

การพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ

Public Sector Management Quality Award



เกณฑ์ PMQA พัฒนามาจาก
เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของ
สหรัฐอเมริกา (MBNQA) ซึ่งได้รับการยอมรับ
ในระดับนานาชาติว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์การ
ที่มีประสิทธิภาพที่สุด ประเทศต่างๆ ได้นำไปพัฒนาเป็น
เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เช่น แคนาดา (CAE)
ออสเตรเลีย (ABEA) ญี่ปุ่น (JQA) เป็นต้น

สำนักงาน ก.พ.ร. นำแนวคิดและโครงสร้าง
ของ MBNQA มากำหนดเป็นเกณฑ์ PMQA ที่สอดคล้อง
กับวิธีปฏิบัติราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์
และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
และได้นำมาใช้ในการส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐ
มีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ
เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การที่มี
ขีดสมรรถนะสูง

หลักการและโครงสร้างของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ค่านิยมหลัก (Core Values) **11** ประการ



Strategic Leadership

Lead the Organization

คิด

Execution Excellence

Manage the Organization

ทำ

Organizational Learning

Improve the Organization

ปรับ

PMQA Model



การแบ่งกลุ่มของหมวดตามลักษณะการปฏิบัติการ

1 ลักษณะสำคัญขององค์การ

เปรียบได้กับขนมปังแผ่นบนของแฮมเบอร์เกอร์ที่ครอบทุกหมวดเอาไว้ เนื่องจากเป็นหมวดที่แสดงตัวตนขององค์การ สภาการณแวดล้อม และสิ่งสำคัญที่องค์การมุ่งเน้น ลูกศรที่ชี้จากหมวด 1 ไปยังลักษณะสำคัญขององค์การ หมายถึงการเปลี่ยนแปลงของลักษณะสำคัญขององค์การต้องเกิดจากหมวดการนำองค์การ

2 กลุ่มการนำองค์การ

(หมวด 1 การนำองค์การ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และหมวด 3 การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

เป็นกลุ่มขับเคลื่อนองค์การ ที่มีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และปัจจัยแวดล้อมที่สำคัญ นำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การ ทั้ง 3 หมวดนี้ ต้องมีการปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอยู่ตลอดเวลา

3 กลุ่มผลลัพธ์

(หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการและหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ)

เป็นหมวดที่เกิดจากผลลัพธ์หรือข้อกำหนดจากกลุ่มการนำองค์การ โดยหมวด 5 และหมวด 6 ต้องดำเนินการปรับคนและระบบงาน ให้สอดคล้องกับทิศทาง แผนยุทธศาสตร์ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจะวัดผลลัพธ์ออกมาในหมวด 7

4 พื้นฐานของระบบ

(หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้)

เป็นหมวดที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เปรียบได้กับขนมปังแผ่นล่างที่รองรับและสนับสนุนการดำเนินการในทุกๆ หมวด โดยการมีระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและใช้ความรู้เป็นแรงผลักดัน ลูกศร 2 ทิศทางที่เชื่อมโยงกับหมวด 1 หมายถึง ผู้บริหารจำเป็นต้องมีข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการตัดสินใจ ลูกศร 2 ทิศทางที่เชื่อมโยงกับหมวด 7 หมายถึง การวัด การวิเคราะห์เพื่อรายงานผลลัพธ์การดำเนินการขององค์การ นอกจากนี้ยังมีลูกศรที่เชื่อมโยงระหว่างหมวด 4 กับหมวดอื่นๆ ทุกหมวด แสดงให้เห็นว่าในการบริหารจัดการทุกระบบ ต้องมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศอยู่ตลอดเวลา



ลักษณะสำคัญขององค์การ

1 ลักษณะองค์การ

: คุณลักษณะสำคัญของส่วนราชการคืออะไร

ก. สภาพแวดล้อมของส่วนราชการ

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

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

- 6 โครงสร้างองค์การ
- 7 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 8 ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน

ข้อแนะนำในการจัดทำลักษณะองค์การ

- วิสัยทัศน์ คือ ภาพที่ส่วนราชการจะเป็นในอนาคต ควรกำหนดให้ชัดเจน วัดผลได้ รวมทั้งกำหนดระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าหมาย
- บุคลากร ควรมีข้อมูลครอบคลุมถึงทุกภาคส่วนที่มีส่วนร่วมในการดำเนินการของส่วนราชการ ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรทั้งภายในและภายนอก ทั้งผู้ที่ได้รับค่าจ้างและไม่ได้รับ เช่น เครือข่าย อาสาสมัคร เป็นต้น
- สินทรัพย์ หมายถึง ที่ดิน อาคาร เครื่องมืออุปกรณ์ ระบบ IT หรือองค์ความรู้ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

2 สภาพการณ์ขององค์การ

: สภาพการณ์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการเป็นเช่นใด

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

- 9 สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ
- 10 การเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขัน
- 11 แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

- 13 ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ข. บริบทเชิงยุทธศาสตร์

- 12 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

ข้อแนะนำในการจัดทำสภาพการณ์ขององค์การ

- การกำหนดคู่แข่งหรือคู่เทียบ ควรกำหนดเป็นองค์การที่มีผลลัพธ์การดำเนินการที่ดีกว่า เพื่อนำมาใช้ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง หากไม่สามารถกำหนดหน่วยงานที่ผลลัพธ์เหมือนกันได้ ควรกำหนดประเด็นการแข่งขันแล้วเทียบเคียงกับแต่ละหน่วยงานที่เป็นเลิศในประเด็นนั้นๆ
- การเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขัน หมายถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นหรือกำลังจะเกิดขึ้นที่จะมีผลกับโอกาสในการชนะคู่เทียบ รวมทั้งทำให้เกิดโอกาสในการสร้างนวัตกรรม
- ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง สิ่งที่ต้องการต้องเอาชนะเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์
- ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง ข้อได้เปรียบขององค์การ อาจรวมถึงสิ่งที่ทำให้องค์การมีความโดดเด่น เช่น ทำเลที่ตั้ง อำนาจตัดสินใจ รูปแบบการบริการ เป็นต้น
- ตัวอย่างระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ เช่น มาตรฐาน ISO วิธีการ PDCA การลดขั้นตอน แนวทาง Six Sigma เป็นต้น

nws

ลักษณะสำคัญขององค์กร

ลักษณะสำคัญขององค์กรเป็นส่วนที่ไม่มีคะแนน แต่มีความสำคัญกับการดำเนินการในทุกหมวด การกำหนดลักษณะสำคัญขององค์กรจึงจำเป็นต้องกำหนดให้ถูกต้อง ครบถ้วน และเหมาะสม เนื่องจากจะเป็นกรอบและทิศทางในการดำเนินการในทุกๆ ด้านต่อไป

ลักษณะสำคัญขององค์กร จะช่วยให้ส่วนราชการได้รู้จัก

1 รู้จักตนเอง

- เราทำอะไร (ผลิต บริการ)
- ทำมาถึงทำ (พันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์)
- ทำอย่างไร (วัฒนธรรม ค่านิยม สมรรถนะหลัก)
- ใครทำ (บุคลากร)
- ใช้อะไรทำ (เทคโนโลยี อุปกรณ์ อาคารสถานที่)
- สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร (กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ)

2 รู้จักมิตร

- ใครเป็นผู้เกี่ยวข้อง (ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้กำกับดูแล กรรมการ องค์กร หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง)
- ความต้องการ/เงื่อนไขเป็นอย่างไร (ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บทบาทของผู้เกี่ยวข้อง)

3 รู้จักคู่แข่ง/คู่เทียบ

- ต้องแข่งหรือพัฒนาให้เทียบเคียงกับใคร (คู่แข่ง คู่เทียบ)
- แข่ง/เทียบ ในเรื่องใด (ประเด็นการแข่งขัน)
- สภาพแวดล้อมการแข่งขันเป็นอย่างไร (ผลการดำเนินการ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญแหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ข้อจำกัดในการหาข้อมูล)

4 รู้จักความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

- ต้องดำเนินการเพื่อเอาชนะอุปสรรคใด (ความท้าทาย)
- ต้องนำความสามารถ/โอกาสใดมาช่วย (ความได้เปรียบ)

5 รู้จักการปรับปรุง

- รู้ว่าใช้ระบบการปรับปรุงใด (การประเมิน การปรับปรุง)

ลักษณะสำคัญขององค์กร

1 ลักษณะองค์กร

ก. สภาพแวดล้อมของส่วนราชการ

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

2

สถานการณ์ขององค์กร

ข. บริบทเชิงยุทธศาสตร์

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

1.1

หมวด 1 การนำองค์การ

1.2

การนำองค์การโดยผู้บริหารของส่วนราชการ

การกำกับดูแลองค์การ และความรับผิดชอบต่อสังคม

มุ่งเน้นวิธีการที่ผู้บริหารชี้นำและกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์การ และขับเคลื่อนผลักดันให้องค์การมีผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับการสื่อสาร สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมกรรมการดำเนินการที่มีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี รวมถึงระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี และความรับผิดชอบต่อสังคม

1.1

การนำองค์การโดยผู้บริหารของส่วนราชการ

ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

1 วิสัยทัศน์และค่านิยม

- การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม
- การถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติสู่บุคลากร
- การปฏิบัติตนที่แสดงความมุ่งมั่นต่อค่านิยม

2 การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และความมีจริยธรรม

- การปฏิบัติตนของผู้บริหารเพื่อแสดงความมุ่งมั่น
- การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมตามหลักนิติธรรมฯ

3 การสร้างองค์การคุณภาพที่ยั่งยืน

- การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้บริการ
- การสร้างวัฒนธรรมการมุ่งเน้นผู้รับบริการ
- การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อการสร้างนวัตกรรม
- การถ่ายทอดการเรียนรู้ระดับองค์การ
- การพัฒนาผู้นำในอนาคต

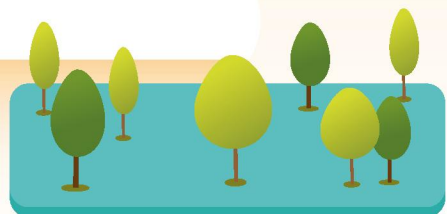
ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์การ

4 การสื่อสาร

- การสื่อสารและสร้างความผูกพันทั้งภายในและภายนอก
- การใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ
- บทบาทเชิงรุกในการจูงใจบุคลากร

5 การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

- การปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ ปรับปรุงผลการดำเนินการและส่งเสริมนวัตกรรม
- การตั้งความคาดหวังต่อผลดำเนินการ



1.2

การกำกับดูแลองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคม

ระบบที่ใช้ในการกำกับดูแลและปรับปรุงระบบการนำองค์การ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าส่วนราชการจะดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมาย และประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ทำให้บรรลุผลลัพธ์ในการดำเนินการและแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อสังคม



ก. การกำกับดูแลองค์กร



6 ระบบการกำกับดูแลองค์กร

- การทบทวนและกำกับการปฏิบัติงาน การเงินและการป้องกันการทุจริต และการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7 การประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารส่วนราชการ และระบบการกำกับดูแล

- การประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหาร
- การพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการนำองค์การของผู้บริหาร

ข. การประพฤติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม



8 การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ

- การจัดการและการคาดการณ์ผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม
- การเตรียมการเชิงรุก
- กระบวนการ ทั่ววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญ
- การดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริการและการปฏิบัติงาน

9 การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

- การส่งเสริมและสร้างความมั่นใจ
- กระบวนการและตัววัดในการส่งเสริมและกำกับดูแล
- การดำเนินการกรณีมีการกระทำที่ขัดต่อหลักจริยธรรม



ตัวอย่างเครื่องมือและเทคนิค การปรับปรุงองค์การตามหมวด 1

ค. ความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ



10 ความพาสักของสังคม

- ความพาสักและประโยชน์สุขของสังคม

11 การสนับสนุนชุมชน

- การสนับสนุนชุมชนสำคัญให้มีความเข้มแข็ง
- การกำหนดชุมชนที่สำคัญและกิจกรรมการมีส่วนร่วม
- การมีส่วนร่วมของผู้บริหารและบุคลากร

- การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Communication Effectiveness)
- หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)
- กระบวนการนำองค์การ (Leadership Process)
- แผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)
- การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
- การปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์การ (Culture Development)
- การเป็นตัวอย่างที่ดี (Role Model)
- การพัฒนาผู้นำ (Strategic Leadership Development)
- ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR)

ลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศด้านการนำองค์การ

- สร้างทีมผู้นำที่เข้มแข็ง โดยไม่ให้ความสำคัญใครคนใดคนหนึ่ง
- ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเป็นประจำ
- สร้างวัฒนธรรมองค์การใหม่ ที่ต้องทำงานบรรลุค่านิยมที่กำหนดร่วมกัน
- มีการสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ทุกคนอย่างสม่ำเสมอ เปิดเผย จริงใจ
- นำผลการทบทวนมาใช้ในการวางแผน และตัดสินใจดำเนินการต่อไปอย่างมีคุณภาพ
- เห็นโอกาสในอนาคตของการปรับปรุง เติบโตอย่างต่อเนื่อง
- ให้ความสำคัญกับชุมชน สังคม

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

2.1

การจัดทำยุทธศาสตร์

2.2

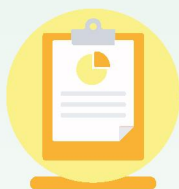
การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

บุคลากรวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ กำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งการตัดสินใจเรื่องระบบงานที่สำคัญ ในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

2.1

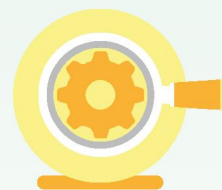
การจัดทำยุทธศาสตร์

การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ตอบประเด็นความท้าทายขององค์การ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบงาน สร้างนวัตกรรม และการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ผลการดำเนินการโดยรวม เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในอนาคต



ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

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



ข. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- 5 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ
 - วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญและเป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุด
 - การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และการปฏิบัติที่วางแผนไว้
- 6 การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
 - ประเด็นที่สำคัญของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ โอกาสสร้างนวัตกรรม การใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลัก สร้างสมดุลระหว่างโอกาส และความท้าทาย และสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.2

การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

ประสิทธิผลของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติโดยการแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการ การสื่อสารถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ และการวางระบบกำกับดูแล การกำหนดตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญในการติดตามความก้าวหน้า รวมทั้งคาดการณ์ผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งคู่แข่ง/คู่เทียบ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงยุทธศาสตร์ให้เท่าทัน

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

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

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

- 13** การคาดการณ์ผลการดำเนินการ
 - การคาดการณ์ผลการดำเนินการ
 - การเปรียบเทียบผลที่คาดการณ์ของคู่แข่ง/คู่เทียบ/ค่าเทียบเคียง
 - การจัดการเมื่อเกิดความแตกต่างกับคู่แข่ง/คู่เทียบ

ตัวอย่างเครื่องมือและเทคนิคการปรับปรุงองค์การตามหมวด 2

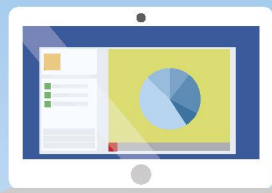
- การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)
- SWOT Analysis & TOWS Metrix
- Balanced Scorecard
- การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)
- การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
- การบริหารโครงการ (Project Management)
- การเปรียบเทียบ (Benchmarking)
- การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล (Individual Scorecard)

ลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

- มีการกำหนดวิสัยทัศน์ การกิจ ปัจจัยของความสำเร็จ เป้าหมายชัดเจน
- มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การคาดการณ์ การเปรียบเทียบ เพื่อกำหนดแผนและเป้าหมายการดำเนินงาน
- กำหนดเป้าหมายที่สามารถติดตาม วัดผลสำเร็จได้
- เชื่อมโยงเป้าหมายที่สอดคล้องตามความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- มีการสื่อสารแผนงานกับผูปฏิบัติงาน และผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจในบทบาทที่ต้องปฏิบัติ
- มีระบบในการกำกับติดตาม และตอบสนองอย่างถูกต้อง รวดเร็ว หากไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1



สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กำหนดวิธีการที่ใช้รับฟังเสียงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของของส่วนราชการ เพื่อความสำเร็จระยะยาว รวมทั้งวิธีการในการค้นหาสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างความสัมพันธ์ และการใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.2



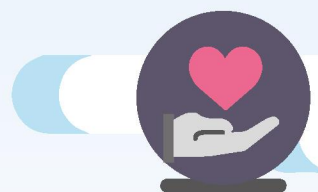
การสร้างความผูกพัน

สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1



การค้นหาสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการได้รับสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง ผลผลิต บริการ กระบวนการที่สำคัญและสร้างความผูกพัน



ก. สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- 1 สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน
 - วิธีการเพื่อให้ได้สารสนเทศ
 - วิธีการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อรับฟังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - วิธีการรับฟังตามช่วงวงจรชีวิตการรับบริการ และการค้นหาข้อมูลป้อนกลับอย่างกันทั่วถึง
- 2 สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่พึงมีในอนาคต
 - การค้นหาสารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอดีต อนาคต และของคู่แข่ง/คู่เทียบ

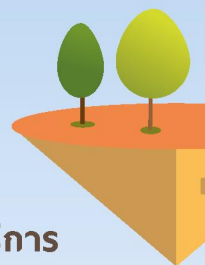
ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- 3 ความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - การประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน
 - ความแตกต่างกันของวิธีการในแต่ละกลุ่ม
 - สารสนเทศจากการประเมินที่ใช้ตอบสนองให้เหนือกว่าความคาดหวัง
- 4 ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
 - การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
 - การเปรียบเทียบกับส่วนราชการที่มีผลผลิต/บริการคล้ายกันหรือธุรกิจอื่น
- 5 ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
 - การประเมินความไม่พึงพอใจและสารสนเทศที่ได้

การกำหนดผลผลิต บริการ และกลไกการสื่อสารต่างๆ เพื่อสนับสนุน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและความผูกพัน

3.2

สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ก. ผลผลิต การบริการ และการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6 ผลผลิตและการบริการ

- การกำหนดความต้องการของผู้รับบริการ
- การกำหนดและปรับผลผลิต/บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการ ขยายความสัมพันธ์ และดึงดูดผู้รับบริการใหม่

7 การสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- วิธีการให้บริการและรับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลผลิตและการบริการ
- รูปแบบและกลไกการสื่อสารที่สำคัญ
- ข้อกำหนดที่สำคัญและการถ่ายทอด

8 การจำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ
- การกำหนดระดับความสำคัญ



ลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- มีการแบ่งกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ชัดเจน
- มีวิธีการที่หลากหลายในการระบุความต้องการ และการสนองตอบความต้องการที่เหมาะสม เกินความคาดหวัง
- กำหนดมาตรฐานการให้บริการที่สามารถวัดผลได้ (เพราะต้องมีการวัดผลการดำเนินงาน)
- มีช่องทางการติดต่อที่สะดวก หลากหลาย และเข้าถึงง่าย
- มีการติดตาม และแก้ไขกับทุกข้อร้องเรียนอย่างรวดเร็ว
- มีการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศไว้อย่างเป็นระบบ ให้ทุกคนในองค์การสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้
- มุ่งเน้นการวัดคุณค่า ความจงรักภักดี ความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อพัฒนาองค์การให้ดีขึ้น

ข. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

9 การจัดการความสัมพันธ์ (ให้เหมาะสมตลอดวงจรชีวิต)

- การสื่อสาร สร้าง และจัดการความสัมพันธ์
- การใช้ประโยชน์จากสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์

10 การจัดการกับข้อร้องเรียน

- การจัดการกับข้อร้องเรียนและการแก้ไขอย่างทันท่วงที และมีประสิทธิภาพ
- การเรียกความเชื่อมั่นกลับคืนมา และสร้างเสริมความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้

ตัวอย่างเครื่องมือและเทคนิค
การปรับปรุงองค์การตามหมวด 3

- สารสนเทศของผู้รับบริการ (Voice of Customer)
- การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Satisfaction Survey)
- การสร้างความผูกพันของผู้รับบริการ (Customer Engagement)
- การเปรียบเทียบ (Benchmarking)
- การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management)
- การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ (Customer Segmentation)
- การจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Management)

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1

การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุง ผลการดำเนินการของส่วนราชการ

การวัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการ
โดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนงาน
ของส่วนราชการ และการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูล
เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสนับสนุน
การตัดสินใจ

4.2

การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.1

การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุง ผลการดำเนินการของส่วนราชการ

การวัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการ
โดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนราชการ
รวมทั้งวิธีการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเกี่ยวกับ
ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

ก. การวัดผลการดำเนินการ

- 1 ตัววัดผลการดำเนินการ
 - การเลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้อง
 - ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญ และการติดตาม
 - การสนับสนุนการตัดสินใจ ปรับปรุง และนวัตกรรม
- 2 ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ
 - การเลือกและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ
- 3 ข้อมูลผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - การเลือกและใช้ข้อมูลผู้รับบริการ
 - การใช้ข้อมูลที่รวบรวมผ่านสื่อเทคโนโลยี
- 4 ความคล่องตัวของ การวัดผล
 - การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

ข. การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ

- 5 การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ
 - การทบทวนผลการดำเนินการ
 - การวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการทบทวน
 - การใช้ผลการทบทวนของผู้บริหาร
 - การประเมินความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว
ต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการและความท้าทาย
 - การทบทวนของคณะกรรมการกำกับดูแล

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ

- 6 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
 - ค้นหาหน่วยงานที่มีผลการดำเนินการที่ดี
 - การค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- 7 ผลการดำเนินการในอนาคต
 - การใช้ผลการทบทวนคาดการณ์ผลการดำเนินการ
 - การปรับแก้ความแตกต่างระหว่างผลการคาดการณ์
ผลการดำเนินการในอนาคตกับการคาดการณ์
ผลการดำเนินการของแผนปฏิบัติการที่สำคัญ
- 8 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรม
 - การจัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุงและ
โอกาสสร้างนวัตกรรม
 - การถ่ายทอดภายใน
 - การถ่ายทอดภายนอก

4.2

การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

การเพิ่มพูนสัมพันธภาพทางความรู้ของส่วนราชการและการจัดการ เพื่อให้เพื่อให้มั่นใจว่า ข้อมูล สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ ที่จำเป็นสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีคุณภาพ และพร้อมใช้งาน



ก. ความรู้ของส่วนราชการ

- 9 การจัดการความรู้
 - การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร ผู้เกี่ยวข้องภายนอก เพื่อนำไปดำเนินการ และสร้างนวัตกรรมและการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- 10 การเรียนรู้ระดับองค์การ
 - การทำให้การเรียนรู้ฝังลึกลงในการปฏิบัติงาน

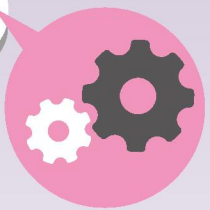


ข. ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

- 11 คุณลักษณะของข้อมูลและสารสนเทศ
 - ความแม่นยำ ถูกต้อง และเชื่อถือได้ ทันกาล ปลอดภัยและเป็นความลับ
- 12 ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ
 - ความพร้อมใช้งานด้วยรูปแบบที่ใช้งานง่าย
- 13 คุณลักษณะของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์
 - ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความน่าเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย
- 14 ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน
 - ความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่องในกรณีฉุกเฉิน

ตัวอย่างเครื่องมือและเทคนิค การปรับปรุงองค์การตามหมวด 4

- การกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินการ (Key Performance Indicator)
- การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Data Collection & Analysis)
- การเทียบเคียงผลการดำเนินงาน (Benchmarking and Comparison)
- การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- การสร้างสัมพันธภาพทางความรู้ (Knowledge Asset)
- การออกแบบระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ (Information Hardware and Software Design)
- การจัดตั้งห้องปฏิบัติการ (Operation Room, Management Cockpit, War Room)
- การกำหนดนโยบายด้านความปลอดภัย (Security Policy)



ลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

- การนำข้อมูล สารสนเทศ องค์ความรู้ไปสู่การใช้ประโยชน์
- สื่อสารข้อมูล ผลการดำเนินงานที่ทันสมัย สม่ำเสมอ ง่ายต่อการเข้าใจทั้งองค์การ
- มีการสื่อสารภายในด้วยเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ทันการต่อการนำไปใช้ประโยชน์
- มีมาตรฐานการจัดเก็บข้อมูล เพื่อสามารถนำไปใช้ได้อย่างถูกต้อง
- มีการประเมิน ปรับปรุง ทั้งฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ เพื่อการจัดเก็บข้อมูลสม่ำเสมอ

5.1



สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

5.2



ความผูกพันของบุคลากร

การประเมินความต้องการด้านความสามารถและอัตรากำลัง เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผล การดำเนินการที่ดี สร้างความผูกพัน การบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรภายในองค์การ รวมถึงการนำศักยภาพ ของบุคลากรมาใช้ได้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์การ



การบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากรเพื่อให้ งานของส่วนราชการบรรลุผลสำเร็จ การรักษามรรยาภาศ ในการทำงานที่เกี่ยวพันและมีความปลอดภัยต่อการปฏิบัติงาน

5.1

สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร

- 1 ขีดความสามารถและอัตรากำลัง
 - การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง
- 2 บุคลากรใหม่
 - การสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่
 - มุมมอง วัฒนธรรมของบุคลากรและชุมชน
- 3 การทำงานให้บรรลุผล
 - การจัดโครงสร้างและบริหารบุคลากร
- 4 การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร
 - การเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง
 - การบริหารด้านบุคลากรเพื่อให้ดำเนินการตามภารกิจ ได้อย่างต่อเนื่อง

ข. มรรยาภาศการทำงานของบุคลากร

- 5 สภาพแวดล้อมการทำงาน
 - การดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน
 - ตัววัดและเป้าประสงค์ในการปรับปรุง
- 6 นโยบายและสวัสดิการ
 - การกำหนดและออกแบบการบริการ สวัสดิการ และนโยบาย เพื่อสนับสนุนบุคลากร



การพัฒนาบุคลากร หัวหน้างาน และผู้บริหาร เพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งการทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม



ก. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

- 7 องค์ประกอบของความผูกพัน
 - การกำหนดองค์ประกอบของความผูกพัน
- 8 วัฒนธรรมส่วนราชการ
 - การเสริมสร้างวัฒนธรรม
 - การนำความหลากหลายของบุคลากรมาสร้างวัฒนธรรมการทำงาน
- 9 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - การสนับสนุนให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี
 - การบริหารค่าตอบแทนการให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจ
 - การสร้างนวัตกรรม การมุ่งเน้นผู้รับบริการ และบรรลุผลสำเร็จของแผนฯ



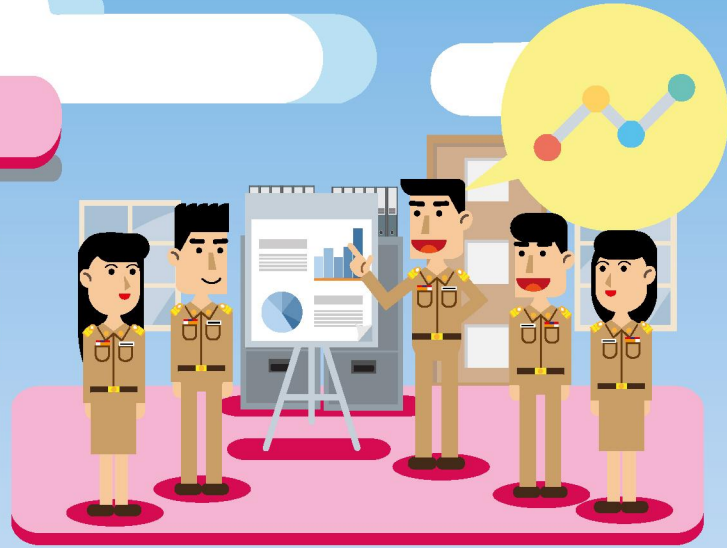
ข. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

- 10 การประเมินความผูกพัน
 - วิธีการและตัววัดเพื่อประเมินความผูกพันและความพึงพอใจ
 - ตัวชี้วัดอื่นๆ
- 11 ความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของส่วนราชการ
 - การเชื่อมโยงความผูกพันกับผลลัพธ์ของส่วนราชการ



ค. การพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร

- 12 ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา
 - ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากร หัวหน้างาน และผู้บริหาร
 - ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาการทำงานโดยคำนึงถึง สรรถะหลัก นวัตกรรม จริยธรรม และผู้รับบริการ
- 13 ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา
 - วิธีประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ
- 14 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
 - การจัดการความก้าวหน้าทั่วทั้งส่วนราชการ
 - การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง



ลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

- เตรียมความพร้อมด้านบุคลากรสำหรับภารกิจปัจจุบันและอนาคต
- จัดการ ดูแลความปลอดภัย และสุขภาพแก่ผู้ปฏิบัติงาน
- มุ่งเน้นให้บุคลากรมีความผูกพัน มากกว่าแค่การสร้างความพึงพอใจ
- สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน และชีวิตครอบครัว
- ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรและความก้าวหน้าในการทำงาน



ตัวอย่างเครื่องมือและเทคนิคการปรับปรุงองค์การตามหมวด 5

- การจัดการและทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Management and Review)
- การสรรหาบุคลากร (Recruitment)
- การประเมินบรรยากาศในการทำงาน (Work Climate Assessment)
- การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development)
- แผนพัฒนายบุคคล (Individual Development Plan)
- การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Workplace Environment Improvement)
- การสร้างความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)
- การสร้างความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร
- การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่ง (Career Path)

6.1



หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

6.2



การออกแบบ จัดการ ปรับปรุงผลผลิต บริการ และกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์การ ให้เกิดประสิทธิผลของการปฏิบัติงานและสามารถส่งมอบผลผลิตแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

การออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ เพื่อส่งมอบผลผลิตและการบริการที่สร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จและยั่งยืน

6.1

กระบวนการทำงาน



ก. การออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการ

1 แนวคิดในการออกแบบ

- การออกแบบผลผลิตการบริการ และกระบวนการทำงาน
- การนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ ความเป็นเลิศด้านผลผลิต และการบริการ และความคล่องตัวมาพิจารณาในกระบวนการ

2 ข้อกำหนดของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงาน

- การกำหนดข้อกำหนดของผลผลิตและการบริการ
- การกำหนดข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน



ข. การจัดการกระบวนการ

3 การนำกระบวนการไปปฏิบัติ

- การปฏิบัติงานตามข้อกำหนดที่สำคัญ
- มีตัววัด/ตัวชี้วัดที่สำคัญ ควบคุม และปรับปรุงกระบวนการ
- ตัววัดเชื่อมโยงผลการดำเนินการคุณภาพของผลผลิต/การบริการ

4 กระบวนการสนับสนุน

- การกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ
- การปฏิบัติงานตามข้อกำหนดที่สำคัญ

5 การปรับปรุงผลผลิต การบริการ และกระบวนการ

- ปรับปรุงผลผลิต การบริการ ลดความผิดพลาด/ข้อบกพร่อง/สูญเสีย



6.2

ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ

การควบคุมต้นทุน จัดการห่วงโซ่อุปทาน ดูแลความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน เตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น และสร้างนวัตกรรมเพื่ออนาคต เพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพและส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ก. การควบคุมต้นทุน

6 การควบคุมต้นทุน

- การควบคุมต้นทุนโดยรวม
- การป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย/ความผิดพลาด/การทำงานซ้ำ
- การลดต้นทุนเกี่ยวกับการตรวจสอบกระบวนการ/ผลการดำเนินการ
- สมดุลระหว่างการควบคุมต้นทุนกับความต้องการของผู้รับบริการ



ข. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

7 การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

- การจัดการห่วงโซ่อุปทาน
- การเลือกผู้ส่งมอบ
- การวัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ
- การให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อช่วยใหเกิดการปรับปรุง
- การดำเนินการกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี



ตัวอย่างเครื่องมือและเทคนิค
การปรับปรุงองค์การตามหมวด 6

- การออกแบบกระบวนการ การพัฒนาและการส่งมอบ (Process Design, Development and Delivery)
- การควบคุมกระบวนการ (Process Control)
- การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการ (Process Requirements Determination)
- การปรับแต่งกระบวนการให้ง่ายขึ้น (Work Simplification)
- การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)
- การบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Management)
- การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management)
- การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)

ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน

8 ความปลอดภัย

- การทำให้สภาพแวดล้อมการปฏิบัติการมีความปลอดภัย
- การป้องกันอุบัติเหตุการตรวจสอบ/ วิเคราะห์ต้นเหตุ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิม

9 การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

- การเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน โดยคำนึงถึงความต่อเนื่องของการปฏิบัติการ

ง. การจัดการนวัตกรรม

10 การจัดการนวัตกรรม

- การจัดการนวัตกรรม
- โอกาสในการสร้างนวัตกรรมในการวางแผนฯ
- การทำให้ทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนนวัตกรรม
- การติดตามผลของโครงการ



ลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

- มีการออกแบบระบบงานที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องตามความต้องการของผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต
- ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมออกแบบ
- กำหนดตัวชี้วัด / ค่าเป้าหมายของกระบวนการ บนพื้นฐานความต้องการของผู้รับบริการ
- มีการติดตาม ประเมินผล และควบคุมกระบวนการ
- มีการบริหารความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ส่งเสริมและสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน

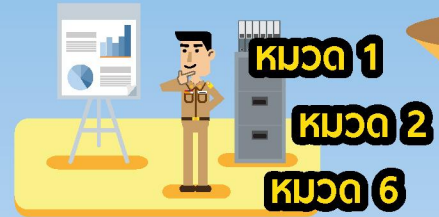
หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

7.1

ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและการบรรลุพันธกิจ

ก. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพส่วนราชการและแผนปฏิบัติการ

- 1 ด้านผลผลิตและการบริการตามพันธกิจหลักของส่วนราชการ
- 2 ด้านการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ



7.2

ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก. ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- 3 ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 4 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



7.3

ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

ก. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

- 5 ชัดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร
- 6 บรรยากาศการทำงาน
- 7 การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน
- 8 การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาผู้นำของส่วนราชการ



7.4

ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ การกำกับดูแลองค์การ และความรับผิดชอบต่อสังคม

- 9 การนำองค์การ
- 10 การกำกับดูแลองค์การ
- 11 กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ
- 12 การประพฤติปฏิบัติตามหลักนิธธรรม ความโปร่งใส และจริยธรรม
- 13 สังคมและชุมชน

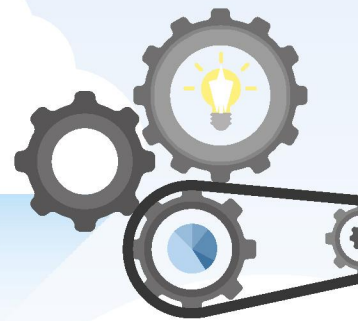


7.5

ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต

ก. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต

- 14 ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ และการเงิน
- 15 การเติบโต



7.6

ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (คุณภาพ ประสิทธิภาพ ต้นทุน)

ก. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติการ

- 16 ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการ
- 17 การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

ข. ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

- 18 การจัดการห่วงโซ่อุปทาน



หมวด 4
หมวด 6



วิธีการประเมินตามเกณฑ์ PMQA

หมวดกระบวนการ
(หมวด 1 -6)
ใช้การประเมินแบบ

ADLI

A Approach

แนวทาง : วิธีการที่ใช้
เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ



ตัวอย่าง : ร้านขายข้าวไข่เจียว

Le Level

ระดับ :
ระดับของ
ผลการดำเนินการ
ในปัจจุบัน

ยอดขาย (จาน/เดือน)

T Trends

แนวโน้ม :
อัตราการปรับปรุงผลการดำเนินการ
หรือผลการดำเนินการที่ต่อเนื่อง

แนวโน้มของยอดขาย 6 เดือนย้อนหลัง



L Learning

การเรียนรู้ :
การปรับปรุงแนวทางเพื่อ
ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

ขยายไประยะหนึ่ง ปรับปรุงสูตร
เพื่อให้ข้าวไข่เจียวอร่อยขึ้น



I Integration

การบูรณาการ :
การใช้แนวทางที่สอดคล้อง
กับความต้องการและข้อกำหนดต่างๆ
ในลักษณะสำคัญขององค์การและหมวดอื่นๆ
ฝ่ายการเงินและบัญชีต้องการให้
ลดต้นทุน จึงใช้เกลือแทนน้ำปลา



หมวดผลลัพธ์
(หมวด 7)
ใช้การประเมินแบบ

LeTCI

C Comparisons



การเปรียบเทียบ : การเทียบผล
การดำเนินการกับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

เปรียบเทียบกับร้านขายข้าวไข่เจียวคู่แข่ง

I Integration

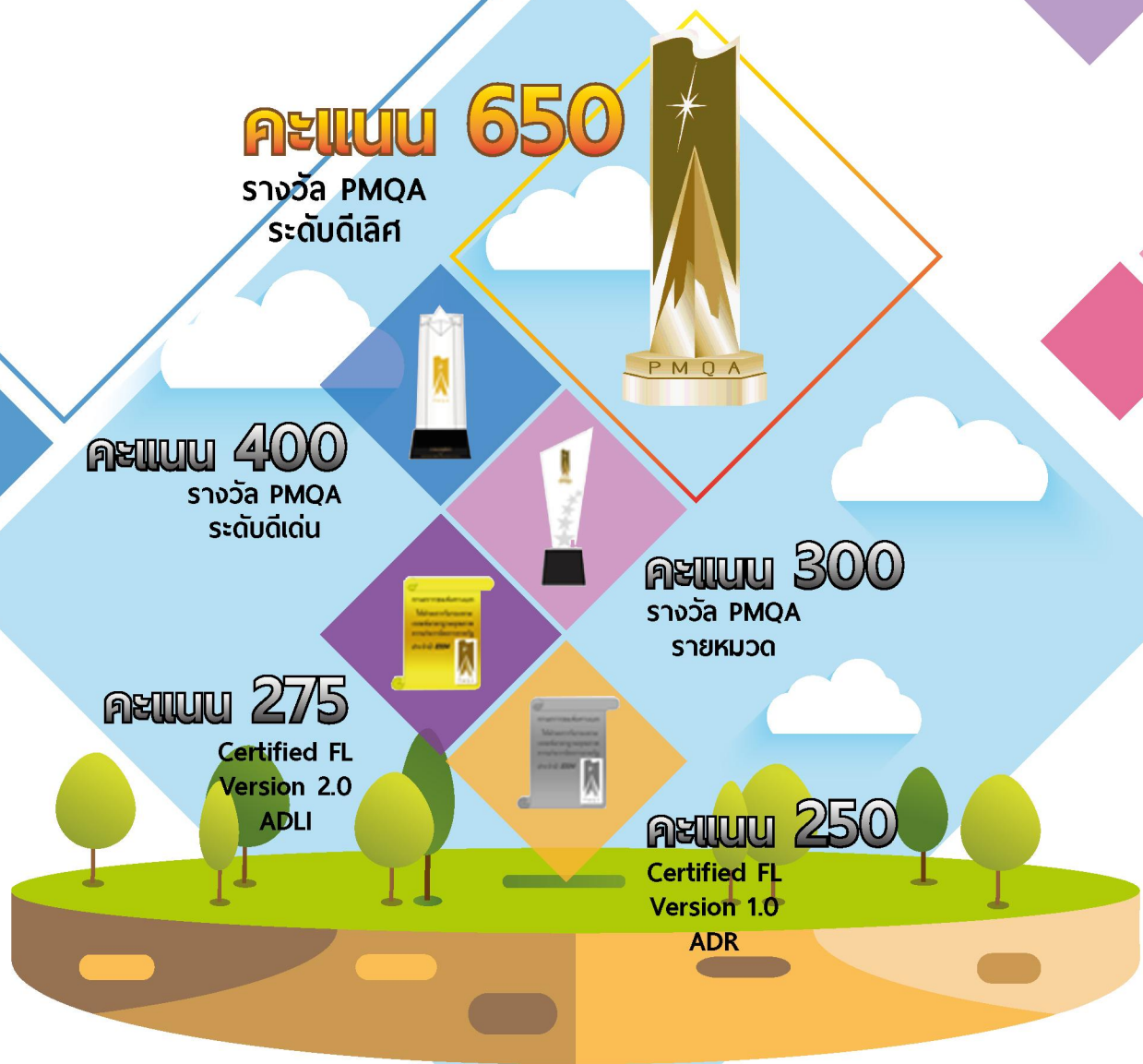
การบูรณาการ :
ความครอบคลุมและทั่วถึงของตัววัดที่สำคัญ

กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ให้ครอบคลุม

ตัวอย่างตัวชี้วัดร้านข้าวไข่เจียว

- ยอดขาย
- ต้นทุนต่อหน่วย
- กำไรสุทธิ
- ร้อยละความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจของลูกค้า
- ระยะเวลารอคิว
- ระยะเวลาทำข้าวไข่เจียวต่อ 1 จาน
- จำนวนวัตถุดิบที่เหลือจากการขาย





ระดับการพัฒนาของ PMQA

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558

ใช้ในการตรวจประเมินรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ประเภทรางวัลที่เปิดรับสมัคร

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับดีเด่น (ต้องได้รับรางวัลรายหมวดมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 หมวด)

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รายหมวด (เสนอขอรับรางวัลได้ปีละไม่เกิน 3 หมวด)

หมวด 1 ด้านการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม

หมวด 2 ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4 ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กรและการจัดการความรู้

หมวด 5 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

หมวด 6 ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

ใช้ในการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL)