



PMQA4.0 หมวด 6

การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ

ประจำปี 2563

## หมวด 6: การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ

### 6.1 กระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

#### แนวทาง

นย.มีการออกแบบ/ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยกระบวนการนั้น คือ

กระบวนการทำงาน	กระบวนการหลัก	กระบวนการรอง	กระบวนการย่อย
<b>ด้านองค์บุคคล</b>	การรักษายอดกำลังพล การจัดการกำลังพล การพัฒนากำลังพล		
<b>ด้านองค์วัสดุ</b>	การเสนอความต้องการ การจัดหา การแจกจ่าย การซ่อมบำรุง การจำหน่าย		
<b>ด้านองค์ยุทธวิธี</b>	การข่าวกรอง การดำเนินกลยุทธ์ การยิงสนับสนุน การป้องกันภัยทางอากาศ ความคล่องแคล่วและความอยู่รอด การบังคับบัญชาและการควบคุม		
<b>ด้านวิจัยและพัฒนา</b>	การวิจัยและพัฒนา การใช้ผลงานวิจัย		
<b>ด้านการบริหารจัดการ</b>	PMQA ควบคุมภายใน KM		

มุ่งสู่ความเป็นเลิศในเรื่อง การยุทธสะเทินน้ำสะเทินบก หน่วยงานมีการติดตามควบคุมกระบวนการ โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย เช่น ระบบ PMS-IT Force Asset-IT HRMSS และจะใช้ตัวชี้วัดที่จัดทำขึ้นใหม่จากหมวด 2 โดยมีแผนยุทธศาสตร์ นย. 20 ปี

#### การปฏิบัติ

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีแนวทางในการนำเทคโนโลยีใหม่ โดยเฉพาะระบบสารสนเทศ มาพิจารณาปรับปรุงกระบวนการทำงาน ซึ่งปัจจุบันนี้ได้ใช้ระบบสารสนเทศของ ทร.มาใช้ และอยู่ระหว่างการพัฒนาสารสนเทศของหน่วยขึ้นมาใช้เอง เช่นระบบรายงานสถานภาพยานยนต์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการ ลดขั้นตอน ลดกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อน และลดการใช้บุคลากร มีวิธีการในการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญ ของกระบวนการทำงานดังตารางต่อไปนี้

กระบวนการสำคัญ	ข้อกำหนดสำคัญ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
เตรียมองค์บุคคล	ความพร้อมด้านองค์บุคคล		
เตรียมองค์วัสดุ	ความพร้อมด้านองค์วัสดุ		
เตรียมองค์ยุทธวิธี	ความพร้อมด้านองค์ยุทธวิธี		
การวิจัยและพัฒนา	มี R&D ภายในหน่วย นำผลงานมาใช้		
การบริหารจัดการ	ประสิทธิภาพการทำงาน		

ซึ่งขณะนี้อยู่ในระหว่างการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยแต่ละกระบวนการต้องถูกทำเป็น Work Flow และ Work Manual เพื่อให้มั่นใจว่า กระบวนต่าง ๆ จะถูกนำไปใช้ วัดค่าได้ ประเมินผลได้ ทำซ้ำได้ และมีกระบวนการย่อยบางส่วนได้จัดทำเป็น Work Flow และ Work Manual เรียบร้อยแล้วจำนวน 24 กระบวนการ ซึ่งขณะนี้ได้ดำเนินการทดลองใช้กระบวนการย่อยดังกล่าว และจะดำเนินการนำผลลัพธ์ที่ได้มาปรับปรุงต่อไป

#### ผลลัพธ์

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินได้นำกระบวนการที่สร้างคุณค่ามาวิเคราะห์หากระบวนการสนับสนุนที่จะทำให้หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินสามารถส่งมอบผลผลิต/บริการให้เป็นไปตามค่าตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยใช้การระดมสมองจากผู้แทนหน่วยขึ้นตรงหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินและผู้ที่เกี่ยวข้อง และใช้ SIPOC Model มาเป็นเครื่องมือในการจำแนก หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินได้จัดทำ Work Flow - Work Manual แล้วจำนวน 24 กระบวนการได้แก่

1. กระบวนการผลิตนักเรียนจำพรคนาวิกโยธิน
2. กระบวนการฝึกอบรมเบื้องต้นทั่วไป ทหารกองประจำการ
3. กระบวนการฝึกอบรมเบื้องต้นเหล่าทหารราบ
4. กระบวนการฝึกอบรมเบื้องต้นเหล่าทหารปืนใหญ่
5. กระบวนการฝึกอบรมเบื้องต้นเหล่าทหารช่าง
6. กระบวนการฝึกอบรมเบื้องต้นการลาดตระเวนและการปฏิบัติการพิเศษ
7. กระบวนการฝึกอบรมเบื้องต้นเหล่าทหารสื่อสาร
8. กระบวนการฝึกอบรมเบื้องต้นทหารพราน
9. กระบวนการปรนนิบัติบำรุงอาวุธประจำกาย
10. กระบวนการปรนนิบัติบำรุงอาวุธยุทโธปกรณ์ประจำหน่วย
11. กระบวนการซ่อมบำรุงอาวุธยุทโธปกรณ์ประจำหน่วย
12. กระบวนการฝึกยุทธวิธีเหล่าทหารราบ
13. กระบวนการฝึกยุทธวิธีเหล่าทหารปืนใหญ่
14. กระบวนการฝึกยุทธวิธีเหล่าทหารม้า
15. กระบวนการฝึกยุทธวิธีเหล่าทหารช่าง
16. กระบวนการฝึกยุทธวิธีเหล่าทหารสื่อสาร

17. กระบวนการฝึกยุทธวิธีทหารลาดตระเวน
18. กระบวนการฝึกยุทธวิธีทหารขนส่ง
19. กระบวนการฝึกยุทธวิธีเจ้าหน้าที่สายแพทย์
20. กระบวนการฝึกฟื้นฟูทหารพราน นย.
21. กระบวนการฝึกผลัดเปลี่ยน ฉก.นย.ทร.
22. กระบวนการฝึกผลัดเปลี่ยน กองร้อยป้องกัน นรช.
23. กระบวนการฝึกกระบี่ กรมผสม
24. กระบวนการฝึกกระบี่ กรม ร.คทร.

แต่ทั้ง 24 กระบวนการที่กล่าวมายังเป็นกระบวนการย่อย กระบวนการหลักดังกล่าวยังอยู่ระหว่างการปรับปรุงและขอความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะนำมาใช้งานเป็นมาตรฐานต่อไป

## 6.2 การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และบริการ

### แนวทาง

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีวิธีการในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน สร้างนวัตกรรมในการปรับปรุง เพื่อปรับปรุงผลผลิตการบริการและผลการดำเนินงานและลดความผิดพลาดต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นทั้งในกระบวนการหลัก กระบวนการสนับสนุน การบริการผู้รับบริการ ความสะดวกในการรับข้อมูลข่าวสาร โดยใช้หลักการดังนี้

1. ทำงานเท่าเดิม ได้ผลงานมากขึ้น
2. ทำงานน้อยลง ได้ผลงานเท่าเดิม
3. ทำงานเท่าเดิม ผลงานเท่าเดิม ใช้เวลาน้อยลง

### การปฏิบัติ

1. นย.ได้นำระบบ HRMISS เข้ามาใช้ในกระบวนการพัฒนาองค์บุคคล การประเมินค่านายทหารสัญญาบัตร กำหนด Career Path
2. นำระบบ PMS-IT มาใช้ในกระบวนการพัฒนาองค์วัตถุ การทำแผนซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์ของ นย.

### ผลลัพธ์

จากการนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้งาน สามารถทำให้วางแผนเสนอความต้องการการผลิต นักเรียนจำ การพิจารณากำลังพลเข้ารับการศึกษา ได้รวดเร็ว ถูกต้องเพิ่มขึ้น

## 6.3 การลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน

### แนวทาง

นย.วิเคราะห์ต้นทุนออกเป็น ต้นทุนบุคลากร ต้นทุนเงิน และต้นทุนเวลา การลดต้นทุนจะใช้นโยบาย เทคโนโลยีทันสมัย และการใช้ทรัพยากรในการทำงานร่วมกัน และติดตามผลการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ ปัจจุบันได้นำวิธีการของบริษัทโตโยต้ามาเป็นแนวทางโดย บริษัท โตโยต้ามอเตอร์ แห่งประเทศญี่ปุ่น ได้ระบุถึงสาเหตุของความสูญเปล่า 8 (eight wastes to eliminate) ไว้ ดังนี้

1. ความสูญเปล่าที่เกิดจากการผลิตมากเกินไป (Overproduction) การผลิตมากเกินไป ทำให้มีการใช้วัตถุดิบและแรงงานเกินความจำเป็น เป็นการเพิ่มต้นทุนการผลิตขั้นสุดท้าย และยังคงเสียค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บสินค้า การบรรจุภัณฑ์และการขนส่ง (ทำในสิ่งที่ลูกค้าไม่ต้องการ)

2. ความสูญเปล่าที่เกิดจากการผลิตของเสีย (Defect) การผลิตของเสีย หมายถึง การสูญเสียคุณค่างาน เสียเวลา เสียวัตถุดิบ และยังเป็นภาระเพิ่มงานในการผลิตหรือการแก้ไขงานใหม่ (เสนอหนังสือโดยไม่ต้องแก้ไขได้ใหม่ สุดท้ายคือ ไม่ต้องตรวจและไม่ต้องแก้)

3. ความสูญเปล่าที่เกิดจากการล่าช้าหรือการรอคอย (Delay or Waiting) การรอคอย หรือความล่าช้า เกิดจากสาเหตุต่างๆ กัน เช่น ความล่าช้าของการส่งวัตถุดิบหรือชิ้นส่วน การใช้เวลานานในการติดตั้งเครื่องจักร กระบวนการขาดความสมดุลอันเนื่องจากการวางแผนการผลิตไม่ถูกต้อง (เช่น เปิดแอร์คอยลูกค้า)

4. ความสูญเปล่าที่เกิดจากการมีวัสดุคงคลังที่ไม่จำเป็น (Inventory / work in-process) การสะสมวัตถุดิบไว้จำนวนมากแล้วใช้ไม่ทัน ทำให้ต้องใช้พื้นที่ในการเก็บรักษาต้องเสียค่าใช้จ่าย ต้องจ่ายค่าดอกเบี้ย เสียเวลาทำงาน และเสียทรัพยากรอื่นๆ (เก็บเอกสารไว้ก็ปี เก็บของที่ไม่ใช้ไว้ในคลัง)

5. ความสูญเปล่าที่เกิดจากการขนส่งหรือขนย้าย (Transport) การใช้แรงงานขนส่งของเป็นระยะไกลๆ ในการทำงาน การเดินทางของพนักงานส่งเอกสาร การขนส่งเป็นการสูญเสียที่ไม่ได้เพิ่มคุณค่าของสินค้า (แก้ไขโดย One Stop Service)

6. ความสูญเปล่าเกิดจากการกระบวนการผลิต (Process) ความสูญเสียบางเกิดจากการไม่ได้ดูแลรักษาเครื่องจักร การทำงานด้วยมือที่มีการข้ามขั้นตอนการทำงาน เครื่องจักรมีประสิทธิภาพต่ำ

7. ความสูญเปล่าที่เกิดจากการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น (Motion) การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น การปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสมถูกต้อง การทำงานกับเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่มีขนาดน้ำหนักหรือสัดส่วนที่ไม่เหมาะสมกับร่างกาย

8. ความสูญเปล่าจากการใช้ศักยภาพบุคลากรไม่คุ้มค่า (นย.ทั้ง 18,000 คน ตื่นเข้ามา คิดว่ามีคนทำงานกี่คน)

### การปฏิบัติ

1. การจัดทำ work flow ของกระบวนการ การปรับปรุงกระบวนการ และการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
2. มีการประกาศใช้มาตรการประหยัด ทร.
3. ใช้การควบคุมภายใน ในการค้นหาและระบุความเสี่ยงที่จะทำให้การดำเนินกิจกรรม/กระบวนการทำงานไม่บรรลุผลสำเร็จ และนำมาปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อลดความผิดพลาดนั้น

### ผลลัพธ์

ปัจจุบันสามารถลดต้นทุนที่เป็นเงินลงได้จากมาตรการประหยัดของ ทร. ลดต้นทุนเวลาลงได้จากการใช้ระบบสารสนเทศในการปฏิบัติงาน และการควบคุมภายใน แต่ยังไม่สามารถลดต้นทุนบุคลากรได้

## 6.4 การมุ่งเน้นประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร และผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ชาติ

### แนวทาง

นย. มีแนวทางในการเตรียมการเชิงรุก การจัดการความเสี่ยงโดยใช้การควบคุมภายใน ติดตามควบคุมกระบวนการผ่านระบบสารสนเทศ ซึ่งแสดงผลสถานภาพในแบบ เขียว เหลือง แดง เตรียมแผนเผชิญ

เหตุในด้านต่าง ๆ ทั้งเหตุการณ์ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน เพื่อลดความเสียหาย และนำมาใช้แก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว

## **การปฏิบัติ**

หน่วยงานมีการกำหนดตัวชี้วัดในการติดตาม ควบคุมกระบวนการ (Leading Indicator) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ส่งสัญญาณเพื่อการคาดการณ์ความสำเร็จของกระบวนการคือ มีตัวชี้วัดคือ

กำหนดตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของการจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ประเทศในด้านต่าง ๆ

ตัวชี้วัดด้านเศรษฐกิจ คือ สามารถเบิกจ่ายงบประมาณได้ทันกำหนดตามเกณฑ์ของรัฐบาล

ตัวชี้วัดด้านสังคม คือ มีขีดความสามารถปฏิบัติตามแผนป้องกันประเทศ

ตัวชี้วัดด้านสิ่งแวดล้อม คือ มีการจัดการสิ่งแวดล้อมบริเวณหน่วยงาน ลดปัญหาจากการฝึกยิงอาวุธ

หน่วยงานมีการเตรียมการเชิงรุกเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อประสิทธิผลของการดำเนินงาน โดยเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน โดยภัยพิบัติ/ภาวะฉุกเฉิน โดยหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน จัดทำแผนเผชิญเหตุในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อรองรับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น โดยมีความพยายามจัดทำให้ครอบคลุมทั้งการรบ และภัยธรรมชาติ

## **ผลลัพธ์**

ขณะนี้อยู่ระหว่างการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยแต่ละกระบวนการต้องถูกทำเป็น Work Flow และ Work Manual เพื่อให้มั่นใจว่า กระบวนการต่าง ๆ ถูกนำไปใช้ คุ้มค่าได้ ประเมินผลได้ ทำซ้ำได้ จากร่างแผนแม่บทพัฒนา นย. 20 ปี

ตรวจถูกต้อง

น.ท.

(มนัญพันธ์ ปัญญาใจ)

หน.ตช.ขว.นย.

ก.ค.๖๓