

การเขียนและการวิเคราะห์ โครงการ

โดย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุชิน ปลีหะจินดา

ภาควิชาสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



โครงการ (Project) เป็นแผนหรือไม่ ?

แผนหลัก

แผนงาน

แผนงาน

โครงการ

โครงการ

โครงการ

โครงการ

การแบ่งประเภทของแผน

1. ตามระยะเวลา

- * สั้น
- * กลาง
- * ยาว

2. ตามระดับการบริหารองค์การ

- * แผนกลยุทธ์
- * แผนดำเนินงาน
 - ใช้หลายครั้ง
 - ใช้ครั้งเดียว

→ โครงการ

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์



Balanced Scorecard

ขั้นตอนการทำ BSC

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม



การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์



การกำหนดมุมมองและความสัมพันธ์ระหว่างมุมมอง



การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ภายใต้มุมมอง



การจัดทำแผนที่กลยุทธ์



การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายสำหรับแต่ละวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์



การกำหนดกิจกรรม/โครงการ

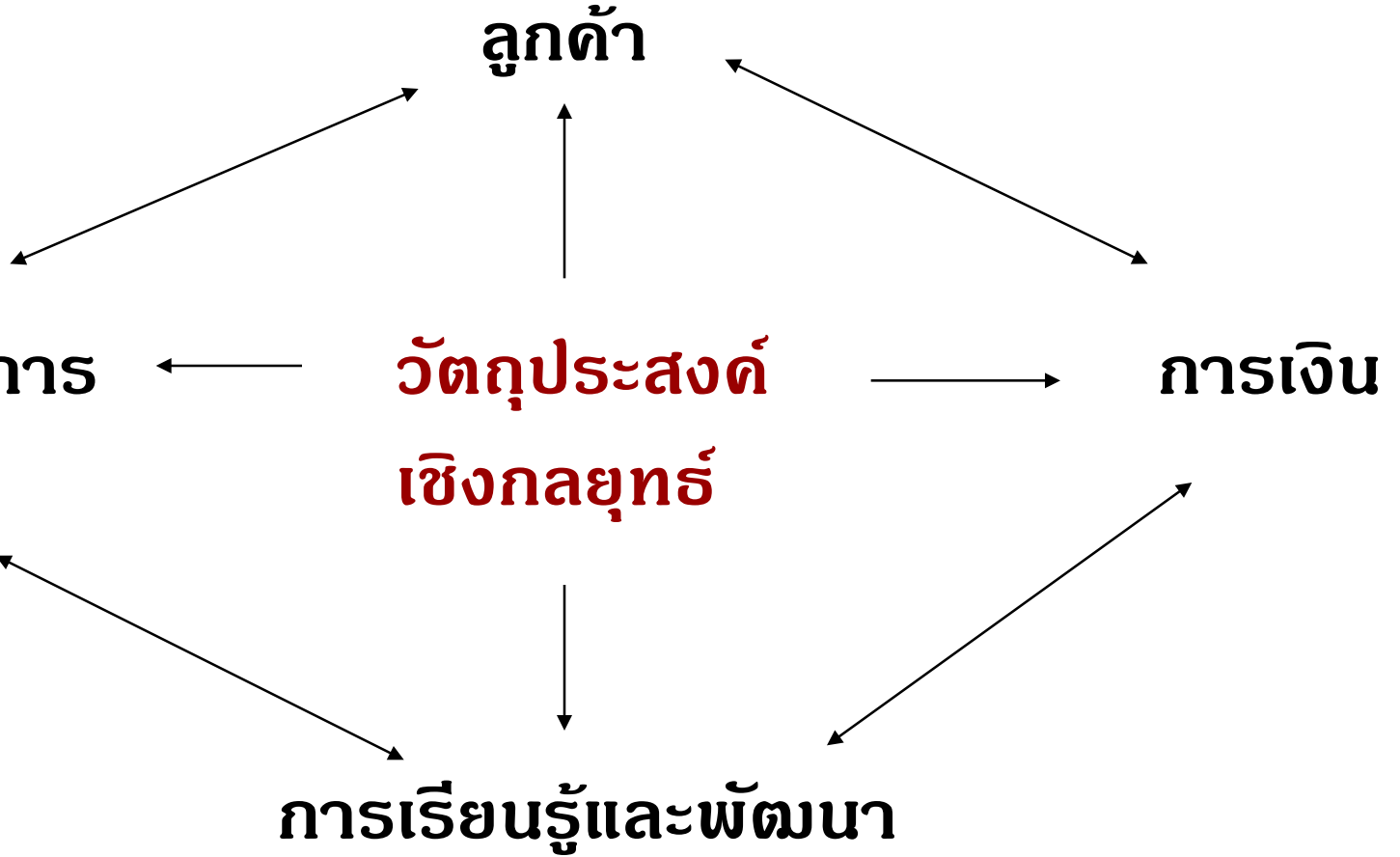
ลูกต้า

วัตถุประสงค์
เชิงกลยุทธ์

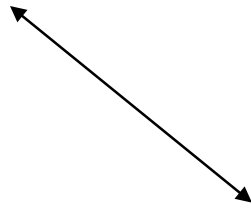
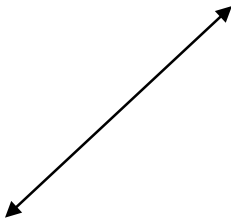
กระบวนการ
ภายใน

การเงิน

การเรียนรู้และพัฒนา



มุมมองด้านการเงิน			
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	โครงการ

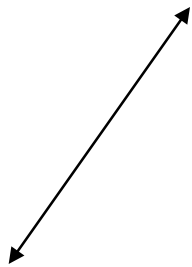
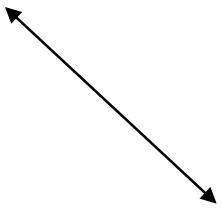


มุมมองด้านลูกค้า			
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	โครงการ



**วิสัยทัศน์
และ
กลยุทธ์**

มุมมองด้านกระบวนการภายใน			
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	โครงการ



มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา			
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	โครงการ

ลักษณะของโครงการ

- การจัดกิจกรรมที่เป็นระบบ
- มีวัตถุประสงค์
- เป็นการทำงานเฉพาะกิจ เป็นคราว ๆ
- มีกรอบเวลาทำงาน
- มีระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติ
- 2 ประเภท
 - * โครงการวิจัย
 - * โครงการเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติ

ลักษณะของโครงการที่ดี

1. สอดคล้องความต้องการ/แก้ปัญหาขององค์กรได้
2. มีวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน
3. รายละเอียดเข้าใจง่าย สอดคล้องกัน
4. สอดคล้องกับแผนอื่น
5. ประเมินผลได้
6. จัดทำจากข้อมูลที่เป็นจริง วิเคราะห์ถูกต้อง
7. ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณ
8. มีระยะเวลาแน่นอน
9. มีประสิทธิภาพ ให้ประโยชน์สูง

รูปแบบ/วิธีเขียนโครงการ

1. แบบประเพณีนิยม/แบบดั้งเดิม
(Conventional Method)
2. แบบเหตุผลสัมพันธ์
(Logical Framework Method)

แบบประเพณีนิยม / แบบดั้งเดิม

แบบที่ 1 ใช้กับโครงการทั่วไป

1. ชื่อโครงการ
2. เจ้าของโครงการ
3. หลักการและเหตุผล
4. วัตถุประสงค์
5. เป้าหมาย
6. สถานที่ดำเนินการ
7. ระยะเวลาดำเนินการ
8. วิธีดำเนินการ
9. งบประมาณและทรัพยากรที่ต้องใช้
10. ผู้รับผิดชอบโครงการ
11. การติดตามและประเมินผลโครงการ
12. การวัดความสำเร็จของโครงการ/ตัวชี้วัด
13. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

แบบที่ 2 ใช้กับโครงการฝึกอบรม

1. ชื่อโครงการ
2. เจ้าของโครงการ
3. หลักการและเหตุผล
4. วัตถุประสงค์
5. ผู้เข้าอบรม/คุณสมบัติและจำนวนของผู้เข้าอบรม
6. ระยะเวลาในการอบรม
7. วิธีการอบรม
8. สถานที่อบรม
9. หลักสูตร
10. งบประมาณหรือค่าใช้จ่าย
11. ผู้รับผิดชอบโครงการ
12. การติดตามและประเมินผลโครงการ
13. การวัดความสำเร็จของโครงการ/ตัวชี้วัด
14. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ชื่อโครงการ

- ความหมายชัดเจน รัดกุม
- เฉพาะเจาะจง
- เข้าใจง่าย
- บอกว่าจะทำอะไร
- บอกลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ
 - เช่น *โครงการสัมมนาผู้บริหารสถานศึกษา
 - * โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการการเขียนโครงการ
 - * โครงการส่งเสริมการขยายพันธุ์พืชเชิงพาณิชย์
- บางโครงการใส่ชื่อแผนงานไว้ด้วย
- บางโครงการใส่ชื่อกลุ่มเป้าหมายไว้ด้วย
 - เช่น โครงการอบรมเจ้าหน้าที่.....

โครงการวิจัยเรื่อง.....

โครงการเรียนรู้ร่วมกันสร้างสรรค์ชุมชน

โครงการพักศึกษา

โครงการยุทธศาสตร์ไทยใส่ใจสิ่งแวดล้อม

โครงการผลิตใช้ก่อนน้ามัย

โครงการปลูกข้าวโพดฝักอ่อน

โครงการอบรมผู้นำชุมชนหลักสูตร.....

เจ้าของโครงการ

- หน่วยงานที่รับผิดชอบ
- หากมีหลายหน่วยงานร่วมกัน - ใสให้ครบ (ให้แสดงลำดับ ก่อน - หลัง)
 - * สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการ คณะเศรษฐศาสตร์ ร่วมกับภาควิชาสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์

หลักการและเหตุผล

- กล่าวถึงที่มาของโครงการ
- กล่าวถึงปัญหา ความจำเป็น หรือความต้องการ
ในการจัดทำโครงการ
- ระบุเหตุผล และข้อมูลที่ใช้สนับสนุน
- เขียนในลักษณะบทความ ที่น่าสนใจ
- อาจเขียนเชื่อมโยงกับแผนอื่น เช่น ยุทธศาสตร์
นโยบายองค์กร
- เขียนเป็นความเรียง ไม่เขียนเป็นข้อ ๆ

วัตถุประสงค์

- เป็นเครื่องมือแนวทางการดำเนินงาน
- แสดงความต้องการที่จะกระทำสิ่งใดให้ปรากฏผลเป็นรูปธรรม
- ต้องการให้เกิดผลลัพธ์ใด
- ต้องการให้เกิดอะไรขึ้นจากการทำโครงการ
- ใช้ถ้อยคำชัดเจน วัดและประเมินผลได้
- มีความเป็นไปได้
- เขียนเป็นข้อ ๆ
- อาจมีวัตถุประสงค์ทั่วไป และวัตถุประสงค์เฉพาะ

ตัวอย่างวัตถุประสงค์

- เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนมีรายได้สูงขึ้น
- เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจ
ในหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอย่าง
ถูกต้อง

การพิจารณาจัดลำดับก่อน-หลัง ของวัตถุประสงค์

- ความเร่งด่วน
- ผลกระทบ
- แนวโน้มการลุกลามและผลต่อเนื่อง

หลักการกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมาย

- S** = เฉพาะเจาะจง
- M** = วัดค่าได้ (เชิงปริมาณ)
- A** = เห็นตรงกัน/บรรลุผลได้
- R** = เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
- T** = มีกรอบเวลาชัดเจน
- C** = ทำท่าย

