

# กระบวนการและเทคนิคในการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานหมวด 6 การจัดการกระบวนการ



นารก จันทวงศ์  
มกราคม 2554

[ 1 ]

## การจัดการกระบวนการคืออะไร ?

- แนวคิดของการจัดการกระบวนการ คือ การระดมทรัพยากร ในการดำเนินงานอันได้แก่ บุคลากร วัสดุ แรงงาน และ เครื่องจักร เพื่อการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สูงสุด เพื่อตอบสนองความต้องการของวัตถุประสงค์หลัก ขององค์การ

[ 2 ]

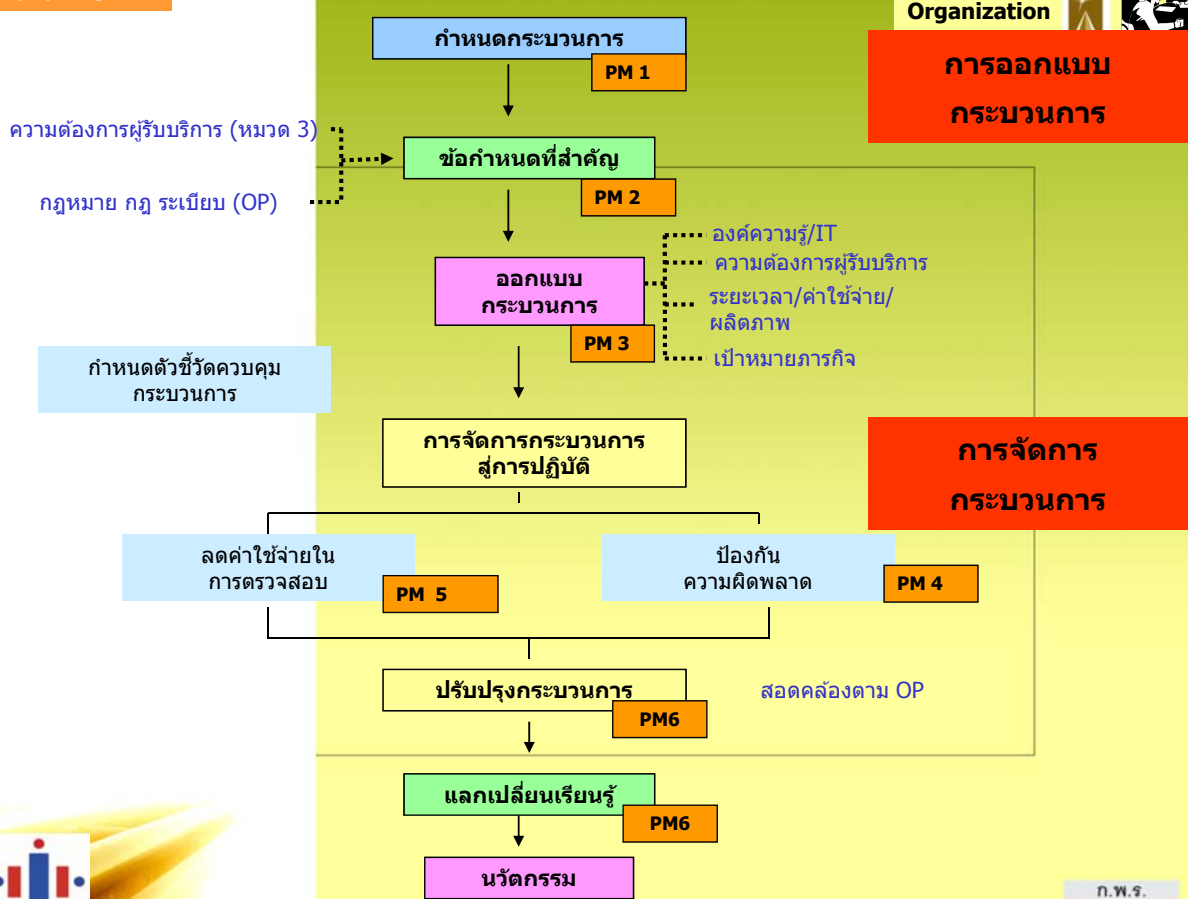
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ (Process Management)

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
	<b>การออกแบบกระบวนการ</b>
PM 1	ส่วนราชการต้องกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากยุทธศาสตร์ พันธกิจ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ
PM 2	ส่วนราชการต้องจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดด้านกฎหมาย และข้อกำหนดที่สำคัญที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า
PM 3	ส่วนราชการต้องออกแบบกระบวนการจากข้อกำหนดที่สำคัญใน PM 2 และนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ มาประกอบการออกแบบกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง
PM 4	ส่วนราชการต้องมีระบบรองรับภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อจัดการกระบวนการ เพื่อให้ส่วนราชการจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง
	<b>การจัดการและปรับปรุงกระบวนการ</b>
PM 5	ส่วนราชการต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน โดยมีวิธีการในการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานดังกล่าวให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ
PM 6	ส่วนราชการต้องมีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นและป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินงาน



หมวด 6

PMQA Organization



## หมวด 6 การจัดการกระบวนการ ประกอบไปด้วย 6 เรื่องหลัก ได้แก่

- 1.การกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่า (PM1)
- 2.การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญ (PM2)
- 3.การออกแบบกระบวนการ (PM3)
- 4.ระบบรองรับภาวะฉุกเฉิน (PM4)
- 5.การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ของกระบวนการ  
ที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน (PM5)
- 6.การปรับปรุงกระบวนการ (PM6)

