

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ (Operations Focus)



โดย...สุวรรณา เจริญสุวรรณ
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

เพื่อให้ส่วนราชการสามารถออกแบบ จัดการ ปรับปรุงผลผลิต บริการ และกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์การ ให้เกิดประสิทธิผลของการปฏิบัติงานและสามารถส่งมอบผลผลิตแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

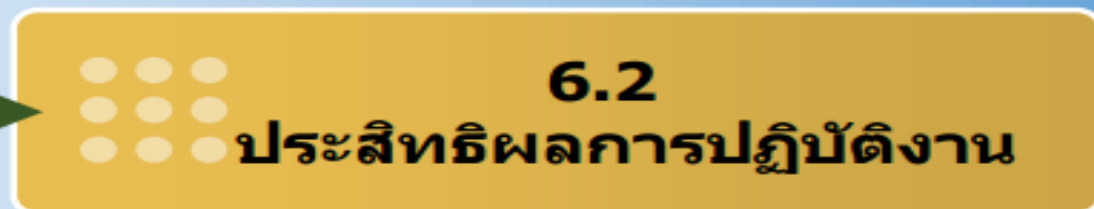


☐ การออกแบบผลผลิตและกระบวนการ

- แนวคิดในการออกแบบ
- ข้อกำหนดของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงาน

☐ การจัดการกระบวนการ

- การนำกระบวนการไปปฏิบัติ
- กระบวนการสนับสนุน
- การปรับปรุงผลผลิต การบริการ และกระบวนการ



☐ การควบคุมต้นทุน

- การควบคุมต้นทุน

☐ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

- การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

☐ การเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัย และต่อภาวะฉุกเฉิน

- ความปลอดภัย
- การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

☐ การจัดการนวัตกรรม

- การจัดการนวัตกรรม

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ



6.1 กระบวนการทำงาน

6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ

ก. การออกแบบ ผลผลิตและ กระบวนการ

ข. การจัดการ กระบวนการ

ก. การควบคุม ต้นทุน

ข. การจัดการ ห่วงโซ่อุปทาน

ค. การเตรียม พร้อมด้านความ ปลอดภัยและต่อภาวะ ฉุกเฉิน

ง. การจัดการ นวัตกรรม

- (1) แนวคิดในการออกแบบ
 - การออกแบบผลผลิตการบริการ และกระบวนการทำงาน
 - การนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ ความเป็นเลิศด้านผลผลิตและการบริการ และความคล่องตัวมาพิจารณาในกระบวนการ
- (2) ข้อกำหนดของผลผลิต บริการและกระบวนการทำงาน
 - การกำหนดข้อกำหนดของผลผลิตและการบริการ
 - การกำหนดข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน

- (3) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ
 - การปฏิบัติงานตามข้อกำหนดที่สำคัญ
 - มีตัววัด/ตัวชี้วัดที่สำคัญ ควบคุมและปรับปรุงกระบวนการ
 - ตัววัดเชื่อมโยงผลการดำเนินการคุณภาพของผลผลิต/การบริการ
- (4) กระบวนการสนับสนุน
 - การกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ
 - การปฏิบัติงานตามข้อกำหนดที่สำคัญ
- (5) การปรับปรุงผลผลิตการบริการและกระบวนการ
 - ปรับปรุงผลผลิต การบริการ ลดความผิดพลาด/ข้อบกพร่อง/สูญเสีย

- (6) การควบคุมต้นทุน
 - การควบคุมต้นทุนโดยรวม
 - การป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย/ความผิดพลาด/การทำงานซ้ำ
 - การลดต้นทุนเกี่ยวกับการตรวจสอบกระบวนการ/ผลการดำเนินการ
 - สมดุลระหว่างการควบคุมต้นทุนกับความต้องการของผู้รับบริการ

- (7) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน
 - การจัดการห่วงโซ่อุปทาน
 - การเลือกผู้ส่งมอบ
 - การวัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ
 - การให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุง
 - การดำเนินการกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี

- (8) ความปลอดภัยการป้องกันอุบัติเหตุ
 - การทำให้สภาพแวดล้อมการปฏิบัติการมีความปลอดภัย
 - การป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ/วิเคราะห์ต้นเหตุ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิม
- (9) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน
 - การเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน

- (10) การจัดการนวัตกรรม
 - การจัดการนวัตกรรม
 - โอกาสในการสร้างนวัตกรรมในการวางแผน
 - การทำให้ทรัพยากรด้านเงินและด้านอื่นๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนนวัตกรรม
 - การติดตามผลของโครงการ

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ

6.1 กระบวนการทำงาน

ก.การออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการ

(1) แนวคิดในการออกแบบ

- วิธีการออกแบบระบบงาน และกระบวนการสำคัญ ให้ร้อยเรียงต่อเนื่องกันตั้งแต่ ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ (Value chain) โดยใช้ปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายรัฐบาล ความต้องการของผู้รับบริการ และปัจจัยภายใน เช่น วิสัยทัศน์/พันธกิจ ระเบียบ กฎหมาย สมรรถนะหลักขององค์กร ฯลฯ
- จัดทำ Model กระบวนการออกแบบกระบวนการสำคัญ และอธิบายความประกอบ
- แสดงภาพ Value chain เช่น SIPOC Model

Value Chain



SIPOC Model

ผู้รับสินค้าหรือบริการคือใคร

2

Customers

Outcome

3

ความต้องการคืออะไร

สินค้าหรือบริการคืออะไร

1

Outputs

Process

Inputs

Suppliers

ความหมาย SIPOC



S = Supplier (ผู้ผลิต ปัจจัยนำเข้า)

- Person/Organization that provide inputs to the process

- บุคคล/องค์กรที่จัดหาปัจจัยในการผลิตบริการ

I = Input (ปัจจัยนำเข้า)

- Resources/materials/ service/data required that are used by the process to produce the outputs

- ทรัพยากร วัตถุดิบ ข้อมูลในการผลิตบริการ

P = Process (กระบวนการ)

- to inputs to produce outputs for the customers
Series of steps, usually adds value

- ขั้นตอนผลิตจากทรัพยากรเป็นผลผลิต บริการ

O = Output (ผลผลิต)

- Products/ services/ information that are valuable to the customers

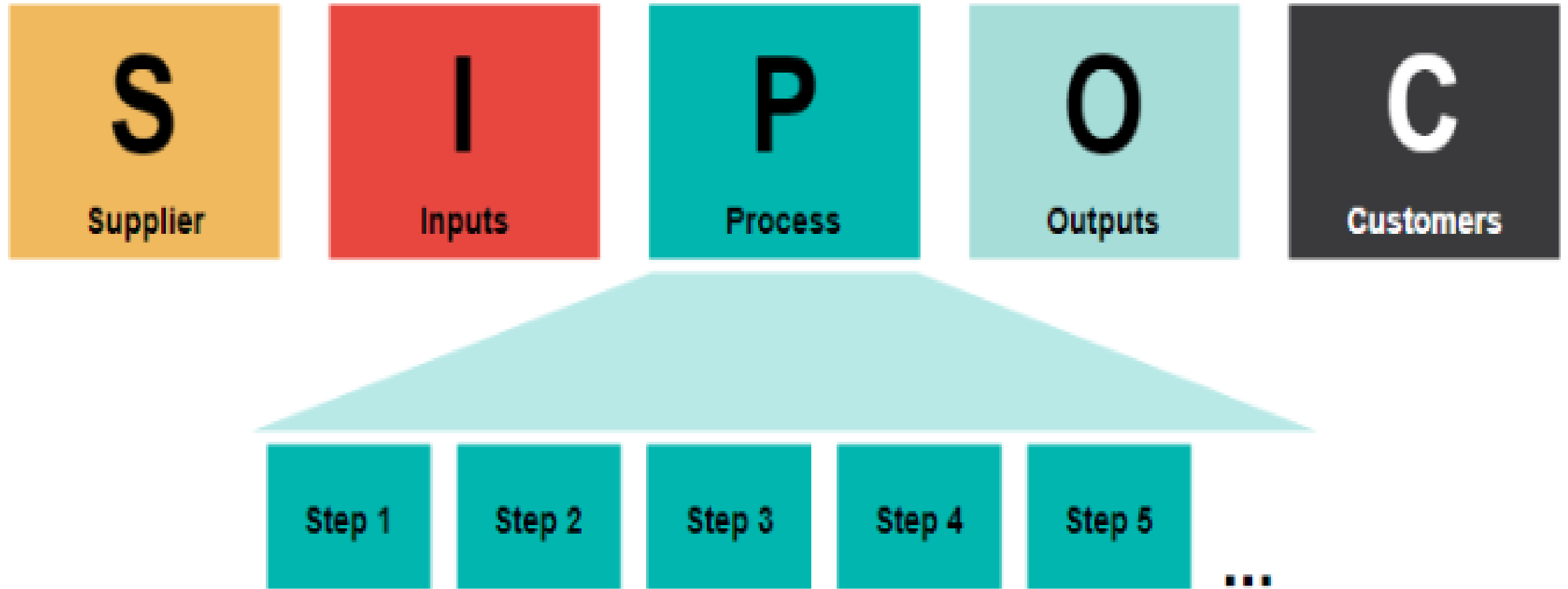
- สินค้า หรือบริการ หรือ ข้อมูล ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการ

C = Customer (ผู้รับบริการ)

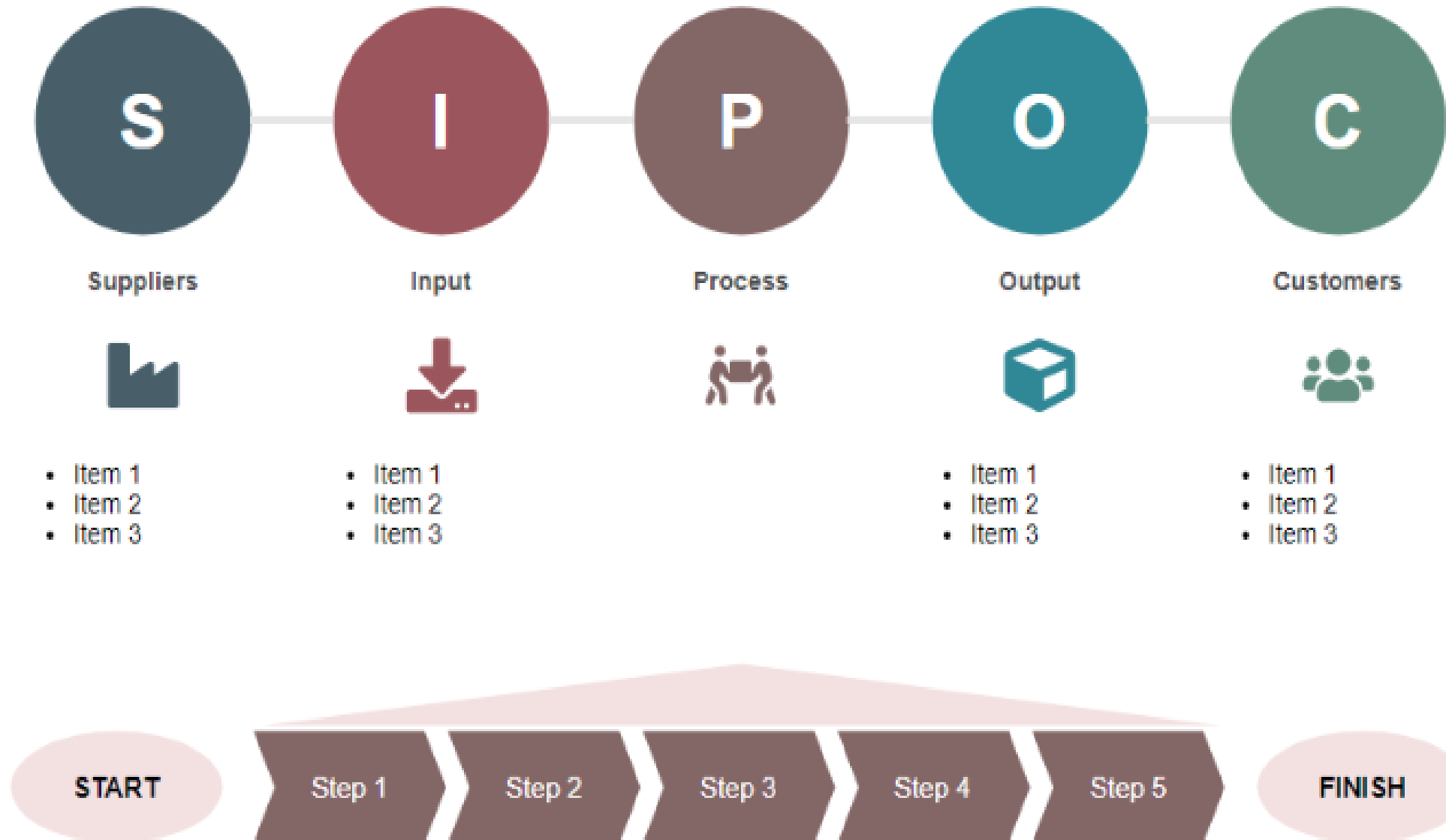
- Users of the outputs produced by the process – may be internal/ external

- ผู้ใช้ผลผลิต สินค้า/ บริการ/ข้อมูล ที่ได้จากกระบวนการผลิต โดยอาจเป็นผู้รับบริการภายใน/ภายนอกองค์กรก็ได้

SIPOC Diagram



SIPOC Template



Six step SIPOC template process

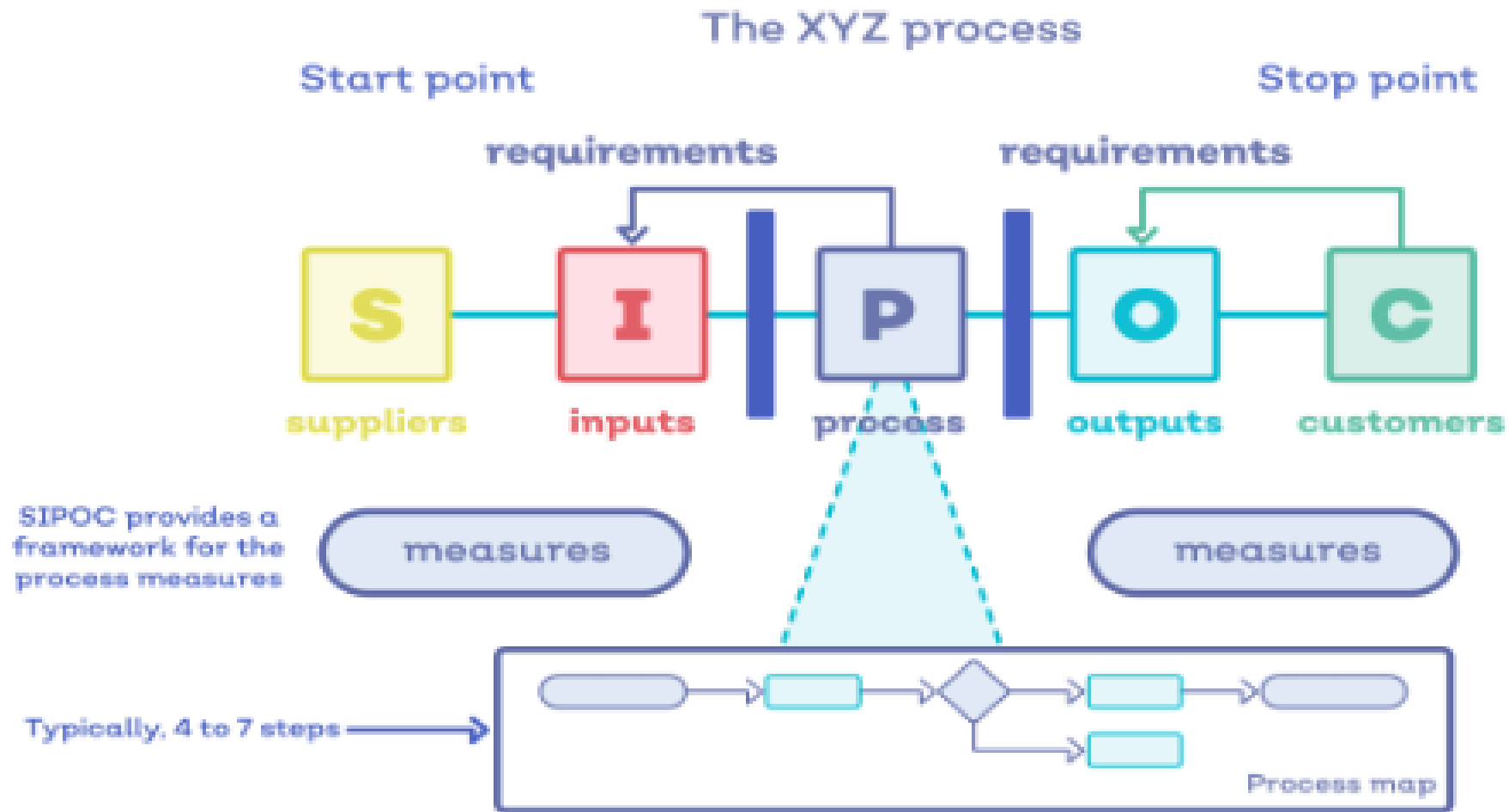
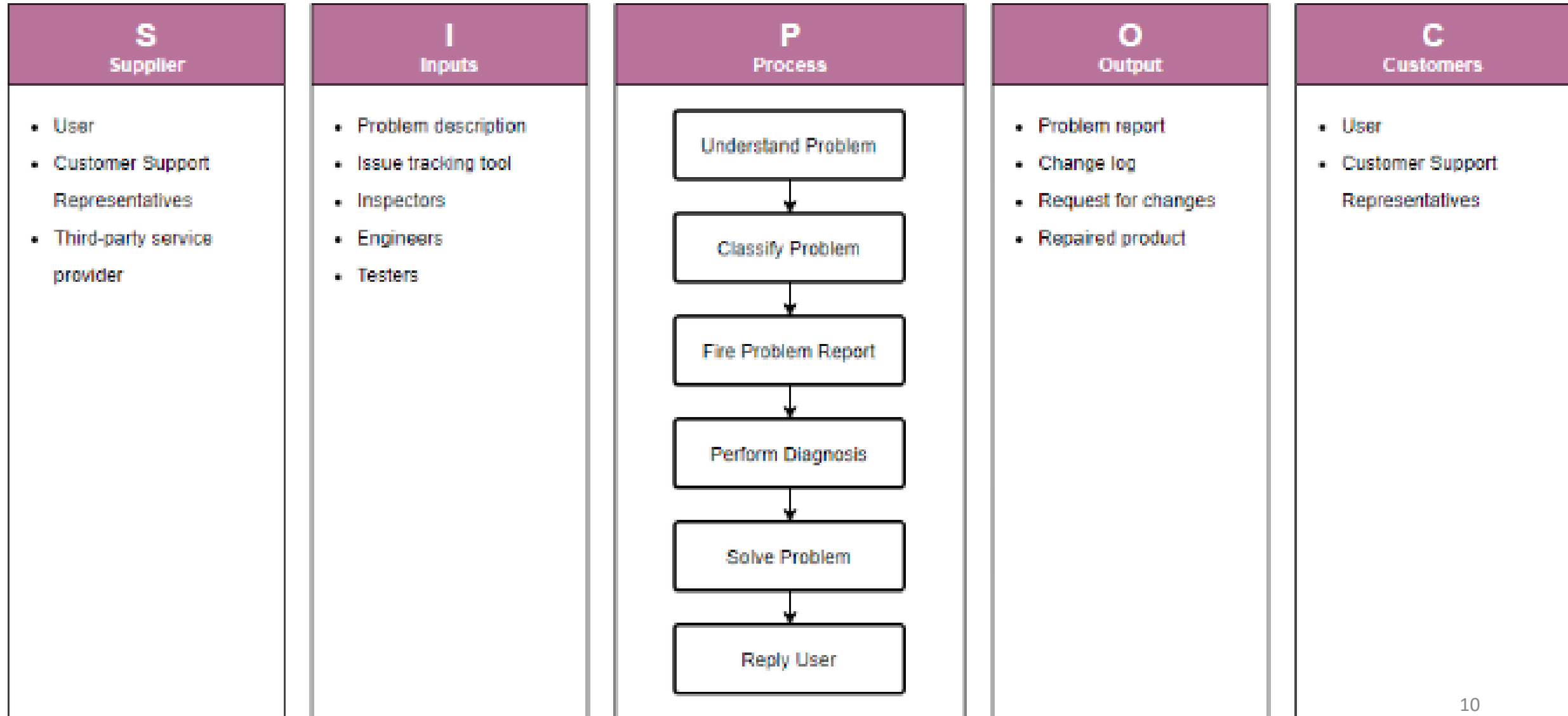


Image: SIPOC diagram

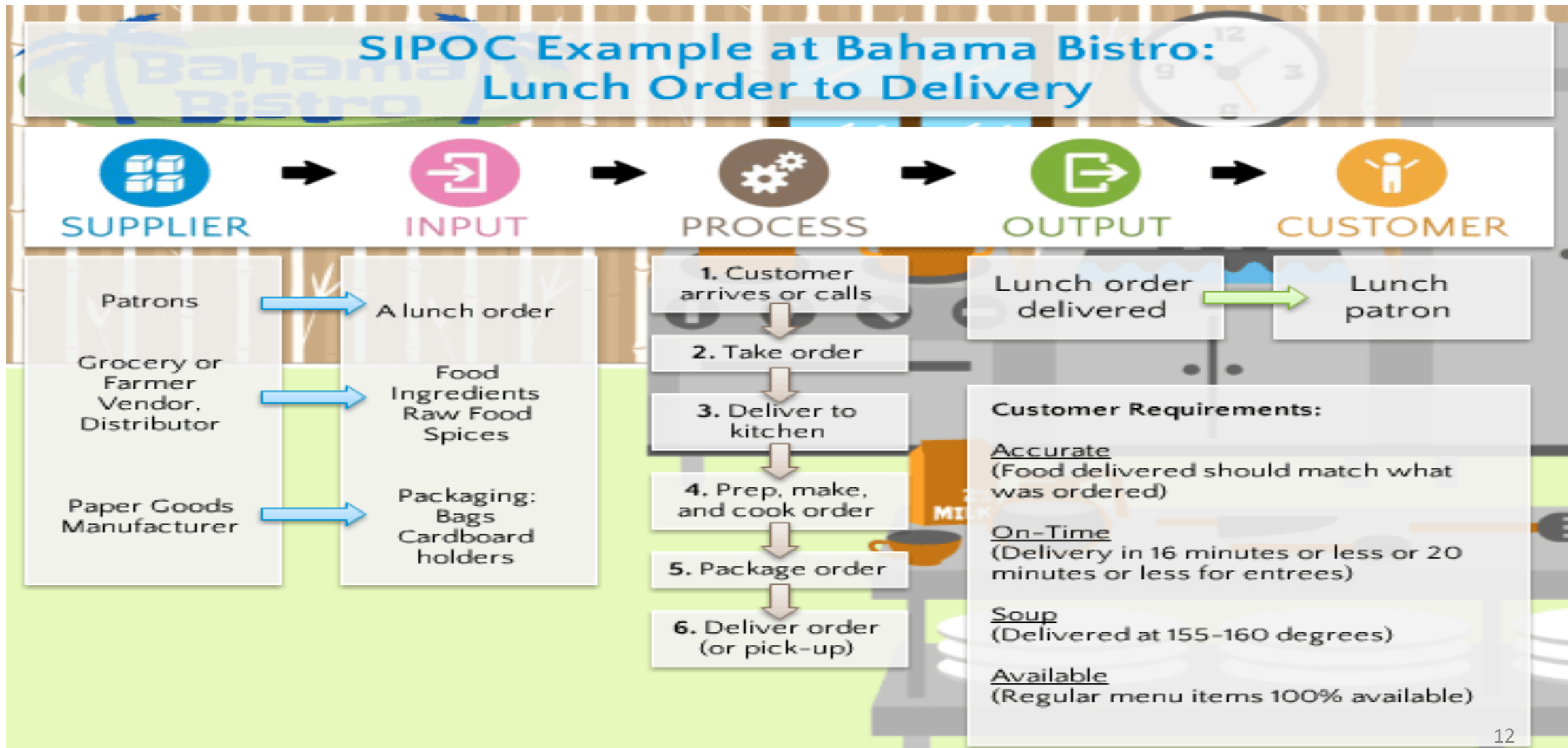
SIPOC Example



ตัวอย่าง SIPOC : ร้านพิซซ่า



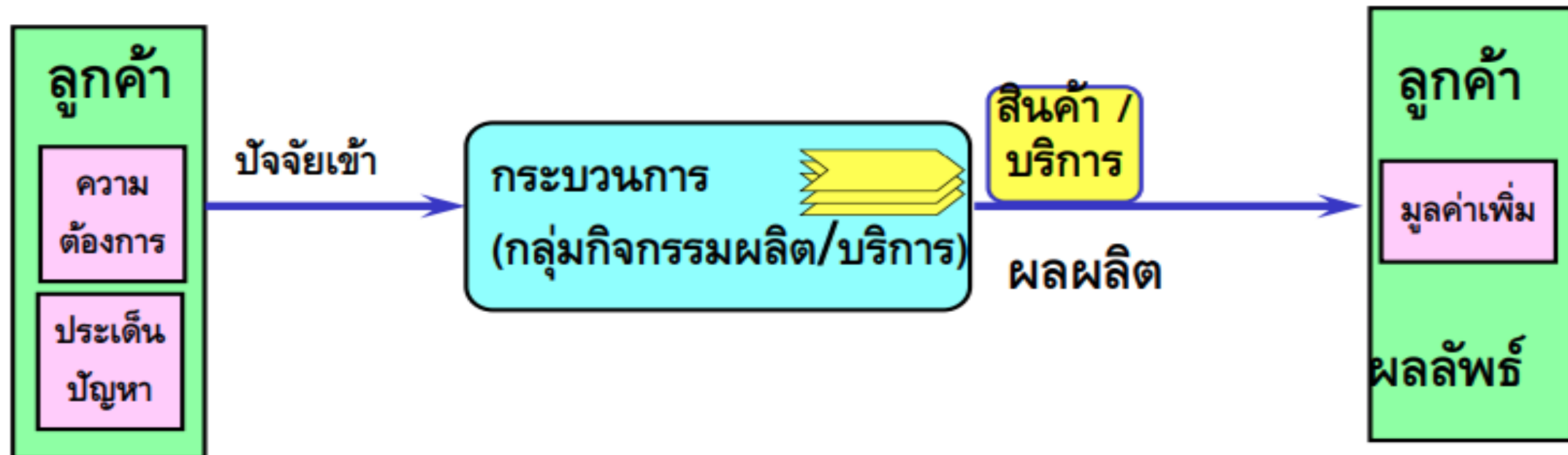
ร้านอาหารบามาสา : การสั่งอาหารเที่ยงให้จัดส่ง



กระบวนการ

ตรงตาม
เจตนา
ความ
ต้องการ

กรรม



การตอบสนอง

ประเด็นความต้องการ
ปัญหาในการตอบสนอง

ปัจจุบัน
อดีต



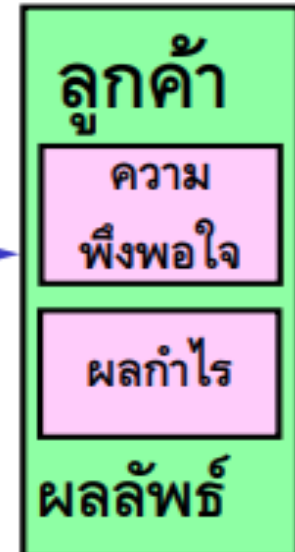
ปัจจัยเข้า

กระบวนการ
(กลุ่มกิจกรรมผลิต/บริการ)

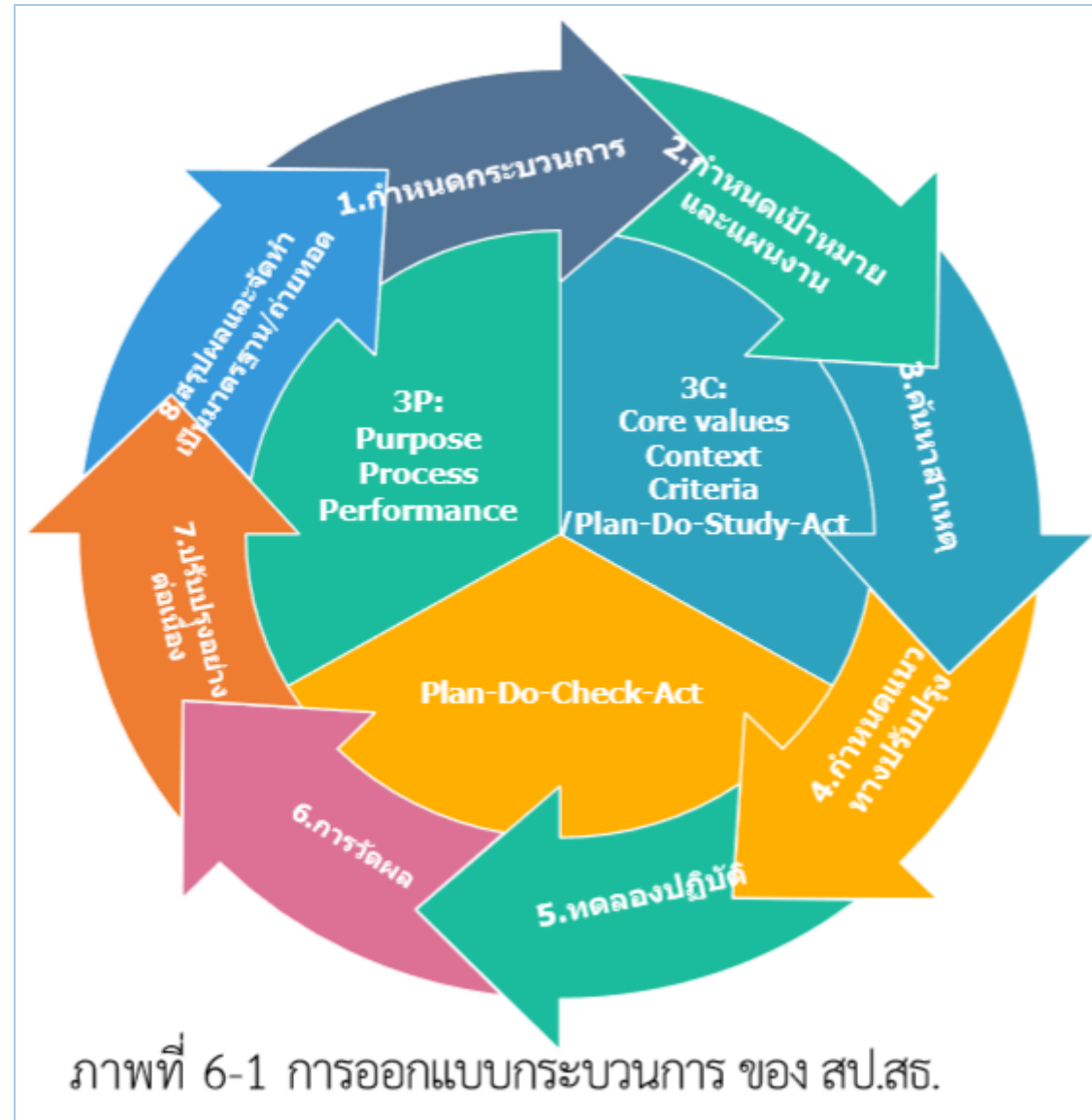
กระบวนการ

สินค้า /
บริการ

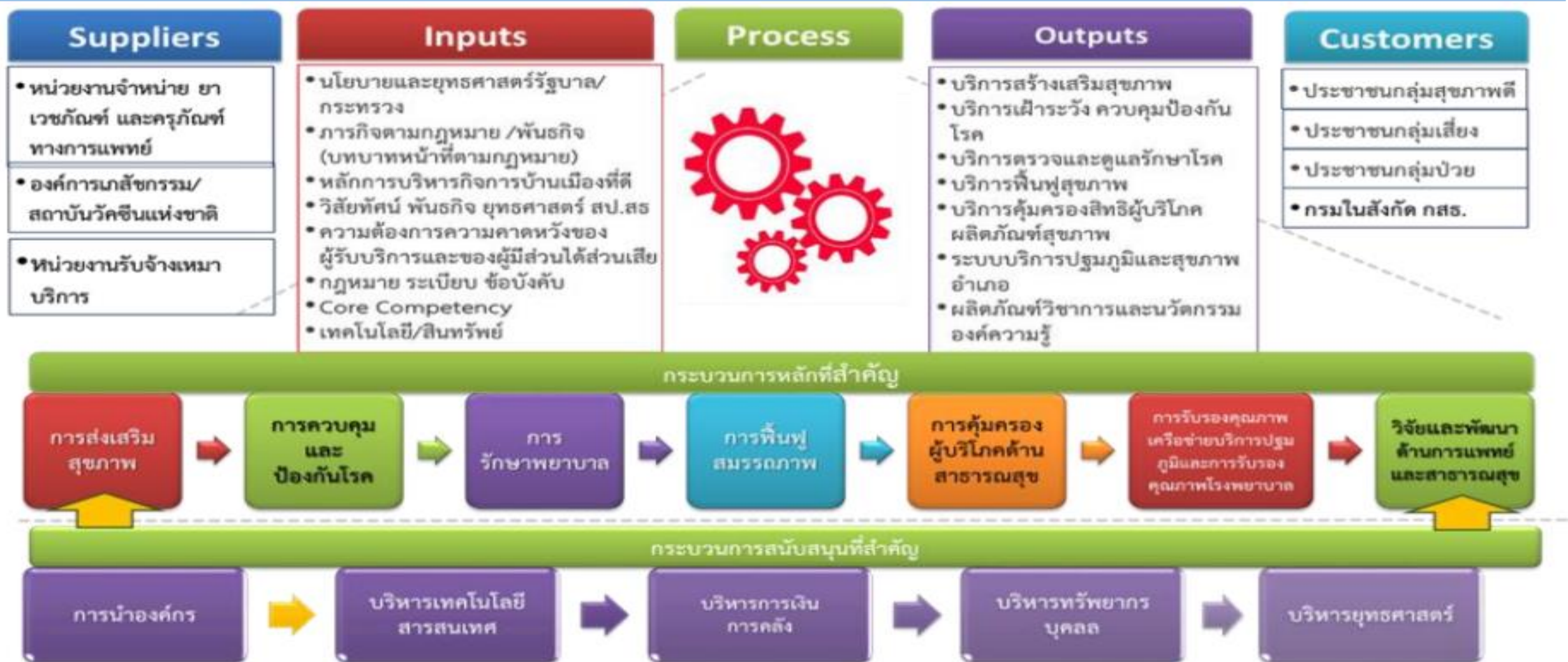
ผลผลิต



ขั้นตอนการออกแบบระบบงาน สป.สร.

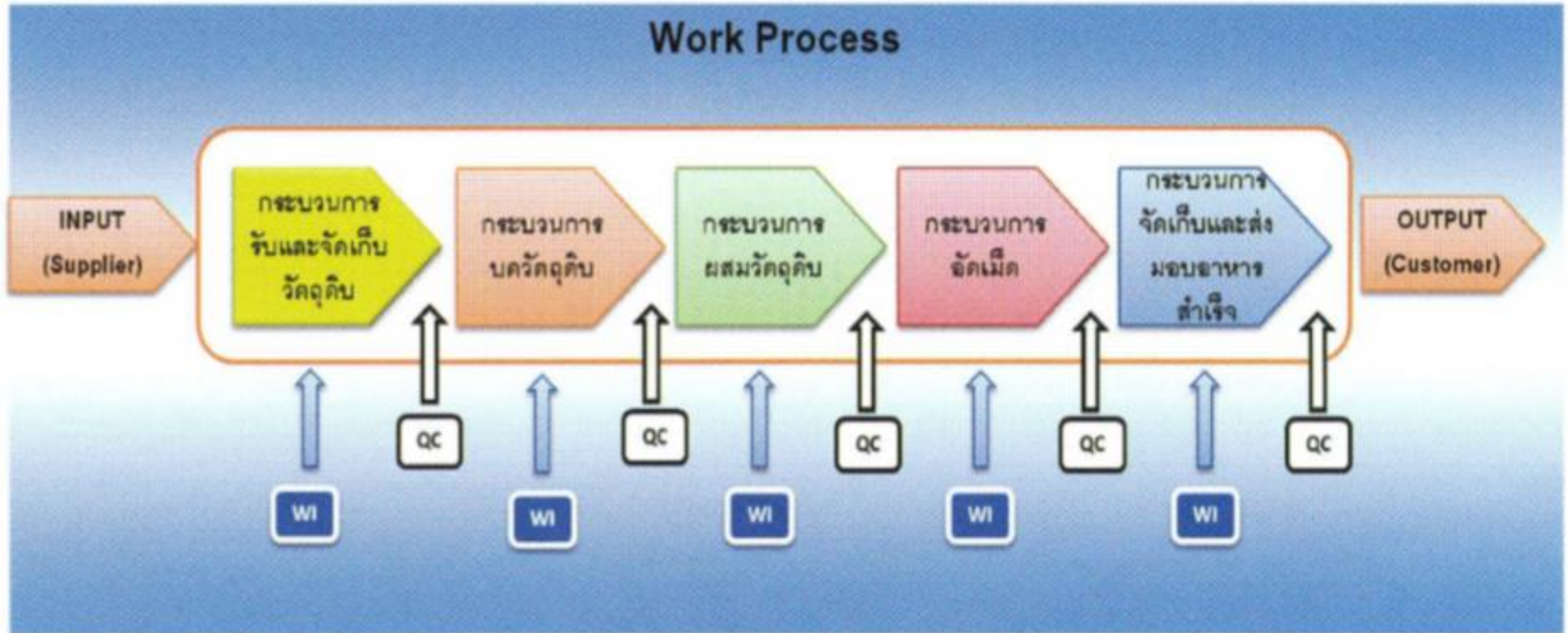


การออกแบบระบบงาน สป.สธ.



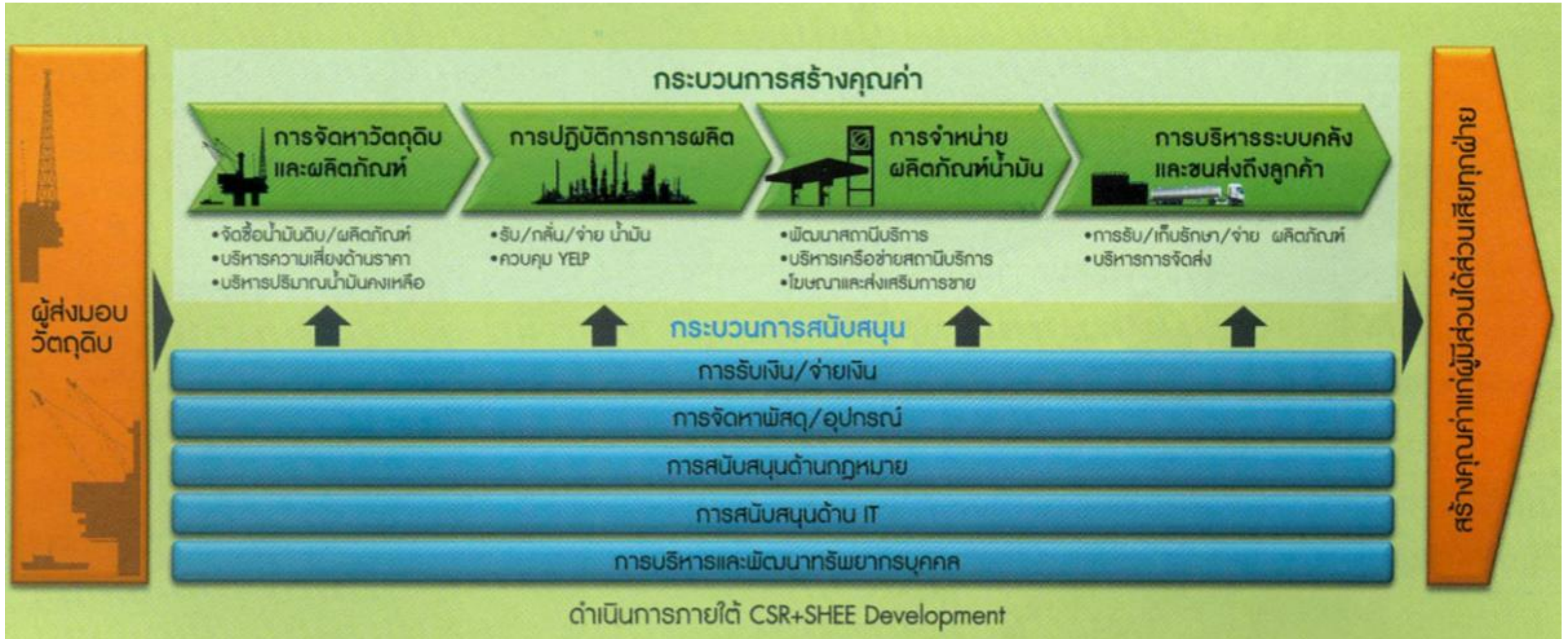
ภาพที่ 6-2 Value chain Moph

การจัดการกระบวนการ



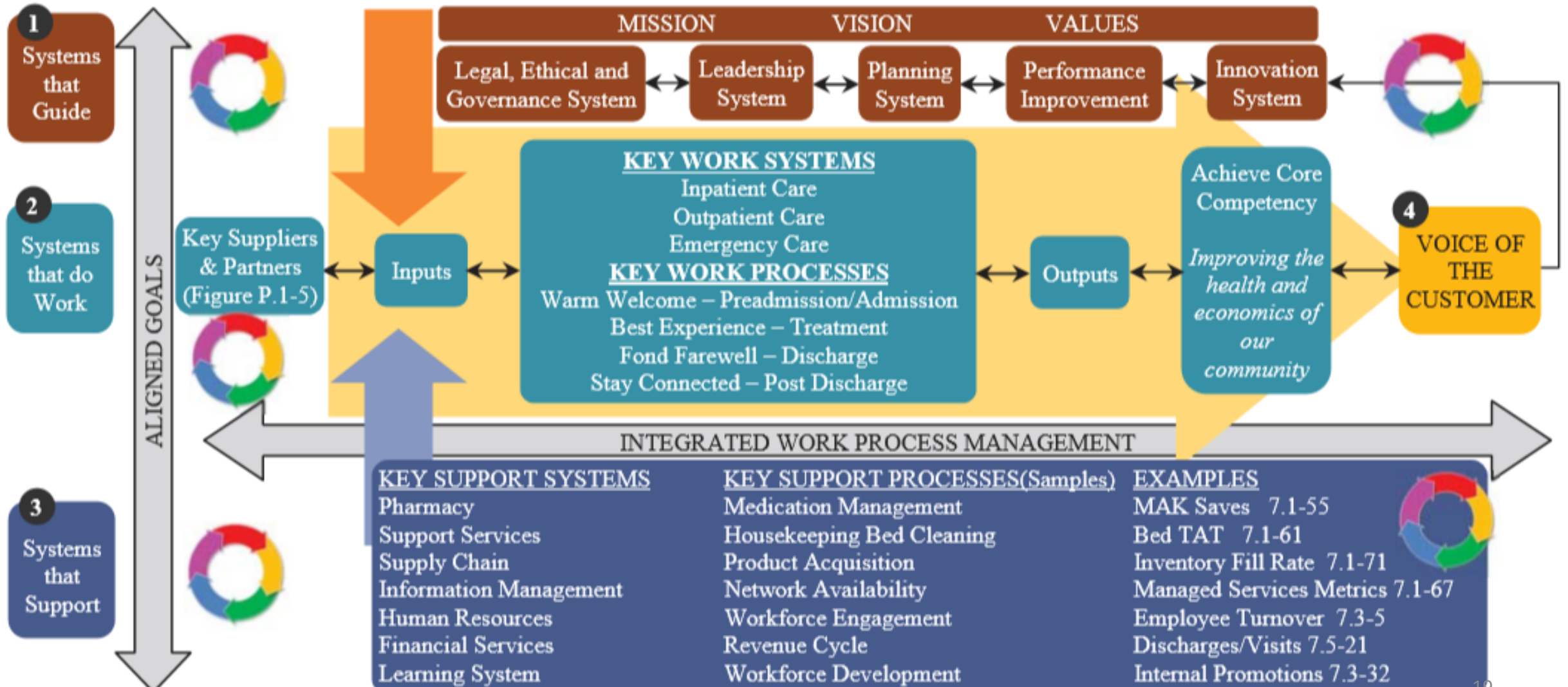
บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน), TQC 2010

การจัดการกระบวนการ



การออกแบบผลผลิต บริการ กระบวนการ

Figure 6.1-1 Enterprise Systems Model



(2) ข้อกำหนดของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงาน

- วิธีการนำข้อมูลสารสนเทศจากระบบ VOC ข้อกำหนดทางกฎหมาย มาตรฐาน และข้อตกลง/ความต้องการระหว่าง ผู้ส่งมอบ พันธมิตร คู่ความร่วมมือ มาแปลงเป็นข้อกำหนด หรือ จุดควบคุม เช่น ตัวชี้วัดภายในกระบวนการ (KPI in process) และตัวชี้วัดผลลัพธ์ของกระบวนการ (Outcome)
- แสดงตาราง 6 ช่อง ประกอบด้วย 1) ผลผลิต/บริการ 2) กระบวนการ 3) ข้อกำหนดที่สำคัญ 4) แนวทางควบคุม 5) ตัวชี้วัดภายในกระบวนการ 6) ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของกระบวนการ

ผลผลิต/บริการ	กระบวนการ	ข้อกำหนดที่สำคัญ	แนวทางควบคุม	ตัวชี้วัดภายในกระบวนการ	ตัวชี้วัดผลลัพธ์
1.บริการสุขภาพ	1.1 กระบวนการรักษาพยาบาล	- Partial Safety Goal - มีประสิทธิภาพ - มีประสิทธิผล - มีความปลอดภัย - ลดระยะเวลารอคอย - เป็นไปตามข้อกำหนดมาตรฐาน	- มาตรฐานการรักษาพยาบาล (CPG) - มาตรฐานวิชาชีพ - การตรวจวินิจฉัยด้วยเทคโนโลยี	- อัตราการติดเชื้อใน รพ. - อัตราการคลาดเคลื่อนทางยา - ระยะเวลารอคอยผู้ป่วยนอก/ผู้ป่วยใน	- อัตราการการนอนรพ.ซ้ำด้วยโรคเดิมภายใน 28 วัน (Readmission) - อัตรา Re-visit น้อยกว่า 2%

ข. การจัดการกระบวนการ

(3) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ

- วิธีการนำกระบวนการไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน เช่น จัดทำเป็นคู่มือ (Work manual), CPG, WI, SoP
- วิธีการควบคุมกระบวนการ (Process Control) เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรจะปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ ตรงตามมาตรฐาน ในทุกระดับ (ระดับนโยบาย ระดับหน่วยงาน ระดับปฏิบัติการ) โดยการวิเคราะห์ความเสี่ยง หาจุดควบคุม เพื่อลดความผิดพลาด
- สอบทาน ทบทวน ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ดูว่าผลการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด หรือตอบสนองความต้องการผู้รับบริการหรือไม่

(4) กระบวนการสนับสนุน

- วิธีการกำหนด**กระบวนการสนับสนุน**ที่ช่วยขับเคลื่อนกระบวนการสำคัญมีอะไรบ้าง
- แสดงจำนวน**กระบวนการสนับสนุน**และข้อกำหนดที่สำคัญตามตารางในหัวข้อ 6.1ก.(2)

ผลผลิต/ บริการ	กระบวนการ	ข้อกำหนดที่สำคัญ	แนวทางควบคุม	ตัวชี้วัดภายใน กระบวนการ	ตัวชี้วัดผลลัพธ์
1.พัฒนา บุคลากร	1.1กระบวนการ พัฒนาทรัพยากร บุคคล	- มีสมรรถนะเพิ่มขึ้น - งานมีประสิทธิภาพ - ทำงานผิดพลาด ลดลง	- แผนพัฒนา บุคลากร - ผลการประเมิน สมรรถนะ	- ร้อยละของบุคลากร ที่ได้รับการพัฒนา ตามแผน	- ร้อยละของ บุคลากรที่ผ่าน การประเมินตาม สมรรถนะ

(5) การปรับปรุงผลผลิต การบริการ และกระบวนการ เชื่อมกับ OP 2ค.(13)

- แสดงวงจรการควบคุม/ปรับปรุง (Improvement cycle) ไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน ลดความสูญเปล่า ลดความผิดพลาด และอธิบายความประกอบ
- อธิบายใน 3 ปี ที่ผ่านมาหน่วยงานได้ปรับปรุงกระบวนการอะไรบ้าง แสดงตาราง 3 ช่อง ประกอบด้วย ชื่อกระบวนการที่ปรับปรุง เครื่องมือที่ใช้ปรับปรุง ผลสำเร็จ และผู้รับผิดชอบ
- ยกตัวอย่างชื่อกระบวนการที่ปรับปรุง

ชื่อกระบวนการ	เครื่องมือที่ใช้ปรับปรุง	ผลสำเร็จ	ผู้รับผิดชอบ
1. กระบวนการบริหาร ยุทธศาสตร์	บริหารความเสี่ยง	ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ	กยพ.
2. กระบวนการรักษาพยาบาล	การตรวจสอบย้อนกลับ	อัตราการติดเชื้อแทรกซ้อน	รพ.

แนวคิดในการปรับปรุงประสิทธิภาพ

แบ่งกิจกรรมเป็น 3 ประเภท

1. กิจกรรมที่สร้างคุณค่า (กระชั้นเวลา)
2. กิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่าหรือเป็นความสูญเปล่า (ขจัด ตัดทิ้ง)
3. กิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่าแต่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ (หาวิธีการใหม่ให้ได้จุดมุ่งหมายเดิม)



เทคนิคในการปรับปรุงงานด้วย "ECRS"
สิ่งที่ทำอยู่ให้ดีกว่าเดิม

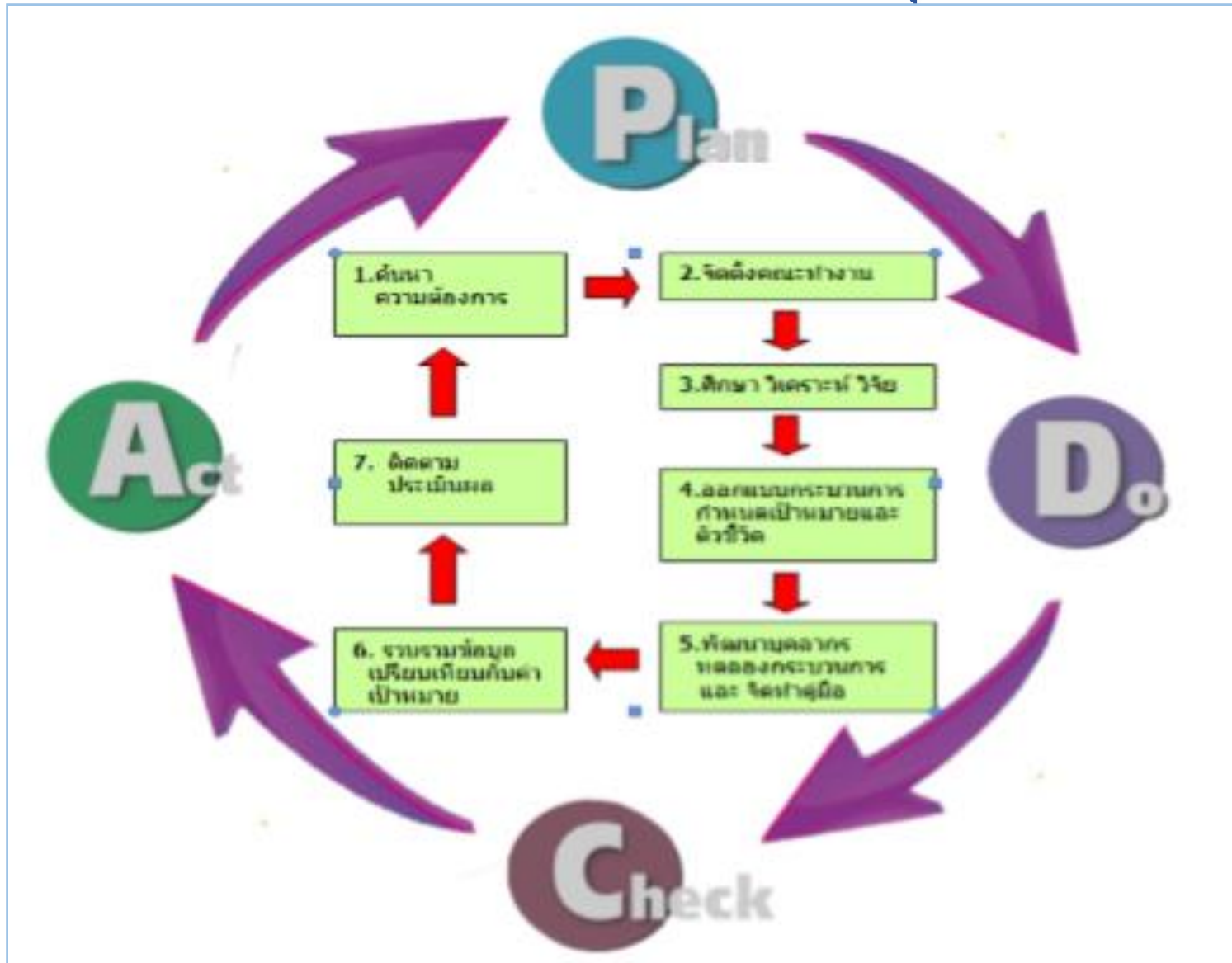
E-Eliminate : ตัด

C-Combine : รวม

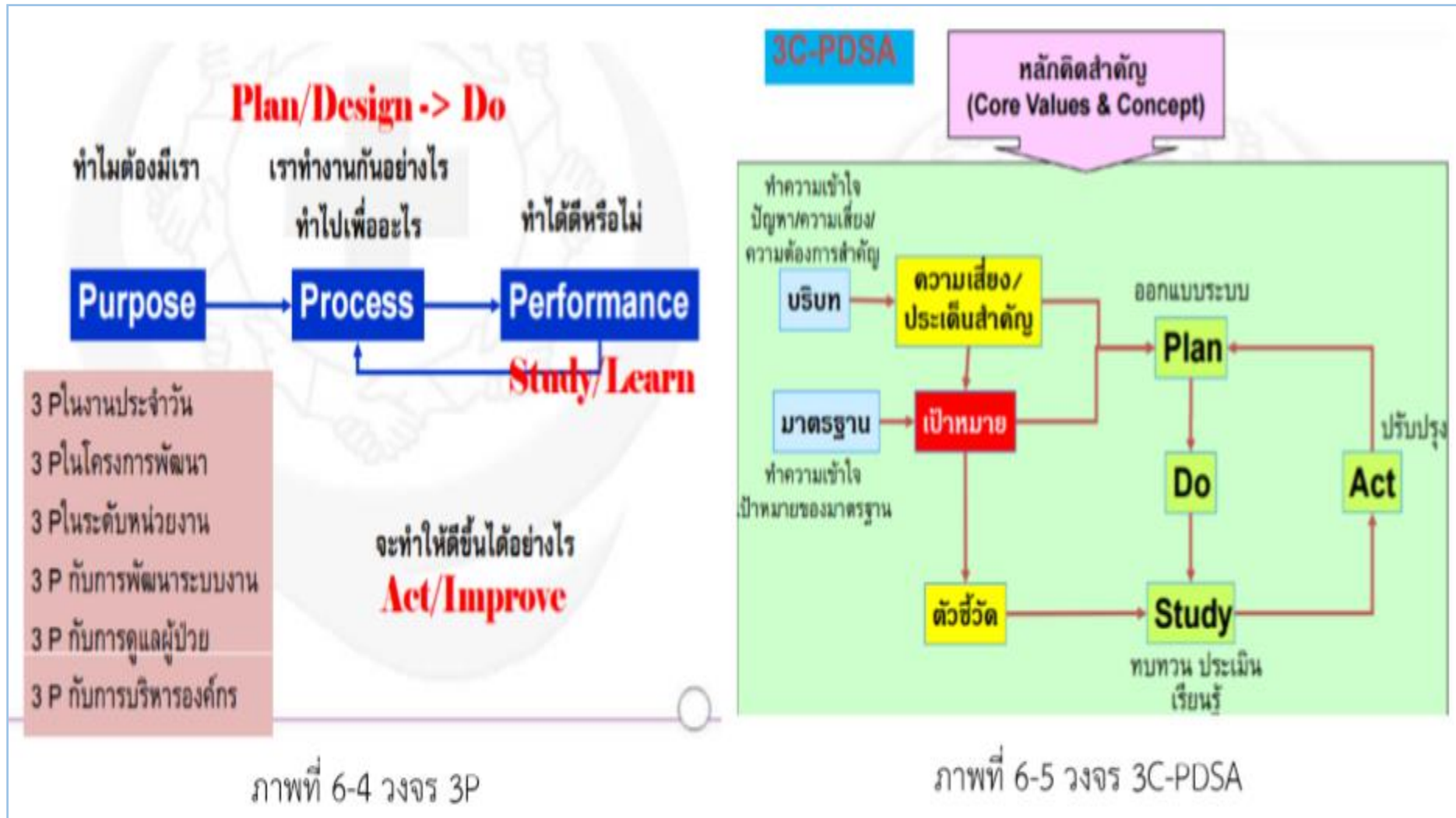
S-Simplify : ง่าย

R-Rearrange : เรียง

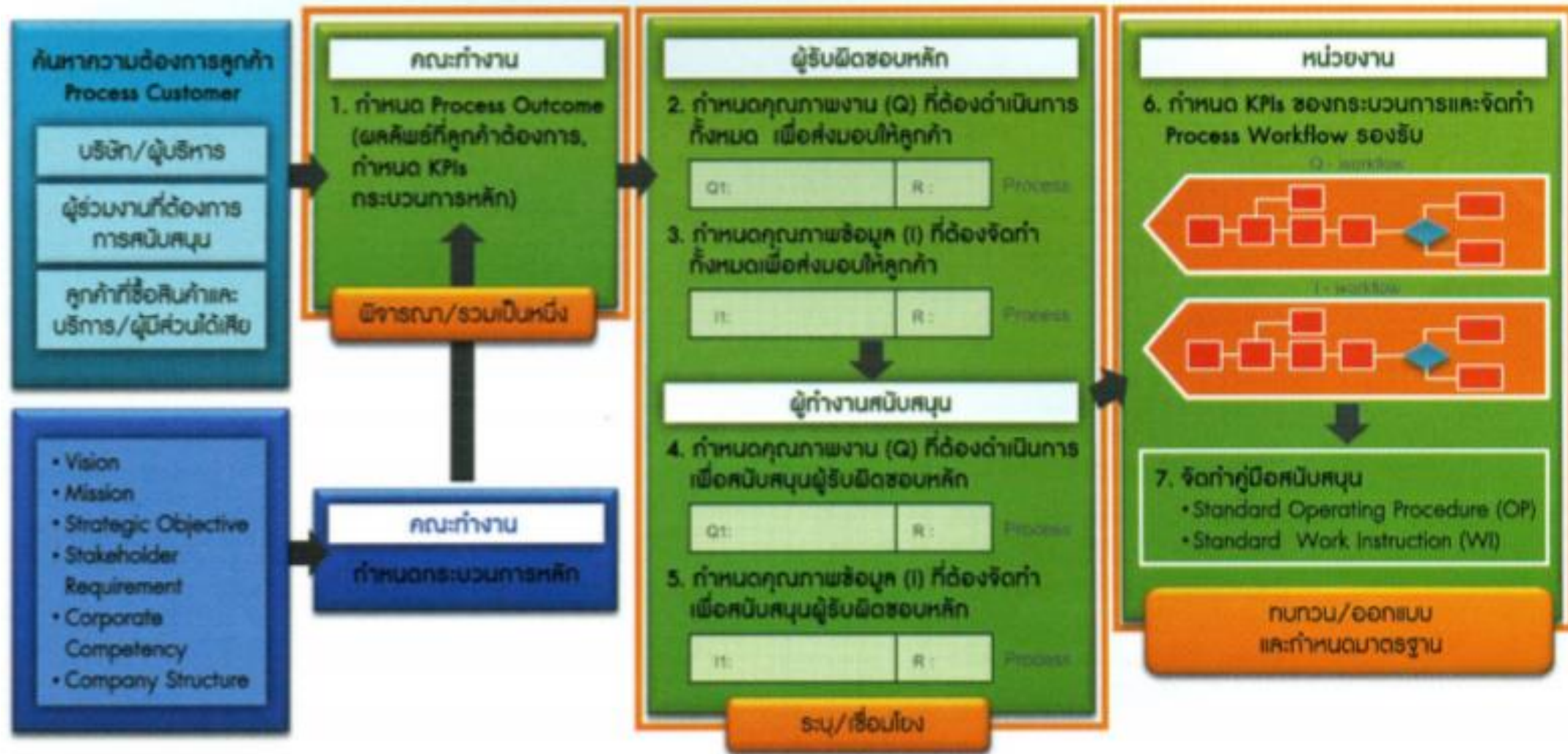
ระบบปรับปรุงกระบวนการ



ระบบการควบคุมและป้องกันกระบวนการ



การควบคุมและป้องกันกระบวนการ



6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ

ก.การควบคุมต้นทุน

(6) การควบคุมต้นทุน

- อธิบายแนวคิด และวิธีการควบคุมต้นทุนโดยรวม โดยการป้องกันความผิดพลาด ความเสียหายในกระบวนการให้บริการ เช่น Waste ,ลดต้นทุนต่อหน่วย ฯลฯ
- แสดงตารางแนวทางการควบคุมต้นทุน 4 ช่อง ประกอบด้วย แนวทางการดำเนินการ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เชื่อมโยงผลลัพธ์หมวด 7
- มีการเทียบเคียงกับองค์กรอื่นหรือคู่แข่งใหม่
- วิธีการสร้างความสมดุลระหว่างความจำเป็นในการลดต้นทุนกับความต้องการของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลดต้นทุนแล้วไม่เกิดความเสียหายตามมา)
- ยกตัวอย่าง เช่น การนำเทคโนโลยีมาใช้นักพัฒนาคน การบริหารการเงินการคลัง การตรวจสอบเครื่องมือ

แนวทางการดำเนินการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลลัพธ์หมวด 7
รพ.ดำเนินการตามมาตรฐาน HA	บริการรักษาพยาบาลที่มีคุณภาพ ลดความผิดพลาดพลาด	อัตราการจ่ายเงินเยียวยา	7.6-13

ข. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

(7) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

- แสดงผังกระบวนการวิธีการบริหารห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain management) ที่วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่างๆ นำไปสู่การสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การคัดเลือกและจัดทำทะเบียนผู้ส่งมอบ การตรวจเยี่ยมโรงงาน การ feedback ผลตรวจประเมิน การวางแผนพัฒนาร่วมกัน การยกย่องให้รางวัล

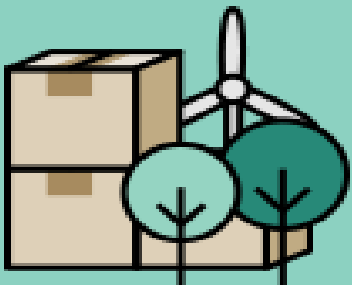


ห่วงโซ่อุปทาน



คือ เครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและคู่ค้าของบริษัทในการผลิตและส่งมอบสินค้า ที่แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนของการได้มาซึ่งสินค้าตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ การผลิต การขนส่ง ไปจนถึงการส่งมอบสินค้าหรือบริการไปยังลูกค้า

ห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน



คือ การจัดการผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ รวมทั้งการส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตลอดวัฏจักรชีวิตของสินค้าและบริการ

ความสัมพันธ์ใน ห่วงโซ่อุปทาน สู่การบริหารจัดการ ห่วงโซ่อุปทานแบบยั่งยืน

จาก

ห่วงโซ่อุปทาน
แบบเส้นตรง (Linear)
เน้นการบริหารจัดการ
ด้านเศรษฐกิจ เป็นหลัก
เช่น ลดต้นทุน
สร้างรายได้

ลูกค้า



ผลิต



ขนส่งสินค้า



ผู้บริโภค



สู่

ห่วงโซ่อุปทาน
แบบเครือข่าย (Network)
ที่คำนึงถึงประเด็นความยั่งยืน
ด้านเศรษฐกิจ สังคม
และสิ่งแวดล้อม
ในการบริหารจัดการ
ห่วงโซ่อุปทาน



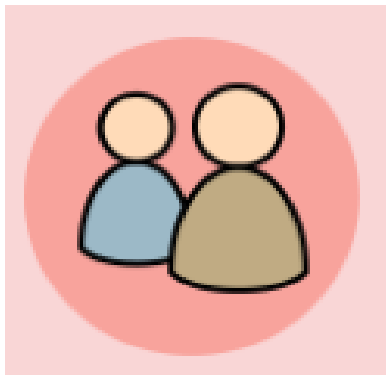
ปัจจัยขับเคลื่อนทางธุรกิจ

- บริหารจัดการความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ
- ยกระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- ลูกค้าต้องการผลิตภัณฑ์ / บริการที่ยั่งยืน
- ผู้บริโภคต้องการรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของคู่ค้าบริษัท

ประโยชน์ที่ได้จากการบริหารห่วงโซ่อุปทาน



1. ลดความเสี่ยงที่จะหยุดชะงัก
เนื่องจากผลกระทบด้านเศรษฐกิจ
สังคม และสิ่งแวดล้อม



2. พัฒนาผลิตภาพแรงงาน



3. ปกป้องชื่อเสียงองค์กร
และสร้าง Brand Value



4. ลดต้นทุนในกระบวนการ
ดำเนินการ



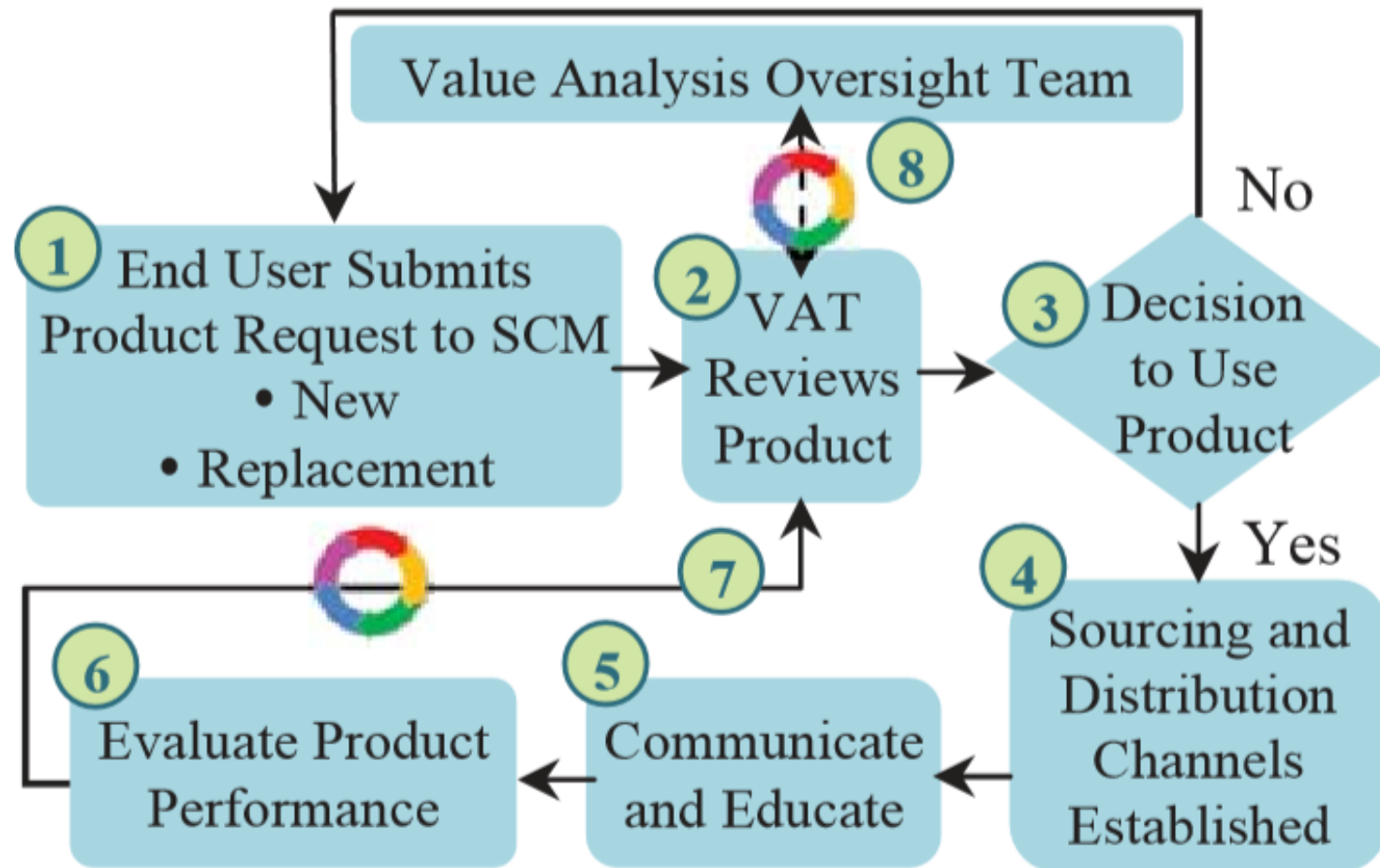
5. สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ
สอดคล้องกับความต้องการ
ที่เปลี่ยนแปลงไป

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน



การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

Figure 6.2-1 Supply Chain Management



ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน

(8) ความปลอดภัย (9) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

- อธิบายวิธีการที่องค์กรใช้ควบคุมความล้มเหลว ที่อาจเกิดขึ้นของทุกกระบวนการทำงาน อาคาร สถานที่ ภัยพิบัติฉุกเฉิน เช่น อัคคีภัย อุบัติเหตุจากการทำงาน
- มีแผนบริหารความต่อเนื่อง ล้อกับแผนภัยพิบัติแห่งชาติ (14 ภัยธรรมชาติและ 4 ภัยความมั่นคง)
- มีตารางวิธีการดำเนินการตามแผนบริหารความต่อเนื่อง 5 ช่อง ประกอบด้วย 1) ประเภทราย 2) ก่อนเกิดภัย 3) ขณะเกิดภัย 4) หลังเกิดภัย 5) ผลลัพธ์
- แสดงผังการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน
- การซ้อมแผนป้องกัน เช่น อัคคีภัย

ประเภทราย	การดำเนินงานแต่ละระยะ			ผลลัพธ์
	ก่อนเกิดภัย	ขณะเกิดภัย	หลังเกิดภัย	
14 ภัยธรรมชาติ	ประเมินความเสี่ยงภัยแต่ละที่	จัดตั้งศูนย์ PHEOC	ฟื้นฟูโครงสร้าง	ผู้ประสบภัยได้รับการช่วยเหลือทาง การแพทย์ฉุกเฉินภายใน 10 นาที

แนวทางการจัดการในภาวะฉุกเฉินและวิกฤติ

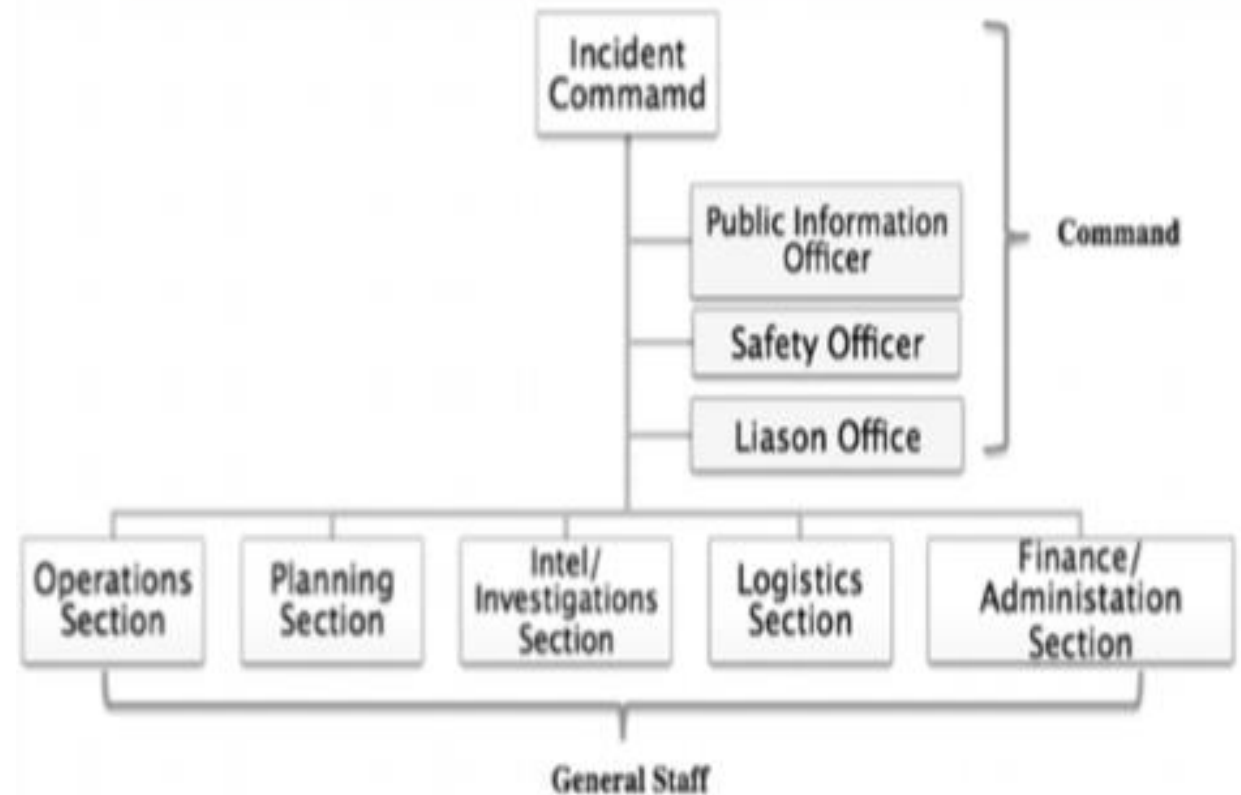


การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

การจัดการภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข



ระบบบัญชาการเหตุการณ์ภาวะภัยพิบัติ



ง. การจัดการนวัตกรรม

(10) การจัดการนวัตกรรม เชื่อมกับหัวข้อ 2.1ก.(2)

- วิธีการจัดการนวัตกรรม มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) กำหนดเป็นยุทธศาสตร์ ผู้บริหารสร้างบรรยากาศ สร้างทีม ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 2) รวบรวม ให้เป็นหมวดหมู่ 3) จัดเก็บในฐานข้อมูลองค์กรให้บุคลากรสามารถเข้าถึงได้สะดวก 4) ขยายผล นำไปใช้ในพื้นที่อื่น บริการอื่น 5) แบ่งปัน ถ่ายทอดต้นแบบไปยังหน่วยงานอื่นๆ
- ยกตัวอย่างผลงานนวัตกรรมระดับตำบล อำเภอ จังหวัด ประเทศ ระดับโลก
- แสดงแผนภาพ Road map Innovation ในอนาคต

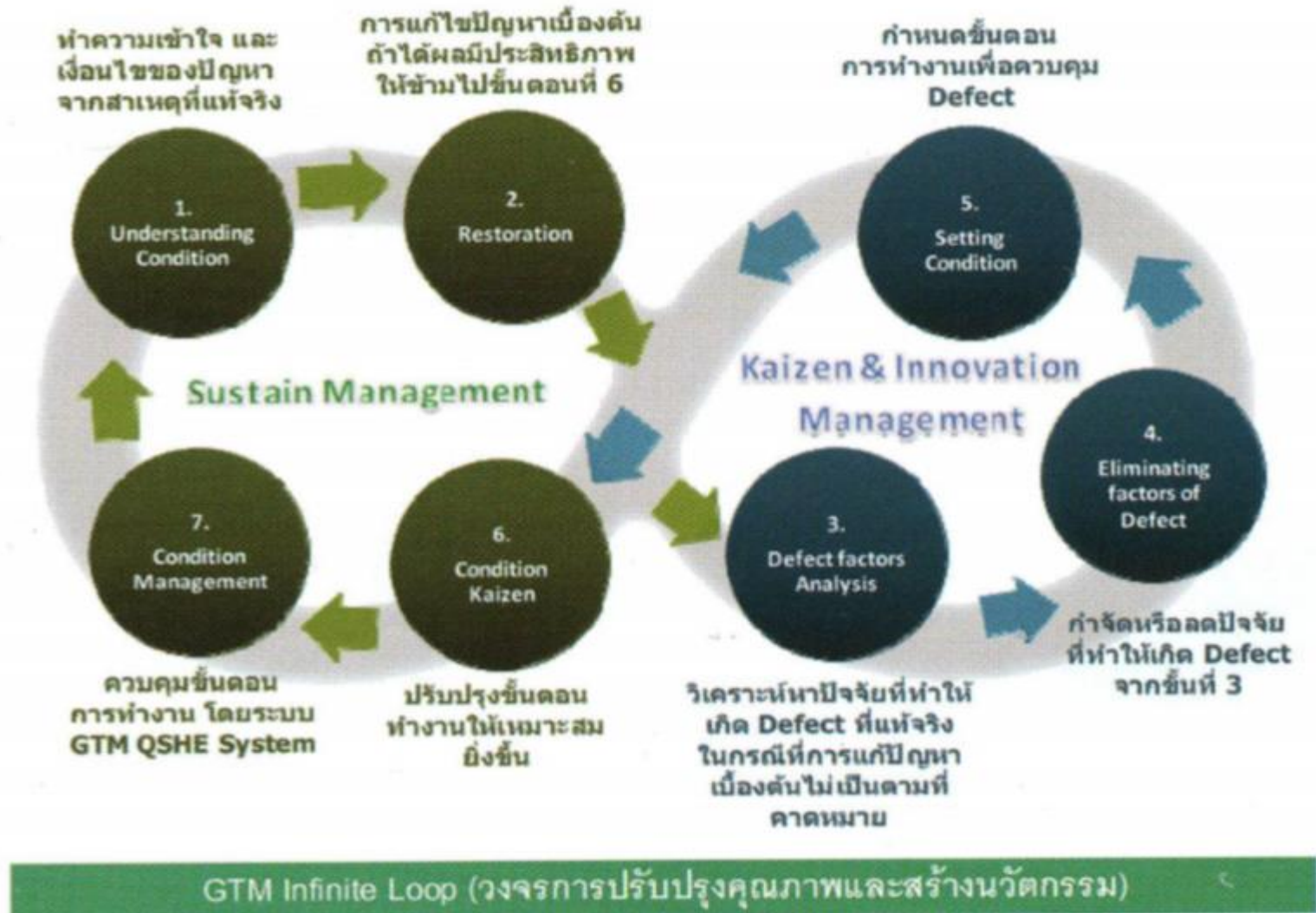


แนวทางการจัดการนวัตกรรม



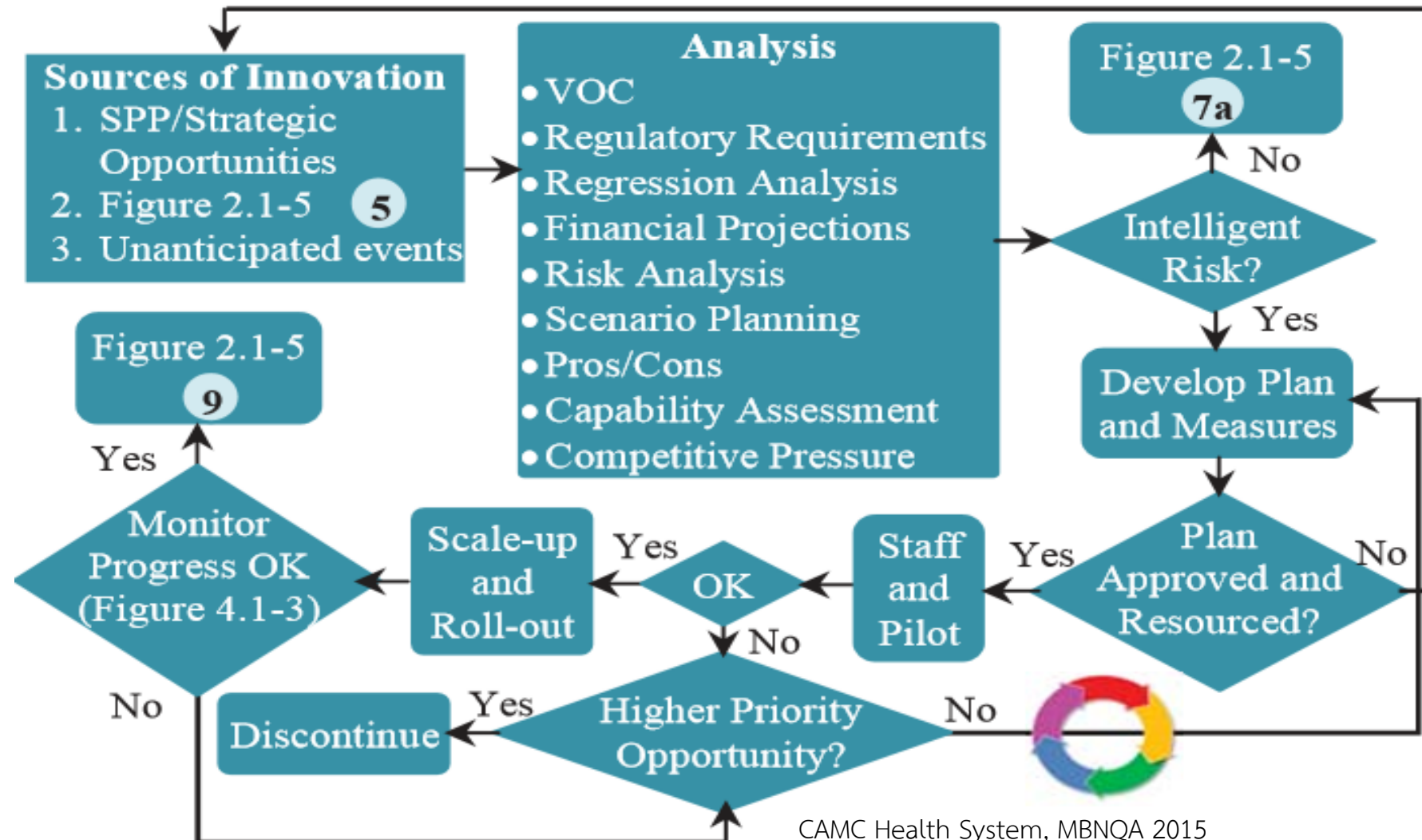
ภาพที่ 6-9 วงจรการจัดการนวัตกรรมสป.สธ.

การปรับปรุงคุณภาพและการสร้างนวัตกรรม



การจัดการนวัตกรรม

Figure 6.1-3 Innovation Management



THANK YOU!

 : oeysuwanna@gmail.com

 : [sugarcane007](#)