ระยะเวลาดำเนินการโครงการ

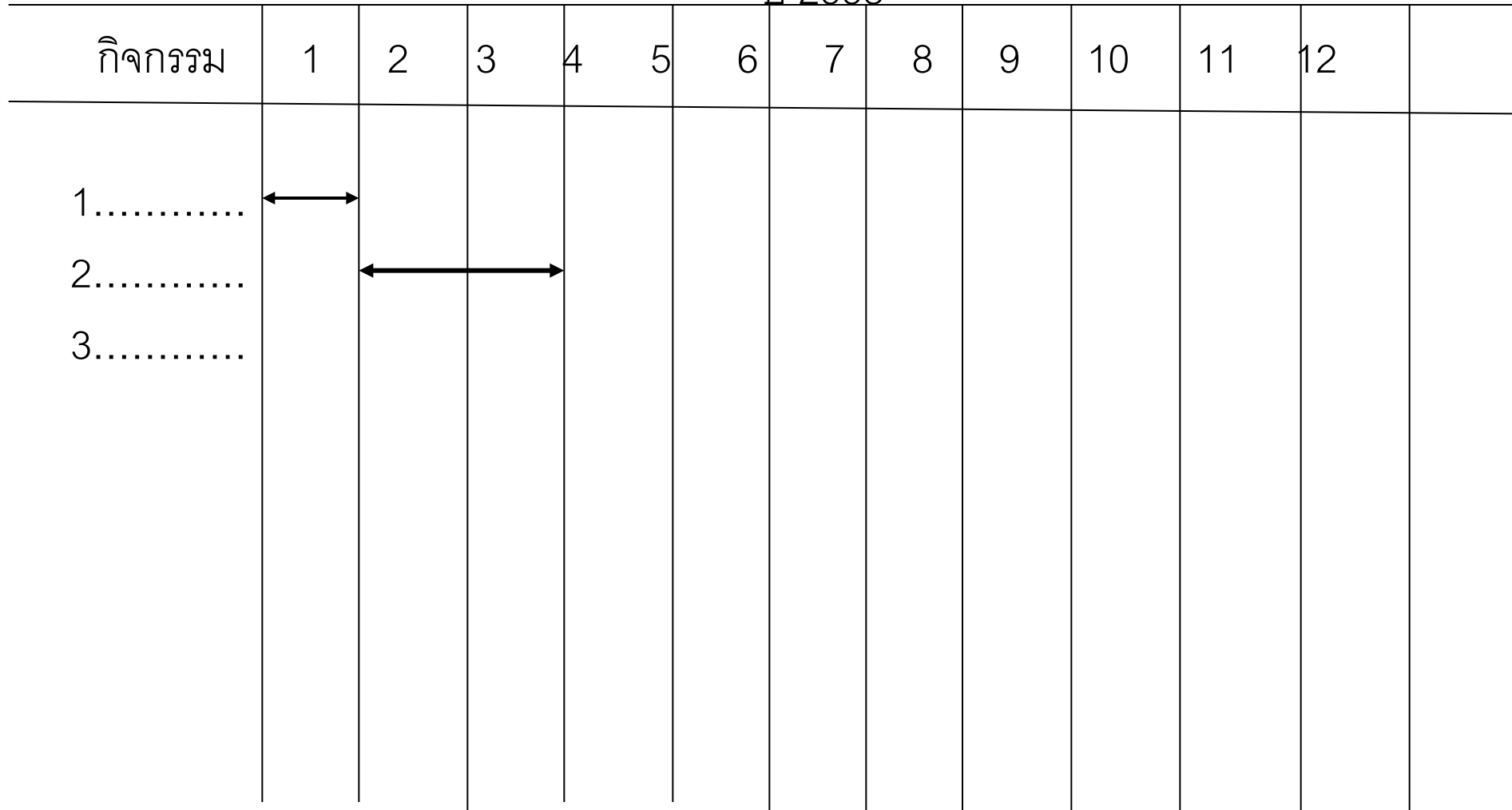
- วัน เดือน ปี เริ่มต้น และสิ้นสุดโครงการ

วิธีดำเนินการ

- ระบุกิจกรรมที่จะดำเนินการ
- เขียนตามลำดับขั้นตอนการปฏิบัติ
- อาจเขียนในรูปแบบแผนปฏิบัติงาน
(ระบุ กิจกรรม เวลา ผู้รับผิดชอบ)
- อาจใช้ Gantt Chart

ตัวอย่าง Gantt Chart

ปี 2558



งบประมาณและทรัพยากรที่ต้องใช้

- ระบุจำนวนเงิน จำนวนคน จำนวนวัสดุอุปกรณ์
ฯลฯ
- ระบุแหล่งที่มาของงบประมาณ
- แยกค่าใช้จ่ายเป็นหมวด
- หลัก 4 E (Economy, Efficiency, Effectiveness,
Equity)

