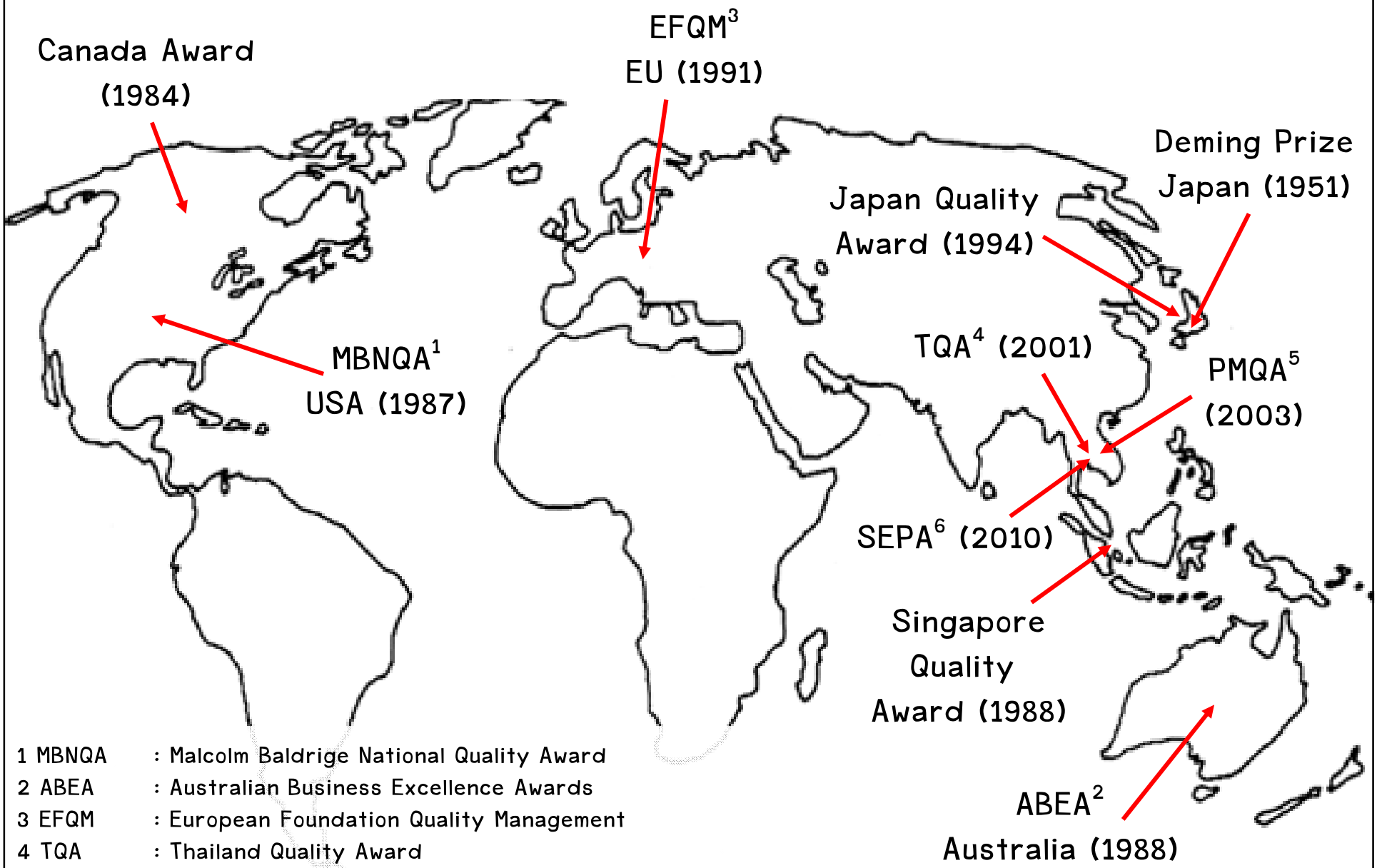
การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนงาน
ด้วยหลัก PDCA

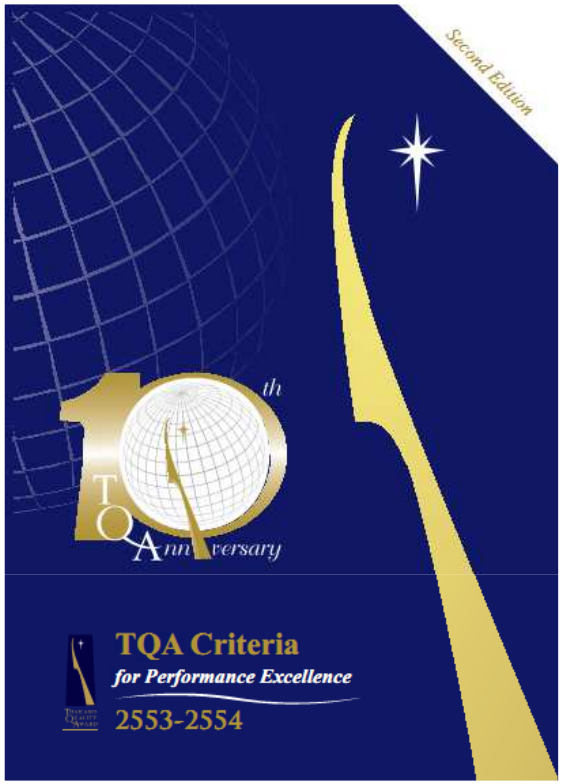
เมษายน 2557

การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนงานด้วยหลัก PDCA	หัวข้อการอบรม

1. ภาพรวมของแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA)
   - หลักการและเหตุผล
   - SEPA 6 – หมวดที่เกี่ยวกับการปรับปรุงกระบวนการ
2. การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วยหลัก PDCA
3. แนวคิดทางการจัดการที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับ SEPA
   - PDCA
   - Stakeholders Analysis
   - Business Process Improvement
   - Value Chain
   - Supply Chain Management
   - Process Efficiency & Lean Process
4. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)



1 MBNQA : Malcolm Baldrige National Quality Award
2 ABEA : Australian Business Excellence Awards
3 EFQM : European Foundation Quality Management
4 TQA : Thailand Quality Award
5 PMQA : Public Sector Management Quality Award
6 SEPA : State Enterprise Performance Appraisal



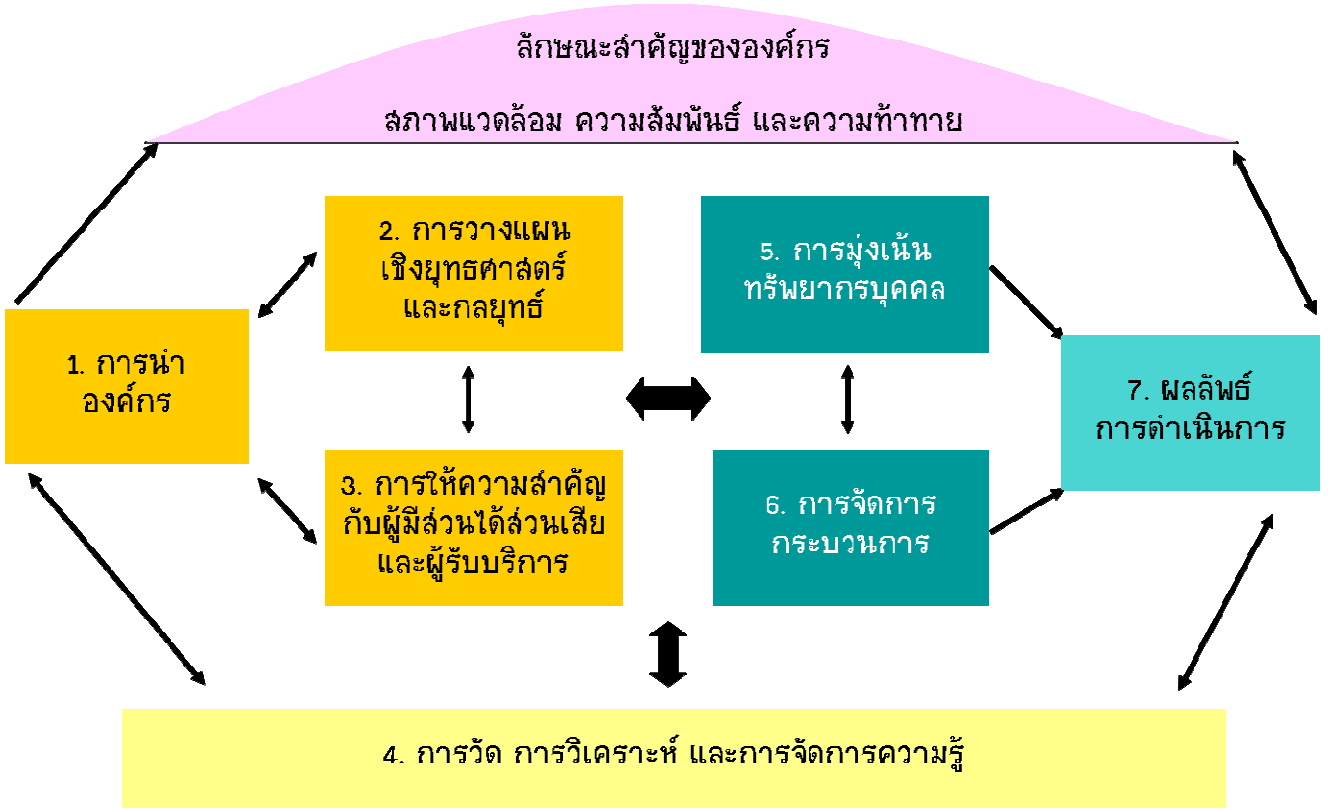
เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ

ข้อกำหนดต่างๆ ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติแบ่งออกเป็น 7 หมวดด้วยกัน คือ

1. การนำองค์กร
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. การมุ่งเน้นลูกค้า
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นบุคลากร
6. การจัดการกระบวนการ
7. ผลลัพธ์

การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนงานด้วยหลัก PDCA

PMQA

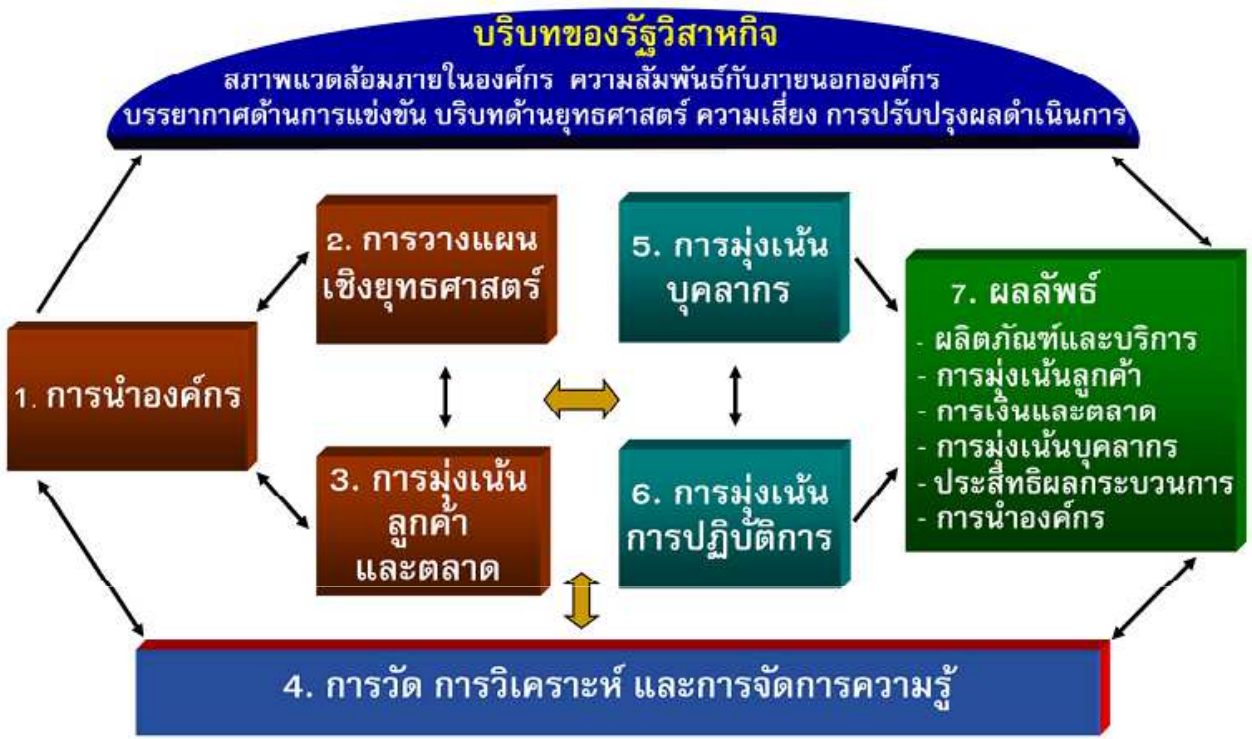


องค์ประกอบของเกณฑ์แบ่งออกเป็น 7 หมวดคือ

1. การนำองค์กร
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
3. การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
6. การจัดการกระบวนการ
7. ผลลัพธ์การดำเนินการ

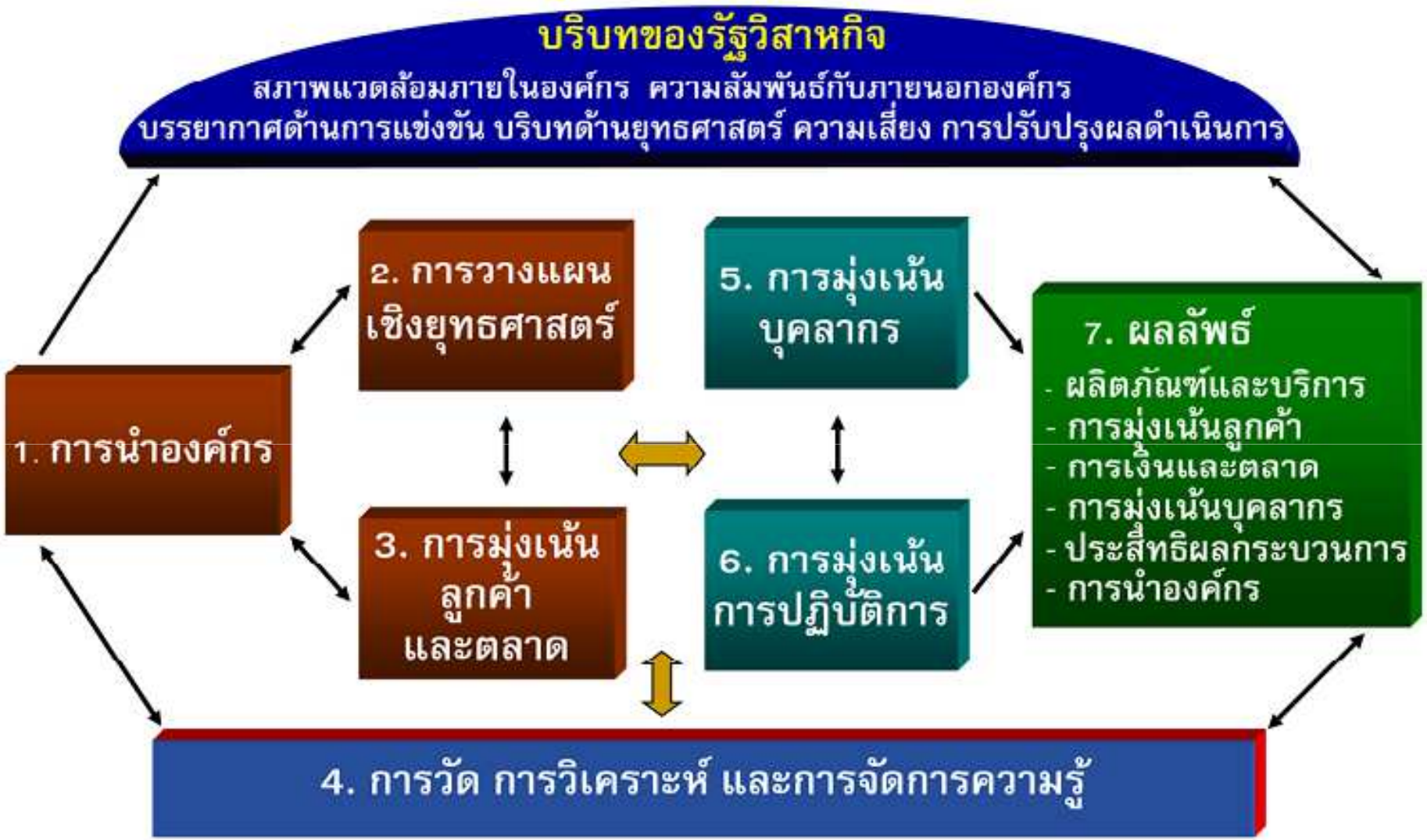
ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ
(เกณฑ์และวิธีการประเมิน)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
มกราคม 2556

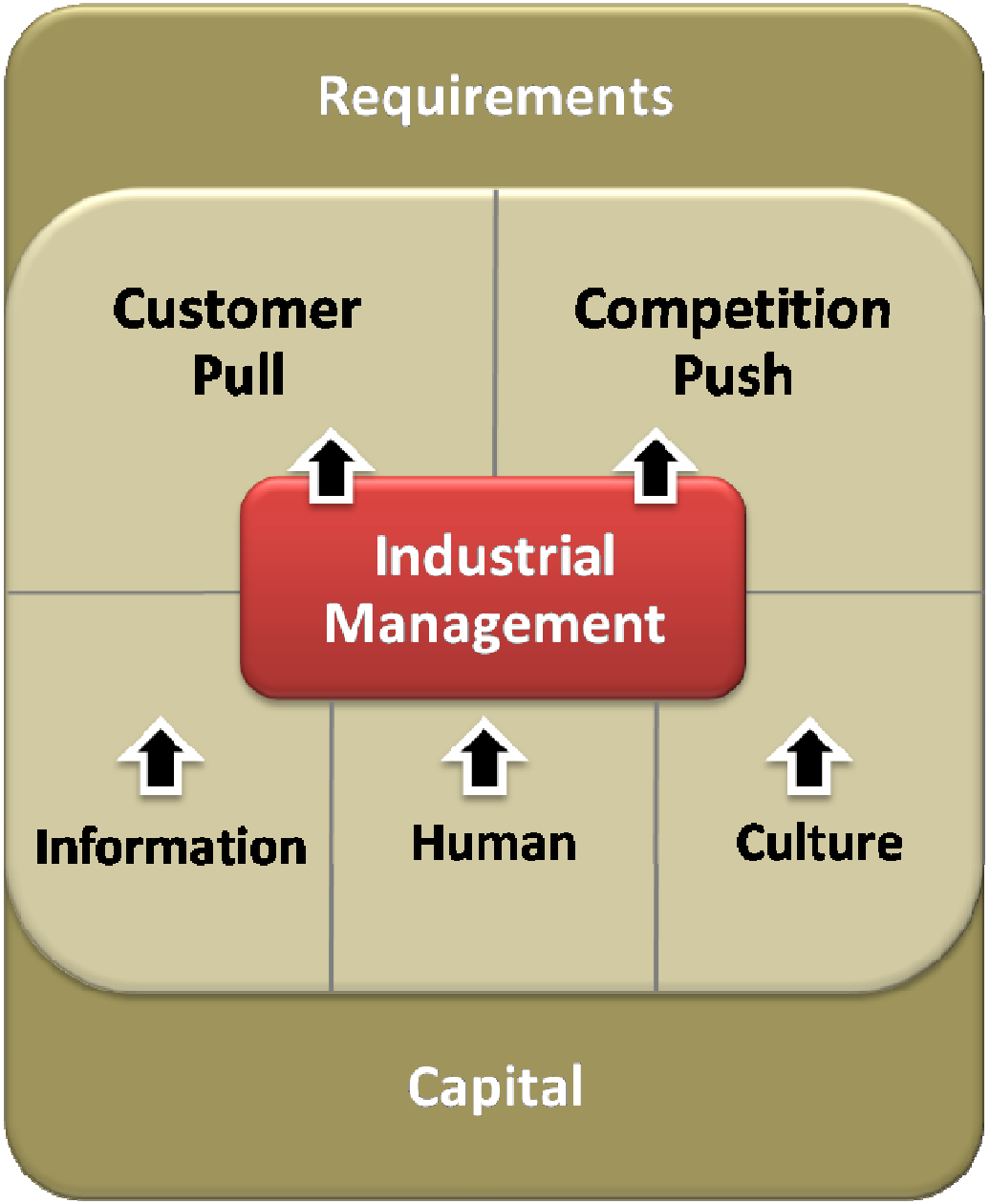


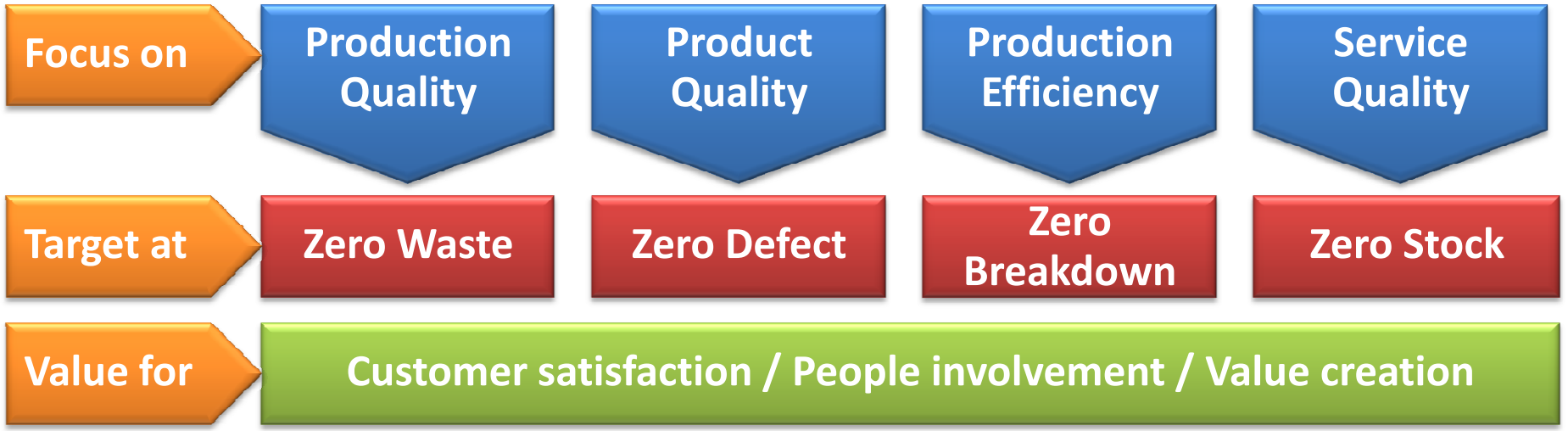
องค์ประกอบของเกณฑ์แบ่งออกเป็น 7 หมวดคือ

1. การนำองค์กร
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นบุคลากร
6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ
7. ผลลัพธ์


บริบทของรัฐวิสาหกิจ
สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ความสัมพันธ์กับภายนอกองค์กร
บรรยากาศด้านการแข่งขัน บริบทด้านยุทธศาสตร์ ความเสี่ยง การปรับปรุงผลดำเนินการ
1. การนำองค์กร
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นบุคลากร
6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ
7. ผลลัพธ์
- ผลิตภัณฑ์และบริการ
- การมุ่งเน้นลูกค้า
- การเงินและตลาด
- การมุ่งเน้นบุคลากร
- ประสิทธิผลกระบวนการ
- การนำองค์กร

