตรงบริบทมากขึ้น

10.8 ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข้อผิดพลาดในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ SMEs มักไม่ได้เกิดจากการไม่เห็นความสำคัญของผู้เกี่ยวข้อง แต่เกิดจากการอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวแทนกระบวนการ ซึ่งได้ผลดีในโครงการเล็กแต่เริ่มพลาดเมื่อผู้เกี่ยวข้องมีจำนวนมากขึ้น

ข้อผิดพลาดเหล่านี้ส่วนใหญ่ไม่ได้เกิดจากการขาดความรู้ แต่เกิดจากการที่กิจการยังไม่ได้วางแนวปฏิบัติไว้ล่วงหน้า Testorelli และคณะ (2022) ศึกษาการบริหารความเสี่ยงของโครงการใน SMEs แล้วเสนอว่า กิจการขนาดเล็กมักพัฒนาแนวปฏิบัติขึ้นทีละน้อยจากการทำงานจริง มากกว่าจะรับระบบมาตรฐานมาใช้ทั้งชุดตั้งแต่ต้น การป้องกันข้อผิดพลาดด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงควรเริ่มจากแนวปฏิบัติไม่กี่ข้อที่ทีมทำได้จริง เช่น การทบทวนทะเบียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการประชุมประจำเดือน แล้วค่อยขยายเมื่อกิจการมีความพร้อมมากขึ้น

การถือว่าความคุ้นเคยเท่ากับความเข้าใจตรงกันเป็นข้อผิดพลาดที่พบบ่อยที่สุดใน SMEs เจ้าของกิจการที่รู้จักลูกค้าและซัพพลายเออร์เป็นการส่วนตัวมักคิดว่าไม่จำเป็นต้องยืนยันความคาดหวัง แต่ความสนิทสนมช่วยให้พูดคุยได้ง่ายขึ้นเท่านั้น ไม่ได้ทำให้ความคาดหวังตรงกันโดยอัตโนมัติ

การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะผู้ที่ปรากฏในสัญญาทำให้มองข้ามคนที่มีอิทธิพลจริง พนักงานหน้างานที่ต้องใช้ระบบใหม่ทุกวันอาจไม่มีชื่อในเอกสารใด แต่เป็นผู้ตัดสินว่าระบบจะถูกใช้จริงหรือไม่

การจัดกลุ่มด้วยตารางอำนาจและความสนใจเพียงครั้งเดียวตอนเริ่มโครงการทำให้แผนการมีส่วนร่วมล้าสมัย ผู้ที่ไม่สนใจในช่วงแรกอาจให้ความสำคัญมากขึ้นเมื่อโครงการเริ่มกระทบงานของตน ตำแหน่งในตารางจึงต้องถูกทบทวนตามรอบของโครงการ

การสื่อสารทางเดียวโดยไม่รับฟังทำให้กลุ่มที่มีอำนาจต่ำแต่ความสนใจสูงกลายเป็นแหล่งของแรงต้าน กลุ่มนี้ต้องการทั้งการได้รับข้อมูลและการได้แสดงความเห็น การแจ้งให้ทราบเพียงอย่างเดียวจึงไม่เพียงพอ

การรับความคาดหวังมาโดยไม่แปลงเป็นข้อกำหนดที่วัดได้ทำให้การตรวจรับงานกลายเป็นเรื่องของความรู้สึก คำว่าใช้ง่าย เร็ว หรือดูดี ไม่สามารถใช้ตัดสินว่างานผ่านหรือไม่ผ่านได้ ทุกความคาดหวังที่สำคัญจึงควรถูกแปลงเป็นข้อกำหนดที่ระบุตัวเลขหรือเงื่อนไขที่ตรวจสอบได้ก่อนเริ่มงาน

การตีความแรงต้านว่าเป็นการต่อต้านโครงการทำให้แก้ปัญหาไม่ตรงจุด แรงต้านส่วนใหญ่มาจากความกังวลว่าจะทำงานใหม่ไม่ได้ กลัวถูกตำหนิเมื่อทำผิด หรือกลัวว่าภาระงานจะเพิ่มขึ้น การฟังเหตุผลก่อนจึงได้ผลกว่าการกดดันให้ยอมรับ

การมองข้ามเวลาของเจ้าของกิจการเป็นข้อผิดพลาดเชิงทรัพยากรที่เห็นได้ยาก เมื่อเจ้าของกิจการเป็นทั้งผู้อนุมัติ ผู้ตรวจรับ และผู้ตัดสินใจเรื่องสำคัญ แผนการมีส่วนร่วมที่กำหนดให้ต้องพบเจ้าของกิจการทุกสัปดาห์จะไม่เกิดขึ้นจริง แผนที่ใช้ได้ควรระบุว่าเรื่องใดต้องรอเจ้าของกิจการและเรื่องใดตัดสินใจแทนได้

การไม่บันทึกข้อตกลงที่เกิดจากการพูดคุยทำให้ข้อตกลงหายไปพร้อมกับความจำ ใน SMEs ที่สื่อสารกันแบบไม่เป็นทางการเป็นหลัก การสรุปสั้นหลังการพูดคุยและส่งให้ทุกฝ่ายอ่านเป็นวิธีที่ใช้เวลาน้อยแต่ป้องกันข้อขัดแย้งได้มาก

ข้อผิดพลาดทั้งแปดข้อมีรากเดียวกันคือการอาศัยความคุ้นเคยแทนการตกลงที่ชัดเจน ทางแก้จึงไม่ใช่การเพิ่มเอกสารหรือทำให้ความสัมพันธ์เป็นทางการมากขึ้น แต่คือการเติมความชัดเจนเข้าไปในความสัมพันธ์ที่มีอยู่แล้ว ด้วยการระบุผู้รับผิดชอบ บันทึกข้อตกลง และทบทวนตำแหน่งของแต่ละฝ่ายเป็นระยะ

10.9 สรุปท้ายบท

บทนี้อธิบายการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการในบริบท SMEs โดยเน้นว่าความสำเร็จของโครงการไม่ได้ขึ้นอยู่กับแผน กำหนดการ งบประมาณ คุณภาพ และความเสี่ยงเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับการเข้าใจและจัดการผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการอย่างเหมาะสมด้วย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) คือบุคคล กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานที่มีผลต่อโครงการหรือได้รับผลกระทบจากโครงการ ในบริบทของ SMEs ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมักมีความใกล้ชิดกับธุรกิจมาก ความสัมพันธ์ส่วนตัว ความไว้วางใจ และการสื่อสารไม่เป็นทางการจึงมีบทบาทสูง แต่ความคุ้นเคยไม่ได้แปลว่าทุกฝ่ายมีความคาดหวังตรงกันเสมอไป

บทนี้เริ่มจากการอธิบายว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีผลต่อการกำหนดความต้องการ การยอมรับผลลัพธ์ ความเสี่ยง ทรัพยากร และชื่อเสียงของธุรกิจ จากนั้นจึงอธิบายการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการจัดทำ Stakeholder Register ซึ่งช่วยให้ทีมเห็นว่าใครเกี่ยวข้องกับโครงการ มีบทบาทอย่างไร มีความคาดหวังอะไร และควรมีส่วนร่วมในระดับใด

Power/Interest Grid เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ SMEs วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามระดับอำนาจและความสนใจ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอำนาจสูงและความสนใจสูงควรได้รับการบริหารอย่างใกล้ชิด ผู้ที่มีอำนาจสูงแต่ความสนใจต่ำควรถูกทำให้พึงพอใจ ผู้ที่มีอำนาจต่ำแต่ความสนใจสูงควรได้รับข้อมูลและมีช่องทางให้แสดงความคิดเห็น ส่วนผู้ที่มีอำนาจต่ำและความสนใจต่ำควรถูกติดตามในระดับที่เหมาะสม โดยกลยุทธ์การมีส่วนร่วมตามกลุ่มแบ่งได้เป็น Inform, Consult, Involve และ Collaborate ซึ่ง SMEs ไม่จำเป็นต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมเท่ากันทุกเรื่อง แต่ควรเลือกวิธีให้เหมาะกับบทบาท อำนาจ ความสนใจ และผลกระทบของแต่ละกลุ่ม

การวางแผนและการบริหารการมีส่วนร่วมเริ่มจากการประเมินระดับการมีส่วนร่วมห้าระดับ ตั้งแต่ไม่รับรู้ ต่อต้าน เป็นกลาง สนับสนุน จนถึงเป็นผู้ชี้นำ แล้วเปรียบเทียบระดับปัจจุบันกับระดับที่พึงประสงค์ผ่านเมทริกซ์การประเมินการมีส่วนร่วม ช่องว่างที่พบคือโจทย์ของแผน หัวใจของการบริหารการมีส่วนร่วมคือการจัดการความคาดหวัง เพราะความคาดหวังที่ไม่ชัดเจนมักนำไปสู่ความขัดแย้ง Scope Creep และการไม่ยอมรับผลลัพธ์ ทีมโครงการจึงควรแปลงความคาดหวังที่คลุมเครือให้เป็นขอบเขต เกณฑ์การยอมรับงาน และข้อตกลงที่ใช้ตัดสินใจได้ ควบคู่กับการจัดการแรงต้านและความขัดแย้ง ซึ่งเป็นเรื่องปกติในโครงการที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยควรเริ่มจากการฟัง ทำความเข้าใจสาเหตุ และแก้ปัญหาที่แท้จริง ไม่ใช่เพียงสั่งให้ผู้เกี่ยวข้องยอมรับโครงการ

การติดตามระดับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียช่วยให้ทีมเห็นว่าท่าทีของผู้เกี่ยวข้องเปลี่ยนไปหรือไม่ และต้องปรับวิธีมีส่วนร่วมอย่างไร เพื่อให้โครงการได้รับการสนับสนุนและถูกนำไปใช้จริง สำหรับ SMEs ไทย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักที่พบแทบทุกโครงการ ได้แก่ เจ้าของกิจการและครอบครัว ลูกค้า ซัพพลายเออร์และผู้รับจ้าง และหน่วยงานรัฐ ซึ่งแต่ละกลุ่มมีลักษณะเฉพาะและต้องการวิธีดูแลที่ต่างกัน

โดยสรุป การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำหรับ SMEs คือการทำให้คนที่เกี่ยวข้องเข้าใจ เห็นประโยชน์ มีส่วนร่วมในระดับที่เหมาะสม และพร้อมสนับสนุนผลลัพธ์ของโครงการ บทถัดไปจะต่อยอดจากบทนี้ไปสู่การสื่อสารโครงการ โดยเน้นว่าจะสื่อสารอะไร กับใคร ผ่านช่องทางใด และเมื่อใดจึงจะเหมาะสมกับโครงการ SMEs

ในบรรดาสิบสี่บทของเล่มนี้ บทนี้คือบทที่หลักการความสัมพันธ์คือทรัพยากรตามกรอบในหัวข้อ 1.13 ถูกพัฒนาเต็มรูปแบบ ตำราสากลมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นกลุ่มที่ต้องบริหารตามระดับอำนาจและความสนใจ ซึ่งเป็นมุมมองของผู้ที่มีอำนาจต่อรองสูงพอจะเลือกได้ว่าจะให้ความสำคัญกับใคร แต่ SMEs อยู่ในสถานะตรงข้าม คือมักเป็นฝ่ายที่มีอำนาจต่อรองน้อยกว่าทั้งลูกค้ารายใหญ่และซัพพลายเออร์หลัก ความสัมพันธ์ที่สะสมมาจึงเป็นทรัพยากรที่ทดแทนอำนาจต่อรองที่ขาดไปและเป็นเหตุผลที่การรักษาความสัมพันธ์ ควรถูกนับเป็นงานของโครงการ ไม่ใช่เรื่องส่วนตัวของเจ้าของกิจการ

10.10 กรณีศึกษา

กรณี: โครงการขยายโรงงานของผู้ผลิตชิ้นส่วนพลาสติกขนาดกลางในพื้นที่ติดชุมชน

ผู้ผลิตชิ้นส่วนพลาสติกฉีดขึ้นรูปแห่งหนึ่งในภาคเหนือมีพนักงาน 140 คน และมีรายได้ประมาณ 280 ล้านบาทต่อปี จึงจัดเป็นวิสาหกิจขนาดกลางในกลุ่มกิจการผลิตตามเกณฑ์ในตารางที่ 1.1 กิจการเป็นธุรกิจครอบครัวรุ่นที่สอง ผู้ก่อตั้งดำรงตำแหน่งประธานบริษัท และบุตรสาวเป็นกรรมการผู้จัดการ ลูกค้ารายใหญ่ที่สุดคือผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ลำดับที่หนึ่ง (Tier 1) ซึ่งเป็นบริษัทต่างชาติ มีสัดส่วนประมาณร้อยละ 45 ของรายได้ เมื่อลูกค้ารายนี้มอบหมายให้ผลิตชิ้นส่วนสำหรับรถรุ่นใหม่ โดยกำหนดวันเริ่มผลิตจริง (Start of Production: SOP) ในอีก 9 เดือน บริษัทจึงเริ่มโครงการสร้างอาคารผลิตหลังที่สองบนที่ดินของตนเองซึ่งติดกับโรงงานเดิม พร้อมติดตั้งเครื่องฉีดพลาสติก 8 เครื่อง มูลค่าโครงการรวม 42 ล้านบาท ได้แก่ ค่าอาคาร 18 ล้านบาท ค่าเครื่องจักร 20 ล้านบาท และค่าระบบสาธารณูปโภค 4 ล้านบาท โดยใช้เงินกู้จากธนาคาร 30 ล้านบาท และกันทุนสำรองเผื่อความเสี่ยงไว้ 2.5 ล้านบาท

ทีมโครงการประกอบด้วยกรรมการผู้จัดการในฐานะผู้สนับสนุนโครงการ ผู้จัดการโรงงานและวิศวกรโครงการ ทีมจัดทำทะเบียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตั้งแต่ต้น โดยระบุลูกค้ารายใหญ่ ธนาคาร ผู้รับเหมาก่อสร้าง ผู้ขายเครื่องจักร สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดซึ่งพิจารณาการขยายโรงงาน และองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ซึ่งพิจารณาใบอนุญาตก่อสร้างอาคาร แต่ทะเบียนไม่มีชุมชนหมู่บ้านข้างโรงงานซึ่งมีราว 120 ครัวเรือน เพราะทีมมองว่าโรงงานเดิมตั้งอยู่มากว่า 15 ปีโดยไม่เคยมีปัญหา และอาคารใหม่สร้างบนที่ดินของบริษัทเอง

ในเดือนที่ 2 งานถมที่และขนวัสดุเริ่มขึ้น รถบรรทุกใช้ถนนหมู่บ้านซึ่งเป็นเส้นทางที่สั้นที่สุดและผ่านหน้าโรงเรียนประถมในช่วงเช้าและบ่าย ฝุ่นและเสียงเริ่มเป็นประเด็นในกลุ่มไลน์ของหมู่บ้าน ความกังวลที่หนักกว่านั้นคือ ชาวบ้านส่วนหนึ่งเห็นว่าพื้นที่ถมใหม่อยู่สูงกว่าหมู่บ้าน และเกรงว่าน้ำจะไหลลงหมู่บ้านในฤดูฝน ในเดือนที่ 3 ผู้ใหญ่บ้านนำข้อร้องเรียนไปยัง อบต. และ อบต. แจ้งว่าจะชะลอการพิจารณาใบอนุญาตก่อสร้างจนกว่าบริษัทจะชี้แจงต่อชุมชน ความล่าช้านี้ทำให้วันเริ่มผลิตตามที่ลูกค้ากำหนดตกอยู่ในความเสี่ยงทันที

ทีมจึงทบทวนทะเบียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใหม่ และพบว่าตำแหน่งของชุมชนบนตารางอำนาจและความสนใจเปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง จากกลุ่มอำนาจต่ำและความสนใจต่ำ เป็นกลุ่มอำนาจสูงและความสนใจสูง เพราะชุมชนมีอำนาจผ่านการพิจารณาใบอนุญาตของ อบต. การเปลี่ยนตำแหน่งของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักและระดับการมีส่วนร่วม ก่อนและหลังการทบทวน สรุปได้ดังตารางที่ 10.9

ตารางที่ 10.9 การเปลี่ยนตำแหน่งและระดับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก เมื่อเริ่มโครงการเทียบกับเดือนที่ 3

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	อำนาจ / ความสนใจ เมื่อเริ่มโครงการ	อำนาจ / ความสนใจ เดือนที่ 3	ระดับปัจจุบัน (C) ⟶ ระดับที่พึงประสงค์ (D)	แนวทางที่ใช้
ชุมชนหมู่บ้านข้างโรงงาน	ต่ำ / ต่ำ (ไม่อยู่ในทะเบียน)	สูง / สูง	ต่อต้าน ⟶ สนับสนุน	Collaborate ประชุมชุมชน ข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร และตัวแทนติดตามร่วม
อบต.	สูง / ต่ำ	สูง / สูง	เป็นกลาง ⟶ สนับสนุน	Consult ชี้แจงแผนแก้ไขพร้อมบันทึกการประชุมชุมชน
ลูกค้ารายใหญ่ (Tier 1)	สูง / สูง	สูง / สูง	สนับสนุน ⟶ สนับสนุน	Involve แจ้งความเสี่ยงล่วงหน้าพร้อมแผนสำรองการผลิต
ธนาคารผู้ให้กู้	สูง / ต่ำ	สูง / ปานกลาง	เป็นกลาง ⟶ สนับสนุน	Inform รายงานก่อนถึงรอบรายงานตามสัญญากู้
ประธานบริษัท (ผู้ก่อตั้ง)	สูง / ปานกลาง	สูง / สูง	สนับสนุน ⟶ ผู้ชี้นำ	Involve ให้เป็นผู้แทนบริษัทร่วมกับกรรมการผู้จัดการในเวทีชุมชน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	อำนาจ / ความสนใจ เมื่อเริ่มโครงการ	อำนาจ / ความสนใจ เดือนที่ 3	ระดับปัจจุบัน (C) ⟶ ระดับที่พึงประสงค์ (D)	แนวทางที่ใช้
พนักงานเดิม ซึ่งส่วนหนึ่งอาศัยในหมู่บ้าน	ต่ำ / ปานกลาง	ต่ำ / สูง	เป็นกลาง ⟶ สนับสนุน	Inform แจ้งข้อเท็จจริงและแผนรับพนักงานใหม่

ก่อนเข้าพบชุมชน ประธานบริษัทเสนอให้บริจาคเงินสมทบงานบุญประจำปีของวัดในหมู่บ้าน ซึ่งเป็นวิธีที่เคยช่วยรักษาความสัมพันธ์ได้ดีในอดีต แต่กรรมการผู้จัดการเห็นว่าข้อกังวลเรื่องรถบรรทุกและน้ำท่วมเป็นผลกระทบจริง และการบริจาคไม่ได้ตอบข้อกังวลนั้น ทั้งสองจึงตกลงให้แยกสองเรื่องออกจากกัน บริษัทยังสนับสนุนงานของวัดตามปกติ แต่การแก้ปัญหาของโครงการต้องตอบข้อกังวลโดยตรง จากนั้นประธานบริษัทและกรรมการผู้จัดการเข้าร่วมเวทีที่ศาลาวัดพร้อมผู้ใหญ่บ้าน โดยนำแบบระบายน้ำและแผนเส้นทางขนส่งไปชี้แจงด้วยตนเอง

ผลของเวทีคือข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร 5 ข้อ ซึ่งผู้ใหญ่บ้านและกรรมการผู้จัดการลงนามร่วมกัน และปิดประกาศไว้ที่ศาลาหมู่บ้าน ข้อแรก บริษัทสร้างทางเข้าชั่วคราวจากถนนสายหลักด้านหลังโรงงาน เพื่อไม่ให้รถบรรทุกใช้ถนนหมู่บ้าน คิดเป็นค่าใช้จ่าย 1.2 ล้านบาท ข้อสอง ห้ามรถของโครงการวิ่งในช่วงเวลารับส่งนักเรียน ข้อสาม ปรับแบบบ่อหน่วงน้ำให้ใหญ่ขึ้น และให้ตัวแทนชุมชนตรวจดูร่วมก่อนฤดูฝน คิดเป็นค่าใช้จ่าย 800,000 บาท ข้อสี่ ฉีดน้ำลดฝุ่นทุกวันระหว่างงานก่อสร้าง ข้อห้า ให้คนในพื้นที่ได้รับการพิจารณาก่อนสำหรับตำแหน่งงานใหม่ 35 ตำแหน่ง นอกจากนี้บริษัทตั้งการประชุมรายเดือนกับตัวแทนชุมชนตลอดช่วงก่อสร้าง ค่าใช้จ่ายเพิ่มทั้งหมดรวมประมาณ 2.3 ล้านบาท ใช้จากทุนสำรองเผื่อความเสี่ยง

ขณะเดียวกัน กรรมการผู้จัดการแจ้งธนาคารถึงความล่าช้าและแผนแก้ไขก่อนถึงรอบรายงานความคืบหน้าตามสัญญากู้ ธนาคารจึงยอมปรับกำหนดการเบิกเงินกู้งวดที่สองโดยไม่ต้องทบทวนวงเงิน ส่วนลูกค้ารายใหญ่ได้รับแจ้งความเสี่ยงพร้อมแผนสำรอง คือผลิตชิ้นส่วนล็อตแรกด้วยเครื่องจักรในอาคารเดิมโดยเพิ่มกะทำงานชั่วคราว ลูกค้ายอมรับแผนนี้ และส่งวิศวกรมาตรวจสอบกระบวนการผลิตในอาคารเดิมก่อนอนุมัติ

อบต. อนุมัติใบอนุญาตก่อสร้างในเดือนที่ 5 หลังจากบริษัทยื่นบันทึกการประชุมและข้อตกลงกับชุมชน โครงการล่าช้าจากแผนประมาณ 5 สัปดาห์ บริษัทส่งมอบชิ้นส่วนล็อตแรกได้ตามวันเริ่ม

ผลิตในเดือนที่ 9 จากอาคารเดิม และอาคารใหม่เริ่มผลิตในเดือนที่ 10 ต้นทุนโครงการรวมจบที่ประมาณ 44.3 ล้านบาท ซึ่งอยู่ในกรอบงบประมาณรวมทุนสำรอง บริษัทรับคนในพื้นที่เข้าทำงาน 22 คนจาก 35 ตำแหน่งใหม่ และไม่มีข้อร้องเรียนจากชุมชนอีกตลอดช่วงก่อสร้างที่เหลือ

10.11 บทเรียนจากกรณีศึกษา

บทเรียนแรกคือ ตารางอำนาจและความสนใจเป็นเพียงภาพ ณ เวลาหนึ่ง ไม่ใช่การจัดกลุ่มถาวร ชุมชนในกรณีนี้ไม่มีอำนาจเป็นทางการต่อโครงการโดยตรง แต่มีอำนาจผ่านหน่วยงานที่ถือใบอนุญาต ข้อสังเกตในหัวข้อ 10.5.1 ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เริ่มต้นในระดับไม่รับรู้จะมีท่าทีแรกเป็นการต่อต้านเมื่อรับรู้โครงการจากผลกระทบที่เกิดขึ้นแล้ว เกิดขึ้นจริงในกรณีนี้ ผู้เขียนเห็นว่าจุดพลาดไม่ได้อยู่ที่การจัดกลุ่มผิด แต่อยู่ที่ไม่ได้ตั้งคำถามว่าใครจะได้รับผลกระทบจากกิจกรรมของโครงการแทนที่จะถามเพียงว่าใครเกี่ยวข้องกับโครงการ โครงการที่มีงานก่อสร้าง การขนส่ง หรือการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพจึงควรทบทวนทะเบียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก่อนเริ่มงานหน้างานทุกครั้ง ไม่ใช่ทำเพียงครั้งเดียวตอนเริ่มโครงการ

บทเรียนที่สองคือ หลักการความสัมพันธ์คือทรัพยากรยังใช้ได้กับกิจการขนาดกลาง แต่ทำงานต่างจากกิจการขนาดเล็ก บริษัทในกรณีนี้มีอำนาจต่อรองมากกว่าร้านค้าขนาดย่อม แต่ยังเป็นฝ่ายที่อ่อนกว่าทั้งลูกค้าต่างชาติรายใหญ่และธนาคาร สิ่งที่รักษาทั้งสองความสัมพันธ์ไว้ได้คือการแจ้งปัญหาก่อนที่อีกฝ่ายจะรู้เอง ซึ่งเปลี่ยนความล่าช้าให้เป็นเรื่องที่เจรจาได้ แทนที่จะเป็นการผิดสัญญา ส่วนความสัมพันธ์กับชุมชนเป็นทรัพยากรที่บริษัทไม่รู้ว่าตนต้องใช้ จนกระทั่งขาดมันไป กรณีนี้ยังแสดงว่า วิธีรักษาความสัมพันธ์ที่เคยได้ผล เช่นการสนับสนุนงานบุญ ไม่ได้ทดแทนการแก้ผลกระทบจริง ความสัมพันธ์ที่ใช้เป็นทรัพยากรของโครงการได้ต้องตั้งอยู่บนการตอบข้อกังวลที่เป็นรูปธรรม

บทเรียนที่สามคือ ความเป็นทางการที่พอเหมาะในกรณีนี้ไม่ใช่การจัดทำแผนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฉบับเต็ม แต่คือข้อตกลงหนึ่งหน้าที่ลงนามร่วมกันและปิดประกาศในหมู่บ้านกับการประชุมรายเดือนที่มีตัวแทนชุมชนเข้าร่วม ความเป็นทางการถูกวางไว้ตรงจุดที่ความคลุมเครือจะทำให้ความไว้วางใจเสียหาย คือคำมั่นสัญญาที่ชาวบ้านตรวจสอบได้ด้วยตนเอง ส่วนเรื่องอื่นยังใช้การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการผ่านผู้ใหญ่บ้านได้ตามเดิม เมื่อเทียบกับตัวอย่างร้านอาหารในเนื้อหาของบท ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดอยู่ภายในร้านหรือเป็นลูกค้าประจำ กรณีนี้แสดงว่าเมื่อกิจการใหญ่ขึ้นและโครงการมีผลกระทบออกไปนอกรั้ว เครื่องมือชุดเดิมยังใช้ได้ แต่ขอบเขตของคำถามว่าใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องกว้างขึ้นตามไปด้วย

บทที่ 11

การสื่อสารโครงการ

Project Communication Management

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาเนื้อหาในบทนี้แล้ว ผู้อ่านสามารถ

1. อธิบายต้นทุนแฝง 5 ด้านที่เกิดจากการสื่อสารโครงการที่ผิดพลาดได้
2. วิเคราะห์สาเหตุหลักของปัญหาการสื่อสารโครงการในบริบทธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยได้
3. ออกแบบวงจรการสื่อสารโครงการ 4 ขั้นตอนที่เหมาะสมกับขนาดของกิจการได้
4. กำหนดผู้เกี่ยวข้องและความต้องการข้อมูลของแต่ละกลุ่ม โดยต่อยอดจากเครื่องมือในบทที่ 10 ได้
5. วางแผนการประชุมและรายงานสถานะโครงการที่กระชับและใช้ตัดสินใจได้จริง
6. อธิบายบทบาทของการสื่อสารในฐานะกลไกสนับสนุนการติดตามและควบคุมโครงการได้
7. เสนอแนวทางประเมินและปรับปรุงระบบการสื่อสารโครงการอย่างต่อเนื่องได้

บทนำ

ในบทที่ 10 ผู้อ่านได้เรียนรู้การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโครงการ โดยเน้นการระบุ วิเคราะห์ และกำหนดกลยุทธ์การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องกับโครงการ บทที่ 11 จะต่อยอดจากบทดังกล่าวไปสู่คำถามสำคัญว่า เมื่อเรารู้แล้วว่าใครเกี่ยวข้องกับโครงการ แต่ละกลุ่มต้องการอะไร และมีอำนาจหรือความสนใจมากน้อยเพียงใด เราจะสื่อสารกับคนเหล่านั้นอย่างไร ให้ถูกคน ถูกเวลา ถูกเนื้อหา และถูกช่องทาง ทั้งนี้ Project Management Institute (PMI, 2021) อธิบายว่าการสื่อสารเป็นกลไกที่เชื่อมโยงผู้คน ความคิด และข้อมูลเข้าด้วยกันตลอดวงจรชีวิตของโครงการ และเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดขึ้นได้จริง

ในโครงการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium-sized Enterprises: SMEs) การสื่อสารมักเกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ เช่น เจ้าของกิจการสั่งงานผ่านไลน์ พนักงานแจ้ง

ความคืบหน้าระหว่างทำงาน ผู้รับจ้างส่งรูปงานในแชต ลูกค้าโทรมาเปลี่ยนความต้องการ หรือผู้จัดการโครงการอัปเดตงานด้วยการพูดคุยหน้าร้าน วิธีเหล่านี้มีข้อดีคือรวดเร็ว ยืดหยุ่น และเหมาะกับทีมขนาดเล็ก แต่หากไม่มีระบบรองรับ ก็อาจนำไปสู่ปัญหาหลายอย่าง เช่น ข้อมูลตกหล่น ตัดสินใจจากข้อความที่ไม่ครบ งานซ้ำซ้อน ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจไม่ตรงกัน หรือไม่มีหลักฐานเมื่อเกิดข้อโต้แย้ง

ตัวอย่างเช่น โครงการเปิดร้านค้าออนไลน์ของ SMEs อาจเริ่มจากเจ้าของกิจการคุยกับผู้พัฒนาเว็บไซต์ผ่านแชตว่า “อยากให้เว็บดูใช้ง่ายและมีระบบชำระเงิน” แต่ไม่ได้ระบุว่าคำว่า “ใช้ง่าย” หมายถึงอะไร ต้องมีขั้นตอนสั่งซื้อกี่ขั้นตอน ลูกค้าต้องได้รับข้อความยืนยันอย่างไร หรือระบบชำระเงินต้องรองรับช่องทางใดบ้าง เมื่อถึงวันส่งมอบ เจ้าของกิจการอาจรู้สึกว่าระบบยังไม่ตรงใจ ขณะที่ผู้พัฒนาระบบมองว่าตนทำตามที่ตกลงแล้ว ปัญหาเช่นนี้ไม่ได้เกิดจากความไม่ตั้งใจเสมอไป แต่เกิดจากการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนตั้งแต่ต้น

สำหรับ SMEs การสื่อสารที่ดีไม่จำเป็นต้องมีเอกสารจำนวนมากหรือประชุมทุกวัน แต่ต้องมี “จังหวะ” และ “กติกา” ที่เหมาะสม เช่น ใครต้องได้รับข้อมูลอะไร รายงานสถานะโครงการควรมีอะไรบ้าง ประชุมบ่อยแค่ไหน ประเด็นใดต้องบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร การตัดสินใจสำคัญควรถูกยืนยันผ่านช่องทางใด และเมื่อเกิดปัญหาต้องยกระดับให้ใครตัดสินใจ

บทนี้จึงนำเสนอการสื่อสารโครงการในรูปแบบที่เหมาะกับ SMEs โดยเริ่มจากต้นทุนแฝงของการสื่อสารที่ผิดพลาด สาเหตุหลักที่พบใน SMEs ไทย วงจรการสื่อสาร 4 ขั้นตอน ปัจจัยสนับสนุนระบบสื่อสารที่ดี ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเมื่อสื่อสารได้มีประสิทธิภาพ และกรณีศึกษาที่แสดงให้เห็นว่าการสื่อสารสามารถเป็นกลไกควบคุมโครงการได้อย่างไร

11.1 ต้นทุนแฝง 5 ด้านจากการสื่อสารที่ผิดพลาด

การสื่อสารที่ผิดพลาดในโครงการไม่ได้สร้างปัญหาเฉพาะเรื่องความเข้าใจผิดเท่านั้น แต่ยังสร้าง “ต้นทุนแฝง (Hidden Costs)” ที่ SMEs มักมองไม่เห็นตั้งแต่แรก ต้นทุนเหล่านี้อาจไม่ปรากฏเป็นตัวเลขในงบประมาณโดยตรง แต่มีผลต่อเวลา เงิน คุณภาพ ความสัมพันธ์ และการเรียนรู้ขององค์การ สอดคล้องกับที่ Kerzner (2022) ชี้ว่าความล้มเหลวของโครงการจำนวนมากมีรากมาจากการสื่อสารที่บกพร่อง มากกว่าความบกพร่องทางเทคนิคของงาน

ในธุรกิจขนาดใหญ่ ปัญหาการสื่อสารบางส่วนอาจถูกดูดซับด้วยระบบงาน ทีมสนับสนุน หรือเอกสารจำนวนมาก แต่ใน SMEs ปัญหาการสื่อสารเพียงเล็กน้อยอาจกระทบทั้งโครงการอย่างรวดเร็ว

เพราะทีมมีขนาดเล็ก คนทำงานหลายบทบาท และการตัดสินใจมักรวมอยู่ที่เจ้าของกิจการหรือผู้จัดการโครงการไม่กี่คน

ต้นทุนแฝงด้านแรกคือ ต้นทุนด้านเวลา เมื่อข้อมูลไม่ชัด ทีมต้องเสียเวลาถามซ้ำ แก้งานใหม่ รอคำตอบ หรือทำงานผิดลำดับ ตัวอย่างเช่น ผู้รับจ้างตกแต่งร้านได้รับแบบล่าสุดไม่ครบ ทำให้ทำงานตามแบบเก่า ต้องรื้อแก้และเสียเวลาเพิ่ม แม้งานยังอยู่ในงบประมาณ แต่กำหนดการอาจเลื่อนออกไป

ต้นทุนด้านที่สองคือ ต้นทุนด้านเงิน การสื่อสารผิดพลาดทำให้เกิดค่าใช้จ่ายเพิ่ม เช่น ค่าแก้งาน ค่าขนส่งซ้ำ ค่าแรงล่วงเวลา หรือค่าผู้รับจ้างเพิ่มเติม ตัวอย่างเช่น ทีมสั่งบรรจุภัณฑ์ผิดขนาดเพราะข้อมูลสินค้าไม่ตรงกัน ทำให้ต้องสั่งใหม่และเสียทั้งเงินและเวลา

ต้นทุนด้านที่สามคือ ต้นทุนด้านคุณภาพ หากข้อมูลความต้องการไม่ชัด ผลลัพธ์ของโครงการอาจเสร็จแต่ไม่ตรงกับการใช้งานจริง เช่น ระบบจองคิวออนไลน์ทำงานได้ตามเทคนิค แต่พนักงานหน้าร้านใช้ยาก ลูกค้าจองแล้วไม่ได้รับการยืนยัน หรือข้อมูลไม่เชื่อมกับตารางงานจริงของร้าน

ต้นทุนด้านที่สี่คือ ต้นทุนด้านความสัมพันธ์ โครงการ SMEs มักพึ่งพาความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของกิจการ พนักงาน ลูกค้า และซัพพลายเออร์ หากการสื่อสารไม่ชัดเจน อาจเกิดความไม่ไว้วางใจ เช่น เจ้าของกิจการรู้สึกว่าผู้รับจ้างไม่ทำตามสัญญา ขณะที่ผู้รับจ้างรู้สึกว่าเจ้าของเปลี่ยนความต้องการตลอดเวลา ความสัมพันธ์ที่เสียไปอาจกระทบโครงการถัดไปด้วย

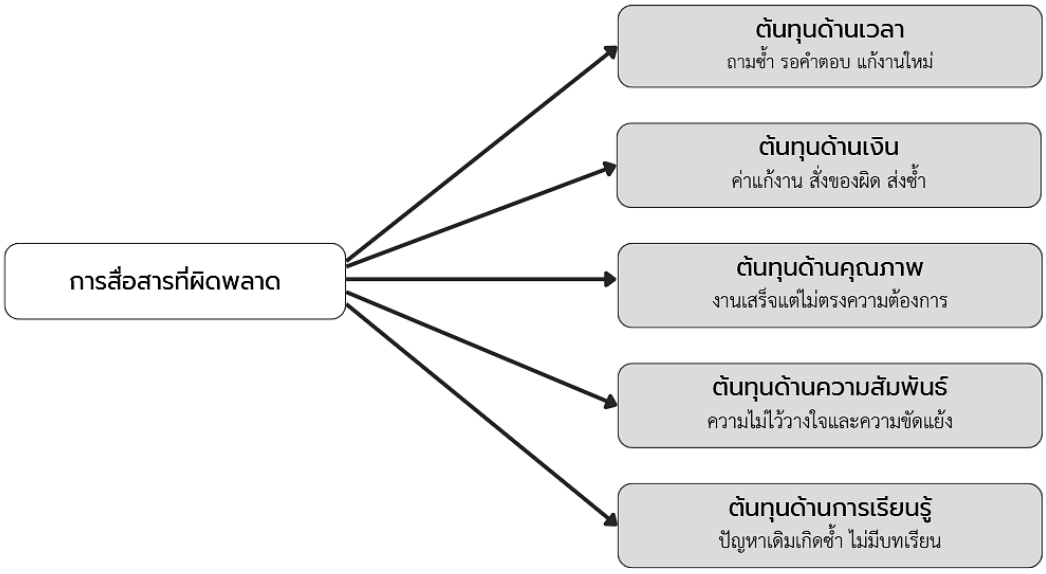
ต้นทุนด้านที่ห้าคือ ต้นทุนด้านการเรียนรู้ หากไม่มีการบันทึกปัญหา การตัดสินใจ และบทเรียนระหว่างโครงการ SMEs อาจเจอปัญหาเดิมซ้ำในโครงการถัดไป เช่น เปิดสาขาใหม่ทุกครั้งมีปัญหาเรื่องผู้รับเหมาส่งงานช้า แต่ไม่มีบันทึกว่าเกิดจากอะไร เคยแก้อย่างไร และครั้งหน้าควรป้องกันอย่างไร ต้นทุนแฝงทั้งห้าด้านสรุปได้ดังตารางที่ 11.1

ตารางที่ 11.1 ต้นทุนแฝงจากการสื่อสารที่ผิดพลาดในโครงการ SMEs

ด้านของต้นทุนแฝง	ความหมาย	ตัวอย่างในโครงการ SMEs
เวลา	เสียเวลาถามซ้ำ รอคำตอบ หรือแก้งานใหม่	ผู้รับจ้างทำงานตามแบบเก่าเพราะไม่ได้รับไฟล์ล่าสุด
เงิน	เกิดค่าใช้จ่ายเพิ่มจากความผิดพลาด	สั่งวัสดุผิดรุ่น ต้องสั่งใหม่และเสียค่าขนส่งเพิ่ม
คุณภาพ	ผลลัพธ์เสร็จแต่ไม่ตรงความต้องการจริง	ระบบใช้งานได้ แต่พนักงานใช้ยากและเกิดข้อผิดพลาด

ด้านของต้นทุนแฝง	ความหมาย	ตัวอย่างในโครงการ SMEs
ความสัมพันธ์	เกิดความไม่ไว้วางใจหรือความขัดแย้ง	เจ้าของกิจการและผู้รับจ้างเข้าใจขอบเขตงานไม่ตรงกัน
การเรียนรู้	ไม่มีบทเรียนสำหรับโครงการถัดไป	ปัญหาเดิมเกิดซ้ำ เพราะไม่มีการบันทึกและทบทวน

จากตารางที่ 11.1 จะเห็นได้ว่าการมองเห็นต้นทุนแฝงเหล่านี้ช่วยให้ SMEs เข้าใจว่า การสื่อสารไม่ใช่งานเสริม แต่เป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมโครงการ หากสื่อสารไม่ดี โครงการอาจเสียเวลาเกินงบ คุณภาพลด ความสัมพันธ์เสีย และไม่เกิดการเรียนรู้ แม้ทีมงานทุกคนจะมีความตั้งใจดีก็ตาม ความสัมพันธ์ของการสื่อสารที่ผิดพลาดกับผลกระทบทั้งห้าด้านแสดงดังภาพที่ 11.1



ภาพที่ 11.1 ต้นทุนแฝงจากการสื่อสารที่ผิดพลาดในโครงการ SMEs

กล่าวโดยสรุป การสื่อสารที่ผิดพลาดมีต้นทุนสูงกว่าที่ SMEs มักคาดไว้ หากผู้จัดการโครงการมองการสื่อสารเป็นเพียงการแจ้งข่าว อาจพลาดบทบาทสำคัญของการสื่อสารในฐานะเครื่องมือควบคุมเวลา ต้นทุน คุณภาพ และความสัมพันธ์ของโครงการ

11.2 สาเหตุหลักในบริบท SMEs ไทย

ปัญหาการสื่อสารในโครงการ SMEs ไม่ได้เกิดจากการขาดเครื่องมือเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากลักษณะเฉพาะของ SMEs หลายประการ เช่น โครงสร้างทีมขนาดเล็ก การตัดสินใจแบบรวมศูนย์

วัฒนธรรมการสื่อสารไม่เป็นทางการ ความสัมพันธ์ส่วนตัว และการขาดระบบบันทึกข้อมูลที่ชัดเจน ทั้งนี้ Bourne (2009) ชี้ว่าคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างโครงการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขึ้นอยู่กับการสื่อสารที่ออกแบบให้เหมาะกับแต่ละกลุ่ม ไม่ใช่การส่งข้อมูลชุดเดียวกันให้ทุกคน

รูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสมยังขึ้นกับบริบททางวัฒนธรรมด้วย ไม่ได้มีสูตรเดียวที่ใช้ได้ทุกที่ Turner และคณะ (2010) สัมภาษณ์ธุรกิจขนาดกลาง ขนาดย่อม และขนาดจิ๋ว รวม 18 แห่งใน 4 ประเทศ แล้วพบว่าความแตกต่างที่ชัดที่สุดระหว่างประเทศอยู่ที่รูปแบบการบริหารและการสื่อสาร กิจการในไอร์แลนด์และสวีเดนต้องการรูปแบบที่เปิดให้ทีมร่วมวางแผนและไม่ต้องการถูกสั่งการ ขณะที่กิจการในออสเตรียและโรมาเนียยอมรับการสั่งการจากผู้บริหารได้มากกว่า ข้อค้นพบนี้มีความหมายว่ากติกาการสื่อสารที่ได้ผลในกิจการหนึ่งอาจไม่ได้ผลในอีกกิจการหนึ่ง แม้จะมีขนาดเท่ากันและอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ผู้จัดการโครงการจึงควรออกแบบกติกาจากวิธีทำงานที่ทีมคุ้นเคยอยู่แล้ว มากกว่าคัดลอกแม่แบบจากที่อื่นมาใช้ทั้งชุด

การพึ่งพาการสื่อสารไม่เป็นทางการมากเกินไปเป็นสาเหตุที่พบบ่อยที่สุด SMEs มักใช้ช่องทางที่รวดเร็ว เช่น LINE โทรศัพท์ การพูดคุยหน้าร้าน หรือการฝากข้อความผ่านคนกลาง ช่องทางเหล่านี้ช่วยให้ทำงานเร็ว แต่หากไม่มีการสรุปประเด็นสำคัญเป็นลายลักษณ์อักษร ข้อมูลอาจสูญหายหรือถูกตีความต่างกัน

ข้อจำกัดเหล่านี้ไม่ได้แปลว่า SMEs ต้องนำระบบการสื่อสารแบบองค์การขนาดใหญ่มาใช้ทั้งชุด Turner และคณะ (2012) เสนอว่ากิจการขนาดย่อมและขนาดจิ๋วต้องการการบริหารโครงการฉบับย่อ ที่เน้นการกำหนดความต้องการ การจัดการเนื้องาน ระยะเวลา และทรัพยากร ร่วมกับวิธีทำงานที่ให้ความสำคัญกับคนและความผูกพันของทีม มากกว่าระบบเอกสารที่เป็นทางการเต็มรูปแบบ กติกาการสื่อสารของ SMEs จึงควรมีจำนวนน้อยข้อ แต่ทุกข้อต้องถูกใช้จริงในงานประจำวัน

บทบาทของคนในโครงการที่ไม่ชัดเจนทำให้ข้อมูลไปไม่ถึงผู้ที่ต้องใช้ คนหนึ่งคนใน SMEs อาจทำหลายบทบาท เช่น เจ้าของกิจการเป็นทั้งผู้อนุมัติ ผู้กำหนดความต้องการ และผู้ตรวจรับงาน พนักงานคนเดียวอาจดูแลทั้งลูกค้า คลังสินค้า และการประสานงานกับผู้รับจ้าง เมื่อบทบาทไม่ชัด ข้อมูลอาจไม่รู้ว่าควรส่งให้ใคร ใครต้องตัดสินใจ และใครต้องติดตามผล

ลักษณะเหล่านี้สอดคล้องกับข้อสังเกตของ Jennings และ Beaver (1997) ที่ว่าผลการดำเนินงานของกิจการขนาดเล็กขึ้นอยู่กับกระบวนการบริหาร และความสามารถของผู้บริหารเจ้าของเป็นสำคัญ มากกว่าจะขึ้นอยู่กับโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการ เมื่ออำนาจตัดสินใจและข้อมูลรวมศูนย์อยู่ที่คนไม่กี่คน ระบบสื่อสารของโครงการจึงเปราะบางเป็นพิเศษ เพราะหากคนกลุ่มนั้นไม่ว่างหรือไม่อยู่ ข้อมูลทั้งสายจะหยุดชะงักทันที

การตัดสินใจที่รวมอยู่ที่เจ้าของกิจการมากเกินไปทำให้ข้อมูลไหลผ่านจุดเดียว ใน SMEs หลายแห่ง เจ้าของกิจการเป็นศูนย์กลางของข้อมูลและการตัดสินใจทั้งหมด หากเจ้าของไม่ว่าง ประเด็นสำคัญอาจหยุดรอคำตอบ หรือทีมอาจตัดสินใจเองโดยไม่มีข้อมูลครบ ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนภายหลัง

ความเกรงใจและการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งเป็นสาเหตุที่มีลักษณะเฉพาะทางวัฒนธรรม ในบริบทไทย ทีมงานอาจไม่กล้าบอกปัญหาตรง ๆ โดยเฉพาะหากปัญหาเกี่ยวข้องกับเจ้าของกิจการ ลูกค้าสำคัญ หรือผู้รับจ้างที่มีความสัมพันธ์ส่วนตัว การไม่พูดปัญหาในเวลาที่ควรพูดทำให้ความเสี่ยงสะสมและกลายเป็นปัญหาใหญ่ในช่วงท้ายโครงการ

การไม่มีรูปแบบรายงานสถานะที่ชัดเจนทำให้ความคืบหน้ากลายเป็นเรื่องของความรู้สึก ทีมอาจรายงานว่า “งานไปได้ดี” “เกือบเสร็จแล้ว” หรือ “ไม่น่ามีปัญหา” แต่ไม่ได้ระบุว่างานเสร็จกี่เปอร์เซ็นต์ ต้นทุนใช้ไปเท่าใด มีประเด็นค้างอะไร ใครต้องตัดสินใจ และความเสี่ยงใดเพิ่มขึ้น การรายงานแบบนี้ทำให้ผู้บริหารเข้าใจว่าโครงการยังปกติ ทั้งที่อาจมีปัญหาสะสมอยู่

ข้อมูลที่กระจัดกระจายอยู่หลายช่องทางทำให้ไม่มีใครเห็นภาพรวมของโครงการ เอกสารอยู่ในอีเมล รูปภาพอยู่ใน LINE ใบเสนอราคาอยู่ในคอมพิวเตอร์เจ้าของกิจการ รายการงานอยู่ในสมุดจด และการตัดสินใจสำคัญอยู่ในความจำของคนบางคน เมื่อข้อมูลไม่อยู่ในที่เดียวกัน การติดตามความคืบหน้าและตรวจสอบย้อนหลังจึงทำได้ยาก สาเหตุทั้งหกประการและผลกระทบสรุปได้ดังตารางที่ 11.2

ตารางที่ 11.2 สาเหตุของปัญหาการสื่อสารในโครงการ SMEs ไทย

สาเหตุ	ลักษณะที่พบ	ผลกระทบต่อโครงการ
สื่อสารไม่เป็นทางการมากเกินไป	คุยผ่านแชตหรือโทรศัพท์ แต่ไม่สรุปเป็นหลักฐาน	ข้อมูลตกหล่น ตีความไม่ตรงกัน
บทบาทไม่ชัด	ไม่รู้ว่าใครต้องตอบ ใครต้องอนุมัติ ใครต้องติดตาม	งานรอคำตอบ หรือมีคนทำซ้ำ
เจ้าของเป็นศูนย์กลางเกินไป	ทุกเรื่องต้องรอเจ้าของกิจการตัดสินใจ	โครงการช้าและตัดสินใจคอขวด
ความเกรงใจ	ทีมไม่กล้ารายงานปัญหาจริง	ปัญหาถูกพบช้าและแก้ยากขึ้น

สาเหตุ	ลักษณะที่พบ	ผลกระทบต่อโครงการ
รายงานสถานะไม่ชัด	ใช้คำกว้าง เช่น “เกือบเสร็จ” หรือ “ไม่มีปัญหา”	ผู้บริหารประเมินสถานะผิด
ข้อมูลกระจัดกระจาย	ไฟล์ รูป แชต และเอกสารอยู่คนละที่	ตรวจสอบย้อนหลังยากและควบคุมโครงการลำบาก

สำหรับ SMEs การแก้ปัญหาเหล่านี้ไม่จำเป็นต้องเริ่มจากระบบซอฟต์แวร์ราคาแพง แต่อาจเริ่มจากกติกาง่าย ๆ เช่น ทุกการตัดสินใจสำคัญต้องสรุปในข้อความเดียว ทุกสัปดาห์ต้องมีรายงานสถานะสั้น ๆ ทุกไฟล์สำคัญต้องเก็บไว้ในโฟลเดอร์กลาง และทุกประเด็นที่ต้องตัดสินใจต้องระบุผู้รับผิดชอบและวันที่ต้องตอบ นอกจากนี้ ทีมยังสามารถใช้สัญญาณเตือนดังกล่องที่ 11.1 เพื่อตรวจสอบตนเองว่าการสื่อสารโครงการเริ่มมีปัญหาแล้วหรือไม่ Wysocki (2019) เพิ่มมุมมองด้านรูปแบบการทำงานของทีมว่า ทีมที่ทำงานอยู่ในพื้นที่เดียวกันได้เปรียบด้านการสื่อสารอย่างมาก เพราะข้อมูลจำนวนมากถูกส่งต่อโดยไม่ต้องตั้งใจ ทั้งจากการได้ยินบทสนทนาข้างเคียงและจากการเห็นสถานะงานของกันและกัน ขณะที่ทีมที่กระจายกันอยู่ต้องทดแทนข้อมูลส่วนนี้ด้วยการสื่อสารอย่างเป็นทางการที่ตั้งใจทำขึ้น ประเด็นนี้อธิบายปัญหาที่เกิดกับ SMEs จำนวนมากได้ เพราะกิจการขนาดเล็กคุ้นเคยกับการทำงานในพื้นที่เดียวกัน จึงไม่เคยต้องสร้างระบบสื่อสารอย่างเป็นทางการ แต่เมื่อโครงการทำให้ทีมต้องแยกกันทำงานคนละที่ เช่น อยู่หน้างานกับอยู่ที่ร้าน ข้อมูลที่เคยไหลเองจะหายไปทันทีโดยที่ยังไม่มีอะไรมาทดแทน

กล่องที่ 11.1 สัญญาณเตือนว่าการสื่อสารโครงการเริ่มมีปัญหา

1. คนในทีมตอบคำถามเรื่องสถานะโครงการไม่เหมือนกัน
2. มีการพูดว่า “นึกว่าคุยกันแล้ว” หรือ “เข้าใจว่าอีกแบบหนึ่ง” บ่อยครั้ง
3. งานต้องแก้ซ้ำเพราะใช้ข้อมูลคนละชุด
4. ประเด็นสำคัญค้างอยู่ในแชตแต่ไม่มีผู้รับผิดชอบ
5. เจ้าของกิจการต้องตอบคำถามเดิมซ้ำหลายครั้ง
6. ทีมรายงานว่า “เกือบเสร็จแล้ว” แต่ไม่มีหลักฐานความคืบหน้าชัดเจน
7. เมื่อเกิดปัญหา ไม่สามารถย้อนดูได้ว่าใครตัดสินใจอะไรไว้เมื่อใด

กล่าวโดยสรุป ปัญหาการสื่อสารใน SMEs มักไม่ได้เกิดจากคนไม่ตั้งใจ แต่เกิดจากระบบการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนพอสำหรับโครงการที่มีความซับซ้อนมากขึ้น เมื่อธุรกิจเริ่มทำโครงการที่เกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย SMEs จำเป็นต้องเพิ่มความเป็นระบบให้การสื่อสาร โดยยังคงความคล่องตัวของทีมขนาดเล็กไว้

11.3 วงจร 4 ขั้นของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

การสื่อสารโครงการที่มีประสิทธิภาพไม่ใช่การส่งข้อมูลให้มากที่สุด แต่คือการส่งข้อมูลที่จำเป็น ให้คนที่เหมาะสม ในเวลาที่เหมาะสม ผ่านช่องทางที่เหมาะสม และมีการตรวจสอบว่าผู้รับเข้าใจและนำข้อมูลไปใช้ได้จริง แนวคิดนี้สอดคล้องกับกระบวนการวางแผน ดำเนินการ และติดตามการสื่อสารตามแนวทางของ PMI (2023) และ Larson และ Gray (2021) ซึ่งเน้นว่าการสื่อสารต้องถูกวางแผนอย่างจงใจ ไม่ใช่ปล่อยให้เกิดขึ้นเองตามสถานการณ์ สำหรับ SMEs สามารถออกแบบการสื่อสารด้วยวงจร 4 ขั้นตอน ได้แก่ กำหนดผู้เกี่ยวข้องและความต้องการข้อมูล วางแผนการสื่อสาร ดำเนินการสื่อสาร และประเมิน–ปรับปรุงการสื่อสาร โดยกลุ่มกระบวนการบริหารโครงการจัดการสื่อสารไว้เป็นสามงานหลัก คือการวางแผนการสื่อสาร การจัดการการสื่อสาร และการติดตามการสื่อสาร (PMI, 2021, 2023)

ขั้นตอนที่หนึ่งคือ กำหนดผู้เกี่ยวข้องและความต้องการข้อมูล ขั้นตอนนี้ควรต่อยอดจากบทที่ 10 โดยใช้ทะเบียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Register) และตารางวิเคราะห์อำนาจและความสนใจ (Power/Interest Grid) เป็นฐาน ไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใหม่ทั้งหมด แต่ต้องถามต่อว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มต้องการข้อมูลอะไร เพื่อใช้ตัดสินใจหรือปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เช่น เจ้าของกิจการต้องการข้อมูลความคืบหน้า ต้นทุน และประเด็นตัดสินใจ พนักงานต้องการขั้นตอนงานที่ชัดเจน ลูกค้าต้องการข้อมูลการเปลี่ยนแปลงที่กระทบการใช้งาน และผู้รับจ้างต้องการขอบเขตงานกับเกณฑ์ตรวจรับ

