Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

Educational Performance Excellence (EdPEx)

คุณศิริลักษณ์ เกี่ยวข้อง

คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

Course Outline

• คืออะไร	What	MBNQA ->TQA-> EdPEX
• ทำไมต้องทำ	Why	Excellent & Sustainable Organization
• ทำอย่างไร	How	

What

การเข้าสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล
(Go beyond standard)

มาตรฐานขั้นต่ำ
(Standard)

The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

- Established by Congress in 1987 : manufacturers, service businesses and small businesses 1999 : education and healthcare
- Designed to raise awareness of quality management and recognize U.S. companies.

TQA

HA

EdPEx

Baldrige website : http://www.nist.gov/baldrige/

TQA website : https://www.tqa.or.th/

รางวัลคุณภาพแห่งชาติของนานาประเทศ

- ปี 1987 Malcolm Baldrlge Natlonal Quality Award (MBNQA)
- ปี 1988 Australlan Business Excellence Award (ABEA)
- ปี 1989 European Quallty Award (EQA)
- ปี 1994 Japan Quallty Award (JQA)
- ปี 1995 SIngapore Quality Award (SQA)
- ปี 2002 Thailand Quality Award

THAILAND QUALITY AWARD

รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award-TQA) เป็นรางวัลที่ให้กับองค์กรที่มีการบริหารจักการที่เป็นเลิศตามแนวทางของ Malcolm Baldrige National Quality Award-MBNQA ของประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นรางวัลแห่งชาติที่ใช้มากกว่า ๗๐ ประเทศทั่วโลก

รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ

THAILAND QUALITY AWARD

"รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางเป็นเครื่องหมายแสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กร ที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก"

National Quality Award of the International

North America

1. Malcolm Baldrige National Quality Award
2. Canada Awards for Excellence

South America

1. National Quality Award of Brazil

Europe

1. Austrian Quality Award
2. Czech Republic National Quality Award
3. Danish Quality Prize
4. European Quality Awards
5. German National Quality Award
6. Hungarian Quality Development Center Award
7. Latvian Quality Award

Europe

1. Netherlands National Quality Award
2. Northern Ireland Quality Awards
3. Polish Quality Award
4. Portuguese Quality Award
5. Scottish Quality Award
6. Swedish Quality Award
7. Swiss Quality Award
8. The Q-Mark Irish National Quality Award and Irish Business Excellence Award
9. UK Quality Award for Business Excellence

Australia

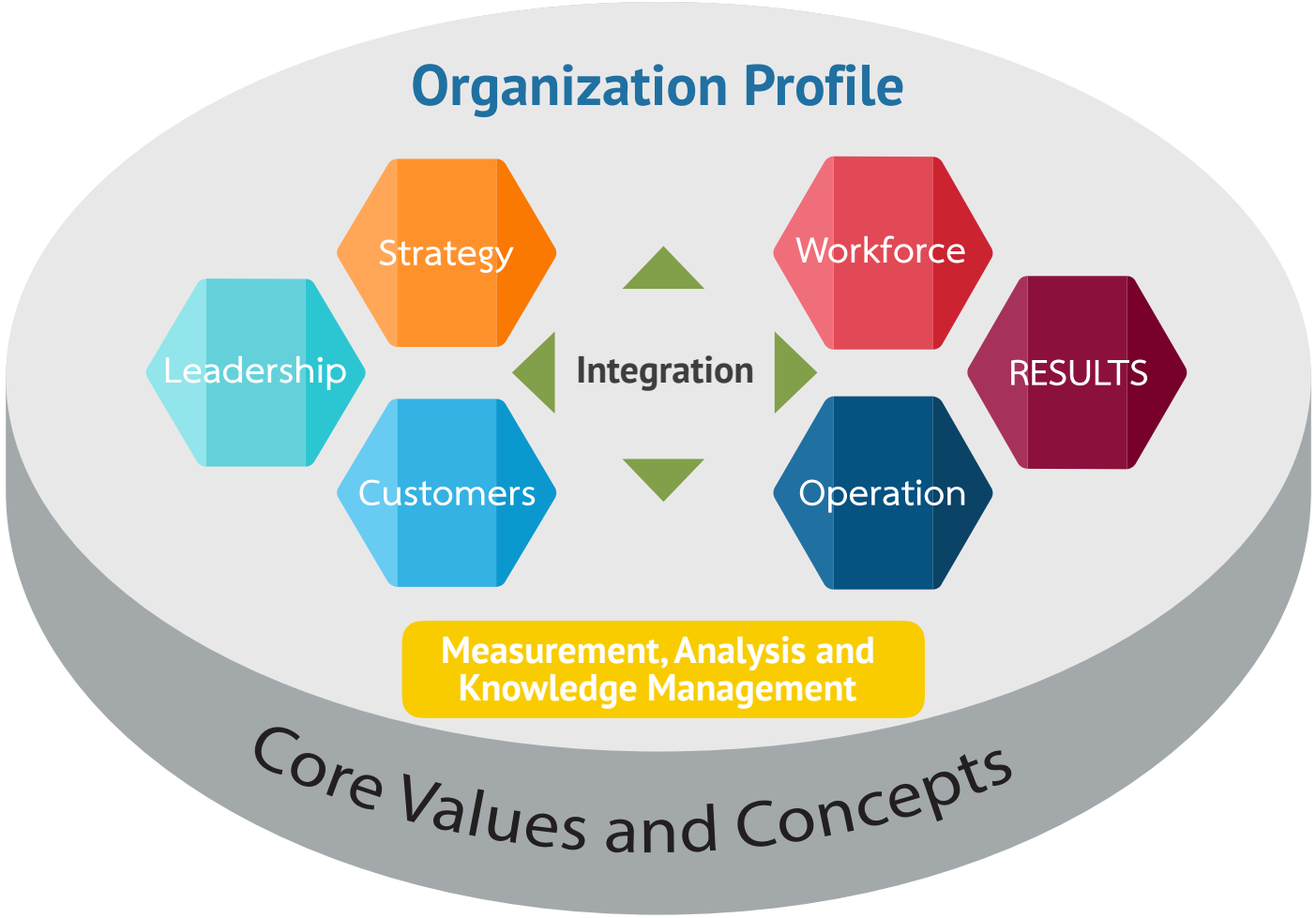
1. Australian Business Excellence Award
2. New Zealand Quality Award Program

Asia

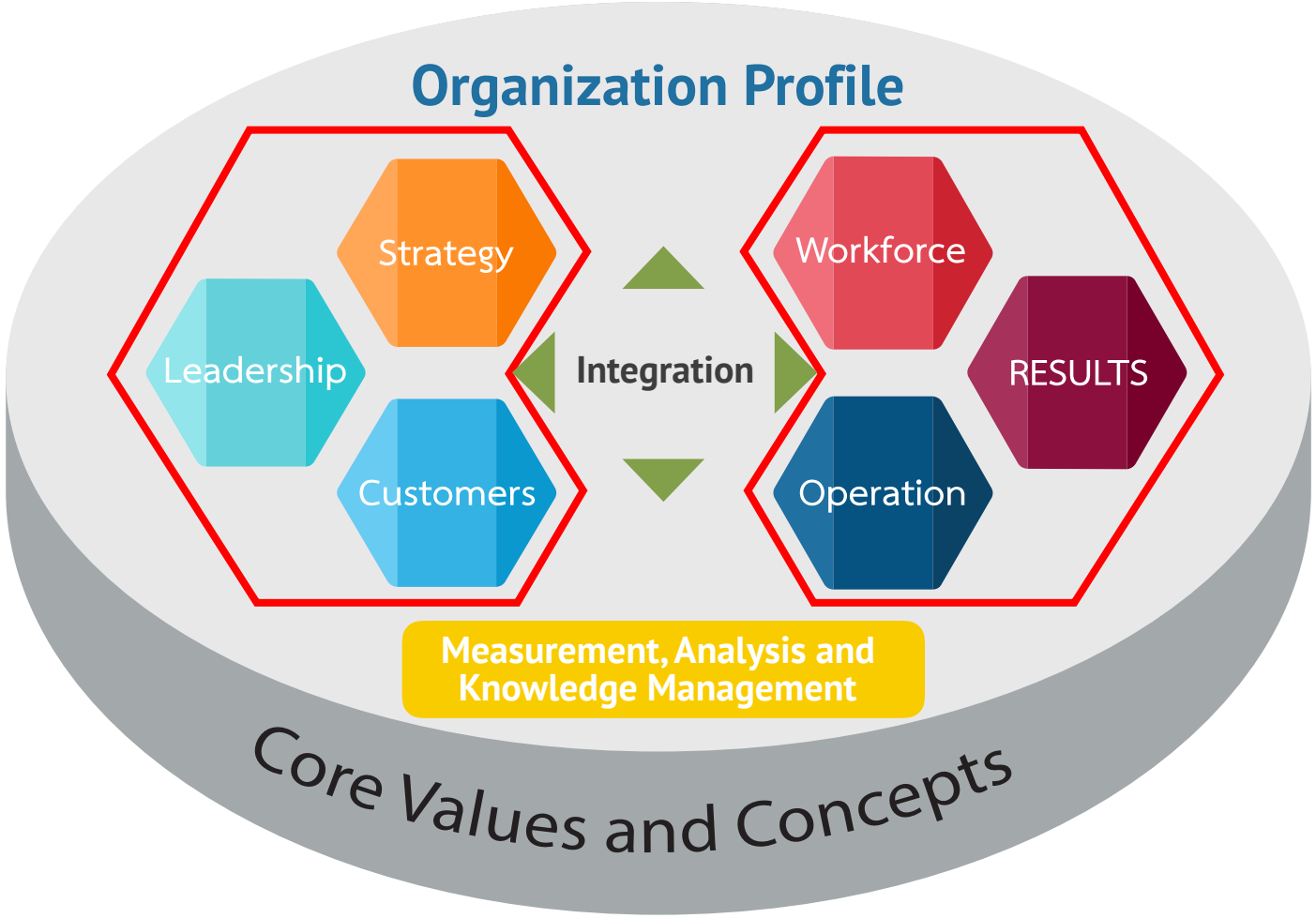
1. Dubai International Award for Best Practices
2. HKMA Quality Award
3. Israel National Industrial Quality Award
4. Japan Quality Award
5. Prime Minister Quality Award
6. Rajiv Gandhi National quality Awards
7. Singapore Quality Award
8. Taiwan National Quality Award
9. Thailand Quality Award

More info >

Criteria for Performance Excellence



Criteria for Performance Excellence



ค่านิยมและแนวคิดหลักของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เป็นความเชื่อ และพฤติกรรมที่พบว่าฝังลึกอยู่ในองค์กรที่มีผลการดำเนินการชั้นเลิศ
เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จึงจัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยม และแนวคิดหลัก ดังนี้

มุมมองในเชิงระบบ
(Systems Perspective)

การจัดการเพื่อนวัตกรรม
(Managing for Innovation)

การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
(Visionary Leadership)

การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
(Management by Fact)

