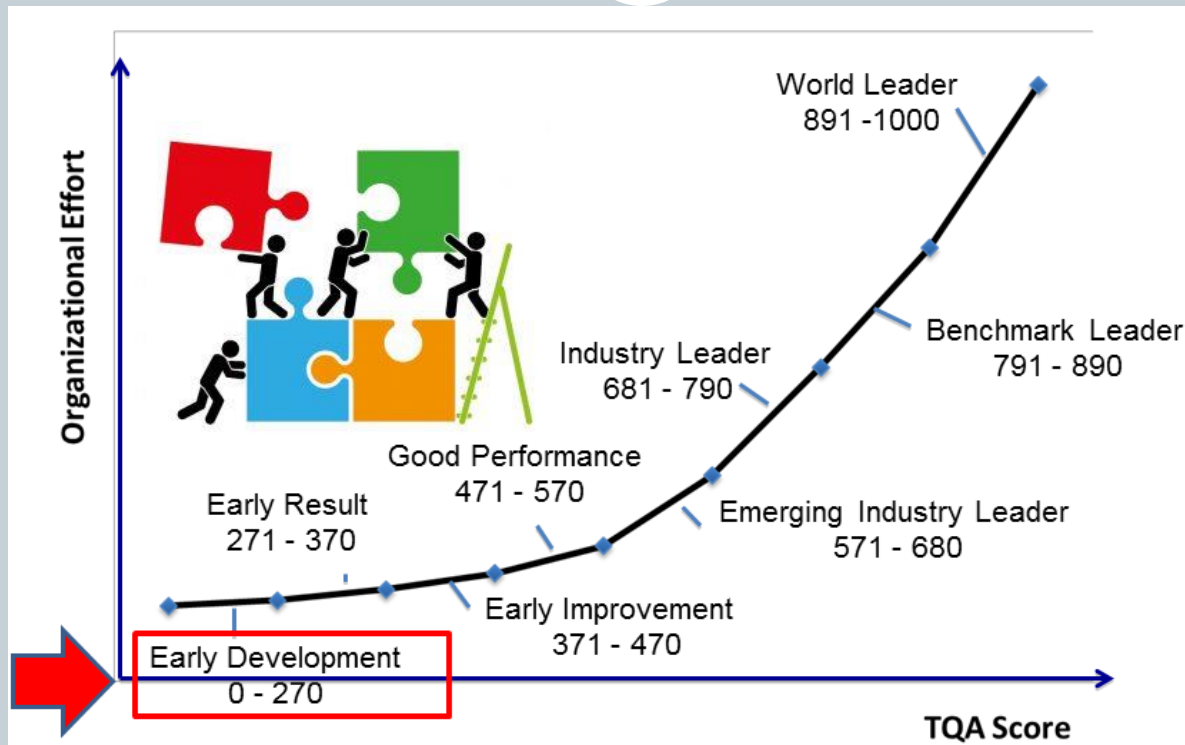




การพัฒนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

1





องค์ประกอบการพัฒนากระบวนการจัดการองค์กร





Mahidol University
Faculty of Medicine
Siriraj Hospital

Organizational Profile





โครงร่างองค์การคืออะไร



- เรื่องหลัก ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการขององค์การ
- ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการขององค์การและมีผลต่อการเลือกใช้แนวทางและวิธีการในการดำเนินการของหมวด 1 – 6
- ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้เปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก
- ในการตอบคำถามในโครงร่างองค์การไม่มีคำตอบถูกผิด (ไม่มีคะแนน) **แต่มีผลต่อการประเมินระดับสัมฤทธิ์ผลของกระบวนการและผลลัพธ์**
- บริบทนี้อาจใช้เป็นจุดเริ่มต้นของการประเมินว่าองค์การรู้ตัวตนของตนเองดีเพียงใด องค์การจะที่มีความชัดเจนในโครงร่างมากขึ้นตามพัฒนาการ และมีความมุ่งมั่นที่ชัดเจนขึ้น



โครงสร้างองค์กร



1. ลักษณะองค์การ (P1)

- ก. สภาพแวดล้อมองค์การ
- ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

2. สภาพการณ์ขององค์การ (P2)

- ก. สภาพด้านการแข่งขัน
- ข. ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)
- ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ



ลักษณะองค์การ (P1)



ก. สภาพแวดล้อมขององค์การ

○ หลักสูตร และบริการ

- ✦ ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของแต่ละบริการ ต่อความสำเร็จขององค์การ

○ พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม

- ✦ สมรรถนะหลักขององค์การ

○ ลักษณะโดยรวมของบุคลากร (การเปลี่ยนแปลง)

○ สินทรัพย์ (ต้นทุน ลงทุน สนับสนุน)

○ กฎระเบียบข้อบังคับ (ความเสี่ยง)

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

○ โครงสร้างองค์การ (กำกับดูแล ตรวจสอบ)

○ ผู้เรียน ลูกค้ายกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ความต้องการและความคาดหวัง)

○ ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ (ที่สำคัญและผลที่มีต่อความสำเร็จ)



สภาวะการณ์ขององค์กร (P2)



ก. สภาพด้านการแข่งขัน

- ลำดับในการแข่งขัน (Positioning)
- การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน (มิติที่ต้องดู)
- ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ
- ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ



ลักษณะสำคัญขององค์กร: ปัจจัยสำคัญ



- รู้จักตนเองและสภาพแวดล้อม

เราทำอะไร (ให้บริการอะไร)

ทำไมถึงทำ (พันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์)

ทำอย่างไร (วัฒนธรรม ค่านิยม วิธีการ)

ใครทำ (กลุ่มบุคลากร)

ใช้อะไรทำ (เทคโนโลยี อุปกรณ์ สถานที่)

อยู่ในสภาพแวดล้อมอย่างไร (กฎระเบียบ ข้อบังคับ)

- รู้จักมิตร

ผู้กำกับดูแล กรรมการธรรมาภิบาล

องค์กร หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการให้บริการ การสื่อสารระหว่างกัน

บทบาท และความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง

ความต้องการของผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ลักษณะสำคัญขององค์กร: ปัจจัยสำคัญ

- รู้จักคู่แข่ง คู่เปรียบเทียบ

ลำดับในการแข่งขัน (ถ้ามี)

ขนาดและการขยายงาน

จำนวนและประเภทของคู่แข่ง

ประเด็นการแข่งขัน

ปัจจัยความสำเร็จเหนือคู่แข่ง

การเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลต่อการแข่งขัน นวัตกรรม การร่วมมือ

แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขัน

ข้อจำกัดในการหาข้อมูล



ลักษณะสำคัญขององค์กร: ปัจจัยสำคัญ



- รู้จักความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

ตามพันธกิจ

ด้านปฏิบัติการ

ด้านทรัพยากรบุคคล

- รู้จักการปรับปรุง

การปรับปรุง การประเมินผล การแบ่งปันความรู้



Core Competencies : สมรรถนะหลัก



- หมายถึง เรื่องที่องค์กรมีความชำนาญที่สุด
- สมรรถนะหลักขององค์กรเป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่เป็นหัวใจสำคัญซึ่งทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจหรือสร้างความได้เปรียบในสภาพแวดล้อมของตลาดหรือในการบริการ
- สมรรถนะหลักมักเป็นสิ่งที่คู่แข่ง ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือจะลอกเลียนแบบได้ยาก
- สมรรถนะหลัก อาจจะเกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยี หรือมีเอกลักษณ์ด้านหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ซึ่งตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด



Strategic Challenges : ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

- “ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ความกดดันต่างๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่
- เกิดจากแรงผลักดันของตำแหน่งในการแข่งขันในอนาคตเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น
- มักมาจากแรงผลักดันภายนอก อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อแรงผลักดัน ภายนอกดังกล่าว องค์กรอาจต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในด้วย



Strategic Challenges : ความท้าทายเชิงกลยุทธ์(ต่อ)

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายนอก อาจเกี่ยวกับ

- ความต้องการหรือความคาดหวังของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด
- การเปลี่ยนแปลงของหลักสูตรหรือบริการที่ส่งเสริมการศึกษา
- การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
- ความเสี่ยงทางด้านงบประมาณ การเงิน สังคม
- ตลอดจนความเสี่ยงหรือความต้องการด้านอื่นๆ
- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายใน อาจเกี่ยวกับขีดความสามารถขององค์กร หรือ ณาจารย์ รวมทั้งบุคลากร และทรัพยากรอื่นๆ ขององค์กร



Strategic Advantages : ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

- “ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ความได้เปรียบในเชิงตลาดต่างๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่าสถาบันจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่ มักจะเป็นปัจจัยที่ช่วยให้สถาบันประสบความสำเร็จในการแข่งขันเมื่อเทียบกับสถาบันอื่น
- ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มักจะมาจาก
 - 1) สมรรถนะหลัก ที่เกิดจากการพัฒนาและเพิ่มพูนความสามารถภายในสถาบัน และ/หรือ
 - 2) ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ซึ่งเกิดจากการสร้างและส่งเสริมความสัมพันธ์กับองค์การภายนอกและกับคู่ความร่วมมือ



หัวข้อของเกณฑ์ TQA ปี 2563-2564

หมวดและหัวข้อต่างๆ		คะแนน
หมวด 1	การนำองค์กร	110
	1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	60
	1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง	50
หมวด 2	การวางแผนเชิงกลยุทธ์	95
	2.1 การจัดทำกลยุทธ์	45
	2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	50
หมวด 3	การมุ่งเน้นลูกค้า	95
	3.1 เสียงของลูกค้า	45
	3.2 ความผูกพันของลูกค้า	50
หมวด 4	การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	100
	4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร	55
	4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	45



หัวข้อของเกณฑ์ TQA ปี 2563-2564



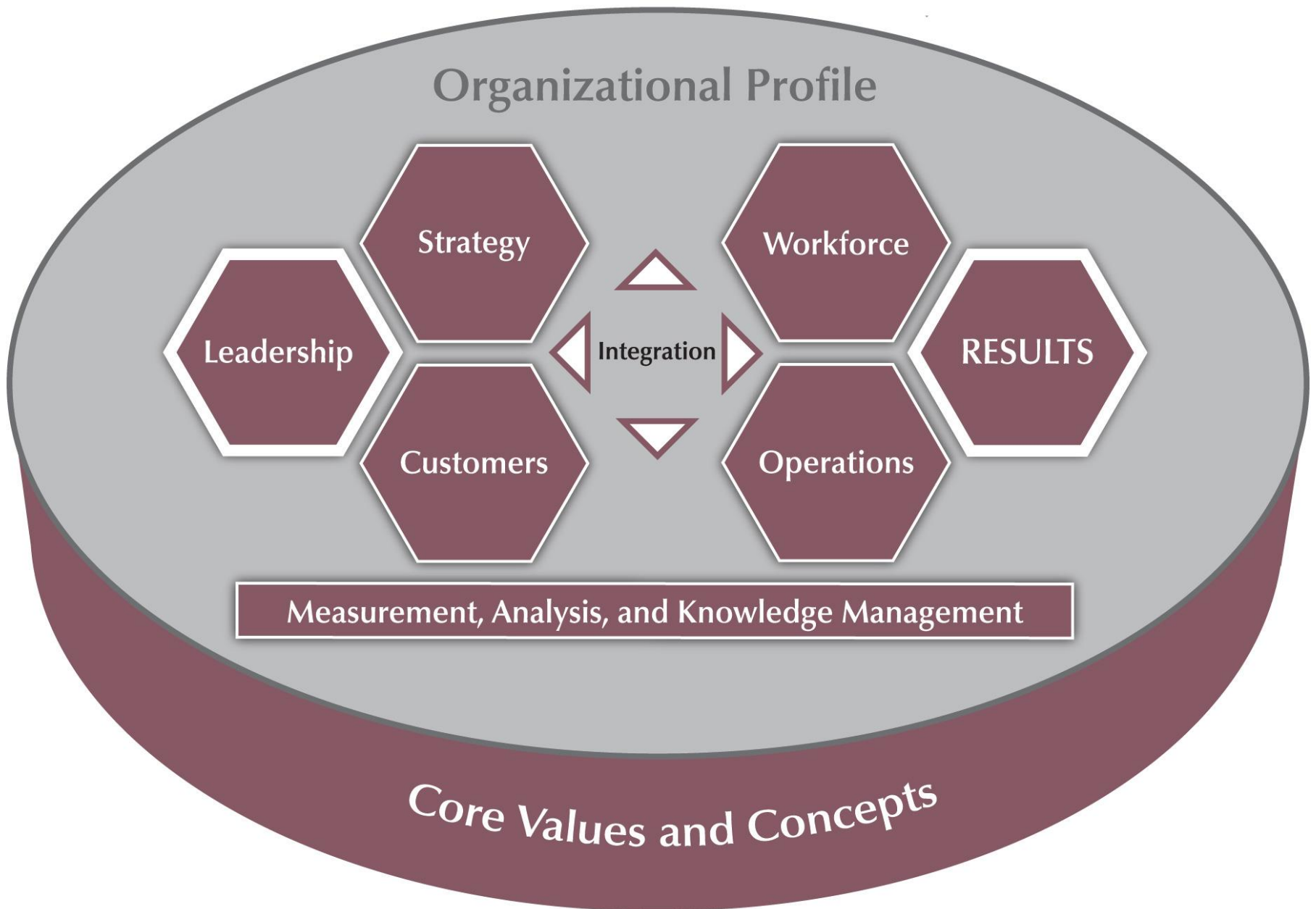
หมวด 5	การมุ่งเน้นบุคลากร	100
	5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร	45
	5.2 ความผูกพันของบุคลากร	55
หมวด 6	การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ	100
	6.1 กระบวนการทำงาน	55
	6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ	45
หมวด 7	ผลลัพธ์	400
	7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ	120
	7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	75
	7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	75
	7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร	65
	7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด	65
คะแนนรวม		1000



**ความเชื่อมโยงระหว่าง
โครงร่างองค์กร
กับ
ข้อกำหนดของเกณฑ์**

การประเมินตนเอง (Organization Assessment)





From Baldrige Performance Excellence Program. 2015. *2015–2016 Baldrige Excellence Framework: A Systems Approach to Improving Your Organization's Performance (Education)*. Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology. <http://www.nist.gov/baldrige>.

กระบวนการจัดการตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

การปฏิบัติที่เป็นเลิศ

ผลลัพธ์ที่สมดุล

ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
ปัจจัยความสำเร็จ SWOT
ความสามารถปฏิบัติตามแผน
และอื่นๆ

1.1 การนำองค์กร
โดยผู้นำระดับสูง

2.1 การจัดทำ
กลยุทธ์

2.2 การนำ
กลยุทธ์
เพื่อนำไปปฏิบัติ

KPI

3.1 เสียงของลูกค้า

3.2 ความผูกพันของลูกค้า

6.2 ประสิทธิภาพของ
การปฏิบัติงาน

6.1 กระบวนการทำงาน

5.2 ความผูกพันของบุคลากร

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

7.5 ด้านการเงินและตลาด

Financial

7.2 ด้านลูกค้า

Customer

7.1ก ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ

7.1ข ด้านประสิทธิผลกระบวนการ

Internal Process

7.3 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

Learning & Growth

7.4 ด้านการนำองค์กร

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลดำเนินการ

4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้

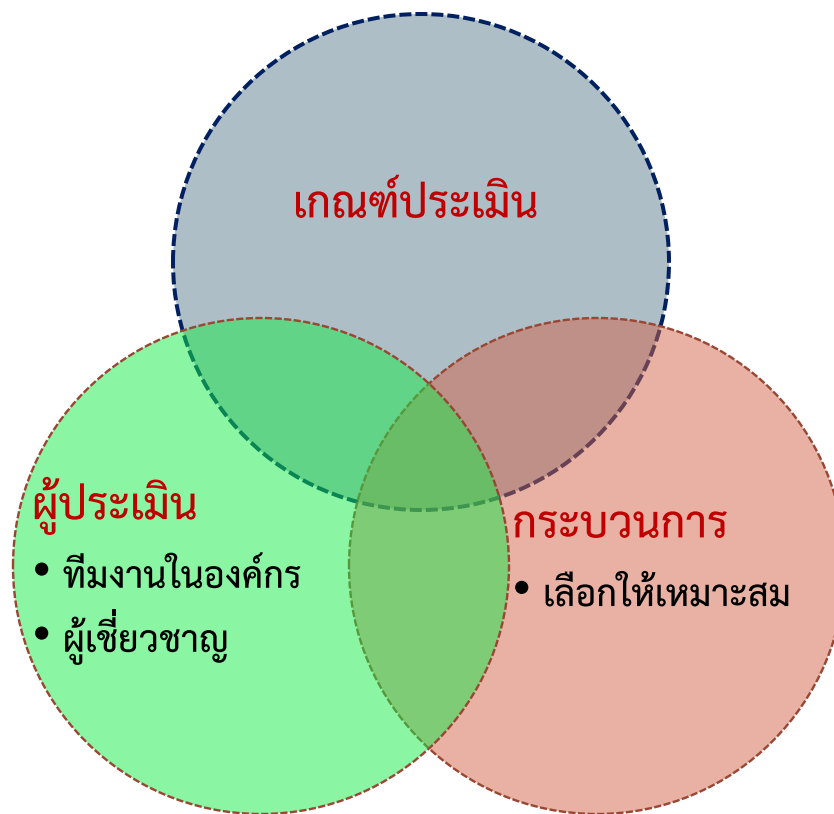


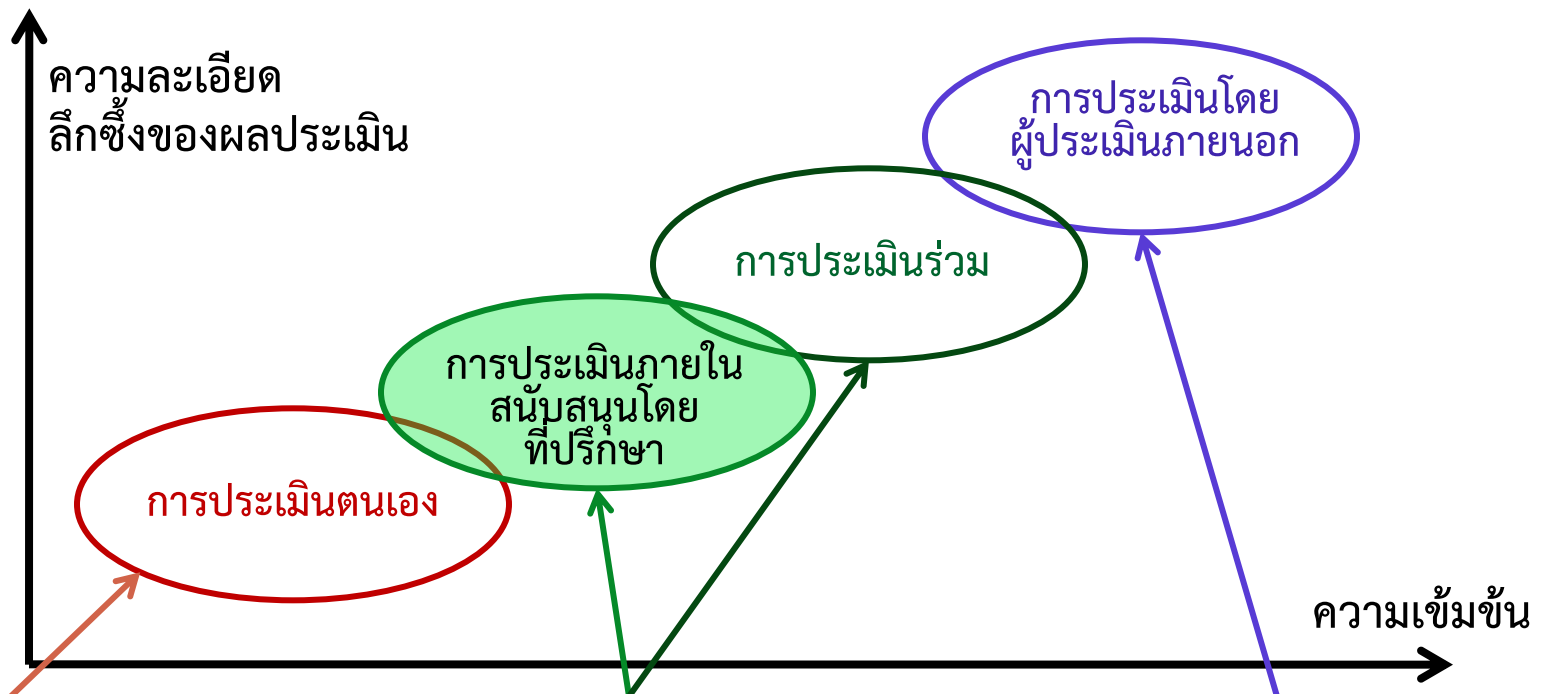
การปรับปรุงองค์กร

เริ่มที่ปัจจุบันเป็นอย่างไร



การประเมิน : ปัจจัยในการประเมิน





- จัดทำ Workshop
- ใช้เกณฑ์ที่ปรับให้ง่าย
- มีข้อมูลบ้าง
- สรุปผล

- จัดทำเป็นโครงการ
- เลือกใช้เกณฑ์ตามความเหมาะสม
- รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์และเอกสาร สรุปข้อมูล
- ประเมินโดยผู้ตรวจประเมินภายใน โดย
การสนับสนุนหรือร่วมประเมินโดย
ผู้ตรวจประเมินภายนอก หรือที่ปรึกษา
- จัดทำเอกสารรายงานผล

- จัดทำรายงานเต็มรูปแบบ
- ใช้เกณฑ์ฉบับสมบูรณ์
- รวบรวมข้อมูลอย่างจริงจัง
เป็นระบบ
- ตรวจประเมินโดยผู้ตรวจประเมิน
ภายนอก
- จัดทำเอกสารรายงานผล



การรวบรวมข้อมูล : เอกสาร

เอกสาร	วัตถุประสงค์
แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ	ตรวจสอบความเชื่อมโยง
วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ของผู้บริหารระดับสูง	ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่าง วัตถุประสงค์ของหน่วยงานและ ความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์
บันทึกการประชุม และ เอกสารสนับสนุน	ศึกษาการปฏิบัติงานร่วมกันของผู้บริหาร การตัดสินใจ การตรวจติดตาม การสื่อสาร ยุทธศาสตร์ ยุทธวิธี การปฏิบัติการ การปฏิบัติการเชิงรุก เชิงรับ
การสำรวจลูกค้า ผู้รับบริการ บุคลากร การวิเคราะห์ และ แผนปฏิบัติการ	ศึกษากระบวนการ ข้อมูล การตอบสนอง การแก้ไขปรับปรุง ประสิทธิภาพกระบวนการ และใช้สารสนเทศเพื่อสัมภาษณ์
รายงานผลลัพธ์ ทั้งปัจจุบัน และย้อนหลัง	ประเมินผลลัพธ์ ประสิทธิภาพ คุณภาพ ประสิทธิภาพ และการพัฒนาองค์กร

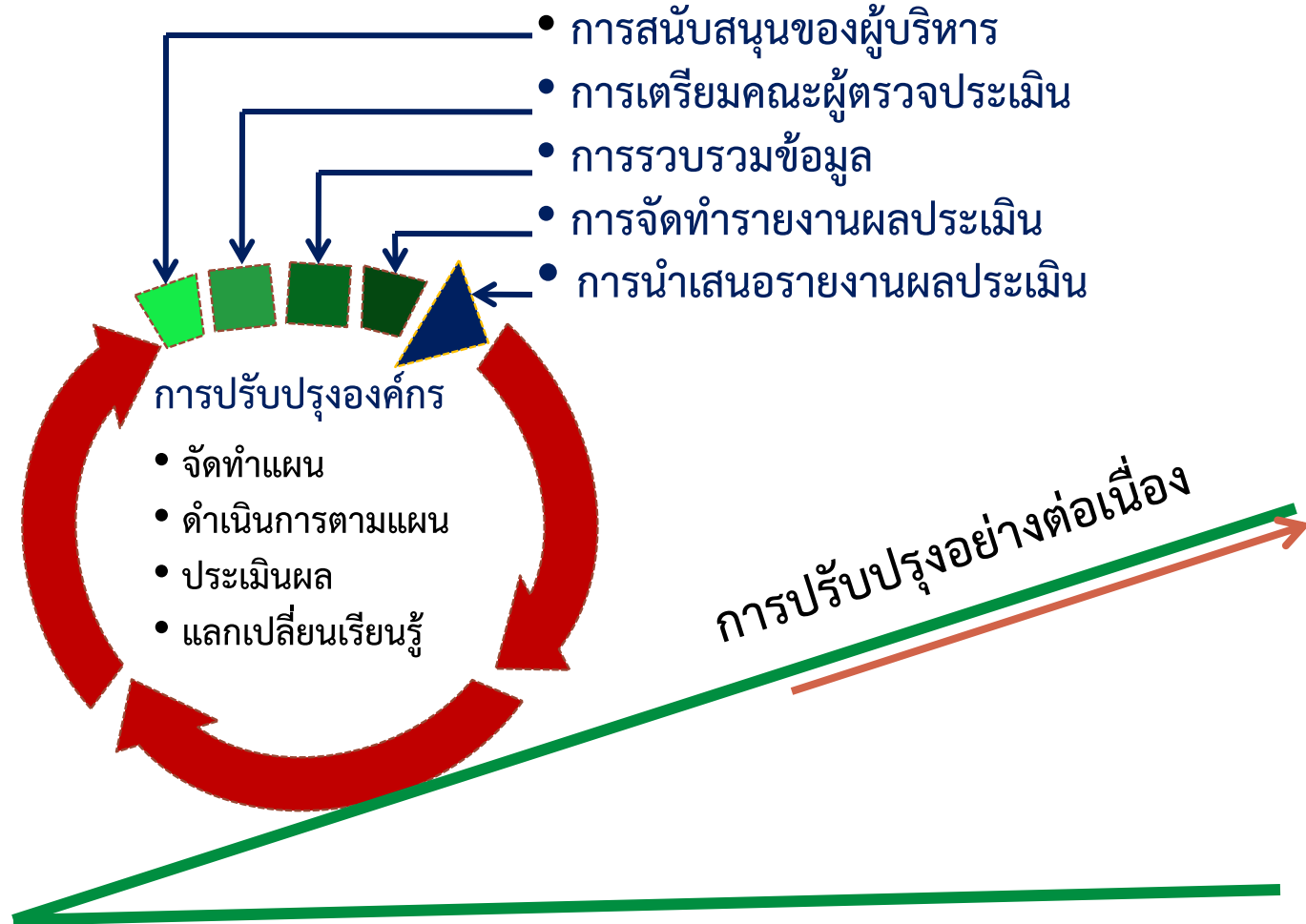


การรวบรวมข้อมูล : การสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์	จำนวน	วิธีการ
ทีมผู้บริหารระดับสูง	ทุกคน	สัมภาษณ์รายบุคคล
ผู้บริหารระดับกลาง และระดับหัวหน้างาน	คัดเลือกตัวแทนจาก - ผู้เชี่ยวชาญ - ผู้รับผิดชอบ - เจ้าของกระบวนการ - ผู้ทำงาน - ผู้เกี่ยวข้อง	- สัมภาษณ์รายบุคคล เป็นส่วนมาก - ถ้าทำงานเหมือนกัน สัมภาษณ์เป็นกลุ่ม
ทีมปรับปรุงงาน (ถ้ามี)	บางทีม โดยเฉพาะทีม ที่ได้รับความสำเร็จ	สัมภาษณ์เป็นกลุ่มทั้งทีม
ผู้ปฏิบัติงาน	เลือกตัวอย่าง	สัมภาษณ์เป็นกลุ่ม



วงจรการเรียนรู้ : การประเมินและการปรับปรุง

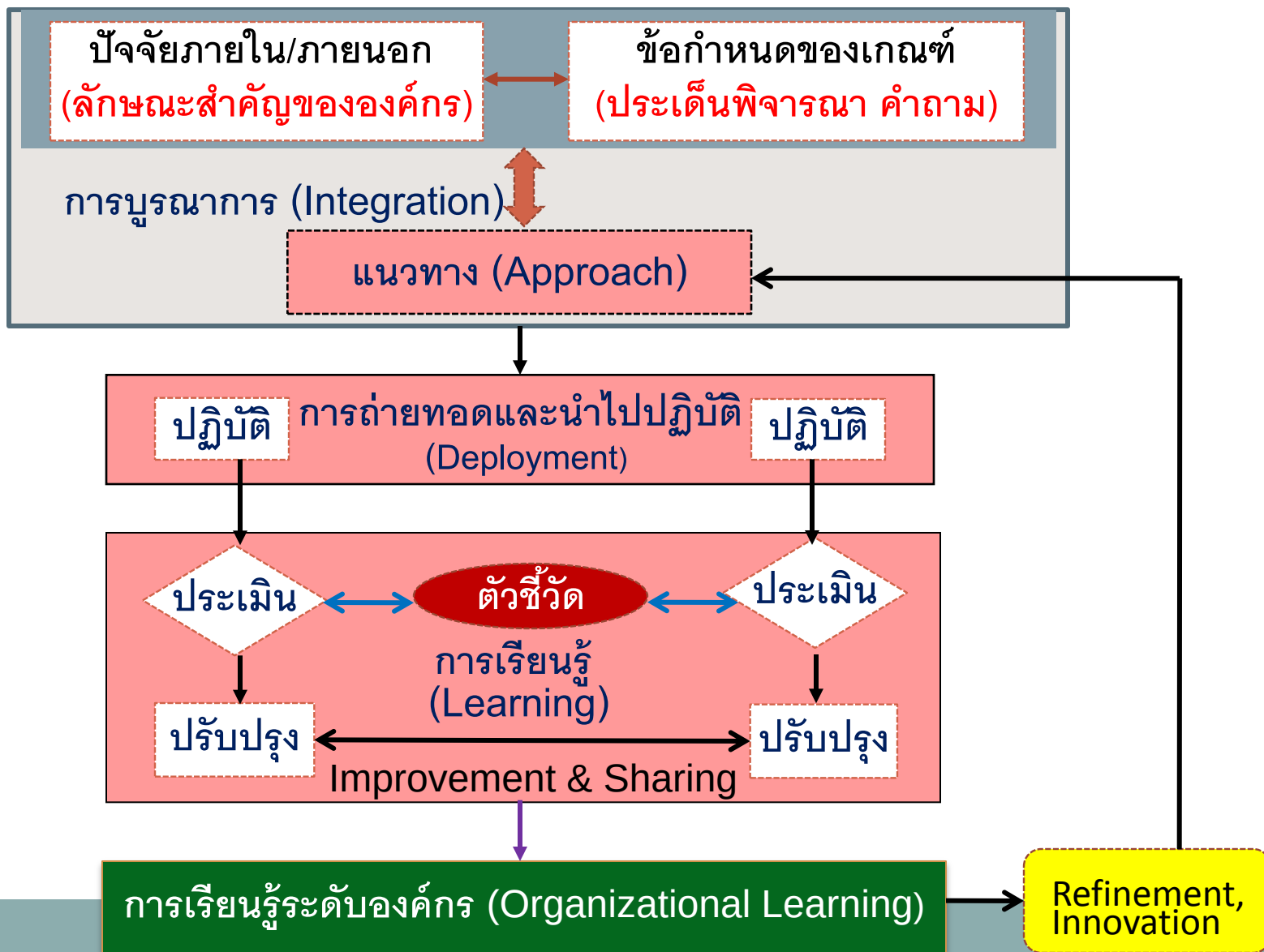




วิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุง



PROCESS: Approach / Deployment / Learning / Integration





แนวทางการอธิบาย ADLI

Approach	ใครทำ ทำอะไร
	ทำเมื่อไร ทำบ่อยแค่ไหน
	ตัวชี้วัด ของ แนวทาง และ ผลลัพธ์ มีอะไรบ้าง
	Input มาจากไหน (ความเชื่อมโยง)
	Output นำไปใช้อย่างไร (ความเชื่อมโยง)
	จัดทำเป็นมาตรฐานหรือยัง
Deploy	นำ “ แนวทาง ” ไปปฏิบัติทุกหน่วยงาน ทุกระดับหรือไม่
	ความมีประสิทธิภาพของ “แนวทาง” (ทบทวนจาก ผลลัพธ์)
	มีระบบตรวจติดตามให้ปฏิบัติตาม ตัวชี้วัด อย่างไร
Learning	ใครประเมิน ผลลัพธ์ และ “ แนวทาง ”
	ประเมินอย่างไร ตัวชี้วัด มีอะไรบ้าง เมื่อไร และบ่อยแค่ไหน
	นำผลการประเมินไปปรับปรุง แบ่งปันความรู้ และสร้างนวัตกรรม อย่างไร
Intregation	“ แนวทาง ” เชื่อมโยงกับ ความจำเป็นขององค์กรตามโครงสร้างองค์กร และเกณฑ์ หัวข้ออื่น
	มีการปฏิบัติการที่สอดคล้องกลมกลืนกับหน่วยงานอื่น
	แสดง ผลลัพธ์ ที่หัวข้อใด ตัวชี้วัด ครบถ้วนหรือไม่

แนวทางการให้คะแนน : มิติกระบวนการ (หมวด 1-6)

	0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
A	ไม่มีแนวทาง อย่างเป็นระบบ	เริ่มมีแนวทาง อย่างเป็นระบบ ที่ตอบสนองต่อ ข้อกำหนด พื้นฐาน	มีแนวทางอย่าง เป็นระบบและมี ประสิทธิผลที่ ตอบสนองต่อข้อ กำหนดพื้นฐาน	มีแนวทางอย่าง เป็นระบบและมี ประสิทธิผลที่ ตอบสนองต่อข้อ กำหนดโดยรวม	มีแนวทางอย่าง เป็นระบบและมี ประสิทธิผลที่ ตอบสนองต่อข้อ กำหนดต่างๆ	มีแนวทางอย่างเป็น ระบบและมีประสิทธิ ผลที่ตอบสนองต่อ ข้อกำหนดต่างๆ ของ หัวข้ออย่างสมบูรณ์
D	ไม่มีการนำ แนวทางไป ปฏิบัติหรือมี เพียงเล็กน้อย	นำแนวทางไป ปฏิบัติ ในชั้น เริ่มต้นเกือบทุก พื้นที่	นำแนวทางไป ปฏิบัติทุกพื้นที่ บางพื้นที่ในชั้น เริ่มต้น	นำแนวทางไป ปฏิบัติเป็นอย่างดี อาจแตกต่างกัน ในบางพื้นที่	นำแนวทางไป ปฏิบัติเป็นอย่างดี โดยไม่มีความ แตกต่างที่สำคัญ	นำแนวทางไปปฏิบัติ อย่างสมบูรณ์ ไม่มี จุดอ่อนหรือความ แตกต่างที่สำคัญ
L	ปรับปรุง เมื่อเกิดปัญหา	เริ่มเปลี่ยนจาก การตั้งรับ ปัญหา มาเป็นแนวคิด การปรับปรุง ทั่ว ๆ ไป	มีแนวทางอย่าง เป็นระบบในการ ประเมินและปรับ ปรุงกระบวนการที่ สำคัญ	ใช้ข้อมูลจริงใน การประเมินและ ปรับปรุงอย่างเป็น ระบบเริ่มใช้ OL ปรับปรุงกระบวนการ ที่สำคัญ	+ ใช้ OL เป็น เครื่องมือสำคัญ ในการจัดการ เกิดการปรับปรุง ให้ดีขึ้นและการ สร้างนวัตกรรม	+ ใช้ OL เป็นเครื่องมือ สำคัญในการจัด การทั่ว ทั้งองค์กรเกิด การปรับปรุงและ การสร้างนวัตกรรม ทั่วทั้งองค์กร
I	ไม่แสดงให้เห็น ว่ามีความสอดคล้อง ไปในแนว ทางเดียวกันใน ระดับองค์กร	แนวทางที่ สอดคล้องกับ หน่วยงานอื่น ส่วนมากเกิด จากการร่วมกัน แก้ปัญหา	เริ่มมีแนวทางที่ สอดคล้องกับความ ต้องการพื้นฐาน ขององค์กรที่ระบุไว้ใน OP และเกณฑ์ หัวข้ออื่นๆ	มีแนวทางที่สอดคล้อง กับความต้องการ ขององค์กรที่ระบุไว้ใน OP และเกณฑ์หัวข้อ อื่นๆ	มีแนวทางที่ บูรณาการกับ ความต้องการ ขององค์กร ที่ระบุ ไว้ในเกณฑ์หัวข้อ อื่นๆ	แนวทางที่บูรณาการ กับความต้องการของ องค์กรที่ระบุไว้ใน เกณฑ์หัวข้ออื่นๆ เป็น อย่างดี



โอกาสในการปรับปรุง

ถ้าแนวทาง (Approach) :

- ไม่เป็นระบบ
 - ไม่มีขั้นตอนชัดเจน
 - อาจทำซ้ำไม่ได้
 - ไม่กำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินประสิทธิผล ประสิทธิภาพ
 - ไม่กำหนด Input อย่างชัดเจน
 - คาดการณ์ผลลัพธ์ได้ (Output/Results)
 - ไม่กำหนดกรอบเวลา รอบเวลา ความถี่ แน่นอน
- ไม่สอดคล้องกับความต้องการองค์กรอย่างครบถ้วน
- ไม่ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
- ไม่ดำเนินการเพื่อรับความท้าทายองค์กรที่กำหนดไว้
- ไม่ตอบสนองข้อกำหนดของเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

ระดับ ของผลลัพธ์แสดง ประสิทธิภาพของแนวทาง



โอกาสในการปรับปรุง

ถ้าการนำแนวทางไปปฏิบัติ (Deployment) :

- **ไม่**นำไปปฏิบัติในทุกกลุ่มงาน ทุกสถานที่ ทุกระดับ
- **ไม่**ปฏิบัติอย่างจริงจัง และสม่ำเสมอ
- **ไม่**ครอบคลุมทุกกลุ่มผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- **ไม่**มีระบบการตรวจติดตาม เพื่อยืนยันการปฏิบัติจริง

ระดับและความเชื่อมโยงของผลลัพธ์แสดง การนำไปปฏิบัติ



โอกาสในการปรับปรุง

ถ้าการเรียนรู้(Learning) :

- ไม่มีการประเมินอย่างเป็นระบบ (ทั้งแนวทางและผล)
- ไม่แสดงการใช้ข้อมูลจริง รอบด้าน
- ไม่ประเมินอย่างสม่ำเสมอ
- ไม่มีการปรับปรุง อย่างเป็นระบบ
- ไม่แสดงว่ามีการแบ่งปันความรู้ภายในในองค์กร
- ไม่มีข้อมูลว่าการเรียนรู้นำไปสู่นวัตกรรม

แนวโน้มของผลลัพธ์แสดงผล การเรียนรู้



โอกาสในการปรับปรุง

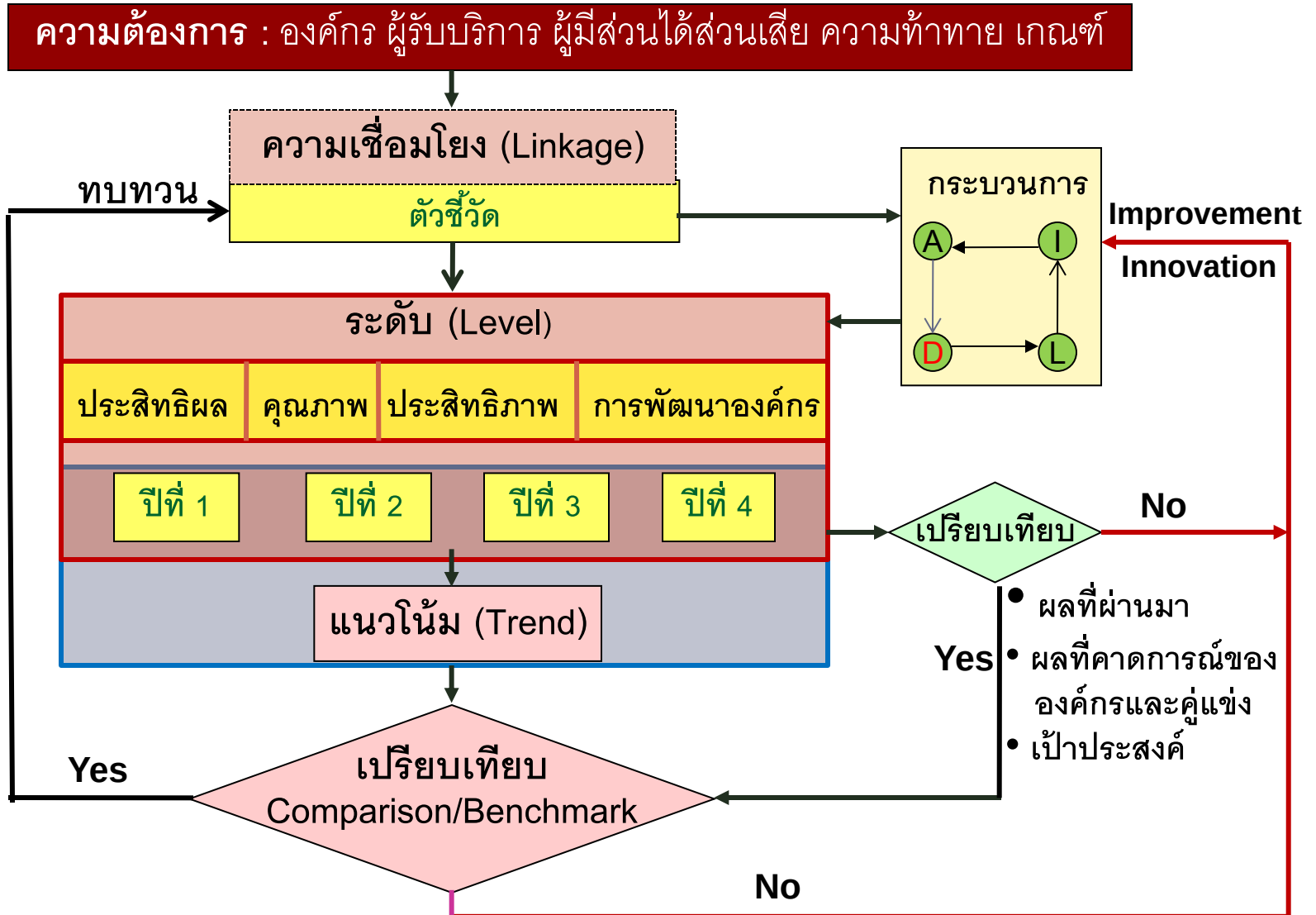
ถ้าการบูรณาการ (Integration) :

- ไม่มีแนวทางตอบสนองความต้องการองค์กรครบถ้วน
- ไม่มีแนวทางตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการทุกกลุ่ม
- ไม่มีแนวทางตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
- ไม่ได้ดำเนินการเพื่อรับความท้าทายองค์กรที่กำหนดไว้
- ไม่แนวทางตอบสนองข้อกำหนดของเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง
- ไม่ใช้ตัววัดและสารสนเทศสนับสนุนการดำเนินการทุกระดับ
- ไม่ดำเนินการร่วมกัน

ความเชื่อมโยง (ความครบถ้วน) ของผลลัพธ์แสดง การบูรณาการ



RESULTS: Level, Trend, Comparison, Linkage





แนวทางการให้คะแนน : มิติผลลัพธ์ (หมวด 7)

	0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
Le	ไม่มีผลลัพธ์หรือผลลัพธ์ไม่ดี	มีผลลัพธ์น้อยเรื่อง และผลลัพธ์เบื้องต้นน้อยเรื่อง	มีผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่อง ที่สำคัญตามข้อกำหนดของเกณฑ์	มีผลการดำเนินการที่ดีในเกือบทุกเรื่องที่สำคัญตามข้อกำหนดของเกณฑ์	มีผลการดำเนินการที่ดี/ดีเลิศในเกือบทุกเรื่องที่สำคัญตามข้อกำหนดของเกณฑ์	มีผลการดำเนินการที่ดีเลิศในทุกเรื่องที่สำคัญตามข้อกำหนดของเกณฑ์
T	ไม่มีข้อมูลแนวโน้มหรือมีแนวโน้มในทางลบเป็นส่วนมาก	มีข้อมูลแนวโน้มบางตัว และบางตัวมีแนวโน้มในทางลบ	มีข้อมูลแนวโน้มบางตัว และส่วนมากมีแนวโน้มในทางบวก	มีแนวโน้มในทางบวกในเรื่องที่สำคัญต่อพันธกิจ	รักษาแนวโน้มในทางบวกได้เป็นเวลานาน ในเกือบทุกเรื่องที่สำคัญต่อพันธกิจ	รักษาแนวโน้มในทางบวกได้เป็นเวลานาน ในทุกเรื่องที่สำคัญต่อพันธกิจ
C	ไม่มีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ	สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบมีน้อยหรือไม่มี	เริ่มหาสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอย่างชัดเจน	ผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่องเทียบกับตัวเปรียบเทียบ	แนวโน้มและผลการดำเนินการส่วนมากเป็นผู้นำ และดีมากเทียบกับตัวเปรียบเทียบ	เป็นผู้นำในอุตสาหกรรม และเป็นระดับเทียบเคียงให้องค์กรอื่นในหลายเรื่อง
Li [1]	ไม่มีผลลัพธ์ในเรื่องที่สำคัญต่อพันธกิจ	มีผลลัพธ์ในเรื่องที่สำคัญต่อพันธกิจน้อยเรื่อง	มีผลลัพธ์ในเรื่องที่สำคัญต่อพันธกิจหลายเรื่อง	มีผลลัพธ์เกือบทั้งหมดตามข้อกำหนดด้านลูกค้าที่สำคัญ ตลาด และกระบวนการ	มีผลลัพธ์เกือบทั้งหมดตามข้อกำหนดด้านลูกค้าที่สำคัญ ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการรวมทั้งผลที่คาดการณ์	มีผลลัพธ์ทั้งหมดตามข้อกำหนดด้านลูกค้าที่สำคัญ ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการรวมทั้งผลที่คาดการณ์



โอกาสในการปรับปรุง

- ถ้า**ระดับ**ของผลลัพธ์ไม่ได้ตามเป้าหมาย
- ถ้าผลลัพธ์แสดง**แนวโน้ม**เป็นลบหรือไม่ดีขึ้น
- ถ้าผลลัพธ์ไม่ดีเท่าตัว**เปรียบเทียบ**
- ถ้ายังไม่มีผลลัพธ์**เชื่อมโยง**กับวัตถุประสงค์หรือกระบวนการที่สำคัญ



โอกาสในการปรับปรุง

- โอกาสในการปรับปรุงที่ตรวจพบตามเกณฑ์อาจเป็นแค่ GAP
(GAP เพราะขาดข้อมูล ยึดติด ไม่เข้าใจเกณฑ์)
- ต้องพิจารณาว่ามียุทธศาสตร์ และผลกระทบหรือไม่
เพื่อสรุปให้เป็น โอกาสในการปรับปรุง (OFI)
- เลือกหัวข้อปรับปรุงโดย Affinity Diagram Method



Affinity Diagram Method

1. คณะทำงานแต่ละคนเลือก **โอกาสในการปรับปรุง** คนละ 5-7 เรื่อง
2. เขียนลงบนแผ่นกระดาษ (1 เรื่อง ต่อแผ่น)
3. รวมเรื่องที่คล้ายกัน หรือแนวคิดคล้ายกันเป็นกลุ่มเดียวกัน
4. สรุปประเด็นของแต่ละกลุ่มเรื่อง (**Vital Few**)
5. สรุปความเชื่อมโยง ความสำคัญ ผลกระทบและลำดับปัญหา

การจัดลำดับความสำคัญเพื่อปรับปรุง



ระดับผลกระทบ หากไม่ดำเนินการ

น้อย

มาก

ความยากง่ายของการปรับปรุง

ง่าย

ปรับปรุงง่าย
ผลกระทบน้อย

ปรับปรุงง่าย
ผลกระทบมาก

ยาก

ปรับปรุงยาก
ผลกระทบน้อย

ปรับปรุงยาก
ผลกระทบมาก



คำถาม : ตาม Basic Requirement



ปัจจุบัน

A	
D	
L	
I	

แผนดำเนินการ/ปรับปรุง

ผู้รับผิดชอบ:

เริ่ม เสร็จ:.....

แนวทาง :