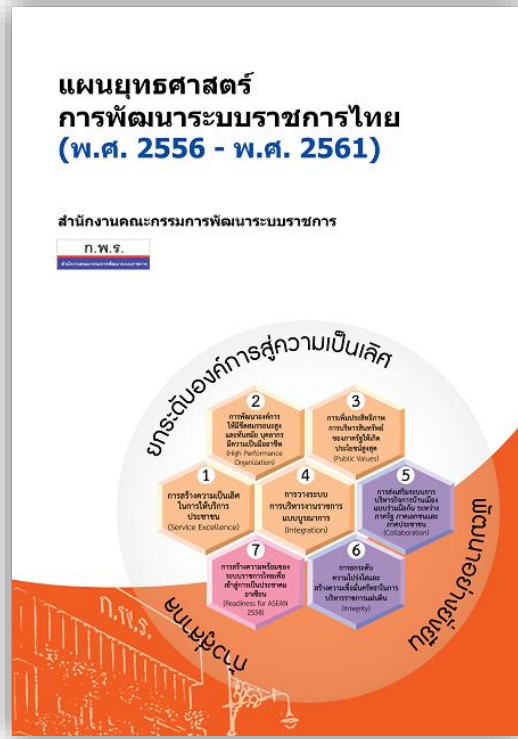


# การออกแบบกระบวนการ



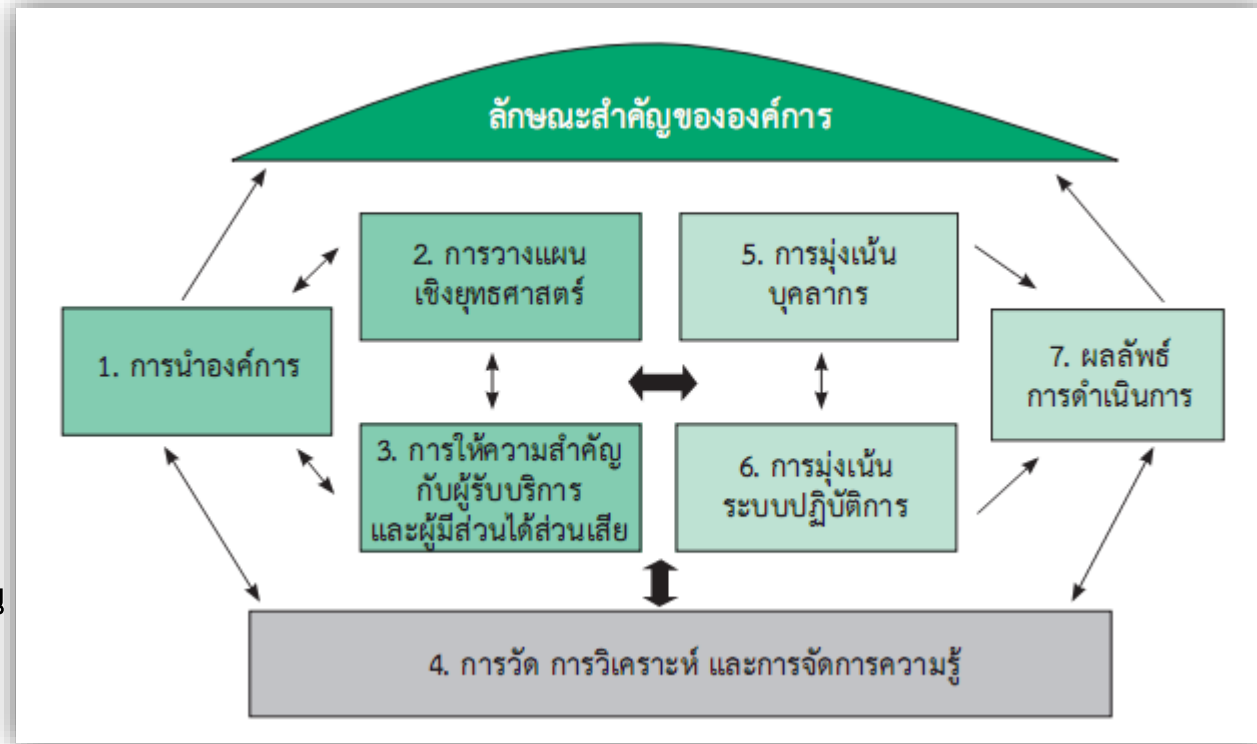


จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า  
ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ  
ราชการไทย พ.ศ. 2556-2561  
นี้มีอยู่ทั้งสิ้น 3 หัวข้อ 7 ประเด็น  
ซึ่งทุกประเด็นมีส่วนเกี่ยวข้องกับ  
การพัฒนากระบวนการทำงาน  
ทั้งสิ้น



องค์ประกอบของเกณฑ์แบ่งออกเป็น 7 หมวดคือ

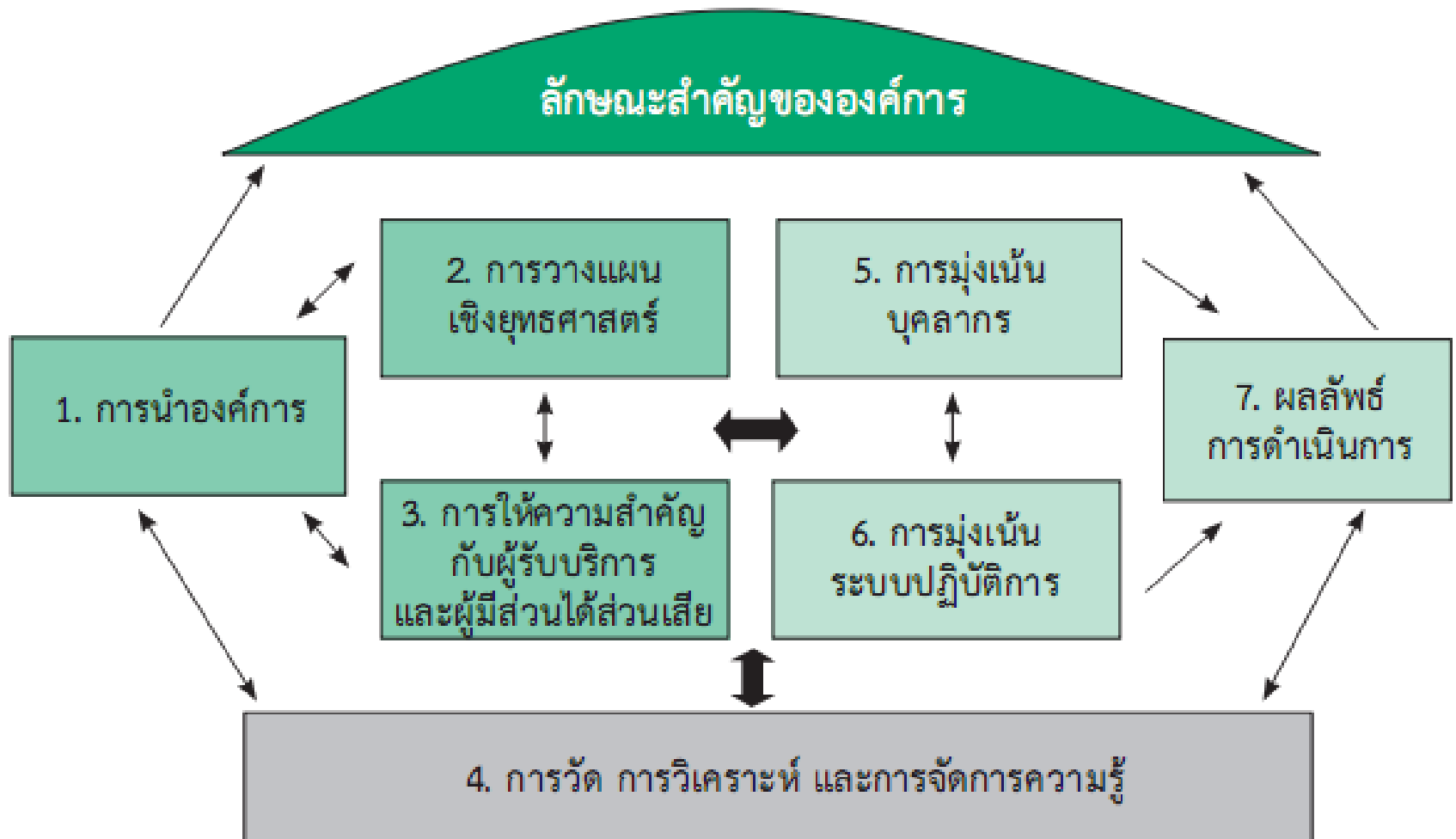
1. การนำองค์กร
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นบุคลากร
6. การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ
7. ผลลัพธ์



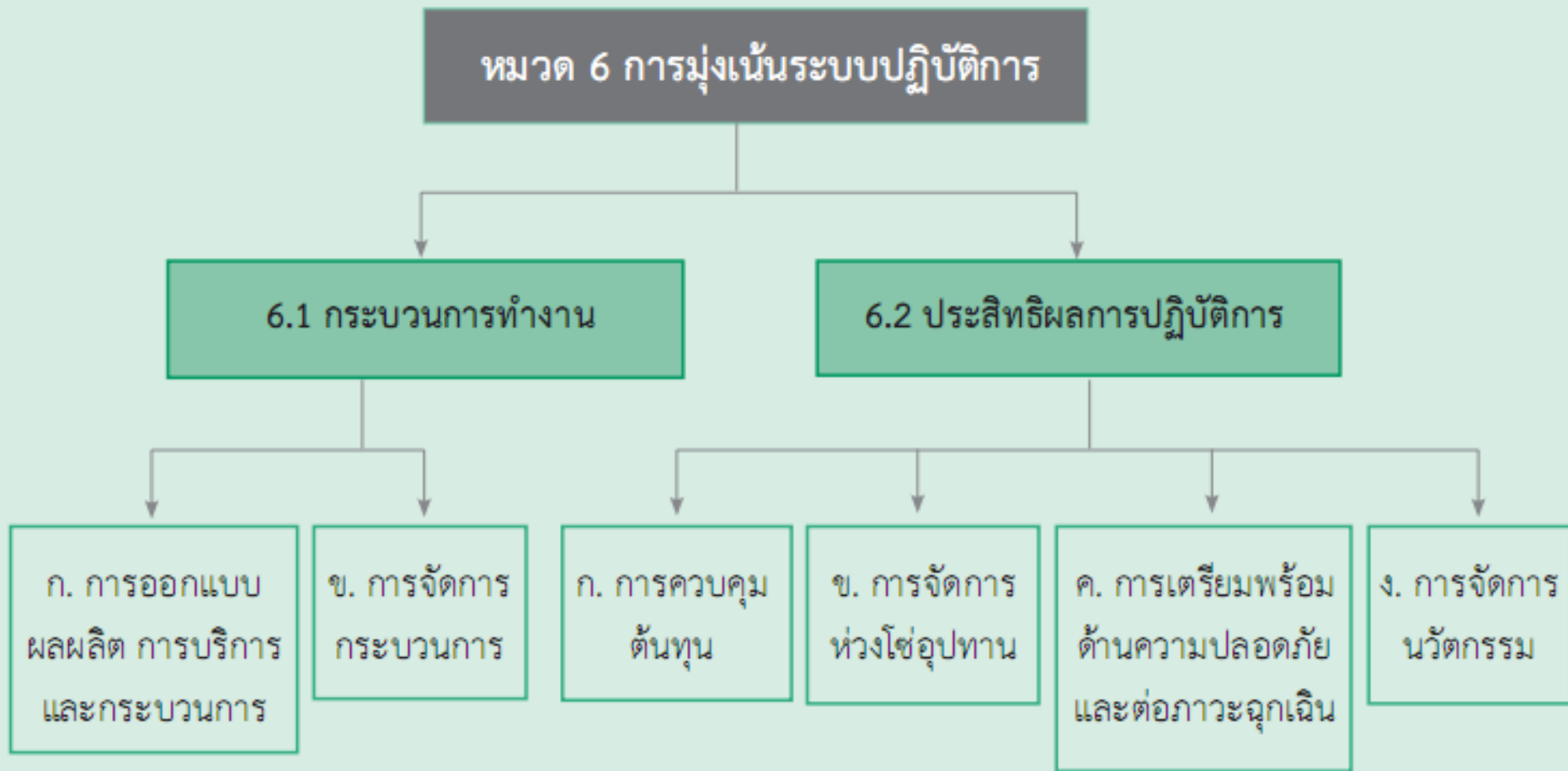
ภาครัฐได้ก้าวเข้าสู่เกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และในหมวด 6 ก็มุ่งเน้นในเรื่องของการจัดการกระบวนการ ทั้งกระบวนการสร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน โดยเน้นการออกแบบกระบวนการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญและให้เกิดประสิทธิภาพ มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการเพื่อป้องกันความสูญเสียและให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องทั้งภาวะปกติและภาวะฉุกเฉิน

เกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิผลของภาครัฐในการยกระดับการบริหารจัดการให้เข้าสู่มาตรฐานสากล อันจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันของประเทศ โดยได้มีการส่งเสริมให้ส่วนราชการนำเกณฑ์ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรอย่างต่อเนื่อง และเมื่อส่วนราชการดำเนินการครบทั้ง 6 หมวดแล้ว โดยจัดให้มีการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) ก่อนที่จะเข้าสู่การดำเนินการเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในปี พ.ศ.2555 และประเทศไทยได้เริ่มนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการมาใช้เป็นครั้งแรกกับภาคเอกชนและได้มีการมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา โดยท่านรองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม) ในสมัยนั้น



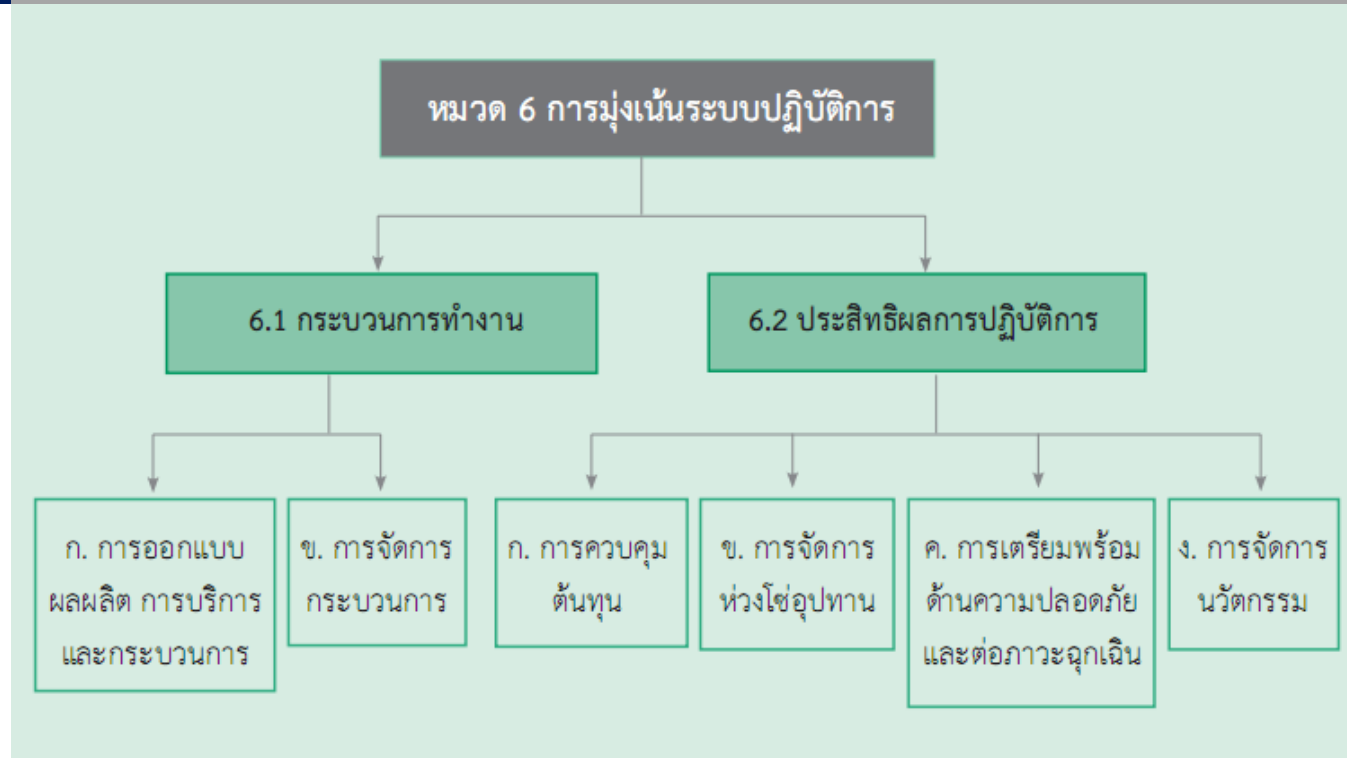






เกณฑ์ PMQA ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงกระบวนการทำงานอยู่ในหมวด 6 ซึ่งเน้นการลดต้นทุนการผลิตและการให้บริการเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการของกระบวนการและลดการสูญเสีย ข้อผิดพลาด โดยผลลัพธ์ของการดำเนินการจะไปรายงานในหมวด 7

