



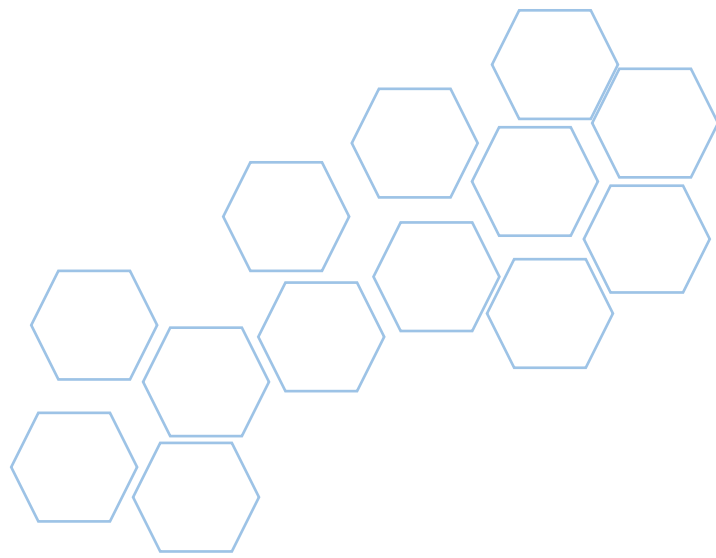
คู่มือการบริหารจัดการโครงการ  
Project Management Manual

โรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ  
Police Printing Bureau



# สารบัญ

วัตถุประสงค์ของคู่มือ	1
นิยามและคำจำกัดความ	1
หน้าที่ความรับผิดชอบ	1
บริบทภายใน	1
บริบทภายนอก	3
ขอบเขตการการบริหารจัดการโครงการ	6
วัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการโครงการ	6
แนวทางการบริหารจัดการโครงการ	8
บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	9
การบริหารโครงการ	10



# คู่มือการบริหารจัดการโครงการ Project Management Manual

## 1. วัตถุประสงค์ของคู่มือ

คู่มือการบริหารจัดการโครงการ สายงานเทคโนโลยีดิจิทัล โรงพิมพ์ตำรวจจัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้สามารถบริหารจัดการโครงการ บริหารจัดการบุคลากร ทรัพยากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. นิยามและคำจำกัดความ

- ปีงบประมาณ หมายถึง ระยะเวลาเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคมของปีหนึ่งถึงวันที่ 30 กันยายนของปีถัดไป โดยให้ปีพุทธศักราชถัดไปเป็นชื่อสำหรับปีงบประมาณนั้น
- โครงการ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมตามแผนที่ได้กำหนดไว้โดยแต่ละกิจกรรมมีวันเริ่มต้นและวันที่สิ้นสุด เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ภายในระยะเวลา ทรัพยากร และงบประมาณที่กำหนด
- การบริหารโครงการ หมายถึง การจัดการ การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและสมบูรณ์ที่สุด เพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในเวลาที่จำกัด
- ผู้จัดการโครงการหมายถึง บุคคลผู้มีหน้าที่รับผิดชอบและบริหารจัดการข้อจำกัด (constraints) ในโครงการหนึ่ง ๆ ซึ่งข้อจำกัดในที่นี้รวมถึง ขอบเขต ค่าใช้จ่าย ระยะเวลาความเสี่ยง และคุณภาพ เป็นต้น
- Project Management Office หมายถึง กลุ่มบุคคล หรือ หน่วยงานที่สนับสนุนการทำงานของผู้จัดการโครงการให้มีประสิทธิภาพและมีมาตรฐาน

## 3. หน้าที่ความรับผิดชอบ

ลำดับ	ตำแหน่ง	หน้าที่ความรับผิดชอบ
1	ผู้บริหารระดับสูง	เห็นชอบ/อนุมัติ คู่มือการบริหารจัดการโครงการ
2	หมวดนโยบายแผนและสารสนเทศ	กำหนด/ทบทวน คู่มือการบริหารจัดการโครงการ
3	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง	ปฏิบัติตามคู่มือการบริหารจัดการโครงการในส่วนที่รับผิดชอบ

## 4. บริบทภายใน

สภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน และปัจจัยภายในต่าง ๆ ที่สามารถมีอิทธิพลต่อวิถีทางที่องค์กรดำเนินการบำรุงรักษาฮาร์ดแวร์ การดำเนินงาน โครงสร้าง และกลยุทธ์ขององค์กร

#### 4.1 ลักษณะองค์กร

โรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ให้บริการด้านการผลิตสิ่งพิมพ์ แบบพิมพ์

#### 4.2 วิสัยทัศน์ โรงพิมพ์ตำรวจ

เป็นโรงพิมพ์ที่ผลิตสิ่งพิมพ์และให้บริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ภายใต้เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

#### 4.3 พันธกิจ

1. มุ่งมั่นพัฒนาสิ่งพิมพ์ทั่วไปและสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงเพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ลูกค้าหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ และลูกค้าเอกชน

2. สร้างนวัตกรรมทางด้านงานพิมพ์และการให้บริการโดยใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

3. มุ่งพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

4. มุ่งเน้นพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ เพื่อตอบสนองการพัฒนาองค์กร

5. มุ่งมั่นในการสร้างความยั่งยืนขององค์กรโดยยึดมั่นหลักคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล

#### 4.4 ค่านิยม/ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

##### ค่านิยมองค์กร

P-R-I-N-T

P = Performance (การปฏิบัติงาน, การบริการ)

R = Responsibility (ความรับผิดชอบ ตรงต่อเวลา ประสิทธิภาพ)

I = Improvement (การเรียนรู้และการพัฒนา)

N = Nobility (คุณธรรม ความซื่อสัตย์)

T = Team Work/Technology (การทำงานเป็นทีม การใช้เทคโนโลยี)

##### ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

1. พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีทักษะที่เหมาะสมกับทิศทางการพัฒนาองค์กรและมุ่งเน้นด้านเทคโนโลยีนวัตกรรมในแต่ละด้าน เช่น การพิมพ์สมัยใหม่ การใช้งานระบบดิจิทัล การขายผ่าน Platform ต่าง ๆ การเชื่อมโยงระบบงานโดยใช้ระบบสารสนเทศ เพื่อให้โรงพิมพ์ตำรวจพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

2. กำหนดกลยุทธ์ด้านการดำเนินงานพร้อมมอบหมายหน้าที่และกำหนด KPI ให้แก่ผู้รับผิดชอบ ตามยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม โดยมุ่งเน้นในเรื่องเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีเพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร

3. พัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมเพื่อให้โรงพิมพ์ตำรวจสามารถรองรับการแข่งขันในภาคธุรกิจได้

4. สร้างบรรยากาศและความตระหนักรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับ นโยบาย GRC

#### 4.5 การกิจของหมวดเทคโนโลยีสารสนเทศ

กำหนดมาตรฐาน ขอบเขต การจัดการด้านคุณภาพ รวมถึงเครื่องมือในการจัดการคุณภาพที่โรงพิมพ์ตำรวจนำมาใช้ เพื่อเป็นการบริหารจัดการคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพ นำเชื่อถือ และเป็นมาตรฐาน

#### 4.6 ประเด็นภายในองค์กร

หมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรซึ่งองค์กรสามารถควบคุมได้และมีผลทำให้การดำเนินงานภายในองค์กรประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ซึ่งหมายรวมถึงทุกฝ่าย กระบวนการ กิจกรรม เครื่องจักร ผลิตภัณท์ เครื่องมือวัดพนักงาน เงินทุน ความรู้ สถานที่ตั้ง ทุกส่วนในองค์กร เป็นต้น

จากการพิจารณาพบประเด็นภายในองค์กร ดังนี้

- ตัวชี้วัดโครงการกำหนดไม่เหมาะสม ไม่สะท้อนผลลัพธ์ของการดำเนินงาน
- แผนงาน/โครงการ ไม่สามารถดำเนินการได้ตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนด
- กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง มีขั้นตอนเพิ่มขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงทุกปี ซึ่งทำให้เสียเวลาโดยไม่ได้

สะท้อนเป้าหมายของโครงการ

### 5. บริบทภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์กร โดยพิจารณาประเด็น และปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ปัจจัยแวดล้อมที่ควรพิจารณา ได้แก่ สิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ภาครัฐ เทคโนโลยี แนวโน้มทางการแข่งขันเพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์ และประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกได้รับการพิจารณาสำหรับการพิจารณาความเสี่ยง และบรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารโครงการ

จากการพิจารณาพบประเด็นภายนอกองค์กร ดังนี้

- ผู้รับจ้างไม่สามารถส่งมอบงานได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด เช่น ภัยพิบัติและโรคระบาด และอื่น ๆ

- การพิจารณาของหน่วยงานเชิงนโยบาย

### 6. การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### 6.1 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ ได้แก่

1. หน่วยงานเชิงนโยบายและผู้ถือหุ้นภาครัฐ
2. คู่ค้า/ส่งมอบ
3. คู่ความร่วมมือ
4. ลูกค้า
5. พนักงานและผู้ปฏิบัติงาน
6. ชุมชน และสังคม

โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติ การร้องขอการบริการ และปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย 3 กลุ่มดังต่อไปนี้

1. พนักงานและผู้ปฏิบัติงาน
2. คู่ค้า
3. หน่วยงานเชิงนโยบายและผู้ถือหุ้นภาครัฐ

## 6.2 ตารางแสดงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ

ตารางที่ 1 แสดงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ

ลำดับ	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร
1	พนักงานและผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> <li>- คณะอนุกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลและสารสนเทศ</li> <li>- คณะทำงานการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล</li> <li>- ผู้บริหารระดับสูง</li> <li>- ฝ่ายอำนวยการ</li> <li>- หมวดยุทธศาสตร์และสารสนเทศ</li> <li>- งานพัสดุ</li> </ul>
ลำดับ	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร
1	หน่วยงานเชิงนโยบายและผู้ถือหุ้นภาครัฐ ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> <li>- สำนักงานตำรวจแห่งชาติ</li> <li>- คณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ</li> <li>- คณะอนุกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลและสารสนเทศ</li> <li>- คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</li> <li>- คณะอนุกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ</li> </ul>
2	คู่ค้า ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> <li>- คู่ค้า คู่สัญญา</li> </ul>

## 6.3 วิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากการระดมสมอง สามารถสรุปความต้องการและความคาดหวังได้ดังตารางที่ 2  
 ตารางที่ 2 แสดงการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ลำดับ	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง/ประเด็น
<b>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร</b>		
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คณะอนุกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลและสารสนเทศ</li> <li>- คณะทำงานการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล</li> <li>- ผู้บริหารระดับสูง</li> </ul>	<b>ความต้องการ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สามารถดำเนินโครงการได้ตามระยะเวลาที่กำหนด ตัวชี้วัดที่กำหนดและภายใต้งบประมาณที่วางไว้ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์การปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมาย มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้</li> </ul> <b>ความคาดหวัง</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นไปตามความต้องการ</li> </ul>

ลำดับ	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง/ประเด็น
<b>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร</b>		
		<b>ประเด็น</b> - กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดผู้รับจ้างไม่สามารถดำเนินการ/ส่งมอบงานได้ตามที่กำหนดใน TOR
2	- ฝ่ายอำนวยการ - หมวดยนโยบายแผนและสารสนเทศ	<b>ความต้องการ</b> - สามารถดำเนินโครงการได้ตามระยะเวลาที่กำหนด ตัวชี้วัดที่กำหนดภายใต้งบประมาณที่วางไว้ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์การปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมาย มีความโปร่งใส <b>ความคาดหวัง</b> - เป็นไปตามความต้องการ <b>ประเด็น</b> - กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดผู้รับจ้างไม่สามารถดำเนินการ/ส่งมอบงานได้ตามที่กำหนดใน TOR - มีการเกาะกลุ่มเสนอราคาที่ใกล้เคียงกันหรือเท่ากัน - มีผู้ที่ชนะการประมูล เพียงรายเดียวที่เสนอราคาต่ำสุด - บริษัทที่ได้งานเสนอราคาเท่ากับราคากลางหรือต่ำกว่าเพียง 0-1% ในขณะที่รายอื่น ๆ เเกาะกลุ่มเสนอสูงกว่าราคากลาง
3	งานพัสดุ	- การปฏิบัติตามระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง - การปฏิบัติถูกต้องตามขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง
<b>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร</b>		
1	หน่วยงานเงินนโยบายและผู้ถือหุ้นภาครัฐ	มีการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้อง
2	คู่ค้า คู่สัญญา	<b>ความต้องการ</b> - ได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง รวดเร็ว ตามเงื่อนไขระยะเวลา - การปฏิบัติตามข้อตกลงและเงื่อนไขการจ่ายเงินอย่างเป็นธรรม - การแข่งขันราคาอย่างเป็นธรรม <b>ประเด็น</b> - ผู้รับจ้างไม่สามารถส่งมอบงานได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด เช่น ภัยพิบัติ และโรคระบาด และอื่น ๆ - การปรับราคาของสินค้าและบริการ ส่งผลให้ไม่สามารถจัดหาได้ตามงบประมาณที่กำหนด

## 7. ขอบเขตการการจัดการจัดการโครงการ

การบริหารจัดการโครงการ สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับทุกประเภทโครงการ โดยพิจารณาจากขนาดโครงการ อุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ ก็ได้พัฒนารูปแบบการจัดการโครงการเฉพาะของตนเอง ซึ่งเรียกว่า การบริหารจัดการโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ทั้งนี้ คู่มือการบริหารจัดการโครงการนี้ จะมุ่งเน้นไปที่การบริหารจัดการโครงการด้านเทคโนโลยี ดิจิทัลทั้งหมดให้บรรลุเป้าหมายที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ เวลา คุณภาพ และงบประมาณ นั่นคือโครงการ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลประสบความสำเร็จ และเสร็จสิ้นตามกำหนดเวลาภายในงบประมาณและตามมาตรฐาน คุณภาพที่ตกลงไว้ก่อนหน้านี้

## 8. วัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการโครงการ

เนื่องจากในภาวะการแข่งขันของธุรกิจปัจจุบัน เป็นไปอย่างรุนแรง รวดเร็ว และแข่งขันกับเวลา องค์กรมีการขับเคลื่อนเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรอยู่ตลอดเวลา เพื่อแข่งขันกันสร้างความได้เปรียบในเชิง ธุรกิจ เช่น การออกผลิตภัณฑ์ และแผนการตลาดใหม่ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การปรับปรุงระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งในปัจจุบันวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ สั้นลงมากเมื่อเทียบกับในอดีต ผลิตภัณฑ์มีความซับซ้อนยุ่งยากในการผลิตมากขึ้น และต้องปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับการตลาดแบบลูกค้า เป็นศูนย์กลาง ทำให้การทำงานในองค์กร มีลักษณะการทำงานแบบเป็นโครงการมากขึ้น มีโครงการเล็กและ ใหญ่เกิดขึ้นมากมายในองค์กร มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ กรอบเวลาการดำเนินการและ งบประมาณ มีการวัดผลการดำเนินงานของบุคคลจากผลสำเร็จของงาน ทำให้การทำงานในลักษณะของ โครงการมีความแพร่หลายมากขึ้น

