



# IQM3302

## การจัดการกระบวนการ

## Process Management



อาจารย์เย็นจิต คงปาน

## ข. การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ (Process Management and Improvement)

### (1) การนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ (Process Implementation)

สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการทำงานที่สำคัญ และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

สถาบันมีตัววัดหรือตัวชี้วัดของผลการดำเนินการรวมทั้งตัววัดภายในกระบวนการที่สำคัญอะไรบ้าง ที่ใช้เพื่อควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ ตัววัดเหล่านี้สัมพันธ์กับคุณภาพของผลสัมฤทธิ์ (Outcomes) และผลการดำเนินการของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ของสถาบันอย่างไร

### (2) การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ เพื่อเพิ่มการเรียนรู้ของผู้เรียน และปรับปรุงผลการดำเนินการของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ รวมทั้งของกระบวนการ

## การนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ อาจใช้

1. มีแนวทาง/มาตรฐานการทำงาน/คู่มือการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจน เช่น ระเบียบปฏิบัติ ขั้นตอนการทำงาน มาตรฐานงาน แนวทางการดูแลผู้ป่วย แผนการสอน แผนการซ่อมบำรุง

2. มีการจัดสรรทรัพยากร และใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อทำให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพสูง เช่น การใช้ระบบ Automation การใช้ระบบ IoT/GPS/Cloud ในการควบคุมระบบ Logistics

3. การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร ให้มีทักษะ ความชำนาญ เพียงพอที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตาม มาตรฐาน แผนการปฏิบัติงาน และคู่มือที่กำหนดไว้

4. **มีการกำหนดตัววัดผลสำเร็จในทุกกระบวนการ**

5. มีแนวทางในการกำกับดูแล และติดตามผลการทำงานในชีวิตประจำวันที่เป็นระบบและทั่วถึง เช่น มีการบันทึกประจำวัน มีระบบติดตามแบบ Realtime มีการกำกับการบริหารโครงการที่ดี

6. มีกลไกแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ตลอดจนป้องกันปัญหาในอนาคตที่มีประสิทธิผล เช่น การใช้ Root Cause Analysis, 7QC tools ในการวิเคราะห์สาเหตุและหาทางปรับปรุง

7. มีกลไกทบทวนผลการดำเนินการของกระบวนการ ที่เป็นระบบ และใช้ข้อมูลจริงในการทบทวน เช่น การทบทวนผลการดำเนินการของคกก และผู้บริหารระดับสูง (ตามกลไกใน **ข้อ 4.1ข**) เพื่อหาทางยกระดับ ชีตความสามารถและคุณภาพของการจัดการกระบวนการ ให้ดียิ่งๆขึ้นไป

# Control Phase: การควบคุมกระบวนการทำงาน

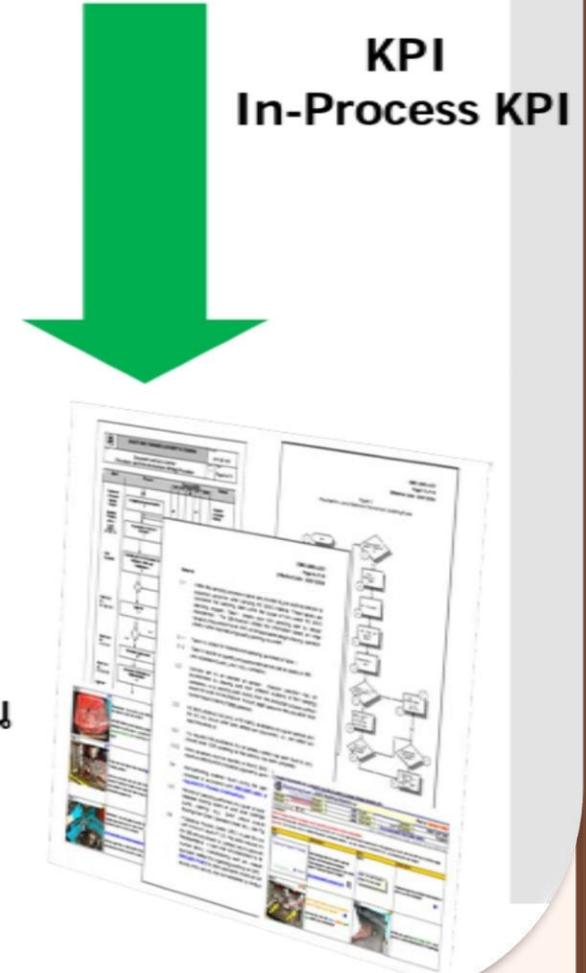
## การดำเนินการ และควบคุม กระบวนการ

### การควบคุมด้วยตัวชี้วัด:

- ผลผลิตและผลลัพธ์เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ
- ตัวชี้วัด และผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล ได้ตามความต้องการ

### การควบคุมด้วยการกำหนดมาตรฐานการทำงาน:

- กำหนดมาตรฐานการทำงาน
- Work Manual /Work Instruction
- กำหนดจุดควบคุมในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- อบรมพนักงานในการปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงาน
- กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผล ตามจุดควบคุม



## Control Phase: การจัดทำมาตรฐานการทำงาน

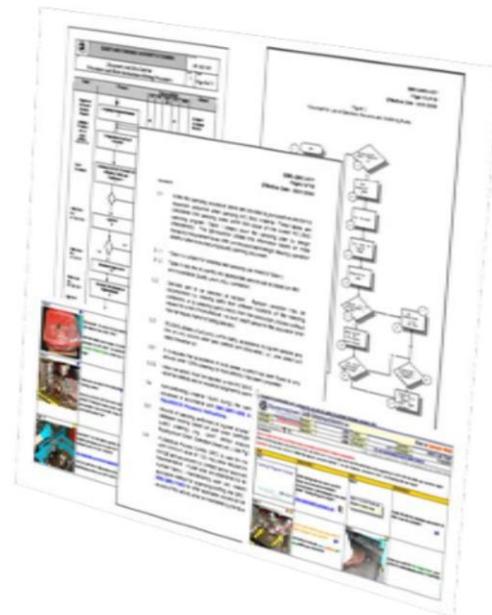
### การดำเนินการ และควบคุม กระบวนการ

#### มาตรฐานการทำงาน:

- เป็นเครื่องมือที่ประกันว่า บุคลากรต่างคนกัน ณ เวลาต่างกัน ทำงานอย่าง เดียวกัน ได้ผลผลิตและใช้เวลาในการดำเนินงานใกล้เคียงกัน
- เป็นเครื่องมือในการฝึกอบรมบุคลากร ที่ย้ายมาใหม่ หรือการฝึกตามวงรอบ
- เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ขององค์กร (การรวบรวม จัดเก็บ และ เผยแพร่)
- เป็นเครื่องมือที่รับประกันว่า มีแนวทางการปฏิบัติ และการประเมินผลงาน /คุณภาพงาน ที่ชัดเจน

#### มาตรฐานการทำงานที่ดี:

- ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย ชัดเจน ไม่คลุมเครือ
- อาจใช้รูปภาพอธิบายประกอบ
- มีการทดลองเพื่อปรับแต่ง ก่อนนำไปใช้งาน
- มีการฝึกอบรม ก่อนนำไปปฏิบัติงาน



# Control Phase: การแก้ไขสิ่งบกพร่องในกระบวนการ

การดำเนินการ  
และควบคุม  
กระบวนการ

## การแก้ไขสิ่งบกพร่อง :

- จัดทำฐานข้อมูลเพื่อบันทึกผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการ
- ผู้รับผิดชอบวิเคราะห์ปัญหาและผลกระทบและแก้ไขปัญหาลเฉพาะหน้า
- ผู้รับผิดชอบรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ เพื่อแก้ปัญหาระยะยาว
- บันทึกจัดทำ Case Study เพื่อมิให้เกิดข้อบกพร่องซ้ำ (ผิดที่คน ผิดที่เครื่องมือ หรือผิดที่กระบวนการ)
- เป็นข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการต่อไป

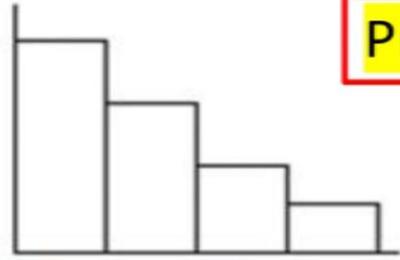
# การปรับปรุงกระบวนการ

- เลือกหัวข้อที่จะศึกษา
  - What Process and Objective, and Why improve?
  - เชื่อมโยงกระบวนการและผลลัพธ์
- รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
- ระบุสาเหตุ (Cause and Effect)
- กำหนดแนวทางปรับปรุง – How to improve?
- ประเมินแนวทางแก้ไข
  - ต้นทุนและผลกระทบทางบวกและลบ
- ลงมือปฏิบัติ
- จัดทำมาตรฐาน
- บันทึกผลและเลือกหัวข้อศึกษาใหม่

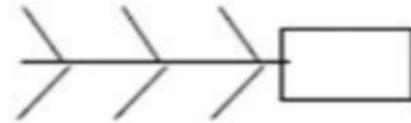
# Problem Solving Tools



Brainstorming



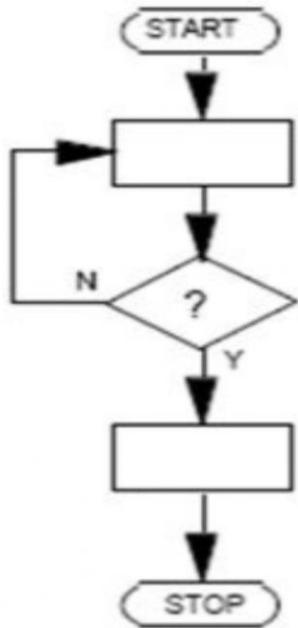
Pareto Chart



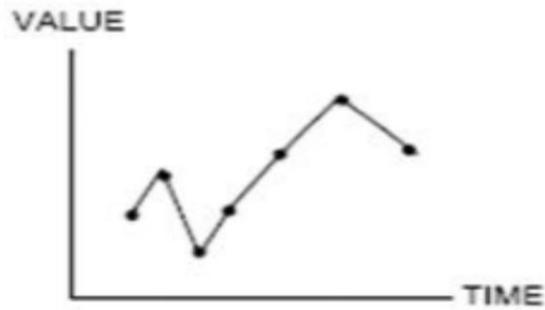
Fishbone Diagram



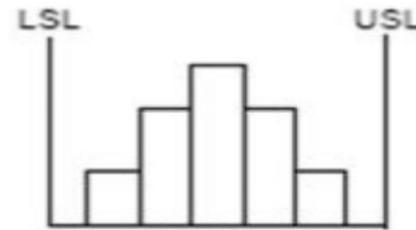
Scatter Diagram



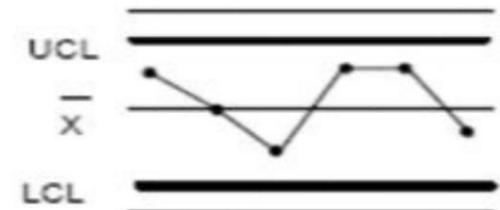
Flowchart



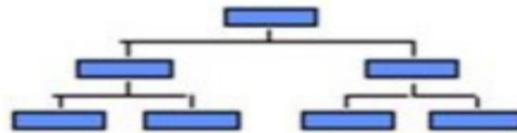
Run Chart



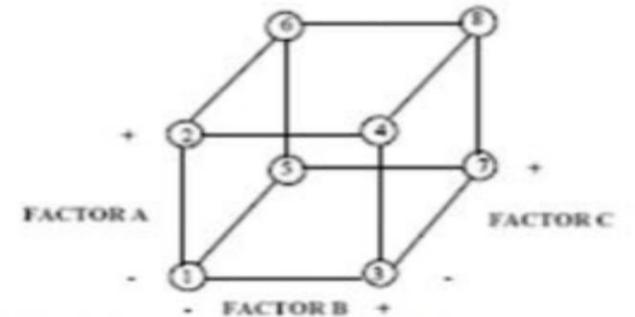
Histogram



Control Charts



Tree Diagram



Design of Experiments

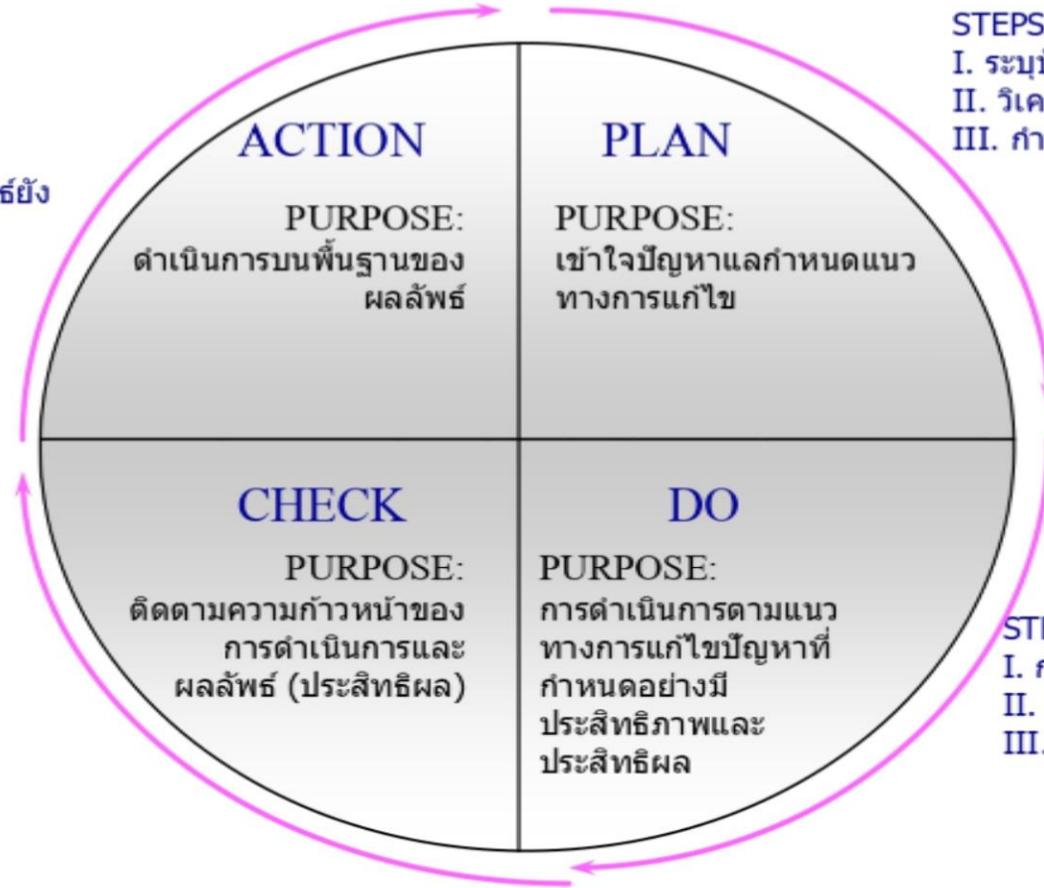
# PDCA สำหรับการปรับปรุง

## STEPS:

- I. ประเมินผลลัพธ์
- II. จัดทำมาตรฐานการทำงาน
- III. ทำ PDCA ถ้าผลลัพธ์ยังไม่ดี

## STEPS:

- I. ติดตามความก้าวหน้าแผนการปฏิบัติการ
- II. ปรับแผนหากจำเป็น
- III. ติดตามผลลัพธ์ (ประสิทธิผล)



