



ปรับปรุง  
ใหม่

# การจัดทำคู่มือ การปฏิบัติงาน Work Manual

โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้

ก.พ.ร.

#นวัตกรรมเพื่อการพัฒนา

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง  
(Self-Learning Toolkits)



# การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน Work Manual



|                                |                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ผู้จัดทำฉบับปี 2548            | : ดร.วิพุธ อ่องสกุล และคณะ                                                                                                                                                                                                                |
| ผู้จัดทำฉบับปรับปรุงปี 2552    | : ธนาวิชญ์ จินดาประดิษฐ์ และจารุวรรณ ยอดระฆัง                                                                                                                                                                                             |
| เลขมาตรฐานประจำหนังสือ         | : 978-611-7145-04-9                                                                                                                                                                                                                       |
| สงวนลิขสิทธิ์                  | : ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.ร.<br>: ขอสงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537                                                                                                                                                     |
| พิมพ์ครั้งที่ 1 (ฉบับปรับปรุง) | : สิงหาคม 2552 จำนวน 700 เล่ม                                                                                                                                                                                                             |
| พิมพ์ครั้งที่ 2 (ฉบับปรับปรุง) | : ธันวาคม 2552 จำนวน 1,000 เล่ม                                                                                                                                                                                                           |
| จำนวนหน้า                      | : 89 หน้า                                                                                                                                                                                                                                 |
| จัดทำโดย                       | : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ<br>59 ถนนพิษณุโลก แขวงจิตรลดา เขตดุสิต<br>กรุงเทพฯ 10300<br>โทรศัพท์ 0-2356-9999<br>อีเมล: <a href="mailto:opdc@opdc.go.th">opdc@opdc.go.th</a><br><a href="http://www.opdc.go.th">www.opdc.go.th</a> |
| พิมพ์ที่                       | : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา<br>สี่แยกช้างฮี ถนนสามเสน เขตดุสิต<br>กรุงเทพมหานคร<br>โทรศัพท์ 0-2243-0611<br>โทรสาร 0-2243-0616                                                                                               |



## คำนำจากเลขาธิการ ก.พ.ร.



ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมต่างๆ ของโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในฐานะหน่วยงานราชการที่มีหน้าที่หลักในการส่งเสริม สนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการให้มีขีดสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้และปรับตัวตอบสนองทันต่อการเปลี่ยนแปลง จึงร่วมมือกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ดำเนินโครงการพัฒนาวัตกรรมการเรียนรู้ เพื่อเสนอเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้กับข้าราชการมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 โดยได้มีการพัฒนาชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) รวมทั้งดำเนินการฝึกอบรมสร้างวิทยากรต้นแบบ เพื่อเป็นผู้เผยแพร่องค์ความรู้ให้กับข้าราชการอย่างต่อเนื่อง

สำหรับโครงการพัฒนาวัตกรรมการเรียนรู้ (ระยะที่ 4 พ.ศ. 2551-2552) นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้และเทคนิควิธีการบริหารราชการสมัยใหม่ ให้แก่ข้าราชการและบุคคลผู้สนใจทั่วไป ให้สามารถทำความเข้าใจในเรื่องของการบริหารยุทธศาสตร์อย่างกว้างขวาง และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้จริง พร้อมเผชิญหน้ากับความท้าทายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาและเพิ่มเติมรายวิชาใหม่ใน **ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง “หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits: Making Strategy Work)”** ให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ยิ่งขึ้น ซึ่งครอบคลุมหัวข้อสำคัญ 8 รายวิชา ได้แก่ แผนที่ยุทธศาสตร์ การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล การบริหารความเสี่ยง การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ ความคิดไว้ขีดจำกัด การจัดทำ



คู่มือการปฏิบัติงาน และการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม พร้อมทั้งได้จัดให้มีการฝึกอบรมสร้างวิทยากรต้นแบบ ให้สามารถนำชุดเครื่องมือดังกล่าวไปถ่ายทอดและประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังได้จัดทำ **ชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่** ที่มีกระแสดความสนใจในปัจจุบันสูง โดยมีเนื้อหาครอบคลุม 3 รายวิชา ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสังคม การบริหารงานภาครัฐ ในรูปแบบเครือข่าย และการตลาดสำหรับภาครัฐ

ท้ายที่สุดนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ขอขอบคุณคณะผู้จัดทำและผู้เขียนชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองและชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ดังกล่าวนี้ทุกท่านและหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือชุดนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อข้าราชการและบุคคลทั่วไปในการเรียนรู้และสามารถนำความรู้ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ รวมทั้งเครื่องมือการบริหารงานต่างๆ ไปใช้ในการปรับตัวและผลักดันยุทธศาสตร์ขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป

(นายทศพร ศิริสัมพันธ์)

เลขาธิการ ก.พ.ร.

กุมภาพันธ์ 2552

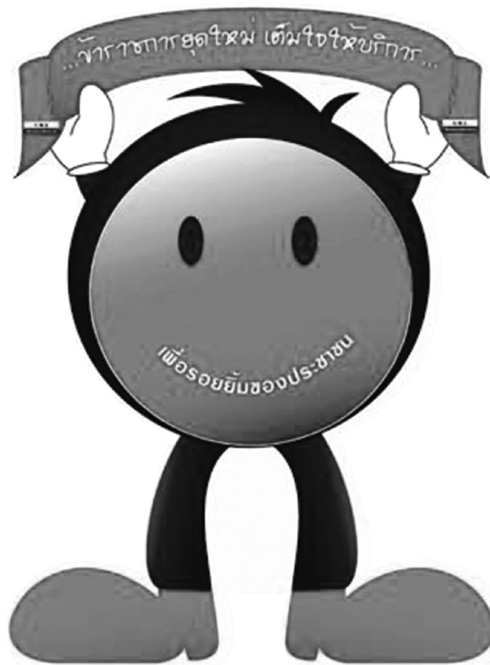
# การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน Work Manual

ปรับปรุง  
ใหม่



## สารบัญ

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| การใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง..... | 7  |
| บทนำ.....                                    | 11 |
| 1 เชื่อมประสบการณ์.....                      | 19 |
| 2 เข้าสู่บทเรียน.....                        | 21 |
| 3 ปูพื้นความรู้.....                         | 25 |
| 4 แนวทางสู่การปฏิบัติ.....                   | 37 |
| 5 ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้.....              | 59 |
| 6 วัดระดับความเข้าใจ.....                    | 77 |
| 7 ฝากไว้ให้จดจำ.....                         | 81 |
| เอกสารอ้างอิง.....                           | 84 |
| อภิธานศัพท์การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน.....  | 85 |





# การใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง

## เรื่อง การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้จัดทำโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 จนถึงปัจจุบัน ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2552 ในฐานะบรรณาธิการ และผู้ปรับปรุงเนื้อหา ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง “หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits : Making Strategy Work)” จึงขอแนะนำวิธีการใช้เครื่องมือ เรื่อง การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) ซึ่งเป็นหนึ่งในชุดเครื่องมือทั้งหมด 8 เรื่องที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ริเริ่มจัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการ

ชุดเครื่องมือ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) ฉบับแรกจัดทำขึ้นในปี พ.ศ.2548 โดย ดร.วิพุธ อ่องสกุลและคณะ ส่วนฉบับพัฒนาวิทยากรต้นแบบ (Train-the-trainer) นั้น ได้จัดทำขึ้นโดยคุณศรีนวล สงวนไว้ เมื่อมาถึงฉบับปรับปรุงปี พ.ศ.2552 ได้ผู้ชำนาญการด้านพัฒนากระบวนการทำงาน คุณธนวิชัย จินดาประดิษฐ์ และคณะมาทำการปรับเปลี่ยนเนื้อหาให้เห็นความเชื่อมโยงกันของระบบเอกสารภายในองค์กรทั้งหมด และเพิ่มเติมตัวอย่างจากชุดเครื่องมือการเรียนรู้เดิม อีกทั้งแนะนำเทคนิคต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ท่านผู้อ่านสามารถเรียนรู้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและสามารถจัดทำคู่มือการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ซึ่งการปรับปรุงกระบวนการทำงานและวิธีการทำงานยังคงเป็นหัวข้อหนึ่งที่สำคัญในประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555)

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้นี้แตกต่างจากหนังสือทั่วไป คือ เป็นการสร้างกระบวนการเรียนรู้โดยผ่านกิจกรรมต่างๆ ที่คั่นระหว่างเนื้อหา และตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้ ทำให้ผู้อ่านสามารถติดตามและเรียนรู้ได้จากเนื้อหาที่น่าสนใจ



เนื่องจากตัวอย่างเป็นเรื่องเกี่ยวกับหน่วยงานราชการนอกจากนี้ผู้อ่านสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในการนำไปปฏิบัติราชการได้ถูกต้อง รวดเร็ว อันเป็นการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถให้ข้าราชการเป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีคุณธรรม ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติราชการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ



## แนวคิดในการจัดทำชุดเครื่องมือ

แนวทางในการจัดทำชุดเครื่องมือครั้งนี้ ได้ประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) ของ Kolb และขั้นตอนการเรียนรู้ของ Bloom (Bloom's Taxonomy of Learning) โดยการนำเสนอตามกระบวนการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่และขั้นตอนการเรียนรู้อย่างเป็นลำดับ เพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าคู่มือที่จัดทำขึ้นสามารถทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และสามารถนำความรู้ไปปฏิบัติใช้ได้จริงตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้



## ผู้ใช้ชุดเครื่องมือ

ชุดเครื่องมือชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือ (User) หรือกลุ่มผู้ใช้ ได้แก่ ผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Chief Change Officer : CCO) ของกระทรวงหรือกรม กลุ่มพัฒนาระบบบริหารผู้รับผิดชอบหลักด้านการพัฒนาระบบราชการของจังหวัดหรือกระทรวง ผู้ที่สนใจองค์ความรู้ในการบริหารสมัยใหม่นี้ ได้มีความรู้ ความเข้าใจ เกิดทักษะในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ อันมีผลต่อการปฏิรูประบบราชการในที่สุด



## บทเรียนในชุดเครื่องมือ

บทต่างๆ ในชุดเครื่องมือมีการจัดเรียงในแนวทางเดียวกัน คือ เริ่มต้นจากการ “เชื่อมประสบการณ์” ของผู้ใช้ชุดเครื่องมือกับเรื่องที่กำลังจะเรียนรู้ แล้วจึงตามด้วยการ “เข้าสู่บทเรียน” และ/หรือการ “ปูพื้นความรู้” ซึ่งผู้ใช้จะเห็นภาพรวมของบทเรียนจากแผนภาพ (Flowchart) หลังจากนั้นผู้ใช้ชุดเครื่องมือจึงจะได้เรียนรู้เครื่องมือต่างๆ ตามลำดับอย่างเป็นขั้นตอน ผ่านเนื้อหาทฤษฎี และ “ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้” (Case Study) พร้อมทั้งมี “บททดสอบความเข้าใจ” ซึ่งผู้เรียนจะได้พบกับแบบทดสอบ แบบทบทวนการเรียนรู้ เอกสารใบงานเป็นระยะๆ เพื่อให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือสามารถทบทวนความเข้าใจ และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประมวลใช้ได้ถูกต้อง โดยผู้เขียนได้ให้คำเฉลย คำชี้แนะให้ผู้ใช้เครื่องมือได้ทำการตรวจสอบเครื่องมือด้วยตนเอง และให้คำแนะนำในการประยุกต์ใช้เครื่องมือกับลักษณะงานที่ทำอยู่ บทสุดท้ายของชุดเครื่องมือเป็นบท “ฝากไว้ให้จดจำ” ซึ่งเป็นการรวบรวมหัวใจสำคัญของเนื้อหาในชุดเครื่องมือทั้งหมดไว้



## สัญลักษณ์ในชุดเครื่องมือ

สัญลักษณ์ถูกกำหนดขึ้นเพื่อช่วยให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือสามารถติดตามเนื้อหาและกิจกรรม

| สัญลักษณ์ | หมายถึง                                                   |
|-----------|-----------------------------------------------------------|
|           | เอกสารเพิ่มเติมหรืออ้างอิง (Book References)              |
|           | เอกสารอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มเติมหรืออ้างอิง (Web References) |
|           | เทคนิค หรือหัวใจสำคัญ (Key Point)                         |
|           | แบบทดสอบ (Test)                                           |
|           | ใบงาน (Work Sheets)                                       |
|           | กรณีศึกษา (Case Study)                                    |
|           | ตัวอย่าง (Example)                                        |
|           | แบบฝึกหัด (Exercise)                                      |
|           | ข้อเสนอแนะ หรือคำแนะนำ (Recommendation)                   |
|           | ทบทวนความรู้ ลองคิดดู ชวนคิด (Let's Think)                |
|           | ตรวจสอบความเข้าใจ (Checklist)                             |



ชุดเครื่องมือเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) นี้จะบรรจุ วัตถุประสงค์ได้ด้วยความร่วมมือของผู้ใช้ชุดเครื่องมือที่จะปฏิบัติตามคำชี้แนะ และทำแบบฝึกหัด แบบทดสอบตามที่ผู้เขียนได้นำเสนอไว้

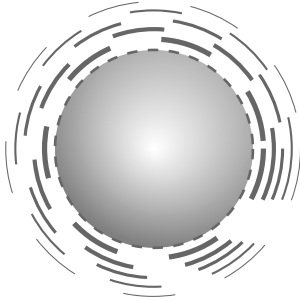
Richard Bach นักเขียนชาวอเมริกันได้กล่าวว่า “การเรียนรู้คือการได้ค้นพบว่าเรารู้ อะไรแล้วบ้าง การได้ลงมือปฏิบัติคือการได้ทดลองให้แน่ใจว่าเรารู้จริง การสอนผู้อื่นทำให้เราทราบว่าผู้อื่นนั้นรู้เรื่องต่างๆ เช่นเดียวกับเราเอง ดังนั้นเราควรเป็นทั้งผู้เรียน ผู้ปฏิบัติ และ ผู้สอน”

“Learning is finding out what you already know, Doing is demonstrating that you know it, Teaching is reminding others that they know it as well as you do. We are all learners, doers, and teachers.”

การเป็นผู้บริหารหน่วยงานคือการเป็นผู้สร้างความสำเร็จของงานโดยบริหารผ่านผู้อื่น ดังนั้นผู้บริหารนอกจากจะต้องมีความรู้แล้ว หากมีเครื่องมือในการช่วยถ่ายทอดความรู้สู่การปฏิบัติ และถ่ายทอดความรู้สู่ผู้อื่นได้ด้วย จะยิ่งทำให้การบริหารจัดการงานมีทั้งประสิทธิผล และประสิทธิภาพสูงขึ้น

จากความตั้งใจในการทำงานของคณะผู้จัดทำชุดเครื่องมือนี้ ร่วมกับการประสานความร่วมมืออย่างดีจากบุคลากรของสำนักงาน ก.พ.ร. ทุกท่านที่ทำให้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ฉบับปรับปรุงนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ ด้วยความหวังที่อยากจะเห็นระบบราชการไทยดีขึ้น เพื่อความผาสุกของประชาชนชาวไทยทุกคน อันจะนำมาซึ่งความภาคภูมิใจในประเทศไทยของเราอย่างไรก็ตาม หากชุดเครื่องมือนี้มีข้อผิดพลาดประการใดทางผู้จัดทำขออภัยและรับคำแนะนำ

**รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร**  
**บรรณาธิการ**



# บทนำ

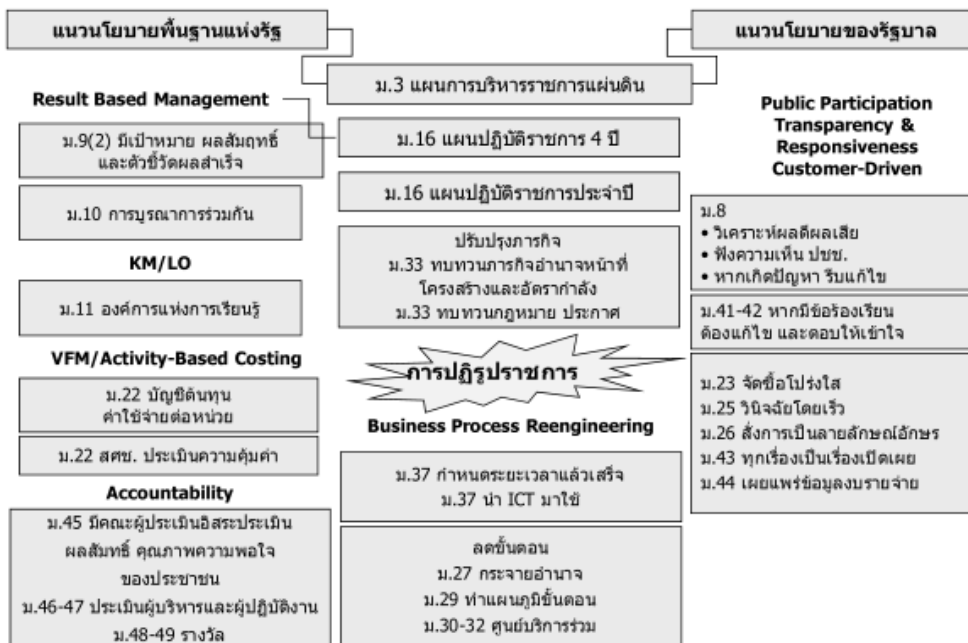
ประเทศไทยกำลังเผชิญกับสภาวะการณ์ใหม่ทั้งในทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมในระดับโลก ดังนั้นการพัฒนาระบบราชการไทยให้สอดคล้องกับบริบทดังกล่าวโดยการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) และการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มาใช้จึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อวัตถุประสงค์ในอันที่จะทำให้ระบบราชการขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้ปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล เพื่ออำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชน โดยมีจุดหมายปลายทางเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศไทย

การปฏิรูประบบราชการของไทยจึงเริ่มขึ้น ในปี พ.ศ.2545 โดยได้มีความพยายามในการพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถในการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ มาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาศัยกรอบแนวคิดเรื่องการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นหลักคิดสำคัญในการพัฒนาระบบราชการไทย มีการออกกฎหมาย ระเบียบ รวมทั้งแผนงาน เพื่อช่วยผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการและการดำเนินงานของหน่วยราชการต่างๆ อาทิ การตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 มาตรา 3/1 ตามด้วยพระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 รวมถึงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555) และแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ.2552-2554)



จากกฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555) สำนักงาน ก.พ.ร. ในฐานะหน่วยราชการที่มีหน้าที่หลักในการส่งเสริมสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการเพื่อนำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชน จึงได้นำแนวคิดของการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ซึ่งถือเป็นหลักการในการบริหารที่จะช่วยทำให้องค์กรมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่ทิศทางที่ต้องการ รวมทั้งมีการติดตาม ประเมินผลที่ชัดเจนมาใช้

## Strategic Management

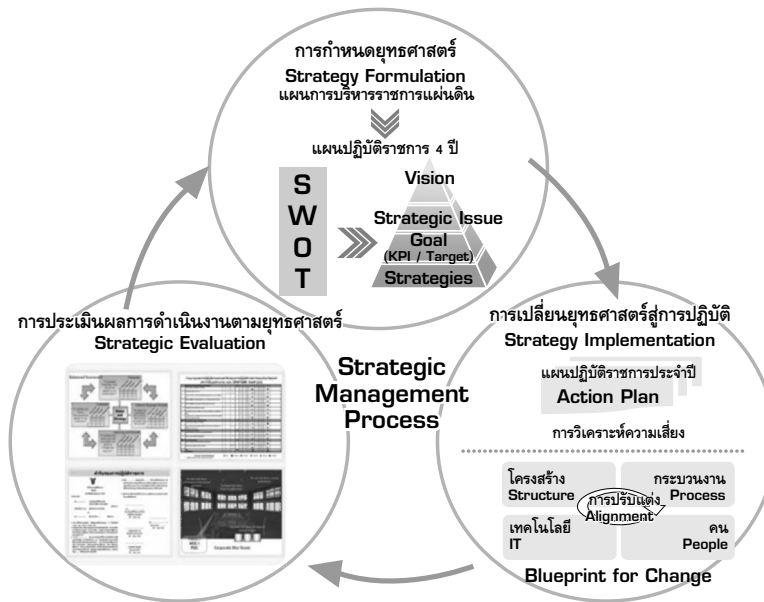


ภาพ ก : การบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management)

ในภาพ ก ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และเครื่องมือทางการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อการบริหารยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ



ดังนั้น อาจจะสรุปได้ว่าการพัฒนาหน่วยราชการให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น ความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อน ซึ่งในการบริหารยุทธศาสตร์ให้บังเกิดผลนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญสามประการ ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation) ตามภาพ ข

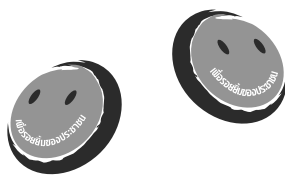


ภาพ ข : องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารยุทธศาสตร์

จากภาพจะเห็นได้ว่าทิศทางขององค์ประกอบทั้งสามประการนั้นจะบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้งสามประการอย่างชัดเจน โดยการทำเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นมิใช่เพียงแค่ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนเท่านั้น แต่จะต้องครอบคลุมไปถึงความสามารถในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดสัมฤทธิ์ผล รวมทั้งต้องมีกระบวนการในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง โดยภายใต้องค์ประกอบแต่ละส่วนนั้นยังมีแนวทางในการปฏิบัติอีกหลายประการ ซึ่งการปฏิบัติตามแนวทางต่างๆ นั้นจะต้องอาศัยเครื่องมือในการบริหารจัดการ (Management Tools) เข้ามาช่วย โดยเครื่องมือในการบริหารเหล่านี้เปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรตนเองสู่ความเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง เช่น แผนที่ยุทธศาสตร์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ การบริหารความเสี่ยง การถ่ายทอดตัวชี้วัดของหน่วยงานสู่ระดับบุคคล ความคิดริเริ่มจำกัด การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

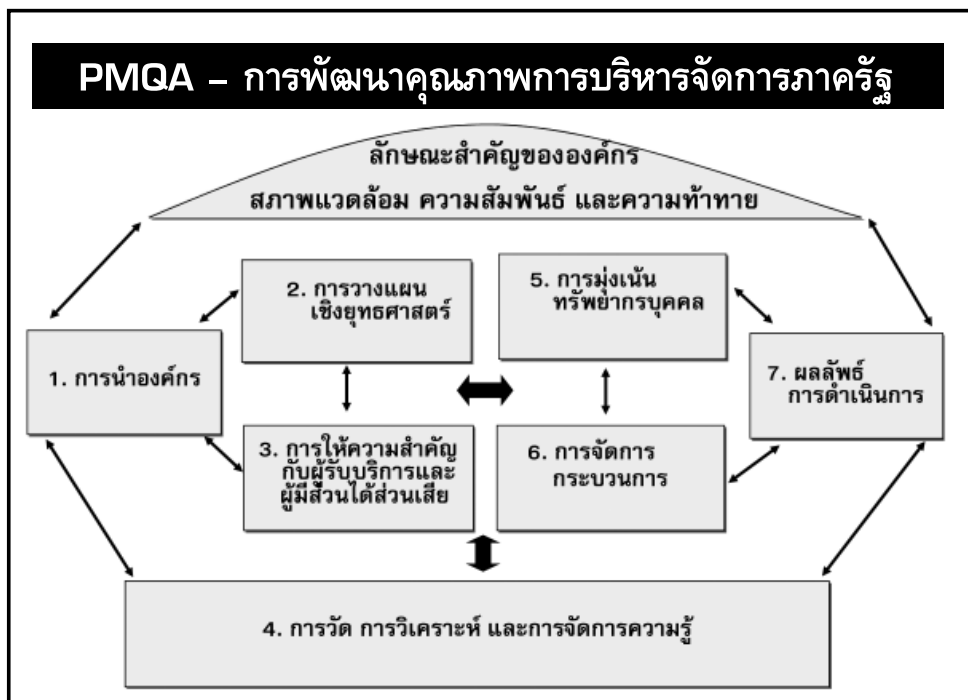


อย่างไรก็ดี ดูเหมือนปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาระบบราชการ คือ หน่วยราชการจำนวนมากยังขาดความเข้าใจถึงสาเหตุและวัตถุประสงค์สำคัญของการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการใหม่ๆ มาใช้ ยังไม่เห็นภาพว่าการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ เหล่านี้มาใช้จะนำไปสู่ผลลัพธ์ใด รวมทั้งไม่เห็นความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ ทำให้เกิดความรู้สึกว่าการพัฒนาระบบราชการ โดยการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการมาใช้นั้นจะทำให้เกิดภาระแก่หน่วยราชการมากกว่าเป็นการพัฒนาหน่วยราชการ และทำให้การนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการเหล่านี้มาใช้เป็นไปเพื่อตอบสนองต่อนโยบายมากกว่าเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรการ ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองและชุดเครื่องมือการฝึกอบรมเทคนิคการบริหารจัดการ “หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits : Making Strategy Work)” ขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานของข้าราชการให้เป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ สามารถนำไปปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาชุดเครื่องมือดังกล่าวเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีการขยายองค์ความรู้และปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยสอดคล้องกับปัจจุบันมากยิ่งขึ้น โดยขณะนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนิน “โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ (ระยะที่ 4)” ซึ่งได้ดำเนินการพัฒนาปรับปรุงชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ฉบับเดิม จำนวน 7 ชุด ให้มีเนื้อหาทันสมัย และได้เพิ่มชุดเครื่องมือใหม่อีก 1 เรื่อง คือ เรื่องการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance) รวมทั้งเพิ่มเนื้อหาชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ที่ควรทราบอีก 3 เรื่อง คือ ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-Corporate Social Responsibility) การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย (Governing by Network) การตลาดสำหรับภาครัฐ (Marketing in Public Sector)





องค์ความรู้ทางการบริหารดังกล่าว จะช่วยให้บุคลากรภาครัฐมีความเข้าใจในเครื่องมือการบริหารยุทธศาสตร์มากขึ้น นำไปสู่ความสามารถในการขับเคลื่อนระบบราชการให้ประสบความสำเร็จตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญอีกชิ้นหนึ่งที่สำนักงาน ก.พ.ร. นำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ตลอดจนใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง (Self-Assessment Report : SAR) และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการตนเองของหน่วยงานภาครัฐ อันจะนำไปสู่การยกระดับการปฏิบัติงานของภาครัฐต่อไป โดยถ้าองค์กรใดที่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์เหล่านี้ได้ในระดับที่ดี ย่อมจะเป็นเหมือนกับเครื่องรับรองถึงความเป็นเลิศขององค์กรได้ในระดับหนึ่ง เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีทั้งสิ้น 7 หมวด ซึ่งประกอบไปด้วย หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ตามภาพ ค



ภาพ ค : การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)



## ตาราง ก : รายละเอียดชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง

### ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ฉบับปรับปรุง

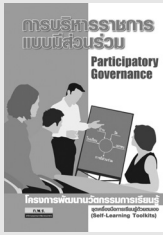
|                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p>แผนที่ยุทธศาสตร์<br/>Strategy Map</p> <p>โครงการพัฒนาระบบงานการเรียนรู้ด้วยตนเอง<br/>(Self-Learning Toolkits)</p>                      | <p>1. เรื่อง “<b>แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)</b>” เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เห็นแผนภาพที่แสดงถึงแนวทางยุทธศาสตร์ในการบริหารองค์การให้ประสบผลสำเร็จและมุ่งสู่ผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์การปรารถนา ซึ่งเชื่อมโยงกับทุกๆ มิติทั้ง 4 มิติ เพื่อให้นำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ ผ่านกระบวนการสร้างคุณค่า (Value-Creating Processes) นอกจากนี้แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือที่จะสื่อสารให้เราได้ทราบถึงยุทธศาสตร์ขององค์การ ทิศทางและการเชื่อมโยงเป้าหมายต่างๆ ขององค์การในแต่ละด้านได้อย่างเป็นรูปธรรม และถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่คนในองค์การให้มีความเข้าใจได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสามารถนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างแท้จริง</p> |
|  <p>การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล<br/>Individual Scorecard</p> <p>โครงการพัฒนาระบบงานการเรียนรู้ด้วยตนเอง<br/>(Self-Learning Toolkits)</p> | <p>2. เรื่อง “<b>การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard)</b>” เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก จัดสรรทรัพยากรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติตามแผนได้สำเร็จ ทำให้ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนมีความยั่งยืน โดยใช้การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลขึ้นเพื่อให้เกิดผู้รับผิดชอบตามแผนปฏิบัติการ</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|  <p>การบริหารความเสี่ยง<br/>Risk Management</p> <p>โครงการพัฒนาระบบงานการเรียนรู้ด้วยตนเอง<br/>(Self-Learning Toolkits)</p>              | <p>3. เรื่อง “<b>การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)</b>” เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้สามารถบริหารจัดการกับความเสี่ยงในการบริหารงาน และทำให้การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ ด้วยการพิจารณาความเสี่ยง อาทิ ในด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ และด้านอื่นๆ เป็นต้น ซึ่งทำให้มีโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์มากขึ้น รวมทั้งเกิดโอกาสในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชน</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                              |



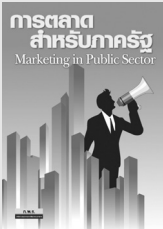
|                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <p>4.เรื่อง “<b>การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)</b>”</p> <p>เป็นอีกเครื่องมือบริหารหนึ่ง เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วมากขึ้นกว่าในอดีต ด้วยสาเหตุนี้องค์กรต่างๆ จึงจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ตั้งแต่การหาเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบที่เกิดขึ้นในด้านต่างๆ หลังจากมีการเปลี่ยนแปลง และบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น</p> |
|    | <p>5.เรื่อง “<b>การจัดการความรู้ (Knowledge Management)</b>”</p> <p>เป็นเครื่องมือบริหารจัดการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด</p>                                                                                                                                                                |
|  | <p>6.เรื่อง “<b>ความคิดไร้ขีดจำกัด (Ideas are Free)</b>” เป็น</p> <p>เครื่องมือที่สร้างให้เกิดความสำคัญกับการใช้ “ความคิด” เนื่องจาก “ความคิด” จะทำให้เกิดการเข้าใจในปัญหา และการมองเห็นโอกาสในการแก้ไขความคิดเล็กๆ สามารถเป็นจุดเริ่มต้นของนวัตกรรมที่ยิ่งใหญ่ได้ เพราะฉะนั้นการกระตุ้นให้เกิดความคิดและการรวบรวมความคิดจึงเป็นสิ่งสำคัญ พร้อมกับผู้บริหารจะต้องเรียนรู้วิธีการจัดการดึงความคิดความรู้ของคนในองค์กรเหล่านั้นออกมา เพื่อทำให้องค์กรขับเคลื่อนบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือสิ่งสำคัญ</p>                      |
|  | <p>7.เรื่อง “<b>การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)</b>” เป็น</p> <p>เครื่องมือบริหารที่ช่วยให้หน่วยงานราชการมีการจัดกระบวนการปฏิบัติงานให้บริการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยสามารถนำเสนอเป็นคู่มือการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ</p>                                                                                                                                                                                                                                                                      |



## ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ฉบับใหม่

|                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p>การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม<br/>Participatory Governance</p> | <p>8.เรื่อง “การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance)” เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารเปิดการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ มีกระบวนการศึกษาข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ผู้รับบริการหรือประชาชน ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการบริหารจัดการภาครัฐ สามารถร่วมรับรู้ข้อมูลข่าวสารร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมกำหนดนโยบายร่วมวางแผนงานโครงการ ตลอดจนเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถติดตามตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติงานราชการของทุกหน่วยงานได้</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## ชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ (Modern Management)

|                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p>ความรับผิดชอบต่อสังคม<br/>CSR<br/>Corporate Social Responsibility</p>  | <p>1.เรื่อง “ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-Corporate Social Responsibility)” เป็นเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจและคำนึงถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คำนึงถึงภารกิจที่สร้างประโยชน์อื่นๆ นอกเหนือจากภารกิจ ตามความรับผิดชอบต่อตนเอง นอกจากนี้ชุดเครื่องมือนี้ยังครอบคลุมถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี (Organizational Governance) ที่หมวดการนำองค์กรของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารส่วนราชการควรดำเนินการบริหารภาครัฐเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยทำการบริหารจัดการที่ทำให้เกิดการควบคุม ตรวจสอบได้ และดำเนินการอย่างมีจริยธรรม</p> |
|  <p>การบริหารงานภาครัฐ<br/>ในรูปแบบเครือข่าย<br/>Governing by Network</p> | <p>2.เรื่อง “การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย (Governing by Network)” เป็นเครื่องมือการบริหาร เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการ โดยหน่วยงานภาครัฐต้องสร้างระบบการดำเนินงานร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ โดยร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ รวมถึงประชาชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบร่วมกัน</p>                                                                                                                                                                                                                                                |
|  <p>การตลาด<br/>สำหรับภาครัฐ<br/>Marketing in Public Sector</p>           | <p>3.เรื่อง “การตลาดสำหรับภาครัฐ (Marketing in Public Sector)” เป็นเครื่องมือบริหารที่มีมุมมองการบริหารแบบเน้นการตลาดที่มุ่งเอาลูกค้า (C-Customer) เป็นจุดเริ่มต้นของการขายสินค้าและบริการ หากการบริหารภาครัฐมีการประยุกต์ใช้มุมมองแบบธุรกิจเอกชน แนวคิดการตลาดจะใช้ผู้รับบริการ หรือประชาชนเป็นโจทย์ในการพัฒนางานบริการให้ตอบสนองความต้องการความคาดหวัง เพื่อสร้างให้เกิดความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือประชาชนให้ได้มากที่สุด</p>                                                                                                                                                                                                                 |



# เชื่อมประสบการณ์



ท่านเคยประสบเหตุการณ์  
ดังต่อไปนี้ในงานที่ทำหรือไม่ ?



**ทำงานไม่ถูก ไม่รู้ทำอะไร ไม่รู้ขั้นตอน เนื่องจาก :**

- ☐ เพื่อนร่วมงาน ไม่มีใครสามารถทำงานนี้ได้
- ☐ เพื่อนร่วมงานหวงวิชา รู้วิธีการทำงานอยู่คนเดียว
- ☐ คนทำงานหน้าที่เดียวกันแต่กลับมีกระบวนการทำงานแตกต่างกัน
- ☐ คนที่เคยทำงานนี้ไม่อยู่ซะแล้ว
- ☐ หัวหน้าเคยสอนแล้วแต่จำไม่ได้ จะไปถามอีกก็เกรงใจ
- ☐ ขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานไม่ตอบสนองความต้องการของประชาชน
- ☐ เป็นเจ้าหน้าที่ใหม่เพิ่งเข้ามาแต่ยังไม่มีใครสอนงาน ไม่รู้จะเรียนรู้งานจากไหน

หากท่านกำลังประสบเหตุการณ์ข้างต้นนี้ก็จะเกิดความสับสนวุ่นวายใจ ทำงานผิดพลาดงานไม่เดิน แล้วในที่สุดก็ถูกตำหนิ และถ้าท่านพิจารณาตนเองแล้วว่า จริงๆ ตัวท่านมีความสามารถที่จะทำงานนั้นๆ ได้ แต่สาเหตุที่ทำงานไม่ได้ ไม่รู้ทำอะไร ไม่รู้ขั้นตอนนั้น เกิดมาจากการ “การไม่รู้งาน” และ “ไม่รู้ว่าจะทำให้ตนเอง “รู้งาน” ด้วยวิธีการใด



ถ้าอย่างนั้น...การที่จะทำให้คนทำงานได้  
ก็คือ การช่วยให้คน “รู้งาน”  
แล้วการช่วยให้คน “รู้งาน”  
จะทำได้ยังไงบ้างหนอ???



### การทำให้คนรู้งานนั้นสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การสอนงาน

การส่งเข้ารับการฝึกอบรม เป็นต้น แต่ก็ยังมีอีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชา  
เหนื่อยน้อยลง ใช้เวลาน้อยลง ได้งานที่มีคุณภาพเป็นมาตรฐานเดียวกัน และคนทำงานก็ไม่  
สับสน รู้ว่าต้องทำอะไรก่อนหรือหลัง รวมทั้งสามารถนำไปศึกษาเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง  
ซึ่งวิธีนี้ก็คือ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)

คู่มือการปฏิบัติงานจะช่วยให้คนทำงาน “รู้งาน” ของกันและกัน สามารถปฏิบัติงาน  
ร่วมกันได้อย่างต่อเนื่อง มีกระบวนการทำงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน และสามารถทำงานแทน  
กันได้ หรือแม้กระทั่งเมื่อมีการโยกย้ายตำแหน่ง ก็จะทำให้สามารถเริ่มงานได้อย่างถูกต้อง  
และรวดเร็ว

ดังนั้นชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) เรื่อง “การจัดทำ  
คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)” เล่มนี้ ไม่เพียงแต่จะบอกว่าคู่มือการปฏิบัติงาน  
คืออะไร มีตัวอย่างไร แต่จะช่วยให้ท่านสามารถจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง รวมถึง  
สามารถนำความรู้จากเรื่องนี้ไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการทำงานได้อีกด้วย  
ซึ่งจะกล่าวในรายละเอียดต่อไป

มีคู่มือการปฏิบัติงานช่วยให้สามารถทำงานได้ง่ายขึ้นนะครับ  
คนทำงาน “รู้งาน”  
ผู้บังคับบัญชา “ได้งานมาตรฐานเดียวกัน”  
องค์กร “มีประสิทธิภาพ”  
ผู้รับบริการ “พึงพอใจ”





## เข้าสู่บทเรียน

ก่อนที่จะเริ่มจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน  
คงต้องทำความเข้าใจก่อนว่า ท่านต้องรู้อะไรบ้าง  
และคู่มือเล่มนี้จะบอกอะไรให้ท่านบ้าง



จากบทที่แล้วจะทำให้เห็นว่าการทำงานร่วมกันนั้น จำเป็นต้องมี “คู่มือการปฏิบัติงาน” เพื่อช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างมีระบบ ลดข้อผิดพลาดจากการที่ “ไม่รู้งาน” และลดเวลาในการทำงาน ช่วยให้ทำงานได้ถูกต้องรวดเร็ว รวมถึงช่วยให้การทำงานมีมาตรฐานเดียวกัน

การทำคู่มือการปฏิบัติงานไม่ใช่เรื่องยากที่จะทำ แต่ผู้จัดทำต้องอาศัยประสบการณ์ที่เกิดจากการทำงานนั้นมานานพอสมควรและรู้เนื้องานเป็นอย่างดี รวมถึงจะต้องอาศัยความเป็นคนช่างสังเกตและเอาใจใส่ในรายละเอียดบางอย่างที่คนอื่นอาจจะเห็นว่ามีจำเป็น รวมถึงทฤษฎีและความรู้พื้นฐานของการวิเคราะห์ระบบงานก็เป็นส่วนสำคัญนอกเหนือไปจากประสบการณ์ในการทำงานและความเป็นคนช่างสังเกต

คู่มือการปฏิบัติงานของงานบางอย่างอาจนำเสนอเป็นรูปภาพอย่างเดียวในการสื่อให้คนทำงานเข้าใจ หรือบางคู่มืออาจใช้การเขียนอธิบายทั้งหมด ดังนั้นการพิจารณาเลือกจัดทำ



คู่มือที่เหมาะสมในการสื่อและสอนการทำงานจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้เขียนคู่มือจะต้องเอาใจใส่ในรายละเอียด โดยเฉพาะเรื่องความเข้าใจในเนื้อหาของคนทำงานแต่ละคน ทั้งนี้การที่จะเขียนคู่มือการปฏิบัติงานที่ดีได้นั้น จำเป็นจะต้องอาศัยการปรับปรุงซ้ำแล้วซ้ำอีกจากคู่มือเดิม แต่ถ้าหน่วยงานใดไม่มีคู่มือเดิม การเริ่มต้นจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเล่มแรกก็ไม่ใช่เรื่องที่ยากเย็นจนเกินไป

### วัตถุประสงค์ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง “การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน”

- 1) ผู้อ่านสามารถจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของหน่วยงานตนเองได้ และนำไปปฏิบัติได้จริง
- 2) ผู้อ่านสามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานของหน่วยงานตนเองได้ โดยใช้เครื่องมือต่างๆ ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

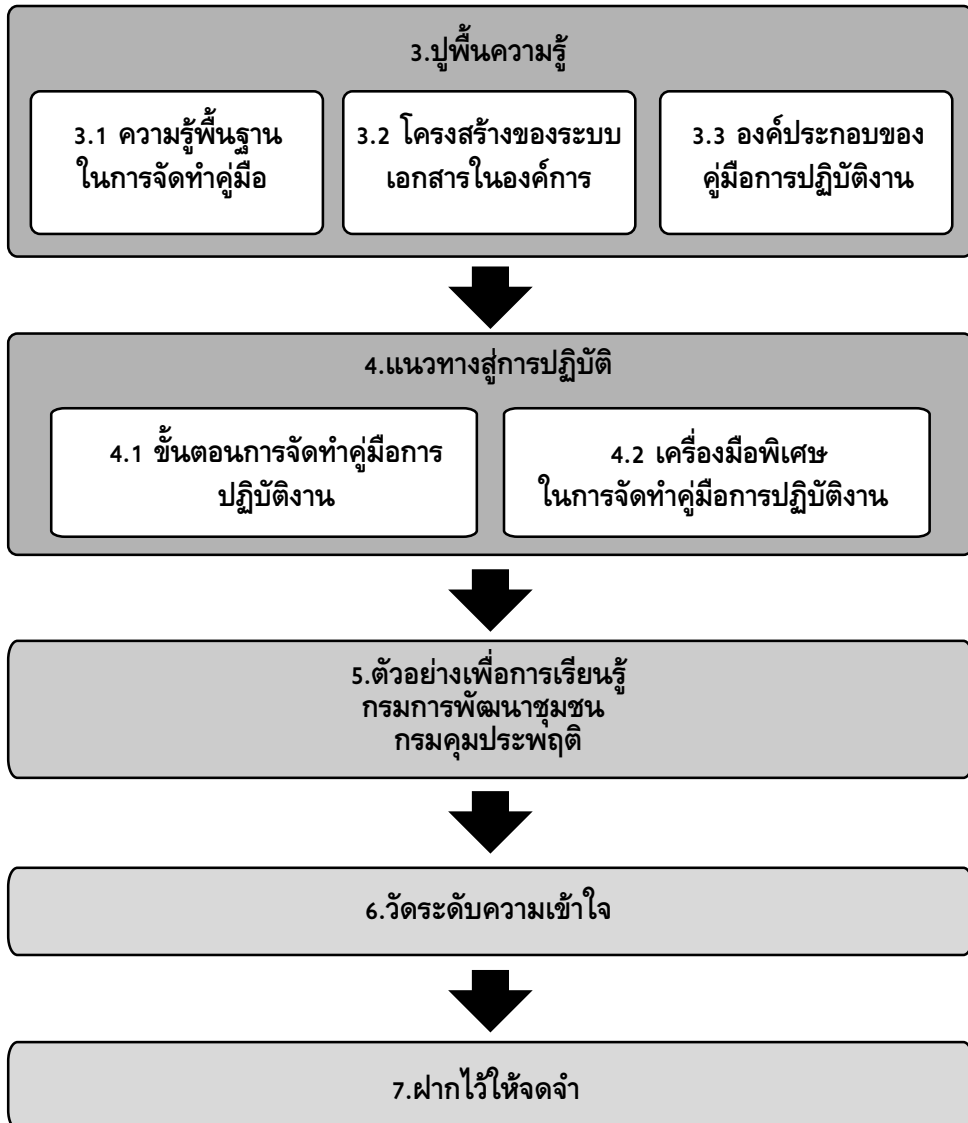
สำหรับเนื้อหาหลักสูตรการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเล่มนี้ ผู้เรียนจะได้เริ่มเรียนรู้จากความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย ความรู้พื้นฐาน และเครื่องมือที่สำคัญในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน รวมถึงแนวทางและขั้นตอนในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งตัวอย่างคู่มือการปฏิบัติงานแบบต่างๆ เพื่อช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจและเห็นภาพที่ชัดเจนขึ้น และจะขาดไม่ได้สำหรับแบบฝึกหัดที่จะให้ผู้เรียนได้ลองจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้วยตัวเอง และได้ทดสอบวัดความเข้าใจด้วย

กระบวนการเรียนรู้ทั้งหมดดูได้จากแผนภาพ  
ในหน้าถัดไปครับ





## แผนภาพแสดงกระบวนการเรียนรู้





Handwriting practice area with horizontal dotted lines. A decorative corner graphic with a smiley face is located at the bottom right of the page.



## ปูพื้นฐานความรู้

### 3.1 ความรู้พื้นฐานในการจัดทำคู่มือ

#### ทำไมต้องมีคู่มือ

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อใช้ภายในหน่วยงานนั้นมีกันมานานแล้ว แต่ยังไม่เป็นที่แพร่หลายเพราะการไม่เห็นความจำเป็นของการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน อันมีสาเหตุมาจากหลายๆ ประการ เช่น

- ในหน่วยงานมีบุคคลไว้สำหรับอ้างอิง เพราะทำงานมานาน มีประสบการณ์สูง มีความชำนาญ เพราะเผชิญปัญหาอุปสรรคมากมายหลายแบบ สามารถตั้งรับได้ทุกกระบวนท่า
- หน่วยงานนั้นๆ รับผิดชอบงานที่ไม่ซับซ้อน มีขั้นตอนน้อยและตายตัว งานเบ็ดเสร็จที่เดียว
- บางหน่วยงานไม่เคยมีคนใหม่มาทำงาน คนที่ทำงานอยู่ทุกวันก็รู้งานหมดแล้ว



**ถาม :** หากหน่วยงานของท่านไม่ใช่หน่วยบริการประชาชนก็ไม่ต้องทำคู่มือใช่หรือไม่?

**ตอบ :** ถึงแม้หน่วยงานที่ไม่มีบทบาทหน้าที่ให้บริการประชาชนโดยตรง แต่การทำงานทุกหน่วยงานของภาครัฐนั้นเอื้อประโยชน์แก่กันทั้งสิ้น และผลลัพธ์สุดท้ายก็ตกแก่ประชาชน



**ตัวอย่าง** หน่วยงานคอมพิวเตอร์กลางของกรมการขนส่งทางบกไม่มีหน้าที่โดยตรงในการให้บริการประชาชน แต่หากหน่วยงานนี้ไม่มุ่งประสิทธิภาพแล้ว การให้บริการประชาชนในการต่อทะเบียนรถข้ามจังหวัด ซึ่งสำนักงานขนส่งจังหวัดเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบเป็นผู้ให้บริการก็ไม่มีประสิทธิภาพเช่นกัน ทำให้เห็นได้ชัดว่า หากทุกๆ หน่วยงานต่างจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ดีไว้ใช้งาน ต่อไปในอนาคตการให้บริการประชาชนจะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น คู่มือการปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งที่เปรียบเสมือนเครื่องมือช่วยในยามจำเป็น อีกทั้งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กรอีกด้วย



## คู่มือการปฏิบัติงานคืออะไร?

คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) เปรียบเสมือนแผนที่บอกเส้นทางการทำงานที่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของกระบวนการระบุถึงขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่างๆ มักจัดทำขึ้นสำหรับงานที่มีความซับซ้อน มีหลายขั้นตอน และเกี่ยวข้องกับหลายคน สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้ใช้อ้างอิงมิให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน



อ้อ! เข้าใจแล้ว คู่มือการปฏิบัติงานเป็น  
แผนที่บอกขั้นตอนการทำงานนี้เอง

### วัตถุประสงค์ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

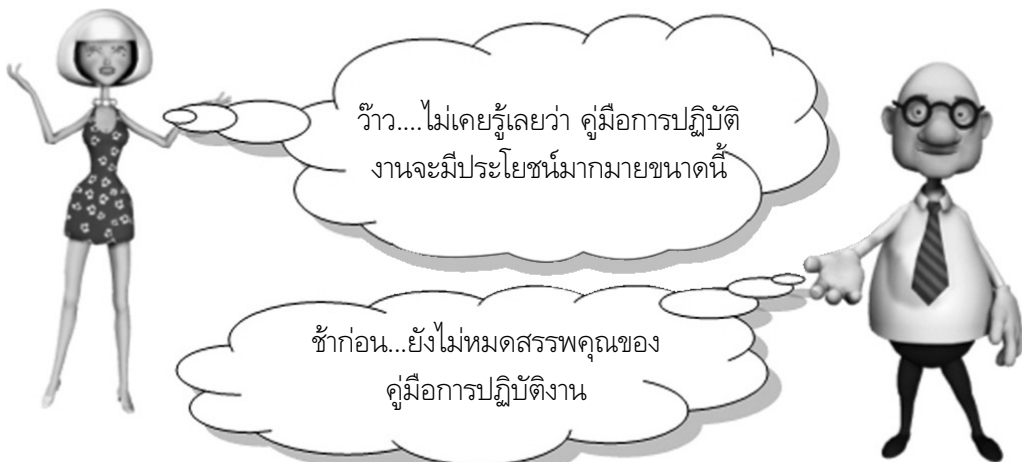
- 1) เพื่อให้การปฏิบัติงานในปัจจุบันเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน ได้ผลลัพธ์ที่เหมือนกัน และคงที่
- 2) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบและเข้าใจว่าควรทำอะไรก่อนและหลัง เพราะจะแสดงถึงลำดับขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน (Flow of Steps)
- 3) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าควรปฏิบัติงานอย่างไร เมื่อใด กับใคร เพราะจะระบุรายละเอียดอย่างครบถ้วน
- 4) เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์การ เพราะผ่านการพิจารณา ทบทวน และอนุมัติแล้ว และมีการแสดงวัตถุประสงค์ในการจัดทำอย่างชัดเจน
- 5) เพื่อให้ผู้บริหารติดตามงานได้ทุกขั้นตอน เพราะมีการแจกจ่ายไปยังผู้เกี่ยวข้องทุกคน และจัดเก็บไว้อ้างอิง
- 6) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกอบรม เพราะช่วยสร้างความเข้าใจที่ชัดเจน และระบุรายละเอียดได้ครบถ้วนมากกว่าการอธิบายด้วยวาจาเพียงอย่างเดียว ซึ่งอาจอธิบายตกหล่น ไม่ครบถ้วน เพราะในบางกระบวนการอาจจะมีพนักงานมากหรือเข้าใหม่อยู่ตลอดเวลา จึงป้องกันการงานที่ไม่เหมือนกัน
- 7) เพื่อใช้เป็นเอกสารอ้างอิงในการทำงานเพราะบางกระบวนการอาจจะมีข้อขัดข้องเกี่ยวกับหลายฝ่ายหลายคน ซึ่งไม่สามารถจดจำได้หมด อาจจะต้องใช้อ้างอิงขณะปฏิบัติงาน หรือเวลามีปัญหาเกิดขึ้น
- 8) เพื่อใช้เป็นสื่อในการประสานงาน เพราะมีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือหน่วยงาน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหรือปัญหาเกิดขึ้นสามารถนำมาใช้ในการประชุมหารือหรือประสานงานร่วมกัน



## ประโยชน์ของคู่มือการปฏิบัติงาน

ประโยชน์ของการมีคู่มือการปฏิบัติงานมีอยู่หลายอย่าง แต่ข้อดีหลักๆ ในการทำคู่มือการปฏิบัติงานนั้นพอสรุปได้ดังนี้

- **ช่วยลดการตอบคำถาม :** บ่อยครั้งที่คู่มือช่วยตอบคำถามที่เกิดขึ้นในการทำงาน เช่น “งานนี้ใช้แบบคำร้องอะไรครับหัวหน้า” หรือ “เอกสารที่ต้องการต้องเซ็นสำเนากี่ชุดคะ”
- **ช่วยลดเวลาในการสอนงาน :** ในสำนักงานหรือหน่วยงานมักจะมีข้าราชการย้ายเข้า-ย้ายออกเสมอและจะต้องมีการสอนงานใหม่เกิดขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานของสำนักงาน ดังนั้นคู่มือจะช่วยประหยัดเวลาในการสอนงานได้มาก
- **ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการทำงาน :** ปัญหาในลักษณะที่ว่าผู้ปฏิบัติงานไม่แน่ใจในขั้นตอนการทำงาน หรือไม่มั่นใจว่าทำไปแล้วถูกระเบียบหรือเปล่า การมีคู่มือช่วยลดปัญหาเหล่านี้และทำให้สามารถทำงานด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น
- **ช่วยให้เกิดความสม่ำเสมอในการทำงาน :** หลายครั้งที่ไม่สามารถชี้วัดว่าใครทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าใคร สามารถใช้คู่มือเป็นบรรทัดฐานในการเปรียบเทียบ และปรับให้การทำงานมีรูปแบบและมาตรฐานเดียวกันได้
- **ช่วยลดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดในการทำงาน :** คำถามที่ว่า “หน้าที่ใคร” “ใครรับผิดชอบ” “หัวหน้าไม่อยู่ใครเซ็นแทน” คำถามในเชิงปัญหาแบบนี้จะหมดไปถ้ามีคู่มือการปฏิบัติงานที่ระบุไว้ให้ชัดเจน
- **ทำให้การปฏิบัติงานเป็นแบบมืออาชีพ :** เมื่อมีบุคลากรภายนอกมาเยี่ยมชม ดูงาน หรือมีผู้มาตรวจประเมิน การมีคู่มือการปฏิบัติงานจะแสดงให้เห็นถึงความเป็นแบบมืออาชีพในการปฏิบัติงานและช่วยให้สามารถอธิบายกระบวนการงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
- **ช่วยในการปรับปรุงงานและออกแบบกระบวนการใหม่ :** การลดขั้นตอนและระยะเวลาอาจเป็นสิ่งที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การมีคู่มือช่วยจะเป็นฐานทำให้สามารถปรับปรุงงาน หรือออกแบบกระบวนการใหม่ได้ง่ายยิ่งขึ้น





นอกจากคู่มือการปฏิบัติงานจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการปฏิบัติงานแล้ว คู่มือการปฏิบัติงานยังสามารถนำไปใช้สำหรับเรื่องอื่นๆ ได้อีกด้วย เช่น

- ใช้ฝึกอบรมข้าราชการใหม่
- ใช้รวบรวมประเด็นที่ไม่ใช่กรณีปกติ
- ใช้ในการปรับปรุงงาน
- ใช้ในการออกแบบระบบงานใหม่
- ใช้เป็นฐานในการประกาศเวลามาตรฐานการให้บริการ

### 3.2 โครงสร้างของระบบเอกสารในองค์กร

ถึงแม้ว่าคู่มือการปฏิบัติงานจะเป็นเอกสารที่มีความสำคัญ แต่ในองค์กรก็ยังมีเอกสารที่มีความสำคัญอีกหลายลักษณะ ในหัวข้อนี้จึงขอนำเสนอภาพรวมในองค์กรว่ามีการใช้เอกสารโดยผู้ปฏิบัติงานและเพื่อวัตถุประสงค์ใด โดยเริ่มต้นจากนิยามของคำที่สำคัญในหัวข้อนี้

#### เอกสารคืออะไร

เอกสาร คือ สิ่งหรือสื่อที่ใช้อธิบายถึงทิศทาง แนวทาง ขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติงาน โดยอาจจะอยู่ในลักษณะต่างๆ เช่น ระเบียบปฏิบัติ คู่มือการปฏิบัติงาน วิธีการทำงาน รูปภาพ แบบฟอร์ม เป็นต้น

#### การจัดทำเอกสารคืออะไร

การจัดทำเอกสาร คือ การกำหนดแนวทาง ขั้นตอน หรือวิธีการไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสารหรือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

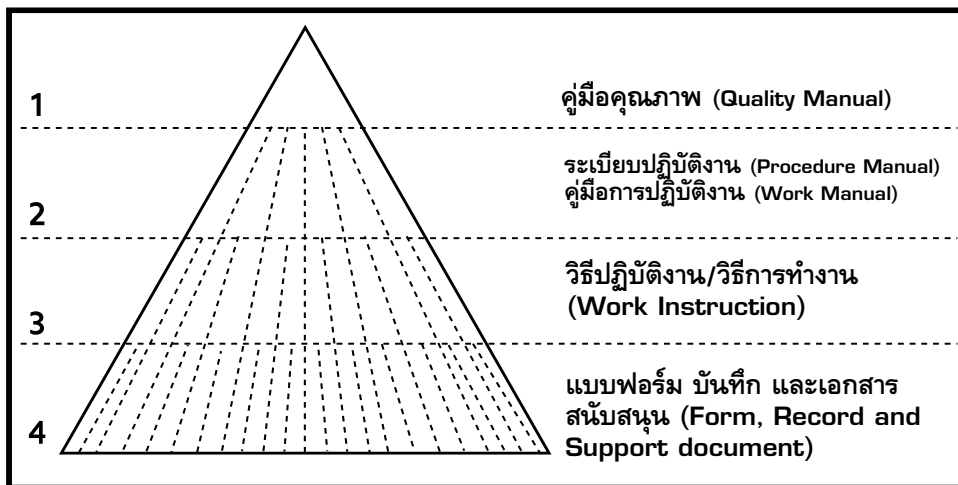
ภาพรวมด้านเอกสารภายในองค์กร (Documentation Overview)

เอกสารของแต่ละองค์การมักประกอบด้วย

- เอกสารแสดงวิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ
- คู่มือคุณภาพ (Quality Manual)
- ระเบียบปฏิบัติ คู่มือการปฏิบัติงาน (Procedure Manual/Work Manual)
- วิธีการทำงาน (Work Instruction)
- เอกสารจากภายนอกที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน (Support Document)



โครงสร้างของระบบเอกสารในองค์กร โดยทั่วไปแบ่งเป็น 4 ระดับ ดังแสดงในแผนภาพ



ภาพที่ 1 : แผนภาพแสดงโครงสร้างของระบบเอกสารในองค์กร

จากโครงสร้างของระบบเอกสารในองค์กร สามารถบอกถึงลักษณะและประโยชน์ของเอกสารในแต่ละระดับได้ดังต่อไปนี้

**ระดับที่ 1 : คู่มือคุณภาพ (Quality Manual)** มีลักษณะดังนี้

- ระบุรายละเอียดขององค์กร นโยบาย วิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร
- ประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบขององค์กร
- อ้างอิงถึงระเบียบปฏิบัติที่สนับสนุนนโยบายขององค์กรและกระบวนการ
- อธิบายปฏิสัมพันธ์ของแต่ละกระบวนการภายในองค์กร

**ประโยชน์ :**

- เป็นแนวทางให้เจ้าหน้าที่ทราบถึงนโยบาย วิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร
- ใช้อธิบายจุดประสงค์และโครงสร้างองค์กร
- สร้างความประทับใจแก่บุคคลทั่วไปให้มีความมั่นใจมากขึ้น
- ใช้อธิบายรายละเอียดของกระบวนการ
- เป็นพื้นฐานสำหรับผู้บริหารใช้ในการทบทวนและตรวจติดตามระบบบริหารคุณภาพภายใน

**ระดับที่ 2 : ระเบียบปฏิบัติ/คู่มือการปฏิบัติงาน (Procedure/Work Manual)**

มีลักษณะดังนี้

- เปรียบเสมือนแผนที่บอกเส้นทางการทำงานที่มีจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของกระบวนการ
- ระบุขั้นตอนและรายละเอียดกระบวนการต่างๆ ขององค์กรและวิธีควบคุมกระบวนการนั้น



- มักจัดทำขึ้นสำหรับลักษณะงานที่ซับซ้อนมีหลายขั้นตอนและเกี่ยวข้องกับคนหลายคน
- สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน

**ประโยชน์ :**

- ได้งานที่มีคุณภาพตามที่กำหนด
- ผู้ปฏิบัติงานไม่เกิดความสับสน
- แต่ละหน่วยงานรู้งานซึ่งกันและกัน
- บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่สามารถทำงานแทนกันได้
- สามารถเริ่มปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว เมื่อมีการโยกย้ายตำแหน่งงาน
- ลดขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน
- ลดข้อผิดพลาดจากการทำงานที่ไม่เป็นระบบ
- ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการทำงาน
- ช่วยให้เกิดความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน
- ช่วยลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน
- ช่วยลดการตอบคำถาม
- ช่วยลดเวลาในการสอนงาน
- ช่วยให้การทำงานเป็นมืออาชีพ
- ช่วยในการออกแบบระบบงานใหม่และปรับปรุงงาน

**ระดับที่ 3 : วิธีปฏิบัติงาน/วิธีการทำงาน (Work Instruction) มีลักษณะดังนี้**

- วิธีการปฏิบัติงานจะมีรายละเอียดวิธีการทำงานเฉพาะ หรือแต่ละขั้นตอนย่อยของกระบวนการ เป็นข้อมูลเฉพาะ คำแนะนำในการทำงาน รวมทั้งวิธีที่องค์การใช้ในการปฏิบัติงานโดยละเอียด

**ประโยชน์ :**

- ผู้ปฏิบัติงานทราบรายละเอียดและทำงานได้อย่างถูกต้อง
- ทราบถึงตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ
- ทราบถึงเทคนิควิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

**ระดับที่ 4 : แบบฟอร์ม บันทึก และเอกสารสนับสนุน (Form, Record and Support document) เป็นเอกสารที่ใช้ในการทำงานเพื่อให้งานนั้นๆ มีความสมบูรณ์ ซึ่งเอกสารแต่ละแบบมีลักษณะดังนี้**

**● แบบฟอร์ม (Forms)**

- ใช้สำหรับลงบันทึกผลการทำงาน และผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงาน



● **บันทึก (Record)**

- จะถูกเก็บไว้สำหรับการเรียกออกมาใช้ และโดยปกติจะมีการควบคุมตามกระบวนการควบคุมบันทึก

● **เอกสารสนับสนุน (Support Document)**

- เอกสารที่ใช้อ้างอิงหรืออธิบายรายละเอียดการทำงานในรูปแบบที่องค์กรมีใช้อยู่ เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกำหนด กฎหมาย หนังสือชี้แจง มาตรฐานต่างๆ เป็นต้น

**ประโยชน์ :**

- ช่วยให้การดำเนินงานนั้นๆ มีความสมบูรณ์ ครบถ้วน
- เป็นเอกสารอ้างอิงในการทำงาน
- ช่วยให้การดำเนินงานไม่ผิดขั้นตอน
- ช่วยป้องกันอุบัติเหตุ และทำงานได้อย่างปลอดภัย



**แบบฝึกหัด**

ลองวิเคราะห์และยกตัวอย่างว่าองค์กรของท่านมีเอกสารใดบ้างในแต่ละระดับตามโครงสร้างของระบบเอกสารในองค์กร

- ระดับที่ 1 : คู่มือคุณภาพ (Quality Manual).....  
.....  
.....
- ระดับที่ 2 : ระเบียบปฏิบัติ/คู่มือการปฏิบัติงาน (Procedure/Work Manual).....  
.....  
.....  
.....
- ระดับที่ 3 : วิธีปฏิบัติงาน/วิธีการทำงาน (Work Instruction).....  
.....  
.....  
.....
- ระดับที่ 4 : แบบฟอร์ม บันทึก และเอกสารสนับสนุน (Form, Record and Support document)  
.....  
.....  
.....