ขั้นตอนที่สองคือ วางแผนการสื่อสาร โดยกำหนดว่าใครต้องสื่อสารเรื่องอะไร กับใคร เมื่อใด ผ่านช่องทางใด และในรูปแบบใด แผนการสื่อสาร (Communication Plan) ของ SMEs ไม่จำเป็นต้องยาว อาจเป็นตารางหนึ่งหน้าที่ระบุรายงานประจำสัปดาห์ การประชุมติดตามงาน ช่องทางยืนยันการตัดสินใจ และผู้รับผิดชอบการสื่อสารหลัก

ขั้นตอนที่สามคือ ดำเนินการสื่อสาร หมายถึงการประชุม รายงาน แจ้งเตือน ส่งเอกสาร อัปเดตสถานะ และยืนยันการตัดสินใจตามแผนที่กำหนดไว้ จุดสำคัญคือการสื่อสารต้องไม่ใช่เพียง

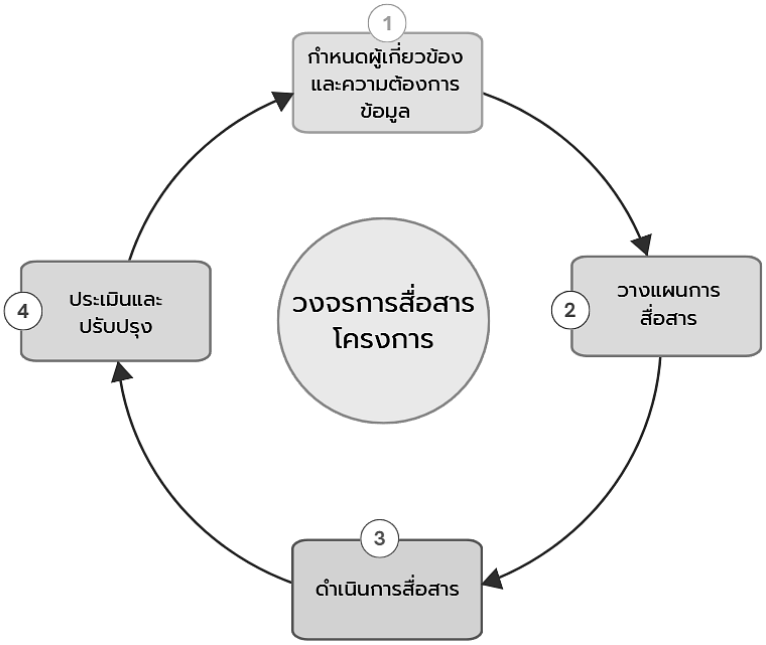
“ส่งออกไป” แต่ต้องทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน เช่น หลังประชุมควรมีสรุปประเด็นตัดสินใจ งานที่ต้องทำ ผู้รับผิดชอบ และกำหนดส่ง

ขั้นตอนที่สี่คือ ประเมินและปรับปรุงการสื่อสาร เพราะการสื่อสารที่ดีในช่วงต้นโครงการอาจไม่พอในช่วงที่โครงการซับซ้อนขึ้น ทีมควรตรวจสอบเป็นระยะว่า ข้อมูลที่ส่งมีประโยชน์หรือไม่ ผู้เกี่ยวข้องได้รับข้อมูลทันเวลาหรือไม่ มีข้อมูลตกหล่นหรือซ้ำซ้อนหรือไม่ และต้องปรับช่องทางหรือความถี่อย่างไร คำถามสำคัญและผลลัพธ์ที่ควรได้ในแต่ละขั้นตอนสรุปได้ดังตารางที่ 11.3

ตารางที่ 11.3 วงจร 4 ขั้นของการสื่อสารโครงการสำหรับ SMEs

ขั้นตอน	คำถามสำคัญ	ผลลัพธ์ที่ควรได้
1. กำหนดผู้เกี่ยวข้องและความต้องการข้อมูล	ใครต้องรู้อะไร เพื่อใช้ตัดสินใจหรือทำงาน	รายการความต้องการข้อมูลของผู้เกี่ยวข้อง
2. วางแผนการสื่อสาร	จะสื่อสารอะไร กับใคร เมื่อใด ผ่านช่องทางใด	แผนการสื่อสารโครงการแบบง่าย
3. ดำเนินการสื่อสาร	ข้อมูลถูกส่งและเข้าใจตรงกันหรือไม่	การประชุม รายงาน สรุปการตัดสินใจ และการอัปเดตงาน
4. ประเมินและปรับปรุง	การสื่อสารยังเหมาะสมหรือมีปัญหาใด	การปรับความถี่ ช่องทาง รูปแบบ หรือผู้รับผิดชอบ

วงจรการสื่อสารทั้งสี่ขั้นตอนนี้ดำเนินต่อเนื่องเป็นวงรอบ โดยผลจากการประเมินในขั้นสุดท้ายจะย้อนกลับไปปรับการกำหนดผู้เกี่ยวข้องและแผนการสื่อสารในรอบถัดไป ดังภาพที่ 11.2



ภาพที่ 11.2 วงจรการสื่อสารโครงการ 4 ขั้นสำหรับ SMEs

ตัวอย่างเช่น โครงการพัฒนาระบบสมาชิกของร้านกาแฟ SMEs อาจกำหนดว่า เจ้าของกิจการต้องได้รับรายงานสถานะสัปดาห์ละครั้ง ผู้จัดการร้านต้องได้รับตารางทดลองใช้ระบบ พนักงานหน้าร้านต้องได้รับคู่มือใช้งานแบบสั้น ลูกค้ากลุ่มทดลองต้องได้รับข้อความแนะนำวิธีสมัครสมาชิก และผู้พัฒนาระบบต้องได้รับรายการข้อแก้ไขที่สรุปชัดเจนหลังการทดสอบแต่ละรอบ

หากโครงการดำเนินไปแล้วพบว่าพนักงานยังถามคำถามเดิมซ้ำ หรือผู้พัฒนาระบบแก้ไขไม่ตรงกับที่ทีมต้องการ แสดงว่าการสื่อสารปัจจุบันยังไม่เพียงพอ ทีมอาจต้องปรับรูปแบบ เช่น จากการส่งข้อความแยกหลายครั้งเป็นเอกสารสรุปข้อแก้ไขฉบับเดียว หรือจากการอบรมครั้งเดียวเป็นการทดลองใช้พร้อมผู้ช่วยในช่วงเริ่มต้น

จังหวะการสื่อสารที่ถี่และสั้นช่วยให้วงจรทั้งสี่ขั้นหมุนได้จริงในทีมขนาดเล็ก แนวทางการทำงานแบบเอไจล์เสนอวิธีที่ใช้ต้นทุนต่ำ เช่น การประชุมสั้นประจำวันเพื่อยืนยันว่าใครทำอะไรและติดขัดตรงไหน การแสดงสถานะงานบนกระดานที่ทุกคนมองเห็นร่วมกัน และการทบทวนวิธีทำงานเมื่อจบแต่ละรอบเพื่อปรับปรุงการสื่อสารในรอบถัดไป (Project Management Institute & Agile Alliance, 2017) วิธีเหล่านี้เหมาะกับ SMEs เพราะใช้เวลาน้อยและไม่ต้องเพิ่มเอกสาร โดยชุดคำถามที่ช่วยกำหนดกติกาการสื่อสารของโครงการสรุปไว้ในกล่องที่ 11.2

กล่องที่ 11.2 คำถามก่อนกำหนดกติกาการสื่อสารของโครงการ SMEs

1. ใครต้องรู้เรื่องอะไรบ้างจึงจะทำงานของตนให้เสร็จได้
2. ข้อมูลใดที่หากรู้ช้าจะทำให้เกิดต้นทุนเพิ่มทันที
3. เรื่องใดต้องมีหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษรเสมอ
4. ใครเป็นผู้รวบรวมข้อมูลสถานะและเป็นผู้ส่งรายงาน
5. รายงานสถานะควรส่งบ่อยเพียงใดจึงพอดีกับจังหวะของโครงการ
6. ช่องทางใดใช้สำหรับเรื่องด่วน และช่องทางใดใช้สำหรับเรื่องที่ต้องอ้างอิงภายหลัง
7. หากผู้รับไม่ตอบกลับภายในเวลาที่กำหนด ทีมจะทำอย่างไรต่อ

กล่าวโดยสรุป วงจร 4 ขั้นช่วยให้ SMEs ออกแบบการสื่อสารอย่างเป็นระบบโดยไม่ซับซ้อนเกินไป จุดสำคัญคือการเริ่มจากผู้เกี่ยวข้องและความต้องการข้อมูล ไม่ใช่เริ่มจากช่องทาง เช่น LINE หรืออีเมล เพราะช่องทางเป็นเพียงเครื่องมือ แต่แก่นของการสื่อสารคือการทำให้คนที่เกี่ยวข้องเข้าใจและตัดสินใจได้ถูกต้อง

11.4 ปัจจัยสนับสนุนระบบการสื่อสารโครงการที่ดี

ระบบการสื่อสารโครงการที่ดีไม่ได้เกิดจากการเลือกใช้เครื่องมือที่ทันสมัยเพียงอย่างเดียว เช่น LINE, Google Drive, Trello, Notion, อีเมล หรือ Microsoft Teams แต่เกิดจากการออกแบบ “กติกาการสื่อสาร” ที่เหมาะสมกับลักษณะของโครงการและบริบทของ SMEs เครื่องมือดิจิทัลอาจช่วยให้การส่งข้อมูลเร็วขึ้น แต่หากไม่มีการกำหนดว่าใครต้องสื่อสารเรื่องอะไร เมื่อใด และต้องบันทึกอย่างไร เครื่องมือเหล่านั้นก็อาจกลายเป็นพื้นที่ที่ข้อมูลกระจัดกระจายมากกว่าเดิม ทั้งนี้ รายละเอียดของเครื่องมือดิจิทัลสำหรับการบริหารโครงการจะกล่าวถึงเพิ่มเติมในบทที่ 14 Kerzner (2022) ชี้ว่าปัญหาการสื่อสารในโครงการส่วนใหญ่ไม่ได้เกิดจากการขาดข้อมูล แต่เกิดจากการที่ข้อมูลไปไม่ถึงผู้ที่ต้องใช้ในเวลาที่ต้องใช้ ขณะที่ Pinto (2019) ระบุว่าการสื่อสารเป็นทักษะที่ผู้จัดการโครงการใช้เวลามากที่สุด จึงเป็นจุดที่การออกแบบกติกาให้ดีตั้งแต่ต้นให้ผลตอบแทนสูง

ปัจจัยสนับสนุนระบบการสื่อสารโครงการที่ดีสำหรับ SMEs มีหลายประการ แต่หัวใจสำคัญคือการทำให้ข้อมูลสำคัญของโครงการ “ชัดเจน เข้าถึงได้ ตรวจสอบย้อนหลังได้ และใช้ตัดสินใจได้จริง”

การกำหนดผู้รับผิดชอบการสื่อสารหลักเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สุด โครงการ SMEs ไม่จำเป็นต้องมีฝ่ายสื่อสารโครงการโดยเฉพาะ แต่ควรมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนว่าใครเป็นคนรวบรวมข้อมูลสถานะ ใครสรุปการประชุม ใครส่งรายงานให้เจ้าของกิจการ ใครประสานกับผู้รับจ้าง และใครแจ้งข้อมูลให้พนักงานหรือผู้ใช้งานจริง Turner (2016) เน้นว่าการกำหนดความรับผิดชอบด้านการสื่อสารให้ชัดเจนเป็นส่วนหนึ่งของธรรมาภิบาลโครงการ หากไม่มีผู้รับผิดชอบ ข้อมูลอาจกระจายอยู่กับหลายคนและไม่มีใครเห็นภาพรวม Pinto (2019) อธิบายว่าในโครงสร้างทีมโครงการ ผู้รับผิดชอบโครงการทำหน้าที่เป็นจุดรวมของข้อมูลโดยธรรมชาติ เพราะเป็นตำแหน่งเดียวที่รับข้อมูลจากทุกฝ่ายและต้องส่งต่อไปยังทุกฝ่ายเช่นกัน ผลที่ตามมาคือถ้าจุดนี้ติดขัด ระบบสื่อสารทั้งโครงการจะติดขัดตาม และเมื่อจำนวนผู้เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้น จำนวนเส้นทางการสื่อสารจะเพิ่มเร็วกว่าจำนวนคนมาก ข้อสังเกตนี้อธิบายอาการที่พบใน SMEs ได้ตรง เพราะเจ้าของกิจการมักเป็นทั้งผู้ตัดสินใจและจุดรวมข้อมูล เมื่อเจ้าของกิจการติดภารกิจอื่น ข้อมูลจะหยุดไหลทั้งระบบ ทางแก้จึงไม่ใช่การให้เจ้าของกิจการทำงานหนักขึ้น แต่คือการกำหนดว่าเรื่องใดส่งตรงถึงกันได้โดยไม่ต้องผ่านจุดกลาง อาการที่กล่าวมาคือหลักการบทบาทซ้อนทับซึ่งแสดงตัวออกมาในระบบสื่อสาร เมื่อคนคนเดียวถือทั้งสิทธิ์ตัดสินใจและเส้นทางเดินของข้อมูล การแก้จึงต้องเริ่มจากการแยกสองสิ่งนี้ออกจากกัน คือคงสิทธิ์ตัดสินใจไว้ที่เดิม แต่ปล่อยให้ข้อมูลเดินทางได้เองโดยไม่ต้องรอ

แหล่งข้อมูลกลางของโครงการ (Single Source of Truth) หมายถึงพื้นที่กลางที่ทีมใช้เก็บไฟล์สำคัญ เช่น กฎบัตรโครงการ (Project Charter) เอกสารกำหนดขอบเขต (Scope Statement) กำหนดการโครงการ (Schedule) งบประมาณ (Budget) ทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register) บันทึกปัญหา (Issue Log) บันทึกคำขอเปลี่ยนแปลง (Change Request Log) รายงานสถานะ และเอกสารตรวจรับงาน สำหรับ SMEs อาจใช้เพียงโฟลเดอร์ Google Drive หรือไฟล์ Google Sheets ที่จัดหมวดหมู่ชัดเจนก็เพียงพอ สิ่งสำคัญคือทุกคนต้องรู้ว่าไฟล์ล่าสุดอยู่ที่ไหน และไม่ใช้ไฟล์คนละชุดในการตัดสินใจ

รูปแบบรายงานสถานะที่สั้นและสม่ำเสมอช่วยให้ข้อมูลไปถึงทุกคนโดยไม่เป็นภาระ การรายงานสถานะไม่ควรเป็นเอกสารยาวจนไม่มีใครอ่าน แต่ควรตอบคำถามสำคัญให้ได้ เช่น งานเสร็จไปถึงไหน งานใดล่าช้า งบประมาณใช้ไปเท่าใด มีปัญหาอะไร ใครต้องตัดสินใจ และความเสี่ยงใดควรเฝ้าระวัง รายงานสถานะแบบหน้าเดียวอาจเหมาะกับ SMEs มากกว่ารายงานยาวหลายหน้า รายงานหน้าเดียวคือรูปธรรมของหลักการความเป็นทางการที่พอเหมาะในงานสื่อสาร คือเก็บไว้เฉพาะข้อมูลที่ผู้รับต้องใช้ตัดสินใจ แล้วตัดส่วนที่มีไว้เพื่อแสดงว่ารายงานครบถ้วนออกไปทั้งหมด

การประชุมที่มีวัตถุประสงค์ชัดเจนเป็นเครื่องมือที่คุ้มค่าที่สุดหากใช้ให้ถูกทาง การประชุมโครงการไม่ควรถูกใช้เพียงเพื่อเล่าเรื่องทั่วไป แต่ควรใช้เพื่อติดตามงาน ตัดสินใจ แก้ปัญหา และยกระดับประเด็นสำคัญ Pinto (2019) ชี้ว่าการประชุมที่ขาดวาระและข้อสรุปเป็นแหล่งสูญเสียเวลาอันดับต้นของทีมโครงการ การประชุมที่ดีควรมีวาระสั้น ๆ มีข้อมูลก่อนประชุม มีผู้รับผิดชอบแต่ละประเด็น และมีบันทึกหลังประชุมว่าใครต้องทำอะไรภายในเมื่อใด Turner (2016) ระบุว่าการประชุมโครงการควรถูกออกแบบตามหน้าที่ที่ต้องการ เช่น ประชุมเพื่อรายงานความคืบหน้า ประชุมเพื่อตัดสินใจ และประชุมเพื่อแก้ปัญหา ซึ่งใช้ผู้เข้าร่วม ความถี่ และรูปแบบต่างกัน การรวมทุกหน้าที่ไว้ในการประชุมเดียวทำให้ประชุมยาวโดยไม่ได้ข้อสรุป

การบันทึกการตัดสินใจสำคัญเป็นสิ่งที่มักถูกมองข้ามที่สุด ใน SMEs การตัดสินใจหลายเรื่องเกิดขึ้นรวดเร็ว เช่น เปลี่ยนผู้รับจ้าง เพิ่มงบประมาณบางรายการ ปรับวันเปิดตัว หรือเปลี่ยนขอบเขตงานบางส่วน หากไม่บันทึกไว้ ภายหลังอาจเกิดคำถามว่าใครอนุมัติ อนุมัติเมื่อใด และเหตุผลคืออะไร การบันทึกไม่จำเป็นต้องซับซ้อน อาจเป็นข้อความสรุปในเอกสารกลางหรือในรายงานการประชุมก็ได้

ช่องทางรับข้อเสนอแนะ (Feedback) ที่เปิดให้ผู้เกี่ยวข้องสะท้อนปัญหาได้ โดยเฉพาะผู้ใช้งานจริง เช่น พนักงานหน้าร้าน พนักงานคลังสินค้า หรือกลุ่มลูกค้าทดลองใช้ หากทีมรับฟังเฉพาะข้อมูลจากผู้บริหารหรือผู้รับจ้าง อาจพลาดปัญหาที่เกิดขึ้นในหน้างาน การมีช่องทางรับข้อเสนอแนะอย่างเป็นระบบช่วยให้ทีมเห็นปัญหาก่อนส่งมอบงานจริง

ความเหมาะสมของช่องทางสื่อสารเป็นปัจจัยที่ตัดสินว่าข้อมูลจะถูกอ่านหรือไม่ ไม่ใช่ทุกเรื่องควรอยู่ใน LINE และไม่ใช่ทุกเรื่องต้องใช้อีเมล ประเด็นเร่งด่วนอาจใช้โทรศัพท์หรือแชต แต่การตัดสินใจสำคัญควรถูกสรุปเป็นลายลักษณ์อักษร ไฟล์ทางการควรเก็บในโฟลเดอร์กลาง ส่วนงานที่ต้องติดตามต่อเนื่องควรอยู่ในตารางงานหรือเครื่องมือจัดการงาน ไม่ใช่ค้างอยู่ในแชตที่เลื่อนหายไป ปัจจัยสนับสนุนทั้งเจ็ดประการสรุปได้ดังตารางที่ 11.4

ตารางที่ 11.4 ปัจจัยสนับสนุนระบบการสื่อสารโครงการสำหรับ SMEs

ปัจจัยสนับสนุน	ความหมาย	ตัวอย่างการใช้ในโครงการ SMEs
ผู้รับผิดชอบการสื่อสารหลัก	มีคนรวบรวมและส่งต่อข้อมูลสำคัญ	ผู้จัดการโครงการสรุปสถานะทุกวันศุกร์
แหล่งข้อมูลกลาง	ใช้ไฟล์หรือโฟลเดอร์กลางเป็นข้อมูลล่าสุด	เก็บแผนงาน งบประมาณ และบันทึกปัญหาใน Google Drive
รายงานสถานะแบบสั้น	รายงานเฉพาะข้อมูลที่ใช้ตัดสินใจ	ใช้รายงานหนึ่งหน้า: งานเสร็จ งานล่าช้า ปัญหา งบประมาณ
การประชุมมีวัตถุประสงค์	ประชุมเพื่อแก้ปัญหาและตัดสินใจ	ประชุมสัปดาห์ละครั้ง พร้อมรายการงานที่ต้องดำเนินการชัดเจน
บันทึกการตัดสินใจ	ตัดสินใจแล้วมีหลักฐานตรวจสอบย้อนหลังได้	สรุปในรายงานประชุมว่าอนุมัติเปลี่ยนวันเปิดตัว
ช่องทางรับข้อเสนอแนะ	เปิดให้ผู้ใช้งานจริงสะท้อนปัญหา	ให้พนักงานทดลองระบบและบันทึกปัญหาในฟอร์ม
ช่องทางเหมาะกับประเภทข้อมูล	ใช้เครื่องมือให้เหมาะกับความสำคัญของข้อมูล	เรื่องด่วนใช้แชต แต่เอกสารสำคัญเก็บในโฟลเดอร์กลาง

สำหรับ SMEs ที่ยังไม่มีระบบสื่อสารโครงการชัดเจน อาจเริ่มจากสามสิ่งพื้นฐาน ได้แก่ หนึ่ง สร้างโฟลเดอร์กลางของโครงการ สอง กำหนดรายงานสถานะสั้น ๆ รายสัปดาห์ และสาม บันทึกการตัดสินใจสำคัญทุกครั้ง หากทำได้เพียงสามเรื่องนี้ การสื่อสารของโครงการจะเป็นระบบขึ้นมาก และลดปัญหาข้อมูลตกหล่นได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ ทีมอาจกำหนดกติกาการสื่อสารขั้นต่ำร่วมกันดังกล่องที่ 11.3

กล่องที่ 11.3 กติกาการสื่อสารขั้นต่ำสำหรับโครงการ SMEs

1. ทุกไฟล์สำคัญต้องเก็บในโฟลเดอร์กลาง
2. ทุกการตัดสินใจที่กระทบเวลา ต้นทุน ขอบเขต หรือคุณภาพ ต้องมีบันทึก
3. ทุกการประชุมต้องมีรายการงานที่ต้องดำเนินการ (Action Items) พร้อมผู้รับผิดชอบและกำหนดส่ง
4. ทุกปัญหาที่กระทบแผนต้องถูกบันทึกในบันทึกปัญหา (Issue Log)
5. ทุกการเปลี่ยนแปลงขอบเขตต้องยืนยันเป็นลายลักษณ์อักษร
6. รายงานสถานะควรสั้นพอให้ผู้บริหารอ่านจริง แต่ชัดพอให้ตัดสินใจได้

การเลือกช่องทางควรพิจารณาร่วมกับรูปแบบของสาร Schwalbe (2019) ชี้ว่าการสื่อสารด้วยวาจาเหมาะกับการสร้างความเข้าใจร่วมและการแก้ปัญหาที่ต้องถามตอบทันที ขณะที่การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรเหมาะกับเรื่องที่ต้องอ้างอิงภายหลัง เช่น ข้อตกลง การเปลี่ยนแปลงขอบเขต และผลการตรวจรับงาน อีกทั้งการใช้แม่แบบรายงานชุดเดิมซ้ำช่วยลดเวลาจัดทำ และทำให้ผู้อ่านคุ้นเคยกับตำแหน่งของข้อมูล สำหรับ SMEs การมีแม่แบบรายงานสถานะเพียงหนึ่งหน้าจึงมักได้ผลดีกว่ารายงานยาวที่ไม่มีใครอ่านจบ ดังโครงร่างในกล่องที่ 11.4

กล่องที่ 11.4 โครงร่างรายงานสถานะโครงการหนึ่งหน้าสำหรับ SMEs

1. งานที่เสร็จในรอบนี้ พร้อมหลักฐานที่ตรวจสอบได้
2. งานที่จะทำในรอบถัดไป พร้อมผู้รับผิดชอบและกำหนดเสร็จ
3. สถานะกำหนดการและงบประมาณเทียบกับแผน โดยระบุเป็นตัวเลข
4. ปัญหาที่กำลังแก้ไข พร้อมผู้รับผิดชอบและกำหนดปิดประเด็น
5. ความเสี่ยงที่ต้องเฝ้าระวังในรอบถัดไป
6. เรื่องที่ต้องการการตัดสินใจจากเจ้าของกิจการ พร้อมทางเลือกและวันที่ต้องการคำตอบ

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยสนับสนุนระบบการสื่อสารที่ดีไม่ได้อยู่ที่การมีเครื่องมือจำนวนมาก แต่อยู่ที่การมีข้อมูลกลางที่เชื่อถือได้ ผู้รับผิดชอบชัดเจน รายงานสถานะที่ใช้ตัดสินใจได้ การประชุมที่ไม่เสียเวลา และการบันทึกการตัดสินใจสำคัญอย่างสม่ำเสมอ สิ่งเหล่านี้ช่วยให้ SMEs รักษาความ

คล่องตัวของทีมขนาดเล็กไว้ได้ ขณะเดียวกันก็เพิ่มความเป็นระบบให้เพียงพอสำหรับการควบคุมโครงการ

11.5 ผลลัพธ์ของระบบสื่อสารที่ดี

เมื่อโครงการ SMEs มีระบบการสื่อสารที่ดี ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไม่ได้จำกัดอยู่ที่ “ทุกคนได้รับข้อมูล” แต่ส่งผลต่อคุณภาพของการบริหารโครงการโดยรวม การสื่อสารที่ดีช่วยให้ทีมเข้าใจตรงกัน ตัดสินใจเร็วขึ้น ลดงานแก้ซ้ำ มองเห็นปัญหาเร็วขึ้น และสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้เกี่ยวข้อง

ความเข้าใจร่วมกันของทีมโครงการเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเร็วที่สุด เมื่อข้อมูลเป้าหมาย ขอบเขต กำหนดการ งบประมาณ และบทบาทถูกสื่อสารอย่างชัดเจน ทีมจะรู้ว่าตนเองต้องทำอะไร งานของตนเชื่อมกับงานของผู้อื่นอย่างไร และผลลัพธ์สุดท้ายของโครงการคืออะไร ความเข้าใจร่วมกันนี้ช่วยลดปัญหาการทำงานคนละทิศทาง

ตัวอย่างเช่น ในโครงการเปิดร้านค้าออนไลน์ หากทีมการตลาด ทีมคลังสินค้า และผู้พัฒนาเว็บไซต์เข้าใจตรงกันว่าวันเปิดตัวต้องมีข้อมูลสินค้าอย่างน้อยกี่รายการ ต้องรองรับวิธีชำระเงินแบบใด และต้องมีขั้นตอนยืนยันคำสั่งซื้ออย่างไร โครงการจะเดินได้ราบรื่นกว่าการที่แต่ละฝ่ายตีความเป้าหมายเอง

การตัดสินใจที่รวดเร็วและมีข้อมูลรองรับเป็นผลลัพธ์ที่เห็นได้ชัดใน SMEs เพราะการตัดสินใจล่าช้ามักทำให้โครงการหยุดรอ เช่น รออนุมัติงบ รอเลือกผู้รับจ้าง รอแก้ขอบเขต หรือรอคำตอบจากเจ้าของกิจการ หากรายงานสถานะและประเด็นตัดสินใจถูกสื่อสารชัดเจน ผู้มีอำนาจสามารถตัดสินใจได้เร็วขึ้น เพราะเห็นข้อมูลสำคัญครบถ้วน เช่น ทางเลือก ผลกระทบต่อเวลา ผลกระทบต่องบประมาณ และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

การลดงานแก้ซ้ำและความผิดพลาดเป็นผลลัพธ์ที่วัดเป็นตัวเงินได้โดยตรง งานแก้ซ้ำมักเกิดจากการใช้ข้อมูลคนละชุด ความต้องการไม่ชัด หรือไม่มีการยืนยันก่อนลงมือทำจริง ระบบสื่อสารที่ดีช่วยให้ทีมตรวจสอบความเข้าใจก่อนทำงาน เช่น ยืนยันแบบล่าสุด ยืนยันจำนวนสินค้า ยืนยันเงื่อนไขโปรโมชัน หรือยืนยันเกณฑ์การตรวจรับงานก่อนส่งมอบ

การมองเห็นปัญหาและความเสี่ยงเร็วขึ้นเป็นผลลัพธ์ที่เชื่อมกับบทที่ 9 โดยตรง เมื่อทีมมีช่องทางรายงานปัญหาที่ชัดเจน ปัญหาเล็กจะไม่ถูกปล่อยให้สะสมจนกลายเป็นปัญหาใหญ่ ตัวอย่างเช่น หากพนักงานทดลองใช้ระบบใหม่แล้วพบว่าขั้นตอนซับซ้อนเกินไป การรายงานทันทีช่วย

ให้ทีมแก้ไขก่อนเปิดใช้จริงได้ แต่หากไม่มีช่องทางสื่อสาร ปัญหาอาจถูกพบในวันที่ลูกค้าเริ่มใช้งานแล้ว

ความสัมพันธ์และความไว้วางใจที่ดีขึ้นเป็นผลลัพธ์ที่สะสมช้าแต่มีมูลค่าสูง Bourne (2009) อธิบายว่าความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นผลสะสมจากการสื่อสารที่สม่ำเสมอและตรงไปตรงมา ตัวอย่างเช่น ผู้รับจ้างที่รายงานความคืบหน้าและแจ้งปัญหาเร็ว จะได้รับความไว้วางใจมากกว่าผู้รับจ้างที่เงียบจนถึงวันส่งมอบแล้วจึงบอกว่างานล่าช้า ในทำนองเดียวกัน เจ้าของกิจการที่ให้ข้อเสนอแนะชัดเจนและตรงเวลา ก็ช่วยให้ผู้รับจ้างทำงานได้ดีขึ้น

ผลลัพธ์ด้านนี้มีน้ำหนักเป็นพิเศษใน SMEs เพราะผู้ที่ต้องสื่อสารด้วยส่วนใหญ่จะยังอยู่ในเครือข่ายธุรกิจต่อไปหลังโครงการจบ Murphy และ Ledwith (2007) สำรวจธุรกิจเทคโนโลยีขนาดกลางและขนาดย่อมในไอร์แลนด์ 40 แห่ง แล้วพบว่าปัจจัยที่ผู้ตอบให้น้ำหนักสูงสุดต่อความสำเร็จของโครงการ คือการมีเป้าหมายที่ชัดเจนและการสนับสนุนจากผู้บริหาร ซึ่งทั้งสองอย่างจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการสื่อสารที่ทำให้ทุกฝ่ายเข้าใจเป้าหมายตรงกัน และทำให้ผู้บริหารรับรู้สถานะโครงการอย่างต่อเนื่อง สำหรับ SMEs การสื่อสารในโครงการจึงไม่ควรจบที่ขอบเขตของกิจการ แต่ควรครอบคลุมคู่ค้าภายนอกอย่างซัพพลายเออร์และลูกค้าตั้งแต่ต้น เพราะความสัมพันธ์เหล่านี้ยังดำเนินต่อไปหลังโครงการปิด

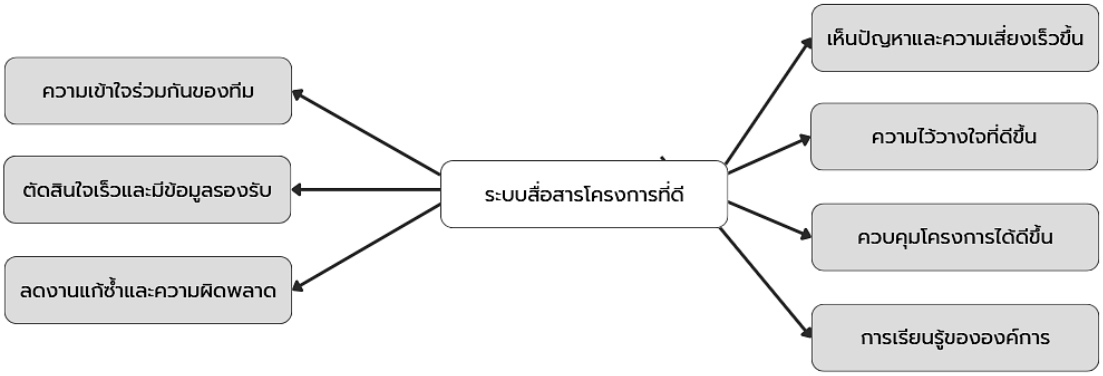
การควบคุมโครงการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเป็นผลลัพธ์ที่ต่อเนื่องจากข้อก่อนหน้า การสื่อสารเชื่อมโยงโดยตรงกับการติดตามและควบคุมโครงการที่กล่าวถึงในบทที่ 7 เพราะข้อมูลสถานะ ต้นทุน ปัญหา ความเสี่ยง และการเปลี่ยนแปลงต้องถูกส่งต่อให้ผู้เกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง หากข้อมูลเหล่านี้ไม่ไหลเวียน โครงการจะควบคุมได้ยาก แม้จะมีเครื่องมืออย่างแผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) งบประมาณ ทะเบียนความเสี่ยง หรือบันทึกปัญหาก็ตาม

การเรียนรู้ขององค์การเป็นผลลัพธ์ที่ข้ามพ้นโครงการเดียว เมื่อการสื่อสารมีการบันทึกและทบทวน SMEs จะสามารถนำบทเรียนจากโครงการหนึ่งไปใช้กับโครงการถัดไปได้ เช่น รู้ว่าควรสรุปแบบงานให้ผู้รับเหมาก่อนเริ่มงานอย่างไร ควรทดสอบระบบกับพนักงานกี่รอบ หรือควรกำหนดวันตัดสินใจเรื่องโปรโมชันล่วงหน้ากี่วัน การเรียนรู้เหล่านี้ทำให้ธุรกิจค่อย ๆ พัฒนาความสามารถในการบริหารโครงการของตนเอง

ผลลัพธ์เหล่านี้ไม่ได้จำกัดอยู่ที่ตัวโครงการเท่านั้น Sané (2020) ศึกษา SMEs ในบริบทประเทศกำลังพัฒนาแล้วพบว่า การใช้เครื่องมือและเทคนิคการบริหารโครงการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานของกิจการ ทั้งด้านธุรกิจและด้านสังคม การลงแรงวางระบบสื่อสาร

โครงการจึงไม่ใช่ต้นทุนที่จ่ายไปเพื่อโครงการเดียว แต่เป็นความสามารถที่กิจการเก็บไว้ใช้กับโครงการถัดไปได้

ผลลัพธ์ทั้งเจ็ดประการนี้เชื่อมโยงถึงกัน โดยมีระบบการสื่อสารโครงการที่ดีเป็นจุดศูนย์กลางที่ส่งต่อไปยังผลลัพธ์แต่ละด้าน ดังภาพที่ 11.3



ภาพที่ 11.3 ผลลัพธ์ของระบบสื่อสารโครงการที่ดีใน SMEs

อย่างไรก็ตาม ระบบสื่อสารที่ดีไม่ได้หมายถึงการสื่อสารมากที่สุด บางโครงการมีการประชุมบ่อย ส่งข้อความจำนวนมาก และรายงานหลายฉบับ แต่ผู้เกี่ยวข้องยังไม่เข้าใจตรงกัน เพราะข้อมูลมากเกินไป กระจัดกระจาย หรือไม่ตอบคำถามที่ใช้ตัดสินใจจริง ดังนั้น SMEs ควรให้ความสำคัญกับ “คุณภาพของข้อมูล” มากกว่า “ปริมาณของข้อมูล”

ข้อมูลที่ดีควรมีลักษณะ 5 ประการ ได้แก่ ชัดเจน ทันเวลา ถูกต้อง เกี่ยวข้องกับผู้รับ และนำไปใช้ตัดสินใจหรือปฏิบัติงานได้ (Larson & Gray, 2021) หากข้อมูลไม่ครบหรือไม่ชัด แม้ส่งเร็วก็อาจทำให้ตัดสินใจผิด หากข้อมูลละเอียดเกินไปแต่ไม่เกี่ยวกับผู้รับ ก็อาจทำให้ผู้รับไม่อ่านหรือไม่ใช้ประโยชน์

คุณภาพของข้อมูลส่งผลถึงคุณภาพของการตัดสินใจโดยตรง มงคล กิตติวุฒิไกร และมนัสดา ชัยสวนียากรณ์ (2565) ศึกษาธุรกิจ SMEs ในอุตสาหกรรมก่อสร้างแล้วพบว่า คุณภาพของข้อมูลทางการบัญชีบริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการตัดสินใจของกิจการ ข้อค้นพบนี้ใช้ได้กับข้อมูลโครงการเช่นเดียวกัน เพราะรายงานสถานะที่ถูกต้อง ทันเวลา และตรงกับสิ่งที่ผู้รับต้องใช้คือวัตถุดิบของการตัดสินใจ หากวัตถุดิบไม่ดี การตัดสินใจก็ดีไม่ได้ แม้ผู้ตัดสินใจจะมีประสบการณ์มากเพียงใด Kerzner (2019) เสนอให้ใช้หน้าสรุปสถานะที่รวมตัวชี้วัดสำคัญไว้ในหน้าเดียวเป็นเครื่องมือสื่อสารหลักของโครงการ โดยชี้ว่าคุณค่าของเครื่องมือนี้ไม่ได้อยู่ที่การประหยัดกระดาษ แต่อยู่ที่การบังคับให้ทีมตกลงกันล่วงหน้าว่าอะไรคือข้อมูลที่สำคัญพอจะได้พื้นที่บนหน้านั้น การถกเถียง

เรื่องนี้มีประโยชน์ในตัวเอง เพราะทำให้เห็นว่าแต่ละฝ่ายให้ความสำคัญกับเรื่องต่างกันอย่างไร สำหรับ SMEs ที่ไม่มีระบบสารสนเทศสำหรับโครงการ หน้าสรุปสถานะทำมือหรือทำในตารางคำนวณก็ให้ผลเช่นเดียวกัน ขอเพียงใช้รูปแบบเดิมทุกครั้งเพื่อให้เปรียบเทียบระหว่างงวดได้

กล่าวโดยสรุป ผลลัพธ์ของระบบสื่อสารโครงการที่ดีคือการทำให้คนที่เกี่ยวข้องกับโครงการเข้าใจตรงกัน เห็นสถานะจริงของโครงการ ตัดสินใจได้ทันเวลา และร่วมกันแก้ปัญหาได้ก่อนที่ปัญหาจะรุนแรง สำหรับ SMEs สิ่งนี้มีความสำคัญมาก เพราะทีมมีทรัพยากรจำกัด และไม่สามารถรับต้นทุนจากความเข้าใจผิดได้มากนัก

11.6 ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยในการสื่อสารโครงการ

ข้อผิดพลาดด้านการสื่อสารของ SMEs มักไม่ได้เกิดจากการสื่อสารน้อยเกินไป หลายกิจการสื่อสารกันตลอดเวลาแต่ยังเข้าใจไม่ตรงกัน ปัญหาจึงอยู่ที่รูปแบบและกติกามากกว่าปริมาณ

การถือว่าส่งข้อความแล้วเท่ากับสื่อสารแล้วเป็นข้อผิดพลาดที่พบบ่อยที่สุด ผู้ส่งอาจรู้สึกว่าได้แจ้งเรียบร้อยเพราะข้อความถูกส่งออกไป แต่การสื่อสารจะสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อผู้รับเข้าใจตรงกันและนำข้อมูลไปใช้ได้ ในทางปฏิบัติ การขอให้ผู้รับสรุปกลับสั้น ๆ ใช้เวลาไม่กี่วินาทีแต่ป้องกันความเข้าใจผิดได้มาก

การสื่อสารเรื่องสำคัญผ่านช่องทางที่ไม่เหมาะสมทำให้ข้อมูลหายไปในกระแสข้อความ การเปลี่ยนขอบเขตงาน การอนุมัติงบประมาณ หรือการเลื่อนกำหนดส่งมอบ ไม่ควรถูกตกลงในแชตกลุ่มที่มีข้อความวันละหลายร้อยบรรทัด เพราะเมื่อต้องย้อนกลับมาดูภายหลังจะค้นไม่พบ

การส่งข้อมูลมากเกินความจำเป็นให้ผลตรงข้ามกับที่ตั้งใจ เมื่อทุกคนถูกใส่ไว้ในทุกกลุ่มและได้รับทุกไฟล์ ทุกคนจะเลิกอ่าน การสื่อสารที่ดีจึงต้องเลือกว่าใครต้องรู้อะไรเพื่อใช้ตัดสินใจอะไร ไม่ใช่ส่งให้ทุกคนเท่ากัน

การรายงานสถานะด้วยคำที่ตีความได้หลายทางทำให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์คลาดเคลื่อน คำว่าเกือบเสร็จ ไปได้ดี หรือน่าจะทัน ไม่ได้บอกว่างานเหลืออะไรและจะเสร็จเมื่อใด รายงานที่ใช้ได้ควรระบุงานที่เสร็จ งานที่ค้าง อุปสรรค และสิ่งที่ต้องตัดสินใจ

การไม่บันทึกการตัดสินใจทำให้ข้อตกลงหายไปพร้อมกับความจำ ปัญหานี้รุนแรงเป็นพิเศษใน SMEs ที่ตัดสินใจกันเร็วและไม่เป็นทางการ เมื่อเกิดข้อโต้แย้งภายหลังจึงไม่มีหลักฐานว่าตกลงกันไว้อย่างไร

การประชุมที่ไม่มีวัตถุประสงค์ชัดเจนกลายเป็นต้นทุนที่มองไม่เห็น การประชุมหนึ่งชั่วโมงกับทีมห้าคนคือการใช้เวลาทำงานห้าชั่วโมง หากจบลงโดยไม่มีข้อสรุปหรือผู้รับผิดชอบ ต้นทุนนั้นสูญเปล่าทั้งหมด

การสื่อสารทางเดียวโดยไม่เปิดช่องให้สะท้อนกลับทำให้ปัญหาหน้างานไม่ถูกรายงาน ผู้ใช้งานจริงมักเห็นปัญหาก่อนใคร แต่หากไม่มีช่องทางหรือรู้สึกว่าการบอกจะถูกมองว่าเป็นการบ่น ข้อมูลนั้นจะไม่ไปถึงผู้จัดการโครงการจนกระทั่งสายเกินแก้

การเลือกใช้เครื่องมือใหม่โดยไม่ตกลงกติกาก่อนทำให้ปัญหาเดิมย้ายที่ การเปลี่ยนจากแชตไปใช้ระบบบริหารงานไม่ได้แก้ปัญหาโดยตัวมันเอง หากยังไม่มีข้อตกลงว่าเรื่องใดอยู่ที่ไหน ใครต้องอัปเดต และอัปเดตเมื่อใด ผลที่ได้คือมีช่องทางเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งช่องโดยข้อมูลยังกระจัดกระจายเหมือนเดิม

ข้อผิดพลาดทั้งแปดข้อมีจุดร่วมคือทำให้ข้อมูลที่จำเป็นไปไม่ถึงผู้ที่ต้องใช้ในเวลาที่ต้องใช้ ซึ่งเป็นนิยามของการสื่อสารที่ล้มเหลวตามที่กล่าวไว้ในหัวข้อ 11.3 ทางแก้จึงไม่ใช่การเพิ่มการประชุมหรือเพิ่มรายงาน แต่คือการตกลงกติกาขั้นต่ำตามกล่องที่ 11.3 แล้วรักษาให้ต่อเนื่อง

การแก้ข้อผิดพลาดเหล่านี้ไม่จำเป็นต้องเริ่มจากการวางระบบทั้งชุด Testorelli และคณะ (2022) ทบทวนงานวิจัยการบริหารความเสี่ยงโครงการใน SMEs แล้วเสนอว่า กิจการขนาดเล็กมักพัฒนาแนวปฏิบัติขึ้นทีละน้อยจากการทำงานจริง มากกว่าจะรับระบบมาตรฐานมาใช้ทั้งหมดตั้งแต่ต้น แนวทางเดียวกันใช้ได้กับการสื่อสาร คือเริ่มจากกติกาไม่กี่ข้อที่ทีมทำได้จริง แล้วทบทวนเป็นระยะว่าข้อใดได้ผลและข้อใดควรปรับ โดยชุดคำถามสำหรับทบทวนระบบการสื่อสารสรุปไว้ในกล่องที่ 11.5

กล่องที่ 11.5 คำถามสำหรับทบทวนและปรับปรุงระบบการสื่อสารโครงการ

1. มีเรื่องใดที่ผู้เกี่ยวข้องรู้ช้ากว่าที่ควรในรอบที่ผ่านมา
2. มีข้อมูลใดที่ถูกส่งซ้ำหลายช่องทางจนทำให้สับสน
3. รายงานสถานะฉบับล่าสุดถูกอ่านและถูกใช้ตัดสินใจจริงหรือไม่
4. การประชุมครั้งล่าสุดจบด้วยข้อสรุปที่ระบุผู้รับผิดชอบและกำหนดเวลาหรือไม่
5. การตัดสินใจสำคัญในรอบที่ผ่านมาถูกบันทึกไว้ครบหรือไม่
6. ผู้ใช้งานจริงมีช่องทางสะท้อนปัญหา และได้รับการตอบกลับหรือไม่
7. กติกาข้อใดที่ทีมไม่ได้ทำตามจริง และควรปรับหรือยกเลิก

11.7 สรุปท้ายบท

บทนี้นำเสนอการบริหารการสื่อสารโครงการในบริบทของ SMEs โดยชี้ให้เห็นว่าการสื่อสารที่ผิดพลาดสร้างต้นทุนแฝง 5 ด้าน ได้แก่ เวลา เงิน คุณภาพ ความสัมพันธ์ และการเรียนรู้ ซึ่งมักถูกมองข้ามเพราะไม่ปรากฏเป็นตัวเลขในงบประมาณโดยตรง สาเหตุหลักของปัญหาการสื่อสารใน SMEs ไทยมาจากการพึ่งพาการสื่อสารไม่เป็นทางการมากเกินไป บทบาทไม่ชัดเจน การตัดสินใจรวมศูนย์ที่เจ้าของกิจการ ความเกรงใจ รายงานสถานะที่ไม่ชัดเจน และข้อมูลที่กระจัดกระจายหลายช่องทาง

แนวทางแก้ไขที่เหมาะกับ SMEs คือการออกแบบการสื่อสารด้วยวงจร 4 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดผู้เกี่ยวข้องและความต้องการข้อมูลโดยต่อยอดจากเครื่องมือในบทที่ 10 การวางแผนการสื่อสารแบบกระชับ การดำเนินการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน และการประเมินปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยมีปัจจัยสนับสนุนสำคัญ ได้แก่ ผู้รับผิดชอบการสื่อสารหลัก แหล่งข้อมูลกลาง รายงานสถานะแบบสั้น การประชุมที่มีวัตถุประสงค์ การบันทึกการตัดสินใจ ช่องทางรับข้อเสนอแนะ และการเลือกช่องทางให้เหมาะกับประเภทข้อมูล

เมื่อระบบการสื่อสารทำงานได้ดี ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นคือความเข้าใจร่วมกัน การตัดสินใจที่รวดเร็ว งานแก้ซ้ำที่ลดลง การมองเห็นปัญหาเร็วขึ้น ความไว้วางใจที่ดีขึ้น การควบคุมโครงการที่มีประสิทธิภาพ และการเรียนรู้ขององค์การ การสื่อสารจึงเป็นกลไกที่เชื่อมการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในบทที่ 10 เข้ากับการติดตามและควบคุมโครงการในบทที่ 7 และเป็นพื้นฐานสำคัญของการประสานงานกับบุคคลภายนอก ซึ่งจะกล่าวถึงต่อไปในบทที่ 12 เรื่องการบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง

ข้อสังเกตของบทนี้เชื่อมกลับไปยังกรอบในหัวข้อ 1.13 ได้โดยตรง คือปัญหาการสื่อสารของ SMEs เป็นผลจากหลักการบทบาทซ้อนทับ เพราะเจ้าของกิจการมักเป็นทั้งผู้ตัดสินใจและจุดรวมข้อมูลในเวลาเดียวกัน เมื่อจุดนี้ติดขัด ข้อมูลจะหยุดไหลทั้งระบบ ทางแก้จึงไม่ใช่การเพิ่มการประชุมหรือเพิ่มรายงาน ซึ่งเป็นการเพิ่มภาระให้จุดที่ติดขัดอยู่แล้ว หากคือการกำหนดว่าเรื่องใดส่งตรงถึงกันได้โดยไม่ต้องผ่านจุดกลาง ส่วนกติกาการสื่อสารขั้นต่ำเพียงไม่กี่ข้อที่ทีมทำได้จริงทุกสัปดาห์ คือรูปธรรมของความเป็นทางการที่พอเหมาะในบทนี้

11.8 กรณีศึกษา

กรณี: โครงการติดตั้งระบบบริหารการขนส่งของบริษัทขนส่งสินค้าขนาดกลางที่มีหลายสาขา

บริษัทขนส่งสินค้าแห่งหนึ่งในภาคเหนือมีพนักงาน 80 คน ได้แก่ พนักงานขับรถ 52 คน พนักงานจัดรถ 9 คน พนักงานคลังและขึ้นลงสินค้า 8 คน และพนักงานสำนักงาน 11 คน มีรถบรรทุก 45 คัน และมีรายได้ประมาณ 120 ล้านบาทต่อปี จึงจัดเป็นวิสาหกิจขนาดกลางในกลุ่มกิจการให้บริการตามเกณฑ์ในตารางที่ 1.1 บริษัทมีสำนักงานใหญ่และสาขาอีก 2 แห่งในจังหวัดใกล้เคียง งานจัดรถแบ่งเป็นกะกลางวันและกะกลางคืน กรรมการผู้จัดการเป็นผู้ก่อตั้งกิจการ และเป็นผู้ที่พนักงานจัดรถทุกสาขาโทรหาเมื่อมีปัญหาที่ตัดสินใจเองไม่ได้ ก่อนเริ่มโครงการ บริษัทมีกลุ่มไลน์ที่ใช้ในงานรวม 14 กลุ่ม แยกตามสาขา ตามกะ และตามลูกค้า

ลูกค้ารายใหญ่ 2 ราย ได้แก่ ศูนย์กระจายสินค้าของผู้ค้าปลีกสมัยใหม่รายหนึ่ง และผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้ารายหนึ่ง กำหนดในสัญญาฉบับใหม่ว่าบริษัทต้องส่งหลักฐานการส่งมอบสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Proof of Delivery: ePOD) ซึ่งมีภาพถ่ายและลายมือชื่อผู้รับ ภายใน 2 ชั่วโมงหลังส่งสินค้า และให้เริ่มตั้งแต่สัปดาห์ที่ 10 ของโครงการ หากไม่มีหลักฐานจะถูกหักค่าบริการตามเงื่อนไขในสัญญา บริษัทจึงเริ่มโครงการติดตั้งระบบบริหารการขนส่ง (Transport Management System: TMS) พร้อมอุปกรณ์ติดตามตำแหน่งรถและแอปพลิเคชันสำหรับพนักงานขับรถ มูลค่าโครงการ 6.5 ล้านบาท ประกอบด้วย ค่าระบบและค่าติดตั้งของผู้ขายระบบ 3.2 ล้านบาท ค่าอุปกรณ์ติดตามตำแหน่ง 45 ชุด 810,000 บาท ค่าอุปกรณ์มือถือ 60 เครื่อง 540,000 บาท ค่าเชื่อมระบบกับลูกค้ารายใหญ่ 1.2 ล้านบาท และค่าฝึกอบรมกับค่าใช้จ่ายภายใน 750,000 บาท ระยะเวลาโครงการ 20 สัปดาห์ แผนคือทดลองใช้ที่สำนักงานใหญ่ก่อน แล้วจึงขยายไปสาขาแรกในสัปดาห์ที่ 9 และสาขาที่สองในสัปดาห์ที่ 14 สาขาที่สองส่งสินค้าให้ลูกค้ารายใหญ่ทั้งสองรายน้อยมาก จึงวางไว้เป็นลำดับสุดท้าย

ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการได้รับมอบหมายให้เป็นผู้จัดการโครงการ โดยยังต้องดูแลงานจัดรถของสำนักงานใหญ่ไปพร้อมกัน การทดลองใช้ที่สำนักงานใหญ่ผ่านไปด้วยดี เพราะทีมโครงการทำงานอยู่ในอาคารเดียวกับพนักงานจัดรถ ปัญหาทุกเรื่องจึงถูกพูดคุยและแก้ไขได้ทันที แต่เมื่อขยายไปสาขาแรกในสัปดาห์ที่ 9 ปัญหาการสื่อสารหลายเรื่องเกิดขึ้นพร้อมกัน การอบรมจัดในช่วงกลางวัน พนักงานจัดรถกะกลางคืนจึงไม่ได้เข้าร่วม การตัดสินใจว่าพนักงานขับรถต้องถ่ายภาพและเก็บลายมือชื่อผ่านแอปพลิเคชันทุกจุดส่ง ถูกประกาศเฉพาะในกลุ่มไลน์ของสำนักงานใหญ่ พนักงานขับรถของ

สาขาแรกจำนวนมากจึงยังใช้ใบส่งของกระดาษตามเดิม ขณะที่หัวหน้าสาขารู้ว่าพนักงานขับรถใช้แอปพลิเคชันไม่คล่อง แต่ไม่ได้รายงาน เพราะเกรงว่าจะดูเหมือนสาขาของตนไม่พร้อม รายงานสถานะที่ส่งเข้าสำนักงานใหญ่จึงเป็นสีเขียวตลอดสัปดาห์

ในสัปดาห์ที่ 10 ศูนย์กระจายสินค้าของลูกค้ารายใหญ่พบว่ามีการส่งสินค้า 38 เที่ยวที่ไม่มีหลักฐานอิเล็กทรอนิกส์ ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์ของลูกค้าจึงโทรหากรรมการผู้จัดการโดยตรง กรรมการผู้จัดการซึ่งไม่ทราบรายละเอียดรับปากว่าจะแก้ไขให้ภายในวันรุ่งขึ้น แล้วโทรสั่งหัวหน้าสาขาให้พนักงานขับรถถ่ายภาพใบส่งของส่งเข้ากลุ่มไลน์ไปก่อน ขณะเดียวกัน ผู้จัดการโครงการซึ่งทราบเรื่องในวันถัดมาได้ขอให้ผู้ขายระบบปรับแอปพลิเคชันให้ใช้ง่ายขึ้น และสั่งให้กลับไปใช้แอปพลิเคชัน คำสั่งสองชุดที่ขัดกันทำให้ข้อมูลการส่งสินค้าถูกบันทึกซ้ำกว่า 120 รายการ และมีรายงานว่าพนักงานขับรถ 2 คนใช้โทรศัพท์ระหว่างขับรถเพื่อถามว่าต้องทำตามคำสั่งใด ต้นทุนแฝงที่เกิดขึ้นในช่วงสองสัปดาห์นี้ เมื่อจัดตามกรอบในหัวข้อ 11.1 สรุปได้ดังตารางที่ 11.5

