หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

เพื่อให้ส่วนราชการสามารถออกแบบ จัดการ ปรับปรุงผลผลิต บริการ และกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์การ ให้เกิดประสิทธิผลของการปฏิบัติงานและสามารถส่งมอบผลผลิตแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (Operations Focus) (100 คะแนน)

6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes): องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลผลิตการบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ (55 คะแนน)

กระบวนงานหลักและกระบวนการสนับสนุน

กระบวนการหลัก	กระบวนการสนับสนุน

6.1 ก. การออกแบบกระบวนการทำงาน (Product and Process Design)

(1) **แนวคิดในการออกแบบ (Design Concepts)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กร ความเป็นเลิศของบริการและความคล่องตัวที่อาจต้องการในอนาคตมาพิจารณาในกระบวนการเหล่านี้

แนวคิดในการออกแบบ (Design Concept) =

- พันธกิจหน้าที่ตามกฎหมายที่ตั้งกรมคือ? สิ่งที่ส่งมอบให้ผู้รับบริการ (ผลผลิต/บริการคือ?)
- การบริการครอบคลุมเรื่องอะไร (ปัจจุบัน ? อนาคต ?)

การออกแบบกระบวนการ หมายถึง การออกแบบขั้นตอน อุปกรณ์ เครื่องมือ และแนวทางในการดำเนินการและวิธีการในการควบคุมกระบวนการ เพื่อให้การตอบสนองต่อข้อกำหนดของการออกแบบ และวัตถุประสงค์ของกระบวนการ

6.1 ก. การออกแบบกระบวนการทำงาน (Product and Process Design)

(2) **ข้อกำหนดของบริการและกระบวนการทำงาน (Product and Process Requirements)**

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิต การบริการ
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงานที่สำคัญ(กระบวนการสร้างคุณค่า) ขององค์กรมีอะไรบ้าง อะไรคือข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สำคัญ (กระบวนการสร้างคุณค่า) เหล่านี้

ขั้นตอนการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญ และการนำข้อกำหนดที่สำคัญไปสู่การปฏิบัติ

- กฎหมาย พันธกิจและยุทธศาสตร์
- การสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ประมวลผลการสำรวจเพื่อสรุปผลความต้องการของผู้รับบริการ การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการและ นำองค์ความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆรวมทั้งขั้นตอน และระยะเวลาการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการ
- แปลงความต้องการที่ได้ และองค์ความรู้ต่างๆให้เป็นข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ
- กำหนดตัวชี้วัดกระบวนการตามข้อกำหนดที่สำคัญ
- ออกแบบกระบวนการ โดยนำข้อกำหนดและตัวชี้วัดเพื่อควบคุมกระบวนการ (Process Specification)
- จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

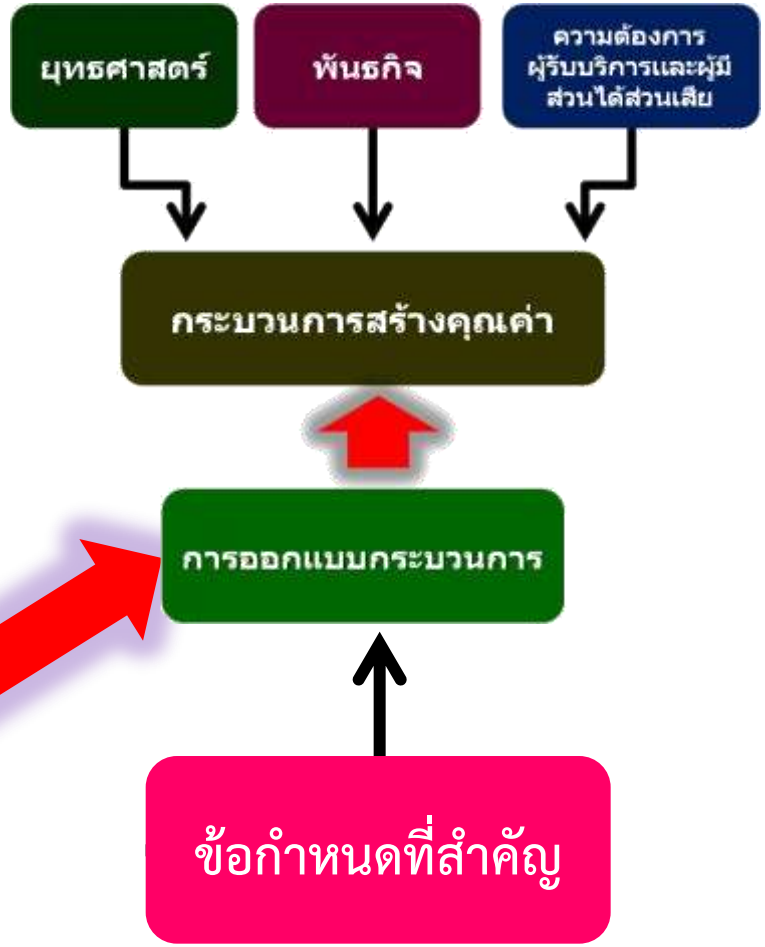
“ข้อกำหนดที่สำคัญ” (Key Requirement) หมายถึง ผลลัพธ์ที่คาดหวังเมื่อสิ้นสุดกระบวนการนั้น

❑ ปัจจัยที่สำคัญ

- ✓ข้อจำกัดและปัญหาในอดีต
- ✓การเติบโตและโอกาสในอนาคต
- ✓ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อกระบวนการ
- ✓ผลกระทบต่อสังคม/สิ่งแวดล้อม
- ✓ขีดความสามารถหน่วยงาน
- ✓ความพร้อมของทรัพยากร
- ✓มาตรฐานการควบคุม
- ✓ความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยน

❑ ข้อกำหนดที่สำคัญ

- ✓ความต้องการผู้รับบริการ
- ✓ความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ✓ข้อกำหนดด้านกฎหมาย
- ✓ประสิทธิภาพของกระบวนการ
- ✓ความคุ้มค่า และการลดต้นทุน



“ข้อกำหนดที่สำคัญ” (Key Requirement) หมายถึง ผลลัพธ์ที่คาดหวังเมื่อสิ้นสุดกระบวนการนั้น

ข้อกำหนดที่สำคัญ ของกระบวนการสร้างคุณค่า ส่วนใหญ่ข้อกำหนดที่สำคัญจะมีพื้นฐานมาจากหลักธรรมาภิบาล คือ การดำเนินงานในกระบวนการใดๆ จะต้องเป็นไปเพื่อ

- ความคุ้มค่า(Value for Money , Effective and Efficient)
- ความเป็นธรรม (Equitable) ตอบสนองต่อกลุ่มต่างๆ (Responsive)
- ความถูกต้องตามหลักนิติธรรม(Follow the Rule of Law)
- ความเปิดเผยโปร่งใส (Transparent)
- การเปิดโอกาสให้ฝ่ายต่างๆ มีส่วนร่วม (Participatory)
- สามารถตรวจสอบ อธิบายได้ และมีเจ้าภาพรับผิดชอบที่ชัดเจน (Accountable)

6.1 ก. (2) การออกแบบกระบวนการ

1. เมื่อได้กำหนดกระบวนการสร้างคุณค่า และข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ นำไปสู่การออกแบบกระบวนการ โดยคำนึงถึง

- แปลงข้อกำหนดที่สำคัญไปสู่การออกแบบกระบวนการ
- วิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อกระบวนการอื่นๆ หรือต่อสภาพแวดล้อมอื่นๆ
- มีวิธีการวัดผลของกระบวนการว่ามีตัวชี้วัดสำคัญที่บ่งชี้ประสิทธิผลของกระบวนการ
- วิเคราะห์ขีดความสามารถและองค์ความรู้ของบุคลากรที่ดำเนินการได้
- การวิเคราะห์เทียบเคียงมาตรฐานของกระบวนการกับหน่วยงานอื่น (Benchmarking) หรือหน่วยงานที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)

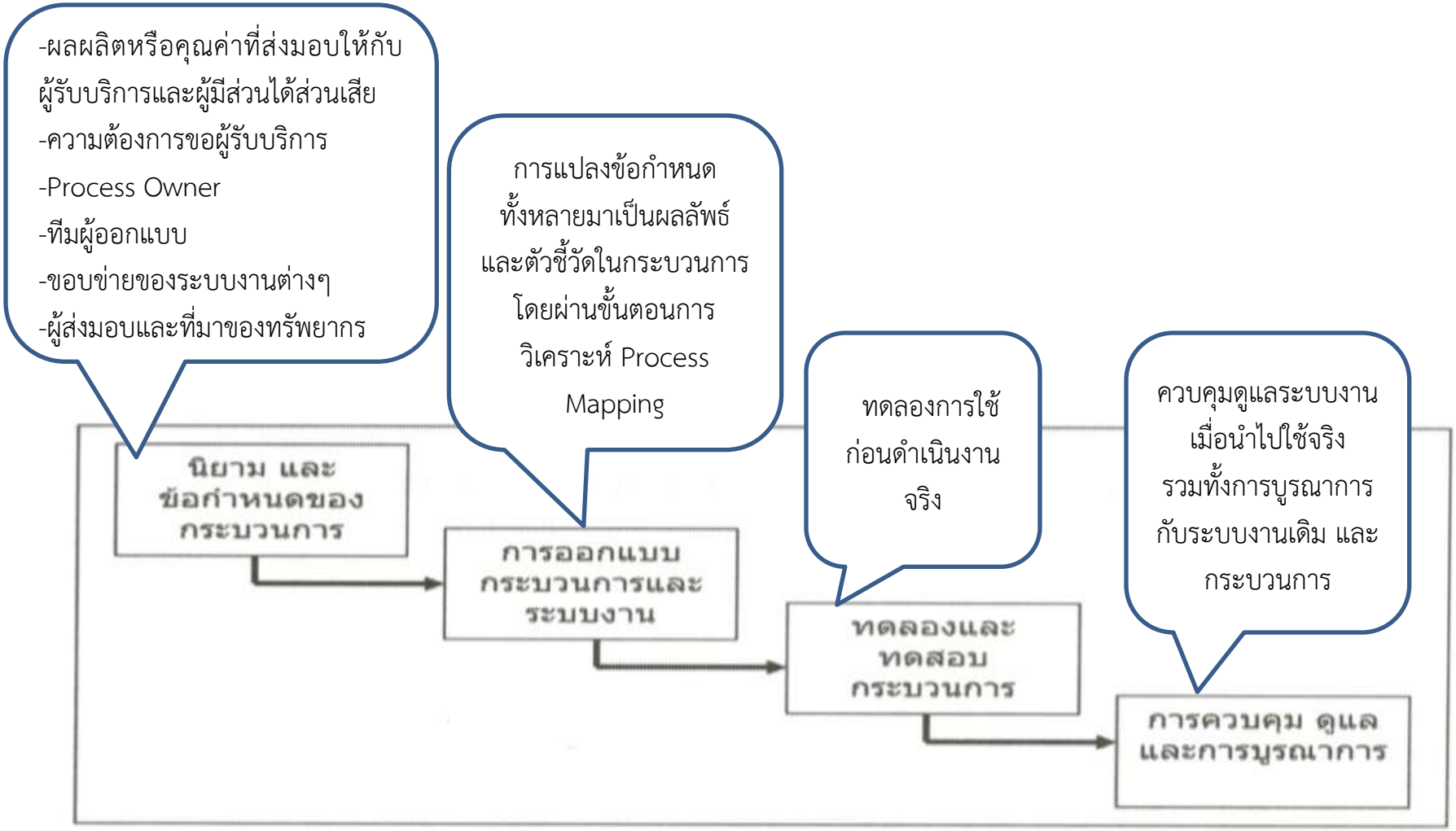
2. การออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิผล (รอบระยะเวลาการปฏิบัติงาน , การใช้เทคโนโลยี)

3. กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน

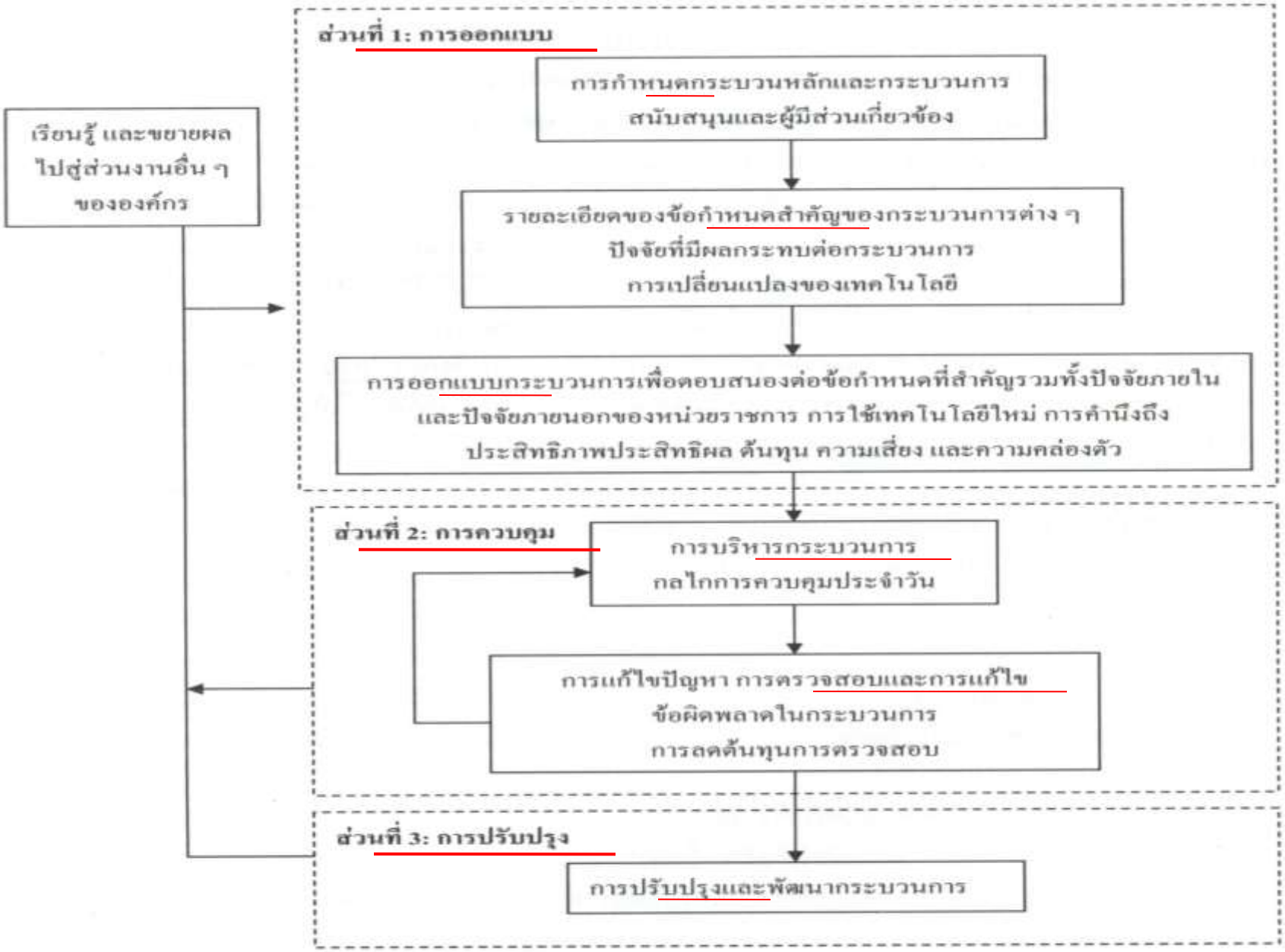
6.1 ก. (2) แนวทางการดำเนินการ (ต่อ)

- ปัจจัยเกี่ยวข้องที่สำคัญ
  - ✓องค์ความรู้และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง
  - ✓ขั้นตอนระยะเวลาการปฏิบัติงาน
  - ✓การควบคุมค่าใช่จ่าย
  - ✓ปัจจัยเรื่องประสิทธิภาพ
  - ✓ปัจจัยเรื่องประสิทธิผล

การออกแบบกระบวนการทำงาน



ขั้นตอนการออกแบบกระบวนการ



ภาพที่ 3 สามส่วนหลักของการจัดการกระบวนการ

ตัวอย่าง

ข้อกำหนดที่สำคัญ
ของกระบวนกำกับดูแล ตรวจสอบความปลอดภัยของสถานประกอบกิจการน้ำมัน

ผลลัพธ์ของกระบวนการ คือ สถานประกอบการมีความปลอดภัย

การดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาล	ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ
1. ความคุ้มค่า(Value for Money , Effective and Efficient)	• ป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากเหตุการณ์ในเรื่องความปลอดภัย และให้เป็นไปตามมาตรฐานและเกณฑ์ในด้านสิ่งแวดล้อม • สามารถควบคุมความเสี่ยงในด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมที่จะเกิดขึ้น โดยไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายของรัฐ ผู้ประกอบการ จนมากเกิดไป
2. ความเป็นธรรม (Equitable) ตอบสนองต่อกลุ่มต่างๆ (Responsive)	• ไม่เลือกปฏิบัติ สนองความต้องการของผู้ประกอบการ และประชาชนอย่างเสมอภาพ
3. ความถูกต้องตามหลักนิติธรรม(Follow the Rule of Law)	• ไม่มีทางเลี่ยง หรือใช้ช่องโหว่ทางกฎหมายในทางผิด ทั้งในส่วนผู้ประกอบการ และเจ้าหน้าที่

ตัวอย่าง

ข้อกำหนดที่สำคัญ (ต่อ)
ของกระบวนกำกับดูแล ตรวจสอบความปลอดภัยของสถานประกอบกิจการน้ำมัน

ผลลัพธ์ของกระบวนการ คือ สถานประกอบการมีความปลอดภัย

การดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาล	ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ
4. ความเปิดเผยโปร่งใส (Transparent)	• มีและประกาศ หลักเกณฑ์และวิธีการในการกำกับ ตรวจสอบ ที่ชัดเจน และเป็นที่รับทราบโดยทั่วไป
5. การเปิดโอกาสให้ฝ่ายต่างๆ มีส่วนร่วม (Participatory)	• การรับฟังความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง ในการร่างกฎหมาย หลักเกณฑ์ และระเบียบ • มีช่องทางในการรับฟังความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง
6. สามารถตรวจสอบ อธิบายได้ และมีเจ้าภาพรับผิดชอบที่ชัดเจน (Accountable)	• มีผู้รับผิดชอบแต่ละขั้นตอน ที่ชัดเจน สามารถระบุตัวเจ้าภาพได้

ใบงาน การจัดทำข้อกำหนดกำหนดของกระบวนการสร้างคุณค่า

กระบวนการสร้างคุณค่า	ข้อมูลของกระบวนการสร้างคุณค่า				ความคุ้มค่าและการลดต้นทุน	สรุปข้อกำหนด
	ความต้องการของผู้รับบริการ	ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ด้านกฎหมาย	ด้านประสิทธิภาพ		
A.....	1..... 2.....	1..... 2.....	1..... 2.....	1..... 2.....	1..... 2.....	1..... 2.....
B.....	1..... 2.....	1..... 2.....	1..... 2.....	1..... 2.....	1..... 2.....	1..... 2.....

ตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อกำหนดที่สำคัญ

รายชื่อกระบวนการ	ข้อกำหนดที่สำคัญจำแนกตามปัจจัยการวิเคราะห์					สรุปข้อกำหนดที่สำคัญ
	ความต้องการของผู้รับบริการ	ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ข้อกำหนดด้านกฎหมาย	ประสิทธิภาพ	ความคุ้มค่าและการลดต้นทุน	
กระบวนการถ่ายทอดความรู้ด้านการผลิตพืช	ชัดเจน ถูกต้อง ใช้ได้จริง	สินค้าเกษตรมีคุณภาพ	มาตรฐาน GAP	ประหยัดทรัพยากร	คุ้มค่า	1. ชัดเจน 2. ถูกต้อง 3. ใช้ได้จริง
กระบวนการส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ OTOP	ตรงกับความต้องการของตลาด	ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ	ลิขสิทธิ์สินค้า	ทันต่อความต้องการของการตลาด	ต้นทุนต่ำ	ตรงกับความต้องการของตลาด

ตัวอย่าง

ข้อกำหนดที่สำคัญและตัวชี้วัดกระบวนการทำงานที่สำคัญ

กระบวนการ	ข้อกำหนดที่สำคัญ	ตัวชี้วัดผลกระบวนการ
กระบวนการถ่ายทอดความรู้	1. ชัดเจน 2. ถูกต้อง 3. ใช้ได้จริง	• ร้อยละขององค์ความรู้ที่นำไปถ่ายทอดมาจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ/ ผู้เชี่ยวชาญ • ระดับความรู้ความเข้าใจของผู้รับบริการ • จำนวนองค์ความรู้ที่ถ่ายทอดแล้วผู้รับบริการได้นำไปปฏิบัติจริง
กระบวนการส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ OTOP	ตรงกับความต้องการของ ตลาด	• ร้อยละของผลิตภัณฑ์ที่ส่งเสริมที่มีการวิจัยตลาด • ร้อยละของสินค้า OTOP ที่สามารถจำหน่ายได้ในแต่ละเดือน

ก.พ.ร.

6.1ข.การจัดการกระบวนการ (Process Management)

(3) **การนำกระบวนการไปปฏิบัติ (Process Implementation)**

- องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ
- มีตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ และตัววัดในกระบวนการที่องค์กรใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงานอะไรบ้าง
- ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงกับผลการดำเนินการ และ คุณภาพของผลผลิตและการบริการที่ส่งมอบอย่างไร

การกำหนดกลไกการควบคุมและการนำไปใช้ส่วนที่เกี่ยวข้องกับกลไกในการควบคุม

จุดควบคุม = คุมคุณภาพ ต้นทุน คุมความคุ้มค่า คุมจำนวน การสูญเสีย

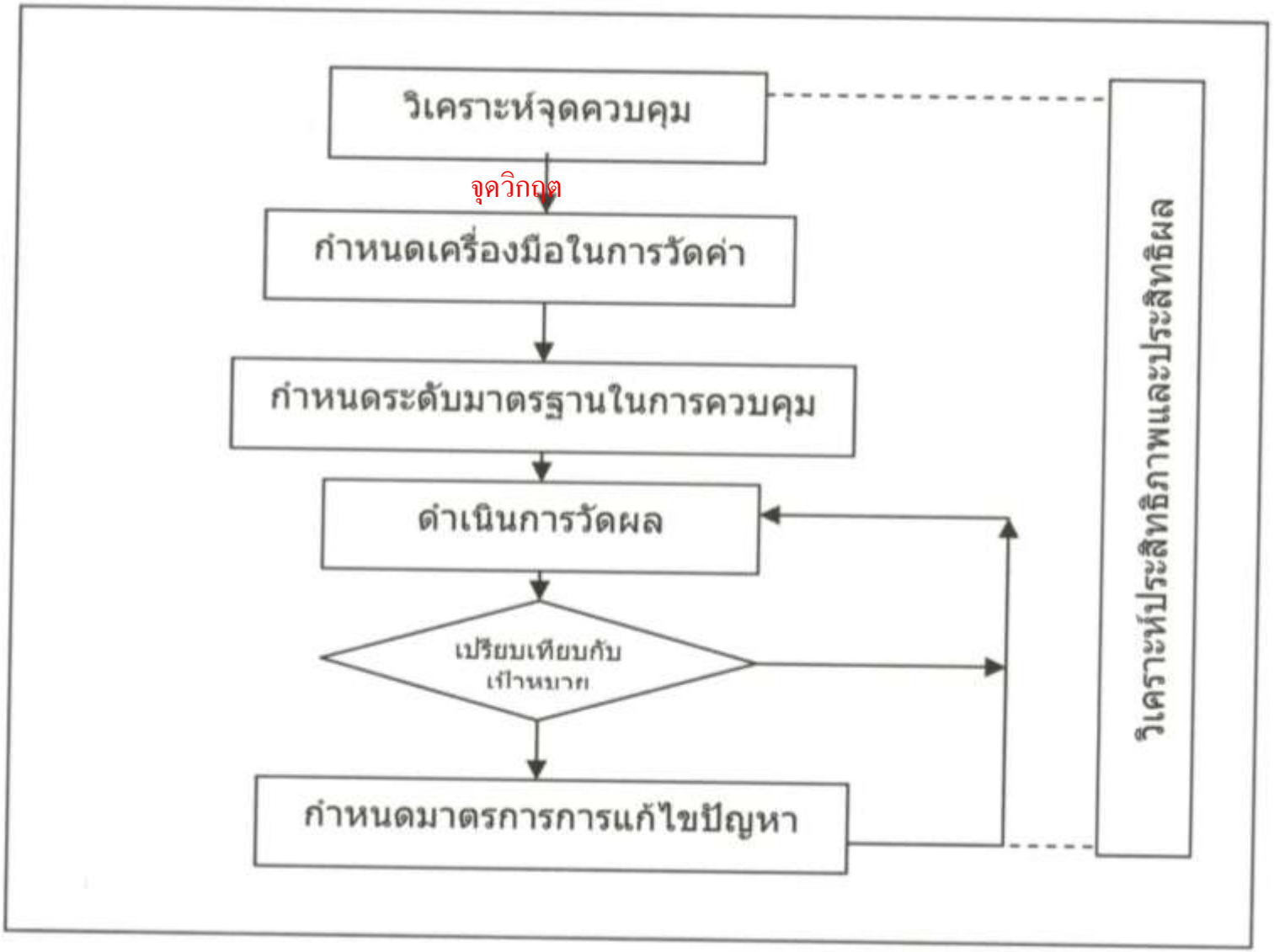
Key Performance Measures

ตัวชี้วัดที่สำคัญ

- ตัวชี้วัด หรือ ตัววัด ใช้ประโยชน์เพื่อติดตามควบคุมกระบวนการทั้งในลักษณะวันต่อวัน หรือรายงานผลเป็นระยะๆ
- ตัวชี้วัดของปัจจัยนำเข้า ตัวชี้วัดภายในกระบวนการ (In Process Measures) และตัวชี้วัดผลผลิตจากกระบวนการ (ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ คุณภาพ หรือ ทั้งหมด)

ประเด็นหลักของการควบคุมกระบวนการ

1. การควบคุมคุณภาพ
2. การควบคุมต้นทุน
3. การควบคุมทรัพยากร
4. การควบคุมความเสี่ยงและการสูญเสีย
5. การควบคุมเวลา
6. การควบคุมเอกสารและการรายงานผล



ที่มา ขั้นตอนการควบคุมกระบวนการ

ตัวอย่าง : การวิเคราะห์จุดควบคุมและมาตรฐานการควบคุมของการให้บริการ

	การควบคุมกระบวนการ					
คุณลักษณะของการควบคุม	**จุดควบคุม**	**หน่วยวัด**	**ค่ามาตรฐาน/เป้าหมาย**	**วิธีการวัด**	**ความถี่ห่าง**	**ผู้รับผิดชอบ**
ระยะเวลารอคอยต้องไม่เกิน 5 นาที	ผู้มารับบัตรคิว	นาที/จำนวนคนรอคอยเกิน 5 นาที่	ร้อยละ 90 ของผู้มารับบริการ	จากบัตรคิวที่ผู้รับบริการยืนให้	ทุกชั่วโมง	เจ้าหน้าที่รับบริการ

6.1ข.การจัดการกระบวนการ (Process Management)

(4) **กระบวนการสนับสนุน (Support Process)**

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง

กระบวนการสนับสนุน คือ กระบวนการที่มีความสำคัญในการสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่าให้แก่ส่วนราชการ บุคลากร และการปฏิบัติงานประจำวัน

- องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กร

หลักการออกแบบ ข้อกำหนด คือ

- ประโยชน์
- ประหยัด
- ประสานงาน

ตัวชี้วัดของกระบวนการสนับสนุน

- ขึ้นอยู่กับข้อกำหนด และเงื่อนไขที่ใช้ในการออกแบบ รวมทั้งความต้องการผู้รับบริการ
- ผลลัพธ์กระบวนการสนับสนุน อาจแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และต้นทุน

ตัวอย่าง: กระบวนการสนับสนุนในส่วนราชการ

- กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ
- การเงินการบัญชี
- การจัดทำฐานข้อมูล
- การดูแลระบบสรสนเทศ
- กระบวนการบริหารและพัฒนาบุคลากร
- กระบวนการสื่อสารและประชาสัมพันธ์
- การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก
- งานด้านกฎหมาย
- งานด้านบริหารโครงการ
- งานบริหารงานทั่วไป

การจัดการกระบวนการสนับสนุนเช่นเดียวกับกระบวนการสร้างคุณค่าและสามารถใช้แนวคิดวิธีการเครื่องมือที่คล้ายคลึงกันได้

ที่	กระบวนการสนับสนุน	ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ
1	กระบวนการสนับสนุนการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากร	- ดำเนินการถูกต้อง ครบถ้วน ตามระเบียบที่กำหนด - มีความโปร่งใส เป็นธรรม สามารถจำแนกความแตกต่างของบุคลากรได้ตามผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะ
2	กระบวนการสนับสนุนการติดตามประเมินผลโครงการ	- ความน่าเชื่อถือและการยอมรับผลการประเมิน - ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย มีความพึงพอใจ
3	กระบวนการสนับสนุนการบริหารจัดการ	- มีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัย - ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย มีความพึงพอใจ

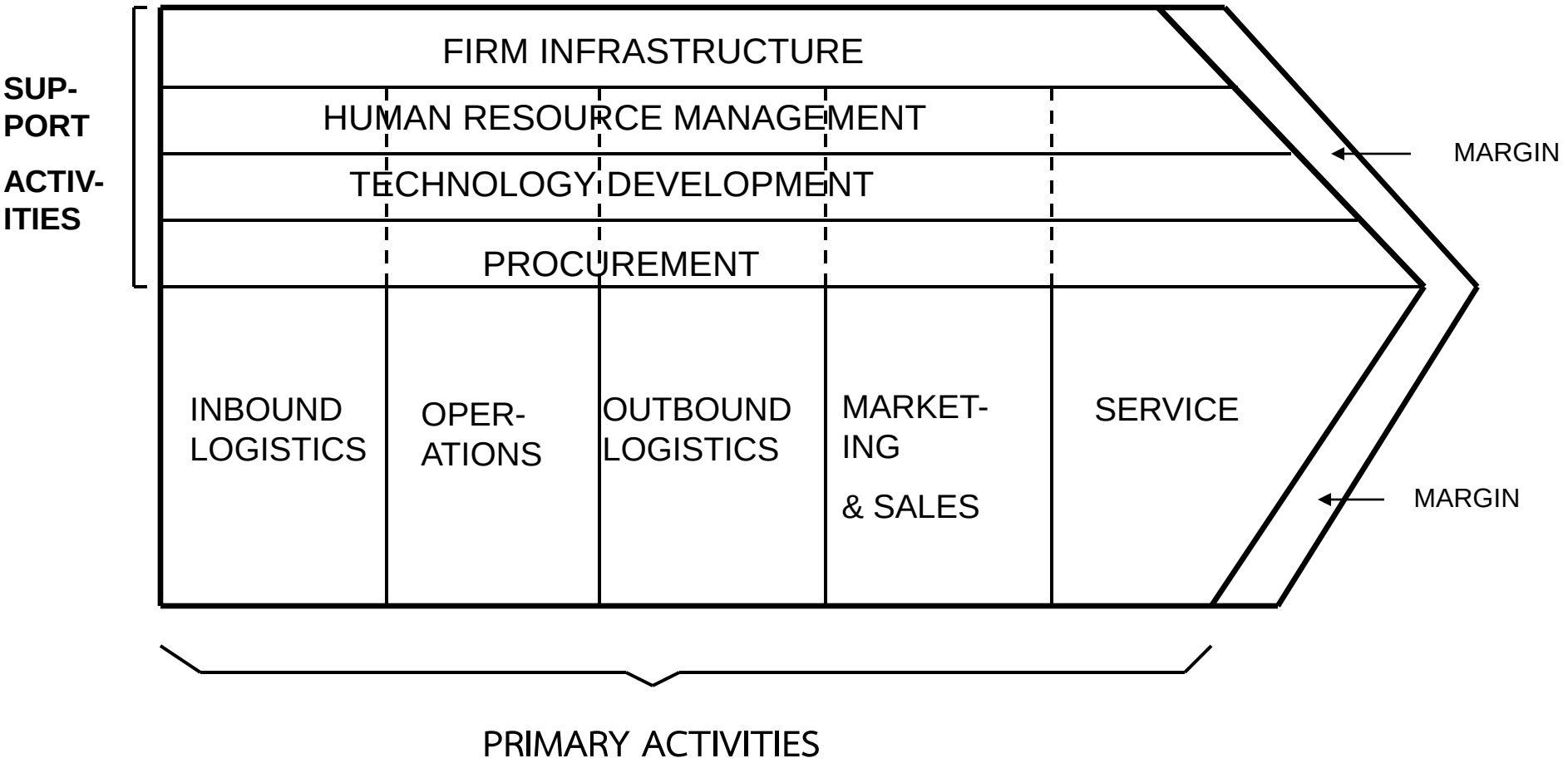
ตัวอย่าง

ข้อกำหนดที่สำคัญและตัวชี้วัดกระบวนการสนับสนุน

กระบวนการ	ข้อกำหนดที่สำคัญ	ตัวชี้วัดผลกระบวนการ
กระบวนการด้านการเงิน	1. ถูกต้อง	1. จำนวนครั้งของความผิดพลาดการจ่ายเงิน
กระบวนการรับส่งเอกสาร	1. ความรวดเร็ว 2. ความถูกต้อง 3. เอกสารไม่สูญหาย	1. ร้อยละของเอกสารรับส่งเอกสารภายในเวลาที่กำหนด 2. จำนวนครั้งของความผิดพลาดการจ่ายเงิน 3. จำนวนเอกสารที่สูญหายลดลง

การจำแนกกระบวนการที่สำคัญและกระบวนการสนับสนุน

กระบวนการที่สำคัญ			กระบวนการสนับสนุน		
ชื่อกระบวนการ	ข้อกำหนดที่สำคัญ	ตัวชี้วัดผลกระบวนการ	ชื่อกระบวนการ	ข้อกำหนดที่สำคัญ	ตัวชี้วัดผลกระบวนการ



EX : VALUE CHAIN

EX; ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ (กรมบัญชีกลาง)