ลักษณะที่สำคัญของโครงการ คือ มีระยะเวลาที่แน่นอน และมีลักษณะเฉพาะตัว เนื่องจาก โครงการแต่ละโครงการมีปัจจัยที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์ ลูกค้า ทรัพยากร บุคลากร งบประมาณ โดยส่วนใหญ่ โครงการในปัจจุบัน เป็นโครงการที่มีลักษณะของความไม่แน่นอนสูง ความต้องการของระบบอาจ ไม่ชัดเจน ทำให้มีความเสี่ยงต่อการล้มเหลวได้มาก การบริหารโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงเข้ามาเป็น ส่วนสำคัญที่ช่วยให้โครงการประสบความสำเร็จภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการ ที่ตั้งไว้ เพื่อให้โครงการเป็นส่วนที่เสริมแผนกลยุทธ์ขององค์กรและพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการดำเนิน ธุรกิจ

โรงพิมพ์ตำรวจ มีการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวัง อันดับความสำคัญของผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียและนำมากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการโครงการ โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 3



ตารางที่ 3 แสดงวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการโครงการในแต่ละความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ลำดับ	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง	ความสำคัญ	วัตถุประสงค์
<b>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร</b>				
1	- คณะอนุกรรมการบริหาร ทรัพยากรบุคคลและสารสนเทศ - คณะทำงานการพัฒนาเทคโนโลยี ดิจิทัล - ผู้บริหารระดับสูง	<b>ความต้องการ</b> - สามารถดำเนินโครงการได้ตาม ระยะเวลาที่กำหนด ตัวชี้วัดที่กำหนดและ ภายใต้งบประมาณที่วางไว้ และเป็นไป ตามวัตถุประสงค์การปฏิบัติให้ถูกต้อง ตามกฎหมาย มีความโปร่งใส ตรวจสอบ ได้ <b>ความคาดหวัง</b> - เป็นไปตามความต้องการ	High	กระบวนการสอดคล้องกับ กฎระเบียบการจัดซื้อ จัดจ้าง
2	- ฝ่ายอำนวยการ - หมวดยุทธศาสตร์และสารสนเทศ	<b>ความต้องการ</b> - สามารถดำเนินโครงการได้ตาม ระยะเวลาที่กำหนด ตัวชี้วัดที่กำหนดภายใต้ งบประมาณที่วางไว้ และเป็นไปตาม วัตถุประสงค์การปฏิบัติให้ถูกต้องตาม กฎหมาย มีความโปร่งใส <b>ความคาดหวัง</b> - เป็นไปตามความต้องการ	High	โครงการดำเนินการได้ ตามระยะเวลาที่กำหนด ตัวชี้วัดที่กำหนด และภายใต้ งบประมาณที่วางไว้
3	งานพัสดุ	- การปฏิบัติตามระเบียบการจัดซื้อ จัดจ้าง - การปฏิบัติถูกต้องตามขั้นตอนการ จัดซื้อจัดจ้าง	High	- กระบวนการสอดคล้อง กับกฎระเบียบการจัดซื้อ จัดจ้าง - ปฏิบัติตามกฎหมาย PDPA และนโยบายความ ปลอดภัยสารสนเทศของ โรงพยาบาลตำรวจ
<b>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร</b>				
1	หน่วยงานเชิงนโยบายและผู้ถือหุ้น ภาครัฐ	มีการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบที่ เกี่ยวข้อง	High	กระบวนการสอดคล้อง กับกฎระเบียบการจัดซื้อ จัดจ้าง
2	คู่ค้า คู่สัญญา	<b>ความต้องการ</b> - ได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง รวดเร็ว ตาม เงื่อนไขระยะเวลา - การปฏิบัติตามข้อตกลงและเงื่อนไขการ จ่ายเงินอย่างเป็นธรรม - การแข่งขันราคาอย่างเป็นธรรม <b>ประเด็น</b> - ผู้รับจ้างไม่สามารถส่งมอบงานได้ ภายในระยะเวลาที่กำหนด เช่น ภัยพิบัติ และโรคระบาด และอื่น ๆ	Low	กระบวนการสอดคล้อง กับกฎระเบียบการจัดซื้อ จัดจ้าง

ลำดับ	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง	ความสำคัญ	วัตถุประสงค์
		- การปรับราคาของสินค้าและบริการ ส่งผลให้ไม่สามารถจัดหาได้ตาม งบประมาณที่กำหนด		

การจัดการโครงการมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพดังนี้

1. โดยได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ
2. สามารถบริหารจัดการหรือควบคุมทรัพยากรขององค์กรในการดำเนินโครงการได้ตามระยะเวลาที่กำหนด ตัวชี้วัดที่กำหนด และภายใต้งบประมาณที่วางไว้
3. ปฏิบัติตามกฎหมายดิจิทัล
4. มีกระบวนการสอดคล้องกับกฎระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง

## 9. แนวทางการบริหารจัดการโครงการ

การบริหารโครงการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงพิมพ์ตำรวจ มีจุดประสงค์หลักในการเพิ่มความสามารถของโรงพิมพ์ตำรวจ ในการบริหารโครงการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ และลดต้นทุนขององค์กร อันเนื่องมาจากความเสียหายที่เกิดจากการล้มเหลวของโครงการ เพื่อให้การบริหารโครงการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของโรงพิมพ์ตำรวจประสบความสำเร็จ เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้จึงดำเนินการพัฒนา 2 องค์ประกอบหลักที่เป็นปัจจัยสำคัญ คือ

- 1) ด้านองค์ความรู้และทักษะ ของผู้จัดการโครงการ และผู้ปฏิบัติงานในโครงการ
  - 2) ด้านกระบวนการและเครื่องมือมาตรฐาน ในการบริหารโครงการ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้
- โดยดำเนินการควบคู่กันไปและให้มีความสอดคล้องกัน เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรของหมวดนโยบายแผนและสารสนเทศมี Competency สามารถทำงานร่วมกันในองค์กร ด้วยกระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบในการพัฒนาทั้ง 2 ด้านได้ ดังนี้

**9.1. ด้านบุคลากร** ดำเนินการพัฒนา Competency ของ ผู้จัดการโครงการ และผู้ปฏิบัติงานในโครงการ ที่มีความจำเป็นต้องพัฒนาทักษะและองค์ความรู้ 3 ด้าน ดังนี้

- 1) จัดให้มีการฝึกอบรม องค์ความรู้ที่จำเป็นในการบริหารโครงการ
- 2) จัดให้มีการฝึกอบรม การสอนงาน และการเผยแพร่องค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการนำเครื่องมือด้านการบริหารโครงการไปใช้งาน เช่น
  - การวิเคราะห์โครงการ
  - การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - การประเมินและติดตามความเสี่ยงโครงการ
  - การวัดผลโครงการ
  - การบริหารการเปลี่ยนแปลงในโครงการ
  - การบริหารสัญญา
  - การมอบหมายงาน

## 9.2. ด้านการพัฒนา ด้านการบริหารโครงการขององค์กร

โดยการจัดทำกระบวนการและเครื่องมือมาตรฐาน ในการบริหารโครงการในองค์กร และวัดประสิทธิผลการทำงานของโครงการ เพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการบริหารโครงการที่ต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารโครงการและองค์กร ภายใต้ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงและการแข่งขันของธุรกิจ มีลำดับขั้นการพัฒนา ดังนี้

### 1) การควบคุมโครงการ

เป็นขั้นตอนการจัดตั้งคณะทำงานการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อใช้เป็นทีมงานในการผลักดันและติดตามผลในการบริหารจัดการโครงการต่าง ๆ รับผิดชอบในการกำกับดูแลการบริหารโครงการในหมวดนโยบายแผนและสารสนเทศประกอบด้วย ฝ่ายอำนวยการ หัวหน้างานบริหารทั่วไป หัวหน้าหมวดนโยบายแผนและสารสนเทศ พนักงานนโยบายแผนและสารสนเทศ

### 2) การประเมินและการวิเคราะห์ช่องว่าง

เป็นขั้นตอนในการวิเคราะห์และสำรวจสถานะปัจจุบันขององค์กร ในการนำเครื่องมือทางด้านการบริหารโครงการมาใช้ รวมถึงสำรวจปัญหาด้านการบริหารโครงการขององค์กร และสรุปหาความสัมพันธ์ระหว่างเครื่องมือที่ใช้กับปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปกำหนดแผนในการพัฒนากระบวนการและเครื่องมือมาตรฐานในการบริหารโครงการขององค์กรที่ละชั้นจากง่ายไปยาก จากสำคัญมากไปสำคัญน้อย

### 3) การจัดลำดับความสำคัญและการประชุมเชิงปฏิบัติการ

เป็นขั้นตอนในการจัดลำดับความสำคัญของการนำกระบวนการและเครื่องมือ ในการบริหารโครงการมาใช้ ตามลำดับความสำคัญ หรือตามลำดับความพร้อมขององค์กรผ่านกระบวนการทำ Workshop เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการนำไปใช้จริงในองค์กร

### 4) การดำเนินการและมาตรฐาน

เป็นขั้นตอนในการนำกระบวนการและเครื่องมือในการบริหารโครงการสู่การปฏิบัติจริงในองค์กร และประกาศเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติ รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรในการบริหารโครงการอย่างมืออาชีพ

### 5) การวัดประสิทธิผล

เป็นขั้นตอนในการวัดผลการทำงานของโครงการหลังจากมีการปฏิบัติตาม Best Practice เพื่อนำมาวิเคราะห์สิ่งที่เรียนรู้และปรับปรุง เพื่อนำไปพัฒนากระบวนการและเครื่องมือมาตรฐานขององค์กรให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ

## 10. บทบาทหน้าที่ของคณะทำงานการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

คณะทำงานการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล มีหน้าที่ความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

1) กำหนดมาตรฐาน กระบวนการ เครื่องมือ และเอกสารแบบฟอร์มต่าง ๆ ในการบริหารโครงการ เพื่อใช้ในการบริหารโครงการให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และสามารถติดตามโครงการได้ง่าย รวมถึงถ่ายโอนงานกันระหว่างโครงการได้ง่าย เนื่องจากทุกโครงการมีกระบวนการ เครื่องมือ และเอกสารแบบฟอร์มเดียวกัน

2) สื่อสาร สร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารโครงการ และจัดฝึกอบรมเพื่อให้ผู้จัดการโครงการทราบถึงแนวปฏิบัติตามมาตรฐาน กระบวนการบริหารโครงการ รวมถึงวิธีการใช้เครื่องมือและแบบฟอร์มต่าง ๆ ในการบริหารโครงการ เพื่อพัฒนาทักษะของผู้จัดการโครงการในองค์กร เพื่อให้เข้าใจวิธีการใช้เครื่องมือและมีทักษะในการบริหารโครงการ

3) ตรวจสอบ กำกับ ดูแล การบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ ส่งมอบประโยชน์ที่องค์กรคาดหวังและเป็นไปตามมาตรฐานกระบวนการบริหารโครงการ เพื่อให้มั่นใจว่าทุกโครงการปฏิบัติตามกระบวนการที่ดี

4) ติดตามความคืบหน้าโครงการและสรุปผลสถานะโครงการต่าง ๆ ในภาพรวม เพื่อให้ผู้บริหารทราบถึงสถานะของโครงการทั้งหมดภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

5) ให้คำแนะนำ และคำปรึกษา กับผู้จัดการโครงการ ในการใช้เครื่องมือการบริหารโครงการ กระบวนการบริหารโครงการและการแก้ไขปัญหาในโครงการ เพื่อให้โครงการประสบความสำเร็จ

6) ปรับปรุง พัฒนา มาตรฐาน กระบวนการ เครื่องมือ และเอกสารแบบฟอร์มต่าง ๆ ในการบริหารโครงการ ให้เป็นปัจจุบัน มีประสิทธิภาพ และนำผลการปฏิบัติงานมาปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น

7) จัดเก็บ ข้อมูล เอกสาร ต่าง ๆ ในการบริหารโครงการ และควบคุมการเข้าถึง เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในการสื่อสารในโครงการ

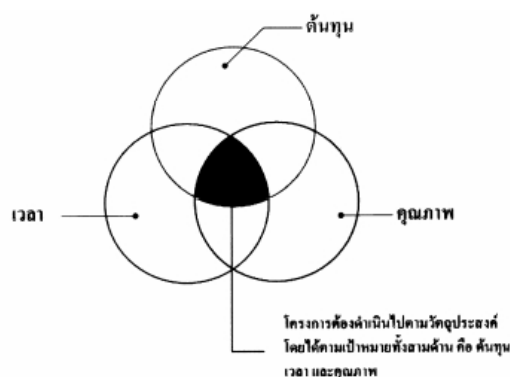
8) ประสานงาน เพื่อผู้จัดการโครงการ ในหลาย ๆ โครงการที่มีความเกี่ยวข้องกัน ให้สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูล และทำงานประสานกัน เพื่อให้โครงการประสบความสำเร็จ

## 11. การบริหารโครงการ

การบริหารโครงการ คือ การจัดการการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและสมบูรณ์ที่สุด เพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดย “ทรัพยากร” ในที่นี้หมายถึง บุคลากร รวมถึงความเชี่ยวชาญและความสามารถที่มีอยู่ ความร่วมมือของทีมงาน เครื่องมือเครื่องใช้ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนข้อมูล ระบบงาน เทคนิค เงินทุน และเวลา

### เป้าหมายของการบริหารโครงการ

เป้าหมายหลักของการบริหารโครงการ สามารถจำแนกออกในมุมมองของการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 เป้าหมายของการบริหารโครงการ กำหนดโดยต้นทุน เวลา และคุณภาพ

## ผู้จัดการโครงการ (Project Manager)

ผู้จัดการโครงการ เป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบการดำเนินโครงการ ตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติโครงการ จนถึงการปิดโครงการ ทั้งนี้ หากโครงการใดที่ผู้จัดการโครงการมาตั้งแต่ช่วงเริ่มโครงการ ก็จะส่งผลดีต่อการดำเนินโครงการนั้น ๆ ยิ่งขึ้น

หน้าที่และความรับผิดชอบ ตามช่วงต่าง ๆ ของผู้จัดการโครงการ

### 1. ช่วงกำหนดและวางแผนโครงการ

- ทำแผนงบประมาณต้นทุนและกำหนดเวลาขั้นต้น
- เลือกทีมงานบริหารโครงการ
- จัดเตรียมเครื่องมือ เครื่องใช้ที่ต้องการในโครงการ
- ทำรายละเอียดต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่อผลักดันให้โครงการดำเนินไปได้

### 2. ช่วงปฏิบัติโครงการและปิดโครงการ

- การเริ่มงาน
- การตรวจสอบและดำเนินการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้
- คุรรายละเอียดในการบริหารโครงการทั้งหมด
- ทบทวนและประเมินโครงการในช่วงปิดโครงการ

คุณสมบัติของผู้จัดการโครงการ

### 1. มีความรับผิดชอบต่อ

- องค์กร
- โครงการ
- ผู้ร่วมทีมงาน

โดยเน้นที่วัตถุประสงค์และเป้าหมายในขณะที่ต้องคำนึงถึงผู้ร่วมทีมด้วย

### 2. มีความรู้กว้าง ประสบการณ์มาก

เพราะผู้จัดการโครงการต้องทำงานร่วมกับ หรือดูแลงานบางส่วนของสายงานบริหารปกติ ควบคู่ไปกับการบริหารโครงการ

### 3. มีความเป็นผู้นำที่ดี

ทั้งนี้ ผู้ร่วมทีมในโครงการมาจากหลายหน่วยงาน และเป็นลักษณะชั่วคราว ดังนั้น ผู้จัดการโครงการต้องมีความรู้ และประสบการณ์ในการบริหารที่เหมาะสมสำหรับทีมงานแต่ละประเภท

### 4. เป็นนักเจรจาต่อรอง

เนื่องจากการดำเนินโครงการมักจะต้องมีการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ จากผู้บริหารระดับสูง และอาจต้องใช้ทรัพยากรบางส่วนร่วมกันกับสายงานบริหารปกติขององค์กร ดังนั้น การเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้สิ่งที่จำเป็นในการดำเนินโครงการ จึงเป็นเรื่องที่ต้องทำตลอดเวลา

### 5. มีความสามารถในการสังเคราะห์มากกว่าวิเคราะห์ คือ มีความรู้และเข้าใจว่า

- จะทำอะไร

- ใครควรเป็นผู้ทำ
- ทำอย่างไรจึงได้ทรัพยากรที่ต้องการในการทำโดยผู้จัดการโครงการ อาจไม่จำเป็นต้องรู้ลึก

ในด้านเทคนิค หรือการวิเคราะห์

- มีความเข้าใจในองค์กรและสภาพแวดล้อมของโครงการนั้น ๆ

### การบริหาร หรือการจัดการ

โดยทั่วไป คำว่า “การบริหาร” หรือ “การจัดการ” จะหมายถึง กิจกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานด้าน

- การวางแผน (Planning)
- การจัดองค์กร (Organizing)
- การนำให้้องค์การปฏิบัติตามแผน (Leading)
- การควบคุมหรือการประสานงาน (Controlling or coordinating)

ในการบริหารโครงการนั้น กิจกรรมของทีมบริหารโครงการจะครอบคลุมงานดังกล่าวข้างต้น โดยมีขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติ ดังนี้

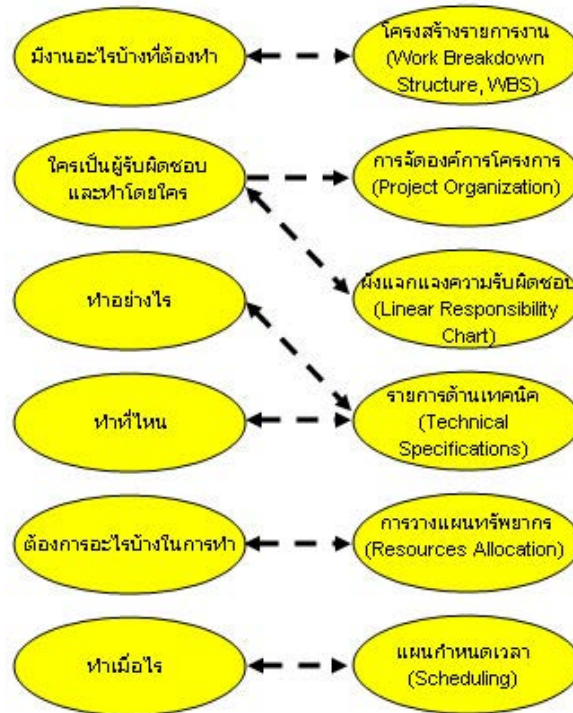
### การวางแผนโครงการ

โครงการที่ประสบความสำเร็จโดยทั่วไป หมายถึงโครงการที่สามารถดำเนินการได้ตามคุณภาพที่ต้องการ ภายในเวลาที่กำหนด และมีค่าใช้จ่ายทั้งสิ้นอยู่ในงบประมาณที่เตรียมไว้ ดังนั้น ในส่วนของการวางแผนโครงการจะมีกรอบและแนวทางสอดคล้องกัน

การวางแผนโครงการ ทำให้ทีมบริหารโครงการให้มีโอกาสคิดร่วมกันก่อนลงมือทำ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงต่อการดำเนินโครงการ ดังนี้

- เพื่อกำหนดงานต่าง ๆ ที่ต้องทำก่อนเริ่มโครงการ
- ได้ศึกษาทำความเข้าใจถึงงานเหล่านั้นก่อนการทำงานจริง
- การวางแผนช่วยให้เห็นปัญหาล่วงหน้าและสามารถหาทางแก้ไขไว้ได้ก่อน
- รู้ถึงข้อมูลที่ต้องการเพิ่มเติมในการทำโครงการในขั้นตอนต่าง ๆ
- เป็นการเตรียมเกณฑ์สำหรับการติดตามตรวจสอบ และประเมินการดำเนินงานภายใน

โครงการในการวางแผนโครงการ ทีมบริหารโครงการจะต้องช่วยกันตอบคำถามพื้นฐานในการดำเนินโครงการ ได้แก่ มีงานอะไรบ้างที่ต้องทำ ใครเป็นคนทำ ทำอย่างไร ทำที่ไหน ต้องการอะไรในการทำและทำเมื่อไหร่ โดยการตอบคำถามเหล่านี้ มีเทคนิคที่สามารถนำมาใช้ ดังรูปที่ 2



การวางแผนที่ดีตั้งแต่ช่วงกำหนดโครงการ จะมีผลต่อการกำหนดต้นทุนของโครงการได้มาก ทั้งนี้ เนื่องจาก เมื่อโครงการดำเนินไปถึงช่วงปฏิบัติโครงการแล้ว โอกาสที่จะปรับปรุงข้อกำหนดหรือรูปแบบโครงการเพื่อลดงบประมาณลงจะทำได้ยากขึ้น

### การปฏิบัติและควบคุมโครงการ

#### ระบบสนับสนุนในการควบคุมโครงการ

ระบบสนับสนุนในการควบคุม เพื่อที่จะให้ระบบของการควบคุมการทำงานอย่างได้ผล จะต้องจัดวางระบบสนับสนุนที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ ระบบสารสนเทศ ระบบการสื่อสาร และระบบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