ตารางที่ 11.5 ต้นทุนแฝงจากการสื่อสารที่ผิดพลาดในการขยายระบบสู่สาขาแรก สัปดาห์ที่ 9–10

ด้าน	สิ่งที่เกิดขึ้น
เวลา	พนักงานจัดรถใช้เวลาประมาณ 2 ชั่วโมงต่อกะเพื่อกระทบยอดข้อมูลกระดาษกับข้อมูลในระบบ และการขยายระบบสู่สาขาแรกล่าช้าไปประมาณ 1 สัปดาห์
เงิน	ถูกหักค่าบริการตามสัญญา 184,000 บาท และมีค่าล่วงเวลาสำหรับกระทบยอดข้อมูลประมาณ 36,000 บาท
คุณภาพ	มีการส่งสินค้า 38 เที่ยวที่ไม่มีหลักฐานอิเล็กทรอนิกส์ และมีข้อมูลการส่งสินค้าซ้ำซ้อนกว่า 120 รายการ
ความสัมพันธ์	ลูกค้ายกระดับเรื่องถึงกรรมการผู้จัดการ เกิดความตึงเครียดระหว่างสาขากับสำนักงานใหญ่ และพนักงานขับรถเสียความเชื่อมั่นในระบบใหม่
การเรียนรู้	การแก้ปัญหาเกิดผ่านโทรศัพท์ทั้งหมด จึงไม่มีบันทึกว่าปัญหาเกิดจากอะไรและแก้ไขอย่างไร

ผู้จัดการโครงการเสนอให้ออกแบบระบบการสื่อสารของโครงการใหม่ตามวงจร 4 ขั้นในหัวข้อ 11.3 ก่อนขยายระบบสู่สาขาที่สอง ขั้นแรก ทีมทบทวนว่าแต่ละกลุ่มต้องการข้อมูลอะไร และพบว่าพนักงานขับรถต้องการข้อมูลเพียง 3 เรื่อง คือ จุดส่งถัดไป สิ่งที่ต้องบันทึกในแต่ละจุด และเมื่อ

มีปัญหาต้องติดต่อใคร ส่วนกรรมการผู้จัดการไม่ได้ต้องการรายละเอียดทุกเรื่อง แต่ต้องการรู้ว่ามีเรื่องใดที่ต้องตัดสินใจ ขั้นที่สอง ทีมทำแผนการสื่อสารหนึ่งหน้า ซึ่งมีกติกา 5 ข้อ ข้อแรก การเปลี่ยนแปลงวิธีทำงานที่เป็นทางการให้ประกาศผ่านช่องทางเดียว และหัวหน้ากะทุกสาขาต้องยืนยันว่ารับทราบก่อนเริ่มกะถัดไป ข้อสอง ลูกค้ารายใหญ่แต่ละรายมีผู้ประสานงานประจำหนึ่งคน ซึ่งต้องตอบลูกค้าภายใน 2 ชั่วโมง ข้อสาม พนักงานขับรถห้ามพิมพ์ข้อความระหว่างขับรถ หากมีปัญหาให้โทรหาพนักงานจัดรถผ่านอุปกรณ์แฮนด์ฟรีเท่านั้น ข้อสี่ ทุกการตัดสินใจที่เปลี่ยนวิธีทำงานต้องลงในบันทึกการตัดสินใจ ข้อห้า ปัญหาทุกเรื่องต้องลงในบันทึกปัญหา (Issue Log) ไม่ใช่แจ้งด้วยการโทรเพียงอย่างเดียว กลุ่มไลน์ที่ใช้ในงานลดลงจาก 14 กลุ่มเหลือ 5 กลุ่ม

ขั้นที่สาม ทีมเปลี่ยนวิธีดำเนินการสื่อสาร การอบรมสำหรับสาขาที่สองจัดทั้งกะกลางวันและกะกลางคืน และแต่ละกะมีพนักงานจัดรถหนึ่งคนทำหน้าที่ผู้ช่วยประจำกะ ซึ่งได้รับการอบรมล่วงหน้าเพื่อตอบคำถามเพื่อนร่วมงานได้ทันที ขั้นที่สี่ ทีมเปลี่ยนรายงานสถานะจากการที่หัวหน้าสาขาเลือกสีเอง เป็นการใช้เกณฑ์จากข้อมูลในระบบ คือ สีเขียวเมื่อสัดส่วนการส่งสินค้าที่มีหลักฐานอิเล็กทรอนิกส์ครบถ้วนตั้งแต่ร้อยละ 95 ขึ้นไป สีเหลืองเมื่ออยู่ระหว่างร้อยละ 85 ถึง 94 และสีแดงเมื่อต่ำกว่าร้อยละ 85 โดยรายงานแยกตามสาขาและตามกะทุกวัน ส่วนกรรมการผู้จัดการได้รับสรุปประจำวันไม่เกิน 5 บรรทัด ซึ่งระบุเฉพาะเรื่องที่ต้องตัดสินใจ และตกลงกันว่าเรื่องจากลูกค้าจะส่งผ่านผู้ประสานงานประจำก่อนเสมอ แม้ลูกค้าจะโทรหากรรมการผู้จัดการโดยตรงก็ตาม

ผลคือสาขาที่สองซึ่งเริ่มใช้ระบบในสัปดาห์ที่ 14 มีสัดส่วนการส่งสินค้าที่มีหลักฐานครบถ้วนถึงร้อยละ 97 ภายใน 2 สัปดาห์ ขณะที่สาขาแรกใช้เวลา 5 สัปดาห์จึงถึงระดับเดียวกัน บริษัทไม่ถูกหักค่าบริการอีกหลังสัปดาห์ที่ 11 โครงการแล้วเสร็จในสัปดาห์ที่ 21 ช้ากว่าแผน 1 สัปดาห์ และมีต้นทุนรวมประมาณ 6.62 ล้านบาท ส่วนที่เพิ่มขึ้น 120,000 บาทมาจากการอบรมกะกลางคืนและค่าตอบแทนผู้ช่วยประจำกะ ในการทบทวนสัญญาปลายปี ลูกค้าศูนย์กระจายสินค้าต่อสัญญาปีถัดไปและระบุให้ข้อมูลจากระบบใหม่เป็นเกณฑ์วัดผลการให้บริการ

11.9 บทเรียนจากกรณีศึกษา

บทเรียนแรกคือ เมื่อกิจการมีหลายสาขาและหลายกะ การสื่อสารไม่เป็นทางการไม่ได้ล้มเหลวเพราะช้า แต่ล้มเหลวเพราะไปไม่ถึงทุกคนเท่ากัน ที่สำนักงานใหญ่ กลุ่มไลน์และการคุยกันหน้างานเพียงพอ เพราะทุกคนอยู่ในที่เดียวกัน แต่กะกลางคืนและสาขาที่อยู่ห่างออกไปไม่ได้อยู่ในวงสนทนานั้น ข้อความที่ถูกส่งออกไปแล้วจึงไม่ได้หมายความว่ามีคนรับรู้แล้ว ซึ่งเป็นประเด็นที่ขั้น

ดำเนินการสื่อสารในหัวข้อ 11.3 เน้นไว้ กติกาให้หัวหน้ากะยืนยันการรับทราบก่อนเริ่มกะถัดไป เป็นความเป็นทางการเพียงเล็กน้อย แต่ปิดช่องว่างที่ทำให้เกิดต้นทุนแฝงเกือบทั้งหมดในตารางที่ 11.5

บทเรียนที่สองคือ หลักการบทบาทซ้อนทับตามกรอบในหัวข้อ 1.13 มีต้นทุนสูงขึ้นเมื่อกิจการใหญ่ขึ้น ในร้านค้าที่มีคนสามคน เจ้าของกิจการที่เป็นจุดรวมข้อมูลยังพอรับมือได้ แต่ในบริษัทที่มี 80 คนและ 3 สาขา การที่กรรมการผู้จัดการสั่งงานตรงเพียงครั้งเดียว แม้ด้วยเจตนาดี ก็สร้างสายบังคับบัญชาที่สองซึ่งขัดกับคำสั่งของผู้จัดการโครงการทันที ทางแก้ในกรณีนี้ไม่ใช่การกันกรรมการผู้จัดการออกจากโครงการ แต่คือการเปลี่ยนบทบาทจากศูนย์กลางข้อมูลเป็นผู้ตัดสินใจเฉพาะเรื่องที่ระบุไว้ และกำหนดเส้นทางตรงให้เรื่องประจำวันไม่ต้องผ่านจุดกลาง ซึ่งตรงกับข้อเสนอท้ายบทนี้ การมีผู้ประสานงานประจำลูกค้ายังช่วยรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า เพราะลูกค้าได้คำตอบที่ถูกต้องภายใน 2 ชั่วโมง แทนคำสัญญาที่ให้ไว้โดยไม่มีข้อมูล

บทเรียนที่สามคือ ความเกรงใจซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งในหัวข้อ 11.2 ไม่ได้แก้ได้ด้วยการขอให้พนักงานกล้ารายงานมากขึ้น แต่แก้ได้ด้วยการออกแบบให้การรายงานข่าวร้ายไม่ต้องขึ้นกับความกล้าของใคร เมื่อสีของรายงานสถานะถูกกำหนดจากข้อมูลในระบบแทนการประเมินของหัวหน้าสาขา หัวหน้าสาขาไม่ต้องเป็นผู้บอกว่าสาขาของตนมีปัญหาอีกต่อไป ผู้เขียนเห็นว่านี่คือตัวอย่างของความเป็นทางการที่พอเหมาะที่ชัดเจนที่สุดในบทนี้ คือวางความเป็นทางการไว้ตรงจุดที่วัฒนธรรมองค์การทำให้ข้อมูลบิดเบือน และปล่อยเรื่องอื่นให้สื่อสารแบบไม่เป็นทางการได้ตามเดิม เมื่อเทียบกับตัวอย่างร้านค้าออนไลน์ในเนื้อหาของบท ซึ่งแหล่งข้อมูลกลางเพียงแหล่งเดียวก็เพียงพอ กรณีนี้แสดงว่ากิจการขนาดกลางต้องการอีกสองสิ่งเพิ่มขึ้น คือการยืนยันว่าผู้รับได้รับข้อมูลแล้ว และเกณฑ์การรายงานที่ไม่ขึ้นกับความรู้สึกของผู้รายงาน

บทที่ 12

การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง

Project Procurement Management

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาเนื้อหาในบทนี้แล้ว ผู้อ่านสามารถ

1. อธิบายความหมายและคำศัพท์สำคัญด้านการจัดซื้อจัดจ้างโครงการได้
2. วิเคราะห์และตัดสินใจได้ว่างานใดควรทำเองและงานใดควรซื้อหรือจ้างจากภายนอก
3. วางแผนการจัดซื้อจัดจ้างและเลือกประเภทสัญญาที่เหมาะสมกับลักษณะงานได้
4. คัดเลือก เจรจา และจัดทำข้อตกลงกับผู้ขายหรือผู้รับจ้างอย่างเป็นระบบได้
5. ติดตามการส่งมอบ ตรวจรับงาน บริหารสัญญา และปิดสัญญาได้อย่างเหมาะสมกับข้อจำกัดของ SMEs
6. กำหนดเกณฑ์คัดเลือกซัพพลายเออร์ที่เหมาะกับข้อจำกัดของ SMEs ได้
7. ระบุความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้าง พร้อมแนวทางป้องกันและแผนสำรองได้

บทนำ

บทนี้มุ่งให้ผู้อ่านเข้าใจการบริหารการจัดซื้อจัดจ้างโครงการ (Project Procurement Management) ในบริบทของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium-sized Enterprises: SMEs) โดยเน้นว่าการจัดซื้อจัดจ้างไม่ใช่เพียงการซื้อสินค้า หรือการจ้างผู้รับเหมาจากภายนอก แต่เป็นการบริหาร “คำมั่นสัญญา” ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายให้สามารถส่งมอบผลลัพธ์ที่ตรงเวลา ตรงคุณภาพ ตรงงบประมาณ และลดความเสี่ยงของโครงการได้

โครงการของ SMEs จำนวนมากไม่ได้ล้มเหลวเพราะเจ้าของกิจการไม่มีไอเดีย หรือทีมงานไม่ตั้งใจ แต่ล้มเหลวเพราะ “คนภายนอก” ที่เกี่ยวข้องกับโครงการส่งมอบไม่ตรงตามที่คาดไว้ เช่น ผู้รับเหมาตกแต่งร้านทำงานล่าช้า ผู้พัฒนาเว็บไซต์ส่งระบบที่ใช้งานจริงไม่ได้ ผู้ขายอุปกรณ์ส่งของไม่ทันวันเปิดร้าน ผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์ผลิตสีผิดจากตัวอย่าง หรือผู้ให้บริการขนส่งไม่สามารถรองรับปริมาณออร์เดอร์ในช่วงเปิดตัวได้

ในมุมของการบริหารโครงการ คนภายนอกเหล่านี้ไม่ใช่เพียง “ร้านค้าที่เราซื้อของ” แต่เป็นส่วนหนึ่งของระบบส่งมอบโครงการ หากเขาส่งมอบช้า โครงการก็ช้า หากเขาส่งมอบงานที่ไม่ได้คุณภาพ โครงการก็เสียคุณภาพ หากเงื่อนไขการจ่ายเงินไม่เหมาะสม กระแสเงินสดของ SMEs ก็อาจสะดุดทันที

ตัวอย่างเช่น ร้านกาแฟ SMEs ต้องการเปิดสาขาใหม่ภายใน 12 สัปดาห์ โครงการนี้อาจต้องเช่าพื้นที่ จ้างออกแบบร้าน จ้างผู้รับเหมาตกแต่ง ซื้อเครื่องชงกาแฟ ซื้อระบบขายหน้าร้าน (Point of Sale: POS) สั่งทำเฟอร์นิเจอร์ จ้างทำป้ายร้าน และจัดซื้อวัตถุดิบล็อตแรก หากเจ้าของกิจการเลือกผู้รับจ้างจาก “ราคาถูกที่สุด” หรือ “คนรู้จักกัน” โดยไม่มีขอบเขตงาน (Scope of Work) เกณฑ์ตรวจรับงาน (Acceptance Criteria) และเงื่อนไขการจ่ายเงินที่ชัดเจน โครงการอาจดูเหมือนประหยัดในตอนแรก แต่กลับเกิดต้นทุนแฝงในภายหลัง เช่น งานแก้ซ้ำ ค่าแรงเพิ่ม เสียโอกาสเปิดร้านตามแผน หรือความสัมพันธ์กับผู้รับจ้างเสียหาย

การบริหารการจัดซื้อจัดจ้างโครงการจึงเป็นการบริหารความสัมพันธ์ระหว่าง “สิ่งที่โครงการต้องการ” กับ “สิ่งที่ผู้ขายหรือผู้รับจ้างต้องส่งมอบ” ให้ชัดเจนที่สุด ตั้งแต่ก่อนเริ่มจ้าง ระหว่างทำงาน จนถึงวันตรวจรับและปิดสัญญา

สำหรับ SMEs การจัดซื้อจัดจ้างไม่จำเป็นต้องซับซ้อนแบบองค์การขนาดใหญ่ แต่ต้องมีความชัดเจนพอที่จะตอบคำถามสำคัญได้ว่า เราจะซื้อหรือจ้างอะไร ทำไมต้องซื้อหรือจ้างจากภายนอก ใครเป็นผู้ขายที่เหมาะสม ขอบเขตงานคืออะไร จะส่งมอบเมื่อใด จะจ่ายเงินเมื่อใด หากงานล่าช้าหรือไม่ตรงคุณภาพจะจัดการอย่างไร และเมื่อส่งมอบเสร็จแล้วจะปิดสัญญาอย่างไร

สิ่งที่ทำให้การจัดซื้อจัดจ้างของ SMEs ต่างจากที่ตำรามาตรฐานอธิบายไว้ ไม่ได้อยู่ที่ความซับซ้อนของขั้นตอนเพียงอย่างเดียว แต่อยู่ที่ตำแหน่งอำนาจของผู้ซื้อ ทฤษฎีจัดซื้อจัดจ้างที่พัฒนาขึ้นจากบริบทขององค์การขนาดใหญ่ตั้งอยู่บนสมมติฐานว่าผู้ซื้อมีอำนาจ กล่าวคือเลือกผู้ขายได้จากหลายราย กำหนดเงื่อนไขในสัญญาได้ และบริหารผู้ขายให้ทำตามสัญญาได้ แต่ในโครงการของ SMEs สมมติฐานนี้มักไม่เป็นจริง

Testorelli และคณะ (2022) ทบทวนวรรณกรรมด้านการบริหารโครงการใน SMEs แล้วระบุว่าอำนาจต่อรองที่ต่ำเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความเปราะบางเชิงโครงสร้างของกิจการขนาดเล็ก ร่วมกับข้อจำกัดด้านทรัพยากรทั้งด้านบุคลากร เทคนิค และการเงิน ในทางปฏิบัติ ข้อสังเกตนี้หมายความว่าซัพพลายเออร์รายใหญ่อาจมีอำนาจมากกว่าผู้ซื้อที่เป็น SMEs จึงกำหนดให้ชำระเงินก่อนส่งมอบหรือชำระภายในระยะเวลาสั้น ขณะที่ลูกค้ารายใหญ่ก็อาจกำหนดรอบการจ่ายเงินที่ยาว

กว่า ผลรวมของแรงกดดันสองด้านคือเงินออกก่อนเงินเข้า ซึ่งเป็นกลไกเดียวกับที่อธิบายไว้ในหัวข้อ 5.7 ของบทที่ 5

ข้อเสนอของบทนี้จึงไม่ใช่การให้ SMEs ทำตามกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างมาตรฐานให้ครบทุกขั้น แต่คือการยอมรับข้อเสียเปรียบเชิงโครงสร้างก่อน แล้วออกแบบเครื่องมือที่ชดเชยอำนาจที่ไม่มีเครื่องมือที่ได้ผลที่สุดสำหรับ SMEs จึงเป็นเครื่องมือที่อาศัยความชัดเจนของข้อตกลงแทนการอาศัยอำนาจในการบังคับ ได้แก่ เอกสารขอบเขตงานที่ระบุผลลัพธ์ได้ชัด เกณฑ์ตรวจรับที่ตกลงล่วงหน้า และงวดการชำระเงินที่ผูกกับงานที่ตรวจรับแล้ว ซึ่งเป็นสามเรื่องที่บทนี้ให้น้ำหนักมากที่สุด

12.1 แนวคิดและคำศัพท์: สัญญา ข้อตกลง และการจัดซื้อจัดจ้าง

การจัดซื้อจัดจ้างโครงการ (Project Procurement) หมายถึงกระบวนการจัดหาสินค้า บริการ หรือผลลัพธ์จากภายนอกองค์การ เพื่อสนับสนุนให้โครงการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Project Management Institute [PMI], 2021; Larson & Gray, 2021) คำว่า “จัดซื้อจัดจ้าง” จึงไม่ได้หมายถึงการซื้อของเท่านั้น แต่รวมถึงการจ้างงาน การเช่า การว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญ การซื้อระบบ การทำสัญญาบริการ และการว่าจ้างผู้รับเหมาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการ

ในโครงการ SMEs การจัดซื้อจัดจ้างอาจมีทั้งรายการเล็กและรายการใหญ่ เช่น การซื้อวัสดุสำนักงาน การสั่งผลิตบรรจุภัณฑ์ การจ้างถ่ายภาพสินค้า การจ้างทำเว็บไซต์ การซื้อเครื่องจักร การจ้างตกแต่งร้าน หรือการทำสัญญากับบริษัทขนส่ง รายการเหล่านี้มีระดับความสำคัญไม่เท่ากัน บางรายการใช้วิธีซื้อแบบง่ายได้ แต่บางรายการต้องมีการวางแผนและควบคุมอย่างรอบคอบ

ผู้ซื้อ (Buyer) คือฝ่ายที่ต้องการจัดหาสินค้า บริการ หรือผลงานจากภายนอก ในบทนี้ผู้ซื้อคือ SMEs หรือทีมโครงการของ SMEs ส่วนผู้ขาย (Seller) ผู้จำหน่าย (Vendor) หรือผู้รับจ้าง (Contractor) คือฝ่ายที่ส่งมอบสินค้า บริการ หรือผลงานให้โครงการ เช่น ผู้รับเหมาตกแต่งร้าน ผู้พัฒนาเว็บไซต์ ผู้จำหน่ายเครื่องจักร ผู้ให้บริการระบบ หรือบริษัทขนส่ง

สัญญา (Contract) คือข้อตกลงที่มีผลผูกพันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย โดยควรระบุอย่างน้อยว่าใครต้องทำอะไร ส่งมอบอะไร เมื่อใด ราคาเท่าใด จ่ายเงินอย่างไร ตรวจรับอย่างไร และหากมีปัญหาจะจัดการอย่างไร ส่วนข้อตกลง (Agreement) อาจมีความเป็นทางการน้อยกว่าสัญญา แต่ยังควรมีสาระสำคัญที่ชัดเจน เช่น ขอบเขตงาน ราคา กำหนดส่งมอบ และเงื่อนไขการแก้งาน

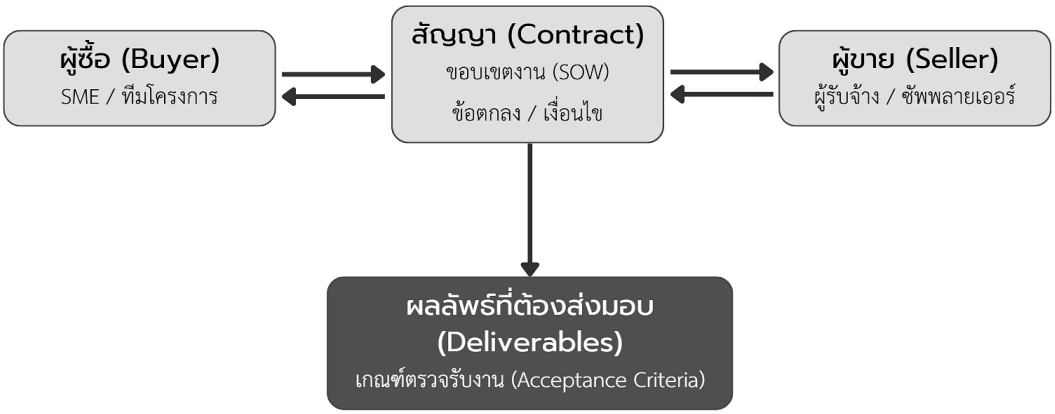
เอกสารขอบเขตงาน (Statement of Work: SOW) คือเอกสารที่อธิบายว่างานที่ต้องส่งมอบคืออะไร รวมอะไร ไม่รวมอะไร ต้องเสร็จเมื่อใด มีเกณฑ์ตรวจรับอะไร และผู้ซื้อกับผู้ขายรับผิดชอบ

เรื่องใดบ้าง ส่วนใบเสนอราคา (Quotation) คือเอกสารที่ผู้ขายเสนอราคาสินค้าหรือบริการ พร้อมรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง เช่น ปริมาณ รุ่น คุณสมบัติ ระยะเวลาส่งมอบ และเงื่อนไขการชำระเงิน

คำขอข้อเสนอ (Request for Proposal: RFP) คือเอกสารที่ผู้ซื้อใช้ขอข้อเสนอจากผู้ขายหลายราย โดยมักใช้เมื่อโครงการต้องการเปรียบเทียบแนวทาง ราคา ความสามารถ และวิธีดำเนินงานของผู้ขาย ไม่ใช่ดูเฉพาะราคาต่ำสุด คำศัพท์สำคัญข้างต้นสรุปไว้ในตารางที่ 12.1 และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อ ผู้ขาย สัญญา และผลลัพธ์ของโครงการแสดงดังภาพที่ 12.1

ตารางที่ 12.1 คำศัพท์สำคัญในการจัดซื้อจัดจ้างโครงการ

คำศัพท์	ความหมายโดยสรุป	ตัวอย่างในโครงการ SMEs
การจัดซื้อจัดจ้างโครงการ (Project Procurement)	การจัดหาสินค้า บริการ หรือผลงานจากภายนอกเพื่อสนับสนุนโครงการ	จ้างผู้พัฒนาเว็บไซต์ ซื้อระบบ POS จ้างตกแต่งร้าน
ผู้ซื้อ (Buyer)	ฝ่ายที่ต้องการจัดหาสิ่งของหรือบริการ	ร้านอาหาร SMEs ที่จ้างทำระบบจองโต๊ะ
ผู้ขาย / ผู้จำหน่าย / ผู้รับจ้าง (Seller / Vendor / Contractor)	ฝ่ายที่ส่งมอบสินค้า บริการ หรือผลงาน	ผู้รับเหมา ผู้ขายอุปกรณ์ ผู้พัฒนาเว็บไซต์
สัญญา (Contract)	ข้อตกลงที่มีผลผูกพันระหว่างสองฝ่าย	สัญญาจ้างตกแต่งร้านพร้อมงวดงาน
เอกสารขอบเขตงาน (Statement of Work: SOW)	เอกสารระบุสิ่งที่ต้องทำ สิ่งที่ต้องส่งมอบ และเกณฑ์ตรวจรับ	SOW การพัฒนาเว็บไซต์ร้านค้าออนไลน์
คำขอข้อเสนอ (Request for Proposal: RFP)	เอกสารขอข้อเสนอจากผู้ขายหลายราย	ขอข้อเสนอระบบสมาชิกจากผู้พัฒนา 3 ราย



ภาพที่ 12.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อ ผู้ขาย สัญญา และผลลัพธ์ของโครงการ

สิ่งที่ SMEs ควรระวังคือ การใช้ความไว้วางใจแทนความชัดเจน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเจ้าของกิจการกับผู้รับจ้างเป็นเรื่องสำคัญ แต่ความสัมพันธ์ไม่สามารถแทนที่ขอบเขตงานที่ชัดเจนได้ หลายโครงการมีปัญหาไม่ใช่เพราะผู้ขายตั้งใจไม่ดี แต่เพราะทั้งสองฝ่ายเข้าใจคำว่า “ทำให้เรียบร้อย” หรือ “ทำให้ใช้งานได้” ไม่เหมือนกันตั้งแต่ต้น

12.2 ภาพรวมกระบวนการและการปรับขนาดให้เหมาะกับ SMEs

การจัดซื้อจัดจ้างที่ดีไม่ควรเริ่มจากคำถามว่า “ใครถูกที่สุด” แต่ควรเริ่มจากคำถามว่า “อะไรคือสิ่งที่โครงการต้องการ และการซื้อหรือจ้างครั้งนี้มีผลต่อความสำเร็จของโครงการมากน้อยเพียงใด”

สำหรับองค์การขนาดใหญ่ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างอาจมีเอกสารหลายชุด หลายหน่วยงาน และขั้นตอนอนุมัติหลายระดับ แต่สำหรับ SMEs จำเป็นต้องปรับขนาดให้เหมาะสม (Right-Sizing) กล่าวคือ ไม่ทำให้ขั้นตอนยุ่งยากเกินไปจนเสียความคล่องตัว แต่ก็ไม่ง่ายเกินไปจนปล่อยให้ความเสี่ยงสำคัญหลุดรอด กระบวนการห้าขั้นที่ใช้ในบทนี้ปรับจากกลุ่มกระบวนการบริหารโครงการ ซึ่งแบ่งงานจัดซื้อจัดจ้างออกเป็นการวางแผน การดำเนินการ และการควบคุม (PMI, 2023)

กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างแบบเหมาะกับ SMEs ปรับจากแนวทางกลุ่มกระบวนการของ PMI (2023) แบ่งได้เป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ วางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง (Plan Procurement) เลือกวิธีจัดหาและประเภทสัญญา คัดเลือก เจรจา และทำสัญญากับผู้ขาย (Conduct Procurement) บริหารการส่งมอบ ตรวจรับ และควบคุมสัญญา (Control Procurement) และปิดสัญญาพร้อมสรุปบทเรียน (Contract Closure and Lessons Learned) ดังแสดงในตารางที่ 12.2 และภาพที่ 12.2

หลักสำคัญของการปรับขนาดให้เหมาะกับ SMEs คือ “งานเล็กทำให้คล่อง งานเสี่ยงทำให้ชัด” หากเป็นการซื้อวัสดุทั่วไป มูลค่าไม่สูง และไม่กระทบเส้นทางวิกฤต (Critical Path) อาจใช้

กระบวนการง่าย เช่น ซื้อจากผู้ขายประจำหรือใช้ใบเสนอราคาเดียว แต่หากเป็นงานที่มีมูลค่าสูง เปลี่ยนผู้ขายยาก กระทบวันเปิดตัว หรือมีผลต่อคุณภาพหลักของโครงการ ควรใช้กระบวนการที่รอบคอบขึ้น เช่น ขอใบเสนอราคาหลายราย ทำ SOW ชัดเจน แบ่งงวดงาน และกำหนดเกณฑ์ตรวจรับ

ข้อเสนอเรื่องการปรับขนาดนี้มีฐานจากงานวิจัย Turner และคณะ (2012) ศึกษาการบริหารโครงการของกิจการหลายขนาดแล้วเสนอว่ากิจการขนาดย่อมและขนาดจิ๋ว ต้องการการบริหารโครงการฉบับย่อที่เน้นการกำหนดความต้องการ การจัดการเนื้องาน ระยะเวลา และทรัพยากรมากกว่าระบบเอกสารที่เป็นทางการเต็มรูปแบบ สำหรับงานจัดซื้อจัดจ้าง ข้อเสนอนี้แปลว่าเอกสารที่ SMEs ต้องมีจริง ๆ คือเอกสารขอบเขตงานและเกณฑ์ตรวจรับ ส่วนขั้นอนุมัติหลายชั้นเป็นสิ่งที่ตัดออกได้ โดยไม่กระทบการควบคุม

หลักฐานเชิงประจักษ์จากบริบทไทยสนับสนุนเกณฑ์นี้ Pradabwong และ Chaipacharaporn (2024) สำรวจผู้ผลิตอาหารทะเลแปรรูปในจังหวัดระยองและชลบุรี โดยเทียบวิสาหกิจชุมชนกับ SMEs ตามกรอบแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Operations Reference Model: SCOR) พบว่าด้านการจัดหา SMEs มีคะแนนเฉลี่ย 4.13 จากมาตรวัด 5 ระดับ ขณะที่วิสาหกิจชุมชนอยู่ที่ 2.50 ซึ่งต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สิ่งที่อธิบายช่องว่างนี้ปรากฏในการสัมภาษณ์ ซึ่งระบุว่าวิสาหกิจชุมชนขาดทั้งความรู้และเงินทุนที่จะนำระบบสารสนเทศมาใช้กับการวางบิลและการรับวัตถุดิบ จึงบันทึกด้วยกระดาษหรือไม่บันทึกเลย ผู้เขียนเห็นว่าเส้นแบ่งจึงไม่ได้อยู่ที่ความตั้งใจของผู้ประกอบการ แต่อยู่ที่ความสามารถในการทำให้ธุรกรรมจัดหาตรวจสอบย้อนหลังได้ ระดับที่พอเหมาะสำหรับ SMEs ตามตารางที่ 12.2 จึงหมายถึงการมีระบบมากพอจะตอบได้ว่าซื้ออะไร จากใคร ราคาเท่าใด และตกลงเงื่อนไขไว้อย่างไร โดยไม่ต้องมีขั้นอนุมัติหลายชั้นแบบองค์การขนาดใหญ่ อนึ่ง งานชิ้นนี้มีผู้ตอบเพียง 32 ราย และจำกัดอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวสองจังหวัด จึงควรอ่านเป็นข้อสังเกตเชิงทิศทางมากกว่าค่าประมาณที่ใช้อ้างอิงข้ามอุตสาหกรรม

ตารางที่ 12.2 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างแบบเหมาะกับ SMEs

ขั้นตอน	คำถามสำคัญ	ผลลัพธ์ที่ควรได้
1. วางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง	ต้องซื้อหรือจ้างอะไรจากภายนอก	รายการจัดซื้อจัดจ้างและเหตุผล
2. เลือกวิธีจัดหาและประเภทสัญญา	ควรซื้อแบบใด ใช้สัญญาแบบใด	วิธีจัดหาและประเภทสัญญาที่เหมาะสม
3. คัดเลือกและทำสัญญา	จะเลือกผู้ขายจากเกณฑ์ใด	ผู้ขายที่เลือกและข้อตกลงชัดเจน
4. ควบคุมการส่งมอบ	ส่งมอบตรงเวลา คุณภาพ และขอบเขตหรือไม่	บันทึกความคืบหน้า ผลตรวจรับ และประเด็นค้าง
5. ปิดสัญญา	ส่งมอบครบ เคลียร์เงิน และเก็บบทเรียนหรือยัง	การปิดสัญญาและบทเรียนด้านจัดซื้อ



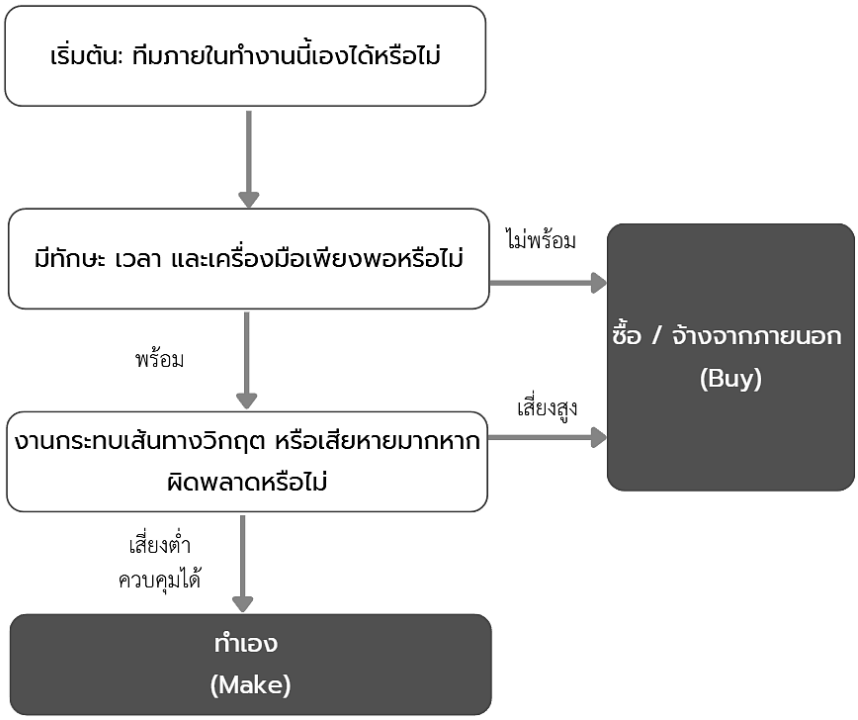
ภาพที่ 12.2 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างโครงการสำหรับ SMEs

12.3 การวางแผนการจัดซื้อจัดจ้างและประเภทสัญญา

การวางแผนจัดซื้อจัดจ้าง (Plan Procurement) เป็นขั้นตอนที่ช่วยให้ SMEs ไม่ตัดสินใจซื้อหรือจ้างแบบเร่งด่วนในช่วงที่โครงการเริ่มกดดัน เพราะเมื่อโครงการใกล้ถึงกำหนดส่งมอบ ทีมมักไม่มีเวลาคิดรอบคอบมากพอ และอาจเลือกผู้ขายจากความสะดวก ราคาถูก หรือความคุ้นเคยมากกว่าความเหมาะสมจริง

คำถามแรกของหัวข้อนี้คือ งานใดควรทำเอง และงานใดควรซื้อหรือจ้างจากภายนอก การวิเคราะห์ทำเองหรือซื้อจากภายนอก (Make-or-Buy Analysis) เป็นเครื่องมือช่วยให้ทีมตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ไม่ใช่ตัดสินจากความรู้สึก

งานบางอย่างควรทำเอง เพราะทีมมีความรู้ มีเวลา และต้องการควบคุมคุณภาพใกล้ชิด เช่น การเขียนคำบรรยายสินค้า การตอบคำถามลูกค้า หรือการจัดเรียงข้อมูลสินค้าพื้นฐาน แต่งานบางอย่างควรซื้อหรือจ้างจากภายนอก เพราะต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะ เช่น การพัฒนาเว็บไซต์ การติดตั้งระบบไฟฟ้า การออกแบบครัว การทำระบบบัญชี หรือการติดตั้งเครื่องจักร แนวทางการตัดสินใจแสดงดังภาพที่ 12.3



ภาพที่ 12.3 แผนภาพการตัดสินใจ ทำเองหรือซื้อจากภายนอก

หลังจากตัดสินใจว่าจะจัดซื้อจัดจ้างอะไรแล้ว SMEs ต้องเลือกประเภทสัญญา (Contract Type) ให้เหมาะสม เพราะประเภทสัญญาไม่ได้ต่างกันแค่รูปแบบการจ่ายเงิน แต่ต่างกันที่ “ใครรับความเสี่ยงมากกว่า” (Kerzner, 2022) Pinto (2019) อธิบายว่าประเภทของสัญญาแท้จริงแล้วคือการตกลงกันว่าใครจะเป็นผู้รับความเสี่ยงเรื่องต้นทุนที่บานปลาย สัญญาราคาคงที่ผลักความเสี่ยงไปที่ผู้ขายเกือบทั้งหมด ผู้ซื้อจึงรู้ต้นทุนแน่นอนแต่ต้องจ่ายส่วนเผื่อความเสี่ยงที่ผู้ขายบวกไว้ในราคา ส่วนสัญญาแบบคิดตามต้นทุนจริงบวกค่าตอบแทนผลักความเสี่ยงมาที่ผู้ซื้อ ซึ่งได้ราคาที่ไม่มีส่วนเผื่อแต่ต้องยอมรับความไม่แน่นอน หลักการเลือกจึงเป็นเรื่องของการดูว่าฝ่ายใดควบคุมความไม่แน่นอนนั้นได้ดีกว่ากัน สำหรับ SMEs ที่มักเลือกสัญญาราคาคงที่โดยอัตโนมัติเพราะต้องการความแน่นอนของกระแสเงินสด ข้อควรระวังคือเมื่อขอบเขตงานยังไม่นิ่ง ราคาคงที่จะกลายเป็นราคาที่ต้องเจรจาใหม่ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งไม่ได้ให้ความแน่นอนอย่างที่คาดไว้

สัญญาราคาคงที่ (Fixed-Price Contract) เหมาะกับงานที่ขอบเขตชัดเจน เช่น จ้างทำป้ายร้าน ซื้ออุปกรณ์ จ้างถ่ายภาพสินค้าตามจำนวนภาพ หรือจ้างติดตั้งระบบที่มีรายละเอียดแน่นอน ข้อดีคือผู้ซื้อควบคุมงบประมาณได้ง่าย แต่ต้องระวังว่าหากขอบเขตงานไม่ชัด ผู้ขายอาจคิดค่าแก้งานเพิ่ม

สัญญาต้นทุนบวกค่าธรรมเนียม (Cost-Reimbursable Contract) เหมาะกับงานที่ยังมีความไม่แน่นอนสูง โดยผู้ซื้อจ่ายตามต้นทุนจริงของผู้ขายพร้อมค่าธรรมเนียมที่ตกลงไว้ สัญญาประเภทนี้ยืดหยุ่น แต่ SMEs ต้องใช้ด้วยความระมัดระวัง เพราะต้นทุนอาจบานปลายหากไม่มีเพดานงบประมาณหรือจุดอนุมัติที่ชัดเจน

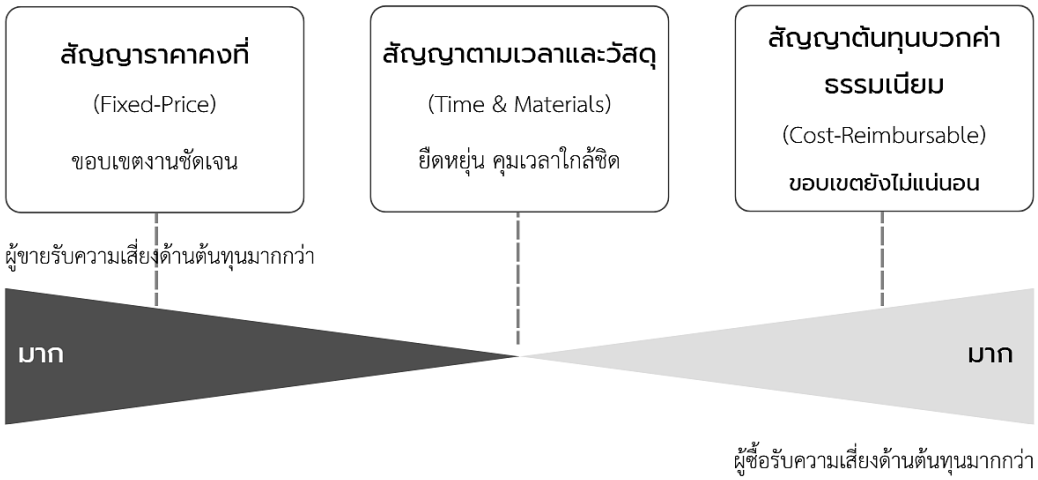
สัญญาตามเวลาและวัสดุ (Time and Materials Contract: T&M) เหมาะกับงานที่ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นช่วง ๆ เช่น จ้างที่ปรึกษาระบบ จ้างผู้พัฒนามาแก้ปัญหาเฉพาะจุด หรือจ้างทีมสนับสนุนระหว่างทดลองใช้ระบบ ข้อดีคือยืดหยุ่น แต่ต้องติดตามชั่วโมงทำงานและผลงานอย่างใกล้ชิด ประเภทสัญญาทั้งสามเปรียบเทียบได้ดังตารางที่ 12.3 และการแบ่งความเสี่ยงตามประเภทสัญญาแสดงดังภาพที่ 12.4

การจับคู่ประเภทสัญญากับลักษณะงานเป็นหลักที่ใช้กันทั่วไปในการบริหารโครงการ Schwalbe (2019) อธิบายว่าสัญญาราคาคงที่ย้ายความเสี่ยงด้านต้นทุนไปที่ผู้ขาย จึงต้องการขอบเขตงานที่นิ่งแล้ว ขณะที่สัญญาต้นทุนบวกค่าธรรมเนียมให้ความยืดหยุ่น แต่ผลักความเสี่ยงด้านต้นทุนกลับมาที่ผู้ซื้อ ส่วนสัญญาตามเวลาและวัสดุ อยู่กึ่งกลางและควบคุมได้ด้วยการกำหนดเพดานวงเงินหรือเพดานชั่วโมงไว้ล่วงหน้า สำหรับโครงการ SMEs ที่งบประมาณมีขอบเขตจำกัด การกำหนดเพดานจึงเป็นเงื่อนไขที่ควรมีทุกครั้งที่ใช้สัญญาสองประเภทหลัง ทั้งนี้ขอบเขตงานที่ใช้เป็นฐานของสัญญาควรต่อยอดจากการวางแผนขอบเขตในบทที่ 4 และเกณฑ์ตรวจรับงานควรสอดคล้องกับแผนคุณภาพในบทที่ 8

ตารางที่ 12.3 ประเภทสัญญาและความเหมาะสมกับโครงการ SMEs

ประเภทสัญญา	ลักษณะสำคัญ	เหมาะกับงานแบบใด	ข้อควรระวัง
สัญญาราคาคงที่ (Fixed-Price Contract)	ตกลงราคาล่วงหน้า	งานที่ขอบเขตชัด	SOW ต้องชัด ไม่เช่นนั้นจะเกิดค่าแก้งานเพิ่ม
สัญญาต้นทุนบวกค่าธรรมเนียม (Cost-	จ่ายตามต้นทุนจริงบวกค่าธรรมเนียม	งานที่ขอบเขตยังไม่แน่นอน	เสี่ยงต้นทุนบานปลาย ต้องมีเพดานงบ

ประเภทสัญญา	ลักษณะสำคัญ	เหมาะกับงานแบบใด	ข้อควรระวัง
Reimbursable Contract)			
สัญญาตามเวลาและวัสดุ (Time and Materials Contract: T&M)	จ่ายตามชั่วโมงและวัสดุจริง	งานที่ปรึกษา งานแก้ไข งานสนับสนุน	ต้องติดตามชั่วโมงและผลงานใกล้ชิด



การเลือกประเภทสัญญาคือการเลือกวิธีแบ่งความเสี่ยง ไม่ใช่เพียงเลือกรูปแบบเอกสาร

ภาพที่ 12.4 การแบ่งความเสี่ยงตามประเภทสัญญา

การเลือกประเภทสัญญามักถูกพิจารณาคู่กับการกำหนดปริมาณและความถี่ในการสั่งซื้อ ซึ่งเป็นจุดที่ต้นทุนแฝงของ SMEs อยู่ นิวรัตน์ วิจิตรกุลสวัสดิ์ (2561) จำแนกโครงสร้างต้นทุนโลจิสติกส์ของผู้ประกอบการ SMEs ไทยไว้หกกลุ่ม ในจำนวนนี้มีต้นทุนสินค้าตามปริมาณที่สั่งซื้อ (Lot Quantity Costs) ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง และต้นทุนการขนส่ง ซึ่งเคลื่อนสวนทางกัน การสั่งครั้งละมากทำให้ราคาต่อหน่วยถูกลงแต่ดันต้นทุนจัดเก็บขึ้น ส่วนการสั่งครั้งละน้อยลดต้นทุนจัดเก็บแต่เพิ่มความถี่และต้นทุนขนส่ง ผู้เขียนเสนอว่าสำหรับโครงการของ SMEs ตัวแปรที่ควรใช้ตัดสินไม่ใช่ต้นทุนรวมต่ำสุดในเชิงทฤษฎี แต่คือจังหวะของเงินสด เพราะการสั่งครั้งละมากเพื่อรับส่วนลดคือการเปลี่ยนเงินสดเป็นสินค้าคงคลังล่วงหน้า ก่อนที่รายรับของโครงการจะเข้ามา ส่วนลดที่ได้จึงอาจถูกกลบด้วยต้นทุนของการขาดสภาพคล่องในช่วงที่งานยังไม่ถึงงวดเบิก ตามกลไกที่อธิบายไว้ในหัวข้อ 5.7 ของบทที่ 5 ทั้งนี้งานชิ้นดังกล่าวเป็นบทความวิชาการที่ทบทวนแนวคิด ไม่ใช่งานวิจัย

เชิงประจักษ์ และสัดส่วนต้นทุนโลจิสติกส์ต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมที่อ้างถึงเป็นข้อมูลก่อนปี 2554 จึงเหมาะกับการใช้เป็นกรอบจำแนกต้นทุนมากกว่าค่าอ้างอิงปัจจุบัน

กล่าวโดยสรุป การวางแผนจัดซื้อจัดจ้างช่วยให้ SMEs รู้ล่วงหน้าว่าจะซื้อหรือจ้างอะไร ใช้วิธีใด ใช้สัญญาประเภทใด และต้องระวังความเสี่ยงใดบ้างก่อนลงนามหรือจ่ายเงินมัดจำ

12.4 การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง: การคัดเลือก เจรจา และทำสัญญากับผู้ขาย

การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง (Conduct Procurement) คือขั้นตอนที่ SMEs เปลี่ยนจาก “แผนว่าจะซื้อหรือจ้าง” ไปสู่ “การเลือกผู้ขายจริง” ขั้นตอนนี้เป็นจุดที่หลายธุรกิจขนาดเล็กพลาด เพราะมักเลือกจากราคาต่ำสุด คนรู้จัก หรือผู้ขายที่ตอบเร็วที่สุด โดยยังไม่ได้พิจารณาความสามารถในการส่งมอบ ความน่าเชื่อถือ คุณภาพงาน และความเสี่ยงระหว่างทาง

การคัดเลือกผู้ขายควรเริ่มจากการทำให้ความต้องการของโครงการชัดเจนก่อน หากทีมยังไม่รู้ว่าต้องการอะไร การขอราคาอาจได้ข้อเสนอที่เปรียบเทียบกันไม่ได้ เช่น ผู้รับเหมารายหนึ่งเสนอราคาถูกเพราะไม่รวมวัสดุบางรายการ อีกรายเสนอราคาสูงกว่าเพราะรวมค่าขนส่งและติดตั้งแล้ว หากไม่มี SOW หรือรายการขอบเขตงานที่ชัดเจน SMEs อาจเลือกผิดเพราะคิดว่าราคาถูกกว่า ทั้งที่จริงแล้วสิ่งที่รวมอยู่ไม่เหมือนกัน

ในงานที่มีมูลค่าหรือความเสี่ยงสูง SMEs ควรขอข้อเสนอจากผู้ขายมากกว่าหนึ่งราย เพื่อเปรียบเทียบด้านราคา คุณภาพ ระยะเวลา ประสบการณ์ เงื่อนไขการชำระเงิน การรับประกัน และบริการหลังการขาย การเปรียบเทียบไม่จำเป็นต้องซับซ้อน แต่ควรมีเกณฑ์ชัดเจน (Larson & Gray, 2021) ดังตัวอย่างในตารางที่ 12.4

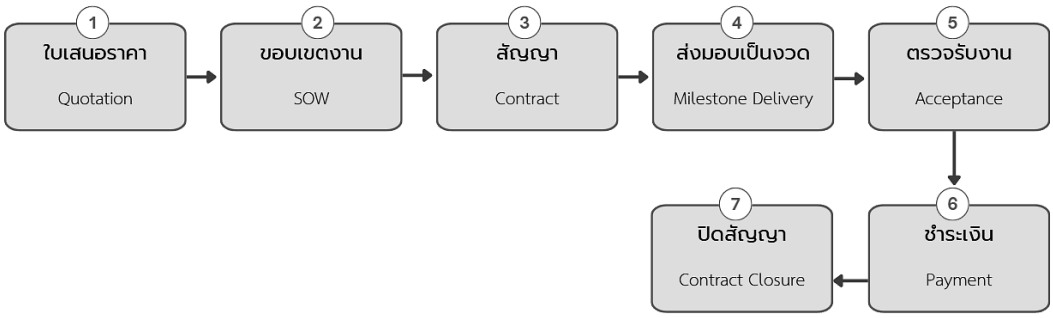
ตารางที่ 12.4 เกณฑ์คัดเลือกผู้ขายหรือผู้รับจ้างสำหรับโครงการ SMEs

เกณฑ์คัดเลือก	คำถามที่ควรพิจารณา	เหตุผลที่สำคัญต่อ SMEs
ราคาและความคุ้มค่า	ราคาครอบคลุมอะไรบ้าง มีค่าใช้จ่ายแฝงหรือไม่	ป้องกันต้นทุนบานปลาย
คุณภาพและประสบการณ์	เคยทำงานลักษณะเดียวกันหรือไม่ มีผลงานอ้างอิงหรือไม่	ลดความเสี่ยงจากงานไม่ได้มาตรฐาน

เกณฑ์คัดเลือก	คำถามที่ควรพิจารณา	เหตุผลที่สำคัญต่อ SMEs
ระยะเวลาส่งมอบ	ส่งมอบทันกำหนดโครงการหรือไม่	ป้องกันผลกระทบต่อเส้นทางวิกฤต (Critical Path)
เงื่อนไขการชำระเงิน	ต้องจ่ายมัดจำเท่าใด จ่ายตามงวดงานหรือไม่	ช่วยควบคุมกระแสเงินสด
การรับประกันและบริการหลังส่งมอบ	หลังส่งมอบมีการแก้ไขหรือสนับสนุนหรือไม่	ลดปัญหาหลังปิดงาน
ความน่าเชื่อถือ	ติดต่อได้ง่ายหรือไม่ ตอบชัดเจนหรือไม่	ลดความเสี่ยงด้านการประสานงาน

การเจรจา (Negotiation) ไม่ควรตีความว่าเป็นการกดราคาให้ต่ำที่สุดเท่านั้น แต่ควรเป็นการทำให้ความเข้าใจของสองฝ่ายตรงกันมากที่สุด ประเด็นที่ควรเจรจา ได้แก่ ขอบเขตงาน กำหนดส่งมอบ งวดงาน เงื่อนไขการจ่ายเงิน จำนวนรอบแก้ไข ผู้รับผิดชอบข้อมูลจากฝั่ง SMEs เงื่อนไขการรับประกัน และวิธีจัดการเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงขอบเขต

ตัวอย่างเช่น การจ้างผู้พัฒนาเว็บไซต์ร้านค้าออนไลน์ SMEs ไม่ควรคุยเพียงว่า “ทำเว็บราคาเท่าไร” แต่ควรถามว่า ราคานี้รวมจำนวนหน้ากี่หน้า รวมระบบตะกร้าสินค้าหรือไม่ รวมระบบชำระเงินหรือไม่ เพิ่มสินค้าเริ่มต้นกี่รายการ รองรับมือถือหรือไม่ มีการอบรมพนักงานหรือไม่ แก้งานได้กี่รอบ และหลังเปิดใช้งานมีการดูแลกี่วัน ลำดับเอกสารและขั้นตอนตั้งแต่ใบเสนอราคาจนถึงการปิดสัญญาแสดงดังภาพที่ 12.5



ภาพที่ 12.5 จากใบเสนอราคาสู่การตรวจรับงาน

การทำสัญญาไม่จำเป็นต้องยาวหรือซับซ้อนเกินไปสำหรับ SMEs แต่ควรมีสาระสำคัญอย่างน้อย 8 เรื่อง ได้แก่ ขอบเขตงาน สิ่งที่ต้องส่งมอบ กำหนดเวลา ราคา เงื่อนไขการจ่ายเงิน เกณฑ์ตรวจรับ จำนวนรอบแก้ไข และเงื่อนไขเมื่อเกิดความล่าช้าหรือการเปลี่ยนแปลง

12.5 การควบคุมการจัดซื้อจัดจ้าง: การบริหารสัญญา ตรวจรับ และปิดสัญญา

หลังจากเลือกผู้ขายและทำสัญญาแล้ว งานจัดซื้อจัดจ้างยังไม่จบ ตรงกันข้าม ช่วงหลังลงนามคือช่วงที่ SMEs ต้องติดตามอย่างใกล้ชิดที่สุด เพราะปัญหาจำนวนมากมักเกิดระหว่างการส่งมอบจริง เช่น ผู้ขายส่งงานไม่ตรงแบบ วัสดุไม่ตรงสเปก งานล่าช้า ผู้รับจ้างเปลี่ยนทีมงาน หรือมีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมที่ไม่ได้พูดถึงตั้งแต่แรก