รายชื่อกระบวนการ	ความต้องการและความคาดหวัง	ข้อกำหนดที่สำคัญ	ตัวชี้วัด	จุดควบคุม
1. การถ่ายทอดความรู้	1. การให้บริการที่มีประสิทธิภาพ 2. การให้บริการทั่วถึง	1. เป็นไปตามแผนที่กำหนด 2. การถ่ายทอดความรู้ทั่วถึง	1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรภาครัฐ 2. ร้อยละของจำนวนหน่วยงานที่ได้รับการอบรม	แผนพัฒนาบุคลากร (ภายนอก)
2. การพัฒนามาตรการ/กลไก	กฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ และระบบงาน มีการพัฒนาปรับปรุงให้ทันสมัยเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน	มีความครบถ้วนตามประเด็นนโยบายและแผน	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามเป้าหมายการพัฒนาระบบ ระเบียบ หลักเกณฑ์ มาตรฐาน ให้ทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	แผนพัฒนากฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ มาตรฐาน ข้อบังคับ แนวทางปฏิบัติ
3. การพิจารณาอนุมัติ/อนุญาตมาตรการ/กลไก	การให้บริการที่มีประสิทธิภาพ	เป็นไปตามมาตรฐานระยะเวลา	ร้อยละความสำเร็จของการรักษาระยะเวลามาตรฐาน	เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานภายใน
4. การรับและเบิกจ่ายเงินจากคลัง	1. เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด 2. การให้บริการที่มีประสิทธิภาพรวดเร็ว	1. เป็นไปตามมาตรฐานระยะเวลา 2. ความถูกต้อง	1. ร้อยละความสำเร็จของจำนวนเรื่องที่อนุมัติตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนด - การสั่งจ่ายเบี้ยหวัด บำเหน็จ บำนาญฯ - GFMIS Smart Card 2. จำนวนข้อผิดพลาดที่พบในการจ่ายเงินแต่ละประเภท 3. ร้อยละของจำนวนรายการขอเบิกที่ธนาคารไม่ปฏิเสธการโอนเงิน	ระบบ GFMIS, Reconcile
5. การบริหารเงินคงคลัง	การให้บริการที่มีประสิทธิภาพรวดเร็ว	ทันเวลาที่กำหนด	ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำประมาณการเงินสดรับ – จ่ายเสร็จทันเวลา	แผนการเบิกจ่ายเงิน

6.1 ข.การจัดการกระบวนการ (Process Management)

(5) การปรับปรุงผลผลิต การบริการ และกระบวนการ (Product and Process Improvement)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลผลิต การบริการ และผลการดำเนินการ และลดความผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียของกระบวนการ

แนวคิดระบบ Lean Government : การลดความสูญเสีย (Waste)

1. การรอ (waiting)
2. การเคลื่อนย้าย (Transport)
3. การแก้ไขข้อผิดพลาด (Defect)
4. การทำงานซ้ำซ้อน (Over Processing)
5. การเก็บงานไว้ทำ (inventory)
6. การทำงานมากเกินไป (Over Producing)
7. การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น (Movement)

มุมมองในการปรับปรุงกระบวนงาน

การปรับปรุงกระบวนงานมีประเด็นที่สามารถพิจารณาปรับปรุงได้ 6 ประเด็น ได้แก่

ระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการให้บริการ มีความเหมาะสมหรือไม่

คุณภาพ

ระดับของคุณภาพผลผลิต (Output) และการให้บริการ (Service) ควรมีการปรับปรุงในด้านใดบ้าง

ขั้นตอน

ขั้นตอนการให้บริการ ควรมีการเพิ่ม ลด หรือปรับเปลี่ยนหรือไม่

รูปแบบ/การเข้าถึงบริการ

การเข้าถึง (Accessibility) บริการ มีความสะดวกหรือความยากลำบากมากน้อยเพียงใด

ความโปร่งใส

ขั้นตอนการให้บริการ มีการเปิดเผยข้อมูลที่เพียงพอและมีการตรวจสอบที่เหมาะสมและรัดกุมหรือไม่

ค่าใช้จ่าย

ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือไม่

© 2015 Deloitte Touche Tohmatsu Jaiyos Advisory Co., Ltd.

ใบงาน การปรับปรุงกระบวนการสร้างคุณค่า

กระบวนการสร้างคุณค่า	กระบวนการปัจจุบัน(Work Flow)	ข้อกำหนด	ตัวชี้วัด	กระบวนการที่ออกแบบใหม่ (Work Flow)
A.....	1..... 2.....	1..... 2.....	1..... 2.....	1. ..... 2. .....
B.....	1..... 2.....	1..... 2.....	1..... 2.....	1..... 2.....

32

6.2 ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness): องค์กรมีวิธีการอย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่ามีการบริหารจัดการการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิผลทั้งในปัจจุบันและในอนาคต (45 คะแนน)

6.2 ก. การควบคุมต้นทุน (Cost Control)

(6) การควบคุมต้นทุน

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ องค์กรนำเรื่องของรอบเวลา ผลิตภาพ รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่นๆ มาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการทำงานเหล่านี้อย่างไร
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ และการทำงานซ้ำ รวมทั้งการลดต้นทุนค่าประกันความเสียหาย หรือการสูญเสียผลิตภาพของลูกค้าให้น้อยที่สุด (*)
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจสอบระบวนการหรือผลการดำเนินการ (*)
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการควบคุมต้นทุนกับความต้องการของลูกค้า

6.2 ก. การควบคุมต้นทุน (Cost Control)

แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์

1. จัดทำผังกระบวนการทำงาน (Process Flow Chart)
2. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
3. การศึกษากระบวนการเพื่อทอสอบว่า กระบวนการดังกล่าวมีความผิดพลาดน้อยที่สุด
4. มีระบบตรวจสอบและบริหารความเสี่ยง เพื่อหาแนวทางการป้องกัน
5. จัดทำ Flow study เพื่อหาว่าขั้นตอนใดสามารถลดค่าใช้จ่ายได
6. ควรออกแบบระบบที่สามารถตรวจสอบป้องกันข้อผิดพลาดในกระบวนการเองได้

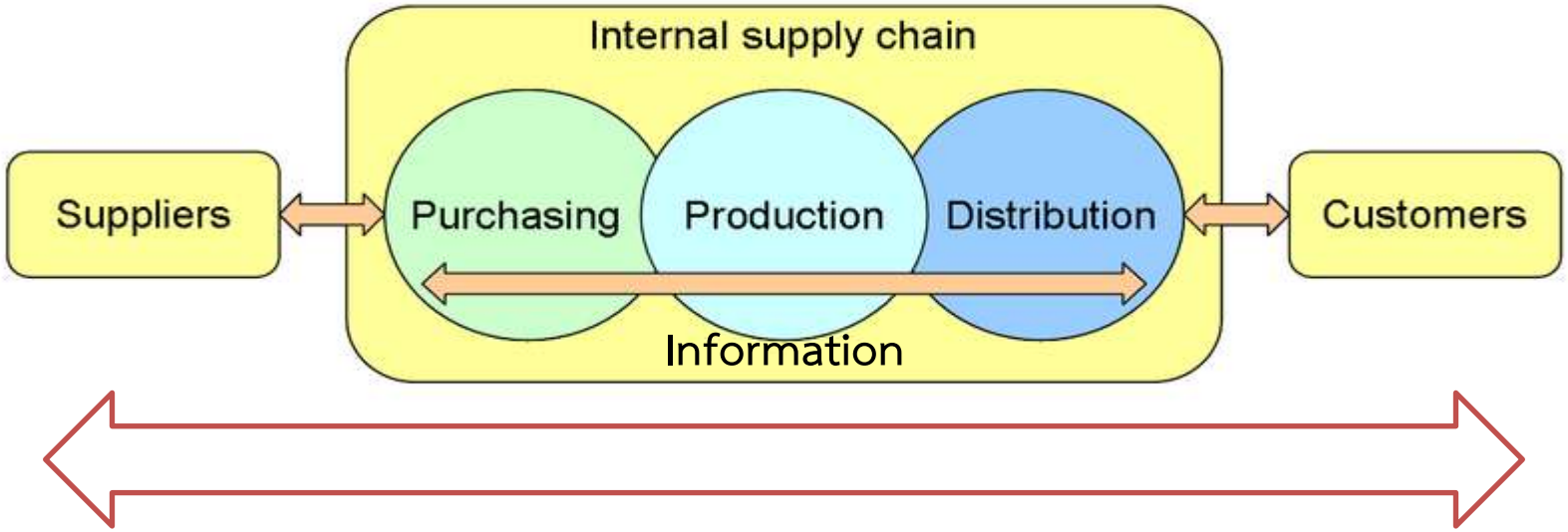
6.2 ข. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain Management)

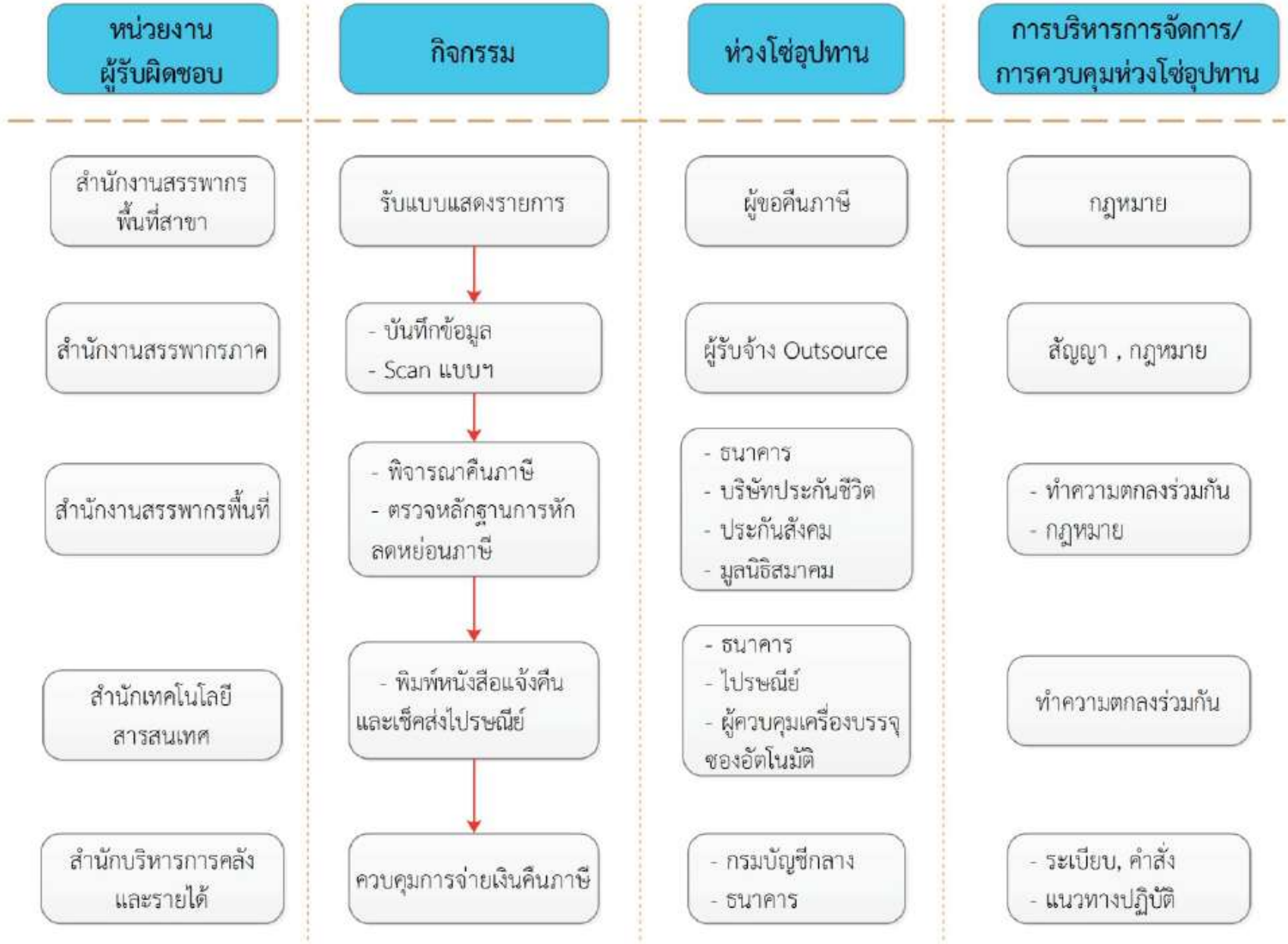
(7) **การจัดการห่วงโซ่อุปทาน**

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือกผู้ส่งมอบและทำให้มั่นใจได้ว่าผู้ส่งมอบที่องค์กรเลือกมีคุณสมบัติและพร้อมที่จะช่วยยกระดับผลการดำเนินการขององค์กรและความพึงพอใจของลูกค้า
- องค์กรวัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบอย่างไรองค์กรให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบเพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุงอย่างไร
- องค์กรดำเนินการอย่างไรกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี

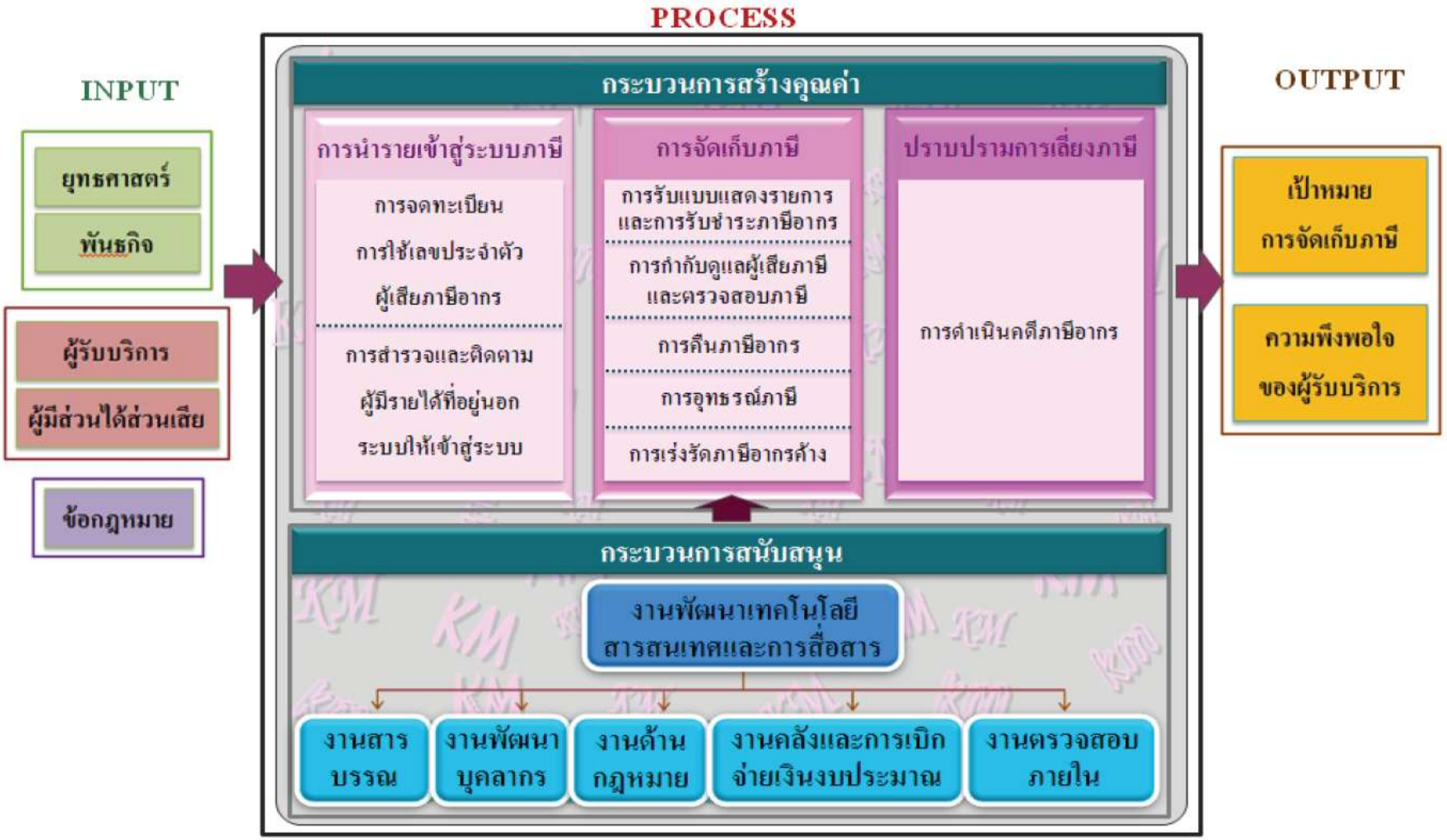
Ex: (7) **การจัดการห่วงโซ่อุปทาน**

กระบวนการ Supply Chain Management หรือ SCM เป็นกระบวนการของการบริหารทุกขั้นตอน นับตั้งแต่การนำเข้าวัตถุดิบสู่กระบวนการผลิต กระบวนการสั่งซื้อ จนกระทั่งส่งสินค้าถึงมือลูกค้าให้มีความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมกับสร้างระบบให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูลที่ทำให้เกิดกระบวนการทำงานของแต่ละหน่วยงานส่งผ่านไปทั่วทั้งองค์การ การไหลเวียนของข้อมูลยังรวมไปถึงผู้รับบริการ และ ผู้ส่งมอบด้วย





ภาพที่ 4 การจัดการห่วงโซ่อุปทานในกระบวนการคืนภาษีเงินได้บุคคลธรรมดากรณียื่นแบบกระดาษ



ภาพที่ 2 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า SIPOC Model

6.2 ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness)

(8) ความปลอดภัย (Safety)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มีสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการที่ปลอดภัย ระบบความปลอดภัยขององค์กรได้คำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ การวิเคราะห์ต้นเหตุของความล้มเหลว และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

ระบบความปลอดภัย สภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงานของบุคคล

6.2 ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness)

(9) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Emergency Preparedness)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกัน ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

เป็นการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน =การคาดการณ์โดยการจำลองเหตุการณ์ (Scenario)

เครื่องมือ : Business Continuity Management Life Cycle

- องค์ประกอบหลักของ BCM ตามมาตรฐาน

1. BCM program management ผู้บริหารระดับสูงต้องเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อให้มีการจัดทำ BCM อย่างเหมาะสม และได้รับการสนับสนุนอย่างเพียงพอ

2. Understand the organization การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) และการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business impact analysis)

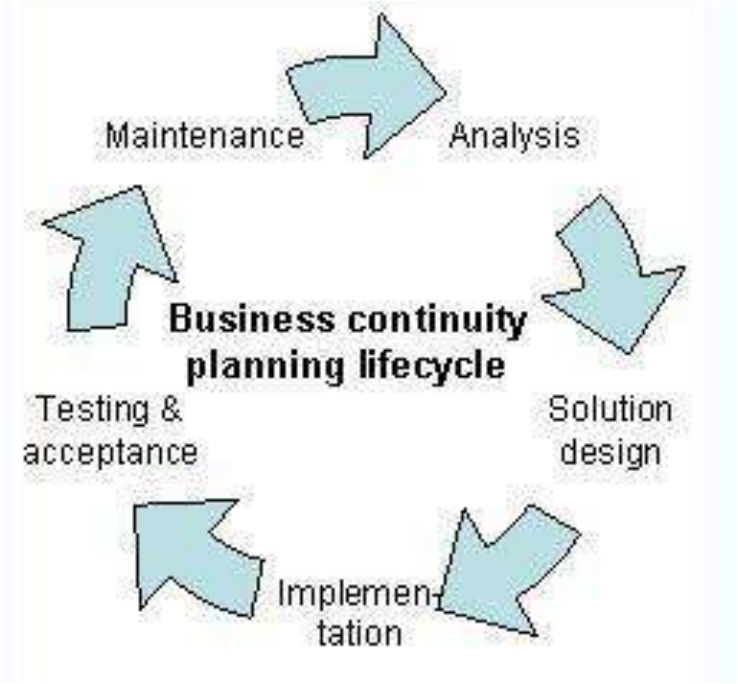
3. Determine business continuity strategy การกำหนดกลยุทธ์ในภาพรวมจะทาให้การเลือกกิจกรรมหรือระบบรองรับสนับสนุนสาหรับแต่ละ product และ service เป็นไปอย่างสอดคล้อง และไปในทิศทางเดียวกัน

4. Develop and implement a BCM response จัดทาแผน IMP: Incident Management Plan, BCP: Business continuity plan, DRP: Disaster recovery plan

5. BCM exercising, maintaining and reviewing BCM arrangements ทำให้แน่ใจได้ว่า BCM ที่ได้จัดทำขึ้นนั้น สามารถใช้ได้จริง และมีข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน

6. Embedding BCM in the organization's culture การทำให้ BCM ผสมกลมกลืนเข้าจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร

Business Continuity Planning Process



ขั้นตอนที่ 1 : Analysis Phase

เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบที่เรียกว่าการทำ“Business Impact Analysis” (BIA)

ขั้นตอนที่ 2 : Solution Design Phase

เป็นขั้นตอนในออกแบบยุทธศาสตร์ในการกู้ข้อมูล (Disaster Recovery) ที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร

ขั้นตอนที่ 3 : Implementation Phase

เป็นขั้นตอนในการนำยุทธศาสตร์ที่ออกแบบไว้ในขั้นตอนที่ 2 มาทำเป็นแผนปฏิบัติการ โดยการเขียนแผน Business Continuity (BC) ที่สามารถนาไปใช้ปฏิบัติจริงได้

ขั้นตอนที่ 4 : Testing and Organization Acceptance Phase

เป็นขั้นตอนในการทดสอบแผน Business Continuity ที่ได้เขียนไว้ในขั้นตอนที่ 3 ว่าสามารถนำมาใช้งานได้จริงเมื่อเกิดปัญหาหรือไม่

ขั้นตอนที่ 5 : Maintenance Phase

เป็นขั้นตอนในการปรับปรุงแผน BCP ในคู่มือ BCP ให้เป็นปัจจุบัน

การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน

ตัวอย่างแผนประคองกิจการ Business Continuity Plan:BCP

แผนประคองกิจการ (Business Continuity Plan:BCP) เพื่อเตรียมความพร้อมภายในองค์กร:กรณีโรคติดต่ออุบัติใหม่ ปี พ.ศ. 2555

แผนประคองกิจการภายในองค์กร (Business Continuity Plan : BCP) เพื่อเตรียมความพร้อมกรณีเหตุการณ์การชุมนุมทางการเมือง และหน่วยงานถูกปิดล้อม

การบริหารความต่อเนื่องขององค์กร การจัดทำแผนประคองกิจการและการเฝ้าระวังทางระบาดวิทยาช่วงวิกฤตน้ำท่วม พ.ศ.2554

ภาพทีมเคลื่อนที่กรมควบคุมโรค ช่วยเหลือผู้ประสบอุทกภัย ปี 2554

16

ที่มา การเตรียมความพร้อมความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน กรมควบคุมโรค

6.2 ง. การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management)

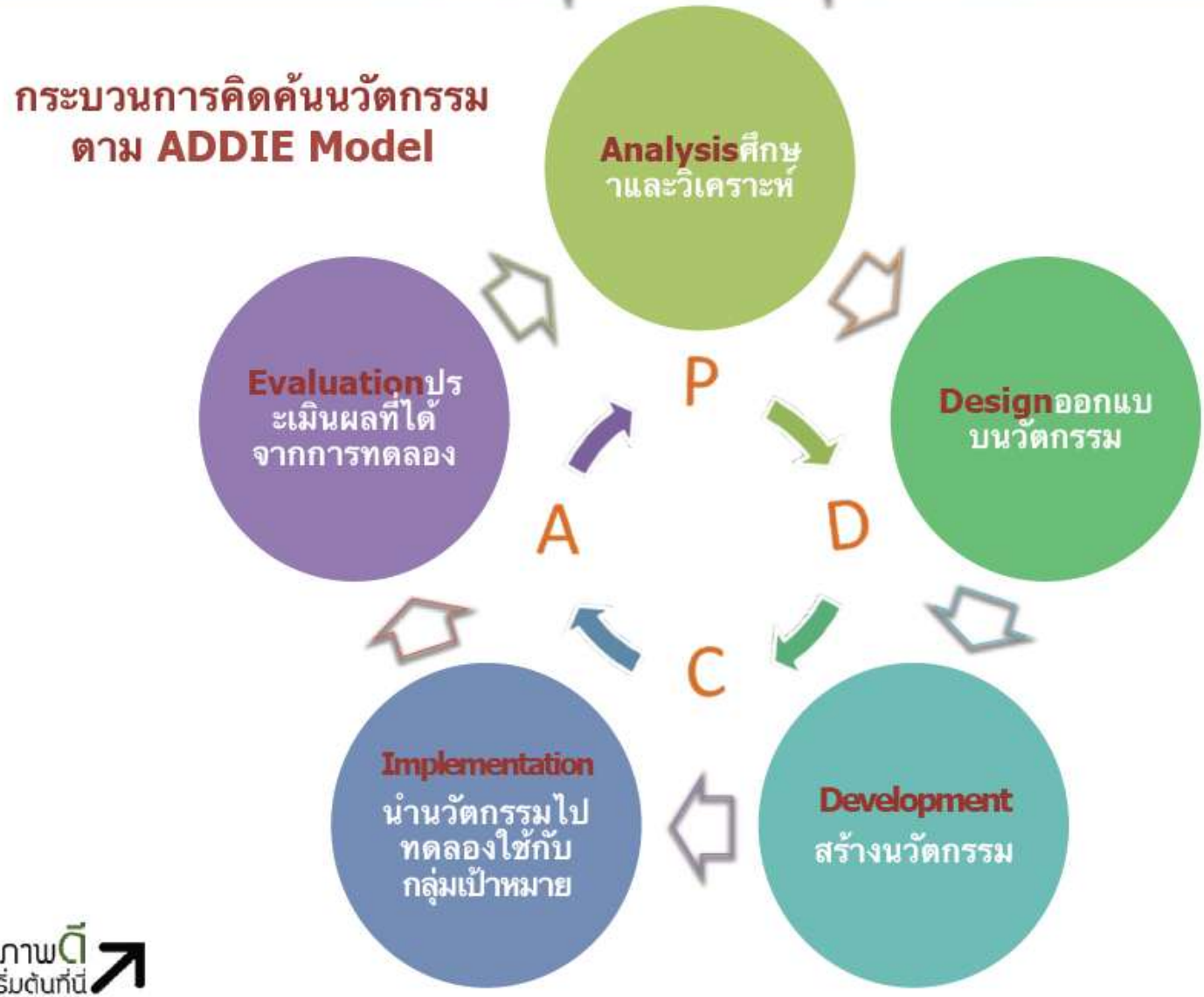
(10) **การจัดการนวัตกรรม**

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการนวัตกรรม
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการพิจารณาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมในการวางแผนยุทธศาสตร์
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ พร้อมใช้ในการดำเนินการสนับสนุนโอกาสในการสร้างนวัตกรรม
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการติดตามประเมินผลของโครงการ และพิจารณาปรับในเวลาที่เหมาะสมเพื่อลดความเสียหาย และนำทรัพยากรไปสนับสนุนโครงการอื่นที่มีลำดับความสำคัญเหนือกว่า

นวัตกรรม หมายถึง

- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการทำงาน หรือประสิทธิผล รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่
- เป็นการรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลผลิต มาปรับใช้เพื่อการทำงานในรูปแบบใหม่

การจัดการนวัตกรรม

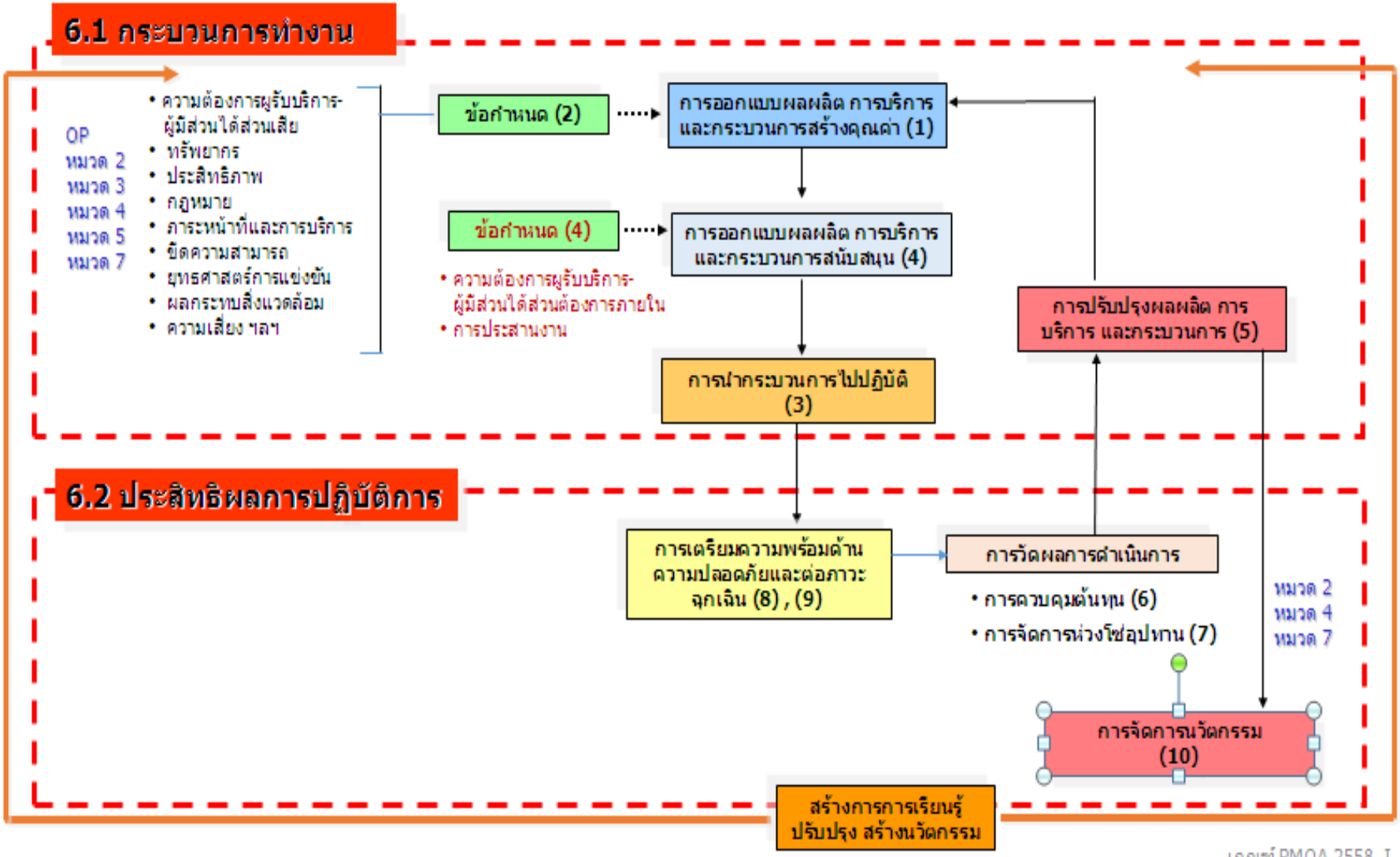


สุขภาพดี เริ่มต้นที่นี่

ที่มา กระบวนการการคิดค้นนวัตกรรมตาม ADDIE MODEL กรมควบคุมโรค

ที่มา RD Smart Tax Application นวัตกรรมใหม่ในการให้บริการธุรกรรมภาครัฐของกรมสรรพากร

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ



PMQA FL หมวด 6
การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ

PM1

ส่วนราชการมีการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ รวมถึงมีวิธีการออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
A	• มีการกำหนดผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์การที่มีความสอดคล้องกับพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ • แนวทางและวิธีการในการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญของส่วนราชการ • มีแนวทางและวิธีการในการออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์การ
D/R/I	• มีข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์การ • การออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ • แสดงให้เห็นว่าการออกแบบมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลโดย มีการลดรอบระยะเวลา การลดต้นทุน สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ

PM2

ส่วนราชการมีการปฏิบัติงานของกระบวนการที่เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ มีการกำหนดตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญของกระบวนการที่ส่วนราชการใช้ในการควบคุม และปรับปรุงกระบวนการ รวมถึงเชื่อมโยงกับผลการดำเนินการและคุณภาพของผลผลิตและการบริการที่ส่งมอบ

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
A	• มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สอดคล้องกับผลผลิต การบริการ และกระบวนการที่ได้ออกแบบไว้ • มีระบบในการควบคุมและติดตามกระบวนการ และกำหนดตัวชี้วัดให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ
D/L	• การสื่อสารมาตรฐานการปฏิบัติงานให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อปฏิบัติ • มีการปฏิบัติตามมาตรฐานของกระบวนการที่ได้ออกแบบไว้ • การทบทวนผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดของกระบวนการ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการ
R/I	• แสดงความเชื่อมโยงของผลตัวชี้วัดกระบวนการกับผลการดำเนินงานและคุณภาพของผลผลิตและการบริการที่ส่งมอบ

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ

PM3 ส่วนราชการมีวิธีการในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลผลิต การบริการ และผลการดำเนินการ และลดความผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียของกระบวนการ

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
A	• แนวทางและวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการปรับปรุงกระบวนการเพื่อลดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และการสูญเสียของกระบวนการ
D/L	• มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาเพื่อปรับปรุงกระบวนการ • โครงการ/กิจกรรมในการปรับปรุงกระบวนการ (ยกตัวอย่างกระบวนการที่ได้ปรับปรุง)
R/I	• แสดงให้เห็นผลการดำเนินการของกระบวนการมีแนวโน้มที่ดีขึ้น โดยมีการรวบรวมสารสนเทศของกระบวนการอย่างเป็นระบบ • นำสารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ • แสดงให้เห็นถึงการลดความผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียของกระบวนการ

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ

PM4

ส่วนราชการมีวิธีการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ได้คำนึงถึงการป้องกัน ความต่อเนื่องของการปฏิบัติการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิม

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
A	• มีการประเมินความรุนแรงของภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉินที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานตามพันธกิจที่สำคัญขององค์การ • แสดงแผนการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง
D/L	• การสื่อสารและซักซ้อมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบถึงแนวทางในการปฏิบัติ • มีการทบทวนเพื่อปรับปรุงแผนให้มีความเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ
R/I	• แสดงให้เห็นความสามารถในการให้บริการอย่างต่อเนื่องของระบบปฏิบัติการ

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ

PM5 ส่วนราชการมีวิธีการในการพิจารณาโอกาสในการสร้างให้เกิดนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ในกระบวนการทำงาน

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
A	• แสดงแนวทางและวิธีการในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดนวัตกรรมในส่วนราชการ
D	• การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมในการทำงาน เพื่อสร้างบรรยากาศที่ทำให้เกิดนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ในกระบวนการทำงาน
R/I	• เกิดนวัตกรรมที่สร้างการเปลี่ยนแปลงการบริการและการปฏิบัติงานและเป็นประโยชน์ต่อองค์การ • นวัตกรรมที่เกิดขึ้นตอบสนองต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ • ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจในการบริการและการปฏิบัติงาน