

Module 6

การเขียนรายงาน สภาพผลการดำเนินงานองค์กร (Performance Report)





Module 6

การเขียนรายงานสภาพผลการดำเนินงานองค์กร (Performance Report)

- 6.1 หลักการเขียนรายงาน ตามกรอบการจัดการที่ดี
- 6.2 ตัวอย่างรายงาน



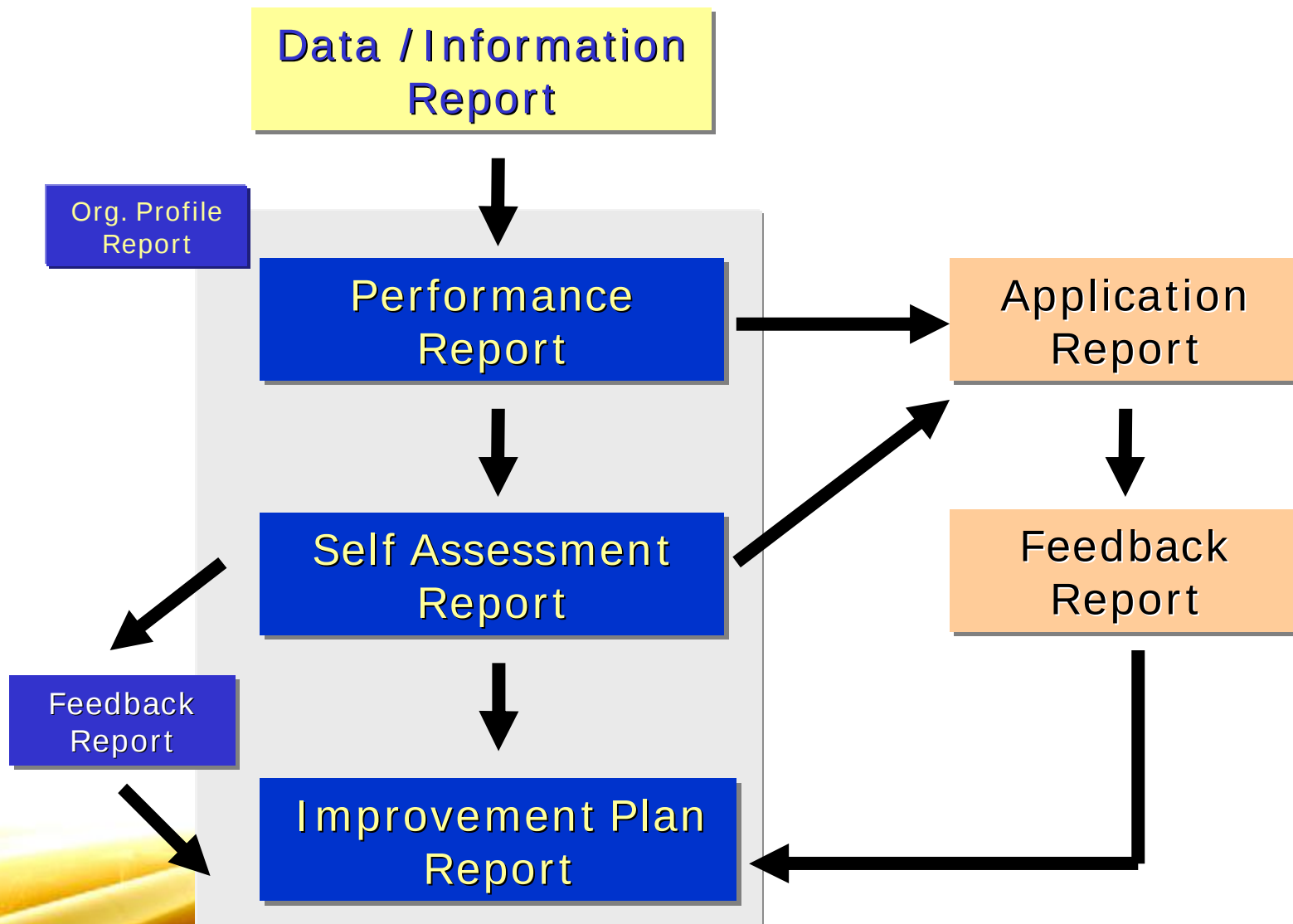
- คำถามที่มีเครื่องหมาย (#) เป็นคำถามบังคับ ต้องตอบคำถามโดยมีข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้น ๆ
- คำถามที่ไม่มีเครื่องหมาย (#)
 - ตอบโดยยังไม่มีคำตอบ (ทำบางส่วนของคำถาม)
 - ยังไม่ได้ดำเนินการ ให้ตอบว่า “ยังไม่ได้ดำเนินการ เนื่องจาก”
(ให้ระบุปัญหาหรือสาเหตุที่ยังไม่ได้ดำเนินการ)
- คำถามที่ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ให้ตอบว่า “ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับคำถามในข้อนี้”
- คำถามที่มีเครื่องหมายดอกจัน (*) ที่ปรากฏอยู่ที่ท้ายของคำถาม หมายถึงให้ส่วนราชการตอบตามความเหมาะสมตามภารกิจของส่วนราชการนั้น



- ตอบคำถามได้ตรงตามประเด็นคำถาม ครบถ้วน ครอบคลุม
- ตอบตามความเป็นจริงตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในปีที่ผ่านมา
- ตอบตามกระบวนการจัดการที่ดี (ADLI) และตามระบบผลลัพธ์ (LeTCLi)
- คำตอบควรสมบูรณ์จบประเด็นในข้อของตัวเอง
- หากต้องมีการอ้างอิงเชื่อมโยงจากหัวข้ออื่น ให้อ้างถึงข้อนั้นโดยไม่ต้องรายงานข้อมูลซ้ำซ้อน
- พยายามเลือกใช้คำที่กระชับ ตรงประเด็น ชัดเจน มากกว่าคำกว้างๆเกินไป
- ควรเพิ่มการอธิบายถึง หลักฐานของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นประกอบพอสมควร
- ต้องตระหนักว่า กำลังเขียนเพื่อให้คนอื่นเข้าใจการกระทำของเราที่ ถูกต้อง ชัดเจน ตามความเป็นจริง
- รายงานนี้ ยังไม่ใช้รายงานตรวจประเมินเพื่อประกวดรางวัล (Application report)
- วัตถุประสงค์เพื่อรายงานสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ ยังไม่มีการประเมินค่าแต่อย่างใด (จะมีการประเมินในขั้นตอนหลังการทำรายงานนี้)

ลำดับขั้นของรายงาน

PMQA
Organization



ประเภทคำถาม : หมวด 1-6 อะไร WHAT

PMQA
Organization



WHAT

1) การตอบคำถาม "อะไร"

คำถามในหมวด 1-6 ที่ถามว่า "อะไร" มี 2 แบบ คือ

- แบบที่ 1 เป็นคำถามเพียงเพื่อต้องการทราบว่า ผล แผนงาน วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ หรือตัวชี้วัดสำคัญของสวนราชการคืออะไร เช่น ตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง คำตอบ คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ระยะเวลาในการให้บริการ เป็นต้น
- แบบที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับกระบวนการที่สำคัญและวิธีปฏิบัติงานของกระบวนการนั้น ซึ่งคำถามนี้ต้องการคำตอบที่มีข้อมูลเพียงพอสำหรับการวินิจฉัยและสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับได้ หากคำตอบตอบเพียงว่า "ใคร" ก็ไม่เพียงพอควรจะต้องตอบถึงกระบวนการและวิธีปฏิบัติงานด้วย เช่น กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญมีอะไรบ้าง คำถามนี้หากตอบเพียงแค่ชื่อกระบวนการ ไม่เพียงพอสำหรับการวินิจฉัย ควรให้ข้อมูลเพิ่มเติมวิธีปฏิบัติงานของกระบวนการนั้นพอสังเขป

ประเภทคำถาม : หมวด 1-6 อย่างไร HOW : ADLI

PMQA
Organization



2) การตอบคำถาม "อย่างไร" HOW

ในการตอบคำถามในหมวด 1-6 ที่มีคำถาม "อย่างไร" ควรให้ข้อมูลและสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญที่แสดงถึงประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- *แนวทาง (Approach - A)* หมายถึง วิธีการที่ใช้เพื่อให้กระบวนการบรรลุผล ซึ่งแนวทางนั้นต้องสามารถนำไปใช้ซ้ำได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อถือได้ ซึ่งหมายถึงการดำเนินการอย่างเป็นระบบ
- *การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment - D)* หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปปฏิบัติในทุกหน่วยงานที่ควรนำไปใช้
- *การเรียนรู้ (Learning - L)* หมายถึง การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยการแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมและการปรับปรุงกระบวนการภายในส่วนราชการและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
- *การบูรณาการ (Integration - I)* หมายถึง ความสอดคล้องทั้งการใช้แนวทาง ตัวชี้วัด สารสนเทศ การวิเคราะห์ ระบบการปรับปรุงที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กร และช่วยเสริมกระบวนการทั่วทั้งส่วนราชการ

วงจรการจัดการ 4 ขั้นตอน : ADLI

PMQA
Organization



Approach A

- มีวิธีการหรือแผนที่มุ่งบรรลุผลองค์กร
- เป็นระบบชัดเจน ทำซ้ำได้ ตรวจสอบได้
- อยู่บนฐานข้อมูลจริง บูรณาการ มุ่งปรับปรุง

- ตาราง
- แผนภาพ
- บรรยาย

Deployment D

- ทำครอบคลุมทุกขั้นตอนตามแผน
- ทำทุกหน่วยงาน ทุกคนที่เกี่ยวข้อง
- ทำทุกขั้นตอน ทำจริงจัง

- ตาราง
- แผนภาพ
- บรรยาย

Learning L

- ติดตามประเมินผลลัพธ์
- แลกเปลี่ยนเรียนรู้
- สู่การปรับปรุง

- ตาราง
- แผนภาพ
- บรรยาย

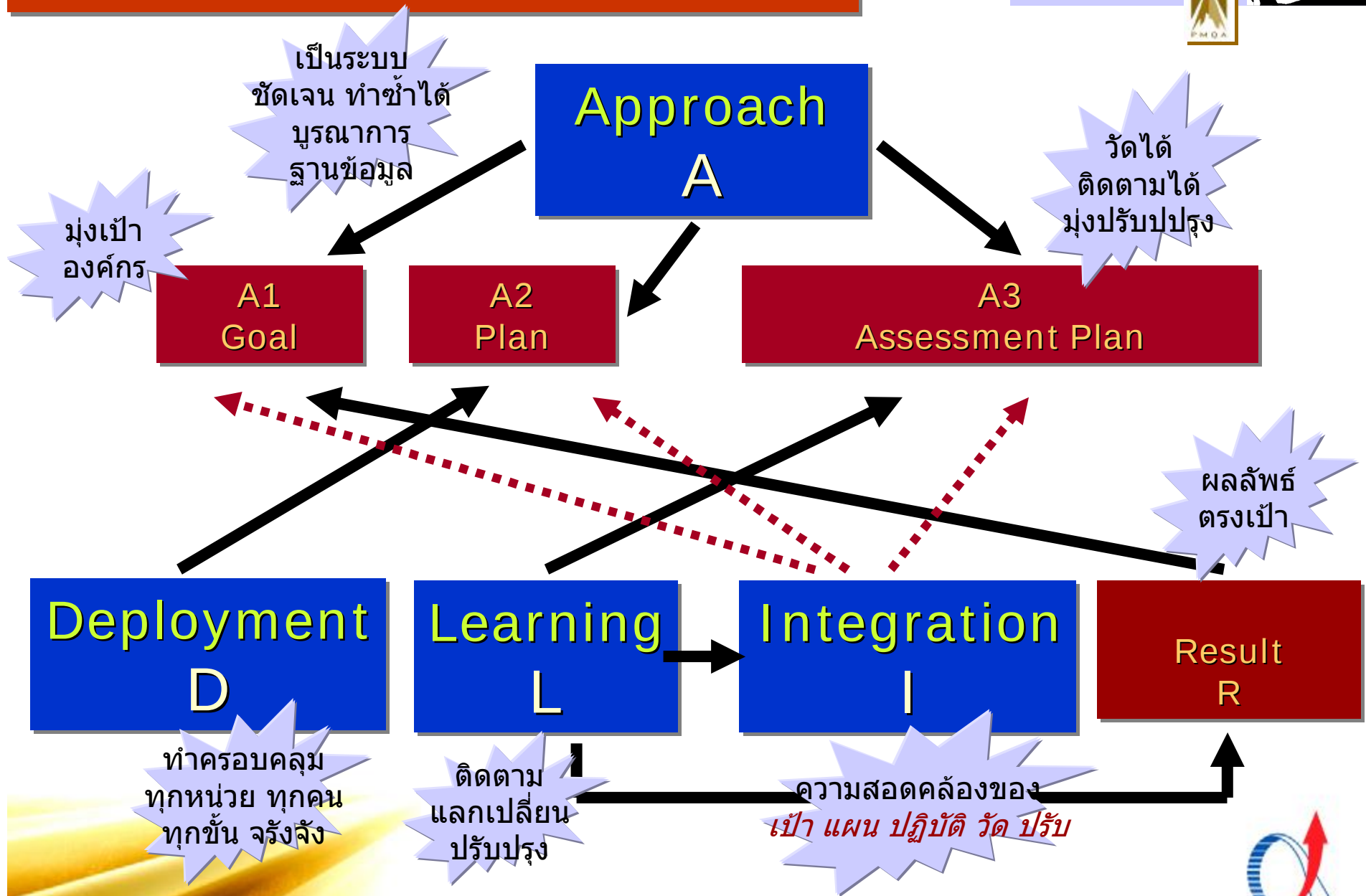
Integration I

- ความสอดคล้องระหว่าง
แผน ปฏิบัติ วัตถุประสงค์ ปรับปรุง
มุ่งสู่เป้าหมายองค์กร

- ตาราง
- แผนภาพ
- บรรยาย

วงจรการจัดการ 4 ขั้นตอน : ADLI

PMQA
Organization



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ



รูปแบบการตอบคำถาม : หมวด 1-6



ขั้นตอนสำคัญ	ผู้เกี่ยวข้องสำคัญ	วิธีการ	เมื่อไร
4. กำหนด Strategy Matrix	ผู้บริหารระดับสูง	นำปัจจัยแห่งความสำเร็จและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์เชื่อมโยงไปสู่วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ แผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัด	ทุกปี ระหว่างกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี



เมื่อปี พ.ศ. 2543 องค์กรจัดทำวิสัยทัศน์ และค่านิยม โดยใช้กระบวนการ Consensus เพื่อให้ได้ฉันทามติจากคณะผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริหารองค์กร

เมื่อได้วิสัยทัศน์และค่านิยมแล้ว คณะผู้บริหารระดับสูงได้จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกส่วนในองค์กร รวมทั้ง การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อต่าง ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต แผ่นพับ เพื่อให้เข้าใจตรงกันอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

ผู้บริหารระดับสูงมีการทบทวนวิสัยทัศน์ และค่านิยมระหว่างกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี และทุก 3 ปีจะมีการทบทวนร่วมกับคณะกรรมการบริหารองค์กร เมื่อปี พ.ศ. 2545 มีการเพิ่มเติมค่านิยมขึ้นอีก 1 ประการ ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อชุมชน

แบบตาราง

แบบแผนภาพ

แบบพรรณา

ประเภทคำถาม : หมวด 7 LeTCLi

PMQA
Organization



- 1) ผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย (Level - Le) ควรรายงานในมาตรวัดที่ชัดเจน เช่น คะแนน จำนวนความผิดพลาด จำนวนความถูกต้อง ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นต้น
- 2) แนวโน้มของผลการดำเนินงาน (Trend - T) เพื่อแสดงทิศทางของผลลัพธ์และอัตราการเปลี่ยนแปลง ตลอดช่วงเวลาที่มีการติดตามแนวโน้ม ข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้มต่าง ๆ นั้นไม่มีการกำหนดเวลาของข้อมูลว่าจะต้องมีมากกว่าหรือน้อยกว่ากี่ปี เนื่องจากช่วงเวลาระหว่างข้อมูลควรมีความเหมาะสมสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว สำหรับผลลัพธ์ที่สำคัญ ๆ ควรแสดงข้อมูลใหม่ด้วยแม้ว่าจะยังไม่เห็นแนวโน้มหรือผลเปรียบเทียบที่ชัดเจนก็ตาม
- 3) ผลการดำเนินการเปรียบเทียบ (Comparison - C) เพื่อแสดงผลลัพธ์เมื่อเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน หรือที่เลือกมาอย่างเหมาะสม
- 4) ความครอบคลุมและความสำคัญของผลลัพธ์ (Linkage - Li) เพื่อแสดงว่ามีการรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญทั้งหมดและแยกตามกลุ่มที่จัดไว้ เช่น ตามความสำคัญของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร กระบวนการ และกลุ่มการให้บริการ

ระบบผลลัพธ์ 4 มิติ: LeTCLi

PMQA
Organization



Level
Le

- ผลลัพธ์เทียบกับเป้าหมาย
- มาตรการชัดเจน

- ตาราง
- กราฟ
- บรรยาย

Trend
T

- ทิศทางแนวโน้ม
- อัตราการเปลี่ยนแปลง

- ตาราง
- กราฟ
- บรรยาย

Compare
C

- ผลที่เทียบกับค่ามาตรฐาน
- ผลที่เทียบกับองค์กรอื่น

- ตาราง
- กราฟ
- บรรยาย

Linkage
Li

- ความครอบคลุมในประเด็นหลัก
- ความสำคัญต่อองค์กร

- ตาราง
- กราฟ
- บรรยาย

ระบบผลลัพธ์ 4 มิติ: LeTCLi

PMQA
Organization



ตรงเป้า
เราน่า
ล้ำหน้าดี
มีตัวชี้ครบ

C

comparisons
and
benchmarks

Le

level of performance
meet goals

กระจก
ส่องหลัง

กระจก
หน้ารถ

T

sustained improvement
trends

C

comparisons
and
benchmarks

กระจก
ข้าง

all key measures

Li

พวงมาลัย
หน้าปัด

ก.พ.ร.

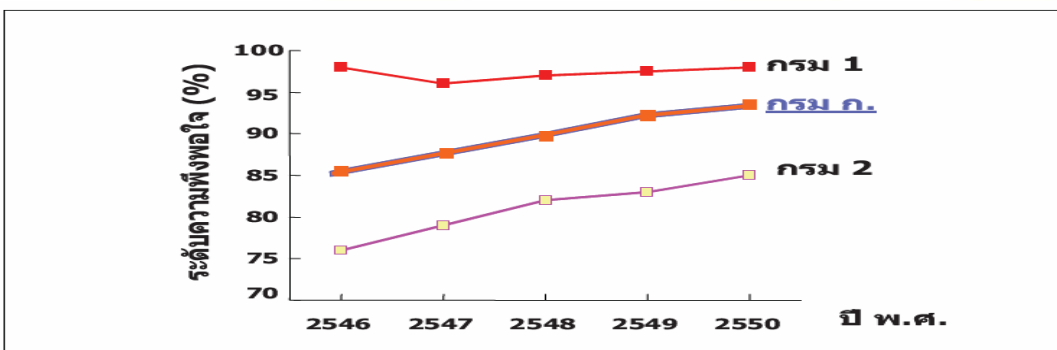
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ



รูปแบบการตอบคำถาม : หมวด 7



ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผลลัพธ์	ผลลัพธ์ เทียบกับ เป้าหมาย (+/-)	ผลลัพธ์ในช่วง 3 ปี			ลักษณะ แนวโน้ม (+/-)	องค์กร/ กระบวนการ ที่ เปรียบเทียบ	ผลการ เปรียบเทียบ (+/-)
				2548	2549	2550			
ความพึงพอใจของ ผู้รับบริการ	94%	94 %	+	88%	93%	94%	+	กรม 1 กรม 2	- +



เพื่อช่วยในการติดตามความคืบหน้าการให้คะแนน ควรอธิบายกราฟ ดังนี้

- กรม ก. มีระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการในปัจจุบันอยู่ที่ 94% มีแนวโน้มการปรับปรุงที่ดีขึ้นทุกปี ตั้งแต่ปี 2546 - 2550
- ระดับเทียบเคียง กรม 1 มีระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการในปัจจุบันดีที่สุด อยู่ที่เกือบ 100% และรักษาระดับไว้ได้อย่างคงที่
- ระดับเทียบเคียง กรม 2 มีระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการในปัจจุบันอยู่ที่ 85% แม้จะมีแนวโน้มการปรับปรุงที่ดีขึ้นทุกปี แต่ยังต่ำกว่ากรม ก.

แบบตาราง

แบบกราฟ

แบบคำอธิบายกราฟ



ตัวอย่างรายงาน

การตอบคำถาม

PMQA
Organization



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

