

การปรับปรุงกระบวนการงาน
อย่างต่อเนื่อง :
กลยุทธ์ในการเพิ่ม
คุณภาพบริการภาครัฐ

ศุภชัย ยาวะประภาษ

การปรับปรุงกระบวนการงานอย่างต่อเนื่อง : กลยุทธ์ในการเพิ่มคุณภาพบริการภาครัฐ

พิมพ์ครั้งที่ 1
เดือนกันยายน 2539

ที่ปรึกษา

คณะกรรมการด้านวิชาการ
คณะกรรมการประชาสัมพันธ์
คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ

ผู้เรียบเรียง

ศุภชัย ยาวะประภาส

จัดพิมพ์โดย

คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ
สำนักงานเลขานุการ, คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ
โทรศัพท์ 282-1426 , 282-1430

ออกแบบและพิมพ์โดย

บริษัท พิมพ์ดี จำกัด

คำนำ

การส่งเสริมการบริการประชาชนของรัฐ เพื่อให้บริการของรัฐที่ดีกว่า เป็นนโยบายที่รัฐบาลทุกรัฐบาลให้ความสำคัญ และพยายามผลักดันให้บังเกิดผลตลอดมา ทั้งนี้ เนื่องจากในสังคมประชาธิปไตยนั้น การตอบสนองความต้องการของประชาชนเป็นพันธกิจสำคัญอันดับแรกที่รัฐพึงกระทำ ยิ่งในช่วงเวลาปัจจุบันซึ่งเป็นรอยต่อของศตวรรษใหม่ กระแสการเรียกร้องเพื่อปรับเปลี่ยนสภาพสังคมให้เข้าสู่ความเป็นประชาธิปไตยที่สมบูรณ์ ประชาธิปไตยทั้งในด้านการเมืองการปกครอง และในด้านวิถีชีวิตความเป็นอยู่ และวัฒนธรรมของประชาชน เป็นกระแสเรียกร้องที่ก่อเกิดขึ้นในทุกภูมิภาคของโลก กระแสดังกล่าวก็เปรียบกับกระแสการเรียกร้องให้ตระหนักถึงความสำคัญของธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม และกระแสสิทธิมนุษยชน ล้วนแต่พุ่งเป้าไปสู่จุดหมายเดียวกัน คือ ประชาชนผู้เป็นเจ้าของประเทศ ภูมิภาค และโลกใบนี้ ดังนั้น การส่งเสริมการบริการประชาชนของรัฐจึงเป็นความมุ่งมั่นของรัฐบาลทุกยุคสมัย และในทุกประเทศ

บริการของรัฐที่ให้แก่ประชาชนนั้นมีหลากหลายรูปแบบ และมีตั้งแต่บริการเบื้องต้นไม่สลับซับซ้อน ไปจนถึงบริการที่ยุงยากสลับซับซ้อน รัฐบาลและส่วนราชการต่างได้พยายามดำเนินการในหลายลักษณะเพื่อให้ส่งผลต่อบริการที่ดีขึ้น ปัจจุบันส่วนราชการจำนวนมากได้ทบทวนสถานภาพและบทบาทของตนเอง ได้จัดทำแผนทิศทางเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และแผนปฏิบัติการต่าง ๆ

ส่วนราชการบางแห่งอยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนเพื่อเพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถในการทำงาน กระแสการปรับปรุงการทำงานเป็นกระแสที่กำลังก่อตัวขึ้นให้เห็นเป็นหย่อม ๆ โดยทั่วไป ขณะเดียวกันการปกครองของประเทศก็เคลื่อนตัวสู่ระบอบประชาธิปไตยยิ่งขึ้น

ดังจะเห็นได้จากการกระจายอำนาจการปกครองสู่ท้องถิ่น โดยตราพระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ซึ่งจะส่งผลให้ประเทศไทยมีองค์การบริหารส่วนตำบลเต็มพื้นที่ทั้งประเทศในปี พ.ศ. 2541

การเกิดขึ้นขององค์การบริหารส่วนตำบลอันเป็นองค์กรท้องถิ่นที่ใกล้ชิดกับประชาชนในพื้นที่มากที่สุด ประกอบกับข้อเท็จจริงที่ว่า การให้บริการแก่ประชาชนนั้น ผู้ที่มีบทบาทสำคัญก็คือ ข้าราชการและพนักงานของรัฐที่อยู่ใกล้ชิดประชาชนนั่นเอง

คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ จึงดำริให้มีการจัดทำเอกสารวิชาการ ชุดการ

ปรับปรุงบริการภาครัฐขึ้น จำนวน 18 เล่ม จำแนกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มแรก เป็นการชี้ถึงความจำเป็นมา ความจำเป็น ปรัชญา และแนวคิดในการปรับปรุงองค์การและบริการภาครัฐ ประกอบด้วยหนังสือ จำนวน 5 เล่มคือ

1. แนวปฏิบัติตนของข้าราชการในยุคสมัยแห่งการปรับปรุงบริการภาครัฐเพื่อประชาชน
2. การปฏิรูประบบราชการในยุคโลกาภิวัตน์
3. ปรัชญาของการบริหารภาครัฐ
4. การบริการของรัฐในยุคโลกาภิวัตน์
5. การปรับปรุงองค์การภาครัฐ : แนวคิดและกลยุทธ์สำคัญ

กลุ่มที่สอง เป็นชุดที่ว่าด้วยแผน ประกอบด้วยหนังสือ 2 เล่ม คือ

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์
2. การวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ : แนวคิดที่ผู้บริหารภาครัฐควรทราบ

กลุ่มที่สาม เป็นการนำเสนอเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ที่อาจนำไปใช้ในการปรับปรุงองค์การและบริการภาครัฐ ประกอบด้วยหนังสือ 7 เล่ม คือ

1. การบริหารมุ่งสัมฤทธิ์ผล
2. การสร้างจิตสำนึกการให้บริการกับการปรับปรุงบริการภาครัฐ
3. TQM กับการปรับปรุงการบริการภาครัฐ
4. ISO 9000 กับการปรับปรุงบริการภาครัฐ
5. IT กับการปรับปรุงบริการภาครัฐ
6. การปรับปรุงกระบวนการงานอย่างต่อเนื่อง : กลยุทธ์ในการเพิ่มคุณภาพบริการภาครัฐ
7. การตรวจสอบผลการดำเนินการ : กลยุทธ์ในการปรับปรุงบริการภาครัฐ

กลุ่มที่สี่ เป็นการนำเสนอแนวคิดในการนำไปปฏิบัติ และการบริหารโครงการพัฒนาของรัฐ ประกอบด้วยหนังสือ 2 เล่ม คือ

1. นโยบาย แผน และการนำไปปฏิบัติ
2. การบริหารโครงการพัฒนาของรัฐ

กลุ่มที่ทำเป็นการนำเสนอแนวคิดที่จะช่วยสนับสนุนให้ความคิดเป็นการปรับปรุงบริการภาครัฐ แผนการปรับปรุงต่างๆ รวมทั้งเทคนิคที่จะใช้ปรับปรุง สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างยั่งยืน นั่นคือต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับและสนับสนุนการนำแผนและโครงการไปปฏิบัติ และเพื่อให้พัฒนายั่งยืนต่อไป จำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมใหม่ขึ้นคือ วัฒนธรรมวิชาชีพนิยม กลุ่มนี้จึงประกอบด้วยหนังสือ 2 เล่ม คือ

1. การพัฒนาบุคลากรของรัฐ : กลยุทธ์และแนวปฏิบัติ
2. การพัฒนาวิชาชีพนิยมให้เกิดขึ้นในราชการไทย

เอกสารวิชาการชุดนี้จัดพิมพ์ขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ความรู้ เรื่องแนวทางการปรับปรุงบริการภาครัฐให้ข้าราชการที่ทำงานใกล้ชิดกับประชาชน ทั้งในส่วนกลาง ภูมิภาคและท้องถิ่น ได้มีโอกาสศึกษาเรียนรู้ ทำความเข้าใจในแนวคิดต่างๆ เพื่อจะก่อให้เกิดความตระหนักในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบริการภาครัฐให้ดียิ่งขึ้น และร่วมเป็นส่วนหนึ่งในขบวนการที่จะผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้จริง เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเกิดขึ้นจนกลายเป็นวัฒนธรรมของหน่วยงานภาครัฐในที่สุด

คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารวิชาการชุดนี้จะเป็นประโยชน์ต่อข้าราชการและพนักงานของรัฐที่ต้องการเรียนรู้แนวคิดต่างๆ ที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงภาครัฐต่อไปได้ ทั้งนี้เนื่องจากกุญแจสู่ความสำเร็จของการปรับปรุงบริการภาครัฐอยู่ที่ข้าราชการและพนักงานของรัฐนั่นเอง

คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ

สารบัญ

คำนำ	3
บทนำ	7
1. การปรับปรุงกระบวนการงานอย่างต่อเนื่องคืออะไร	10
2. โมเดลการปรับปรุงกระบวนการงานอย่างต่อเนื่อง	19
3. การเลือกกระบวนการงาน	21
4. การวิเคราะห์กระบวนการงาน	29
5. การวัดผล	35
6. การปรับปรุงงาน	38
7. การประเมินผล	40
8. บทส่งท้าย	42

บทนำ

ยุคโลกาภิวัตน์ องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนล้วนต้องปรับปรุงการทำงานขนานใหญ่ ทั้งนี้เพราะว่ากติกาของการทำงานในช่วงรอยต่อของศตวรรษเป็นกติกาเดียวทั่วโลก นั่นคือ กติกาแห่งคุณภาพของบริการ ความอยู่รอดเติบโต และก้าวหน้าขององค์การขึ้นอยู่กับความสามารถในการสนองความต้องการของลูกค้า และความต้องการของลูกค้าก็คือ บริการที่มีคุณภาพ ดังนั้นคุณภาพบริการจึงกลายเป็นเป้าหมายที่องค์การทุกแห่งพยายามที่จะทะยานไปให้ถึง และต้องถึงก่อนคนอื่น

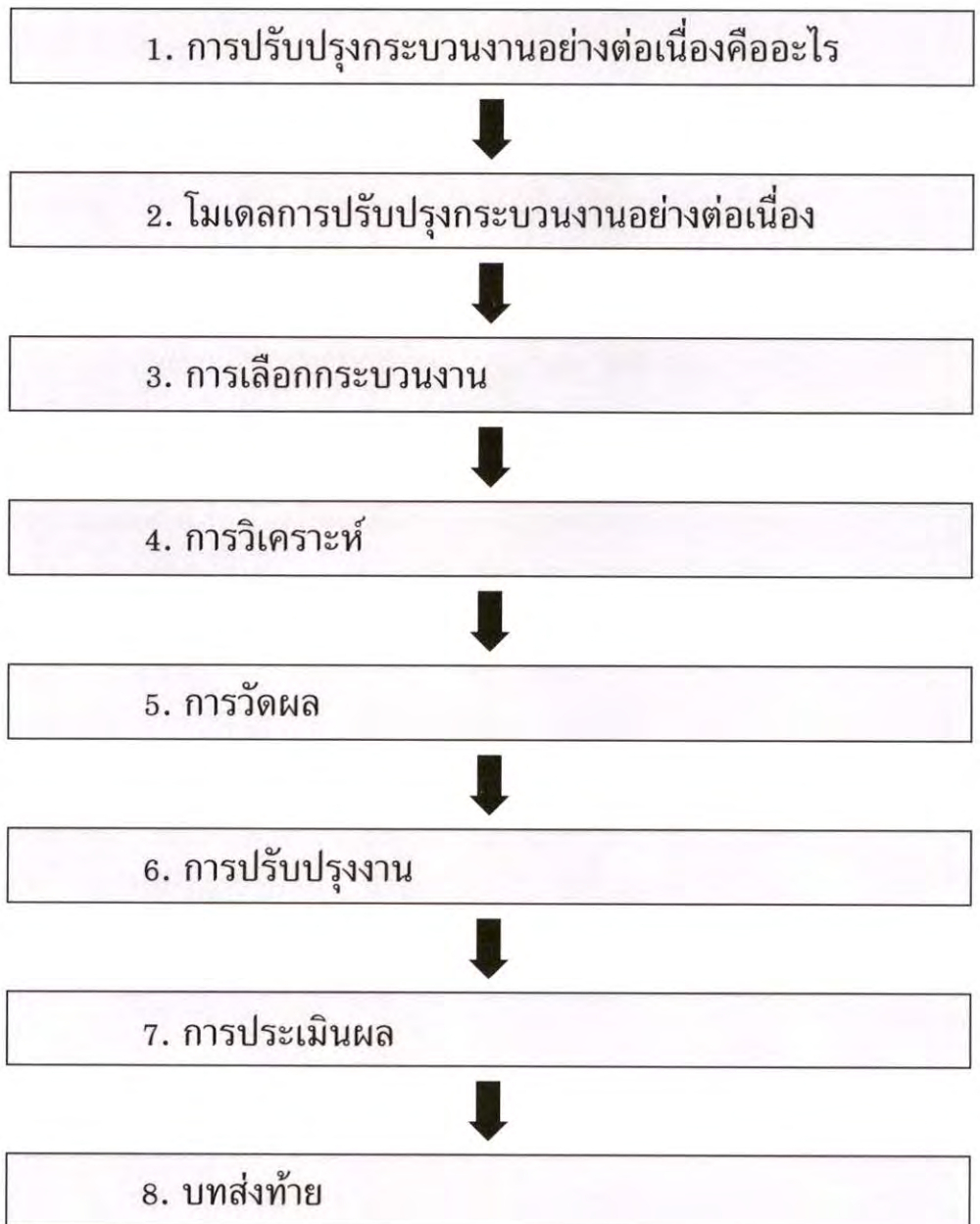
สำหรับหน่วยงานภาครัฐซึ่งประกอบด้วยส่วนราชการต่างๆ หน่วยงานในกำกับ และรัฐวิสาหกิจ ลูกค้าของหน่วยงานก็คือ ประชาชนทั่วไป และนิติบุคคล เช่น บริษัท ห้างร้าน รวมตลอดจนหน่วยงานที่ตั้งขึ้นโดยไม่แสวงหากำไร สมาคม และมูลนิธิต่างๆ ผู้ใช้บริการของรัฐเหล่านี้ล้วนต้องไปติดต่อขอรับบริการภาครัฐในเรื่องต่างๆ ตั้งแต่เกิด จนตาย บริการของรัฐเองก็มีหลากหลายตั้งแต่โรงพยาบาล สถานีตำรวจ ที่ว่าการอำเภอ สถานีอนามัย ไฟฟ้า ประปา โทรศัพท์ รถไฟ รถโดยสารประจำทาง และอื่นๆ อีกมากมาย จนอาจกล่าวได้ว่าตั้งแต่ตื่นจนหลับ ประชาชนทุกคนต้องใช้บริการจากรัฐในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือหลายรูปแบบ ดังนั้น การดำเนินชีวิตของประชาชน การประกอบธุรกิจของภาคเอกชน ตลอดจนการประกอบกิจกรรมการกุศลทั้งหลายทั้งปวง จะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงไร ความสำเร็จ ความสุข ความพอใจล้วนแต่เกี่ยวข้องและขึ้นอยู่กับ “คุณภาพ” ของบริการที่ได้รับจากหน่วยงานภาครัฐแทบทั้งสิ้น