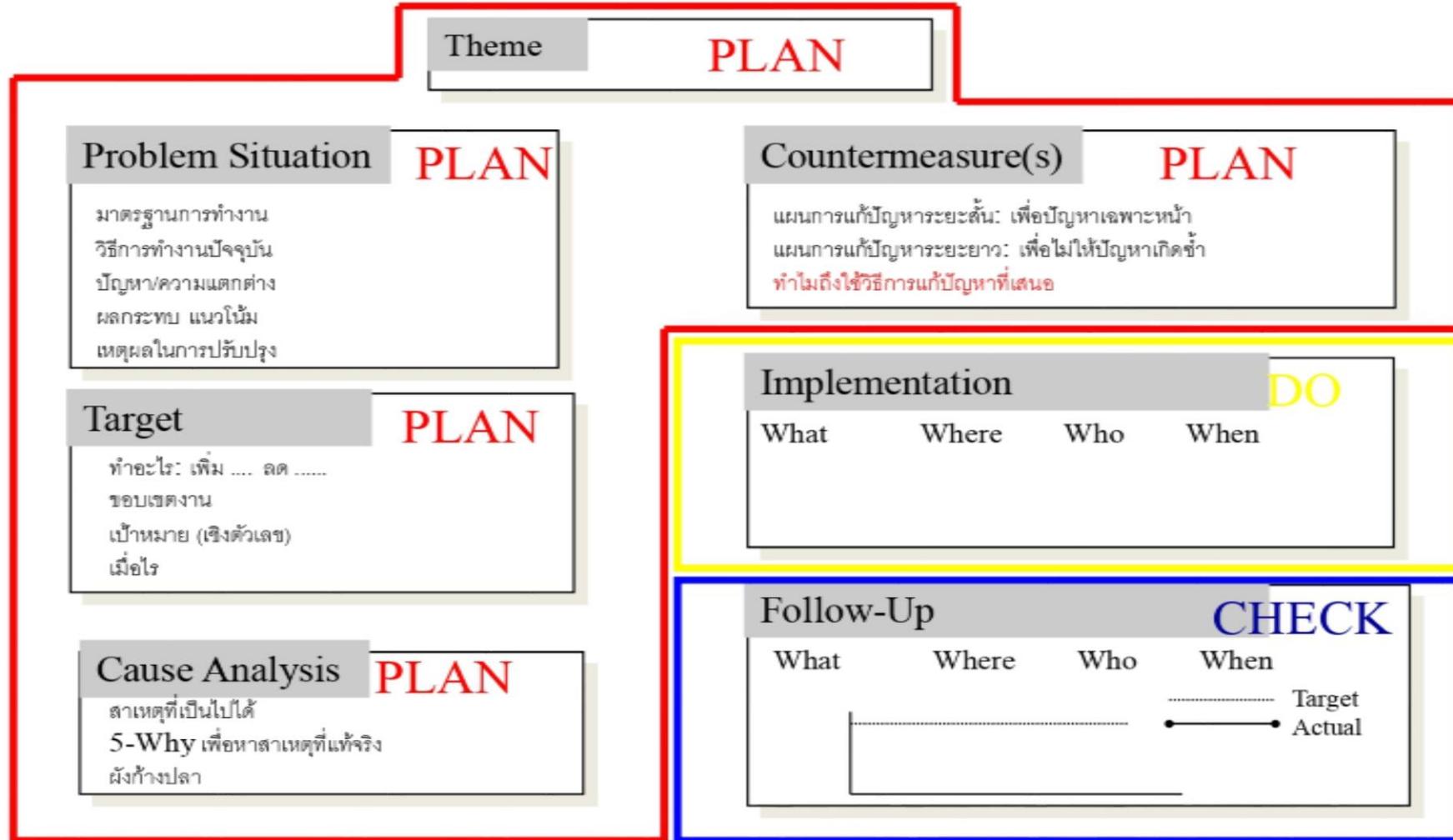
## STEPS:

- I. ระบุปัญหา/สิ่งที่ต้องการปรับปรุง
- II. วิเคราะห์สาเหตุ
- III. กำหนดแนวทางการแก้ปัญหา

## STEPS:

- I. กำหนดแผนการนำไปปฏิบัติ
- II. สื่อสารแผนการดำเนินงาน
- III. ดำเนินการตามแผน

# PDCA REPORT FORMAT



# เกณฑ์ในการประเมินปัญหา/สิ่งที่ต้องปรับปรุง

## ความสำคัญ

- ปัญหาหนักแค่ไหน ในด้านต้นทุน ความปลอดภัย ความถูกต้อง คุณภาพ งาน ระยะเวลาการทำงาน

## ความเร่งด่วน

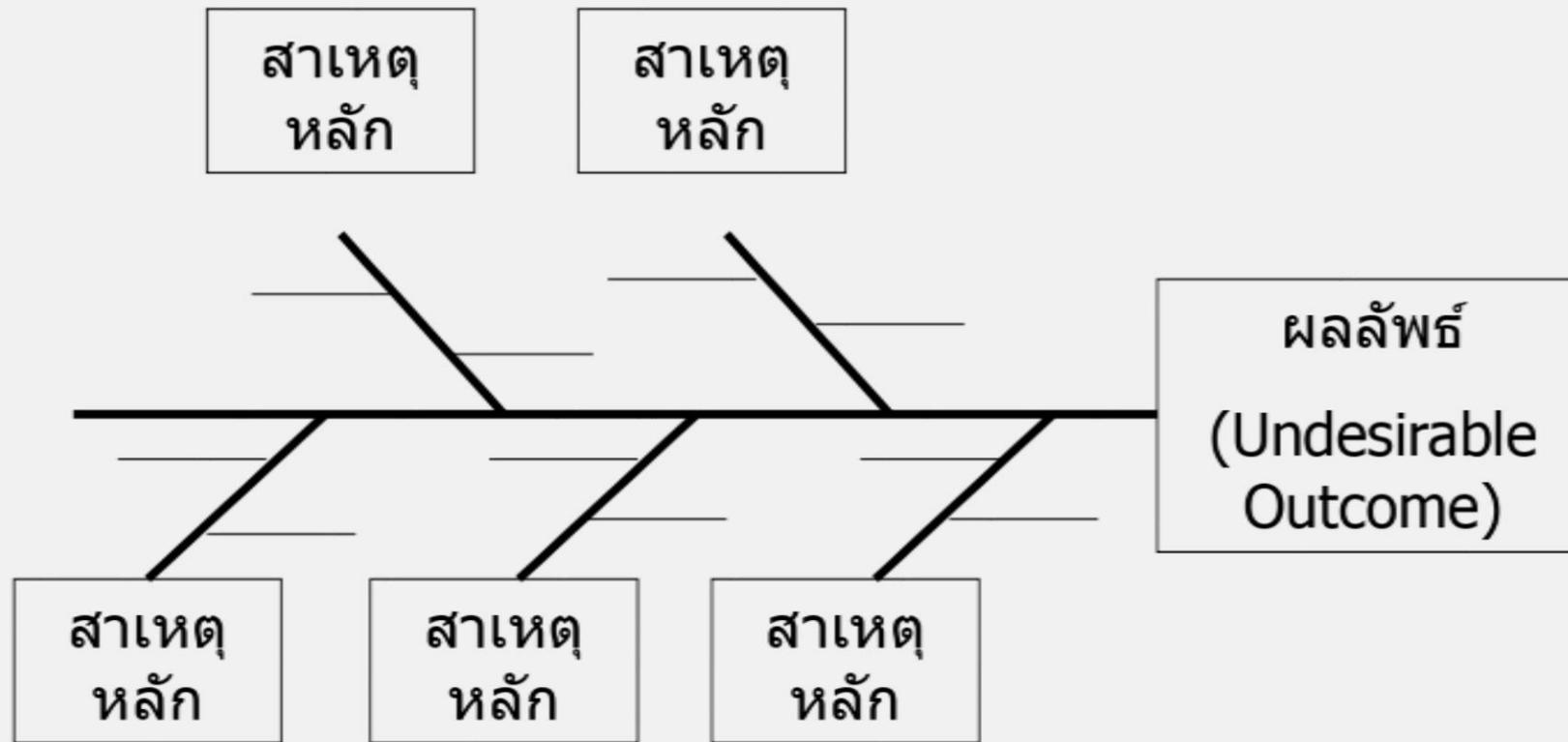
- ต้องรีบแก้ปัญหาค่าไหนเพื่อไม่ให้ปัญหาเลวร้ายลงไปอีก

## แนวโน้ม

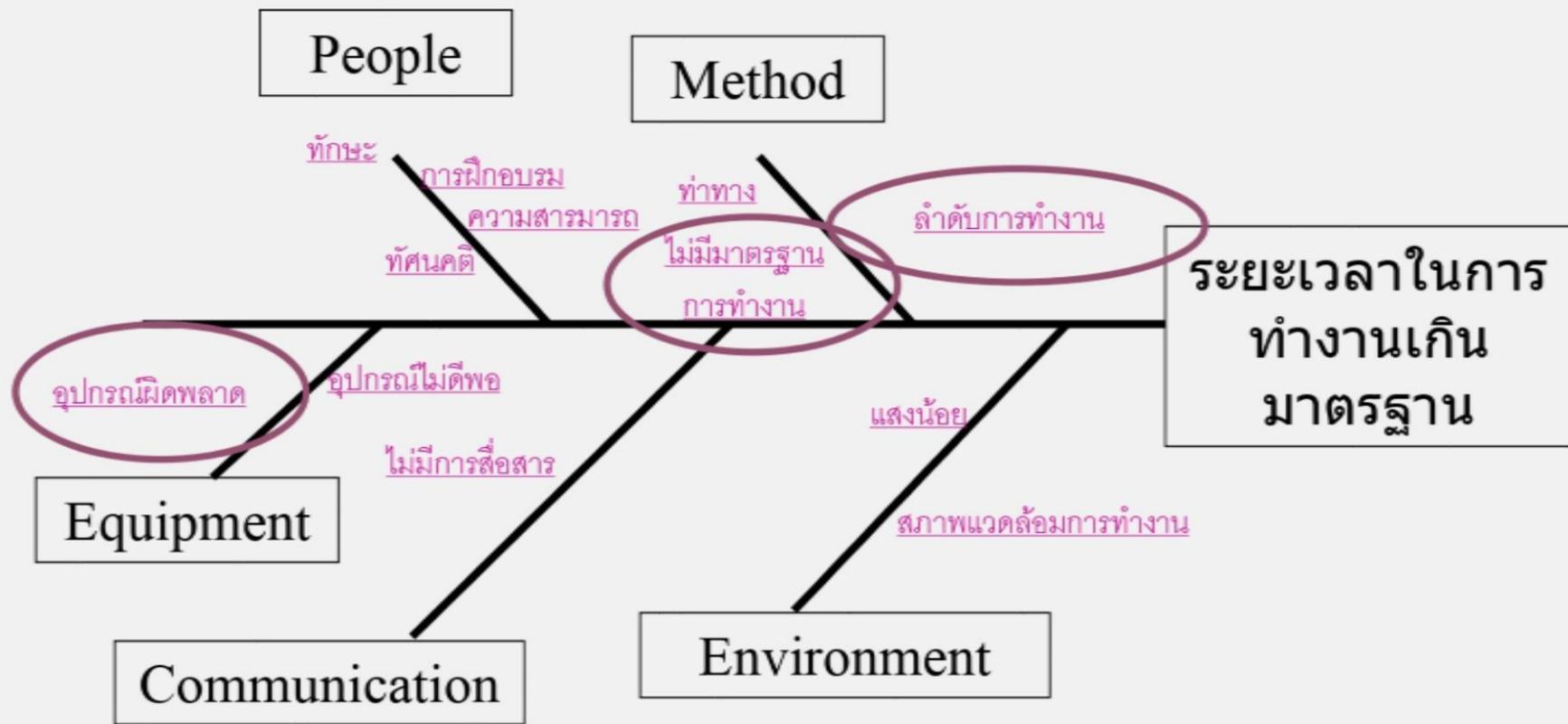
- ถ้าปล่อยไว้ปัญหาจะแย่งเหมือนเดิม หรือดีขึ้น

# PDCA REPORT FORMAT

## FISHBONE DIAGRAM (Cause & Effect)



# PDCA REPORT FORMAT FISHBONE DIAGRAM (Cause and Effect)



## แผนปรับปรุง

<p><b>1</b> หัวข้อของการปรับปรุง (Title) : .....</p> <p><b>2</b> เกี่ยวข้องกับหมวดใดในเกณฑ์ EdPEx : .....</p> <p><b>3</b> สภาพปัจจุบัน (Current Condition)</p> <p>อธิบายถึงสถานการณ์ปัจจุบัน ข้อมูลสารสนเทศที่องค์กรมีอยู่ โดยอาจนำเสนอเป็นกราฟ แผนภูมิพาเรโต หรือแสดงผลการดำเนินงานผ่านตัวชี้วัดที่มีข้อมูลเปรียบเทียบย้อนหลัง</p>	<p><b>5</b> การวิเคราะห์หาสาเหตุ (Root Cause Analysis)</p> <p>การวิเคราะห์สถานการณ์ และสาเหตุเบื้องหลัง ที่ทำให้เกิดช่องว่าง ระหว่างสภาพปัจจุบัน และเป้าหมายที่คาดหวังโดยใช้เครื่องมือ เช่น แผนภูมิแกงปลา แผนภูมิพาเรโต Why Why Analysis หรือ Process Mapping</p> <p><b>ตัวอย่าง</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ฝังก้างปลา (Cause &amp; Effect Diagram)</b></p> <p style="text-align: center;">เป็นแผนผังที่แสดงสมมติฐานของความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบระหว่างสาเหตุหลาย ๆ สาเหตุ ที่ส่งผลต่อปัญหาหนึ่งปัญหา</p> <div style="text-align: center;"> </div>																
<p><b>4</b> เป้าหมายการปรับปรุง (Goal/Targets)</p> <p>ระบุผลลัพธ์ที่คาดหวังหลังการปรับปรุง ได้แก่ การลดระยะเวลา การลดขั้นตอน การเพิ่มมูลค่า โดยกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายไว้ด้วย</p>	<p><b>6</b> แผนงาน (Plan)</p> <p>กรณีที่เป็นการปรับปรุงเรื่องใหญ่ๆ ซึ่งแต่ละสาเหตุหลักไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยแผนงานเดียว ให้เพิ่มเติมแผนงานในแต่ละเรื่องได้</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">การดำเนินการ (Action)</th> <th style="width: 20%;">ผู้รับผิดชอบ (Responsibility)</th> <th style="width: 20%;">ระยะเวลา (Time Frame)</th> <th style="width: 30%;">ตัวชี้วัด (Indicator)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p><b>หมายเหตุ</b> สถานะการดำเนินงาน (Status) ใช้สำหรับรายงานความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน</p>	การดำเนินการ (Action)	ผู้รับผิดชอบ (Responsibility)	ระยะเวลา (Time Frame)	ตัวชี้วัด (Indicator)												
การดำเนินการ (Action)	ผู้รับผิดชอบ (Responsibility)	ระยะเวลา (Time Frame)	ตัวชี้วัด (Indicator)														
<p><b>7</b> การติดตามผล (Follow-up Actions)</p> <p>ระบุวิธีการติดตามผล ผู้มีหน้าที่กำกับติดตาม ระยะเวลาในการติดตาม</p>																	

**หมายเหตุ** ตัวชี้วัดที่ปรากฏในแต่ละหัวข้อของแผนปรับปรุงต้องมีความสอดคล้องกัน หรือส่งเสริมให้บรรลุเป้าหมายการปรับปรุง (Goal/Targets)

# 6.2 Operational Effectiveness

## ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

การจัดการต้นทุน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

- นำเรื่องของ รอบเวลา ผลิตภาพ รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่นๆ มาพิจารณากระบวนการทำงาน
- ลดความแปรปรวนของกระบวนการ ป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ความผิดพลาด หรือการทำงานซ้ำ
- ลดความสูญเปล่าที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและบริการฯ และผลจากการดำเนินการ
- ลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจสอบกระบวนการหรือผลการดำเนินการ
- สร้างความสมดุลระหว่างความจำเป็นของการควบคุมต้นทุนกับความต้องการของลูกค้า

ค. ความปลอดภัย ความต่อเนื่องของธุรกิจ ความสามารถที่จะฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว และการบริหารความเสี่ยง

(1) ทำให้มีสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการที่ปลอดภัย

- คำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ การวิเคราะห์ต้นเหตุของความล้มเหลว และการทำให้ฟื้นคืนสู่สภาพเดิม

(2) ทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน

- คำนึงถึงการป้องกัน ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้ฟื้นคืนสู่สภาพเดิม
- คำนึงถึงการพึ่งพาผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ

## ข. การจัดการเครือข่ายอุปทาน

การจัดการเครือข่ายอุปทาน

- การคัดเลือกผู้ส่งมอบ/ คู่ความร่วมมือที่สามารถ 1) ตอบสนองต่อความต้องการของการปฏิบัติการ 2) ยกระดับผลการดำเนินการ 3) สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และ 4) เพิ่มความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

- เพื่อให้การปฏิบัติการมีประสิทธิภาพในการส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า
- เพื่อให้มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย

(3) การบริหารความเสี่ยง

- แนวทางโดยรวมของสถาบันในการบริหารความเสี่ยง

# ระบบปฏิบัติการ (Operations)

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness): สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติการขององค์กรมีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ (45 คะแนน)

## ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (PROCESS Efficiency and EFFECTIVENESS)

สถาบันมีการจัดการต้นทุน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติการอย่างไร  
สถาบันดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร

- นำประเด็นด้านรอบเวลา คุณภาพ รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล มาใช้ในกระบวนการทำงาน
- ลดความแปรปรวนของกระบวนการ ป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาด หรือการทำงานซ้ำ
- ลดความสูญเปล่าที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและบริการฯ และผลจากการดำเนินการ
- ลดต้นทุนในการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจติดตามกระบวนการหรือผลการดำเนินการ (\*)
- สร้างสมดุลระหว่างความจำเป็นในการควบคุมต้นทุนและประสิทธิภาพ กับความต้องการและความคาดหวังของ

ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

# จัดการต้นทุน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของ การปฏิบัติการ

- สถาบันจำเป็นต้องมีกระบวนการในการจัดการต้นทุนที่ดี รวมทั้งจัดการให้การปฏิบัติการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งสามารถจัดการได้สองระดับ
  - ระดับกลยุทธ์
  - ระดับกระบวนการทำงาน

สถาบันที่มีการปฏิบัติการที่เป็นเลิศจะมีการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่า และพยายาม Optimize กระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ใช้ทรัพยากรและต้นทุนที่เหมาะสมที่สุด

# แนวทาง

- กำหนดผู้รับผิดชอบ
  - **Loss Management Committee** เพื่อค้นหาความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นในระบบปฏิบัติการ และหาทางกำจัดความสูญเสียดังกล่าว
  - **Resource Optimization Committee** ในการกำหนดกลยุทธ์ที่จะประสานทรัพยากรระหว่างในกลุ่มคณะที่มีลักษณะคล้ายกัน มหาวิทยาลัย พันธมิตร คู่ความร่วมมือ และผู้ส่งมอบ
  - **Lean Innovation Committee** เพื่อค้นหาความสูญเสีย ล่าช้า ความสิ้นเปลืองในระบบ
- กำหนดขั้นตอน และวิธีการ ในการควบคุมและลดต้นทุนที่เกิดจากความสูญเสียรูปแบบต่างๆที่ชัดเจน

ขั้นตอนที่

การดำเนินการ

- 1 วิเคราะห์ต้นทุนการดำเนินการ ค้นหาความสูญเสียและโอกาสในการลดต้นทุนจากความสูญเสียในรูปแบบต่างๆ
- 2 ประเมินมูลค่าของความสูญเสียดังกล่าว และจัดลำดับความสำคัญ เช่น จัดทำ Impact Analysis, Loss cost Tree Diagram, Criteria Weighting เป็นต้น
- 3 กำหนดเป้าหมายลดความสูญเสีย กำหนดโครงการ/แผนงาน มอบหมายผู้รับผิดชอบ
- 4 ผู้รับผิดชอบดำเนินการลดความสูญเสีย / ความผิดพลาด / ขอบกพร่อง / การทำงานที่ซ้ำหรือความสูญเสีย รูปแบบอื่นๆที่พบ โดยใช้เครื่องมือที่เหมาะสม เช่น PDCA, DMAIC, Lean Tools, Process Design หรือใช้ Digital Technology หรือนวัตกรรม เช่น Robotics / IoT / Sensoring / Digital Cloud เป็นต้น เพื่อลดเวลา ลดข้อผิดพลาด และลดขั้นตอนแบบก้าวกระโดด
- 5 จัดทำเป็นมาตรฐานการทำงานใหม่ และนำสู่การปฏิบัติที่ทั่วถึงทั้งองค์กร
- 6 ประเมินผลความสำเร็จของการลดความสูญเสียและควบคุมต้นทุน .....**ตัววัดความสำเร็จ**
- 7 ทบทวนประสิทธิผลของระบบการจัดการความสูญเสียและควบคุมต้นทุน เพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น

# การจัดการต้นทุน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

- ด้านการจัดการศึกษา
  - การพัฒนาหลักสูตร: การปรับปรุงหลักสูตรตามวงรอบ
  - การรับนักศึกษา: รับนักศึกษาได้ตามแผน
  - การเรียนการสอน: จบตรงเวลา การตักออกของนักศึกษาปี 1 อัตราการได้งานทำ
- ด้านบริการวิชาการ/งานวิจัย
  - ความสำเร็จของโครงการตามระยะเวลา

## ข. การจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply-Network Management)

### สถาบันมีวิธีการในการจัดการเครือข่ายอุปทานอย่างไร

สถาบันดำเนินการอย่างไร ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ/ คู่ความร่วมมือที่มีคุณสมบัติและอยู่ในสถานะที่สามารถ 1) ตอบสนองต่อความต้องการของการปฏิบัติการ 2) ยกระดับผลการดำเนินการ 3) สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และ 4) เพิ่มความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

นอกจากนั้นสถาบันดำเนินการอย่างไร ในเรื่อง

- ส่งเสริมความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความร่วมมือภายในเครือข่ายอุปทานของสถาบัน
- ลดความเสี่ยง และเสริมสร้างความคล่องตัวและความสามารถที่จะฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว ในการตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้เรียนลูกค้ากลุ่มอื่น ตลาด และสถาบัน **และความคาดหวังที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม**

- สื่อสารความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ วัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือ ให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อช่วยให้ผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือปรับปรุง และดำเนินการกับผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี

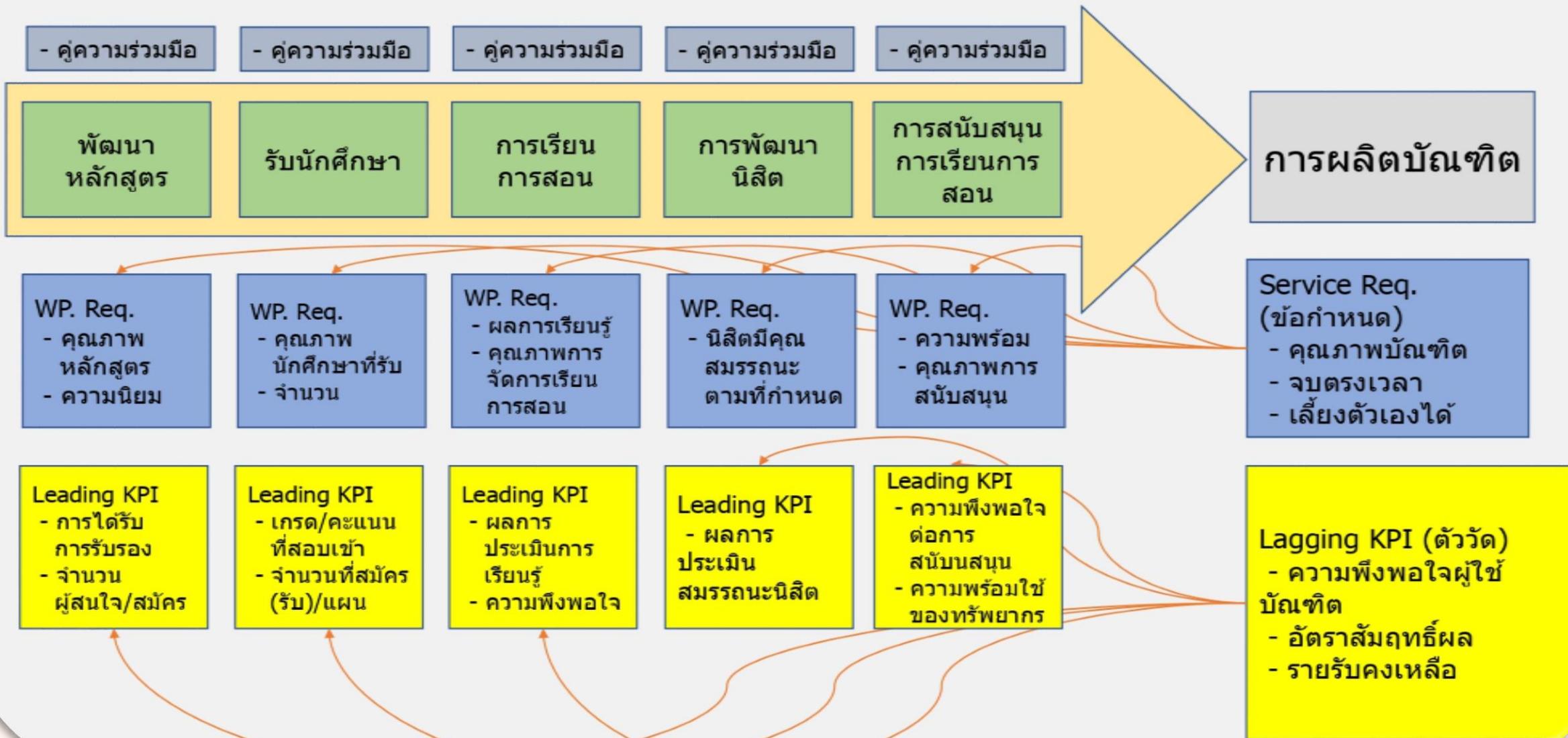
# การจัดการเครือข่ายอุปทาน

- การจัดการเครือข่ายอุปทานที่มีประสิทธิผล เป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Supply Chain Management)
  - เพื่อให้บรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ เป้าหมายด้านการปฏิบัติการ
  - ช่วยยกระดับความพึงพอใจของลูกค้า
  - ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น ผลิตภาพดีขึ้น ต้นทุนการดำเนินการลดลง คล่องตัวขึ้น และมีความสามารถในการปรับตัวดีขึ้น

# การจัดการเครือข่ายอุปทาน

- เชื่อมต่อการออกแบบระบบงาน
- องค์กรต้องวิเคราะห์กลยุทธ์และความจำเป็นของธุรกิจ ระบุเป็นข้อกำหนดที่ต้องการให้ชัดเจน สอดคล้องกับข้อกำหนดของกระบวนการที่เกี่ยวข้องที่ได้กำหนดไว้
- จัดให้มีกระบวนการคัดเลือกผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ ที่มีประสิทธิผล เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะได้ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือที่ดี มีคุณสมบัติและความพร้อมที่จะช่วยยกระดับผลการดำเนินการขององค์กร โดยต้องคำนึงถึง
  - สมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ
  - Position ของผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ ต้องชัดเจน ว่าคาดหวังจะให้มาช่วยองค์กรตรงตำแหน่งใดของระบบงานหรือระบบปฏิบัติการของท่าน เช่น มาช่วยเสริมประสบการณ์ให้กับนักศึกษา มาช่วยหานักศึกษาต่างชาติในกระบวนการรับเข้า

# การออกแบบกระบวนการ



# การจัดการเครือข่ายอุปทาน

กระบวนการ/ คู่ความร่วมมือ	วัตถุประสงค์/ ช่องทางการ สื่อสาร	การคัดเลือก/ การคัดเลือกร	การจัดทำ ข้อตกลง/การ ดำเนินการ	การประเมินผล	การให้ข้อมูล ป้อนกลับ
การรับนิสิต/รร เครือข่าย	รับนักเรียนที่มี คุณสมบัติตาม ต้องการ/เอกสาร, โทรศัพท์, Online	พื้นที่, ความสามารถ นักเรียน ม ปลาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำข้อกำหนด</li> <li>- รับสมัคร</li> <li>- คัดเลือก</li> <li>- ประกาศผล</li> <li>- เรียนในระบบ</li> </ul>	ติดตามผลการ เรียนของนักศึกษา	ให้ข้อมูลหลังจาก จบเทอมการศึกษา
การเรียนการสอน/ บริษัท	พัฒนาขีด ความสามารถ นักศึกษา	ให้นักศึกษาฝึกงาน ได้ตรงตามสาขา และมีสมรรถนะ ตามที่ต้องการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ติดต่อบริษัท</li> <li>- จัดทำข้อกำหนด</li> <li>- วางแผน</li> <li>- ส่งนักศึกษา ฝึกงาน/สหกิจ</li> </ul>	ประเมินขีด ความสามารถ นักศึกษา	ให้ข้อมูลหลังการ ฝึกงาน/สหกิจ

## ค. ความปลอดภัย ความต่อเนื่องของธุรกิจ ความสามารถที่จะฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว และการบริหารความเสี่ยง (Safety, Business Continuity and Resilience, and Risk Management)

### (1) ความปลอดภัย (Safety)

สถาบันดูแลอย่างไรให้มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการที่ปลอดภัยและมั่นคง (Safe and Secure) ในสถานที่ทำงาน สำหรับบุคลากร ผู้เรียน และบุคคลอื่น

ระบบความปลอดภัย (Safety) และการรักษาความปลอดภัยของสถาบันได้คำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบการวิเคราะห์หาสาเหตุ (Root-Cause ANALYSIS) ของความผิดพลาดที่เกิดขึ้น และการกู้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

### (2) ความต่อเนื่องทางธุรกิจและความสามารถที่จะฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว (Organizational Continuity and Resilience)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถคาดการณ์ล่วงหน้า เตรียมพร้อม และฟื้นฟูจากภัยพิบัติภาวะฉุกเฉิน และภาวะพลิกผันอื่น ๆ

เมื่อมีเหตุการณ์พลิกผันสถาบันได้คำนึงถึงการป้องกัน การปกป้อง ความต่อเนื่องของการปฏิบัติการ การกู้คืนสู่สภาพเดิมและโอกาสในการสร้างนวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉมอย่างไร

นอกจากนั้น สถาบันได้คำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้

- ความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมถึงความจำเป็นเชิงธุรกิจของสถาบัน
- การพึ่งพาบุคลากรของสถาบัน เครือข่ายอุปทาน และคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ

# การจัดการสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความปลอดภัย

- การสร้างสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานและการปฏิบัติให้มีความปลอดภัยในมาตรฐานขั้นต่ำแล้ว ควรดำเนินการเชิงรุกในการสร้างวัฒนธรรม Safety First ให้กับบุคลากรและลูกจ้าง
- การออกแบบเชิงรุกและเชิงป้องกัน การสร้างแนวปฏิบัติที่ให้ความสำคัญเรื่องความปลอดภัยตั้งแต่ยังไม่เกิดเหตุ เช่น มีการตรวจติดตามอย่างสม่ำเสมอเพื่อค้นหา
  - การปฏิบัติที่ต่ำกว่ามาตรฐานหรือไม่ปลอดภัย (Unsafe Act)
  - สภาพแวดล้อมที่เสี่ยงต่อการเกิดอุบัติเหตุหรือความไม่ปลอดภัย (Unsafe Conditions)
  - เหตุการณ์ที่เสี่ยงต่อความปลอดภัย (Near Miss)

# การจัดการความปลอดภัย



# กระบวนการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะ ฉุกเฉิน

- **ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน** อาจเกี่ยวข้องกับสภาพอากาศ สาธารณูปโภค ภัยธรรมชาติ โรคระบาด หรือภาวะฉุกเฉินทั้งในระดับท้องถิ่นหรือระดับประเทศ
- **ขอบข่ายของการเตรียมภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน** ขึ้นกับสภาพแวดล้อมของสถาบันและการหยุดชะงักของการปฏิบัติการ
- **ระดับการยอมรับความเสี่ยง** ขึ้นอยู่กับลักษณะของหลักสูตรและบริการฯ เครือข่ายอุปทาน และความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

# การดำเนินการที่เป็นระบบ

- กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน เช่น คณะกรรมการความต่อเนื่องทางธุรกิจ คณะกรรมการความเสี่ยงและอุบัติภัย
- ดำเนินการโดยใช้แนวคิดเรื่อง “การบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจ” (Business Continuity Management) ที่ครอบคลุมตั้งแต่
  - การระบุภัยพิบัติที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร
  - การระบุผลกระทบที่มีต่อการดำเนินธุรกิจจากภัยพิบัตินั้นๆ
  - การวางกลยุทธ์สำหรับการสร้างความยืดหยุ่นในด้านขีดความสามารถในการปฏิบัติการขององค์กร ให้สามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ก็เพื่อปกป้องผู้มีส่วนได้เสีย ชื่อเสียงขององค์กร และทำให้ความต่อเนื่องในการสร้างคุณค่าขององค์กร
  - วางแผนการฟื้นฟูสภาพให้กลับมาดำเนินการได้ตามปกติเร็วที่สุด

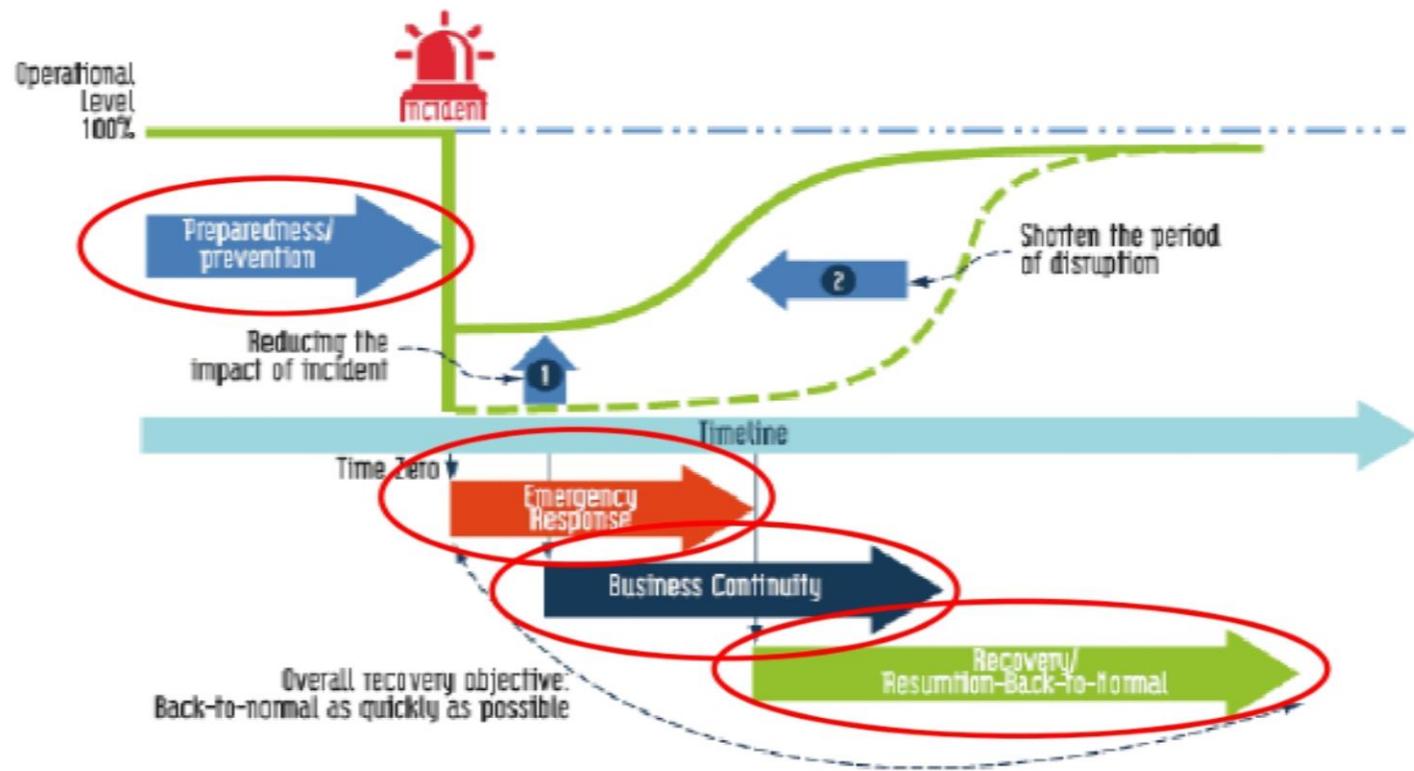
- เพื่อป้องกัน ลดโอกาสของการเกิด การเตรียมการ การตอบสนอง และการฟื้นฟูจากอุบัติเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดการหยุดชะงัก

การเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน



# การบริหารความ ต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management - BCM)

- กระบวนการบริหารแบบองค์รวมซึ่งซึ่บ่งภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กรและผลกระทบของภัยคุกคามนั้นต่อการดำเนินธุรกิจและให้แนวทางในการสร้างขีดความสามารถให้องค์กรมีความยืดหยุ่น (resilience) เพื่อการตอบสนองและปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียหลักชื่อเสียงภาพลักษณ์และกิจกรรมที่สร้างมูลค่าที่มีประสิทธิผล (มอก. 22301 - 2556)



# ISO 22301 Business Continuity Management

	PLAN			DO	CHECK	ACT
4. Context of the organization	5. Leadership	6. Planning	7. Support	8. Operation	9. Performance & evaluation	10. Improvement
Understanding of the organization and its context	Management commitment	Actions to address risk and opportunity	Resources	Operations of planning and control	Monitoring, measurement, analysis & evaluation	Nonconformity & corrective action
Expectations of interested parties	BC policy	BC objectives	Competence	BIA and risk assessment	Internal audit	Continual improvement
Legal & regulatory	Roles, responsibilities and authorities		Awareness	BC strategy	Management review	
Scope of management system			Communication	Establish and implement BC procedures		
BCMS			Documented information	Exercising and testing		

**ค. ความปลอดภัย ความต่อเนื่องของธุรกิจ ความสามารถที่จะฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว และการบริหารความเสี่ยง (Safety, Business Continuity and Resilience, and Risk Management)**

**(3) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)**

แนวทางโดยรวมของสถาบันในการบริหารความเสี่ยงคืออะไร

แนวทางดังกล่าวคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ ด้านหลักสูตรและบริการฯ ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านเทคโนโลยี ด้านเครือข่ายอุปทาน และด้านการปฏิบัติการอย่างไร

# ความเสี่ยง (Risk)

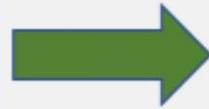
- **ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง โอกาส/เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่จะส่งผลกระทบต่อ ทำให้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเบี่ยงเบนไปก่อให้เกิดความเสียหาย มีความไม่แน่นอน และสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา
- AS / NZS 4360 Standard “โอกาสของบางสิ่ง หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น แล้วส่งผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์ / เป้าหมาย โดยวัดจาก ผลกระทบ และโอกาสที่จะเกิด”
- “ความเสี่ยง คือ สิ่งต่างๆที่อาจเกิดขึ้น องค์กรจากการบรรลุ วัตถุประสงค์ / เป้าหมาย”

# COSO Enterprise Risk Management

ประเภทความเสี่ยง  
มี 4 ด้าน



การบริหารความเสี่ยง  
ทั่วทั้งองค์กร  
มี 8 องค์ประกอบ



การบริหาร  
ความเสี่ยง  
ใช้ได้กับ  
กิจกรรม  
ทุกระดับ  
ขององค์กร

# ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

- สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
- การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
- การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)
- การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
- กิจกรรมควบคุม (Control Activities)
- สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
- การติดตามประเมินผล (Monitoring)

# 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการ

- เชื่อมโยงกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร ข้อ 1ข(2) สารสนเทศที่รวบรวมไว้ในกระบวนการหัวข้อ 3.1 และ 3.2 ตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้ควรตอบสนองปัจจัยที่มีผลต่อความนิยมของลูกค้า เช่น ปัจจัยต่างๆ ที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร ข้อ 1ข(2) และหัวข้อ 3.2ก

7.1 ก. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า

- ตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติการ ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และหัวข้อ 4.2, 6.1 และ 6.2  
- ตัววัดและตัวชี้วัดที่เหมาะสมของประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน อาจรวมถึงอัตราของเสีย, เหตุการณ์ที่รายงานในวาระความปลอดภัยและอาชีวอนามัย, เวลาตอบสนองในการฝึกหรือการซ่อมรับภาวะฉุกเฉิน, และผลลัพธ์ในการซ่อมโยกย้ายสถานที่ทำงาน หรือการเตรียมพร้อมอื่นๆ เป็นต้น

7.1 ข (1) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน

7.1 ข(2) ผลลัพธ์ด้านความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

- ผลการประเมินผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ การส่งมอบที่ทันเวลา ผลการตรวจสอบจากภายนอกที่เป็นที่ยอมรับเกี่ยวกับด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการ  
- เชื่อมโยงกับ OP และ 6.2ข

7.1 ค ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน

## 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและกระบวนการ (Student Learning and Process Results)

ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านผลการดำเนินการของกระบวนการเป็นอย่างไร (120 คะแนน)

### ก. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า (Student LEARNING and CUSTOMER-Focused Service RESULTS)

ผลลัพธ์ด้านกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนคืออะไร

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการเรียนรู้ของผู้เรียนและผลการดำเนินการของด้านบริการที่สำคัญและเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นคืออะไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไร เมื่อจำแนกตาม (\*)

- การจัดการศึกษา วิจัยและบริการทางการศึกษาอื่นๆ
- กลุ่มของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- ส่วนตลาด

## ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน (WORK PROCESS EFFECTIVENESS RESULTS)

### (1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (PROCESS EFFECTIVENESS and Efficiency)

ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการคืออะไร

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการของกระบวนการทำงานที่สำคัญ และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญคืออะไร รวมทั้งผลลัพธ์ด้านผลิตภาพ รอบเวลา และตัววัดอื่นที่เหมาะสมของกระบวนการในด้านประสิทธิผลประสิทธิภาพ ความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์

### (2) ความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness)

ผลลัพธ์ด้านความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินคืออะไร

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านประสิทธิผลในระบบความปลอดภัย และการเตรียมพร้อมของสถาบันเพื่อรับมือกับภัยพิบัติ ภาวะฉุกเฉิน และภาวะพลิกผันอื่นๆ คืออะไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามที่ตั้งอย่างไร

## ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply-Network Management Results)

### ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทานคืออะไร

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านเครือข่ายอุปทาน รวมทั้งผลลัพธ์ที่แสดงว่าเครือข่ายอุปทานได้ช่วยยกระดับผลการดำเนินการของสถาบันให้ดีขึ้นคืออะไร

ตัวอย่างการเขียนรายงานประเมินตนเองของมหาวิทยาลัย  
ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

- มหาวิทยาลัยมหิดล (2564)
- มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (2565)



# รายงานกลุ่ม



## คำชี้แจง

1. ให้นิสิตรแบ่งกลุ่ม 5 คน
2. เลือกองค์กร 1 องค์กร (ห้ามซ้ำ) เพื่อดำเนินการ
  - 2.1 PREWORK 1 การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญ
  - 2.2 PREWORK 2 ออกแบบกระบวนการตามพันธกิจ
  - 2.3 PREWORK 3 แบบฟอร์มแผนปรับปรุงกระบวนการ
3. นำเสนอในวันอาทิตย์ที่ 16 มิถุนายน 2567
4. นิสิตทุกท่านต้องจัดส่งไฟล์รายงานในคลาสรูมของตัวเอง