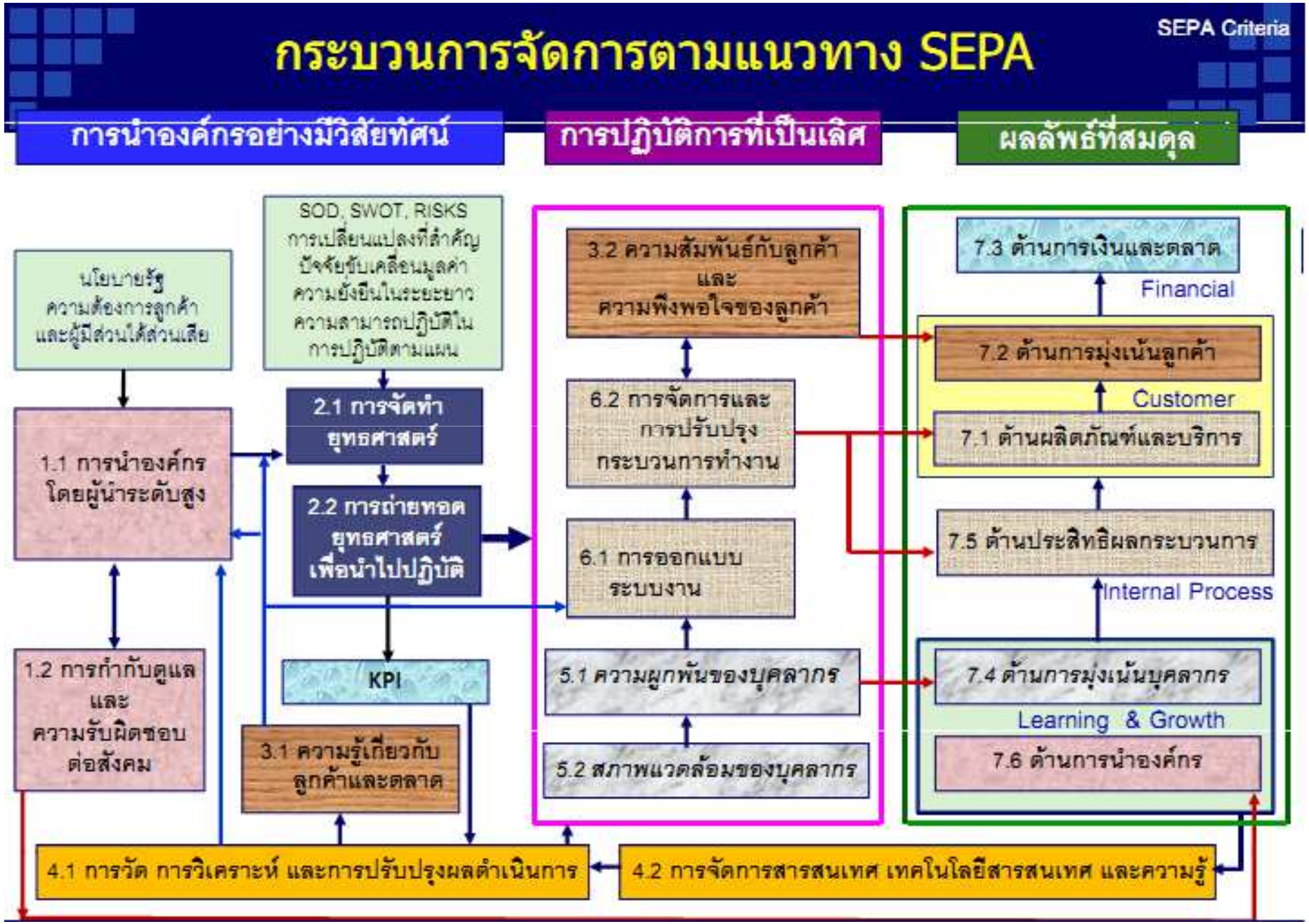
การจัดการอุตสาหกรรมเป็นเรื่องที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่มุ่งเน้นการบริหาร (Administration) และจัดการ (Management) ทุนที่มีอยู่ขององค์กรไม่ว่าจะเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ทุนวัฒนธรรม (Culture Capital) และทุนสารสนเทศ (Information Capital) หรือทุนด้านอื่นๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า (Customer Pull) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งดำเนินการให้สามารถคงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขัน (Competition Push) และความสามารถในการปรับตัวขององค์กร อันจะนำไปสู่การพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืนอย่างถาวร





เป้าหมายหลักของการบริหารจัดการอุตสาหกรรม คือ การสร้างคุณค่าให้องค์กร โดยมุ่งเน้นที่ คุณภาพของกระบวนการผลิต (Production Quality) คุณภาพของสินค้า (Product Quality) ประสิทธิภาพของการผลิต (Production Efficiency) และคุณภาพการให้บริการ (Service Quality) อันจะนำไปสู่ความพึงพอใจของผู้บริโภค

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามแนวทาง SEPA
กับการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ
SEPA Criteria
EVM : การเชื่อมโยงกับ BSC & KPI และการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
HR Capacity/Capability
การบริหารทรัพยากรบุคคล
Financial & Strategic Risk
บริบทของรัฐวิสาหกิจ
สภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ และความท้าทาย
EVM : ระบบผลตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง
บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
5. การมุ่งเน้นบุคลากร
EVM : การเชื่อมโยงกับ BSC & KPI และการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
การตรวจสอบภายใน
1. การนำองค์กร
7. ผลลัพธ์
GRC
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
6. การจัดการกระบวนการ
Compliance Risk
EVM : การคำนวณและประเมินผลค่า EP
Customer requirements
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
Operational Risk
การควบคุมภายใน
Information and Information System Risk
EVM : การกำหนดโครงสร้างและบริหารจัดการศูนย์ EVM


กระบวนการจัดการตามแนวทาง SEPA
SEPA Criteria
การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
การปฏิบัติการที่เป็นเลิศ
ผลลัพธ์ที่สมดุล
นโยบายรัฐ ความต้องการลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
SOD, SWOT, RISKS การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ความยั่งยืนในระยะยาว ความสามารถปฏิบัติในการปฏิบัติตามแผน
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง
2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์
2.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ
1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม
KPI
3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด
3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า
6.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน
6.1 การออกแบบระบบงาน
5.1 ความผูกพันของบุคลากร
5.2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร
7.3 ด้านการเงินและตลาด
Financial
7.2 ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
Customer
7.1 ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ
7.5 ด้านประสิทธิผลกระบวนการ
Internal Process
7.4 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
Learning & Growth
7.6 ด้านการนำองค์กร
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลดำเนินการ
4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้

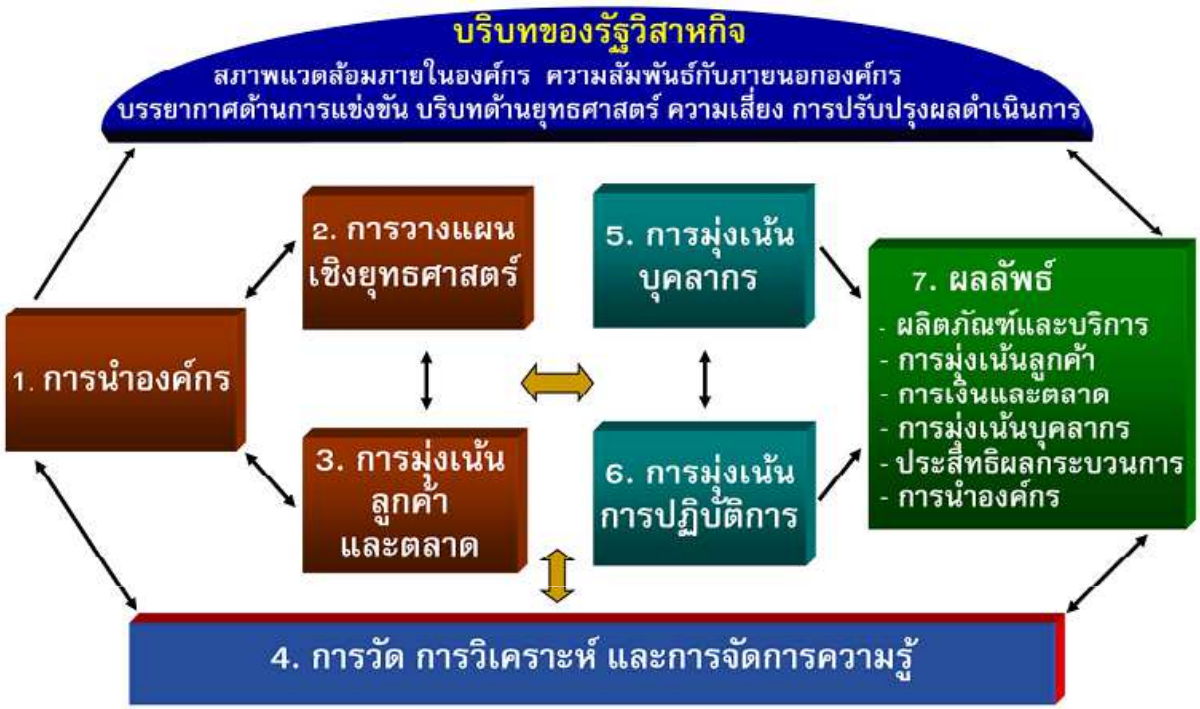
การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนงานด้วยหลัก PDCA

SEPA

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2550 ที่คณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ ได้เห็นชอบให้มีการปรับปรุงระบบประเมินผล เพื่อให้เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิผลของภาครัฐในการยกระดับการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจให้เข้าสู่มาตรฐานสากลอันจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันของประเทศ โดยได้มีการประยุกต์รูปแบบการประเมินตนเอง (Self-Assessment) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) เข้ากับระบบประเมินผลปัจจุบัน โดยใช้ชื่อระบบประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจใหม่นี้ว่า ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) โดยเป็นระบบที่เน้นการประเมินตนเองของรัฐวิสาหกิจและการให้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้ประเมินภายนอก เพื่อนำไปปรับปรุงรัฐวิสาหกิจอย่างต่อเนื่องผ่านการจัดทำบันทึกข้อตกลงประจำปีตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ
(เกณฑ์และวิธีการประเมิน)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
มกราคม 2556



เกณฑ์ SEPA นั้นมีความทันสมัยและสอดคล้องกับ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และ TQA โดยเน้นที่ความเป็นรัฐวิสาหกิจไทยเป็นหลัก

องค์ประกอบของเกณฑ์แบ่งออกเป็น 7 หมวดคือ

1. การนำองค์กร
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นบุคลากร
6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ
7. ผลลัพธ์
   - 7.1 ผลิตภัณฑ์และบริการ
   - 7.2 การมุ่งเน้นลูกค้า
   - 7.3 การเงินและการตลาด
   - 7.4 การมุ่งเน้นบุคลากร
   - 7.5 ประสิทธิผลกระบวนการ
   - 7.6 การนำองค์กร

เกณฑ์ SEPA ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงกระบวนการทำงานอยู่ในหมวด 6 ซึ่งเน้นการลดต้นทุนการผลิตและการให้บริการเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการของกระบวนการและลดการแปรปรวน โดยผลลัพธ์ของการดำเนินการจะไปรายงานในหมวด 7 หัวข้อ 7.5

6.2 การจัดการและปรับปรุงกระบวนการทำงาน

ก. การจัดการกระบวนการทำงาน

- ให้การปฏิบัติงานประจำวันบรรลุข้อกำหนดของกระบวนการ และการนำข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือมาจัดการกระบวนการ
- จัดการห่วงโซ่อุปทาน โดยการคัดเลือกผู้ส่งมอบ ประเมินผล และจัดการผู้ส่งมอบที่ไม่ดี
- ลดต้นทุนโดยรวมในการตรวจสอบ ทดสอบ และประเมินผล
- ป้องกันความบกพร่อง ผิดพลาด

ข. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

- ปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้ผลดำเนินการดีขึ้น ลดการแปรปรวนของกระบวนการ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ

ในการจัดการและปรับปรุงกระบวนการทำงานนั้น จะต้องเน้นความเข้าใจถึงความต้องการของผู้ค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก และยังต้องเข้าใจถึงห่วงโซ่อุปทาน และเน้นการลดต้นทุนตลอดจนความสูญเสียโดยรวม

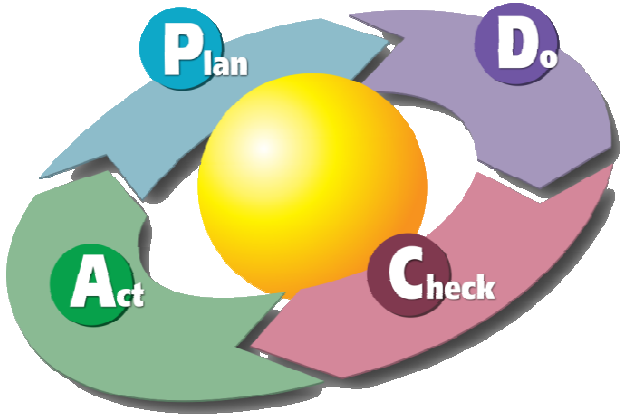
แนวคิดเรื่องการพัฒนาคุณภาพมีที่มาจากวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ ที่ระบุถึง การตั้งสมมุติฐาน (Hypothesis) – การทดลอง (Experiment) – การประเมินผล (Evaluation) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ Francis Bacon ได้นำเสนอไว้ในปี ค.ศ. 1620

ต่อมานักสถิติ Walter Shewhart (1939) ได้นำเสนอแนวคิดในการพัฒนาคุณภาพผ่านวิธีการควบคุมคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการควบคุมคุณภาพด้วยวิธีการทางสถิติ ที่ระบุถึง Specification (การกำหนดรายละเอียดการผลิต) – Production (การผลิตสินค้า) – Inspection (การตรวจสอบ)

ในระยะต่อมา Dr. William Edwards Deming (1950s) ได้นำเสนอแนวคิดการพัฒนาคุณภาพแบบองค์รวมโดยระบุถึงการพัฒนาอย่างต่อเนื่องที่เรียกว่า PDCA จนทำให้แนวคิดนี้กลายเป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางจวบจนปัจจุบัน

การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนงานด้วยหลัก PDCA

PDCA



แนวคิดเรื่อง PDCA : Plan – Do – Check – Act เป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้ในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของการทำงาน โดยมีความหมายดังต่อไปนี้

PLAN – วางแผน หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย / วัตถุประสงค์ ตลอดจนวิธีการและขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย

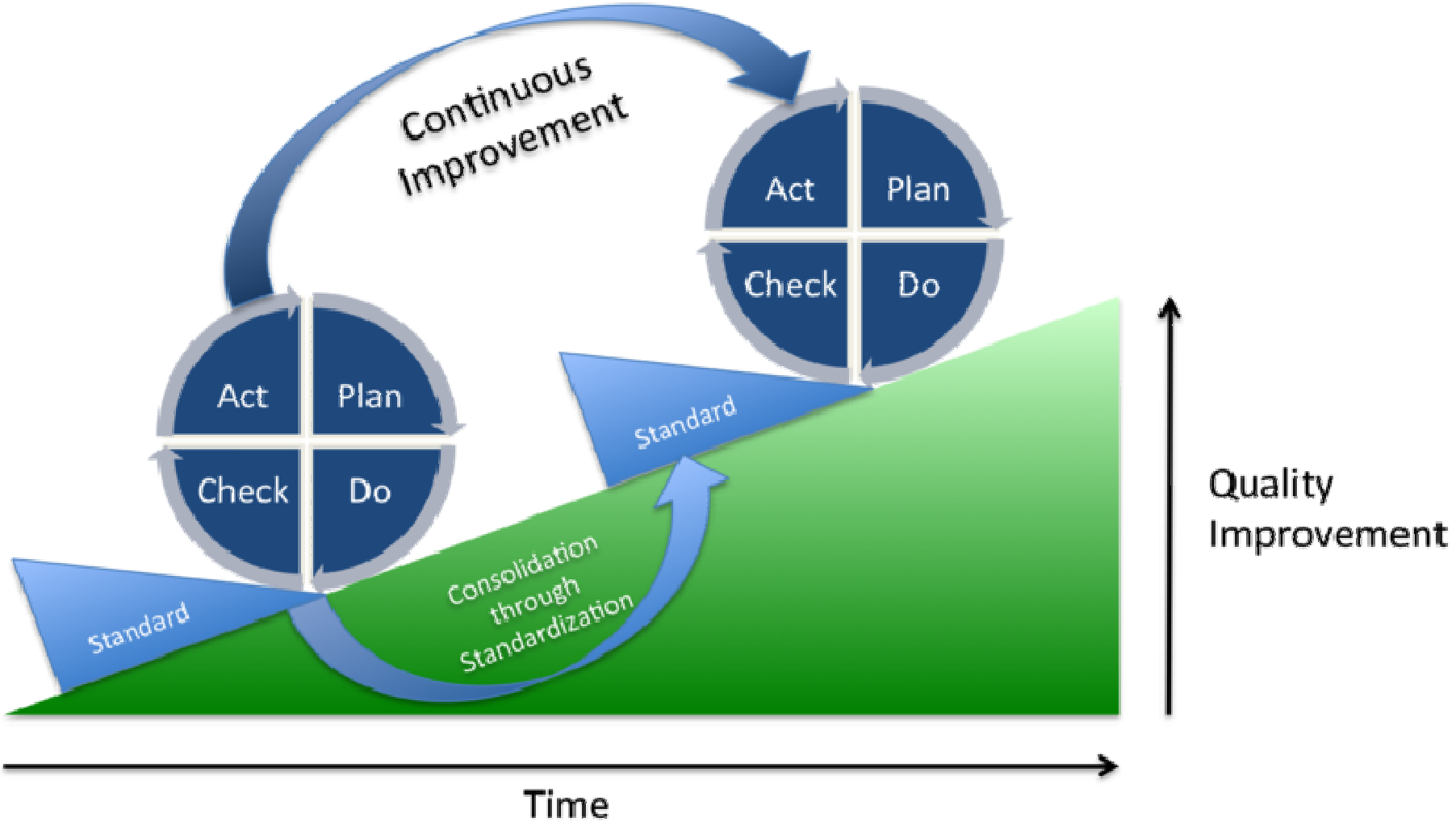
DO – ปฏิบัติ หมายถึง การปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด

CHECK – ตรวจสอบ หมายถึง ตามติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติเพื่อที่จะได้ทราบข้อมูลเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงต่อไป

ACT – ปรับปรุง หมายถึง การปรับปรุงเพื่อแก้ไขและป้องกันไม่ได้เกิดปัญหาซ้ำรอยเดิมอีก ซึ่งอาจจะนำไปสู่มาตรฐานของการทำงานใหม่

*** ทั้งนี้ PDCA เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง

การประยุกต์ใช้ PDCA อย่างต่อเนื่องจะนำไปสู่การสร้างมาตรฐานในการทำงานที่สูงขึ้น และเมื่อทำต่อเนื่องไปเรื่อยๆก็จะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป



แนวคิดทางการจัดการที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของการทำงาน

- Stakeholders Analysis
- Fish Bone Diagram
- Value Chain
- Lean Manufacturing
- Supply Chain Management

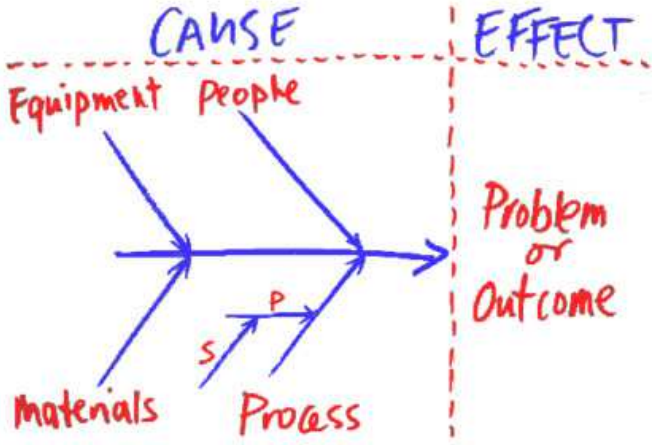
Stakeholders Analysis

การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Analysis) โดยศาสตราจารย์ Edward Freeman (ค.ศ. 1984) เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่เป็นประโยชน์เป็นอย่างยิ่ง โดยจะทำให้เราทราบถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Primary Stakeholder) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอง (Secondary Stakeholder) การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังทำให้ทราบว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดมีความต้องการอะไร การดำเนินการขององค์กรจะส่งผลกระทบอย่างไรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม รวมทั้งจะต้องทำอย่างไรจึงจะสร้างสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มได้ และยังต้องคำนึงถึงอิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มด้วย

Fish Bone Diagram

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

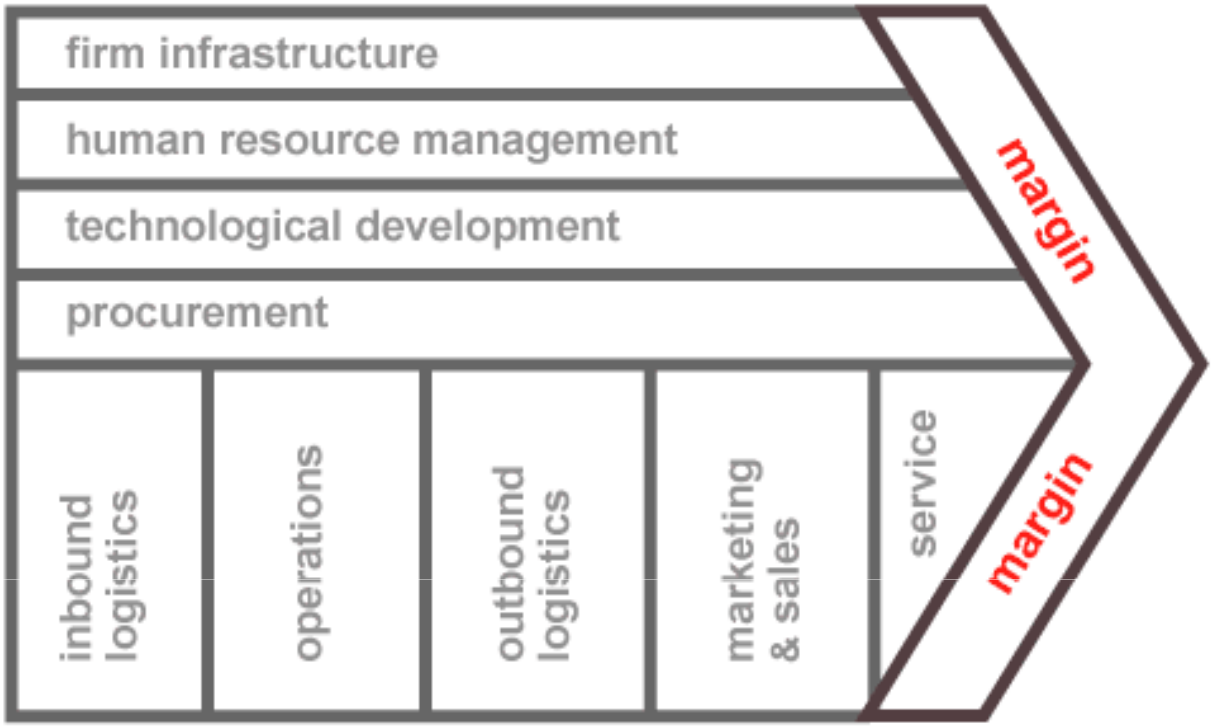
1. People – คน
2. Equipment – เครื่องมือ
3. Material – วัตถุดิบ หรือ สิ่งของที่จำเป็น
4. Process – กระบวนการทำงาน



หลายครั้งที่การวิเคราะห์เหตุ (Cause) และผล (Effect) นั้นจะกำหนดเหตุปัจจัยที่แตกต่างกันออกไปตามแต่ละอุตสาหกรรมและธุรกิจ

แหล่งข้อมูล : http://en.wikipedia.org/wiki/Ishikawa_diagram

Value Chain



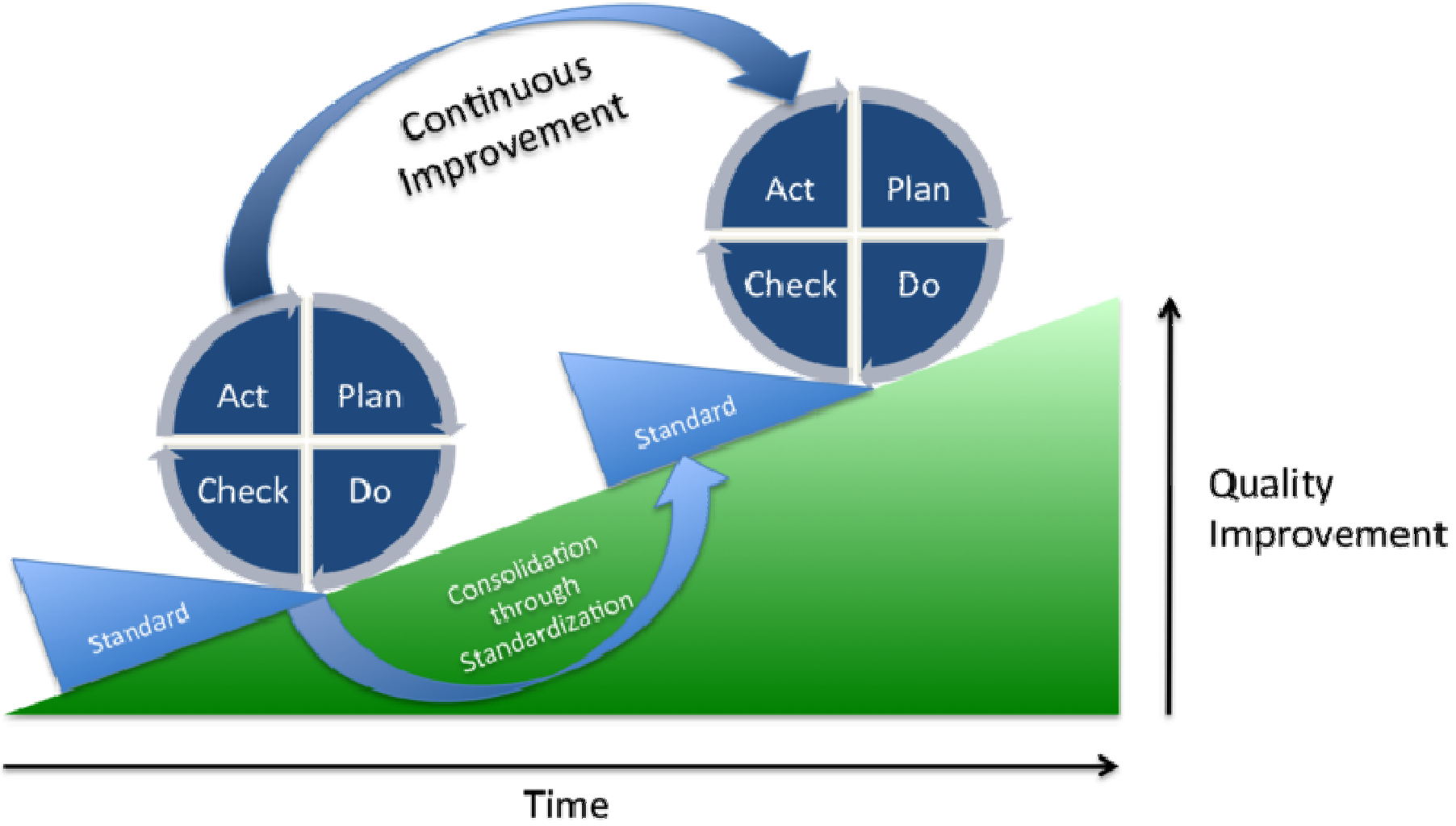
ศาสตรจารย์ Michael E. Porter จากมหาวิทยาลัย Harvard University ได้ให้แนวคิดในการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางทั่วโลกไว้เรียกว่า “Value Chain” โดยเน้นไปที่การพัฒนากระบวนการทำงานซึ่งแบ่งเป็น กระบวนการหลัก (Primary Activity)กระบวนการสนับสนุน (Supporting Activity) เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร

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 โดยแนวคิดนี้ทำให้เห็นว่าถ้าสามารถกำจัดหรือลดความสูญเสียในกระบวนการทำงานลงได้ ก็จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพได้ในที่สุด

In Taiichi Ohno's words - *"All we are doing is looking at the time line from the moment the customer gives us an order to the point when we collect the cash. And we are reducing that time line by removing the non-value-added wastes." (Ohno, 1988)*

It is useful to explain the meaning of several key concepts used in VSM. These are: what is meant by a process, what waste is, what is meant by 'flow', what constitutes value-adding, along with what is needless non-value-adding and what is necessary non-value-adding.

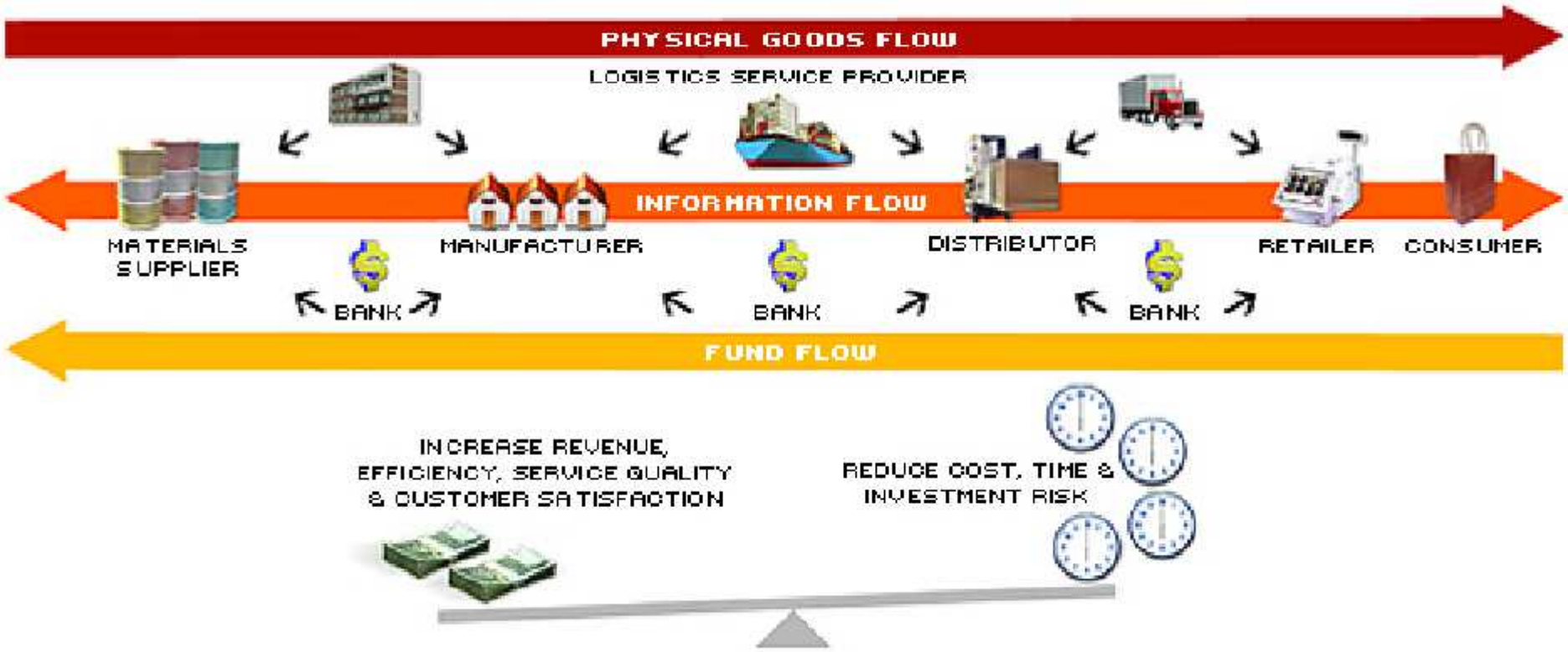
การประยุกต์ใช้ PDCA อย่างต่อเนื่องจะนำไปสู่การสร้างมาตรฐานในการทำงานที่สูงขึ้น และเมื่อทำต่อเนื่องไปเรื่อยๆก็จะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป



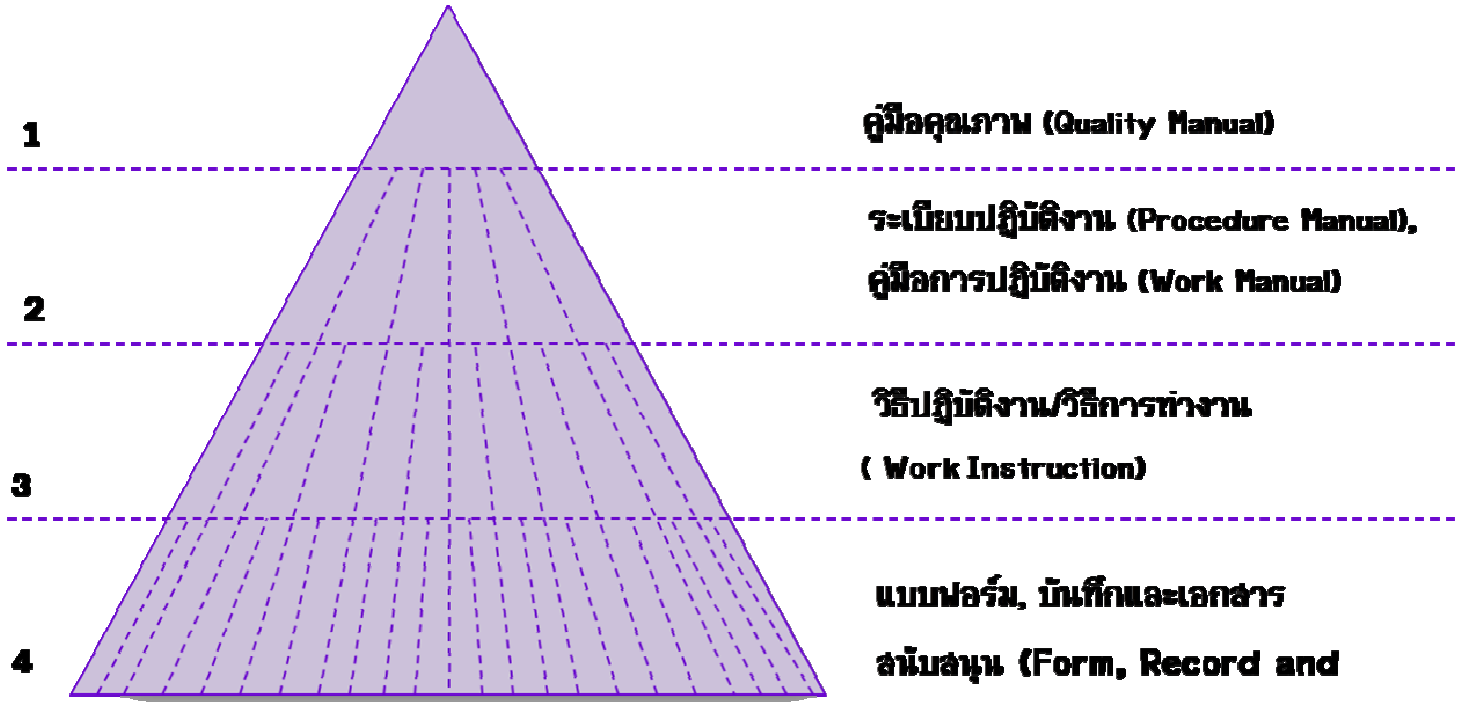
ความสูญเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตทั้ง 7 อย่างของ Lean Manufacturing ประกอบด้วย

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

แนวคิดของการเชื่อมโยงกระบวนการทางธุรกิจไม่ได้จำกัดอยู่เพียงบริษัทเดียวอีกต่อไป แต่เป็นการเชื่อมโยงระบบการทำงานข้ามบริษัทจนกลายเป็นการทำงานในลักษณะของ Supply Chain Management (SCM) มากขึ้น โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจะช่วยให้การบริหารจัดการทั้ง Supply Chain มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยสามารถพิจารณาถึงความเชื่อมโยงได้ใน 3 ส่วน ประกอบด้วย Physical Good Flow / Information Flow / Fund Flow ตั้งแต่ผู้จัดหาวัตถุดิบจนถึงผู้บริโภค



Work Manual



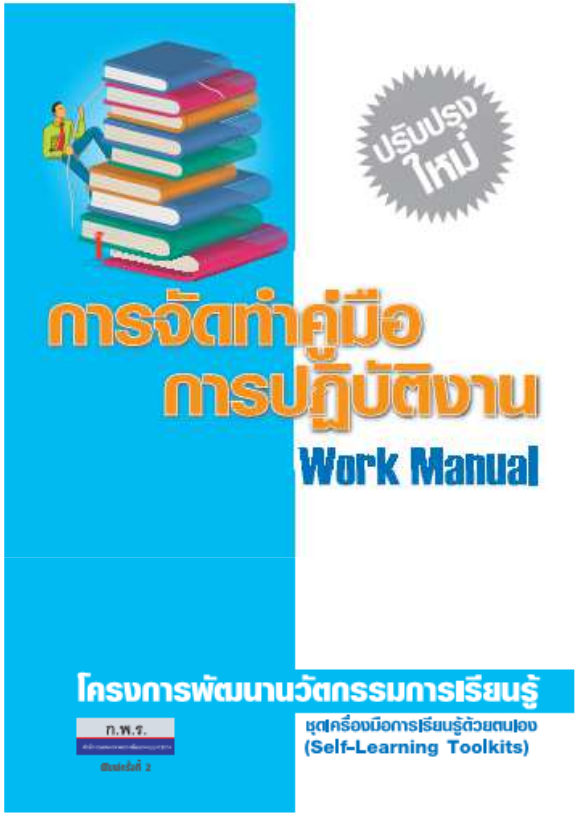
ทั้งนี้ Work Manual อาจจะถือได้ว่าเป็นเพียงส่วนหนึ่งของเอกสารทั้งหมดในระบบบริหารจัดการเชิงคุณภาพ (Quality Management) ซึ่งประกอบด้วย

- คู่มือคุณภาพ (Quality Manual)
- ระเบียบปฏิบัติงาน (Procedure Manual) คู่มือปฏิบัติงาน (Work Manual)
- วิธีปฏิบัติงาน (Work Instruction)
- แบบฟอร์ม / แบบบันทึก (Recording Documents) และ เอกสารสนับสนุน (Supporting Documents)

Work Manual

คู่มือปฏิบัติงาน (Work Manual) จะประกอบไปด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ปกและประวัติการแก้ไขเนื้อหา
2. วัตถุประสงค์ (Objectives)
3. ขอบเขต (Scope)
4. คำจำกัดความ (Definition)
5. หน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibilities)
6. ระเบียบปฏิบัติ / ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure)
7. มาตรฐานคุณภาพงาน (Quality Control)
8. เอกสารอ้างอิง (Reference Document)
9. แบบฟอร์มที่ใช้ (Forms)
10. การควบคุมเอกสาร (Record of Documents)



ปก และ ประวัติการแก้ไขเนื้อหา เป็นองค์ประกอบส่วนแรกที่จะต้องทำเพื่อให้ทราบว่าคู่มือนี้มีรายละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดที่ควรระบุไว้ที่ปก ประกอบด้วย

- เป็นคู่มือการปฏิบัติการเรื่องใด
- เป็นคู่มือของหน่วยงานใด
- เลขที่เอกสาร
- ระบุบุคคลที่เกี่ยวข้องกับ การจัดทำ การทบทวนเนื้อหาสาระ และการอนุมัติ
- มีประวัติการแก้ไขรายละเอียดเมื่อไหร่อย่างไร และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่เมื่อไหร่

กระบวนการงานสารบรรณ

1. วัตถุประสงค์

1.1 เพื่อเป็นคู่มือประกอบการปฏิบัติงานสารบรรณของกรมพัฒนาที่ดิน ให้มีมาตรฐานและถือปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน

1.2 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการงานสารบรรณของหน่วยงาน กรมพัฒนาที่ดิน

1.3 เพื่อให้ผู้ควบคุมระบบงานทราบความต้องการของผู้ใช้งานระบบเพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาระบบให้มีความทันสมัย ความรวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ

3. ขอบเขต

ครอบคลุมถึง ขั้นตอนการรับ-ส่งหนังสือ การผลิตเอกสาร(งานจัดทำหนังสือร่างโต้ตอบ) การเกษียนเรื่องเพื่อนำเสนอผู้บริหารระดับสูง/ผู้อำนวยการสำนัก-กอง การแจ้งเวียนหนังสือ การออกเลข รวมทั้งการจัดส่งทางไปรษณีย์ หรือด้วยวิธีการอื่นๆ

<u>วัตถุประสงค์</u> เป็นการชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ในการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ที่ใช้งานคู่มือจะได้ทราบว่าทำคู่มือการปฏิบัติงานขึ้นมาเพื่ออะไร

<u>ขอบเขต</u> เป็นการชี้แจงถึงขอบเขตของคู่มือปฏิบัติการว่ามีรายละเอียดครอบคลุมการปฏิบัติงานขั้นตอนใด และเกี่ยวข้องกับส่วนงานใด ในบางกรณีอาจจะระบุถึงขอบเขตด้านพื้นที่ และขอบเขตด้านเวลาด้วย

5.คำจำกัดความ

5.1 ระบบงานสารบรรณ หมายถึง งานที่เกี่ยวกับหนังสือหรือเอกสารที่เกี่ยวข้องในการทำงานราชการโดยมีการทำงานที่เป็นระบบดังนี้

- การผลิต คือพิจารณา อ่าน คิด ร่าง เขียน พิมพ์ ตรวจทาน สำเนา เสนอผู้บังคับบัญชาลงนามตรวจสอบ
- การส่ง คือ การตรวจสอบ ลงทะเบียน ลงวัน เดือน ปี บรรจุซองนำส่ง
- การรับ คือ การตรวจสอบ ลงทะเบียน แจกจ่าย

5.2 ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ หมายถึง การรับส่งข้อมูลข่าวสาร หรือหนังสือผ่านระบบสื่อสารด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์

5.3 อธพ. หมายถึง อธิบดีกรมพัฒนาที่ดิน

5.4 รธพ.บร หมายถึง รองอธิบดีด้านบริหาร กรมพัฒนาที่ดิน

<u>คำจำกัดความ</u> เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงคำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในคู่มือปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะเป็นภาษาไทย หรือภาษาต่างประเทศ หรือในบางกรณีอาจจะมีคำย่อที่ควรทราบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการอ้างอิงคู่มือนี้ในการปฏิบัติงาน

4. ความรับผิดชอบ

4.1 อธิบดี/รองอธิบดี มีหน้าที่ อนุมัติ เห็นชอบ สั่งการและลงนามหนังสือ

4.2 เลขานุการกรม/ผู้อำนวยการมีหน้าที่

4.2.1 พิจารณาสั่งการ โดยบันทึกสั่งการ บันทึกติดต่อในหนังสือรับให้ฝ่าย/งานรับทราบ/ประสานงาน/ปฏิบัติงาน

4.2.2 พิจารณาหนังสือส่งออก ให้ความเห็นชอบ และลงนามในหนังสือราชการ

4.3 หัวหน้าฝ่ายสารบรรณ/ฝ่ายบริหารงานทั่วไป มีหน้าที่

4.3.1 วิเคราะห์หนังสือเพื่อมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ดำเนินการตามระบบงานสารบรรณ

4.3.2 การผลิตหนังสือตามกระบวนการงานสารบรรณ

4.3.3 ตรวจสอบการบันทึกย่อเรื่อง บันทึกความเห็น ในหนังสือรับ

4.3.4 ตรวจสอบการร่าง และพิมพ์หนังสือส่ง

4.3.5 รับหนังสือ เอกสาร บันทึกข้อความ ที่ผู้บริหารพิจารณาสั่งการแล้วดำเนินการแจ้ง/ปฏิบัติตามสั่ง

<u>หน้าที่ความรับผิดชอบ</u> เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานนั้น โดยมักจะระบุหน้าที่รับผิดชอบเรียงตามลำดับของตำแหน่งตามสายฐังคับบัญชาลงมา และจะระบุหน้าที่ของแต่ละคนที่เกี่ยวข้องแยกจากการโดยชัดเจน

6. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

6.1 รับเรื่อง

6.1.1 เจ้าหน้าที่งานสารบรรณรับหนังสือ/เอกสารจากหน่วยงานภายใน/ส่วนราชการภายนอก/เอกชน และบุคคลทั่วไป

6.1.2 กรณีไม่ถูกต้อง เช่น ไม่มีลายนามผู้ลงนามในหนังสือ ไม่ลงวันที่ ไม่ออกเลขที่ หรือส่งผิดหน่วยงาน ให้ส่งคืน

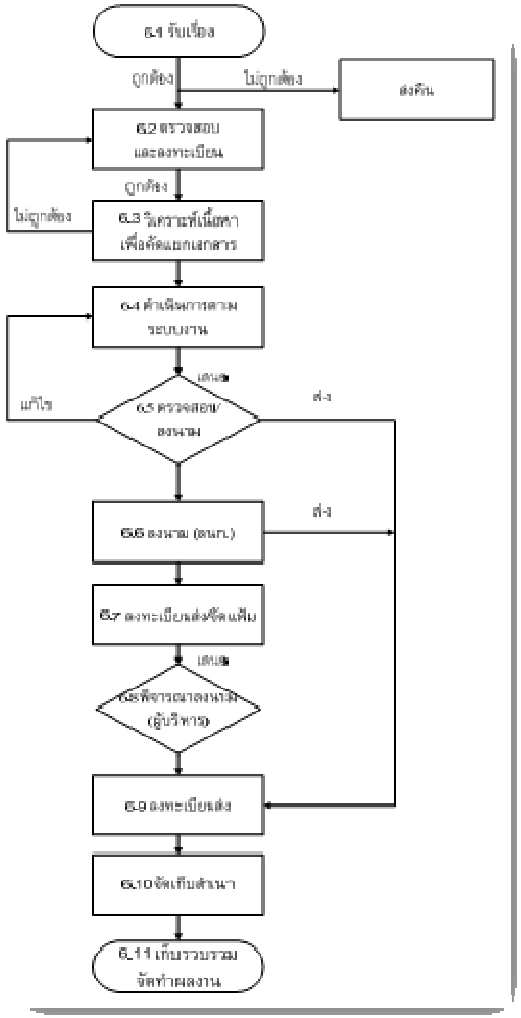
6.2 ตรวจสอบและลงทะเบียน

6.2.1 เจ้าหน้าที่งานสารบรรณลงทะเบียนรับหนังสือด้วยระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ หรือรับทางอื่นๆ

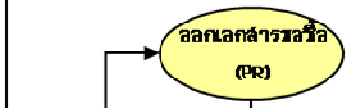
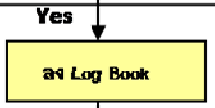
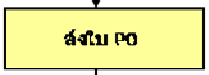
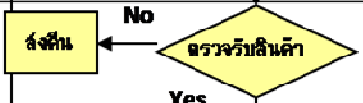
6.2.2 ตรวจรายการสิ่งที่ส่งมาด้วย(ถ้ามี) ครบถ้วนให้ลงประทับตรา รับหนังสือ ลงวันที่ เดือน พ.ศ. เวลา แล้วคัดแยกหนังสือส่งออกแต่ละฝ่าย

6.3 ตรวจสอบและลงทะเบียน

6.3.1 เจ้าหน้าที่งานสารบรรณ วิเคราะห์เนื้อหาในเบื้องต้นแล้ว คัดแยกหนังสือส่งให้ส่วนงานต่างๆ



<u>ระเบียบปฏิบัติ / ขั้นตอน</u> เป็นรายละเอียดของขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างละเอียดถึงจุดเริ่มต้น จุดสิ้นสุด ขั้นตอนกระบวนการ รวมถึงระยะเวลาการปฏิบัติงาน ผู้รับผิดชอบ เอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยมีลักษณะของการบรรยายรายละเอียดการใช้ตาราง การใช้แผนภูมิ และการใช้แผนภาพ Flow Chart ก็ได้

ลำดับที่	ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ	ปีกที่ก	เอกสารอ้างอิง
1		หน่วยงานที่ขอซื้อกรอกรายละเอียดสินค้าที่จะซื้อ	ผู้ขอซื้อ	ใบ PR	PU-F-001
2		ผู้มีอำนาจลงนามอนุมัติ หากไม่อนุมัติให้ผู้ขอซื้อนำกลับไปพิจารณาหรือแก้ไข	ผู้มีอำนาจลงนาม	ใบ PR	
3		บันทึกเลขที่ PR ในสมุดบันทึกเพื่อเป็นหลักฐานอ้างอิง	เจ้าหน้าที่จัดซื้อ	Log Book	PU-F-002
4		เปิดเอกสาร PO โดยกรอกรายละเอียดตามเอกสาร PR	เจ้าหน้าที่จัดซื้อ	ใบ PO	PU-F-003
5		ส่งใบสั่งซื้อสินค้า (PO) ให้กับทางผู้ขาย โดยทาง Fax หรือE-mail และยืนยันการซื้อ	เจ้าหน้าที่จัดซื้อ	ใบ PO	
6		ตรวจรับสินค้าจากทางผู้ขาย หากไม่ตรงตามข้อกำหนดให้ส่งคืน และไม่ต้องชำระเงิน	เจ้าหน้าที่ตรวจสอบ	ใบตรวจรับสินค้า	QC-F-001
		จัดเก็บสินค้าที่ผ่านการตรวจสอบยังคลังสินค้า และบันทึก Stock ให้ตรงกับสินค้า	เจ้าหน้าที่คลังสินค้า	Stock Card	WH-F-001

ในหลายกรณีก็มีการเขียนรายละเอียดของการปฏิบัติงานโดยใช้ลักษณะที่ผสมผสานทั้งแผนภาพ Flowchart กับรูปแบบของตารางเพื่อแสดงรายละเอียดเป็นลำดับขั้นตอนเพื่อให้เข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้น รวมถึงมีการอ้างอิงถึงผู้รับผิดชอบและเอกสารที่เกี่ยวข้องต่างๆด้วย

9. ระบบการติดตามและประเมินผล

9.1 ตัวชี้วัด : ระดับความผิดพลาดของการรับ-ส่ง ร้อยละ 10
ระดับความผิดพลาดของการร่างโต้ตอบหนังสือ ร้อยละ 10
ระดับความผิดพลาดของการวิเคราะห์สรุปเนื้อหาร้อยละ 10
ระดับความผิดพลาดของการส่งแจ้งเวียนทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ ร้อยละ 10
ระดับความผิดพลาดของการจัดส่งเรื่องโดยวิธีอื่นร้อยละ 10

9.2 เกณฑ์ : ร้อยละ 20 มีค่าเท่ากับ 1
ร้อยละ 15 มีค่าเท่ากับ 2
ร้อยละ 10 มีค่าเท่ากับ 3
ร้อยละ 7 มีค่าเท่ากับ 4
ร้อยละ 5 มีค่าเท่ากับ 5

มาตรฐานคุณภาพงาน เป็นการกำหนดวิธีการควบคุมคุณภาพงานโดยกำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติงาน โดยปกติแล้วจะกำหนดเป็นตัวชี้วัด และเกณฑ์ที่ใช้วัดผล

การกำหนดตัวชี้วัดมีหลักการที่เรียกว่า “SMART” (Specific / Measurable / Achievable / Reasonable / Timely) ซึ่งหมายถึงตัวชี้วัดจะต้องเฉพาะเจาะจง สามารถวัดค่าได้ มีความเป็นไปได้ มีเหตุมีผลในการชี้วัด และสามารถดำเนินการได้ภายในกรอบเวลาที่กำหนด

คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย	รหัสเอกสาร : PM-FMED-B11/02		
	ประกาศใช้วันที่ : 24 กันยายน 2547		
PROCEDURE MANUAL : คู่มือขั้นตอนปฏิบัติงาน	ฉบับที่ : 01	ปรับปรุงครั้งที่ 00	หน้า 7 / 7
เรื่อง การทบทวนของฝ่ายบริหาร			

6. เอกสารอ้างอิง

FM-FMED-B10/03	แบบรายงานการตรวจประเมินคุณภาพภายใน (IQA Report)
FM-FMED-B10/04	ใบค้นพบสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด (Finding Sheet)
FM-FMED-B10/05	ใบขอให้แก้สิ่งที่ไม่เป็นไปตามกำหนด (CAR)
SD-FMED-B02/02	รายงานการประชุมคณะกรรมการดำเนินการคุณภาพการศึกษา
SD-FMED-B08/03	รายงานการประชุมคณะกรรมการประจำคณะแพทยศาสตร์
SD-FMED-B08/21	ประกาศ คณะแพทยศาสตร์ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการทบทวนระบบบริหารคุณภาพ
SD-FMED-B08/22	รายงานการประชุมคณะกรรมการทบทวนระบบบริหารคุณภาพ
SD-FMED-B10/28	บทสรุประบบบริหารคุณภาพ (ประกอบด้วย IQA Report, Progressive Report, CCR Log, NCR Log)
SD-FMED-B11/07	สรุปรายงานข้อคิดเห็นจากผู้รับบริการ (Customer Comment Report)
SD-FMED-B11/09	ทะเบียนบันทึกรายงานข้อคิดเห็นจากผู้รับบริการ (Customer Comment Report Log, CCR Log)
SD-FMED-B11/10	ทะเบียนบันทึกรายงานการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด (Non-Conformance Report Log, NCR Log)

เอกสารไม่ควบคุม

<u>เอกสารอ้างอิง</u> เป็นรายการที่แจงรายละเอียดให้ผู้อ่านทราบว่ามีเอกสารอื่นใดที่ต้องใช้ประกอบคู่กันหรือใช้อ้างอิงถึงกันเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพและสมบูรณ์

ทั้งนี้เอกสารอ้างอิงนี้อาจจะเป็นเอกสารที่องค์การพัฒนาขึ้นมาหรือเป็นเอกสารขององค์การอื่นก็ได้

บัญชีแสดงการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารส่วนบุคคล

ชื่อของข้อมูลข่าวสาร _____

ลำดับที่	วัน เดือน ปี ที่ขอตรวจดู หรือยืม	วัตถุประสงค์ในการขอตรวจดู หรือยืม	ชื่อผู้ขอตรวจดู หรือยืม และหลักฐานแสดงตัวบุคคล	ลายมือชื่อผู้ขอตรวจดู หรือยืม	วัน เดือน ปี ที่คืน	ชื่อผู้คืน	ลายมือชื่อผู้คืน	หมายเหตุ

ในการปฏิบัติงานบางขั้นตอนอาจจะมีแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องที่ต้องใช้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีตัวอย่างของแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องทั้งหมดอยู่ในคู่มือปฏิบัติงานอย่างครบถ้วนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใช้อ้างอิงได้

8. การจัดเก็บและการเข้าถึงเอกสาร

8.1.การจัดเก็บ

ชื่อเอกสาร	ผู้รับผิดชอบ	การจัดเก็บ	ระยะเวลา
1. เอกสารทะเบียนรับ-ส่ง	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	แฟ้ม	5 ปี
2. สำเนาหนังสือภายใน(หน่วยงานภายในกรม)	เจ้าหน้าที่งานสารบรรณ	แฟ้ม	5 ปี
3. สำเนาหนังสือภายนอก(หน่วยงานต่างๆ/เอกชน)	เจ้าหน้าที่งานสารบรรณ	แฟ้ม	10 ปี
4. สำเนาหนังสือส่งกระทรวงและหน่วยงานในสังกัด	เจ้าหน้าที่งานสารบรรณ	แฟ้ม	10 ปี
5. คำสั่งกรมพัฒนาที่ดิน	เจ้าหน้าที่งานสารบรรณ	แฟ้ม	10 ปี
6. คำสั่งกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	เจ้าหน้าที่งานสารบรรณ	แฟ้ม	10 ปี
7. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ อนุกรรมการ คณะทำงาน หรือที่ปรึกษาระหว่างหน่วยงาน	เจ้าพนักงานธุรการ	แฟ้ม	10 ปี
8. งานจัดเวรเข้าเฝ้า	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	แฟ้ม	5 ปี
9. งานจัดเจ้าหน้าที่ร่วมพิธีการ/กิจกรรมวันสำคัญ	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	แฟ้ม	5 ปี
10. สำเนาหนังสือเวียนทางระบบไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์	เจ้าพนักงานธุรการ	แฟ้ม	5 ปี
11. นายทะเบียนข้อมูลข่าวสารลับ	หัวหน้าฝ่าย	แฟ้ม	10 ปี

8.2 ผู้มีสิทธิ์เข้าถึงเอกสาร

เอกสารลำดับที่ 1 ผู้มีสิทธิ์ : เจ้าหน้าที่งานสารบรรณ หัวหน้าฝ่าย ลนก.

เอกสารลำดับที่ 2 ผู้มีสิทธิ์ : เจ้าหน้าที่งานสารบรรณ หัวหน้าฝ่าย ลนก.

เอกสารลำดับที่ 3 ผู้มีสิทธิ์ : เจ้าหน้าที่งานสารบรรณ หัวหน้าฝ่าย ลนก.

เอกสารลำดับที่ 4 ผู้มีสิทธิ์ : เจ้าหน้าที่งานสารบรรณ หัวหน้าฝ่าย ลนก.

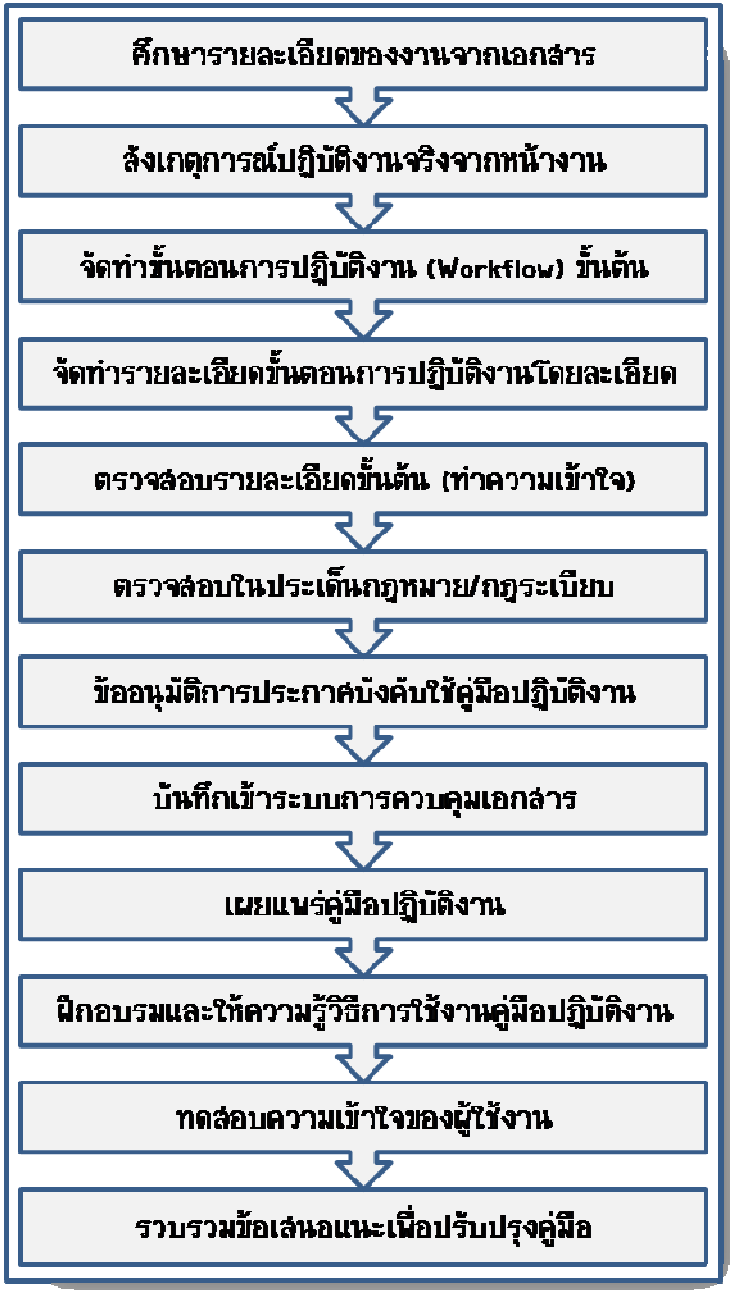
เอกสารลำดับที่ 5 ผู้มีสิทธิ์ : เจ้าหน้าที่งานสารบรรณ หัวหน้าฝ่าย ลนก.

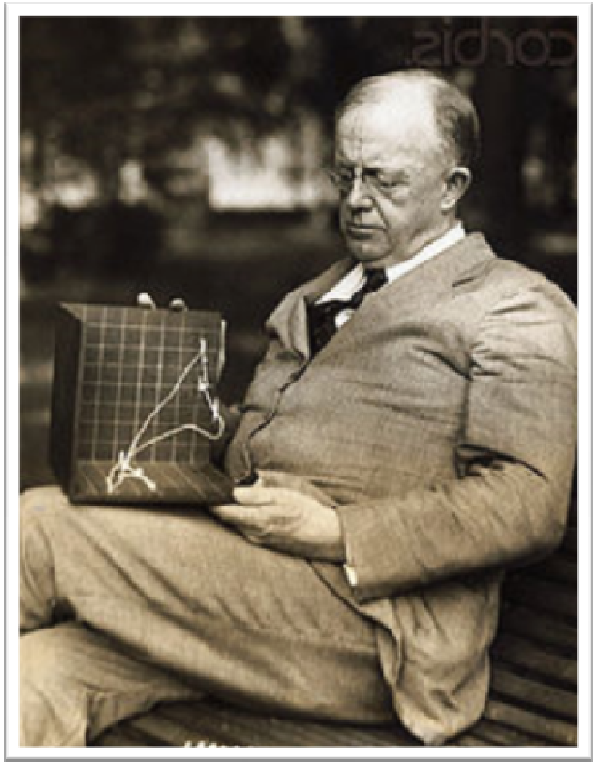
ในบางกรณีอาจจะต้องมีการกำหนดวิธีการควบคุมเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดวิธีการจัดเก็บและการเข้าถึงเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอยู่ในคู่มือการปฏิบัติงานด้วย เนื่องจากเอกสารอาจจะมีปริมาณมาก หากไม่กำหนดวิธีการจัดเก็บและการเข้าถึงเอกสารไว้แล้ว อาจจะทำให้เอกสารที่เกี่ยวข้องสูญหายและขาดตกบกพร่องไปได้ รวมทั้งควรมีการกำหนดรายชื่อผู้มีสิทธิ์เข้าถึงเอกสารด้วย

การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนงานด้วยหลัก PDCA

Work Manual

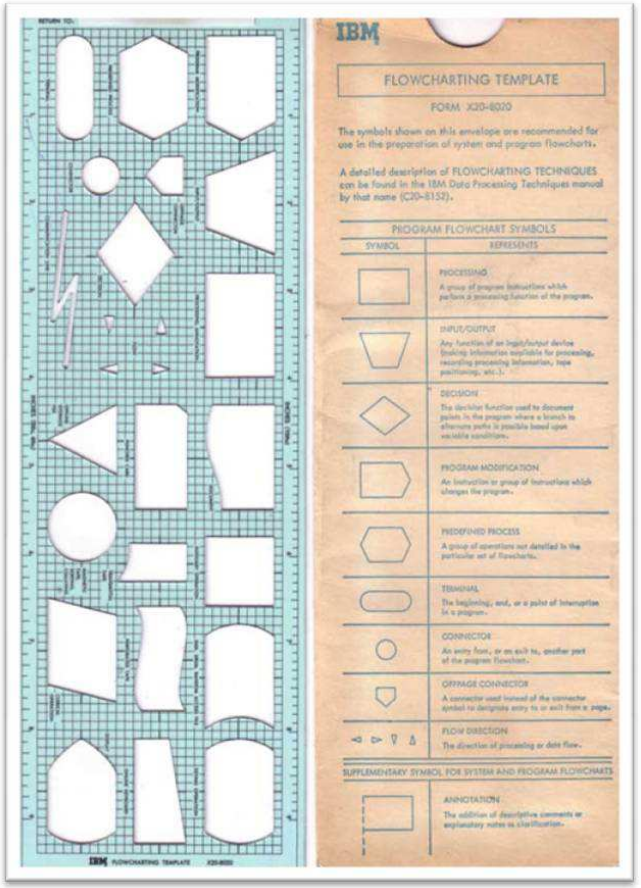
ขั้นตอนการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานประกอบด้วย 12 ขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอทุกปี โดยผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานจะต้องเข้าใจขั้นตอนเหล่านี้ให้ชัดเจน โดยผู้ที่มีความเกี่ยวข้องจะรวมทั้งบุคลากรภายในองค์การ (ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ข้าราชการการเมือง พนักงานราชการ ลูกจ้าง) และบุคลากรภายนอกองค์การ (นักการเมือง ที่ปรึกษา ผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น) ในแต่ละปีจะต้องมีการพิจารณาปรับปรุงคู่มือปฏิบัติงานเพื่อให้กระบวนการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากระบวนการทำงานให้ดีขึ้นนี้มีหลากหลาย เช่น Business Process Re-engineering (BPR) และกระบวนการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องของญี่ปุ่น ที่รู้จักกันดีที่เรียกว่า Kaizen ซึ่งมีความหมายว่า “การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง” (Continuous Improvement)

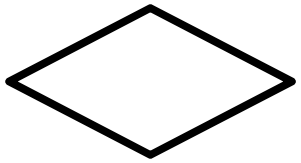
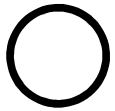


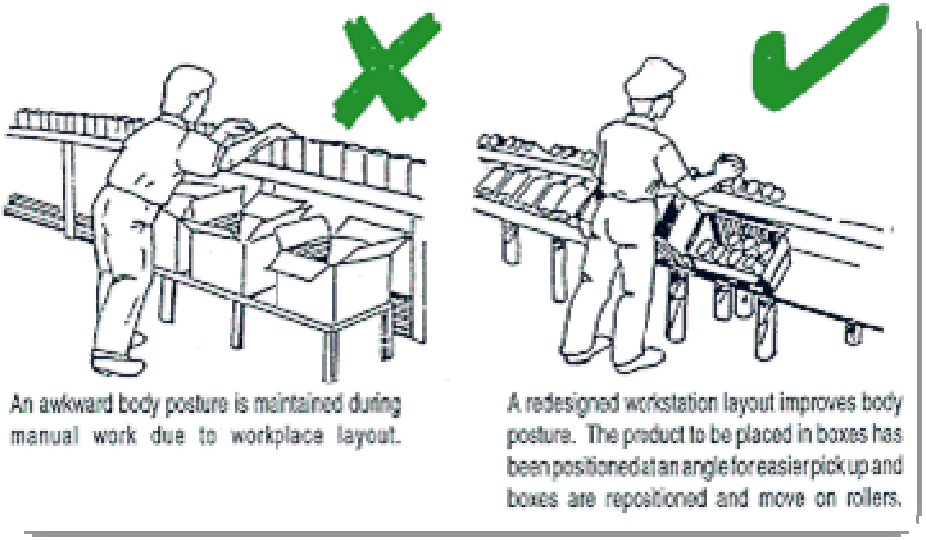


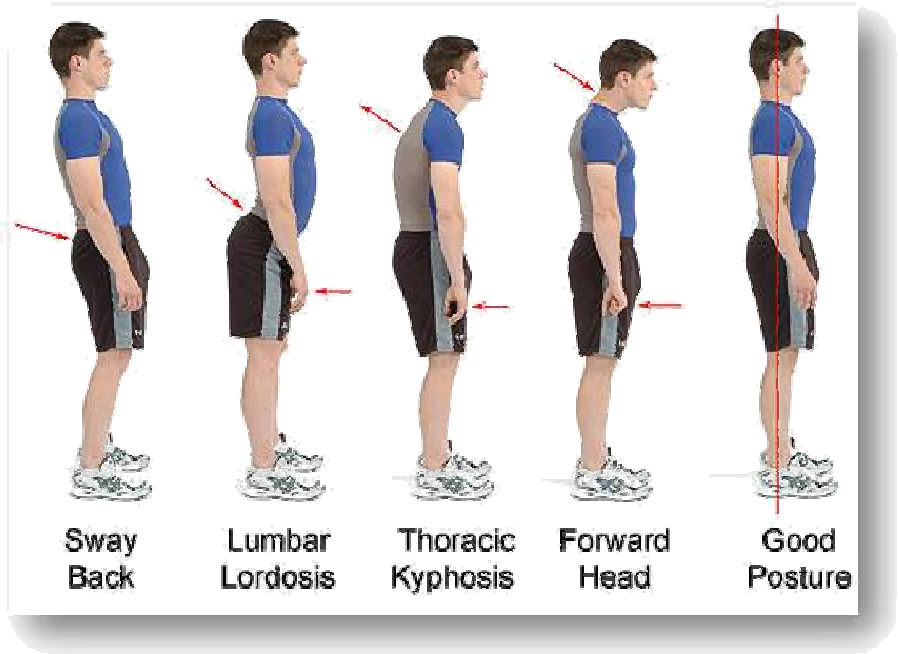
แนวคิดเกี่ยวกับการเขียนแผนภาพ Flowchart ของกระบวนการปฏิบัติงานนั้นเริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ. 1921 โดย Frank Gilbreth ที่เป็นสมาชิกของ American Society of Mechanical Engineers (ASME) ซึ่งใช้วิธีการนำเสนอวิธีการเรียงลำดับกิจกรรมการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอนโดยใช้สัญลักษณ์ที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน จนในปัจจุบันจึงได้นำมาใช้ในการวิเคาะห์กระบวนการทางธุรกิจเพื่อปรับปรุงให้มี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

หลักการของ Flowchart ได้รับการยอมรับมากในการนำมาใช้พัฒนากระบวนการทำงาน และการวางแผนการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาการพัฒนาซอฟแวร์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ในลักษณะที่เรียกว่า “Algorithm”



สัญลักษณ์	ความหมาย
	จุดเริ่มต้น หรือสิ้นสุดงาน
	กิจกรรม / การปฏิบัติงาน
	ขั้นตอนการตัดสินใจ
	จุดเชื่อมต่อกิจกรรม





การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานควรใช้รูปภาพทั้งภาพถ่าย และภาพวาด รวมทั้ง Multimedia ช่วยในการสื่อสารเพื่อให้น่าสนใจมากยิ่งขึ้น และที่สำคัญให้เห็นภาพอย่างชัดเจนซึ่งอาจจะไม่สามารถอธิบายได้ด้วยวิธีการพรรณาด้วยคำพูด ซึ่งปัจจุบันมีเทคโนโลยีมากมายที่จะช่วยให้ทำให้เนื้อหาสาระมีความน่าสนใจมากขึ้นกว่าเดิม

ธนาวิชญ์ จินดาประดิษฐ์

tanavich@wise.co.th

089.009.0009

Facebook.com/tanavichc

www.momentandmemory.com