ผู้รับผิดชอบโครงการ

- ระบุว่าเป็นใคร ตำแหน่งใดในโครงการ
- เรียงลำดับตำแหน่ง

.....ที่ปรึกษาโครงการ

.....หัวหน้าโครงการ

.....รองหัวหน้าโครงการ

.....ผู้ร่วมโครงการ

.....ผู้ร่วมโครงการ

.....เลขานุการโครงการ

การติดตามและประเมินผลโครงการ

- ระบุหน่วยงานที่ทำหน้าที่ประเมินผล
- ระบุช่วงเวลาการประเมิน เช่น ก่อน ระหว่าง หลัง
- ระบุระยะเวลาที่ประเมิน เช่น ทุก 3 เดือน 6 เดือน
- ระบุวิธีการประเมิน เช่น จากการสังเกต
จากการใช้แบบสอบถาม

ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ

(KPIs)

- ชัดเจน
- ระบุในเชิงปริมาณ
- มีช่วงเวลายำหนด

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- คาดคะเนผลทางดีที่เกิดขึ้นเมื่อสิ้นสุดโครงการ
- ใครได้รับผลประโยชน์
- ประโยชน์ในลักษณะใด ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

สรุป

- โครงการอะไร
- ทำไมต้องทำโครงการนี้
- ทำเพื่ออะไร
- ทำในปริมาณเท่าใด
- ทำอย่างไร
- ทำเมื่อใดและนานแค่ไหน
- ใช้ทรัพยากรอะไร เท่าใด จากที่ไหน
- ใครทำ
- ทำแล้วบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่
- วัดความสำเร็จได้ด้วยอะไร
- เกิดอะไรขึ้นเมื่อสิ้นสุดโครงการ

โครงการแบบกรอบเหตุสัมพันธ์ (Logical Framework หรือ Log Frame)

สาระสำคัญโดยสรุป (NS)	ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของโครงการ (OVI)	แหล่งอ้างอิงและประเมินผล (MOV)	ฐานมติหรือข้อสมมติที่สำคัญ (IA)
วัตถุประสงค์ระดับแผนงาน (Program Goal)	สิ่งที่แสดงถึงความสำเร็จของ วัตถุประสงค์ของแผนงาน (ช่องแสดงเวลา ปริมาณ คุณภาพ สถานที่ของแผนงาน)	แหล่งอ้างอิงความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ของแผนงาน (แหล่งที่มาของข้อมูลของ แผนงาน/แหล่ง ประเมินผลความสำเร็จของ แผนงาน)	ผลที่เกิดจากความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ของแผนงาน(ผลที่ ได้ของแผนงาน)
วัตถุประสงค์/จุดมุ่งหมายของ โครงการ (Project Purpose)	สิ่งที่แสดงถึงความสำเร็จของ วัตถุประสงค์ของโครงการ(ช่อง แสดงเวลา ปริมาณ คุณภาพ สถานที่ของโครงการ)	แหล่งอ้างอิงความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ของโครงการ (แหล่งที่มาของข้อมูลของ โครงการ/แหล่งประเมินผล ความสำเร็จของโครงการ)	เงื่อนไขสำคัญที่ก่อให้เกิดการ บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนงาน (วัตถุประสงค์ระดับโครงการอื่น ๆ ที่อยู่นอกบทบาทของผู้บริหาร โครงการนี้/สิ่งอื่น ๆ ที่เป็นสื่อ ธรรมชาติที่ควบคุมไม่ได้)
ผลงาน (Outputs)	ความสำเร็จที่แสดงในรูปของ ปริมาณ คุณภาพ และอื่น ๆ (ช่อง แสดงเวลา ปริมาณ คุณภาพ สถานที่ของแต่ละผลงาน)	แหล่งอ้างอิงความสำเร็จของงาน (แหล่งประเมินผลความก้าวหน้า หรือความสำเร็จของโครงการใน ระหว่างทำโครงการ)	เงื่อนไขสำคัญที่ก่อให้เกิดการ บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ (ผลงานอื่น ๆ ที่ต้องมีแต่อยู่นอก บทบาทของผู้บริหารโครงการ/สิ่ง อื่น ๆ ที่เป็นธรรมชาตินอกการ ควบคุมของผู้บริหารโครงการ)
กิจกรรม/ปัจจัย (Activities/Inputs)	ค่าใช้จ่ายและทรัพยากรที่ต้องการ ใช้ในแต่ละกิจกรรม (ช่องแสดง เวลา และค่าใช้จ่ายรายกิจกรรม)	แหล่งที่มาของเงินและทรัพยากร ในแต่ละกิจกรรม (แหล่ง ประเมินผลความก้าวหน้าหรือ ความสำเร็จของโครงการใน ระหว่างทำโครงการเกี่ยวกับ ค่าใช้จ่าย)	เงื่อนไขสำคัญที่ทำให้ได้ผลงาน ของโครงการ (กิจกรรมที่ นอกเหนือการควบคุม/สื่อ ธรรมชาติที่ควบคุมไม่ได้)

