

เทคนิคการเขียนโครงการในงานตำรวจ

โดย พ.ต.ท.วัชรพงษ์ พันธ์อึ้ง

บทนำ

การนำนโยบายสาธารณะไปสู่การปฏิบัติในการบริหารงานตำรวจ จะต้องอาศัยการขับเคลื่อนด้วยการบริหารโครงการที่มีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกันหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ จะต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยอาศัยแนวทางของการบริหารโครงการ ด้วยเช่นเดียวกัน

การบริหารโครงการที่ดี นั้น หัวหน้าหน่วยงานจะต้องให้ความสำคัญตั้งแต่การริเริ่มหรือกำหนดโครงการว่ามีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์หรือปัญหาองค์การในด้านใด รวมไปถึงการพิจารณาร่วมวางแผนเพื่อกำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนโครงการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยหลังจากที่นำโครงการไปปฏิบัติแล้วผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ความสนใจ ติดตามและประเมินผลการดำเนินโครงการอีกด้วย

การเขียนโครงการ หรือการเขียนข้อเสนอโครงการ (Project Proposals) เป็นเสมือนเอกสารเพื่อสื่อสารหรือถ่ายทอดความคิดของผู้เขียนในฐานะผู้ที่เกี่ยวข้องดูแลด้านแผนและยุทธศาสตร์ ในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจหน้าที่เป็นผู้ตัดสินใจพิจารณาอนุมัติโครงการ และนำไปสู่การปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน อันจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาเฉพาะทางของโครงการหรือการพัฒนาหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในที่สุด

วงจรโครงการ

การบริหารโครงการ (Project Management) ที่เกี่ยวข้องในงานตำรวจ เช่น โครงการปรับปรุงภูมิทัศน์ กองบัญชาการ โครงการฝึกอบรมทบทวนยุทธวิธีตำรวจ เป็นต้น จะต้องดำเนินงานตามขั้นตอนหรือวงจรในการบริหารโครงการ เพื่อจะทำให้ทุกขั้นตอนของโครงการมีความครบถ้วน สมบูรณ์ ภายใต้ข้อจำกัดในด้านงบประมาณ ผลงานและระยะเวลา

สิน พันธุ์พินิจ (2556) กล่าวว่า การวางแผนโครงการ มีลักษณะเป็นวงจรที่สอดคล้องกับวัฏจักร โดยประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนโครงการ (เกิดขึ้น) 2) การดำเนินโครงการ (คงอยู่) 3) การสิ้นสุดโครงการ (ดับไป) และ 4) การประเมินผลโครงการ (เกิดใหม่)

ในขณะเดียวกัน ปกรณ์ ปรียากร (2552) เห็นว่า วงจรโครงการขององค์การภาครัฐ ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน การประเมินและการจัดทำข้อเสนอโครงการ 2) การคัดเลือก การอนุมัติและการเตรียมความพร้อม 3) การปฏิบัติการ การควบคุมและการส่งมอบงาน และ 4) การประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไข

ในภาพรวมของการบริหารงานตำรวจและการบริหารงานภาครัฐ มักจะกล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารโครงการมีวงจร เริ่มต้นจากการกำหนดหรือริเริ่มโครงการ ไปสู่การวางแผนโครงการ แล้วจึงเป็นการปฏิบัติหรือดำเนินโครงการ และสิ้นสุดหรือยุติโครงการ นั่นเอง

การกำหนดโครงการ

ในการริเริ่มหรือกำหนดโครงการ (Project Initiation) นั้น ในงานตำรวจก็มีลักษณะคล้ายกับองค์การอื่น กล่าวคือ จะต้องเริ่มต้นจากสภาพปัญหา สาธารณะหรือปัญหาที่เกิดขึ้นกับหน่วยงาน รวมถึงแผนงานหรือยุทธศาสตร์ที่ต้องการขับเคลื่อน ถ่ายทอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรที่อาจเรียกว่าเป็น “การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ” หรือ “ข้อเสนอโครงการ” ก็แล้วแต่