การปรับปรุงคุณภาพบริการของหน่วยงานของรัฐจึงเอื้อประโยชน์อย่างยิ่งต่อชีวิตของบุคคลและธุรกิจต่าง ๆ การปรับปรุงคุณภาพบริการสามารถทำได้โดยอาศัยเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ มากมายตั้งแต่ การกำหนดจุดยืนขององค์การใหม่ (repositioning) การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) การรีอับระบบ (reengineering) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (total quality management) และอื่นๆ อีกมากมาย

การปรับกระบวนการงานอย่างต่อเนื่อง (continuous process improvement) เป็นเทคนิคหนึ่งที่สามารถนำไปใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงานได้ทันที โดยไม่มีผลกระทบขนานใหญ่ต่อโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และคนในองค์การ แต่จะมีผลกระทบที่ละน้อย ในลักษณะที่ซึมซับแผ่ซ่านมากกว่าการรื้อกระซางและสร้างใหม่ ดังนั้น การปรับกระบวนการงานอย่างต่อเนื่อง จึงอาจเป็นทางเลือกที่น่าสนใจสำหรับหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งมักจะเป็นหน่วยงานที่มีประวัติความเป็นมายาวนาน มีประเพณีปฏิบัติและวัฒนธรรมที่สืบทอดต่อเนื่องกันมา บางครั้งเกินช่วงชีวิตคน ๆ หนึ่ง และจึงมักเป็นหน่วยงานที่การปรับเปลี่ยนต้องเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป มากกว่าการยกเครื่องทั้งระบบ เนื้อหาสาระที่นำเสนอต่อไป ผู้เขียนเรียบเรียงและปรับแต่งจาก Continuous Process Improvement (1995) ของ Richard Y. Chang. สำนักพิมพ์ Kogan Page.

การนำเสนอจะประกอบด้วยส่วนย่อยต่าง ๆ 8 ส่วน เริ่มตั้งแต่ส่วนที่ 1 การปรับปรุงกระบวนการงานอย่างต่อเนื่องคืออะไร ส่วนที่ 2 โมเดลการปรับปรุงกระบวนการงานอย่างต่อเนื่อง ส่วนที่ 3 การเลือกกระบวนการงาน ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์กระบวนการงาน ส่วนที่ 5 การวัดผล ส่วนที่ 6 การปรับปรุงงาน ส่วนที่ 7 การประเมินผล และสุดท้าย เป็นบทส่งท้าย ดังแผนภาพประกอบในหน้าถัดไป

แผนภาพการนำเสนอ “การปรับปรุงกระบวนการงานอย่างต่อเนื่อง”



1. การปรับปรุงกระบวนการงานอย่างต่อเนื่องคืออะไร

(1) ตามที่กล่าวไว้ในบทนำ การบริการของหน่วยงานภาครัฐมีผลอย่างสำคัญต่อวิถีชีวิตและวิถีธุรกิจ การบริการของรัฐที่มีคุณภาพย่อมหมายถึงความสุขของประชาชน และความเข้มแข็งของภาคธุรกิจ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศชาติในยุคโลกาภิวัตน์ ความพยายามปรับปรุงบริการภาครัฐจึงนับเป็นนิมิตหมายที่ดีสำหรับประเทศชาติ การปรับปรุงบริการภาครัฐสามารถเลือกใช้เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ได้ตามความเหมาะสมแห่งบริบทของหน่วยงานแต่ละแห่ง การปรับปรุงกระบวนการงานอย่างต่อเนื่อง หรือ Continuous Process Improvement เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่หากนำไปปฏิบัติอย่างถูกต้องและเหมาะสม จะนำมาซึ่งการปรับเปลี่ยนไปสู่บริการที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้นได้ ในส่วนแรกนี้ จะเป็นการอธิบายแนวคิดเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงกระบวนการงานอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากการนิยามคำว่า การปรับปรุงกระบวนการงานอย่างต่อเนื่อง จากนั้นจึงชี้ให้เห็นถึงความหมายของคำแต่ละคำที่ปรากฏในนิยาม เช่น คำว่า กระบวนการ งานที่มีมูลค่าเพิ่ม ปัจจัยนำเข้า และผลลัพธ์ของงาน เป็นต้น

(2) การปรับปรุงกระบวนการงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Process Improvement : CPI) คือยุทธวิธีที่เป็นระบบในการปรับปรุง *กระบวนการ* เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไปในกระบวนการที่ก่อให้เกิด *ผลผลิต* หรือบริการแก่ลูกค้าของหน่วยงาน การปรับปรุงการทำงานโดยใช้วิธี CPI จะช่วยให้สามารถค้นพบวิธีการในการที่จะปรับปรุงการทำงานให้เกิดบริการที่รวดเร็วขึ้น มีคุณภาพเพิ่มขึ้น ประสิทธิภาพในการทำงานสูง หรือ *คุ้มทุน*ขึ้น

(3) การทำความเข้าใจกับ CPI จำเป็นต้องเข้าใจศัพท์พื้นฐานบางคำ โดยเฉพาะคำว่า กระบวนการ (process) งานที่มีมูลค่าเพิ่มและงานที่ไม่มีมูลค่าเพิ่ม (value added and non-value-added task) ปัจจัยนำเข้า

(Input) ผลลัพธ์ (Output) และสายโซ่สัมพันธ์ของกระบวนการงาน (process chain) ต่อไปจะชี้ให้เห็นถึงความหมายของคำสำคัญเหล่านี้ เพื่อความเข้าใจร่วมกันในเบื้องต้น

(4) กระบวนการงาน (process) หมายถึง ชุดของ **งานที่มีมูลค่าเพิ่ม** ซึ่งต่อเชื่อมเข้าหากันเพื่อเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลลัพธ์ในแง่ของสินค้าหรือบริการ

ตัวอย่างของกระบวนการงานที่เรามักทำอยู่เสมอในชีวิตประจำวันหรือชีวิตการทำงาน เช่น

- * **เตรียมกาแฟ**
- * **แต่งตัวไปทำงาน**
- * **ป้อนข้อมูลเข้าไปในคอมพิวเตอร์**
- * **ค้นคว้าเพื่อทำเอกสารสรุป**
- * **จัดประชุมภายในหน่วยงาน**
- * **ทำบัตรผู้ป่วย**
- *
- *
- *

ในกิจกรรมแต่ละประเภทข้างต้นจะเกี่ยวข้องกับชุดของงานต่าง ๆ เช่น **การเตรียมกาแฟ** จะมีงานย่อย ๆ ตั้งแต่ เปิดกระติกน้ำร้อน เตรียมถ้วยกาแฟ ตักกาแฟใส่ถ้วย เติมน้ำตาล เติมคอฟฟี่เมท เติมน้ำร้อน ชงให้เข้ากัน ชุดของงาน ทั้งหมดต่อเชื่อมเข้าหากันเพื่อเปลี่ยนผงกาแฟ น้ำตาล คอฟฟี่เมท และน้ำร้อน ให้กลายเป็นผลลัพธ์คือ กาแฟพร้อมดื่ม

การจัดประชุมสัมมนา จะมีชุดของงานย่อย ๆ ตั้งแต่ กำหนดหัวข้อการประชุม จัดทำกำหนดการและรายละเอียดต่าง ๆ ประเมินการรายได้และรายจ่าย ประมวลเพื่อจัดทำเป็นโครงการ ขออนุมัติหน่วยงานเหนือเพื่อจัดประชุม

เชิญวิทยากร เชิญผู้เข้าร่วมสัมมนา ติดต่อสถานที่ทั้งห้องประชุมและห้องพัก.... ชุดของงานเหล่านี้ต่อเชื่อมเข้าหากันเพื่อเปลี่ยนเอกสารงบประมาณ และโครงการ ให้กลายเป็นผลลัพธ์คือ การประชุมสัมมนา

การจัดพิมพ์หนังสือ จะมีชุดของงานย่อย ๆ ตั้งแต่ กำหนดตัวเรื่องของหนังสือ ขออนุมัติจัดทำ ติดต่อผู้เขียน ติดตามทวงถามต้นฉบับ นำต้นฉบับไปจัดพิมพ์เป็นร่าง นำร่างไปตรวจแก้ไขความถูกต้อง ติดต่อโรงพิมพ์ ตรวจสอบรู้ฟรายละเอียดต่าง ๆ เข้าโรงพิมพ์ และได้หนังสือตามที่ต้องการ หนังสือที่พิมพ์เสร็จเรียบร้อยคือ ผลลัพธ์ของชุดของงานทั้งหลายที่ร้อยเรียงกันเป็นกระบวนการงานจัดพิมพ์หนังสือ

จากที่กล่าวเป็นตัวอย่างข้างต้น จะพบว่าการ ประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งในชีวิตประจำวัน เช่น การเตรียมกาแฟ และในชีวิตงาน เช่น การจัดประชุมสัมมนา การจัดพิมพ์หนังสือ เมื่อพินิจพิเคราะห์และแยกย่อยแล้วจะพบว่ามีงานย่อยมากมายประกอบและร้อยเรียงกันจนกลายเป็นกิจกรรมงานบางเรื่องก็ต้องทำเป็นลำดับก่อนหลัง บางเรื่องก็ต้องทำคู่ขนานกันไป แต่ทั้งหมดก็ทำหน้าที่สนองตอบต่อจุดหมายเดียวกัน นั่นคือเป็น เพียงตัวน้อยของ “กระบวนการงาน” หนึ่ง ๆ นั่นเอง

(5) ในนิยามคำว่า “กระบวนการงาน” ข้างต้นได้กล่าวถึงคำศัพท์อื่น ๆ อีกหลายคำ คำศัพท์เหล่านี้ได้แก่ งานที่มีมูลค่าเพิ่ม ปัจจัยนำเข้า และผลลัพธ์ ซึ่งคำศัพท์แต่ละคำจะมีความหมายจำเพาะที่ควรทราบ ต่อไปจะเป็นการให้ความหมายคำศัพท์เหล่านี้ เพื่อประโยชน์ในการทำความเข้าใจต่อไป

