



# เครื่องมือยกระดับหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0)

---

โดย

นายกิตติพันธุ์ พนมฤทธิ์

บ.ศูนย์ส่งเสริมคุณค่าทางธุรกิจ จำกัด



วิศวกรรมศาสตร์บัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

---

กรรมการผู้จัดการ บ.ศูนย์ส่งเสริมคุณค่าทางธุรกิจ จำกัด

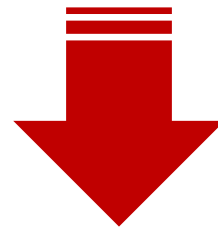
ที่ปรึกษา ศูนย์นวัตกรรมทางธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ที่ปรึกษา ศูนย์ยุทธศาสตร์การจัดการ

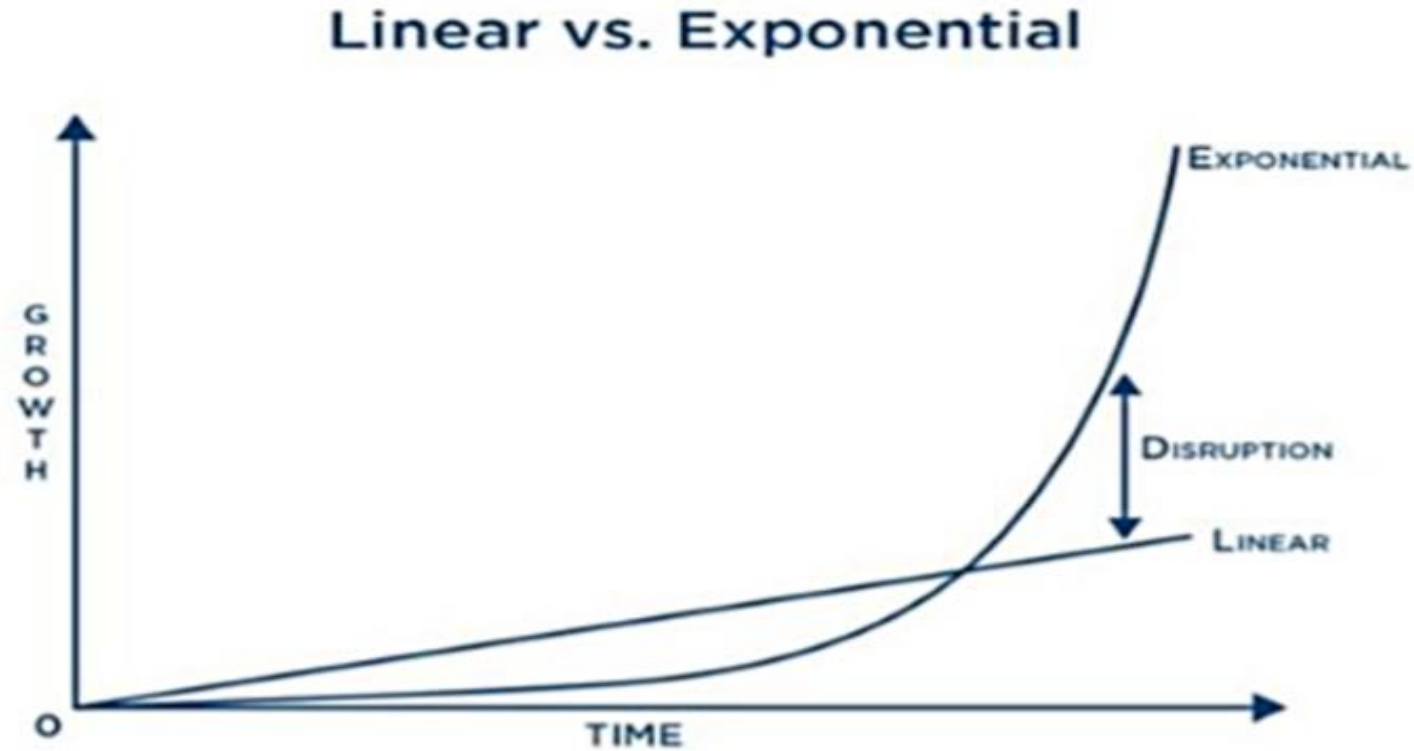
ผู้ตรวจรับรองรางวัลเลิศรัฐ

## ความสามารถในการตอบสนองต่อประเด็น ปัญหา และวิกฤต

- การ *เปลี่ยนแปลง* และการ *แข่งขัน* เป็น ตัวสร้าง *ประเด็น*
- *ประเด็น* ไม่ได้รับการตอบสนอง จะเป็น *ปัญหา*
- *ปัญหา* ไม่ได้รับการตอบสนอง จะพัฒนาเป็น *วิกฤต*



# การเปลี่ยนแปลงลักษณะ Linear & Exponential



Source: Salim Ismail, Michael Malone and Yuri Van Geest, *Exponential Organizations* (New York: Diversion books, 2014).

# VUCA World

## Volatility



Speed, magnitude, turbulence and dynamics of change

## Visionary

## Uncertainty



Unfamiliar territory and unpredictable outcomes

## Understanding

## Complexity



Multiple interdependencies amidst global interconnectivity

## Clarity

## Ambiguity



Multiple perspectives and interpretations of scenarios

## Agility

# Thailand

32nd / 137

The Global Competitiveness Index 2017-2018 edition



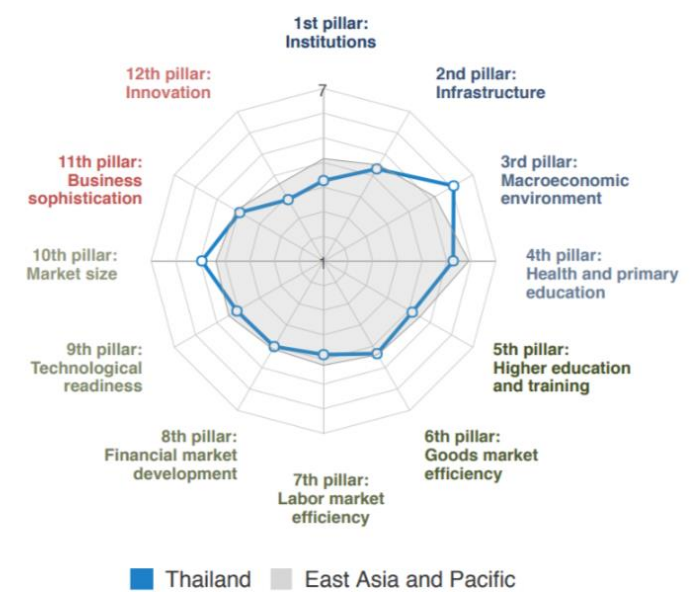
## Key indicators, 2016

Source: International Monetary Fund; World Economic Outlook Database (April 2017)

Population millions	69.0	GDP per capita US\$	5,899.4
GDP US\$ billions	406.9	GDP (PPP) % world GDP	0.97

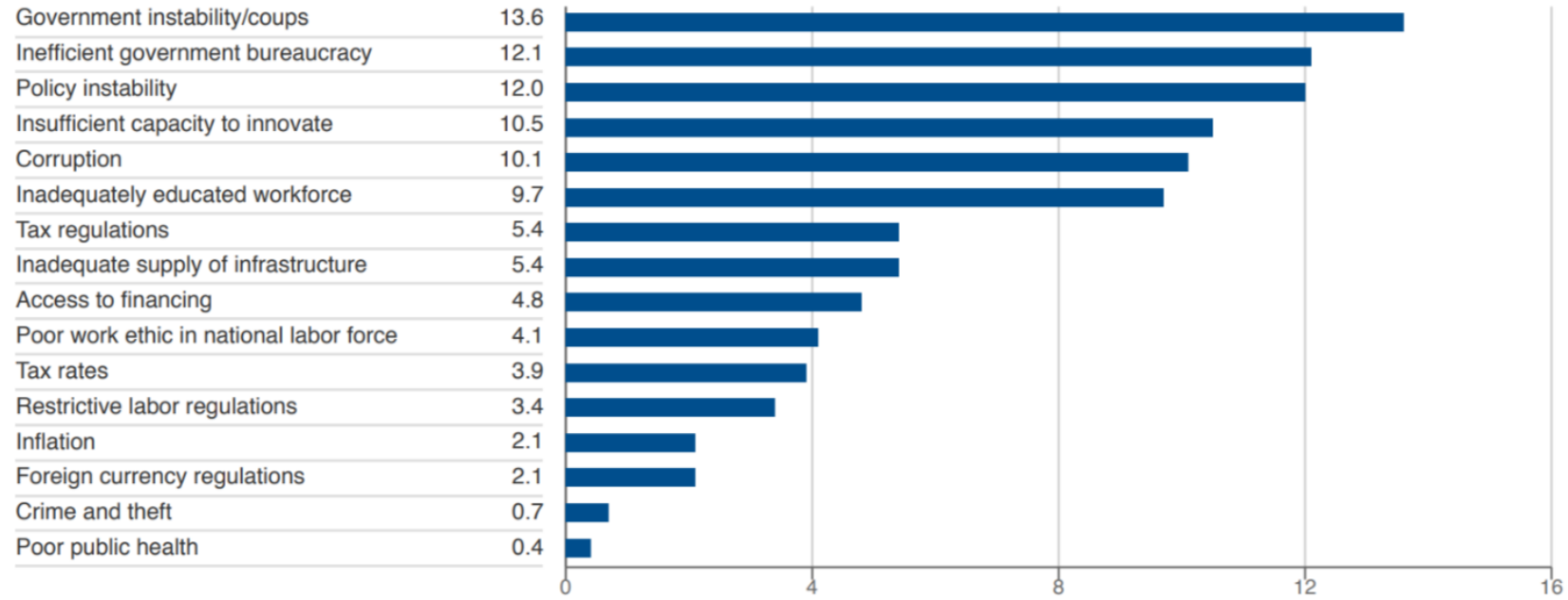
## Performance overview

Index Component	Rank/137	Score (1-7)	Trend	Distance from best	Edition	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18
<b>Global Competitiveness Index</b>	<b>32</b>	<b>4.7</b>			Rank	38 / 144	37 / 148	31 / 144	32 / 140	34 / 138	32 / 137
Subindex A: Basic requirements	41	5.1			Score	4.5	4.5	4.7	4.6	4.6	4.7
1st pillar: Institutions	78	3.8									
2nd pillar: Infrastructure	43	4.7									
3rd pillar: Macroeconomic environment	9	6.2									
4th pillar: Health and primary education	90	5.5									
Subindex B: Efficiency enhancers	35	4.6									
5th pillar: Higher education and training	57	4.6									
6th pillar: Goods market efficiency	33	4.7									
7th pillar: Labor market efficiency	65	4.3									
8th pillar: Financial market development	40	4.4									
9th pillar: Technological readiness	61	4.5									
10th pillar: Market size	18	5.2									
Subindex C: Innovation and sophistication factors	47	3.9									
11th pillar: Business sophistication	42	4.4									
12th pillar: Innovation	50	3.5									



## Most problematic factors for doing business

Source: World Economic Forum, Executive Opinion Survey 2017



**Note:** From the list of factors, respondents to the World Economic Forum's Executive Opinion Survey were asked to select the five most problematic factors for doing business in their country and to rank them between 1 (most problematic) and 5. The score corresponds to the responses weighted according to their rankings.



# โมเดลประเทศไทย 4.0



ประเทศรายได้ต่ำ

ประเทศรายได้ปานกลาง

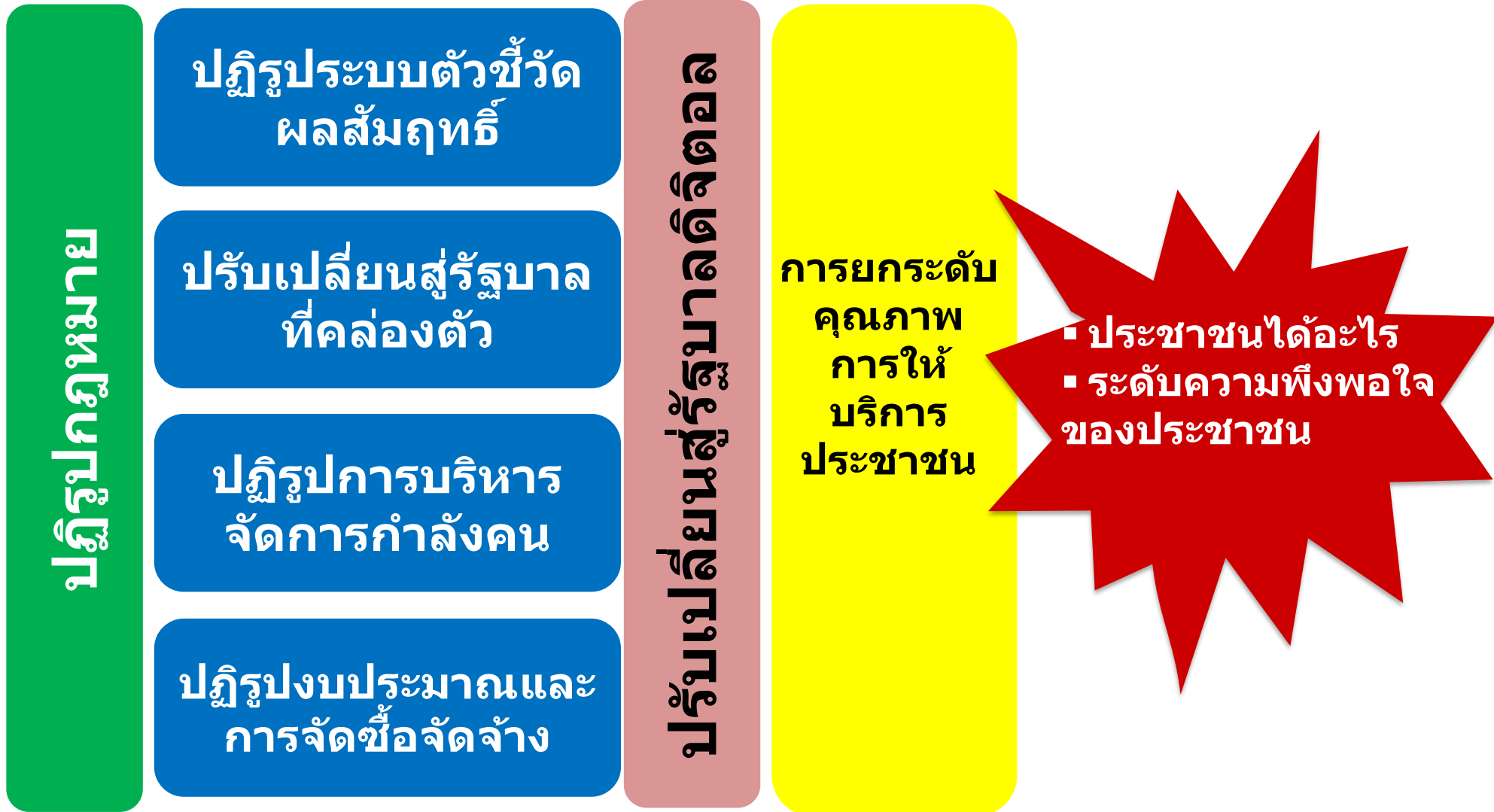
ประเทศรายได้สูง

ขับเคลื่อนด้วยทรัพยากร

ขับเคลื่อนด้วยประสิทธิภาพ

ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม

# การขับเคลื่อน 7 วาระปฏิรูปเพื่อปรับเปลี่ยนสู่ระบบราชการ 4.0



กลไกภายในระบบราชการ

ปฏิสัมพันธ์กับประชาชน

ผลสัมฤทธิ์

# ระบบราชการ 4.0

 **ภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน**

- Strategic thinking
- Public data accessibility
- Public shared service
- Cost competitiveness
- End to end process driven
- Public accountability & transparency

 **ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง**

- Responsiveness
- Demand driven
- Public accessibility
- Result oriented
- Service improvement
- Service personalization
- Happy citizen

 **ภาครัฐที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย**

- Digitalization
- Innovation
- Workforce capability
- Problem solving
- Agility



**ปัจจัยความสำเร็จ 3 ประการ:**

**Collaboration** - การสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคอื่น ๆ ในสังคม

**Innovation** - การสร้างนวัตกรรม

**Digitalization** - การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล

# ปัจจัยแห่งความสำเร็จของระบบราชการ 4.0



**ระบบราชการ 4.0**

ยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อ  
ประโยชน์สุขของประชาชน



การสานพลังระหว่าง  
ภาครัฐและ  
ภาคส่วนอื่นๆ  
ในสังคม  
(Collaboration)



การสร้างนวัตกรรม  
(Innovation)



การปรับเข้าสู่  
ความเป็นดิจิทัล  
(Digitization /  
Digitalization)

# คุณลักษณะ 10 ประการของระบบราชการ 4.0



1. ทำงานอย่างเปิดเผย โปร่งใส เอื้อให้บุคคลภายนอกและประชาชนเข้าถึงข้อมูลได้



6. ทำงานอย่างเตรียมการไว้ล่วงหน้า ตอบสนองต่อสถานการณ์ทันเวลา มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งในระดับองค์การและในระดับปฏิบัติการ



2. ทำงานเชิงรุก แก้ไขปัญหา ตอบสนองความต้องการของประชาชน และสร้างคุณค่า



7. เปิดกว้างให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วม ถ่ายโอนภารกิจไปดำเนินการแทนได้



3. แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เชื่อมโยงการทำงานซึ่งกันอย่างเป็นเอกภาพเบ็ดเสร็จในจุดเดียว



8. ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ความคิดริเริ่ม และการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการทำงานที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง



4. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ มีฐานข้อมูลที่ทันสมัยเพื่อสนับสนุนการวางแผนยุทธศาสตร์และการตัดสินใจในการทำงาน



9. บุคลากรทุกระดับพร้อมปรับเปลี่ยนตัวเองสู่องค์กรที่มีความทันสมัยและมุ่งเน้นผลงานที่ดี



5. ปรับรูปแบบการทำงานให้คล่องตัว รองรับการประสานงานแนวระนาบและในลักษณะเครือข่าย



10. ให้ความสำคัญกับบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูง พัฒนาอย่างเหมาะสมตามบทบาทหน้าที่ สร้างความผูกพัน สร้างแรงจูงใจ มีแผนเชิงรุก รองรับการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

# โครงสร้างของเกณฑ์ PMQA ปี 2562

การนำองค์การ (การนำองค์การ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) เน้นให้ความสำคัญว่าการนำองค์การต้องมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ลักษณะสำคัญขององค์การ  
 งบประมาณบริหารขององค์การ และอธิบายการดำเนินการขององค์การโดยรวม

ผลลัพธ์การดำเนินการ (บุคลากร ระบบปฏิบัติการ และผลลัพธ์การดำเนินการ) ประกอบด้วยกระบวนการที่มุ่งเน้นด้านบุคลากร กระบวนการปฏิบัติการที่สำคัญ และผลลัพธ์ของการดำเนินการ



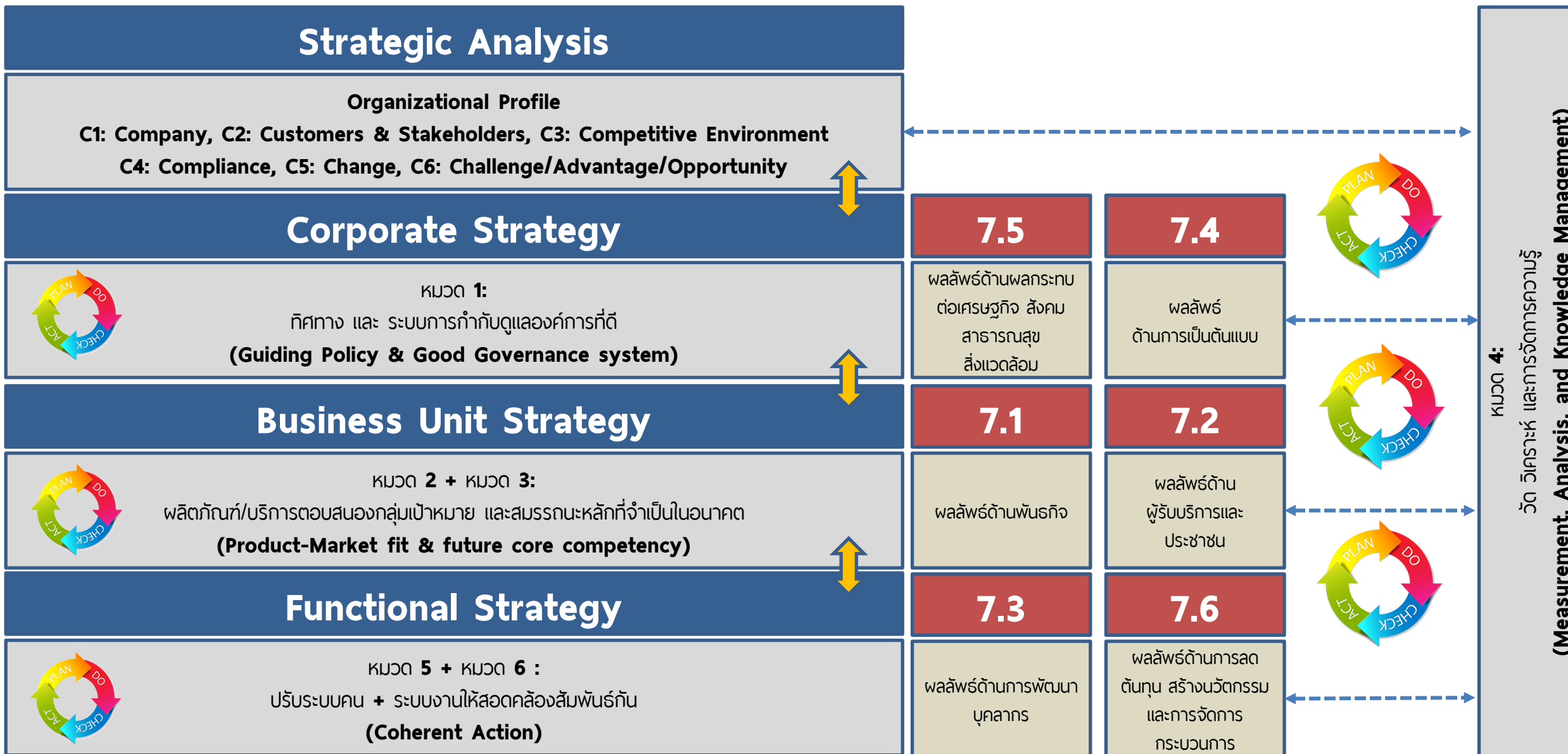
1. ลักษณะสำคัญขององค์การ จำนวน 13 คำถาม
2. หมวดที่ 1-6 จำนวน 71 คำถาม
3. หมวดที่ 7 จำนวน 18 คำถาม

พื้นฐานของระบบ (การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ส่วนราชการมีการจัดการที่มีประสิทธิผลและมีการนำข้อมูลจริงมาใช้ รวมถึงใช้ความรู้เป็นแรงผลักดันเพื่อให้ระบบราชการบรรลุผลสำเร็จมากขึ้น และมีความสามารถในการแข่งขัน

การดำเนินการเหล่านี้จะนำไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินการ ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ที่นำไปสู่ผลลัพธ์นั้นประกอบด้วยด้านประสิทธิภาพและพันธกิจ ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านบุคลากร ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลส่วนราชการ ด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต และผลลัพธ์ด้านยุทธศาสตร์

หลักการที่ใช้ในเกณฑ์วัดผลนี้ มาจากค่านิยมและแนวคิดหลักที่ถูกปลูกฝังในองค์การที่มีประสิทธิภาพการทำงานสูง

# PMQA ในมุมมองของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์



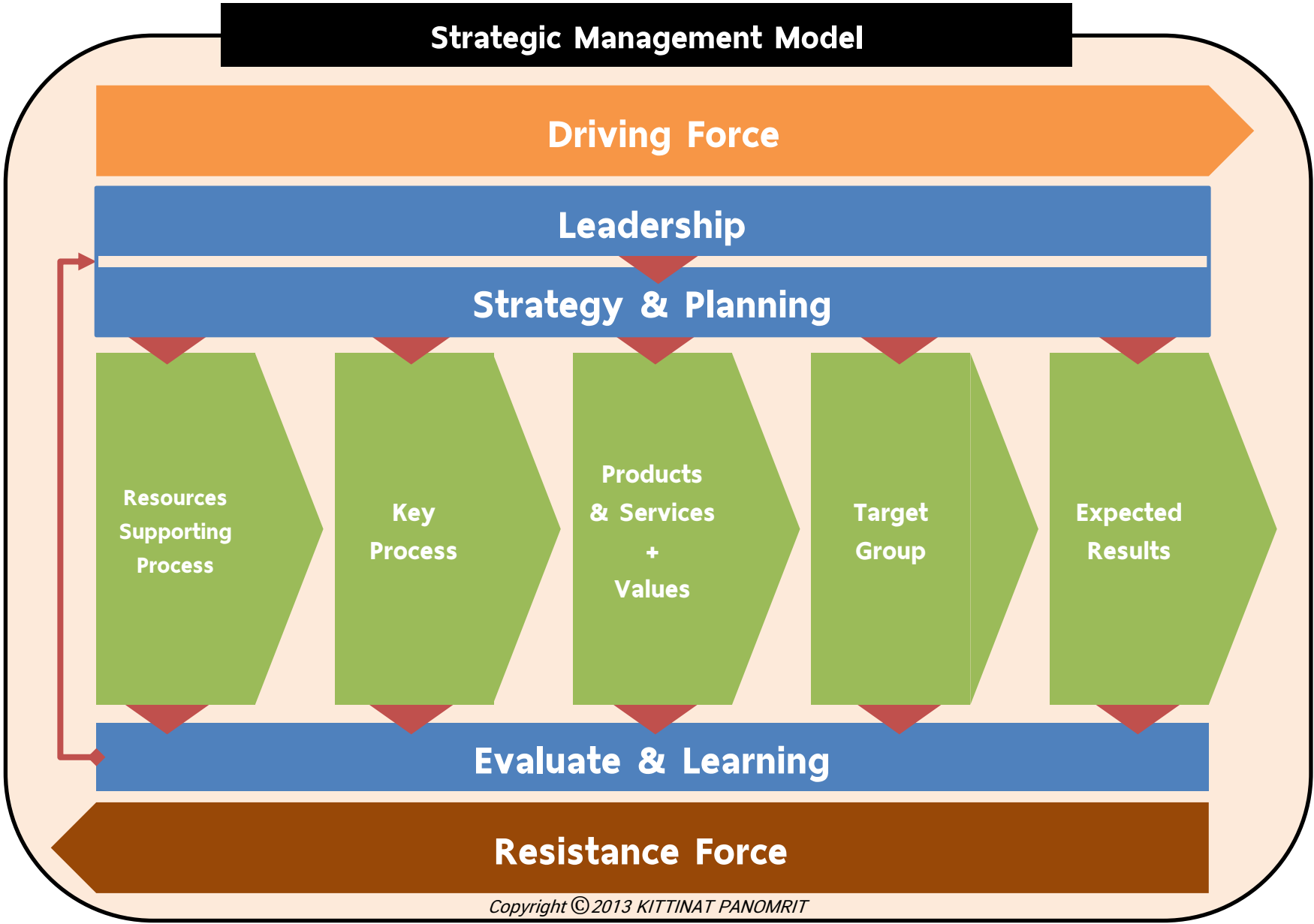
# ระดับการพัฒนา 3 ระดับ

1. ระดับพื้นฐาน 300 คะแนน (Basic)
2. ระดับก้าวหน้า 400 คะแนน (Advance)
3. ระดับพัฒนาจนเกิดผล 500 คะแนน (Significance)



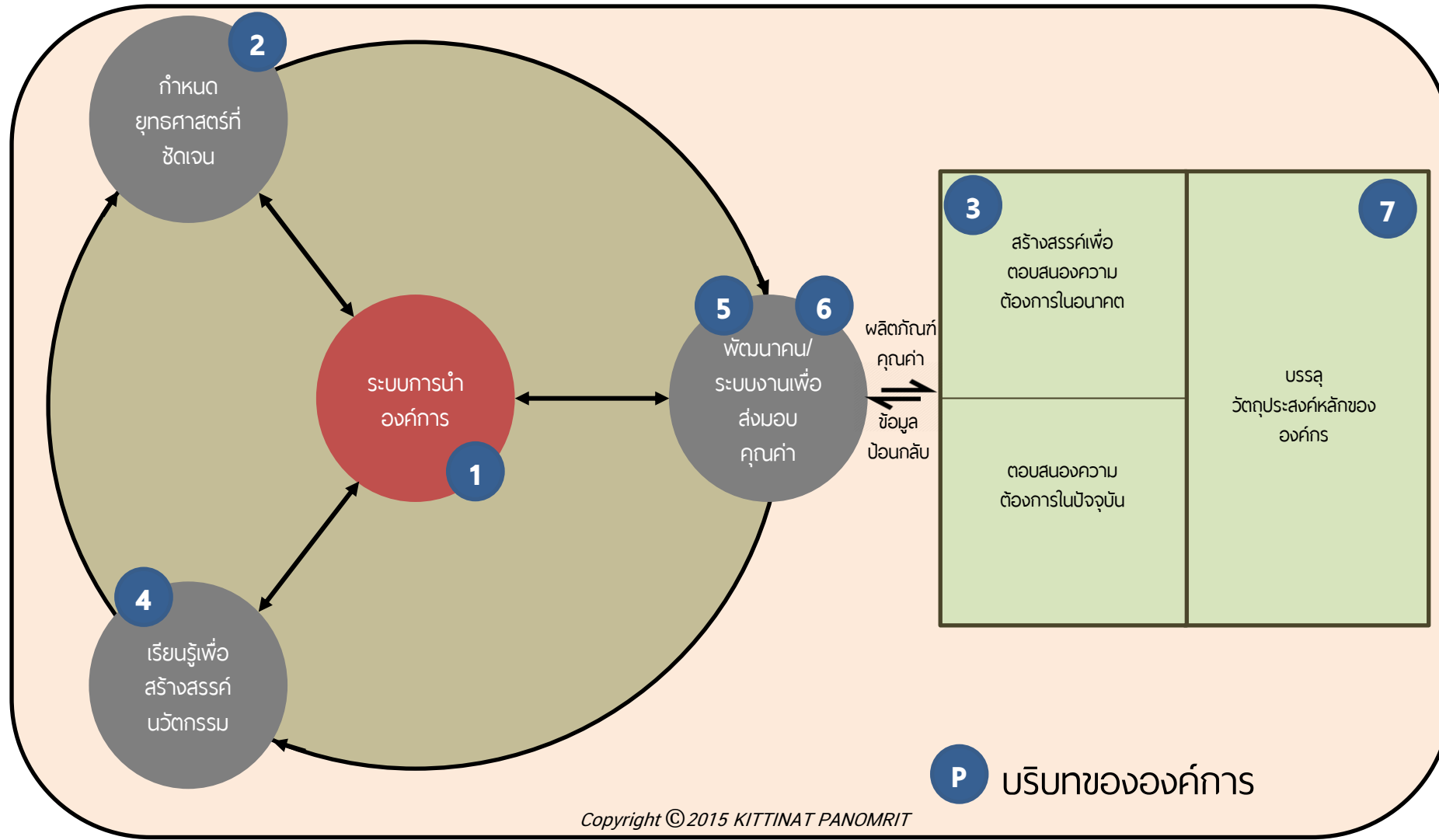
## Goal ระบบราชการ 4.0

# Strategic Management Model



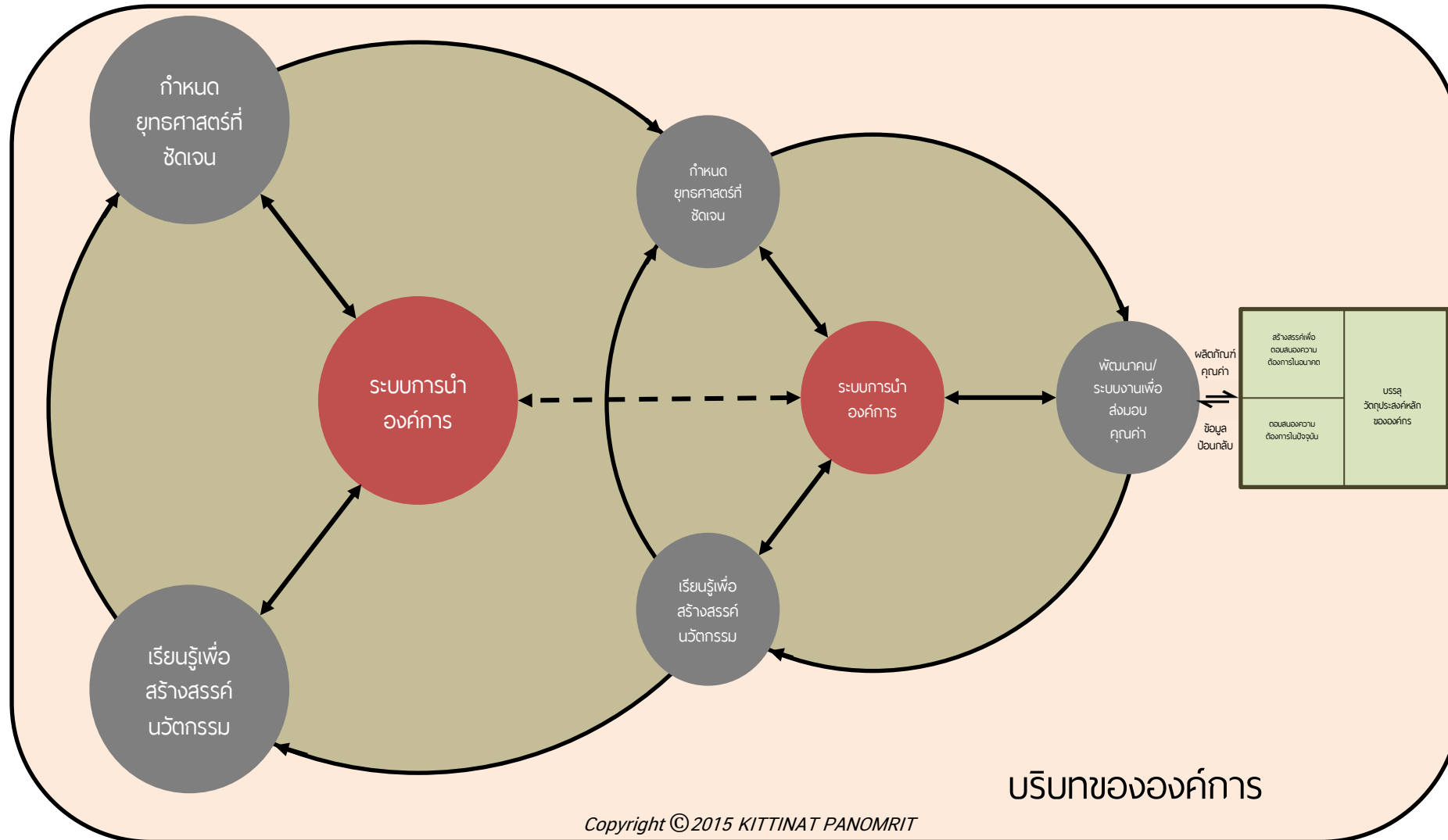
Copyright © 2013 KITTINAT PANOMRIT

# PMQA Mechanism

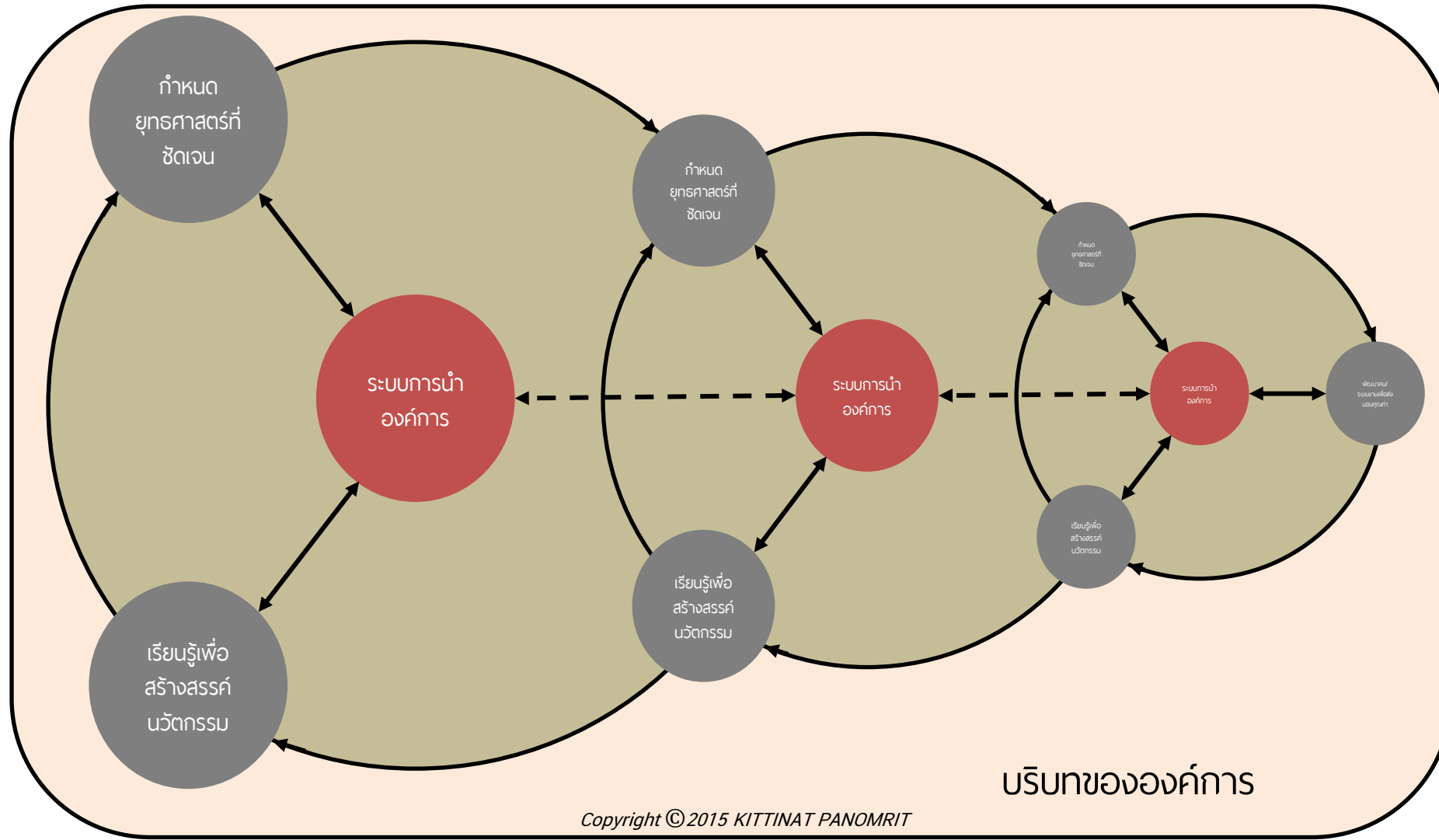


Copyright © 2015 KITTINAT PANOMRIT

# PMQA Mechanism



# PMQA Mechanism



## P. ลักษณะสำคัญขององค์กร

### 1. ลักษณะองค์การ

#### ก. สภาพแวดล้อมของส่วนราชการ

- (1) พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย (เพิ่ม : ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ)
- (2) วิสัยทัศน์ ค่านิยม สมรรถนะหลัก และวัฒนธรรม
- (3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร
- (4) สินทรัพย์ : อาคาร สถานที่ เทคโนโลยี อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก
- (5) กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่สำคัญ

#### ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

- (6) โครงสร้างองค์กร
- (7) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและระดับกลุ่มเป้าหมาย
- (8) ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน

### 2. สภาพการณ์ขององค์การ

#### ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

- (9) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ
- (10) การเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขัน (ถ้ามี)
- (11) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

#### ข. บริบทเชิงยุทธศาสตร์

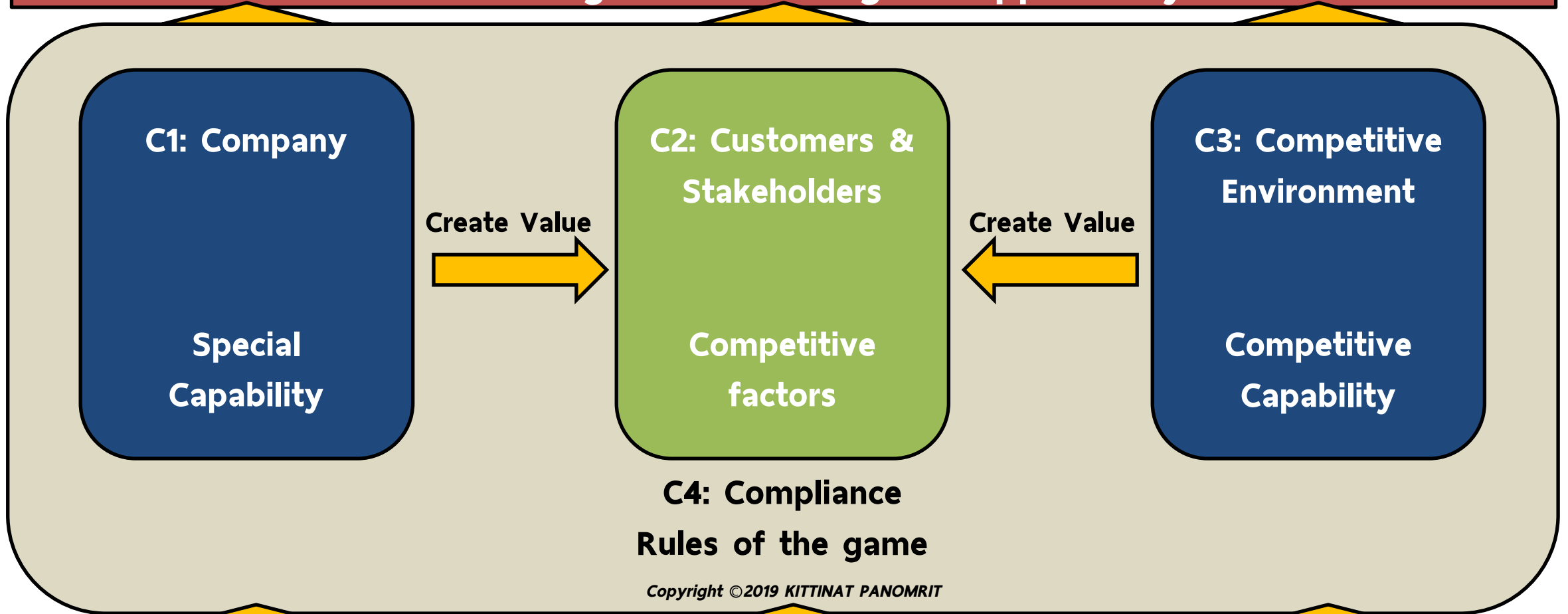
- (12) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของส่วนราชการในด้านพันธกิจ ด้านการปฏิบัติการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านบุคลากร

#### ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

- (13) องค์ประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการรวมทั้งกระบวนการประเมินและการปรับปรุงโครงการ และกระบวนการที่สำคัญของส่วนราชการ

# 6 Cs Analysis

**C6: Challenges & Advantage & Opportunity**



## Organizational Profile

# 1. ลักษณะองค์การ

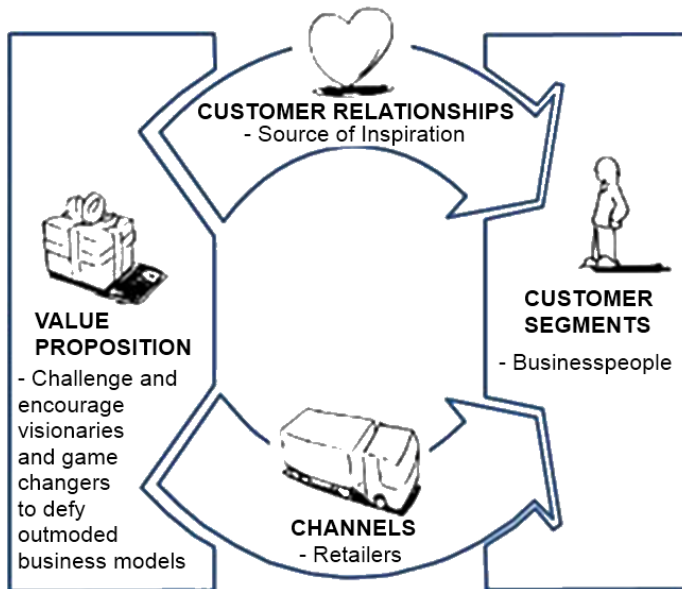
## ก. สภาพแวดล้อมของส่วนราชการ

---



(1) พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย

- พันธกิจหรือหน้าที่หลักตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้าง?
- ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของพันธกิจหรือหน้าที่ต่อความสำเร็จของส่วนราชการและการเพิ่มขึ้น  
ความสามารถในการแข่งขันของประเทศคืออะไร?
- กลไกที่ส่วนราชการใช้ในการส่งมอบผลผลิตและบริการตามพันธกิจคืออะไร?



พันธกิจ	ผลผลิต/บริการตามพันธกิจ	กลไกการเข้าถึง/ส่งมอบ

# ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของพันธกิจหรือหน้าที่

ความเข้มแข็ง และขีดความสามารถการแข่งขันขององค์กร

		อ่อนแอ	ปานกลาง	แข็งแกร่ง
ความสำคัญของส่วนราชการ และการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศ	มาก			
	ปานกลาง			
	น้อย			

## (2) วิสัยทัศน์และค่านิยม

- เป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ และค่านิยม ของส่วนราชการที่ได้ประกาศไว้คืออะไร?
- สมรรถนะหลักของส่วนราชการคืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจของส่วนราชการ?  
*ความสำคัญของสมรรถนะหลักของส่วนราชการที่มีต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมของประเทศคืออะไรทั้งทางตรงและทางอ้อม*

เป้าประสงค์  
(Purpose)

เหตุผลที่องค์การก่อตั้งขึ้น  
และยังดำรงอยู่

ค่านิยม  
(Values)

สิ่งที่องค์การยึดถือ  
เป็นหลักปฏิบัติร่วมกัน

**CORE IDEOLOGY**  
Core Values  
Core Purpose

**ENVISIONED FUTURE**  
10 to 30 Year BHAG  
Vivid Descriptions

วิสัยทัศน์  
(Vision)

ภาพความสำเร็จในอนาคต  
ที่องค์การต้องการเป็น  
หรือ ต้องการไปให้ถึง

สมรรถนะหลัก  
(Competency)

ความสามารถหลักขององค์การ  
ที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ

## สมรรถนะหลัก (Core Competency)

<b>V</b> Valuable	<b>R</b> Rare	<b>I</b> Inimitable	<b>O</b> Organized	
No				เสียเปรียบการแข่งขัน
Yes	No			แข่งขันได้
Yes	Yes	No		ได้เปรียบการแข่งขันระยะสั้น
Yes	Yes	Yes	No	ได้เปรียบการแข่งขันแต่ใช้ประโยชน์ไม่ได้
Yes	Yes	Yes	Yes	ได้เปรียบการแข่งขันอย่างยั่งยืน

(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

- ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในส่วนราชการเป็นอย่างไร?
- มีการจำแนกบุคลากรหรือพนักงานออกเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง?
- อะไรคือข้อกำหนดพื้นฐานด้านการศึกษาสำหรับกลุ่มบุคลากรและพนักงานประเภทต่างๆ?
- องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคลากรเหล่านี้มีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนราชการคืออะไร?
- ในการทำงานจำเป็นต้องมีข้อกำหนดด้านสุขภาพ ปลอดภัย และความเสี่ยงของส่วนราชการอะไรบ้าง?
- ประเด็นการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรที่สำคัญคืออะไร? พื้นฐานของบุคลากรที่มีผลต่อการวางแผนการพัฒนาและการสร้างขีดความสามารถในการเป็นองค์การสมรรถนะสูงมีอะไรบ้าง

ระบบงาน/พันธกิจ.....

ประเภท	ข้อกำหนดพื้นฐาน	ข้อกำหนดพิเศษ	อัตรากำลัง		เพศ		อายุเฉลี่ย	จำนวนที่จะเกษียณในปี..	ระดับความผูกพัน	องค์ประกอบความผูกพัน
			กำหนดไว้	จำนวนจริง	ชาย	หญิง				

#### (4) สินทรัพย์

- ส่วนราชการมีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ ที่สำคัญอะไรบ้าง รวมทั้งเทคโนโลยีการสื่อสาร และการให้บริการ?

พันธกิจ	สินทรัพย์ที่สำคัญ	ความสามารถ(สมรรถนะ)

### (5) กฎหมาย กฎระเบียบและข้อบังคับ

- ส่วนราชการดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้าง?
- กฎหมายและกฎระเบียบอะไรที่มีอยู่และเอื้อให้ส่วนราชการทำงานอย่างมีความคล่องตัวและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

พันธกิจ	กฎหมาย	ระเบียบ	ข้อบังคับ

## Organizational Profile

### 1. ลักษณะองค์การ

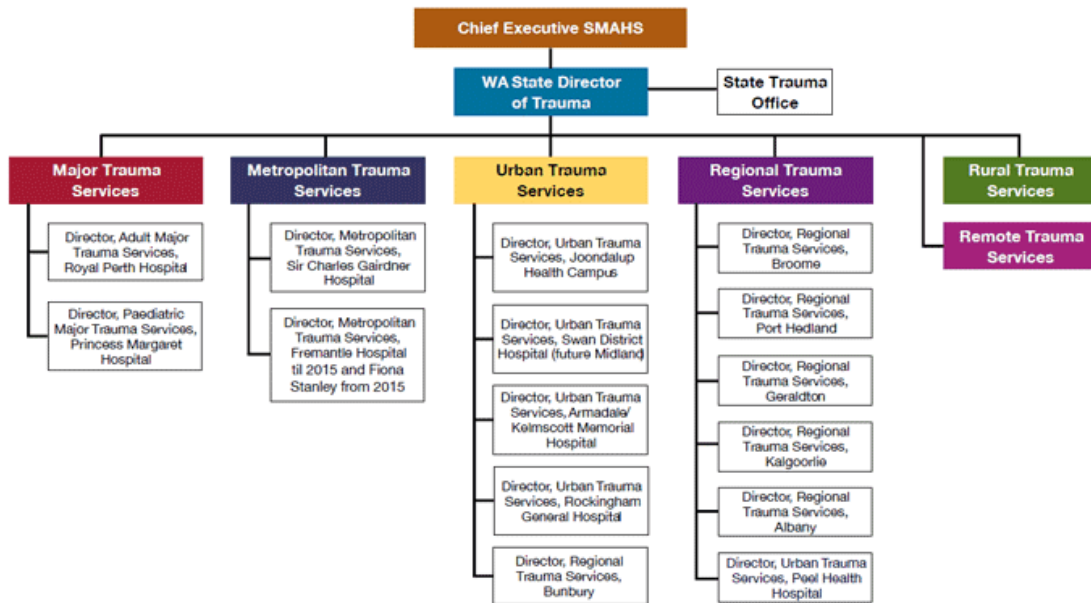
### ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

---

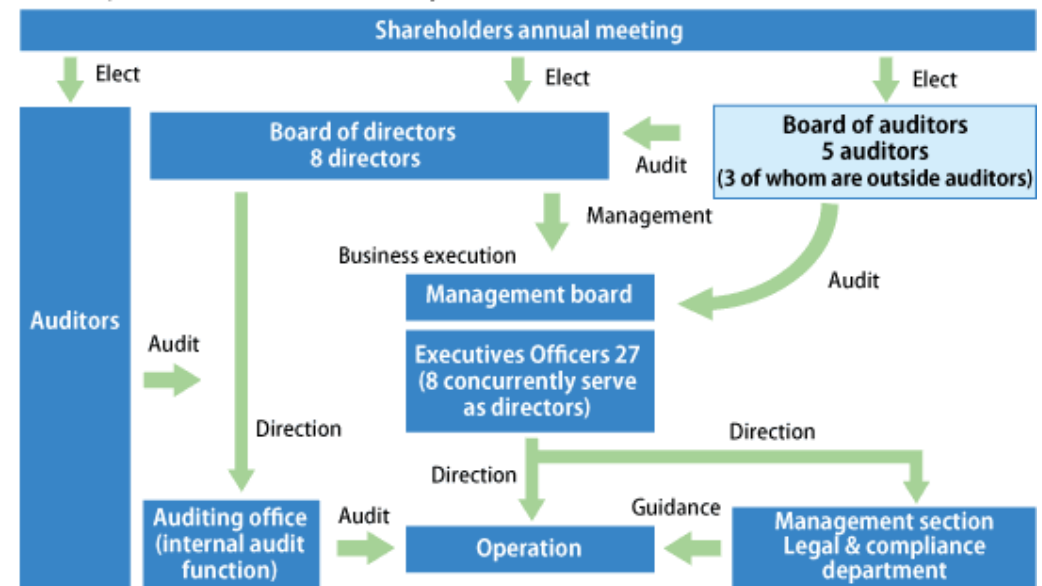


## (6) โครงสร้างองค์กร

- โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลของส่วนราชการมีลักษณะอย่างไร?
- ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลส่วนราชการ ผู้บริหารส่วนราชการ และส่วนราชการที่กำกับมีลักษณะเช่นใด (\*)?



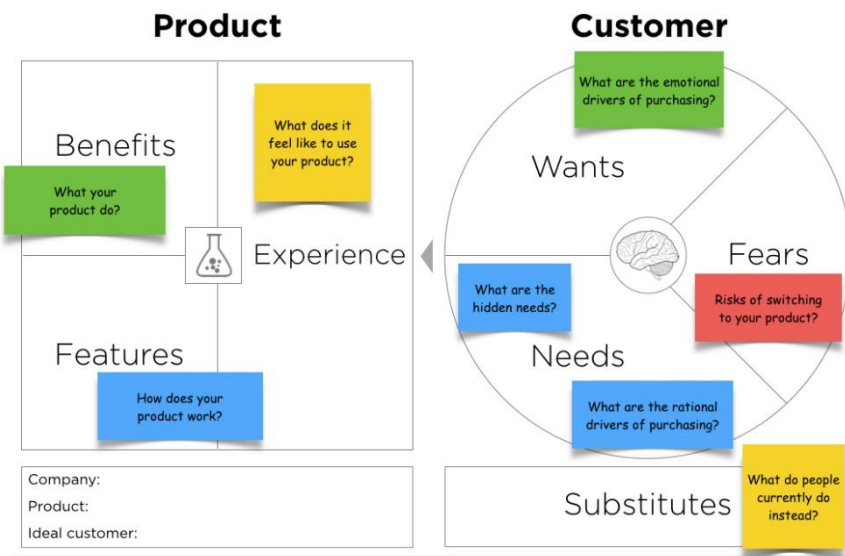
## Corporate Governance System Chart



### (7) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ระดับของกลุ่มเป้าหมาย กลุ่มผู้รับบริการ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง (\*)?
- กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญต่อผลผลิต ต่อการบริการที่มีให้ และต่อการปฏิบัติการของส่วนราชการอย่างไร?
- ความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไร?

## Value Proposition Canvas



wawลิต/บรการ	ผู้รับบรการ		ผู้มืส่วนไ้ส่วนเสย	
	คร	ต้งการ/คาคหว้ง	คร	ต้งการ/คาคหว้ง

Based on the work of Steve Blank, Clayton Christensen, Seth Godin, Yves Pigneur and Alex Osterwalder. Released under creative commons license to encourage adaptation and iteration. No rights asserted.

(8) ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน

- ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน ที่สำคัญมีหน่วยงานใดบ้าง? และมีบทบาทอย่างไรในระบบงานของส่วนราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการปฏิบัติตามภาระหน้าที่ของ ส่วนราชการ และการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ?
- กลุ่มเหล่านี้มีส่วนร่วมอะไรในการสร้างนวัตกรรมให้แก่ส่วนราชการ (\*)?
- กลไกที่สำคัญในการสื่อสาร และข้อกำหนดสำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกันมีอะไรบ้าง?

พันธกิจ	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ข้อกำหนดในการทำงานร่วมกัน	กลไกในการสื่อสาร	โอกาสในการสร้างนวัตกรรมร่วมกัน

Organizational Profile

## 2. สภาพการณ์ขององค์กร

### ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

---



(9) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ

- สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการเป็นเช่นใด? ประเด็นการแข่งขันคืออะไร และผลต่อการดำเนินการของส่วนราชการ?

สภาพแวดล้อมการแข่งขันของการท่องเที่ยวไทย



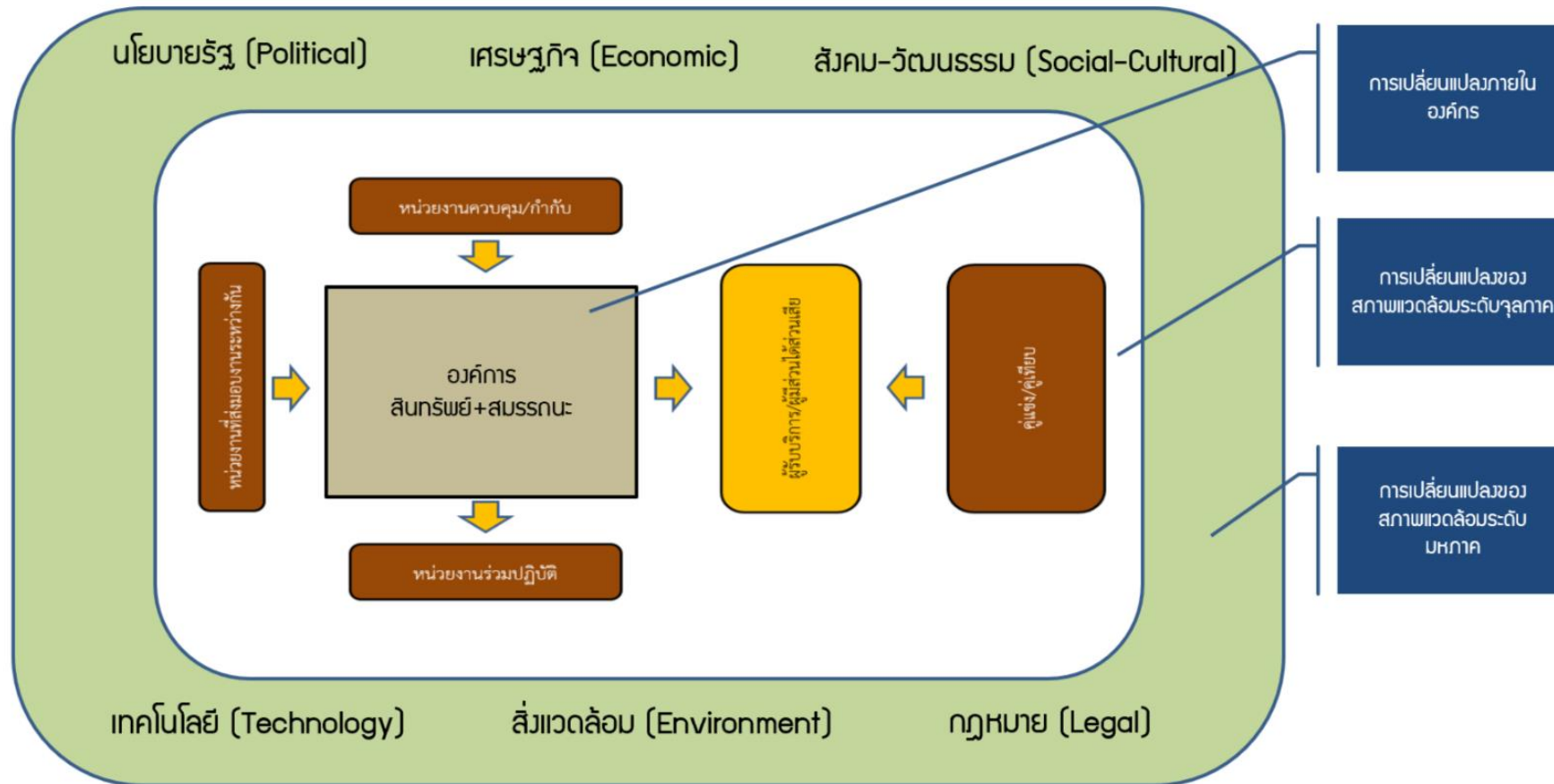
● ไทย

▲ สิงคโปร์

■ เวียดนาม

### (10) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน

- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ(ถ้ามี) ซึ่งมีผลต่อสถานะการแข่งขันของส่วนราชการ และของประเทศ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาส สำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือคืออะไร (\*)?



### (11) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

- แหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และเชิงแข่งขันในธุรกิจเดียวกันมีอะไรบ้าง?
- แหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบจากหน่วยงานอื่นๆ ทั้งในส่วนราชการ นอกส่วนราชการ และจากต่างประเทศกันมีอะไรบ้าง?
- มีข้อจำกัดอะไร (ถ้ามี) ในการได้มาซึ่งข้อมูลเหล่านี้?

ประเภทการแข่งขัน	คู่แข่ง	แหล่งข้อมูล	ข้อจำกัด

Organizational Profile

## 2. สภาพการณ์ขององค์การ

### ข. บริบทเชิงยุทธศาสตร์

---



(12) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

- ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการในด้านพันธกิจ ด้านการปฏิบัติการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านบุคลากร คืออะไร?

	ด้านพันธกิจ (Output/Outcome)	ด้านปฏิบัติการ (Operational)	ด้านบุคลากร (Workforce)	ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (SR)
<b>ด้านท้าทายเชิงยุทธศาสตร์</b>				
<b>1.</b>				
<b>ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์(VRIO)</b>				
<b>1.</b>				

Organizational Profile

## 2. สภาพการณ์ขององค์การ

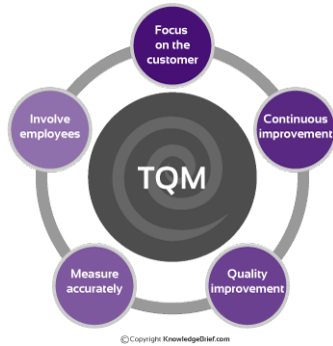
### ค. ระบบปรับปรุงผลการดำเนินการ

---



### (13) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน

- องค์ประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน รวมทั้งกระบวนการประเมิน การปรับปรุงโครงการและกระบวนการที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง?



**PMQA**  
PUBLIC SECTOR MANAGEMENT QUALITY AWARD  
รางวัลพัฒนาคุณภาพการวจิการจ้ดการภาวรัฐ

วงจรการจัดการความรู้ (KM) ที่เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืน



Created by LearnByDoing at KMinBusiness Wordpress Com



TOTAL  
ENTERPRISE  
SOLUTION



BIZVALUES



[www.facebook.com/BIZVALUES](http://www.facebook.com/BIZVALUES)



: @slv4981v



: kittinat77@gmail.com





# เครื่องมือยกระดับหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0)

---

## หมวดที่ 1 การนำองค์การ

กิตติคุณ พนมฤทธิ์

ศูนย์ส่งเสริมคุณค่าทางธุรกิจ

# หมวด 1 การนำองค์การ

## เจตนารมณ์

เพื่อให้เห็นถึงบทบาทของผู้นำในการชี้นำและขับเคลื่อนองค์การองค์การให้เกิดความยั่งยืน การกำกับดูแลที่ดี **มีการสร้างแบบอย่างด้านความโปร่งใส** มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่าน **นวัตกรรม** **ทุกระดับ** ติดตามผลการดำเนินงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว

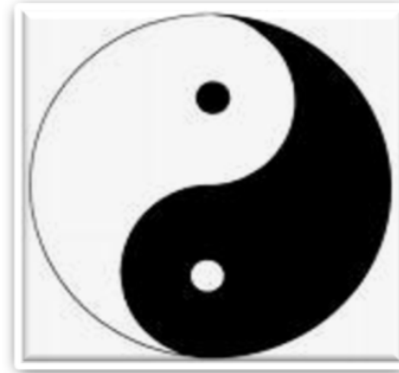
		Basic (A&D)	Advance (Alignment)	Significance (Integration)
<b>1.1 ระบบการนำองค์การที่สร้างความยั่งยืน</b> 		วิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์ ตอบสนองพันธกิจ	วิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ประเทศ	สร้างนวัตกรรม/วัฒนธรรมที่ มุ่งประโยชน์สุขประชาชน ประเทศ
<b>1.2 ป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส</b> 		นโยบายการป้องกันทุจริต และระบบกำกับดูแลที่มี ประสิทธิภาพ	การติดตาม ปรับปรุง และ รายงานผลต่อสาธารณะและ หน่วยงานบังคับบัญชา	ผลการประเมินในระดับดีโดย หน่วยงานภายนอก เป็น แบบอย่างที่ดีและการสร้าง ต้นแบบด้านความโปร่งใส
<b>1.3 การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านการสร้างการมีส่วนร่วมจากเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก</b> 		สร้างสภาพแวดล้อมที่มุ่งเน้น ผลสัมฤทธิ์ผ่านการมีส่วนร่วม ของบุคลากรภายในและการ สร้างเครือข่ายภายนอก	การตั้งเป้าหมายท้าทาย และ การส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ของกระบวนการและการ บริการ	สร้างนวัตกรรมเชิงนโยบาย ที่มีผลกระทบสูงที่สามารถ แก้ปัญหาที่ซับซ้อน
<b>1.4 คำมั่นถึงผลกระทบต่อสังคมและการมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์</b> 		ติดตามตัวชี้วัดและผลการ ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	การใช้กลไกการสื่อสาร และเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อนำไปสู่การแก้ไข ปัญหาอย่างทันกาล	ติดตามผลดำเนินการและ ผลกระทบระยะสั้นและระยะ ยาวที่มีต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม

# 1.1 ระบบการนำองค์การที่สร้างความยั่งยืน

Basic	Advance	Significance
<p>-ผู้บริหารของส่วนราชการได้สร้างความยั่งยืนโดยการกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อพันธกิจ และภาระหน้าที่ของส่วนราชการ (Mission based)</p> <p>-มีการถ่ายทอดผ่านระบบการนำองค์การเพื่อให้เกิดการดำเนินการทั่วทั้งส่วนราชการ</p>	<p>-ผู้บริหารของส่วนราชการได้สร้างความยั่งยืน โดยการกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อพันธกิจและภาระหน้าที่ของส่วนราชการและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (Alignment with National Strategies)</p>	<p>-ผู้บริหารของส่วนราชการได้สร้างความยั่งยืนโดยการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อพันธกิจและภาระหน้าที่ของส่วนราชการ สอดรับกับทิศทางการพัฒนาและยุทธศาสตร์ชาติ และยุทธศาสตร์พื้นที่สร้างนวัตกรรมและวัฒนธรรมในการมุ่งประโยชน์สุขประชาชน (Innovation, Citizen-centric)</p>

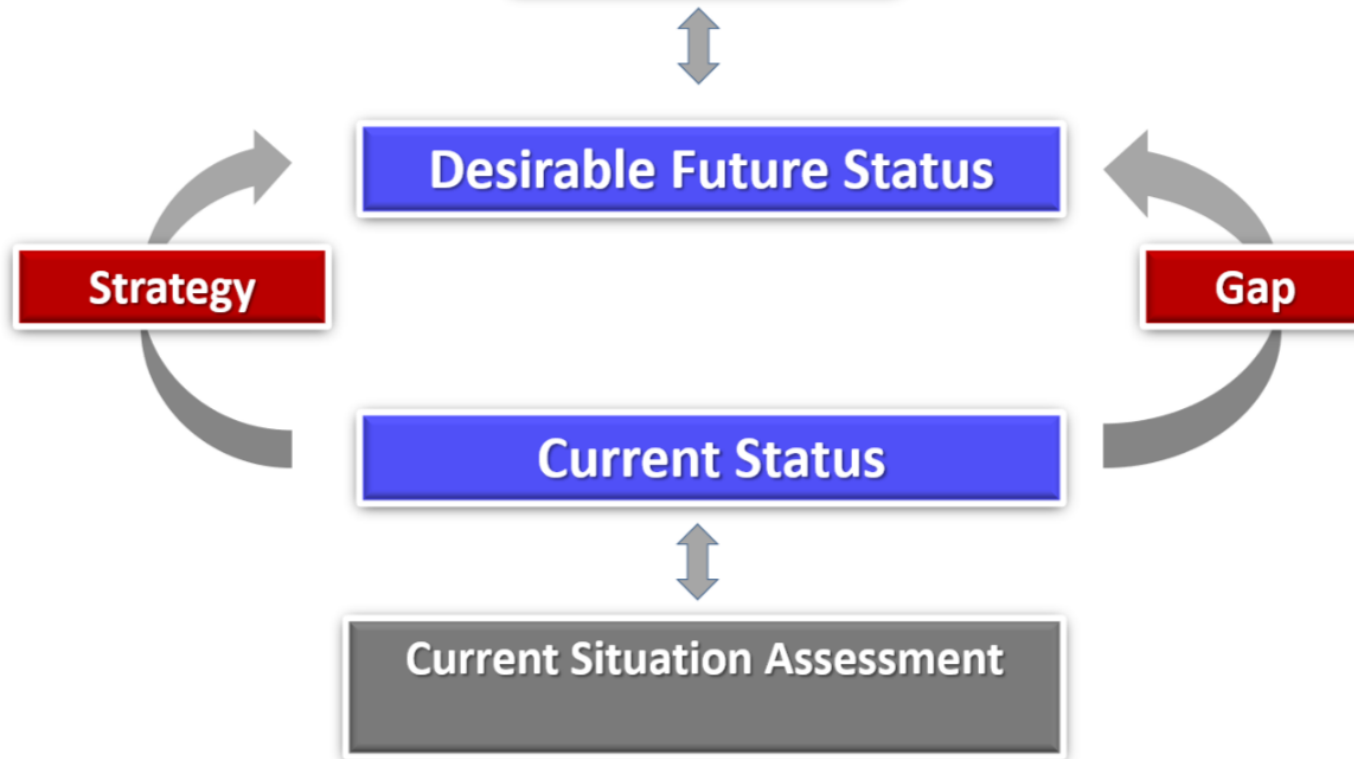
**CORE IDEOLOGY**

Core Values  
Core Purpose



**ENVISIONED FUTURE**

10 to 30 Years BHAG  
Vivid Description



# อุดมการณ์หลัก = วัตถุประสงค์หลัก + ค่านิยมหลัก

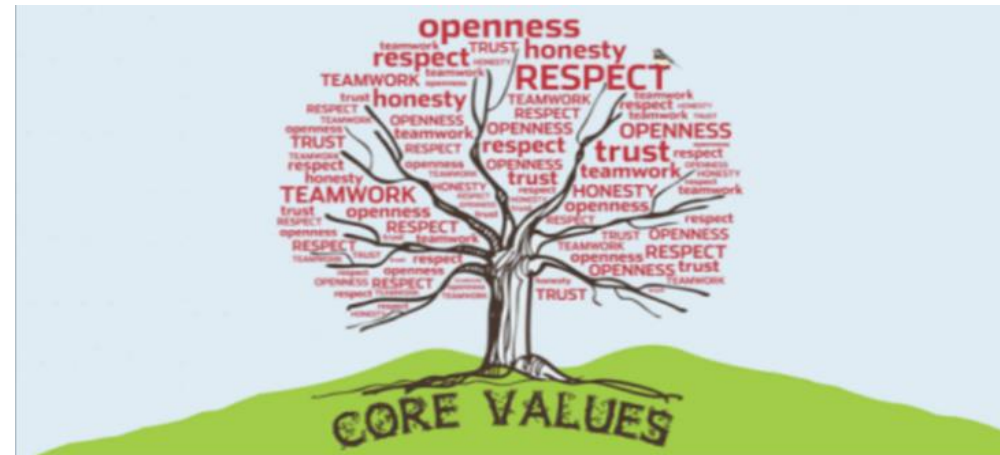


## วัตถุประสงค์หลัก(Core Purpose)

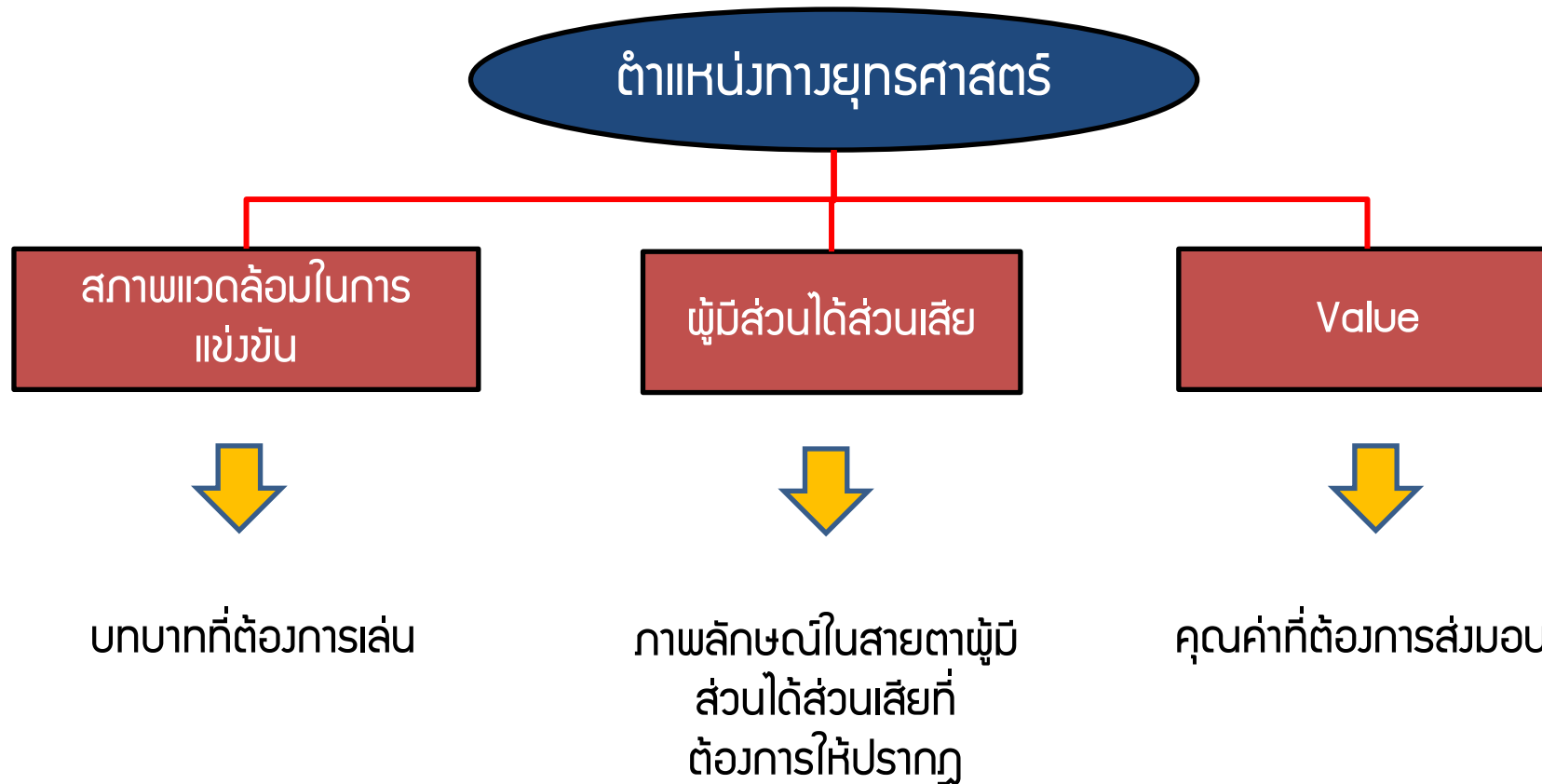
เหตุผลที่องค์กรกำเนิดขึ้นมา และยังคงดำรงอยู่