การควบคุมการจัดซื้อจัดจ้าง (Control Procurement) หมายถึงการติดตามและบริหารความสัมพันธ์กับผู้ขายหรือผู้รับจ้าง เพื่อให้การส่งมอบเป็นไปตามสัญญา ขอบเขตงาน กำหนดการ คุณภาพ และเงื่อนไขที่ตกลงไว้

ในทางปฏิบัติ การบริหารสัญญาอย่างเป็นทางการไม่ใช่สิ่งที่ SMEs ทำกันทั่วไป Turner และคณะ (2010) สัมภาษณ์ธุรกิจขนาดกลาง ขนาดย่อม และขนาดจิ๋ว รวม 18 แห่งใน 4 ประเทศ แล้วพบว่ามีเพียงบางกิจการที่ระบุว่าการบริหารสัญญาเป็นแนวปฏิบัติที่จำเป็น และคณะผู้วิจัยจัดให้การบริหารเชิงพาณิชย์เป็นส่วนเสริมที่กิจการซึ่งต้องการจึงค่อยเพิ่มเข้ามา ไม่ใช่แกนกลางของการบริหารโครงการแบบพอเหมาะ ข้อค้นพบนี้ไม่ได้แปลว่า SMEs ไม่ควรบริหารสัญญา แต่ระบุขอบเขตว่าควรบริหารเท่าใดจึงพอ สำหรับโครงการที่ค่าใช้จ่ายภายนอกเป็นสัดส่วนใหญ่ของงบประมาณ การบริหารสัญญาจะกลายเป็นแกนกลาง ไม่ใช่ส่วนเสริม

สำหรับ SMEs การควบคุมสัญญาควรเน้น 4 เรื่อง ได้แก่ การติดตามความก้าวหน้าตามงวดงานสำคัญ (Milestone Tracking) การตรวจรับงาน (Acceptance) การจัดการปัญหาและการเปลี่ยนแปลง และการปิดสัญญา (Contract Closure)

การตรวจรับควรอ้างอิงเกณฑ์ที่ตกลงไว้ ไม่ใช่ความรู้สึกว่า “ดูโอเค” หรือ “น่าจะใช้ได้” หากเป็นงานเว็บไซต์ เกณฑ์ตรวจรับอาจรวมถึงการเปิดใช้งานบนมือถือ ความเร็วในการโหลด การสั่งซื้อทดลอง ระบบแจ้งเตือน และการแก้ไขข้อผิดพลาดหลัก หากเป็นงานตกแต่งร้าน เกณฑ์ตรวจรับอาจรวมถึงขนาด วัสดุ สี ความเรียบร้อย และความปลอดภัย รายการตรวจสอบก่อนจ่ายเงินงวดสุดท้ายแสดงดังกล่องที่ 12.1

กล่องที่ 12.1 รายการตรวจสอบก่อนจ่ายเงินงวดสุดท้าย

1. งานส่งมอบครบตาม SOW หรือไม่
2. ผ่านเกณฑ์ตรวจรับงานที่ตกลงไว้หรือไม่
3. ประเด็นแก้ไขสำคัญปิดครบแล้วหรือยัง
4. ได้รับไฟล์ คู่มือ รหัสผ่าน หรือสิทธิ์การใช้งานครบหรือไม่
5. เอกสารภาษี ใบเสร็จ หรือใบรับประกันครบหรือไม่
6. ทีมใช้งานจริงทดลองแล้วหรือยัง
7. มีการบันทึกบทเรียนจากผู้ขายรายนี้หรือไม่

ข้อควรระวังของ SMEs คือการจ่ายเงินเร็วเกินไปก่อนตรวจรับครบ โดยเฉพาะเงินงวดสุดท้าย หากจ่ายไปแล้วแต่ยังมีงานแก้ไขค้างอยู่ อำนาจต่อรองของ SMEs จะลดลงมาก ดังนั้น การผูกการจ่ายเงินกับงวดงานสำคัญและเกณฑ์ตรวจรับจึงเป็นกลไกสำคัญในการควบคุมคุณภาพและลดความเสี่ยง

12.6 การคัดเลือกซัพพลายเออร์

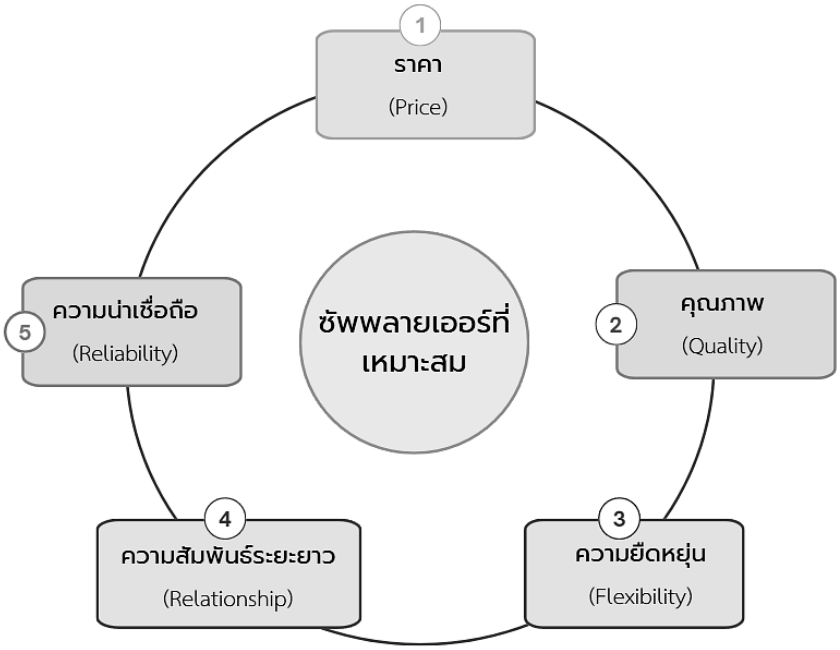
ซัพพลายเออร์ (Supplier) เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในโครงการ SMEs โดยเฉพาะโครงการที่ต้องใช้วัตถุดิบ อุปกรณ์ บรรจุภัณฑ์ ระบบเทคโนโลยี หรือบริการจากภายนอกอย่างต่อเนื่อง การเลือกซัพพลายเออร์ที่ดีจึงไม่ควรมองเฉพาะราคาต่อหน่วย แต่ควรมองความสามารถในการสนับสนุนโครงการให้สำเร็จ (Turner, 2016)

ซัพพลายเออร์ที่ราคาถูกที่สุดอาจไม่ใช่ซัพพลายเออร์ที่เหมาะที่สุด หากส่งมอบไม่ตรงเวลา คุณภาพไม่สม่ำเสมอ ติดต่อยาก หรือไม่รับผิดชอบเมื่อเกิดปัญหา ในทางกลับกัน ซัพพลายเออร์ที่ราคาสูงกว่าเล็กน้อยแต่อธิบายชัด ส่งมอบตรงเวลา และแก้ปัญหาเร็ว อาจช่วยลดต้นทุนแฝงของโครงการได้มากกว่า

สำหรับ SMEs การคัดเลือกซัพพลายเออร์ควรพิจารณา 5 มิติ ได้แก่ ราคา คุณภาพ ความยืดหยุ่น ความสัมพันธ์ระยะยาว และความน่าเชื่อถือ ราคาเป็นปัจจัยสำคัญ แต่ควรพิจารณาราคาตลอดวงจร ไม่ใช่ราคาหน้าใบเสนอราคาเพียงอย่างเดียว เช่น ค่าขนส่ง ค่าติดตั้ง ค่าอบรม ค่าอะไหล่ ค่าบำรุงรักษา และค่าแก้งาน

คุณภาพหมายถึงความสามารถในการส่งมอบสินค้า บริการ หรือผลงานที่ตรงตามข้อกำหนดอย่างสม่ำเสมอ ไม่ใช่ดีเฉพาะครั้งแรก ความน่าเชื่อถือหมายถึงการส่งมอบตรงเวลา การตอบกลับชัดเจน การรักษาคำพูด และการแจ้งปัญหาล่วงหน้า ส่วนความยืดหยุ่นหมายถึงความสามารถในการปรับตัวเมื่อโครงการมีการเปลี่ยนแปลง เช่น ปรับรอบส่งของ เพิ่มปริมาณบางช่วง หรือช่วยแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

ความสัมพันธ์ระยะยาวหมายถึงศักยภาพในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ ไม่ใช่เพียงผู้ขายครั้งเดียว โดยเฉพาะ SMEs ที่ต้องพึ่งพาซัพพลายเออร์ในโครงการต่อเนื่อง Kerzner (2019) เสนอให้มองผู้ขายบางรายในฐานะพันธมิตรที่ร่วมพัฒนางานด้วยกัน ไม่ใช่ผู้ส่งมอบตามข้อกำหนดเพียงอย่างเดียว เหตุผลคือในงานที่ยังไม่รู้คำตอบแน่ชัด ความรู้ที่จำเป็นบางส่วนอยู่กับผู้ขายซึ่งทำงานประเภทนั้นมาก่อน การเขียนข้อกำหนดให้ละเอียดที่สุดแล้วให้ผู้ขายทำตามจึงเท่ากับตัดความรู้ส่วนนั้นออกไปตั้งแต่ต้น สำหรับ SMEs ที่มีอำนาจต่อรองน้อยและสั่งงานปริมาณไม่มาก การสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้ขายไม่กี่รายจึงมักให้ผลดีกว่าการเปรียบเทียบราคาครั้งต่อครั้ง เพราะผู้ขายที่รู้จักงานของกิจการดีจะเสนอทางเลือกที่ประหยัดกว่าให้เอง ซึ่งเป็นคุณค่าที่ไม่ปรากฏในใบเสนอราคา เกณฑ์ทั้ง 5 มิติแสดงดังภาพที่ 12.6



ภาพที่ 12.6 เกณฑ์ 5 มิติในการเลือกซัพพลายเออร์ของ SMEs

ในบางโครงการ SMEs อาจใช้วิธีทดลองสั่งซื้อหรือทดลองจ้างงานขนาดเล็กก่อน เพื่อประเมินความสามารถของซัพพลายเออร์ก่อนใช้ในโครงการสำคัญ วิธีนี้ช่วยลดความเสี่ยงได้มาก เช่น ทดลอง

สั่งบรรจุภัณฑ์ 100 ชิ้นก่อนสั่ง 5,000 ชิ้น ทดลองจ้างถ่ายภาพสินค้า 10 รายการก่อนจ้างทั้งคอลเลกชัน หรือทดลองใช้ระบบซอฟต์แวร์ในหน่วยงานเล็กก่อนขยายทั้งร้าน

เกณฑ์ห้ามิติข้างต้นให้น้ำหนักกับความสัมพันธ์ระยะยาว ซึ่งเป็นสิ่งที่ SMEs มักใช้ทดแทนอำนาจต่อรองที่ไม่มี แต่หลักฐานจากบริบทไทยเตือนว่าความสัมพันธ์เพียงลำพังไม่แปรเป็นผลลัพธ์ที่วัดได้ ปวีณา วงศ์วิลัย และปิยพรรณ กลั่นกลิ่น (2565) ศึกษาผู้ประกอบการคลินิกเทคนิคการแพทย์ในภาคเหนือ 96 แห่ง ซึ่งส่วนใหญ่มีพนักงาน 4–6 คน การวิเคราะห์องค์ประกอบจัดความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าและกับคู่ค้า ไว้ในองค์ประกอบเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับสภาพที่คนคนเดียวในกิจการขนาดเล็กทำหน้าที่ทั้งซื้อและขาย แต่เมื่อวิเคราะห์การถดถอย มีเพียงการจัดการข้อมูลและระบบสารสนเทศเท่านั้นที่อธิบายการรับรู้ความสำเร็จด้านการตลาด ได้อย่างมีนัยสำคัญ คิดเป็นร้อยละ 79.4 ขณะที่การบริหารความสัมพันธ์กับตัวแทนจำหน่ายไม่ปรากฏเป็นตัวพยากรณ์ ทั้งที่ผู้ตอบให้คะแนนการรับรู้ด้านนี้ในระดับมาก ผู้เขียนตีความว่าข้อค้นพบนี้ไม่ได้ลดคุณค่าของความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ แต่ชี้ว่าความสัมพันธ์ที่ไม่มีบันทึกข้อมูลรองรับจะไม่กลายเป็นอำนาจต่อรอง ความไว้วางใจทำให้ SMEs ได้เจรจา ส่วนสิ่งที่ทำให้การเจรจาได้ผลคือข้อมูลว่าเคยซื้ออะไร ราคาเท่าใด ส่งตรงเวลาหรือไม่ และเคยมีปัญหาอะไร ซึ่งเป็นข้อมูลชุดเดียวกับที่ใช้ให้คะแนนตามเกณฑ์ในตารางที่ 12.4

ข้อจำกัดของการอาศัยความคุ้นเคยยังปรากฏในงานของ ศิริลักษณ์ เบี้ยวบรรจง และพัชรา ตันติประภา (2565) ซึ่งศึกษาคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในอำเภอเมืองเชียงใหม่ จำนวน 400 ราย และพบว่าการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมส่งผลต่อความพึงพอใจและความไว้วางใจอย่างมีนัยสำคัญ แต่ไม่ส่งผลต่อความผูกพัน ขณะที่การทำตามความต้องการเฉพาะของอีกฝ่ายเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อความผูกพันสูงที่สุด งานชิ้นนี้ศึกษาความสัมพันธ์ด้านผู้บริโภคกับร้านค้า ไม่ใช่ด้านผู้ซื้อกับซัพพลายเออร์ จึงใช้เป็นข้อสังเกตเชิงเทียบเคียงมากกว่าหลักฐานตรง แต่ข้อสังเกตนั้นตรงกับสิ่งที่ผู้เขียนพบในการเป็นที่ปรึกษา คือความคุ้นเคยกับซัพพลายเออร์ทำให้ติดต่อกันง่ายขึ้น แต่ไม่ได้แปลว่าจะได้รับการจัดสรรสินค้าก่อนรายอื่นเมื่อของขาด สิ่งที่ทำให้ SMEs ได้ลำดับความสำคัญคือการเป็นคู่ค้าที่ซัพพลายเออร์เห็นว่าคุ้มจะปรับตัวให้ เช่น สั่งสม่ำเสมอ คาดการณ์ล่วงหน้าได้ ชำระเงินตรงเวลา และไม่เปลี่ยนคำสั่งซื้อกะทันหัน

12.7 ความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้าง

การจัดซื้อจัดจ้างเป็นแหล่งความเสี่ยงสำคัญของโครงการ SMEs เพราะเป็นพื้นที่ที่ธุรกิจต้องพึ่งพาคนภายนอก ซึ่งควบคุมได้ไม่เต็มที่ ความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้างอาจกระทบเวลา ต้นทุน คุณภาพ ขอบเขต กระแสเงินสด และความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรง

ความเสี่ยงแรกคือ ผู้ขายส่งมอบล่าช้า เช่น เครื่องชงกาแฟส่งไม่ทันวันติดตั้ง ผู้รับเหมาตกแต่งร้านเสร็จช้ากว่ากำหนด หรือผู้พัฒนาเว็บไซต์ทดสอบระบบไม่ทันวันเปิดตัว ความล่าช้านี้อาจกระทบเส้นทางวิกฤตของโครงการทันที

ความเสี่ยงที่สองคือ คุณภาพไม่ตรงตามที่ตกลง เช่น วัสดุไม่ตรงสเปก สีไม่ตรงตัวอย่าง ระบบทำงานได้แต่ไม่เสถียร หรือบรรจุภัณฑ์ดูไม่เหมือนแบบที่อนุมัติ

ความเสี่ยงที่สามคือ ต้นทุนบานปลาย โดยเฉพาะเมื่อขอบเขตงานไม่ชัด หรือสัญญาเปิดช่องให้มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมจำนวนมาก

ความเสี่ยงที่สี่คือ ผู้ขายพึ่งพาได้ยาก เช่น ติดต่อยาก ไม่แจ้งปัญหาล่วงหน้า เปลี่ยนทีมงานบ่อย หรือไม่มีบริการหลังการขาย

ความเสี่ยงที่ห้าคือ ความเสี่ยงด้านกระแสเงินสด เช่น SMEs ต้องจ่ายเงินมัดจำสูงมากตั้งแต่ต้น แต่รับมอบงานจริงช้า หรือจ่ายเงินไปแล้วแต่ยังมีงานแก้ไขค้างอยู่ ความเสี่ยงเหล่านี้และแนวทางป้องกันสรุปได้ดังตารางที่ 12.5

ตารางที่ 12.5 ความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้างและแนวทางป้องกัน

ความเสี่ยง	ผลกระทบต่อโครงการ	แนวทางป้องกัน
ส่งมอบล่าช้า	กระทบกำหนดการและวันเปิดตัว	กำหนดงวดงานสำคัญ (Milestones) และติดตามเป็นระยะ
คุณภาพไม่ตรง	ต้องแก้งาน เสียเวลา เสียค่าใช้จ่าย	กำหนดเกณฑ์ตรวจรับงาน (Acceptance Criteria) ให้ชัดเจน
ต้นทุนบานปลาย	งบประมาณเกินและกระแสเงินสดตึง	ใช้ SOW ชัดเจนและอนุมัติคำขอเปลี่ยนแปลง (Change Request) ก่อนเพิ่มงาน

ความเสี่ยง	ผลกระทบต่อโครงการ	แนวทางป้องกัน
ติดต่อยาก / ไม่แจ้งปัญหา	แก้ปัญหาช้าและควบคุมโครงการยาก	กำหนดช่องทางและรอบรายงานสถานะ
จ่ายเงินเร็วเกินไป	อำนาจต่อรองลดลง	ผูกการจ่ายเงินกับงานที่ตรวจรับแล้ว

การจัดการความเสี่ยงด้านจัดซื้อควรเชื่อมกับทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register) ที่กล่าวไว้ในบทที่ 9 โดยระบุเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) สัญญาณเตือน (Trigger) และแผนสำรอง (Contingency Plan) เช่น หากอุปกรณ์หลักยังไม่ส่งมอบก่อนวันติดตั้ง 7 วัน ต้องใช้ผู้ขายสำรอง หากระบบยังทดสอบไม่ผ่านก่อนวันเปิดตัว 3 วัน ต้องเปิดใช้งานเฉพาะฟังก์ชันหลักก่อน สัญญาณเตือนที่ควรจับตาแสดงดังกล่องที่ 12.2

ความเปราะบางนี้ไม่ได้มาจากการบริหารภายในเพียงอย่างเดียว Everett และ Watson (1998) วิเคราะห์การเลิกกิจการของธุรกิจขนาดเล็กแล้วพบว่าปัจจัยภายนอกอธิบายความล้มเหลว ได้เป็นสัดส่วนที่มีนัยสำคัญ ไม่ใช่ความบกพร่องของผู้บริหารเพียงลำพัง ในทำนองเดียวกัน Eggers (2020) ทบทวนสถานการณ์ของ SMEs ในภาวะวิกฤต แล้วชี้ว่าความหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทานและการเข้าถึงแหล่งเงินทุนเป็นแรงกดดันหลัก ขณะที่ความยืดหยุ่นและเครือข่ายคู่ค้าเป็นสิ่งที่ช่วยให้กิจการขนาดเล็กปรับตัวได้ ผู้เขียนเห็นว่าข้อค้นพบทั้งสองชิ้นสนับสนุนแนวทางเดียวกัน คือแผนจัดซื้อจัดจ้างของ SMEs ควรมีแหล่งสำรองอย่างน้อยหนึ่งรายสำหรับรายการที่ขาดไม่ได้

กล่องที่ 12.2 สัญญาณเตือนว่าการจัดซื้อจัดจ้างเริ่มเสี่ยง

1. ผู้ขายตอบช้าหรือให้ข้อมูลไม่ตรงกัน
2. ผู้รับจ้างเลื่อนกำหนดส่งมอบมากกว่าหนึ่งครั้ง
3. ใบเสนอราคามีรายการไม่ชัดเจนหรือมีข้อยกเว้นจำนวนมาก
4. ผู้ขายขอเงินเพิ่มโดยไม่มีหลักฐานของการเปลี่ยนขอบเขต
5. ทีมตรวจพบงานแก้ซ้ำในประเด็นเดิม
6. ไม่มีใครในทีมรู้ว่าเอกสารสัญญาฉบับล่าสุดอยู่ที่ไหน
7. งานใกล้ครบกำหนด แต่ยังไม่มีหลักฐานความก้าวหน้าที่ชัดเจน

ความเสี่ยงที่กล่าวมาตั้งอยู่บนสมมติฐานว่าผู้ขายเป็นฝ่ายควบคุมการส่งมอบ แต่ในหลายอุตสาหกรรม ผู้ขายเองก็ควบคุมอุปทานไม่ได้ Pradabwong และ Chaipacharaporn (2024) รายงานจากการสัมภาษณ์ผู้ผลิตอาหารทะเลแปรรูปว่า อุปสรรคที่ทั้งวิสาหกิจชุมชนและ SMEs ระบุตรงกันคือ ความไม่แน่นอนของวัตถุดิบ เพราะปริมาณกุ้งและปลาที่ได้ขึ้นอยู่กับฤดูกาลและสภาพอากาศ ทำให้วางแผนปริมาณสั่งซื้อและกำหนดการผลิตได้ยาก ผู้เขียนเห็นว่านี่คือความเสี่ยงคนละชนิดกับที่เครื่องมือบริหารผู้ขายออกแบบมารองรับ เพราะการประเมินและควบคุมผู้ขายไม่ช่วยอะไรเมื่อความขาดแคลนเกิดที่ต้นทางของห่วงโซ่ การจัดซื้อจัดจ้างของ SMEs จึงต้องออกแบบให้ทนต่อความไม่ต่อเนื่องของอุปทาน ด้วยการเตรียมแหล่งสำรองไว้ล่วงหน้า เขียนขอบเขตงานให้เปลี่ยนวัสดุทดแทนได้โดยไม่กระทบเกณฑ์ตรวจรับหลัก และแบ่งงวดจัดซื้อให้จบในตัวตามรอบที่วัตถุดิบมีจริง แนวทางเหล่านี้ควรถูกบันทึกเป็นแผนสำรองไว้ในตารางที่ 12.5 ไม่ใช่จัดการเฉพาะหน้าเมื่อเกิดเหตุ

กล่าวโดยสรุป ความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้างไม่ควรถูกมองเป็นเรื่องของฝ่ายจัดซื้อเท่านั้น แต่เป็นความเสี่ยงของโครงการโดยตรง โดยเฉพาะใน SMEs ที่ผู้ขายหรือผู้รับจ้างรายเดียวอาจมีผลต่อวันเปิดตัว ต้นทุน และคุณภาพของทั้งโครงการ

12.8 ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยในการจัดซื้อจัดจ้างโครงการ

ข้อผิดพลาดด้านการจัดซื้อจัดจ้างของ SMEs ส่วนใหญ่ไม่ได้เกิดจากการเลือกผู้ขายผิดคน แต่เกิดจากการไม่ได้ตกลงเงื่อนไขให้ชัดตั้งแต่ต้น ซึ่งทำให้ข้อเสียเปรียบด้านอำนาจต่อรองที่กล่าวไว้ในหัวข้อ 12.1 ยิ่งรุนแรงขึ้น

การเลือกผู้ขายจากราคาต่ำสุดเพียงอย่างเดียวเป็นข้อผิดพลาดที่พบบ่อยที่สุด ราคาที่เห็นในใบเสนอราคามักไม่รวมค่าขนส่ง ค่าติดตั้ง ค่าอบรม ค่าอะไหล่ และค่าแก้งาน ผู้ขายที่เสนอราคาต่ำกว่าแต่ต้องแก้งานสองรอบจึงแพงกว่าผู้ขายที่เสนอราคาสูงกว่าเล็กน้อย

การเริ่มงานโดยไม่มีเอกสารขอบเขตงานทำให้ไม่มีฐานสำหรับตรวจรับ ใน SMEs ที่คุ้นเคยกับการตกลงด้วยวาจา งานมักเริ่มจากการคุยกันว่าเอาประมาณนี้ แล้วจึงพบภายหลังว่าคำว่าประมาณนี้ของผู้ซื้อกับของผู้ขายไม่ตรงกัน

การใช้สัญญาราคาคงที่กับงานที่ขอบเขตยังไม่ชัดสร้างปัญหาให้ทั้งสองฝ่าย ผู้ขายจะเผื่อความเสี่ยงไว้ในราคา หรือไม่ก็จะเรียกค่าใช้จ่ายเพิ่มทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลง การเลือกประเภทสัญญาจึงควรเริ่มจากความชัดของขอบเขตงาน ไม่ใช่จากความต้องการล็อกราคา

การจ่ายเงินเร็วเกินกว่างานที่ตรวจรับแล้วทำให้ SMEs เสียอำนาจต่อรองที่เหลืออยู่ เมื่อจ่ายเงินงวดสุดท้ายไปแล้วแต่ยังมีงานแก้ไขค้างอยู่ สิ่งเดียวที่เหลือคือความสัมพันธ์ส่วนตัว ซึ่งไม่ใช่เครื่องมือที่พึ่งพาได้เสมอไป

การไม่กำหนดเกณฑ์ตรวจรับล่วงหน้าทำให้การตรวจรับกลายเป็นการต่อรองครั้งใหม่ คำว่าดูโอเคหรือน่าจะใช้ได้ไม่สามารถใช้ตัดสินว่างานผ่านหรือไม่ผ่านได้ เกณฑ์ที่ดีควรเขียนไว้ในเอกสารขอบเขตงานตั้งแต่ก่อนเริ่มงาน

การรวมศูนย์การติดต่อไว้ที่เจ้าของกิจการเพียงคนเดียวทำให้ผู้ขายรอคำตอบนาน และทำให้ข้อมูลการส่งมอบไม่ถูกบันทึกไว้ที่ใด การกำหนดผู้ประสานงานหลักและช่องทางที่ใช้บันทึกข้อตกลงจึงจำเป็นแม้ทีมจะมีขนาดเล็ก

การพึ่งพาซัพพลายเออร์รายเดียวโดยไม่มีทางเลือกสำรองเป็นความเสี่ยงที่มองไม่เห็นจนกว่าจะเกิด สำหรับวัสดุหรือบริการที่อยู่บนเส้นทางวิกฤต ควรมีรายชื่อผู้ขายสำรองไว้อย่างน้อยหนึ่งรายแม้จะไม่เคยใช้จริงก็ตาม

การปิดสัญญาโดยไม่สรุปบทเรียนทำให้กิจการเลือกผู้ขายรายเดิมด้วยข้อมูลชุดเดิม การบันทึกสั้น ๆ ว่าผู้ขายรายใดส่งมอบตรงเวลา รายใดต้องตามงาน และรายใดแก้ปัญหาได้ดี จะกลายเป็นฐานข้อมูลที่มีค่าเมื่อกิจการทำโครงการถัดไป

ข้อผิดพลาดทั้งแปดข้อมีจุดร่วมคือการปล่อยให้ข้อตกลงคลุมเครือ ซึ่งเป็นสิ่งที่ฝ่ายที่มีอำนาจน้อยกว่าเสียเปรียบเสมอ ทางแก้สำหรับ SMEs จึงไม่ใช่การเขียนสัญญาให้ยาวขึ้น แต่คือการทำให้สามเรื่องชัดตั้งแต่ก่อนเริ่มงาน ได้แก่ ขอบเขตงาน เกณฑ์ตรวจรับ และงวดการชำระเงินที่ผูกกับงานที่ตรวจรับแล้ว

สาเหตุร่วมของข้อผิดพลาดเหล่านี้สัมพันธ์กับโครงสร้างของกิจการขนาดเล็กเอง Jennings และ Beaver (1997) เสนอว่าผลการดำเนินงานของกิจการขนาดเล็ก ขึ้นอยู่กับกระบวนการบริหารและความสามารถของผู้บริหารเจ้าของเป็นสำคัญ มากกว่าจะขึ้นอยู่กับโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการ เมื่อการเจรจา การอนุมัติ และการตรวจรับรวมอยู่ที่คนคนเดียว ข้อตกลงจึงมักอยู่ในความทรงจำมากกว่าอยู่ในเอกสาร ผู้เขียนเห็นว่าทางแก้ที่ใช้ได้จริงจึงไม่ใช่การเพิ่มขั้นตอน แต่คือการย้ายข้อตกลงสำคัญเพียงไม่กี่เรื่องออกจากความทรงจำมาไว้ในเอกสาร ได้แก่ ขอบเขตงาน เกณฑ์ตรวจรับ งวดการจ่ายเงิน และเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลง ส่วนการมอบหมายให้มีผู้ประสานงานกับผู้ขายอย่างชัดเจน เป็นการนำหลักการสื่อสารในบทที่ 11 มาใช้กับคู่ค้าภายนอก และการมองผู้ขายเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มหนึ่งตามแนวทางในบทที่ 10 ช่วยให้ทีมวางแผนการติดต่อไว้ล่วงหน้าแทนการติดต่อเมื่อเกิดปัญหา

12.9 สรุปท้ายบท

บทนี้อธิบายการบริหารการจัดซื้อจัดจ้างโครงการสำหรับ SMEs โดยเน้นว่า การจัดซื้อจัดจ้างไม่ใช่เพียงการซื้อสินค้า หรือการจ้างผู้รับจ้างจากภายนอก แต่เป็นกระบวนการบริหารขอบเขตงาน สัญญา เงื่อนไขการส่งมอบ คุณภาพ ต้นทุน เวลา ความเสี่ยง และความสัมพันธ์กับผู้ขาย

หัวใจของบทนี้คือ การทำให้สิ่งที่ SMEs ต้องการและสิ่งที่ผู้ขายต้องส่งมอบ “ชัดเจนตรงกัน” ผ่านเอกสารและข้อตกลงที่เหมาะสม เช่น เอกสารขอบเขตงาน (Statement of Work: SOW) ใบเสนอราคา (Quotation) สัญญา (Contract) เกณฑ์ตรวจรับงาน (Acceptance Criteria) และเงื่อนไขการจ่ายเงินตามงวดงานสำคัญ (Milestones)

บทนี้ยังเสนอแนวคิดการปรับขนาดกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างให้เหมาะกับ SMEs โดยไม่ทำให้ระบบซับซ้อนเกินไป งานที่มีมูลค่าต่ำและความเสี่ยงต่ำอาจใช้วิธีจัดซื้อที่คล่องตัว แต่งานที่มีมูลค่าสูง กระทบกำหนดการหลัก หรือเปลี่ยนผู้ขายได้ยาก ควรมีการวางแผน คัดเลือก ทำสัญญา ติดตาม และตรวจรับอย่างรอบคอบ

การเลือกประเภทสัญญา (Contract Type) เป็นอีกประเด็นสำคัญ เพราะมีผลต่อการแบ่งความเสี่ยงระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย สัญญาราคาคงที่ (Fixed-Price Contract) เหมาะกับงานที่ขอบเขตชัดเจน สัญญาต้นทุนบวกค่าธรรมเนียม (Cost-Reimbursable Contract) เหมาะกับงานที่ยังไม่แน่นอนแต่ต้องควบคุมงบประมาณอย่างใกล้ชิด ส่วนสัญญาตามเวลาและวัสดุ (Time and Materials Contract: T&M) เหมาะกับงานที่ต้องใช้ความยืดหยุ่น แต่ต้องติดตามชั่วโมงและผลงาน

ท้ายที่สุด การบริหารจัดซื้อจัดจ้างที่ดีช่วยให้ SMEs ลดความเสี่ยงจากผู้ขาย ส่งมอบงานได้ตรงเวลา ควบคุมคุณภาพได้ดีขึ้น รักษากระแสเงินสด และสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับซัพพลายเออร์ที่เหมาะสม บทที่ 13 จะต่อยอดไปสู่การปิดโครงการ การประเมินผล และการถอดบทเรียน ซึ่งรวมถึงการปิดสัญญา เคลียร์งานค้าง และเปลี่ยนประสบการณ์จากโครงการให้กลายเป็นความรู้ขององค์การ

เมื่ออ่านบทนี้เทียบกับกรอบในหัวข้อ 1.13 การจัดซื้อจัดจ้างเป็นบทที่หลักการความสัมพันธ์คือทรัพยากร กับหลักการกระแสเงินสดเป็นข้อจำกัดผูกมัดทำงานร่วมกันชัดที่สุด SMEs เลือกสัญญาราคาคงที่แทบทุกครั้งเพราะต้องการความแน่นอนของกระแสเงินสด ไม่ใช่เพราะวิเคราะห์การกระจายความเสี่ยงแล้ว ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่สมเหตุสมผลเมื่อขอบเขตงานนิ่ง แต่ให้ผลตรงข้ามเมื่อขอบเขตยังไม่นิ่ง ในอีกด้านหนึ่ง การมีผู้ขายประจำไม่กี่รายที่รู้จักงานของกิจการดี ให้คุณค่าที่ไม่ปรากฏในใบเสนอราคา และเป็นทรัพยากรที่ทดแทนอำนาจต่อรองที่ SMEs ไม่มี

12.10 กรณีศึกษา

กรณี: โครงการนำเข้าและติดตั้งสายบรรจุอัตโนมัติของผู้ผลิตผลไม้อบแห้งขนาดกลาง

ผู้ผลิตผลไม้อบแห้งแห่งหนึ่งในภาคเหนือมีพนักงาน 65 คน และมีรายได้ประมาณ 120 ล้านบาทต่อปี จึงจัดเป็นวิสาหกิจขนาดกลางในกลุ่มกิจการผลิตตามเกณฑ์ในตารางที่ 1.1 สินค้าหลักคือมะม่วงอบแห้งและกล้วยอบ ขายผ่านร้านของฝาก ผู้ค้าส่ง และช่องทางออนไลน์ บริษัทได้รับข้อเสนอจากเครือข่ายร้านสะดวกซื้อรายหนึ่งให้ผลิตสินค้าตราของร้าน (Private Label) มูลค่าประมาณ 18 ล้านบาทต่อปี โดยมีเงื่อนไขว่าน้ำหนักต่อถุงต้องสม่ำเสมอ และต้องมีเครื่องตรวจจับโลหะในสายการผลิต ขณะที่บริษัทยังบรรจุด้วยแรงงานคนทั้งหมด จึงเริ่มโครงการติดตั้งสายบรรจุอัตโนมัติประกอบด้วยเครื่องชั่งแบบหลายหัว เครื่องขึ้นรูปบรรจุและปิดผนึกถุง เครื่องชั่งตรวจสอบน้ำหนักและเครื่องตรวจจับโลหะ พร้อมปรับปรุงห้องบรรจุ โดยตั้งเป้าให้เดินสายผลิตได้ภายใน 20 สัปดาห์ก่อนเริ่มส่งสินค้าให้ร้านสะดวกซื้อ

ทีมโครงการเริ่มจากการแยกงานที่ทำเองกับงานที่ต้องซื้อหรือจ้าง งานที่ทำเอง ได้แก่ การออกแบบลายบรรจุภัณฑ์ การจัดวางกำลังคน และการเขียนวิธีปฏิบัติงานมาตรฐาน ส่วนงานที่ต้องจัดหาจากภายนอกแบ่งเป็น 5 รายการ

สำหรับเครื่องจักรซึ่งเป็นรายการจัดซื้อที่ใหญ่ที่สุด ทีมเปรียบเทียบข้อเสนอ 3 ทาง ทางแรกคือเครื่องนำเข้ามือสองราคา 3.9 ล้านบาท ซึ่งไม่มีการรับประกันและไม่มีตัวแทนอะไหล่ในประเทศ ทางที่สองคือซื้อผ่านตัวแทนจำหน่ายในประเทศ ราคา 6.1 ล้านบาทรวมติดตั้ง รับประกัน 12 เดือน และมีอะไหล่ในประเทศ ทางที่สามคือนำเข้าตรงจากผู้ผลิตในไต้หวัน ราคา 142,000 ดอลลาร์สหรัฐตามเงื่อนไขส่งมอบบนเรือ (Free on Board: FOB) ซึ่งเมื่อรวมค่าขนส่ง ค่าประกันภัย และค่าภาษีนำเข้ากับพิธีการศุลกากรแล้ว ต้นทุนถึงโรงงานประมาณ 5.3 ล้านบาท บวกค่าช่างของผู้ผลิตมาติดตั้งอีก 250,000 บาท ทีมให้คะแนนตามเกณฑ์ห้ามิติในหัวข้อ 12.6 ทางแรกถูกตัดออกเพราะคะแนนบริการหลังการขายและความเสี่ยงต่ำมาก ส่วนทางที่สามได้คะแนนรวมสูงกว่าทางที่สองเล็กน้อย เพราะถูกกว่าประมาณร้อยละ 9 แต่ทีมระบุชัดว่าส่วนต่างนี้แลกมากับความเสี่ยงที่บริษัทต้องรับเองทั้งอัตราแลกเปลี่ยน การขนส่ง พิธีการศุลกากร และการหาอะไหล่ บริษัทจึงเลือกทางที่สาม โดยเจรจาเพิ่ม 2 เงื่อนไข คือซื้อชุดอะไหล่สำคัญสำรองไว้ในโรงงานมูลค่า 120,000 บาท และให้ผู้ผลิตระบุชื่อบริษัทในประเทศไทยที่เป็นผู้ให้บริการซ่อมบำรุงอย่างเป็นทางการไว้ในสัญญา การจัดซื้อทั้ง 5 รายการสรุปได้ดังตารางที่ 12.6

ตารางที่ 12.6 แผนการจัดซื้อจัดจ้างของโครงการนำเข้าและติดตั้งสายบรรจุอัตโนมัติ

รายการจัดซื้อ	มูลค่าโดยประมาณ (บาท)	ประเภทสัญญา	เงื่อนไขการชำระเงินและการตรวจรับ
1. เครื่องจักรสายบรรจุนำเข้าตรงจากผู้ผลิต	5,300,000 (รวมถึงโรงงาน)	ราคาคงที่	ร้อยละ 30 โอนเมื่อสั่งซื้อ ร้อยละ 60 ผ่าน L/C เมื่อยื่นเอกสารส่งสินค้าพร้อมใบรับรองผล FAT ที่ผู้ซื้อลงนาม และร้อยละ 10 หลังผ่าน SAT
2. ค่าติดตั้งโดยช่างของผู้ผลิต และชุดอะไหล่สำรอง	370,000	ราคาคงที่	จ่ายหลังติดตั้งและผ่าน SAT
3. งานปรับปรุงห้องบรรจุ (พื้น ผนัง ระบบไฟ และระบบลม)	1,350,000	ราคาคงที่ แบ่ง 3 งวดตามพื้นที่	จ่ายตามพื้นที่ที่ตรวจรับแล้ว
4. ที่ปรึกษาเตรียมเอกสารมาตรฐานการผลิต	ไม่เกิน 270,000	ตามเวลาและวัสดุ มีเพดาน 180 ชั่วโมง	จ่ายรายเดือนตามชั่วโมงจริง หากจะเกินเพดานต้องขออนุมัติก่อน
5. ฟิล์มบรรจุภัณฑ์พิมพ์ลาย	420,000 ต่อการสั่ง 1 ครั้ง	ราคาต่อหน่วยตามปริมาณรวม	แบ่งส่งและแบ่งชำระ 3 งวดตามรอบการผลิต

งบประมาณโครงการรวม 7.8 ล้านบาท ได้แก่ รายการจัดซื้อที่ 1 ถึง 4 รวม 7.29 ล้านบาท ค่าอบรมและค่าใช้จ่ายภายใน 120,000 บาท และ Contingency Reserve ประมาณร้อยละ 5 หรือ 390,000 บาท ฟิล์มบรรจุภัณฑ์ถือเป็นวัตถุดิบในการผลิตจึงไม่ได้รวมอยู่ในงบโครงการ แต่ทีมเจรจาเงื่อนไขการซื้อไว้ในโครงการนี้ เพราะผู้ผลิตฟิล์มกำหนดปริมาณสั่งซื้อขั้นต่ำ 1,500 กิโลกรัม ซึ่งมากกว่าที่ต้องใช้ในช่วง 2 เดือนแรกราว 3 เท่า ทีมจึงขอให้คงราคาต่อหน่วยตามปริมาณรวม แต่แบ่งส่งและแบ่งชำระตามรอบการผลิตจริง

จุดสำคัญที่สุดของการออกแบบสัญญาเครื่องจักรคือ การกำหนดให้ใบรับรองผลการทดสอบที่โรงงานผู้ผลิต (Factory Acceptance Test: FAT) ซึ่งผู้ซื้อลงนามแล้ว เป็นเอกสารหนึ่งที่ต้องยื่นประกอบการเบิกเงินตามเลตเตอร์ออฟเครดิต (Letter of Credit: L/C) ธนาคารจึงจะจ่ายเงินร้อยละ 60 ให้ผู้ขายได้ก็ต่อเมื่อบริษัทยืนยันว่าเครื่องผ่านการทดสอบแล้วเท่านั้น ผู้จัดการฝ่ายผลิตและวิศวกรโครงการเดินทางไปทดสอบเครื่องที่ไต้หวันในสัปดาห์ที่ 9 โดยส่งมะม่วงอบแห้งจริงของบริษัทไปล่วงหน้าเพื่อใช้ทดสอบ ผลการทดสอบครั้งแรกพบว่ามีถุงที่น้ำหนักอยู่ในพิกัดบวกลบ 2 กรัมเพียงร้อยละ 94 เพราะชิ้นมะม่วงที่มีความเหนียวติดค้างที่ถังชั่ง ผู้ผลิตเปลี่ยนถังชั่งเป็นรุ่นผิวกันติด และทดสอบซ้ำจนผ่านเกณฑ์ร้อยละ 98 ก่อนส่งเครื่อง ปัญหานี้หากไปพบที่โรงงานของบริษัท จะต้องรอชิ้นส่วนจากต่างประเทศหลายสัปดาห์

ระหว่างดำเนินโครงการเกิดเหตุการณ์ 3 เรื่อง เรื่องแรก ผู้ผลิตแจ้งว่าเครื่องชั่งตรวจสอบน้ำหนักรุ่นที่ระบุในใบสั่งซื้อเลิกผลิตแล้ว และเสนอรุ่นทดแทนซึ่งราคาสูงกว่าเดิมร้อยละ 8 ทีมเปิดคำขอเปลี่ยนแปลง ขอให้ผู้ผลิตยืนยันเป็นลายลักษณ์อักษรว่ารุ่นทดแทนผ่านเกณฑ์ตรวจรับเดิมทุกข้อ และได้ขยายระยะรับประกันเป็น 18 เดือนเป็นเงื่อนไขแลกเปลี่ยน เรื่องที่สอง ค่าเงินดอลลาร์แข็งค่าจาก 34.0 บาทเป็น 35.2 บาทในช่วงระหว่างโอนเงินมัดจำกับการชำระเงินตาม L/C บริษัทไม่ได้ทำสัญญาซื้อเงินตราล่วงหน้าไว้ ต้นทุนจึงเพิ่มขึ้นประมาณ 120,000 บาท เรื่องที่สาม สินค้าถูกกักที่ท่าเรือ 5 วัน เพราะมีคำถามเรื่องพิกัดศุลกากร ตัวแทนออกของแก้ไขได้ภายในเวลาสำรองที่เผื่อไว้ในกำหนดการ

การทดสอบที่หน้างาน (Site Acceptance Test: SAT) ใช้เกณฑ์เดียวกับ FAT โดยเดินเครื่องต่อเนื่อง 3 วัน สุ่มชั่งถุง 200 ถุง และกำหนดให้อยู่ในพิกัดบวกลบ 2 กรัมไม่น้อยกว่าร้อยละ 98 ผลครั้งแรกได้ร้อยละ 96.5 เพราะความชื้นในห้องบรรจุสูงกว่าที่โรงงานผู้ผลิต ช่างของผู้ผลิตปรับตั้งค่าเครื่องจนผ่านเกณฑ์ บริษัทจึงลงนามรับมอบและจ่ายเงินงวดสุดท้ายร้อยละ 10 เมื่อปิดสัญญา ทีมรวบรวมคู่มือ ใบรับประกัน รายการอะไหล่ และบันทึกผลการทำงานของผู้ขายแต่ละราย ได้แก่ ส่งมอบตรงเวลาหรือไม่ แจ้งปัญหาล่วงหน้าหรือไม่ และแก้ไขงานภายในกี่วัน เก็บไว้ในแฟ้มเดียวกับสัญญา สายบรรจุเดินเครื่องได้ในสัปดาห์ที่ 20 ตามกำหนด ต้นทุนรวมจบที่ประมาณ 7.58 ล้านบาท โดยใช้ทุนสำรองไป 170,000 บาท ส่วนใหญ่เป็นผลจากอัตราแลกเปลี่ยนและราคารุ่นทดแทน และบริษัทเริ่มส่งสินค้าตราของร้านสะดวกซื้อได้ตามกำหนด

12.11 บทเรียนจากกรณีศึกษา

บทเรียนแรกคือ การเปรียบเทียบราคาในโครงการนำเข้าต้องเปรียบเทียบต้นทุนถึงโรงงาน รวมกับความเสี่ยงที่ผู้ซื้อต้องรับเอง ไม่ใช่เปรียบเทียบราคาบนใบเสนอราคา เครื่องมือสองถูกกว่าก็จริง แต่ไม่รวมอะไหล่ การรับประกัน และการอบรม ส่วนการนำเข้าตรงถูกกว่าซื้อผ่านตัวแทนจำหน่าย ประมาณร้อยละ 9 เพราะบริษัทรับความเสี่ยงที่ตัวแทนจำหน่ายเคยรับแทนไว้ ทั้งอัตราแลกเปลี่ยน การขนส่ง พิธีการศุลกากร และการหาอะไหล่ การตัดสินใจนำเข้าตรงในกรณีนี้สมเหตุสมผล เพราะทีมระบุความเสี่ยงเหล่านั้นไว้ และซื้อความคุ้มครองบางส่วนกลับมาด้วยชุดอะไหล่สำรองและผู้ให้บริการที่ระบุชื่อในสัญญา แต่ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนซึ่งไม่ได้จัดการ ก็เกิดขึ้นจริงและกินส่วนต่างราคาไปส่วนหนึ่ง ซึ่งการทำสัญญาซื้อเงินตราล่วงหน้าแบบที่แสดงไว้ในกรณีศึกษาของบทที่ 9 จะช่วยได้

บทเรียนที่สองคือ เมื่อผู้ซื้อเป็นกิจการขนาดกลางที่ซื้อจากผู้ผลิตต่างประเทศซึ่งไม่เคยร่วมงานกันมาก่อน บริษัทแทบไม่มีอำนาจต่อรอง และไม่มีความสัมพันธ์ให้พึ่งพา การฟ้องร้องข้ามประเทศก็แทบเป็นไปไม่ได้ในทางปฏิบัติ สิ่งที่ทดแทนได้คือการออกแบบให้การตรวจรับกับการจ่ายเงินผูกกัน โดยนำใบรับรองผล FAT เข้าไปเป็นเงื่อนไขของ L/C และแบ่งเงินงวดสุดท้ายไว้หลัง SAT ผู้เขียนเห็นว่ากรณีนี้แสดงอีกด้านหนึ่งของหลักการความสัมพันธ์คือทรัพยากรในหัวข้อ 1.13 เมื่อโครงการใช้ผู้ขายเดิมที่ร่วมงานกันมานาน ความไว้วางใจทำให้ความเป็นทางการลดลงได้ แต่เมื่อไม่มีความสัมพันธ์ให้ใช้ ความเป็นทางการต้องเพิ่มขึ้นเพื่อทำหน้าที่แทน และจุดที่ความเป็นทางการให้ผลมากที่สุดคือเงื่อนไขการจ่ายเงิน การทดสอบด้วยผลิตภัณฑ์จริงก่อนส่งเครื่องยังแสดงว่า การตรวจรับที่ดีที่สุดคือการตรวจรับในจุดที่แก้ไขได้ถูกที่สุด ซึ่งในกรณีนี้คือที่โรงงานผู้ผลิต ไม่ใช่ที่หน้างาน

บทเรียนที่สามคือ ประเภทสัญญาและเงื่อนไขการสั่งซื้อควรเลือกแยกตามรายการจัดซื้อ โครงการเดียวกันใช้สัญญาราคาคงที่กับงานที่ขอบเขตนิ่ง และใช้สัญญาตามเวลาและวัสดุที่มีเพดานกับงานที่ยังไม่แน่นอน ส่วนเงื่อนไขการชำระเงินแบบร้อยละ 30, 60 และ 10 กับการแบ่งส่งฟิล์มตามรอบการผลิต ทำหน้าที่ทั้งควบคุมคุณภาพและรักษากระแสเงินสดไปพร้อมกัน ตามกลไกในหัวข้อ 5.7 เกณฑ์ตรวจรับที่เป็นตัวเลขตั้งแต่ต้นยังทำให้การเปลี่ยนรุ่นเครื่องชั่งตรวจสอบน้ำหนักจัดการได้โดยไม่ต้องเจรจาใหม่ทั้งหมด เพราะรุ่นทดแทนต้องผ่านเกณฑ์เดิม และบันทึกผลงานของผู้ขายที่เก็บไว้เมื่อปิดสัญญาจะทำให้การจัดซื้อครั้งต่อไปเริ่มจากข้อมูลจริง ซึ่งเป็นหลักการการเรียนรู้สะสมข้ามโครงการในงานจัดซื้อจัดจ้าง

ส่วนที่ 3

การปิดโครงการ การเรียนรู้ และแนวทางทางเลือก

ส่วนนี้ประกอบด้วยบทที่ 13 และบทที่ 14 บทที่ 13 ว่าด้วยการปิดโครงการ การประเมินผล และการถอดบทเรียน ซึ่งเป็นจุดที่ประสบการณ์จากโครงการหนึ่งถูกเก็บไว้ใช้กับโครงการถัดไป บทที่ 14 นำเสนอแนวทางเอไจล์และแนวทางผสมสำหรับโครงการที่มีความไม่แน่นอนสูง บทนี้วางไว้ท้ายเล่มเพราะเนื้อหาเป็นการเปรียบเทียบกับเครื่องมือแบบวางแผนล่วงหน้าในบทที่ 3 ถึงบทที่ 7 ผู้อ่านจึงควรรู้จักเครื่องมือเหล่านั้นก่อน อย่างไรก็ตาม ผู้อ่านที่มีโครงการซึ่งขอบเขตยังไม่ชัดเจนตั้งแต่ต้น เช่น การพัฒนาเว็บไซต์หรือบริการใหม่ อาจอ่านบทที่ 14 ต่อจากบทที่ 1 ได้ทันที

บทที่ 13

การปิดโครงการ การประเมินผล และการถอดบทเรียน

Project Closing, Evaluation, and Lessons Learned

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาเนื้อหาในบทนี้แล้ว ผู้อ่านสามารถ

1. อธิบายความสำคัญของการปิดโครงการอย่างเป็นทางการ และจัดทำรายการตรวจสอบก่อนปิดโครงการได้
2. ยืนยันและส่งมอบผลลัพธ์โครงการโดยอ้างอิงขอบเขตงานและเกณฑ์การยอมรับงานได้
3. ปิดสัญญาและเคลียร์การเงินของโครงการอย่างเป็นระบบได้
4. ประเมินผลโครงการเทียบกับเส้นฐาน (Baseline) และเป้าหมายทางธุรกิจได้
5. ถอดบทเรียน (Lessons Learned) และจัดเก็บความรู้ขององค์การในรูปแบบที่เหมาะกับ SMEs ได้
6. ส่งมอบผลลัพธ์จากงานโครงการเข้าสู่งานประจำ (Operations) ได้อย่างเป็นระบบ

บทนำ

บทนี้มุ่งให้ผู้อ่านเข้าใจความสำคัญของการปิดโครงการ (Project Closing) ในบริบทของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium-sized Enterprises: SMEs) โดยเน้นว่าโครงการไม่ได้จบเพียงเมื่อ “งานเสร็จ” หรือ “เปิดใช้งานแล้ว” แต่ต้องมีการยืนยันผลลัพธ์ ส่งมอบงาน ตรวจรับ ปิดสัญญา เคลียร์การเงิน ประเมินผลเทียบกับเป้าหมาย และถอดบทเรียนให้กลายเป็นความรู้ขององค์การ

ในหลายธุรกิจ SMEs โครงการมักถูกมองว่าจบแล้วเมื่อ “เปิดร้านได้แล้ว” “เว็บไซต์ใช้งานได้แล้ว” “ระบบติดตั้งเสร็จแล้ว” หรือ “ลูกค้าเริ่มใช้บริการแล้ว” หลังจากนั้นทีมงานก็มักรีบกลับไปทำงานประจำ หรือเริ่มโครงการใหม่ทันที เพราะมีงานรออยู่มากและทรัพยากรมีจำกัด

อย่างไรก็ตาม การจบงานในเชิงปฏิบัติไม่ได้เท่ากับการปิดโครงการอย่างเป็นระบบเสมอไป โครงการที่ไม่ได้ปิดอย่างเป็นทางการอาจทิ้งปัญหาค้างไว้หลายอย่าง เช่น งานบางส่วนยังไม่ได้ตรวจ

รับ ผู้รับจ้างยังไม่ได้ส่งไฟล์ต้นฉบับ เงินงวดสุดท้ายยังไม่เคลียร์ พนักงานยังไม่รู้ว่าใครต้องดูแลระบบต่อ เจ้าของกิจการยังไม่รู้ว่าโครงการคุ้มค่าหรือไม่ และทีมงานไม่มีบทเรียนสำหรับใช้ในโครงการถัดไป

ตัวอย่างเช่น ร้านอาหาร SMEs พัฒนาระบบจองโต๊ะออนไลน์และเปิดใช้งานได้ทันตามกำหนด เจ้าของกิจการอาจคิดว่าโครงการสำเร็จแล้ว แต่หลังจากใช้งานจริงพบว่า พนักงานหน้าร้านยังไม่รู้วิธีแก้ไขข้อมูลการจอง ลูกค้าไม่ได้รับข้อความยืนยันบางครั้ง ผู้พัฒนาระบบยังไม่ได้ส่งคู่มือการใช้งาน และไม่มีใครบันทึกว่าปัญหาระหว่างโครงการเกิดจากอะไร หากร้านต้องพัฒนาระบบสมาชิกต่อในอนาคต ทีมก็อาจเจอปัญหาเดิมซ้ำอีก

การปิดโครงการจึงเป็นช่วงเวลาที่ทีมต้องเปลี่ยนจากคำถามว่า “เราทำงานเสร็จหรือยัง” ไปสู่คำถามที่ลึกกว่า คือ “เราส่งมอบผลลัพธ์ครบหรือไม่” “ผลลัพธ์ตรงกับเป้าหมายหรือไม่” “ใครจะดูแลต่อ” “มีงานค้างอะไรบ้าง” “โครงการนี้ให้บทเรียนอะไร” และ “ครั้งหน้าจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร”