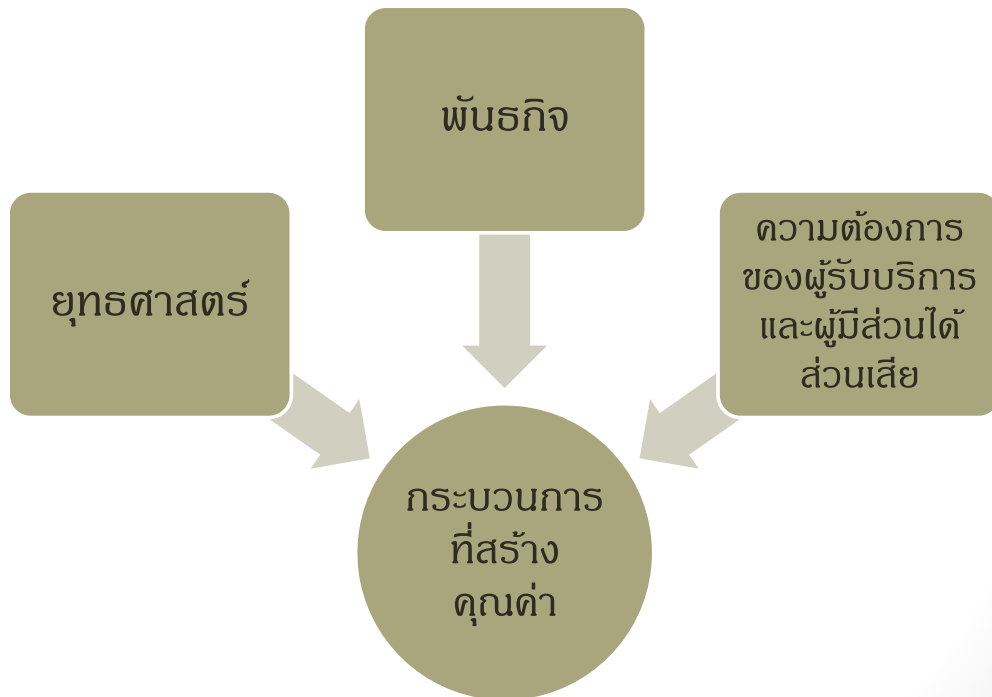
( 5 )

### **PM 1**

ส่วนราชการต้องกำหนดกระบวนการ  
ที่สร้างคุณค่าจากยุทธศาสตร์ พันธกิจ และ  
ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้  
ส่วนเสีย เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ

( 6 )

## กระบวนการที่สร้างคุณค่า กำหนดขึ้นจาก



( 7 )

## ขั้นตอนการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่า



( 8 )

## ปัญหาที่พบ

- หน่วยงานส่วนใหญ่มีการระบุกระบวนการที่สร้างคุณค่า โดยไม่ทราบว่ามีความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ พันธกิจ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร

ตัวอย่างการวิเคราะห์กระบวนการที่สร้างคุณค่า  
กรณีศึกษา จังหวัดปทุมธานี

## 1 : การวิเคราะห์กระบวนการที่สร้างคุณค่า

- การวิเคราะห์กระบวนการที่สร้างคุณค่าของจังหวัดปทุมธานี ได้นำประเด็นพิจารณาในการวิเคราะห์กระบวนการที่สร้างคุณค่าจากคู่มือตัวชี้วัด PMQA จำนวน 3 ประเด็น ได้แก่
  - ประเด็นยุทธศาสตร์
  - พันธกิจ
  - ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.การวิเคราะห์กระบวนการที่สร้างคุณค่า

1.1 การระบุประเด็นสำหรับการพิจารณากระบวนการที่สำคัญ  
1.2 การระบุกระบวนการที่สำคัญที่ตอบสนองต่อประเด็นพิจารณา

- ประเด็นยุทธศาสตร์ +  
- พันธกิจ +  
- ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย +

11

## 1 : การวิเคราะห์กระบวนการที่สร้างคุณค่า (ต่อ)

- ประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัดปทุมธานี มีจำนวน 2 ประเด็น ได้แก่

- ประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1  
การสร้างความเข้มแข็งให้แก่ภาคการเกษตร  
การผลิต การค้าและบริการ +

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2  
การพัฒนาสังคมปทุมธานีให้เป็นสังคมคุณภาพ +

12

# 1 : การวิเคราะห์กระบวนการที่สร้างคุณค่า (ต่อ)

- จากประเด็นยุทธศาสตร์จำนวน 2 ประเด็น ได้ ทำการ วิเคราะห์กระบวนการที่สร้างคุณค่าที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การ บรรลุประเด็นยุทธศาสตร์ได้ดังนี้



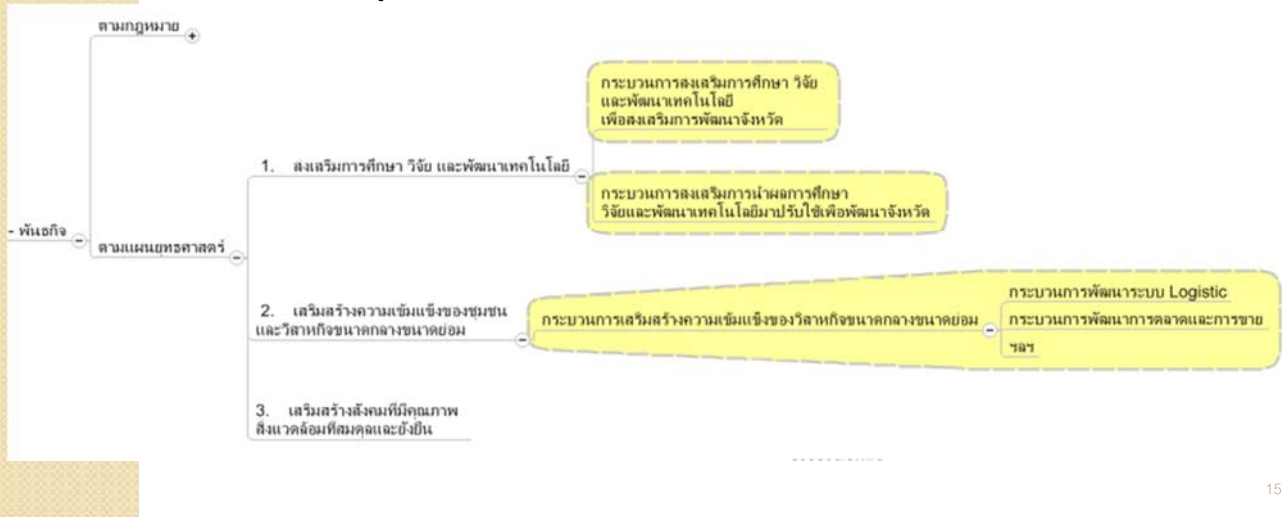
# ข้อสังเกตในการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่า จากประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัดปทุมธานี

- เนื่องจากรูปแบบการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัด ปทุมธานีมีการกำหนดเพียง 2 ประเด็นยุทธศาสตร์ และเมื่อ พิจารณากลยุทธ์และรายละเอียดภายใต้แต่ละประเด็น ยุทธศาสตร์พบว่า สามารถแบ่งได้เป็นกระบวนการที่สำคัญ จำนวนมาก



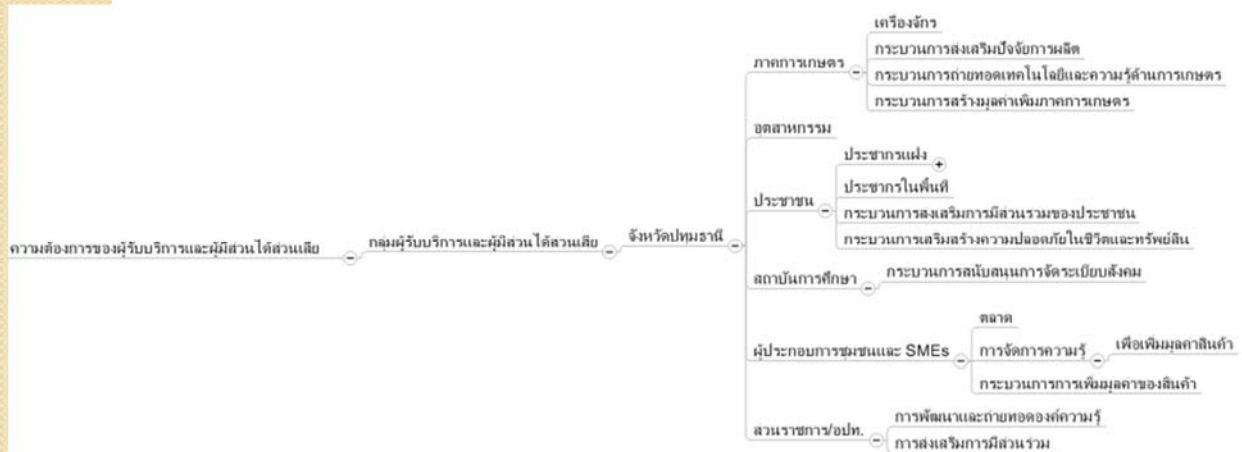
# 1 : การวิเคราะห์กระบวนการที่สร้างคุณค่า (ต่อ)

- การวิเคราะห์กระบวนการที่สร้างคุณค่าในส่วนที่ 2 ได้ทำการวิเคราะห์จากพันธกิจ พบว่าจังหวัดมีการระบุพันธกิจตามแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งสามารถนำมากำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าได้



# 1 : การวิเคราะห์กระบวนการที่สร้างคุณค่า (ต่อ)

- การวิเคราะห์กระบวนการที่สร้างคุณค่าในส่วนที่ 3 ได้ทำการวิเคราะห์จากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพบว่าจังหวัดได้มีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งสามารถนำมาสู่การวิเคราะห์กระบวนการที่สร้างคุณค่าได้





## ข้อสังเกตจากการวิเคราะห์กระบวนการที่สร้างคุณค่าตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้

- จากกรณีศึกษาจังหวัดปทุมธานี พบว่าสามารถวิเคราะห์กระบวนการที่สร้างคุณค่าได้จากทั้ง 3 ประเด็น คือ ประเด็นยุทธศาสตร์ พันธกิจ และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งส่งผลให้กระบวนการที่สร้างคุณค่าที่ได้วิเคราะห์มีจำนวนมาก
- รูปแบบของการกำหนด ประเด็นยุทธศาสตร์ พันธกิจ และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะส่งผลต่อการวิเคราะห์และกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่มีความแตกต่างกันในแต่ละจังหวัด

17

## การจัดกลุ่มกระบวนการที่สร้างคุณค่า

- เนื่องจากการวิเคราะห์กระบวนการที่สร้างคุณค่าของจังหวัดปทุมธานีมีกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากการวิเคราะห์จำนวนมาก จึงจำเป็นต้องมีการจัดกลุ่มกระบวนการที่สร้างคุณค่า ดังนี้

1.3 การจัดกลุ่มกระบวนการที่สร้างคุณค่าได้ระบุไว้

1. กระบวนการพัฒนาบุคลากรให้เป็นศูนย์กลางการพัฒนาและการขยายในภูมิภาค
2. กระบวนการสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้าทางการเกษตร
3. กระบวนการส่งเสริมทางเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม
4. กระบวนการส่งเสริมงานเชิงธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและย่อม
5. กระบวนการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและวิถีชีวิตชนวน
6. กระบวนการส่งเสริมการค้าขายบริการด้านสุขภาพของประชาชน
7. กระบวนการค้าขายเชิงพาณิชย์
8. กระบวนการส่งเสริมการแปรรูปของใช้ในชีวิตประจำวัน
9. กระบวนการสร้างห่วงโซ่มูลค่าให้ชุมชนปทุมธานี
10. กระบวนการจัดการสิ่งแวดล้อม

18

## 2 : การพิจารณากระบวนการที่สร้างคุณค่า

กระบวนการที่สำคัญ	หลักเกณฑ์การพิจารณา											รวมคะแนนความสอดคล้อง	ลำดับที่
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
	การตอบสนองแผนยุทธศาสตร์		การตอบสนองความต้องการ		ข้อกำหนดที่สำคัญเป็นไปตามปัจจัยที่เกี่ยวข้อง			ผลการดำเนินงาน	ความเสี่ยง		ความเกี่ยวข้องกับหลาย		
ตอบสนองประเด็นยุทธศาสตร์/พันธกิจ	งบประมาณที่ได้รับจัดสรร	ผู้บริหาร	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กฎหมาย	มาตรฐานสากล	วัฒนธรรมวิถีชุมชน	ผลสัมฤทธิ์/VC ดำเนินการ	โอกาสสำเร็จ	ผลกระทบทางลบต่ำ	ความเกี่ยวข้องกับหลาย			
1. กระบวนการพัฒนาตลาดค้าส่งให้เป็นศูนย์กลางการค้าผลผลิตการเกษตรในภูมิภาค	5	5	5	5	2	5	4	3	4	5	4	47	6
2. กระบวนการสร้างมูลค่าเพิ่ม ของผลผลิตทางการเกษตร	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	4	50	2
3. กระบวนการส่งเสริมการลงทุนในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ	5	4	5	5	3	5	3	4	3	5	3	45	10
4. กระบวนการเสริมสร้างความเข้มแข็งของวิสาหกิจขนาดกลางขนาดย่อม	5	3	5	5	2	4	5	4	4	5	5	47	6
5. กระบวนการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและวิถีชาวปทุมธานี	5	5	5	5	3	4	5	4	4	4	4	48	5
6. กระบวนการส่งเสริมการเข้าถึงบริการด้านสุขภาพของประชาชน	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	2	49	3
7. กระบวนการเข้าถึงแหล่งอาชีพ	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	51	1
8. กระบวนการเสริมสร้างความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน	5	4	5	5	5	5	5	3	3	3	4	47	6
9. กระบวนการสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนปทุมธานี	5	5	5	5	3	3	5	3	3	5	5	47	6
10. กระบวนการจัดการสิ่งแวดล้อม	5	3	5	5	5	5	3	4	4	5	5	49	3

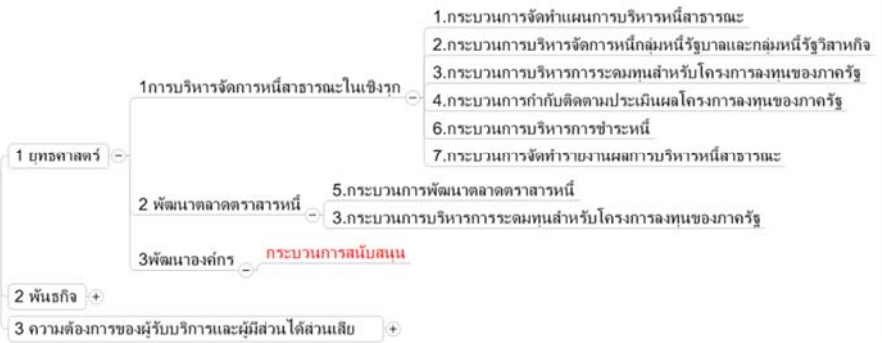
- ข้อสังเกตหลักเกณฑ์การพิจารณาบางตัว หากให้คะแนนแล้วพบว่าได้คะแนนเท่ากันในทุกกระบวนการ ควรมีการพิจารณาตัดหลักเกณฑ์นั้นออกเนื่องจากไม่ส่งผลต่อการพิจารณากระบวนการที่สร้างคุณค่า

19

ตัวอย่างการวิเคราะห์กระบวนการที่สร้างคุณค่า  
กรณีศึกษา สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ

# 1.การวิเคราะห์กระบวนการที่สร้างคุณค่า

## 1.การกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่า

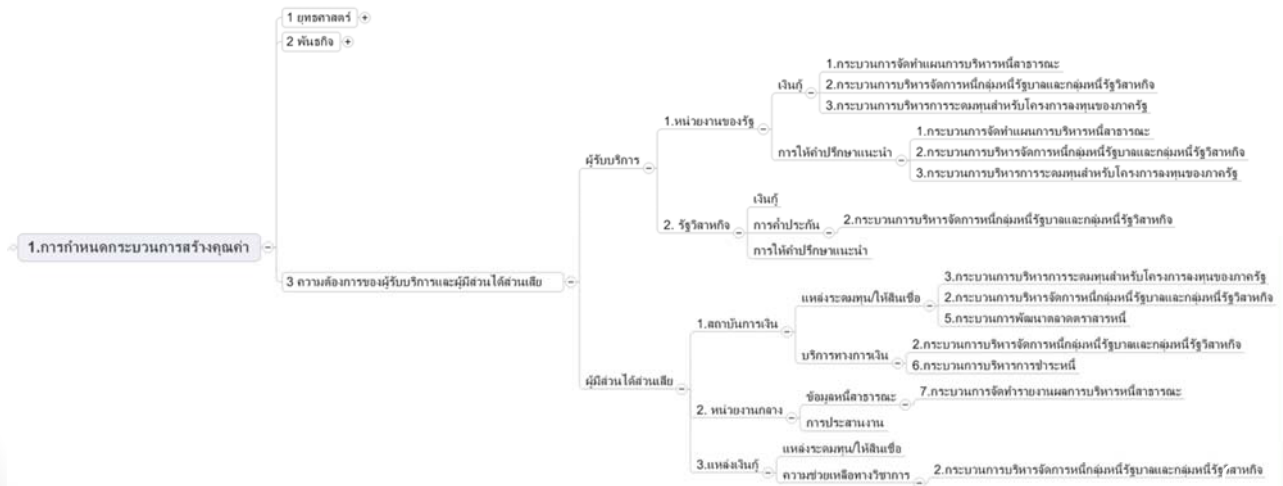


# 1.การวิเคราะห์กระบวนการที่สร้างคุณค่า (ต่อ)

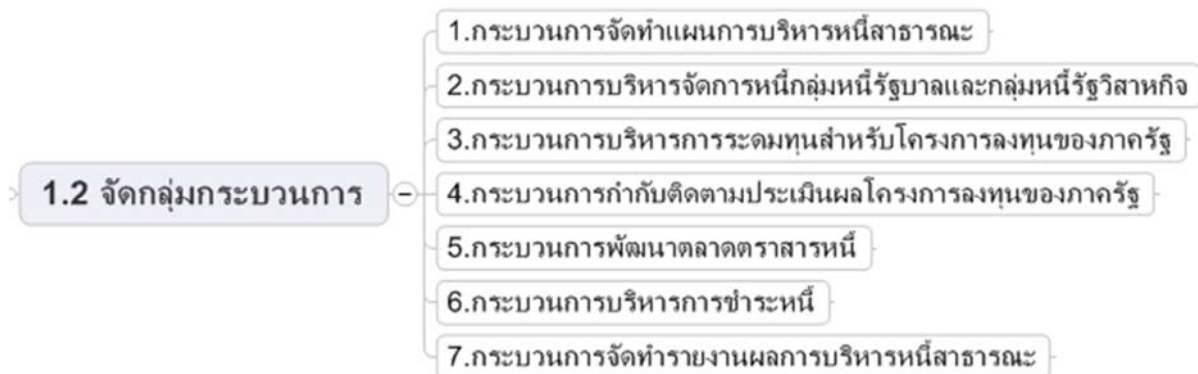
## 1.การกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่า



# 1.การวิเคราะห์กระบวนการที่สร้างคุณค่า (ต่อ)



# 2.การจัดกลุ่มกระบวนการที่สร้างคุณค่า



## ข้อสังเกต

- สำหรับหน่วยงานในระดับกรมฯ ส่วนกลาง กระบวนการที่สร้างคุณค่ามักจะมีที่มาจาก พันธกิจ เป็นหลัก
- สำหรับหน่วยงานส่วนภูมิภาค (จังหวัด) กระบวนการที่สร้างคุณค่า มักจะมาจาก ยุทธศาสตร์ เป็นหลัก
- ที่มาของกระบวนการที่สร้างคุณค่า มาจาก ยุทธศาสตร์ พันธกิจ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในรูปแบบทางตรง และทางอ้อม

## **PM 2**

ส่วนราชการต้องจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดด้านกฎหมาย และข้อกำหนดที่สำคัญที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า

## ข้อกำหนดที่สำคัญ ?

- ข้อกำหนดที่สำคัญ หมายถึง สิ่งที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้รับบริการต้องการการบริการที่รวดเร็ว ดังนั้นข้อกำหนดที่สำคัญคือ ระยะเวลาในการให้บริการ
- ข้อกำหนดที่สำคัญ จะเป็นเงื่อนไขที่นำมาออกแบบกระบวนการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการ

\* ชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์กร หมวด 6 การจัดการกระบวนการ  
รศ. รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม

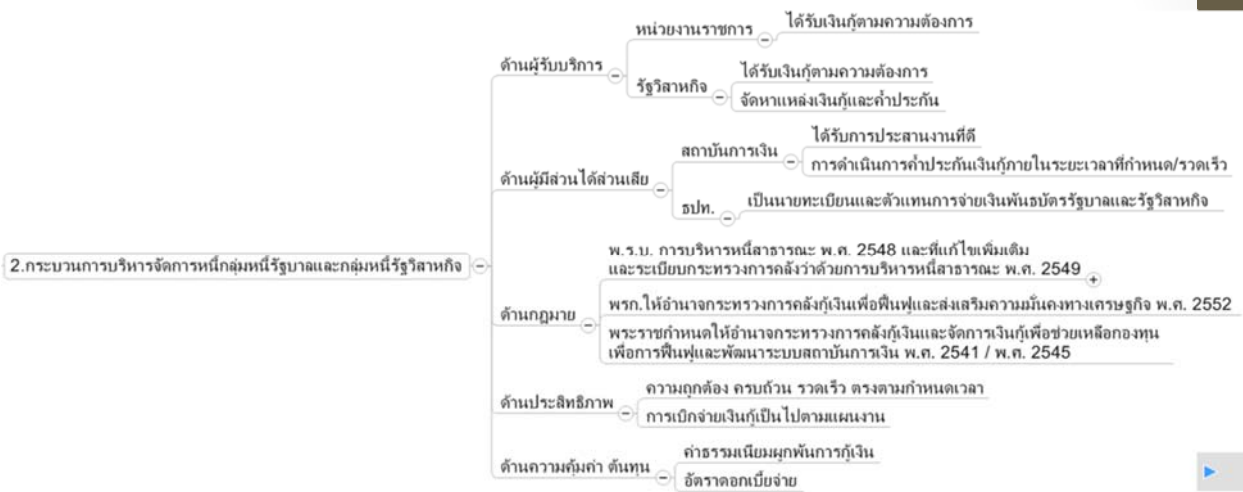


## ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่า พิจารณาจาก

- ความต้องการของผู้รับบริการ
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ข้อกำหนดด้านกฎหมาย
- ประสิทธิภาพของกระบวนการ
- ความคุ้มค่าและการลดต้นทุน

# ตัวอย่างการวิเคราะห์ข้อกำหนดที่สำคัญ ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า กรณีศึกษา สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ

## ตัวอย่างการวิเคราะห์ข้อกำหนดที่สำคัญ





# ตัวอย่างการวิเคราะห์ข้อกำหนดที่สำคัญ ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า กรณีศึกษา จังหวัดปทุมธานี

## ตัวอย่างการวิเคราะห์ข้อกำหนดที่สำคัญ

- จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ ได้เลือกกระบวนการที่สร้างคุณค่าเพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อกำหนดที่สำคัญ คือ **1.กระบวนการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตผลทางการเกษตร** โดยมีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ที่	ข้อกำหนดที่สำคัญ				
	ความต้องการของผู้รับบริการ (เกษตรกรและผู้ประกอบการด้านการเกษตร)	ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผู้บริโภคนัก supplier)	ข้อกำหนดด้านกฎหมาย	ข้อกำหนดด้านประสิทธิภาพ	ข้อกำหนดด้านความคุ้มค่าและการลดต้นทุน
1	ผลผลิตดี (ปริมาณและคุณภาพ)	ความปลอดภัย	พร.คุ้มครองผู้บริโภค ระบุว่า “.....”	เพิ่มผลผลิต	ต้นทุนต่ำ
2	ราคาดี	ราคาถูก	GAP	สารตกค้างน้อย	ความสูญเสียในกระบวนการผลิตต่ำ
3	การสนับสนุนองค์ความรู้	สินค้ามีคุณภาพ	Q	รอบระยะเวลาในการผลิต	
4	การเข้าถึงแหล่งเงินทุน	ความหลากหลาย	พรบ.อาหาร	ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม	
5	ตลาดและแหล่งจำหน่าย	บรรจุภัณฑ์สวย			
		ผลผลิตตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค			

## ข้อสังเกตของการวิเคราะห์ข้อกำหนดที่สำคัญ

- การวิเคราะห์ข้อกำหนดที่สำคัญจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : ควรมีการระบุว่าเป็นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของกระบวนการที่ทำการวิเคราะห์
- การวิเคราะห์ข้อกำหนดที่สำคัญด้านกฎหมาย : ควรมีการระบุสาระสำคัญของกฎหมายเพื่อนำไปสู่การออกแบบ
- ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดของกระบวนการที่สะท้อนข้อกำหนดที่ได้วิเคราะห์ไว้

{ 33 }

### **PM 3**

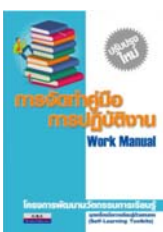
ส่วนราชการต้องออกแบบกระบวนการจากข้อกำหนดที่สำคัญใน PM 2 และนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งที่สำคัญมาประกอบการออกแบบกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

{ 34 }

# การออกแบบกระบวนการ

- การออกแบบกระบวนการ หมายถึง การออกแบบขั้นตอน อุปกรณ์ เครื่องมือ และแนวทางในการดำเนินการและวิธีการ ในการควบคุมกระบวนการเพื่อให้ตอบสนองต่อข้อกำหนด ของการออกแบบและวัตถุประสงค์ของกระบวนการ

\* ชุดเครื่องมือการพัฒนางาน หมวด 6 การจัดการกระบวนการ  
รศ. รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม



## ตัวอย่างแบบฟอร์มการออกแบบกระบวนการ

ชื่อกระบวนการ.....  
ตัวชี้วัดที่สำคัญของกระบวนการ.....


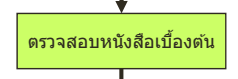

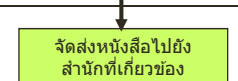
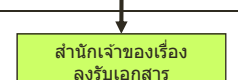

ลำดับที่	ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง



### การออกแบบกระบวนการ

ชื่อกระบวนการ.....กระบวนการรับหนังสือภายนอก.....  
ตัวชี้วัดที่สำคัญของกระบวนการ... ร้อยละของเอกสารที่รับได้ภายใน 2 วัน....

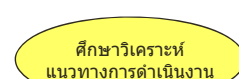

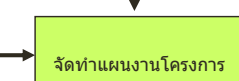

**ตัวอย่าง 1**

ลำดับ	ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ
1		5 นาที	บันทึกข้อมูลรับหนังสือเข้าระบบอิเล็กทรอนิกส์	เจ้าหน้าที่สารบรรณ
2		5 นาที	หัวหน้าสารบรรณ ตรวจสอบหนังสือเบื้องต้น และรวบรวมนำเสนอต่อ ผอ.สบก	หัวหน้าฝ่ายสารบรรณ
3		1 วัน	ผอ.สสธ. พิจารณาหนังสือภายนอกก่อนส่งมอบให้ผู้เกี่ยวข้อง	ผอ.สบก
4		10 นาที	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลการส่งเอกสารในระบบอิเล็กทรอนิกส์ และจัดส่งหนังสือไปยังสำนักเจ้าของเรื่อง	เจ้าหน้าที่ธุรการของ สบก
5		5 นาที	เจ้าหน้าที่สำนักเจ้าของเรื่องบันทึกข้อมูลลงรับเอกสารในระบบอิเล็กทรอนิกส์	เจ้าหน้าที่ธุรการของสำนักเจ้าของเรื่อง
6		5 นาที	เจ้าหน้าที่สำนักเจ้าของเรื่องจัดแฟ้มเสนอ ผอ.สำนัก พิจารณามอบหมายให้ผู้เกี่ยวข้อง	เจ้าหน้าที่ธุรการของสำนักเจ้าของเรื่อง