### 3.3 องค์ประกอบของคู่มือการปฏิบัติงาน

จากหัวข้อข้างต้น เราได้เห็นภาพรวมของเอกสารในองค์การแล้ว ผู้เขียนจะขอแนะนำรายละเอียดต่อไปของคู่มือการปฏิบัติงานในส่วนขององค์ประกอบคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นเอกสารที่จะบอกเล่าถึงกระบวนการว่า “ใคร” ต้องทำ “อะไร” “ที่ไหน” “เมื่อไร” และ “ทำไม” โดยองค์ประกอบมีอยู่ทั้งหมด 8 ส่วน ดังนี้

#### 1. วัตถุประสงค์ (Objectives)

**ความหมาย :** เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงวัตถุประสงค์ของการจัดทำเอกสารเรื่องนี้ๆ ขึ้นมา

**ตัวอย่าง :** วัตถุประสงค์ของคู่มือการตรวจสอบภายใน

เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามข้อกำหนด ระเบียบ หลักเกณฑ์เกี่ยวกับการตรวจสอบภายในที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ

#### 2. ขอบเขต (Scope)

**ความหมาย :** เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงขอบเขตของกระบวนการในคู่มือว่าครอบคลุมตั้งแต่ขั้นตอนใด ถึงขั้นตอนใด หน่วยงานใด กับใคร ที่ใด และเมื่อใด

**ตัวอย่าง :** ขอบเขตของคู่มือการตรวจสอบภายใน

ระเบียบการปฏิบัติที่ครอบคลุมขั้นตอนการตรวจสอบภายในของผู้ตรวจสอบภายในและผู้รับการตรวจสอบ ตั้งแต่การวางแผนการตรวจสอบ การดำเนินการตรวจสอบ การจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ และการตรวจติดตามซ้ำ สำหรับทุกครั้งที่มีการตรวจสอบของกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข

#### 3. คำจำกัดความ (Definition)

**ความหมาย :** เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงคำศัพท์เฉพาะ ซึ่งอาจเป็นภาษาไทย ภาษาอังกฤษ หรือคำย่อ ที่กล่าวถึงภายใต้ระเบียบปฏิบัติอื่นๆ เพื่อให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน

**ตัวอย่าง :** คำจำกัดความที่ระบุในคู่มือการตรวจสอบภายใน

Auditor = ผู้ตรวจสอบที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการ

Auditee = แผนก หน่วยงาน หรือบุคคลผู้ได้รับการตรวจสอบ

CAR = Corrective Action Report หมายถึง การร้องขอให้ดำเนินการแก้ไข

#### 4. ความรับผิดชอบ (Responsibilities)

**ความหมาย :** เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบว่าใครบ้างที่เกี่ยวข้องกับระเบียบปฏิบัติ นั้นๆ โดยมักจะเรียงจากผู้มีอำนาจหรือตำแหน่งสูงสุดลงมา

**ตัวอย่าง :** หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องที่ระบุในคู่มือการตรวจสอบภายใน



ผู้อำนวยการกอง : อนุมัติแผนการตรวจสอบ ติดตาม และพิจารณาผลการตรวจสอบภายใน  
หัวหน้ากลุ่มทุกกลุ่ม : รับทราบ และให้ความร่วมมือในการตรวจสอบ  
นักวิชาการ 6 ว. : จัดทำแผน ดำเนินการตรวจสอบ สรุปและติดตามผล

## 5. ระเบียบปฏิบัติ/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure)

**ความหมาย :** เป็นการอธิบายขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียด ว่าใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เมื่อใด โดยสามารถจัดทำได้ในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การใช้ข้อความอธิบาย การใช้ตารางอธิบาย การใช้แผนภูมิ และการใช้ Flowchart

**ตัวอย่าง :** การเขียนขั้นตอนการปฏิบัติงานในคู่มือ

- 1) เขียนรายละเอียดเอกสารที่ต้องการจัดทำ แก้ไข หรือเปลี่ยนแปลง
- 2) พิจารณาเหตุผลการขอจัดทำ แก้ไข หรือเปลี่ยนแปลง
- 3) ดำเนินการจัดทำ
- 4) แจกจ่ายสำเนาเอกสาร
- 5) บันทึกการแจกจ่าย

## 6. เอกสารอ้างอิง (Reference Document)

**ความหมาย :** เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงเอกสารอื่นใดที่ต้องใช้ประกอบคู่กัน หรืออ้างอิงถึงกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นๆ สมบูรณ์ ได้แก่ ระเบียบปฏิบัติเรื่องอื่น พระราชบัญญัติ กฎหมาย กฎระเบียบ หรือวิธีการทำงาน เป็นต้น

**ตัวอย่าง :** เอกสารอ้างอิงที่ระบุในคู่มือการตรวจสอบภายใน

ระเบียบการปฏิบัติเรื่องการแก้ไขและป้องกัน (QP-QMR-01)

ระเบียบปฏิบัติเรื่องการทบทวนโดยฝ่ายบริหาร (QP-QMR-02)

## 7. แบบฟอร์มที่ใช้ (Form)

**ความหมาย :** เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงแบบฟอร์มต่างๆ ที่ต้องใช้ในการบันทึก ข้อมูลของผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของกระบวนการนั้นๆ

**ตัวอย่าง :** แบบฟอร์มที่อ้างถึงในคู่มือการตรวจสอบภายใน

แบบวางแผนการตรวจสอบภายใน (Audit Plan) (F-AD-01)

แบบคำถามการตรวจสอบภายใน (Audit Checklist) (F-AD-02)

แบบรายงานผลการตรวจสอบภายใน (Audit Report) (F-AD-03)

## 8. เอกสารบันทึก (Record)

**ความหมาย :** เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบว่าบันทึกใดบ้างที่ต้องจัดเก็บเพื่อเป็นข้อมูล หรือหลักฐานของการปฏิบัติงานนั้นๆ พร้อมทั้งระบุถึงผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บ สถานที่ ระยะเวลา และวิธีการจัดเก็บ



ตัวอย่าง : เอกสารบันทึกที่ระบุในคู่มือการตรวจสอบภายใน

| ชื่อเอกสาร                        | ผู้รับผิดชอบ           | สถานที่จัดเก็บ          | ระยะเวลา | วิธีการจัดเก็บ |
|-----------------------------------|------------------------|-------------------------|----------|----------------|
| แบบตรวจสอบภายใน (Audit Checklist) | นักวิชาการตรวจสอบภายใน | ห้องเอกสารของผู้ตรวจสอบ | 10 ปี    | เรียงตามวันที่ |

องค์ประกอบของคู่มือการปฏิบัติงานที่นำเสนอไปนั้น จะเป็นกรอบที่ช่วยให้เห็นภาพรวมของคู่มือการปฏิบัติงานว่า หากจะจัดทำขึ้นแล้วต้องคำนึงถึงองค์ประกอบใดบ้างให้ครบถ้วนสมบูรณ์ ส่วนขั้นตอนในการจัดทำนั้นจะกล่าวถึงในบทต่อไป



### แบบฝึกหัด

ลองนำคู่มือการปฏิบัติงานที่องค์การของท่านมีอยู่มาวิเคราะห์ว่ามีการระบุข้อมูลตามองค์ประกอบต่างๆ ของคู่มือการปฏิบัติงานอย่างไร

ชื่อคู่มือ .....

#### 1. วัตถุประสงค์ของคู่มือ

.....

.....

.....

#### 2. ขอบเขตของคู่มือ

.....

.....

.....

#### 3. คำจำกัดความที่มีการระบุในคู่มือ (ยกตัวอย่าง)

.....

.....

.....

#### 4. ความรับผิดชอบของบุคคลที่มีการระบุในคู่มือ (ยกตัวอย่าง)

.....

.....

.....



5. ระเบียบปฏิบัติ/ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ระบุในคู่มือ (ยกตัวอย่าง)

.....

.....

.....

6. เอกสารอ้างอิงที่ระบุในคู่มือ (ยกตัวอย่าง)

.....

.....

.....

7. แบบฟอร์มที่ใช้และระบุในคู่มือ (ยกตัวอย่าง)

.....

.....

.....

8. เอกสารบันทึกที่ใช้และระบุในคู่มือ (ยกตัวอย่าง)

.....

.....

.....

