



## Course outline

### หลักสูตร ปรับปรุงกระบวนการธุรกิจเพื่อผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ

### Business Process Improvement (BPI) for Greater Results

(หลักสูตร 1 วัน)

โดย อาจารย์ ดร.อมรศักดิ์ กิจชนานันท์

#### หลักการและแนวความคิด

#### ทำไมหลักสูตรนี้จึงสำคัญต่อองค์กรของคุณ?

- ในโลกของการบริหารยุคใหม่นี้ องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องบริหารให้เกิดความคล่องตัว การตัดสินใจที่รวดเร็ว ดำเนินการที่ฉับไว ตอบสนองต่อพลวัตของตลาดได้ทัน่วงที กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพ ประหยัด ต้นทุน และส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม ธุรกิจจึงจะอยู่รอดได้ในภาวะของการแข่งขันที่รุนแรง ทั้งตลาดภายในประเทศและจากคู่แข่งต่างชาติประเทศ ซึ่งปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรขาดความสามารถในการแข่งขัน และไม่สามารถสร้างให้เกิดลักษณะที่ดีเหล่านี้ได้คือ กระบวนการทำงานที่ด้อยประสิทธิภาพ มีความซ้ำซ้อน ยืดเยื้อ เพราะมีขั้นตอนที่ไม่จำเป็นแฝงอยู่จำนวนมาก มีจุดตัดสินใจหลายจุดในกระบวนการดำเนินการ ทำให้ตัดสินใจล่าช้า ก่อให้เกิดต้นทุนแฝงในกระบวนการทำงาน ส่งผลให้มีค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น กลายเป็นความสูญเสียทรัพยากรขององค์กรอย่างไม่คุ้มค่า
- การปรับปรุงกระบวนการธุรกิจ (Business Process Improvement – BPI) เป็นแนวทางการดำเนินการที่จะช่วยให้องค์กรสามารถจัดการหรือออกแบบกระบวนการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด (optimization) ได้ ผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและความสูญเสียที่ไม่จำเป็น ลดระยะเวลาในขั้นตอนต่าง ๆ ทำให้กระบวนการทำงานกระชับ รวดเร็วขึ้น เพิ่มผลการปฏิบัติงานและคุณภาพของงาน และสุดท้ายคือ ช่วยให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการ ทั้งนี้ BPI อาจถูกไปใช้กับกระบวนการทำงานในงานส่วนใดของธุรกิจก็ได้ เช่น งานด้านการตลาด งานด้านการผลิต งานจัดซื้อ งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ งานด้านการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ฯลฯ
- หลักสูตรนี้ถูกออกแบบโดยการผสมผสานองค์ความรู้ หลักการ แนวคิด และเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในหน่วยงานระหว่างประเทศและธุรกิจชั้นนำของโลก ในเรื่องของ BPI โดยมีจุดเน้นที่การช่วยให้ผู้เรียนประสบ

ความสำเร็จในการปรับปรุงหรือออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ เพื่อช่วยให้ผู้เรียนสามารถบริหารองค์กรให้เกิดผลลัพธ์ที่สูงขึ้น (greater results) และประสบความสำเร็จ

### หลักสูตรนี้เหมาะกับใคร?

1. ผู้บริหารหรือผู้จัดการ ที่สนใจเรื่องการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
2. หัวหน้าสายงาน/ฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน
3. ผู้บริหารหรือผู้จัดการที่ต้องการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจด้วยการปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือออกแบบกระบวนการทำงานใหม่
4. นักวิเคราะห์กระบวนการธุรกิจ

### ผู้เรียนจะได้รับอะไรจากหลักสูตรนี้?

1. เกิดความเข้าใจอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับ Business Process Improvement และเชื่อมโยงกับประสบการณ์การทำงานที่ตนเองรับผิดชอบ
2. ทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดวิพากษ์ และการมองกระบวนการธุรกิจอย่างเป็นองค์รวมร่วมกับกระบวนการด้านอื่น ๆ ในองค์กร
3. เรียนรู้และทดลองใช้เทคนิค เครื่องมือ สำหรับการวิเคราะห์ ออกแบบ และปรับปรุงกระบวนการธุรกิจอย่างต่อเนื่องสู่ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ
4. เรียนรู้จากตัวอย่าง กรณีศึกษา การปรับปรุงกระบวนการทำงานของหน่วยงานอื่น ๆ
5. การสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) เพื่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอันเนื่องมาจากกระบวนการที่ได้ปรับเปลี่ยนใหม่

### หลักสูตรนี้เรียนอะไรบ้าง?

#### Module 1: ทำความเข้าใจกับ Business Process Improvement (BPI)

- อะไรคือ BPI?
- ทำไมองค์กรสมัยใหม่ต้องสนใจ BPI?
- เมื่อใดที่จำเป็นต้องทำ BPI? ทำไปเพื่ออะไร?
- ใครบ้างที่เกี่ยวข้องกับ BPI? บทบาทของ (1) Business Leader (2) Process Owner (3) Operational Manager และ (4) Process Operator
- ประโยชน์ของ BPI?

- BPI Framework และหลักการสำคัญของ BPI
- ตัวอย่างที่สำเร็จ vs ตัวอย่างที่ล้มเหลวของการทำ BPI
- ประเด็นท้าทายของ BPI?

Workshop 1: ประสบการณ์ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน – อะไรเป็นความท้าทาย? อะไรเป็นทักษะที่จำเป็น?

## Module 2: การวิเคราะห์และออกแบบกระบวนการธุรกิจ

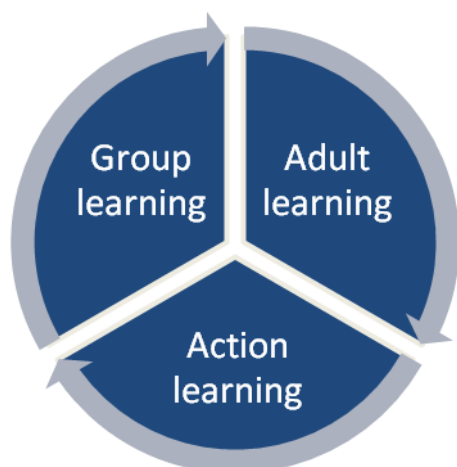
- BPI roadmap
- จะเลือกปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไป หรือเปลี่ยนแปลงทีเดียวทั้งระบบ?
- ใครเกี่ยวข้อง? ใครควรจะมาช่วย?
- การประยุกต์ใช้ PDCA กับ BPI
- การกำหนดวัตถุประสงค์ของ BPI
- การกำหนดและเลือกกระบวนการที่จะปรับปรุง
- การวิเคราะห์การไหลของงาน (workflows) ร่วมกับนโยบาย ระเบียบ ข้อปฏิบัติ เทคโนโลยี
- การวิเคราะห์ต้นทุน เวลา คุณภาพ และความพึงพอใจ
- เครื่องมือและแนวคิดในการออกแบบกระบวนการใหม่
- การสร้าง buy-in จาก stakeholders ต่าง ๆ ให้กับกระบวนการใหม่
- การบริหารการเปลี่ยนแปลงกับ BPI
- การบูรณาการ BPI เข้ากับองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และความต่อเนื่องยั่งยืน

Workshop 2: การฝึกปฏิบัติในการวิเคราะห์ ปรับปรุง และออกแบบกระบวนการธุรกิจใหม่

Workshop 3: ท่านจะเอา BPI ไปใช้ในองค์กรของท่านอย่างไรให้ได้ผล?

## แนวทางในการดำเนินการฝึกอบรม

การฝึกอบรมนี้จะใช้ 3 วิธีการหลักได้แก่ การเรียนรู้แบบกลุ่ม การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ และการเรียนรู้โดย  
การปฏิบัติ



1. การเรียนรู้แบบกลุ่ม (group learning) จะแบ่งผู้เข้าอบรมเป็นกลุ่ม เพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองความเห็นระหว่างกัน และช่วยฝึกการทำงานเป็นทีม การรับฟังความเห็นของเพื่อนร่วมงาน

2. การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (adult learning) จะเน้นกระบวนการให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ แสดงความคิดเห็น เพื่อให้เกิดความเข้าใจเนื้อหาอย่างแท้จริง และสามารถนำไปใช้อย่างประสบความสำเร็จ เป็นการสื่อสาร 2 ทาง (interactive mode) ระหว่างวิทยากรกับผู้เข้ารับการอบรม และระหว่างผู้อบรมด้วยกันเอง เช่น

- การสรุปทบทวนแนวคิดสำคัญและคำสำคัญต่าง ๆ (Key thoughts and key words)
- การตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นการคิดของผู้เข้าอบรม (questioning)
- การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้เรียนด้วยตนเอง

3. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (action learning) เน้นการทำกิจกรรมภาคปฏิบัติ โดยมีประเด็นสำคัญที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติและการนำไปใช้

- กระตุ้นให้ฝึกคิดและนำเสนอ
- นำสิ่งที่เรียนไปทดลองใช้
- กรณีศึกษาและกิจกรรมกลุ่มเพื่อหา solutions
- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในกลุ่มระดมสมอง

4. การประเมินผลการอบรมจะใช้หลายรูปแบบวิธี เช่น ผ่านการนำเสนอผลงานกิจกรรมกลุ่ม ผ่านการนำไปถ่ายทอดต่อ ผ่านแบบประเมินก่อนและหลังการอบรม ผ่านงานเพื่อนำไปฝึกฝนเพิ่มเติมในหัวข้อหรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภารกิจงานของผู้เรียน

5. รูปแบบของการฝึกอบรมมีหลากหลายที่สอดคล้องกับเนื้อหาและกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม เช่น การบรรยาย การอภิปราย การระดมสมอง (brainstorming) กลุ่มปฏิบัติการ (workshop) กรณีศึกษา (case study) การนำเสนอผลงาน (presentation) เกมทางการบริหาร (Management games) แสดงบทบาทสมมติ (Role playing) หรือแบบประเมินตนเอง (self-assessment test) เช่น personality test, leadership styles, thinking styles เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เกิดความสนุกสนาน และสามารถเข้าใจด้วยตัวเองอย่างแท้จริง



6. วิทยากรทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ผ่านกระบวนการสอนแบบกลุ่ม เพื่อให้ผู้เรียนรู้สามารถพัฒนาประยุกต์เทคนิคและเครื่องมือได้อย่างเหมาะสมกับความต้องการของตนเอง และนำไปสู่การใช้ปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ

7. เพื่อให้การถ่ายทอดองค์ความรู้สามารถนำไปสู่ประโยชน์ต่อองค์กรและสอดคล้องกับบริบททางธุรกิจของแต่ละองค์กร กิจกรรมต่าง ๆ จะถูกออกแบบให้เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานทางธุรกิจของแต่ละองค์กร (Customized) โดยดำเนินการจัดอบรมภายในองค์กร (In-house Training) ในวันและเวลาที่องค์กรสะดวกและบุคลากรมีความพร้อมในการเข้าอบรม

## เกี่ยวกับผู้สอน

ดร.อมรศักดิ์ กิจธนานันท์ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการภาครัฐและเอกชน มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 ปีร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ องค์กรธุรกิจเอกชน องค์กรระหว่างประเทศ สถาบันวิชาการและหน่วยงานคลังสมองในระดับประเทศและระดับนานาชาติ องค์กรประชาสังคม และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในด้านการวิเคราะห์วิจัยนโยบายสาธารณะ การออกแบบและการบริหารโครงการ การพัฒนาองค์กร การปรับปรุงระบบบริหาร การพัฒนาผู้นำและสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งมีความรู้อย่างกว้างขวางในประเด็นการพัฒนาระดับภูมิภาคและระดับโลก โดยเฉพาะแนวโน้มการพัฒนาในมิติระหว่างประเทศและใน ASEAN

ดร.อมรศักดิ์ได้รับปริญญาเอกจากมหาวิทยาลัย Bristol ประเทศอังกฤษ ในอดีตท่านเคยเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและการพัฒนาในหน่วยงานระหว่างประเทศหลายหน่วยงาน อาทิ องค์กรเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศแห่งสหรัฐอเมริกา (USAID) คณะกรรมการการเศรษฐกิจและสังคมแห่งสหประชาชาติประจำภาคพื้นเอเชียแปซิฟิก (UNESCAP) โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP) เป็นอาจารย์ที่สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) และ University of Bristol เป็นนักวิจัยที่ National University of Singapore และ University of Bristol เป็นนักวิจัยรับเชิญที่ University of Wisconsin-Madison ประเทศอเมริกา และ Australian National University **ประเทศออสเตรเลีย**

ดร.อมรศักดิ์ มีประสบการณ์ในการสอนและการบรรยายมากกว่า 10,000 ชั่วโมง ทั้งในฐานะของอาจารย์พิเศษในมหาวิทยาลัยกว่า 10 แห่งทั่วประเทศ และวิทยากรพิเศษให้กับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนจำนวนมาก ตลอดจนการให้คำปรึกษาหน่วยงานภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศกว่า 40 หน่วยงาน/โครงการ เช่น UNESCAP, UNDP, Rockefeller Foundation, Oxfam, องค์กรเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมแห่งสหประชาชาติ (UNIDO), the UK Professional Associations Research Network, National University of Singapore, University of Hong Kong, การไฟฟ้านครหลวง ห้าง Big-C สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการสภาวิจัยแห่งชาติ สภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เป็นต้น

ดร.อมรศักดิ์มีผลงานวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์เป็นภาษาอังกฤษในหนังสือและวารสารวิชาการทั้งในและต่างประเทศหลายฉบับกว่า 15 ชิ้น รวมทั้งได้เดินทางไปปฏิบัติภารกิจหน้าที่ในกว่า 15 ประเทศทั่วโลก