



# IQM3302

## การจัดการกระบวนการ

## Process Management



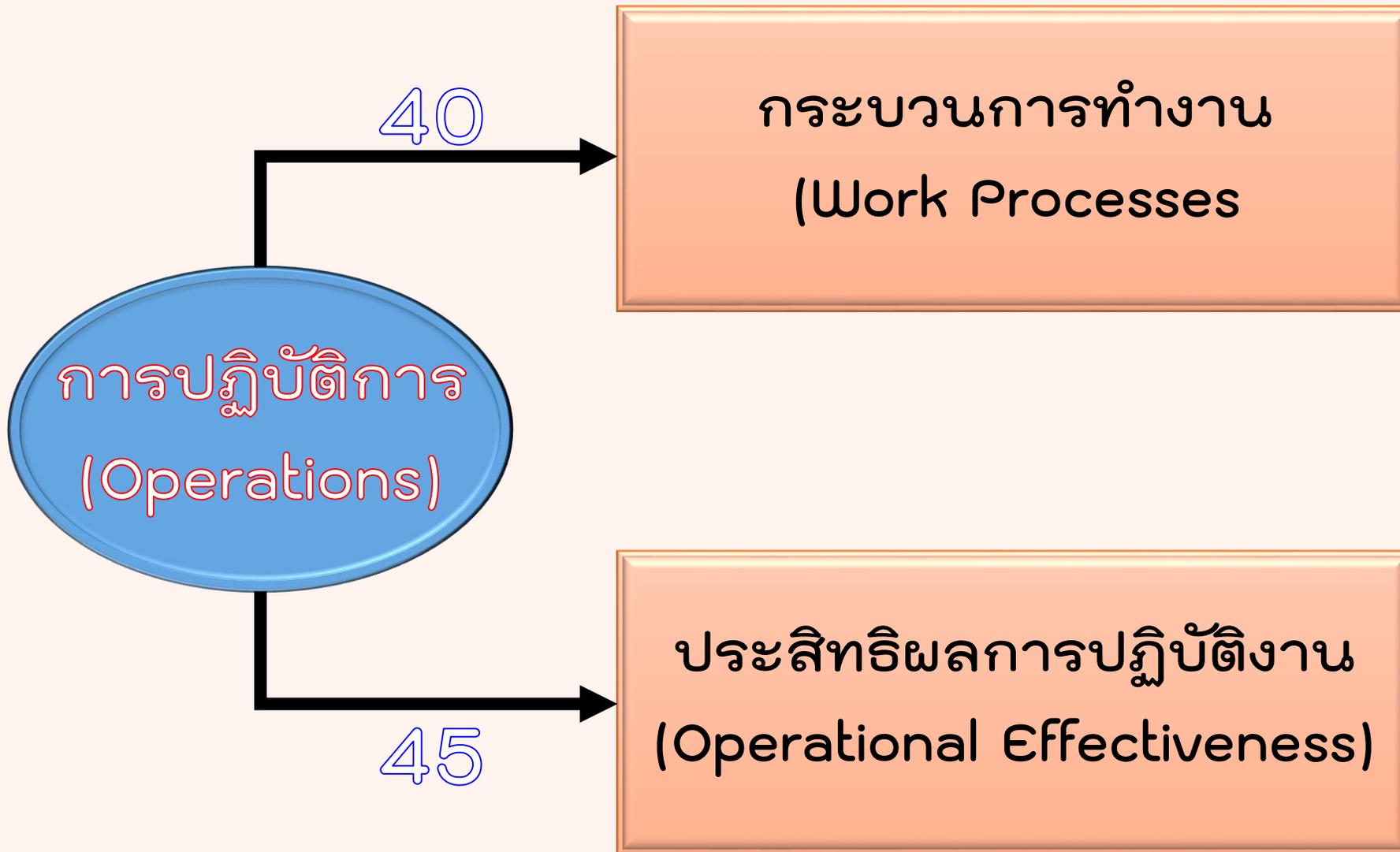
อาจารย์เย็นจิต คงปาน

# การปฏิบัติการ (Operations)...



ถามว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุง การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ รวมทั้งกระบวนการทำงาน ตลอดจน ทำให้มั่นใจในประสิทธิผลของการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นและทำให้สถาบันประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

# หมวด 6 การปฏิบัติการ (Operations)... IOM



- ก. การออกแบบหลักสูตรและบริการฯ และกระบวนการ (Program, Service, and PROCESS Design)
- ข. การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ (PROCESS Management and Improvement)

- ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติการ (Operational Efficiency and EFFECTIVENESS)
- ข. การจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply-Network Management)
- ค. ความปลอดภัย ความต่อเนื่องของธุรกิจ ความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว และการบริหารความเสี่ยง (Safety, Business Continuity and RESILIENCE, and Risk Management)

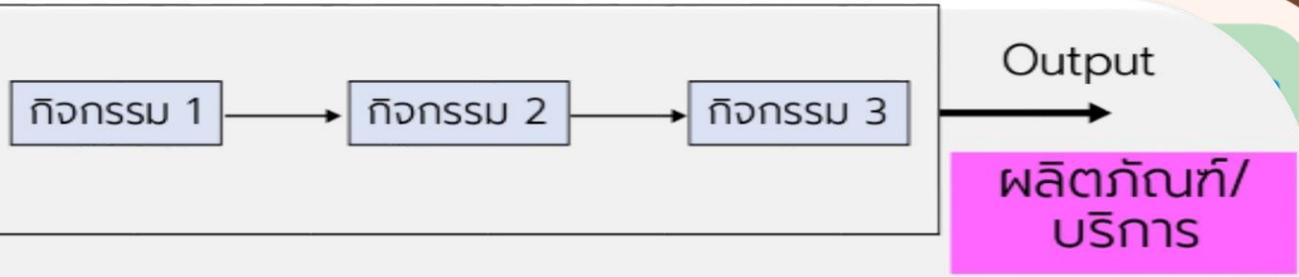
# นิยามศัพท์...



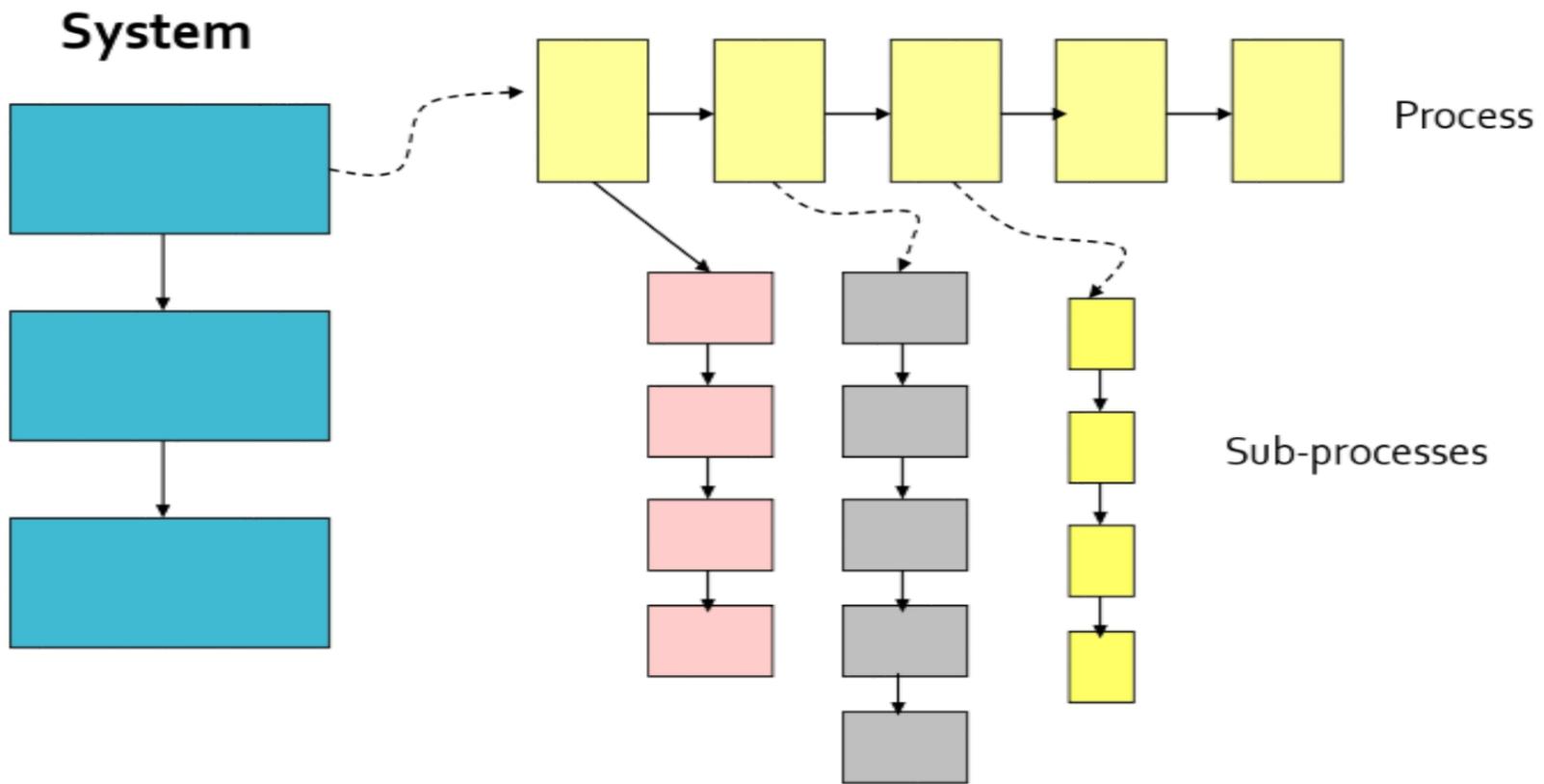
- **ผลิตภัณฑ์/บริการ:** สิ่งที่ส่งมอบให้กับลูกค้า (จับต้องได้/จับต้องไม่ได้)
- **ผลลัพธ์ (Results):** ผลผลิตและผลสัมฤทธิ์ (Output and Outcome) ที่ได้จากการดำเนินการ
- **กระบวนการ (Process):** กิจกรรมที่เชื่อมโยงกันโดยมุ่งหมายเพื่อสร้างหลักสูตรและจัดการศึกษารวมถึงบริการ สำหรับผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกสถาบัน
- **ระบบงาน (Work System):** ประกอบด้วยกระบวนการทำงานภายในกับแหล่งทรัพยากรภายนอกที่จำเป็นต่อการพัฒนา และผลิตหลักสูตรและบริการ เพื่อส่งมอบคุณค่า และทำให้ประสบความสำเร็จในตลาด

# กระบวนการ

Input  
คน เครื่องจักร  
เครื่องมือ  
เทคนิค และวัสดุ

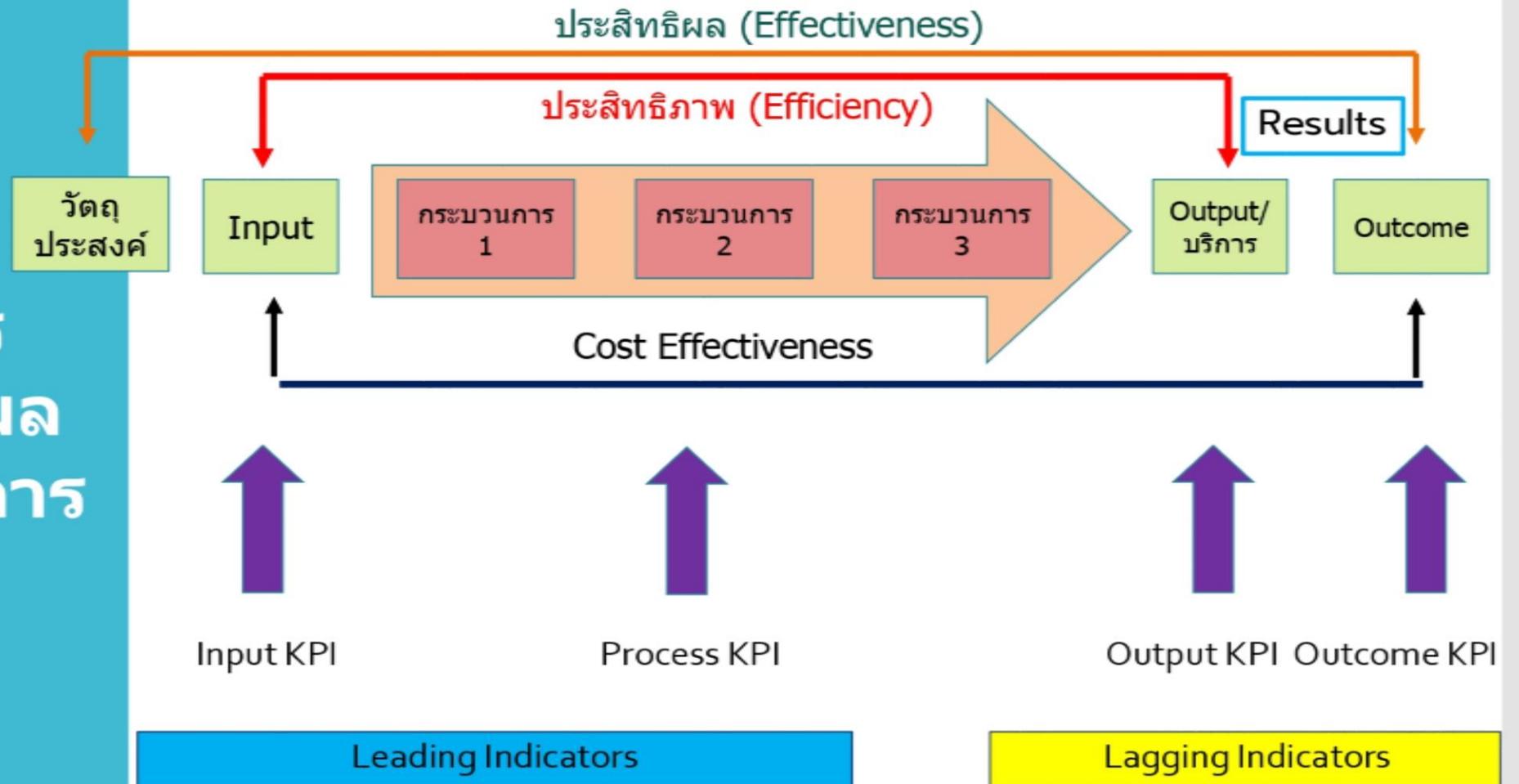


- **Value-Added:** สร้างคุณค่าให้กับผู้รับบริการและลูกค้า
- **Customer:** ลูกค้าหรือผู้รับบริการ คือผู้รับ/ใช้ผลผลิตหรือผลลัพธ์ของกระบวนการ
- **Definability:** สามารถระบุขอบข่ายได้ มีความชัดเจน ทั้งขั้นตอนการดำเนินงาน ปัจจัยนำเข้า ผลผลิตที่ต้องการ และวัสดุได้
- **Order:** มีระบบระเบียบ ประกอบด้วยกิจกรรมและขั้นตอนที่ทำซ้ำได้ มีผู้รับผิดชอบ หรือกรอบเวลา สถานที่ ในการปฏิบัติ
- **Embeddedness:** เป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างองค์กร กระบวนการไม่สามารถเกิดขึ้นเองได้โดยปราศจากโครงสร้างองค์กรรองรับ
- **Cross-Functionality:** กระบวนการมักมีลักษณะข้ามหน่วยงาน จึงต้องอาศัยการสื่อสารและการประสานงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด



ระบบงาน -> กระบวนการ -> กระบวนการย่อย -> กิจกรรม -> ขั้นตอน

# กระบวนการ และการวัดผล การดำเนินการ



# 6.1 Work Processes

## ก. การออกแบบหลักสูตร บริการ และกระบวนการ

(1) จัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของหลักสูตรและบริการ

(2) แนวคิดการออกแบบหลักสูตรและบริการ และเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

(3) จัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุน

(4) แนวคิดการออกแบบกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

- เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น
- เพื่อให้สถาบันบรรลุผลสำเร็จและยั่งยืน

## ข. การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ

(1) การปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการทำงานที่สำคัญ และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดของผลการดำเนินการรวมทั้งตัววัดภายใน กระบวนการที่สำคัญ ที่ใช้เพื่อควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ ตัววัดเหล่านี้ ต้องสัมพันธ์กับคุณภาพของผลสัมฤทธิ์ (outcomes) และผลการดำเนินการของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ

(2) การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ เพื่อเพิ่มการเรียนรู้ของผู้เรียน และปรับปรุงผลการดำเนินการของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ รวมทั้งของกระบวนการ



## ก. การออกแบบการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการ (Program, Service, and PROCESS Design)

### (3) ข้อกำหนดของกระบวนการ (Process Requirements)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญ ของกระบวนการทำงาน และกระบวนการสนับสนุน

