

การออกแบบกระบวนการตามคู่มือการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง :
กรณีศึกษาส่วนประกันคุณภาพ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



นางสาวอภิญญา เกิดพุ่ม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ
คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2549
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

PROCESS REDESIGNING BASED ON BLUEPRINT FOR CHANGE MANUAL:
A CASE STUDY OF QUALITY ASSURANCE DIVISION,
CHULALONGKORN UNIVERSITY

Miss Apinya Kerdpoom

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Engineering Program in Industrial Engineering

Department of Industrial Engineering

Faculty of Engineering

Chulalongkorn University

Academic Year 2006

Copyright of Chulalongkorn University

491803

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การออกแบบกระบวนการงานตามคู่มือการจัดทำข้อเสนอการ
เปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาส่วนประกันคุณภาพ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย

โดย

นางสาวอภิญา เกิดพุ่ม

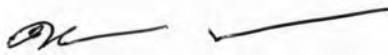
สาขาวิชา

วิศวกรรมอุตสาหกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษา

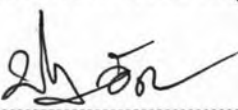
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประเสริฐ อัครประดมพงศ์


คณะกรรมการศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโท

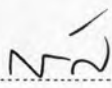

..... คณะบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร.ดิเรก ลาวัณย์ศิริ)

คณะกรรมการวิทยานิพนธ์


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดำรงค์ ทวีแสงสกุลไทย)


..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประเสริฐ อัครประดมพงศ์)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นภัสวงศ์ โอสถศิลป์)


..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร. สิริง ปรีชานนท์)

อภิญา เกิดพุ่ม : การออกแบบกระบวนการงานตามคู่มือการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง :
กรณีศึกษาส่วนประกันคุณภาพ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(PROCESS REDESIGNING BASED ON BLUEPRINT FOR CHANGE
MANUAL: A CASE STUDY OF QUALITY ASSURANCE DIVISION,
CHULALONGKORN UNIVERSITY) อ.ที่ปรึกษา : ผศ. ประเสริฐ อัครประดมพงศ์,
163 หน้า


วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดและถ่ายทอดตัวชี้วัดการดำเนินงานไปสู่
ระดับต่างๆ ของหน่วยงาน ออกแบบกระบวนการที่เหมาะสมและรองรับกับบทบาทใหม่ของส่วน
ประกันคุณภาพ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รวมทั้งมีการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นการ
แปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ตามคู่มือจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)

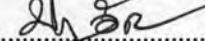
ขั้นตอนแรกเริ่มจากการทบทวนวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน จากนั้น
กำหนดและเชื่อมโยงเป้าประสงค์ให้เป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ต่าง ๆ แล้ว
ดำเนินการกำหนดและถ่ายทอดตัวชี้วัดการดำเนินงานไปสู่ระดับสายงานและระดับบุคคลตามลำดับ
ขั้นตอนต่อมาคือกำหนดยุทธศาสตร์และออกแบบกระบวนการที่ตอบสนองต่อเป้าประสงค์ทั้งสิ้น 9
กระบวนการ รวมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละกระบวนการด้วย จากนั้นเป็นการจัดทำแผนพัฒนา
ขีดความสามารถเชิงสมรรถนะ ซึ่งมาจากการกำหนดขีดความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก 5 ขีด
ความสามารถเชิงสมรรถนะ ที่บุคลากรทุกคนของส่วนประกันคุณภาพต้องมี ขีดความสามารถเชิง
สมรรถนะระดับผู้บริหารหน่วยงาน 7 ขีดความสามารถเชิงสมรรถนะ และขีดความสามารถเชิง
สมรรถนะตามหน้าที่งาน ที่มาจากกระบวนการ 15 ขีดความสามารถเชิงสมรรถนะ แล้วจัดทำ
แผนพัฒนาบุคลากรส่วนประกันคุณภาพที่เหมาะสมในระยะเวลา 3 ปี

ภาควิชา.....วิศวกรรมอุตสาหกรรม.....

สาขาวิชา.....วิศวกรรมอุตสาหกรรม.....

ปีการศึกษา.....2549.....

ลายมือชื่อนิสิต..........

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา..........

4670586621 : MAJOR INDUSTRIAL ENGINEERING

KEY WORD : REDESIGNING PROCESS / COMPETENCY

PROCESS REDESINGING BASED ON BLUEPRINT FOR CHANGE MANUAL: A CASE STUDY OF QUALITY ASSURANCE DIVISION, CHULALONGKORN UNIVERSITY. THESIS ADVISOR : ASSOC. PROF. PRASERT AKKHARAPRATHOMPHONG, M.Eng. 163 pp.

The objective of this thesis is to determine and deploy key performance indicators to various departments in an organization and to design the right process in order to support a new role of Quality Assurance Division at Chulalongkorn University. The objective of this thesis is, moreover, to determine developing plan that will adapt strategies to practical based on blueprint for change manual.