การจัดทำข้อเสนอโครงการเพื่อเป็นแนวทางไปสู่การขอรับการสนับสนุนงบประมาณ อาจจัดทำได้ทั้งในรูปแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Matrix: Log-frame) หรือ แบบดั้งเดิม/แบบประเพณีนิยม (Conventional Approach) ซึ่งมีรูปแบบการเขียนที่แตกต่างกัน (ปกรณ์ ปรียากร, 2552)

ประโยชน์ของการจัดทำข้อเสนอโครงการ

ข้อเสนอโครงการ เป็นการจัดทำเอกสารถ่ายทอดความคิดหรือเป็นแผน ที่หน่วยงานจะทำ ซึ่งมีประโยชน์หลายประการ ดังนี้

1. การจัดทำข้อเสนอโครงการจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดได้ (กนกวรรณ จันทร์เจริญชัย, 2553)

2. ข้อเสนอโครงการจะทำให้ผู้บริหารมีสารสนเทศเพียงพอต่อการตัดสินใจคัดเลือกและอนุมัติให้ดำเนินโครงการอย่างมีเหตุมีผล (Meredith, Mantel and Shafer, 2016)

3. ผู้บริหารจะนำข้อเสนอโครงการไปจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เช่น งบประมาณ บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ เป็นต้น

4. การจัดทำข้อเสนอโครงการสำหรับหน่วยงานภาครัฐมักเกี่ยวข้องกับพิจารณาทำสัญญาจ้าง ซึ่งในบางครั้งองค์การเจ้าของเงินทุนต้องการพิจารณาความเป็นไปได้ของโครงการที่จะดำเนินงาน (มยุรี อนุমানราชธน, 2551) โดยอาศัยการสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษรจากข้อเสนอโครงการ นั่นเอง

เทคนิคการเขียนข้อเสนอโครงการ

การเขียนข้อเสนอโครงการที่ดี เพื่อให้ได้รับการพิจารณาอนุมัติดำเนินโครงการ นั้น มีรูปแบบและแนวทางในการเขียน โดยครอบคลุมหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

1. ชื่อโครงการ

- เป็นส่วนที่บอกว่าเป็นโครงการประเภทใดเรื่องอะไร และเกี่ยวข้องกับใคร

- ไม่ควรเขียนยาวจนเกินไป ควรใช้คำที่สั้นกะทัดรัด ผู้อ่านสามารถเข้าใจตัวโครงการโดยสังเขปเมื่ออ่านชื่อ

- ส่วนใหญ่มาจากงานที่ปฏิบัติหรืองานที่จะยกระดับ เช่น โครงการปรับปรุง... โครงการสัมมนา... โครงการจัดทำ... โครงการวิจัย... ฯลฯ

- ในบางครั้ง การตั้งชื่อโครงการ อาจใช้คำหรือประโยคที่น่าดึงดูดใจ เพื่อประโยชน์ในการประชาสัมพันธ์

2. หลักการและเหตุผล

- แสดงให้เห็นว่าทำไมจึงต้องมีการทำโครงการ โดยระบุถึงสภาพปัญหา / ความต้องการที่ต้องทำให้เกิดโครงการ

- นิยมเขียนจากภาพใหญ่หรือระดับมหภาค ไปสู่จุลภาค โดยแต่ละย่อหน้า ควรมีความสำคัญเพียง 1-2 ประเด็น

- สามารถอ้างอิงสถิติ ตัวเลข ที่มีน้ำหนักน่าเชื่อถือหรือหลักการ ทฤษฎีได้ เพื่อประโยชน์ในการอ้างอิง เช่น การอ้างอิงสถิติการฆ่าตัวตายของตำรวจ การอ้างอิงทฤษฎีตำรวจชุมชนสัมพันธ์ เป็นต้น

- ในงานตำรวจ อาจเขียนเพียง 2-3 ย่อหน้าเท่านั้น

3. วัตถุประสงค์

- วัตถุประสงค์ เป็นสิ่งกำหนดทิศทางการดำเนินงานมีประโยชน์อย่างมากต่อการติดตามและประเมินโครงการ เช่น วัตถุประสงค์กำหนดให้ “เพื่อพัฒนาความรู้ด้านกฎการใช้กำลังของตำรวจ” ก็จะต้องมีการประเมินผลโดยมุ่งที่การวัดความรู้ของตำรวจ ด้วย

- การระบุวัตถุประสงค์ ต้องเฉพาะเจาะจงสามารถตอบคำถามได้ว่า สิ่งที่ต้องทำให้เกิดขึ้นในโครงการนั้นคืออะไร ต้องการผลงานหรือผลผลิตอะไร สิ่งที่ต้องปฏิบัตินั้นคืออะไร

- อาจเขียนเป็นข้อความ หรือส่วนใหญ่นิยมเขียนเป็นรายชื่อ โดยระบุคำว่า “เพื่อ” นำหน้าทุกข้อ

- วัตถุประสงค์อาจเขียน โดยเรียงข้อตามลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์ ซึ่งข้อที่ 1 มักจะเป็นวัตถุประสงค์ที่คาดหวัง

- การเขียนวัตถุประสงค์ จะมุ่งคาดหวังในเชิงผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome)

- อาจเขียนในเชิงผลผลิตที่ต้องการในแต่ละขั้นตอน เช่น วัตถุประสงค์ข้อ 1 เพื่อศึกษาสภาพขวัญกำลังใจตำรวจในกองบังคับการ และกำหนดวัตถุประสงค์ข้อ 2 เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของตำรวจในกองบังคับการ เป็นต้น

4. ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

- ตัวชี้วัดในการดำเนินโครงการ จะต้องกำหนดให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์โครงการ เช่น วัตถุประสงค์โครงการ คือ เพื่อพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในงานจราจร ควรกำหนดตัวชี้วัดเป็น “จำนวนเครือข่ายความร่วมมือในงานจราจร” เป็นต้น

- ตัวชี้วัดที่ใช้ในการเขียนโครงการ อาจระบุได้ทั้งตัวชี้วัดที่เป็นเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ เชิงต้นทุน เชิงเวลา หรือ ระดับความสำเร็จ

- เป้าหมาย เป็นการกำหนดขอบเขต และลักษณะของการปฏิบัติงานหลังจากที่ได้กำหนด

วัตถุประสงค์แล้ว เพื่อใช้เป็นเครื่องมือกำกับการบริหารโครงการนั้นๆ ให้ไปสู่วัตถุประสงค์ที่ต้องการ

- เป้าหมาย เป็นส่วนที่แสดงให้เห็นว่าถ้าจะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละข้อนั้นจะต้องทำงานอย่างไร ในปริมาณเท่าใด และทำเมื่อใด มักจะบอกให้ทราบถึงปริมาณและคุณภาพ

5. วิธีการดำเนินการ

- เป็นส่วนที่ระบุขั้นตอนที่แสดงรายละเอียดกลยุทธ์ หรือวิธีดำเนินงานว่าจะทำอย่างไร ใครรับผิดชอบ และปฏิบัติด้วยวิธีใดจึงจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

- แนวทางในการเขียน อาจกำหนดได้ทั้งที่เป็นขั้นตอนสำคัญๆ ของการดำเนินงานเป็นรายข้อ หรือ แผนดำเนินงานซึ่งอาจอยู่ในรูปของแผนกำหนดรายการปฏิบัติงาน (Work Flow Chart) ตารางทำงาน (Work Schedule) ปฏิทินปฏิบัติงาน (Work Calendar) เป็นต้น

6. งบประมาณ

- เป็นส่วนที่แสดงรายละเอียดงบประมาณและทรัพยากรของโครงการ โดยระบุยอดรวมค่าใช้จ่ายทั้งหมดของโครงการ รายละเอียดค่าใช้จ่ายในแต่ละด้าน

- ออกระบุทั้งงบประมาณรายรับ และงบประมาณรายจ่าย ซึ่งต้องแสดงแหล่งที่มาของรายรับ

- ควรคำนึงถึงความประหยัด ความยุติธรรมและควมมีประสิทธิภาพของโครงการ

- กำหนดงบประมาณโดยต้องพิจารณาจากวงเงิน แต่ละหมวด แต่ละรายการ ตามระเบียบปฏิบัติของทางราชการอย่างเคร่งครัด

- ในงานตำรวจ มักจะเขียนวงเงินงบประมาณที่เป็นตัวเลขและตัวอักษรกำกับความถูกต้องชัดเจน รวมถึงการเชื่อมโยงจำนวนเงินนั้น กับรายการแนบ ในภาคผนวก ด้วย

7. ผู้รับผิดชอบ

- เป็นส่วนที่ระบุให้ทราบว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ ซึ่งอาจจะเป็นชื่อหน่วยงานหรือชื่อบุคคล ทั้งโดยตำแหน่งและในลักษณะระบุตัวบุคคล

- บางโครงการอาจจะระบุชื่อที่ปรึกษาโครงการหรือคณะทำงาน, คณะกรรมการ

- ผู้เขียนโครงการจะต้องเชื่อมั่นว่าผู้รับผิดชอบโครงการจะสามารถขับเคลื่อนโครงการให้สำเร็จได้ โดยมีบทบาทภารกิจของหน่วยงานสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินโครงการ

- ในกรณีที่มีผู้รับผิดชอบหลายฝ่ายหรือหลายหน่วยงานเข้ามาเกี่ยวข้อง อาจจัดทำเอกสารให้เชื่อมโยงกับภาคผนวก เช่น รายละเอียดปรากฏตาม ผนวก ค. เป็นต้น

8. ระยะเวลา

- เป็นส่วนที่บ่งบอกช่วงเวลาที่หมดที่ใช้ใน การปฏิบัติงานโครงการว่ามีระยะนานเท่าใด ซึ่งผู้เขียนอาจจะระบุในรูปแบบแกนต์ชาร์ต (Gantt Chart)

- รูปแบบการเขียนที่อาจนำมาใช้ในการเขียนโครงการบางประเภท เช่น Listing, Bar Chart, PERT/CPM, PDM เป็นต้น

ตัวอย่างภาพแกนต์ชาร์ต เป็นดังนี้

ลำดับ	กิจกรรม	พ.ศ.2560					
		มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.

9. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- เป็นส่วนที่บ่งบอกถึง ผลพลอยได้ ที่เกิดจากการดำเนินงานโครงการที่คาดว่าจะได้รับนอกเหนือจากที่ได้รับระบุไว้ในวัตถุประสงค์ของโครงการ

- ผลที่คาดว่าจะได้รับก็คือ ผลกระทบในทางที่ดี ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ

- ไม่นิยมเขียนผลลัพธ์ (Outcome)

- การเขียนประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ (สุวิมล ติรงานันท์, 2550) ซึ่งส่วนใหญ่ นิยมให้แต่ละข้อมีความสอดคล้องกันทุกข้อ

10. การติดตามและประเมินผล

ในการเขียนหัวข้อนี้ จะต้องเข้าใจเสียก่อนว่า “การติดตาม” มุ่งเน้นที่การกำกับงานเพื่อตรวจสอบกระบวนการเป็นหลัก โดยที่ “การประเมินผล” จะเน้นที่การตรวจสอบผลผลิต ผลลัพธ์หรือผลกระทบของโครงการว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่เป็นหลัก (สุวรรณา นาควิบูลย์วงศ์, 2557)

- ส่วนนี้แสดงให้เห็นถึงวิธีการควบคุม กำกับและประเมินโครงการ จึงต้องระบุรายละเอียดในเรื่องการตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการ การติดตามควบคุม และกำกับงาน รวมไปถึงการจัดทำรายงานการปฏิบัติ

- ระบุระยะเวลาในการติดตามผล เช่น ทุก 3 เดือน หรือ ทุกสัปดาห์ เป็นต้น

- อาจารย์บรรยายชื่อคณะผู้ติดตาม ประเมินผล

- แสดงให้เห็นถึงเครื่องมือในการติดตาม ประเมินผล เช่น แบบสอบถาม หรือแบบทดสอบ เป็นต้น

