

# แนวทางการก้าวสู่องค์กร 4.0 อย่างยั่งยืน ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในยุค Disruptive Technology

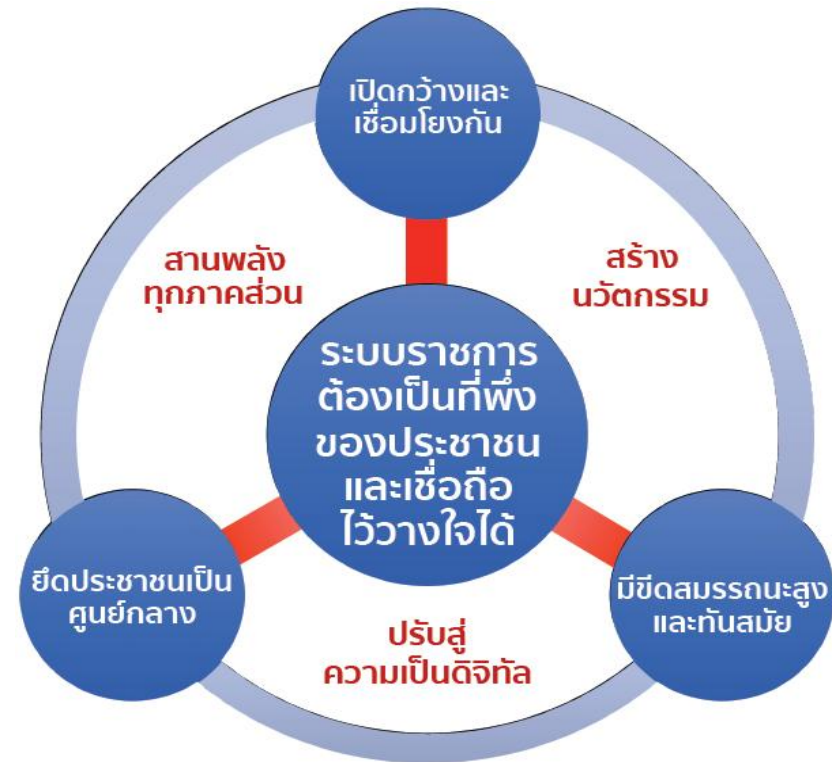
อารีย์พันธ์ เจริญสุข  
ที่ปรึกษาการพัฒนาระบบราชการ  
สำนักงาน ก.พ.ร.



# ระบบราชการ 4.0

## ยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

เพื่อรองรับต่อยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0  
ระบบราชการต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่  
เพื่อพลิกโฉม (transform) ให้สามารถเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจ  
และเป็นพึงของประชาชนได้อย่างแท้จริง  
(Credible and Trusted Government)







## ภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน

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



## ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

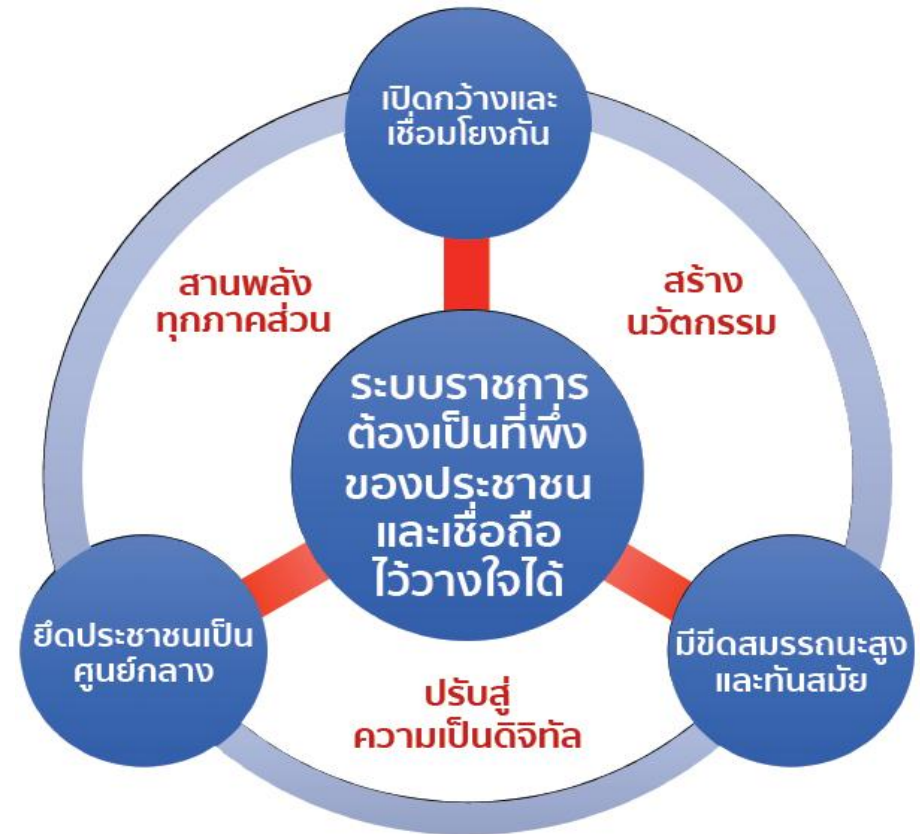
- Responsiveness
- Demand driven
- Public accessibility
- Result oriented
- Service improvement
- Service personalization
- Happy citizen



## ภาครัฐที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย

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

## ระบบราชการ 4.0



## ปัจจัยความสำเร็จ 3 ประการ:



### Collaboration

การสานพลังระหว่าง  
ภาครัฐและภาคอื่น ๆ



### Innovation

การสร้างนวัตกรรม



### Digitalization

การปรับเข้าสู่  
ความเป็นดิจิทัล



# ปัจจัยความสำเร็จ 3 ประการ สู่ ระบบราชการ 4.0



## สานพลังทุกส่วน (Collaboration)

- ปรับความคิดจากการให้  
ความร่วมมือไปสู่การทำงาน  
ร่วมกัน ระดมความคิดและนำ  
ทรัพยากรทุกชนิดมาแบ่งปัน  
และใช้ประโยชน์ร่วมกัน
- ความร่วมมืออย่างเต็มที่ใน  
การแก้ไขปัญหาที่มีความ  
สลับซับซ้อนมากขึ้น  
(coordination,  
cooperation,  
collaborate, leading to  
solution for complex  
problem)



## สร้างนวัตกรรม (Innovation)

- คิดค้นวิธีการ/รูปแบบใหม่ ๆ  
ในการทำงาน/ให้บริการ  
ประชาชน และนำเสนอ  
นโยบายสาธารณะที่สามารถ  
ตอบสนองความต้องการได้  
อย่างมีคุณภาพ
- เช่น new solution, big  
impact, government lab,  
design thinking,  
empathize, ideas and  
prototype



## ปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitalization)

- นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้าง  
ประสิทธิภาพและแก้ปัญหา  
เพื่อเพิ่มขีดความสามารถใน  
การแข่งขันของประเทศ
- เริ่มตั้งแต่การรวบรวม จัดเก็บ  
ประมวลผล การเข้าถึง  
การบริการ การสื่อสาร และ  
การลดต้นทุน
- เช่น cloud, smart phone,  
realtime, big data, 24 hr.  
service and efficiency

# คุณลักษณะสำคัญ 10 ประการ ของระบบราชการ 4.0



1. ทำงานอย่างเปิดเผย โปร่งใส เลือให้บุคคลภายนอกและประชาชนเข้าถึงข้อมูลได้



6. ทำงานอย่างเตรียมการไว้ล่วงหน้า ตอบสนองต่อสถานการณ์ทันเวลา มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กรและในระดับปฏิบัติการ



2. ทำงานเชิงรุก แก้ไขปัญหา ตอบสนองความต้องการของประชาชน และสร้างคุณค่า



7. เปิดกว้างให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วม ถ่ายโอนภารกิจไปดำเนินการแทนได้



3. แบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เชื่อมโยงการทำงานซึ่งกันอย่างเป็นเอกภาพเบ็ดเสร็จในจุดเดียว



8. ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ความคิดริเริ่ม และการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการทำงานที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง



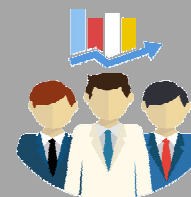
4. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ มีฐานข้อมูลที่ทันสมัยเพื่อสนับสนุนการวางแผนยุทธศาสตร์และการตัดสินใจในการทำงาน



9. บุคลากรทุกระดับพร้อมปรับเปลี่ยนตัวเองสู่องค์กรที่มีความทันสมัยและมุ่งเน้นผลงานที่ดี



5. ปรับรูปแบบการทำงานให้คล่องตัว รองรับบริการประสานงานแนวระนาบและในลักษณะเครือข่าย



10. ให้ความสำคัญกับบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูง พัฒนาอย่างเหมาะสมตามบทบาทหน้าที่ สร้างความผูกพัน สร้างแรงจูงใจ มีแผนเชิงรุกรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร



# ความเชื่อมโยง PMQA กับระบบราชการ 4.0

## หมวด 1

- Leadership role model
- Public Accountability
- Integrity & Transparency

## หมวด 2

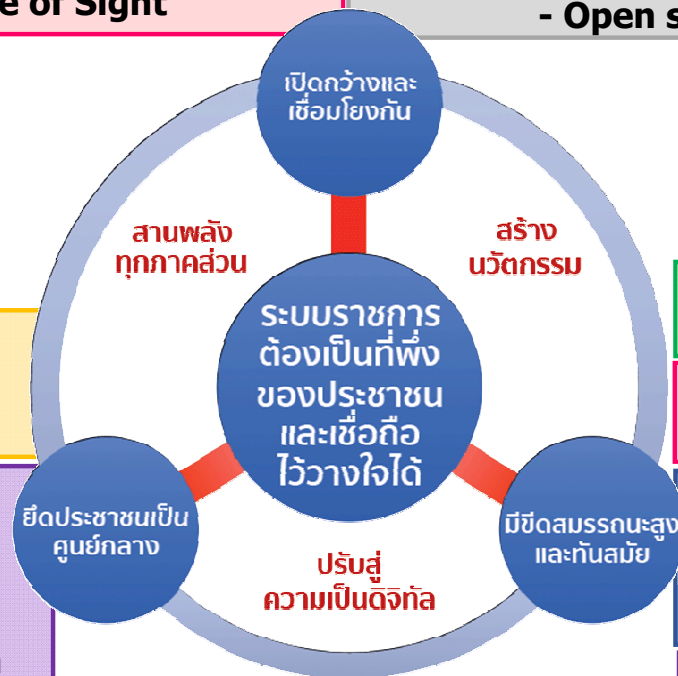
- Strategic Thinking & objectives
- Strategic Alignment
- Collaboration network
- Strategic Line of Sight

## หมวด 4

- Data Sharing
- Public data Accessibility
- Information Disclosure
- Proactive & customized

## หมวด 6

- Digitalization
- End-to-end process flow
- Cross-boundary management
- Open system & Open Access



## หมวด 3

- Demand Driven
- Personalized service
- Innovative service (Gov. Lab)

## หมวด 5

- Proactive to customer needs
- Problem-solver to improve service quality
- Public Entrepreneurship
- Happy worker & Happy citizen

## หมวด 6

- Citizen centric designed concept
- Digitalized service process
- Integrated service
- Horizontal approach

## หมวด 7

- Results-oriented
- Creating value
- Doing more & better with less
- Better Business

## หมวด 1 - Aligning & Empower

## หมวด 2 - Strategic Collaboration - Actionable policy solution

## หมวด 4 - Digitalization & Administration - Digital technology application - Big data analysis - Organization Learning

## หมวด 5 - Knowledge Worker - Educability & Ethic ability - Trans disciplinary

## หมวด 6 - Operational Excellence - Virtualization & shared service

## หมวด 7 - Efficiency & effectiveness - Strategic achievement - Outcome Impact (Economic, social, health, environment)

# เทียบเคียง PMQA กับ PMQA 4.0

## เกณฑ์ PMQA 2558

- ยึดบริบทของหน่วยงานเป็นตัวตั้งต้นในการประเมิน
- อธิบายความท้าทายขององค์กรและตั้งเป้าหมายยุทธศาสตร์
- ยึดค่านิยมของเกณฑ์และขององค์กรในการปรับปรุง
- ประเมินเพื่อตอบสนองผลลัพธ์ขององค์กร

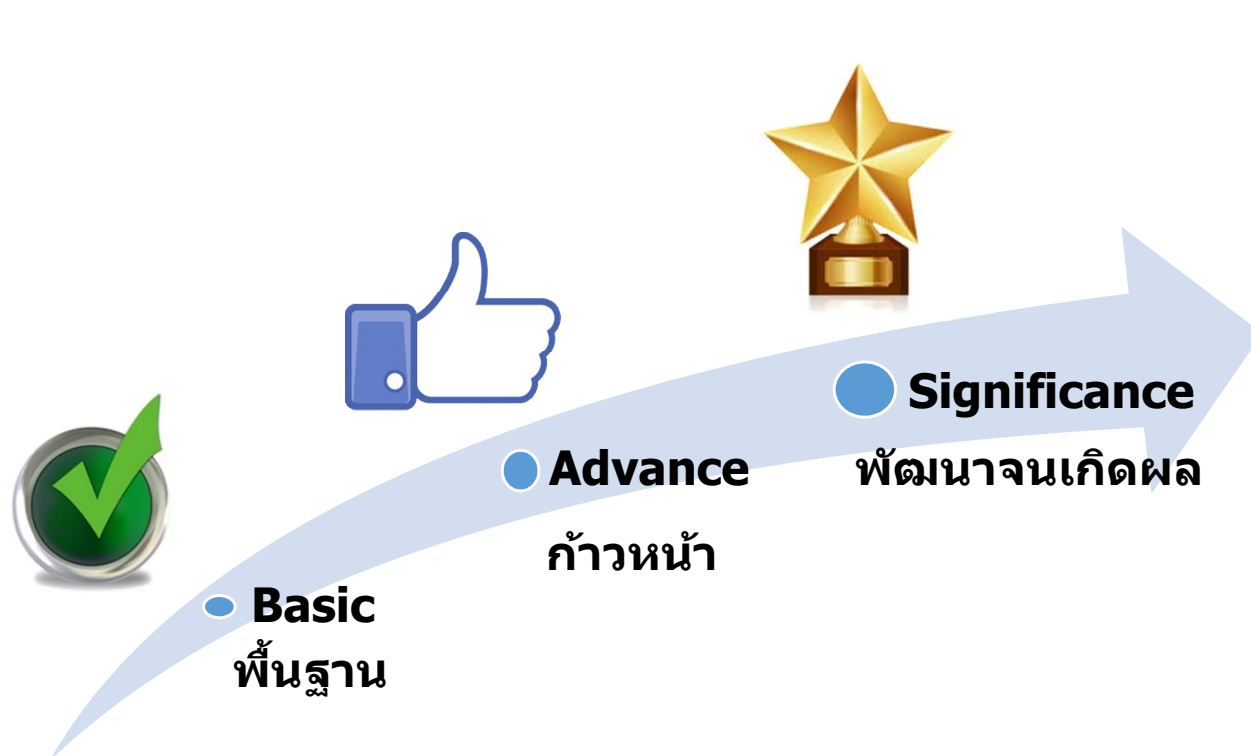
## PMQA 4.0

- ยึดเป้าหมายการพัฒนาไปสู่ราชการ 4.0
- เข้าใจความท้าทายทั้งของส่วนราชการ และการพัฒนาประเทศเพื่อตั้งเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ท้าทาย
- ยึดปัจจัยความสำเร็จ 3 ประการของ Gov 4.0 เป็นตัวขับเคลื่อน
- ประเมินเพื่อตอบสนองพันธกิจตามหน้าที่ส่วนราชการ และการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์และผลลัพธ์ด้านการพัฒนาของประเทศ



# ระดับการพัฒนา 3 ระดับ

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

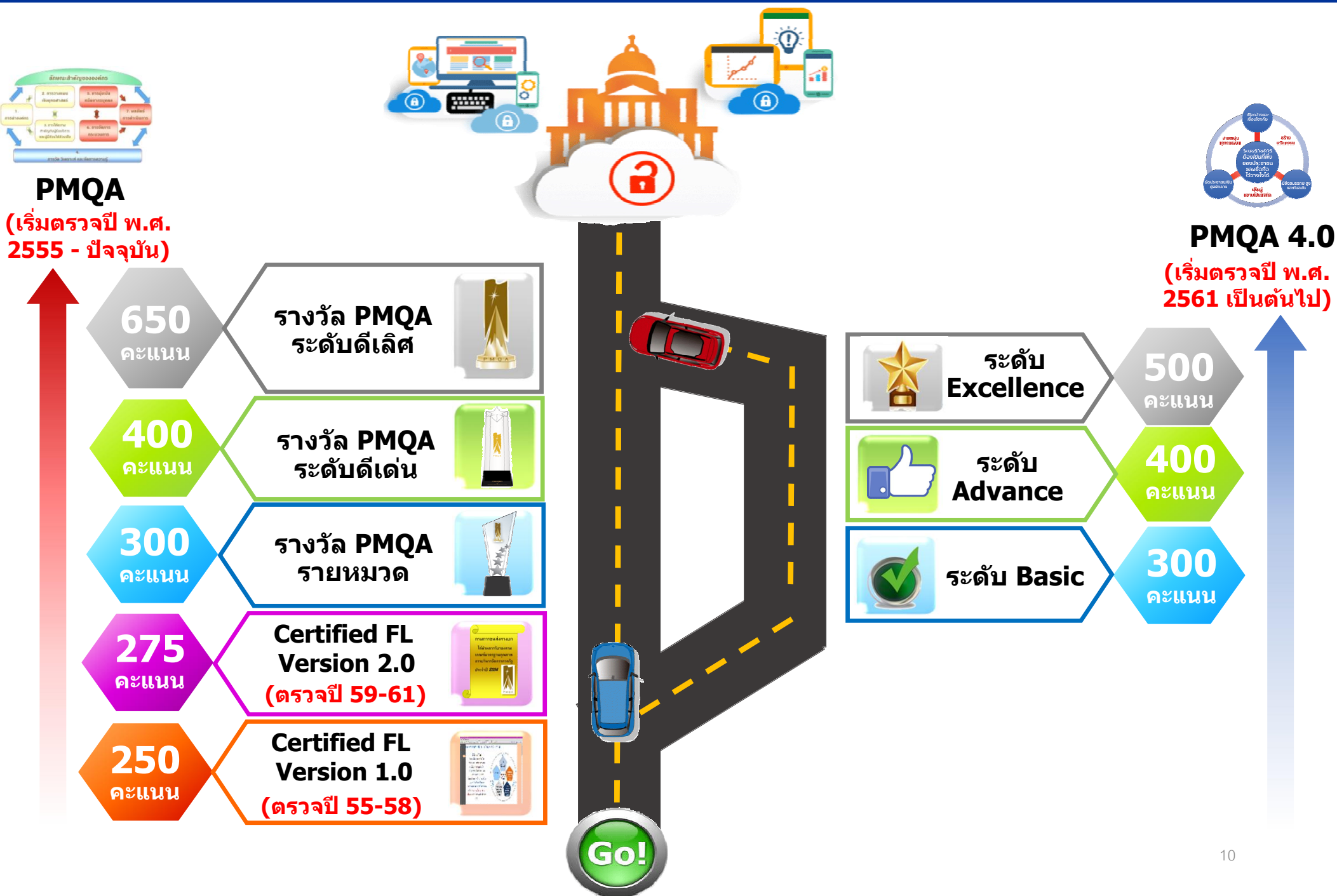


**Goal : ระบบราชการ 4.0**



| มิติ<br>(Overall Concept) | Basic<br>(Reactive)                                       | Advance<br>(Proactive)                          | Significance<br>(Effective & innovative)                    |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Collaboration             | Cooperation                                               | Integration                                     | Collective Solution                                         |
| Innovation                | Internal Process                                          | Service/Output                                  | Policy/outcome                                              |
| Digitalization            | Usage/ data base<br>Collection of data<br>& communication | Citizen experience<br>End to end process        | Integrated and<br>connectedness                             |
| Customer                  | Service quality<br>and customer<br>satisfaction           | Proactive services<br>CRM                       | Personalized services<br>Government lab                     |
| Process                   | Standardization                                           | Data-driven<br>improvement                      | Integrated process<br>improvement<br>Operational excellence |
| People                    | Rule-base<br>Responsive<br>Top-down                       | Integrity<br>Professional<br>Tran-disciplinary  | Problem solvers<br>Initiative<br>Entrepreneurship           |
| Leadership                | Effective<br>leadership                                   | Actively engaged<br>Pay attention to<br>details | 21 <sup>st</sup> century leadership                         |
| Results                   | Organization                                              | Sector/ Area                                    | National/Impact                                             |

# ความเชื่อมโยงระหว่าง PMQA และ PMQA 4.0



สำนักงาน กพร.

หลักสูตรก้าวสู่องค์การ 4.0 อย่างยั่งยืนฯ รุ่น 2

โลกแห่งการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารองค์การ  
สมัยใหม่สู่องค์การ 4.0

โดย

วรากรณ์ สามโกเศศ



I คำนำ

II โลกแห่งการเปลี่ยนแปลง

III Thailand 4.0

IV การบริหารองค์การสู่ 4.0

# I คำนำ

- “หากเกิดมาจนโทษใครไม่ได้ แต่ถ้าตอนตาย ก็ยังจน ต้องโทษตัวคุณเอง”

(Bill Gates)

- “การลงทุนที่สำคัญที่สุด คือ การลงทุนในตัวเอง (*Invest in yourself*)”

(Warren Buffett)

- ชีวิตคือเรื่องของการเลือก (*Life is about choices*)

# โลกแห่งการเปลี่ยนแปลง

- โลกาภิวัตน์
- ความสำคัญของประชาชน
- คลื่นการเปลี่ยนแปลงของโลก
- การปฏิวัติอุตสาหกรรม ครั้งที่ 4
- Technology Disruptions

## กระแสความคิดและความเชื่อที่คล้อยไปตามกัน

- เสรีภาพ
- สิทธิสตรีและเด็ก
- สิทธิมนุษยชน
- สันติภาพ

## เศรษฐกิจไร้พรมแดน (Borderless Economy)

- แรงงาน
- การค้า
- ทูน
- นักท่องเที่ยว

โลกาภิวัตน์

## หมู่บ้านโลก (Global Village)

- เทคโนโลยี
- การแต่งกาย
- อาหาร
- ศาสนา

## เศรษฐกิจแบบการค้าเสรี

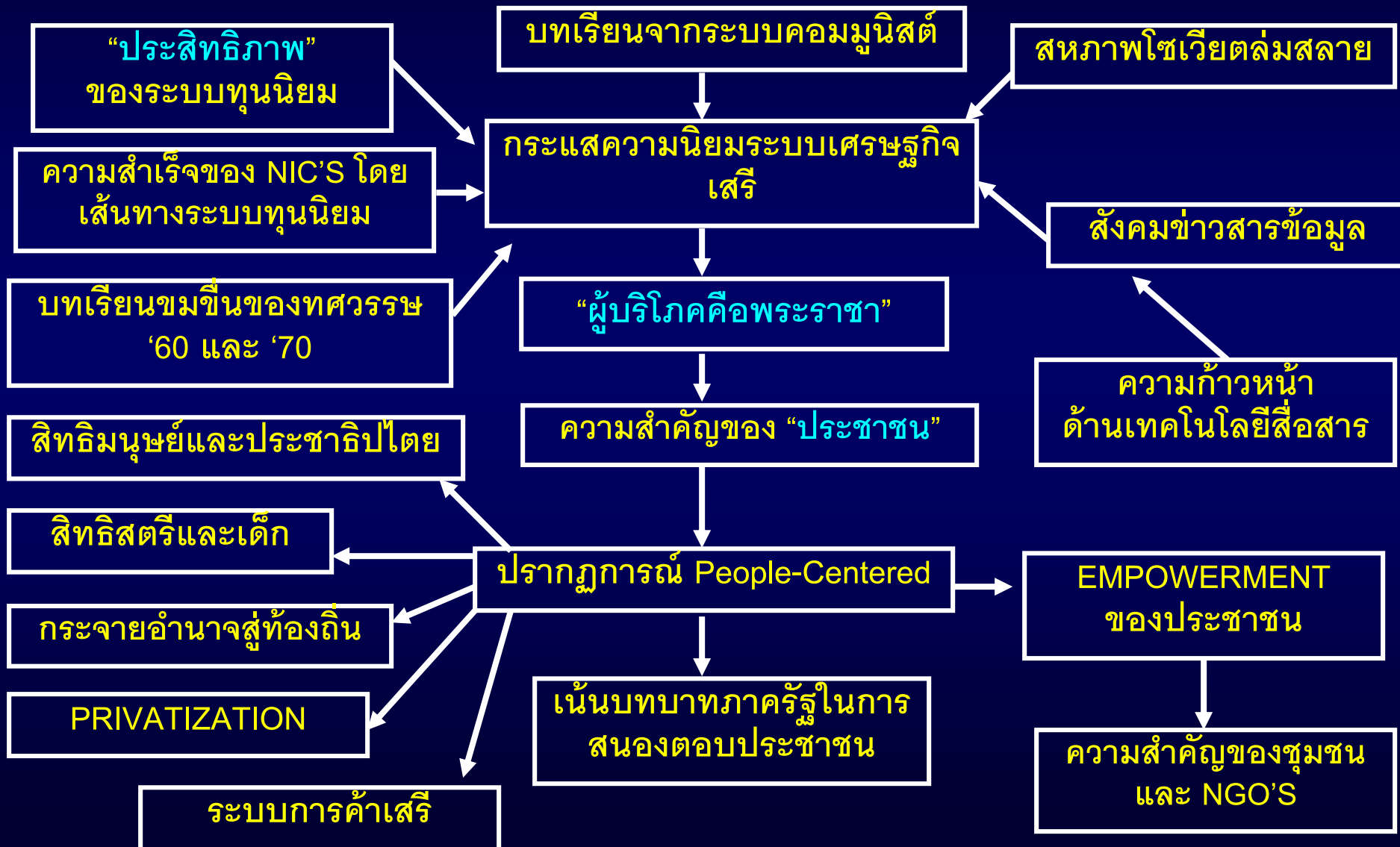
- วัตถุนิยม
- บริโภคนิยม
- ความสำคัญของภาคเอกชน
- ความเป็นเอกชนในกิจกรรมของรัฐ



# สาเหตุของโลกาภิวัตน์

- (1) การมีจำนวนเพิ่มขึ้นของ NIC'S ทั่วโลก/  
การขยายตัวของเศรษฐกิจโลก ซึ่งส่งเสริม  
การเติบโตของธุรกิจของบริษัทข้ามชาติ
- (2) การปฏิวัติด้านโทรคมนาคม/ความก้าวหน้า  
ของ information technology และคอมพิวเตอร์  
/digital revolution
- (3) ความเป็นนานาชาติของระบบการเงินโลก  
(internationalization of financial system)
- (4) การล่มสลายของสหภาพโซเวียตในปี 1991 →  
การแพร่กระจายของทุนนิยม

# ความสำคัญของประชาชน



# คลื่นการเปลี่ยนแปลงของโลก

ค.ศ. 1300

คลื่นลูกที่หนึ่ง

(“เกษตรกรรม”

สร้างความมั่งคั่ง)

ค.ศ. 1800

คลื่นลูกที่สอง

(“อุตสาหกรรม”

สร้างความมั่งคั่ง)

ค.ศ. 1965

คลื่นลูกที่สาม

(“การปฏิวัติ

ความรู้”)

- คลื่นของการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเมื่อโลกมีการเปลี่ยนแปลงระบบการสร้างความมั่งคั่ง (system of wealth creation)

# การปฏิวัติอุตสาหกรรม ครั้งที่ 4 และ Technology Disruptions

- เหตุการณ์

- ครั้งที่ 1 ค.ศ. 1784 : พลังไอน้ำ
- ครั้งที่ 2 ค.ศ. 1870 : พลังไฟฟ้า
- ครั้งที่ 3 ค.ศ. 1969 : พลัง IT
- ครั้งที่ 4 Now : ผสมผสาน-ต่อยอดของ

หลากหลายเทคโนโลยี

- ตัวอย่างการต่อยอด

- 3D printing
- AI (Artificial Intelligence)
- วิศวกรรมพันธุกรรม
- IT
- Internet of Things (IOT)
- Nanotechnology ฯลฯ



# Disruptive Innovation

- Disruptive Innovation : Innovation ซึ่งสร้างตลาดใหม่ และ value network ซึ่งสุดท้ายจะ disrupt an existing market and value network (ทดแทน leading firms, products และ alliances)
  - รถ Ford Model T (1908) ทดแทนรถม้า
- Clayton M. Christensen บัญญัติ Disruptive Innovation ปี 1995 ในบทความ “Disruptive Technologies : Catching the Wave”

# Disruptive Technologies

- Disruptive Technologies ของ Clayton M. Christensen (บัญญัติคำนี้ใน 1997, “The Innovator’s Dilemma”)
  - sustaining technology
  - disruptive technology

- ตัวอย่าง Disruptive Technologies (McKinsey Global Institute)

- Mobile internet
- Automation of knowledge work
- Internet of things
- Advanced robotics
- Cloud
- Autonomous (near) vehicles

- Next-generation genomics
- Next-generation storage
- 3D Printing
- Advanced Materials
- Advanced Oil and Gas Exploration and Recovery
- Renewable electricity

- ตัวอย่างของ 5 Disruptive Technologies ซึ่งกำลังทำลายภาคบริการ ตัวอย่างเช่น banking
  - online and mobile banking
  - unbundling of banks by financial technology providers
  - expanded ATM capabilities
  - Peer-to-Peer payments
  - new payment technologies

### III Thailand 4.0

- โลก VUCA
- ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
- Thailand 4.0



# โลก VUCA

- VUCA

- Volatility - การพุ่งกระจาย / เลื่อนไหล
- Uncertainty - ความไม่แน่นอน
- Complexity - ความซับซ้อน
- Ambiguity - ความกำกวม

- หงส์ดำ (Black Swan) → ทฤษฎีหงส์ดำ

- พบหงส์ดำใน Western Australia โดย Willem de Vlamingh ในปี ค.ศ. 1697

- ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

- (1) ด้านความมั่นคง
- (2) สร้างความสามารถด้านการแข่งขัน
- (3) พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน
- (4) สร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน  
ของสังคม
- (5) สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับ  
สิ่งแวดล้อม
- (6) ปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการ  
ภาครัฐ

# Thailand 4.0

- อดีต

- Thailand 1.0 เน้นการเกษตรเป็นหลัก
- Thailand 2.0 เน้นอุตสาหกรรมเบา
- Thailand 3.0 เน้นอุตสาหกรรมและส่งออก

- “Thailand 4.0” คือ โมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาลปัจจุบัน
- “Thailand 4.0” เพื่อขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศในด้านต่าง ๆ
- ปัจจุบันตกอยู่ใน Middle Income Trap คือ รายได้ต่อหัวประมาณ 6,000 US\$ เป็นเวลา 7-8 ปี

- “รหัสใหม่่ว่าประเทศไทย 4.0” เพื่อสื่อให้รู้ว่า  
ปรารถนาจะเป็นเศรษฐกิจใหม่ (New Engines of  
Growth) ให้มีรายได้ต่อหัวสูงกว่า 10,000 US\$  
ภายใน 5-6 ปี
- ประเทศไทย 4.0
  - ปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจ สู่แนวคิด  
Value-Based
  - เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม
  - ปรับเปลี่ยนสินค้า “ปกติ” → สินค้า  
“นวัตกรรม”
  - ปรับเปลี่ยนให้มีการใช้เทคโนโลยี และ  
นวัตกรรมในภาคอุตสาหกรรมมากยิ่งขึ้น
  - ปรับเปลี่ยนการผลิตสินค้า → การผลิตบริการ  
มากขึ้น

- “ไทยแลนด์ 4.0” ต้องการพัฒนาวิทยาการ  
ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์และ  
เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนาแล้วต่อยอดใน  
กลุ่มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมเป้าหมาย ดังนี้  
(1) กลุ่มอาหาร เกษตร และเทคโนโลยีชีวภาพ  
(2) กลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยี  
ทางการแพทย์

(3) กลุ่มเครื่องมือ อุปกรณ์อัจฉริยะ หุ่นยนต์  
และระบบเครื่องกลที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์  
ควบคุม

(4) กลุ่มดิจิทัล เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่  
เชื่อมต่อและบังคับอุปกรณ์ต่าง ๆ  
ปัญญาประดิษฐ์ และเทคโนโลยีสมองกล  
ฝังตัว

(5) กลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ วัฒนธรรม  
และบริการที่มีมูลค่าสูง

## IV

# การบริหารองค์การสู่ 4.0

- ลักษณะขององค์การ 4.0
- บริหารองค์การสู่องค์การ 4.0



## ● ลักษณะขององค์กร 4.0

- mindset ที่เหมาะสมของผู้บริหาร
- คนมีความสำคัญยิ่ง
- ไม่แข็งอยู่ในกรอบ
- มี Digital Culture
- Sharing / Collaboration / Data Driven / Agility
- ยอมรับความคิดใหม่ ๆ และนวัตกรรม
- ความสามารถด้าน Big Data Analysis

- บริหารองค์การสู่องค์การ 4.0 (ดร.พสุ เดชะรินทร์)
  - ต้องสามารถบริหารความหลากหลาย และแตกต่างเพื่อผลสูงสุดแก่องค์การ
  - ให้ความสำคัญกับการรักษาการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคลากร
  - no more command and control ➡ self – managed, self-motivated
  - สร้าง IT Culture มาปรับใช้การทำงานขององค์การมากขึ้น
  - ส่งเสริม / สนับสนุนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ
- บริหารองค์การสู่องค์การ 4.0 ➡ เพิ่มผลิตภาพ (productivity)
- “คน”

# (Outcome of life)

$$\begin{array}{ccccc} = & \text{ability} & \times & \text{effort} & \times & \text{attitude} \\ & (1 \text{ ถึง } 10) & & (1 \text{ ถึง } 10) & & (-10 \text{ ถึง } +10) \end{array}$$

(จาก Kazuo Inamori  
ผู้ก่อตั้งองค์กร Kyocera ของญี่ปุ่น)

# Character is Destiny

Watch your thoughts, for they become your words;

Watch your words, for they become your actions;

Watch your actions, for they become your habits;

Watch your habits, for they become your character;

Watch your character, for it becomes your destiny.

*What you think, you become*

Magaret Thatcher

(จากบทในภาพยนตร์เรื่อง “*The Iron Lady*”)

facebook

วรากรณ์ สามโกเศศ

วรากรณ์-วีรกร ตริเศศ

ดูข้อเขียนที่  
[varakorn.com](http://varakorn.com)

ขอบคุณครับ



ข้าราชการ 4.0



ระบบราชการ 4.0



# PMQA 4.0 & HR 4.0

รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์



WISDOM for Change



รศ. ดร. จิรประภา อัครบวร

ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายงานพัฒนาคุณภาพ

อาจารย์ประจำคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นิด้า



การศึกษา: ปริญญาตรี จิตวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

MS. HRD Pittsburg State University

PhD. HRD University of Minnesota (with Scholarship)

ประสบการณ์งาน: อดีตคณบดีคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นิด้า (2546-2548 2550-2553)

ที่ปรึกษา: บริษัทเอกชน มหาวิทยาลัย รัฐวิสาคิจ อาทิเช่นปี พ.ศ. 2561



B.GRIMM  
SINCE 1878



[www.hrd.nida.ac.th](http://www.hrd.nida.ac.th)

[www.drtanhrod.com](http://www.drtanhrod.com)

[chira123@gmail.com](mailto:chira123@gmail.com)

086-508-3000

02-727-3481

คณะกรรมการ: คณะกรรมการบริหารสถาบันพัฒนาวิชาชีพทรัพยากรบุคคล (IHPD) (พ.ศ. 2550 – ปัจจุบัน)

คณะอนุกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สสวท.

คณะอนุกรรมการด้านทรัพยากรมนุษย์ ม.ขอนแก่น ม.มหิดล

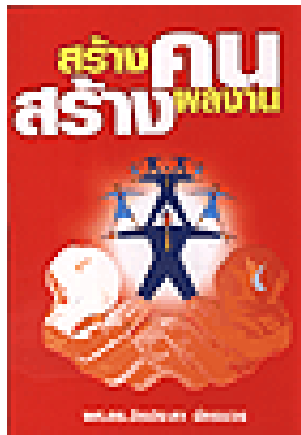
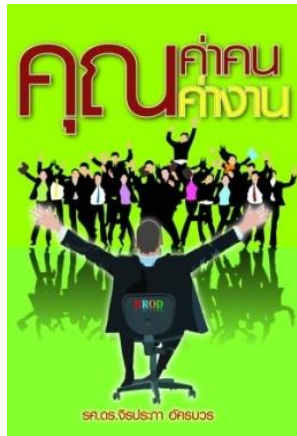
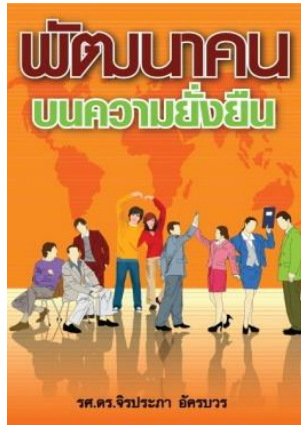
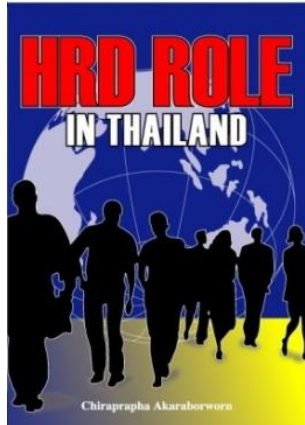
ผู้ประเมิน: PMQA, AUN-QA

กองบรรณาธิการ: International Human Resource Development Journal (พ.ศ. 2546 – ปัจจุบัน)

Human Resource Review Journal (พ.ศ. 2556 – ปัจจุบัน)



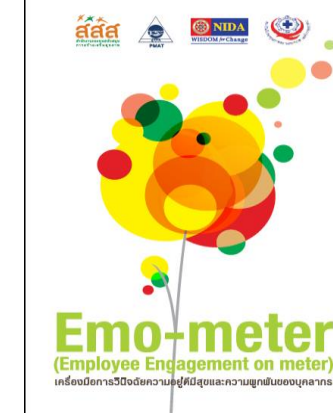
## รวมบทความ



## ยุทธศาสตร์และแผน



## วิชาการ

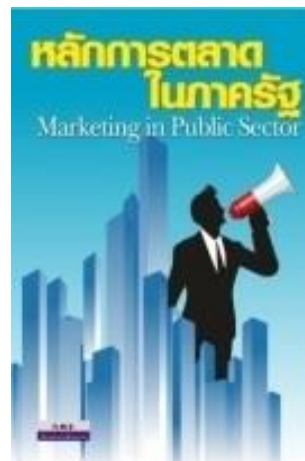


## ASEAN Guru





# สนง.ก.พ.ร. - Management



# MSc in Human Resource and Organization Development

## Strategic HR & Organization Development

[www.hrd.nida.ac.th](http://www.hrd.nida.ac.th)



พัฒนาความรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การที่มีความเป็นสากล การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ให้เป็น  
กลยุทธ์ที่สร้างความสำเร็จ เรียนรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาองค์การ

### ชื่อปริญญา

- : หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต  
(ภาวะผู้นำ การจัดการ และนวัตกรรม)
- : กอ.ม. (ภาวะผู้นำ การจัดการ และนวัตกรรม)
- : Master of Management  
(Leadership, Management and Innovation)
- : M.M. (Leadership, Management and Innovation)

### โครงสร้างหลักสูตร

- แบบ ก แบบ ก2 36 หน่วยกิต  
ศึกษารายวิชา 24 หน่วยกิต และวิทยานิพนธ์ 12 หน่วยกิต
- แบบ ข 36 หน่วยกิต  
ศึกษารายวิชา 33 หน่วยกิต และกิตติมศักดิ์ 3 หน่วยกิต

## Ph.D. in Human Resource and Organization Development

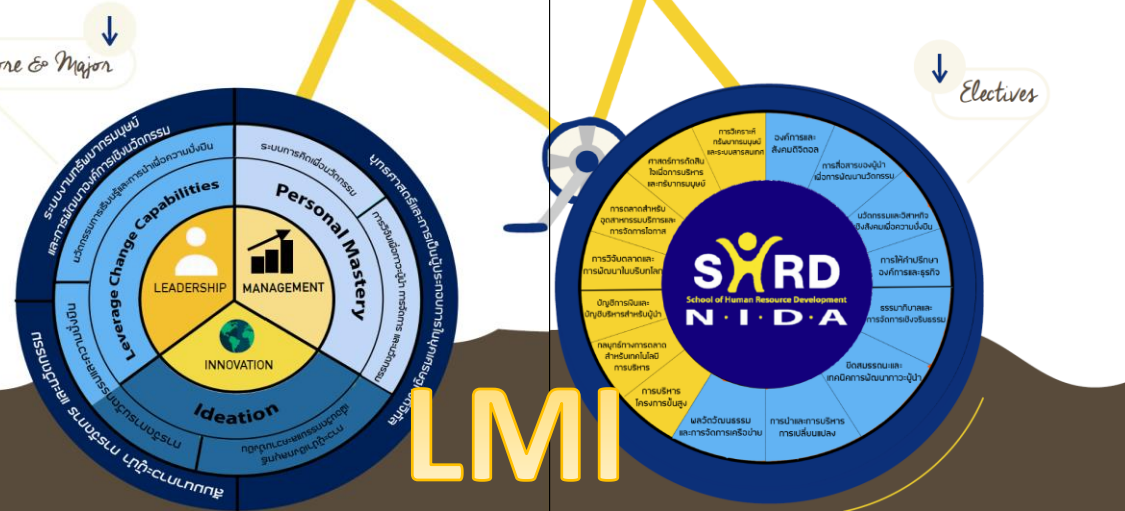
### หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ (หลักสูตรนานาชาติ)  
Doctor of Philosophy Program in Human Resource and Organization Development  
(International Program)

### โครงสร้างหลักสูตร

- แผน 1 (1.1) 48 หน่วยกิต อาจมีการเรียนรายวิชาเพิ่มเติมได้โดยไม่นับหน่วยกิต  
วิทยานิพนธ์ 48 หน่วยกิต
- แผน 2 (2.1) 60 หน่วยกิต ศึกษาวิชา 24 หน่วยกิต วิทยานิพนธ์ 36 หน่วยกิต
- แผน 2 (2.2) 81 หน่วยกิต ศึกษาวิชา 33 หน่วยกิต วิทยานิพนธ์ 48 หน่วยกิต

| หลักสูตร                 | แผน 1(1.1)     | แผน 2(2.1)      | แผน 2(2.2)     |
|--------------------------|----------------|-----------------|----------------|
| หมวดวิชาเสริมพื้นฐาน     | ไม่นับหน่วยกิต | ไม่นับหน่วยกิต  | ไม่นับหน่วยกิต |
| หมวดวิชาพื้นฐาน          | -              | ไม่นับหน่วยกิต* | 9 หน่วยกิต     |
| หมวดวิชาหลัก             | -              | 6 หน่วยกิต      | 6 หน่วยกิต     |
| หมวดวิชาระเบียบวิธีวิจัย | -              | 6 หน่วยกิต      | 6 หน่วยกิต     |
| หมวดวิชาเอก              | -              | 9 หน่วยกิต      | 9 หน่วยกิต     |
| หมวดวิชาเลือก            | -              | 3 หน่วยกิต      | 3 หน่วยกิต     |
| หมวดวิทยานิพนธ์          | 48 หน่วยกิต    | 36 หน่วยกิต     | 48 หน่วยกิต    |
| การสอบคุณสมบัตินิติ      | ผ่าน           | ผ่าน            | ผ่าน           |
|                          | 48 หน่วยกิต    | 60 หน่วยกิต     | 81 หน่วยกิต    |





## ประเด็นการเรียนรู้ หัวข้อ “เทคนิคการดำเนินการเพื่อมุ่งเน้นบุคลากร”

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับการยกระดับหน่วยงานสู่การเป็นองค์กร 4.0 อันเป็นการสนองนโยบายรัฐบาล
2. เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รายหมวดเชิงลึกจนสามารถนำไปพัฒนาหน่วยงานของตนเองได้อย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางการประยุกต์เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รายหมวดไปสู่แนวทางปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานตนเอง
4. เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจให้กับผู้เข้ารับการอบรมในการที่จะพัฒนาองค์กรของตนเองตามเกณฑ์แต่ละหมวดพร้อมกับการบูรณาการสู่การเป็นองค์กร 4.0

### ประเด็นการเรียนรู้

- กลยุทธ์การส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับงานและองค์กร
- การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล



A circular diagram with a central blue circle containing the text 'ระบบราชการต้องเป็นกึ่งของประชาชนและเชื่อถือไว้วางใจได้' (The government system must be semi-citizen and trustworthy). Surrounding this central circle are six smaller blue circles, each containing a concept: 'เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน' (Open and connected), 'สร้างนวัตกรรม' (Innovation), 'มีขีดความสามารถและทันสมัย' (Competence and modernity), 'ปรับตัวเป็นดิจิทัล' (Digital transformation), 'ลดภาระงานเป็นกลาง' (Neutral workload reduction), and 'สานพลังทุกภาคส่วน' (Synergy of all sectors).

# ระบบราชการ 4.0

เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับการยกระดับหน่วยงานสู่การเป็นองค์กร 4.0 อันเป็นการสนองนโยบายรัฐบาล



A circular diagram featuring silhouettes of four people standing in front of a background of interlocking gears. The text 'Human Resource' is partially visible at the bottom of the circle.

## PMQA 4.0

เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจให้กับผู้เข้ารับการอบรมในการที่จะพัฒนาองค์กรของตนเองตามเกณฑ์แต่ละหมวดพร้อมกับการบูรณาการสู่การเป็นองค์กร 4.0



A circular diagram showing three cartoon characters in business attire (two men and one woman) standing together. Above them are three small blue boxes with the text 'มีประสบการณ์', 'มีนวัตกรรม', and 'มีผลสัมฤทธิ์' (Experience, Innovation, and Effectiveness). The text 'องค์กรยุคใหม่' (New Era Organization) is written vertically on the left side of the circle.

## HR 4.0

- กลยุทธ์การส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับงานและองค์กร
- การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล



# ระบบราชการ 4.0

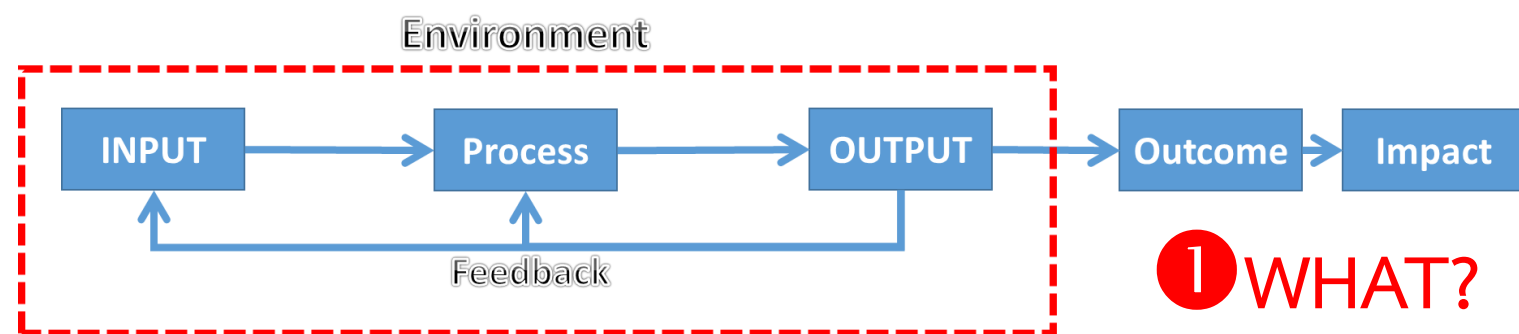
เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับการยกระดับหน่วยงานสู่การเป็นองค์กร 4.0 อันเป็นการสนองนโยบายรัฐบาล



## ลักษณะสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย ข้อคำถามต่าง ๆ ที่มุ่งเน้นการประเมิน แต่ไม่ใช่รายการตรวจสอบ (Check List) โดยมีลักษณะสำคัญดังนี้

- ❶ เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์
- ❷ เกณฑ์สามารถปรับใช้ได้ตามภารกิจของหน่วยงาน
- ❸ เกณฑ์สนับสนุนมุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในทางเดียวกัน
- ❹ เกณฑ์สนับสนุนการตรวจประเมินที่เป้าประสงค์



❶ WHAT?

❷ HOW do you know?

❸ What & How?

# Core Value

## ค่านิยมและหลักการ

**PDCA**

**Management  
By Fact**

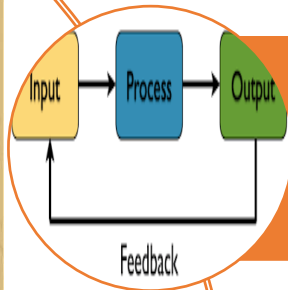
**Systems  
Thinking**

1. การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์
2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน
3. การเรียนรู้ขององค์การและของระดับบุคลากร
4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและเครือข่าย
5. ความสามารถในการปรับตัว
6. การมุ่งเน้นอนาคต
7. การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
9. ความรับผิดชอบต่อสังคม
10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
11. มุมมองในเชิงระบบ





# ค่านิยมในการทำงานเชิงคุณภาพ



**Systems Thinking:**  
Start thinking from the ENDS

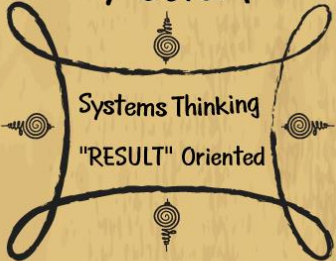


## Management by FACT



**PDCA:**  
Continuous Improvement

การพัฒนาคุณภาพ  
Quality Development



โดย รศ.ดร.จิระประภา อัครบวร



**Practice**

เริ่มจากเรื่องเล่า องค์กรทำอะไรอยู่ใน  
ปัจจุบัน

**System**

เขียนกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ

**Evident**

ข้อมูล (Fact-based) ที่มาสนับสนุน

**Result**

นำเสนอผลลัพธ์

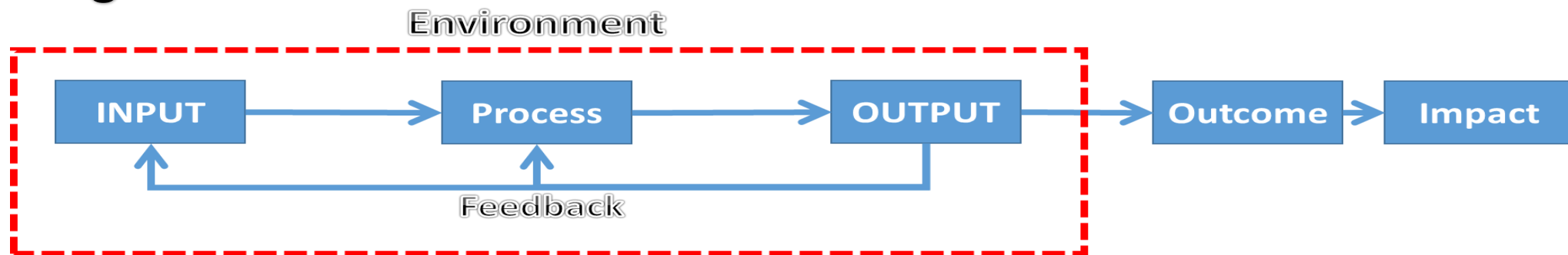
**Writing SAR**



Systems  
Thinking.....



Start Thinking from the END



“Start thinking from the **RIGHT to LEFT**, Executing from the **LEFT to RIGHT**”

(ปกรณ์ ปรียากร, 2558)

# เป้าหมายของการบริหารองค์การในอนาคตคือ..?

องค์การนวัตกรรม  
(Innovative  
Organization)

องค์การที่เป็นเลิศ  
(High Performance  
Organization)

องค์การแห่งสุข  
(Happy  
Workplace)

องค์การที่ยั่งยืน  
(Sustainable  
Organization)

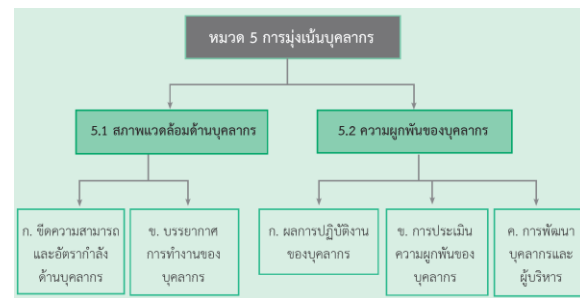
.....



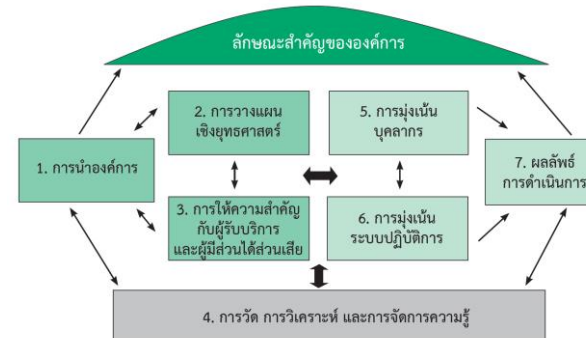




## ข้าราชการ 4.0



## ระบบราชการ 4.0



## ประเทศไทย 4.0

โมเดลการพัฒนาประเทศ

มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

Innovative/Value-based Industry  
High Income Country



# ระบบราชการ 4.0

# INNOVATION

Create high value added product, service, process, management, strategy and et.al.



## High Performance

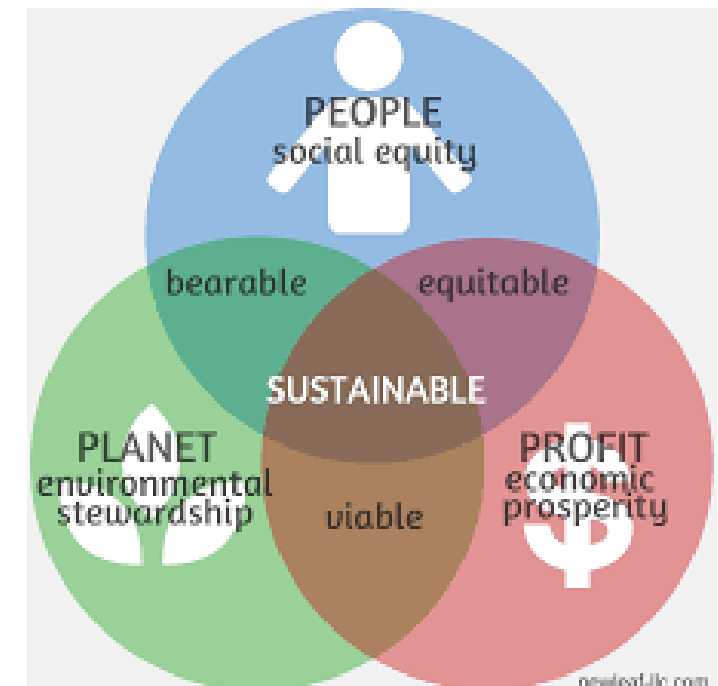
Success in

- ✓ Financial benefit
- ✓ Non-financial benefit



## Sustainable Organization

Achieve the corporate vision composed of three critical areas...



# การขับเคลื่อนระบบราชการ 4.0



Digitalization

นายกรัฐมนตรีมีข้อสั่งการเมื่อวันที่ 21 มีนาคม 2560 ให้สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นหน่วยงานหลักร่วมกับกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม และกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ขับเคลื่อนให้เกิดการดำเนินงานแบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government)

## การจัดการภายในภาครัฐ

## การให้บริการประชาชน

(1)  
การนำ  
เทคโนโลยี  
สารสนเทศมาใช้  
ในการปฏิบัติงาน

- G-Chat** ระบบสื่อสารภายในภาครัฐที่มีความมั่นคงปลอดภัย มุ่งเน้นข้าราชการพลเรือนจำนวนประมาณ 400,000 คน โดยพัฒนาต่อจากระบบ (สรอ.)
- e-Meeting** ระบบบริหารการประชุมอิเล็กทรอนิกส์ ลดการใช้กระดาษและระยะเวลาในกระบวนการจัดประชุมทุกขั้นตอน (NECTEC)

- Digital Transformation Program** ใช้แนวคิด Design Thinking ผลักดันให้เกิดการให้บริการแบบ Automation Process (สรอ.)
- Doing Business Portal** การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจแบบครบวงจร (DE/ ก.คลัง/ สรอ./ ส.ก.พ.ร.)
- ศูนย์รับคำขออนุญาต** ตาม พ.ร.บ.การอำนวยความสะดวกสะดวก ฯ (ส.ก.พ.ร./ สรอ.)

(2)  
การบูรณาการ  
ฐานข้อมูล  
ภาครัฐ

- Open Government Data/Big Data** จัดทำกรอบการเปิดเผยชุดข้อมูลที่สำคัญของประเทศ (National Data Set) พัฒนา Application สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล และกำหนดให้มี Chief Data Officer เพื่อรับผิดชอบการจัดทำข้อมูล (สรอ./สำนักงานสถิติ/NECTEC)
- Province Benchmarking** จัดทำตัวชี้วัดระดับการพัฒนาจังหวัดที่บูรณาการกับตัวชี้วัดตามแผนพัฒนาฉบับที่ 12 และแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (สำนักงานสถิติแห่งชาติ/ ก.มหาดไทย)
- การบูรณาการฐานข้อมูลประชาชน** โดยการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานผ่านระบบ Linkage Center (กรมการปกครอง/ ส.ก.พ.ร.)

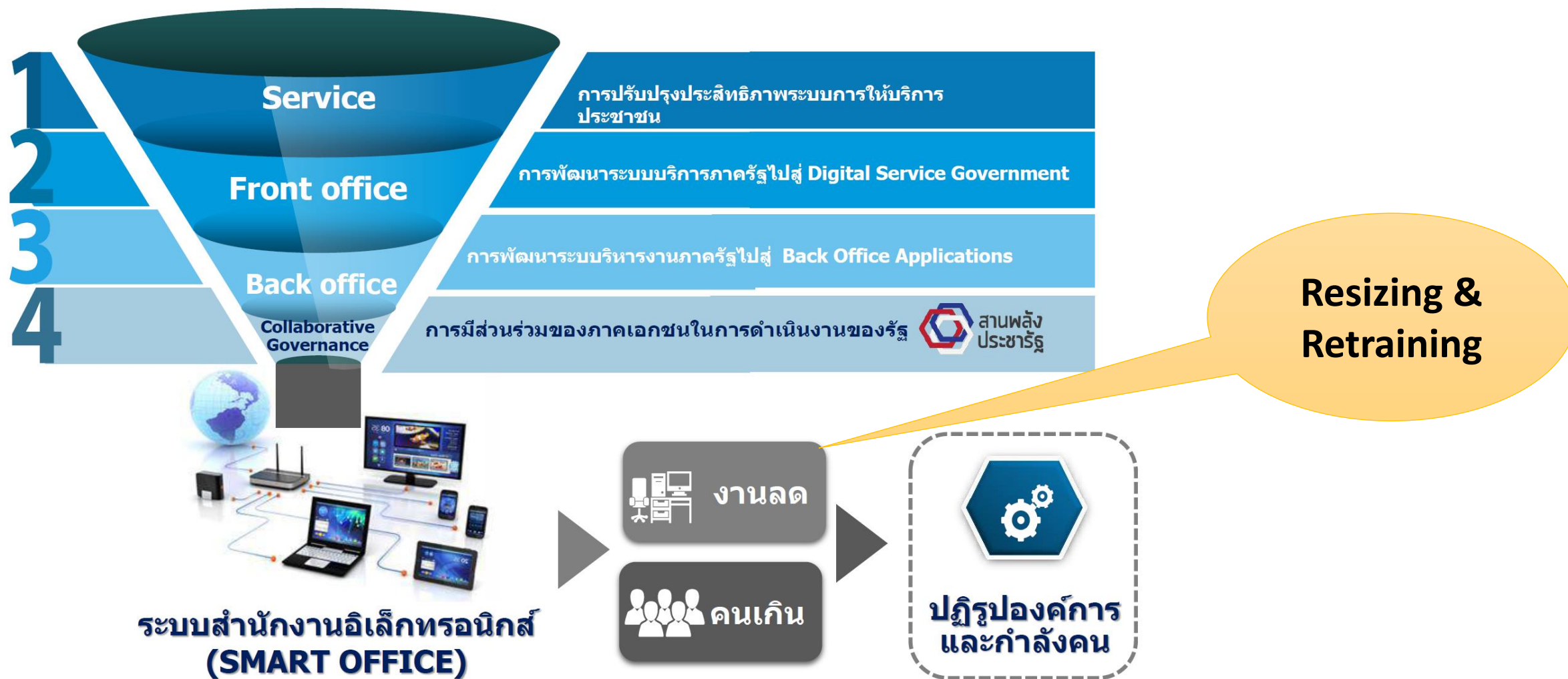
- การลดการเรียกสำเนาเอกสารที่ทางราชการออกให้จากประชาชน** โดยใช้ข้อมูลจากบัตร Smart Card หรือเชื่อมโยงฐานข้อมูลประชาชนกลาง (Linkage Center) แทนการเรียกใช้สำเนาเอกสารต่าง ๆ (กรมการปกครอง/ สรอ./ ส.ก.พ.ร.)

อ้างอิง: สรุปผลการประชุมเพื่อหารือแนวทางการขับเคลื่อนให้เกิดการดำเนินงานแบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) ตามข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 21 มีนาคม 2560 ระหว่างสำนักงาน ก.พ.ร. กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และสำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) เมื่อวันที่ 18 เมษายน 2560





# Digitization





# ภาครัฐต้องเป็นที่พึ่งของประชาชนและเชื่อถือไว้วางใจได้ Credible & Trusted Government



Need for change

Disruptive change, new technology, shift in context and governance, changing citizenry, etc.



## How to achieve

- การเปิดเผยข้อมูลในรูปแบบค่าเริ่มต้น (Open by default) ในรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ได้ทันทีโดยไม่ต้องรอให้ประชาชนร้องขอ (Active disclosure/ Usability)
- การแลกเปลี่ยน/แบ่งปันข้อมูล (Data sharing across public agencies)
- การมีส่วนร่วมของประชาชน (Public consultant and engagement)

- การให้บริการตามความต้องการเฉพาะบุคคล (Personalized service delivery)
- การบริการประชาชนตลอด 24/7 (On-call services)
- การเชื่อมโยงทุกส่วนราชการในการให้บริการประชาชน (Integrated service)
- การให้บริการเชิงรุก (Pro-active services)
- ประชาชนรับบริการได้หลากหลายช่องทาง/ บริการ ณ ช่องทางเดียว (Multi/ Cross channel)

- การตอบสนองทันที/ทันเวลา มีการคาดการณ์/วางแผนล่วงหน้า (Operational excellence)
- การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้จริง (Actionable policy solutions)
- การใช้ข้อมูลเชิงลึกในการกำหนดนโยบาย (Data driven policy and decision making)
- ความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic collaboration)
- การทำงานผ่านระบบดิจิทัลอย่างสมบูรณ์แบบตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ (End to end digitization of workflow process)
- การทำงาน ณ สถานที่ใดก็ได้ในทั่วทุกมุมโลก (Virtualization)
- การใช้ประโยชน์หน่วยงานสนับสนุนร่วมกัน (Shared service)
- การใช้ความเชี่ยวชาญ/ชำนาญในหลากหลายสาขาวิชา และข้ามสาขาวิชา (Trans-disciplinary/ generalist)

ปัจจัยความสำเร็จ  
Collaboration -  
Innovation -  
Digitalization -

Ways of Working

## Ways of Working

- การใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficient Economy Philosophy) เป็นแนวทางดำเนินงานอย่างยั่งยืน
- การใช้หลัก เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา ในการตัดสินใจเชิงนโยบายและปฏิบัติงาน
- การทำตามลำดับขั้น มีการทดลองทำ โดยเริ่มแก้ปัญหาที่จุดเล็ก
- การใช้หลักกระเบิดจากข้างในเพื่อสร้างความพร้อมให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การใช้นวัตกรรมในการทำงาน (Innovation)
- การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เพื่อเรียนรู้การดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน
- เพิ่มผลผลิตการดำเนินงานตามหลักการทำน้อยได้มาก (Doing more with less)
- การสร้างสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข (Happy workplace)
- การบูรณาการการทำงานโดย Project Management Office (PMO)

17



# PMQA 4.0

เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจให้กับผู้เข้ารับการอบรมในการที่จะพัฒนาองค์กรของตนเองตามเกณฑ์แต่ละหมวดพร้อมกับการบูรณาการสู่การเป็นองค์กร 4.0



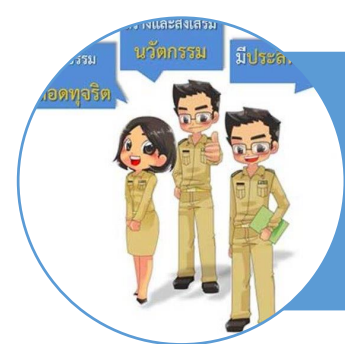
## ระดับการพัฒนา 3 ระดับ

1. ระดับพื้นฐาน 300 คะแนน (Basic)
2. ระดับก้าวหน้า 400 คะแนน (Advanced)
3. ระดับพัฒนาต่อเนื่องสู่ความเป็นเลิศ 500 คะแนน (Excellence)

PMQA as  
Quality Tool



Goal : ระบบราชการ 4.0



# HR 4.0

- กลยุทธ์การส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับงานและองค์กร
- การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล



# แนวคิดของระดับการพัฒนา



**Continuous Improvement**

- หมวด 5

  - Proactive to customer needs
  - Problem-solver to improve service quality
  - Public Entrepreneurship
  - Happy worker & Happy citizen

ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง
- หมวด 5

  - Knowledge Worker
  - Educability & Ethic ability
  - Trans disciplinary

มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย

| มิติ<br>(Overall Concept) | Basic<br>(Reactive)                                    | Advanced<br>(Proactive)                        | Excellence<br>(Effective & innovative)                   |
|---------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Collaboration             | Cooperation                                            | Integration                                    | Collective Solution                                      |
| Innovation                | Internal Process                                       | Service                                        | Policy/outcome                                           |
| Digitalization            | Usage/ data base<br>Collection of data & communication | Citizen experience<br>End to end process       | Integrated and connectedness                             |
| Customer                  | Service quality and customer satisfaction              | Proactive services<br>CRM                      | Personalized services<br>Government lab                  |
| Process                   | Standardization                                        | Data-driven improvement                        | Integrated process improvement<br>Operational excellence |
| People                    | Rule-base<br>Responsive<br>Top-down                    | Integrity<br>Professional<br>Tran-disciplinary | Problem solvers<br>Initiative<br>Entrepreneurships       |
| Leadership                | Effective leadership                                   | Actively engaged<br>Pay attention to details   | 21 <sup>st</sup> century leadership                      |
| Results                   | Organization                                           | Sector/ Area                                   | National strategy 23                                     |





- ทำงานอย่างเตรียมการไว้ล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างทันเวลา
- สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่ม และประยุกต์องค์ความรู้ เข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน
- เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็น สำนักงานสมัยใหม่
- ทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการ และปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน



# คุณลักษณะสำคัญ 10 ประการ ของระบบราชการ 4.0



1. ทำงานอย่างเปิดเผย โปร่งใส เลือให้บุคคลภายนอกและประชาชนเข้าถึงข้อมูลได้



2. ทำงานเชิงรุก แก้ไขปัญหา ตอบสนองความต้องการของประชาชน และสร้างคุณค่า



3. แบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เชื่อมโยงการทำงานซึ่งกันอย่างเป็นเอกภาพเบ็ดเสร็จในจุดเดียว



4. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ มีฐานข้อมูลที่ทันสมัยเพื่อสนับสนุนการวางแผนยุทธศาสตร์และการตัดสินใจในการทำงาน



5. ปรับรูปแบบการทำงานให้คล่องตัว รองรับภาระประสานงานแนวระนาบและในลักษณะเครือข่าย



6. ทำงานอย่างเตรียมการไว้ล่วงหน้า ตอบสนองต่อสถานการณ์ทันเวลา มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งในระดับองค์การและในระดับปฏิบัติการ



7. เปิดกว้างให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วม ถ่ายโอนภารกิจไปดำเนินการแทนได้



8. ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ความคิดริเริ่ม และการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการทำงานที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง



9. บุคลากรทุกระดับพร้อมปรับเปลี่ยนตัวเองสู่องค์กรที่มีความทันสมัยและมุ่งเน้นผลงานที่ดี



10. ให้ความสำคัญกับบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูง พัฒนาอย่างเหมาะสมตามบทบาทหน้าที่ สร้างความผูกพัน สร้างแรงจูงใจ มีแผนเชิงรุก รองรับการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร



เจริญก้าวหน้า  
ผลสัมฤทธิ์  
ชื่อเสียง สุจริต  
กล้าตัดสินใจ  
ทำในสิ่งที่ถูกต้อง  
คิดถึงปย.ส่วนรวม  
มีค.คิดสร้างสรรค์  
คิดค้นนวัตกรรม  
ปลอดจากอำนาจ

## มาตรา ๒๕๘ ข. ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย



### หมวด ๑๖ การปฏิรูปประเทศ

มาตรา ๒๕๘ ให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศอย่างน้อยในด้านต่าง ๆ ให้เกิดผล ดังต่อไปนี้

ข. ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน

(๑) ให้มีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการแผ่นดิน

การจัดทำบริการสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการบริหารราชการแผ่นดิน และเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน

(๒) ให้มีการบูรณาการฐานข้อมูลของหน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้เป็น

ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารราชการแผ่นดินและการบริการประชาชน

(๓) ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารงานของรัฐและแผนกำลังคน

ของรัฐให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายใหม่ ๆ โดยต้องดำเนินการให้เหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงานของรัฐแต่ละหน่วยงานที่แตกต่างกัน

(๔) ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐเพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ และสามารถเจริญก้าวหน้าได้ตามความสามารถและผลสัมฤทธิ์ของงานของแต่ละบุคคล มีความซื่อสัตย์สุจริต กล้าตัดสินใจและกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง โดยคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้การปฏิบัติราชการและการบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีมาตรการคุ้มครองป้องกันบุคลากรภาครัฐจากการใช้อำนาจโดยไม่เป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา

(๕) ให้มีการปรับปรุงระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐให้มีความคล่องตัว เปิดเผย ตรวจสอบได้ และมีกลไกในการป้องกันการทุจริตทุกขั้นตอน

Attract?

Retain?

Develop?

Motivate?

# องค์กรของท่านมีระบบรองรับการบริหารบุคคลากรอะไรบ้าง?

| เป้าหมายการบริหารคน | ATTRACT - ดึงดูด | RETAIN - รักษา | DEVELOP - พัฒนา | MOTIVATE - ชูงใจ |
|---------------------|------------------|----------------|-----------------|------------------|
| เจริญก้าวหน้า       |                  |                |                 |                  |
| ผลสัมฤทธิ์          |                  |                |                 |                  |
| ซื่อสัตย์ สุจริต    |                  |                |                 |                  |
| กล้าตัดสินใจ        |                  |                |                 |                  |
| ทำในสิ่งที่ถูกต้อง  |                  |                |                 |                  |
| คิดถึงปย.ส่วนรวม    |                  |                |                 |                  |
| มีค.คิดสร้างสรรค์   |                  |                |                 |                  |
| คิดค้นนวัตกรรม      |                  |                |                 |                  |
| ปลอดจากอำนาจ        |                  |                |                 |                  |

# หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

## 5.1 ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ



### Basic (A&D)

การวางแผนกำลังคนตรงกับความต้องการและเพื่อประโยชน์สูงสุดของระบบงานของราชการ

### Advance (Alignment)

ระบบการประเมินผลงานและความก้าวหน้า สร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร และบรรลุยุทธศาสตร์

### Significance (Integration)

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 ทုံเท มีผลการดำเนินงานที่ดี

มีประสิทธิภาพสูง สร้างความภูมิใจ และความเป็นเจ้าของ ให้แก่บุคลากร

## 5.4 ระบบการพัฒนาบุคลากร



พัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ทักษะ ความรู้ ในการทำงานและด้านดิจิทัล

เพิ่มพูน สัมผัสทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ที่สำคัญต่อในสมรรถนะหลักองค์การ

พัฒนาบุคลากรและผู้นำให้มีความรอบรู้ สามารถตัดสินใจ พร้อมรับปัญหาที่ซับซ้อน

## 7.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร



- จำนวนนวัตกรรม
- บุคลากรร่วมในภาคีเครือข่าย
- การเรียนรู้
- บุคลากรอาสาสมัครในโครงการสนองนโยบายหน่วยงาน
- ความก้าวหน้า

### 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร: ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรเป็นอย่างไร

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ รวมถึงผลลัพธ์ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน และการทำให้บุคลากรมีความผูกพัน แสดงผลลัพธ์จำแนกตามความหลากหลายของแต่ละกลุ่มและประเภทของบุคลากร (\*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

#### ก. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

##### (5) ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงกำลังคนของส่วนราชการ และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากร

##### (6) บรรยากาศการทำงาน

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย สวัสดิภาพการบริการ และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร

##### (7) การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับส่วนราชการและทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จ
- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจของบุคลากร

##### (8) การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาผู้นำของส่วนราชการ

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากร
- ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาผู้นำของส่วนราชการ

#### Drivers

#### Health – Safety – Benefit - Welfare

#### Leaders Development

#### Workforce Capacity & Capability

#### Workforce Environment and Safety

#### Workforce Engagement

#### HRD: Human Resource Development

เชิงปริมาณ

#### หมายเหตุ 7.3

- |     |                                                                                                                                                                                                                               |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7.3 | ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ควรสัมพันธ์กับกระบวนการที่รายงานไว้ในหมวด 5 รวมทั้งตอบสนองต่อความจำเป็นของกระบวนการทำงานที่สำคัญที่อธิบายไว้ในหมวด 6 และต่อแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ และแผนด้านบุคลากรตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2 |
|     | ส่วนราชการซึ่งต้องอาศัยอาสาสมัคร ควรรายงานผลลัพธ์ของบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครด้วย (*)                                                                                                                                           |
| (5) | การตอบหัวข้อนี้ ควรรวมถึงผลลัพธ์ของตัววัดและตัวชี้วัดตามที่ตอบไว้ในหัวข้อ 5.2 ข                                                                                                                                               |



## หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

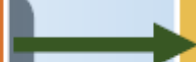


เพื่อให้ส่วนราชการสามารถประเมินความต้องการด้านความสามารถและอัตรากำลัง เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี สร้างความผูกพัน การบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร รวมถึงการนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กร



5.1

สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร



5.2

ความผูกพันของบุคลากร

### ❑ ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

#### ด้านบุคลากร

- ขีดความสามารถและอัตรากำลัง
- บุคลากรใหม่
- การทำงานให้บรรลุผล
- การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

### ❑ บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

- สภาพแวดล้อมการทำงาน
- นโยบายและสวัสดิการ

### ❑ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

- องค์ประกอบของความผูกพัน
- วัฒนธรรมส่วนราชการ
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน

### ❑ การประเมินความผูกพันของบุคลากร

- การประเมินความผูกพัน
- ความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของส่วนราชการ

### ❑ การพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร

- ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา
- ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และ
- ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน



26

## หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ



7.3

ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

### ก. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

- ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร
- บรรยากาศการทำงาน
- การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน
- การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาผู้นำของส่วนราชการ

Start thinking from the end

## 7.3 : ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

### ก. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

#### (1) ชีตความสามารถและอัตราค่าจ้างบุคลากร

ผลงานต่อชิ้น แยกตามประเภท และหน้าทำงาน  
ร้อยละของบุคลากรที่มีผลประเมินระดับดีเด่น  
ร้อยละของบุคลากรที่มีทักษะเพิ่มขึ้น  
จำนวนผลงานนวัตกรรมต่อคน  
สัดส่วนบุคลากรกับกรอบอัตราค่าจ้าง  
ผลิตภาพบุคลากร

#### (2) บรรยากาศการทำงาน

จำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุ  
ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมด้านความปลอดภัย  
ร้อยละความพึงพอใจต่อบรรยากาศการทำงาน  
ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการตรวจสอบสุขภาพประจำปี  
อัตราการขาดงาน  
อัตราการเจ็บป่วย  
ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับรางวัลและคำชมเชย  
ร้อยละของบุคลากรที่มีส่วนร่วมในกิจกรรม 5ส.

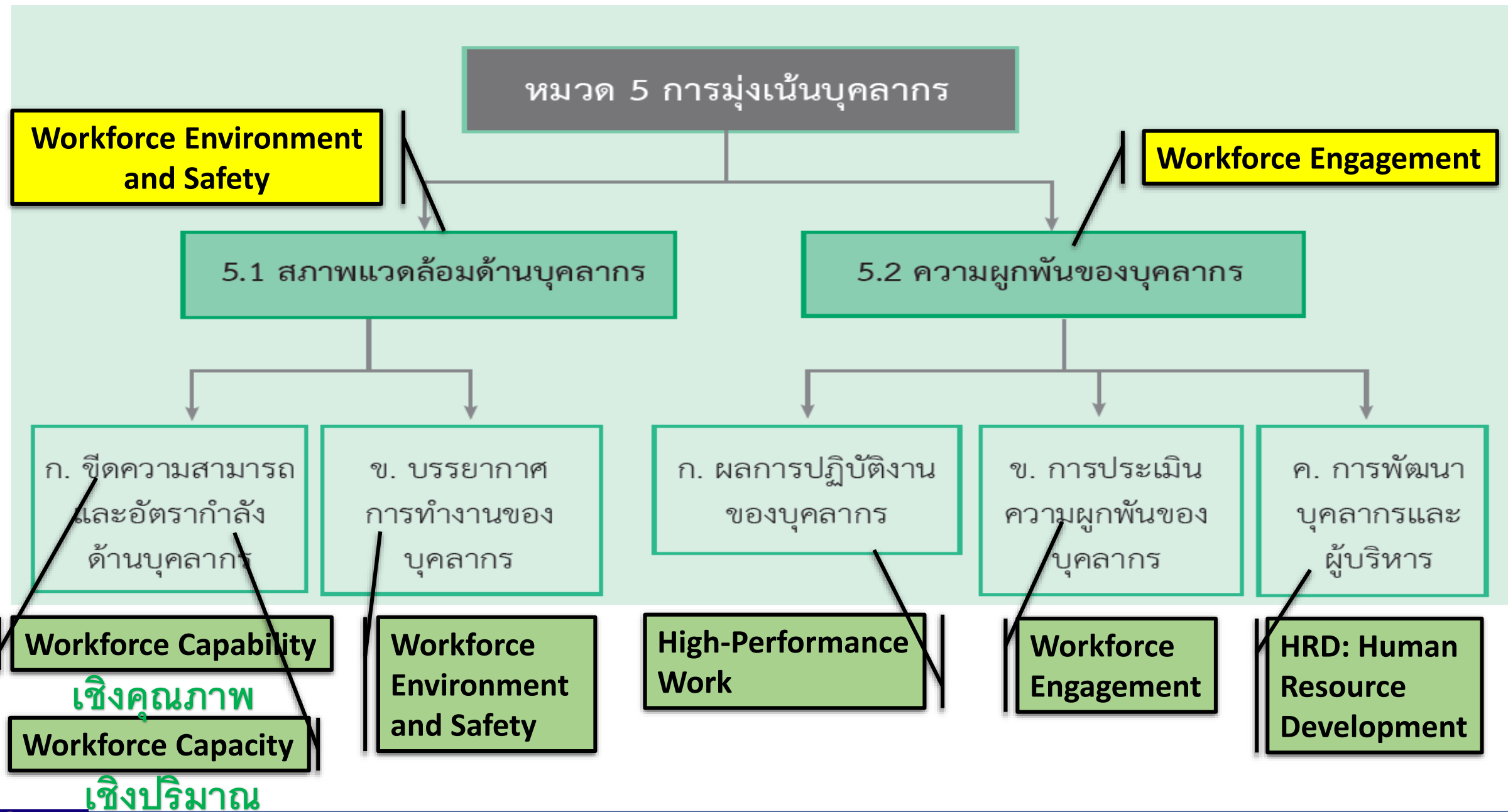
#### (3) การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน

ร้อยละความพึงพอใจโดยรวมของบุคลากร  
ร้อยละความพึงพอใจต่อการให้โอกาสความก้าวหน้า  
ร้อยละความพึงพอใจต่อคุณภาพชีวิต  
ร้อยละความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนและสวัสดิการ  
ร้อยละความพึงพอใจต่อการพัฒนาทักษะความรู้  
อัตราการลาออกของบุคลากร  
ร้อยละของบุคลากรภายในที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง  
จำนวนข้อร้องเรียนของบุคลากร

#### (4) การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาผู้นำของส่วนราชการ

ร้อยละการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาบุคลากร  
จำนวนข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์สูง (Higgs)  
ระดับความสำเร็จของการส่งเสริมรางวัลนวัตกรรมขององค์กร  
จำนวนรางวัลที่ผู้นำของส่วนราชการได้รับ  
จำนวนวิทยากรภายใน  
ผลประเมินของบุคลากร  
จำนวนวันเฉลี่ยในการพัฒนาบุคลากรต่อปี  
ผลประเมินของผู้บริหาร  
จำนวนวันในการพัฒนาผู้นำ







# What & How criteria are related.....

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

## Human Resource Development

การพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร



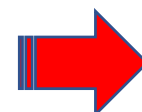
**Workforce Capability**



**Workforce Engagement**



**High Performer**



**Workforce Capacity**

ขีดความสามารถด้านบุคลากร

ความผูกพันของบุคลากร

ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

อัตรากำลังด้านบุคลากร

## Workforce Environment & Safety

บรรยากาศการทำงานของบุคลากร



**Competence**



**Commitment**



**Contribution**



**TALENT**

(Can Do)

(Will Do)

(Have a chance to Do)



Talent Manager:  
Formula

Dave Ulrich (2010) HR Congress





# How to manage the workforce.....

## หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

### 5.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

(Workforce Environment) (40 คะแนน)

#### ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

(2) บุคลากรใหม่

(3) การทำงานให้บรรลุ

(4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

#### ข. บรรยากาศการทำงาน

(5) สภาพแวดล้อมการทำงาน

(6) นโยบายและสวัสดิการ

### 5.2. ความผูกพันของบุคลากร

(Workforce Engagement) (50 คะแนน)

#### ก. ผลการปฏิบัติการของบุคลากร

(7) องค์ประกอบของความผูกพัน

(8) วัฒนธรรมส่วนราชการ

(9) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### ข. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

(10) การประเมินความผูกพัน

(11) ความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของส่วนราชการ

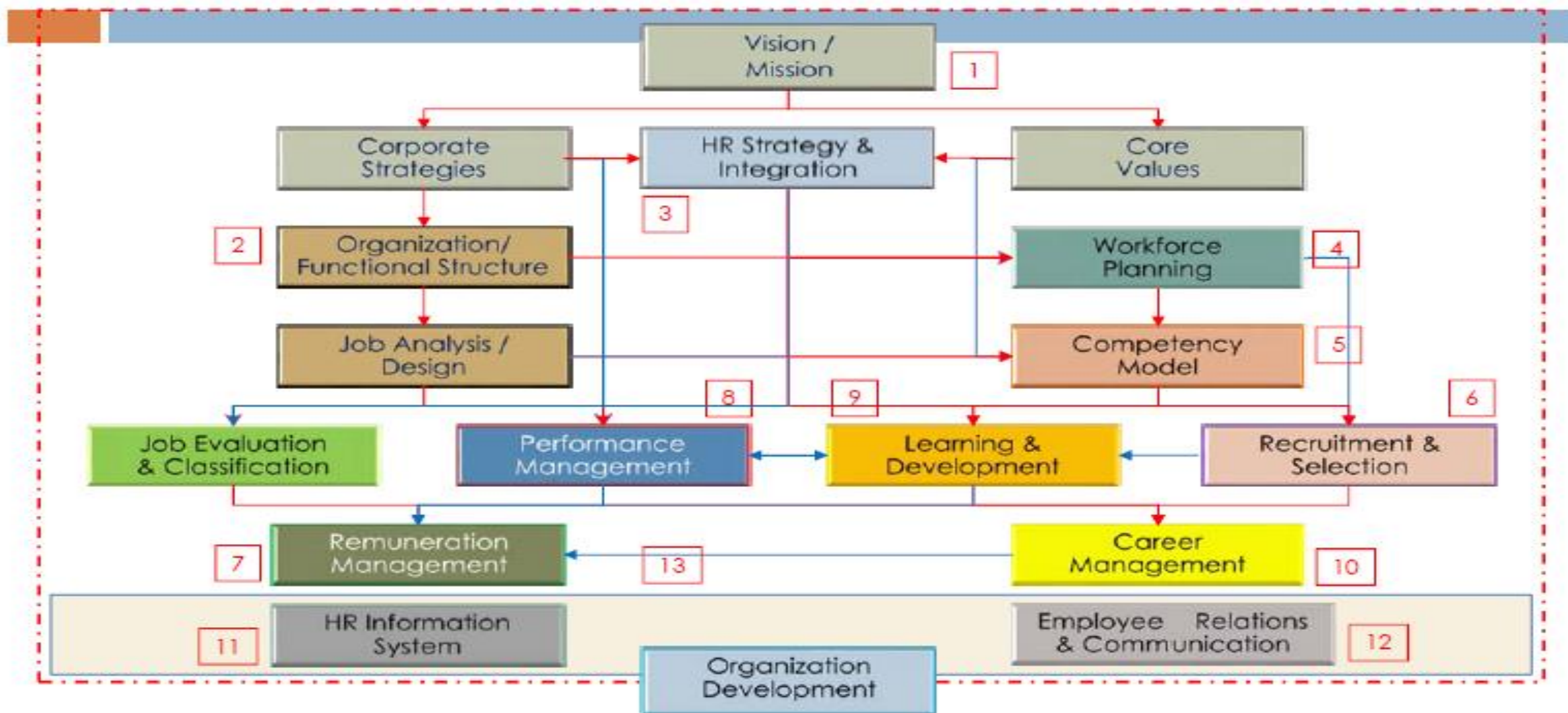
#### ค. การพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร

(12) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

(13) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา

(14) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

# กรอบแนวคิดการบริหารองค์การและทรัพยากรบุคคล Integrated Organization & HR Framework







# How to manage the workforce.....

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

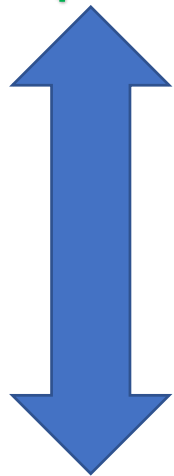
## Workforce Planning

การวางแผนกำลังคน

### Workforce Capability

ขีดความสามารถด้านบุคลากร

เชิงคุณภาพ



### Workforce Capacity

อัตรากำลังด้านบุคลากร

เชิงปริมาณ

#### (1) ขีดความสามารถและอัตรากำลัง **Present**

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร รวมทั้งทักษะ สมรรถนะ คุณวุฒิ และกำลังคนที่ส่วนราชการจำเป็นต้องมีในแต่ละระดับ

#### (4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร **Future**

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังที่กำลังจะเกิดขึ้น ความต้องการเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรในช่วงเวลาที่ผ่านมา
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการบริหารอัตรากำลัง ความต้องการของบุคลากรและความจำเป็นของส่วนราชการ เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการตามภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง

จากโครงการศึกษา HR Fundamental, PMAT 2554

1+4



# How to manage the workforce.....

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

## Recruitment & Selection

การสรรหาและคัดเลือก

### (2) บุคลากรใหม่

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้
- ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางมุมมอง วัฒนธรรม และความคิดของบุคลากรที่ส่วนราชการจ้างและของชุมชนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (\*)



จากโครงการศึกษา HR Fundamental, PMAT 2554

(Adapt from: Mathis & Jackson, 1999; Newell, 2005 and Dessler, 2008)

รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นิด้า



# How to manage the workforce.....

## หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

### Organization/Functional Structure

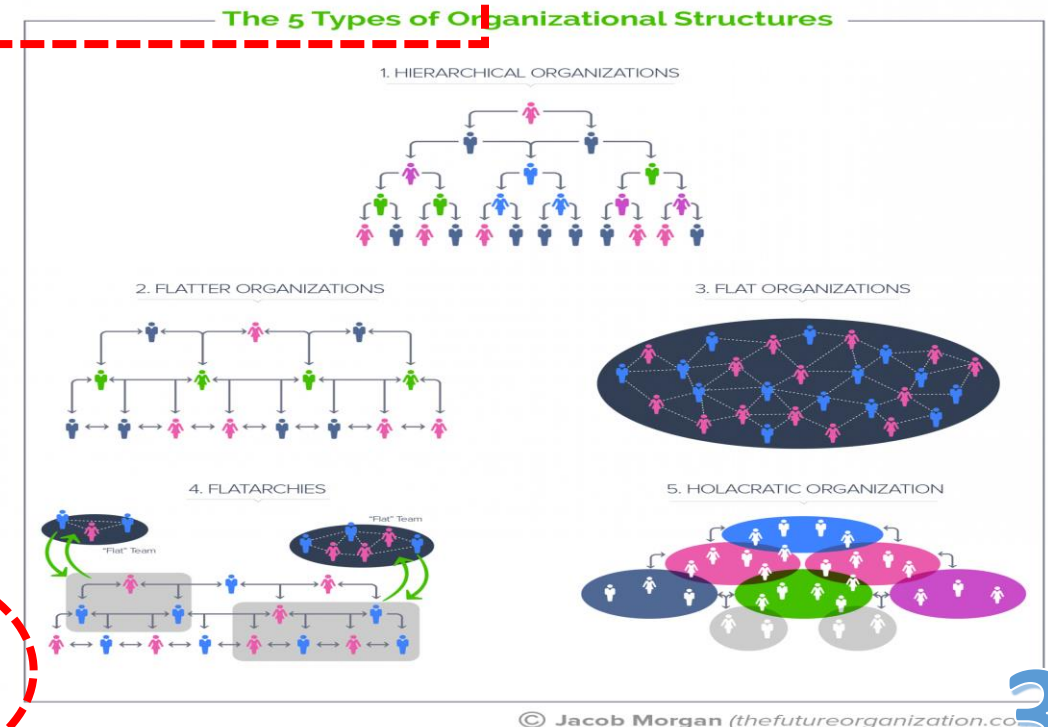
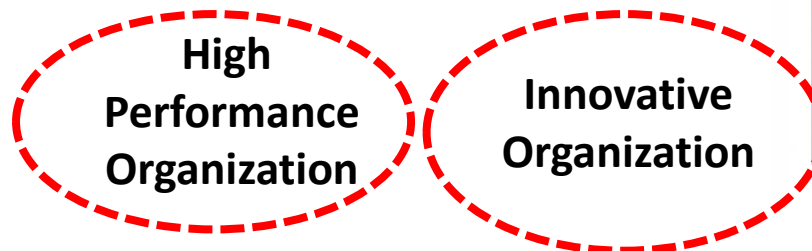
การจัดโครงสร้างและตำแหน่งงาน

#### (3) การทำงานให้บรรลุผล

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดโครงสร้างและบริหารบุคลากรเพื่อให้
  - งานของส่วนราชการบรรลุผลสำเร็จ
  - ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักของส่วนราชการ
  - ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจ
  - มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหวัง

#### Basic Types of Organizational Structure

- ☐ Functional Structure
- ☐ Matrix (Cross Functional) Structure
- ☐ Line & Staff Structure
- ☐ Project Structure
- ☐ One-stop Service



© Jacob Morgan (thefutureorganization.co)

3



# How to manage the workforce.....

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

ข.บรรยาภาศ  
การทำงาน

## (5) สภาพแวดล้อมการทำงาน

- ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ และความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากรรวมทั้งปรับปรุงให้ดีขึ้น
- มีการกำหนดตัววัดและเป้าประสงค์อะไรบ้างสำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานของบุคลากร และ เป้าหมายในการปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวแต่ละเรื่อง มีความแตกต่างที่สำคัญหรือไม่สำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน

**Workforce Environment**  
สภาพแวดล้อมในการทำงาน

**Green Workplace**

**Digital Workplace**

## (6) นโยบายและสวัสดิการ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดให้มีการบริการ สวัสดิการ และนโยบายเพื่อสนับสนุนบุคลากร ส่วนราชการได้ออกแบบสิ่งดังกล่าวให้เหมาะสมตามความต้องการที่หลากหลายของบุคลากรตามประเภท และส่วนงานอย่างไร สิทธิประโยชน์ที่สำคัญที่ส่วนราชการจัดให้บุคลากรมีอะไรบ้าง

**Benefit**  
สวัสดิการ

5+6





# How to manage the workforce.....

## หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

### 5.2.ความผูกพัน ของบุคลากร

#### (7) องค์ประกอบของความผูกพัน

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพัน วิธีการกำหนดองค์ประกอบเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามประเภทและส่วนงานของบุคลากร

#### (10) การประเมินความผูกพัน

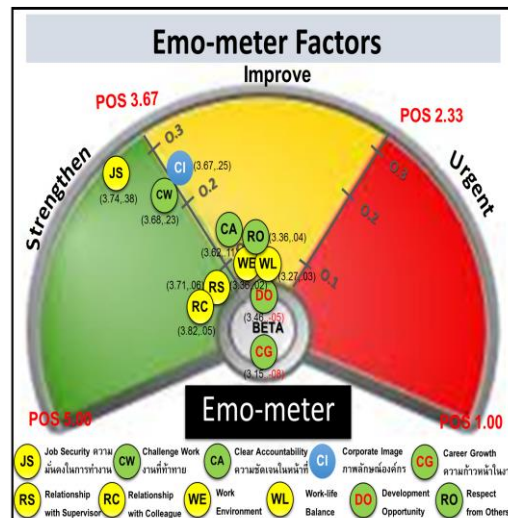
- ส่วนราชการประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร มีวิธีการและตัววัดอะไรบ้างทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ใช้ในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละประเภทและส่วนงานของบุคลากร
- ส่วนราชการใช้ตัวชี้วัดอื่น ๆ เช่น การรักษาให้บุคลากรอยู่กับส่วนราชการ การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลผลิตภาพ เพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

#### Employee Relations & Communication

แรงงานสัมพันธ์ และการสื่อสาร

#### Employee Engagement Survey

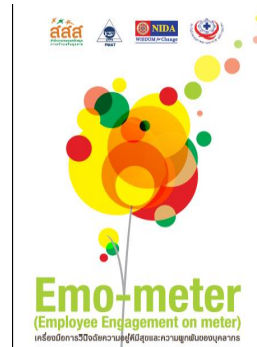
ความประเมินความผูกพันของบุคลากร



## Employee Engagement Survey

### แบบสำรวจความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การ

คือ เครื่องมือในการวินิจฉัยองค์การระดับตัวบุคคล เพื่อสะท้อนความอยู่ดีมีสุข (Well-Being) ของบุคลากรในองค์การ อันส่งผลให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์การ (Belonging) จนอยากทุ่มเท กาย ใจ ที่จะทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่ (Doing the Best)



7+10





# How to manage the workforce.....

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

## (5) สภาพแวดล้อมการทำงาน

- ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ และความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากรรวมทั้งปรับปรุงให้ดีขึ้น
- มีการกำหนดตัววัดและเป้าประสงค์อะไรบ้างสำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานของบุคลากร และ เป้าหมายในการปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวแต่ละเรื่อง มีความแตกต่างที่สำคัญหรือไม่สำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน

**Workforce Environment**  
สภาพแวดล้อมในการทำงาน

ข.บรรยากาศ  
การทำงาน

## (6) นโยบายและสวัสดิการ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดให้มีการบริการ สวัสดิการ และนโยบายเพื่อสนับสนุนบุคลากร
- ส่วนราชการได้ออกแบบสิ่งดังกล่าวให้เหมาะสมตามความต้องการที่หลากหลายของบุคลากรตามประเภท และส่วนงานอย่างไร สิทธิประโยชน์ที่สำคัญที่ส่วนราชการจัดให้บุคลากรมีอะไรบ้าง

**Benefit** สวัสดิการ

## (7) องค์ประกอบของความผูกพัน

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพัน วิธีการกำหนด องค์ประกอบเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามประเภทและส่วนงานของบุคลากร

**Employee Relations & Communication**  
แรงงานสัมพันธ์ และการสื่อสาร

## (10) การประเมินความผูกพัน

- ส่วนราชการประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร มีวิธีการและตัววัดอะไรบ้างทั้งที่เป็นทางการและ ไม่เป็นทางการที่ใช้ในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร วิธีการและตัววัดเหล่านี้ มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละประเภทและส่วนงานของบุคลากร
- ส่วนราชการใช้ตัวชี้วัดอื่น ๆ เช่น การรักษาให้บุคลากรอยู่กับส่วนราชการ การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลิตภาพ เพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

**Employee Engagement Survey**  
ความประเมินความผูกพันของบุคลากร

**5+6+7+10**



# How to manage the workforce.....

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

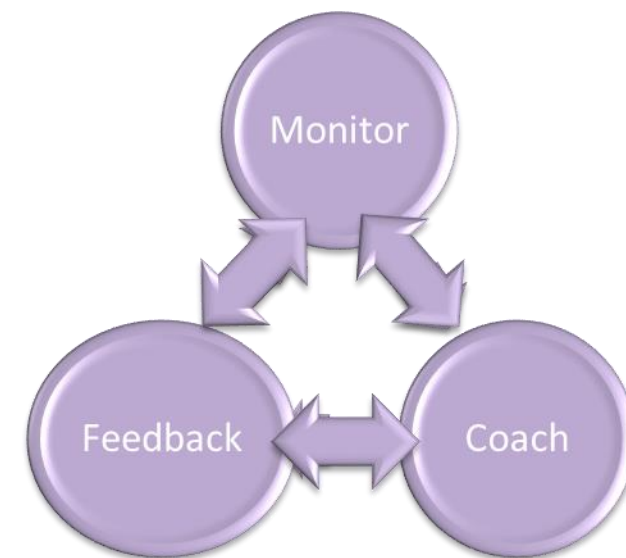
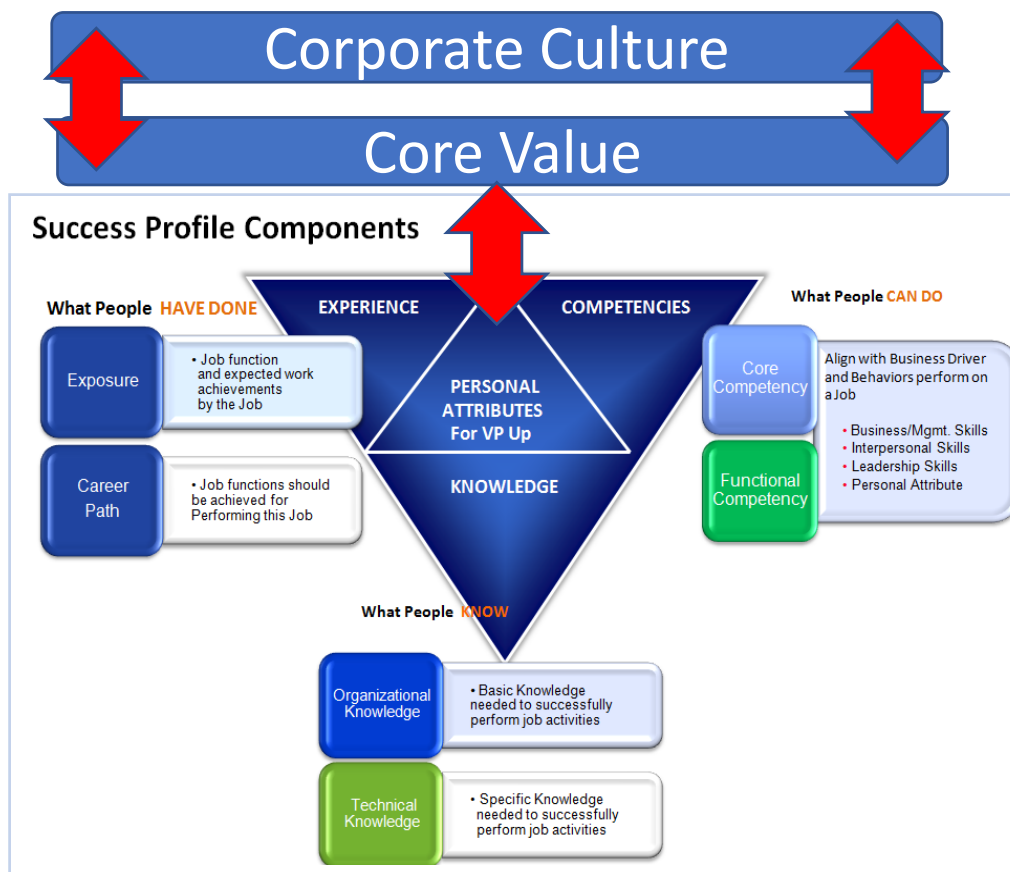
## (8) วัฒนธรรมส่วนราชการ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี และความร่วมมือของบุคลากร
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรม และมุมมองของบุคลากร

**Corporate Culture**  
วัฒนธรรมองค์การ  
(Core Value)



Role Model



จากโครงการศึกษา HR Fundamental, PMAT 2554

รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นิด้า



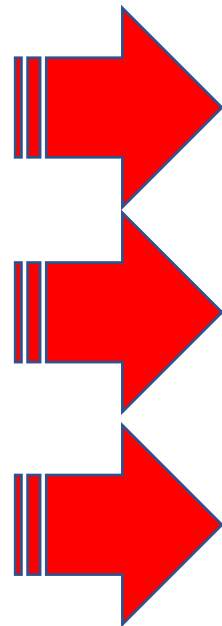
# How to manage the workforce.....

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

**Performance Management**  
การบริหารผลงาน

## (9) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีและสร้างความร่วมมือของบุคลากรอย่างไร
- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชยและการสร้างแรงจูงใจอย่างไร
- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรม การมุ่งเน้นผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการของส่วนราชการอย่างไร



For Team work

For Compensation, Award,  
Complimentary

For Innovation, Service,  
Corporate Goal

9

Performance Evaluation



# How to manage the workforce.....

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

## (11) ความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของส่วนราชการ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์สำคัญของส่วนราชการตามที่รายงานไว้ในหมวด 7 เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงทั้งความผูกพันของบุคลากรและผลลัพธ์ของส่วนราชการ

Workforce Engagement  
HR Strategy & Integration  
Corporate Strategy

### Human Resource Development

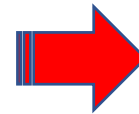
การพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร



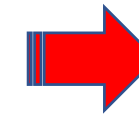
Workforce Capability



Workforce Engagement



High Performer



Workforce Capacity

ขีดความสามารถด้านบุคลากร

ความผูกพันของบุคลากร

ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

อัตรากำลังด้านบุคลากร

### Workforce Environment & Safety

บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

Corporate Strategy



HR Strategy & Integration



Workforce Engagement



Corporate Result

11





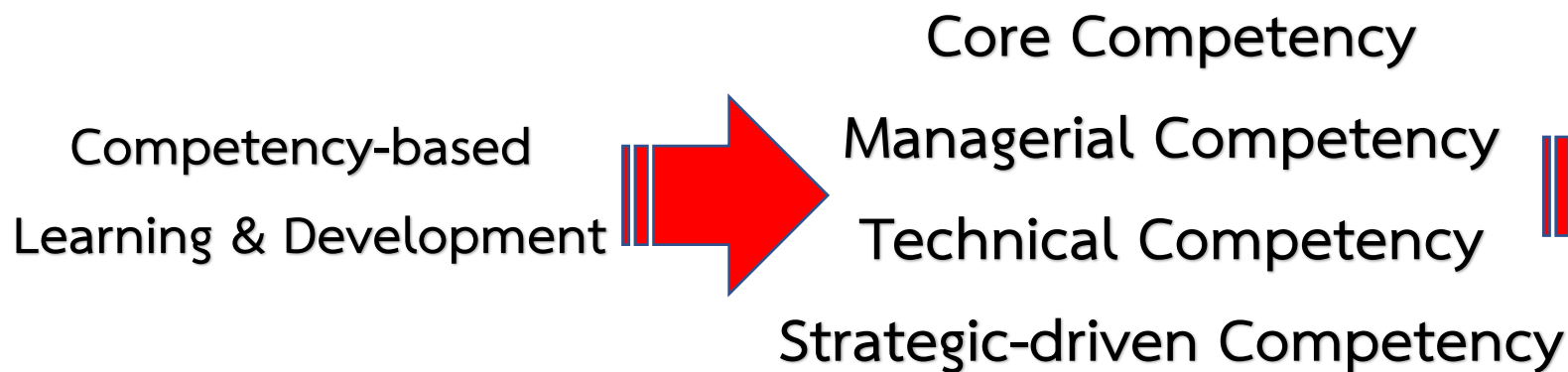
# How to manage the workforce.....

## หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

### (12) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

- ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการของส่วนราชการและการพัฒนาตนเองของบุคลากร หัวหน้างาน และผู้บริหาร อย่างไร
- ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของส่วนราชการดำเนินการเรื่องต่อไปนี้อย่างไร
  - พิจารณาถึงสมรรถนะหลักของส่วนราชการ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการของส่วนราชการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
  - สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการและการสร้างนวัตกรรม
  - สนับสนุนให้เกิดจริยธรรม และการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม
  - ปรับปรุงการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - ทำให้มั่นใจว่ามีการถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรที่กำลังจะลาออกหรือเกษียณอายุ
  - ทำให้มั่นใจว่ามีการผลักดันให้ใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน

**Learning and Development**  
การเรียนรู้และการพัฒนา



Training Matrix for Competency Development

| Position   | Training Title                    |                       |                                 |                                |                                |                                 |                                 |                          |                      |                              |                             |
|------------|-----------------------------------|-----------------------|---------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|--------------------------|----------------------|------------------------------|-----------------------------|
|            |                                   | Managerial Competency | Productive Communication Series | On Becoming Effective Leader 1 | On Becoming Effective Leader 2 | Service Excellence for Customer | Achievement Motivation Training | Creative Problem Solving | Strategic Management | Building Productive Teamwork | Professional Seminar Series |
| Supervisor | Communication Skills              | V                     |                                 |                                |                                |                                 |                                 |                          |                      |                              |                             |
|            | Leadership                        |                       | V                               |                                |                                |                                 |                                 |                          |                      |                              |                             |
|            | Teamwork                          |                       |                                 |                                |                                |                                 |                                 |                          |                      | V                            |                             |
|            | Achievement Orientation           |                       |                                 |                                |                                | V                               |                                 |                          |                      |                              |                             |
|            | Customer Focus                    |                       |                                 |                                |                                | V                               |                                 |                          |                      |                              |                             |
| Manager    | Job Functional Skills             |                       |                                 |                                |                                |                                 |                                 |                          |                      |                              | V                           |
|            | Communication Skills              | V                     |                                 |                                |                                |                                 |                                 |                          |                      |                              |                             |
|            | Leadership                        |                       |                                 | V                              |                                |                                 |                                 |                          |                      |                              |                             |
|            | Teamwork                          |                       |                                 |                                |                                |                                 |                                 |                          |                      | V                            |                             |
|            | Achievement Orientation           |                       |                                 |                                |                                | V                               |                                 |                          |                      |                              |                             |
|            | Customer Focus                    |                       |                                 |                                |                                | V                               |                                 |                          |                      |                              |                             |
|            | Strategic Thinking                |                       |                                 |                                |                                |                                 |                                 |                          | V                    |                              |                             |
|            | Problem Solving & Decision Making |                       |                                 |                                |                                |                                 | V                               |                          |                      |                              |                             |
|            | Job Functional Skills             |                       |                                 |                                |                                |                                 |                                 |                          |                      |                              | V                           |

[www.exploreHR.com](http://www.exploreHR.com) compulsory training

42





# How to manage the workforce.....

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

## (13) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา

- ส่วนราชการมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างไร

### Learning and Development

การเรียนรู้และการพัฒนา

#### Learning Evaluation:

From Kirkpatrick to Brinkerhoff

Robert Brinkerhoff (2006)  
Gary Becker (1964, 1993)

Mary Beth O'Neill (2007)

Jack Phillips (1996)

Anthony Hamblin (1974)  
CIRO (1970)  
Donald Kirkpatrick (1959)

X



© Facilitator.org.uk 2009

13



# How to manage the workforce.....

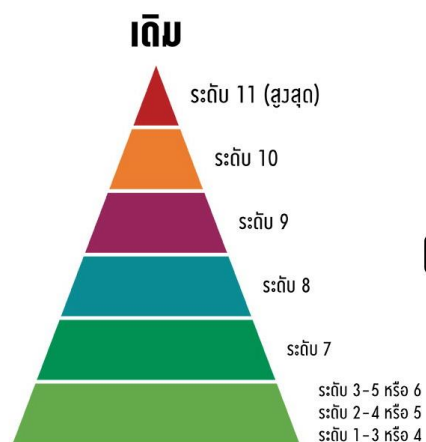
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

## (14) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

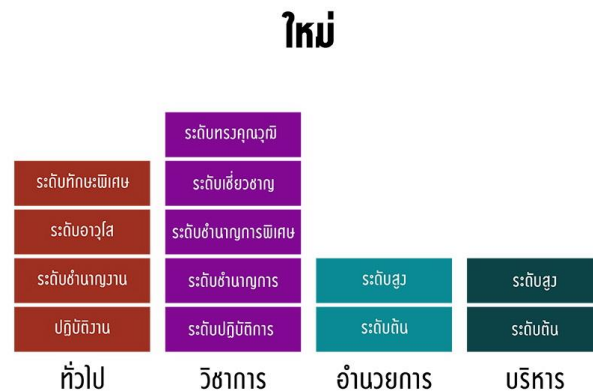
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรทั่วทั้งส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของหัวหน้างาน และผู้บริหาร อย่างมีประสิทธิภาพ

**Career Management**  
การบริหารความก้าวหน้าในงาน

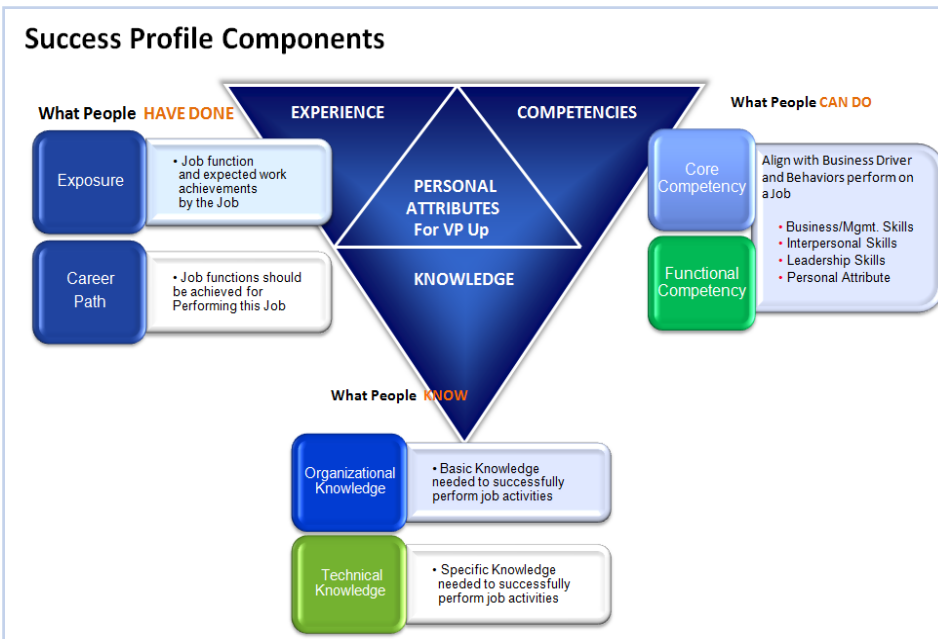
## เปรียบเทียบโครงสร้างระดับตำแหน่งและประเภทตำแหน่ง (จากระบบ "ซี" สู่ระบบ "แท่ง")



- มีบัญชีเงินเดือนเดียว
- จำแนกเป็น 11 ระดับ



- จำแนกกลุ่มตำแหน่งเป็น 4 ประเภท อีกระหว่างกัน
- แต่ละกลุ่มมี 2-5 ระดับ แตกต่างกันตามงานและโครงสร้างการดำเนินงานในองค์กร
- ไม่มีบัญชีเงินเดือนพื้นฐานแยกแต่ละกลุ่ม
- กำหนดชื่อเรียกระดับตำแหน่งแทนตัวเลข



- ☐ Job Assignment
- ☐ Assessment Center

14



# HR Professional

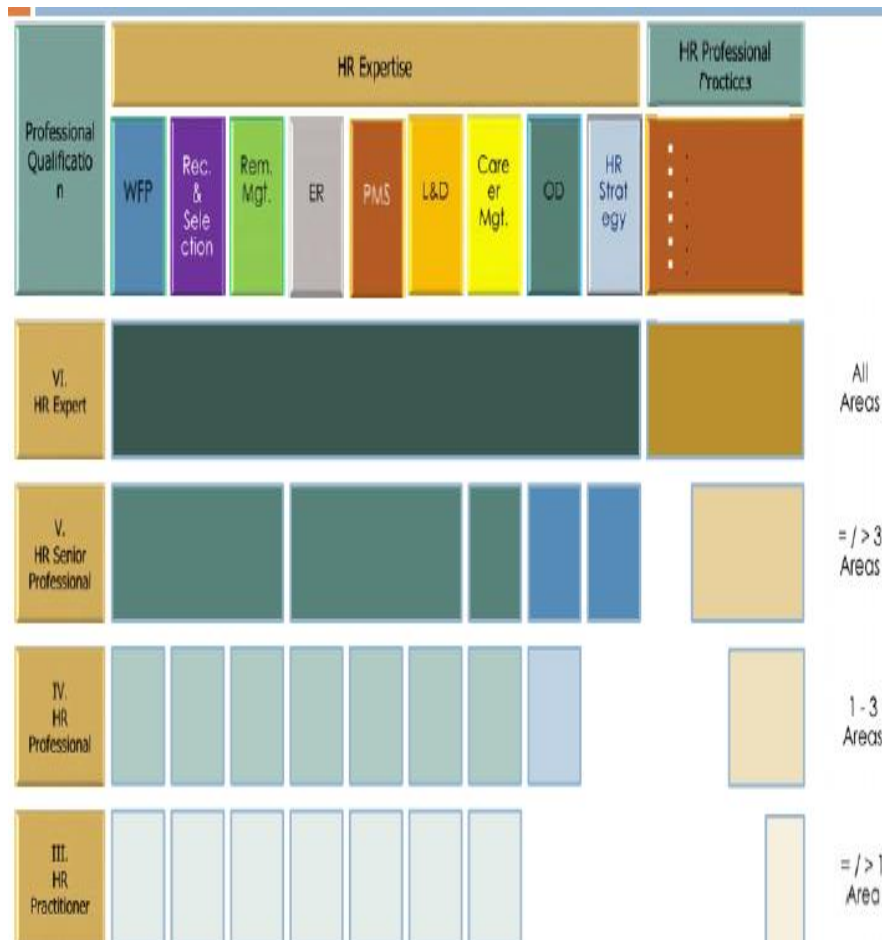
กรอบคุณวุฒิวิชาชีพแห่งชาติ  
(Thailand Professional Qualification Framework: TPQF)  
ในการจัดทำคุณวุฒิวิชาชีพ (Professional Qualification)

สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)



มาตรฐาน  
อาชีพ

คุณวุฒิ  
วิชาชีพ



ระดับ 7 National Qualification of Advanced Professional Competence

ระดับ 6 National Qualification of Higher Professional Competence

ระดับ 5 National Qualification of Professional Competence

ระดับ 4 National Advanced Diploma Qualification of Vocational Competence

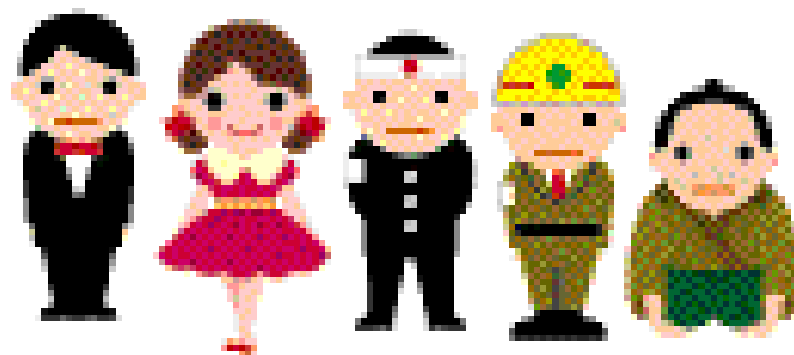
ระดับ 3 National Diploma Qualification of Vocational Competence

ระดับ 2 National Qualification of Vocational Competence 2

ระดับ 1 National Qualification of Vocational Competence 1

กรอบคุณวุฒิวิชาชีพแห่งชาติ

# Thank You



# ขอบคุณ

---

# หลักสูตร “ก้าวสู่องค์การ 4.0 อย่างยั่งยืน ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

---

โดย

กิตติณัฐ พนมฤทธิ์

กรรมการผู้จัดการ บ.ศูนย์ส่งเสริมคุณค่าทางธุรกิจ จำกัด  
ผู้ตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



---

# หัวข้อการนำเสนอ

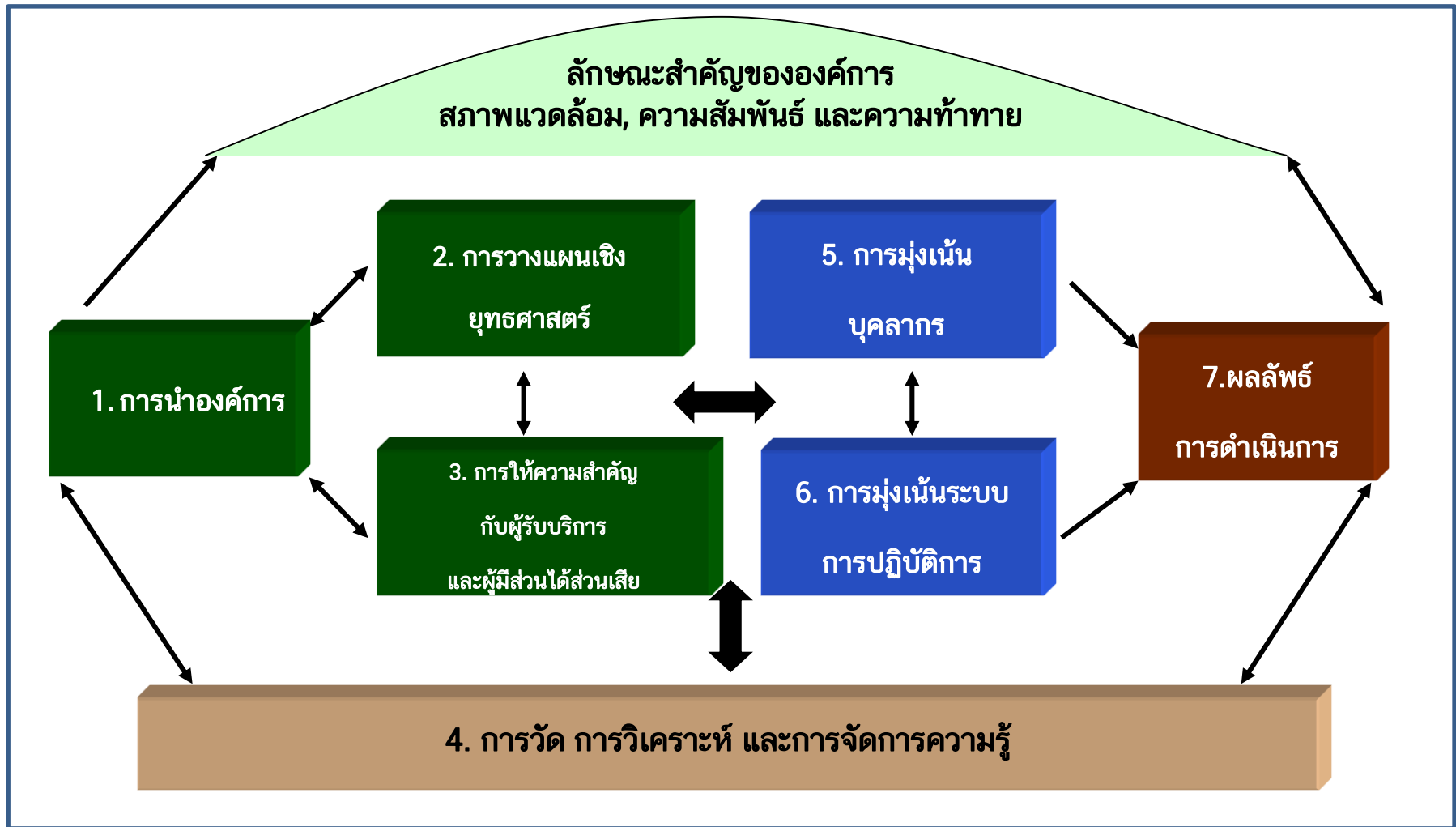
---

- เทคนิคการวัดผลการดำเนินการ
- เทคนิคการนำองค์การ
- เทคนิคการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

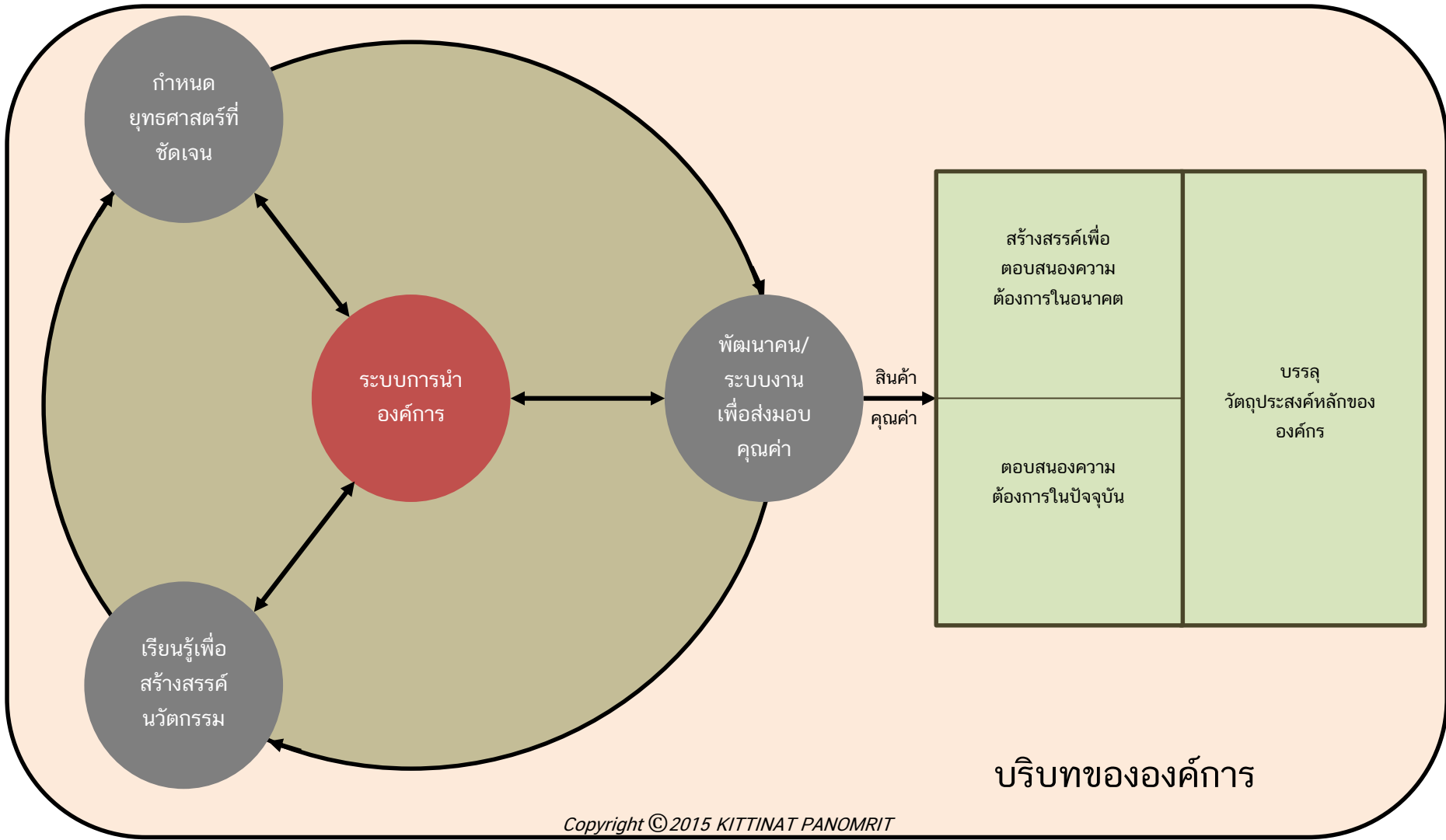
# เกณฑ์การประเมินองค์กรชั้นเลิศ

1. OP 13 คำถาม

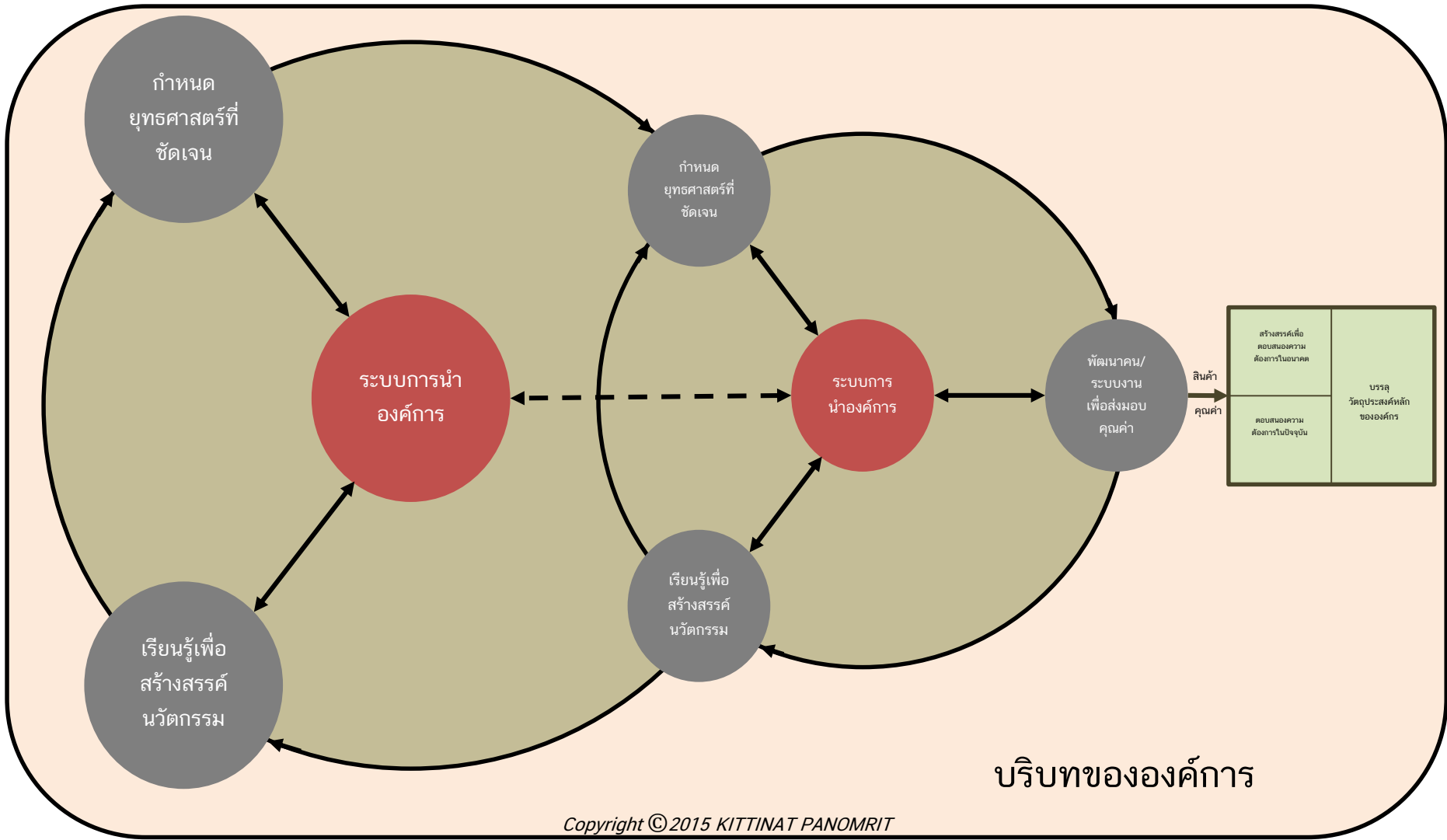
2. เกณฑ์ PMQA 7 หมวด 89 คำถาม



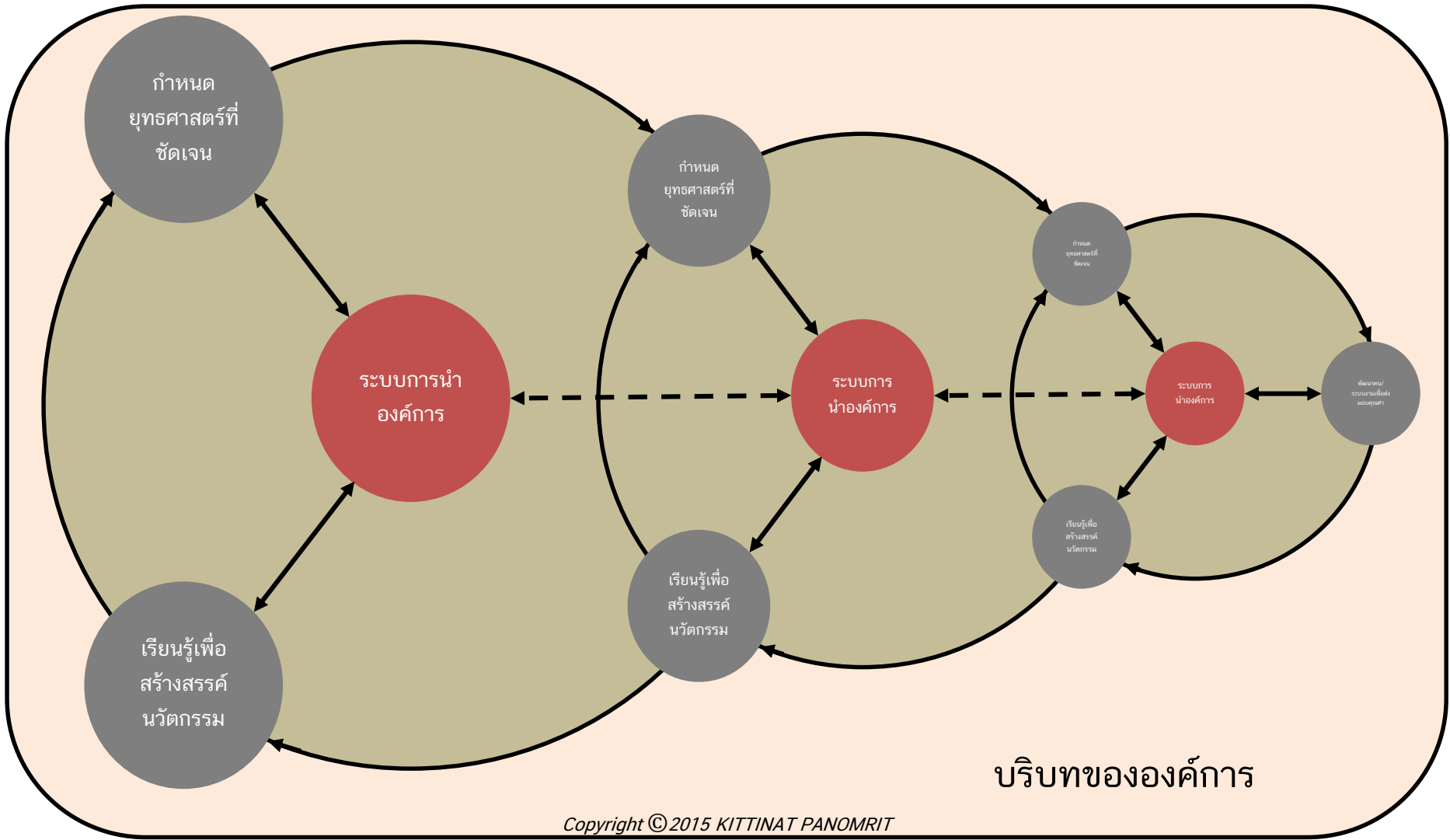
# PMQA Mechanism



# PMQA Mechanism



# PMQA Mechanism



บริบทขององค์กร



ลักษณะสำคัญขององค์การ คือ ภาพรวมของส่วนราชการ สิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงาน และความท้าทายสำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่

## 1. ลักษณะองค์การ

### ก. สภาพแวดล้อมของส่วนราชการ

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

### ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

- (6) โครงสร้างองค์การ
- (7) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (8) ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน

## 2. สภาพการณ์ขององค์การ

### ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

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

### ข. บริบทเชิงยุทธศาสตร์

- (12) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

### ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

- (13) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

# สภาพแวดล้อมการแข่งขันของการท่องเที่ยวไทย

| ประเด็นการแข่งขัน       | - Relative Score + |   |   |   |   |
|-------------------------|--------------------|---|---|---|---|
| ความปลอดภัย             |                    | ● | ■ |   | ▲ |
| อาหารการกินอุดมสมบูรณ์  |                    |   | ■ |   | ● |
| แหล่งธรรมชาติดึงดูด     |                    | ▲ |   | ■ | ● |
| แหล่งช้อปปิ้งทันสมัย    |                    | ■ |   | ▲ | ● |
| ค่าใช้จ่ายราคาไม่สูงมาก | ▲                  |   | ● |   | ■ |
| มีกิจกรรมให้ทำหลากหลาย  |                    | ▲ |   | ■ | ● |

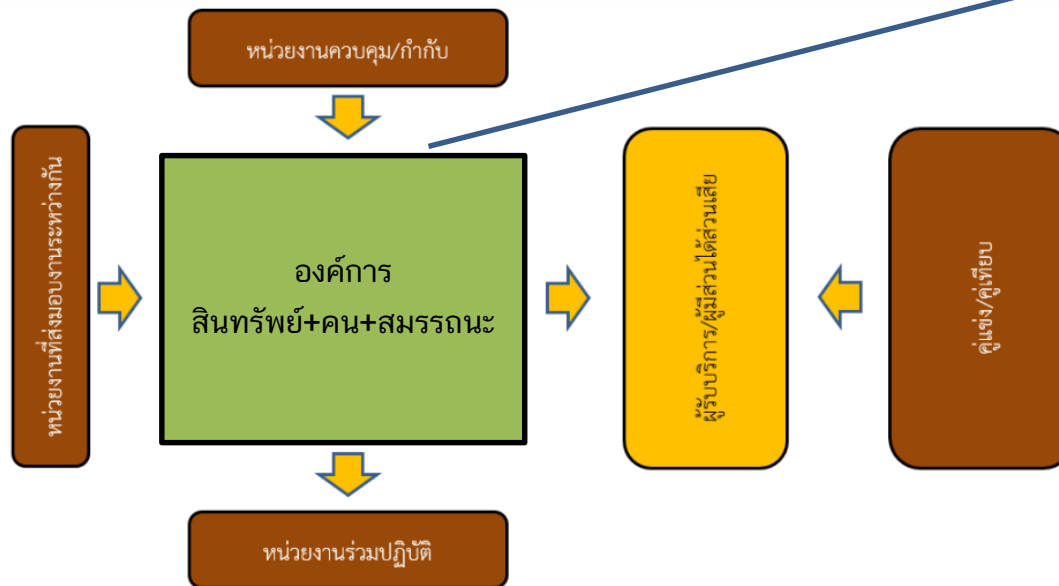
● ไทย

▲ สิงคโปร์

■ เวียดนาม

# วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกที่เกี่ยวข้อง

นโยบายรัฐ (Political) เศรษฐกิจ (Economic) สังคม-วัฒนธรรม (Social-Cultural)



การเปลี่ยนแปลงภายใน  
องค์กร

การเปลี่ยนแปลงของ  
สภาพแวดล้อมระดับ  
จุลภาค

การเปลี่ยนแปลงของ  
สภาพแวดล้อมระดับ  
มหภาค

เทคโนโลยี (Technology) สิ่งแวดล้อม (Environment) กฎหมาย (Legal)

# Strategic Management Model

Driving Force

Leadership

Strategy & Planning

Resources  
Supporting  
Process

Key  
Process

Products &  
Services  
+  
Values

Target  
Group

Expected  
Results

Evaluate & Learning

Resistance Force

Copyright © 2013 KITTINAT PANOMRIT

# หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

เพื่อให้ส่วนราชการสามารถรายงานผลการดำเนินการที่สำคัญด้านผลผลิต ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สะท้อนผลลัพธ์ของกระบวนการต่าง ๆ ที่ตอบสนองโดยตรงต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมีผลกระทบต่อการปฏิบัติการและห่วงโซ่อุปทานขององค์การ รวมทั้งการรายงานข้อมูลจำแนกตามผลผลิตตามกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตามประเภท สถานที่ดำเนินการของกระบวนการ และข้อมูลเทียบเคียงที่เหมาะสม

## 7.1



### ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ

## 7.2



### ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### ก. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลส่วน

#### ราชการและแผนปฏิบัติงาน

- ด้านผลผลิตและการบริการตามพันธกิจหลักของส่วนราชการ
- การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

#### ก. ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญ

#### ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



# หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ



## 7.3

### ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

#### ก. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

- ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร
- บรรยากาศการทำงาน
- การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน
- การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาผู้นำของส่วนราชการ



## 7.4

### ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล

#### ก. ผลลัพธ์ด้านการนำส่วนราชการ การกำกับดูแลส่วนราชการ และความ รับผิดชอบต่อสังคม

- การนำส่วนราชการ
- การกำกับดูแลส่วนราชการ
- กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ
- การประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และจริยธรรม
- สังคมและชุมชน

# หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

## 7.5



### ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต

#### ก. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต

- ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ และการเงิน
- การเติบโต

## 7.6



### ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของ กระบวนการ และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

#### ก. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ ปฏิบัติการ

- ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของ  
กระบวนการ
- การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

#### ข. ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

- การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

ตารางแสดงความสัมพันธ์การดำเนินงานหมวด 1-6 กับตัวชี้วัดสมรรถนะ หมวด 7

|     | 7.1 |   | 7.2 |   | 7.3 |   |   |   | 7.4 |    |    |    |    | 7.5 |    | 7.6 |    |    |
|-----|-----|---|-----|---|-----|---|---|---|-----|----|----|----|----|-----|----|-----|----|----|
|     | 1   | 2 | 3   | 4 | 5   | 6 | 7 | 8 | 9   | 10 | 11 | 12 | 13 | 14  | 15 | 16  | 17 | 18 |
| 1.1 | ●   | ● |     |   |     |   |   |   | ●   |    |    | ●  |    |     |    |     |    |    |
| 1.2 | ●   | ● |     |   |     |   |   |   |     | ●  | ●  | ●  | ●  |     |    |     |    |    |
| 2.1 | ●   | ● |     |   |     |   |   |   |     |    |    |    |    | ●   | ●  |     |    |    |
| 2.2 | ●   | ● |     |   |     |   |   |   |     |    |    |    |    | ●   | ●  |     |    |    |
| 3.1 |     |   | ●   | ● |     |   |   |   |     |    |    |    |    |     |    |     |    |    |
| 3.2 |     |   | ●   | ● |     |   |   |   |     |    |    |    |    |     |    |     |    |    |
| 4.1 | ○   | ○ | ○   | ○ | ○   | ○ | ○ | ○ | ○   | ○  | ○  | ○  | ○  | ○   | ○  | ○   | ○  | ○  |
| 4.2 | ○   | ○ | ○   | ○ | ○   | ○ | ○ | ○ | ○   | ○  | ○  | ○  | ○  | ○   | ○  | ●   | ○  | ●  |
| 5.1 |     |   |     |   | ●   | ● |   |   |     |    |    |    |    |     |    |     |    |    |
| 5.2 |     |   |     |   |     |   | ● | ● |     |    |    |    |    |     |    |     |    |    |
| 6.1 |     |   |     |   |     |   |   |   |     |    |    |    |    |     |    | ●   |    |    |
| 6.2 |     |   |     |   |     |   |   |   |     |    |    |    |    |     |    |     | ●  | ●  |

## หมวด 1: การนำองค์การ

“Vision without action is a daydream.  
Action without vision is a nightmare.”

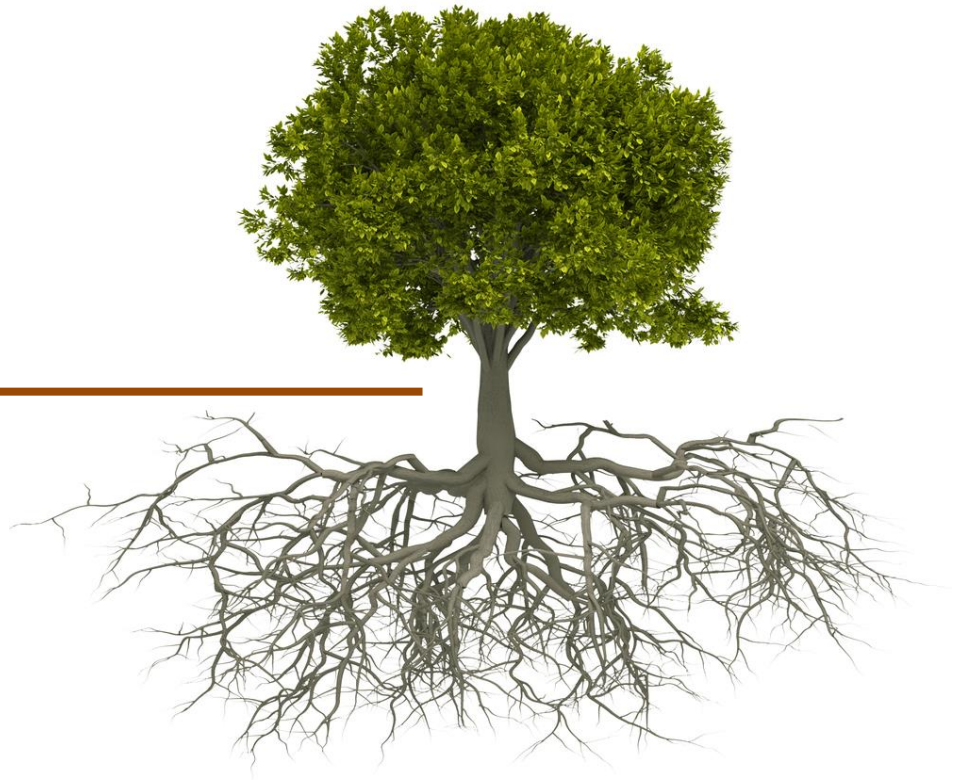
วิสัยทัศน์ที่ปราศจากการดำเนินการ คือ ฝันกลางวัน  
การดำเนินการที่ปราศจากวิสัยทัศน์ คือ ฝันร้าย

-Japanese Proverb-

# ผู้บริหาร & ผู้นำ

**ผู้บริหาร** จัดการกับสิ่งที่มองเห็น

**ผู้นำ** จัดการกับสิ่งที่มองไม่เห็น







คุณภาพของผู้นำ

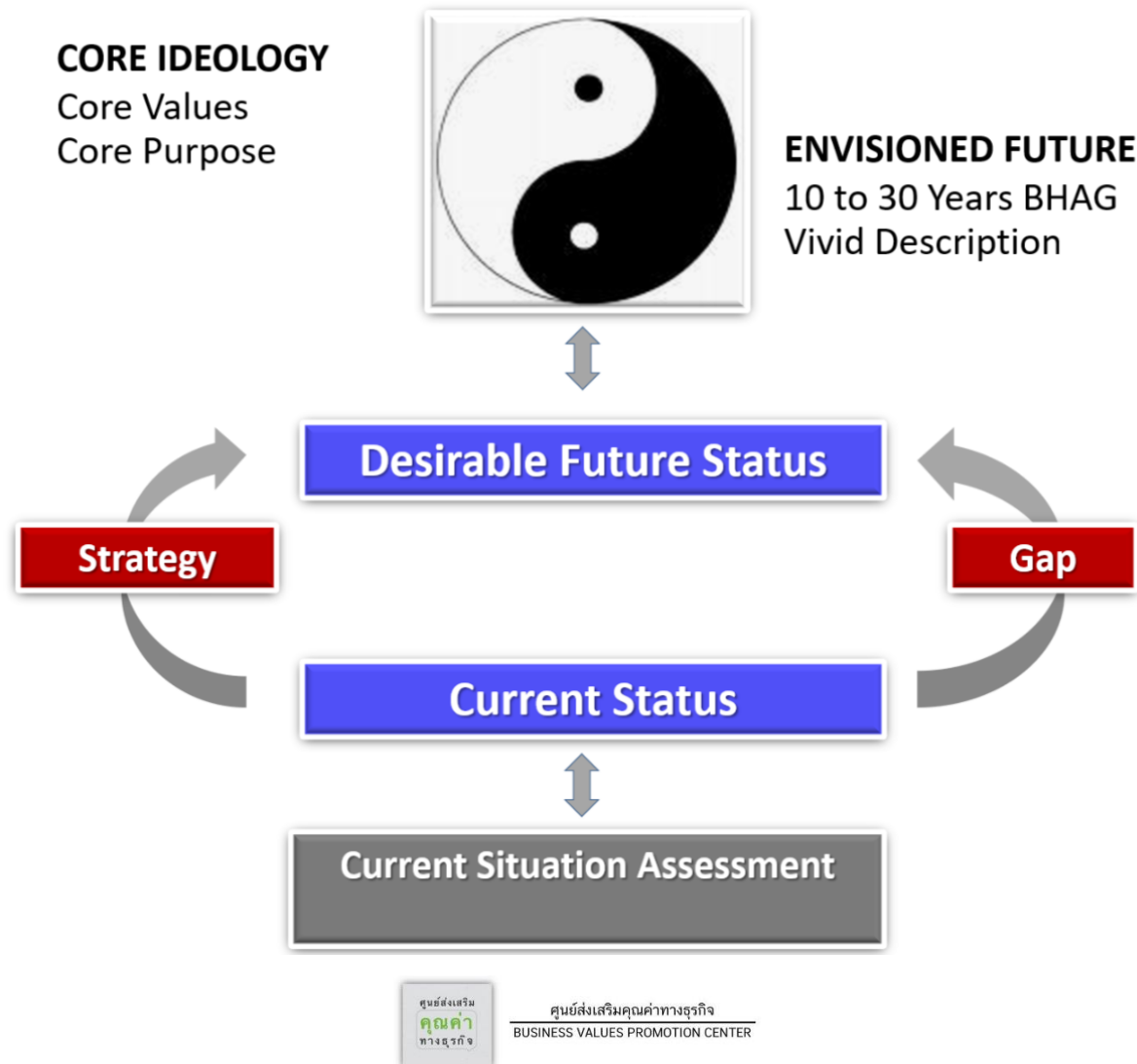
วัดได้จาก

คุณภาพของทีม



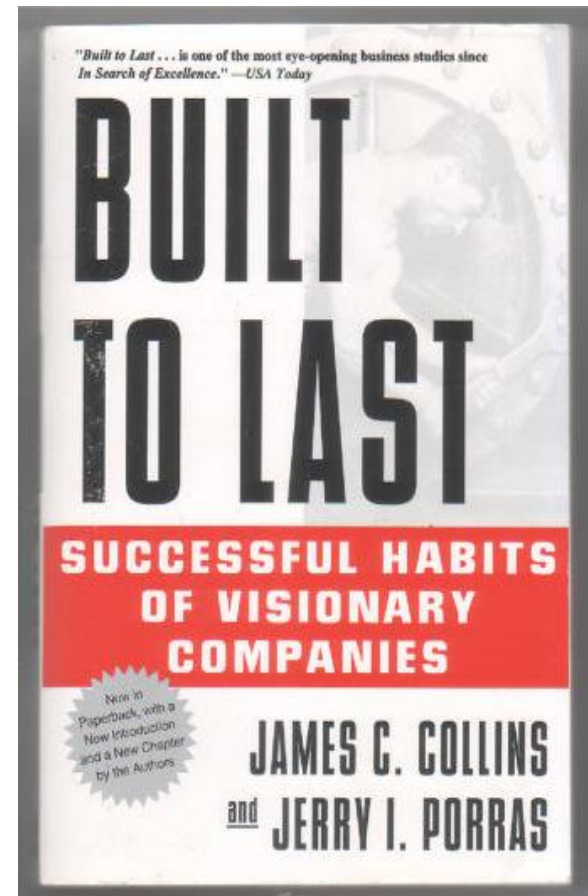
ผู้นำที่ดี คือ  
ผู้ที่มีคนอยากเดินตาม

# Strategic Management Process



# การสร้างองค์กรให้ยั่งยืน

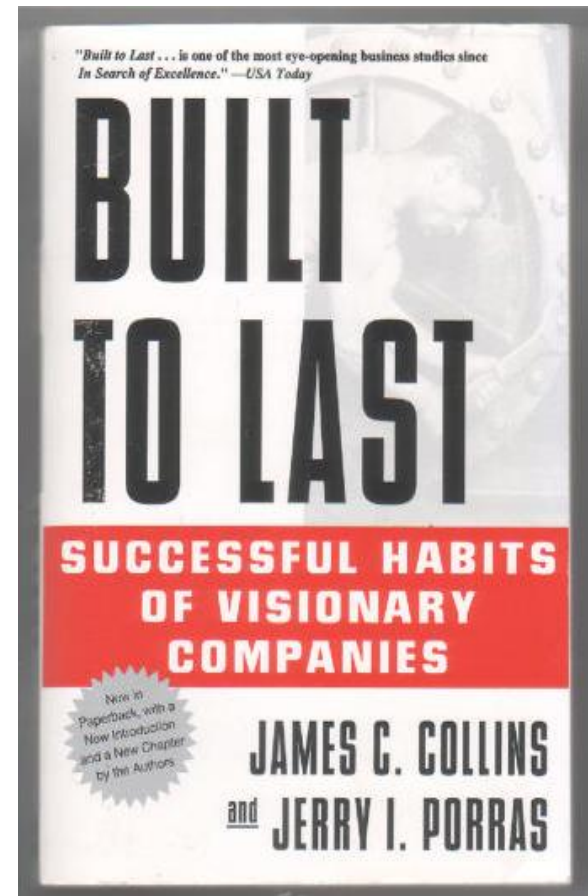
อะไรทำให้บางบริษัทสามารถดำรงอยู่  
ได้อย่างยาวนาน(เกิน 100 ปี)  
ในขณะที่หลายบริษัทต้องต่อสู้ แข่งขัน  
และต้องหายไปในเวลาอันสั้น



# การสร้างองค์กรให้ยั่งยืน

## สร้างองค์กรโดยยึดอุดมการณ์หลัก

- ไม่ได้ยึดหลักมุ่งกำไรสูงสุดเพียงอย่างเดียว
- ได้รับแรงผลักดันจากวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งองค์กร
- นำองค์กรโดยยึดมั่นในค่านิยมหลักอย่างต่อเนื่อง
- ไม่ทำกำไร หากแนวทางนั้นขัดแย้งกับค่านิยมหลักขององค์กร





อุดมการณ์หลัก = วัตถุประสงค์หลัก + ค่านิยมหลัก



## วัตถุประสงค์หลัก(Core Purpose)

เหตุผลที่องค์กรกำเนิดขึ้นมา และยังดำรงคอยู่

## ค่านิยมหลัก (Core Values)

หลักการที่สำคัญ และยั่งยืนขององค์กร  
เป็นสิ่งที่องค์กรยึดถือเป็นหลักปฏิบัติ  
เพื่อป้องกันไม่ให้องค์กรเดินออกนอกเส้นทาง

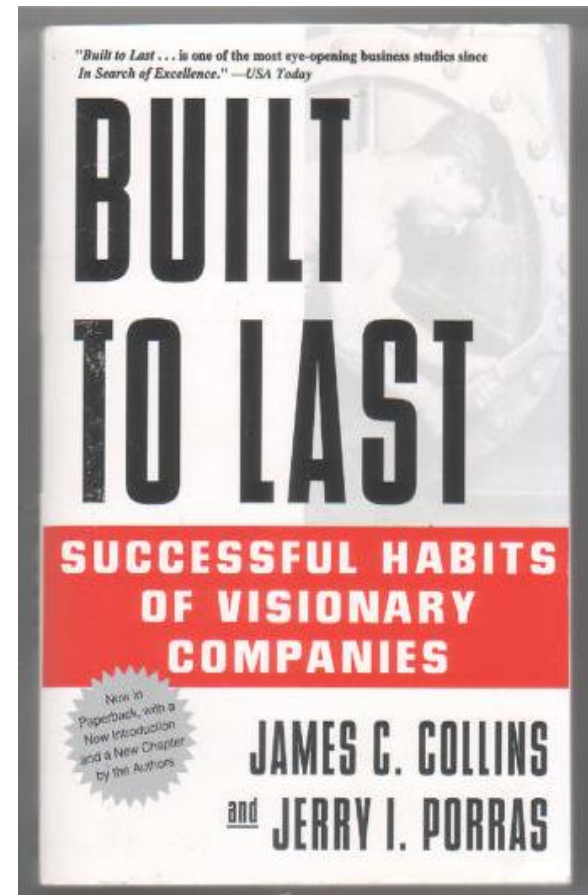




# การสร้างองค์กรให้ยั่งยืน

## ตั้งเป้าหมายที่บ้าคลั่ง

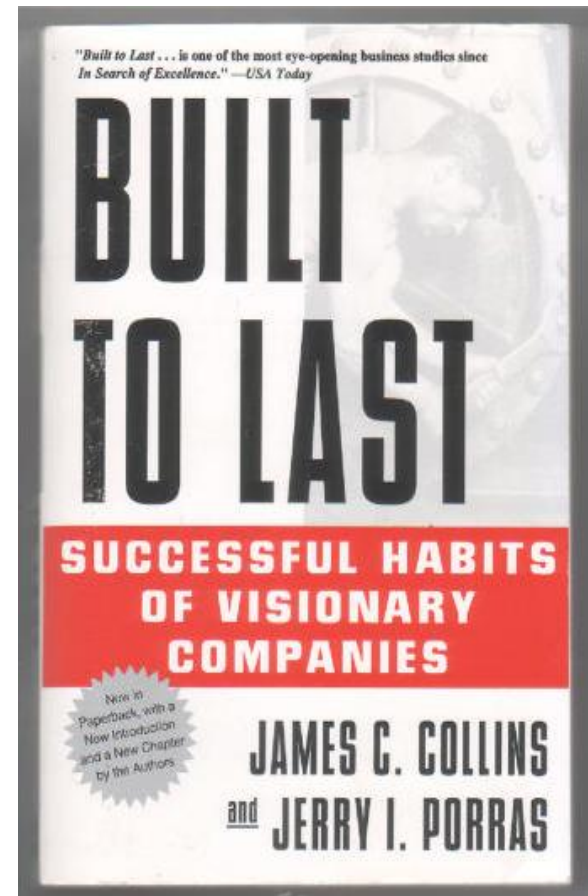
- BHAGs (Big Hairy Audacious goals)
- ตั้งเป้าหมายระยะยาวที่ดูเหมือนจะเป็นไปไม่ได้
- ชัดเจนไม่ต้องการคำอธิบาย
- อยู่นอก Comfort Zone
- สร้างแรงกระตุ้นในบุคลากรในองค์กร
- ระหว่างทางเต็มไปด้วยอุปสรรค ปลายทางเต็มไปด้วยความภูมิใจ
- สอดคล้องกับอุดมการณ์หลักขององค์กร



# การสร้างองค์กรให้ยั่งยืน

## สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เหมือนศาสนา

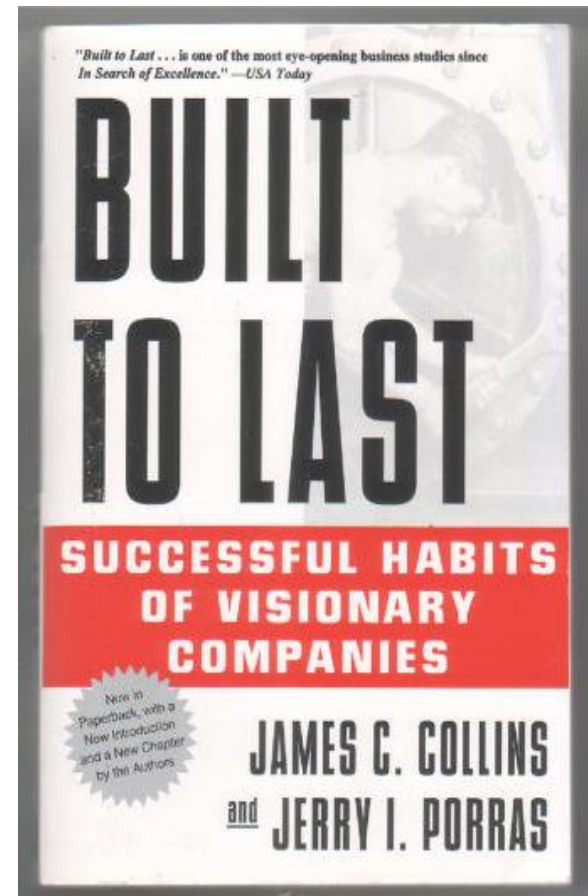
- ไม่เพียงมีการกำหนดค่านิยมเป็นคำพูดเท่านั้น
- องค์กรที่ยั่งยืนจะสร้างวัฒนธรรมขององค์กรเหมือนศาสนาโดยยึดอุดมการณ์หลักเป็นศูนย์กลาง



# การสร้างองค์กรให้ยั่งยืน

## จุดเริ่มต้นของการวางรากฐานขององค์กร

- ทำให้บุคลากรเข้าใจอุดมการณ์หลัก (วัตถุประสงค์หลัก+ค่านิยมหลัก) อย่างลึกซึ้ง
- สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Change Agent) ในการสร้างและรักษาค่านิยม
- ในขณะที่บริษัทยังคงเดินทางสู่เป้าหมายอย่าง น่าตื่นเต้น



# จากค่านิยม สู่วัฒนธรรมองค์กร



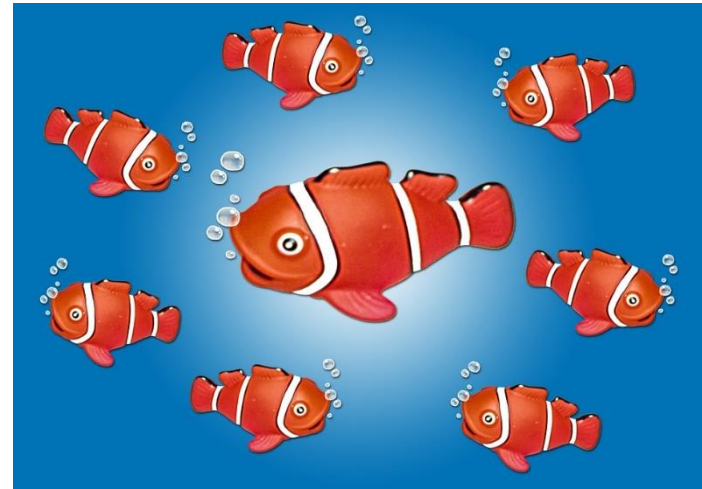
- ความเชื่อในสิ่งเดียวกัน
- หลักธรรมประจำใจเดียวกัน
- ค่านิยมเดียวกัน

- มีพฤติกรรมหลักในทิศทางเดียวกัน
- สนับสนุนการพัฒนาขององค์กร

- ความเคยชินหลักเหมือนกัน
- นิสัยหลักๆ เหมือนกัน
- เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

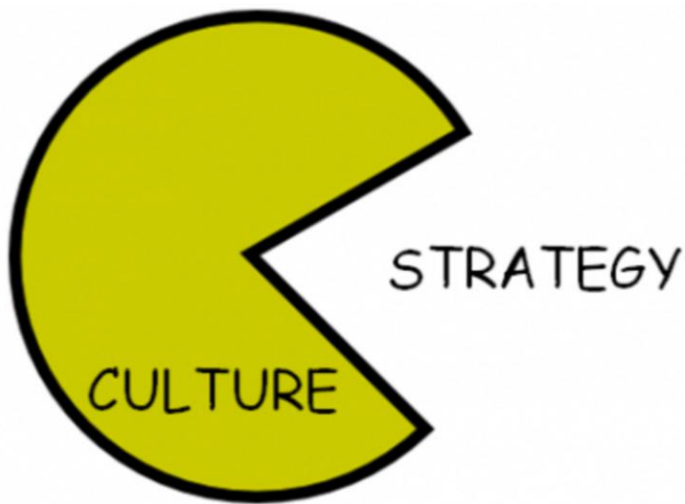
# ประโยชน์ของค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร

ปลาไม่อยู่พิดน้ำ

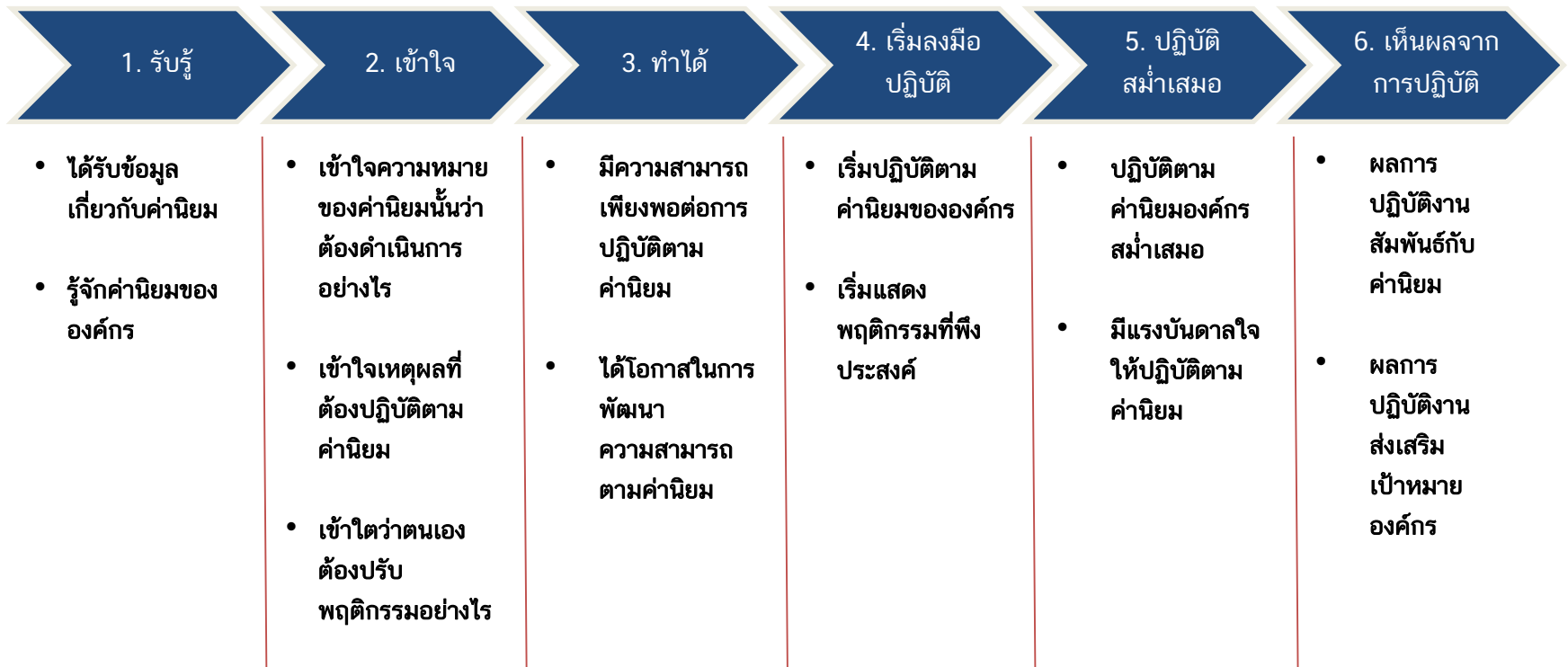


**“Culture eats Strategy for breakfast”**

- Peter Drucker

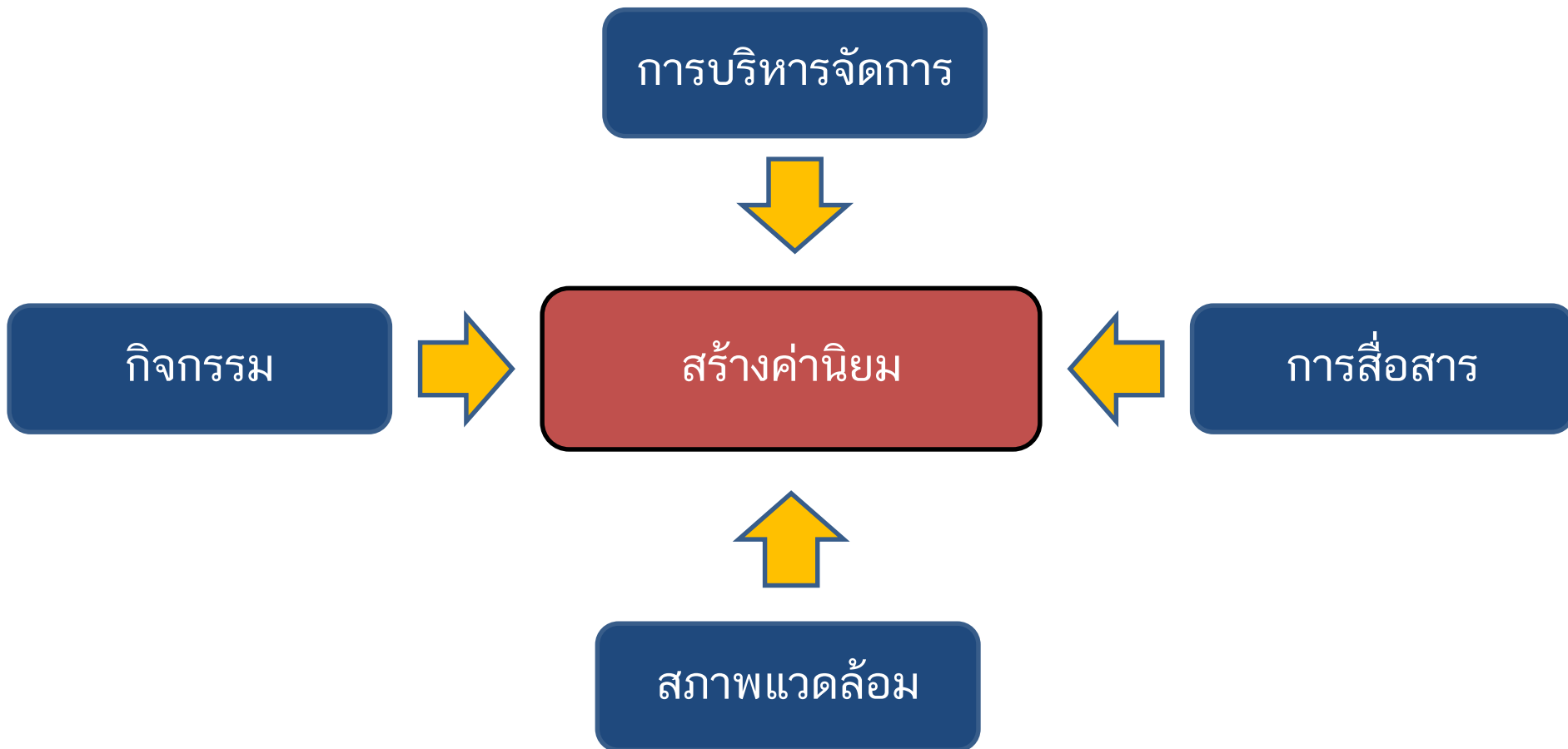


# ขั้นตอนการปลูกฝังค่านิยม





# เครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนค่านิยม



Walt Disney's core purpose – to make people happy



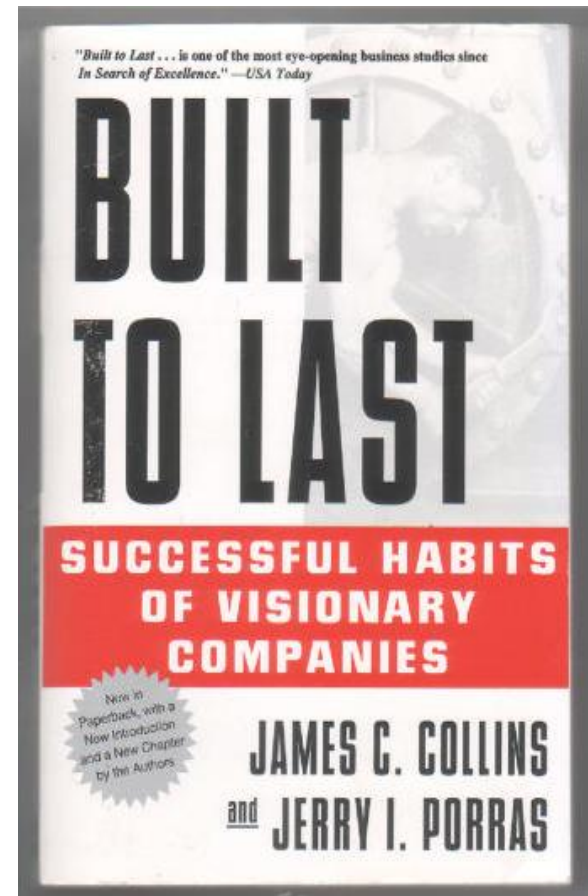




# การสร้างองค์กรให้ยั่งยืน

## สร้างนาฬิกา ไม่ใช่บอกเวลา

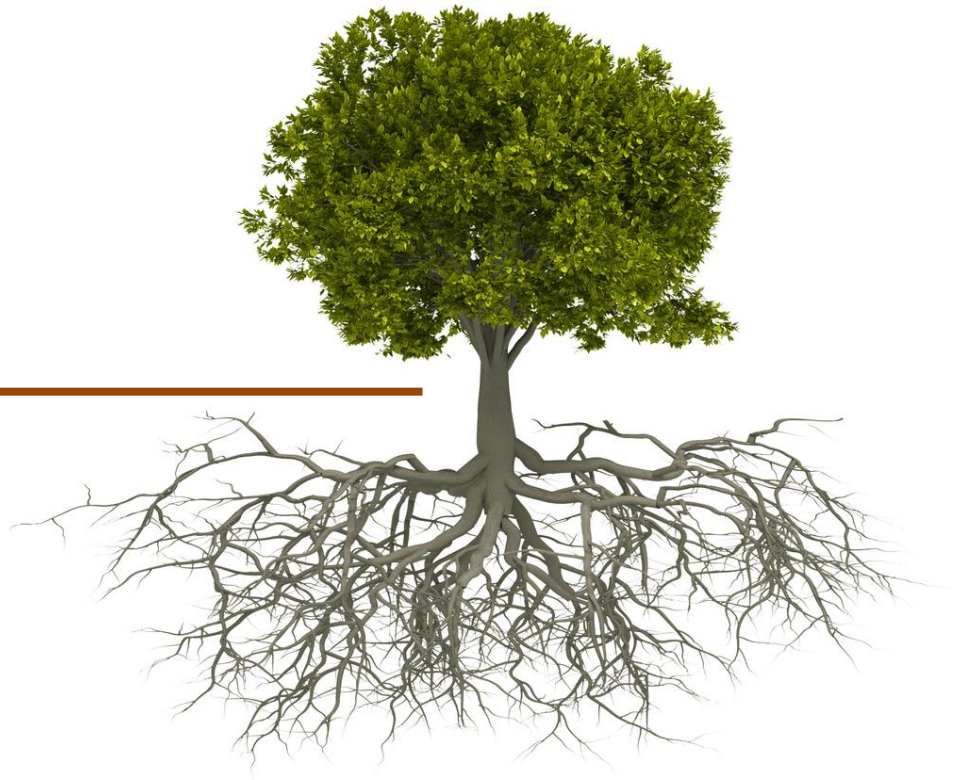
- องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะมุ่งสร้างระบบการทำงานและองค์กร (สร้างนาฬิกา)
- ไม่เพียงแค่บอกให้คนอื่นทำตาม (บอกเวลา) แต่เน้นในการลงมือทำด้วย



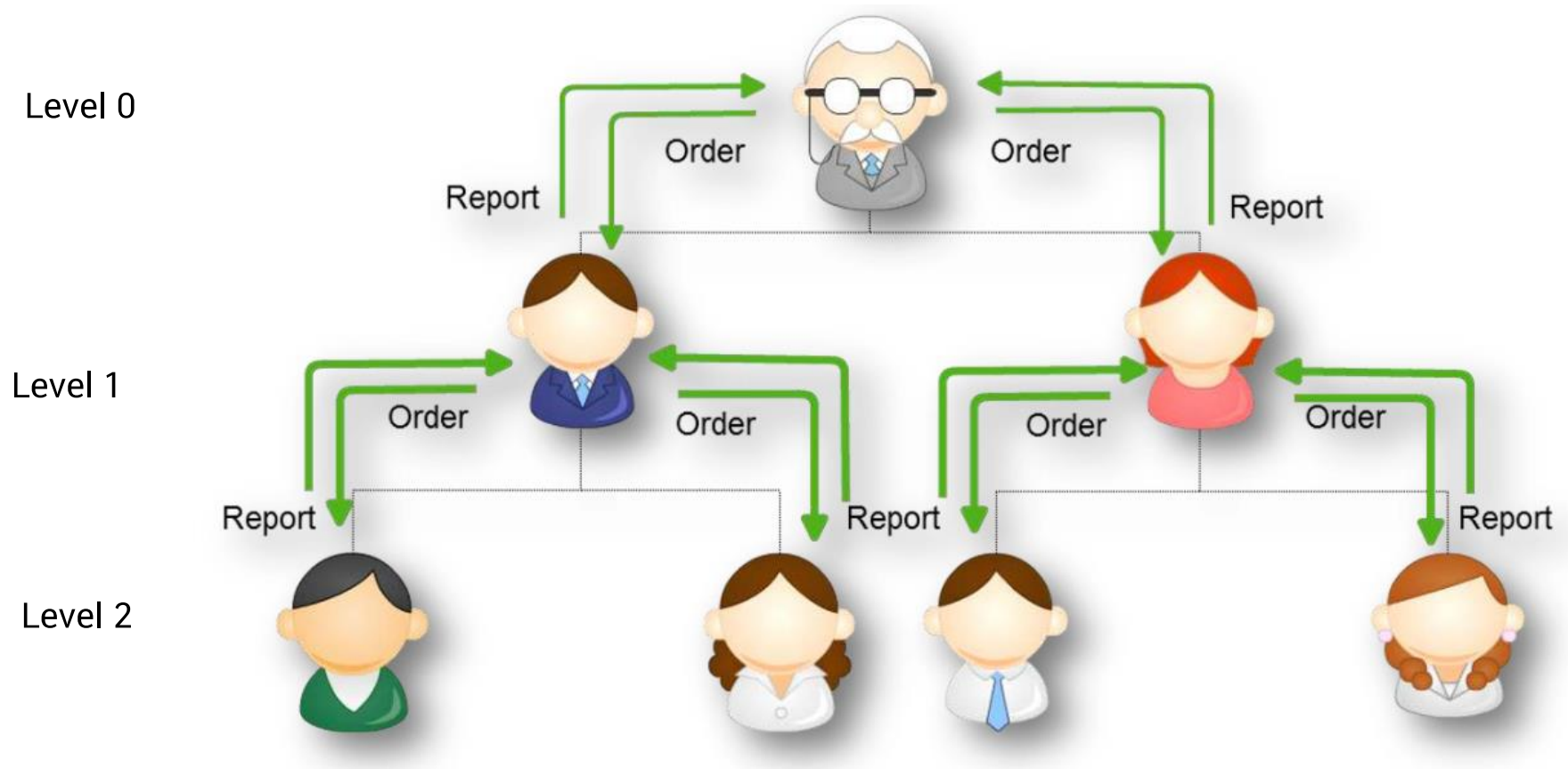
# Managing by Values

กลยุทธ์  
แผนงาน  
กระบวนการ  
ตัวชี้วัด

วัฒนธรรม  
ค่านิยม  
ความเชื่อ



## ออกแบบระบบการนำองค์การ

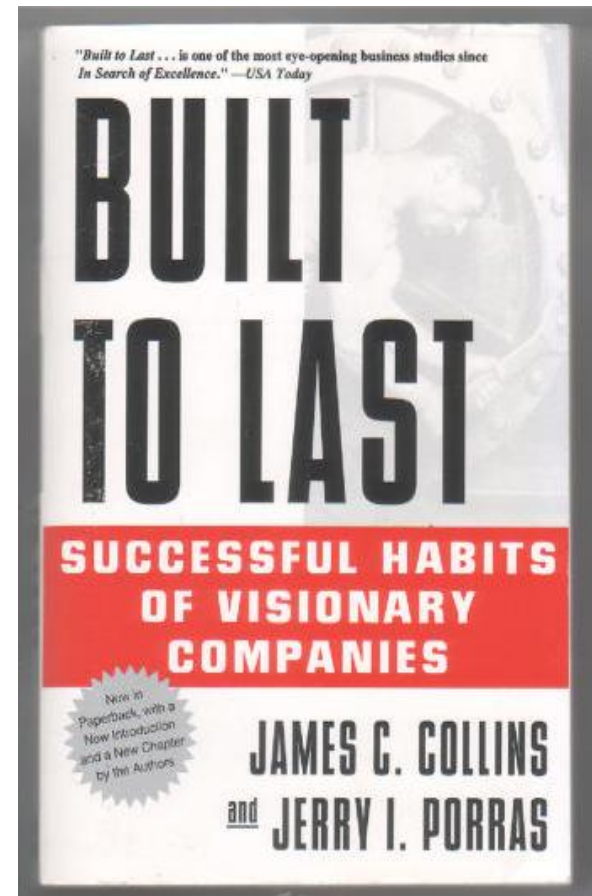




# การสร้างองค์กรให้ยั่งยืน

## พยายามหลายอย่าง และเก็บสิ่งที่ใช้ได้เอาไว้

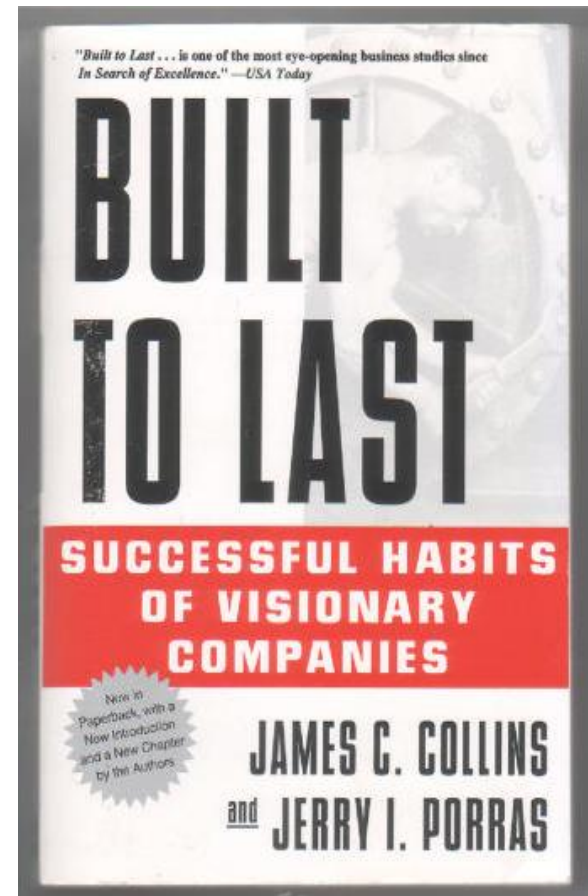
- Test and learn
- ส่งเสริม/จงใจการทดลองเรื่องแปลกๆ ใหม่ๆ
- เก็บสิ่งที่ได้ผลไว้ อะไรไม่ได้ผลโยนทิ้งไป
- ลดการตีกรอบบุคลากร



# การสร้างองค์กรให้ยั่งยืน

## ไม่เคยรู้ดีกว่าดีพอ

- มองผลลัพธ์ระยะยาวเป็นทศวรรษ
- รักษาสมดุลของมาตรฐานระยะสั้น กับผลลัพธ์ระยะยาว
- ฟังเสียงจากลูกค้า และค้นหาความต้องการที่ยังไม่ถูกตอบสนอง
- การพัฒนาองค์กรไม่ใช่แค่โครงการ แต่เป็นวัฒนธรรมองค์กร



# ทฤษฎีแรงจูงใจ

**F**ear motivation

การจูงใจด้วยความกลัว : การ  
ลงโทษ หักเงินเดือน ไล่ออก

**I**ncentive motivation

การจูงใจด้วยรางวัล : โบนัส ขึ้น  
เงินเดือน ปรับตำแหน่ง

**A**ttitude motivation

การจูงใจด้วยการปรับทัศนคติ : ระบุ  
คุณค่าของงานที่ทำ รักงานที่ทำ  
เห็นความคุ้มค่า

## อิทธิบาท 4

ฉันทะ

รู้คุณค่าของงานที่ทำ อยากทำงาน  
ให้สำเร็จ

วิริยะ

ขยันหมั่นเพียรกับงาน

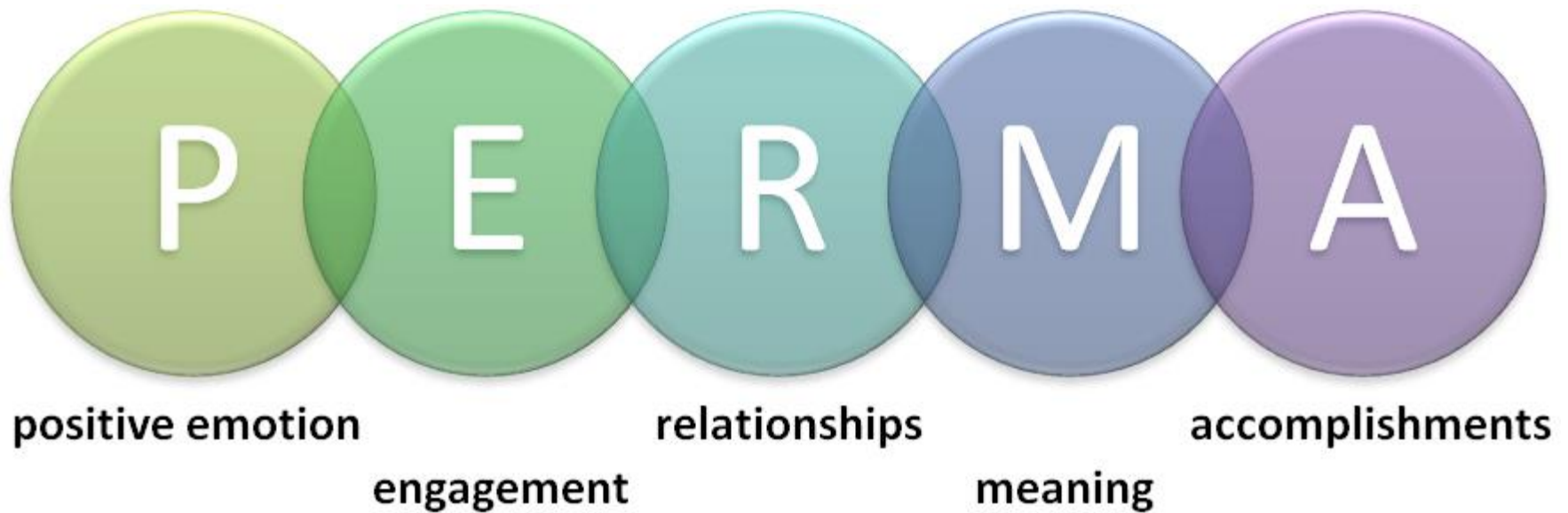
จิตตะ

เอาใจใส่ในงานที่รับผิดชอบ

วิมังสา

เข้าใจงานที่ทำ ปรับปรุงงานให้ดี  
ขึ้น

## รากฐานของความสุขในการทำงาน





မိမိတို့သည် အသက် ၁၀ နှစ် အောက်  
ကျယ်သူများအတွက် အသုံးပြုရန်  
အသုံးပြုရန် အသုံးပြုရန် အသုံးပြုရန်  
အသုံးပြုရန် အသုံးပြုရန် အသုံးပြုရန်  
အသုံးပြုရန် အသုံးပြုရန် အသုံးပြုရန်





Status



Photo



Check In



Like



Comment



New Story



Lo Kab 😊 feeling happy

1 hour ago in Ratburanah 🧑🏻

เจอวางอยู่บนโต๊ะทำงานตอนเช้า ยิ้มได้จริงๆ ขอขอบคุณนายครับ

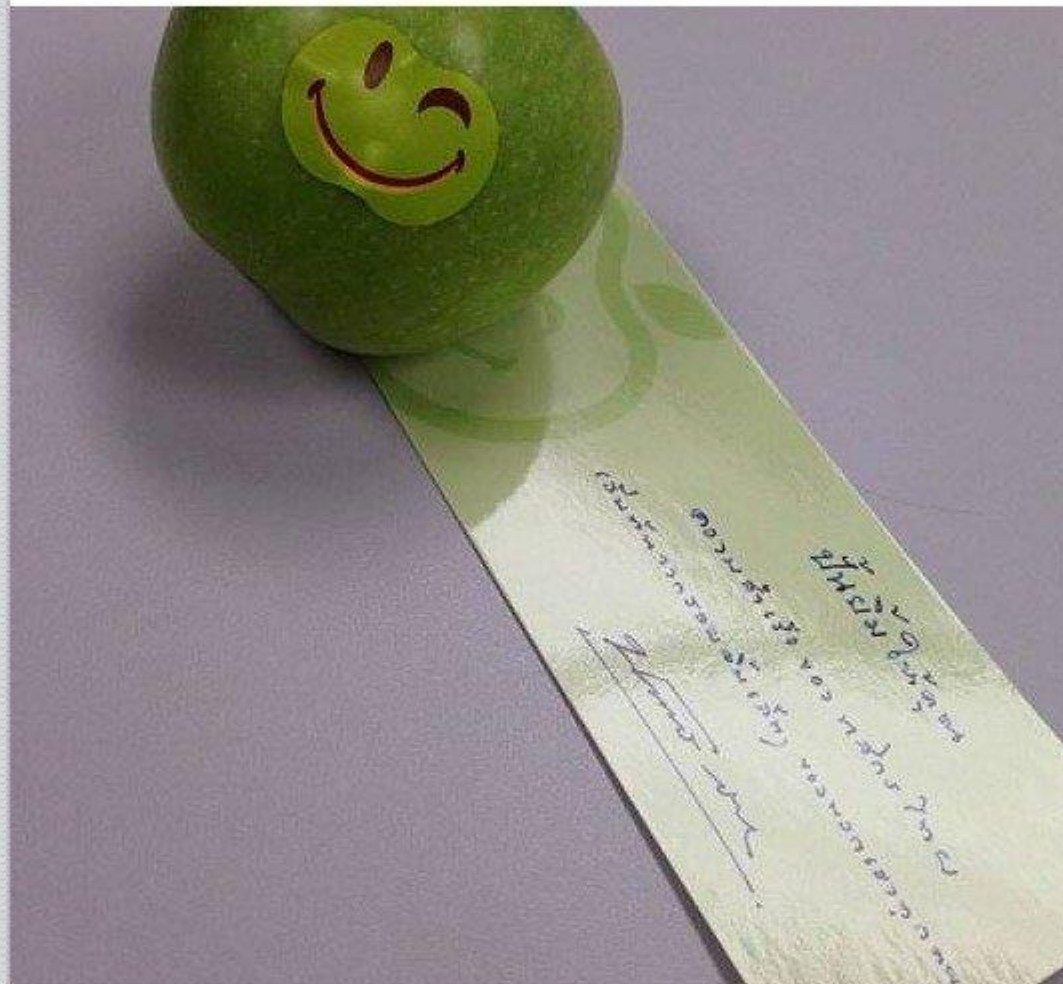


24 Likes 9 Comments

คุณค  
ทางธุรกิจ

jeab cm

51 minutes ago

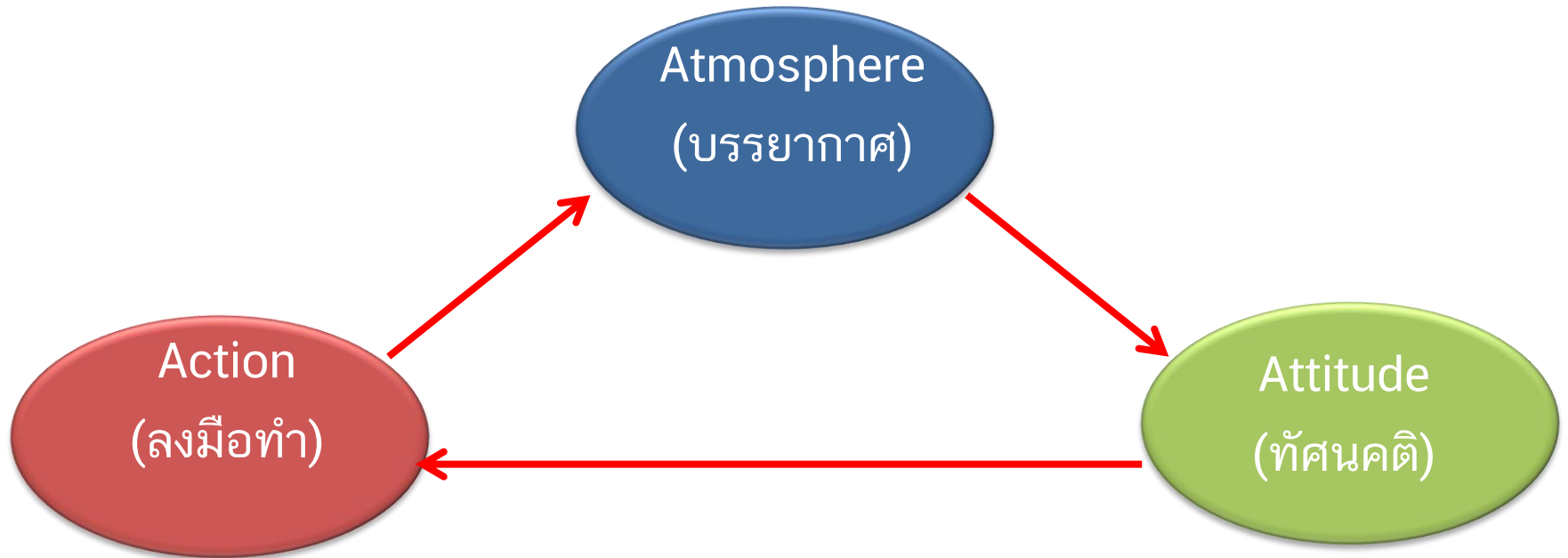


ได้พร้อมกันทั่วถึงทั้งประเทศ  
นี่คือความพร้อมใจ และพลังของ KBank

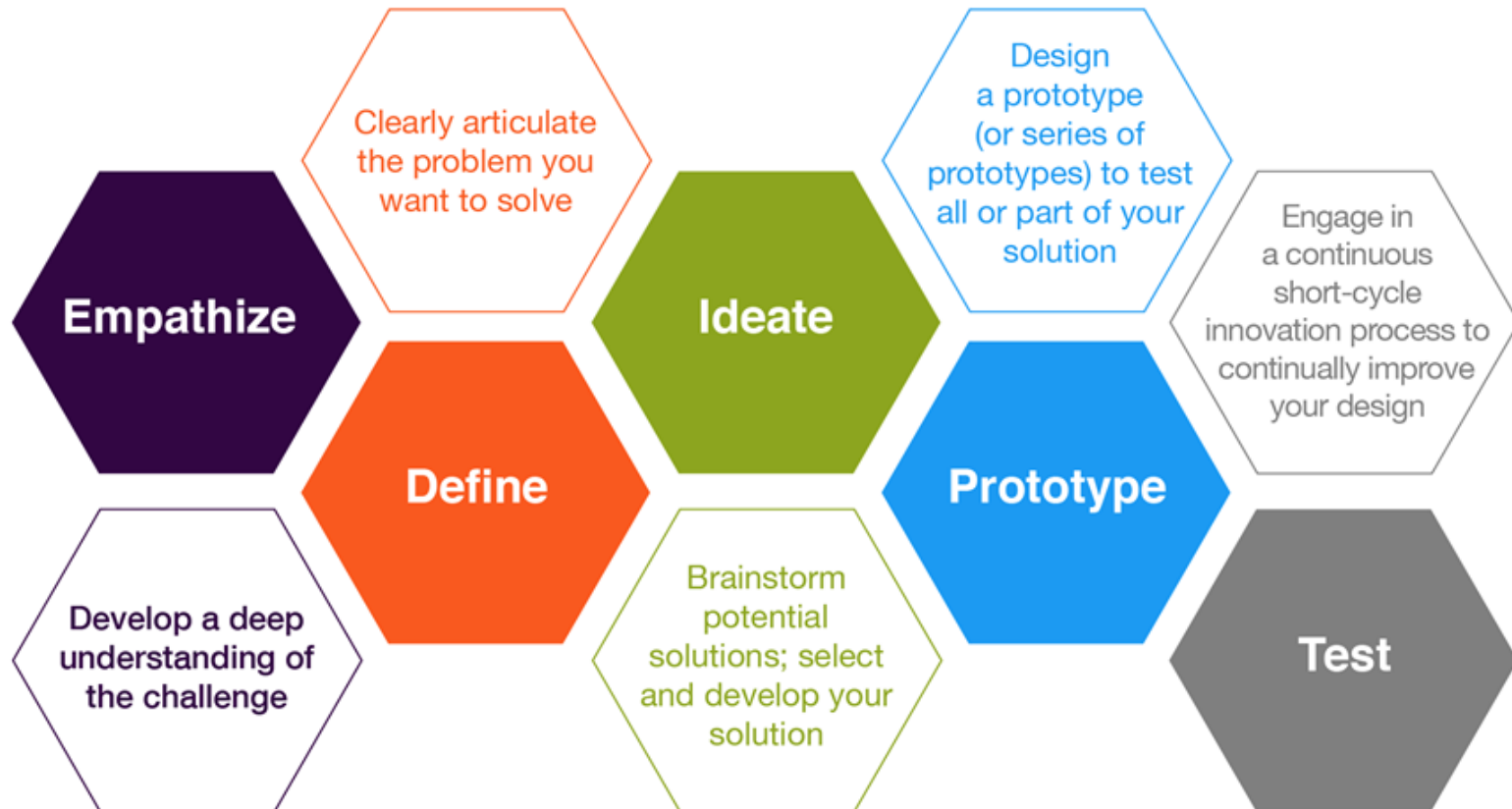
Like Comment



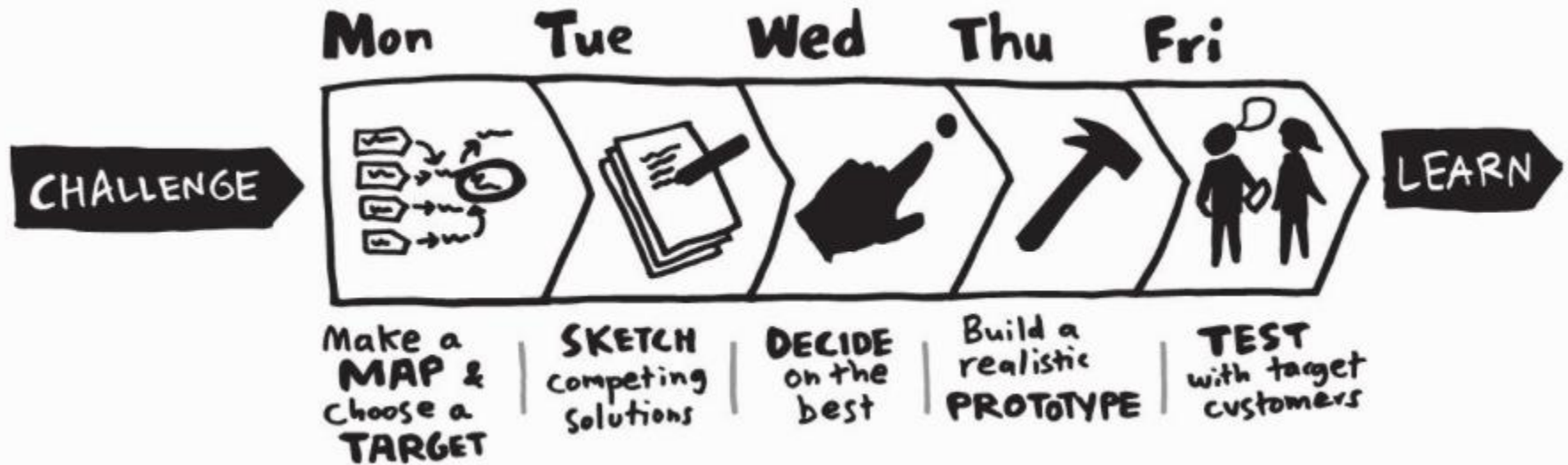
# สร้าง Attitude motivation



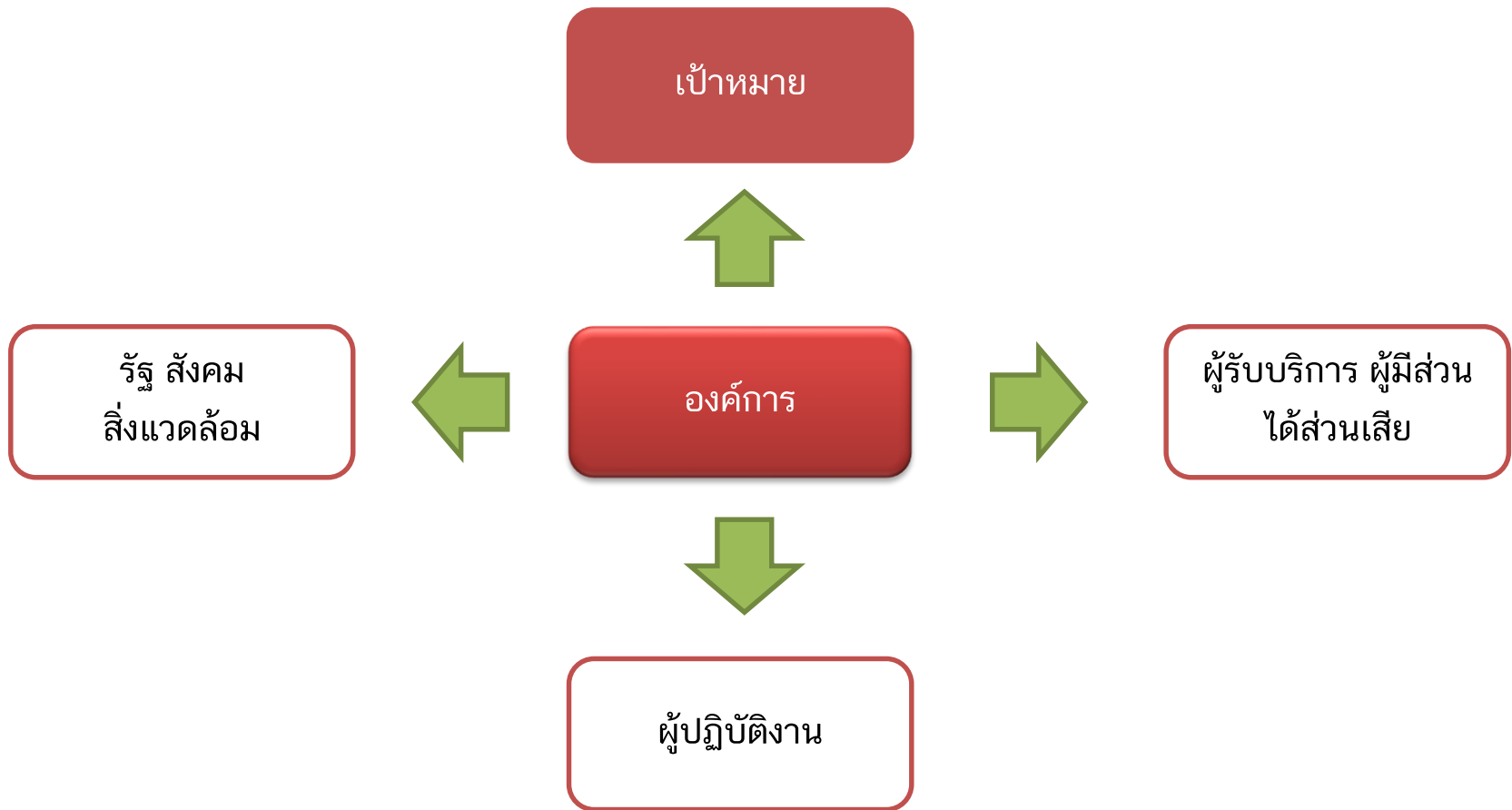
# Design Thinking



# Google Sprint



# การกำกับดูแลองค์การที่ดี



# หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

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



# ประเภทของความเสี่ยง (S-O-F-C)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์  
(Strategic Risk)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน  
(Operational Risk)

ความเสี่ยงด้านการเงิน  
(Financial Risk)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม  
กฎหมายระเบียบ  
(Compliance Risk)

# ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

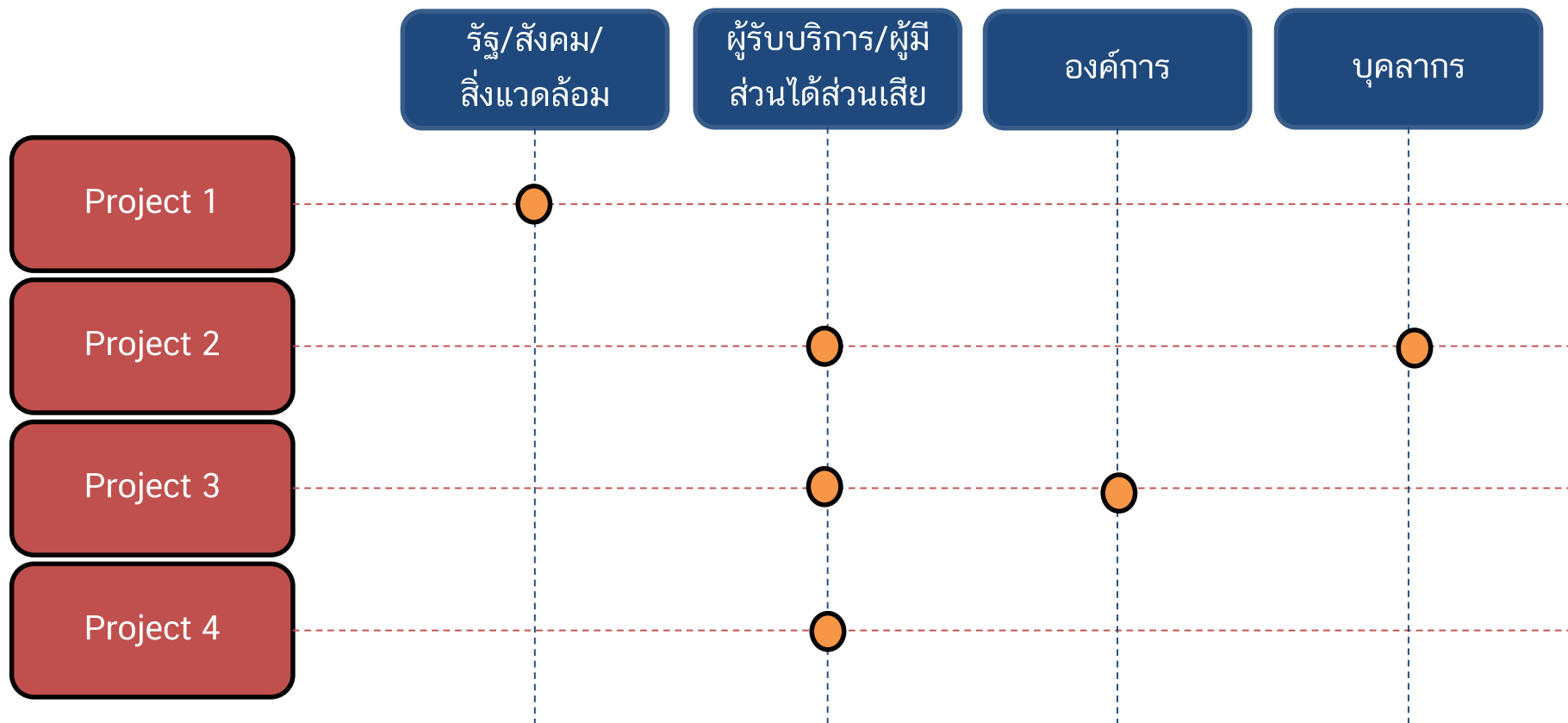
| หลักธรรมาภิบาล | ความหมาย                                                                                                                                                                | ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น                                                                                                                                                                  |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความซื่อสัตย์  | การปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมาตาม กฎหมาย กฎระเบียบ รักษาความสัตย์ เปิดใจ กว้าง ไม่หลอกลวง ไม่ปิดความรับผิดชอบ ไม่ใช้ผู้อื่นเป็นเครื่องมือเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว | <ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้อำนาจหน้าที่เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อพวกพ้อง</li> <li>ใช้ช่องโหว่ทางกฎหมายเพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว</li> </ul>                                     |
| ความโปร่งใส    | การเปิดเผยข้อมูล วิธีการและขั้นตอนการดำเนินงาน รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมรับรู้ มีส่วนเกี่ยวข้องกัน กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการดำเนินการ และตรวจสอบการทำงาน          | <ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่เปิดเผยข้อมูลและขั้นตอนการดำเนินการ</li> <li>เปิดเผยข้อมูลไม่ครบถ้วน บิดเบือนข้อมูล</li> <li>ไม่เปิดเผยข้อมูลเพื่อการตรวจสอบการทำงาน</li> </ul> |
| ความยุติธรรม   | การปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน โดยยึดหลักด้านสิทธิผลประโยชน์ ข้อดี ความพยายามของแต่ละคน หรือการช่วยเหลือสังคมเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ              | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปฏิบัติต่อผู้รับบริการอย่างไม่เป็นธรรม เสมอภาค</li> <li>เอื้อประโยชน์ให้กับกลุ่มใด กลุ่มหนึ่งเป็นพิเศษ</li> </ul>                                  |
| ความสามัคคี    | การช่วยเหลือ ให้ความเคารพซึ่งกันและกัน ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>แบ่งพรรคแบ่งพวกในการทำงาน</li> <li>ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน</li> </ul>                                                                          |

# ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

| หลักธรรมาภิบาล     | ความหมาย                                                                                        | ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น                                                                                                                               |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความมีประสิทธิภาพ  | การทำงานอย่างรวดเร็วและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ได้ผลคุ้มค่าและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ปฏิบัติงานล่าช้ากว่ากำหนด</li> <li>• ขาดระบบและขั้นตอนการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ</li> </ul>                 |
| ความรับผิดชอบ      | การรับผิดชอบต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานและผลที่เกิดขึ้น                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• โยนความผิดให้กับผู้อื่น</li> <li>• ไม่ยินดีให้มีการตรวจสอบ</li> <li>• ไม่รับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น</li> </ul> |
| การมุ่งเน้นผลงาน   | การปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย สามารถวัดหรือประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ขาดเป้าหมายและแผนงานที่ชัดเจนในการดำเนินการ</li> <li>• งานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย</li> </ul>                     |
| ความคด่องตัว       | การเรียนรู้และปรับตัวให้ทันกับเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ไม่ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น</li> </ul>                                                             |
| การทุจริตคอรัปชั่น | การประพฤติปฏิบัติโดยใช้อำนาจหน้าที่ทำผิดกฎหมาย หรือระเบียบ มีการฉ้อโกงทรัพย์สินของทางราชการ     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• เจ้าหน้าที่รับสินบนในการทำงาน</li> </ul>                                                                      |

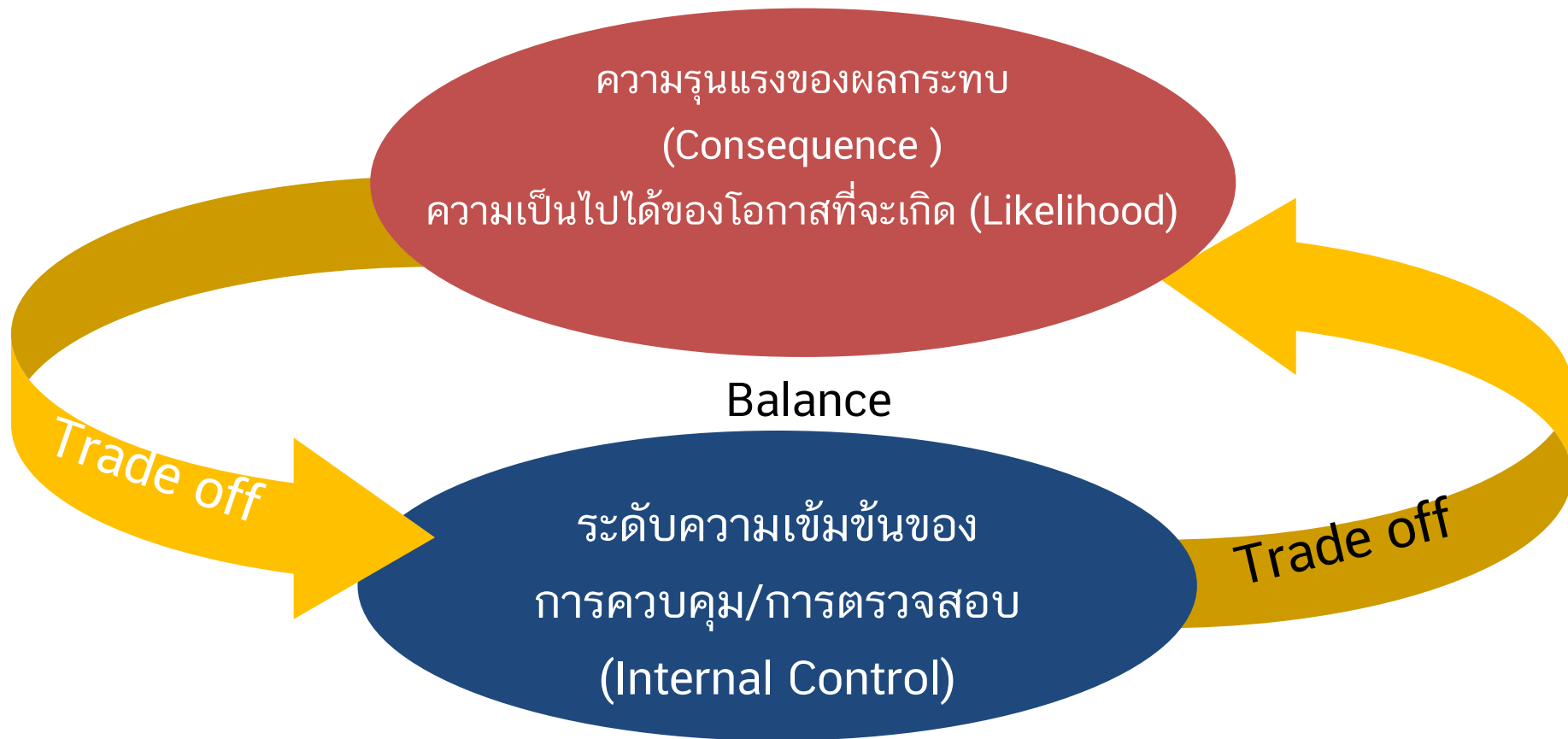
# วิเคราะห์ผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นกับผู้เกี่ยวข้องแต่ละกลุ่ม

วิเคราะห์ขั้นตอนการทำงาน และผลกระทบจากการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน



# 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) ถ้าเกิดปัญหาแก้ไขไปตามสถานการณ์

ลดผลกระทบ

Treat

หลีกเลี่ยงการดำเนินการแบบเต็มรูปแบบ โดยดำเนินการเป็นโครงการนำร่อง (Pilot project)

หลีกเลี่ยง/กำจัด

Terminate

เปลี่ยนวิธีการ ใช้วิธีการอื่นเพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

ถ่ายเท

Transfer

เช่นการทำประกันความเสียหายของโครงการ หรือ ดำเนินการให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทน (การขายต่อ)

# จุดมุ่งหมายของการนำองค์การ

- Alignment & Cascading of 4P  
ทั้งในระดับองค์กร หน่วยงาน และบุคคล

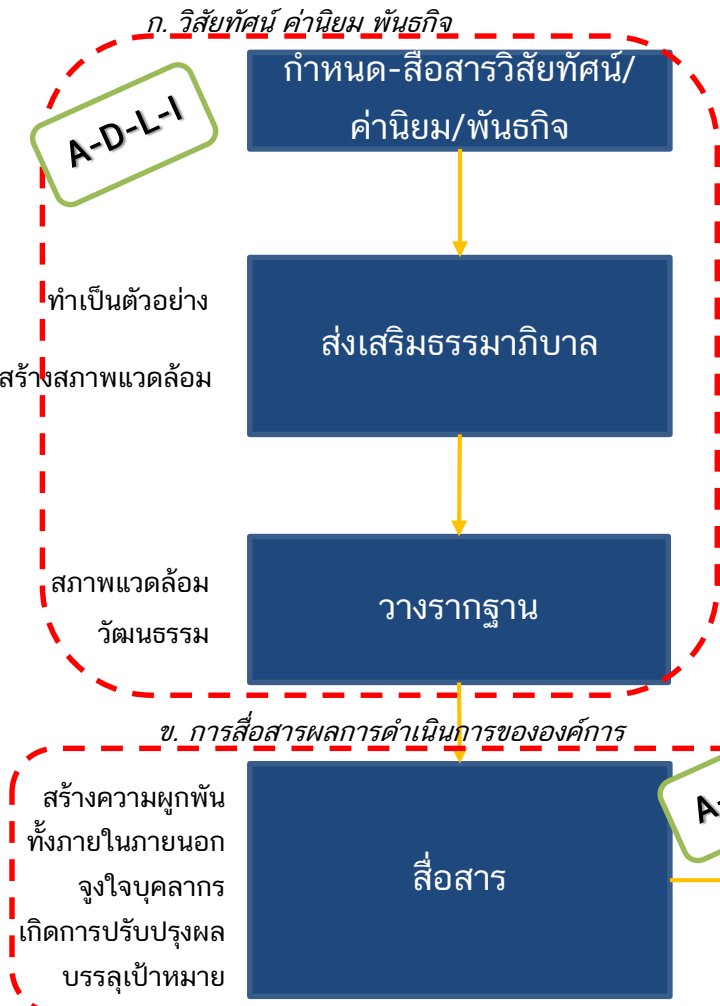
Value  
(คุณค่า)

- Purpose
- Passion
- Pride
- Persistence

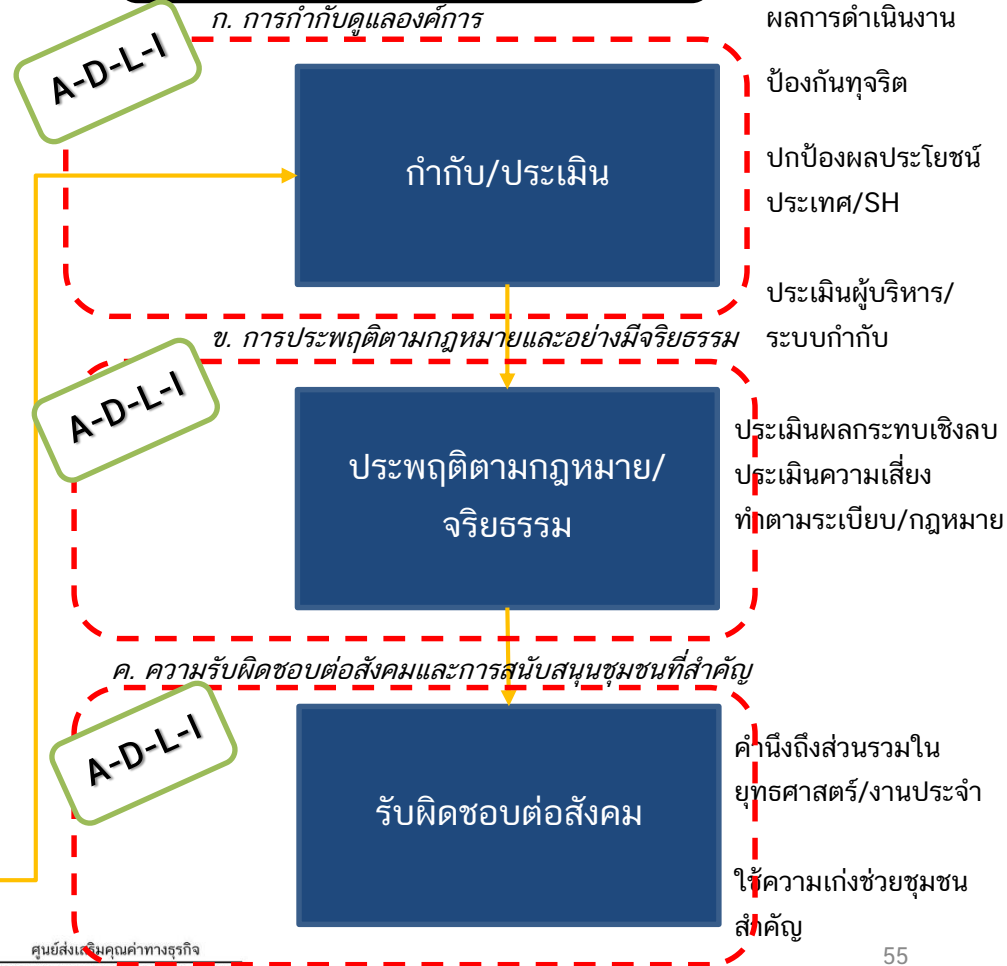
Ikigai (生き甲斐) is a Japanese concept that means "a reason for being"  
เป็นเหตุผลของการมีชีวิตอยู่ ที่ทำให้อยากตื่นในทุกๆ เช้า

# หมวด 1: การนำองค์การ

## 1.1 การนำองค์การโดยผู้บริหาร ของส่วนราชการ



## 1.2 การกำกับดูแลองค์การและความ รับผิดชอบต่อสังคม



# หมวด 1 การนำองค์การ

## 1.1 ระบบการนำองค์การ ที่สร้างความยั่งยืน



### Basic (A&D)

วิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์  
ตอบสนองพันธกิจ

### Advance (Alignment)

วิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์สอดคล้อง  
กับยุทธศาสตร์ประเทศ

### Significance (Integration)

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  
ของกระบวนการและบริการ

สร้างนวัตกรรมเชิงนโยบาย  
ที่มีผลกระทบสูงที่สามารถ  
แก้ปัญหาที่ซับซ้อน

## 1.4 ดำเนินถึงผลกระทบ ต่อสังคมและการ มุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์



ติดตามตัวชี้วัดและผลการ  
ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

การใช้กลไกการสื่อสาร  
และเทคโนโลยีดิจิทัล  
เพื่อนำไปสู่การแก้ไข  
ปัญหาอย่างทันกาล

ติดตามผลดำเนินการและ  
ผลกระทบระยะสั้นและระยะ  
ยาวที่มีต่อเศรษฐกิจ สังคม  
สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม

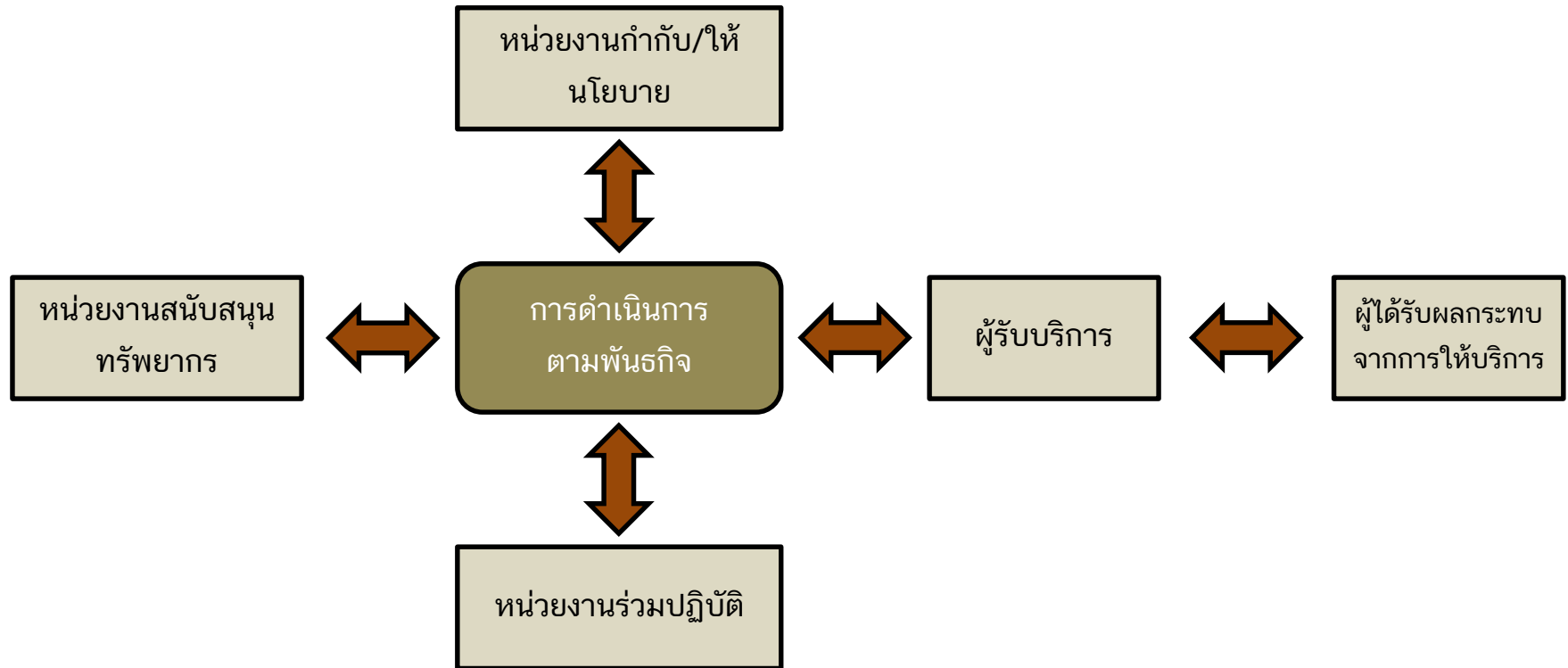
## หมวด 3: การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“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.”

คุณไม่สามารถแค่ถามลูกค้าว่าพวกเขาต้องการอะไร และพยายามให้สิ่งนั้นแก่พวกเขา  
เพราะทันทีที่คุณสร้างสิ่งนั้นเสร็จ พวกเขาจะต้องการสิ่งใหม่กว่าเดิมเรียบร้อยแล้ว

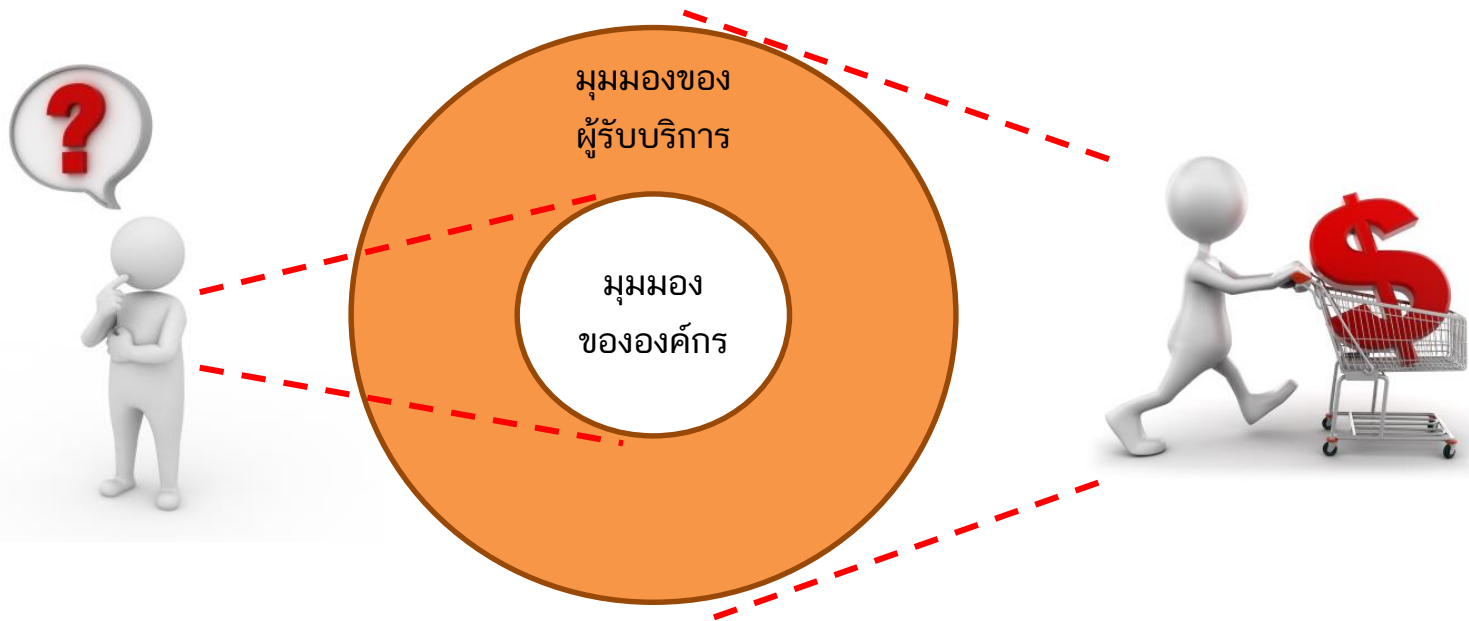
- Steve Jobs-

# Stakeholder Analysis





# มองจากมุมของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



# ++ สารคดีๆ จากหนังสือ marketing 3.0 by Philip Kotler ++ (ทำการตลาดอย่างไรให้โดนใจลูกค้าตลอดกาล)

"ปัจจุบัน ผู้บริโภคเชื่อสิ่งที่เพื่อนผู้บริโภคด้วยกันพูด มากกว่าสิ่งที่บริษัทสื่อสารออกมา"

>> เชื่อโฆษณาน้อยลง และหันไปเชื่อคำพูดแบบปากต่อปากของผู้บริโภคด้วยกันมากขึ้น

>> เชื่อคนแปลกหน้าที่รู้จักกันทาง Social Media มากกว่าความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเสียอีก

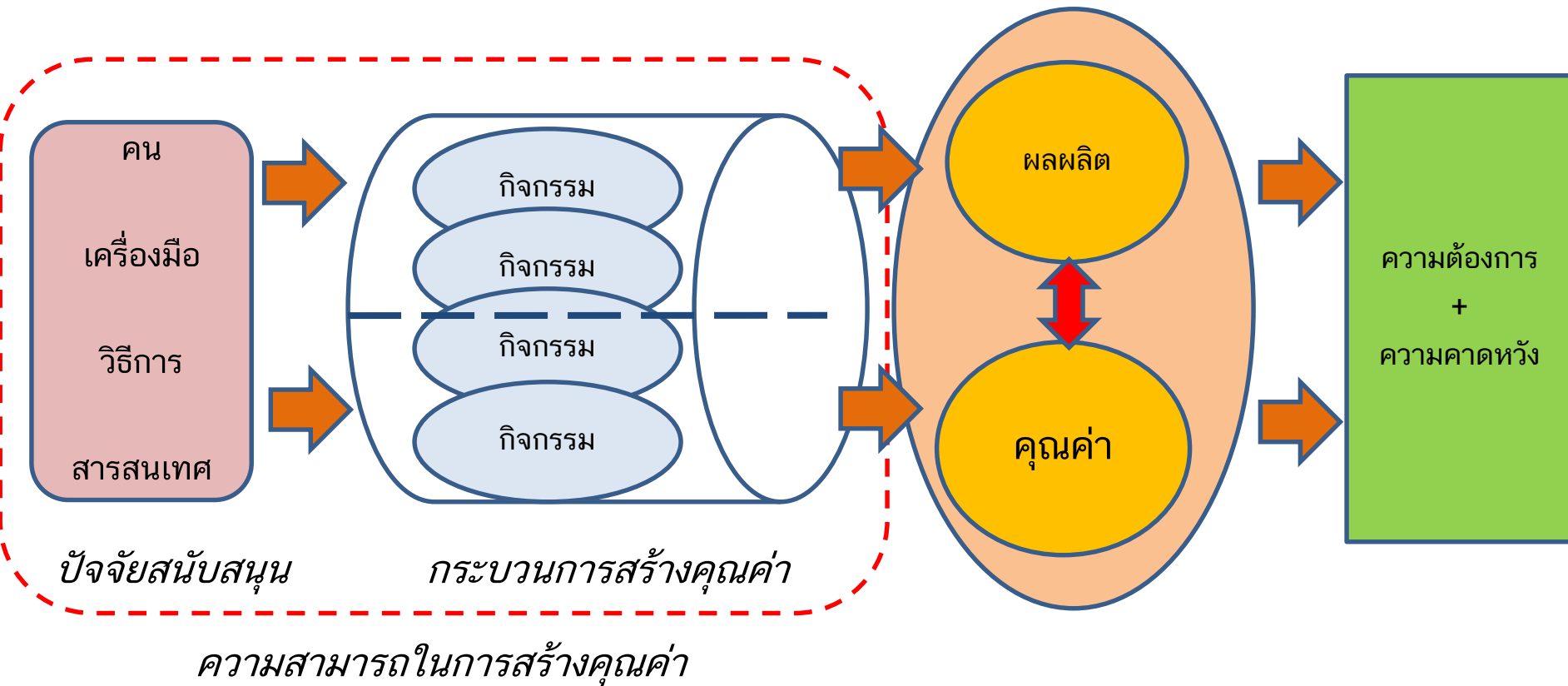
>> ทุกวันนี้ผู้บริโภครวมตัวกันอยู่ใน community ของตนเอง เพื่อร่วมกันสร้างสินค้าและประสบการณ์ ไม่ยอมหลงเชื่ออะไรง่ายๆ

# การรับรู้โอกาสในการพัฒนาการให้บริการ

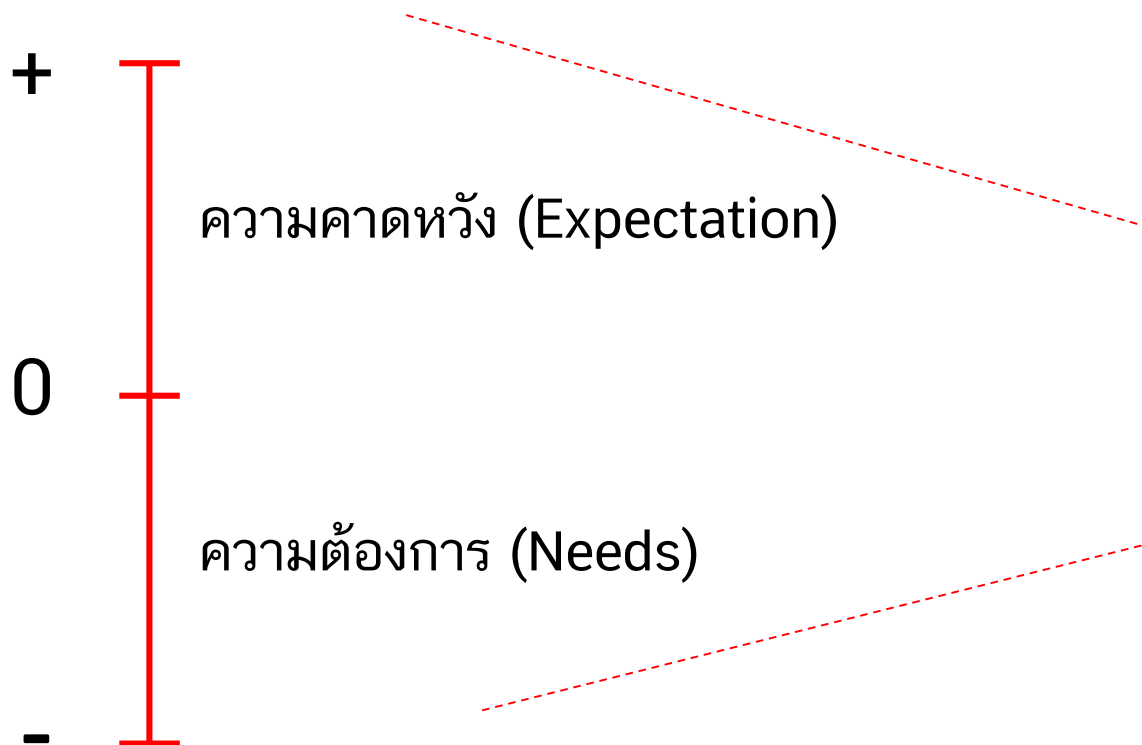
การจับคู่กันของ**ความ**  
**ต้องการ**ของผู้รับบริการที่ยัง  
ไม่ถูกตอบสนอง  
กับการแก้ปัญหาที่**ตอบสนอง**  
ความต้องการนั้น



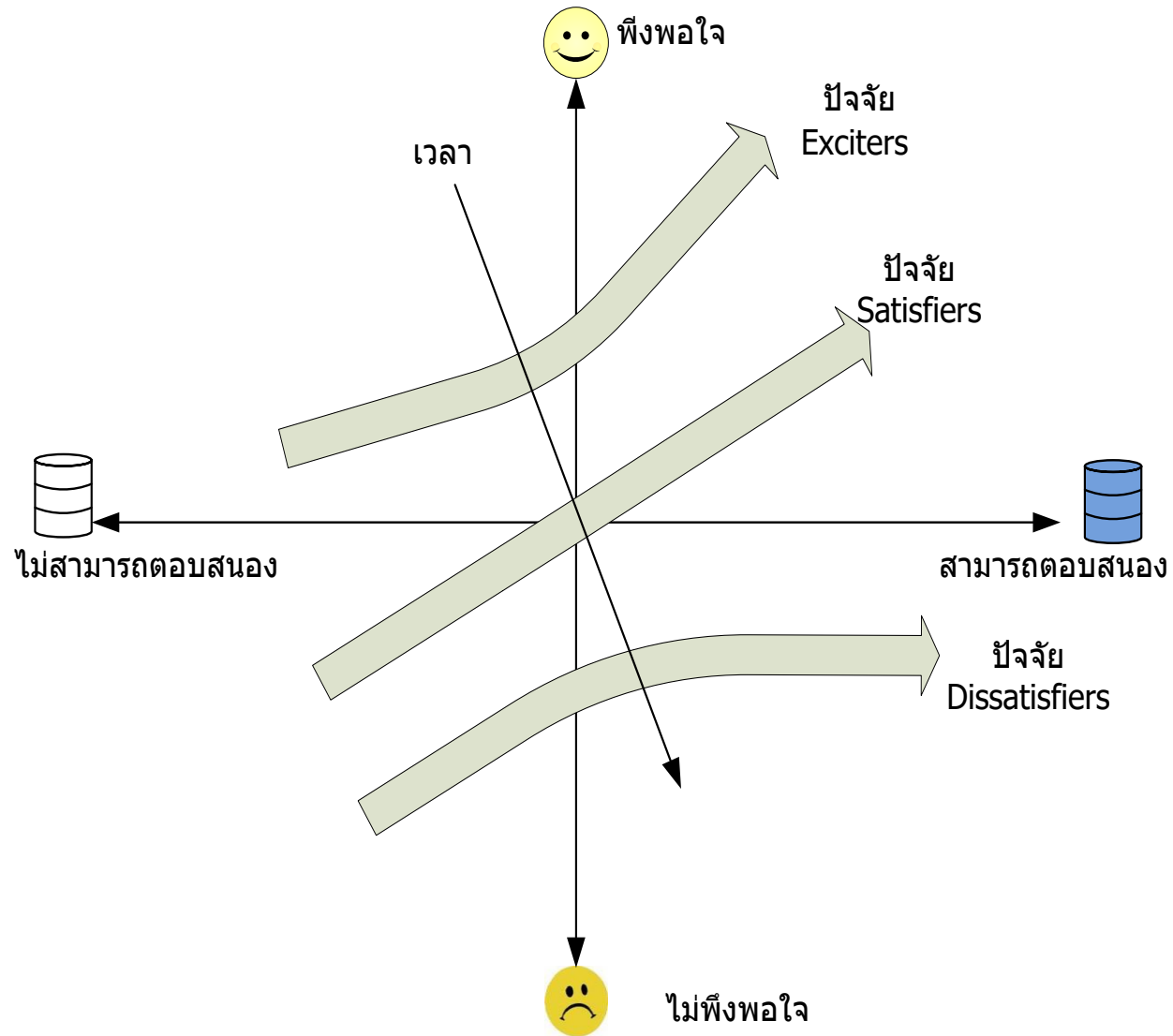
# สร้างคุณค่าเพื่อตอบสนอง



# เข้าใจความต้องการ และความคาดหวัง

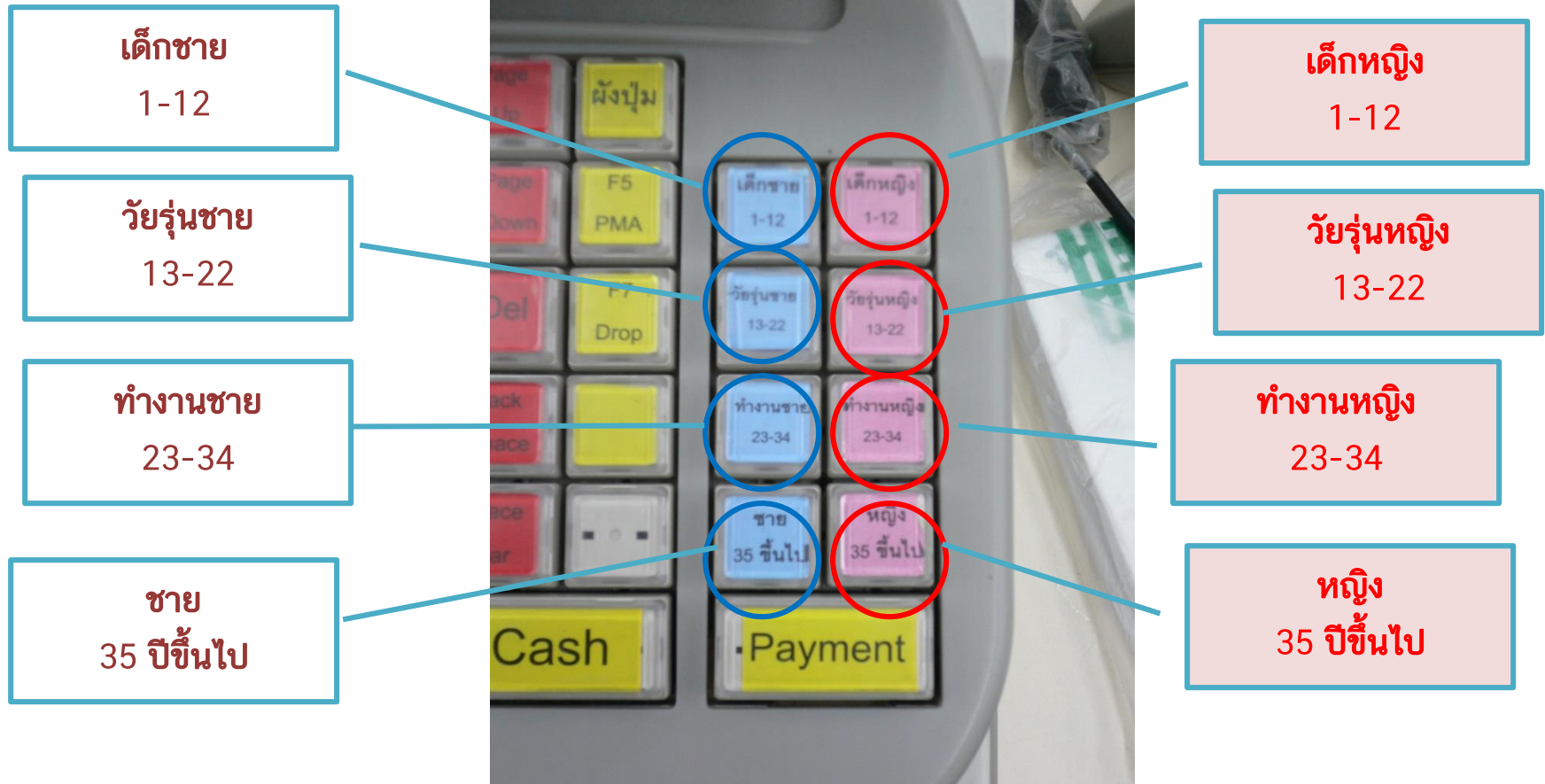


# ดัดแปลงจากแนวคิดของ Kano (1984)





# 7-11 store



# Dtac

## ทำงานด้วย “ดีน” Genchi Genbushu



# 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
- Server and Storage



IDEASTORM

WHERE YOUR IDEAS REIGN

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 IdeasRecent IdeasTop IdeasComments

Idea List

5040

Promote

Demote

Option to Buy Computers without Windows / OS

By andoit, Feb 9, 2009 | f

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



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 | [f](#)

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



# แบ่งส่วนผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และระบุกลุ่มเป้าหมาย (Segmentation & Targeting)



- เกณฑ์ภูมิศาสตร์
- เกณฑ์ประชากรศาสตร์
- เกณฑ์จิตวิทยา
- เกณฑ์พฤติกรรม
- เกณฑ์ปัญหา

# Value Proposition Canvas

## Product

## Customer

Benefits

What your product do?

What does it feel like to use your product?



Experience

Features

How does your product work?

Company:

Product:

Ideal customer:

Wants

What are the emotional drivers of purchasing?

What are the hidden needs?

Needs

What are the rational drivers of purchasing?

Fears

Risks of switching to your product?

Substitutes

What do people currently do instead?



## 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

# Strategy Canvas ของการท่องเที่ยว

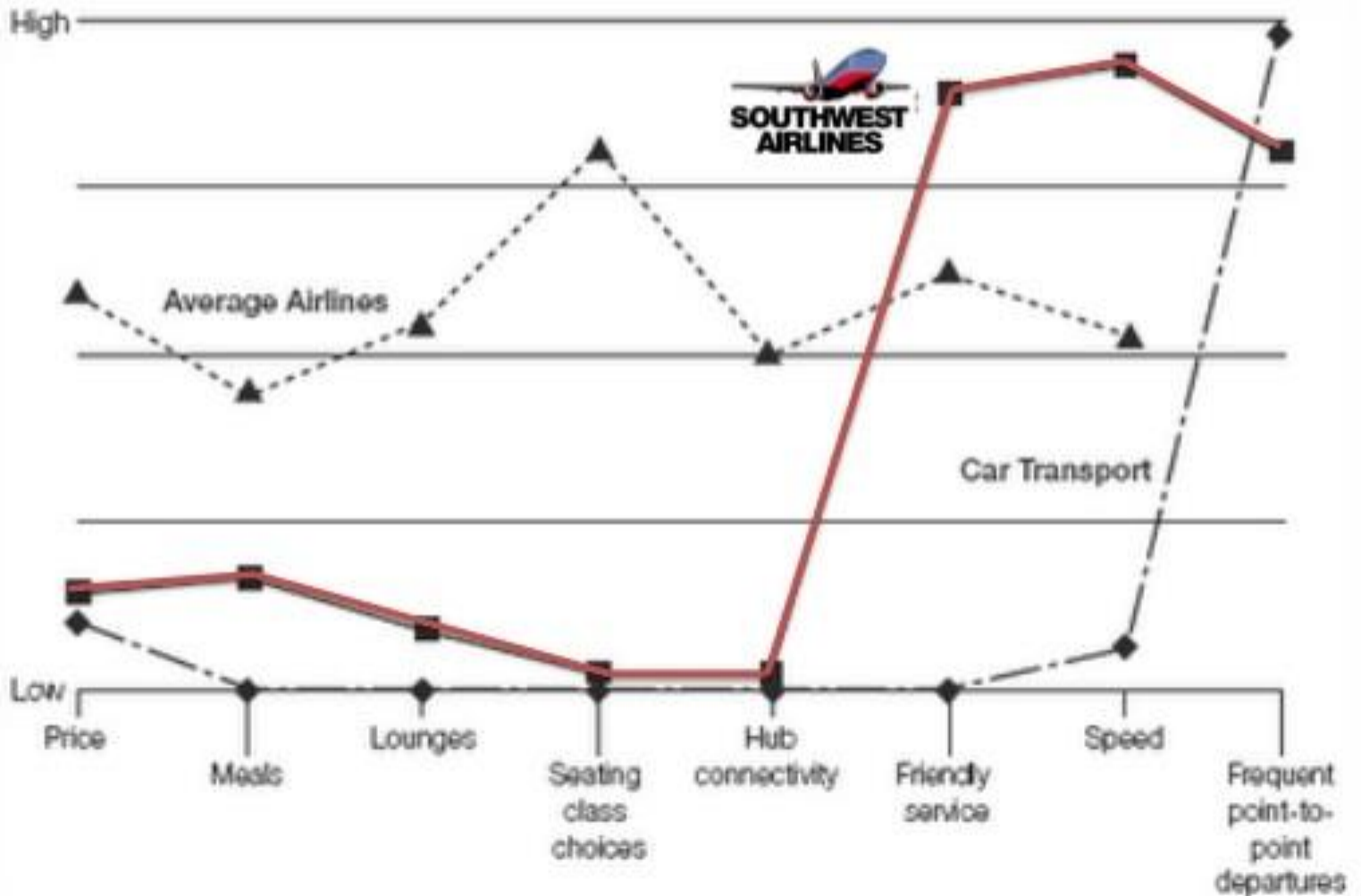
| ประเด็นการแข่งขัน                   | - Relative Score + |   |   |   |   |
|-------------------------------------|--------------------|---|---|---|---|
| ความปลอดภัย                         |                    |   | ■ | ● | ▲ |
| อาหารการกินอุดมสมบูรณ์              |                    |   | ■ | 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

● ไทย

▲ สิงคโปร์

■ เวียดนาม

# The Strategy Canvas of Southwest Airlines



# ข้อเสนอคุณค่า (Value Proposition)



MK suki: Family and healthy self made food

MK suki: การทำอาหารสุขภาพร่วมกันในครอบครัว



Starbucks: Experience around the consumption of coffee

Starbucks: เปิดประสบการณ์ในการดื่มกาแฟ



Major Cineplex: Luxury entertainment at sensible price

Major Cineplex: ความบันเทิงที่หรูหราในราคาสมเหตุผล

# ข้อเสนอคุณค่า (Value Proposition)



Air Asia: Low fares and convenience  
(competing with the bus service)

Air Asia: สายการบินราคาถูกและสะดวกสบายในการเดินทาง  
(แข่งขันกับ รถไฟ รถทัวร์)



IKEA: Great functional design at rock bottom price

IKEA: เฟอร์นิเจอร์ที่มีแบบการใช้งานดีเยี่ยมในราคาต่ำที่สุด



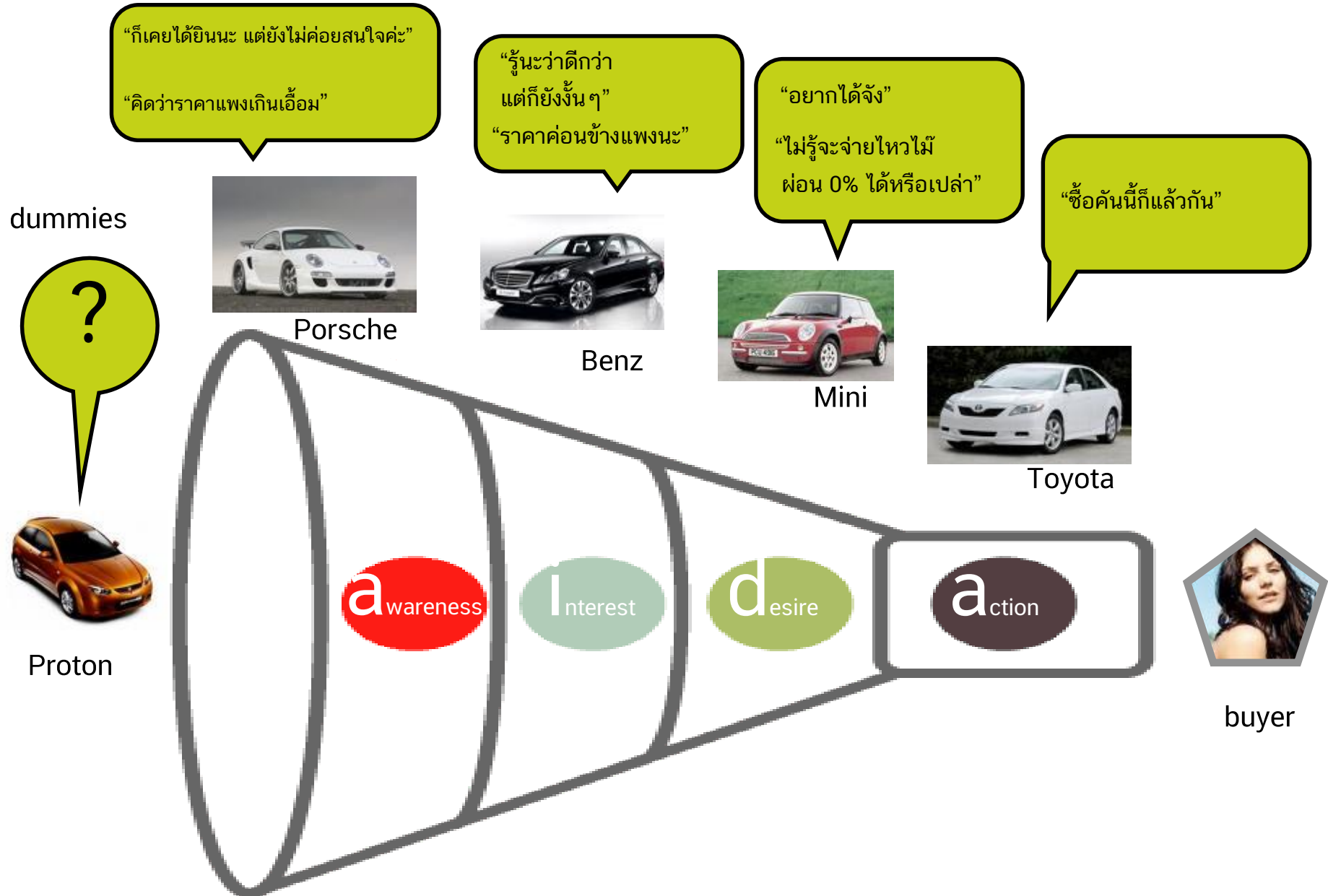


# Reach Target Audience

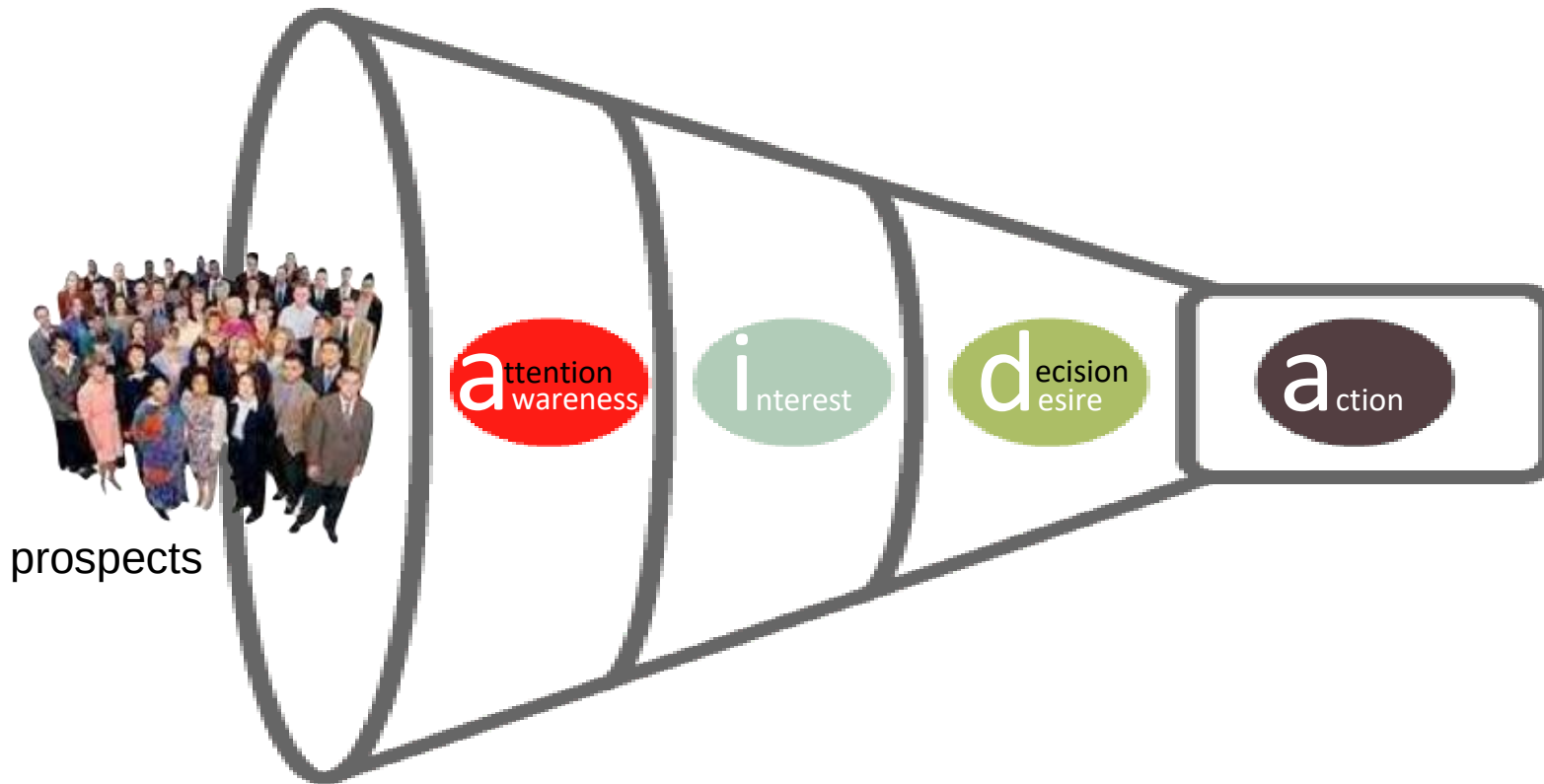


Right Message  
Right Channel  
Right Time

# EXAMPLE OF CONSUMER'S BRAND PERCEPTION



# HOW TO MOVE PROSPECTS TO THE NEXT STAGE OF A-I-D-A ?

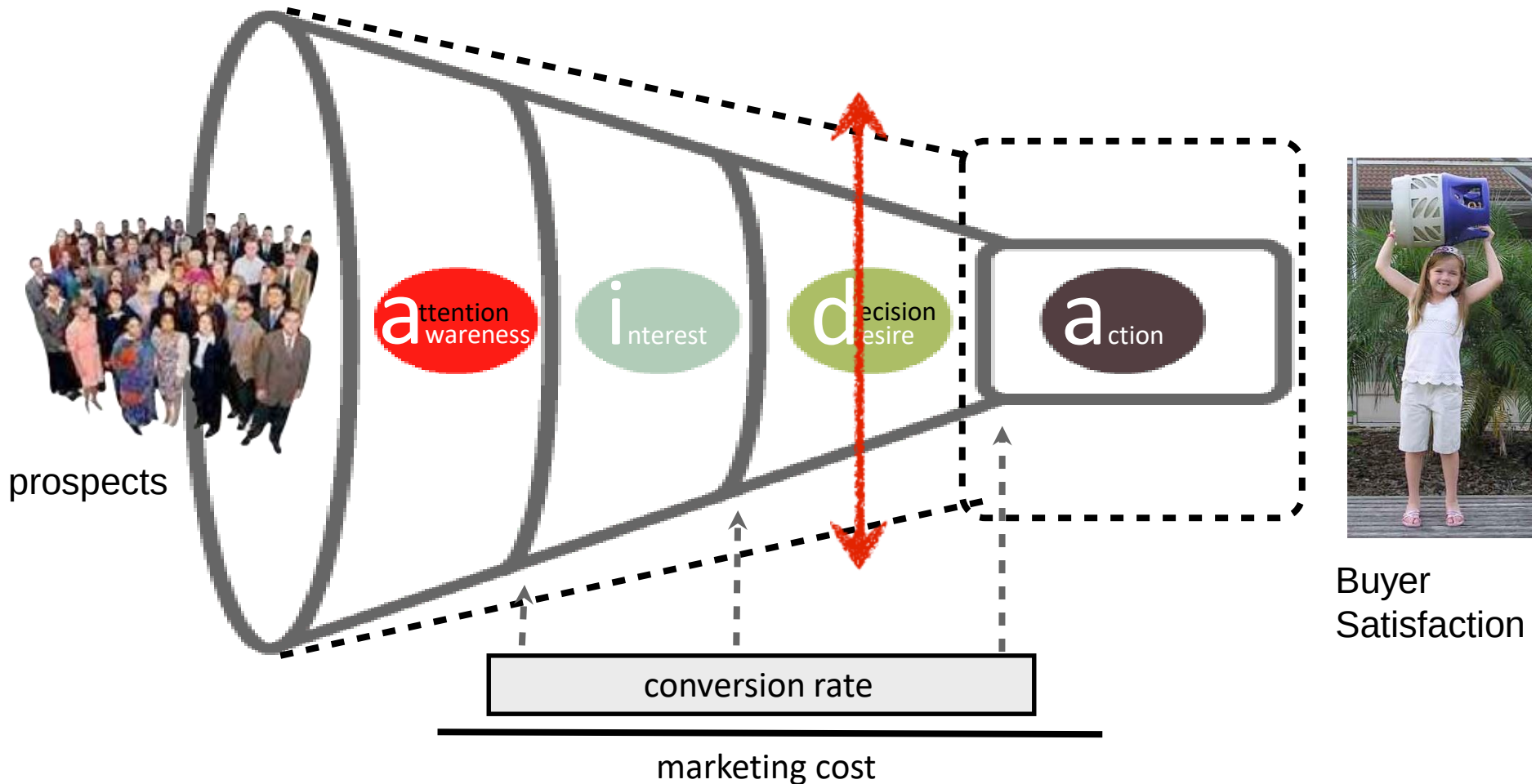


Buyer  
Satisfaction

# TRADITIONAL MARKETING TOOLS



# INCREASE CONVERSION RATE = INCREASE SALES



## - % การเปลี่ยนสถานะ, ค่าใช้จ่ายต่อหน่วย

---

% การเปลี่ยนสถานะ  
conversion rate

$$= \frac{\text{จำนวนผู้บริโภครที่เปลี่ยนสถานะ}}{\text{จำนวนผู้บริโภคเป้าหมายทั้งหมด}}$$

ค่าใช้จ่ายต่อหน่วย  
conversion cost

$$= \frac{\text{เงินลงทุนในกิจกรรมทางการตลาด}}{\text{จำนวนผู้บริโภครที่เปลี่ยนสถานะ}}$$



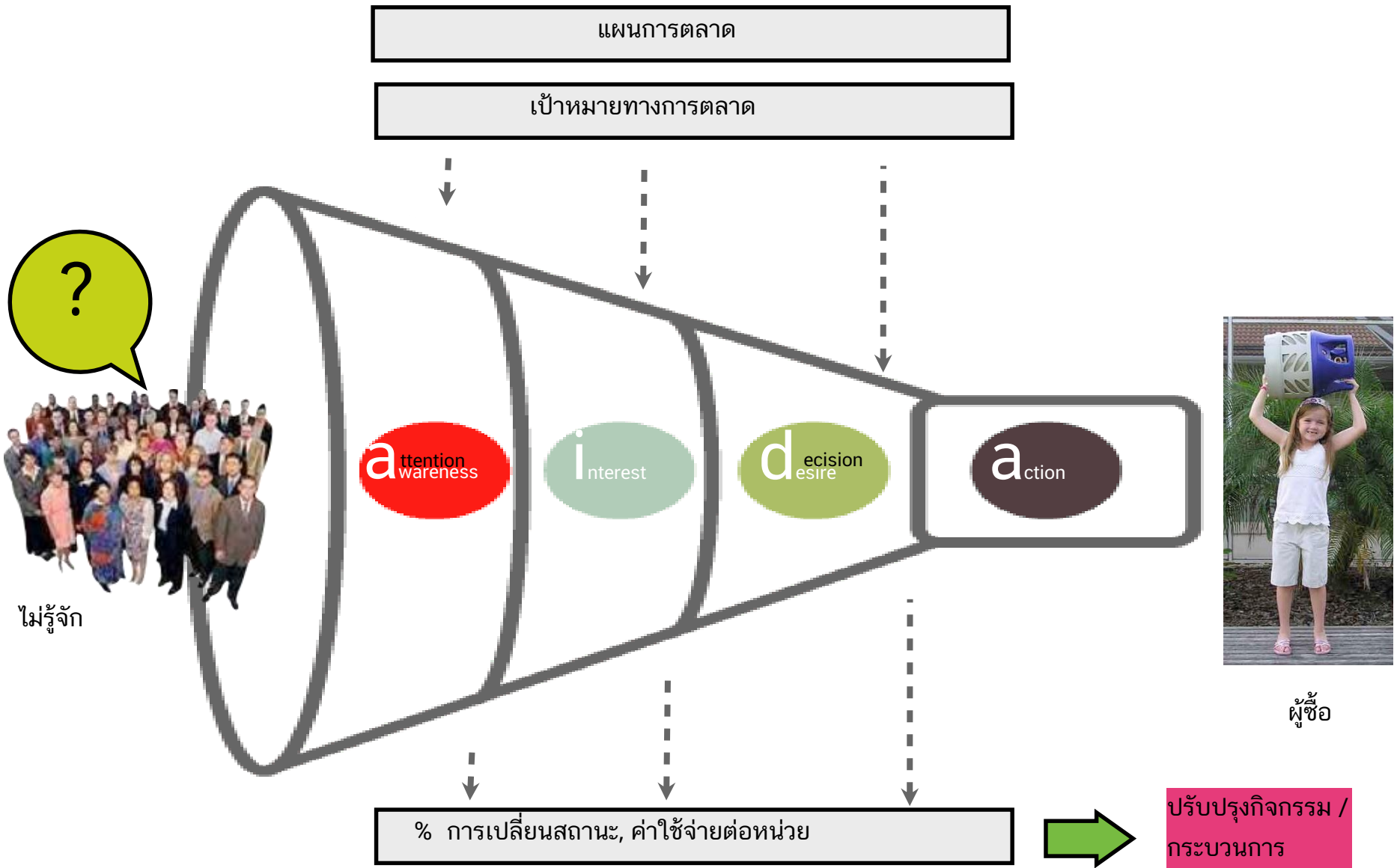
## % การเปลี่ยนสถานะ, ค่าใช้จ่ายต่อหน่วย

---

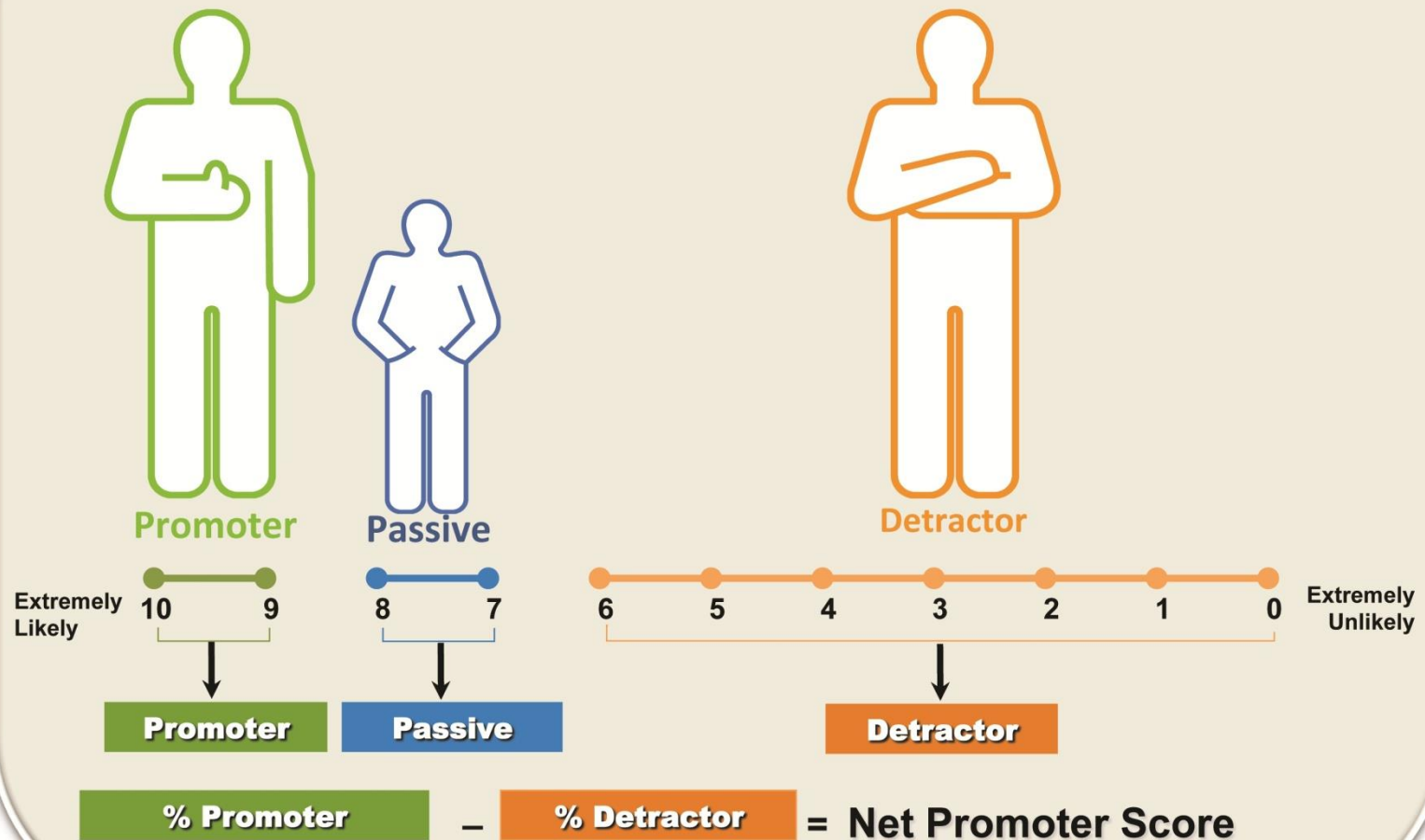
% การเปลี่ยนสถานะ  
conversion rate = กิจกรรมได้ผลหรือไม่

ค่าใช้จ่ายต่อหน่วย  
conversion cost = กิจกรรมคุ้มราคาหรือไม่

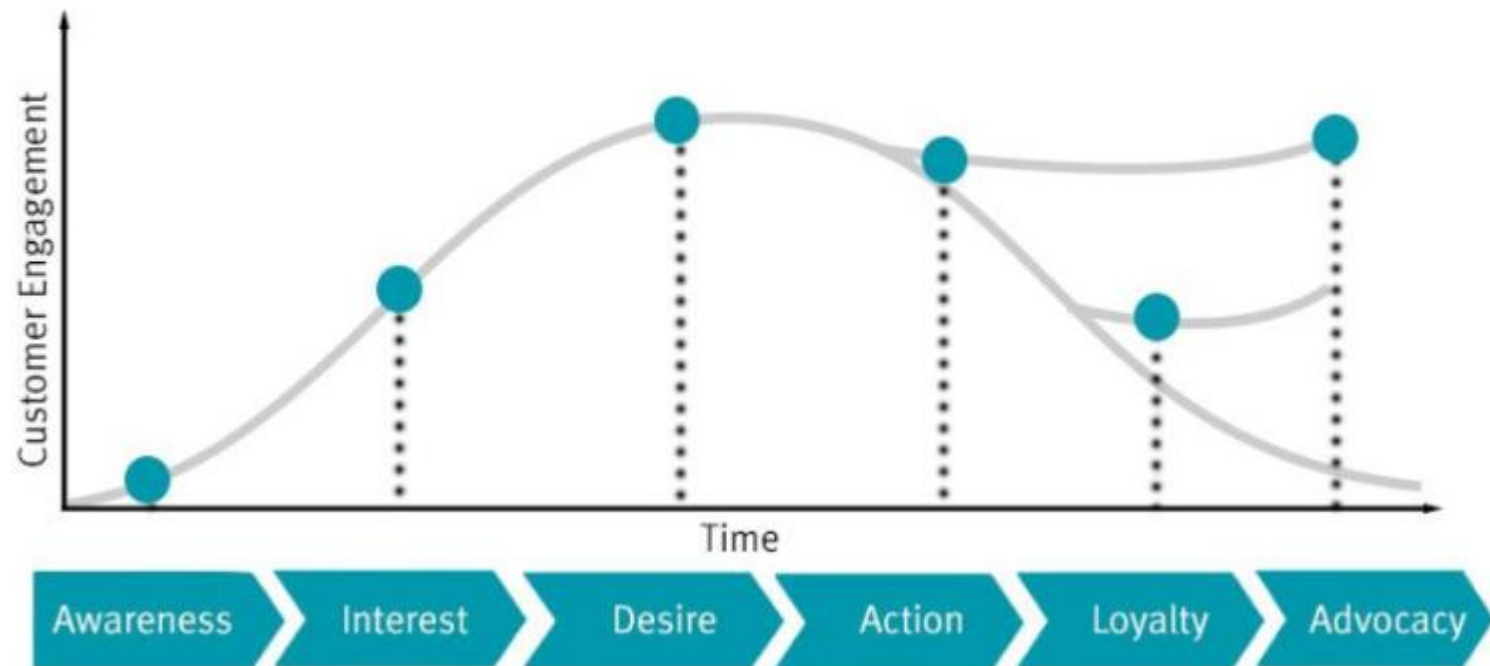
# การบริหารประสิทธิภาพ



# How likely are you to recommend?



# Stakeholders Lifecycle Stage



# กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์(การมีส่วนร่วม)

เสริมอำนาจ  
(Empower)

ลงประชามติ  
มอบอำนาจให้ดำเนินการ

ร่วมมือ  
(Collaborate)

คณะที่ปรึกษาภาคประชาชน  
การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม

เกี่ยวข้อง  
(Involve)

สัมมนาเชิงปฏิบัติการ  
คณะกรรมการ

รับฟังความคิดเห็น  
(Consult)

สำรวจความคิดเห็น  
เวทีสาธารณะ  
Focus Group

ให้ข้อมูลข่าวสาร  
(Inform)

Fact sheet  
Website  
Open House

# หมวด 3: การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## 3.1 สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### ก. สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วิธีการเก็บสารสนเทศ  
ใช้ IT  
ค้นหาข้อมูลย้อนกลับ  
ทันทางที่  
ทั้งปัจจุบัน-อนาคต  
ของคู่แข่ง

สารสนเทศผู้รับบริการ/  
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน

นำผลประเมินไปใช้  
เทียบกับคู่แข่ง

ประเมินความพึงพอใจ

ประเด็น  
ไม่พึงพอใจ

ประเมินความไม่พึงพอใจ

## 3.2 การสร้างความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### ก. ผลผลิต บริการ และการสนับสนุน

จัดกลุ่มผู้รับบริการ/  
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ปัจจุบัน  
อนาคต

ปรับ/ออกแบบผลผลิต  
หรือบริการ

ปัจจุบัน  
อนาคต

ปรับ/ออกแบบระบบ  
สนับสนุนบริการ

การส่งข่าวสาร  
เข้าถึง-ส่งมอบ

### ข. การสร้างความสัมพันธ์

จัดการความสัมพันธ์

ทุกช่วงในการรับบริการ  
เพิ่มความร่วมมือ  
ใช้ IT

รับข้อร้องเรียน



# หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

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



ศูนย์ส่งเสริมคุณค่าทางธุรกิจ

Business Values Promotion Center

Think big | Act more | Fail fast | Learn rapidly



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



: @slv4981v



: kittinat77@gmail.com



ศูนย์ส่งเสริมคุณค่าทางธุรกิจ  
BUSINESS VALUES PROMOTION CENTER



# เทคนิคการพัฒนาระบบการปฏิบัติการ

หลักสูตรก้าวสู่องค์กร 4.0 อย่างยั่งยืนตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

วันที่ 8 มีนาคม 2561

วิทยากร: รศ. รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม

อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี



1. เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับการยกระดับหน่วยงานสู่การเป็นองค์กร 4.0 อันเป็นการสนองนโยบายรัฐบาล
2. เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รายหมวดเชิงลึกจนสามารถนำไปพัฒนาหน่วยงานของตนเองได้อย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางการประยุกต์เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รายหมวดไปสู่แนวทางปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานตนเอง
4. เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจให้กับผู้เข้ารับการอบรมในการที่จะพัฒนาองค์กรของตนเองตามเกณฑ์แต่ละหมวดพร้อมกับการบูรณาการสู่การเป็นองค์กร 4.0



- การออกแบบกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน
- การกำหนดตัวชี้วัดในระบบปฏิบัติงาน



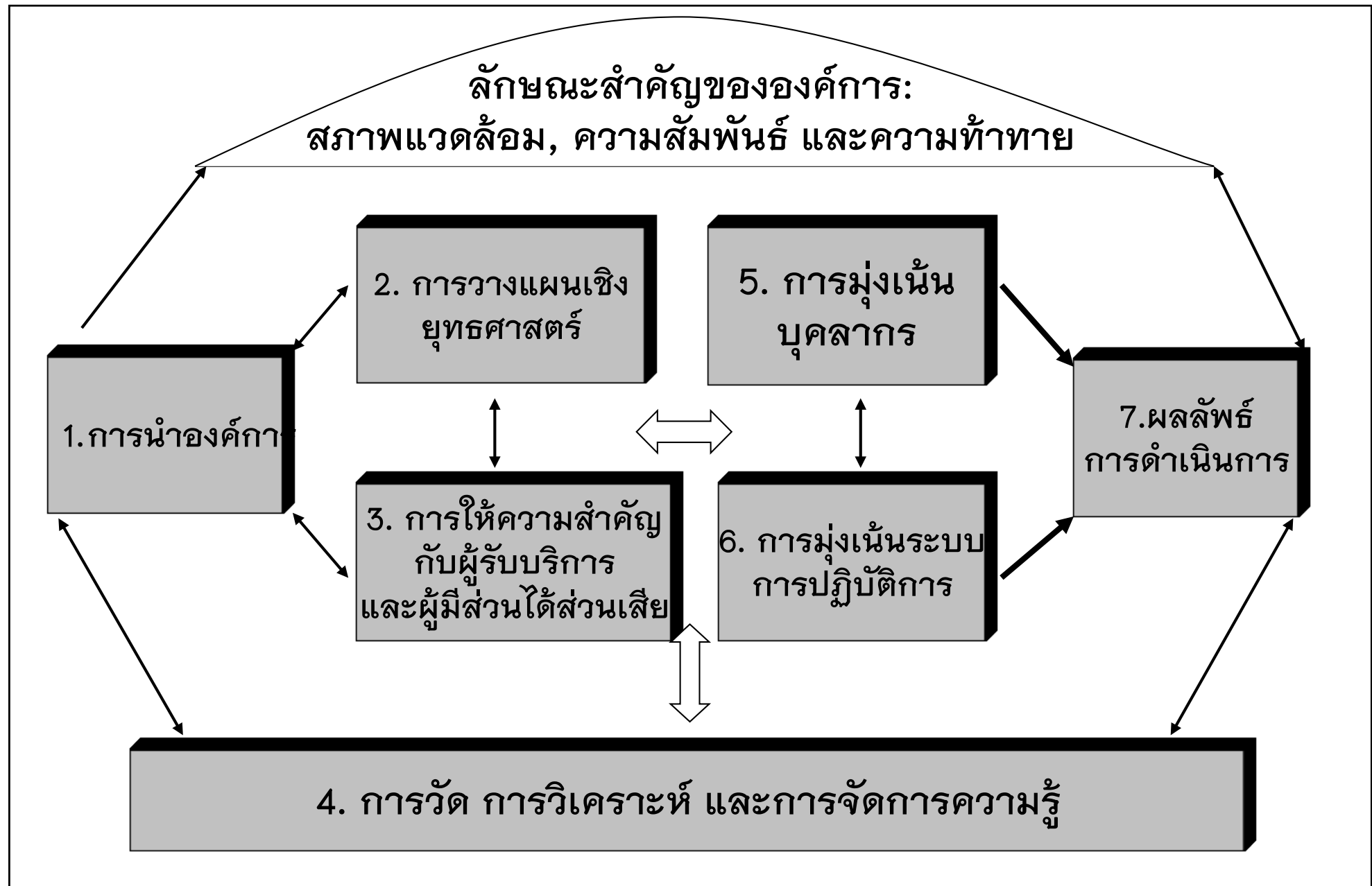
- ความสำคัญของระบบการปฏิบัติการ(หมวด 6)
- ระบบการปฏิบัติการ vs. กระบวนการ
- การใช้หมวด 6 ในการพัฒนาสู่องค์การ4.0
- การออกแบบกระบวนการ
- การวิเคราะห์และการกำหนดตัวชี้วัด





- เครื่องมือประเมินองค์กร
- ระบบการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ (Integrated Management System)
- สร้างจากทฤษฎีการบริหารจัดการที่ได้รับการศึกษาและเป็นที่ยอมรับทั่วโลก

# เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



# ความเป็นมา

## 1 มติ ครม. วันที่ 28 มิ.ย. 48

มติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 เห็นชอบให้นำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้เป็นเครื่องมือผลักดันให้การพัฒนาระบบราชการมีประสิทธิภาพ

## 2 Certified FL/รางวัล PMQA

- พ.ศ. 2554 เริ่มตรวจ Certified FL
- พ.ศ. 2555 เริ่มรับสมัครรางวัล PMQA

## 3 เกณฑ์ PMQA 2558

มติ อ.ก.พ.ร.  
. PMQA วันที่ 20  
ตุลาคม 2557  
เห็นชอบเกณฑ์  
คุณภาพการบริหาร  
จัดการภาครัฐ พ.ศ.  
. 2558



### ตัวชี้วัดตามคำรับรอง

กำหนดเป็น KPI  
ตามเกณฑ์ PMQA  
(Full Version)

ปี 47 - 51

เกณฑ์ Fundamental Level  
ปีละ 2 หมวด ดำเนินการครบถ้วนในปี 54

52

53

54

### ภาคสมัครใจ

Certified FL

รางวัล PMQA

55

56

57

.....

### พ.ศ. 2547 – 2551

- ศึกษาและพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 7 หมวด
- ดำเนินการนำร่อง
- กำหนดเป็นตัวชี้วัดเลือก
- กำหนดเป็นตัวชี้วัดบังคับของส่วนราชการ

### พ.ศ. 2552 – 2554

- จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานขึ้น (Fundamental Level) และกำหนดแนวทางให้ส่วนราชการต่าง ๆ ดำเนินการ ดังนี้
- ส่วนราชการระดับกรม และจังหวัด ให้ดำเนินการปีงบประมาณและ 2 หมวด (ดำเนินการครบ 6 หมวด ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554)
  - สถาบันอุดมศึกษา กำหนดให้ดำเนินการปีงบประมาณและ 3 หมวด (ดำเนินการครบ 6 หมวด ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553)

### พ.ศ. 2555 เป็นต้นไป

- ดำเนินการในภาคสมัครใจ (ปี 2555 เริ่มในระดับกรม และปี 2556 ในระดับจังหวัด) โดย
- เปิดรับส่วนราชการที่ได้รับการรับรองคุณภาพ (Certified FL) ให้สมัครเข้ารับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



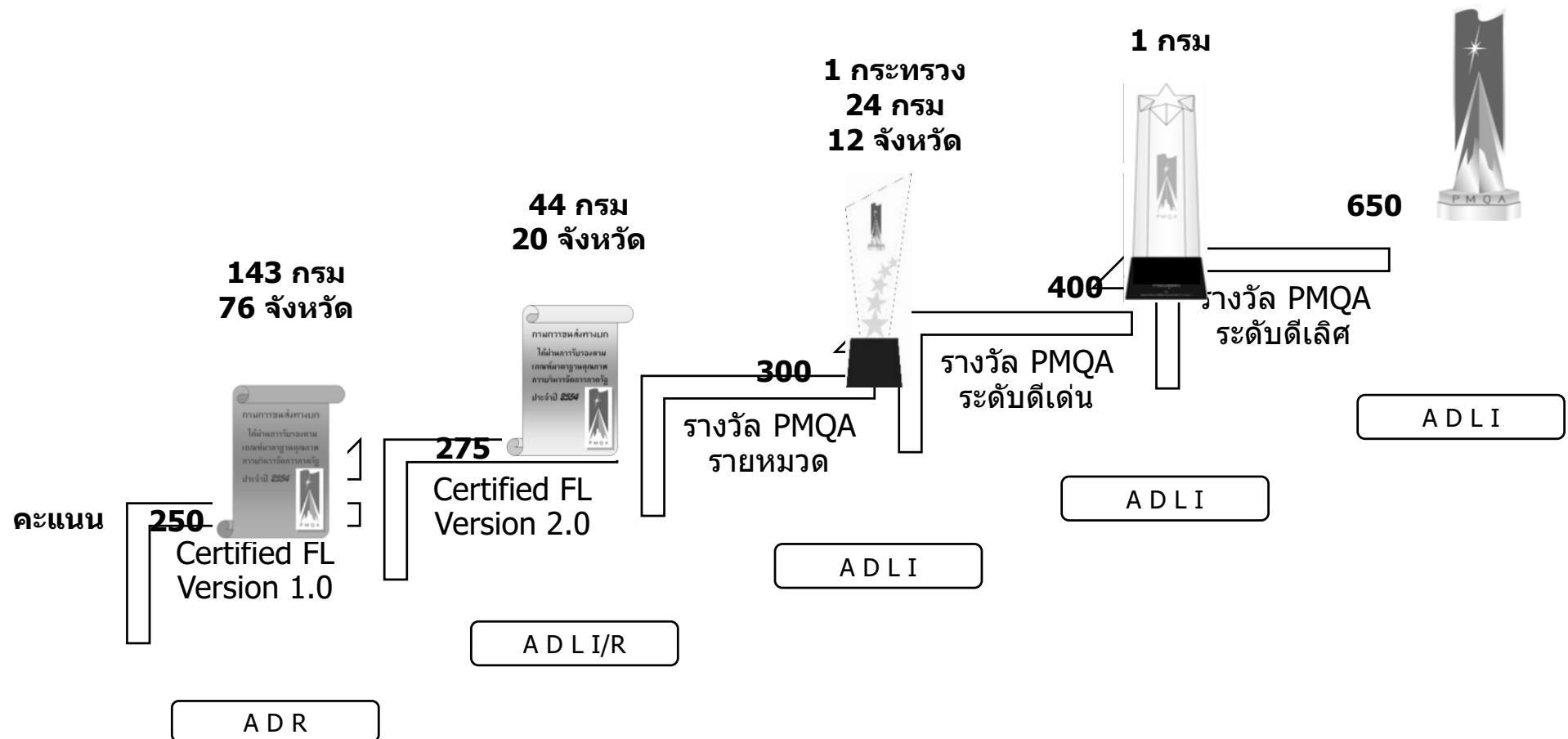


ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 ได้ถูกใช้ในสองลักษณะ

1. การตรวจรับรอง
2. สมัครรับรางวัล
  - รายหมวด
  - ดีเด่น

ในปีพ.ศ. 2561 จะนำเกณฑ์ PMQA 4.0 มาใช้เพื่อการ  
ปรับส่วนราชการให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ  
ไทย 4.0

# การส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



จากจำนวนทั้งหมด 220 หน่วยงาน (1 กระทรวง 143 กรม 76 จังหวัด)

# เจตนารมณ์ของเกณฑ์



ลักษณะสำคัญขององค์กร

เพื่อให้ส่วนราชการสามารถเห็นภาพรวมขององค์กร ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงาน และความท้าทายสำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่รวมถึงความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้

หมวด 1 การนำองค์กร

เพื่อให้เห็นถึงบทบาทของผู้นำในการชี้นำและขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดความยั่งยืน การสื่อสารทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดความผูกพัน เกิดนวัตกรรม มีระบบการกำกับดูแลที่ดี และเกิดผลการดำเนินการที่ดี

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

เพื่อให้ส่วนราชการมีระบบวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ กำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ประโยชน์จากความรู้ที่ได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ พิจารณาโอกาสเชิงกลยุทธ์ รวมถึงการตัดสินใจเรื่องที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง และการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่บรรลุเป้าหมาย

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เพื่อให้ส่วนราชการมีกระบวนการที่เป็นระบบที่ใช้รวบรวมประมวลข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการใช้สารสนเทศนั้นในการปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและทำให้ส่วนราชการบรรลุเจตนารมณ์ในการให้บริการ



# เจตนารมณ์ของเกณฑ์



หมวด 4 การวัด การ  
วิเคราะห์ และการจัดการ  
ความรู้

เพื่อให้ส่วนราชการใช้ข้อมูลและสารสนเทศมาใช้ติดตาม วิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจทั้งในการทำงานและเชิงยุทธศาสตร์ เกิดการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ และการเรียนรู้จนเกิดแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ซึ่งต้องอาศัยระบบการจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล

หมวด 5 การมุ่งเน้น  
บุคลากร

เพื่อให้ส่วนราชการสามารถสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี สร้างความผูกพัน การบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร รวมถึงการนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กร

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบ  
การปฏิบัติการ

เพื่อให้ส่วนราชการสามารถออกแบบ จัดการ ปรับปรุงผลผลิต บริการ และกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และสามารถส่งมอบผลผลิตแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง สร้างขีดความสามารถ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

หมวด 7 ผลลัพธ์การ  
ดำเนินการ

เพื่อให้ส่วนราชการมีการประเมินผลการดำเนินการและปรับปรุงผลลัพธ์และตัววัดที่สำคัญในด้านผลผลิต ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของการบรรลุพันธกิจ การให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาบุคลากร ประสิทธิภาพของระบบการนำและการกำกับดูแล งบประมาณ การเงิน และการเติบโต ซึ่งตอบสนองต่อพันธกิจ สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติการของส่วนราชการทั้งปัจจุบันและอนาคต

# ความสำคัญของระบบการปฏิบัติการ(หมวด 6)



- การดำเนินงานทั่วทั้งองค์การของส่วนราชการ
- ตอบพันธกิจและภาระหน้าที่หลักของส่วนราชการ
- ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร
- ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
- เชื่อมโยงกับเกณฑ์ข้ออื่นๆ(มุมมองเชิงระบบ)
- ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และ เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์กร
- ตอบโจทย์การพัฒนาของรัฐบาลและการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ



- 2547 – การจัดการกระบวนการ: กระบวนการสร้างคุณค่า และ กระบวนการสนับสนุน (กระบวนการเครือข่ายผู้ส่งมอบและพันธมิตร)
- 2549 – การจัดการกระบวนการ: กระบวนการสร้างคุณค่า และ กระบวนการสนับสนุนและการวางแผนการปฏิบัติการ
- 2551 – การจัดการกระบวนการ: การออกแบบระบบงาน และการจัดการ กระบวนการทำงานและการปรับปรุง
- 2553 – การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ: ระบบงาน และกระบวนการ ทำงาน
- 2556 – การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ: กระบวนการทำงาน และ ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ
- 2558 – ระบบการปฏิบัติการ: กระบวนการทำงาน และประสิทธิภาพการ ปฏิบัติการ

## หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ



- หมวดนี้ได้เปลี่ยนความหมายจากการบริหารจัดการกระบวนการทำงานที่มองเพียงแค่ประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนมาเป็นมุมมองเชิงระบบมากยิ่งขึ้น
- เพิ่มมุมมองในภาพรวมของระบบการปฏิบัติการที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร (หัวข้อ 6.2)
- แนวคิดเริ่มตั้งแต่การออกแบบผลผลิต กระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุน จนถึงการปรับปรุงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
- ความสามารถในการควบคุมประสิทธิภาพ และบรรลุประสิทธิผล ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว
- การสร้างมุมมองในมิติผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม



# Operations กับ Work Process



- **Process** (กระบวนการ) หมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่ร้อยเรียงกันเป็นอนุกรมเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ (โดยเฉพาะในกระบวนการผลิตสินค้า)
- a series of actions or operations conducing to an end; *especially* : a continuous operation or treatment especially in manufacture
- **Operations** (ระบบการปฏิบัติการ) หมายถึงระบบต่าง ๆ ที่ใช้ภายในองค์กรเพื่อการบริหารจัดการให้การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ มีประสิทธิภาพนำไปสู่ผลผลิต สินค้า และการบริการที่มีคุณค่าแก่ผู้รับบริการ เกี่ยวข้องกับการออกแบบ ควบคุม และปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ เพื่อตอบสนององค์ยุทธ์ทางธุรกิจ
- Managing productive systems that transform resources into finished products, goods, and services for customers.
- The design, execution, and control of processes that convert resources into desired goods and services, and implement a company's business strategy.



# A process is...



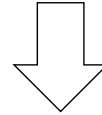
Rummler & Brache (1995)

- คือขั้นตอนต่าง ๆ ที่ถูกออกแบบมาเพื่อการผลิตสินค้าหรือบริการ ส่วนใหญ่มักเป็นกระบวนการข้ามสายงานที่ส่งผ่านระหว่างส่วนงานต่าง ๆ ภายในองค์กร กระบวนการที่ทำให้เกิดสินค้าหรือบริการ ที่ส่งมอบให้กับลูกค้าภายนอก เรียกว่า **กระบวนการหลัก** แต่ยังมีกระบวนการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแต่ไม่ปรากฏชัดเจนแก่ลูกค้าภายนอก และมีความสำคัญกับการจัดการ เราเรียกกระบวนการเหล่านี้ว่า**กระบวนการสนับสนุน**

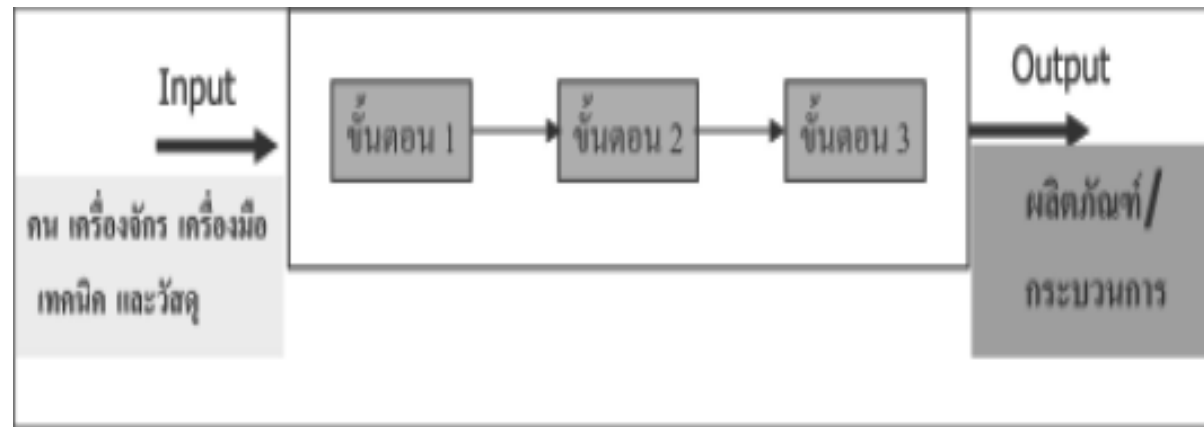
# ความหมายของกระบวนการ



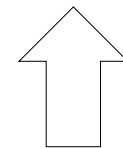
การควบคุม



ผู้ส่งมอบ



ลูกค้า



มาตรฐาน

# คุณลักษณะของ”กระบวนการ”

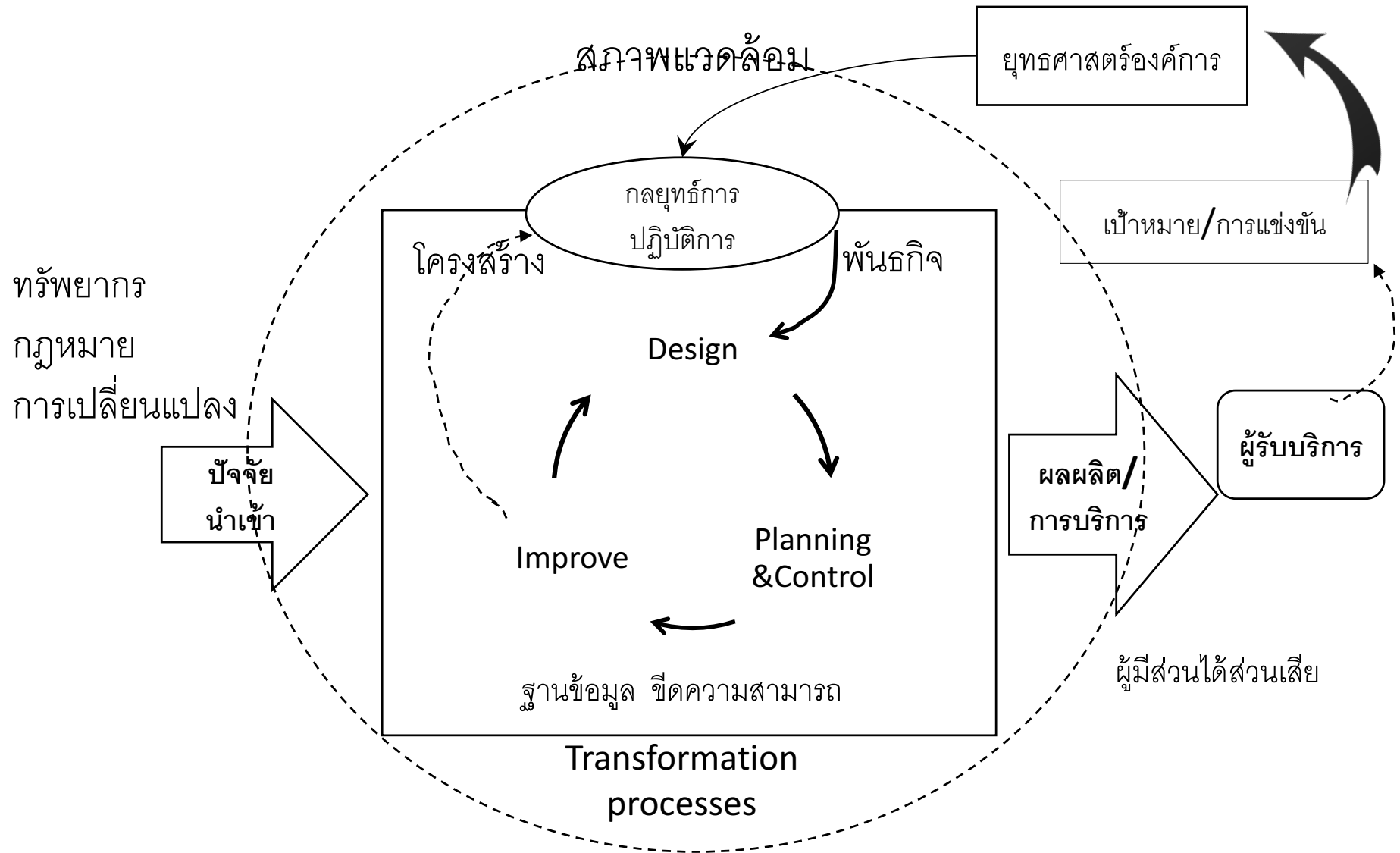


- 1. Definability:** สามารถระบุขอบข่ายได้ มีความชัดเจน ทั้งขั้นตอนการดำเนินงาน ปัจจัยนำเข้า และผลผลิตที่ต้องการ
- 2. Order:** มีระบบระเบียบ ประกอบด้วยกิจกรรมและขั้นตอนที่ทำซ้ำได้ มีผู้รับผิดชอบ หรือกรอบเวลา สถานที่ ในการปฏิบัติ.
- 3. Customer:** มีผู้รับผลผลิตหรือผลลัพธ์ของกระบวนการ ซึ่งก็คือลูกค้าหรือผู้รับบริการนั่นเอง.
- 4. Value-adding:** เป็นการสร้างคุณค่าให้กับผู้รับ ทั้งต้นน้ำ และปลายน้ำ
- 5. Embeddedness:** เป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างองค์กร กระบวนการไม่สามารถเกิดขึ้นเองได้โดยปราศจากโครงสร้างองค์กรรองรับ
- 6. Cross-functionality:** กระบวนการมักมีลักษณะข้ามหน่วยงาน จึงต้องอาศัยการสื่อสารและการประสานงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด



- การจัดการระบบปฏิบัติการเกี่ยวกับกระบวนการทั้งหลายในองค์การ เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ กิจกรรมหลัก ๆ เริ่มตั้งแต่ การออกแบบ การพัฒนา การจัดซื้อ การผลิต และการส่งมอบไปถึง ผู้รับบริการ โดยมุ่งเน้นให้กระบวนการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นการจัดการระบบปฏิบัติการจึงมักเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ กระบวนการภายในองค์การ ระบบปฏิบัติการอาจแตกต่างกันตาม ธรรมชาติของผลิตภัณฑ์หรือบริการ รูปแบบการทำงาน และข้อจำกัดต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน
- **สำหรับส่วนราชการ** ระบบการปฏิบัติการหมายถึงการสร้างผลงานให้ ตอบตามภาระหน้าที่ กฎหมาย การให้บริการ การแก้ปัญหา และการ ประสานงานทั้งภายในภายนอกเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สูงสุด รวมทั้งกระบวนการทำงานที่ส่งมอบงานต่อกัน

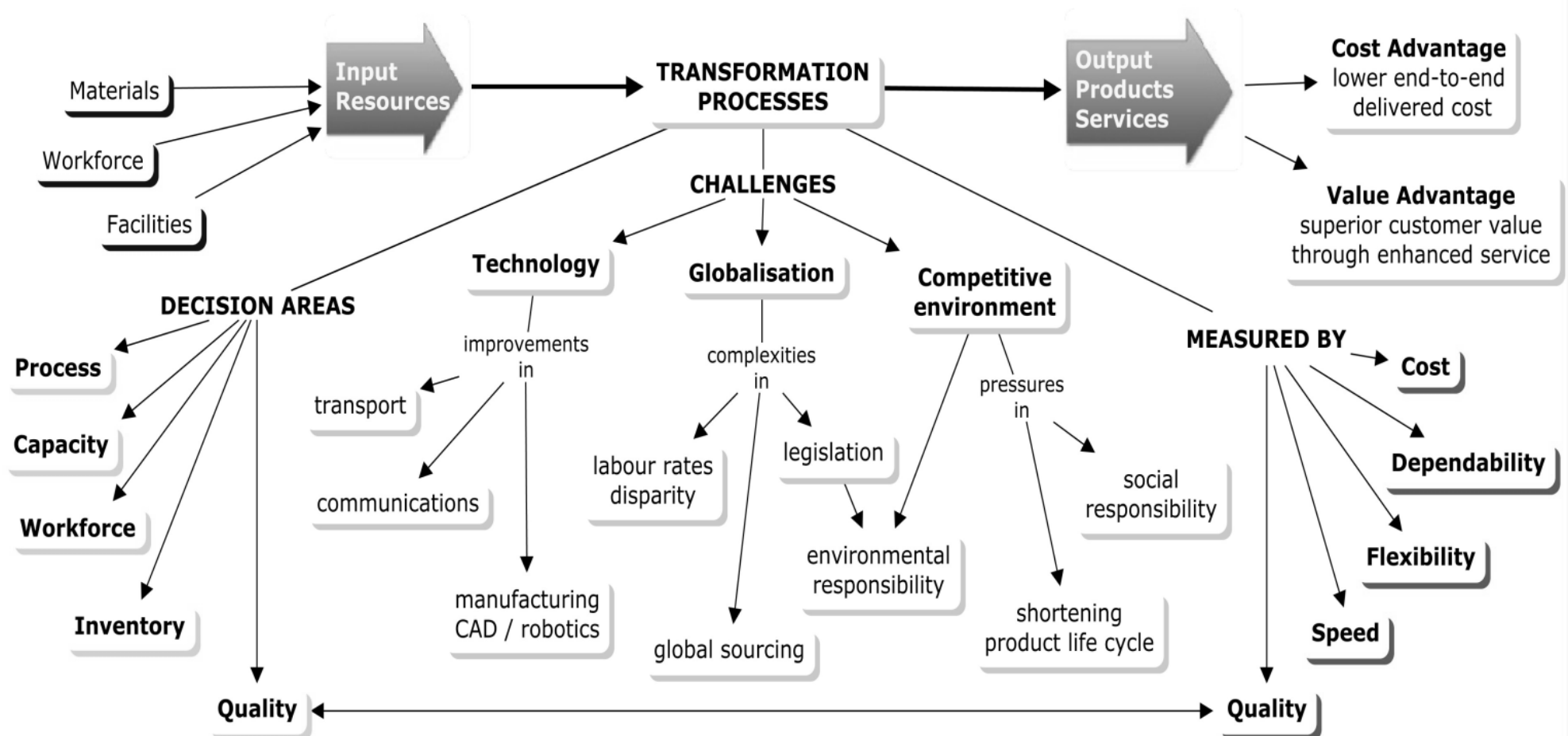
# ระบบการปฏิบัติการ





## The Strategic Role of Operations Management

to take inputs, add value to them and provide an output in the form of goods and services with a **COST** and **VALUE** advantage



Citation: Esslemont, C. (Mar 12) The Strategic Role of Operations Management. The Community Publisher. Bowral. DOI: 10.1278/cp\_operations\_AU017908B\_0512\_by-nc-nd\_AB\_C18

Created For: Board of Studies, Business Studies Stage 6 Syllabus dated June 2010

Last Accessed:

Copyright: CC Attribution-Noncommercial-No Derivative Works Australia ..... Special Conditions: No Translation No Advertising

Sponsored by: Books Across Borders





# หัวใจสำคัญในการจัดการระบบการปฏิบัติการ



- เข้าใจที่มาของระบบที่กำลังดำเนินการอยู่
- ส่วนสำคัญที่ทำให้ระบบการปฏิบัติการประสบความสำเร็จและยั่งยืน
- วิเคราะห์และปรับปรุงกลไกที่สร้าง ข้อได้เปรียบ หรือจุดแข็งของระบบการปฏิบัติการ
- กระบวนการจัดการและการควบคุมงาน
- ความเชื่อมโยงและบูรณาการกันขององค์ประกอบต่าง ๆ ภายในส่วนราชการ
- ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและรองรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงจากภายนอก
- เชื่อมโยงกลยุทธ์การปฏิบัติการและยุทธศาสตร์องค์การกับยุทธศาสตร์ประเทศเพื่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

# ตัวอย่างของข้อได้เปรียบในการปฏิบัติการ



- นวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ (กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์)
- การบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า (กรมสรรพากร)
- ความรวดเร็วในการนำเสนอสู่ตลาด (กรมควบคุมโรค)
- ความสามารถในการปรับเปลี่ยนระบบการผลิตได้ฉับไว
- คุณภาพของการส่งมอบและการบริการที่แตกต่าง (กรมการกงสุล)
- ความสามารถในการวิเคราะห์และควบคุมกระบวนการ (กรมบัญชีกลาง)
- ขีดความสามารถด้านการพัฒนาเทคโนโลยีที่ล้ำสมัย
- ความสัมพันธ์ด้านเครือข่ายภาคประชาชน (กรมชลฯ)
- ความรู้ด้านข้อมูลและสารสนเทศ (กรมสรรพากร)
- ความได้เปรียบด้านตำแหน่งที่ตั้งและระบบการจัดส่ง (ไปรษณีย์ไทย)
- ความสามารถในการควบคุมต้นทุนการผลิต (องค์การเภสัช)

# Reflection 1



- ส่วนราชการของท่านมีข้อได้เปรียบในการปฏิบัติการอะไรบ้าง
- ข้อได้เปรียบดังกล่าวได้นำมาใช้ประโยชน์อะไรในการบริหารกระบวนการ



ระบบการปฏิบัติการจึงรวมถึงการบริหารจัดการระบบงาน และ กระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและออกแบบผลผลิต กระบวนการสำคัญและกระบวนการสนับสนุน การสร้างนวัตกรรม และการปรับปรุงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น



- การออกแบบผลิตภัณฑ์
- การติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายนานาชาติและการบังคับ
- กระบวนการให้บริการ
- การวางแผนยุทธศาสตร์
- การควบคุมคุณภาพ
- การจัดซื้อจัดจ้าง
- การบริหารห่วงโซ่อุปทาน
- การประสานงานเครือข่ายทั้งในและนอกประเทศ
- การบำรุงรักษา
- การจัดส่งและคลังสินค้า
- ช่องทางการให้บริการและการรับข้อร้องเรียน
- การวางแผน
- กระบวนการแก้ปัญหาและการปรับปรุงระบบงานด้วยเครื่องมือต่าง ๆ เป็นต้น

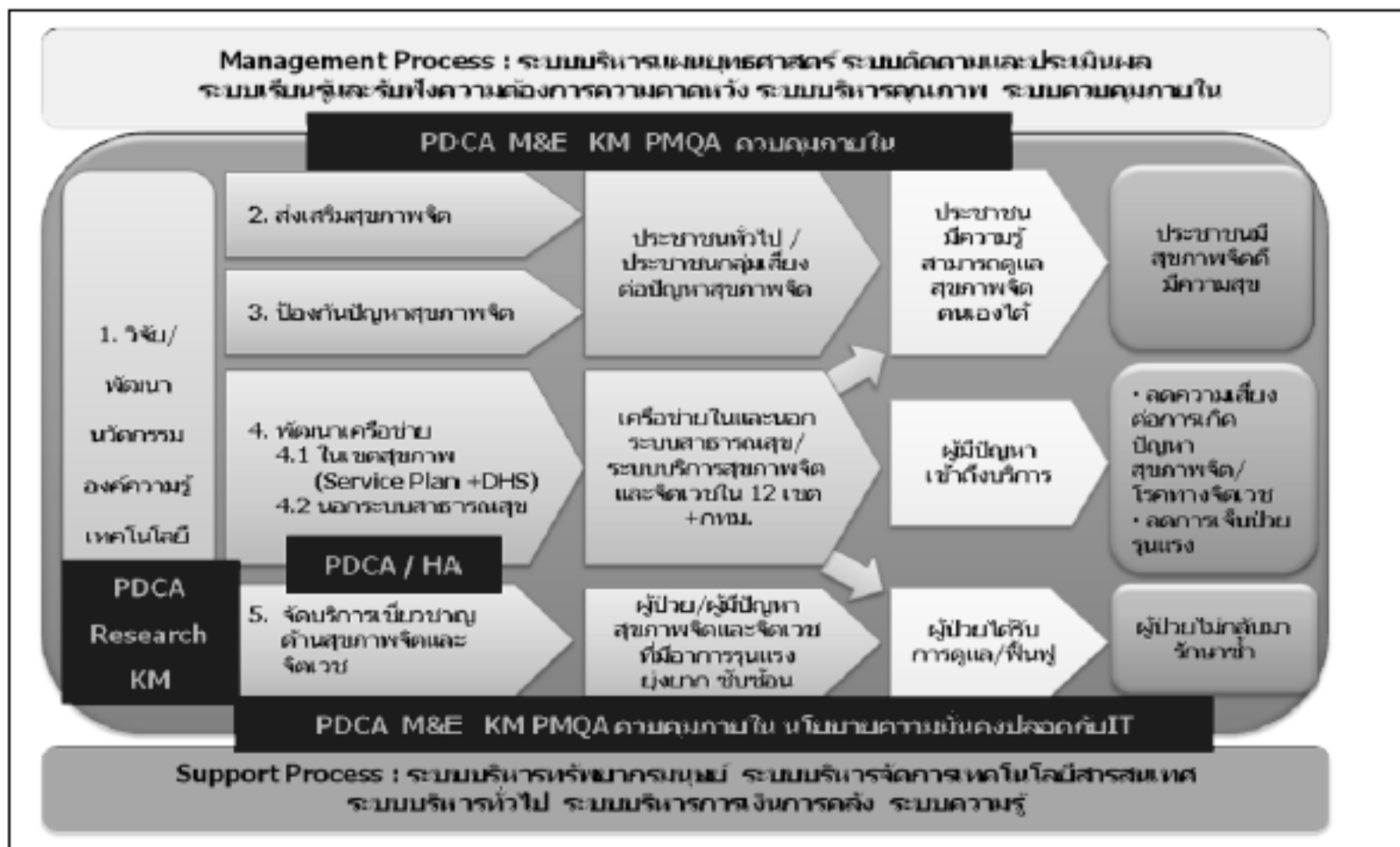


- การบริหารจัดการกระบวนการที่ตอบโจทย์ภาระหน้าที่หลัก (พันธกิจ)
- การออกแบบระบบงานและกระบวนการเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ
- การกำหนดตัววัดที่เป็น Leading indicator/in-process measures เพื่อใช้ในการติดตาม ควบคุม ปรับปรุง
- กลไกในการปรับปรุงกระบวนการทั้งรายวัน และภาพรวมเพื่อตอบสนองเป้าหมายยุทธศาสตร์ และสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (capability and core competency)
- การประเมินและพัฒนาบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ขององค์กร

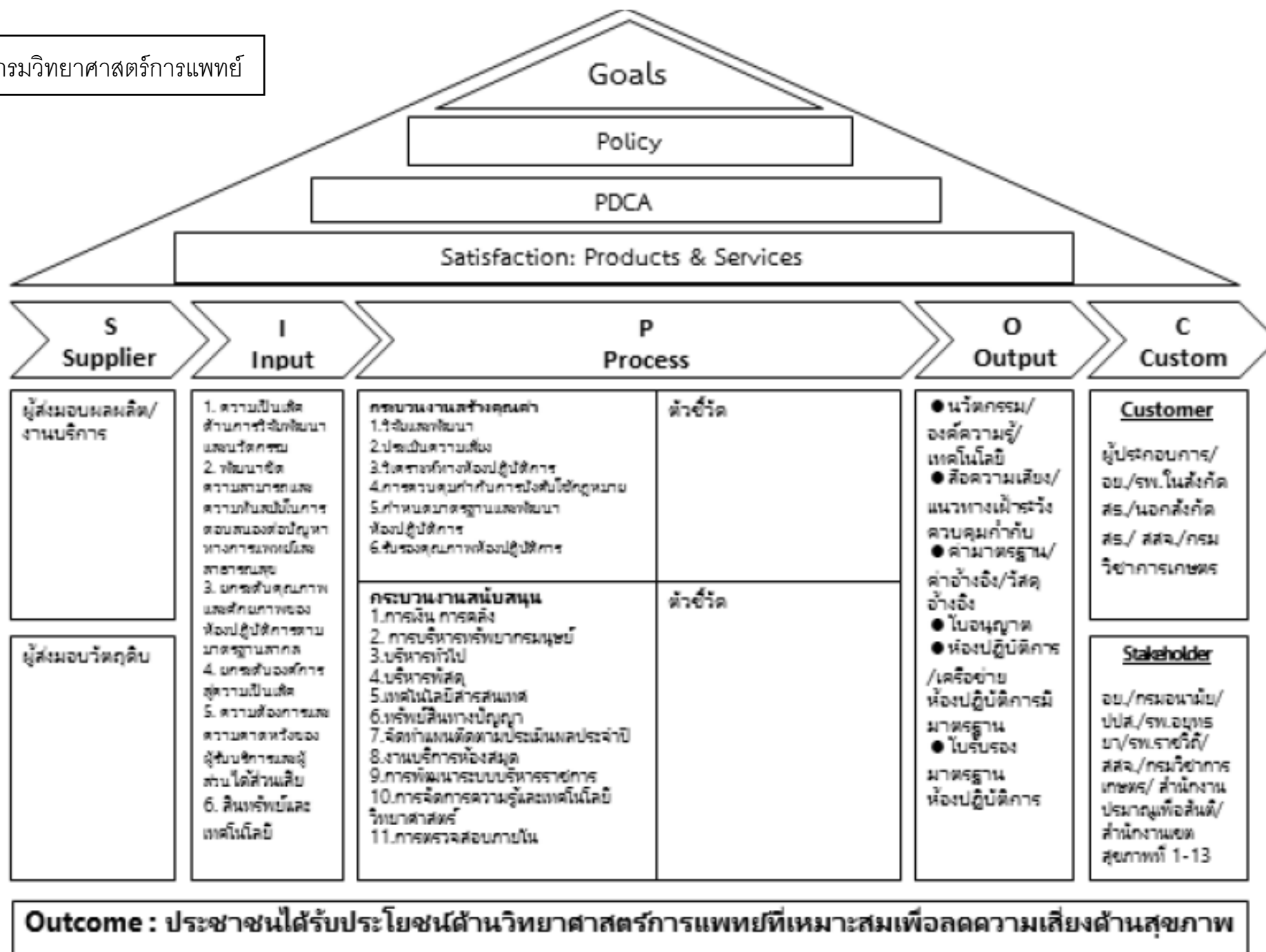
# ตัวอย่างกรมสุขภาพจิต



แผนภาพที่ ๓.๒ ระบบงาน/กระบวนการที่สำคัญของกรมสุขภาพจิต และวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพ





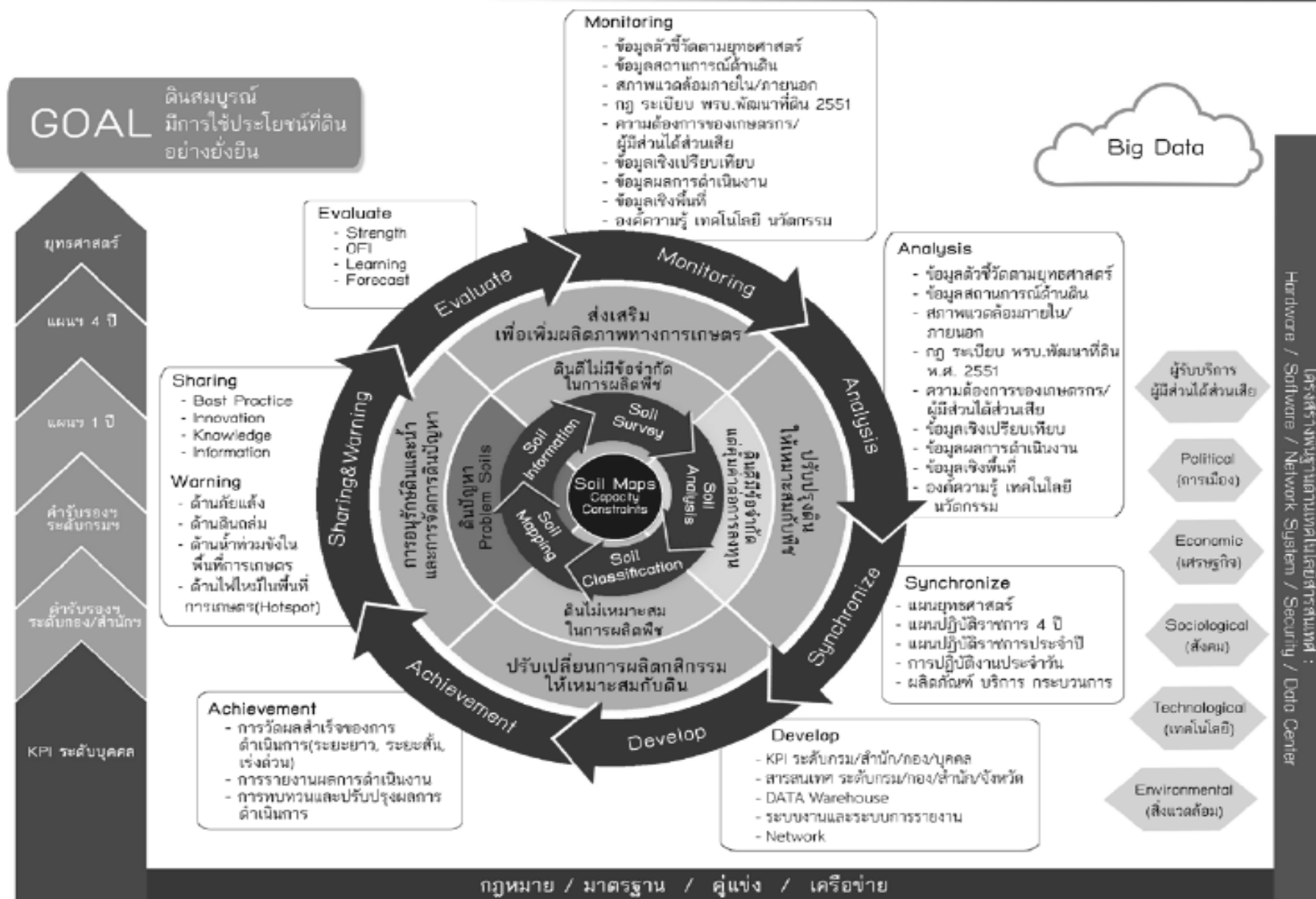


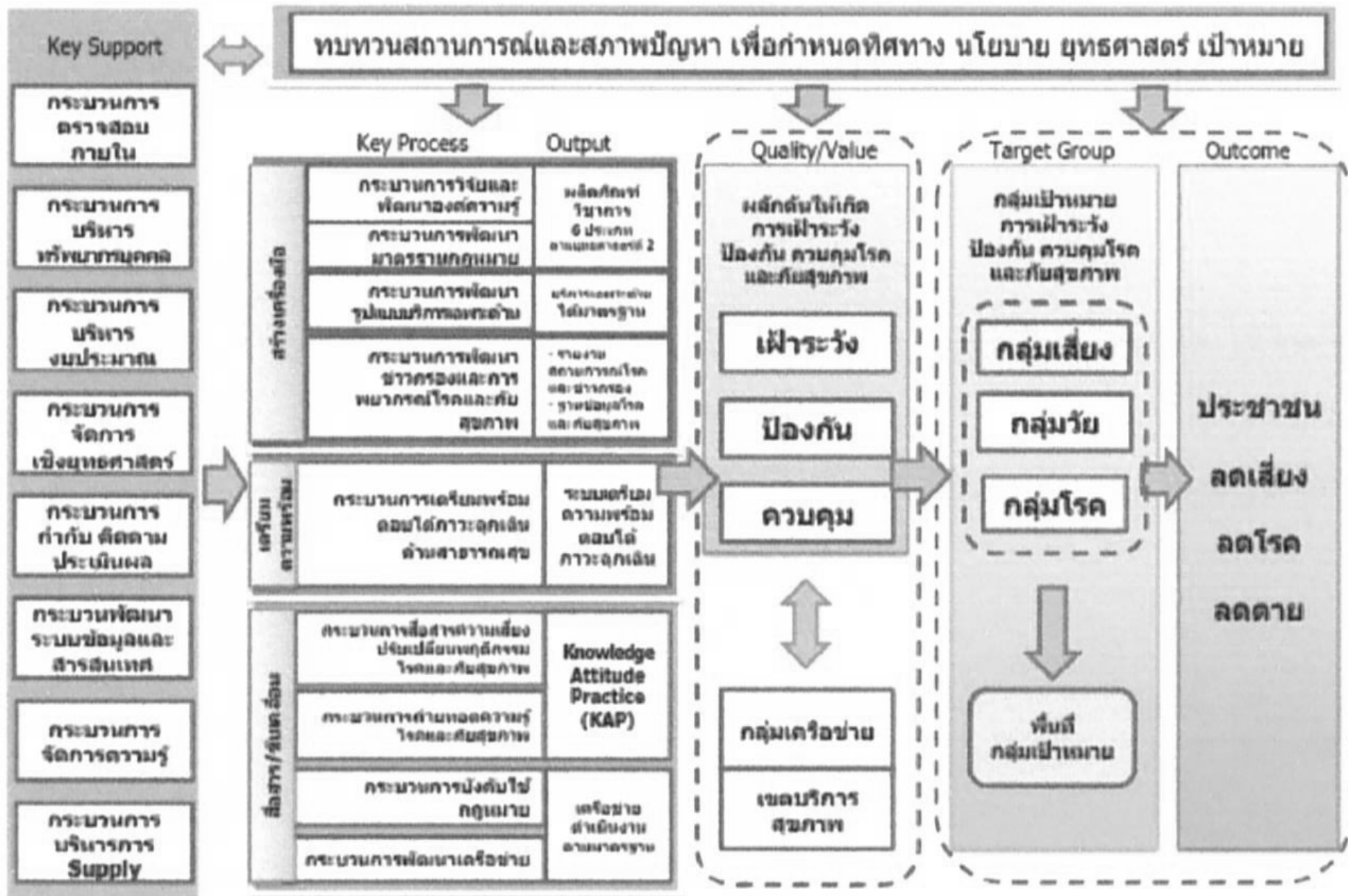
ภาพที่ 6-1 การออกแบบระบบงานตามหลัก SIPOC MODEL

# ตัวอย่างกรมพัฒนาที่ดิน



## LDD Excellent Model



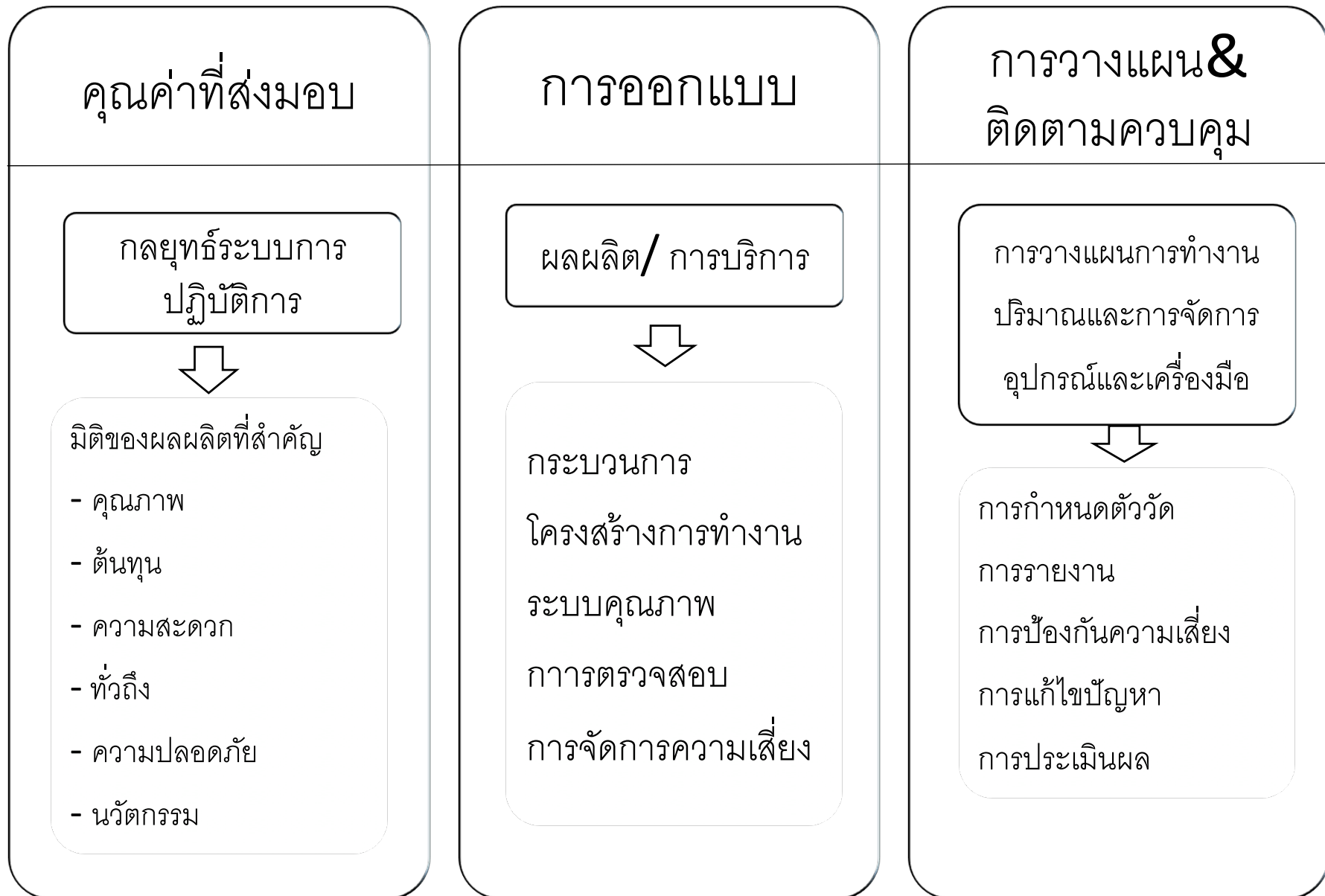


ภาพ 6-1 Value Chain กรมควบคุมโรค ตามประกาศกรมฯ เรื่อง สายโซ่แห่งคุณค่า (Value

# การจัดการกระบวนการบนหลักการของห่วงโซ่คุณค่า ของ สป.มท.



รูปภาพที่ 6.1-1 แนวคิดการออกแบบกระบวนการ



## Reflection 2



1. ส่วนราชการของท่านมีภาระหน้าที่ที่สำคัญอะไรตามกฎหมาย
2. สิ่ง que ส่งมอบหลักคืออะไร (ผลผลิตและการบริการ)
3. คุณค่าที่สำคัญของข้อ 2 คืออะไร สำหรับใคร



## การใช้หมวด 6 ในการพัฒนาสู่องค์การ4.0





## หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ

ในหมวดการมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการและปรับปรุงผลผลิตและการบริการ กระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จและยั่งยืน

### หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

6.1 กระบวนการทำงาน

6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ

## 6.1 กระบวนการทำงาน: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลผลิต การบริการและกระบวนการทำงานที่สำคัญ

ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ เพื่อส่งมอบผลผลิตและการบริการที่สร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้ส่วนราชการ ประสบความสำเร็จและยั่งยืน ให้สรุปกระบวนการทำงานที่สำคัญของส่วนราชการ

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. การออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการ

#### (1) แนวคิดในการออกแบบ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงาน เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ของส่วนราชการ ความเป็นเลิศด้านผลผลิต และการบริการ และความคล่องตัวที่อาจจำเป็นมาพิจารณาในกระบวนการเหล่านี้

#### (2) ข้อกำหนดของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงาน

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิตและการบริการ
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงาน
- กระบวนการทำงานที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง ให้ระบุข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการเหล่านี้



## ข. การจัดการกระบวนการ

### (3) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ

- ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ
- มีตัววัด หรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญและตัววัดในกระบวนการที่ส่วนราชการใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงานอะไรบ้าง
- ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงกับผลการดำเนินการและคุณภาพของผลผลิตและการบริการที่ส่งมอบอย่างไร

### (4) กระบวนการสนับสนุน

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง
- ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนการปฏิบัติการของส่วนราชการ

### (5) การปรับปรุงผลผลิต การบริการ และกระบวนการ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลผลิต การบริการ และผลการดำเนินการ และลดความผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียของกระบวนการ



## หัวข้อ 6.1: กระบวนการทำงาน

- การออกแบบทั้งผลิตภัณฑ์ และกระบวนการทำงานที่สำคัญเพื่อตอบสนองความต้องการของส่วนราชการ สร้างคุณค่าผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การพิจารณาเทคโนโลยี ความเป็นเลิศ และความรู้ของส่วนราชการในการออกแบบ
- ระบุกระบวนการที่สำคัญและข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ
- การบริหารจัดการกระบวนการให้เป็นไปตามข้อกำหนด
- การควบคุมและการปรับปรุงกระบวนการ



6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบปฏิบัติการมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและเพื่ออนาคต

ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการควบคุมต้นทุน จัดการห่วงโซ่อุปทาน ดูแลความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน เตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น และสร้างนวัตกรรมเพื่ออนาคต เพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพและส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- การควบคุมต้นทุนโดยรวม(ลดรอบเวลา เพิ่มผลิตภาพ ลดการสูญเสีย ฯลฯ)
- การจัดการห่วงโซ่อุปทาน
- ความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน และการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน
- การจัดการนวัตกรรม



## ก. การควบคุมต้นทุน

### (6) การควบคุมต้นทุน

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ ส่วนราชการนำเรื่องของรอบเวลา ผลผลิตภาพ รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่น ๆ มาพิจารณาในการควบคุมต้นทุนกระบวนการทำงานต่าง ๆ อย่างไร
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ และการทำงานซ้ำ รวมทั้งการลดต้นทุน การประกันความเสียหาย หรือการสูญเสียผลผลิตภาพของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้น้อยที่สุด (\*)
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ (\*)
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสมดุลระหว่างความจำเป็นในการควบคุมต้นทุนกับความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



## ข. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

### (7) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือกผู้ส่งมอบและทำให้มั่นใจได้ว่าผู้ส่งมอบที่ส่วนราชการเลือกมีคุณสมบัติและพร้อมที่จะช่วยยกระดับผลการดำเนินการของส่วนราชการและความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ส่วนราชการวัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบอย่างไร
- ส่วนราชการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบเพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุงอย่างไร
- ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี





## ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน

### (8) ความปลอดภัย

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้สภาพแวดล้อมการปฏิบัติการมีความปลอดภัย
- ระบบความปลอดภัยของส่วนราชการได้คำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ การวิเคราะห์ต้นเหตุของความล้มเหลว และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

### (9) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่ามีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกัน ความต่อเนื่องของการปฏิบัติการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร



## ง. การจัดการนวัตกรรม

### (10) การจัดการนวัตกรรม

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการนวัตกรรม
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการพิจารณาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมในการวางแผนยุทธศาสตร์
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการดำเนินการสนับสนุนโอกาสในการสร้างนวัตกรรม
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการติดตามผลของโครงการ และพิจารณาปรับในเวลาที่เหมาะสม เพื่อลดความเสียหายและนำทรัพยากรไปสนับสนุนโครงการอื่นที่มีลำดับความสำคัญเหนือกว่า



## หัวข้อ 6.2: ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ

- ความสามารถของส่วนราชการในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระยะสั้นและระยะยาวในเรื่อง
  - การควบคุมต้นทุนโดยรวม(ลดขั้นตอน เพิ่มผลิตภาพ ลดการสูญเสีย ลดของเสีย ปรับเปลี่ยนการใช้พลังงาน รูปแบบในการบริการ ฯลฯ)
  - การจัดการห่วงโซ่อุปทาน
  - ความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน และการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน
  - การสร้างและจัดการนวัตกรรม

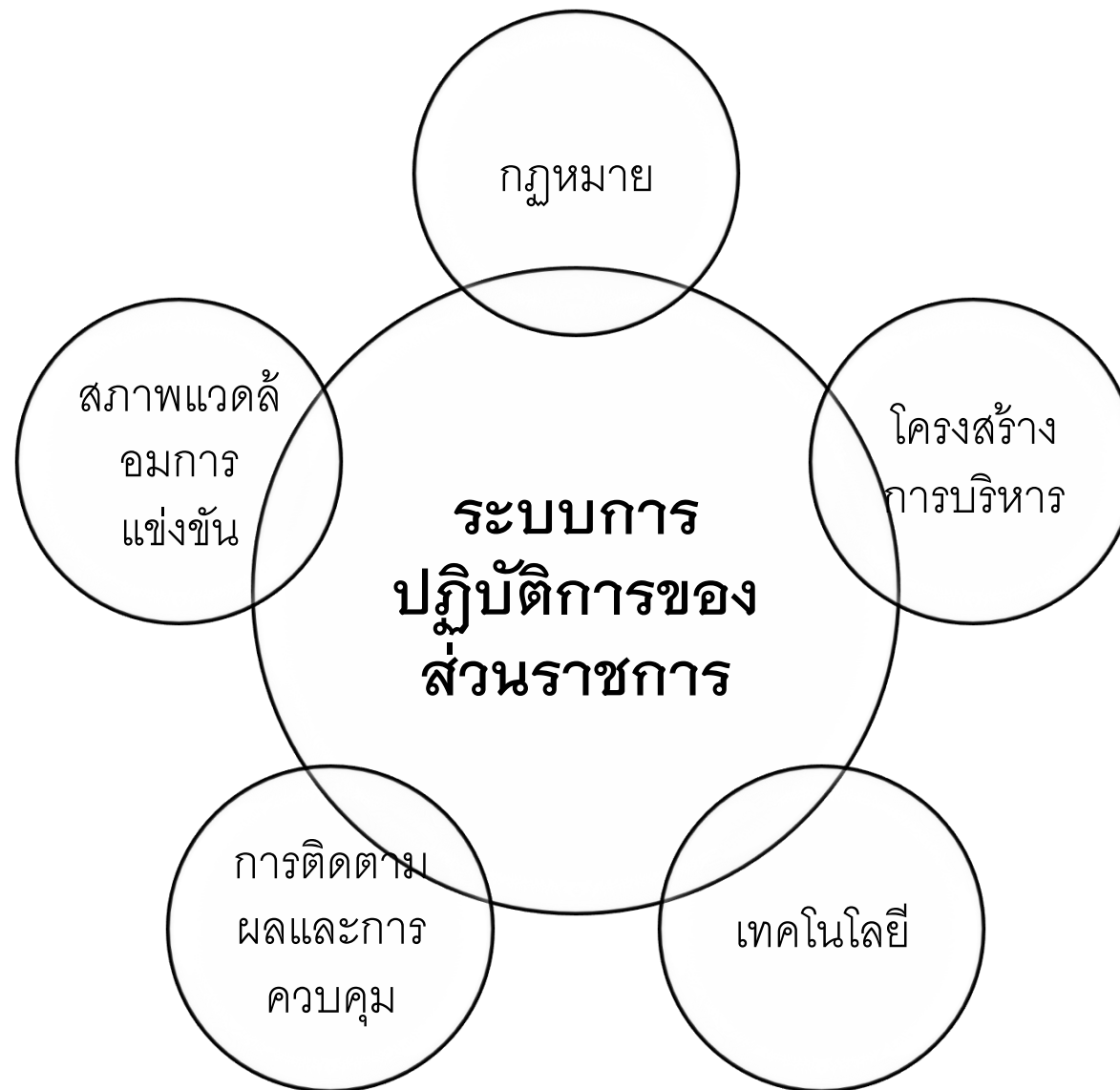


1. ส่วนราชการมีภาระหน้าที่ที่สำคัญอะไรตามกฎหมาย
2. ผลผลิตคืออะไร คุณค่าของสิ่งที่ส่งมอบคืออะไร
3. ใครเป็นผู้รับผลโดยตรง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือใครบ้าง
4. กระบวนการในการส่งมอบผลงานตามภาระหน้าที่ดังกล่าวมีอะไรบ้าง
5. สมรรถนะหลักสำคัญในการดำเนินการให้บรรลุคืออะไร
6. กลไกการสนับสนุนให้บรรลุภาระหน้าที่หลักได้แก่อะไรบ้าง
7. มีข้อจำกัดอะไร มีความเสี่ยงอะไรที่ต้องคำนึงถึง
8. มิติตัววัดผลผลิตที่สำคัญคืออะไร ปัจจัยที่ส่งผลต่อตัววัดดังกล่าวได้แก่  
อะไรบ้างตลอดกระบวนการ
9. ส่วนราชการจะติดตามควบคุมให้เกิดผลผลิตตามตัววัดในข้อ 8 ได้อย่างไร  
ป้องกันความเสี่ยงได้อย่างไร



- Operations Management Model
- Logic model
- SIPOC
- Value Chain Analysis
- P – D – C – A

# ตัวอย่างระบบการปฏิบัติการของส่วนราชการ

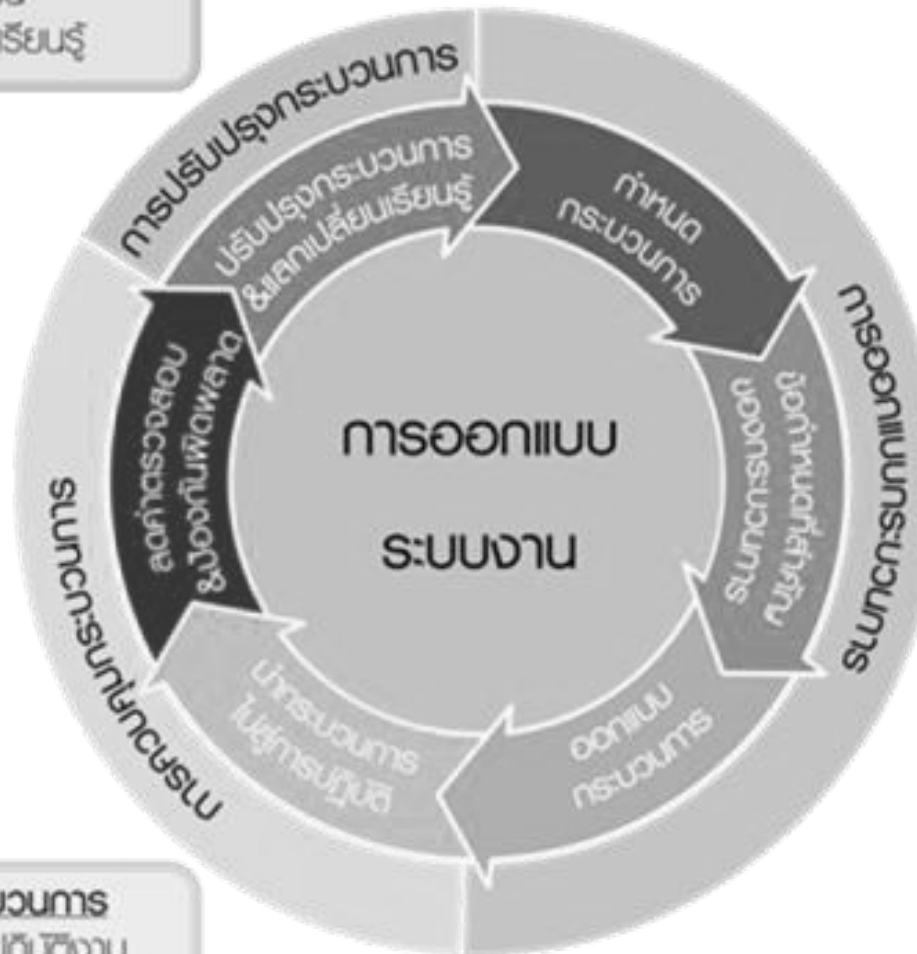


# กรมปศุสัตว์: Process management



## การปรับปรุงกระบวนการ

- PDCA/leTCLi
- Best Practice
- การสรุปบทเรียน
- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้



## การควบคุมกระบวนการ

- มาตรฐานการปฏิบัติงาน
- คู่มือการปฏิบัติงาน
- พัฒนาบุคลากร
- ตัวชี้วัด
- การเปรียบเทียบ/มาตรฐาน

## การออกแบบกระบวนการ ผู้บริหาร

- วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ นโยบาย (การสร้างคุณค่าให้กับผู้รับบริการ การป้องกันผลกระทบ การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง)

## ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

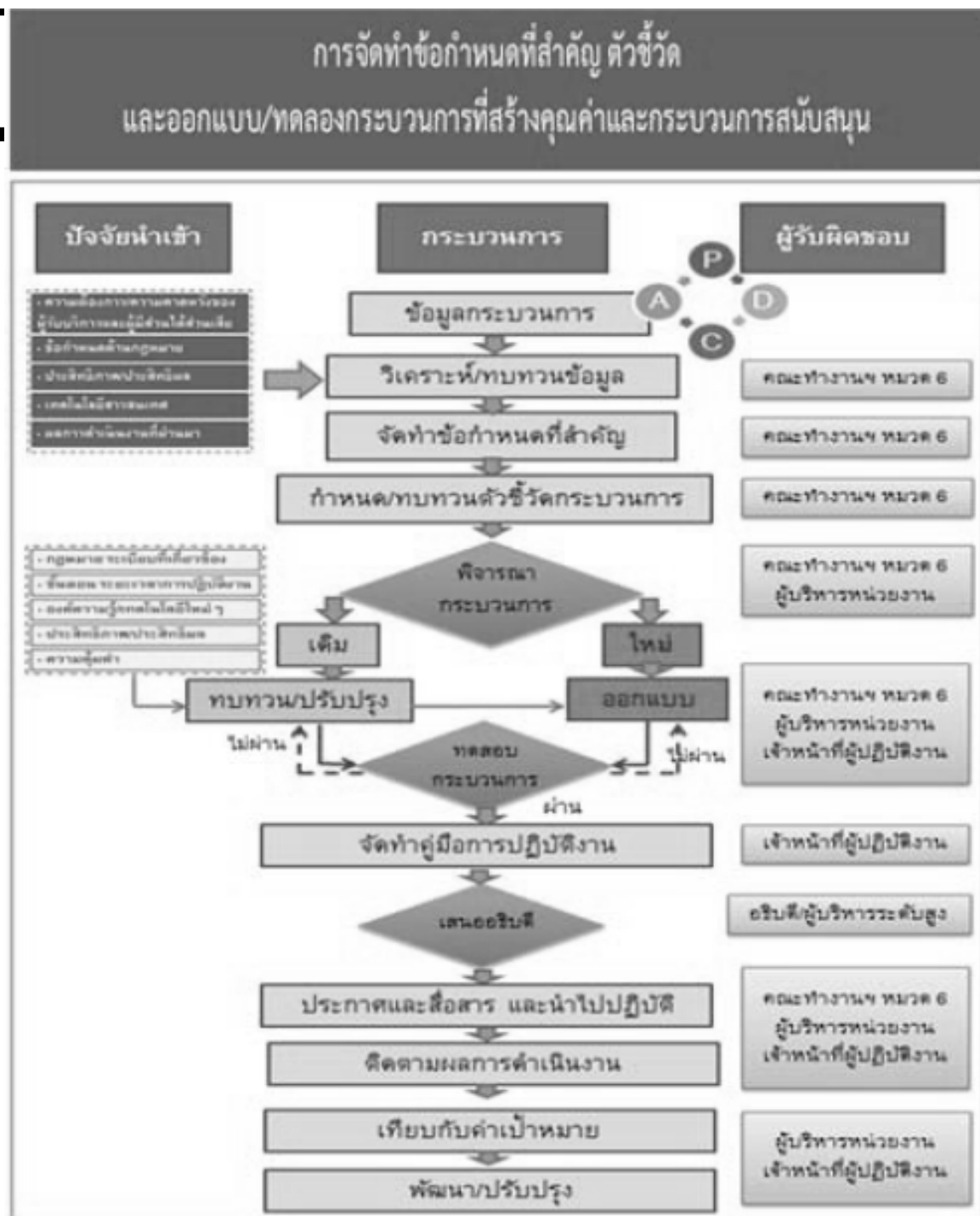
- ความต้องการ ความคาดหวัง
- ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ
- ข้อมูลป้อนกลับ
- ข้อร้องเรียน

## องค์กร

- เป้าหมายภารกิจ
- สรรพคุณ/การยอมรับพิเศษ
- สภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอก
- บุคลากร/กระบวนการ/เทคโนโลยี/องค์ความรู้

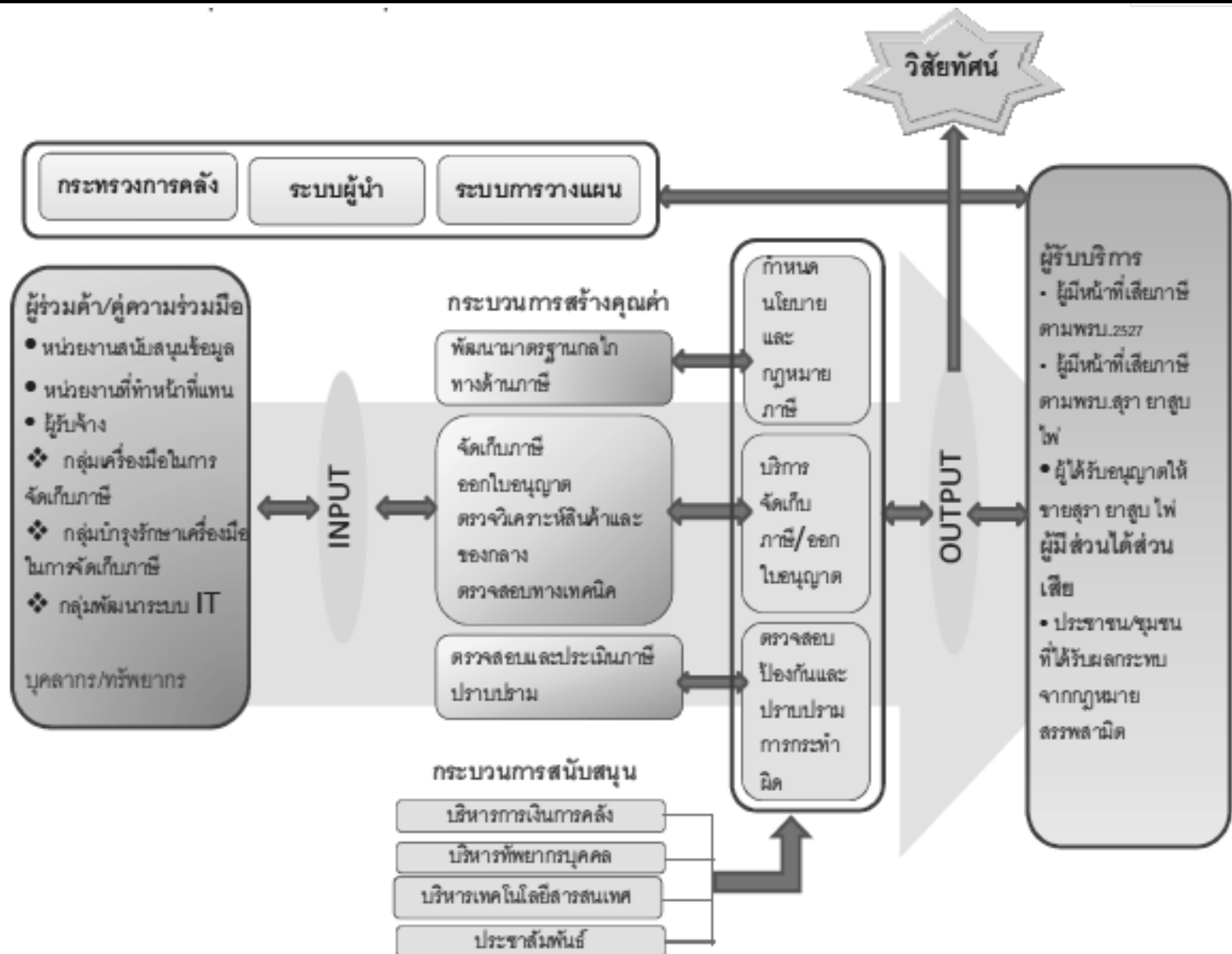


กรมบัญชีกลาง



ภาพที่ 3 การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ

# กรมสรรพสามิต: Value chain



ภาพที่ 9-1 ห่วงโซ่คุณค่าของกระบวนการ

กรมธนารักษ์





จากกรณีศึกษา ให้เลือกพันธกิจหลักของส่วนราชการมาหนึ่งเรื่อง

- ให้กลุ่มพิจารณาว่าแนวคิดในการออกแบบที่ส่วนราชการใช้ในการออกแบบผลผลิตในการบริการ และกระบวนการให้บริการควรต้องคำนึงถึงเรื่องใดบ้าง
- เรื่องดังกล่าวสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใด
- วัดผลของกระบวนการในเรื่องใดบ้าง (กำหนดมิติตัววัดที่สำคัญ)



## พันธกิจ :

1. ศึกษา วิจัยและพัฒนาเพื่อให้ได้องค์ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์และสาธารณสุข
2. เฝ้าระวัง ประเมิน สื่อสาร แจ้งเตือนภัย และกำหนดมาตรการการจัดการความเสี่ยงจากโรคและภัยสุขภาพ
3. กำหนดมาตรฐานและพัฒนาห้องปฏิบัติการ และเป็นศูนย์กลางข้อมูลอ้างอิงด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์และสาธารณสุข
4. บริการตรวจวิเคราะห์ทางห้องปฏิบัติการด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์และสาธารณสุขในฐานะห้องปฏิบัติการอ้างอิง
5. พัฒนาและกำหนดมาตรการเพื่อสนับสนุนการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด
6. สื่อสารสาธารณะในภาวะที่ต้องพึ่งพาข้อมูลด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์และสาธารณสุขของประเทศและเอเชีย



# การวิเคราะห์กระบวนการ และการกำหนดตัววัด



1. กระบวนการบริหารจัดการและติดตามควบคุมงานหลักดำเนินการอย่างไร
2. ภาระหน้าที่ในการติดตามทั้งภาพรวมและรายกระบวนการอยู่กับหน่วยงานใด
3. คุณภาพของงานวัดได้หรือไม่ ด้วยมิติอะไร(ครบถ้วน ถูกต้อง รวดเร็ว ปลอดภัย ได้มาตรฐาน ทัวถึง ต้นทุนถูก ฯลฯ)
4. กระบวนการสนับสนุนอื่น ๆ มีอะไรบ้างเพื่อให้บรรลุภาระหน้าที่หลัก
5. การประสานงานข้ามหน่วยงานและเครือข่ายมีหรือไม่ ดำเนินการอย่างไร ติดตามผลอย่างไร
6. ทุกกระบวนการมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อย่างไร
7. เครื่องมือสำคัญในการปรับปรุงของส่วนราชการมีหรือไม่ บุคลากรได้รับการฝึกอบรมให้ใช้เครื่องมือเหล่านี้ได้อย่างไร





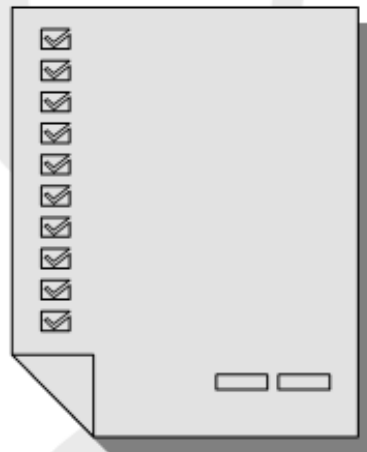
- Process mapping
- Process Design
- In-Process measurement
- Process control and control techniques
- Focused improvement
- Innovation techniques
- Lean techniques
- Brainstorming
- Problem solving process
- Root cause analysis
- FMEA
- เครื่องมือ 7 อย่างของ QC
- การลดการสูญเสีย (7 waste)
- Etc.

# 7 QC Tools

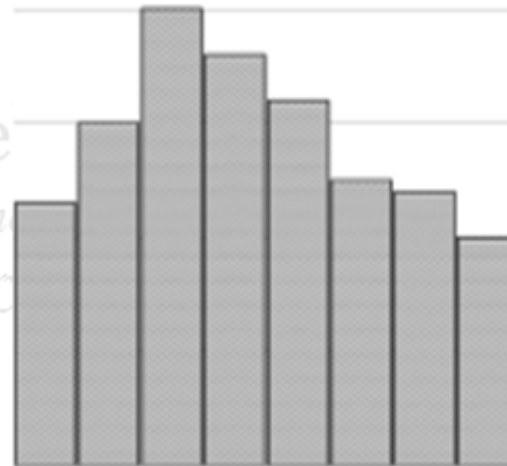
Process Flow Diagram



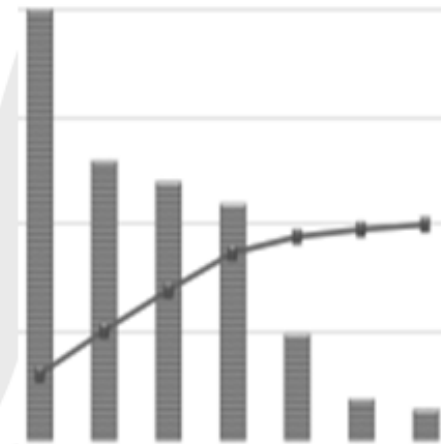
Check Sheet



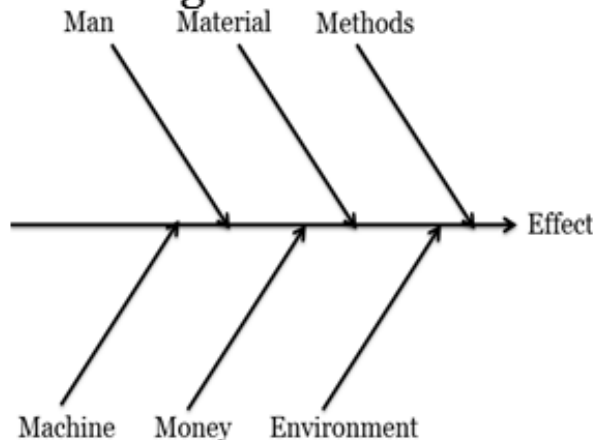
Histogram



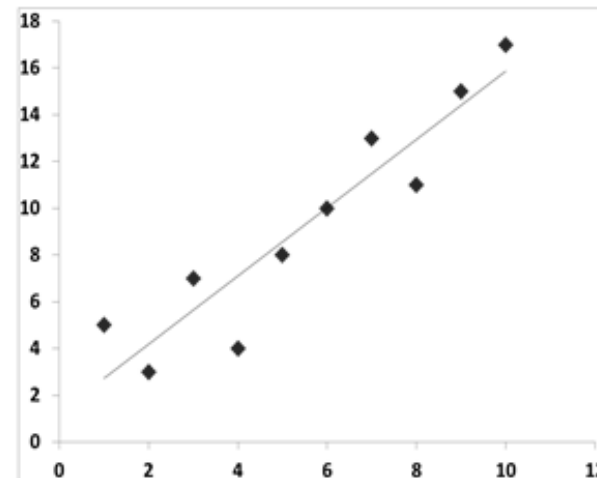
Pareto Diagram



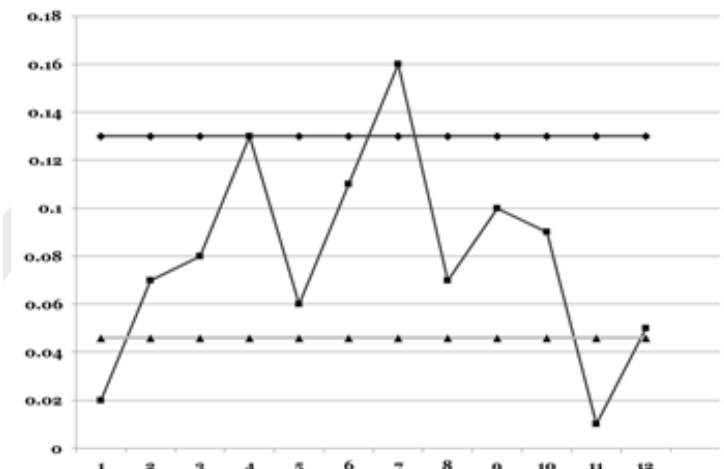
Cause and Effect Diagram



Scatter Diagram

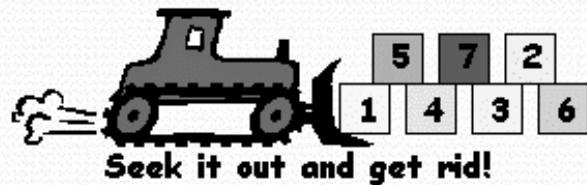


Control Charts



# The 7 Wastes

**MUDA** is the Japanese word for WASTE.



## Over Processing



Processing beyond the standard required by the customer.

## Rework

Non right first time. Repetition or correction of a process.



## Transportation



Unnecessary movement of people or parts between processes.

Copyright TE 2010

## Overproduction



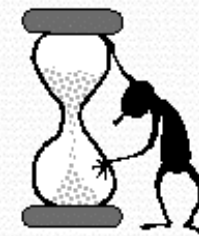
To produce sooner, faster or in greater quantities than customer demand.

## Inventory



Raw material, work in progress or finished goods which is not having value added to it.

## Waiting



People or parts that wait for a work cycle to be completed.

## Motion



Unnecessary movement of people, parts or machines within a process.



| Design Elements                         | How We Incorporate & Deploy                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ■ Changing Customer Requirements        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Requirements reviewed during conference calls</li> <li>▪ Customer feedback</li> <li>▪ Change order process</li> </ul>                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Project management review process documented in CTPP &amp; study team meetings</li> </ul>  |
| New Technology                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resource planning &amp; project management process</li> <li>▪ Individual section reviews &amp; professional seminars</li> <li>▪ Implementation of new capabilities</li> </ul>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Project management technology &amp; bootcamp</li> <li>▪ SAW</li> <li>▪ CTPP</li> </ul>     |
| Design Quality                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Figure 6.2–1</li> </ul>                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quality checks embedded in work processes</li> </ul>                                       |
| Cycle Time/Agility                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flow charting the design process</li> </ul>                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Defining measurement points</li> </ul>                                                     |
| Organizational Knowledge                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documentation of issues &amp; actions</li> <li>▪ Corrective actions taken &amp; management review of the effectiveness of corrective actions</li> </ul>                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formal lessons learned</li> <li>▪ CTPP</li> <li>▪ Methods shown in Figure 4.1–1</li> </ul> |
| Cost Control                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Requirements are tracked in project management process &amp; through cost analysis of labor-intensive activity</li> </ul>                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementation of ERP</li> </ul>                                                           |
| Productivity & Other Efficiency Factors | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CMC and study teams evaluate capacity utilization of equipment &amp; employee efficiency factors &amp; determines equipment/technology requirements during project management planning &amp; SAW meetings</li> </ul> |                                                                                                                                     |



# ตัวอย่างการวิเคราะห์กระบวนการ

| กระบวนการสร้างคุณค่า                  | มาตรฐานการปฏิบัติ                                                                                                                                             | In – process KPI                                                                                                                                                                                                                   | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. กระบวนการส่งเสริมการค้าสินค้าเกษตร | <ul style="list-style-type: none"><li>- การบริหารจัดการแก้ไขปัญหาการตลาดเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทันเหตุการณ์ และบรรลุวัตถุประสงค์</li></ul>                        | <ul style="list-style-type: none"><li>- จำนวนสินค้าเกษตรที่มีการติดตาม วิเคราะห์ และรายงานภาวะการค้า/การเคลื่อนย้ายตามกำหนดเวลา</li><li>- จำนวนสินค้าเกษตรที่มีมาตรการรองรับการแก้ไขปัญหาด้านการตลาดก่อนผลผลิตออกสู่ตลาด</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นเฉลี่ยของมูลค่าสินค้าเกษตรหลัก 10 รายการจากปีฐาน (ปี 2543)</li><li>- ร้อยละของจำนวนสินค้าเกษตรที่กรมฯ ใช้มาตรการแทรกแซงตลาดมีราคาเป็นไปตามเป้าหมาย</li><li>- ร้อยละของจำนวนสินค้าเกษตรที่มีการ จัดระบบการค้าและอำนวยความสะดวกให้เป็นธรรมให้แก่เกษตรกรแล้วเป็นไปตามเป้าหมาย</li><li>- ร้อยละของจำนวนสินค้าเกษตรที่มีการเชื่อมโยงการตลาดจากจังหวัดแหล่งผลิตไปยังจังหวัดปลายทางแล้วเป็นไปตามเป้าหมาย</li></ul> |
| 2. กระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพ ระบบตลาด | <ul style="list-style-type: none"><li>- มีเกณฑ์ตามมาตรฐานของตลาดที่ชัดเจน น่าเชื่อถือ</li></ul>                                                               | <ul style="list-style-type: none"><li>- จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการตลาดข้อตกลงเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด</li><li>- จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่ไปประโยชน์จากตลาดซื้อขายล่วงหน้า</li></ul>                                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>- ตลาดกลางที่ยกระดับมาตรฐานเป็นตลาดกลางต้นแบบ</li><li>- จำนวนผู้ซื้อผู้ขายที่เข้าร่วมโครงการตลาดข้อตกลง</li><li>- ร้อยละที่กำหนดของกลุ่มเป้าหมายใช้ประโยชน์จากตลาดซื้อขายสินค้าเกษตรล่วงหน้า</li></ul>                                                                                                                                                                                                                          |
| 3. กระบวนการกำกับราคาและปริมาณ        | <ul style="list-style-type: none"><li>- มีข้อมูลสินค้าที่กำกับดูแลครบถ้วน ทันเวลา ที่กำหนด</li><li>- มีเกณฑ์มาตรฐานในการวิเคราะห์ราคาที่น่าเชื่อถือ</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- จำนวนสินค้าและบริการที่กำกับดูแลมีข้อมูลครบถ้วน ทันเวลาที่กำหนด</li><li>- จำนวนสินค้าและบริการที่มีการวิเคราะห์ราคาเสร็จทันตามเวลาที่กำหนด</li></ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"><li>- ร้อยละของจำนวนสินค้าและบริการเป้าหมายที่มีราคาขายปลีกเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับต้นทุน</li><li>- ร้อยละของสินค้าและบริการที่ปรับโครงสร้างราคาให้สอดคล้องกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อต้นทุน</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                   |

# การกำหนดตัววัดกระบวนการและการควบคุม



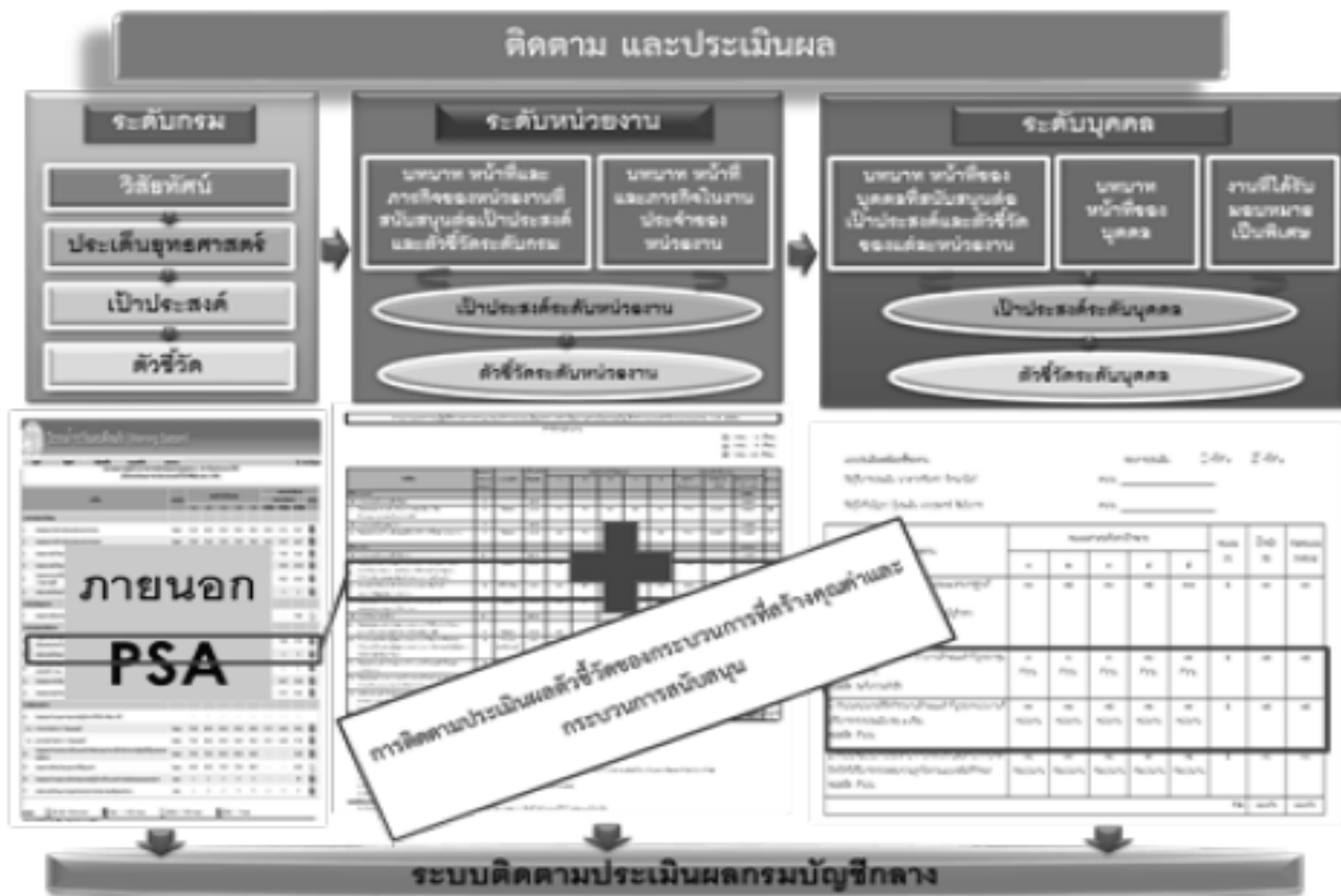
| กระบวนการ                            | ความต้องการ                            | คุณลักษณะ                           | ตัวชี้วัด                                                         | จุดควบคุม                              | ผลผลิต/ผลลัพธ์                                                                 |
|--------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| การออกกฎหมาย<br>ควบคุมระบบขนส่งทางบก | ความปลอดภัยของ<br>การขนส่งทางบก        | ประสิทธิภาพ<br>ประสิทธิผล<br>คุณภาพ | จำนวน<br>กฎหมาย<br>การบังคับใช้                                   | รายปี<br>รายพื้นที่<br>รายประเภท       | %อุบัติเหตุ<br>อัตราการต่ออายุ<br>ค่าปรับ                                      |
| การบริการประชาชน                     | ตอบสนอง<br>ความต้องการ<br>ผู้รับบริการ | ความรวดเร็ว<br>ถูกต้อง<br>ประหยัด   | ระยะเวลา<br>เฉลี่ยการ<br>ให้บริการ<br>ความพึงพอใจ<br>ผู้รับบริการ | ราย<br>กระบวนการ<br>รายไตรมาส<br>รายปี | ดัชนีความพึงพอใจ<br>ผู้ให้บริการ<br>จำนวน<br>กระบวนการที่<br>ได้รับการปรับปรุง |
|                                      |                                        |                                     |                                                                   |                                        |                                                                                |

# ข้อกำหนดของกระบวนการและผลลัพธ์ (จังหวัดพังงา)



| ที่ | กระบวนการสำคัญ                          | ข้อกำหนดที่สำคัญ                                                                                                                                                                    | สิ่งที่จังหวัดต้องดำเนินการ                                                                                                                                                                                              | ผลลัพธ์/KPI ที่ต้องการ                                                                                                                                                                           | ตัวชี้วัดผล<br>กระบวนการ                                                                                                                                                  |
|-----|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | กระบวนการส่งเสริม<br>การท่องเที่ยวชุมชน | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีมาตรฐานด้านคุณภาพการให้บริการ</li> <li>การเข้าถึงข้อมูลแหล่งท่องเที่ยวได้อย่างรวดเร็ว</li> <li>ความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>การเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการเพื่อสร้างมาตรฐานและคุณภาพการบริการ</li> <li>การสร้างจุดเด่นเฉพาะของแหล่งท่องเที่ยว</li> <li>การอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมและวิถีชุมชนท้องถิ่น</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่ม</li> <li>มาตรฐานการบริการ</li> <li>การสร้างรายได้</li> <li>ความยั่งยืนของแหล่งท่องเที่ยว</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละของจำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น</li> </ul>                                                                                 |
| 2.  | กระบวนการผลิต<br>สินค้าเกษตร<br>ปลอดภัย | <ul style="list-style-type: none"> <li>มาตรฐาน GAP</li> </ul>                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>ประชาสัมพันธ์ให้เกษตรกร/ฟาร์ม/ผู้ประกอบการ พัฒนาฟาร์มสู่มาตรฐาน GAP ให้มากขึ้น</li> <li>เพิ่มทักษะ องค์ความรู้ให้แก่เกษตรกร</li> <li>การส่งเสริมการเข้าถึงแหล่งเงินทุน</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนเกษตรกรฟาร์มผ่านมาตรฐานฟาร์ม GAP</li> <li>การให้บริการทุกขั้นตอนเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด</li> <li>การเพิ่มผลผลิตทางการผลิตของสินค้าเกษตร</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละของจำนวนผลิตภัณฑ์ชุมชนที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน</li> <li>จำนวนผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานปรับปรุงพัฒนารูปแบบบรรจุภัณฑ์</li> </ul> |





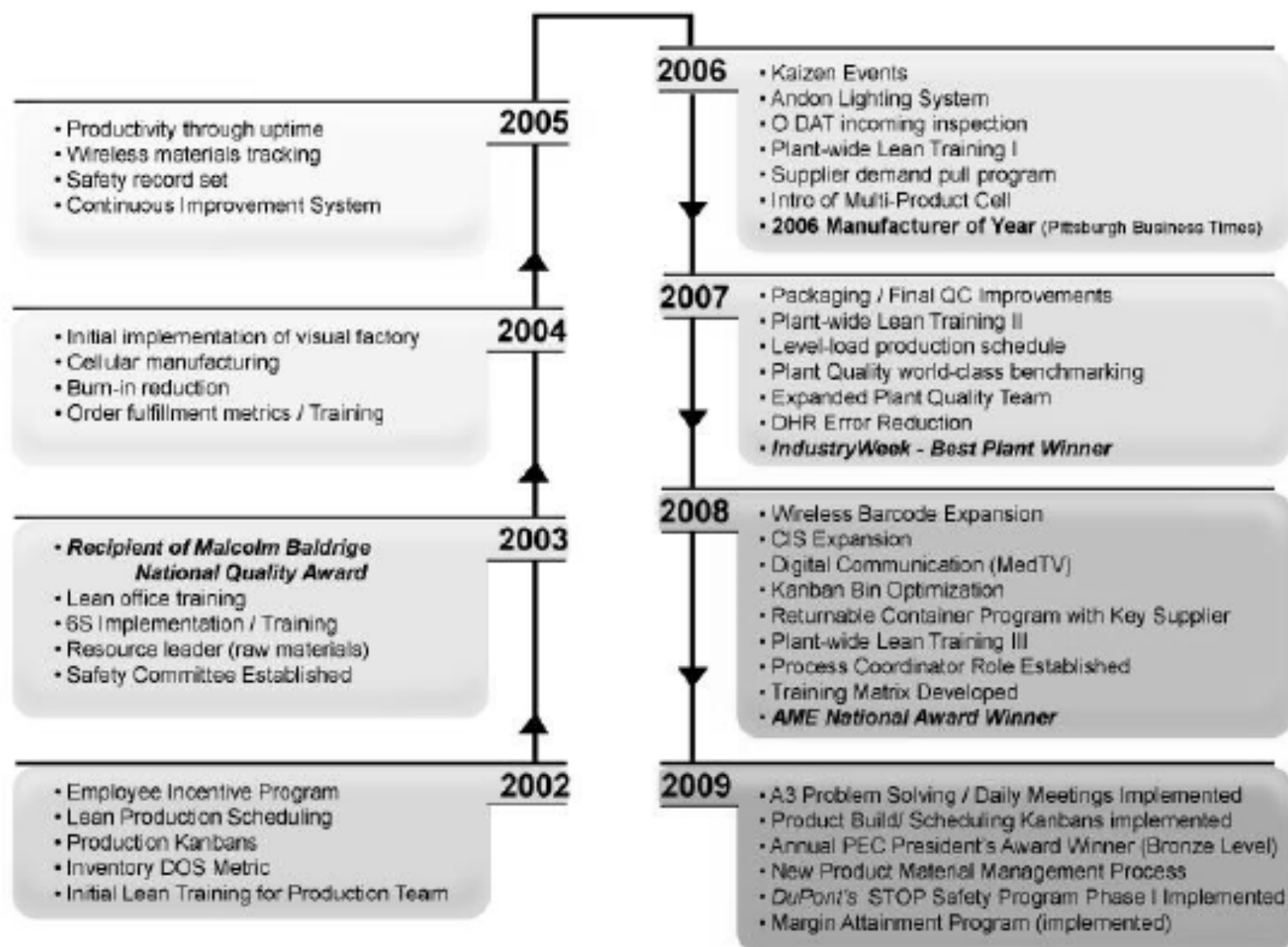
ภาพที่ 6 การติดตามประเมินผลตัวชี้วัดของกระบวนการ

Figure 6.2-2 MedFlow: A World-Class Lean System



# MEDRAD®

## MEDRAD's Lean Manufacturing Journey





จากกระบวนการของ WS1 ให้พิจารณาว่ามีกระบวนการหลัก และ  
กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญอะไร

- กระบวนการดังกล่าวมี

- 1) การควบคุมกระบวนการต้องมีเรื่องใดบ้าง ผลผลิตสุดท้ายวัดด้วยอะไร
- 2) การจะบรรลุผลผลิตดังกล่าวต้องติดตามควบคุม ณ จุดใด ในเรื่องใด  
และรายงานอะไรบ้าง
- 3) ปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อย่างไร



- 1) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ
- 2) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการต่างๆตามมิติที่สำคัญ
- 3) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและการควบคุมต้นทุน
- 4) ผลลัพธ์ของการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ



- ร้อยละเฉลี่ยของรายได้จากการท่องเที่ยวของจังหวัด
- ร้อยละความเข้มแข็งของชุมชนหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง
- ระยะเวลาเฉลี่ยของการรอรับบริการ
- ต้นทุนต่อหน่วย
- อัตราการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน
- จำนวนแผนการเตรียมความพร้อมรองรับต่อภาวะฉุกเฉินด้านสาธารณสุข
- จำนวนผู้ค้าที่เข้าร่วมโครงการสาธารณสุขสุขปลอดภัย
- จำนวนโครงการที่ได้รับรางวัลนวัตกรรมการปรับปรุง
- จำนวนสิทธิบัตรทรัพย์สินทางปัญญา



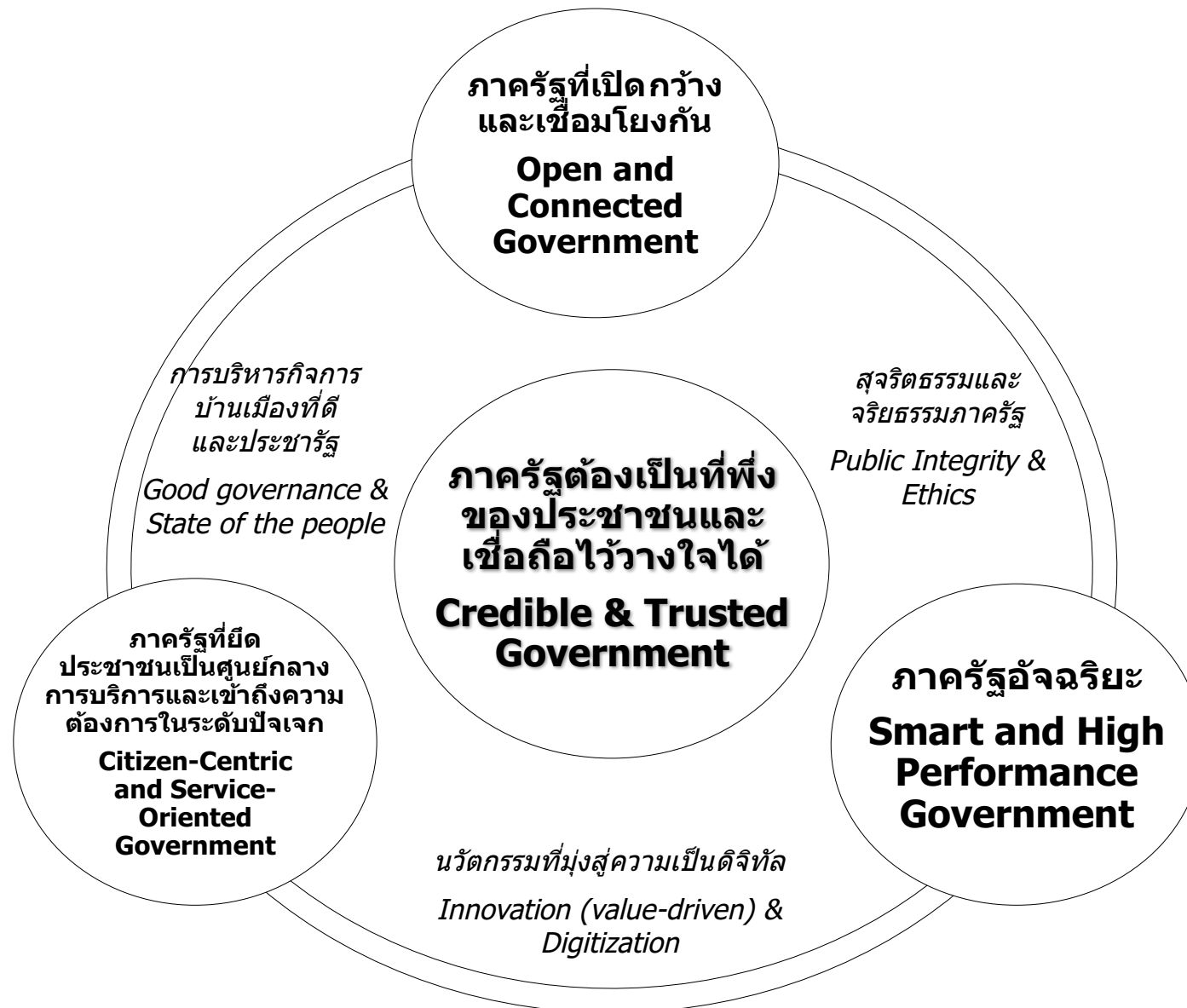
## การใช้หมวด 6 ในการพัฒนาสู่องค์การ4.0



ตามรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ภารกิจของก.พ.ร.ในการปฏิรูประบบราชการอยู่ในหมวดว่าด้วยการปฏิรูปประเทศ มาตรา 258 (ข) มี 3 เรื่องที่ต้องปฏิรูปคือ

- 1.ให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้
- 2. การเชื่อมโยงข้อมูลทางราชการ Government Data และ
- 3.ปรับตัวข้าราชการให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากขึ้นเป็นหัวใจที่ต้องทำในระยะเร่งด่วน







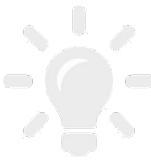
## ภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน

- 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

## ระบบราชการ 4.0



### ปัจจัยความสำเร็จ 3 ประการ:

**Collaboration** - การสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคอื่น ๆ ในสังคม

**Innovation** - การสร้างนวัตกรรม

**Digitalization** - การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล

# กลไกการปรับเปลี่ยนที่สำคัญใน PMQA4.0



1. Collaboration
2. Digitalization
3. Innovation

# WS3 การปรับกระบวนการสู่ PMQA4.0



- ให้แบ่งกลุ่มเพื่อพิจารณาว่าปัจจัยทั้งสามก่อให้เกิดผลกับระบบปฏิบัติการในหมวด6 อย่างไร

| ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง | ผลผลิต/การบริการ | กระบวนการทำงาน | กระบวนการสนับสนุน |
|----------------------|------------------|----------------|-------------------|
| 1. Collaboration     |                  |                |                   |
| 2. Digitalization    |                  |                |                   |
| 3. Innovation        |                  |                |                   |

# สรุปบทเรียนในหมวด 6



- แนวคิดที่สำคัญในการออกแบบ
- ระบุกระบวนการสำคัญในทุกพันธกิจ
- ข้อกำหนดสำคัญของกระบวนการและผลลัพธ์
- ตัววัดในกระบวนการ
- เชื่อมโยงตัววัดและกลไกการควบคุม
- ทดสอบ ปรับปรุง แก้ไข => ตั้งเป้า

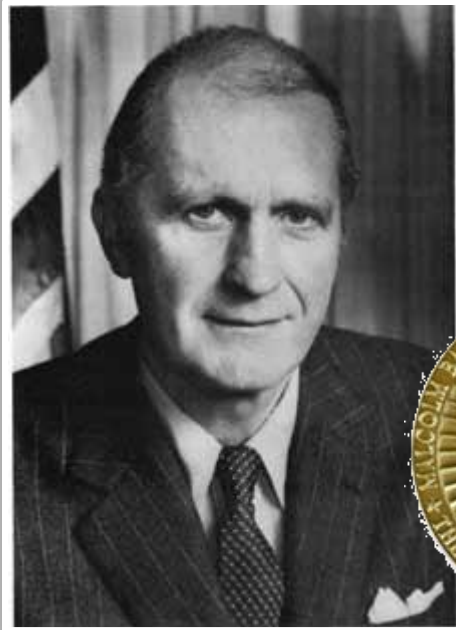


# การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 และ หมวด 4



สนาวิชญ์ จินดาประดิษฐ์



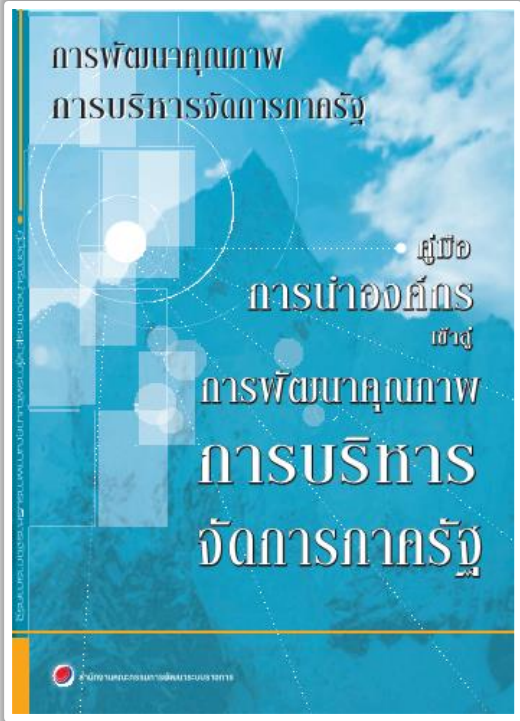


Malcolm Baldrige (October 4, 1922 - July 25, 1987) เป็น Secretary of Commerce ของประเทศสหรัฐอเมริกาในสมัยของอดีตประธานาธิบดี Ronald Regan ซึ่งมีบทบาทอย่างสูงในการสร้างขีดความสามารถของอเมริกาทั้งในภาครัฐและอุตสาหกรรม Baldrige ได้ทุ่มเทให้กับการพัฒนาความเป็นเลิศในการบริหารจัดการและมีส่วนในการผลักดันเรื่องการบริหารจัดการเชิงคุณภาพจนกลายเป็นกฎหมาย



Baldrige มีส่วนร่วมในการร่างกฎหมายปรับปรุงคุณภาพการบริหารงานของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ Quality Improvement Act of 1987 จนทำให้บริษัทชั้นนำและหน่วยงานภาครัฐหันมาให้ความสนใจในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอย่างเต็มที่ และในก้มีการให้รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการของประเทศอเมริกา ซึ่งได้ใช้ชื่อรางวัลว่า Malcolm Baldrige National Quality Award ซึ่งเป็นต้นแบบของ TQA และ PMQA ในประเทศไทยในเวลาต่อมา





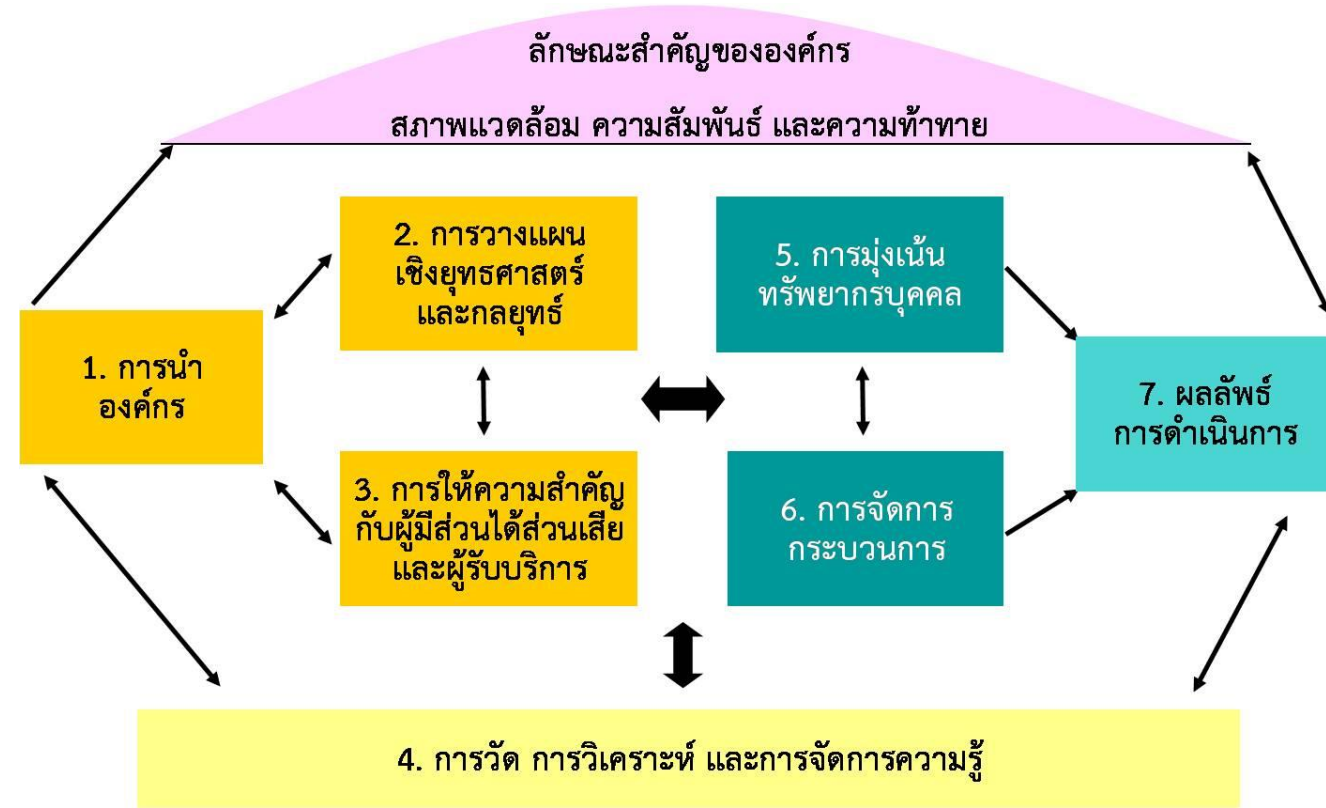
| หมวด                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| <b>1. ลักษณะองค์กร</b>                                    |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>ก. ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ</b>                      |   |   |   |   |   |   |   |
| (1) - พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้าง | X |   | X |   |   | X |   |
| - มีแนวทางและวิธีการอย่างไรในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ  |   |   | X |   |   | X |   |
|                                                           |   |   |   |   |   |   |   |
| (2) - วิสัยทัศน์ของส่วนราชการคืออะไร                      | X | X |   |   | X |   |   |
| - เป้าประสงค์หลักของส่วนราชการคืออะไร                     | X | X |   |   | X |   |   |
| - วัฒนธรรมในส่วนราชการคืออะไร                             | X | X |   |   | X |   |   |
| - ค่านิยมของส่วนราชการที่กำหนดไว้คืออะไร                  | X | X |   |   | X |   |   |

การตอบเกณฑ์ในหมวด 1-6 จำเป็นที่ผู้ตอบต้องคำนึงถึงความเชื่อมโยงจากลักษณะสำคัญขององค์กรไปสู่การดำเนินงานในแต่ละเกณฑ์ในหมวด 1-6 และเชื่อมโยงระหว่างหมวดกันเอง ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของเกณฑ์ที่จะแสดงให้เห็นถึงการบูรณาการของการบริหารจัดการที่ดี

| หัวข้อ                                                          | หมวด 1 |     | หมวด 2 |     | หมวด 3 |     | หมวด 4 |     | หมวด 5 |     |     | หมวด 6 |     | หมวด 7 |     |     |     |
|-----------------------------------------------------------------|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|-----|--------|-----|--------|-----|-----|-----|
|                                                                 | 1.1    | 1.2 | 2.1    | 2.2 | 3.1    | 3.2 | 4.1    | 4.2 | 5.1    | 5.2 | 5.3 | 6.1    | 6.2 | 7.1    | 7.2 | 7.3 | 7.4 |
| หมวด 1    การนำองค์กร                                           |        |     |        |     |        |     |        |     |        |     |     |        |     |        |     |     |     |
| 1.1 การนำองค์กร                                                 | ○      | X   | X      | X   | X      | X   | X      |     | X      | (X) | (X) | (X)    | (X) | (X)    | X   | X   | X   |
| 1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม                                       | X      | ○   | X      |     |        |     |        |     | (X)    | X   |     | (X)    | (X) |        |     |     | X   |
| หมวด 2    การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์                               |        |     |        |     |        |     |        |     |        |     |     |        |     |        |     |     |     |
| 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์                                          | X      | X   | ○      | X   | X      | X   | X      |     | X      | X   | X   | X      | X   | X      | X   | X   | X   |
| 2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ                       |        |     | X      | ○   |        |     | (X)    | (X) | X      | X   | X   | X      | X   | (X)    | (X) | (X) | (X) |
| หมวด 3    การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |        |     |        |     |        |     |        |     |        |     |     |        |     |        |     |     |     |
| 3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย         | X      |     | X      |     | ○      | X   |        |     |        |     |     | X      | X   |        | X   |     |     |
| 3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจ                                  | X      |     | X      |     | X      | ○   | X      |     | (X)    | (X) |     | X      | X   |        | X   |     |     |

การตอบเกณฑ์ในหมวด 1-6 จำเป็นที่ผู้ตอบต้องคำนึงถึงความเชื่อมโยงจากลักษณะสำคัญขององค์กรไปสู่การดำเนินงานในแต่ละเกณฑ์ในหมวด 1-6 และเชื่อมโยงระหว่างหมวดกันเอง ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของเกณฑ์ที่จะแสดงให้เห็นถึงการบูรณาการของการบริหารจัดการที่ดี

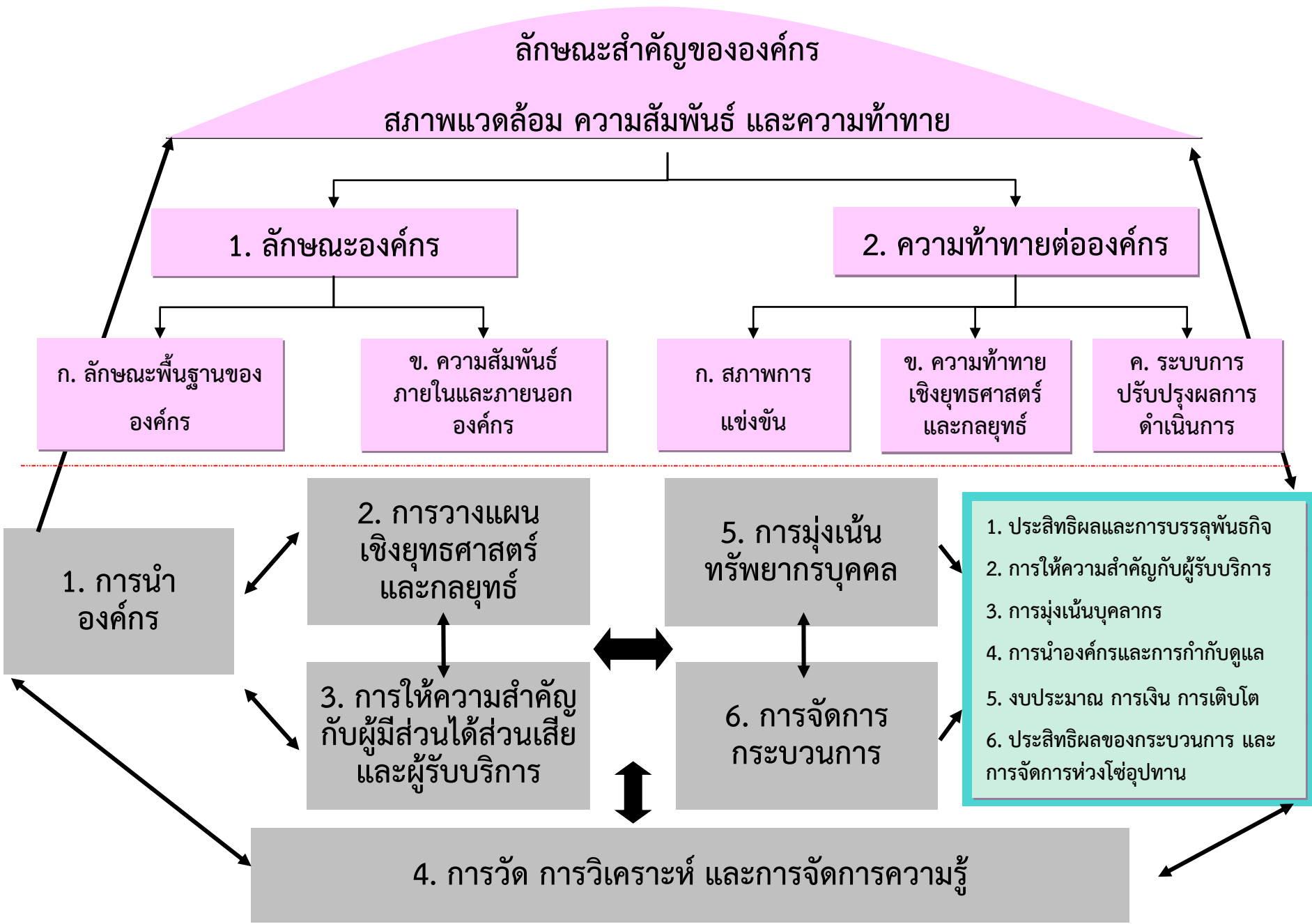




หากส่วนราชการดำเนินการตามเกณฑ์หมวด 1 ถึงหมวด 6 อย่างมีประสิทธิภาพ และเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบแล้ว ส่วนราชการนั้นจะบรรลุความสำเร็จในทุกมิติที่กำหนดไว้ในหมวด 7 ในบางส่วนราชการอาจจำเป็นที่จะต้องเข้าวงจรปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องหลายวงจรจึงจะบรรลุผล ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการที่ใช้ในการประเมินตนเองตามเกณฑ์ซึ่งจะอธิบายรายละเอียดในส่วนที่ 2 ต่อไป

|                                 |                   |
|---------------------------------|-------------------|
| แนวทาง                          | (Approach – A)    |
| การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ      | (Deployment – D)  |
| การเรียนรู้ การทบทวนและปรับปรุง | (Learning – L)    |
| การบูรณาการ                     | (Integration – I) |

คำถามในหมวด 1-6 มีจุดประสงค์ที่จะวินิจฉัยกระบวนการที่สำคัญของส่วนราชการ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการได้รวดเร็วและส่งผลต่อผลการดำเนินการ การวินิจฉัยและการให้ข้อมูลป้อนกลับขึ้นอยู่กับเนื้อหาและความสมบูรณ์ของคำตอบของคำถามนั้นๆ เป็นอย่างมาก ดังนั้น การให้ข้อมูลและสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญในการตอบคำถามเหล่านี้จึงมีความสำคัญ ซึ่งในการจัดทำและทบทวนสารสนเทศดังกล่าว ต้องมีความเข้าใจความหมายของคำถาม ในการเขียนและทบทวนคำตอบต้องคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญดังกล่าวข้างต้น (A-D-L-I)





| หมวดและหัวข้อต่างๆ |                                                                      | คะแนน |     |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------|-------|-----|
| 1                  | <b>การนำองค์การ</b>                                                  |       | 120 |
|                    | 1.1 การนำองค์การโดยผู้บริหารของส่วนราชการ                            | 70    |     |
|                    | 1.2 การกำกับดูแลองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม                      | 50    |     |
| 2                  | <b>การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์</b>                                       |       | 80  |
|                    | 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์                                               | 40    |     |
|                    | 2.2 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ                                         | 40    |     |
| 3                  | <b>การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>         |       | 110 |
|                    | 3.1 สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                      | 50    |     |
|                    | 3.2 การสร้างความผูกพัน                                               | 60    |     |
| 4                  | <b>การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้</b>                       |       | 100 |
|                    | 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ    | 50    |     |
|                    | 4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ                   | 50    |     |
| 5                  | <b>การมุ่งเน้นบุคลากร</b>                                            |       | 90  |
|                    | 5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร                                           | 40    |     |
|                    | 5.2 ความผูกพันของบุคลากร                                             | 50    |     |
| 6                  | <b>การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ</b>                                  |       | 100 |
|                    | 6.1 กระบวนการทำงาน                                                   | 60    |     |
|                    | 6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ                                         | 40    |     |
| 7                  | <b>ผลลัพธ์การดำเนินการ</b>                                           |       | 400 |
|                    | 7.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ                          | 60    |     |
|                    | 7.2 ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 70    |     |
|                    | 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร                                    | 70    |     |
|                    | 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล                           | 70    |     |
|                    | 7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต                         | 60    |     |
|                    | 7.6 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน       | 70    |     |



## หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

## 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

ก. กระบวนการ  
จัดทำยุทธศาสตร์ข. วัตถุประสงค์  
เชิงยุทธศาสตร์

## 2.2 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและ  
การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติข. การคาดการณ์  
ผลการดำเนินการ

## หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ในหมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ การนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการ วัดผลความก้าวหน้า

ในการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องข้องกับการนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ มาประกอบการวางแผน วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง วิเคราะห์โอกาส และอุปสรรค สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญๆ ต่อองค์กร การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) ที่ดีควรจะคำนึงถึงการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแผนยุทธศาสตร์นั้นมีความครอบคลุมประเด็นสำคัญทุกเรื่องและสามารถดำเนินการได้เต็มศักยภาพขององค์กร

## 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำยุทธศาสตร์

ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคต ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการตัดสินใจเรื่องระบบงานที่สำคัญ รวมทั้งสรุประบบงานที่สำคัญ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของส่วนราชการและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

## 2.2 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ : ส่วนราชการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติอย่างไร

ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการ ให้สรุปแผนปฏิบัติการ วิธีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญในการติดตามความก้าวหน้า รวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้กับค่าเทียบเคียงที่สำคัญ

## 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำยุทธศาสตร์

ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคต ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการตัดสินใจเรื่องระบบงานที่สำคัญ รวมทั้งสรุประบบงานที่สำคัญ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของส่วนราชการและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

### ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

#### (1) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนยุทธศาสตร์ ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์มีอะไรบ้าง และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง
- กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว
- กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ได้คำนึงถึงความต้องการของส่วนราชการในด้านความคล่องตัว และความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการอย่างไร



## ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

## (2) นวัตกรรม

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดโอกาสเชิงยุทธศาสตร์
- โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของส่วนราชการคืออะไร (\*)

## 5 facets of innovative work environments

- Hugh Molotsi



Freedom



Time



Collaborative culture and tools



Funding and support



A culture of experimentation

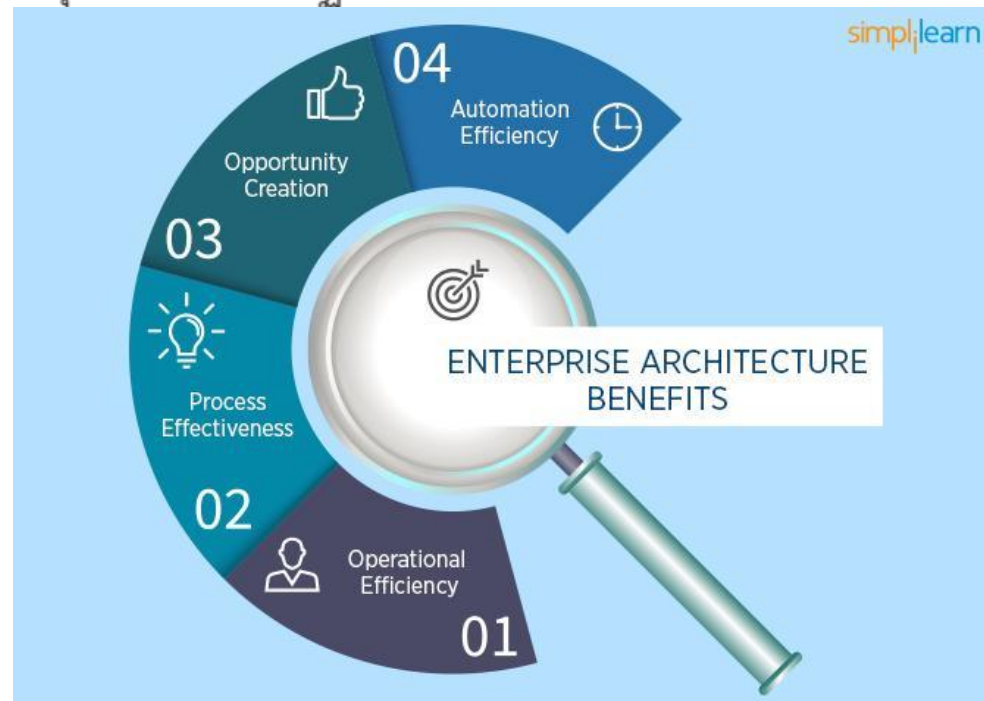
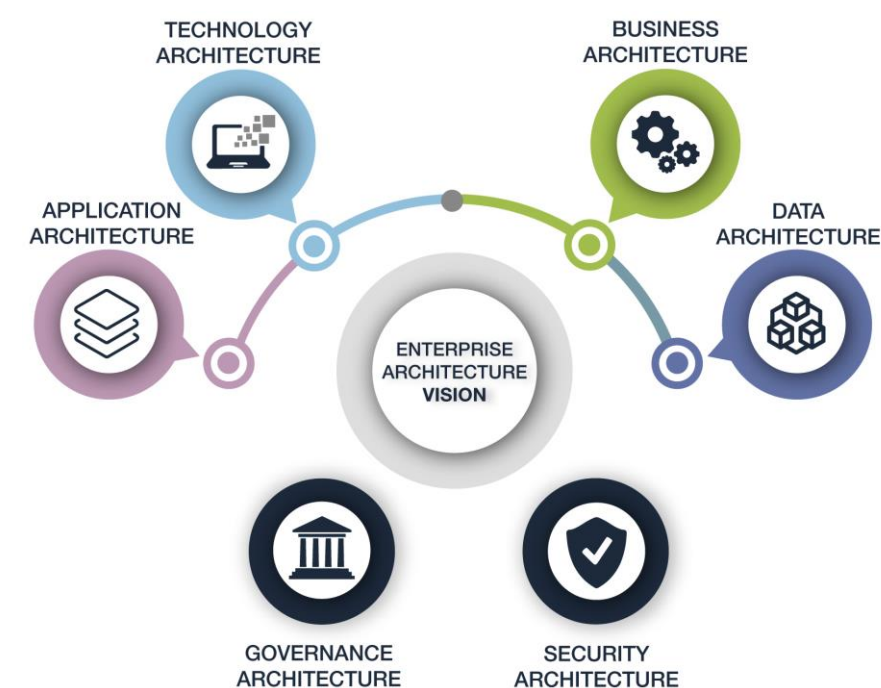




## ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

### (3) การวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และพัฒนาสารสนเทศเกี่ยวกับ องค์ประกอบสำคัญต่อไปนี้มาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
  - ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์
  - ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความยั่งยืนของส่วนราชการ
  - จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และในสารสนเทศ
  - ความสามารถของส่วนราชการในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ



ที่มา : <https://westernacher-consulting.com/enterprise-architecture/>

<https://www.simplilearn.com/how-to-successfully-plan-enterprise-architecture-article>

## ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

## (4) ระบบงานและสมรรถนะหลักของส่วนราชการ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจเรื่องระบบงาน ระบบงานที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการใดจะดำเนินการโดยผู้ส่งมอบและพันธมิตร การตัดสินใจเหล่านี้ได้คำนึงถึงสมรรถนะหลักของส่วนราชการ และสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่มีศักยภาพอย่างไร
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลักในอนาคตของส่วนราชการ

## CHARACTERISTICS OF A HIGH-VALUE VoC PROCESS

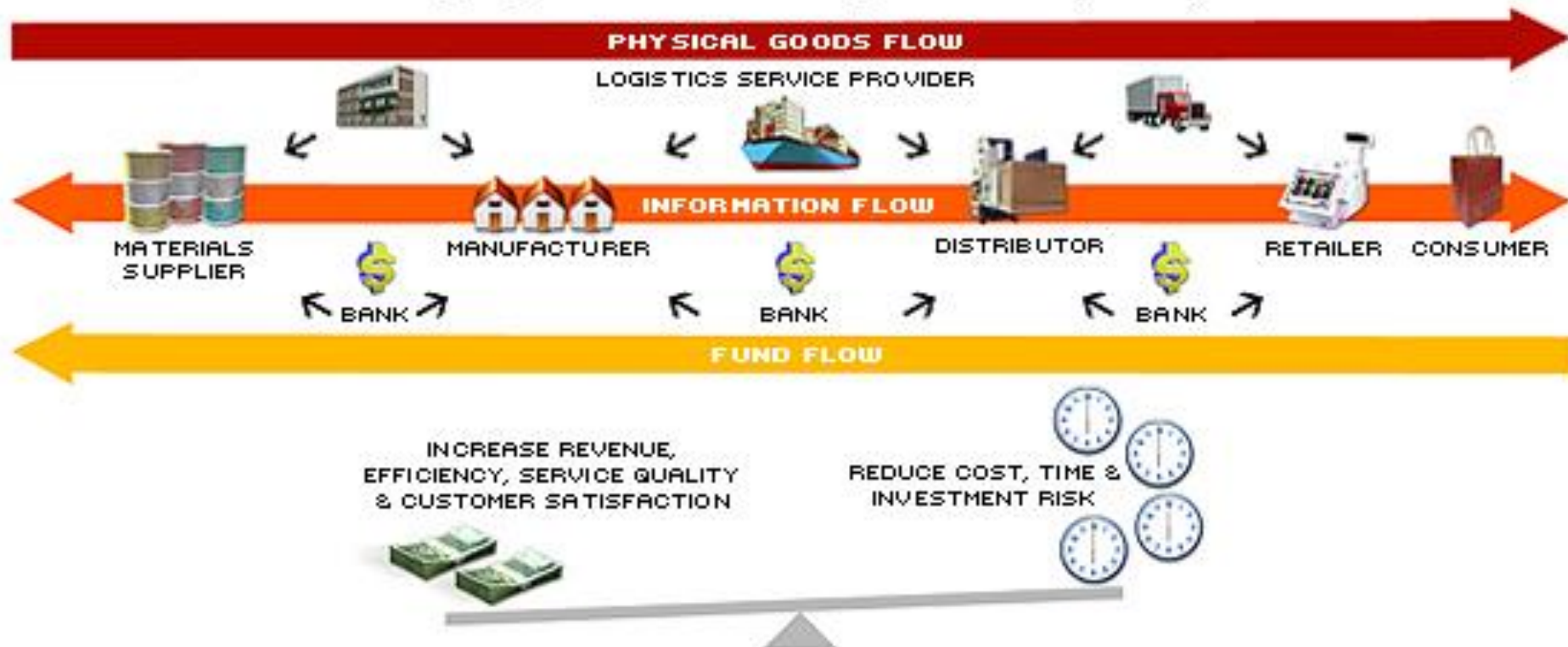


ข. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

(5) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง ให้ระบุกรอบเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง
- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ในด้านผลผลิตและบริการ ผู้รับบริการ และกลุ่มเป้าหมาย ผู้ส่งมอบและพันธมิตร และการปฏิบัติการที่ได้วางแผนไว้มีอะไรบ้าง

## Supply Chain Management (SCM)





ข. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

(6) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการสามารถตอบประเด็นต่อไปนี้ได้อย่างไร
  - ตอบสนองความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์
  - ตอบสนองโอกาสในการสร้างนวัตกรรมในผลิตและบริการ
  - ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของส่วนราชการ และโอกาสในการสร้างสมรรถนะใหม่
  - สร้างสมดุลระหว่างโอกาสและความท้าทายในระยะสั้นและระยะยาว
  - สร้างความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด



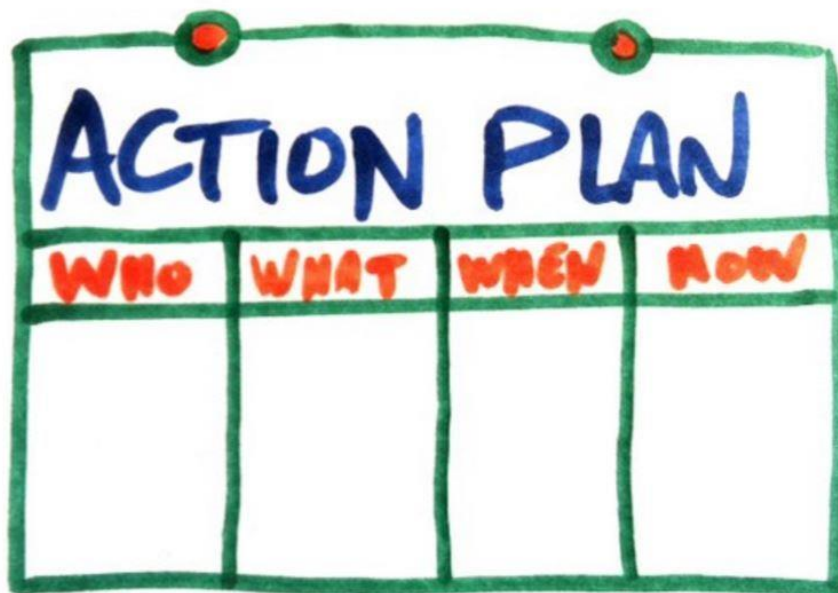
## 2.2 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ : ส่วนราชการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติอย่างไร

ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการ ให้สรุปแผนปฏิบัติการ วิธีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญในการติดตามความก้าวหน้า รวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้กับค่าเทียบเคียงที่สำคัญ

### ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

#### (7) การจัดทำแผนปฏิบัติการ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการมีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการอะไรบ้าง

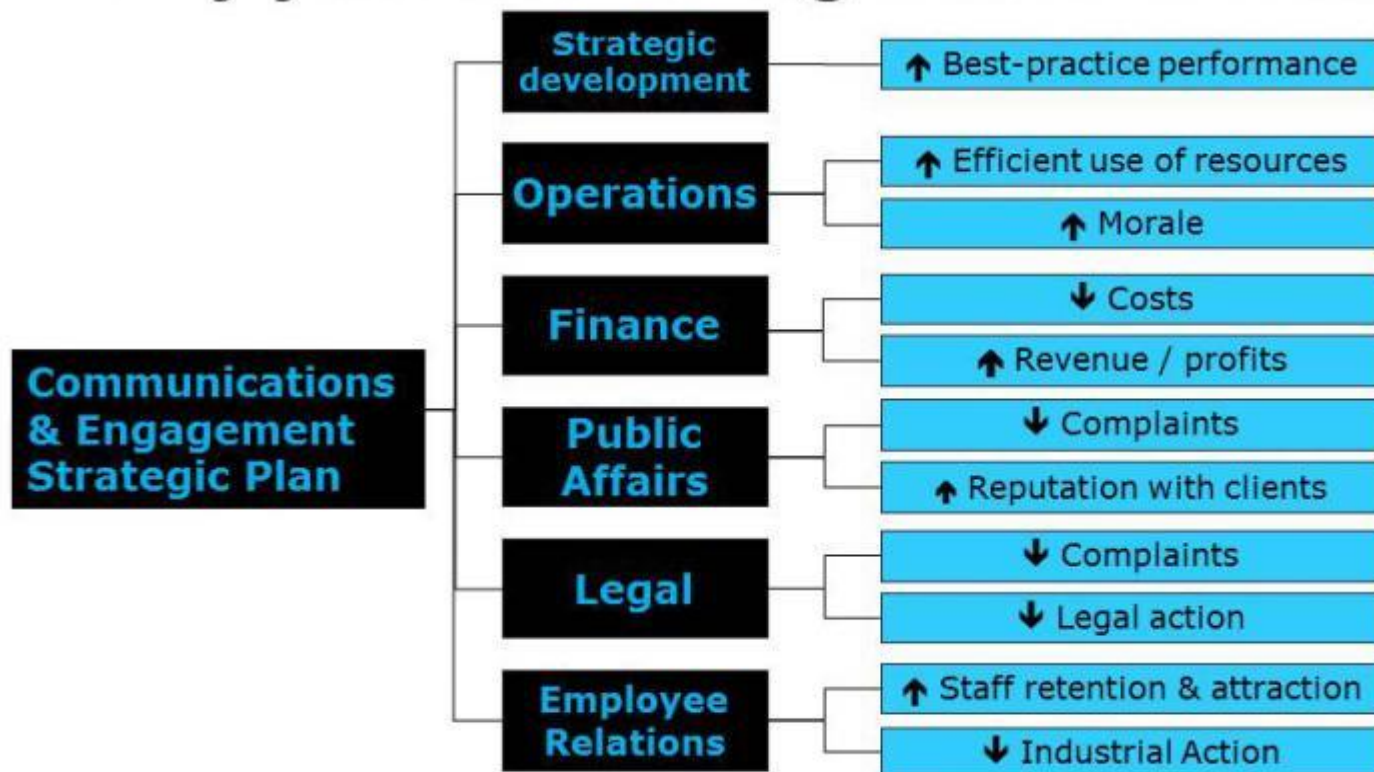


ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

(8) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการ ไปยังบุคลากรผู้ส่งมอบ และพันธมิตรที่สำคัญเพื่อให้มั่นใจว่าส่วนราชการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการจะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

## Why you need Strategic Communications





ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

(9) การจัดสรรทรัพยากร

- ส่วนราชการทำอะไรให้มั่นใจว่าทรัพยากรด้านงบประมาณและด้านอื่น ๆ มีพร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน ส่วนราชการมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้อย่างไรเพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ
- ส่วนราชการจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผนดังกล่าวอย่างไร เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจถึงความสำเร็จของส่วนราชการ



## ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

## (10) แผนด้านทรัพยากรบุคคล

- แผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากร และความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร



ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

(11) ตัววัดผลการดำเนินการ

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ ที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ มีอะไรบ้าง
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการ เสริมให้ส่วนราชการ มุ่งไปในแนวทางเดียวกัน



**SMART Goal Planning**

**S** **SPECIFIC** What EXACTLY do you want to accomplish?

**M** **MEASURABLE** How will you know when you meet your goal?

**A** **ATTAINABLE** Is it possible to meet this goal with effort by your timeline?

**R** **RELEVANT** Is this goal worth working hard to accomplish?

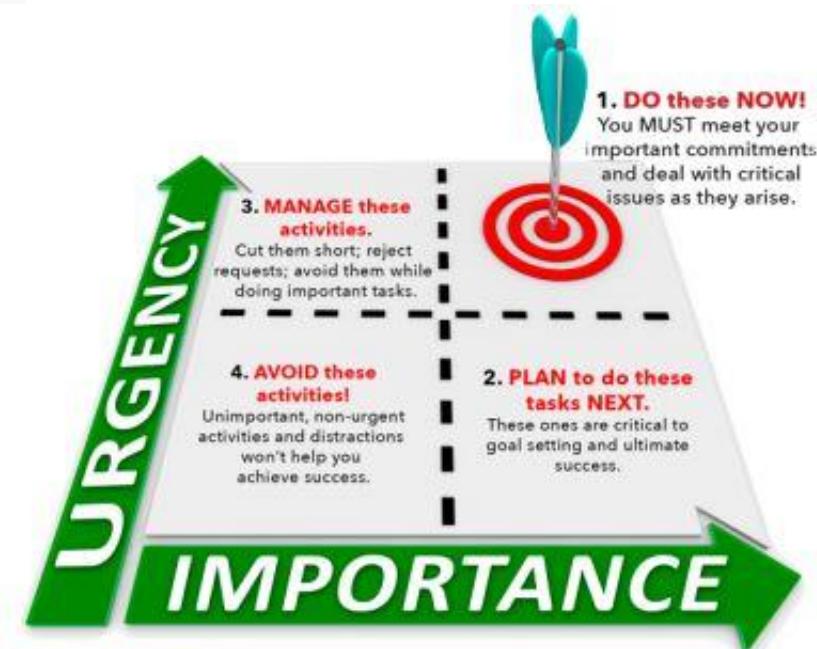
**T** **TIMELY** What is the deadline you set to meet your goal?



ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

(12) การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

- ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผน ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการปรับแผน และนำแผนปฏิบัติการใหม่ไปปฏิบัติได้โดยอย่างรวดเร็ว





## ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

## (13) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

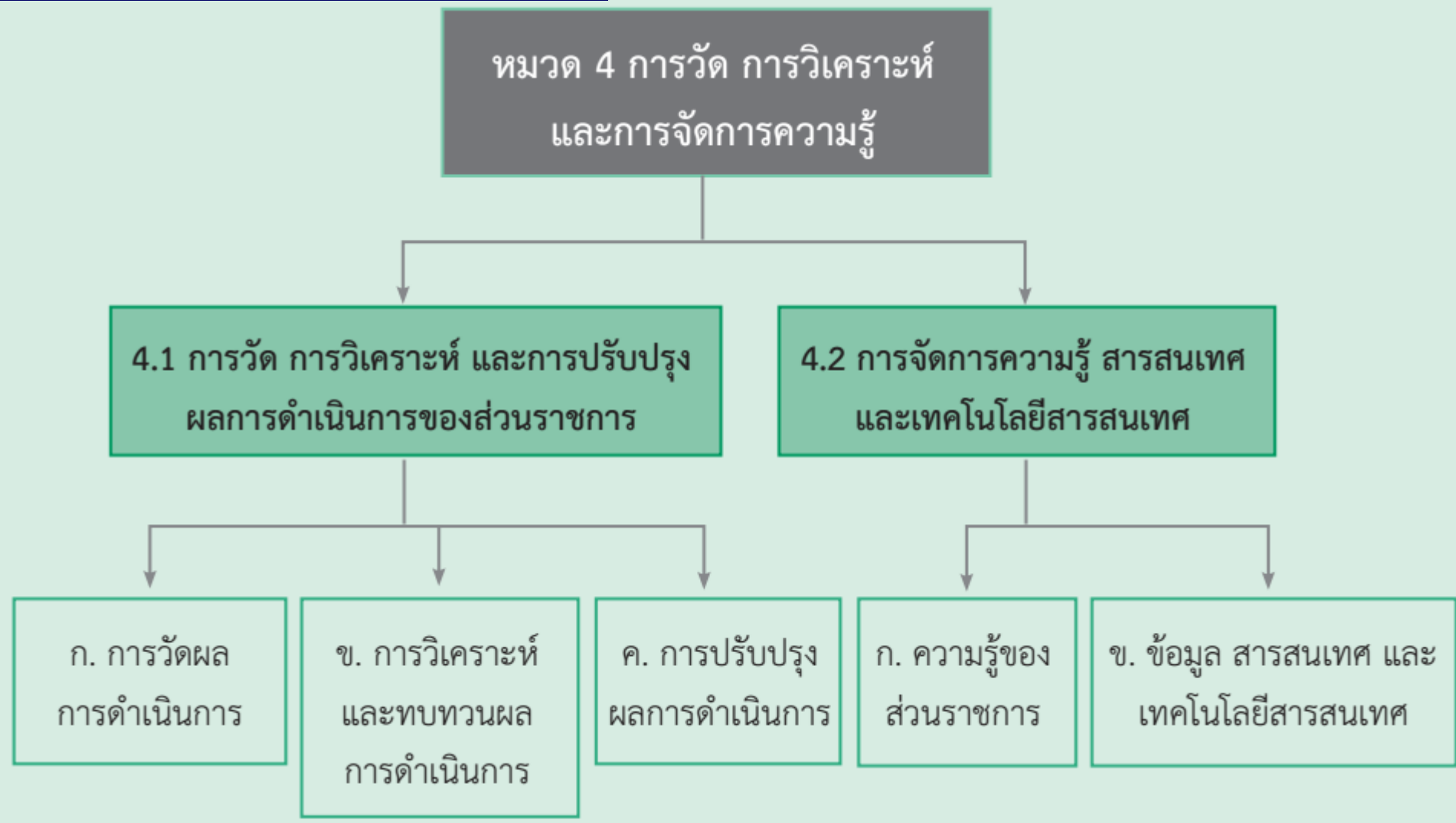
- การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการตามตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้ในข้อ 2.2 ก (11) มีอะไรบ้าง
- ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับผลที่คาดการณ์ของคู่แข่ง/คู่เทียบ หรือของส่วนราชการในระดับที่เทียบเคียงกันได้ และเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเทียบเคียงที่สำคัญ
- ส่วนราชการจะอย่างไรหากพบว่ามีแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่เทียบ หรือกับส่วนราชการในระดับที่เทียบเคียงกันได้





## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ ส่วนราชการมีการเรียนรู้และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการใช้ผลการวิเคราะห์และทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร



## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

### 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุง ผลการดำเนินการของส่วนราชการ

4.2

ก. การวัดผล  
การดำเนินการ

ข. การวิเคราะห์  
และทบทวนผล  
การดำเนินการ

ค. การปรับปรุง  
ผลการดำเนินการ

หมวด 4.1 เป็นการพิจารณาถึงวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการวัด วิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ โดยเน้นการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนงานของส่วนราชการ รวมทั้งพิจารณาถึงวิธีการที่ส่วนราชการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

## ก. การวัดผลการดำเนินการ

## (1) ตัววัดผลการดำเนินการ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศเพื่อติดตามผลการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมของส่วนราชการ ซึ่งรวมถึงการติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ
- ส่วนราชการมีตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญอะไรบ้างทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตัววัดเหล่านี้ได้รับการติดตามบ่อยเพียงใด
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับส่วนราชการ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการสร้างนวัตกรรม

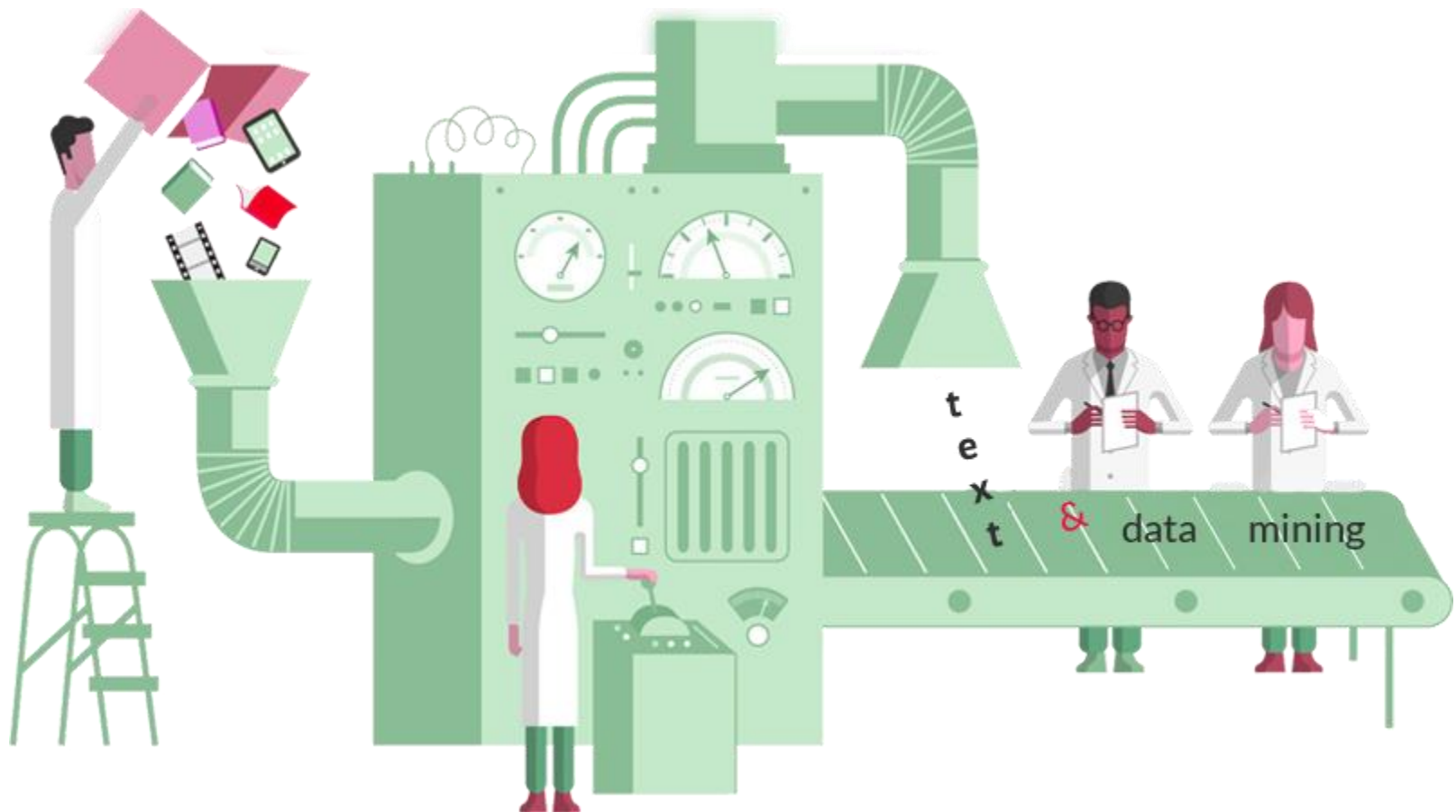




## ก. การวัดผลการดำเนินการ

## (2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

- ส่วนราชการมีวิธีการเลือกและสร้างความมั่นใจได้อย่างไรว่าได้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับยุทธศาสตร์ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม



## ก. การวัดผลการดำเนินการ

## (3) ข้อมูลผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ส่วนราชการมีวิธีการเลือกและสร้างความมั่นใจได้อย่างไรว่าได้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องร้องเรียน) อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยิ่งขึ้น และเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับยุทธศาสตร์ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เก็บรวบรวมผ่านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ





#### (4) ความคล่องตัวของการวัดผล

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่ไม่ได้คาดถึงทั้งภายในหรือภายนอกส่วนราชการ



## ข. การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ

## (5) การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของส่วนราชการ
- ส่วนราชการมีการใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญของส่วนราชการในการทบทวนเหล่านี้อย่างไร
- ส่วนราชการมีการวิเคราะห์เรื่องใดเพื่อสนับสนุนการทบทวนและมั่นใจได้อย่างไรว่าผลสรุปนั้นใช้ได้
- ส่วนราชการและผู้บริหารของส่วนราชการใช้ผลการทบทวนเหล่านี้อย่างไรในการประเมินผลสำเร็จของส่วนราชการในเชิงแข่งขัน และความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ
- ส่วนราชการและผู้บริหารของส่วนราชการใช้ผลการทบทวนเหล่านี้อย่างไรในการประเมินความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการของส่วนราชการและความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่ส่วนราชการดำเนินงานอยู่ (\*)
- คณะกรรมการกำกับดูแลส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ และความก้าวหน้าเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ (\*)





ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ

(6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาหน่วยงานหรือหน่วยปฏิบัติการที่มีผลการดำเนินการที่ดี
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของหน่วยงานเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้



## ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ

### (7) ผลการดำเนินการในอนาคต

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ (ที่ระบุใน 4.1 ข) และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ/แข่งขันที่สำคัญเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต
- หากมีความแตกต่างระหว่างการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตเหล่านี้กับการคาดการณ์ผลการดำเนินการของแผนปฏิบัติการที่สำคัญ (ที่ระบุใน 2.2 ข) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการปรับแก้ความแตกต่างและลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

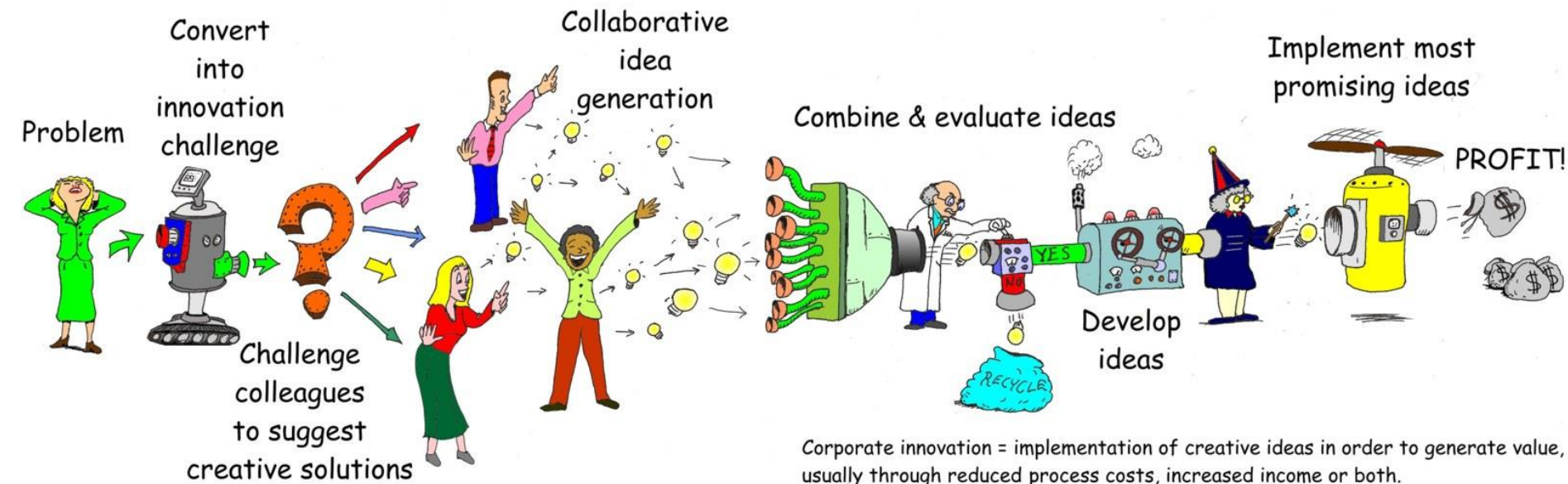




## ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ

### (8) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรม

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ (ที่ระบุในหัวข้อ 4.1ข) ไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าว เพื่อให้คณะทำงานหรือกลุ่มงานและระดับปฏิบัติการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการ
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าวไปยังหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องของส่วนราชการ เพื่อทำให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับส่วนราชการ (\*)



## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวด 4.2 เป็นการวิธีการที่ส่วนราชการจัดการและเพิ่มพูนความรู้ของส่วนราชการและวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนพิจารณาถึงวิธีการที่ส่วนราชการทำให้มั่นใจได้ว่า ข้อมูล สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ ที่จำเป็นสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีคุณภาพที่เหมาะสมและพร้อมใช้งาน

### 4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ปรับปรุง  
แผนการ

ก. ความรู้ของ  
ส่วนราชการ

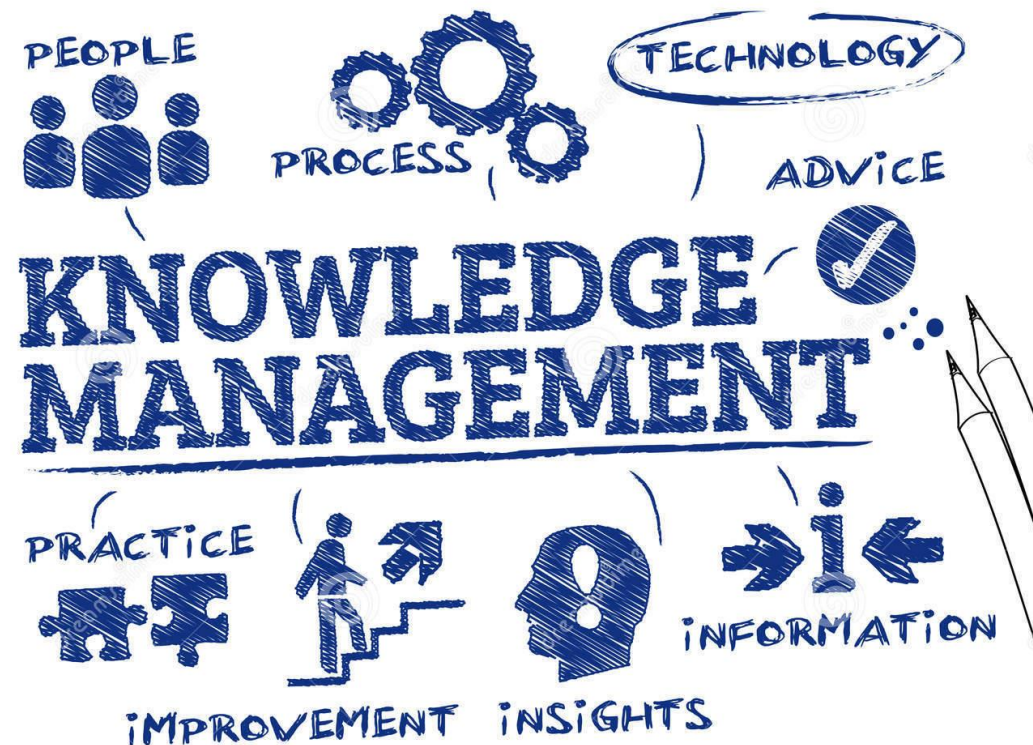
ข. ข้อมูล สารสนเทศ และ  
เทคโนโลยีสารสนเทศ

## ก. ความรู้ของส่วนราชการ

### (9) การจัดการความรู้

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการ

- รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร
- ถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องระหว่างส่วนราชการกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เครือข่าย ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ
- แบ่งปันและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ
- รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

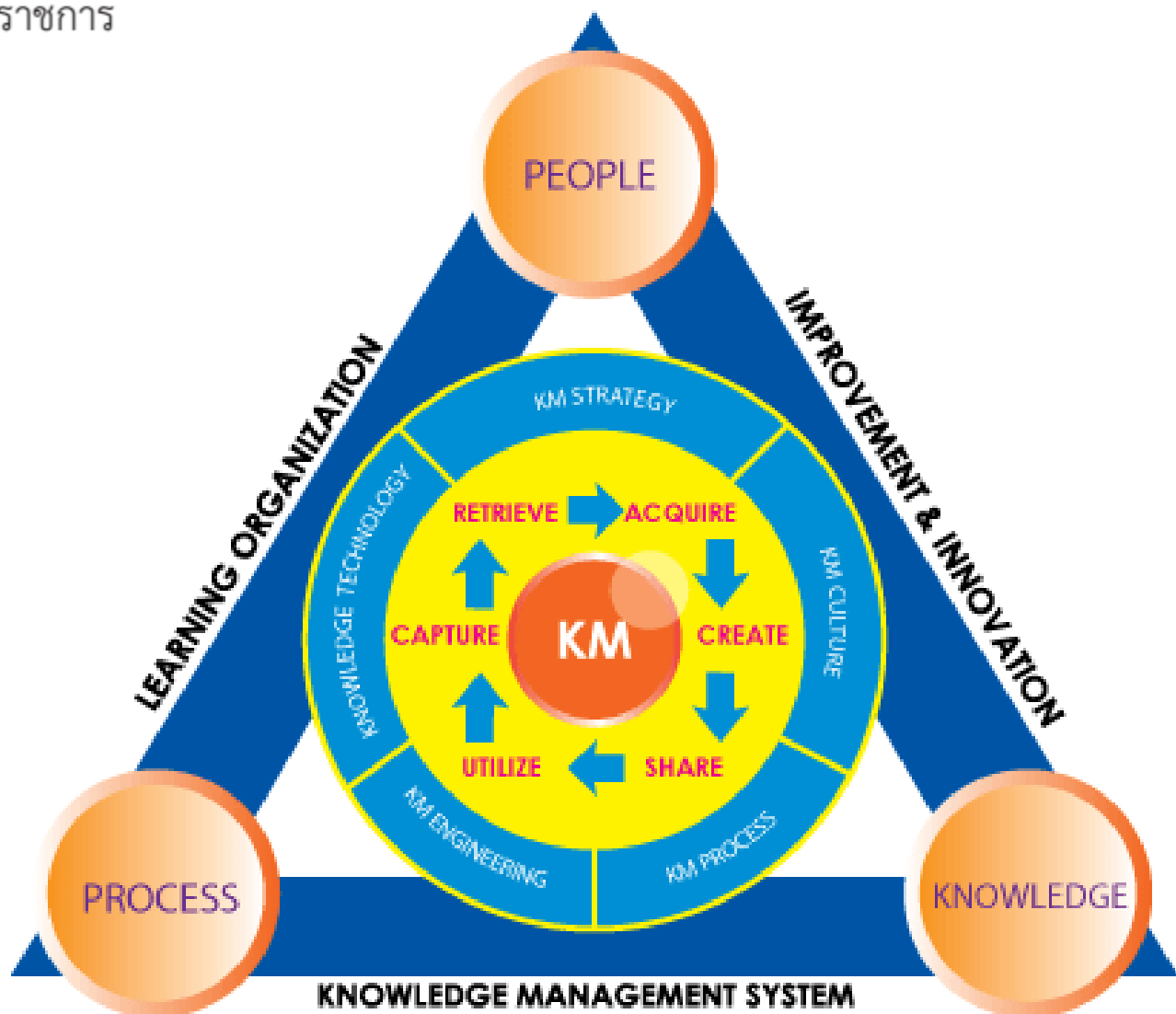




ก. ความรู้ของส่วนราชการ

(10) การเรียนรู้ระดับองค์การ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในวิถีการปฏิบัติงานของส่วนราชการ



## ข. ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

## (11) คุณลักษณะของข้อมูลและสารสนเทศ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูล สารสนเทศของส่วนราชการมีความแม่นยำ ถูกต้อง และเชื่อถือได้ ทันกาล ปลอดภัยและเป็นความลับ

## (12) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งานด้วยรูปแบบที่ใช้งานง่าย สำหรับบุคลากร เครือข่าย ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (\*)

## (13) คุณลักษณะของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจได้ว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความน่าเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย

## (14) ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน

- ในกรณีฉุกเฉิน ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ รวมทั้งข้อมูล และสารสนเทศมีความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความจำเป็นทางภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

## 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

## ระบบราชการ 4.0



### ปัจจัยความสำเร็จ 3 ประการ:

**Collaboration** - การสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคอื่น ๆ ในสังคม

**Innovation** - การสร้างนวัตกรรม

**Digitalization** - การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล

# การขับเคลื่อนสู่ระบบราชการ 4.0 โดยใช้ PMQA 4.0



**Thailand 4.0**



**PMQA 4.0**



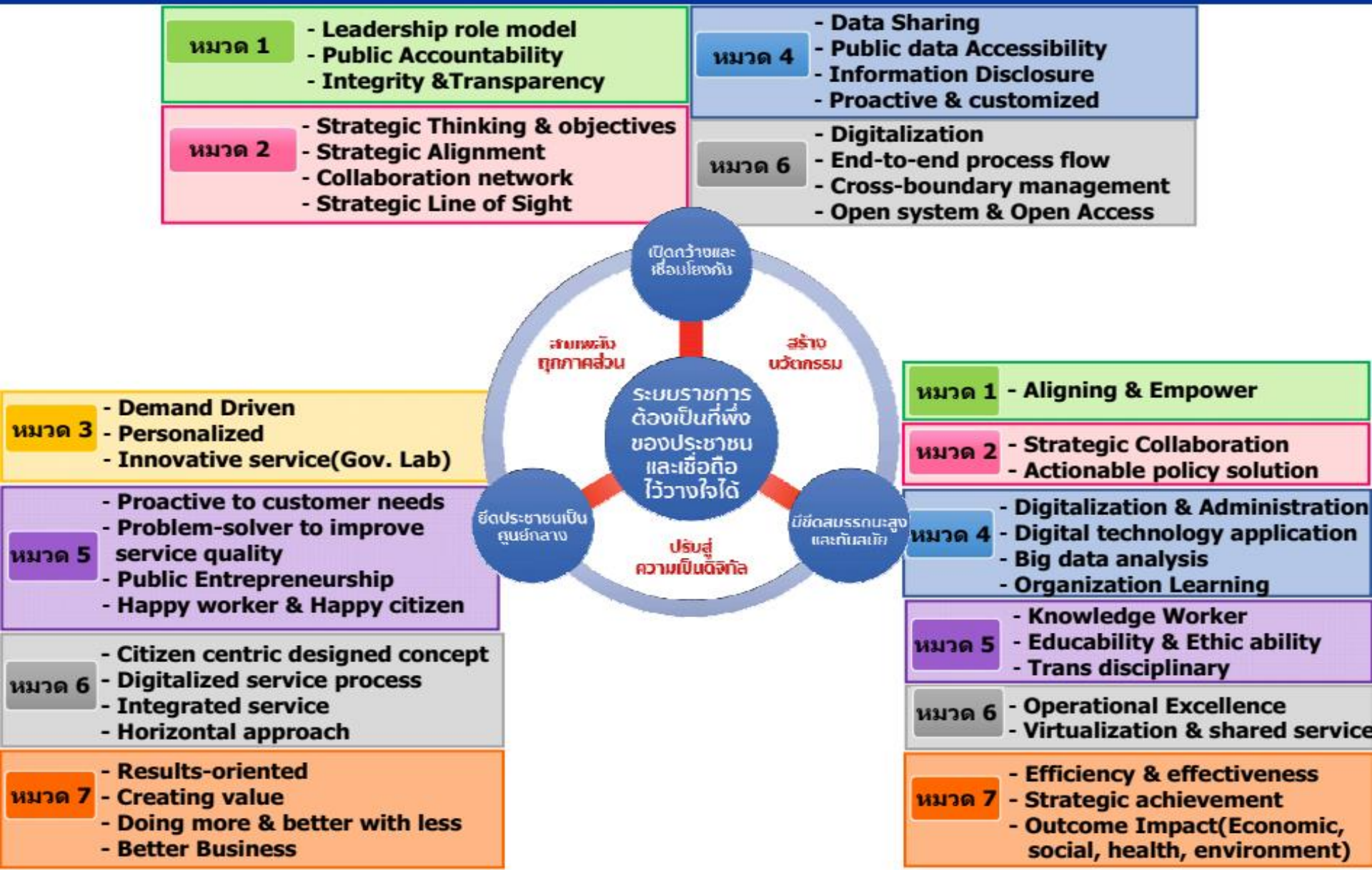
**ระบบราชการ 4.0**

**Result ตามยุทธศาสตร์ชาติ /  
แผนสภาพัฒน์ ฉบับ 12**

- การเข้าถึงบริการภาครัฐ
- ประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- ชุมชนเข้มแข็งมีศักยภาพ
- รายได้เฉลี่ยต่อหัว
- อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ
- คุณภาพด้านสิ่งแวดล้อม
- การพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล
- การพัฒนาระบบโลจิสติกส์



# ความเชื่อมโยง PMQA กับระบบราชการ 4.0



# หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์



**2.1 แผนยุทธศาสตร์ที่  
ตอบสนองความท้าทาย  
และสร้างนวัตกรรมเพื่อ  
การเปลี่ยนแปลง**  
(Data-driven, Demand-driven,  
Actionable policy solutions)\*



| Basic<br>(A&D)                                                                                               | Advance<br>(Alignment)                           | Excellent<br>(Integration)                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| วางแผนระยะสั้น ระยะยาว<br>โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อม<br>เพื่อสร้างนวัตกรรม และ<br>ตอบสนองความต้องการ<br>ประชาชน | คาดการณ์และวางแผนรองรับ<br>การเปลี่ยนแปลงในอนาคต | แผนยุทธศาสตร์เพิ่ม<br>ขีดความสามารถในการแข่งขัน<br>สร้างโอกาส และส่งเสริมการ<br>พัฒนาประเทศ |

**2.2 เป้าหมายยุทธศาสตร์  
ทั้งระยะสั้นและระยะยาว  
สอดคล้องพันธกิจและ  
ยุทธศาสตร์ชาติ**  
(Innovation, Smart  
regulation, Result oriented)\*



|                                                                                                   |                                                                                                 |                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| กำหนดเป้าประสงค์และ<br>ตัวชี้วัดที่ตอบสนองพันธกิจ<br>ในระยะสั้น ระยะยาวและ<br>สร้างการเปลี่ยนแปลง | วิเคราะห์ผลกระทบของ<br>เป้าประสงค์และตัวชี้วัด<br>ทั้งระยะสั้นและระยะยาวต่อ<br>ยุทธศาสตร์ประเทศ | วิเคราะห์ผลกระทบต่อ<br>เศรษฐกิจ สังคม<br>สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม<br>ทั้งทางตรงและทางอ้อม |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|

**2.3 แผนงานขับเคลื่อน  
ลงไปทุกภาคส่วน**  
(Creating value, Doing  
more & better with less)\*



|                                                            |                                                                 |                                                                           |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| แผนครอบคลุมทุกส่วน<br>ชัดเจน มีการสื่อสารสู่การ<br>ปฏิบัติ | แผนเน้นประสิทธิภาพ<br>ทำน้อยได้มาก และสร้าง<br>คุณค่าแก่ประชาชน | สื่อสารแผนผ่านเครือข่ายทั้ง<br>ภายในและภายนอก<br>และมีการใช้ข้อมูลร่วมกัน |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|

**2.4 การติดตามผล  
การแก้ไขปัญหา  
และการรายงานผล**  
(Pro-Active)\*



|                                                               |                                    |                                                       |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| คาดการณ์ผลการดำเนินงาน<br>การแก้ปัญหา และรายงาน<br>ต่อสาธารณะ | ปรับแผนให้ทัน<br>ต่อการเปลี่ยนแปลง | ปรับแผนตอบสนองได้<br>ทันเวลา เชิงรุก<br>มีประสิทธิภาพ |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------|

| หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ |                                                                                                                        |                         |                                                                                                                                                                                                                     | ผลการประเมิน |         | คำอธิบายผลการประเมิน |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|----------------------|
| หัวข้อ                         | PMQA                                                                                                                   | ระดับของการดำเนินการ    |                                                                                                                                                                                                                     | ผ่าน         | ไม่ผ่าน |                      |
| 2.1                            | กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทาย สร้าง นวัตกรรม เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง และมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน | Basic (A&D)             | <ul style="list-style-type: none"><li>กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตอบสนองความต้องการ ของประชาชนและบรรลุพันธกิจส่วนราชการ</li><li>แนวทางการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ</li></ul> |              |         |                      |
|                                |                                                                                                                        | Advance (Alignment)     | แผนยุทธศาสตร์ตอบสนองความท้าทายของส่วนราชการ มีการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดในอนาคต และแผนรองรับเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำเอาระบบดิจิทัลมาใช้)                    |              |         |                      |
|                                |                                                                                                                        | Excellent (Integration) | สร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างโอกาสทางเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ ๆ ที่นำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชน และการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศทั้งในระยะสั้น และระยะยาว                                                           |              |         |                      |
| คะแนน หัวข้อ 2.1               |                                                                                                                        |                         |                                                                                                                                                                                                                     |              |         |                      |
| 2.2                            | การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับพันธกิจของส่วนราชการและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ    | Basic (A&D)             | การกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อพันธกิจของส่วนราชการทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งการสร้างการเปลี่ยนแปลง                                                                                  |              |         |                      |
|                                |                                                                                                                        | Advance (Alignment)     | มีการวิเคราะห์ผลกระทบของเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่เกิดกับยุทธศาสตร์ประเทศทั้งระยะสั้นและระยะยาว                                                                                                       |              |         |                      |
|                                |                                                                                                                        | Excellent (Integration) | มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์การและผลกระทบทั้งทางตรงทางอ้อมที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อมของประเทศ                                                                                 |              |         |                      |
| คะแนน หัวข้อ 2.2               |                                                                                                                        |                         |                                                                                                                                                                                                                     |              |         |                      |

39



| หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ |                                                                                                   |                         |                                                                                                                                                                                                               | ผลการประเมิน |         | คำอธิบายผลการประเมิน |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|----------------------|
| หัวข้อ                         | PMQA                                                                                              | ระดับของการดำเนินการ    |                                                                                                                                                                                                               | ผ่าน         | ไม่ผ่าน |                      |
| 2.3                            | แผนปฏิบัติการที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการลงไปทุกภาคส่วนโดยผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก | Basic (A&D)             | แผนปฏิบัติการที่ครอบคลุมทุกส่วนงาน ชัดเจน และสื่อสารสู่การปฏิบัติไปยัง <u>ทุกกลุ่มทั้งภายในและภายนอก</u>                                                                                                      |              |         |                      |
|                                |                                                                                                   | Advance (Alignment)     | แผนปฏิบัติการที่สนับสนุนความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ครอบคลุมทุกส่วนงาน ชัดเจน และเน้นการเกิดประสิทธิภาพ (การทำงานน้อยได้มาก) และการสร้างคุณค่าแก่ประชาชน (Public value)                              |              |         |                      |
|                                |                                                                                                   | Excellent (Integration) | แผนปฏิบัติการที่สนับสนุนความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของส่วนราชการครอบคลุมทุกส่วนงาน ชัดเจน และสื่อสารสู่การปฏิบัติผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก และการใช้ข้อมูลร่วมกัน <u>เพื่อการประสานงานให้เกิดความสำเร็จ</u> |              |         |                      |
|                                |                                                                                                   | คะแนน หัวข้อ 2.3        |                                                                                                                                                                                                               |              |         |                      |
| 2.4                            | การติดตามผลของการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การแก้ไขปัญหา และการรายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพ       | Basic (A&D)             | <u>การติดตาม</u> รายงานผลการดำเนินการตามแผน และ <u>การบรรลุ</u> เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และการรายงานผลสู่สาธารณะ (Open by default)                                                                             |              |         |                      |
|                                |                                                                                                   | Advance (Alignment)     | การคาดการณ์ของผลการดำเนินการตามแผน การแก้ปัญหา และการปรับแผนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Projection)                                                                                                              |              |         |                      |
|                                |                                                                                                   | Excellent (Integration) | การคาดการณ์ของผลการดำเนินการตามแผน การแก้ปัญหา และการปรับแผนที่ตอบสนองทันเวลา เชิงรุก อย่างมีประสิทธิภาพ (Proactive and effective)                                                                            |              |         |                      |
|                                |                                                                                                   | คะแนน หัวข้อ 2.4        |                                                                                                                                                                                                               |              |         |                      |

## หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้

|                                                                                                                     |                                                                                     | Basic<br>(A&D)                                                        | Advance<br>(Alignment)                                                         | Excellent<br>(Integration)                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>4.1 การใช้ข้อมูลและสารสนเทศมากำหนดตัววัดการติดตามงานและการสื่อสารแก่ผู้ใช้งาน</b><br>(Open system, Open access)* |    | การวางแผนและรวบรวมข้อมูลและตัววัดทุกระดับโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ      | ระบบจัดการข้อมูลมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย น่าเชื่อถือ พร้อมใช้ เข้าถึงง่าย         | การจัดเตรียมข้อมูลให้สามารถนำไปใช้ได้ทันทีโดยไม่ต้องร้องขอ                                               |
| <b>4.2 การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดในทุกระดับ</b><br>(Pro-Active)*                                              |    | เพื่อแก้ปัญหาในกระบวนการที่สำคัญ                                      | เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหาและแก้ไขได้อย่างทันการณ                                | เชื่อมโยงผลในทุกระดับเพื่อคาดการณ์ผลลัพธ์                                                                |
| <b>4.3 การเรียนรู้และการใช้องค์ความรู้เพื่อแก้ปัญหา</b><br>(Knowledge worker, Educability, Ethic ability)*          |   | มีกระบวนการรวบรวมอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ต่อยอดพัฒนาและแก้ปัญหา          | มีการวิเคราะห์เชื่อมโยงข้อมูลองค์ความรู้จากภายนอกเพื่อแก้ปัญหาและสร้างนวัตกรรม | ใช้ข้อมูลและองค์ความรู้เพื่อปรับปรุงจนเกิดกระบวนการที่เป็นเลิศ ทั้งการบรรลุยุทธศาสตร์และการบริการประชาชน |
| <b>4.4 การบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และการปรับระบบการทำงานเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ</b><br>(Digitization)*            |  | วางแผนปรับรูปแบบการทำงานและการรวบรวมข้อมูลเป็นระบบดิจิทัล และมีตัววัด | วิเคราะห์ความเสี่ยง ป้องกันการโจมตีทางไซเบอร์ และเตรียมพร้อมในภาวะฉุกเฉิน      | ใช้ดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการลดต้นทุน และรวบรวมข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ                    |

| หมวด 4 การวัดวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ |                                                                                                                                                                        |                         |                                                                                                                                                                                                             | ผลการประเมิน |         | คำอธิบายผลการประเมิน |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|----------------------|
| หัวข้อ                                     | PMQA                                                                                                                                                                   | ระดับของการดำเนินการ    |                                                                                                                                                                                                             | ผ่าน         | ไม่ผ่าน |                      |
| 4.1                                        | การใช้ข้อมูลและสารสนเทศมากำหนดตัววัดที่สามารถใช้ติดตามงานทั้งในระดับปฏิบัติการ และระดับยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสื่อสารสู่ผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอก | Basic (A&D)             | การวางแผนและการรวบรวมข้อมูลและตัววัดทั้งในระดับปฏิบัติการ และยุทธศาสตร์โดยผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient use of Performance measures)                                               |              |         |                      |
|                                            |                                                                                                                                                                        | Advance (Alignment)     | ระบบการจัดการข้อมูล และสารสนเทศ มีประสิทธิภาพ ปลอดภัย น่าเชื่อถือ พร้อมใช้ และเอื้อให้บุคลากรและผู้ใช้งานที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Quality and availability of data and information) |              |         |                      |
|                                            |                                                                                                                                                                        | Excellent (Integration) | การจัดให้ข้อมูลและสารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อผู้ใช้งานภายนอกรวมทั้งภาคประชาชนสามารถนำไปใช้ได้ทันทีโดยไม่ต้องร้องขอ (Public data portal)                                                                        |              |         |                      |
|                                            |                                                                                                                                                                        |                         | คะแนน หัวข้อ 4.1                                                                                                                                                                                            |              |         |                      |
| 4.2                                        | การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดเพื่อการแก้ปัญหาและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันเวลา และเชิงรุก                                                                     | Basic (A&D)             | การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดที่รวบรวมในทุกระดับในส่วนราชการเพื่อการแก้ปัญหาในกระบวนการทำงานต่างๆในส่วนราชการ                                                                                            |              |         |                      |
|                                            |                                                                                                                                                                        | Advance (Alignment)     | การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดในทุกระดับในส่วนราชการเพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหาและแก้ไขปัญหในเชิงนโยบายและการปรับยุทธศาสตร์                                                                                  |              |         |                      |
|                                            |                                                                                                                                                                        | Excellent (Integration) | การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดที่รวบรวมเชื่อมโยงในทุกระดับในส่วนราชการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา แก้ปัญหาได้อย่างทันการ และสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ตามที่วางแผนไว้                        |              |         |                      |
|                                            |                                                                                                                                                                        |                         | คะแนน หัวข้อ 4.2                                                                                                                                                                                            |              |         |                      |

43

| หมวด 4 การวัดวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ |                                                            |                         |                                                                                                                                                                     | ผลการประเมิน |         | คำอธิบายผลการประเมิน |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|----------------------|
| หัวข้อ                                     | PMQA                                                       | ระดับของการดำเนินการ    |                                                                                                                                                                     | ผ่าน         | ไม่ผ่าน |                      |
| 4.3                                        | การใช้ความรู้ และสติปัญญาในการแก้ปัญหา เรียนรู้และมีเหตุผล | Basic (A&D)             | กระบวนการรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการ อย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ในการเรียนรู้ พัฒนา และต่อยอดการพัฒนาของส่วนราชการ                    |              |         |                      |
|                                            |                                                            | Advance (Alignment)     | มีการวิเคราะห์และเชื่อมโยงกับข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้ นอกส่วนราชการเพื่อการแก้ไขปัญหา และสร้างนวัตกรรม                                                        |              |         |                      |
|                                            |                                                            | Excellent (Integration) | มีการวิเคราะห์และนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงจนเกิดเป็นกระบวนการที่เป็นเลิศ และผลลัพธ์ที่ดีสู่การบรรลุยุทธศาสตร์ การสร้างมูลค่า และการบริการประชาชนที่ <u>ดียิ่งขึ้น</u> |              |         |                      |
|                                            |                                                            | คะแนน หัวข้อ 4.3        |                                                                                                                                                                     |              |         |                      |



# การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 4 และ หมวด 7



# PMQA 4.0

## หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ผศ.ดร.วิพุธ อ่องสกุล

คณะบริหารธุรกิจ

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

# ผศ.ดร.วิพุธ อ่องสกุล

## ตำแหน่งปัจจุบัน

- คณบดี คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์



## การศึกษา:

- December 2001     ปริญญาเอก Industrial Engineering  
จาก Texas Tech University, Lubbock, TX, USA
- August 1998     ปริญญาโท Industrial Engineering จาก Texas Tech University,  
Lubbock, TX, USA
- March 1996     ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตร์อุตสาหกรรม จากจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

## อาจารย์รับเชิญ

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สถาบันพระปกเกล้า มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร มหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยพายัพ  
มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มหาวิทยาลัยนานาชาติ Stamford



การเข้าอบรม:

|                    |                                                                                                                                                                                          |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| December 2015,2016 | Microeconomics of Competitiveness Affiliate Faculty Workshop, Harvard Business School, Harvard University, Boston, Massachusetts, USA                                                    |
| December 2011      | Microeconomics of Competitiveness Affiliate Faculty Workshop, Harvard Business School, Harvard University, Boston, Massachusetts, USA                                                    |
| October 2010       | Executive Leadership Program, Wharton School of Business, University of Pennsylvania, Philadelphia, Pennsylvania, USA                                                                    |
| August 2009        | Thailand Spectrum Auctions Masterclass by Policy Tracker and Holios organized by Thailand's National Communication Commissions.                                                          |
| October 2008       | Case Research and Writing Workshop by Prof. Dr. Clifford E. Darden, The Graziadio School of Business and Management, Pepperdine University                                               |
| January 2008       | Toyota Talent: The Secret of Toyota's amazing success and how you can make it a reality in your company seminar by David P. Meier, the coauthor of Toyota Talent : Developing Toyota Way |
| December 2006      | Microeconomics of Competitiveness, Harvard Business School, Harvard University, Boston, Massachusetts, USA                                                                               |
| September 2004     | Value Stream Mapping Workshop, 4 <sup>th</sup> Lean Management Solutions Conferences, Institute of Industrial Engineer, Log Angeles, California, USA                                     |
| June 2003          | Ph.D. Seminar in Entrepreneurship, Robert H. Smith School of Business, University of Maryland                                                                                            |

## ประสบการณ์การเป็นวิทยากร

•Yum!, General Motor, Bayer, Acer, Auto Alliance, Citi Bank Group, ธนาคารกสิกร, Hitachi Global Storage Technologies, BSH Home Appliances, Office Mate, บางจาก, PTT , NEC, MFC, CPN, เมืองไทยประกันชีวิต, สหยูเนี่ยน, Panasonic, ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, Premier Marketing, Star Micro, ปูนซิเมนต์ไทย, กรุงเทพประกันชีวิต, Alan Dick, EEI, ไทยศรีประกันภัย, กรุงเทพโทรทัศน์ (ช่อง 7), สถาบันเพิ่มผลผลิต, การไฟฟ้านครหลวง, การไฟฟ้าฝ่ายผลิต, กรุงศรีอโต้, โรงงานยาสูบ, Team Consulting, ธอส, แพนด้าจิ๋วเวอร์รี่, กทช, น้ำประปาไทย, ขนส่งน้ำมันทางท่อ, บางจาก, Greenspot

## ประสบการณ์ในการให้คำปรึกษา

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, รางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน, Doing Business (world bank), UN Public service award ตั้งแต่วันที่ 2003-Present
- สำนักงาน กสทช ตรวจสอบคุณสมบัติผู้เข้าประมูล คลื่น 2.1 GHz ปี 2012, ที่วีดิจิตอล ปี 2013, คลื่น 1800, 900 MHz ปี 2015
- Thai Storage Batteries (3K Batt) in TQM Project ปี 2009
- ปตท, Business Plan for Lubrication Business Project, 2008
- โรงงานยาสูบ, Customer Survey Project, 2007-2008
- ไปรษณีย์ไทย, Organization Restructure Project, 2006
- FTA Position, สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2004

## หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

### 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

### 2.2 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

# หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

## 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

### ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

### ข. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

## 2.2 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

### ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

### ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

- (1) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์
  - กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ และผู้เกี่ยวข้อง
  - กรอบเวลาของการวางแผน
  - ความคล่องตัว และความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ
- (2) นวัตกรรม
  - สภาพแวดล้อมสนับสนุนนวัตกรรมและโอกาสเชิงยุทธศาสตร์
  - โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ
- (3) การวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์
  - การรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล และพัฒนาสารสนเทศ
- (4) ระบบงานและสมรรถนะหลักของส่วนราชการ
  - ระบบงานที่สำคัญ
  - การดำเนินการโดยผู้ส่งมอบและพันธมิตร
  - สมรรถนะหลักในอนาคตของส่วนราชการ

- (5) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ
  - วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญและเป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุด
  - การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และการปฏิบัติการที่วางแผนไว้
- (6) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
  - ประเด็นที่สำคัญของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ โอกาสสร้างนวัตกรรม การใช้ประโยชน์สมรรถนะหลัก สร้างสมดุลระหว่างโอกาสและความท้าทาย และสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

- (7) การจัดทำแผนปฏิบัติการ
  - จัดทำแผนฯ ระยะสั้น ระยะยาว และความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- (8) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ
  - การถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ
  - ผลการดำเนินการตามแผนฯ
- (9) การจัดสรรทรัพยากร
  - ความพร้อมของทรัพยากร และการจัดสรรทรัพยากร
  - การจัดการความเสี่ยงด้านการเงิน
- (10) แผนด้านทรัพยากรบุคคล
  - แผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- (11) ตัววัดผลการดำเนินการ
  - ตัววัดความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ
  - ระบบการวัดผลเสริมให้ส่วนราชการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน
- (12) การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ
  - การปรับแผนฯ และนำไปปฏิบัติ

- (13) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ
  - การคาดการณ์ผลการดำเนินการ
  - การเปรียบเทียบผลที่คาดการณ์ของคู่แข่ง/คู่เทียบ ค่าเทียบเคียง
  - การจัดการเมื่อเกิดความแตกต่างกับคู่แข่ง/คู่เทียบ

# เทียบเคียง PMQA กับ PMQA 4.0

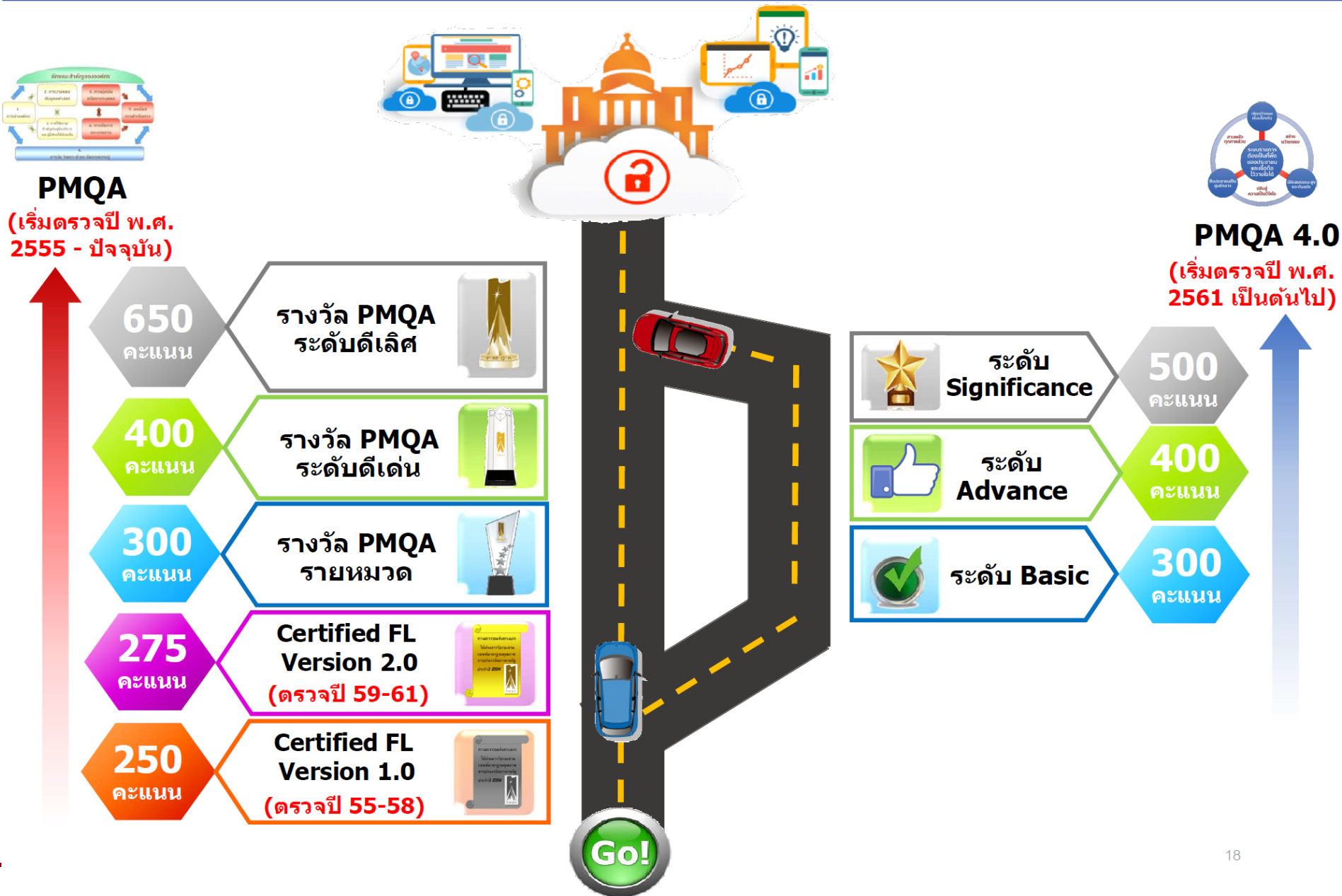
## เกณฑ์ PMQA 2558

- ยึดบริบทของหน่วยงานเป็นตัวตั้งต้นในการประเมิน
- อธิบายความท้าทายขององค์กรและตั้งเป้าหมายยุทธศาสตร์
- ยึดค่านิยมของเกณฑ์และขององค์กรในการปรับปรุง
- ประเมินเพื่อตอบสนองผลลัพธ์ขององค์กร

## PMQA 4.0

- ยึดเป้าหมายการพัฒนาไปสู่ราชการ 4.0
- เข้าใจความท้าทายทั้งของส่วนราชการ และการพัฒนาประเทศเพื่อตั้งเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ท้าทาย
- ยึดปัจจัยความสำเร็จ 3 ประการของ Gov 4.0 เป็นตัวขับเคลื่อน
- ประเมินเพื่อตอบสนองพันธกิจตามหน้าที่ส่วนราชการ และการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์และผลลัพธ์ด้านการพัฒนาของประเทศ

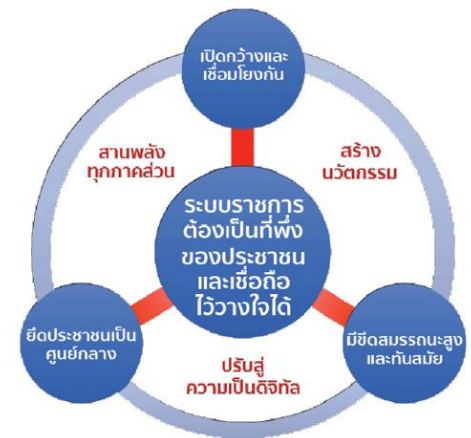
# ความเชื่อมโยงระหว่าง PMQA และ PMQA 4.0





## ระดับการพัฒนา 3 ระดับ

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



**Goal : ระบบราชการ 4.0**



# 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 มีประสิทธิภาพ

## ตัวอย่างโปรแกรมหมวด 2

|        | หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์                                                                                          |                            |                                                                                                                                                                                                  | ผลการประเมิน                  |                                  | คำอธิบายผลการประเมิน |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|----------------------|
| หัวข้อ | PMQA                                                                                                                    | ระดับของการดำเนินการ       |                                                                                                                                                                                                  | ผ่าน                          | ไม่ผ่าน                          |                      |
| 2.1    | กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทาย สร้าง นวัตกรรม เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง และ มุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน | Basic (A&D)                | • กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ ทั้งระยะสั้น และระยะยาว ตอบสนองความท้าทายของส่วนราชการ ความต้องการของประชาชนและบรรลุปันธกิจส่วนราชการ<br>• แนวทางการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ      | <input type="checkbox"/> ผ่าน | <input type="checkbox"/> ไม่ผ่าน |                      |
|        |                                                                                                                         | Advance (Alignment)        | แผนยุทธศาสตร์ตอบสนองความท้าทายของส่วนราชการ มีการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดในอนาคต และแผนรองรับเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำเอาระบบดิจิทัลมาใช้) | <input type="checkbox"/> ผ่าน | <input type="checkbox"/> ไม่ผ่าน |                      |
|        |                                                                                                                         | Significance (Integration) | แผนยุทธศาสตร์ที่สร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างโอกาสทางเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ ๆ ที่นำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชน และการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศทั้งในระยะสั้น และระยะยาว                        | <input type="checkbox"/> ผ่าน | <input type="checkbox"/> ไม่ผ่าน |                      |
|        |                                                                                                                         | คะแนน หัวข้อ 2.1           |                                                                                                                                                                                                  |                               |                                  |                      |

# เป้าหมาย

- เพื่อให้ส่วนราชการ
  - มีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิผล รองรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน
  - กำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ที่สอดคล้องกับพันธกิจของส่วนราชการและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ
  - มีแผนงานที่ขับเคลื่อนลงไปทุกภาคส่วน
  - มีการติดตามผลของการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และการรายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการแก้ไขปัญหาได้ทันเวลาที่

# Competitive Pillars

## เสาหลักในการแข่งขัน



สังคม



เศรษฐกิจ



ความมั่นคง



สอดคล้องและสัมพันธ์กัน

# การแข่งขันในความมั่นคง



- ชัยชนะของการแข่งขันทางความมั่นคงที่แท้จริงคือการสร้าง **ปลอดภัย** และ **สงบสุข**

มั่นคง  
Stability

# การแข่งขันในเชิงสังคม



- ชัยชนะของการแข่งขันทางสังคมที่แท้จริงคือการสร้าง **เท่าเทียม** (ลดความเหลื่อมล้ำ) และ **โอกาส** ในความก้าวหน้า
- การพัฒนาทางสังคม-พัฒนาและแก้ปัญหาแบบ **ไซโล** ตามปัญหาทางสังคม

ยั่งยืน

# Sustainable

# การแข่งขันในเชิงเศรษฐกิจ

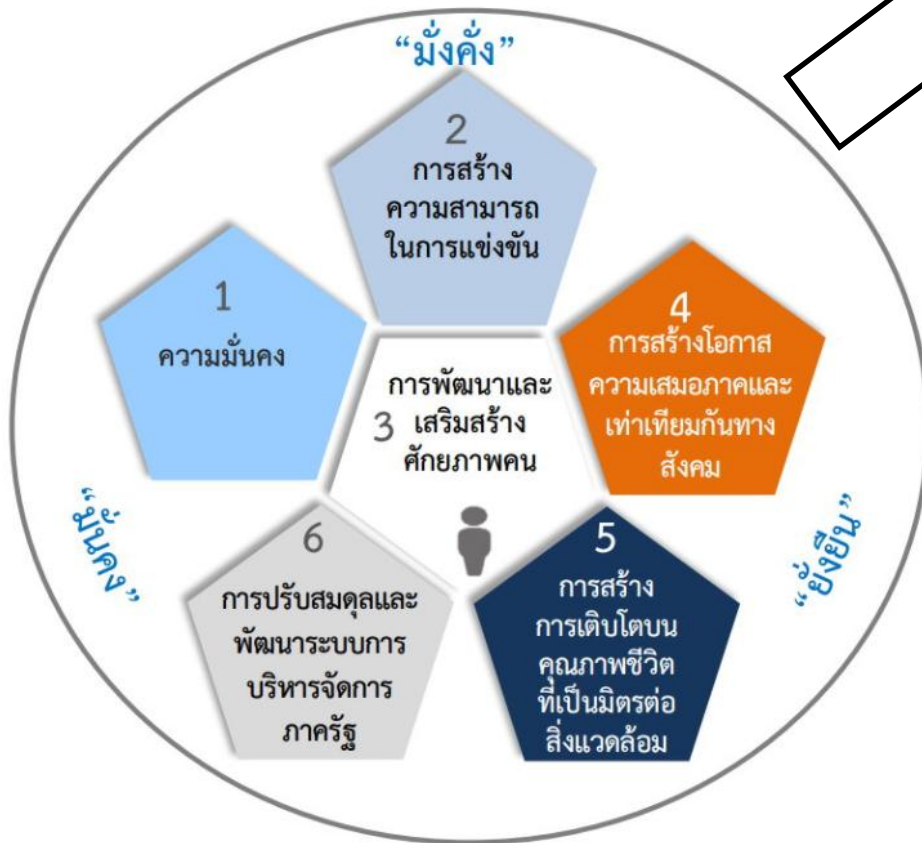


- ชัยชนะของการแข่งขันทางเศรษฐกิจที่แท้จริงคือการสร้าง **มูลค่าเพิ่ม** (ให้กับประเทศ)
- มูลค่าเพิ่มให้กับประเทศ คือ **รายได้ของประเทศ** หรือ GDP

มั่นคง

Prosperity









# SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



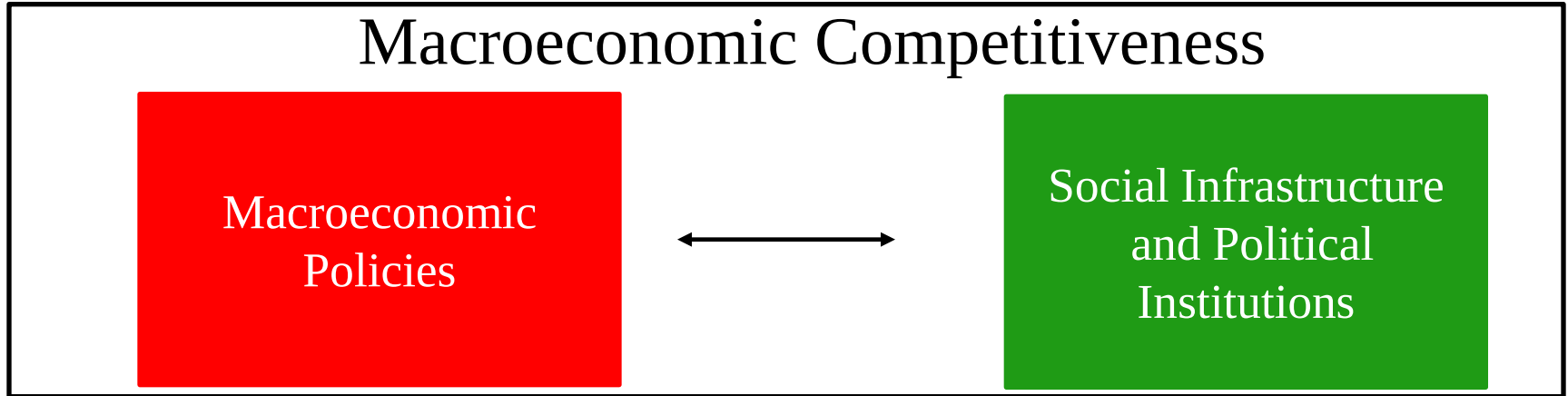
| ข้อความสำคัญ (Keyword)     | เครื่องมือการวิเคราะห์                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ | PEST- การเมือง (P) เศรษฐกิจ (E)<br>สังคม (S) เทคโนโลยี (T) เป็น<br>เครื่องมือวิเคราะห์แรงผลักดันที่เกิด<br>จาก การเมือง เศรษฐกิจ สังคม<br>เทคโนโลยี ที่องค์กรต้องเอาชนะใน<br>การบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ |



- การเมือง (Politic) เป็นการมองและวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในระดับนโยบายของรัฐที่เกิดจาก การเมือง การปกครอง และกฎหมาย ทั้งจากในประเทศและต่างประเทศ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร และเป็นความท้าทาย โดยพิจารณาทั้ง
  - เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ (United Nations Sustainable Development Goals)
  - ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน
  - ประเทศไทย 4.0
  - นโยบายรัฐบาล 11 ด้าน
  - แผนพัฒนเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12
  - แผนระดับชาติอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี)เช่น วาระการปฏิรูปประเทศ (37 วาระ) แผนแม่บท หรือ แผนยุทธศาสตร์ระดับประเทศ เช่น เขตการค้าเสรี (FTA) ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) เป็นต้น

- เศรษฐกิจ (Economic) เป็นการมองและวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจทั้งระดับ มหภาคและจุลภาค ที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจทั้งในและต่างประเทศ ที่ส่งผลต่อองค์การและเป็นการท้าทาย ที่องค์การเผชิญ โดยพิจารณาทั้ง
  - ระดับมหภาค ที่เกิดจากรัฐ ทั้งในด้านการคลัง ในเรื่อง มาตรการทางภาษี มาตรการในการใช้จ่ายงบประมาณของรัฐ ที่ส่งผลกระทบต่อหนี้สาธารณะและ ด้านการเงิน ในเรื่อง ดอกเบี้ย เงินเฟ้อ อัตราแลกเปลี่ยนค่าเงิน ที่ส่งผลต่อ หนี้ภาคเอกชน และหนี้ครัวเรือน
  - ระดับมหภาค ที่เกิดจากเอกชน ทั้งในภาคการผลิต ภาคบริการ และ ภาคการเกษตร ที่เกิดจากการลงทุน การบริโภค การส่งออก การนำเข้า ที่ส่งผลกระทบต่อ การจ้างงาน ผลผลิตภาพแรงงาน และ กำลังซื้อของผู้บริโภค
  - ระดับจุลภาค ด้านผลิตภาพและความสามารถในการผลิตของภาคเอกชน (ทั้ง ภาคอุตสาหกรรม บริการ เกษตรกรรม) ในการใช้ ปัจจัยการผลิต ไม่ว่าจะเป็น ค่าแรง ค่าวัตถุดิบ ค่าเครื่องจักร และ เทคโนโลยีในการผลิตสินค้า เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ สินค้าและบริการ

# ปัจจัยความสำเร็จในการแข่งขัน **Macro** และ **Micro**



1.นโยบายมหภาค

2.โครงสร้างทางสังคม การเมือง สถาบันต่างๆ

- เศรษฐศาสตร์มหภาคที่ดี เป็น **หน้าที**ของรัฐบาล ในการพัฒนาทั้งใน  
-**ด้านโครงสร้างพื้นฐาน**ของประเทศ เช่น ถนน ไฟฟ้า น้ำประปา การคมนาคม  
การสื่อสาร การศึกษา ฝีมือแรงงาน สาธารณสุข สุขภาพ ความเป็นอยู่ ที่อยู่อาศัย  
-**โครงสร้าง**ทางสังคม เช่น ความเท่าเทียม ความเหลื่อมล้ำ ความยากจน และ  
กฎหมาย เช่นการบังคับใช้ ความเสมอภาค ความเป็นธรรม  
การเมือง เช่น การมีส่วนร่วม การแบ่งปันอำนาจ การแบ่งปันผลประโยชน์



## Macroeconomic, Political, Legal, and Social Context

### Macroeconomic Policy

- Fiscal Policy (นโยบายทางการคลัง)
  - ✓ Government Surplus/Deficit
  - ✓ Government Debt
  - ✓ Tax: Income Tax, Consumption Tax, Excise Tax, Sin Tax, Custom Tariff (Import, Export), Fee
  - ✓ State Enterprise
  - ✓ Etc.
- Monetary Policy (นโยบายทางการเงิน)
  - ✓ Inflation
  - ✓ Saving
  - ✓ Interest
  - ✓ Etc.

### Social Infrastructure and Political Institution

- Human Development (การพัฒนาคคน)
  - ✓ Basic Education
  - ✓ Health
  - ✓ Etc.
- Political (การเมืองการปกครอง)
  - ✓ Government Stability
  - ✓ Government Effectiveness
  - ✓ Corruption
  - ✓ Accountability
  - ✓ Etc.
- Legal (กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อกำหนด)
  - ✓ Fairness
  - ✓ Openness
  - ✓ Etc.
- Infrastructure (สาธารณูปโภค)

# Macroeconomic, Political, Legal, and Social Context

## นโยบายการคลัง

| รายการ ข้อมูลจริง                    | 2556   | 2557   |
|--------------------------------------|--------|--------|
| GDP (ณ ราคาประจำ ปี, พ้นล้านบาท)     | 11,899 | 12,141 |
| อัตราเพิ่มของ GDP (ณ ราคาคงที่ %)    | 2.9    | 0.7    |
| การลงทุนรวม (ณ ราคาคงที่ %)          | -2     | -2.8   |
| - ภาคเอกชน                           | -2.8   | -1.9   |
| - ภาครัฐ                             | 1.3    | -6.1   |
| การบริโภครวม (ณ ราคาคงที่ %)         | 1.1    | 0.7    |
| - ภาคเอกชน                           | 0.3    | 0.3    |
| - ภาครัฐ                             | 4.9    | 2.8    |
| มูลค่าการส่งออกสินค้า (การขยายตัว %) | -0.2   | -0.3   |
| มูลค่าการนำเข้าสินค้า (การขยายตัว %) | -0.5   | -8.5   |
| ดุลการค้า (Bill. USD)                | 6.7    | 24.6   |
| ดุลบัญชีเดินสะพัด (Bill. USD)        | -2.5   | 14.2   |
| ดุลบัญชีเดินสะพัดต่อ GDP (%)         | -0.6   | 3.8    |
| เงินเฟ้อ (%)                         | 2.2    | 1.9    |

## นโยบายการเงิน

|                                   | 2555    | 2556    | 2557    |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|
| อัตราอ้างอิง : ดอลลาร์สหรัฐ (USD) | 31.0831 | 30.7260 | 32.4798 |
| อังกฤษ : ปอนด์สเตอร์ลิง (GBP)     | 49.2677 | 48.0819 | 53.5052 |
| ยูโรโซน : ยูโร (EUR)              | 39.9639 | 40.8123 | 43.1576 |
| ญี่ปุ่น : เยน (100 เยน) (JPY)     | 38.9831 | 31.5254 | 30.7661 |

|                                | ต.ค. | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค. | ก.พ. |
|--------------------------------|------|------|------|------|------|
|                                | 2556 | 2556 | 2556 | 2557 | 2557 |
| อัตราดอกเบี้ยนโยบาย 1/         | 2.50 | 2.25 | 2.25 | 2.25 | 2.25 |
| อัตราดอกเบี้ยในตลาดเงิน :      |      |      |      |      |      |
| อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมข้ามคืน |      |      |      |      |      |
| ระหว่างธนาคาร 2/               | 2.46 | 2.46 | 2.20 | 2.20 | 2.19 |
| อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืม        |      |      |      |      |      |
| ข้ามคืนระหว่างธนาคาร : ต่ำสุด  | 1.97 | 2.15 | 2.10 | 2.00 | 1.95 |
| อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืม        |      |      |      |      |      |
| ข้ามคืนระหว่างธนาคาร : สูงสุด  | 2.56 | 3.00 | 2.28 | 2.27 | 2.30 |

# GDP per Capita ของไทย

- 12,141 พันล้านบาท สำหรับประเทศไทยทั้งประเทศ
- ประชากร 67 ล้าน คน

$$\frac{12,141 \cancel{\text{พันล้านบาท}}}{67 \cancel{\text{ล้าน}}} \quad \text{ประมาณ} = \frac{12,141,000}{67}$$

$$= 181,209 \text{ ต่อหัว}$$

$$\text{หรือ} = 5,579 \text{ US ต่อหัว}$$

$$181,209 / 12 = 15,100.75 \text{ บาทต่อเดือน}$$

Data

- By Country
- By Topic
- Indicators
- Data Catalog
- Microdata
- 
- Initiatives
- What's New
- Support
- Products

This page in

English

Español

Français

العربية

中文

GDP per capita (current US\$)

DATABANK

DOWNLOAD DATA

SHARE

GDP per capita is gross domestic product divided by midyear population. GDP is the sum of gross value added by all resident producers in the economy plus any product taxes and minus any subsidies not included in the value of the products. It is calculated without making deductions for depreciation of fabricated assets or for depletion and degradation of natural resources. Data are in current U.S. dollars.

World Bank national accounts data, and OECD National Accounts data files.

Catalog Sources World Development Indicators

TABLE

MAP

GRAPH

METADATA

Search all indicators

Go

Featured indicators

Economy & Growth

Agriculture, value added (% of GDP)

Cash surplus/deficit (% of GDP)

Central government debt, total (% of GDP)

|                   | 1980-1984 | 1985-1989 | 1990-1994 | 1995-1999 | 2000-2004 | 2005-2009 | 2010-2014 |  |
|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| Country name      | 2010      | 2011      | 2012      | 2013      | 2014      |           |           |  |
| Thailand          | 4,802.7   | 5,192.1   | 5,479.8   | 5,779.0   | 5,560.7   |           |           |  |
| Malaysia          | 8,754.2   | 10,060.4  | 10,429.5  | 10,538.0  | 10,829.9  |           |           |  |
| Singapore         | 46,569.7  | 53,122.2  | 54,578.2  | 55,979.8  | 56,286.8  |           |           |  |
| Indonesia         | 3,137.4   | 3,662.7   | 3,718.1   | 3,643.9   | 3,514.6   |           |           |  |
| Philippines       | 2,135.9   | 2,358.1   | 2,587.6   | 2,765.1   | 2,843.1   |           |           |  |
| Vietnam           | 1,333.6   | 1,543.0   | 1,755.3   | 1,908.6   | 2,052.3   |           |           |  |
| Brunei Darussalam | 30,882.4  | 41,059.9  | 41,126.6  | 38,563.3  | 40,776.3  |           |           |  |
| Argentina         | 11,463.8  | 12,745.8  | 14,790.8  | 15,008.8  | 12,822.4  |           |           |  |

## Search all indicators

 Go

## Featured indicators

Economy & Growth

Agriculture, value added (% of GDP)

Cash surplus/deficit (% of GDP)

Central government debt, total (% of GDP)

Charges for the use of intellectual property, payments (BoP, current US\$)

Charges for the use of intellectual property, receipts (BoP, current US\$)

Current account balance (BoP, current US\$)

1980-1984

1985-1989

1990-1994

1995-1999

2000-2004

2005-2009

2010-2014

Country name

2010

2011

2012

2013

2014

Norway

87,646.3

100,575.1

101,563.7

102,832.3

97,363.1

Macao SAR, China

53,045.9

67,062.5

77,214.8

90,600.4

96,443.7

Qatar

71,510.2

88,861.0

92,632.7

93,714.1

93,397.1

Australia

51,801.0

62,133.6

67,511.8

67,473.0

61,887.0

Denmark

57,647.7

61,304.1

57,636.1

59,818.6

60,634.4

Sweden

52,076.4

59,593.7

57,134.1

60,364.9

58,887.3

Singapore

46,569.7

53,122.2

54,578.2

55,979.8

56,286.8

United States

48,374.1

49,781.4

51,456.7

52,980.0

54,629.5

Ireland

47,903.7

51,948.3

48,391.3

50,470.3

53,313.6

Iceland

41,695.9

46,042.4

44,377.4

47,548.7

52,111.0

Netherlands

50,341.3

53,537.3

49,128.1

50,792.5

51,590.0

Austria

46,593.4

51,131.0

48,348.2

50,513.4

51,127.1

Canada

47,463.6

52,086.5

52,733.5

52,305.3

50,271.1

Finland

46,205.2

50,787.6

47,415.6

49,310.2

49,541.3

Germany

41,725.9

45,867.8

43,931.7

46,255.0

47,627.4

Belgium

44,360.9

47,801.6

44,818.0

46,927.2

47,516.5

United Kingdom

38,362.2

40,974.7

41,050.8

41,776.8

45,603.3

France

40,708.5

43,810.6

40,853.4

42,631.0

42,736.2

United Arab Emirates

33,885.9

38,930.0

40,444.1

43,048.9

42,522.0

Brunei Darussalam

30,882.4

41,059.9

41,126.6

38,563.3

40,776.3

Hong Kong SAR, China

32,550.1

35,142.5

36,707.7

38,364.2

40,169.6

Israel

30,551.1

33,275.2

32,514.4

36,050.7

37,031.7

Japan

42,909.2

46,203.7

46,679.3

38,633.7

36,194.4

Italy

35,877.9

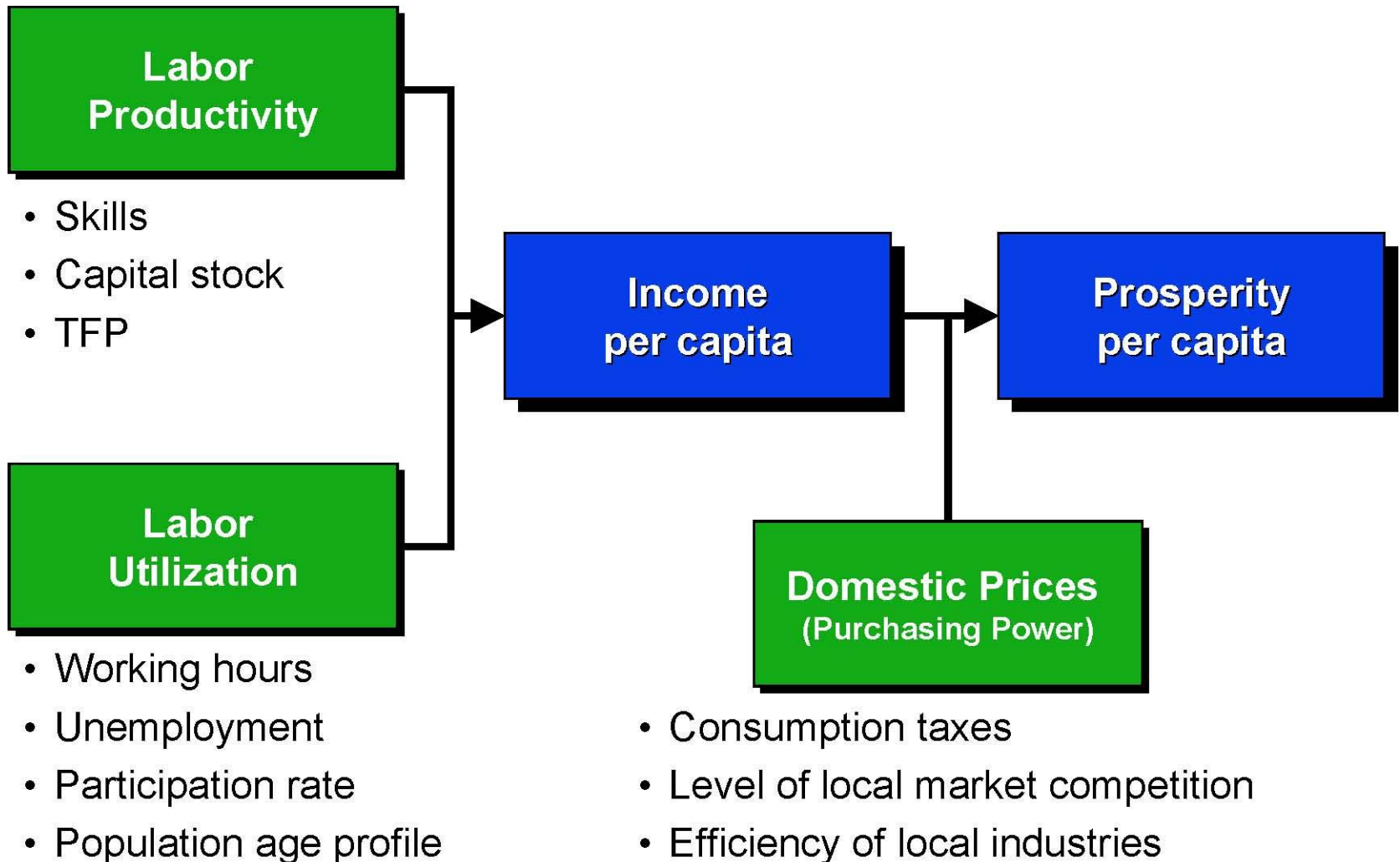
38,364.9

34,854.4

35,477.5

34,960.3

# Decomposing Prosperity



Data

By Country

By Topic

Indicators

Data Catalog

Microdata

Initiatives

What's New

Support

Products

This page in

English

Español

Français

العربية

中文

GDP (current US\$)

DATABANK

DOWNLOAD DATA

SHARE

GDP at purchaser's prices is the sum of gross value added by all resident producers in the economy plus any product taxes and minus any subsidies not included in the value of the products. It is calculated without making deductions for depreciation of fabricated assets or for depletion and degradation of natural resources. Data are in current U.S. dollars. Dollar figures for GDP are converted from domestic currencies using single year official exchange rates. For a few countries where the official exchange rate does not reflect the rate effectively applied to actual foreign exchange transactions, an alternative conversion factor is used.

World Bank national accounts data, and OECD National Accounts data files.

Catalog Sources World Development Indicators

View in WDI Tables

TABLE

MAP

GRAPH

METADATA

Search all indicators

Go

Featured indicators

Climate Change

Access to electricity (% of population)

Agricultural irrigated land (% of total agricultural land)

Agricultural land (% of land area)

Agriculture, value added (% of GDP)

|                | 1980-1984            | 1985-1989            | 1990-1994            | 1995-1999            | 2000-2004            | 2005-2009 | 2010-2014 |  |
|----------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------|-----------|--|
| Country name   | 2010                 | 2011                 | 2012                 | 2013                 | 2014                 |           |           |  |
| United States  | 14,964,372,000,000.0 | 15,517,926,000,000.0 | 16,163,158,000,000.0 | 16,768,053,000,000.0 | 17,419,000,000,000.0 |           |           |  |
| China          | 6,039,658,508,485.6  | 7,492,432,097,810.1  | 8,461,623,162,714.1  | 9,490,602,600,148.5  | 10,360,105,247,908.3 |           |           |  |
| Japan          | 5,495,385,617,892.0  | 5,905,632,338,015.5  | 5,954,476,603,961.5  | 4,919,563,108,372.5  | 4,601,461,206,885.1  |           |           |  |
| Germany        | 3,412,211,920,529.8  | 3,751,876,563,803.2  | 3,533,242,461,467.1  | 3,730,260,571,356.5  | 3,852,556,169,656.0  |           |           |  |
| United Kingdom | 2,407,856,922,126.1  | 2,592,015,702,611.8  | 2,614,946,487,602.8  | 2,678,173,487,557.3  | 2,941,885,537,461.5  |           |           |  |
| France         | 2,646,994,701,986.8  | 2,862,502,085,070.9  | 2,681,416,108,537.4  | 2,810,249,215,589.1  | 2,829,192,039,171.8  |           |           |  |
| Brazil         | 2,209,399,719,721.2  | 2,615,189,973,180.5  | 2,413,174,312,396.5  | 2,392,094,501,287.2  | 2,346,118,175,194.3  |           |           |  |
| Italy          | 2,126,747,549,668.9  | 2,278,089,102,029.5  | 2,075,220,966,828.0  | 2,136,948,255,815.6  | 2,144,338,185,064.6  |           |           |  |



Go

## Featured indicators

Climate Change



Access to electricity (% of population)

Agricultural irrigated land (% of total agricultural land)

Agricultural land (% of land area)

Agriculture, value added (% of GDP)

Annual freshwater withdrawals, total (billion cubic meters)

Cereal yield (kg per hectare)

CO2 emissions (kt)

Country name

2010

2011

2012

2013

2014

|                           |                      |                      |                      |                      |                      |
|---------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>United States</b>      | 14,964,372,000,000.0 | 15,517,926,000,000.0 | 16,163,158,000,000.0 | 16,768,053,000,000.0 | 17,419,000,000,000.0 |
| <b>China</b>              | 6,039,658,508,485.6  | 7,492,432,097,810.1  | 8,461,623,162,714.1  | 9,490,602,000,000.0  | 10,360,105,247,908.3 |
| <b>Japan</b>              | 5,495,385,617,892.0  | 5,905,632,338,015.5  | 5,954,476,603,961.5  | 4,919,563,000,000.0  | 4,601,461,206,885.1  |
| <b>Germany</b>            | 3,412,211,920,529.8  | 3,751,876,563,803.2  | 3,533,242,461,467.1  | 3,730,260,000,000.0  | 3,852,556,169,656.0  |
| <b>United Kingdom</b>     | 2,407,856,922,126.1  | 2,592,015,702,611.8  | 2,614,946,487,602.8  | 2,678,173,000,000.0  | 2,941,885,537,461.5  |
| <b>France</b>             | 2,646,994,701,986.8  | 2,862,502,085,070.9  | 2,681,416,108,537.4  | 2,810,249,000,000.0  | 2,829,192,039,171.8  |
| <b>Brazil</b>             | 2,209,399,719,721.2  | 2,615,189,973,180.5  | 2,413,174,312,396.5  | 2,392,094,000,000.0  | 2,346,118,175,194.3  |
| <b>Italy</b>              | 2,126,747,549,668.9  | 2,278,089,102,029.5  | 2,136,947,000,000.0  | 2,136,947,000,000.0  | 2,144,338,185,064.6  |
| <b>India</b>              | 1,708,458,876,829.9  | 1,835,814,449,584.8  | 1,861,807,000,000.0  | 1,861,807,000,000.0  | 2,066,902,397,333.3  |
| <b>Russian Federation</b> | 1,524,917,468,442.0  | 1,904,793,932,483.2  | 2,016,112,133,645.5  | 2,079,024,000,000.0  | 1,860,597,922,763.4  |
| <b>Canada</b>             | 1,614,013,783,731.3  | 1,788,796,361,798.9  | 1,832,715,597,431.7  | 1,838,964,000,000.0  | 1,786,655,064,509.5  |
| <b>Australia</b>          | 1,141,267,760,188.2  | 1,388,066,356,092.0  | 1,534,425,905,762.7  | 1,560,372,000,000.0  | 1,453,770,210,672.0  |
| <b>Korea, Rep.</b>        | 1,094,499,350,177.3  | 1,202,463,655,509.6  | 1,222,807,167,402.1  | 1,305,604,000,000.0  | 1,410,382,943,972.8  |
| <b>Spain</b>              | 1,431,672,847,682.1  | 1,494,505,143,174.9  | 1,355,732,589,969.3  | 1,393,040,000,000.0  | 1,404,306,536,057.9  |
| <b>Mexico</b>             | 1,051,128,600,823.1  | 1,171,187,518,614.2  | 1,186,659,478,340.1  | 1,262,248,000,000.0  | 1,282,719,954,861.8  |
| <b>Indonesia</b>          | 755,094,157,594.5    | 892,969,104,529.6    | 917,869,913,364.9    | 910,476,725,000.0    | 888,538,201,025.3    |
| <b>Netherlands</b>        | 836,439,735,099.3    | 893,701,695,857.7    | 823,139,235,421.0    | 853,539,351,964.5    | 869,508,125,480.3    |
| <b>Turkey</b>             | 731,168,051,903.1    | 774,754,155,283.6    | 788,863,301,670.4    | 823,242,587,404.1    | 799,534,963,353.9    |
| <b>Saudi Arabia</b>       | 526,811,466,666.7    | 669,506,666,666.7    | 733,955,733,333.3    | 744,335,733,333.3    | 746,248,533,333.3    |
| <b>Sweden</b>             | 488,379,327,089.8    | 563,113,421,113.4    | 543,880,647,757.4    | 579,526,008,582.1    | 570,591,266,159.8    |
| <b>Nigeria</b>            | 369,062,464,570.4    | 411,743,801,711.6    | 460,953,836,444.4    | 514,964,650,436.0    | 568,508,262,377.8    |
| <b>Poland</b>             | 476,687,891,752.1    | 524,362,764,952.1    | 496,205,742,361.4    | 526,064,038,473.7    | 548,003,360,279.0    |
| <b>Argentina</b>          | 462,843,782,844.3    | 559,849,040,366.1    | 607,711,914,608.4    | 622,057,981,847.4    | 540,197,457,443.5    |
| <b>Belgium</b>            | 484,433,112,582.8    | 528,099,805,393.4    | 498,746,230,593.9    | 524,778,837,629.8    | 533,382,785,676.1    |

77.4%

Data

- By Country
- By Topic
- Indicators
- Data Catalog
- Microdata
- 
- Initiatives
- What's New
- Support
- Products

This page in

English

Español

Français

العربية

中文

GDP (current US\$)

DATABANK

DOWNLOAD DATA

SHARE

GDP at purchaser's prices is the sum of gross value added by all resident producers in the economy plus any product taxes and minus any subsidies not included in the value of the products. It is calculated without making deductions for depreciation of fabricated assets or for depletion and degradation of natural resources. Data are in current U.S. dollars. Dollar figures for GDP are converted from domestic currencies using single year official exchange rates. For a few countries where the official exchange rate does not reflect the rate effectively applied to actual foreign exchange transactions, an alternative conversion factor is used.

World Bank national accounts data, and OECD National Accounts data files.

Catalog Sources World Development Indicators

View in WDI Tables

TABLE

MAP

GRAPH

METADATA

Search all indicators

Go

Featured indicators

Climate Change

Access to electricity (% of population)

Agricultural irrigated land (% of total agricultural land)

Agricultural land (% of land area)

Agriculture, value added (% of GDP)

|                   |                   |                   |                   |                   |                   |           |           |  |
|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------|-----------|--|
|                   | 1980-1984         | 1985-1989         | 1990-1994         | 1995-1999         | 2000-2004         | 2005-2009 | 2010-2014 |  |
| Country name      | 2010              | 2011              | 2012              | 2013              | 2014              |           |           |  |
| Indonesia         | 755,094,157,594.5 | 892,969,104,529.6 | 917,869,913,364.9 | 910,478,729,099.0 | 888,538,201,025.3 |           |           |  |
| Thailand          | 318,907,879,752.1 | 345,671,854,267.1 | 365,965,815,780.8 | 387,252,584,362.7 | 373,804,134,911.8 |           |           |  |
| Malaysia          | 247,533,525,880.6 | 289,326,512,786.7 | 304,956,531,561.7 | 313,158,247,642.6 | 326,933,043,800.6 |           |           |  |
| Singapore         | 236,420,337,820.7 | 275,369,805,946.7 | 289,941,106,344.2 | 302,245,904,259.6 | 307,871,907,186.0 |           |           |  |
| Philippines       | 199,590,933,272.6 | 224,142,892,647.8 | 250,240,054,973.5 | 272,066,652,120.8 | 284,582,023,120.6 |           |           |  |
| Vietnam           | 115,931,749,904.8 | 135,539,487,317.0 | 155,820,001,920.5 | 171,222,025,390.0 | 186,204,652,922.3 |           |           |  |
| Brunei Darussalam | 12,370,530,143.8  | 16,691,360,424.9  | 16,953,952,577.9  | 16,111,135,785.9  | 17,256,754,269.2  |           |           |  |
| Greece            | 299,615,364,238.4 | 288,784,959,688.6 | 249,524,986,004.6 | 242,230,732,091.1 | 237,592,274,371.0 |           |           |  |

# แนวโน้มเศรษฐกิจ ปี 2561

|                                 | ข้อมูลจริง |      | ประมาณการ ปี 2561 |              |
|---------------------------------|------------|------|-------------------|--------------|
|                                 | 2559       | 2560 | ณ 20 พ.ย. 60      | ณ 19 ก.พ. 61 |
| การขยายตัวของ GDP (%)           | 3.3        | 3.9  | 3.6 – 4.6         | 3.6 – 4.6    |
| การบริโภคภาคเอกชน               | 3.0        | 3.2  | 3.1               | 3.2          |
| การอุปโภคภาครัฐบาล              | 2.2        | 0.5  | 2.7               | 3.2          |
| การลงทุนภาคเอกชน                | 0.5        | 1.7  | 3.7               | 3.7          |
| การลงทุนภาครัฐ                  | 9.5        | -1.2 | 11.8              | 10.0         |
| มูลค่าการส่งออก (รูปเงิน USD,%) | 0.1        | 9.7  | 5.0               | 6.8          |
| เงินเฟ้อ (%)                    | 0.2        | 0.7  | 0.9 – 1.9         | 0.9 – 1.9    |
| ดุลบัญชีเดินสะพัด (%GDP)        | 11.7       | 10.8 | 8.1               | 7.8          |

ที่มา: สศช.

19 กุมภาพันธ์ 2561

[www.nesdb.go.th](http://www.nesdb.go.th)

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ณ วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2561

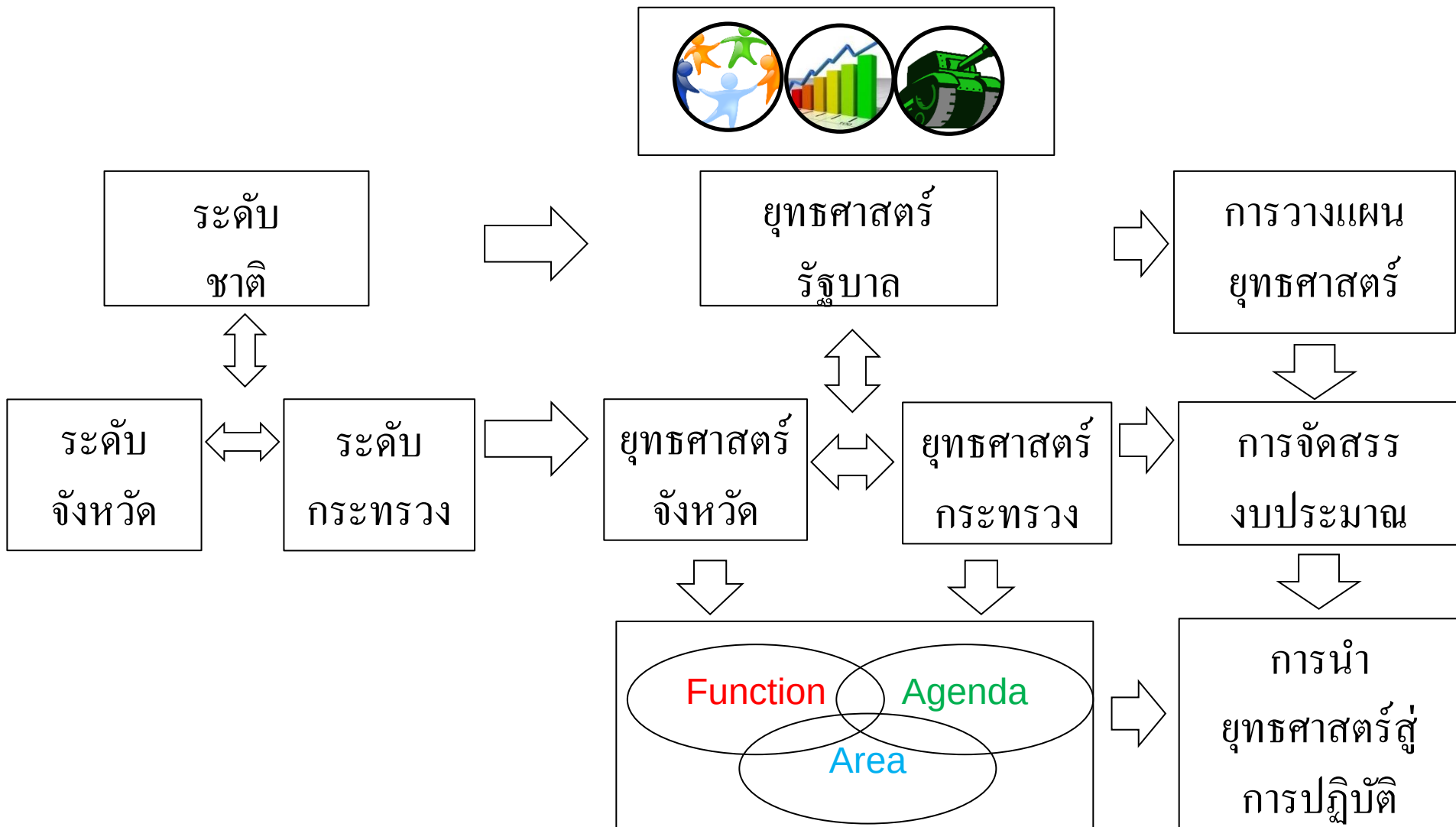
ตารางที่ 3 ประมาณการเศรษฐกิจ ปี 2561<sup>1</sup>

|                                          | ข้อมูลจริง |           | ประมาณการปี 2561 |              |
|------------------------------------------|------------|-----------|------------------|--------------|
|                                          | ปี 2559    | ปี 2560   | ณ 20 พ.ย. 60     | ณ 19 ก.พ. 61 |
| GDP (ณ ราคาประจำปี: พันล้านบาท)          | 14,533.5   | 15,450.1  | 16,264.3         | 16,469.8     |
| รายได้ต่อหัว (บาทต่อคนต่อปี)             | 215,454.6  | 228,371.0 | 239,776.0        | 242,806.3    |
| GDP (ณ ราคาประจำปี: พันล้านดอลลาร์ สรอ.) | 411.8      | 455.4     | 471.4            | 514.7        |
| รายได้ต่อหัว (ดอลลาร์ สรอ. ต่อหัวต่อปี)  | 6,103.9    | 6,729.0   | 6,950.0          | 7,587.7      |
| อัตราการขยายตัวของ GDP (CVM, %)          | 3.3        | 3.9       | 3.6 - 4.6        | 3.6 - 4.6    |
| อัตราการขยายตัวของ GDP (CVM, %)          | 3.3        | 3.9       | 3.6 - 4.6        | 3.6 - 4.6    |

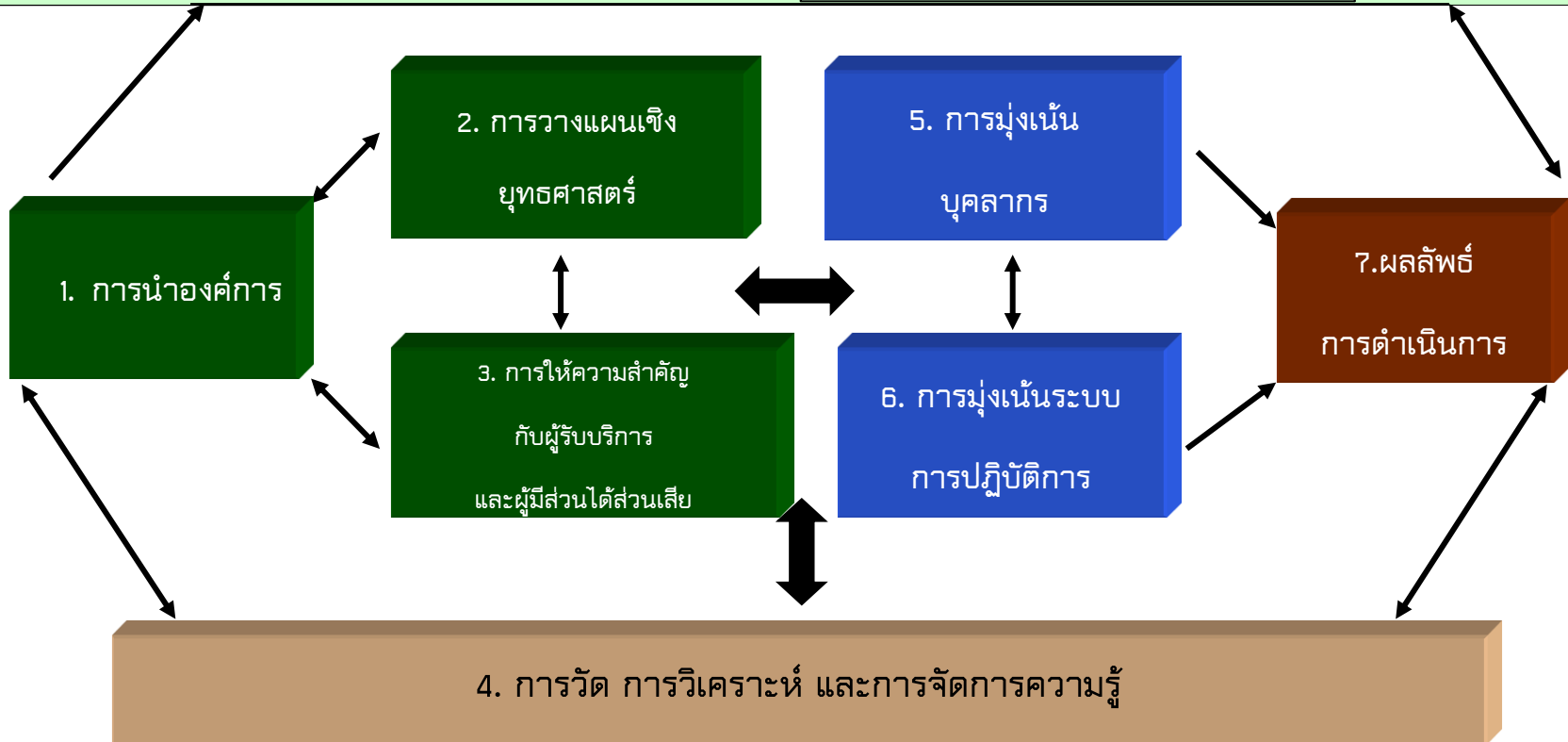
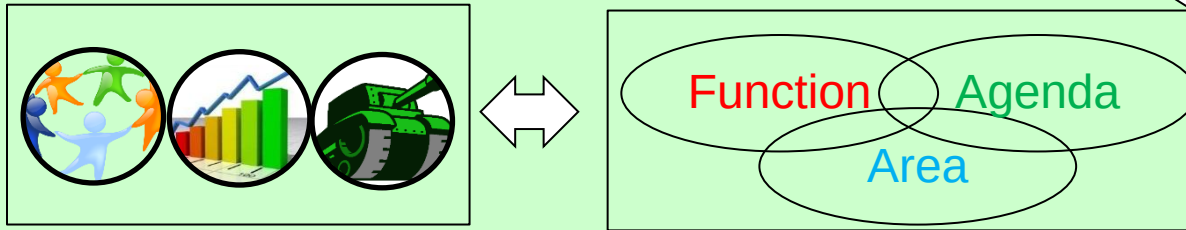
# ระบบราชการไทยและองค์กรของรัฐ

- มีการแบ่งส่วนราชการและองค์กรของรัฐตาม **พันธะกิจ ภารกิจ** และ **พื้นที่**
- ส่วนราชการส่วนกลาง (**พันธะกิจ**) เช่น กระทรวง สำนักงาน กรม สำนัก กอง
- ส่วนราชการส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น(**พื้นที่**) เช่น จังหวัด อบจ เทศบาล อบต
- ส่วนราชการและองค์กรของรัฐตาม (**ภารกิจ**) เช่น สกปร ธนาคาร SME สสว





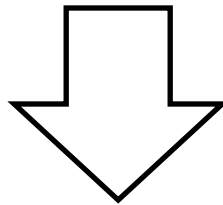
ลักษณะสำคัญขององค์การ  
สภาพแวดล้อม, ความสัมพันธ์ และความท้าทาย

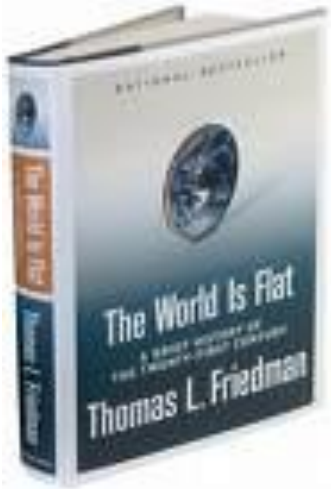




# วัตถุประสงค์ในเชิงยุทธศาสตร์

- มาจากประเด็น ทางยุทธศาสตร์
- ประเด็นไม่ได้รับการตอบสนอง จะเป็น ปัญหา
- ปัญหาไม่ได้รับการตอบสนอง จะพัฒนาเป็น विकฤต
- การเปลี่ยนแปลงเป็น ตัวสร้างประเด็น



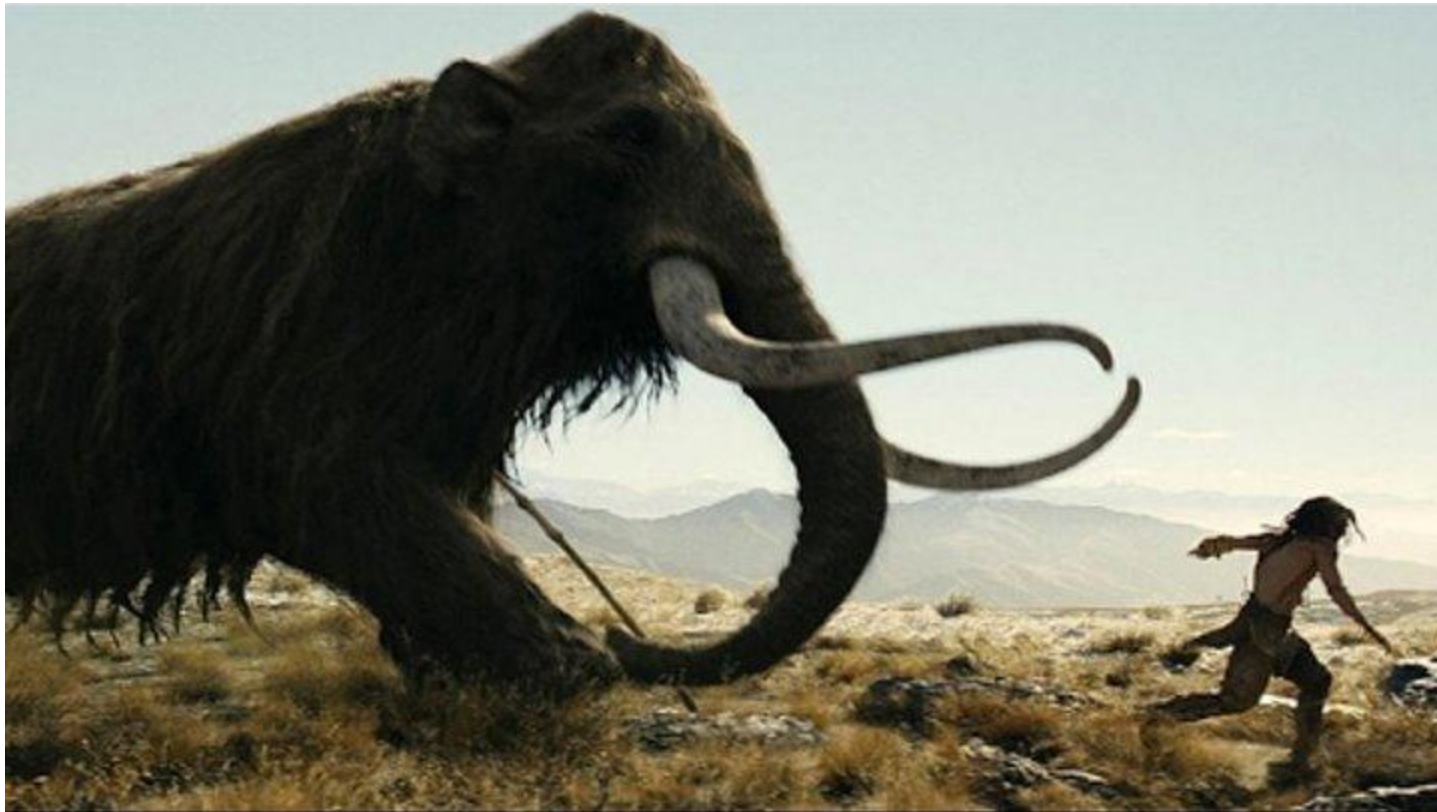


## ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง

- ไม่มีประเทศใดไม่ได้รับผลกระทบ
- ไม่มีอุตสาหกรรมใดในประเทศไทยไม่ได้รับผลกระทบ
- ไม่มีธุรกิจใดในประเทศไทยไม่ได้รับผลกระทบ

Ability-ความสามารถ (ทักษะ)

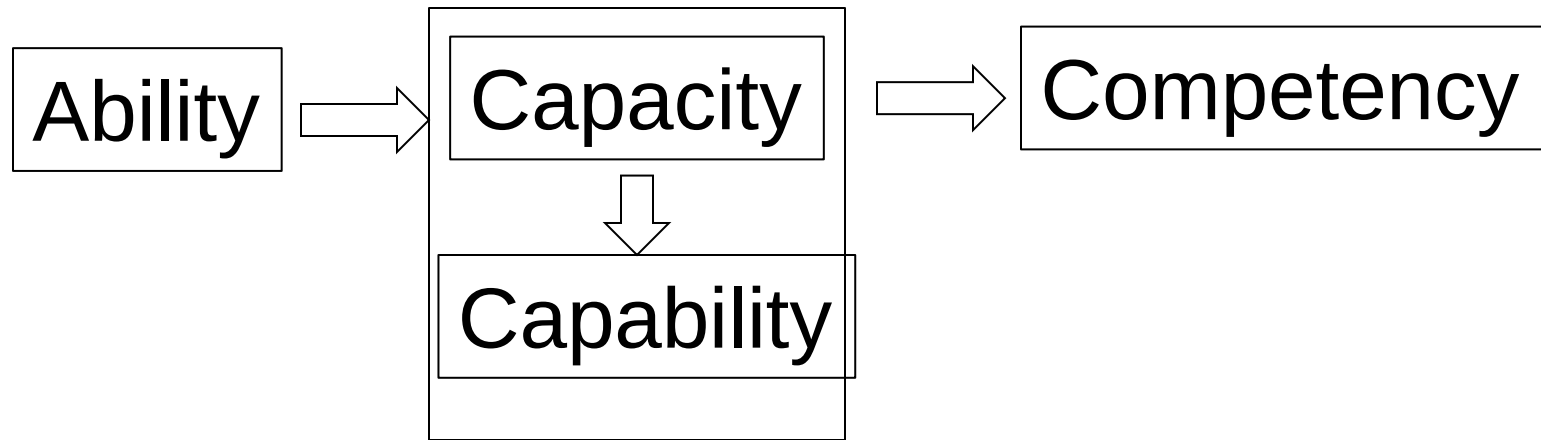
Capacity- ศักยภาพในปัจจุบัน



Capability-ศักยภาพในขนาดที่ที่สามารถพัฒนาได้จาก  
การทำงานร่วมกัน จากการเพิ่มทักษะ จากการฝึกฝน



# ความสามารถ(ทักษะ) ขีดความสามารถ(ศักยภาพในปัจจุบัน) ศักยภาพ(อนาคต) สมรรถนะ



ผมมีความสามารถ (Ability) ในการวิ่ง

ผมมีขีดความสามารถ (Capacity) ในการวิ่งได้ 500 เมตร

ผมสามารถพัฒนาศักยภาพในอนาคต (Capability) ให้วิ่งได้ 5 Km

ผมมีสมรรถนะ (Competency) ในการวิ่งได้ 5 Km และชนะคู่แข่ง

1. OGSM-เป็นกรอบสำคัญในการวางแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจากวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Objective) ที่กำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กร แปลงและเชื่อมไปสู่เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ระยะกลาง (Goal) และเป้าหมายการทำงานระยะสั้น โดยการวางแผนเป้าหมายไปสู่กลยุทธ์ (Strategy) โครงการและแผนงาน และตัวชี้วัด (Measurement) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม

1. Objective เป็นเป้าหมายในเชิงคุณภาพที่กำหนดถึงความสำเร็จที่ชัดเจนที่เกี่ยวข้องความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบในการแข่งขัน และโอกาสในเชิงยุทธศาสตร์
2. Goal เป็นเป้าหมายในเชิงปริมาณที่แปลงความสำเร็จที่ต้องการจากเป้าหมายเชิงคุณภาพ ไปสู่ตัวเลขหรือปริมาณที่ชัดเจน
3. Strategy เป็นการกลยุทธ์ หรือ แผนงาน ที่ต้องมีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงปริมาณ
4. Measurement เป็นตัวกำหนดที่ใช้วัดความสำเร็จที่ได้ดำเนินการตามกลยุทธ์หรือแผนงานที่กำหนด





ในหมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ การนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการ วัดผลความก้าวหน้า

### 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำยุทธศาสตร์

ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญกับความท้าทายเชิง ยุทธศาสตร์ และใช้ประโยชน์จากความสามารถได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคต ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการตัดสินใจเรื่องระบบงาน ที่สำคัญ รวมทั้งสรุประบบงานที่สำคัญ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของส่วนราชการและเป้าประสงค์ที่ เกี่ยวข้อง

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

##### (1) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนยุทธศาสตร์ ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ มีอะไรบ้าง และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง
- กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว
- กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ได้คำนึงถึงความต้องการของส่วนราชการในด้านความคล่องตัว และ ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติกรอย่างไร

## (2) นวัตกรรม

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดโอกาสเชิงยุทธศาสตร์
- โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของส่วนราชการคืออะไร (\*)

## (3) การวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และพัฒนาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับ องค์ประกอบสำคัญต่อไปนี้มาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
  - ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์
  - ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความยั่งยืนของส่วนราชการ
  - จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และในสารสนเทศ
  - ความสามารถของส่วนราชการในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

## (4) ระบบงานและสมรรถนะหลักของส่วนราชการ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจเรื่องระบบงาน ระบบงานที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการใดจะดำเนินการโดยผู้ส่งมอบและพันธมิตร การตัดสินใจเหล่านี้ได้คำนึงถึงสมรรถนะหลักของส่วนราชการ และสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่มีศักยภาพอย่างไร
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลักในอนาคตของส่วนราชการ

## ข. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

### (5) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง ให้ระบุกรอบเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง
- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ในด้านผลผลิตและบริการ ผู้รับบริการ และกลุ่มเป้าหมาย ผู้ส่งมอบและพันธมิตร และการปฏิบัติการที่ได้วางแผนไว้มีอะไรบ้าง

### (6) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการสามารถตอบประเด็นต่อไปนี้ได้อย่างไร
  - ตอบสนองความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และใช้ประโยชน์จากความสามารถเปรียบเชิงยุทธศาสตร์
  - ตอบสนองโอกาสในการสร้างนวัตกรรมในผลผลิตและบริการ
  - ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของส่วนราชการ และโอกาสในการสร้างสมรรถนะใหม่
  - สร้างสมดุลระหว่างโอกาสและความท้าทายในระยะสั้นและระยะยาว
  - สร้างความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

## 2.2 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ : ส่วนราชการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติอย่างไร

ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการ ให้สรุปแผนปฏิบัติการ วิธีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญในการติดตามความก้าวหน้า รวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้กับค่าเทียบเคียงที่สำคัญ

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

#### (7) การจัดทำแผนปฏิบัติการ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการมีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการอะไรบ้าง

#### (8) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการ ไปยังบุคลากรผู้ส่งมอบ และพันธมิตรที่สำคัญเพื่อให้มั่นใจว่าส่วนราชการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการจะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

## (9) การจัดสรรทรัพยากร

- ส่วนราชการทำอะไรให้มั่นใจว่าทรัพยากรด้านงบประมาณและด้านอื่น ๆ มีพร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน ส่วนราชการมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้อย่างไรเพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ
- ส่วนราชการจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผนดังกล่าวอย่างไร เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจถึงความสำเร็จของส่วนราชการ

## (10) แผนด้านทรัพยากรบุคคล

- แผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากร และความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร

## (11) ตัววัดผลการดำเนินการ

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ ที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการ เสริมให้ส่วนราชการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

## (12) การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

- ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผน ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการปรับแผน และนำแผนปฏิบัติการใหม่ไปปฏิบัติได้โดยอย่างรวดเร็ว



## ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

### (13) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

- การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการตามตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้ในข้อ 2.2 ก (11) มีอะไรบ้าง
- ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับผลที่คาดการณ์ของกลุ่ม/คู่เทียบ หรือของส่วนราชการในระดับที่เทียบเคียงกันได้ และเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเทียบเคียงที่สำคัญ
- ส่วนราชการจะอย่างไรหากพบว่ามีแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่ม/คู่เทียบ หรือกับส่วนราชการในระดับที่เทียบเคียงกันได้



# สรุปบทเรียน วันที่ 13 มีนาคม 2561

1

## แนวทางการก้าวสู่องค์กร 4.0 ตามเกณฑ์ PMQA ในยุค Disruptive Technology

หมวด 1,2,4,6

### แนวคิดระบบราชการ 4.0

- เปิดกว้าง + เชื่อมโยงกัน
- ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง
- มีขีดสมรรถนะสูง

หมวด 3,5,6,7

หมวด 1,2,4,5,6,7

### ปัจจัยความสำเร็จ 3 ประการ

1. Collaboration
2. Innovation
3. Digitalization

### คุณลักษณะ (Values) 10 ประการ

1. เปิดเผย
2. ทำงานเชิงรุก
3. แบ่งปันข้อมูล
4. ใช้เทคโนโลยี
5. คล่องตัว
6. ตอบสนองทันกาล
7. มีส่วนร่วม
8. ส่งเสริมนวัตกรรม
9. พร้อมเปลี่ยนแปลง
10. คนมีศักยภาพ

เกณฑ์การพัฒนา: Basic 300 Advance 400 Significance 500

2

## โลกแห่งการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารองค์กรสมัยใหม่สู่องค์กร 4.0

### ลักษณะองค์กร 4.0

- Mind Set
- Value Based
- สร้างนวัตกรรม
- ใช้ IT
- เปลี่ยนจากผลิตเป็นบริการ

### การบริหารสู่องค์กร 4.0

- บริหารความหลากหลาย
- เรียนรู้ตลอดชีวิต
- Self Managed
- สร้าง IT Culture
- เพิ่มผลิตภาพ

วิวัฒนาการ  
เปลี่ยนแปลง  
ของโลก

3

## การดำเนินการเพื่อกำหนดเน้นบุคลากร

กำหนด  
เป้าหมาย

ออกแบบ  
ระบบ

นำข้อมูลมา  
ประกอบ

ผลลัพธ์

Writing SAR

HR 4.0

- Engagement
- IT for HR Management

## สรุปบทเรียน วันที่ 14 มีนาคม 2561

1

### เทคนิคการนำองค์การ

วิเคราะห์  
องค์การ

- เข้าใจองค์การ
- เข้าใจคู่แข่ง
- เข้าใจสิ่งแวดล้อม

ผู้นำ/ผู้บริหาร

- เป็นต้นแบบ
- วางรากฐาน
- สื่อสาร สร้างแรงจูงใจ

+

- กำกับดูแล
- มีจริยธรรม
- รับผิดชอบต่อสังคม

### ระบบการนำองค์การ

- วางยุทธศาสตร์
- ออกแบบระบบงาน
- พัฒนาคคน
- เรียนรู้/สร้างสรรค์นวัตกรรม

ส่งมอบสินค้า  
และบริการ  
อย่างมีคุณค่า

### บรรลุผลลัพธ์

- ด้านประสิทธิผล/บรรลุพันธกิจ
- ด้านผู้รับบริการฯ
- ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
- ด้านการนำองค์การ
- ด้านงบประมาณ/การเติบโต
- ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

2

### เทคนิคการมุ่งเน้นผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการวัดผลการดำเนินงาน

PMQA

#### แบ่งกลุ่มผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Segmentation)

- เกณฑ์ภูมิศาสตร์
- เกณฑ์ประชากรศาสตร์
- เกณฑ์จิตวิทยา
- เกณฑ์พฤติกรรม
- เกณฑ์ปัญหา

#### วิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการฯ

- เก็บข้อมูลด้วยวิธีต่าง ๆ
- จัดทำระบบบริหารข้อมูล

#### ข้อเสนอคุณค่า (Value Proposition)

- Right Message
- Right Channel
- Right Time

#### สารสนเทศผู้รับบริการฯ

- วิธีการจัดเก็บ/การใช้สารสนเทศ
- การประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ

#### การสร้าง ความผูกพัน

- จัดกลุ่ม/ออกแบบการบริการ
- จัดการความสัมพันธ์
- จัดการข้อร้องเรียน