

เอกสารประกอบการบรรยาย

# กรอบความคิดในการพัฒนาและปรับปรุงบริการของหน่วยงานภาครัฐ

23 ธันวาคม 2559

## กรอบความคิดในการพัฒนาและปรับปรุงบริการของหน่วยงานภาครัฐ



## กรอบความคิดในการพัฒนาและปรับปรุงบริการของหน่วยงานภาครัฐ

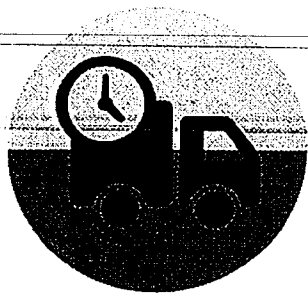
การค้นหาคำความต้องการและระบุปัญหา  
(Need and Problem Identification)

### ประเด็นที่ควรพิจารณา

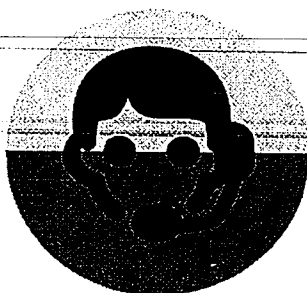
- ความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ
- ความต้องการขององค์กร / วิทยาลัย
- เหตุจำเป็นต่างๆ ในการพัฒนา - Trend ทั่วโลก, นวัตกรรม
- ประเด็นปัญหาในปัจจุบัน
- จุดแข็งและโอกาสในการพัฒนา

## เป้าหมายของการปรับปรุงกระบวนการ

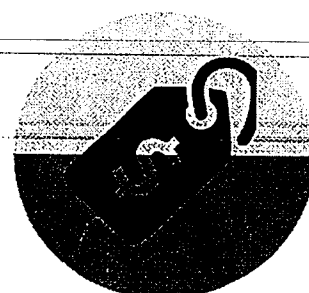
เป็นการดำเนินการตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนให้การติดต่อกับทางราชการที่ "เร็วขึ้น (faster) ง่ายขึ้น (easier) ถูกลง (cheaper)" และมุ่งให้การปฏิบัติราชการเป็นไปด้วยความโปร่งใส การรับผิดชอบ ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน



FASTER



EASIER



CHEAPER

↳ ประหยัดจากแหล่งบริการ  
ต่างๆ ได้

★ สอดส่องพบ  
ของเสียที่ซ่อนอยู่  
ในกระบวนการ



Lean Management

FASTER

EASIER

CHEAPER

Lean Management in Service Industry

มุ่งเน้นการกำจัดของเสียในระบบ (Waste Elimination) โดยมีเป้าหมายเพิ่ม  
ให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจและได้บรรลุผลดีจากการใช้บริการนั้น

Bicheno and Holweg (2009)

กระบวนการ / 10 นาที / มุ่งจุดจบ

- 1 ความล่าช้า (Delay)
- 2 ความซ้ำซ้อน (Duplication)
- 3 ความผิดพลาดทางธุรกรรม (Errors in Transaction)
- 4 ปัญหาคุณภาพการบริการ (Quality Service Error)
- 5 การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น (Unnecessary Movement)
- 6 การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน (Unclear Communication)
- 7 การสูญเสียโอกาสในการมัดใจลูกค้า (Lost Opportunity to Win Customers)
- 8 ประเมินสินค้าคงคลัง / ทรัพยากรผิดพลาด (Incorrect Inventory / Resources)

บริการใหญ่  
ข้อผิดพลาดบ่อย  
↓  
หยุด service  
↓  
บริการที่มองไม่เห็น  
ซึ่งเกี่ยวข้องกับ CS

Complaint  
↓  
คำร้องข้อตำหนิ  
ในหน่วยงานบริการ  
แนวทางการจัดการ  
ที่ชี้แจงแนวทาง