งานที่มีมูลค่าเพิ่ม VS งานที่ไม่มีมูลค่าเพิ่ม

งานที่มีมูลค่าเพิ่ม คืองานที่มีความจำเป็นต่อการสร้างผลลัพธ์ที่เกิดจากกระบวนการงาน นั่นคือ หากขาดงานชิ้นนี้ผลลัพธ์จะไม่เกิดขึ้น

งานที่ไม่มีมูลค่าเพิ่ม คือ งานที่ไม่มีความจำเป็นต่อการสร้างผลลัพธ์ที่เกิดจากกระบวนการงาน นั่นคือ หากขาดงานชิ้นนี้ก็ไม่มีผลต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

ปัจจัยนำเข้า และผลลัพธ์

ปัจจัยนำเข้า คือ ข้อมูล ข่าวสาร วัสดุ และทรัพยากรที่ต้องใช้เพื่อสร้าง

ผลผลิต หรือบริการ ปัจจุบันำเข้าเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการงาน

ผลลัพธ์ เป็นผลผลิตของกระบวนการงานที่อาจแสดงในรูปของสินค้า บริการ ข้อมูล ข่าวสาร ที่จะได้ส่งมอบต่อผู้อื่นต่อไป ผลลัพธ์เป็นจุดสุดท้ายของกระบวนการงาน

ช่วงที่เชื่อมต่อระหว่างจุดเริ่มต้น (ปัจจุบันำเข้า) และจุดสุดท้าย (ผลลัพธ์) คือ ขอบเขตของกระบวนการงานทั้งหมด

ตัวอย่างข้างล่างแสดงความหมายของคำศัพท์ข้างต้นในกระบวนการงานต่าง ๆ

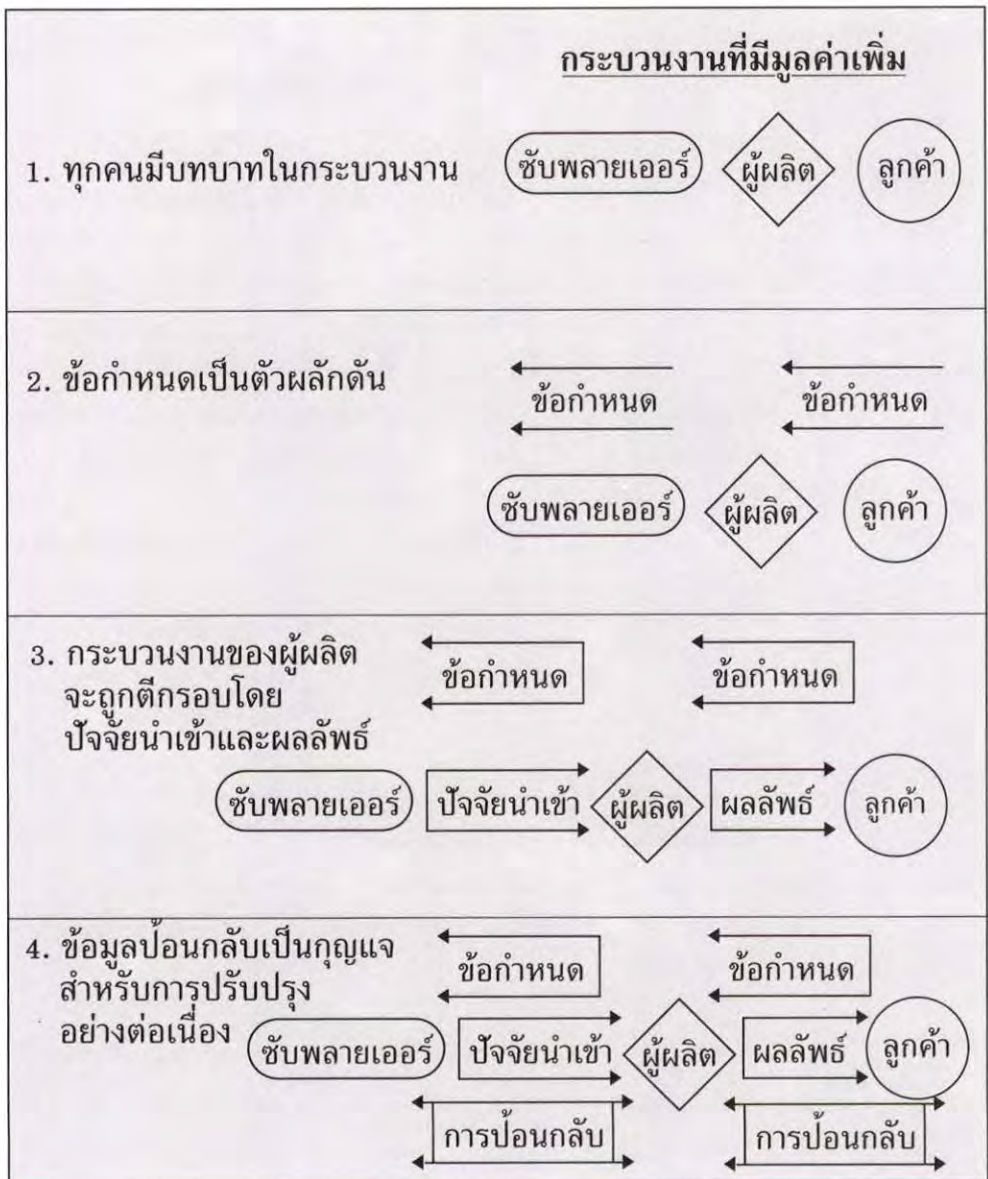
ตัวอย่างกระบวนการงาน

	เตรียมกาแพ	เตรียมเอกสารเสนอเพื่อลงนาม
ปัจจุบันำเข้า	ผงกาแพ, น้ำ, กระดิกน้ำ คอฟฟี่เมท, น้ำตาล, ถ้วย, ช้อน	กระดาษ, เครื่องพิมพ์, แฟ้มเสนอเพื่อลงนาม
งานที่มีมูลค่าเพิ่ม	* ต้มน้ำ (เปิดกระดิกน้ำ) * ตวง ตักผงกาแพ * เติมน้ำตาล * เติมคอฟฟี่เมท * เติมน้ำร้อน * ใช้ช้อนคนให้เข้ากัน	* พิมพ์เอกสาร * จัดเอกสารเข้าแฟ้ม * นำเสนอ
งานที่ไม่มีมูลค่าเพิ่ม	* ตมกลั่นผงกาแพ * เลือกช้อนคน * เลือกชองคอฟฟี่เมท	* เลือกสีแฟ้ม * เลือกเครื่องพิมพ์สวย ๆ
ผลลัพธ์	* กาแพพร้อมดื่ม	* เอกสารใส่แฟ้มพร้อมเสนอลงนาม

(6) โซ่สัมพันธ์กระบวนการ

ห่วงโซ่ที่ร้อยเรียงความสัมพันธ์ระหว่างซัพพลายเออร์ (supplier) ผู้ผลิต (producer) และลูกค้า (customer) เป็นเสมือนหัวใจของความสัมพันธ์ต่างๆ ภายในกระบวนการแต่ละห่วงภายในโซ่สัมพันธ์กระบวนการจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และยังต้องอาศัยซึ่งกันและกันด้วย

ภาพข้างล่างแสดงห่วงโซ่สัมพันธ์กระบวนการที่ละขั้นตอน



บทบาทของผู้แสดงแต่ละคนในกรอบโซ่สัมพันธ์ ซัพพลายเออร์ - ผู้ผลิต - ลูกค้า ในกระบวนการงานเสนอเอกสารเพื่อลงนามจะเป็นดังนี้

ซัพพลายเออร์

เลขานุการไม่สามารถสร้างเอกสารสำหรับเสนอลงนามได้ ถ้าไม่มี กระดาษ หมึกพิมพ์ เครื่องพิมพ์ หรือคอมพิวเตอร์ รวมทั้งเพิ่มเสนอลงนาม กรณีนี้ซัพพลายเออร์ คือ ฝ่ายพัสดุที่มีหน้าที่ในการจัดซื้อจัดหาวัสดุใช้สอย และ ครุภัณฑ์ตามข้อกำหนดของผู้ผลิต (เลขานุการ)

ผู้ผลิต

เลขานุการเป็นผู้พิมพ์และจัดเตรียมเอกสารเพื่อเสนอลงนาม ดังนั้น เลขานุการจึงรับผิดชอบในกระบวนการงานนี้ทั้งหมด กรณีนี้เลขานุการเป็นเจ้าของ กระบวนการงาน (process owner) เจ้าของกระบวนการงานอาจเป็นบุคคลคนเดียว บุคคลทั้งแผนก หรือทั้งฝ่าย หรือทั้งกองก็ได้ ที่รับผิดชอบดูแลให้การปฏิบัติงาน ตามกระบวนการงานนั้น ๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ เจ้าของกระบวนการงานจะสร้างผลลัพธ์ โดยยึดข้อกำหนดของลูกค้าของกระบวนการงานเป็นสำคัญ

ลูกค้า

ลูกค้า คือ ผู้ที่ได้รับประโยชน์จากผลผลิตของกระบวนการงาน ในกรณีนี้คือ ผู้ที่ต้องพิจารณาและลงนามในเอกสาร ในกรณีนี้ก็คือหัวหน้าของเลขานุการ โดยทั่วไปลูกค้าอาจเป็นบุคคล แผนก ฝ่าย หรือกองก็ได้ ลูกค้าจะเป็นผู้สร้างข้อกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ และรับผลลัพธ์ดังกล่าวจากผู้ผลิต

โดยทั่วไป ลูกค้าแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

ก. ลูกค้าภายใน

หัวหน้าของเลขานุการเป็นลูกค้าภายใน นั่นคือ อยู่ในในองค์การ ลูกค้า ภายใน อาจเป็นแผนก ฝ่าย กองที่รับผลลัพธ์จากผู้ผลิตหน่วยอื่นภายในกรม เดียวกันก็ได้ โดยทั่วไปหน่วยงานปฏิบัติการ (line operation) มักเป็นลูกค้า ภายในของหน่วยงานสนับสนุน (support staff) ตัวอย่างเช่น ข้าราชการในส่วน ราชการต่างๆ จะเป็นลูกค้าของกองคลัง เนื่องจากอย่างน้อยที่สุดทุกคน

ต้องไปเบิกค่าใช้จ่ายต่าง ๆ อาทิ เงินเดือน เงินค่าเล่าเรียนบุตร เงินค่ารักษาพยาบาล และอื่น ๆ จากหน่วยงานของกองคลัง นั้นเอง

ข. ลูกค้ายานนอก

ประชาชนที่มาติดต่อขอรับบริการจากที่ว่าการอำเภอ หรือเขต หรือสถานีอนามัย หรือหน่วยราชการอื่น ๆ เป็นลูกค้ายานนอก เนื่องจากไม่ได้ทำงานในหน่วยงานเดียวกัน ข้าราชการที่เจ็บป่วยแล้วไปปรึกษาแพทย์ที่สถานีอนามัย ก็ถือว่าเป็นลูกค้ายานนอกของสถานีอนามัย ข้าราชการหรือพนักงานรัฐวิสาหกิจที่ไปติดต่อแจ้งความ ถือว่าเป็นลูกค้ายานนอกของสถานีตำรวจ ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ล้วนเป็นลูกค้ายานนอกของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคหรือการไฟฟ้านครหลวง การประปาส่วนภูมิภาคหรือการประปานครหลวง แล้วแต่พื้นที่ปฏิบัติการ

(7) ข้อกำหนดของกระบวนการ

โดยทั่วไปข้อกำหนดมีความสำคัญในฐานะที่เป็นตัวกำกับความสัมพันธ์ระหว่างซัพพลายเออร์ - ผู้ผลิต - ลูกค้า ข้อกำหนดทั้งหมดจะมีลักษณะที่เน้นลูกค้าเป็นสำคัญ ลูกค้าเป็นผู้สร้างข้อกำหนดให้ผู้ผลิต ผู้ผลิตเป็นผู้สร้างข้อกำหนดให้ซัพพลายเออร์อีกต่อหนึ่ง ดังนั้น ข้อกำหนดจึงมีลักษณะเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ

ข้อกำหนดของลูกค้ามักประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ก. *ความต้องการ* (needs) ของลูกค้า

ข. *ความคาดหวัง* (expectation) ของลูกค้า

หัวหน้าต้องการเอกสารเพื่อลงนามสำหรับส่งออกไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป เลขานุการเตรียมเอกสารเสนอเพื่อลงนามหัวหน้าในฐานะลูกค้าได้เอกสารตามที่ *ต้องการ* แต่เอกสารอาจไม่เป็นตาม *ความคาดหวัง* ของหัวหน้า อาทิ ใช้กระดาษขาวแทนที่จะเป็นกระดาษสีน้ ใช้กระดาษบางแทนที่จะเป็นกระดาษหนา ช่องว่างระหว่างบรรทัดเว้นไว้มากเกินไป ฯลฯ

ประชาชนมาติดต่อขอแก้ไขทะเบียนบ้าน โดยมาถึงที่ว่าการอำเภอตั้งแต่ 07.30 น. พบปลัดอำเภอที่มาทำงานแต่เช้า ปลัดอำเภอทักทายสารทุกข์สุกดิบ ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารและคำร้องต่าง ๆ แล้วจัดการแก้ไขให้เสร็จเรียบร้อย เวลา 08.00 น. ประชาชนที่มาติดต่อเดินออกจากที่ว่าการอำเภอ

อย่างมีความสุข ประชาชนได้ทั้งสิ่งที่ ต้องการ คือการเปลี่ยนแปลงทะเบียนบ้าน และสิ่งที่ คาดหวัง คือ บริการที่รวดเร็ว เต็มไปด้วยไมตรีจิต เสมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน

ประชาชนไปติดต่อโรงพยาบาลเพื่อทำการตรวจรักษา โดยไปถึงโรงพยาบาลตั้งแต่ตี 5 เพื่อจองคิว แต่เนื่องจากโรงพยาบาลแห่งนั้นมีคนไข้ไปติดต่อขอรับการรักษายาบาลจำนวนมากกว่าจะได้รับการตรวจวินิจฉัยเป็นเวลาเกือบ 11 โมงเช้า ประชาชนได้สิ่งที่ต้องการ คือการตรวจวินิจฉัย แต่อาจไม่ได้สิ่งที่ประชาชนคาดหวัง คือ คาดว่าจะกลับบ้านได้ก่อน 11 โมงเช้า

ภาพข้างล่างแสดงถึงความต้องการและความคาดหวัง ในกระบวนการต่าง ๆ

กระบวนการงาน	ความต้องการ	ความคาดหวัง
เอกสารเสนอเพื่อลงนาม	เสนอเอกสารให้ลงนาม	<ul style="list-style-type: none"> * พิมพ์ถูกต้อง * เว้นวรรค ช่องไฟถูกต้อง * ใช้กระดาษถูกต้อง
เปลี่ยนแปลงแก้ไข ทะเบียนบ้าน	ขอเปลี่ยนแปลง ทะเบียนบ้าน	<ul style="list-style-type: none"> * บริการรวดเร็ว * บริการประทับใจ * บริการเสมอหน้า * ค่าใช้จ่ายสมเหตุผล

(8) การป้อนข้อมูลกลับอย่างสม่ำเสมอ

การป้อนข้อมูลกลับเป็นหัวใจสำคัญในห่วงโซ่สัมพันธ์กระบวนการ ทั้งนี้ เพื่อจะได้ทราบว่าลูกค้าได้รับผลลัพธ์ (output) หรือบริการตามข้อกำหนดของลูกค้าหรือไม่ ขณะเดียวกัน ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าอาจเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ข้อมูลป้อนกลับจะทำให้ทราบว่าลูกค้ายังต้องการผลลัพธ์ตามข้อกำหนดเดิม หรือได้เปลี่ยนแปลงข้อกำหนดแล้ว

ข้อมูลป้อนกลับมีความสำคัญมากต่อการปรับปรุงกระบวนการ ดังนั้น

จึงจำเป็นต้องแสวงหาเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลป้อนกลับ โดยอาจใช้วิธีสอบถามอย่างไม่เป็นทางการ สํารวจความคิดเห็น ตั้งกล่องให้เสนอแนะ ฯลฯ หน่วยงานต้องพยายามทุกวิถีทางเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลป้อนกลับ เนื่องจากข้อมูลเหล่านี้จะเป็นกุญแจไขไปสู่การปรับปรุงกระบวนการให้ตรงตามข้อกำหนดของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอตลอดไป

จากที่กล่าวมาทั้งหมดจะเห็นว่า การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง หรือ CPI เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ในการสืบค้น แก้ไข และรักษามาตรฐานของบริการที่ให้กับลูกค้า ทำให้สามารถได้มาซึ่งข้อมูลที่แสดงถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า หน่วยงานจะสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาปรับแก้ให้บริการที่ให้กับลูกค้าเป็นบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้ตลอดไป และหากสามารถให้บริการที่ลูกค้าพอใจแล้ว หน่วยงานก็จะสามารถครองใจลูกค้าได้

(9) แนวคิดต่าง ๆ ที่นำเสนอข้างต้นเป็นแนวคิดพื้นฐาน เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในความคิดและหลักการพื้นฐานของการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง หรือ CPI ในการบริหารงานภาครัฐนั้น ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ โดยเฉพาะหน่วยที่เป็นด้านหน้า (front end office) ซึ่งต้องติดต่อกับลูกค้าภายนอกคือประชาชน และผู้ไปรับบริการต่าง ๆ หากประสงค์จะปรับปรุงการให้บริการ สมควรที่จะนำแนวคิดที่นำเสนอในส่วนที่ 1 นี้ไปพิจารณาเพื่อแยกแยะงานที่ทำอยู่ในลักษณะของกระบวนการเพื่อจะได้หาวิธีการในการปรับปรุงได้ถูกต้องเหมาะสมต่อไป ขณะเดียวกันหน่วยงานที่ทำหน้าที่สนับสนุน (back end office) ก็จำเป็นต้องพิจารณางานที่ทำในลักษณะกระบวนการด้วย จึงจะเห็นหนทางในการแก้ปัญหา หรือปรับปรุงบริการในรูปแบบของ CPI ต่อไปได้

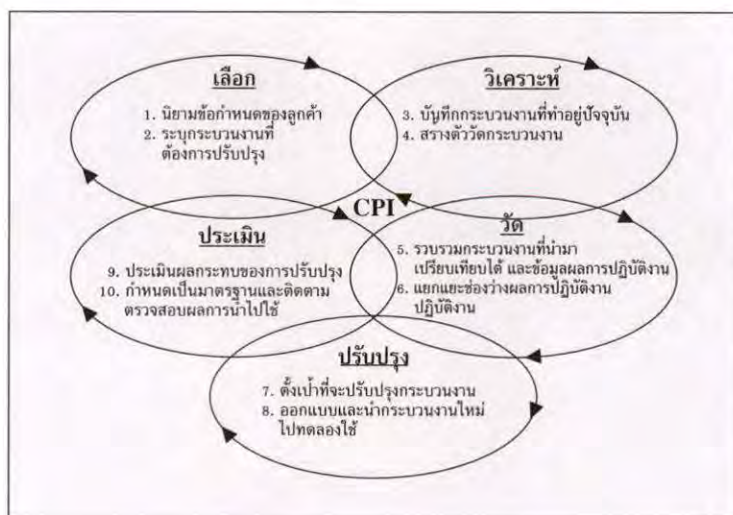
ในส่วนถัดไปจะเป็นการอธิบายถึง โมเดล CPI ซึ่งเป็นโมเดลง่าย ๆ มีขั้นตอนไม่ยุ่งยาก เป็นระบบ และสอดคล้องกับธรรมชาติในการแก้ปัญหาทั้งในชีวิตประจำวันและปัญหาของหน่วยงาน

2. โมเดลการปรับปรุงกระบวนการงานอย่างต่อเนื่อง

(1) การปรับปรุงกระบวนการงานอย่างต่อเนื่อง หรือ CPI สามารถทำให้องค์การเอกชนหลายแห่ง สามารถรักษามาตรฐานและยกระดับคุณภาพการบริการให้สูงขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถครองใจลูกค้าได้ตลอดไป สิ่งสำคัญที่องค์การเหล่านี้ประสบความสำเร็จก็คือ การนำเอา CPI ไปใช้อย่างต่อเนื่อง จนการปรับปรุงกลายเป็นส่วนหนึ่งที่ฝังอยู่ในวิถีการทำงานของพนักงาน กลายเป็นปทัศฐานที่ทุกคนยึดถือ เป็นวัฒนธรรมที่เป็นกรอบดำเนินชีวิตของพนักงาน ในองค์การภาครัฐหากต้องการประสบความสำเร็จก็จำเป็นต้องดำเนินการเช่นเดียวกัน

การที่จะทำให้การปรับปรุงกระบวนการงานอย่างต่อเนื่อง หรือ CPI กลายเป็นวิถีของหน่วยงานนั้น จำเป็นที่จะต้องนำเอา CPI ไปใช้อย่างเป็นระบบตามขั้นตอนที่กำหนดขึ้น เมื่อใช้บ่อยครั้งขึ้นจนเกิดความเคยชิน CPI จะค่อย ๆ ถูกดูดซับเข้าไปในวิถีการทำงาน จนสุดท้ายกลายเป็นวิถีของหน่วยงาน

(2) การนำเอา CPI ไปใช้อย่างเป็นระบบและให้ได้ผลนั้น จะต้องทำตามขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอนคือ เลือก วิเคราะห์ วัด ปรับปรุง และประเมิน ขั้นตอนแต่ละขั้นตอนนี้แยกย่อยไปอีกดังแสดงในภาพข้างล่าง



(3) ขั้นตอน 5 ขั้นตอนในโมเดล CPI นี้ เปรียบเสมือนเฟือง 5 ตัวที่จะหมุนวนสอดประสานสัมพันธ์กันไปตลอดเวลา เมื่อนำไปปฏิบัติจริง อาจพบบางขั้นตอนซ้ำกัน บางขั้นตอนอาจใช้เวลามากกว่าขั้นตอนอื่น บางครั้งต้องกลับมาที่ขั้นตอนก่อนหน้าอีกครั้งหนึ่ง สิ่งเหล่านี้เป็นปรากฏการณ์ปกติ เมื่อเริ่มนำโมเดล CPI ไปใช้ ควรจะค่อย ๆ เริ่มลงมือที่ละขั้นตอนต่อเนื่องกันไป เมื่อใช้ไปได้ระยะหนึ่งขั้นตอนเหล่านี้จะผสมผสานเป็นหนึ่งเดียว และกลายเป็นวิธีการทำงานในที่สุด

3. การเลือกกระบวนการงาน

(1) ขั้นตอนแรกสุดในโมเดล CPI คือการเลือกกระบวนการงานที่จะปรับปรุง

การเลือกที่จะปรับปรุงกระบวนการงานใดก่อนและหลังจะช่วยให้หน่วยงานสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ และเวลาได้คุ้มค่า ทั้งนี้เนื่องจากในภาวะที่มีข้อจำกัดในเรื่องทรัพยากรและเวลา ดังเช่นที่ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจทั้งหลายเผชิญอยู่ในปัจจุบัน การปรับปรุงกระบวนการงานทุกกระบวนการอาจไม่สามารถทำได้ทันที หน่วยงานจำเป็นต้องเลือกว่าควรดำเนินการในเรื่องใดก่อน เรื่องใดยังสามารถรอได้ เรื่องใดที่หากไม่ดำเนินการจะมีผลเสียหาย ตัวอย่างเช่น ที่ว่าการอำเภอแห่งหนึ่งเลือกที่จะปรับปรุงวิธีการในการออกใบเสร็จรับเงินก่อนกระบวนการอื่น ถ้าปรากฏว่าลูกค้าที่มาติดต่อโดยปกติไม่คอยให้ความสนใจต่อใบเสร็จรับเงินมาก เมื่อเทียบกับการได้บริการ ในเรื่องที่มาติดต่ออย่างรวดเร็ว การปรับปรุงวิธีการออกใบเสร็จอาจจะไม่ได้ช่วยทำให้ภาพรวมของบริการที่ให้กับประชาชนที่มาเป็นบวกเพิ่มขึ้นได้ หรืออย่างเช่น โรงพยาบาลแห่งหนึ่งเลือกที่จะปรับปรุงระบบการเข้าคิวของคนไข้เพื่อให้คนไข้ได้พบแพทย์เพื่อตรวจรักษาเร็วขึ้น คนไข้อาจพอใจและถูกใจมากกว่าการปรับปรุงในเรื่องอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการรักษาพยาบาล ดังนั้นในสภาพทรัพยากรที่จำกัด การเลือกที่จะปรับปรุงกระบวนการงานใดก่อน และหลังจึงเป็นเรื่องสำคัญมาก

(2) โดยทั่วไป การเลือกกระบวนการงานควรคำนึงถึงเงื่อนไข 2 ข้อต่อไปนี้

1) กระบวนการนั้นต้องมีความสำคัญต่อการส่งมอบบริการตามข้อกำหนดของลูกค้า

2) กระบวนการนั้นต้องมีความสำคัญยิ่งยวดต่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

ทั้งนี้ เนื่องจากหากไปปรับปรุงกระบวนการงานที่มีความสำคัญเป็นรองในการส่งมอบบริการให้ลูกค้า ผู้มาติดต่อหรือลูกค้าจะไม่ได้รับผลกระทบโดยตรง

และทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ในกรณีร้านอาหาร การปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกพนักงานเสิร์ฟ อาจมีความสำคัญน้อยกว่าการเสิร์ฟอาหารให้รวดเร็ว ถูกต้อง และด้วยมารยาทที่งดงาม ในโรงพยาบาลการปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อครุภัณฑ์ทางการแพทย์จะมีผลโดยตรงต่อคนใช้น้อยกว่าการปรับปรุงกระบวนการตรวจคนไข้

การคัดเลือกกระบวนการที่ถูกต้องนั้น จะมีขั้นตอนที่สำคัญ 2 ขั้นตอนคือ

- 1) **นิยามข้อกำหนดของลูกค้ำที่แท้จริง**
- 2) **กำหนดกระบวนการที่จะปรับปรุง**

(3) ก่อนที่จะลงมือคัดเลือกกระบวนการ หน่วยงานต้องเข้าใจก่อนว่าการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง หรือ CPI นั้น ควรที่จะดำเนินการโดยทีมงานมากกว่าทำโดยคน ๆ เดียว ทั้งนี้เพื่อให้เกิดทั้งความหลากหลายในข้อคิดความเห็นแล้ว ยังทำให้เกิดความรู้สึกว่าการปรับปรุงที่กำลังเกิดขึ้นเป็นเรื่องของส่วนรวมที่ต้องช่วยกัน ทีมงานจะกลายเป็นเจ้าของ การเปลี่ยนแปลง ทีมงานที่เหมาะสมนั้น ควรมาจากหลายแผนกหลายกลุ่ม (cross functional) เพื่อจะทำได้ ได้แง่มุมในการมองปัญหาและหาทางออกที่หลายหลากครบถ้วน เป็นการมองทุกมุมไม่ใช่มองเพียงมุมเดียว โดยทั่วไปทีมงานควรประกอบด้วยบุคคลที่มาจากทั้งงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้รับบริการ และงานสนับสนุนต่าง ๆ เช่น ฝ่ายการเงิน ฝ่ายวิชาการหรือเทคนิค ฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายคอมพิวเตอร์ และฝ่ายนโยบายและแผน เป็นต้น

(4) เมื่อกำหนดทีมงานที่เหมาะสมได้แล้ว สิ่งแรกที่ต้องดำเนินการคือการแยกแยะให้ได้ว่าลูกค้ำที่แท้จริงคือใคร ทั้งลูกค้ำที่เป็นลูกค้ำภายใน และลูกค้ำภายนอก ทั้งนี้เนื่องจากหากไม่สามารถชี้ได้ว่าใครเป็นลูกค้ำ การจะนิยามข้อกำหนดซึ่งรวมเอาความต้องการและความคาดหวังของลูกค้ำไว้ด้วยกัน ก็ยังทำได้ลำบาก ในกรณีของศาล ลูกค้ำที่ไปติดต่อศาลเป็นประจำอาจไม่ใช่ประชาชนที่เป็นโจทก์หรือจำเลย เท่ากับทนายความ อัยการ หรือตำรวจ ในกรณีการจดทะเบียนการค้าก็เช่นกัน ลูกค้ำที่แท้จริงอาจเป็นสำนักงานทนายความที่รับจดทะเบียนมากกว่าบริษัทห้างร้านทั่วไป บางครั้งในกิจการบาง

ประเภทเมื่อเปลี่ยนที่ตั้ง ลูกค้าอาจมีลักษณะพิเศษต่างกัน ประชาชนที่ไปติดต่อ สถานีตำรวจในพื้นที่ต่างกัน อาจมีลักษณะพื้นฐานต่างกัน การแยกแยะว่าลูกค้าที่แท้จริงคือใคร จึงสำคัญมาก

วิธีการที่จะช่วยให้แยกแยะได้ว่าลูกค้าที่แท้จริงคือใครนั้น วิธีหนึ่งที่สามารถทำได้คือ การระดมสมองในหมู่ทีมงานด้วยตนเองในวัฒนธรรมแบบไทย วิธีการระดมสมองที่จะได้ผลควรเริ่มจากผู้ที่มีอาวุโสน้อยที่สุดเป็นผู้เริ่มเสนอความเห็น เรียงลำดับไปจนถึงผู้ที่มีอาวุโสสูงสุด ทั้งนี้เนื่องจากหากเปิดโอกาสให้ต่างคนต่างพูด ผู้อาวุโสน้อยมักไม่ค่อยกล้าแสดงความคิดเห็น โดยเฉพาะหากความเห็นนั้นแตกต่างจากหัวหน้า กรณีนี้วิธีที่ควรทำคือ

1) **ให้ทุกคนในทีมระบุชื่อลูกค้าที่แท้จริง**

2) **ให้ทุกคนในทีมให้นำหนักความสำคัญแก่ลูกค้า** ที่ระบุไว้ในข้อ 1 ว่าลูกค้ากลุ่มใด มีความจำเป็นที่จะต้องเอาใจใส่มากที่สุด โดยวิธีนี้เมื่อรวมคะแนนแล้วก็จะได้รายชื่อลูกค้าที่แท้จริง กลุ่มที่ได้คะแนนสูงจะมีความสำคัญมากกว่ากลุ่มที่ได้คะแนนต่ำ

ตัวอย่าง การระบุลูกค้าที่แท้จริงของศาล อาจทำได้ตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนแรก	
ระบุลูกค้าที่แท้จริง	ประชาชน อัยการ ตำรวจ ทนาย สื่อมวลชน
ขั้นตอนสอง	
เรียงลำดับโดยพิจารณาจากคะแนนที่ได้รับ	1. ทนาย 2. อัยการ 3. ตำรวจ 4. ประชาชน 5. สื่อมวลชน
หมายเหตุ	ขั้นตอนสองเป็นการสมมุติขึ้น

(5) เมื่อทราบแล้วว่าลูกค้าที่แท้จริงทั้งลูกค้าภายนอกและลูกค้าภายในแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การทำความเข้าใจในข้อกำหนดซึ่งรวมเอาความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าไว้ด้วยกัน โดยทั่วไป ข้อกำหนดของลูกค้ามักจะเป็นเรื่องต่อไปนี้

- | | |
|------------------|-----------------------|
| * รวดเร็ว | * ปริมาณเพียงพอ |
| * ราคาเหมาะสม | * โปร่งใส |
| * ตรงความต้องการ | * ตรวจสอบได้ |
| * ถูกต้อง | * หลากหลายให้เลือกได้ |
| * ครบถ้วน | * เป็นกันเอง |
| * ใช้งานได้ | * ไม่มากเรื่อง |
| * พบได้ตลอดเวลา | * เสมอภาค |

(6) ในการนิยามข้อกำหนดของลูกค้านั้น วิธีการง่าย ๆ ที่อาจช่วยให้ได้คำตอบที่ถูกต้องแท้จริงคือ การดำเนินการตามขั้นตอนพื้นฐาน 3 ขั้น ดังนี้

1) **การระดมสมอง** เพื่อกำหนดว่าลูกค้ามีข้อกำหนดสำคัญในเรื่องอะไรบ้าง ซึ่งโดยทั่วไปข้อกำหนดของลูกค้ามักจะเน้นประเด็นหลัก 2-3 ประเด็น อาทิ ความรวดเร็ว ความเป็นกันเอง ความถูกต้อง การระดมสมองจะช่วยให้เกิดความหลากหลายในมุมมองและความคิด และทำให้ทราบทั้งความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าที่แท้จริง

2) **สำรวจความเห็นลูกค้า** นำประเด็นสำคัญที่ได้จากการระดมสมองมาสร้างเป็นแบบสำรวจความเห็น ทั้งนี้เพื่อได้ทราบว่าในประเด็นหลักเหล่านั้นลูกค้าได้รับบริการตามข้อกำหนดแล้วหรือไม่ ประเด็นที่ลูกค้าให้ความสำคัญในเรื่องใดที่ยังมีช่องว่างอยู่ระหว่างผลลัพธ์ของการบริการ กับข้อกำหนดของลูกค้า

3) **สัมภาษณ์ลูกค้า** เมื่อทราบประเด็นสำคัญต่าง ๆ แล้วจากการดำเนินงานตามข้อ 2 การสัมภาษณ์ลูกค้าในลักษณะที่เห็นหน้ากัน ทั้งนี้เพื่อจะได้ สืบเสาะเจาะลึกถึงความต้องการและความคาดหวังที่เจาะจง และเป็นรูปธรรม ยิ่งขึ้น

(7) จากข้อมูลที่รวบรวมได้จากการดำเนินงาน ตามขั้นตอนพื้นฐาน

3 ชั้นข้างต้น จะทำให้ทราบถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า

ตัวอย่างการนิยามข้อกำหนดของลูกค้า ในกรณีส่วนราชการต่าง ๆ อาทิ สถานีตำรวจ สถานีอนามัย ที่ว่าการอำเภอ ฯลฯ อาจทำได้โดยตั้งคณะทำงานปรับปรุงการทำงานที่ประกอบด้วยผู้ที่มีหน้าที่ให้บริการประชาชนโดยตรง (เช่น ร้อยเวร หมอและพยาบาล ปลัดอำเภอ แล้วแต่กรณี) และผู้ที่ทำหน้าที่สนับสนุน เช่น เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่ธุรกิจ และผู้ที่รอบรู้เรื่องเทคโนโลยี เป็นต้น คณะทำงานควรเริ่มต้นด้วยการประชุมหารือแล้วระดมสมองเพื่อให้ทราบว่าประชาชนต้องการและคาดหวังอะไรบ้าง อาทิ ต้องการความรวดเร็ว ต้องการมาติดต่อครั้งเดียวแล้วได้เรื่องราวเลย ขณะเดียวกันก็คาดหวังบริการที่มีไม่ตรีจิต เป็นต้น

จากหัวข้อความต้องการและความคาดหวังที่ระดมสมองได้ ก็นำมาเป็นข้อมูลเพื่อสำรวจความเห็นของประชาชนที่มาติดต่อว่า ในหัวข้อที่ทำรายการมาประชาชนเห็นว่าเรื่องใดมีความสำคัญต่อเขามากที่สุด มาก น้อย หรือไม่มีความสำคัญ เมื่อได้ข้อมูลเรียบร้อยแล้ว เพื่อความแน่ใจและเพื่อให้ได้รายละเอียดที่เป็นรูปธรรม ก็ทำการสัมภาษณ์ผู้มาติดต่อขอรับบริการเพื่อย้ำประเด็นให้เห็นภาพชัดเจนต่อไปว่า ที่ชี้ว่าต้องการความรวดเร็วนั้นในเรื่องอะไรบ้าง เวลาแค่ไหนจึงเรียกว่าเร็ว ปัจจุบันมีปัญหาอะไรบ้าง เหล่านี้เป็นต้น

(8) ขั้นตอนต่อไปคือ การกำหนดว่าจะปรับปรุงกระบวนการใด ขั้นตอนนี้แบ่งเป็นขั้นตอนย่อย ๆ 4 ขั้นตอน คือ

- 1) ทำรายการกระบวนการที่มีผลกระทบต่อความพอใจของลูกค้า
- 2) สร้างเกณฑ์ในการเลือก
- 3) แยกแยะความสัมพันธ์ระหว่างเกณฑ์และกระบวนการ
- 4) จัดลำดับความสำคัญและเลือกกระบวนการที่ควรปรับปรุง

การดำเนินงานตามขั้นตอนย่อยทั้ง 4 ขั้นตอนนี้ จะช่วยทำให้แน่ใจได้ว่าหน่วยงานได้ทุ่มเทความพยายามและทรัพยากรไปยังกระบวนการที่ถูกต้องแล้ว

(9) ในการทำงานการกระบวนการที่มีผลกระทบต่อความพอใจของลูกค้า นั้น วิธีการที่ได้ผลก็คือ การระดมสมองในหมู่ทีมงาน อย่างไรก็ตามสิ่งที่พึงตรวจสอบให้แน่ใจคือ

1) *กระบวนการที่เลือกต้องมีขอบเขตที่ชัดเจน* นั่นคือ มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด

2) *กระบวนการที่เลือกต้องเป็นกระบวนการจริง* ไม่ใช่ระบบงานทั้งหมด (ระบบการบริหารงานบุคคล ระบบการเงิน ระบบการบัญชี) หรือไม่ใช่เป็นงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเท่านั้น