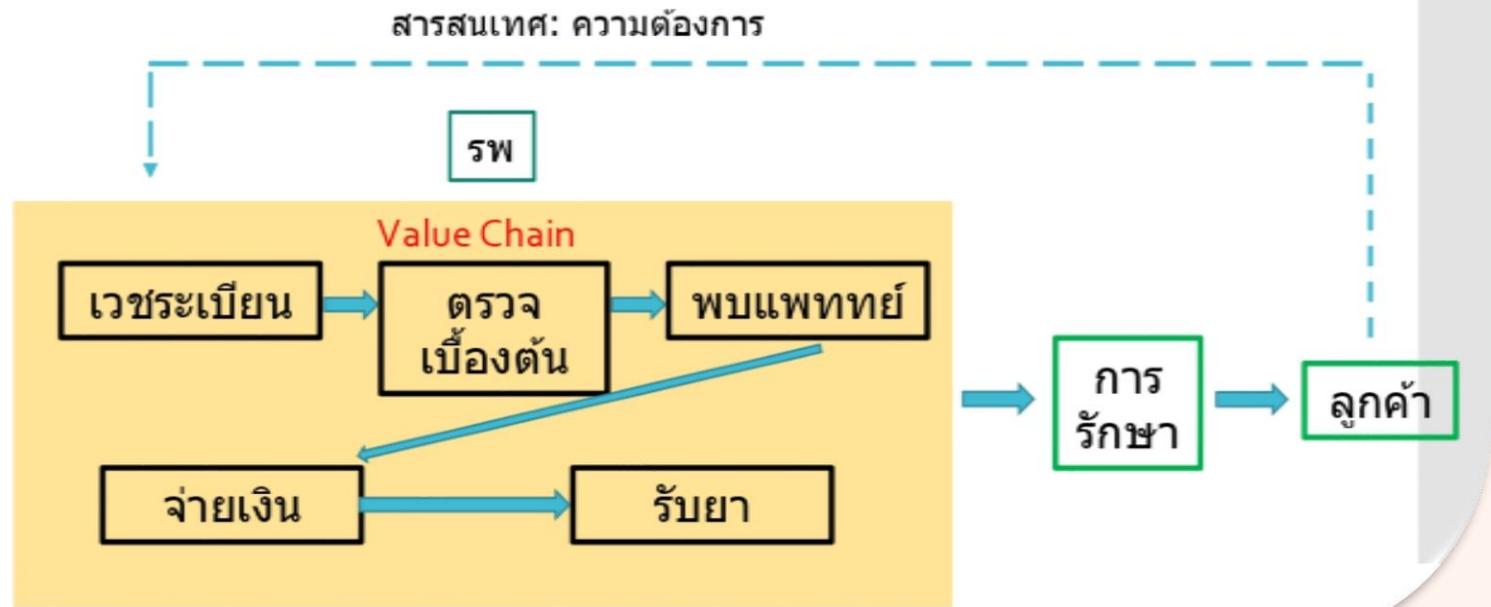
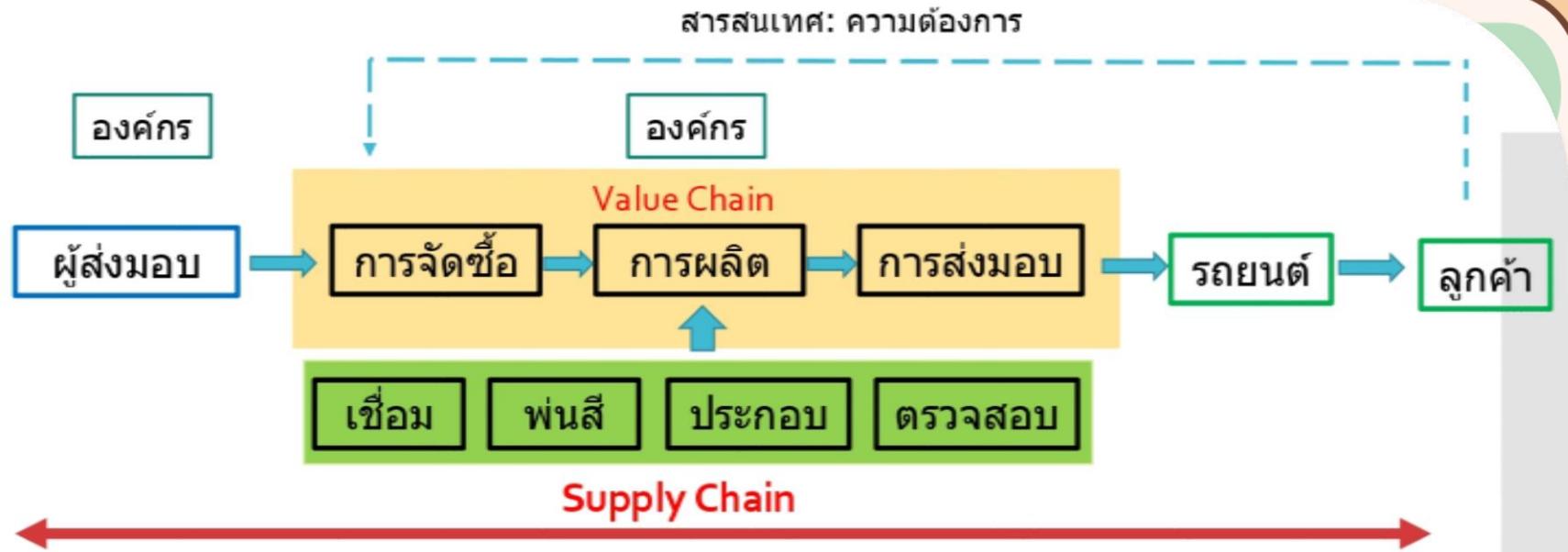
กระบวนการทำงานที่สำคัญและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการเหล่านี้คืออะไร

### (4) การออกแบบกระบวนการ (Process Design)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

สถาบันได้นำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กร การคำนึงถึงความเสี่ยง (รวมถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม) และความคล่องตัวที่อาจจำเป็นต้องมี มาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้อย่างไร

# การผลิตรถยนต์ Vs. การรักษา พยาบาล



# กระบวนการผลิต

จับต้องได้: Tangible

จัดซื้อ

ผลิต

ส่งมอบ

รถยนต์

## กระบวนการ (Process)

- ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ (Process Requirements) (6.1ก(3))
- ตัววัดกระบวนการ (6.1ข(1), (7.1ข(1))

ที่มาและวิธีการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ (6.1ก(3))

ข้อกำหนด: ใช้ในการออกแบบกระบวนการ (6.1ก(4))

## ผลิตภัณฑ์ (Product)

- ข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ (Product Requirements) (6.1ก(1))
- ตัววัดผลลัพธ์ (7.1ก)

ที่มาและวิธีการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ (6.1ก(1))

ข้อกำหนด: ใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ (6.1ก(2))

# กระบวนการรักษา

เวชระเบียน

ตรวจ  
เบื้องต้น

พบแพทย์

จ่ายเงิน

รับยา

จับต้องไม่ได้: Intangible

การรักษา

## กระบวนการ (Process)

- ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ (Process Requirements) (6.1ก(3))
- ตัววัดกระบวนการ (6.1ข(1), (7.1ข(1))

ที่มาและวิธีการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ (6.1ก(3))

ข้อกำหนด: ใช้ในการออกแบบกระบวนการ (6.1ก(4))

## บริการ (Service)

- ข้อกำหนดที่สำคัญของบริการ (Product Requirements) (6.1ก(1))
- ตัววัดผลลัพธ์ (7.1ก)

ที่มาและวิธีการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของบริการ (6.1ก(1))

ข้อกำหนด: ใช้ในการออกแบบบริการ (6.1ก(2))

## ที่มาของข้อกำหนด ที่สำคัญ

- ทิศทาง (วิสัยทัศน์ นโยบาย) ของหน่วยงาน
- ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- **ปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อกระบวนการ เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ**
- การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี แนวโน้มของพฤติกรรมผู้บริโภค ตลาดและทางสังคม
- **ขีดความสามารถของหน่วยงานเอง ความพร้อมของทรัพยากรและงบประมาณ**
- ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

## การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญ: การผลิตบัณฑิต

| ที่มาข้อกำหนดที่สำคัญ   | ข้อกำหนด  | ตัววัด/เป้าหมาย   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>กฎหมาย ระเบียบ มาตรฐาน<ul style="list-style-type: none"><li>พรบ. การศึกษาแห่งชาติ 2545</li><li>ข้อบังคับสภาวิศวกร 2554 2561</li><li>ISO 17025</li></ul></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>ดำเนินการถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐาน</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>ร้อยละของการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐาน</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>ความต้องการของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<ul style="list-style-type: none"><li>นักศึกษา</li><li>ผู้ใช้บัณฑิต</li><li>ผู้ประกอบการ</li></ul></li></ul>            | <ul style="list-style-type: none"><li>จบตามระยะเวลาที่กำหนด</li><li>ได้งานทำ</li><li>บัณฑิตมีความรู้ความสามารถ</li><li>การจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพ</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>อัตราสัมฤทธิ์ผล</li><li>อัตราการได้งานทำ</li><li>ความพึงพอใจผู้ใช้บัณฑิต</li><li>ความพึงพอใจต่อคุณภาพการสอน</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>ความต้องการองค์กร<ul style="list-style-type: none"><li>การดำเนินการมีประสิทธิภาพ</li><li>สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ</li></ul></li></ul>                            | <ul style="list-style-type: none"><li>ต้นทุนการดำเนินการเหมาะสม</li><li>มีหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของประเทศ</li></ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>ต้นทุนการดำเนินการ</li><li>ร้อยละของหลักสูตรที่ตรงความต้องการของภาครัฐ</li></ul>                                      |

# การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญ: งานพัสดุ

| ระเบียบ/มาตรฐาน/ข้อมูลความต้องการ   | ข้อกำหนด   | ตัววัด/เป้าหมาย   |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>กฎหมาย ระเบียบ มาตรฐาน<ul style="list-style-type: none"><li>ระเบียบพัสดุปี 2560</li><li>XXXXX</li></ul></li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>ดำเนินการถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐาน</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>ร้อยละของการจัดซื้อ/จัดจ้างที่ต้องได้รับการแก้ไข</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>ความต้องการของผู้รับบริการ<ul style="list-style-type: none"><li>สินค้าที่มีคุณภาพ เป็นไปตาม Spec</li><li>ได้รับสินค้านัดเร็ว</li><li>กระบวนการจัดซื้อ/จัดจ้างมีความสะดวก (ทั้งผู้ส่งมอบและผู้รับบริการ)</li></ul></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>สินค้ามีคุณภาพ</li><li>ส่งสินค้าตรงเวลา</li><li>ความสะดวกรวดเร็วในการจัดซื้อ/จัดจ้าง</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>คุณภาพการใช้งานของสินค้า</li><li>ร้อยละของสินค้าที่ส่งมอบตรงเวลา</li><li>ความพึงพอใจต่อกระบวนการจัดซื้อ/จัดจ้าง</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>ความต้องการขององค์กร<ul style="list-style-type: none"><li>ต้นทุนการดำเนินการเหมาะสม</li><li>ตรวจสอบได้</li><li>กระบวนการมีความรวดเร็ว</li></ul></li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>ต้นทุนการดำเนินการ</li><li>ความโปร่งใสในการดำเนินการ</li><li>ระยะเวลาในการดำเนินการ</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>ต้นทุนการจัดซื้อ/จัดจ้างต่อครั้ง</li><li>ข้อร้องเรียน</li><li>ระยะเวลาในการดำเนินการ</li></ul>                            |

## การออกแบบ และจัดการ กระบวนการ (1)

### ระบบบริการและคุณค่าที่หน่วยงานส่งมอบ

#### รวบรวมข้อมูล

- ทิศทางของหน่วยงาน: วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย ยุทธศาสตร์
- ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบ เช่น กฎหมาย ระเบียบ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี
- ขีดความสามารถ ทรัพยากรของหน่วยงาน และความพร้อมของหน่วยงาน

#### จัดทำข้อกำหนดที่สำคัญ และตัววัด

## การออกแบบ และจัดการ กระบวนการ (2)

### การวิเคราะห์และออกแบบกระบวนการให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

- รวบรวมข้อมูลกระบวนการทำงานในลักษณะ End to End Process ของการทำงานปัจจุบัน
- วิเคราะห์กระบวนการเพื่อระบโอกาสในการปรับปรุง รวมถึงการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงานผ่านเครื่องมือต่างๆ เช่น SIPOC, Value Chain Analysis
- กำหนดกระบวนการทำงานใหม่หลังจากการวิเคราะห์กระบวนการเดิมพร้อมตัววัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

กำหนดผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือและบทบาทในการทำงานร่วมกัน

## การออกแบบ และจัดการ กระบวนการ (3)

### การดำเนินการและควบคุมตามกระบวนการที่ ออกแบบ

- การกำหนดตัววัดของการปฏิบัติงาน
- จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานและกำหนดมาตรฐานการให้บริการกับกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่ม
- ปฏิบัติงานตามตามที่ได้ออกแบบไว้
- การติดตามประเมินผลการทำงานเพื่อให้มั่นใจว่า  
การดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์

## การออกแบบ และจัดการ กระบวนการ (4)

**การปรับปรุงกระบวนการ** เพื่อให้การ  
ดำเนินการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล  
สูงขึ้น

- กำหนดหัวข้อในการปรับปรุงงาน: ปัญหาในการดำเนินการหรือความต้องการในการพัฒนา
- กำหนดเป้าหมายการปรับปรุงงานที่ต้องการเพื่อเปรียบเทียบผลก่อนและหลังการดำเนินการ

**จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่**

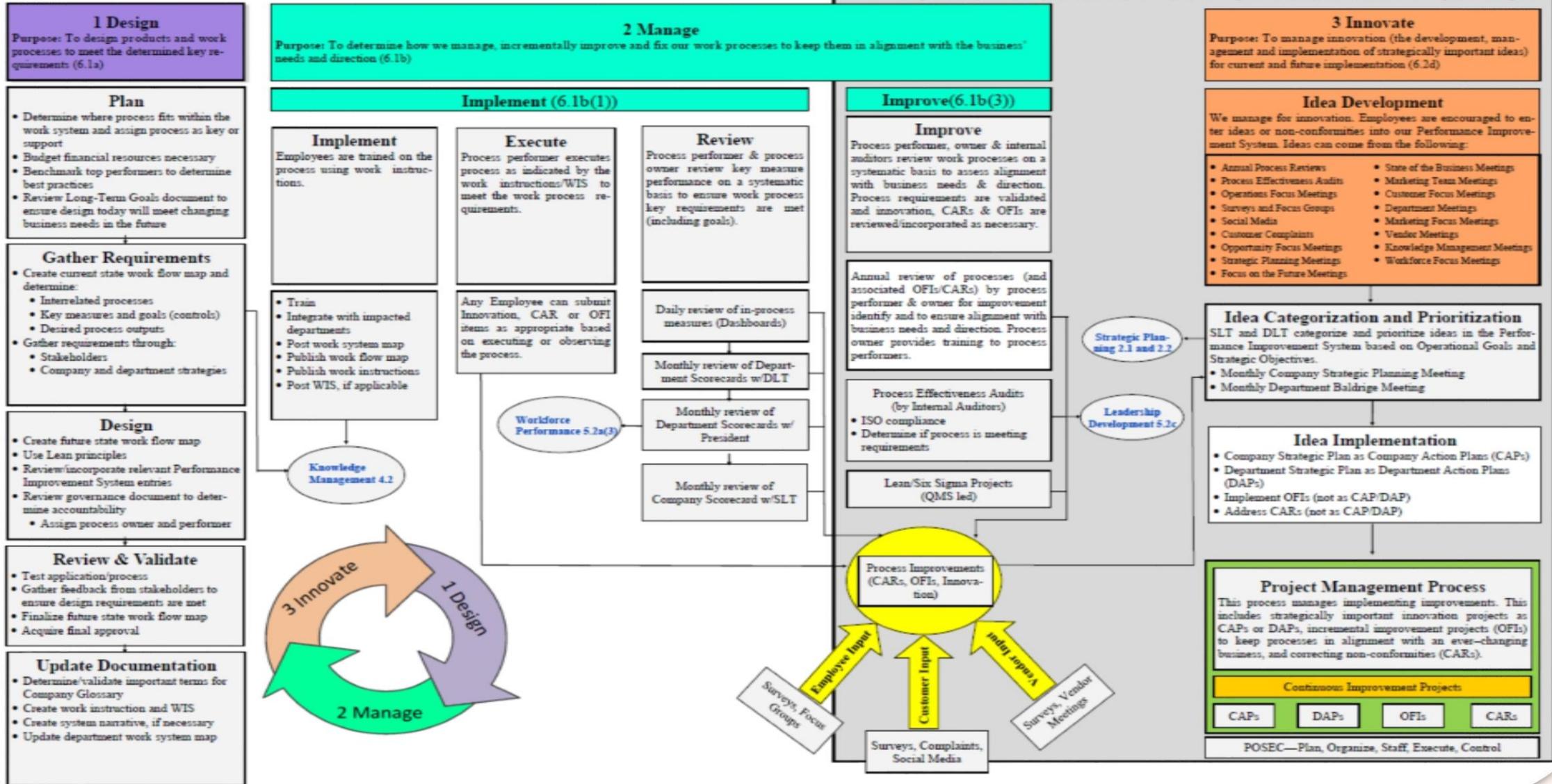
# การออกแบบ กระบวนการ



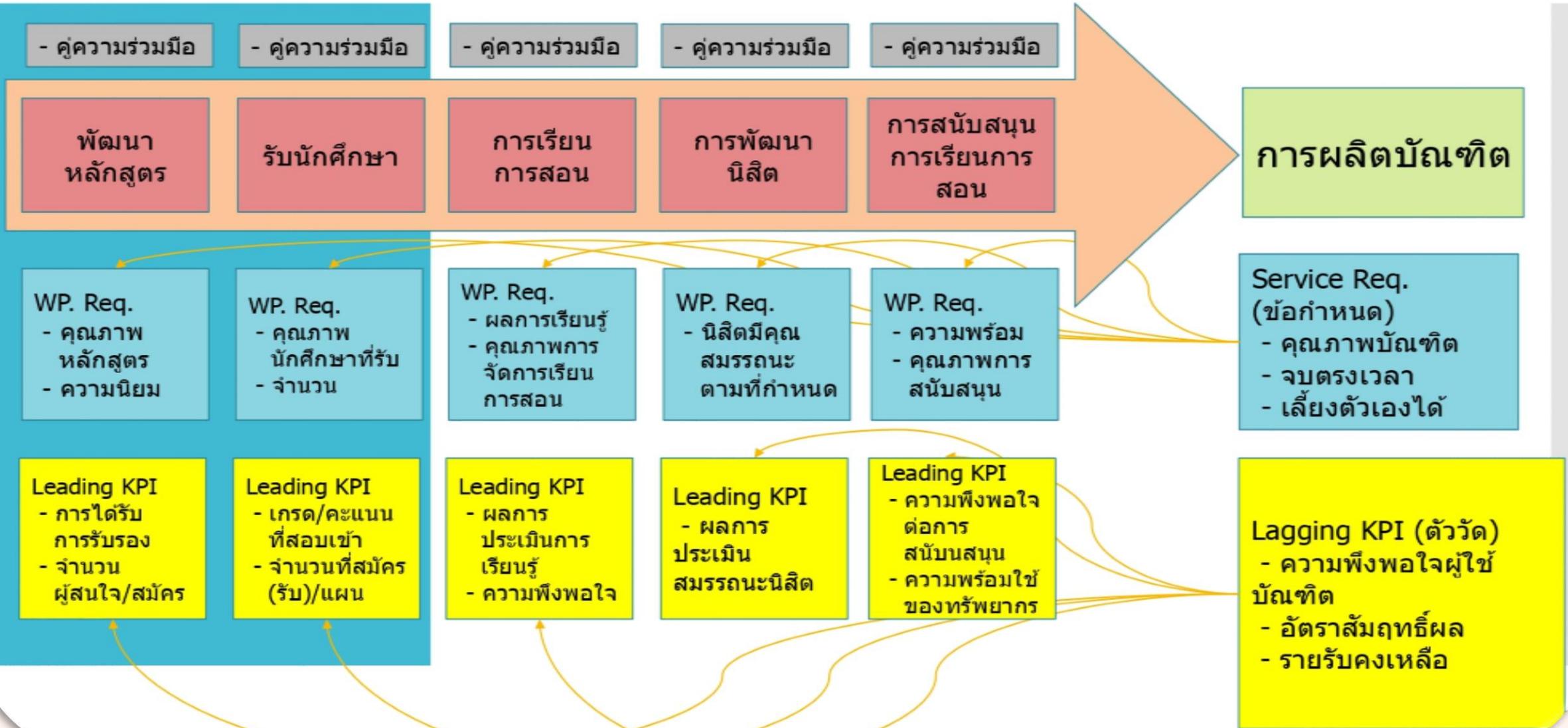
# Operations Focus — Work Process Management Process

## Performance Improvement System

Purpose: To systematically and effectively identify and manage Innovation, CARs and OFIs throughout the organiza-



# การออกแบบกระบวนการ



# ระบบการบริหารการจัดการศึกษา

## การดำเนินการจัดการศึกษา



## ระบบบริหารคุณภาพ



บริษัท

มาตรฐานหลักสูตรการศึกษา  
ระดับอุดมศึกษา

มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา  
มาตรฐานคุณวุฒิในสาขาวิชา (กำกับ)

มาตรฐานการจัดการศึกษา  
ระดับอุดมศึกษา

มาตรฐานอื่น ตามที่ กอ.  
ปส-ภาคกำหนด

# การออกแบบกระบวนการ



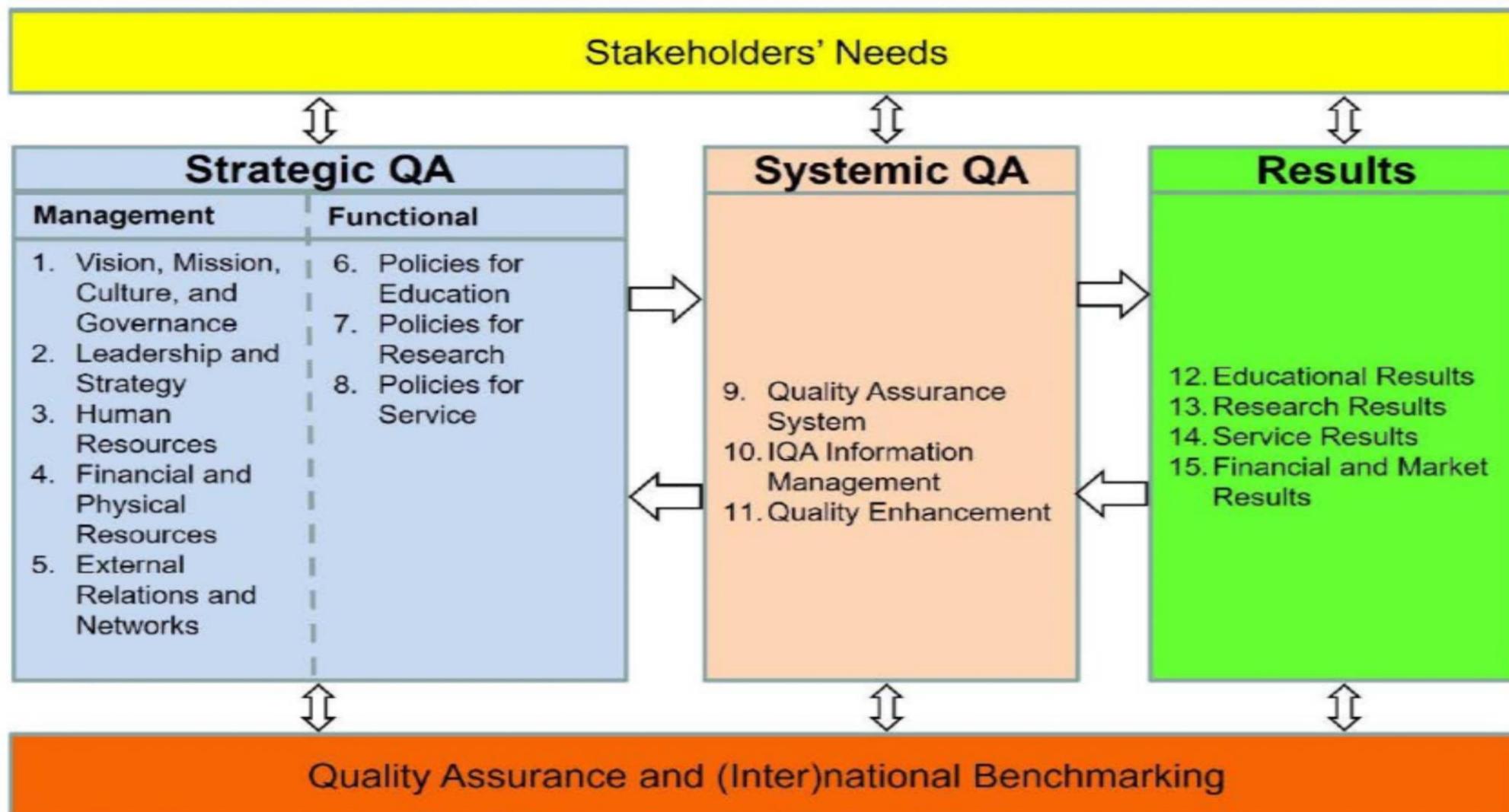


Figure 2.1 – AUN-QA Model for Institutional Level Assessment (v3.0)

# กระบวนการ รับนักศึกษา

## ตัววัด

1 คุณภาพนักศึกษาที่  
รับเข้า

2 จำนวนที่รับ

## วางแผนการรับนักศึกษา

- วิเคราะห์ระบบการรับแบบ TCAS และประสิทธิผลการรับนักศึกษาที่ผ่านมา
- สำรวจและวิเคราะห์นักศึกษาในปัจจุบันของแต่ละหลักสูตร
  - ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกเรียน
  - การกระจายตัวของนักศึกษาเช่น ภูมิภาค รายได้ เพศ โรงเรียน
- กำหนด Position ของหลักสูตรและกลุ่มนักเรียนเป้าหมาย
- กำหนดคุณสมบัติ เกณฑ์การรับ

## กำหนดกลยุทธ์และแผนงาน การประชาสัมพันธ์ ที่สอดคล้องกับ กลุ่มนักเรียนเป้าหมาย และดำเนินการประชาสัมพันธ์

- การรับสมัคร
  - กำหนดช่องทางการรับสมัคร
  - ดำเนินการรับสมัคร
  - การสอบคัดเลือก
  - ประกาศผล

**ประเมินประสิทธิผล** กระบวนการรับสมัคร เช่น ช่องทางการรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ นักเรียนกลุ่มเป้าหมาย ผลการเรียนรู้ของนักศึกษา

- ปรับปรุงกระบวนการรับนักศึกษา

# การจัดการศึกษา

| พันธกิจ/บริการ | ข้อกำหนดบริการ (1) | กระบวนการหลัก  | ข้อกำหนดกระบวนการ (2) | ตัววัดกระบวนการ (2) | ตัววัดผลลัพธ์ (1) |
|----------------|--------------------|--|-----------------------|---------------------|-------------------|
| การจัดการศึกษา |                    | พัฒนาหลักสูตร<br>การรับนิสิต<br>การเรียนการสอน<br>การพัฒนาบัณฑิต<br>การสนับสนุนนิสิต |                       |                     |                   |



บริษัทมากกว่า 40 แห่ง ที่ทำความร่วมมือกับหลักสูตร

ตัวอย่างบริษัทที่มีความร่วมมือ :



# การออกแบบกระบวนการวิจัย



# การบริหารงานบุคคล

| พันธกิจ/บริการ | ข้อกำหนดบริการ (1) | กระบวนการหลัก   | ข้อกำหนดกระบวนการ (2) | ตัววัดกระบวนการ (2) | ตัววัดผลลัพธ์ (1)   |
|----------------|--------------------|---|-----------------------|---------------------|---|
| บริหารงานบุคคล |                    | การบริการขีด<br>ความสามารถและ<br>อัตรากำลัง<br>การรับบุคลากรใหม่<br>การประเมินผลการ<br>ปฏิบัติงาน<br>การพัฒนาบุคลากร<br>การจัดการ<br>ความก้าวหน้าใน<br>อาชีพ<br>การจัดการความ<br>ผูกพัน |                       |                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacity</li> <li>• Capability</li> <li>• Culture</li> </ul> |

# การบริหารงานบุคคล

| พันธกิจ/บริการ | กระบวนการหลัก                           | ข้อกำหนดกระบวนการ (2) | ตัววัดกระบวนการ (2) |
|----------------|---|-----------------------|---------------------|
| บริหารงานบุคคล | การบริการขีดความสามารถ<br>และอัตรากำลัง |                       |                     |
|                | การรับบุคลากรใหม่                       |                       |                     |
|                | การประเมินผลการปฏิบัติงาน               |                       |                     |
|                | การพัฒนาบุคลากร                         |                       |                     |
|                | การจัดการความก้าวหน้าใน<br>อาชีพ        |                       |                     |
|                | การจัดการความผูกพัน                     |                       |                     |

ระบบ HR IT

# Work System

