

เทคนิคการปรับปรุงองค์การ

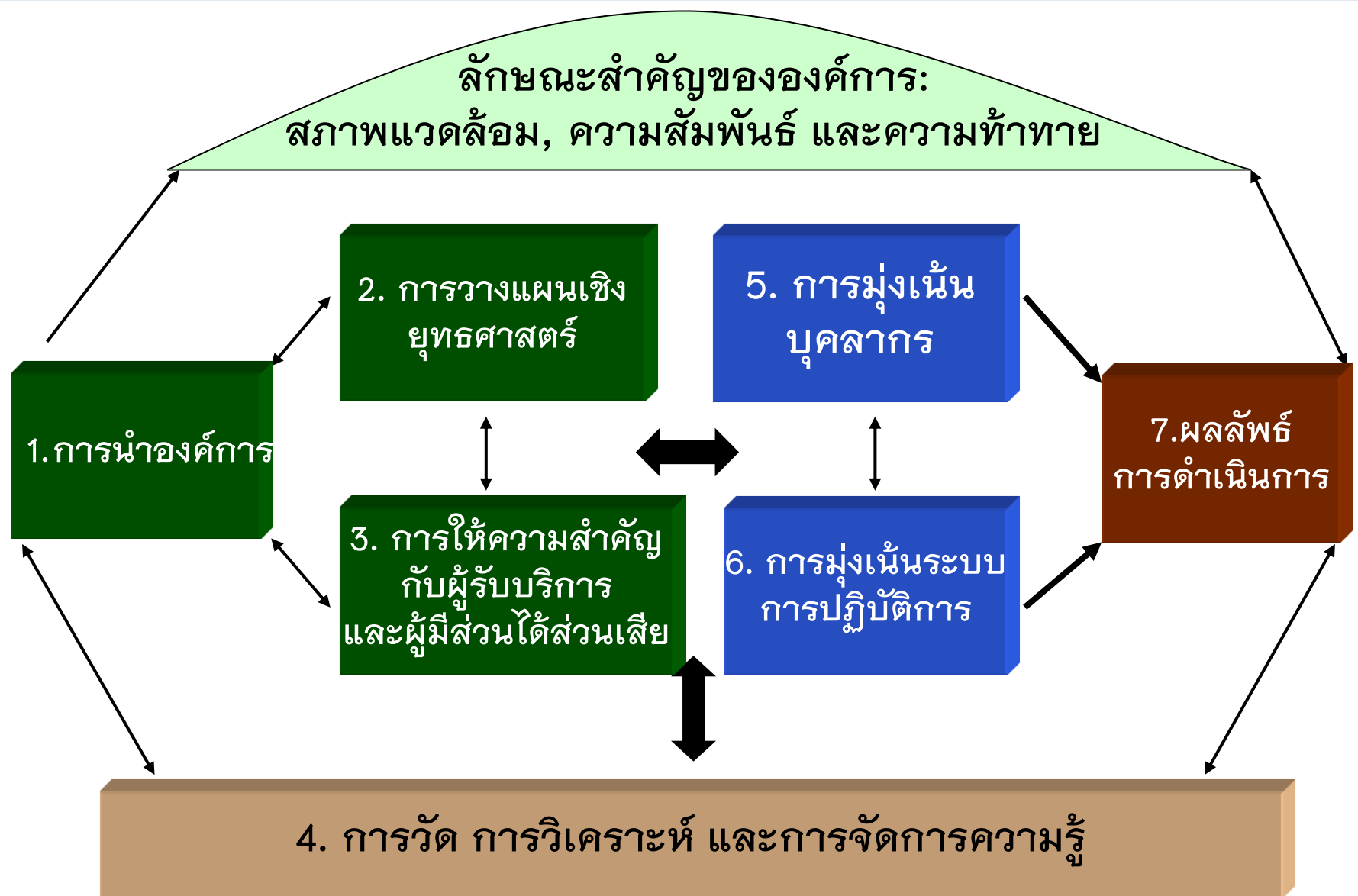
หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

รศ. รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม

14 ธันวาคม 2559

รร. เซ็นจูรีพาร์ค

- ความสำคัญของหมวด 6
- การเปลี่ยนแปลงของเกณฑ์ในหมวด 6
- เนื้อหาสำคัญ ระบบการปฏิบัติการ vs. กระบวนการ
- การใช้หมวด 6 ในการพัฒนาองค์การ
- การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ



ลักษณะสำคัญขององค์กร

เพื่อให้ส่วนราชการสามารถเห็นภาพรวมขององค์กร ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงาน และความท้าทายสำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ รวมถึงความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 1 การนำองค์กร

เพื่อให้เห็นถึงบทบาทของผู้นำในการชี้แนะและขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดความยั่งยืน การสื่อสารทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดความผูกพัน การสร้างนวัตกรรม และผลการดำเนินการที่ดี

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

เพื่อให้ส่วนราชการสามารถวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ กำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ รวมถึงการตัดสินใจเรื่องระบบงานที่สำคัญ ในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เพื่อให้ส่วนราชการสามารถกำหนดวิธีการที่ใช้รับฟังเสียงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เจตนารมณ์ของเกณฑ์

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และ การจัดการความรู้

เพื่อให้ส่วนราชการสามารถใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนขององค์การมาใช้วัด วิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ รวมทั้งเพื่อให้ส่วนราชการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในทุกระดับ เกิดการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ และการเรียนรู้จนเกิดแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

เพื่อให้ส่วนราชการสามารถประเมินความต้องการด้านความสามารถและอัตรากำลัง เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี สร้างความผูกพัน การบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรภายในองค์การ รวมถึงการนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์การ

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติ

เพื่อให้ส่วนราชการสามารถออกแบบ จัดการ ปรับปรุงผลผลิต บริการ และกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์การให้เกิดประสิทธิผลของการปฏิบัติงานและสามารถส่งมอบผลผลิตแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

เพื่อให้ส่วนราชการสามารถรายงานผลการดำเนินการที่สำคัญด้านผลผลิต ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการที่สะท้อนผลลัพธ์ของกระบวนการต่าง ๆ ที่ตอบสนองโดยตรงต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งมีผลกระทบต่อ การปฏิบัติการและห่วงโซ่อุปทานขององค์การ รวมทั้งการรายงานข้อมูลจำแนกตามผลผลิต ตามกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตามประเภท สถานที่ดำเนินการของกระบวนการ และข้อมูลเทียบเคียงที่เหมาะสม

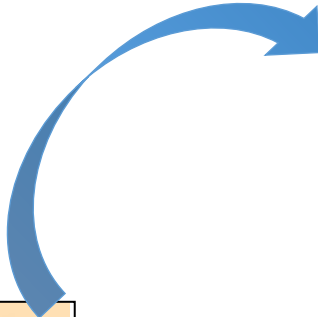
- การดำเนินงานทั่วทั้งองค์กรของส่วนราชการ
- ตอบพันธกิจและภาระหน้าที่หลักของส่วนราชการ
- ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร
- ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
- เชื่อมโยงกับเกณฑ์ข้ออื่นๆ(มุมมองเชิงระบบ)
- ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และ เป้าหมายองค์กร

การเปลี่ยนแปลงของเกณฑ์ในหมวด 6

การปรับปรุงเกณฑ์ PMQA

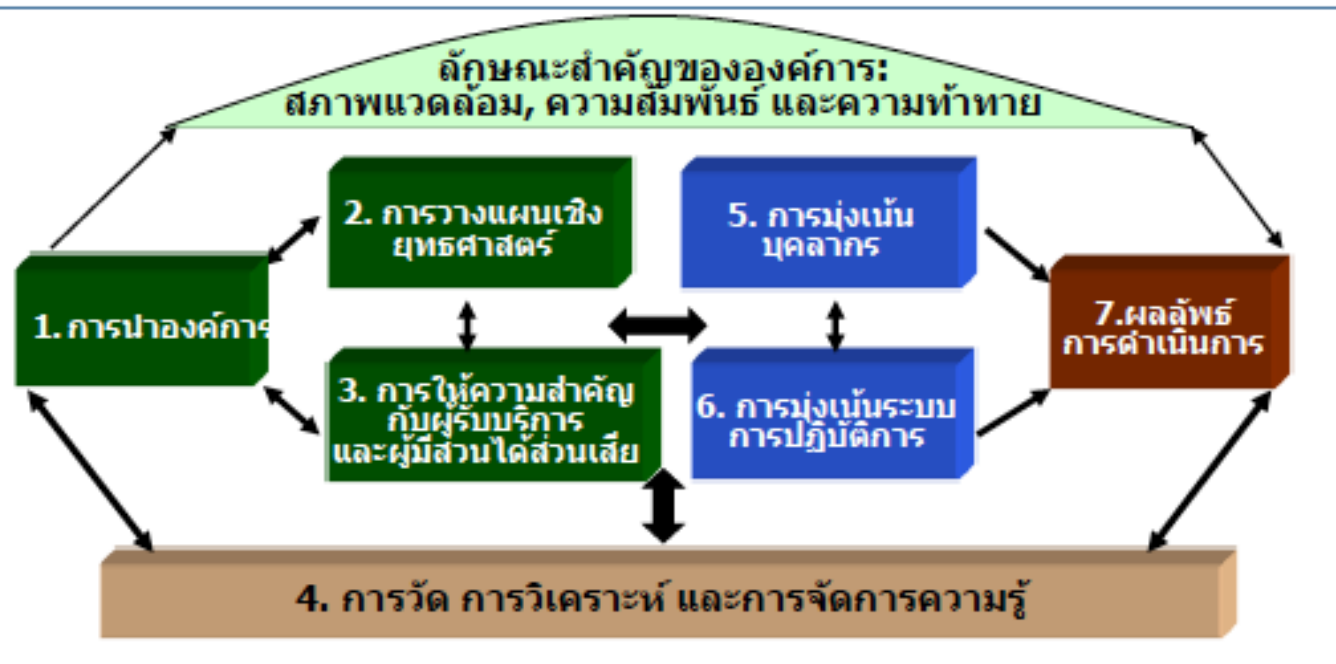


ฉบับปี 2550



- 2547 - การจัดการกระบวนการ: กระบวนการสร้างคุณค่า และ กระบวนการสนับสนุน (กระบวนการเครือข่ายผู้ส่งมอบและพันธมิตร)
- 2549 - การจัดการกระบวนการ: กระบวนการสร้างคุณค่า และ กระบวนการสนับสนุนและการวางแผนการปฏิบัติการ
- 2551 - การจัดการกระบวนการ: การออกแบบระบบงาน และการจัดการ กระบวนการทำงานและการปรับปรุง
- 2552 - การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ: ระบบงาน และกระบวนการ ทำงาน
- 2556 - การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ: กระบวนการทำงาน และ ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ
- 2558 - ระบบการปฏิบัติการ: กระบวนการทำงาน และประสิทธิภาพการ ปฏิบัติการ

โครงสร้างของเกณฑ์ PMQA ปี 2558



โครงสร้างของเกณฑ์ PMQA ปี 2550



- หมวดนี้ได้เปลี่ยนความหมายจากการบริหารจัดการกระบวนการทำงานที่มองเพียงแค่ประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนมาเป็นมุมมองเชิงระบบมากยิ่งขึ้น
- เนื้อหาของการจัดการกระบวนการสรุปรวมอยู่ในหัวข้อ 6.1 ทั้งหมด
- เพิ่มมุมมองในภาพรวมของระบบการปฏิบัติการที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรไว้ในหัวข้อ 6.2

