

เครื่องมือยกระดับหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0)

โดย

นายกิตติพันธุ์ พนมฤทธิ์

บ.ศูนย์ส่งเสริมคุณค่าทางธุรกิจ จำกัด



วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

กรรมการผู้จัดการ บ.ศูนย์ส่งเสริมคุณค่าทางธุรกิจ จำกัด

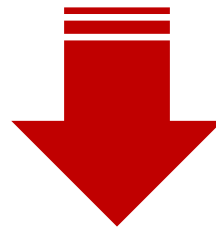
ที่ปรึกษา ศูนย์นวัตกรรมทางธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ที่ปรึกษา ศูนย์ยุทธศาสตร์การจัดการ

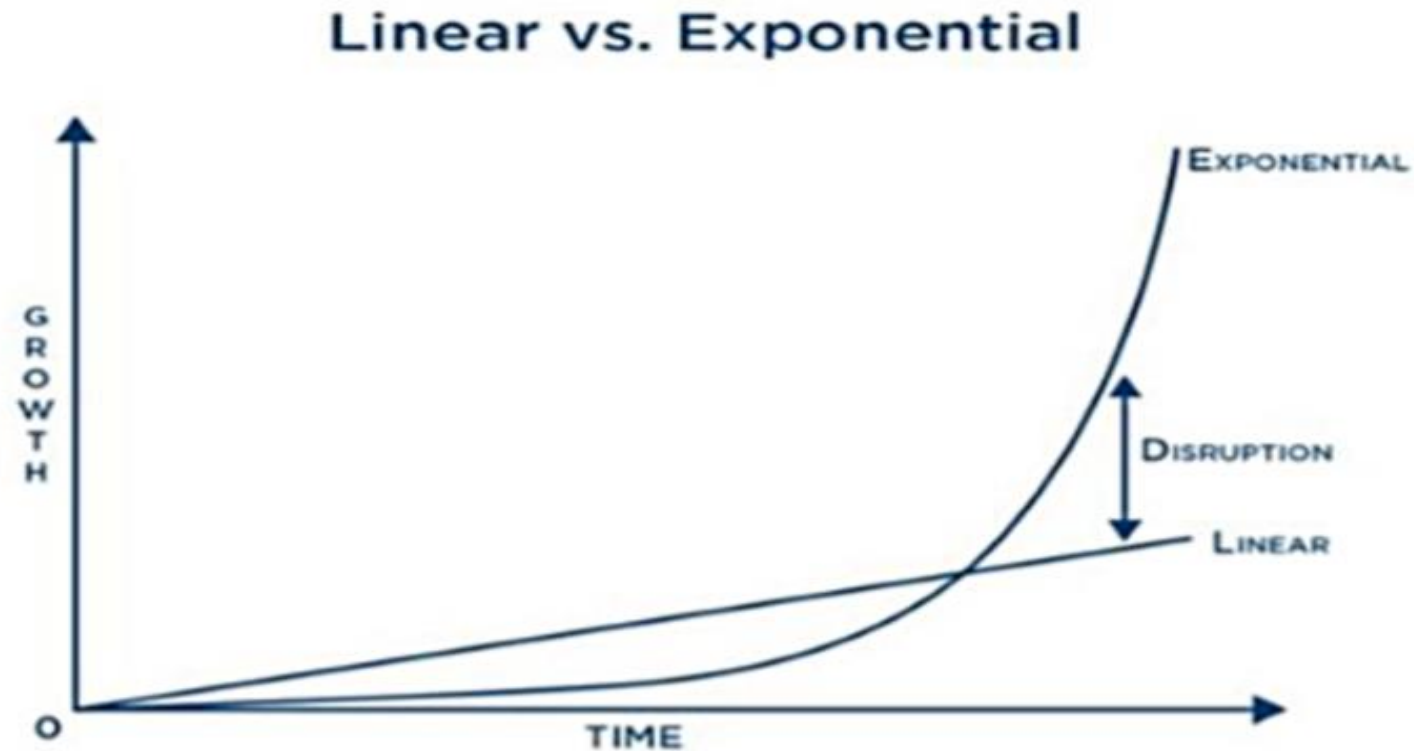
ผู้ตรวจรับรองรางวัลเลิศรัฐ

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



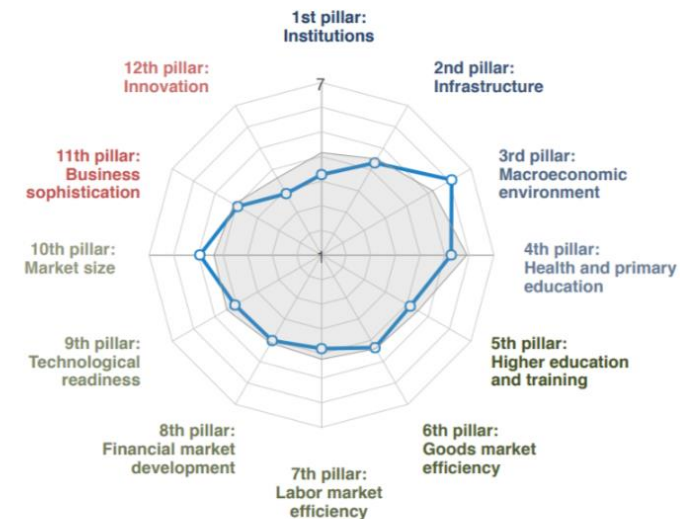
Key indicators, 2016

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
Global Competitiveness Index	32	4.7			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									

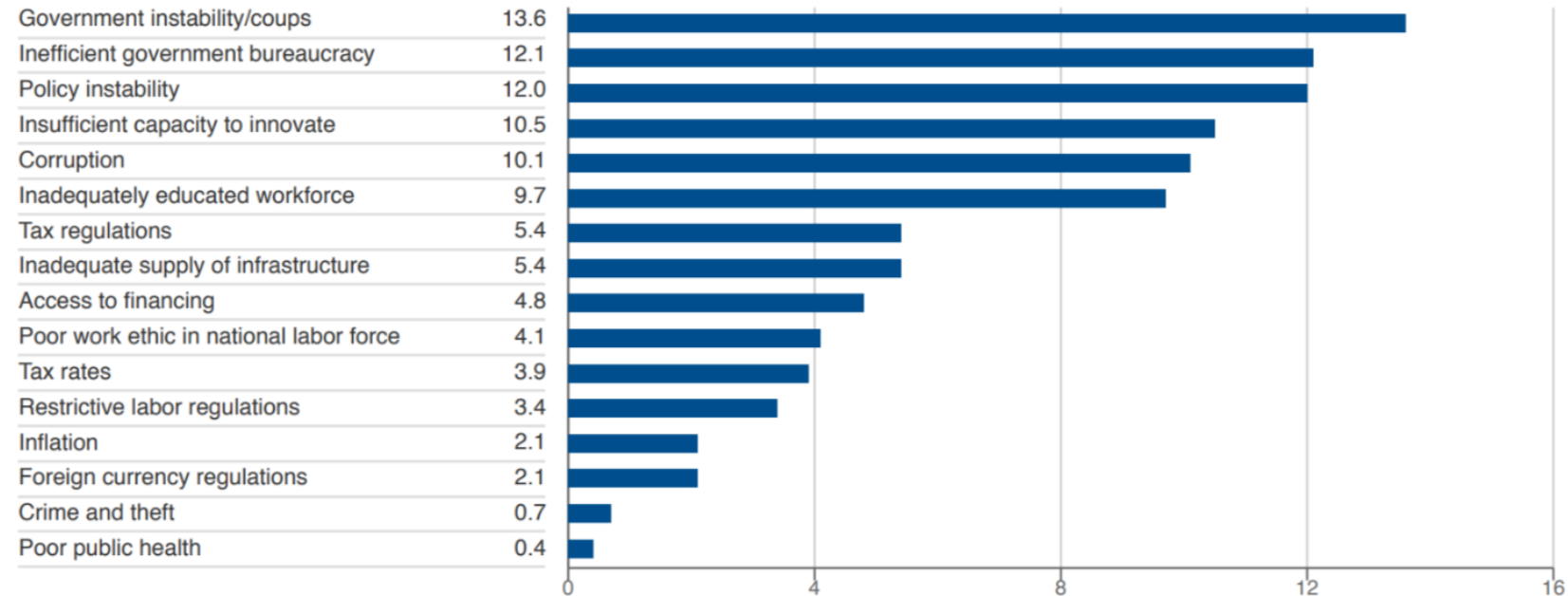


■ Thailand ■ East Asia and Pacific



Most problematic factors for doing business

Source: World Economic Forum, Executive Opinion Survey 2017

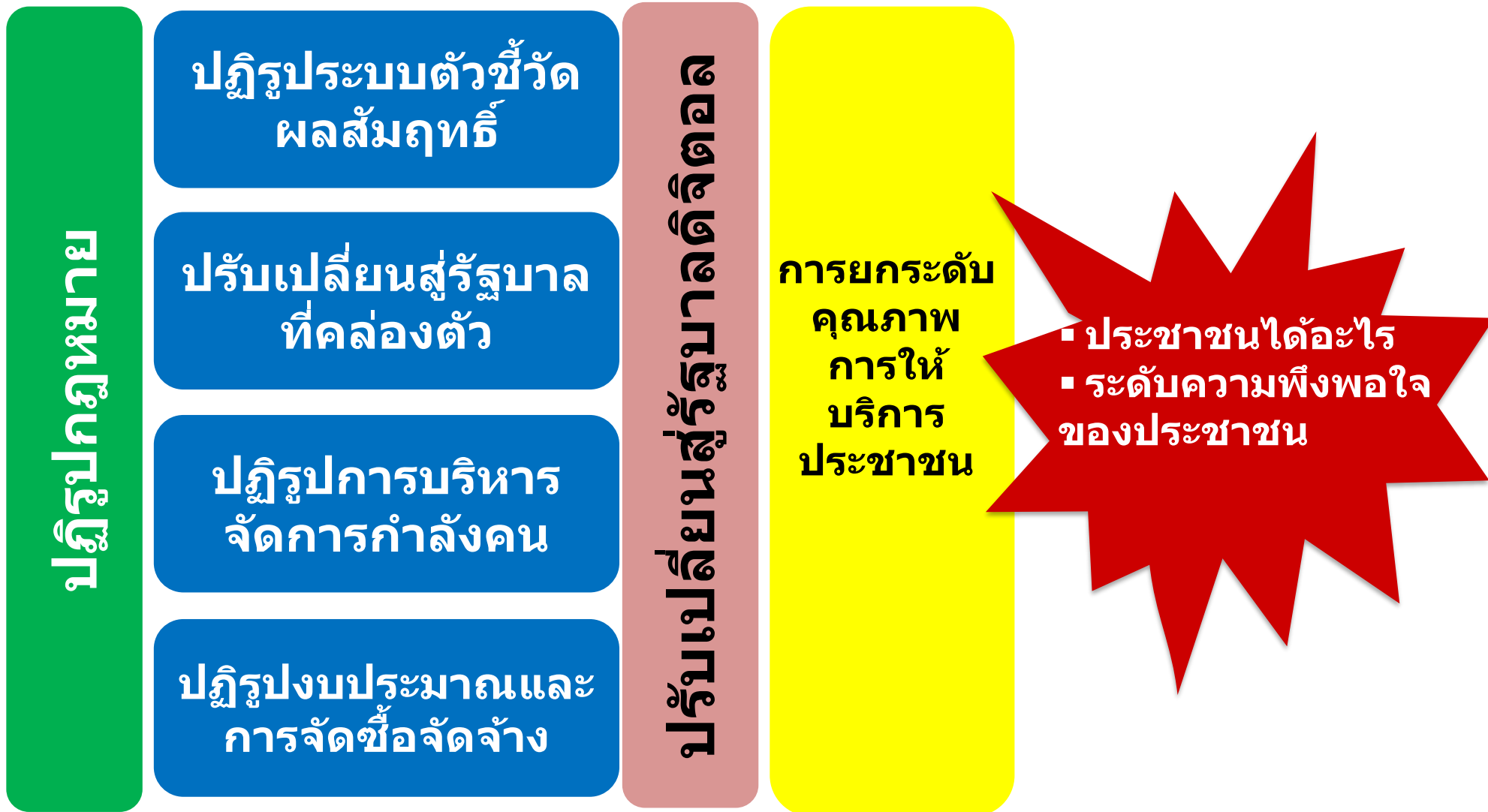


Note: From the list of factors, respondents to the World Economic Forum's Executive Opinion Survey were asked to select the five most problematic factors for doing business in their country and to rank them between 1 (most problematic) and 5. The score corresponds to the responses weighted according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

โมเดลประเทศไทย 4.0



การขับเคลื่อน 7 วาระปฏิรูปเพื่อปรับเปลี่ยนสู่ระบบราชการ 4.0



กลไกภายในระบบราชการ

ปฏิสัมพันธ์กับประชาชน

ผลสัมฤทธิ์

ระบบราชการ 4.0



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



2. ทำงานเชิงรุก แก้ไขปัญหา ตอบสนองความต้องการของประชาชน และสร้างคุณค่า



3. แบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เชื่อมโยงการทำงานซึ่งกันอย่างเป็นเอกภาพเบ็ดเสร็จในจุดเดียว



4. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ มีฐานข้อมูลที่ทันสมัยเพื่อสนับสนุนการวางแผนยุทธศาสตร์และการตัดสินใจในการทำงาน



5. ปรับรูปแบบการทำงานให้คล่องตัว รองรับภาระงานแบบวนรอบและในลักษณะเครือข่าย



6. ทำงานอย่างเตรียมการไว้ล่วงหน้า ตอบสนองต่อสถานการณ์ทันเวลา มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งในระดับองค์การและในระดับปฏิบัติการ



7. เปิดกว้างให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วม ถ่ายโอนภารกิจไปดำเนินการแทนได้



8. ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ความคิดริเริ่ม และการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการทำงานที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

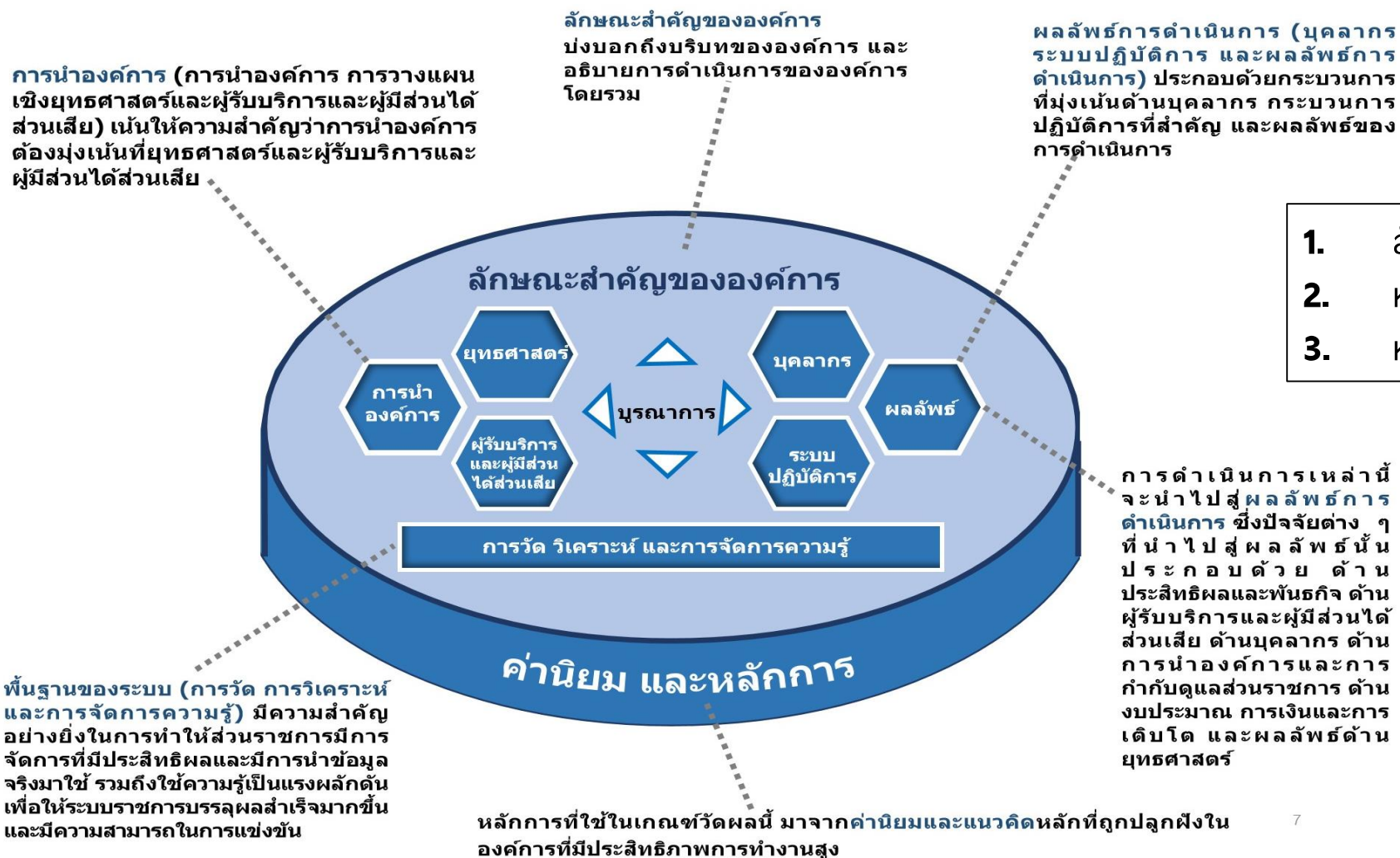


9. บุคลากรทุกระดับพร้อมปรับเปลี่ยนตัวเองสู่องค์กรที่มีความทันสมัยและมุ่งเน้นผลงานที่ดี