แผนปฏิบัติการ

โครงการ	กิจกรรม	หน่วยงาน/ ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	งบประมาณ	เกณฑ์ การ ประเมิน
โครงการ					
โครงการ					

การวิเคราะห์โครงการ การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ

- **Feasibility Study**
- **Feasibility Analysis**

วงจรโครงการ

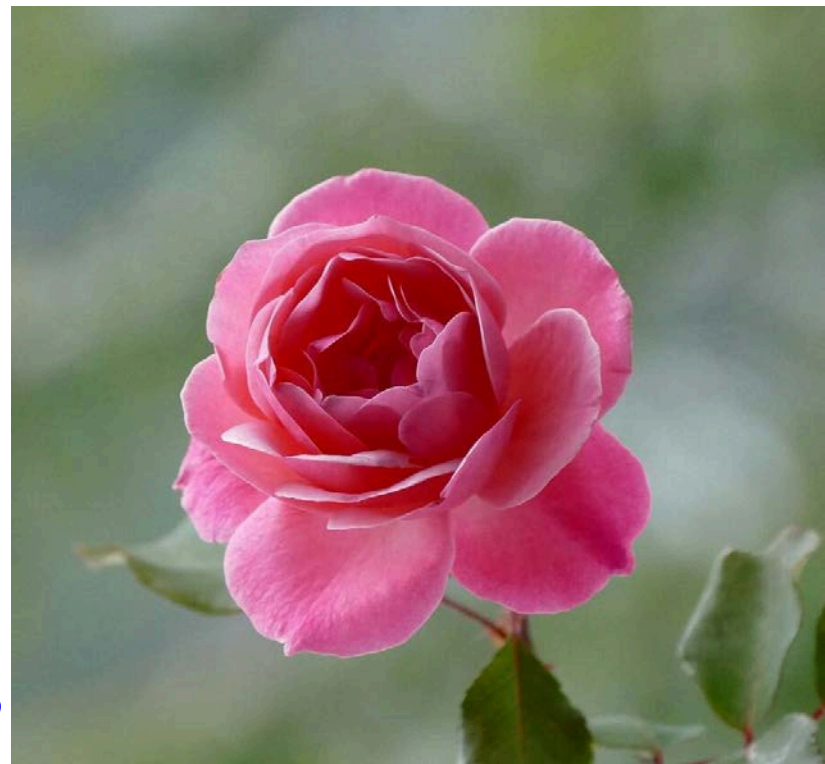
1. การระบุโครงการ

2. การวิเคราะห์และประเมินโครงการ

- ด้านการตลาด
- ด้านเทคนิค
- ด้านเศรษฐกิจ
- ด้านสังคม
- ด้านการบริหาร
- ด้านการเงิน

3. การดำเนินงานตามโครงการ

4. การประเมินผลโครงการ



การวิเคราะห์ทางการเงินของโครงการลงทุนระยะยาว

เทคนิคการวิเคราะห์

- ระยะเวลาคืนทุน(Payback Period : PB)
- มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value : NPV)
- อัตราส่วนมูลค่าผลตอบแทนต่อต้นทุน (Benefit-Cost Ratio : B/C Ratio)
- อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Internal Rate of Return : IRR)

ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period : PB)



ระยะเวลาที่กิจการจะได้รับเงินจากการลงทุนคืน ทั้งหมด

			ปี		
รายการ	0	1	2	3	4
กระแสเงินสดรับ (จ่าย)	(764,000)	240,800	240,800	240,800	388,800

PB = 3 ปี 1 เดือน

มูลค่าปัจจุบันสุทธิ

(Net Present Value : NPV)



มูลค่าปัจจุบัน (Present Value)

กระแสเงินสดรับ

กระแสเงินสดจ่าย

ปี 0	1	2	3	4	5	6
	xxx	xxx	xx		xxx	
xxx		xx		xx		xx



มูลค่าปัจจุบันสุทธิ = มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดรับ
-
มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดจ่าย

$$\text{NPV} = \text{PVR} - \text{PVC}$$

มูลค่าของเงินในอนาคต (Future Value : FV)

ดอกเบี้ยทบต้น

ฝากเงิน 100 บาท อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 10 ต่อปี

สิ้นปีที่ 1 ได้รับดอกเบี้ย 10 บาท เงินฝากรวม 110 บาท

สิ้นปีที่ 2 ได้รับดอกเบี้ย 11 บาท เงินฝากรวม 121 บาท

สิ้นปีที่ 3 ได้รับดอกเบี้ย 12.10 บาท เงินฝากรวม 133.10 บาท

$$FV_n = PV_0 (1+i)^n$$

$$FV_3 = 100 (1+0.1)^3$$

$$= 133.10$$

$(1 + i)^n$ คือตัวคูณมูลค่าเงินในอนาคต
(Future Value Interest Factors : FVIF)

ตารางที่ 1 แสดงตัวคูณมูลค่าในอนาคตของเงิน 1 บาท (FVIF)

Year / n	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%
1	1.030	1.040	1.050	1.060	1.070	1.080	1.090	1.100
2	1.061	1.082	1.103	1.124	1.145	1.166	1.188	1.210
3	1.093	1.125	1.158	1.191	1.225	1.260	1.295	1.331
4	1.126	1.170	1.216	1.262	1.311	1.360	1.412	1.464
5	1.159	1.217	1.276	1.338	1.403	1.469	1.539	1.611
6	1.194	1.265	1.340	1.419	1.501	1.587	1.677	1.772
7	1.230	1.316	1.407	1.504	1.606	1.714	1.828	1.949
8	1.267	1.369	1.477	1.594	1.718	1.851	1.993	2.144
9	1.305	1.423	1.551	1.689	1.838	1.999	2.172	2.358
10	1.344	1.480	1.629	1.791	1.967	2.159	2.367	2.594

มูลค่าปัจจุบัน (Present Value : PV)

$$PV_0 = \frac{FV^n}{(1+i)^n}$$

1 เรียกว่า Present Value Interest Factors : PVIF)

$$\frac{1}{(1+i)^n}$$

ตารางที่ 2 แสดงตัวคูณมูลค่าปัจจุบันของเงิน 1 บาท (PVIF)

Year / n	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%
1	0.971	0.962	0.952	0.943	0.935	0.926	0.917	0.909
2	0.943	0.925	0.907	0.890	0.873	0.857	0.842	0.826
3	0.915	0.889	0.864	0.840	0.816	0.794	0.772	0.751
4	0.888	0.855	0.823	0.792	0.763	0.735	0.708	0.683
5	0.863	0.822	0.784	0.747	0.713	0.681	0.650	0.621
6	0.837	0.790	0.746	0.705	0.666	0.630	0.596	0.564
7	0.813	0.760	0.711	0.665	0.623	0.583	0.547	0.513
8	0.789	0.731	0.677	0.627	0.582	0.540	0.502	0.467
9	0.766	0.703	0.645	0.592	0.544	0.500	0.460	0.424
10	0.744	0.676	0.614	0.558	0.508	0.463	0.422	0.386

อัตราส่วนมูลค่าผลตอบแทนต่อต้นทุน (Benefit-Cost Ratio : B/C Ratio)



$$\text{B/C Ratio} = \frac{\text{PVR}}{\text{PVC}}$$

อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน

(Internal Rate of Return : IRR)

IRR คืออัตราคิดลดที่ทำให้ค่า NPV = 0





สวัสดี