ในการปรับปรุง  
กระบวนการทำงานนั้น  
จะต้องเน้นที่การปรับปรุง  
ผลิต การบริการและผล  
การดำเนินการยังต้องเข้าใจ  
ถึงห่วงโซ่อุปทาน และเน้น  
การลดต้นทุน การทำงาน  
ซ้ำตลอดจนความสูญเสีย  
โดยรวม





กระบวนการทางธุรกิจที่ดีจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางของธุรกิจที่ตั้งไว้ โดยสามารถทำให้กิจกรรมทางธุรกิจทั้งหมดสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่น

ทั้งนี้เนื่องจากกระบวนการทางธุรกิจนั้นไม่ได้เกี่ยวข้องกับองค์กรเดียว แต่เกี่ยวข้องกับหลายหลายหน่วยงานทั้งภายในองค์กรเองและหน่วยงานต่างองค์กร ดังนั้นจึงเป็นไปได้ว่าในการดำเนินการตามกระบวนการทางธุรกิจหากมีหน่วยงานใดที่ดำเนินการอย่างไม่มีประสิทธิภาพแล้วก็จะทำให้ทั้งกระบวนการทางธุรกิจขาดประสิทธิภาพไปด้วย

ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีการจัดการกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Management) อย่างเหมาะสมจึงจะทำให้เกิดเป็นผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน



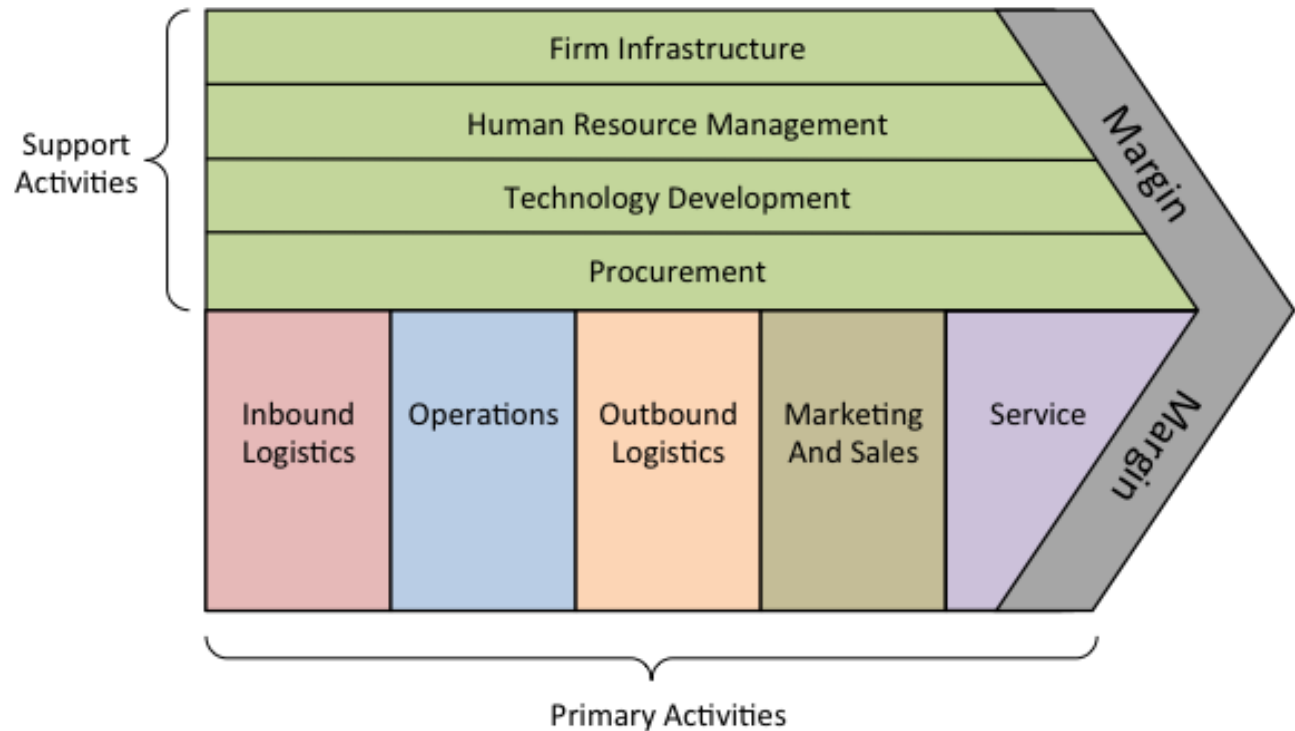


กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) หมายถึง ขั้นตอนของการดำเนินการทางธุรกิจซึ่งร้อยเรียงเชื่อมโยงกันเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ

กระบวนการทางธุรกิจประกอบด้วย กิจกรรมการทำงาน (Working Activities) ต่างๆซึ่งอาจจะเริ่มตั้งแต่ผู้ค้าทางธุรกิจไปจนถึงลูกค้า

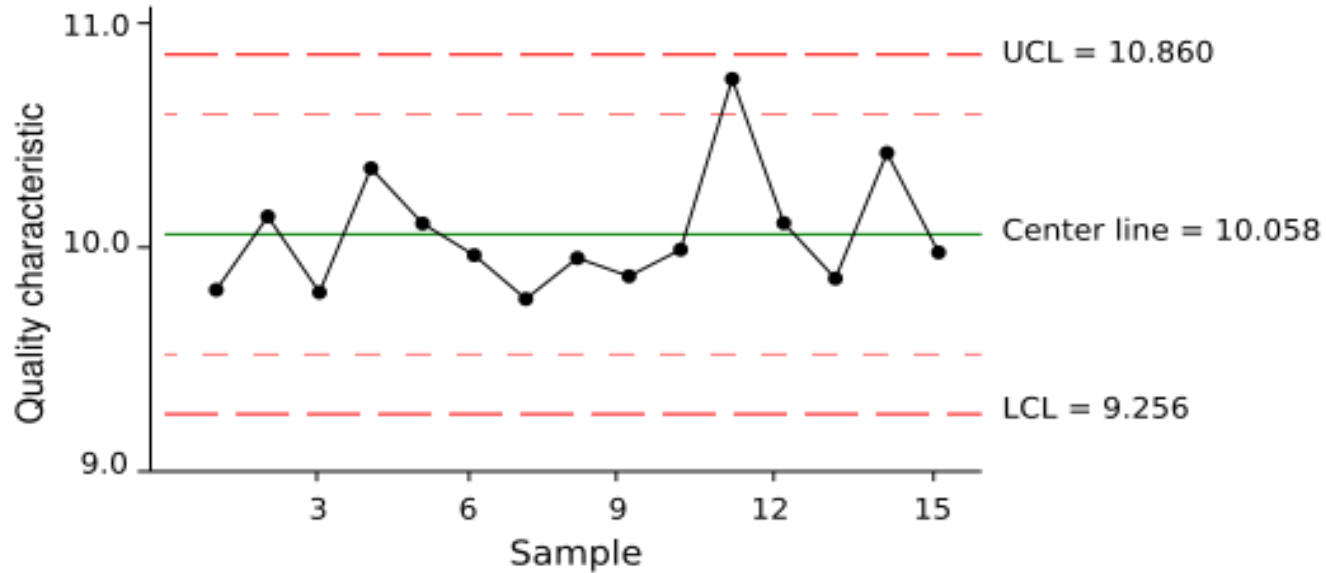
การบริหารจัดการกระบวนการทางธุรกิจให้มีประสิทธิภาพก็จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ (Business Goals) ได้ตามวัตถุประสงค์ (Business Objectives) อย่างดี



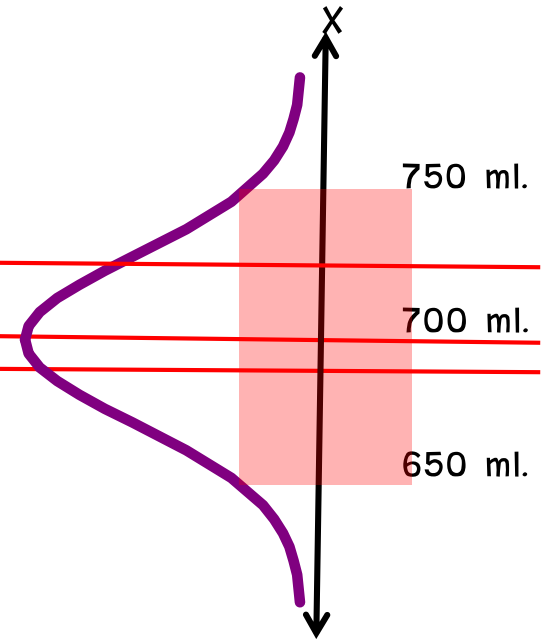


แนวคิดที่สำคัญของศาสตราจารย์ Micheal E. Porter ได้ระบุไว้ว่ากระบวนการทำงานสามารถขององค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น กระบวนการหลัก (Primary Activities) และ กระบวนการสนับสนุน (Supporting Activities) ซึ่งการเชื่อมโยงกันของกระบวนการทั้งสองนี้จะก่อให้เกิด "คุณค่า" แก่ผู้รับบริการ แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และต่อองค์กร จึงเรียกแนวคิดนี้ว่า "Value Chain"

ที่มา : **"Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance"**

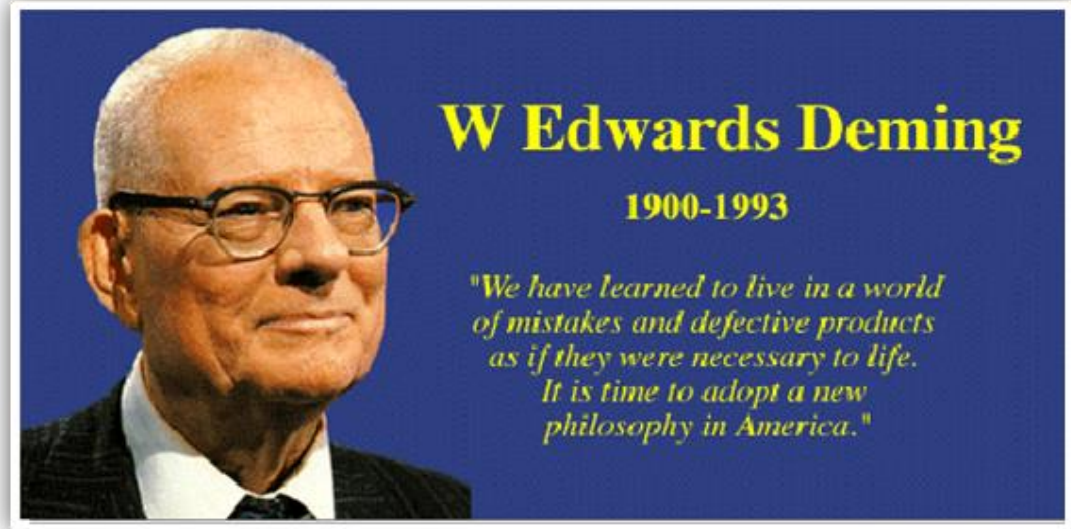


แนวคิดของการปรับปรุงการทำงานที่ได้รับการยอมรับเป็นอย่างมากคือเรื่องของการควบคุมคุณภาพซึ่ง Dr. Walter A. Shewhart (1920s) นักสถิติชาวอเมริกัน ได้นำเสนอผลงานทางความคิดในขณะที่ทำงานอยู่ที่ Bell Labs เพื่อหาทางเพิ่มความน่าเชื่อถือของระบบการส่งสัญญาณโทรศัพท์ โดย ดร.ชูฮาร์ต (1924) ได้คิดค้นและนำเสนอแนวคิดทางสถิติที่เรียกว่า Control Chart ที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถที่จะควบคุมคุณภาพของการทำงานได้ ซึ่งแนวคิดนี้ได้กลายมาเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมในวงกว้างถึงประโยชน์ที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการเชิงคุณภาพในเวลาต่อมา



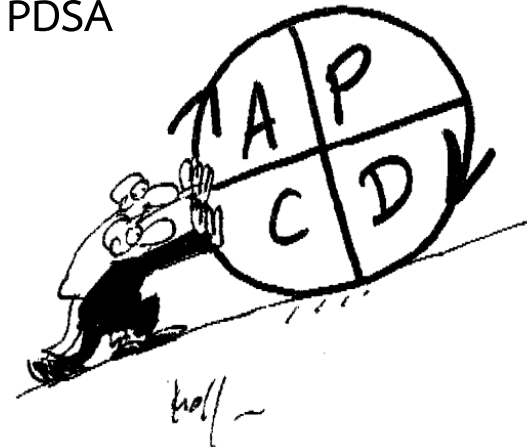


Edwards W. Deming ได้รับเอาแนวคิดการบริหารจัดการเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการทางสถิติจาก Shewhart มา แล้วประยุกต์แนวคิดดังกล่าวจนสามารถทำให้วงการอุตสาหกรรมทั่วโลกยอมรับในประโยชน์ของการบริหารจัดการเชิงกระบวนการเชิงคุณภาพด้วยสถิติ (Statistical Process Control Method) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง



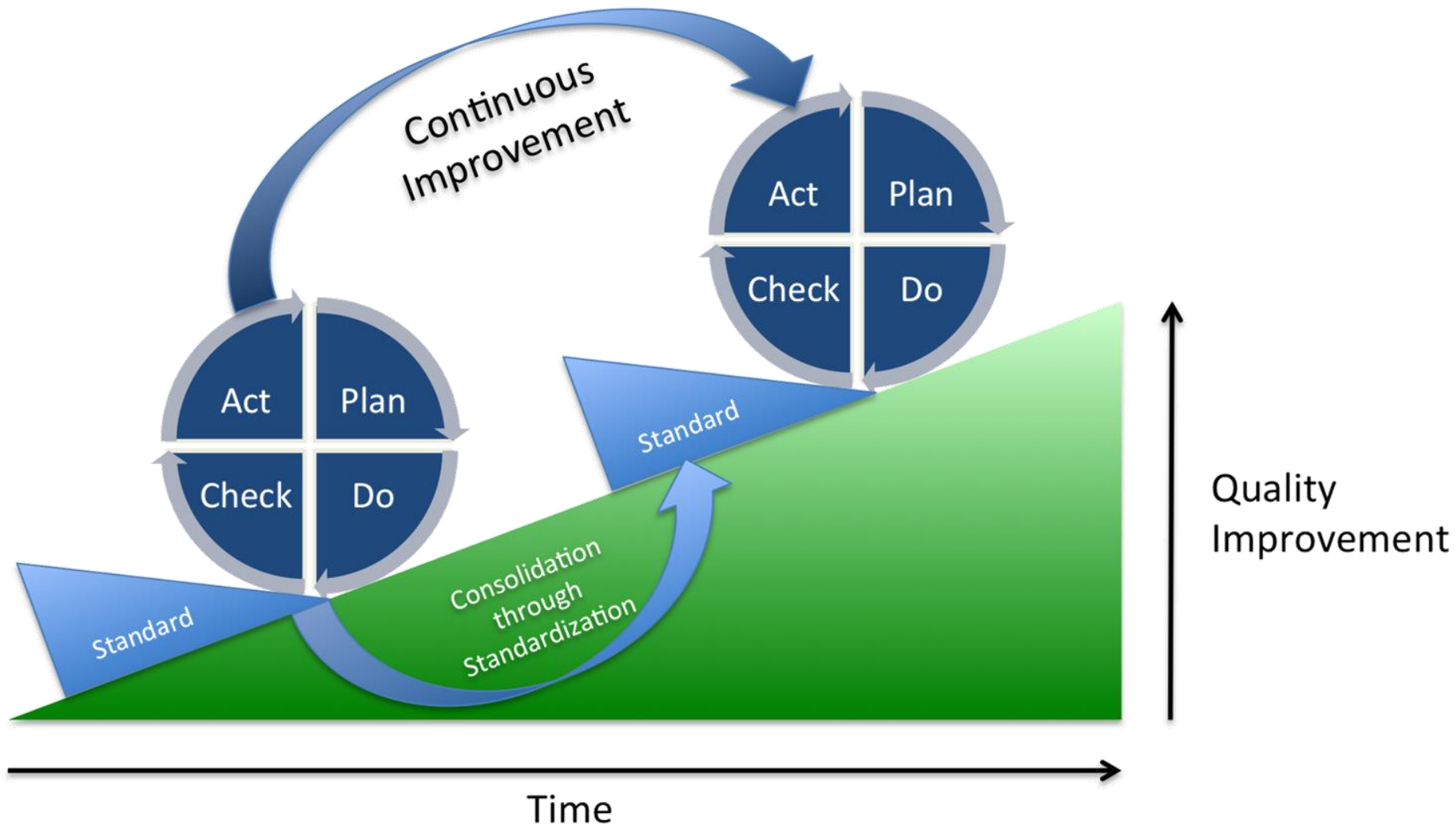
ในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ที่ Deming สามารถทำให้เป็นที่ประจักษ์แก่ทั้งโลกในการปรับปรุงคุณภาพของอุตสาหกรรมในประเทศญี่ปุ่นให้กลายเป็นประเทศที่มีขีดความสามารถทางการแข่งขันเป็นอันดับต้นของโลกได้ในเวลาต่อมา โมเดลทางความคิดที่โดดเด่นและได้รับการยอมรับกันอย่างแพร่หลายที่สุดในโลกของการบริหารจัดการก็คือ Deming Cycle หรือที่รู้จักกันในชื่อว่า PDCA Cycle หรือ PDSA ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการทำงานด้วยแนวคิดพื้นฐาน คือ

- Plan (วางแผน)
- Do (ดำเนินการ)
- Check (ตรวจสอบ) หรือ Study (เรียนรู้)
- Act (ปรับปรุง)





เมื่อมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นแล้ว ก็จะทำให้กระบวนการกำหนดเป็นมาตรฐานการทำงานที่สูงขึ้นต่อไป (Higher Standard) ซึ่งก็ยังคงต้องมีการพัฒนาปรับปรุงต่อไปเรื่อยไม่มีที่สิ้นสุด

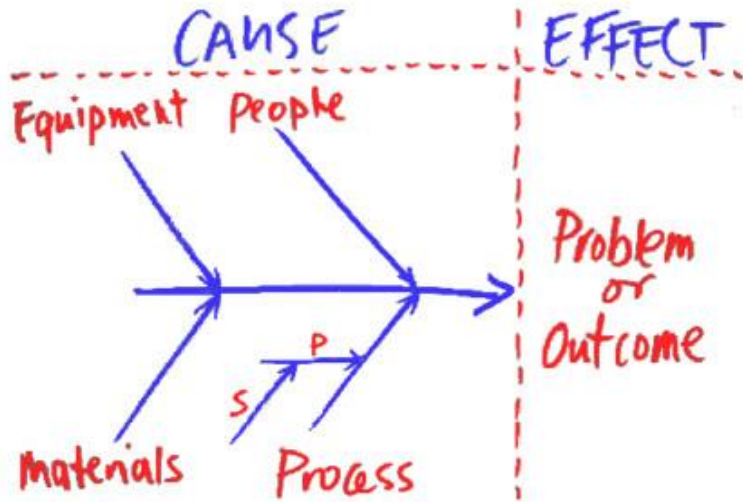




การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจำเป็นต้องทราบถึงประเด็นที่ต้องการปรับปรุงและควรจะต้องทราบถึงสาเหตุปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ต้องปรับปรุง ซึ่งเครื่องมือทางการจัดการที่เป็นที่นิยมในการวิเคราะห์ถึงเหตุปัจจัยคือ Fishbone Diagram หรือในบางที่ก็เรียกว่า Ishikawa Diagram เนื่องจากถูกคิดค้นโดย Kaoru Ishikawa ในปีค.ศ. 1968 ซึ่งได้รับการยอมรับและถูกนำไปใช้ในหลากหลายสาขาของการพัฒนาคุณภาพการบริหาร ทั้งนี้เหตุปัจจัยหลักๆที่ใช้ใน Fishbone Diagram ของ Ishikawa ประกอบด้วย

1. People – คน
2. Equipment – เครื่องมือ
3. Material – วัตถุดิบ หรือ สิ่งของที่เป็น
4. Process – กระบวนการทำงาน

หลายครั้งที่การวิเคราะห์เหตุ (Cause) และผล (Effect) นั้นจะกำหนดเหตุปัจจัยที่แตกต่างกันออกไปตามแต่ละอุตสาหกรรมและธุรกิจ



## 1. People – คน

1. บุคลากรไม่เพียงพอ
2. บุคลากรไม่มีทักษะฝีมือ
3. บุคลากรมีความขัดแย้งกัน

## 2. Equipment – เครื่องมือ

1. อุปกรณ์เครื่องมือเก่า/ชำรุด/เสียหาย
2. อุปกรณ์เครื่องมือไม่เพียงพอ
3. อุปกรณ์เครื่องมือไม่เหมาะกับงาน

## 3. Material – วัตถุดิบ หรือ สิ่งของที่จำเป็น

1. วัตถุดิบไม่มีคุณภาพ
2. วัตถุดิบไม่เพียงพอ

## 4. Process – กระบวนการทำงาน

1. กระบวนการทำงานซ้ำซ้อน
2. กระบวนการทำงานมีหลายขั้นตอนเกินไป

## 5. สถานที่

1. พื้นที่จำกัด/คับแคบ
2. พื้นที่ไม่เหมาะสม



Value Stream Mapping (ในเมืองไทยเรียกว่า “สายธารแห่งคุณค่า”) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์กระบวนการทำงานที่มีประโยชน์ต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นอย่างมาก VSM นี้เป็นเครื่องมือที่เป็นที่นิยมภายใต้แนวคิดที่เรียกว่า “Lean Production” หรือ “Lean Manufacturing” ซึ่ง Toyota ได้นำมาใช้ให้เห็นเป็นตัวอย่างที่ดีของ Toyota Production System (TPS) ซึ่ง Taiichi Ohno และ Sensei Shigeo Shingo ได้ให้แนวคิดของการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เน้นที่ความสามารถในการผลิต (Productivity) มากกว่าคุณภาพของสินค้า โดยแนวคิดนี้ทำให้เห็นว่าถ้าสามารถกำจัดหรือลดความสูญเสียนั้นในกระบวนการทำงานลงได้ ก็จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพได้ในที่สุด ทั้งนี้ Ohno ได้เน้นการปรับปรุงกระบวนการในลักษณะที่ต่อเนื่องทีละเล็กละน้อย แต่ดำเนินการปรับปรุงอย่างไม่สิ้นสุด หรือที่เรียกว่า Continuous Improvement หรือ KAIZEN นั่นเอง



แนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่ได้รับการยอมรับและเป็นที่ยอมรับที่สุดอีกแนวคิดหนึ่งเป็นของประเทศญี่ปุ่น ที่เรียกแนวคิดนี้ว่า ไคเซน (KAIZEN) ซึ่งเป็นคำในภาษาญี่ปุ่นสองคำมาผสมกัน คือคำว่า ไค 改 ที่แปลว่า “เปลี่ยน” และคำว่า เซน 善 ที่แปลว่า “ดี” เมื่อนำมารวมกัน ไคเซน (改善) แปลว่า “การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น” (Change for the Better)

แนวคิดของญี่ปุ่นที่เรียกว่า “ไคเซน” นี้เป็นแนวคิดที่ถูกนำมาใช้ในอุตสาหกรรมอย่างกว้างขวาง จุดมุ่งหมายของไคเซนคือการปรับปรุงที่ละเล็กละน้อย (Continuous Improvement) เพื่อที่จะกำจัดของเสีย (Waste) ในกระบวนการทำงานเพื่อให้กระบวนการมีความเป็นมาตรฐานมากขึ้น (Standardization) อย่างไรก็ตามแนวคิดนี้สามารถประยุกต์ใช้ได้กว้างกว่าเพียงแค่การปรับปรุงกระบวนการผลิตเท่านั้น ไคเซน สามารถที่จะนำมาสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรได้อย่างยั่งยืนทั้งในเรื่องของการผลิต การขาย การบริการ โดย ไคเซน เกี่ยวข้องกับการระบุสาเหตุของปัญหา การปรับปรุง และติดตามตรวจสอบผลการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา และแนวคิดของไคเซนนี้สอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง PDCA ของ Edwards Deming อย่างลงตัว



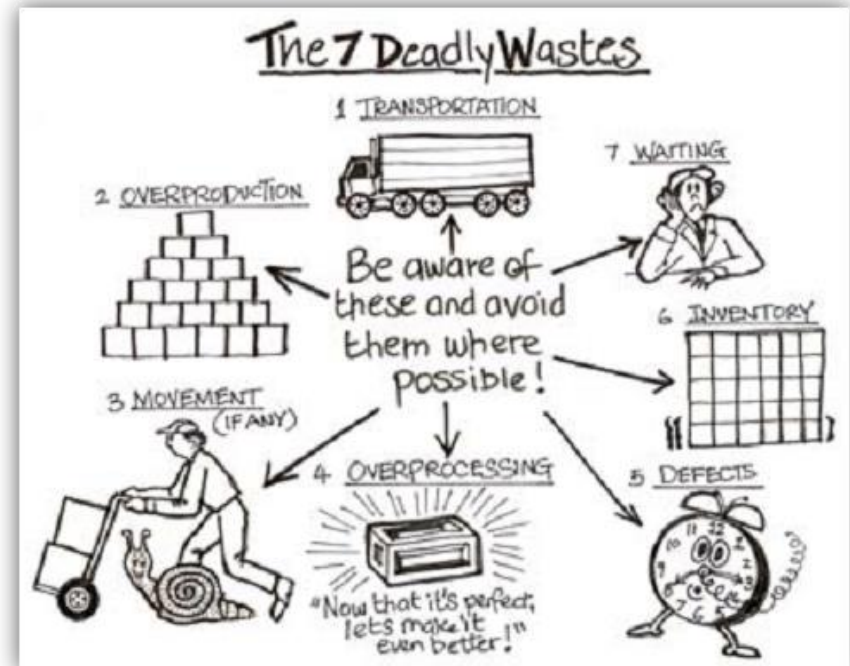


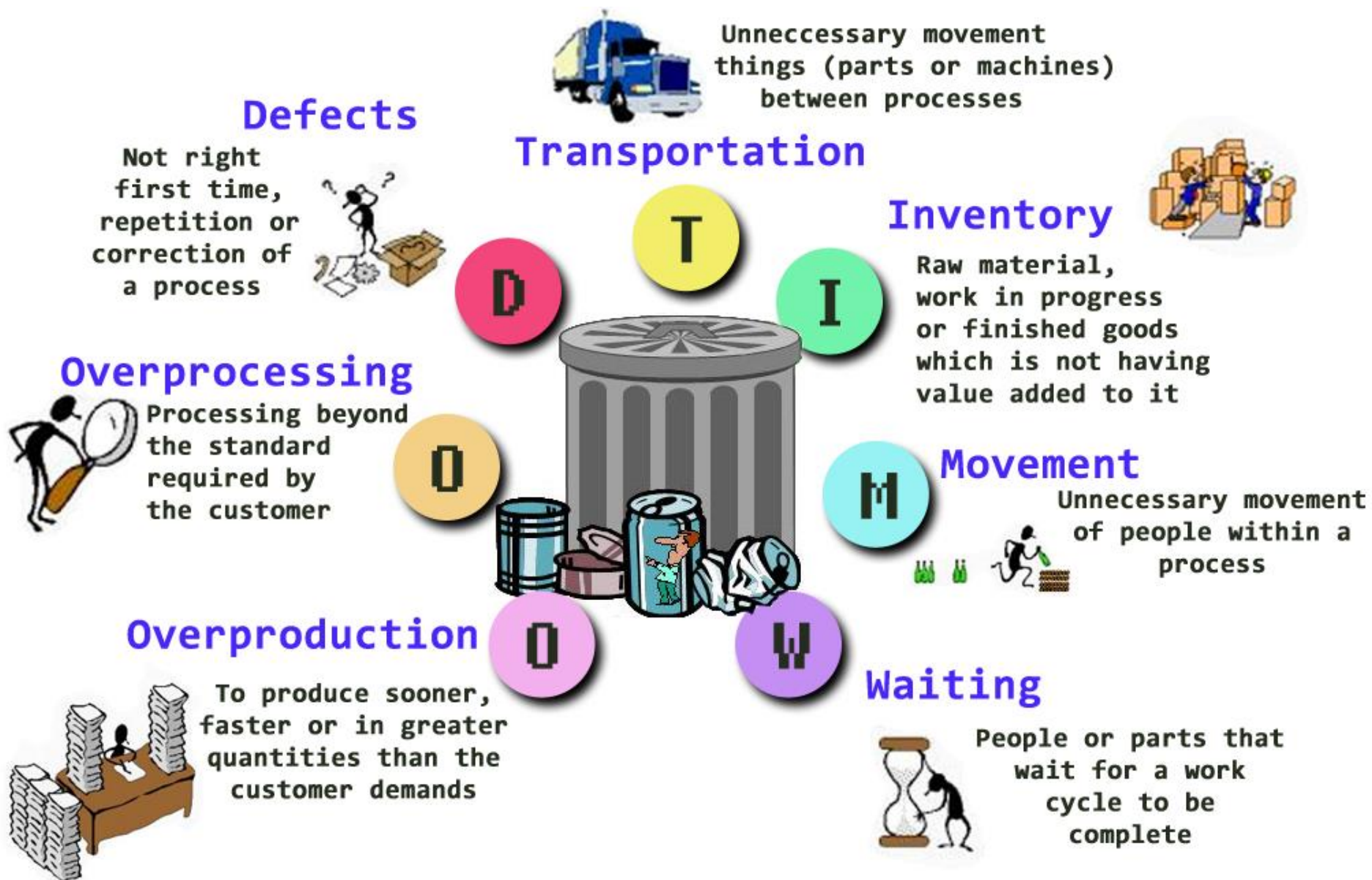
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจำเป็นต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นอย่างมาก เนื่องจากการปรับปรุงนั้นอาจจะเกิดขึ้นจากหลายกระบวนการซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อขั้นตอนการทำงานต่างทีมกัน ดังนั้นจึงต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทำให้บุคลากรควรจะต้องมีบทบาทดังต่อไปนี้

- ต้องวิเคราะห์กระบวนการทำงานของตนเองโดยละเอียดเพื่อให้เห็นถึงจุดบกพร่องหรือโอกาสในการปรับปรุงการทำงาน
- ต้องสื่อสารทำความเข้าใจและสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน
- ต้องเปิดกว้างทางความคิดที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง/ปรับปรุงตลอดเวลา
- ต้องกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นเชิงบวกที่จะช่วยปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น
- ต้องคอยติดตามประเมินผลการทำงานอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง
- ต้องจดบันทึกการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ
- ต้องถ่ายทอดความรู้ที่ได้เรียนรู้ไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ความสูญเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตทั้ง 7 อย่างของ Lean Manufacturing ประกอบด้วย

- 1) Transportation Waste – ความสูญเสียจากการขนส่ง
- 2) Over-Production Waste – ความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิตมากเกินไปความต้องการ
- 3) Excess Motion Waste – ความสูญเสียจากการเคลื่อนไหวเกินความจำเป็น
- 4) Over-Processing Waste – ความสูญเสียจากการมีกระบวนการมากเกินไปจำเป็น
- 5) Correction / Rework Waste – ความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากการที่ต้องกลับไปแก้ไขงาน
- 6) Excess Inventory Waste - ความสูญเสียจากการดูแลรักษาสินค้าคงคลังมากเกินไปความต้องการ
- 7) Waiting – ความสูญเสียจากการรอคอย







การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Analysis) โดยศาสตราจารย์ Edward Freeman (ค.ศ. 1984) เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยจะทำให้เราทราบถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดมีความต้องการอะไร และการดำเนินการขององค์กรจะส่งผลกระทบอย่างไรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม

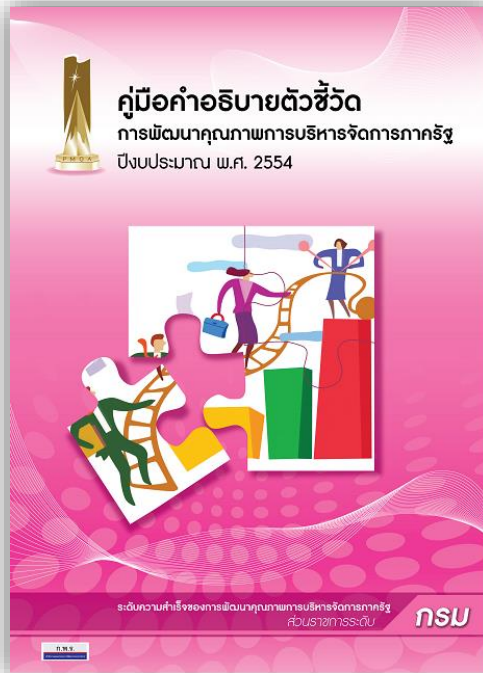
ซึ่งถ้าเราทราบถึงความสนใจและอิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างดีก็จะทำให้เราสามารถที่จะกำหนดวิธีการบริหารความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการทำงานได้อย่างดีตลอดจนสามารถกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเหมาะสมต่อไป





- PM 1 :** ส่วนราชการต้องกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากยุทธศาสตร์ พันธกิจ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ
- PM 2 :** ส่วนราชการต้องจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดด้านกฎหมาย และข้อกำหนดที่สำคัญที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า
- PM 3 :** ส่วนราชการต้องออกแบบกระบวนการจากข้อกำหนดที่สำคัญใน PM 2 และนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ มาประกอบการออกแบบกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง





**PM 5 : ส่วนราชการต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน โดยมีวิธีการในการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานดังกล่าว ให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ**

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่งของการนำกระบวนการไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้ใช้อย่างยิ่งมิให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน ซึ่งการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอาจจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจะครอบคลุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของกระบวนการที่สร้างคุณค่าทั้งหมด และกระบวนการสนับสนุนครอบคลุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของกระบวนการสนับสนุนทั้งหมด

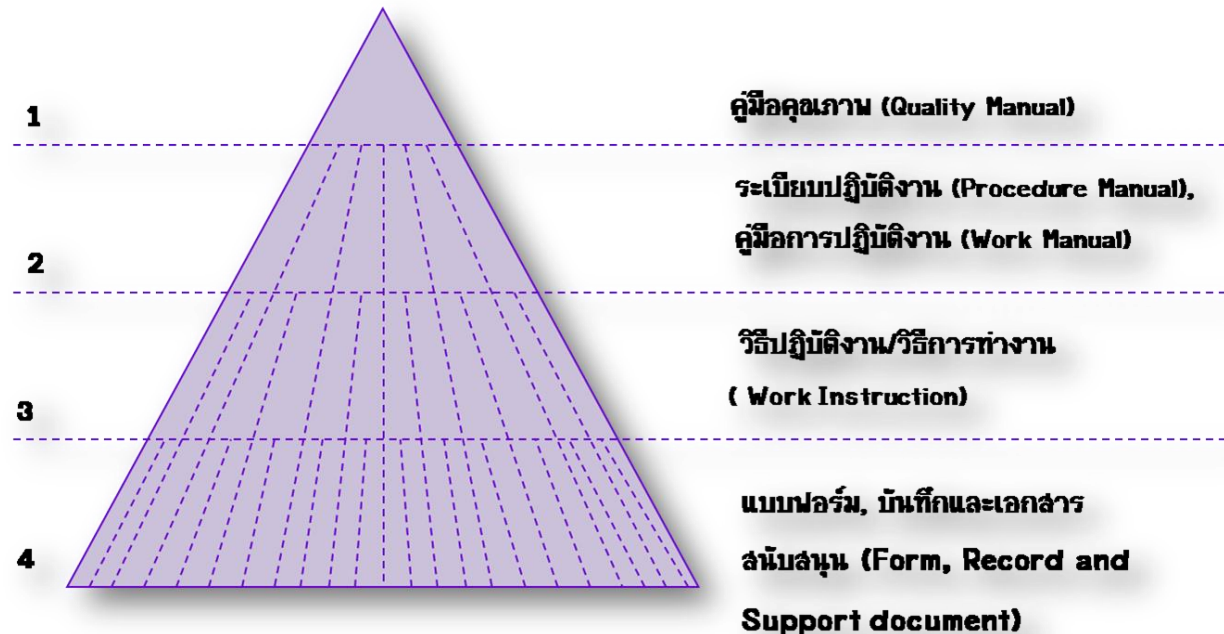
การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานอย่างน้อยซึ่งอย่างน้อยควรประกอบด้วย Work Flow และมาตรฐานคุณภาพงาน

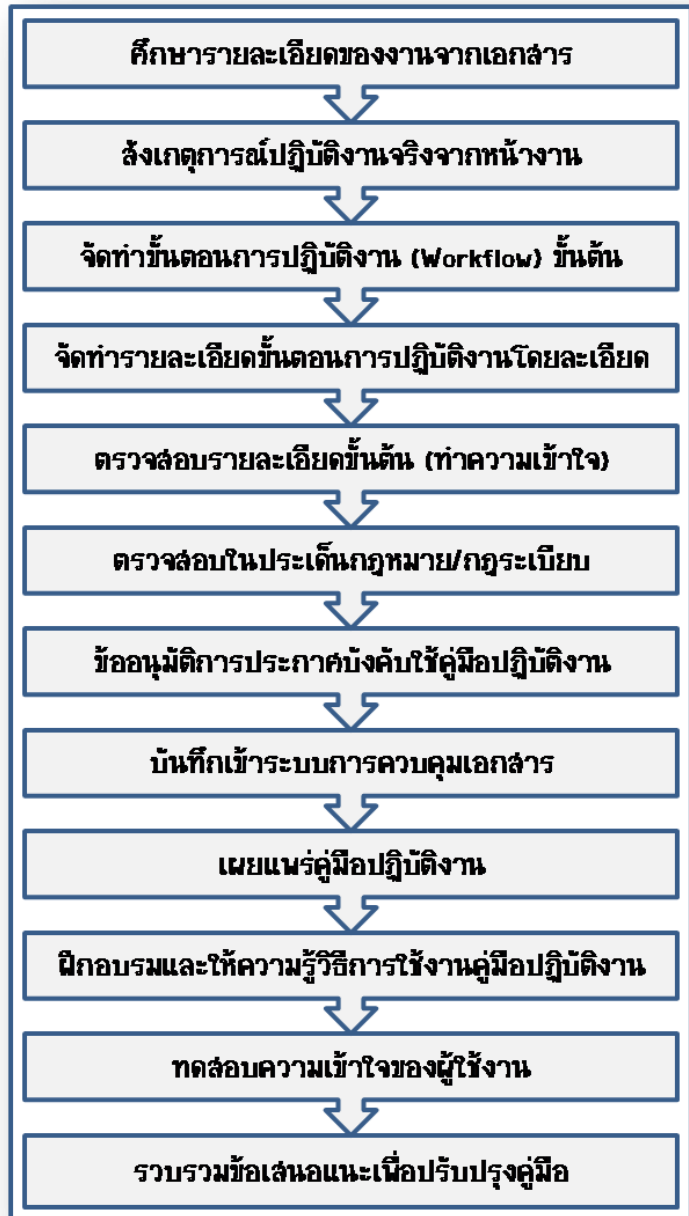
ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ นั้นมีเนื้อหาเกี่ยวกับการพัฒนาการ "จัดการกระบวนการ" (Process Management) อยู่ในหมวดที่ 6 ของเกณฑ์ PMQA ในหัวข้อย่อย PM 5 ซึ่งได้ระบุให้ส่วนราชการต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยจัดทำเป็น "คู่มือการปฏิบัติงาน" ซึ่งอย่างน้อยควรประกอบไปด้วย Workflow ที่แสดงถึงขั้นตอนกระบวนการทำงาน และมาตรฐานคุณภาพงาน ที่เป็นข้อกำหนดในการปฏิบัติงานทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

ที่มา : คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 (หน้า 134)



คู่มือปฏิบัติงาน (Work Manual) คือ เอกสารที่ใช้ประกอบการปฏิบัติงานใดงานหนึ่งเพื่อการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับจุดเริ่มต้นของกระบวนการปฏิบัติงาน กิจกรรมและขั้นตอนการปฏิบัติงาน และจุดสิ้นสุดของการปฏิบัติงาน ซึ่งมักจะแสดงในลักษณะของ Flowchart และมีรายละเอียดเกี่ยวกับข้อกำหนดในการปฏิบัติงานทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เช่น ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผู้รับผิดชอบ เอกสารที่ใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งมักจะเรียกว่า “มาตรฐานคุณภาพงาน”





ขั้นตอนการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานประกอบด้วย 12 ขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอทุกปี โดยผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานจะต้องเข้าใจขั้นตอนเหล่านี้ให้ชัดเจน โดยผู้ที่มีความเกี่ยวข้องจะรวมทั้งบุคลากรภายในองค์กร (ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ข้าราชการการเมือง พนักงานราชการ ลูกจ้าง) และบุคลากรภายนอกองค์กร (นักการเมือง ที่ปรึกษา ผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น)

ในแต่ละปีจะต้องมีการพิจารณาปรับปรุงคู่มือปฏิบัติงานเพื่อให้กระบวนการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากระบวนการทำงานให้ดีขึ้นนี้มีหลากหลาย เช่น Business Process Re-engineering (BPR) และกระบวนการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องของญี่ปุ่น ที่รู้จักกันดีที่เรียกว่า Kaizen ซึ่งมีความหมายว่า “การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง” (Continuous Improvement)



แนวคิดเกี่ยวกับการเขียนแผนภาพ Flowchart ของกระบวนการปฏิบัติงานนั้นเริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ. 1921 โดย Frank Gilbreth ที่เป็นสมาชิกของ American Society of Mechanical Engineers (ASME) ซึ่งใช้วิธีการนำเสนอวิธีการเรียงลำดับกิจกรรมการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอนโดยใช้สัญลักษณ์ที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน จนในปัจจุบันจึงได้นำมาใช้ในการวิเคราะห์กระบวนการทางธุรกิจเพื่อปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ที่เรียกกันว่า Business Process Re-Engineering (BPR) และนำไปสู่การควบคุมคุณภาพของกระบวนการทำงาน



หลักการของ Flowchart ได้รับการยอมรับมากในการนำมาใช้พัฒนากระบวนการทำงาน และการวางแผนการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาการพัฒนาซอฟต์แวร์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ในลักษณะที่เรียกว่า “Algorithm”

สัญลักษณ์

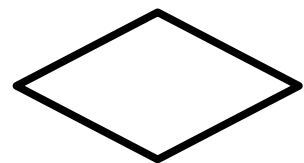
ความหมาย



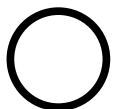
จุดเริ่มต้น หรือสิ้นสุดงาน



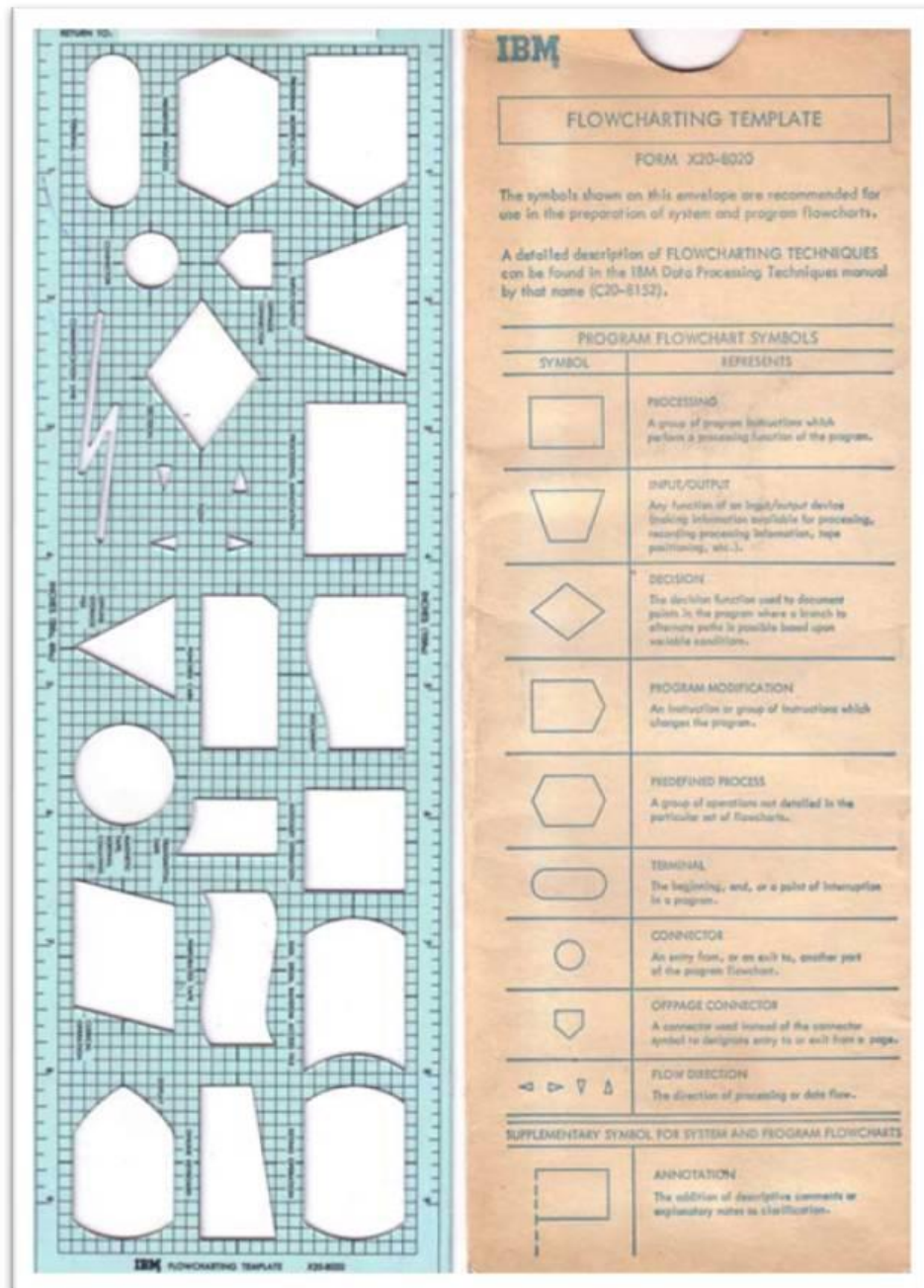
กิจกรรม / การปฏิบัติงาน



ขั้นตอนการตัดสินใจ



จุดเชื่อมต่อกิจกรรม



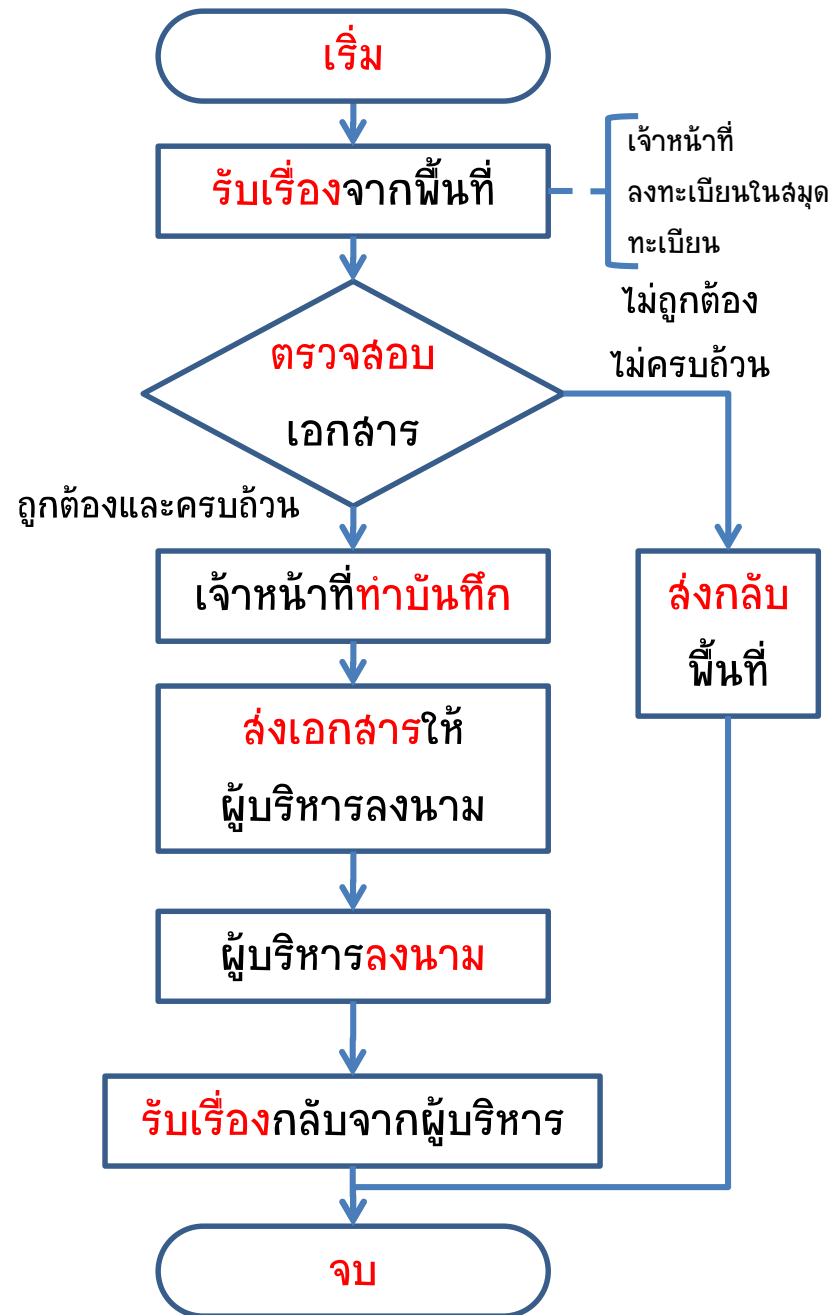
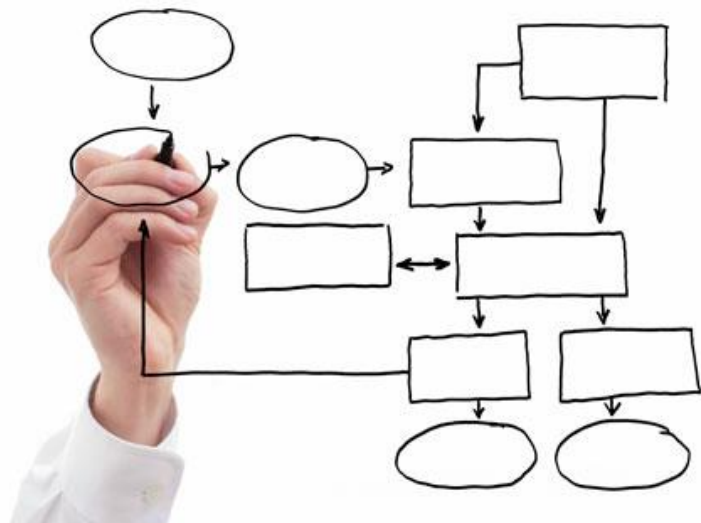


## ขั้นตอนการทำงาน

### เริ่ม

1. รับเรื่องจากส่วนงานในพื้นที่
2. ตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของเอกสาร
3. ส่งกลับส่วนงานในพื้นที่ถ้าเอกสารไม่ถูกต้อง
4. ทำบันทึก โดยเจ้าหน้าที่ถ้าเอกสารถูกต้องครบถ้วน
5. ส่งเอกสารให้ผู้บริหารลงนาม
6. รับเรื่องกลับมาจากผู้บริหาร

### จบ



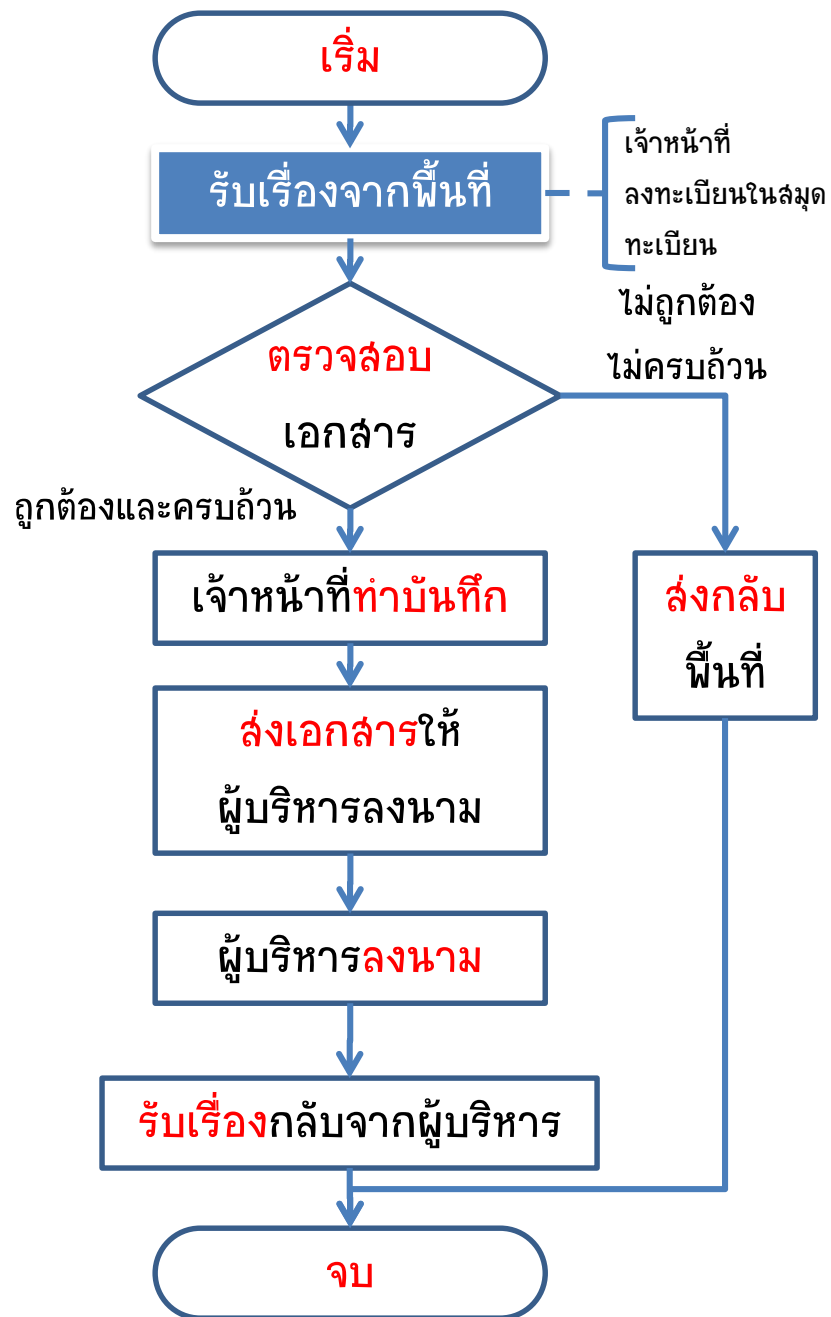
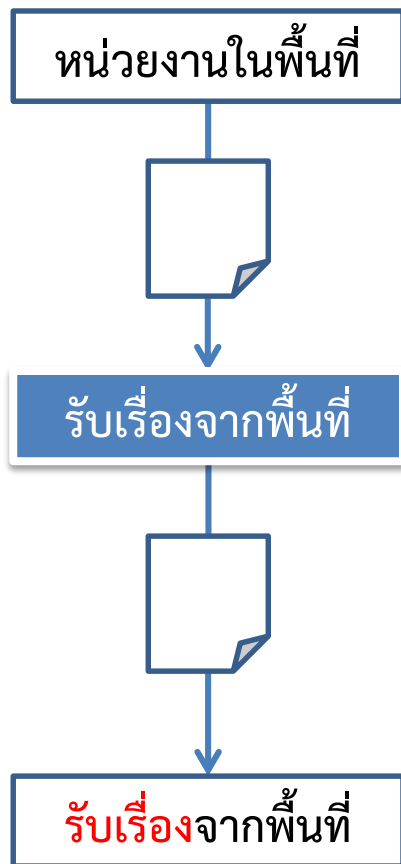
Supplier

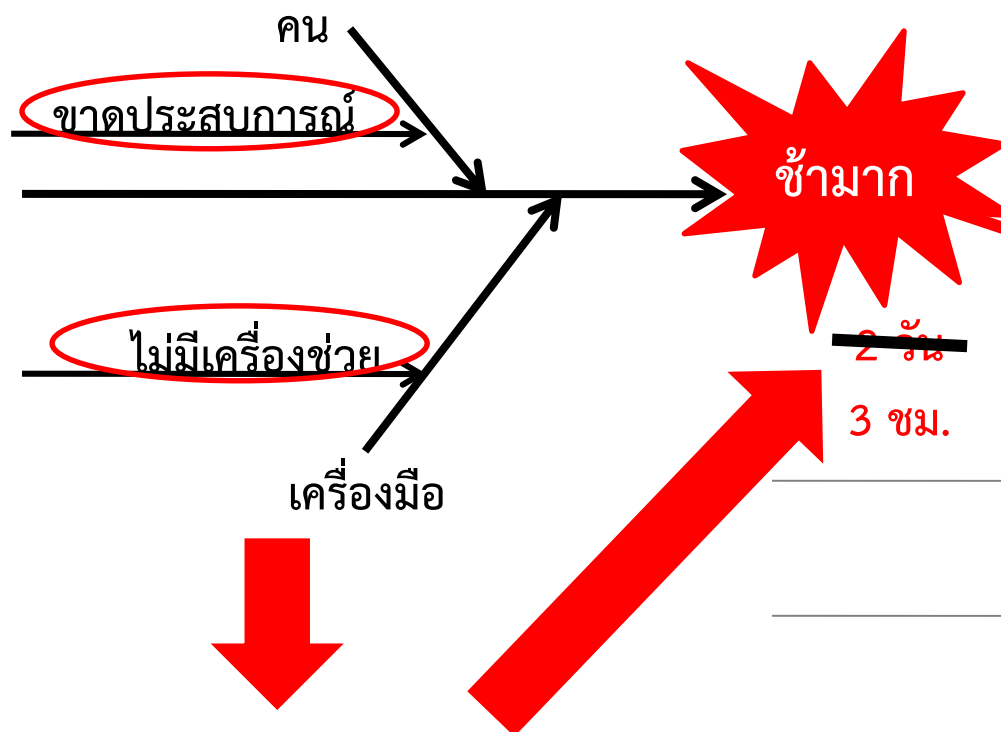
Input

Process

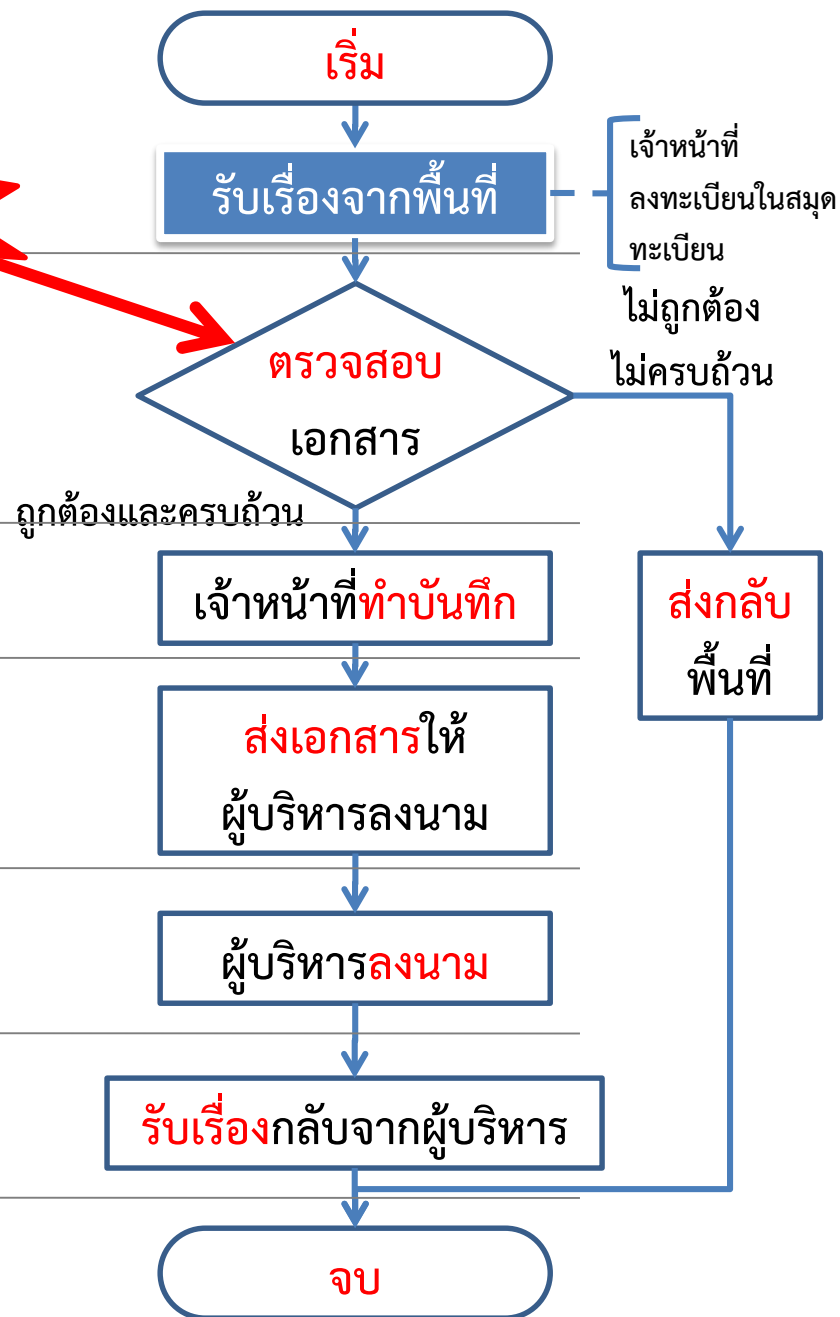
Output

Customer





1. ฝึกอบรมการตรวจสอบเอกสารให้แก่เจ้าหน้าที่
2. พัฒนาระบบสารสนเทศตรวจสอบเอกสาร



## ภาพรวมการจัดตั้งธุรกิจค้าปลีก

## การจัดทะเบียนธุรกิจ



การจัดทะเบียนพาณิชย์



การจัดตั้งนิติบุคคล



การจัดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม

การขอใช้เครื่องบันทึกการเก็บเงิน  
เพื่อออกใบกำกับภาษีอย่างย่อการขอเป็นผู้ประกอบการ  
ขายสินค้าให้แก่ท้องถิ่น

## การขออนุญาตก่อสร้าง



การขุดดินและถมดิน



การสร้างทางเชื่อม



การขอตัดตั้งน้ำประปา

การก่อสร้างหรือ  
ดัดแปลงอาคาร

การเชื่อมต่อระบบน้ำ



การขอตัดตั้งโทรศัพท์

การรับรองการก่อสร้าง  
ดัดแปลง หรือเคลื่อนย้ายอาคารการติดตั้งป้าย  
แนะนำสถานที่

การขอตัดตั้งไฟฟ้า

การก่อสร้างในเขต  
พื้นที่การบินการจัดตั้งสถานที่เก็บ  
รักษาภาษีปีโตรเลียม  
เหลวประเภทสถานที่ใช้

## การขออนุญาตประกอบกิจการ



สุรา



สัตว์หรือซากสัตว์

สถานที่สะสมอาหารหรือ  
สถานที่จำหน่ายอาหาร

ยาสูบ



อาหารสัตว์

กิจการที่เป็น  
อันตรายต่อสุขภาพ

ไพ่



โรงค้าไม้แปรรูป



ยาแผนปัจจุบัน



ภาพยนตร์และวีดิทัศน์

สิ่งประดิษฐ์ที่ทำ  
ด้วยไม้หวงห้าม

สินค้า Online



ปุ๋ย



เครื่องชั่งตวงวัด



เครื่องวิทยุคมนาคม



เมล็ดพันธุ์ควบคุม



การผลิตอาหาร



## การจดทะเบียนธุรกิจ



การจดทะเบียนธุรกิจ

## กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์



การจดทะเบียนพาณิชย์ตาม พ.ร.บ. ทะเบียนพาณิชย์ พ.ศ. 2499



## ผู้มีหน้าที่จดทะเบียนพาณิชย์

1. บุคคลธรรมดาคนเดียว (กิจการเจ้าของคนเดียว)
2. ห้างหุ้นส่วนสามัญ
3. นิติบุคคลที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายต่างประเทศที่มาตั้งสำนักงานสาขาในประเทศไทย
4. ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล ห้างหุ้นส่วนจำกัด
5. บริษัทจำกัด บริษัทมหาชนจำกัด



## กำหนดระยะเวลาการจดทะเบียนพาณิชย์

1. จดทะเบียนพาณิชย์ตั้งใหม่ ต้องจดทะเบียนภายใน 30 วันนับแต่วันเริ่มประกอบพาณิชย์กิจ
2. การเปลี่ยนแปลงรายการจดทะเบียน ต้องจดทะเบียนภายใน 30 วันนับแต่วันที่มีการเปลี่ยนแปลง
  - 1) เปลี่ยนชื่อที่ใช้ในการประกอบพาณิชย์กิจ
  - 2) เลิกประกอบพาณิชย์กิจบางส่วน หรือเพิ่มใหม่
  - 3) เพิ่มหรือลดเงินทุน
  - 4) ย้ายสำนักงานใหญ่
  - 5) เปลี่ยนผู้จัดการ
  - 6) เจ้าของหรือผู้จัดการเปลี่ยนที่อยู่
  - 7) ย้าย เลิก หรือเพิ่มสาขา โรงเก็บสินค้า หรือตัวแทนค้าต่าง
  - 8) แก้ไขเพิ่มเติมผู้เป็นหุ้นส่วน (หุ้นส่วนเข้า/ออก) เงินลงทุน จำนวนเงินลงทุนของห้าง
  - 9) จำนวนเงินทุน จำนวนหุ้น และมูลค่าหุ้นของบริษัทจำกัด จำนวนและมูลค่าหุ้นที่บุคคลแต่ละสัญชาติถืออยู่
  - 10) รายการอื่นๆ เช่น แก้ไขชื่อ Website ชื่ออักษรโรมัน ฯลฯ
3. เลิกประกอบพาณิชย์กิจ ต้องจดทะเบียนภายใน 30 วันนับแต่วันเลิกประกอบพาณิชย์กิจ
4. ใบทะเบียนพาณิชย์สูญหายต้องยื่นขอใบแทนภายใน 30 วันนับแต่วันสูญหาย



กิจการค้าที่เป็นพาณิชย์กิจที่ต้องจดทะเบียนพาณิชย์ – เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีก ผู้ประกอบการสามารถดูคำอธิบายหลักเกณฑ์วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการจดทะเบียนพาณิชย์ได้จาก คู่มือการจดทะเบียนพาณิชย์ตาม พ.ร.บ. ทะเบียนพาณิชย์ พ.ศ. 2499 กรมพัฒนาธุรกิจการค้า หรือที่ [www.dbd.go.th](http://www.dbd.go.th)



## หน้าที่ของผู้ประกอบพาณิชย์กิจ

1. ต้องขอจดทะเบียนต่อนายทะเบียนภายในระยะเวลาที่กำหนดตามแต่กรณี
2. ต้องแสดงใบทะเบียนพาณิชย์หรือใบแทนใบทะเบียนพาณิชย์ไว้ ณ สำนักงานในที่เปิดเผยและเห็นได้ง่าย
3. ต้องจัดให้มีป้ายชื่อที่ใช้ในการประกอบพาณิชย์กิจไว้หน้าสำนักงานแห่งใหญ่และสำนักงานสาขา โดยเปิดเผยภายในเวลา 30 วันนับแต่วันที่จดทะเบียนพาณิชย์ ป้ายชื่อให้เขียนเป็นอักษรไทย อ่านง่ายและชัดเจน จะมีอักษรต่างประเทศในป้ายชื่อด้วยก็ได้ และจะต้องตรงกับชื่อที่จดทะเบียนไว้ หากเป็นสำนักงานสาขาจะต้องมีคำว่า "สาขา" ไว้ด้วย
4. ต้องยื่นขอใบแทนใบทะเบียนพาณิชย์ ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่สูญหายหรือชำรุด
5. ต้องไปให้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับรายการจดทะเบียนตามคำสั่งของนายทะเบียน
6. ต้องอำนวยความสะดวกแก่นายทะเบียนและพนักงานเจ้าหน้าที่ ซึ่งเข้าทำการตรวจสอบในสำนักงานของผู้ประกอบกิจการ



## ค่าธรรมเนียมการจดทะเบียนพาณิชย์

การขอดำเนินการตาม พ.ร.บ. ทะเบียนพาณิชย์ พ.ศ. 2499 จะต้องเสียค่าธรรมเนียมตามประเภทของการดำเนินการดังต่อไปนี้

1. จดทะเบียนพาณิชย์ตั้งใหม่ 50 บาท
2. จดทะเบียนเปลี่ยนแปลงรายการจดทะเบียน ครั้งละ 20 บาท
3. จดทะเบียนเลิกประกอบพาณิชย์กิจ 20 บาท
4. ขอให้ออกใบแทนใบทะเบียนพาณิชย์ ฉบับละ 30 บาท
5. ขอตรวจเอกสารของผู้ประกอบพาณิชย์กิจรายหนึ่ง ครั้งละ 20 บาท
6. ขอให้เจ้าหน้าที่คัดสำเนาและรับรองสำเนาเอกสารของผู้ประกอบพาณิชย์กิจ ฉบับละ 30 บาท (1 คำขอ คิดเป็น 1 ฉบับ)

## การจดทะเบียนพาณิชย์



฿ 50

ค่าธรรมเนียมการจดทะเบียนต่อ 1 คำขอ

฿ 30

ค่าธรรมเนียมคัดสำเนาเอกสารต่อชุด



## การจดทะเบียนธุรกิจ

กฎหมาย กฎ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง

- พ.ร.บ. ทะเบียนพาณิชย์ พ.ศ. 2499



จัดเตรียมแบบคำขอ และ  
เอกสารหลักฐานประกอบ



ยื่นขอจดทะเบียนพาณิชย์



ชำระเงินค่าธรรมเนียม



รับใบทะเบียนพาณิชย์

- ยื่นแบบคำขอด้วยกระดาด ณ หน่วยจดทะเบียนที่ตั้ง  
สถานประกอบการ
- กรุงเทพมหานคร:
  - สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง สำนักงานคลัง  
กรุงเทพมหานคร รับจดทะเบียนพาณิชย์กิจของผู้  
ประกอบพาณิชย์กิจ ที่มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ใน  
เขตกรุงเทพมหานครทุกเขต
  - ฝ่ายปกครอง สำนักงานเขตทุกแห่ง รับจดทะเบียน  
พาณิชย์กิจของผู้ประกอบพาณิชย์กิจ ที่มีสำนักงาน  
ใหญ่ตั้งอยู่ในท้องที่ของเขตนั้น
- จังหวัดอื่น ๆ:
  - เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล หรือเมืองพัทยา  
รับจดทะเบียนพาณิชย์ของผู้ประกอบพาณิชย์กิจที่มี  
สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ในพื้นที่
  - กรณีผู้ประกอบการเป็นนิติบุคคลที่ตั้งขึ้น  
ตามกฎหมายต่างประเทศ มาตั้งสำนักงานสาขาเพื่อ  
ประกอบกิจการในประเทศไทย สำนักงานสาขาแห่ง  
ใหญ่ตั้งอยู่ในเขตท้องที่รับผิดชอบของสำนักงาน  
ทะเบียนพาณิชย์ใดก็ให้จดทะเบียน ณ สำนักงาน  
ทะเบียนพาณิชย์ในเขตท้องที่นั้น



- ค่าธรรมเนียมการจดทะเบียน 50 บาท  
ต่อ 1 คำขอ
- ค่าธรรมเนียมคัดสำเนาเอกสาร 30 บาท  
ต่อ 1 ชุด

## หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า  
กระทรวงพาณิชย์

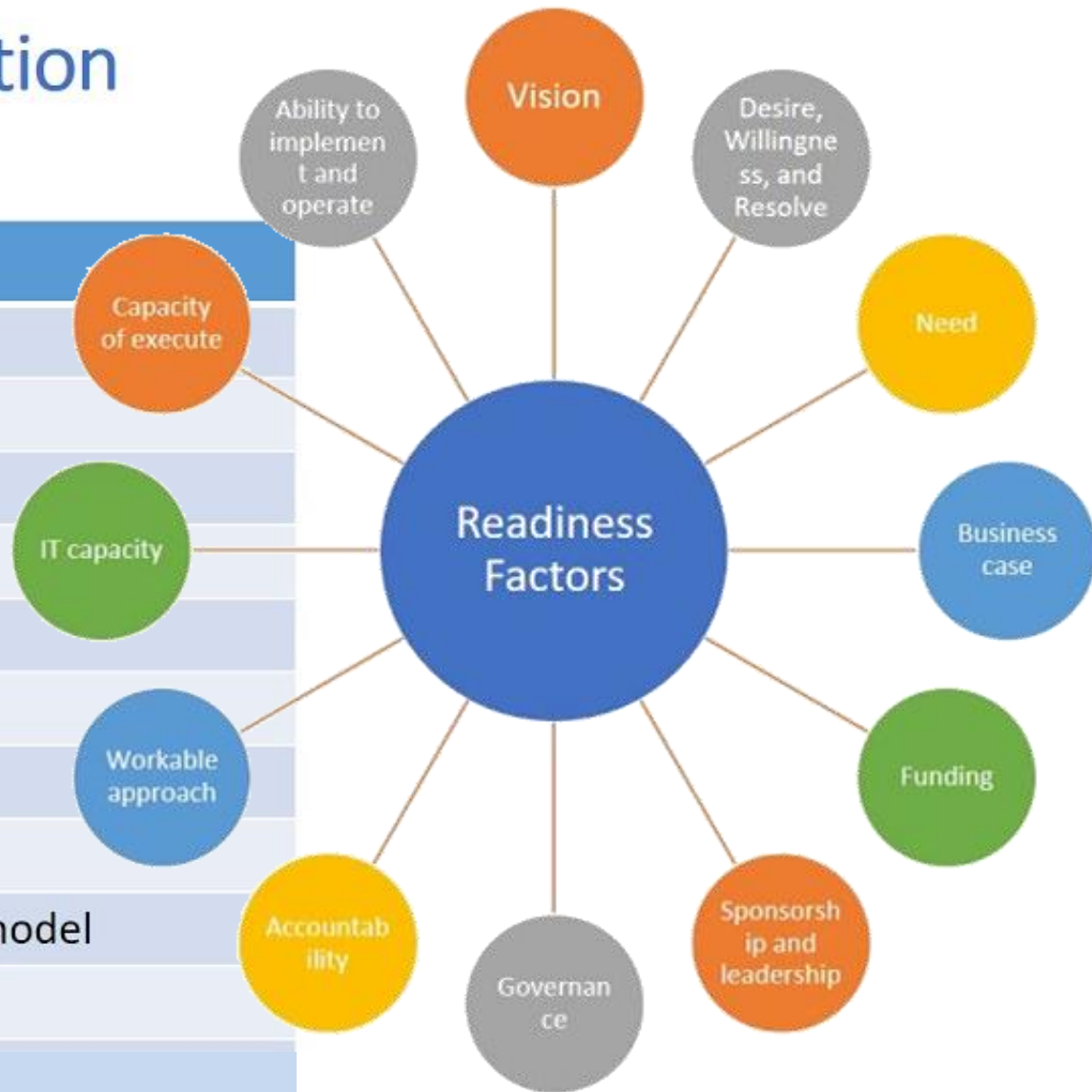


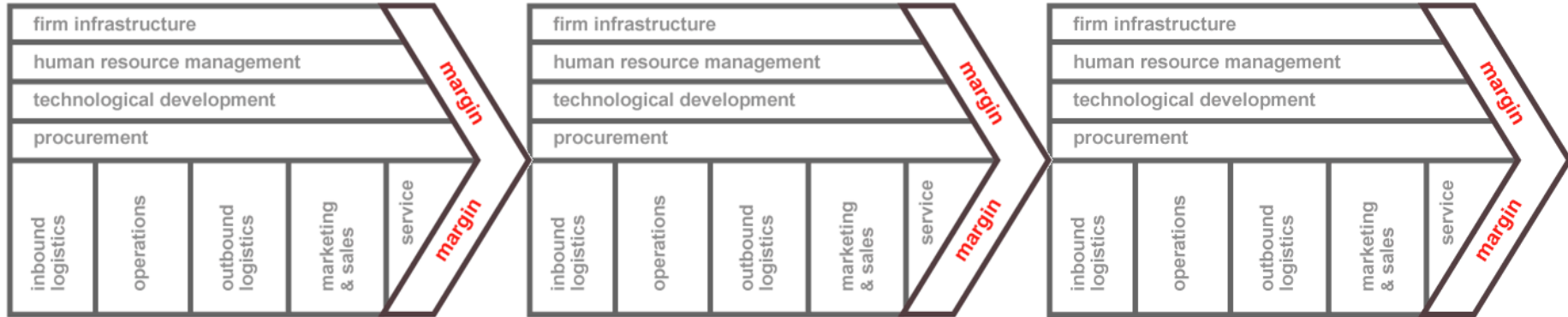
กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์  
563 ถนนนันทบุรี ตำบลบางกระสอ อำเภอเมืองนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี 11000  
โทร: 1570 Website: [www.dbd.go.th](http://www.dbd.go.th)

# Business Transformation Readiness Factors

## Readiness Factors

|                                             |
|---------------------------------------------|
| Vision                                      |
| Desire, Willingness, and Resolve            |
| Need                                        |
| Business case                               |
| Funding                                     |
| Sponsorship and leadership                  |
| Governance                                  |
| Accountability                              |
| Workable approach and execution model       |
| IT capacity to execute                      |
| Enterprise capacity to execute              |
| Enterprise ability to implement and operate |





แนวคิดของ Value Chain นี้สามารถขยายต่อยอดไปสู่ Supply Chain ได้โดยการเชื่อมโยงกันของแต่ละ Value Chain ของแต่ละองค์กร ทำให้ทราบว่าแต่ละองค์กรธุรกิจสามารถที่จะเน้นเฉพาะกิจกรรมที่สร้างคุณค่า (Value-added Activities) หรือกิจกรรมหลัก (Primary Activity) ขององค์กรเท่านั้น และทำความร่วมมือกับองค์กรอื่นช่วยดำเนินการในกิจกรรมที่ไม่ได้เป็นกิจกรรมหลัก (Non Value-added Activities) เพื่อไม่จำเป็นต้องสูญเสียทรัพยากรไปในกิจกรรมที่ไม่ได้สร้างคุณค่าหรือสร้างค่าน้อยให้แก่องค์กร นอกจากนั้นแนวคิดของ Value Chain ยังต่อยอดไปสู่แนวคิดเรื่อง Globalization Global Platform และ Global Outsourcing ต่อไปอีกด้วย





## HISTORY OF LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN VERSION 2

### LOGISTICS IN EARLY LITERATURE

William Muller announces the upcoming book named "The Elements of the Art of War", this book published on year later and has one section for "Logistics"

1810

1905

### FIRST USE OF THE WORD SUPPLY CHAIN

"The Independent" newspaper uses the word "Supply Chain" in the news article about wartime situation.

1927

Production of Ford's "Model A Car" utilizes "mass production" concept to achieve economy of scale.

### MASS PRODUCTION

1950

### BARCODING

US Patent no. 2612994 issued to Norman Woodland and Bernard Silver for Barcoding System.

1952



### POSTPONEMENT CONCEPT

Wroe Alderson publishes paper to explain the concept of "Postponement".

1957

### FORRESTER EFFECT

Jay Forrester explains demand amplification in his book "Industrial Dynamics".

1961

Gene Thomas at IBM develops "bill of material" or earliest version of MRP.

### MATERIAL REQUIREMENTS PLANNING

1962

### TRAVELLING SALESMAN COMPETITION

Gerald Thompson of Carnegie Mellon University wins travelling salesman contest organized by Proctor and Gamble.

1963

### COUNCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT (CLM)

Council of Logistics Management founded under name National Council of Physical Distribution Management.

1969



### EARLY WORK ON CUSTOMER/SUPPLIER RELATIONSHIP

J. F. St G. Shaw, Partner, Preece, Cardew and Rider explore early form of "customer/supplier relationship".

1971

### EARLY STATE OF REVERSE LOGISTICS

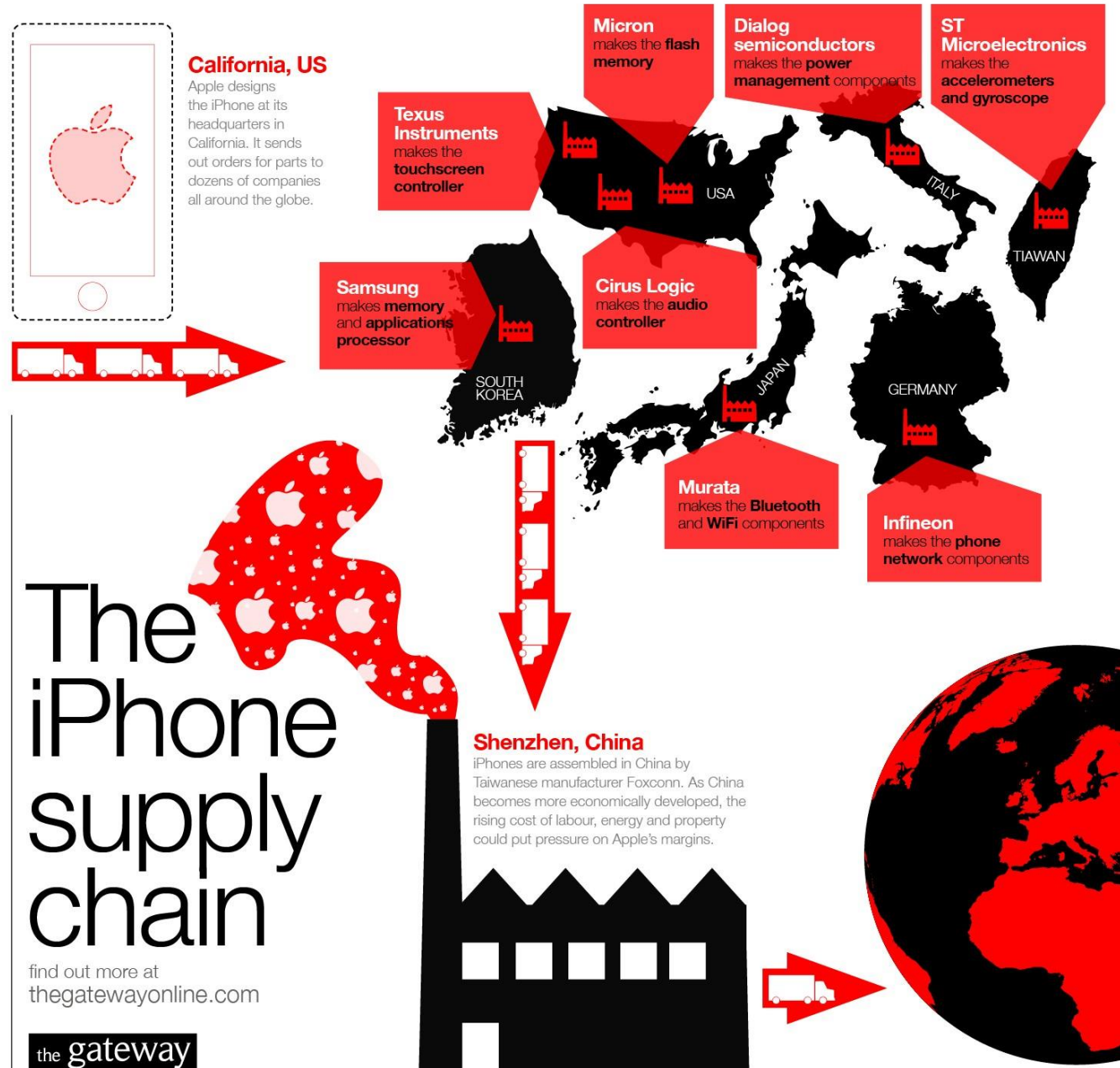
William Zikmund and William Stanton discuss early form of reverse logistics.

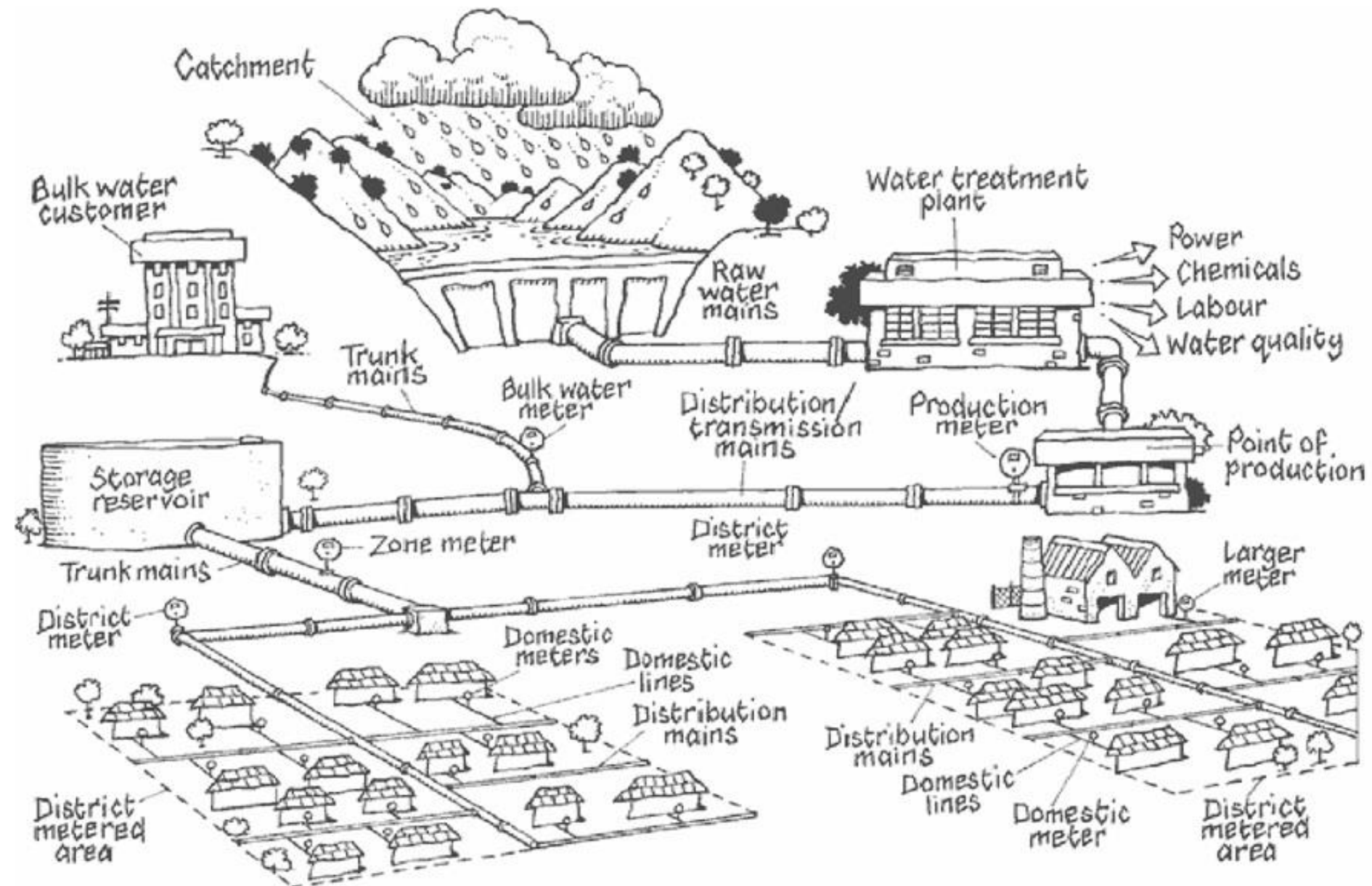
INCEPTION OF TERM

จุดเริ่มต้นของแนวคิด Supply Chain Management นั้นเริ่มจากการจัดการอุตสาหกรรมมาก่อนในช่วงแรกของศตวรรษที่ 19 โดยมุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต อันก่อให้เกิดเป็นแนวคิดการจัดการอุตสาหกรรมอีกมากมายตามมา อาทิ Material Requirement Planning (MRP) Enterprise Resource Planning (ERP) และ Supply Chain Management (SCM) ซึ่งความสนใจในเรื่องของ Supply Chain Management นั้นเริ่มมาตั้งแต่ในช่วงทศวรรษ 1980's โดยองค์กรธุรกิจได้เริ่มเห็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานในองค์กรและระหว่างองค์กร ทำให้พยายามที่จะปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานให้เชื่อมโยงกันทั่วทั้งระบบร่วมกันเพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันและความเป็นเอกภาพในการประกอบธุรกิจซึ่งกันและกัน