**1. ระบบสารสนเทศ** ข้อมูลข่าวสารที่จะทำให้ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องทราบถึงสถานะของการดำเนินงานได้นั้น จะต้องมีการรายงานให้ทราบภายในระยะเวลาที่กำหนดในเรื่องต่อไปนี้

- รายงานสรุปสำหรับผู้บริหาร
- รายงานความก้าวหน้า
- รายงานการประชุม
- รายงานผลการดำเนินงาน
- รายงานผลการตรวจงาน
- รายงานสำหรับเผยแพร่
- รายงานขั้นสุดท้าย

ทุกหน่วยงานจะมีสิ่งเหล่านี้อยู่แล้ว เพียงแต่ว่าต้องมาตกลงกันให้ชัดเจนและทำความเข้าใจให้ดีขึ้น

**2. ระบบการสื่อสาร** เป็นการกำหนดช่องทางและวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อรายงานข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ระหว่างกันโดยใช้หลัก

- ความชัดเจน
- ตรงตามความต้องการ
- สั้นและสรุป
- จูงใจให้ได้รับการสนับสนุน

**3. ระบบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ** เพื่อให้ระบบการควบคุมทำงานอย่างได้ผล จะต้องกำหนดและมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไปยังบุคคลต่าง ๆ โดยพิจารณาจากหลักเกณฑ์ต่อไปนี้

- อำนาจหน้าที่
- อำนาจในฐานะผู้ชำนาญการ
- อำนาจในการทำการแทน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้นเป็นระบบการสนับสนุนในการควบคุม 3 ระบบ คือ ระบบสารสนเทศ ระบบการสื่อสาร และระบบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งถือว่าเป็นระบบที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งในการบริหารโครงการ

สรุปขั้นตอนต่าง ๆ ในการควบคุมโครงการ : จากที่ได้กล่าวมาในรายละเอียดข้างต้นนั้น สามารถนำมาสรุปเป็นขั้นตอนในการควบคุม 12 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

- (1) ศึกษาทำความเข้าใจองค์ประกอบขององค์กรทั้งหมด
- (2) จัดทำรายละเอียดของกิจกรรมโครงการ เพื่อจัดทำเป็น Work Package โดย
  - จัดทำรายละเอียดกิจกรรมหลัก
  - จัดลำดับกิจกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม
  - จัดทำกำหนดการ (เวลา)
  - กำหนดทรัพยากรและงานเฉพาะ
  - กำหนดค่าใช้จ่าย
  - กำหนดความรับผิดชอบและคุณสมบัติ
- (3) จัดทำแผนดำเนินงานที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง
  - กิจกรรม
  - เวลา
  - ค่าใช้จ่าย
  - ผู้รับผิดชอบ
- (4) กำหนดมาตรฐานของงานลงตามระบบควบคุมก่อน-ระหว่าง-หลัง
- (5) ประชุมชี้แจงบุคคล หรือผู้บริหารหลักที่เกี่ยวข้องในการควบคุม
- (6) กำหนดระบบและเวลาการรายงาน
- (7) กำหนดระบบสื่อสาร
- (8) กำหนดและมอบหมายอำนาจหน้าที่
- (9) รวบรวมและวิเคราะห์งาน
- (10) วัดผลงานกับมาตรฐาน
- (11) ปรับปรุงแก้ไข
- (12) ตรวจสอบขั้นสุดท้ายและสรุปงาน



กระบวนการบริหารจัดการโครงการ

ผู้ส่งมอบ หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง	ปัจจัยนำเข้า	กระบวนการ/ ขั้นตอนในการดำเนินงาน	Output	ผู้รับบริการ
<ol style="list-style-type: none"> <li>ผู้เกี่ยวข้องในการจัดการโครงการขององค์กร</li> <li>หมวดนโยบายแผนและสารสนเทศ</li> <li>หมวดบริหารทรัพยากรบุคคล</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร</li> <li>รายละเอียดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ศึกษาพื้นฐานองค์ประกอบที่เกี่ยวกับกระบวนการขององค์กร</li> <li>กำหนดวางแผนแนวทางขอบเขตของงาน</li> </ol> <p>↓</p> <p>ไม่เห็นชอบ</p> <p>พิจารณากรอบแผนงานการปฏิบัติ</p> <p>↓</p> <p>เห็นชอบ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>จัดทำแนวทาง/วิธีปฏิบัติด้านการบริหารจัดการโครงการขององค์กร</li> <li>ระบวงแนวทางผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการโครงการ</li> <li>ติดตามและสอบถามเพื่อทำการประเมิน</li> <li>จัดทำรายงานแนวทางปฏิบัติจัดเก็บและแบ่งปันในระบบการเรียนรู้ขององค์กร</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>แนวทางคู่มือปฏิบัติการจัดการบริหารโครงการขององค์กร</li> <li>แผนงานการสื่อสารในการบริหารจัดการโครงการขององค์กร</li> </ul> <p>↓</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ผลการรับรู้แนวทางปฏิบัติการจัดการโครงการและรายงานผลการศึกษาผลลัพธ์ของกระบวนการจัดการบริหารโครงการขององค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรที่ทำโครงการ</li> <li>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการ</li> </ul>

จัดทำ/ทบทวน คู่มือการบริหารจัดการโครงการ  
 คณะทำงานการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล  
 หมวดนโยบายแผนและสารสนเทศ