



ปัจจัยการวางแผนโครงการส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อม SMEs ในเขต

กรุงเทพมหานคร

**Project Planning Factors Affect the Success of Small Businesses**

**SMEs in Bangkok**

โดย

**ชนิษฐ์ ศรีเมือง**

**รหัส 6114183016**

เสนอ

**อาจารย์ ดร.ชาคริต สกุลอิสริยาภรณ์**

**กระบวนกรวิชา BUS 7096 การค้นคว้าอิสระ (Independent Study)**

**คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง หัวหมาก กรุงเทพมหานคร 10240**

### **บทคัดย่อ**

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยการวางแผนโครงการส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อม SMEs ในกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยการวางแผนโครงการในภาพรวมและทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด คือ ด้านการทบทวนโอกาสความเป็นไปได้ของโครงการ ด้านการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นข้อมูลสำคัญ ด้านการกำหนดสมมติฐานและการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการกำหนดแนวทางการวางแผนควบคุม ด้านการกำหนดเป้าหมายของโครงการ ตามลำดับ และความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อม SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด 2) กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อม SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ปัจจัยการวางแผนโครงการมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อม SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร ปัจจัยการวางแผนโครงการ ด้านการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นข้อมูลสำคัญ มีความสัมพันธ์ทางลบในระดับต่ำกับ ความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อม SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านการกำหนดเป้าหมายโครงการมีความสัมพันธ์ทางลบในระดับต่ำกับ ความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อม SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัยการวางแผนโครงการ ด้านการทบทวนโอกาสและความเป็นไปได้

ของโครงการ ด้านการกำหนดแนวทางการวางแผนควบคุม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อม SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนปัจจัยการวางแผนโครงการด้านการกำหนดสมมติฐานและการกำหนดกลยุทธ์ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อม SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**คำสำคัญ:** ธุรกิจขนาดย่อม, การวางแผนโครงการ, ความสำเร็จของธุรกิจ

## Abstract

The study on project planning factors affect the success of Small Businesses SMEs in Bangkok found that 1) The project planning factor and all aspects were highest level. which were the review of project feasibility, collecting information for important information, Hypothesis and strategy formulation in determining guidelines, planning and controlling and the targeting of the project, respectively. 2) The success of SMEs in Bangkok had no different when different groups of sex, age, education level and position. 3) Project planning factors, collecting information for important information, the targeting of the project was a low negative correlation with the success of small businesses SMEs in Bangkok at significant at signification 0.01 level. Project planning, review of project opportunities and feasibility and formulation of control planning guidelines were moderately positive correlation with the success of small SMEs in Bangkok at significant 0.01 level. The factors of project planning, hypothesis and strategy determination had no correlated with the success of SMEs in Bangkok at significant 0.05 level.

**Keywords:** Small Businesses SMEs, Project Planning, Success of Business.

## 1.บทนำ

ปัจจุบันรัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนธุรกิจ SMEs แบบครบวงจรไม่ว่าเรื่องของการจ้างงาน การกระจายรายได้สู่ชุมชน การปรับโครงสร้างการผลิตให้มีประสิทธิภาพ และการส่งเสริมให้มีการกระจายตัวของ SMEs ทั่วประเทศ เพื่อความเจริญไม่กระจุกตัวอยู่ในเขตอุตสาหกรรม ทั้งการวางนโยบายในการเปิดการค้าเสรีกับกลุ่มอาเซียน หรือกลุ่มเอเปก เพื่อเป็นการสร้างรากฐานที่แข็งแกร่ง และเป็นกลไกในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศ (กนกวรรณ คำมาบุตร, 2554) ในขณะที่กรุงเทพมหานครมี SMEs ที่จดทะเบียนนิติบุคคลในปี 2557 ในรูปแบบบริษัทจำกัด ห้างหุ้นส่วนกว่า 21,121 แห่งในเขตกรุงเทพมหานคร (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2557) ภาครัฐมีแผนการพัฒนา SMEs ปี 2560-2564 ซึ่งมีความจำเป็นต้องเร่งพัฒนายกระดับ SMEs ไทยทุกระดับการเติบโตให้มีศักยภาพ มีความสามารถ ในการทำธุรกิจ

ระดับสากลมากขึ้น เพื่อช่วยให้ SMEs มีบทบาททางเศรษฐกิจมากขึ้น ช่วยสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจให้กับประเทศอย่างแท้จริง โดยวิสัยทัศน์ของแผนการส่งเสริมฯ ฉบับที่ 4 ได้กำหนดให้ “SMEs ไทยเติบโต แข่งขันได้ในระดับสากล เพื่อเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ” ทั้งนี้เพื่อให้ SMEs เป็นแรงขับเคลื่อนประเทศไทยก้าวพนักับต่างประเทศรายได้ ปานกลางให้ได้ภายใน 10 ปี (กรมส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2560)