## ค่านิยมหลัก (Core Values)

หลักการที่สำคัญ และยั่งยืนขององค์กร เป็นสิ่งที่องค์กรยึดถือเป็นหลักปฏิบัติ เพื่อป้องกันไม่ให้องค์กรเดินออกนอกเส้นทาง



# กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์(Strategic Positioning)



# กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์(Strategic Positioning)

เมื่อเลือกตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แล้ว  
ต้อง **สร้างป้อมปราการ** ที่ต่อต้านแรงกดดันจาก  
สภาพแวดล้อม

หรือ **การหาหรือสร้างตำแหน่ง** ที่ตั้งอยู่ในจุดที่  
ปราศจาก หรือมี **แรงกดดันที่น้อยที่สุด**



# วิสัยทัศน์

- Alignment & Cascading of 4P  
ทั้งในระดับองค์กร หน่วยงาน และบุคคล

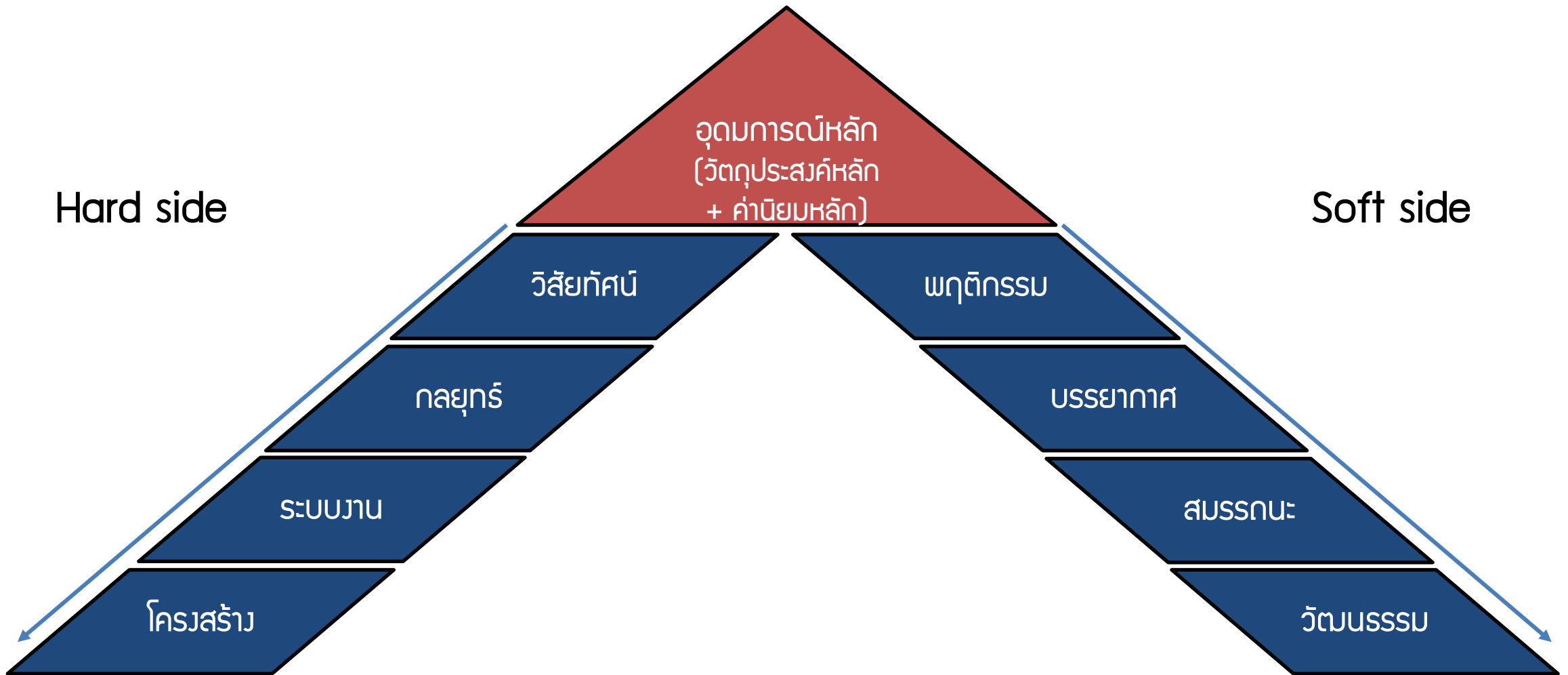
Value  
(คุณค่า)

- Purpose
- Passion
- Pride
- Persistence

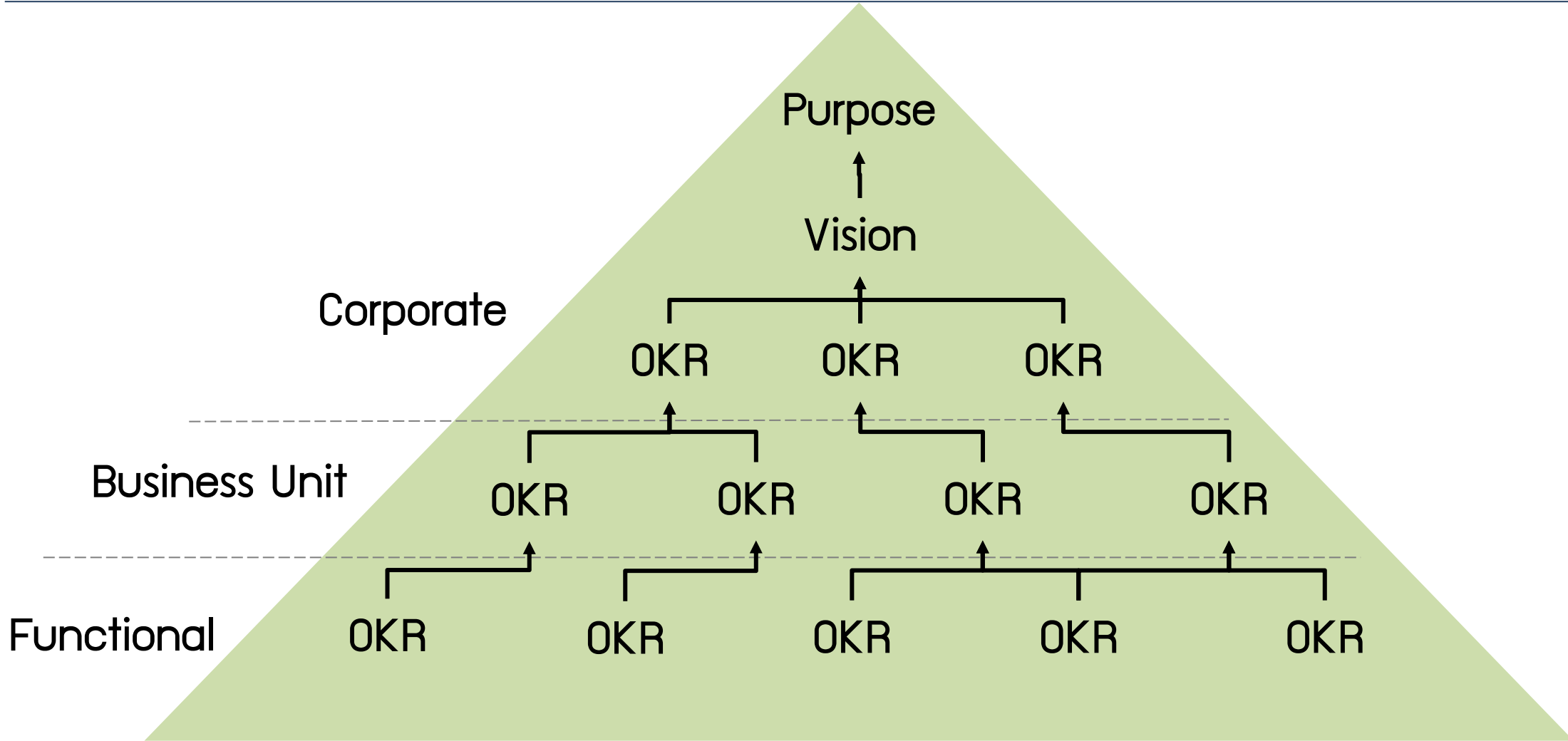
Ikigai (生き甲斐) is a Japanese concept that means "a reason for being"  
เป็นเหตุผลของการมีชีวิตอยู่ ที่ทำให้อยากตื่นในทุกๆ เช้า

- ชัดเจน (ไม่มีข้อสงสัย)
- มีความหมายเพียง  
พอนี้จะทุ่มเทเพื่อให้  
สำเร็จ

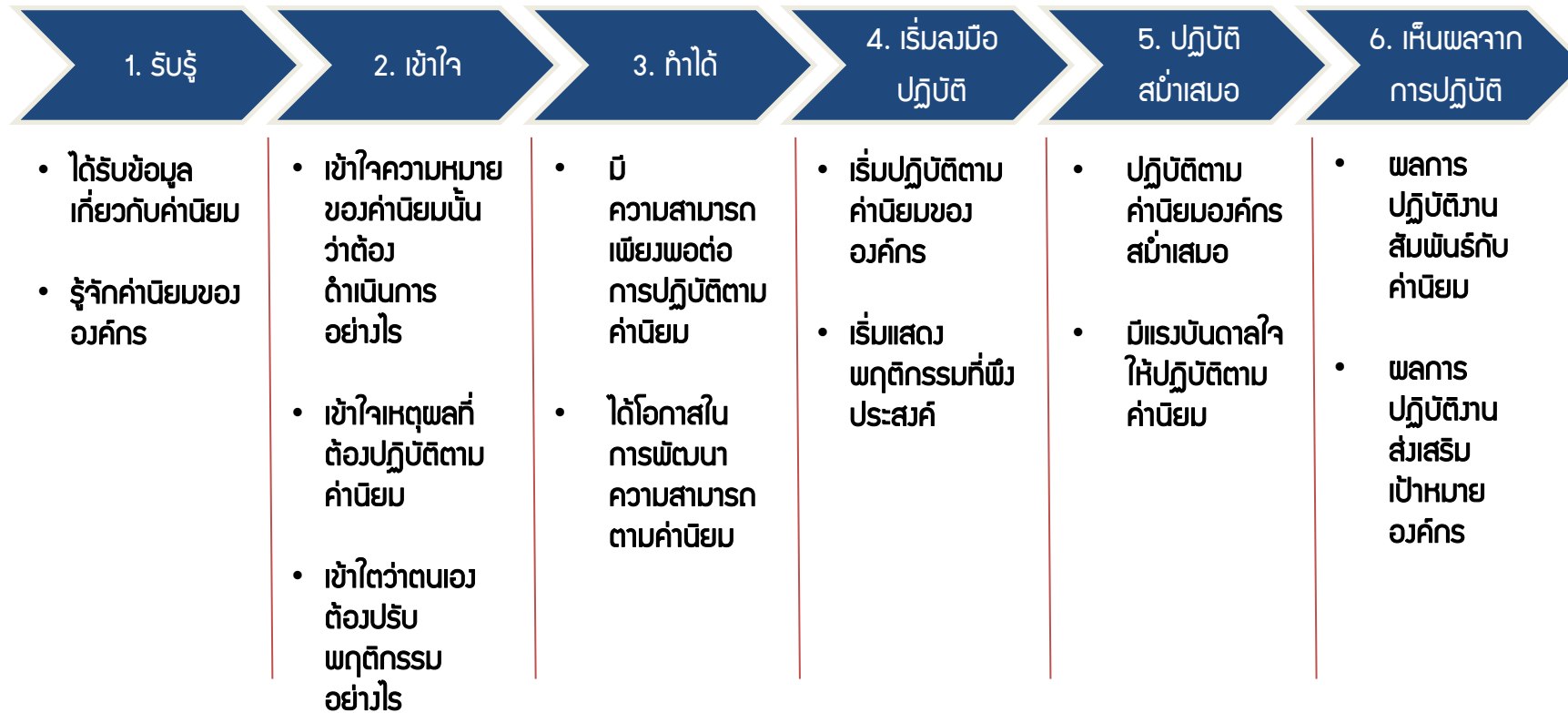
# สร้างระบบการบริหารที่ยั่งยืน



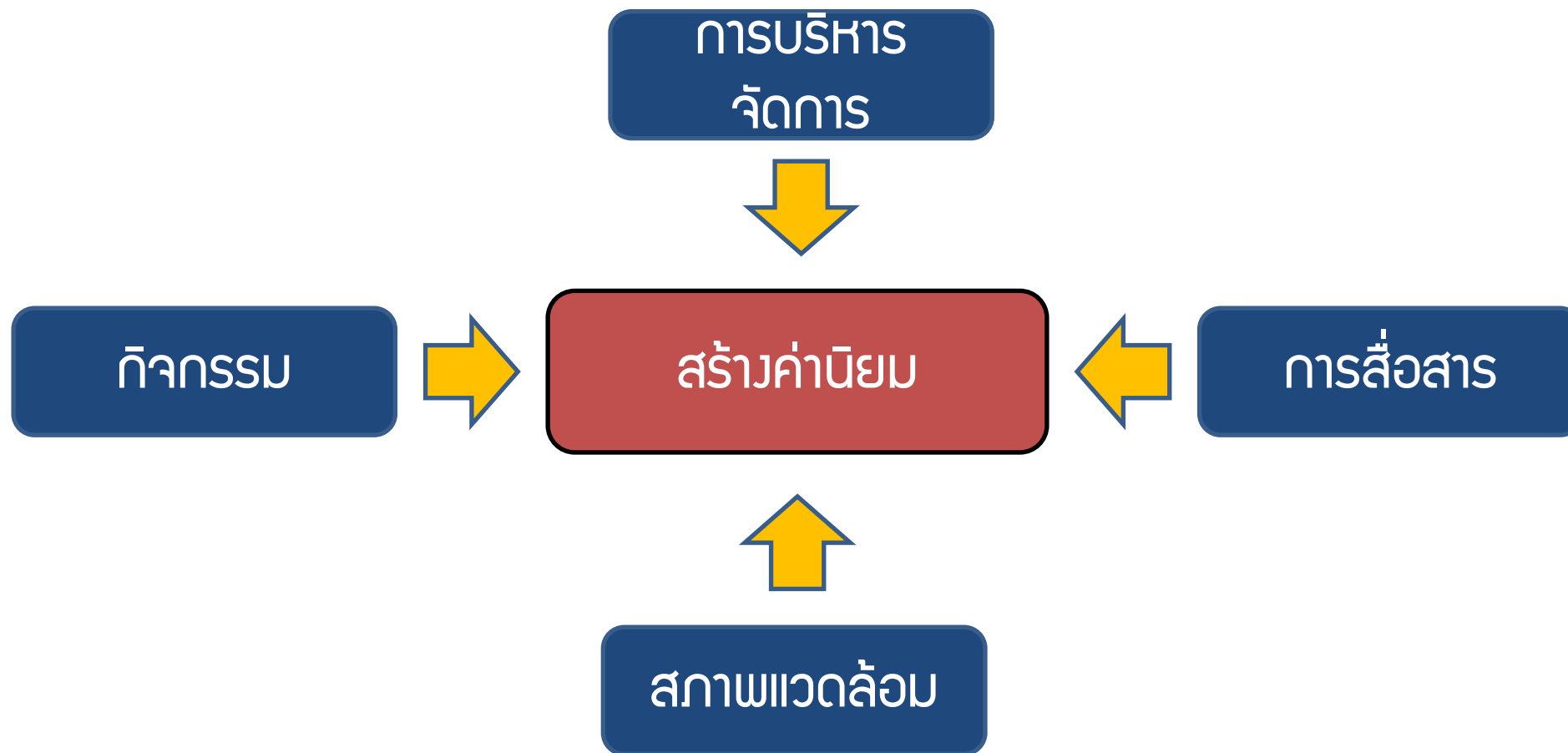
# Single Vision Organization



# ขั้นตอนการปลูกฝังค่านิยม

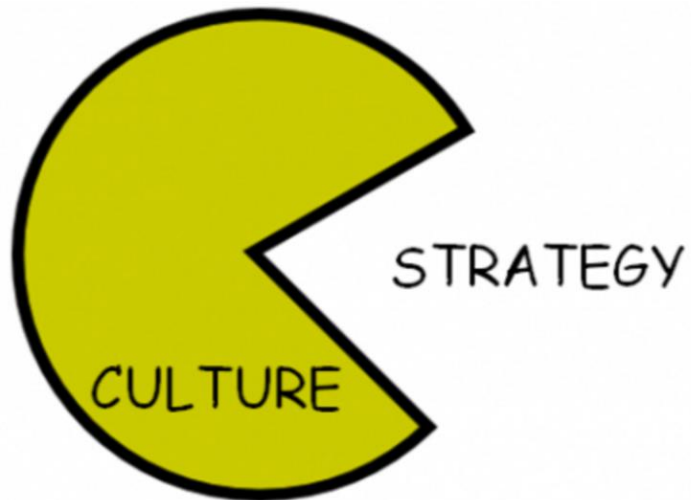
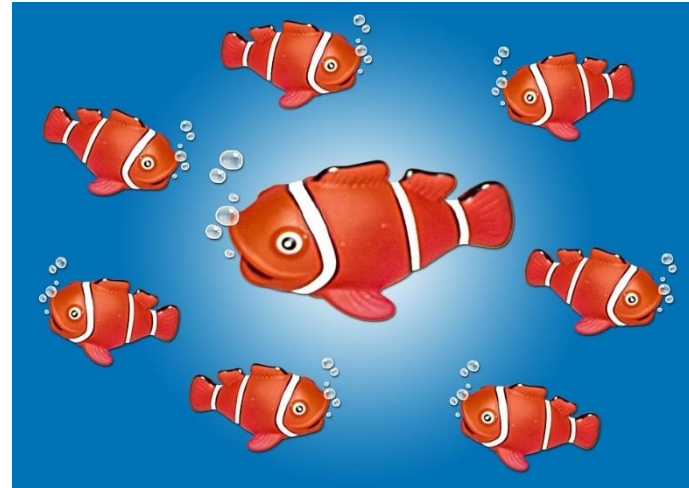


# เครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนค่านิยม



# ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร

ปลาไม่อยู่พืดน้ำ



**“Culture eats Strategy for breakfast”**

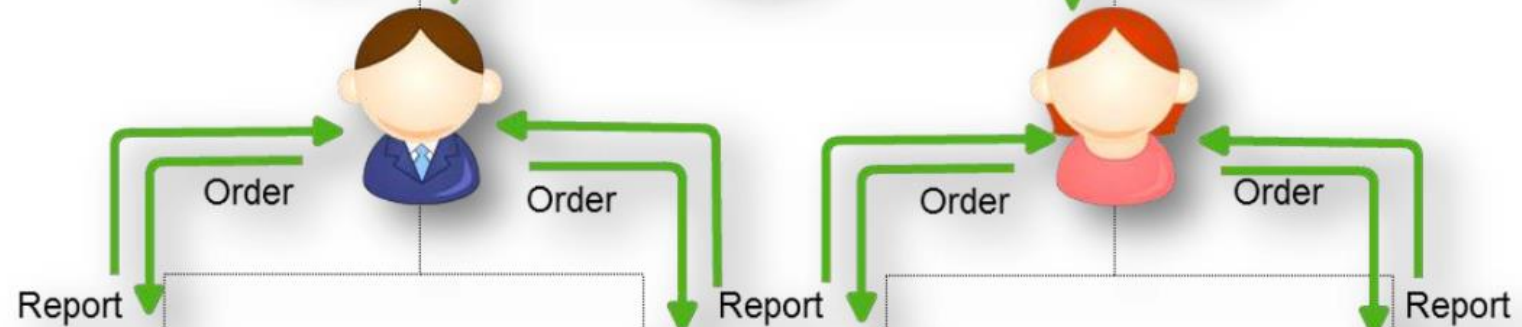
– Peter Drucker

# สื่อสารทิศทาง และค่านิยมผ่านระบบการนำองค์การ

Level 0



Level 1



Level  
2



# 1.3 การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมจากเครือข่าย

Basic		Advance		Significance	
<p>- การสื่อสารและการสร้างสภาพแวดล้อมภายในเพื่อให้มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์</p> <p>- การสร้างกลไกที่เอื้อให้ประชาชนและเครือข่ายภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ส่วนราชการมีแนวทางสื่อสารและสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน</li> <li>● ปรับปรุงกฎระเบียบที่เอื้อให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม</li> <li>● มีแนวทางในการสร้างเครือข่ายให้ภาคประชาชน ภาคเอกชน และท้องถิ่นจากองค์กรภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมกันในการทำงาน</li> </ul>	<p>- การตั้งเป้าหมายท้าทาย และการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมของกระบวนการและการบริการผ่านเครือข่ายภาคประชาชน ภาคเอกชน และท้องถิ่น</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายรองรับการเปลี่ยนแปลง</li> <li>● มีแนวทางการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมของกระบวนการทำงานและการให้บริการผ่านเครือข่ายภาคประชาชน ภาคเอกชน และท้องถิ่น</li> </ul>	<p>- การสร้างนวัตกรรมที่มีผลกระทบสูงและเชิงนโยบายที่นำไปสู่การแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน</p>	<p>ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมเชิงนโยบายที่ส่งผลในระดับประเทศและนำไปสู่การแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน เช่น การสร้างความร่วมมือจากหลายหน่วยงาน หรือการใช้กลไกห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) โดยนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (DesignThinking) ในลักษณะที่ให้ประชาชน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ</p>

# ทฤษฎีแรงจูงใจ

---

**F**ear motivation

การจูงใจด้วยความกลัว : การลงโทษ หักเงินเดือน  
ไล่ออก

**I**ncentive motivation

การจูงใจด้วยรางวัล : โบนัส ขึ้นเงินเดือน ปรับ  
ตำแหน่ง

**A**ttitude motivation

การจูงใจด้วยการปรับทัศนคติ : รู้คุณค่าของงาน  
ที่ทำได้ รักงานที่ทำได้ เห็นความคุ้มค่า

## อิทธิบาท 4

---

**ฉันทะ**

รู้คุณค่าของงานที่ทำ อยากทำงานให้สำเร็จ

**วิริยะ**

ขยันหมั่นเพียรกับงาน

**จิตตะ**

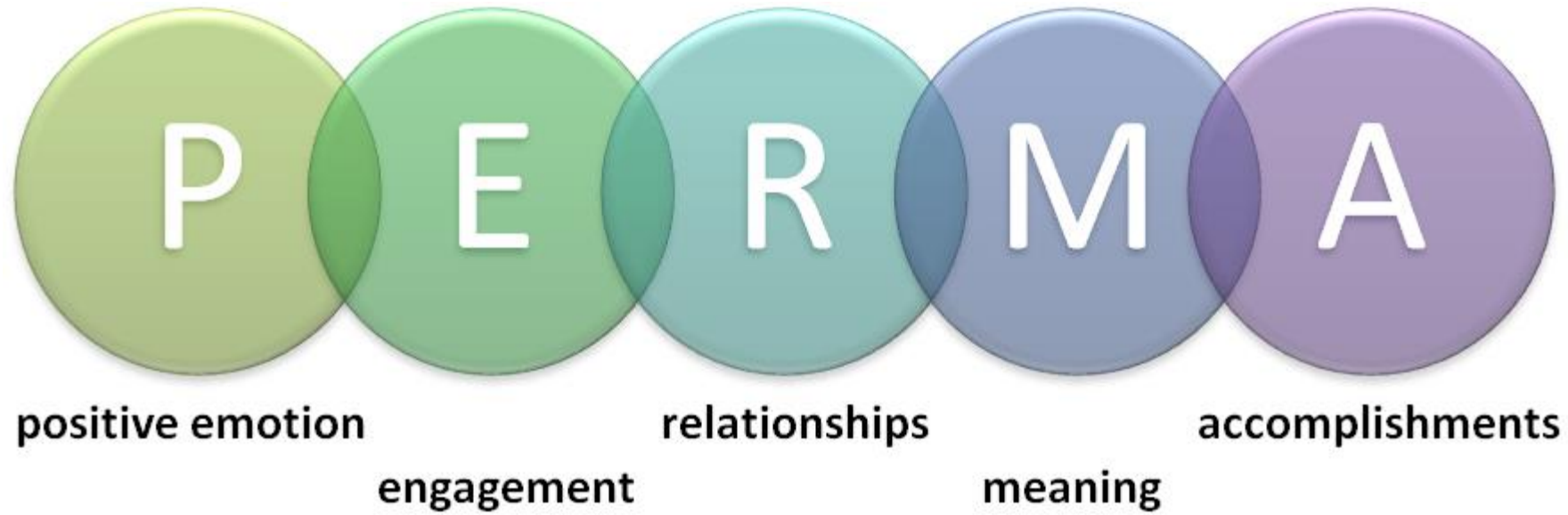
เอาใจใส่ในงานที่รับผิดชอบ

**วิมังสา**

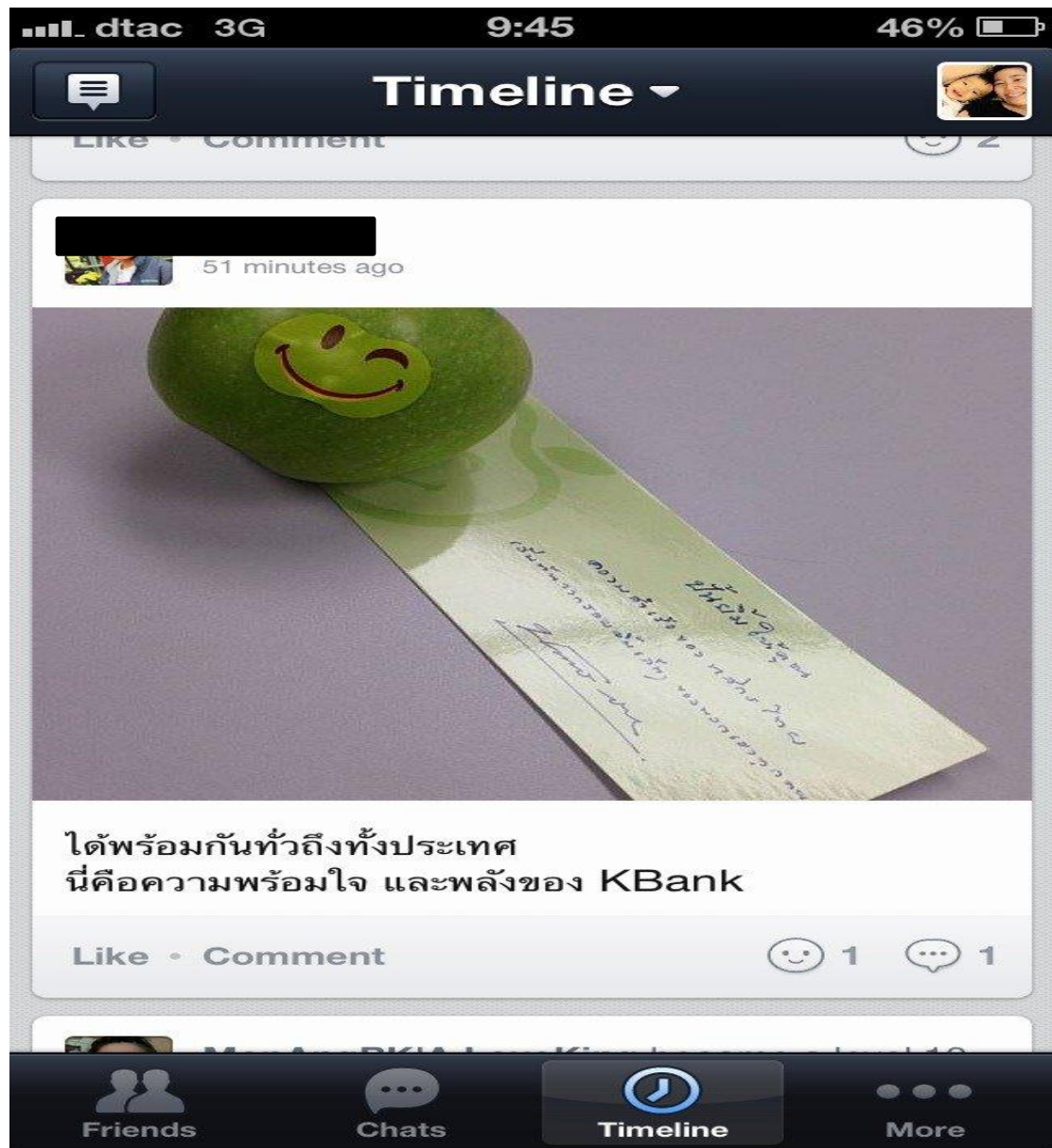
เข้าใจงานที่ทำ ปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

# รากฐานของความสุขในการทำงาน

---

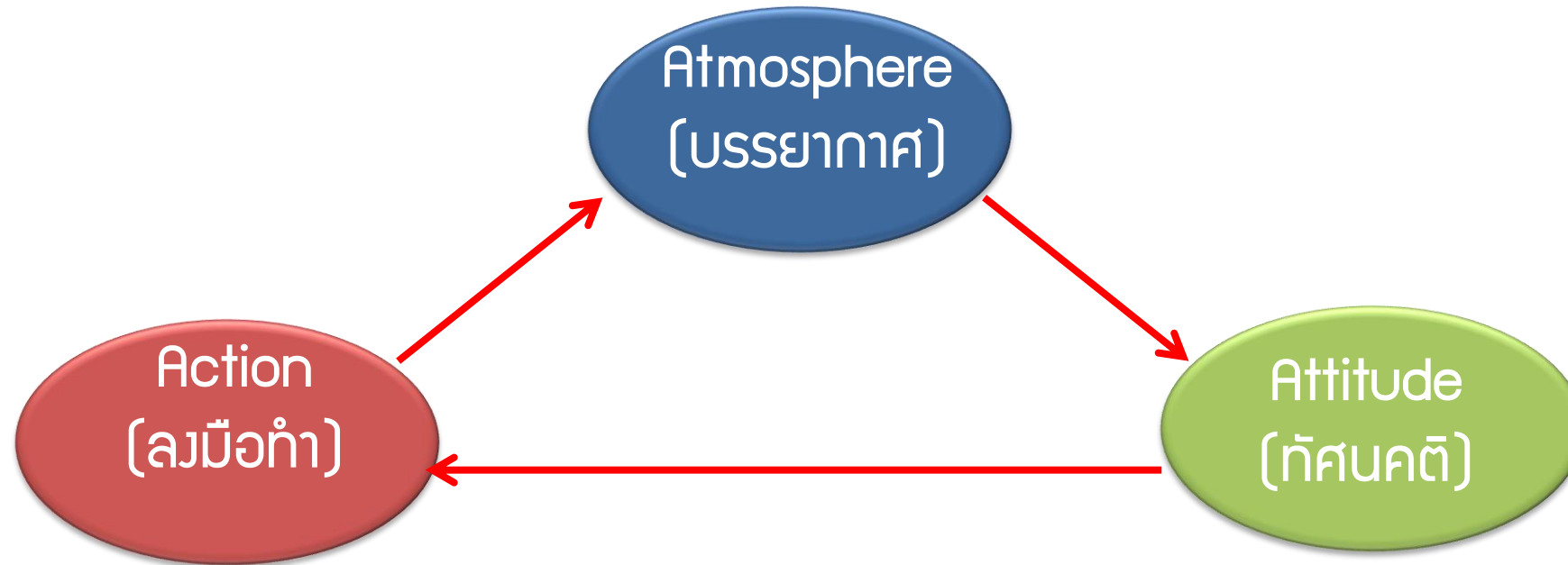






# สร้าง Attitude motivation

---



## กำหนดเป้าหมาย 2 ประเภท

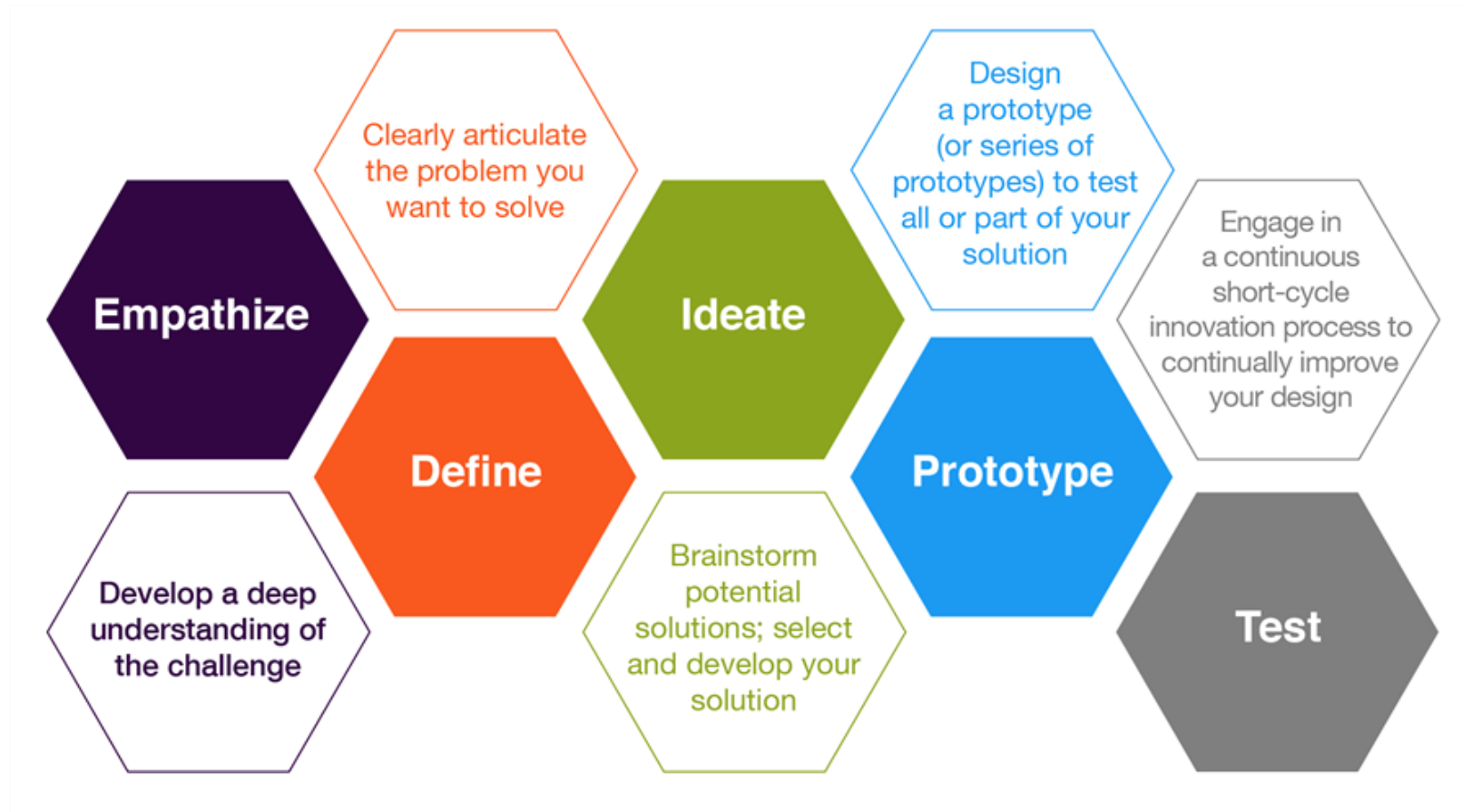
### เป้าหมายที่จำเป็นต้องบรรลุตามเป้า (Committed KPI)

- เป้าหมายที่จำเป็นต้องทำให้สำเร็จเพื่อบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร
- ต้องทำให้ได้ตามเป้า สำเร็จตามเวลา
- เป็นสิ่งที่ทีมงาน Committed
- วัดผลที่การบรรลุตามเป้า

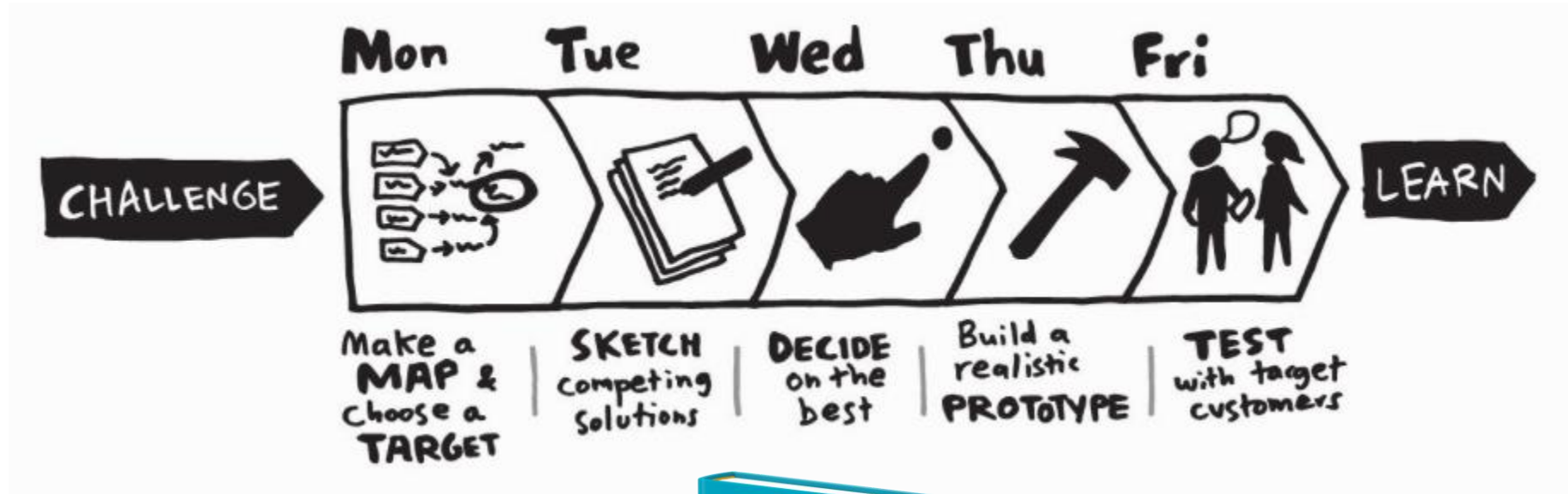
### เป้าหมายที่ท้าทาย/สร้างแรงบันดาลใจ (Aspirational KPI)

- Big Hairy Audacious Goal (BHAG)
- ไม่ได้เป็นเป้าหมายที่ออกแบบมาให้ทำสำเร็จภายในปีเดียว ทำต่อเนื่อง
- ใช้กระตุ้นให้ทีมคิดนอกกรอบ ค้นหาวิธีการใหม่ ๆ
- ไม่วัดผลที่การบรรลุตามเป้า แต่วัดที่ความพยายาม

# Design Thinking



# Google Sprint



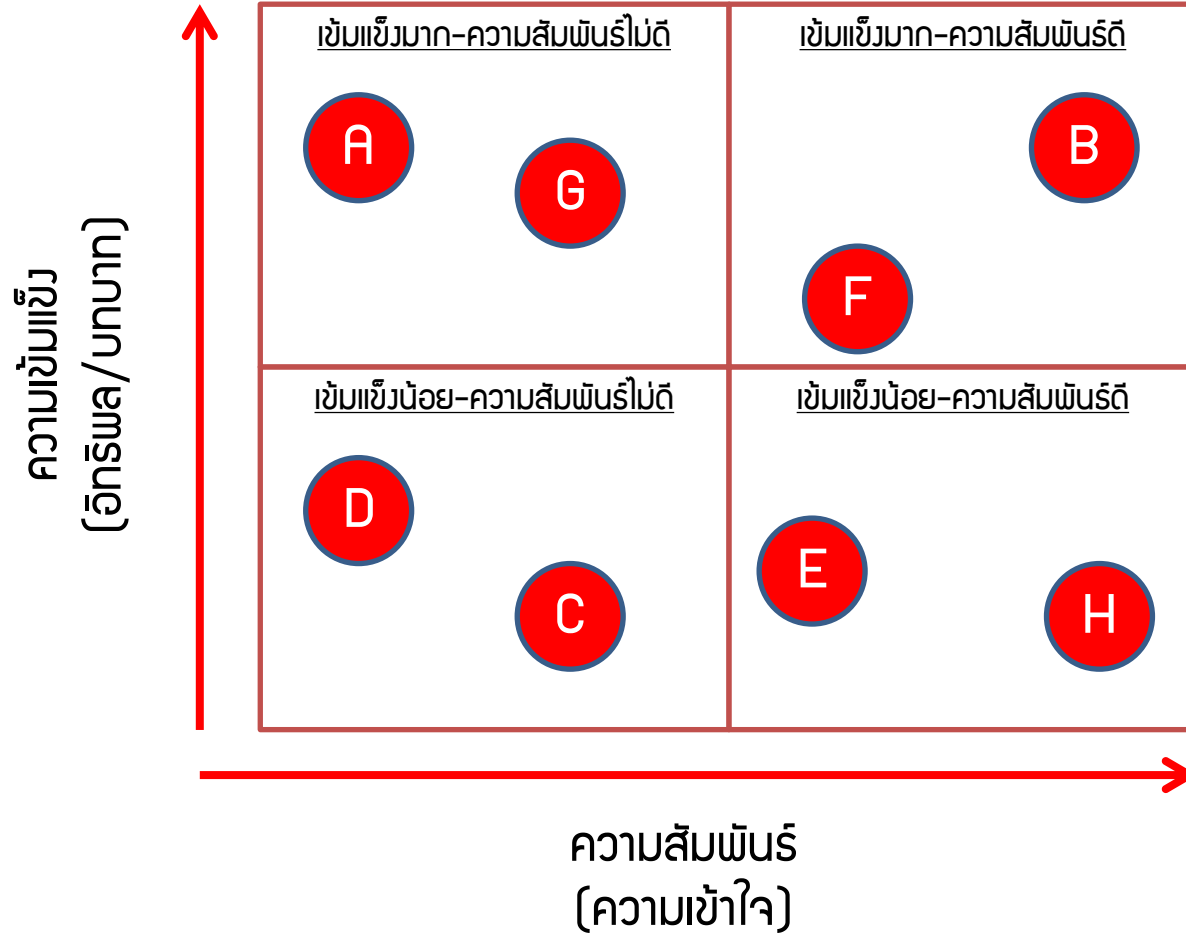
# วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis)

จัดกลุ่มตามระดับ ความเข้มแข็ง-ความสัมพันธ์

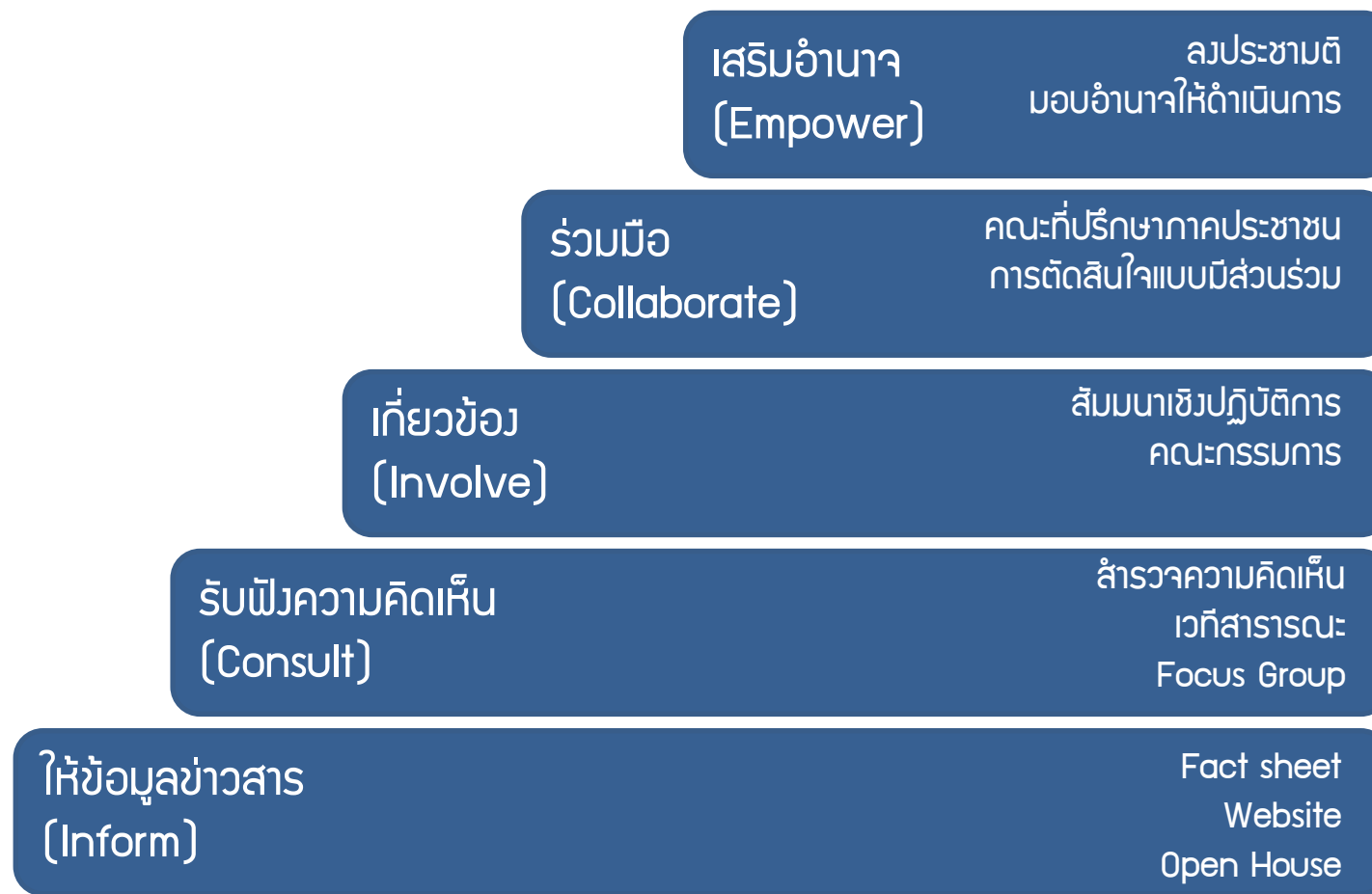


# วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis)

จัดกลุ่มตามระดับ ความสำคัญ-ความสัมพันธ์



# กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์(การมีส่วนร่วม)



## 1.2 ป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส

Basic		Advance		Significance	
<p>-นโยบายและระบบการกำกับดูแลที่เสริมสร้างความโปร่งใสและการป้องกันทุจริต รวมทั้งระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>-มีมาตรการที่ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติและการติดตามรายงานผลอย่างชัดเจน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● แนวทางและระบบการตรวจสอบกำกับดูแลที่เสริมสร้างความโปร่งใสและป้องกันทุจริต</li> <li>● มาตรการที่ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติและติดตามรายงานผลอย่างชัดเจน</li> <li>● การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล</li> </ul>	<p>-การประเมินประสิทธิผลและตัววัดการป้องกันทุจริตและการสร้างความโปร่งใสภายในส่วนราชการ และมี การปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>-การรายงานผลการดำเนินการของส่วนราชการต่อสาธารณะ และหน่วยงานบังคับบัญชา</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีตัววัดในการตรวจติดตามป้องกันการทุจริต และมีการปรับปรุงสม่ำเสมอ</li> <li>● มีมาตรการป้องกันการทุจริตในเชิงรุก (Pro-active) เช่น พัฒนาระบบการทำงานให้โปร่งใส มีระบบร้องเรียน/ร้องทุกข์ สร้างกระบวนการติดตามตรวจสอบการทุจริต และการปกป้องผู้ร้องเรียน</li> <li>● เปิดเผยผลการดำเนินงานสู่สาธารณะ</li> </ul>	<p>-ผลการประเมินความโปร่งใสในระดับองค์การ โดยองค์การอิสระระดับชาติ หรือนานาชาติ</p> <p>-เป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างต้นแบบด้านความโปร่งใส</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีดัชนีความโปร่งใสจากการประเมินโดยองค์การอิสระและมีผลลัพธ์ที่ดี</li> <li>● มีการส่งเสริมการเป็นองค์การด้านความโปร่งใส เช่น มีการค้นหาความเป็นเลิศ (Best Practice:BP) ด้านความโปร่งใส มีการสร้างต้นแบบ (Role Model) ด้านความโปร่งใส</li> <li>● ได้รับรางวัลด้านความโปร่งใสจากองค์การภายนอก</li> </ul>

# 1.4 คำนิยามผลกระทบต่อสังคมและมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์

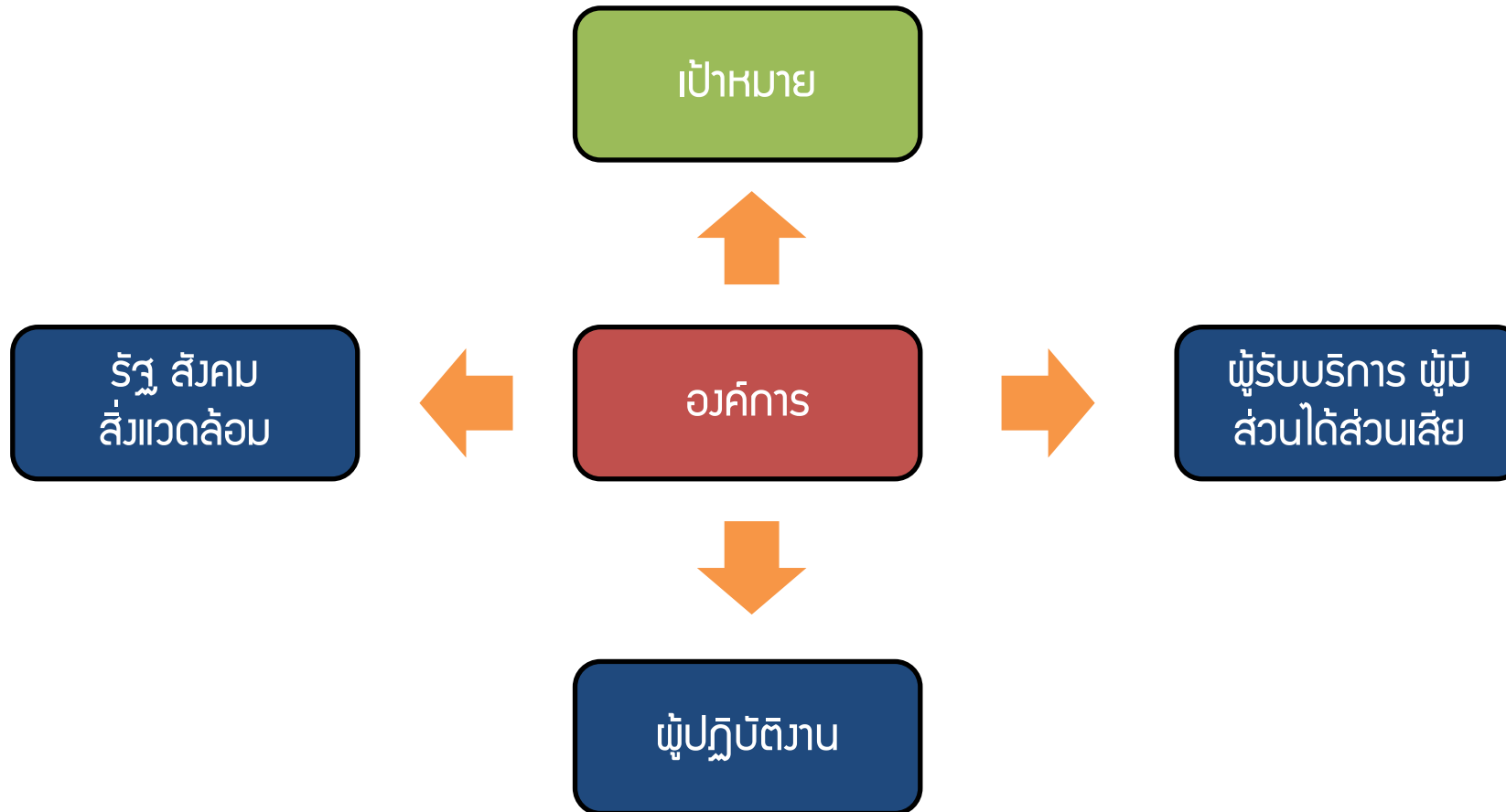
Basic		Advance		Significance	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-การประเมินและติดตามโครงการ กระบวนการ และยุทธศาสตร์ที่อาจมีผลกระทบต่อสังคม</li> <li>-การติดตามตัวชี้วัดและผลการดำเนินการขององค์กรอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ประเมินความเสี่ยงโครงการ กระบวนการ และยุทธศาสตร์ที่อาจมีผลกระทบต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง</li> <li>● เตรียมมาตรการป้องกันและแก้ไข ปัญหาต่างๆ เช่น การทำประชาพิจารณ์ เพื่อรับฟังความคิดเห็นทั้งก่อน/ระหว่าง/หลังดำเนินโครงการ</li> <li>● กำหนดตัวชี้วัดและติดตามผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง</li> <li>● รวบรวมข้อมูล/สถิติ/ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องให้พร้อมต่อการถูกติดตาม/ตรวจสอบจากทุกภาคส่วน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-การติดตามรายงานผลกระทบ โดยผ่านกลไกการสื่อสารและเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาอย่างทันการณ์ประชาชนภาคเอกชน และท้องถิ่น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและดิจิทัลที่ทันสมัยเพื่อติดตามตัวชี้วัดและผลการดำเนินการเพื่อรายงานผลได้อย่างรวดเร็วและทันเหตุการณ์</li> <li>● สร้างเครือข่ายเฝ้าระวังเพื่อการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและทันเหตุการณ์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-การติดตามผลการดำเนินการและผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาวและผลกระทบที่มีต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ส่วนราชการมีการกำหนดตัววัดที่บรรลุผลลัพธ์ในเชิง             <ul style="list-style-type: none"> <li>-ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ</li> <li>-ยุทธศาสตร์พื้นที่ (ถ้ามี)</li> <li>-ยุทธศาสตร์ชาติ</li> <li>-ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม</li> </ul> </li> <li>● ส่วนราชการมีการติดตามตัววัด โดยมีการวิเคราะห์เพื่อรู้เท่าทันสถานการณ์และกำหนดมาตรการ/แนวทางเพื่อป้องกัน/ส่งเสริมการดำเนินการเพื่อผลลัพธ์ที่ดีต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม</li> </ul>

# นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี

---

การประกาศเจตนารมณ์ขององค์การที่จะดำเนินการ และกำหนดนโยบายตาม หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยผู้บริหารของแต่ละองค์การจะต้องวางนโยบายเกี่ยวกับ รัฐ สังคม สิ่งแวดล้อม ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์การและผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งกำหนด แนวทางปฏิบัติและมาตรการหรือโครงการเพื่อให้บรรลุผลตามนโยบายขององค์การ

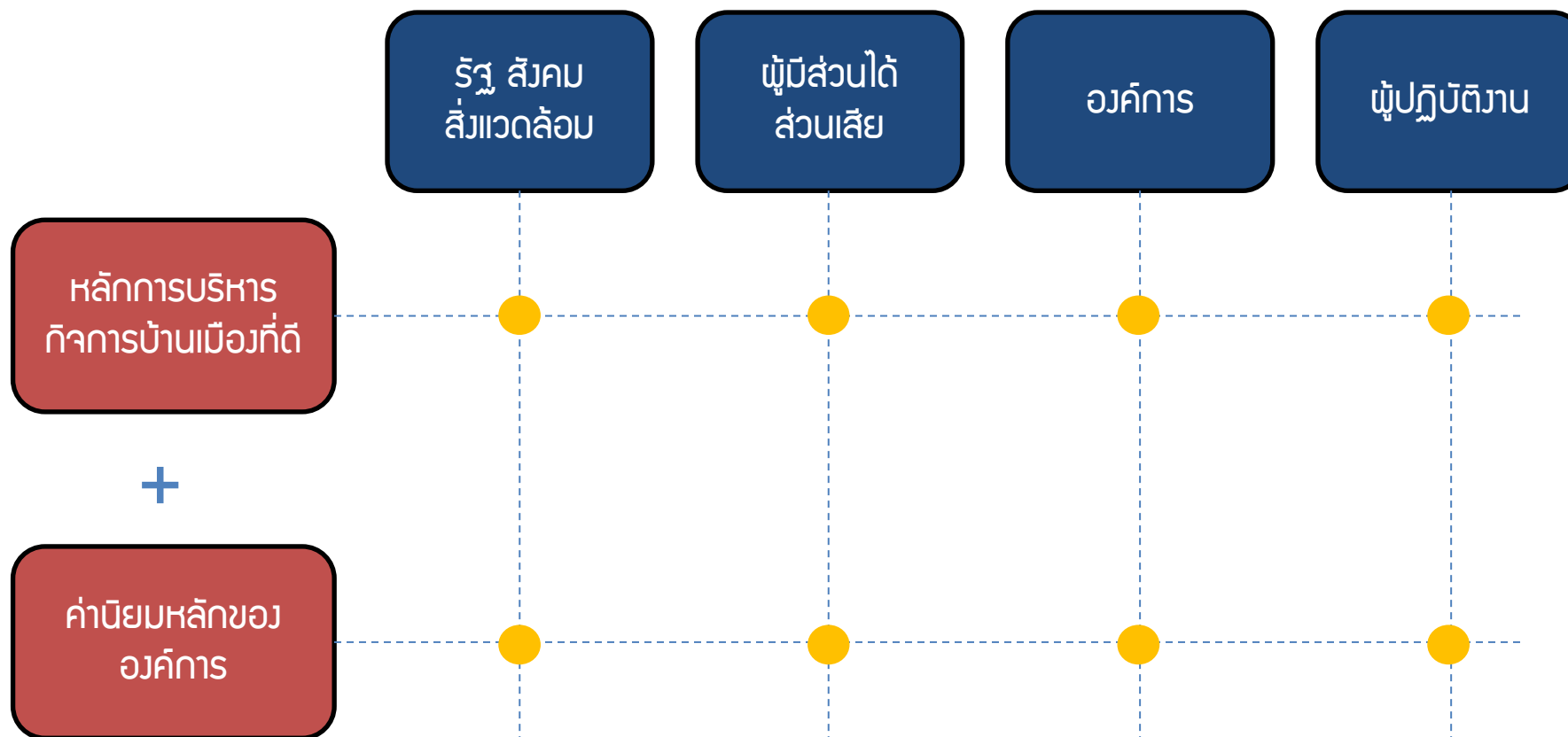
# ทำไมต้องมีนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี ?



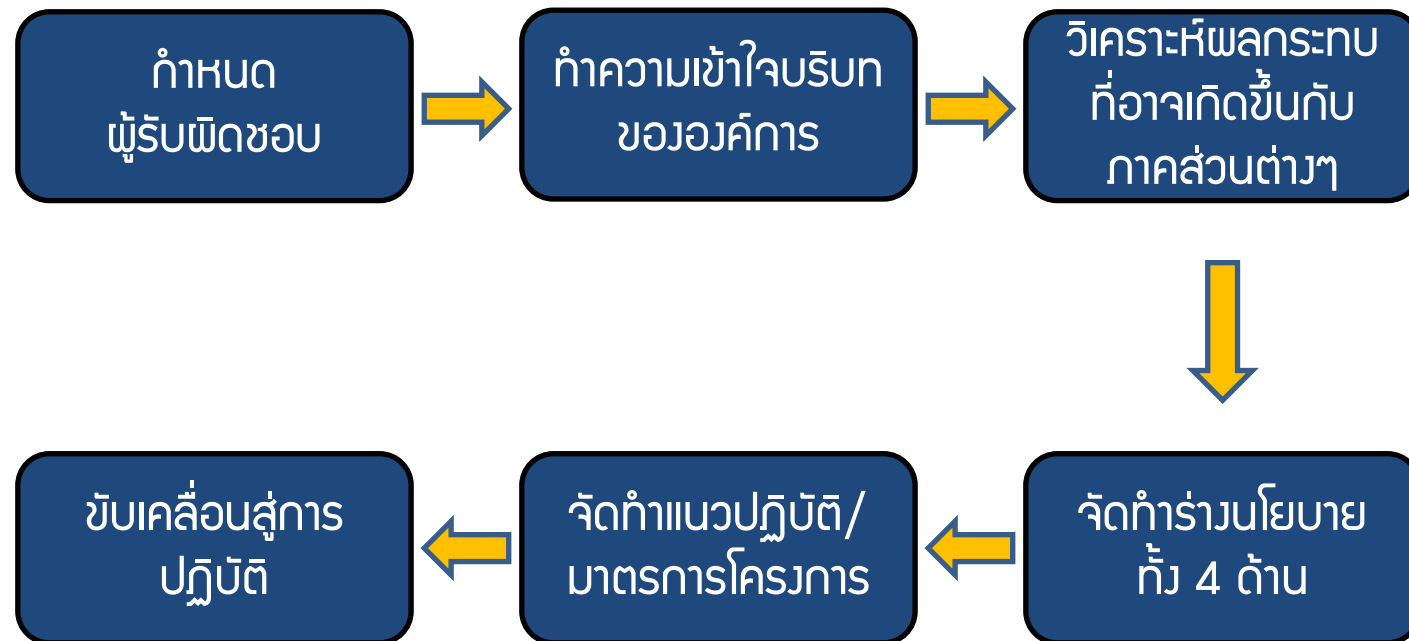
# หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

4 หลักสำคัญ	10 หลักย่อย
1. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)	1.1 ประสิทธิภาพ (Efficiency)
	1.2 ประสิทธิผล (Effectiveness)
	1.3 การตอบสนอง (Responsiveness)
2. ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value)	2.1 ภาวะรับผิดชอบ (Accountability)
	2.2 เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency)
	2.3 หลักนิติธรรม (Rule of Law)
	2.4 ความเสมอภาค (Equity)
3. ประชาธิปไตย (Participatory State)	3.1 การมีส่วนร่วม/การแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented)
	3.2 การกระจายอำนาจ (Decentralization)
4. ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility)	4.1 คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics)

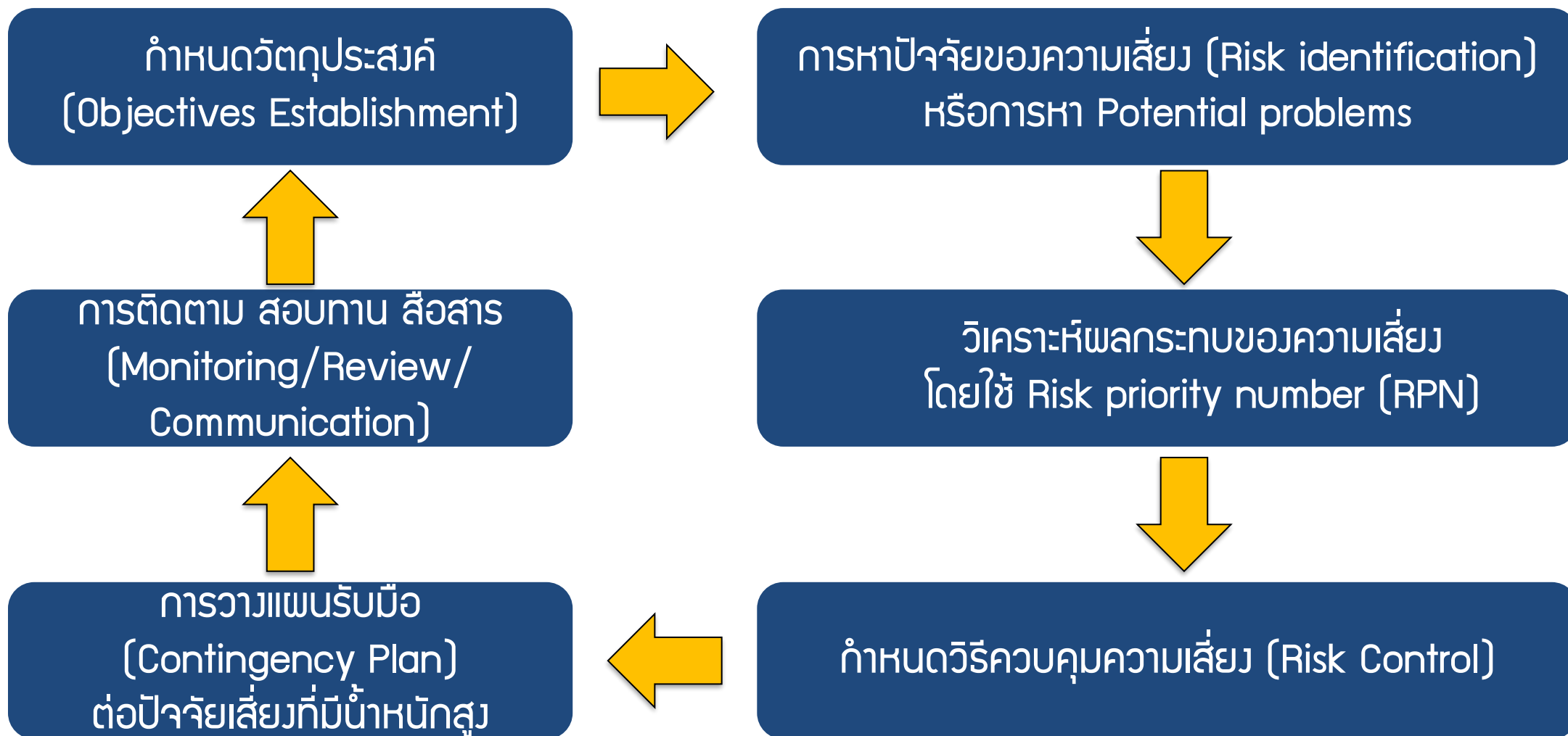
# แปลงหลักคิดเป็นนโยบาย เชื่อมโยงสู่การปฏิบัติ



# ขั้นตอนการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี



# กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง

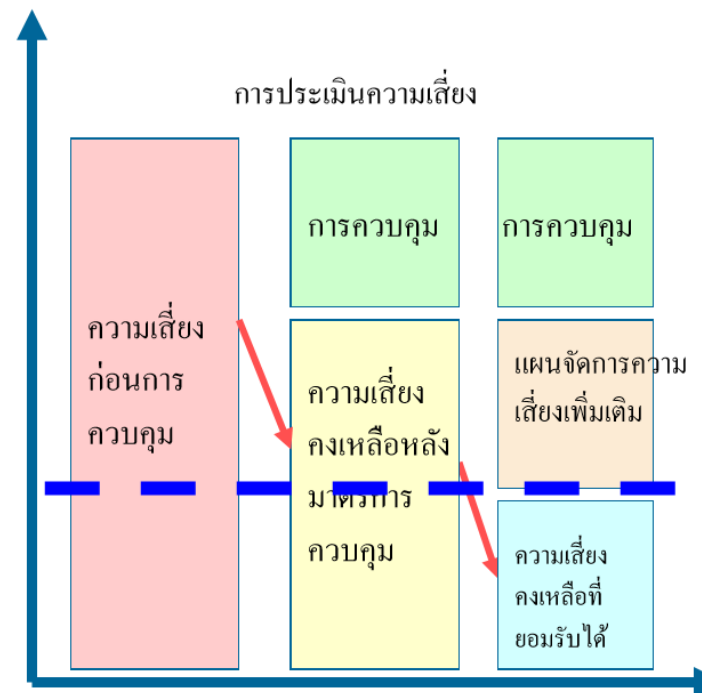


# การประเมินความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยงคงเหลือที่ยอมรับได้

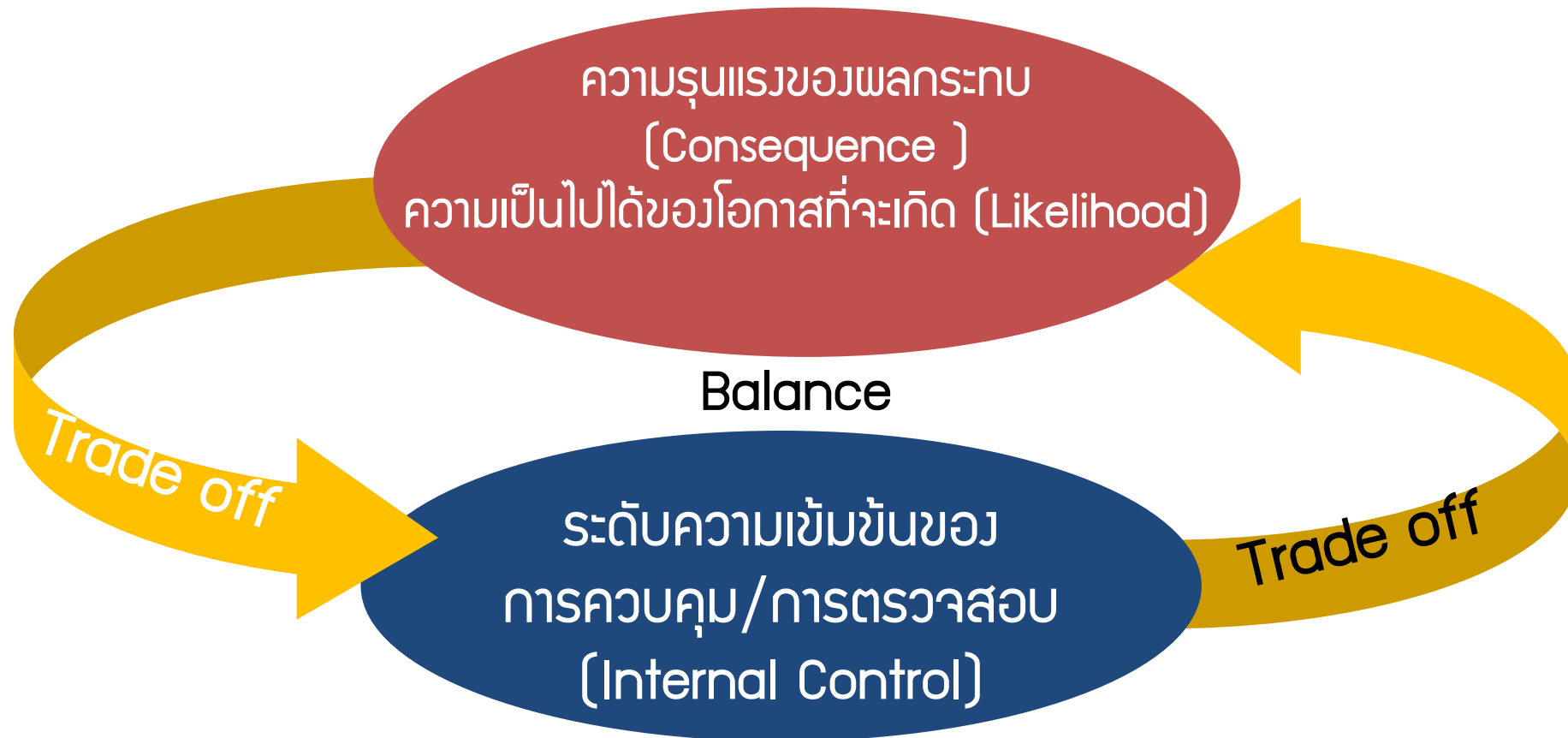
ตารางจัดลำดับความเสี่ยง ( RISK MATRIX)

โอกาส ผลกระทบ	(1) เกิดขึ้นยาก	(2) เกิดขึ้น น้อย	(3) เกิดขึ้น บ้าง	(4) เกิดขึ้น บ่อยครั้ง	(5) เกิดขึ้น ประจำ
รุนแรงมาก (5)	5	10	15	20	25
รุนแรง (4)	4	8	12	16	20
ปานกลาง (3)	3	6	9	12	15
น้อย (2)	2	4	6	8	10
น้อยมาก (1)	1	2	3	4	5



# การประเมินความเสี่ยง

ประเด็นในการพิจารณา เพื่อประเมินความเสี่ยงตาม ระบบการบริหารความเสี่ยง



# กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง: 4T Strategy

ยอมรับ  
Take

สร้างระบบเฝ้าระวัง(Monitor) ถ้าเกิดปัญหาแก้ไขไปตาม  
สถานการณ์

ลดผลกระทบ  
Treat

หลีกเลี่ยงการดำเนินการแบบเต็มรูปแบบ  
โดยดำเนินการเป็นโครงการนำร่อง (Pilot project)

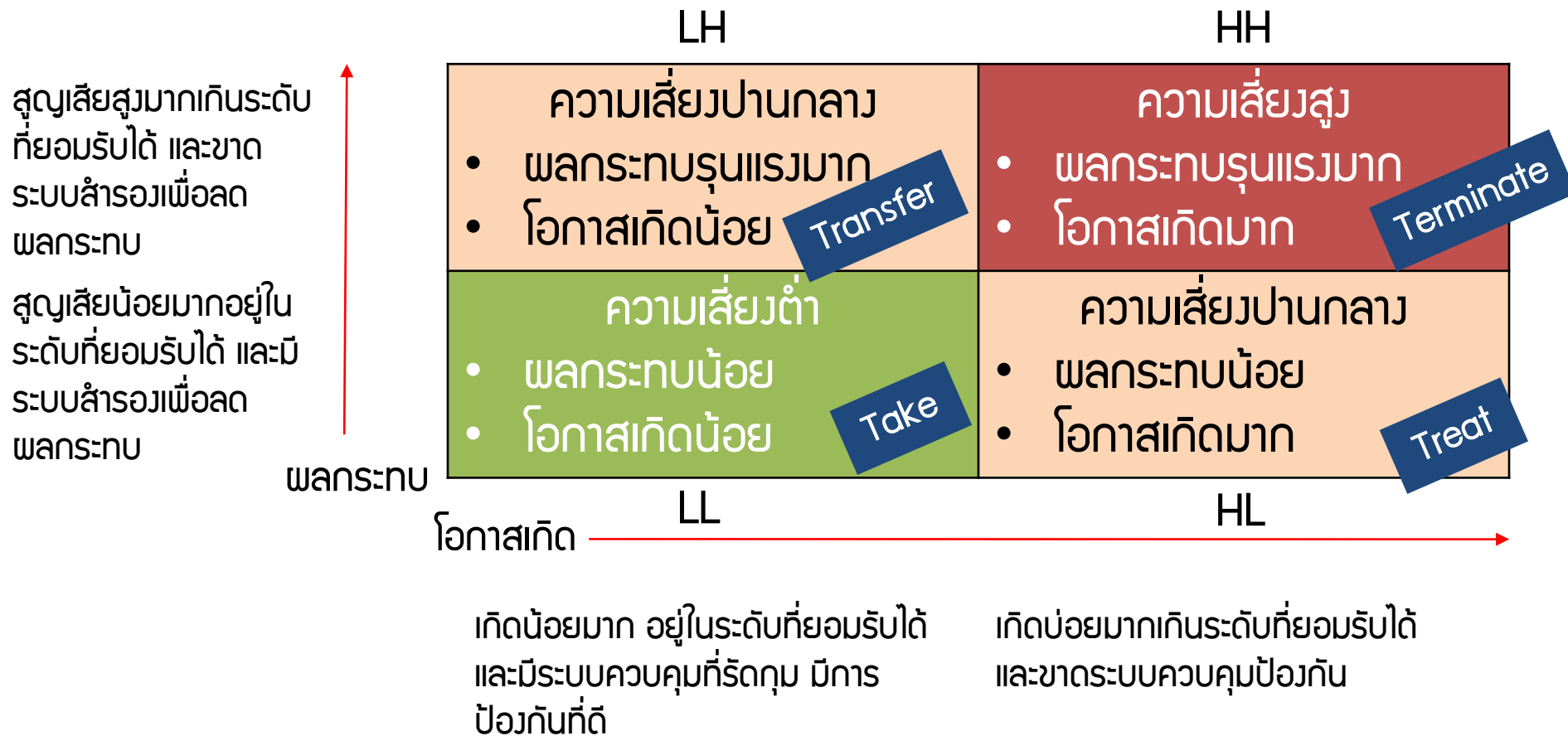
ถ่ายเท  
Transfer

เช่นการรับประกันความเสียหายของโครงการ หรือ  
ดำเนินการให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทน (การขายต่อ)

หลีกเลี่ยง/กำจัด  
Terminate

เปลี่ยนวิธีการ ใช้วิธีการอื่นเพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

# แผนภูมิตะดับความเสี่ยง (Risk Profile/Matrix)



# KRI: ดัชนีเตือนภัย สำหรับติดตามความเสี่ยง

---

ควรกำหนดดัชนีวัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator; KRI) ที่สะท้อนถึงสาเหตุ และโอกาสที่จะเกิดความเสียหายจากความเสี่ยง เพื่อใช้ในการติดตามดูแลความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

ดัชนีวัดความเสี่ยงควรกำหนดเป็นลักษณะเป็นการมองไปในอนาคต (Forward looking/Leading Indicator) ที่สามารถสะท้อนแนวโน้มของความเสี่ยงได้ เช่น

- อัตราการเติบโตของจำนวนผู้มารับบริการ (เร็วเกินไป)
- อัตราการลาออกของพนักงาน (สูงเกินที่กำหนดไว้)
- ระยะเวลาในการพัฒนาสินค้าใหม่ (นานไป)

# Risk-Control-Internal Auditing

Risk	Control	
x	✓	Wastes
✓	x	Unacceptable

- วัตถุประสงค์ ที่ไม่มี การควบคุม ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้
- การควบคุม โดยปราศจาก ความเสี่ยง คือความสูญเสียด้านทรัพยากร
- ความเสี่ยง ที่ปราศจาก การควบคุม เป็นเรื่องที่ยอมรับไม่ได้
- การตรวจสอบภายใน ที่ไม่ครอบคลุมทั้ง ความเสี่ยง และ การควบคุม เป็นเรื่อง  
ที่เสียเวลา
- รายงานสิ่งผิดปกติ Abnormality Report “Risk Based Auditing”

# รายการตัวชี้วัดหมวดที่ 7 ที่เกี่ยวข้องกับหมวดที่ 1

ด้าน	ประเภท
7.5 การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม	1. การบรรลุผลของตัวชี้วัดร่วม (กระบวนการที่ดำเนินการร่วมกับหลายหน่วยงาน)
	2. ตัววัดผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านเศรษฐกิจ
	3. ตัววัดผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านสังคม
	4. ตัววัดผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านสาธารณสุข
	5. ตัววัดผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านสิ่งแวดล้อม

TOTAL  
ENTERPRISE  
SOLUTION



[www.facebook.com/BIZVALUES](http://www.facebook.com/BIZVALUES)



: @slv4981v



: kittinat77@gmail.com





# เครื่องมือยกระดับหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0)

---

## หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

กิตติณัฐ พนมฤทธิ์

ศูนย์ส่งเสริมคุณค่าทางธุรกิจ

# หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

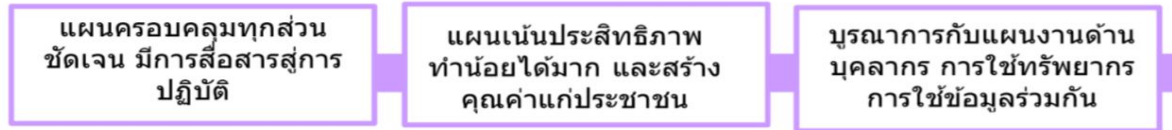
**2.1 แผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทายและสร้างนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง**



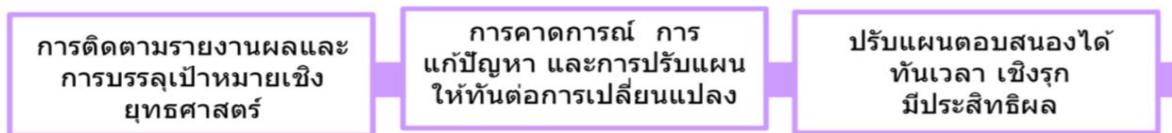
**2.2 เป้าหมายยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวสอดคล้องพันธกิจและยุทธศาสตร์ชาติ**



**2.3 แผนงานขับเคลื่อนลงไปทุกภาคส่วน**



**2.4 การติดตามผล การแก้ไขปัญหา และการรายงานผล**

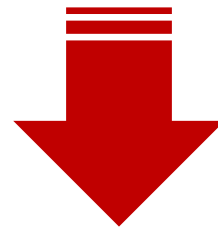


## 2.1 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทาย สร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน

Basic		Advance		Significance	
<p>-กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว</p> <p>ตอบสนองความต้องการของประชาชนและบรรลุพันธกิจส่วนราชการ</p> <p>-แนวทางการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นระบบและสนับสนุนการบรรลุพันธกิจส่วนราชการทั้งระยะสั้น ระยะยาว</li> <li>● วิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน</li> <li>● วางแผนยุทธศาสตร์โดยคำนึงถึง                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-ประโยชน์สุขประชาชน</li> <li>-รองรับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การแข่งขันจากภายนอกองค์กร/นอกประเทศ</li> </ul> </li> <li>● ความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป</li> <li>● แนวทาง/ช่องทางการสื่อสารถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ</li> </ul>	<p>-แผนยุทธศาสตร์ตอบสนองความท้าทายของส่วนราชการ มีการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดในอนาคต และแผนรองรับเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำระบบดิจิทัลมาใช้)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การวิเคราะห์ความท้าทายและคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคต อันมีผลกระทบต่อการทำงาน การให้บริการ การรับรู้ การเข้าถึงของภาคส่วนต่างๆ</li> <li>● การกำหนดยุทธศาสตร์ แผนงานที่ตอบสนองต่อความท้าทาย และการเปลี่ยนแปลง</li> </ul>	<p>-สร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่นำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชน และการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศทั้งในระยะสั้นและระยะยาว</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● แผนยุทธศาสตร์ และแผนงานที่สร้างขีดความสามารถทางการแข่งขัน และสร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ใหม่ๆ เช่น                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-มีแผนนำระบบดิจิทัลมาใช้ปรับเปลี่ยนการทำงานและรองรับการเปลี่ยนแปลง</li> <li>-มีแผนการยกระดับการให้บริการที่รวดเร็ว ฉับไว ต้นทุนต่ำ เข้าถึงได้ง่าย และเข้าถึงได้ทุกที่ ทุกเวลา</li> </ul> </li> </ul>

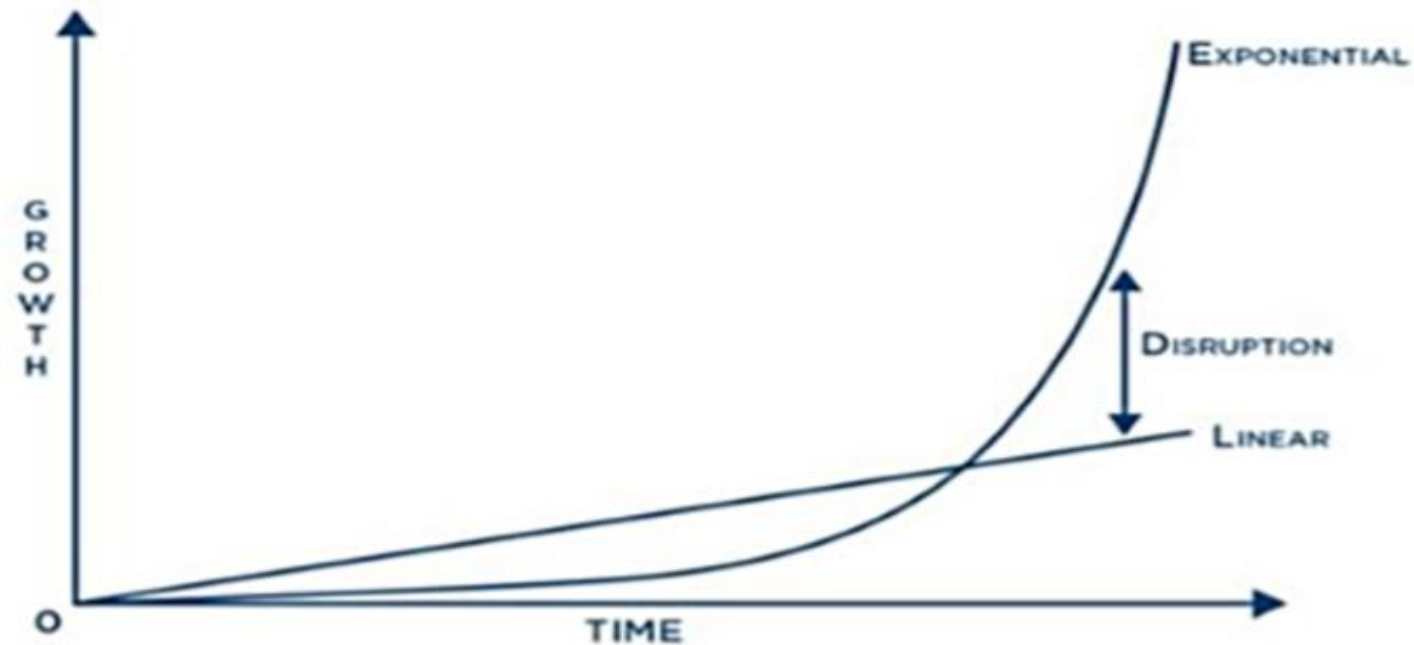
# ทำไมจึงต้องบริหาร จัดการเชิงยุทธศาสตร์

- การ *เปลี่ยนแปลง* และการ *แข่งขัน* เป็น ตัวสร้าง *ประเด็น*
- *ประเด็น* ไม่ได้รับการตอบสนอง จะเป็น *ปัญหา*
- *ปัญหา* ไม่ได้รับการตอบสนอง จะพัฒนาเป็น *วิกฤต*



# การเปลี่ยนแปลงลักษณะ: Linear & Exponential

## Linear vs. Exponential



Source: Salim Ismail, Michael Malone and Yuri Van Geest, *Exponential Organizations* (New York: Diversion books, 2014).

# VUCA World

## Volatility



Speed, magnitude, turbulence and dynamics of change

## Visionary

## Uncertainty



Unfamiliar territory and unpredictable outcomes

## Understanding

## Complexity



Multiple interdependencies amidst global interconnectivity

## Clarity

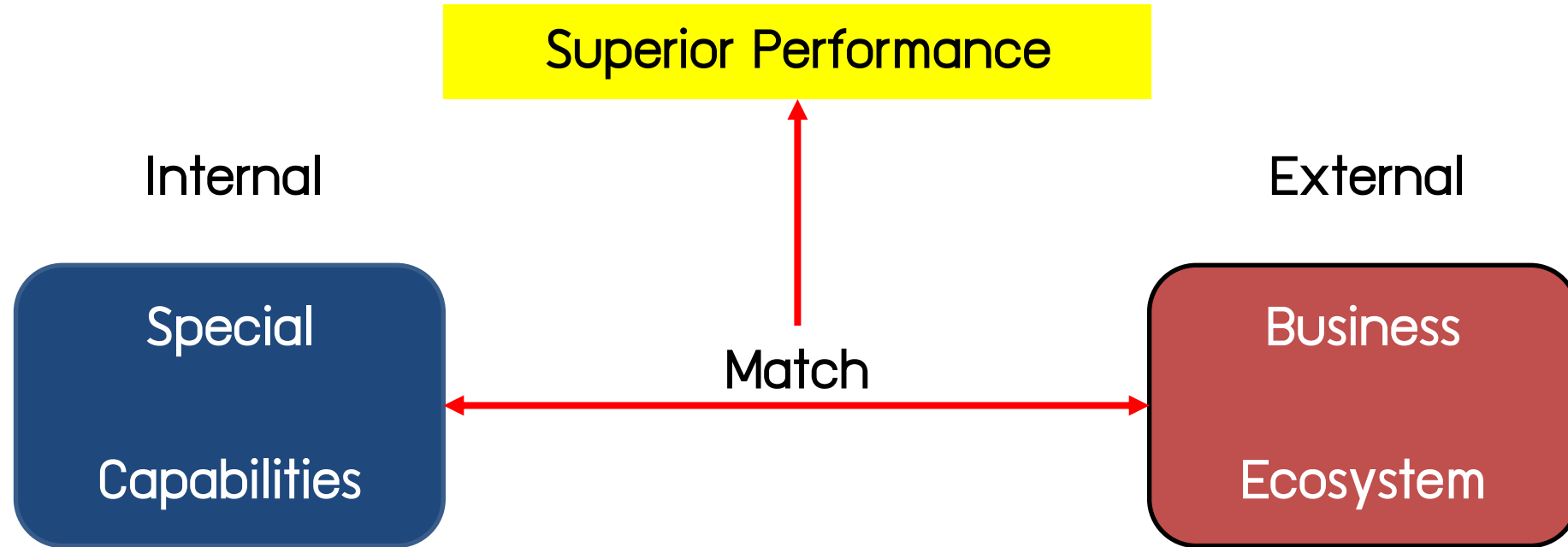
## Ambiguity



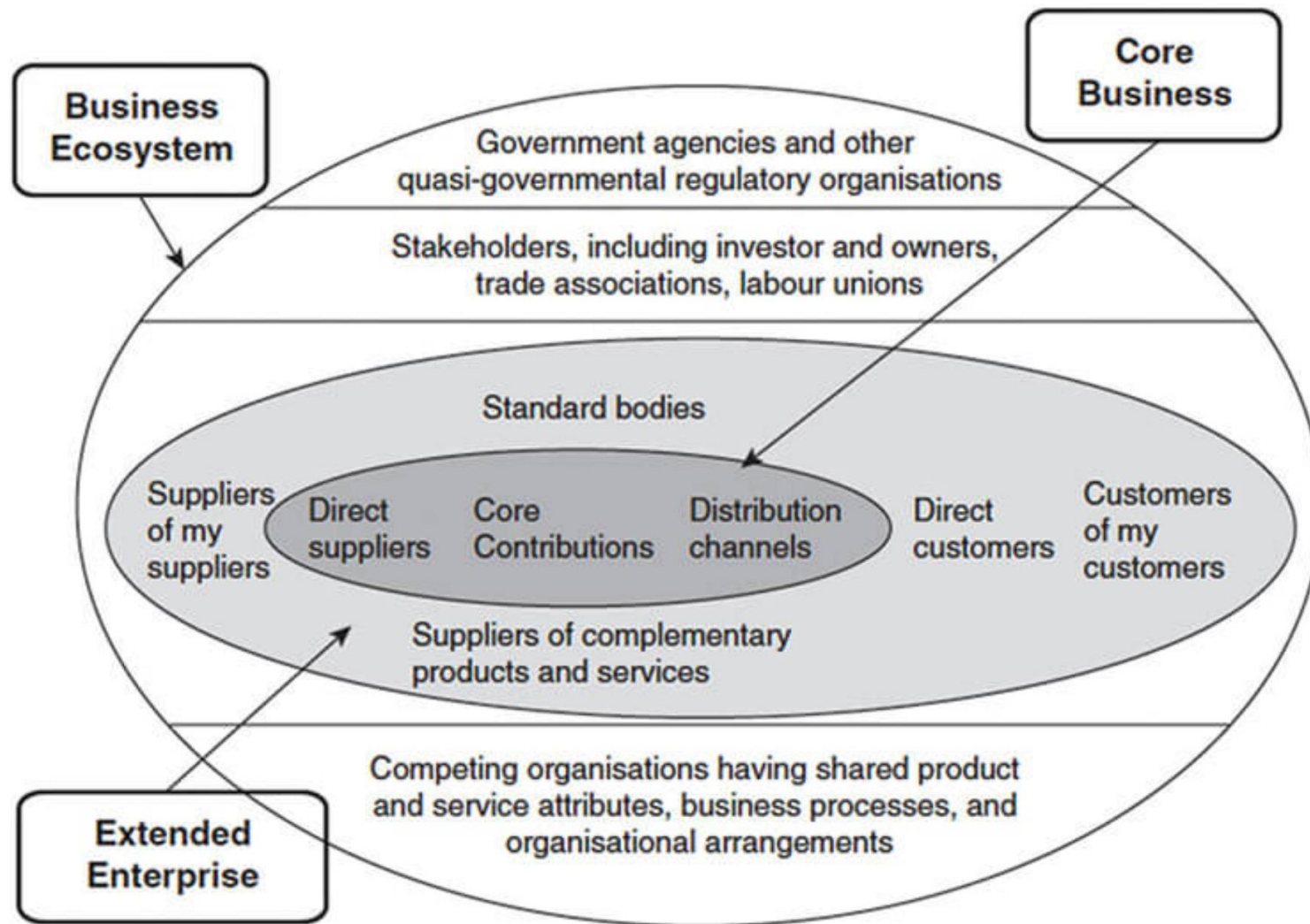
Multiple perspectives and interpretations of scenarios

## Agility

# ใช้ขีดความสามารถให้สอดคล้องกับระบบนิเวศน์ทางธุรกิจ



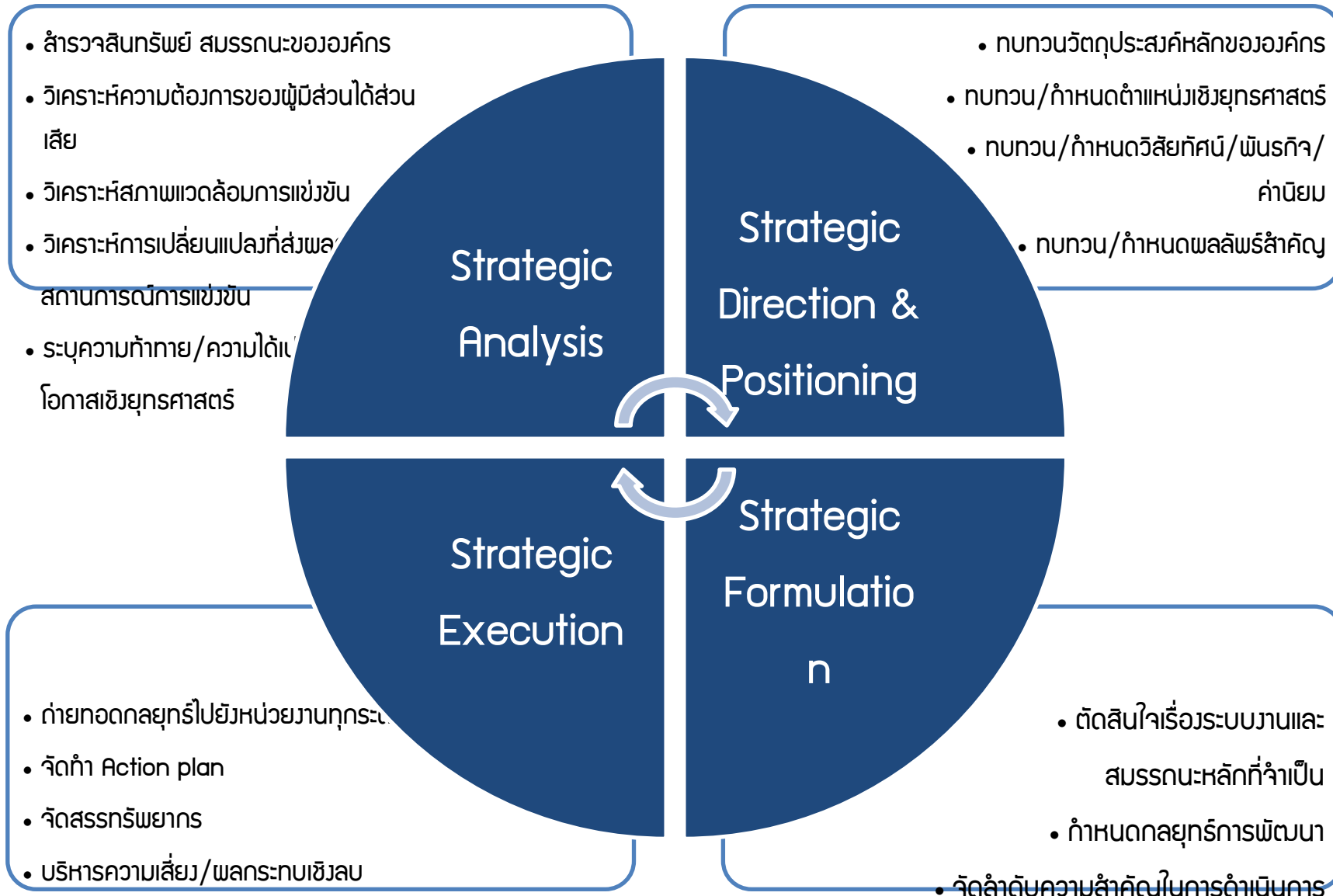
**กลยุทธ์** คือ กระบวนการที่ต่อเนื่อง ที่มุ่งให้องค์กรมี ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Superior Performance) และ ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) ภายใต้ระบบนิเวศน์ทางธุรกิจ (Business Ecosystem) ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร



ภาพรวมของ business ecosystem

ที่มา : Moore (1996).

# กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

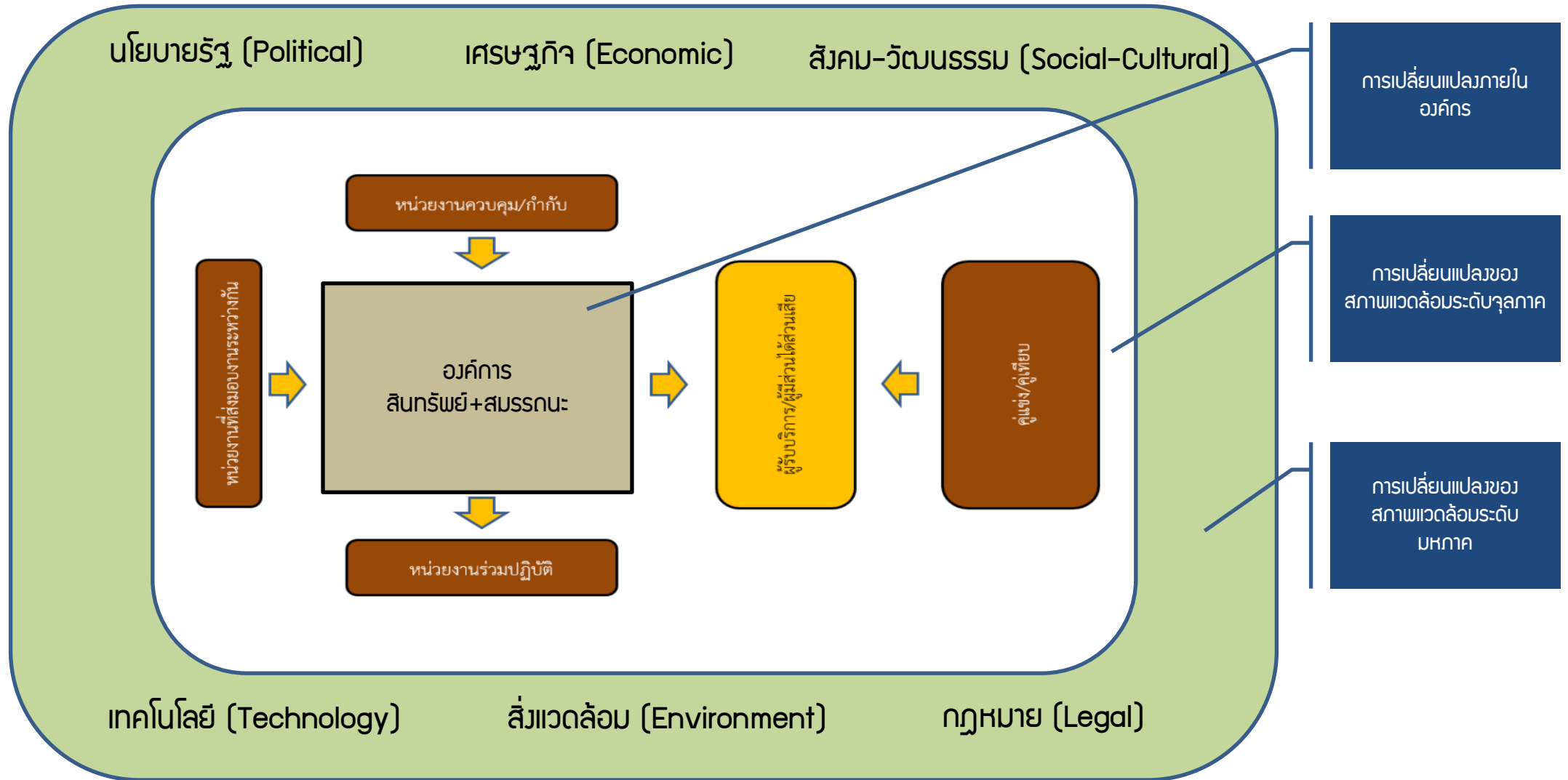


# สภาพแวดล้อมการแข่งขันของการท่องเที่ยวไทย

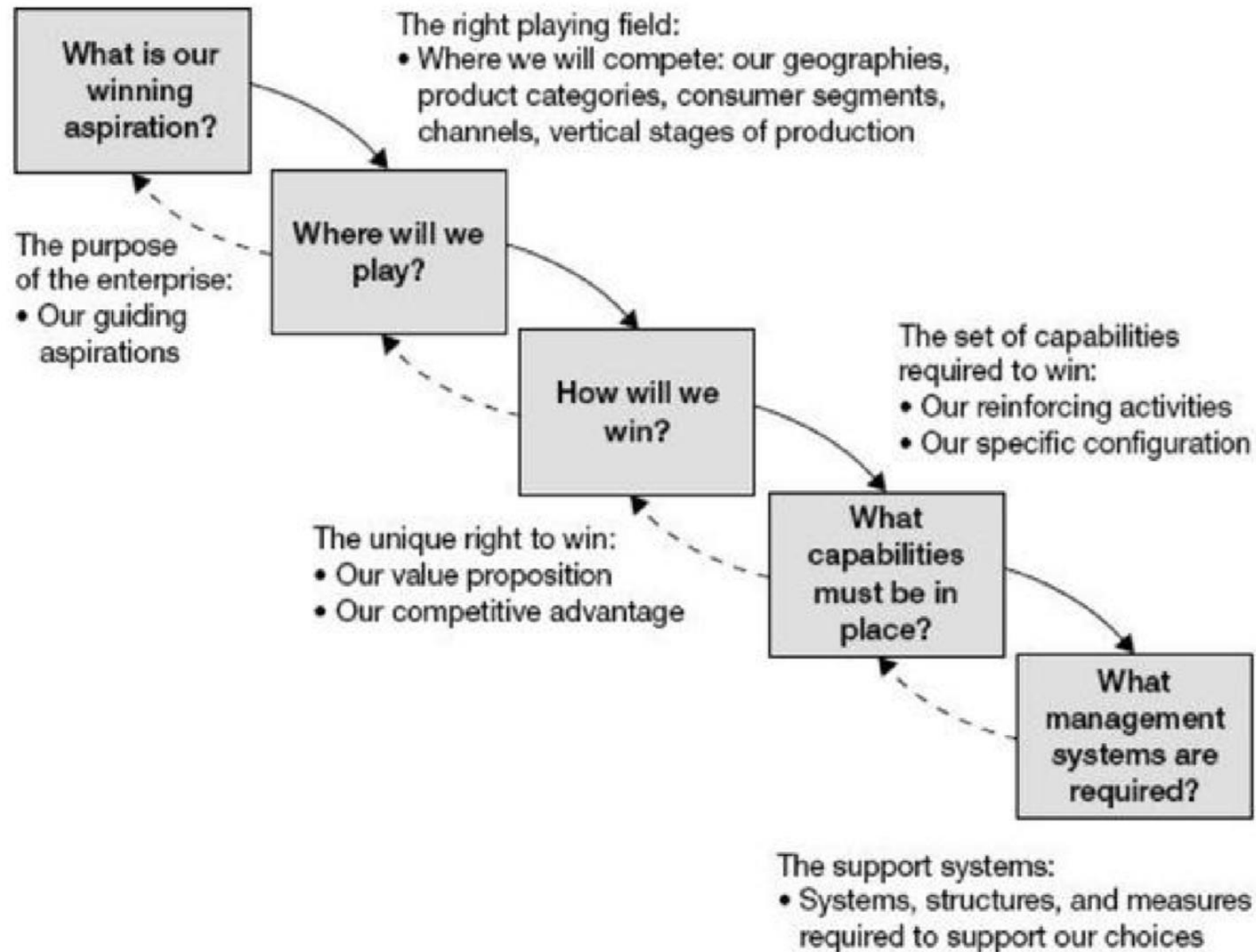
ประเด็นการแข่งขัน	- Relative Score +				
ความปลอดภัย		●	■		▲
อาหารการกินอุดมสมบูรณ์			■		●
แหล่งธรรมชาติงดงาม		▲		■	●
แหล่งช้อปปิ้งทันสมัย		■		●	▲
ค่าใช้จ่ายราคาไม่สูงมาก	▲		●		■
มีกิจกรรมให้ทำหลากหลาย		▲		■	●
การเดินทางสะดวกสบาย		■		●	▲

● ไทย      ▲ สิงคโปร์      ■ เวียดนาม

# วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกที่เกี่ยวข้อง



# An integrated cascade of choices

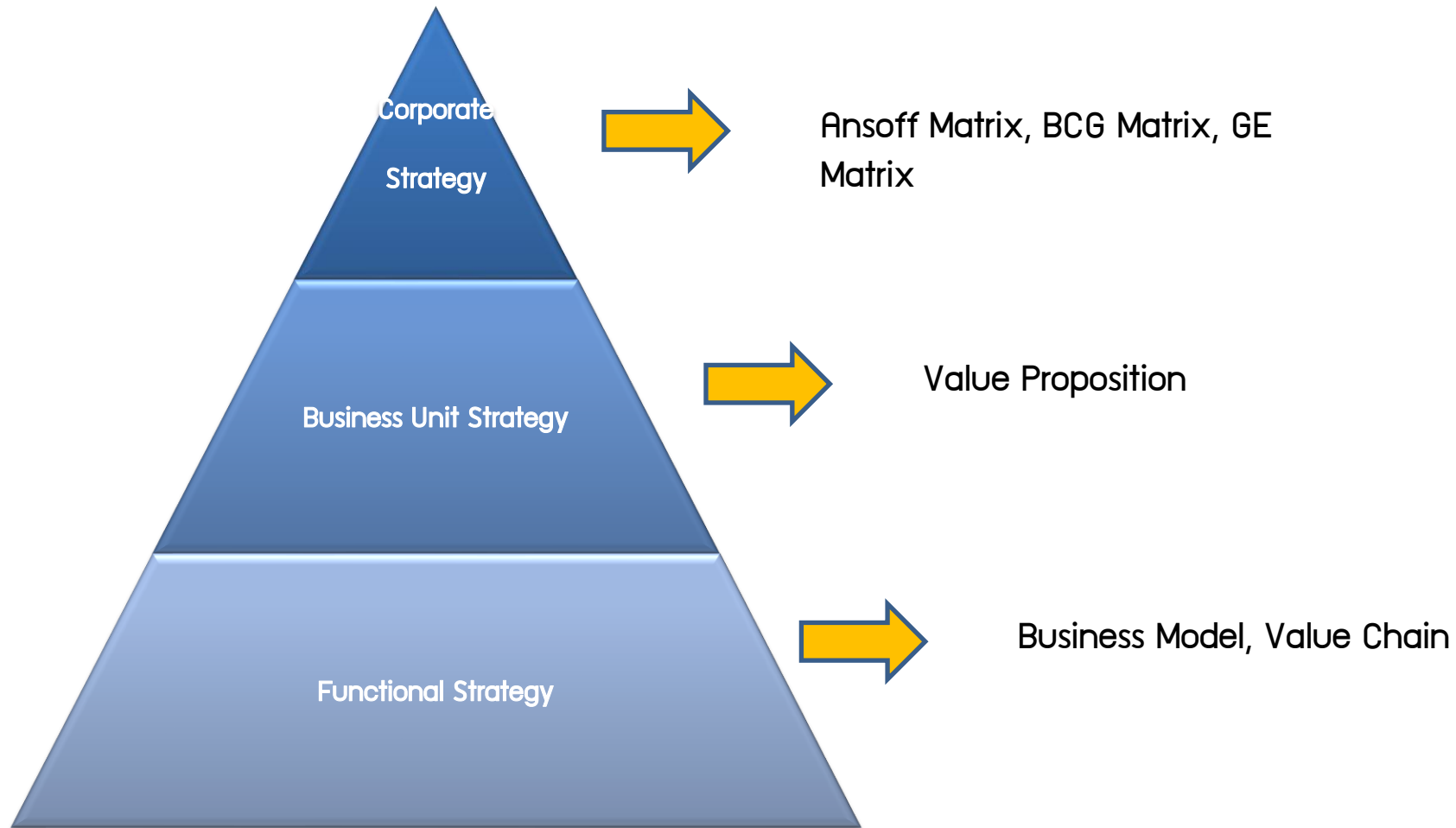


ที่มา: หนังสือ *Playing to win*

## 2.2 การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่ระยะสั้น ระยะยาว ที่สอดคล้องกับพันธกิจส่วนราชการและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ

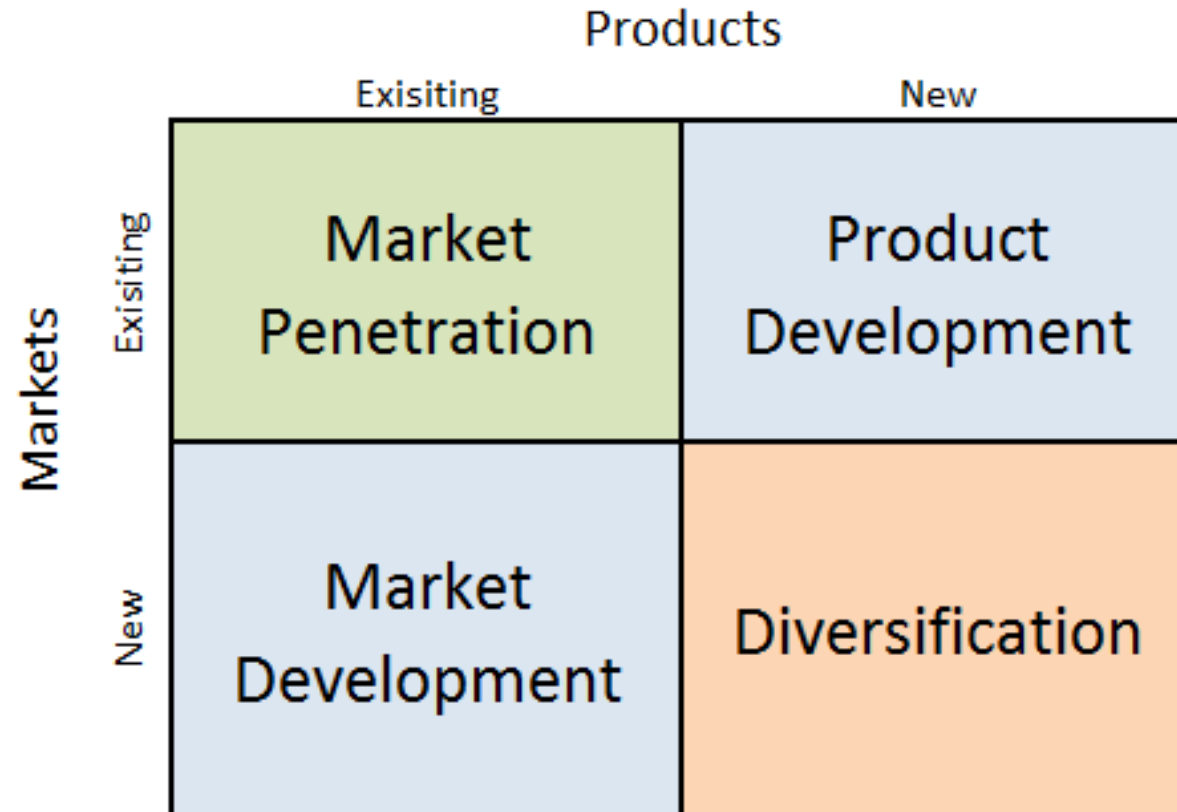
Basic		Advance		Significance	
-การกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อพันธกิจของส่วนราชการ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งการสร้างการเปลี่ยนแปลง	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีแผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategy Map) แผนระยะสั้นและแผนระยะยาวที่ส่งผลต่อยุทธศาสตร์ชาติ</li> <li>• กำหนดตัวชี้วัดและเป้าประสงค์ที่ตอบสนองพันธกิจของส่วนราชการ และการเปลี่ยนแปลง</li> </ul>	-มีการวิเคราะห์ผลกระทบของเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่เกิดกับยุทธศาสตร์ชาติทั้งระยะสั้นและระยะยาว	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการวิเคราะห์ผลกระทบของเป้าประสงค์และตัวชี้วัด ที่มีผลต่อยุทธศาสตร์ชาติทั้งระยะสั้นและระยะยาว ในมิติต่างๆ เช่น การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การลดผลกระทบจากข้อบังคับทางกฎหมาย</li> </ul>	-มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กรและผลกระทบต่อทั้งทางตรง ทางอ้อมที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อมของประเทศ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• วิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กรที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อแผนงานและเป้าประสงค์ที่วางไว้</li> <li>• วิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กรที่อาจเกิดขึ้น ที่อาจส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อมของประเทศ</li> </ul>

# ระดับของยุทธศาสตร์

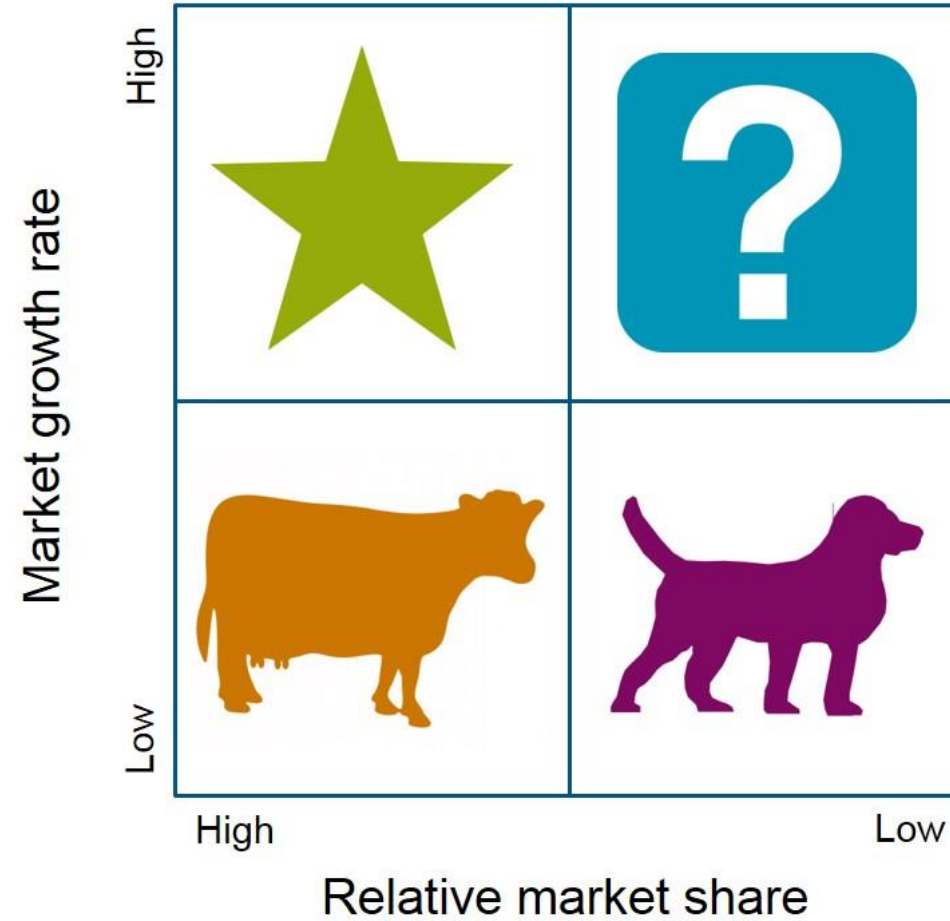


# Ansoff Matrix

---



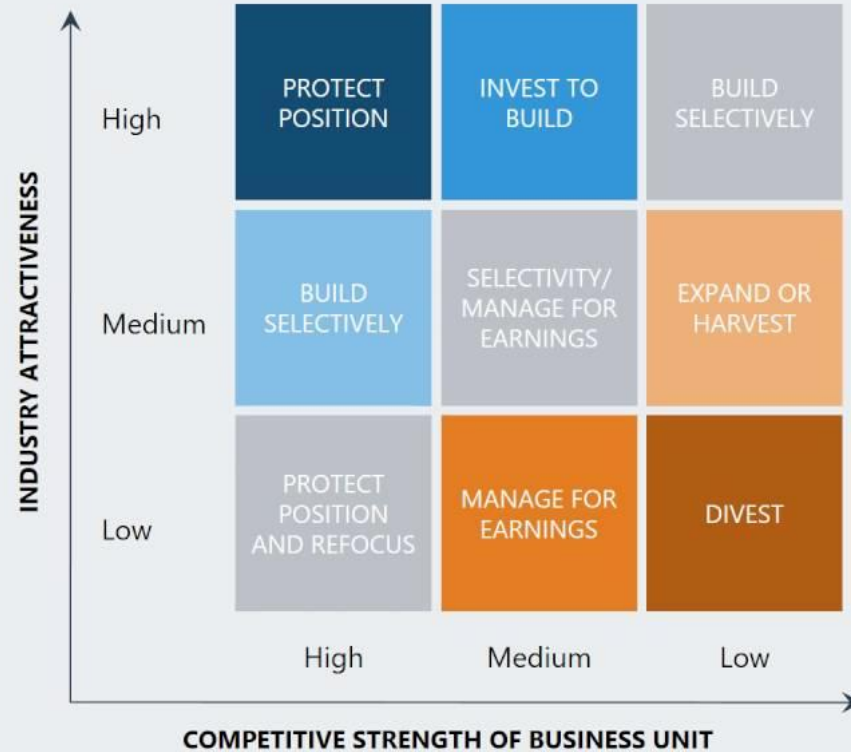
# BCG Matrix



# GE Matrix

## GE-MCKINSEY 9-BOX MATRIX

POWERPOINT CHARTS

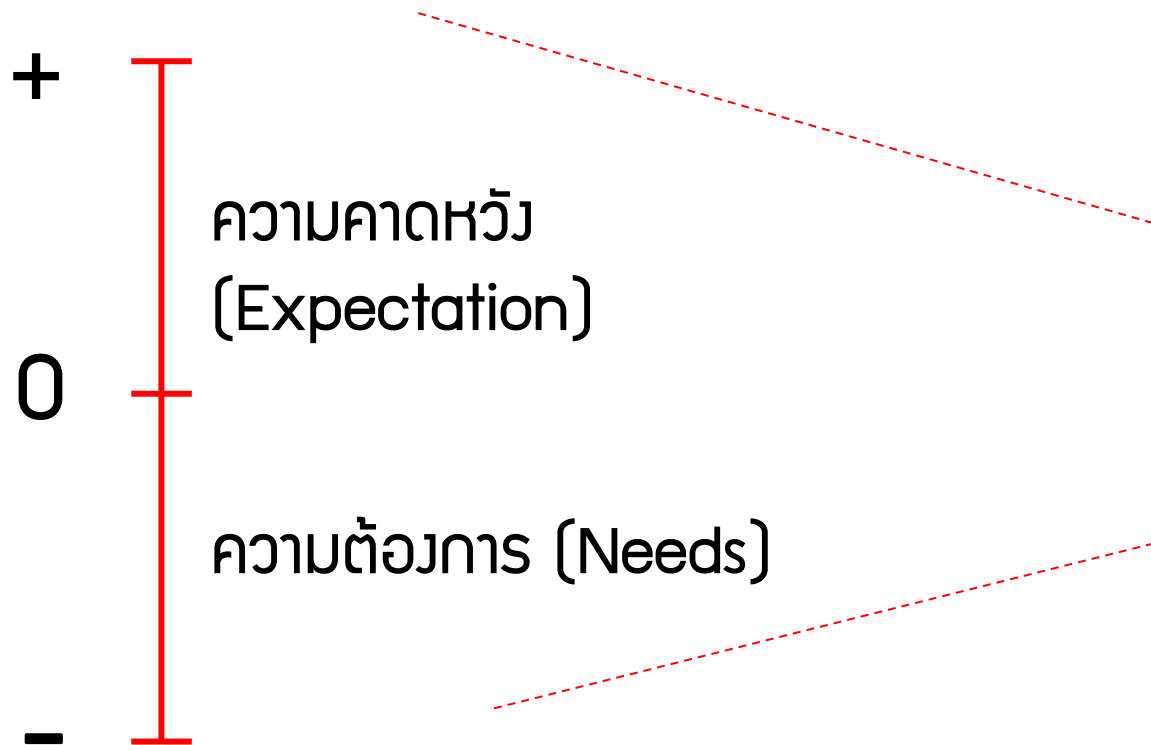


# ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของพันธกิจหรือหน้าที่ (Portfolio Analysis)

ความเข้มแข็ง และขีดความสามารถแข่งขันขององค์กร

		อ่อนแอ	ปานกลาง	แข็งแกร่ง
อิทธิพลในการสนับสนุนความล้ำหน้าของส่วนราชการ	มาก			
	ปานกลาง			
	น้อย			

# เข้าใจความต้องการ และความคาดหวัง



# 1 Observation Pattern

**Inside-out**

Size, revenue, profit, region

**Change of perspective**

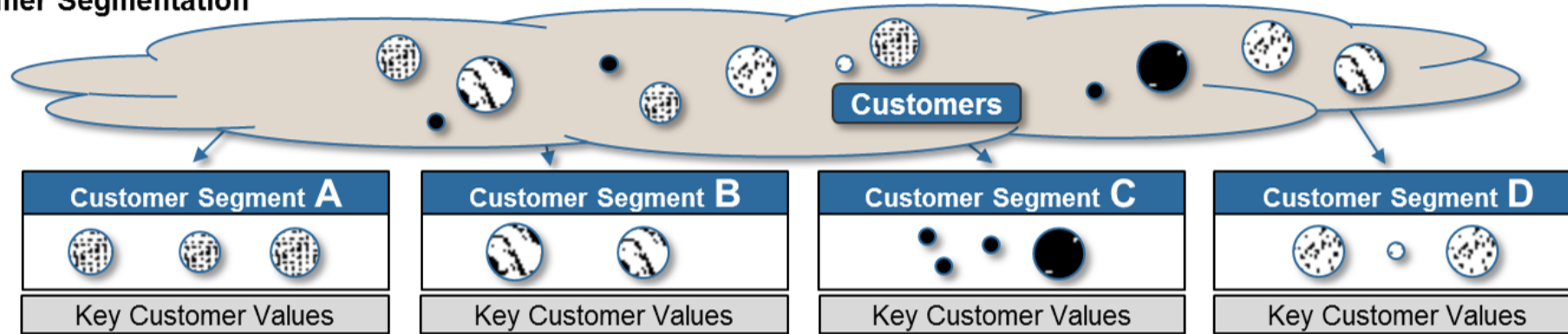


Differentiation Criteria

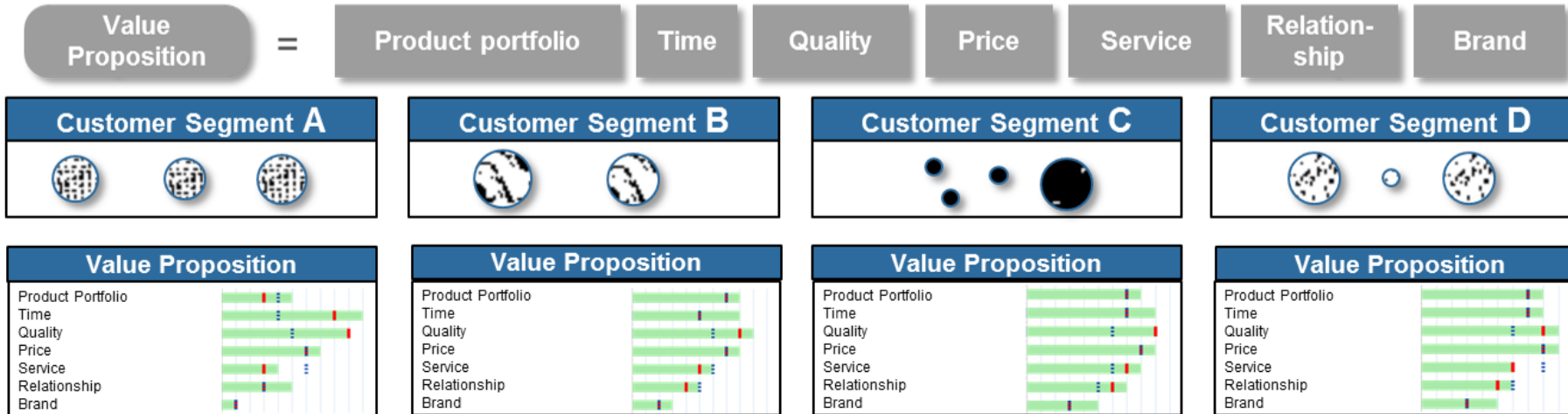
**Outside-in**

Needs, patterns of behavior, shortages, expectations, characteristics etc.

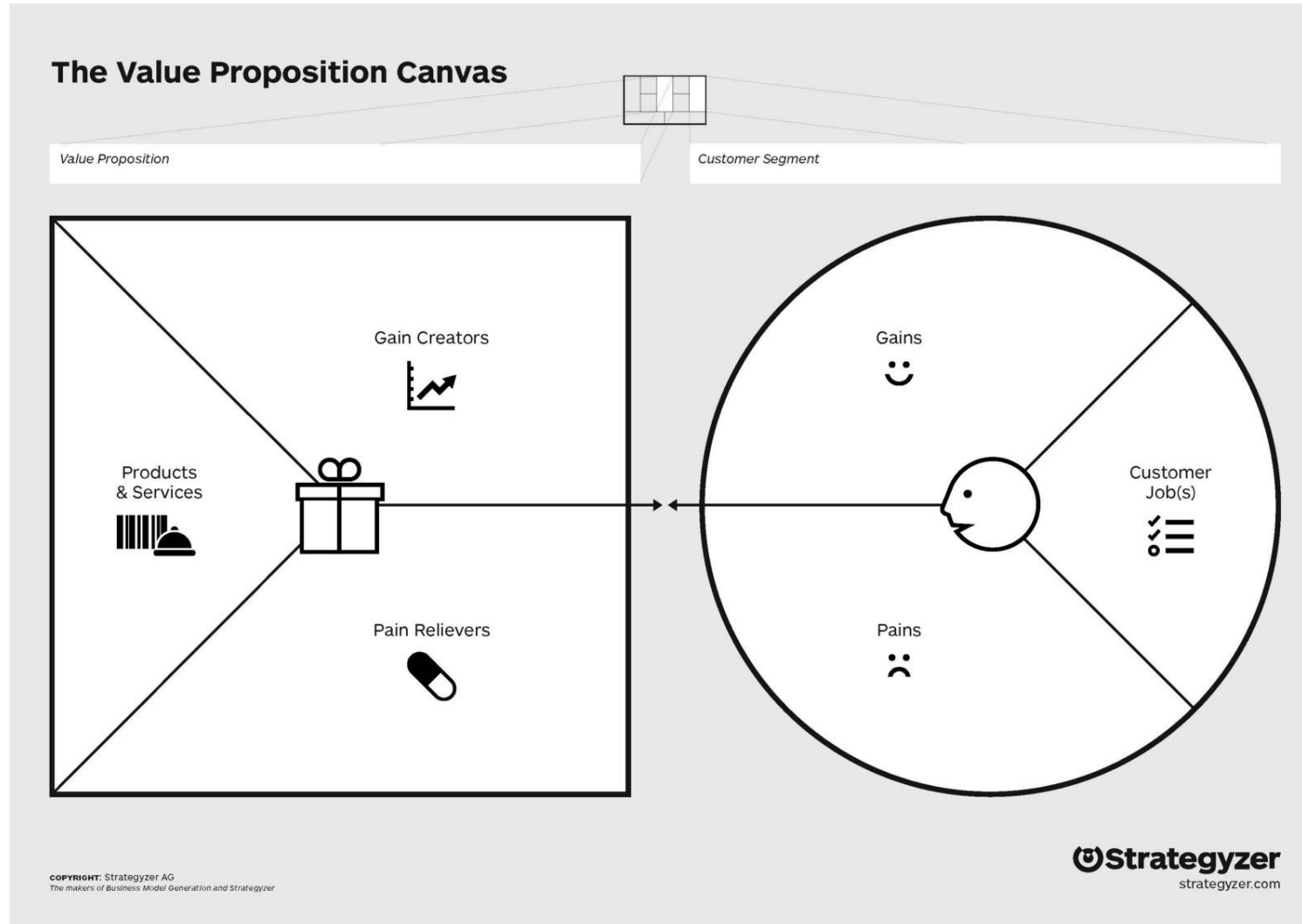
# 2 Customer Segmentation



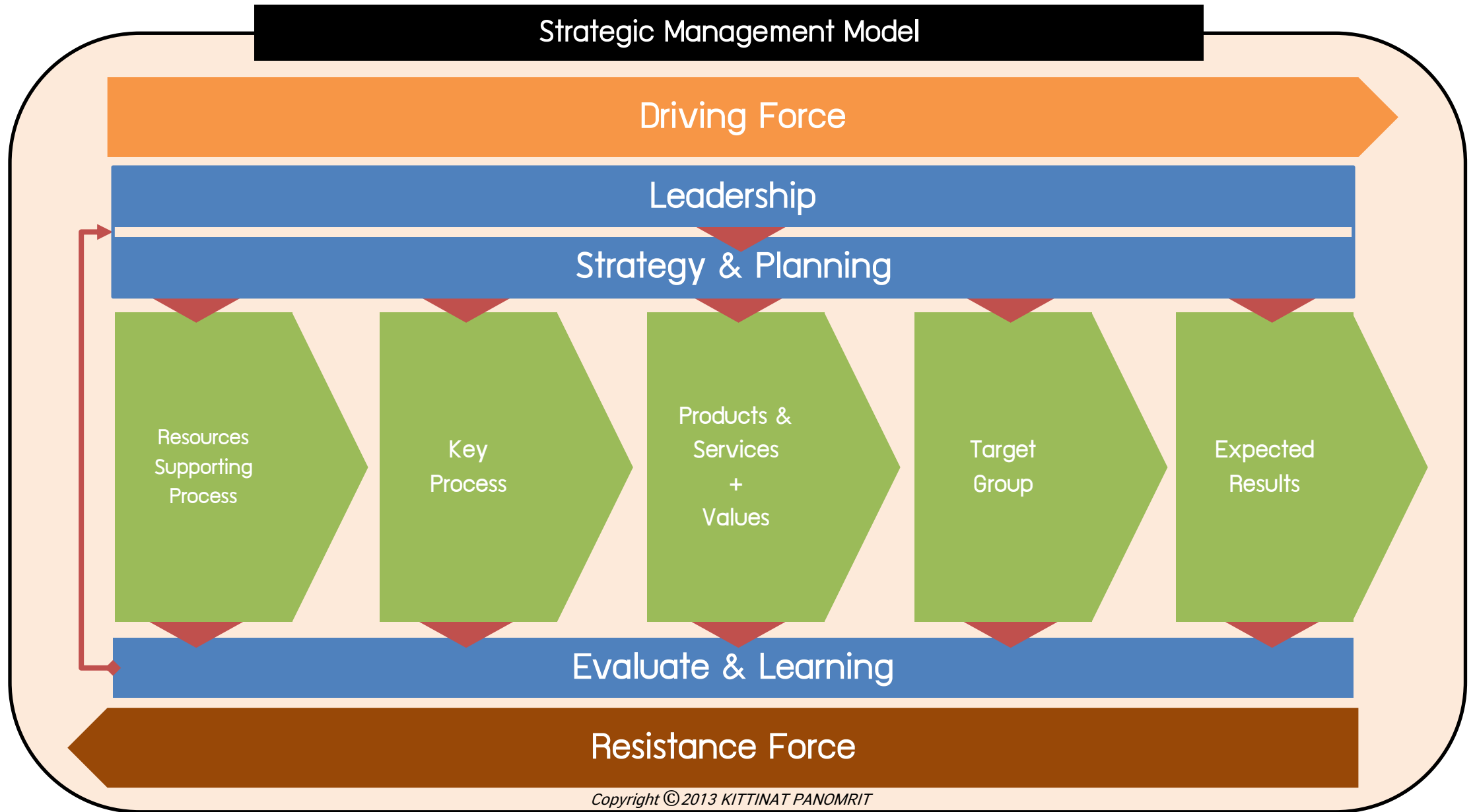
# 3 Specific Value Propositions



# การจัดทำข้อเสนอคุณค่า (Value Proposition)



# Strategic Management Model



Copyright © 2013 KITTINAT PANOMRIT

# สมรรถนะหลัก (Core Competency)

V Valuable	R Rare	I Inimitable	O Organized	
No				เสียเปรียบการแข่งขัน
Yes	No			แข่งขันได้
Yes	Yes	No		ได้เปรียบการแข่งขันระยะสั้น
Yes	Yes	Yes	No	ได้เปรียบการแข่งขันแต่ใช้ประโยชน์ไม่ได้
Yes	Yes	Yes	Yes	ได้เปรียบการแข่งขันอย่างยั่งยืน

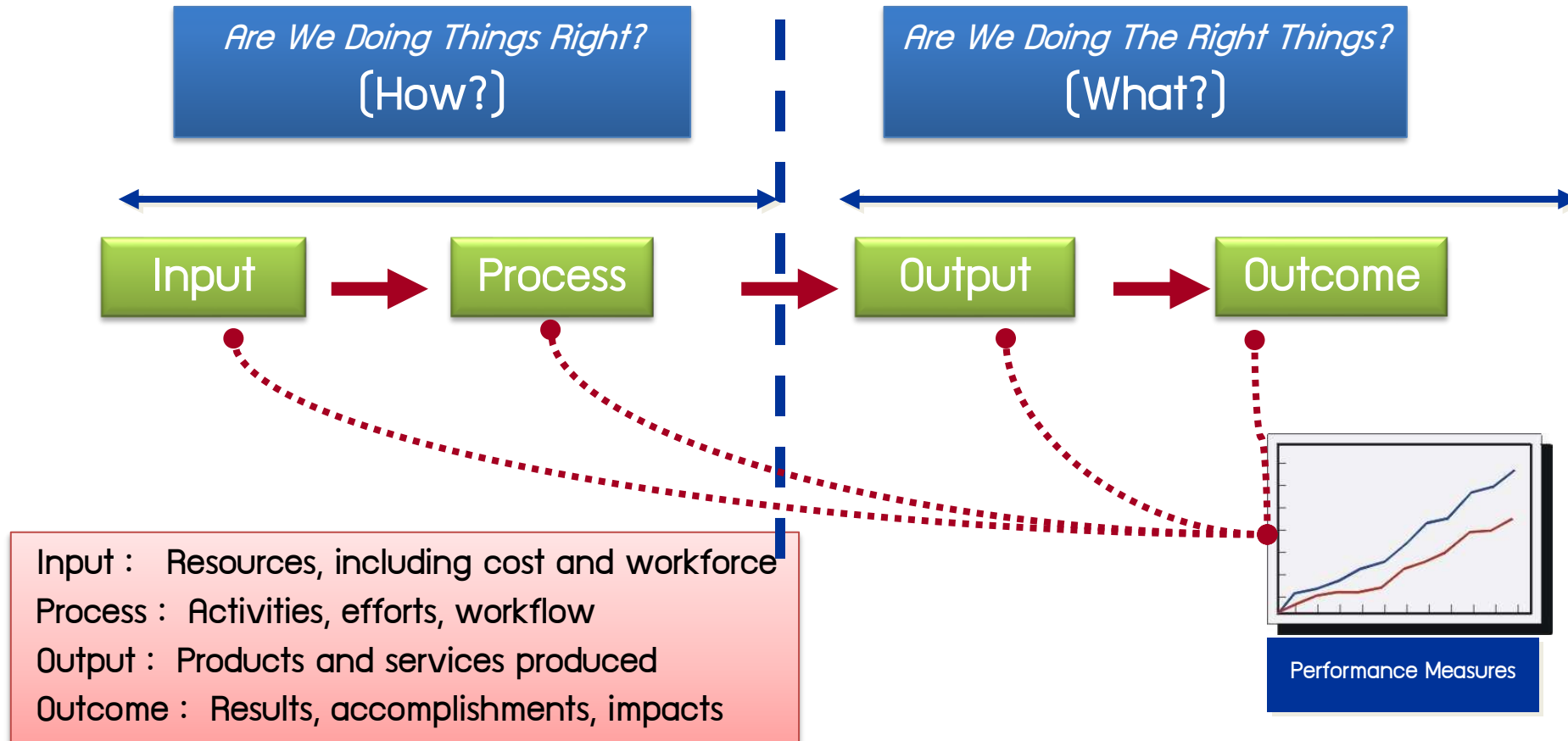
# กลยุทธ์มีลักษณะพื้นฐาน 4 ประการ

1. กลยุทธ์เป็นเรื่องของการสร้างคุณค่า (Value) จากการยกระดับขีดความสามารถที่มีอยู่ (Leverage Competencies)
2. กลยุทธ์เป็นเรื่องต้องตัดสินใจแบบได้อย่างเสียอย่าง (Trade offs)
3. กลยุทธ์เป็นเรื่องของความพยายามอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงทุกหน่วยงานในองค์กร (Synergy)
4. กลยุทธ์เป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องระยะยาว (Continue)



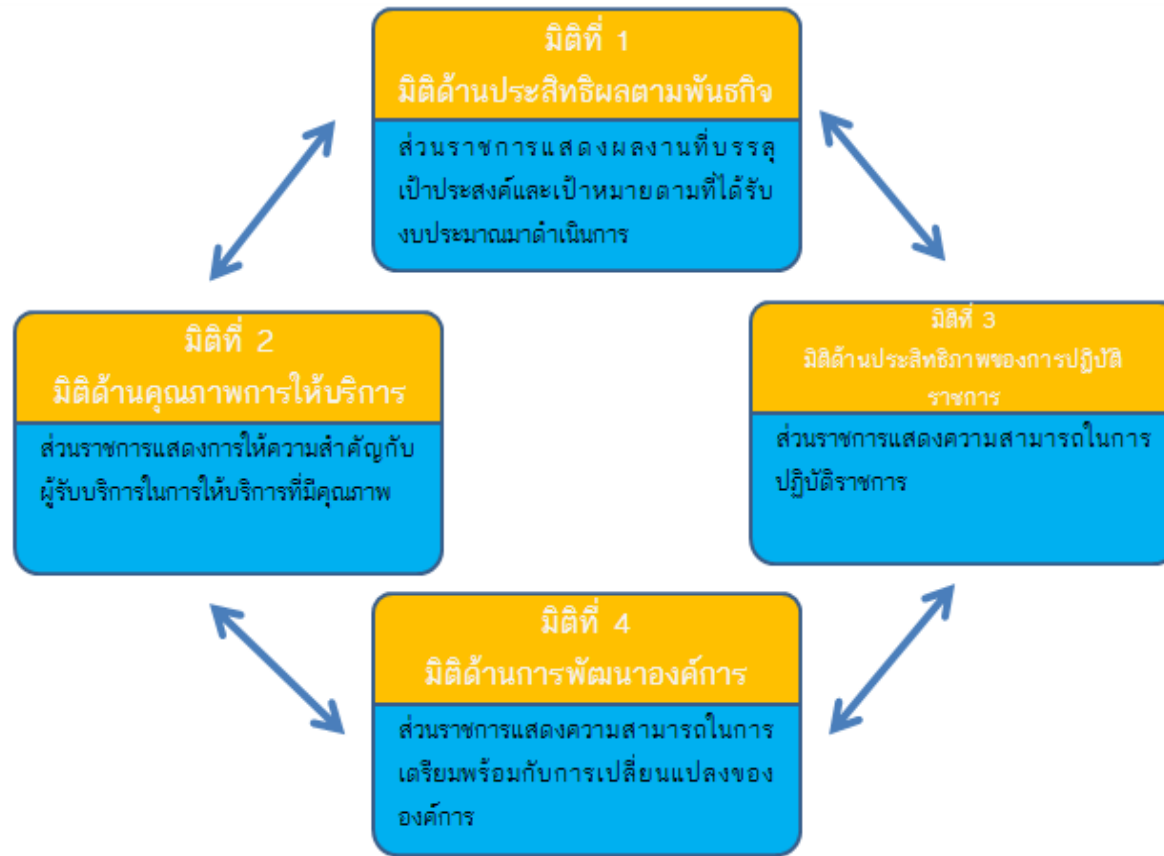
# Value Chain Management

Performance Measures Should Help Us Decide:



# แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

แสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุ-ผลของกลยุทธ์ โดยมุมมอง 4 มิติ คือ มิติประสิทธิภาพ, มิติคุณภาพ, มิติประสิทธิภาพ และ มิติการพัฒนาองค์กร



# กำเนิด Balanced Scorecard และ Strategy Map

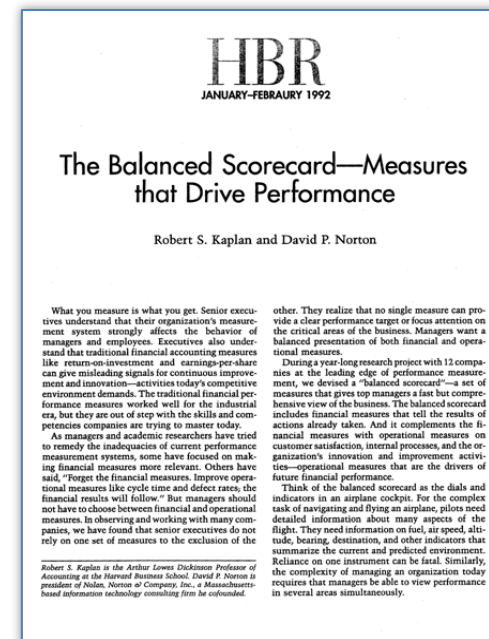
ปี 1987 ตลาดหุ้นอเมริกาประสบปัญหา

ปี 1992 Prof. Kaplan & Dr. Norton

เสนอแนวคิด BSC ใน Harvard Business Review

“The Balanced Scorecard –  
Measures that Drive Performance”

*Harvard Business Review, 1992*



# Application of the Balanced Scorecard Framework has Expanded and Evolved Since its Introduction in 1992.

60% usage in Fortune 500

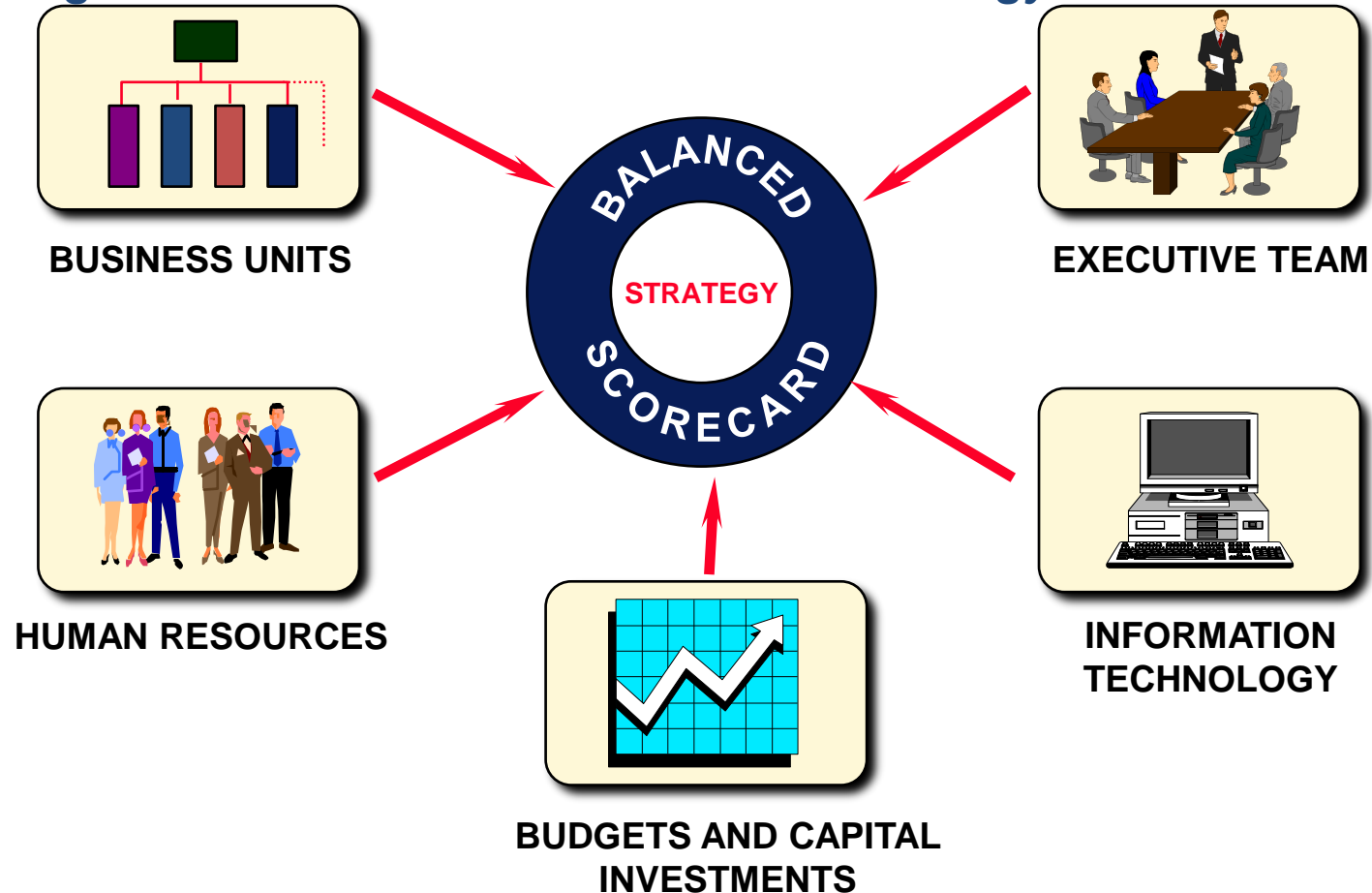
100,000 BSC on-line members



Question:  
How can complex organizations achieve results like this in such short periods of time?

Answer:  
Alignment!

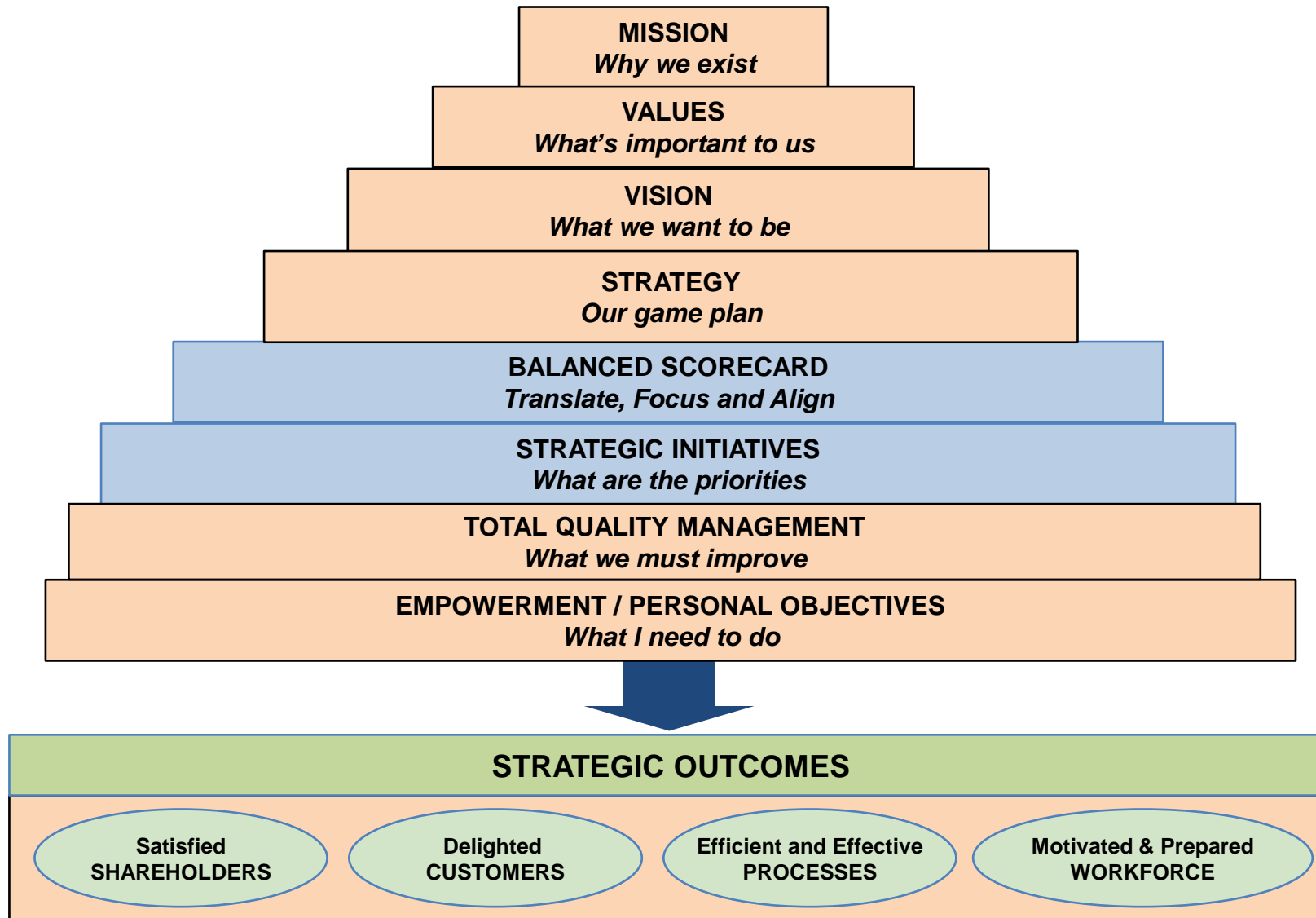
*The Balanced Scorecard process allows an organization to align and focus all its resources on its strategy*



# A Gap Exists Between Mission–Vision–Strategy and Employee’s Everyday Actions

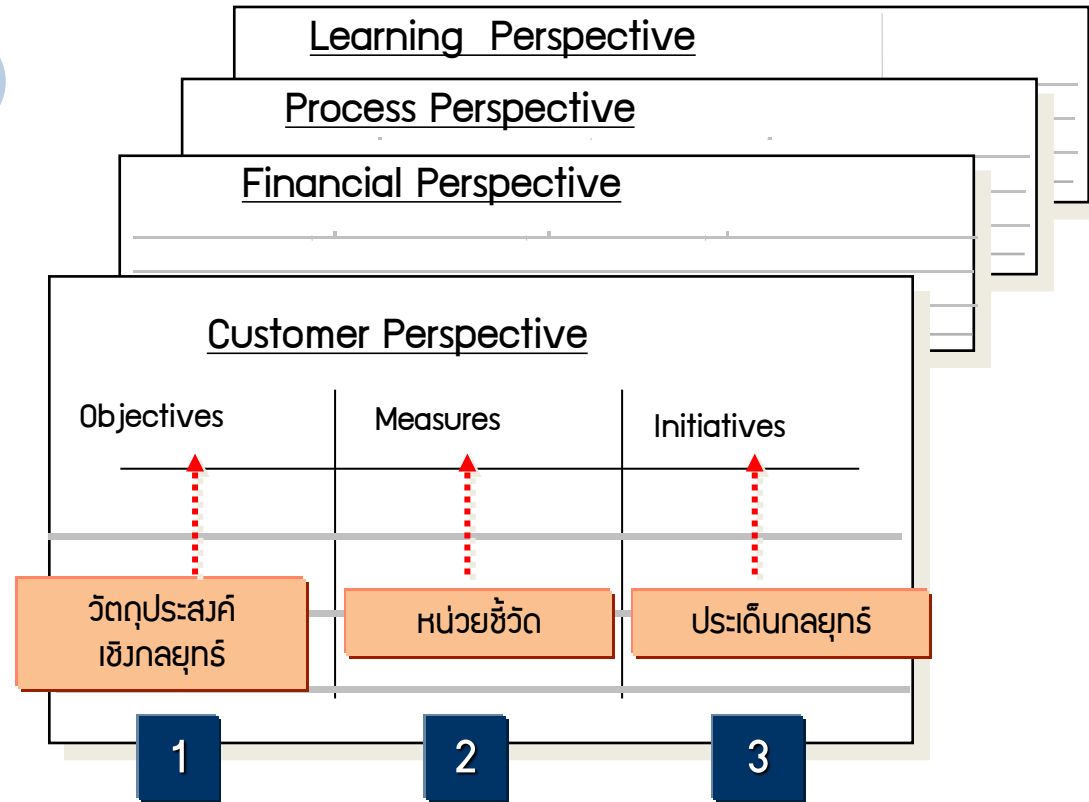


# The Balanced Scorecard Links Vision and Strategy to Employees' Everyday Actions



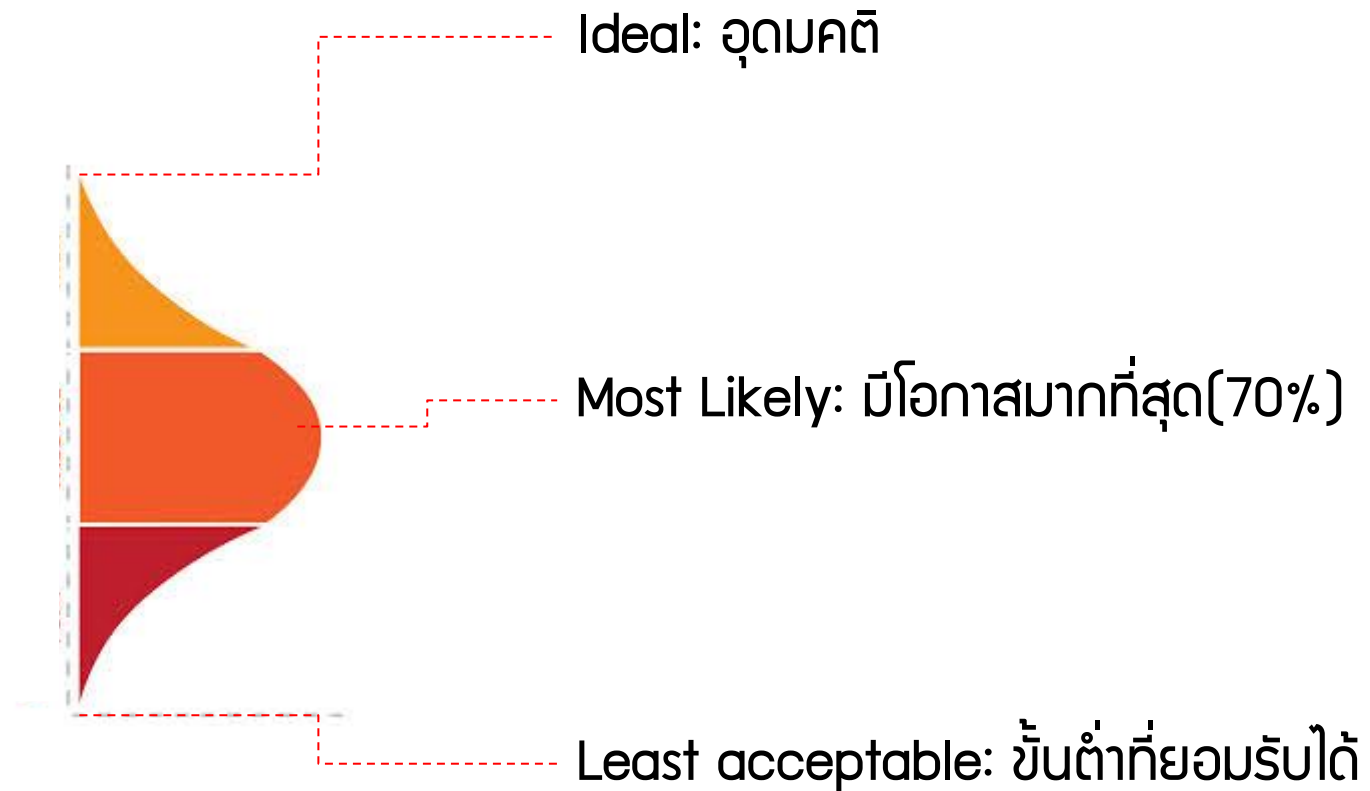
# Key Performance Indicator; KPI

Strategy:  
Our Approach To  
Accomplishing  
Our Mission



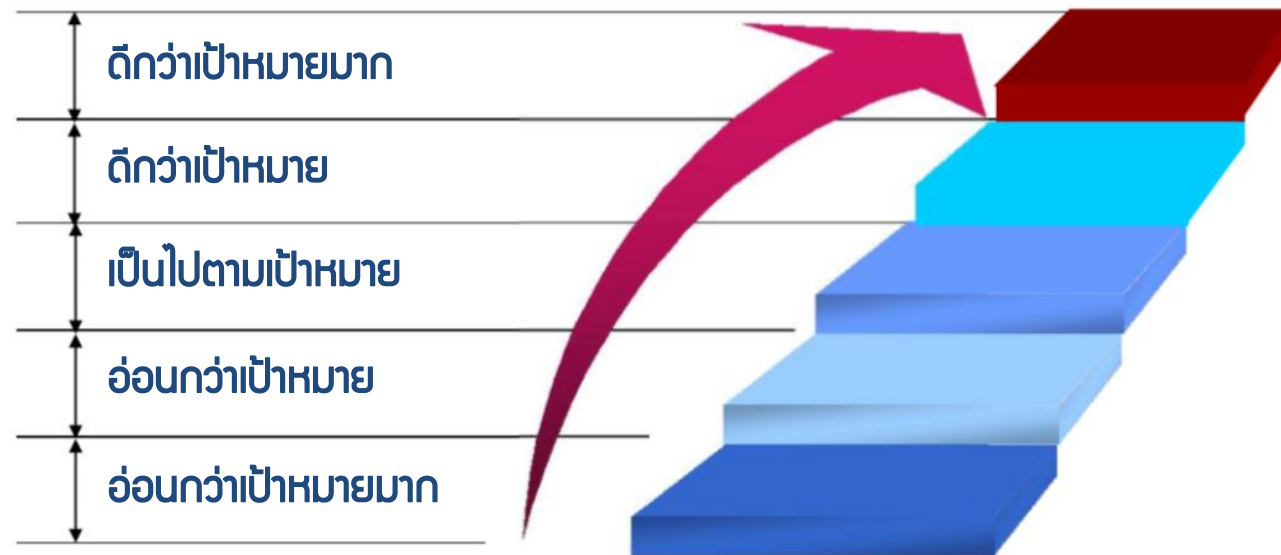
# การกำหนดเป้าหมาย

---



# การกำหนดเป้าหมาย

ตั้งเป้าหมายแบ่งเป็น 5 ระดับ



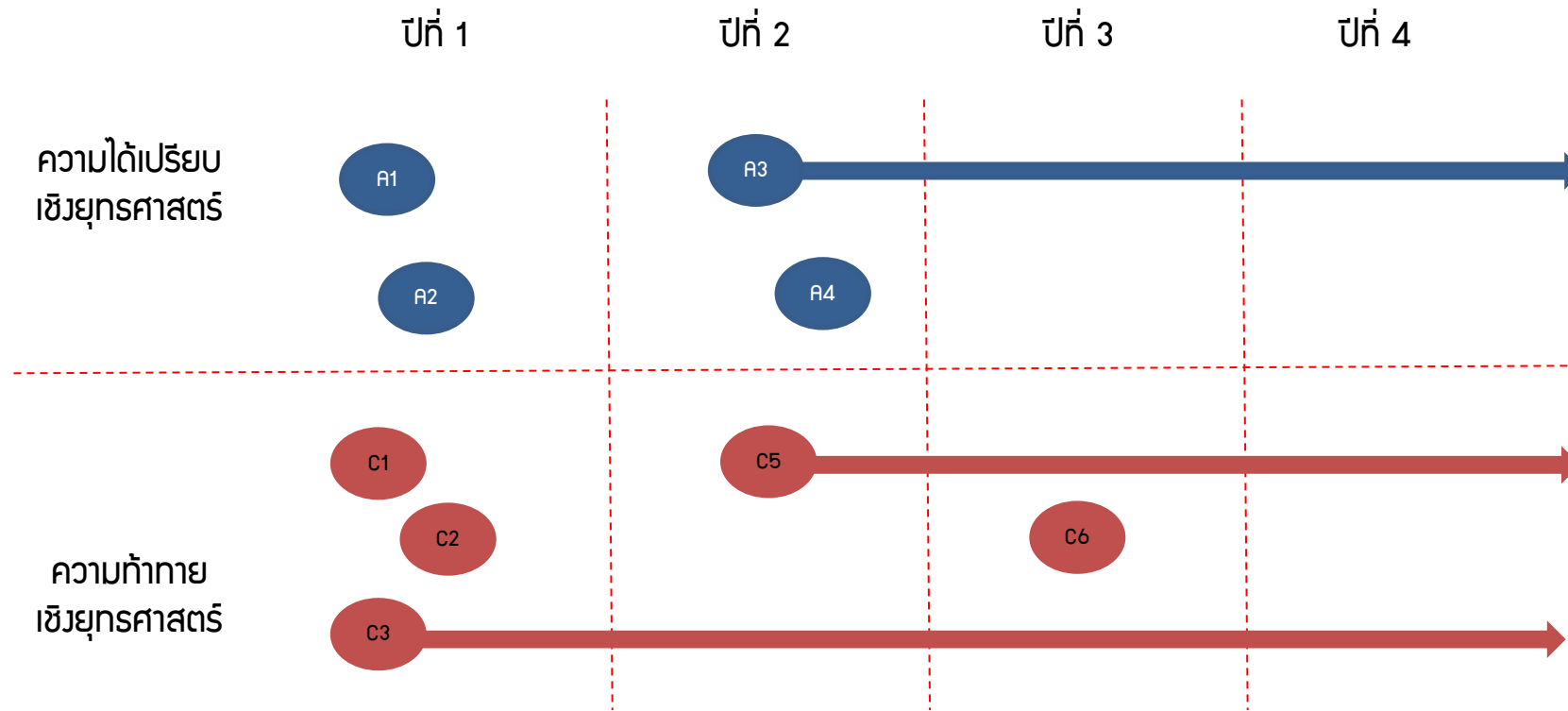
ตัววัดยาก เป้าควรง่าย  
ยาก

ตัววัดง่าย เป้าควร

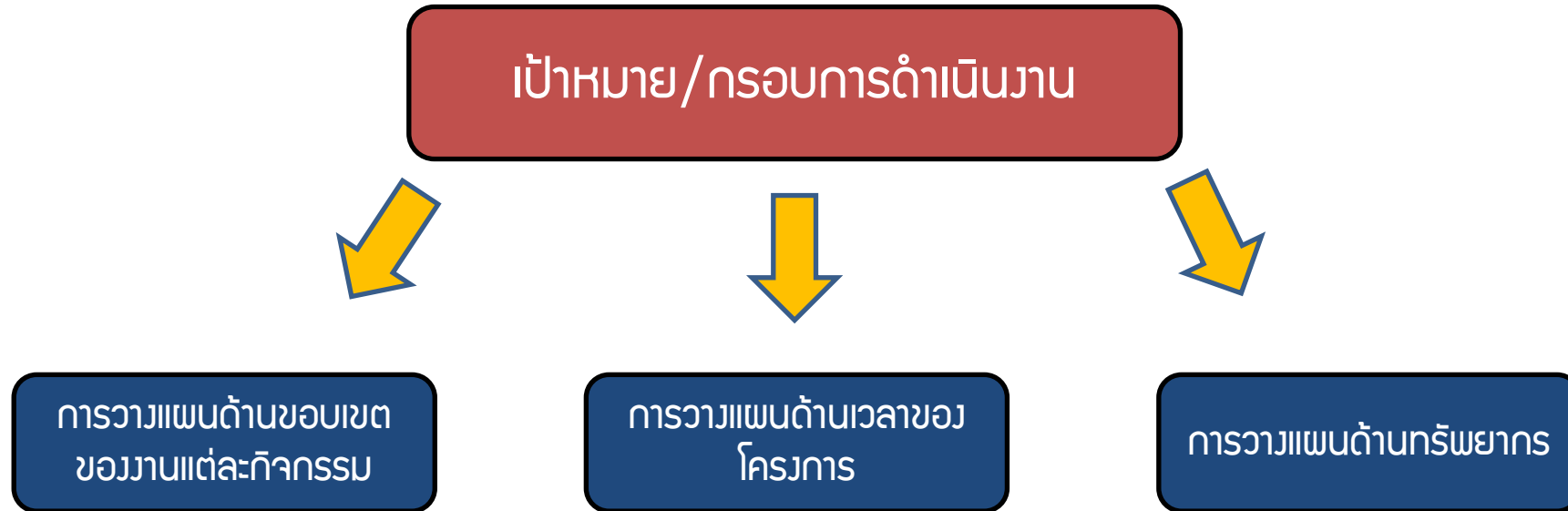
## 2.3 แผนปฏิบัติการที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการลงไปทุกภาคส่วน โดยผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก

Basic		Advance		Significance	
<p>-แผนปฏิบัติการที่ครอบคลุมทุกส่วนงานชัดเจน และสื่อสารสู่การปฏิบัติไปยังทุกกลุ่มทั้งภายในและภายนอก</p>	<p>แผนปฏิบัติการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• รongรับยุทธศาสตร์ทุกด้านครอบคลุมทุกส่วนงาน</li> <li>• ถ่ายทอดลงไปถึงเครือข่ายระดับพื้นที่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร</li> <li>• มีความชัดเจน และสื่อสารสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>	<p>-แผนปฏิบัติการที่สนับสนุนความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของส่วนราชการครอบคลุมทุกส่วนงานชัดเจน และเน้นการเกิดประสิทธิภาพ (การทำน้อยได้มาก) และการสร้างคุณค่าแก่ประชาชน (Public value)</p>	<p>แผนปฏิบัติการคำนึงถึง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ประสิทธิภาพควบคู่กับประสิทธิผล (การทำน้อยได้มาก)</li> <li>• ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยในการสื่อสาร การลดต้นทุน การปรับปรุงการให้บริการที่สร้างความพึงพอใจรวดเร็ว สร้างคุณค่าแก่ประชาชน</li> </ul>	<p>-แผนปฏิบัติการที่สนับสนุนความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ บูรณาการกับแผนงานด้านบุคลากรและการใช้ทรัพยากรที่รองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และสื่อสารสู่การปฏิบัติผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก และการใช้ข้อมูลร่วมกัน เพื่อการประสานงานให้เกิดความสำเร็จ</p>	<p>แผนปฏิบัติการที่สนับสนุนความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของส่วนราชการโดยพิจารณา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• แผนด้านบุคลากรทั้งการพัฒนาขีดความสามารถและอัตรากำลังเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง</li> <li>• แผนการปรับเปลี่ยนเพื่อให้ทันกับความต้องการด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี</li> <li>• แผนการใช้ทรัพยากรและการใช้ข้อมูลผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก</li> </ul>

# จัดลำดับความสำคัญ



# การวางแผนโครงการ (Project Planning)



หลังจากกำหนดเป้าหมาย และกรอบการดำเนินงานแล้ว จึงวางแผนในด้านกิจกรรม, เวลา และทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

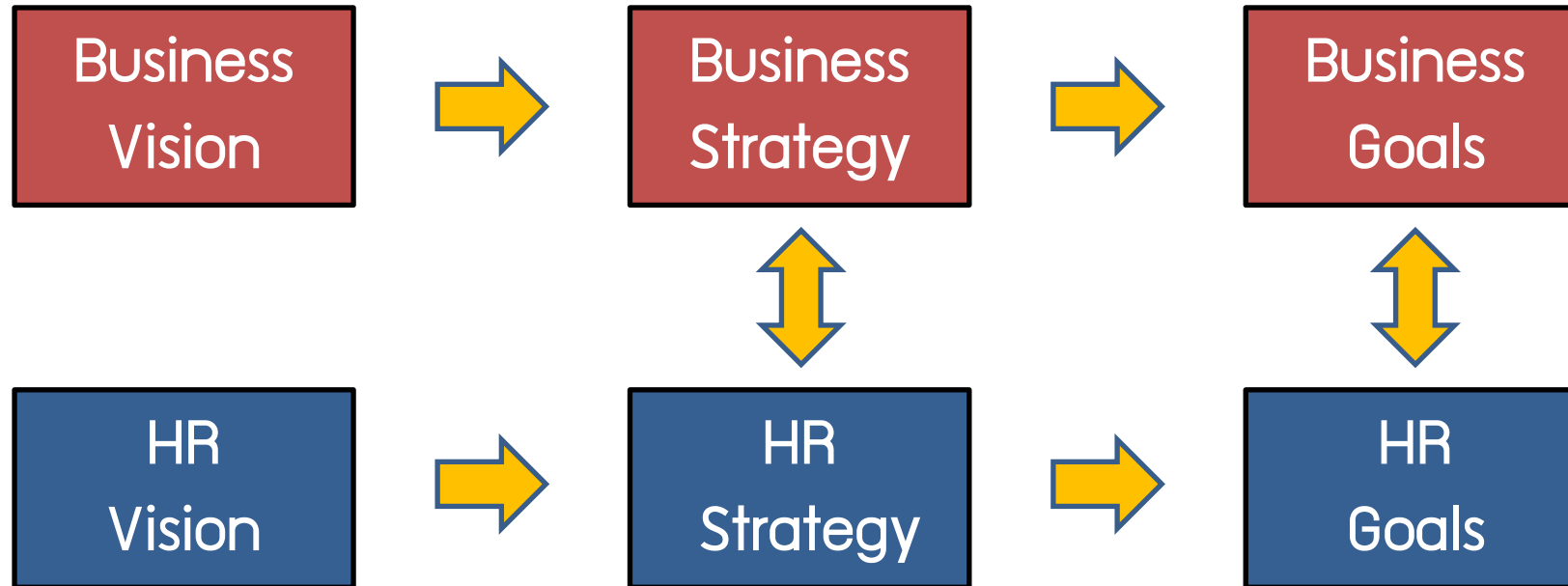
# การวางแผนด้านทรัพยากร

กิจกรรม	บุคลากร	เครื่องมือ	งบประมาณ

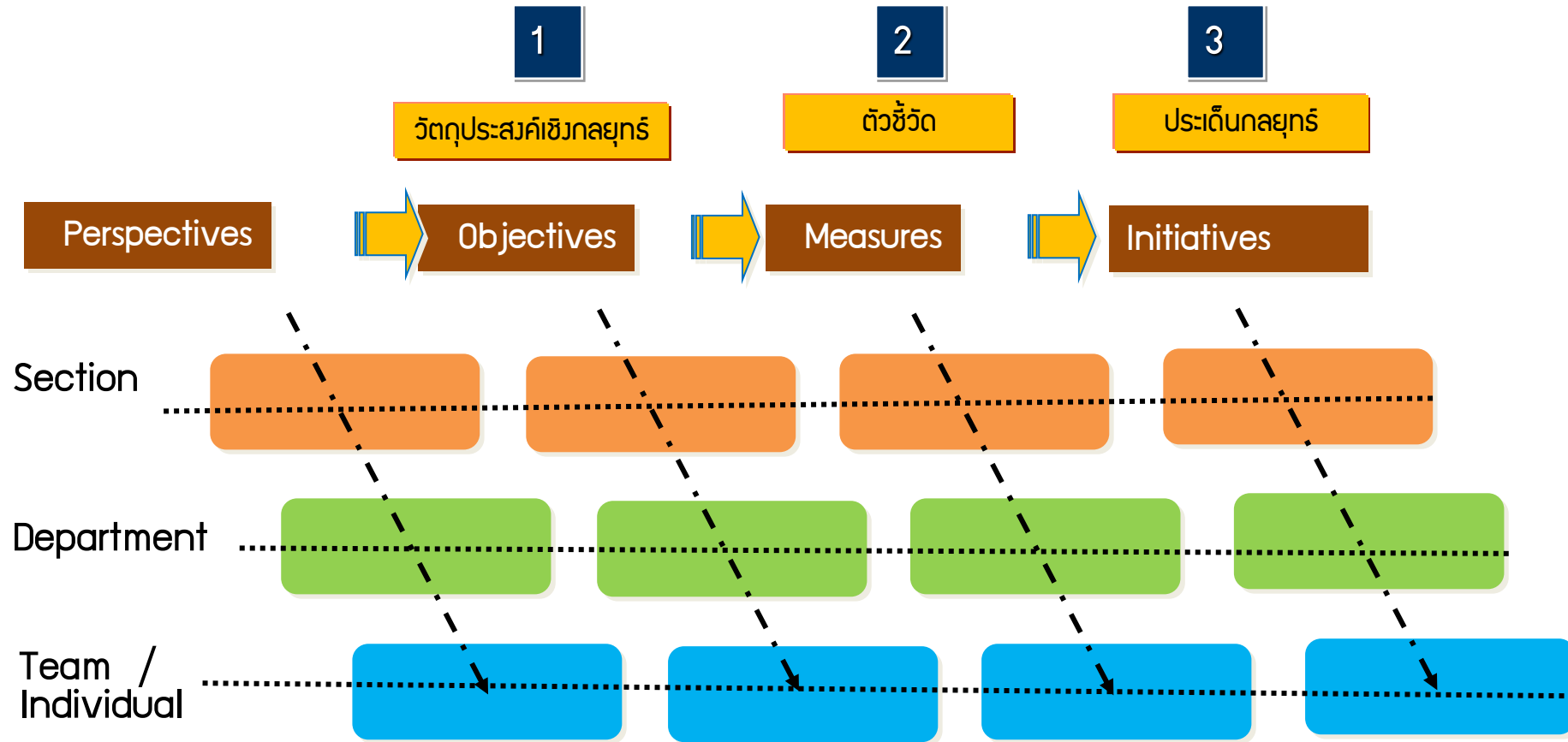
กำหนดทรัพยากรจำเป็นที่  
สนับสนุนการดำเนินการแต่ละ  
กิจกรรม ได้แก่ บุคลากรที่  
จำเป็น, เครื่องมือ, สารสนเทศที่  
จำเป็น รวมถึง งบประมาณในแต่ละ  
กิจกรรม

# HR and Business Strategy

---



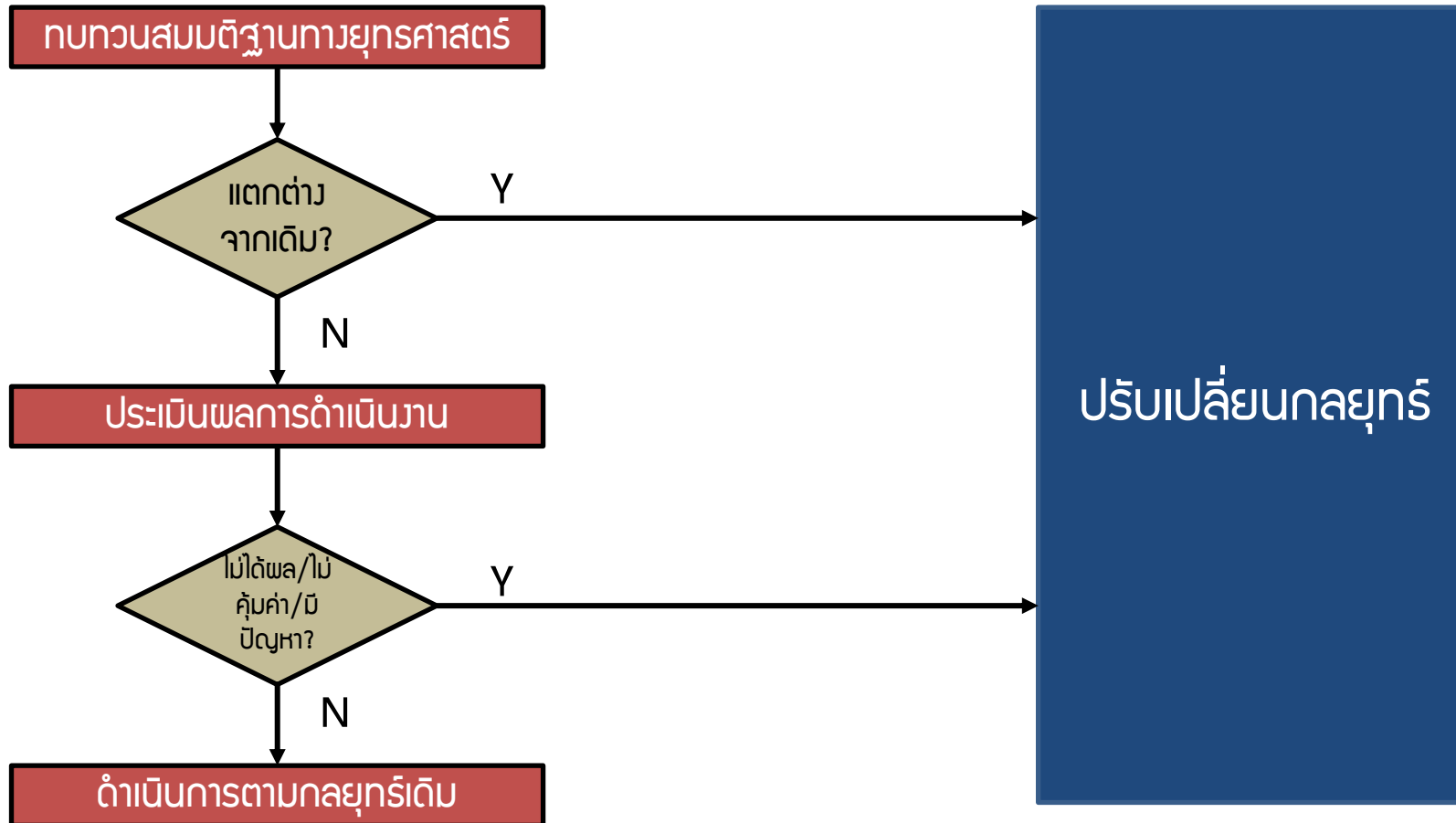
# Key Performance Indicator; KPI



## 2.4 การติดตามผลของการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การแก้ไขปัญหา และการรายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพ

Basic		Advance		Significance	
<p>-การติดตามรายงานผลการดำเนินการตามแผน และการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และการรายงานผลสู่สาธารณะ (Open by default)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ระบบการติดตามรายงานผลของตัวชี้วัด แผนปฏิบัติการ และยุทธศาสตร์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว               <ul style="list-style-type: none"> <li>-รายงานสถานะการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้</li> <li>-เตรียมการแก้ไขปัญหากรณีไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้</li> <li>-การรายงานผลที่เกิดขึ้นต่อสาธารณะ</li> </ul> </li> </ul>	<p>-การคาดการณ์ของผลการดำเนินการตามแผน การแก้ปัญหา และการปรับแผนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Projection)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● แผนมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้               <ul style="list-style-type: none"> <li>-สามารถปรับแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับผลที่เกิดขึ้นจริงที่ไม่บรรลุผล หรือดีกว่าค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้</li> <li>-สามารถปรับแผนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้</li> </ul> </li> <li>● มีการคาดการณ์ผลการดำเนินการที่เกิดขึ้น</li> <li>● มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ทุกปี เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง</li> </ul>	<p>-การเตรียมการเชิงรุก เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากภายในและภายนอกและการปรับแผนที่ตอบสนองทันเวลา เชิงรุก อย่างมีประสิทธิภาพ (Proactive and effective)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ติดตามสถานการณ์ที่อาจส่งผลต่อการดำเนินการตามแผนโดยสามารถวิเคราะห์ได้ว่าปัญหาเกิดที่ใดและจะส่งผลต่อการปฏิบัติการอย่างไร</li> <li>● มีการเตรียมความพร้อมและมีความคล่องตัวต่อสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลง</li> <li>● มีแผนการจัดการเชิงรุกเพื่อปรับแผนให้ทันเวลาและเกิดผลลัพธ์ที่ดีเป็นไปตามต้องการ</li> </ul>

# การควบคุมและประเมินกลยุทธ์



# คำถามที่ใช้ในการทบทวนสมมติฐานทางยุทธศาสตร์

- ผลงานของเราดีขึ้นหรือไม่ ?
- การดำเนินการมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นหรือไม่ ?
- จุดแข็งที่เคยมี ยังคงเป็นจุดแข็งหรือไม่ ?
- เรามีจุดแข็งใหม่เพิ่มเติมหรือไม่ ?
- จุดอ่อนที่เคยมี ยังคงเป็นจุดอ่อนหรือไม่ ?
- มีจุดอ่อนใหม่เพิ่มเติมหรือไม่ ?
- โอกาสที่เคยมียังคงเป็นโอกาสที่ดีหรือไม่ ?
- มีโอกาสใหม่เพิ่มเติมหรือไม่ ?
- ภัยคุกคามยังคงอยู่หรือไม่ ?
- มีภัยคุกคามใหม่เพิ่มเติมหรือไม่ ?
- สภาพการแข่งขันยังคงเหมือนเดิมหรือไม่ ?
- คู่แข่งมีปฏิกิริยาอย่างไรกับกลยุทธ์ของเรา ?
- มีคู่แข่งรายใหม่ที่น่าสนใจเกิดขึ้นหรือไม่ ?
- เราสามารถร่วมมือกับคู่แข่งได้หรือไม่ ?
- ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีปฏิกิริยาอย่างไรกับกลยุทธ์ของเรา ?
- ความต้องการของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ?
- เทคโนโลยีใหม่ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อเราอย่างไร ?
- สภาพเศรษฐกิจ/การเมือง/สังคมที่เปลี่ยนไปส่งผลต่อเราอย่างไร ?

# ประเมินผลการดำเนินงาน

## ความสม่ำเสมอ (Consistency)

- ความแปรปรวนของนโยบาย/ผู้นำ
- ความแปรปรวนของบุคลากร
- ความแปรปรวนของสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน

## ความสอดคล้อง (Consonance)

- สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ทรัพยากร, ค่านิยม, วัฒนธรรมองค์กร ฯลฯ
- สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาพการแข่งขัน, สังคม, เทคโนโลยี ฯลฯ

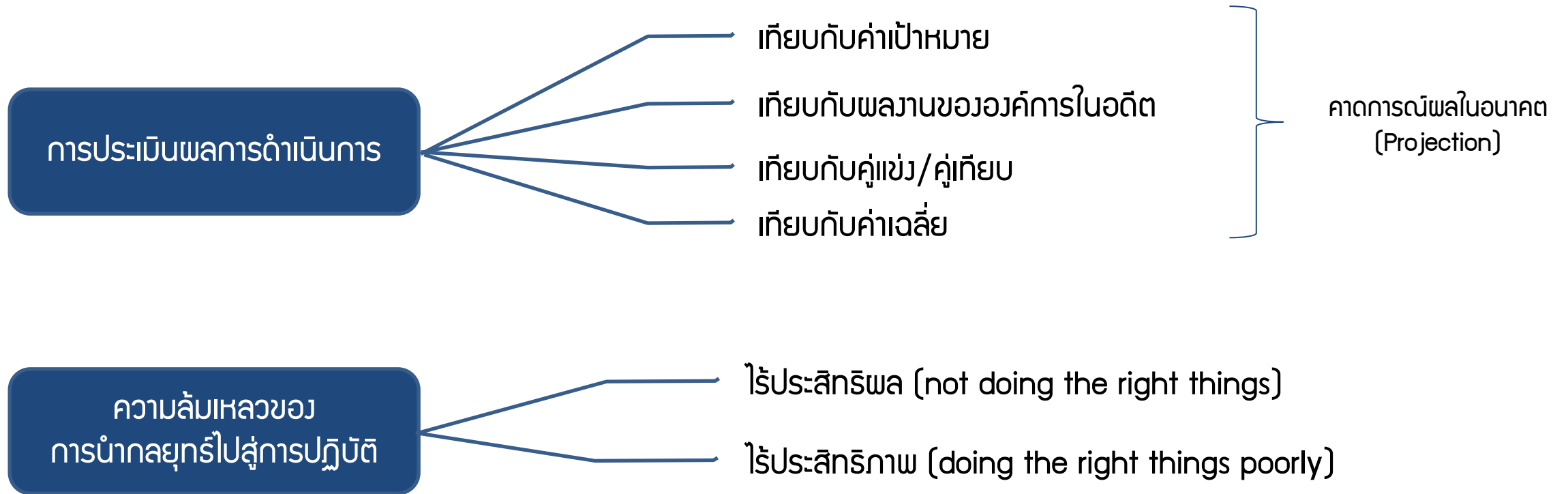
## ความเป็นไปได้ (Feasibility)

- สามารถดำเนินการได้จริงภายใต้ศักยภาพขององค์กร
- ไม่สร้างปัญหาใหม่ ๆ ให้กับองค์กร

## ความได้เปรียบ (Advantage)

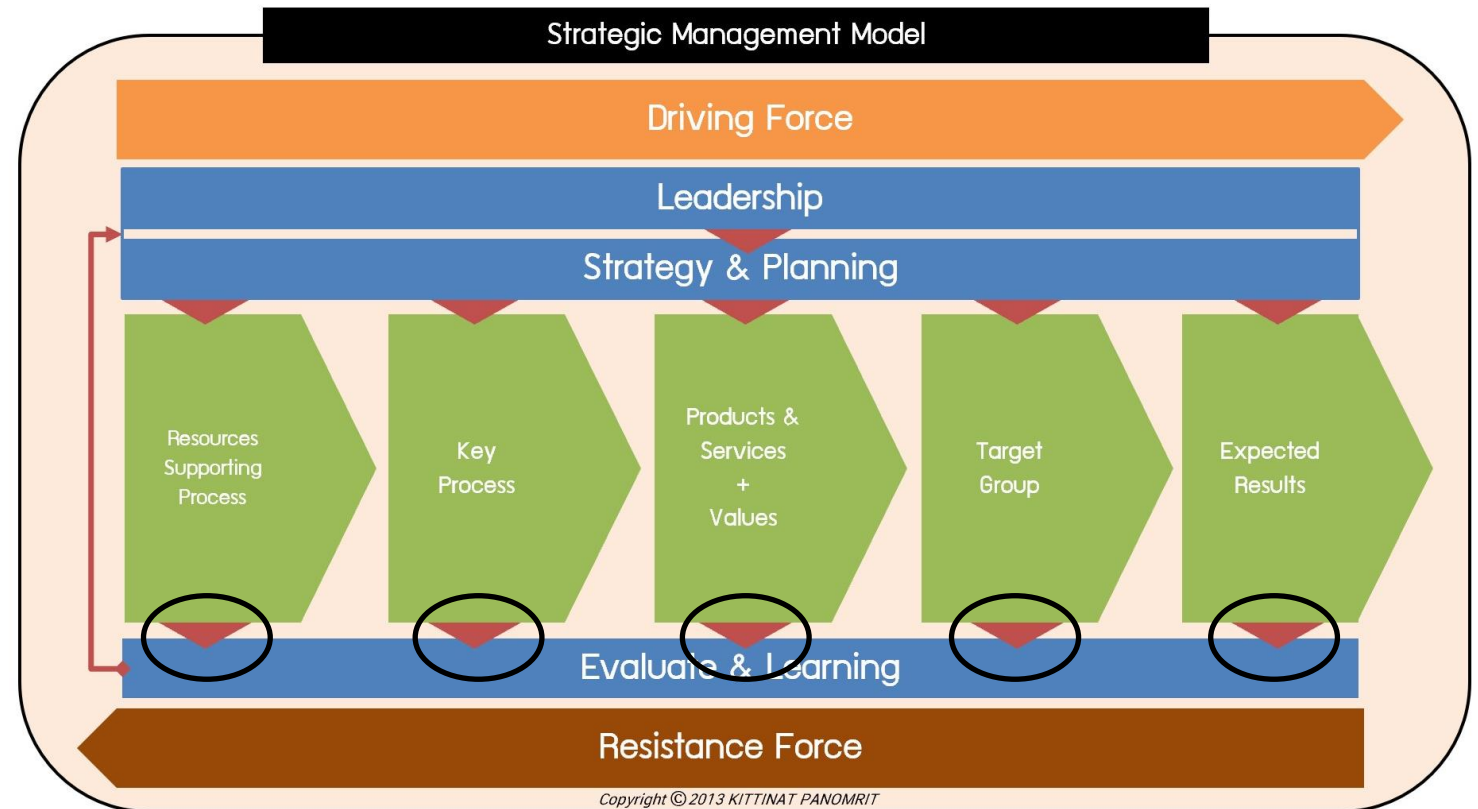
- ช่วยให้เกิดความสามารถ ความชำนาญ หรือการบริหารขององค์กรดีขึ้น
- ช่วยให้องค์กรมีสินทรัพย์ที่สร้างคุณค่าได้เพิ่มขึ้น
- ตำแหน่งในการแข่งขันขององค์กรดีขึ้น

# การประเมินผลการดำเนินงาน



# การประเมินผลการดำเนินงาน

- ประเมินผลทั้ง 5 ปีจจัย
- พิจารณาความสัมพันธ์เชื่อมโยง
- พิจารณาความบูรณาการกัน
- นำผลการประเมินมา เรียนรู้ พัฒนากลยุทธ์ใหม่ สม่่าเสมอ



## รายการตัวชี้วัดหมวดที่ 7 ที่เกี่ยวข้องกับหมวดที่ 2

ด้าน	ประเภท
7.1 การบรรลุผลลัพธ์ของตัวชี้วัดตามพันธกิจ	<b>1. ตัวชี้วัดตามภารกิจหลัก</b>
	2. ตัวชี้วัดตามนโยบายและแผนรัฐบาล
	3. การดำเนินการด้านกฎหมาย
	<b>4. ตัววัดของการบรรลุตามแผนยุทธศาสตร์</b>
	5. การบรรลุตามยุทธศาสตร์อื่น ๆ เช่น การบรรลุตัวชี้วัดร่วม การจัดอันดับ เป็นต้น

TOTAL  
ENTERPRISE  
SOLUTION



BIZVALUES



[www.facebook.com/BIZVALUES](http://www.facebook.com/BIZVALUES)



: @slv4981v



: kittinat77@gmail.com





# เครื่องมือยกระดับหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0)

---





## หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กิตติณัฐ พนมฤทธิ์

ศูนย์ส่งเสริมคุณค่าทางธุรกิจ

# หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

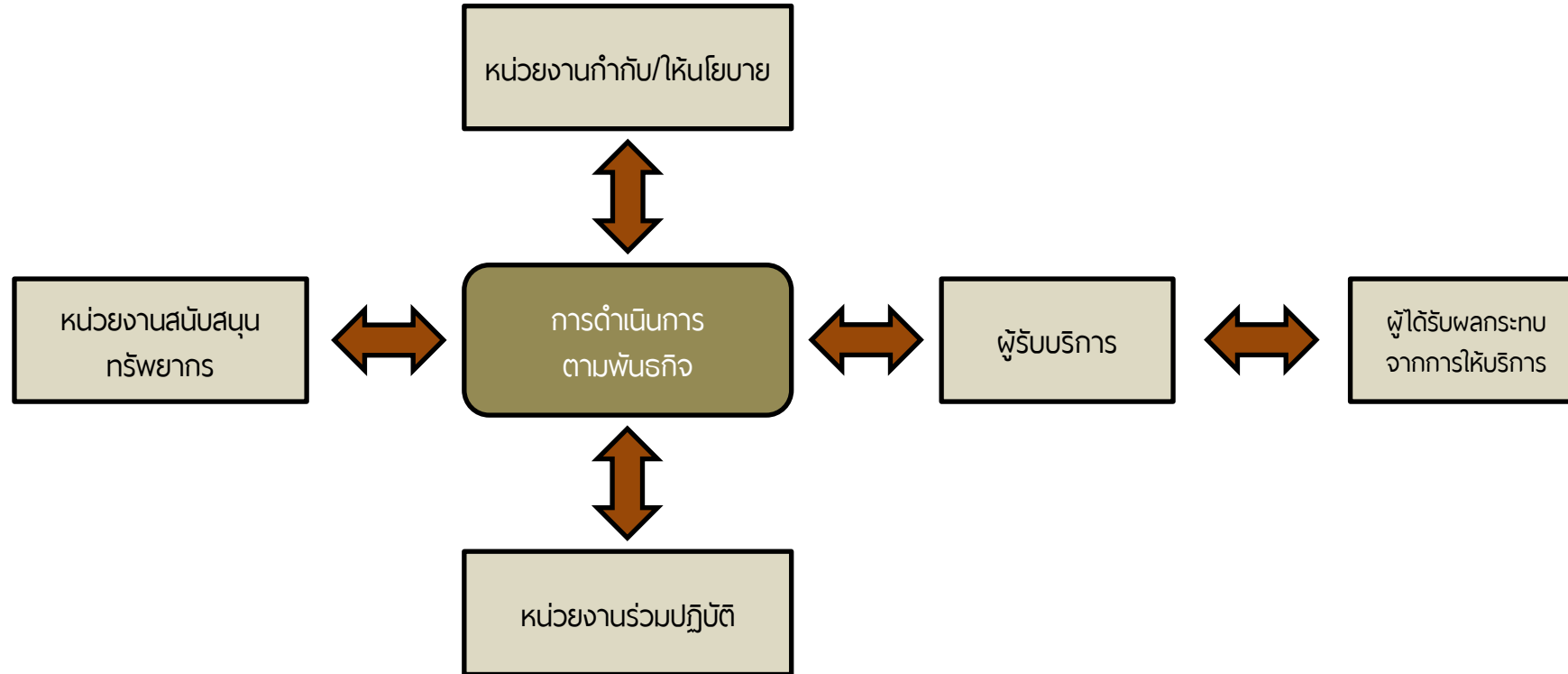
**เจตนารมณ์** เพื่อให้ส่วนราชการพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชนที่ทันสมัยรวดเร็วและเข้าถึง นำมาใช้ในการสร้างนวัตกรรมการบริการที่สร้างความแตกต่าง วางแผนเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของกลุ่มต่าง ๆ ทั้งปัจจุบันและอนาคต มีกระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์โดยปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการของประชาชน

		Basic (A&D)	Advance (Alignment)	Significance (Integration)
<b>3.1 ระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อการบริการและการเข้าถึง</b> 		ใช้ข้อมูลเพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่าง	วิเคราะห์เพื่อค้นหาความต้องการ และความคาดหวังใหม่	ใช้ข้อมูลทั้งภายในและภายนอกเพื่อวางแผนเชิงรุกทั้งปัจจุบันและอนาคต
<b>3.2 การประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน</b> 		การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก	วิเคราะห์ผลเพื่อตอบสนองความต้องการ และแก้ปัญหาเชิงรุก	บูรณาการกับฐานข้อมูลแหล่งอื่นเพื่อการวางแผนและการสร้างนวัตกรรมในการให้บริการ
<b>3.3 การสร้างนวัตกรรมการบริการและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม</b> 		การปรับปรุงบริการที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก	ปรับปรุงกระบวนการและสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการในภาพรวมและเฉพาะกลุ่ม	สร้างนวัตกรรมที่สามารถออกแบบการให้บริการเฉพาะบุคคล
<b>3.4 กระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็วและสร้างสรรค์</b> 		กระบวนการรับข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน	กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนเป็นระบบตอบสนองรวดเร็ว ทันการณ์	ใช้เทคโนโลยีเพื่อตอบสนองและสร้างความพึงพอใจ

# 3.1 ระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อการบริการและการเข้าถึง

Basic	Advance	Significance
<p>-การใช้ข้อมูลและสารสนเทศของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่าง (Customer centric)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>นำข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาวิเคราะห์และตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันโดยรวบรวมข้อมูลจากช่องทางต่างๆ เช่น ผลสำรวจความพึงพอใจ แบบสอบถามความคิดเห็น การประชุมรวบรวมความคิดเห็นจากภายในองค์กร/ภายนอกองค์กร/เครือข่าย เป็นต้น</li> <li>ฐานข้อมูลของส่วนราชการ</li> </ul>	<p>-การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ (รวมทั้งเทคโนโลยีดิจิทัล) เพื่อค้นหาความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Digital technology, Customer centric)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ/ดิจิทัลและช่องทางการสื่อสารรูปแบบใหม่ๆ (เช่น Mobile Application หรือ facebook ที่มีการรับส่งข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ทันการณ์) เพื่อ             <ul style="list-style-type: none"> <li>รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศจากกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรูปแบบต่างๆ เช่น รูปแบบ Big Data เสียง ภาพ และ ข้อความ</li> <li>ค้นหาความต้องการ ความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนำไปสู่การตอบสนองที่ดียิ่งขึ้น</li> </ul> </li> </ul>	<p>-การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งภายใน และ ภายนอก (รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม) เพื่อวางนโยบายเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งปัจจุบันและอนาคต (Actionable policy solution)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และสารสนเทศจากภายในและภายนอกองค์กรเพื่อ             <ul style="list-style-type: none"> <li>วิเคราะห์และเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>วิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น</li> <li>กำหนดนโยบายเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งปัจจุบันและอนาคต</li> </ul> </li> </ul>

# Stakeholder Analysis



## สาระดีๆ จากหนังสือ marketing 3.0 by Philip Kotler

---

"ผู้บริโภคเชื่อสิ่งที่เพื่อนผู้บริโภคด้วยกันพูด มากกว่าสิ่งที่บริษัทสื่อสารออกมา"

>> เชื่อโฆษณาน้อยลง และหันไปเชื่อคำพูดแบบปากต่อปากของผู้บริโภคด้วยกันมากขึ้น

>> เชื่อคนแปลกหน้าที่รู้จักกันทาง Social Media มากกว่าความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเสียอีก

>> ทุกวันนี้ผู้บริโภครวมตัวกันอยู่ใน community ของตนเอง เพื่อร่วมกันสร้างสินค้าและประสบการณ์ ไม่ยอมหลงเชื่ออะไรง่ายๆ

# สาระดีๆ จากหนังสือ marketing 4.0 by Philip Kotler

---

- พฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยนไป
  - ลูกค้าเจอสินค้าจริงๆในร้าน จากนั้นก็เข้าไปเช็ครีวิวและราคาในเน็ต ปรากฏว่าราคาถูกกว่าที่ร้าน เลยสั่งตัดสินใจสั่งซื้อ เรียกว่า **Showrooming**
  - ลูกค้าเข้าไปเจอสินค้าในเน็ต หาข้อมูลจนมั่นใจว่านี่แหละ ดีที่สุด เลยตัดสินใจเดินไปร้านค้าใกล้ๆและซื้อที่นั่น เรียกว่า **Webrooming**
- แบนด์จึงต้องทำให้การเปลี่ยนระหว่าง **online-offline** ของลูกค้า สื่นไหลมากที่สุด และลูกค้ากลุ่มนี้ (หรือเรียกว่า **Omnichannel**) จะมีคุณค่า หรือ **Lifetime value** มากกว่าถึง 30%! แคมยังมีความภักดีต่อแบรนด์มากกว่าลูกค้ากลุ่มอื่น เพราะแบรนด์สามารถตอบสนองได้ทุกช่องทาง อีกทั้งยังมอบโอกาสให้ลูกค้าซื้อตอนที่เขาต้องการได้ทันที



## สาระดีๆ จากหนังสือ marketing 4.0 by Philip Kotler

---

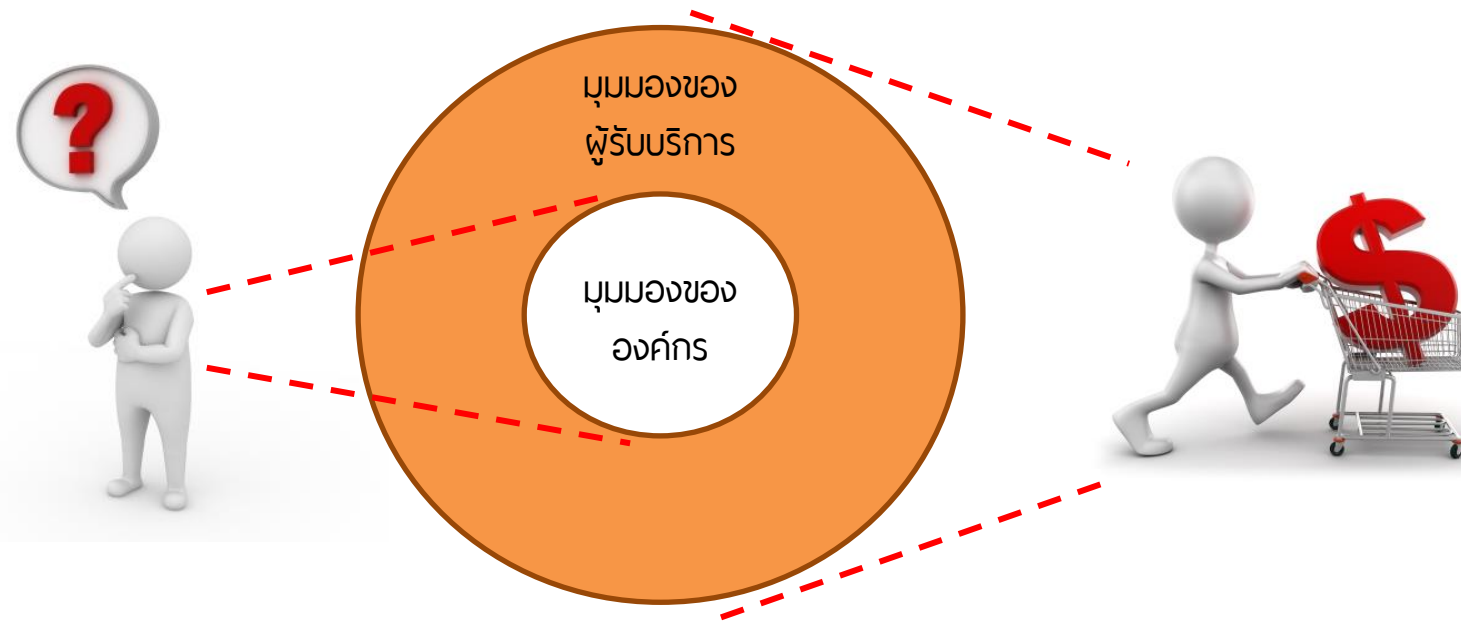
- เมื่อก่อน นวัตกรรมถูกพัฒนาในแนวตั้ง (**vertical**) หรือบริษัทคิดค้น ลูกค้าก็ซื้อมาใช้ แต่เมื่อโลกเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว การสร้างนวัตกรรมแบบนี้จะไม่ตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ทัน ทุกวันนี้นวัตกรรมจึงถูกพัฒนาแบบแนวนอน (**horizontal**) นั่นก็คือ ลูกค้าหรือตลาดโยนไอเดียให้บริษัท บริษัทมีหน้าที่ทำไอเดียนั้นให้เป็นจริง
- เทคโนโลยีทำให้บริษัทเล็กๆ เข้าถึงลูกค้าได้ง่ายขึ้น
- **Customer life Cycle** เปลี่ยนจาก **AIDA** เป็น **5A's**

# การรับรู้โอกาสในการพัฒนาการให้บริการ

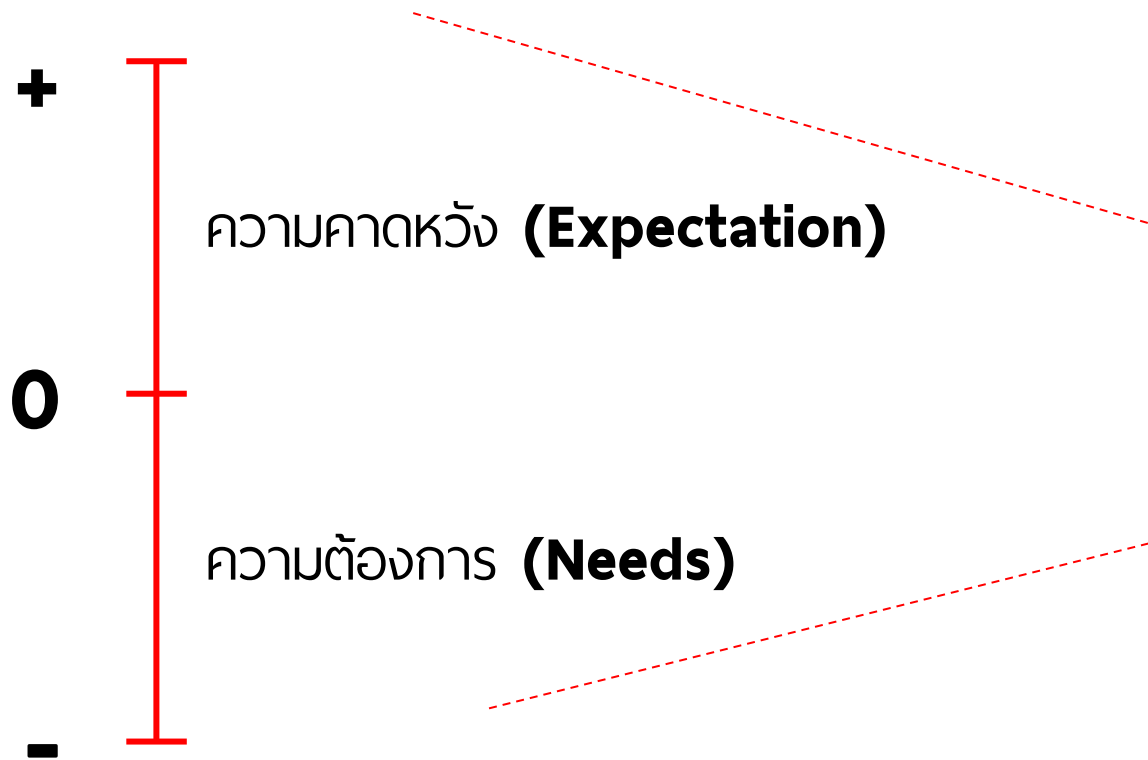
การจับคู่กันของ**ความ**  
**ต้องการ**ของผู้รับบริการที่ยัง  
ไม่ถูกตอบสนอง  
กับการแก้ปัญหาที่**ตอบสนอง**  
ความต้องการนั้น



# มองจากมุมมองของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



# เข้าใจความต้องการ และความคาดหวัง



# Range of Customer Expectations

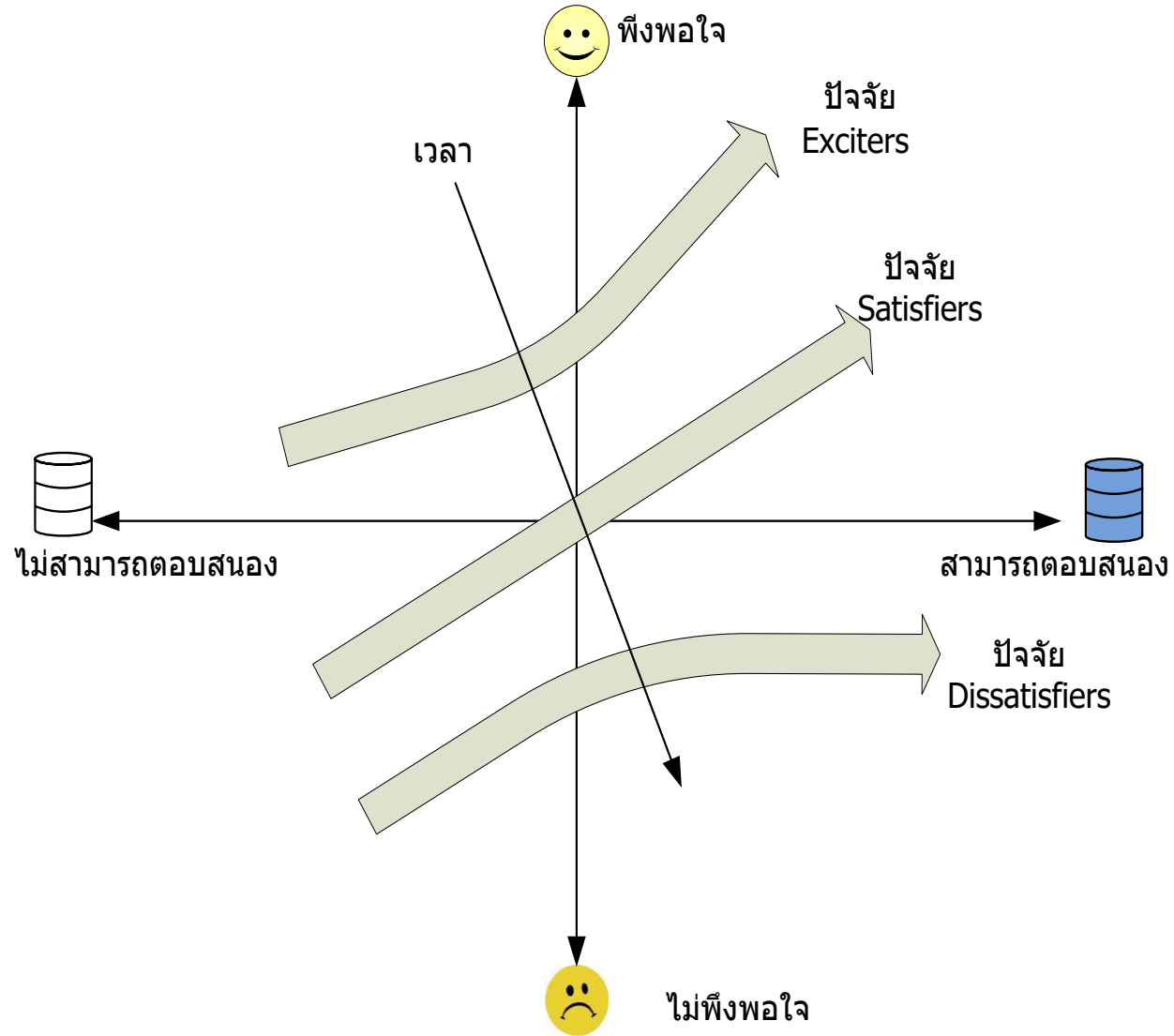
Type of Expectation	Descriptive Example	Typical Situations	Expectation Range
Ideal Expectations	"Everyone says this is the best MP3 player on the market. I want to get my sister something special for her birthday."	Highly involving purchases Special occasions Unique events	High (Desired)
Normative Expectations	"As expensive as this MP3 player is, it ought to hold a lot of music and come with several included accessories."	Shopping comparisons Value judgments	
Experience-Based Expectations	"I bought this brand of MP3 player last time and it served me very well."	Frequent purchase situations Brand loyalty	
Minimum Tolerable Expectations	"I know it's not the best MP3 player out there. I only bought it because	Price-driven purchases Low-involvement purchases	Low (Adequate)



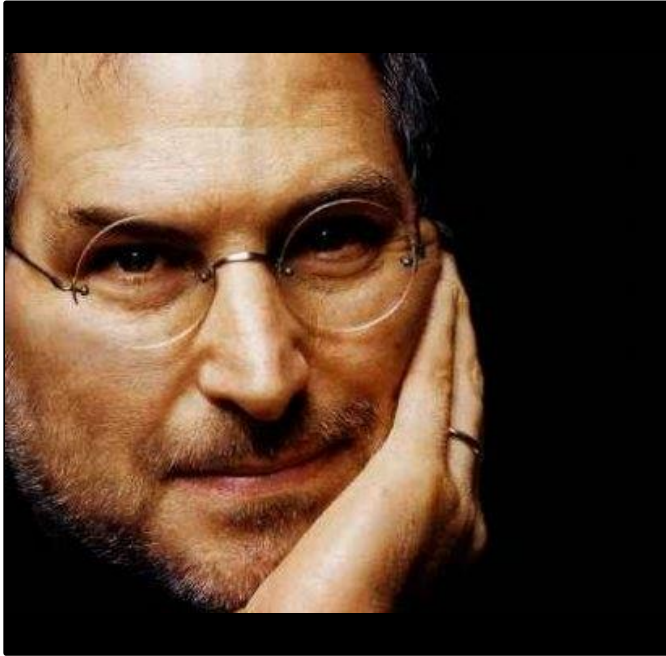
# The Zone of Tolerance

<b>Customer Delight</b> (Performance Exceeds Desired Expectations)	<b>Customer Satisfaction</b> (Performance Within Zone of Tolerance)	<b>Customer Dissatisfaction</b> (Performance Falls Below Adequate Expectation)
<p style="text-align: center;">Marketing Performance</p> 		
Typical Zone of Tolerance (Performance Factors of Average Importance)	Wide Zone of Tolerance (performance Factors of Less Importance)	Narrow Zone of Tolerance (Performance Factors of Highest Importance)

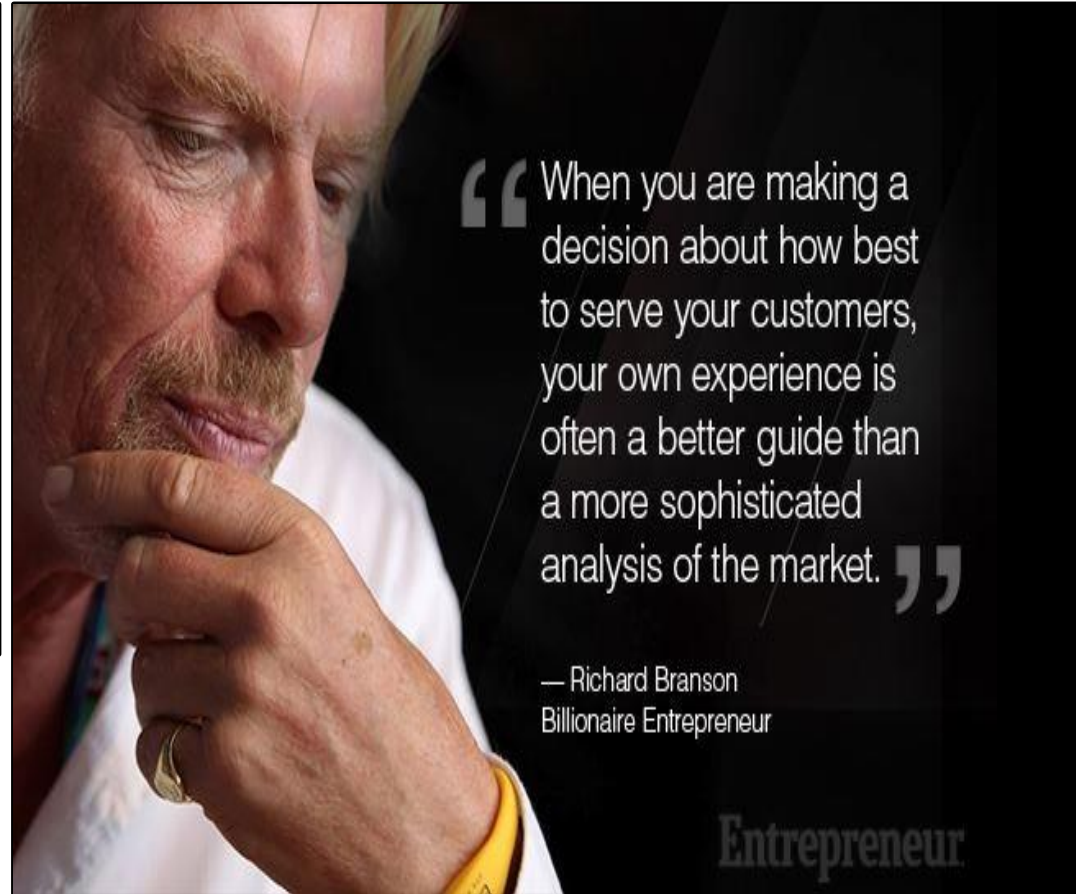
# ดัดแปลงจากแนวคิดของ Kano (1984)



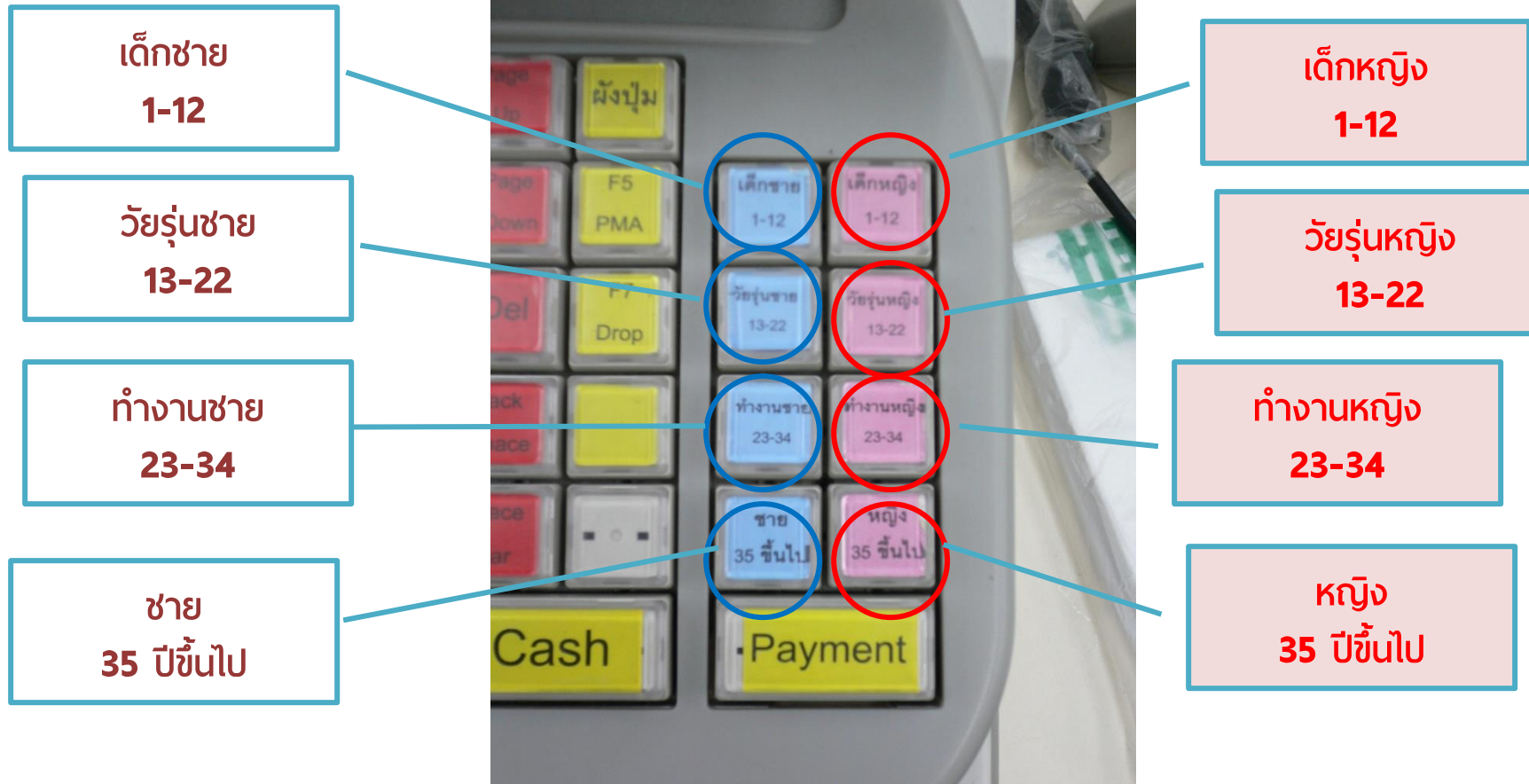
## ความท้าทายของการตอบสนอง Expectation



**You can't just ask customers what they want and try to give that to them. By the time you get it built, they will want something new.**

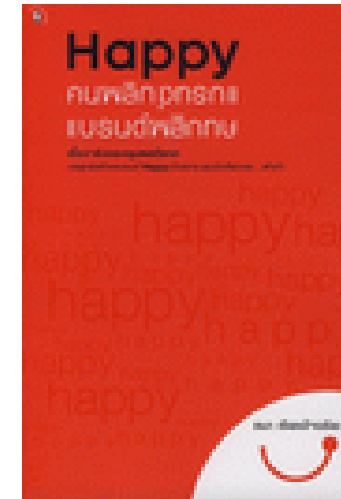


# 7-11 store



# Dtac

## ทำงานด้วย “ต้น” Genchi Genbusu



**ใจดี ให้ยิ้ม**  
Be nice, smile

**Ins \*100**

**บริการใจดี ให้ยิ้ม**

ค่าโทรหมด แสปปีให้ยิ้มครั้งละ: 30 บาท  
เติมเงินเมื่อไหร่ ค่อยใช้คืนพร้อมค่าธรรมเนียม  
แค่ครั้งละ: 2 บาท

**Ins \*100**  
ขอใช้สิทธิ์เมื่อโทร โทรหา

Two children are sitting on the floor, one holding a red balloon.

# Google เก็บรวบรวม และใช้ข้อมูลอะไรของเราบ้าง ?

## สิ่งที่คุณทำ

เวลาใช้บริการของเรา ตัวอย่างเช่น ค้นหาใน Google ขอเส้นทางใน Google Maps หรือ ดูวิดีโอ YouTube เราจะรวบรวมข้อมูลดังกล่าวเพื่อให้เราสามารถให้บริการคุณได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งอาจรวมถึง

- สิ่งที่คุณค้นหา
- เว็บไซต์ที่คุณเข้าชม
- วิดีโอที่คุณดู
- โฆษณาที่คุณคลิกหรือแตะ
- ตำแหน่งของคุณ
- ข้อมูลอุปกรณ์
- ที่อยู่ IP และข้อมูลคูกี้

## สิ่งที่คุณสร้าง

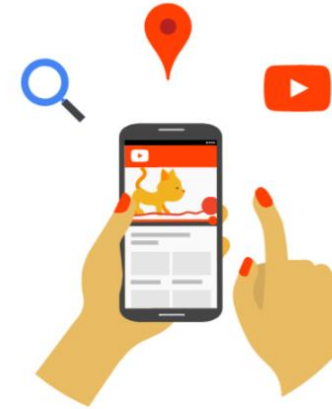
หากคุณลงชื่อเข้าใช้ด้วยบัญชี Google เราจะเก็บและปกป้องสิ่งที่คุณสร้างโดยใช้บริการของเรา ซึ่งอาจรวมถึง

- อีเมลที่คุณส่งและรับใน Gmail
- ผู้ติดต่อที่คุณเพิ่ม
- กิจกรรมในปฏิทิน
- รูปภาพและวิดีโอที่คุณอัปโหลด
- เอกสาร ชีต และสไลด์ในไดรฟ์

## สิ่งที่ทำให้คุณเป็น "คุณ"

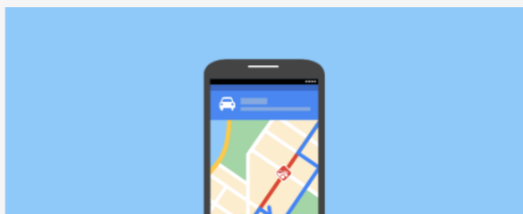
เมื่อคุณลงชื่อสมัครใช้บัญชี Google เราจะเก็บข้อมูลพื้นฐานที่คุณให้ไว้กับเรา ซึ่งอาจรวมถึงข้อมูลต่อไปนี้:

- ชื่อ
- ที่อยู่อีเมลและรหัสผ่าน
- วันเกิด
- เพศ
- หมายเลขโทรศัพท์
- ประเทศ

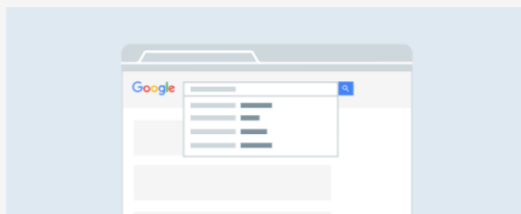


# ข้อมูลจะช่วยปรับปรุงบริการของ Google ได้อย่างไร

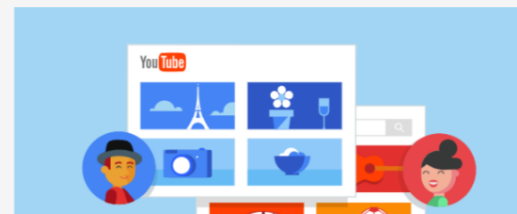
เราใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาบริการให้รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และเป็นประโยชน์กับคุณมากยิ่งขึ้นในลักษณะต่างๆ ต่อไปนี้



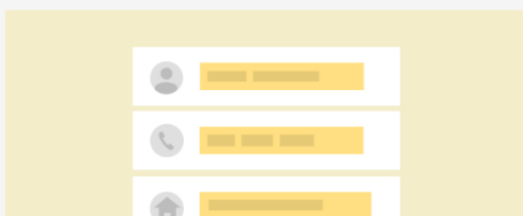
Google Maps ช่วยให้คุณไปถึงสถานที่ที่ต้องการเร็วขึ้นได้อย่างไร



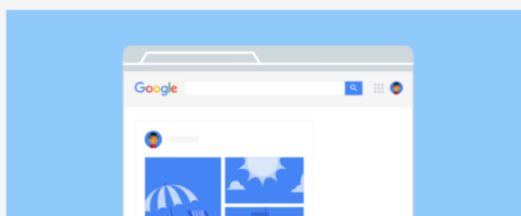
Google เติมข้อความอัตโนมัติในการค้นหาของคุณได้อย่างไร



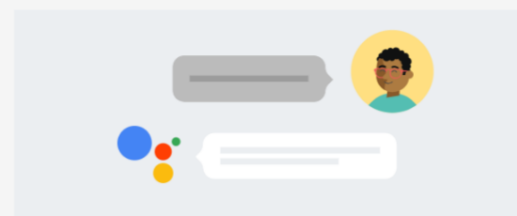
YouTube ค้นหารีดีโอที่คุณเอยากดูอย่างไร



Chrome ช่วยเติมข้อมูลในแบบฟอร์มให้ครบถ้วนได้อย่างไร



Google Search ช่วยให้คุณค้นหาข้อมูลของคุณเองได้อย่างไร



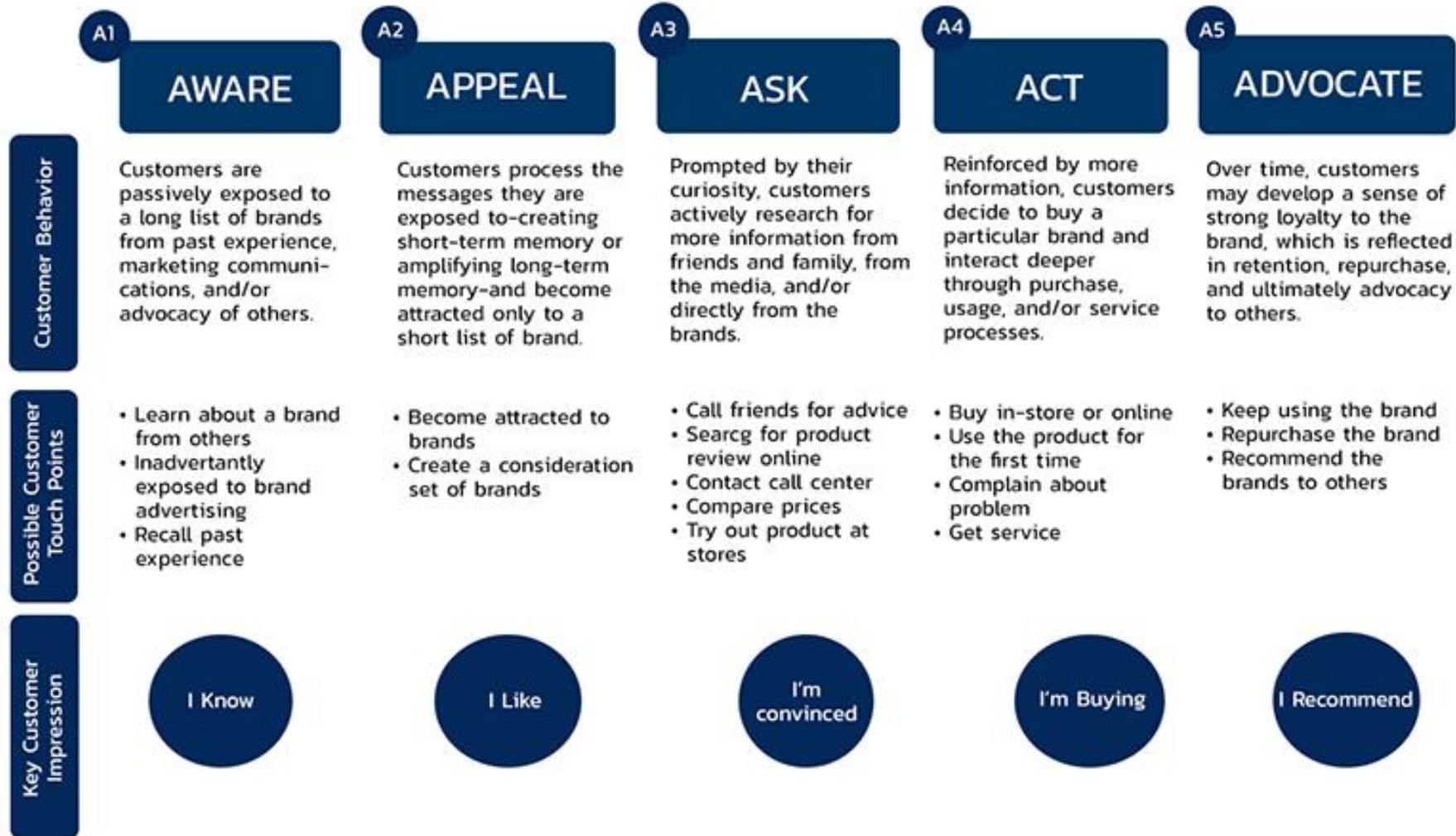
Google Assistant ช่วยคุณทำสิ่งต่างๆ ได้อย่างไร



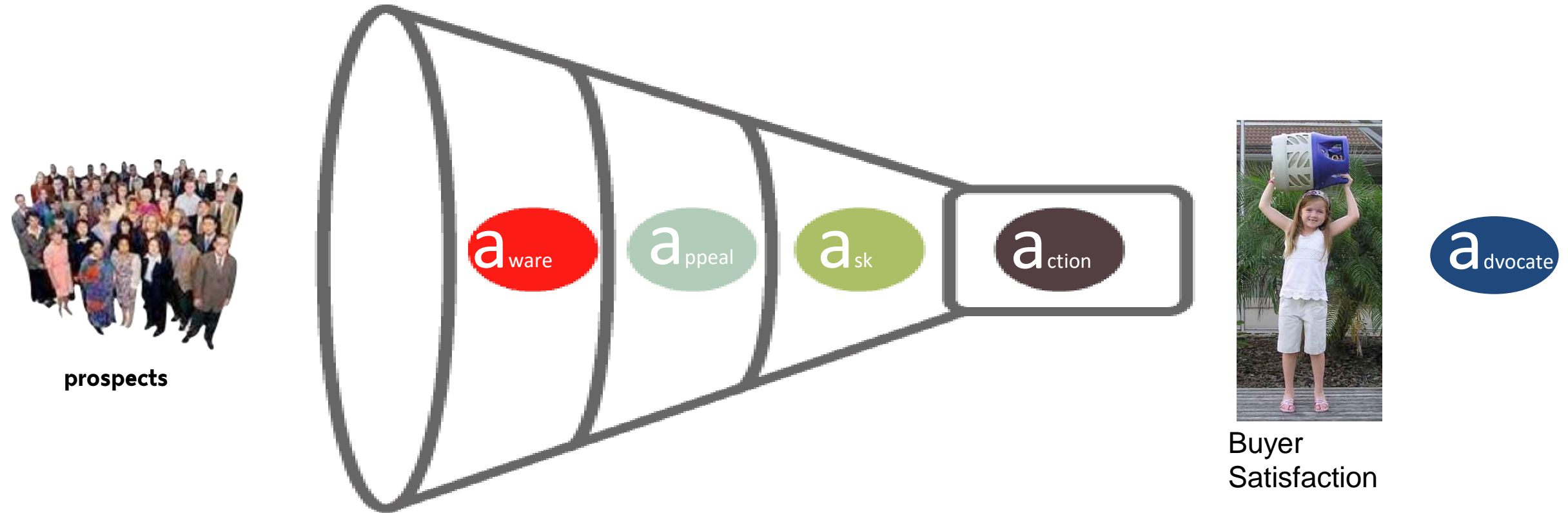
## 3.2 การประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน

Basic	Advance	Significance
<p>-การประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน ของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเพื่อนำมาวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงาน</p>	<p>-การใช้ผลการประเมินความพึงพอใจ และความผูกพัน ของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก เพื่อนำมาวิเคราะห์ความต้องการ และแก้ปัญหาในเชิงรุก</p>	<p>-การบูรณาการข้อมูลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน กับฐานข้อมูลของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากแหล่งอื่นๆ เพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์และการสร้างนวัตกรรมในการให้บริการ</p>

# 5 A's according with Phillip Kotler's



# Develop Marketing Funnel



# Traditional Marketing Tools

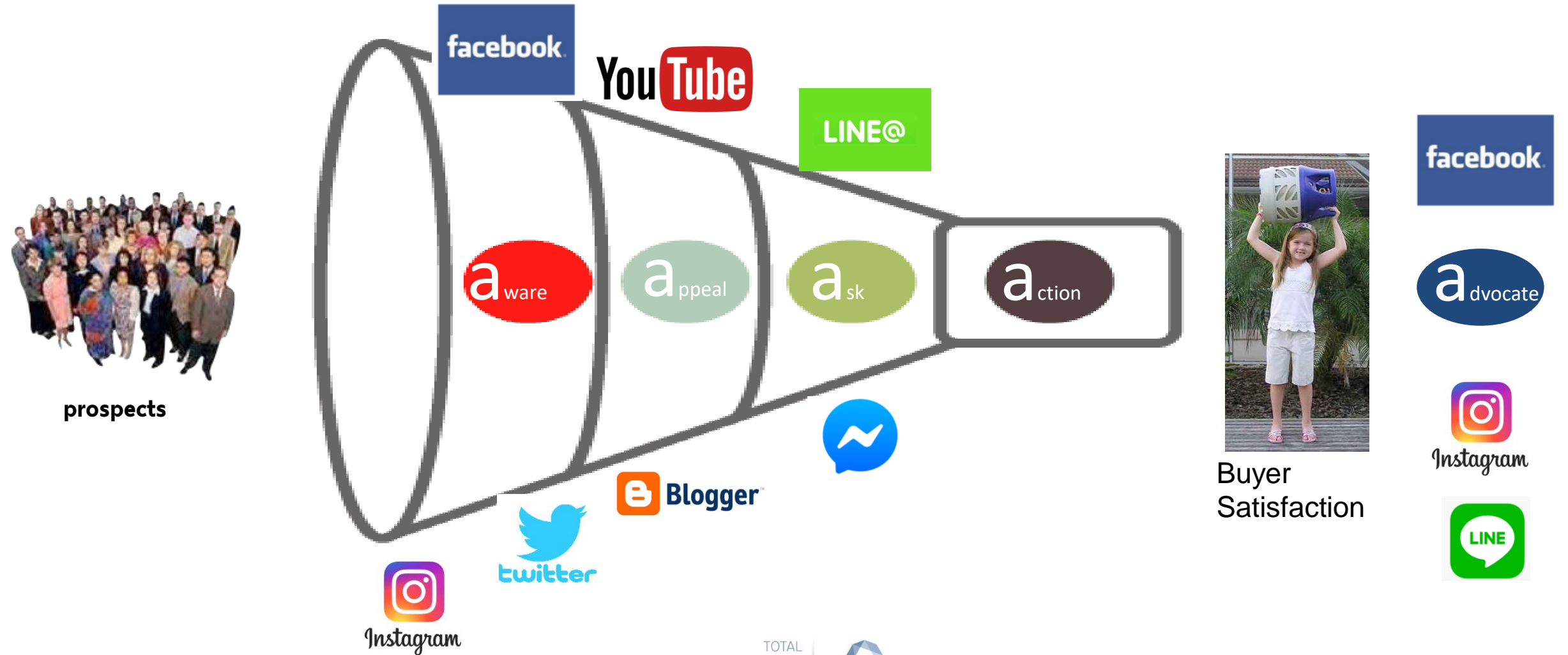


prospects

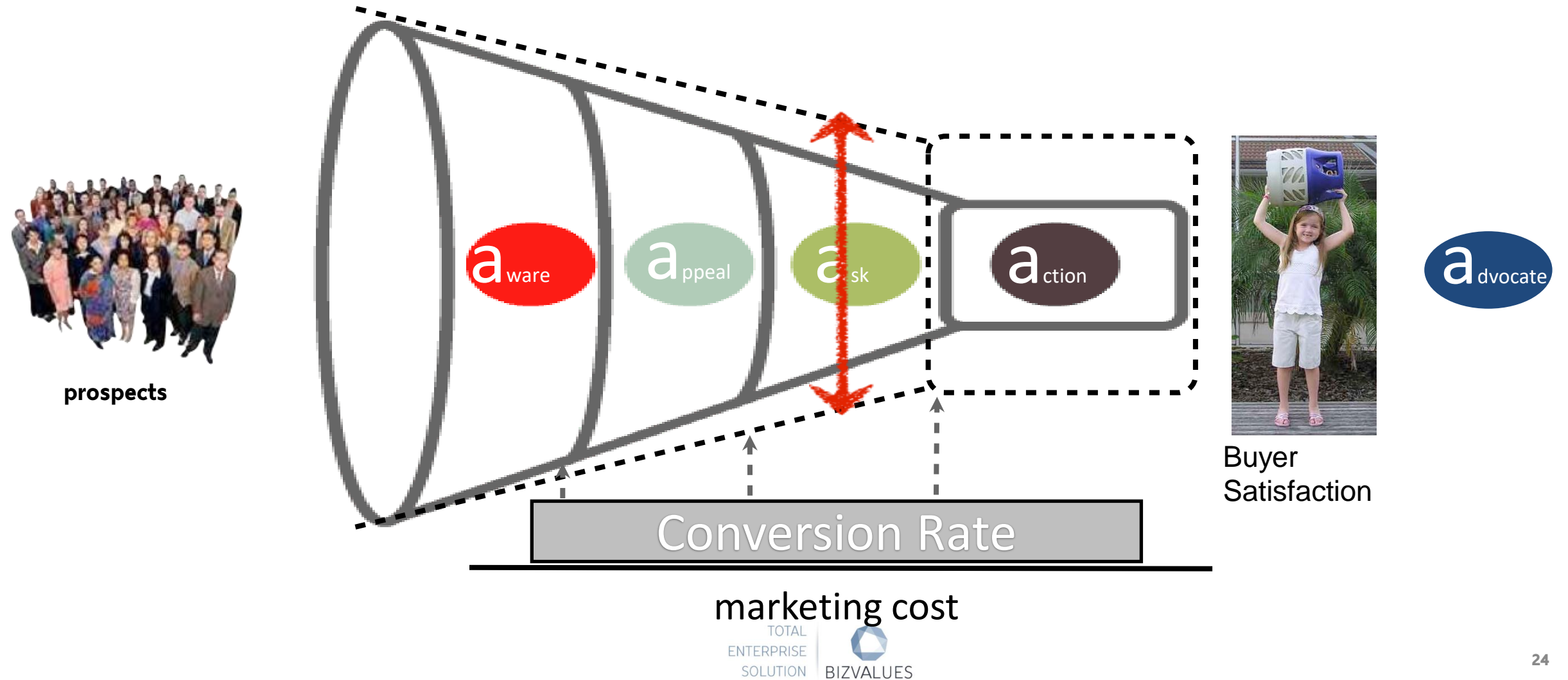
Buyer Satisfaction

advocate

# Digital Marketing Tools




# Develop Marketing Funnel



# ประเมินผลการสร้างความสัมพันธ์

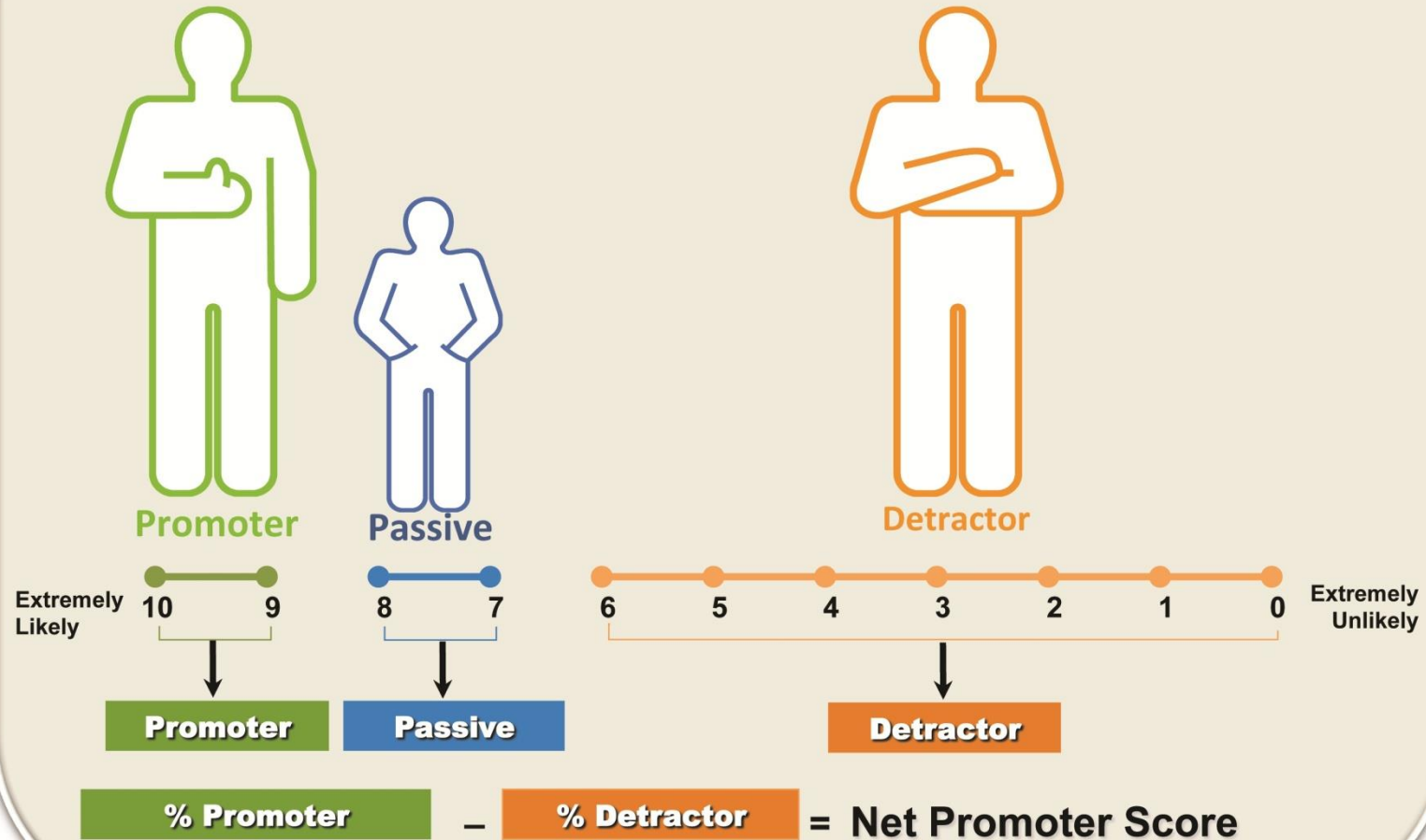
**% การเปลี่ยนสถานะ =  $\frac{\text{จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่เปลี่ยนสถานะ}}{\text{จำนวนกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด}}$**   
**(conversion rate)**

 กิจกรรมได้ผลหรือไม่

**ค่าใช้จ่ายต่อหน่วย =  $\frac{\text{เงินลงทุนในกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์}}{\text{จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่เปลี่ยนสถานะ}}$**   
**(conversion cost)**

 กิจกรรมคุ้มค่าหรือไม่

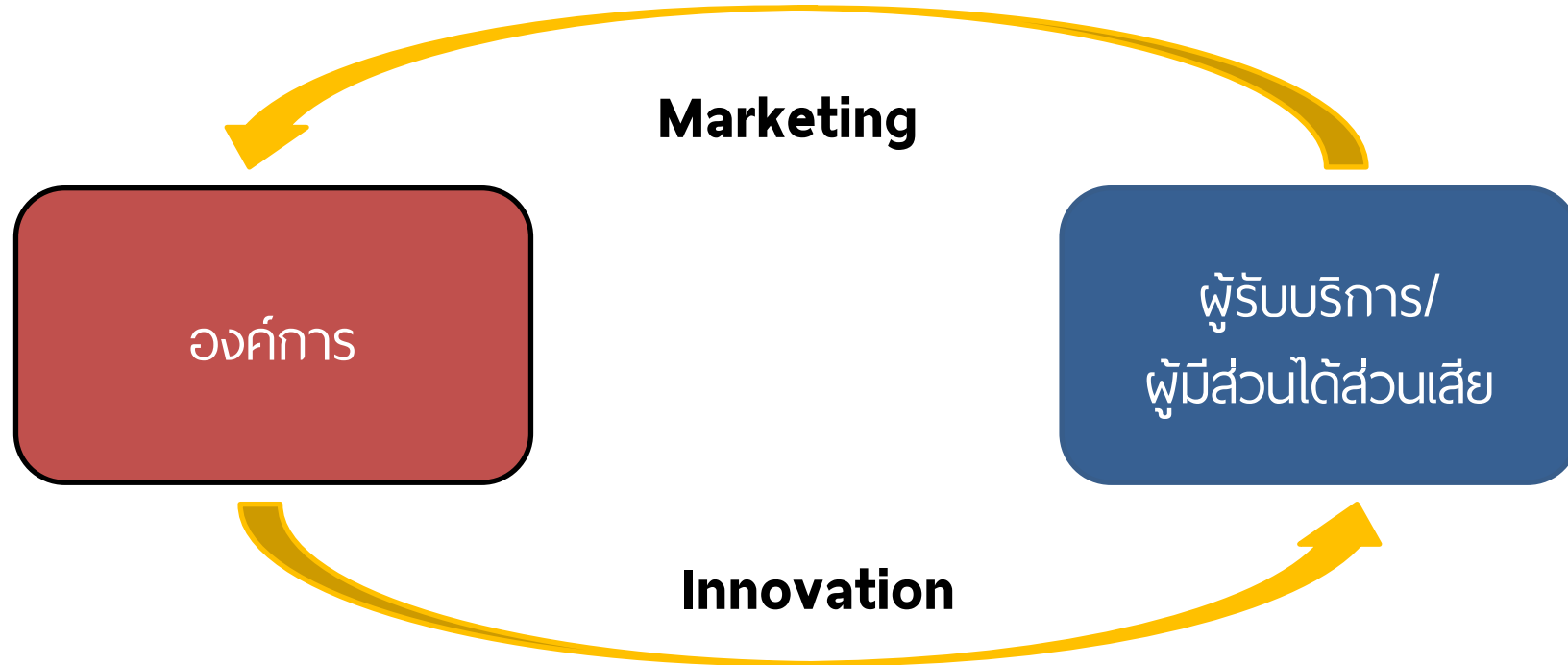
# How likely are you to recommend?



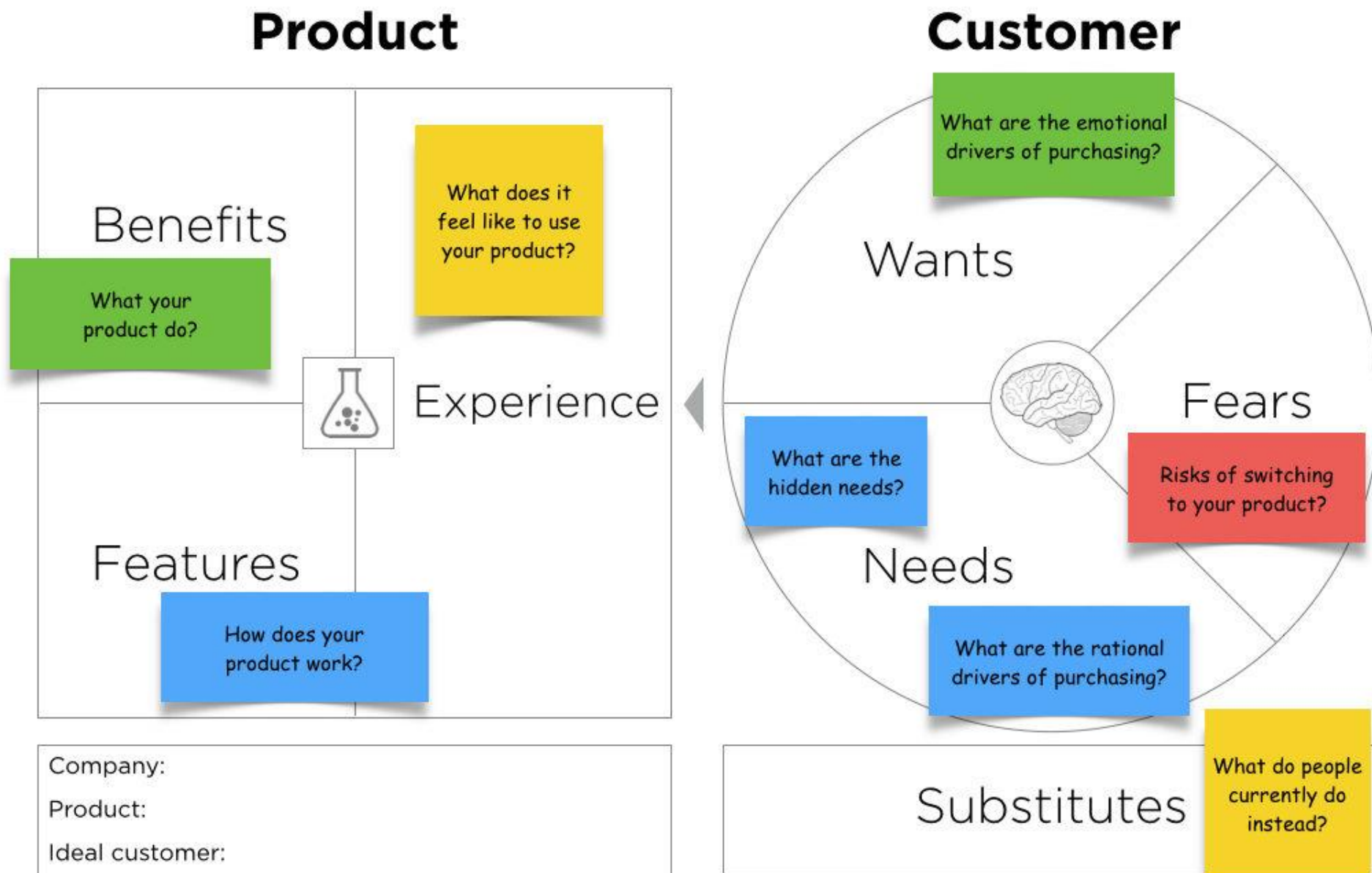
### 3.3 การสร้างนวัตกรรมบริการและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม

Basic		Advance		Significance	
<p>-การบริการที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก และการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีกระบวนการในการทบทวนและการปรับปรุงการบริการอย่างต่อเนื่อง</li> <li>● มีช่องทางการสื่อสารที่สามารถเข้าถึงผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก</li> <li>● มีการถ่ายทอดไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในทุกพื้นที่เพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง</li> </ul>	<p>-การสร้างนวัตกรรมบริการที่ตอบสนองความต้องการทั้งภาพรวมและเฉพาะกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Customer groups and segments)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● สร้างนวัตกรรมการให้บริการใหม่ๆ ที่ตอบสนอง                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-ความต้องการภาพรวม</li> <li>-ความต้องการเฉพาะกลุ่ม เช่น กลุ่มที่มีความต้องการเฉพาะ ให้สามารถเข้าถึงการบริการได้</li> </ul> </li> </ul>	<p>-การสร้างนวัตกรรมบริการที่สามารถให้บริการเฉพาะบุคคลที่สามารถออกแบบได้ (Personalized / Customized service)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การสร้างนวัตกรรมการให้บริการที่                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-มีความคล่องตัวในการให้บริการตามความแตกต่างของผู้รับบริการ</li> <li>-เอื้อให้ผู้รับบริการสามารถออกแบบตามความต้องการเฉพาะบุคคล (Customized Service)</li> </ul> </li> <li>● การเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อความสะดวกในการเข้าถึงบริการ</li> </ul>

# การพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ



# Value Proposition Canvas



# Thai Airway's Moments Of Truth



## The Elements of Value Pyramid

Products and services deliver fundamental elements of value that address four kinds of needs: functional, emotional, life changing, and social impact. In general, the more elements provided, the greater customers' loyalty and the higher the company's sustained revenue growth.

### SOCIAL IMPACT



Self-transcendence

### LIFE CHANGING



Provides hope



Self-actualization



Motivation



Heirloom



Affiliation/  
belonging

### EMOTIONAL



Reduces anxiety



Rewards me



Nostalgia



Design/  
aesthetics



Badge value



Wellness



Therapeutic value



Fun/  
entertainment



Attractiveness



Provides access

### FUNCTIONAL



Saves time



Simplifies



Makes money



Reduces risk



Organizes



Integrates



Connects



Reduces effort



Avoids hassles



Reduces cost



Quality



Variety



Sensory appeal



Informs



# แบ่งส่วนผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และระบุกลุ่มเป้าหมาย (Segmentation & Targeting)



- เกณฑ์ภูมิศาสตร์
- เกณฑ์ประชากรศาสตร์
- เกณฑ์จิตวิทยา
- เกณฑ์พฤติกรรม
- เกณฑ์ปัญหา

# STP-Marketing Strategy

---

## **S**egmentation

แบ่งส่วนตลาดที่เป็นไปได้ทั้งหมด

## **T**argeting

เลือกส่วนตลาดที่มุ่งเน้นสำหรับองค์กร

## **P**ositioning

เสนอคุณค่าที่แตกต่าง เพื่อตอบสนองตลาดเป้าหมายได้  
และแข่งขันได้

# แบ่งส่วนผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และระบุกลุ่มเป้าหมาย (Segmentation & Targeting)

---

## **M**easurable

- วัดได้

## **S**ubstantial

- ขนาดตลาดใหญ่พอ

## **A**ccessible

- เข้าถึงได้

## **D**ifferentiable

- มีความแตกต่าง

## **A**ctionable

- ดำเนินกิจกรรมการตลาดได้

# 1 Observation Pattern

**Inside-out**

Size, revenue, profit, region

Change of perspective

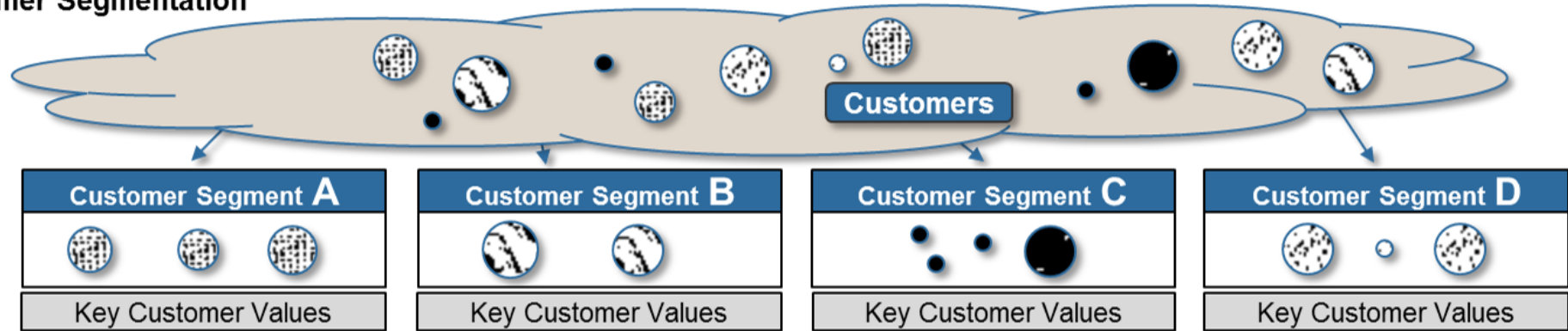


Differentiation Criteria

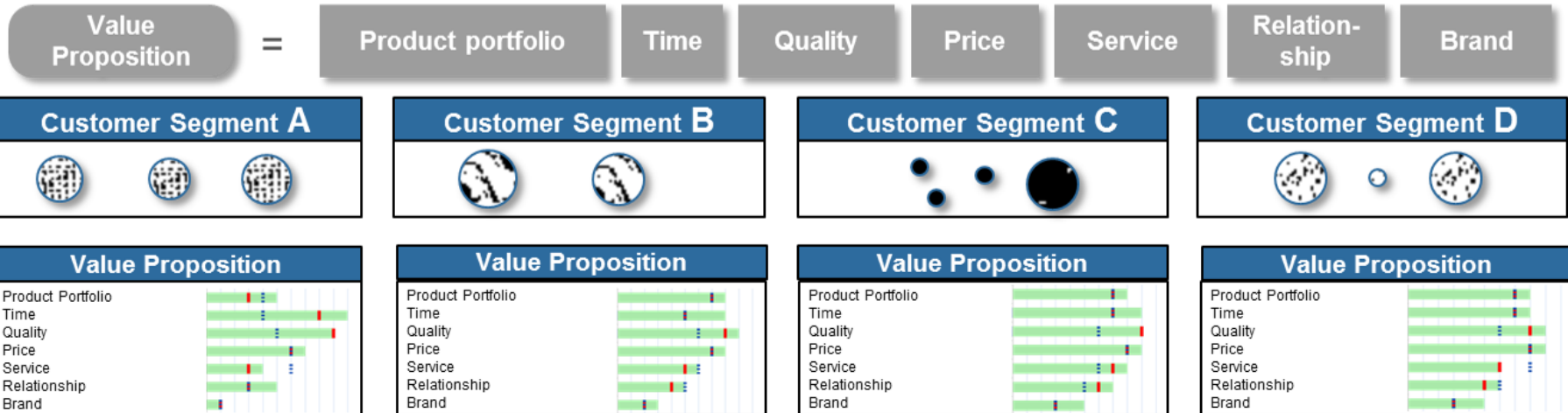
**Outside-in**

Needs, patterns of behavior, shortages, expectations, characteristics etc.

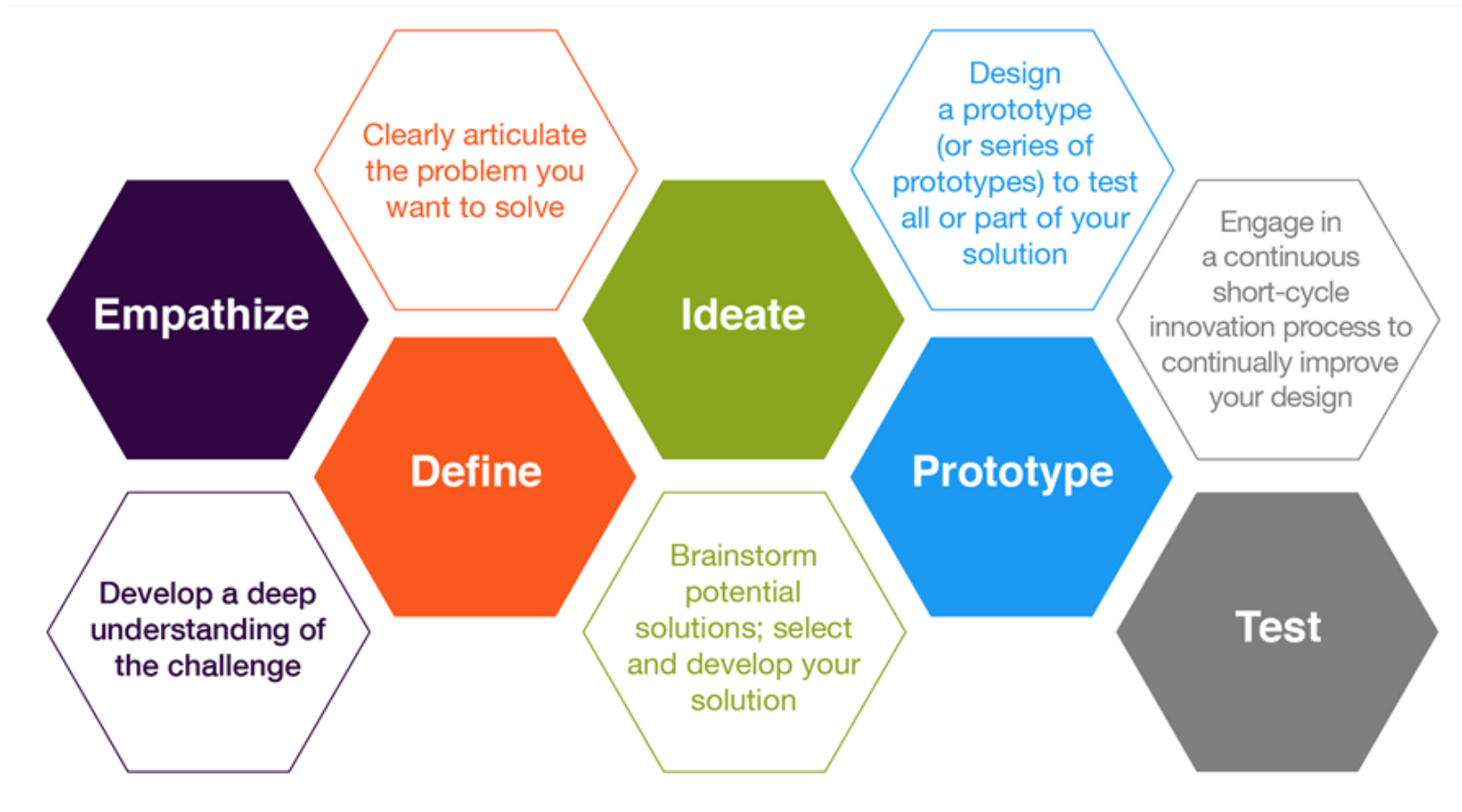
# 2 Customer Segmentation



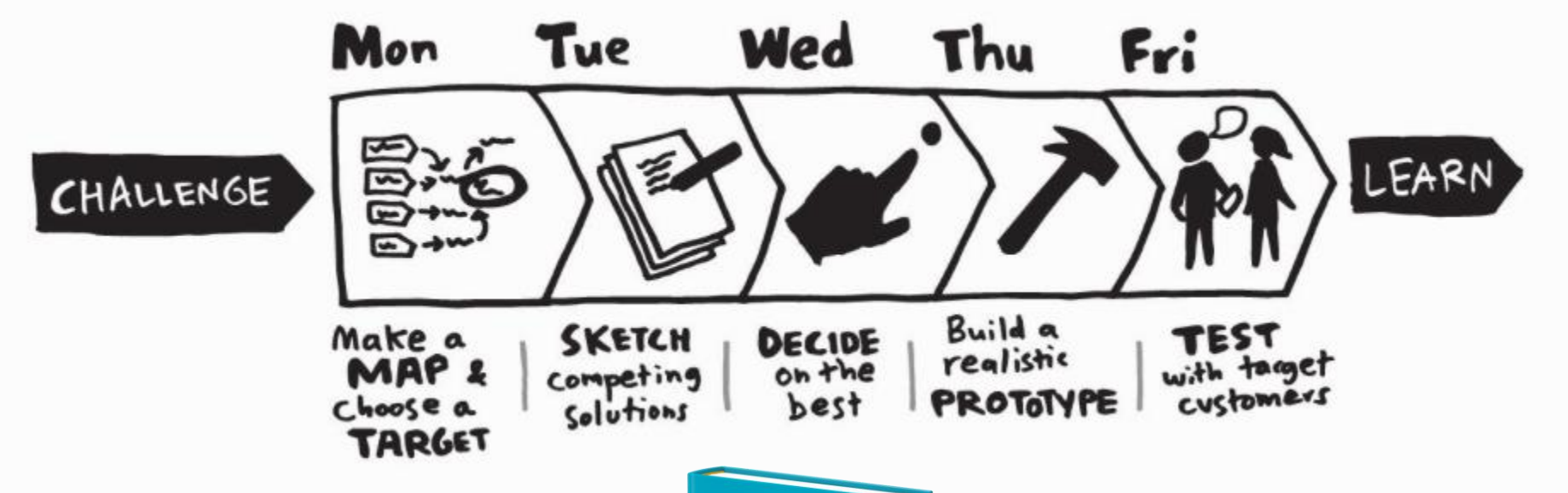
# 3 Specific Value Propositions



# Design Thinking



# Google Sprint

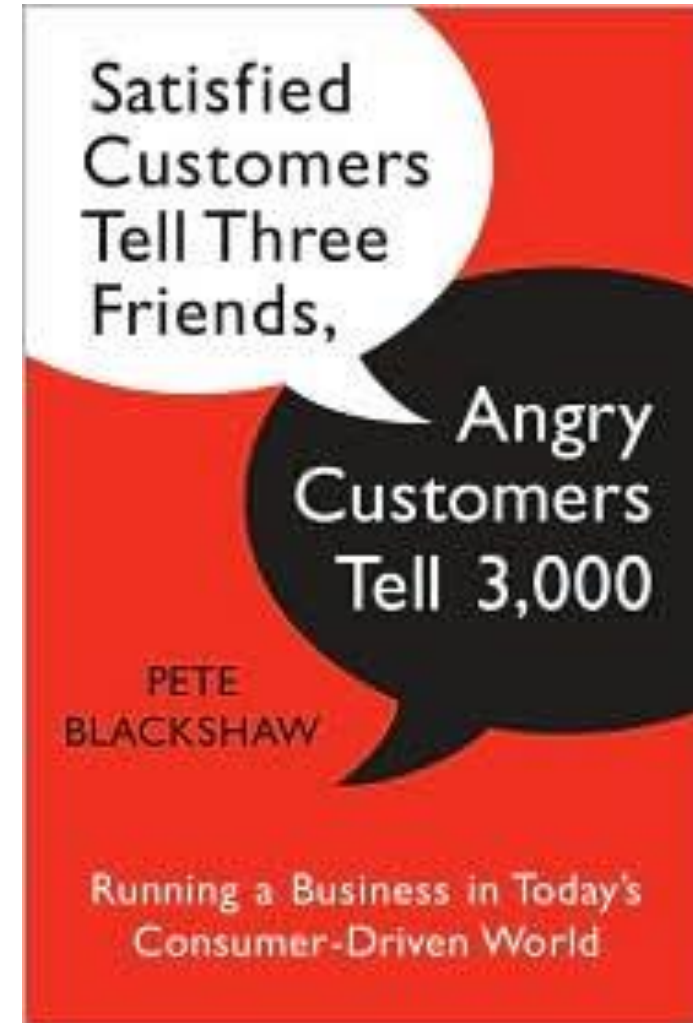


## 3.4 กระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็วและสร้างสรรค์

Basic	Advance	Significance
<p>-กระบวนการรับข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบ และมีมาตรฐานการจัดการข้อร้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนที่สามารถเข้าถึงได้</li> <li>• มีกระบวนการรับข้อร้องเรียนที่ให้ความสะดวกในการร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>• มีมาตรฐานการจัดการข้อร้องเรียน และการตอบสนองกลับต่อข้อร้องเรียน (Response)</li> </ul>	<p>-กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบ รวดเร็ว ทันการณ์ และตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการตอบสนองกลับต่อข้อร้องเรียนอย่างรวดเร็ว ทันการณ์</li> <li>• ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยในการทำงานและการแก้ปัญหาในเชิงรุก (Response and React)</li> </ul>	<p>-กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบและการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารมาเพื่อการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความพึงพอใจในการจัดการข้อร้องเรียน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการตอบสนองกลับต่อข้อร้องเรียนอย่างรวดเร็ว แก้ปัญหาได้อย่างทันการณ์</li> <li>• ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และพัฒนาระบบการสื่อสารเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจในการจัดการข้อร้องเรียน</li> </ul>

# ลูกค้าที่ไม่ชอบเราจะบอกต่ออย่างน้อย 3,000 คน

- **Angry customer tell 3,000**
- **9%-37%** ของลูกค้าที่ไม่พอใจจะร้องเรียน

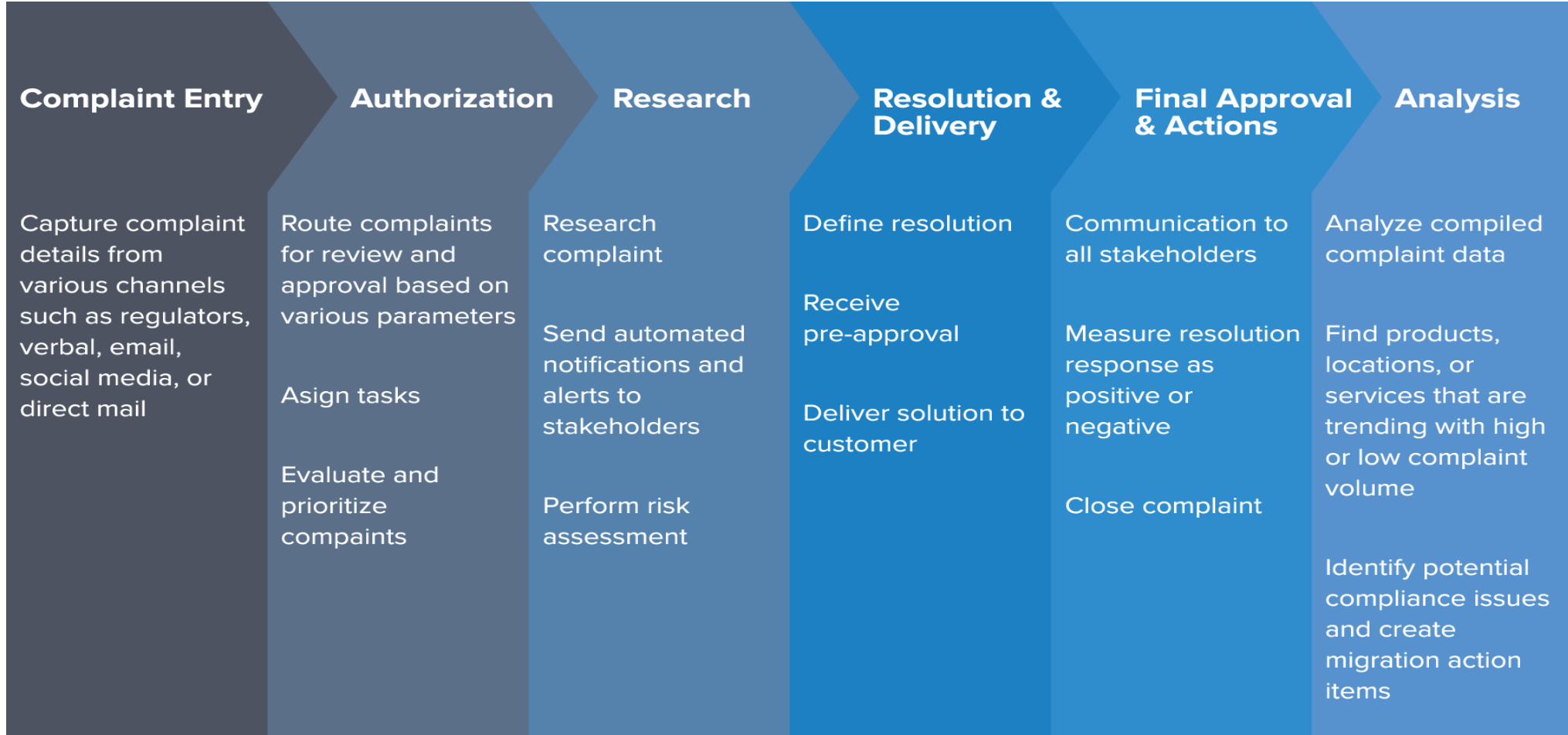


## ข้อร้องเรียนคือของขวัญจากลูกค้า

- ได้มาฟรี ๆ
- เราไม่ต้องร้องขอ
- บอกในสิ่งที่เราไม่คาดคิด
- เจาะจงในจุดที่แก้ไขความทุกข์ให้ลูกค้าได้
- บางครั้งเราจะได้ข้อมูลของคู่แข่ง/คู่แข่งด้วย
- เปิดโอกาสให้เราสร้างความสัมพันธ์เป็นการส่วนตัว
- ถ้าลูกค้ายังร้องเรียน แปลว่าเขายังให้โอกาสเราแก้ไข



# Complaint Management



# เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างเรื่องความห่วยของสินค้าหรือบริการ Google- SUCKS index, Search results

Google   [การค้นหาขั้นสูง](#)  
[การตั้งค่า](#)

ค้นหา:  เว็บ  หน้าที่เป็นภาษาไทย  เว็บจากประเทศไทย

---

เว็บ ผลการค้นหา 1 - 10 จากประมาณ 20,900 รายการ สำหรับคำว่า batt [redacted] ห่วย (0.19 วินาที)

Google   [การค้นหาขั้นสูง](#)  
[การตั้งค่า](#)

ค้นหา:  เว็บ  หน้าที่เป็นภาษาไทย  เว็บจากประเทศไทย

---

เว็บ ผลการค้นหา 1 - 10 จากประมาณ 9,140 รายการ สำหรับคำว่า batt [redacted] ห่วย (0.40 วินาที)

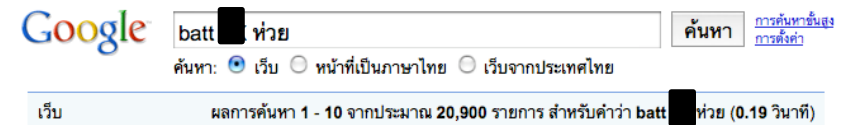
# เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างเรื่องความห่วยของสินค้าหรือบริการ

Google- SUCKS index,  
Search results

A-batt



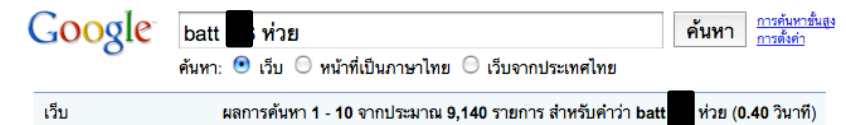
20,900



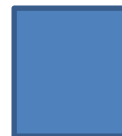
B-batt



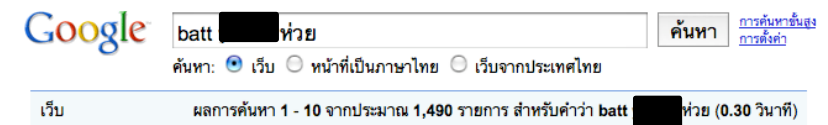
9,140



C-batt



1,490



## IdeaStorm

- Community Home
- IdeaStorm Categories**
- All
- Product Ideas**
- Accessories (Keyboards, etc.)
- Adamo
- Broadband and Mobility
- Desktops
- Desktops and Laptops
- Dimension
- Inspiron
- Laptop Power
- Laptops
- Latitude
- Linux
- Monitors and Displays
- Netbooks
- New Product Ideas
- Operating Systems
- OptiPlex
- Precision Workstations
- Printers and Ink
- Software and Storage



**VIEW** all posted ideas by the community

**POST** your idea for Dell products or services

**VOTE** promote or demote ideas

**SEE** your ideas in action

Sort By: Popular Ideas Recent Ideas Top Ideas Comments

### Idea List

**5040** **Option to Buy Computers without Windows / OS**  
By andoito, Feb 9, 2009 |

Promote ↑

Demote ↓

It is really annoying that there is no way to purchase most laptops and desktops without also purchasing the Windows operating system. The selection of computers with Ubuntu preinstalled is no where near complete and the configuration options for the computers that are available tend to be limiting.

First of all, I already own a copy Windows XP. I am not interested in buying Windows again.

2) I don't run Windows any more. I use Ubuntu or another Linux-based operating system on my laptops. I shouldn't have to pay for something that I am not going to use.

3) I don't want the Windows sticker on my laptop. I end up peeling it off and sometimes it doesn't come off cleanly, leaving some sticky residue.

Already a member?  
Sign in.

Username:

Password:

Login

Forgot Password?  
Not a member? [Register Here](#)

### Ideastorm Video

YouTube

### General Stats

The Dell Community has:  
- Contributed 11,967 Ideas

# Dell Storm

31560

Promote



Demote

## There should be an option of having no trialware on all computers

By [jervis961](#), Aug 23, 2007 |

Here is a news article about trialware and how Dell feels that regular customers want it but small business ones do. Do they not look at the ideas here?

"Not interested in all of the trial software that clutters up new PCs? You're not alone: According to Dell's recent research in both focus groups and broader surveys, small-business users overwhelmingly view trialware as an irritant, not a benefit. That research has led Dell to axe the extras from its new Vostro line of small-business desktop PCs and laptops. Eliminating demo applications is a major step for Dell, which has caught flack for the quantity of trialware on its consumer PCs. (One frustrated customer went so far as to develop a "Decrapifier" utility. The company says that consumers who buy PCs for personal use do express interest in preloaded trial software, but that small-business users have different needs. By eliminating the trialware from Vostro machines, Dell says it has cut the system setup time in half. For now, Dell is the only major PC manufacturer to ship small-business systems without preinstalled trialware as a standard practice. (Some competitors, such as HP, allow customers to choose a no-trialware configuration.)"

### **DELL** Status Update

Please see Kara's [blog](#) for an update.

Comments: **173**

Categories: [Desktops and Laptops](#) [Software](#)

**Status:** Partially Implemented

TOTAL  
ENTERPRISE  
SOLUTION



BIZVALUES

# สถิติที่สำคัญบางประการเกี่ยวกับการร้องเรียน

- **70%** ของลูกค้าที่ร้องเรียนจะยังคงใช้บริการของเราต่อไป ถ้าเราจัดการเรื่องร้องเรียนให้เขาพอใจ
- **95%** ของลูกค้าที่ร้องเรียนจะยังคงใช้บริการของเราต่อไป ถ้าเราแก้ไขเรื่องร้องเรียนได้ตั้งแต่ครั้งแรกที่เขาร้องเรียน
- โดยเฉลี่ยแล้วลูกค้าที่ได้รับการแก้ไขเรื่องร้องเรียนจนพึงพอใจจะบอกต่อ **5** คน
- การหาลูกค้าใหม่ ใช้นิตย 6 เท่าของการรักษาลูกค้าเดิม
- ความภักดีของลูกค้ามีมูลค่ามากกว่า **10** เท่าของราคาที่ของต้องจ่ายเพื่อซื้อสินค้า



## รายการตัวชี้วัดหมวดที่ 7 ที่เกี่ยวข้องกับหมวดที่ 3

ด้าน	ประเภท
<b>7.2</b> การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้าน ผู้รับบริการ และประชาชน	<b>1.</b> ความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	<b>2.</b> ผลของความผูกพันและการให้ความร่วมมือ
	<b>3.</b> ผลการดำเนินการด้านโครงการประชารัฐ
	<b>4.</b> ผลการปรับเปลี่ยนด้านการบริการที่เกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการ ที่สามารถวัดผลได้
	<b>5.</b> การแก้ไขเรื่องร้องเรียน

TOTAL  
ENTERPRISE  
SOLUTION



[www.facebook.com/BIZVALUES](http://www.facebook.com/BIZVALUES)



: @slv4981v



: kittinat77@gmail.com





# เครื่องมือยกระดับหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0)

---

## หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้





กิตติณัฐ พนมฤทธิ์

ศูนย์ส่งเสริมคุณค่าทางธุรกิจ

# หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

## เจตนารมณ์

เพื่อให้ส่วนราชการมีการกำหนดตัววัดที่ใช้ติดตามงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์การ วิเคราะห์เพื่อการแก้ปัญหาและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันเวลา และเชิงรุก มีการใช้ความรู้ เรียนรู้และมีเหตุผลในเชิงจริยธรรม มีการบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และระบบการทำงานที่ปรับเปลี่ยนดิจิทัลเต็มรูปแบบ

		Basic (A&D)	Advance (Alignment)	Significance (Integration)
<b>4.1 การกำหนดตัววัดเพื่อการติดตามงานอย่างมีประสิทธิภาพ</b> 		การวางแผนและรวบรวมข้อมูลและตัววัดทุกระดับโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	ระบบจัดการข้อมูลมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย น่าเชื่อถือ พร้อมใช้ เข้าถึงง่าย	การจัดให้มีข้อมูลและสารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อประชาชน โดยไม่ต้องร้องขอ
<b>4.2 การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดในทุกระดับ เพื่อการแก้ปัญหา</b> 		การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดเพื่อแก้ปัญหาในกระบวนการที่สำคัญ	เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหาและแก้ไขในเชิงนโยบายและการปรับยุทธศาสตร์	เชื่อมโยงผลในทุกระดับเพื่อคาดการณ์ผลลัพธ์ที่เกิด
<b>4.3 การใช้ความรู้และองค์ความรู้ของส่วนราชการในการแก้ปัญหา เรียนรู้และมีเหตุผล</b> 		การรวบรวมองค์ความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการเรียนรู้ พัฒนา และต่อยอด	วิเคราะห์เชื่อมโยงกับข้อมูลและองค์ความรู้จากภายนอกเพื่อแก้ปัญหาและสร้างนวัตกรรม	นำองค์ความรู้ไปใช้ปรับปรุงจนเกิดกระบวนการที่เป็นเลิศ บรรลุยุทธศาสตร์และการสร้างมูลค่าเพิ่มสู่ประชาชน
<b>4.4 การบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และการปรับระบบการทำงานเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ</b> 		วางแผนปรับรูปแบบการทำงานและการรวบรวมข้อมูลเป็นระบบดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ	มีระบบความมั่นคงทางไซเบอร์ และการเตรียมพร้อมในภาวะฉุกเฉิน	ใช้ดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการลดต้นทุน และรวบรวมข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 4.1 การใช้ข้อมูลสารสนเทศ มากำหนดตัววัดที่ใช้สามารถติดตามงานฯ

Basic	Advance	Significance
<p>-การวางแผนและการรวบรวมข้อมูลและตัววัดทั้งในระดับปฏิบัติการ และยุทธศาสตร์โดยผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient Use of Performance Measures)</p>	<p>-ระบบการจัดการข้อมูลและสารสนเทศ มีประสิทธิภาพปลอดภัย น่าเชื่อถือ พร้อมใช้และเอื้อให้บุคลากรและผู้ใช้งานที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Quality and availability of data and information)</p>	<p>-การจัดให้ข้อมูลและสารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อผู้ใช้งานภายนอก รวมทั้งภาคประชาชนสามารถนำไปใช้ได้ทันทีโดยไม่ต้องร้องขอ (Public data portal)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการวางแผนและรวบรวมข้อมูลตัววัดในระดับปฏิบัติการและยุทธศาสตร์</li> <li>● นำข้อมูลมาใช้ในการติดตามการปฏิบัติงานและใช้สนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น</li> <li>● มีการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบูรณาการข้อมูล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ระบบการจัดการข้อมูลและสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ ปลอดภัย น่าเชื่อถือ และพร้อมใช้</li> <li>● คำนึงถึงผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการรายงานผลการดำเนินการของส่วนราชการและนำเสนอข้อมูลและสารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อสาธารณะโดยไม่ต้องร้องขอและอยู่ในรูปแบบที่เข้าใจง่าย</li> <li>● การดำเนินการอยู่บนพื้นฐานการสำรวจความต้องการและข้อเสนอแนะจากภาคประชาชนอย่างสม่ำเสมอ</li> </ul>

สิ่งที่เราวัดไม่ได้

เราจะไม่สามารถบริหารจัดการได้

# ขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัด

วิเคราะห์สิ่งที่ต้องการวัด

## Key Result Area; KRA

ได้แก่ คุณค่าของงาน ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

กำหนดตัวชี้วัด

## Key Performance Indicator; KPI

คือ สิ่งสะท้อนความสำเร็จ ที่สามารถวัดผลได้อย่างเป็น  
รูปธรรม

กำหนดค่าเป้าหมาย

กำหนดค่าเป้าหมายเป็นช่วงตั้งแต่ขั้นต่ำที่ยอมรับได้ จนถึง  
เป้าหมายในอุดมคติ

กำหนดผู้รับผิดชอบ

บุคคล/หน่วยงานที่มีหน้าที่วางแผน ติดตาม ควบคุม ให้  
ตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมาย

# การวิเคราะห์ Key Result Area; KRA

จากพันธกิจที่ได้รับมอบหมาย



ความต้องการ/คาดหวังของ  
ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นโยบายผู้บริหาร



# กำหนด Key Performance Indicator; KPI

**S**

เฉพาะเจาะจง  
**(Specific)**

ชัดเจน อธิบายได้ง่าย ทุกคนเข้าใจตรงกัน

**M**

วัดได้  
**(Measurable)**

แสดงผลได้ว่าเข้าใกล้ความสำเร็จหรือไม่

**A**

สะท้อนความสำเร็จได้  
**(Achievable)**

ได้รับความเห็นชอบจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เป็นตัวแทนความสำเร็จได้

**R**

เป็นจริงได้  
**(Realistic)**

เหมาะสมกับศักยภาพ ทรัพยากร และเวลา

**T**

มีกรอบเวลา  
**(Time Bound)**

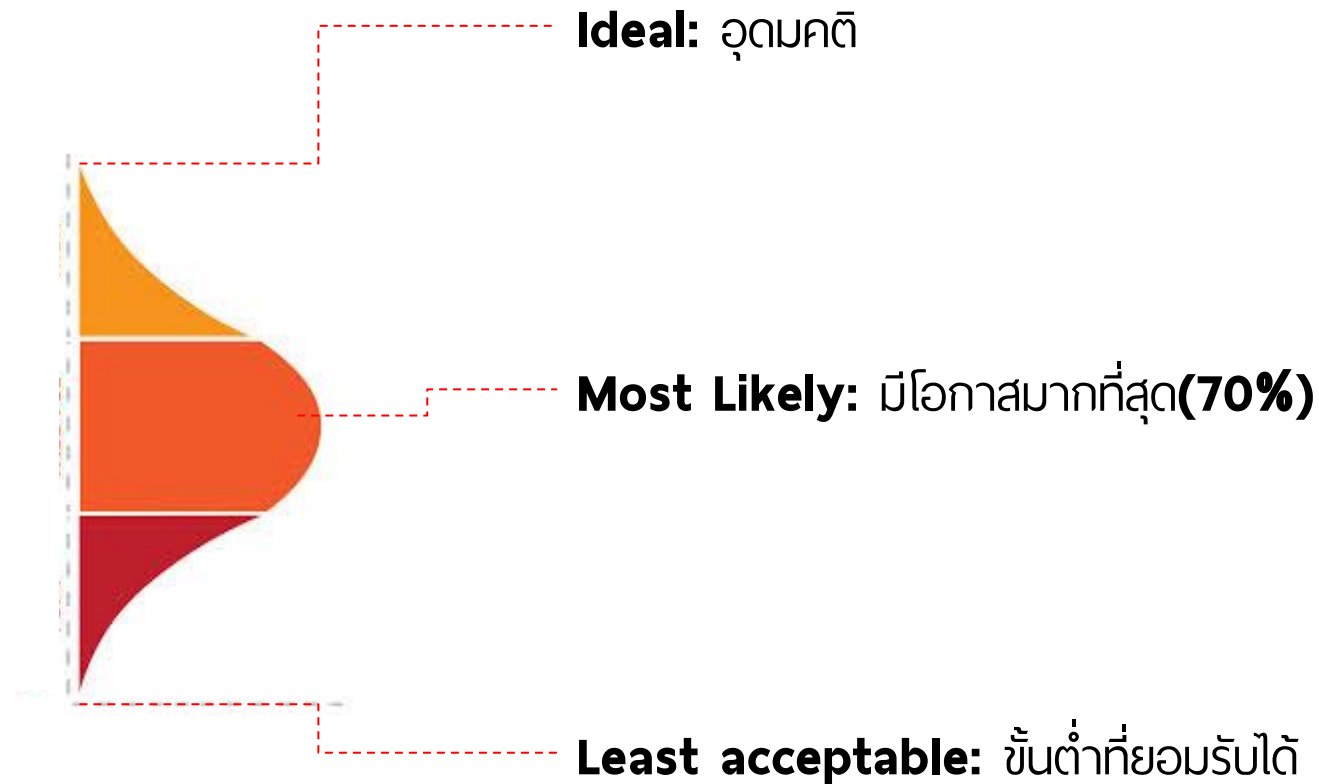
เหมาะสมกับระยะเวลาทำงาน ไม่มากไป หรือน้อยไป

# ประเภทตัวชี้วัด

ลักษณะตัวชี้วัด	<b>Hybrid =</b> กระบวนการ+ ผลผลิต+ผลลัพธ์	ผลผลิต <b>(Output)</b>	ผลลัพธ์ <b>(Outcome)</b>	ผลกระทบ <b>(Impact)</b>
ชื่อตัวชี้วัด	ระดับความสำเร็จ.....	จำนวน..... ร้อยละของ..... อัตราส่วนของ.....	จำนวน..... ร้อยละของ..... อัตราส่วนของ.....	จำนวน..... ร้อยละของ..... อัตราส่วนของ.....
หน่วยการวัด	ระดับ	จำนวน หรือ ร้อยละ	จำนวน หรือ ร้อยละ	จำนวน หรือ ร้อยละ
ลักษณะของการ ประมวลผล	<b>Milestone; M</b> <b>Levels; L</b>	<b>Range; R</b>	Range; R	Range; R

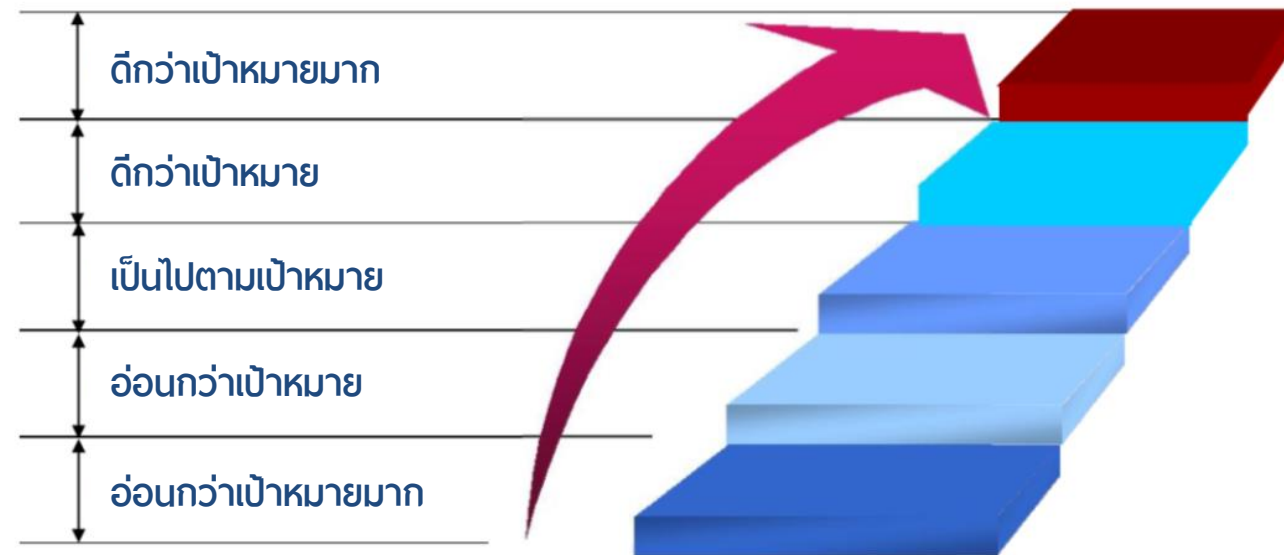
# การกำหนดเป้าหมาย

---



# การกำหนดเป้าหมาย

ตั้งเป้าหมายแบ่งเป็น 5 ระดับ

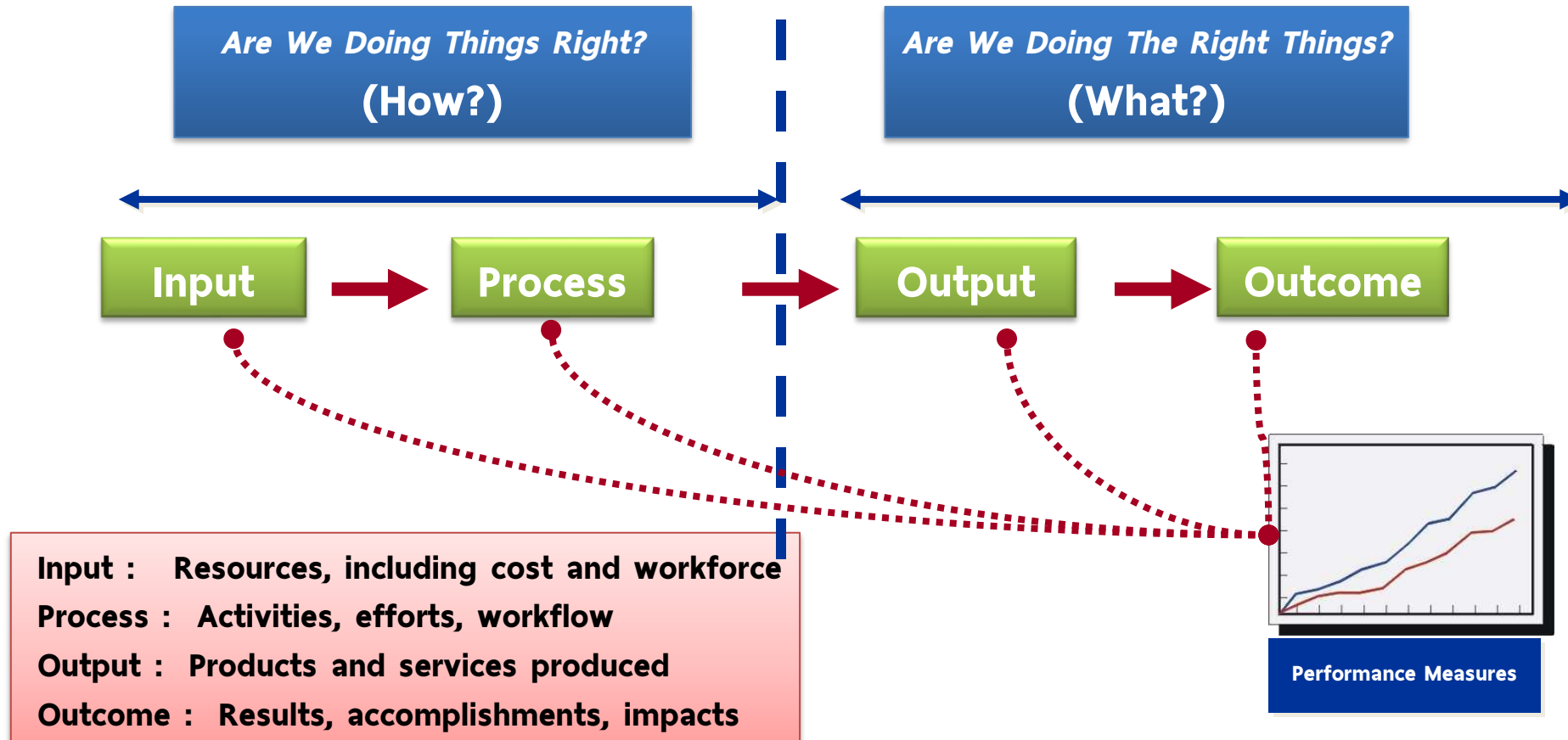


ตัววัดยาก เป้าควรง่าย  
ยาก

ตัววัดง่าย เป้าควร

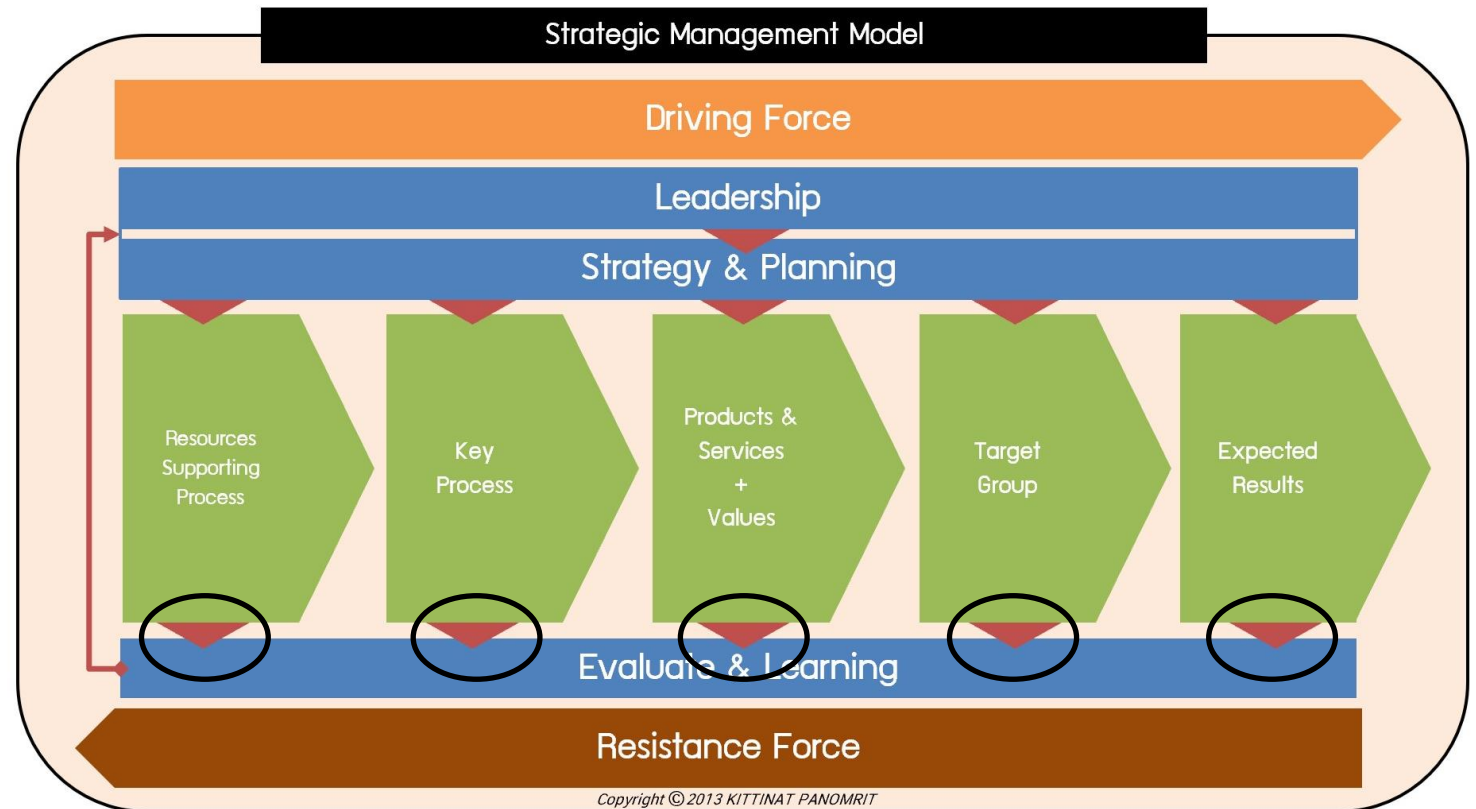
# Value Chain Management

**Performance Measures Should Help Us Decide:**



# การประเมินผลการดำเนินงาน

- ประเมินผลทั้ง 5 ปัจจัย
- พิจารณาความสัมพันธ์เชื่อมโยง
- พิจารณาความบูรณาการกัน
- นำผลการประเมินมา เรียนรู้ พัฒนากลยุทธ์ใหม่  
สม่ำเสมอ



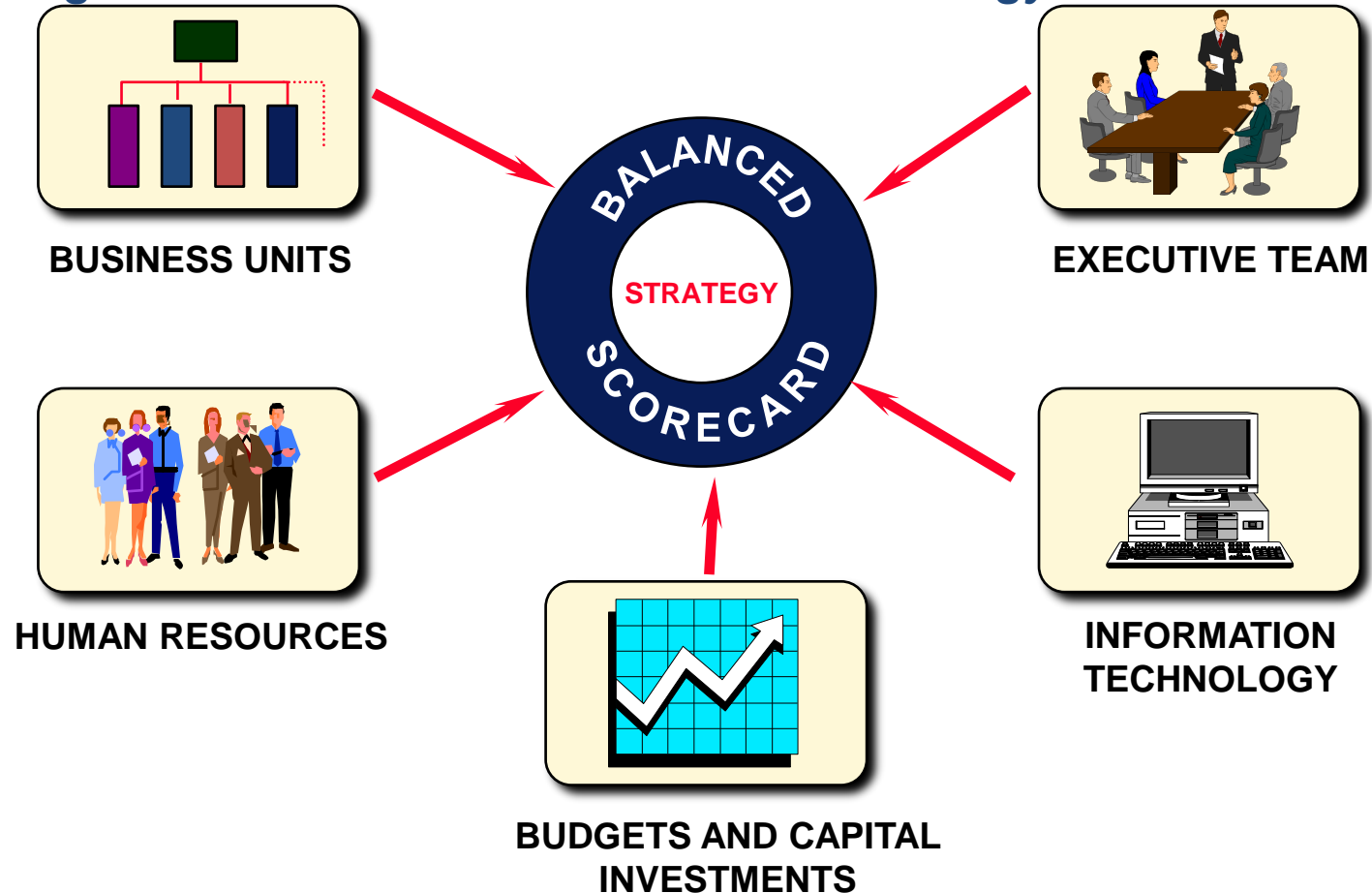
**Question:**

**How can complex organizations achieve results like this in such short periods of time?**

**Answer:**

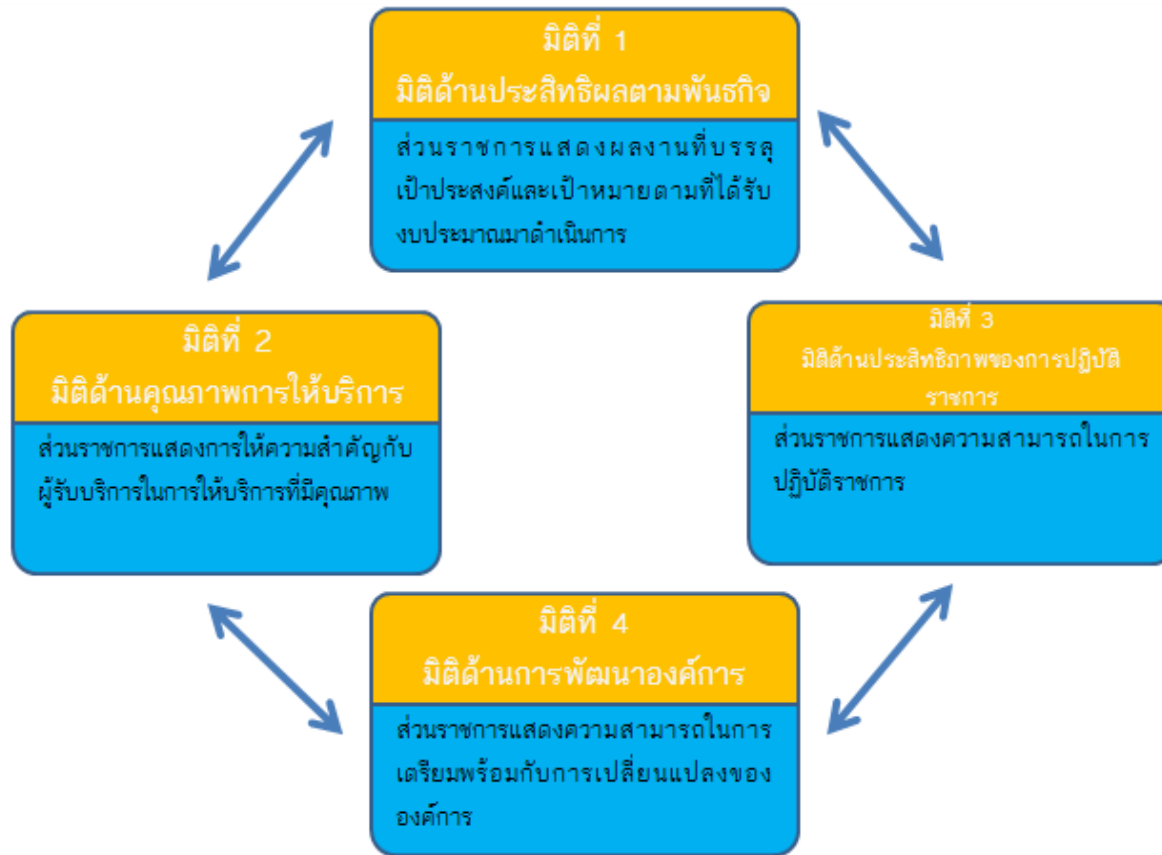
**Alignment!**

*The Balanced Scorecard process allows an organization to align and focus all its resources on its strategy*

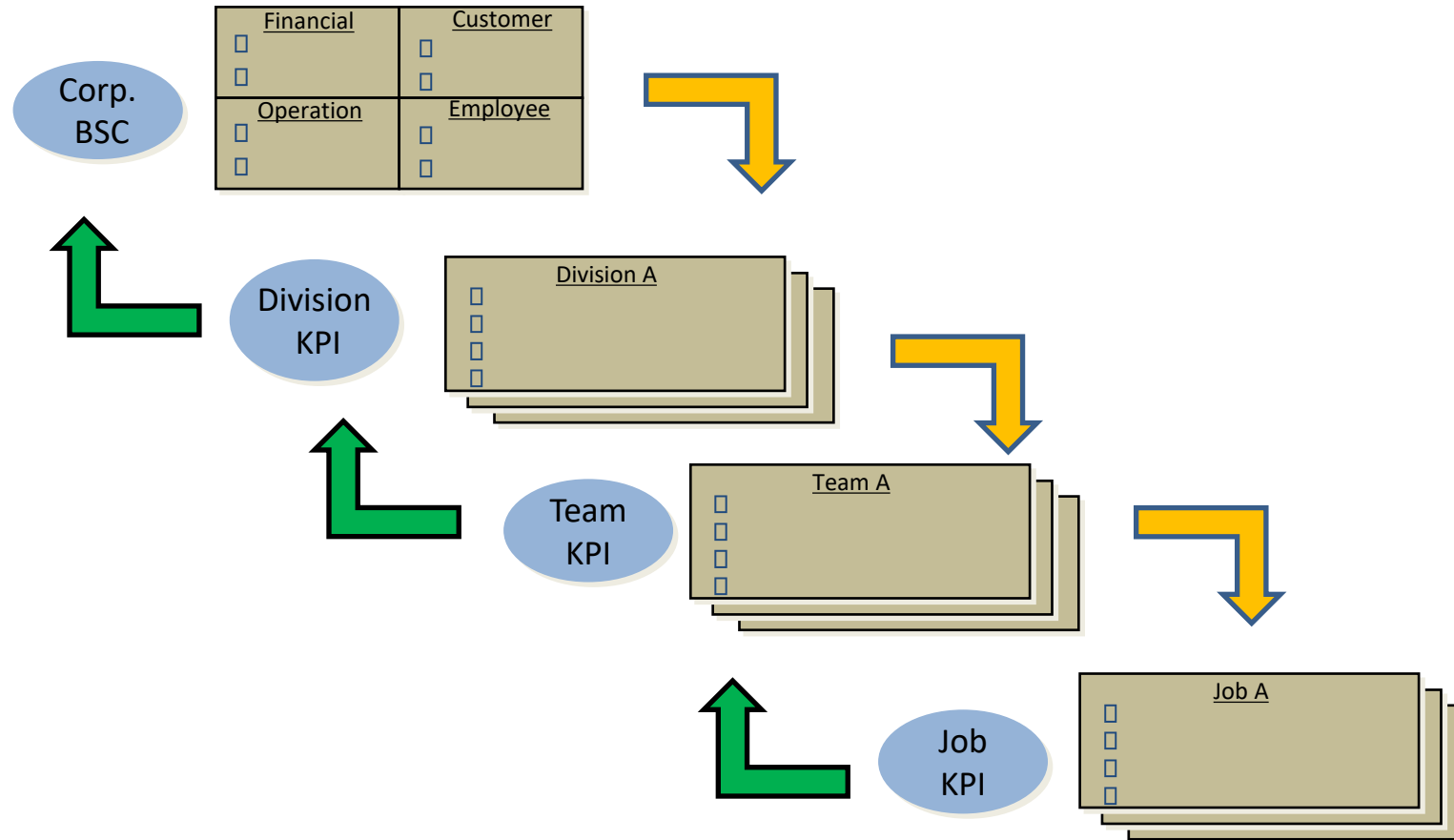


# แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

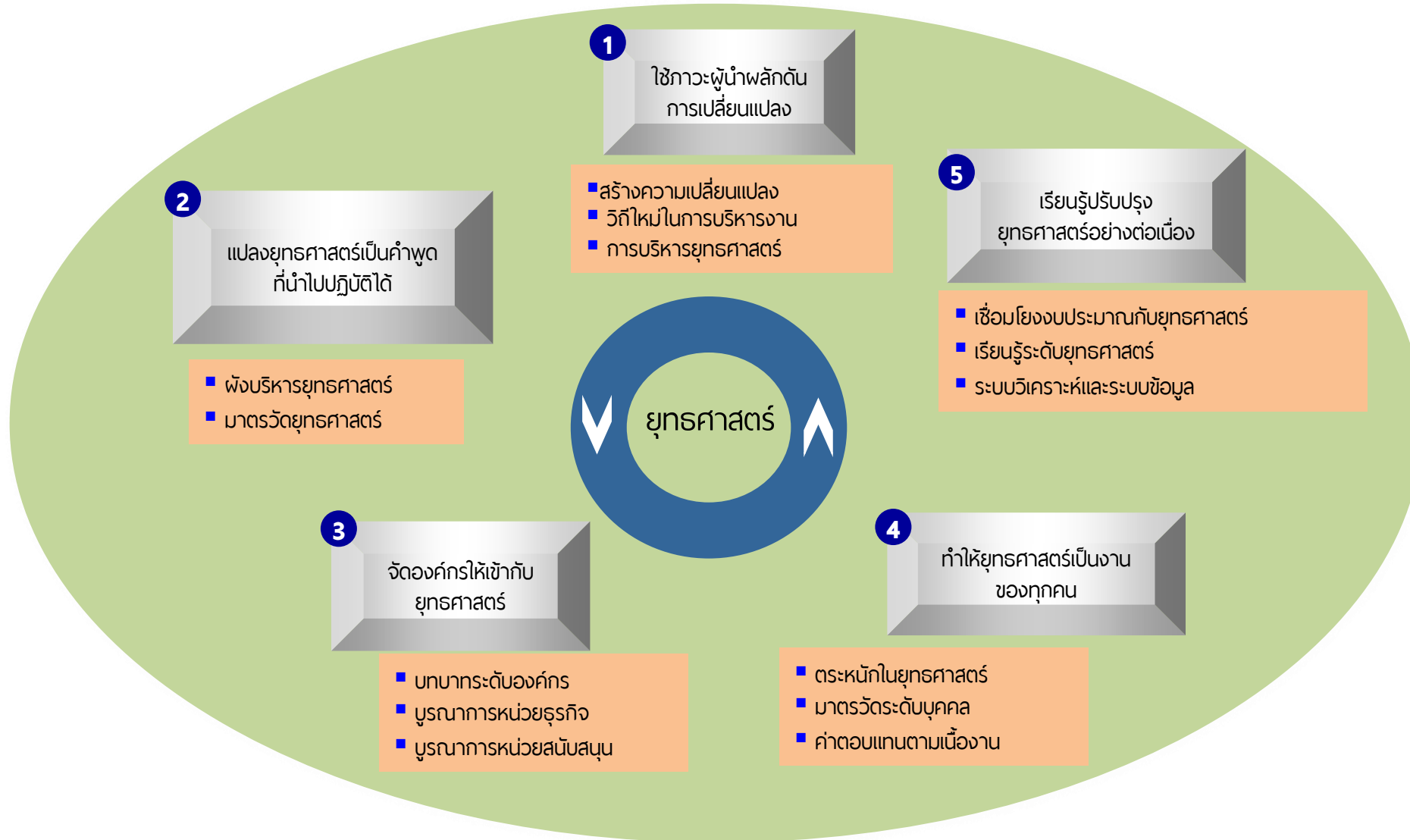
แสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุ-ผลของกลยุทธ์  
โดยมุมมอง 4 มิติ คือ มิติประสิทธิผล  
มิติคุณภาพ  
มิติประสิทธิภาพ  
มิติการพัฒนองค์กร



# Key Performance Indicator; KPI

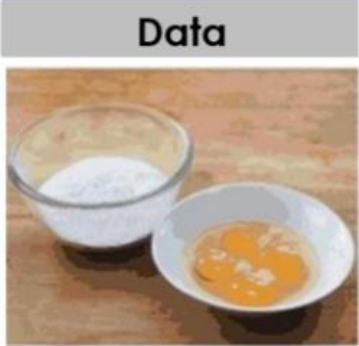


# ทำให้องค์กรมียุทธศาสตร์เป็นศูนย์กลาง



## 4.2 การวิเคราะห์ผลจากข้อมูล และตัววัด เพื่อการแก้ปัญหาและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

	Basic	Advance	Significance	
-การวิเคราะห์ผลจากข้อมูล และตัววัดที่รวบรวมจากทุกระดับในส่วนราชการ เพื่อการแก้ปัญหาในกระบวนการต่างๆ ของส่วนราชการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีกลไกในการวิเคราะห์ข้อมูล และตัววัดในทุกระดับเพื่อใช้ในการติดตามและแก้ไขปัญหา</li> <li>● มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินการกับค่าเป้าหมายเพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงกระบวนการทำงาน</li> </ul>	<p>-การวิเคราะห์ผลจากข้อมูล และตัววัดในทุกระดับในส่วนราชการเพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา และ</p> <p>สาเหตุของปัญหา และแก้ไขปัญหามาในเชิงนโยบาย และการปรับยุทธศาสตร์</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การนำผลการวิเคราะห์มาค้นหาสาเหตุของปัญหา และคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้น</li> <li>● นำไปแก้ปัญหาในเชิงนโยบายและการปรับปรุงยุทธศาสตร์</li> </ul> <p>-การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดที่รวบรวมเชื่อมโยงในทุกระดับในส่วนราชการ เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา แก้ไขปัญหาได้อย่างทันการณ์ และสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ตามที่วางแผนไว้</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดที่รวบรวมในส่วนราชการเพื่อเชื่อมโยงค้นหาสาเหตุของปัญหา แก้ไขปัญหาได้อย่างทันการณ์</li> <li>● การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์อย่างทันถ่วงที และสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ตามที่วางแผนไว้</li> </ul>



# วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการ



ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)



อธิบายได้  
แต่ยังไม่ถูกนำไปบันทึก

(1)



อธิบายได้  
แต่ไม่อยากอธิบาย

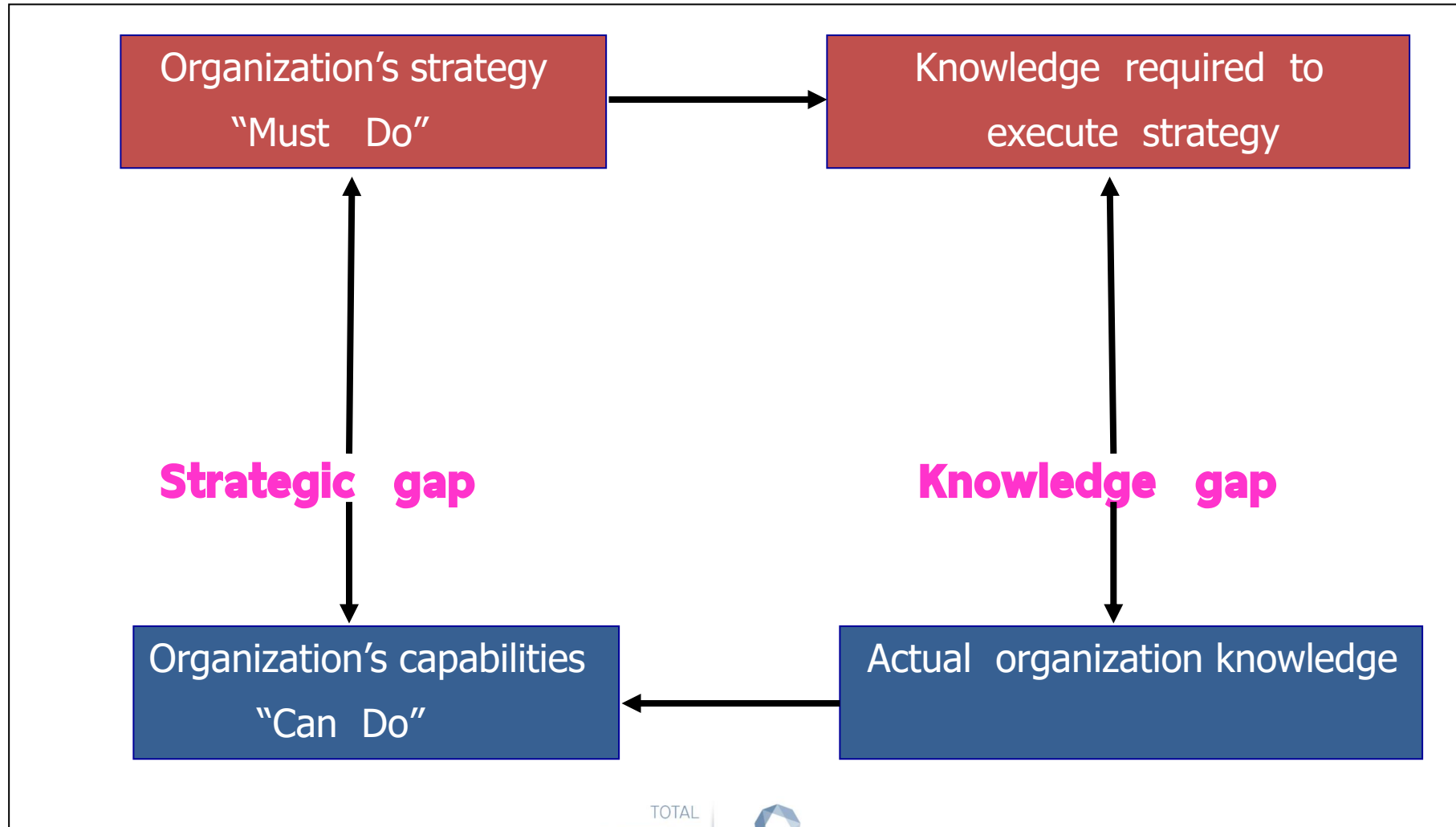
(2)

(3)

อธิบายไม่ได้

ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน  
(Tacit Knowledge)

# ค้นหาช่องว่างทางความรู้-Knowledge Gap



# การเรียบเรียงความรู้

## Capture

รวบรวมความรู้

- รวบรวมความรู้ที่เกี่ยวข้องจากแหล่งต่างๆทั้งภายใน/ภายนอกองค์การ

## Analysis

วิเคราะห์ความรู้ที่รวบรวมมา

- แยกแยะ แดกประเด็น จัดระเบียบ

## Validation

ตรวจสอบความถูกต้อง

- ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล/ความรู้ที่รวบรวมมา

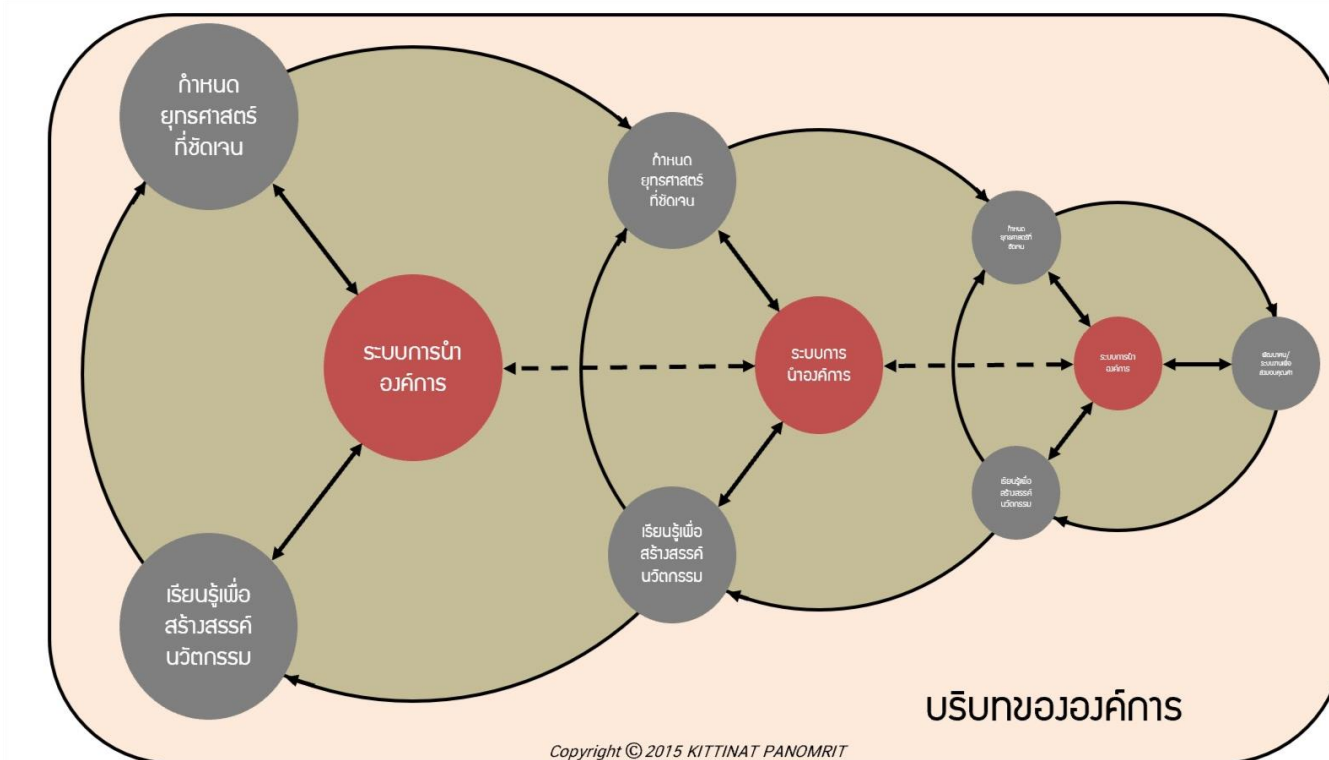
## Modelling

สร้างเป็นรูปแบบองค์ความรู้

- สร้าง **Pattern/Model**
- จัดรูปแบบให้เหมาะสมกับการใช้งาน

# สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ไปพร้อมกับการจัดการความรู้

- สร้างระบบการเรียนรู้ในองค์การ
- สร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ สร้างสรรค์นวัตกรรม
- นำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการความรู้ และเพิ่มพูนความรู้



## 4.3 การจัดการความรู้ และการสร้างองค์ความรู้ของส่วนราชการในการแก้ปัญหา ฯ

Basic		Advance		Significance	
-กระบวนการรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้ ที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการ อย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการเรียนรู้ พัฒนา และ ต่อยอดการพัฒนาของ ส่วนราชการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● กระบวนการรวบรวมข้อมูล สารสนเทศและองค์ความรู้ที่ เกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างเป็นระบบ</li> <li>● นำข้อมูลมาวิเคราะห์และรวบรวม ไว้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์และต่อยอด การเรียนรู้ภายในหน่วยงาน</li> </ul>	-มีการวิเคราะห์และ เชื่อมโยงกับข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้ นอกส่วนราชการเพื่อ การแก้ไขปัญหา และสร้าง นวัตกรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>● กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ ข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้ เชื่อมโยงกับข้อมูล สารสนเทศ และ องค์ความรู้จากภายนอกองค์การ</li> <li>● นำองค์ความรู้มาใช้เพื่อสร้าง นวัตกรรม</li> </ul>	-มีการวิเคราะห์และ นำไปสู่การแก้ไขปรับปรุง จนเกิดเป็นกระบวนการ ที่เป็นเลิศ และผลลัพธ์ ที่ดีสู่การบรรลุยุทธศาสตร์ และการบริการประชาชน ที่ดียิ่งขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การนำองค์ความรู้ไปใช้ในการ แก้ไขปัญหาจนเกิดเป็นแนวปฏิบัติ ที่ดี (Best Practices)</li> <li>● การพัฒนาองค์ความรู้จนเกิด การสร้างมาตรฐานใหม่หรือ รูปแบบการบริการที่สร้าง มูลค่าเพิ่มแก่ประชาชน</li> </ul>

# การจัดการความรู้

การจัดการความรู้  
**(Knowledge Management)**



การจัดการบนพื้นฐานความรู้  
**(Knowledge Based Management)**



# Knowledge Management

---

**“Knowledge Management is the leveraging of knowledge in an organization for the purpose of capitalizing on intellectual capital”**

เป็นการนำ หรือยกระดับความรู้และประสบการณ์ขององค์กร  
มาแปลงเป็นผลประโยชน์ให้ได้มากที่สุด และเร็วที่สุด



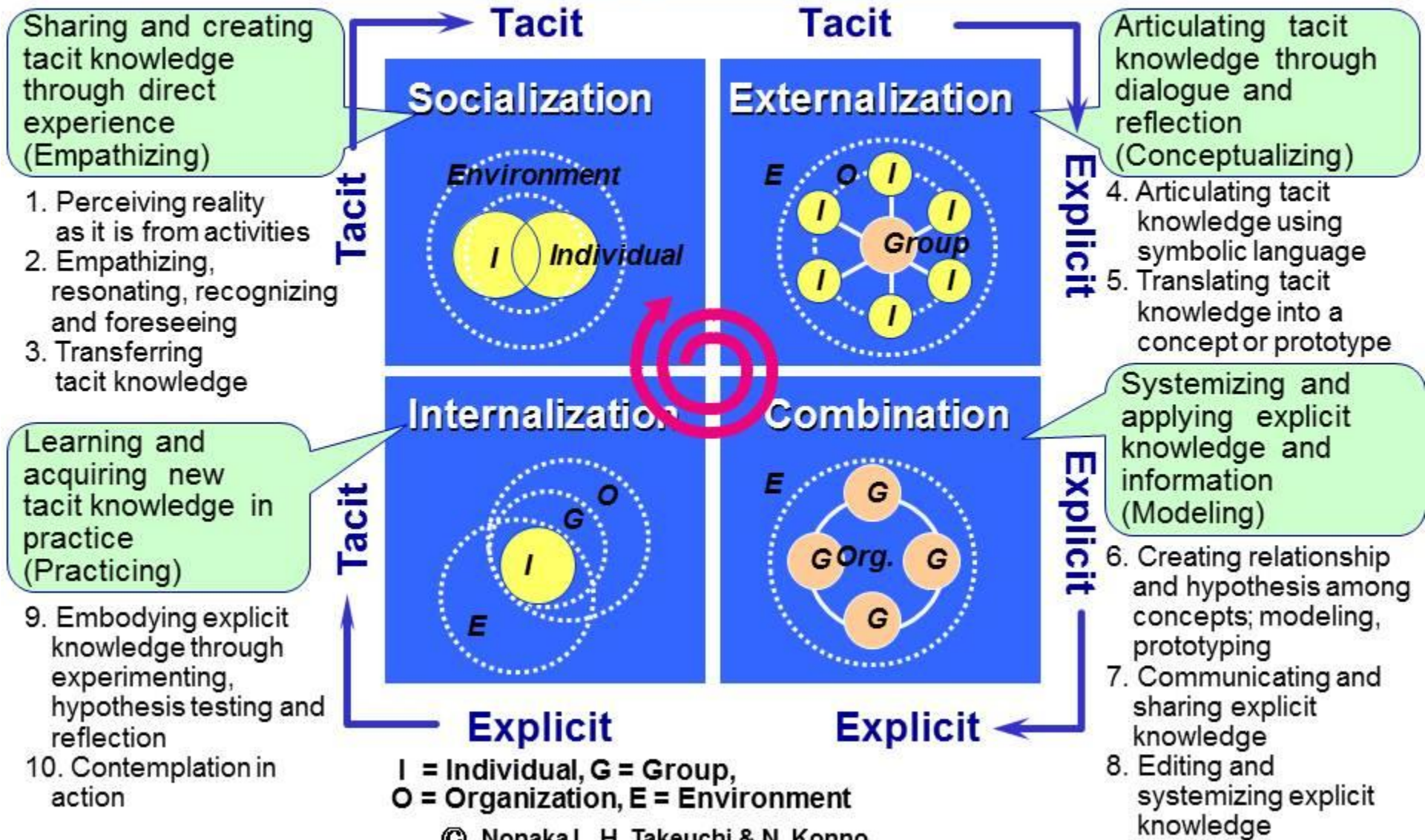
# เป้าหมายของการจัดการความรู้

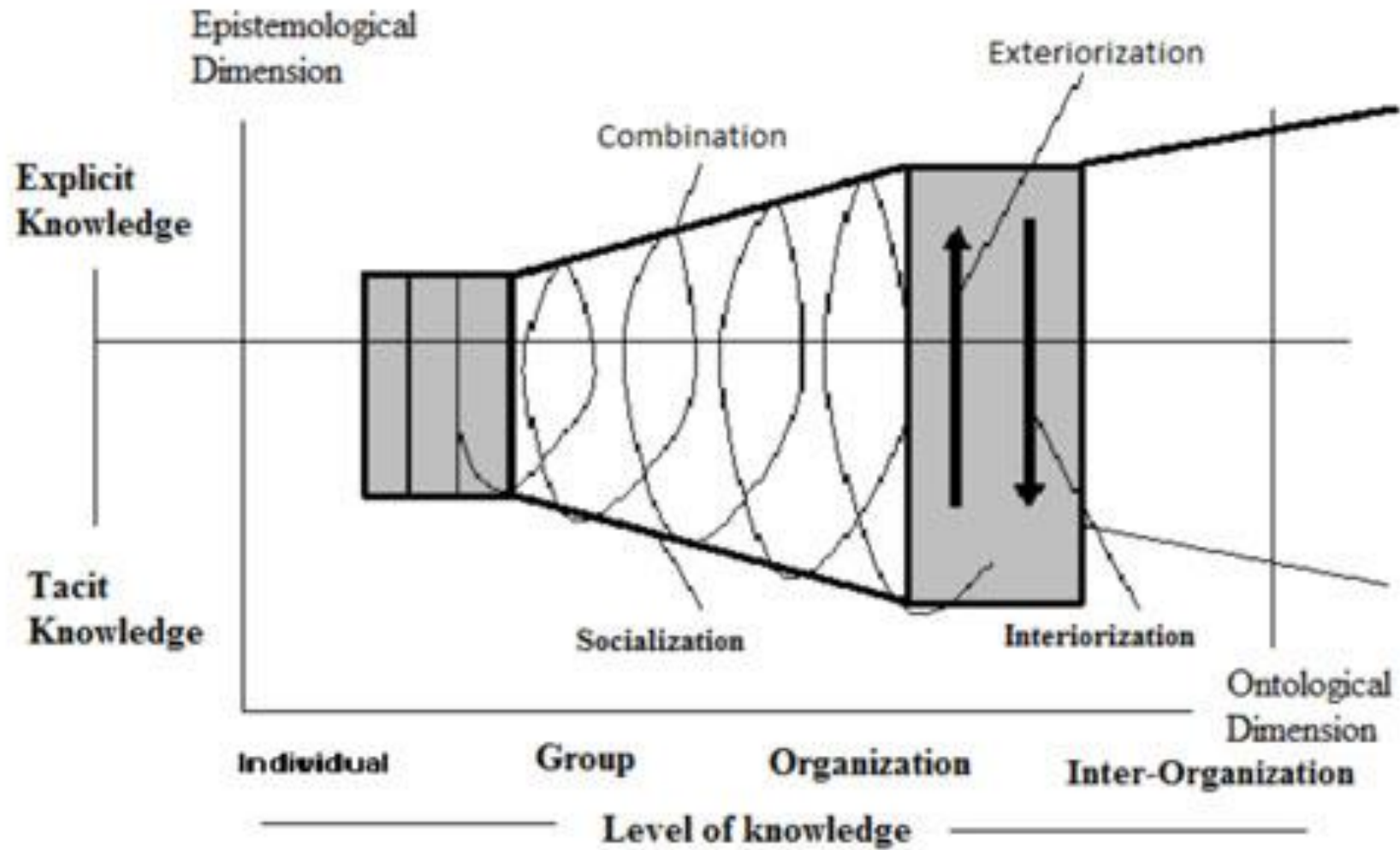
---

เพื่อบรรลุประสิทธิผลที่กำหนดไว้ประกอบด้วย  
องค์ประกอบ 4 ประการคือ

- การตอบสนองความต้องการ (**responsiveness**) ซึ่งอาจเป็นความต้องการของลูกค้า ความต้องการของสังคม หรือความต้องการที่กำหนดโดยผู้บริหารองค์กร
- นวัตกรรม (**innovation**) ซึ่งอาจเป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ หรือวิธีการใหม่ ๆ
- ชีตความสามารถ (**competency**) ของบุคลากร และขององค์กร
- ประสิทธิภาพ (**efficiency**) ในการทำงาน

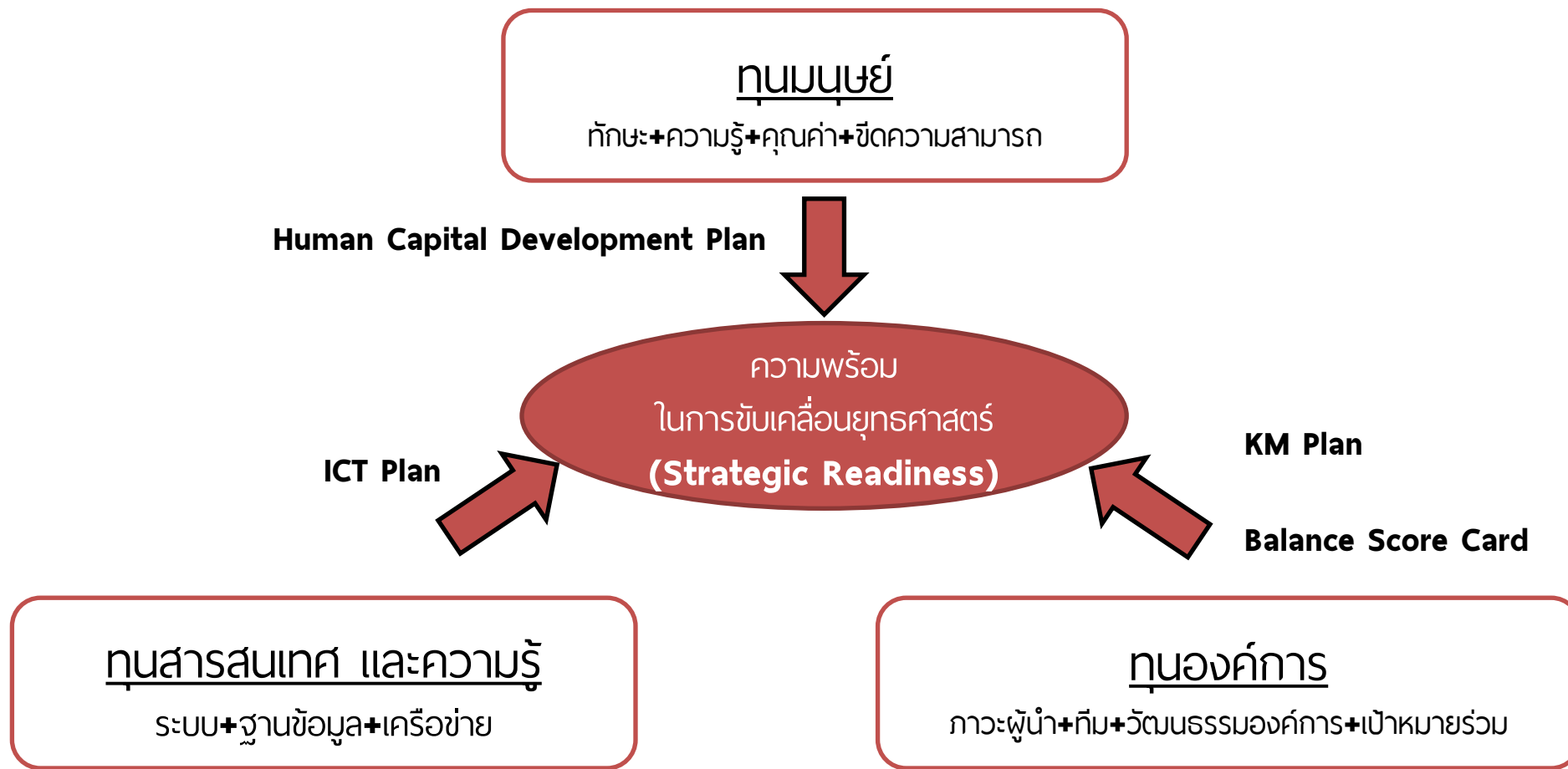
# Organizational Knowledge Creation Process SECI Model



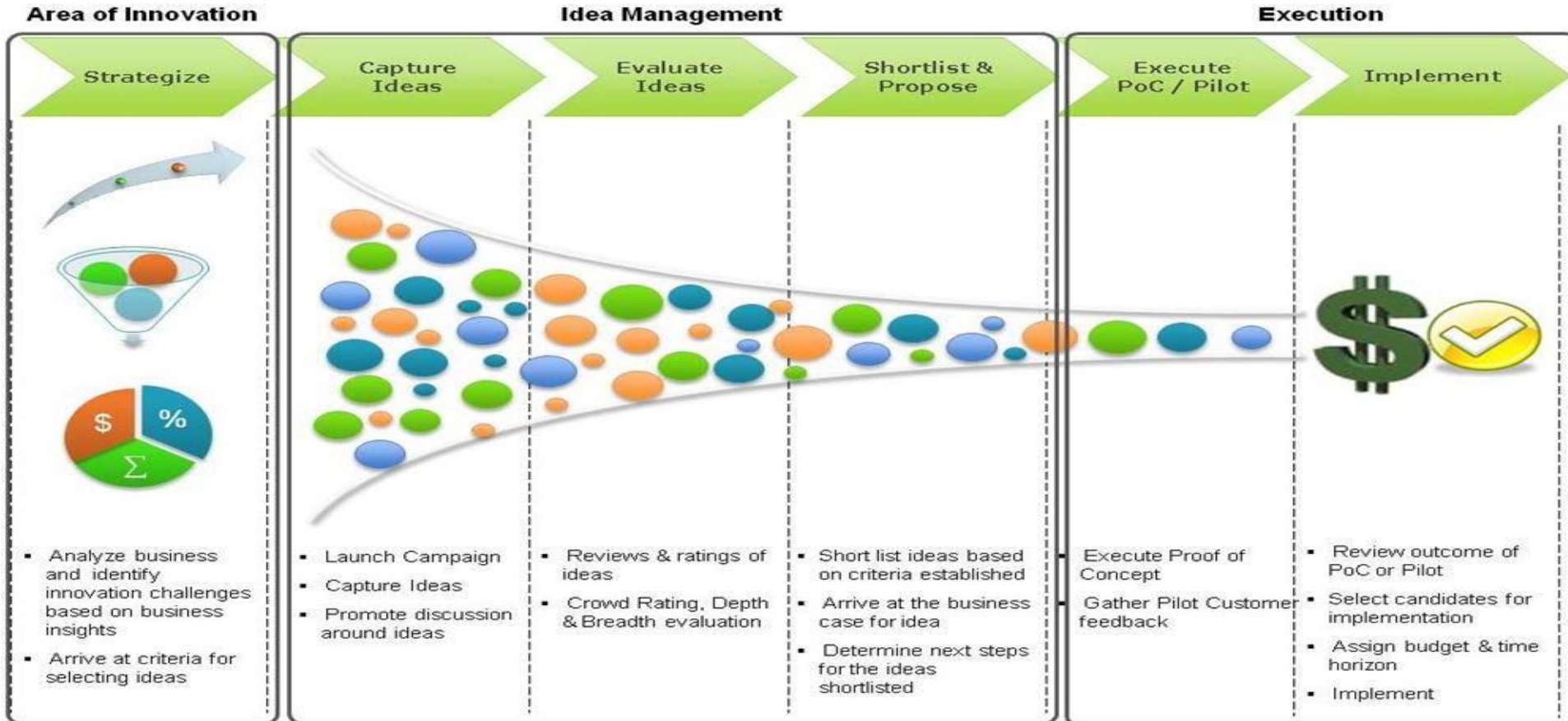


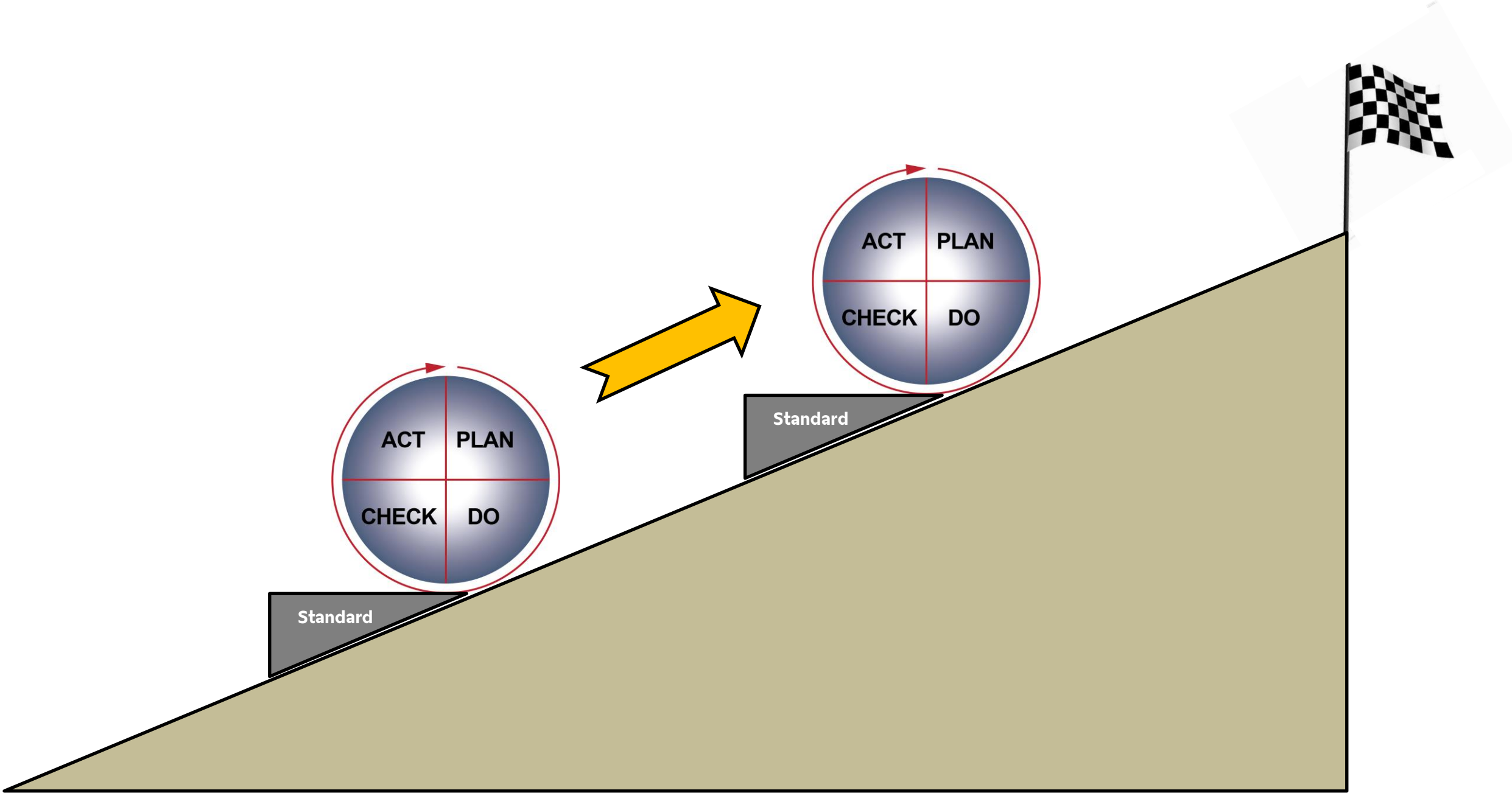
# วางระบบบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้

## Intangible Assets Management Process



# INNOVATION FUNNEL



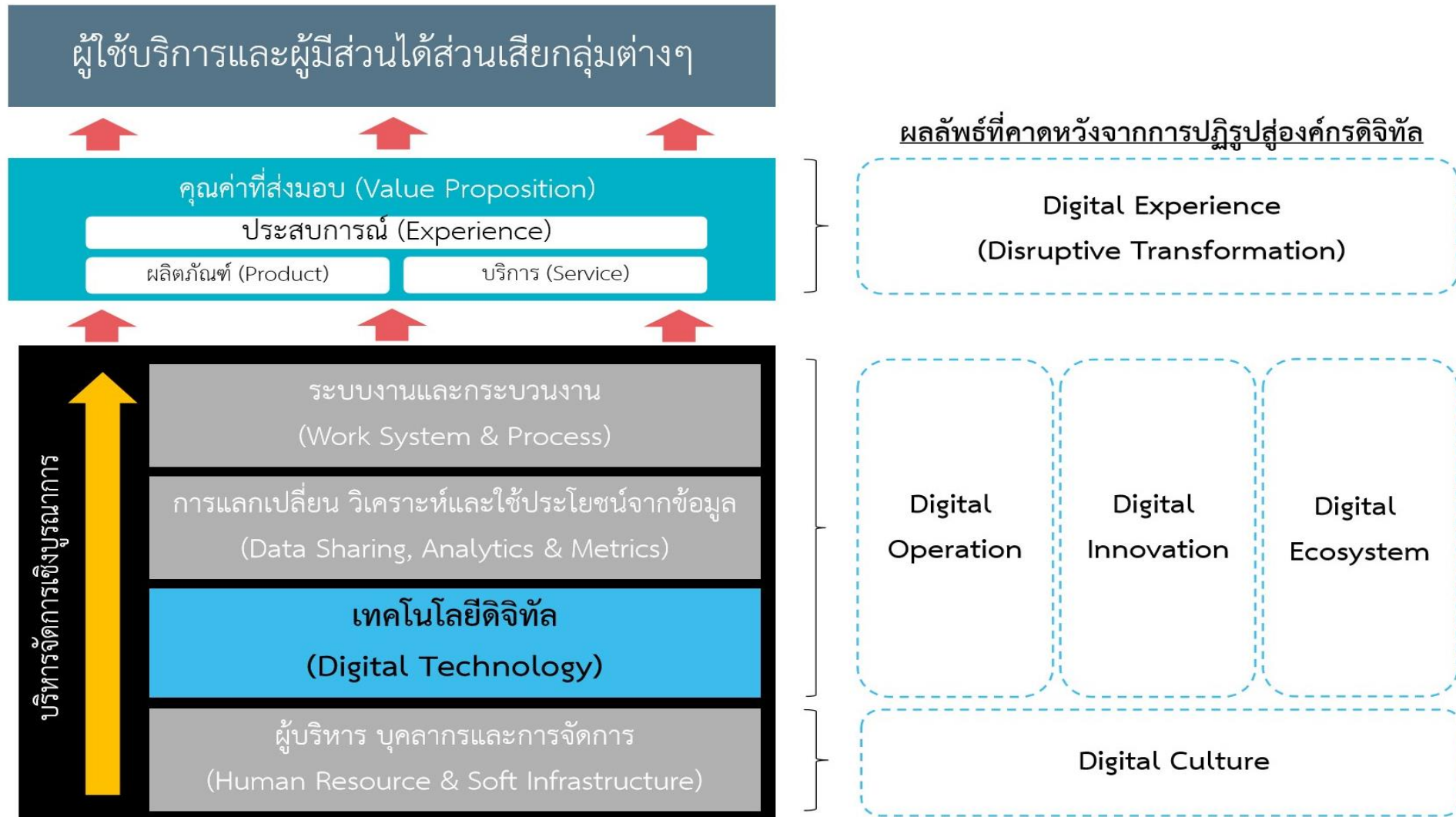


## 4.4 การบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ

Basic	Advance	Significance
<p>-การวางแผนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและการรวบรวมข้อมูลมาเป็นดิจิทัลอย่างเป็นระบบและมีตัววัดการบรรลุตามแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Planning of digitalization)</p>	<p>-มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง การป้องกันการโจมตีทางไซเบอร์และการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินที่มีประสิทธิผล (Cybersecurity and BCM)</p>	<p>-การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน ลดต้นทุน และการรายงานผลได้ทันการณ์ และมีประสิทธิผล (Efficiency and effectiveness)</p>

# การบริหารแบบมุ่งเน้นคุณค่ากับการปฏิรูปสู่องค์กรดิจิทัล

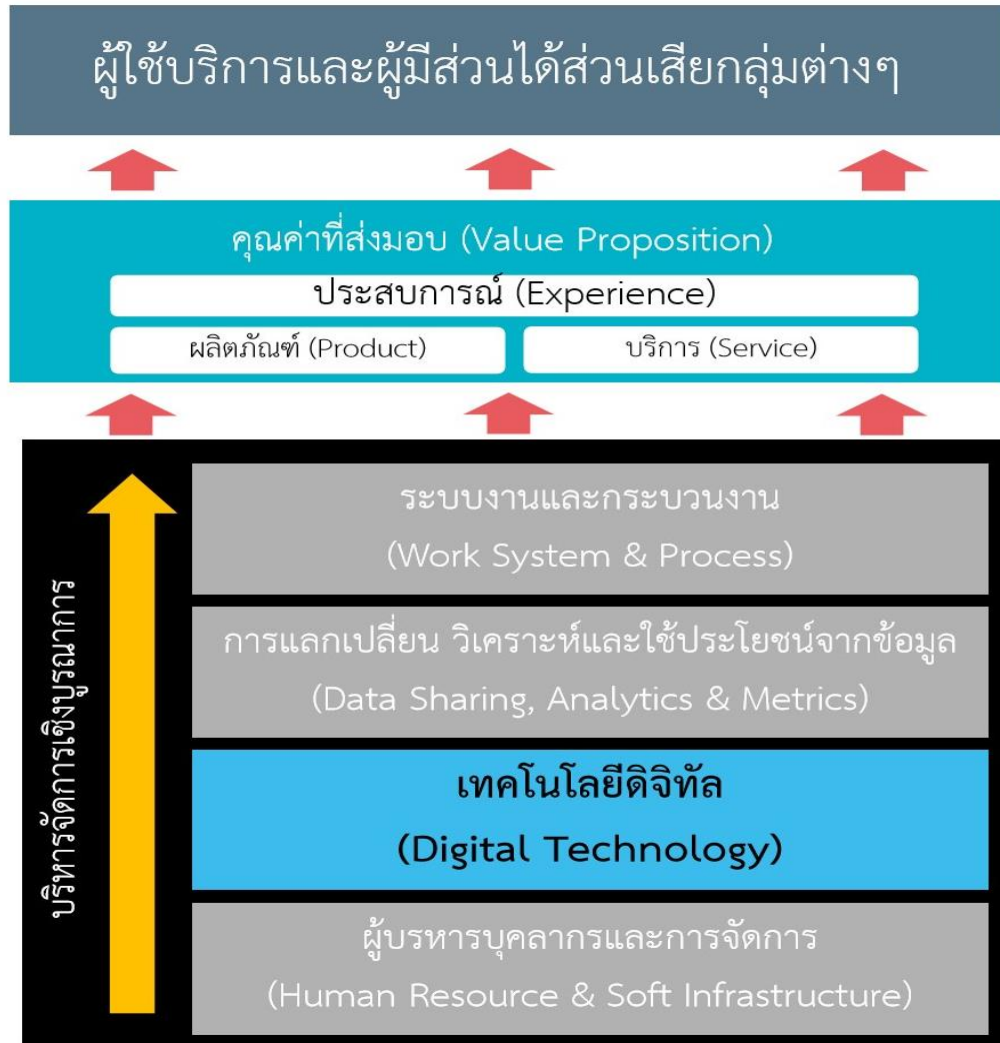
หลักการบริหารแบบมุ่งเน้นคุณค่าในยุคดิจิทัล



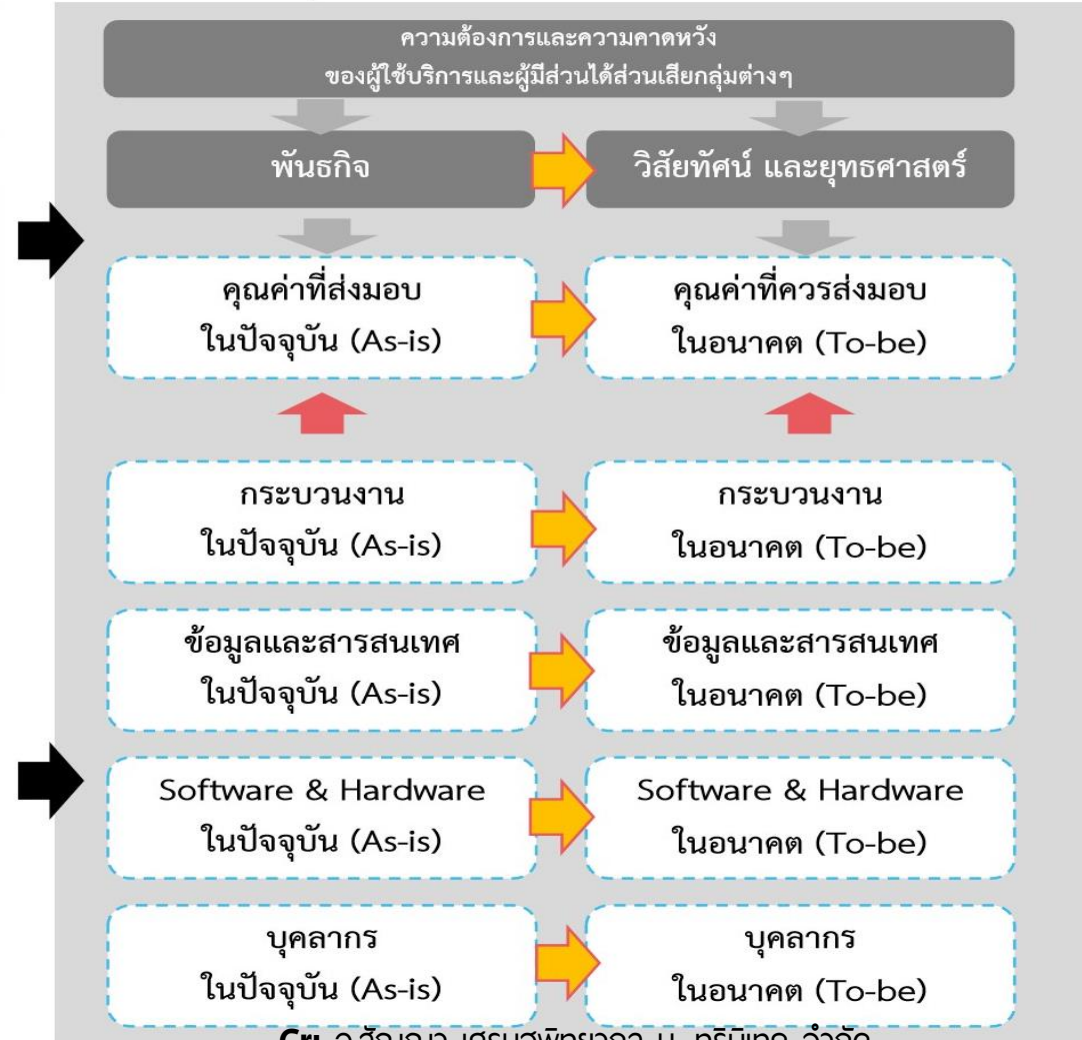
Cr: อ.สัญญา เศรษฐพิทยากุล บ. ตรีนิเทศ จำกัด

# Enterprise Architecture เครื่องมือช่วยออกแบบองค์การทั้งส่วนที่เป็น Digital และ Non-Digital

หลักการบริหารแบบมุ่งเน้นคุณค่าในยุคดิจิทัล



**Enterprise Architecture** คือ การออกแบบ Blueprint ด้านต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้สามารถส่งมอบคุณค่าตามที่คาดหวังในอนาคตได้

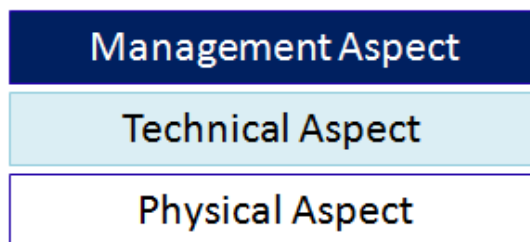


Cr: อ.สัญญา เศรษฐพิทยากุล บ. ตรีเนก จำกัด

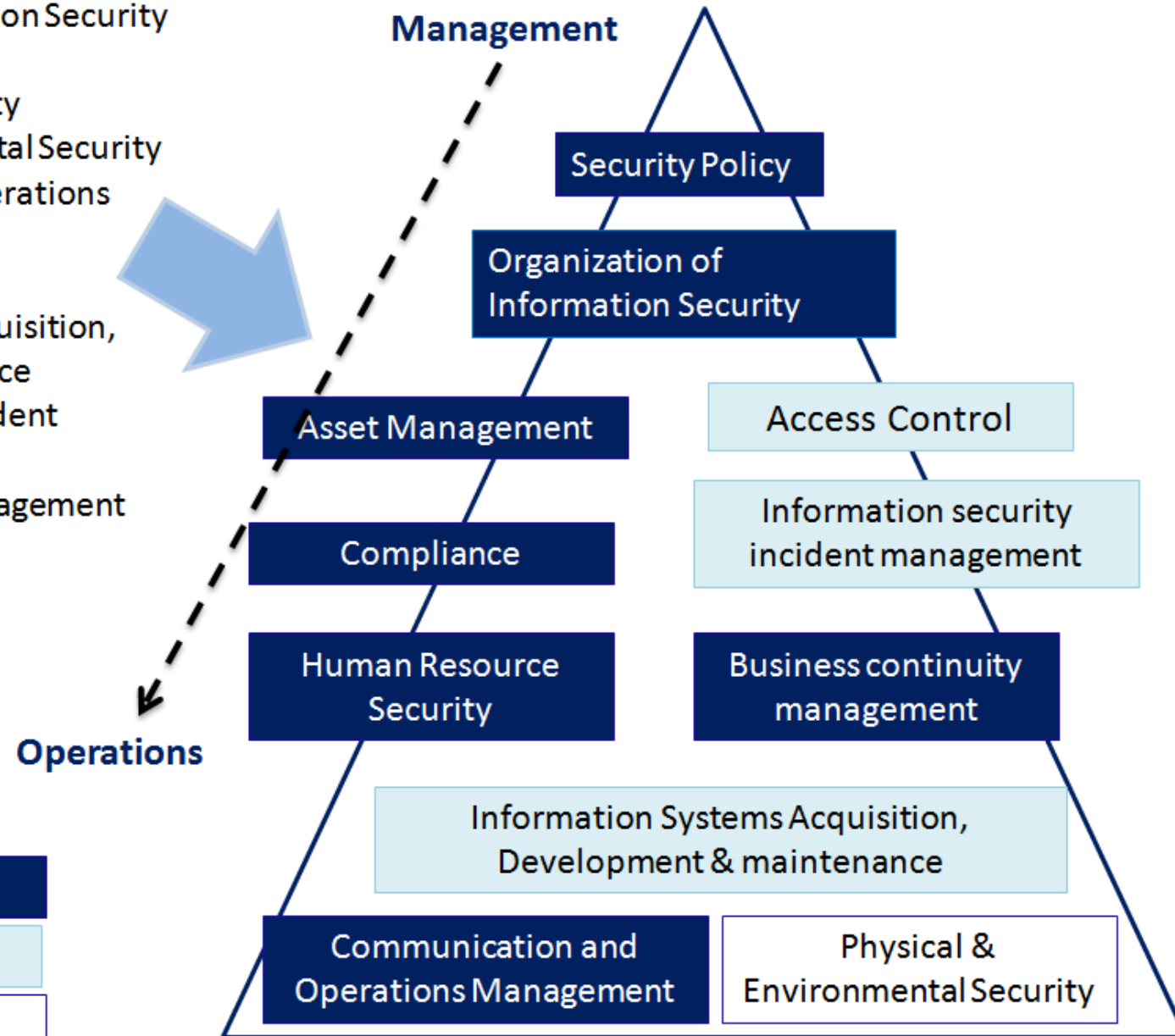
## The 11 ISO/IEC 27001 Domains

- Security Policy
- Organization of Information Security
- Asset Management
- Human Resources Security
- Physical and Environmental Security
- Communications and operations management
- Access control
- Information Systems Acquisition, Development & maintenance
- Information security incident management
- Business Continuity Management
- Compliance

### Legend:



## Organizational Structure



## รายการตัวชี้วัดหมวดที่ 7 ที่เกี่ยวข้องกับหมวดที่ 4

ด้าน	ประเภท
7.4 การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านการเป็นต้นแบบ	1. จำนวนรางวัลที่ได้รับจากหน่วยงานภายนอก
	2. จำนวน <b>Best Practice</b>
	3. จำนวนรางวัลที่ได้รับจากหน่วยงานระดับกรม/กระทรวง
	4. การจัดอันดับในระดับนานาชาติ
	5. จำนวนบุคลากรที่ได้รับยกย่องจากภายนอก

TOTAL  
ENTERPRISE  
SOLUTION



BIZVALUES



[www.facebook.com/BIZVALUES](http://www.facebook.com/BIZVALUES)



: @slv4981v



: kittinat77@gmail.com





# เครื่องมือยกระดับหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0)

---

## หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

กิตติณัฐ พนมฤทธิ์

ศูนย์ส่งเสริมคุณค่าทางธุรกิจ

# หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

## เจตนารมณ์

เพื่อให้ส่วนราชการมีนโยบายและระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ มีความคล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีการพัฒนาบุคลากรให้ก้าวทันเทคโนโลยี มีทักษะในการแก้ไขปัญหา สร้างความรอบรู้ และความมีจริยธรรม มีความคิดริเริ่มที่นำไปสู่นวัตกรรม มีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ ปฏิบัติงานโดยเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง

		Basic (A&D)	Advance (Alignment)	Significance (Integration)
<b>5.1 ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ</b> 		การวางแผนกำลังคนตรงกับความต้องการและเพื่อประโยชน์สูงสุดของระบบงานของราชการ	ระบบการประเมินผลงานและความก้าวหน้า สร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร และบรรลุยุทธศาสตร์	นโยบายการจัดการบุคลากรสนับสนุนการทำงานให้มีคล่องตัวรองรับการเปลี่ยนแปลง
<b>5.2 ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพคล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์</b> 		สภาพแวดล้อมการทำงานปลอดภัย คล่องตัว สนับสนุนการทำงาน สร้างความร่วมมือ	สภาพแวดล้อมที่สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ กล้าตัดสินใจ เข้าถึงข้อมูลเพื่อใช้ทำงาน	เป็นทีม มีสมรรถนะสูง คล่องตัว ทำงานร่วมกับเครือข่ายภายนอก แก้ปัญหาที่ซับซ้อน
<b>5.3 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และความร่วมมือ</b> 		สร้างวัฒนธรรมที่เป็นมืออาชีพ เปิดโอกาสให้คิดริเริ่ม และสร้างสรรสู่การสร้างนวัตกรรม	ค้นหาปัจจัยที่สร้างความผูกพัน ทุ่มเท มีผลการดำเนินงานที่ดี	มีประสิทธิภาพสูง สร้างความภูมิใจ และความเป็นเจ้าของให้แก่บุคลากร
<b>5.4 ระบบการพัฒนาบุคลากร</b> 		พัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ทักษะ ความรู้ ในการทำงานและด้านดิจิทัล	เพิ่มพูน สั่งสมทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ที่สำคัญต่อในสมรรถนะหลักองค์การ	พัฒนาบุคลากรและผู้นำให้มีความรอบรู้ สามารถตัดสินใจ พร้อมรับมือปัญหาที่ซับซ้อน

## 5.1 นโยบายและระบบการจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ

Basic	Advance	Significance
<p>-ระบบการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และการจัดวางคน ไปยังตำแหน่งงานที่ตรงกับความถนัดและความต้องการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของระบบงานของราชการ โดยคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลายของประชาชน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ระบบการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและเหมาะสม</li> <li>● การจัดโครงสร้างการทำงานและการจัดวางบุคลากรไปอยู่ตำแหน่งที่เหมาะสมกับการใช้ความรู้และประสบการณ์ อย่างเต็มความสามารถ ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ และตอบโจทย์ความต้องการของประชาชน</li> </ul>	<p>-การประเมินประสิทธิผล การทำงานและเส้นทาง ความก้าวหน้าของบุคลากร ทุกกลุ่มสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร ทุ่มเท และทำงานให้มีประสิทธิภาพสูง</p> <p>ตอบสนองยุทธศาสตร์และ มุ่งเน้นประโยชน์สุขแก่ ประชาชน (High Performance)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ระบบการประเมินประสิทธิผล การทำงานของบุคลากรทุกกลุ่ม มีความชัดเจน โปร่งใส</li> <li>● เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนสามารถ วางแผนเส้นทางความก้าวหน้าของตนเองและพัฒนาความสามารถของตนในระยะยาว</li> <li>● กลไกในการกระตุ้นให้บุคลากร เกิดแรงจูงใจ และมีการทำงานที่มี ประสิทธิภาพสูง</li> </ul>	<p>-นโยบายการจัดการ ด้านบุคลากรสนับสนุน การทำงานที่มีความ คล่องตัวและปรับเปลี่ยน ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อม การทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การบูรณาการงานบริหารบุคลากร กับการปรับปรุงการทำงานของทุก ๆ กระบวนงาน ให้เกิดการทำงานที่มี ประสิทธิภาพสูง</li> <li>● นโยบายด้านการส่งเสริมให้เกิด การสร้างนวัตกรรมและการทำงาน เป็นทีม</li> <li>● การจัดการด้านบุคลากรเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการประสานงาน ในแนวระนาบกับหน่วยอื่นๆ</li> </ul>

# มืออาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (**HR Professional**)

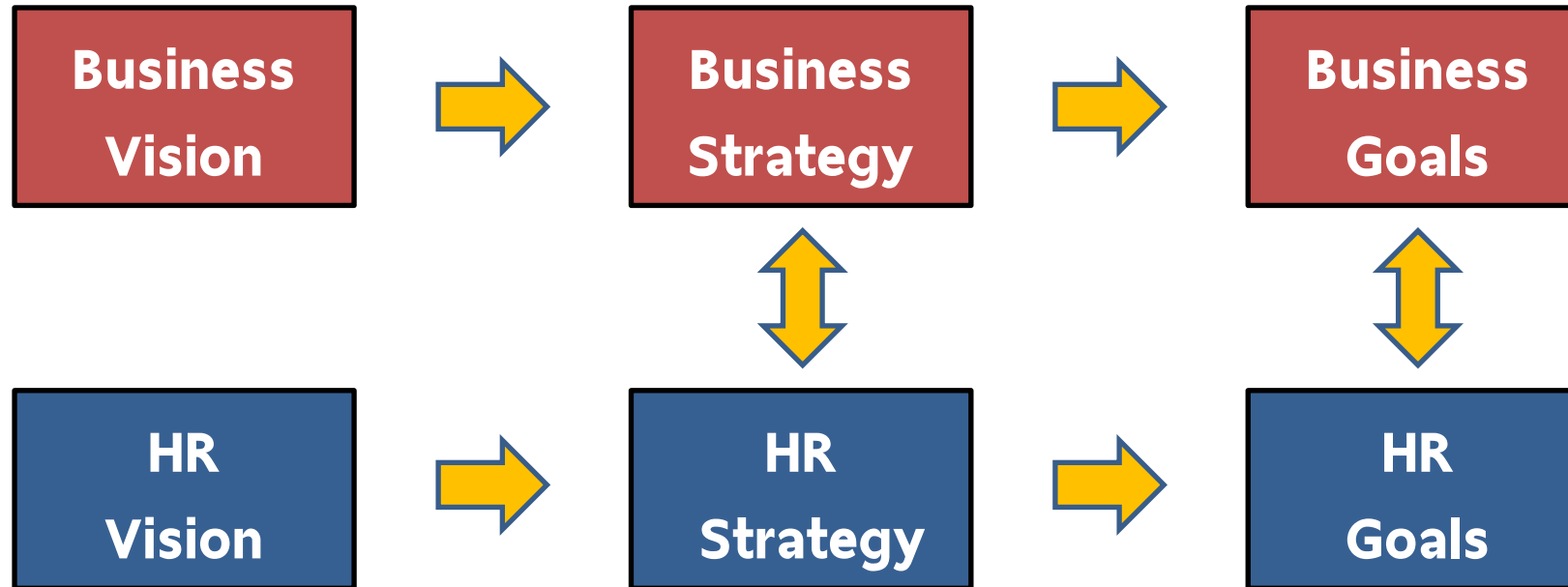
## Demand on HR Role



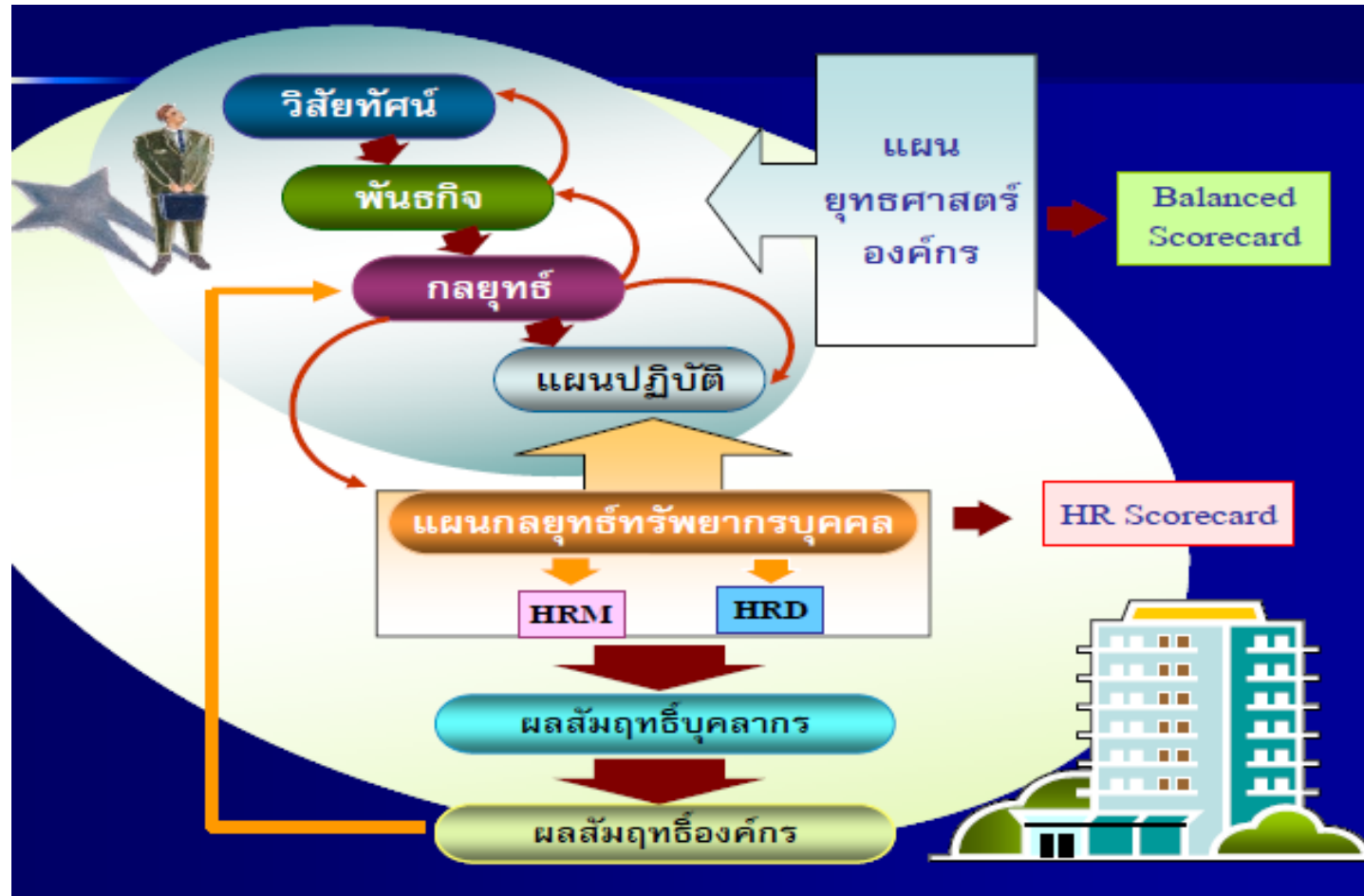
**International Public Management Association for Human Resources**

# HR and Business Strategy

---



# แผนยุทธศาสตร์ HR สอดรับกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic-Based HR)



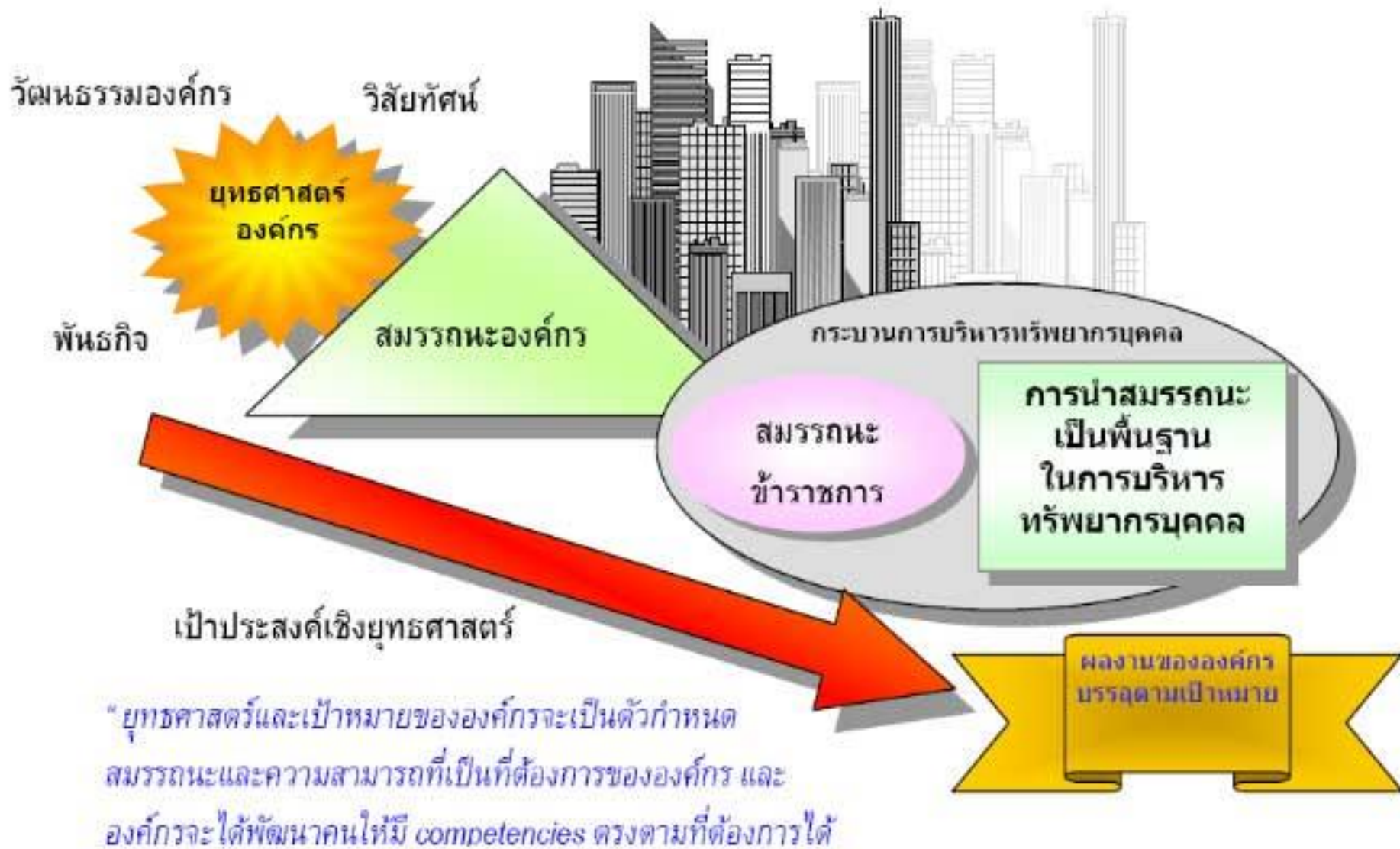
# การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

## Strategic Human Resource Management

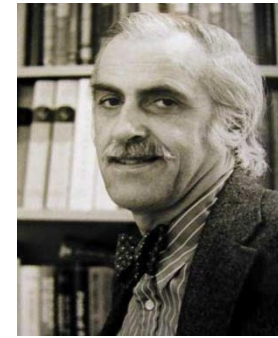
ใช้เป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ เป็นตัวกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ **HRM**



# กรอบแนวคิดการนำ Competency มาใช้ในงาน HR ในหน่วยงานราชการ

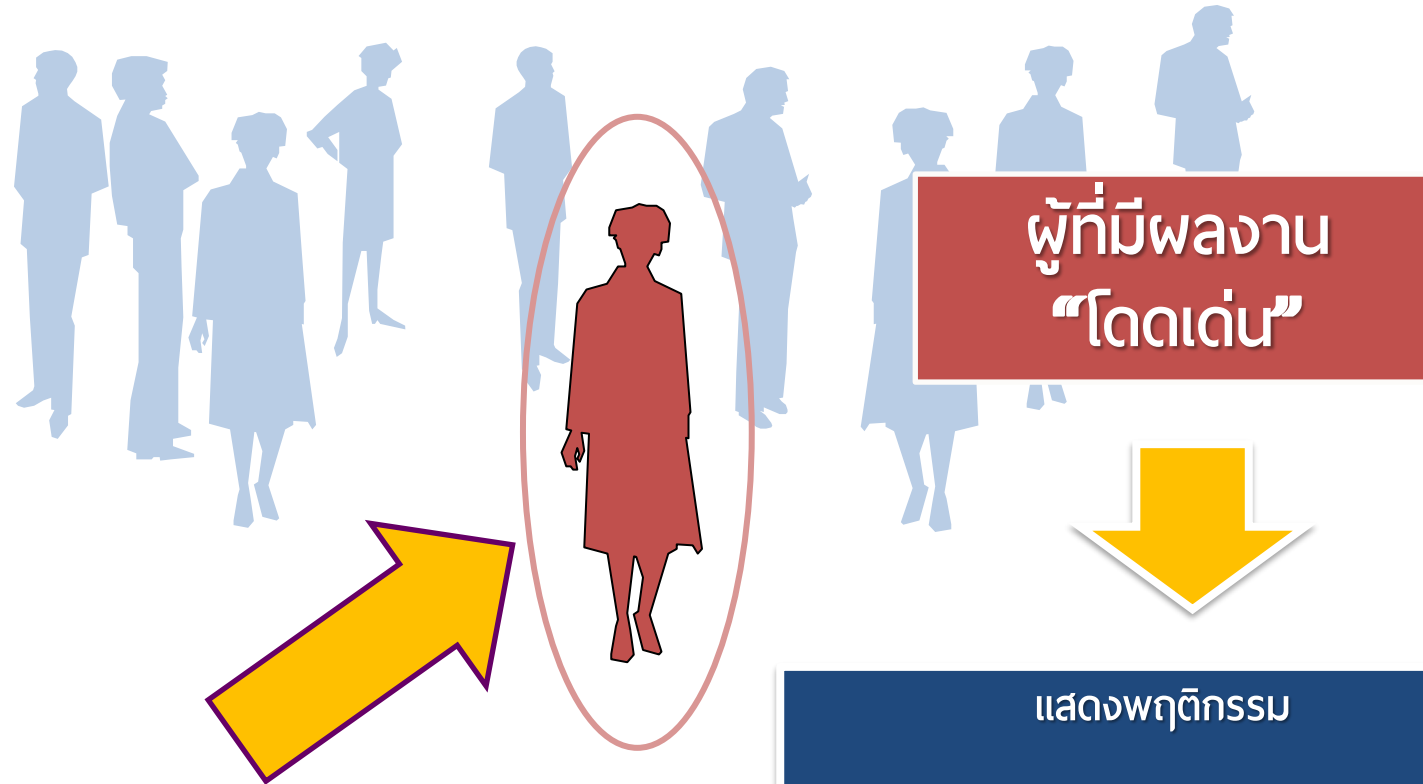


# COMPETENCY



- **Professor David C McClelland – Harvard University**
- **Competency** ของบุคคลากร เกิดได้จาก
  - ประสบการณ์ที่ติดตัวมาแต่เกิด
  - ประสบการณ์การทำงาน
  - การศึกษาฝึกอบรม

# แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ



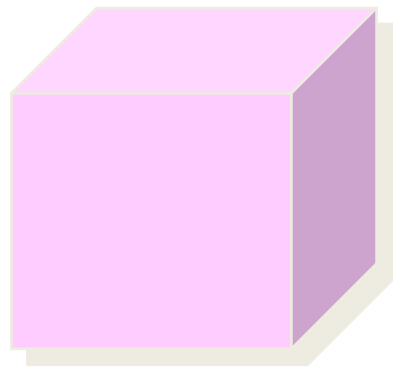
คุณลักษณะ เชิงพฤติกรรม ที่เป็นผลมาจาก  
ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคล  
สร้างผลงานได้ โดดเด่น ในองค์กร

# แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

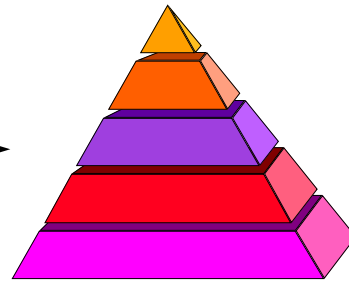
โมเดลภูเขาน้ำแข็ง



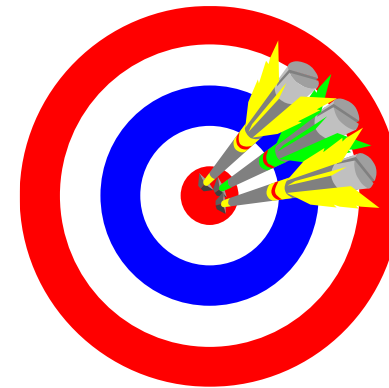
# สมรรถนะช่วยให้องค์กรสร้างผลสัมฤทธิ์ได้อย่างไร



- ความรู้
- ความชำนาญ
- ลักษณะของบุคคล

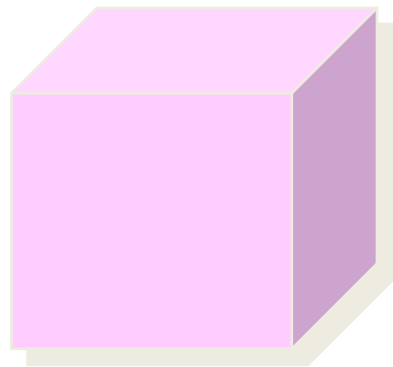


พฤติกรรม  
ที่แสดงออก

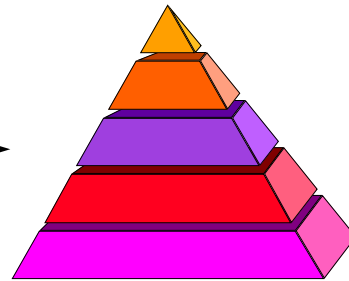


ผลสัมฤทธิ์

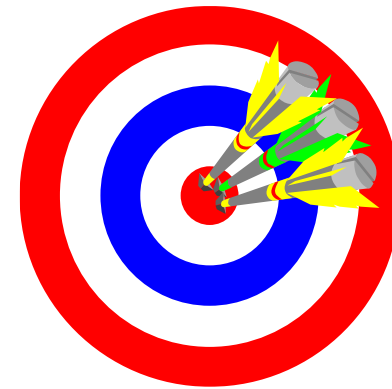
# ตัวอย่าง สมรรถนะกับการสร้างผลสัมฤทธิ์



การบริการที่มีคุณภาพ

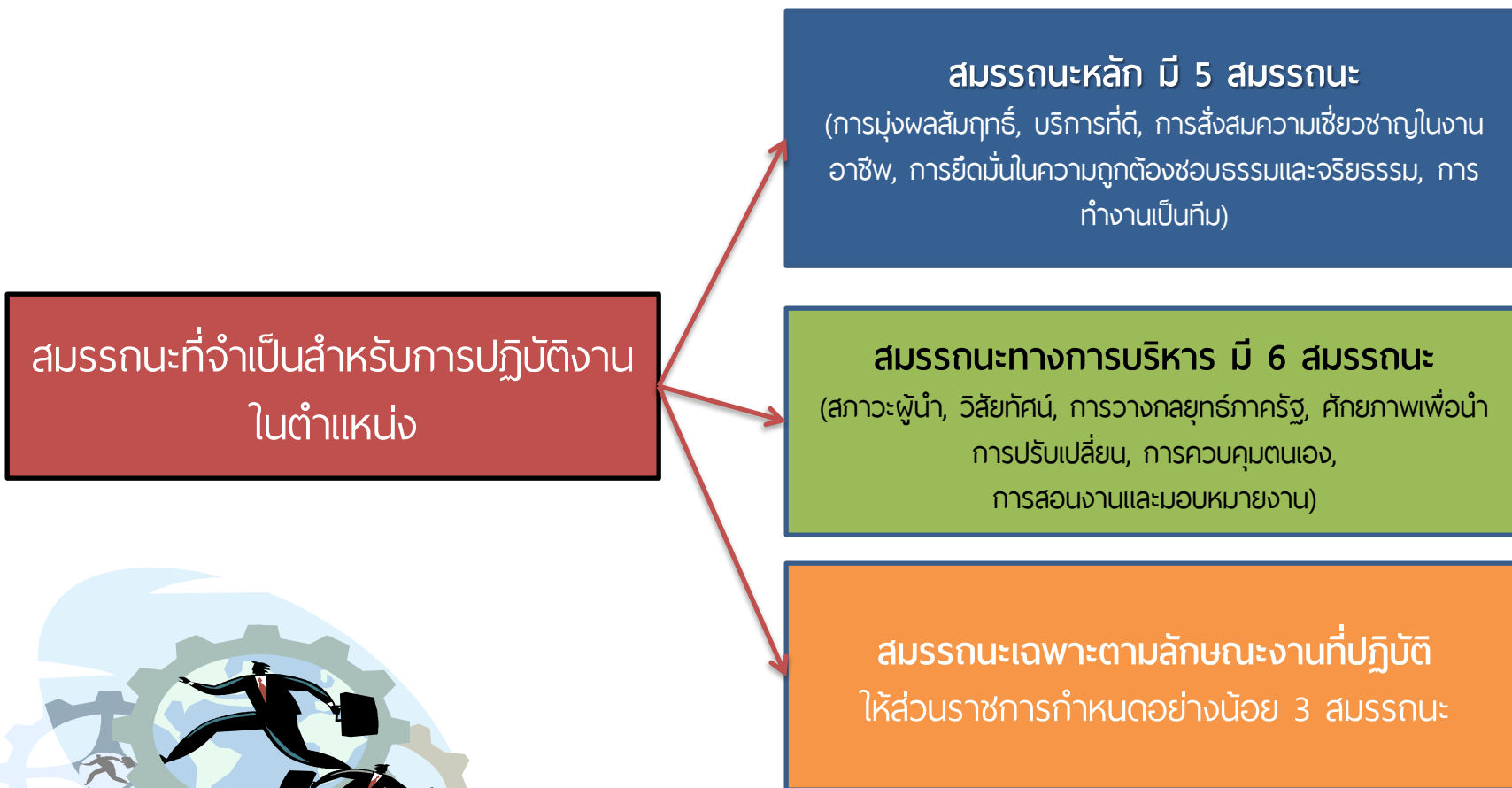


- เอาใจใส่ลูกค้า
- ยึดเข้มแจ่มใส
- แก้ปัญหาให้ลูกค้าจนสำเร็จ



ความพึงพอใจของลูกค้า

# การแบ่งประเภทสมรรถนะ



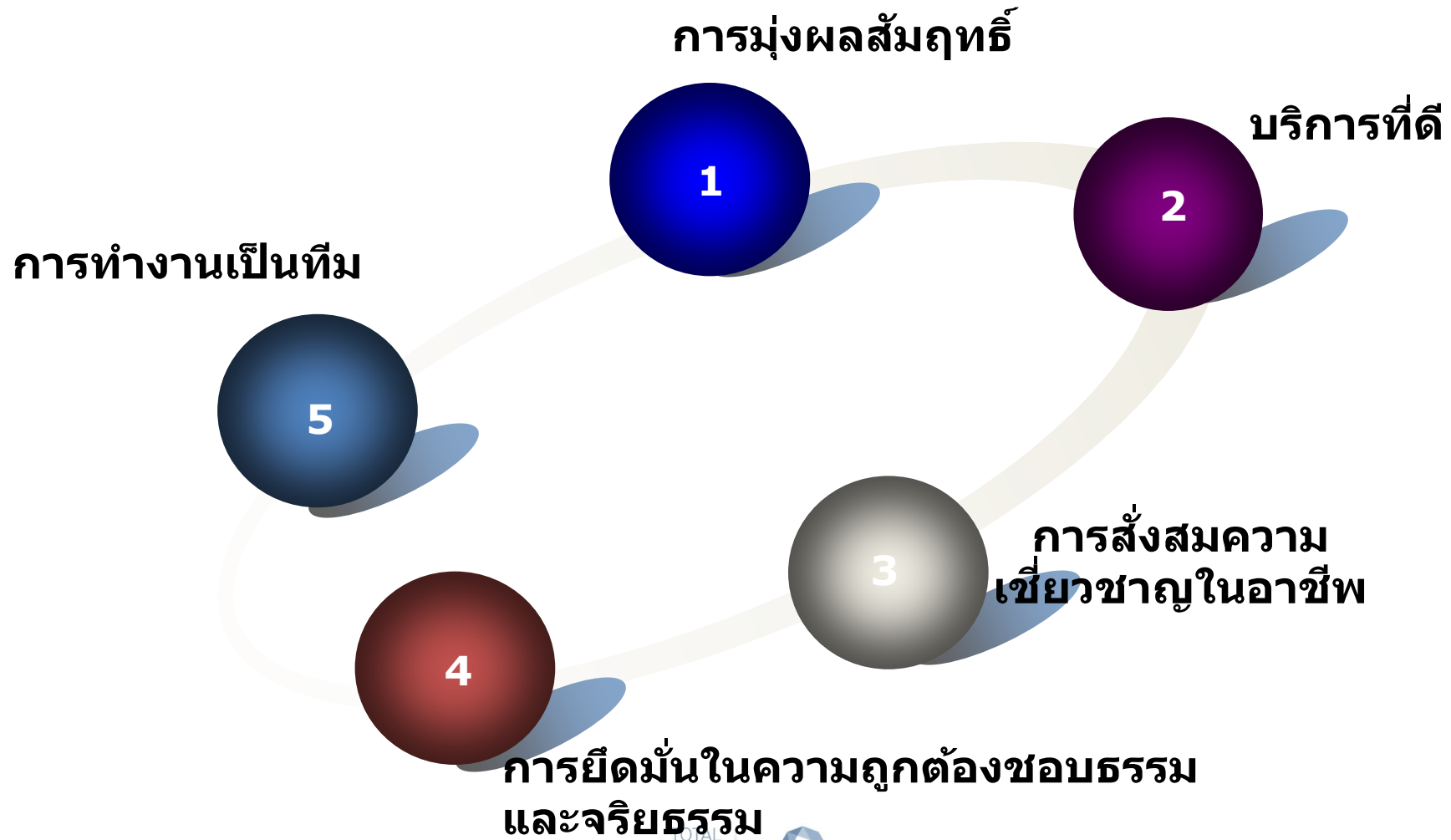
# ประเภทของ **COMPETENCY**

---

## 1. Core Competency

- บุคลิกหรือลักษณะของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของบุคลากรในองค์การโดยรวม ซึ่งจะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้
- อาจเรียกว่า **Core/Corporate Value** หรือ **Corporate Philosophy**

# สมรรถนะหลัก 5 ด้าน



# ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง

	ระดับตำแหน่ง	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง
ทั่วไป	ปฏิบัติงาน	1
	ชำนาญงาน	1
	อาวุโส	2
	ทักษะพิเศษ	2
วิชาการ	ปฏิบัติการ	1
	ชำนาญการ	2
	ชำนาญการพิเศษ	3
	เชี่ยวชาญ	4
	ทรงคุณวุฒิ	5
อำนวยการ	อำนวยการต้น	3
	อำนวยการสูง	4
บริหาร	บริหารต้น	5
	บริหารสูง	5

# ประเภทของ **COMPETENCY**

---

## **2.Job/Functional/Technical Competency**

- บุคลิกหรือลักษณะของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย ที่ส่งเสริมให้บุคคลนั้น สร้างผลงานในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ได้ มาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน

# ประเภทของ **COMPETENCY**

---

## **3. Managerial Competency**

- บุคลิกหรือลักษณะของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย ในการบริหารและจัดการงานต่างๆ ซึ่งจะมีความแตกต่างกันตามบทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบ **(Role-Based)**

# การกำหนด **Core Competency**

---

- กำหนดจาก **Vision, Mission, Goals** และ **Strategy**
- ควรจัดตั้ง**คณะกรรมการ**ซึ่งประกอบด้วย **Top Management, Middle Manager** ร่วมกันค้นหาและกำหนด **Core Competency**
- โดยทั่วไป **Core Competency** ขององค์กร มักมีประมาณ **3-5** ตัว
- สร้าง**ความเข้าใจ**ให้กับบุคลากรทั้งองค์กรในแต่ละ **Core Competency**

# การกำหนด **Managerial/Functional Competency**

---

- วิเคราะห์งาน (**Job Analysis**) ของตำแหน่งงานต่างๆ
- จัดทำ **Job Description** และนำไปสู่ **Job Standard** เพื่อกำหนดหา **Managerial/Function Competency** โดยอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ ผู้ปฏิบัติงาน หรือจัดสัมมนาในกลุ่มโดยผู้เกี่ยวข้อง
- สื่อสารกับบุคลากรแต่ละตำแหน่งเพื่อเข้าใจใน **Competency** ที่กำหนดขึ้น

## การกำหนดระดับความคาดหวัง

---

- กำหนด **Proficiency Levels** ของแต่ละ **Competency** เช่น แบ่งออกเป็น **5** ระดับ
- **ระบุระดับที่ถูกต้อง** อาจดำเนินการโดยผู้บริหารระดับสูง หรือใช้คณะกรรมการร่วมกันพิจารณา

## กรอบสมรรถนะ (**Competency Model**)

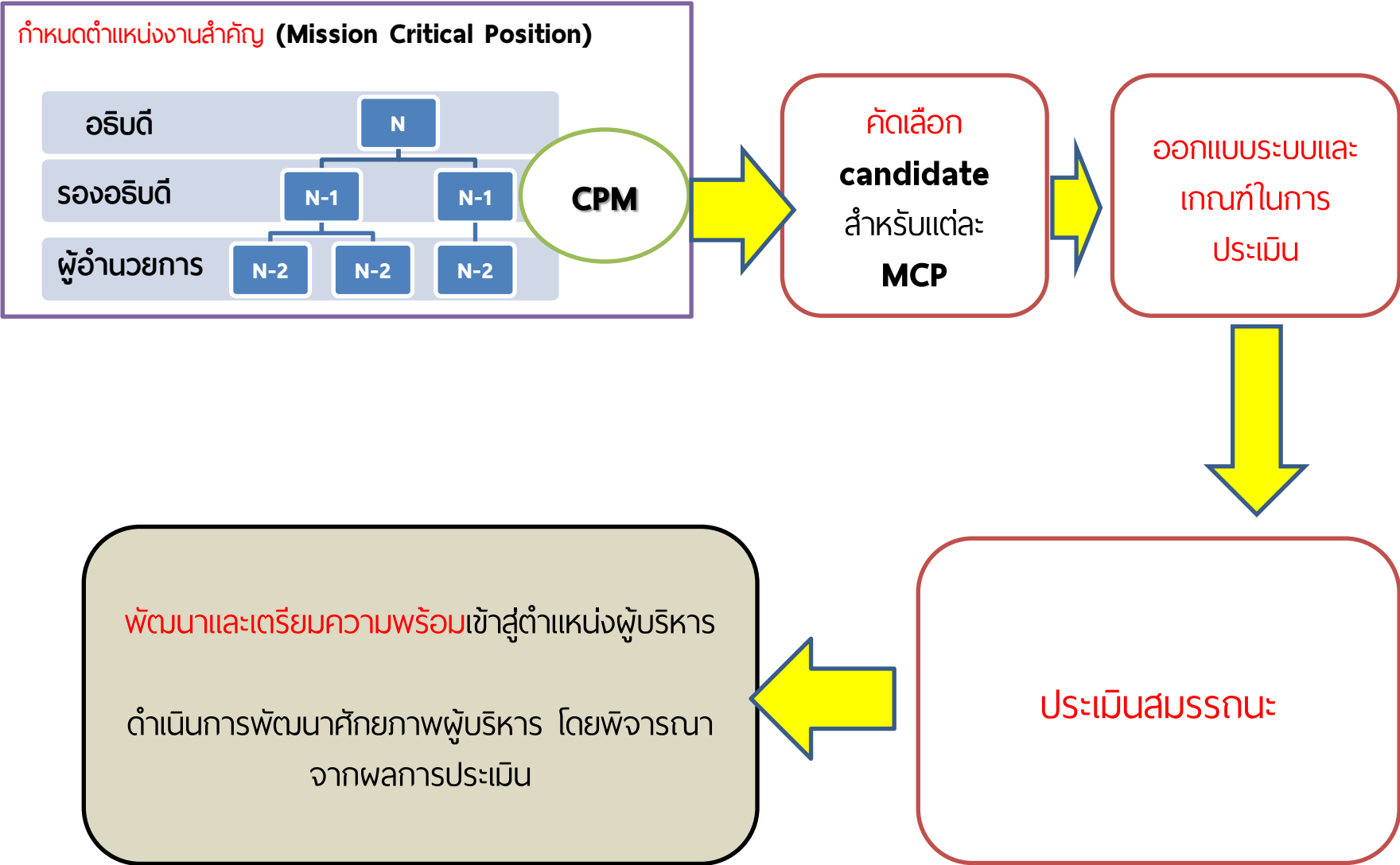
---

- กลุ่ม/ประเภทของสมรรถนะ (**Cluster of Competencies**)
- ชื่อสมรรถนะ (**Competency Name**)
- ความหมายและคำนิยาม (**Competency Definition**)
- พฤติกรรมบ่งชี้หรือพฤติกรรมหลัก (**Key Behaviours**)
- ระดับของสมรรถนะ (**Proficiency Levels**)
- มาตรฐานสมรรถนะตามระดับตำแหน่ง (**Competency Mapping**)

# ตัวอย่างการกำหนดสมรรถนะ

มุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ (Proactive Working)				
ความหมาย		ความสำคัญต่อบุคลากร/องค์กร		
รับผิดชอบและเอาใจใส่ต่อหน้าที่ และทำงานด้วยความกระตือรือร้น ทুমเท และมุ่งมั่น อย่างมีสติและเหตุผล ด้วยใจที่เป็นสุข เพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน		ใช้เป็นเครื่องมือเพื่อให้บุคลากรทุกภาคส่วนขององค์กรยึดมั่นเป็นพฤติกรรมในการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เป็นองค์กรคุณภาพ		
ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบของทางราชการ และตามแบบประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะกำหนด	บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามสายงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	บุคลากรสามารถปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ในภาพรวมขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	เป็นบุคลากรมีทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูง มีภาวะผู้นำที่สามารถถ่ายทอดให้ผู้ร่วมงานในองค์กรสามารถพัฒนาการปฏิบัติงานได้ดี	เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพในการปฏิบัติงานสูง สามารถบูรณาการงานกับหน่วยงานภายนอกองค์กรจนเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรอื่นในองค์กร
สิ่งที่ไม่ควรปฏิบัติ (don't)		สิ่งที่ควรปฏิบัติ (do)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>-ไม่มีความรับผิดชอบและพีดวันประกันพรุ่งต่องานในหน้าที่</li> <li>-ปฏิเสธงานที่นอกเหนือหน้าที่ของตนเอง ไม่ใส่ใจต่องานส่วนรวมขององค์กร</li> <li>-ขาดความทุ่มเท กระตือรือร้นและเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน</li> <li>-ปฏิบัติงานโดยไม่คำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ยึดมั่นและปฏิบัติตามระเบียบและแบบแผนขององค์กร</li> <li>-มีความรับผิดชอบต่องานและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย</li> <li>-เอาใจใส่ กระตือรือร้น มุ่งมั่นทุ่มเทต่องานในหน้าที่ด้วยจิตบริการ และพร้อมที่จะรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้อื่น</li> <li>-มีจิตอาสาในการปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อส่วนรวมขององค์กร</li> </ul>		

# การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)



ที่มา ; Hay Group

# ขั้นตอนการกำหนด Career Path



- การเตรียมการ
- การกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย (Critical Position)
- การกำหนดตำแหน่งในเส้นทางความก้าวหน้า (Ladder Position)
- การจัดทำแผนผังความก้าวหน้าฯ (Career Chart)





## เส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

## แผนสร้างความต่อเนื่อง (Succession Plan)

### เส้นทางความก้าวหน้า (Career Chat)

### การสังมประสพการณ์และผลงาน (Job Profile)

การคัดเลือกและเตรียมความพร้อมตาม  
Career path หรือเป็น Successor

- ตำแหน่งเป้าหมาย
- ตำแหน่งในเส้นทาง  
ความก้าวหน้า

- หน้าที่ความรับผิดชอบ  
(Job description)
- เกณฑ์ด้านผลงาน  
(KRA & KPIs)
- เกณฑ์ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ
- เกณฑ์และเงื่อนไขการดำรงตำแหน่ง
  - เกณฑ์เข้า → ตำแหน่งเป้าหมาย
  - เกณฑ์ออก → ตำแหน่งในเส้นทางฯ

### • เทคนิควิธีการคัดเลือก

- Succession Matrix
- แบบทดสอบ/ประเมิน
- การจัดทำบัญชีผู้มีศักยภาพ  
(Successor Inventory)
- แผนพัฒนาผู้มีศักยภาพ  
ตามทางก้าวหน้าในสายอาชีพ
- การสอน/ให้คำแนะนำ Successor  
(Career Coach)

## 5.2 ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

Basic		Advance		Significance	
<p>สภาพแวดล้อมในการทำงานที่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-ปลอดภัย</li> <li>-สนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>-คล่องตัว</li> <li>-ร่วมกันทำงานให้เกิดประสิทธิผล</li> </ul>	<p>การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ปลอดภัย</li> <li>• มีประสิทธิภาพ</li> <li>• เป็นไปตามกรอบของกฎหมาย</li> <li>• คล่องตัวและร่วมกันทำงานให้เกิดประสิทธิผล</li> </ul>	<p>-สภาพแวดล้อมที่เอื้อให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ (Empower) กล้าตัดสินใจเข้าถึงข้อมูลเพื่อใช้สนับสนุนการทำงานและการแก้ปัญหาเพื่อบรรลุแผนงานหลักขององค์การ</p>	<p>ส่วนราชการควรสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้บุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีความรับผิดชอบ</li> <li>• กล้าตัดสินใจ</li> <li>• เข้าถึงข้อมูลเพื่อใช้สนับสนุนการทำงานและการแก้ปัญหา</li> <li>• มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลให้พร้อมสนับสนุนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>	<p>-การทำงานที่เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง มีความคล่องตัว และสามารถทำงานร่วมกับเครือข่ายภายนอกเพื่อนำไปสู่แก้ไขปัญหาคือซับซ้อนอย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการทำงานเป็นทีมภายในองค์การ</li> <li>• มีกระบวนการสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายภาคประชาชนและเอกชนภายนอกในลักษณะของทีมสหสาขา (Trans-disciplinary) เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา</li> </ul>



# VISION ZERO

## WORK HAS OTHER FACES

- WORK HURTS,
- WORK CAN MAKE YOU SICK ,
- WORK CAN BE LIFE OR DEATH



<https://www.marketingoons.com/wpcontent/uploads/2017/01/57ccdd820f6835f3e5d0751a27cf64b1485865905>

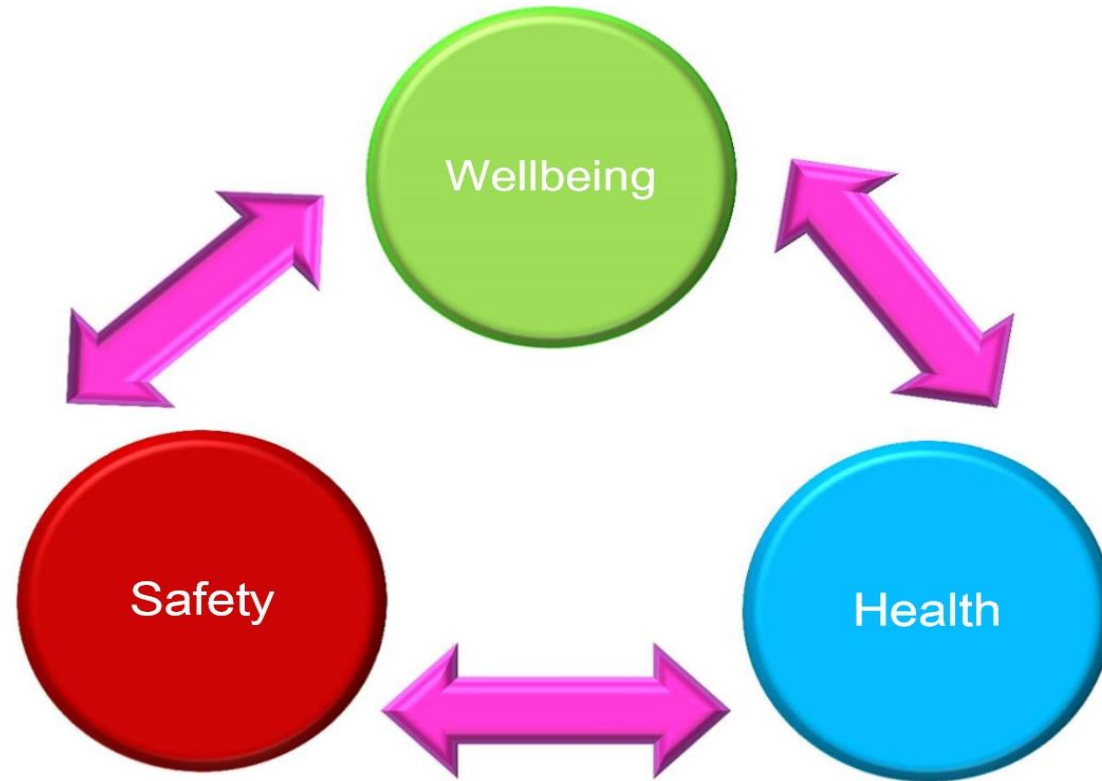


<https://media.istockphoto.com/photos/working-to-death-business-mans-skeleton-using-laptop-in-office-picture->



# VISION ZERO

“GOOD WORK FOR GOOD LIFE”





**Do you really need them?**

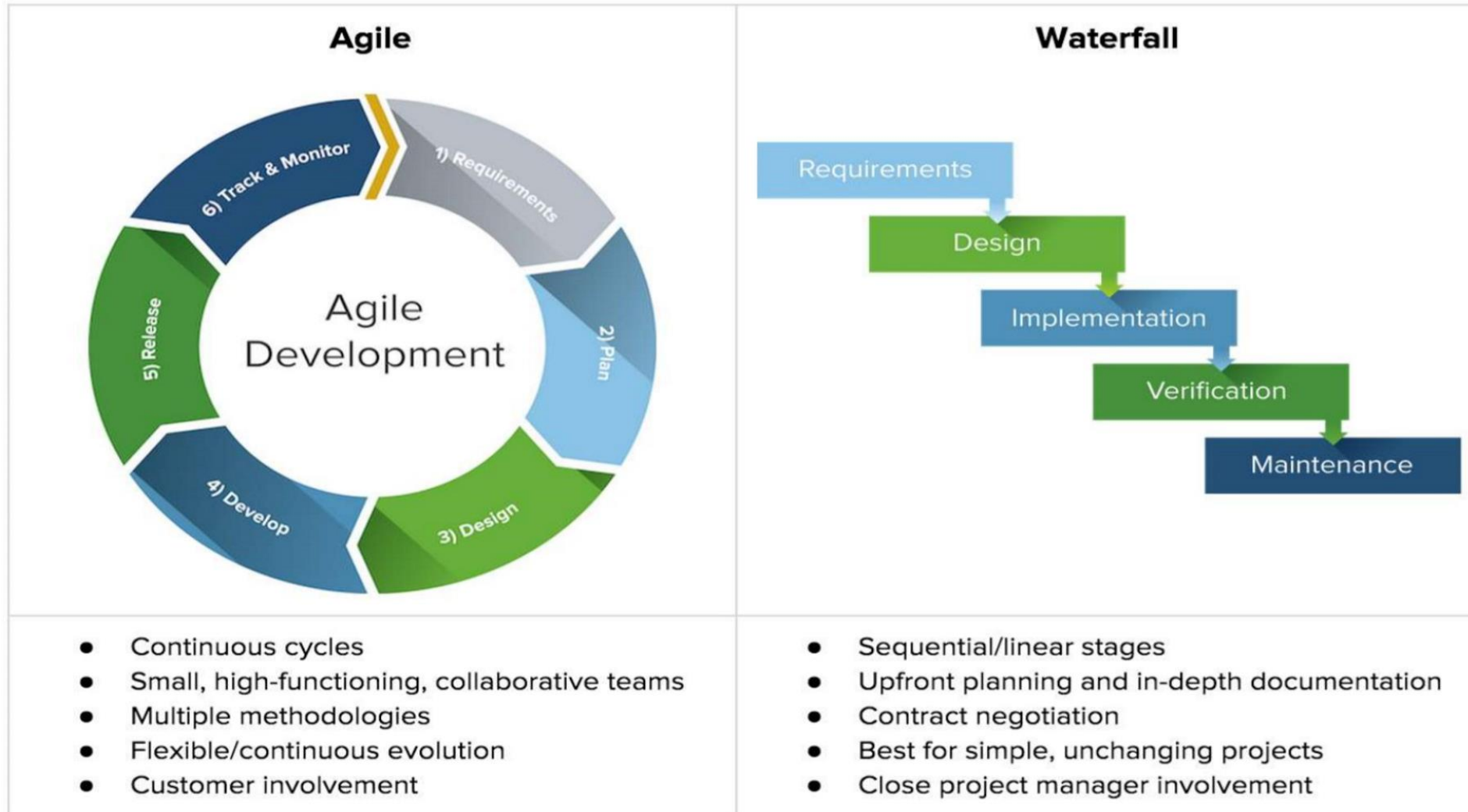


# 5S Technique

- **5S** เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้สถานที่ทำงานเป็นระเบียบ และนำทำงาน
- **5S** ประกอบไปด้วย **5** ขั้นตอน ที่จะช่วยให้สถานที่ทำงานมีประสิทธิภาพ
- **5S** เป็นพื้นฐานของระบบคุณภาพทุกอย่างทุกระบบในโลก



# เปลี่ยนการทำงานแบบ Waterfall เป็น Agile



## 5.3 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพ และความร่วมมือ

Basic		Advance		Significance	
<p>-การสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่เป็นมืออาชีพ เปิดโอกาสในการนำเสนอความคิดริเริ่มและสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่เป็นมืออาชีพ คือ มีความรอบรู้เชี่ยวชาญ และถูกต้องตามมาตรฐาน</li> <li>● เปิดโอกาสในการนำเสนอความคิดริเริ่มและสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์</li> </ul>	<p>-การค้นหาปัจจัยที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพัน ทุ่มเท มีผลการปฏิบัติงานที่ดี และสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่นำไปสู่ผลลัพธ์ขององค์กร</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน การทุ่มเท และผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร</li> <li>● มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่สร้างความผูกพันกับผลลัพธ์ขององค์กร</li> <li>● นำปัจจัยดังกล่าวมาใช้ในการสร้างให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี</li> </ul>	<p>-การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง สร้างความภูมิใจ และความ เป็นเจ้าของ ให้แก่บุคลากร (Public Entrepreneurship) และร่วมมือเพื่อนำพาองค์กร ไปสู่ความสำเร็จ และ ประโยชน์ที่เกิดกับสังคม และประชาชน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นความคล่องตัวและการมี ประสิทธิภาพสูง</li> <li>● ส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงรุก</li> <li>● สร้างแนวคิดของการเป็น ผู้ประกอบการภาครัฐ โดยมุ่งเน้น ประโยชน์ของส่วนรวม ผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นหลัก</li> </ul>

# ความผูกพันในงาน (Work Engagement)

**ความผูกพันในงาน (Work Engagement)** คือ การที่บุคคลหรือผู้ทำงานทุ่มเทแรงกายกำลังสติปัญญา และจิตใจไปทำงานของตนเอง

**Schaufeli และ Bakker (2004):**

ความกระฉับกระเฉง  
(Vigor)

การอุทิศตนให้งาน  
(Dedication)

ความจดจ่อในงาน  
(Absorption)

# ความผูกพันในงาน (**Work Engagement**)

---

## **Bakker (2011):**

### ทรัพยากรในที่ทำงาน (**Job Resources**)

- **Social Support from Colleagues and Supervisors**
- **Performance Feedback**
- **Skill Variety**
- **Autonomy Start a Motivational Process**

### ทรัพยากรส่วนบุคคล (**Personal Resources**)

- **High Optimism**
- **High Self-Efficacy**
- **Resilience**
- **Self-Esteem**

# ความผูกพันในงาน (Work Engagement)

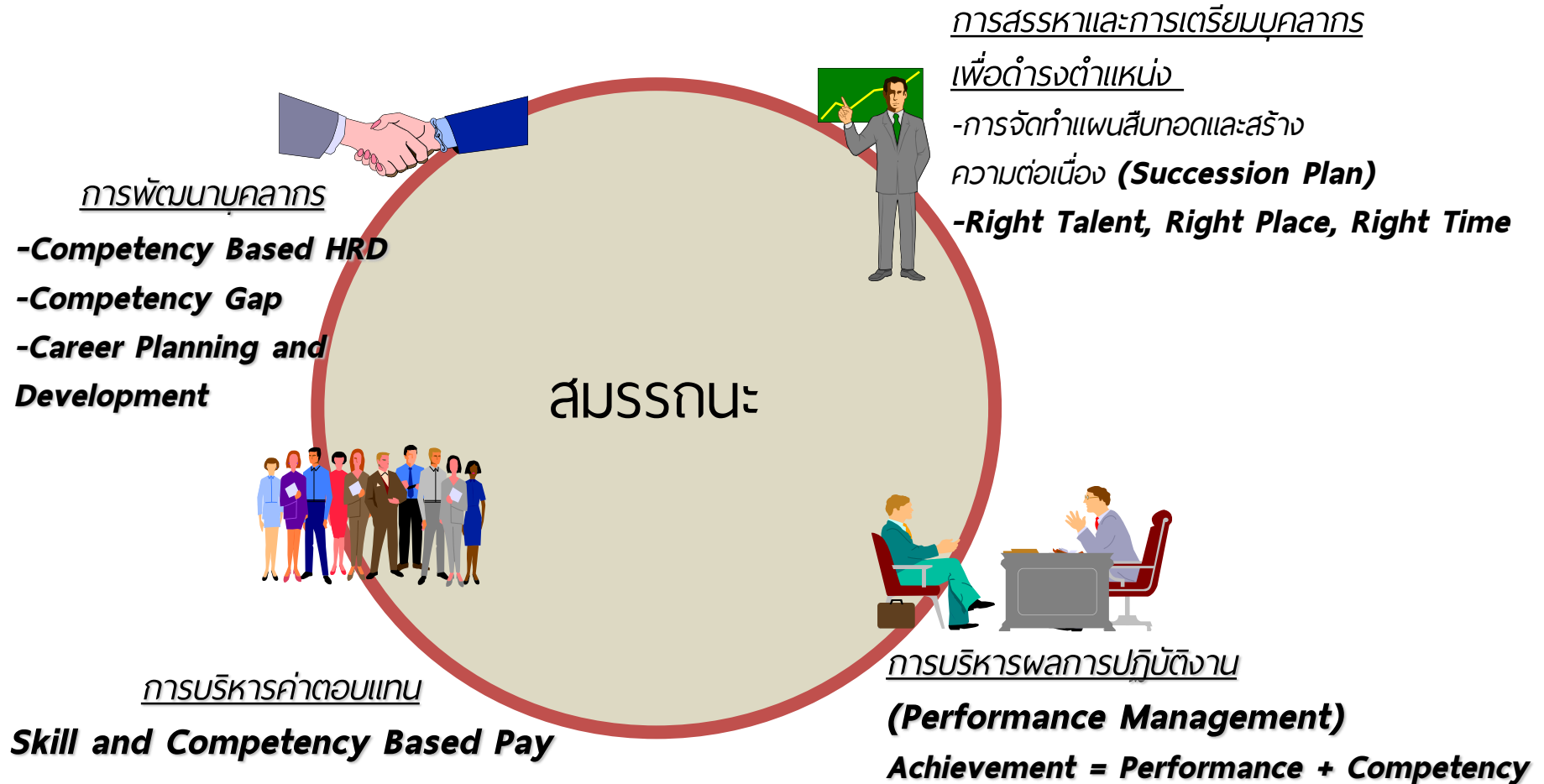
**Bakker (2011):**



## 5.4 ระบบการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ก้าวทันเทคโนโลยี แก้ไขปัญหา สร้างความรอบรู้ และความมีจริยธรรม

Basic		Advance		Significance	
<p>ระบบการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่สร้างคนให้มี</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-คุณธรรม จริยธรรม</li> <li>-มีความรู้และทักษะในการแก้ปัญหา</li> <li>-ทักษะด้านดิจิทัล และ</li> </ul> <p>ความรอบรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>การพัฒนาศักยภาพในด้านต่างๆ ที่ครอบคลุมเรื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ความรู้ความสามารถในการทำงาน และการแก้ปัญหา</li> <li>● คุณธรรม และจริยธรรม</li> <li>● ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล</li> </ul>	<p>-ระบบการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อเพิ่มพูน สิ่งสมรรถนะ ความรู้ความเชี่ยวชาญ ในด้านต่างๆ ที่มีความสำคัญ ต่อสมรรถนะหลักและ การบรรลุเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● แผนพัฒนาศักยภาพที่ตอบสนอง ยุทธศาสตร์</li> <li>● แผนพัฒนาศักยภาพที่ตอบสนอง การสร้างสมรรถนะหลักขององค์การ ทั้งทักษะความรู้ และความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้าน</li> </ul>	<p>-ระบบการพัฒนาศักยภาพ และผู้นำให้มีทักษะที่สามารถ ปฏิบัติงานได้หลากหลาย มีความรอบรู้ สามารถ ตัดสินใจและมีความคิด ในเชิงวิฤกฤติ พร้อมรับมือปัญหา ที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น (Fluid Intelligence/ Complex Problem Solving)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การพัฒนาศักยภาพให้มีทักษะและ สามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย</li> <li>● การพัฒนาศักยภาพและผู้นำให้มี ความรอบรู้ เป็นนักคิด มีความสามารถ ในการตัดสินใจ มีความคิดเชิงวิฤกฤติ (Critical Thinking) ที่จะพร้อมรับมือ กับปัญหาที่มีความซับซ้อน</li> </ul>

# การใช้สมรรถนะในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

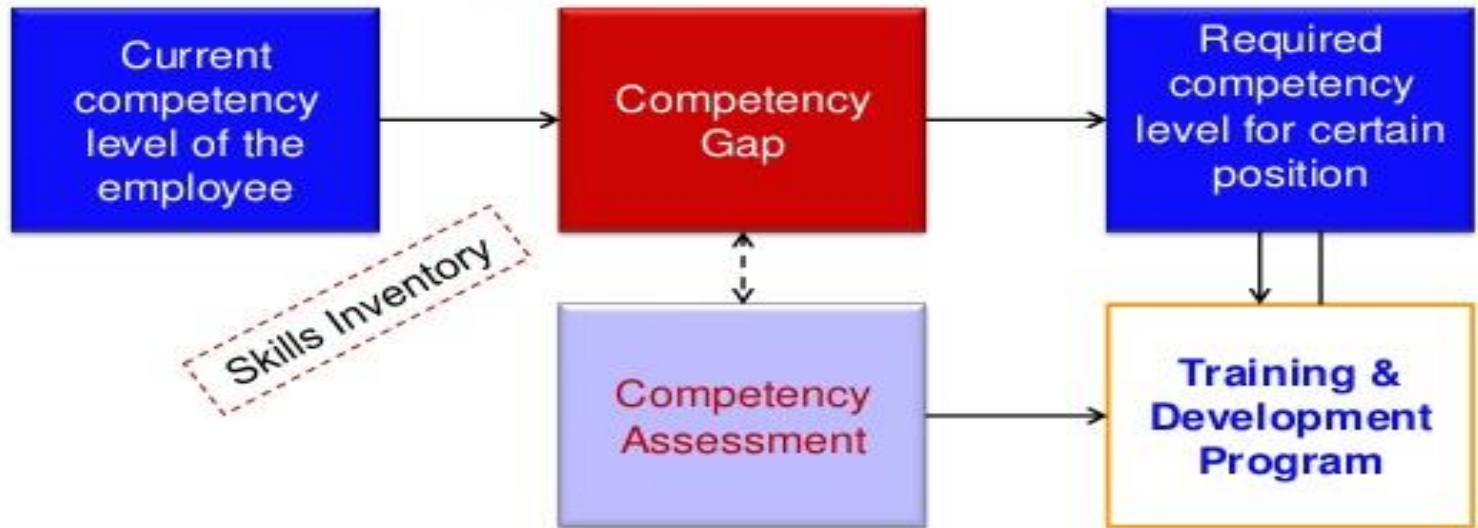


# Competency-Based Training

## Competency-Based Training Framework

Imagination  
Knowledge  
Skills

### Finding the Gap in the Competencies



## การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

---

แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) คือ เครื่องมือที่จะช่วยให้คุณบรรลุเป้าหมายในสายงาน (Career) ตนเองโดยอยู่ภายใต้บริบทของเป้าหมายองค์กร



# ตัวอย่างการทำ Competency Gap เพื่อการพัฒนา

ส่วนที่ 1		ข้อมูลแสดงตำแหน่งงาน	
ชื่อ นางสาวสมใจ		นามสกุล สมนึก	
ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป		หน่วยงาน กลุ่ม A	
ส่วนที่ 2		สมรรถนะของตำแหน่งงาน	
สมรรถนะหลัก (Core Competency)	ระดับ มาตรฐาน	สมรรถนะด้านเทคนิค (Functional Competency)	ระดับ มาตรฐาน
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	5		
จริยธรรม	N		
ภาวะผู้นำ	5		
การประสานงานและการสื่อสาร	5		
การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	5		
การบริหารการเปลี่ยนแปลง	5		

## ตัวอย่างการหา Competency Gap เพื่อการพัฒนา

ส่วนที่ 3	ผลการประเมินสมรรถนะ						
สมรรถนะหลัก	มาตรฐาน	ผลการประเมิน	Gap	สมรรถนะด้านเทคนิค	มาตรฐาน	ผลการประเมิน	Gap
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	5	4	-1				
จริยธรรม	N	มี	0				
ภาวะผู้นำ	5	4	-1				
การประสานงานและ การสื่อสาร	5	4	-1				
การพัฒนาตนเองอย่าง ต่อเนื่อง	5	4	-1				
การบริหารการ เปลี่ยนแปลง	5	5	0				

## ตัวอย่างการหา Competency Gap เพื่อการพัฒนา

ส่วนที่ 4		แผนพัฒนาสมรรถนะ				
สมรรถนะที่ต้องพัฒนา	วัตถุประสงค์	ประเด็นที่ต้องพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ทรัพยากรที่ใช้ในการพัฒนา		
				แหล่งในการพัฒนา	ระยะเวลา	งบประมาณ (บาท)
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	เพื่อกำหนดเป้าหมาย และตรวจสอบความถูกต้องของงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถกำหนดเป้าหมายเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน / ตนเอง</li> <li>สามารถตรวจสอบความถูกต้องของงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การมอบหมายงาน</li> <li>การสอนงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>หัวหน้างาน</li> </ul>		
ภาวะผู้นำ	เพื่อรับฟังความคิดเห็น และส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความเป็นผู้นำ	<ul style="list-style-type: none"> <li>รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น</li> <li>มีความสามารถที่จะส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา / ผู้ร่วมงานแสดงความเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การมอบหมายงาน</li> <li>การประชุมแก้ปัญหา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>หัวหน้างาน</li> <li>ภายในองค์กร</li> </ul>		
การประสานงานและการสื่อสาร	เพื่อวิเคราะห์ ปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความเข้าใจความต้องการ และความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง</li> <li>มีความสามารถวิเคราะห์ ปรับปรุง แก้ไขจุดบกพร่อง และความซ้ำซ้อนของการสื่อสารและประสานงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การมอบหมายงาน</li> <li>การหมุนเวียนงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>หัวหน้างาน</li> <li>ภายในองค์กร</li> </ul>		
การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	เพื่อค้นคว้าหาความรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>ศึกษาและค้นคว้าหาความรู้จากแหล่งต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น สืบค้นข้อมูลจากInternet จากห้องสมุด เป็นต้น</li> <li>วิเคราะห์ตนเอง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การเรียนรู้ด้วยตนเอง</li> <li>การมอบหมายงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>หนังสือ</li> <li>Internet ฯลฯ</li> <li>หัวหน้างาน</li> </ul>		



# วิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

## การพัฒนาแบบเป็นทางการ

- ☀ การฝึกอบรมภายใน (**In-house Training**)
- ☀ การฝึกอบรมภายนอก (**External Training**)
- ☀ การศึกษาต่อระดับสูง

## การพัฒนาแบบไม่เป็นทางการ

- ☀ การสอนงาน
- ☀ การมอบหมายงานเป็นทีม
- ☀ การมอบหมายงานโครงการพิเศษ
- ☀ การเรียนรู้ด้วยตนเอง
- ☀ การประชุมแก้ปัญห

## รายการตัวชี้วัดหมวดที่ 7 ที่เกี่ยวข้องกับหมวดที่ 5

ด้าน	ประเภท
<b>7.3</b> การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านการพัฒนาบุคลากร	<b>1.</b> จำนวนนวัตกรรมต่อบุคลากร
	<b>2.</b> การเรียนรู้และผลการพัฒนา
	<b>3.</b> ความก้าวหน้าและการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งตามแผน
	<b>4.</b> จำนวนบุคลากรที่ได้รับการแต่งตั้งให้ไปร่วมในภาคีเครือข่ายภายนอก ทั้งระดับชาติ และนานาชาติ
	<b>5.</b> จำนวนบุคลากรที่อาสาสมัครในโครงการที่ตอบสนองนโยบายหน่วยงาน

TOTAL  
ENTERPRISE  
SOLUTION



BIZVALUES



[www.facebook.com/BIZVALUES](http://www.facebook.com/BIZVALUES)

KITTINAT  
PANOMRIT



: @slv4981v



: kittinat77@gmail.com





# เครื่องมือยกระดับหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0)

---

## หมวดที่ 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

กิตติณัฐ พนมฤทธิ์

ศูนย์ส่งเสริมคุณค่าทางธุรกิจ

# หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

## เจตนารมณ์

เพื่อให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล **เชื่อมโยง** ตั้งแต่ต้นจนจบ และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ สร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และการบริการ **นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้มีขีดสมรรถนะสูงขึ้น** บูรณาการกระบวนการเพื่อสร้างคุณค่าในการให้บริการแก่ประชาชนและและเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขัน

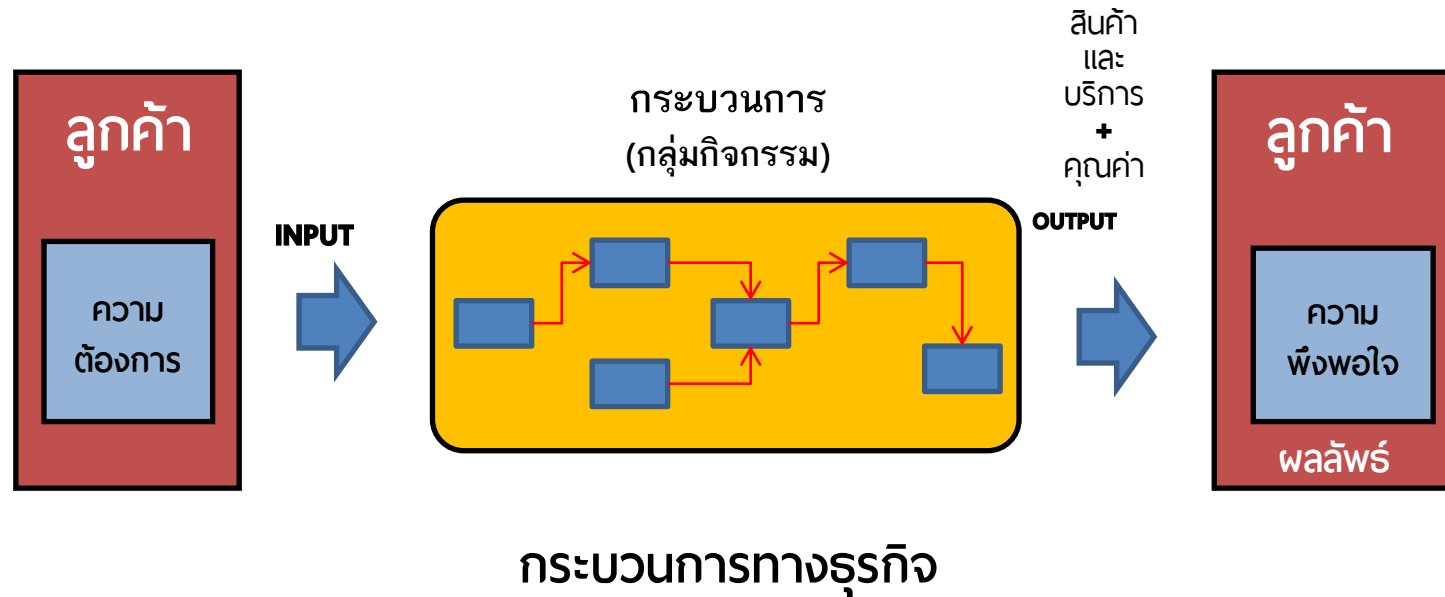
		Basic (A&D)	Advance (Alignment)	Significance (Integration)
<b>6.1 กระบวนการทำงาน</b> <b>เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ</b> <b>นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ</b>		ออกแบบกระบวนการที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบทั้งภายในและงานที่ข้ามส่วนราชการเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด	ติดตามควบคุมกระบวนการโดยใช้ตัววัดและเทคโนโลยีดิจิทัล	การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการกระบวนการและการบูรณาการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ
<b>6.2 การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต</b> <b>กระบวนการ การบริการ</b>		บริหารจัดการและปรับปรุงอย่างเป็นระบบ ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน	สร้างนวัตกรรมการปรับปรุงกระบวนการหลัก สนับสนุนการบริการ และการสื่อสาร	นวัตกรรมของกระบวนการระดับองค์การจนเกิดความ เป็นเลิศ เพื่อประโยชน์แก่ประชาชนและภาคธุรกิจ
<b>6.3 การลดต้นทุน</b> <b>การใช้ทรัพยากรเพื่อ</b> <b>เพิ่มประสิทธิภาพและ</b> <b>ความสามารถในการแข่งขัน</b>		วิเคราะห์ต้นทุน และลงทุนในทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการหลักและสนับสนุน	กำหนดนโยบายการลดต้นทุน ใช้เทคโนโลยี และใช้ทรัพยากรร่วมกัน	นำเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างนวัตกรรม ลดต้นทุน เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
<b>6.4 การมุ่งเน้นประสิทธิผล</b> <b>ทั้งองค์กร และผลกระทบต่อ</b> <b>ต่อยุทธศาสตร์ประเทศ</b>		ติดตามควบคุมประสิทธิผลกระบวนการหลัก และตัววัดเชิงยุทธศาสตร์	การเตรียมการเชิงรุกเพื่อลดผลกระทบจากความเสียหาย การเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับเหตุการณ์	บูรณาการกระบวนการต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์และส่งผลต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม

# 6.1 กระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

Basic		Advance		Significance	
<p>-การออกแบบกระบวนการทำงานให้มีการเชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ (End-to-end process design) เพื่อส่งมอบผลลัพธ์ที่มีคุณค่าแก่ประชาชน รวมถึงประสานการทำงานที่ข้ามส่วนราชการ (Cross-boundary process) เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>แนวคิดการออกแบบกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ (End-to-end process design) เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณค่าแก่ประชาชน และไม่เกิดผลกระทบเชิงลบต่อสิ่งแวดล้อม</li> <li>การประสานงานในกระบวนการที่ต้องผ่านหลายส่วนราชการ เพื่อให้เกิดประสิทธิผล</li> </ul>	<p>-มีการติดตามควบคุมกระบวนการโดยใช้ตัวชี้วัดและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย และข้อมูลร่วมกับเครือข่ายภายนอกเพื่อการทำงานที่เกิดประสิทธิผล</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การติดตามควบคุมกระบวนการโดยใช้ตัวชี้วัดและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่ทันสมัย</li> <li>การติดตามควบคุมกระบวนการโดยการใช้ข้อมูลร่วมกับเครือข่ายจากภายนอก</li> </ul>	<p>-การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการกระบวนการ และการติดตามรายงานผลอย่างรวดเร็ว คุ้มค่า และตอบสนองการบูรณาการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Operational excellence)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการกระบวนการและการติดตามรายงานผลอย่างรวดเร็ว</li> <li>การวิเคราะห์อุปสรรคปัญหาที่เกิดขึ้น หรือการใช้ข้อมูลเทียบเคียง (Benchmarks) ผลการดำเนินงาน เพื่อออกแบบกระบวนการทำงานให้ตอบสนองการบูรณาการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ</li> </ul>

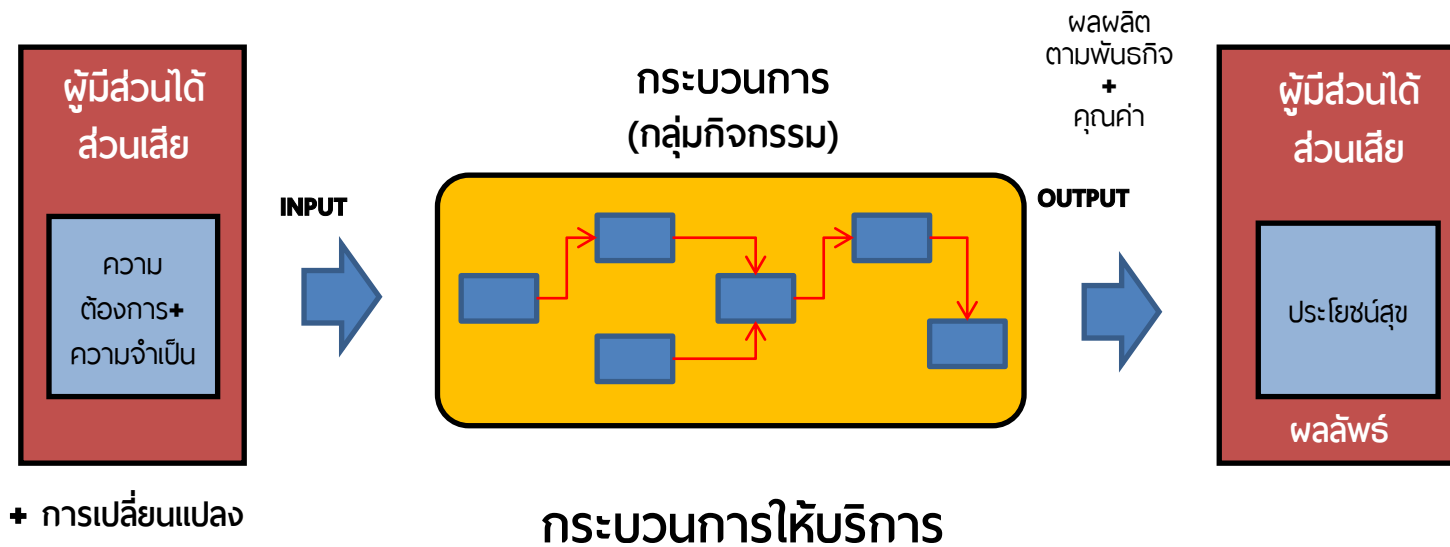
# กระบวนการตอบสนองทางธุรกิจ

การตอบสนองทางธุรกิจเป็นการบริหารกิจกรรมต่างๆเพื่อเปลี่ยนปัจจัยเข้าทางธุรกิจให้  
นำส่ง “คุณค่า” ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

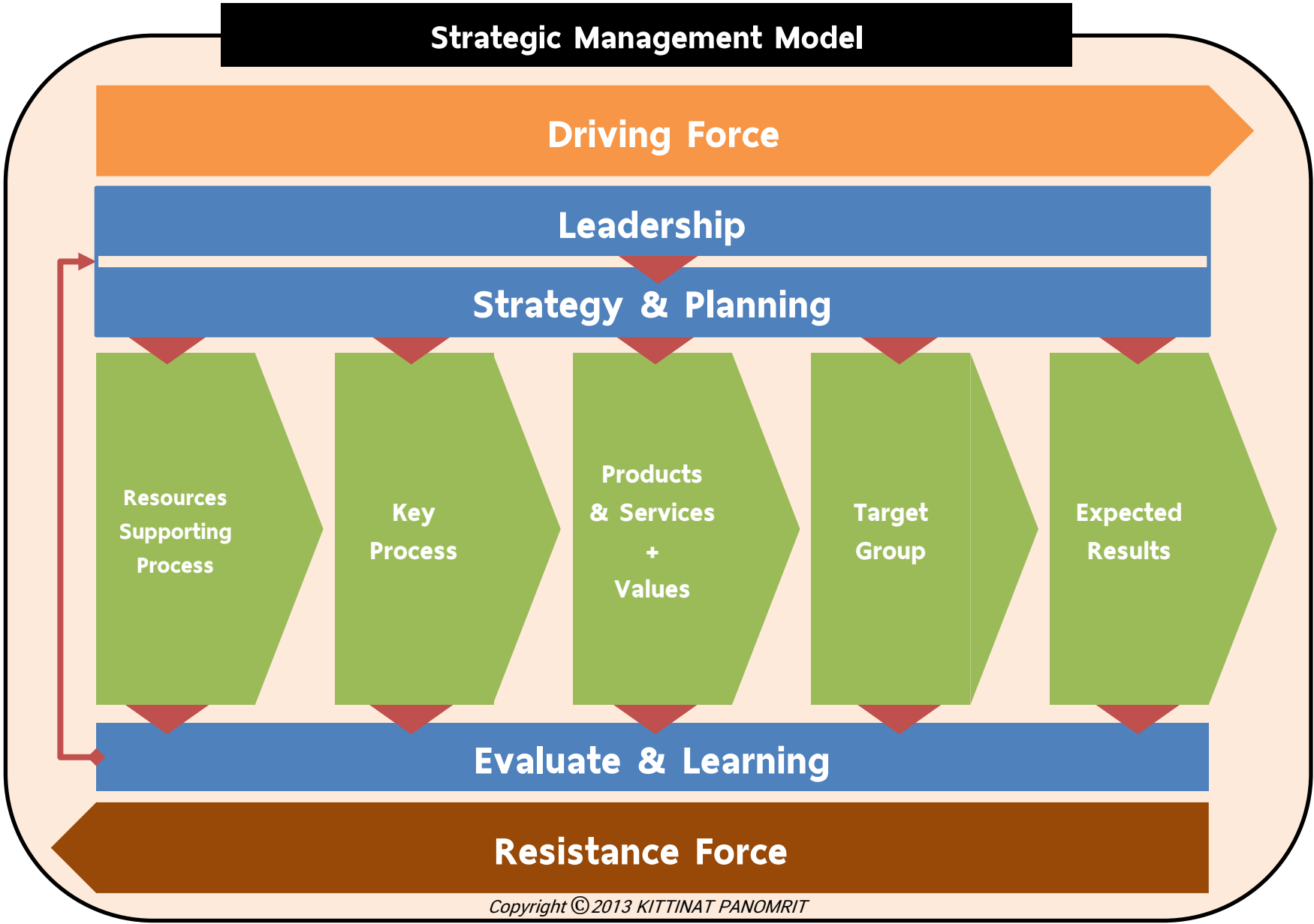


# กระบวนการตอบสนองของหน่วยงานราชการ

การตอบสนองของหน่วยงานราชการ เลือกที่จะตอบสนองไม่ได้ ต้องนำส่ง “คุณค่า” เพื่อตอบสนองทั้งสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความ “จำเป็น” และ “ต้องการ”

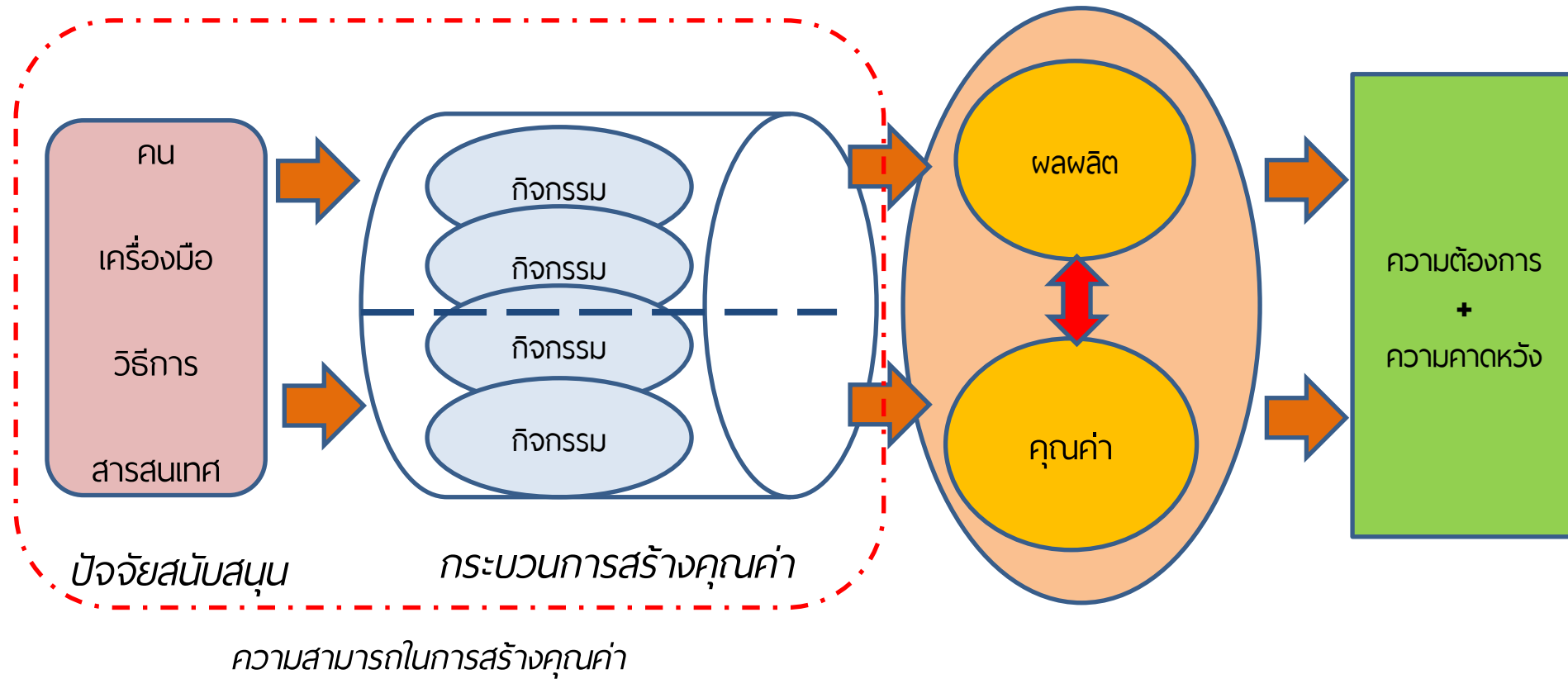


# Strategic Management Model



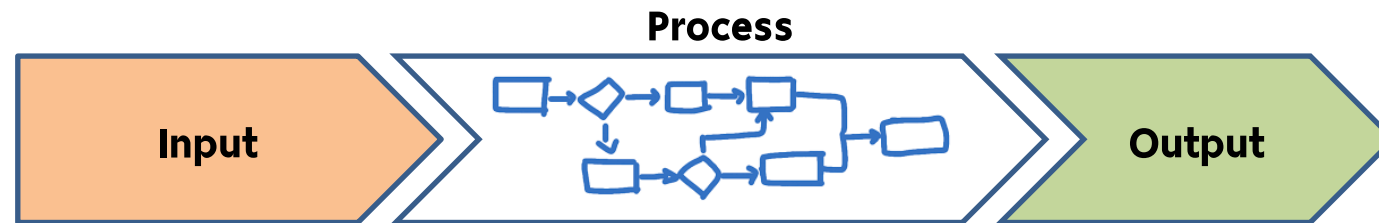
Copyright © 2013 KITTINAT PANOMRIT

# สร้างคุณค่าเพื่อตอบสนอง

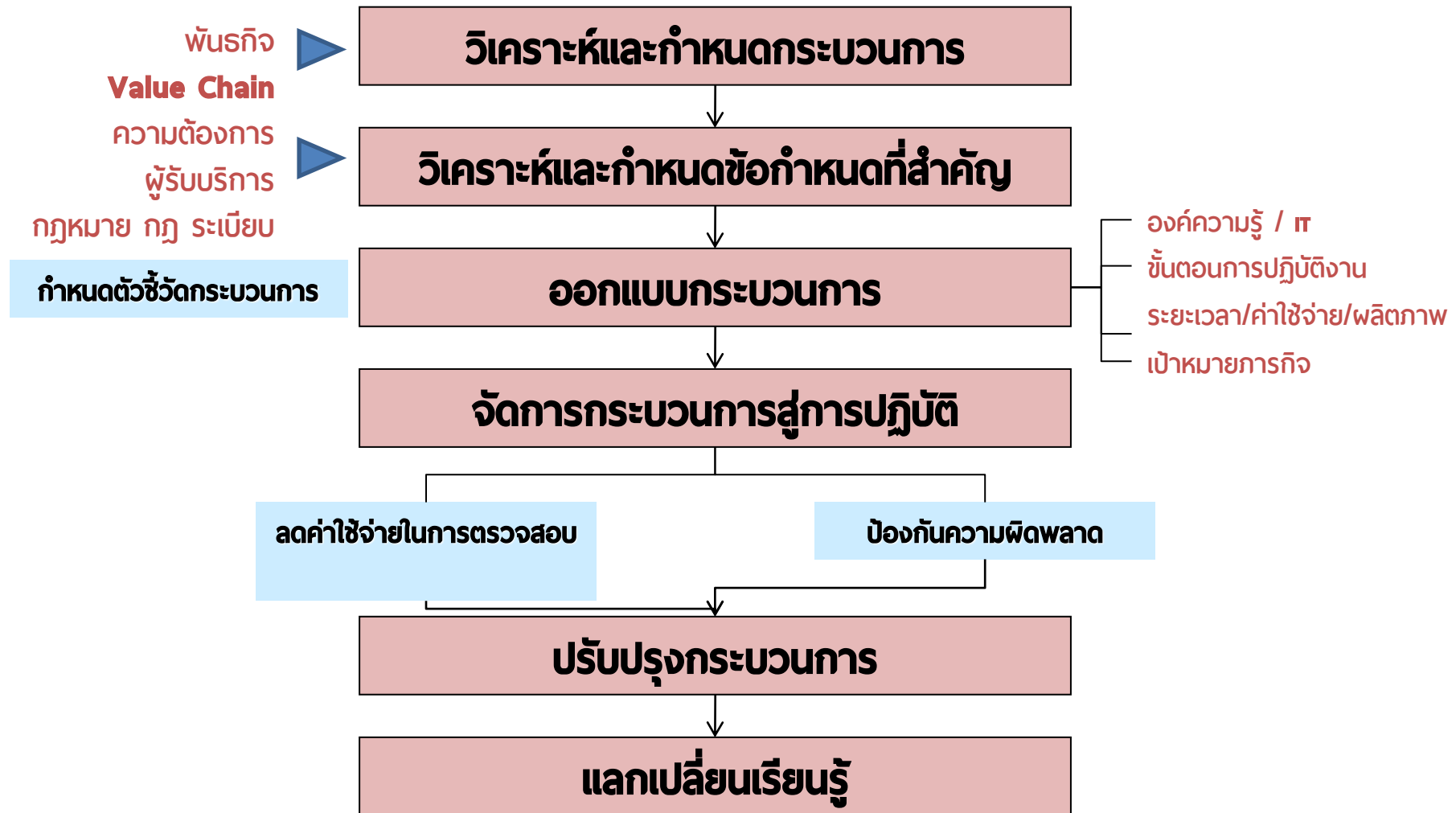


## ความหมายของกระบวนการ

- กระบวนการ คือ กลุ่มของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ในการเปลี่ยน **INPUT** เป็น **OUTPUT** ที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กร อย่างเป็นระบบ
- กระบวนการจะไม่สามารถหยุดจนกว่าจะได้ **OUTPUT** ตามที่ต้องการ กระบวนการสามารถหยุดได้เนื่องจากขาดวัตถุดิบ, เวลา หรือจากอุปสรรคใดๆ ก็ตาม ดังนั้นเราต้องมีวิธีการจัดการให้ **OUTPUT** สัมฤทธิ์ผลตามที่มุ่งหวัง
- องค์ประกอบที่เล็กที่สุดของกระบวนการ คือ กิจกรรม(ขั้นตอน)

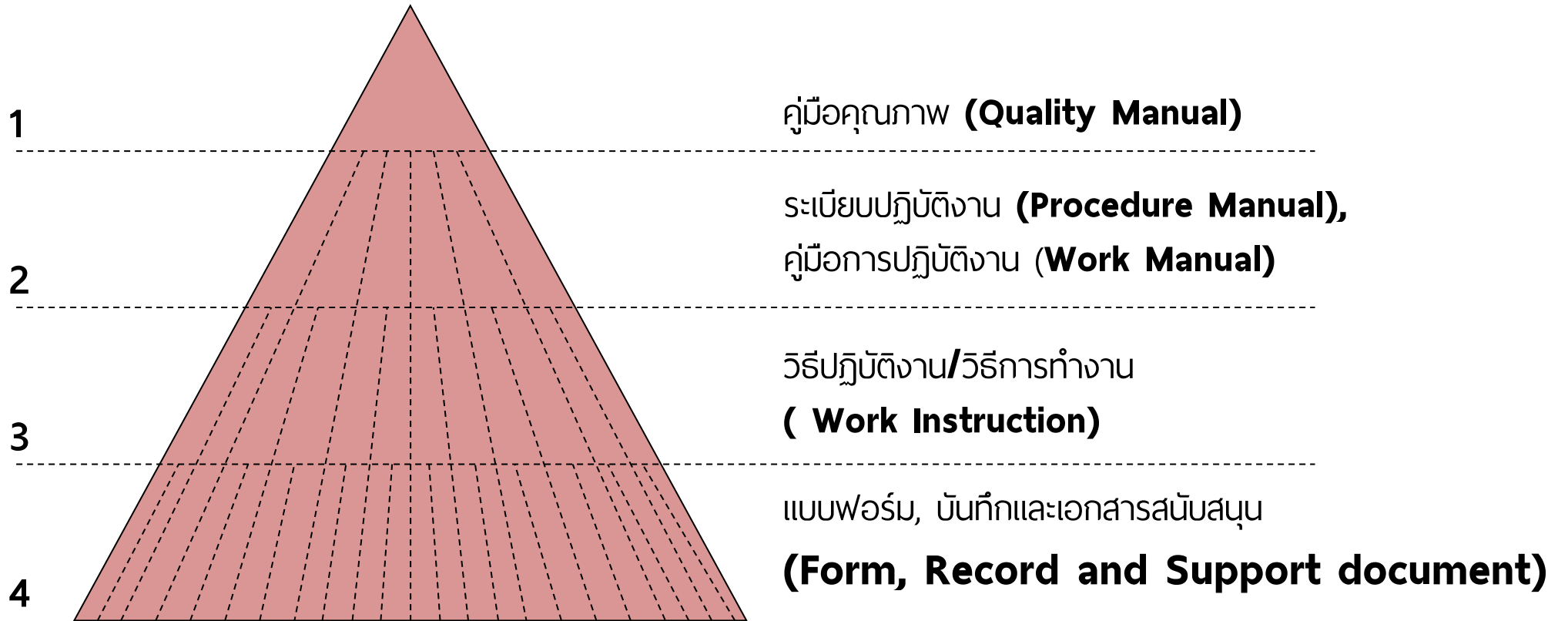


# ขั้นตอนการจัดทำกระบวนการปฏิบัติงาน



# โครงสร้างของระบบเอกสารในองค์กร

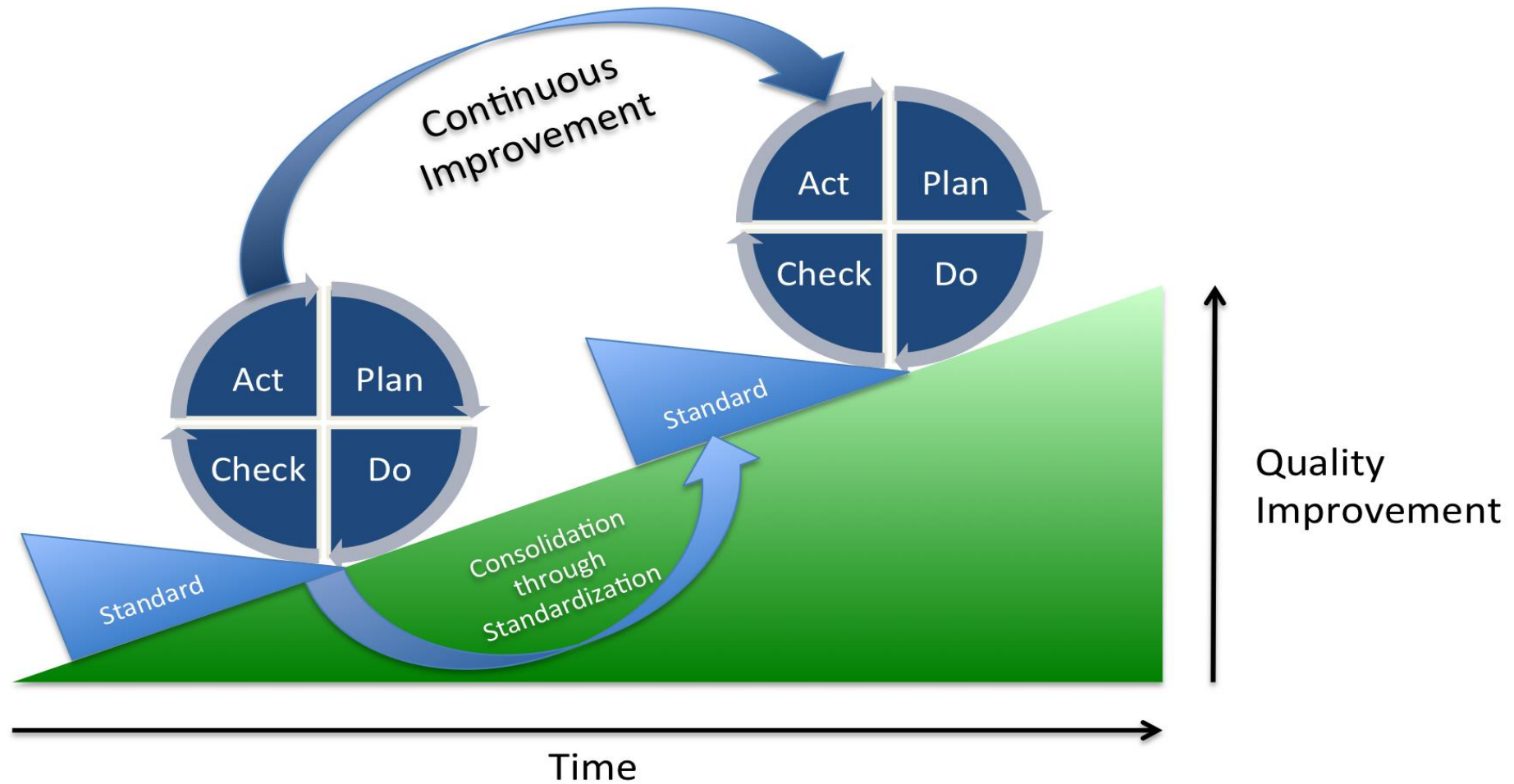
โดยทั่วไปแบ่งเป็น 4 ระดับ



## 6.2 การสร้างนวัตกรรม ปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และการบริการ

Basic		Advance		Significance	
<p>-การบริหารจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน มีการติดตาม และปรับปรุง เพื่อให้เกิดประสิทธิผล โดยมุ่งเน้นคุณค่าแก่ประชาชน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการบริหารจัดการกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนอย่างเป็นระบบ</li> <li>● กำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ในการติดตามควบคุมการดำเนินการ</li> <li>● มีแนวทางและเครื่องมือในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และการบริการให้ดีขึ้น</li> </ul>	<p>การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-กระบวนการหลัก</li> <li>-กระบวนการสนับสนุน</li> <li>-การบริการประชาชน</li> <li>-ความสะดวกและการสื่อสาร</li> </ul>	<p>มีการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงให้เกิดขึ้นใน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● กระบวนการหลัก</li> <li>● กระบวนการสนับสนุน</li> <li>● การบริการประชาชน</li> <li>● ความสะดวกในการรับข้อมูลข่าวสาร</li> </ul>	<p>-การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต และการแก้ไขปัญหาในเชิงกระบวนการระดับองค์การ จนเกิดความเป็นเลิศ นำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์กับประชาชนและภาคธุรกิจ (Public value)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในการแก้ปัญหาเชิงบูรณาการ</li> <li>● การสร้างนวัตกรรมการปรับปรุงที่มีผลกระทบสูงจากการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง อาจดำเนินการผ่าน Government Innovation Lab โดยอาศัยกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)</li> </ul>

# ปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และยกระดับมาตรฐานการทำงาน



# Area of Innovation

---

การรับรู้โอกาสสร้างนวัตกรรมเกิดจาก

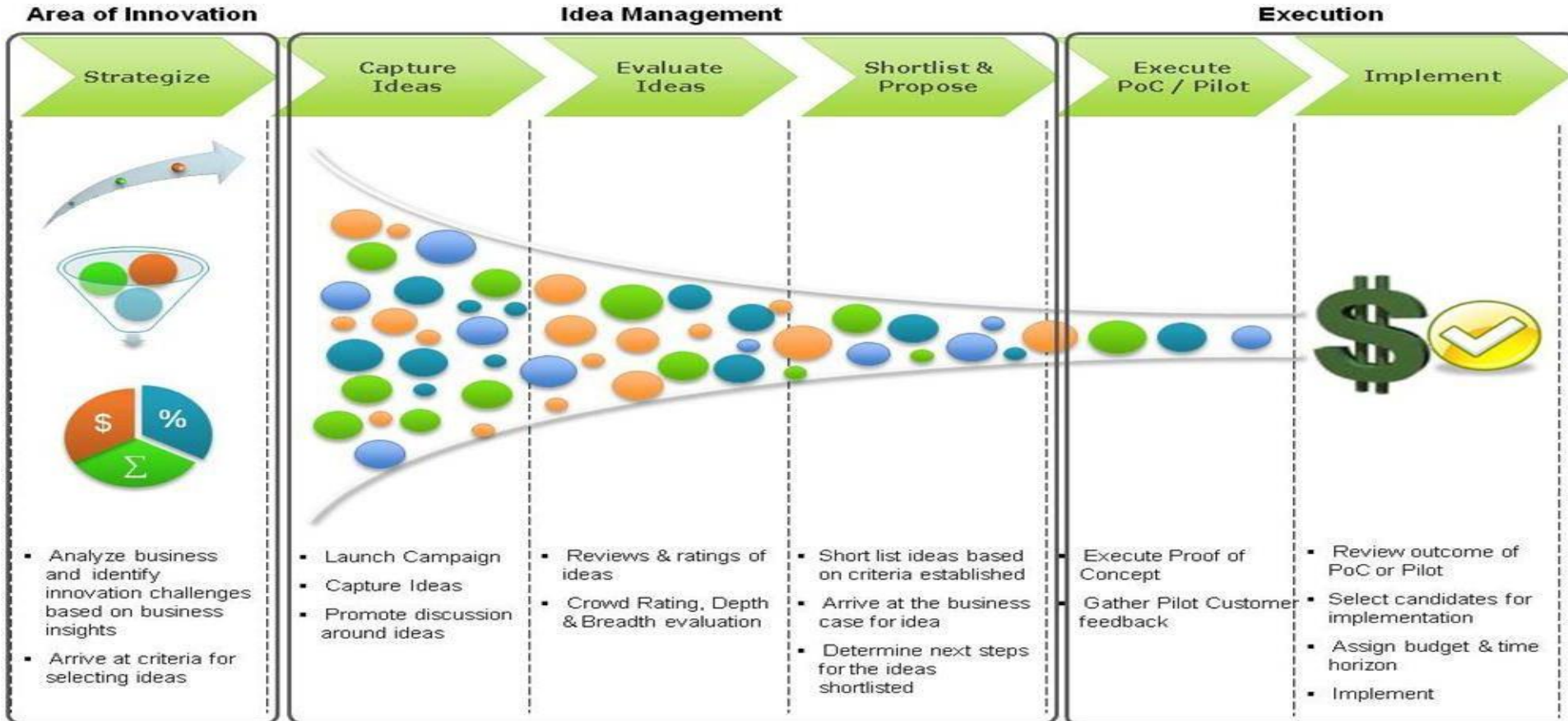
การจับคู่กันของความต้องการที่ยังไม่ถูก

ตอบสนอง กับวิธีแก้ปัญหาคือตอบสนอง

ความต้องการนั้น



# INNOVATION FUNNEL



# Area of Innovation

---

การรับรู้โอกาสสร้างนวัตกรรมเกิดจาก

การจับคู่กันของความต้องการที่ยังไม่ถูก

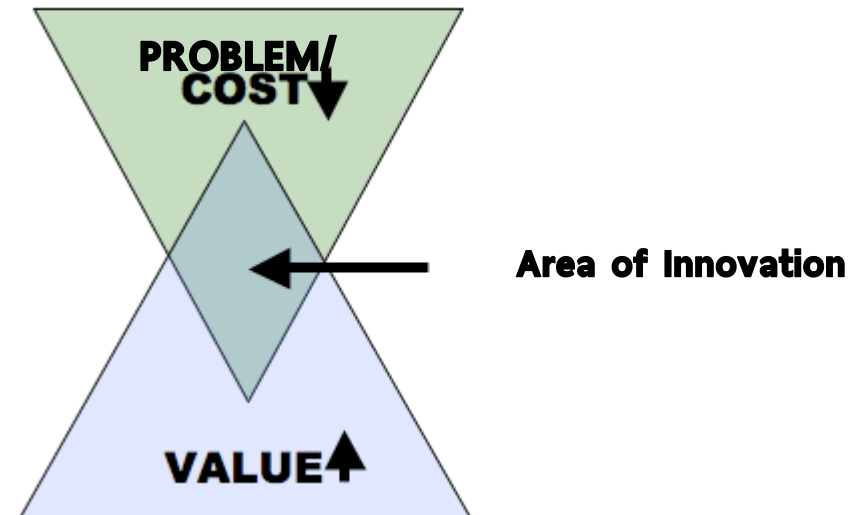
ตอบสนอง กับวิธีแก้ปัญหาคือตอบสนอง

ความต้องการนั้น

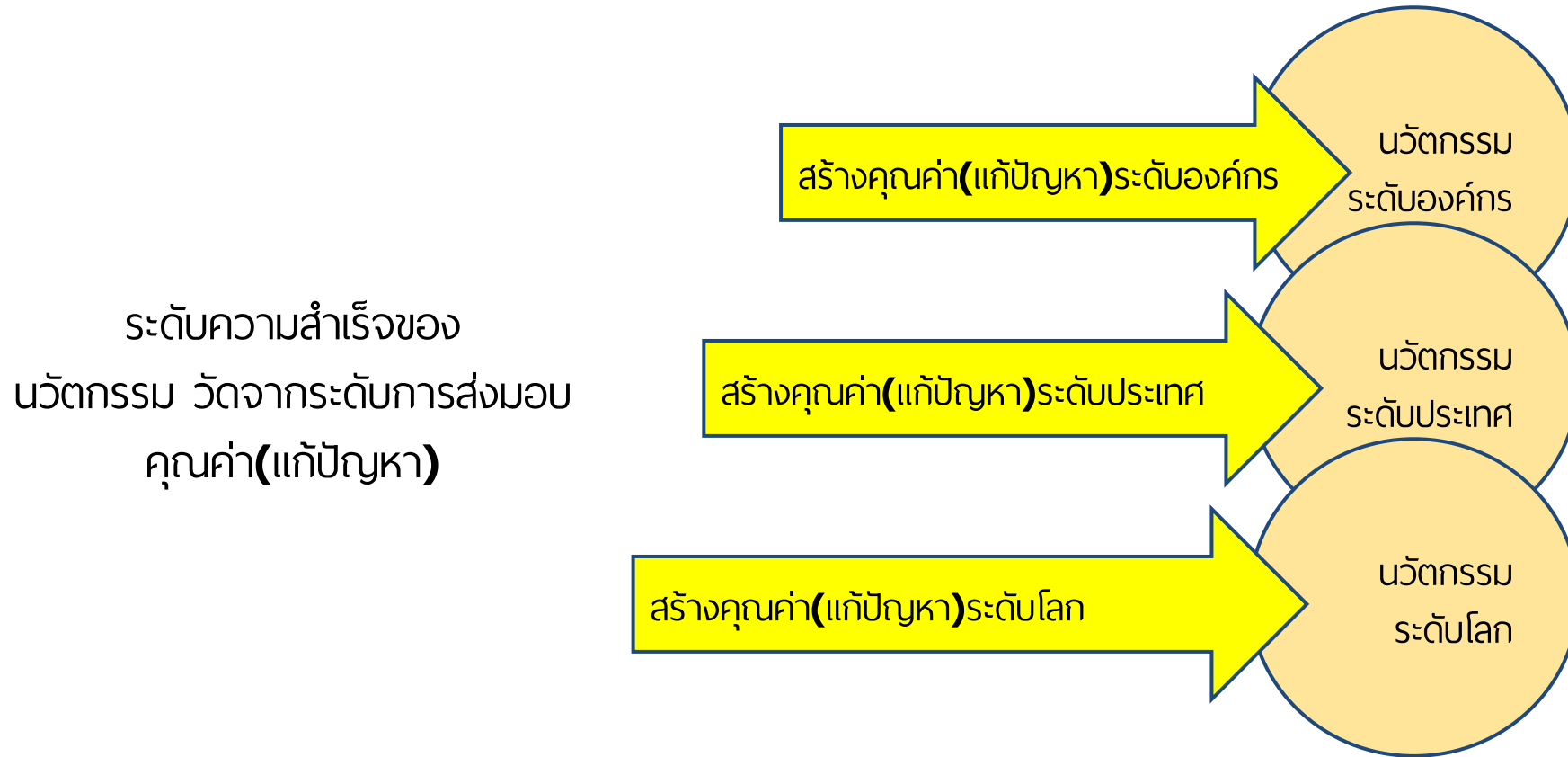


# Area of Innovation

---



# Area of Innovation



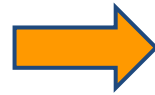
# การกำเนิดไอเดีย จุดเริ่มต้นของนวัตกรรม

ความรู้ใหม่

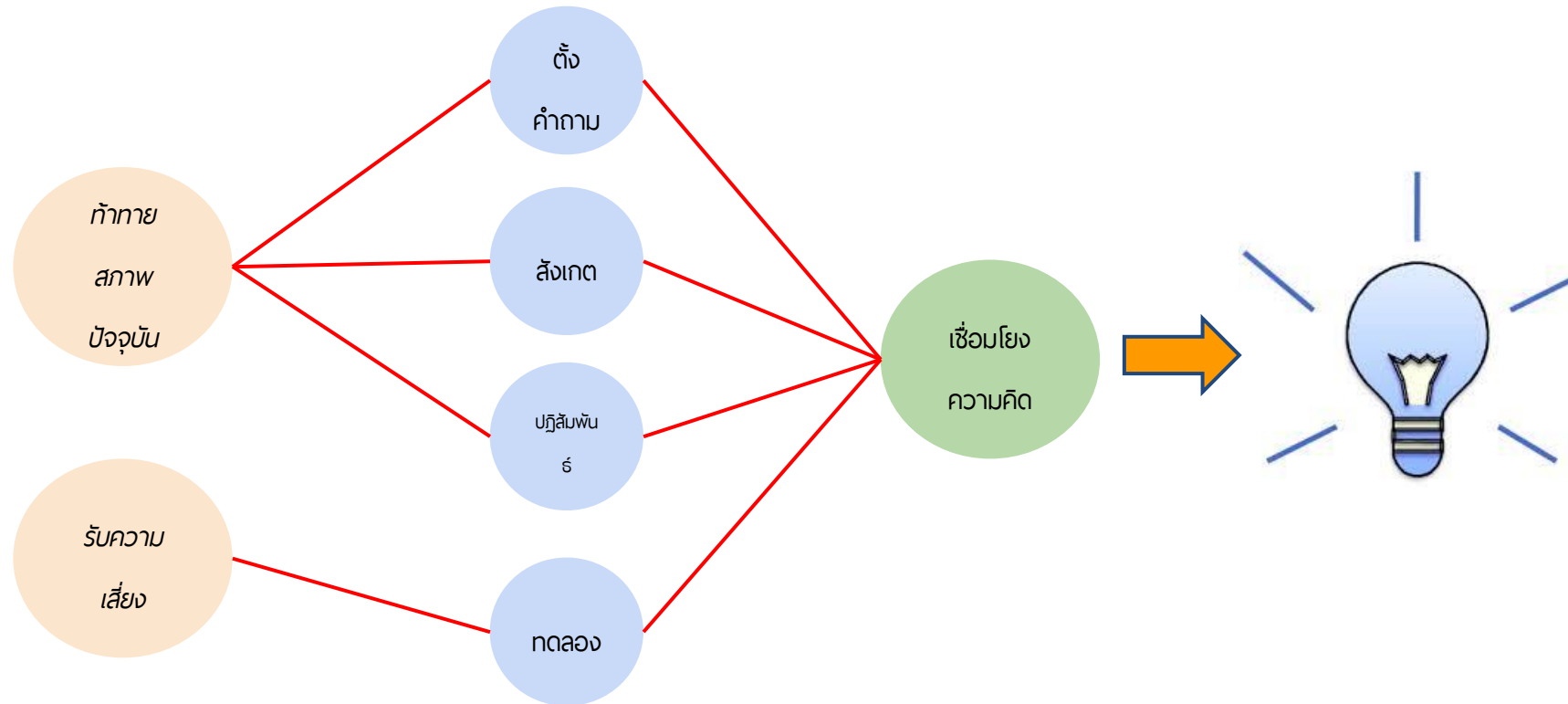
ลูกค้า

ผู้นำในการใช้สินค้า

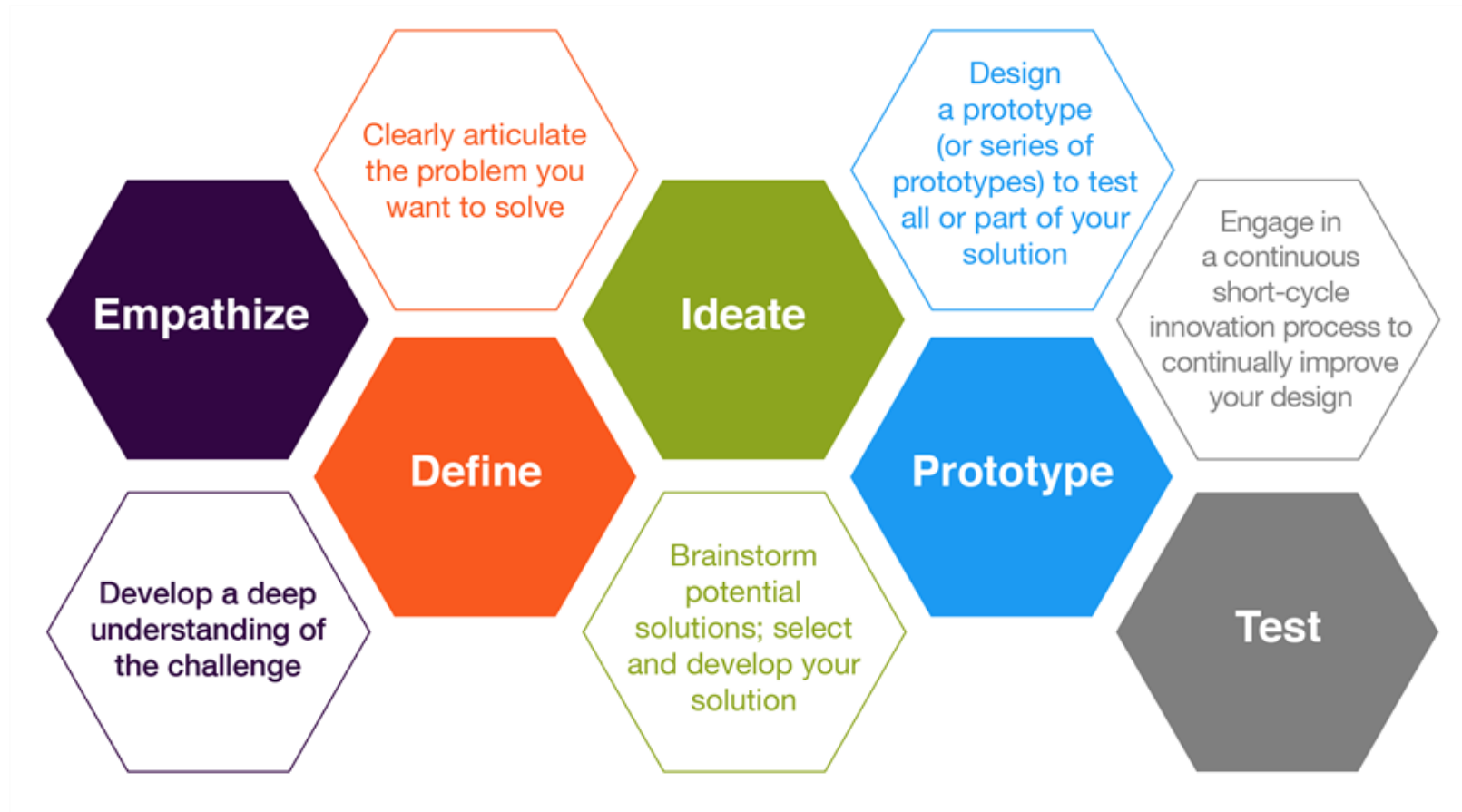
ทีมนวัตกรรม



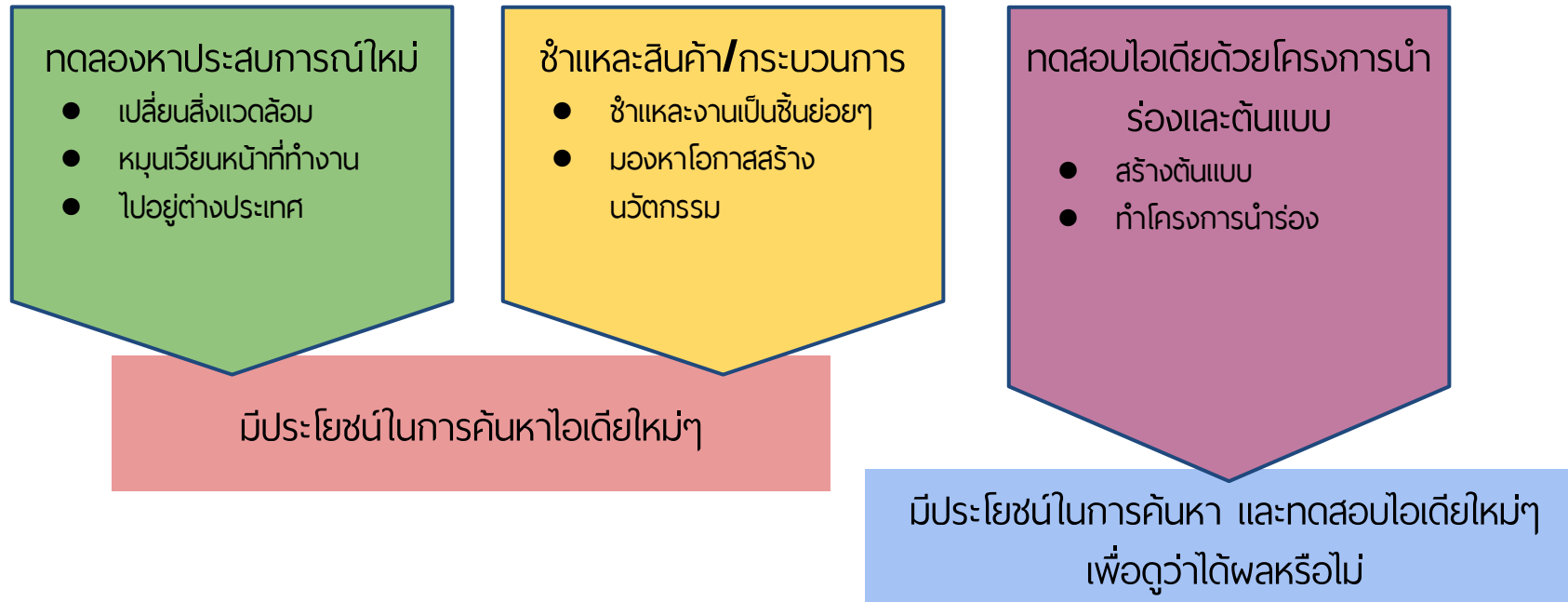
# The Innovator's DNA



# Design Thinking

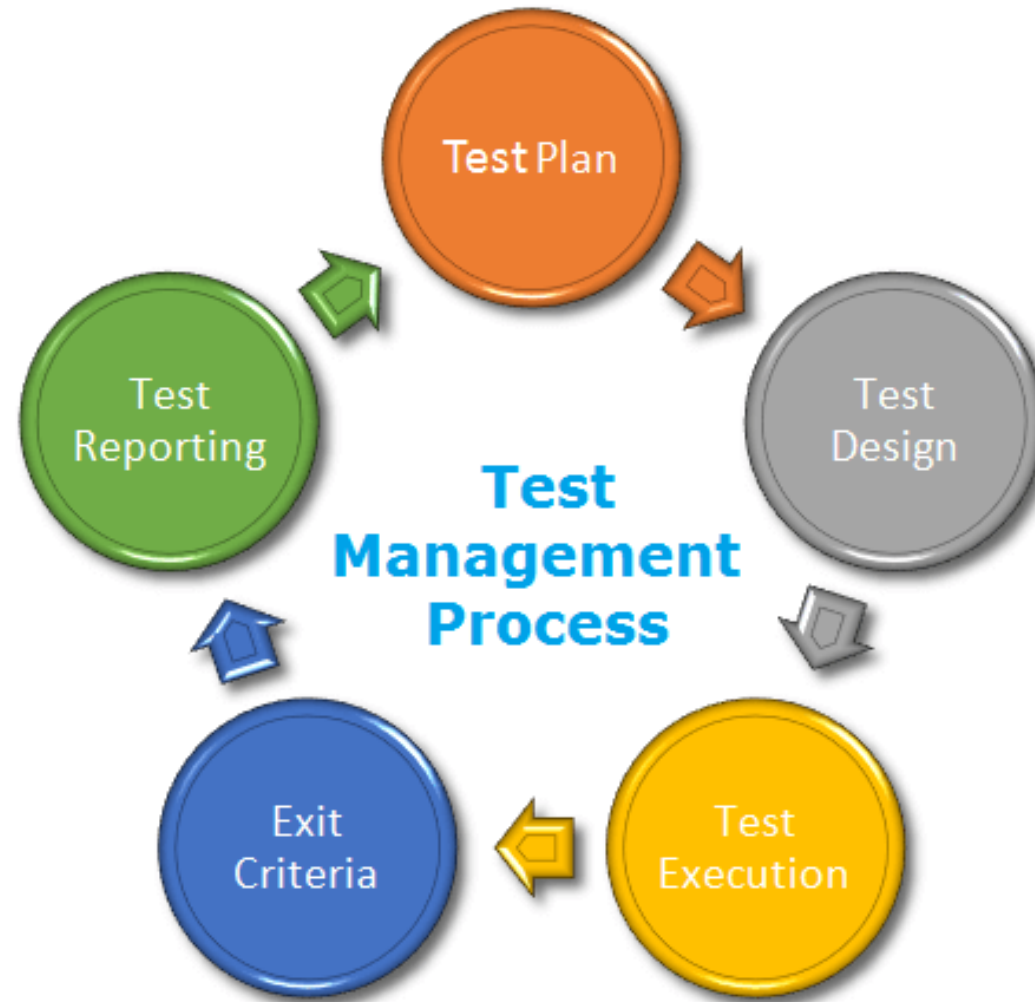


# การทดลอง



# Test Management Process

---



# องค์กรสร้างสรรค์นวัตกรรม

คน

กระบวนการ

ปรัชญา

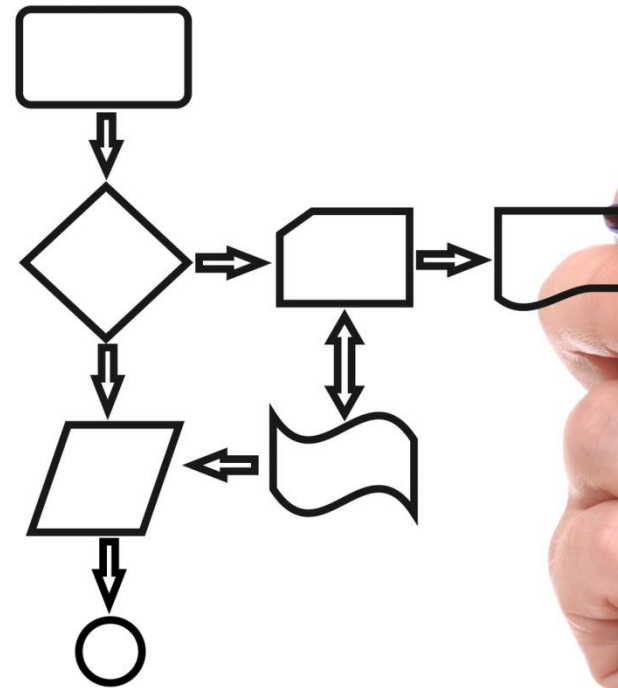
- ผู้บริหารนำการสร้างสรรค นวัตกรรม และมีทักษะในการค้นพบ
- สอดส่องและคงไว้ซึ่งผู้มีความคิดสร้างสรรค์ในทุกกระดับ
- กระบวนการสนับสนุนให้บุคลากร ตั้งคำถาม สังเกต ปฏิสัมพันธ์ และทดลอง
- กระบวนการสรุปบทเรียนจากการดำเนินการจริง
- การสร้างนวัตกรรมเป็นงานของทุกคน ไม่ใช่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง
- จะสร้างนวัตกรรมพลิกโลกได้ ต้องมีจำนวนนวัตกรรมมากพอ
- ใช้ทีมขนาดเล็กที่มีความคิดสร้างสรรค์ และการจัดการที่เหมาะสม
- กล้าเสี่ยงอย่างชาญฉลาดในการสร้างสรรคนวัตกรรม
- ไม่มีคำว่าดีที่สุดในทางปฏิบัติ

## 6.3 การลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรเพื่อสร้างประสิทธิภาพ และความสามารถในการแข่งขัน

Basic		Advance		Significance	
<p>-มีการวิเคราะห์ต้นทุน และการลงทุนในทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุน เพื่อการควบคุมต้นทุนโดยรวม</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การวิเคราะห์ต้นทุน และการลงทุนในทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุน เช่น การวิเคราะห์ต้นทุนรวม ต้นทุนโครงการ ต้นทุนด้านการบริหารจัดการทั้งทางตรงทางอ้อม ค่าใช้สอย และค่าวัสดุ จำแนกเป็นสัดส่วนเพื่อนำไปใช้ในการติดตามควบคุม</li> <li>การวางแผนการลดต้นทุนทั้งระยะสั้นและระยะยาว</li> </ul>	<p>-นำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-นโยบายการลดต้นทุน</li> <li>-การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย</li> <li>-แบ่งปันทรัพยากรในการทำงานร่วมกัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานจากการใช้เทคโนโลยี และการแบ่งปันทรัพยากรในการทำงานร่วมกัน</li> <li>การติดตามผลการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ</li> </ul>	<p>-การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อนวัตกรรมในการลดต้นทุน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันโดยใช้ข้อมูลเทียบเคียงทั้งในระดับประเทศ และระดับนานาชาติ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างนวัตกรรมในการลดต้นทุน</li> <li>การใช้ข้อมูลเทียบเคียง (Benchmarks) ทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ เพื่อการลดต้นทุนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน</li> </ul>

# กิจกรรม

กิจกรรมเป็นแหล่งของการเกิดคุณค่า  
กิจกรรมก็เป็นแหล่งของการเกิดต้นทุน  
บริหารกิจกรรมในกระบวนการ  
เพื่อสร้าง “คุณค่า” มากที่สุด  
ในขณะที่ “ต้นทุน” ต่ำที่สุด



# ตัวอย่าง Air Asia



- ทำไม **Air Asia** มีต้นทุนถูกกว่าสายการบินอื่น
  - ซื้อเครื่องถูกกว่า ?
  - ซ่อมบำรุงถูกกว่า ?
  - เติมน้ำมันถูกกว่า ?
  - ักปต้นค่าแรงถูกกว่า ?
- หรือ เพราะทำกิจกรรมต่างออกไป ทำให้โครงสร้างกิจกรรมเปลี่ยน และส่งผลต่อต้นทุน



เครื่องใหม่ ป้ายแดง ราคาประหยัดเหมือนเดิม

→ เส้นทางภายในประเทศ  
เริ่มต้นเพียง **899** บาท

→ เส้นทางระหว่างประเทศ  
เริ่มต้นเพียง **2,320** บาท

AIRBUS A320

ไม่มีค่าใช้จ่ายใดๆ เพิ่มอีก.. สำรองที่นั่งด่วน! >

# ต้นทุน

---

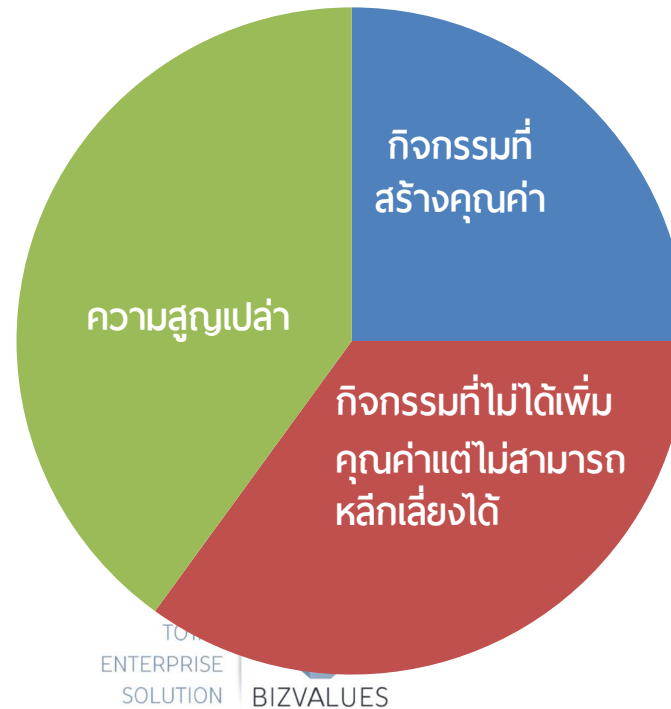
ต้นทุนของการดำเนินการขึ้นอยู่กับ กิจกรรม  
การเปลี่ยนแปลงของต้นทุน  
เกิดจาก การเปลี่ยนโครงสร้างกิจกรรม



# แนวคิดในการปรับปรุงประสิทธิภาพในปัจจุบัน

ทำให้สามารถแบ่งกิจกรรมได้เป็น 3 ประเภท

- 1. กิจกรรมที่สร้างคุณค่า (ระยะเวลา)
- 2. กิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่าหรือเป็นความสูญเปล่า (ขจัดตัดทิ้ง)
- 3. กิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่าแต่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ (หาวิธีการใหม่ให้ได้จุดมุ่งหมายเดิม)



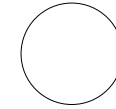
# ความสูญเปล่า(Wastes) 8 ประเภท



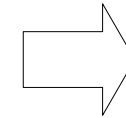
# การทำ Process Mapping

---

1) การปฏิบัติงาน (**Operations**) แทนสัญลักษณ์ด้วย



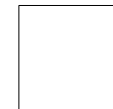
2) การเคลื่อนย้าย (**Transportation**) แทนสัญลักษณ์ด้วย



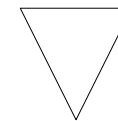
3) การรอคอย (**Delay**) แทนสัญลักษณ์ด้วย



4) การตรวจสอบ (**Inspection**) แทนสัญลักษณ์ด้วย



5) การเก็บพัก (**Storage**) แทนสัญลักษณ์ด้วย



# การบันทึกงาน

## Time Study Summary Sheet

ลำดับ	งานย่อย	เวลาเฉลี่ย
1	เคลื่อนรถเข้าซ่อม	63.2
2	รอช่างเตรียมซ่อม	12.5
3	ยกลิฟท์ขึ้น	3.0
4	ถ่ายน้ำมันเครื่องออก (รวมยกลิฟท์)	4.5
5	เดินไปเบิกอะไหล่	5.8
6	เปลี่ยนกรองน้ำมันเครื่อง	1.4
7	ลดลิฟท์ลง	1.2
8	เติมน้ำมันเครื่องใส่	3.3
9	เข็คน้ำกลั่น / เติม	2.2
10	เปลี่ยน / เป่ากรองอากาศ	1.9
11	ตรวจระดับน้ำมัน (สตาร์ท+ดิ่งก้านดู)	2.8

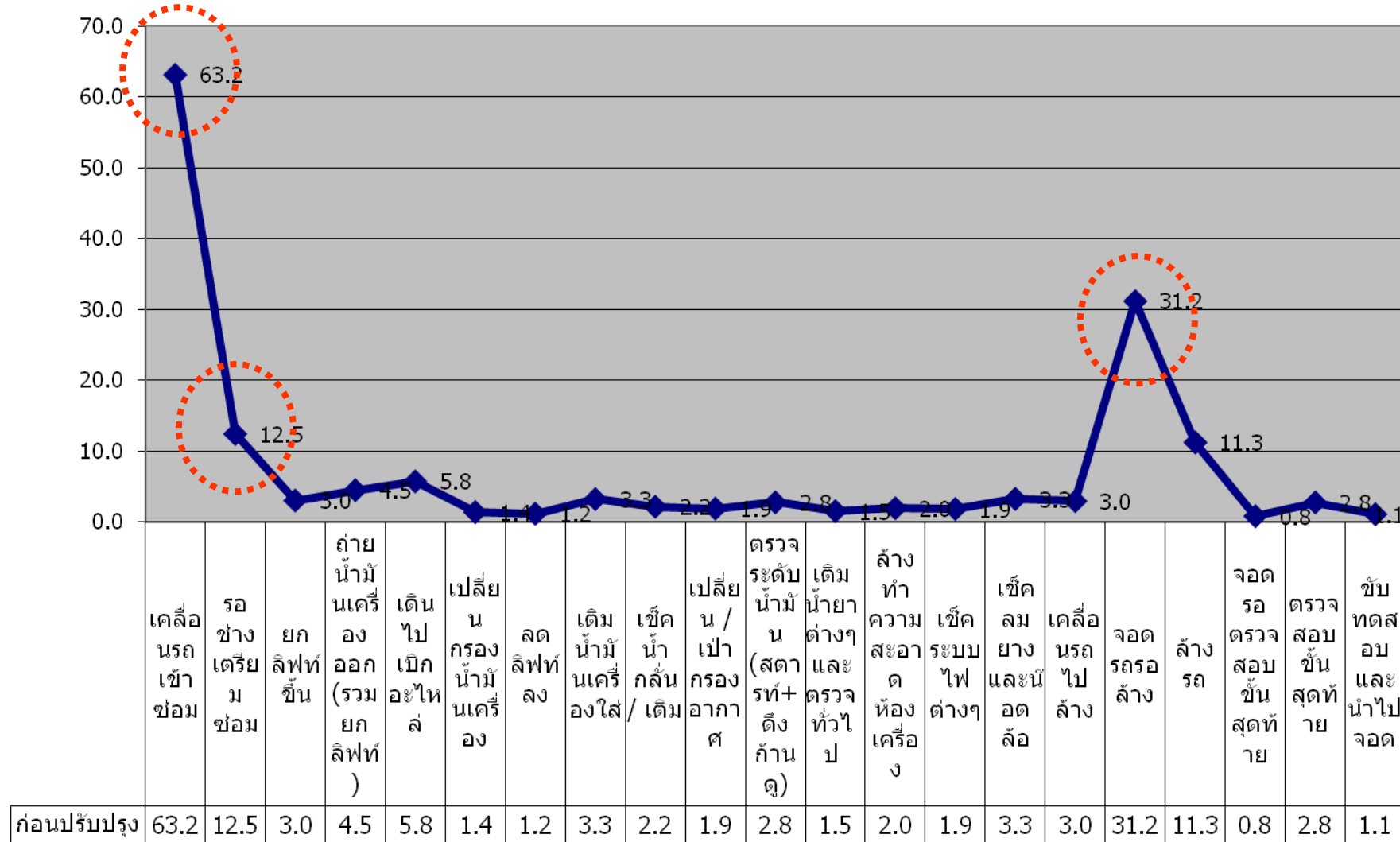
ลำดับ	งานย่อย	เวลาเฉลี่ย
12	เติมน้ำยาต่างๆ และตรวจทั่วไป	1.5
13	ล้างทำความสะอาดห้องเครื่อง	2.0
14	เช็คระบบไฟต่างๆ	1.9
15	เช็คลมยางและน้ำดีล้อ	3.3
16	เคลื่อนรถไปล้าง	3.0
17	จอดรถรอล้าง	31.2
18	ล้างรถ	11.3
19	จอดรอตรวจสอบชิ้นสุดท้าย	0.8
20	ตรวจสอบชิ้นสุดท้าย	2.8
21	จับทดสอบและนำไปจอด	1.1
รวม		<b>160.5</b>

# Process Chart

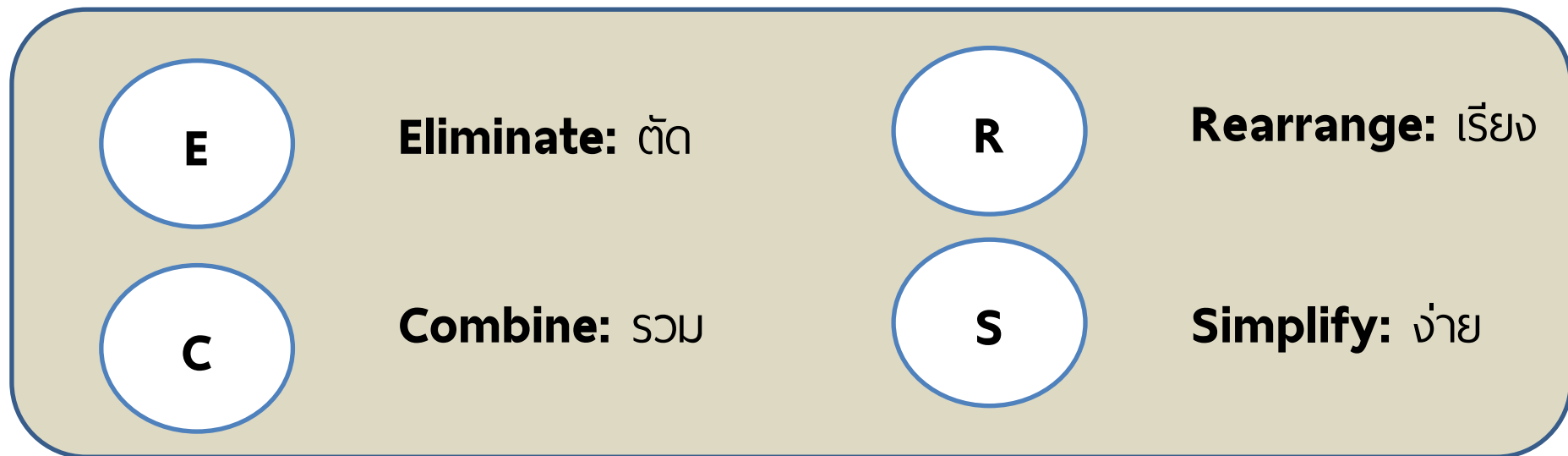
Description	Distance (m)	Time (min.)	Symbol					Remarks
			○	➡	D	□	▽	
เคลื่อนรถเข้าซ่อม		63.2	○	➡	D	□	▽	
รอช่างเตรียมซ่อม		12.5						
ยกลิฟท์ขึ้น		3.0						
ถ่ายน้ำมันเครื่องออก (รวมยกลิฟท์)		4.5						
เดินไปเบกอะไหล่		5.8						
เปลี่ยนกรองน้ำมันเครื่อง		1.4						
ลดลิฟท์ลง		1.2						
เติมน้ำมันเครื่องใส่		3.3						
เข็มน้ำมัน / เติมน้ำมัน		2.2						
เปลี่ยน / เป่ากรองอากาศ		1.9						
ตรวจระดับน้ำมัน (สตาร์ท+ตั้งก้านดู)		2.8						
เติมน้ำมันต่างๆ และตรวจทั่วไป		1.5						
ล้างทำความสะอาดห้องเครื่องยนต์		2.0						
เช็คระบบไฟต่างๆ		1.9						
เช็คลมยางและน็อตล้อ		3.3						
เคลื่อนรถไปล้าง		3.0						
จอดรถรถล้าง		31.2						
ล้างรถ		11.3						
จอดรถตรวจสอปชั้นสุดท้าย		0.8						
ตรวจสอปชั้นสุดท้าย		2.8						
ขับทดสอบและนำไปจอด		1.1						
ลูกค้ามารับรถ		-						
<b>Total</b>		<b>160.5</b>						

Activity	Present
Operation ○	12
Transport ➡	4
Delay D	4
Inspection □	1
Storage ▽	1

# Time Study Graph



# เพิ่มประสิทธิภาพด้วยเทคนิค ECRS

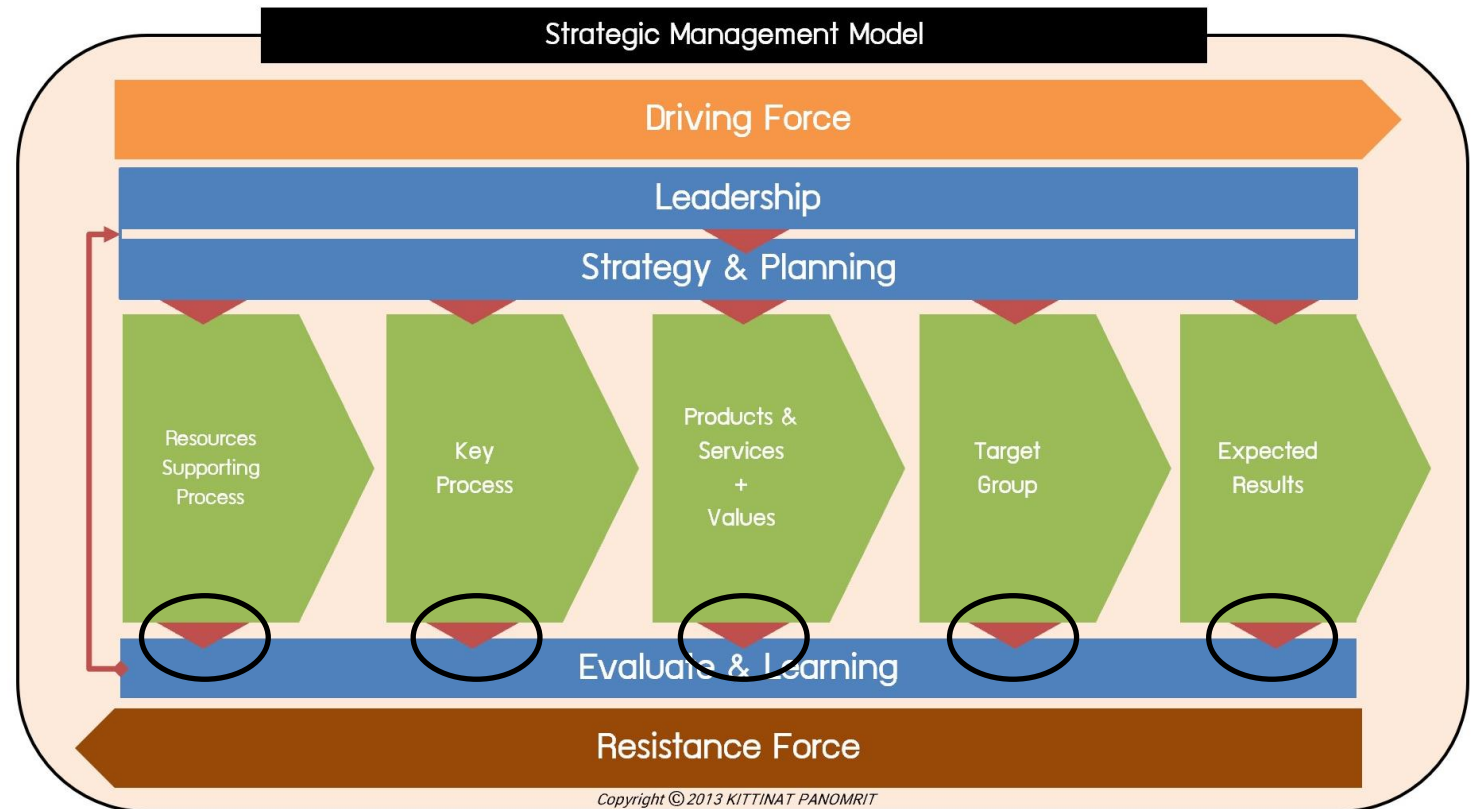


## 6.4 การมุ่งเน้นประสิทธิผลทั่วทั้งองค์การ และผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ชาติและพลัมพ์

Basic		Advance		Significance	
<p>-การติดตามควบคุมประสิทธิผลของกระบวนการหลัก และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ทั้งในด้านคุณภาพ ความปลอดภัย ต้นทุน เพื่อการส่งมอบคุณค่าต่อประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>-การติดตามควบคุมกระบวนการสนับสนุนต่างๆ ภายในของส่วนราชการ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลทั้งในด้านคุณภาพ ความปลอดภัย ต้นทุน เพื่อการส่งมอบคุณค่าต่อประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การติดตามควบคุมกระบวนการหลัก โดยใช้ข้อมูลและตัวชี้วัดของกระบวนการหลัก ในมิติต่างๆ เช่น ตัวชี้วัดด้านคุณภาพ ต้นทุน ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การดูแลสาธารณสุขและสาธารณสุข เป็นต้น</li> <li>● มีการติดตามควบคุมกระบวนการสนับสนุนโดยใช้ข้อมูลและตัวชี้วัดของกระบวนการสนับสนุน ในมิติต่างๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ</li> </ul>	<p>การเตรียมการเชิงรุกเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดต่อประสิทธิผลขององค์การโดย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-การจัดการความเสี่ยง</li> <li>-การติดตามควบคุมกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนโดยใช้ตัวชี้วัดและข้อมูลทั้งในเชิงป้องกันและเชิงรุก</li> <li>-การเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับเหตุการณ์ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของกระบวนการและนำมาแก้ปัญหาได้อย่างทัน่วงที</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การติดตามควบคุมตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) ทั้งเชิงป้องกันและเชิงรุก ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของกระบวนการ และนำมาแก้ปัญหาได้อย่างทัน่วงที</li> <li>● การจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>● การเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน ตลอดจนการเตรียมตัวล่วงหน้าเพื่อลดความเสียหาย</li> </ul>	<p>-การประสานงานและบูรณาการของกระบวนการต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่มตอบสนองยุทธศาสตร์และส่งผลต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่อาจส่งผลกระทบต่อบรรลุยุทธศาสตร์</li> <li>● การประสานงานและบูรณาการทั้งภายในและภายนอกเพื่อการบรรลุยุทธศาสตร์ และผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม</li> </ul>

# การประเมินผลการดำเนินงาน

- ประเมินผลทั้ง 5 ปัจจัย
- พิจารณาความสัมพันธ์เชื่อมโยง
- พิจารณาความบูรณาการกัน
- นำผลการประเมินมา เรียนรู้ พัฒนากลยุทธ์ใหม่ สม่่าเสมอ



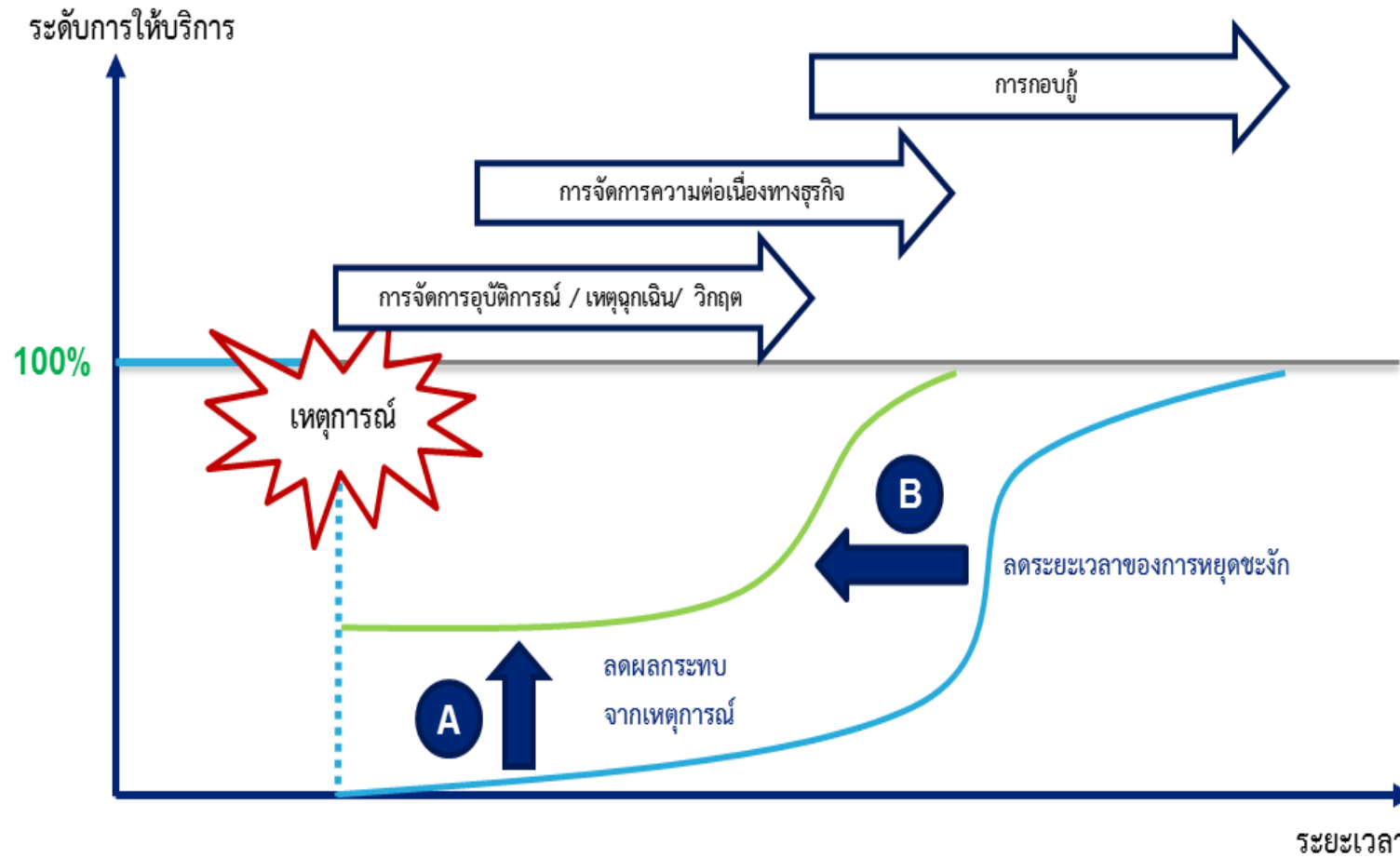
## ความต่อเนื่องของกระบวนการ

---

ความต่อเนื่องของกระบวนการ หรือความต่อเนื่องทางธุรกิจ (**Business continuity**) จะหมายถึงขีดความสามารถทางกลยุทธ์ (**Strategy**) และยุทธวิธี (**Tactical**) ขององค์กร ในการวางแผนและตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่ส่งผลต่อการหยุดชะงักทางธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องภายใต้ระดับที่สามารถยอมรับได้



# การบริหารความพร้อมต่อภาวะวิกฤต

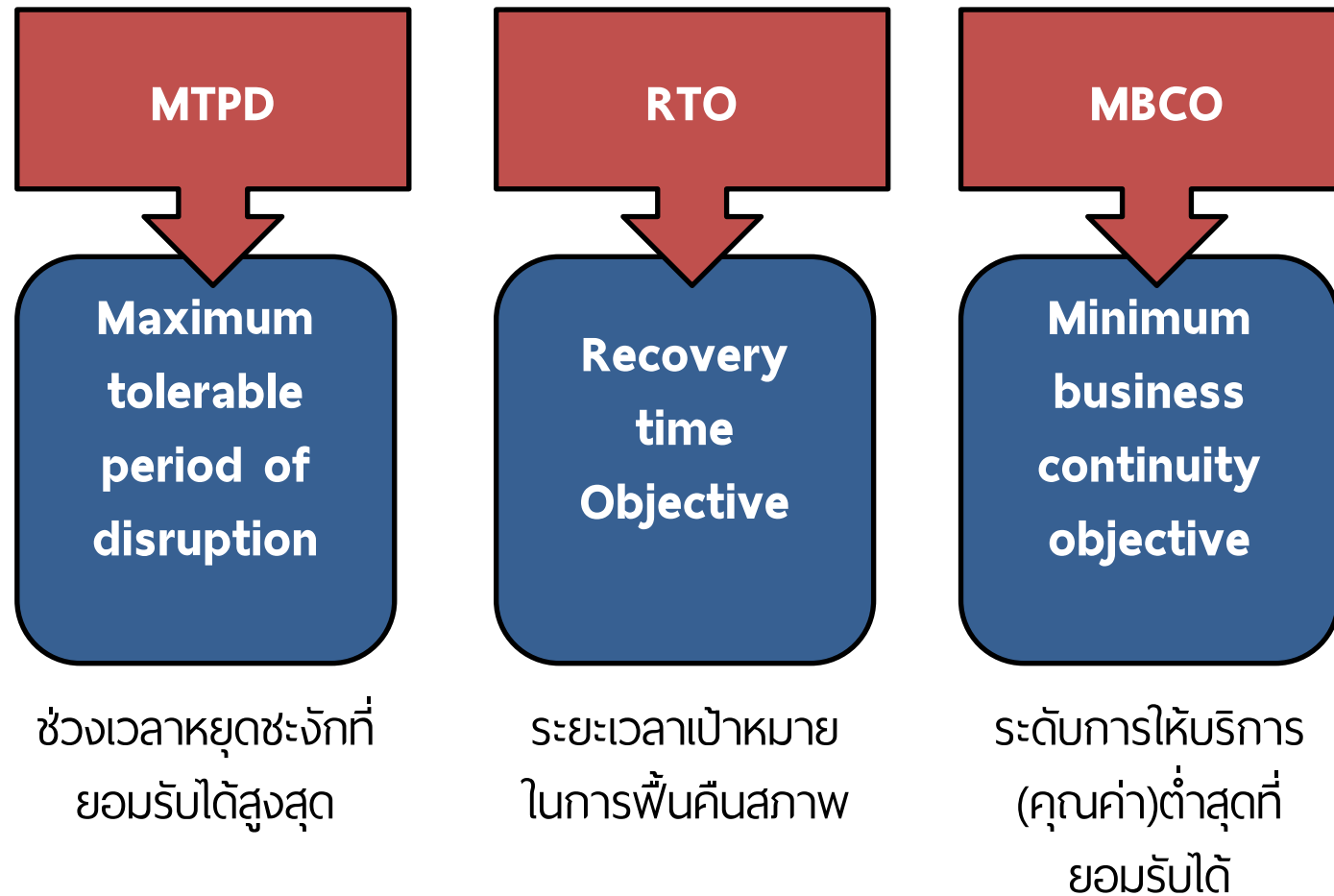


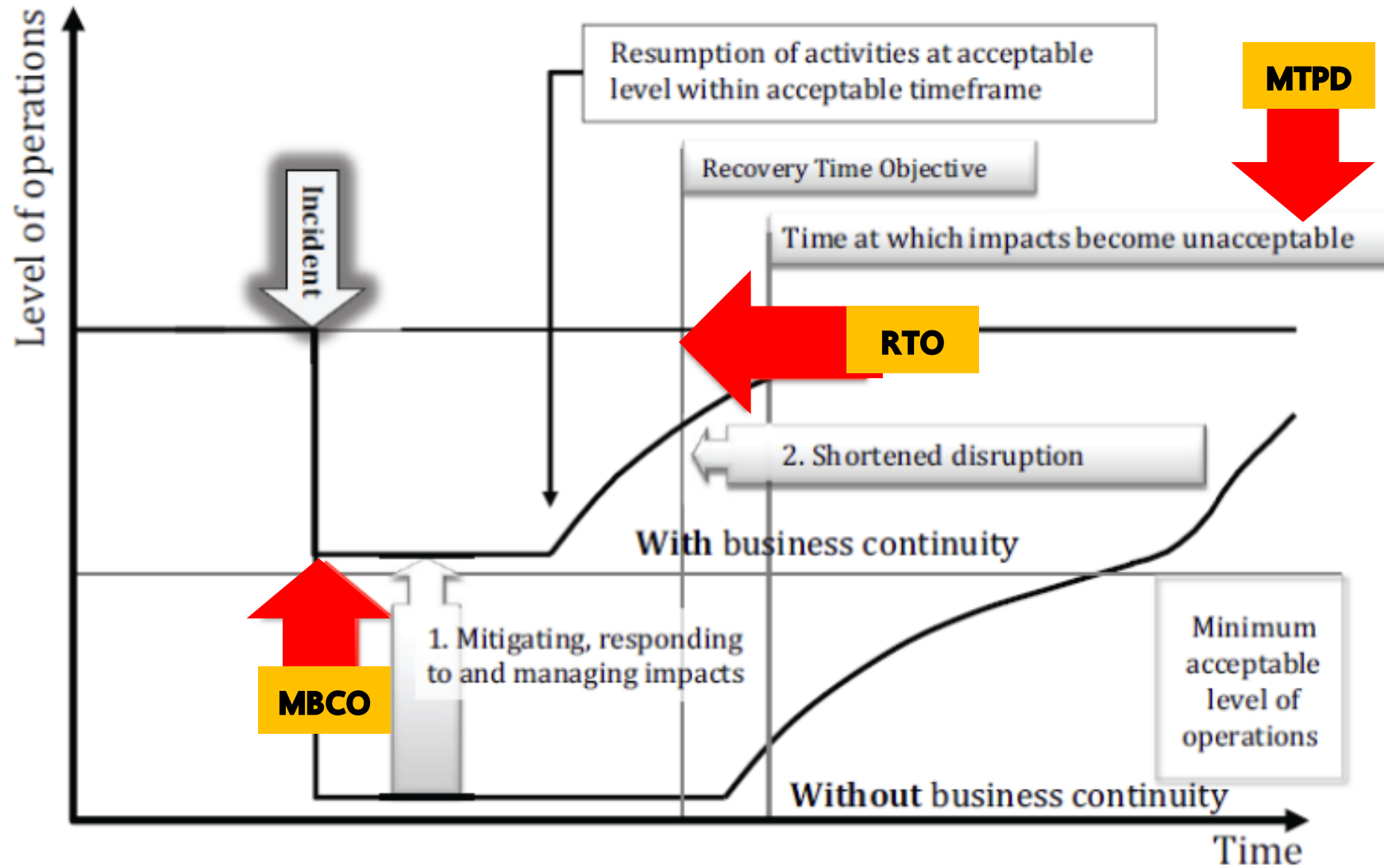
วัตถุประสงค์ของการบริหารความต่อเนื่อง

**A** - ลดผลกระทบจากเหตุการณ์ ให้สามารถดำเนินการและส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้ได้ระดับที่ยอมรับได้

**B** - ลดระยะเวลาของการหยุดชะงัก โดยให้สามารถกอบกู้โดยเร็ว

# สมรรถนะการบริหารความต่อเนื่องของกระบวนการ





การตอบสนองภาวะฉุกเฉิน  
**(Emergency Response)**

- การตอบสนองที่เริ่มต้นจากการหยุดชะงักทางธุรกิจ
- เน้นการป้องกันผู้คนและทรัพย์สินจากภัยอันตราย
- ด้วยทีมงานบริหารจัดการในภาวะวิกฤต เพื่อตรวจสอบสถานการณ์ และตอบสนอง

การตอบสนองเพื่อให้ธุรกิจ  
ดำเนินได้อย่างต่อเนื่อง  
**(Continuity Response)**

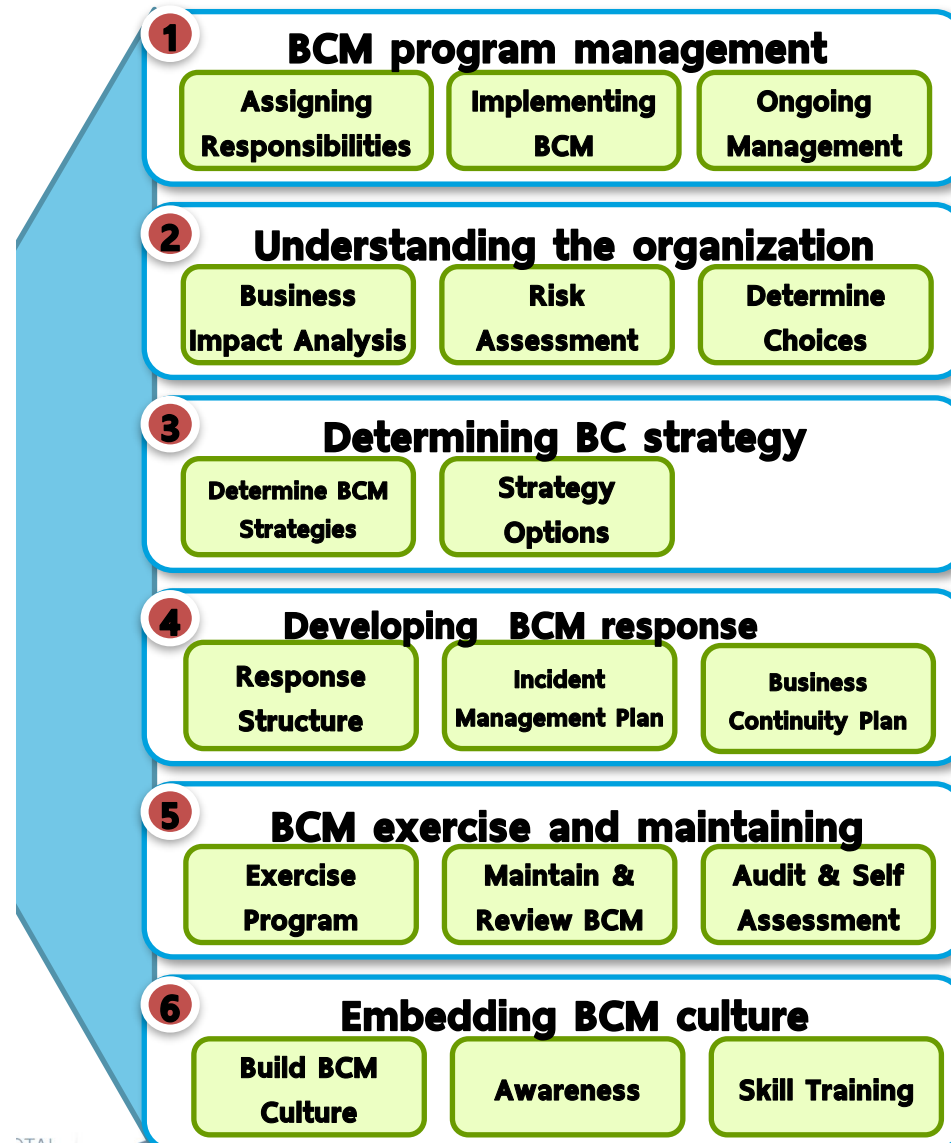
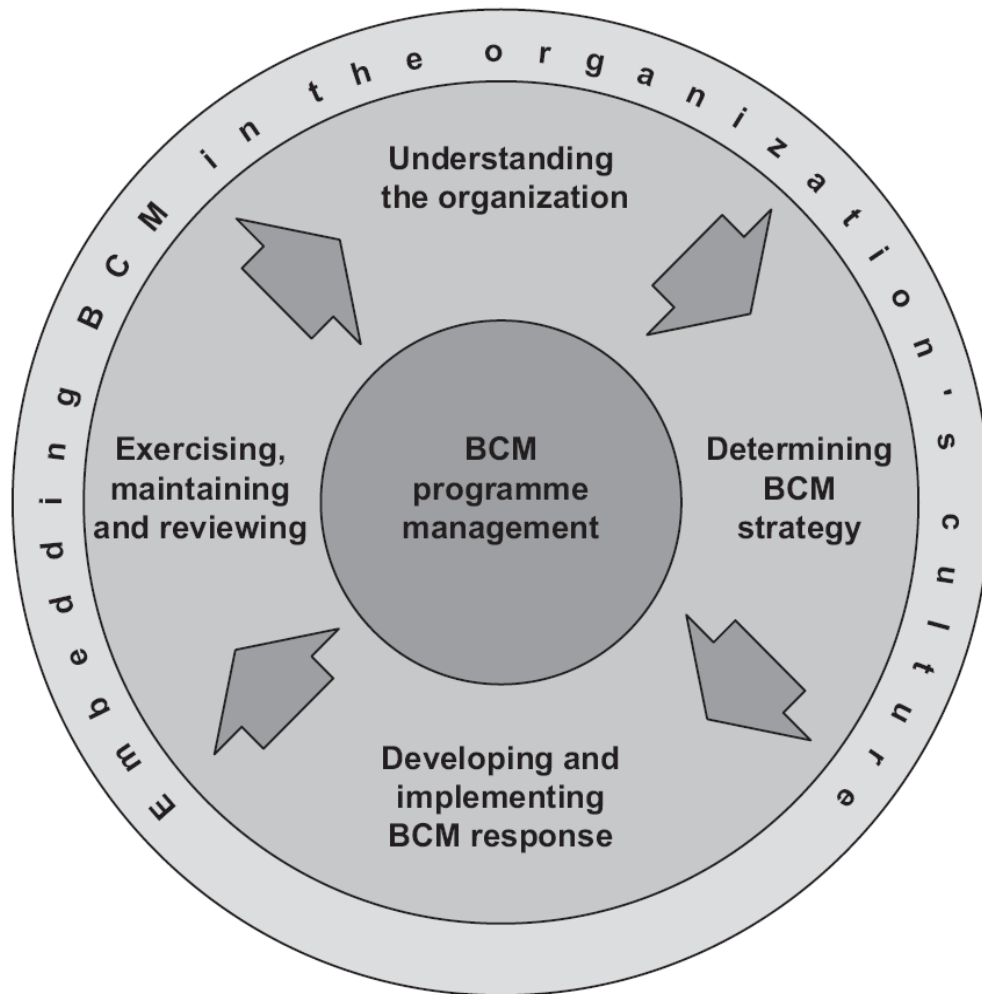
- การแก้ไขด้านกระบวนการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- โดยใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด ภายหลังจากหยุดชะงัก
- เพื่อให้แน่ใจว่าสามารถให้บริการหลักๆได้อย่างต่อเนื่อง

การตอบสนองต่อการกอบกู้ธุรกิจ  
**(Recovery Response)**

- กระบวนการบริหารจัดการและสั่งการที่มีการจัดตั้งขึ้นมาใหม่
- กระบวนการฟื้นฟู กระบวนการหลักๆเพื่อให้สามารถดำเนินการตามปกติ
- อาจมีการปรับปรุงเนื้อหา ขอบเขตการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์การให้บริการและการปฏิบัติ และกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินการในภาวะวิกฤต

# มาตรฐานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

## BS 25999: Business Continuity Management



ระบบบริหาร

ทำความเข้าใจองค์กร

กำหนดกลยุทธ์ **BCM**

เตรียมพร้อมต่อภาวะ  
ฉุกเฉิน

ทบทวนแผน

ปลูกฝังเป็นวัฒนธรรม

- คณะกรรมการ **BCM**
- กำหนดนโยบาย
- กำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ

- กลยุทธ์ขององค์กร
- การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ
- การบริหารความเสี่ยงและการควบคุม

- กำหนดกลยุทธ์ **BCM** ขององค์กร
- กระบวนการทำงานของ **BCM**
- ทรัพยากรที่ใช้ในการทำ **BCM**

- แผนการเตรียมความพร้อมในภาวะฉุกเฉิน
- แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ **BCP**
- แผนกอบกู้วิกฤตหลังภัยพิบัติผ่านไป

- ตรวจสอบความสามารถของบุคลากร
- ประสิทธิภาพของแผนในการตอบสนองวิกฤต

- สร้างความเข้าใจกับบุคลากร
- ปรับให้เข้ากับกิจวัตรประจำวัน

## รายการตัวชี้วัดหมวดที่ 7 ที่เกี่ยวข้องกับหมวดที่ 6

ด้าน	ประเภท
<b>7.6</b> การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านการลดต้นทุน การสร้างนวัตกรรม และการจัดการกระบวนการ	<b>1.</b> การลดต้นทุน (ทั้งในระดับกระบวนการที่เกิดจากการปรับปรุงงาน และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้
	<b>2.</b> จำนวนนวัตกรรมของการปรับปรุงกระบวนการ
	<b>3.</b> ผลการปรับปรุงจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
	<b>4.</b> ประสิทธิภาพของการบรรเทาผลกระทบด้านภัยพิบัติต่าง ๆ
	<b>5.</b> นวัตกรรมการปรับปรุงด้านนโยบาย กฎระเบียบ และกฎหมาย

TOTAL  
ENTERPRISE  
SOLUTION



[www.facebook.com/BIZVALUES](http://www.facebook.com/BIZVALUES)



: @slv4981v



: kittinat77@gmail.com