นั่นคือต้องพิจารณาว่าสิ่งที่ต้องการปรับปรุงนั้นเป็นกระบวนการทำงานที่ระบุได้ว่า ซัพพลายเออร์ ปัจจัยการผลิต กระบวนการผลิต และลูกค้าคือใคร หรืออะไร โดยปกติหากเป็นกระบวนการที่ส่งมอบบริการต่อลูกค้าภายนอก เช่น ประชาชนที่มาติดต่องาน กระบวนการจะเริ่มตั้งแต่ประชาชนเริ่มติดต่อ จนประชาชนได้รับบริการ เช่น กระบวนการแก้ไขรายละเอียดในทะเบียนบ้าน จะเริ่มตั้งแต่ประชาชนมายื่นเรื่องต่อเจ้าหน้าที่รับเรื่อง ณ ที่ว่าการอำเภอ ซึ่งเจ้าหน้าที่ดังกล่าวจะส่งเรื่องให้ผู้รับผิดชอบเป็นทอด ๆ จนถึงปลัดอำเภอ หรือนายอำเภอ เมื่อปลัดอำเภอที่รับผิดชอบหรือนายอำเภอ อนุมัติการเปลี่ยนแปลงแล้ว เรื่องจะกลับมาจนถึงเจ้าหน้าที่รับเรื่อง หรือ ณ จุดรอรับเรื่อง และถึงประชาชนในที่สุด ดังนั้น กระบวนการจึงมีจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดที่ชัดเจน และมักจะเกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่หลายฝ่ายหลายระดับเสมอ

(10) เมื่อจัดทำรายการกระบวนการที่สมควรได้รับการคัดเลือกเพื่อปรับปรุงได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การสร้างเกณฑ์เพื่อใช้คัดเลือก วิธีการที่ควรใช้ก็คือ การระดมสมองในหมู่ทีมงาน โดยทั่วไปเกณฑ์คัดเลือกมักจะได้แก่

- * อำนาจในการปรับปรุงเป็นของใคร
- * เวลาที่ต้องใช้ในการปรับปรุง
- * งบประมาณ บุคลากร และทรัพยากรที่ต้องใช้
- * การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
- * โอกาสที่จะประสบความสำเร็จ

กระบวนการบางอย่างจำต้องมีการแก้ไขกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับ ซึ่งการแก้ไขแต่ละเรื่องแต่ละระดับใช้เวลาต่างกัน และขึ้นกับองค์อำนาจที่ต่างกัน การแก้ไขกฎหมายจะใช้เวลาานานที่สุด เนื่องจากต้องได้รับความเห็น-

ชอบจากรัฐสภา การแก้ไขระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับของกระทรวง จะทำยากกว่า ระเบียบข้อบังคับ คำสั่งของกรม

ค่าใช้จ่าย บุคลากร อาคารสถานที่ ครุภัณฑ์ และทรัพยากรอื่น ๆ ก็เป็น เกณฑ์ที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบ กระบวนการที่ต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก อาทิ ต้องเปลี่ยนระบบงานให้เป็นระบบอัตโนมัติทั้งหมด อาจต้องใช้เวลา นาน เนื่องจากต้องรองรับประมาณในแต่ละปี กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับอาคาร สถานที่ อาจมีข้อจำกัดเนื่องจากพื้นที่ใช้สอยของส่วนราชการบางแห่งอาจจำกัด เป็นต้น

ในการปรับปรุงกระบวนการ ก็เหมือนกับการเปลี่ยนแปลงทุกอย่างซึ่ง มักจะมีผู้คัดค้าน ไม่เห็นด้วย ไปจนถึงผู้ที่ต่อต้าน ทั้งนี้ ด้วยเหตุผลที่ต่างกันไป ตั้งแต่ไม่เห็นด้วยในหลักการ ไม่เห็นด้วยในวิธีการ ไปจนถึงไม่เห็นด้วยเพราะ ทำให้สูญเสียสถานภาพ ศักดิ์ศรี หรือเงินทองที่ควรได้รับ ดังนั้น การจะเลือก ปรับปรุงกระบวนการใดจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงข้อนี้ไว้ด้วย ขณะเดียวกันก็ต้อง ตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงย่อมมีอุปสรรคน้อยครั้งนักที่ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดจะ เห็นด้วย และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

เกณฑ์สำคัญอีกประการก็คือ โอกาสที่จะประสบความสำเร็จเมื่อประเมิน เกณฑ์ข้ออื่นได้แล้วนำมาประมวลและประเมินร่วมกันก็จะทำให้ทราบถึงโอกาส ที่จะประสบความสำเร็จ

(11) การจัดความสัมพันธ์ระหว่างเกณฑ์คัดเลือกกับกระบวนการต่าง ๆ เป็นขั้นตอนถัดไป โดยทั่วไปวิธีการที่ง่ายและได้ผลคือ การสร้างเมตริกซ์ขึ้นมา แล้วให้ทีมงานให้คะแนนว่า กระบวนการใดสมควรได้คะแนนเท่าไร คะแนน ที่กำหนดอาจเป็น 1 ถึง 10 ดังตัวอย่างหน้าต่อไปนี้

เกณฑ์คัดเลือก	กระบวนการงาน 1	กระบวนการงาน 2	กระบวนการงาน 3
อำนาจในการปรับปรุงแก้ไข	3	8	4
ความสามารถที่จะแก้ไขโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่	6	9	6
ความสามารถที่จะแก้ไขโดยไม่ต้องปรับปรุงกฎหมายระเบียบ คำสั่ง ฯลฯ	4	9	5
การต่อต้าน	8	3	4
ความต้องการลูกค้า	8	7	9
คะแนนรวม	29	36	28

คะแนนในแต่ละช่องได้มาจากการเฉลี่ยคะแนนของสมาชิกกลุ่ม หรืออาจได้มาจากการเห็นพ้องต้องกันของสมาชิกกลุ่มก็ได้ ในกรณีตัวอย่างนี้ เมื่อรวมคะแนนในทุกเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นแล้วพบว่า กระบวนการงานที่ 1 ได้คะแนนรวม 29 คะแนน กระบวนการงานที่ 2 ได้ 38 คะแนน และกระบวนการงานที่ 3 ได้ 28 คะแนน

(12) เมื่อทราบคะแนนรวมที่ได้จากเกณฑ์คัดเลือกที่กำหนดไว้แล้ว ขั้นสุดท้ายคือ การเรียงลำดับตามความสำคัญตามคะแนนที่ได้รับกรณีนี้กระบวนการที่ควรปรับปรุงเป็นอันดับแรกคือ กระบวนการที่ 2 กระบวนการที่ควรปรับปรุงลำดับถัดไปคือ กระบวนการที่ 1 และ 3 ตามลำดับ

(13) การคัดเลือกกระบวนการงานที่จะปรับปรุงเป็นขั้นตอนแรก และเป็นขั้นตอนสำคัญ เนื่องจากหน่วยงานมักมีทรัพยากรจำกัดจึงไม่สามารถทำการปรับปรุงทุกกระบวนการงานได้ จึงต้องเลือกทำในกระบวนการงานที่ได้รับความสำคัญในอันดับต้นก่อน การดำเนินการตามขั้นตอนที่กล่าวข้างต้นจะทำให้แน่ใจได้ว่า หน่วยงานคัดกระบวนการงานที่ถูกต้องและเหมาะสมแล้ว

4. การวิเคราะห์กระบวนการงาน

(1) โมเดล CPI เริ่มต้นจากการเลือกกระบวนการงานที่จะทำการปรับปรุง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้ดีขึ้น จากนั้น จึงเป็นการวิเคราะห์กระบวนการงานที่ได้รับการคัดเลือก เมื่อทราบชัดเจนแล้วว่า กระบวนการงานที่ควรปรับปรุงคือ กระบวนการใด ก่อนลงมือปรับปรุง จำเป็นต้อง ทำความเข้าใจกระบวนการงานที่เป็นอยู่เสียก่อน แล้วจึงกำหนดตัววัดกระบวนการงาน นั้น ดังนั้น ในการวิเคราะห์กระบวนการงานจะประกอบด้วย 2 ขั้นตอนคือ

1. บันทึกกระบวนการงานที่ทำอยู่ปัจจุบัน
2. สร้างตัวชี้วัดกระบวนการงาน

(2) การบันทึกกระบวนการงานที่ทำอยู่ปัจจุบัน มีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจในสิ่งที่ทำอยู่ว่าประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญกี่ขั้นตอน แต่ละขั้นตอนดำเนินงานอย่างไร และแต่ละขั้นตอนเชื่อมโยงเข้าหากันอย่างไร โดยทั่วไปวิธีการง่าย ๆ ในการบันทึกกระบวนการงานก็คือ

1. เขียนขั้นตอนสำคัญในกระบวนการงาน
2. ชี้ความสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอนต่าง ๆ ในข้อ 1

(3) การเขียนขั้นตอนสำคัญในกระบวนการงานว่า ประกอบด้วยอะไรบ้าง สามารถทำได้โดยปฏิบัติตามขั้นตอนต่อไปนี้

- 1) ชี้ปัจจัยนำเข้า และผลลัพธ์ของกระบวนการงานให้ชัดเจน
- 2) เขียนขั้นตอนงานสำคัญที่เกิดขึ้นระหว่างปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์
- 3) เขียนขั้นตอนย่อยของแต่ละขั้นตอน (ถ้ามี) และระบุการตัดสินใจที่เชื่อมขั้นตอนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

คำถามต่อไปนี้อาจช่วยให้การปฏิบัติตามขั้นตอนง่ายขึ้น

- * จากขั้นตอนนี้ จะเกิดอะไรขึ้นต่อไป
- * ก่อนจะลงมือตามขั้นตอนนี้ ต้องได้รับความเห็นชอบจากใคร หรือไม่?
- * ก่อนจะทำต่อไป จะต้องได้รับความเห็นชอบจากใคร หรือไม่?
- * มีอะไรที่ยังขาดหายไปในกระบวนการนี้หรือไม่?

(4) เมื่อเขียนขั้นตอนสำคัญต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การระบุความสัมพันธ์ของแต่ละขั้นตอน เพื่อแสดงถึงลำดับก่อนหลังของแต่ละขั้นตอน การระบุความสัมพันธ์อาจทำได้ 2 ลักษณะ คือ

1) **ระบุโดยใช้หมายเลขและอักษรกำกับ** เพื่อแสดงลำดับที่ และคำอธิบาย

2) **ระบุโดยใช้สัญลักษณ์ประกอบ**



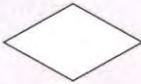


ตัวอย่างการระบุโดยใช้หมายเลข และอักษรกำกับ ในกรณีกระบวนการขอประกันตัว แสดงให้เห็นดังตัวอย่างข้างล่าง

กระบวนการบันทึกและประมวลผลข้อมูลแสดงตามลำดับขั้นตอน


ลำดับ	ขั้นตอนงาน	ขั้นตอนย่อย
1	รับแบบบันทึกข้อมูล	
2	เลือกแบบที่สมบูรณ์	<ul style="list-style-type: none"> * ตรวจสอบความสมบูรณ์ และครบถ้วนของแบบ * คัดแบบที่ไม่สมบูรณ์ และ/หรือ ไม่ครบถ้วนออกไป * เก็บแบบที่สมบูรณ์ และครบถ้วนเอาไว้
3	จัดทำแบบลงรหัส	<ul style="list-style-type: none"> * ออกแบบ แบบลงรหัส * สร้างแบบลงรหัส

ลำดับ	ขั้นตอนงาน	ขั้นตอนย่อย
4	บันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์	
5	ตรวจสอบ & แก้ไขข้อมูลให้ถูกต้องและครบถ้วน	* พิมพ์ข้อมูลที่บันทึกไว้ * ตรวจสอบความถูกต้อง & สมบูรณ์
6	เขียนคำสั่งประมวลผล	
7	นำข้อมูลที่บันทึกไว้ไปประมวลผลตามคำสั่ง	
8	นำเสนอผลการประมวล	

สำหรับการใช้สัญลักษณ์กำกับนั้น สัญลักษณ์แต่ละตัวจะมีความหมายตาม ตารางข้างล่าง

สัญลักษณ์	คำอธิบาย
	แสดงจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของกระบวนการงาน
	แสดงงานในแต่ละขั้นตอน ในแต่ละช่องสี่เหลี่ยมควรมีคำอธิบายสั้น ๆ ว่าเนื้องานคืออะไร
	แสดงจุดตัดสินใจว่า ใช่หรือไม่ใช่
	เป็นตัวเชื่อมงานของกระบวนการงานหนึ่งไปยังงานของกระบวนการงานอื่น
	ผลลัพธ์ในรูปของลายลักษณ์อักษร

ตัวอย่างการระบุความสัมพันธ์โดยใช้สัญลักษณ์กรณีกระบวนการงานบันทึกและประมวลผลข้อมูล ปรากฏตามกรอบข้างล่าง

1. รับแบบบันทึกข้อมูล	ใช้สัญลักษณ์  สี่เหลี่ยมปลายมน
2. ตรวจสอบความถูกต้อง	ใช้สัญลักษณ์  
3. จัดทำแบบลงรหัส	ใช้สัญลักษณ์  สี่เหลี่ยมผืนผ้า
4. บันทึกข้อมูล	ใช้สัญลักษณ์  สี่เหลี่ยมผืนผ้า
5. ตรวจสอบ	ใช้สัญลักษณ์ 
6. เขียนคำสั่ง	ใช้สัญลักษณ์  สี่เหลี่ยมผืนผ้า
7. ประมวลผล	ใช้สัญลักษณ์  สี่เหลี่ยมผืนผ้า
8. นำเสนอ	ใช้สัญลักษณ์ 

(5) เมื่อสามารถจัดทำบันทึกรายการกระบวนการที่เป็นอยู่ได้แล้ว ก่อนที่จะลงมือสร้างตัวชี้วัดกระบวนการนำที่จะพิจารณาให้ชัดเจนว่างานใดที่ปรากฏในกระบวนการเป็นงานที่ไม่มีมูลค่าเพิ่ม หากสามารถระบุได้ชัดเจนจะช่วยให้การปรับปรุงกระบวนการง่ายขึ้น เนื่องจากงานที่ไม่มีมูลค่าเพิ่ม มักเป็นงานที่มีความสำคัญในลำดับท้าย และสามารถปรับปรุงหรือตัดทอนได้

(6) ขั้นตอนต่อไป หลังจากที่ได้จัดทำบันทึกรายการกระบวนการที่มีอยู่เรียบร้อยแล้ว คือ การสร้างตัวชี้วัดกระบวนการ ตัวชี้วัดมีความสำคัญมากต่อการปรับปรุงกระบวนการ เนื่องจากตัวชี้วัดเป็นเสมือนหลักกิโลเมตรที่ทำให้ทราบว่าขณะนี้อยู่ที่ไหน และจะไปที่ไหน โดยทั่วไปการกำหนดตัวชี้วัดมักจะคำนึงถึงเกณฑ์ 3 ข้อต่อไปนี้

1. ต้องเชื่อมโยงกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า
2. วัดได้ หรือนับได้
3. สังเกตเห็นได้

(7) ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นนั้นต้องสร้างขึ้นเพื่อวัดทั้งปัจจัยนำเข้ากระบวนการ และผลลัพธ์ ดังแสดงในภาพ

ปัจจัยนำเข้า
(ซัพพลายเออร์)
ตัวชี้วัด

กระบวนการภายใน
(ผู้ผลิต / บริการ)
ตัวชี้วัด

ผลลัพธ์
(ลูกค้า)
ตัวชี้วัด

(8) การสร้างตัวชี้วัดผลลัพธ์ สามารถทำได้โดยใช้ประโยชน์จากข้อมูล ที่ทำการสำรวจความเห็นจากลูกค้า และสอบถามลูกค้า ประกอบกับการระดมสมองในหมู่ทีมงานเพิ่มเติม จากนั้น จึงจัดลำดับความสำคัญโดยให้คำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าเป็นสำคัญ วิธีการจึงมีขั้นตอนดังนี้

1. ดึงข้อมูลจากการสำรวจ และสัมภาษณ์ลูกค้า
2. ระดมสมองเพื่อสร้างรายการตัวชี้วัด
3. จัดลำดับโดยคำนึงถึงลูกค้า

(9) ตัวชี้วัดกระบวนการงานภายใน (in-process) สร้างขึ้นโดยอาศัยขั้นตอนการทำงานต่างๆ ที่ระบุไว้ในตอนต้น โดยพิจารณาให้น้ำหนักในเรื่องระยะเวลาที่ใช้ในการทำงาน คุณภาพงานในแต่ละขั้นตอน โดยเฉพาะขั้นตอนสำคัญ ทั้งนี้เพื่อจะได้ใช้เป็นหลักกิโลเมตร (milestone) ในการวัดเปรียบเทียบต่อไป วิธีสร้างตัวชี้วัดกระบวนการงานจึงเป็นดังนี้

1. ใช้ขั้นตอนการทำงานเป็นกรอบ
2. กำหนดตัวชี้วัดในเรื่องเวลาที่ใช้และคุณภาพงานของแต่ละขั้นตอน

(10) การสร้างตัวชี้วัดกลุ่มสุดท้ายคือตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้าซึ่งปกติหน่วยงานมักจะติดต่อกันเพื่อให้ได้มาซึ่งปัจจัยนำเข้า อาทิ วัสดุ วัสดุสิ้นเปลือง ครุภัณฑ์ ฯลฯ จากซัพพลายเออร์หลายกลุ่มขึ้นอยู่กับปัจจัยนำเข้าแต่ละชนิด ดังนั้น การสร้างตัวชี้วัดกรณีนี้จึงต้องทำแยกกันกับซัพพลายเออร์แต่ละคน/กลุ่ม ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจว่าจะได้มาซึ่งปัจจัยนำเข้าตามปริมาณ คุณภาพ เวลา และราคาที่สามารถนำไปผลิต หรือสร้างบริการ ให้บรรลุหรือเกินกว่าข้อกำหนดของลูกค้า ดังนั้น วิธีการสร้างตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้าจึงเป็นดังนี้

1. ติดต่อซัพพลายเออร์แต่ละคน
2. ทหารหรือเรื่องข้อกำหนดของปัจจัยนำเข้าที่ต้องการ
3. สร้างตัวชี้วัดแต่ละปัจจัย

(11) ในการสร้างตัวชี้วัดทั้ง 3 กลุ่มที่กล่าวข้างต้น ข้อคิดสำคัญก็คือ ควรสร้างตัวชี้วัดที่มีความหมายสำคัญเพียงไม่กี่ตัวมากกว่าสร้างตัวชี้วัดจำนวนมาก แต่วัดในประเด็นที่สำคัญน้อย สิ่งที่ต้องคำนึงก็คือ

1. อย่ามุ่งวัดสิ่งต่าง ๆ มากเกินไป
2. อย่าใช้เวลามากเกินไปในการวัด
3. อย่าวัดสิ่งที่มีความสำคัญน้อยให้น้ำหนักกับสิ่งที่สำคัญมาก

5. การวัดผล

(1) เมื่อวิเคราะห์กระบวนการต่าง ๆ เรียบร้อยแล้วว่า ประกอบด้วย ขั้นตอนการทำงานที่สำคัญอะไรบ้าง งานเริ่มต้นที่จุดใด ส่งต่อไปที่จุดใด แยกไปที่จุดใด ไปสมทบกันที่จุดใด จนกระทั่งได้ผลลัพธ์ถึงมือลูกค้า ซึ่งกรณี องค์การภาครัฐก็คือ ประชาชนผู้มาติดต่อขอใช้บริการ และได้สร้างตัวชีวิต งานหรือกิจกรรมต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปในโมเดล CPI ก็คือ การวัดผล

การวัดผลเป็นขั้นตอนที่ช่วยทำให้ทราบว่า ณ สภาพปัจจุบันผลลัพธ์ใน รูปของบริการที่ให้กับลูกค้ามันอยู่ ณ จุดใด ระดับใด ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ และอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อจะทำให้ตระหนักว่าจากจุดเริ่มต้น ณ ปัจจุบัน เมื่อมีการ ปรับปรุงกระบวนการต่อไปอย่างสม่ำเสมอตลอดเวลา ความพยายามในการ ดำเนินนั้นมีความคืบหน้าไปในแต่ละช่วงเวลาแค่ไหน เพียงใด ความต้องการ และความคาดหวังอันรวมกันเป็นข้อกำหนดของลูกค้าได้รับการตอบสนองเพิ่ม ขึ้นเพียงใด การวัดผลก็เช่นเดียวกับกิจกรรมอื่น ๆ ในโมเดล CPI คือต้องทำ อย่างต่อเนื่อง หมุนวนเป็นวัฏจักรของการปรับปรุงต่อไป

(2) โดยทั่วไป การวัดผลเกี่ยวข้องกับขั้นตอนสำคัญ 2 ขั้นตอน คือ

1. การรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานพื้นฐาน
2. แยกแยะช่องว่างในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น

การรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานพื้นฐาน

ผลการปฏิบัติงานพื้นฐาน (baseline performance data) ควรเน้น เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดสำคัญของความต้องการและความคาดหวังของ ลูกค้า อาทิ ถ้าจากการวิเคราะห์พบว่า ความต้องการของประชาชนที่มาติดต่อ งานราชการคือ ต้องการให้งานที่ติดต่อสำเร็จเสร็จสิ้นโดยเร็ว และคาดหวัง ว่างานนี้จะถูกต้องสมบูรณ์ ไม่ต้องนำมาแก้ไขอีกครั้งหนึ่ง นั่นคือ ตัวชี้วัด

สำคัญคือ เวลา (ความรวดเร็ว) และความถูกต้อง (มาติดต่อเพียงครั้งเดียว) การรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานพื้นฐานควรจะเน้นที่ตัวชี้วัด เรื่อง เวลา และความถูกต้องสองตัวนี้

ปกติการรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานนี้ ควรทำในลักษณะที่เป็น การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงในขณะปฏิบัติงานไม่ใช่การคาดเดาเอาเองว่า ผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร ดังนั้น วิธีการรวบรวมข้อมูลที่ใช้จึงได้แก่ การสังเกต การสอบถาม และการจับเวลา

1. การสังเกต
2. การสอบถาม
3. การจับเวลา

ในการเก็บข้อมูลจริงมักต้องออกแบบเครื่องมือที่ช่วยให้สะดวกต่อการ บันทึกผลการสังเกต สอบถาม และจับเวลา เครื่องมือดังกล่าวอาจเป็นแบบ บันทึกการรายการ แบบสอบถาม หรือแบบลักษณะอื่นก็ได้แต่ลักษณะของข้อมูล ที่ต้องการรวบรวม ตัวอย่างข้างล่างแสดงแบบบันทึกการปฏิบัติงาน กรณีการ ขอยื่นประกันตัว

(4) เมื่อทราบข้อมูลผลการปฏิบัติงานพื้นฐานในแต่ละขั้นตอนของ กระบวนการแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการพยายามแยกแยะให้ทราบว่า ช่องว่างที่ เกิดขึ้นระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับข้อกำหนดของลูกค้า ซึ่งเป็นสิ่งที่ปรับ-ปรุงแก้ไขนั้นเป็นปัญหาประเภทใด ประเภทของปัญหาที่มักพบเสมอ ๆ ได้แก่

- * **ขั้นตอนการติดต่อไม่ชัดเจน**
(ขั้นตอนไม่ตรงกับที่ระบุในเอกสาร ฯลฯ)
- * **การประชาสัมพันธ์ให้ทราบขั้นตอนยังไม่ทั่วถึงพอ**
(ไม่ติดประกาศ, ต้องสอบถามจึงทราบ, ไปถึงหน่วยงานแล้ว จึงทราบ ฯลฯ)
- * **บางขั้นตอนใช้เวลานานเกินควร**
(งานกระจุกที่บางโต๊ะ เจ้าหน้าที่ไม่อยู่ ฯลฯ)

- * **ผู้บริหารติดภารกิจ**
(ติดประชุม ติดรับแขก ฯลฯ)
- * **ผู้ปฏิบัติงานขาดทักษะ**
(ตอบคำถามไม่ได้ คอยถามเพื่อนร่วมงาน ลนลาน ฯลฯ)
- * **การสื่อข้อความขาดประสิทธิภาพ**
(พูดจาข่มขู่ ไม่ตอบคำถาม ฯลฯ)
- * **บทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติไม่ชัดเจน**
(เกี่ยงงาน ทำงานซ้ำซ้อน ฯลฯ)

เมื่อสามารถแยกแยะประเภทของปัญหาเป็นกลุ่มก้อนได้แล้ว วิธีหนึ่ง ที่ช่วยทำให้ง่ายต่อการวิเคราะห์แจกแจงว่า ปัญหาแต่ละกลุ่มนั้นมักเกิดขึ้นใน ขั้นตอนใด ก็คือ การสร้างตารางเมตริกซ์ (matrix) ดังแสดงในภาพข้างล่าง

ขั้นตอนงาน	กลุ่มปัญหา				รวม
	A	B	C	D	
1.		X			1
2.	X	X	X		3
3.	X				1
4.	X				1
5.			X	X	2
รวม	3	2	2	1	

สัญลักษณ์ X ในแต่ละช่อง แสดงว่าขั้นตอนนั้นๆ ประสบปัญหา ในกลุ่มนั้นๆ และคะแนนรวมในแนวตั้งทำให้ทราบถึง ความถี่ของปัญหาใน แต่ละกลุ่มปัญหาว่า เกิดขึ้นในกี่ขั้นตอนงาน ส่วนคะแนนรวมแนวนอนแสดง ถึงจำนวนปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนงาน

จากตัวอย่างในภาพ แสดงว่าขั้นตอนที่ประสบปัญหามากคือ ขั้นตอนที่ 2 และประเภทของปัญหาที่พบมากคือปัญหาในกลุ่ม A จากข้อมูลนี้จะ ช่วยให้การวิเคราะห์สาเหตุและแนวทางแก้ปัญหามีทิศทางที่ชัดเจนขึ้น

6. การปรับปรุงงาน

(1) โมเดล CPI เริ่มจากการเลือกกระบวนการงานเพื่อทำการปรับปรุง จากนั้นจึงวิเคราะห์กระบวนการงานที่คัดเลือกไว้ แล้ววัดผลการปฏิบัติงานในกระบวนการงานดังกล่าว ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึง ช่องว่างหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นตอนต่าง ๆ

เมื่อทราบแล้วว่าปัญหาที่พบมากที่สุดคือ ปัญหาประเภทใด และขั้นตอนของงานประสบปัญหามากกว่าขั้นตอนอื่น ๆ สิ่งที่ต้องดำเนินการต่อไปคือ การพยายามนำข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมมาได้ตั้งแต่เริ่มต้น นำมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ขั้นตอนการปรับปรุงงาน ประกอบด้วย

1. ตั้งเป้าหมายในการปรับปรุงให้ชัดเจน
2. ออกแบบพัฒนาวิธีการปรับปรุงแล้วนำไปทดลองใช้ก่อน

(2) การกำหนดเป้าหมายในการปรับปรุงให้ชัดเจน เป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการปรับปรุงกระบวนการงานอย่างสม่ำเสมอหรือ CPI ทั้งนี้เนื่องจาก CPI เน้นการก่อให้เกิดการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นตลอดเวลา การตั้งเป้าหมายให้ชัดเจนจะทำให้ทราบถึงปลายทางที่ต้องการก้าวเดินไปให้ถึงเมื่อบรรลุเป้าหมายแล้วก็ต้องตั้งเป้าต่อไปตลอดเวลาที่ละขั้นเช่นนี้เรื่อยไป ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดกระแสการเปลี่ยนแปลงพัฒนาเป็นระลอกไถ่กันจนกลายเป็นกระแสคลื่น การตั้งเป้าหมายนี้มีประโยชน์หลายข้อดังนี้

- * ช่วยให้ทราบถึงปลายทางที่ต้องการไปให้ถึง
- * ทำให้เกิดกำลังใจที่จะกัดฟันผลักดันต่อไป
- * เมื่อบรรลุเป้าหมายระดับหนึ่ง จะทำให้เกิดการยอมรับ

อันเป็นผลดีต่อการปรับปรุงให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ ไป

การกำหนดเป้าหมายสามารถทำได้โดย

1. ระบุเป้าหมายหลักที่ต้องการจะบรรลุ พร้อมตัวชี้วัดให้ชัดเจน
2. ระบุเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุ
3. กำหนดระยะเวลาที่ต้องการบรรลุทั้งเป้าหมายหลักและเป้าหมายรอง

(3) เมื่อกำหนดเป้าหมายที่ต้องการจะปรับปรุงไว้ชัดเจนแล้ว ทั้งเป้าหมายหลัก และเป้าหมายรองต่าง ๆ ขั้นตอนต่อไปคือ การนำเอาขั้นตอนงานสำคัญที่มีปัญหา มากมาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา โดยใช้วิธีการดังนี้

1. ระดมสมองระหว่างทีมงานเพื่อแยกแยะให้ชัดถึงสาเหตุของปัญหา
2. เขียนสาเหตุของปัญหาทั้งหมด ซึ่งมักจะเป็นสาเหตุในเรื่องของคน กฎระเบียบ ระบบงาน โครงสร้าง อุปกรณ์เครื่องมือ และ/หรือ เทคโนโลยี
3. จัดลำดับความสำคัญของสาเหตุที่รวบรวมได้ เพื่อจะชี้ให้ชัดว่า รากเหง้าแท้จริงของปัญหาคืออะไร

(4) เมื่อทราบชัดเจนว่ารากเหง้าของปัญหานั้นจะอยู่ที่เรื่องใด ขั้นตอนต่อไปคือการพิจารณาหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเพื่อกระบวนการที่ต้องการปรับปรุงนั้นสั้นขึ้น หรือยุ่งยากน้อยลง ทั้งนี้วิธีการที่ดีที่สุดคือ

1. ระดมสมองระหว่างทีมงานเพื่อหาวิธีการในการทำให้กระบวนการสั้นลง
2. ระดมสมองระหว่างทีมงานเพื่อหาวิธีการในการทำให้กระบวนการยุ่งยากน้อยลง
3. จากวิธีการต่าง ๆ ที่ระดมสมองได้ตามข้อ 1 และ 2 จัดลำดับตามความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน

(5) เมื่อทราบวิธีการที่น่าจะได้ผลในการแก้ปัญหา และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการทดลองนำไปปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่ง และควรทำในขอบเขตที่จำกัด เช่น ทดลองนำไปปฏิบัติในทางแผนกบางหน่วยงาน ทดลองปฏิบัติในช่วงเวลา หรือวันที่มีงานไม่มากนักก่อน ทั้งนี้เพื่อจะรวบรวม และประเมินผล หากพบว่าวิธีการที่สร้างขึ้นใหม่สามารถใช้ได้ผลจึงค่อยหาวิธี ในการนำไปขยายผลให้เต็มพื้นที่ต่อไป

7. การประเมินผล

(1) ในโมเดล CPI การปรับปรุงกระบวนการยังไม่เสร็จสิ้นจนกว่าจะมีการประเมินผล และเมื่อประเมินผลแล้วก็ยังต้องนำไปแก้ไขปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอตลอดไป การประเมินผลจะช่วยทำให้แน่ใจและมั่นใจว่า กระบวนการที่ปรับปรุงแล้วนั้นใช้ได้จริงหรือไม่ อย่างไร ดังนี้ ก่อนที่จะนำเอาวิธีการที่ออกแบบเพื่อปรับปรุงกระบวนการไปใช้จริงในทุกพื้นที่ ทุกหน่วยงาน หรือ กล่าวง่าย ๆ คือ ประการที่ใช้จริง จึงสมควรที่จะต้องดำเนินการในขั้นสุดท้ายของโมเดล CPI ก่อน นั่นก็คือ การประเมินผล ทั้งนี้เพื่อจะได้แน่ใจว่าการปรับปรุงที่กำหนดขึ้นใหม่นั้น สามารถทำให้บรรลุข้อกำหนดของลูกค้าได้ดีขึ้นกว่าที่ผ่านมา

ขั้นตอนการประเมินผลประกอบด้วย

1. ประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปรับปรุง
2. กำหนดให้เป็นแนวปฏิบัติกลาง และคอยติดตามการเปลี่ยนแปลงต่อ ๆ ไป

(2) การประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจะทำให้แน่ใจได้ว่า ต้นเหตุ หรือ รากเหง้าของปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นตอนต่างๆ ของงานถูกกำจัดให้หมดไปหรือไม่ ขั้นตอนนี้ประกอบด้วย

1. เก็บรวบรวม และสอบถามความเห็นของลูกค้า ในช่วงที่นำกระบวนการใหม่ไปทดลองใช้
2. ทบทวนข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมได้ในช่วงต้นของการพยายามแก้ไขปรับปรุง
3. เปรียบเทียบความแตกต่างที่เกิดขึ้นก่อนและหลังการนำเอากระบวนการใหม่ไปใช้ โดยใช้ตัวชี้วัดสำคัญที่กำหนดไว้ในตอนต้น
4. พิจารณาเพื่อให้แน่ใจว่าสาเหตุหลักของปัญหาได้รับการขจัดปิดเป้าไปแล้ว

5. ไตร่ตรองตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่า กระบวนการใหม่นี้ ได้ผลในระยะเวลาที่นานพอควรไม่ใช่เฉพาะช่วงต้นเท่านั้น
6. หากมีความจำเป็นควรปรับแต่งวิธีการต่าง ๆ ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อจะได้เกิดประโยชน์เต็มที่ตามต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า

(3) เมื่อได้นำกระบวนการทำงานใหม่ไปทดลองปฏิบัติ พร้อมทั้งมีการตรวจสอบ ติดตามผลการนำไปใช้เรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนสุดท้ายคือ การทำให้กระบวนการที่กำหนดขึ้นใหม่นี้ กลายเป็นแนวปฏิบัติที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องยึดถือปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ เพื่อจะทำให้กระบวนการที่กำหนดขึ้นใหม่นี้ กลายเป็นแนวปฏิบัติที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องยึดถือปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ เพื่อจะทำให้กระบวนการใหม่นี้ยั่งยืนและที่สำคัญจะต้องพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดไปด้วย

ขั้นตอนในการสร้างกระบวนการใหม่ให้เป็นแนวปฏิบัติ ประกอบด้วย

1. สื่อสารให้ทุกคนในหน่วยงานรับทราบถึงกระบวนการใหม่ที่กำหนดขึ้น และควรทำให้เป็นลายลักษณ์อักษร
2. จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสร้างทักษะในการทำงานตามกระบวนการใหม่ โดยเฉพาะกับกลุ่มที่ต้องนำไปปฏิบัติ
3. รวบรวมข้อคิดความเห็นจากลูกค้า และซัพพลายเออร์ และสื่อสารให้เข้าใจซึ่งกันและกัน เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป
4. ยืนยันที่จะปรับปรุงกระบวนการต่อไปเรื่อย ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้นตลอดเวลา

(4) เมื่อได้ดำเนินการตามขั้นตอนสุดท้ายของ CPI จะพบว่าการปรับปรุงกระบวนการนั้น เป็นกิจกรรมที่เป็นห่วงโซ่สัมพันธ์ซึ่งหมุนวน และขับเคลื่อนไปข้างหน้าตลอดเวลา ต่อเนื่องและไม่หยุดนิ่ง เพื่อจุดหมายที่ชัดเจน นั่นคือ บรรลุถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ซึ่งสำหรับหน่วยงานภาค-รัฐ ก็คือ ประชาชนนั่นเอง

8. บทส่งท้าย

การทำงานของทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในยุคโลกาภิวัตน์ ล้วนเน้นคุณภาพในการให้บริการภาคเอกชนนั้นหน่วยงานแห่งใดไม่สามารถผลิตสินค้าหรือให้บริการได้ทัดเทียมคู่แข่งในราคาที่เท่ากันย่อมไม่สามารถยืนหยัดอยู่ในธุรกิจได้ ในภาครัฐการ หน่วยงานที่ไม่สามารถนำเสนอและส่งมอบบริการที่ทัดเทียมกับหน่วยงานเดียวกันในพื้นที่อื่น หรือหน่วยงานอื่นในพื้นที่เดียวกัน ย่อมถูกตรวจสอบและร้องเรียนโดยสายตาสาธารณะ ดังนั้นการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการจึงเป็นหัวใจของการทำงานในทุกหน่วยงาน ทั้งส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน และอื่น ๆ

การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง หรือ CPI เป็นเทคนิคหนึ่งที่จะช่วยให้หน่วยงานต่าง ๆ สามารถยกระดับคุณภาพการให้บริการของตนเองให้ค่อย ๆ ดีขึ้นตลอดเวลา โมเดล CPI ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน คือ เลือกวิเคราะห์ วัด ปรับปรุง และประเมิน เป็นขั้นตอนง่าย ซึ่งหากเริ่มนำไปปฏิบัติจนกลายเป็นกิจกรรมปกติของหน่วยงานแล้ว นานเข้าก็จะซึมซับจนกลายเป็นวิธีการทำงานของหน่วยงาน ซึ่งเมื่อไรก็ตามที่หน่วยงานมีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิธีการทำงานแล้ว หน่วยงานก็จะก้าวขึ้นสู่จุดสุดยอดของการเป็นหน่วยงานที่ทำงานเพื่อประชาชนอย่างแท้จริง



ศุภชัย ยาวะประภาษ

การศึกษา

- รัฐศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยม) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- MPA Syracuse University, U.S.A.
- Ph.D. VPI & SU., U.S.A.

ตำแหน่งงาน

- รองศาสตราจารย์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประสบการณ์

- เลขานุการรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย
- รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ความสนใจ/ผลงาน

- การนำนโยบายไปปฏิบัติ และการประเมินผลนโยบาย
- การวิเคราะห์เพื่อพัฒนาองค์การภาครัฐ
- การวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์

สำนักงานเลขาธิการ
คณะกรรมการปฏิรูป
ระบบราชการ

•
โทรศัพท์

(๐๒) ๒๘๒-๑๔๒๖,

๒๘๒-๑๔๓๐,

๒๘๒-๙๗๗๘