This thesis had been begun with reviewing vision and main strategic issues of an organization, before it was designed the goals of strategic issues and attached to the strategy maps. After that, there were determining a concept of key performance indicators and proceeding transformation of key performance indicators to many group levels, individual working positions and designing strategic processes that will follow through 9 processes. Moreover, this thesis was determined each person's responsibility for each process and then develop competency depending on 5 core competencies that each person in the division must have, 7 administrators' functional competencies and 15 functional competencies that is from processes. Finally, the right 3 years developing plan was created in order to develop involved officers.

Department.....INDUSTRIAL ENGINEERING.
 Concentration..INDUSTRIAL ENGINEERING.
 Academic year.....2006.....

Student's signature.....
 Advisor's signature.....

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 : บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย.....	2
1.3 ขอบเขตของงานวิจัย.....	2
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.5 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	3
บทที่ 2 : ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	5
2.1 Balanced Scorecard	5
2.2 การจัดทำตัวชี้วัด.....	8
2.3 การแปลงตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานต่าง ๆ.....	9
2.4 การวิเคราะห์กระบวนการงาน	10
2.5 การปรับปรุงงาน.....	11
2.6 ชีคความสามารถเชิงสมรรถนะ.....	12
2.7 กระบวนการพัฒนาระบบความสามารถเชิงสมรรถนะในองค์กร	14
2.8 แนวคิดเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	15
2.9 บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	16

	หน้า
รายการอ้างอิง	161
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	163

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ตารางที่ 2.1 ตัวอย่างตาราง OS	6
ตารางที่ 2.2 สัญลักษณ์เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอนในกระบวนการงานๆ	11
ตารางที่ 2.3 ตัวอย่างการนำหลัก ECRS มาใช้	12
ตารางที่ 4.1 คำถามประกอบการกำหนดเป้าประสงค์	34
ตารางที่ 4.2 ร่างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามเป้าประสงค์ในแต่ละแผนที่ยุทธศาสตร์	42
ตารางที่ 4.3 ตัวชี้วัดการดำเนินงานของหน่วยงานกับสายงานที่เกี่ยวข้อง	51
ตารางที่ 4.4 ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดการดำเนินงานของหน่วยงานกับ ตัวชี้วัดการดำเนินงานระดับสายงาน / ผู้อำนวยการส่วนประกันคุณภาพ	53
ตารางที่ 4.5 จำนวนตัวชี้วัดระดับสายงานและผู้อำนวยการส่วนประกันคุณภาพ	55
ตารางที่ 4.6 แผนผังเมตริกซ์ภาพตัว T ที่ใช้ในการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับบุคคล สำหรับสายงาน พัฒนาและนวัตกรรมคุณภาพ	57
ตารางที่ 4.7 แผนผังเมตริกซ์ภาพตัว T ที่ใช้ในการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับบุคคล สำหรับสายงาน บริหารและรักษาระบบประกันคุณภาพ	59
ตารางที่ 4.8 แผนผังเมตริกซ์ภาพตัว T ที่ใช้ในการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับบุคคล สำหรับสายงาน สารสนเทศสนับสนุนการจัดการความรู้	61
ตารางที่ 4.9 จำนวนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานระดับบุคคล	62
ตารางที่ 5.1 กระบวนการตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ	65
ตารางที่ 5.2 กระบวนการตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การตรวจประเมินคุณภาพ	66
ตารางที่ 5.3 กระบวนการตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การปรับเปลี่ยนบทบาทของ ส่วนประกันคุณภาพ ด้านการวิเคราะห์ข้อมูลจากรายงานประจำปีของหน่วยงาน (Annual Quality report)	68
ตารางที่ 5.4 กระบวนการตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การจัดการความรู้	69
ตารางที่ 5.5 กระบวนการตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารความเสี่ยง	70
ตารางที่ 5.6 กระบวนการตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ภาพลักษณ์หรือทัศนคติที่มีต่อ ระบบประกันคุณภาพ	71
ตารางที่ 5.7 แผนผังขั้นตอนกระบวนการการฝึกอบรม/ประชุมสัมมนา	77

ตารางที่ 5.8	ร่างแผนผังขั้นตอนกระบวนการงานการตรวจประเมินคุณภาพหน่วยงานโดยส่วน ประกันคุณภาพ.....	85
ตารางที่ 5.9	ร่างแผนผังขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้.....	92
ตารางที่ 5.10	ร่างแผนผังขั้นตอนกระบวนการงานการติดตามการรายงานผลการตรวจคุณภาพของ หน่วยงาน	99
ตารางที่ 5.11	ร่างแผนผังขั้นตอนกระบวนการงานการบริหารความเสี่ยง	102
ตารางที่ 5.12	ร่างแผนผังขั้นตอนกระบวนการงานประชาสัมพันธ์งานประกันคุณภาพ	106
ตารางที่ 5.13	ร่างแผนผังขั้นตอนกระบวนการงานพัฒนาบุคลากร	109
ตารางที่ 5.14	ร่างแผนผังขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลด้านคุณภาพของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย... ..	113
ตารางที่ 5.15	ร่างแผนผังขั้นตอนกระบวนการงานพัฒนาระบบฐานข้อมูล.....	117
ตารางที่ 5.16	แผนผังขั้นตอนกระบวนการงานประชาสัมพันธ์งานประกันคุณภาพ (หลังการปรับปรุง)	121
ตารางที่ 5.17	แผนผังขั้นตอนกระบวนการงานการบริหารความเสี่ยง (หลังการปรับปรุง)	124
ตารางที่ 6.1	Functional Competency ของกระบวนการงานการตรวจประเมินคุณภาพหน่วยงานโดย ส่วนประกันคุณภาพ	131
ตารางที่ 6.2	Functional Competency ของกระบวนการงานการจัดการความรู้	133
ตารางที่ 6.3	Functional Competency ของกระบวนการงานการฝึกอบรม/ประชุมสัมมนา	139
ตารางที่ 6.4	Functional Competency ของกระบวนการงานการติดตามการรายงานผลการตรวจ คุณภาพของหน่วยงาน.....	142
ตารางที่ 6.5	Functional Competency ของกระบวนการงานการบริหารความเสี่ยง	143
ตารางที่ 6.6	Functional Competency ของกระบวนการงานพัฒนาระบบฐานข้อมูล.....	145
ตารางที่ 6.7	Functional Competency ของกระบวนการงานพัฒนาบุคลากร	147
ตารางที่ 6.8	Functional Competency ของกระบวนการงานการวิเคราะห์ข้อมูลด้านคุณภาพของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.....	149
ตารางที่ 6.9	Functional Competency ของกระบวนการงานประชาสัมพันธ์งานประกันคุณภาพ.....	151
ตารางที่ 6.10	แผนการพัฒนากุศลกรส่วนประกันคุณภาพ.....	152

	หน้า
ตารางที่ 7.1 จำนวนตัวชี้วัดระดับสายงานและผู้อำนวยการส่วนประกันคุณภาพ	155
ตารางที่ 7.2 จำนวนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานระดับบุคคล	156
ตารางที่ 7.3 แผนการพัฒนาบุคลากรส่วนประกันคุณภาพ	158

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 มุมมองทั้งสี่ด้านของ Balanced Scorecard	6
ภาพที่ 3.1 โครงสร้างการจัดองค์กรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	21
ภาพที่ 3.2 โครงสร้างการจัดองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัย	22
ภาพที่ 3.3 โครงสร้างการบริหารของส่วนประกันคุณภาพ สำนักบริหารวิชาการ	23
ภาพที่ 3.4 โครงสร้างองค์กร	28
ภาพที่ 3.5 โครงสร้างการบริหารงาน	29
ภาพที่ 4.1 วิสัยทัศน์ใหม่ของส่วนประกันคุณภาพ	31
ภาพที่ 4.2 องค์ประกอบในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์	31
ภาพที่ 4.3 การแสดงความสัมพันธ์ระหว่างมุมมอง	33
ภาพที่ 4.4 ความเชื่อมโยงของเป้าประสงค์ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบประกัน คุณภาพ	35
ภาพที่ 4.5 ความเชื่อมโยงของเป้าประสงค์ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การตรวจประเมินคุณภาพ	36
ภาพที่ 4.6 ความเชื่อมโยงของเป้าประสงค์ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การปรับเปลี่ยนบทบาทของ ส่วนประกันคุณภาพ ด้านการวิเคราะห์ข้อมูลจากรายงานประจำปีของหน่วยงาน (Annual Quality report).....	37
ภาพที่ 4.7 ความเชื่อมโยงของเป้าประสงค์ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการความรู้....	38
ภาพที่ 4.8 ความเชื่อมโยงของเป้าประสงค์ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารความเสี่ยง	39
ภาพที่ 4.9 ความเชื่อมโยงของเป้าประสงค์ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ภาพลักษณ์หรือทัศนคติที่มี ต่อระบบประกันคุณภาพ	40
ภาพที่ 4.10 การจัดกลุ่มประเด็นตัวชี้วัดการดำเนินการในมุมมองด้านประสิทธิผล.....	46
ภาพที่ 4.11 การจัดกลุ่มประเด็นตัวชี้วัดการดำเนินการในมุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ	47
ภาพที่ 4.12 การจัดกลุ่มประเด็นตัวชี้วัดการดำเนินการในมุมมองด้านประสิทธิภาพการจัดการ ...	48
ภาพที่ 4.13 การจัดกลุ่มประเด็นตัวชี้วัดการดำเนินการในมุมมองด้านการพัฒนาองค์กร	49

	หน้า
ภาพที่ 5.1 ขั้นตอนการออกแบบกระบวนการของคู่มือการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง	64
ภาพที่ 5.2 การจัดกลุ่มกระบวนการ.....	73
ภาพที่ 7.1 วิสัยทัศน์ใหม่ของส่วนประกันคุณภาพ	155