

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

(Public Sector Management Quality Award)

ธนาวิชญ์ จินดาประดิษฐ์

- ❖ กระแสโลกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการแผ่นดิน
- ❖ แนวคิดการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ
- ❖ ภาพรวมและองค์ประกอบของ PMQA
- ❖ รายละเอียดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- ❖ แนวคิดทางการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับ PMQA
- ❖ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

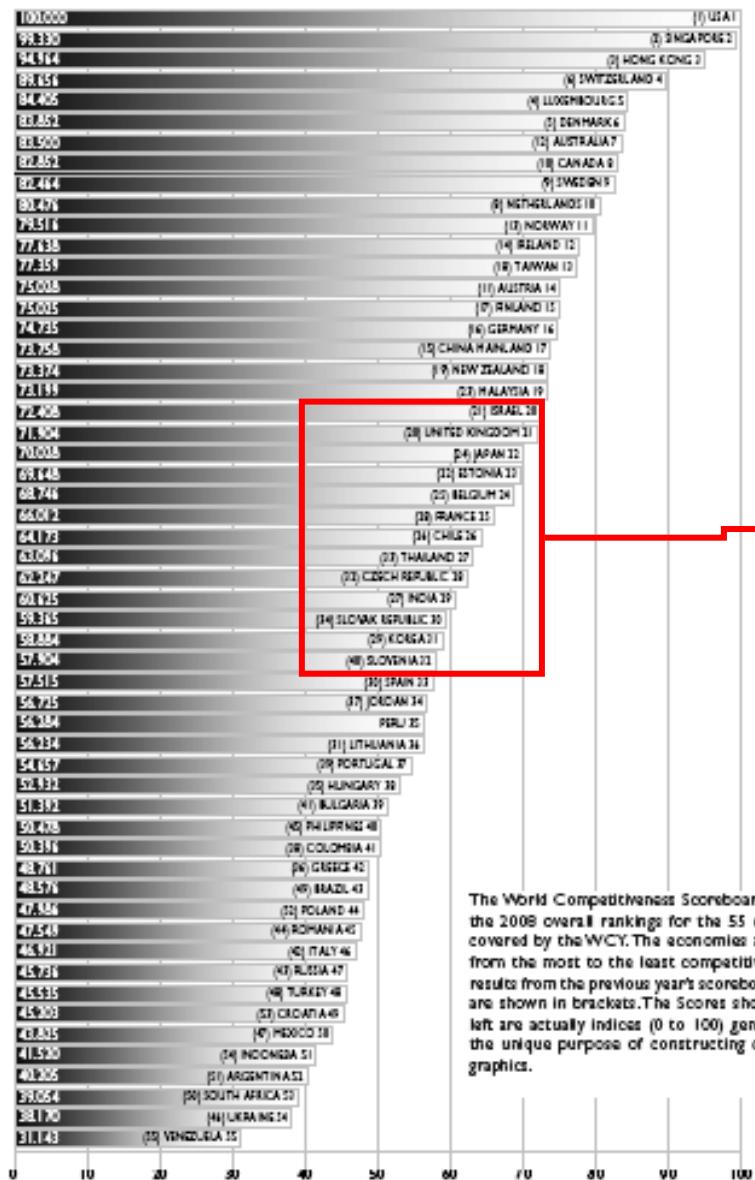
กระแสโลกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการแผ่นดิน

- ❖ ขีดความสามารถทางการแข่งขัน
- ❖ ฝีมือและผลตอบแทนของผู้นำประเทศ
- ❖ อันดับการครองรั้งชั้นของประเทศไทย
- ❖ ลักษณะเศรษฐกิจของประเทศไทยในช่วงปี พ.ศ. 2518 - 2549



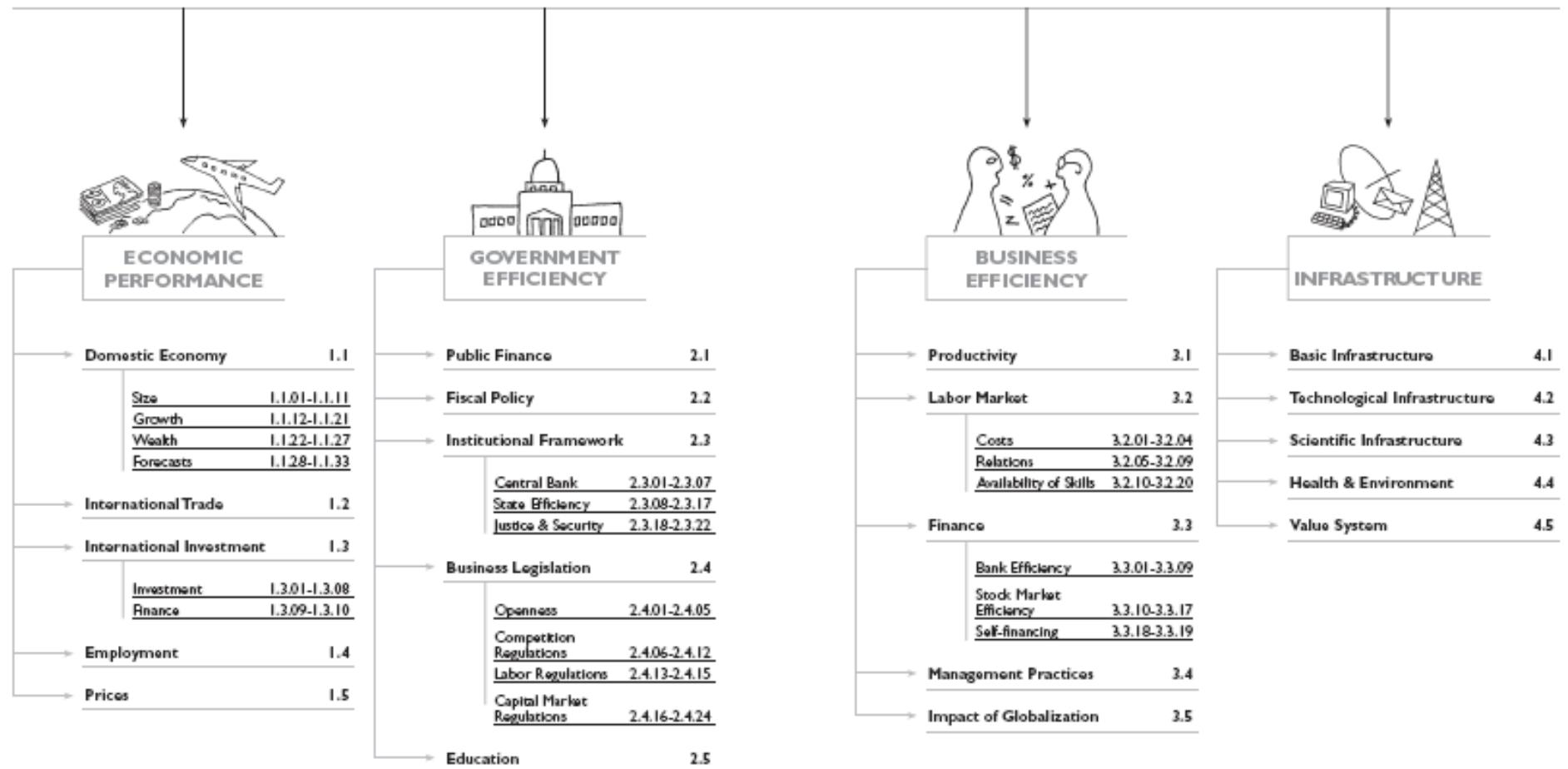
## ขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย

### THE WORLD COMPETITIVENESS SCOREBOARD 2008



- (20) UNITED KINGDOM 21
- (24) JAPAN 22
- (22) ESTONIA 23
- (25) BELGIUM 24
- (28) FRANCE 25
- (26) CHILE 26
- (33) THAILAND 27
- (32) CZECH REPUBLIC 28
- (27) INDIA 29
- (34) SLOVAK REPUBLIC 30
- (29) KOREA 31

# O V E R A L L      S C O R E B O A R D



# Thursday, April 02, 2009

## Singapore's PM Lee world's highest paid leader



Singapore's Prime Minister Lee Hsien Loong is the world's highest paid leader, paid four times more than anyone else, according to The Times. He is also paid more per head of population than any other leader in the world, according to the Australian.

แต่ละปีจะมีการจัดอันดับขึ้นความสามารถทางการแข่งขันของประเทศซึ่งหนึ่งในเรื่องที่จัดอันดับคือ ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานของภาครัฐ (Government Efficiency) ที่จะพิจารณาอยู่หลากหลายประดิษฐ์ ทั้งในเรื่องของการใช้-จ่าย การกำกับดูแลที่ดี ความโปร่งใส ความยุติธรรม การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม การกระจายของรายได้ตลอดจนการบังคับใช้กฎหมาย เป็นต้น ซึ่งประสิทธิภาพของ การดำเนินงานภาครัฐจะล้วนท่อนที่อัตราเงินเดินและโบนัสของผู้บริหารและพนักงานของภาครัฐด้วย

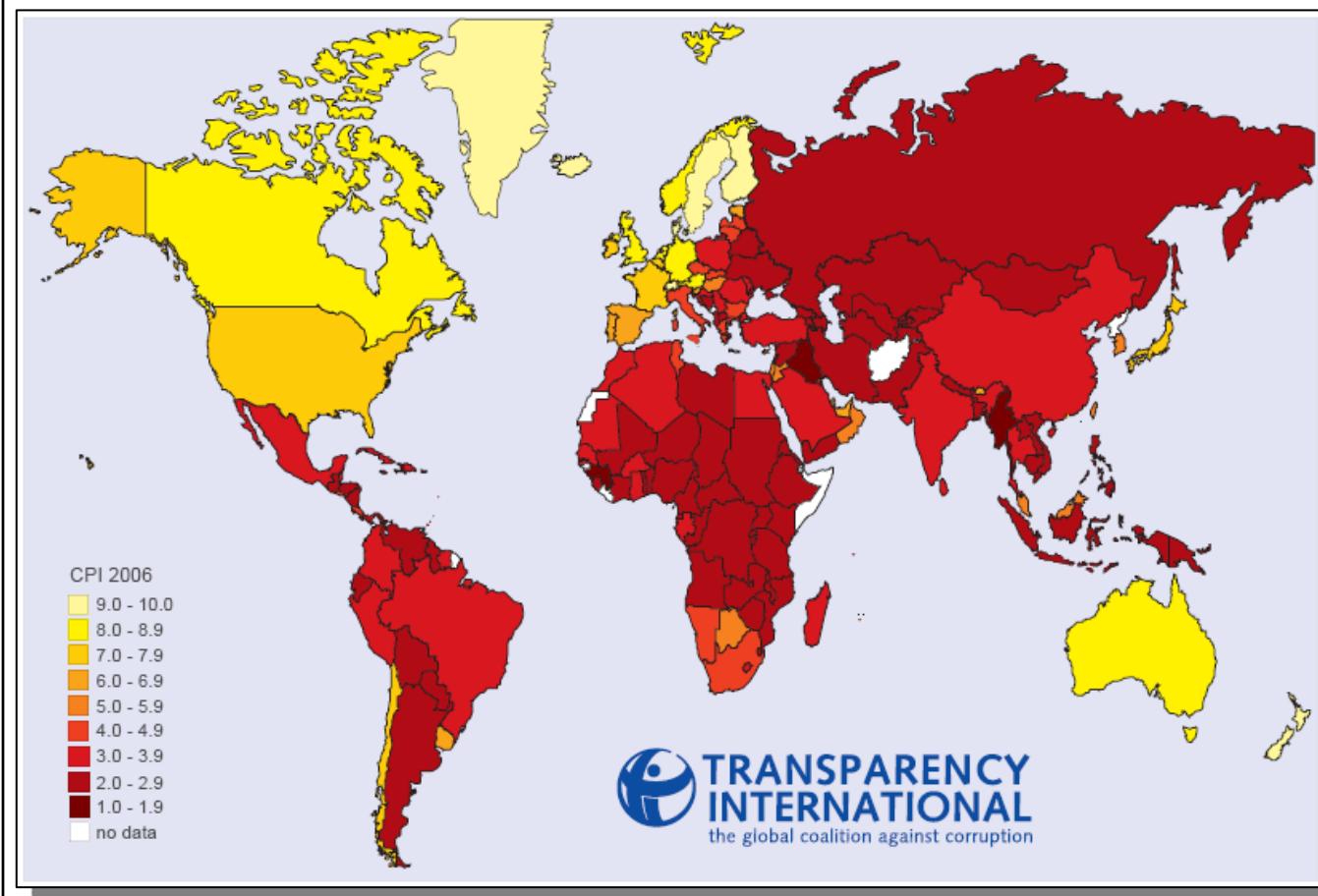
### เงินเดือนต่อปีของผู้นำ

Singapore	\$ 2,470,000
Hong Kong	\$ 516,000
USA	\$ 400,000
Ireland	\$ 341,000
France	\$ 318,000
Germany	\$ 303,000
UK	\$ 279,000
Canada	\$ 246,000
Japan	\$ 243,000
Australia	\$ 229,000

## Global Corruption

Corruption Perception Index (CPI) หรืออันดับการฉ้อราษฎร์บังหลวงของประเทศไทยตั้งแต่ปีค.ศ. 2001 จนถึง 2008

ปีค.ศ. 2001	61
ปีค.ศ. 2002	64
ปีค.ศ. 2003	70
ปีค.ศ. 2004	64
ปีค.ศ. 2005	59
ปีค.ศ. 2006	63
ปีค.ศ. 2007	84
ปีค.ศ. 2008	80



ประเทศไทยคงอยู่อันดับ 4

ประเทศไทยอยู่อันดับ 18

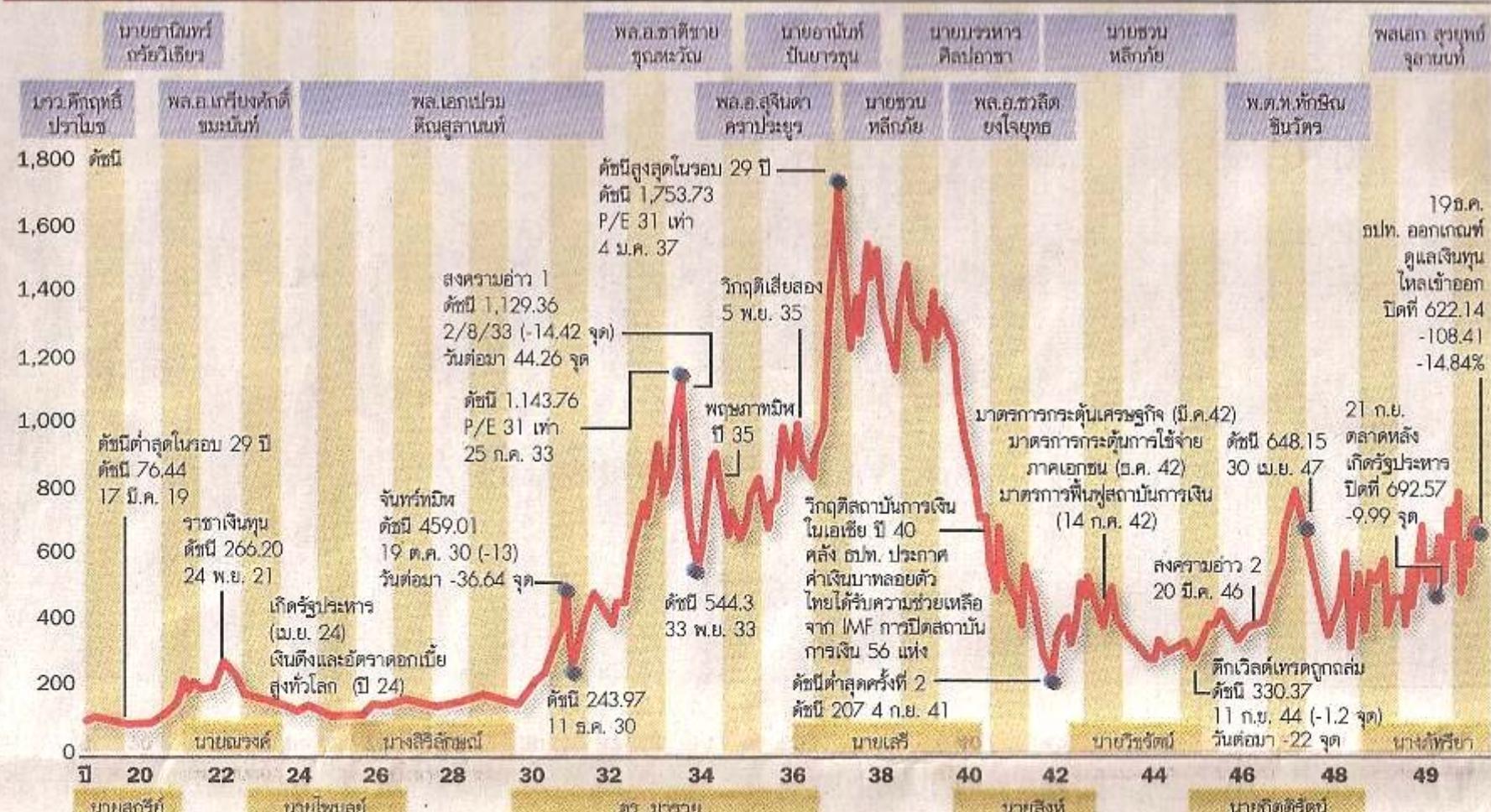
ประเทศไทยอยู่อันดับ 40

ประเทศไทยอยู่อันดับ 47

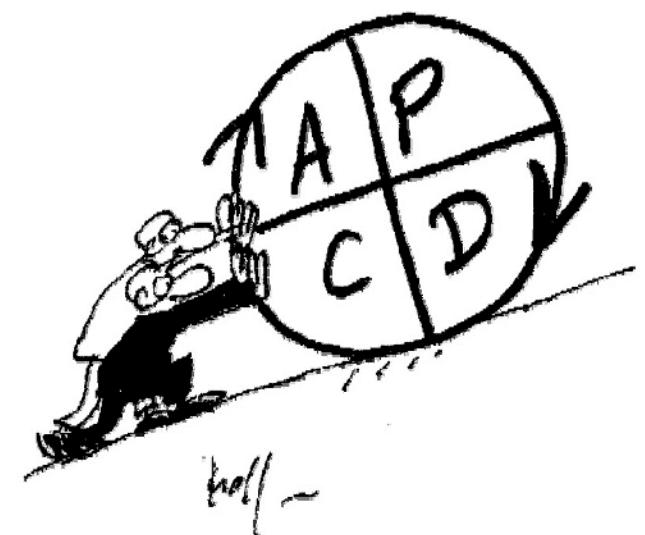
## สภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2518-2549

### ดัชนีหุ้นตั้งแต่เปิดตลาดหลักทรัพย์

30 เมษายน 2518 - 19 ธ.ค. 2549



- ❖ ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย
- ❖ แนวคิดของการบริหารเชิงคุณภาพ
- ❖ จุดเริ่มต้นของ PMQA
- ❖ ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับ PMQA และ TQA
- ❖ พัฒนาการของการบริหารเชิงคุณภาพในโลกนี้



## แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1

ยกระดับการให้บริการและการทำงานเพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความลับซับซ้อน หลากหลาย และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2

ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเป็นนูรณาการ เกิดการแล้วหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่างๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

ตอบสนองทันต่อ  
การเปลี่ยนแปลง

ประโยชน์สุข  
ของประชาชน

เก่ง

ดี

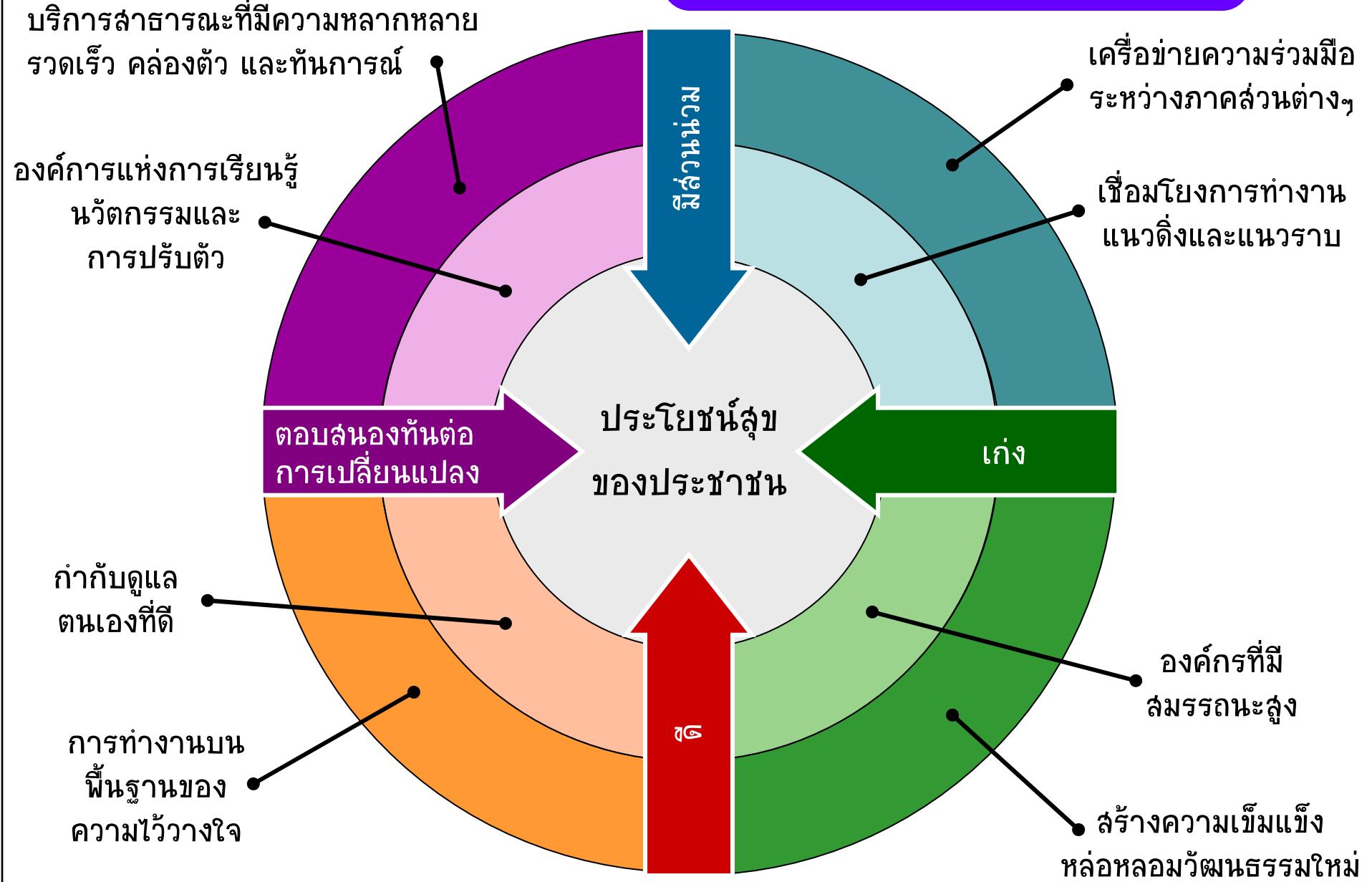
### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4

สร้างระบบการกำกับดูแลแทนเงาที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบต่อต้น蛾 ต่อ ประชาชน และต่อสังคมโดยรวม

### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3

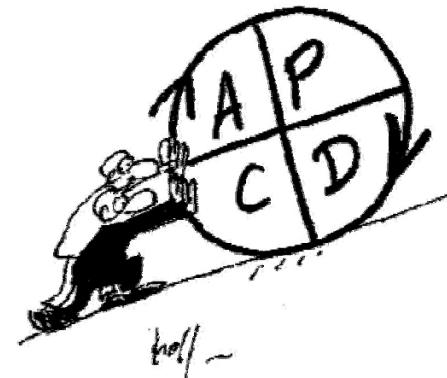
มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถและลุյง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนหรือ คิดหรือเริ่มเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ

## แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย



## Deming Prize Award

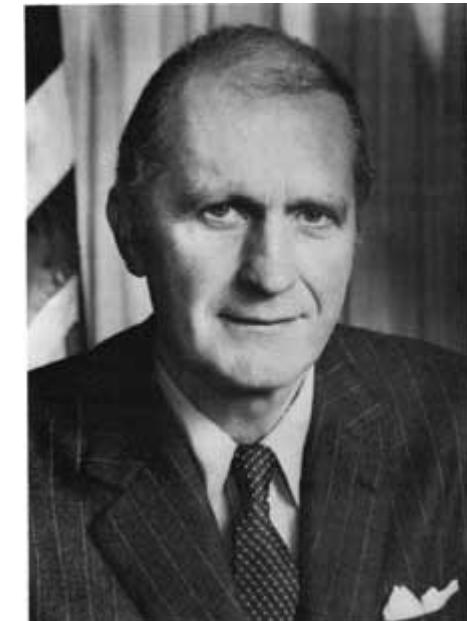
William Edwards Deming (October 14, 1900 - December 20, 1993) เป็นนักสถิติชาวอเมริกันและอาจารย์มหาวิทยาลัยที่ได้นำเสนอแนวคิดการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานโดยเฉพาะทางด้านการผลิตและการบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศญี่ปุ่น เพราะทำให้ญี่ปุ่นสามารถพัฒนาประเทศของตนเองจนกลายเป็นผู้นำเศรษฐกิจของโลกได้ แนวคิดที่โดดเด่นได้แก่ PDCA Model ซึ่งเป็นแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาคุณภาพที่ได้ถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายทั่วโลก แนวคิดเกี่ยวกับกับพัฒนาคุณภาพการบริหารนี้ได้รับการยอมรับจนมีรางวัลทางด้านนี้ชื่อว่า Deming Prize Award ที่จะมอบให้กับบริษัทที่มีการบริหารจัดการยอดเยี่ยม และรางวัลนี้ก็ถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการเชิงคุณภาพด้านอื่นๆ ต่อมา ไม่ว่าจะเป็น MBNQA ของ Malcolm Baldrige, Six Sigma, Total Quality Management, Total Quality Assurance เป็นต้น

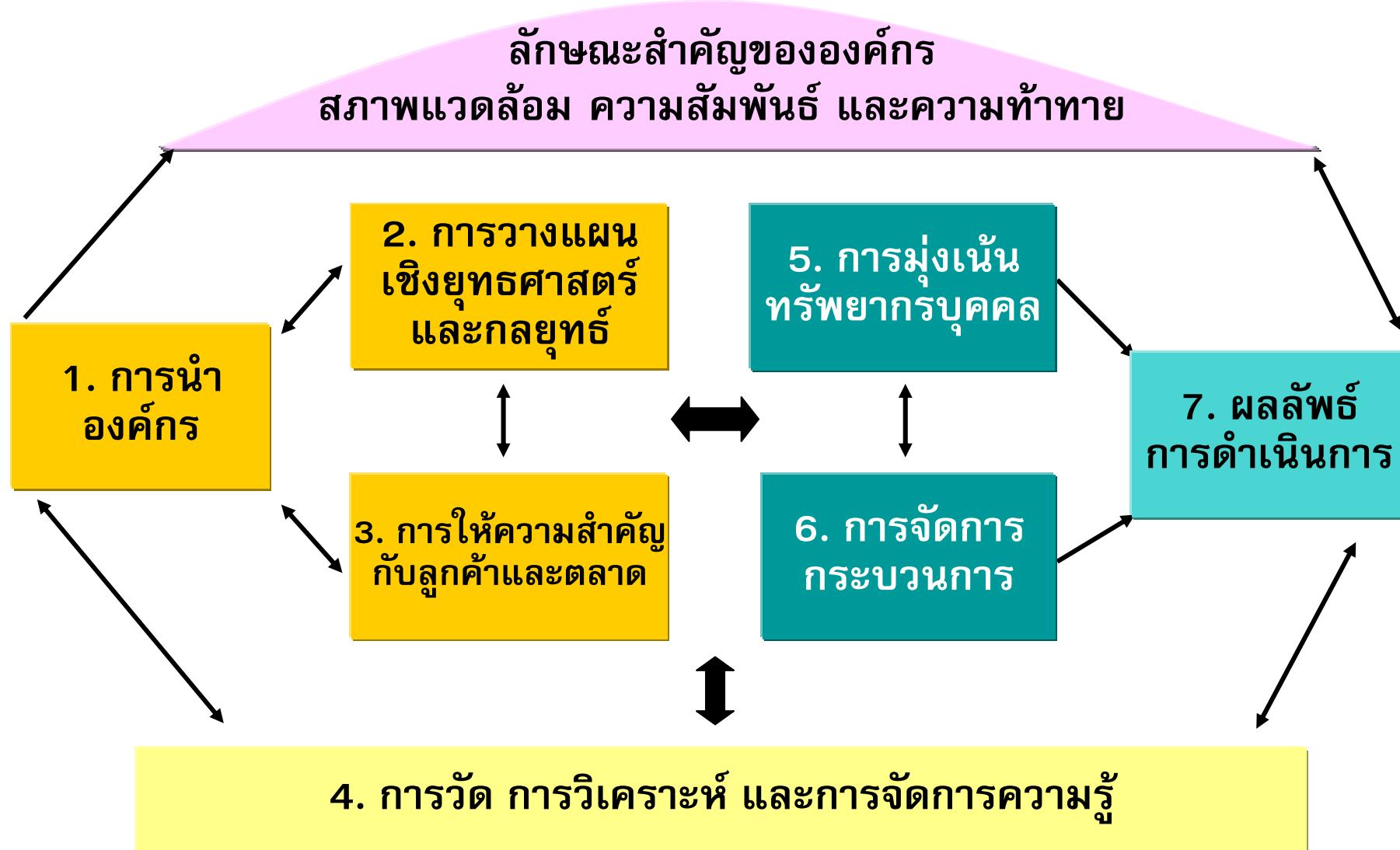


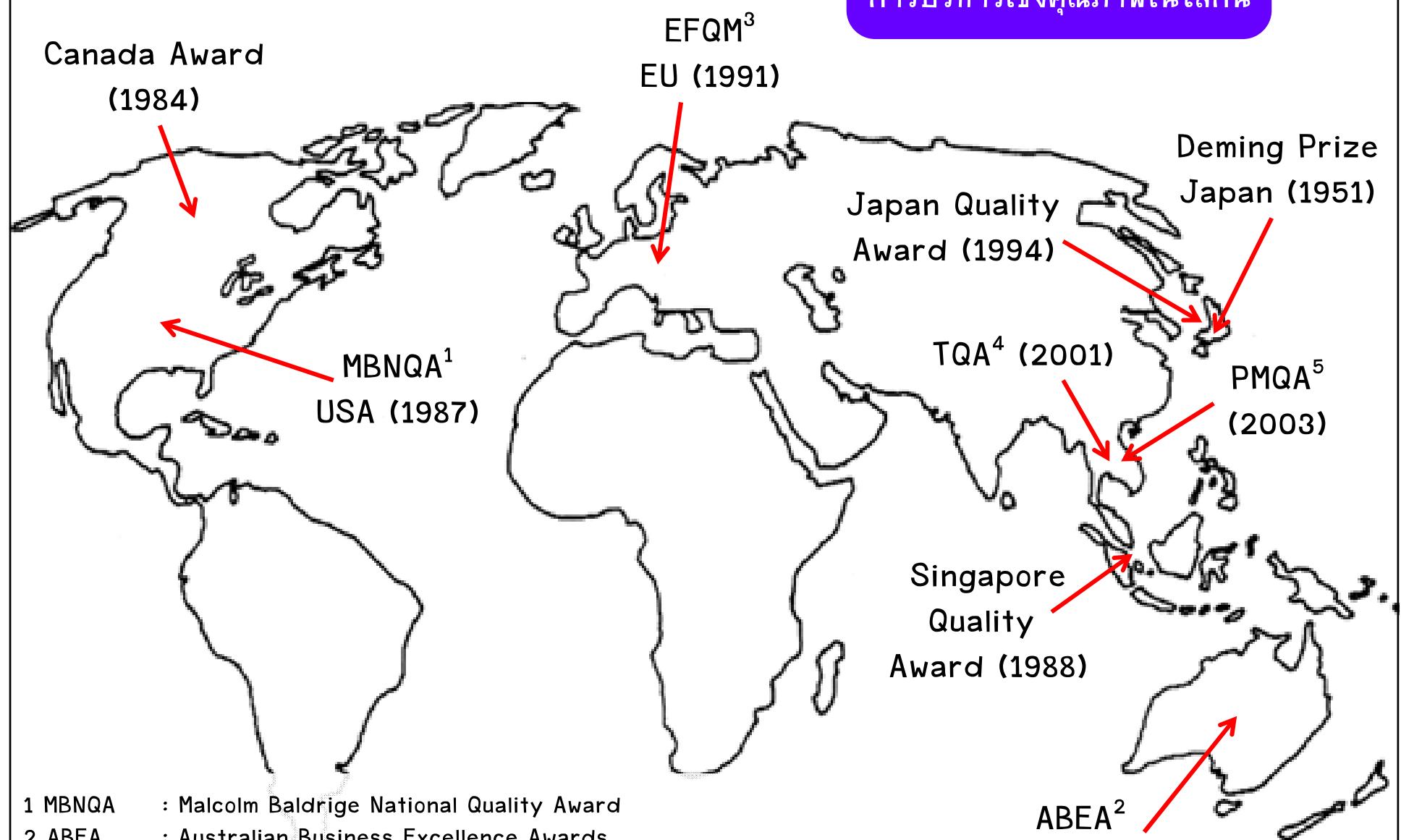
## Malcolm Baldridge National Quality Award



Malcolm Baldridge (October 4, 1922 - July 25, 1987) เป็น Secretary of Commerce ของประเทศสหรัฐอเมริกา ในสมัยของอดีตประธานาธิบดี Ronald Regan ซึ่งมีบทบาทอย่างสูงในการสร้างขีดความสามารถของอเมริกาทั้งในภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม Baldridge ได้ทุ่มเทให้กับการพัฒนาความเป็นเลิศในการบริหารจัดการและมีล่วนในการผลักดันเรื่องการบริหารจัดการเชิงคุณภาพจนกลายเป็นกฎหมาย โดยมีล่วนร่วมในการร่างกฎหมายปรับปรุงคุณภาพการบริหารงานของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ Quality Improvement Act of 1987 จนทำให้บริษัทชั้นนำและหน่วยงานภาครัฐหันมาให้ความสนใจในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอย่างเต็มที่ และในกีฬามีการให้รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการของประเทศอเมริกา ซึ่งได้ใช้ชื่อรางวัลว่า Malcolm Baldridge National Quality Award ซึ่งเป็นต้นแบบของ TQA และ PMQA ในประเทศไทย







- 1 MBNQA : Malcolm Baldrige National Quality Award  
2 ABEA : Australian Business Excellence Awards  
3 EFQM : European Foundation Quality Management  
4 TQA : Thailand Quality Award  
5 PMQA : Public Sector Management Quality Award

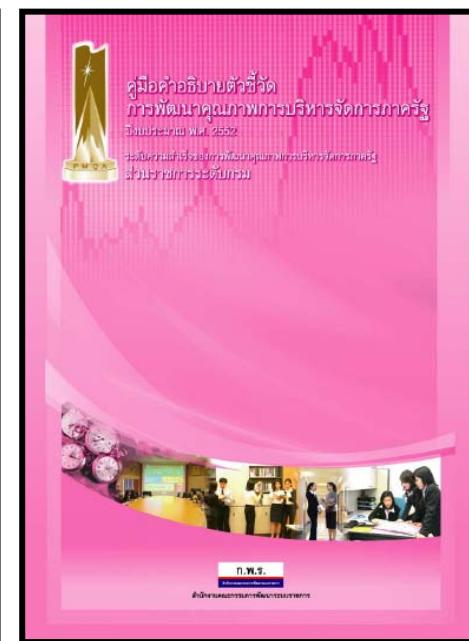
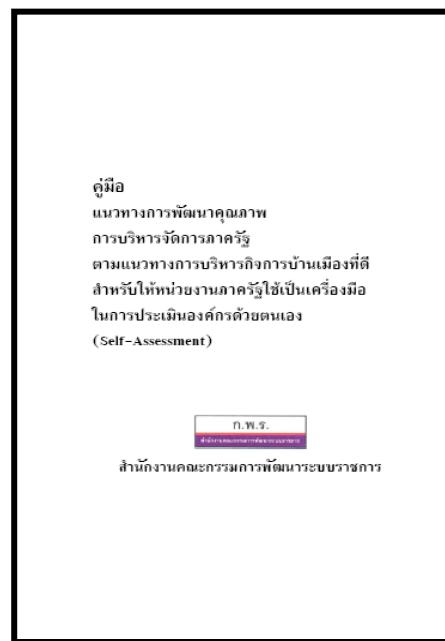
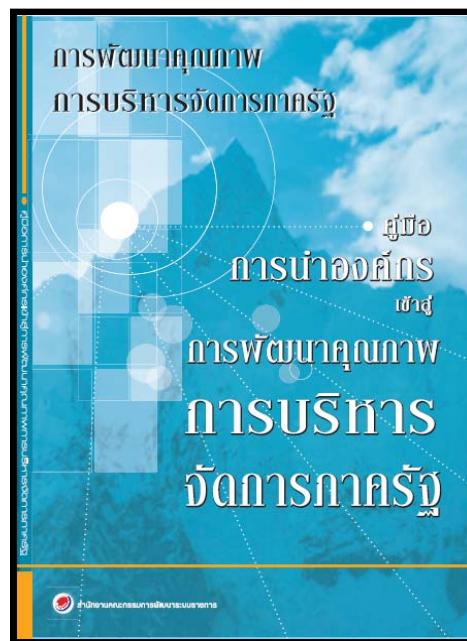
- ❖ เอกสารที่เกี่ยวข้อง
- ❖ แนวคิดการนำองค์กรเข้าสู่ PMQA
- ❖ พื้นฐานการประยุกต์ใช้ PMQA
- ❖ แนวคิดการประเมินตนเอง
- ❖ ภาพรวมการประยุกต์ใช้ PMQA



## เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ในการนำแนวคิดการบริหารจัดการคุณภาพมาใช้ในหน่วยงานราชการนั้นมีเอกสารที่จะช่วยให้เข้าใจเนื้อหาสาระอยู่สามเล่ม ประกอบด้วย

- คู่มือการนำองค์กรเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- คู่มือแนวทางการพัฒนาคุณภาพสำหรับหน่วยงานภาครัฐใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง
- คู่มือเทคโนโลยีการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร
- คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



## แนวคิดการนำองค์กรเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การเตรียมความพร้อม

การแต่งตั้งคณะกรรมการ

การเตรียมความพร้อม

การจัดทำแผนดำเนินการ

กระบวนการพัฒนาองค์กร

การประเมินตนเอง

การวิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุง

การจัดลำดับความสำคัญ

ของโอกาสในการปรับปรุง

การเลื่อนข้อรับรางวัล

การเขียนรายงานผลการดำเนินการปรับปรุงองค์กร

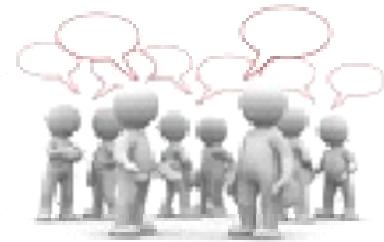
การเตรียมการเพื่อรับการตรวจประเมินจากภายนอก



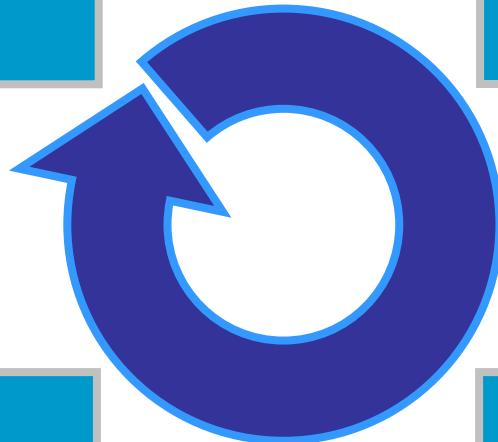
พื้นฐานของการประเมินค์ใช้ PMQA



ประเมินองค์กรด้วยตนเอง  
(Self-Assessment)



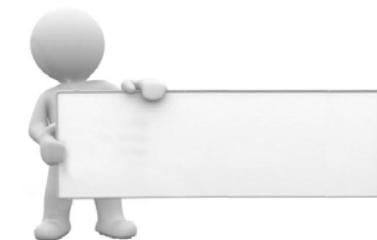
ระบุโอกาสในการปรับปรุง  
(Opportunity for Improvement)

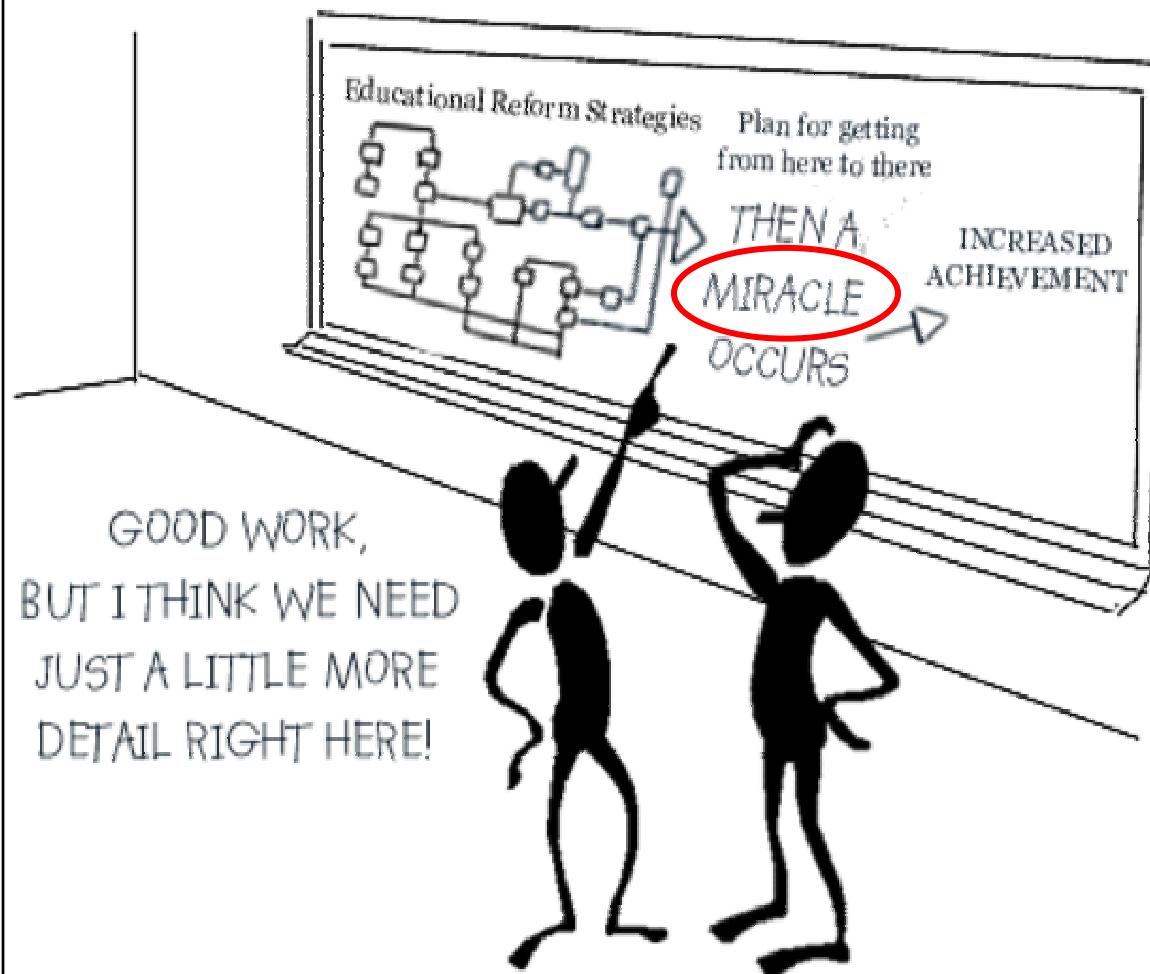


ดำเนินการปรับปรุง



วางแผนการปรับปรุงองค์กร





แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินตนเอง  
นั่นให้ความสำคัญกับส่องเรื่องคือ

- ➔ วิธีการทำงาน
- ➔ ผลลัพธ์การดำเนินการ

โดยเฉพาะในล่วนของวิธีการทำงาน  
ซึ่งการประเมินตนเองจะต้องคิดอยู่  
เสมอว่าเราทำงานต่างๆด้วยวิธีอะไร  
หรืออีกนัยหนึ่งคือดำเนินการอย่างไร  
เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ออกมา

ซึ่งในคำความการประเมินนั้นจะมี  
คำความที่จะเน้นความถึงวิธีการทำงาน  
อยู่ โดยคำความเหล่านี้จะต้องการให้  
หน่วยงานประเมินตนเองว่า  
ดำเนินการทำงานอย่างไร (HOW?)

## การประเมินองค์กรตามแนวทาง ADLI



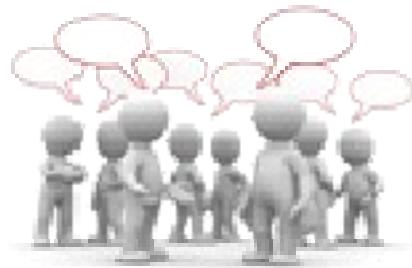
ประเมินตนเอง  
ตามแนวทาง ADLI



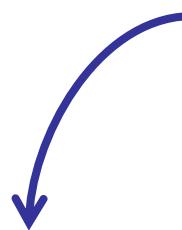
หาโอกาสในการปรับปรุง  
(Opportunity for Improvement)

ADLI ย่อมาจากคำภาษาอังกฤษ 4 คำคือ

- Approach หมายถึงการดำเนินการในการบริหารจัดการนั้นได้ทำอย่างมี วิธีการหรือแนวทางที่เป็นระบบ
- Deployment หมายถึงได้มีการนำเอา วิธีการบริหารจัดการที่ได้กำหนดไว้ไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึง
- Learning หมายถึงว่าได้มีการเรียนรู้ว่าสิ่งที่ดำเนินการไปเป็นอย่างไรบ้างผ่านการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- Integration หมายถึงว่าการบริหารจัดการในด้านต่างๆได้เชื่อมโยงบูรณาการกันอย่างเต็มที่



### หาโอกาสในการปรับปรุง (Opportunity for Improvement)

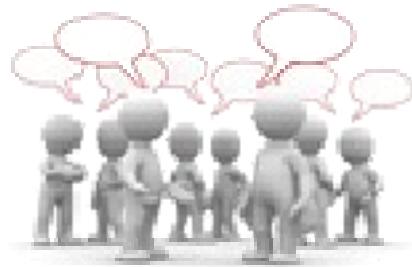


#### วิธีการ Vital Few

- ➔ โดยการให้คะแนนแต่ละหัวข้อ
- ➔ โดยใช้พื้นฐานของความรู้สึก
- ➔ ใช้เกณฑ์ ความยากง่าย กับ ผลกระทบ
- ➔ ใช้เกณฑ์ถ่วงน้ำหนักโอกาสในการปรับปรุง
- ➔ ใช้เครื่องมือ Affinity Diagram

จากโอกาสในการปรับปรุง (OFI) ที่หลากหลายได้มาจากการประเมินตนเอง นั้นสามารถใช้วิธีการจัดอันดับความสำคัญ ของสิ่งที่ต้องปรับปรุงโดยการใช้วิธีการ “Vital Few” (วิลเฟรโด พาร์เต) พาร์เต ได้กล่าวไว้ว่า จافتัวแปรที่เป็นไปได้ ทั้งหมดมีเพียงตัวแปรสำคัญๆ เพียงส่วน น้อยบางตัวเท่านั้น (ประมาณ 20%) ที่จะ ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ดังนั้นโอกาสในการปรับปรุงองค์กรที่มีทั้งหมดนั้น ควร คัดเลือกเอาเฉพาะเรื่องที่ต้องปรับปรุงที่ สำคัญจริงๆ เพียงไม่กี่เรื่องที่ทำได้จริง มี โอกาสสำเร็จจริง ได้รับความเห็นชอบ อย่างทุกฝ่าย นำไปปรับปรุงอย่างจริงจัง

## การประเมินองค์กรตามแนวทาง ADLI



หาโอกาสในการปรับปรุง  
(Opportunity for Improvement)

Vital Few



วางแผนการปรับปรุง

องค์ประกอบของแผน

- ชื่อแผน
- วัตถุประสงค์
- กิจกรรม
- ตัวชี้วัด
- งบประมาณ
- ระยะเวลา
- ผู้รับผิดชอบ

จากการประเมินตนเองตามแนวทาง ADLI แล้วก็จะทราบถึงโอกาสในการปรับปรุงตนเอง (Opportunity for Improvement : OFI) ที่หมายถึงสิ่งที่องค์กรซึ่งปรับปรุงซึ่งอาจจะมี OFI หลายประเด็นก็ได้ และองค์กรอาจจะไม่สามารถปรับปรุงทุกประเด็นได้จึงต้องจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงทั้งหมด โดยอาจจะใช้วิธีการที่เรียกว่า “Vital Few” เพื่อให้องค์กรนำประเด็นที่สำคัญจริงๆ มาเขียนเป็นแผนว่าจะดำเนินการปรับปรุงอะไรก่อนหลังอย่างไร และเรียกว่า “แผนการปรับปรุงองค์กร”

## การประเมินองค์กรตามแนวทาง ADLI



วางแผนการปรับปรุง

### องค์ประกอบของแผน

- ➔ ชื่อแผน
- ➔ วัตถุประสงค์
- ➔ กิจกรรม
- ➔ ตัวชี้วัด
- ➔ งบประมาณ
- ➔ ระยะเวลา
- ➔ ผู้รับผิดชอบ

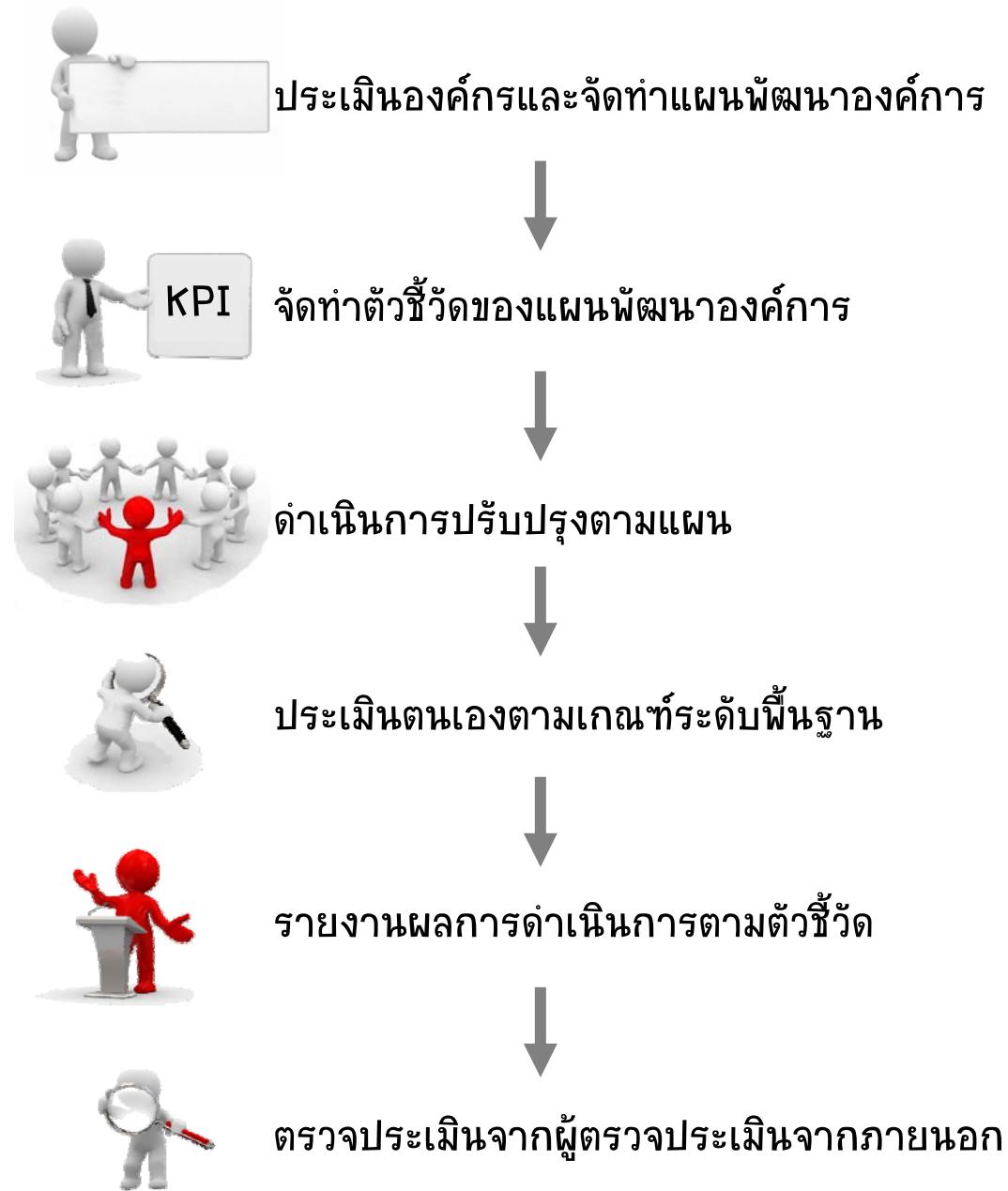


ดำเนินการปรับปรุง

แผนการปรับปรุงองค์กรควรเขียนเป็นลักษณะของแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่ต้องเป็นแผนที่บูรณาการทุกส่วนงานเข้ามาในการปรับปรุงองค์กรร่วมกัน มุ่งเน้นไปในทิศทางเดียวกัน โดยสามารถกำหนดไว้เป็นแผนปฏิบัตรชาชการประจำปีของส่วนราชการ

ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสำคัญกับการปรับปรุงอย่างเต็มที่ และมีค่านะทำงานอย่างเป็นรูปธรรม มีการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม และมีการติดตาม กำกับดูแลให้ดำเนินการตามแผนอย่างต่อเนื่อง

## ภาพรวมของการประยุกต์ใช้ PMQA



การวัดระดับความสำเร็จของ PMQA

2549 เน้นที่การเรียนรู้และทำความเข้าใจเกณฑ์คุณภาพ โดยตอบคำถามให้ครบถ้วนเท่านั้น

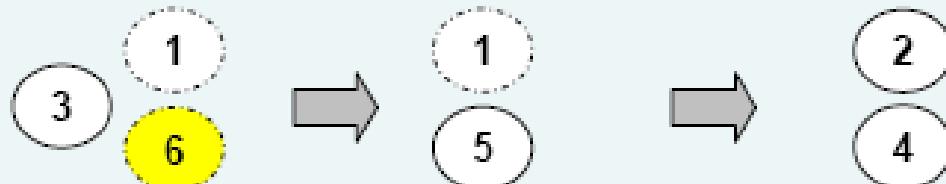
2550 เน้นที่การวิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุง

2551 เน้นการประเมินองค์กรในเชิงคุณภาพแบบ ADLI และประเมินผลจาก Checklist เพื่อให้ทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง พร้อมทั้งปรับปรุงและประเมินตนเองอีกครั้งเพื่อจัดทำแผนปรับปรุงและส่งแผน (2 แผน)

2552 เน้นให้ล่วงราชการปรับปรุงองค์กรโดยวัดความสำเร็จของการดำเนินการและผลลัพธ์ของแผนการพัฒนาองค์การโดยอิงเกณฑ์ระดับพื้นฐาน

## ข้อแนะนำ Roadmap การจัดทำแผนพัฒนาองค์การ

### กรมด้านบริการ



เน้นความสำคัญกับผู้รับบริการ โดยออกแบบกระบวนการและพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับกรมบริการ การจัดทำแผนพัฒนาองค์การในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 แผนพัฒนาองค์การหมวด 3 เป็นแผนภาคบังคับ สำหรับภาคสมัครใจ หากเลือกแผนพัฒนาองค์การหมวด 6 เพื่อดำเนินการในปีนี้ ตั้งนี้ แผนพัฒนาองค์การปี 2553 ควรดำเนินการในหมวด 1 และ หมวด 5

### กรมด้านนโยบาย



เน้นความสำคัญของยุทธศาสตร์และการนำไปปฏิบัติ โดยมีระบบการวัดผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ

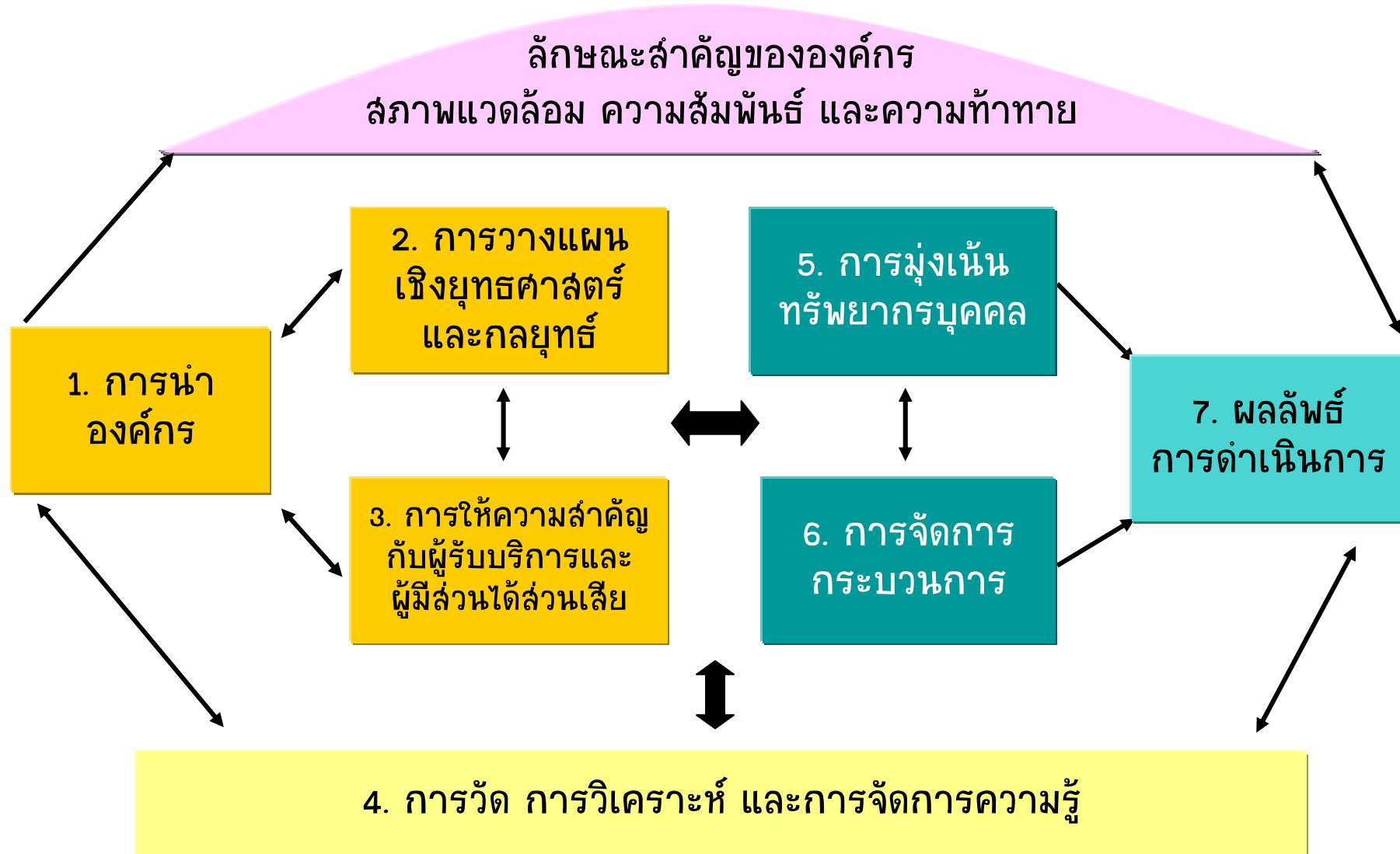
สำหรับกรมนโยบาย การจัดทำแผนพัฒนาองค์การในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 แผนพัฒนาองค์การหมวด 2 เป็นแผนภาคบังคับ สำหรับภาคสมัครใจ หากเลือกแผนพัฒนาองค์การหมวด 1 เพื่อดำเนินการในปีนี้ ตั้งนี้ แผนพัฒนาองค์การปี 2553 ควรดำเนินการในหมวด 4 และ หมวด 6

# เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

(Public Sector Management Quality Award : PMQA)

มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจประเมินการดำเนินการของส่วนราชการในประเทศไทย ต่าง ๆ ตามหมวดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทำให้เห็นโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการของส่วนราชการ นำไปสู่การยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการต่อไป 7 หมวด ได้แก่

- ➔ หมวด 1 การนำองค์กร
- ➔ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์
- ➔ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ➔ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- ➔ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- ➔ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
- ➔ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ



## ลักษณะสำคัญขององค์กร

### 1. ลักษณะองค์กร

ก. ลักษณะพื้นฐานของ  
องค์กร

ข. ความสัมพันธ์  
ภายในและภายนอก  
องค์กร

### 2. ความท้าทายต่อองค์กร

ก. สภาพการ  
แข่งขัน

ข. ความท้าทาย  
เชิงยุทธศาสตร์  
และกลยุทธ์

ค. ระบบการ  
ปรับปรุงผลการ  
ดำเนินการ

## หมวด 1 การนำองค์กร

### 1.1 การนำองค์กร

#### ก. การกำหนด ทิศทาง ขององค์กร

- การกำหนด  
วิสัยทัศน์ ค่านิยม  
ทิศทาง ผลการ  
ดำเนินการที่คาดหวัง  
และการถ่ายทอดไปสู่  
การปฏิบัติ
- การสร้างบรรยายภาพ  
การให้อ่าน  
ตัดสินใจ นวัตกรรม  
และความคล่องตัว

#### ข. การกำกับ ดูแลตนเองที่ดี

- ความโปร่งใส  
ตรวจสอบได้
- ความรับผิดชอบ
- การปกป้อง  
ผลประโยชน์ ของ  
ประเทศไทย

#### ค. การบททวน ผล การทำงานของ องค์กร

- การบททวน  
ผลการดำเนินการ
- การนำเสนอ  
ปรับปรุงองค์กร

### 1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

#### ก. ความ รับผิดชอบ ต่อสาธารณะ

- การดำเนินการ  
กรณีที่การ  
ปฏิบัติงานมี  
ผลกระทบ  
ต่อสังคม
- การดำเนินการต่อ  
ความกังวลของ  
สาธารณะ

#### ข. การดำเนินการ อย่างมี จริยธรรม

- การดำเนินการ  
อย่างมีจริยธรรม
- การวัดและการ  
ตรวจสอบ  
การมีจริยธรรม  
องค์กร

#### ค. การให้การ สนับสนุนต่อ ชุมชนที่สำคัญ

- การสนับสนุนและ  
สร้างความเข้มแข็ง  
ให้แก่ ชุมชนที่  
สำคัญ

## หมวด 2 : การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

### หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

#### 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

##### ก. กระบวนการ จัดทำยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์

- การวางแผน  
ยุทธศาสตร์  
และกลยุทธ์
- การนำปัจจัยที่เกี่ยวข้อง  
มาประกอบการ  
วางแผน

##### ข. เป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์

- เป้าประสงค์เชิง  
ยุทธศาสตร์และ  
กรอบเวลาในการบรรลุ
- ความสมดุลระหว่างความ  
ต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วน  
เสียทั้งหมด

#### 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

##### ก. การจัดทำ แผนปฏิบัติการและ การนำแผนไปปฏิบัติ

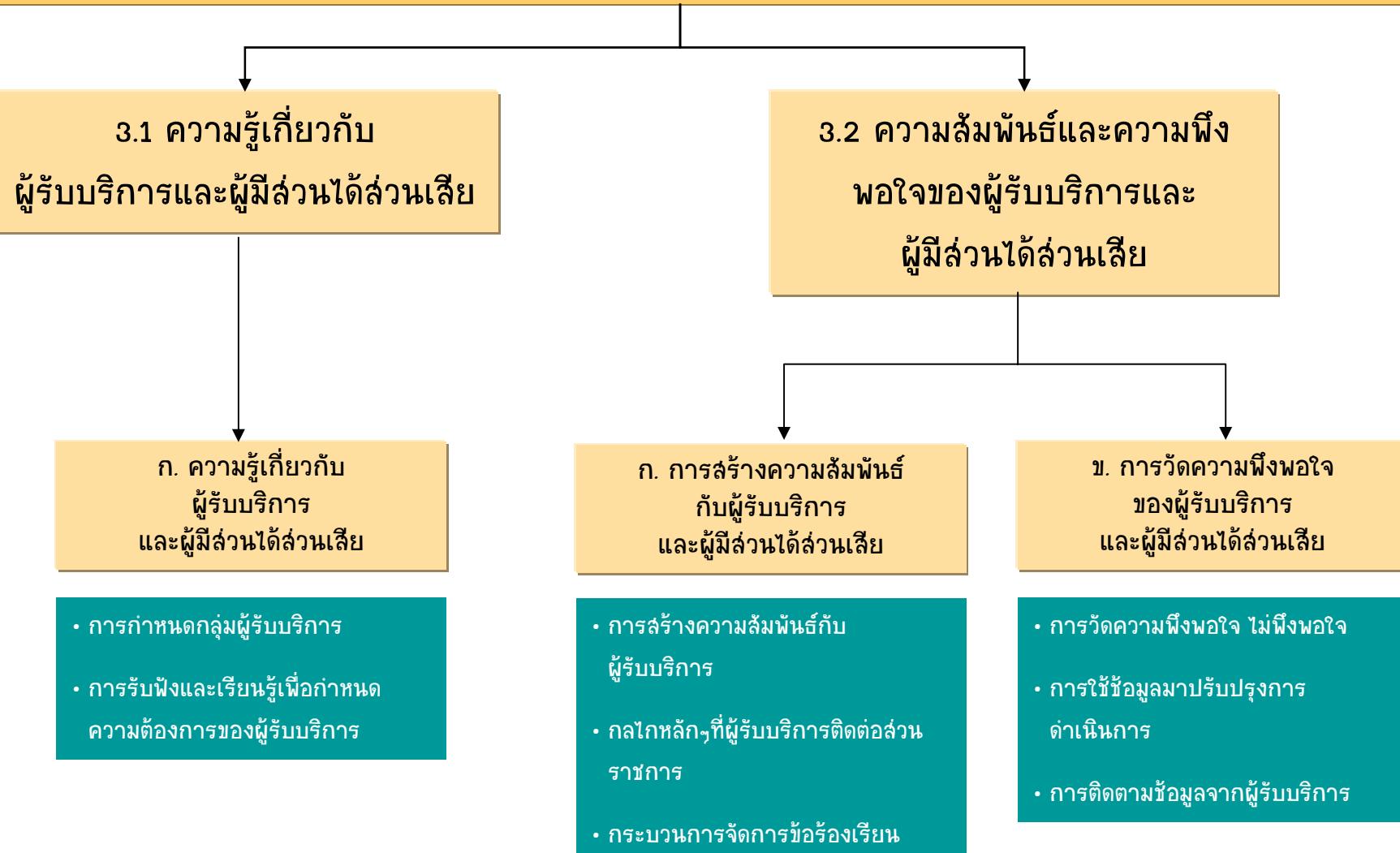
- การจัดทำแผนปฏิบัติการ  
การนำแผนไปปฏิบัติ  
รวมถึงการจัดสรรงrant ภารกิจ
- การตอบสนองต่อความ  
เปลี่ยนแปลง
- แผนหลักด้านทรัพยากร  
บุคคล

##### ข. การคาดการณ์ ผลการดำเนินการ

- การคาดการณ์ผลการ  
ดำเนินการ
- เกณฑ์เบริยบเทียบที่สำคัญ  
ต่างๆ

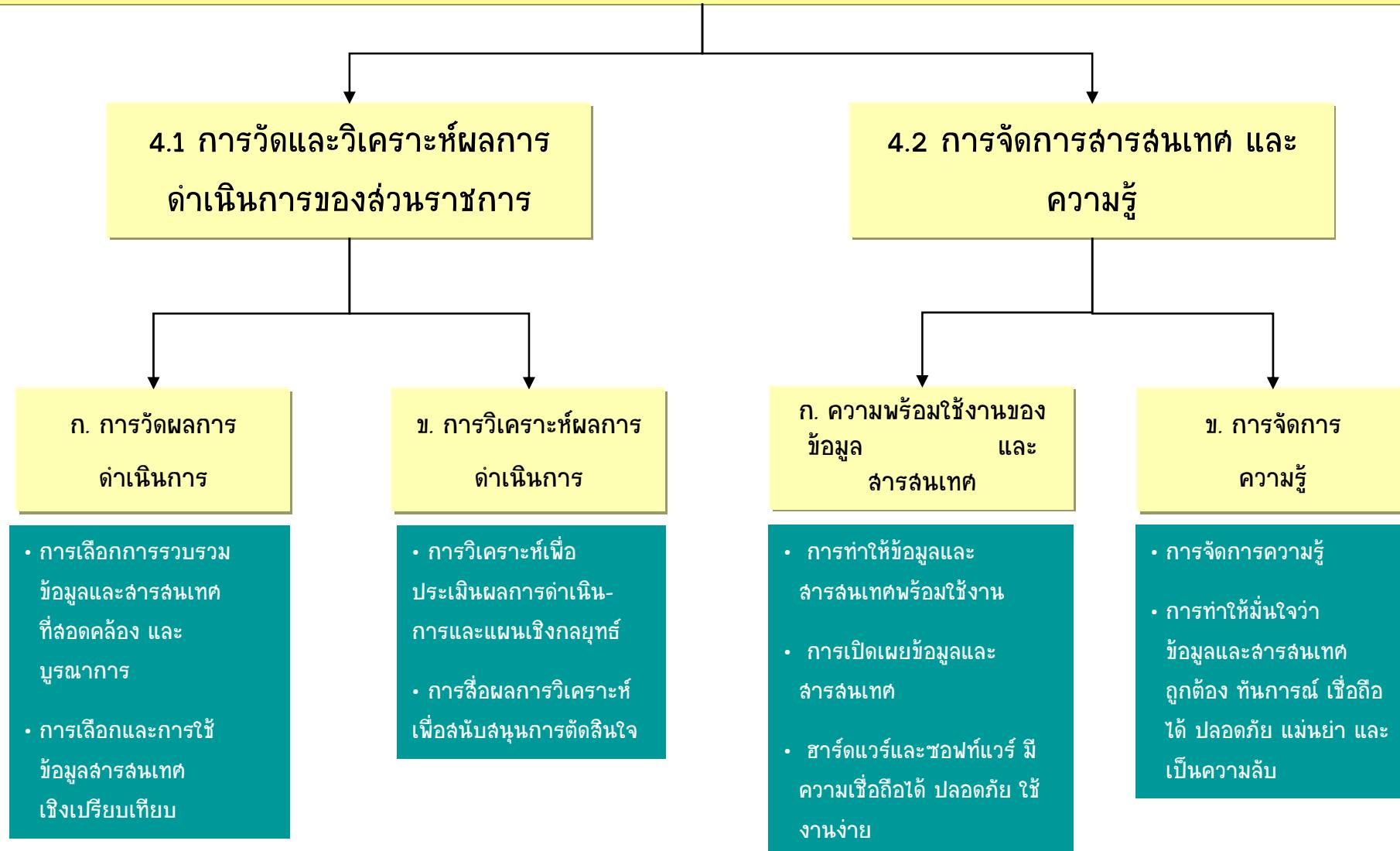
## หมวด 3 : การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

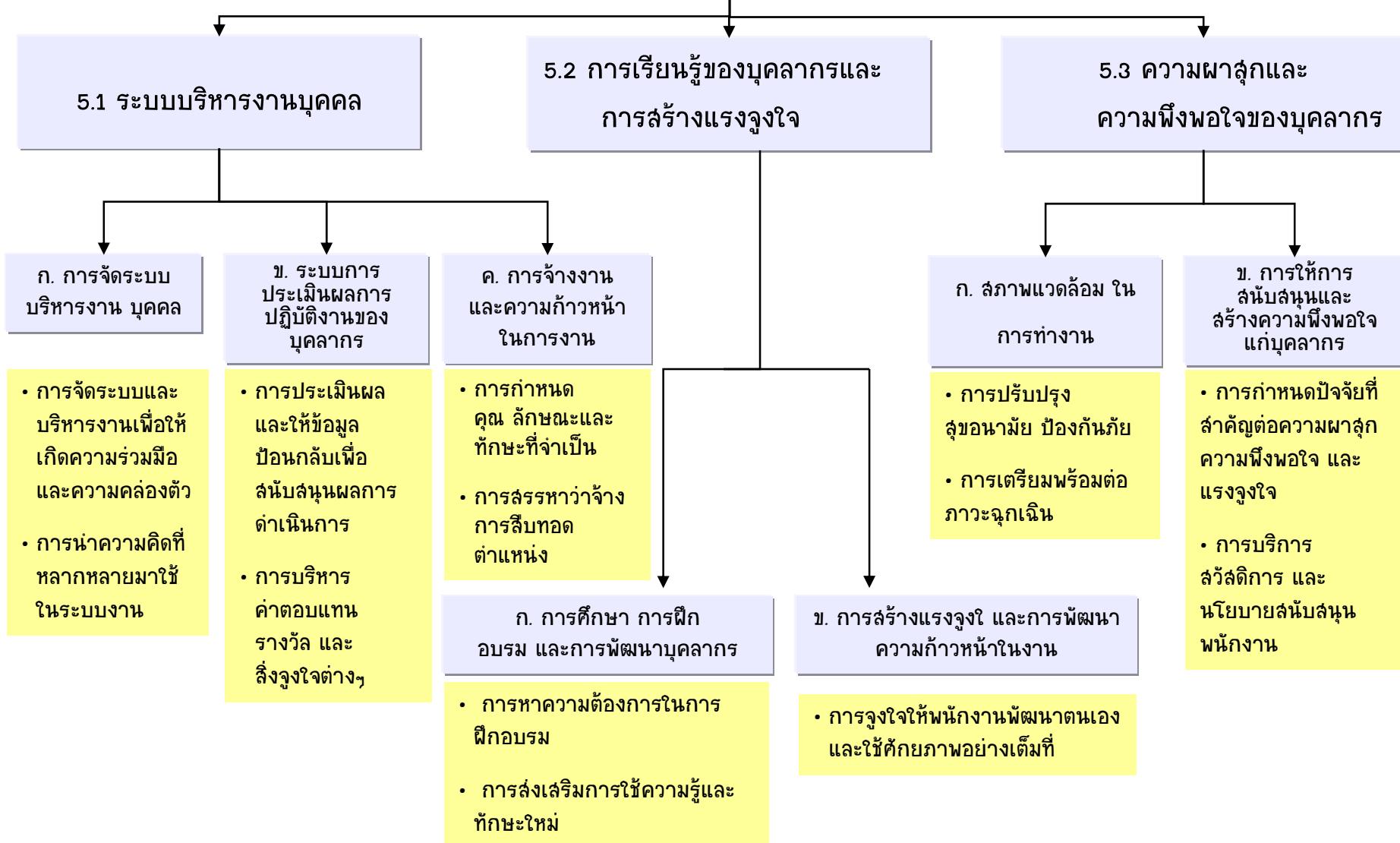


## หมวด 4 : การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

### หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้



## หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล



## หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

### 6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า

#### ก. กระบวนการที่สร้างคุณค่า

- การกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่า
- การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการลั่นของข้อกำหนดที่สำคัญ
- การออกแบบกระบวนการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญ
- การควบคุมและปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่า
- การลดค่าใช้จ่ายด้านการตรวจสอบ ทดลองและตรวจประเมิน

### 6.2 กระบวนการลั่นบลั่น

#### ก. กระบวนการลั่นบลั่น

- การกำหนดกระบวนการลั่นบลั่น
- การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการลั่นบลั่น
- การออกแบบกระบวนการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญ
- การควบคุมและปรับปรุงกระบวนการลั่นบลั่น
- การลดค่าใช้จ่ายด้านการตรวจสอบ ทดลองและตรวจประเมิน

## หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินงาน

### 7.1 มิติ

#### ด้านประสิทธิผลตาม พันธกิจ

- ผลการบรรลุความสำเร็จของ  
ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และ  
แผนปฏิบัติงาน
- ผลด้านการบูรณาการกับ  
หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกันในการ  
ให้บริการ หรือการปฏิบัติงาน  
(\*)

### 7.2 มิติ

#### ด้านคุณภาพ การให้บริการ

- ผลการบรรลุความสำเร็จของ  
ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และ  
แผนปฏิบัติงาน
- ผลด้านการบูรณาการกับ  
หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกันในการ  
ให้บริการ หรือการปฏิบัติงาน

### 7.3 มิติ

#### ด้านประสิทธิภาพของ การปฏิบัติ

- ผลด้านประสิทธิภาพของการ  
ปฏิบัติงาน
- ผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน  
การปฏิบัติงานของกระบวนการที่  
สร้างคุณค่า
- ผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน  
การปฏิบัติงานของกระบวนการ  
ลับลับ

### 7.4 มิติ

#### ด้านการพัฒนา องค์กร

- ผลด้านระบบบริหารงานบุคคล
- ผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของ  
บุคลากร
- ผลด้านความพำสุก ความพึงพอใจและไม่  
พึงพอใจของบุคลากร
- ผลด้านการสร้างนวัตกรรมและการนำ  
เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้
- ผลการเปิดเผยรายงานผลการใช้  
งบประมาณรายรับ-รายจ่ายประจำปี  
รายการเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างโดยให้  
ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
ตรวจสอบได้
- ผลด้านการปฏิบัติตามข้อบังคับและ  
กฎหมาย
- ผลด้านการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม  
การสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้รับบริการและ  
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารงาน
- ผลด้านการเป็นองค์กรที่ดี  
(Organizational Citizenship) ในการ  
ลับลับ ชุมชนที่สำคัญ

## หมวด 1 การนำองค์กร

### 1.1 การนำองค์กร

ก. การกำหนด  
ทิศทาง  
ขององค์กร

- การกำหนด  
วิสัยทัศน์ ค่านิยม  
ทิศทาง ผลการ  
ดำเนินการที่คาดหวัง  
และการถ่ายทอดไปสู่  
การปฏิบัติ
- การสร้างบรรยาภัต  
การให้อ่านใจ  
ตัดสินใจ นวัตกรรม  
และความคล่องตัว



บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

CORPORATE VISION

เป็นบริษัทพลังงานของไทย ที่ประกอบธุรกิจกําชีว  
ธรรมชาติและน้ำมันครบทั่วโลก และธุรกิจปิโตรเคมีที่เน้น  
การใช้กําชีวธรรมชาติเป็นหลัก รวมทั้งธุรกิจต่อเนื่อง มุ่ง  
ไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance  
Organization) และเป็นผู้นำในภูมิภาค ด้วยความ  
รับผิดชอบ เป็นธรรม และให้ผลประโยชน์ตอบแทนที่  
เหมาะสมต่อผู้มีส่วนได้เสีย

## หมวด 1 การนำองค์กร

### 1.1 การนำองค์กร

#### ๑. การกำกับดูแล

- ความโปร่งใส ตรวจสอบได้
- ความรับผิดชอบ
- การปกป้อง ผลประโยชน์ ของ ประเทศชาติ

การกำกับดูแลที่ดี (Corporate Governance) คือ แนวทางการบริหารองค์กร เพื่อควบคุมการ ดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ซึ่งจะกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคคลต่าง ๆ รวมทั้งกำหนด ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ นั้น ตลอดจนกำหนดวิธีการกำกับและควบคุมการ ดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานนี้ ความโปร่งใส และมีประสิทธิภาพสูงสุด

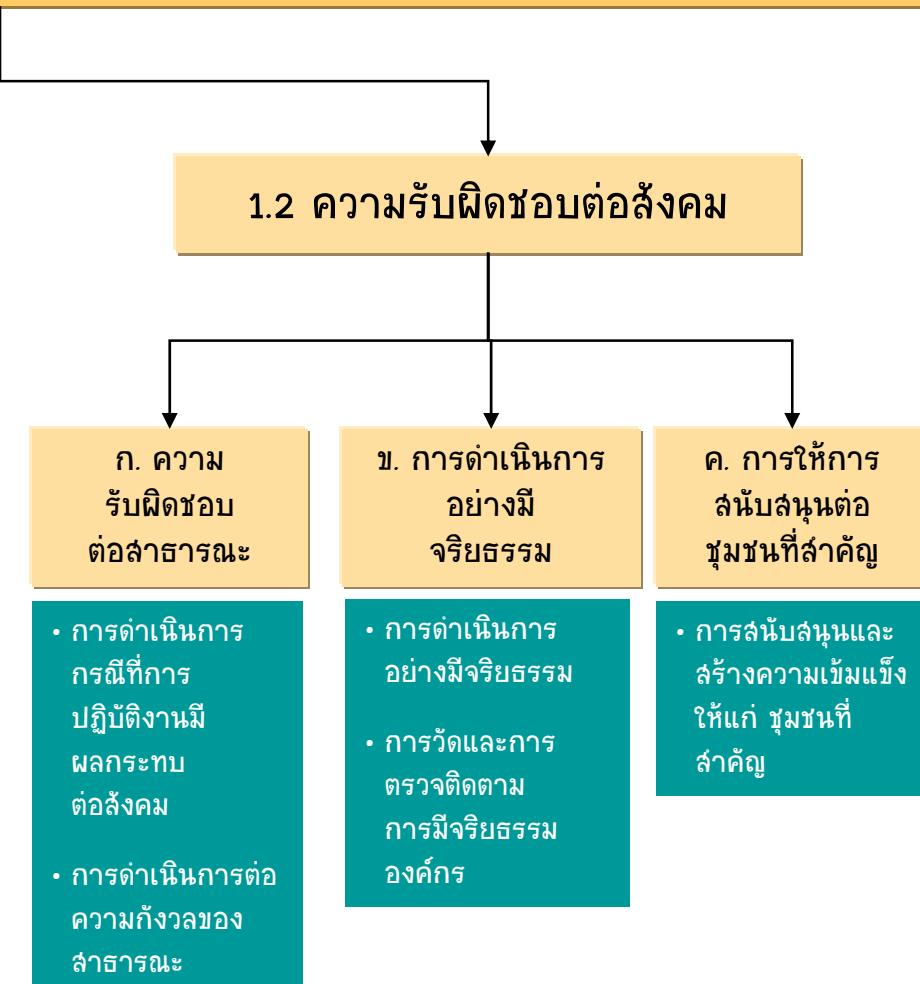
## หมวด 1 การนำองค์กร



**Charoen Pokphand Group**  
Asia's leading globally committed conglomerate

### Community Development & Service

- The Royal Water Buffalo Bank Project
- CP Group Scholarship Program
- โครงการโรงเรียนในพื้น
- โครงการชากฤษณา



## หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

### 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

#### ก. กระบวนการ จัดทำยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์

- การวางแผน  
ยุทธศาสตร์  
และกลยุทธ์
- การนำปัจจัยที่เกี่ยวข้อง  
มาประกอบการ  
วางแผน

#### ข. เป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์

- เป้าประสงค์เชิง  
ยุทธศาสตร์และ  
กรอบเวลาในการบรรลุ
- ความสมดุลระหว่างความ  
ต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วน  
เสียทั้งหมด

### 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

#### ก. การจัดทำ แผนปฏิบัติการและ การนำแผนไปปฏิบัติ

- การจัดทำแผนปฏิบัติการ  
การนำแผนไปปฏิบัติ  
รวมถึงการจัดสรรงrant ภารกิจ
- การตอบสนองต่อความ  
เปลี่ยนแปลง
- แผนหลักด้านทรัพยากร  
บุคคล

#### ข. การคาดการณ์ ผลการดำเนินการ

- การคาดการณ์ผลการ  
ดำเนินการ
- เกณฑ์เบริยบเทียบที่สำคัญ  
ต่างๆ

## หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

### 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

ก. กระบวนการ  
จัดทำยุทธศาสตร์  
และกลยุทธ์

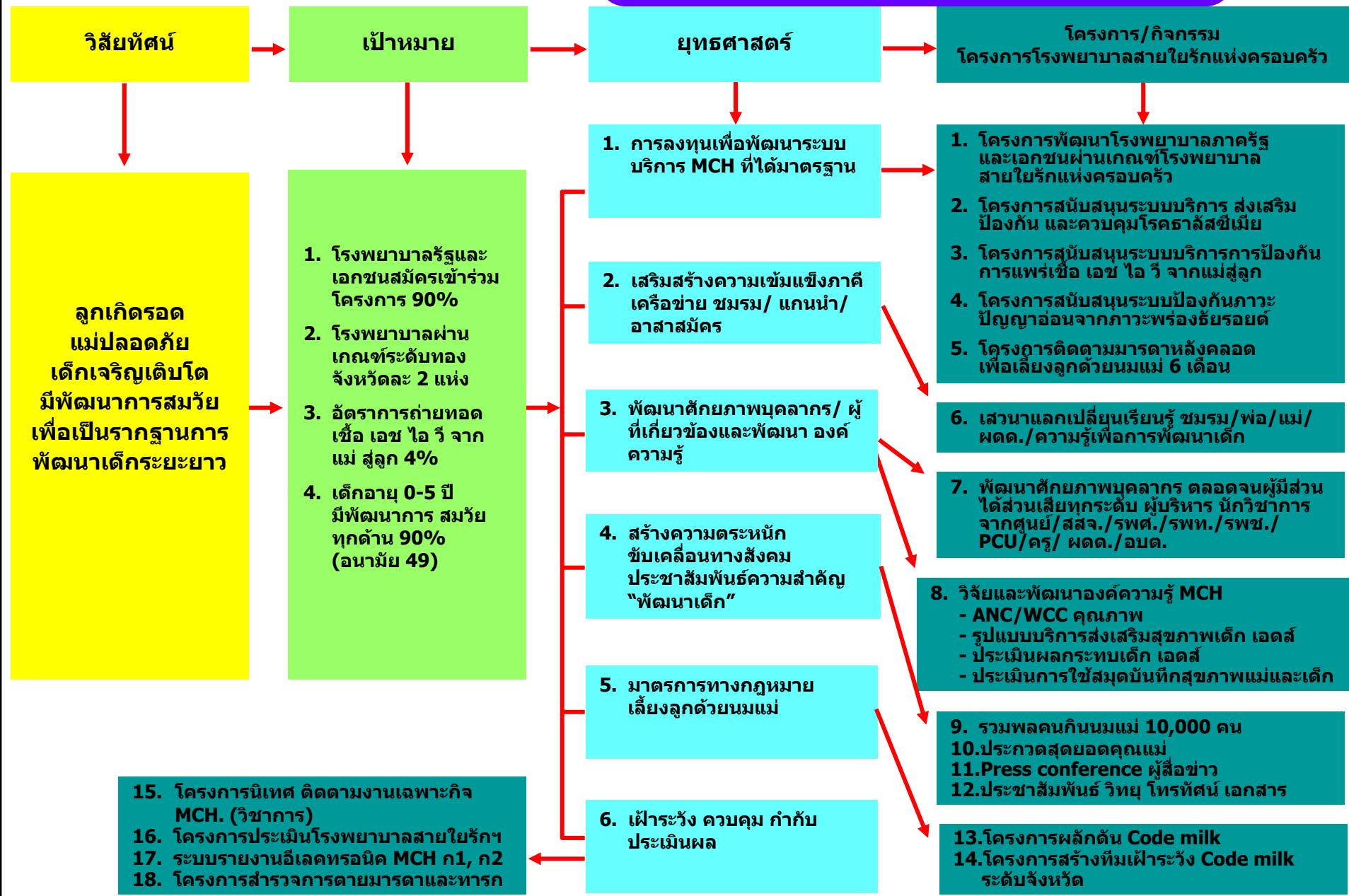
- การวางแผน  
ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์
- การนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องมาประกอบการวางแผน

ข. เป้าประสงค์  
เชิงยุทธศาสตร์  
และกลยุทธ์

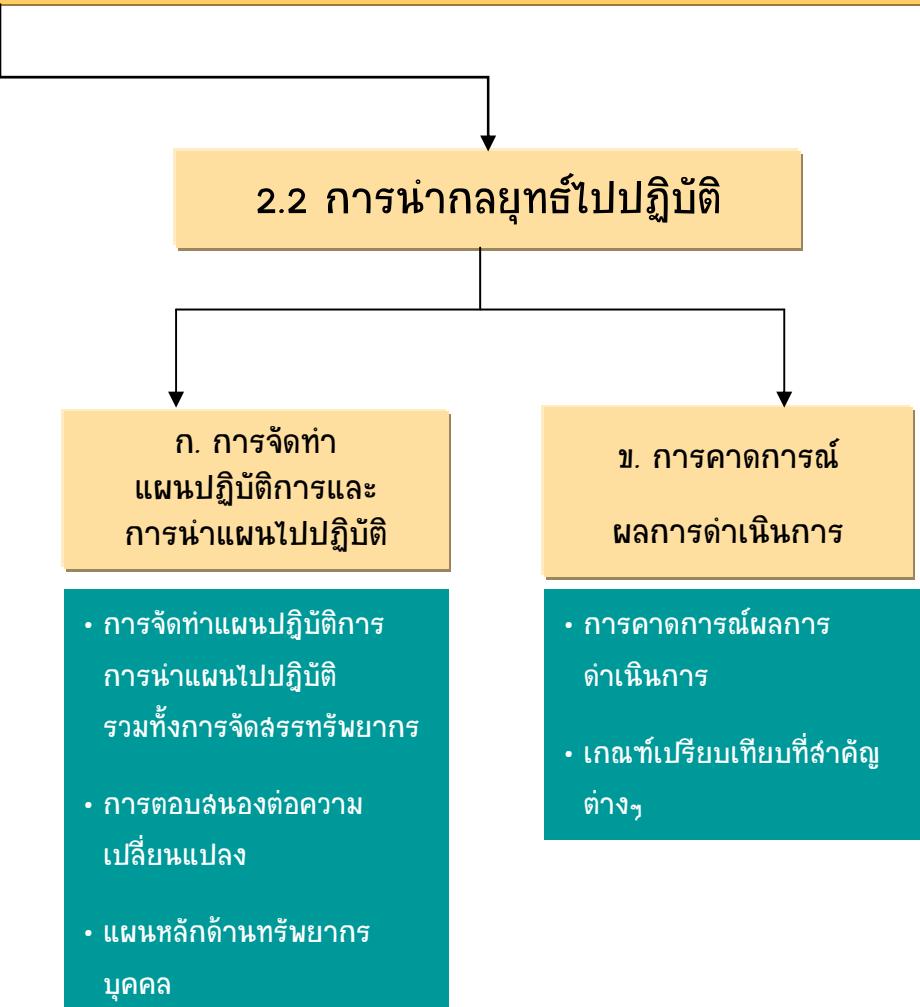
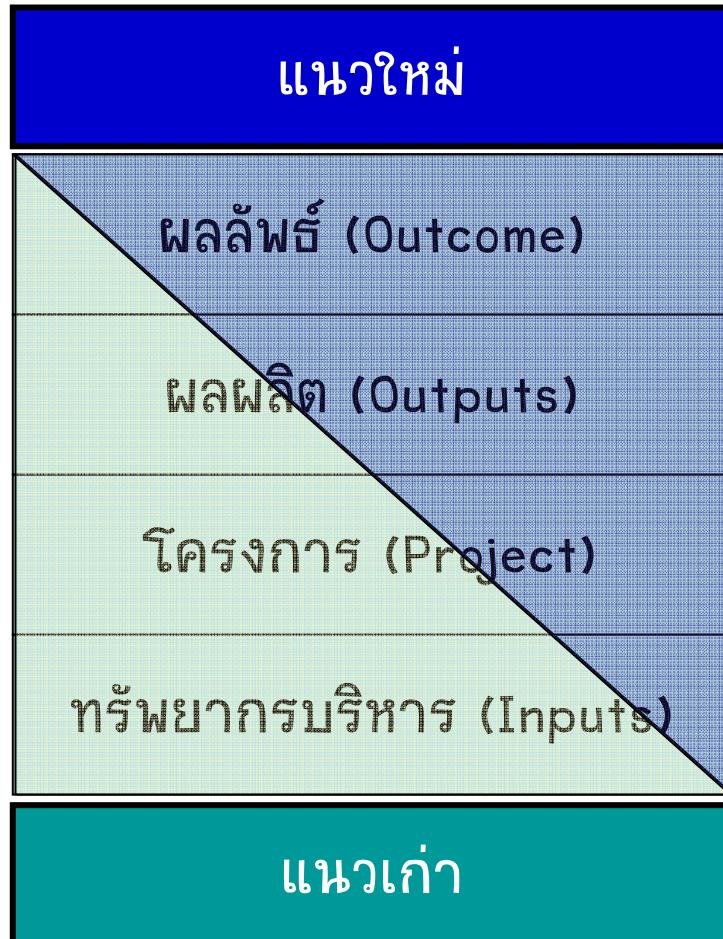
- เป้าประสงค์เชิง  
ยุทธศาสตร์และ  
กรอบเวลาในการบรรลุ
- ความสมดุลระหว่างความ  
ต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วน  
เสียทั้งหมด



## หมวด 2 : การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

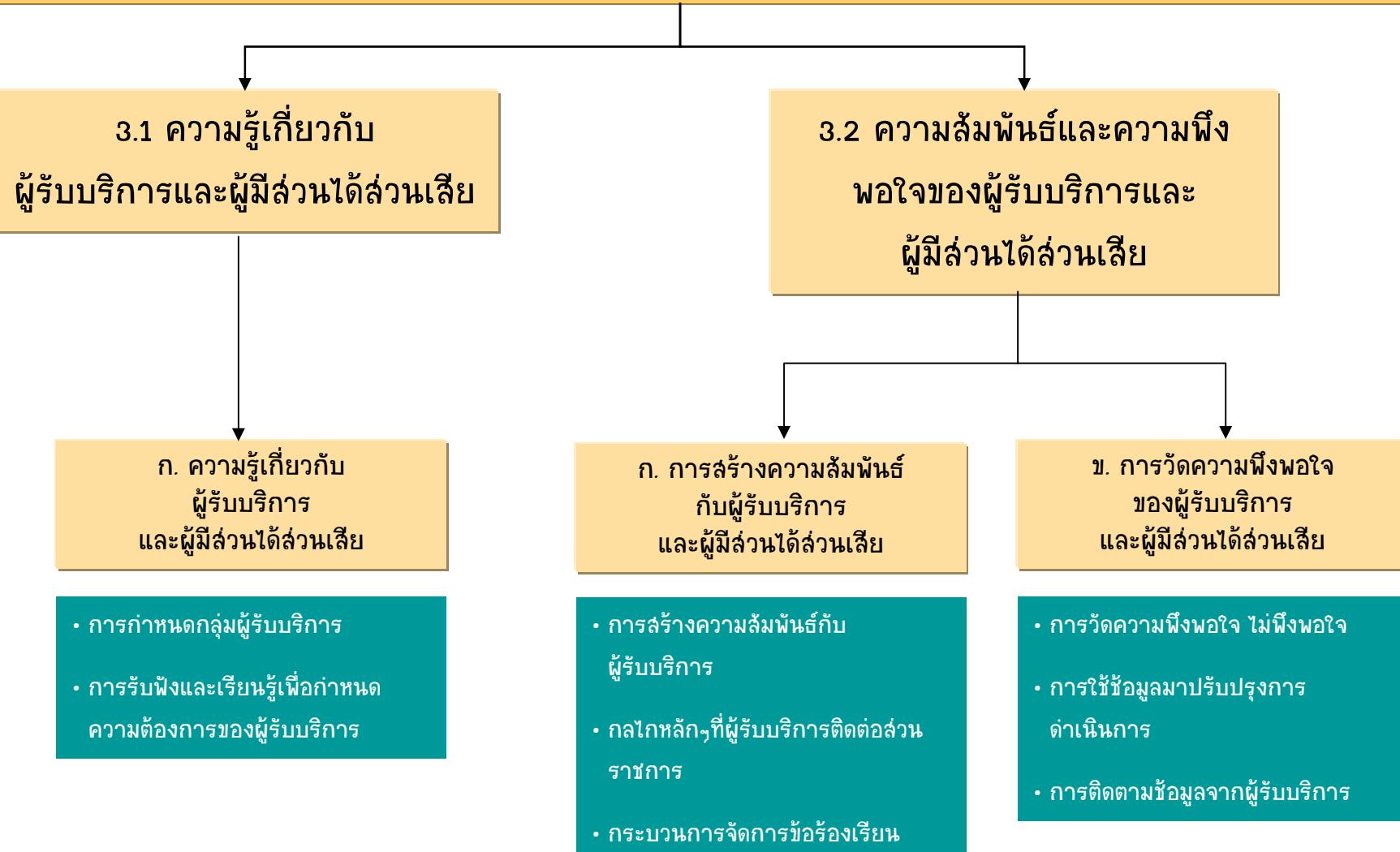


## หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์



## หมวด 3 : การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



## หมวด 3 : การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสีย

### หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

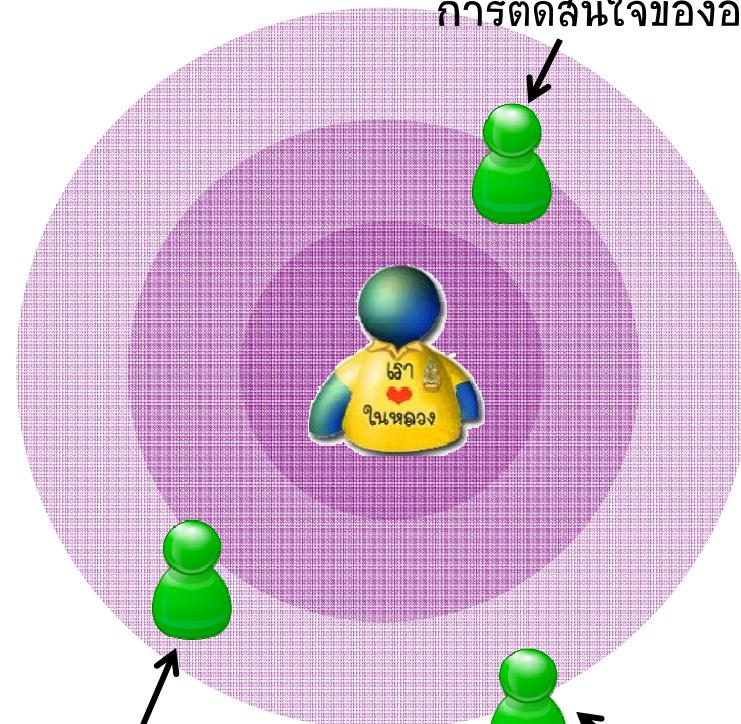
#### 3.1 ความรู้เกี่ยวกับ

#### ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

##### ก. ความรู้เกี่ยวกับ ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- การกำหนดกลุ่มผู้รับบริการ
- การรับฟังและเรียนรู้เพื่อกำหนด  
ความต้องการของผู้รับบริการ

กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่มีอิทธิพลต่อ  
องค์กรมากและอาจจะมีผลต่อ  
การตัดสินใจขององค์กร



กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่มีอิทธิพล  
ต่อองค์กรพอสมควร

กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่  
ไม่ได้มีอิทธิพลต่อองค์กร

## หมวด ๓ : การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### หมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### ตัวชี้วัดคุณภาพการบริการ

- ความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ (Reliability) เช่น การตรงต่อเวลา
- ความมั่นใจ (Assurance) เช่น ความรู้ในการให้บริการ
- การตอบลูกค้า (Responsiveness) เช่น ความรวดเร็ว
- การดูแลเอาใจใส่ (Empathy) เช่น ความสุภาพ การเอาใจใส่
- การรับรู้สัมผัสได้ (Tangibility) เช่น รูปลักษณ์ ความลักษณะ ความทันสมัย

#### 3.2 ความล้มเหลวและความพึง พอใจของผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

##### ก. การสร้างความล้มเหลว กับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- การสร้างความล้มเหลว กับ  
ผู้รับบริการ
- กลไกหลักที่ผู้รับบริการติดต่อส่วน  
ราชการ
- กระบวนการจัดการข้อร้องเรียน

##### ข. การวัดความพึงพอใจ ของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- การวัดความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ
- การใช้ข้อมูลมาปรับปรุงการ  
ดำเนินการ
- การติดตามข้อมูลจากผู้รับบริการ

## หมวด ๓ : การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### หมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตั้งแต่จุดล้มเหลวจุดแรกจนถึง  
จุดสุดท้ายของกระบวนการ  
บริการ MK ลูกค้าเหล่านี้ให้เห็นว่า  
MK เน้นความต้องการของ  
ลูกค้าอย่างชัดเจนและ  
สามารถที่จะตอบสนองความ  
ต้องการของลูกค้าได้อย่าง  
ครบถ้วน ตลอดจนไม่ลืมที่จะ  
รับฟังความคิดเห็นของลูกค้า  
ทุกคนทุกเวลาที่มาใช้บริการ  
ที่ MK สุกี้



#### 3.2 ความล้มเหลวและความพึง พอใจของผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

##### ก. การสร้างความล้มเหลว กับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

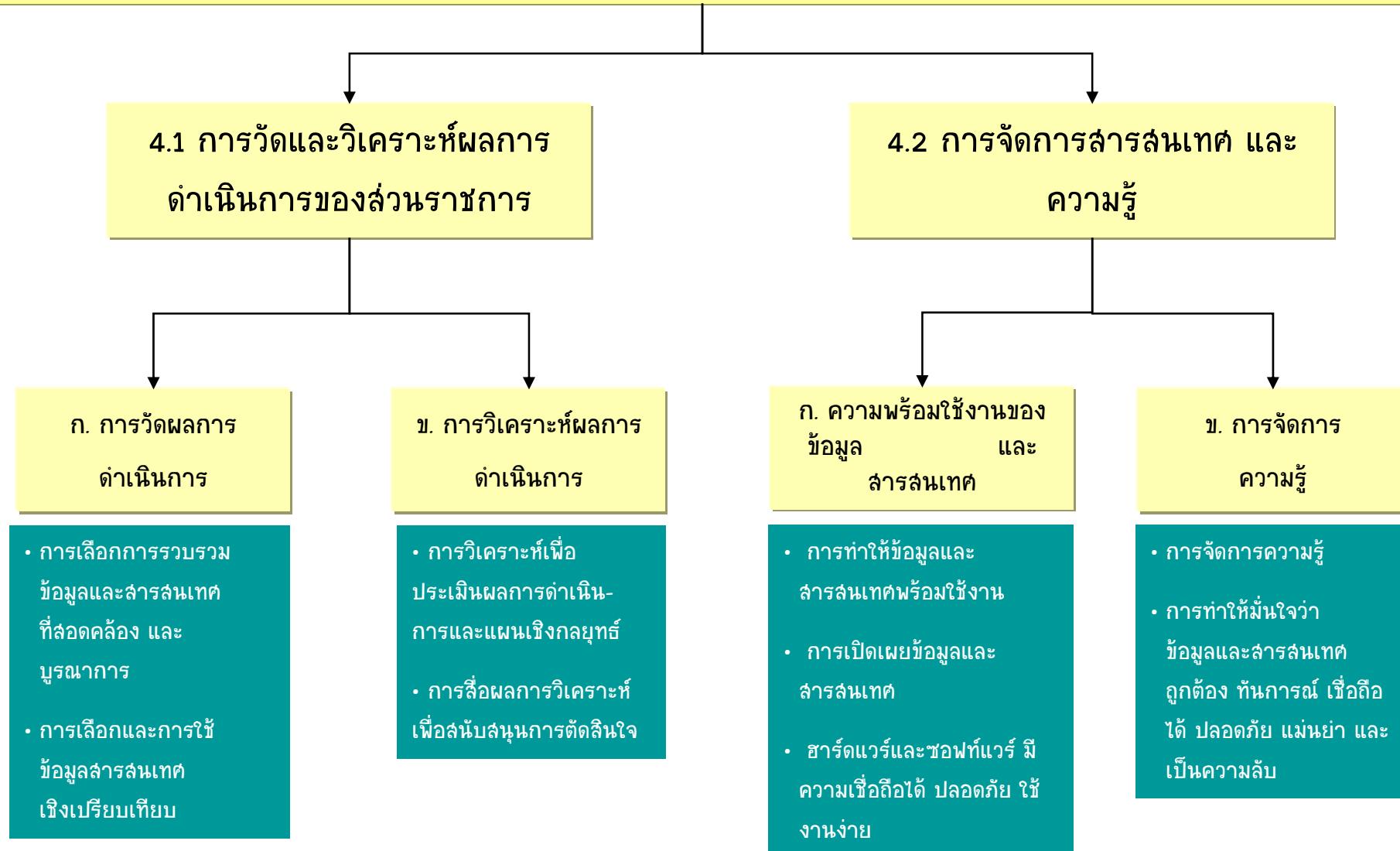
- การสร้างความล้มเหลว กับ  
ผู้รับบริการ
- กลไกหลักที่ผู้รับบริการติดต่อสื่อสาร  
ระหว่าง
- กระบวนการจัดการข้อร้องเรียน

##### ข. การวัดความพึงพอใจ ของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- การวัดความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ
- การใช้ข้อมูลมาปรับปรุงการ  
ดำเนินการ
- การติดตามข้อมูลจากผู้รับบริการ

## หมวด 4 : การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

### หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้



## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

### 4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการ ดำเนินการของล่วงราชการ

#### ก. การวัดผลการ ดำเนินการ

- การเลือกการรวมข้อมูลและสารสันเทศที่สอดคล้อง และมุ่งหมาย
- การเลือกและการใช้ข้อมูลสารสันเทศ เปรียบเทียบ

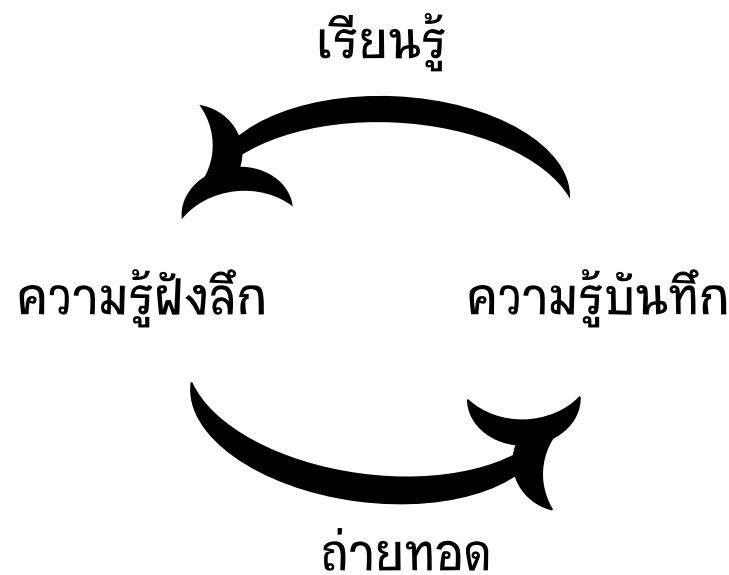
#### ข. การวิเคราะห์ผลการ ดำเนินการ

- การวิเคราะห์เพื่อประเมินผลการดำเนินการและแผนเชิงกลยุทธ์
- การสืบผลการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ



## หมวด 4 : การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

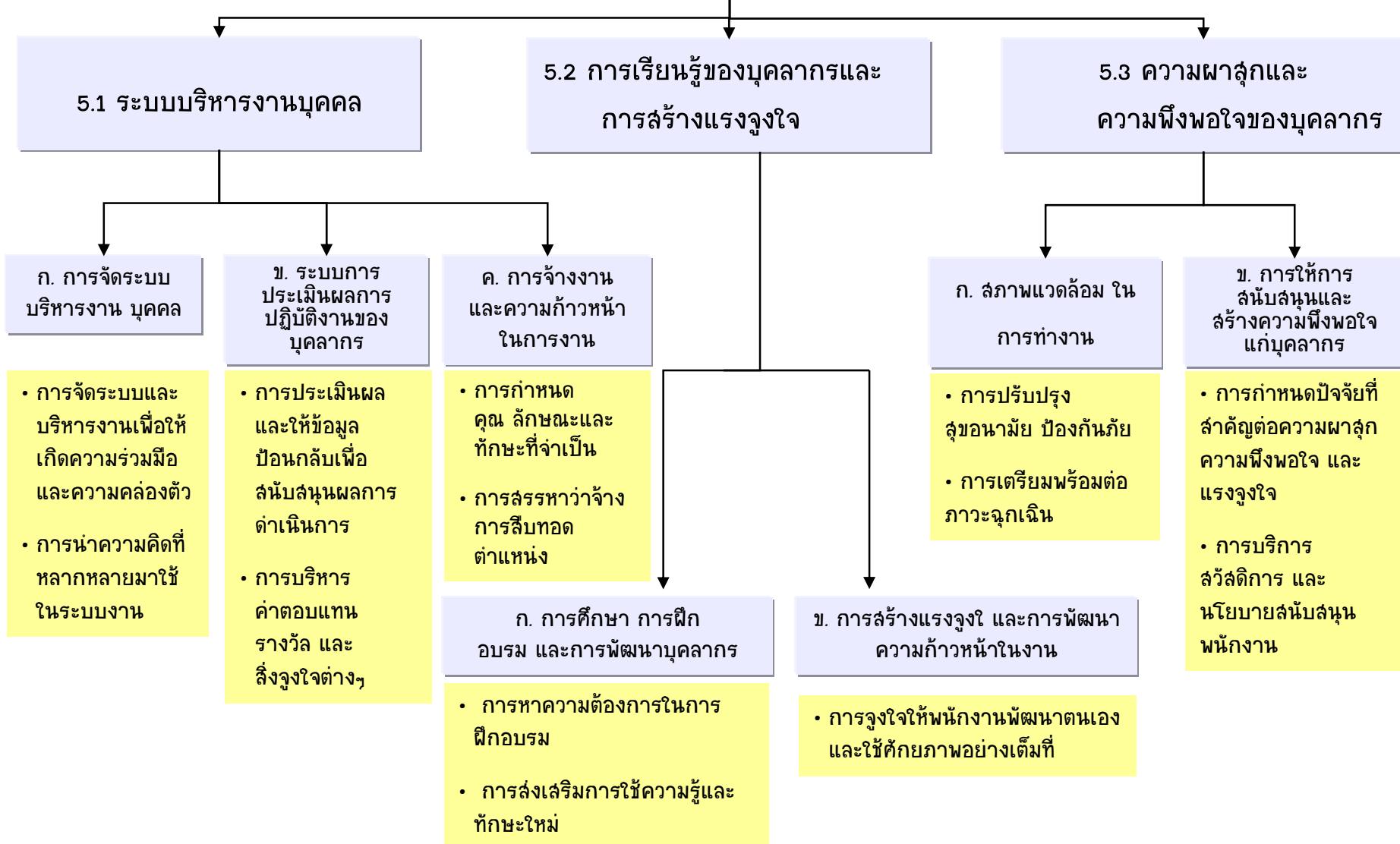
4.2 การจัดการสารสนเทศ และ  
ความรู้ก. ความพร้อมใช้งานของ  
ข้อมูลและสารสนเทศ

- การทำให้ข้อมูลและสารสนเทศพร้อมใช้งาน
- การเปิดเผยข้อมูลและสารสนเทศ
- ษาร์ดแวร์และซอฟท์แวร์ มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย แม่นยำ และงานง่าย

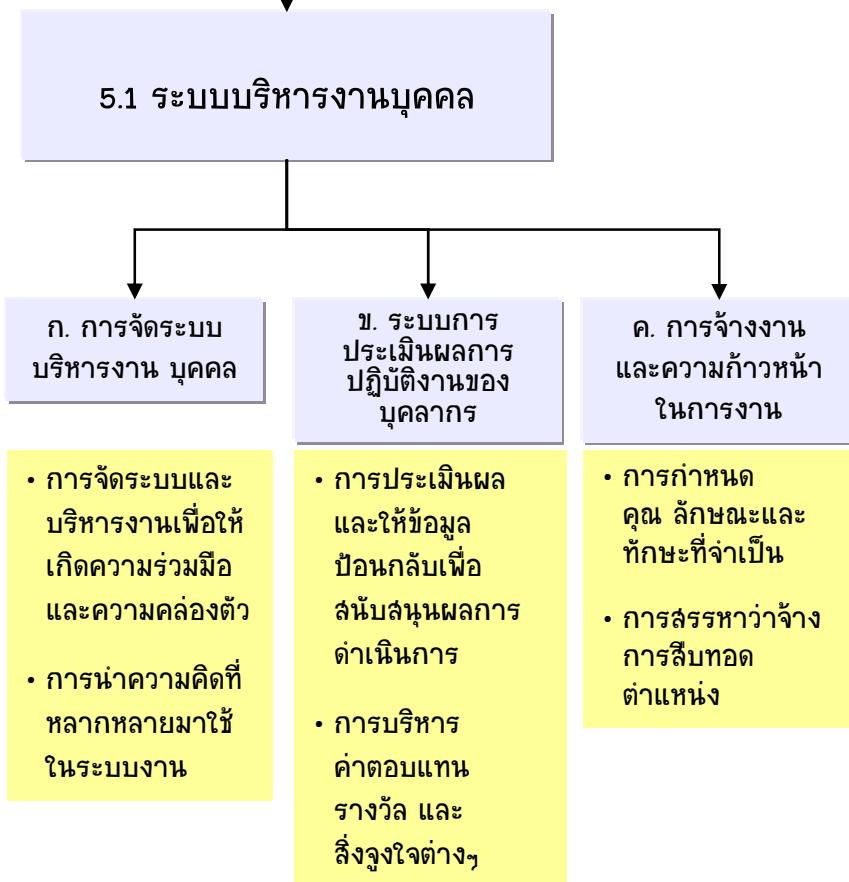
ข. การจัดการ  
ความรู้

- การจัดการความรู้
- การทำให้มั่นใจว่า ข้อมูลและสารสนเทศ ถูกต้อง ทันการณ์ เชื่อถือได้ ปลอดภัย แม่นยำ และ เป็นความลับ

## หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล



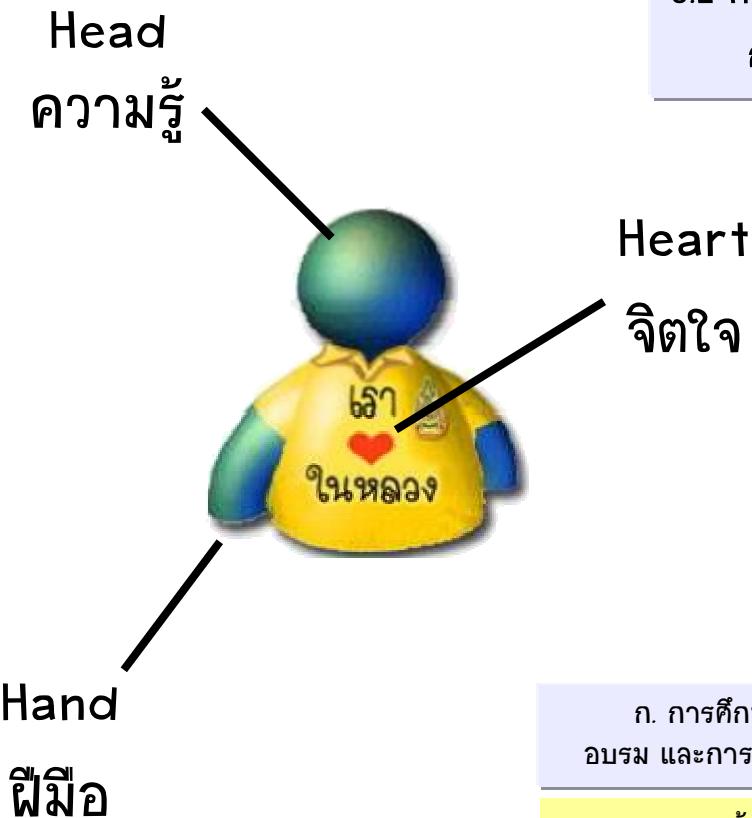
## หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล



### ระบบบริหารงานบุคคลประกอบด้วย

- ▶ การสร้างระบบ  
บุคคลากร
- ▶ การพิจารณาเรื่องข้าดสายลาป่วย
- ▶ การแบ่งงาน ความรับผิดชอบ
- ▶ การสร้างแรงจูงใจ (โบนัส ทุน)
- ▶ การดูแลด้านสุขภาพ ความปลอดภัย
- ▶ การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน
- ▶ การสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร
- ▶ การกำหนดอัตราจ้างห้าม
- ▶ การพิจารณาผลการทำงาน

## หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล



5.2 การเรียนรู้ของบุคลากรและ  
การสร้างแรงจูงใจ

ก. การศึกษา การฝึก  
อบรม และการพัฒนาบุคลากร

- การหาความต้องการในการ  
ฝึกอบรม
- การส่งเสริมการใช้ความรู้และ  
ทักษะใหม่

ข. การสร้างแรงจูงใจ และการพัฒนา  
ความก้าวหน้าในงาน

- การจูงใจให้พนักงานพัฒนาตนเอง  
และใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่



## หมวด 5 : การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล



คิดว่าเจ้าหน้าที่คนนี้  
จะมีความกระตือรือร้น  
ในการทำงานหรือเปล่า?

## หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

### AND YOU THINK YOUR JOB STINKS?



#### 5.3 ความผ้าลูกและ ความพึงพอใจของบุคลากร

##### ก. สภาพแวดล้อม ใน การทำงาน

- การปรับปรุง  
สุขอนามัย ป้องกันภัย
- การเตรียมพร้อมต่อ  
ภาวะฉุกเฉิน

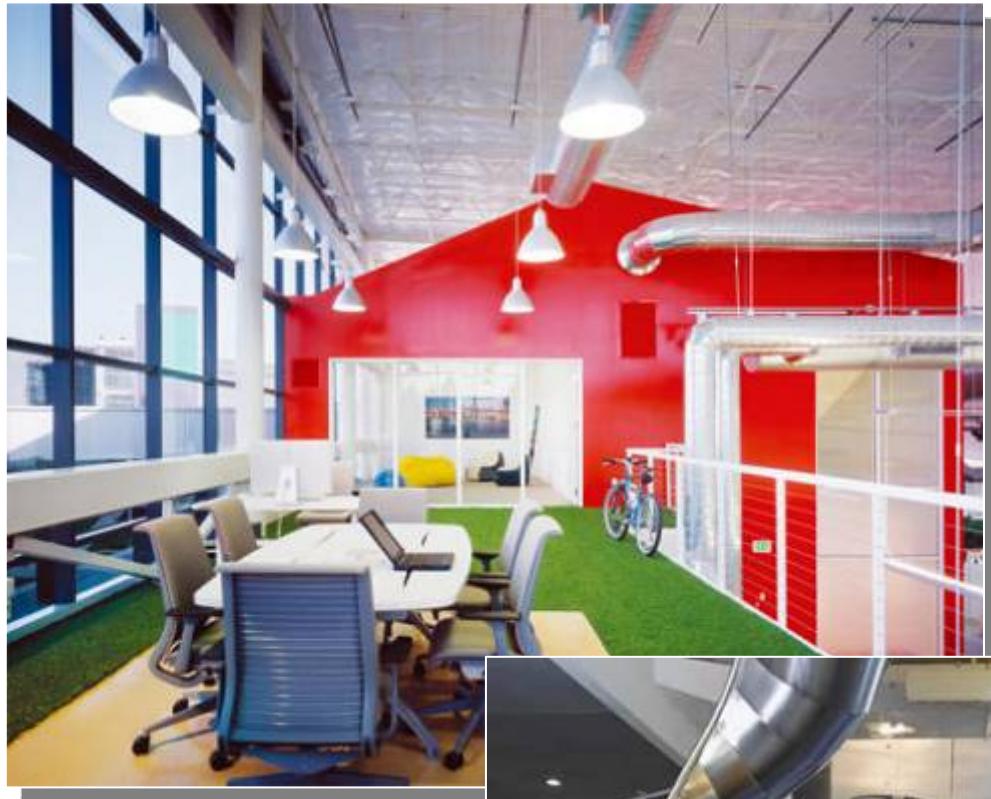
##### ข. การให้การ สนับสนุนและ สร้างความพึงพอใจ แก่บุคลากร

- การกำหนดปัจจัยที่  
สำคัญต่อความผ้าลูก  
ความพึงพอใจ และ  
แรงจูงใจ
- การบริการ  
สวัสดิการ และ  
นโยบายสนับสนุน  
พนักงาน

## หมวด 5 : การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล



## หมวด 5 : การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล



## หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

### 6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า

#### ก. กระบวนการที่สร้างคุณค่า

- การกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่า
- การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการลั่นของข้อกำหนดที่สำคัญ
- การออกแบบกระบวนการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญ
- การควบคุมและปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่า
- การลดค่าใช้จ่ายด้านการตรวจสอบ ทดลองและตรวจประเมิน

### 6.2 กระบวนการลั่นบลั่น

#### ก. กระบวนการลั่นบลั่น

- การกำหนดกระบวนการลั่นบลั่น
- การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการลั่นบลั่น
- การออกแบบกระบวนการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญ
- การควบคุมและปรับปรุงกระบวนการลั่นบลั่น
- การลดค่าใช้จ่ายด้านการตรวจสอบ ทดลองและตรวจประเมิน

## หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินงาน

### 7.1 มิติ

#### ด้านประสิทธิผลตาม พันธกิจ

- ผลการบรรลุความสำเร็จของ  
ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และ  
แผนปฏิบัติงาน
- ผลด้านการบูรณาการกับ  
หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกันในการ  
ให้บริการ หรือการปฏิบัติงาน  
(\*)

### 7.2 มิติ

#### ด้านคุณภาพ การให้บริการ

- ผลการบรรลุความสำเร็จของ  
ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และ  
แผนปฏิบัติงาน
- ผลด้านการบูรณาการกับ  
หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกันในการ  
ให้บริการ หรือการปฏิบัติงาน

### 7.3 มิติ

#### ด้านประสิทธิภาพของ การปฏิบัติ

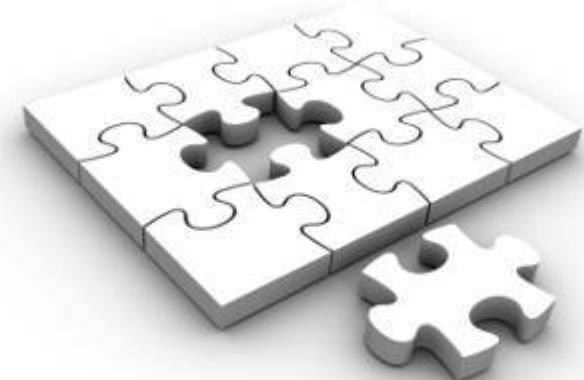
- ผลด้านประสิทธิภาพของการ  
ปฏิบัติงาน
- ผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน  
การปฏิบัติงานของกระบวนการที่  
สร้างคุณค่า
- ผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน  
การปฏิบัติงานของกระบวนการ  
ลับลับ

### 7.4 มิติ

#### ด้านการพัฒนา องค์กร

- ผลด้านระบบบริหารงานบุคคล
- ผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของ  
บุคลากร
- ผลด้านความพำสุก ความพึงพอใจและไม่  
พึงพอใจของบุคลากร
- ผลด้านการสร้างนวัตกรรมและการนำ  
เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้
- ผลการเปิดเผยรายงานผลการใช้  
งบประมาณรายรับ-รายจ่ายประจำปี  
รายการเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างโดยให้  
ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
ตรวจสอบได้
- ผลด้านการปฏิบัติตามข้อบังคับและ  
กฎหมาย
- ผลด้านการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม  
การสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้รับบริการและ  
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารงาน
- ผลด้านการเป็นองค์กรที่ดี  
(Organizational Citizenship) ในการ  
ลับลับ ชุมชนที่สำคัญ

- ❖ การนำองค์กร กับ การสร้างแบรนด์ (Branding)
- ❖ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ กับ Strategic Planning
- ❖ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับ Stakeholders Analysis
- ❖ การจัดการความรู้ กับ Learning Organization
- ❖ การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ กับ Competency
- ❖ การจัดการกระบวนการ กับ Value Chain
- ❖ ผลการดำเนินการ กับ Balanced Scorecard



## ลักษณะสำคัญขององค์กร



ลักษณะสำคัญขององค์กร เป็นการอธิบายถึงภาพรวม ในปัจจุบันของล่วงราชการ ลีลา พ weg ด ล ล อม ในการ ปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ ระหว่างหน่วยงาน กับ ผู้รับบริการ สิ่งที่สำคัญต่อ ผลการดำเนินงาน ความท้า ทายในเชิงยุทธศาสตร์

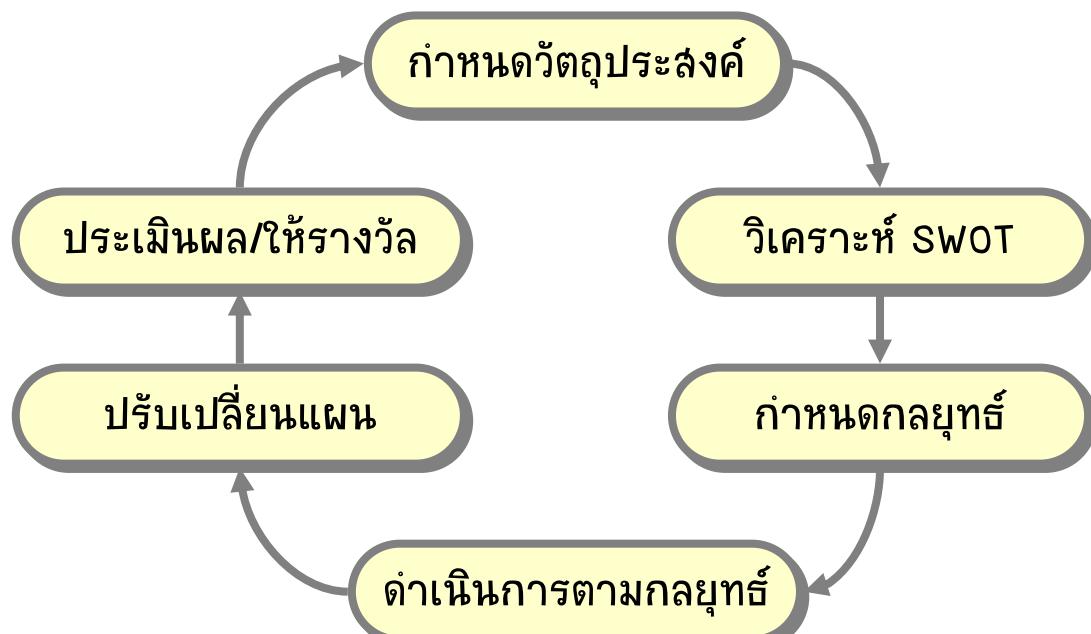


### ORGANIZATION BRAND MODEL

Organization Description	นิยามความเป็นองค์กร
Organization Vision	วิสัยทัศน์/สิ่งที่องค์กรอย่างจะเป็น
Organization Mission	พันธกิจขององค์กร
Brand Positioning	จุดยืนขององค์กร
Organization Values	คุณค่าขององค์กร

หมวดการนำองค์กร กล่าวถึง  
วิธีการที่ผู้บริหารขององค์กร  
ชี้นำและกำหนดวิสัยทัศน์  
เป้าประสงค์ระยะสั้นและยาว  
ค่านิยม และความคาดหวังใน  
ผลการดำเนินการขององค์กร  
โดยให้ความสำคัญกับวิธีที่  
ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากร  
และการสร้างบรรยากาศที่  
ล่งเลริมให้เกิดพฤติกรรมที่มี  
จริยธรรม และระบบการกำกับ  
ดูแลที่ดี ตลอดจนความ  
รับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

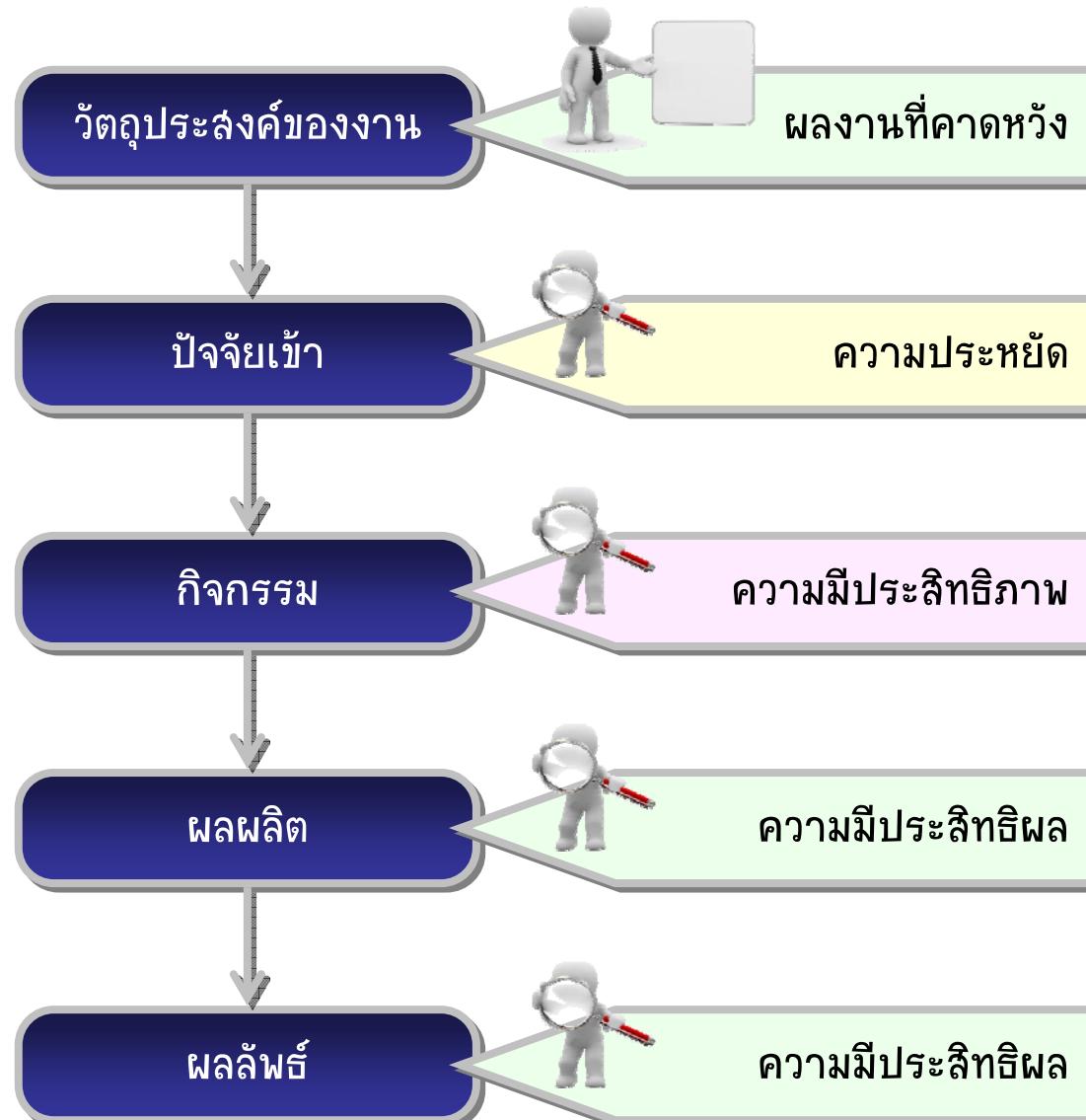
## หมวด 2 : การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์



หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กล่าวถึง การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การวางแผนปฏิบัติการ การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ วิธีการที่องค์กรปรับเปลี่ยน แผนเมื่อสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงไป และวิธีการวัด ความสำเร็จ

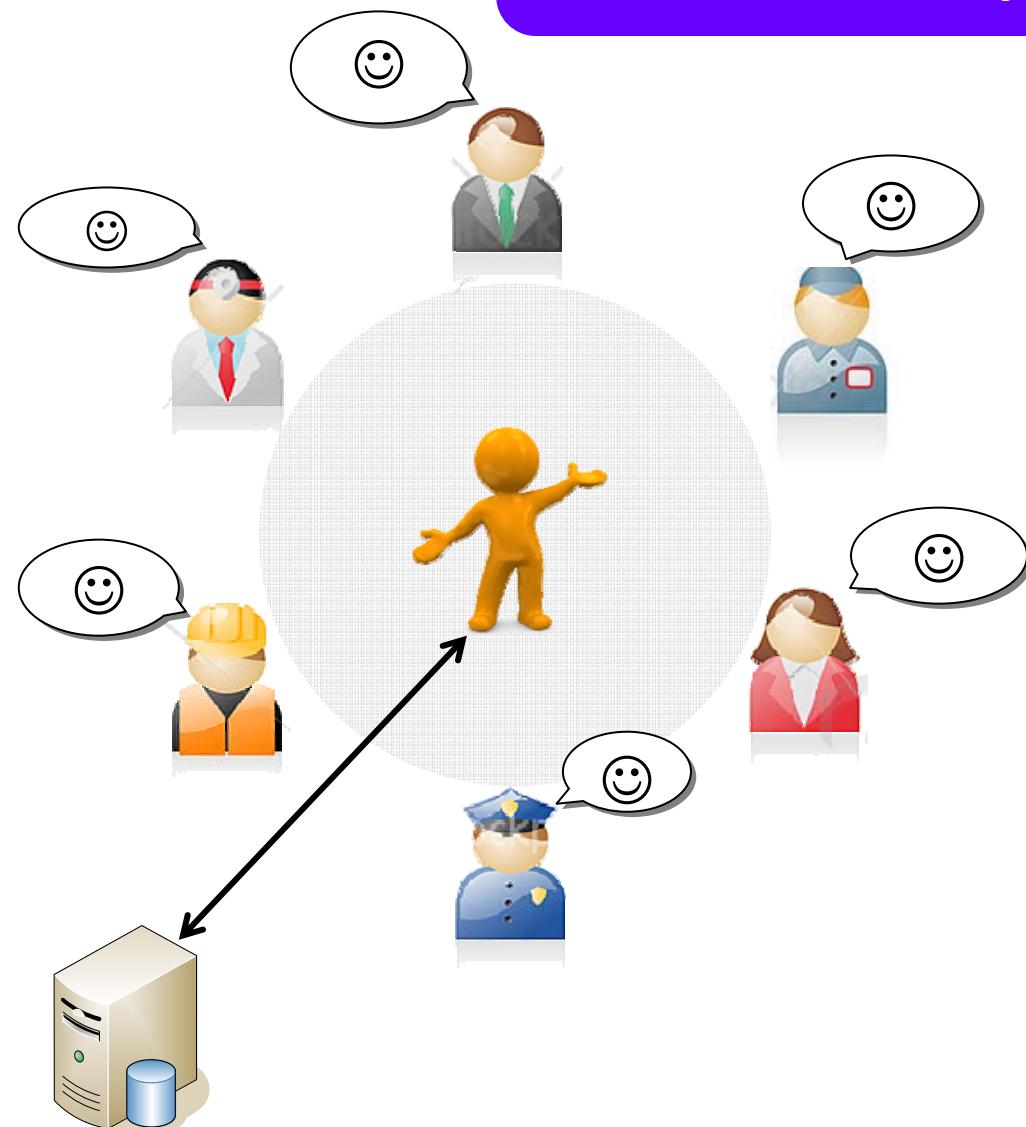


## หมวด 2 : การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์



หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์อิกส่วนหนึ่งคือการนำแผนไปปฏิบัติดำเนินการซึ่งในปัจจุบันมีแนวคิดของการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลลัมภ์ (Result Based Management) ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารที่ให้ความสำคัญกับต่อผลการดำเนินการและการตรวจวัดผลลัพธ์ในการดำเนินงานขององค์กร

### หมวด ๓ : การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ฐานข้อมูลผู้รับบริการ  
และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กล่าวถึงการมีความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## กรอบแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงาน : Stakeholder Approach

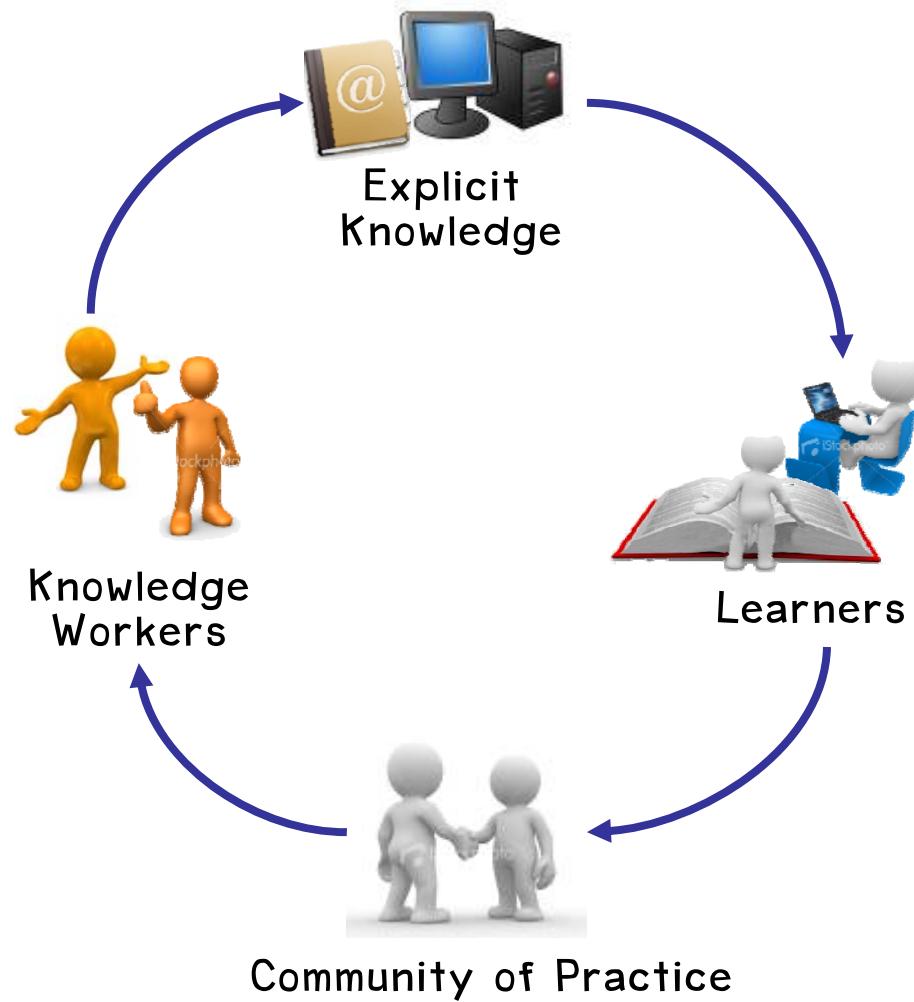


Curtis Kastner  
ได้พัฒนาแนวทาง  
ในการวัดผลการ  
ปฏิบัติงานของ  
องค์กรโดยให้  
ความสำคัญกับมิติด้านความ

หลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ  
องค์กร (Stakeholders)      ซึ่งการ  
วัดผลปฏิบัติงานโดยใช้ Stakeholder  
Approach นี้จะมุ่งเน้นการลุ่มน้อมบผล  
การปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับความ  
คาดหวังหรือความต้องการของผู้มี  
ส่วนได้เสียทุกลุ่มอย่างสมดุล

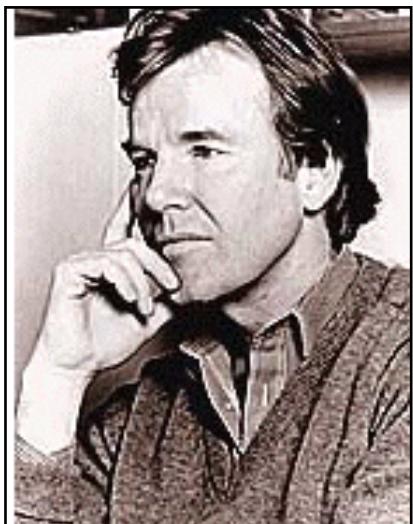
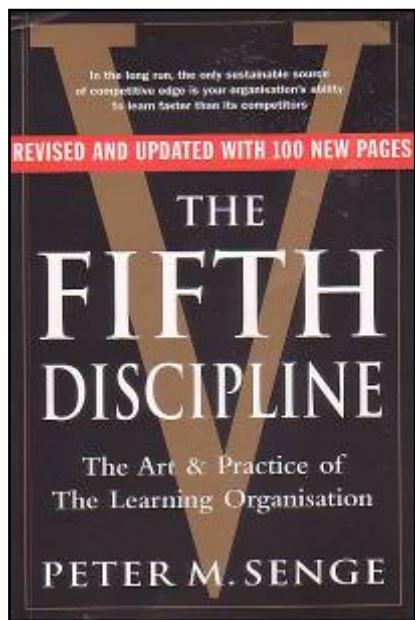


## หมวด 4 : การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้



หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ กล่าวถึง วิธีการหรือระบบการวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันและทั่วถึงทั้งองค์กร รวมถึงการนำข้อมูลและสารสนเทศมาเรียนรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร อีกทั้งองค์กรต้องสร้างความพร้อมในการใช้งานและคุณภาพของระบบสารสนเทศ โดยมุ่งเน้นสารสนเทศที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเวลา สามารถนำมาใช้งานได้ และมีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล รวมถึงการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างรวดเร็วทั่วทั้งองค์กร

## กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)



ศาสตราจารย์ Peter M. Senge ได้นำเสนอแนวคิดในการพัฒนาองค์การที่เรียกว่า Learning Organization โดยได้กล่าวไว้ว่า

“Learning Organization is an organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together.”

ซึ่งแนวคิดนี้ได่องค์กรจำเป็นที่จะต้องมีวินัยในการประพฤติปฏิบัติอยู่ 5 ประการ (Fifth Discipline) ตามที่ Senge เสนอ ซึ่งประกอบด้วย

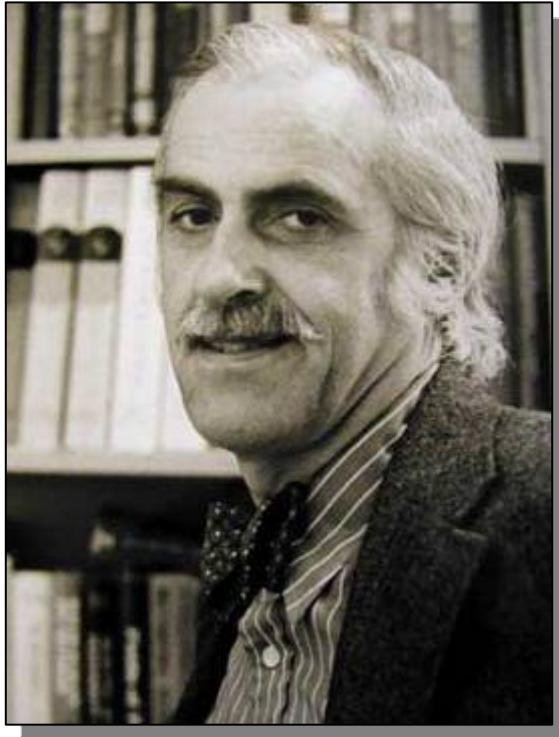
- ➔ Personal Mastery การสร้างศักยภาพล่วงบุคคล
- ➔ Mental Model การมีรูปแบบความคิดที่ดี
- ➔ Shared Vision Building การมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์
- ➔ Team Learning การเรียนรู้และพัฒนาของกลุ่มภายในองค์กร
- ➔ System Thinking การคิดอย่างเป็นระบบ



**Human Resource Management (HRM)**

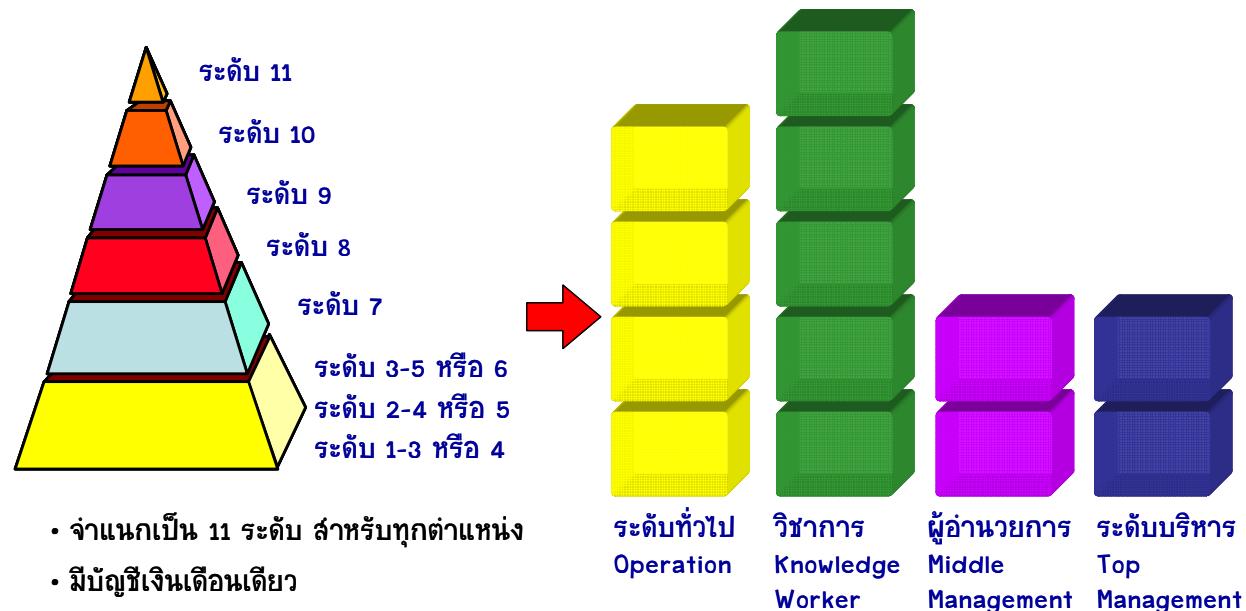
หมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล  
กล่าวถึง ระบบบริหารงานบุคคล  
นับตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก การพัฒนา  
บุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ และการ  
รักษาบุคลากร ตลอดจนการมุ่งเน้น  
ความพำสุกและความพึงพอใจของ  
บุคลากร

## กรอบแนวคิดการพัฒนาสู่มาตรฐานของบุคลากร (Competency)



ช่วงต้นทศวรรษที่ 1970 ศาสตราจารย์ David C. McClelland แห่งมหาวิทยาลัย莎र์วาร์ด ได้ทำการสืบสอบความเจ้าหน้าที่ที่ทำงานได้ดีตามเกณฑ์และทำงานไม่ได้ตามเกณฑ์ในเรื่องความสำเร็จและความล้มเหลว และจากการศึกษาพบว่า

“ผู้ทำงานเก่งไม่ใช่คนที่เรียนเก่ง แต่ต้องเป็นคนที่สามารถประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่ตนมีอยู่เพื่อประโยชน์ในงานที่ทำ จึงเรียกว่า คนนี้มี Competency ที่เหมาะสมกับงานนั้นๆ”



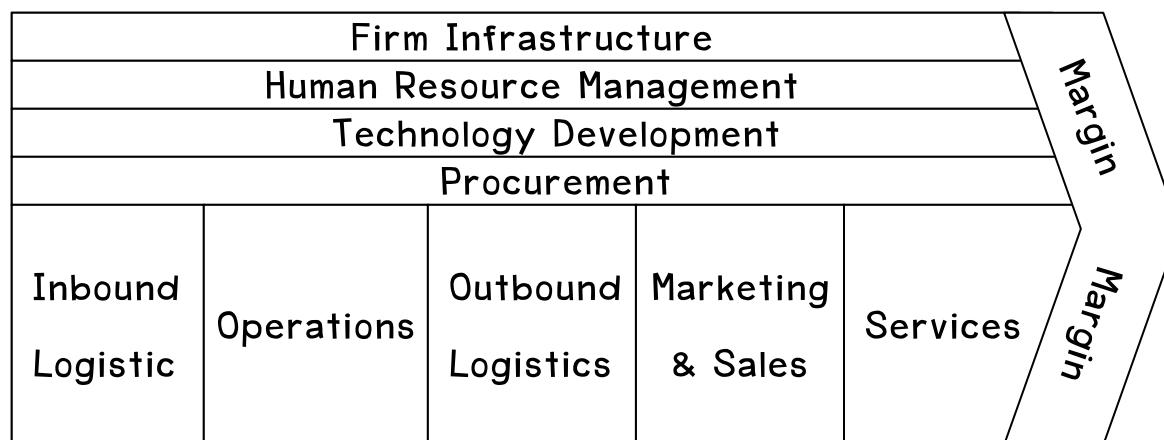
## หมวด 6 : การจัดการกระบวนการ



หมวดการจัดการกระบวนการกล่าวถึง กระบวนการที่สร้างคุณค่าขององค์กร และกระบวนการลั่นบล๊อน โดยเน้นที่เรื่องต่อไปนี้

- ➔ การกำหนดกระบวนการ
- ➔ การจัดทำข้อกำหนด
- ➔ การออกแบบกระบวนการ
- ➔ การควบคุมและปรับปรุง
- ➔ กระบวนการ
- ➔ การลดขั้นตอนและค่าใช้จ่าย
- ➔ การตรวจประเมิน

ศาสตราจารย์ Micheal E. Porter ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นนักวางแผนกลยุทธ์ของตัวราชนี้ได้นำเสนอแนวคิดที่เรียกว่า Value Chain อัน doğดังไว้ว่า องค์กรสามารถแบ่งกระบวนการการทำงานออกเป็นสองส่วนใหญ่ คือ กระบวนการผลิตที่สร้างคุณค่า (Primary Activities) และกระบวนการสนับสนุน (Supporting Activities) ซึ่งแนวความคิดนี้ก่อให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับกระบวนการทำงานขององค์กร และทำให้ผู้บริหารสามารถที่จะทราบได้ว่าการพัฒนาระบบการทำงานขององค์กรนั้นควรจะพัฒนาที่ตรงจุดไหน และยังเป็นแนวคิดที่ทำให้เกิดเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิjin เรื่อง Supply Chain, Outsourcing, และ Clustering ด้วย



หมวดผลลัพธ์การดำเนินการ กล่าวถึง การตรวจประเมินผลการดำเนินการ และแนวโน้มของส่วนราชการในมิติ ต่างๆ โดยอาศัยหลักการของ Balanced Scorecard ดังนี้

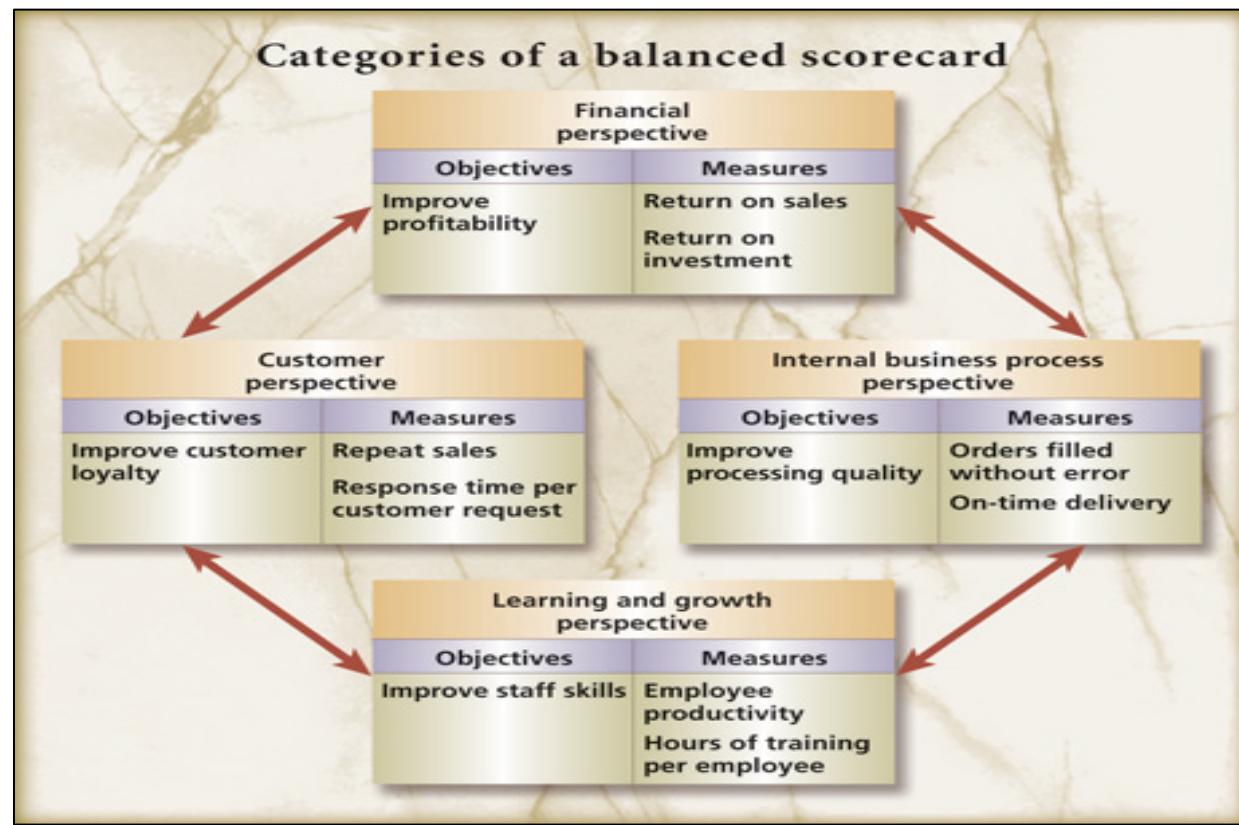
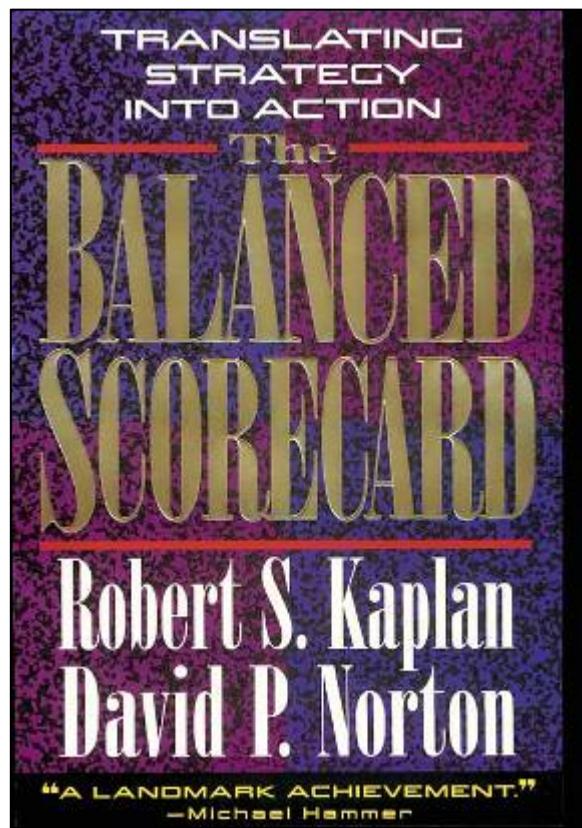
- ➔ ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ
- ➔ ด้านคุณภาพการให้บริการ
- ➔ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- ➔ ด้านการพัฒนาองค์กร



## กรอบแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงาน : Balanced Scorecard



Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1998) ได้ถูก  
นำมาใช้อย่างกว้างขวางในการวัดผลการปฏิบัติงานของ  
องค์กรธุรกิจ โดยมีแนวคิดการวัดผลทั้ง 4 มิติของการ  
ปฏิบัติงาน ซึ่งมุ่งเน้นให้เกิดล้มดุลกันในทุกด้าน



- ▶ ผู้บริหารต้องเข้าใจอย่างดีถึงการนำ PMQA มาใช้ในองค์กร
- ▶ ผู้บริหารต้องลับล้วนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยการเข้ามามีส่วนร่วม
- ▶ มอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบอย่างเต็มเวลา
- ▶ มีการพัฒนาให้ผู้ดำเนินกิจกรรม/โครงการ เข้าใจแนวคิดและมีทักษะ
- ▶ กำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจนเพื่อให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง
- ▶ สื่อสารทำความเข้าใจกับคนในองค์กรให้เห็นความสำคัญ
- ▶ จัดให้มีช่องทางการถ่ายทอดความรู้ที่หลากหลาย
- ▶ กระตุนให้มีการจัดตั้งชุมชนแห่งการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร