

การพัฒนากระบวนการ  
และกระบวนการทำงาน  
ด้วยแนวคิด ECRS & LEAN

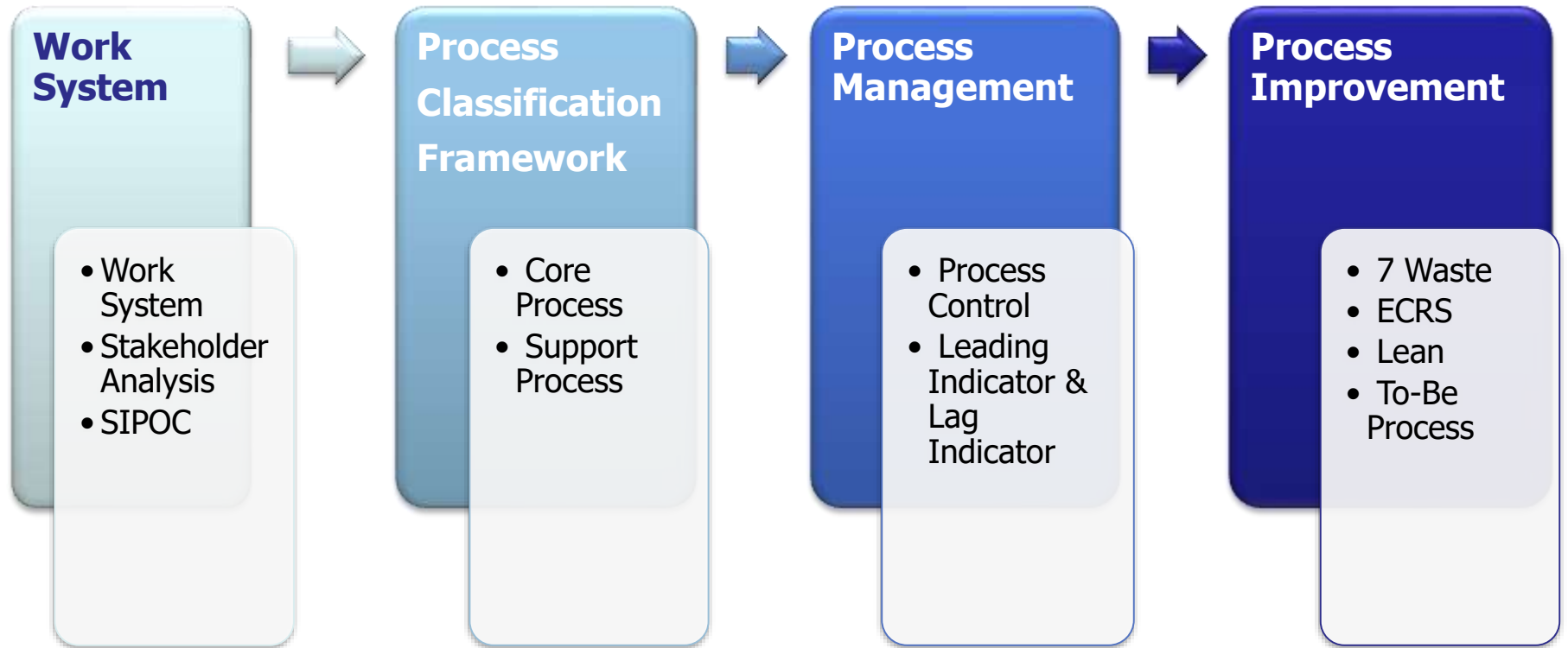
## **OUTLINE**

**ครั้งที่ 1**: ออกแบบกระบวนการทำงานที่ตอบสนองลูกค้า (ภายในและภายนอก)

- กำหนดและจำแนกกระบวนการทำงาน (Process Classification Framework)
- วิเคราะห์ข้อกำหนดและตัวชี้วัดของกระบวนการทำงานด้วย SIPOC Model

**ครั้งที่ 2**: จัดทำมาตรฐานการทำงานที่มีคุณภาพ (Work flow) และการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

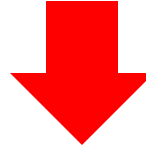
- จัดทำ Work flow และกำหนดจุดควบคุมคุณภาพงาน
- ปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วยแนวคิด ECRS & LEAN





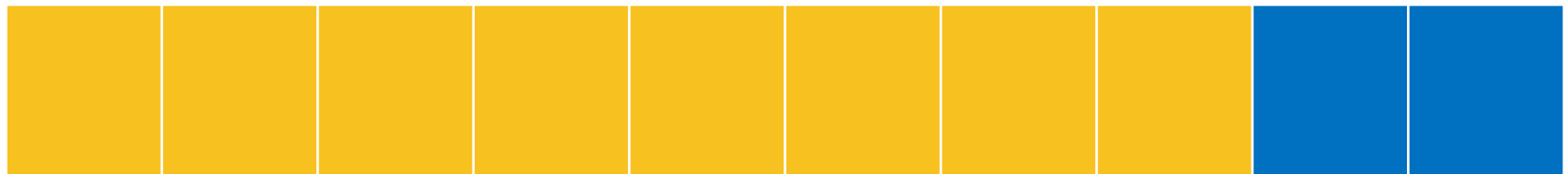
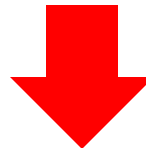
Organizational Control  
20%

Worker Control  
80%



Organizational Control  
50%

Worker Control  
50%



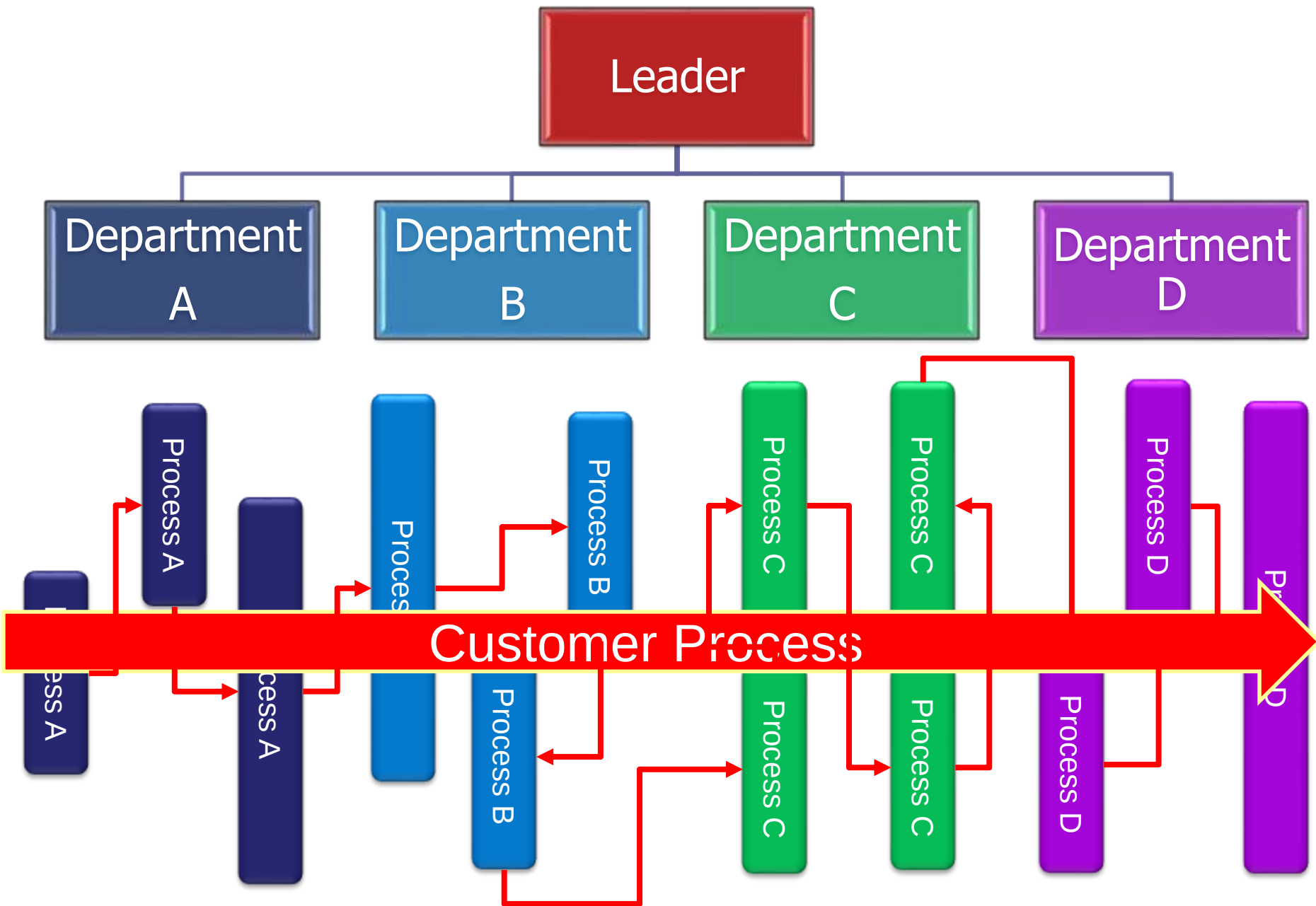
Organizational Control  
(Greater than 80%)

Worker Control  
(Less than 20%)

***A bad system  
will beat a  
good person  
every time.***

W. Edwards Deming





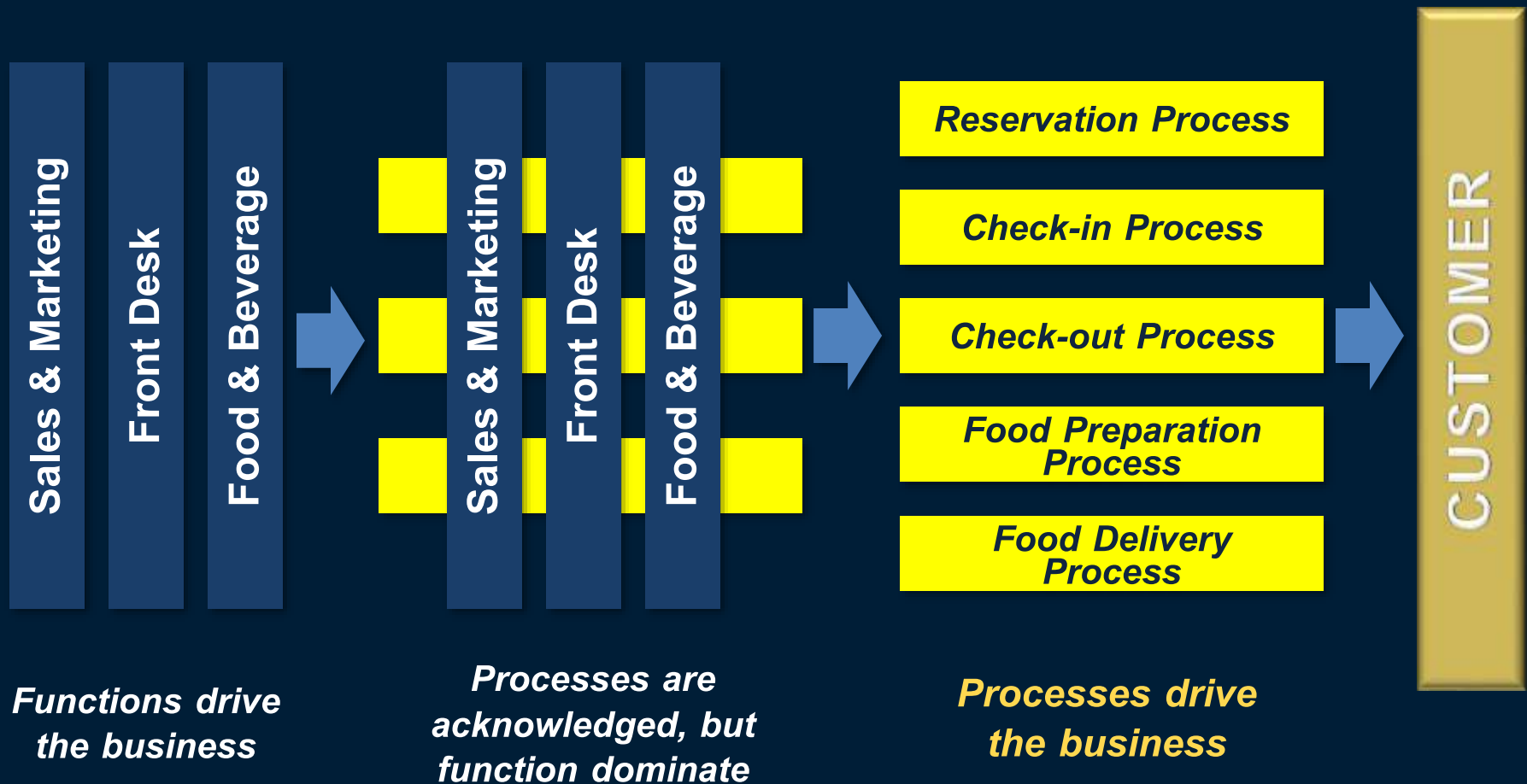


Value chain

---

# Why Process Management ?

## *Moving from Functional to Process View (Westin Hotel)*



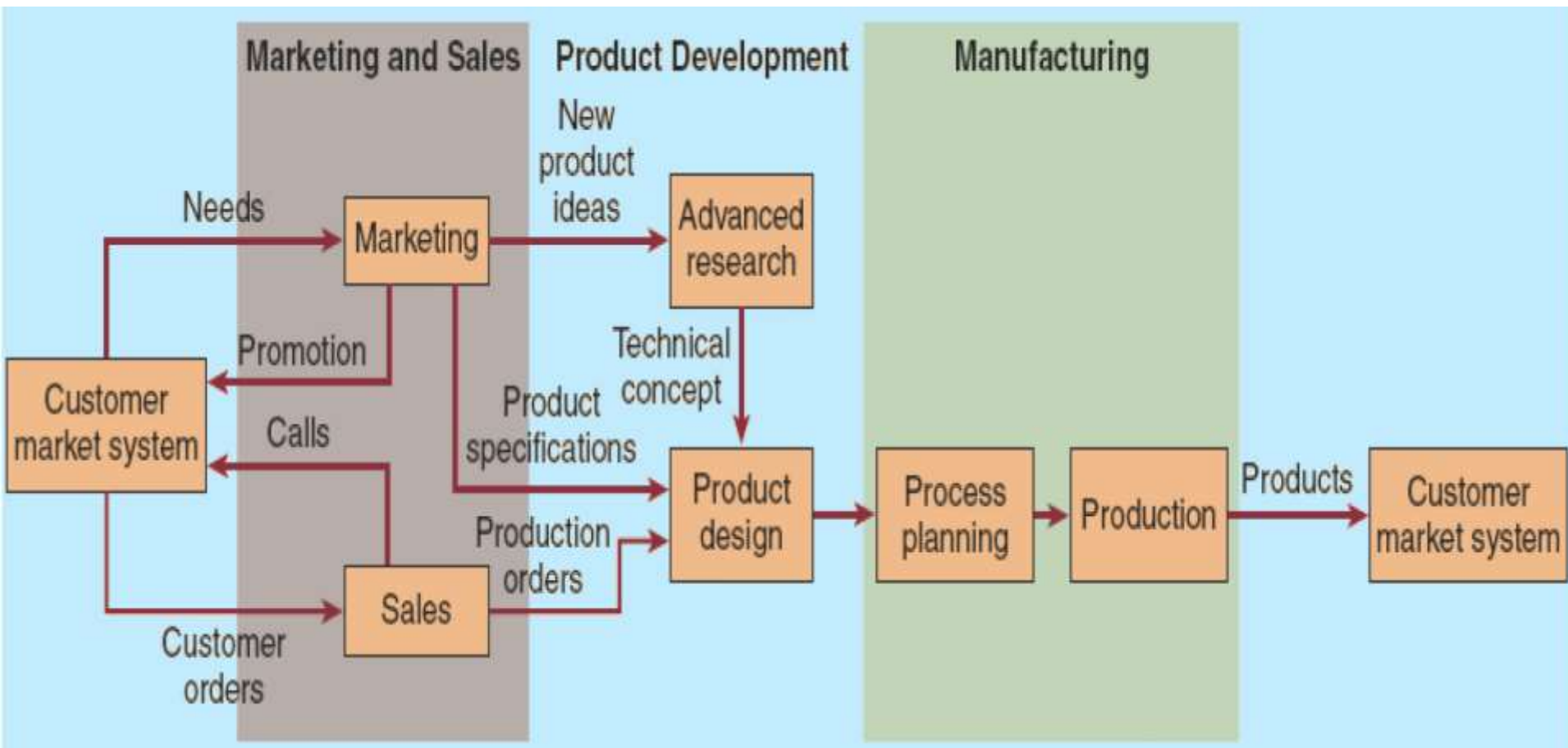
# Function & Process



**Function**



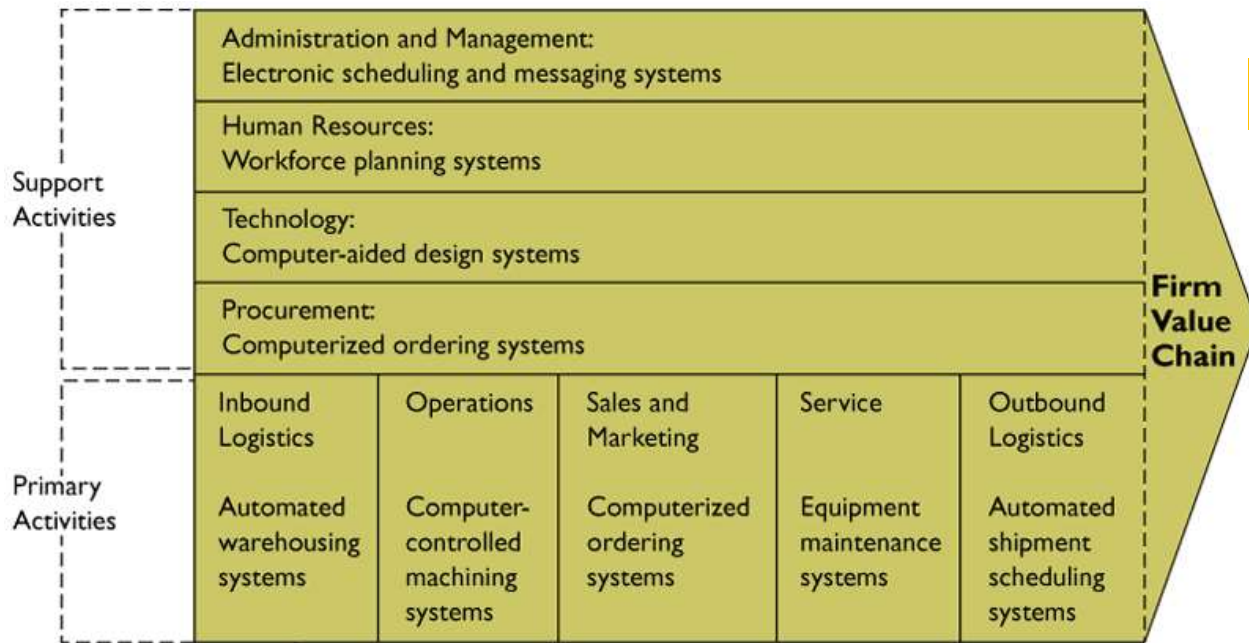
**Process**



# Value Chain : Michael E. Porter



**3. Work Process**



**2. Work System**

Sourcing and procurement systems

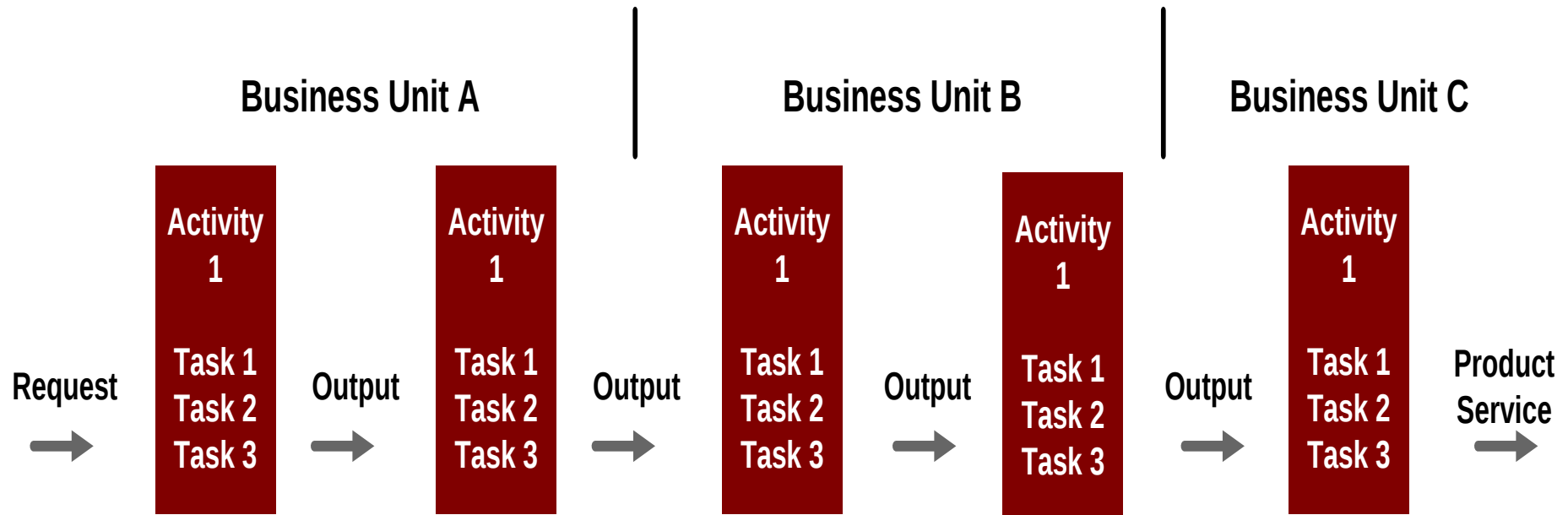
Customer relationship management systems

**1. Value Chain**



**Industry Value Chain**

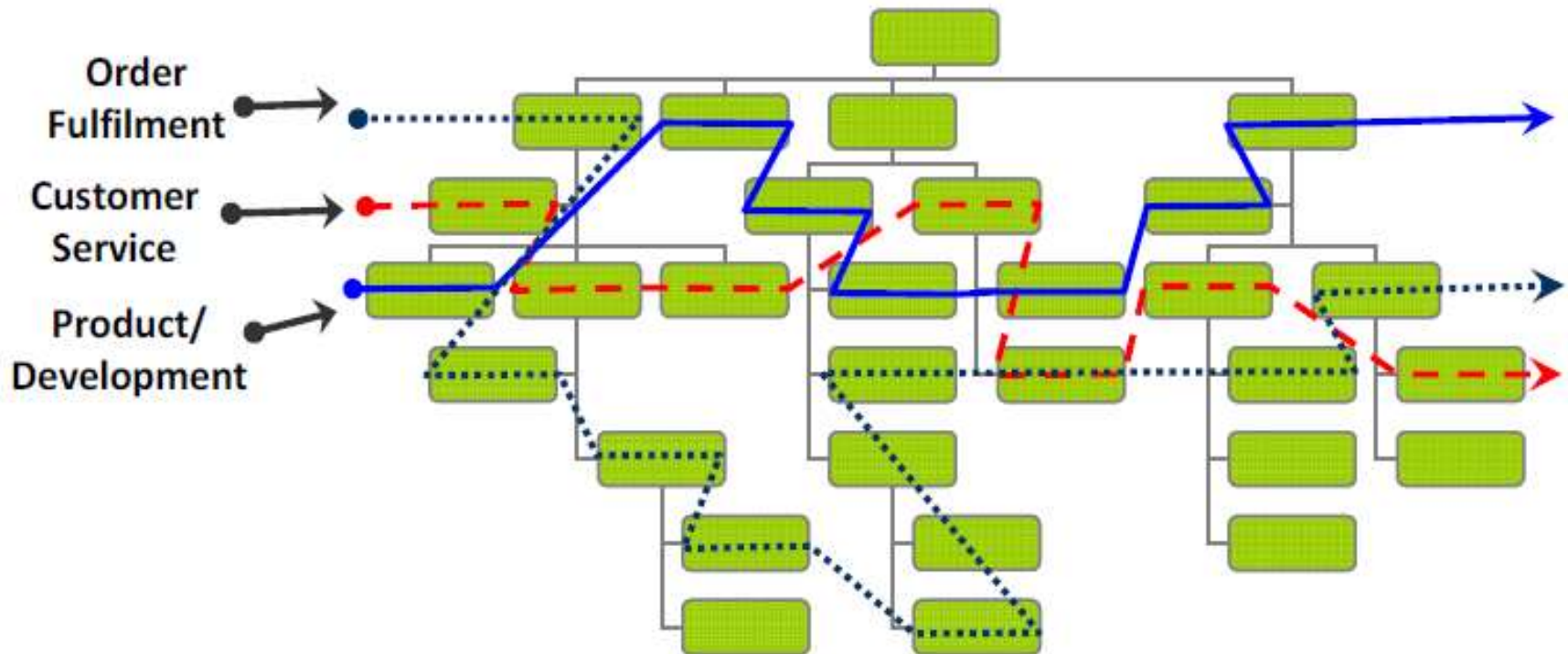
# Process Value Chain



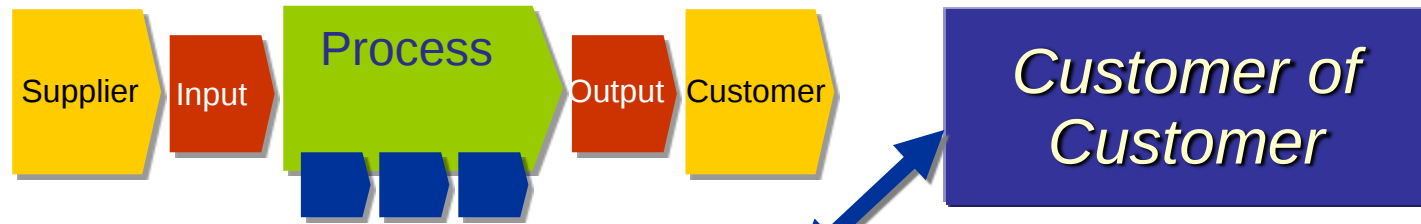
In a process, one person's or one's function's output is another's input.

# The Process Enterprise

- Management of a company's core business processes is likely to involve a new, horizontal dimension to the organisation structure



# Value Chain : SIPOC Model



ผู้รับสินค้าหรือบริการคือใคร

*Partners*

คู่ความร่วมมือคือใคร

สินค้าหรือบริการคืออะไร

*Customers*

Outcome

กระบวนการที่เหมาะสมคืออย่างไร

Outputs

ความต้องการคืออะไร

ปัจจัยนำเข้าของกระบวนการคืออะไร

Process

ผู้ส่งมอบปัจจัยคือใคร

Inputs

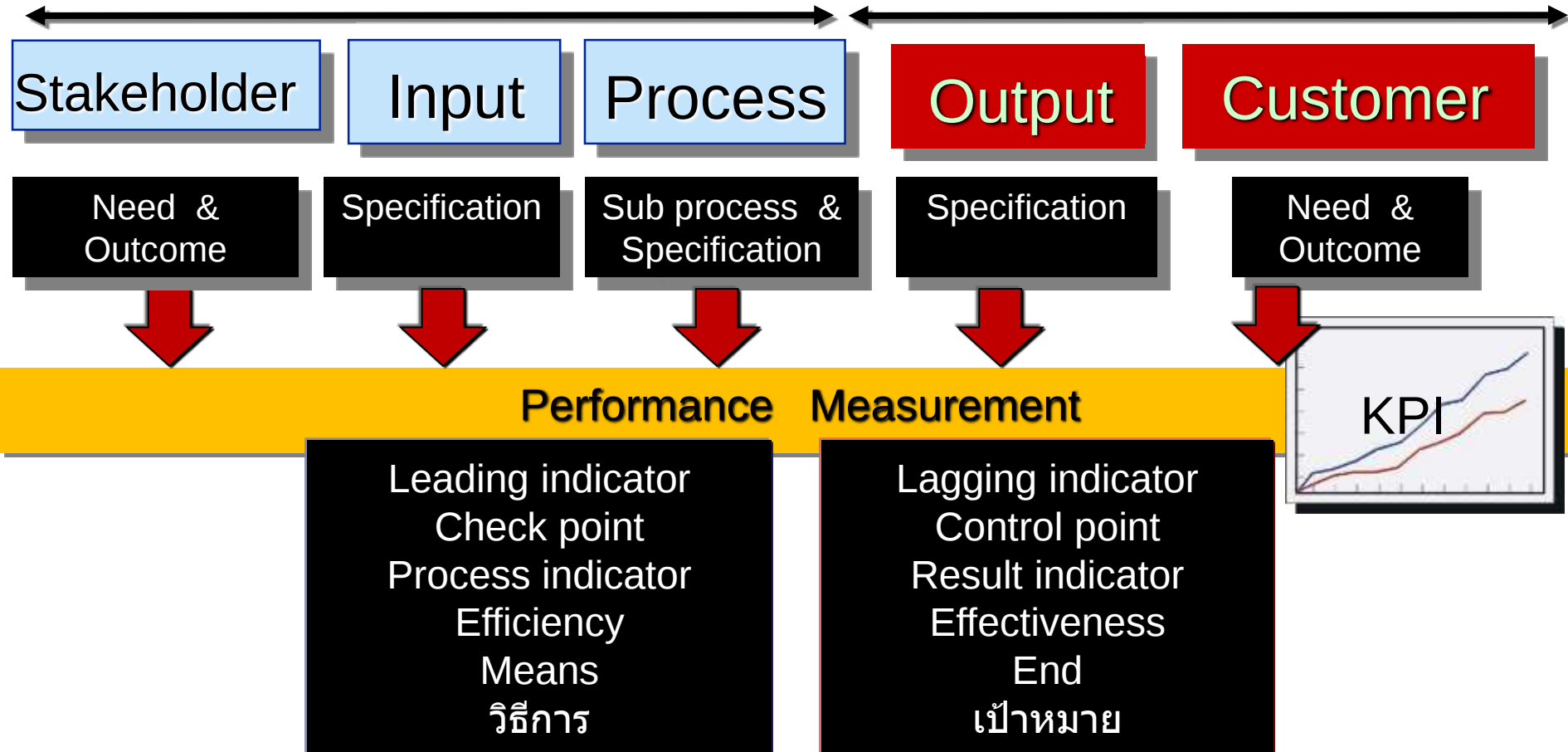
*Suppliers*

*Stakeholder*

# Value Chain : SIPOC Model

*Are We Doing Things Right?  
(How?)*

*Are We Doing The Right Things?  
(What?)*





## **Work System & Work Process**

---

## Enterprise Value Chain

**1. Work System**

**Sub system**

**2. Work Process**

**Sub Process**

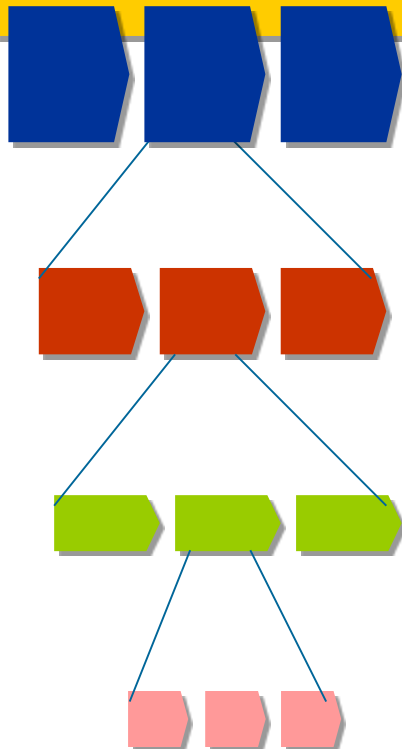
**3. Process Step**

**Activity / Task**

# Process Classification

Work Process

Sub Process



Step



## **Process Flow Chart / Service Blueprint**



# Process Management Maturity !

5

Don't have a process - we just get it done

4

Think we have a process - but it is in our heads, not written down

3

We have a process that is in writing - but we don't consistently follow this as a standard

2

We have a process that is in writing, we generally follow it - but we don't measure our performance

1

We have a well-understood process that we consistently follow and we're able to measure our performance

# Building Service Blueprint

## Step 1

Identify the process to be blue-printed.

## Step 2

Identify the customer or customer segment.

## Step 3

Map the process from the customer's point of view.

## Step 4

Map contact employee actions, onstage and back-stage.

## Step 5

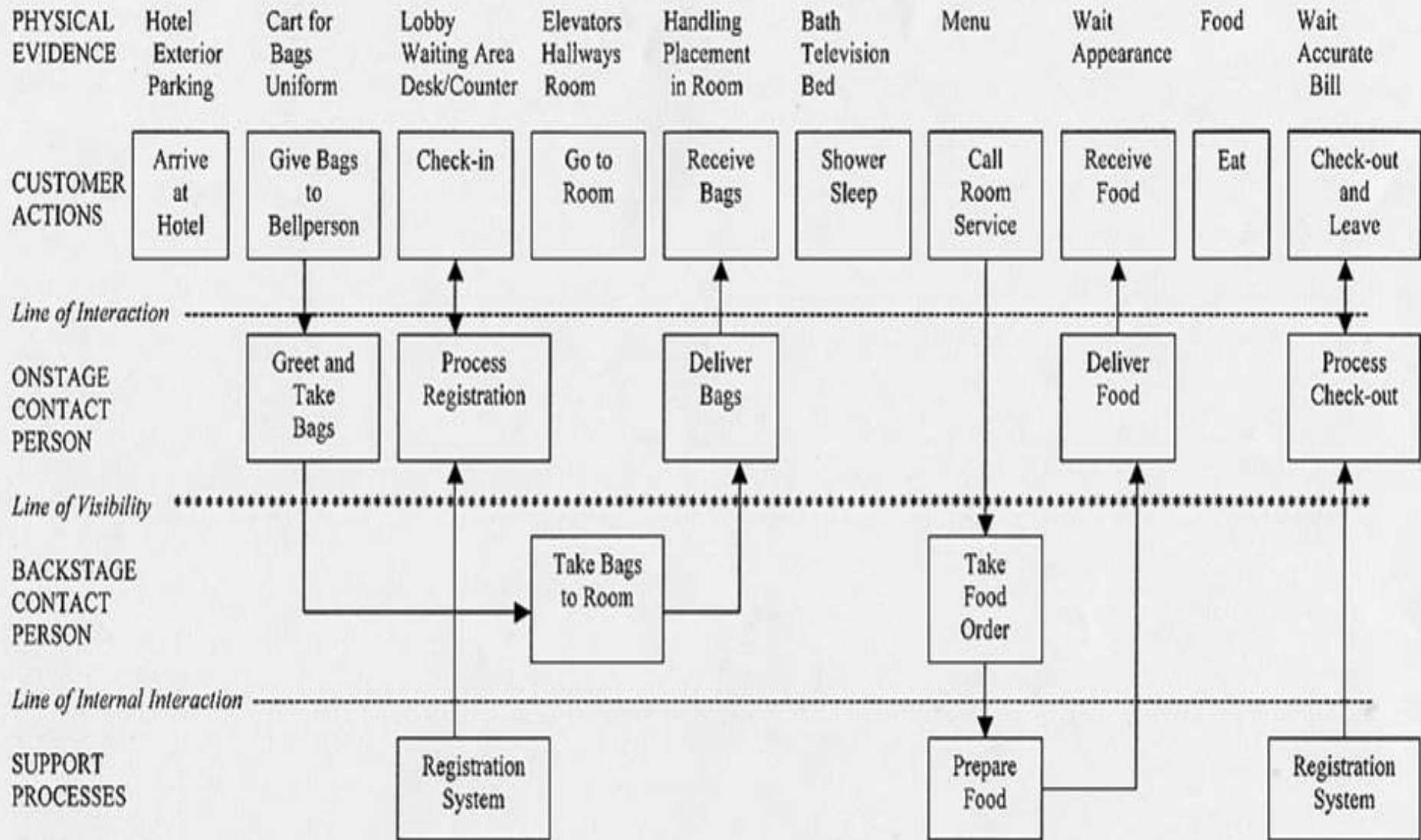
Link customer and contact person activities to needed support functions.

## Step 6

Add evidence of service at each customer action step.

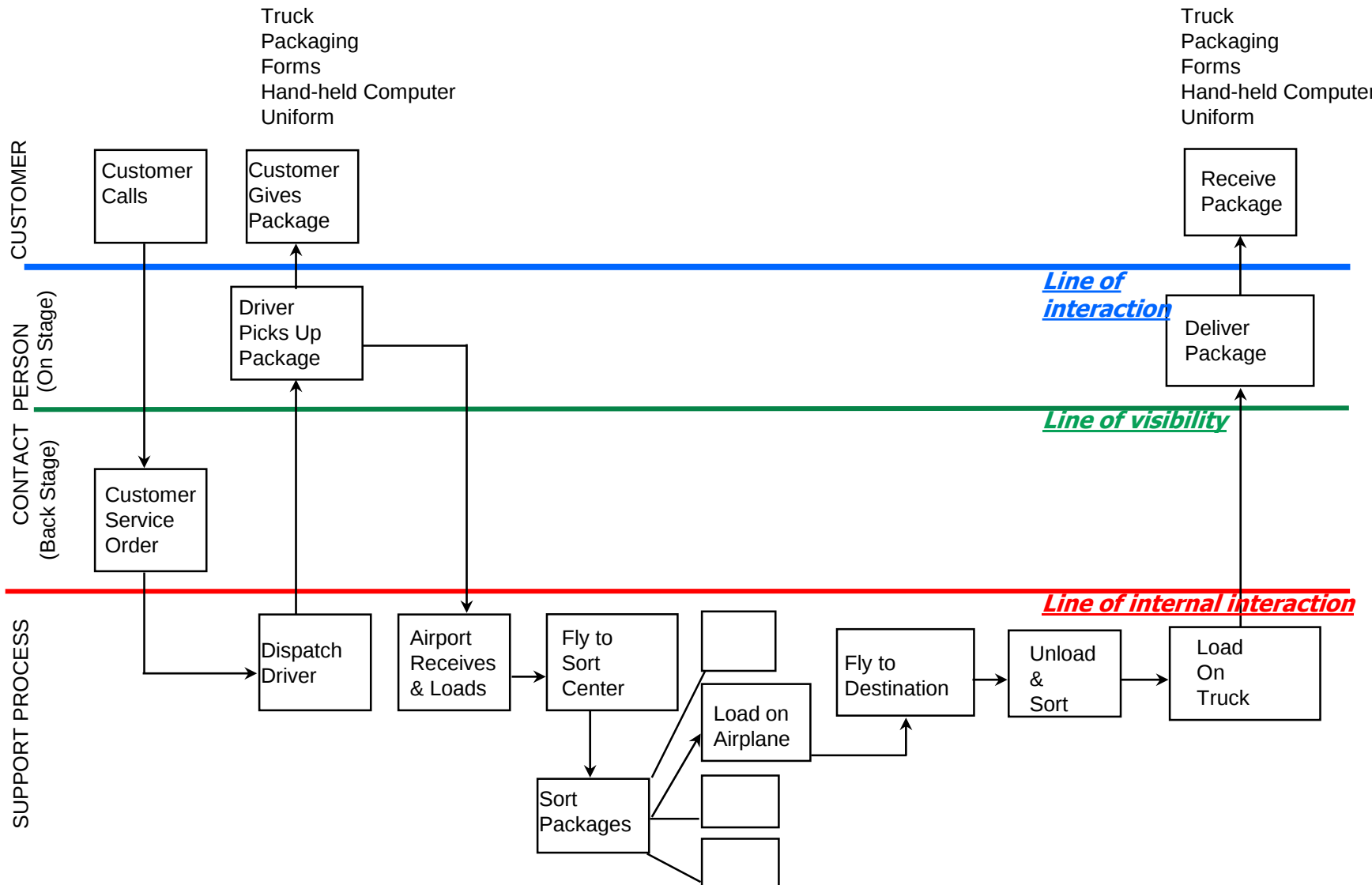
# Service Blueprint

## Hotel Service



# Service Blueprint

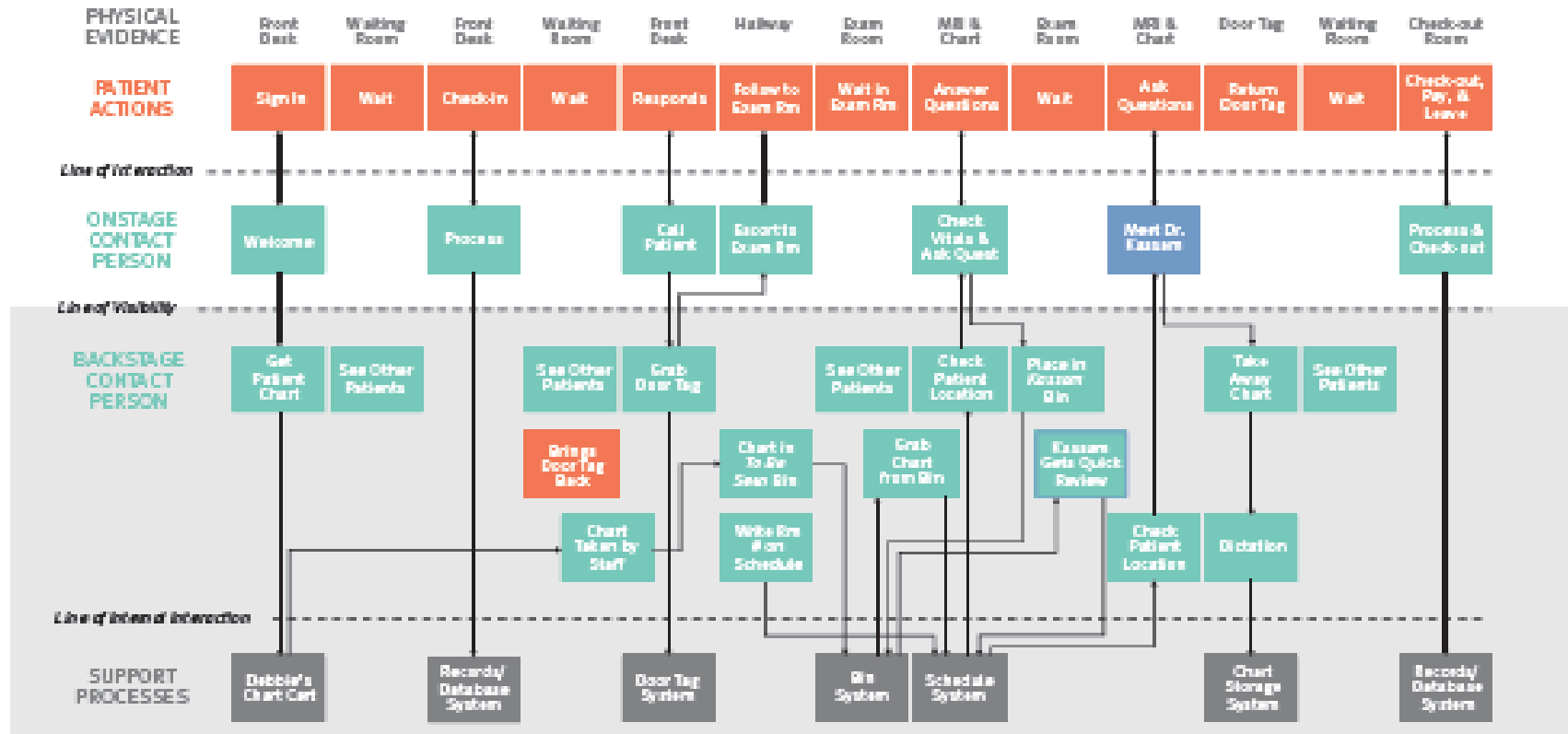
## Express Mail Delivery Service



# Service Blueprint

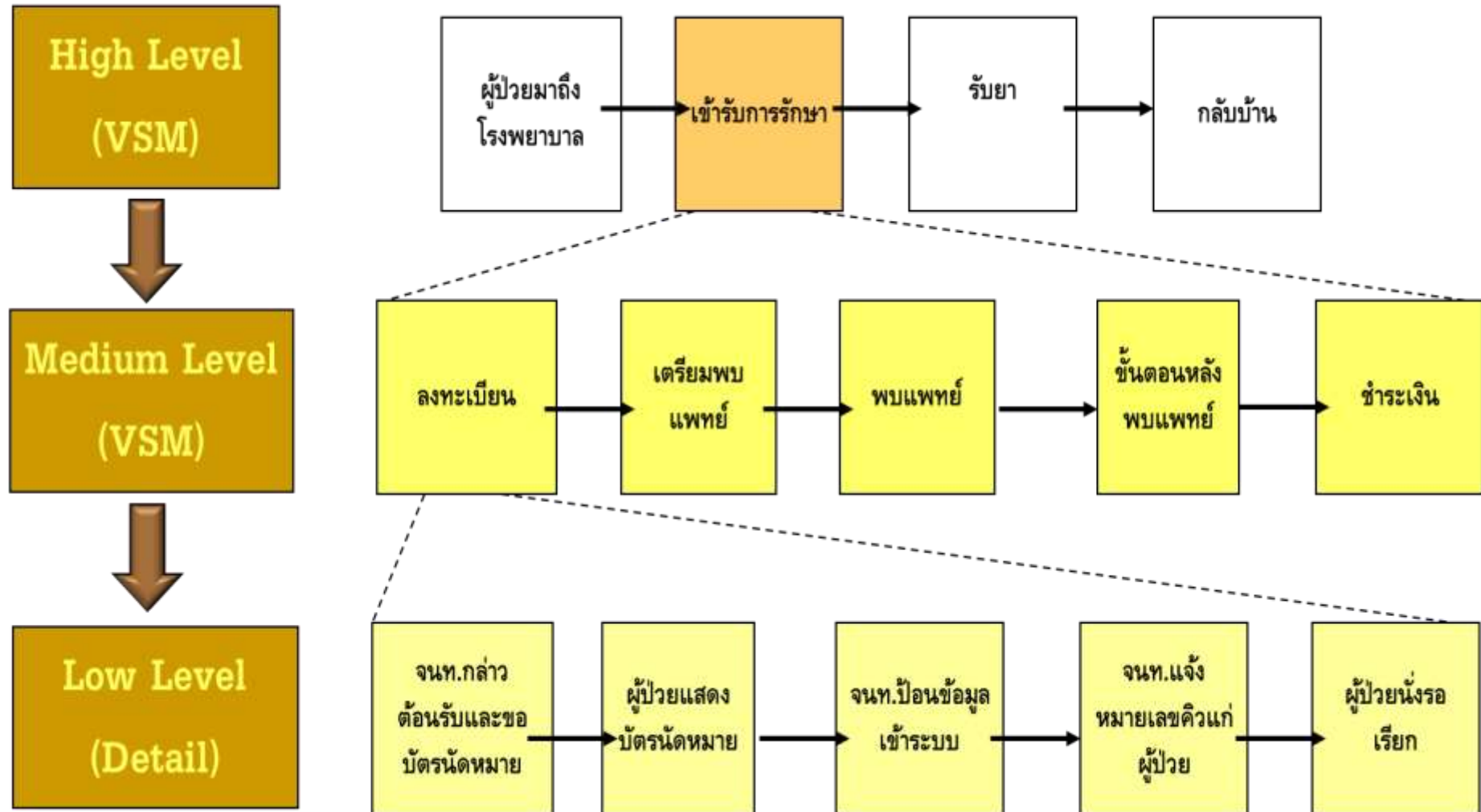
Hochschule Luzern  
Design & Kunst

## Service Blueprint of Presby Neuro Clinic



## Blueprints in Service Design

# ตัวอย่างการแบ่งระดับของ VSM



# Did You Know ?

“ If you can't describe what you are doing as a process, you don't know what you are doing. ”

-W. Edwards Deming





มาตรฐานการทำงาน  
(Service Standard)

# คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) คืออะไร

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

# ประโยชน์การจัดทำ Work Manual

ต่อองค์กรและผู้บังคับบัญชา

- ใช้ฝึกอบรมข้าราชการใหม่
- ประหยัดงบประมาณในการฝึกอบรม หัวหน้างานใช้เป็นคู่มือในการสอนงาน
- ทำให้การกำหนดหน้าที่การงานชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน
- ใช้ในการควบคุมงานและการติดตามผลการปฏิบัติงานให้มีความผิดพลาดในการทำงานลดน้อยลง
- เป็นคู่มือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Review) ของบุคลากร
- ช่วยในการปรับปรุงงานและออกแบบกระบวนการงานใหม่
- ใช้เป็นฐานในการประกาศเวลามาตรฐานการให้บริการ

# ประโยชน์การจัดทำ Work Manual

ต่อผู้ปฏิบัติงาน

- ได้รับทราบภาระหน้าที่ของตนเองชัดเจนยิ่งขึ้น
- ได้เรียนรู้งานเร็วขึ้นทั้งตอนที่เข้ามาทำงานใหม่ / หรือตอนที่โยกย้ายงานใหม่
- มีขั้นตอนในการทำงานที่แน่นอน ทำให้การทำงานได้ง่ายขึ้น
- รู้จักวางแผนการทำงานเพื่อให้ผลงานออกมาตามเป้าหมาย
- สามารถใช้เป็นแนวทางเพื่อการวิเคราะห์งานให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา
- สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะมีสิ่งที่อ้างอิง
- สร้างความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน

# การจัดทำ คู่มือการปฏิบัติงาน

# ลักษณะของคู่มือปฏิบัติงานที่ดี

1. เนื้อหากระชับ ชัดเจน เข้าใจได้ง่าย จดจำได้ง่าย สามารถค้นหาขั้นตอนที่ต้องการทราบได้สะดวกรวดเร็ว
2. เป็นประโยชน์สำหรับการทำงานและการฝึกอบรม ต้องเขียนให้ผู้อื่นอ่านแล้วเข้าใจได้ดี
3. เหมาะสมกับองค์กรและผู้ใช้งานแต่ละกลุ่ม ทั้งด้านรูปแบบ ภาษา การเข้าถึง
4. น่าสนใจ น่าติดตาม โดยอาจใช้เทคนิคต่างๆ เช่น ตาราง รูปภาพ แผนภูมิ Flowchart
5. มีความเป็นปัจจุบัน (updated) ควรมีการทบทวนและปรับเปลี่ยนขั้นตอนตามความเหมาะสม และต้องมีความยืดหยุ่นโดยไม่ระบุข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงจนเกินไป จะทำให้ใช้ได้ไม่นานหรือล้าสมัย
6. ระบุผู้จัดทำ และวันที่บังคับใช้ เพื่อให้มั่นใจว่าเอกสารนี้ควบคุมโดยใคร และล้าสมัยหรือไม่
7. ควรแสดงตัวอย่างประกอบ เพื่อเพิ่มความเข้าใจและป้องกันความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน

# ขั้นตอนการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

1. ศึกษารายละเอียดการปฏิบัติงานจากเอกสารเดิมขององค์กร
2. สังเกตการปฏิบัติงานจริงของเจ้าหน้าที่
3. จัดทำ Work Flow อย่างง่าย
4. จัดทำรายละเอียดหรือคำอธิบายในแต่ละขั้นตอน
5. ทดสอบความเหมาะสม/สอดคล้องโดยให้ผู้ปฏิบัติงานจริงอ่าน
6. ตรวจสอบความสอดคล้องด้านกฎระเบียบ ข้อกฎหมายกับนิติกร
7. ขออนุมัติผู้บริหาร เพื่อประกาศบังคับใช้
8. บันทึกเข้าระบบการควบคุมและแจกจ่ายเอกสาร
9. ดำเนินการแจกจ่ายเอกสารหรือเผยแพร่
10. จัดฝึกอบรมหรือชี้แจงวิธีการใช้คู่มือ
11. วางระบบในการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติตามคู่มือ
12. รวบรวมข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงคู่มือ

# ขั้นตอนการทำงาน (Procedure)



เป็นเอกสารที่อธิบายถึงรายละเอียดที่มีอยู่  
ในกระบวนการดำเนินงาน (process) ตั้งแต่  
เริ่มต้นจนเสร็จสมบูรณ์ว่า ในกระบวนการ  
ดำเนินงานนั้น :

- ใคร (Who) ?
- ทำอะไร (What) ?
- ที่ไหน (Where) ?
- เมื่อใด (When) ?
- เพราะอะไร (Why) ?
- อย่างไร (How) ?

5W+1H



# รายละเอียดเนื้อหาเอกสารขั้นตอนการทำงาน



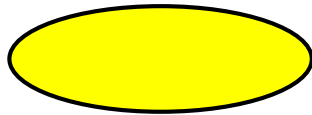
- |                     |                  |
|---------------------|------------------|
| (1) วัตถุประสงค์    | (Purpose)        |
| (2) ขอบเขต          | (Scope)          |
| (3) ความรับผิดชอบ   | (Responsibility) |
| (4) เอกสารอ้างอิง   | (Reference)      |
| (5) คำนิยาม         | (Definition)     |
| (6) ขั้นตอนการทำงาน | (Procedure)      |
| (7) เอกสารแนบท้าย   | (Attachment)     |



# การเขียนผังกระบวนการ (Flow Process Diagram)



สัญลักษณ์ที่ใช้ใน Process flow diagram



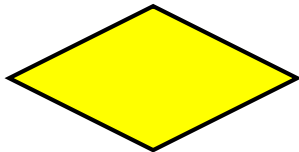
จุดเริ่มต้น / จุดสิ้นสุด (Start / Finish)



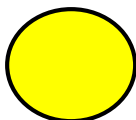
กิจกรรม (Activity)



ทิศทางการไหล (Flow)



การตัดสินใจ (Decision)



จุดเชื่อมต่อ (Connection)

# Workshop จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน



## 1. วัตถุประสงค์ (Purpose)

- เป้าหมายของกระบวนการ
- ผลลัพธ์ของกระบวนการ
- วัตถุประสงค์ของการจัดทำเอกสารฉบับนี้

## 2. ขอบเขต (Scope)

- กระบวนการนี้เริ่มต้นและสิ้นสุดตรงไหน
- ครอบคลุมหน่วยงานใดบ้าง ใครบ้าง
- ระยะเวลาใด
- พื้นที่ใด



## 3. ความรับผิดชอบ (Responsibility)

- เจ้าของกระบวนการผู้รับผิดชอบคือใคร
- ผู้ปฏิบัติในกระบวนการนี้มีใครบ้าง
- ควรเรียงจากผู้มีอำนาจสูงสุดลงมา

## 4. เอกสารอ้างอิง (Reference)

- เอกสารอื่นใดที่ต้องใช้ประกอบคู่กัน หรืออ้างอิงถึงกัน
- มีเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องอะไรบ้าง



## 5. คำนิยาม (Definition)

- ความหมายของคำศัพท์ ชื่อเฉพาะ ชื่อหน่วยงาน ชื่อย่อ ฯลฯ ที่ปรากฏในคู่มือ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

## 6. ขั้นตอนการทำงาน (Procedure)

- อธิบายรายละเอียดขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียด ว่าใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เมื่อใด
- อยู่ในรูปแบบต่างๆ เช่น Flow Chart, แผนภูมิ, รูปภาพ, ตาราง
- ควรแสดงรายละเอียดคำอธิบายในขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

| <div>      </div> <div> จุดเริ่มต้น / สิ้นสุด    ขั้นตอน / กิจกรรม    จุดตัดสินใจ    การเชื่อมต่อ    ทิศทางการไหล </div> |                         |                           |                      |                      |                           |                         |                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------|----------------------|----------------------|---------------------------|-------------------------|--------------------|
| ขั้นตอน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | CO<br>ศูนย์<br>บัญชาการ | PL<br>วางแผน/<br>ข่าวกรอง | OP<br>ปฏิบัติ<br>การ | LO<br>โลจิส<br>ติกส์ | FA<br>งบประมาณ/<br>บริหาร | PR<br>ประชา<br>สัมพันธ์ | หน่วยงาน<br>ภายนอก |
| 1.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                         |                           |                      |                      |                           |                         |                    |
| 2.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                         |                           |                      |                      |                           |                         |                    |
| 3.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                         |                           |                      |                      |                           |                         |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                         |                           |                      |                      |                           |                         |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                         |                           |                      |                      |                           |                         |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                         |                           |                      |                      |                           |                         |                    |

รายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 1 ....

ขั้นตอนที่ 2 ....



# ข้อกำหนดและตัวชี้วัดในกระบวนการ



**Q  
Q  
C  
T**

**Quality**

คุณภาพ

**Quantity**

ปริมาณ

**Cost**

ค่าใช้จ่าย/ต้นทุน

**Time**

เวลา



**SMART**

**S**PECIFIC เจาะจง

**M**EASURABLE วัดผลได้

**A**CHIEVABLE บรรลุผลได้

**R**EASONABLE สมเหตุสมผล

**T**IME LIMIT กำหนดเวลา



## 7. เอกสารแนบท้าย (Reference)

- จัดทำเอกสารที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน เช่น
  - คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Instruction: WI)
  - บันทึก
  - Checklist ฯลฯ

# เอกสารสนับสนุน



เป็นเอกสารต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้น หรือรวบรวมไว้เพื่อสนับสนุน  
การปฏิบัติงาน เช่น



- **แบบฟอร์ม (Forms)**
- **มาตรฐานอ้างอิง (References)**
- **เอกสารทางเทคนิค (Technical Documents)**
- **บันทึก (Records)**
- **กฎหมาย ข้อบังคับ คำสั่ง**

# เอกสารวิธีปฏิบัติงาน (Work Instruction: WI)



เป็นเอกสารที่อธิบายถึงวิธีการ (**How**)  
ในการปฏิบัติงานใดๆ ว่ามีขั้นตอนอย่างไร  
(**Step-by-step**) ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบ  
โดยระบุกิจกรรม (**Activities**) ต่างๆ  
**ในรูปแบบใดก็ได้** เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจ

# การปรับปรุงแบบฟอร์ม



บันทึกคุณภาพต่างๆ มีขึ้นเพื่อแสดงผลของการทำงาน,  
ตรวจสอบ, สอบกลับ หรือเหตุผลอื่นๆ



## ปัญหาที่มักพบ

- เอกสารมากเกินไปจนจำเป็น
  - เสียเวลาในการทำเอกสาร
  - แบบฟอร์มซ้ำซ้อน ไม่เป็นระบบ ตามกลับไม่ได้
- สูญหาย
- ผู้ปฏิบัติงานไม่ยอมบันทึกเอกสาร

# การวิเคราะห์แบบฟอร์ม



- ข้อความในแบบฟอร์มนั้นจำเป็นหรือไม่?
- เข้าซ้อนกับแบบฟอร์มอื่นหรือไม่?
- พื้นที่เหมาะสมกับข้อมูลที่ต้องบันทึกหรือไม่?
- ผู้ออกแบบฟอร์มมีการปรึกษาผู้ใช้? หรือผู้มีส่วนร่วมหรือไม่?
- ง่าย? , แบบฟอร์มอธิบายวิธีการใช้ด้วยตัวของมันเอง?
- คลุมเครือ?



## กำหนดมาตรฐานการให้บริการ (SLA)

- ขั้นตอนการให้บริการ
- คุณภาพงาน : ลักษณะ, ความถูกต้อง
- ปริมาณงาน : จำนวน
- ระยะเวลา : ความรวดเร็ว
- ค่าใช้จ่าย : อัตราค่าบริการ



# WORKSHOP



## Workshop 1: วิเคราะห์ผลผลิตตามอำนาจหน้าที่

| พันธกิจ/อำนาจหน้าที่ | Product / Service |
|----------------------|-------------------|
|                      |                   |
|                      |                   |
|                      |                   |
|                      |                   |

| Product / Service | Customer | Stakeholder |
|-------------------|----------|-------------|
|                   |          |             |
|                   |          |             |
|                   |          |             |
|                   |          |             |

## Workshop 2: Core & Support Process

[illegible]

## Workshop 3: จำแนก Sub-Process

### A. Core Process

Process 1

Sub process 1.1

Sub process 1.2

Process 2

Sub process 2.1

Sub process 2.2

Process 3

Sub process 3.1

Sub process 3.2

### B. Support Process

Process 1

Sub process 1.1

Sub process 1.2

Process 2

Sub process 2.1

Sub process 2.2

Process 3

Sub process 3.1

Sub process 3.2

## Workshop 4: ผลลัพธ์ที่คาดหวังและตัวชี้วัด Lagging Indicator

[illegible]

## Workshop 5: Matrix ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการและหน่วยงาน

[illegible]

[illegible]

|       |  |
|-------|--|
|       |  |
|       |  |
|       |  |
| Owner |  |
|       |  |
|       |  |
|       |  |



*Nattapat Lopraditpong*  
*081-916-6809*  
*ntplo@yahoo.com*