ดูในแผนผัง

# ประเภทหลักของประเด็นปัญหา

แก้กฎหมาย, นโยบาย

ประเด็นปัญหาเชิงหลักการ เชิงนโยบาย (Principle / Policy)

กระบวนการ, 10 นาที ชำนาญ → แก้ที่กระบวนการ

ประเด็นปัญหาเชิงกระบวนการ / การปฏิบัติ (Process / Practice)

ประเด็นปัญหาที่เชิงทรัพยากรบุคคล (People)

↳ e.g. คนใหม่ + ขาดความรู้  
↳ แก้ไขที่พนักงาน

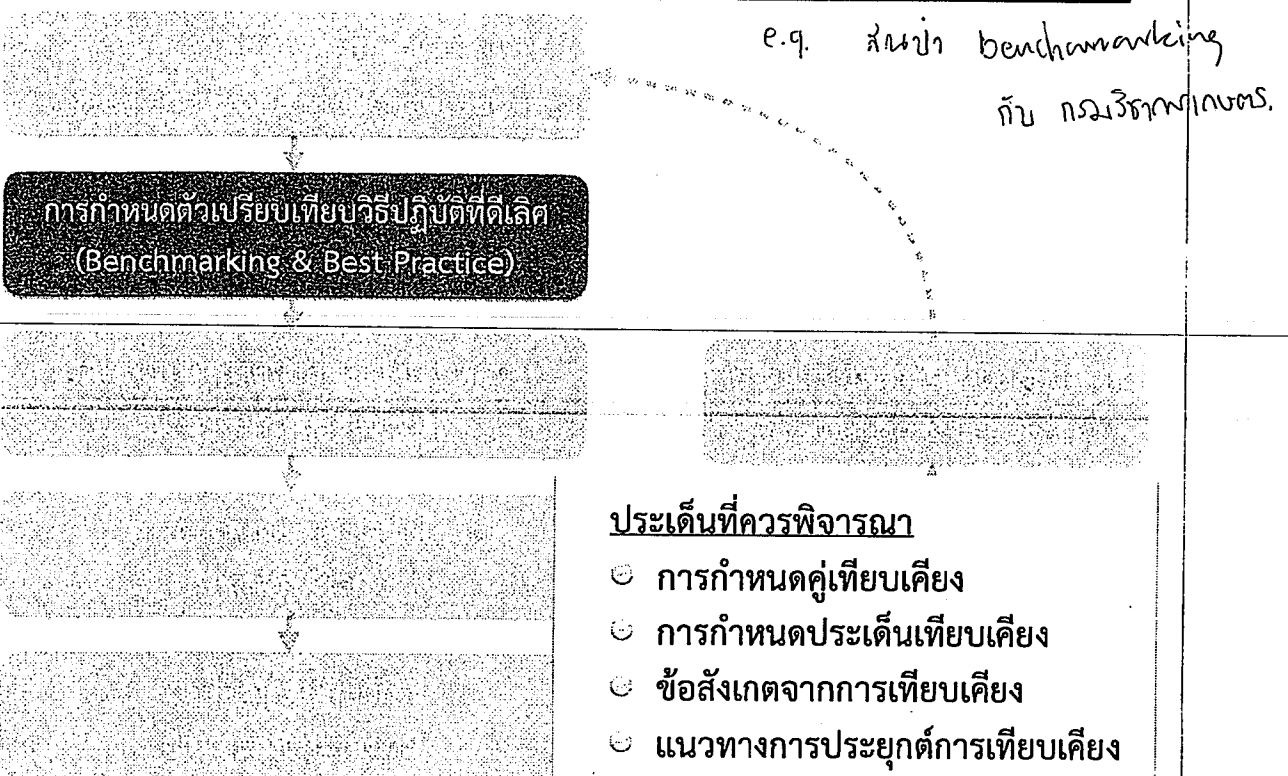
\* 10 นาที → เข้าประเด็นปัญหา

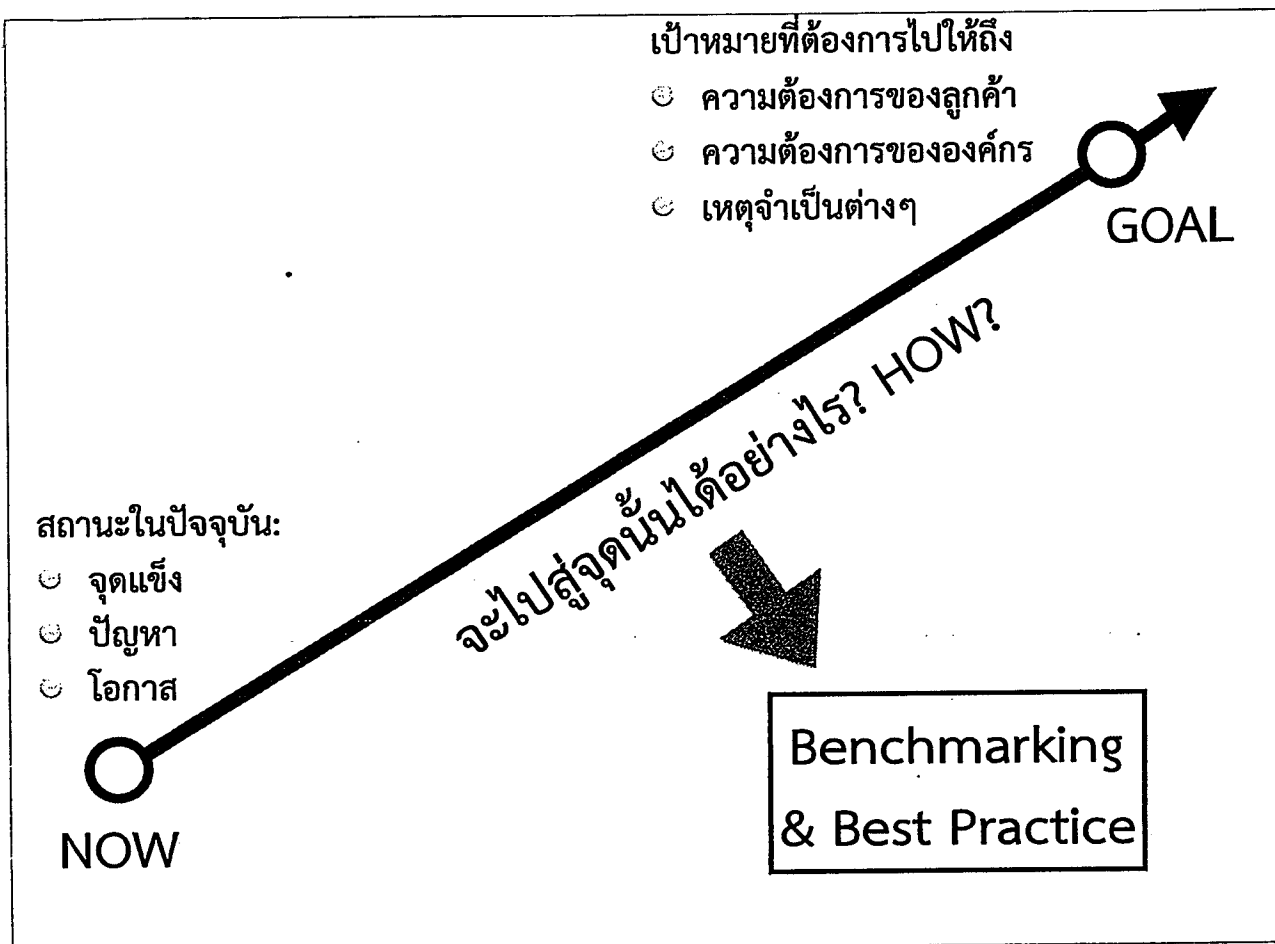


## แหล่งข้อมูลในการระบุปัญหาและหาความต้องการ ในการพัฒนาและปรับปรุงบริการของหน่วยงานภาครัฐ

- วิเคราะห์จากแผนภาพกระบวนการ Flow chart
- การรับฟังลูกค้า (ภาคเอกชน/ประชาชน)
- การหารือภายในหน่วยงานผู้ให้บริการ - e.g. sharing ในหน่วยงาน ลต. work / ไลน์ work
- การหารือกับหน่วยงานผู้ให้บริการหน่วยงานอื่นที่มีความใกล้เคียง
- การศึกษาค้นคว้าจากงานวิจัยและข้อมูลต่างๆ

## กรอบความคิดในการพัฒนาและปรับปรุงบริการของหน่วยงานภาครัฐ





## Benchmarking

การประเมินหรือเทียบเคียงการดำเนินงานกับมาตรฐานใดๆที่กำหนดไว้