ค่านิยมและแนวคิดหลักขององค์กรที่เป็นเลิศ

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

Delivering value and

Ethics and

Systems

Visionary

Societal

Management

Managing for

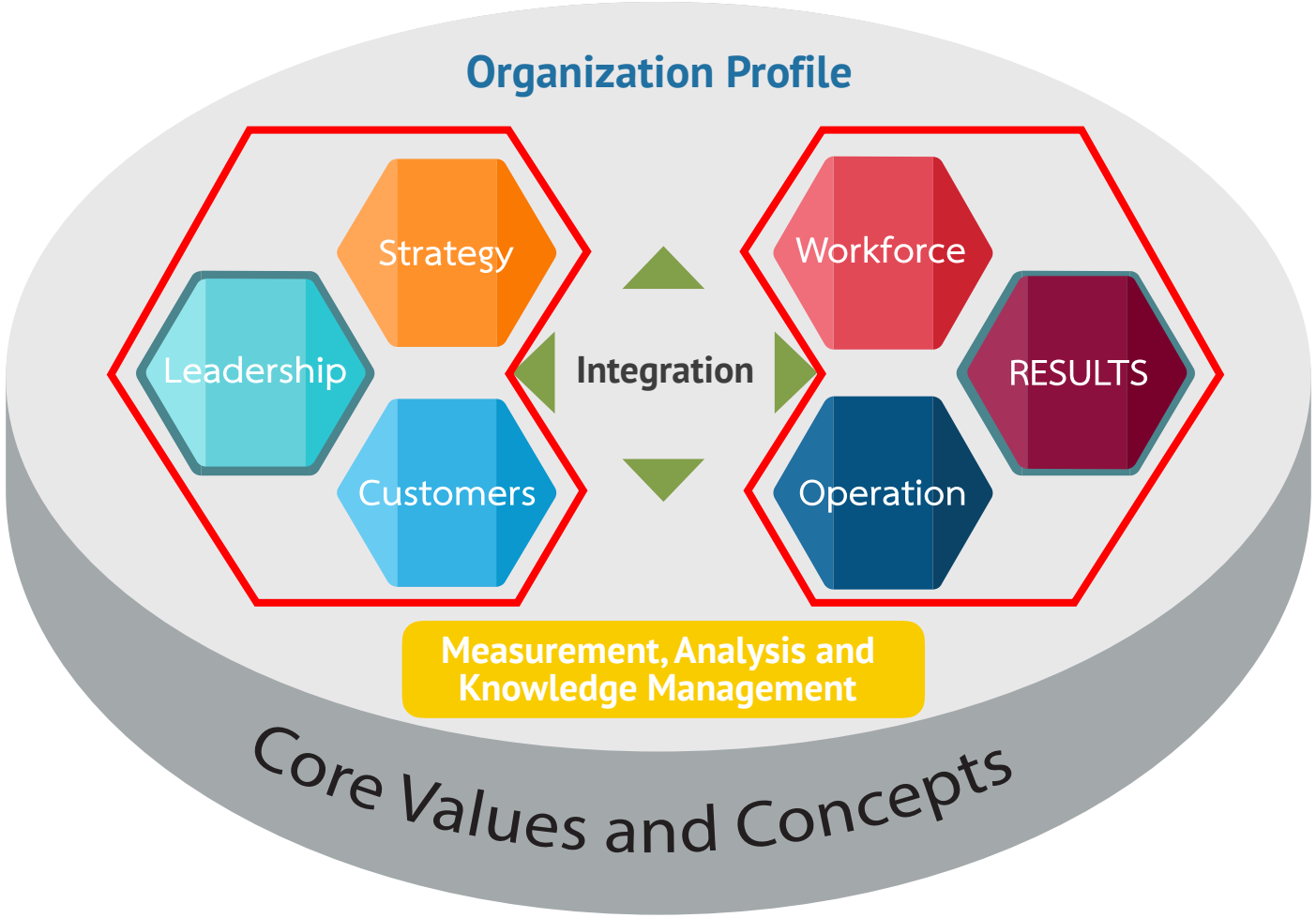
Student-centered

Valuing

Organizational learning

Focus on

Criteria for Performance Excellence



องค์ประกอบของเกณฑ์ EdPEx

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

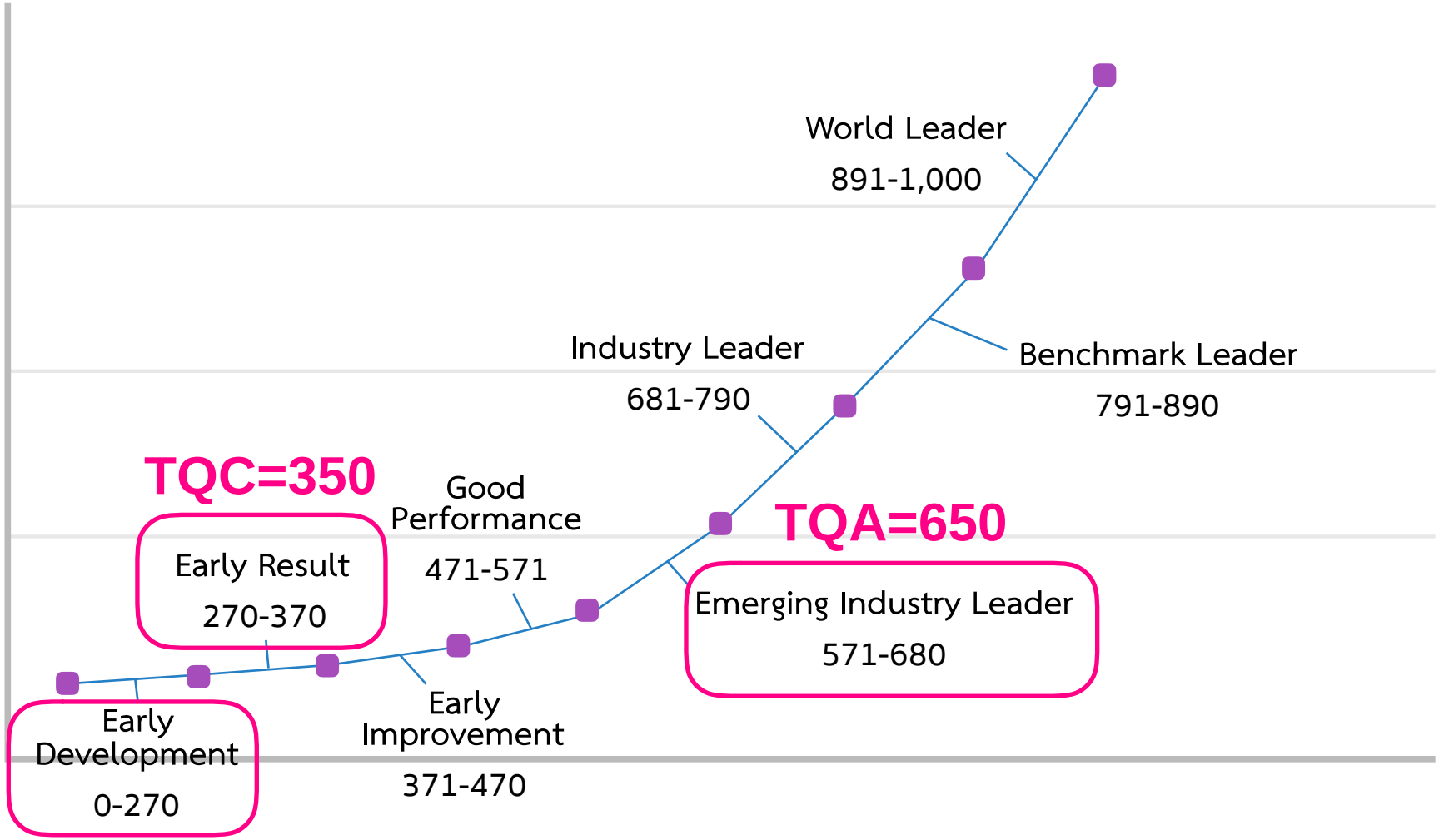
โครงร่างองค์กร หมายถึง ภาพรวมของคณะฯ เป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินการและเป็นความท้าทายสำคัญที่คณะฯ เผชิญอยู่

กระบวนการ หมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้และปรับปรุง เพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ในหมวด ๑-๖

ผลลัพท์ หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กร ในการบรรลุตามข้อกำหนดในหมวด ๗ (หัวข้อ ๗.๑ ถึง ๗.๕)

Category	TQA	EdPEx
โครงร่างองค์กร		
กระบวนการ	๖๐๐	๕๕๐
๑ : การนำองค์กร ๑.๑ การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง ๑.๒ การกำกับดูแลและการทำประโยชน์ให้สังคม	๑๑๐	๑๒๐
๒ : การวางแผนกลยุทธ์ ๒.๑ การจัดทำกลยุทธ์ ๒.๒ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	๙๕	๘๕
๓ : การมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ๓.๑ ความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ๓.๒ ความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น	๙๕	๘๕
๔ : การวัดวิเคราะห์และจัดการความรู้ ๔.๑ การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ๔.๒ การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้	๑๐๐	๙๐
๕ : การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ๕.๑ สภาพแวดล้อมของบุคลากร ๕.๒ ความผูกพันของบุคลากร	๑๐๐	๘๕
๖ : การจัดการประบวนการ ๖.๑ กระบวนการทำงาน ๖.๒ ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ	๑๐๐	๘๕
ผลลัพธ์	๔๐๐	๔๕๐
๗.๑ ผลลัพธ์ด้านหลักสูตร และบริการอื่นๆ และด้านกระบวนการ ๗.๒ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ๗.๓ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ๗.๔ ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแลองค์กร ๗.๕ ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาดและกลยุทธ์	๑๒๐ ๗๐ ๗๐ ๖๕ ๗๕	๑๒๐ ๘๐ ๘๐ ๘๐ ๙๐
รวม	๑๐๐๐	๑๐๐๐

Organizational Effort



Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award – TQA 650 pt.)

พ.ศ. ๒๕๖๒ : กลุ่มธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ในกลุ่มบริษัททรู - ธนาคารอาคารสงเคราะห์

พ.ศ. ๒๕๔๙ : โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

พ.ศ. ๒๕๔๖ : บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด

พ.ศ. ๒๕๔๕ : บริษัท ไทยอคริลิค ไฟเบอร์ จำกัด

พ.ศ. ๒๕๕๓ : สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award – TQC 350 pt.)

พ.ศ. ๒๕๖๒ : มหาวิทยาลัยมหิดล และคณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี

พ.ศ. ๒๕๖๑ : มหาวิทยาลัยขอนแก่น - คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. ๒๕๕๙ : คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. ๒๕๕๖ : โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย

พ.ศ. ๒๕๕๖ : สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี

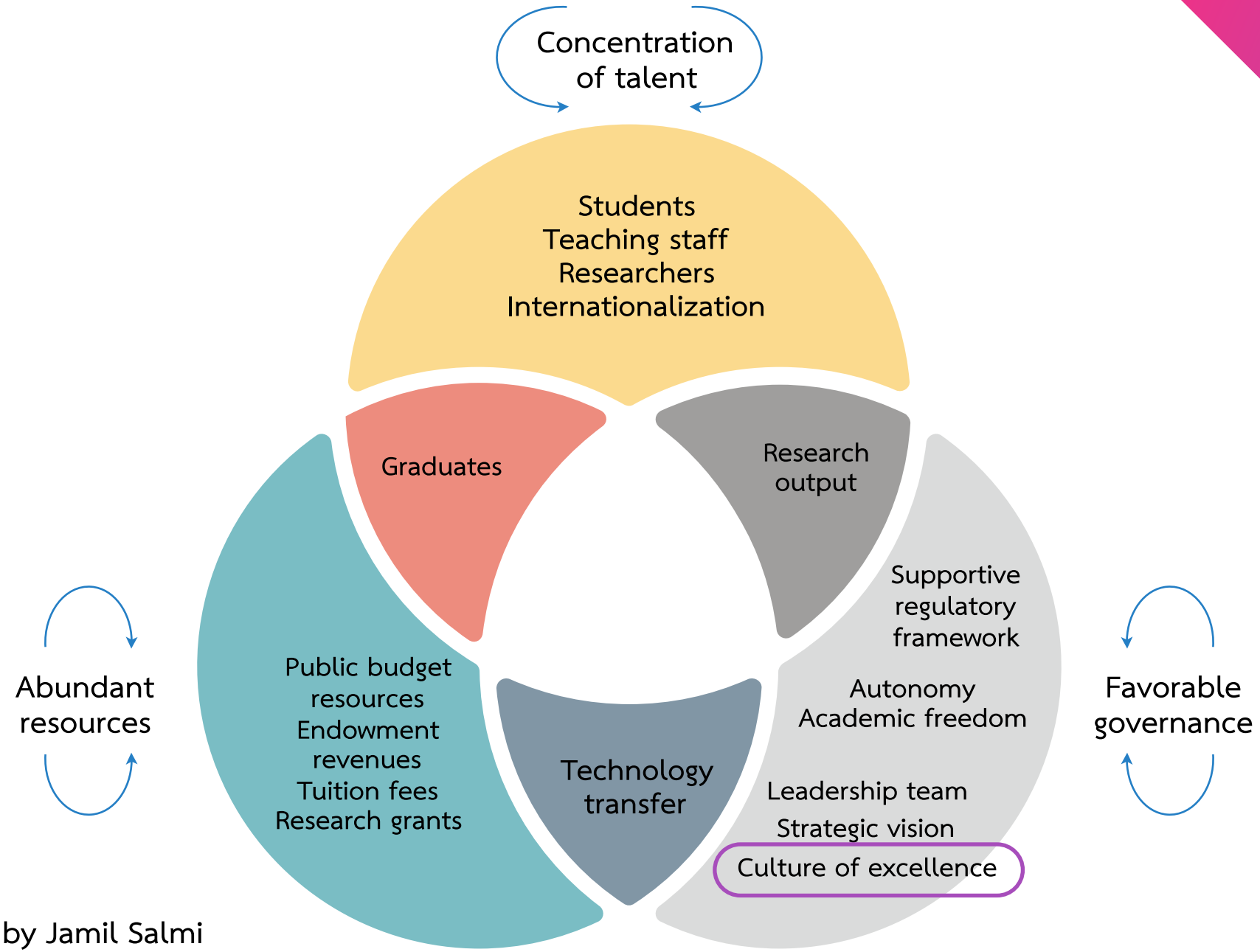
พ.ศ. ๒๕๕๑ : โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล

พ.ศ. ๒๕๕๑ : โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชตะพานหิน

Why

Mahidol University
is determined to be a
World Class University (WCU).

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices



Source: Created by Jamil Salmi

Salmi, J. ๒๐๐๙. The Challenge of Establishing World-Class Universities. Washington DC: The World Bank.

W.E. Deming

Quality System

Quality Assurance vs Quality Development

Rule-based criteria vs Principle-based criteria

Audit vs Assessment

Internal Quality Assurance (IQA) & External Quality Assurance (EQA)

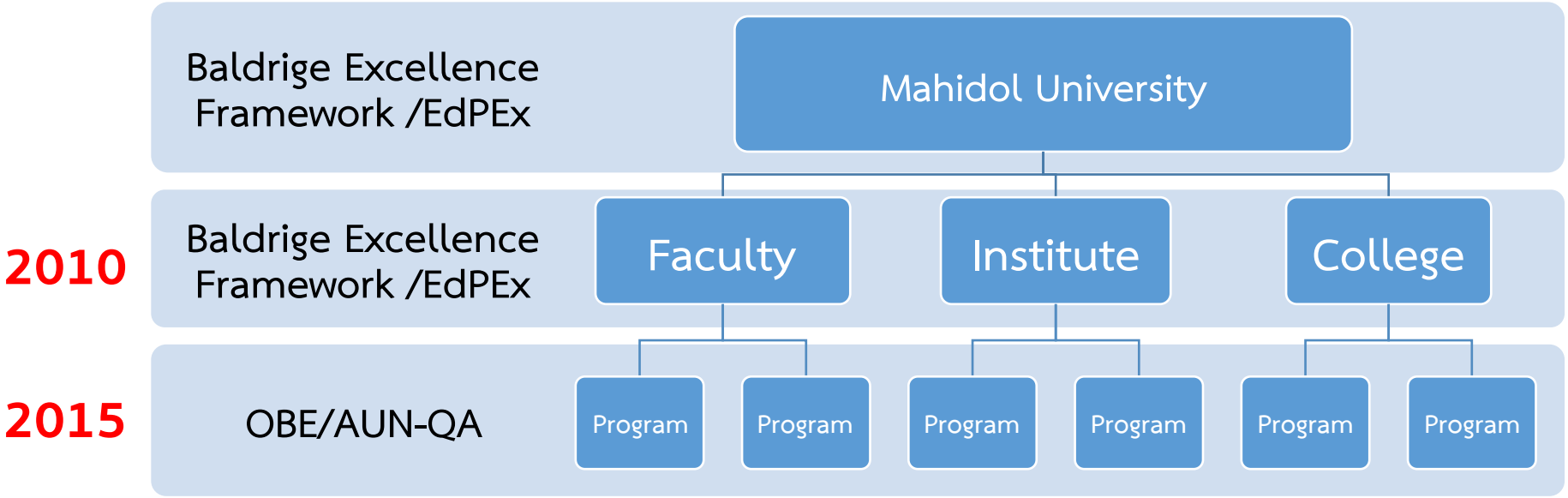
External Quality Assurance

For accreditation

Internal Quality Assurance

For development

MU Internal Quality Assurance



EdPEx : Education Criteria for Performance Excellence

OBE. : Outcome-based Education

AUN-QA : ASEAN University Network Quality Assurance

เกณฑ์นี้จะช่วยคณะ/ส่วนงานของท่านได้อย่างไร ?

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

เกณฑ์นี้ ออกแบบมาเพื่อช่วยให้สถาบันใช้เป็นแนวทางที่บูรณาการ ในการจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน ซึ่งจะให้ผลลัพธ์ดังนี้

- การจัดการศึกษาที่มีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอให้แก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา และความยั่งยืนของสถาบัน
- การปรับปรุงประสิทธิผล และขีดความสามารถโดยรวม
- การเรียนรู้ระดับสถาบันและระดับบุคคล

อย่า! มอง EdPEx เป็นแค่วิธีการเขียนรายงานแบบใหม่

เพราะการนำ EdPEx มาใช้พัฒนาตนเอง
เป็นกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

การตรวจเยี่ยม เพื่อช่วยหาโอกาสในการพัฒนาปรับปรุงเพิ่มขึ้น

แนวทางการประเมิน

กระบวนการ

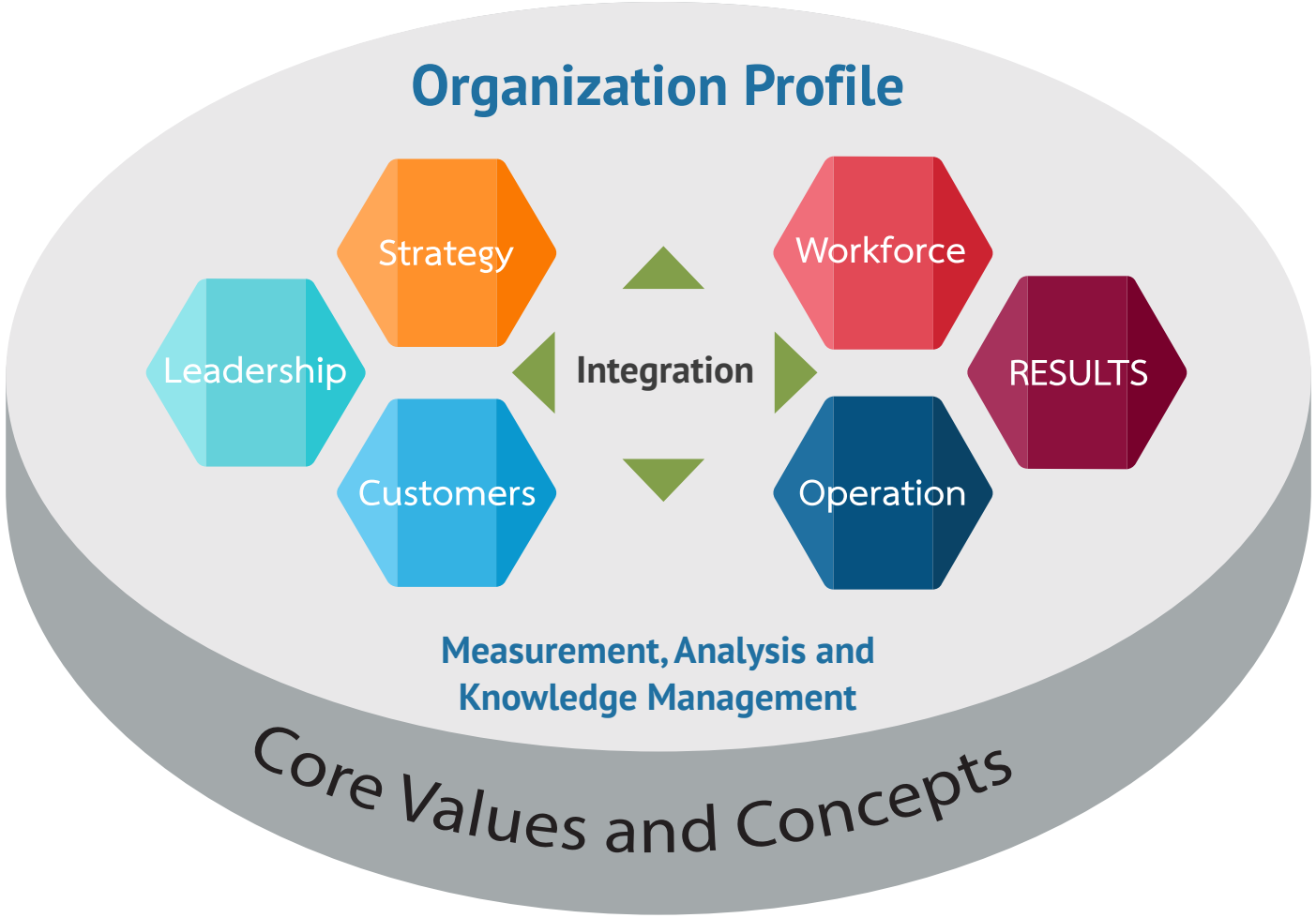
- A pproach
- D eploy
- L earning
- I ntegration

ผลลัพธ์

- L evel
- T rend
- C omparison
- I ntegration

How

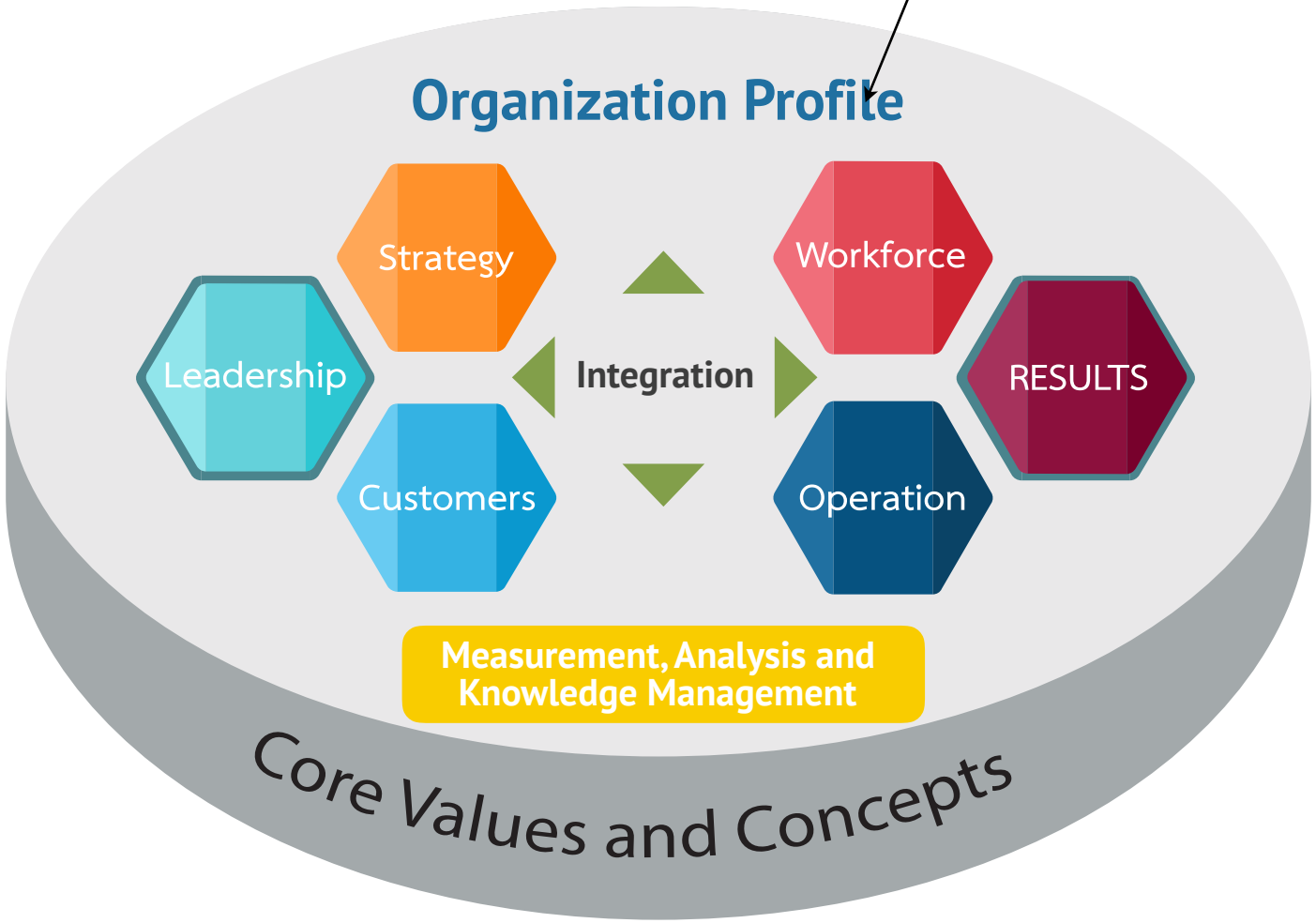
Criteria for Performance Excellence



Criteria for Performance Excellence

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

What

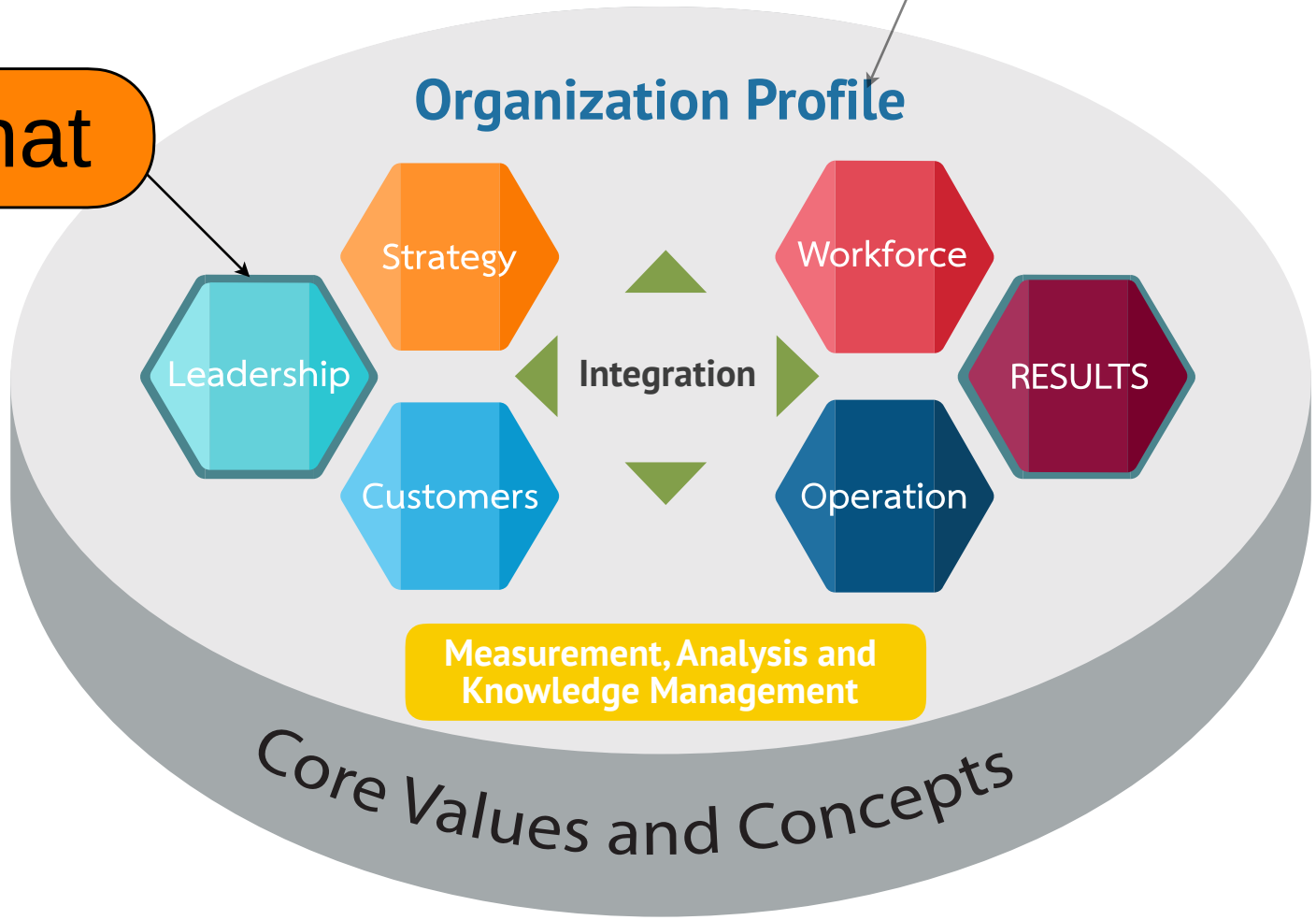


Criteria for Performance Excellence

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

What

How + What



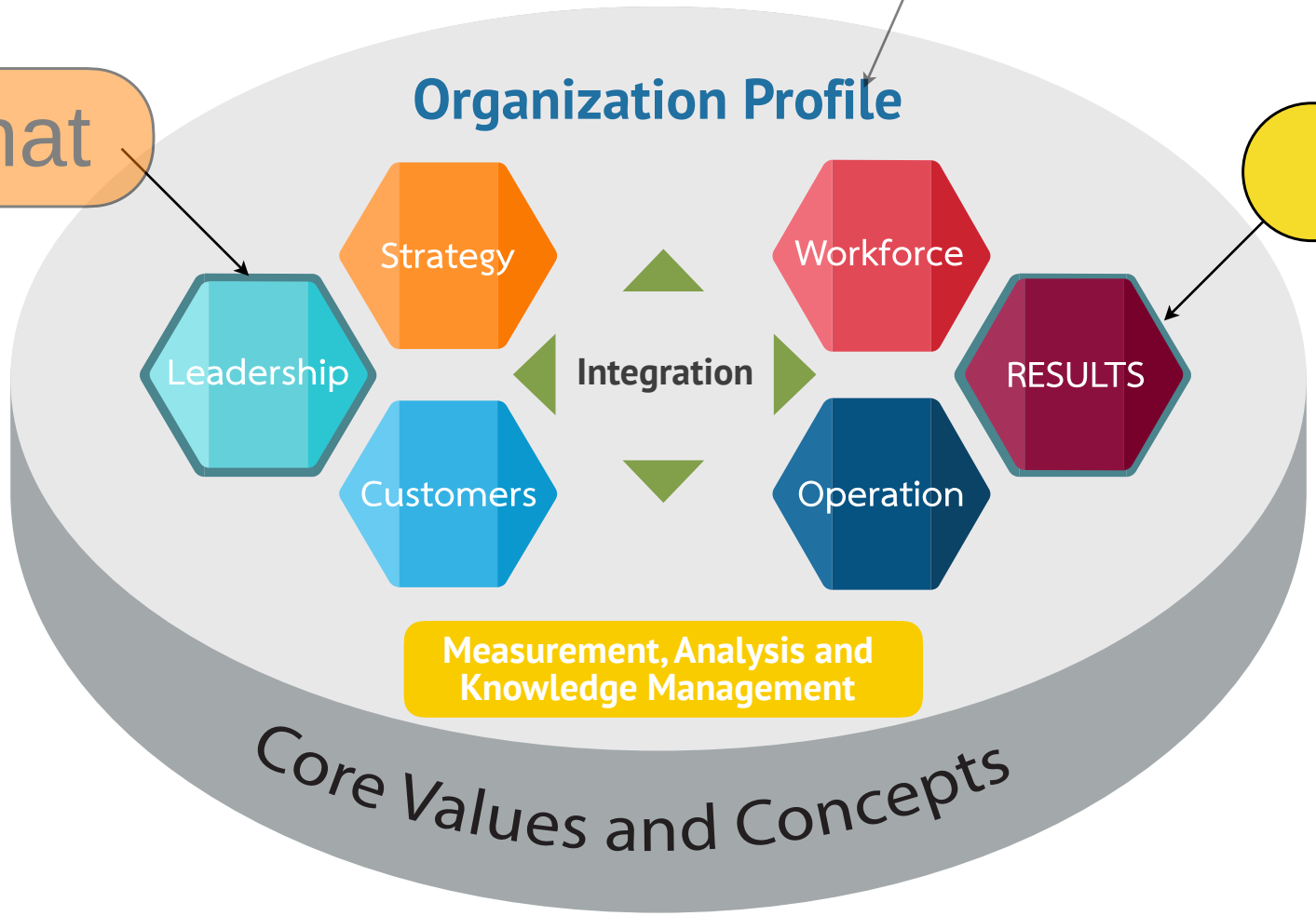
Criteria for Performance Excellence

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

What

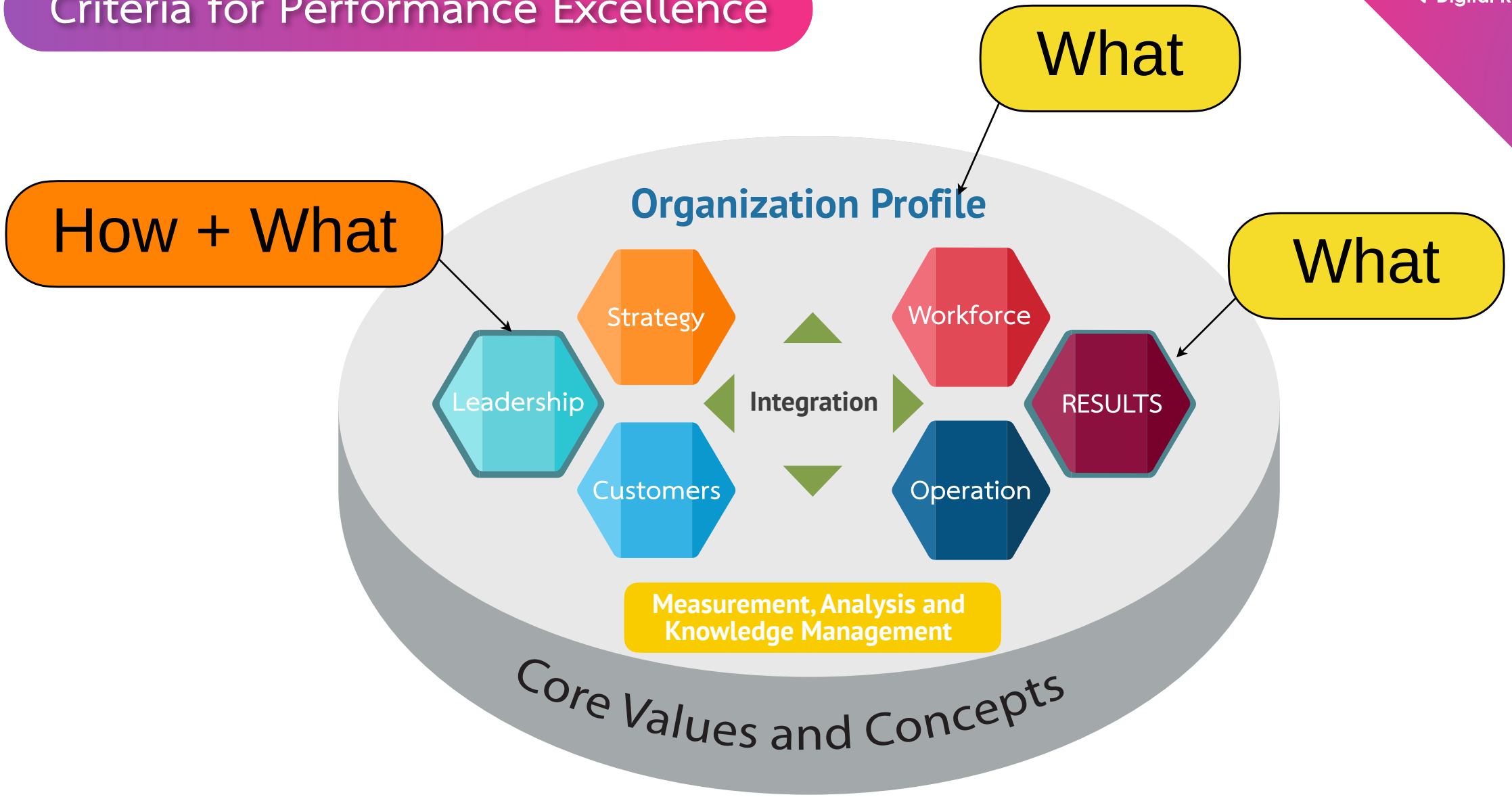
How + What

What



Criteria for Performance Excellence

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices



Questions in Criteria Item

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

คำถามในหัวข้อของเกณฑ์

- ในหนังสือเกณฑ์จะมีคำถามอยู่ 2 ประเภทคือ อะไรบ้าง (What) และ อย่างไร (How)
- โดยคำถาม อะไรบ้าง (What) จะพบที่ โครงร่างองค์กร (Organizational Profile) และใน หัวข้อ 7.1-7.5 นอกจากนี้ จะพบบ้างประปรายในเกณฑ์ หมวด 1-6
- ส่วนคำถาม อย่างไร (How) จะพบโดยมากในเกณฑ์ หมวด 1-6

“How (อย่างไร)”

ต้องการข้อมูลที่<u>อธิบาย</u>

- กระบวนการที่สำคัญ เช่น วิธีการ ตัววัด การนำไปปฏิบัติ และปัจจัยด้านการประเมินผล การปรับปรุง และการเรียนรู้
- คำตอบที่ขาดข้อมูลดังกล่าว หรือ แค่เพียงยกตัวอย่างจะถูกประเมินว่าข้อมูลหรือสารสนเทศน้อย และไม่ชัดเจน (Anecdotal Information)

“What (อะไร)”

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

ต้องการคำตอบ 2 ลักษณะ

- ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับกระบวนการหลัก และวิธีปฏิบัติงานของกระบวนการนั้น การตอบเพียงว่า “ใคร” เป็นผู้ทำงานไม่เพียงพอ
- ผล แผนงาน วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ หรือตัววัดที่สำคัญขององค์กรคืออะไร เพื่อต้องการทราบระบบการจัดการ ผลการดำเนินการมุ่งเน้นไปในแนวทางเดียวกันหรือไม่

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

รูปแบบของหัวข้อ

หมายเลขหัวข้อ | หัวข้อ | คะแนนหัวข้อ

7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์ (75 คะแนน)

ผลลัพธ์ ..... ประเภทของสารสนเทศที่องค์กรต้องตอบในหัวข้อนี้

(Financial, Market, and Strategy RESULTS):

คำถามพื้นฐาน

ผลลัพธ์ด้านความมั่นคงทางการเงินและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นอย่างไร

ประเด็นพิจารณา

ก. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (Financial and Market RESULTS)

(1) ผลการดำเนินการด้านการเงิน (Financial PERFORMANCE)

สรุปหัวข้อของคำถามย่อย

ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการเงินเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเงินเป็นอย่างไร รวมถึงตัววัดโดยรวมเชิงประกอบ (aggregate MEASURES) ด้านผลตอบแทนทางการเงิน ความมั่นคงทางการเงิน (financial viability) และผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (budgetary PERFORMANCE) เป็นอย่างไร (*). ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามส่วนตลาดและกลุ่มลูกค้าอย่างไร (*).

คำถามโดยรวม

คำถามย่อย

(2) ผลการดำเนินการด้านตลาด (Marketplace PERFORMANCE)

ผลลัพธ์การดำเนินการด้านตลาดเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาดเป็นอย่างไร รวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตทางตลาดและส่วนแบ่งตลาด และการเจาะตลาดใหม่เป็นอย่างไร (*). ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามส่วนตลาดและกลุ่มลูกค้าอย่างไร (*).

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation RESULTS)

ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการดำเนินการตามความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS) เป็นอย่างไร.

คำขีดเส้นใต้ในเนื้อหาเกณฑ์ ดูความหมายได้จากอภิธานศัพท์

หมายเหตุของหัวข้อ

หมายเหตุ

หมายเหตุ 7.5ก.

รูปแบบของหัวข้อ

หมายเลขหัวข้อ | หัวข้อ | คะแนนหัวข้อ

ผลลัพธ์ (ประเภทของสารสนเทศที่องค์กรต้องตอบในหัวข้อนี้)

7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์ (75 คะแนน)

(Financial, Market, and Strategy RESULTS):

คำถามพื้นฐาน

ผลลัพธ์ด้านความมั่นคงทางการเงินและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นอย่างไร

ประเด็นพิจารณา

ก. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (Financial and Market RESULTS)

(1) ผลการดำเนินการด้านการเงิน (Financial PERFORMANCE)

สรุปหัวข้อของคำถามย่อย

ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการเงินเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเงินเป็นอย่างไร รวมถึงตัววัดโดยรวมเชิงประกอบ (aggregate MEASURES) ด้านผลตอบแทนทางการเงิน ความมั่นคงทางการเงิน (financial viability) และผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (budgetary PERFORMANCE) เป็นอย่างไร (*). ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามส่วนตลาดและกลุ่มลูกค้าอย่างไร (*).

คำถามโดยรวม

คำถามย่อย

(2) ผลการดำเนินการด้านตลาด (Marketplace PERFORMANCE)

ผลลัพธ์การดำเนินการด้านตลาดเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาดเป็นอย่างไร รวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตทางตลาดและส่วนแบ่งตลาด และการเจาะตลาดใหม่เป็นอย่างไร (*). ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามส่วนตลาดและกลุ่มลูกค้าอย่างไร (*).

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation RESULTS)

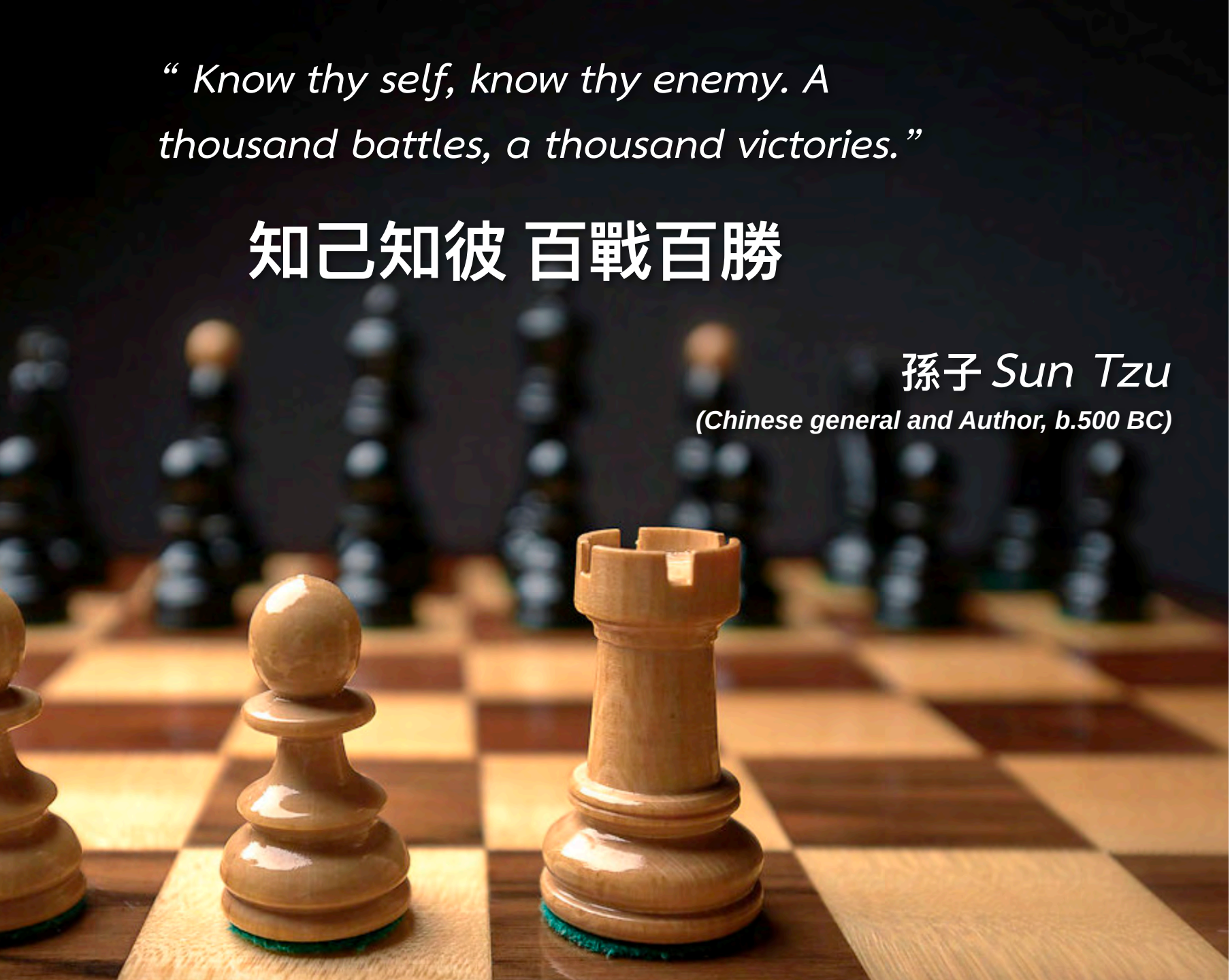
ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการดำเนินการตามความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS) เป็นอย่างไร.

หมายเหตุของหัวข้อ

หมายเหตุ

คำขีดเส้นใต้ในเนื้อหานิกณฑ์ ดูความหมายได้จากอภิธานศัพท์

Organizational Profile
โครงร่างองค์กร



“ Know thy self, know thy enemy. A thousand battles, a thousand victories.”

知己知彼 百戰百勝

孫子 Sun Tzu

(Chinese general and Author, b.500 BC)

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

โครงร่างองค์กร

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

P1 : ลักษณะองค์กร

- หลักสูตรและบริการ
- วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม
- สมรรถนะหลักขององค์กร
- บุคลากร
- สินทรัพย์สำคัญ
- กฎระเบียบที่สำคัญ
- โครงสร้างองค์กรและการกำกับดูแล

- ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก
- ผู้ส่งมอบและพันธมิตรหลัก

P2 : สภาวการณ์ขององค์กร

- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่กระทบสถานะการแข่งขัน
- ลำดับการแข่งขันและคู่แข่งหลัก

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์
- ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

- ระบบปรับปรุงผลการดำเนินการ

โครงร่างองค์กร

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

P1 : ลักษณะองค์กร

- หลักสูตรและบริการ
- วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม
- สมรรถนะหลักขององค์กร
- บุคลากร
- สินทรัพย์สำคัญ
- กฎระเบียบที่สำคัญ
- โครงสร้างองค์กรและการกำกับดูแล

Know Yourself

- ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก
- ผู้ส่งมอบและพันธมิตรหลัก

Know Your Friend

P2 : สภาวการณ์ขององค์กร

- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่กระทบ
- ลักษณะการแข่งขัน
- ลำดับการแข่งขันและคู่แข่งหลัก

Know Your Enemies

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์
- ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

Know Your Strategy

- ระบบวัดผลสรรถนิยม

Know How To Improve

Process
กระบวนการ

การประเมินกระบวนการ ADLI

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

Approach (แนวทาง)	**เป็นระบบ** : Definable + Repeatable + Measurable + Predictable **มีประสิทธิผล** : ของกระบวนการที่ใช้
Deployment (การนำไปปฏิบัติ)	**การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างทั่วถึงและจริงจัง**
Learning (การเรียนรู้)	**การประเมินกระบวนการ**อย่างเป็นระบบ **การปรับปรุง** และ**นวัตกรรมกระบวนการ** และ**แลกเปลี่ยนเรียนรู้**
Integration (การบูรณาการ)	ความสอดคล้องกับ**ความต้องการขององค์กร** ความสอดคล้องและกลมกลืนกับ**แผนงาน กระบวนการ และผลลัพธ์**

หมวด 1 การนำองค์กร (120 คะแนน)

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (70 คะแนน)

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการช่วยเหลือสังคม(50 คะแนน)

ในหมวด การนำองค์กร เกณฑ์ถามว่าการปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูง ชี้นำ และทำให้องค์กรมีความยั่งยืนอย่างไร นอกจากนี้ เกณฑ์ยังถามถึงระบบการกำกับดูแลองค์กร รวมทั้งวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุผลด้านกฎหมาย ความรับผิดชอบด้านจริยธรรม และมีส่วนช่วยเหลือสังคมอย่างไร

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร

ก. วิสัยทัศน์ และค่านิยม

(1) กำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไร ในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ?

(2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย และการประพฤติปฏิบัติมีจริยธรรมอย่างไร ?

ข. การสื่อสาร

การสื่อสาร ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไร ในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร พันธมิตรและลูกค้าที่สำคัญ ?

ค. พันธกิจและผลการดำเนินการขององค์กร

(1) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไร ในการสร้างสภาพแวดล้อม เพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต ?

(2) การทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจัง ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไร ในการทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร ?

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

องค์กรดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลขององค์กรและทำประโยชน์เพื่อสังคม

ก. การกำกับดูแลองค์กร

(1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร องค์กรดำเนินการอย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่ามีระบบการกำกับดูแลที่มีความรับผิดชอบ ?

(2) การประเมินผลการดำเนินการ องค์กรประเมินผลการดำเนินการ ของผู้นำระดับสูง และคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรอย่างไร ?

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

(1) การประพฤติตามกฎหมายและกฎระเบียบ องค์กรดำเนินการและคาดการณ์ล่วงหน้าในด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และความกังวลของชุมชน ที่มีต่อผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการอย่างไร ?

(2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม องค์กรดำเนินการอย่างไร ในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่า ปฏิสัมพันธ์ทุกด้านขององค์กรเป็นไปอย่างมีจริยธรรม ?

ค. การช่วยเหลือสังคม

(1) ความผาสุกของสังคม องค์กรคำนึงถึงความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคม เป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติการประจำวันอย่างไร?

(2) การสนับสนุนชุมชน องค์กรดำเนินการอย่างไร ในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ ?

หมวด 2 กลยุทธ์ (85 คะแนน)

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (45 คะแนน)

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (40 คะแนน)

ในหมวด กลยุทธ์ เกณฑ์ถามว่าองกรมีวิธีการอย่างไร ในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร การนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

2.1 กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์

ก. การจัดทำกลยุทธ์

(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ องค์กรวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างไร ?

(2) นวัตกรรม กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร กระตุ้นและทำให้เกิดนวัตกรรมได้อย่างไร ?

(3) การพิจารณากลยุทธ์ องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลมีความสำคัญ และพัฒนาสารสนเทศ เพื่อใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ?

(4) ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการตัดสินใจว่า กระบวนการที่สำคัญใดจะดำเนินการโดยบุคลากรขององค์กร และกระบวนการใดดำเนินการโดยผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ ?

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น?

(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร สามารถสร้างสมดุลที่เหมาะสม ระหว่างความต้องการที่หลากหลายและการแข่งขันกันเองในองค์กรได้อย่างไร?

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

องค์กรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการ และการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

(1) แผนปฏิบัติการ แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร มีอะไรบ้าง ?

(2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ ?

(3) การจัดสรรทรัพยากร องค์กรทำอย่างไรให้มั่นใจว่า มีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จ และบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน ?

(4) แผนด้านบุคลากร แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาว มีอะไรบ้าง ?

(5) ตัววัดผลการดำเนินการ ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ ที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผล ของแผนปฏิบัติการ มีอะไรบ้าง ?

(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผน ทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรตามตัววัดหรือตัวชี้วัดที่ระบุไว้ มีอะไรบ้าง ?

ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการรับรู้และตอบสนอง ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผนปฏิบัติการ และนำแผนใหม่ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว?

หมวด 3 ลูกค้า (85 คะแนน)

3.1 ความคาดหวังของลูกค้า (40 คะแนน)

3.2 ความผูกพันของลูกค้า (45 คะแนน)

ในหมวด ลูกค้า เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับลูกค้าเพื่อความสำเร็จด้านตลาดในปัจจุบัน ครอบคลุมถึงวิธีการที่องค์กรรับฟังเสียงของลูกค้าให้บริการ เกินความคาดหมายของลูกค้า และสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า

3.1 ความคาดหวังของลูกค้า

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังลูกค้าและกำหนดผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้า

ก. การรับฟังลูกค้า

(1) ลูกค้าในปัจจุบัน องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการรับฟัง มีปฏิสัมพันธ์ และสังเกตลูกค้า เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ต่อได้ ?

(2) ลูกค้าในอนาคต องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการรับฟังเสียงจากลูกค้าในอนาคต เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ต่อได้ ?

ข. การจำแนกลูกค้า และการกำหนดผลิตภัณฑ์

(1) การจำแนกลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจำแนกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด ?

(2) การกำหนดผลิตภัณฑ์ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดผลิตภัณฑ์และบริการ ?

3.2 ความผูกพันของลูกค้า

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน

ก. ความสัมพันธ์และการสนับสนุนลูกค้า

(1) การจัดการความสัมพันธ์ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ?

(2) การเข้าถึงของลูกค้าและการสนับสนุน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ลูกค้าสามารถสืบค้นสารสนเทศและได้รับการสนับสนุน ?

(3) การจัดการกับข้อร้องเรียน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้า ?

ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า

(1) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า ?

(2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ?

ค. การใช้ประโยชน์จากเสียงของลูกค้าและข้อมูลการตลาด

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ประโยชน์จากเสียงของลูกค้าและข้อมูลการตลาด ?

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (90 คะแนน)

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (45 คะแนน)

4.2 การจัดการ สารสนเทศ และความรู้ (45 คะแนน)

ในหมวด การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ องค์กรใช้ผลการทบทวน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ และการเรียนรู้อย่างไร

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ก. การวัดผลการดำเนินการ

(1) ตัววัดผลการดำเนินการ องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวัน และผลการดำเนินการขององค์กร ?

(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการเลือกข้อมูล และสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจริง ?

(3) ความคล่องตัวของการวัดผล องค์กรทำอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการขององค์กร สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือที่ไม่ได้คาดคิด หรือจากภายนอกองค์กร และให้ข้อมูลได้ทันเวลา ?

ข. การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ

องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการทบทวนผลการดำเนินการ และขีดความสามารถขององค์กร ?

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ

(1) ผลการดำเนินการในอนาคต องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กร ?

(2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนวัตกรรม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ ไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม?

4.2 การจัดการสารสนเทศ และความรู้

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร

ก. ข้อมูล และสารสนเทศ

(1) คุณภาพ องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการทวนสอบและทำให้มั่นใจถึงคุณภาพของข้อมูลสารสนเทศขององค์กร ?

(2) ความพร้อมใช้งาน องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศขององค์กร มีความพร้อมใช้งาน ?

ข. ความรู้ขององค์กร

(1) การจัดการความรู้ องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการสร้างและจัดการความรู้ขององค์กร ?

(2) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในองค์กร ?

(3) การเรียนรู้ระดับองค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร ?

หมวด 5 บุคลากร (85 คะแนน)

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (40 คะแนน)

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (45 คะแนน)

ในหมวด บุคลากร เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี หมวดนี้ยังถามถึงวิธีการสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความต้องการทางธุรกิจโดยรวมขององค์กร

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่เกื้อหนุนและมีประสิทธิภาพ

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

(1) ความต้องการขีดความสามารถและอัตรากำลัง องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ?

(2) บุคลากรใหม่ องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้ ?

(3) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง ?

(4) ความสำเร็จในงาน องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากร ?

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

(1) สภาพแวดล้อมการทำงาน องค์กรดำเนินการอย่างไร เพื่อสร้างความมั่นใจด้านสุขภาพ สวัสดิภาพ และความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากร?

(2) นโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร องค์กรสนับสนุนบุคลากรโดยจัดให้มีการบริการ สิทธิประโยชน์ และนโยบายอย่างไร?

5.2 ความผูกพันของบุคลากร

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากรเพื่อรักษาบุคลากรไว้และมีผลการดำเนินการที่ดี

ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

(1) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร ?

(1) การประเมินความผูกพัน องค์กรประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร ?

ข. วัฒนธรรมองค์กร

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่ให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง ผลการดำเนินการที่ดี และบุคลากรมีความผูกพัน ?

ค. การจัดการผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาบุคลากร

(1) การจัดการผลการปฏิบัติงาน ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้มีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีอย่างไร ?

(2) การพัฒนาเพื่อผลการดำเนินการที่ดี ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรและขององค์กรอย่างไร ?

(3) ประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา องค์กรมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างไร ?

(4) การพัฒนาอาชีพการงาน องค์กรมีวิธีจัดการอย่างไรในการพัฒนาอาชีพการงานของบุคลากรและผู้นำในอนาคตขององค์กร ?

หมวด 6 การปฏิบัติการ (85 คะแนน)

6.1 กระบวนการทำงาน (45 คะแนน)

6.2 ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ (40 คะแนน)

ในหมวด การปฏิบัติการ เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิผลของการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

6.1 กระบวนการทำงาน

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ

ก. การออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

(1) การจัดทำข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และกระบวนการ องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญ ของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน ?

(2) กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง ?

(3)แนวคิดในการออกแบบ องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนด ?

ข. การจัดการกระบวนการและการปรับปรุงกระบวนการ

(1) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่า การปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้ จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ ?

(2) กระบวนการสนับสนุน องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ ?

(3) การปรับปรุงกระบวนการ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และผลการดำเนินการ เสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลักขององค์กร และลดความแปรปรวนของกระบวนการ ?

ค. การจัดการเครือข่ายอุปทาน

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการเครือข่ายอุปทาน ?

ง. การจัดการนวัตกรรม

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการติดตามโอกาสสำหรับนวัตกรรม ?

6.2 ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่ามีการบริหารจัดการ การปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิผล

ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการต้นทุน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติการ ?

ข. ความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่า มีความปลอดภัยและมีการป้องกันภัยบนไซเบอร์ของข้อมูลและสารสนเทศที่มีความความอ่อนไหว หรือมีความสำคัญ รวมถึงทรัพย์สินที่สำคัญขององค์กร ?

ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน

(1) ความปลอดภัย องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการทำให้มีสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการที่ปลอดภัย ?

(2) ความต่อเนื่องทางธุรกิจ องค์กรมีวิธีการอย่างไร เพื่อทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติ หรือภาวะฉุกเฉิน ?

แนวทางการให้คะแนนกระบวนการ
(Process Scoring Guidelines) (หมวด 1-6)

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
0% หรือ 5%	• ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบคำถามของหัวข้ออย่างชัดเจน. มีสารสนเทศน้อย /ไม่ชัดเจน /ไม่ตรงประเด็น. (A) • แทบไม่ปรากฏหลักฐานการนำแนวทางที่เป็นระบบไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ. (D) • ไม่ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง (Improvement Orientation). มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา. (L) • ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับองค์กร. แต่ละพื้นที่หรือหน่วยงานดำเนินการอย่างเอกเทศ. (I)
10%, 15%, 20% หรือ 25%	• ปรากฏหลักฐานว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบคำถามพื้นฐานของหัวข้อ. (A) • การนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติยังอยู่ในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกพื้นที่หรือหน่วยงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุคำถามพื้นฐานของหัวข้อ. (D) • ปรากฏหลักฐานว่าเริ่มเปลี่ยนแปลงจากการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหามาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงทั่วไป. (L) • มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับพื้นที่หรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา. (I)
30%, 35%, 40% หรือ 45%	• ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบคำถามพื้นฐานของหัวข้อ. (A) • มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางพื้นที่หรือบางหน่วยงานเพิ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ. (D) • ปรากฏหลักฐานว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ. (L) • เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการพื้นฐานขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กร และในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ. (I)
50%, 55%, 60% หรือ 65%	• ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบคำถามโดยรวมของหัวข้อ. (A) • มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าอาจแตกต่างกันในบางพื้นที่หรือบางหน่วยงาน. (D) • มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการเรียนรู้ในระดับองค์กรรวมถึงการสร้างนวัตกรรมในบางเรื่อง เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ. (L) • มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการโดยรวมขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กร และในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ. (I)
70%, 75%, 80% หรือ 85%	• ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบคำถามย่อยของหัวข้อ. (A) • มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ. (D) • มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการเรียนรู้ในระดับองค์กร รวมถึงการสร้างนวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการ. ปรากฏหลักฐานอย่างชัดเจนถึงการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นอันเป็นผลจากการวิเคราะห์และการแบ่งปันระดับองค์กร. (L) • มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต ตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กร และในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ. (I)
90%, 95% หรือ 100%	• ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบคำถามย่อยของหัวข้ออย่างครบถ้วน. (A) • มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงโดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานใด ๆ. (D) • มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และการเรียนรู้ในระดับองค์กรผ่านการสร้างนวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการทั่วทั้งองค์กร. ปรากฏหลักฐานว่าการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นและนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร เป็นผลมาจากการวิเคราะห์และการแบ่งปัน. (L) • มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคตเป็นอย่างดี ตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ. (I)

Result
ผลลัพธ์

การประเมินผลลัพธ์
ADLI

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

Level	ระดับของผลการดำเนินการปัจจุบันเทียบกับเป้าหมาย
Trend	แนวโน้มของข้อมูลที่ดีขึ้น
Comparison	ผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือ ระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม
Integration	การเชื่อมโยงของตัววัดผลต่างๆ (แสดงผลตามกลุ่มที่จำแนกไว้) กับผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ลูกค้า ตลาด กระบวนการและแผนปฏิบัติการที่สำคัญๆ ที่ได้ระบุไว้ในโครงร่างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการต่าง ๆ (ในหมวด 1-6)

หมวด 7 ผลลัพธ์ (450 คะแนน)

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (120 คะแนน)

7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า (80 คะแนน)

7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (80 คะแนน)

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (80 คะแนน)

7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน การตลาด และกลยุทธ์ (90 คะแนน)

ในหมวด ผลลัพธ์ เกณฑ์ถามถึงการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านขององค์กร ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และผลลัพธ์ด้านการเงิน การตลาด และด้านกลยุทธ์

7.1 ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และประสิทธิภาพของกระบวนการอย่างไร

ก. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่มุ่งเน้นลูกค้า

ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่มุ่งเน้นลูกค้า เป็นอย่างไร ?

ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน

(1) ประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ ประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ เป็นอย่างไร ?

(2) ความปลอดภัย และการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน การเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน เป็นอย่างไร ?

ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน

ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทานเป็นอย่างไร ?

7.2 ด้านลูกค้า

ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างไร

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

(1) ความพึงพอใจของลูกค้า ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า เป็นอย่างไร ?

(2) ความผูกพันของลูกค้า ผลลัพธ์ความผูกพันกับลูกค้า เป็นอย่างไร ?

7.3 ด้านบุคลากร

ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรเป็นอย่างไร

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ผลลัพธ์ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร เป็นอย่างไร ?

(2) บรรยากาศการทำงาน ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน เป็นอย่างไร ?

(3) ความผูกพันของบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพัน เป็นอย่างไร ?

(4) การพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ เป็นอย่างไร ?

7.4 ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร

ผลการด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร และการช่วยเหลือสังคม

(1) การนำองค์กร ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูง กับบุคลากร พันธมิตร และลูกค้า เป็นอย่างไร ?

(2) การกำกับดูแลองค์กร ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กร เป็นอย่างไร ?

(3) กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ ผลลัพธ์ด้านกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย เป็นอย่างไร ?

(4) จริยธรรม ผลลัพธ์การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม เป็นอย่างไร ?

(5) สังคม ผลลัพธ์ด้านความผาสุกของสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ เป็นอย่างไร ?

7.5 ด้านการเงิน การตลาด และกลยุทธ์

ผลการด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร

ก. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

(1) ผลการดำเนินการด้านการเงิน ผลลัพธ์ด้านการเงิน เป็นอย่างไร ?

(2) ผลการดำเนินการด้านการตลาด ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการตลาด เป็นอย่างไร ?

ข. ผลลัพธ์การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรเป็นอย่างไร ?

แนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์
(Results Scoring Guidelines) (หมวด 7)

คะแนน	ผลลัพธ์ (หมวด 7)
0% หรือ 5%	• ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กร หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในหัวข้อที่รายงาน. (Le) • ไม่แสดงแนวโน้มของข้อมูล หรือแสดงแนวโน้มเชิงลบเป็นส่วนใหญ่. (T) • ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ. (C) • ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร. (I)
10%, 15%, 20% หรือ 25%	• มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรเพียงบางเรื่องที่ตอบคำถามพื้นฐานของหัวข้อ และมีระดับผลการดำเนินการที่เริ่มดี. (Le) • มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลในบางเรื่อง โดยบางเรื่องแสดงแนวโน้มเชิงลบ. (T) • แทบไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ. (C) • มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร. (I)
30%, 35%, 40% หรือ 45%	• มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดี ตอบคำถามพื้นฐานของหัวข้อ. (Le) • มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี. (T) • เริ่มมีการแสดงสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ. (C) • มีการรายงานผลลัพธ์หลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร. (I)
50%, 55%, 60% หรือ 65%	• มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดี ตอบคำถามโดยรวมของหัวข้อ. (Le) • แสดงถึงแนวโน้มที่ดีในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร. (T) • ผลการดำเนินการในปัจจุบันบางเรื่องดีกว่าคู่เทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม. (C) • มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรที่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าที่สำคัญส่วนใหญ่ ความต้องการของตลาดที่สำคัญส่วนใหญ่ และข้อกำหนดของกระบวนการที่สำคัญส่วนใหญ่. (I)
70%, 75%, 80% หรือ 85%	• มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดีถึงดีเลิศ ตอบคำถามย่อยของหัวข้อ. (Le) • มีแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่สำคัญส่วนใหญ่ซึ่งจะทำให้บรรลุพันธกิจขององค์กร. (T) • มีแนวโน้มและระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันหลายเรื่องถึงส่วนใหญ่ ดีกว่าคู่เทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง และมีผลการดำเนินการที่แสดงถึงความเป็นผู้นำในระดับดีมาก. (C) • มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรที่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าที่สำคัญส่วนใหญ่ ความต้องการของตลาดที่สำคัญส่วนใหญ่ และข้อกำหนดของกระบวนการและแผนปฏิบัติการส่วนใหญ่. (I)
90%, 95% หรือ 100%	• มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดีเลิศ ตอบคำถามย่อยของหัวข้ออย่างครบถ้วน. (Le) • มีแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่สำคัญทุกเรื่องซึ่งจะทำให้บรรลุพันธกิจขององค์กร. (T) • แสดงถึงความเป็นผู้นำทั้งในธุรกิจและเป็นผู้นำสำหรับการเทียบเคียงในหลายด้าน. (C) • มีการรายงานผลการดำเนินการและการคาดการณ์ผลการดำเนินการขององค์กรที่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าที่สำคัญส่วนใหญ่ ความต้องการของตลาดที่สำคัญส่วนใหญ่ และข้อกำหนดของกระบวนการและแผนปฏิบัติการส่วนใหญ่. (I)

Conclusion

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

สรุป คำถามของเกณฑ์ (เดิมคือ ข้อกำหนด)

- คำถามพื้นฐาน คำถามโดยรวม และ คำถามย่อย ในหัวข้อเกณฑ์จะถามเกี่ยวกับ กระบวนการ การปฏิบัติ และผลลัพธ์ ที่พบในองค์กรที่มีสมรรถนะสูง
- คำถามเหล่านี้ มีความสำคัญแตกต่างกันในองค์กรที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่ใช้ และเพื่อมั่นใจได้ว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จและยั่งยืน
- โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในระดับคำถามย่อย ไม่ใช่หัวข้อตรวจสอบข้อกำหนด ที่ทุกองค์กร ต้องปฏิบัติตาม