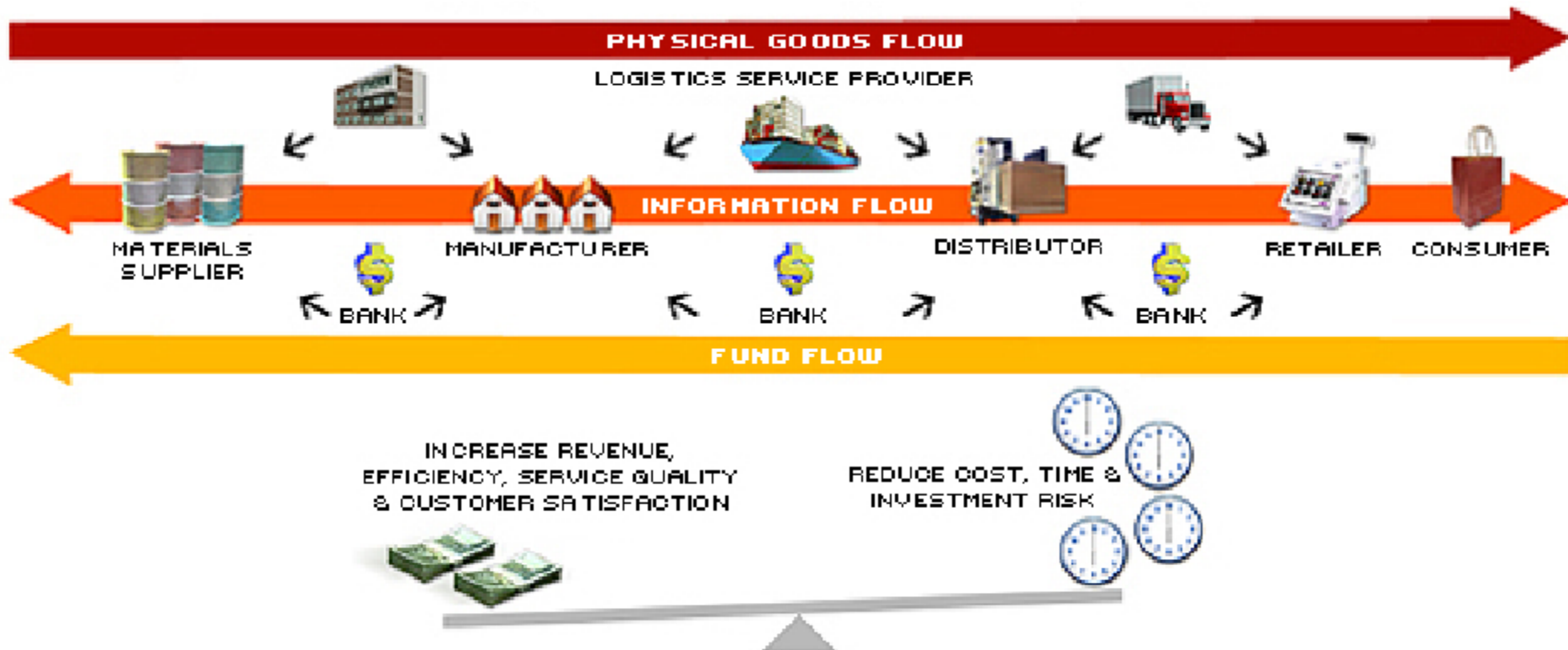


การจัดการ Supply Chain อาจจะได้ไม่จำเป็นที่จะต้องเป็นในลักษณะของความสัมพันธ์เชิงเส้น (Linear Relation) เท่านั้น แต่อาจจะมีลักษณะที่เป็นเครือข่าย (Network Relation) ด้วยซึ่งทำให้การบริหารจัดการจะมีความซับซ้อนยิ่งขึ้น โดยเครือข่ายนั้นอาจจะกระจายอยู่ทั่วโลกก็เป็นไปได้

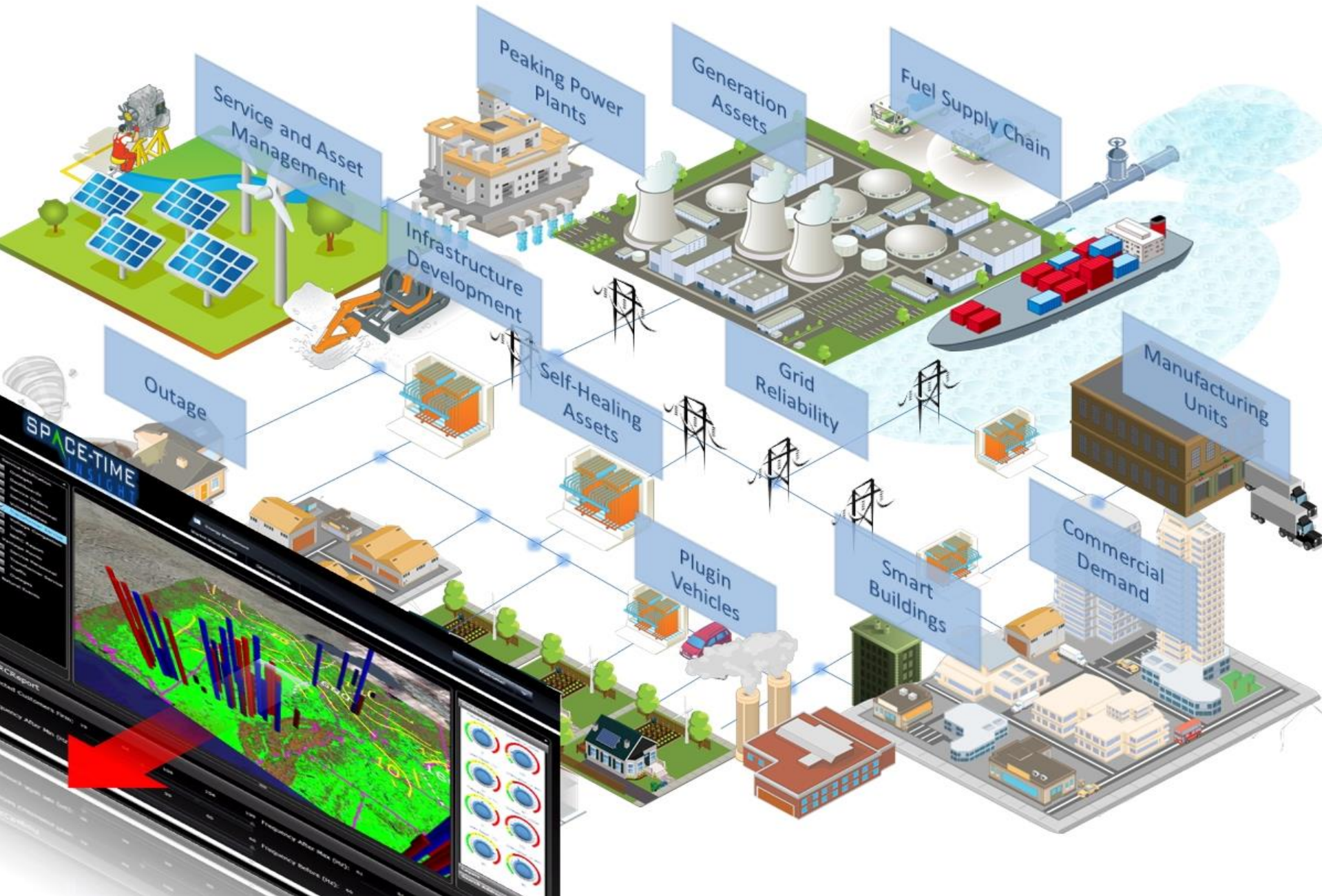




การเชื่อมโยงระหว่างบริษัท มิได้มีเฉพาะสินค้า (Physical Goods Flow) เท่านั้น แต่ยังมีการเชื่อมโยงทางด้านข้อมูลสารสนเทศ (Information Flow) และการเชื่อมโยงทางการเงิน (Financial Flow) ด้วยทั้งนี้ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามาใช้ จะช่วยให้การบริหารจัดการทั้ง Supply Chain มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยสามารถพิจารณาถึงความเชื่อมโยงกิจกรรมทางธุรกิจตั้งแต่ผู้จัดหาวัตถุดิบจนถึงผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเน้นที่การมองเห็น (Visibility) ข้อมูล สารสนเทศ ตลอดทั้ง Supply Chain







|  <b>Workforce Arbitrage Characteristics</b> | <b>Automated Work Characteristics</b>                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>15%-30%</b><br>cost take out                                                                                             |   <b>40%-75%</b><br>cost take out for relevant functions                   |
| Model is scalable to the extent that you can scale work                                                                     |   Model is scalable and is <b>largely independent of work growth</b>       |
| Custom/complex, <b>legacy</b> :<br>"Your mess for less"                                                                     |   <b>Transformative-</b><br>new way of doing business                      |
| Access to <b>low cost workers</b><br>Necessary to provide continuous value                                                  |   Access to " <b>rocket scientists</b> " who can codify manual processes |
| Revenue/profit correlated to people                                                                                         |   Revenue/profit <b>NOT</b> correlated to people                       |



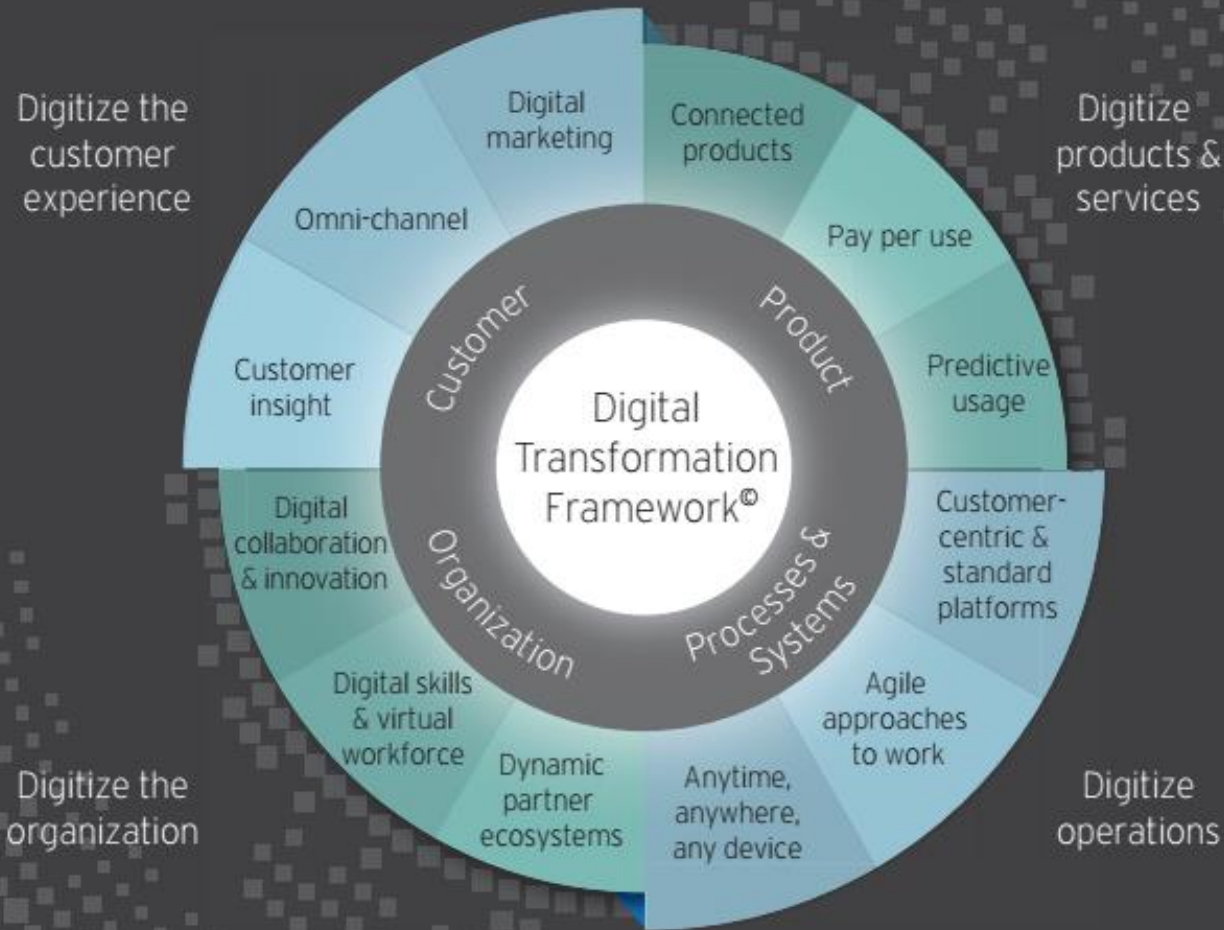
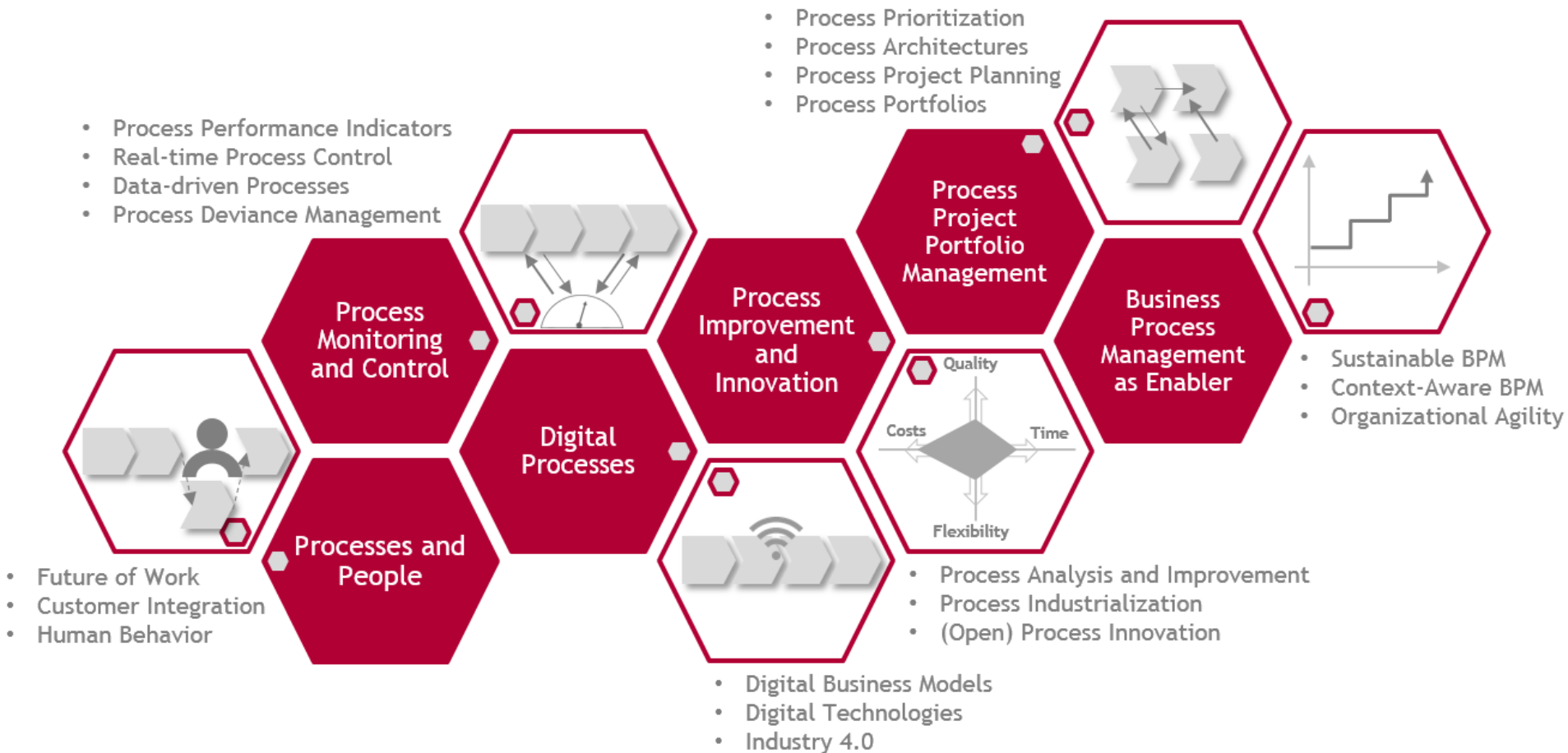
Cognizant's Digital Transformation Framework<sup>®</sup>

Figure 1



การออกแบบระบบงานและกระบวนการทำงานในปัจจุบัน จะต้องคำนึงถึงเรื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยแนวคิดใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและความสามารถของเทคโนโลยีจะเป็นปัจจัยหลักในการกำหนดรูปแบบของกระบวนการทำงาน



ขอบคุณครับ