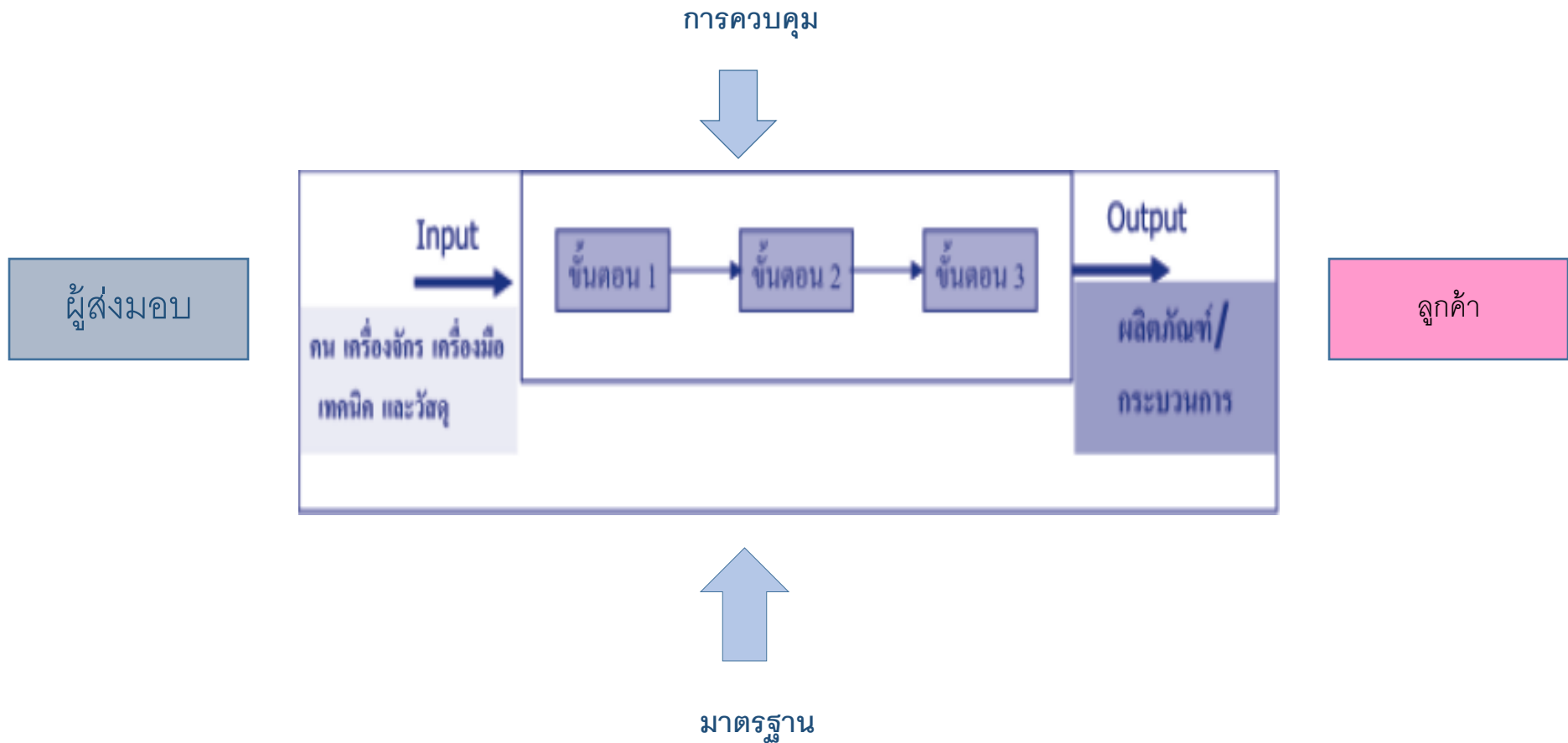
Operations กับ Work Process

- **Process** (กระบวนการ) หมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่ร้อยเรียงกันเป็นอนุกรมเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ (โดยเฉพาะในกระบวนการผลิตสินค้า)
- a series of actions or operations conducing to an end; *especially* : a continuous operation or treatment especially in manufacture
- **Operations** (ระบบการปฏิบัติการ) หมายถึงระบบต่าง ๆ ที่ใช้ภายในองค์กรเพื่อการบริหารจัดการให้การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ มีประสิทธิภาพนำไปสู่ผลผลิต สินค้า และการบริการที่มีคุณค่าแก่ผู้รับบริการ เกี่ยวข้องกับการออกแบบ ควบคุม และปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ
- Managing productive systems that transform resources into finished products, goods, and services for customers.
- The design, execution, and control of processes that convert resources into desired goods and services, and implement a company's business strategy.

A process is...

Rummler & Brache (1995)

- คือขั้นตอนต่าง ๆ ที่ถูกออกแบบมาเพื่อการผลิตสินค้าหรือบริการ ส่วนใหญ่มักเป็นกระบวนการข้ามสายงานที่ส่งผ่านระหว่างส่วนงานต่าง ๆ ภายในองค์กร กระบวนการที่ทำให้เกิดสินค้าหรือบริการ ที่ส่งมอบให้กับลูกค้าภายนอก เรียกว่า**กระบวนการหลัก** แต่ยังมีกระบวนการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแต่ไม่ปรากฏชัดเจนแก่ลูกค้าภายนอก และมีความสำคัญกับการจัดการ เราเรียกกระบวนการเหล่านี้ว่า**กระบวนการสนับสนุน**



คุณลักษณะของ”กระบวนการ”



- 1. Definability:** สามารถระบุขอบข่ายได้ มีความชัดเจน ทั้งขั้นตอน การดำเนินงาน ปัจจัยนำเข้า และผลผลิตที่ต้องการ
- 2. Order:** มีระบบระเบียบ ประกอบด้วยกิจกรรมและขั้นตอนที่ทำซ้ำได้ มีผู้รับผิดชอบ หรือกรอบเวลา สถานที่ ในการปฏิบัติ.
- 3. Customer:** มีผู้รับผลผลิตหรือผลลัพธ์ของกระบวนการ ซึ่งก็คือ ลูกค้าหรือผู้รับบริการนั่นเอง.
- 4. Value-adding:** เป็นการสร้างคุณค่าให้กับผู้รับ ทั้งต้นน้ำ และปลายน้ำ
- 5. Embeddedness:** เป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างองค์กร กระบวนการไม่สามารถเกิดขึ้นเองได้โดยปราศจากโครงสร้างองค์กรรองรับ
- 6. Cross-functionality:** กระบวนการมักมีลักษณะข้ามหน่วยงาน จึงต้องอาศัยการสื่อสารและการประสานงานเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด

- การจัดการระบบการปฏิบัติการ หมายถึงการดำเนินการในเชิงธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้นการจัดการระบบปฏิบัติการจึงเป็นการแปลงวัตถุดิบ และแรงงานให้เป็นผลิตภัณฑ์และบริการอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อให้เกิดผลตอบแทนที่ดีที่สุดแก่องค์กร
- **Operations management** refers to the administration of business practices to create the highest level of efficiency possible within an organization. **Operations management** is concerned with converting materials and labor into goods and services as efficiently as possible to maximize the profit of an organization.

- การจัดการระบบปฏิบัติการเกี่ยวกับกระบวนการทั้งหลายในองค์การ เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ กิจกรรมหลัก ๆ เริ่มตั้งแต่ การออกแบบ การพัฒนา การจัดซื้อ การผลิต และการส่งมอบไปถึง ผู้รับบริการ โดยมุ่งเน้นให้กระบวนการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นการจัดการระบบปฏิบัติการจึงมักเกี่ยวข้องกับ การวิเคราะห์ กระบวนการภายในองค์การ ระบบปฏิบัติการอาจแตกต่างกันตาม ธรรมชาติของผลิตภัณฑ์หรือบริการ รูปแบบการทำงาน และข้อจำกัดต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน
- **สำหรับส่วนราชการ** ระบบการปฏิบัติการหมายถึงการสร้างผลงานให้ ตอบตามภาระหน้าที่ กฎหมาย การให้บริการ การแก้ปัญหา และการ ประสานงานทั้งภายในภายนอกเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สูงสุด

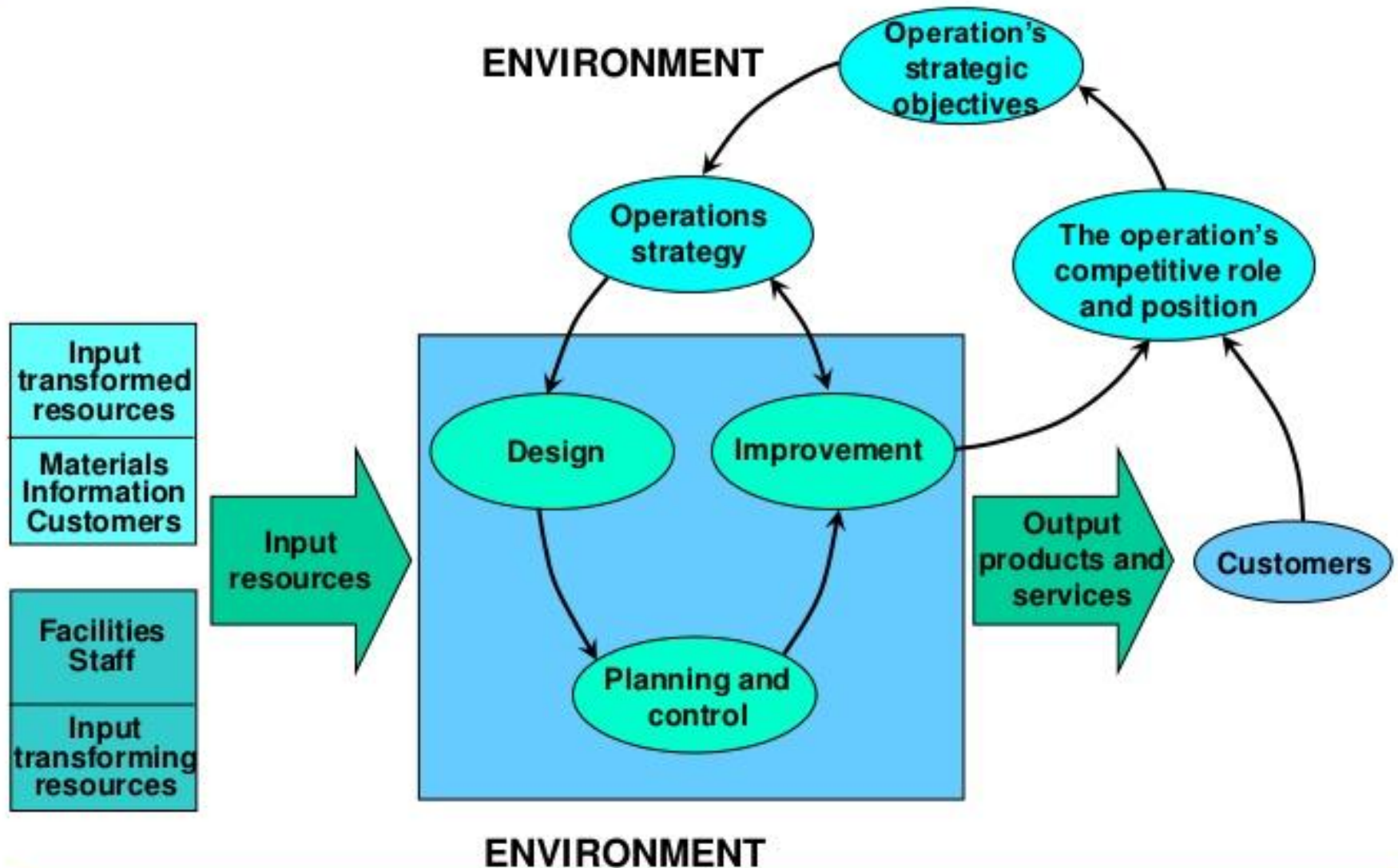
- เข้าใจที่มาของระบบที่กำลังดำเนินการอยู่
- ส่วนสำคัญที่ทำให้ระบบการปฏิบัติการประสบความสำเร็จและยั่งยืน
- วิเคราะห์และปรับปรุงกลไกที่สร้าง ข้อได้เปรียบ หรือจุดแข็งของระบบการปฏิบัติการ
- กระบวนการจัดการและการควบคุมงาน
- ความเชื่อมโยงและบูรณาการกันขององค์ประกอบต่าง ๆ ภายในส่วนราชการ
- ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและรองรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงจากภายนอก

- นวัตกรรมของผลิตภัณฑ์
- การบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- ความรวดเร็วในการนำเสนอสู่ตลาด
- ความสามารถในการปรับเปลี่ยนระบบการผลิตได้ฉับไว
- คุณภาพของสินค้าและการบริการที่แตกต่าง
- นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีที่ล้ำยุค
- ความสัมพันธ์ด้านเครือข่ายการผลิตและการส่งมอบ
- ความได้เปรียบด้านตำแหน่งที่ตั้งและระบบการจัดส่ง
- ความสามารถในการควบคุมต้นทุนการผลิต

ระบบการปฏิบัติการจึงรวมถึงการบริหารจัดการ
กระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งหมดทั้งกระบวนการ
หลักและกระบวนการสนับสนุน และการปรับปรุง
เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล การสร้าง
และจัดการนวัตกรรม รวมทั้งการป้องกันปัญหาที่
อาจเกิดขึ้น

- กระบวนการจัดซื้อ
- การออกแบบผลิตภัณฑ์
- การติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและการปฏิบัติ
- กระบวนการให้บริการ
- การควบคุมคุณภาพ
- การบริหารห่วงโซ่อุปทาน
- การประสานงานเครือข่ายทั้งในและนอกประเทศ
- การบำรุงรักษา
- การจัดส่งและคลังสินค้า
- ช่องทางการให้บริการ
- การวางแผน
- กระบวนการแก้ปัญหาและการปรับปรุงระบบงานด้วยเครื่องมือต่าง ๆ เป็นต้น