การเทียบเคียงภายในองค์กร  
(Internal Benchmarking)

การเปรียบเทียบกระบวนการหรือหลักปฏิบัติเดียวกัน  
กับหน่วยงานที่อยู่ภายใต้องค์กรเดียวกัน

การเทียบเคียงในการแข่งขัน  
(Competitive Benchmarking)

การเปรียบเทียบกระบวนการหรือหลักปฏิบัติเดียวกัน  
กับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน

การเทียบเคียงในแนวทางปฏิบัติ  
(Functional Benchmarking)

การเปรียบเทียบกระบวนการหรือหลักปฏิบัติเดียวกัน  
กับหน่วยงานลักษณะเดียวกัน ภายนอกอุตสาหกรรม

การเทียบเคียงโดยไม่เฉพาะเจาะจง  
(Generic Benchmarking)

การเปรียบเทียบระหว่างกระบวนการหรือหลักปฏิบัติ  
ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกัน แต่สามารถประยุกต์แนวคิดใช้ได้

# Benchmarking

การประเมินหรือเทียบเคียงการดำเนินงานกับมาตรฐานใดๆที่กำหนดไว้

การเทียบเคียงภายในองค์กร  
(Internal Benchmarking)

การเปรียบเทียบกระบวนการหรือหลักปฏิบัติเดียวกัน  
กับหน่วยงานที่อยู่ภายใต้องค์กรเดียวกัน

ข้อดี

- ต้นทุนต่ำ
- สะดวก รวดเร็ว เริ่มต้นง่าย