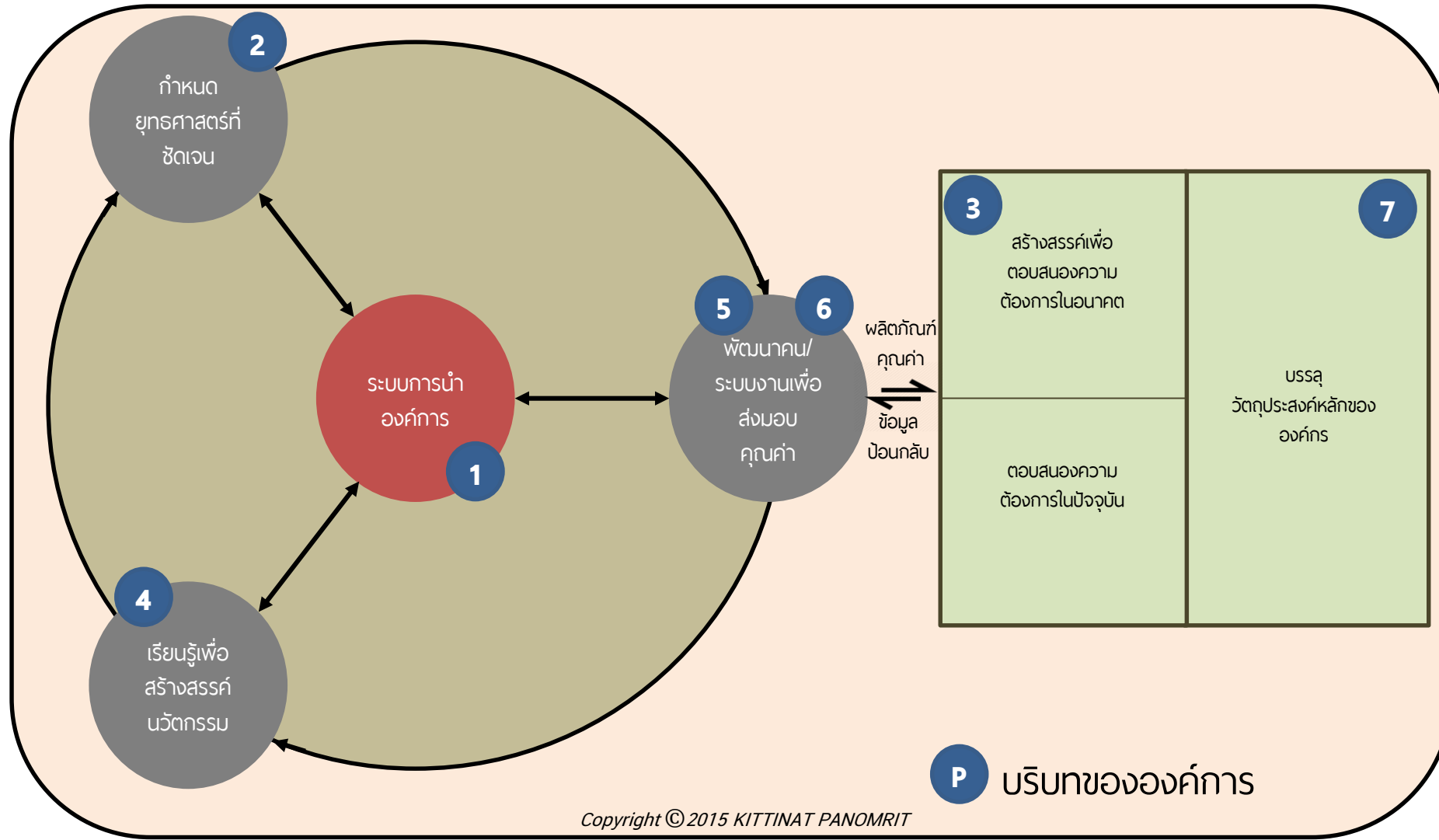
10. ให้ความสำคัญกับบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูง พัฒนาอย่างเหมาะสมตามบทบาทหน้าที่ สร้างความผูกพัน สร้างแรงจูงใจ มีแผนเชิงรุก รองรับภาระการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

โครงสร้างของเกณฑ์ PMQA ปี 2562



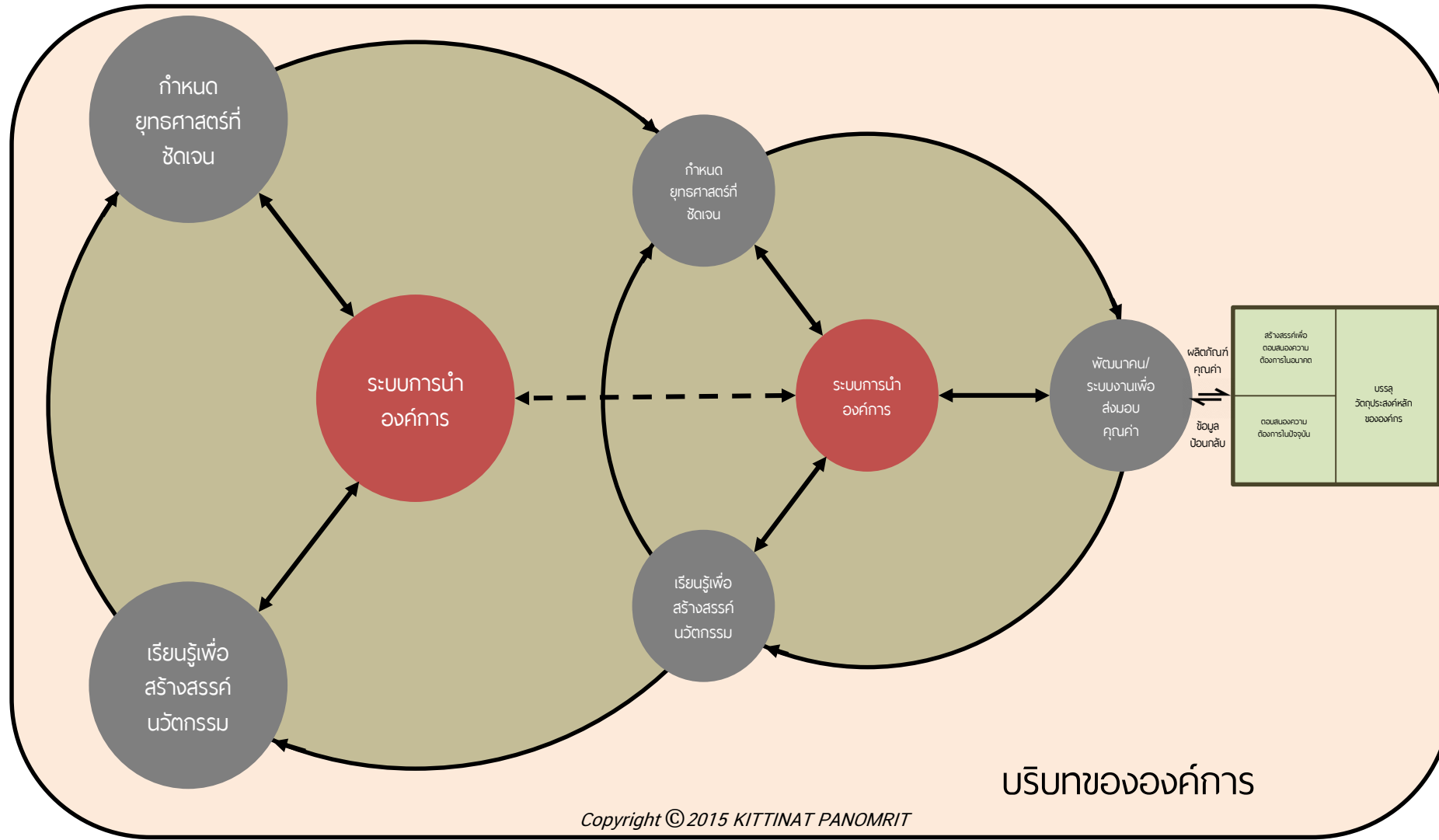
1. ลักษณะสำคัญขององค์การ จำนวน **13** คำถาม
2. หมวดที่ **1-6** จำนวน **71** คำถาม
3. หมวดที่ **7** จำนวน **18** คำถาม

PMQA Mechanism



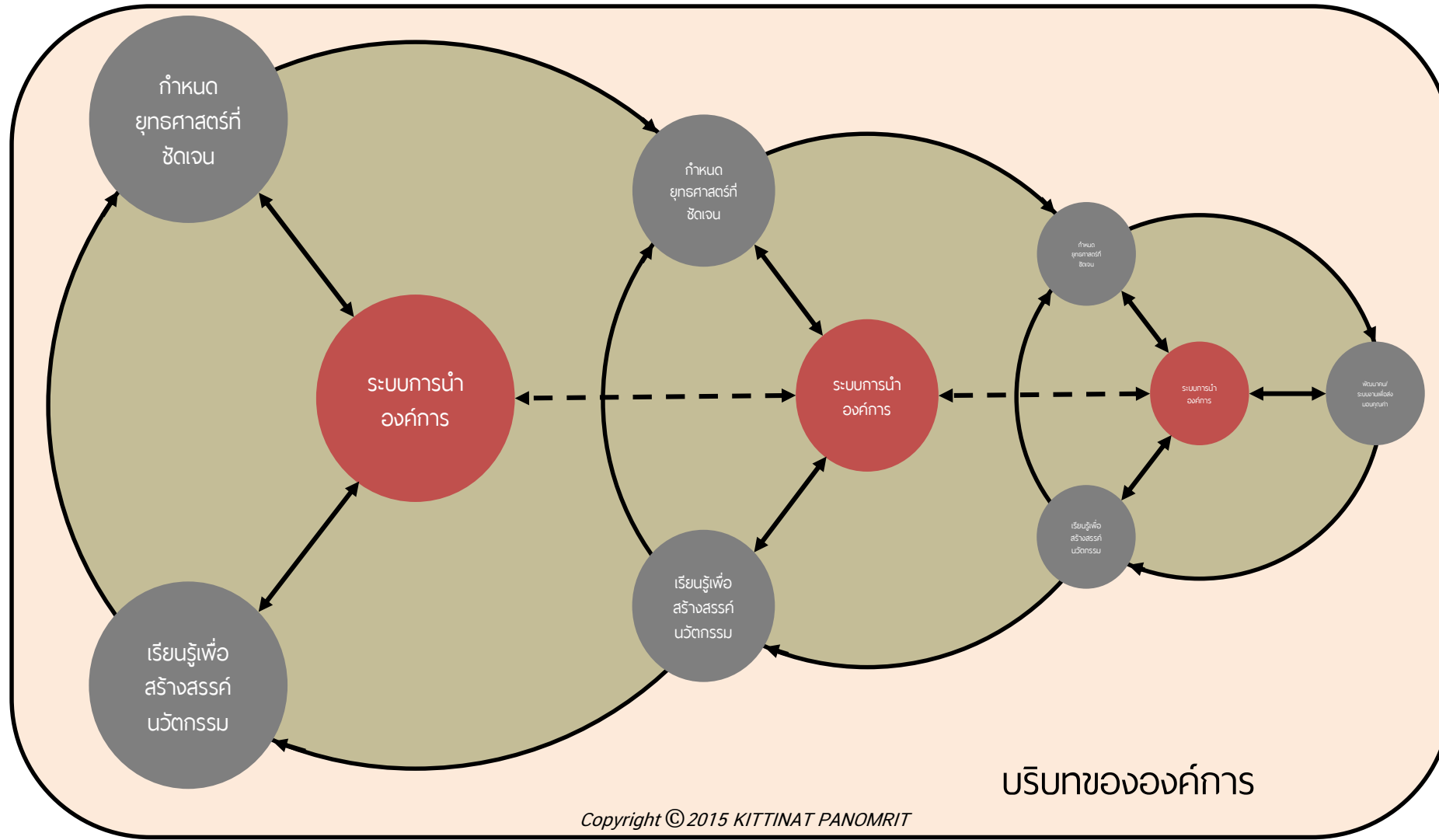
Copyright © 2015 KITTINAT PANOMRIT

PMQA Mechanism

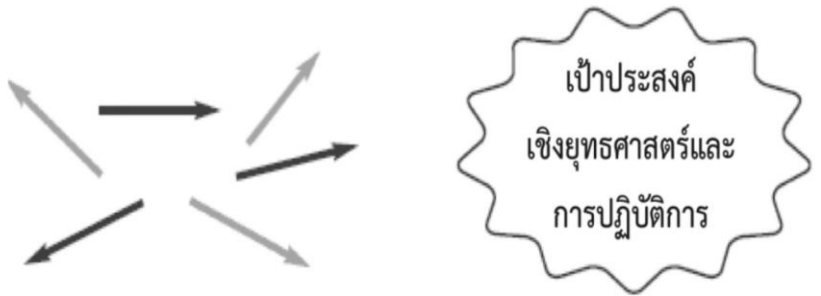


บริบทขององค์การ

PMQA Mechanism

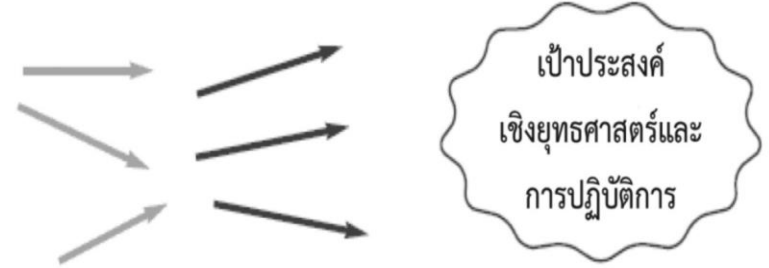


1) ตั้งรับปัญหา
(0-25%)



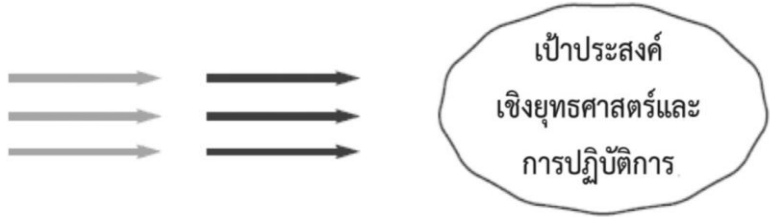
การปฏิบัติการต่าง ๆ มีลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการ และส่วนใหญ่จะตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ขาดการกำหนดเป้าประสงค์ที่ดี

(2) แนวทางที่เริ่มเป็นระบบ
(30-45%)



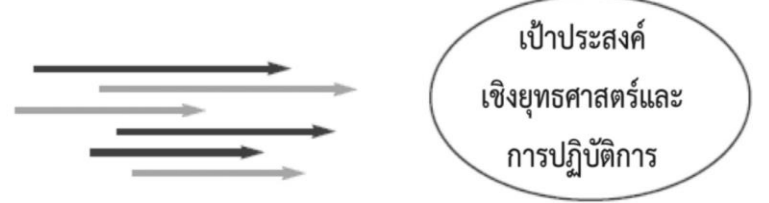
ส่วนราชการเพิ่งเริ่มต้นการปฏิบัติการต่าง ๆ ด้วยการใช้กระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผล มีการปรับปรุง และเริ่มมีการประสานงานบ้างระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในส่วนราชการ มีการกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ

(3) แนวทางสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน
(50-65%)



การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุง โดยมีการแบ่งปันการเรียนรู้และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในส่วนราชการ กระบวนการตอบสนองยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญของส่วนราชการ

(4) แนวทางที่มี
การบูรณาการ
(70-100%)



การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุง โดยความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ มีการวิเคราะห์ การสร้างนวัตกรรม การแบ่งปันสารสนเทศและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์ที่สำคัญเชิงยุทธศาสตร์และของการปฏิบัติการ

ลักษณะสำคัญขององค์กร คือ ภาพรวมของส่วนราชการ สิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงาน และความท้าทายสำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่

1. ลักษณะองค์กร

ก. สภาพแวดล้อมของส่วนราชการ

- (1) พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย
- (2) วิสัยทัศน์และค่านิยม
- (3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร
- (4) สินทรัพย์
- (5) กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

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

2. สภาพการณ์ขององค์กร

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

- (9) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ
- (10) การเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขัน
- (11) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

ข. บริบทเชิงยุทธศาสตร์

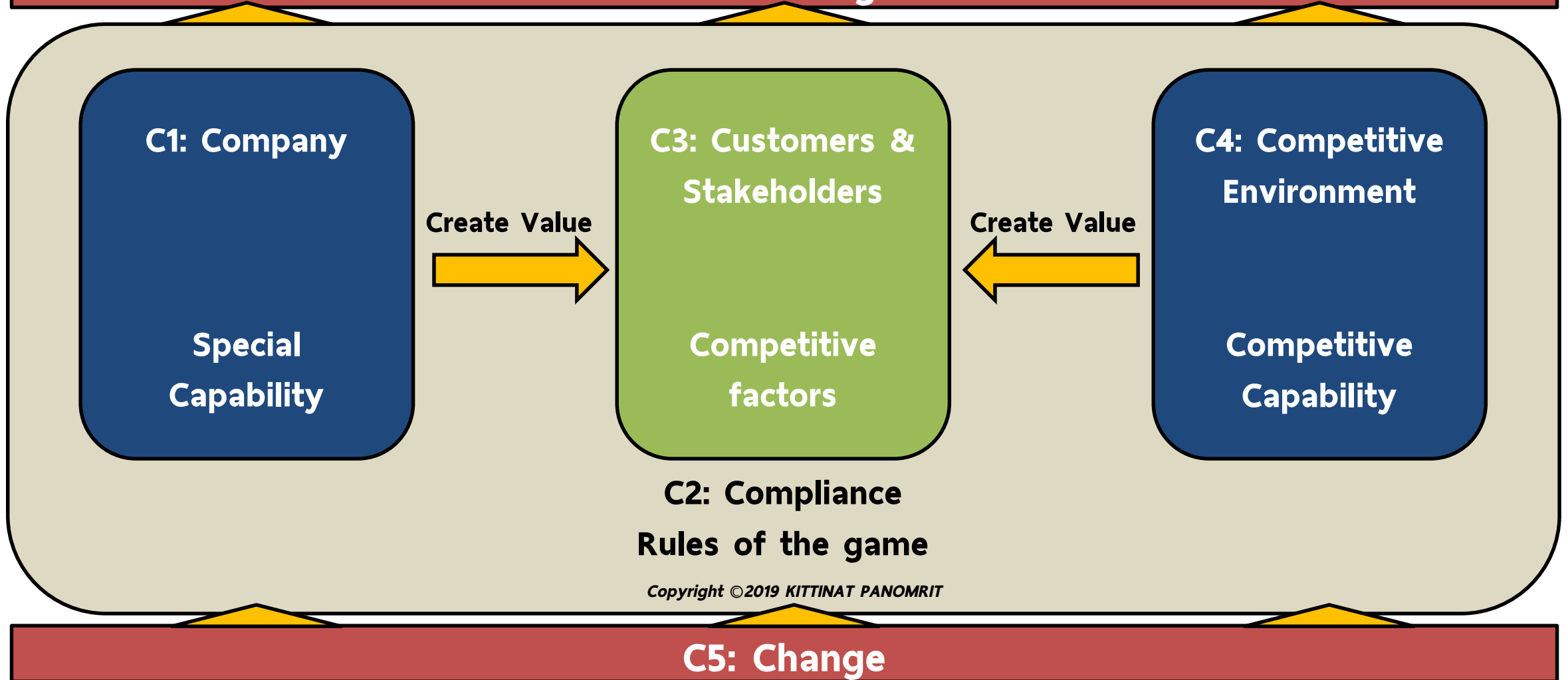
- (12) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

- (13) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

6 Cs Analysis

C6: Challenges



สมรรถนะหลัก (Core Competency)

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

สภาพแวดล้อมการแข่งขันของการท่องเที่ยวไทย

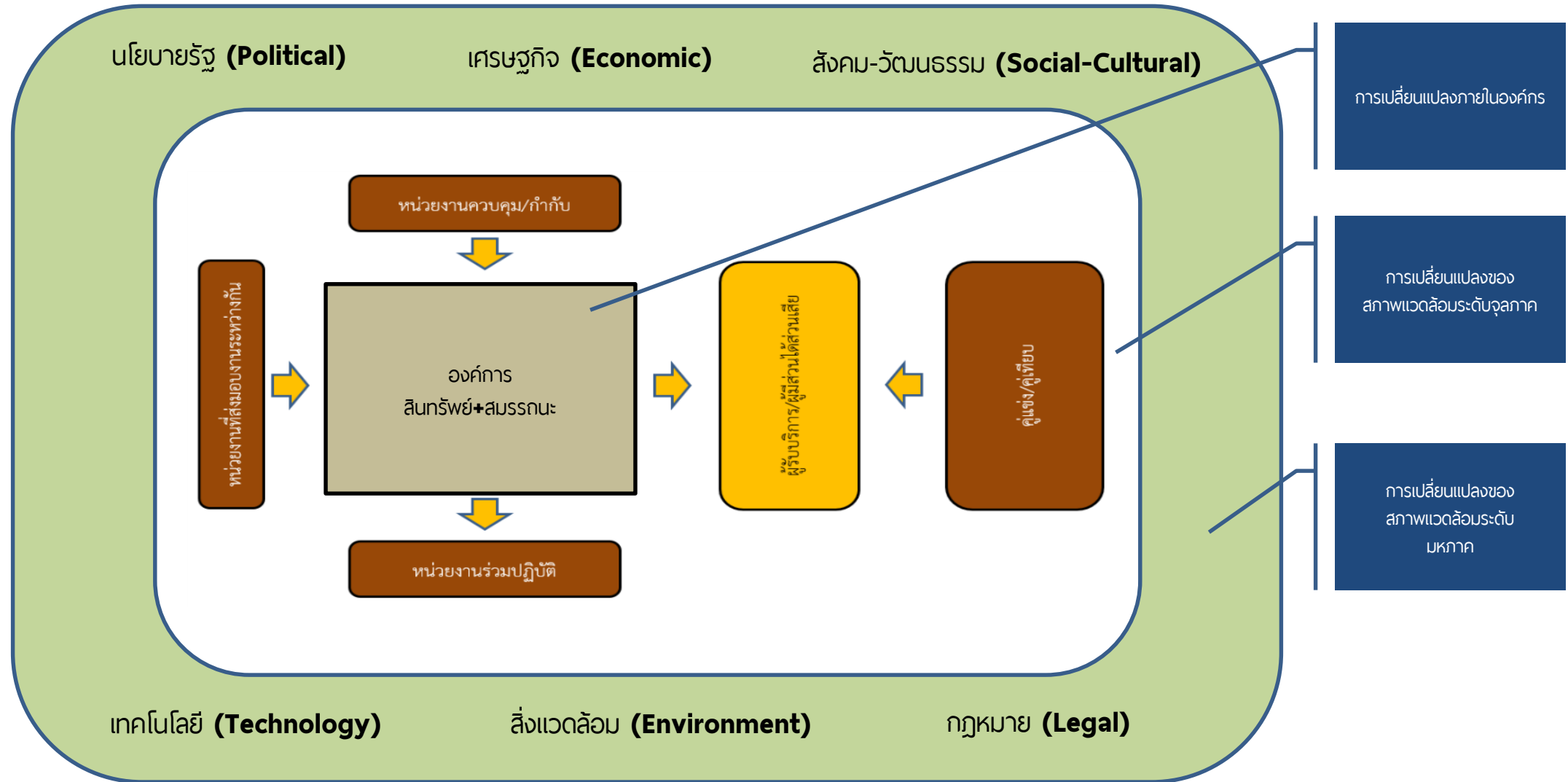
ประเด็นการแข่งขัน	- Relative Score +				
ความปลอดภัย		●	■		▲
อาหารการกินอุดมสมบูรณ์			■		●
แหล่งธรรมชาติงดงาม		▲		■	●
แหล่งช้อปปิ้งทันสมัย		■		●	▲
ค่าใช้จ่ายราคาไม่สูงมาก	▲		●		■
มีกิจกรรมให้ทำหลากหลาย		▲		■	●
การเดินทางสะดวกสบาย		■		●	▲

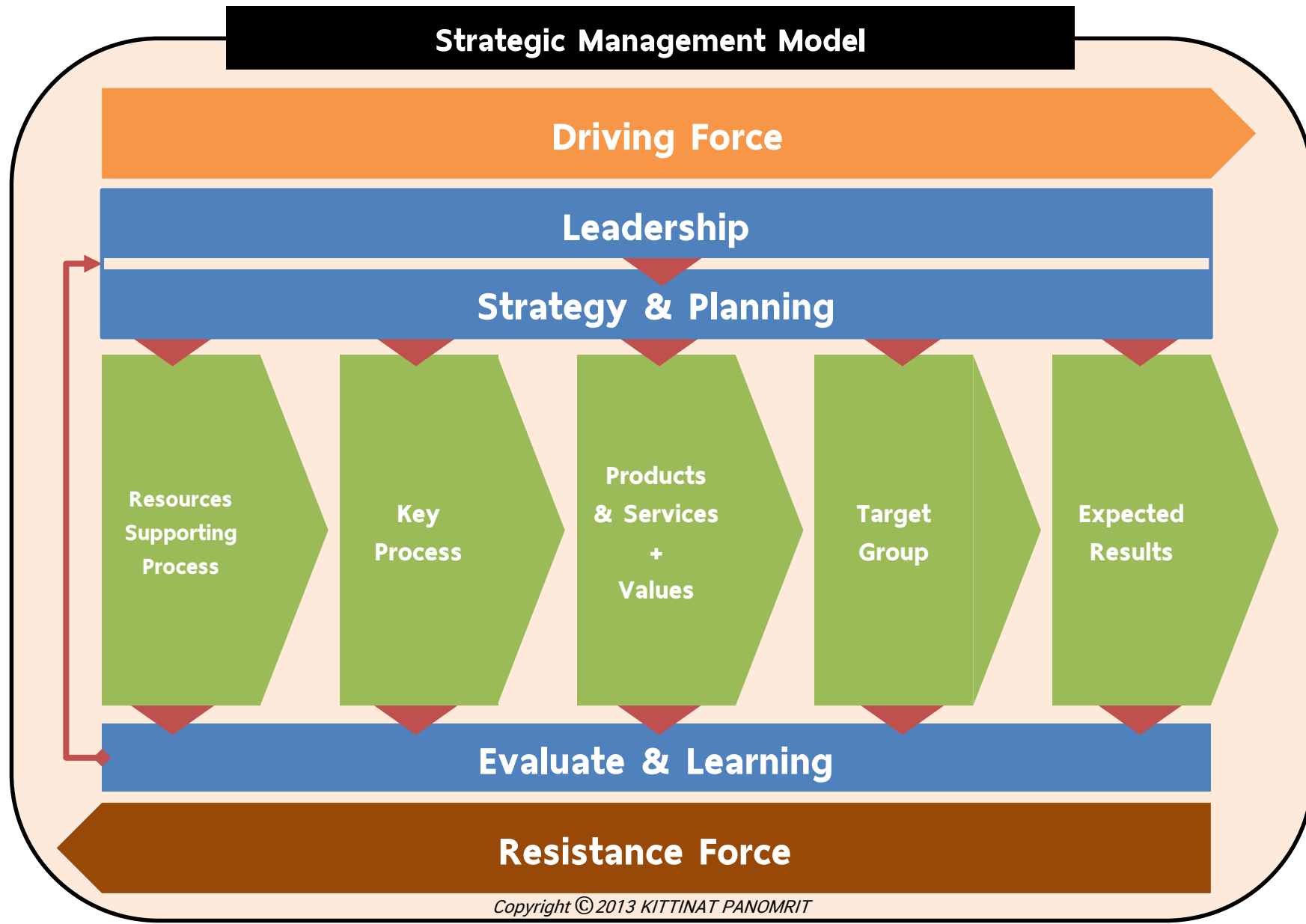
● ไทย

▲ สิงคโปร์

■ เวียดนาม

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกที่เกี่ยวข้อง





หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

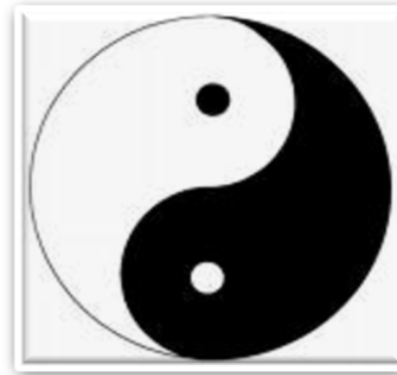
การบรรลุผลตามตัวชี้วัด	Basic (Level & Early trend) ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับกระบวนการ	Advance (Focus Improvement) มีตัววัดบางส่วนที่มีแนวโน้มการปรับปรุงดีขึ้น	Significance (Integration) ปรับปรุงจนเกิดผลลัพธ์ที่ดีในตัววัดย่อยหลายตัว
7.1 ด้านพันธกิจ		- ตัววัดตามภารกิจหลัก - นโยบายและแผนรัฐบาล - ตัววัดตามแผนยุทธศาสตร์	
7.2 ด้านผู้รับบริการและประชาชน		- ความพึงพอใจ - ความร่วมมือ - ประชาธิปไตย	
7.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร		- จำนวนนวัตกรรม - การเรียนรู้ - ความก้าวหน้า - ความผูกพัน	
7.4 ด้านการเป็นต้นแบบ		- จำนวนรางวัลที่ได้รับจากภายนอก - การจัดอันดับในระดับนานาชาติ - จำนวน Best practice	
7.5 ด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม		- ตัววัดร่วม - ตัววัดด้านเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม	
7.6 ด้านการลดต้นทุน สร้างนวัตกรรม และการจัดการกระบวนการ		- นวัตกรรมการปรับปรุง - กระบวนการที่ได้รับรางวัล - การลดต้นทุน	

หมวด 1 การนำองค์การ

		Basic (A&D)	Advance (Alignment)	Significance (Integration)
1.1 ระบบการนำองค์การ ที่สร้างความยั่งยืน 		วิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์ ตอบสนองพันธกิจ	วิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์สอดคล้อง กับยุทธศาสตร์ประเทศ	สร้างนวัตกรรม/วัฒนธรรมที่ มุ่งประโยชน์สุขประชาชน
1.2 ป้องกันทุจริตและ สร้างความโปร่งใส 		นโยบายการป้องกันทุจริต และระบบกำกับดูแลที่มี ประสิทธิภาพ	การติดตาม ปรับปรุง และ รายงานผลต่อสาธารณะและ หน่วยงานบังคับบัญชา	ผลการประเมินในระดับดีโดย หน่วยงานภายนอก เป็น แบบอย่างที่ดีและการสร้าง ต้นแบบด้านความโปร่งใส
1.3 การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ผ่านการสร้างการมีส่วนร่วม จากเครือข่ายทั้ง ภายในและภายนอก 		สร้างสภาพแวดล้อมที่มุ่งเน้น ผลสัมฤทธิ์ผ่านการมีส่วนร่วม ของบุคลากรภายในและการ สร้างเครือข่ายภายนอก	การตั้งเป้าหมายท้าทาย และ การส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ของกระบวนการและการ บริการ	สร้างนวัตกรรมเชิงนโยบาย ที่มีผลกระทบสูงที่สามารถ แก้ปัญหาที่ซับซ้อน
1.4 คำนึงถึงผลกระทบ ต่อสังคมและการ มุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ 		ติดตามตัวชี้วัดและผลการ ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	การใช้กลไกการสื่อสาร และเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อนำไปสู่การแก้ไข ปัญหาอย่างทันกาล	ติดตามผลดำเนินการและ ผลกระทบระยะสั้นและระยะ ยาวที่มีต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม

CORE IDEOLOGY

Core Values
Core Purpose



ENVISIONED FUTURE

10 to 30 Years BHAG
Vivid Description



Desirable Future Status

Strategy

Gap

Current Status



Current Situation Assessment

อุดมการณ์หลัก = วัตถุประสงค์หลัก + ค่านิยมหลัก



วัตถุประสงค์หลัก(Core Purpose)

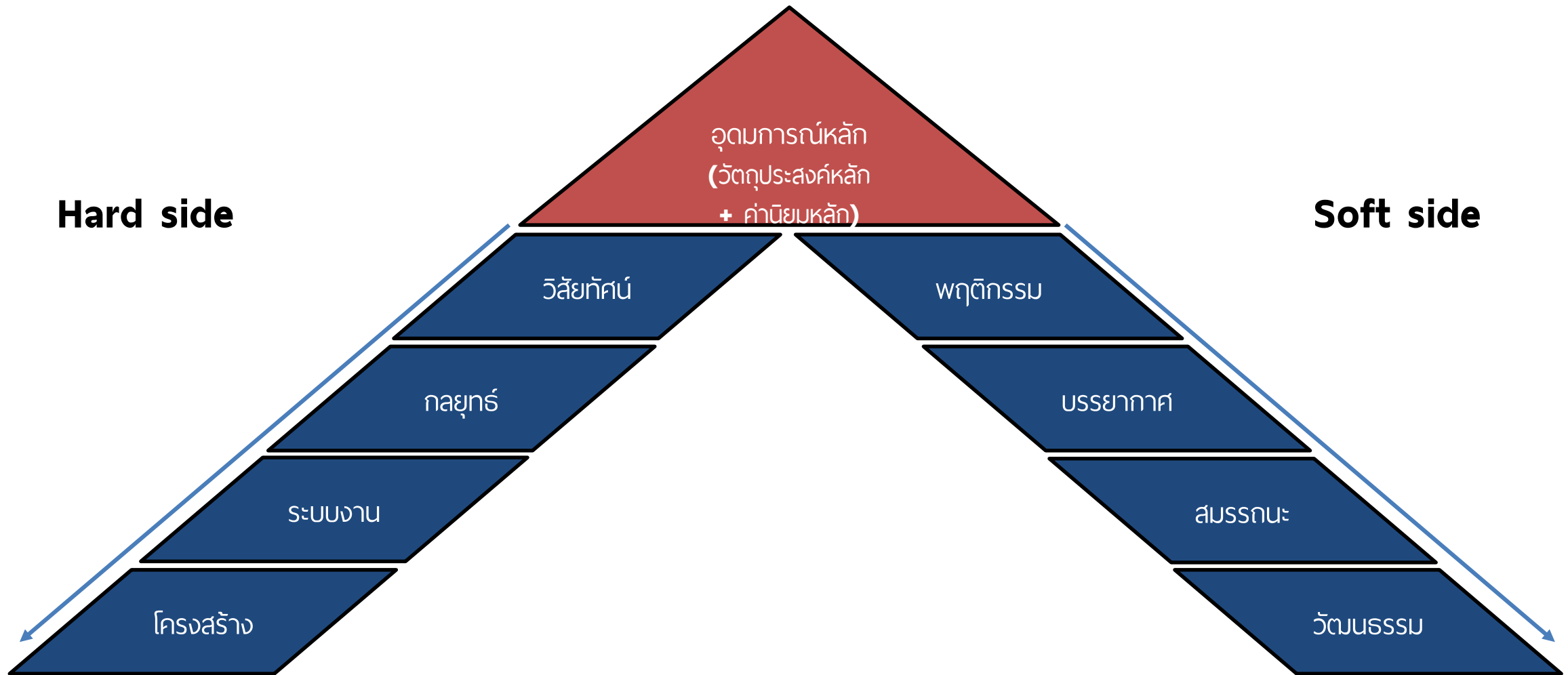
เหตุผลที่องค์กรกำเนิดขึ้นมา และยังดำรงอยู่

ค่านิยมหลัก (Core Values)

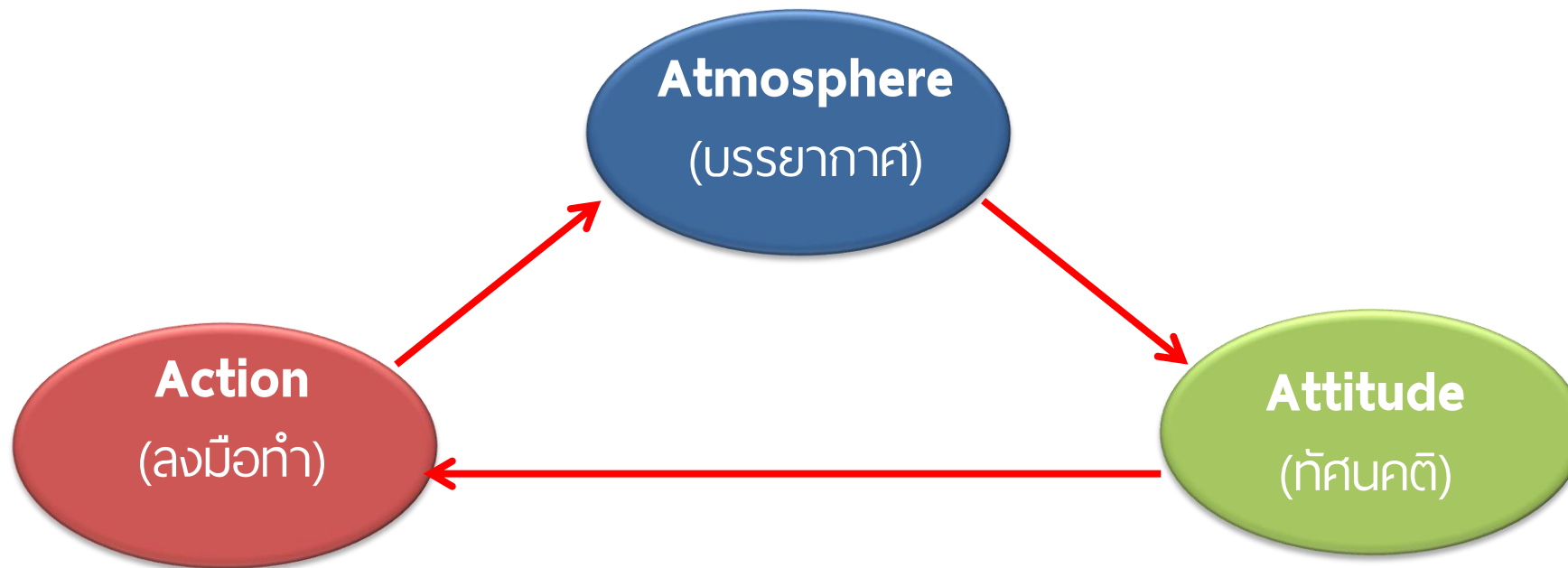
หลักการที่สำคัญ และยั่งยืนขององค์กร
เป็นสิ่งที่องค์กรยึดถือเป็นหลักปฏิบัติ
เพื่อป้องกันไม่ให้องค์กรเดินออกนอกเส้นทาง



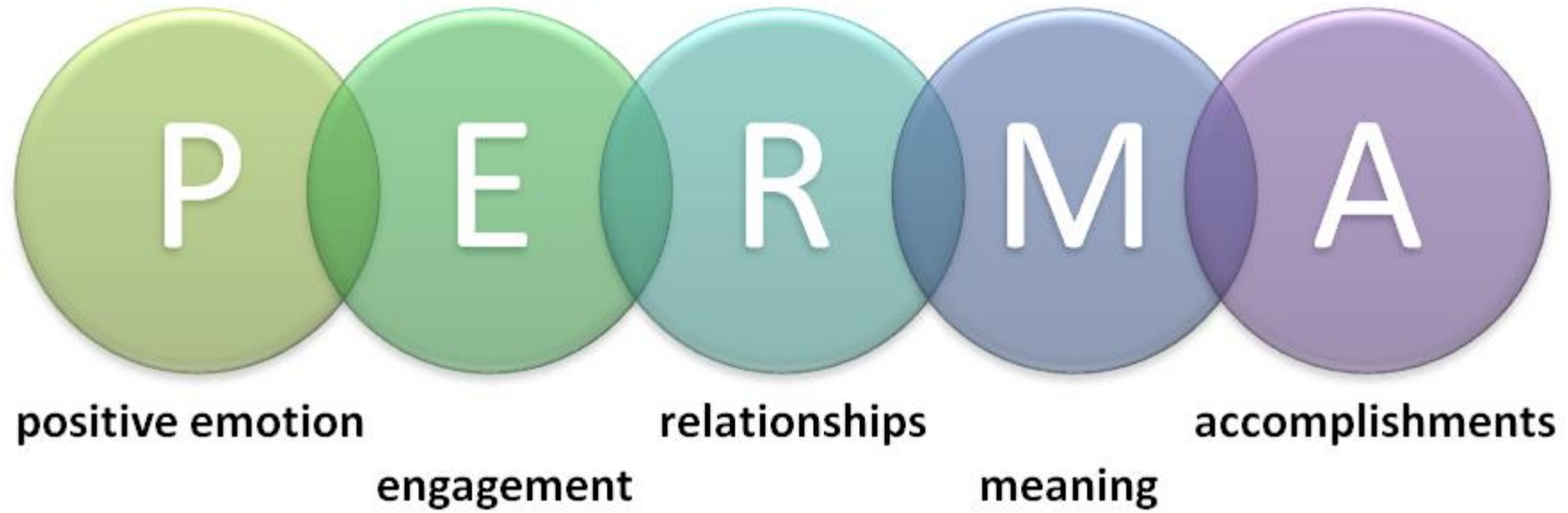
สร้างระบบการบริหารที่ยั่งยืน



สร้าง Attitude motivation



รากฐานของบรรยากาศในการทำงาน



กำหนดเป้าหมาย 2 ประเภท

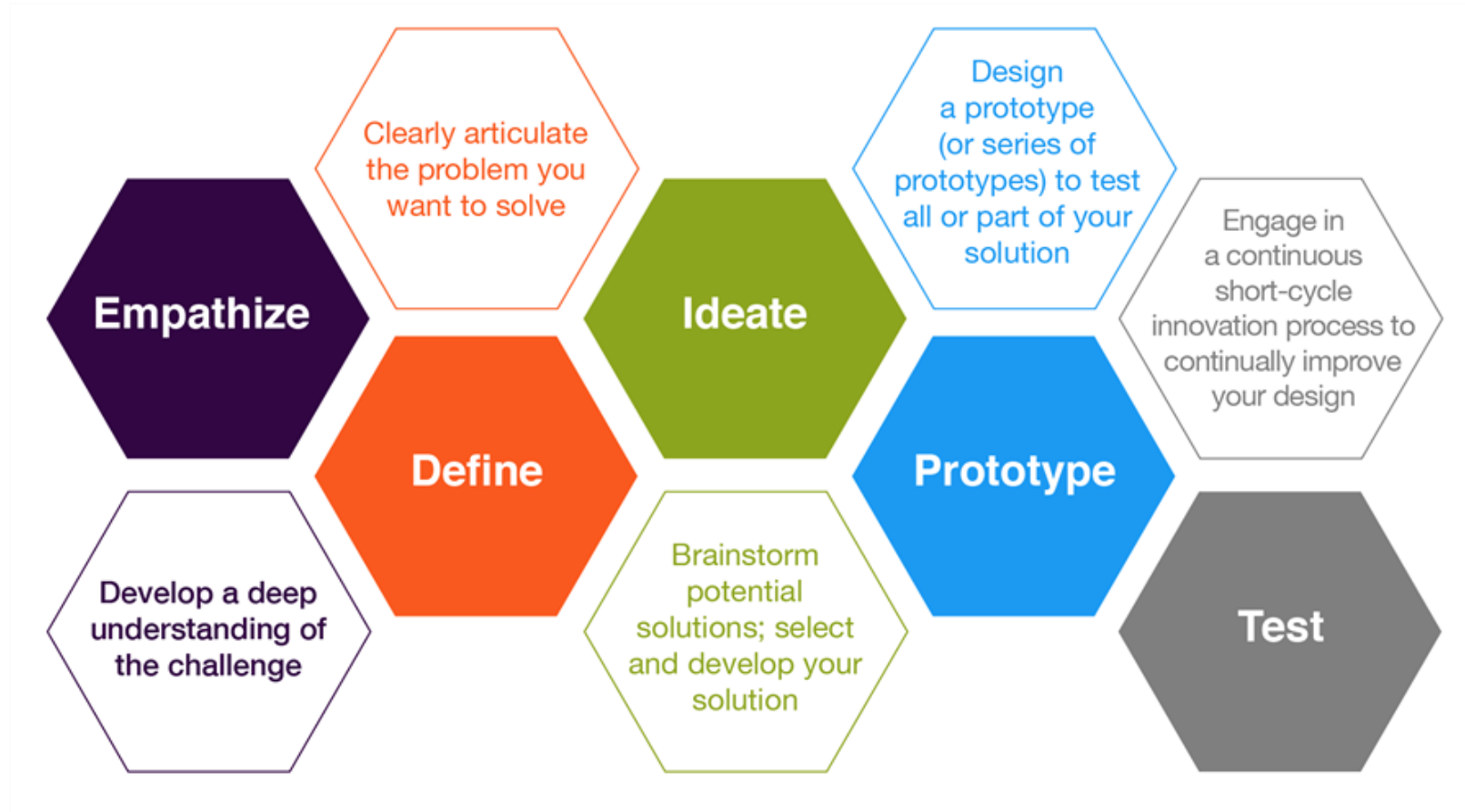
เป้าหมายที่จำเป็นต้องบรรลุตามเป้า (Committed KPI)

- เป้าหมายที่จำเป็นต้องทำให้สำเร็จเพื่อบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร
- ต้องทำให้ได้ตามเป้า สำเร็จตามเวลา
- เป็นสิ่งที่ทีมงาน **Committed**
- วัดผลที่การบรรลุตามเป้า

เป้าหมายที่ท้าทาย/สร้างแรงบันดาลใจ (Aspirational KPI)

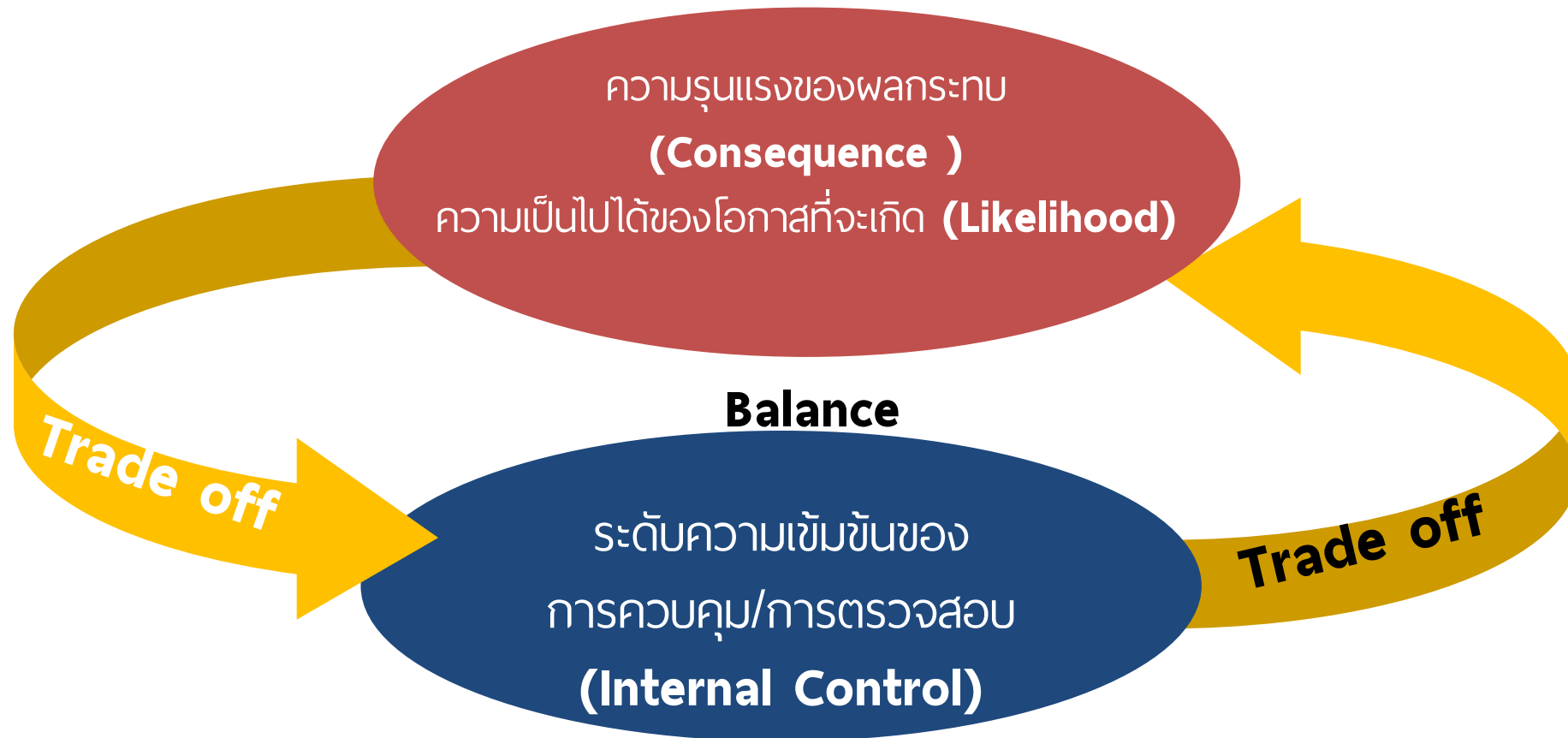
- **Big Hairy Audacious Goal (BHAG)**
- ไม่ได้เป็นเป้าหมายที่ออกแบบมาให้ทำสำเร็จภายในปีเดียว ทำต่อเนื่อง
- ใช้กระตุ้นให้ทีมคิดนอกกรอบ ค้นหาวิธีการใหม่ ๆ
- ไม่วัดผลที่การบรรลุตามเป้า แต่วัดที่ความพยายาม

Design Thinking



การประเมินความเสี่ยง

ประเด็นในการพิจารณา เพื่อประเมินความเสี่ยงตาม ระบบการบริหารความเสี่ยง



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 เป็นเรื่องที่เสียเวลา
- รายงานสิ่งผิดปกติ **Abnormality Report “Risk Based Auditing”**

กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง: 4T Strategy

ยอมรับ

Take

สร้างระบบเฝ้าระวัง(**Monitor**) ถ้าเกิดปัญหาแก้ไขไปตาม
สถานการณ์

ลดผลกระทบ

Treat

หลีกเลี่ยงการดำเนินการแบบเต็มรูปแบบ
โดยดำเนินการเป็นโครงการนำร่อง (**Pilot project**)

ถ่ายเท

Transfer

เช่นการทำประกันความเสียหายของโครงการ หรือดำเนินการให้ผู้อื่น
รับผิดชอบแทน (การขายต่อ)

หลีกเลี่ยง/กำจัด

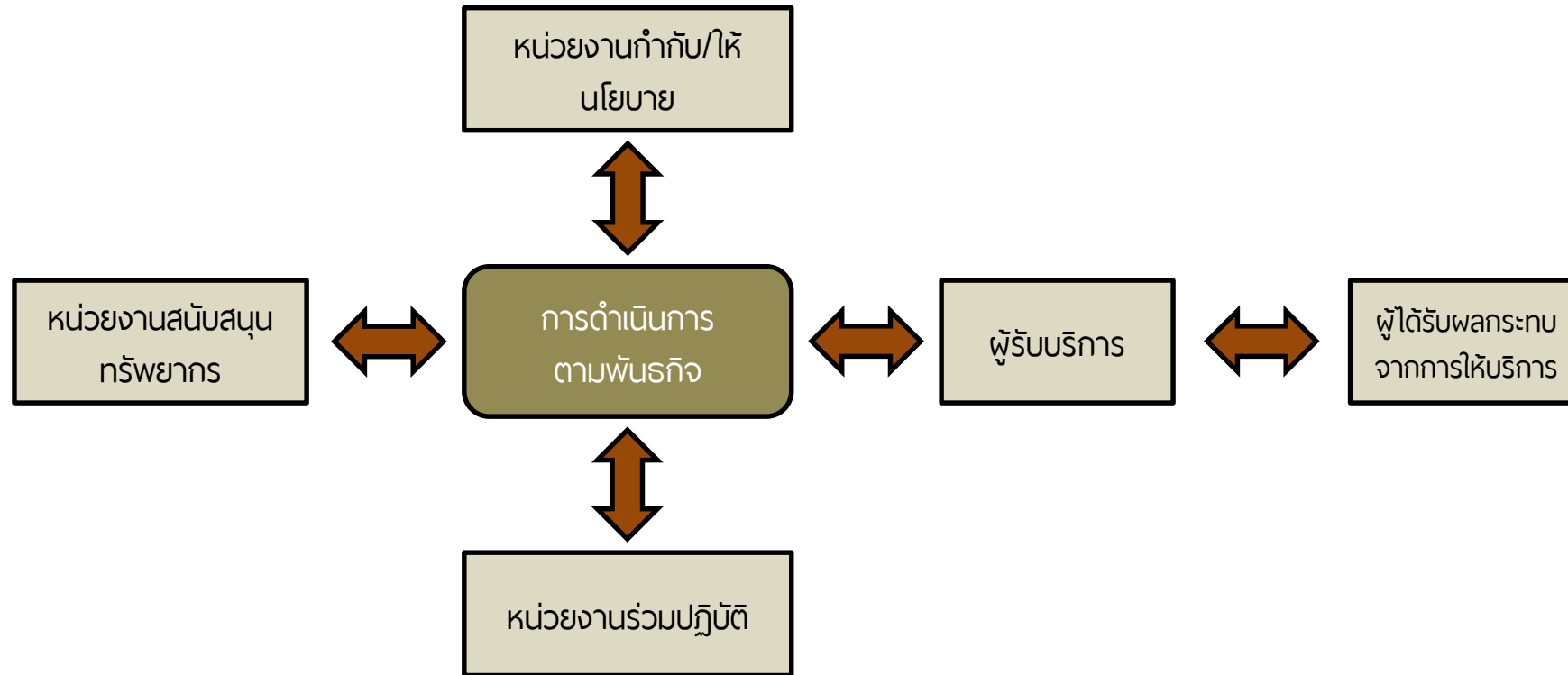
Terminate

เปลี่ยนวิธีการ ใช้วิธีการอื่นเพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

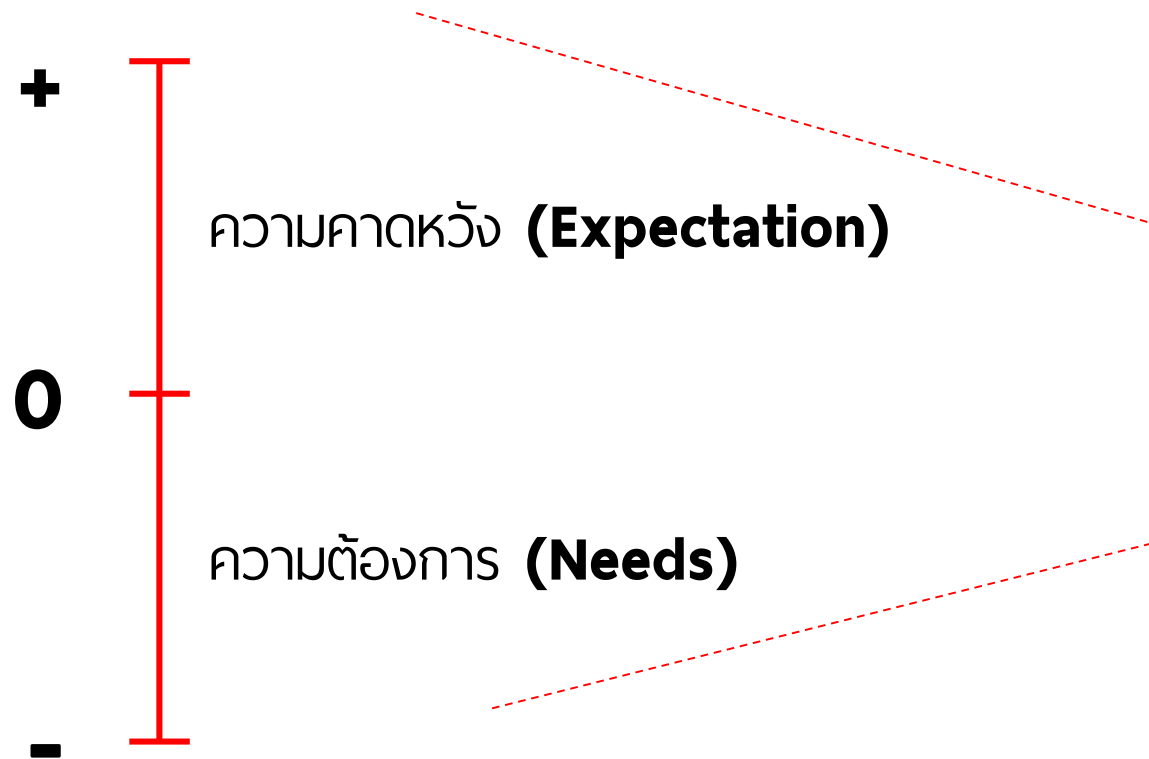
หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

		Basic (A&D)	Advance (Alignment)	Significance (Integration)
3.1 ระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อ การบริการและการเข้าถึง		ใช้ข้อมูลเพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่าง	วิเคราะห์เพื่อค้นหาความต้องการ และความคาดหวังใหม่	ใช้ข้อมูลทั้งภายในและภายนอกเพื่อวางนโยบายเชิงรุกทั้งปัจจุบันและอนาคต
3.2 การประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน		การประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน ของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก	วิเคราะห์ผลเพื่อตอบสนองความต้องการ และแก้ปัญหาเชิงรุก	บูรณาการกับฐานข้อมูลแหล่งอื่นเพื่อการวางแผนและการสร้างนวัตกรรมในการให้บริการ
3.3 การสร้างนวัตกรรมบริการและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม		การปรับปรุงบริการที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก	ปรับปรุงกระบวนการและสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการในภาพรวมและเฉพาะกลุ่ม	สร้างนวัตกรรมที่สามารถออกแบบการให้บริการเฉพาะบุคคล
3.4 กระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็วและสร้างสรรค์		กระบวนการรับข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน	กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนเป็นระบบตอบสนองรวดเร็ว ทันการณ์	ใช้เทคโนโลยีเพื่อตอบสนองและสร้างความพึงพอใจ

Stakeholder Analysis



เข้าใจความต้องการ และความคาดหวัง

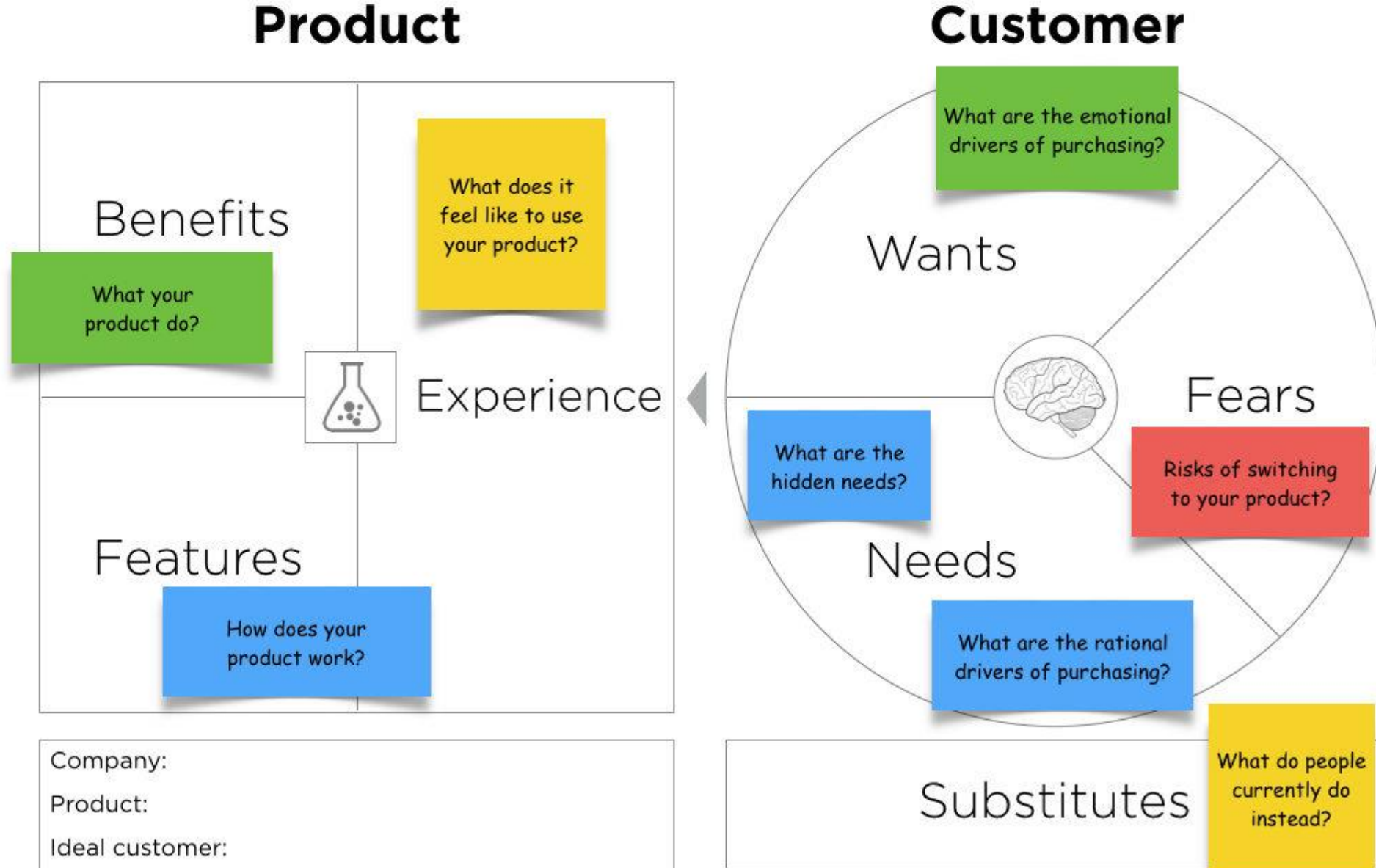


แบ่งส่วนผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และระบุกลุ่มเป้าหมาย (Segmentation & Targeting)

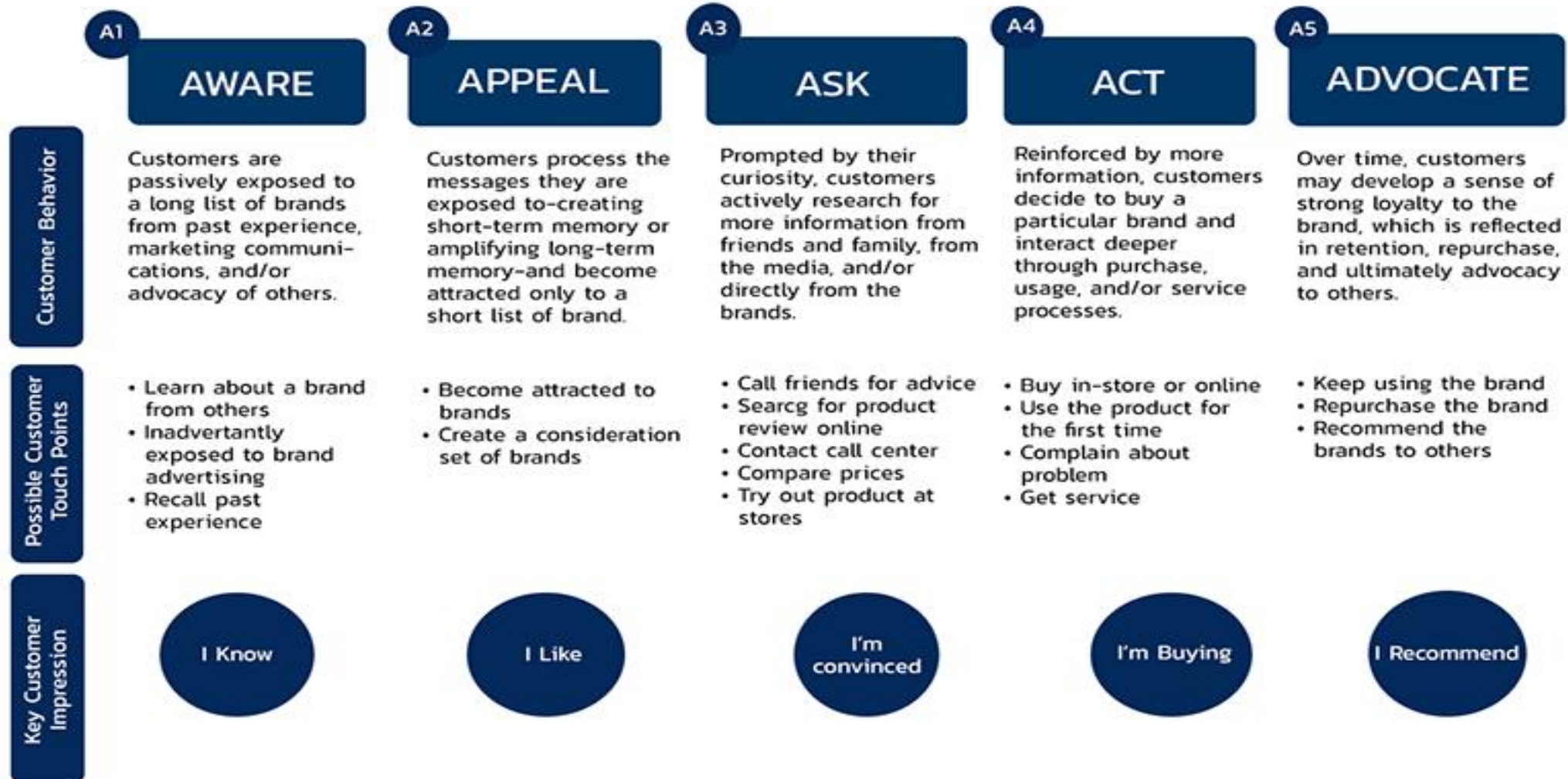


- เกณฑ์ภูมิศาสตร์
- เกณฑ์ประชากรศาสตร์
- เกณฑ์จิตวิทยา
- เกณฑ์พฤติกรรม
- เกณฑ์ปัญหา

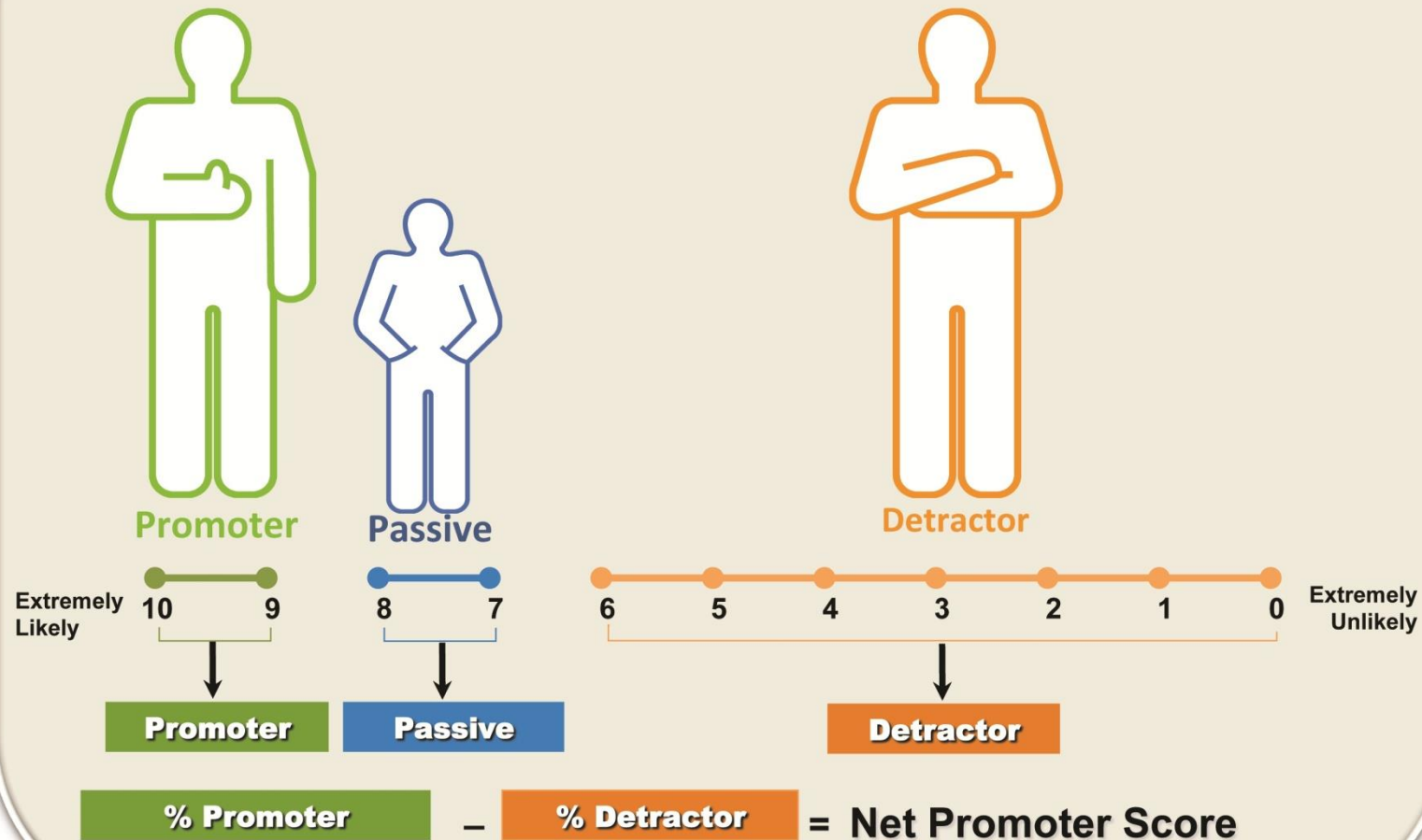
Value Proposition Canvas



5 A's according with Phillip Kotler's



How likely are you to recommend?



ข้อร้องเรียนคือของขวัญจากลูกค้า

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



สถิติที่สำคัญบางประการเกี่ยวกับการร้องเรียน

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



หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

2.1 แผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทายและสร้างนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง



Basic (A&D)

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นระบบตอบสนองความต้องการของประชาชนและบรรลุพันธกิจส่วนราชการ

Advance (Alignment)

แผนยุทธศาสตร์ตอบสนองความท้าทายของส่วนราชการ มีการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดในอนาคต

Significance (Integration)

แผนยุทธศาสตร์เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันสร้างโอกาส และส่งเสริมการพัฒนาประเทศ

2.2 เป้าหมายยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวสอดคล้องพันธกิจและยุทธศาสตร์ชาติ



กำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่ตอบสนองพันธกิจในระยะสั้น ระยะยาวและสร้างการเปลี่ยนแปลง

วิเคราะห์ผลกระทบของเป้าประสงค์และตัวชี้วัดทั้งระยะสั้นและระยะยาวต่อยุทธศาสตร์ประเทศ

วิเคราะห์ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อมทั้งทางตรงและทางอ้อม

2.3 แผนงานขับเคลื่อนลงไปทุกภาคส่วน



แผนครอบคลุมทุกส่วนชัดเจน มีการสื่อสารสู่การปฏิบัติ

แผนเน้นประสิทธิภาพ ทำน้อยได้มาก และสร้างคุณค่าแก่ประชาชน

บูรณาการกับแผนงานด้านบุคลากร การใช้ทรัพยากร การใช้ข้อมูลร่วมกัน

2.4 การติดตามผลการแก้ไขปัญหาและการรายงานผล

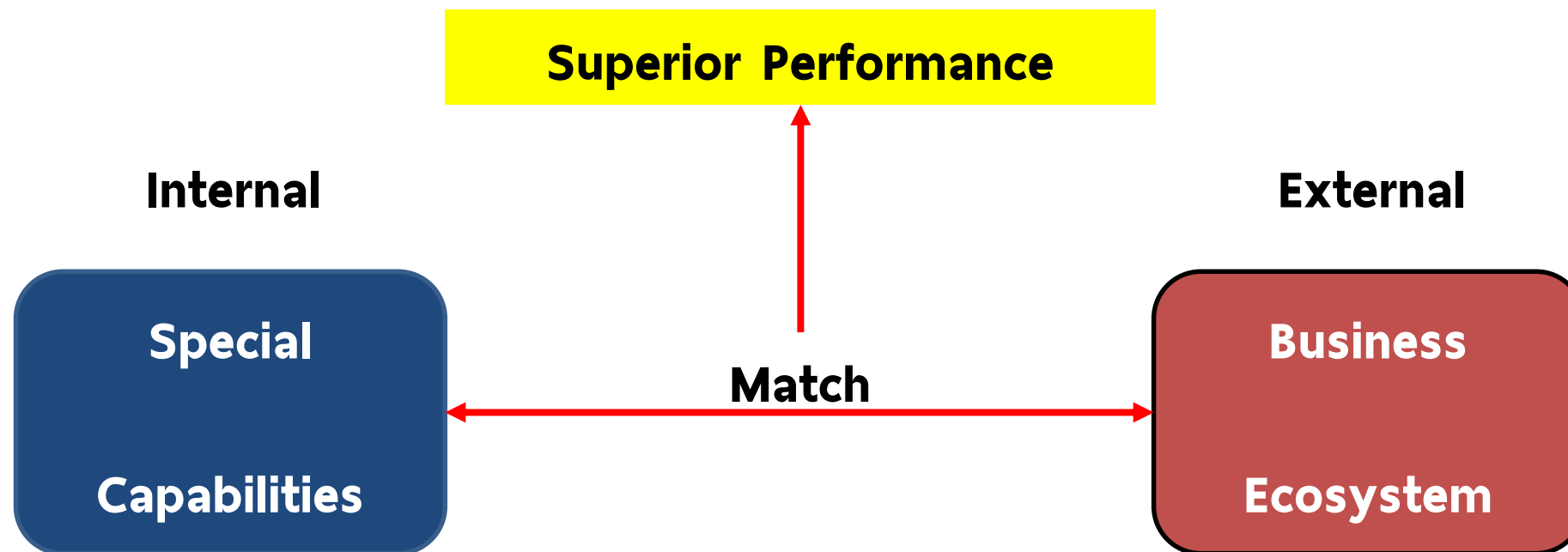


การติดตามรายงานผลและการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

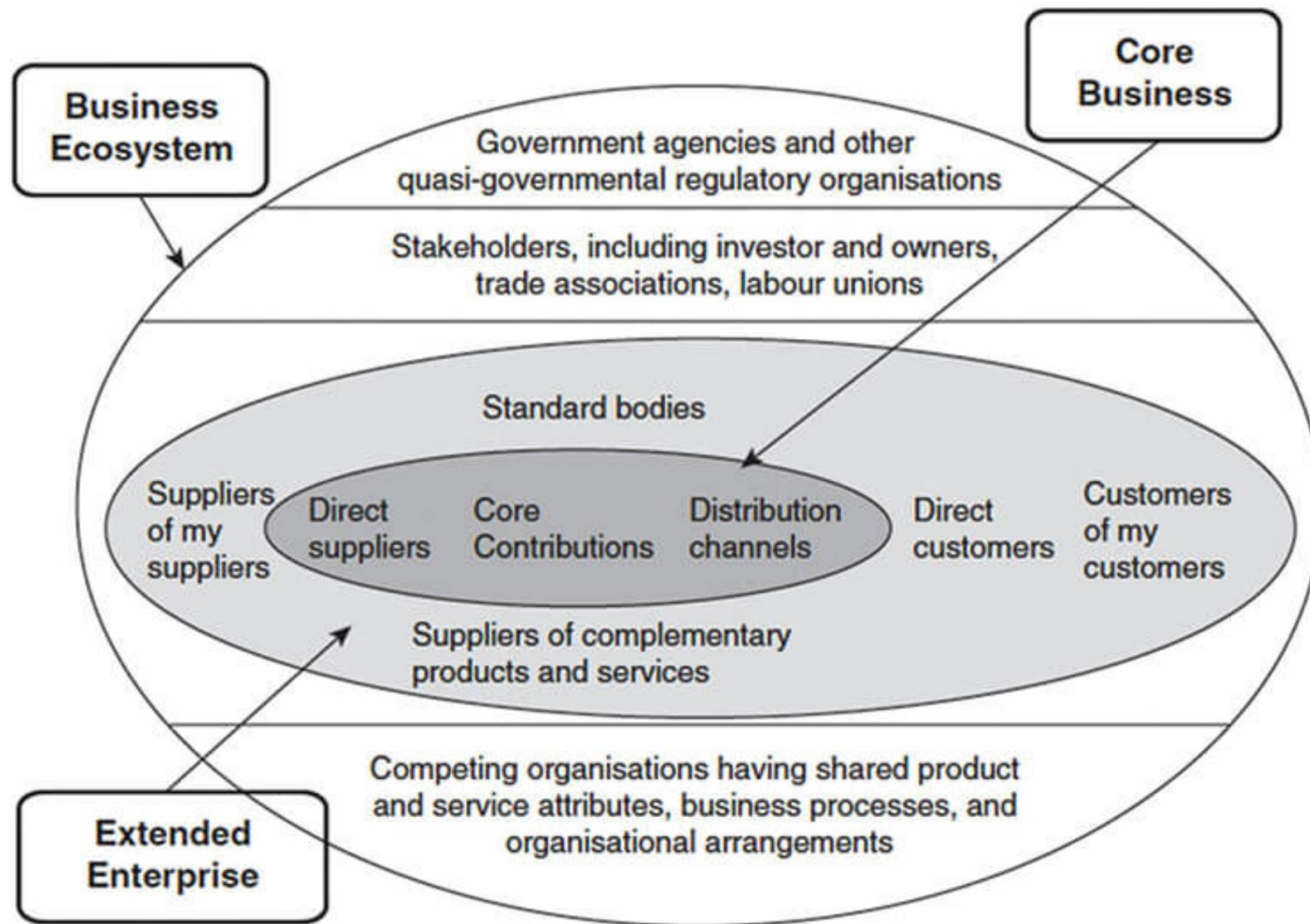
การคาดการณ์ การแก้ปัญหา และการปรับแผนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ปรับแผนตอบสนองได้ทันเวลา เชิงรุก มีประสิทธิผล

ใช้ขีดความสามารถให้สอดคล้องกับระบบนิเวศน์ทางธุรกิจ



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



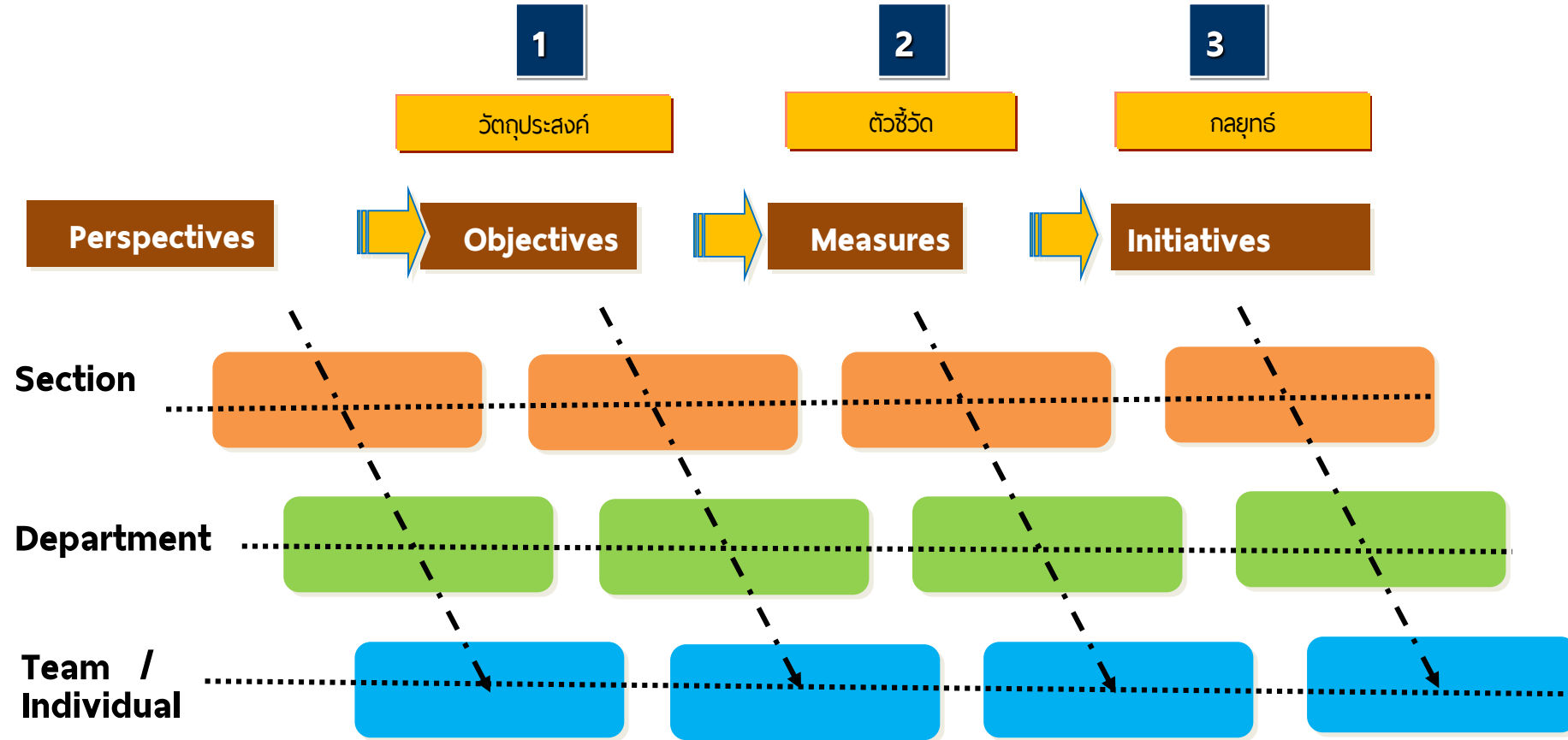
ภาพรวมของ business ecosystem

ที่มา : Moore (1996).

กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์



Key Performance Indicator; KPI

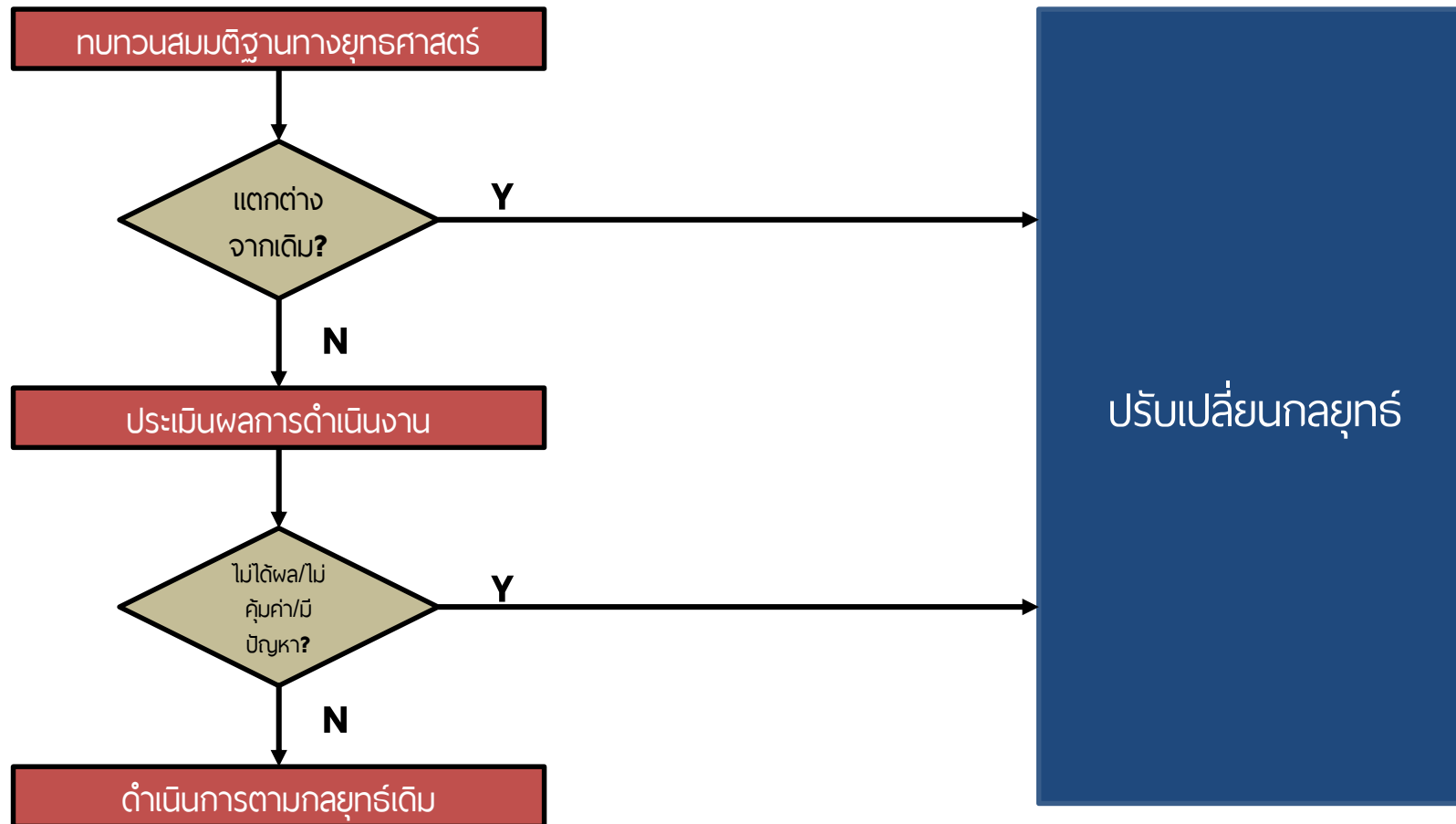


กลยุทธ์มีลักษณะพื้นฐาน 4 ประการ

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



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 ?

การประเมินผลการดำเนินงาน

ความสม่ำเสมอ (Consistency)

- ความแปรปรวนของนโยบาย/ผู้นำ
- ความแปรปรวนของบุคลากร
- ความแปรปรวนของสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน

ความสอดคล้อง (Consonance)

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

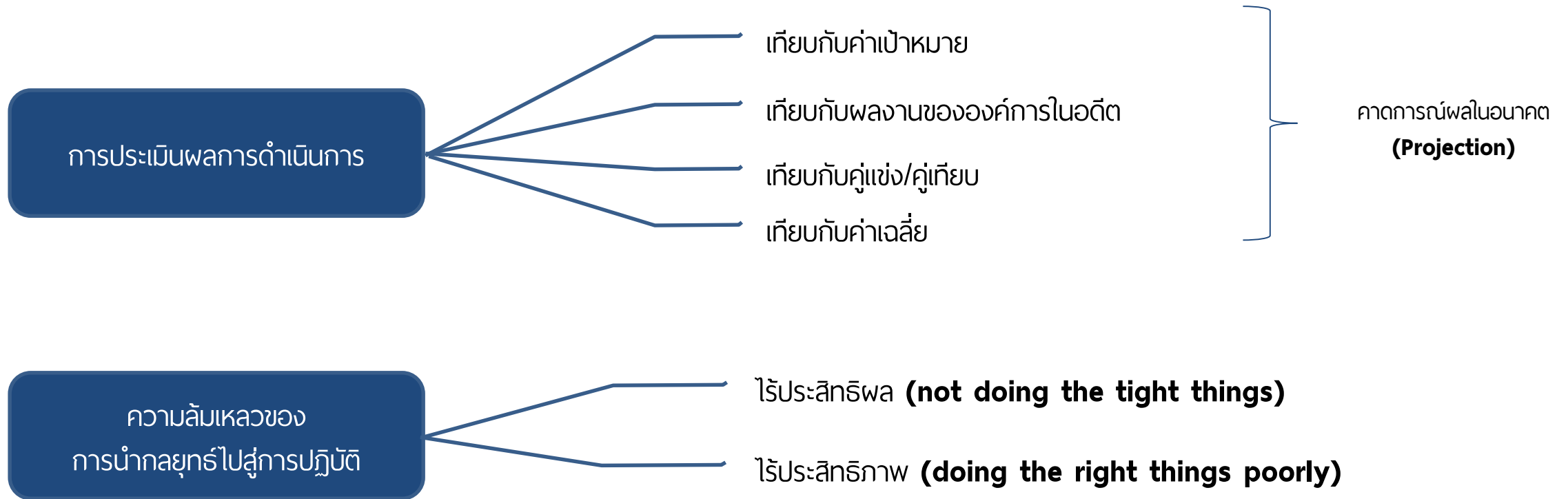
ความเป็นไปได้ (Feasibility)

- สามารถดำเนินการได้จริงภายใต้ศักยภาพขององค์การ
- ไม่สร้างปัญหาใหม่ ๆ ให้กับองค์การ

ความได้เปรียบ (Advantage)

- ช่วยให้เกิดความสามารถ ความชำนาญ หรือการบริหารขององค์การดีขึ้น
- ช่วยให้องค์การมีสินทรัพย์ที่สร้างคุณค่าได้เพิ่มขึ้น
- ตำแหน่งในการแข่งขันขององค์การดีขึ้น

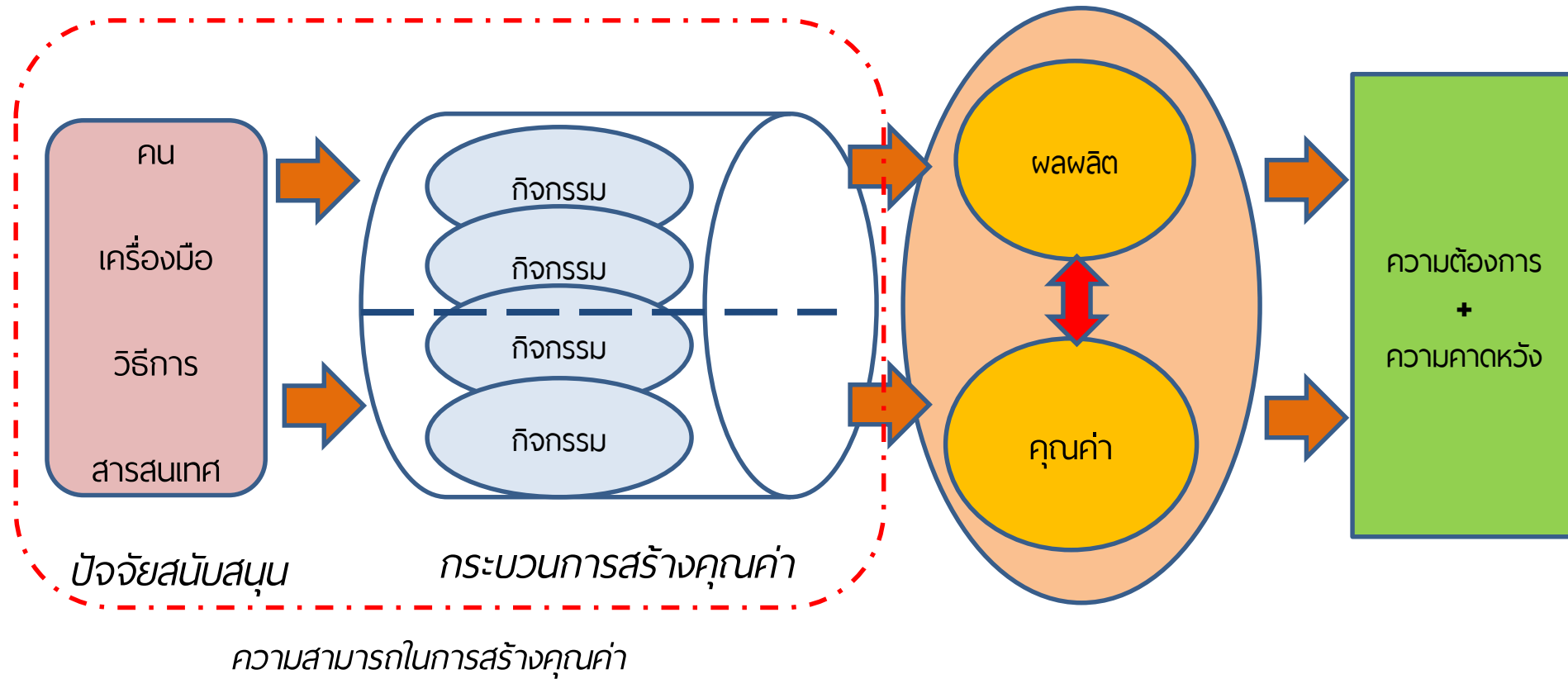
การประเมินผลการดำเนินงาน



หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

		Basic (A&D)	Advance (Alignment)	Significance (Integration)
6.1 กระบวนการทำงาน เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ นำสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ		ออกแบบกระบวนการที่ เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบทั้ง ภายในและงานที่ข้ามส่วน ราชการเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด	ติดตามควบคุมกระบวนการ โดยใช้ตัววัดและ เทคโนโลยีดิจิทัล	การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลใน การจัดการกระบวนการและ การบูรณาการที่มุ่งสู่ความ เป็นเลิศ
6.2 การสร้างนวัตกรรมใน การปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ การบริการ		บริหารจัดการและปรับปรุง อย่างเป็นระบบ ทั้ง กระบวนการหลักและ กระบวนการสนับสนุน	สร้างนวัตกรรมการปรับปรุง กระบวนการหลัก สนับสนุน การบริการ และการสื่อสาร	นวัตกรรมของกระบวนการ ระดับองค์การจนเกิดความ เป็นเลิศ เพื่อประโยชน์แก่ ประชาชนและภาคธุรกิจ
6.3 การลดต้นทุน การใช้ทรัพยากรเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพและ ความสามารถในการ แข่งขัน		วิเคราะห์ต้นทุน และลงทุนใน ทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการ หลักและสนับสนุน	กำหนดนโยบายการลด ต้นทุน ใช้เทคโนโลยี และใช้ทรัพยากรร่วมกัน	ใช้ข้อมูลเทียบเคียง เพื่อสร้างนวัตกรรม ลดต้นทุน เพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขัน
6.4 การมุ่งเน้นประสิทธิผล ทั้งองค์กร และผลกระทบ ต่อยุทธศาสตร์ประเทศ		ติดตามควบคุม ประสิทธิภาพกระบวนการหลัก และตัววัดเชิงยุทธศาสตร์	การเตรียมการเชิงรุกเพื่อลด ผลกระทบจากความเสี่ยง การเตรียมพร้อมเพื่อรับมือ กับเหตุการณ์	บูรณาการกระบวนการต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อ ตอบสนองยุทธศาสตร์และ ส่งผลต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม

สร้างคุณค่าเพื่อตอบสนอง

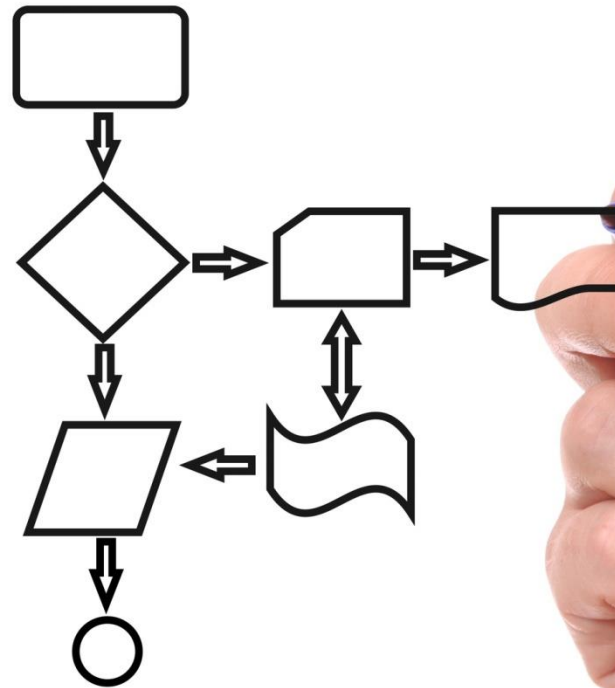


กิจกรรม

กิจกรรมเป็นแหล่งของการเกิดคุณค่า

กิจกรรมก็เป็นแหล่งของการเกิดต้นทุน

บริหารกิจกรรมในกระบวนการ
เพื่อสร้าง “คุณค่า” มากที่สุด
ในขณะที่ “ต้นทุน” ต่ำที่สุด



ต้นทุน

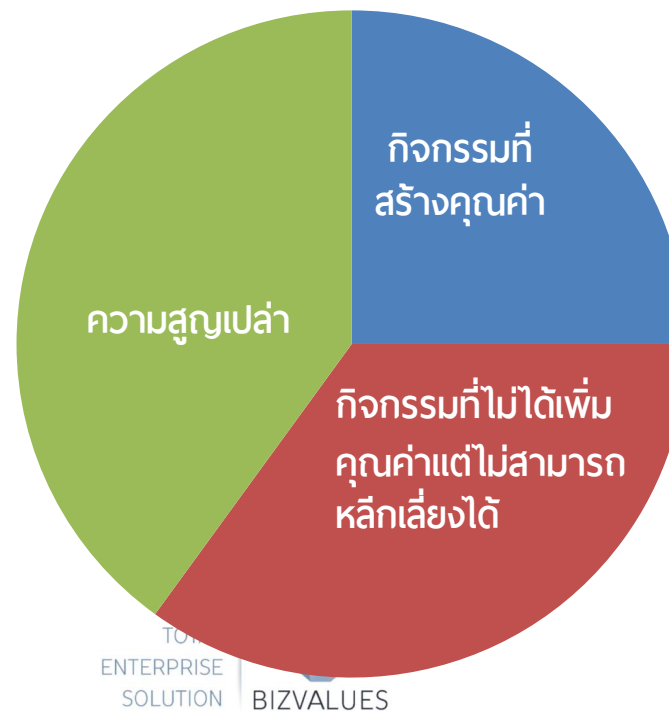
ต้นทุนของการดำเนินการขึ้นอยู่กับ กิจกรรม
การเปลี่ยนแปลงของต้นทุน
เกิดจาก การเปลี่ยนโครงสร้างกิจกรรม



แนวคิดในการปรับปรุงประสิทธิภาพ

แบ่งกิจกรรมได้เป็น 3 ประเภท

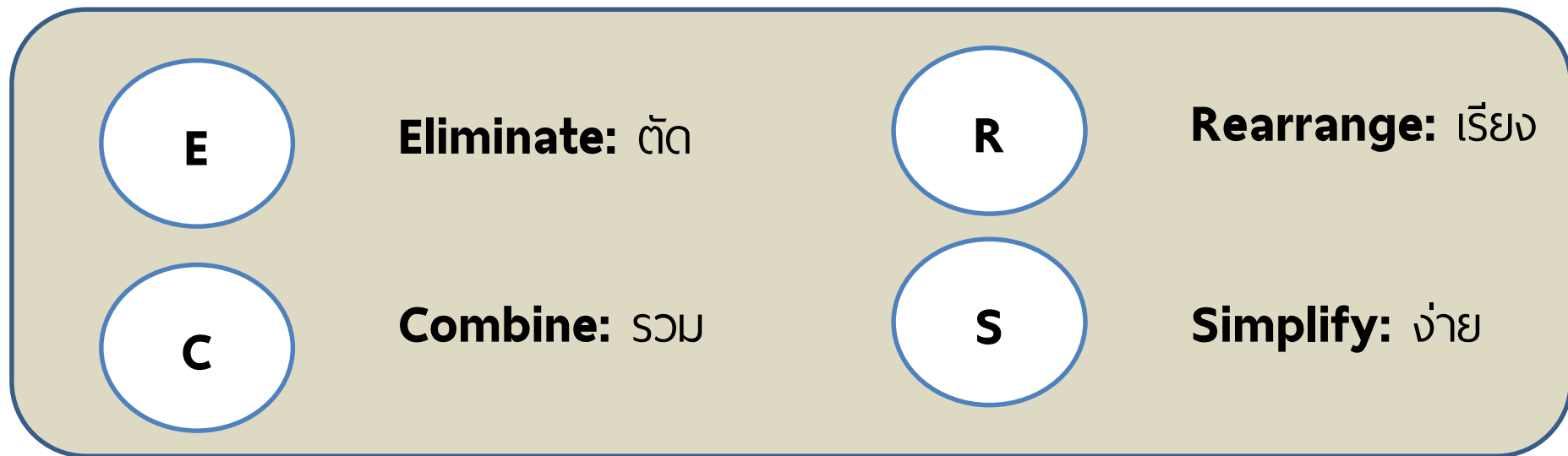
1. กิจกรรมที่สร้างคุณค่า (กระชับเวลา)
2. กิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่าหรือเป็นความสูญเปล่า (ขจัดตัดทิ้ง)
3. กิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่าแต่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ (หาวิธีการใหม่ให้ได้จุดมุ่งหมายเดิม)



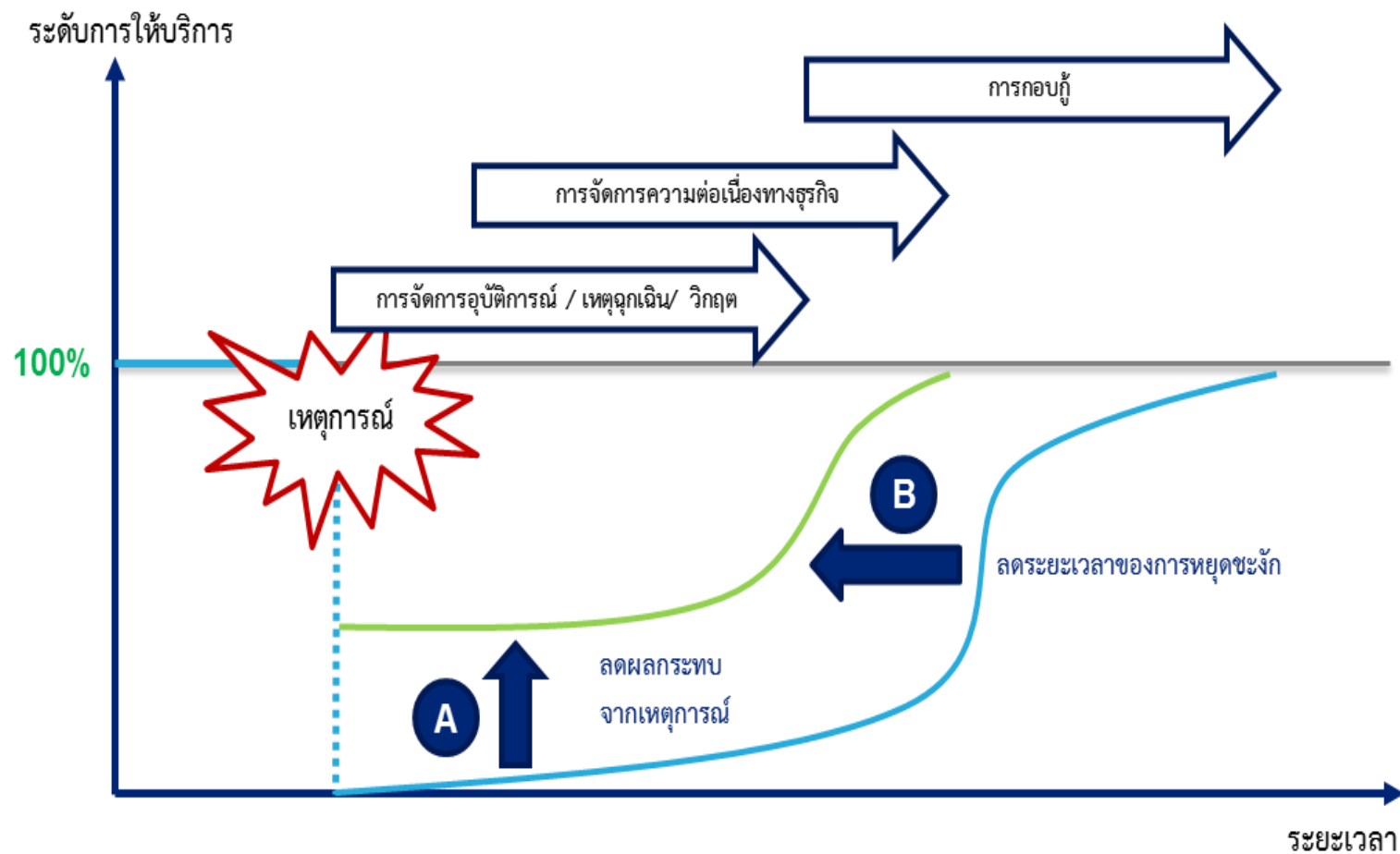
ความสูญเปล่า(Wastes) 8 ประการ



เพิ่มประสิทธิภาพด้วยเทคนิค ECRS



การบริหารความพร้อมต่อภาวะวิกฤต



วัตถุประสงค์ของการบริหารความต่อเนื่อง

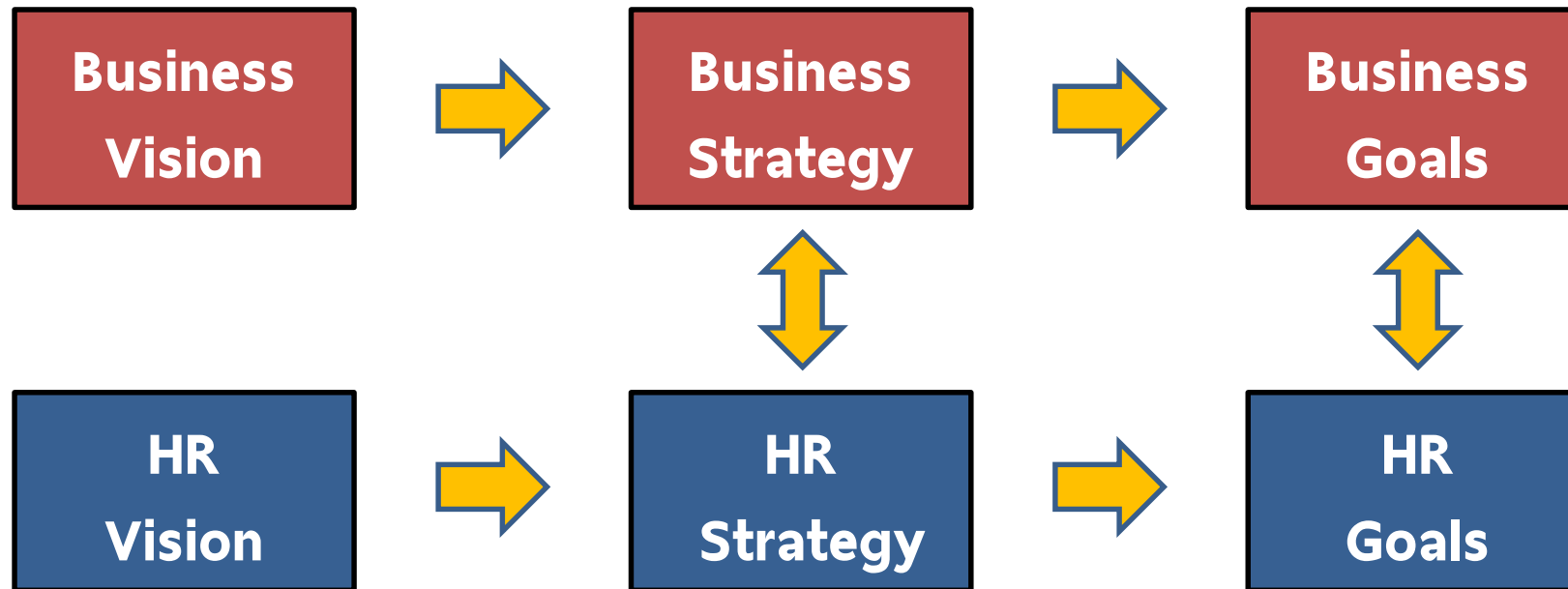
A - ลดผลกระทบจากเหตุการณ์ ให้สามารถดำเนินการและส่งมอบผลิตภัณฑ์ได้ตามระดับที่ยอมรับได้

B - ลดระยะเวลาของการหยุดชะงัก โดยให้สามารถกอบกู้ได้เร็ว

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

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

HR and Business Strategy

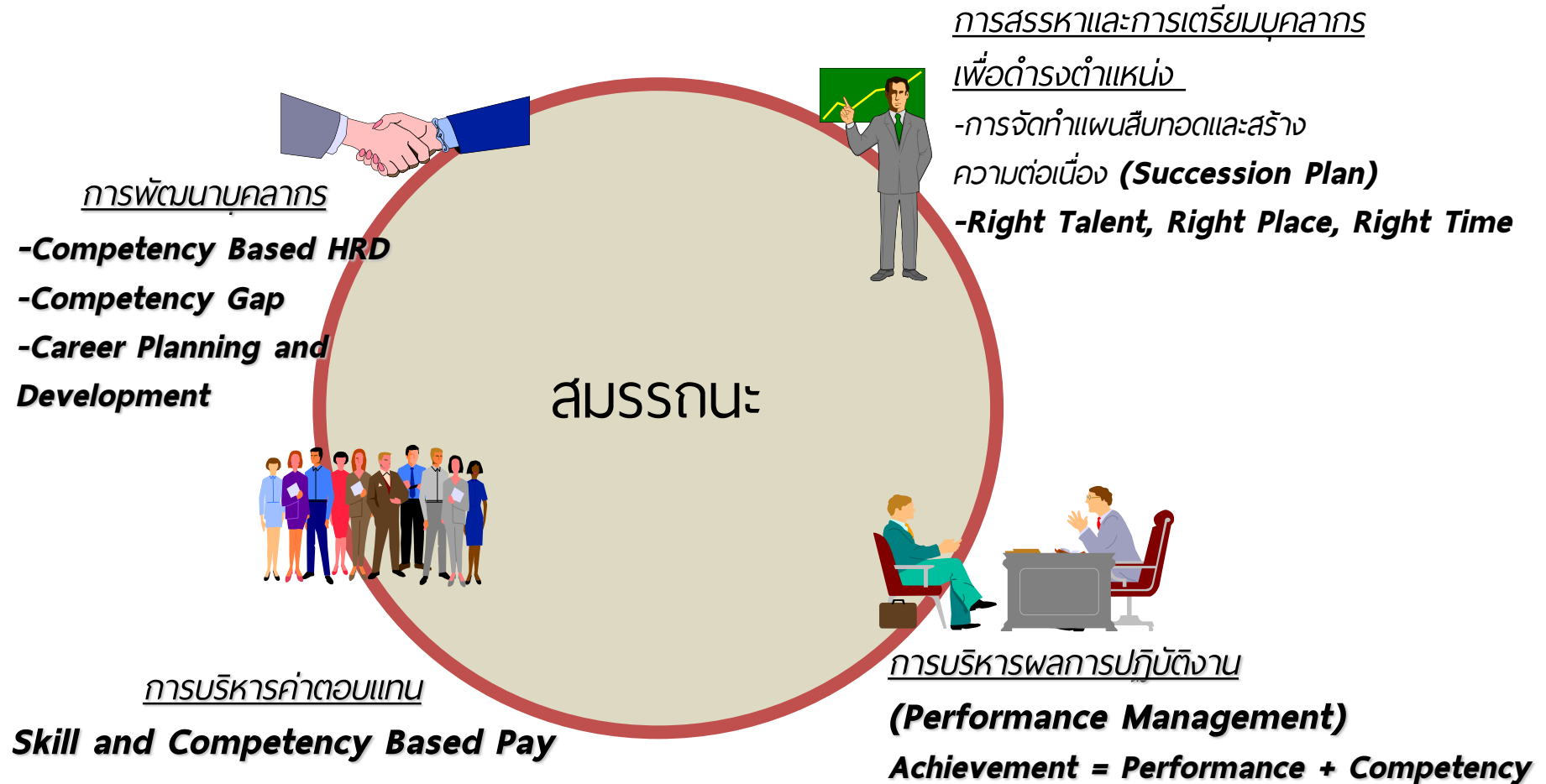


แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

โมเดลภูเขาน้ำแข็ง



การใช้สมรรถนะในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล



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**)

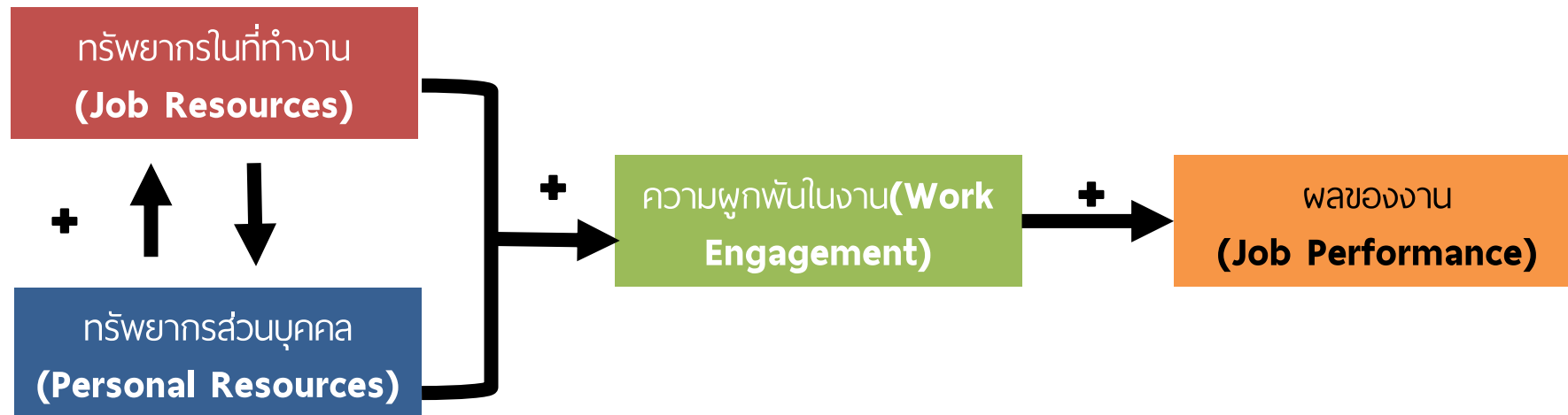
- **Social Support from Colleagues and Supervisors**
- **Performance Feedback**
- **Skill Variety**
- **Autonomy Start a Motivational Process**

ทรัพยากรส่วนบุคคล (**Personal Resources**)

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

ความผูกพันในงาน (Work Engagement)

Bakker (2011):



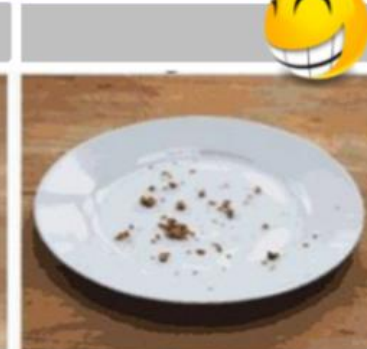
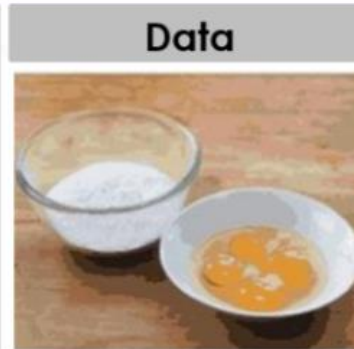
Competency-Based Training

Competency-Based Training Framework



หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

		Basic (A&D)	Advance (Alignment)	Significance (Integration)
4.1 การกำหนด ตัววัดเพื่อการติดตาม งานอย่างมีประสิทธิภาพ		การวางแผนและรวบรวม ข้อมูลและตัววัดทุกระดับโดย ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	ระบบจัดการข้อมูล มีประสิทธิภาพ ปลอดภัย น่าเชื่อถือ พร้อมใช้ เข้าถึงง่าย	การจัดให้มีข้อมูลและ สารสนเทศที่มีประโยชน์ ต่อประชาชน โดยไม่ต้องร้องขอ
4.2 การวิเคราะห์ผลจาก ข้อมูลและตัววัดในทุก ระดับ เพื่อการแก้ปัญหา		การวิเคราะห์ผลจากข้อมูล และตัววัดเพื่อแก้ปัญหา ในกระบวนการที่สำคัญ	เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา และแก้ไขในเชิงนโยบาย และการปรับยุทธศาสตร์	เชื่อมโยงผลในทุกระดับ เพื่อคาดการณ์ผลลัพธ์ที่เกิด
4.3 การใช้ความรู้และ ปัญญาในการแก้ปัญหา เรียนรู้และมีเหตุผล		การรวบรวมองค์ความรู้ เป็นระบบเพื่อใช้ในการ เรียนรู้ พัฒนา และต่อยอด	วิเคราะห์เชื่อมโยงกับข้อมูล และองค์ความรู้จาก ภายนอกเพื่อแก้ปัญหาและ สร้างนวัตกรรม	นำองค์ความรู้ไปใช้ปรับปรุง จนเกิดกระบวนการที่เป็นเลิศ บรรลุยุทธศาสตร์และการ สร้างมูลค่าเพิ่มสู่ประชาชน
4.4 การบริหารจัดการ ข้อมูล สารสนเทศ และ การปรับระบบการทำงาน เป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ		วางแผนปรับรูปแบบการ ทำงานและการรวบรวม ข้อมูลเป็นระบบดิจิทัลอย่าง มีประสิทธิภาพ	มีระบบความมั่นคงทางไซ เบอร์ และการเตรียมพร้อม ในภาวะฉุกเฉิน	ใช้ดิจิทัลเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพกระบวนการ ลดต้นทุน และรวบรวมข้อมูล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการ



การเรียบเรียงความรู้

Capture

รวบรวมความรู้

- รวบรวมความรู้ที่เกี่ยวข้องจากแหล่งต่างๆทั้งภายใน/ภายนอกองค์การ

Analysis

วิเคราะห์ความรู้ที่รวบรวมมา

- แยกแยะ แดกประเด็น จัดระเบียบ

Validation

ตรวจสอบความถูกต้อง

- ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล/ความรู้ที่รวบรวมมา

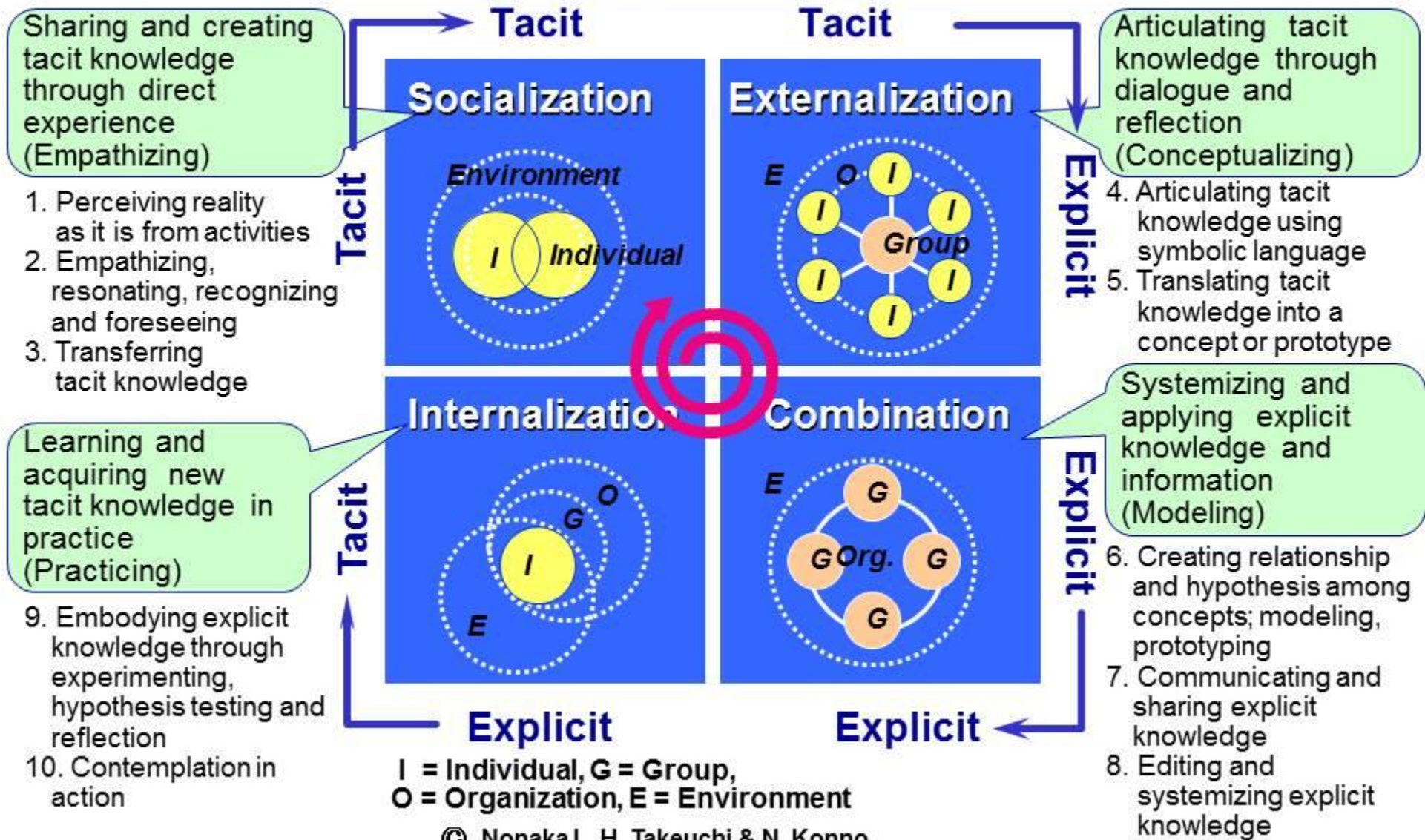
Modelling

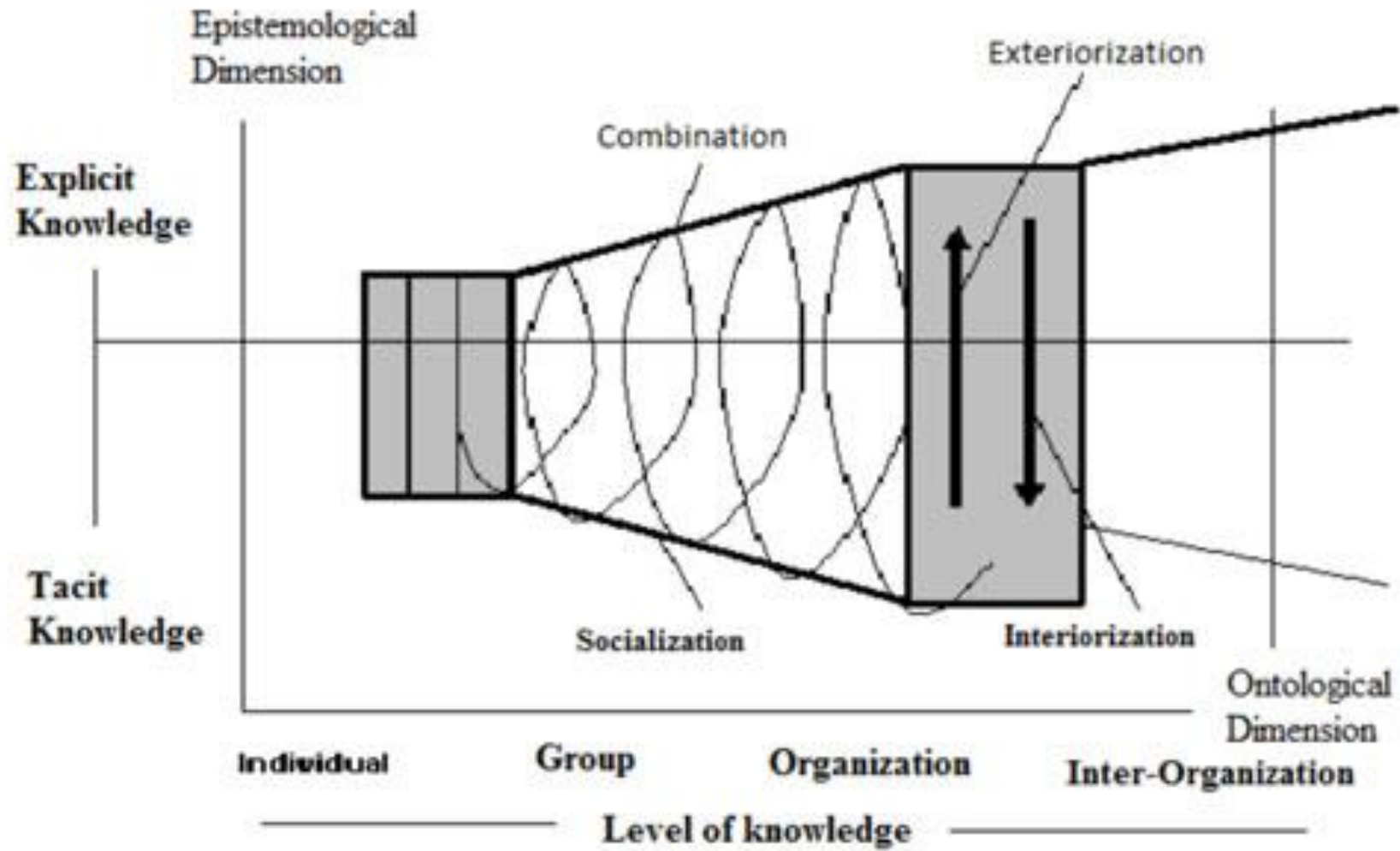
สร้างเป็นรูปแบบองค์ความรู้

- สร้าง **Pattern/Model**
- จัดรูปแบบให้เหมาะสมกับการใช้งาน

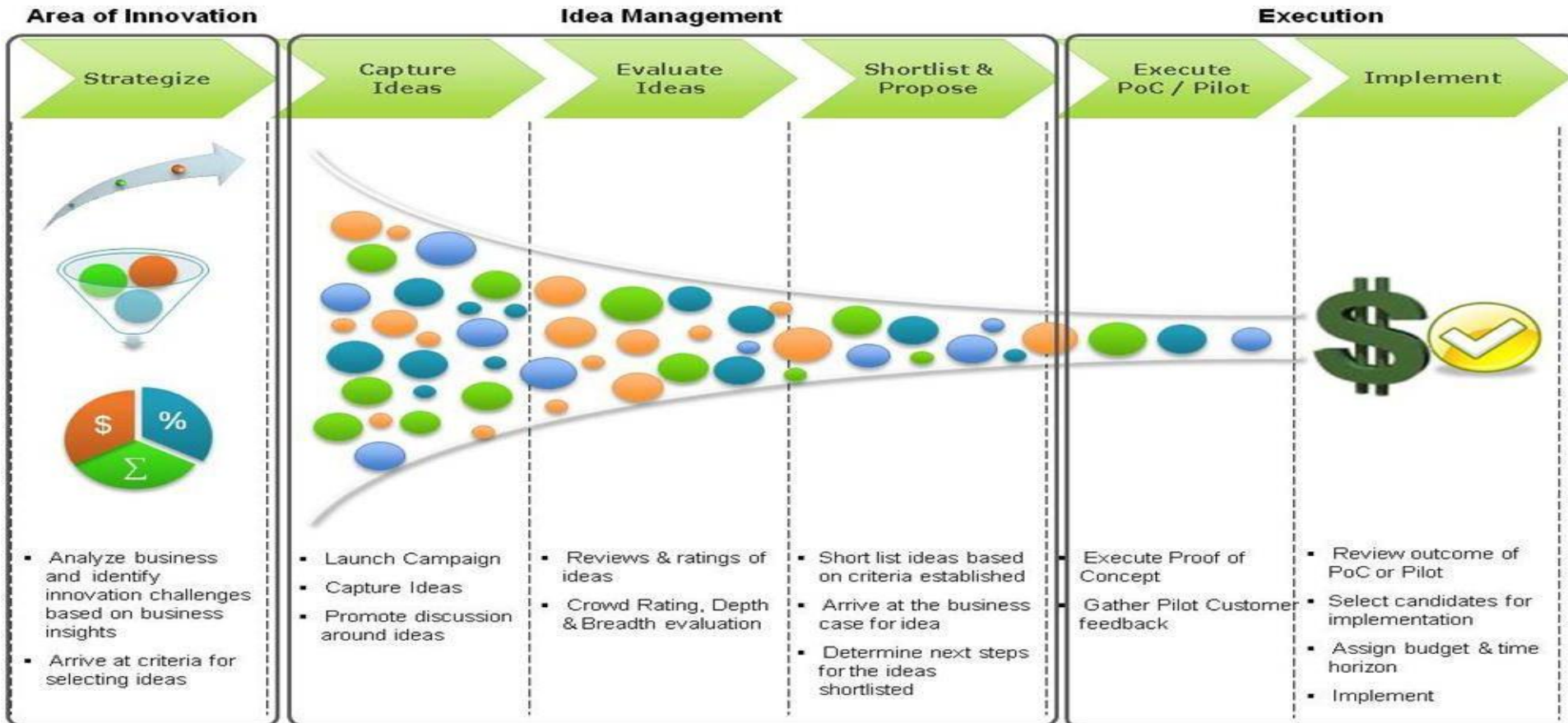
Organizational Knowledge Creation Process

SECI Model





INNOVATION FUNNEL



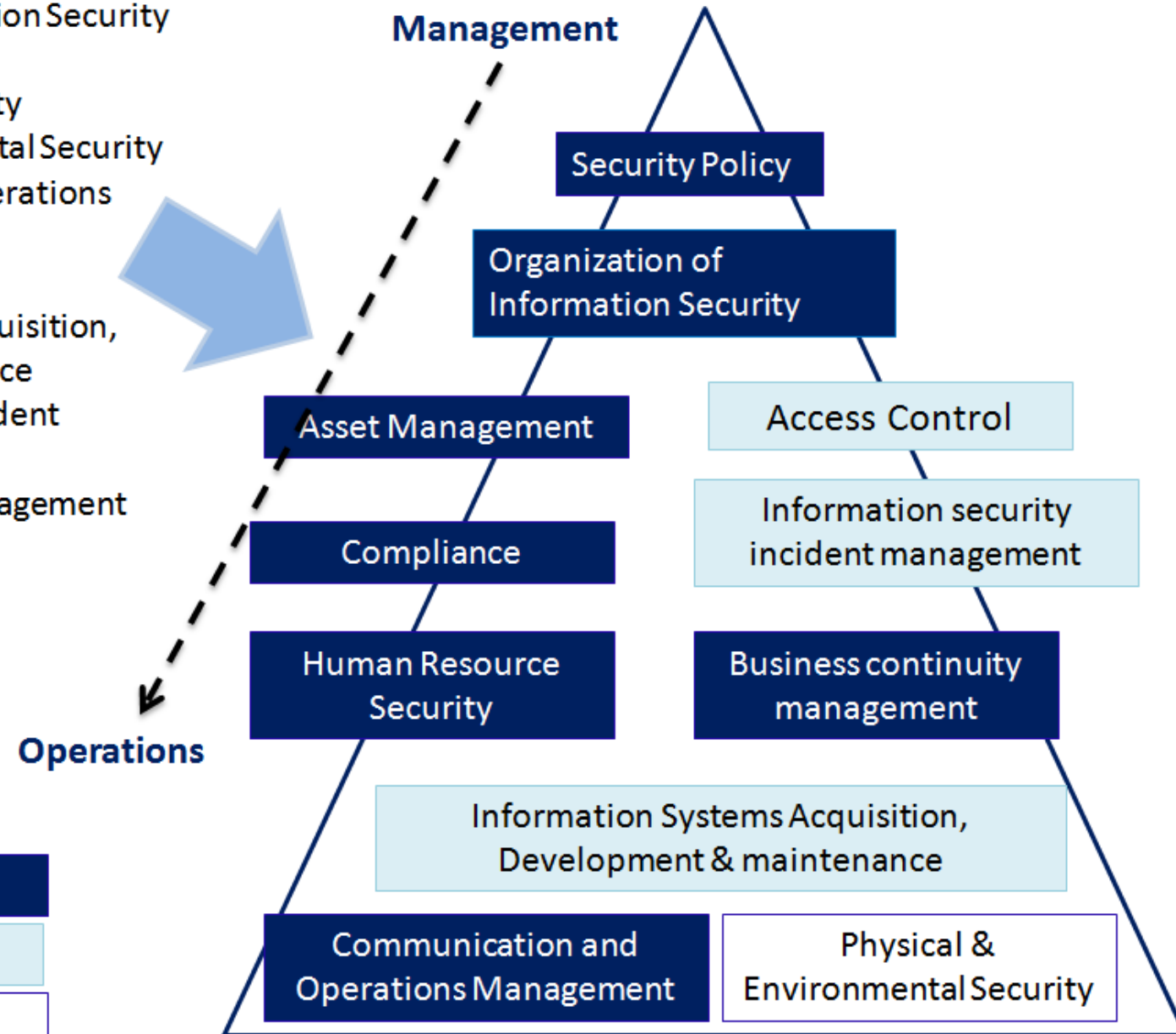
The 11 ISO/IEC 27001 Domains

- ☐ 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

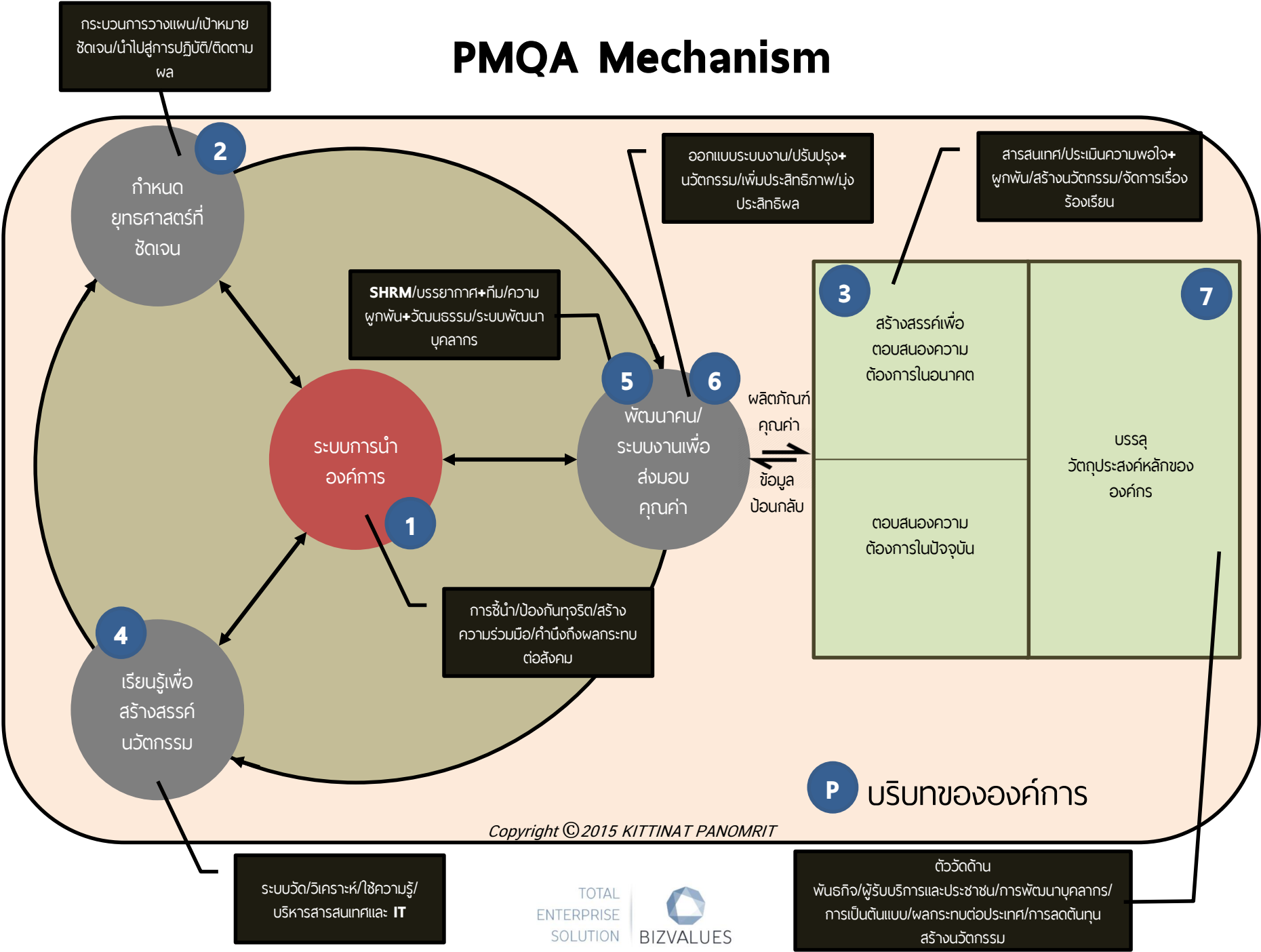
Legend:

Management Aspect
Technical Aspect
Physical Aspect

Organizational Structure



PMQA Mechanism



TOTAL
ENTERPRISE
SOLUTION



BIZVALUES



www.facebook.com/BIZVALUES



: @slv4981v



: kittinat77@gmail.com