SMEs มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจในหลาย ๆ ด้าน ทั้งทางด้านการผลิต การจ้างงาน การลงทุน และการ ส่งเสริมการเป็นผู้ประกอบการ ประการแรก ในทางด้าน การผลิต นั้น SMEs เป็นหน่วยการผลิตที่สำคัญในการผลิตสินค้า หลายชนิดที่หน่วยธุรกิจขนาดใหญ่ไม่ทำการผลิต SMEs จึงมี บทบาทในการเพิ่มความหลากหลายของสินค้าอุปโภคบริโภค (consumer goods) และยังเป็นส่วนสำคัญในการผลิตสินค้า ชั้นกลาง (intermediate goods) ของห่วงโซ่การผลิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของประเทศไทยนั้น ถึงแม้ว่ามี SMEs จำนวนน้อยเท่านั้นที่ผลิตสินค้าเพื่อการส่งออกโดยตรง แต่มี SMEs จำนวนมากที่ทำหน้าที่ผลิตสินค้า ชั้นกลางเพื่อขายให้บริษัทขนาดใหญ่นำไปใช้ผลิตเพื่อส่งออกต่อไป ประการที่สอง SMEs มีบทบาทอย่างมากต่อการจ้างงานของประเทศ เนื่องจาก SMEs มีจำนวนมากและกระจายอยู่ทั่วประเทศ ซึ่งบทบาทนี้ยังรวมถึง การที่ SMEs เป็นภาคธุรกิจที่ช่วยดูดซับแรงงานที่เคลื่อนย้ายออกจากภาคการเกษตร การที่ SMEs เป็นแหล่งจ้างงานขนาดใหญ่ของประเทศนั้น การประกอบการของ SMEs จึงมีผลกระทบโดยตรงต่อการมีงานทำและรายได้ของครัวเรือนจำนวนมากของประเทศ ประการที่สาม ในประเทศกำลังพัฒนาที่การเข้าถึงเครื่องมือในการออมมีความจำกัด SMEs ยังมีบทบาทสำคัญในการจัดสรรและโยกย้ายเงินออมในชนบท โดย นำไปใช้ในภาคการผลิต ประการสุดท้าย SMEs ยังมีบทบาทใน การส่งเสริมการเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurship) เนื่องจากธุรกิจของผู้ประกอบการรายใหม่ส่วนใหญ่มักมีขนาดเล็กในช่วงแรก ก่อนที่จะขยายธุรกิจให้มีขนาดใหญ่ขึ้นในช่วงถัดไป ถึงแม้ว่า SMEs จะมีบทบาทที่สำคัญต่อระบบ เศรษฐกิจ แต่ SMEs ก็มีข้อจำกัดและอุปสรรคในการดำเนินกิจการหลายด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การที่ SMEs มีขนาดเล็ก จึงทำให้เสียเปรียบธุรกิจขนาดใหญ่ที่ได้ประโยชน์จากการ ประหยัดต่อขนาด (economies of scale) โดยเฉพาะในด้านการผลิตที่ต้องอาศัยการลงทุนในเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่มี ต้นทุนสูง และการเข้าถึงตลาด ยิ่งไปกว่านั้น SMEs จำนวนมาก ยังประสบปัญหาในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ซึ่งข้อจำกัดในการเข้าถึงเทคโนโลยี ตลาด และเงินทุนดังกล่าวทำให้ SMEs จำนวนมากไม่สามารถขยายกิจการและเติบโตเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ได้ จากข้อมูลของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ในปี 2559 ประเทศไทยมีวิสาหกิจ ทั้งหมด 3,013,722 แห่ง มีเพียง 9,025 รายเท่านั้นที่เป็น วิสาหกิจขนาดใหญ่ SMEs จึงคิดเป็นจำนวนกว่า 99% ของ วิสาหกิจทั้งประเทศ โดยในไตรมาสที่ 2 ของปี 2560 ผลผลิต จาก SMEs คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 42.1 ของ GDP ของประเทศ ในแง่ของการจ้างงาน SMEs ก่อให้เกิดการจ้างงานถึง 10.7 ล้าน คน คิดเป็นสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 80 ของการจ้างแรงงานทั่วประเทศ แม้จะมีรายงานว่าการเพิ่มขึ้นของผลผลิตจาก SMEs เป็นไปในทางที่ดีในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2560) รัฐบาลใน

หลาย ๆ ประเทศได้เล็งเห็นความสำคัญของ SMEs ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ และตระหนักถึงข้อจำกัด ของผู้ประกอบการ SMEs ซึ่งสามในสี่ของผู้ประกอบการ SMEs ในประเทศไทยมีสถานะเป็นบุคคลธรรมดา มีเพียงหนึ่งในสี่ของผู้ประกอบการ SMEs เท่านั้นที่มีสถานะเป็นนิติบุคคล นอกจากนี้ SMEs กว่า 99% เป็นวิสาหกิจขนาดเล็ก มีเพียงส่วนน้อยมากเท่านั้นที่เป็นวิสาหกิจขนาดกลาง จากข้อมูลการจัดตั้ง SMEs ของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2560 ภาคธุรกิจของ SMEs แล้ว ภาค ธุรกิจที่มีจำนวนผู้ประกอบการมากที่สุด 3 ภาคแรก คือ ภาคการค้า (46%) ภาคบริการ (27%) และภาคการผลิต (17%) หากดูตามจังหวัดที่ตั้ง กรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีจำนวนผู้ประกอบการ คิดเป็น 27% ของจำนวน SMEs ทั้งหมด (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2560)

### ความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจขนาด SMEs เป็นวิสาหกิจที่มีคล่องตัวมีความเหมาะสมในการปรับสภาพให้เข้ากับสถานการณ์ทั่วไปของประเทศ และเป็นวิสาหกิจที่ใช้เงินลงทุนที่น้อยกว่าวิสาหกิจขนาดใหญ่ และสามารถช่วยรองรับแรงงานจากภาคเกษตรกรรมเมื่อหมดฤดูกาลเพาะปลูก และเป็นแหล่งที่สามารถรองรับแรงงานที่เข้ามาใหม่ ก่อให้เกิดการพัฒนาความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2556)

ในภาวะการแข่งขันของธุรกิจปัจจุบัน เป็นไปอย่างรุนแรง รวดเร็วและแข่งขันกับเวลาองค์กรมีการขับเคลื่อนเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรอยู่ตลอดเวลา เพื่อแข่งขันกันสร้างความได้เปรียบในเชิงธุรกิจเช่น การออกผลิตภัณฑ์และแผนการตลาดใหม่ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งในปัจจุบันวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ สั้นลงมากเมื่อเทียบกับในอดีต ผลิตภัณฑ์มีความซับซ้อนยุ่งยากในการผลิตมากขึ้น และต้องปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับการตลาดแบบลูกค้าเป็นศูนย์กลาง จากเหตุผลทั้งหมดที่กล่าวมานี้ ทำให้การทำงานในองค์กรต่าง ๆ มีลักษณะการทำงานแบบเป็นโครงการมากขึ้น มีโครงการเล็กและใหญ่เกิดขึ้นมากมายในองค์กร มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ กรอบเวลาการดำเนินการและงบประมาณ มีการวัดผลการดำเนินงานของบุคคลจากผลสำเร็จของงาน ทำให้การทำงานในลักษณะของโครงการมีความแพร่หลายมากขึ้น ลักษณะที่สำคัญของโครงการ คือ มีระยะเวลาที่แน่นอน และมีลักษณะเฉพาะตัว เนื่องจากโครงการแต่ละโครงการมีปัจจัยที่แตกต่างกันเสมอ ไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์ ลูกค้า ทรัพยากร งบประมาณ ไม่มีโครงการใด ๆ ที่จะมีลักษณะเหมือนกันทุกประการได้ ด้วยความมีลักษณะเฉพาะตัวของการทำโครงการจึงไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะสามารถคาดเดาหรือกะเกณฑ์การทำโครงการได้ทุกอย่าง ยิ่งหากเป็นโครงการในอุตสาหกรรมบางประเภทที่มีความไม่แน่นอนสูง ก็ยิ่งเป็นการยากที่จะจัดการโครงการให้ประสบความสำเร็จได้ (อรินทรา ปัญญายุทธการ, 2563) โครงการต่าง ๆ ในปัจจุบันเป็นโครงการที่มีลักษณะของความไม่แน่นอนสูง ความต้องการของระบบอาจไม่ชัดเจน ทำให้มี

ความเสี่ยงต่อการล้มเหลวได้มาก ความล้มเหลวที่เกิดขึ้นหมายถึงเงิน เวลาและทรัพยากรที่ต้องสูญเสียไป ความจำเป็นในการมีโครงการมากมายในองค์กร จึงเป็นการเพิ่มความเสี่ยงให้กับองค์กรมากขึ้นหากองค์กรไม่มีกระบวนการและระบบการจัดการโครงการที่มีประสิทธิภาพ

ในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูง สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจของ SMEs ยังมีอุปสรรคอยู่มาก โดยเฉพาะอุปสรรคจากกฎระเบียบของภาครัฐที่มีขั้นตอนมาก ใช้ระยะเวลานาน หรือมีค่าใช้จ่ายสูงและสภาพคล่องด้านการเงิน การพัฒนาศักยภาพในการดำเนินงานของ SMEs จึงมีการดำเนินงานโครงการต่างๆให้สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนของสถาบันการเงิน หรือการสนับสนุนของภาครัฐในโครงการต่างๆได้ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปตามเป้าหมายและประสบความสำเร็จ การดำเนินงานของ SMEs จึงจำเป็นต้องมีโครงการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพในการดำเนินงานและการผลิต เช่น โครงการปรับเปลี่ยนเครื่องจักรเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน โครงการปรับเปลี่ยนเครื่องจักรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ลดต้นทุนด้านพลังงาน ลดต้นทุนด้านสิ่งแวดลอม ซึ่งการบริหารโครงการต่าง ๆ เป็นกระบวนการที่ต้องมีการจัดเตรียมไว้ล่วงหน้าเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นมาตรฐานการในการควบคุมการดำเนินโครงการไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่ตั้งไว้ ภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่ ซึ่งขั้นตอนการวางแผนโครงการเป็นปัจจัยสำคัญ และเป็นกระบวนการที่ต้องมีการจัดเตรียมไว้ล่วงหน้าในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้มีการควบคุมการดำเนินโครงการไปสู่ความสำเร็จ การวางแผนโครงการจึงมีลักษณะเฉพาะเจาะจง มีความยืดหยุ่น และมีการวางแผนควบคุมที่ดีทุกขั้นตอนเพื่อให้โครงการประสบความสำเร็จและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

จากความสำคัญของกระบวนการวางแผนโครงการ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่อง “ปัจจัยการวางแผนโครงการส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อม SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร” เพื่อศึกษาถึงปัจจัยการวางแผนซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญในการบริหารจัดการธุรกิจที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อม SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร และเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับธุรกิจขนาดย่อม SMEs ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกลยุทธ์ให้มีมาตรฐานการบริหารงานและควบคุมการดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จ

## 2.แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

**2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโครงการ** Chatfield, Carl (2007) ให้ความหมายว่าการจัดการโครงการเป็นการวางแผนและการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งทรัพยากรด้านบุคคลและรายละเอียดของกิจกรรมต่างภายในโครงการ โดยคาดคะเนทิศทางและระยะเวลาของโครงการตั้งแต่เริ่มต้นโครงการจนกระทั่งถึงโครงการสำเร็จ รวมถึงการกำหนดช่วงเวลาในการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ ภายในโครงการ เพื่อจะทำให้งานออกมามีประสิทธิภาพ และสามารถที่จะประมาณราคาของโครงการได้ การจัดการโครงการมีหัวใจสำคัญคือการจัดการ

ความสัมพันธ์ระหว่าง เวลา ราคา และคุณภาพ ในทรัพยากรที่กำหนดเพื่อให้ได้เป้าหมายตามต้องการ ในแต่ละโครงการจะมีเป้าหมายที่ชัดเจน และมีการระบุวันเริ่มและวันสิ้นสุดงานซึ่งจุดนี้จะมีลักษณะที่แตกต่างจากการทำงานธุรกิจทั่วไป ที่มีลักษณะงานที่มีรูปแบบการทำงานแน่นอน และมีการทำงานซ้ำเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์หรือสินค้าตามต้องการ การจัดการงานต่าง ๆ และความรู้ทางเทคนิคที่ถูกนำมาใช้ ในการจัดการโครงการ และการจัดการทางธุรกิจนั้นมีความแตกต่างกัน กลุ่มของกิจกรรมที่สัมพันธ์กัน และจัดทำเป็นพิเศษอย่างเป็นระบบเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรอย่างฉลาดที่สุดในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ได้แก่ ผลประโยชน์ตอบแทนหรือผลได้อย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต กิจกรรมดังกล่าวต้องมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด ส่วนคำว่าการบริหาร (Management) หมายถึง ภารกิจของผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งหรือหลายคน ที่เข้ามาทำหน้าที่ประสานให้การทำงานของผู้ปฏิบัติงานซึ่งต่างฝ่ายต่างทำแล้วไม่อาจประสบผลสำเร็จ จากการแยกกันทำ ให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี (Donnelly et al., 1978)

การบริหารโครงการ (Project management) หมายถึง กระบวนการในการ ดำเนินกิจกรรมด้วยวิธีการใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากการบริหารงานประจำหรือการบริหารทั่วไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ภายใต้กรอบด้านงบประมาณ และเวลา วัตถุประสงค์ที่กำหนด อาจจะเป็นผลได้ที่เป็น การเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีลักษณะเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพหรือทั้งสองอย่าง การบริหารโครงการจึงหมายถึง กระบวนการบริหารโครงการ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการคือ วัตถุประสงค์ของโครงการ กระบวนการบริหาร และระดับการบริหารพื้นฐาน (Turner, 1993)

**2.2 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผน วงจรโครงการภาคเอกชน แบ่งวงจรรออกเป็น 4 ขั้นตอนคือ** 1) ขั้นตอนการกำหนดแนวคิดโครงการ (Conceptualization or initiate project ideas) ในการกำหนดแนวคิดโครงการของภาคธุรกิจเอกชน จะหน้าที่และความรับผิดชอบโดยสมบูรณ์ของเจ้าของกิจการ แต่สำหรับ กิจการธุรกิจขนาดใหญ่ที่เจ้าของกิจการมิได้บริหารกิจการด้วยตนเอง มักจะมอบหมายให้ผู้บริหารระดับสูงที่มีความเป็นมืออาชีพ (Professional managing director) เป็นผู้ที่มีอำนาจในการกำหนดแนวคิดโครงการต่าง ๆ (Project ideas) ของกิจการ แนวคิดโครงการดังกล่าวจึงเปรียบเสมือนจุด ศูนย์กลางของวงจรโครงการ ต้องกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน โดยระบุในลักษณะที่เป็นเงื่อนไขหรือข้อกำหนดของโครงการ (Terms of reference or TOR) 2) ขั้นตอนการวางแผนโครงการ (Project planning) เป็นการนำเงื่อนไขหรือข้อกำหนดหรือ TOR ที่วางไว้มาทำการวางแผนและติดตามด้วยการดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการด้านต่าง ๆ หลังจากนั้นจึงเสนอผลการประเมินโครงการให้กับผู้บริหารตัดสินใจว่าจะลงทุนในโครงการต่อไปหรือไม่ 3) ขั้นตอนการดำเนินงานโครงการ (Project implementation) เป็นการมอบหมายให้องค์กร นำโครงการที่จัดตั้งขึ้น ไปดำเนินงาน เพื่อการจัดการโครงการให้แล้วเสร็จตามเงื่อนไขที่ผู้บริหารกำหนด โดยมีผู้จัดการโครงการ (Project manager) เป็นผู้รับผิดชอบ ร่วมกับผู้ร่วมดำเนินการ ๓๗4) ขั้นตอนการยุติโครงการ (Project termination) เป็นการสรุปงานขั้นสุดท้าย ทำการตรวจสอบความเรียบร้อย

หรือความสมบูรณ์ จากนั้นจะยุติโครงการพร้อมกับการส่งมอบและ ถ่ายโอนโครงการ (Project completion & handover) ให้กับหน่วยงานที่จะดำเนินภาวะปกติ เพื่อการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ให้เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการต่อไป แสดงความสัมพันธ์ของการขั้นตอนต่าง ๆ ตามวงจรโครงการขององค์การภาคเอกชน (ปกรณ์ ปรียากร, 2563)

ในการวางแผนโครงการจะนำเอาแนวความคิดต่าง ๆ หรือเครื่องมือทางความคิดไปใช้ให้เป็นประโยชน์ในการบริหารโครงการ (ปกรณ์ ปรียากร, 2563)

**การเก็บรวบรวมข้อมูลและกระบวนการแก้ปัญหา (problem solving process)** ให้นักวางแผนต้องทำการเก็บรวบรวมและใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริง ความรู้ และความสามารถต่าง ๆ โดยสามารถตอบคำถามเหล่านี้คือ (1) ปัญหาและความต้องการ หรือความจำเป็นคืออะไร ? (2) ปัญหาและความต้องการ มีสาเหตุมาจากอะไร ? (3) วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการแก้ไข ปัญหาและตอบสนองความต้องการคืออะไร ? (4) วิธีการในการแก้ปัญหามีอะไรบ้าง ? อย่างไร ? คำถามทั้ง 4 ข้อนี้มีความสัมพันธ์กันในเชิงตรรกะ หรือเชิงเหตุผล (Logical relations)

**การทบทวนโอกาสความเป็นไปได้ของโครงการ** การเลือกทางเลือกที่เหมาะสมในขั้นตอนของการวางแผน จำเป็นต้องใช้ข้อมูลจากการศึกษาและวิเคราะห์อย่างแยบยล มิเช่นนั้นจะทำให้การเลือกทางเลือกขาดความรอบคอบ การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ เหตุผลที่จำเป็นต้องศึกษาความเป็นไปได้ได้แก่ ตรวจสอบวัตถุประสงค์ ระยะเวลา งบประมาณบุคลากร วิธีการและอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เทคนิคที่ทันสมัย และคุณภาพผลผลิต เพื่อขออนุมัติการดำเนินงานโครงการหรือยกเลิกโครงการ การศึกษาและทบทวนความเป็นไปได้ของโครงการมีความสำคัญสามประการคือ 1) เพื่อตรวจสอบว่าวัตถุประสงค์และวิธีการต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในโครงการมี ความเป็นไปได้ (Feasible) ที่จะประสบผลสำเร็จตามประสงค์หรือไม่ 2) เพื่อประเมิน (Appraisal) ว่าโครงการที่วางไว้ควรลงทุนหรือไม่ มีความคุ้มค่าอย่างไร 3) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางรายละเอียดด้านต่าง ๆ ในขั้นการวางแผนการดำเนินงาน

**การกำหนดแนวทางการวางแผนการ** เพื่อให้การบริหารและการจัดการโครงการเป็นไปอย่าง มีมาตรฐานที่ตรงกับ ความต้องการของผู้รับบริการ ผู้จัดการโครงการ และทีมงาน จำเป็นต้องติดตามและควบคุมงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งระบบการควบคุม ดังกล่าวนี ควรจัดวางล่วงหน้า และทำความเข้าใจร่วมกัน กำหนดมาตรฐานของงานเรื่องคุณภาพงาน เวลาการทำงาน และค่าใช้จ่ายในการลงทุน และการดำเนินงาน และเวลา การกำหนดกระบวนการของงานและการติดตามงานทั้งในด้าน กิจกรรม และการใช้ทรัพยากร การจัดระบบรายงาน และเกณฑ์การวัดผลงานและวิธีการวัดผลงาน และการมอบหมายอำนาจหน้าที่

**การกำหนดเป้าหมายโครงการ** กระบวนการบริหารโครงการ วัตถุประสงค์ของโครงการ (Project objectives) คือผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นเมื่อมีการ ดำเนินงานโครงการจนแล้วเสร็จ ถ้าเป็นการบริหารทั่วไปมักเน้นวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ ต้นทุน และ เวลาเท่านั้น ขณะที่การบริหารโครงการสามารถเน้นวัตถุประสงค์ด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว ได้แก่ คุณภาพ หรือต้นทุน หรือเวลา เพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่ดีที่สุด (Optimum outcome) (Turner, 1993)

**การจัดการโครงการให้สำเร็จ** ในขั้นตอนของการดำเนินงานโครงการ ผู้จัดการโครงการ (Project manager) หรือหัวหน้าโครงการ ถือเป็นบุคคลสำคัญที่ทำหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการโครงการให้ประสบผลสำเร็จด้วยความร่วมมือกับทีมงานโครงการ โดยใช้ลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญ และการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ เหตุผลที่จำเป็นต้องศึกษาความเป็นไปได้ได้แก่ ตรวจสอบวัตถุประสงค์ ระยะเวลา งบประมาณ บุคลากร วิธีการและอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เทคนิคที่ทันสมัย และคุณภาพผลผลิต เพื่อขออนุมัติการดำเนินงานโครงการหรือยกเลิกโครงการ การศึกษาและทบทวนความเป็นไปได้ของโครงการมีความสำคัญสามประการคือ เพื่อตรวจสอบว่าวัตถุประสงค์และวิธีการต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในโครงการมี ความเป็นไปได้ (Feasible) ที่จะประสบผลสำเร็จตามประสงค์หรือไม่ เพื่อประเมิน (Appraisal) ว่าโครงการที่วางไว้ควรลงทุนหรือไม่ มีความคุ้มค่าอย่างไร และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางรายละเอียดต่าง ๆ ในขั้นการวางแผนการดำเนินงาน (ปกรณ ปรียากร, 2563)

**2.3 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ** ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงาน การตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ให้บรรลุตามที่ตั้งไว้ (อานันท์ ชินบุตร, 2554)

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ เป็นการที่มีกระบวนการหรือประมวลผลด้วยการเอาความรู้ต่าง ๆ ที่ได้ เพื่อทำการคิดและสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ขึ้นมาและมีความสำคัญต้องมีความคิด หัวใจหลักในการที่จะให้องค์กรบริหารงานบรรลุผลตามที่ตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ ขององค์กรธุรกิจ ได้แก่ 1) การยอมรับและการสนับสนุนของฝ่ายบริหารอย่างแท้จริง จะช่วยให้มีการนำไปปฏิบัติในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร 2) ต้องระบุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายให้ชัดเจน สามารถวัดได้ ต้องเข้าใจง่าย ทำท่าย มีเหตุผล อธิบายได้ สามารถบรรลุได้ และต้องกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน 3) ต้องมีการปรึกษาหารืออย่างสม่ำเสมอ ตามกำหนดที่วางไว้ 4) ต้องมีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องถ่ายทอดประสบการณ์เพื่อสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา (สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ, 2550)

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจ ประกอบด้วย 4 ประการคือ 1) ความมุ่งมั่น ความมุ่งมั่นในการทำธุรกิจถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถเป็นแรงผลักดันในการทำธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจใดก็ตาม ซึ่งคุณเองต้องมีความเชื่อมั่นว่าจะต้องทำได้ และสามารถทำสำเร็จได้ 2) คุณภาพของสินค้า/บริการต้องดี โดยคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่ดี ซึ่งคุณภาพที่สามารถรักษามาตรฐานให้ได้ดีได้ตลอด ไม่ควรทำให้คุณภาพของสินค้าหรือบริการตกลง ควรทำให้คุณภาพของสินค้าหรือบริการดีขึ้นเรื่อย ๆ จะทำให้ลูกค้าสนใจแบรนด์ของคุณมากยิ่งขึ้น 3) ใส่ใจที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ตลอดเวลา การทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จนั้นสิ่งหนึ่งที่ผู้ประกอบการพึงมีคือ การใส่ใจที่เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะนำความรู้ที่ได้นั้นมาพัฒนาธุรกิจของคุณให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้คุณสามารถแก้ไขปัญหาที่เข้ามาได้ทันท่วงทีและทำให้มีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด 4) การบริหารจัดการด้วยความเข้าใจ โดยการทำธุรกิจนั้นไม่ใช่มีแค่เพียงเราที่เป็นคนทำ ยังมีพนักงาน ผู้บริหารคนอื่น ๆ ที่อยู่ภายในธุรกิจนั้น ๆ ทั้งนี้การบริหารงานควรมีความ



เข้าใจกัน มองเป้าหมายให้เป็นจุดเดียวกันและไปให้ถึงเป้าหมาย ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยภายในที่ควรให้ความสำคัญเช่นกัน เพราะธุรกิจจะขับเคลื่อนไปได้ต้องมาจากความร่วมมือร่วมใจกันของคนในองค์กรนั่นเอง (Smart SME, 2563)

#### 4.สรุปผลการศึกษา (Conclusion)

1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 31-45 ปี และมีการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีสถานภาพสมรส

2. ปัจจัยการวางแผนโครงการในภาพรวมและทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด คือ ด้านการทบทวนโอกาสความเป็นไปได้ของโครงการ ด้านการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นข้อมูลสำคัญ ด้านการกำหนดสมมติฐานและการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการกำหนดแนวทางการวางแผนควบคุม ด้านการกำหนดเป้าหมายของโครงการ ตามลำดับมาก และความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อม SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด

3. กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อม SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. ปัจจัยการวางแผนโครงการมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อม SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยการวางแผนโครงการไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อม SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์แต่ละด้าน พบว่า ปัจจัยการวางแผนโครงการ ด้านการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นข้อมูลสำคัญ ด้านการกำหนดเป้าหมายโครงการมีความสัมพันธ์ทางลบกับ ความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อม SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ปัจจัยการวางแผนโครงการ ด้านการทบทวนโอกาสและความเป็นไปได้ของโครงการ ด้านการกำหนดแนวทางการวางแผนควบคุมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับในระดับปานกลางกับความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อม SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งยอมรับสมมติฐานการวิจัย ส่วนปัจจัยการวางแผนโครงการด้านการกำหนดสมมติฐานและการกำหนดกลยุทธ์ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อม SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการวางแผนโครงการ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยแต่ละด้านจากมากไปหาน้อยคือ ด้านการทบทวนโอกาสความเป็นไปได้ของโครงการ รองลงมาคือ ด้านการทบทวนโอกาสความเป็นไปได้ของโครงการ ด้านการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นข้อมูลสำคัญ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ด้านการกำหนดสมมติฐานและการกำหนดกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ด้านการกำหนดแนวทางการวางแผนควบคุม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ด้านการกำหนด

เป้าหมายของโครงการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ทั้งนี้เพราะปัจจัยการวางแผนโครงการเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารโครงการ สอดคล้องกับแนวคิดของ Chatfield, Carl (2007) ที่ว่า การจัดการโครงการเป็นการวางแผนและการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งทรัพยากรด้านบุคคลและรายละเอียดของกิจกรรมต่างภายในโครงการ โดยคาดคะเนทิศทางและระยะเวลาของโครงการตั้งแต่เริ่มต้นโครงการจนกระทั่งถึงโครงการสำเร็จ รวมถึงการกำหนดช่วงเวลาในการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ ภายในโครงการ เพื่อจะทำให้งานออกมามีประสิทธิภาพ และสามารถที่จะประมาณราคาของโครงการได้ การจัดการโครงการมีหัวใจสำคัญคือการจัดการความสัมพันธ์ระหว่าง เวลา ราคา และคุณภาพ ในทรัพยากรที่กำหนดเพื่อให้ได้เป้าหมายตามต้องการ ในแต่ละโครงการจะมีเป้าหมายที่ชัดเจน และมีการระบุวันเริ่มและวันสิ้นสุดงาน

ผลการวิเคราะห์ด้านการรวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นข้อมูลสำคัญ พบว่า มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ ปกรณ์ ปรียากร (2563) เรื่อง การวางแผนโครงการที่ว่าการเก็บรวบรวมข้อมูลและกระบวนการแก้ปัญหา (problem solving process) ให้นำวางแผนต้องทำการเก็บรวบรวมและใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริง ความรู้ และความสามารถต่าง ๆ โดยสามารถตอบคำถามต่าง ๆ 6W + 2H ได้ และความสัมพันธ์ปัญหาและสาเหตุ(Problems and causes) และความสัมพันธ์ระหว่างปัญหากับวัตถุประสงค์

ผลการวิเคราะห์ด้านการกำหนดสมมติฐานและ กำหนดกลยุทธ์ พบว่า มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ ปกรณ์ ปรียากร (2563) เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการโครงการ ที่ว่า ปัจจัยแรกผู้จัดการโครงการและทีมงานมีความเข้าใจภารกิจของโครงการอย่างชัดเจน ผู้จัดการโครงการและทีมงาน จำเป็นต้องร่วมกันในการสร้างความเข้าใจภารกิจโครงการด้านต่าง ๆ โดยกำหนดสมมติฐานและระดับกลยุทธ์หรือระดับแผนงาน พร้อมทั้งรายละเอียด เกี่ยวกับตัวชี้วัด กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ หรือตัวชี้วัดของโครงการ และแนวทางการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผน

ผลการวิเคราะห์ด้านการทบทวนโอกาสและความเป็นไปได้ของโครงการ พบว่า มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ ปกรณ์ ปรียากร (2563) เรื่อง การทบทวนโอกาสความเป็นไปได้ของโครงการ ที่ว่า ด้านการทบทวนโอกาสและความเป็นไปได้ของโครงการ เป็นการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมในขั้นตอนของการวางแผน จำเป็นต้องใช้ข้อมูลจากการศึกษาและวิเคราะห์อย่างแยบยล

ผลการวิเคราะห์ด้านการกำหนดแนวทางการวางแผนการ พบว่า มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ ปกรณ์ ปรียากร (2563) เรื่อง การวางระบบการจัดการโครงการ ที่ว่า เพื่อให้การบริหารและการจัดการโครงการเป็นไปอย่าง มีมาตรฐานที่ตรงกับ ความต้องการของผู้รับบริการ ผู้จัดการโครงการ และทีมงาน จำเป็นต้องติดตามและควบคุมงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งระบบการควบคุม ดังกล่าวนี้นี้ ควรจัดวางล่วงหน้า และทำความเข้าใจร่วมกัน กำหนดมาตรฐานของงานเรื่องคุณภาพงาน เวลาการทำงาน และค่าใช้จ่ายในการลงทุน และการดำเนินงาน และเวลา การกำหนดกระบวนการของงานและการ

ติดตามงานทั้งในด้าน กิจกรรม และการใช้ทรัพยากร การจัดระบบรายงาน และเกณฑ์การวัดผลงานและวิธีการวัดผลงาน และการมอบหมายอำนาจหน้าที่

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการกำหนดเป้าหมายโครงการ พบว่า มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Turner (1993) ที่ว่า กระบวนการบริหารโครงการ วัดดูประสงค์ของโครงการ (Project objectives) คือผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นเมื่อมีการ ดำเนินงานโครงการจนแล้วเสร็จ ถ้าเป็นการบริหารทั่วไปมักเน้นวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ ต้นทุน และ เวลาเท่านั้น ขณะที่การบริหารโครงการสามารถเน้นวัตถุประสงค์ด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว ได้แก่ คุณภาพ หรือต้นทุน หรือเวลา เพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่ดีที่สุด (Optimum outcome) สอดคล้องกับแนวคิดวันชัย เมฆจันทิก (2563) เรื่อง การบริหารโครงการที่ว่า การบริหารโครงการ มีการดำเนินงานเป็นที่นิยมแพร่หลายในองค์กรและสังคม โดยมี จุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรและสังคมบรรลุวัตถุประสงค์ที่พึงปรารถนาได้มากยิ่งขึ้นกว่าการใช้การบริหารทั่วไป ซึ่งเป็นการบริหารงานประจำ เนื่องจากการบริหารโครงการเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดที่เมื่อนำมาใช้ดำเนินกิจกรรมที่ซับซ้อนหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีต่าง ๆ จะทำให้องค์กรและสังคมได้รับประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่อย่างจำกัดภายใต้เงื่อนไขด้านเวลา สภาพแวดล้อม ภายในองค์กรระหว่างองค์กรและภายนอกองค์กร ดังที่ปรากฏในการดำเนินงานขององค์กร ภาคอุตสาหกรรม ภาคเอกชน และภาครัฐ สอดคล้องกับแนวคิดของ Chatfield, Carl (2007) เรื่อง การจัดทำโครงการ ที่ว่า การจัดการโครงการเป็นการวางแผนและการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งทรัพยากรด้านบุคคลและรายละเอียดของกิจกรรมต่างภายในโครงการ โดยคาดคะเนทิศทางและระยะเวลาของโครงการตั้งแต่เริ่มต้นโครงการจนกระทั่งถึงโครงการสำเร็จ รวมถึงการกำหนดช่วงเวลาในการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ ภายในโครงการ เพื่อจะทำให้งานออกมามีประสิทธิภาพ และสามารถที่จะประมาณราคาของโครงการได้ การจัดการโครงการมีหัวใจสำคัญคือการจัดการความสัมพันธ์ระหว่าง เวลา ราคา และคุณภาพ ในทรัพยากรที่กำหนดเพื่อให้ได้เป้าหมายตามต้องการ ในแต่ละโครงการจะมีเป้าหมายที่ชัดเจน และมีการระบุวันเริ่มและวันสิ้นสุดงานซึ่งจุดนี้จะมีลักษณะที่แตกต่างจากการทำงานธุรกิจทั่วไปที่มีลักษณะงานที่มีรูปแบบการทำงานแน่นอน และมีการทำงานซ้ำเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์หรือสินค้าตามต้องการ การจัดการงานต่าง ๆ และความรู้ทางเทคนิคที่ถูกนำมาใช้ในการจัดการโครงการ และการจัดการทางธุรกิจนั้นมีความแตกต่างกัน สอดคล้องกับแนวคิดการวางแผนโครงการของ วิพุธ อ่องสกุล และ ภาณุ เซาว์นปรีชา (2558) เรื่อง การบริหารโครงการที่ดี ที่ว่า การวางแผนงาน ยึดถือเอกสารกำหนดขอบเขตและรายละเอียดโครงการ (Project Definition) ต่าง ๆ ให้ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็น วัตถุประสงค์ของโครงการ ขอบเขตการดำเนินงาน วิธีการดำเนินงาน ระยะเวลาในการดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายที่ใช้ หรือแม้กระทั่งความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินโครงการ เป็นต้น การวางแผนงานโครงการ โดยต้องระบุให้ชัดเจนว่าเมื่อดำเนินโครงการในแต่ละระยะเวลาเสร็จสิ้นจะมีผลลัพธ์ใดในเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณที่จะต้องส่งมอบ (Deliverables) จากนั้นจึงวางแผนโครงสร้างงาน (Work Breakdown Structure: WBS) เป็นการแบ่งงานเป็นลำดับขั้น ในแต่ละขั้นต้องทำอะไรบ้าง ใช้เวลาเท่าไร และใช้ทรัพยากร

ใดบ้าง พร้อมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นให้ชัดเจน ซึ่งการวางแผนโครงสร้างงาน จะทำให้รู้รายละเอียดของกิจกรรมโครงการทั้งหมด อีกทั้งยังทำให้รู้ถึงความสัมพันธ์ หรือความเชื่อมโยงของแต่ละกิจกรรมในการดำเนินงาน ส่งผลให้สามารถบริหารจัดการงานได้ง่ายขึ้น การจัดเตรียมแผนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เมื่อวางแผนโครงสร้างงานต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว ในระหว่างการดำเนินการจะต้องมีแผนงานต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องเพื่อช่วยควบคุมการดำเนินโครงการ เช่น แผนคุณภาพ แผนการเงิน แผนการจัดซื้อ แผนทรัพยากร แผนการสื่อสาร แผนการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น การบริหารงานและควบคุมและติดตามการใช้งบประมาณและเวลา เป็นการติดตามความคืบหน้าของการดำเนินโครงการ ตรวจสอบและระบุงานที่ทำแล้วเสร็จในแต่ละงวดงาน พร้อมทั้งการประมาณการงานที่ยังไม่แล้วเสร็จ รวมทั้งเวลา และงบประมาณที่ใช้ยังคงสอดคล้องกับแผนดั้งเดิมหรือไม่

ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อม SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วย มากที่สุด เมื่อวิเคราะห์แต่ละด้านเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุดทุกข้อและข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือข้อโครงการมีเครื่องมือเครื่องใช้ในการดำเนินโครงการที่ทันสมัยและเอื้อต่อการทำงาน รองลงมาคือ ข้อโครงการได้รับการสนับสนุนอย่างดีจากผู้บริหารและผู้ประกอบการ ข้อบุคลากรในโครงการมีความรู้ความสามารถในงานที่รับผิดชอบและมีจำนวนเพียงพอ ข้อระยะเวลาในการดำเนินโครงการเหมาะสมทุกขั้นตอน และข้อโครงการมีงบประมาณเพียงพอจนจบโครงการตามลำดับสอดคล้องกับแนวคิดของปรกรณ์ ปริยการ (2563) เรื่อง การจัดการโครงการให้สำเร็จ ที่ว่า ในขั้นตอนของการดำเนินงานโครงการ ผู้จัดการโครงการ (Project manager) หรือหัวหน้าโครงการถือเป็นบุคคลสำคัญที่ทำหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการโครงการให้ประสบผลสำเร็จด้วยความร่วมมือกับทีมงานโครงการ โดยใช้ลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญและการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ เหตุผลที่จำเป็นต้องศึกษาความเป็นไปได้ได้แก่ ตรวจสอบวัตถุประสงค์ ระยะเวลา งบประมาณบุคลากร วิธีการและอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้เทคนิคที่ทันสมัย และคุณภาพผลผลิต เพื่อขออนุมัติการดำเนินงานโครงการหรือยกเลิกโครงการ การศึกษาและทบทวนความเป็นไปได้ของโครงการมีความสำคัญสามประการคือ เพื่อตรวจสอบว่าวัตถุประสงค์และวิธีการต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในโครงการมี ความเป็นไปได้ (Feasible) ที่จะประสบผลสำเร็จตามประสงค์หรือไม่ เพื่อประเมิน (Appraisal) ว่าโครงการที่วางไว้ควรลงทุนหรือไม่ มีความคุ้มค่าอย่างไร และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางรายละเอียดด้านต่าง ๆ ในขั้นการวางแผนการดำเนินงาน สอดคล้องกับแนวคิดของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจของสุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2550) ที่ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ ได้แก่ การยอมรับและการสนับสนุนของฝ่ายบริหารอย่างแท้จริง จะช่วยให้มีการนำไปปฏิบัติในทุกกระดับทั่วทั้งองค์กร ต้องระบุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายให้ชัดเจนสามารถวัดได้ ต้องเข้าใจง่าย ทำท่าย มีเหตุผล อธิบายได้ สามารถบรรลุได้ และต้องกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน ต้องมีการปรึกษาหารืออย่างสม่ำเสมอ ตามกำหนดที่วางไว้ และต้องมีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา และต้องถ่ายทอดประสบการณ์เพื่อสนับสนุน

ผลการเปรียบเทียบความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อม SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อม SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครไม่แตกต่างกัน เมื่อเพศ อายุ ระดับการศึกษาและสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารของธุรกิจขนาดย่อม SMEs ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อม SMEs สอดคล้องกับแนวคิดของเมธา สุวรรณสาร (2563) ที่ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ ประกอบด้วย การบริหารจัดการความเสี่ยง ที่ทำให้การวางแผนงาน/โครงการประสบความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าประสงค์ของหน่วยงาน/องค์กร ปัจจัยแห่งความสำเร็จของแผนงาน/โครงการขององค์กร สรุปได้ว่า ปัจจัยการวางแผนโครงการส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อม SMEs ที่พบว่า ปัจจัยการวางแผนโครงการ ประกอบด้วย การรวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นข้อมูลสำคัญ กำหนดสมมติฐานและกำหนดกลยุทธ์โครงการ การกำหนดเป้าหมายโครงการ การทบทวนโอกาสและความเป็นไปได้ของโครงการ และการกำหนดแนวทางการวางแผนควบคุม และปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อม SMEs ได้แก่ การดำเนินโครงการเป็นไปตามเป้าหมาย ระยะเวลาการดำเนินงานเป็นไปตามกำหนด ภายใต้งบประมาณที่กำหนด และมีนวัตกรรมใหม่ที่มีคุณภาพ

ผลการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการวางแผนโครงการกับความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อม SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยการวางแผนโครงการในภาพรวม ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อม SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์แต่ละด้าน พบว่า ปัจจัยการวางแผนโครงการ ด้านการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นข้อมูลสำคัญและด้านการกำหนดเป้าหมายโครงการมีความสัมพันธ์ทางลบกับความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อม SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยปัจจัยการวางแผนโครงการ ด้านการทบทวนโอกาสและความเป็นไปได้ของโครงการ ด้านการกำหนดแนวทางการวางแผนควบคุม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อม SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนปัจจัยการวางแผนโครงการด้านการกำหนดสมมติฐานและการกำหนดกลยุทธ์ไม่มีความสัมพันธ์กับ ความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อม SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการศึกษาแสดงว่า ปัจจัยการวางแผนด้านการทบทวนโอกาสและความเป็นไปได้ของโครงการและการกำหนดแนวทางการวางแผนการควบคุม มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อม SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครในระดับปานกลาง สอดคล้องกับแนวคิดของ ปกรณ์ ปรียากร (2563) เรื่อง แนวคิดและแนวทางในการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ ที่ว่า เหตุผลที่จำเป็นต้องศึกษาความเป็นไปได้ ได้แก่ ตรวจสอบวัตถุประสงค์ ระยะเวลา งบประมาณบุคลากร วิธีการและอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เทคนิคที่ทันสมัย และคุณภาพผลผลิต เพื่อขออนุมัติการดำเนินงานโครงการหรือยกเลิกโครงการ ผู้จัดการโครงการจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจกับทีมงาน ในสองเรื่อง คือ เครื่องชี้วัดความสำเร็จของโครงการ และ ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการสร้างความสำเร็จ

และกำหนดแนวทางการวางแผนควบคุม เพื่อให้การบริหารและการจัดการโครงการเป็นไปอย่าง มีมาตรฐานที่ตรงกับ ความต้องการของผู้รับบริการ ผู้จัดการโครงการ และทีมงาน จำเป็นต้องติดตามและควบคุมงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งระบบการควบคุม ดังกล่าวนี้อาจจัดวางล่วงหน้า และทำความเข้าใจร่วมกัน โดยคำนึงถึงความสำคัญ ได้แก่ คุณภาพของงาน ค่าใช้จ่าย และเวลา

## 5. ข้อเสนอแนะ

1. การบริหารโครงการผู้รับผิดชอบโครงการควรมีการวางแผนโครงการที่มีคุณภาพ ต้องการมีการวางแผนตรวจสอบทุกขั้นตอน เพื่อให้สอดคล้องกับงบประมาณ เวลา และทรัพยากรที่กำหนดไว้
2. ควรมีแผนการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและแนวทางในการปฏิบัติงาน และแผนการทดสอบงานก่อนนำลงปฏิบัติจริง
3. ควรมีการจัดทำรายงานทุกขั้นตอนที่ทำการตรวจสอบ เพื่อแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ทันที
4. การจัดทำแผนงานโครงการควรมีความยืดหยุ่น เพื่อให้สามารถปรับแผนงานได้และไม่มีผลกระทบต่อเวลา งบประมาณ และทรัพยากรของโครงการ

## 6. กิตติกรรมประกาศ

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษาทุกท่านที่ให้คำแนะนำแก้ไขจนการค้นคว้าอิสระเล่มนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

## 7. เอกสารอ้างอิง

ปกรณ ปรียากร. (2563). การวางแผน วิเคราะห์ และแนวทางการบริหารโครงการให้ประสบ

ผลสำเร็จ. สืบค้นจาก:

[http://planning.pn.psu.ac.th/plan\\_doc/procedure/docs\\_procedure/200\\_1530261702.pdf](http://planning.pn.psu.ac.th/plan_doc/procedure/docs_procedure/200_1530261702.pdf)

เมธา สุวรรณสาร. (2553). ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ. สืบค้นจาก:

<http://www.itgthailand.com/tag/ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ/>

วิพุธ อ่องสกุล และ ภาณุ เชาว์นปรีชา. (2558). หลักการบริหารโครงการที่ดี. สืบค้นจาก:

<https://www.sbdco.th/knowledge/article/54/หลักการ>.

วันชัย เมฆจันทิก. (2563). การบริหารโครงการในมุมมองของนักบริหาร. สืบค้น

จาก: <http://www.correct.go.th/newcorrectweb/uploads/default/files/a9658182c307429791de8d74ded105bc.pdf>.

- สุรัชย์ ภัทรบรรเจิด. (2563). *ปัจจัยสู่ความสำเร็จของผู้ประกอบการ SMEs*. ส่วนอุตสาหกรรมการผลิต โครงการศึกษาเดือนภัย SMEs รายงานของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. สืบค้นจาก:  
<https://www.pattanakit.net/index.php?lay=show&ac=article&Id=538705672&Ntype=124>.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2556). *รายงานสถานการณ์ SME*. สืบค้นจาก: <http://www.sme.go.th/th/index.php/data-alert/report>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2560). *แผนการพัฒนา SME ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560-2564)*. สืบค้นจาก:  
[http://www.ubu.ac.th/web/files\\_up/03f2017052114185579.pdf](http://www.ubu.ac.th/web/files_up/03f2017052114185579.pdf)
- อานันท์ ชินบุตร. (2554). *NPL พลังไร้ขีดจำกัด = Unlimited power and NLP*. กรุงเทพฯ: แอปเปิ้ลบุ๊คส์
- อรินทรา ปัญญายุทธการ. (2563). *การบริหารโครงการสำคัญอย่างไร*. สืบค้นจาก:  
<http://www.knowledgertraining.com/index.php?tpid=0023>
- Chatfield, Carl. (2007). *The Definitive Guide to Project Management*. London: Prentice Hall.
- David I. Cleland, Roland Gareis. (2006). *Global Project Management Handbook*. McGraw-Hill Professional.
- Donnelly, J.H., Gibson, J.L. Ivancevich, J.M. (1978). *Organizations: Behavior Structure Process*. Boston: McGraw-Hill.
- Smart SME (2563). *4 ปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ*. สืบค้นจาก:  
<https://www.smartsme.co.th/content/20143>.
- Turner, J. Rodney. (1993). *The handbook of project-based management: Improving the processes for achieving strategic objective*. London: McGraw-Hill.