- สามารถประยุกต์ใช้ได้ง่ายและทันที

ข้อเสีย

- ขาดมุมมองใหม่ๆ และโอกาสในการพัฒนา
- อาจไม่สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ
- อาจทำให้เกิดการแข่งขันโดยไม่จำเป็น

ตัวอย่าง:

- เที่ยบเคียง หน่วยงานออกบัตรประจำตัวประชาชนในพื้นที่ A กับ หน่วยงานเดียวกันในพื้นที่ B
- เที่ยบเคียง กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของฝ่ายผลิต กับฝ่ายการตลาด

↳ บัตรประชาชน / กระดาษพิมพ์ มีคนรับ

เห็นภาพภาพ / พิมพ์ แล้ว มาเก็บเอา  
๒๕๓๐ ๒๕

แหล่งที่มา: U.S. Navy Benchmarking Handbook

# Benchmarking

การประเมินหรือเทียบเคียงการดำเนินงานกับมาตรฐานใดๆที่กำหนดไว้

การเทียบเคียงในการแข่งขัน  
(Competitive Benchmarking)

การเปรียบเทียบกระบวนการหรือหลักปฏิบัติเดียวกัน  
กับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน

ข้อดี

- เป็นการเปรียบเทียบในบริบทเดียวกัน
- ทำให้เข้าใจคู่แข่งและเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน
- อาจเกิดโอกาสในการสร้างพันธมิตร

ข้อเสีย

- มุ่งเน้นที่การแข่งขันมากเกินไป จนอาจขาดโอกาสในการพัฒนามิติอื่นๆ
- คู่แข่งอาจยังมีใช้ตัวแบบที่ดีที่สุด

ตัวอย่าง:

- เที่ยบเคียง กระบวนการทางการตลาดของบริษัทเครื่องสำอาง A กับบริษัทเครื่องสำอาง B
- เที่ยบเคียง หน่วยงานออกบัตรประจำตัวประชาชน ที่ดำเนินการโดยรัฐ กับดำเนินการโดยเอกชน
- เที่ยบเคียง กระบวนการจัดการอบรมและพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานรัฐ ก. กับหน่วยงานรัฐ ข.

แหล่งที่มา: U.S. Navy Benchmarking Handbook

แผนงาน ๒๕๖๕-๖๖ ปีที่ ๕๖ ในทรงบอก e.g. ๗๗๗.

ค. ๖๖  
Best Practice.

# Benchmarking

การประเมินหรือเทียบเคียงการดำเนินงานกับมาตรฐานใดๆที่กำหนดไว้

การเทียบเคียงในแนวทางปฏิบัติ  
(Functional Benchmarking)

การเปรียบเทียบกระบวนการหรือหลักปฏิบัติเดียวกัน  
กับหน่วยงานลักษณะเดียวกัน ภายนอกอุตสาหกรรม

**ข้อดี**

- มองเห็นแนวโน้ม (Trend) และโอกาสใหม่ๆ
- สร้างการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด
- มีโอกาสค้นพบตัวแบบแห่งความเป็นเลิศ

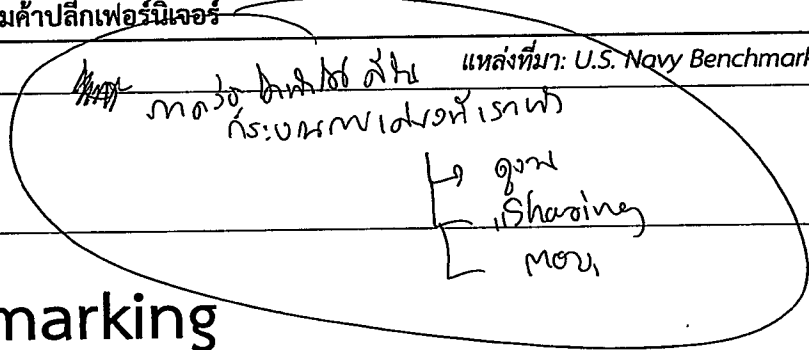
**ข้อเสีย**

- มีบริบทที่แตกต่างกัน
- บุคลากรภายในอาจมีการต่อต้านแนวคิด
- อาจจะยากในการปรับใช้ หรือใช้เวลาเยอะ

ตัวอย่าง:

- ๑) เทียบเคียง กระบวนการเก็บหนี้ของ Internal Revenue Service (IRS) กับกระบวนการของ AMEX
- ๒) เทียบเคียง กระบวนการจัดการหน้าร้านของบริษัท A ที่อยู่ในอุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้าง กับบริษัท B ที่อยู่ในอุตสาหกรรมค้าปลีกเฟอร์นิเจอร์

Handbook แหล่งที่มา: U.S. Navy Benchmarking Handbook



# Benchmarking

การประเมินหรือเทียบเคียงการดำเนินงานกับมาตรฐานใดๆที่กำหนดไว้

การเทียบเคียงโดยไม่เฉพาะเจาะจง  
(Generic Benchmarking)

การเปรียบเทียบระหว่างกระบวนการหรือหลักปฏิบัติ  
ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกัน แต่สามารถประยุกต์แนวคิดใช้ได้

**ข้อดี**

- เป็นการเปลี่ยนวิธีคิด เปลี่ยนมุมมอง
- อาจนำมาสู่วัตถุกรรม การค้นพบใหม่ๆ

**ข้อเสีย**

- ยากและใช้เวลาในการศึกษา ทำความเข้าใจ และสื่อสารให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง

นวัตกรรมใหม่ ๆ

mobile Application, Experiential Marketing, Big Data

ตัวอย่าง:

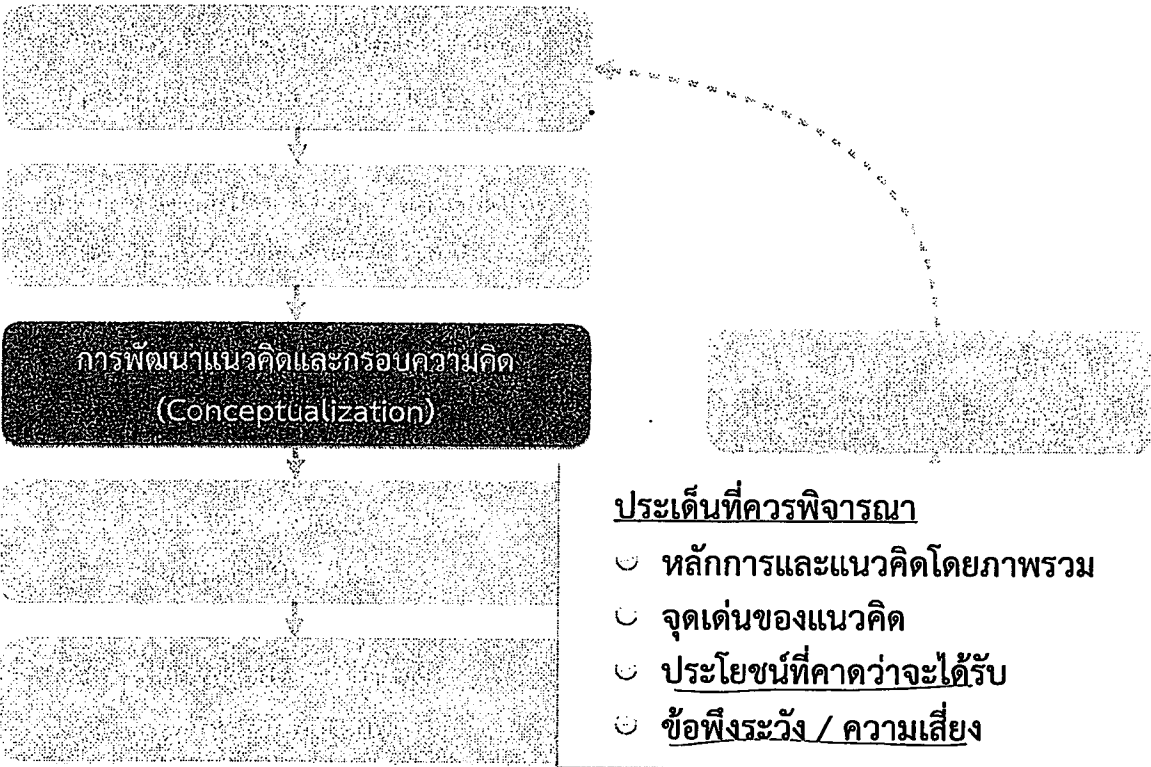
- ๑) เทียบเคียง กระบวนการเข้าตรวจสุขภาพของโรงพยาบาล กับกระบวนการบริการแบบโรงแรม 5 ดาว
- ๒) เทียบเคียง กระบวนการเข้ารับบริการภาครัฐ กับกระบวนการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์

= Competitive benchmarking (ฉันท)

Big Data ??

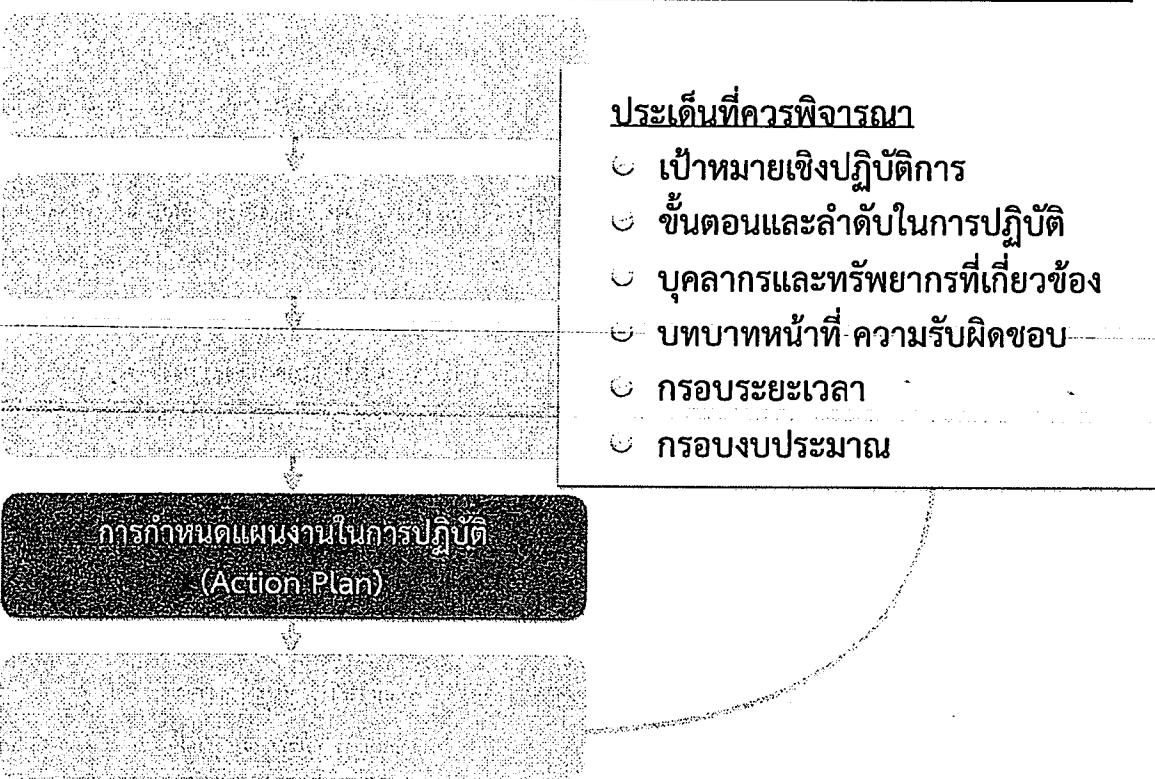
แหล่งที่มา: U.S. Navy Benchmarking Handbook

## กรอบความคิดในการพัฒนาและปรับปรุงบริการของหน่วยงานภาครัฐ



ที่ควร  
ตรวจสอบ  
หลักเกณฑ์

## กรอบความคิดในการพัฒนาและปรับปรุงบริการของหน่วยงานภาครัฐ





## กรอบความคิดในการพัฒนาและปรับปรุงบริการของหน่วยงานภาครัฐ

การประเมินผลและวัดผลตอบรับ

การเตรียมความพร้อมและจัดสรรทรัพยากร

การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ

การวางแผนกลยุทธ์และดำเนินงาน

การประยุกต์ปฏิบัติจริง (Implementation)

### ประเด็นที่ควรพิจารณา

- การสร้างความเข้าใจและเป้าหมายร่วมกัน
- การประสานงานกับบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการสนับสนุนที่จำเป็น
- การรับมือกับความเปลี่ยนแปลง
- การปรับแผนตามความเหมาะสม