- ระบุถึงวิธีการสื่อสารเพื่อติดตาม ประเมินผล เช่น ประชุมติดตามผล หรือ สรุปผลความคืบหน้าด้วยการเขียนรายงานผล (Summary Report)

- อาจนำทฤษฎีการประเมินผลมาใช้เป็นกรอบการประเมิน เช่น CIPP Model (Context, Input, Process, Product) หรือ POO Model (Input, Process, Output, Outcome) เป็นต้น

11. ภาคผนวก

มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนของข้อมูลบางประการให้โครงการมีคุณค่าและมีความเป็นเหตุเป็นผลมากขึ้น แต่ข้อมูลส่วนนี้ไม่ใช่สาระสำคัญของโครงการโดยตรง ขณะเดียวกันถ้าไม่นำเสนอส่วนนี้ จะทำให้โครงการมีคุณค่าและมีความเป็นเหตุเป็นผลน้อยลงไป จึงอาจมีหรือไม่มีก็ได้ เช่น แผนการใช้จ่ายเงิน รายชื่อผู้เข้าอบรม กำหนดการฝึกอบรม เป็นต้น

ทั้งนี้ หัวข้อและรายละเอียดต่าง ๆ ในการเขียนข้อเสนอโครงการ อาจมีการปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม โดยขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของหน่วยงาน ประเภทของโครงการ หรือระดับของการดำเนินโครงการ เป็นต้น

การเขียนข้อเสนอโครงการของบางหน่วยงาน อาจกำหนดให้มีหัวข้อต่าง ๆ เพิ่มเติม เช่น ประวัติผู้รับผิดชอบโครงการ หลักสูตรการฝึกอบรม ขอบเขตการดำเนินงาน กลุ่มเป้าหมาย เป็นต้น

การตรวจสอบข้อเสนอโครงการที่ดี

ข้อเสนอโครงการที่ดี จะต้องมีการตรวจสอบอีกครั้ง หลังจากที่ได้เขียนข้อเสนอเสร็จเรียบร้อยแล้ว โดยมีแนวทางในการตรวจสอบ ดังนี้

1. พิจารณาถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการภายใต้ขั้นตอนและแผนงานที่ข้อเสนอโครงการกำหนดไว้ (Lewis, 2011)

2. พิจารณาถึงข้อจำกัด 3 ประการที่จะส่งผลกระทบต่อความล้มเหลวของโครงการ คือ 1) ระยะเวลาโครงการ (Time) 2) งบประมาณโครงการ (Cost) และ 3) ผลงาน

หรือผลการดำเนินโครงการ (Performance) โดยการพิจารณาทั้ง 3 ด้านนี้ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า โครงการที่อนุมัติจะประสบความสำเร็จ (Pinto, 2010)

3. พิจารณาถึงความสอดคล้องของข้อเสนอโครงการ (Kerzner, 2017) เช่น ความสอดคล้องของวัตถุประสงค์กับผลที่คาดว่าจะได้รับ ความสอดคล้องของระยะเวลากับกิจกรรมที่จะดำเนินงาน เป็นต้น

4. พิจารณาขอบเขตการดำเนินงาน ว่าซ้ำซ้อนหรือทับซ้อนกับโครงการอื่น ๆ ในลักษณะเดียวกันหรือไม่ รวมไปถึงความคุ้มค่ากับงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานเพียงใด

ข้อจำกัดของการเขียนโครงการ

การเขียนข้อเสนอโครงการให้มีประสิทธิผลถูกต้อง สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม อาจมีข้อจำกัดในการเขียน ดังนี้

1. ผู้เขียนโครงการอาจจะขาดความรู้ ความเข้าใจในการเขียนโครงการที่ดี ที่จะนำไปสู่ความเป็นไปได้ในพิจารณาสนับสนุนงบประมาณ

2. ผู้เขียนโครงการและผู้ที่เกี่ยวข้องอาจจะขาดข้อมูล สารสนเทศที่เพียงพอต่อการเขียนโครงการ เช่น ระเบียบทางการเงิน เป็นต้น

3. การขาดแคลนเวลาที่ใช้ในการเขียนโครงการ จึงส่งผลกระทบต่อคุณภาพในการเขียนโครงการ และในบางครั้ง อาจจะเป็นข้อจำกัดสู่การคัดลอกข้อเสนอโครงการของหน่วยงานหรือโครงการที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

4. การใช้ภาษาในการเขียนโครงการที่ขาดความสละสลวย ไม่ถูกต้องตามหลักภาษาไทย ทำให้การสื่อสารถึงความเป็นไปได้ของโครงการขาดความชัดเจน ซึ่งทั้งนี้ขึ้นอยู่กับทักษะในการใช้ภาษาของผู้เขียนโครงการเป็นสำคัญ

โดยสรุปแล้ว จะเห็นได้ว่าการเขียนข้อเสนอโครงการมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารโครงการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเขียนโครงการเป็นขั้นตอนลำดับต้นๆ ของวงจรโครงการ ที่จะเป็นเสมือนการสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษรให้ผู้มีอำนาจพิจารณาอนุมัติโครงการ อันจะนำไปสู่การใช้งบประมาณขับเคลื่อนโครงการไปสู่การแก้ปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงเชิงพัฒนาของหน่วยงาน ทั้งนี้ การเขียนโครงการแบบประเพณีนิยมถือเป็นที่รู้จักและใช้กันอย่างกว้างขวางในงานตำรวจ โดยมีหัวข้อที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ ชื่อโครงการ หลักการและเหตุผล

วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย วิธีการดำเนินการ
งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ การติดตามและประเมินผล จนถึง ภาคผนวก ซึ่ง
การเขียนข้อเสนอโครงการให้มีประสิทธิผลนั้น มีข้อจำกัด
ในการเขียนมากมาย และผู้เขียนจะต้องตรวจสอบความ
ครบถ้วน สมบูรณ์ภายหลังการเขียน เพื่อให้มั่นใจได้ว่า
ข้อเสนอโครงการจะได้รับอนุมัติและเป็นแนวทางในการ
ดำเนินโครงการที่สำเร็จ ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กนกวรรณ จันทร์เจริญชัย. 2553. การเตรียมและการ
ประเมินโครงการ. ภาควิชาเศรษฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ปกรณ์ ปรียากกร. 2552. การบริหารโครงการ: แนวคิด
และแนวทางในการสร้างความสำเร็จ. พิมพ์ครั้งที่
ที่ 9. สำนักพิมพ์เสมาธรรม, กรุงเทพฯ.
- มยุรี อนุমানราชชน. 2551. การบริหารโครงการ. พิมพ์
ครั้งที่ 6. คูมายเบส, ปทุมธานี.
- สุวรรณา นาควินุลย์วงศ์. 2557. การติดตามและ
ประเมินผลโครงการ: แนวคิดสู่การปฏิบัติ. โรง
พิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย,
กรุงเทพฯ.
- สุวิมล ตีรกานันท์. 2550. การประเมินโครงการ: แนวทาง
สู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 7. โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- สิน พันธุ์พินิจ. 2556. เทคนิคการวางแผนและประเมินผล
โครงการ. ส. เอเชียเพรส (1989), กรุงเทพฯ.
- Kerzner, H. 2017. Project management metrics,
KPIs, and dashboards: a guide to
measuring and monitoring project
performance. John Wiley & Sons.
- Meredith, J.R., Mantel, S.J. and Shafer, S.M. 2016.
Strategic Management: Test and Cases.
9th ed. John Wiley & Sons, New York.
- Lewis, J.P., 2011. Project Planning, Scheduling &
control. 5th ed. McGraw-Hill, New York.
- Pinto, J.K. 2010. Project Management: Achieving
Competitive Advantage. 2nd ed. Prentice
Hall, New Jersey.