THE OPERATIONS MANAGEMENT FRAMEWORK



Strategic

- Executive Engagement
- Business / Strategic Planning
- Organizational Alignment
- Innovation Cycle (R&D) & IP
- Performance Metrics
- Legal Counsel

Financial

- Budgeting
- Asset Management
- Cash Management
- Expenditure Control
- Payroll
- A/R, A/P, GL

Human Resources

- Cultural Alignment
- Communications
- Compensation Planning
- Benefits Administration
- Labor Relations
- Performance Appraisals

Sales / Marketing

- Sales Force Effectiveness
- Product / Price
- Position / Placement
- Marketing Mix
- Competitor Analysis
- Customer Demographics
- Advertising

Technology

- Business Continuity
- Information Systems
- Knowledge Management
- Infrastructure
- Process Technology
- Desktop Computing
- Telephony

Supply Chain

- Sourcing Strategies
- Procurement
- Materials Management
- Inventory Control
- Warehousing
- Logistics

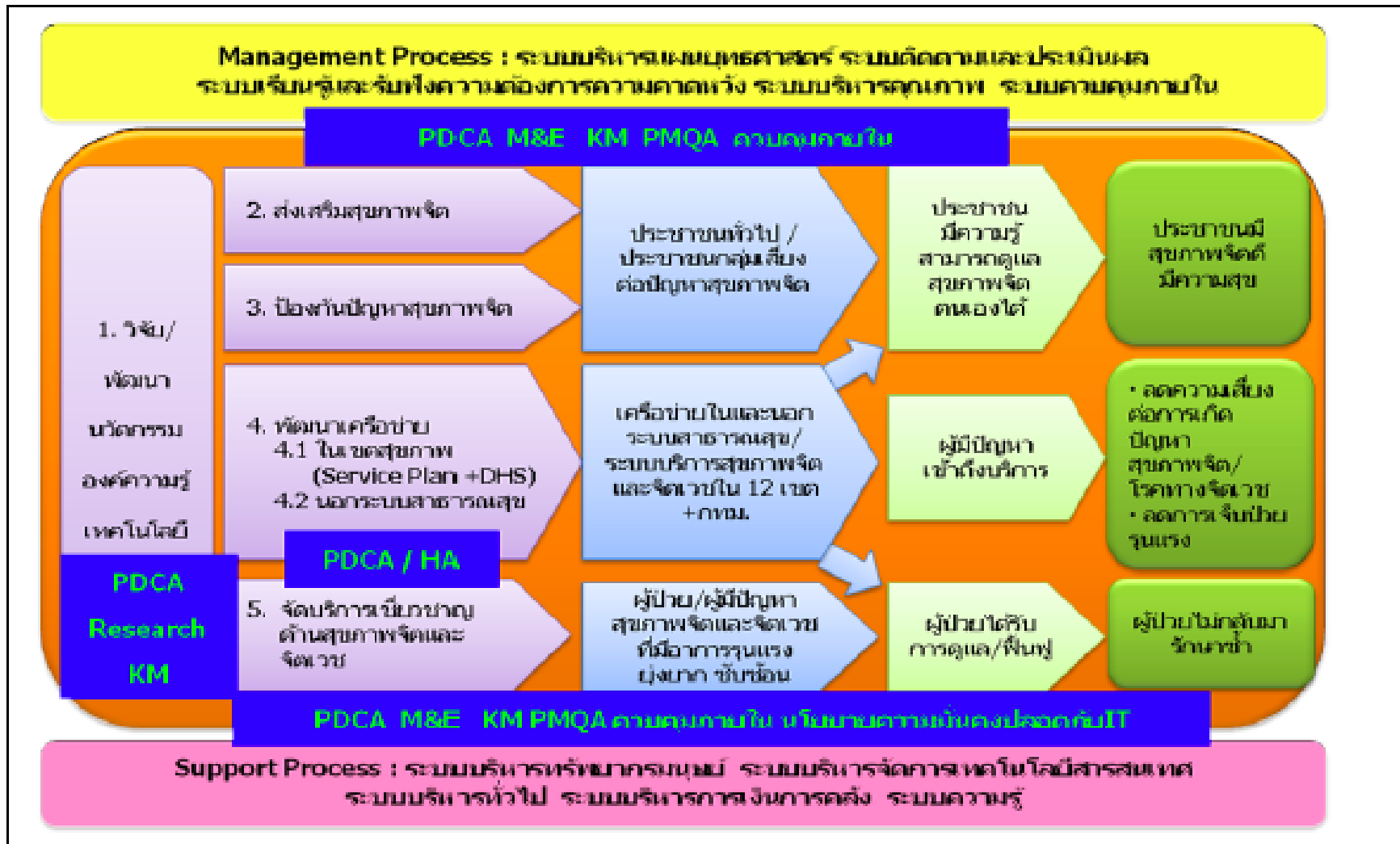
Operations

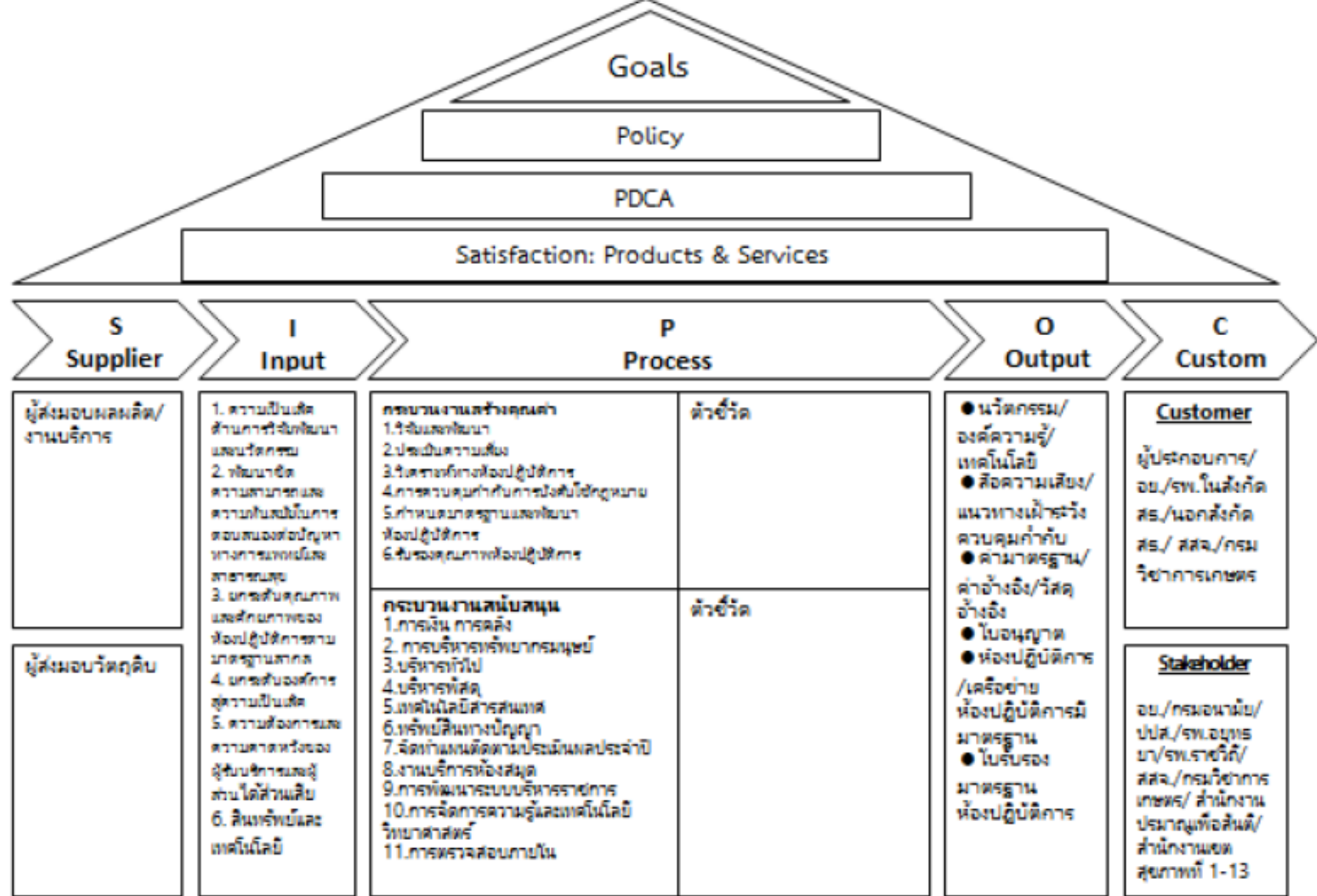
- Work Processes
- Workforce Utilization
- Maintenance PM/CM
- Safety & Compliance
- Material Condition
- Equipment Performance

Property Management

- Real Estate Portfolio
- Capital Improvements
- Functional Flow
- Space Utilization
- Physical Security
- Facilities Maintenance

แผนภาพที่ ๑.2 ระบบงาน/กระบวนการที่สำคัญของกรมสุขภาพจิต และวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพ





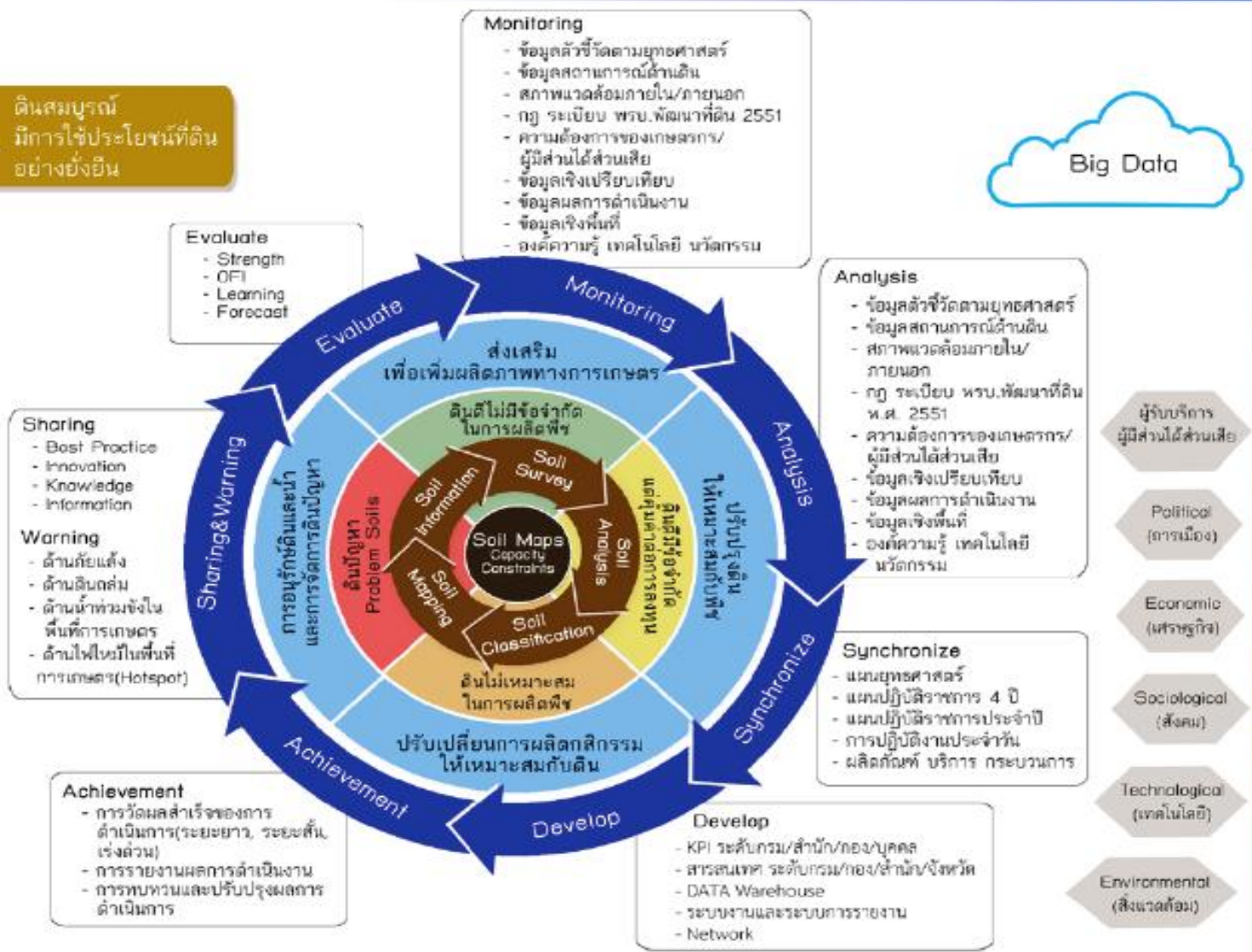
Outcome : ประชาชนได้รับประโยชน์ด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ที่เหมาะสมเพื่อลดความเสี่ยงด้านสุขภาพ

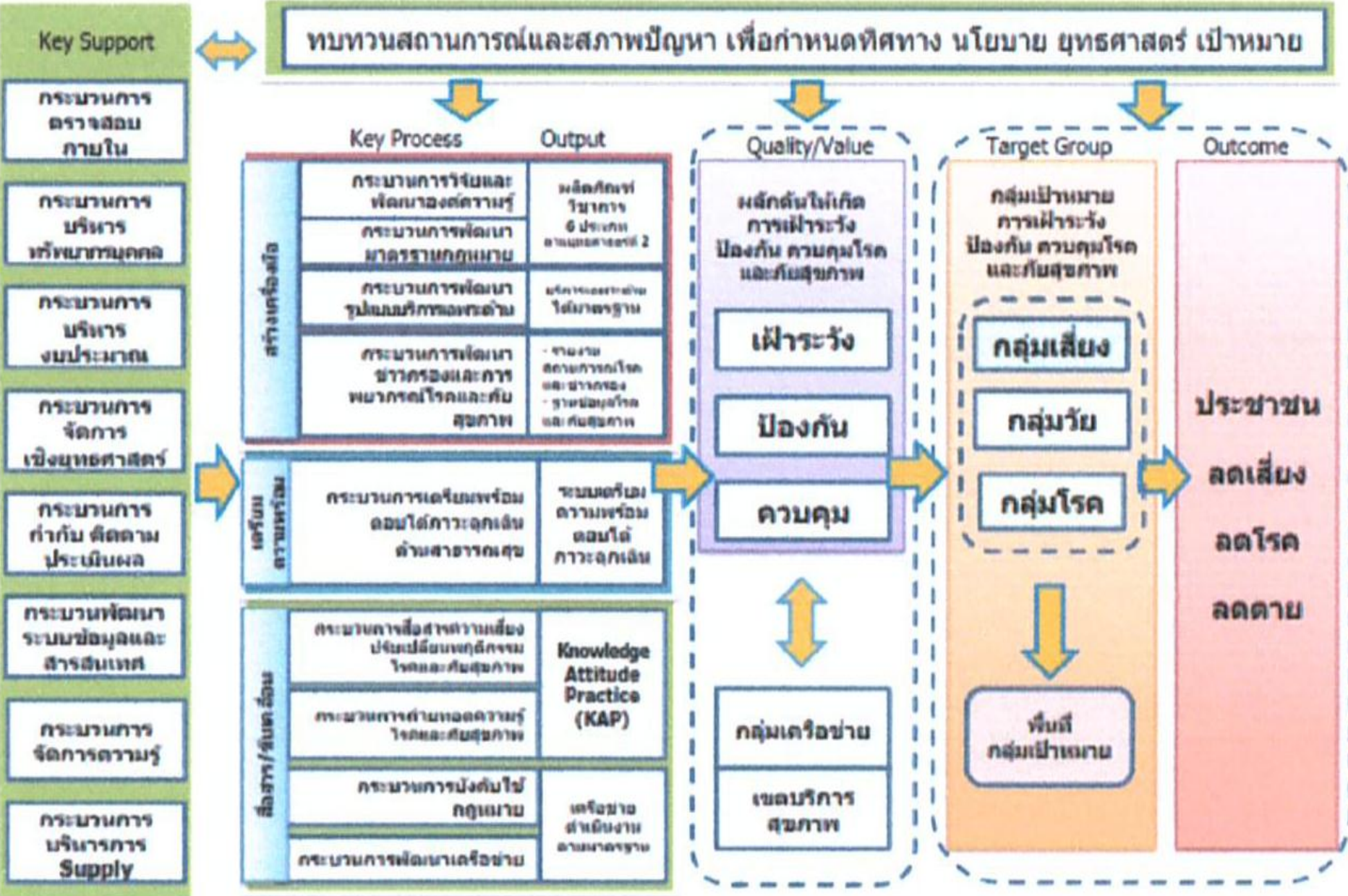
ภาพที่ 6-1 การออกแบบระบบงานตามหลัก SIPOC MODEL

ตัวอย่างกรมพัฒนาที่ดิน

LDD Excellent Model

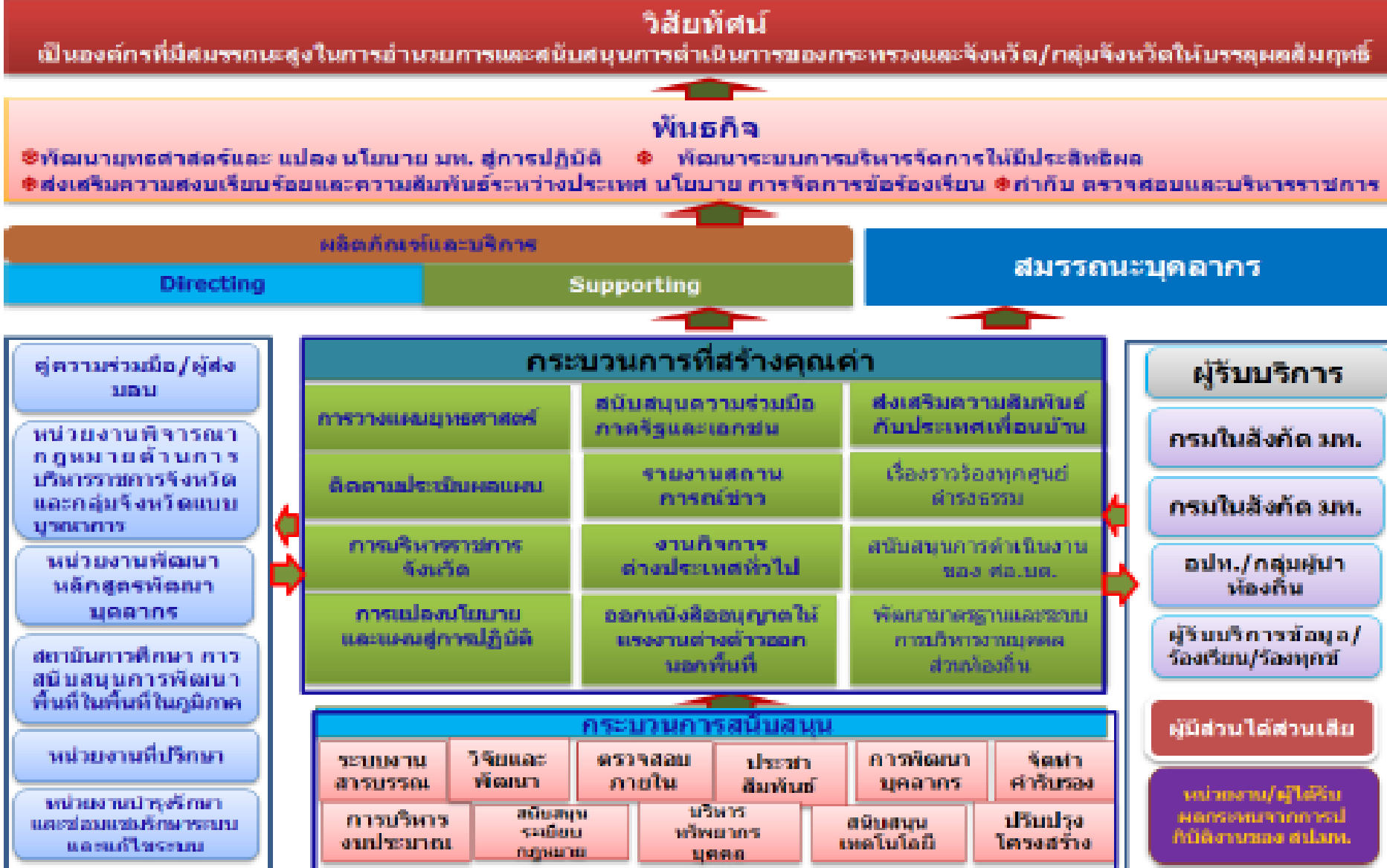
GOAL ดินสมบูรณ์ มีการใช้ประโยชน์ที่ดิน อย่างยั่งยืน





ภาพ 6-1 Value Chain กรมควบคุมโรค ตามประกาศกรมฯ เรื่อง สายโซ่แห่งคุณค่า (Value

การจัดการกระบวนการบนหลักการของห่วงโซ่คุณค่า ของ สป.มท.



รูปภาพที่ 6.1-1 แนวคิดการออกแบบกระบวนการ

เนื้อหาสำคัญในหมวด 6

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ

ในหมวดการมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการและปรับปรุงผลผลิตและการบริการ กระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิผลของระบบการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จและยั่งยืน

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

6.1 กระบวนการทำงาน

6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ

หัวข้อ 6.1: กระบวนการทำงาน

- การออกแบบทั้งผลผลิต และกระบวนการสนับสนุนเพื่อตอบสนองความต้องการของส่วนราชการ สร้างคุณค่าผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การพิจารณาเทคโนโลยี ความเป็นเลิศ และความรู้ของส่วนราชการในการออกแบบ
- ระบุกระบวนการที่สำคัญและข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ
- การบริหารจัดการกระบวนการให้เป็นไปตามข้อกำหนด
- การควบคุมและการปรับปรุงกระบวนการ

6.1 กระบวนการทำงาน: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลผลิต การบริการและกระบวนการทำงานที่สำคัญ

ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ เพื่อส่งมอบผลผลิตและการบริการที่สร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้ส่วนราชการ ประสบความสำเร็จและยั่งยืน ให้สรุปกระบวนการทำงานที่สำคัญของส่วนราชการ

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการ

(1) แนวคิดในการออกแบบ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงาน เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ของส่วนราชการ ความเป็นเลิศด้านผลผลิต และการบริการ และความคล่องตัวที่อาจจำเป็นมาพิจารณาในกระบวนการเหล่านี้

(2) ข้อกำหนดของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงาน

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิตและการบริการ
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงาน
- กระบวนการทำงานที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง ให้ระบุข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการเหล่านี้

1. ส่วนราชการมีภาระหน้าที่ที่สำคัญอะไรตามกฎหมาย
2. กระบวนการในการส่งมอบผลงานตามภาระหน้าที่ดังกล่าวมีอะไรบ้าง
3. สมรรถนะหลักสำคัญในการดำเนินการให้บรรลุคืออะไร
4. กลไกการสนับสนุนให้บรรลุภาระหน้าที่หลักได้แก่อะไรบ้าง

- Operations Management Model
- Logic model
- SIPOC
- Value Chain Analysis
- P – D – C – A



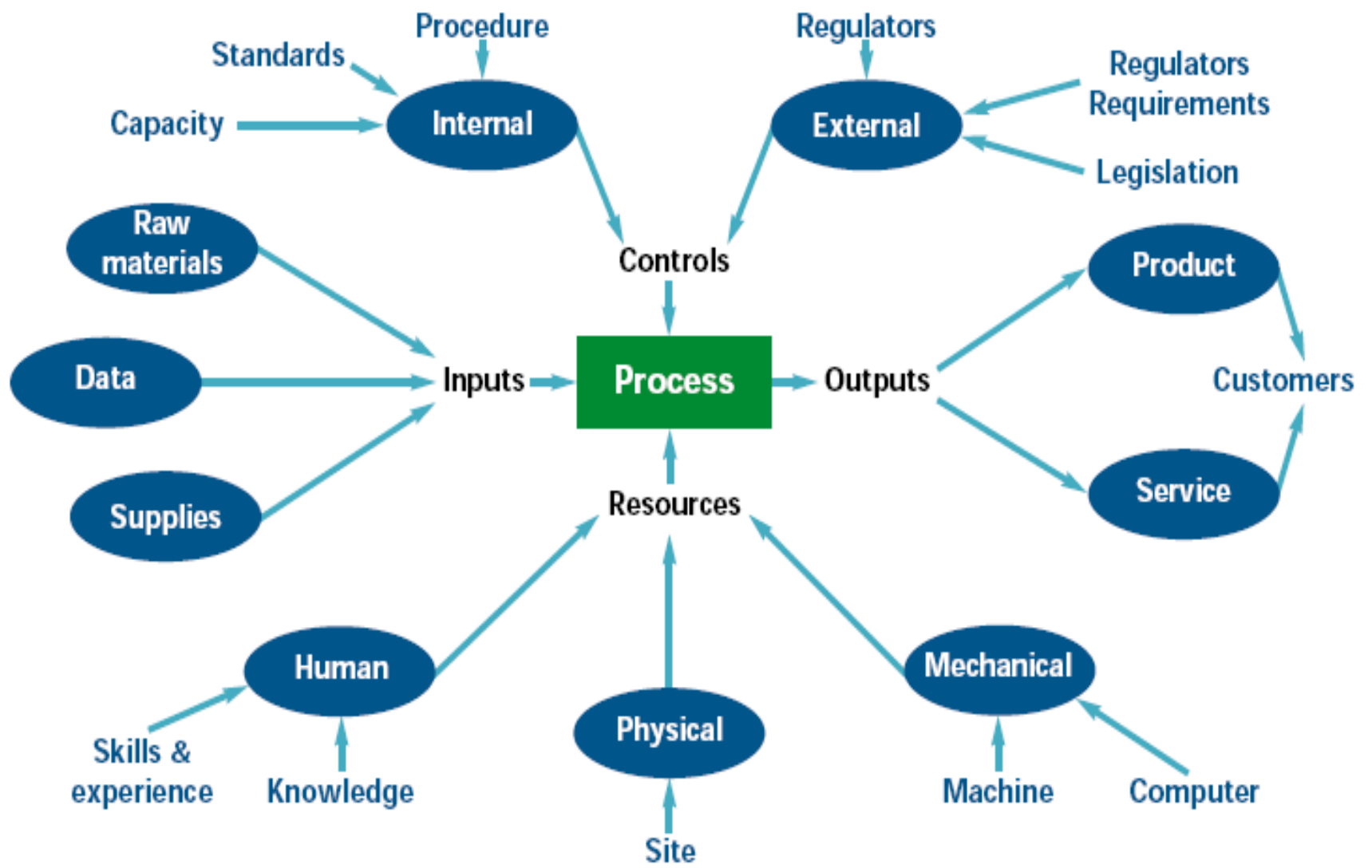
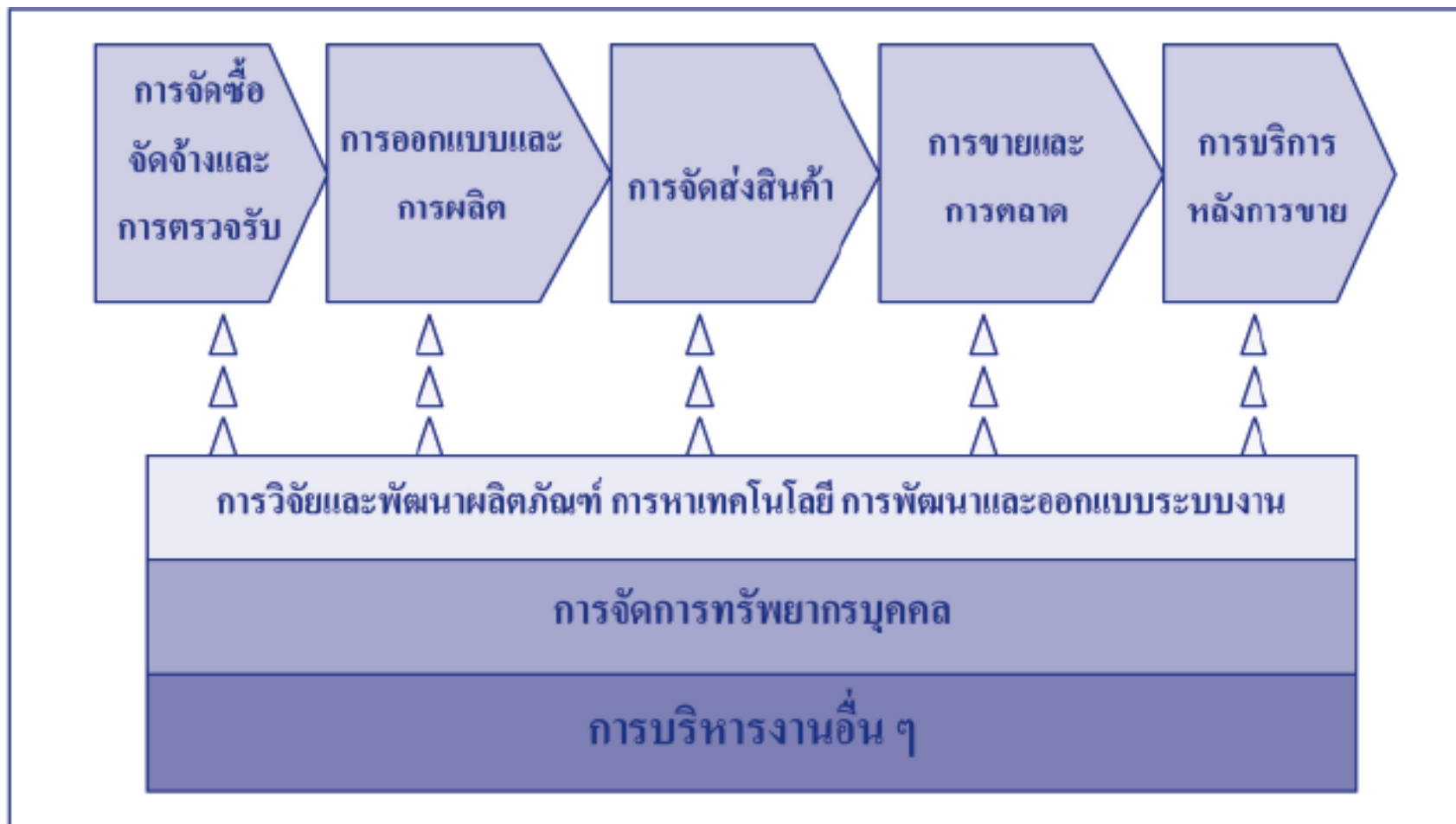
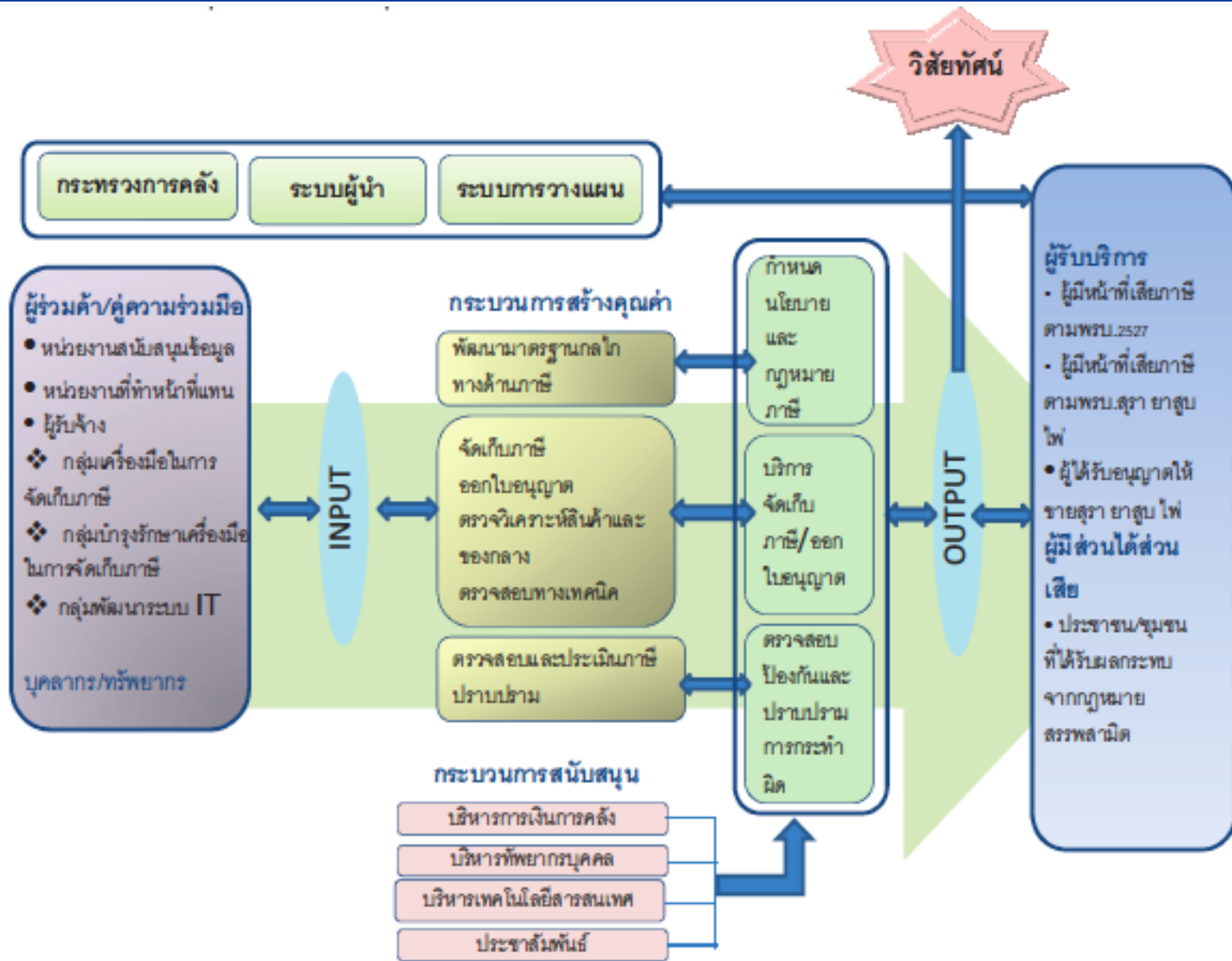


Figure 6.1-1 Work System Design



การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า





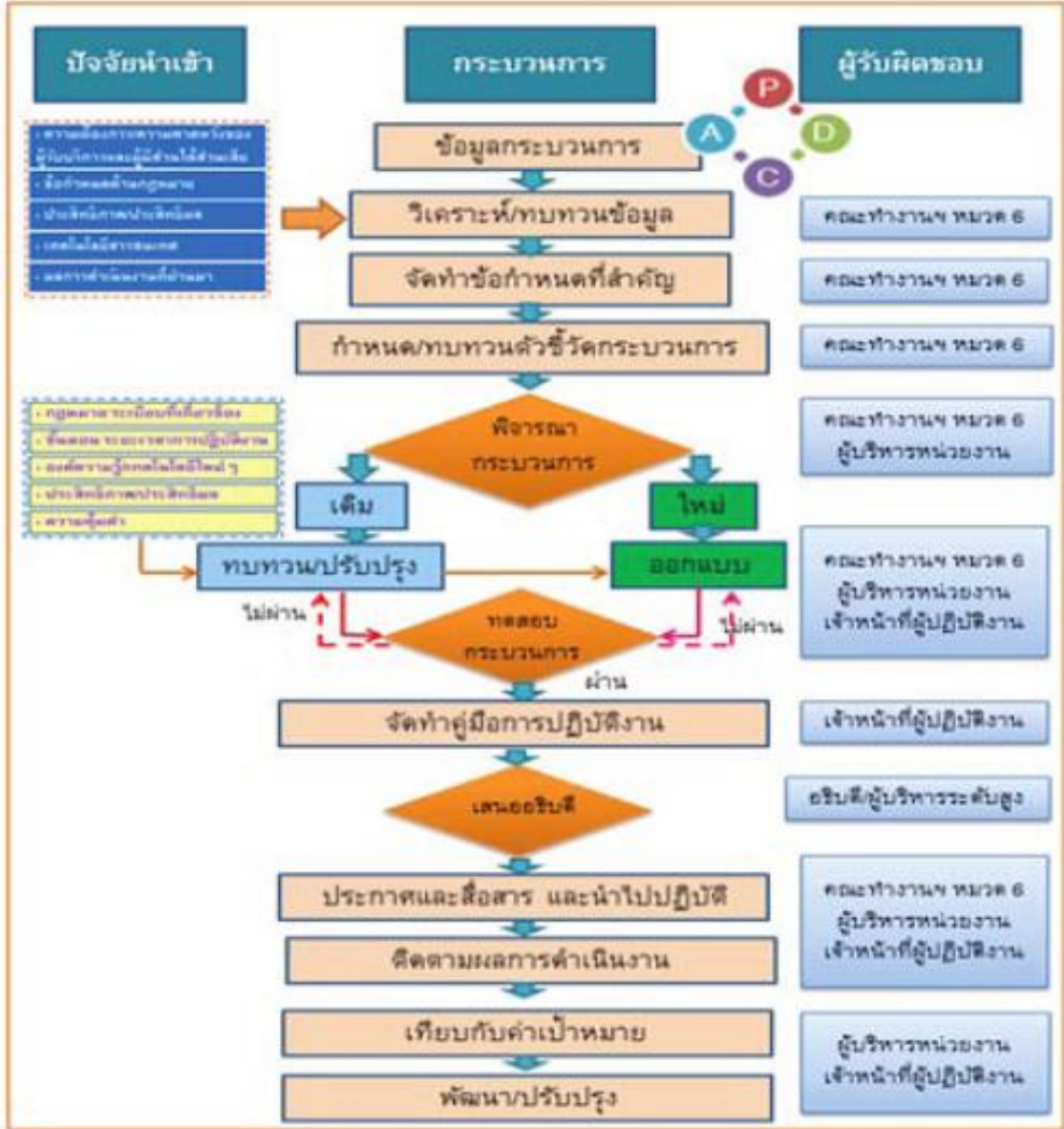
ภาพที่ 9-1 ห่วงโซ่คุณค่าของกระบวนการ

กรมธนารักษ์



การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญ ตัวชี้วัด และออกแบบ/ทดลองกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน

กรมบัญชีกลาง



ภาพที่ 3 การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ

ข. การจัดการกระบวนการ

(3) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ

- ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ
- มีตัววัด หรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญและตัววัดในกระบวนการที่ส่วนราชการใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงานอะไรบ้าง
- ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงกับผลการดำเนินการและคุณภาพของผลผลิตและการบริการที่ส่งมอบอย่างไร

(4) กระบวนการสนับสนุน

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง
- ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนการปฏิบัติการของส่วนราชการ

(5) การปรับปรุงผลผลิต การบริการ และกระบวนการ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลผลิต การบริการ และผลการดำเนินการ และลดความผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียของกระบวนการ

1. กระบวนการบริหารจัดการและติดตามควบคุมงานหลักดำเนินการอย่างไร
2. ภาระหน้าที่ในการติดตามทั้งภาพรวมและรายกระบวนการอยู่กับหน่วยงานใด
3. คุณภาพของงานวัดได้หรือไม่ ด้วยมิติอะไร
4. กระบวนการสนับสนุนอื่น ๆ มีอะไรบ้างเพื่อให้บรรลุภาระหน้าที่หลัก
5. การประสานงานข้ามหน่วยงานและเครือข่ายมีหรือไม่ ดำเนินการอย่างไร ติดตามผลอย่างไร
6. ทุกกระบวนการมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อย่างไร
7. เครื่องมือสำคัญในการปรับปรุงของส่วนราชการมีหรือไม่ บุคลากรได้รับการฝึกอบรมให้ใช้เครื่องมือเหล่านี้ได้อย่างไร

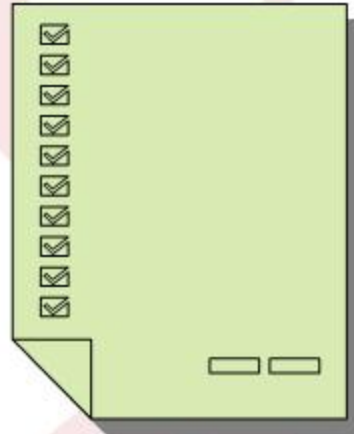
- Problem solving process
- Root cause analysis
- Focused improvement
- Innovation techniques
- Lean techniques
- Brainstorming
- FMEA
- เครื่องมือ 7 อย่างของ QC
- การลดการสูญเสีย (7 waste)
- Etc.

7 QC Tools

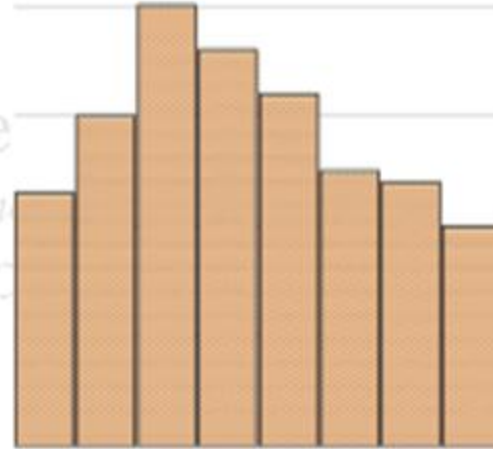
Process Flow Diagram



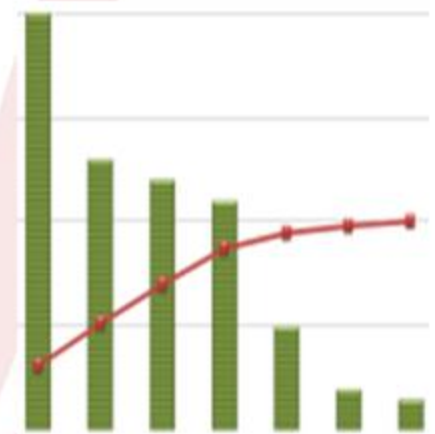
Check Sheet



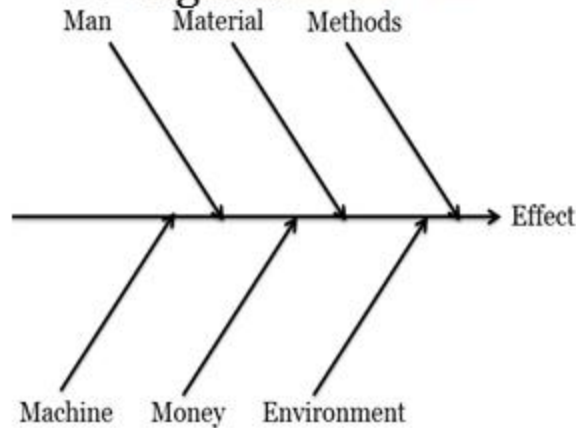
Histogram



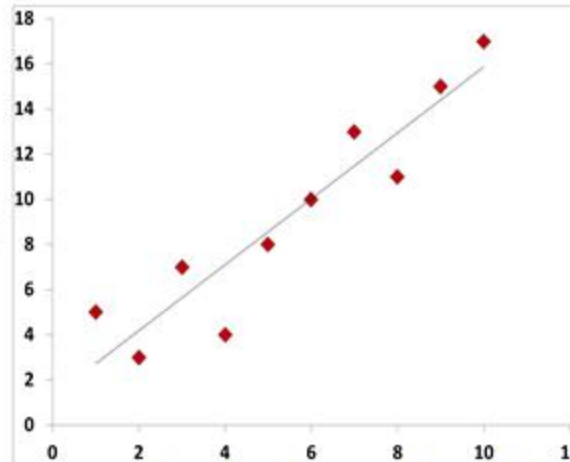
Pareto Diagram



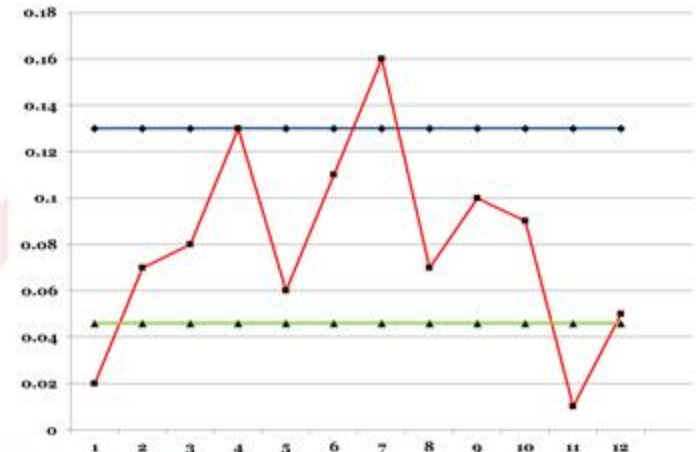
Cause and Effect Diagram



Scatter Diagram



Control Charts



The 7 Wastes

MUDA is the Japanese word for WASTE.



Over Processing



Processing beyond the standard required by the customer.

7

Rework

Non right first time. Repetition or correction of a process.



6

Transportation



Unnecessary movement of people or parts between processes.

5

Copyright TE 2010



An 8th waste is the wasted potential of people



Overproduction

To produce sooner, faster or in greater quantities than customer demand.

1

Inventory



Raw material, work in progress or finished goods which is not having value added to it.

2

Waiting

People or parts that wait for a work cycle to be completed.



3

Motion

Unnecessary movement of people, parts or machines within a process.



4



Design Elements

How We Incorporate & Deploy

Changing Customer Requirements	<ul style="list-style-type: none">▪ Requirements reviewed during conference calls▪ Customer feedback▪ Change order process	<ul style="list-style-type: none">▪ Project management review process documented in CTPP & study team meetings
New Technology	<ul style="list-style-type: none">▪ Resource planning & project management process▪ Individual section reviews & professional seminars▪ Implementation of new capabilities	<ul style="list-style-type: none">▪ Project management technology & bootcamp▪ SAW▪ CTPP
Design Quality	<ul style="list-style-type: none">▪ Figure 6.2–1	<ul style="list-style-type: none">▪ Quality checks embedded in work processes
Cycle Time/Agility	<ul style="list-style-type: none">▪ Flow charting the design process	<ul style="list-style-type: none">▪ Defining measurement points
Organizational Knowledge	<ul style="list-style-type: none">▪ Documentation of issues & actions▪ Corrective actions taken & management review of the effectiveness of corrective actions	<ul style="list-style-type: none">▪ Formal lessons learned▪ CTPP▪ Methods shown in Figure 4.1–1
Cost Control	<ul style="list-style-type: none">▪ Requirements are tracked in project management process & through cost analysis of labor-intensive activity	<ul style="list-style-type: none">▪ Implementation of ERP
Productivity & Other Efficiency Factors	<ul style="list-style-type: none">▪ CMC and study teams evaluate capacity utilization of equipment & employee efficiency factors & determines equipment/technology requirements during project management planning & SAW meetings	

ตัวอย่างการวิเคราะห์กระบวนการ

กระบวนการสร้างคุณค่า	มาตรฐานการปฏิบัติ	In - process KPI	ตัวชี้วัด
1. กระบวนการส่งเสริมการค้าสินค้าเกษตร	- การบริหารจัดการแก้ไขปัญหาการตลาดเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทันเหตุการณ์ และบรรลุวัตถุประสงค์	- จำนวนสินค้าเกษตรที่มีการติดตาม วิเคราะห์ และรายงานการภาวะการค้า/การเทียบกับตามกำหนดเวลา - จำนวนสินค้าเกษตรที่มีมาตรการรองรับการแก้ไขปัญหาด้านการตลาดก่อนผลผลิตออกสู่ตลาด	- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นเฉลี่ยของมูลค่าการค้าสินค้าเกษตรหลัก 10 รายการจากปีฐาน (ปี 2543) - ร้อยละของจำนวนสินค้าเกษตรที่กรมฯ ใช้มาตรการแทรกแซงตลาดมีราคาเป็นไปตามเป้าหมาย - ร้อยละของจำนวนสินค้าเกษตรที่มีการจัดระบบการค้าและอำนวยความสะดวกให้แก่เกษตรกรแล้วเป็นไปตามเป้าหมาย - ร้อยละของจำนวนสินค้าเกษตรที่มีการเชื่อมโยงการตลาดจากจังหวัดแหล่งผลิตไปยังจังหวัดปลายทางแล้วเป็นไปตามเป้าหมาย
2. กระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพ ระบบตลาด	- มีเกณฑ์ตามมาตรฐานของตลาดที่ชัดเจน น่าเชื่อถือ	- จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการตลาดนัดคอกองเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด - จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ประโยชน์จากตลาดซื้อขายล่วงหน้า	- ตลาดกลางที่ระดับมาตรฐานเป็นตลาดกลางคอกอง - จำนวนผู้ซื้อขายที่เข้าร่วมโครงการตลาดนัดคอกอง - ร้อยละที่กำหนดของกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ประโยชน์จากตลาดซื้อขายสินค้าเกษตรล่วงหน้า
3. กระบวนการกำกับราคาและปริมาณ	- มีข้อมูลสินค้าที่สำคัญ และครบถ้วน ทันเวลา ที่กำหนด - มีเกณฑ์มาตรฐานในการวิเคราะห์ราคาที่น่าเชื่อถือ	- จำนวนสินค้าและบริการที่กำกับดูแลมีข้อมูลครบถ้วน ทันเวลาที่กำหนด - จำนวนสินค้าและบริการที่มีการวิเคราะห์ราคาเสร็จทันตามเวลาที่กำหนด	- ร้อยละของจำนวนสินค้าและบริการเป้าหมายที่มีราคาขายปลีกเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับต้นทุน - ร้อยละของสินค้าและบริการที่ปรับโครงสร้างราคาให้สอดคล้องกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อต้นทุน

การกำหนดตัววัดกระบวนการและการควบคุม

กระบวนการ	ความต้องการ	คุณลักษณะ	ตัวชี้วัด	จุดควบคุม	ผลผลิต/ผลลัพธ์
การออกกฎหมาย ควบคุมระบบขนส่งทางบก	ความปลอดภัยของ การขนส่งทางบก	ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพ	จำนวน กฎหมาย การบังคับใช้	รายปี รายพื้นที่ รายประเภท	%อุบัติเหตุ อัตราการต่ออายุ ค่าปรับ
การบริการประชาชน	ตอบสนอง ความต้องการ ผู้รับบริการ	ความรวดเร็ว ถูกต้อง ประหยัด	ระยะเวลา เฉลี่ยการให้บริการ ความพึงพอใจ ผู้รับบริการ	ราย กระบวนการ รายไตรมาส รายปี	ดัชนีความพึงพอใจ ผู้ใช้บริการ จำนวน กระบวนการที่ ได้รับการปรับปรุง

ข้อกำหนดของกระบวนการและผลลัพธ์ (จังหวัดพังงา)

ที่	กระบวนการสำคัญ	ข้อกำหนดที่สำคัญ	สิ่งที่จังหวัดต้องดำเนินการ	ผลลัพธ์/KPI ที่ต้องการ	ตัวชี้วัดผล กระบวนการ
1.	กระบวนการส่งเสริมการท่องเที่ยวชุมชน	<ul style="list-style-type: none"> มีมาตรฐานด้านคุณภาพการให้บริการ การเข้าถึงข้อมูลแหล่งท่องเที่ยวได้อย่างรวดเร็ว ความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน 	<ul style="list-style-type: none"> การเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการเพื่อสร้างมาตรฐานและคุณภาพการบริการ การสร้างจุดเด่นเฉพาะของแหล่งท่องเที่ยว การอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมและวิถีชุมชนท้องถิ่น 	<ul style="list-style-type: none"> จำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่ม มาตรฐานการบริการ การสร้างรายได้ ความยั่งยืนของแหล่งท่องเที่ยว 	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละของจำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น
2.	กระบวนการผลิตสินค้าเกษตรปลอดภัย	<ul style="list-style-type: none"> มาตรฐาน GAP 	<ul style="list-style-type: none"> ประชาสัมพันธ์ให้เกษตรกร/ฟาร์ม/ผู้ประกอบการ พัฒนาฟาร์มสู่มาตรฐาน GAP ให้มากขึ้น เพิ่มทักษะ องค์ความรู้ให้แก่เกษตรกร การส่งเสริมการเข้าถึงแหล่งเงินทุน 	<ul style="list-style-type: none"> จำนวนเกษตรกรฟาร์มผ่านมาตรฐานฟาร์ม GAP การให้บริการทุกขั้นตอนเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด การเพิ่มผลผลิตการผลิตของสินค้าเกษตร 	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละของจำนวนผลิตภัณ์ชุมชนที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน จำนวนผลิตภัณ์ที่ได้มาตรฐานปรับปรุงพัฒนารูปแบบบรรจุภัณ์

ติดตาม และประเมินผล



ภายนอก PSA

รวม						รวม	รวม	รวม
...
...
...

การติดตามประเมินผลตัวชี้วัดของกระบวนการที่จ้างคู่ต้นและกระบวนการสนับสนุน

ระบบติดตามประเมินผลกรมบัญชีกลาง

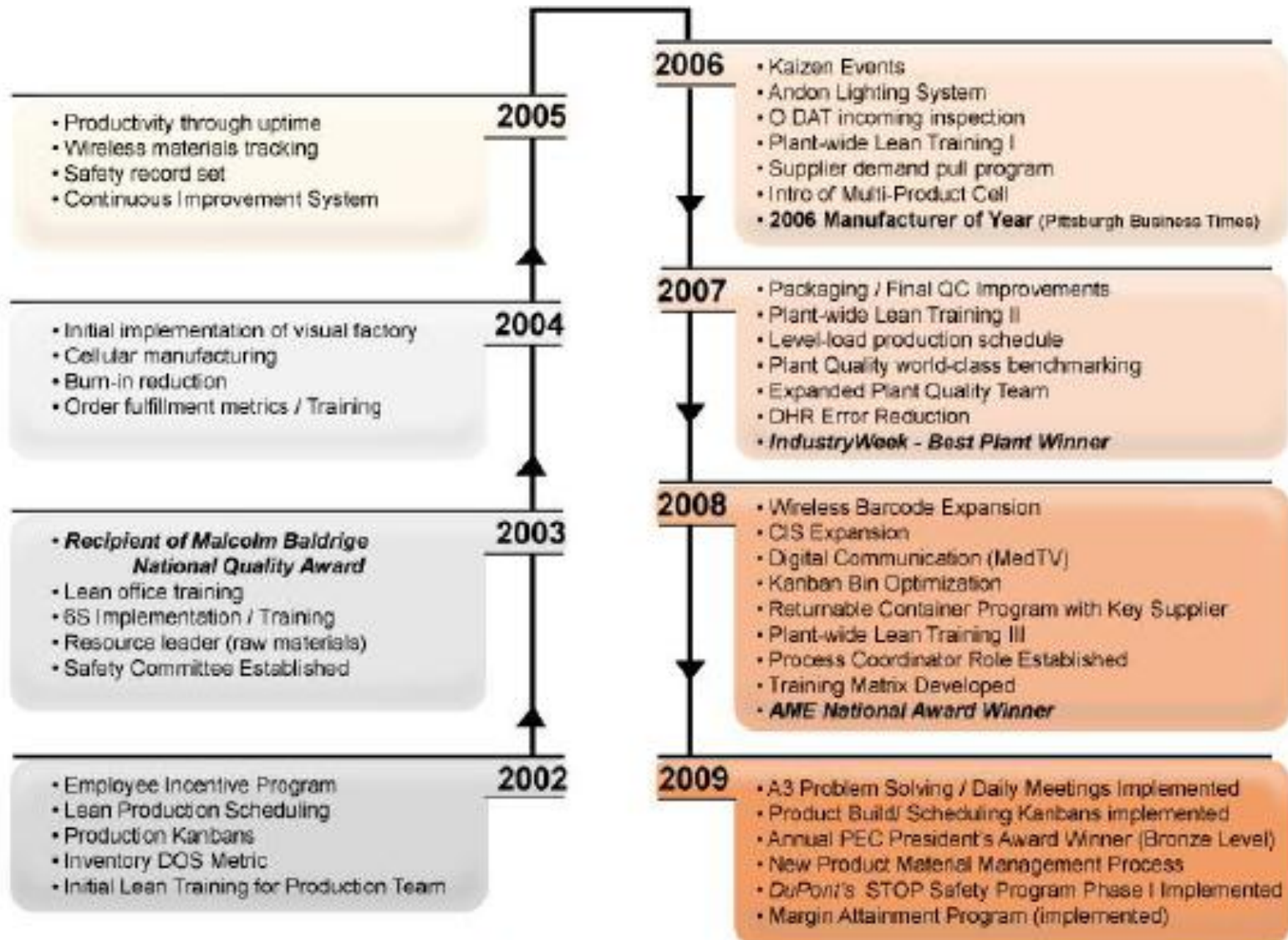
ภาพที่ 6 การติดตามประเมินผลตัวชี้วัดของกระบวนการ

Figure 6.2-2 MedFlow: A World-Class Lean System



MEDRAD®

MEDRAD's Lean Manufacturing Journey



- ให้แบ่งกลุ่มเพื่อพิจารณาว่าหน่วยงานของท่านมีกระบวนการหลักสำคัญอะไร และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญอะไร
- กระบวนการดังกล่าวมี
 - 1) การควบคุมกระบวนการในด้านใด
 - 2) ติดตามวัดผลและรายงานอะไรบ้าง
 - 3) ปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อย่างไร

6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบปฏิบัติการมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและเพื่ออนาคต

ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการควบคุมต้นทุน จัดการห่วงโซ่อุปทาน ดูแลความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน เตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น และสร้างนวัตกรรมเพื่ออนาคต เพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพและส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

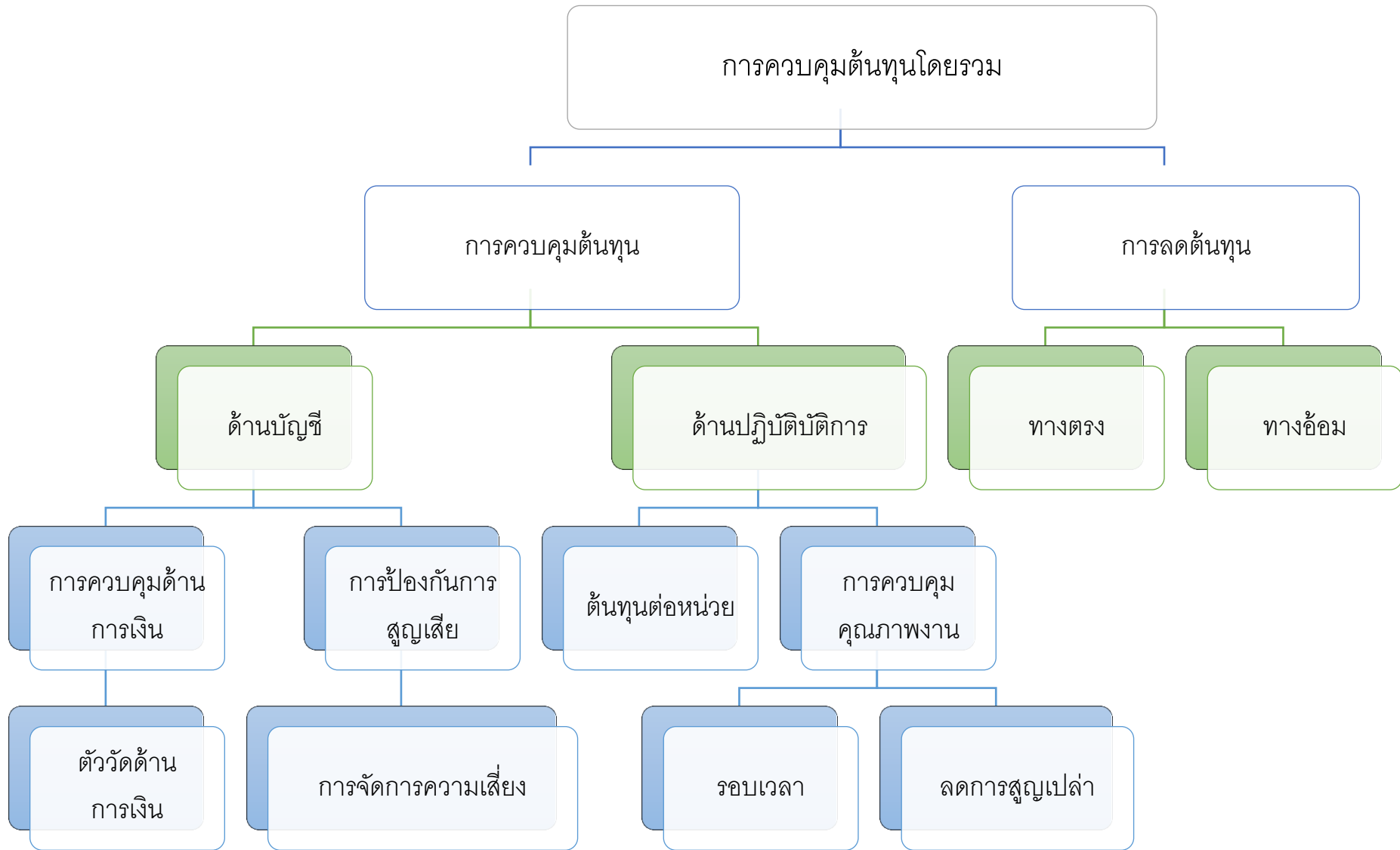
- การควบคุมต้นทุนโดยรวม(ลดรอบเวลา เพิ่มผลิตภาพ ลดการสูญเสียบ้าง ๗๗)
- การจัดการห่วงโซ่อุปทาน
- ความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน และการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน
- การจัดการนวัตกรรม

ก. การควบคุมต้นทุน

(6) การควบคุมต้นทุน

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ ส่วนราชการนำเรื่องของรอบเวลา ผลิตภาพ รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่น ๆ มาพิจารณาในการควบคุมต้นทุนกระบวนการทำงานต่าง ๆ อย่างไร
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ และการทำงานซ้ำ รวมทั้งการลดต้นทุน การประกันความเสียหาย หรือการสูญเสียผลิตภาพของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้น้อยที่สุด (*)
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ (*)
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสมดุลระหว่างความจำเป็นในการควบคุมต้นทุนกับความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หลักการทั่วไปของการควบคุมต้นทุนโดยรวม



- การควบคุมต้นทุนการผลิต และต้นทุนต่อหน่วย
- การลดขั้นตอนการทำงาน และการลดความซับซ้อน
- การลดของเสียและการสูญเสีย
- การลดทอนกิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่า และลดปริมาณการตรวจสอบเพื่อการคัดกรองของเสีย
- เทคนิคการตรวจประเมินด้วยตนเอง หรือการป้องกันของเสีย
- Visual control, poka-yoke
- เทคนิคของ E – C – R – S
- การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ
- การใช้ทรัพยากรอย่างเต็มประโยชน์สูงสุด

ข. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

(7) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือกผู้ส่งมอบและทำให้มั่นใจได้ว่าผู้ส่งมอบที่ส่วนราชการเลือก มีคุณสมบัติและพร้อมที่จะช่วยยกระดับผลการดำเนินการของส่วนราชการและความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ส่วนราชการวัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบอย่างไร
- ส่วนราชการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบเพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุงอย่างไร
- ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี



SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

BUSINESS INTELLIGENCE

PRODUCT LIFECYCLE MANAGEMENT

New Product Introduction & Design for Supply, Cost, Manufacturing, Quality, Compliance

ORDER MANAGEMENT

Configuration
Pricing

DEMAND MANAGEMENT

Forecasting
Promotions Mgt.
Demand Collaboration
VMI

SUPPLY PLANNING

Sales & Operations Planning
Planning and Scheduling
Order Promising
Network & Inventory Opt.
Service Parts Planning

SUPPLY MANAGEMENT

Supplier Mgt.
Strategic Sourcing
Contract Mgt.
Requisition Mgmt
Purchasing
Settlement

SUPPLIER ENABLEMENT
Supplier Collaboration
Transaction Mgmt.

SERVICE
Planning & Execution

LOGISTICS & DISTRIBUTION
Warehouse, Transportation

MANUFACTURING
Mixed-Mode

ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน

(8) ความปลอดภัย

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้สภาพแวดล้อมการปฏิบัติการมีความปลอดภัย
- ระบบความปลอดภัยของส่วนราชการได้คำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ การวิเคราะห์ต้นเหตุของความล้มเหลว และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

(9) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่ามีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกัน ความต่อเนื่องของการปฏิบัติการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร



- การจัดการความปลอดภัย
- การวิเคราะห์สาเหตุ
- มาตรการป้องกันอุบัติเหตุ
- มาตรการความปลอดภัยต่าง ๆ
- การจัดการบำรุงรักษา
- การฝึกอบรม
- การฝึกซ้อม
- การตรวจสอบประจำ
- การรายงานอุบัติเหตุการ และ อุบัติเหตุ

ง. การจัดการนวัตกรรม

(10) การจัดการนวัตกรรม

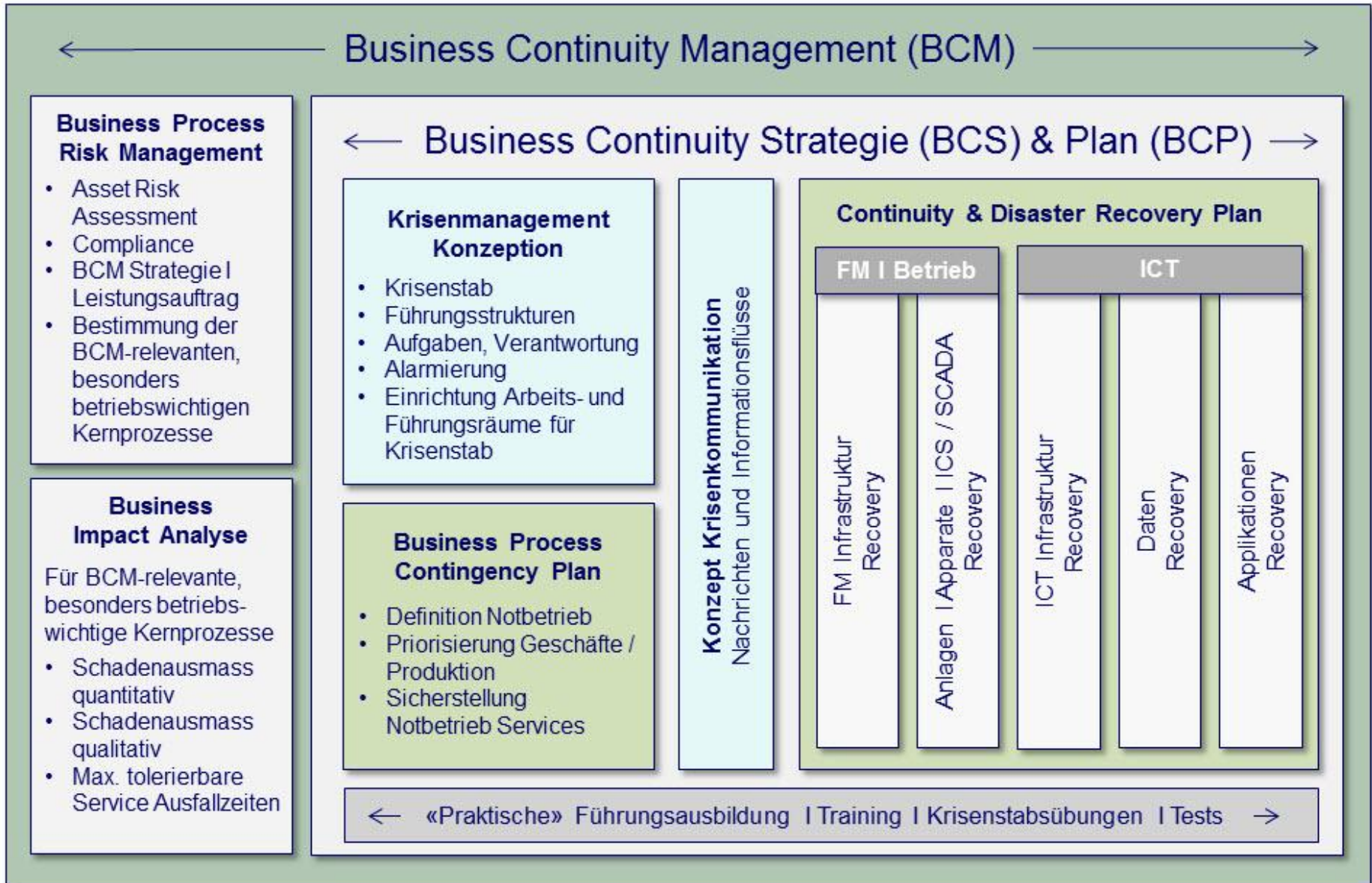
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการนวัตกรรม
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการพิจารณาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมในการวางแผนยุทธศาสตร์
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการดำเนินการสนับสนุนโอกาสในการสร้างนวัตกรรม
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการติดตามผลของโครงการ และพิจารณาปรับในเวลาที่เหมาะสม เพื่อลดความเสียหายและนำทรัพยากรไปสนับสนุนโครงการอื่นที่มีลำดับความสำคัญเหนือกว่า

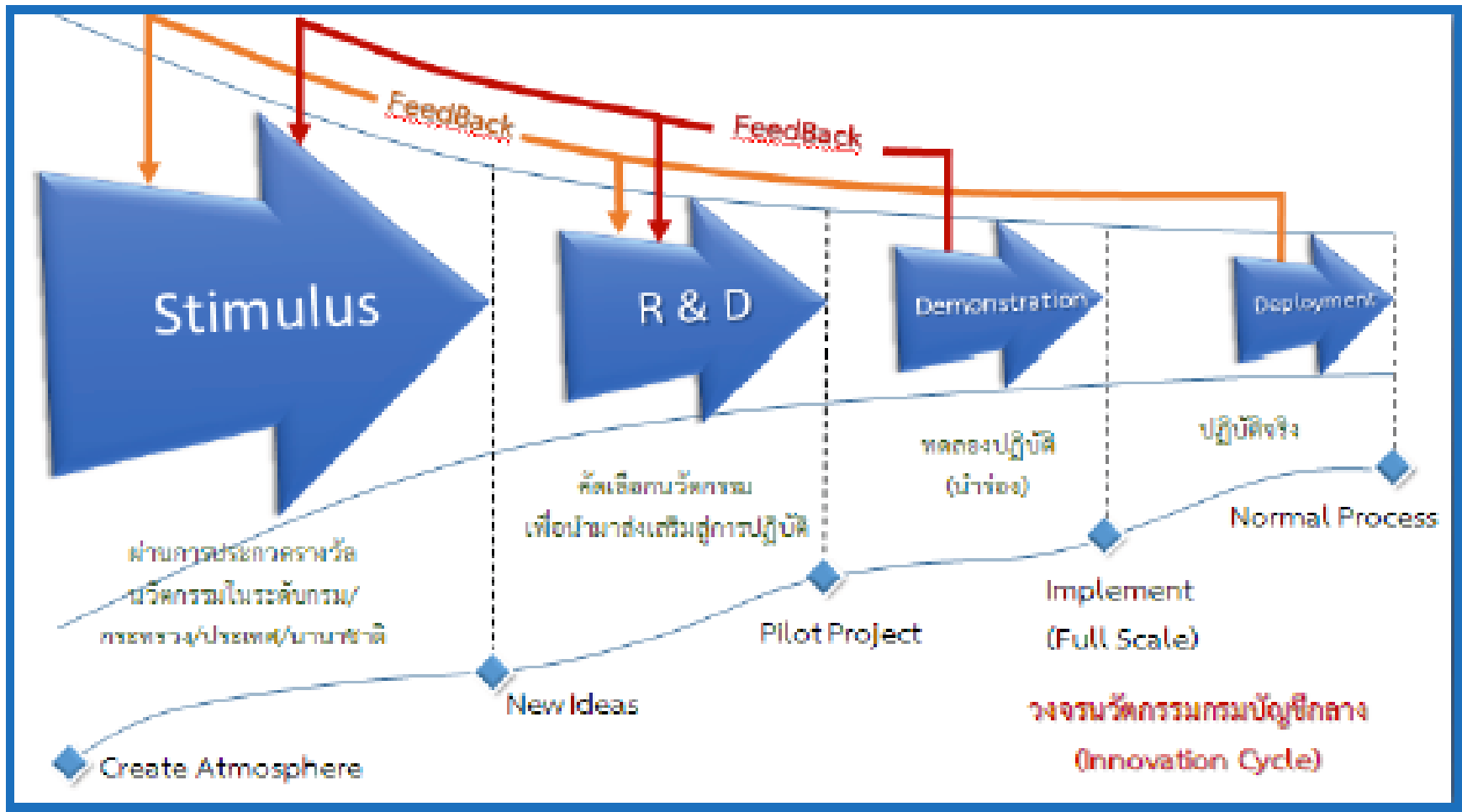
BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT



Issues Addressed	Availability	Reliability	Recoverability
Solution	Enterprise High Availability	Service Level Management	Business Continuity Planning
Objective	Achieve and maintain the chosen availability level of the enterprise's IT infrastructure	Effectively manage and control the IT infrastructure to improve the overall operational reliability	Provide an effective plan to minimize downtime of key processes in the event of a major disruption
Emphasis	Technology	Processes	People
Focus	Proactive and preventive		Response and recovery

Business Continuity Management Map





ภาพที่ 4 วงจรนวัตกรรมของกรมบัญชีกลาง

7.6 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

- ก. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการปฏิบัติการ
 - (1) ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการ
 - (2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

- ข. ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน
 - (1) ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

- ร้อยละเฉลี่ยของรายได้จากการท่องเที่ยวของจังหวัด
- ร้อยละความเข้มแข็งของชุมชนหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง
- ระยะเวลาเฉลี่ยของการรอรับบริการ
- ต้นทุนต่อหน่วย
- อัตราการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน
- จำนวนแผนการเตรียมความพร้อมรองรับต่อภาวะฉุกเฉินด้านสาธารณสุข
- จำนวนผู้ค้าที่เข้าร่วมโครงการสาธารณสุขสุขปลอดภัย
- จำนวนโครงการที่ได้รับรางวัลนวัตกรรมการปรับปรุง
- จำนวนสิทธิบัตรทรัพย์สินทางปัญญา

- ให้แบ่งกลุ่มเพื่อพิจารณาว่าตัววัดใน 7.6 ที่ของส่วนราชการของท่านเอง ควรทำอะไรบ้าง สัมพันธ์กับกระบวนการหลักหรือกระบวนการสนับสนุนใดของส่วนราชการ

ลักษณะสำคัญขององค์การ คือ ภาพรวมของส่วนราชการ สิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงาน และความท้าทายสำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่

1. ลักษณะองค์กร

ก. สภาพแวดล้อมของส่วนราชการ

- (1) พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย
- (2) วิสัยทัศน์และค่านิยม
- (3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร
- (4) สินทรัพย์
- (5) กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

- (6) โครงสร้างองค์กร
- (7) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (8) ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน

2. สภาพการณ์ขององค์การ

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

- (9) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ
- (10) การเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขัน
- (11) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

ข. บริบทเชิงยุทธศาสตร์

- (12) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

- (13) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ให้แบ่งกลุ่มพิจารณาว่า หัวข้อในลักษณะของส่วนราชการมีผลต่อระบบการปฏิบัติการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

1. การออกแบบกระบวนการ
2. การปรับเปลี่ยนการทำงาน
3. การปรับเงื่อนไขการจัดการและการควบคุมกระบวนการ
4. การปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมกระบวนการ

