

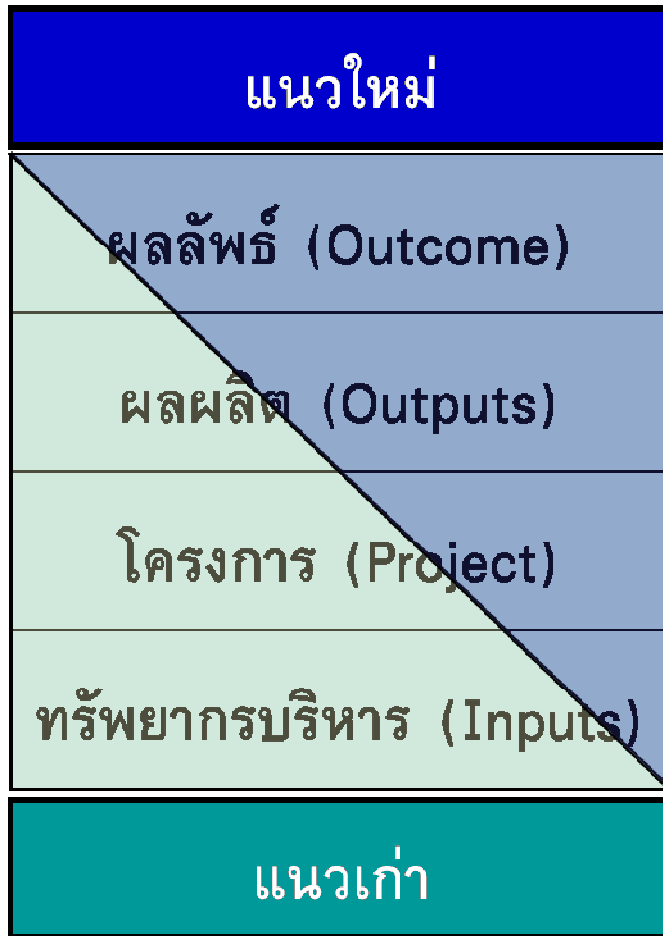


# Planning and Organizing



การวางแผนงาน เป็นทักษะพื้นฐานอย่างหนึ่งในการบริหารจัดการงานสำหรับบุคลากรทุกระดับในองค์กร ทั้งนี้ “แผนงานที่ดี” ต้องเป็นแผนงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีการกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดแนวทางขั้นตอน หรือวิธีการในการปฏิบัติที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นๆว่าสิ่งใดที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งเป็นกระบวนการของการตั้งเป้าหมายในการทำงานล่วงหน้าว่าจะทำอะไร จะทำเมื่อใด จะทำอย่างไร และใครเป็นผู้รับผิดชอบ

ดังนั้นจึงต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของงานที่เป็นงานประจำ และงานในโครงการให้สำเร็จตามกำหนดเวลา และสอดคล้องกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด



แนวคิดของการบริหารจัดการแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการให้เกิดผลลัพธ์ (Outcome) จากผลผลิต (Output) อันพึงประสงค์เป็นหลัก มากกว่าการให้ความสำคัญกับปัจจัยหรือทรัพยากรที่จะต้องใช้ในการดำเนินการ

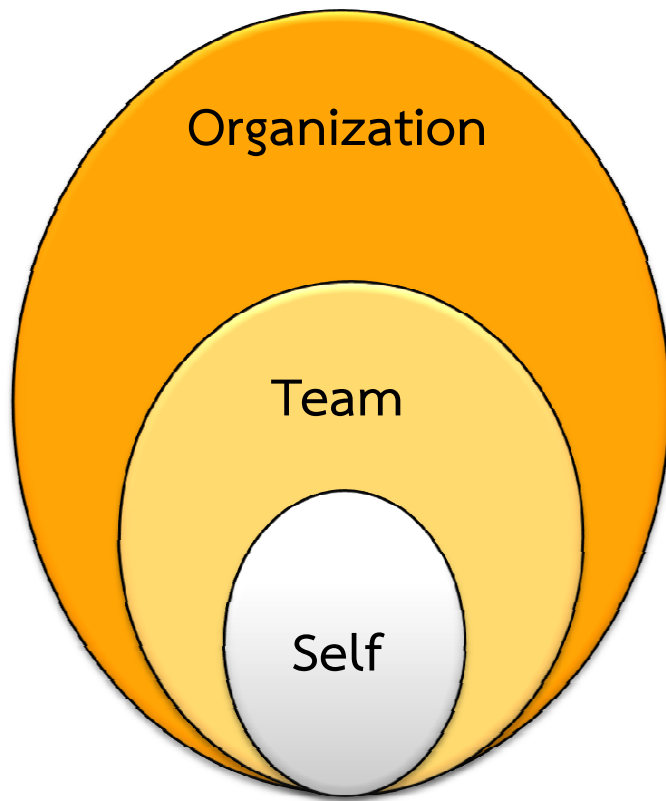
นั่นคือถึงแม้ว่าปัจจัยเข้าหรือทรัพยากรในการดำเนินการจะมีอยู่อย่างจำกัด องค์กรก็ต้องพยายามทำให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ให้ได้ ดังนั้นจึงจะเห็นได้ว่าการที่จะบริหารจัดการให้เกิดผลตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ในขณะที่มีทรัพยากรอย่างจำกัดนั้น จะต้องมีการวางแผนการดำเนินการและแผนการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม มิฉะนั้นอาจจะไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่น

การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management : RBM) เป็นแนวทางการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงาน และการตรวจวัดผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานขององค์กร โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักๆ เช่น ผู้บริหารและคณะทำงานหลัก ซึ่งควรจะพิจารณาถึงองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

- ➔ วัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน (Objectives)
- ➔ ปัจจัยเข้า (Inputs / Resources / Raw Materials)
- ➔ กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติการ (Process / Methodology)
- ➔ ผลผลิต (Output)
- ➔ ผลลัพธ์ (Outcome)
- ➔ ตัวชี้วัด (Indicators)
- ➔ เป้าหมาย (Goals)
- ➔ ค่าเป้าหมาย (Targets)

เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด





การวางแผนการทำงานที่ดีจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายขององค์กร เป้าหมายของทีมงาน และเป้าหมายของบุคคล

ความเชื่อมโยงของเป้าหมายเหล่านี้จะเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดการขับเคลื่อนไปได้ในทิศทางที่เหมาะสมต่อการพัฒนาองค์กรในภาพรวม ซึ่งการขับเคลื่อนจะมีเอกภาพตั้งแต่การจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอในการดำเนินงาน การบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพ คุณภาพของงานออกมาเป็นที่น่าพึงพอใจแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนเกิดความภาคภูมิใจในการทำงานสำหรับเจ้าหน้าที่และผู้บริหาร

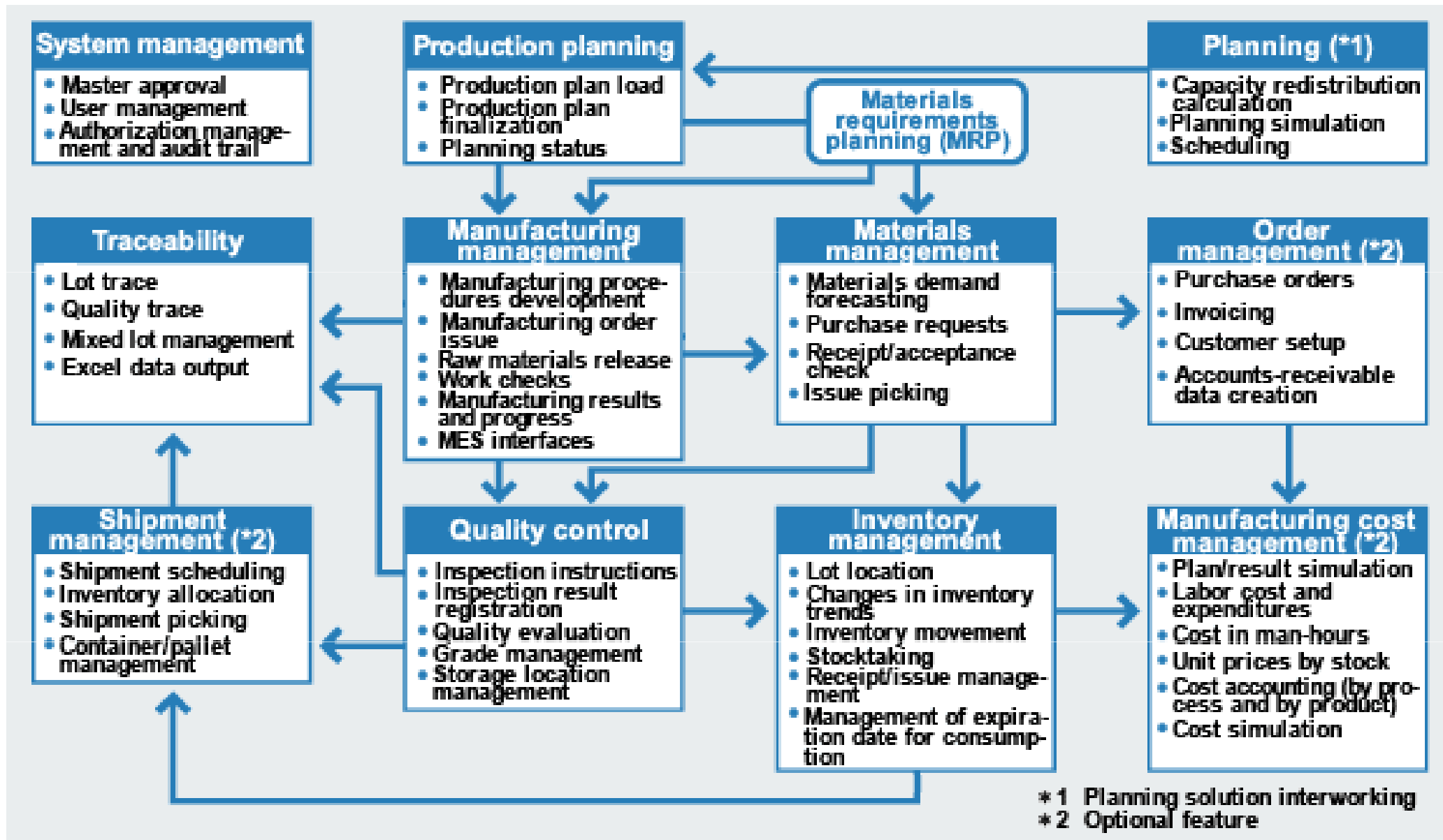
ทั้งนี้ความสำเร็จขององค์กรก็ต้องสะท้อนถึงความผาสุกของผู้ปฏิบัติงานด้วย อันจะส่งผลต่อความจงรักภักดีของบุคลากรและก่อให้เกิดความยั่งยืนต่อไป

การวางแผนงานอาจจะแบ่งตามลักษณะงานออกได้เป็น

- การวางแผนงานประจำ
- การวางแผนโครงการ

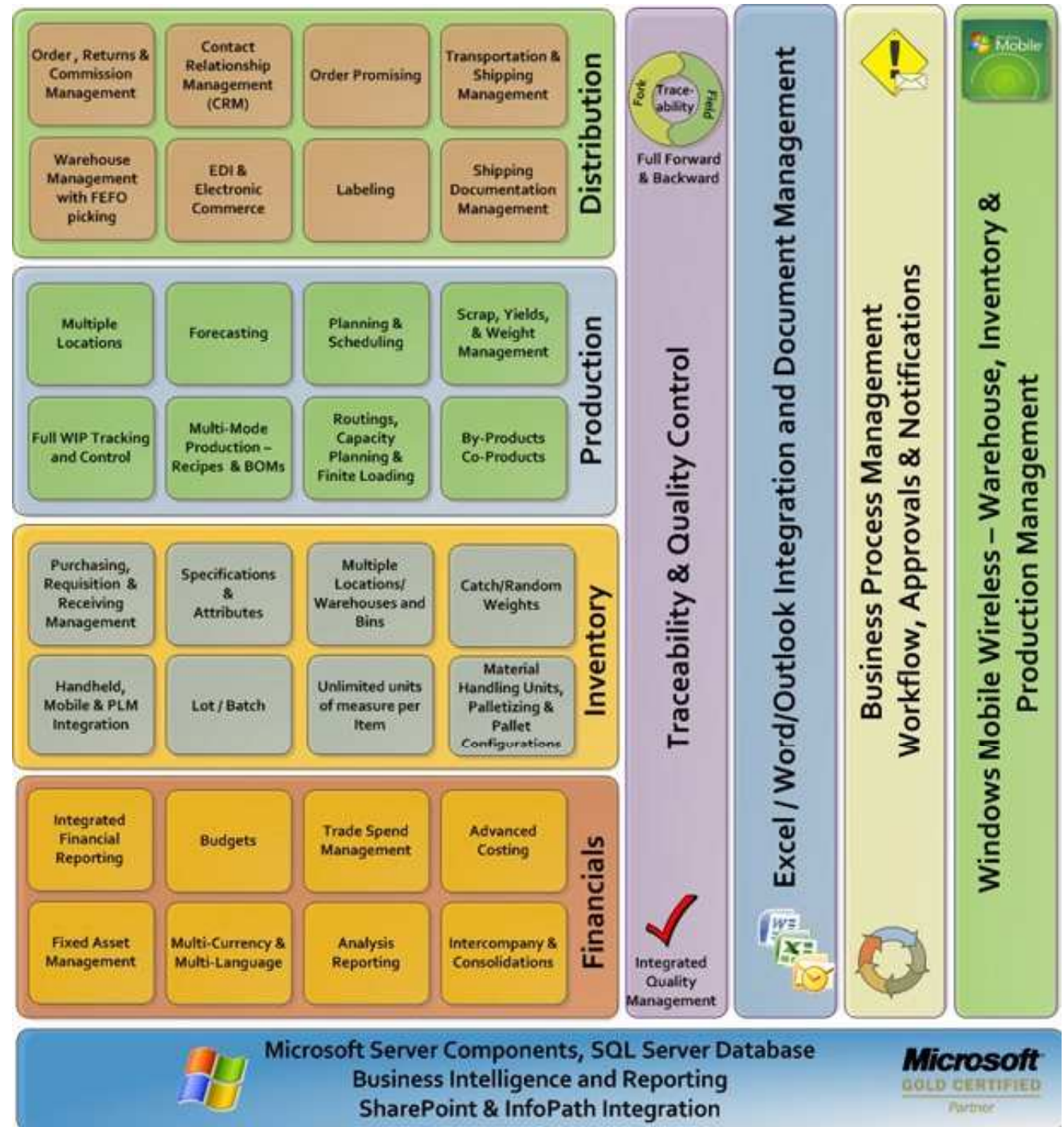
ซึ่งเป็นการวางแผนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าต้องทำกิจกรรมอะไรบ้างเพื่อให้งานที่ทำอยู่ประจำและงานที่อยู่โครงการสามารถสำเร็จลุล่วงได้





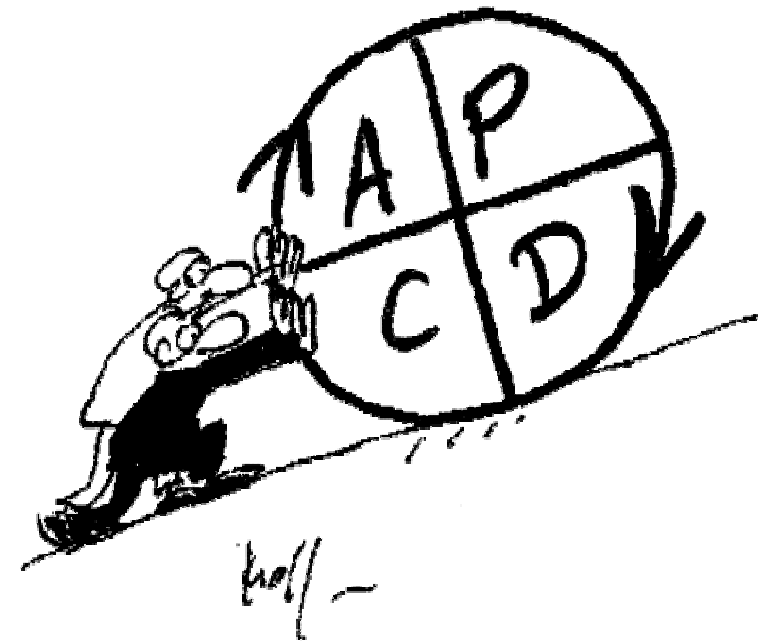
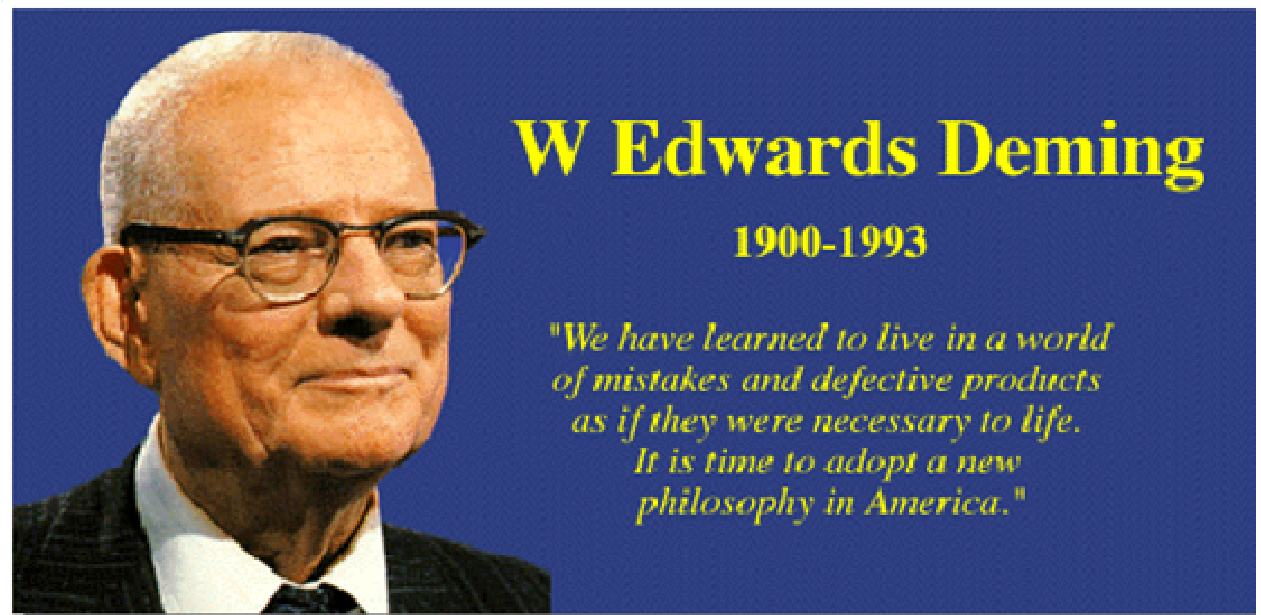
การวางแผนที่ดีจะต้องพิจารณาองค์ประกอบทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในลักษณะบูรณาการ (Integrated Approach) ซึ่งโดยหลักๆจะประกอบด้วย

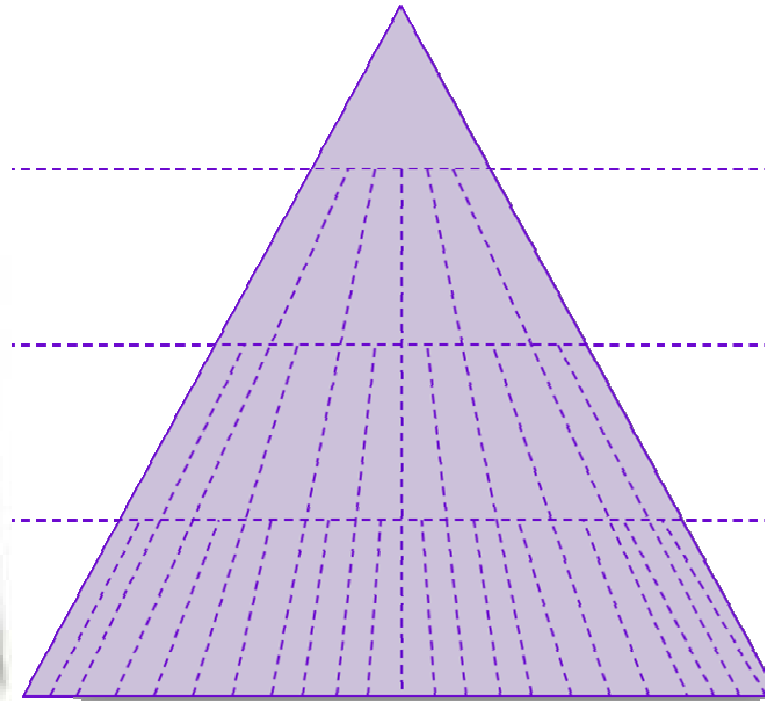
- ➔ ด้านการจัดซื้อ/จัดหา/จัดจ้าง
- ➔ ด้านกระบวนการผลิต
- ➔ ด้านการบำรุงรักษา
- ➔ ด้านสินค้าและวัสดุคงคลัง
- ➔ ด้านการขายและการตลาด
- ➔ ด้านการจัดจำหน่าย
- ➔ ด้านการจัดส่ง
- ➔ ด้านการเงิน
- ➔ ด้านทรัพยากรบุคคล



โมเดลทางความคิดที่โดดดังและ  
ได้รับการยอมรับกันอย่าง  
แพร่หลายที่ที่สุดในโลกของการ  
บริหารจัดการก็คือ Deming  
Cycle หรือที่รู้จักกันในชื่อว่า  
PDCA Cycle ที่มุ่งเน้นการพัฒนา  
คุณภาพการทำงานด้วยแนวคิด  
พื้นฐาน คือ

- ➔ Plan (วางแผน)
- ➔ Do (ดำเนินการ)
- ➔ Check (ตรวจสอบ)
- ➔ Act (ปรับปรุง)





**คู่มือคุณภาพ (Quality Manual)**

**ระเบียบปฏิบัติงาน (Procedure Manual),  
คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)**

**วิธีปฏิบัติงาน/วิธีการทำงาน  
( Work Instruction)**

**แบบฟอร์ม, บันทึกและเอกสาร  
สนับสนุน (Form, Record and  
Support document)**

ในการบริหารจัดการเชิงคุณภาพที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพของการปฏิบัติงาน ซึ่งเอกสารทั้งหมดในระบบบริหารจัดการเชิงคุณภาพ (Quality Management) ประกอบด้วย

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

คู่มือปฏิบัติงาน (Work Manual) จะประกอบไปด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

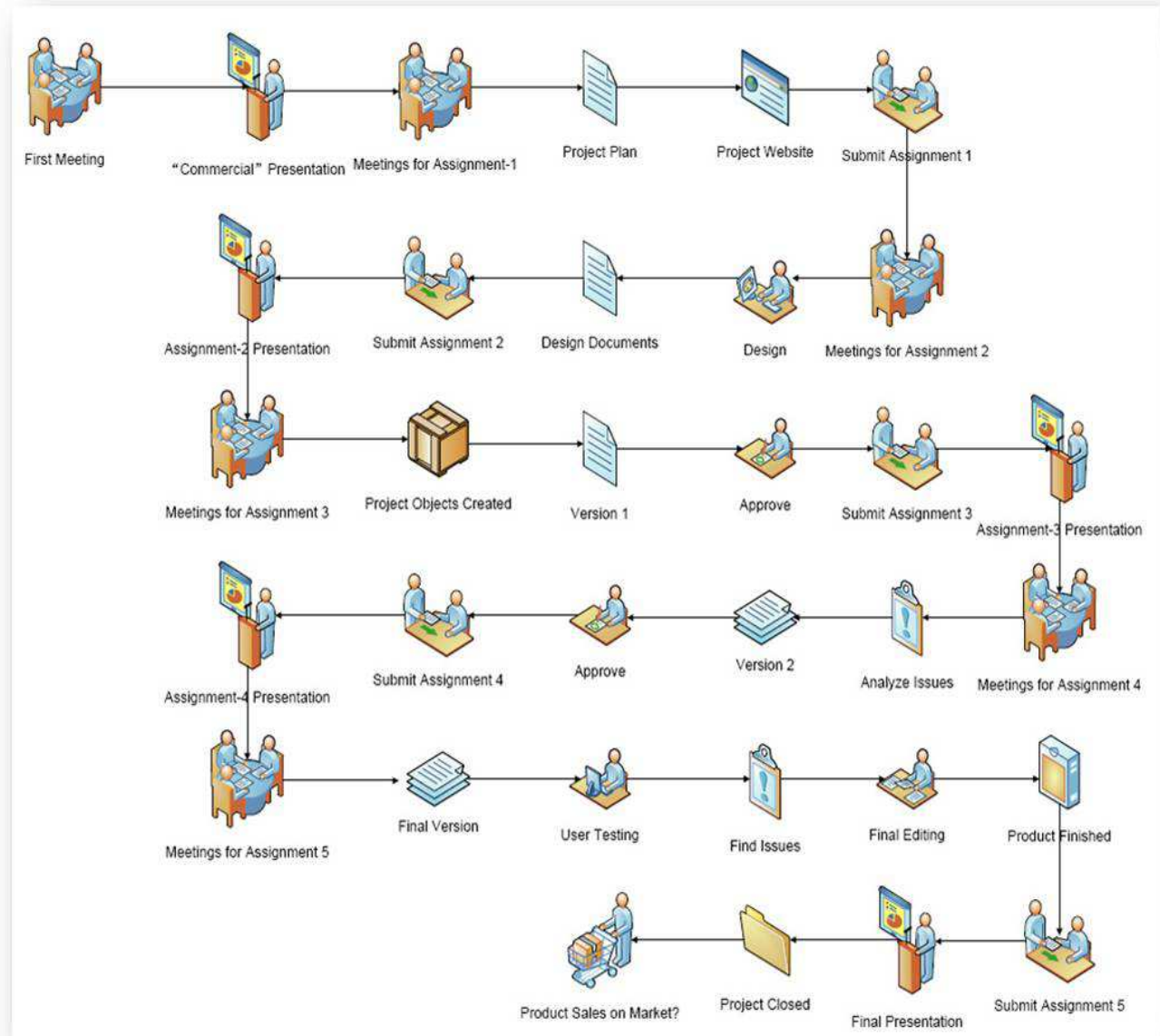
1. ปกและประวัติการแก้ไขเนื้อหา
2. วัตถุประสงค์ (Objectives)
3. ขอบเขต (Scope)
4. คำจำกัดความ (Definition)
5. หน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibilities)
6. ระเบียบปฏิบัติ / ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure)
7. มาตรฐานคุณภาพงาน (Quality Control)
8. เอกสารอ้างอิง (Reference Document)
9. แบบฟอร์มที่ใช้ (Forms)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



| ลำดับที่ | ผังกระบวนการ                                                                                                                                                                                                                                                                      | รายละเอียดงาน                                                                    | ผู้รับผิดชอบ          | บันทึก          | เอกสารอ้างอิง |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|---------------|
| 1        | <pre> graph TD     A([ลบกเลขสารซื้อ (PR)]) --&gt; B{อนุมัติ}     B -- No --&gt; A     B -- Yes --&gt; C[ลงใน Log Book]     C --&gt; D[ลบบใน PO]     D --&gt; E[ส่งใน PO]     E --&gt; F{ตรวจรับสินค้า}     F -- No --&gt; E     F -- Yes --&gt; G([จัดเก็บราคา])           </pre> | หน่วยงานที่ขอซื้อกรอกรายละเอียดสินค้าที่จะซื้อ                                   | ผู้ซื้อ               | ใบ PR           | PU-F-001      |
| 2        |                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ผู้มีอำนาจลงนามอนุมัติ หากไม่อนุมัติให้ผู้ซื้อชื่อนำกลับไปพิจารณาหรือแก้ไข       | ผู้มีอำนาจลงนาม       | ใบ PR           |               |
| 3        |                                                                                                                                                                                                                                                                                   | บันทึกเลขที่ PR ในสมุดบันทึกเนื้อเป็นหลักฐานอ้างอิง                              | เจ้าหน้าที่จัดซื้อ    | Log Book        | PU-F-002      |
| 4        |                                                                                                                                                                                                                                                                                   | เปิดเอกสาร PO โดยกรอกรายละเอียดตามเอกสาร PR                                      | เจ้าหน้าที่จัดซื้อ    | ใบ PO           | PU-F-003      |
| 5        |                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ส่งใบสั่งซื้อสินค้า (PO) ให้กับทางผู้ขาย โดยทาง Fax หรือ E-mail และยืนยันการซื้อ | เจ้าหน้าที่จัดซื้อ    | ใบ PO           |               |
| 6        |                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ตรวจรับสินค้าจากทางผู้ขาย หากไม่ตรงตามข้อกำหนดให้ส่งคืน และไม่ต้องชำระเงิน       | เจ้าหน้าที่ตรวจสอบ    | ใบตรวจรับสินค้า | QC-F-001      |
|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                   | จัดเก็บสินค้าที่ผ่านการตรวจสอบยังคงสินค้าและบันทึก Stock ให้ตรงกับสินค้า         | เจ้าหน้าที่คลังสินค้า | Stock Card      | WH-F-001      |

ในหลายกรณีก็มีการเขียนรายละเอียดของการปฏิบัติงานโดยใช้ลักษณะที่ผสมผสานทั้งแผนภาพ Flowchart กับรูปแบบของตารางเพื่อแสดงรายละเอียดเป็นลำดับขั้นตอนเพื่อให้เข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้น รวมถึงมีการอ้างอิงถึงผู้รับผิดชอบและเอกสารที่เกี่ยวข้องต่างๆ ด้วย

ในหลายกรณีก็มีการเขียน  
รายละเอียดของการปฏิบัติงานโดย  
ใช้แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงความ  
เชื่อมโยงต่อเนื่องของการปฏิบัติงาน  
โดยไม่เพียงใช้สัญลักษณ์แต่ใช้  
รูปภาพประกอบที่สื่อถึง  
รายละเอียดทเพื่อให้เกิดความเข้าใจ  
ที่ชัดเจนที่สุด ซึ่งการนำเสนอใน  
รูปแบบของแผนภาพหรือรูปภาพนี้  
จะทำให้การเรียนรู้ถึงกระบวนการ  
ขั้นตอนการปฏิบัติงานน่าสนใจขึ้น  
ด้วย





โครงการเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้แผนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยโครงการมีการจัดเรียงแผนงานย่อยและกิจกรรมให้เกิดความมั่นใจว่าจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยมีการกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดตลอดจนขั้นตอนการดำเนินงานพื้นที่ดำเนินการและงบประมาณที่ใช้อย่างชัดเจน โครงการที่ดีควรจะเป็นโครงการที่สามารถดำเนินการแล้วประสบผลสำเร็จได้จริง

|                               |
|-------------------------------|
| ชื่อโครงการ                   |
| หลักการและเหตุผล              |
| วัตถุประสงค์                  |
| เป้าหมาย                      |
| ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง          |
| วิธีการวัดผลสัมฤทธิ์          |
| แนวทางการดำเนินการ            |
| พื้นที่ดำเนินการ              |
| ระยะเวลาดำเนินการ             |
| ทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ       |
| ผู้รับผิดชอบโครงการ / กิจกรรม |
| ผลตอบแทน                      |
| การติดตามประเมินผล            |

ในการพัฒนาโครงการควรจะต้องกำหนดองค์ประกอบของโครงการให้ครบถ้วน เพื่อให้ทราบถึงรายละเอียดของโครงการอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ โดยเนื้อหาสาระในแต่ละส่วนจะทำให้มั่นใจได้ว่าโครงการได้ผ่านการกลั่นกรองมาแล้วอย่างดี ซึ่งเนื้อหาแต่ละส่วนควรจะสอดคล้องและสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จของโครงการในภาพรวม

การบริหารโครงการจะเน้นที่ประสิทธิภาพของโครงการ (ผลผลิตและผลลัพธ์) ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป็นไปตามเป้าหมาย ทั้งนี้การบริหารโครงการควรจะได้ใช้ทรัพยากรตามที่ได้ประมาณการไว้อย่างเต็มประสิทธิภาพ (เสร็จตามเวลา ใช้วัตถุดิบและทรัพยากรอย่างเหมาะสม ตลอดจนมีของเสียน้อยที่สุด)

การวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ที่สามารถสะท้อนเห็นถึงคุณภาพของผลงาน ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ตลอดจนความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงาน

การวัดผลการปฏิบัติงานนี้จะทำให้ได้รับทราบถึงผลสำเร็จของการดำเนินงาน ปัญหาหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น อันจะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการที่ดีขึ้นในด้านต่างๆ อาทิ การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมเพียงพอ เป็นต้น



# SMART

ตัวชี้วัด หมายถึง ตัวแปรที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดการเปลี่ยนแปลงหรือบ่งบอกสภาพหรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงาน สามารถนำมาใช้วัดความสำเร็จหรือผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยมีหลักการกำหนดตัวชี้วัดที่เรียกย่อๆว่า SMART ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้

|                |                        |
|----------------|------------------------|
| S : Specific   | เฉพาะเจาะจง            |
| M : Measurable | สามารถวัดค่าได้        |
| A : Achievable | เป็นไปได้              |
| R : Reasonable | มีเหตุมีผล             |
| T : Time Frame | อยู่ในกรอบเวลาที่กำหนด |

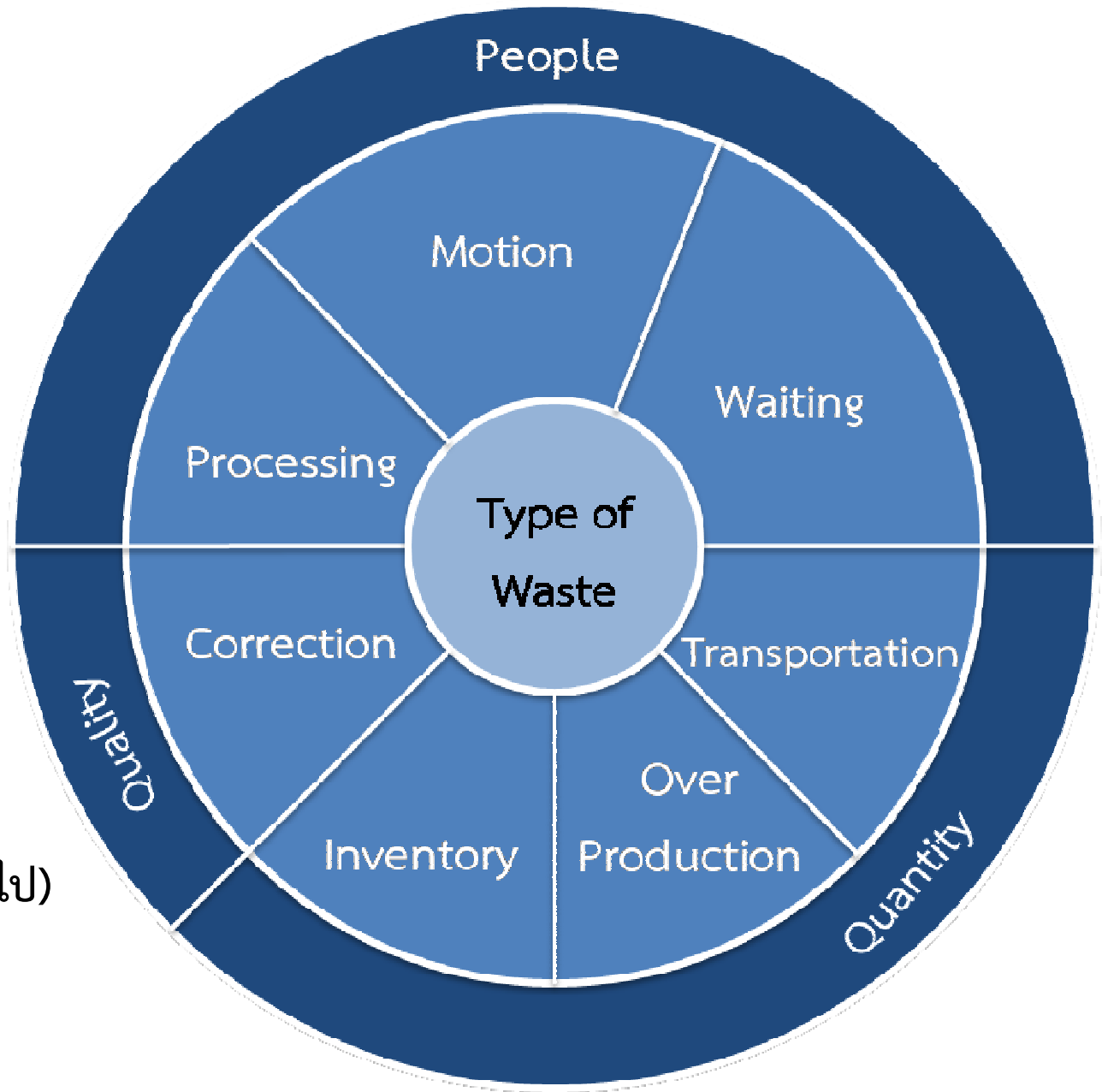
เนื่องจากการกำหนดตัวชี้วัด มักจะมีประเด็นการวัดที่เฉพาะเจาะจง ไม่ว่าจะเป็นการวัดปริมาณ (Quantity) การวัดคุณภาพ (Quality) การวัด ประสิทธิภาพ (Efficiency) การวัดประสิทธิผล (Effectiveness) และการวัดความพึงพอใจ (Satisfaction)



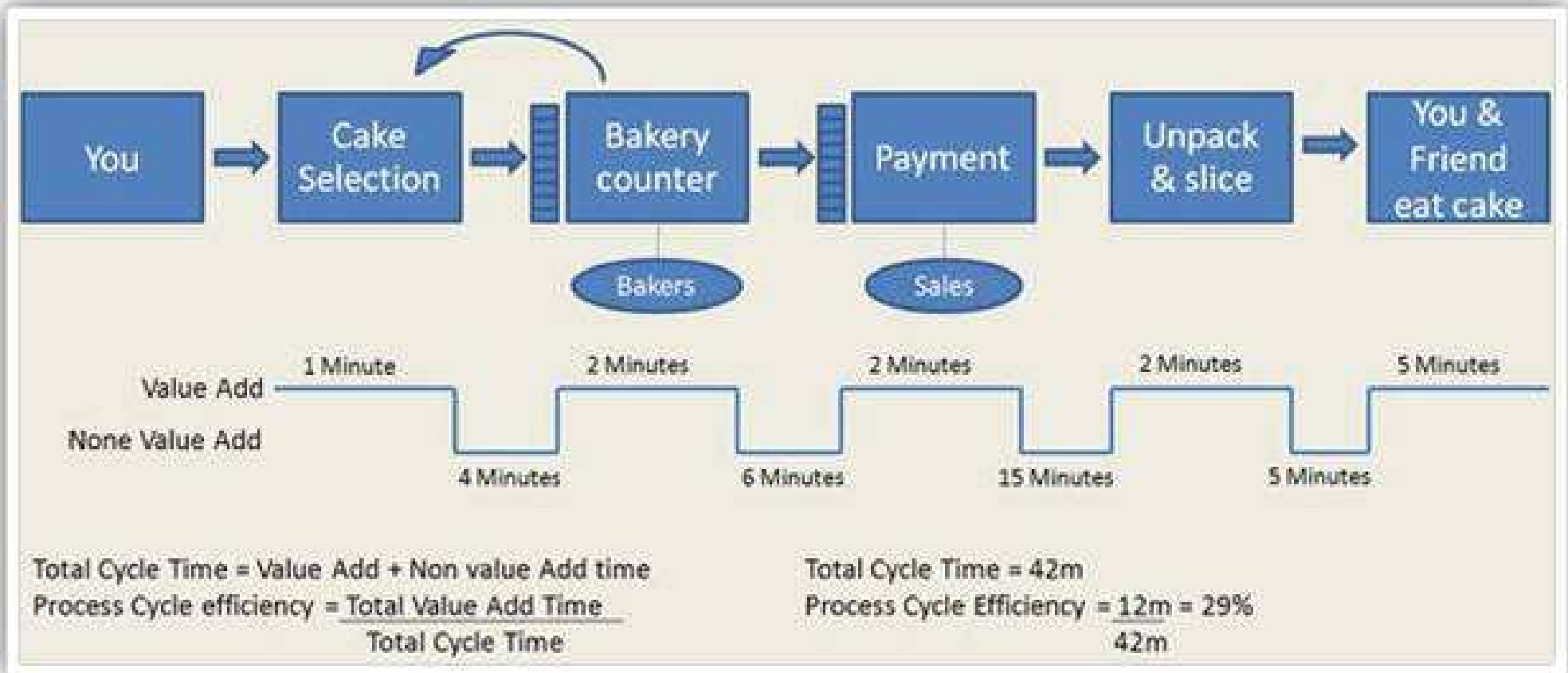
Value Stream Mapping (ในเมืองไทยเรียกว่า “สายธารแห่งคุณค่า”) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์กระบวนการทำงานที่มีประโยชน์ต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นอย่างมาก VSM นี้เป็นเครื่องมือที่เป็นที่นิยมภายใต้แนวคิดที่เรียกว่า “Lean Production” หรือ “Lean Manufacturing” ซึ่ง Toyota ได้นำมาใช้ให้เห็นเป็นตัวอย่างที่ดีของ Toyota Production System (TPS) ซึ่ง Taiichi Ohno และ Sensei Shigeo Shingo ได้ให้แนวคิดของการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เน้นที่ความสามารถในการผลิต (Productivity) มากกว่าคุณภาพของสินค้า โดยแนวคิดนี้ทำให้เห็นว่าถ้าสามารถกำจัดหรือลดความสูญเสียดังกล่าวในกระบวนการทำงานลงได้ ก็จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพได้ในที่สุด



1. Transportation Waste  
(ความสูญเสียจากการขนส่ง)
2. Over-Production Waste  
(การผลิตมากเกินไปความต้องการ)
3. Excess Motion Waste  
(การเคลื่อนไหวเกินความจำเป็น)
4. Over-Processing Waste  
(การมีกระบวนการมากเกินไป)
5. Correction / Rework Waste  
(การที่ต้องกลับไปแก้ไขงาน)
6. Excess Inventory Waste  
(การดูแลรักษาสินค้าคงคลังมากเกินไป)
7. Waiting  
(ความสูญเสียจากการรอคอย)



หลักการของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องคือการลดความสูญเสที่สามารถระบุได้จากกระบวนการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสูญเสียของกิจกรรมที่ไม่ได้สร้างคุณค่า (None-Value Added Activities) อย่างไรก็ดีหากในกิจกรรมสร้างคุณค่านั้นมีความสูญเสียอยู่ด้วย ก็จำเป็นต้องกำจัดความสูญเสียนั้นออกไปด้วย





Thankyou