

# หลักการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

Excellence  
Model



ศุภชัย เมืองรักษ์  
ผู้อำนวยการฝ่ายปรึกษาแนะนำด้านการจัดการองค์กร  
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



พัฒนาคน  
พัฒนาไทย  
สู่การแข่งขันสากล

Competitiveness





- เป็นหน่วยงานอิสระ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม
  - จัดตั้งโดยความร่วมมือของภาครัฐและเอกชน
  - จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 18 มกราคม 2537

## วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาการเพิ่มผลิตภาพของภาครัฐและภาคเอกชนให้มีระดับสูงขึ้น  
รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต  
เพื่อการแข่งขันในตลาดโลก  
เป็นศูนย์กลางประสานและรณรงค์ส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตของประเทศ



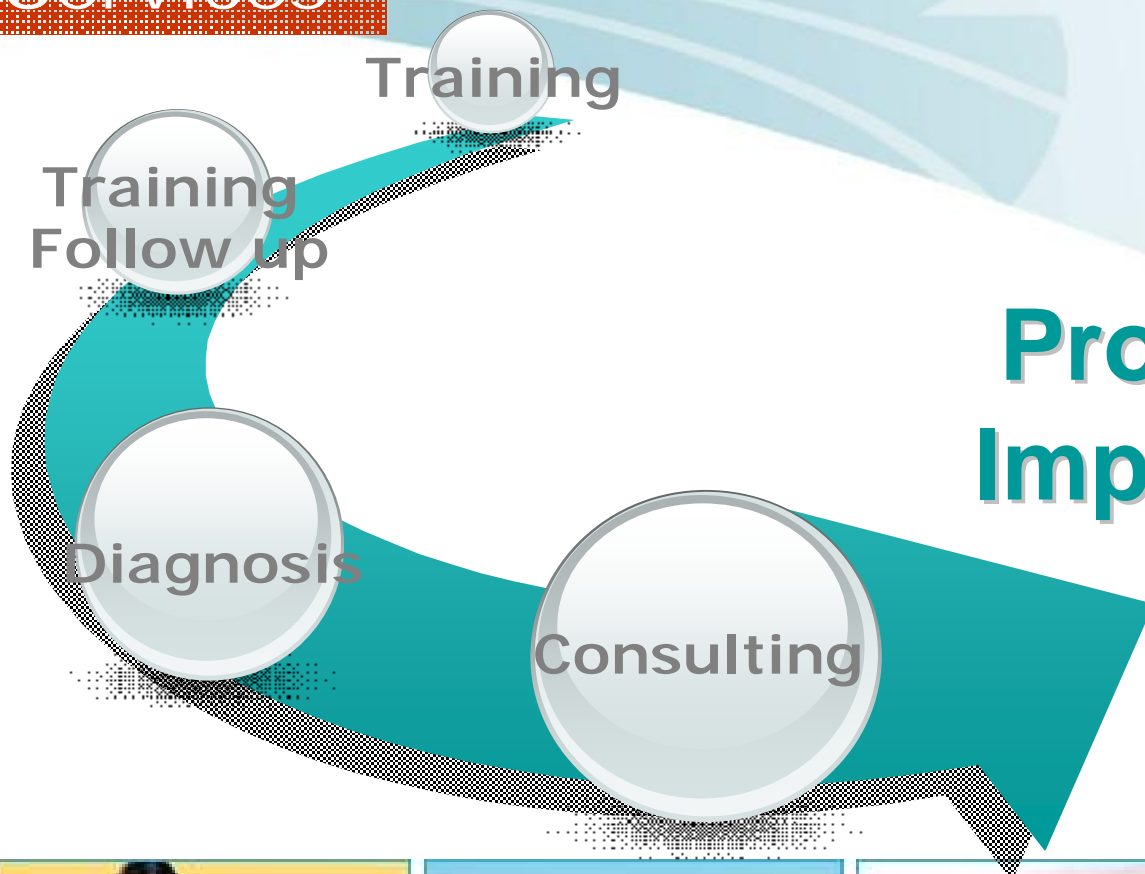
## สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

หน่วยงานอิสระ สังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม

มีภารกิจหลักในการรณรงค์ส่งเสริมและ  
ผลักดันให้เกิดขบวนการเพิ่มผลผลิตในทุกภาคส่วน  
เพื่อพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ  
ผ่านการให้บริการให้คำปรึกษาแนะนำและฝึกอบรม  
บริการด้านการวิจัยและพัฒนาเพื่อการเพิ่มผลผลิต  
พัฒนาดัชนีชี้วัดศักยภาพและสถานภาพการแข่งขันของประเทศ

รวมไปถึงการรณรงค์สร้างจิตสำนึกเรื่องคุณภาพ  
ประสิทธิภาพให้กับประชาชน ผ่านสื่อต่างๆ  
 อาทิ สื่อวิชาการ งานสัมมนา บอร์ดนิทรรศการ เป็นต้น

# Main Services



# Productivity Improvement



# Productivity Improvement Tools & Standards



ระดับบริหาร



Thailand Quality Award (TQM & TQA)

Strategic Planning  
KPI & Balanced Scorecard

Benchmarking

Supply Chain Management  
Business Process Improvement (BPI)  
Cross-functional Management

ระดับจัดการ



Activity-based Management (ABM)

JIT

TPM

Six Sigma

Activity-based Costing (ABC)

IE

PM/SM

Design of Experiment (DOE)

Cost of Quality (COQ)

7 Waste

OEE

Statistical Quality Control (SQC)

ระดับปฏิบัติการ

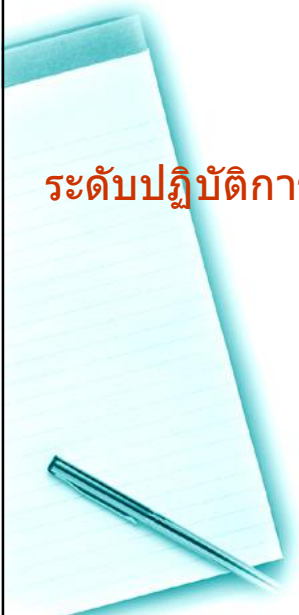


ISO 9000 / ISO 16949 / HACCP / GMP / ISO 14000 / SA 8000

Problem Solving

Waste Assessment

5S / Suggestion Scheme / Visual Control



## ตัวอย่างผลงาน

- Q โครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA)
- Q โครงการติดตามผลและรายงานเพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)
- Q โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
- Q โครงการการพัฒนาการจัดการความรู้ในส่วนราชการ (KM)
- Q โครงการศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้วยวิธีเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking)
- Q โครงการเครือข่ายพัฒนามาตรฐานแรงงานไทยในสถานประกอบการ (มรท.8000)
- Q โครงการประเมินคุณภาพการจัดการรัฐวิสาหกิจ (SEPA)
- Q โครงการอบรมระบบประเมินความคุ้มค่าของงบประมาณรัฐ (VFM)
- Q โครงการพัฒนาระบบประเมินสำนักงานศาลยุติธรรม (JMQC)



1



Organization





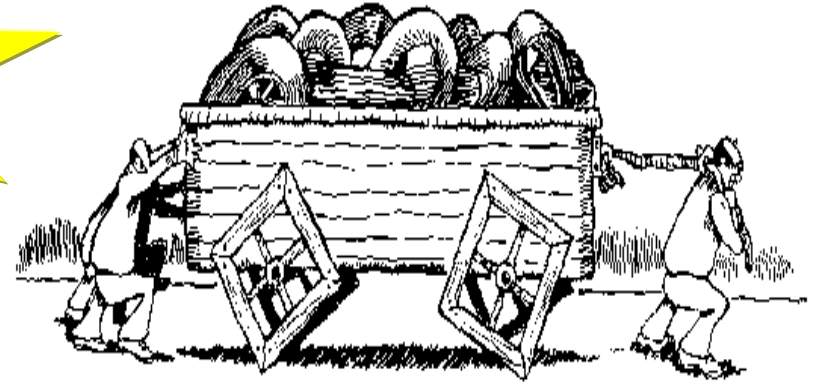


HPO  
High Performance  
Organization :  
Good Governance  
Organization

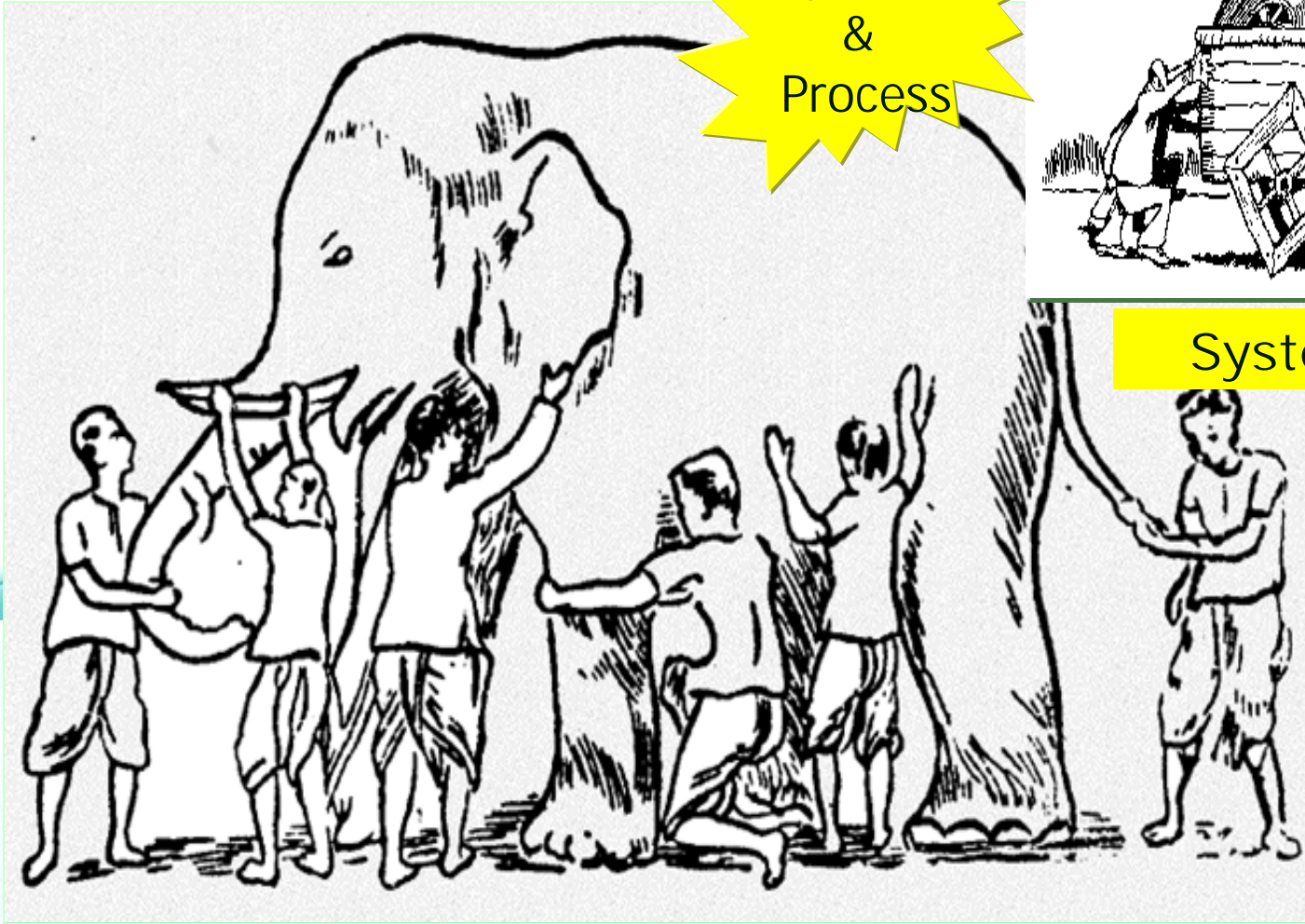




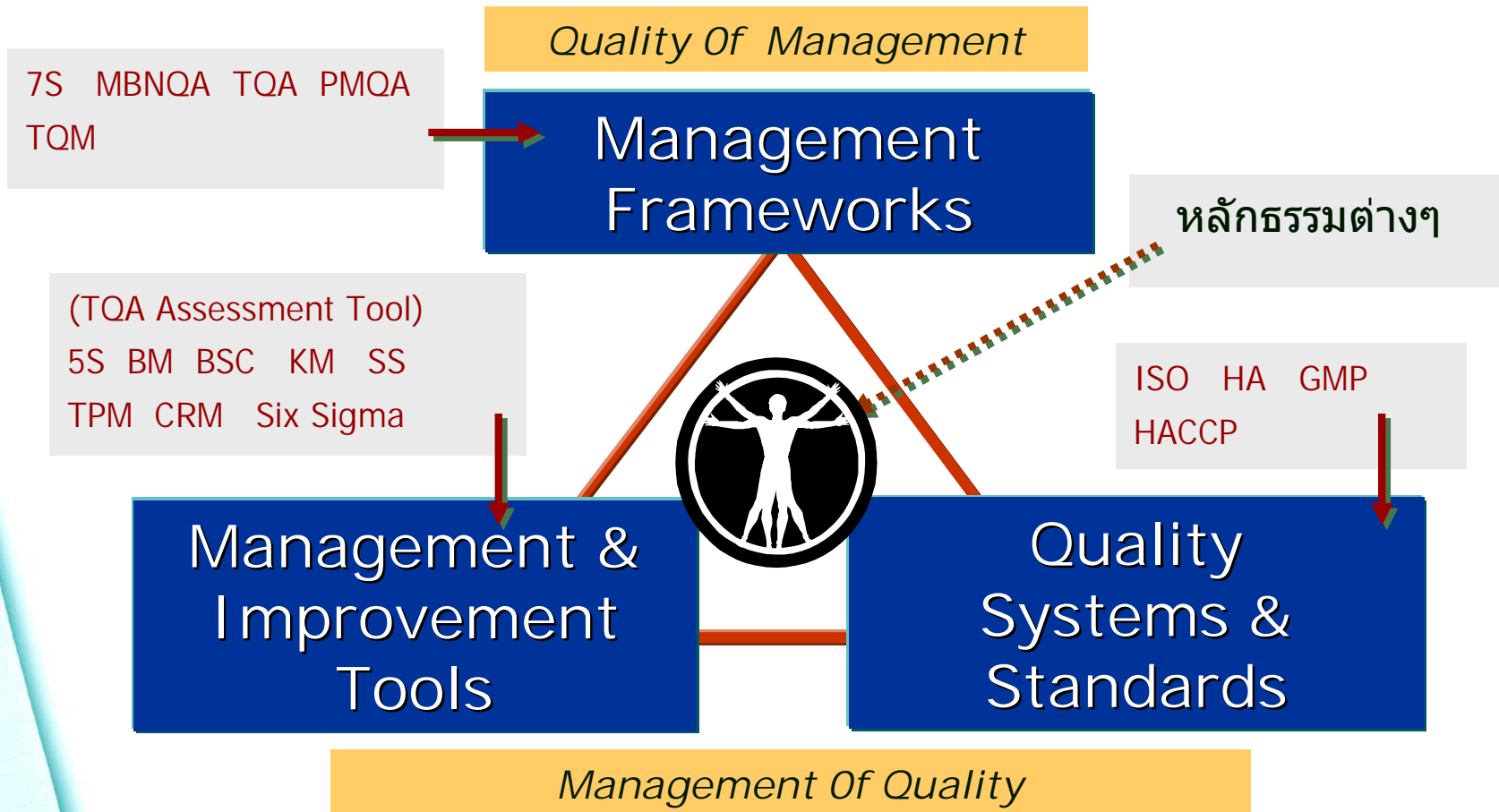
System & Process



System Management :



Process Management :







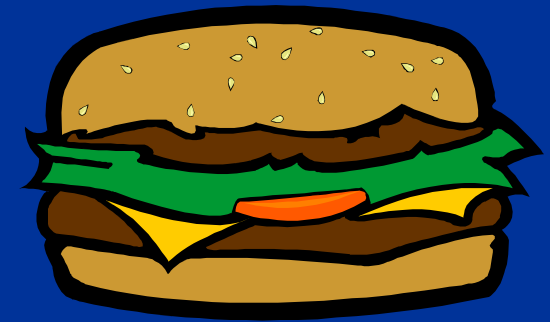
**TQM**  
**Total Quality Management**

**MBNQA**  
**Malcolm Baldrige National Quality Award**

**TQA**  
**Thailand Quality Award**

**PMQA**  
**Public Sector Management Quality Award**

**SEPA**  
**State Enterprise Performance Appraisal**



and  
**HA : HPH : PCA**

# Organizational Excellence Model

Excellence Model



TQM Concept

TQA/SEPA/PMQA Framework

Strategic Management Concept

Criteria / Score (Assessment Tool)

Strategic Planning (SWOT/Map/Card)

Assessment Report (SW)

Improvement Plan (Tools & Standards)

# Organizational Excellence Model : 11 Core values

Excellence  
Model



1 การนำองค์การ  
อย่างมีวิสัยทัศน์



5 การมุ่งเน้นอนาคต



9 การจัดการโดยใช้  
ข้อมูลจริง



2 ความรับผิดชอบ  
ต่อสังคม



6 ความคล่องตัว



10 การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์  
และการสร้างคุณค่า



3 การให้ความสำคัญกับ  
พนักงานและลูกค้า



7 การเรียนรู้ขององค์การ  
และแต่ละบุคคล



11 มุมมองเชิงระบบ



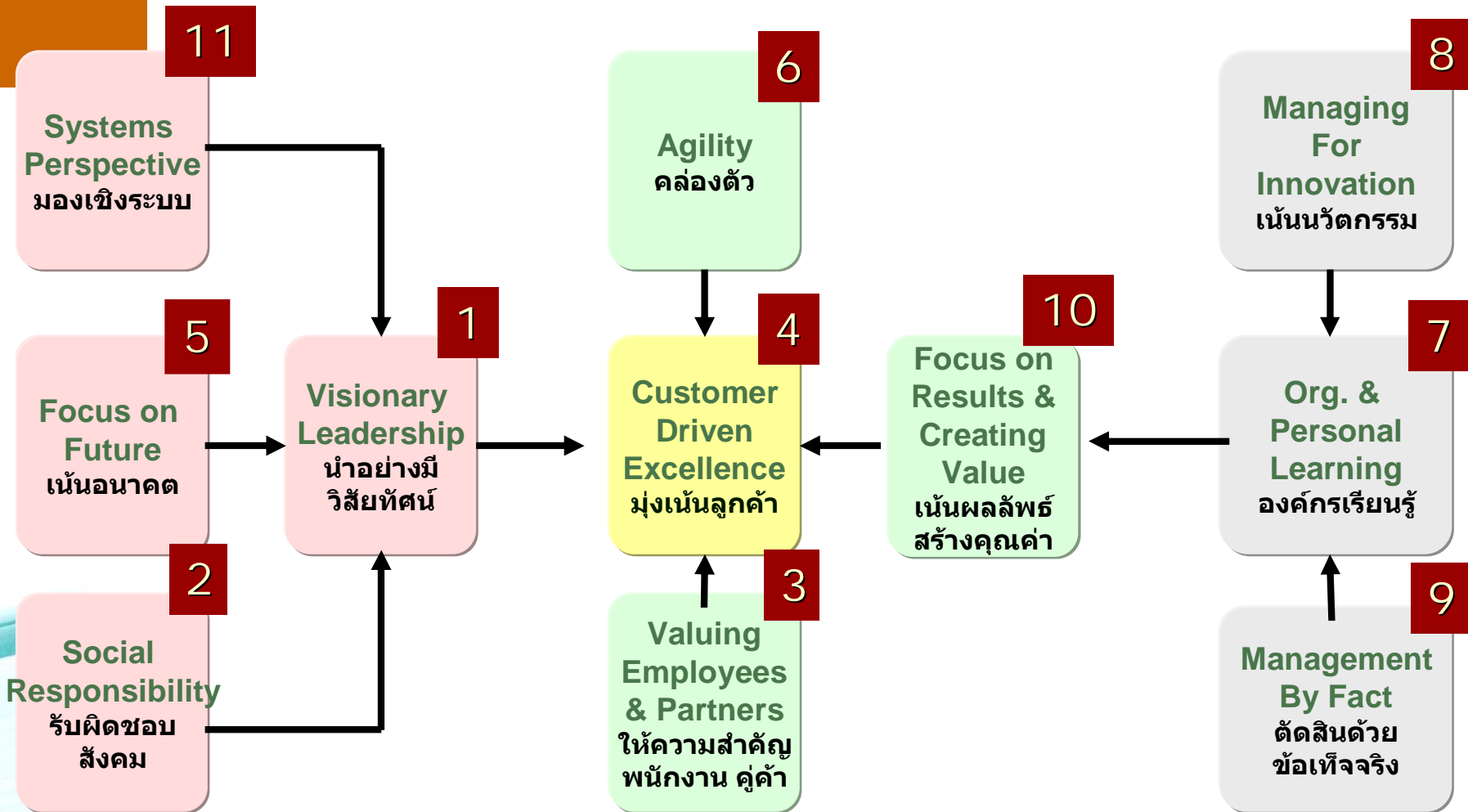
4 ความเป็นเลิศ  
ที่มุ่งเน้นที่ลูกค้า



8 การจัดการเพื่อ  
นวัตกรรม

# Organizational Excellence Model

Excellence Model



Strategic Leadership

Lead the organization

Execution Excellence

Manage the organization

Organizational Learning

Improve the organization





P : ลักษณะสำคัญขององค์กร  
สภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ และความท้าทาย

1. การนำ  
องค์กร

2. การวางแผน  
เชิงยุทธศาสตร์  
และกลยุทธ์

5. การมุ่งเน้น  
ทรัพยากรบุคคล

7. ผลลัพธ์  
การดำเนินการ

3. การให้ความสำคัญ  
กับผู้รับบริการและ  
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6. การจัดการ  
กระบวนการ

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

# PMQA : Process

Excellence Model





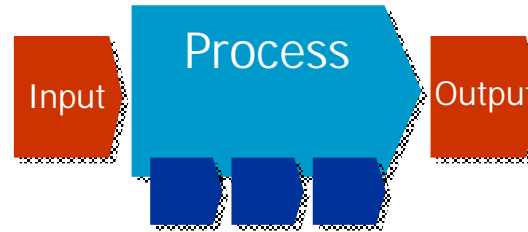
2



Value Chain  
(Supply Chain)



# Value Chain : IPO (Input-Process-Output)



## Inputs

Material

People

Equipment

Methods/Procedures

Equipment

Environment

## Process

Various inputs  
blended together  
to achieve a  
specified output

## Outputs

Service

Product

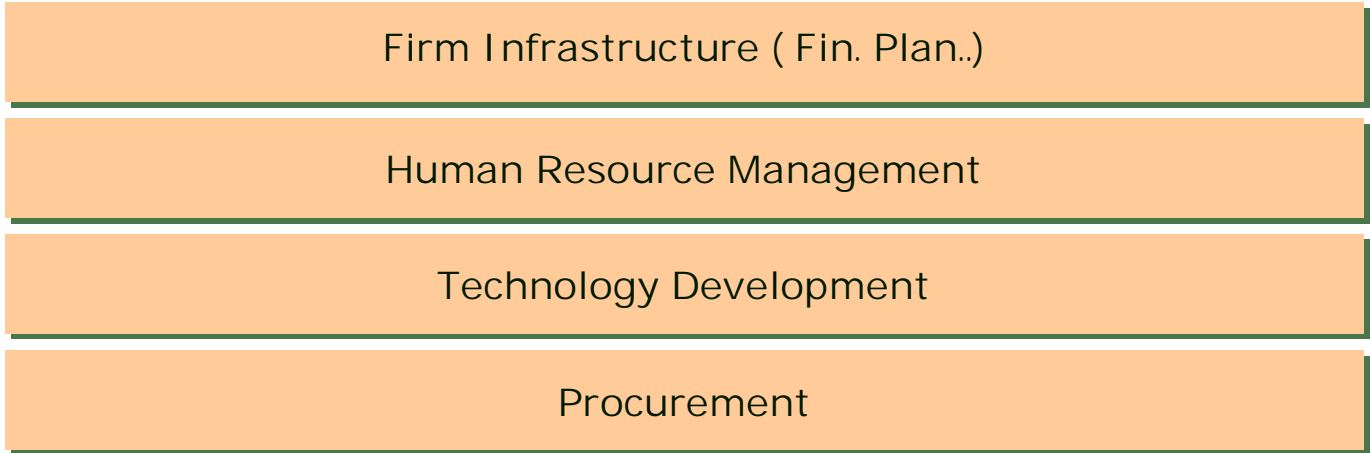
Task completed

# Value Chain : Michael E. Porter

Excellence Model



SUPPORT  
ACTIVITIES



MARGIN

PRIMARY ACTIVITIES



สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ  
THAILAND PRODUCTIVITY INSTITUTE

# Value Chain : SIPOC Model



ผู้รับสินค้าหรือบริการคือใคร



สินค้าหรือบริการคืออะไร



กระบวนการที่เหมาะสมคืออย่างไร



ความต้องการคืออะไร

ปัจจัยนำเข้าของกระบวนการคืออะไร

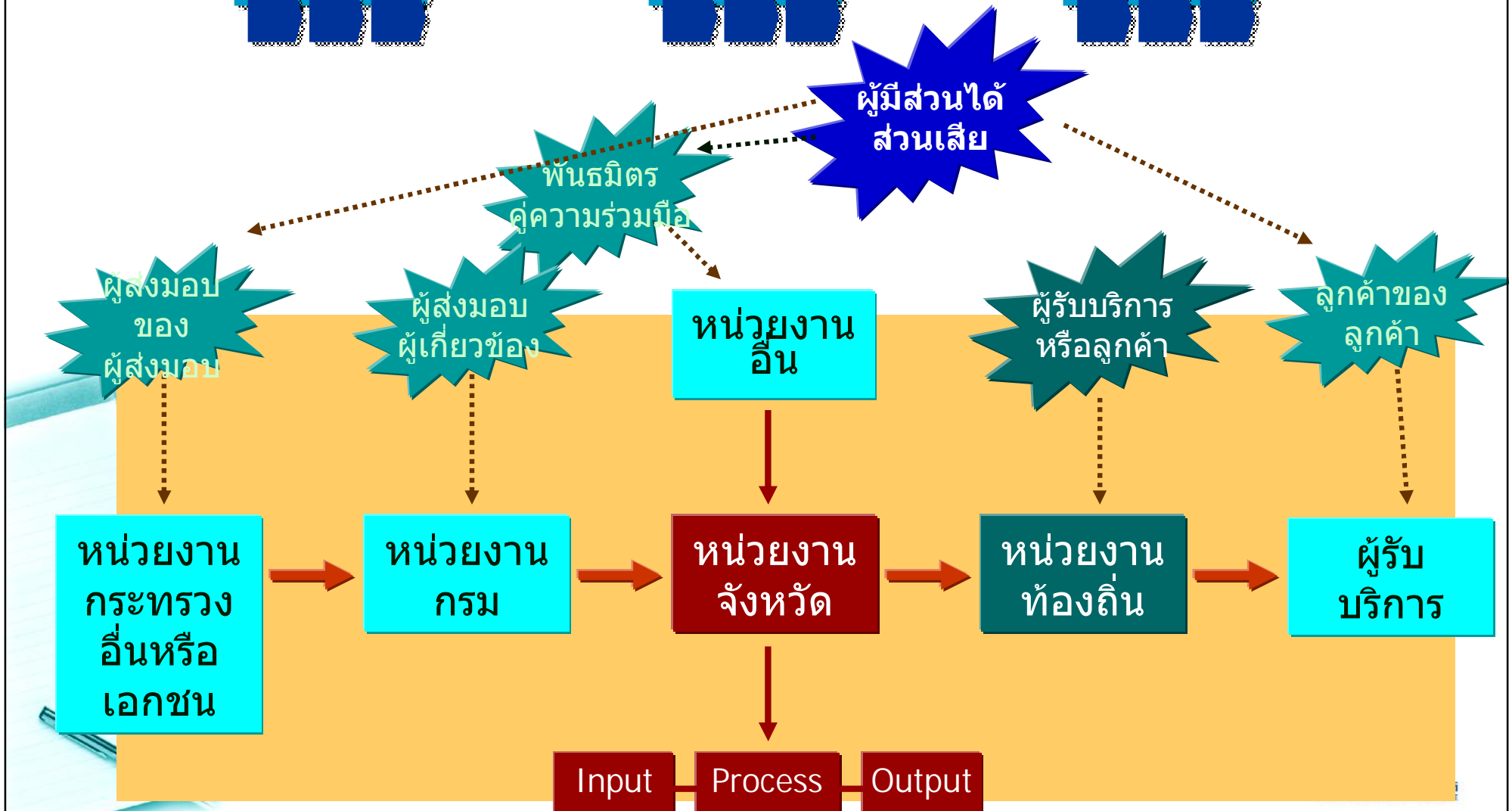
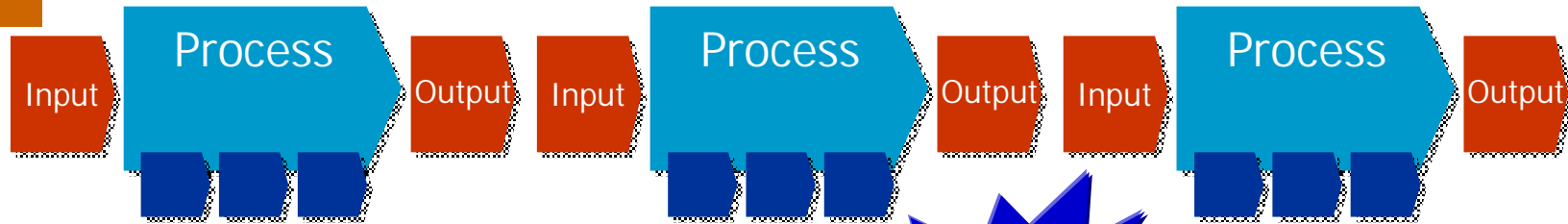


ผู้ส่งมอบปัจจัยคือใคร



# Value Chain / Supply Chain

Excellence Model



# Value Chain : SIPOC Model



จุดตรวจ  
ประเมิน  
KPI & Target

	Supplier Need/Spec	Input Spec/STD/4M	Process Spec/STD/ Requirement	Output Spec/STD/ QCD	Customer Need/Spec
	supplier 111	input 11	ขั้นตอน 1	สินค้า หรือ บริการที่ 1  Output • Spec1 • Spec2 • Spec3	Outcome 1 • ความต้องการ • ความคาดหวัง
	supplier 112		↓		
	supplier 121	input 12	ขั้นตอน 2		
	supplier 131	input 13	ขั้นตอน 3		
			ขั้นตอน 4		
			ขั้นตอน 5		



# Value Chain : SIPOC Model

Excellence Model



**Are We Doing Things Right?  
(How?)**

**Are We Doing The Right Things?  
(What?)**

**Input**

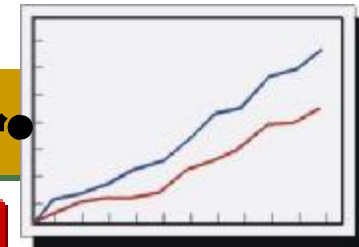
**Process**

**Output**

**Outcome**

Supplier

Performance Measurement



Leading indicator  
Check point  
Process indicator  
Efficiency  
Means  
วิธีการ

Lagging indicator  
Control point  
Result indicator  
Effectiveness  
End  
เป้าหมาย



3



## Quality & Strategic Management





เป้าหมาย  
วิสัยทัศน์  
พันธกิจ

การ  
เปลี่ยนแปลง

ปัจจัยภายนอก

- เศรษฐกิจ
- สังคม
- การเมือง
- ธรรมชาติ
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ปัจจัยภายใน

SUPPORT  
ACTIVITIES

Firm Infrastructure (Fin. Plan..)

Human Resource Management

Technology Development

Procurement

Inbound  
Logistics

Operations  
(Manufacturing)

Outbound  
Logistics

Marketing  
and Sales

After Sale  
Service

MARGIN

PRIMARY ACTIVITIES

# External Factor Model

Excellence Model



Political/Legal

Economic

Sociocultural

Technological

PEST Model



Stakeholder Model

# Strategic Management

Excellence Model



VISION

MISSION

PROCESS

CUSTOMER EXPECTATIONS

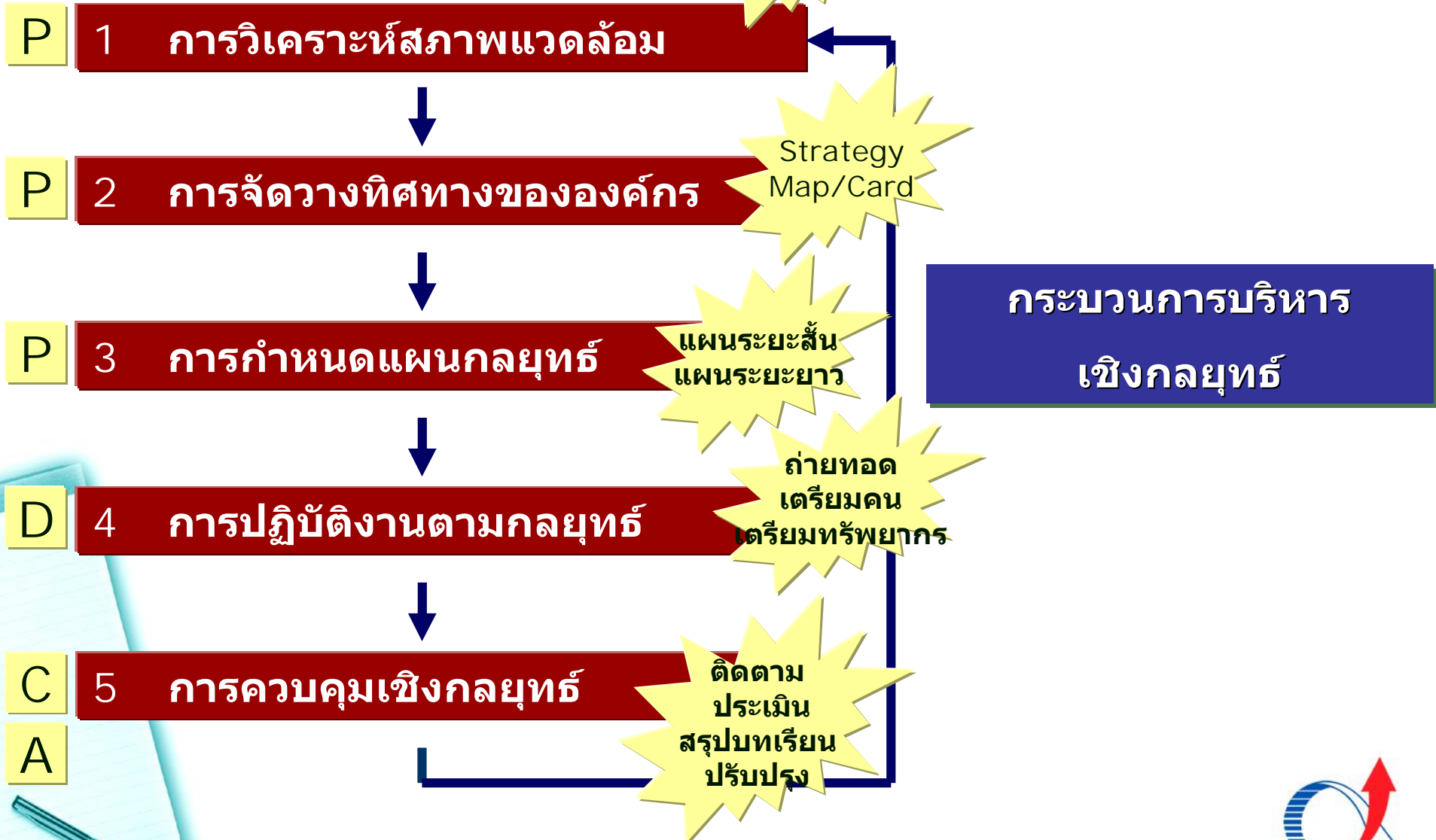
ORGANIZATION CULTURE / CORE VALUES

## Strategy

A strategy should be congruent with an organizations most important values, practices and beliefs (culture).

# Strategic Management

Excellence Model





4



PMQA Criteria





## P. ลักษณะสำคัญขององค์กร

### 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์

- 2.1. การจัดทำกลยุทธ์
- 2.2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

### 5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

- 5.1. ระบบงาน
- 5.2. การเรียนรู้และการสร้างแรงจูงใจ
- 5.3. ความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงาน

### 1. การนำองค์กร

- 1.1. การนำองค์กร
- 1.2. ธรรมาภิบาล

### 7. ผลลัพธ์การดำเนินงาน

- 7.1. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผล
- 7.2. ผลลัพธ์ด้านคุณภาพ
- 7.3. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพ
- 7.4. ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาองค์กร

### 3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- 3.1. ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3.2. ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า

### 6. การจัดการกระบวนการ

- 6.1. กระบวนการที่สร้างคุณค่า
- 6.2. กระบวนการสนับสนุน

### 4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

- 4.1. การวัดและวิเคราะห์การดำเนินการขององค์กร
- 4.2. การจัดการสารสนเทศและความรู้



# Organizational Characteristic



## 1.Key Organization Factors

- Organization Description
  - a. Organizational Environment
  - b. Organizational Relationship
- Organizational Challenges
  - a. Competitive Environment
  - b. Strategic Challenges
  - c. Performance Improvement System

Who we are?

How good we are?

## 4.Path to Performance Excellence

- The Process Maturity
- The Result Maturity

Organizational Characteristic

## 2.Organizational Culture

- Organization Concept
- Organizational Value

What do we believe in ?

What we do and how we do it?

## 3.Organization System

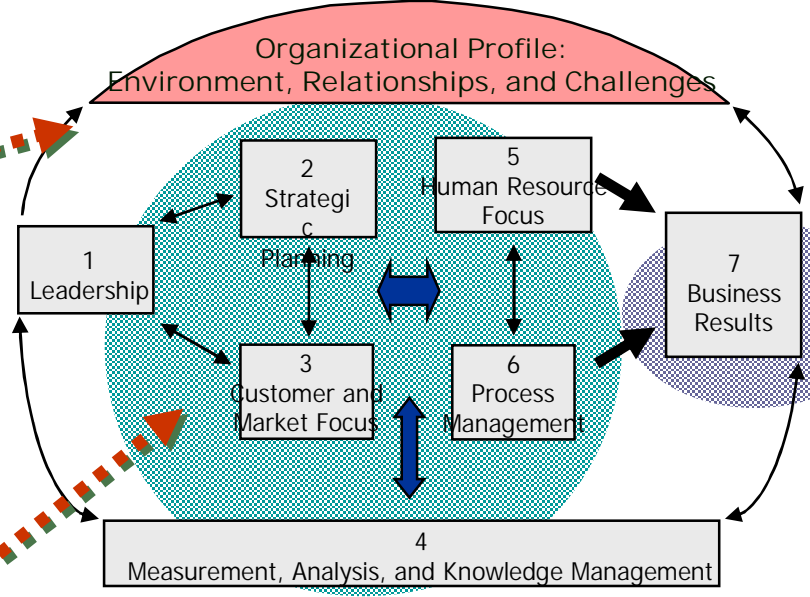
- Innovation Management Processes
- Production Management Processes
- Customer Management Processes
- Regulatory and Social Management Processes

# SEPA Framework & Value Chain

Excellence Model



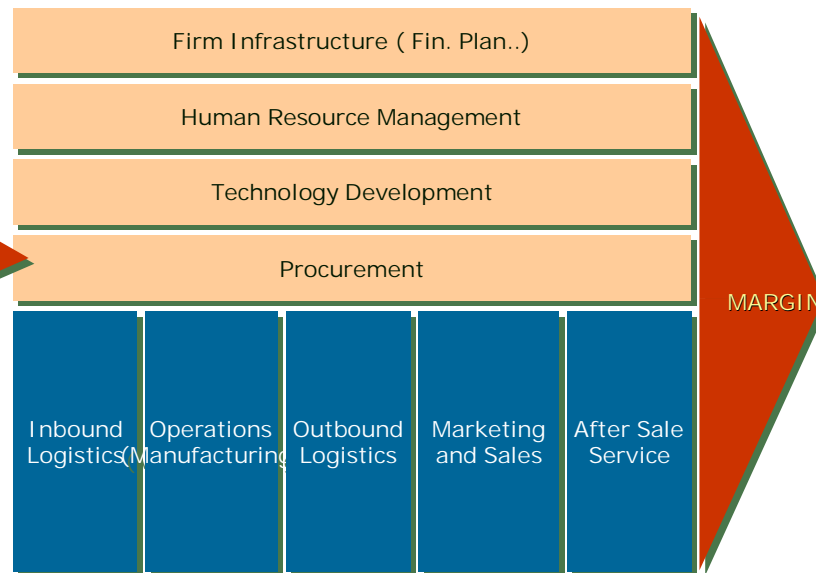
Business model



SEPA :  
Process Approach Model  
(Assessment Tool)

Result

Process



Value chain :  
Process Approach Model  
(Strategic Management)

# ระดับชั้นของเกณฑ์

P. ลักษณะสำคัญขององค์กร

2 ข้อ

1. การนำองค์กร

7 หมวด

1.1 การนำองค์กร

1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

17 หัวข้อ

ก. การกำหนดทิศทาง  
ของส่วนราชการ

ข. การควบคุมดูแลให้มี  
การจัดการภายในที่ดี

ค. การทบทวนผล  
การดำเนินการขององค์กร

30 ประเด็น  
ที่ควร  
พิจารณา

(1)

(2)

หมวด 1-6 = 75 ข้อ (How 69 ข้อ , What 14 ข้อ)  
หมวด 7 = 15 ข้อ

90 คำถาม

## P. ลักษณะสำคัญขององค์กร

### P1. ลักษณะ องค์กร

#### ก. ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ

- 1 พันธกิจและการให้บริการ
  - 1.1 พันธกิจ หน้าที่
  - 1.2 แนวทางวิธีการให้บริการ
- 2 ทิศทาง
  - 2.1 วิสัยทัศน์
  - 2.2 เป้าประสงค์หลัก
  - 2.3 วัฒนธรรม
  - 2.4 ค่านิยม
- 3 ลักษณะโดยรวมของบุคลากร
- 4 เทคโนโลยี อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก
- 5 การดำเนินการภายใต้กฎหมาย

#### ข. ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร

- 6 โครงสร้างองค์กร
- 7 องค์กรที่เกี่ยวข้อง
- 8 กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### P2. ความท้าทายต่อองค์กร

#### ก. สภาพการแข่งขัน

- 9 สภาพการแข่งขัน
- 10 ปัจจัยความสำเร็จในการแข่งขัน
- 11 ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ
- 12 ข้อจำกัดด้านข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

#### ข. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

- 13 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์
  - ด้านพันธกิจ
  - ด้านปฏิบัติการ
  - ด้านบุคลากร

#### ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

- 14 การปรับปรุงประสิทธิภาพ
- 15 แนวทางการเรียนรู้ขององค์กร

# หมวด 1 การนำองค์กร

## 1.1 การนำองค์กร

ก. การกำหนด  
ทิศทาง  
ของส่วนราชการ

- (1)1 ทิศทาง
- (2)2 นโยบาย

ข. การกำกับ  
ดูแลตนเองที่ดี

- (3)3 การกำกับดูแล  
ตนเองที่ดี

ค. การทบทวน ผล  
การดำเนินการของ  
ส่วนราชการ

- (4)4 การทบทวนผล  
ดำเนินการ
- (5)5 what  
ตัวชี้วัดสำคัญ
- 5.1 ตัวชี้วัด
- 5.2 ผลการทบทวนที่  
ผ่านมา
- (6) การใช้ผลการ  
ทบทวนเพื่อจัดลำดับ  
ความสำคัญและเพื่อ  
การปรับปรุงทั่วทั้ง  
องค์กร
- (7)7 การประเมินผล  
งานผู้บริหาร

## 1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

ก. ความ  
รับผิดชอบต่อ  
สังคม

- (8)8 การดำเนินการต่อ  
งานที่มีผลกระทบทางลบ  
ต่อสังคม (เกิดเหตุการณ์  
แล้ว)
- (9)9 what  
การจัดการผลกระทบ
- 9.1 กระบวนการ
- 9.2 เป้าประสงค์
- 9.3 ตัวชี้วัด
- 9.4 (ค่า)เป้าหมายในการ  
จัดการผลกระทบ
- (10)10 การจัดการ  
ผลกระทบทางลบ

ข. การดำเนินการ  
อย่างมี  
จริยธรรม

- (11)11 การกำหนดวิธี  
ปฏิบัติให้ทำอย่างมี  
จริยธรรม  
(ปฏิบัติต่อคนภายนอก)

ค. การให้การ  
สนับสนุนต่อ  
ชุมชนที่สำคัญ

- (12)12 การ  
สนับสนุนชุมชนที่  
สำคัญ

# หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

## 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

### ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

(13)1 การวางแผนยุทธศาสตร์  
1.1 แผน 4 ปี  
1.2 แผน 1 ปี

(14)2 การนำปัจจัยมาประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์  
2.1 ปัจจัยภายใน  
2.2 ปัจจัยภายนอก

### ข. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

(15)3 what  
ประเด็นยุทธศาสตร์  
3.1ยุทธศาสตร์เป้าประสงค์กลยุทธ์  
3.2เป้าหมายและระยะเวลา  
3.3ลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์

(16)4 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์กลยุทธ์  
4.1 แผน 4 ปี  
4.2 แผน 1 ปี

## 2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักไปปฏิบัติ

### ก. การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

(17)5 การนำแผนสู่การปฏิบัติ  
• วิธีการถ่ายทอด  
• การจัดสรรทรัพยากร  
• การทำให้ผลมีความยั่งยืน

(18)6 การทำแผนปฏิบัติการ  
6.1 what  
แผนปฏิบัติการที่สำคัญ  
6.2 แผนการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (บริหารความเสี่ยง : RM)

(19)7 what  
แผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล  
7.1 4ปี  
7.2 1ปี

(20)8 ระบบการวัดผลสำเร็จ  
8.1 what  
ตัวชี้วัดติดตามแผนปฏิบัติการ  
8.2การทำระบบการวัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการเพื่อมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

### ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

(21)9 what  
เป้าหมาย  
9.1เป้าหมายของตัวชี้วัด  
9.2เป้าหมายเปรียบเทียบ



## หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### ก. ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(22)1 การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(23)2 การรับฟังและเรียนรู้

(24)3 การทบทวนปรับปรุงการรับฟังและเรียนรู้

### 3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### ก. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(25)4 การสร้างความสัมพันธ์

(26)5 การสร้างระบบที่ให้ผู้รับบริการ

(27)6 การจัดการข้อร้องเรียน

(28)7 การทบทวนปรับปรุงการสร้างความสัมพันธ์

#### ข. การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(29)8 การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ

8.1 การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ

(30)9 การติดตามเรื่องคุณภาพบริการ

(31)10 การเปรียบเทียบข้อมูลความพึงพอใจ

(32)11 การทบทวนปรับปรุงการวัดความพึงพอใจ

# หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

## 4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ก.

การวัดผลการดำเนินการ

- (33)1 การเลือกและใช้ข้อมูล
- (34)2 การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเพื่อ
- (35)3 การปรับปรุงระบบการวัดผล
- 3.1 การทบทวนปรับปรุงระบบการวัดผล
- 3.2 การจัดระบบการวัดผลให้ไวต่อการบ่งชี้

ข.

การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ

- (36)4 what ประเด็นที่มีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ผู้บริหาร
  - ทบทวนผลดำเนินงาน
  - วางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- (37)5 การสื่อสารผลวิเคราะห์ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ



4.2

## การจัดการสารสนเทศและความรู้

ก.

ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

- (38)6 การจัดการข้อมูลและสารสนเทศ (IT)
- (39)7 การจัดการระบบอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศ
- (40)8 การทบทวนปรับปรุงระบบสารสนเทศและอุปกรณ์



ข.

การจัดการความรู้

- (41)9 การจัดการความรู้ (KM)
  - รวบรวมถ่ายทอดจากบุคลากรในองค์กร
  - รวบรวมถ่ายทอดจากคนอื่น
  - แลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- (42)10 การจัดการให้ข้อมูลสารสนเทศ ความรู้ ให้มีคุณสมบัติที่ตรงทั้งสิ้น11ประการ





# หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

## 5.1 ระบบงาน

### ก. การจัดและบริหารงาน

(43)1 การจัดการระบบงาน

(44)2 การนำวัฒนธรรมและความคิดของบุคลากรและชุมชนมาใช้จัดระบบงาน

(45)3 การจัดระบบสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิผล

### ข. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

(46)4 ระบบประเมินผลและการยกย่องชมเชย

### ค. การจ้างงานและความก้าวหน้าในการทำงาน

(47)5 การกำหนดคุณลักษณะและทักษะบุคลากร

(48)6 การสรรหาว่าจ้างรักษาบุคลากร

(49)7 การเตรียมบุคลากรและความก้าวหน้าในงาน

(50)8 การพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นให้มีโอกาสก้าวหน้า

## 5.2 การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ

### ก. การพัฒนาบุคลากร

(51)9 การพัฒนาบุคลากรที่มีดุลยภาพ

(52)10 การให้การศึกษาและฝึกอบรม

(53)11 การบริหารการฝึกอบรม

(54)12 การพัฒนาบุคลากรแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

### ข. การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

(55)13 การส่งเสริมให้นำความรู้และทักษะจากการอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน

(56)14 การประเมินประสิทธิผลของการศึกษาอบรม

(57)15 การทำให้บุคลากรพัฒนาตนเอง



## หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

### 5.3 ความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร

#### ก. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

(58)16 การจัดระบบสภาพแวดล้อมการทำงาน

(59)17 การเตรียมพร้อมต่อสภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ

#### ข. การให้การสนับสนุนและสร้าง ความพึงพอใจแก่บุคลากร

(60)18 การกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันใจของบุคลากรทุกระดับทุกประเภท

(61)19 การสนับสนุนด้านนโยบายสวัสดิการการบริการ

(62)20 การประเมินความพอใจบุคลากร

(63)21 การเชื่อมโยงผลประเมินความพอใจกับผลลัพธ์องค์กร



# หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

## 6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า

### ก. กระบวนการที่สร้างคุณค่า

#### (64)1 กระบวนการสร้างคุณค่า

1.1 การกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่า

1.2 what

กระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญ

#### (65)2 การจัดทำข้อกำหนด

2.1 การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการสร้างคุณค่า

2.2 what

ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ

#### (66)3 การออกแบบกระบวนการสร้างคุณค่า

#### (67)4 การนำกระบวนการไปปฏิบัติ

4.1 what

ตัวชี้วัดที่สำคัญของกระบวนการ

4.2 การนำกระบวนการไปปฏิบัติ

เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนด

#### (68)5 การลดค่าใช้จ่ายและป้องกันข้อผิดพลาด

#### (69)6 การปรับปรุงกระบวนการ

## 6.2 กระบวนการสนับสนุน

### ก. กระบวนการสนับสนุน

#### (70)7 กระบวนการสนับสนุน

7.1 การกำหนดกระบวนการสนับสนุน

7.2 what

กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ

#### (71)8 การจัดทำข้อกำหนด

8.1 การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการสนับสนุน

8.2 what

ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ

#### (72)9 การออกแบบกระบวนการสนับสนุน

#### (73)10 การนำกระบวนการไปปฏิบัติ

10.1 what

ตัวชี้วัดที่สำคัญของกระบวนการ

10.2 การนำกระบวนการไปปฏิบัติ

เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนด

#### (74)11 การลดค่าใช้จ่ายและป้องกันข้อผิดพลาด

#### (75)12 การปรับปรุงกระบวนการ

## หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

### 7.1 มิติ ด้านประสิทธิผล

(76)1 ผลการบรรลุความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

### 7.2 มิติ ด้านคุณภาพ การให้บริการ

(77)2 ผลของวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(78)3 ผลของตัวชี้วัดด้านคุณค่าจากมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี และการสร้างความสัมพันธ์

(79)4 ผลการดำเนินการด้านขอบเขต ขนาด และประเภทการให้บริการที่เพิ่มขึ้น (\*)

(80)5 ผลการดำเนินการที่สำคัญอื่นที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 7.3 มิติ ด้านประสิทธิภาพของ การปฏิบัติราชการ

(81)6 ผลการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า

(82)7 ผลการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุน

(83)8 ผลการดำเนินงานด้านงบประมาณและการเงิน

(84)9 ผลด้านความรับผิดชอบด้านการเงินทั้งภายในและภายนอก

(85)10 ผลด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย

(86)11 ผลด้านการเป็นองค์กรที่ดีในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

### 7.4 มิติ ด้านการพัฒนา องค์กร

(87)12 ผลด้านระบบบริหารงานบุคคล

(88)13 ผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร

(89)14 ผลด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของบุคลากร

(90)15 ผลด้าน พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ความไว้วางใจที่มีต่อผู้นำ การกำกับดูแลตัวเองที่ดีพฤติกรรมที่ฝ่าฝืนจริยธรรม



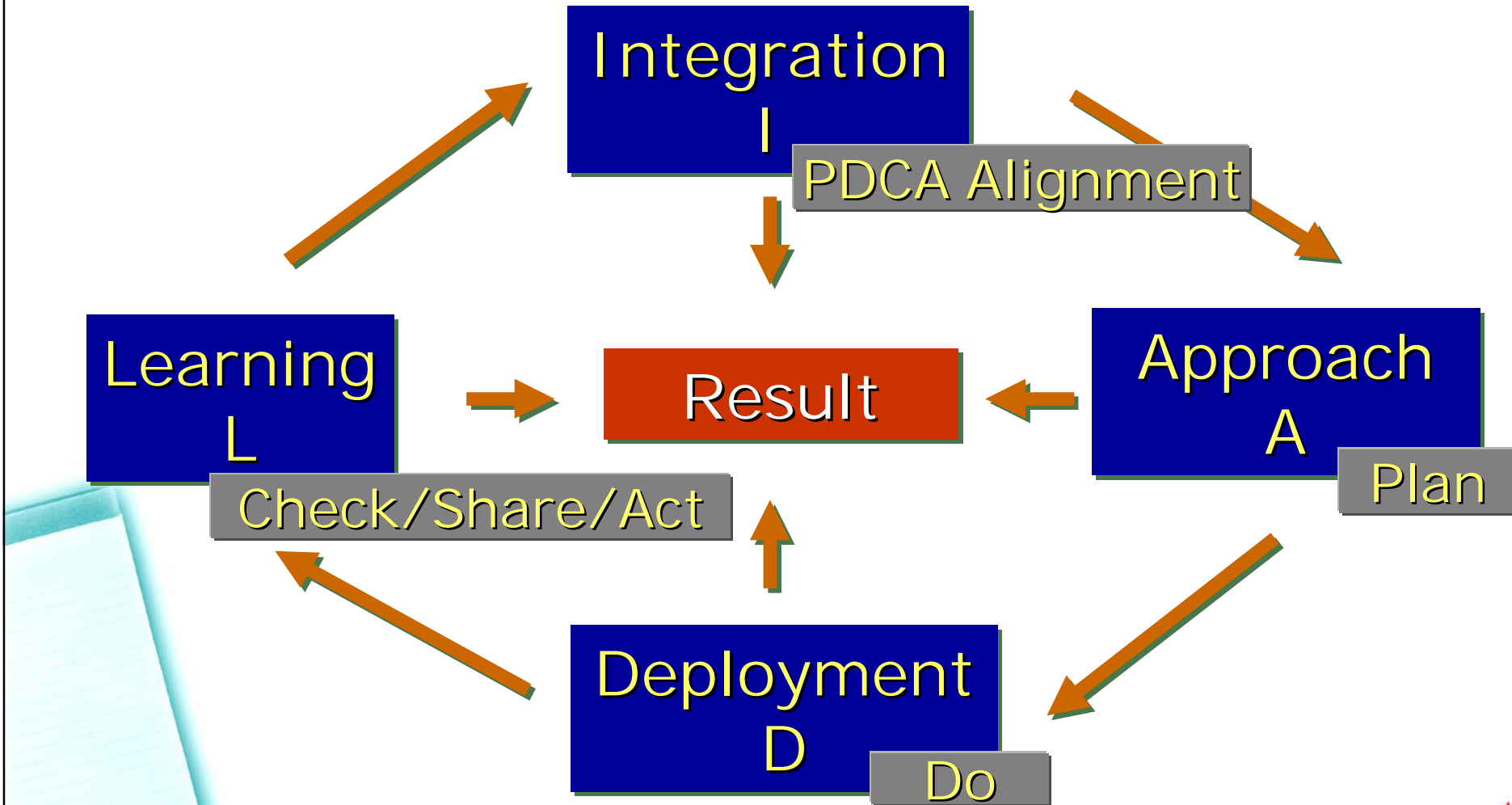
5



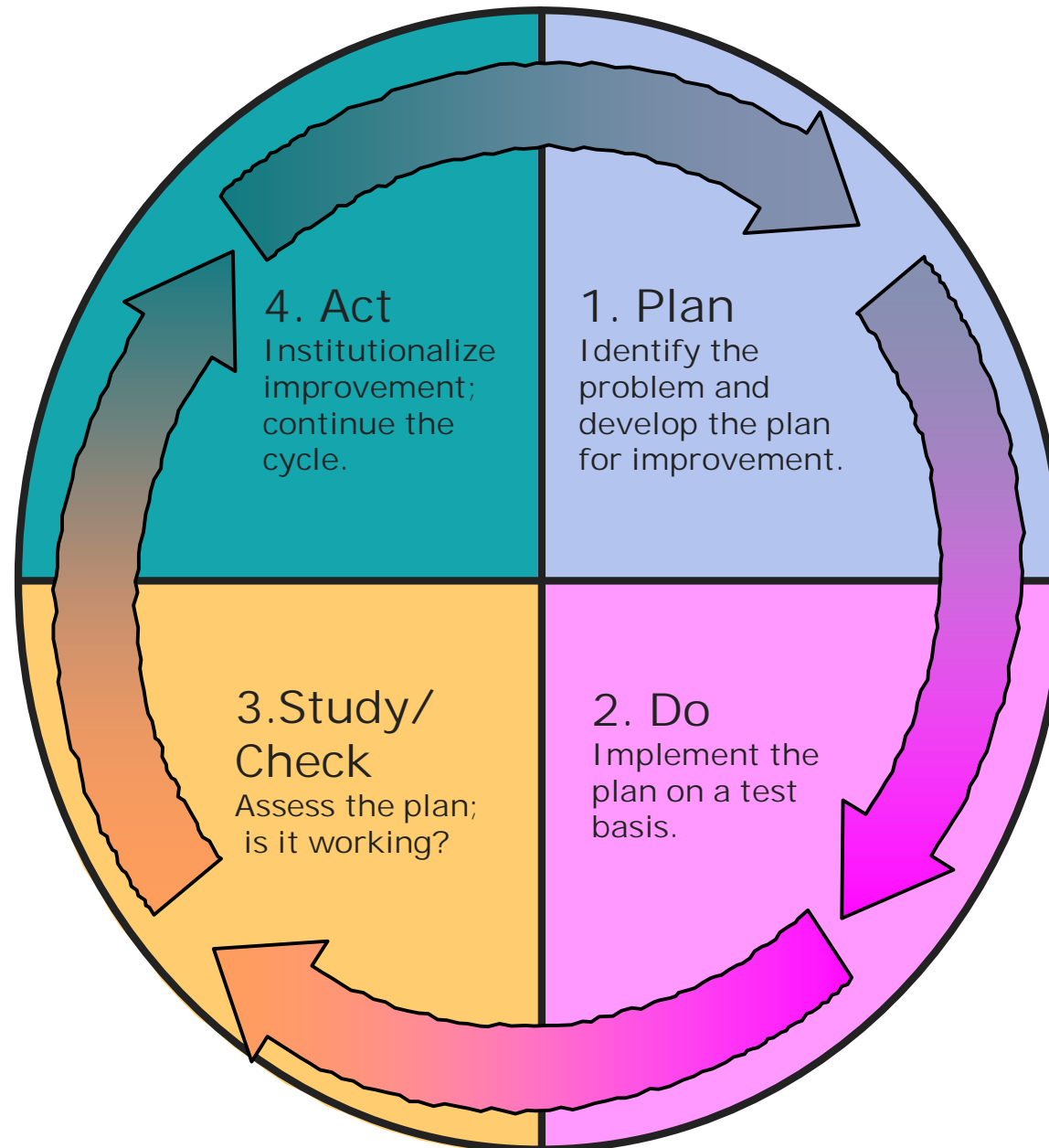
Self Assessment



# 1-6 Process Assessment : ADLI



# The Deming Wheel (or PDCA Cycle)



# PMQA '51 Assessment Tool : ADLI



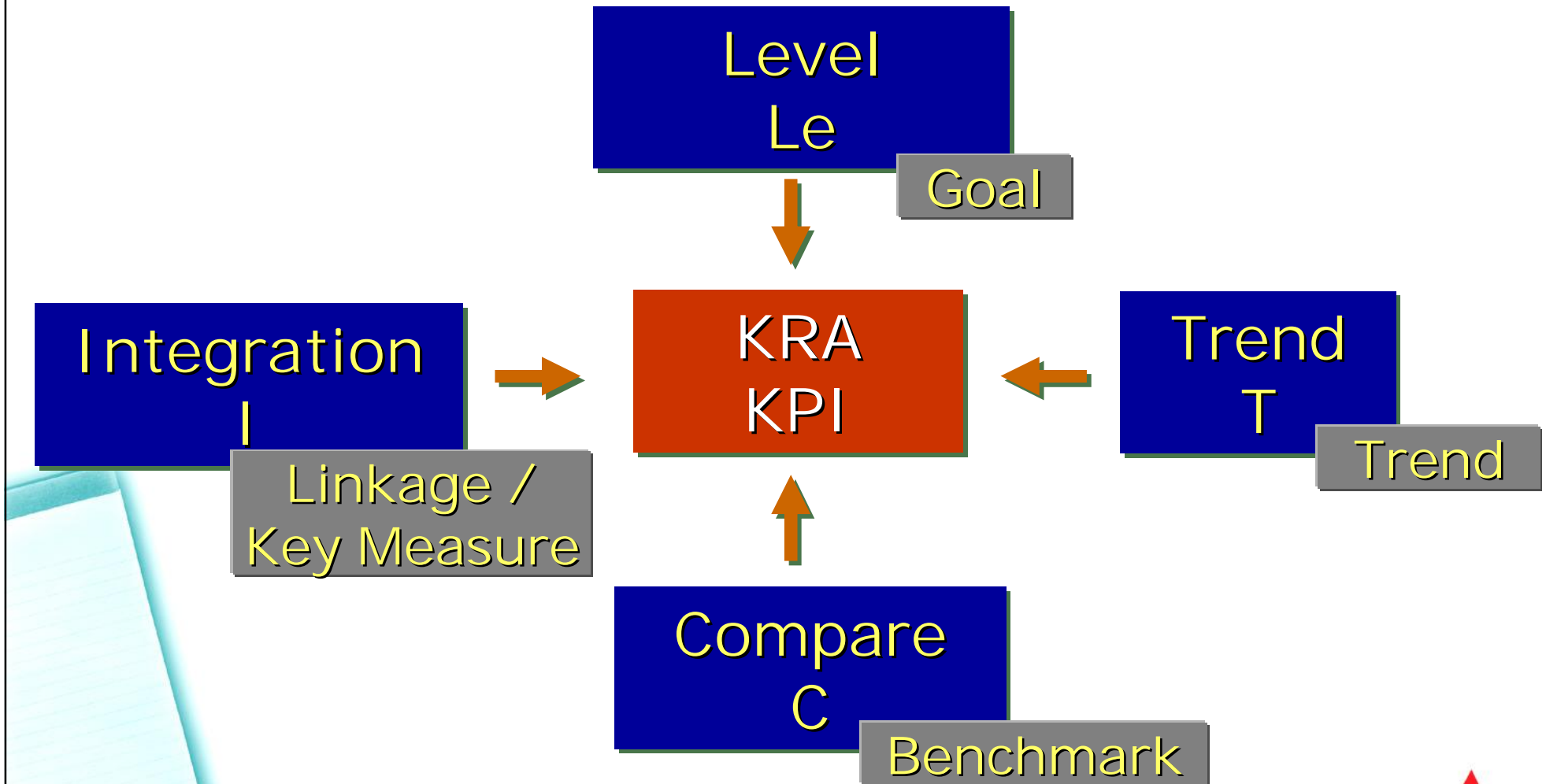
มิติการประเมิน	มิตีย่อย
A การมีแนวทาง	1 การตั้งวัตถุประสงค์
	2 การวางแผนดำเนินงาน
	3 การวางแผนประเมินและตัวชี้วัด
D การปฏิบัติ	1 การปฏิบัติตามแผนดำเนินงาน
	2 ความรับผิดชอบของบุคลากร
	3 ความมุ่งมั่นตั้งใจของบุคลากร
L การเรียนรู้	1 การติดตามประเมินผลและสรุปแนวการปรับปรุง
	2 การสรุปบทเรียน สุนวัตกรรมและนำไปปรับปรุง
	3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลจากการปรับปรุง
I การบูรณาการ	1 ความสอดคล้องของระบบจัดการ (เป้า แผน ปฏิบัติ วัด ปรับ)
	2 การใช้ระบบตัววัด การประเมิน การปรับปรุง
	3 การมีแนวทางที่มุ่งสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายองค์กร



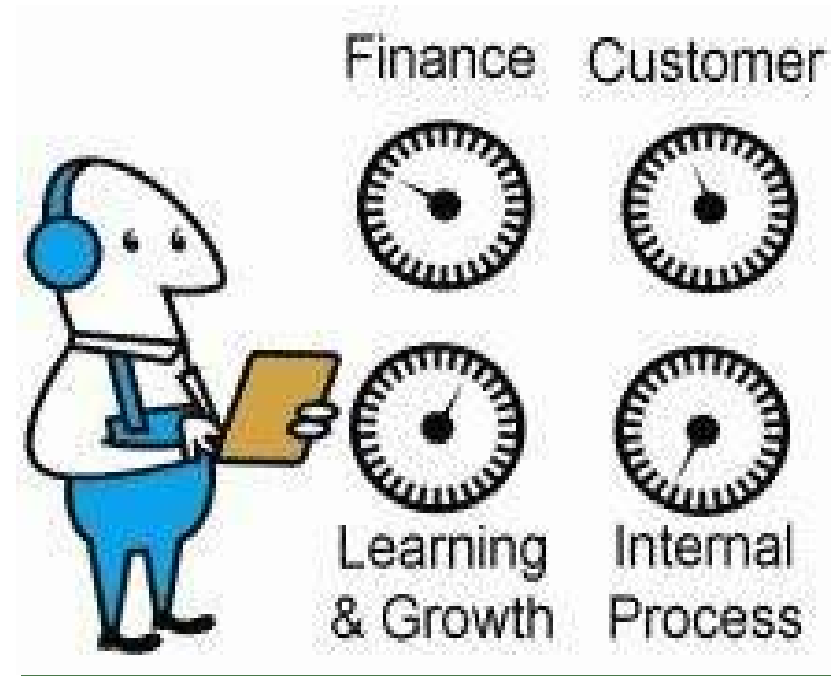
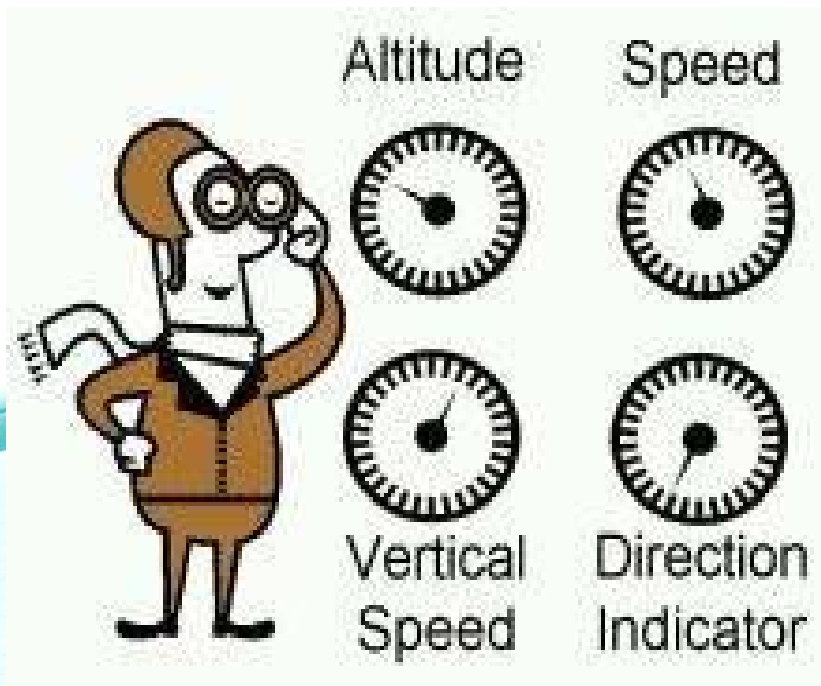


ระดับ (Level)	คะแนน (Score)	กระบวนการ (Approach-Deployment-Learning-Integration)	Criteria 1-6
1	0% , 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>ü ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบ; มีข้อมูลหรือสารสนเทศน้อยหรือไม่ชัดเจน</li> <li>ü ไม่มีหรือมีการนำแนวทางไปสู่การปฏิบัติเพียงเล็กน้อย</li> <li>ü ไม่มีหลักฐานแสดงถึงการกำหนดแนวทางการปรับปรุง; การปรับปรุงเกิดขึ้นเพื่อตอบสนองปัญหาเฉพาะหน้า</li> <li>ü ไม่มีการมุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กร; แต่ละสายงานปฏิบัติงานโดยอิสระจากกัน</li> </ul>	
2	10%, 15%, 20% หรือ 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>ü เริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบตอบสนองวัตถุประสงค์ขั้นพื้นฐานของข้อกำหนด</li> <li>ü เป็นระยะเริ่มต้นของการถ่ายทอด/นำแผน/แนวทางไปสู่สายงานเป็นส่วนใหญ่</li> <li>ü เป็นระยะเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงจากการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าไปสู่การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงที่ทั่วถึง</li> <li>ü แนวทางมุ่งไปทิศทางเดียวกับสายงานอื่น ๆ อันเป็นผลมาจากการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าร่วมกันเป็นหลัก</li> </ul>	
3	30%, 35%, 40% หรือ 45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>ü มีแนวทางที่เป็นระบบและได้ผลเพื่อสนองวัตถุประสงค์ขั้นพื้นฐานของข้อกำหนด</li> <li>ü มีการถ่ายทอด/นำแผนสู่การปฏิบัติ มีเพียงบางสายงานจะอยู่ในระยะเริ่มต้นเท่านั้น</li> <li>ü เริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบเพื่อประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการหลัก</li> <li>ü เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องกับความต้องการพื้นฐานขององค์กรที่ระบุไว้ในเกณฑ์หมวดอื่น ๆ</li> </ul>	
4	50%, 55%, 60% หรือ 65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>ü มีการนำระบบมาใช้ได้อย่างได้ผลสนองต่อข้อกำหนดโดยรวม</li> <li>ü มีการถ่ายทอด/นำแผนไปสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดี แต่มีส่วนน้อยที่ยังคลาดเคลื่อน</li> <li>ü มีระบบการประเมินและปรับปรุงกระบวนการโดยใช้ฐานข้อมูลที่เป็นจริง และเกิดความรู้หรือทักษะบางอย่างที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงกระบวนการหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</li> <li>ü มีระบบที่สอดคล้องกันกับความต้องการพื้นฐานขององค์กรที่กำหนดไว้ในเกณฑ์ ข้ออื่น ๆ</li> </ul>	
5	70%, 75%, 80% หรือ 85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>ü มีการนำระบบมาใช้ได้อย่างได้ผลในการตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ต่างๆขององค์กรทั้งในสภาพปัจจุบันและตามการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ</li> <li>ü มีการกระจายแผนสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดี โดยไม่มีข้อบกพร่องที่เด่นชัด</li> <li>ü ใช้ระบบการประเมิน ปรับปรุง และการเรียนรู้เป็นเครื่องมือหลักในการบริหารจัดการองค์กร; มีหลักฐานเด่นชัดที่แสดงถึงนวัตกรรมอันเป็น</li> <li>ü ผลมาจากการวิเคราะห์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในระดับขององค์กร</li> <li>ü มีระบบที่สอดคล้องประสานกันอย่างดีกับความต้องการพื้นฐานขององค์กร ที่กำหนดไว้แล้วในเกณฑ์ข้ออื่น ๆ</li> </ul>	
6	90%, 95% หรือ 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>ü มีการนำระบบมาใช้ได้อย่างได้ผลดียิ่งในการตอบสนองวัตถุประสงค์ทุกประการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและตามการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ</li> <li>ü มีการกระจายแผนสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพในทุกหน่วยขององค์กร</li> <li>ü ใช้ระบบการประเมิน ปรับปรุงและการเรียนรู้เป็นเครื่องมือบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร; เกิดนวัตกรรมที่ได้จากการวิเคราะห์และแลกเปลี่ยน</li> <li>ü เรียนรู้ร่วมกันอย่างเห็นได้ชัดทั่วทั้งองค์กร</li> <li>ü มีระบบที่สอดคล้องประสานกันอย่างสมบูรณ์กับความต้องการพื้นฐานขององค์กรที่มีการกำหนดไว้แล้วในเกณฑ์ข้ออื่น ๆ</li> </ul>	

# 7- Result Assessment : LeTCI



ระดับ (Level)	คะแนน (Score)	ผลลัพธ์ (Result)	Criteria 7
1	0% , 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>ü ไม่มีผลลัพธ์ หรือ มีผลลัพธ์ที่ไม่ดี ในกระบวนการที่รายงาน</li> <li>ü ไม่มีรายงานแนวโน้ม หรือ มีแต่แสดงผลของแนวโน้มในทางลบ</li> <li>ü ไม่มีรายงานข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ</li> <li>ü ไม่แสดงผลลัพธ์ในส่วนที่มีความสำคัญกับข้อกำหนดหลักๆทางธุรกิจขององค์กร</li> </ul>	
2	10%, 15%, 20% หรือ 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>ü มีผลลัพธ์เพียงบางอย่างในกระบวนการที่รายงานที่แสดงถึงการปรับปรุงในบางส่วนและ/หรือแสดงอยู่ในระดับค่อนข้างดีใน 2-3 กระบวนการ</li> <li>ü ไม่มีหรือมีรายงานแนวโน้มเพียงเล็กน้อย</li> <li>ü ไม่มีหรือมีรายงานข้อมูลเชิงเปรียบเทียบเพียงเล็กน้อย</li> <li>ü มีแสดงผลลัพธ์เพียง 2 - 3 กระบวนการที่สำคัญที่ความสำคัญกับข้อกำหนดหลักๆทางธุรกิจขององค์กร</li> </ul>	
3	30%, 35%, 40% หรือ 45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>ü มีการรายงานการปรับปรุงและ/หรือระดับผลการดำเนินงานในขั้นดีในหลายส่วนที่กำหนดไว้ในข้อกำหนด</li> <li>ü มีหลักฐานขั้นต้นที่แสดงถึงแนวโน้มการพัฒนา</li> <li>ü มีหลักฐานขั้นต้นที่แสดงถึงการรวบรวมข้อมูลข่าวสารเชิงเปรียบเทียบ</li> <li>ü มีรายงานผลลัพธ์ของกระบวนการหลักหลายกระบวนการที่มีความสำคัญกับข้อกำหนดหลักๆทางธุรกิจขององค์กร</li> </ul>	
4	50%, 55%, 60% หรือ 65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>ü มีการรายงานที่แสดงถึงแนวโน้มการปรับปรุงและ/หรือระดับผลการดำเนินงานในขั้นดีตามข้อกำหนดสำคัญเป็นส่วนใหญ่</li> <li>ü ไม่มีหลักฐานที่แสดงถึงระดับผลการดำเนินงานที่ไม่ดีหรือระดับแนวโน้มในทางลบในหลายกระบวนการหลักของหน่วยงาน</li> <li>ü หน่วยงานมีแนวโน้มและ/หรือ ระดับผลการดำเนินงานในปัจจุบันที่ถูกประเมินโดยการเทียบเคียง และ/หรือ การ Benchmark ที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการที่เป็นจุดแข็งของหน่วยงาน และ/หรือ ระดับผลการดำเนินงานที่ดีถึงดีมาก</li> <li>ü มีรายงานผลลัพธ์ทางธุรกิจกล่าวถึงข้อบังคับหลักของ ลูกค้า ตลาด และกระบวนการ</li> </ul>	
5	70%, 75%, 80% หรือ 85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>ü ผลการดำเนินงานในปัจจุบันอยู่ในระดับดีถึงเป็นเลิศตามข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่</li> <li>ü แสดงถึงการรักษาระดับผลการดำเนินงานในปัจจุบันและ/หรือแนวโน้มที่แสดงถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</li> <li>ü หน่วยงานมีแนวโน้ม และ/หรือ ระดับผลการดำเนินงานในปัจจุบันที่ถูกประเมินโดยการเทียบเคียง และ/หรือ การ Benchmark ที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการที่มีความเป็นผู้นำ และ/หรือ ระดับผลการดำเนินงานที่ดีมาก</li> <li>ü มีรายงานผลลัพธ์ทางธุรกิจกล่าวถึงทุกส่วนของข้อบังคับหลักของ ลูกค้า ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติงาน</li> </ul>	
6	90%, 95% หรือ 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>ü ผลการดำเนินงานในปัจจุบันอยู่ในระดับเป็นเลิศตามข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่</li> <li>ü มีการรายงานแนวโน้มที่แสดงถึงการปรับปรุงที่เป็นเลิศ และ/หรือ ระดับผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศที่ทำอย่างต่อเนื่องตามข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่</li> <li>ü มีหลักฐานที่แสดงถึงความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมและความเป็นผู้นำในการ Benchmark ในหลายกระบวนการ</li> <li>ü มีรายงานผลลัพธ์ทางธุรกิจกล่าวถึงอย่างชัดเจนในเรื่องข้อบังคับหลักของ ลูกค้า ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติงาน</li> </ul>	



# Organizational Assessment Result

Excellence Model



## วิธีการ

OP

ลักษณะสำคัญขององค์กร

1

การนำ  
องค์กร

2

การวางแผน  
เชิงยุทธศาสตร์  
และกลยุทธ์

5

การมุ่งเน้น  
ทรัพยากร  
บุคคล

3

การให้ความสำคัญ  
กับผู้รับ  
บริการและผู้  
มีส่วนได้  
ส่วนเสีย

6

การจัดการ  
กระบวนการ

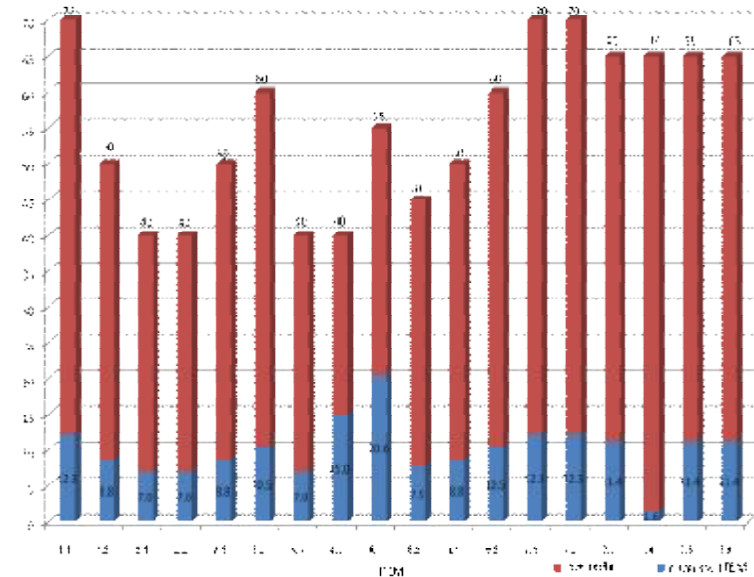
7

ผลลัพธ์  
องค์กร

4

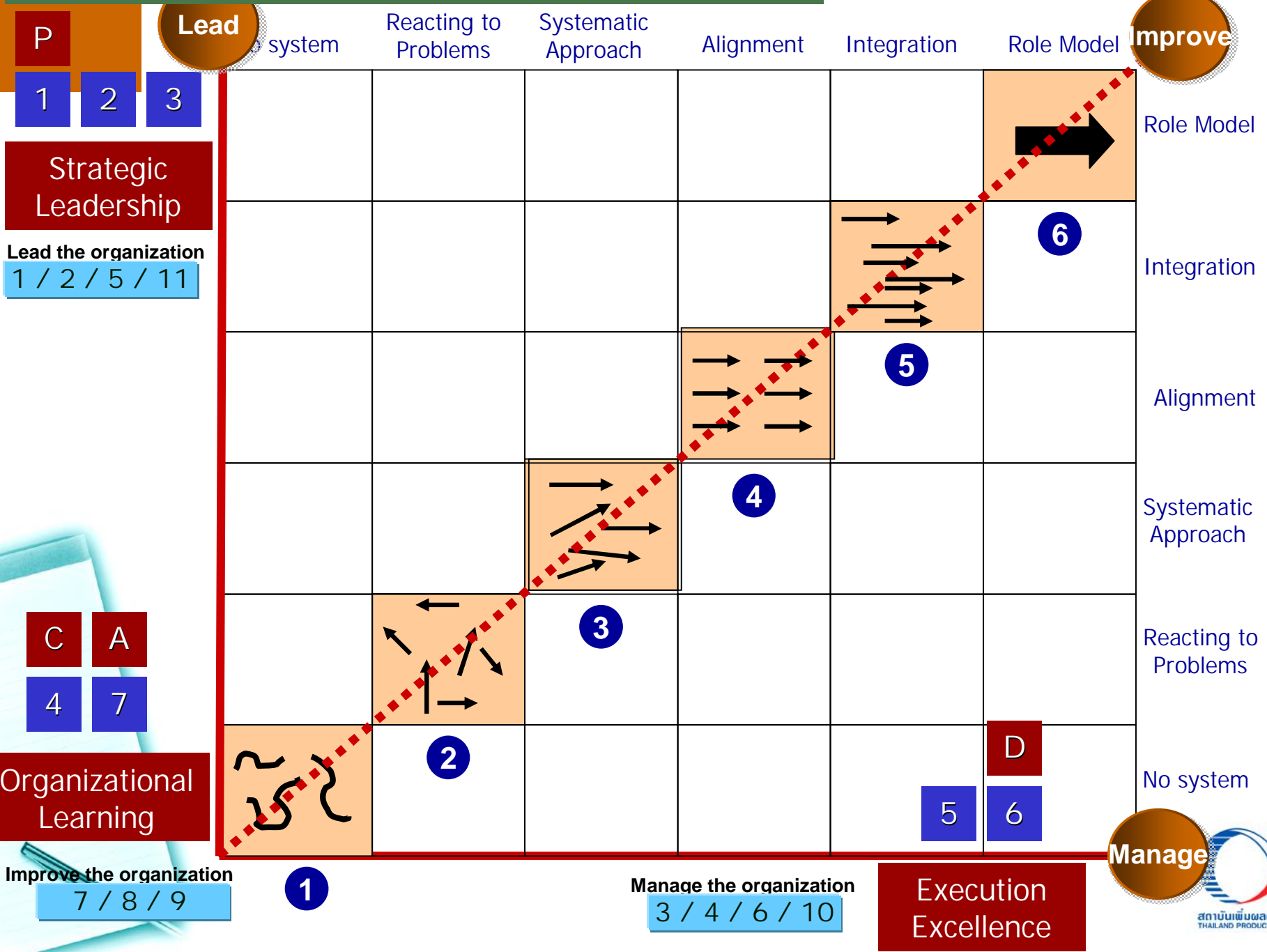
การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

## ผลการประเมินตนเอง



# Organizational Assessment : 6 Level

Excellence Model

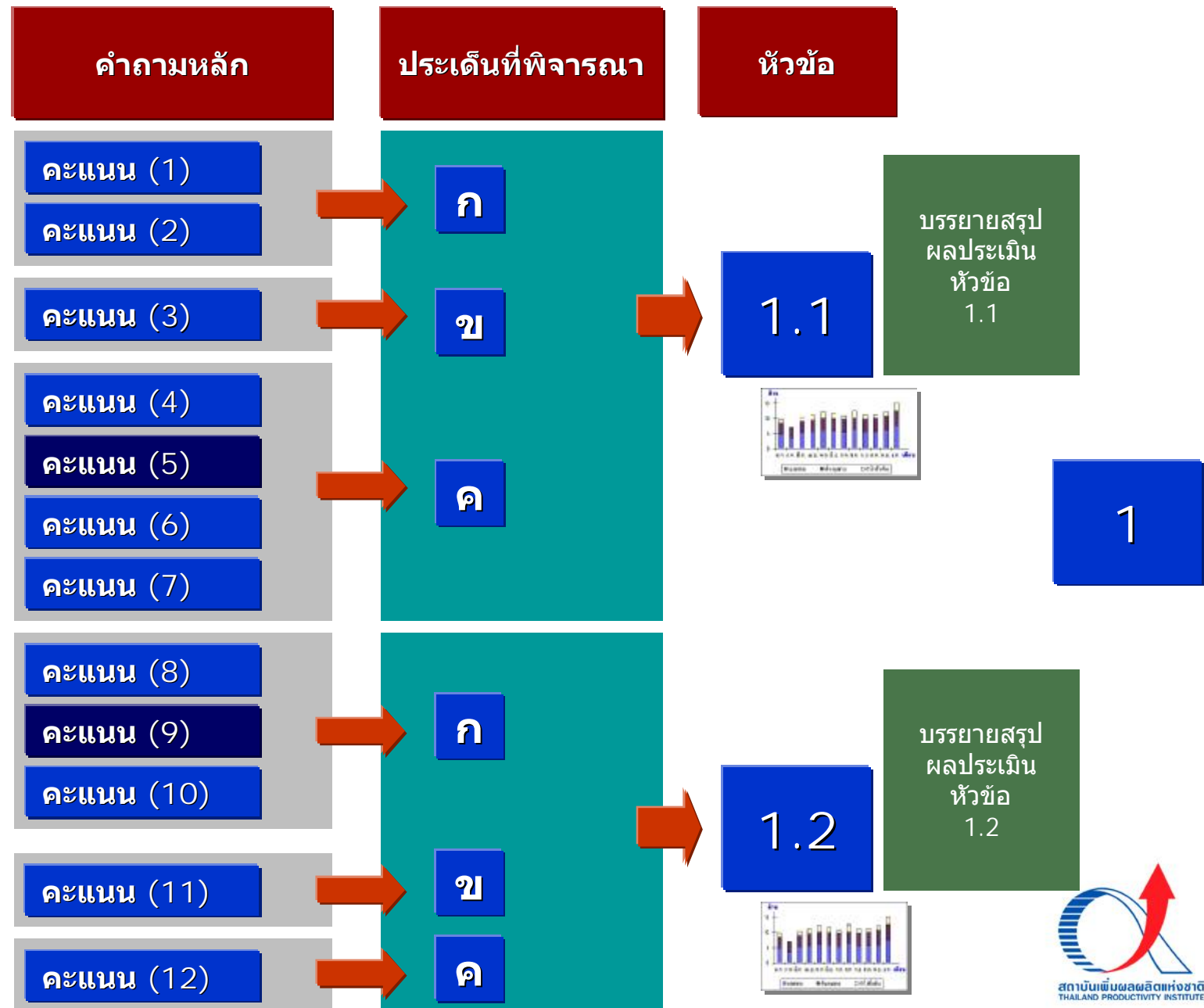


Manage



สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ  
THAILAND PRODUCTIVITY INSTITUTE

# แนวทางประเมินผล





6



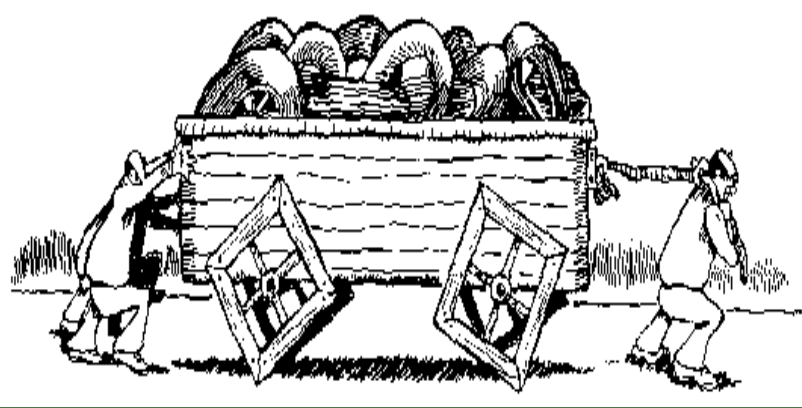
Quality & Strategic Management  
บทสรุป



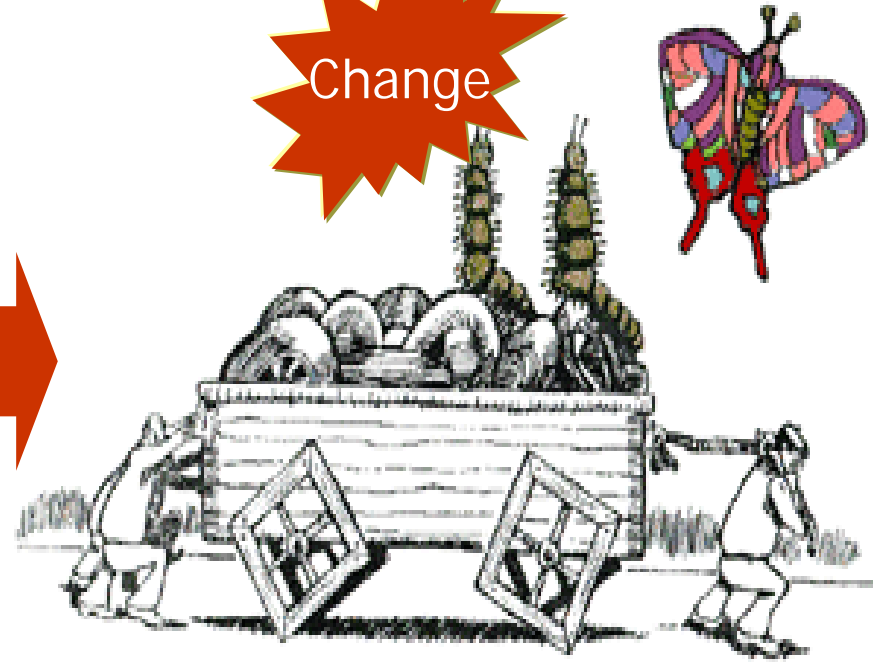




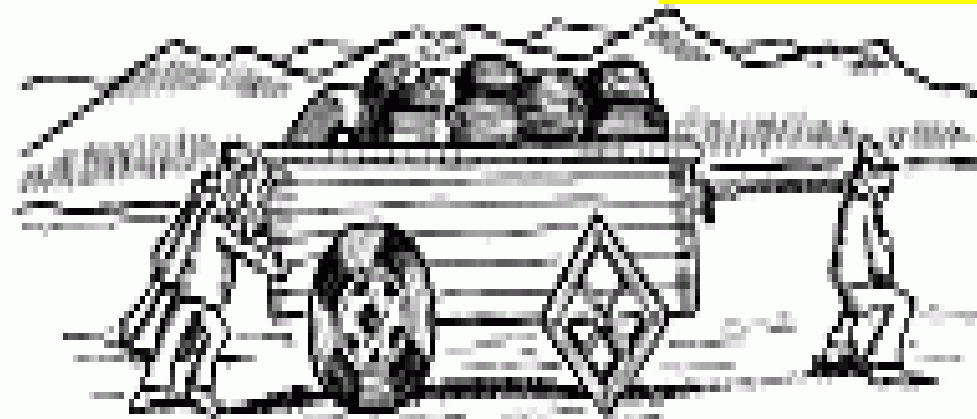
Change



System Management :



Improvement :



New System Management :





เป้าหมาย  
วิสัยทัศน์  
พันธกิจ

การ  
เปลี่ยนแปลง

ปัจจัยภายนอก

- เศรษฐกิจ
- สังคม
- การเมือง
- ธรรมชาติ
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ปัจจัยภายใน

Firm Infrastructure ( Fin. Plan..)

Human Resource Management

Technology Development

Procurement

Inbound  
Logistics

Operations  
(Manufacturing)

Outbound  
Logistics

Marketing  
and Sales

After Sale  
Service

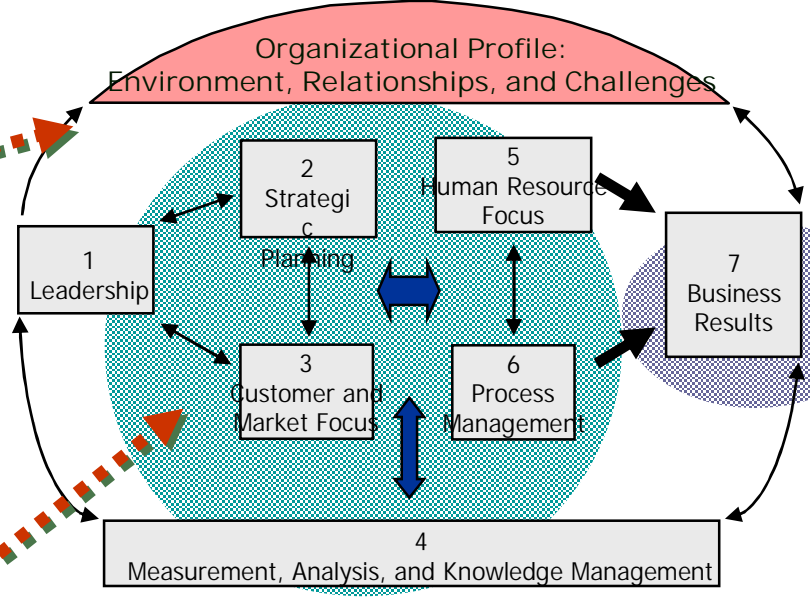
MARGIN

# SEPA Framework & Value Chain

Excellence Model



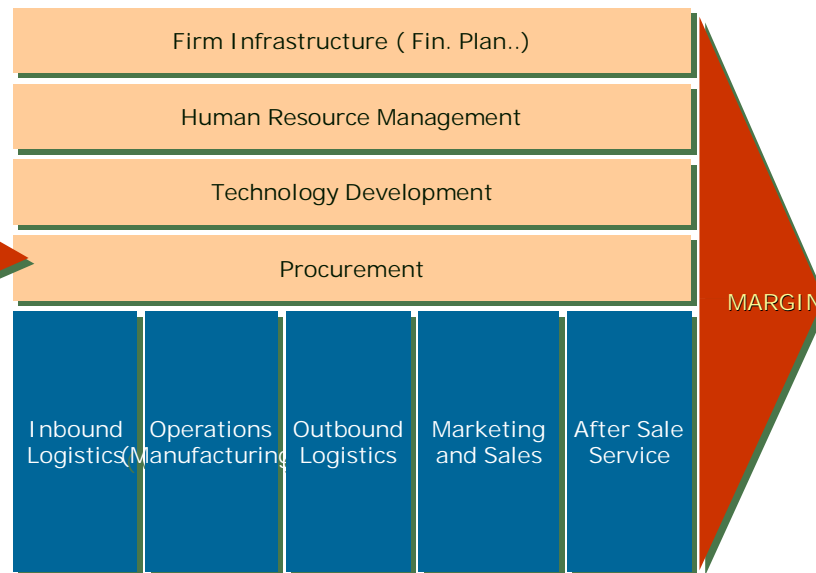
Business model



SEPA :  
Process Approach Model  
(Assessment Tool)

Result

Process



Value chain :  
Process Approach Model  
(Strategic Management)

# หลักเศรษฐกิจพอเพียง

Excellence  
Model



Thank you

Excellence  
Model



ฝ่ายปรึกษาแนะนำด้านการจัดการองค์กร  
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

[WWW.FTPI.OR.TH](http://WWW.FTPI.OR.TH)

Tel. 0-2619-5500 Fax. 0-2619-8092

Supachai @ ftpi.or.th