### การออกแบบกระบวนการ

ชื่อกระบวนการ.....กระบวนการจัดทำแผนงานโครงการ.....  
ตัวชี้วัดที่สำคัญของกระบวนการ... ร้อยละข้อผิดพลาดในการจัดทำแผนงานโครงการ

**ตัวอย่าง 2**

ลำดับ	ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน	มาตรฐานคุณภาพงาน	ผู้รับผิดชอบ
1		สำนัก/กองศึกษาวิเคราะห์กิจกรรมที่จะดำเนินการในปีงบประมาณนั้น ๆ	ปัจจัยที่ต้องนำมาวิเคราะห์ ให้ครอบคลุมในเรื่อง 1. ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา 2. ปัจจัยภายใน/ปัจจัยภายนอก ที่ผลกระทบต่อการทำงาน 3. ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	สำนัก/กองต่างๆ
2		ผู้รับผิดชอบจัดทำบันทึกขออนุมัติโครงการ ที่ประกอบด้วยแผนงานโครงการ และแผนการใช้งบประมาณ	ในการจัดทำแผนงาน ต้องมีลักษณะ ดังนี้ 1. จัดทำแผนงานให้ครบถ้วนตามหัวข้อการนำเสนอที่กำหนด 2. การคิดค่าใช้จ่ายต้องอยู่ภายใต้ระเบียบที่กำหนด 3. กิจกรรมการดำเนินการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนด	สำนัก/กองต่างๆ
3		เสนอผู้บริหารเพื่อขออนุมัติโครงการ	-	สำนัก/กองต่างๆ
4		ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง	-	สำนัก/กองต่างๆ

## **PM 4**

ส่วนราชการต้องมีระบบรองรับภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการจัดการกระบวนการ เพื่อให้ส่วนราชการจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

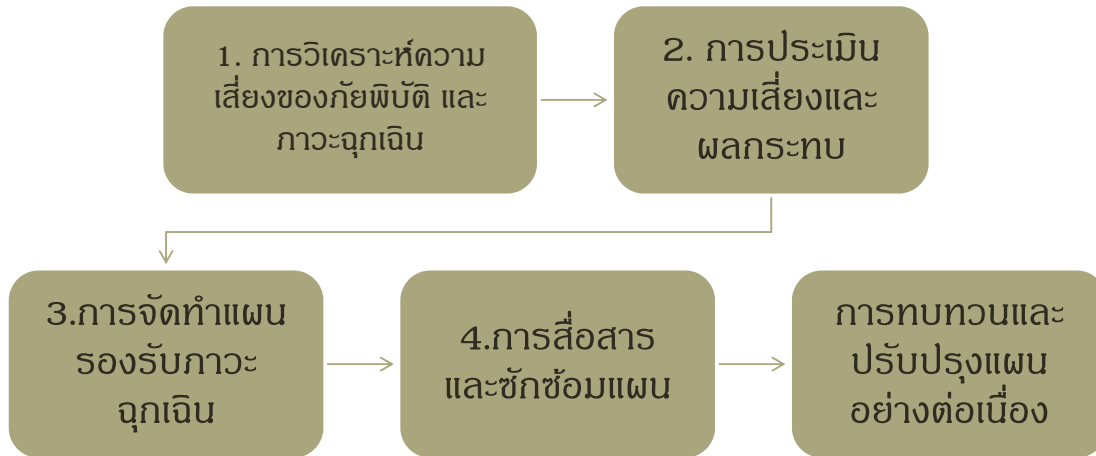
[ 39 ]

วัตถุประสงค์สำคัญของการจัดทำแผนรองรับภาวะฉุกเฉิน

- มีวิธีการเพื่อทำให้มั่นใจว่าระบบงานและสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติ หรือภาวะฉุกเฉิน ซึ่งได้ดำเนินถึงการป้องกัน การจัดการ ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้ คืนสู่สภาพเดิม

[ 40 ]

## ขั้นตอนการจัดทำแผนรองรับภาวะฉุกเฉิน



41

## รายละเอียดของแผนรองรับภาวะฉุกเฉิน

### ประกอบด้วย

- วัตถุประสงค์
- คำจำกัดความ
- ขั้นตอนการปฏิบัติ
- โครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน

42

## ข้อสังเกต การจัดทำแผนรองรับภาวะฉุกเฉิน

- บางหน่วยงานมองว่าเป็นแผนรองรับภัยพิบัติที่อาจจะเกิดขึ้น เช่น ไฟไหม้ น้ำท่วม แผ่นดินไหว ฯลฯ
- บางหน่วยงานนำแผน IT มาใช้เป็นแผนรองรับภาวะฉุกเฉิน

## **PM 5**

ส่วนราชการต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน โดยมีวิธีการในการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานดังกล่าวให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ



## วัตถุประสงค์ การจัดทำ Work Manual

- เพื่อให้ส่วนราชการมีการจัดคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ที่แสดงถึงรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานของกิจกรรม/กระบวนการต่าง ๆ ของหน่วยงาน เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์การ
- การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานถือเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน (ตาม PM 5) ที่มุ่งไปสู่การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพื่อให้การทำงานของส่วนราชการได้มาตรฐานเป็นไปตามเป้าหมาย ได้ผลิตผลหรือการบริการที่มีคุณภาพ เสร็จรวดเร็วทันตามกำหนดเวลานัดหมาย มีการทำงานปลอดภัย และไม่สร้างมลพิษแก่ชุมชน เพื่อการบรรลุข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ

## คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) คืออะไร

- แผนที่บอกเส้นทางการทำงานที่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของกระบวนการ
- ระบุถึงขั้นตอนและรายละเอียดต่าง ๆ ของกระบวนการ
- มักจัดทำขึ้นสำหรับงานที่มีความซับซ้อน มีหลายขั้นตอน และเกี่ยวข้องกับหลายคน
- สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน
- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้อ้างอิง ไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

## ขอบเขตหลัก Work Manual

1. Work Flow ของกระบวนการ
2. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน
  - รายละเอียดวิธีการทำงานของแต่ละขั้นตอนย่อย
  - เอกสาร/ระเบียบ ที่ใช้ประกอบการดำเนินการ
  - แบบฟอร์ม
  - ผู้รับผิดชอบ
3. มาตรฐานงาน คือ ข้อกำหนดในการปฏิบัติงาน
  - มาตรฐานระยะเวลา
  - มาตรฐานในเชิงคุณภาพ เช่น ความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของข้อมูล ความผิดพลาด ความคุ้มค่าของงาน เป็นต้น
4. ระบบการติดตามประเมินผล
  - เพื่อใช้ติดตามผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด
  - กำหนดรูปแบบ และระยะเวลาในการติดตาม เช่น ทุก 3 เดือน หรือทุก 6 เดือน

## องค์ประกอบคู่มือการปฏิบัติงาน

1. วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือ	2. ขอบเขต
3. คำจำกัดความ	4. หน้าที่ความรับผิดชอบ
5. Work Flow กระบวนการ	6. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน
7. มาตรฐานงาน	8. ระบบติดตามประเมินผล
9. เอกสารอ้างอิง	10. แบบฟอร์มที่ใช้

# ลักษณะที่ดีของคู่มือการปฏิบัติงาน

- กระจับ ชัดเจน เข้าใจได้ง่าย
- เป็นประโยชน์สำหรับการทำงานและฝึกอบรม
- เหมาะสมกับองค์กรและผู้ใช้งานแต่ละกลุ่ม
- มีความน่าสนใจ น่าติดตาม
- มีความเป็นปัจจุบัน (Update) ไม่ล้าสมัย
- แสดงหน่วยงานที่จัดทำ วันที่บังคับใช้
- มีตัวอย่างประกอบ

Clear  
Complete  
Concise  
Correct

## PM 6

ส่วนราชการต้องมีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้าง  
คุณค่าและกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ผลการ  
ดำเนินการดีขึ้นและป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การ  
ทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ

## หลักการแนวคิด

- การปรับปรุงกระบวนการเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการจัดการกระบวนการ เป็นการบริหารงานตามแนวคิดของวงจร P-D-C-A ซึ่งเป็นวงจรของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

## ขั้นตอนวิธีการ

1. ระบุหรือค้นหาจุดอ่อนในกระบวนการหรือโอกาสในการปรับปรุงต่าง ๆ
2. กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการปรับปรุง
3. จัดทีมงานปรับปรุง
4. จัดทำแผนงานและโครงการ ระบุกิจกรรม ระยะเวลา และตัวชี้วัด
5. ดำเนินการตามแผนและติดตามประเมินตัวชี้วัดเป็นระยะ

# เครื่องมือในการวิเคราะห์

เครื่องมือช่วยวิเคราะห์ในหัวข้อนี้อาจใช้เครื่องมือดังต่อไปนี้

- 1) เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ ได้แก่
  - การวิเคราะห์แนวโน้ม
  - การทดสอบสมมติฐาน Hypothesis Testing
  - การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA)
  - การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis)
  - การค้นหาตัวแปรที่มีผลกระทบร่วมโดยการออกแบบการทดลองหรือ Design of Experiment
- 2) เครื่องมือวิเคราะห์ปัญหาทั่วไป เช่น
  - Problem Solving Process
  - Risk Matrix
  - Root Cause Analysis
- 3) เครื่องมือการแก้ปัญหาที่ง่าย 7 QC Tools ได้แก่
  - Check Sheet
  - Bar Chart
  - Run Chart
  - Scatter Diagram
  - Pareto Diagram
  - Cause and Effect Diagram
  - Control Chart
- 4) เครื่องมือแก้ไขปัญหามาตรฐานและเป็นระบบ เช่น
  - Six-Sigma
  - Benchmarking
  - Business Process Re-engineering
- 5) หลักการลดการสูญเสียในกระบวนการ (7 Waste)
  - สูญเสียจากการผลิตเกิน
  - สูญเสียจากการรอคอย
  - สูญเสียจากการเดินทางหรือขนย้าย
  - สูญเสียจากเครื่องจักร
  - สูญเสียจากการเก็บ
  - สูญเสียจากการเคลื่อนไหว
  - สูญเสียจากการผลิตของเสีย
- 6) เทคนิคและเครื่องมือในการขยายผลและการเรียนรู้แบบเป็น
  - มหกรรมการนำเสนอโครงการปรับปรุงประจำปี
  - Best Practices Case Studies
  - Knowledge Capturing Techniques
  - KM Portal

# ขอบคุณครับ

[nart\\_c@yahoo.com](mailto:nart_c@yahoo.com)