สำหรับ SMEs การปิดโครงการไม่จำเป็นต้องเป็นกระบวนการใหญ่หรือใช้เอกสารจำนวนมาก แต่ควรมีความชัดเจนพอที่จะไม่ปล่อยให้ปัญหาค้างอยู่ในความทรงจำของคนบางคน บทนี้จึงนำเสนอแนวทางการปิดโครงการแบบเหมาะกับ SMEs โดยเน้นการยืนยันผลลัพธ์ การประเมินผล การปิดสัญญา การส่งมอบสู่งานประจำ และการถอดบทเรียนให้กลายเป็นความรู้ที่ใช้ได้จริงในธุรกิจ

ข้อเสนอของบทนี้จึงไม่ใช่การให้ SMEs ทำพิธีปิดโครงการให้ครบตามแบบขององค์การขนาดใหญ่ ผู้เขียนเสนอว่าการปิดโครงการมีคุณค่าต่อกิจการขนาดเล็กด้วยเหตุผลที่ต่างออกไป กล่าวคือ โครงการของ SMEs จำนวนมากไม่ได้เดินต่อเนื่องจนจบ แต่หยุดเป็นช่วงตามสภาพคล่องแล้วจึงกลับมาเริ่มใหม่ เมื่อการหยุดเกิดขึ้นในกิจการที่ไม่ได้บันทึกการเปลี่ยนแปลงไว้ที่ใดเลย สิ่งที่ทำไปแล้วจะหายไปพร้อมกับความทรงจำของผู้ที่เคยทำ และการกลับมาทำใหม่จึงต้องรื้อฟื้นตั้งแต่ต้นทุกครั้ง การปิดโครงการในความหมายของบทนี้จึงไม่ใช่พิธีการปลายทาง แต่เป็นกลไกที่เปลี่ยนประสบการณ์ของโครงการหนึ่งให้กลายเป็นขีดความสามารถของกิจการ ซึ่งเป็นหลักการเรียนรู้สะสมข้ามโครงการที่วางไว้ตั้งแต่บทที่ 1

มุมมองนี้สอดคล้องกับข้อถกเถียงเรื่องเกณฑ์ตัดสินความสำเร็จของโครงการ Atkinson (1999) ตั้งข้อสังเกตว่าการวัดความสำเร็จด้วยเวลา ต้นทุน และคุณภาพเพียงสามด้านยังไม่เพียงพอ ควรพิจารณาประโยชน์ที่องค์การ ผู้ใช้งาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับจริงประกอบด้วย ในทำนองเดียวกัน Shenhar และ Dvir (2007) เสนอว่าความสำเร็จของโครงการมีหลายมิติ ตั้งแต่ประสิทธิภาพของโครงการ ผลกระทบต่อลูกค้า ผลกระทบต่อทีมงาน ผลลัพธ์ทางธุรกิจ ไปจนถึงการเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต ซึ่งเป็นมิติที่ประเมินได้ก็ต่อเมื่อโครงการถูกปิดอย่างเป็นระบบ ผู้เขียนเห็นว่ามิติ

สุดท้ายนี้เองที่ทำให้การปิดโครงการมีความหมายกับ SMEs เพราะเป็นจุดเดียวที่กิจการเปลี่ยนประสบการณ์ของโครงการหนึ่งให้กลายเป็นความสามารถของกิจการ

13.1 ทำไมการปิดโครงการสำคัญ

การปิดโครงการ (Project Closing) คือกระบวนการยืนยันว่าโครงการได้ส่งมอบผลลัพธ์ตามที่ตกลงไว้แล้ว มีการตรวจรับงาน เคลียร์สัญญาและการเงิน ส่งมอบเอกสารหรือทรัพย์สินที่เกี่ยวข้อง ประเมินผลลัพธ์ และสรุปบทเรียนเพื่อใช้ในอนาคต โดยถือเป็นกลุ่มกระบวนการสุดท้ายของวงจรการบริหารโครงการ (Project Management Institute [PMI], 2023)

ในทางปฏิบัติ SMEs มักข้ามขั้นตอนนี้ด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น ทีมมีงานประจำรออยู่ เจ้าของกิจการรีบใช้งานผลลัพธ์ทันที ผู้รับจ้างส่งงานแล้วจึงถือว่าเสร็จ หรือไม่มีใครรับผิดชอบการสรุปผลโครงการโดยตรง ปัญหาคือ เมื่อไม่มีการปิดโครงการอย่างชัดเจน โครงการอาจดูเหมือนเสร็จแต่ยังมีงานค้างอยู่ในระบบธุรกิจ

การปิดโครงการช่วยยืนยันว่าผลลัพธ์ส่งมอบ (Deliverables) ครบถ้วนตามขอบเขตงาน (Scope) และเกณฑ์การยอมรับงาน (Acceptance Criteria) (PMI, 2021) หากไม่มีการยืนยันอย่างเป็นทางการ อาจเกิดความเข้าใจต่างกันระหว่างทีมโครงการ ผู้ใช้งาน เจ้าของกิจการ และผู้รับจ้าง

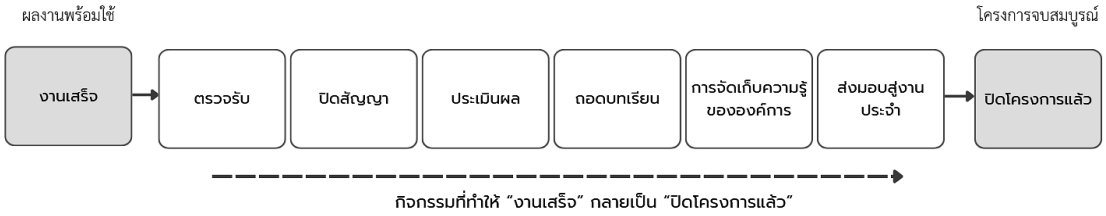
การปิดโครงการยังช่วยให้ SMEs ไม่ทิ้งงานค้าง (Open Items) ไว้โดยไม่มีเจ้าของ เช่น ระบบใช้งานได้แล้วแต่ยังไม่มีคู่มือ พนักงานยังไม่ผ่านการอบรม ผู้รับจ้างยังไม่ส่งไฟล์ต้นฉบับ หรือยังไม่มีผู้ดูแลหลังเปิดใช้งานจริง

อีกประเด็นสำคัญคือ การปิดโครงการช่วยให้ธุรกิจรู้ว่าโครงการสำเร็จจริงหรือไม่ ไม่ใช่เพียงเสร็จตามเวลา แต่ต้องดูว่าบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจหรือไม่ เช่น ลดเวลาทำงานได้จริงหรือไม่ เพิ่มยอดขายได้หรือไม่ ลดข้อผิดพลาดได้หรือไม่ ลูกค้าพึงพอใจขึ้นหรือไม่

สุดท้าย การปิดโครงการช่วยเปลี่ยนประสบการณ์ให้เป็นความรู้ขององค์การ ถ้า SMEs ไม่ถอดบทเรียน ทีมอาจเจอปัญหาเดิมซ้ำ เช่น เลือกผู้รับเหมาจากราคาถูกเกินไป เริ่มจัดซื้อช้า ไม่กำหนดผู้ใช้งานจริงตั้งแต่ต้น หรือไม่มีเกณฑ์ตรวจรับที่ชัดเจน ความแตกต่างระหว่าง “งานเสร็จ” กับ “ปิดโครงการแล้ว” สรุปดังตารางที่ 13.1 และภาพที่ 13.1

ตารางที่ 13.1 ความแตกต่างระหว่าง “งานเสร็จ” กับ “ปิดโครงการแล้ว”

ประเด็นเปรียบเทียบ	งานเสร็จ	ปิดโครงการแล้ว
ผลลัพธ์	ทำงานหรือส่งมอบบางส่วนเสร็จ	ตรวจรับผลลัพธ์ครบตามเกณฑ์
ผู้รับผิดชอบต่อ	อาจยังไม่ชัดว่าใครดูแลต่อ	มีการส่งมอบสู่งานประจำชัดเจน
สัญญาและการเงิน	อาจยังมีเงินค้าง งานแก้ไขค้าง หรือเอกสารไม่ครบ	เคลียร์สัญญา เงิน เอกสาร และภาระผูกพันแล้ว
การประเมินผล	อาจรู้เพียงว่าเปิดใช้งานได้	ประเมินเทียบเป้าหมาย เส้นฐาน และผลลัพธ์จริง
บทเรียน	อาจอยู่ในความจำของบางคน	บันทึกเป็นบทเรียนที่นำไปใช้ต่อได้



ภาพที่ 13.1 จากงานเสร็จสู่การปิดโครงการอย่างสมบูรณ์

ตัวอย่างเช่น โครงการเปิดหน้าร้านสาขาใหม่อาจเปิดบริการได้ตามกำหนด แต่ยังไม่ถือว่าปิดโครงการสมบูรณ์ หากยังไม่ได้ตรวจรับงานตกแต่งจากผู้รับเหมา ยังไม่ได้รับคู่มือและใบรับประกันอุปกรณ์หลัก ยังไม่ได้สรุปค่าใช้จ่ายจริง ยังไม่ได้ประเมินยอดขายช่วงเปิดตัว และยังไม่ได้ถอดบทเรียนเรื่องปัญหาการจัดซื้อวัสดุ Pinto (2019) ชี้ให้เห็นว่าโครงการไม่ได้จบลงในรูปแบบเดียว แต่จบได้สี่ลักษณะซึ่งต้องจัดการต่างกัน ลักษณะแรกคือจบเพราะงานเสร็จหรือเพราะถูกยกเลิก ลักษณะที่สองคือผลงานถูกยกระดับขึ้นเป็นหน่วยงานประจำของกิจการ ลักษณะที่สามคือทรัพยากรและผลงานถูกกระจายกลับเข้าไปในหน่วยงานเดิมที่มีอยู่แล้ว และลักษณะที่สี่คือโครงการค่อย ๆ ถูกตัดงบจนหยุดไปเองโดยไม่มีการประกาศปิดอย่างเป็นทางการ ลักษณะสุดท้ายนี้พบบ่อยที่สุดใน SMEs และเป็นลักษณะที่อันตรายที่สุด เพราะไม่มีใครตัดสินใจหยุด จึงไม่มีใครสรุปบทเรียน ไม่มีใครเก็บของที่ซื้อไว้แล้ว และไม่มีใครแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้อง ทรัพยากรที่ลงไปจึงสูญเปล่าโดยสิ้นเชิง การกำหนดไว้ตั้งแต่ต้นว่าโครงการนี้จะปิดในลักษณะใดจึงเป็นการป้องกันปัญหานี้ที่ได้ผลที่สุด

กล่าวโดยสรุป การปิดโครงการคือการปิดวงจรการบริหารโครงการ ไม่ใช่พิธีการท้ายงาน แต่เป็นขั้นตอนที่ช่วยให้ SMEs รู้ว่าโครงการส่งมอบคุณค่าจริงหรือไม่ และจะนำประสบการณ์ครั้งนี้ไปพัฒนาโครงการต่อไปได้อย่างไร

13.2 การยืนยันและส่งมอบผลลัพธ์

การยืนยันและส่งมอบผลลัพธ์เป็นหัวใจของการปิดโครงการ เพราะเป็นขั้นตอนที่ทีมตรวจสอบว่า สิ่งที่โครงการผลิตขึ้นหรือดำเนินการเสร็จแล้วนั้นตรงกับสิ่งที่ตกลงไว้ตั้งแต่ต้นหรือไม่

ผลลัพธ์ส่งมอบ (Deliverables) อาจเป็นสิ่งที่จับต้องได้ เช่น ร้านสาขาใหม่ เว็บไซต์ ระบบคลังสินค้า เครื่องจักร คู่มือการใช้งาน หรือบรรจุภัณฑ์สินค้าใหม่ หรืออาจเป็นสิ่งที่จับต้องได้น้อยกว่า เช่น แผนการตลาด กระบวนการทำงานใหม่ ระบบบริการลูกค้า หรือโมเดลธุรกิจใหม่

ในบริบทของ SMEs การส่งมอบผลลัพธ์มักมีปัญหาเพราะหลายฝ่ายเข้าใจคำว่า “เสร็จ” ไม่เหมือนกัน ผู้รับจ้างอาจมองว่าส่งมอบงานแล้วเพราะทำตามที่ตนเข้าใจ ส่วนเจ้าของกิจการอาจมองว่ายังไม่เสร็จเพราะใช้งานจริงยังไม่ได้ พนักงานอาจมองว่าระบบยังไม่พร้อมเพราะไม่มีคู่มือ หรือยังไม่รู้ว่าเมื่อเกิดปัญหาต้องติดต่อใคร

ดังนั้น การยืนยันผลลัพธ์ควรอ้างอิงจากเอกสารหรือข้อตกลงที่มีอยู่ เช่น กฎบัตรโครงการ (Project Charter) ขอบเขตงาน (Scope Statement) โครงสร้างการแบ่งงาน (Work Breakdown Structure: WBS) เกณฑ์การยอมรับงาน (Acceptance Criteria) สัญญา (Contract) หรือเอกสารขอบเขตงาน (Statement of Work: SOW)

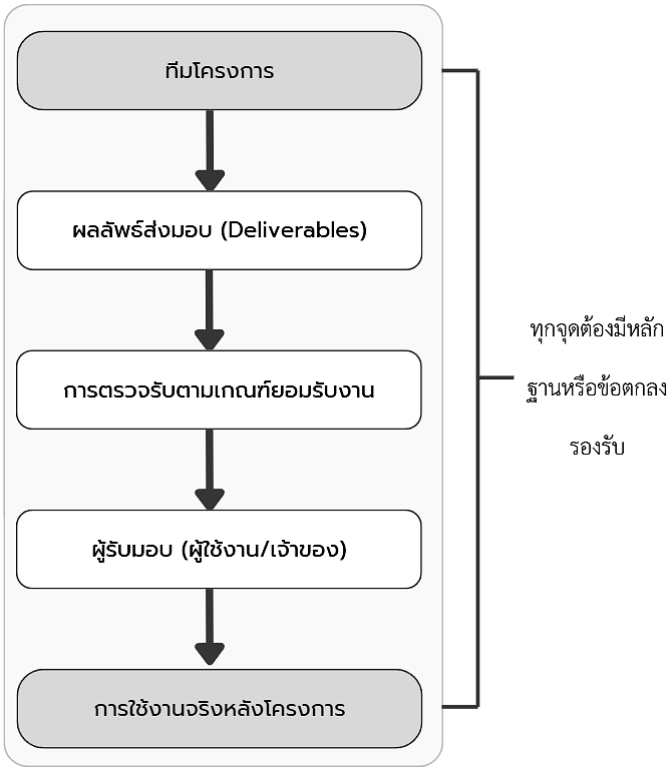
การส่งมอบที่ดีควรมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ สิ่งส่งมอบครบถ้วน ผู้รับมอบชัดเจน และหลักฐานการตรวจรับ กล่าวคือ ไม่ใช่เพียงส่งไฟล์หรือเปิดระบบแล้วจบ แต่ต้องมั่นใจว่าผู้รับมอบสามารถใช้งานต่อได้จริง ตัวอย่างการยืนยันและส่งมอบผลลัพธ์ในโครงการ SMEs แสดงดังตารางที่ 13.2 และเส้นทางการส่งมอบแสดงดังภาพที่ 13.2

การแยกการตรวจรับออกจากการส่งมอบเป็นหลักที่ใช้กันทั่วไปในการบริหารโครงการ Schwalbe (2019) อธิบายว่าการยืนยันขอบเขตงาน (Validate Scope) เป็นกระบวนการที่ผู้ใช้งานหรือผู้ว่าจ้างเป็นผู้ยอมรับผลลัพธ์อย่างเป็นทางการ ซึ่งต่างจากการควบคุมคุณภาพที่ทีมงานตรวจสอบกันเองว่างานได้มาตรฐานหรือไม่ ผลลัพธ์อาจผ่านการตรวจคุณภาพภายในแล้วแต่ยังไม่ถูกยอมรับโดยผู้ใช้งานก็ได้ สำหรับ SMEs ที่ทั้งสองบทบาทมักเป็นคนกลุ่มเดียวกัน ความต่างนี้จะหายไปโดยปริยาย

หากไม่มีการนัดตรวจรับอย่างเป็นทางการ การกำหนดให้มีการลงชื่อรับมอบแม้เพียงในข้อความสั้น ๆ จึงเป็นวิธีที่ต้นทุนต่ำที่สุดในการรักษาความต่างนี้ไว้

ตารางที่ 13.2 ตัวอย่างการยืนยันและส่งมอบผลลัพธ์ในโครงการ SMEs

โครงการ	ผลลัพธ์ที่ต้องส่งมอบ	ผู้รับมอบ	หลักฐานการส่งมอบ
พัฒนาเว็บไซต์ร้านค้าออนไลน์	เว็บไซต์ คู่มือใช้งาน บัญชีผู้ดูแลระบบ ไฟล์รูปภาพสินค้า	เจ้าของกิจการและแอดมินร้าน	แบบฟอร์มตรวจรับและรายการทดสอบระบบ
เปิดหน้าร้านสาขาใหม่	พื้นที่ร้านพร้อมใช้งาน อุปกรณ์หลัก คู่มือเครื่องชง รายการรับประกัน	ผู้จัดการสาขา	รายงานตรวจรับพื้นที่และอุปกรณ์
ปรับปรุงระบบคลังสินค้า	ขั้นตอนใหม่ ไฟล์สต็อกกลาง คู่มือสแกนสินค้า	หัวหน้าคลังสินค้า	บันทึกการอบรมและผลทดลองใช้งาน
จัดงานเปิดตัวสินค้า	งานจัดจริง รายงานผู้เข้าร่วม ภาพถ่ายกิจกรรม ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)	ทีมการตลาด	รายงานสรุปงานและหลักฐานการจัดกิจกรรม



ภาพที่ 13.2 เส้นทางการส่งมอบผลลัพธ์จากทีมโครงการสู่ผู้ใช้งานจริง

ตัวอย่างเช่น โครงการพัฒนาระบบจองโต๊ะออนไลน์ของร้านอาหาร SMEs ไม่ควรส่งมอบเพียงลิงก์เว็บไซต์ แต่ควรส่งมอบคู่มือการใช้งาน บัญชีผู้ดูแลระบบ รายการวิธีแก้ไขข้อมูลการจอง วิธีดูรายงานการจอง ช่องทางติดต่อผู้พัฒนาเมื่อระบบขัดข้อง และผลการทดสอบว่าลูกค้าจองโต๊ะได้จริง พนักงานเห็นข้อมูลจริง และระบบแจ้งเตือนได้จริง

13.3 การปิดสัญญาและเคลียร์การเงิน

ในโครงการที่มีการจัดซื้อจัดจ้างจากภายนอกดังที่กล่าวถึงในบทที่ 12 การปิดโครงการต้องเชื่อมกับการปิดสัญญา (Contract Closure) และการเคลียร์การเงิน (Financial Settlement) อย่างชัดเจน เพราะสัญญาและเงินเป็นพื้นที่ที่อาจก่อให้เกิดข้อพิพาทหลังโครงการจบได้มากที่สุด

การปิดสัญญาไม่ได้หมายถึงการจ่ายเงินงวดสุดท้ายเพียงอย่างเดียว แต่หมายถึงการตรวจสอบว่า ผู้ขายหรือผู้รับจ้างได้ส่งมอบงานครบตามขอบเขตงาน (Scope of Work) ผ่านเกณฑ์การยอมรับงาน (Acceptance Criteria) ส่งมอบเอกสารที่จำเป็น เคลียร์งานแก้ไขค้าง และปิดภาระผูกพันตามสัญญาแล้ว (Larson & Gray, 2021)

สำหรับ SMEs ปัญหาที่พบบ่อยคือการจ่ายเงินเร็วเกินไปก่อนตรวจรับครบ หรือจ่ายเงินงวดสุดท้ายเพราะเกรงใจผู้รับจ้าง ทั้งที่ยังมีงานแก้ไขค้างอยู่ เมื่อจ่ายเงินไปแล้ว อำนาจต่อรองของ SMEs

จะลดลง และงานแก้ไขอาจถูกเลื่อนออกไปเรื่อย ๆ การเคลียร์การเงินควรตรวจสอบค่าใช้จ่ายจริงเทียบกับงบประมาณโครงการ เงินค้างจ่ายหรือเงินค้างรับ เอกสารทางการเงิน เช่น ใบแจ้งหนี้ ใบเสร็จรับเงิน ใบกำกับภาษี และเงื่อนไขหลังส่งมอบ เช่น ระยะเวลารับประกัน บริการหลังการขาย หรือการแก้ไขข้อบกพร่อง รายการตรวจสอบก่อนปิดสัญญาแสดงดังกล่องที่ 13.1

กล่องที่ 13.1 รายการตรวจสอบก่อนปิดสัญญาและจ่ายเงินงวดสุดท้าย

1. งานส่งมอบครบตามสัญญาหรือไม่
2. งานผ่านเกณฑ์การยอมรับงาน (Acceptance Criteria) หรือไม่
3. งานแก้ไขค้างถูกปิดครบหรือยัง
4. ได้รับไฟล์ คู่มือ รหัสผ่าน ใบรับประกัน หรือเอกสารที่เกี่ยวข้องครบหรือไม่
5. มีใบเสร็จ ใบกำกับภาษี หรือหลักฐานการจ่ายเงินครบหรือไม่
6. มีเงื่อนไขรับประกันหรือบริการหลังส่งมอบที่บันทึกไว้ชัดเจนหรือไม่
7. มีการประเมินผู้ขายหรือผู้รับจ้างเพื่อใช้ในโครงการถัดไปหรือไม่

ตัวอย่างเช่น โครงการปรับปรุงพื้นที่หน้าร้าน ผู้รับเหมาตกแต่งร้านแจ้งว่างานเสร็จแล้วและขอรับเงินงวดสุดท้าย แต่เมื่อทีมตรวจรับพบว่า ปลั๊กไฟบางจุดยังไม่เหมาะกับตำแหน่งอุปกรณ์หลัก ป้ายหน้าร้านยังไม่ตรงแบบ และยังไม่มีเอกสารรับประกันงานระบบไฟฟ้า ในกรณีนี้ SMEs ไม่ควรจ่ายเงินงวดสุดท้ายทั้งหมดทันที แต่ควรบันทึกรายการแก้ไข ระบุวันที่ต้องแก้ให้เสร็จ และจ่ายเงินเมื่อผ่านการตรวจรับครบถ้วน

การปิดสัญญาที่ดีช่วยรักษาความสัมพันธ์กับผู้ขายด้วย เพราะทำให้ทั้งสองฝ่ายเห็นเงื่อนไขชัดเจน ไม่ต้องอาศัยความจำหรือความรู้สึก หากผู้รับจ้างทำงานดี SMEs ก็สามารถบันทึกไว้เป็นรายชื่อผู้ขายที่ควรใช้ต่อ หากมีปัญหามาก ก็สามารถเก็บบทเรียนเพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในอนาคต

13.4 การประเมินผลโครงการ

หลังจากยืนยันผลลัพธ์และเคลียร์สัญญาแล้ว SMEs ควรประเมินผลโครงการ (Project Evaluation) เพื่อดูว่าโครงการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ การประเมินผลไม่ควรดูเพียงว่า “ทำเสร็จแล้ว” แต่ควรพิจารณาว่าโครงการสร้างคุณค่าต่อธุรกิจจริงหรือไม่

การประเมินผลโครงการควรเทียบกับ 3 สิ่งสำคัญ ได้แก่ เป้าหมายโครงการ (Project Objectives) เส้นฐานโครงการ (Project Baseline) และผลลัพธ์จริง (Actual Results) (Kerzner, 2022)

เป้าหมายโครงการคือสิ่งที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น เช่น เพิ่มยอดขาย ลดเวลาทำงาน ลดข้อผิดพลาด เพิ่มความพึงพอใจลูกค้า หรือเปิดบริการภายในวันที่กำหนด ส่วนเส้นฐานโครงการคือแผนที่ใช้เป็นฐานเปรียบเทียบ เช่น เส้นฐานขอบเขต (Scope Baseline) เส้นฐานกำหนดการ (Schedule Baseline) และเส้นฐานต้นทุน (Cost Baseline) โดยอาจใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ผลงานที่ทำได้ (EVM) ที่เรียนในบทที่ 7 ประกอบการประเมิน

ผลลัพธ์จริงคือสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อโครงการดำเนินเสร็จ เช่น ใช้เวลาจริงเท่าใด ใช้งบจริงเท่าใด คุณภาพเป็นอย่างไร ลูกค้าตอบรับอย่างไร และทีมงานเรียนรู้อะไร ตัวอย่างการประเมินผลโครงการแสดงดังตารางที่ 13.3

ข้อควรระวังของการประเมินแบบเทียบเส้นฐานคือ วิธีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานว่าโครงการเดินต่อเนื่องตั้งแต่ต้นจนจบ ซึ่งไม่ตรงกับโครงการของ SMEs จำนวนมากที่หยุดกลางทางเพราะรอเงินเข้า รอฤดูขาย หรือรอให้เจ้าของกิจการว่างจากงานประจำ ผู้เขียนเสนอว่าเมื่อโครงการเคยหยุด การนำเวลาที่ใช้ไปทั้งหมดไปเทียบกับเส้นฐานเดิมจะให้ข้อสรุปที่ไม่เป็นธรรมกับทีม เพราะรวมช่วงที่ไม่มีใครทำงานเข้าไว้ด้วย สิ่งที่ควรบันทึกคู่กันจึงมีสองค่า คือเวลาที่ใช้ทำงานจริงกับเวลาที่โครงการหยุด พร้อมสาเหตุของการหยุดแต่ละครั้ง การแยกสองค่านี้ทำให้เห็นว่าความล่าช้ามาจากการประมาณงานผิด หรือมาจากข้อจำกัดด้านกระแสเงินสดตามที่อธิบายไว้ในบทที่ 5 ซึ่งเป็นสาเหตุคนละชนิดและต้องแก้ด้วยวิธีคนละแบบ

ตารางที่ 13.3 ตัวอย่างการประเมินผลโครงการเทียบกับเป้าหมายและเส้นฐาน

มิติการประเมิน	เป้าหมาย / เส้นฐาน	ผลลัพธ์จริง	การตีความ
เวลา	เปิดใช้งานระบบภายใน 60 วัน	เปิดใช้งานในวันที่ 65	ล่าช้า 5 วัน เพราะทดสอบระบบชำระเงินเพิ่ม
ต้นทุน	งบประมาณ 180,000 บาท	ใช้จริง 195,000 บาท	เกินงบ 15,000 บาท จากค่าแก้ระบบเชื่อมต่อ

มิติการประเมิน	เป้าหมาย / เส้นฐาน	ผลลัพธ์จริง	การตีความ
ขอบเขต	ระบบจองโต๊ะและแจ้งเตือนลูกค้า	ส่งมอบครบ แต่ยังไม่มีรายงานขั้นสูง	ขอบเขตหลักครบ รายงานขั้นสูงเลื่อนไประยะที่ 2 (Phase 2)
คุณภาพ	ลูกค้าทดลองใช้สำเร็จไม่น้อยกว่า 90%	สำเร็จ 92%	ผ่านเป้าหมาย
ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	ลดการจองซ้ำผิดพลาด 50%	ลดลง 60% หลังใช้งาน 1 เดือน	สร้างผลลัพธ์เชิงธุรกิจชัดเจน

ตัวอย่างเช่น โครงการปรับปรุงระบบคลังสินค้าของร้านค้าออนไลน์อาจใช้เวลามากกว่าแผน 1 สัปดาห์ และใช้งบประมาณเกินเล็กน้อย แต่หากหลังเปิดใช้จริงทำให้การแพ็กสินค้าผิดลดลง 70% และแอดมินตอบลูกค้าได้เร็วขึ้น โครงการอาจยังถือว่าสร้างคุณค่าต่อธุรกิจ ในทางกลับกัน โครงการที่เสร็จตรงเวลาและไม่เกินงบ แต่ออกแบบระบบที่พนักงานไม่ใช้จริง อาจไม่ถือว่าสำเร็จในเชิงธุรกิจ

การประเมินผลที่ดีควรซื่อตรง ไม่ใช่เขียนให้ดูดีเพียงเพื่อปิดงาน หากโครงการล่าช้า ควรระบุสาเหตุ หากเกินงบ ควรระบุว่ามาจากอะไร หากผลลัพธ์ไม่ถึงเป้าหมาย ควรระบุว่าเพราะเป้าหมายสูงเกินไป ขอบเขตไม่ชัด ทรัพยากรไม่พอ หรือมีปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้

เกณฑ์ที่ SMEs ใช้ตัดสินความสำเร็จในทางปฏิบัติมักไม่ครบทุกมิติ Bjelica และคณะ (2023) สำรวจ SMEs ในสโลวีเนียและเซอร์เบียรวม 124 กิจการ พบว่าเกณฑ์ความสำเร็จที่ได้คะแนนสูงสุดคือการยอมรับจากผู้ใช้งาน ขณะที่เกณฑ์ที่ได้คะแนนต่ำสุดคือการยอมรับจากทีมงานโครงการเอง ส่วนการทำงานให้อยู่ในงบประมาณได้คะแนนต่ำที่สุดในกลุ่มตัวอย่างเซอร์เบีย และการบริหารความเสี่ยงได้คะแนนต่ำที่สุดในบรรดาปัจจัยความสำเร็จของกลุ่มตัวอย่างทั้งสองประเทศ รูปแบบนี้บอกว่าการประเมินผลใน SMEs มีแนวโน้มฟังเสียงลูกค้าเป็นหลัก และให้น้ำหนักกับต้นทุนที่ทีมงานแบกรับไว้น้อยที่สุด ผู้เขียนเห็นว่าความไม่สมดุลนี้เป็นความเสี่ยงต่อการเรียนรู้ เพราะโครงการที่ลูกค้าพอใจแต่ทีมทำงานหนักเกินกำลังจะถูกบันทึกว่าสำเร็จ และวิธีทำงานที่สร้างภาระนั้นจะถูกทำซ้ำในโครงการถัดไป แผงประเมินผลของ SMEs จึงควรมีช่องสำหรับมุมมองของทีมงานเสมอ ไม่ใช่เฉพาะมุมมองของลูกค้าและตัวเลขทางการเงิน

งานเดียวกันยังพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนหนึ่งเห็นด้วยกับข้อความที่ว่า โครงการอาจประสบความสำเร็จได้แม้การบริหารโครงการจะบกพร่อง โดยกลุ่มตัวอย่างสโลวีเนียเห็นด้วยกับข้อความนี้มากกว่ากลุ่มตัวอย่างเซอร์เบียอย่างมีนัยสำคัญ ข้อค้นพบนี้ย้ำว่าความสำเร็จของโครงการกับ

ความสำเร็จของการบริหารโครงการเป็นคนละเรื่อง การประเมินผลจึงควรตอบสองคำถามแยกจากกัน คือผลลัพธ์ที่ได้คุ้มค่ากับสิ่งที่ลงทุนไปหรือไม่ และวิธีที่ใช้ทำงานครั้งนี้ควรนำไปใช้ซ้ำหรือไม่ โครงการที่ได้ผลดีจากช่วงเวลาที่เอื้ออำนวยไม่ควรถูกบันทึกไว้ว่าเป็นวิธีทำงานที่ถูกต้อง เพราะการทำซ้ำในสถานการณ์ที่ต่างออกไปอาจให้ผลตรงกันข้าม

สำหรับ SMEs การประเมินผลไม่จำเป็นต้องซับซ้อน อาจใช้รายงานสั้น ๆ 1–2 หน้า แต่ต้องตอบคำถามสำคัญให้ได้ว่า โครงการทำได้ตามเป้าหมายใด ไม่ได้ตามเป้าหมายใด สาเหตุคืออะไร และสิ่งใดควรปรับปรุงในโครงการถัดไป Wysocki (2019) เสนอชุดคำถามสำหรับการตรวจสอบหลังนำผลงานไปใช้ ซึ่งต่างจากการประเมินตอนปิดงานตรงที่ทำเมื่อผลงานถูกใช้ไประยะหนึ่งแล้ว คำถามหลักคือ โครงการบรรลุผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ใช้เป็นเหตุผลในการอนุมัติหรือไม่ ผลลัพธ์ที่ได้คุ้มกับทรัพยากรที่ลงไปหรือไม่ สิ่งใดที่ทำได้ดีและควรทำซ้ำ และสิ่งใดที่ควรทำต่างออกไปในโครงการถัดไป จุดสำคัญคือคำถามข้อแรกต้องย้อนกลับไปเทียบกับเหตุผลที่เขียนไว้ตอนอนุมัติโครงการ ไม่ใช่เทียบกับความคาดหวังที่ปรับเปลี่ยนไประหว่างทาง สำหรับ SMEs การตั้งเวลาไว้ล่วงหน้าว่าจะกลับมาตอบคำถามชุดนี้เมื่อครบสองหรือสามเดือนหลังส่งมอบ ทำได้ง่ายกว่าการสร้างระบบประเมินผล และให้คำตอบที่ใช้ตัดสินใจได้จริงมากกว่า

13.5 การถอดบทเรียน (Lessons Learned): วิธีทำให้เกิดขึ้นจริง

การถอดบทเรียน (Lessons Learned) คือกระบวนการสะท้อนและบันทึกสิ่งที่ทีมได้เรียนรู้จากโครงการ ทั้งสิ่งที่ทำได้ดี สิ่งที่ทำได้ไม่ดี สิ่งที่ควรทำซ้ำ และสิ่งที่ควรเปลี่ยนในอนาคต

ใน SMEs การถอดบทเรียนมักถูกละเลย เพราะทีมรู้สึกว่า “ทุกคนก็รู้อยู่แล้ว” หรือ “ไม่มีเวลานั่งสรุป” ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่าองค์การจำนวนมากไม่สามารถเรียนรู้จากโครงการของตนเองได้จริง (Williams, 2008) ปัญหาคือ บทเรียนที่อยู่ในความจำของคนบางคนอาจหายไปเมื่อคนลาออก เปลี่ยนหน้าที่ หรือเมื่อเวลาผ่านไป เมื่อทำโครงการใหม่ ทีมจึงต้องเรียนรู้เรื่องเดิมซ้ำอีกครั้ง

เหตุผลที่การถอดบทเรียนไม่เกิดขึ้นจริงมักอยู่ที่ผู้นำมากกว่าที่เครื่องมือ Chaithanapat และคณะ (2022) เก็บข้อมูลจาก SMEs ไทย 283 กิจการ พบว่าภาวะผู้นำที่มุ่งความรู้ (Knowledge-Oriented Leadership) ซึ่งหมายถึงผู้บริหารที่เข้าไปมีส่วนร่วมและสนับสนุนกิจกรรมการเรียนรู้ในกิจการอย่างชัดเจน มีอิทธิพลทางบวกต่อการจัดการความรู้ลูกค้า (Customer Knowledge Management) ซึ่งเป็นตัวแปรส่งผ่านไปสู่คุณภาพของนวัตกรรมอีกทอดหนึ่ง งานดังกล่าวศึกษาความรู้ที่ได้จากลูกค้าเป็นการเฉพาะ การนำไปใช้กับความรู้ประเภทอื่นจึงต้องระมัดระวัง แต่ข้อสรุป

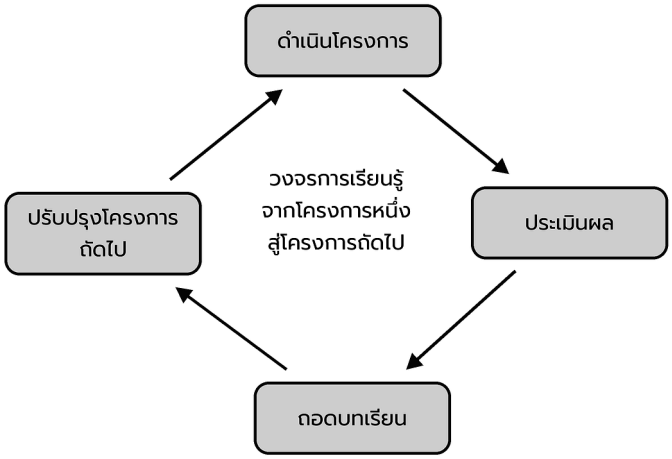
เชิงหลักการใช้ได้กับบทเรียนโครงการเช่นกัน คือการจัดการความรู้ใน SMEs เริ่มจากการที่เจ้าของกิจการให้เวลากับมัน ไม่ได้เริ่มจากการมีแบบฟอร์มหรือซอฟต์แวร์ เมื่อเจ้าของกิจการเป็นทั้งผู้บริหารสูงสุดและผู้ตัดสินใจในโครงการ การประชุมถอดบทเรียนที่เจ้าของไม่เข้าร่วมจึงมักกลายเป็นพิธีการที่ไม่มีผลต่อการทำงานครั้งถัดไป

การถอดบทเรียนที่ดีควรเกิดขึ้นใกล้เวลาที่โครงการจบ เพราะข้อมูลยังสด ทีมยังจำเหตุการณ์ได้ และผู้เกี่ยวข้องยังพร้อมสะท้อนความคิดเห็น (Schindler & Eppler, 2003) หากปล่อยไว้นานเกินไป รายละเอียดจะหายไป และบทเรียนอาจกลายเป็นเพียงความคิดเห็นกว้าง ๆ เช่น “ครั้งหน้าต้องวางแผนให้ดีกว่านี้” ซึ่งยังไม่เพียงพอ

คำถามสำคัญในการถอดบทเรียนมี 4 กลุ่ม ได้แก่ สิ่งที่ทำได้ดี สิ่งที่ทำได้ไม่ดี สาเหตุที่แท้จริง และสิ่งที่จะทำต่างไปในครั้งหน้า บทเรียนที่ดีจึงไม่ใช่การตำหนิคน แต่เป็นการทำให้ทีมเข้าใจระบบการทำงานของตนเองมากขึ้น แม่แบบบันทึกบทเรียนสำหรับ SMEs แสดงดังตารางที่ 13.4 และวงจรการเรียนรู้จากโครงการสู่โครงการถัดไปแสดงดังภาพที่ 13.3

ตารางที่ 13.4 แม่แบบบันทึกบทเรียนโครงการสำหรับ SMEs

ประเด็นบทเรียน	สิ่งที่เกิดขึ้น	สาเหตุ	สิ่งที่ควรทำครั้งหน้า
การจัดซื้ออุปกรณ์	เครื่องหลักส่งล่าช้า 7 วัน	เริ่มสั่งซื้อช้าและไม่มีผู้ขายสำรอง	ตรวจระยะเวลารอสินค้า (Lead Time) ก่อนทำแผน และมีซัพพลายเออร์สำรอง
การทดสอบระบบ	พบปัญหาการใช้งานใกล้วันเปิดตัว	ผู้ใช้งานจริงเข้ามาทดสอบช้า	ให้ผู้ใช้งานทดลองตั้งแต่รอบต้นแบบ (Prototype)
การสื่อสาร	ทีมตอบลูกค้าไม่ตรงกันช่วงเปิดระบบ	ไม่มีข้อความมาตรฐานและคู่มือสั้น	ทำคำถามที่พบบ่อย (FAQ) และคู่มือหนึ่งหน้าก่อนเปิดใช้งาน
งบประมาณ	ค่าใช้จ่ายจริงเกินแผน	ไม่กันเงินสำรองเผื่อฉุกเฉิน (Contingency Reserve)	กันเงินสำรองตามความเสี่ยงของงาน



ภาพที่ 13.3 วงจรการเรียนรู้จากโครงการสู่โครงการถัดไป

ตัวอย่างเช่น ร้านค้าออนไลน์ SMEs ที่เพิ่งปรับระบบคลังสินค้าอาจพบว่า การนับสต็อกก่อนเริ่มโครงการใช้เวลามากกว่าที่คาด เพราะข้อมูลเดิมไม่ถูกต้อง บทเรียนที่ดีไม่ควรเขียนเพียงว่า “ข้อมูลสต็อกไม่ดี” แต่ควรเขียนว่า “ก่อนเริ่มโครงการระบบคลังสินค้า ต้องมีรอบทำความสะอาดข้อมูลสินค้าอย่างน้อย 1 สัปดาห์ และต้องระบุผู้รับผิดชอบการตรวจนับสินค้าแต่ละหมวด”

บทเรียนแบบนี้นำไปใช้ต่อได้จริง เพราะบอกทั้งสิ่งที่เกิดขึ้น สาเหตุ และแนวทางป้องกันในอนาคต

ประโยชน์ของการถอดบทเรียนไม่ได้จบที่โครงการที่เพิ่งปิด กิจการขนาดเล็กทำโครงการครั้งละไม่มาก แต่ทำซ้ำในรูปแบบที่คล้ายกันอยู่เสมอ เช่น เปิดสาขา ปรับปรุงระบบงาน หรือออกสินค้าใหม่ บทเรียนที่บันทึกไว้จากโครงการหนึ่งจึงมีโอกาสถูกใช้ซ้ำสูงกว่าที่ทีมงานคาดไว้ ผู้เขียนเห็นว่าสิ่งที่ทำให้กิจการขนาดเล็กแข่งขันได้ไม่ใช่ความสามารถในการทำโครงการใหญ่ แต่คือความสามารถในการไม่ทำผิดเรื่องเดิมซ้ำ และความสามารถนั้นสร้างขึ้นได้จากการถอดบทเรียนที่ทำอย่างสม่ำเสมอครั้งละไม่นาน มากกว่าจากการทบทวนครั้งใหญ่ที่ทำเพียงปีละครั้ง Kerzner (2019) เสนอว่าบทเรียนที่มีค่าที่สุดมักมาจากโครงการที่ไม่สำเร็จ แต่เป็นบทเรียนที่องค์การส่วนใหญ่ไม่ได้เก็บ เพราะการพูดถึงความล้มเหลวถูกตีความว่าเป็นการหาผู้รับผิด ทางแก้ที่เขาเสนอคือแยกสองคำถามออกจากกันให้ชัดตั้งแต่ต้นวง คำถามแรกคือเกิดอะไรขึ้นและเรารู้อะไรเพิ่มขึ้นจากเรื่องนี้ ส่วนคำถามว่าใครทำผิดเป็นคนละเรื่องและไม่ใช่วาระของวงถอดบทเรียน ข้อเสนอนี้สำคัญเป็นพิเศษใน SMEs เพราะทีมมีขนาดเล็กจนทุกคนรู้อยู่แล้วว่าใครทำอะไร การเปิดวงถอดบทเรียนโดยไม่แยกสองคำถามนี้ออกจากกันจึงทำให้ไม่มีใครกล้าพูดความจริง และการประชุมกลายเป็นการสรุปว่าทุกอย่างเรียบร้อยดี ซึ่งเท่ากับไม่ได้บทเรียนอะไรเลย

13.6 การจัดเก็บความรู้ขององค์การแบบ SMEs

หลังจากถอดบทเรียนแล้ว SMEs ต้องจัดเก็บความรู้นั้นให้ค้นหาและใช้ต่อได้จริง ไม่เช่นนั้นบทเรียนโครงการจะกลายเป็นเอกสารที่ถูกเก็บไว้แล้วไม่มีใครเปิดอ่าน (Schindler & Eppler, 2003)

ประสบการณ์จากโครงการก่อนหน้าเป็นวัตถุดิบของระบบบริหารโครงการที่ใช้งานได้จริง Bjelica และคณะ (2023) พบว่ากลุ่มตัวอย่าง SMEs สโลวีเนียเห็นด้วยกับข้อความที่ว่า ประสบการณ์เดิมเป็นสิ่งสำคัญต่อการวางระบบบริหารโครงการที่มีประสิทธิผล มากกว่ากลุ่มตัวอย่างเซอร์เบียอย่างมีนัยสำคัญ และเป็นกลุ่มเดียวกับที่รายงานว่าใช้เครื่องมือบริหารโครงการ เช่น จุดตรวจสอบตามระยะ และวิธีเส้นทางวิกฤต ในสัดส่วนที่สูงกว่า งานดังกล่าวไม่ได้ทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างสองเรื่องนี้โดยตรง แต่ทั้งสองสิ่งปรากฏร่วมกัน และสอดคล้องกับข้อสังเกตที่ว่าระบบการทำงานของกิจการขนาดเล็กเติบโตจากสิ่งที่เคยทำมาแล้ว ไม่ได้เติบโตจากการรับแม่แบบขององค์การขนาดใหญ่มาใช้ ประสบการณ์ที่ไม่ถูกบันทึกจะติดอยู่กับตัวบุคคลและหายไปพร้อมกับบุคคลนั้น การจัดเก็บจึงเป็นขั้นที่เปลี่ยนประสบการณ์ส่วนตัวให้เป็นทรัพย์สินของกิจการ

การจัดเก็บความรู้ขององค์การ (Organizational Knowledge Storage) สำหรับ SMEs ไม่จำเป็นต้องใช้ระบบจัดการความรู้ขนาดใหญ่ อาจเริ่มจากเครื่องมือง่าย ๆ เช่น Google Drive, OneDrive, Notion, Trello, Excel, Google Sheets หรือโฟลเดอร์กลางที่จัดหมวดหมู่ชัดเจน สิ่งสำคัญไม่ใช่เครื่องมือ แต่คือการออกแบบให้ทีมค้นหาได้ง่ายและนำไปใช้ได้จริง

ความรู้จากโครงการควรถูกเก็บอย่างน้อย 5 ประเภท ได้แก่ รายงานปิดโครงการ (Project Closure Report) บทเรียนโครงการ (Lessons Learned) เอกสารต้นแบบ (Templates) ข้อมูลผู้ขายหรือผู้รับจ้าง (Supplier / Contractor Record) และหลักฐานผลลัพธ์ (Evidence of Results) โครงสร้างคลังความรู้แสดงดังภาพที่ 13.4

เพื่อให้การจัดเก็บไม่กลายเป็นการสะสมเอกสาร ความรู้แต่ละประเภทควรระบุให้ชัดว่าใครเป็นผู้บันทึก และจะถูกหยิบไปใช้ในช่วงเวลาใดของโครงการถัดไป ดังแสดงในตารางที่ 13.5

ตารางที่ 13.5 ความรู้จากโครงการ 5 ประเภท ผู้รับผิดชอบ และช่วงเวลาที่จะถูกใช้

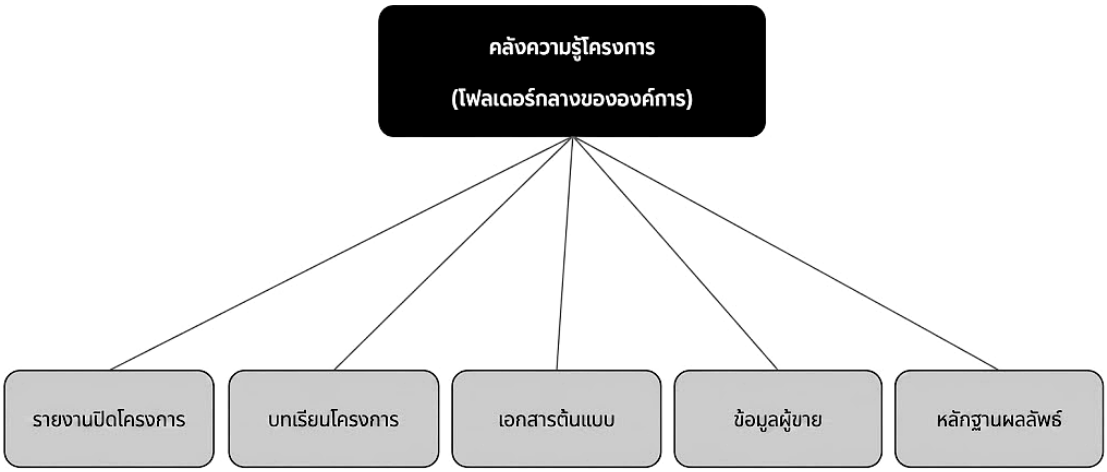
ประเภทความรู้	สิ่งที่บันทึก	ผู้บันทึก	ช่วงเวลาที่จะถูกใช้
รายงานปิดโครงการ	ผลลัพธ์ที่ส่งมอบ เวลาและงบประมาณที่ใช้จริง งานค้างที่เหลือ	ผู้จัดการโครงการ	ตอนเสนอโครงการใหม่ที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน

ประเภทความรู้	สิ่งที่บันทึก	ผู้บันทึก	ช่วงเวลาที่จะถูกใช้
บทเรียนโครงการ	สิ่งที่เกิดขึ้น สาเหตุที่แท้จริง และสิ่งที่จะทำต่างไป	ทีมโครงการร่วมกัน	ตอนวางแผนและประเมินความเสี่ยงของโครงการถัดไป
เอกสารต้นแบบ	กฎบัตร โครงสร้างการแบ่งงาน เกณฑ์ตรวจรับ และแบบสัญญาที่ผ่านการใช้จริงแล้ว	ผู้จัดการโครงการ	ตอนเริ่มจัดทำเอกสารของโครงการใหม่
ข้อมูลผู้ขายและผู้รับจ้าง	ราคา คุณภาพงาน เงื่อนไขการชำระเงิน และปัญหาที่เคยพบ	ผู้ดูแลการจัดซื้อ	ตอนคัดเลือกผู้ขายและต่อรองเงื่อนไขครั้งถัดไป
หลักฐานผลลัพธ์	ตัวเลขก่อนและหลัง ภาพถ่ายหน้างาน และเสียงตอบรับจากลูกค้า	เจ้าของกิจการ	ตอนขอสินเชื่อ เสนอลูกค้ารายใหม่ หรือทบทวนความคุ้มค่า

คอลัมน์สุดท้ายของตารางที่ 13.5 เป็นคอลัมน์ที่ผู้เขียนถือว่าสำคัญที่สุด เพราะเป็นสิ่งที่แยกคลังความรู้ออกจากที่เก็บเอกสาร ความรู้ที่ไม่มีคำตอบว่าจะถูกใช้เมื่อใดจะไม่มีวันถูกใช้ และเมื่อบันทึกไว้โดยไม่มีผู้ใช้ การบันทึกครั้งต่อไปก็จะถูกมองว่าเป็นภาระ การระบุช่วงเวลาการใช้ล่วงหน้าจึงทำให้การจัดเก็บมีผู้รอใช้อยู่ปลายทาง และเป็นกลไกที่เปลี่ยนบทเรียนของโครงการเดี่ยวให้กลายเป็นความสามารถของกิจการที่สะสมขึ้นทุกครั้งที่ปิดโครงการ

คำถามที่สำคัญกว่าการเลือกเครื่องมือคือ ระดับต่ำสุดของการบันทึกที่ลงต่ำกว่านั้นไม่ได้ความเป็นทางการที่พอเหมาะไม่ได้แปลว่ายิ่งบันทึกน้อยยิ่งดี แต่มีพื้นที่ซึ่งเมื่อลงไปแตะแล้ว กิจการจะเสียความสามารถในการตามรอยสิ่งที่เกิดขึ้น จากประสบการณ์การเป็นที่ปรึกษาของผู้เขียน รูปแบบที่พบซ้ำในกิจการขนาดเล็กคือการสั่งงานด้วยวาจาและการเปลี่ยนแปลงระหว่างทางที่ไม่ถูกบันทึกไว้ที่ใด เมื่อถึงเวลาปิดโครงการจึงไม่มีใครตอบได้ว่าเหตุใดขอบเขตงานที่ส่งมอบจึงต่างจากที่ตกลงกันไว้ตอนต้น การถอดบทเรียนในสภาพเช่นนี้จะได้เพียงความเห็นรวม ๆ ไม่ใช่สาเหตุที่ตรวจสอบได้ ระดับต่ำสุดที่ผู้เขียนเสนอสำหรับ SMEs จึงมีเพียงสามอย่าง คือบันทึกว่ามีการเปลี่ยนแปลงอะไร ใครเป็นผู้อนุมัติ และเปลี่ยนเพราะเหตุใด สามอย่างนี้ใช้พื้นที่ไม่เกินหนึ่งบรรทัดต่อการเปลี่ยนแปลงหนึ่งครั้ง แต่เป็นสิ่งที่ทำให้บทเรียนของโครงการมีหลักฐานรองรับแทนที่จะเป็นความทรงจำ

ตัวอย่างเช่น ธุรกิจอาหารที่เปิดสาขาใหม่ปีละ 1–2 ครั้ง ควรมีโฟลเดอร์ “โครงการเปิดสาขา” ที่เก็บแผนงานจริง งบประมาณจริง รายชื่อผู้รับเหมา ปัญหาที่พบ เกณฑ์ตรวจรับงาน และบทเรียนสำคัญ เมื่อเปิดสาขาถัดไป ทีมจะไม่ต้องเริ่มจากศูนย์ แต่สามารถนำข้อมูลเดิมมาปรับใช้ได้ทันที



ภาพที่ 13.4 โครงสร้างคลังความรู้โครงการสำหรับ SMEs

การจัดเก็บความรู้ควรใช้ภาษาที่คนในธุรกิจเข้าใจ ไม่ควรเขียนเชิงวิชาการเกินไปจนไม่มีใครอ่าน เช่น แทนที่จะเขียนว่า “ควรปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น” อาจเขียนว่า “ครั้งหน้าต้องสั่งเครื่องหลักก่อนวันติดตั้งอย่างน้อย 30 วัน และต้องมีผู้ขายสำรอง 1 ราย”

ข้อจำกัดที่ชัดเจนของการเรียนรู้สะสมข้ามโครงการใน SMEs คือจำนวนโครงการที่มีไม่มาก กิจการที่เปิดสาขาปีละครั้งย่อมสะสมบทเรียนได้ช้ากว่ากิจการที่ทำโครงการทุกเดือน ทางออกหนึ่งคือการรับความรู้จากประสบการณ์ของกิจการอื่น แทนที่จะรอให้ประสบการณ์นั้นเกิดขึ้นกับตนเอง Magni และคณะ (2022) ศึกษา SMEs ในกลุ่มสินค้าเกษตรและอาหารของอิตาลี 300 กิจการ ซึ่งเป็นสมาชิกเครือข่ายผู้ผลิต 11 เครือข่าย พบว่าการแบ่งปันความรู้ภายในเครือข่าย ทั้งความรู้เกี่ยวกับลูกค้า ความรู้เฉพาะตลาด และความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สัมพันธ์เชิงบวกกับความพร้อมของกิจการในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ ขณะที่การรับรู้ความเสี่ยงสัมพันธ์เชิงลบ กลไกที่งานดังกล่าวอธิบายคือ สมาชิกเครือข่ายได้รับความรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Knowledge) จากกิจการอื่น โดยไม่ต้องผ่านประสบการณ์นั้นด้วยตนเอง

บริบทที่งานดังกล่าวศึกษาคือการขยายตลาดต่างประเทศ ไม่ใช่การปิดโครงการ แต่กลไกเดียวกันใช้อธิบายบทเรียนโครงการได้ ผู้เขียนจึงเห็นว่า SMEs ที่ทำโครงการไม่บ่อย ควรถือว่าสมาคมการค้า กลุ่มผู้ประกอบการในพื้นที่ ผู้รับเหมาที่เคยร่วมงาน และเครือข่ายผู้ขายรายเดียวกัน เป็นส่วน

ขยายของคลังความรู้ของตน คำถามที่ควรถามก่อนเริ่มโครงการถัดไปจึงไม่ใช่เพียงว่ากิจการเคยทำเรื่องนี้มาก่อนหรือไม่ แต่รวมถึงว่ามีใครในเครือข่ายเคยทำแล้วบ้าง และเงื่อนไขของกิจการนั้นใกล้เคียงกับของเราเพียงใด การถามคำถามนี้ทำให้ความสัมพันธ์ซึ่งเป็นทรัพยากรหลักของกิจการขนาดเล็ก กลายเป็นช่องทางการเรียนรู้ ไม่ใช่เพียงช่องทางหาลูกค้าหรือหาผู้รับจ้าง

การจัดเก็บเป็นเงื่อนไขจำเป็นแต่ยังไม่เพียงพอ เพราะความรู้ที่ถูกเก็บไว้จะให้ผลก็ต่อเมื่อถูกนำไปใช้ Chaithanapat และคณะ (2022) พบว่าเส้นทางจากภาวะผู้นำที่มุ่งความรู้ไปสู่ผลการดำเนินงานของ SMEs ไทย ไม่ได้เกิดขึ้นโดยตรง แต่ส่งผ่านการจัดการความรู้ลูกค้าและคุณภาพของนวัตกรรมตามลำดับ กล่าวคือความรู้ที่เก็บไว้จะกลายเป็นผลลัพธ์ทางธุรกิจได้ ก็ต่อเมื่อถูกแปลงเป็นสิ่งที่กิจการทำได้ดีขึ้นจริงเสียก่อน อีกทั้งงานชิ้นเดียวกันพบว่าเมื่อความรุนแรงของการแข่งขัน (Competitive Intensity) ในตลาดสูงขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของนวัตกรรมกับผลการดำเนินงานจะอ่อนลง ข้อค้นพบหลังนี้มีนัยที่ควรระวังสำหรับ SMEs เพราะช่วงเวลาที่กิจการถูกกดดันมากที่สุดคือช่วงที่การหยิบความรู้เดิมมาใช้เกิดขึ้นได้ยากที่สุด คลังความรู้โครงการจึงควรออกแบบให้ใช้ได้ในวันที่ไม่มีเวลา เช่น มีรายการตรวจสอบหน้าเดียวที่หยิบไปใช้ได้ทันที ไม่ใช่ออกแบบสำหรับวันที่ทีมว่างพอจะอ่านรายงานฉบับเต็ม

กล่าวโดยสรุป ความรู้ขององค์การจะมีคุณค่าก็ต่อเมื่อถูกจัดเก็บในรูปแบบที่ค้นหาได้ อ่านง่าย และเชื่อมกับการทำงานจริงของ SMEs

13.7 การส่งมอบสู่งานประจำ

โครงการเป็นงานชั่วคราว แต่ผลลัพธ์ของโครงการมักต้องถูกใช้งานต่อในงานประจำ (Operations) ดังนั้น การส่งมอบสู่งานประจำจึงเป็นขั้นตอนสำคัญของการปิดโครงการ

งานประจำหมายถึงกิจกรรมที่ธุรกิจต้องทำต่อเนื่อง เช่น การขาย การผลิต การให้บริการลูกค้า การจัดส่งสินค้า การดูแลระบบ การดูแลร้าน หรือการบันทึกบัญชี หากโครงการสร้างระบบใหม่ กระบวนการใหม่ หรือสาขาใหม่ แต่ไม่มีการส่งมอบให้คนที่ทำงานประจำดูแลต่อ ผลลัพธ์ของโครงการอาจเสื่อมคุณค่าลงอย่างรวดเร็ว

ตัวอย่างเช่น โครงการพัฒนาระบบสมาชิกของร้านค้าปลีกอาจส่งมอบระบบที่ใช้งานได้ดี แต่หากไม่มีใครรับผิดชอบการเพิ่มโปรโมชั่นใหม่ ไม่มีใครดูแลข้อมูลสมาชิก ไม่มีคู่มือสำหรับพนักงานใหม่ และไม่มีช่องทางแจ้งปัญหาระบบ พนักงานอาจเลิกใช้ระบบหรือใช้เพียงบางส่วน

การส่งมอบสู่งานประจำควรประกอบด้วยผู้รับผิดชอบหลังโครงการ คู่มือหรือขั้นตอนปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure: SOP) การอบรมหรือทดลองใช้งานจริง แผนสนับสนุนหลังเปิดใช้งาน และตัวชี้วัดหลังส่งมอบ คำถามที่ควรตอบให้ได้ก่อนส่งมอบแสดงดังกล่องที่ 13.2

การส่งมอบสู่งานประจำที่ครบถ้วนควรตอบคำถามให้ได้ทุกองค์ประกอบก่อนที่ทีมโครงการจะสลายตัว ดังแสดงในตารางที่ 13.6

ตารางที่ 13.6 องค์ประกอบของการส่งมอบสู่งานประจำสำหรับ SMEs

องค์ประกอบ	คำถามที่ต้องตอบก่อนปิดโครงการ	ตัวอย่างจากโครงการระบบสมาชิกของร้านค้าปลีก
ผู้รับผิดชอบหลังโครงการ	ใครดูแลต่อ และมีเวลาทำงานนี้จริงหรือไม่	หัวหน้ากะดูแลข้อมูลสมาชิก เจ้าของกิจการอนุมัติโปรโมชั่น
คู่มือหรือขั้นตอนปฏิบัติงาน	พนักงานใหม่ทำตามได้โดยไม่ต้องถามใครหรือไม่	คู่มือ 2 หน้า พร้อมภาพหน้าจอเรียงตามลำดับการใช้งาน
การอบรมและการทดลองใช้	ผู้ใช้งานจริงเคยลงมือทำด้วยตนเองแล้วหรือยัง	พนักงานหน้าร้านทุกคนสมัครสมาชิกให้ลูกค้าจริงคนละอย่างน้อย 5 ราย
แผนสนับสนุนหลังเปิดใช้งาน	เมื่อเกิดปัญหา ต้องแจ้งใคร และได้คำตอบภายในเวลาเท่าใด	ผู้พัฒนาระบบดูแลต่อ 3 เดือน ตอบกลับภายใน 1 วันทำการ
ตัวชี้วัดหลังส่งมอบ	จะรู้ได้อย่างไรว่าผลลัพธ์ยังถูกใช้งานอยู่จริง	จำนวนสมาชิกใหม่ต่อสัปดาห์ และสัดส่วนบิลที่ผูกกับบัญชีสมาชิก

ปัญหาที่พบบ่อยไม่ได้อยู่ที่การไม่รู้ว่าต้องส่งมอบอะไร แต่อยู่ที่ช่วงเวลาเวลา ใน SMEs ทีมโครงการมักเป็นพนักงานที่ถูกยืมตัวมาจากงานประจำ เมื่อผลลัพธ์เริ่มใช้งานได้ คนเหล่านั้นจะถูกเรียกกลับไปทำงานเดิมทันที การส่งมอบจึงมักเกิดขึ้นหลังจากทีมโครงการสลายตัวไปแล้ว และกลายเป็นการส่งต่อด้วยการบอกเล่าปากเปล่า ผู้เขียนเสนอว่าการส่งมอบสู่งานประจำควรถูกกำหนดเป็นกิจกรรมที่มีวันเวลาชัดเจนอยู่ในแผนงานตั้งแต่ต้น ไม่ใช่สิ่งที่ค่อยจัดการเมื่องานหลักเสร็จ

ข้อจำกัดนี้เป็นลักษณะเฉพาะของกิจการขนาดเล็ก Turner และคณะ (2012) ระบุว่าในกิจการขนาดย่อมและขนาดจิ๋ว โครงการมักถูกบริหารโดยผู้ที่ไม่ได้มีการบริหารโครงการ เป็นวิชาชีพหลัก และบุคลากรต้องรับผิดชอบงานหลายด้านพร้อมกัน ผู้เขียนเห็นว่าข้อเท็จจริงนี้เปลี่ยน

ความหมายของคำว่า "ทีมโครงการสลายตัว" ไปโดยสิ้นเชิง เพราะใน SMEs คนกลุ่มเดิมไม่ได้หายไปไหน แต่กลับไปทำงานประจำของตน สิ่งที่หายไปคือเวลาและสถานะที่ทำให้พวกเขาตอบคำถามในนามของโครงการได้ การส่งมอบสู่งานประจำจึงควรถูกกำหนดเป็นวันที่ชัดเจนก่อนที่ภาระงานประจำจะกลับมาเต็มที่ ไม่ใช่ปล่อยให้ค่อย ๆ จางหายไปเอง

บันทึกการส่งมอบยังมีคุณค่าเกินกว่าโครงการที่กำลังปิดอยู่ เพราะเป็นข้อมูลที่บอกว่าผลลัพธ์ของโครงการก่อนหน้ายังทำงานอยู่หรือไม่ กิจการที่เก็บตัวชี้วัดหลังส่งมอบไว้จะตอบได้ว่าโครงการใดสร้างคุณค่าที่คงทน และโครงการใดให้ผลเพียงช่วงสั้น ๆ ก่อนที่ทุกคนจะกลับไปทำแบบเดิม คำตอบนี้เป็นข้อมูลตั้งต้นของการคัดเลือกโครงการในรอบถัดไป และทำให้การเรียนรู้ของกิจการไม่ได้จำกัดอยู่ที่วิธีทำโครงการให้เสร็จ แต่ขยายไปถึงการเลือกว่าควรทำโครงการแบบใด

กล่องที่ 13.2 คำถามก่อนส่งมอบสู่งานประจำ

1. ใครจะเป็นเจ้าของผลลัพธ์หลังปิดโครงการ
2. ผู้ใช้งานจริงได้รับการอบรมครบหรือยัง
3. มีคู่มือหรือ SOP ที่เข้าใจง่ายหรือไม่
4. หากเกิดปัญหาหลังเปิดใช้งาน ต้องติดต่อใคร
5. ข้อมูล รหัสผ่าน ไฟล์ต้นฉบับ หรือสิทธิ์การใช้งานถูกส่งมอบครบหรือไม่
6. มีช่วงติดตามหลังเปิดใช้งานหรือไม่
7. จะวัดอย่างไรว่าผลลัพธ์ถูกนำไปใช้จริง

การส่งมอบสู่งานประจำเป็นจุดที่เชื่อมการบริหารโครงการกับการบริหารธุรกิจ หากทำได้ดี โครงการจะไม่เป็นเพียงกิจกรรมชั่วคราว แต่จะกลายเป็นความสามารถใหม่ของ SMEs เช่น ร้านทำงานเร็วขึ้น ระบบข้อมูลดีขึ้น พนักงานบริการลูกค้าได้ดีขึ้น หรือเจ้าของกิจการตัดสินใจจากข้อมูลได้มากขึ้น

13.8 ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยในการปิดโครงการ

การปิดโครงการเป็นช่วงที่ SMEs ทำผิดพลาดได้ง่ายที่สุด เพราะเป็นช่วงเวลาที่งานประจำกลับมากดดันเต็มที่ ทีมงานเริ่มถูกเรียกไปทำงานอื่น และผลลัพธ์ของโครงการเริ่มใช้งานได้แล้วจนดูเหมือนไม่มีอะไรค้าง ข้อผิดพลาดในช่วงนี้จึงไม่แสดงผลทันที แต่จะปรากฏในงานประจำหลังส่งมอบหรือในโครงการถัดไป

ข้อผิดพลาดแรกคือ การปิดโครงการด้วยการหยุดทำ ไม่ใช่ด้วยการตรวจรับ เมื่อไม่มีใครประกาศว่าโครงการจบแล้ว โครงการจะค่อย ๆ เงียบหายไปพร้อมกับงานค้างที่ยังไม่มีเจ้าของ ผลที่ตามมาคือไม่มีจุดใดในเวลาที่ทีมจะทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้นได้ เพราะไม่มีเส้นแบ่งว่างานสิ้นสุดเมื่อใด

ข้อผิดพลาดที่สองคือ การตรวจรับจากความรู้สึกแทนเกณฑ์ที่ตกลงกันไว้ เจ้าของกิจการหลายรายตรวจงานด้วยการดูว่าใช้งานได้หรือไม่ ซึ่งเป็นคำถามที่ตอบว่าใช่ได้ง่ายกว่าคำถามที่ว่าตรงกับเกณฑ์การยอมรับงานหรือไม่ เมื่อผ่านการตรวจรับด้วยเกณฑ์ที่หลวม ปัญหาที่เหลือจะย้ายจากโครงการไปอยู่ในงานประจำโดยที่ไม่มีใครนับว่าเป็นความล้มเหลวของโครงการ

ข้อผิดพลาดที่สามคือ การจ่ายเงินงวดสุดท้ายก่อนได้รับเอกสารและสิทธิ์เข้าถึงครบ โดยเฉพาะรหัสผู้ดูแลระบบ ไฟล์ต้นฉบับ และคู่มือ เมื่อจ่ายครบแล้ว อำนาจต่อรองที่ SMEs มีอยู่น้อยอยู่แล้วจะหมดลงทันที การติดตามของที่เหลือจึงต้องอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวแทนเงื่อนไขในสัญญา

ข้อผิดพลาดที่สี่คือ การประเมินผลเฉพาะเวลากับต้นทุน ตัวเลขสองตัวนี้หาได้ง่ายที่สุด จึงมักกลายเป็นทั้งหมดของการประเมิน โครงการที่เสร็จตรงเวลาและอยู่ในงบจึงถูกบันทึกว่าสำเร็จ แม้จะยังไม่มีหลักฐานว่าเป้าหมายทางธุรกิจที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้นเกิดขึ้นจริงหรือไม่

ข้อผิดพลาดที่ห้าคือ การถอดบทเรียนที่กลายเป็นการหาผู้รับผิด ในกิจการที่ทีมงานมีไม่กี่คนและรู้จักกันดี การชี้ว่าใครทำอะไรผิดมีต้นทุนทางความสัมพันธ์สูงมาก ผลคือทุกคนเลือกพูดเฉพาะเรื่องที่ปลอดภัย และบทเรียนที่ได้จะเหลือเพียงข้อสรุปกว้าง ๆ ที่ไม่มีใครคัดค้านและไม่มีใครนำไปใช้

ข้อผิดพลาดที่หกคือ การบันทึกบทเรียนไว้ในที่ที่ไม่มีใครกลับไปเปิด เอกสารที่เก็บไว้ในเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนตัว ในกลุ่มสนทนาที่ข้อความไหลผ่านไปเรื่อย ๆ หรือในโฟลเดอร์ที่ไม่มีใครรู้ว่าอยู่ที่ใด มีสถานะไม่ต่างจากการไม่ได้บันทึก เพราะเงื่อนไขของการเรียนรู้ข้ามโครงการคือความสามารถในการค้นเจอ ไม่ใช่การมีอยู่

ข้อผิดพลาดสุดท้ายคือ การไม่มีผู้รับผิดชอบหลังส่งมอบ โครงการหลายโครงการปิดลงโดยที่ทุกคนเข้าใจว่ามีคนดูแลต่อ แต่ไม่มีใครถูกระบุชื่อไว้ เมื่อผลลัพธ์เริ่มมีปัญหาในเดือนที่สองหรือสาม จึงไม่มีใครถือว่าเป็นหน้าที่ของตน และผลลัพธ์ที่ลงทุนไปจะค่อย ๆ ถูกเลิกใช้โดยไม่มีการตัดสินใจอย่างเป็นทางการ ข้อควรระวังในการปิดโครงการสรุปดังกล่องที่ 13.3

กล่องที่ 13.3 ข้อควรระวังในการปิดโครงการสำหรับ SMEs

1. ประกาศวันปิดโครงการอย่างเป็นทางการ และระบุผู้รับผิดชอบการปิด
2. ตรวจรับด้วยเกณฑ์การยอมรับงานที่เขียนไว้ ไม่ใช่ด้วยการทดลองใช้เพียงครั้งเดียว
3. รับเอกสาร ไฟล์ต้นฉบับ และสิทธิ์เข้าถึงให้ครบก่อนจ่ายเงินงวดสุดท้าย
4. ประเมินผลลัพธ์ทางธุรกิจควบคู่กับเวลาและต้นทุน
5. ถอดบทเรียนโดยถามที่กระบวนการ ไม่ใช่ที่ตัวบุคคล
6. บันทึกบทเรียนไว้ในที่เดียวกับที่ทีมจะเปิดหาเมื่อเริ่มโครงการหน้า
7. ระบุชื่อผู้รับผิดชอบหลังส่งมอบ พร้อมช่วงเวลาที่รับผิดชอบ

ข้อผิดพลาดทั้งเจ็ดข้อมีลักษณะร่วมกัน คือเกิดจากการมองว่าการปิดโครงการเป็นงานเอกสารที่ตัดออกได้ก่อนเป็นอันดับแรกเมื่อเวลาไม่พอ ผู้เขียนเห็นว่าข้อสรุปนี้กลับด้านกับสิ่งที่ควรทำ การปรับกระบวนการให้พอเหมาะกับ SMEs ไม่ใช่การตัดขั้นตอนปิดโครงการทิ้ง แต่คือการย่อให้เหลือเฉพาะสิ่งที่จำเป็นและมอบหมายให้มีเจ้าของที่ระบุชื่อได้ เพราะขั้นตอนนี้เป็นจุดเดียวในวงจรโครงการที่ประสบการณ์จะถูกแปลงเป็นความสามารถของกิจการ เมื่อถูกตัดทิ้ง กิจการจะไม่ได้ประหยัดเวลา แต่จะจ่ายค่าเรียนรู้เรื่องเดิมใหม่ทุกครั้งที่เริ่มโครงการถัดไป

ความถี่ของข้อผิดพลาดเหล่านี้สัมพันธ์กับระดับการใช้แนวปฏิบัติการบริหารโครงการของกิจการ Turner และคณะ (2009) เปรียบเทียบการบริหารโครงการของกิจการต่างขนาดและต่างอุตสาหกรรม แล้วพบว่ากิจการยิ่งมีขนาดเล็ก ยิ่งใช้แนวปฏิบัติการบริหารโครงการในระดับที่น้อยกว่าและแนวปฏิบัติที่ถูกตัดออกก่อนมักเป็นกลุ่มที่ให้ผลตอบแทนช้า ผู้เขียนเห็นว่าการปิดโครงการอยู่ในกลุ่มนี้พอดี เพราะต้นทุนของมันเกิดขึ้นทันทีในรูปของเวลาที่ทีมต้องสละ ขณะที่ประโยชน์รอจนกว่าจะมีโครงการถัดไป ทางแก้จึงไม่ใช่การเรียกร้องวินัยเพิ่ม แต่คือการทำให้ต้นทุนนั้นต่ำพอ เช่น กำหนดให้การถอดบทเรียนใช้เวลาไม่เกินหนึ่งชั่วโมงและบันทึกไม่เกินหนึ่งหน้า

13.9 สรุปท้ายบท

บทนี้อธิบายการปิดโครงการ การประเมินผล และการถอดบทเรียนสำหรับ SMEs โดยเน้นว่าโครงการไม่ได้จบเพียงเมื่อทีมทำงานเสร็จหรือเปิดใช้งานผลลัพธ์แล้ว แต่ต้องมีการปิดโครงการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผลลัพธ์ถูกตรวจรับ ส่งมอบ ใช้งานต่อ และกลายเป็นความรู้ขององค์การ

การปิดโครงการ (Project Closing) มีความสำคัญต่อ SMEs เพราะช่วยยืนยันผลลัพธ์ ลดงานค้าง เคลียร์สัญญาและการเงิน ประเมินความสำเร็จ และป้องกันการทำผิดซ้ำในโครงการถัดไป SMEs ที่ข้ามขั้นตอนนี้อาจประหยัดเวลาในระยะสั้น แต่เสียโอกาสเรียนรู้และอาจปล่อยให้ปัญหาซ่อนอยู่ในระบบธุรกิจ

การยืนยันและส่งมอบผลลัพธ์ควรอ้างอิงจากขอบเขตงาน เกณฑ์การยอมรับงาน และหลักฐานการตรวจรับ ไม่ควรใช้เพียงความรู้สึกว่า “งานน่าจะเสร็จแล้ว” ส่วนการปิดสัญญาและเคลียร์การเงินต้องตรวจสอบว่างานส่งมอบครบ เอกสารครบ เงินค้างจ่ายหรือค้างรับชัดเจน และเงื่อนไขหลังส่งมอบถูกบันทึกไว้

การประเมินผลโครงการควรเปรียบเทียบเป้าหมาย เส้นฐาน และผลลัพธ์จริงในหลายมิติ ได้แก่ เวลา ต้นทุน ขอบเขต คุณภาพ และผลลัพธ์ทางธุรกิจ เพราะโครงการที่เสร็จตามแผนอาจไม่สร้างคุณค่าเสมอไป และโครงการที่ล่าช้าเล็กน้อยอาจยังประสบความสำเร็จได้ หากสร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจชัดเจน

บทเรียนโครงการ (Lessons Learned) คือหัวใจของการพัฒนา SMEs ในระยะยาว การถอดบทเรียนที่ดีควรระบุสิ่งที่เกิดขึ้น สาเหตุ และสิ่งที่จะทำต่างไปในครั้งหน้า ไม่ใช่เพียงสรุปกว้าง ๆ ที่นำไปใช้จริงไม่ได้ ส่วนการส่งมอบสู่งานประจำช่วยให้ผลลัพธ์ของโครงการไม่หยุดอยู่ที่ทีมโครงการ แต่ถูกใช้งานต่อในธุรกิจจริง มีผู้รับผิดชอบ มีคู่มือ มีการอบรม และมีตัวชี้วัดหลังส่งมอบ

ในภาพรวมของทั้งเล่ม บทนี้เป็นบทปิดวงจรการบริหารโครงการที่เริ่มต้นจากการคัดเลือกโครงการและการจัดทำกฎบัตรโครงการในบทที่ 2 มาจนถึงการส่งมอบคุณค่ากลับสู่ธุรกิจ การปิดสัญญาในบทนี้เชื่อมโดยตรงกับการบริหารการจัดซื้อจัดจ้างในบทที่ 12 ขณะที่การถอดบทเรียนต่อยอดธีมการเรียนรู้จากการติดตามและสื่อสารความเสี่ยงในบทที่ 9 และการสื่อสารโครงการในบทที่ 11 เมื่อ SMEs ปิดโครงการอย่างเป็นระบบ ทุกโครงการจึงไม่เพียงส่งมอบผลลัพธ์ แต่ยังยกระดับความสามารถในการบริหารโครงการครั้งถัดไปให้ดีขึ้นเสมอ

เมื่อมองในกรอบของทั้งเล่ม บทนี้คือจุดที่หลักการเรียนรู้สะสมข้ามโครงการเปลี่ยนจากข้อเสนอเชิงแนวคิดไปเป็นวิธีปฏิบัติ กิจการขนาดเล็กไม่ได้แข่งขันด้วยขนาดของทรัพยากร แต่แข่งด้วยความเร็วในการไม่ทำผิดซ้ำ โครงการเล็กหลายครั้งที่ถูกปิดอย่างมีบันทึกจะสะสมเป็นขีดความสามารถที่คู่แข่งลอกเลียนได้ยาก ขณะที่โครงการเล็กหลายครั้งที่จบลงเฉย ๆ จะทิ้งไว้เพียงความทรงจำที่จางลงทุกครั้งที่มีคนออกจากกิจการ ผู้เขียนจึงเห็นว่าการปิดโครงการเป็นการลงทุนที่ให้ผลตอบแทนช้าแต่ทบต้น และเป็นเหตุผลที่การปรับกระบวนการให้พอเหมาะกับ SMEs ไม่ควรตัดขั้นตอนนี้ทิ้งเป็นอันดับแรกอย่างที่มักเกิดขึ้นจริง

หากวัดด้วยกรอบในหัวข้อ 1.13 บทนี้คือบทที่หลักการการเรียนรู้สะสมข้ามโครงการถูกพัฒนาเต็มรูปแบบ และเป็นหลักการที่ทำให้อีกสี่ข้อให้ผลทบต้น เพราะกิจการที่เก็บแบบฟอร์มและวิธีทำงานไว้ได้ จะเริ่มโครงการถัดไปจากจุดที่สูงกว่าเดิมโดยไม่ต้องลงแรงเท่าเดิม อุปสรรคของหลักการนี้ใน SMEs ไม่ใช่เรื่องเทคนิคการจัดเก็บ แต่คือทีมขนาดเล็กที่ทุกคนรู้ว่าใครทำอะไร ทำให้วงถอดบทเรียนกลายเป็นการหาผู้รับผิดได้ง่าย การแยกคำถามว่าเกิดอะไรขึ้นออกจากคำถามว่าใครทำผิด จึงไม่ใช่มารยาทในการประชุม แต่เป็นเงื่อนไขที่ทำให้หลักการนี้เกิดขึ้นได้จริง

13.10 กรณีศึกษา

กรณี: โครงการปรับปรุงห้องพักและวางระบบดูแลห้องของโรงแรมขนาดเล็ก SMEs

โรงแรมขนาดเล็ก SMEs แห่งหนึ่งในเมืองรองมีห้องพัก 24 ห้อง และพนักงานประจำ 11 คน เจ้าของกิจการพบว่าห้องกลุ่มเก่า 8 ห้องได้คะแนนรีวิวเฉลี่ยต่ำกว่าห้องอื่นอย่างเห็นได้ชัด โดยความเห็นที่ซ้ำกันมากที่สุดคือห้องอับ แสงไม่พอ และห้องน้ำเก่า จึงเริ่มโครงการปรับปรุงห้องกลุ่มนี้พร้อมวางระบบดูแลห้องหลังปรับปรุง ตั้งเป้าให้เสร็จภายใน 10 สัปดาห์ก่อนเข้าฤดูท่องเที่ยว งบประมาณตามแผน 960,000 บาท

เมื่อผู้รับเหมาแจ้งว่างานตกแต่งเสร็จ ทีมโครงการไม่ได้ถือว่าโครงการจบทันที แต่เริ่มการตรวจรับตามเกณฑ์ที่เขียนไว้ในขอบเขตงานตั้งแต่ต้น ได้แก่ ระดับความสว่างที่หัวเตียงและโต๊ะทำงาน อุณหภูมิห้องหลังเปิดเครื่องปรับอากาศ 20 นาที แรงดันน้ำของฝักบัว ระดับเสียงรบกวนจากทางเดิน จำนวนและตำแหน่งของปลั๊กไฟ และความเร็วอินเทอร์เน็ตที่วัดในห้อง ผลการตรวจพบว่า 3 ห้องจาก 8 ห้องยังไม่ผ่านเกณฑ์ เพราะฝักบัวแรงดันต่ำและสวิตช์ไฟหัวเตียงติดตั้งไกลเกินเอื้อม จึงส่งกลับให้แก้ไขก่อน

หลังแก้ไขเสร็จ ทีมยังไม่ประกาศปิดโครงการ แต่เปิดขายห้องกลุ่มนี้กับลูกค้าจริง 2 สัปดาห์ รวม 40 คืน แล้วเก็บข้อเสนอแนะจากผู้เข้าพักและจากแม่บ้านที่ทำความสะอาด ข้อมูลชุดนี้ทำให้พบสองเรื่องที่การตรวจรับในห้องว่างไม่มีทางเห็น คือผ้าม่านทึบแสงปิดไม่สนิทที่ขอบด้านหนึ่ง และพื้นผิวของเคาน์เตอร์อ่างล้างหน้าเกิดคราบน้ำง่าย จนแม่บ้านต้องใช้เวลาทำความสะอาดต่อห้องนานขึ้นราว 8 นาที ทีมจึงให้ผู้รับเหมาแก้ผ้าม่าน และเปลี่ยนวิธีทำความสะอาดเคาน์เตอร์พร้อมระบุไว้ในคู่มือ

ในด้านการปิดสัญญา เจ้าของกิจการยังไม่จ่ายเงินงวดสุดท้ายจนกว่าจะได้รับเอกสารครบ ได้แก่ ใบรับประกันงานระบบไฟและงานกันซึม รายการวัสดุที่ใช้จริงพร้อมรหัสสีและรุ่นของสุขภัณฑ์

รายชื่อและเบอร์ติดต่อของช่างที่รับผิดชอบแต่ละงาน และเงื่อนไขการดูแลหลังส่งมอบ 90 วัน เมื่อได้ครบและตรวจสอบงานแก้ไขค้างจนหมดแล้วจึงลงนามรับมอบและจ่ายเงินงวดสุดท้าย

ในการประเมินผล ทีมเทียบผลลัพธ์กับเส้นฐานและกับเป้าหมายทางธุรกิจไปพร้อมกัน ด้านกำหนดการ โครงการใช้เวลา 11 สัปดาห์แทนที่จะเป็น 10 สัปดาห์ เพราะรอการตัดสินใจเรื่องเฟอร์นิเจอร์ ด้านต้นทุน ใช้จริง 984,000 บาท สูงกว่าแผนร้อยละ 2.5 ซึ่งอยู่ในวงเงินสำรองที่กันไว้ ด้านผลลัพธ์ทางธุรกิจ คะแนนรีวิวเฉลี่ยของห้องกลุ่มนี้เพิ่มจาก 3.9 เป็น 4.6 และราคาขายเฉลี่ยต่อคืนสูงขึ้นราวร้อยละ 18 ในสามเดือนแรกหลังเปิดใช้ ผลสรุปจึงเป็นโครงการที่เกินแผนเล็กน้อยทั้งเวลาและต้นทุน แต่บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่ตั้งไว้

ในการประชุมถอดบทเรียนซึ่งใช้เวลาไม่ถึงหนึ่งชั่วโมง ทีมสรุปสิ่งที่ทำได้ดีคือการกำหนดเกณฑ์ตรวจรับเป็นตัวเลขตั้งแต่ก่อนเริ่มงาน ทำให้การส่งกลับไปแก้ไขไม่กลายเป็นการโต้เถียง และการทดลองขายจริงก่อนปิดโครงการซึ่งทำให้เจอปัญหาที่ห้องว่างไม่แสดงออกมา ส่วนสิ่งที่ต้องเปลี่ยนคือการตัดสินใจเรื่องเฟอร์นิเจอร์ที่ล่าช้าจนงานหยุดรอ 5 วัน ทีมจึงบันทึกเป็นบทเรียนที่ระบุการกระทำได้ชัดว่า ครั้งหน้าต้องเลือกและสั่งเฟอร์นิเจอร์ให้เสร็จก่อนเริ่มงานรื้อถอน ไม่ใช่บันทึกเพียงว่าครั้งหน้าต้องตัดสินใจให้เร็วขึ้น

การส่งมอบสู่งานประจำถูกกำหนดเป็นวันที่ชัดเจนก่อนที่ทีมจะกลับไปทำงานประจำเต็มตัว หัวหน้าแม่บ้านรับผิดชอบการดูแลวัสดุใหม่ตามคู่มือที่ปรับปรุงแล้ว ช่างประจำโรงแรมรับผิดชอบรอบตรวจบำรุงรักษาทุกไตรมาส พนักงานต้อนรับรับผิดชอบการอัปเดตภาพและคำบรรยายห้องบนช่องทางจอง และเช็กลิสต์ตรวจห้องประจำวันถูกเพิ่มอีกสามรายการที่เกี่ยวกับอุปกรณ์ใหม่ ทั้งหมดนี้ถูกทดลองใช้จริงหนึ่งสัปดาห์โดยมีทีมโครงการคอยตอบคำถาม ก่อนถือว่าส่งมอบสมบูรณ์

เอกสารทั้งหมดถูกเก็บไว้ในโฟลเดอร์กลางของโรงแรมภายใต้ชื่อโครงการและปี ประกอบด้วยรายงานปิดโครงการหนึ่งหน้า บันทึกบทเรียน รายการวัสดุพร้อมรหัส บันทึกผลงานของผู้รับเหมาแต่ละราย และภาพก่อน-หลังของทุกห้อง เจ้าของกิจการกำหนดเพิ่มด้วยว่าโฟลเดอร์นี้ต้องถูกเปิดอ่านทุกครั้งก่อนเริ่มโครงการใหม่ ไม่ใช่เปิดเมื่อเกิดปัญหา

เจ็ดเดือนต่อมา โรงแรมเริ่มโครงการที่สองคือปรับปรุงห้องพักอีก 6 ห้อง ทีมเปิดโฟลเดอร์กลางก่อนเริ่มงานแล้วนำของเดิมมาใช้สามอย่าง ได้แก่ ขอบเขตงานและเกณฑ์ตรวจรับชุดเดิมซึ่งปรับเพียงจำนวนห้อง รายการวัสดุพร้อมรหัสสีและรุ่นสุขภัณฑ์ซึ่งทำให้ไม่ต้องเลือกใหม่และได้ห้องที่ดูเป็นชุดเดียวกัน และบันทึกผลงานผู้รับเหมาซึ่งทำให้ตัดสินใจเรียกเพียงสองรายแทนการเปิดประมูลใหม่ทั้งหมด

ผลที่เกิดขึ้นคือช่วงจัดทำเอกสารตั้งต้นซึ่งรอบแรกใช้เวลาราวสองสัปดาห์ เหลือประมาณสามวันในรอบที่สอง งานไม่หยุดรอเฟอร์นิเจอร์อีกเลยเพราะสั่งล่วงหน้าตามบทเรียนที่บันทึกไว้ และโครงการที่สองเสร็จภายใน 8 สัปดาห์ตามแผน สิ่งที่ทำให้ผลต่างกันไม่ใช่ความสามารถของทีมที่เพิ่มขึ้นในเจ็ดเดือน แต่เป็นเอกสารไม่กี่ชิ้นที่ถูกเขียนไว้ตอนปิดโครงการแรก

13.11 บทเรียนจากกรณีศึกษา

กรณีนี้แสดงให้เห็นว่า การปิดโครงการที่ดีทำให้ SMEs ไม่หยุดอยู่เพียงการเปิดใช้งานผลลัพธ์ แต่ทำให้มั่นใจว่าผลลัพธ์ถูกส่งมอบครบ ใช้งานได้จริงในสภาพการทำงานปกติ มีผู้รับผิดชอบต่อ และมีบทเรียนที่พร้อมใช้ในโครงการถัดไป

บทเรียนแรกคือ การตรวจรับควรอ้างอิงเกณฑ์ที่วัดได้ ไม่ใช่ความรู้สึกว่างานดูเรียบร้อยแล้ว เกณฑ์อย่างระดับความสว่าง แรงดันน้ำ หรือความเร็วอินเทอร์เน็ต ทำให้การส่งงานกลับไปแก้ไขเป็นเรื่องของข้อเท็จจริง ไม่ใช่เรื่องของความพอใจส่วนบุคคล และช่วยรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับเหมาไว้ได้ในเวลาเดียวกัน

บทเรียนที่สองคือ ผลลัพธ์บางอย่างพิสูจน์ไม่ได้จนกว่าจะถูกใช้งานจริง การทดลองขายห้อง 40 คืนก่อนปิดโครงการทำให้พบปัญหาที่การตรวจในห้องว่างไม่มีทางเห็น ทั้งเรื่องผ้าม่านและเวลาทำความสะอาดที่เพิ่มขึ้น ช่วงทดลองใช้จึงควรถูกนับเป็นส่วนหนึ่งของโครงการ ไม่ใช่ช่วงหลังโครงการจบ

บทเรียนที่สามคือ บทเรียนต้องเขียนให้ระบุการกระทำได้ ข้อความว่าครั้งหน้าต้องตัดสินใจให้เร็วขึ้นยังนำไปใช้ไม่ได้ แต่ข้อความว่าต้องเลือกและสั่งเฟอร์นิเจอร์ให้เสร็จก่อนเริ่มงานรื้อถอน เป็นสิ่งที่หยิบไปวางในแผนของโครงการถัดไปได้ทันที ความต่างนี้คือเส้นแบ่งระหว่างบันทึกที่ถูกใช้กับบันทึกที่ถูกเก็บ

บทเรียนที่ชัดที่สุดของกรณีนี้ปรากฏในโครงการที่สอง ไม่ใช่โครงการแรก การปิดโครงการให้ผลตอบแทนช้ากว่าขั้นตอนอื่นในวงจรโครงการ เพราะต้นทุนเกิดขึ้นทันทีในรูปของเวลาที่ทีมต้องสละไปกับการตรวจ การประเมิน และการบันทึก ขณะที่ประโยชน์รอจนกว่าจะมีโครงการถัดไป

บทที่ 14

การบริหารโครงการแบบเอไจล์สำหรับ SMEs

Agile Project Management for SMEs

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาเนื้อหาในบทนี้แล้ว ผู้อ่านสามารถ

1. อธิบายความหมายของการบริหารโครงการแบบเอไจล์ (Agile Project Management) และเหตุผลที่แนวทางนี้เหมาะกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้
2. เปรียบเทียบแนวทางแบบน้ำตก (Waterfall) กับแบบเอไจล์ และอธิบายการเปลี่ยนมุมมองจากการทำตามแผนสู่การสร้างคุณค่าได้
3. อธิบายหลักคิดแบบเอไจล์ (Agile Mindset) และค่านิยมทั้งสี่ประการ พร้อมยกตัวอย่างการประยุกต์ใช้ใน SMEs ได้
4. อธิบายองค์ประกอบของกรอบการทำงานสครัม (Scrum) และนำไปวางแผนและดำเนินโครงการของ SMEs ได้
5. เลือกใช้เครื่องมือสำคัญของเอไจล์ เช่น รายการงานของผลิตภัณฑ์ (Product Backlog) รายการงานของรอบ (Sprint Backlog) เกณฑ์ความเสร็จของงาน (Definition of Done) และกระดานคัมบัง (Kanban Board) ได้อย่างเหมาะสม
6. วิเคราะห์และเลือกแนวทางแบบปรับตัว (Agile) แบบคาดการณ์ (Waterfall) หรือแบบผสม (Hybrid) ให้สอดคล้องกับลักษณะโครงการของ SMEs ได้
7. ระบุข้อผิดพลาดที่พบบ่อยในการนำเอไจล์ไปใช้ และเสนอแนวทางป้องกันจากกรณีศึกษาได้

บทนำ

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล และการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้น ในบริบทดังกล่าว โดยเฉพาะโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือนวัตกรรม

ผู้ประกอบการอาจจำเป็นต้องเริ่มดำเนินโครงการทั้งที่ข้อมูลยังไม่สมบูรณ์และความต้องการของลูกค้ายังสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้น สำหรับโครงการที่มีความไม่แน่นอนสูง การกำหนดรายละเอียดทั้งหมดไว้ล่วงหน้าและดำเนินงานตามลำดับขั้นอย่างเคร่งครัดอาจไม่ยืดหยุ่นเพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลง และอาจทำให้ตรวจพบความคลาดเคลื่อนหรือต้องแก้ไขงานในช่วงปลายของโครงการ (Fernandez & Fernandez, 2008) อย่างไรก็ตาม แนวทางแบบวางแผนล่วงหน้าหรือ Waterfall ยังคงเหมาะสมกับโครงการที่วัตถุประสงค์ วิธีดำเนินงาน และข้อกำหนดมีความชัดเจน รวมทั้งมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงค่อนข้างน้อย

บทนี้เป็นเนื้อหาทางเลือกที่ต่อยอดจากหลักการบริหารโครงการในบทก่อนหน้า โดยนำเสนอการบริหารโครงการแบบเอไจล์ (Agile Project Management: APM) ซึ่งเน้นการดำเนินงานเป็นรอบสั้น การสร้างและส่งมอบผลงานทีละส่วน การรับข้อเสนอแนะจากลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการนำข้อมูลที่ได้รับมาปรับปรุงแผนงานอย่างต่อเนื่อง สำหรับ SMEs การประยุกต์ใช้เอไจล์ไม่จำเป็นต้องนำกรอบวิธีทั้งหมดมาใช้พร้อมกัน แต่สามารถเลือกใช้เฉพาะหลักการและแนวปฏิบัติที่เหมาะสมกับขนาดโครงการ ทรัพยากร และความพร้อมของกิจการได้ (O'Sheedy & Sankaran, 2013; Žužek et al., 2020) เนื้อหาในบทครอบคลุมความหมายและความเหมาะสมของเอไจล์สำหรับ SMEs ความแตกต่างระหว่างแนวทาง Waterfall และ Agile หลักคิดและค่านิยมของเอไจล์ กรอบการทำงาน Scrum เครื่องมือสำคัญ การเลือกใช้แนวทาง Agile, Waterfall และ Hybrid ตลอดจนกรณีศึกษาและข้อผิดพลาดที่พบบ่อย เพื่อให้ผู้อ่านสามารถเลือกและประยุกต์ใช้แนวทางดังกล่าวกับโครงการจริงของธุรกิจขนาดเล็กได้อย่างเหมาะสม

14.1 ความหมายของการบริหารโครงการแบบเอไจล์และความเหมาะสมสำหรับ SMEs

การบริหารโครงการแบบเอไจล์เป็นแนวทางการบริหารโครงการที่มุ่งสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า ผู้ใช้ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง โดยดำเนินงานแบบทำซ้ำ (Iterative) และเพิ่มพูนผลลัพธ์ทีละส่วน (Incremental) ทีมวางแผนและลงมือทำในรอบสั้น ตรวจสอบผลลัพธ์ รับข้อมูลป้อนกลับ และนำสิ่งที่เรียนรู้มาปรับปรุงผลงานรวมถึงแผนงานในรอบถัดไป (Project Management Institute, 2021; Žužek et al., 2020)

แนวทางดังกล่าวแตกต่างจากแนวทางแบบคาดการณ์ล่วงหน้า (Predictive Approach) ซึ่งให้ความสำคัญกับการกำหนดขอบเขต แผนงาน ระยะเวลา ต้นทุน และทรัพยากรในระดับค่อนข้าง

ละเอียดตั้งแต่ต้น แนวทางแบบคาดการณ์ล่วงหน้าเหมาะกับโครงการที่ความต้องการและวิธีดำเนินงานมีความชัดเจน มีการเปลี่ยนแปลงไม่มาก หรือมีข้อกำหนดด้านกฎหมาย ความปลอดภัย และการอนุมัติที่ต้องควบคุมอย่างเป็นทางการ อย่างไรก็ตาม ไม่ควรตีความว่าโครงการแบบคาดการณ์ล่วงหน้าเปลี่ยนแปลงไม่ได้ หรือโครงการเอไจล์ไม่ต้องวางแผน ความแตกต่างสำคัญอยู่ที่ระดับรายละเอียด และจังหวะของการวางแผน ตลอดจนวิธีตอบสนองเมื่อเกิดข้อมูลใหม่

PMBOK Guide ฉบับที่ 7 อธิบายแนวทางการพัฒนาที่สำคัญสามรูปแบบ ได้แก่ แนวทางแบบคาดการณ์ล่วงหน้า (Predictive) แนวทางแบบปรับตัว (Adaptive) และแนวทางแบบผสม (Hybrid) ซึ่งอยู่บนสเปกตรัมตั้งแต่การวางแผนล่วงหน้าในระดับสูงไปจนถึงการพัฒนาแบบทำซ้ำและเพิ่มพูนผลลัพธ์ แนวทางแบบผสมเป็นการนำองค์ประกอบของ Predictive และ Adaptive มาใช้ร่วมกันในโครงการเดียวกัน (Project Management Institute, 2021) การเลือกแนวทางจึงควรพิจารณาความแน่นอนของข้อกำหนด ลักษณะของผลส่งมอบ ต้นทุนของการเปลี่ยนแปลง ระดับความเสี่ยง ความถี่ที่สามารถรับข้อมูลป้อนกลับ ข้อกำหนดด้านความปลอดภัยและกฎระเบียบ ตลอดจนความพร้อมของทีม ลูกค้า และองค์การแม้แนวทางนี้ถูกกล่าวถึงอย่างกว้างขวาง แต่การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบจากบทความวิชาการคุณภาพสูง 80 เรื่องของ Dong และคณะ (2024) ชี้ว่ายังไม่มีนิยามของการบริหารโครงการแบบเอไจล์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน เนื่องจากงานส่วนใหญ่อธิบายเอไจล์ในฐานะวิธีพัฒนาซอฟต์แวร์มากกว่าในฐานะแนวทางบริหารโครงการ คณะผู้วิจัยจึงเสนอนิยามที่ครอบคลุมทั้งการค้นหาเป้าหมายของโครงการและการส่งมอบผลงาน โดยถือว่าเอไจล์เป็นขีดความสามารถขององค์การในการปรับตัวเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ข้อเสนอที่สำคัญของงานดังกล่าวคือการบริหารโครงการแบบเอไจล์มิใช่หมวดย่อยของการบริหารโครงการทั่วไป แต่เป็นการบริหารโครงการอีกรูปแบบหนึ่งที่ตั้งอยู่บนสมมติฐานคนละชุด

ข้อเสนอดังกล่าวมีนัยต่อ SMEs โดยตรง หากเอไจล์เป็นเพียงกรอบวิธีฉบับย่อ กิจการขนาดเล็กย่อมนำมาใช้ด้วยการตัดขั้นตอนที่ดูไม่จำเป็นออก แต่หากเอไจล์ตั้งอยู่บนสมมติฐานคนละชุด การนำมาใช้จึงหมายถึงการเปลี่ยนวิธีตัดสินใจและวิธีแบ่งความรับผิดชอบ มิใช่การลดปริมาณงานบริหารลง

ในบริบทของ SMEs การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมลูกค้า เทคโนโลยี และการแข่งขันอาจทำให้ผู้ประกอบการต้องเริ่มโครงการทั้งที่ข้อมูลบางส่วนยังไม่สมบูรณ์ ขณะเดียวกัน SMEs มักมีข้อจำกัดด้านเงินทุน บุคลากร และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน แต่หลายแห่งมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น ความสัมพันธ์ภายในอย่างไม่เป็นทางการ และการตัดสินใจที่รวมศูนย์อยู่กับเจ้าของหรือผู้บริหาร จึงอาจตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วกว่ากิจการขนาดใหญ่ (Sharma et al., 2022; Turner et al., 2010)

งานวิจัยด้านการบริหารโครงการใน SMEs ชี้ว่า กิจการขนาดเล็กต้องการวิธีบริหารโครงการที่เรียบง่าย ลดภาระเอกสาร และให้ความสำคัญกับบุคคลมากกว่าระบบที่ซับซ้อน เนื่องจากพนักงานมักทำหลายหน้าที่และผู้บริหารโครงการอาจมิได้เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโครงการโดยตรง (Turner et al., 2012) ลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับการนำแนวปฏิบัติแบบเอไจล์มาใช้ในระดับที่เหมาะสม เช่น การกำหนดเป้าหมายรอบสั้น การจัดลำดับงาน การประชุมประสานงานอย่างกระชับ และการทบทวนผลลัพธ์ร่วมกับลูกค้า

หากโครงการมีความไม่แน่นอนสูง การรอให้ผลงานทั้งหมดเสร็จสมบูรณ์ก่อนนำไปทดสอบอาจทำให้ทีมตรวจพบความคลาดเคลื่อนในช่วงปลายโครงการ ส่งผลให้เกิดงานแก้ไข ต้นทุน และความเสี่ยงในการพัฒนาผลงานที่ไม่ตรงกับความต้องการ การศึกษาในวิสาหกิจการผลิตขนาดกลางพบว่า การนำแนวปฏิบัติของเอไจล์บางส่วนมาใช้ช่วยให้การสื่อสารดีขึ้น ตรวจพบความคลาดเคลื่อนได้เร็ว แก้ไขปัญหาได้มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วขึ้น (Žužek et al., 2020)

เอไจล์จึงเสนอให้แบ่งงานขนาดใหญ่ออกเป็นส่วนย่อยและดำเนินงานเป็นรอบสั้น โดยแต่ละรอบควรสร้างผลลัพธ์ที่สามารถตรวจสอบ ทดลอง หรือส่งมอบคุณค่าบางส่วนได้ จากนั้นจึงนำข้อเสนอแนะของลูกค้าและผู้ใช้มาปรับปรุงผลงานและจัดลำดับงานสำหรับรอบถัดไป วงจรดังกล่าวช่วยให้ทีมตัดสินใจจากข้อมูลจริงและลดความเสี่ยงจากการลงทุนในสิ่งที่ไม่ตอบสนองความต้องการ (Project Management Institute, 2021) สำหรับผลิตภัณฑ์ทางกายภาพ ผลลัพธ์ในแต่ละรอบอาจไม่จำเป็นต้องเป็นสินค้าที่พร้อมจำหน่าย แต่อาจเป็นแบบร่าง แบบจำลอง ต้นแบบ ตัวอย่างทดลอง หรือผลการทดสอบที่ช่วยลดความไม่แน่นอนและเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องให้ข้อเสนอแนะ (Stare, 2014; Žužek et al., 2020)

ตัวอย่างเช่น โรงเรียนสอนดนตรีขนาดเล็กแห่งหนึ่งต้องการพัฒนาระบบจัดตารางเรียนออนไลน์ หากใช้แนวทางแบบคาดการณ์ล่วงหน้า ทีมอาจกำหนดข้อกำหนดและพัฒนาฟังก์ชันทั้งหมดก่อนเปิดใช้งานพร้อมกัน แต่หากใช้แนวทางแบบปรับตัว ทีมอาจเริ่มจากการให้ผู้ปกครองดูตารางเรียนและแจ้งเลื่อนคาบได้ก่อน ทดลองกับผู้เรียนกลุ่มเล็ก แล้วจึงปรับปรุงและเพิ่มระบบบันทึกความก้าวหน้าของผู้เรียน ระบบแจ้งเตือนก่อนถึงคาบเรียน หรือระบบชำระค่าเรียนในรอบถัดไป วิธีนี้ช่วยให้ธุรกิจเรียนรู้จากพฤติกรรมการใช้งานจริงก่อนลงทุนพัฒนาระบบเต็มรูปแบบ Pinto (2019) วางตำแหน่งของแนวทางเอไจล์ไว้ในภาพใหญ่ว่าเป็นการตอบสนองต่อข้อจำกัดของการวางแผนล่วงหน้า ในสถานการณ์ที่ความต้องการยังไม่นิ่ง มิใช่เป็นวิธีการที่ก้าวหน้ากว่าและควรใช้แทนวิธีเดิมทั้งหมด เขายังตั้งข้อสังเกตว่าแม้แนวทางนี้จะเติบโตมาจากงานพัฒนาซอฟต์แวร์ แต่หลักการพื้นฐาน

คือการส่งมอบเป็นส่วนย่อย แล้วปรับตามข้อมูลป้อนกลับนั้นใช้ได้กับงานประเภทอื่นที่มีลักษณะร่วมกันคือยังไม่รู้ว่าผลลัพธ์ที่ถูกต้องหน้าตาเป็นอย่างไร ข้อสังเกตนี้ตอบคำถามที่ผู้ประกอบการ SMEs มักถามว่ากิจการที่ไม่ได้ทำซอฟต์แวร์จะใช้แนวทางนี้ได้หรือไม่ คำตอบคือใช้ได้ หากงานนั้นแบ่งส่งมอบเป็นส่วนย่อยและให้ผู้ใช้ทดลองได้จริง

กล่าวโดยสรุป เอไจล์ไม่ได้หมายถึงการดำเนินงานโดยไม่มีแผน แต่เป็นการวางแผนแบบปรับตัว (Adaptive Planning) โดยกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกรอบการดำเนินงานในภาพรวม แล้วปรับรายละเอียดและลำดับความสำคัญตามข้อมูลใหม่ การปรับแผนดังกล่าวยังต้องคำนึงถึงเป้าหมายทางธุรกิจ ทรัพยากร ความเสี่ยง คุณภาพ และคุณค่าที่ต้องการสร้างให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Project Management Institute, 2021)

14.2 หลักคิดแบบเอไจล์และค่านิยมของเอไจล์

เอไจล์มิใช่เพียงชุดเครื่องมือหรือวิธีดำเนินโครงการ แต่เป็นหลักคิดที่ให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่า การทำงานร่วมกัน การเรียนรู้จากข้อมูลป้อนกลับ และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง แนวคิดดังกล่าวได้รับอิทธิพลสำคัญจากคำประกาศเจตนารมณ์เพื่อการพัฒนาซอฟต์แวร์แบบเอไจล์ (Manifesto for Agile Software Development) ซึ่งจัดทำขึ้นใน ค.ศ. 2001 โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาซอฟต์แวร์ 17 คน ค่านิยมทั้งสี่ประการดังกล่าวซึ่งดัดแปลงจาก Beck และคณะ (2001) แสดงในภาพที่ 14.1



ภาพที่ 14.1 ค่านิยมสี่ประการของคำประกาศเจตนารมณ์เพื่อการพัฒนาซอฟต์แวร์แบบเอไจล์

คำประกาศดังกล่าวเสนอค่านิยมสำคัญ 4 ประการ โดยคำว่า “มากกว่า” (over) มิได้หมายความว่าสิ่งที่อยู่ทางด้านขวาไม่มีความสำคัญ แต่หมายถึงเมื่อจำเป็นต้องตัดสินใจ ทีมเอไจล์จะให้ความสำคัญกับสิ่งที่อยู่ทางด้านซ้ายมากกว่า ดังนี้

ค่านิยมประการแรก คือ การให้ความสำคัญกับบุคคลและปฏิสัมพันธ์มากกว่ากระบวนการและเครื่องมือ (Individuals and Interactions over Processes and Tools) กระบวนการและเครื่องมือช่วยให้การทำงานมีแบบแผน แต่ไม่สามารถทดแทนการสื่อสาร การใช้วิจารณญาณ และความร่วมมือของสมาชิกในทีมได้ สำหรับ SMEs ซึ่งมักมีทีมขนาดเล็ก การสื่อสารโดยตรงช่วยให้ระบุปัญหา ลดความคลาดเคลื่อน และตัดสินใจได้รวดเร็วขึ้น

ค่านิยมประการที่สอง คือ การให้ความสำคัญกับซอฟต์แวร์ที่ใช้งานได้มากกว่าเอกสารที่ครอบคลุม (Working Software over Comprehensive Documentation) เมื่อนำไปประยุกต์ใช้กับโครงการที่ไม่ใช่ซอฟต์แวร์ แนวคิดนี้หมายถึงการให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์ บริการ ต้นแบบ หรือผลส่งมอบที่สามารถใช้งาน ทดลอง หรือตรวจสอบคุณค่าได้จริง มากกว่าการจัดทำเอกสารจำนวนมากโดยยังไม่มีผลลัพธ์ให้ผู้ใช้ประเมิน อย่างไรก็ตาม ไม่ได้หมายความว่าเอกสารไม่มีความสำคัญ แต่ควรจัดทำเท่าที่จำเป็นต่อการสื่อสาร การควบคุมงาน และการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

ค่านิยมประการที่สาม คือ การให้ความสำคัญกับความร่วมมือกับลูกค้ามากกว่าการเจรจาตามสัญญา (Customer Collaboration over Contract Negotiation) ขอบเขตงานและข้อตกลงยังคงมีความจำเป็น แต่ทีมไม่ควรใช้สัญญาเป็นสิ่งทดแทนการสื่อสารกับลูกค้า การเปิดโอกาสให้ลูกค้าหรือผู้ใช้งานประเมินผลลัพธ์เป็นระยะช่วยให้ทีมเข้าใจความต้องการที่แท้จริงและแก้ไขความคลาดเคลื่อนได้ก่อนที่จะพัฒนางานไปไกลเกินไป

ค่านิยมประการที่สี่ คือ การให้ความสำคัญกับการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการปฏิบัติตามแผน (Responding to Change over Following a Plan) การวางแผนยังคงมีความสำคัญ แต่แผนควรได้รับการทบทวนเมื่อมีข้อมูลใหม่ เช่น พฤติกรรมของลูกค้าเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีใหม่เกิดขึ้น หรืองานทดลองไม่ให้ผลตามสมมติฐาน ทีมจึงควรปรับลำดับความสำคัญและแนวทางดำเนินงานเพื่อรักษาคุณค่าของโครงการ

ค่านิยมทั้ง 4 ประการตอบคำถามว่า “ทีมเอไจล์ให้ความสำคัญกับอะไร” ขณะที่หลักการ 12 ข้อที่อยู่เบื้องหลังคำประกาศฯ อธิบายว่า “ทีมควรนำค่านิยมเหล่านั้นไปใช้ในการทำงานอย่างไร” หลักการดังกล่าวประกอบด้วย

1. ให้ความสำคัญสูงสุดกับความพึงพอใจของลูกค้า โดยส่งมอบผลงานที่มีคุณค่าตั้งแต่ระยะแรกและอย่างต่อเนื่อง

2. ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของความต้องการ แม้จะเกิดขึ้นในช่วงท้ายของการพัฒนา และใช้การเปลี่ยนแปลงนั้นสร้างประโยชน์แก่ลูกค้า
3. ส่งมอบผลงานที่ใช้งานได้เป็นระยะ โดยให้ความสำคัญกับรอบการส่งมอบที่สั้น
4. ฝ่ายธุรกิจและทีมพัฒนาควรทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดตลอดโครงการ
5. จัดทีมจากบุคคลที่มีแรงจูงใจ จัดสภาพแวดล้อมและการสนับสนุนที่เหมาะสม และไว้วางใจให้ทีมรับผิดชอบงาน
6. ให้ความสำคัญกับการสื่อสารโดยตรง ซึ่งช่วยถ่ายทอดข้อมูลและสร้างความเข้าใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
7. ใช้ผลงานที่สามารถใช้งานหรือตรวจสอบได้จริงเป็นตัวชี้วัดความก้าวหน้าที่สำคัญ
8. ส่งเสริมการทำงานอย่างยั่งยืน โดยรักษาจังหวะการทำงานที่เหมาะสมได้อย่างต่อเนื่อง
9. ใส่ใจต่อความเป็นเลิศทางเทคนิคและการออกแบบที่ดี เพื่อเพิ่มความสามารถในการปรับตัว
10. ยึดหลักความเรียบง่าย โดยลดงานหรือกิจกรรมที่ไม่จำเป็นให้เหลือน้อยที่สุด
11. ส่งเสริมให้ทีมสามารถจัดการตนเอง เพราะแนวทางแก้ปัญหาและการออกแบบที่เหมาะสมมักเกิดจากทีมที่มีอิสระในการตัดสินใจ
12. ทบทวนผลการทำงานและวิธีการทำงานเป็นระยะ แล้วนำสิ่งที่เรียนรู้มาปรับปรุงประสิทธิผลของทีมอย่างต่อเนื่อง

แม้คำประกาศและหลักการดังกล่าวมีต้นกำเนิดจากการพัฒนาซอฟต์แวร์ แต่สาระสำคัญสามารถประยุกต์ใช้กับโครงการประเภทอื่นได้ โดยปรับความหมายของ “ซอฟต์แวร์ที่ใช้งานได้” ให้เป็นผลส่งมอบที่สามารถทดลอง ตรวจสอบ หรือสร้างคุณค่าบางส่วนได้ เช่น แบบจำลอง ต้นแบบ กระบวนการบริการ หรือผลิตภัณฑ์รุ่นทดลอง ทั้งนี้ ต้องปรับรอบการทำงาน รูปแบบผลส่งมอบ และระดับเอกสารให้เหมาะสมกับบริบท ความเสี่ยง และข้อกำหนดของแต่ละโครงการ (PMI, 2021; Žužek et al., 2020)

สำหรับ SMEs หลักคิดแบบเอไจล์ช่วยให้ทีมมุ่งใช้ทรัพยากรกับกิจกรรมที่สร้างคุณค่า ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น รับข้อมูลป้อนกลับได้เร็ว และปรับการดำเนินงานตามสถานการณ์จริง อย่างไรก็ตาม เอไจล์มิได้หมายถึงการเปลี่ยนแผนโดยไม่มีทิศทาง หรือการละเลยเอกสาร มาตรฐาน สัญญา และการควบคุมที่จำเป็น แต่เป็นการปรับตัวอย่างมีเหตุผลโดยอาศัยข้อมูล ความเสี่ยง ข้อเสนอแนะ

ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และคุณค่าทางธุรกิจเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ โดยหลักคิดและการประยุกต์ใช้ค่านิยมเอไจล์ในบริบทของ SMEs สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 14.1

ตารางที่ 14.1 หลักคิดแบบเอไจล์และการประยุกต์ใช้ใน SMEs

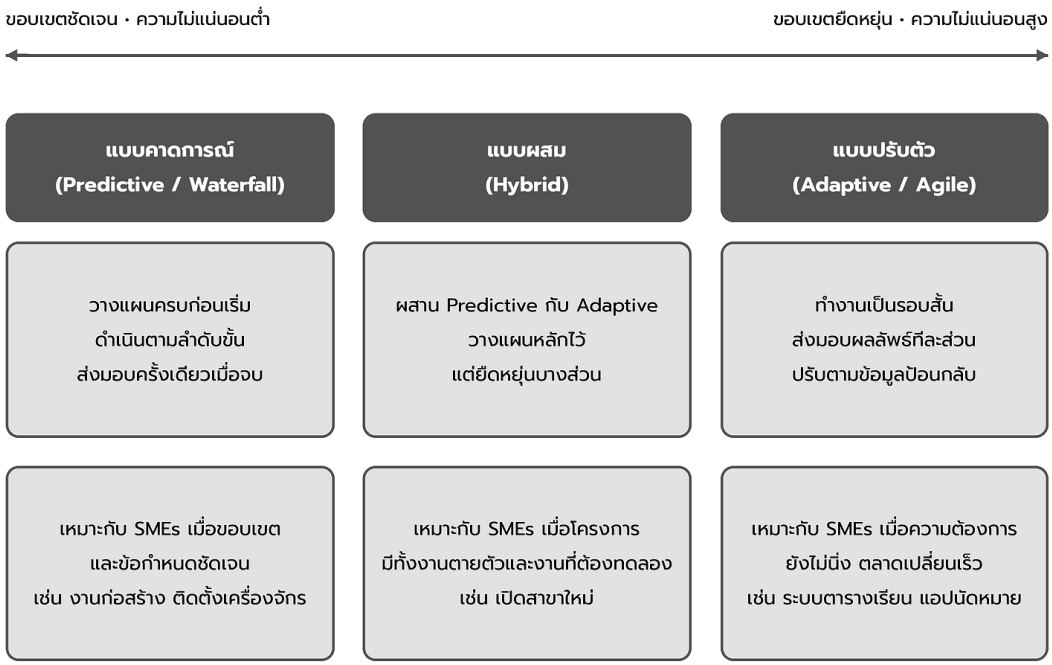
หลักคิด	ความหมาย	ตัวอย่างการประยุกต์ใช้
Individuals and Interactions over Processes and Tools	ให้ความสำคัญกับการสื่อสารและความร่วมมือ โดยใช้กระบวนการและเครื่องมือสนับสนุนการทำงาน	ประชุมทีมระยะสั้นเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและร่วมกันแก้ปัญหา
Working Software over Comprehensive Documentation	ให้ความสำคัญกับผลส่งมอบที่ใช้งาน ทดลอง หรือตรวจสอบได้จริง โดยจัดทำเอกสารเท่าที่จำเป็น	เปิดใช้ระบบรุ่นแรกหรือนำต้นแบบไปทดลองก่อนพัฒนาฟังก์ชันทั้งหมด
Customer Collaboration over Contract Negotiation	ร่วมมือและรับข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าอย่างต่อเนื่อง โดยใช้สัญญาเป็นกรอบในการดำเนินงาน	เชิญลูกค้าทดลองและประเมินผลลัพธ์เมื่อสิ้นสุดแต่ละรอบการทำงาน
Responding to Change over Following a Plan	ทบทวนและปรับแผนตามข้อมูลใหม่เพื่อรักษาคุณค่าของโครงการ	เปลี่ยนลำดับความสำคัญของงานตามพฤติกรรมและความคิดเห็นของลูกค้า

14.3 จากแนวทางแบบน้ำตกสู่แบบเอไจล์: การเปลี่ยนแนวคิดจากการทำตามแผนสู่การสร้างคุณค่า

แนวทางแบบน้ำตก (Waterfall) เป็นรูปแบบหนึ่งของแนวทางแบบคาดการณ์ล่วงหน้า (Predictive Approach) ซึ่งดำเนินงานตามลำดับขั้น เช่น การรวบรวมความต้องการ การออกแบบ การพัฒนา การทดสอบ และการส่งมอบ โดยทั่วไปแต่ละระยะจะเริ่มเมื่อระยะก่อนหน้าเสร็จสิ้นหรือผ่านเกณฑ์อนุมัติ แนวทางนี้เหมาะกับโครงการที่สามารถกำหนดขอบเขต ระยะเวลา ต้นทุน ทรัพยากร และความเสี่ยงได้ค่อนข้างชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้น และคาดว่าจะเปลี่ยนแปลงไม่มากระหว่างดำเนินงาน (Project Management Institute [PMI], 2021) ซึ่งอยู่ปลายด้านหนึ่งของแถบระดับ

ความไม่แน่นอนในภาพที่ 14.2 ที่ผู้เขียนจัดทำขึ้นโดยประยุกต์จาก Project Management Institute (2021) และ Dong และคณะ (2024)

จุดเด่นของแนวทางดังกล่าวคือช่วยให้สามารถวางแผน จัดสรรทรัพยากร กำหนดความรับผิดชอบ และควบคุมงานเทียบกับแผนฐานได้อย่างเป็นระบบ จึงเหมาะกับโครงการที่ต้องดำเนินการตามแบบ มาตรฐาน กฎหมาย หรือข้อกำหนดด้านความปลอดภัยอย่างเคร่งครัด เช่น งานก่อสร้างตามแบบที่ได้รับอนุมัติและการติดตั้งอุปกรณ์ตามมาตรฐาน



ภาพที่ 14.2 แนวทางการพัฒนาโครงการสามรูปแบบตามระดับความไม่แน่นอน

อย่างไรก็ตาม เมื่อความต้องการของลูกค้า เทคโนโลยี และการแข่งขันเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ข้อกำหนดที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้นอาจไม่สอดคล้องกับสถานการณ์เมื่อถึงเวลาส่งมอบ หากการทดลองใช้หรือการรับข้อมูลป้อนกลับเกิดขึ้นในช่วงท้าย การค้นพบข้อผิดพลาดหรือความคลาดเคลื่อนของความต้องการอาจนำไปสู่ต้นทุนการแก้ไขที่สูง เนื่องจากงานส่วนอื่นได้พัฒนาต่อเนื่องจากข้อกำหนดเดิมแล้ว (Fernandez & Fernandez, 2008; PMI, 2021)

ดังนั้น การเลือกแนวทางพัฒนาโครงการไม่ควรพิจารณาจากความนิยมของวิธีการ แต่ควรพิจารณาจากลักษณะของผลส่งมอบ ระดับความไม่แน่นอน ความสามารถในการแบ่งส่งมอบ ความเสี่ยง ข้อกำหนดทางกฎหมาย และความพร้อมขององค์การ หากความต้องการมีความชัดเจนและมีเสถียรภาพ แนวทาง Predictive ย่อมเหมาะสมกว่า แต่หากความต้องการยังไม่แน่นอนและสามารถ

สร้างผลลัพธ์ให้ผู้ใช้ทดลองได้เป็นระยะ แนวทางแบบปรับตัวหรือเอไจล์ (Adaptive/Agile) จะช่วยให้ทีมเรียนรู้และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่า

การตัดสินใจนี้เชื่อมโยงกับเครื่องมือที่นำเสนอไว้ก่อนหน้าในเล่ม แนวทางแบบคาดการณ์ล่วงหน้าอาศัยขอบเขตงานและโครงสร้างการแบ่งงานที่นิ่งแล้วตามบทที่ 4 และควบคุมความคืบหน้าเทียบกับเส้นฐานตามบทที่ 7 ขณะที่แนวทางแบบปรับตัวย้ายจุดควบคุมไปอยู่ที่รอบการส่งมอบและข้อมูลป้อนกลับจากผู้ใช้งานจริง ผู้เขียนเห็นว่าสิ่งที่ไม่เปลี่ยนไม่ว่าจะเลือกแนวทางใดมีสองเรื่อง คือ การสื่อสารที่มีจังหวะแน่นอนตามบทที่ 11 และการถอดบทเรียนเมื่อจบงานตามบทที่ 13 เพราะทั้งสองเรื่องเป็นกลไกที่ทำให้กิจการเรียนรู้ได้ ไม่ว่าจะวางแผนล่วงหน้าหรือปรับระหว่างทาง

โครงการที่มีทั้งส่วนที่แน่นอนและส่วนที่ต้องทดลองอาจใช้แนวทางแบบผสม (Hybrid Approach) ตัวอย่างเช่น โครงการเปิดร้านใหม่อาจใช้ Predictive สำหรับงานก่อสร้าง งบประมาณ และการขออนุญาต ขณะเดียวกันใช้ Agile สำหรับการออกแบบบริการ การจัดผังการให้บริการ และกิจกรรมส่งเสริมการตลาด โดยเลือกแนวทางให้เหมาะกับองค์ประกอบแต่ละส่วนของโครงการ ดังรายละเอียดเปรียบเทียบในตารางที่ 14.2

ตารางที่ 14.2 การเปรียบเทียบแนวทางการพัฒนาโครงการแบบคาดการณ์ล่วงหน้า แบบปรับตัว และแบบผสม

หัวข้อ	Predictive	Hybrid	Adaptive/Agile
ความต้องการ	ค่อนข้างชัดเจนและมีเสถียรภาพ	บางส่วนชัดเจน ขณะที่บางส่วนต้องทดลองและเรียนรู้	มีความไม่แน่นอน ซับซ้อน หรือเปลี่ยนแปลงได้
การวางแผน	วางแผนรายละเอียดส่วนใหญ่ล่วงหน้า และปรับเพิ่มเติมเมื่อมีข้อมูลใหม่	ใช้แผนหลักร่วมกับแผนรายละเอียดแบบเป็นรอบ	กำหนดวิสัยทัศน์และแผนระดับสูงก่อน แล้ววางแผนรายละเอียดเป็นรอบสั้น
การส่งมอบ	ส่งมอบเมื่อผลลัพธ์สมบูรณ์	เลือกรูปแบบการส่งมอบให้เหมาะกับแต่ละองค์ประกอบ	ส่งมอบ สาธิต หรือทดสอบผลลัพธ์ทีละส่วนเป็นระยะ

หัวข้อ	Predictive	Hybrid	Adaptive/Agile
การมีส่วนร่วมของลูกค้า	มีส่วนร่วมในช่วงกำหนดความต้องการ จุดทบทวน และการรับมอบ	กำหนดระดับและจังหวะการมีส่วนร่วมตามความเสี่ยงและความจำเป็น	มีส่วนร่วมและให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ
การจัดการการเปลี่ยนแปลง	ประเมินและอนุมัติผ่านกระบวนการควบคุมการเปลี่ยนแปลง	ใช้ทั้งการควบคุมอย่างเป็นทางการและการปรับลำดับงานเป็นรอบ	ปรับรายละเอียดและลำดับความสำคัญจากข้อมูลป้อนกลับภายใต้เป้าหมายและข้อจำกัดของโครงการ
ตัวอย่าง	การก่อสร้างตามแบบที่อนุมัติแล้ว หรือการติดตั้งตามมาตรฐาน	การเปิดร้านใหม่ โดยงานก่อสร้างใช้ Predictive แต่การออกแบบบริการใช้ Agile	แอปพลิเคชันใหม่ บริการใหม่ หรือนวัตกรรมที่ต้องทดลองกับลูกค้า

การเลือกแนวทางไม่ควรยึดติดกับชื่อเครื่องมือ แต่ควรพิจารณาเป้าหมายทางธุรกิจ ระดับความเสี่ยง และความสามารถของทีม เพื่อให้ส่งมอบคุณค่าได้อย่างเหมาะสมที่สุด Wysocki (2019) แบ่งรายละเอียดของแนวทางออกละเอียดกว่าการแบ่งเป็นสามกลุ่ม โดยเสนอรูปแบบวงจรการบริหารโครงการห้าแบบเรียงตามระดับความไม่แน่นอน เริ่มจากแบบเส้นตรงซึ่งทำตามลำดับจนจบและส่งมอบครั้งเดียว แบบเพิ่มทีละส่วนซึ่งวางแผนไว้ครบแล้วทยอยส่งมอบเป็นงวด แบบวนซ้ำซึ่งใช้ผลจากรอบก่อนหน้ามากำหนดว่ารอบถัดไปจะทำอะไร แบบปรับตัวซึ่งยังไม่ทราบวิธีการตั้งแต่ต้นและค้นหาไปพร้อมกับการทำงาน และแบบสุดขั้วซึ่งยังไม่ทราบแม้กระทั่งเป้าหมายที่ชัดเจน ประโยชน์ของการแบ่งละเอียดเช่นนี้สำหรับ SMEs คือทำให้เห็นว่าระหว่างแนวทางน้ำตกกับเอไจล์เต็มรูปแบบยังมีทางเลือกกลาง ๆ อยู่อีกหลายระดับ กิจการที่ยังไม่พร้อมทำงานเป็นรอบเต็มรูปแบบจึงเริ่มจากการทยอยส่งมอบเป็นงวดก่อนได้ ซึ่งได้ประโยชน์เรื่องการเห็นผลงานเร็วขึ้นโดยไม่ต้องเปลี่ยนวิธีทำงานทั้งหมดในคราวเดียว คำถามสำคัญที่ควรใช้ประกอบการเลือกแนวทางสรุปไว้ในกล่องที่ 14.1

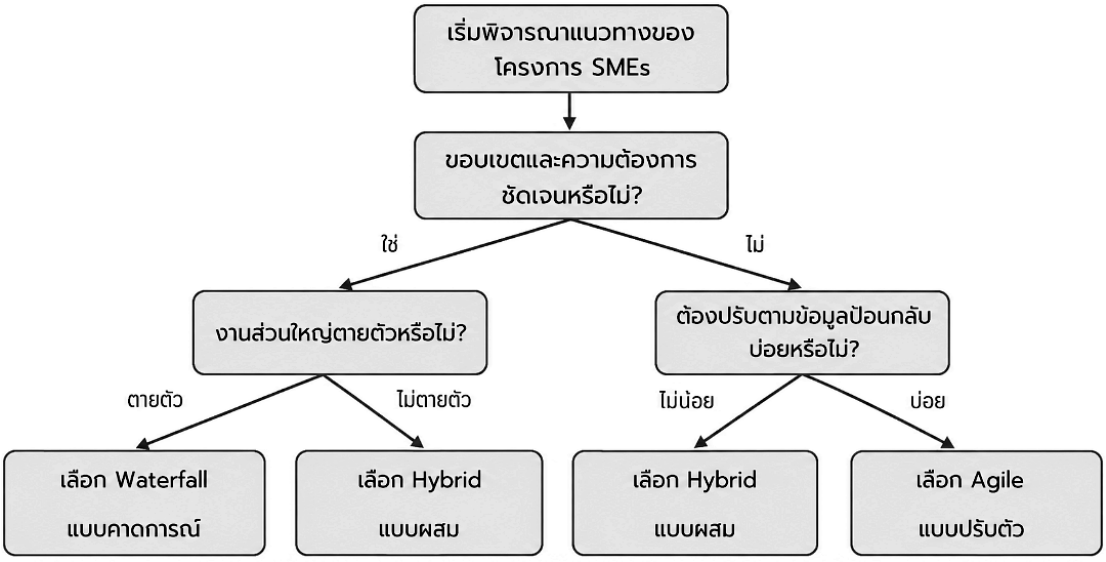
กล่องที่ 14.1 คำถามก่อนเลือกแนวทางการบริหารโครงการสำหรับ SMEs

1. ความต้องการและขอบเขตของโครงการมีความชัดเจนเพียงใด
2. ความต้องการมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงบ่อยเพียงใด
3. ผลส่งมอบสามารถแบ่งเป็นส่วนย่อยเพื่อสาธิต ทดลอง หรือใช้งานได้หรือไม่
4. ทีมสามารถสร้างผลลัพธ์ให้ผู้ใช้งานตรวจสอบได้รวดเร็วเพียงใด
5. ต้นทุนและผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสูงเพียงใด
6. ความผิดพลาดส่งผลต่อความปลอดภัย กฎหมาย หรือมาตรฐานหรือไม่
7. ลูกค้าและผู้มีอำนาจตัดสินใจสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างต่อเนื่องได้หรือไม่
8. ทีมมีทักษะและอำนาจตัดสินใจเพียงพอสำหรับการทำงานข้ามสายงานหรือไม่

Dong และคณะ (2024) สังเคราะห์ความแตกต่างระหว่างการบริหารโครงการแบบดั้งเดิม การพัฒนาซอฟต์แวร์แบบเอไจล์ และการบริหารโครงการแบบเอไจล์ ไว้เก้ามิติ ทั้งสมมติฐานพื้นฐาน กลไกการควบคุม รูปแบบภาวะผู้นำ การจัดการความรู้ การมอบหมายบทบาท การสื่อสาร บทบาทของลูกค้า วงจรโครงการ และรูปแบบองค์การที่พึงประสงค์ ผลการสังเคราะห์ชี้ว่าการบริหารโครงการแบบเอไจล์ใช้การสื่อสารที่ผสมทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ ใช้ทั้งความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง และมอบหมายบทบาทตามบริบท โดยให้สมาชิกทีมเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและให้ผู้บริหารโครงการเป็นผู้รู้รอบ ซึ่งต่างจากการพัฒนาซอฟต์แวร์แบบเอไจล์ที่พึ่งการสื่อสารไม่เป็นทางการและความรู้ฝังลึกเป็นหลัก

ข้อค้นพบนี้ตรงกับข้อจำกัดของ SMEs พอดี เพราะกิจการขนาดเล็กมีการสื่อสารไม่เป็นทางการอยู่แล้วโดยธรรมชาติ การนำเอไจล์มาใช้จึงมิใช่การเพิ่มความไม่เป็นทางการเข้าไปอีก แต่คือการเติมส่วนที่เป็นทางการเท่าที่จำเป็น เช่น เกณฑ์ความเสร็จของงานและบันทึกการตัดสินใจในแต่ละรอบ เพื่อให้การทำงานยังตามรอยได้เมื่อโครงการดำเนินไป

เมื่อนำปัจจัยด้านความต้องการ ผลส่งมอบ ความเสี่ยง กฎระเบียบ การมีส่วนร่วมของลูกค้า และความพร้อมของทีมมาพิจารณาร่วมกัน สามารถจัดทำเป็นกรอบการตัดสินใจเลือกแนวทางที่เหมาะสมได้ ดังแสดงในภาพที่ 14.3



ภาพที่ 14.3 กรอบตัดสินใจเลือกแนวทาง Waterfall, Agile หรือ Hybrid สำหรับ SMEs

เมื่อใช้แนวทางเอไจล์ จุดเน้นของการบริหารโครงการจะเปลี่ยนจากการดำเนินงานให้เป็นไปตามรายละเอียดของแผนเดิม ไปสู่การสร้างคุณค่า การตรวจสอบสมมติฐาน และการเรียนรู้จากข้อมูลจริง ทีมยังคงกำหนดเป้าหมาย ข้อจำกัด งบประมาณ และแผนระดับสูง แต่จะวางแผนรายละเอียดเป็นช่วงสั้น สร้างผลลัพธ์ที่ตรวจสอบได้ รับข้อมูลป้อนกลับ และนำสิ่งที่เรียนรู้มาปรับปรุงงานในรอบถัดไป (PMI, 2021)

หลักฐานเชิงประจักษ์สนับสนุนการตัดสินใจในลักษณะนี้ Ju และคณะ (2020) ศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมด้านเทคโนโลยีขั้นสูงจำนวน 242 แห่ง พบว่าพลวัตของสภาพแวดล้อมทำหน้าที่กำกับความสัมพันธ์ระหว่างความคล่องตัวของโครงการกับผลการดำเนินงานของกิจการ กล่าวคือ ยิ่งเทคโนโลยีและความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงเร็ว ความคล่องตัวของโครงการยิ่งส่งผลทางบวกต่อผลการดำเนินงานมากขึ้น ข้อค้นพบนี้ให้ฐานเชิงประจักษ์แก่กรอบการตัดสินใจในภาพที่ 14.3 ว่าเกณฑ์ที่ใช้เลือกแนวทางควรเป็นระดับความผันผวนของสภาพแวดล้อม มิใช่ความนิยมของวิธีการ ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างของงานดังกล่าวเป็นกิจการเทคโนโลยีขั้นสูงในสาธารณรัฐประชาชนจีน การนำมาใช้กับ SMEs ไทยจึงควรถือเป็นข้อสังเกตต่อบริบท มิใช่หลักฐานตรง

14.4 การนำแนวคิดพื้นฐานของเอไจล์มาใช้กับ SMEs

การนำเอไจล์มาใช้ให้เกิดผลไม่ได้หมายถึงเพียงการจัดประชุมเป็นรอบหรือเปลี่ยนชื่อตำแหน่งในทีม แต่ต้องปรับวิธีคิดและกระบวนการทำงานให้มุ่งสร้างคุณค่า เรียนรู้จากข้อมูลจริง และลดความ

เสี่ยงอย่างต่อเนื่อง แนวคิดต่อไปนี้สามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งกับ Scrum และแนวทางเอไจล์รูปแบบอื่น โดย SMEs ควรเลือกใช้ให้เหมาะกับขนาดโครงการ ทรัพยากร และความพร้อมของทีม

แนวทางในการนำแนวคิดที่สำคัญของเอไจล์มาประยุกต์ใช้สำหรับ SMEs สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 14.3

ตารางที่ 14.3 สรุปแนวทางการนำแนวคิดที่สำคัญของเอไจล์มาประยุกต์ใช้สำหรับ SMEs

แนวคิด	ความหมายโดยสรุป	แนวทางประยุกต์ใช้สำหรับ SMEs	ประโยชน์สำคัญ
1. การทำงานเป็นรอบและพัฒนาทีละส่วน (Iteration & Increment)	แบ่งโครงการเป็นรอบสั้น ๆ และสร้างผลลัพธ์ที่ตรวจสอบหรือทดลองได้ในแต่ละรอบ	เริ่มจากงานส่วนเล็กที่สร้างคุณค่า เช่น ทดลองให้ผู้ปกครองดูตารางเรียนผ่านลิงก์เดียวก่อนพัฒนาระบบเต็มรูปแบบ	ส่งมอบได้เร็ว เรียนรู้จากการใช้งานจริง และลดความเสี่ยง
2. การกำหนดกรอบเวลา (Timeboxing)	กำหนดระยะเวลาสูงสุดของกิจกรรมหรือรอบการทำงานไว้ล่วงหน้า	ใช้ Sprint 2–4 สัปดาห์ ประชุมประจำวันไม่เกิน 15 นาที และลดขอบเขตงานเมื่อมีงานมากเกินไป	ลดการประชุมที่ยืดเยื้อ และสร้างจังหวะการทำงานที่ชัดเจน
3. การบริหารและจัดลำดับงานค้าง (Backlog)	รวบรวมงาน ความต้องการ ปัญหา และโอกาสไว้ในรายการเดียว แล้วจัดลำดับอย่างต่อเนื่อง	พิจารณาคุณค่าต่อลูกค้า ผลกระทบทางธุรกิจ ต้นทุน ความเสี่ยง และโอกาสในการเรียนรู้	ทำให้ทีมมองเห็นงานสำคัญและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
4. การเรียนรู้จากข้อมูลป้อนกลับและความร่วมมือกับลูกค้า	ใช้ความคิดเห็นและพฤติกรรมจริงของลูกค้าเพื่อปรับปรุงผลลัพธ์	กำหนดสมมติฐาน ทดลองกับลูกค้า และตัดสินใจว่าจะดำเนินต่อ ปรับเปลี่ยน หรือยุติ	ลดการลงทุนในสิ่งที่ลูกค้าไม่ต้องการ และเพิ่มความสอดคล้องกับตลาด

แนวคิด	ความหมายโดยสรุป	แนวทางประยุกต์ใช้สำหรับ SMEs	ประโยชน์สำคัญ
5. ทีมข้ามสายงานและการบริหารจัดการตนเอง	รวมบุคลากรที่มีทักษะหลากหลายและให้อำนาจทีมเลือกวิธีทำงาน	จัดสรรเวลาของสมาชิกให้ชัด ลดการทำหลายโครงการพร้อมกัน และให้ผู้บริหารช่วยขจัดอุปสรรค	ลดการรอส่งต่องานและเพิ่มความรวดเร็วในการตัดสินใจ
6. คุณภาพและเกณฑ์ความเสร็จสมบูรณ์ (Definition of Done)	กำหนดมาตรฐานร่วมว่างานต้องผ่านเงื่อนไขใดจึงถือว่าเสร็จ	ระบุเกณฑ์ เช่น ผ่านการทดสอบ ได้รับการตรวจทาน มีเอกสารครบและพร้อมใช้งาน	ป้องกันงานค้างแฝงและรักษาคุณภาพของผลส่งมอบ
7. การทำให้งานมองเห็นได้และจำกัดงานที่กำลังทำ (WIP Limit)	แสดงสถานะงานบนกระดานและจำกัดจำนวนงานที่ทำพร้อมกัน	ใช้กระดาน “รอดำเนินการ–กำลังทำ–รอตรวจสอบ–เสร็จแล้ว” และทำงานเดิมให้เสร็จก่อนเริ่มงานใหม่	ลดการสลับงาน เปิดเผยคอขวด และทำให้งานไหลเร็วขึ้น
8. การประมาณงานและการวางแผนแบบปรับตัว	ประมาณขนาดงานเพื่อช่วยตัดสินใจ และปรับแผนตามข้อมูลใหม่	ใช้ขนาดเล็ก–กลาง–ใหญ่ หรือ Story Points และวางรายละเอียดเฉพาะงานที่ใกล้จะดำเนินการ	ลดการวางแผนเกินความจำเป็นและเพิ่มความยืดหยุ่น
9. การทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	ทบทวนทั้งผลลัพธ์และวิธีทำงานหลังจบรอบ	เลือกปรับปรุงครั้งละ 1–2 ประเด็น ทดลองในรอบถัดไป และติดตามผลโดยไม่มุ่งตำหนิบุคคล	ช่วยให้ทีมเรียนรู้ แก้ปัญหาเชิงระบบ และพัฒนาประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

สำหรับ SMEs แนวคิดนี้ช่วยให้สามารถแบ่งการลงทุนและการทดลองออกเป็นช่วงย่อย เริ่มจากผลลัพธ์ขนาดเล็ก ทดสอบสมมติฐานกับลูกค้า และใช้ข้อมูลจริงตัดสินใจว่าจะปรับปรุง ยุติ หรือขยายผล จึงช่วยลดการลงทุนในคุณลักษณะหรือบริการที่ไม่สร้างคุณค่า และสอดคล้องกับข้อจำกัดด้านเงินทุน บุคลากร และความเชี่ยวชาญ (Žužek et al., 2020) การแบ่งการลงทุนเป็นช่วงย่อย

เช่นนี้คือหลักการกระแสเงินสดเป็นข้อจำกัดผูกมัดที่ถูกนำมาใช้กับวิธีทำงาน เพราะทำให้เงินไหลออกเป็นงวดตามผลที่พิสูจน์แล้ว แทนที่จะไหลออกทั้งก้อนตั้งแต่ก่อนรู้ว่าตลาดตอบรับหรือไม่

ตัวอย่างเช่น โรงเรียนสอนดนตรีอาจเริ่มพัฒนาระบบจัดตารางเรียนด้วยการให้ผู้ปกครองดูตารางและแจ้งเลื่อนคาบผ่านลิงก์เดียวก่อน เมื่อทดลองใช้แล้วพบว่าครูผู้สอนต้องการเห็นบันทึกความก้าวหน้าของผู้เรียนย้อนหลังก่อนเริ่มคาบ จึงเพิ่มฟังก์ชันดังกล่าวในรอบถัดไป ก่อนพัฒนาระบบแจ้งเตือนอัตโนมัติก่อนถึงคาบเรียน วิธีนี้ช่วยให้ธุรกิจเริ่มใช้งานระบบได้เร็ว เรียนรู้จากพฤติกรรมจริง และหลีกเลี่ยงการลงทุนในฟังก์ชันที่ผู้ใช้ไม่ได้ให้คุณค่า

การเปลี่ยนจาก Waterfall สู่ Agile จึงมิได้หมายถึงการละทิ้งการวางแผน การควบคุม หรืองบประมาณ แต่เป็นการเปลี่ยนจากการยึดแผนเดิมเป็นเกณฑ์ความสำเร็จ ไปสู่การใช้แผนเป็นเครื่องมือที่ปรับเปลี่ยนได้ตามข้อมูล ความเสี่ยง และคุณค่าทางธุรกิจ ทั้งนี้ องค์การสามารถใช้แนวทางแบบผสม โดยเลือก Predictive สำหรับส่วนที่ต้องวางแผนและควบคุมล่วงหน้า และใช้ Adaptive หรือ Agile สำหรับส่วนที่มีความไม่แน่นอนสูงได้ตามความเหมาะสม (PMI, 2021; Žužek et al., 2020) Kerzner (2019) ตั้งข้อสังเกตที่เป็นประโยชน์ต่อการนำแนวคิดเหล่านี้ไปใช้ว่า สิ่งที่ทำให้การเปลี่ยนมาใช้แนวทางแบบปรับตัวล้มเหลว มักไม่ใช่เรื่องเครื่องมือหรือกระบวนการ แต่คือการที่ผู้บริหารยังคงเรียกร้องความแน่นอนแบบเดิม เช่น ยังถามหาวันส่งมอบสุดท้ายและขอบเขตงานที่ครบถ้วนตั้งแต่รอบแรก ซึ่งขัดกับเหตุผลที่เลือกใช้แนวทางนี้ตั้งแต่ต้น สำหรับ SMEs ที่เจ้าของกิจการเป็นผู้อนุมัติทุกเรื่องด้วยตนเอง ข้อสังเกตนี้แปลงเป็นคำถามที่ควรตอบให้ได้ก่อนเริ่มว่า เจ้าของกิจการยอมรับได้หรือไม่ว่าเมื่อจบรอบแรกจะยังไม่มีใครตอบได้ว่างานทั้งหมดจะเสร็จเมื่อใด หากคำตอบคือยอมรับไม่ได้ การใช้แนวทางแบบผสมโดยตรึงวันส่งมอบไว้แล้วให้ขอบเขตยืดหยุ่นแทน จะเหมาะกว่าการใช้แนวทางแบบปรับตัวเต็มรูปแบบ

14.5 กรอบการทำงานสครัมสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สครัม (Scrum) เป็นกรอบการทำงานขนาดเบาที่ช่วยให้บุคคล ทีม และองค์การสร้างคุณค่าผ่านการพัฒนาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนแบบปรับตัว Scrum มิใช่คำพ้องความหมายของเอไจล์ และมิใช่กระบวนการที่กำหนดวิธีปฏิบัติงานทุกขั้นตอนอย่างละเอียด แต่เป็นกรอบที่กำหนดความรับผิดชอบ เหตุการณ์ สิ่งประดิษฐ์ และกติกาพื้นฐาน เพื่อทำให้งานมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบและปรับเปลี่ยนได้อย่างต่อเนื่อง แนวปฏิบัติของ Scrum ได้รับการถ่ายทอดผ่านกรณีศึกษาและ

ประสบการณ์การใช้งานมาตั้งแต่งานของ Schwaber (2004) ก่อนพัฒนาเป็นคำจำกัดความที่ใช้ในปัจจุบันตาม Scrum Guide 2020 (Schwaber & Sutherland, 2020)

Scrum ตั้งอยู่บนแนวคิดประจักษ์นิยม (Empiricism) ซึ่งถือว่าความรู้เกิดจากประสบการณ์และการตัดสินใจบนพื้นฐานของสิ่งที่สังเกตได้ ควบคู่กับแนวคิดแบบลีน (Lean Thinking) ที่มุ่งลดความสูญเปล่าและให้ความสำคัญกับสิ่งจำเป็น การดำเนินงานจึงอาศัยการพัฒนาแบบวนซ้ำและเพิ่มส่วน โดยมีหลักสำคัญสามประการ ได้แก่ ความโปร่งใส (Transparency) การตรวจสอบ (Inspection) และการปรับตัว (Adaptation) นอกจากนี้ การนำ Scrum ไปใช้อย่างมีประสิทธิผลยังอาศัยค่านิยมสำคัญห้าประการ ได้แก่ ความมุ่งมั่น การมีจุดเน้น การเปิดกว้าง การเคารพ และความกล้าหาญ (Schwaber & Sutherland, 2020)

ผู้อ่านไม่จำเป็นต้องใช้องค์ประกอบทั้งหมดของ Scrum ที่อธิบายต่อจากนี้ตั้งแต่เริ่มต้น ผู้เขียนเห็นว่าชุดที่พอเหมาะสำหรับ SMEs ซึ่งเริ่มใช้แนวทางนี้เป็นครั้งแรกมีเพียงสี่อย่าง คือ รายการงานที่เรียงลำดับความสำคัญไว้แล้ว ผู้ตัดสินใจลำดับงานเพียงคนเดียว รอบการทำงานที่มีระยะเวลาคงที่ และการนำผลงานไปให้ลูกค้าหรือผู้ใช้ดูเมื่อจบแต่ละรอบ พร้อมทบทวนสั้น ๆ ว่ารอบต่อไปจะทำอะไรต่างไป สี่อย่างนี้ตรงกับ Product Backlog, Product Owner, Sprint และ Sprint Review กับ Sprint Retrospective ในรายละเอียดต่อจากนี้ ส่วนองค์ประกอบอื่น เช่น ผู้ดูแลกระบวนการสครัม ที่แยกบทบาทจากเจ้าของผลิตภัณฑ์ หรือการประชุมประจำวันทุกวัน เพิ่มเข้ามาได้เมื่อทีมใหญ่ขึ้น หรือรอบการทำงานถี่ขึ้น ทั้งนี้ ดังที่อธิบายไว้ท้ายหัวข้อนี้ เมื่อใช้เพียงบางส่วน แนวทางที่ได้ควรเรียกว่าการประยุกต์ใช้แนวปฏิบัติของเอไจล์ ไม่ใช่ Scrum โดยสมบูรณ์ ซึ่งสำหรับ SMEs ส่วนใหญ่เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะกว่าการใช้ Scrum ครบทุกองค์ประกอบตั้งแต่รอบแรก

องค์ประกอบหลักของ Scrum ประกอบด้วยทีมสครัม เหตุการณ์ของสครัม และสิ่งประดิษฐ์ของสครัม ดังนี้

1. ทีมสครัม (Scrum Team) ทีมสครัมประกอบด้วยความรับผิดชอบสามด้าน ได้แก่ เจ้าของผลิตภัณฑ์ (Product Owner) ผู้ดูแลกระบวนการสครัม (Scrum Master) และผู้พัฒนา (Developers) โดย Product Owner รับผิดชอบการเพิ่มคุณค่าของผลิตภัณฑ์ กำหนดเป้าหมายผลิตภัณฑ์ และจัดการ Product Backlog ให้มีความชัดเจนและเรียงลำดับอย่างเหมาะสม Scrum Master รับผิดชอบการสนับสนุนให้ทีมและองค์การเข้าใจและใช้ Scrum อย่างถูกต้อง ช่วยขจัดอุปสรรค และส่งเสริมประสิทธิผลของทีม ขณะที่ Developers คือสมาชิกที่ร่วมกันสร้างผลลัพธ์ที่ใช้งานได้ภายในแต่ละ Sprint คำว่า Developers ในที่นี้มิได้หมายถึงนักพัฒนาซอฟต์แวร์เท่านั้น แต่ครอบคลุมบุคลากรทุกสาขาที่มีส่วนร่วมโดยตรงในการสร้างผลลัพธ์

ทีมสครัมควรเป็นทีมขนาดเล็ก โดยทั่วไปมีสมาชิกไม่เกินสิบคน มีทักษะข้ามสายงาน (Cross-functional) และบริหารจัดการตนเอง (Self-managing) กล่าวคือ ทีมมีทักษะโดยรวมเพียงพอที่จะสร้างผลลัพธ์ และสามารถร่วมกันตัดสินใจว่าใครจะทำอะไร เมื่อใด และอย่างไร โดยไม่มีการแบ่งเป็นทีมย่อยหรือลำดับชั้นภายในทีม

2. เหตุการณ์ของสครัม (Scrum Events) Sprint เป็นกรอบเวลาหลักที่ครอบคลุมเหตุการณ์อื่นทั้งหมด โดยมีระยะเวลาคงที่ไม่เกินหนึ่งเดือน เมื่อ Sprint หนึ่งสิ้นสุดลง Sprint ถัดไปจะเริ่มต้นทันที เหตุการณ์ภายใน Sprint ประกอบด้วย การวางแผนรอบการทำงาน (Sprint Planning) การประชุมประจำวัน (Daily Scrum) การทบทวนผลของรอบ (Sprint Review) และ การทบทวนวิธีการทำงาน (Sprint Retrospective)

Sprint Planning ใช้กำหนดเป้าหมาย งาน และแนวทางดำเนินงานของ Sprint ส่วน Daily Scrum เป็นการประชุมไม่เกิน 15 นาทีสำหรับ Developers เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายของ Sprint และปรับแผนตามความจำเป็น เมื่อใกล้สิ้นสุด Sprint ทีมจะจัด Sprint Review ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตรวจสอบผลลัพธ์และพิจารณาสิ่งที่ควรดำเนินการต่อไป จากนั้นจึงจัด Sprint Retrospective เพื่อทบทวนและปรับปรุงวิธีทำงานก่อนเริ่ม Sprint ถัดไป

3. สิ่งประดิษฐ์ของสครัม (Scrum Artifacts) สิ่งประดิษฐ์ของ Scrum ใช้แสดงงานและคุณค่าที่เกิดขึ้นอย่างโปร่งใส ประกอบด้วย Product Backlog, Sprint Backlog และ Increment โดยแต่ละรายการเชื่อมโยงกับพันธสัญญาที่ช่วยกำหนดทิศทางและเกณฑ์การตรวจสอบ ดังนี้

3.1 รายการงานของผลิตภัณฑ์ (Product Backlog) คือรายการงานที่ได้รับการจัดลำดับสำหรับการพัฒนาหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ โดยมีเป้าหมายผลิตภัณฑ์ (Product Goal) เป็นพันธสัญญา

3.2 รายการงานของรอบ (Sprint Backlog) ประกอบด้วยเป้าหมายของ Sprint งานที่เลือกจาก Product Backlog และแผนการดำเนินงานของ Developers โดยมีเป้าหมายของ Sprint (Sprint Goal) เป็นพันธสัญญา

3.3 การเพิ่มขึ้นทีละส่วน (Increment) คือผลลัพธ์ส่วนเพิ่มที่ใช้งานได้และสร้างคุณค่าต่อยอดจากผลลัพธ์เดิม โดยต้องผ่านเกณฑ์ความสำเร็จของงาน หรือ Definition of Done

ในบริบทของ SMEs การนำ Scrum มาใช้ไม่จำเป็นต้องสร้างตำแหน่งงานใหม่ทั้งหมด แต่ต้องกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจตัดสินใจให้ชัดเจน เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารที่มีอำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์อาจทำหน้าที่ Product Owner ส่วนพนักงานที่เข้าใจ Scrum และมีทักษะด้านการอำนวยความสะดวกอาจรับผิดชอบหน้าที่ Scrum Master หากผู้จัดการโครงการรับผิดชอบหน้าที่นี้ จะต้องเปลี่ยนจากการสั่งการและมอบหมายงาน ไปสู่การอำนวยความสะดวก

ขจัดอุปสรรค และสนับสนุนให้ทีมบริหารจัดการงานของตนเอง การไม่ตั้งตำแหน่งใหม่แต่กำหนดสิทธิ์ตัดสินใจให้ชัดแทน คือการนำหลักการบทบาทซ้อนทับมาใช้กับกรอบการทำงานแบบสครัม ซึ่งเป็นจุดที่ SMEs มักทำพลาดด้วยการตั้งชื่อตำแหน่งตามตำราแล้วให้คนคนเดียวรับสองบทบาทที่ต้องถ่วงดุลกันเอง

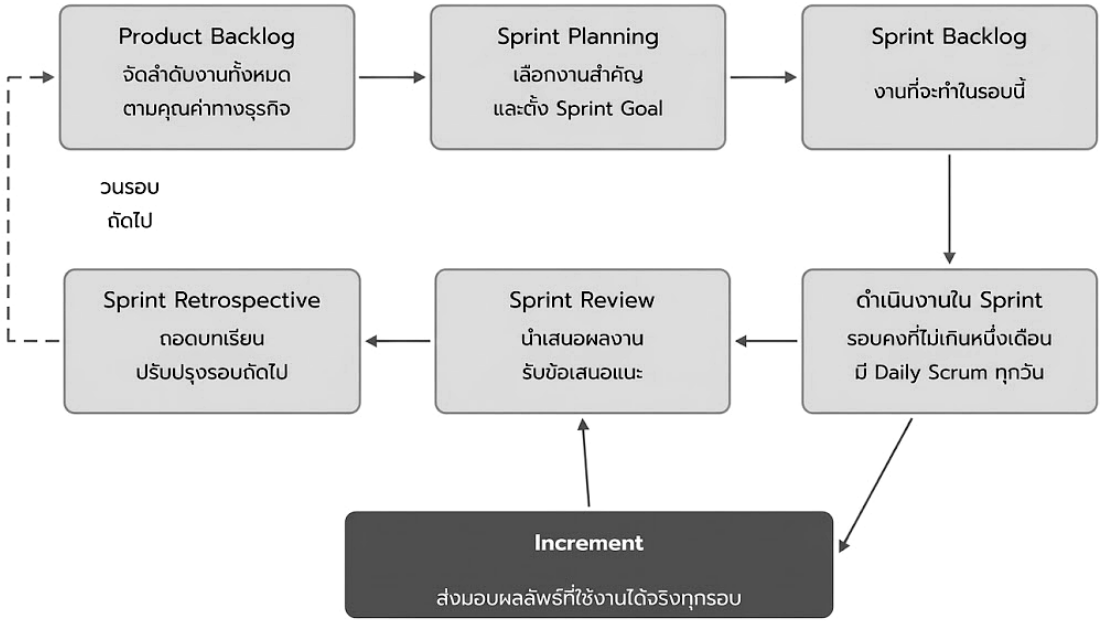
พนักงาน ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้รับจ้างที่ร่วมกันสร้างผลลัพธ์ทำหน้าที่เป็น Developers โดยทีมต้องมีทักษะโดยรวมเพียงพอที่จะสร้างผลลัพธ์ได้ครบถ้วนภายในแต่ละ Sprint ลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับ SMEs ซึ่งมักมีทีมขนาดเล็กและพนักงานรับผิดชอบหลายหน้าที่ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายร่วม ให้อำนาจตัดสินใจ และจัดเวลาให้สมาชิกสามารถมุ่งเน้นกับงานของ Sprint ได้อย่างเพียงพอ

Scrum ช่วยให้ SMEs เพิ่มความโปร่งใสในการดำเนินงาน ตรวจพบความคลาดเคลื่อนและการเปลี่ยนแปลงของความต้องการได้เร็วขึ้น ตลอดจนเปิดโอกาสให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอ อย่างไรก็ตาม ประโยชน์เหล่านี้ขึ้นอยู่กับการสนับสนุนของผู้บริหาร ความพร้อมของทีม และการมีส่วนร่วมของลูกค้า มิได้เกิดจากการจัดประชุมหรือเปลี่ยนชื่อตำแหน่งเพียงอย่างเดียว

SMEs อาจเลือกใช้แนวปฏิบัติของเอไจล์บางส่วนร่วมกับวิธีการบริหารโครงการเดิมได้ งานของ Žužek และคณะ (2020) พบว่ากรณีศึกษาบริษัทการผลิตขนาดกลางแห่งหนึ่งได้รับประโยชน์จากทีมขนาดเล็ก การประชุมประจำวัน และการมีส่วนร่วมของลูกค้า แม้ไม่ได้ใช้ Scrum อย่างเต็มรูปแบบ อย่างไรก็ตาม หากองค์การละเว้นองค์ประกอบหรือกติกาหลักของ Scrum แนวทางดังกล่าวควรเรียกว่าแนวทางแบบผสมหรือการประยุกต์ใช้แนวปฏิบัติของเอไจล์ มากกว่าจะเรียกว่า Scrum โดยสมบูรณ์

สำหรับ SMEs Scrum จึงมิใช่เพียงกรอบสำหรับติดตามและควบคุมงาน แต่เป็นกลไกสร้างความโปร่งใส การเรียนรู้ร่วมกัน และการส่งมอบคุณค่าอย่างต่อเนื่อง ช่วยลดความซับซ้อนในการประสานงาน และทำให้การตัดสินใจอาศัยข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงระหว่างการดำเนินงาน

ลำดับการทำงานของ Scrum ภายในหนึ่ง Sprint แสดงดังภาพที่ 14.4



ภาพที่ 14.4 วงจรการทำงานของ Scrum ในหนึ่ง Sprint สำหรับโครงการของ SMEs

14.6 การวางแผนและการดำเนินงานด้วยสครัม

การวางแผนด้วย Scrum เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ปรับเปลี่ยนตามข้อมูลใหม่ ทีมเริ่มจากกำหนด Product Goal ซึ่งเป็นผลลัพธ์ระยะยาวที่ต้องการ แล้วรวบรวมและจัดลำดับงานไว้ใน Product Backlog โดยพิจารณาจากคุณค่าทางธุรกิจ ความเร่งด่วน ความเสี่ยง ความต้องการของลูกค้า ต้นทุน และความพร้อมของทีม

แต่ละ Sprint เริ่มด้วย Sprint Planning เพื่อกำหนดว่า Sprint นี้มีคุณค่าอย่างไร จะทำงานใด และดำเนินการอย่างไร ผลจากการประชุมประกอบด้วย Sprint Goal งานที่เลือกจาก Product Backlog และแผนการทำงาน ซึ่งรวมเรียกว่า Sprint Backlog

ระหว่าง Sprint ทีมพัฒนา Increment ที่สอดคล้องกับ Sprint Goal และผ่าน Definition of Done ผลลัพธ์ที่พร้อมใช้งานสามารถส่งมอบได้ทันที ส่วนงานที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ต้องนำกลับไปพิจารณาใน Product Backlog ทั้งนี้ ทีมสามารถปรับรายละเอียดงานได้เมื่อได้รับข้อมูลใหม่ ตราบเท่าที่ไม่กระทบ Sprint Goal และคุณภาพของผลงาน

Developers จัด Daily Scrum ไม่เกิน 15 นาที เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้า ระบุอุปสรรค และปรับแผนการทำงาน โดยเป็นการประสานงานภายในทีม มิใช่การรายงานสถานะต่อผู้บังคับบัญชา

เมื่อสิ้นสุด Sprint ทีมจัด Sprint Review ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อตรวจสอบผลลัพธ์ รับข้อเสนอแนะ และพิจารณางานลำดับถัดไป จากนั้นจัด Sprint Retrospective เพื่อทบทวนปัญหากระบวนการ และแนวทางปรับปรุงการทำงานใน Sprint ต่อไป

ตัวอย่างเช่น โรงเรียนสอนดนตรีขนาดเล็กกำหนด Product Goal ว่า “ลดคาบเรียนที่สูญเปล่าจากการเลื่อนนัดและการจัดตารางซ้ำซ้อน” และอาจแบ่งงานเป็นสี่ Sprint ได้แก่

1. พัฒนาตารางเรียนออนไลน์ที่ครูและผู้ปกครองเห็นตรงกัน
2. พัฒนาระบบแจ้งเลื่อนคาบและการจัดคาบชดเชย
3. พัฒนาบันทึกความก้าวหน้าของผู้เรียนรายคาบ
4. ปรับปรุงประสบการณ์ใช้งานจากข้อเสนอแนะของครูและผู้ปกครอง

แผนดังกล่าวสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามข้อมูลจากลูกค้า เมื่อสิ้นสุดแต่ละ Sprint ธุรกิจจะได้รับผลลัพธ์ที่ใช้งานได้และนำข้อเสนอแนะไปปรับ Product Backlog วิธีนี้ช่วยให้ SMEs ส่งมอบฟังก์ชันสำคัญได้เร็ว เรียนรู้จากลูกค้าจริง และลดการลงทุนในงานที่ไม่สร้างคุณค่า (Schwaber & Sutherland, 2020; Žužek et al., 2020)