## กรอบความคิดในการพัฒนาและปรับปรุงบริการของหน่วยงานภาครัฐ

การประเมินผลและวัดผลตอบรับ

การเตรียมความพร้อมและจัดสรรทรัพยากร

### ประเด็นที่ควรพิจารณา

- ประเด็นและตัวชี้วัดในการประเมิน
- ช่องทางในการประเมินผลและรับผลตอบรับ
- เครื่องมือในการวัดและประเมินผล
- แนวทางในการรับมือ ในกรณีที่ผลตอบรับไม่เป็นไปตามคาดหวัง

การประเมินผลและวัดผลตอบรับ (Evaluation & Feedback)

## ตารางวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงประสิทธิภาพงานบริการของกรมป่าไม้

### SWOT Analysis

#### " จุดแข็ง "

- > งานด้านการอนุมัติ/อนุญาตเป็นงานที่ระบุนโยบายในอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายทำให้มีกฎหมายรองรับในการปฏิบัติงาน
- > บุคลากรมีความรู้ความเชี่ยวชาญ เป็นที่ยอมรับจากผู้รับบริการ โดยจากผลสำรวจความพึงพอใจพบว่า ผู้รับบริการร้อยละ 99.22 มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ (พึงพอใจมากร้อยละ 66.73 และพึงพอใจร้อยละ 32.49)
- > งานบริการด้านการอนุญาตสร้างรายได้ให้กับรัฐบาลอย่างน้อยปีละ 46.80 ล้านบาท
- > มีงบประมาณ แผนงานในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
- > มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับในการขับเคลื่อนสู่การเป็น e-Service ในอนาคต

#### " โอกาส "

- > นโยบายรัฐบาล Thailand 4.0 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้าน Digital Economy
- > มีกฎหมายที่สนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการแบบ e-Service เช่น พรบ.อำนวยความสะดวกฯ และ ร่างพระราชกฤษฎีกาการกำหนดให้ผู้รับใบอนุญาตชำระค่าธรรมเนียมต่ออายุใบอนุญาตแทนการยื่นคำขอต่ออายุใบอนุญาต พ.ศ. ...
- > ร่างพระราชกฤษฎีกาการกำหนดให้ผู้รับใบอนุญาตชำระค่าธรรมเนียมฯ บัญชี 2 กำหนดให้ การอนุญาตตั้งโรงงานไม้แปรรูป การอนุญาตตั้งโรงคั่วไม้สิ่งประดิษฐ์ การอนุญาตตั้งโรงงานแปรรูปไม้โดยใช้เครื่องจักร และการอนุญาตตั้งโรงไม้แปรรูป

#### " จุดอ่อน "

- > กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องล้าสมัย และเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนากระบวนการให้บริการที่เป็นลักษณะ e-Service
- > ยุทธศาสตร์กรมป่าไม้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวไม่มีภารกิจด้านการอนุญาต ทำให้ขาดแผนการดำเนินงานเชิงรุกและแผนงบประมาณ/โครงการที่นอกเหนือจากงานประจำ ส่งผลต่อการพัฒนาไปสู่ระบบ e-Service
- > พื้นที่ของกรมป่าไม้ไม่เพียงพอในการรองรับผู้รับบริการที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคต เนื่องจากปัจจุบันปัญหาที่ผู้รับบริการต้องการให้แก้ไขมากเป็นอันดับต้นคือ เรื่องที่จอดรถ และขาดพื้นที่ในการรอขอรับบริการ

#### " อุปสรรค "

- > สภาพการจราจรที่ติดขัดในปัจจุบันทำให้ผู้รับบริการขาดความสะดวกในการมาขอรับบริการด้วยตนเอง
- > กรมป่าไม้มีการมอบโอนภารกิจด้านการอนุมัติ/อนุญาตที่อยู่นอกพื้นที่กรุงเทพมหานคร ไปยัง ทสจ. ทำให้ไม่สามารถควบคุมมาตรฐานการให้บริการให้เป็นมาตรฐานเดียวกันได้ทุกที่