งานของ Ju และคณะ (2020) ให้ข้อสังเกตที่มีนัยต่อการวางแผนในลักษณะนี้ เมื่อวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ คณะผู้วิจัยพบว่าขีดความสามารถด้านนวัตกรรมของกิจการส่งผลต่อผลการดำเนินงานผ่านความคล่องตัวของโครงการเป็นสำคัญ โดยอิทธิพลทางตรงของขีดความสามารถด้านนวัตกรรมลดลงจนไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อนำความคล่องตัวของโครงการเข้ามาร่วมพิจารณา ความหมายสำหรับ SMEs คือแนวคิดหรือโอกาสทางธุรกิจที่ดีเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ กิจการต้องมีกลไกที่แปลงแนวคิดเป็นผลส่งมอบเป็นรอบ ทดสอบกับลูกค้า และปรับตามข้อมูลที่ได้รับ ซึ่งเป็นบทบาทที่จังหวะการทำงานของ Scrum ทำหน้าที่อยู่

กิจการที่นำเอไจล์มาใช้ในงานวิจัยดังกล่าวยังรายงานว่าความสามารถในการเรียนรู้และการแก้ปัญหาของพนักงานดีขึ้น ซึ่งชี้ว่าผลของการทำงานเป็นรอบมิได้จำกัดอยู่ที่ผลส่งมอบของโครงการใดโครงการหนึ่ง แต่สะสมเป็นขีดความสามารถของกิจการผ่านการทบทวนเมื่อสิ้นสุดแต่ละรอบ

สำหรับ SMEs ที่เริ่มใช้สครัมเป็นครั้งแรก การตรวจความพร้อมก่อนเริ่มรอบแรกช่วยลดการเริ่มต้นที่ผิดจังหวะได้มาก เพราะปัญหาที่พบบ่อยไม่ใช่การทำงานในรอบไม่ทัน แต่คือการเริ่มรอบทั้งที่ยังไม่มีเป้าหมายร่วม ยังไม่มีผู้ตัดสินใจลำดับความสำคัญ และยังไม่ได้ตกลงว่าเวลาของสมาชิกแต่ละคนจะถูกแบ่งจากงานประจำอย่างไร รายการตรวจสอบก่อนเริ่ม Sprint แรกแสดงดังกล่องที่ 14.2

กล่องที่ 14.2 รายการตรวจสอบก่อนเริ่ม Sprint แรกของโครงการ SMEs

1. กำหนดเป้าหมายของผลิตภัณฑ์ (Product Goal) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายทางธุรกิจแล้วหรือยัง
2. มีรายการงานของผลิตภัณฑ์ (Product Backlog) ที่จัดลำดับตามคุณค่าทางธุรกิจแล้วหรือไม่
3. ระบุผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจลำดับความสำคัญของงานได้ชัดเจนเพียงคนเดียวหรือไม่
4. ความยาวของรอบเหมาะกับจังหวะงานประจำของธุรกิจหรือไม่
5. ทีมตกลงเกณฑ์ความเสร็จของงาน (Definition of Done) ร่วมกันแล้วหรือยัง
6. มีผู้ใช้งานจริงหรือลูกค้าที่ให้ข้อมูลป้อนกลับได้ทุกรอบหรือไม่
7. เวลาที่สมาชิกแต่ละคนใช้กับโครงการในหนึ่งรอบถูกตกลงร่วมกับงานประจำแล้วหรือไม่

14.7 เครื่องมือสำคัญในการบริหารโครงการแบบเอไจล์

แม้สครัมจะช่วยกำหนดจังหวะและกระบวนการทำงาน แต่ความสำเร็จยังขึ้นอยู่กับเครื่องมือที่ทำให้ทีมวางแผน ติดตาม และประเมินผลได้อย่างโปร่งใส เครื่องมือสำคัญ ได้แก่ รายการงานของผลิตภัณฑ์ รายการงานของรอบ เกณฑ์ความเสร็จของงาน (Definition of Done: DoD) และกระดานคัมบัง (Kanban Board)

รายการงานของผลิตภัณฑ์เป็นรายการงานทั้งหมดที่คาดว่าจะต้องดำเนินการตลอดโครงการ โดยควรจัดลำดับตามคุณค่าทางธุรกิจ ความต้องการของลูกค้า ความเสี่ยง และความเร่งด่วน สำหรับ SMEs ไม่จำเป็นต้องใช้ระบบซอฟต์แวร์เฉพาะ สามารถใช้ Microsoft Excel, Google Sheets, Trello, Notion หรือกระดานจริงได้

รายการงานของรอบเป็นรายการงานที่ทีมเลือกมาทำใน Sprint นั้น การกำหนดปริมาณงานให้เหมาะกับกำลังของทีมช่วยลดการทำงานค้าง ลดการเปลี่ยนเป้าหมายระหว่างรอบ และทำให้เห็นผลลัพธ์ที่ตรวจสอบได้เมื่อจบ Sprint

เกณฑ์ความเสร็จของงาน (DoD) คือข้อตกลงร่วมกันว่างานจะถือว่าเสร็จเมื่อใด เช่น ผ่านการทดสอบ ไม่มีข้อผิดพลาดสำคัญ ได้รับการตรวจรับ และพร้อมใช้งานจริง เกณฑ์นี้ช่วยลดความคลาดเคลื่อนของคำว่าเสร็จและสร้างมาตรฐานคุณภาพร่วมกัน

กระดานคัมบังช่วยแสดงสถานะงานในภาพเดียว อาจประกอบด้วย Backlog, To Do, Doing และ Done การมองเห็นงานช่วยให้ทีมระบุงานค้าง อุปสรรค ผู้รับผิดชอบ และภาระงานที่ไม่สมดุลได้รวดเร็ว

ตัวอย่างเช่น โรงเรียนสอนดนตรีที่กำลังพัฒนาระบบจัดตารางเรียนอาจใช้กระดานคัมบังแสดงงานออกแบบฐานข้อมูล หน้าจอตารางเรียน การทดสอบ และการอบรมครูผู้สอน เมื่อบัตรงานถูกย้ายข้ามคอลัมน์ สมาชิกทุกคนจะเห็นความก้าวหน้าโดยไม่จำเป็นต้องประชุมยาว

เครื่องมือเหล่านี้ช่วยสร้างความโปร่งใส ส่งเสริมการสื่อสาร และสนับสนุนการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลจริง ซึ่งเป็นหัวใจของการบริหารโครงการแบบเอไจล์

เครื่องมือทั้งสี่นี้ถูกกำหนดไว้ในกรอบการทำงานสครัมอย่างเป็นทางการ โดย Schwaber และ Sutherland (2020) ระบุว่า Product Backlog เป็นแหล่งเดียวของงานที่ทีมจะทำ Sprint Backlog เป็นแผนของทีมสำหรับรอบนั้น และ Definition of Done เป็นข้อตกลงร่วมเรื่องคุณภาพที่ต้องใช้กับผลงานทุกชิ้น ส่วนกระดานคัมบังไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของสครัม แต่เป็นเครื่องมือแสดงสถานะงานที่ใช้ร่วมกันได้ ผู้เขียนเห็นว่าสำหรับ SMEs เครื่องมือที่ให้ผลตอบแทนสูงสุดคือ Definition of Done เพราะเป็นเครื่องมือเดียวที่แก้ปัญหาการตีความคำว่า "เสร็จ" ต่างกัน ซึ่งเป็นต้นเหตุของการแก้งานซ้ำตามที่กล่าวไว้ในบทที่ 8

เครื่องมือสำคัญของการบริหารโครงการแบบเอไจล์สำหรับ SMEs สรุปได้ดังตารางที่ 14.4

ตารางที่ 14.4 เครื่องมือสำคัญของ Agile สำหรับ SMEs

เครื่องมือ	วัตถุประสงค์	ตัวอย่างการประยุกต์ใช้
Product Backlog	รวบรวมและจัดลำดับงานทั้งหมด	รายการฟังก์ชันของระบบจัดตารางเรียน
Sprint Backlog	กำหนดงานที่ทำใน Sprint	เลือกเฉพาะงานสำคัญในรอบ 2 สัปดาห์
Definition of Done	กำหนดเกณฑ์ว่างานเสร็จจริง	ทดสอบผ่านและได้รับการอนุมัติ
Kanban Board	ติดตามสถานะและอุปสรรคของงาน	ใช้ Trello หรือบอร์ดหน้าสำนักงาน

14.8 ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยในการประยุกต์ใช้เอไจล์ใน SMEs

แม้ Agile จะเพิ่มความยืดหยุ่นและลดความเสี่ยง แต่การนำไปใช้โดยขาดความเข้าใจอาจทำให้โครงการสับสน โดยเฉพาะในองค์การขนาดเล็กที่มีบุคลากรและทรัพยากรจำกัด ข้อผิดพลาดที่มักพบในการประยุกต์ใช้เอไจล์ใน SMEs ได้แก่

1. การเข้าใจว่า Agile หมายถึงการไม่มีแผน ในความเป็นจริง Agile ยังคงต้องมีเป้าหมาย Product Backlog Sprint และเกณฑ์วัดผล เพียงแต่แผนสามารถปรับจากข้อมูลใหม่ได้
2. การเปลี่ยนขอบเขตตลอดเวลาโดยไม่มีการจัดลำดับความสำคัญ แม้ Agile ยอมรับการเปลี่ยนแปลง แต่การรับทุกคำขอเข้ามาทันทีจะทำให้ทีมเสียสมาธิและเกิดการขยายขอบเขตงานโดยไม่มีการควบคุม (Scope Creep)
3. การละเลยความคิดเห็นของผู้ใช้งานจริง หากทีมตัดสินใจจากสมมติฐานของตนเอง ผลลัพธ์อาจมีคุณภาพทางเทคนิคแต่ไม่ตอบโจทย์ตลาด
4. การไม่มีเกณฑ์ความเสร็จของงาน ทำให้สมาชิกตีความคำว่าเสร็จแตกต่างกัน ส่งผลต่อคุณภาพและระยะเวลา
5. การใช้ Daily Scrum เป็นการรายงานหัวหน้า แทนที่จะเป็นเวทีประสานงานและแก้อุปสรรคของทีม
6. การเข้าใจว่าความรู้สึกว่างานเดินเร็วขึ้นคือการประหยัดเวลาจริง Dong และคณะ (2024) ตั้งข้อสังเกตว่าผู้บริหารที่สนับสนุนเอไจล์อาจประเมินประโยชน์สูงเกินจริง หากไม่มีการวัดรอบเวลาและผลส่งมอบเทียบกับวิธีทำงานเดิม
7. การนำเอไจล์มาใช้ขณะที่วัฒนธรรมการทำงานยังขัดกับค่านิยมของเอไจล์ ซึ่งอาจทำให้ภาระงานและเวลาที่ใช้เพิ่มขึ้นแทนที่จะลดลง
8. ข้อผิดพลาดเหล่านี้สอดคล้องกับข้อสรุปของ Dong และคณะ (2024) ที่ว่าผลลัพธ์ของการนำเอไจล์มาใช้ในงานวิจัยที่ผ่านมามีทั้งทางบวก ทางลบ และไม่ปรากฏผล โดยประโยชน์ที่เกิดขึ้นขึ้นอยู่กับความพยายามในการบริหารและการประสานงานของทีมมากกว่าตัวเครื่องมือ ข้อสรุปดังกล่าวสนับสนุนแนวทางของบทนี้ที่ว่า SMEs ควรเลือกใช้เอไจล์เท่าที่ลักษณะโครงการเรียกร้อง และควรกำหนดตัวชี้วัดไว้ล่วงหน้าเพื่อตรวจสอบว่าแนวทางที่เลือกให้ผลจริงหรือไม่

14.9 สรุปท้ายบท

บทนี้นำเสนอการบริหารโครงการแบบเอไจล์ในฐานะแนวทางที่เน้นการส่งมอบคุณค่าเป็นรอบสั้น การเรียนรู้จากข้อมูลป้อนกลับ และการปรับตัวตามสถานการณ์ ซึ่งเหมาะกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ต้องเผชิญความไม่แน่นอนของตลาดและมีทรัพยากรจำกัด โดยเอไจล์ไม่ได้หมายถึงการทำงานโดยไม่มีแผน แต่เป็นการวางแผนอย่างยืดหยุ่นเพื่อให้ปรับทิศทางได้เมื่อมีข้อมูลใหม่

เนื้อหาเริ่มจากการเปลี่ยนมุมมองจากแนวทางแบบน้ำตกสู่แบบเอไจล์ ซึ่งให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่ามากกว่าการทำกิจกรรมให้ครบตามแผน ตามด้วยหลักคิดแบบเอไจล์และค่านิยมทั้งสี่ประการ กรอบการทำงานสครัมที่ปรับให้เหมาะกับขนาดขององค์การ และเครื่องมือสำคัญ ได้แก่ รายการงานของผลิตภัณฑ์ รายการงานของรอบ เกณฑ์ความเสร็จของงาน และกระดานคัมบัง ซึ่งช่วยสร้างความโปร่งใสและสนับสนุนการตัดสินใจบนข้อมูลจริง

การเลือกแนวทางที่เหมาะสมไม่ควรยึดติดกับชื่อเครื่องมือ แต่ควรพิจารณาลักษณะงาน ระดับความไม่แน่นอน และความพร้อมของทีม เนื่องจากโครงการของ SMEs จำนวนมากมีงานหลายลักษณะอยู่ในโครงการเดียว การใช้แนวทางแบบผสมจึงมักเหมาะสมที่สุด นอกจากนี้ผู้ประกอบการควรระวังข้อผิดพลาดที่พบบ่อย เช่น การเข้าใจว่าเอไจล์คือการไม่มีแผน การเปลี่ยนขอบเขตโดยไม่จัดลำดับความสำคัญ และการละเลยความคิดเห็นของผู้ใช้งานจริง

ข้อสรุปนี้สอดคล้องกับทิศทางของงานวิจัยร่วมสมัย ทั้งการสังเคราะห์นิยามของ Dong และคณะ (2024) ที่มองเอไจล์เป็นการบริหารโครงการอีกรูปแบบหนึ่งซึ่งจัดสรรการควบคุม บทบาท และการสื่อสารใหม่ มิใช่การลดทอนกระบวนการ และหลักฐานของ Ju และคณะ (2020) ที่ชี้ว่าความคล่องตัวของโครงการให้ผลตอบแทนสูงขึ้นเมื่อสภาพแวดล้อมของกิจการผันผวน

โดยสรุป การบริหารโครงการแบบเอไจล์เป็นเครื่องมือเสริมที่ช่วยให้ SMEs ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วและสร้างคุณค่าอย่างต่อเนื่อง ผู้อ่านสามารถนำแนวทางและเครื่องมือในบทนี้ไปประยุกต์ร่วมกับหลักการบริหารโครงการในบทก่อนหน้า โดยเลือกใช้ให้เหมาะกับขนาดและบริบทของธุรกิจ เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืน

เมื่อปิดเล่มด้วยกรอบในหัวข้อ 1.13 จะเห็นว่าแนวทางเอไจล์ไม่ได้ขัดกับข้อเสนอของเล่มนี้ แต่เป็นตัวอย่างที่ชัดที่สุดของข้อเสนอนั้น เพราะเอไจล์ไม่ได้ตัดความเป็นทางการทิ้ง หากย้ายความเป็นทางการจากเอกสารแผนล่วงหน้า ไปไว้ที่เกณฑ์ความเสร็จของงานและจังหวะการทบทวนทุกรอบ ซึ่งตรงกับหลักการความเป็นทางการที่พอเหมาะทุกประการ ขณะเดียวกัน การทบทวนเมื่อจบทุกรอบ

ก็คือหลักการการเรียนรู้สะสมข้ามโครงการที่ถูกย่นระยะจากข้ามโครงการมาเป็นข้ามรอบ ทำให้กิจการที่ทำโครงการไม่บ่อยยังสะสมการเรียนรู้ได้ ข้อเสนอของเล่มนี้จึงปิดท้ายด้วยข้อสังเกตว่า สิ่งที่ SMEs ต้องเลือกไม่ใช่ระหว่างมีระบบกับไม่มีระบบ หากคือการเลือกว่าจะวางความเป็นทางการที่มีอยู่อย่างจำกัดไว้ตรงจุดใดจึงจะเปลี่ยนผลลัพธ์ได้มากที่สุด

14.10 กรณีศึกษา

กรณี: โครงการพัฒนาเซรั่มสูตรใหม่ของผู้ผลิตเครื่องสำอางสมุนไพร SMEs

ผู้ผลิตเครื่องสำอางสมุนไพรขนาดย่อมแห่งหนึ่งมีพนักงาน 14 คน ขายผ่านตัวแทนจำหน่ายในภาคเหนือและช่องทางออนไลน์ เจ้าของกิจการต้องการออกเซรั่มสูตรใหม่เพื่อขยายฐานลูกค้ากลุ่มอายุ 25–35 ปี แผนเดิมคือพัฒนาสูตรให้สมบูรณ์ ออกแบบบรรจุภัณฑ์ ขึ้นทะเบียนกับหน่วยงานกำกับ แล้วจึงผลิตล็อตแรก 5,000 ขวดพร้อมกันในครั้งเดียว ใช้เวลาประมาณ 9 เดือน แต่ทีมพบว่ายังตอบไม่ได้ว่ากลุ่มเป้าหมายต้องการเนื้อสัมผัสแบบใด กลิ่นระดับใด และยอมจ่ายที่ราคาเท่าใด ซึ่งเป็นความไม่แน่นอนด้านความต้องการ ไม่ใช่ความไม่แน่นอนด้านเทคนิค

ทีมจึงเลือกใช้แนวทางแบบผสม โดยคงแนวทางแบบคาดการณ์ล่วงหน้าไว้กับงานที่เปลี่ยนไม่ได้ ได้แก่ การขึ้นทะเบียนผลิตภัณฑ์ การตรวจความปลอดภัย และการควบคุมมาตรฐานการผลิต ซึ่งมีลำดับขั้นและข้อกำหนดตายตัว ส่วนงานที่ยังไม่แน่นอนคือสูตร กลิ่น เนื้อสัมผัส บรรจุภัณฑ์ และข้อความสื่อสาร ทีมนำมาบริหารด้วยสครัมเป็นรอบละ 2 สัปดาห์ โดยมีเจ้าของกิจการทำหน้าที่เจ้าของผลิตภัณฑ์ หัวหน้าฝ่ายผลิตทำหน้าที่สครัมมาสเตอร์ควบคู่กับงานประจำ และทีมทำงานรวม 5 คนจากฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย และฝ่ายการตลาด

ทีมจัดทำรายการงานของผลิตภัณฑ์โดยเรียงตามคำถามที่ยังตอบไม่ได้และมีผลต่อการตัดสินใจมากที่สุดก่อน ไม่ได้เรียงตามลำดับขั้นตอนการผลิต พร้อมกำหนดเกณฑ์ความเสร็จของงานร่วมกันว่า งานจะถือว่าเสร็จเมื่อมีตัวอย่างจริงให้ทดลองใช้ มีผลตอบรับจากผู้ทดลองอย่างน้อย 20 ราย และมีข้อสรุปเป็นลายลักษณ์อักษรว่าจะไปต่อหรือเปลี่ยนทิศทาง เกณฑ์ข้อนี้เองที่ทำให้คำว่าเสร็จของฝ่ายผลิตกับฝ่ายการตลาดตรงกันเป็นครั้งแรก

รอบที่หนึ่งทีมผลิตตัวอย่างสูตรพื้นฐาน 3 แบบที่ต่างกันเฉพาะเนื้อสัมผัส แล้วให้กลุ่มลูกค้าประจำ 25 รายทดลองใช้ 10 วัน ผลตอบรับชี้ชัดว่าสูตรที่ซึมเร็วที่สุดได้รับความนิยมสูงสุด ขณะที่สูตรที่ทีมเชื่อว่าดีที่สุดเพราะให้ความชุ่มชื้นนานกลับถูกมองว่าเหนียวเกินไป ทีมจึงตัดสองสูตรออกทันทีโดยยังไม่ได้ลงทุนกับบรรจุภัณฑ์หรือฉลากใด ๆ

รอบที่สองทีมทดสอบระดับกลิ่นสามระดับบนสูตรที่เลือกไว้ พร้อมทดสอบขนาดบรรจุ 15 มิลลิลิตรเทียบกับ 30 มิลลิลิตรกับผู้ทดลองกลุ่มใหม่ 30 ราย ผลที่ได้ต่างจากสมมติฐานเดิมอีกครั้ง คือ กลุ่มเป้าหมายเลือกขนาดเล็กเพราะต้องการทดลองก่อนตัดสินใจซื้อซ้ำ ทีมจึงเปลี่ยนแผนการผลิตล็อตแรกจาก 5,000 ขวดขนาด 30 มิลลิลิตร เป็น 2,000 ขวดขนาด 15 มิลลิลิตร ซึ่งลดเงินทุนที่ต้องจมไปกับสินค้าคงคลังลงอย่างมาก

รอบที่สามทีมทดสอบข้อความบนฉลากและหน้าเพจสินค้าสองแบบกับผู้ติดตามในช่องทางออนไลน์ แล้ววัดจากจำนวนผู้กดสั่งจองล่วงหน้า ไม่ใช่จากความเห็นว่าชอบแบบใด ผลการทดสอบทำให้ทีมเลือกข้อความที่เน้นผลลัพธ์ที่สังเกตได้ภายในสองสัปดาห์ แทนข้อความที่เน้นส่วนผสมสมุนไพร ซึ่งเป็นจุดที่ทีมภูมิใจแต่ลูกค้าไม่ได้ให้น้ำหนัก

ระหว่างนั้น งานขึ้นทะเบียนและการตรวจความปลอดภัยเดินตามแผนเดิมแบบคาดการณ์ล่วงหน้าคู่ขนานไปด้วย โดยทีมล็อกสูตรไว้ตั้งแต่จบรอบที่หนึ่ง เพราะการเปลี่ยนสูตรหลังยื่นเอกสารจะทำให้ต้องเริ่มกระบวนการใหม่ จุดนี้เป็นเส้นแบ่งที่ทีมกำหนดไว้ล่วงหน้าว่าส่วนใดปรับได้และส่วนใดปรับไม่ได้

ผลของโครงการคือสินค้าออกสู่ตลาดใน 5 เดือนแทนที่จะเป็น 9 เดือน ใช้เงินลงทุนก่อนวางขายจริงประมาณร้อยละ 45 ของแผนเดิม และล็อตแรกขายหมดภายใน 7 สัปดาห์ ทำให้กิจการตัดสินใจผลิตล็อตที่สองด้วยข้อมูลการขายจริง ไม่ใช่ด้วยการคาดการณ์ สิ่งที่ทีมบันทึกไว้ว่าเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่สุด ไม่ใช่การใช้สครัม แต่คือการยอมให้ผลการทดลองลบสมมติฐานของตนเองได้

14.11 บทเรียนจากกรณีศึกษา

กรณีนี้แสดงให้เห็นว่า เอไจล์ให้ประโยชน์สูงสุดกับความไม่แน่นอนด้านความต้องการ ไม่ใช่กับทุกความไม่แน่นอน โครงการนี้ไม่ได้ตอบไม่ได้ว่าจะผลิตเซรั่มอย่างไร แต่ตอบไม่ได้ว่าลูกค้าต้องการเซรั่มแบบใด การแยกคำถามสองชนิดนี้ออกจากกันคือสิ่งที่ทำให้เลือกแนวทางได้ถูก และเป็นเหตุผลที่ทีมใช้แนวทางแบบผสมแทนการเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง

บทเรียนที่สองคือ เส้นแบ่งระหว่างส่วนที่ปรับได้กับส่วนที่ปรับไม่ได้ต้องกำหนดไว้ล่วงหน้า งานขึ้นทะเบียนและการตรวจความปลอดภัยมีลำดับขั้นตายตัว การล็อกสูตรตั้งแต่จบรอบแรก จึงไม่ใช่การละทิ้งความยืดหยุ่น แต่เป็นการใช้ความยืดหยุ่นให้ถูกที่ ผู้เขียนเห็นว่านี่คือจุดที่ SMEs พลาดบ่อยที่สุดเมื่อเริ่มใช้เอไจล์ คือปรับได้ทุกอย่างจนงานที่มีข้อกำหนดตายตัวต้องเริ่มใหม่

บทเรียนที่สามคือ เกณฑ์ความเสร็จของงานเป็นเครื่องมือที่ให้ผลเร็วที่สุดในกิจการขนาดเล็ก การตกลงว่างานจะเสร็จก็ต่อเมื่อมีตัวอย่างจริง มีผลตอบรับจากผู้ทดลองตามจำนวนที่กำหนด และมีข้อสรุปเป็นลายลักษณ์อักษร ทำให้ฝ่ายผลิตกับฝ่ายการตลาดหยุดเถียงกันเรื่องคำว่าเสร็จ โดยไม่ต้องเพิ่มการประชุมแม้แต่ครั้งเดียว

บทเรียนสุดท้ายคือ คุณค่าของการทำเป็นรอบอยู่ที่การตัดสินใจที่ไม่ต้องทำ การตัดสองสูตรออกตั้งแต่รอบแรกทำให้ไม่ต้องออกแบบบรรจุภัณฑ์สามชุด และการเปลี่ยนขนาดบรรจุตั้งแต่รอบที่สองทำให้ไม่ต้องผลิตของที่ขายไม่ออก ผู้เขียนเห็นว่าสำหรับ SMEs ที่เงินทุนหมุนเวียนจำกัด ประโยชน์ข้อนี้มีน้ำหนักมากกว่าความเร็วในการส่งมอบเสียอีก เพราะเป็นการหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนเงินสดเป็นสินค้าคงคลังก่อนที่ตลาดจะยืนยัน

บรรณานุกรม

Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management, 17*(6), 337–342.

Audretsch, D. B., Aronica, M., Belitski, M., Caddemi, D., & Piacentino, D. (2025). The impact of government financial aid and digital tools on firm survival during the COVID-19 pandemic. *Small Business Economics, 65*(2), 813–836.

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001). *Manifesto for agile software development*. https://agilemanifesto.org/

Bjelica, D. Lj., Mihić, M., Kavčič, K., & Gošnik, D. (2023). Relationship between project success factors, project success criteria and project success in SME: Evidence from selected European transitional economies. *International Journal of Industrial Engineering and Management, 14*(4), 297–310.

Bourne, L. (2009). *Stakeholder relationship management: A maturity model for organisational implementation*. Gower.

Carter, R., & Van Auken, H. (2006). Small firm bankruptcy. *Journal of Small Business Management, 44*(4), 493–512.

Chaiprasit, K., Sukthomya, D., & Chetteeraphat, A. (2020). The effect of executive's gender and age on human resource responsibility. *Polish Journal of Management Studies, 21*(2), 129–141.

Chaiprasit, K., Sukthomya, D., & Lonkani, R. (2025). Not size but attributes: The relationship between board attributes and cash holdings. *Cogent Business & Management, 12*(1), 2507850.

Chaithanapat, P., Punnakitikashem, P., Khin Khin Oo, N. C., & Rakthin, S. (2022). Relationships among knowledge-oriented leadership, customer knowledge management, innovation quality and firm performance in SMEs. *Journal of Innovation & Knowledge, 7*(1), 100162.

Cucculelli, M., & Peruzzi, V. (2020). Post-crisis firm survival, business model changes, and learning: Evidence from the Italian manufacturing industry. *Small Business Economics, 54*(2), 459–474.

Dieperink, H., Adriaanse, J., & Dechesne, M. (2025). Predicting viability of small businesses on the edge of failure. *Journal of Small Business Management, 63*(5), 2422–2454.

Dong, H., Dacre, N., Baxter, D., & Ceylan, S. (2024). What is agile project management? Developing a new definition following a systematic literature review. *Project Management Journal, 55*(6), 668–688.

Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research, 116*, 199–208.

Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2020). *Managing for quality and performance excellence* (11th ed.). Cengage Learning.

Everett, J., & Watson, J. (1998). Small business failure and external risk factors. *Small Business Economics, 11*(4), 371–390.

Fernandez, D. J., & Fernandez, J. D. (2008). Agile project management—Agilism versus traditional approaches. *Journal of Computer Information Systems, 49*(2), 10–17.

Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2021). *Quality management for organizational excellence: Introduction to total quality* (9th ed.). Pearson.

Gourinchas, P.-O., Kalemli-Özcan, Ş., Penciakova, V., & Sander, N. (2025). SME failures under large liquidity shocks: An application to the COVID-19 crisis. *Journal of the European Economic Association, 23*(2), 431–480.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review, 49*(2), 149–164.

Hayward, M. L. A., Shepherd, D. A., & Griffin, D. (2006). A hubris theory of entrepreneurship. *Management Science, 52*(2), 160–172.

Hillson, D. (Ed.). (2016). *The risk management handbook: A practical guide to managing the multiple dimensions of risk*. Kogan Page.

Iwasaki, I., Kočenda, E., & Shida, Y. (2022). Institutions, financial development, and small business survival: Evidence from European emerging markets. *Small Business Economics, 58*(3), 1261–1283.

Jennings, P. L., & Beaver, G. (1995). The managerial dimension of small business failure. *Journal of Strategic Change, 4*(4), 185–200.

Jennings, P. L., & Beaver, G. (1997). The performance and competitive advantage of small firms: A management perspective. *International Small Business Journal, 15*(2), 63–75.

Ju, X., Ferreira, F. A. F., & Wang, M. (2020). Innovation, agile project management and firm performance in a public sector-dominated economy: Empirical evidence from high-tech small and medium-sized enterprises in China. *Socio-Economic Planning Sciences, 72*, Article 100779.

Kawewong, N., Diskulnetivitya, P., Chaiprasit, K., & Limpaphayom, P. (2025). Corporate governance, capital investments, profitability and firm value: A case study of Thailand during the COVID-19 pandemic. *ABAC Journal, 45*(4), 235–254.

Kawewong, N., Limpaphayom, P., Diskulnetivitya, P., & Matsuura, Y. (2025). The Effect of Financial Crisis on the Relation between Patent Applications and Firm

Performance: The Case of Japan. *Review of Pacific Basin Financial Markets and Policies, 28*(02), 2550012.

Kerzner, H. (2019). *Innovation project management: Methods, case studies, and tools for managing innovation projects*. Wiley.

Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). Wiley.

Kgakatsi, M., Galeboe, O. P., Molelekwa, K. K., & Thango, B. A. (2024). The impact of big data on SME performance: A systematic review. *Businesses, 4*(4), 632–695.

Khan, M. A. (2022). Barriers constraining the growth of and potential solutions for emerging entrepreneurial SMEs. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship, 16*(1), 38–50.

Koporcic, N., Sjödin, D., Kohtamäki, M., & Parida, V. (2025). Embracing the "fail fast and learn fast" mindset: Conceptualizing learning from failure in knowledge-intensive SMEs. *Small Business Economics, 64*(1), 181–202.

Larson, E. W., & Gray, C. F. (2021). *Project management: The managerial process* (8th ed.). McGraw-Hill Education.

Magni, D., Chierici, R., Fait, M., & Lefebvre, K. (2022). A network model approach to enhance knowledge sharing for internationalization readiness of SMEs. *International Marketing Review, 39*(3), 626–652.

Mendelow, A. L. (1981). Environmental scanning: The impact of the stakeholder concept. In *Proceedings of the Second International Conference on Information Systems* (Paper 20). Association for Information Systems.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.

Murphy, A., & Ledwith, A. (2007). Project management tools and techniques in high-technology SMEs. *Management Research News, 30*(2), 153–166.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2021). *The digital transformation of SMEs*. OECD Publishing.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2024). *Financing SMEs and entrepreneurs 2024: An OECD scoreboard*. OECD Publishing.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2025). *OECD financing SMEs and entrepreneurs scoreboard: 2025 highlights* (OECD SME and Entrepreneurship Papers No. 67). OECD Publishing.

O'Sheedy, D., & Sankaran, S. (2013). Agile project management for IT projects in SMEs: A framework and success factors. *The International Technology Management Review, 3*(3), 187–195.

Parizotto, L. A., Tonso, A., & Carvalho, M. M. (2020). The challenges of project management in small and medium-sized enterprises: A literature review based on bibliometric software and content analysis. *Gestão & Produção, 27*(1), e3768.

Pinto, J. K. (2019). *Project management: Achieving competitive advantage* (5th ed., Global ed.). Pearson Education.

Pradabwong, J., & Chaipacharaporn, P. (2024). Processed seafood sustainability supply chain management practices: A comparison of community enterprises and SMEs. *Asian Health, Science and Technology Reports, 32*(4), 21–36.

Project Management Institute, & Agile Alliance. (2017). *Agile practice guide*. Project Management Institute.

Project Management Institute. (2019a). *Practice standard for scheduling* (3rd ed.).

Project Management Institute. (2019b). *Practice standard for work breakdown structures* (3rd ed.).

Project Management Institute. (2019c). *The standard for earned value management*.

Project Management Institute. (2019d). *The standard for risk management in portfolios, programs, and projects*.

Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) and the standard for project management* (7th ed.).

Project Management Institute. (2023). *Process groups: A practice guide*.

Project Management Institute. (2025). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) and the standard for project management* (8th ed.).

Sané, S. (2020). Effect of using project management tools and techniques on SMEs performance in developing country context. *International Journal of Managing Projects in Business, 13*(3), 453–466.

Schindler, M., & Eppler, M. J. (2003). Harvesting project knowledge: A review of project learning methods and success factors. *International Journal of Project Management, 21*(3), 219–228.

Schwaber, K. (2004). *Agile project management with Scrum*. Microsoft Press.

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum guide*. https://scrumguides.org/

Schwalbe, K. (2019). *Information technology project management* (9th ed.). Cengage Learning.

Sharma, S., Singh, G., Jones, P., Kraus, S., & Dwivedi, Y. K. (2022). Understanding agile innovation management adoption for SMEs. *IEEE Transactions on Engineering Management, 69*(6), 3546–3557.

Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business School Press.

Stare, A. (2014). Agile project management in product development projects. *Procedia—Social and Behavioral Sciences, 119*, 295–304.

Testorelli, R., Ferreira de Araújo Lima, P., & Verbano, C. (2022). Fostering project risk management in SMEs: An emergent framework from a literature review. *Production Planning & Control, 33*(13), 1304–1318.

Thornhill, S., & Amit, R. (2003). Learning about failure: Bankruptcy, firm age, and the resource-based view. *Organization Science, 14*(5), 497–509.

Turner, J. R. (2014). *Handbook of project-based management: Leading strategic change in organizations* (4th ed.). McGraw-Hill Education.

Turner, J. R. (Ed.). (2016). *Gower handbook of project management* (5th ed.). Routledge.

Turner, J. R., & Ledwith, A. (2018). Project management in small to medium-sized enterprises: Fitting the practices to the needs of the firm to deliver benefit. *Journal of Small Business Management, 56*(3), 475–493.

Turner, J. R., Ledwith, A., & Kelly, J. (2009). Project management in small to medium-sized enterprises: A comparison between firms by size and industry. *International Journal of Managing Projects in Business, 2*(2), 282–296.

Turner, J. R., Ledwith, A., & Kelly, J. (2010). Project management in small to medium-sized enterprises: Matching processes to the nature of the firm. *International Journal of Project Management, 28*(8), 744–755.

Turner, J. R., Ledwith, A., & Kelly, J. (2012). Project management in small to medium-sized enterprises: Tailoring the practices to the size of company. *Management Decision, 50*(5), 942–957.

Williams, T. (2008). How do organizations learn lessons from projects—and do they? *IEEE Transactions on Engineering Management, 55*(2), 248–266.

Wysocki, R. K. (2019). *Effective project management: Traditional, agile, extreme, hybrid* (8th ed.). Wiley.

Žužek, T., Gosar, Ž., Kušar, J., & Berlec, T. (2020). Adopting agile project management practices in non-software SMEs: A case study of a Slovenian medium-sized manufacturing company. *Sustainability, 12*(21), Article 9245.

กฎกระทรวงกำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2562. (2563, 7 มกราคม). *ราชกิจจานุเบกษา, 137*(1 ก), 1–3.

กุลธิรา แซ่โซว และศศิวิมล สุขบท. (2568). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจด้านเครือข่ายของวิสาหกิจขนาดย่อยในการเผชิญเหตุวิกฤตโควิด 19. *วารสารการบัญชีและการจัดการ, 17*(3), 181–196.

ธนะพัฒน์ วิริต และภัครดา เกิดประทุม. (2567). การพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการในภาวะวิกฤตของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างโครงการขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. *วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย, 8*(4), 1689–1704.

นิวรัตน์ วิจิตรกุลสวัสดิ์. (2561). การบริหารต้นทุนโลจิสติกส์กับผู้ประกอบการ SMEs ของไทย. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 8*(2), 197–213.

ปกรณ์ อุดมธนะสารสกุล. (2567). อิทธิพลของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการมุ่งเน้นการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. *วารสารการบัญชีและการจัดการ, 16*(1), 135–153.

ปวีณา วงศ์วิลัย และปิยพรรณ กลั่นกลิ่น. (2565). ผลของการรับรู้กระบวนการปฏิบัติงานของผู้ประกอบการคลินิกเทคนิคการแพทย์ในภาคเหนือต่อความสำเร็จด้านการตลาด. *วารสารบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 6*(1), 16–33.

มงคล กิตติวุฒิไกร และมนัสดา ชัยสวนียากรณ์. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพข้อมูลทางการบัญชีบริหารและประสิทธิภาพการตัดสินใจของธุรกิจ SMEs อุตสาหกรรมก่อสร้างในเขตจังหวัดอุบลราชธานี. *วารสารการบัญชีและการจัดการ, 14*(1), 64–75.

ศิริลักษณ์ เบี้ยวบรรจง และพัชรา ตันติประภา. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพความสัมพันธ์ของลูกค้าและร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม. *วารสารบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 6*(3), 42–58.

ดัชนีภาษาไทย

ก

กฎบัตรโครงการ 49–50, 58
กระดานคัมบัง 392–393
กระแสเงินสดของโครงการ 138
กลุ่มโครงการ 16–18
การกำหนดกรอบเวลา 384
การขยายขอบเขตโดยไม่ได้ควบคุม 28, 83, 175
การขยายผลโอกาส.....252
การควบคุมการจัดซื้อจัดจ้าง 332
การควบคุมการเปลี่ยนแปลง 200–201
การควบคุมคุณภาพ 222–223
การควบคุมต้นทุน 132, 147
การคัดเลือกโครงการ 40–41
การคัดเลือกซัพพลายเออร์ 333
การคำนวณไปข้างหน้า 106–107
การคำนวณย้อนกลับ 107
การจัดการความคาดหวัง 279–280
การจัดเก็บความรู้ขององค์การ 359
การจำกัดงานที่กำลังทำ.....385
การใช้ประโยชน์จากโอกาส.....252
การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง 330
การดำเนินโครงการ 156–157
การตรวจรับงาน 224
การติดตามความคืบหน้า 188
การติดตามความเสี่ยง 255
การติดตามและควบคุมโครงการ 185–187
การถอดบทเรียน 356–358
การถามทำไม (5 Whys) 229–230
การทบทวนผลของรอบ 388
การทบทวนวิธีการทำงาน 388, 391
การทำงานแบบทำซ้ำ..... 372, 384
การบริหารการจัดซื้อจัดจ้างโครงการ 320–321
การบริหารความเสี่ยงโครงการ...241–242, 245
การบริหารคุณภาพโครงการ 210
การบริหารโครงการ 5, 18
การบริหารโครงการแบบพอเหมาะกับขนาด (RSPM) 33–34
การบริหารโครงการแบบเอไจล์ (APM) 372–373
การบริหารต้นทุนโครงการ 125, 127
การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 265–266
การแบ่งปันโอกาส..... 253
การประกันคุณภาพ 220
การประชุมประจำวัน 388
การประชุมเริ่มโครงการ 160–161
การประมาณจากภาพรวม 133–134
การประมาณจากล่างขึ้นบน 95, 135
การประมาณเชิงพารามิเตอร์ 133–134
การประมาณโดยเทียบเคียง 95
การประมาณต้นทุน 133–135
การประมาณทรัพยากร 95
การประมาณแบบสามจุด 135
การประมาณระยะเวลา 95–96
การประเมินความเสี่ยง 249–250
การประเมินผลโครงการ 353–354
การประสานงาน 162, 164
การปรับปรุงคุณภาพ 232
การปิดโครงการ 348–349

การปิดสัญญา 331–332, 352
การเพิ่มขึ้นทีละส่วน 388
การเพิ่มพูนผลลัพธ์ทีละส่วน 372
การมอบหมายงาน 161–163
การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.. 276–278
การยอมรับความเสี่ยง 252
การยืนยันขอบเขต 350
การระบุความเสี่ยง 248–249
การเร่งงานแบบมีต้นทุน 113
การลดความเสี่ยง 252
การวางแผนคุณภาพ 215–216
การวางแผนตอบสนองความเสี่ยง 251
การวางแผนแบบปรับตัว 375, 385
การวางแผนรอบการทำงาน 388
การวิเคราะห์ทำเองหรือซื้อจากภายนอก 326
การวิเคราะห์ทุนสำรอง 134
การวิเคราะห์ผลงานที่ทำได้ (EVM) 189–191
การส่งมอบสู่งานประจำ 362–363
การสื่อสารโครงการ 295, 302, 305
การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง 252
การโอนความเสี่ยง 252
เกณฑ์การคัดเลือกโครงการ 44
เกณฑ์การยอมรับงาน 217–219
เกณฑ์ความเสร็จของงาน 385, 388, 392

ข

ข้อจำกัดของโครงการ 26–27
ข้อจำกัดสามด้านของโครงการ 26
ขอบเขตโครงการ 52–53, 58
ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) 307
ขั้นตอนปฏิบัติงาน (SOP) 363

ค

ความขัดแย้ง 281–282
ความเบี่ยงเบนของต้นทุนเมื่อสิ้นสุดโครงการ (VAC) 196–197
ความเบี่ยงเบนด้านกำหนดการ (SV) . 192–193
ความเบี่ยงเบนด้านต้นทุน (CV) 192–193
ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจ 44
ความสัมพันธ์ก่อนหลังของกิจกรรม 99–100
ความสัมพันธ์แบบเสร็จก่อนจึงเริ่มได้ (FS) . 100
ความสำเร็จของโครงการ 31–32
ความเสี่ยงโครงการ 242
ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ 134–135
ค่านิยมเอไจล์ 375, 378
คำขอข้อเสนอ (RFP) 323
คุณภาพของกระบวนการ 213–214
คุณภาพของผลลัพธ์ 213–214
โครงการ 6–7
โครงสร้างการแบ่งงาน (WBS) 72–74
โครงสร้างตามหน้าที่ 68, 70
โครงสร้างทีมโครงการ 68, 70
โครงสร้างแบบเมทริกซ์ 69–70

ง

งบประมาณโครงการ 135–136
งบประมาณรวมเมื่อโครงการแล้วเสร็จ (BAC) 191, 196
งานประจำ 8–9
เงื่อนไขการชำระเงิน 141–142

จ

จุดตรวจสอบคุณภาพ 216–217
เจ้าของความเสี่ยง 250, 255
เจ้าของผลิตภัณฑ์ 387

ด

ดัชนีประสิทธิภาพด้านกำหนดการ (SPI) .. 194–196

ดัชนีประสิทธิภาพด้านต้นทุน (CPI) ...194–196

ต

ต้นทุนการประเมิน 231

ต้นทุนการป้องกัน 231–232

ต้นทุนของคุณภาพ (CoQ) 231

ต้นทุนคงที่ 129–130

ต้นทุนความล้มเหลวภายนอก 231

ต้นทุนความล้มเหลวภายใน 231

ต้นทุนงานที่เหลือ (ETC) 196–197

ต้นทุนจม 130

ต้นทุนจริง (AC) 190–191

ต้นทุนทางตรง 129–130

ต้นทุนทางอ้อม 129–130

ต้นทุนที่จับต้องได้ 129–130

ต้นทุนที่จับต้องไม่ได้ 129–130

ต้นทุนผันแปร 130

ตัวชี้วัดความสำเร็จ 52–54

ตัววัดคุณภาพ 217

ตารางกำหนดบทบาทความรับผิดชอบ (RACI) 77–79

ตารางอำนาจและความสนใจ 273

ท

ทะเบียนความเสี่ยง 249, 255

ทะเบียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 270–271

ทีมโครงการเฉพาะกิจ 69–70

ทีมสครัม 387

ทุนสำรองเผื่อความเสี่ยง 136, 143

ทุนสำรองเพื่อการบริหาร 143

น

แนวทางน้ำตก 29–30

แนวทางแบบคาดการณ์ล่วงหน้า 378

แนวทางแบบปรับตัว 373, 380

แนวทางแบบผสม 380

บ

บทบาทซ้อนทับ 71

บันทึกการตัดสินใจ 174

บันทึกประเด็นปัญหา 171

แบบจำลองให้คะแนน 46–48

แบบบันทึกข้อมูลปัญหา 226

แบบบันทึกคำขอเปลี่ยนแปลง 175

ใบเสนอราคา 323

ป

ประมาณการต้นทุนเมื่อสิ้นสุดโครงการ (EAC) 196–197

เป้าหมายของ Sprint (Sprint Goal) 388, 390

เป้าหมายผลิตภัณฑ์ 388

ผ

ผลลัพธ์ส่งมอบ 7, 53, 217

ผู้จัดการโครงการ 69

ผู้ดูแลกระบวนการสครัม 387

ผู้พัฒนา 387

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 266–267, 269

ผู้รับผิดชอบหลัก (Project Owner) 51–52, 58

ผู้สนับสนุนโครงการ 51, 58

แผนการจัดการต้นทุน 131–132

แผนการสื่อสาร 302–303

แผนงาน 16–18

แผนผังกระบวนการ 227

แผนผังก้างปลา 229

แผนภาพเครือข่าย 104, 106

แผนภูมิแกนต์ 102–103
แผนภูมิแนวโน้มหมุดหมาย 189
แผนภูมิพาเรโต 228
แผนสำรอง 253

ภ

ภัยคุกคาม 243

ม

มูลค่างานตามแผน (PV) 190–191
มูลค่างานที่ทำได้จริง (EV) 190–191
เมทริกซ์การประเมินการมีส่วนร่วม ...278–279
เมทริกซ์โอกาส-ผลกระทบ 250–251

ย

ยกระดับความเสี่ยง (Escalate) 252

ร

รหัสงาน WBS (WBS Code) 73
รอบการทำงาน 388
รายการกิจกรรม 92–93
รายการงานของผลิตภัณฑ์ 388, 392
รายการงานของรอบ 388
รายการตรวจสอบคุณภาพ 220
รายงานปิดโครงการ 359, 361
รายงานสถานะโครงการ 188, 198
รูปแบบผสมแบบ SMEs 70

ว

วงจรชีวิตของโครงการ 20
วัตถุประสงค์ของโครงการ 52–53
วิธีเส้นทางวิกฤต (CPM) 104–105, 111
เวลาเริ่มต้นช้าที่สุด (LS) 105, 107, 111
เวลาเริ่มต้นเร็วที่สุด (ES) 105–106, 111
เวลาสำรองรวม 105, 108
เวลาสิ้นสุดช้าที่สุด (LF) 105, 107, 111
เวลาสิ้นสุดเร็วที่สุด (EF) 105–106, 111

ส

สครัม 386–388
สัญญา 322–323
สัญญาณเตือน (Trigger) 253
สัญญาต้นทุนบวกค่าธรรมเนียม 328–329
สัญญาตามเวลาและวัสดุ (T&M) 328–329
สัญญาราคาคงที่ 328–329
เส้นโค้งสะสม 114–116
เส้นฐานกำหนดการ 117
เส้นฐานของแผนโครงการ 117
เส้นฐานขอบเขต 117
เส้นฐานต้นทุน 136–137, 140
เส้นทางวิกฤต 104, 111

ห

หมุดหมายสำคัญ 54–56
แหล่งข้อมูลกลางของโครงการ 306

อ

เอกสารขอบเขตงาน (SOW) 322–323
โอกาส 243

ดัชนีภาษาอังกฤษ

0–9

5 Whys 229–230

A

Acceptance Criteria 217, 219

Acceptance Inspection 224

Activity Dependencies 99

Activity List 92–93

Actual Cost (AC) 190–191

Adaptive 373, 379–380

Adaptive Planning 375

Agile Project Management (APM) 372

Agile Values 375, 378

Analogous Estimating (Analogous Estimation) 95, 133–134

Appraisal Cost 231

B

Backward Pass 107

Bottom-up Estimating (Bottom-up Estimation) 95, 134

Budget at Completion (BAC) ... 191, 196

C

Change Control 201

Change Request Log 175–176

Check Sheet 226

Communication Plan 302

Conduct Procurement 330

Conflict 282

Contingency Plan 253

Contingency Reserve 136, 143, 145

Contract 322–323

Contract Closure 331–332, 352

Control Procurement 332

Coordination 162

Cost Baseline 136–137, 140

Cost Control (Control Costs) 132

Cost Estimation 133

Cost Management Plan (Plan Cost Management) 131–132

Cost of Quality (CoQ) 231

Cost Performance Index (CPI) . 194–196

Cost-Reimbursable Contract ... 328–329

Cost Variance (CV) 192–193

Crashing 113

Critical Path 104, 111

Critical Path Method (CPM) 104–105, 111

D

Daily Scrum 388

Decision Log 174

Definition of Done (DoD) 385, 388, 392

Deliverables 7, 53, 217

Developers 387

Direct Costs 129–130

Duration Estimation 95

E

Early Finish (EF) 105–106, 111

Early Start (ES) 105–106, 111

Earned Value (EV) 190–191

Earned Value Management (EVM) 189–191

Enhance 252
Escalate 252
Estimate at Completion (EAC) 196–197
Estimate to Complete (ETC) 196–197
Expectation Management 279–280
Expert Judgment 134
Exploit 252
External Failure Cost 231

F

Feedback 307
Finish-to-Start (FS) 100
Fishbone Diagram 229
Fixed Costs 129–130
Fixed-Price Contract 328–329
Flowchart 227
Forward Pass 106
Functional Structure 68, 70

G

Gantt Chart 102–103

H

Handover to Operations 362–363
Hybrid Approach 380

I

Increment 388
Incremental 372
Indirect Costs 129–130
Intangible Costs 129–130
Internal Failure Cost 231
Issue Log 171–172
Iterative / Iteration 372, 384

K

Kanban Board 392–393

L

Late Finish (LF) 105, 107, 111
Late Start (LS) 105, 107, 111
Lessons Learned 356

M

Make-or-Buy Analysis 326
Management Reserve 143, 145
Manage Quality 220
Matrix Structure 69–70
Milestones 54
Milestone Trend Chart 189

N

Network Diagram 104, 106

O

Operations 8–9
Opportunity 243
Organizational Knowledge Storage . 359
Overlapping Roles 71

P

Parametric Estimating 133–134
Pareto Chart 228
Payment Terms..... 141–142
Planned Value (PV) 190–191
Plan Quality Management 215
Portfolio 16–18
Power/Interest Grid 273–274
Predictive Approach 378
Prevention Cost 231
Probability-Impact Matrix..... 250–251
Process Quality 213–214
Product Backlog 388, 392
Product Goal 388, 391

Product Owner 387
Product Quality 213–214
Program 16–18
Progress Monitoring 188
Project 6–7
Project Baseline 117–118
Project Budget 135
Project Cash Flow 128
Project Charter 49
Project Closing 348
Project Closure Report 359
Project Communication 295
Project Constraints 26–27
Project Cost Management 125
Project Evaluation 353
Project Execution 156–157
Projectized Structure 69–70
Project Kick-off Meeting 160
Project Life Cycle 20
Project Management 5
Project Manager 69
Project Monitoring and Control 185
Project Objectives 52
Project Owner 51–52, 58
Project Procurement Management .320
Project Quality Management 210
Project Risk 242
Project Risk Management 241
Project Scope 52, 58
Project Selection 40
Project Selection Criteria..... 44
Project Sponsor 51, 58
Project Status Report 188
Project Success 31
Project Team Structure 68

Q

Quality Checklist 220–221
Quality Checkpoints 216–217
Quality Control (Control Quality) 222
Quality Improvement 232
Quality Metrics 217
Quotation 323

R

RACI Chart (RACI) 77–79
Request for Proposal (RFP) 323
Reserve Analysis 134
Resource Estimation 95
Right-Sized Project Management (RSPM) 33
Risk Acceptance (Accept) 252–253
Risk Assessment (การประเมินความเสี่ยง) 249–250
Risk Avoidance (Avoid) 252
Risk Identification (การระบุความเสี่ยง) 248–249
Risk Mitigation (Mitigate) 252
Risk Monitoring 255
Risk Owner (เจ้าของความเสี่ยง) .. 250, 255
Risk Register 249, 255
Risk Response Planning (การวางแผนตอบสนองความเสี่ยง) 251
Risk Transfer (Transfer) 252

S

Schedule Baseline 117

Schedule Performance Index (SPI) 194–196
Schedule Variance (SV) 192–193
Scope Baseline 117
Scope Creep 28, 83, 175
Scoring Model 46
Scrum 386–388
Scrum Master 387
Scrum Team 387
S-Curve 114–116
Share 253
Single Source of Truth 306
SMEs Hybrid Structure 70
Sprint 388
Sprint Backlog 388
Sprint Goal 388, 390
Sprint Planning 388, 390
Sprint Retrospective 388, 391
Sprint Review 388, 391
Stakeholder Engagement 276–278
Stakeholder Engagement Assessment Matrix 278–279
Stakeholder Management 265
Stakeholder Register 270–271
Stakeholder / Stakeholders 266, 269
Standard Operating Procedure (SOP) 363
Statement of Work (SOW) 322–323
Strategic Fit 44–45
Success Indicators 51–52
Sunk Costs 130
Supplier Selection 333

T

Tangible Costs 129–130
Task Assignment 161–163
Threat 243
Three-point Estimating 134
Time and Materials Contract (T&M) 328–329
Timeboxing 384
Top-down Estimating 133–134
Total Float 105
Trigger 253
Triple Constraints 26

V

Validate Scope 350
Variable Costs 130
Variance at Completion (VAC) 196–197

W

Waterfall Approach 29
WBS Code 73
WIP Limit 385
Work Breakdown Structure (WBS) ... 72–74



หนังสือเล่มนี้นำเสนอแนวคิด หลักการ และเครื่องมือสำคัญ
ในการบริหารโครงการสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)
ตั้งแต่การเริ่มต้นโครงการ การวางแผน การดำเนินงาน การติดตามควบคุม
จนถึงการปิดโครงการ พร้อมตัวอย่างและแนวทางปฏิบัติที่สามารถนำไปใช้ได้จริง
เพื่อเพิ่มโอกาสความสำเร็จของโครงการและสร้างคุณค่าให้กับธุรกิจอย่างยั่งยืน