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

ขอบพระคุณ

ศ.คลินิก ครรชิตเทพ ตั่นเผ่าพงษ์

ศ.อร่าม โรจนสกุล

รศ.พญ.ปรียานุช แย้มวงศ์

รศ.ภก.ดร.สมภพ ประธานธุรารักษ์

Mahidol University
Digital KM Masterclass

Learning from MU Best Practices

คุณศิริลักษณ์ เกี่ยวข้อง

คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

โครงร่างองค์กร
Organization Profile

คุณศิริลักษณ์ เกี่ยวข้อง
คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

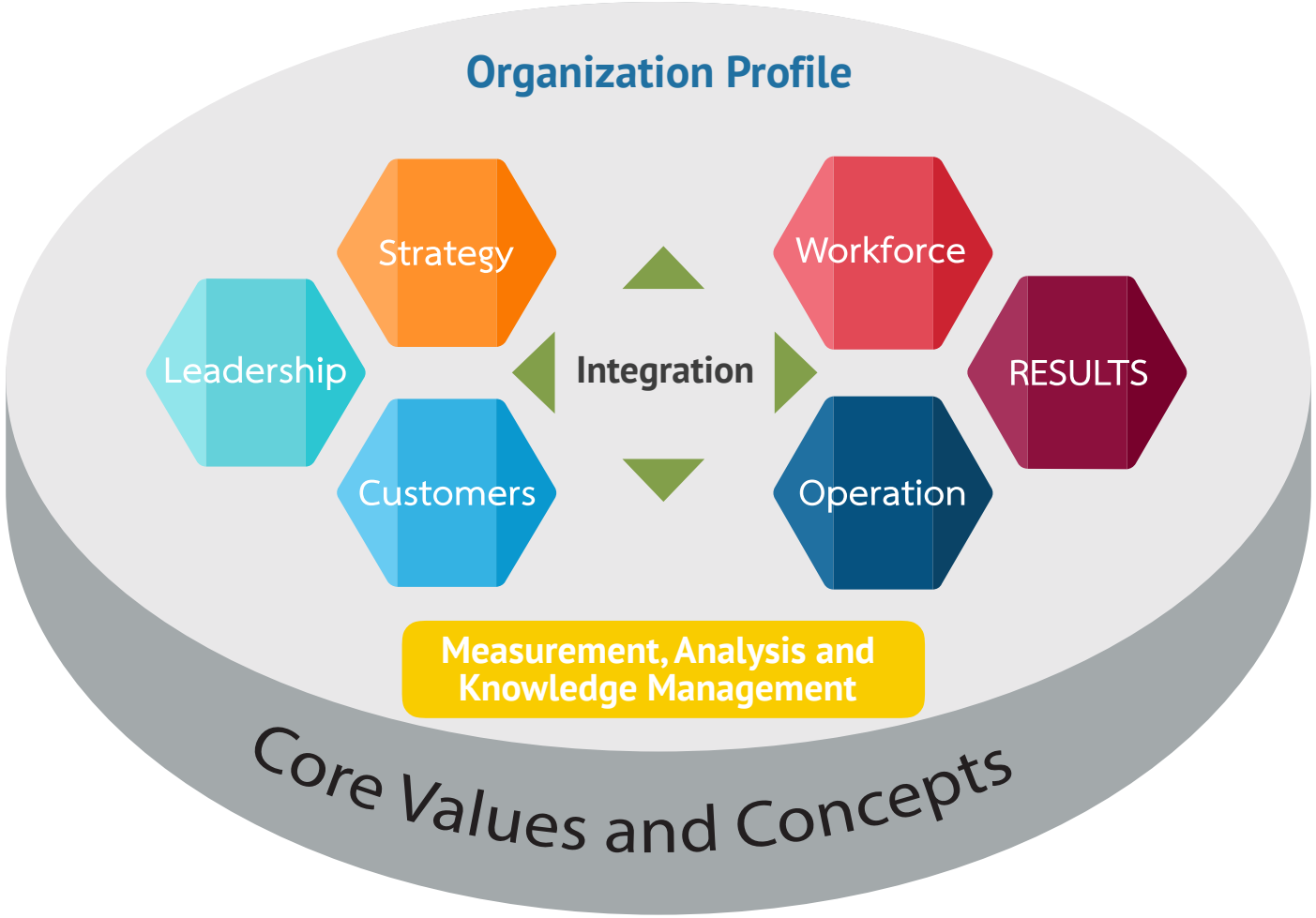
Quality System

Quality Assurance vs Quality Development

Rule-based criteria vs Principle-based criteria

Audit vs Assessment

Criteria for Performance Excellence



ค่านิยมและแนวคิดหลักขององค์กรที่เป็นเลิศ

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

Delivering value and results

Systems perspective

Ethics and transparency

Visionary leadership

Societal responsibility

Student-centered excellence

Management by fact

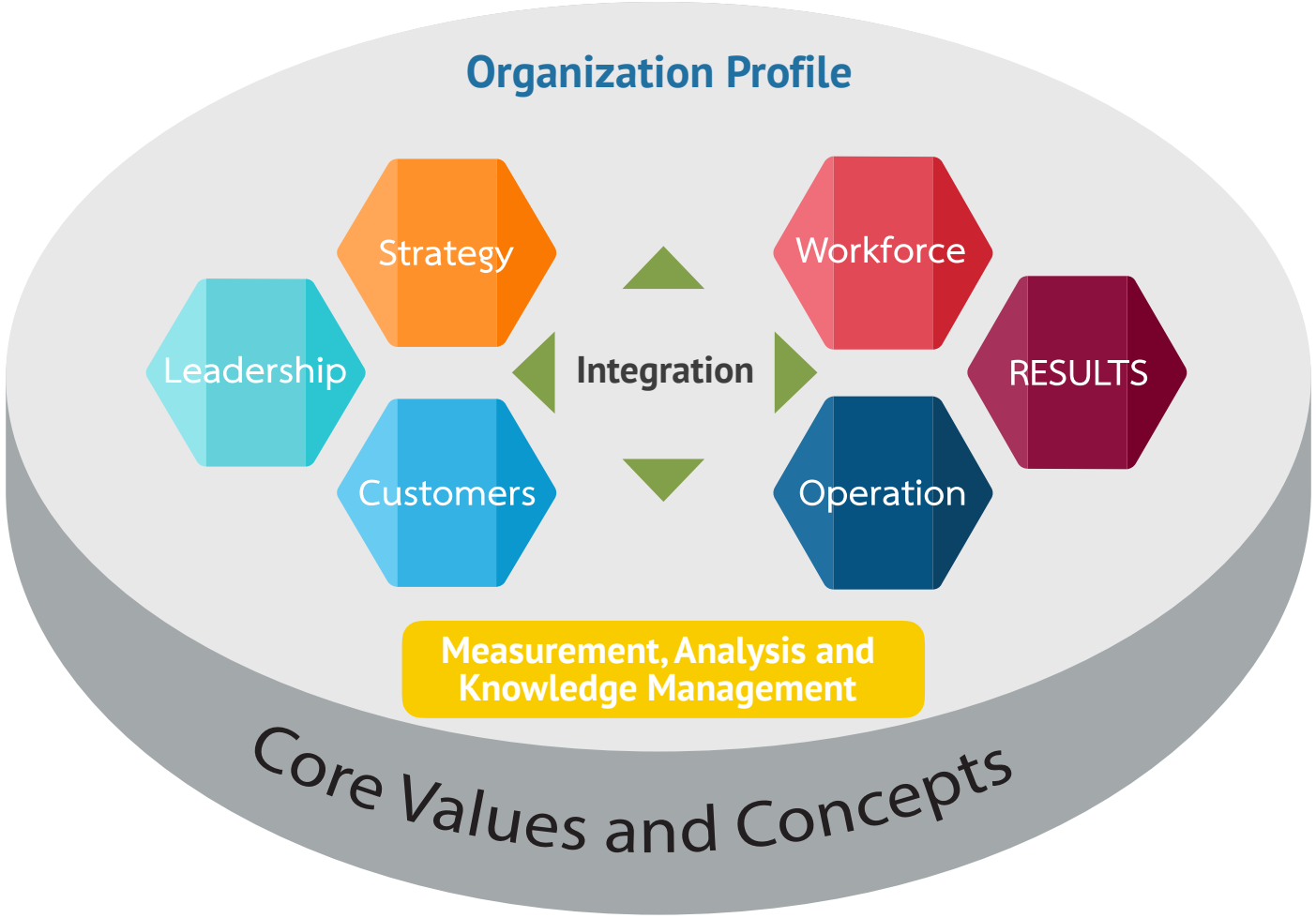
Valuing people

Managing for innovation

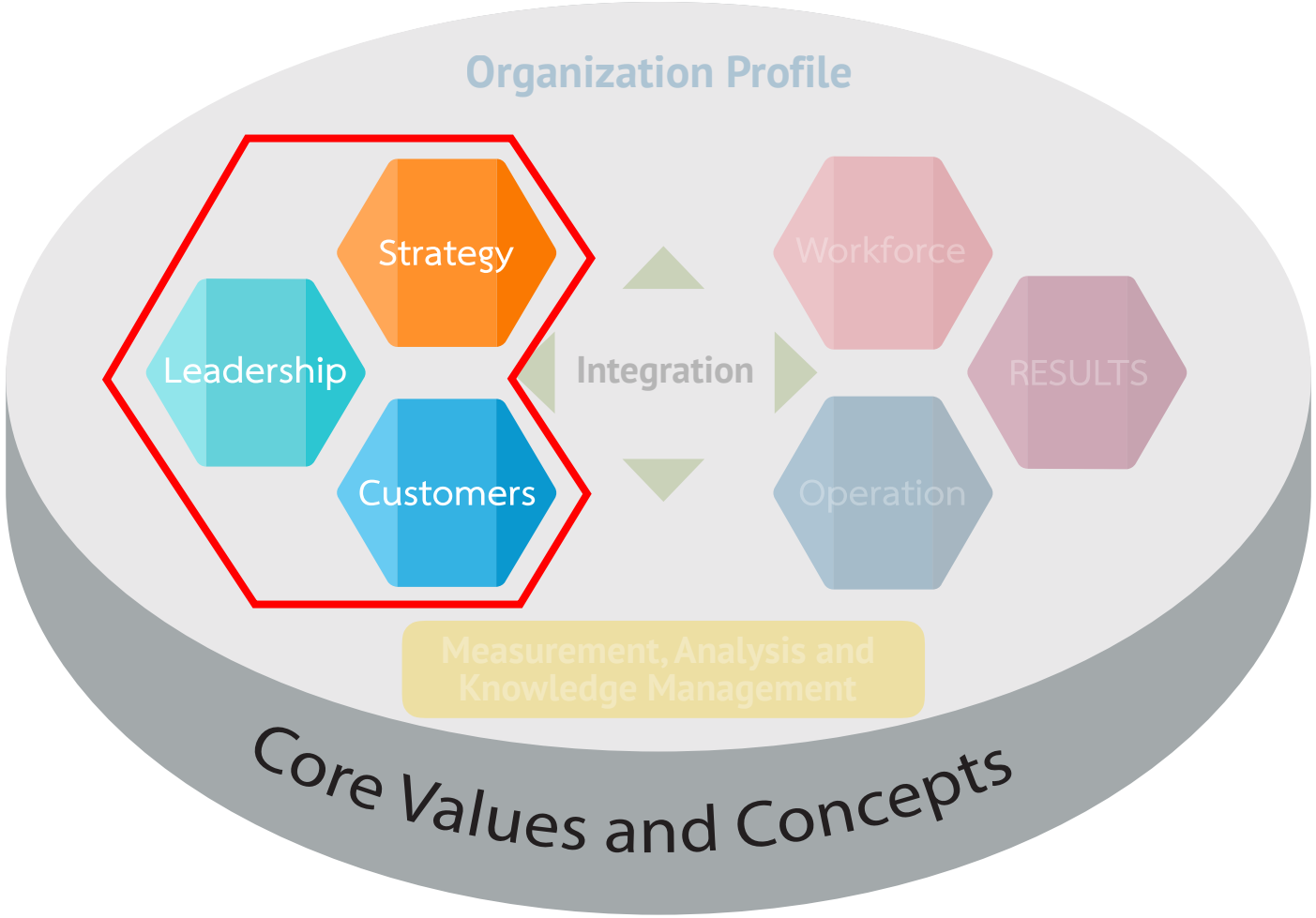
Organizational learning and agility

Focus on success

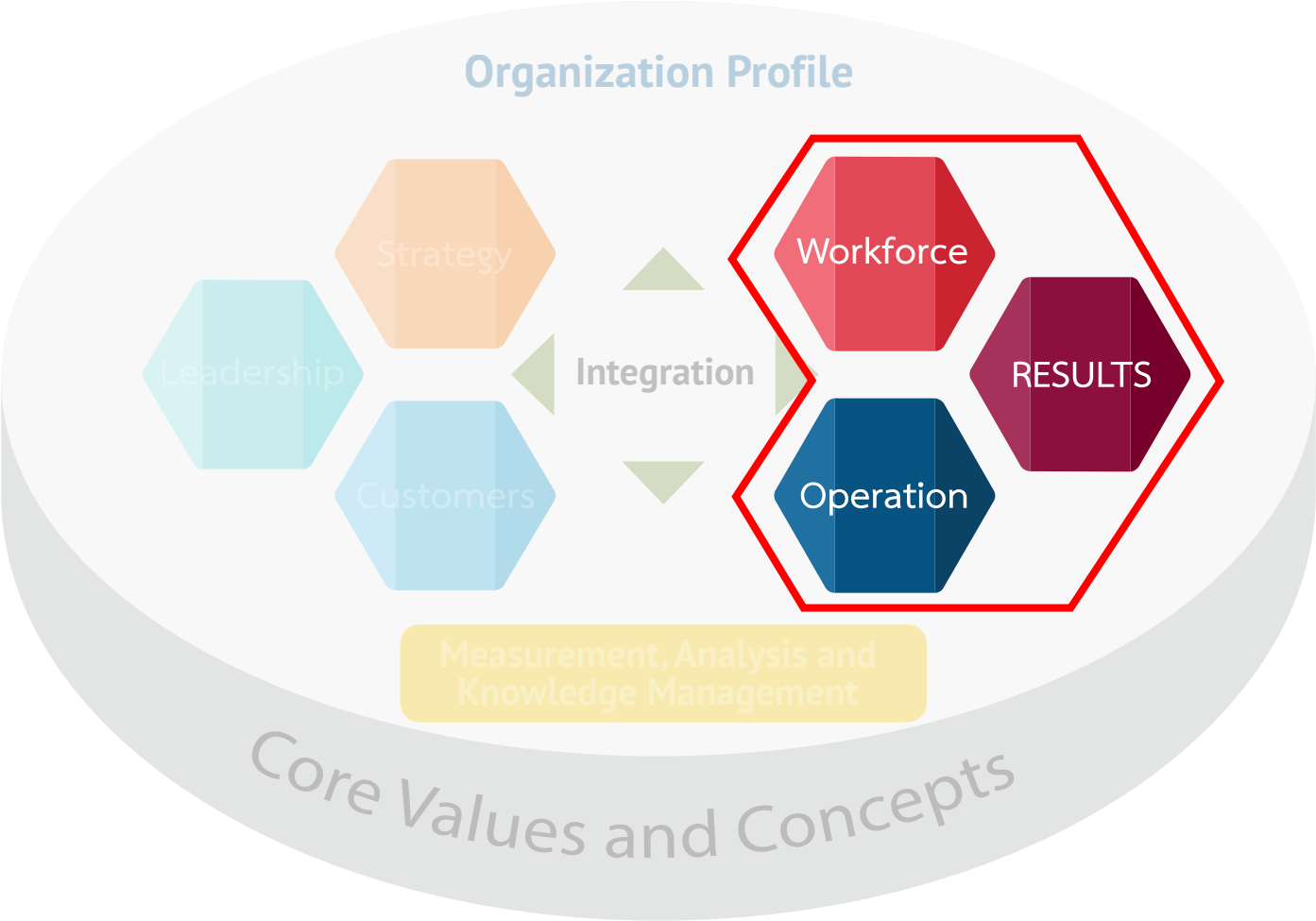
Criteria for Performance Excellence



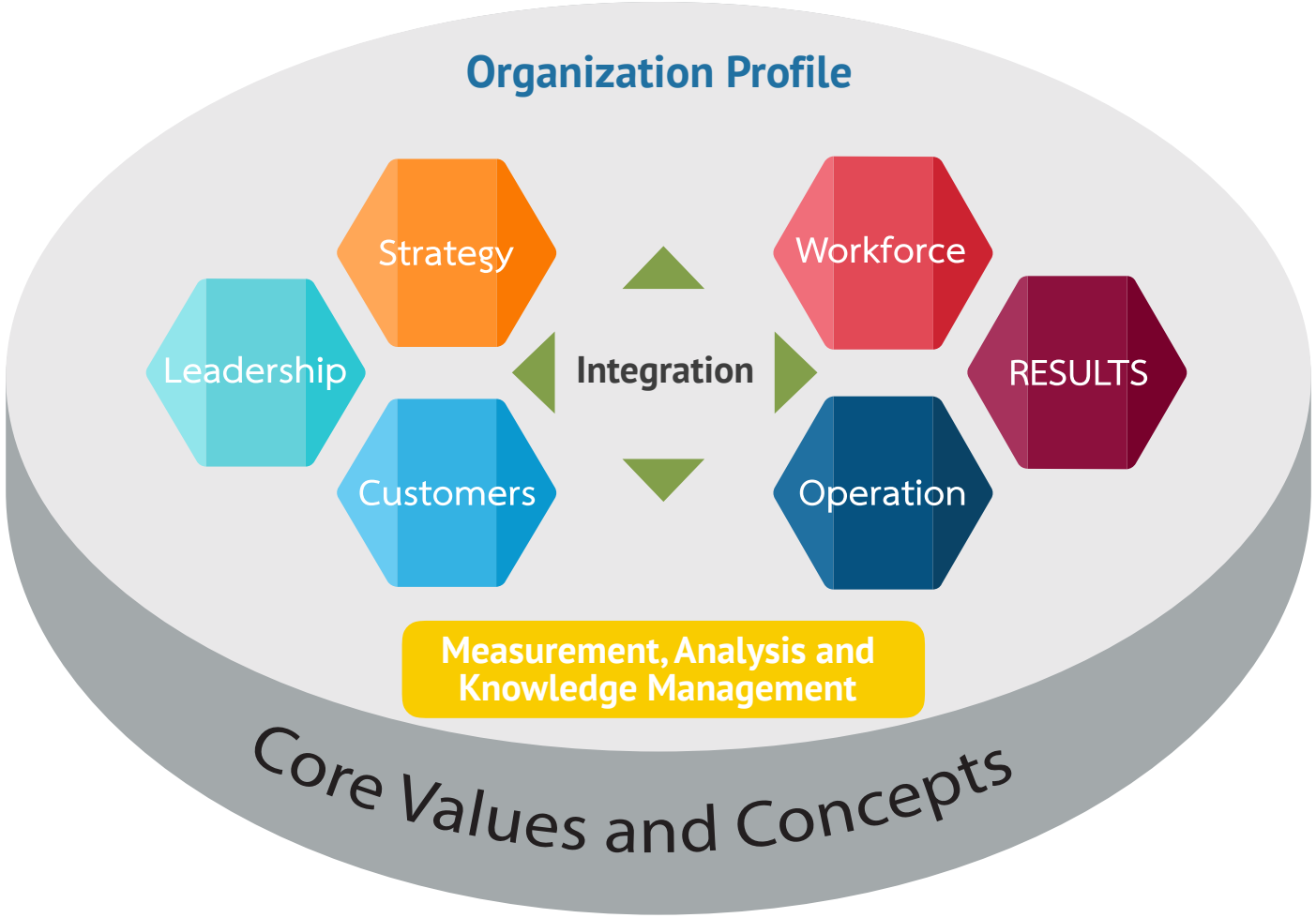
Criteria for Performance Excellence



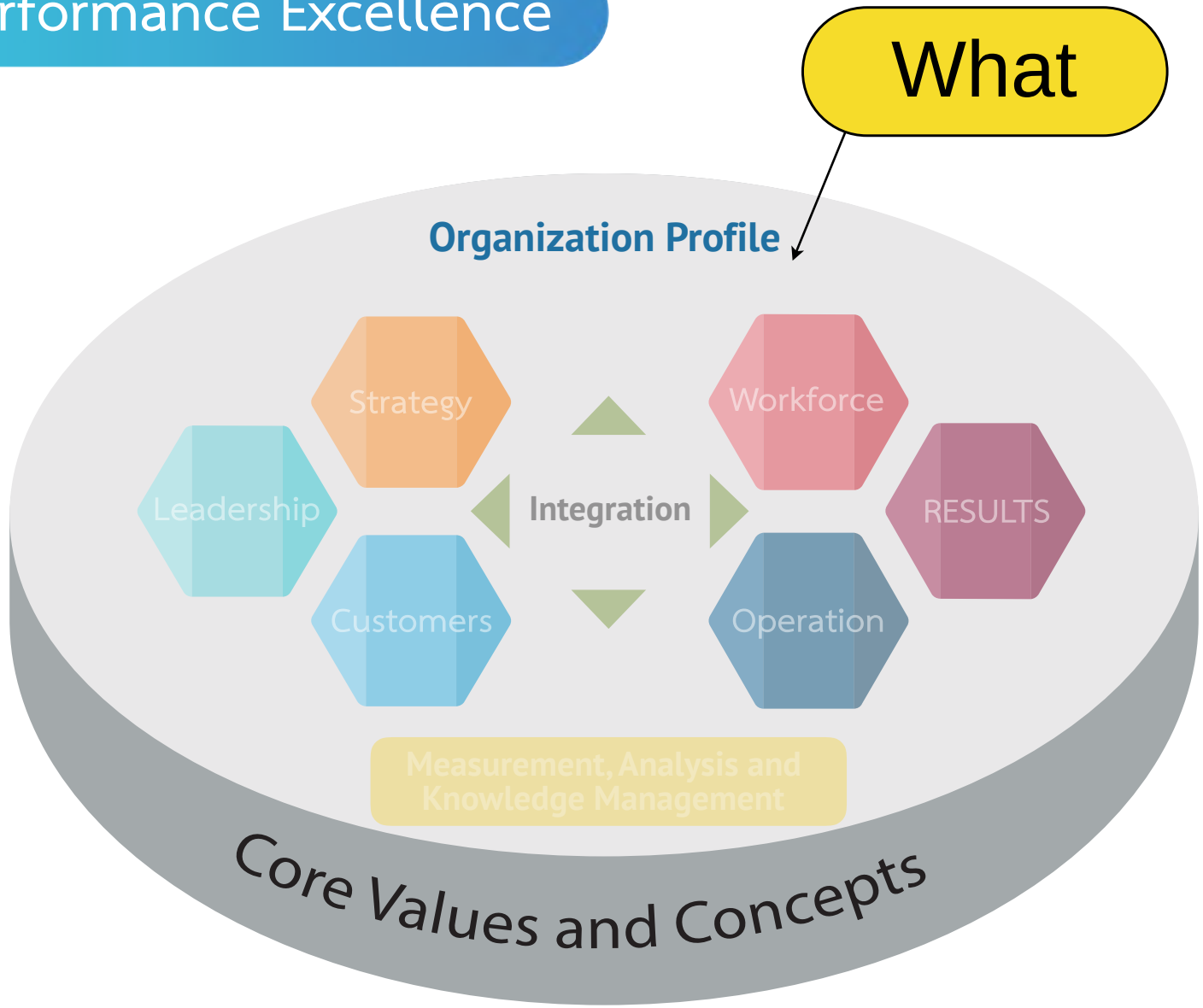
Criteria for Performance Excellence



Criteria for Performance Excellence



Criteria for Performance Excellence



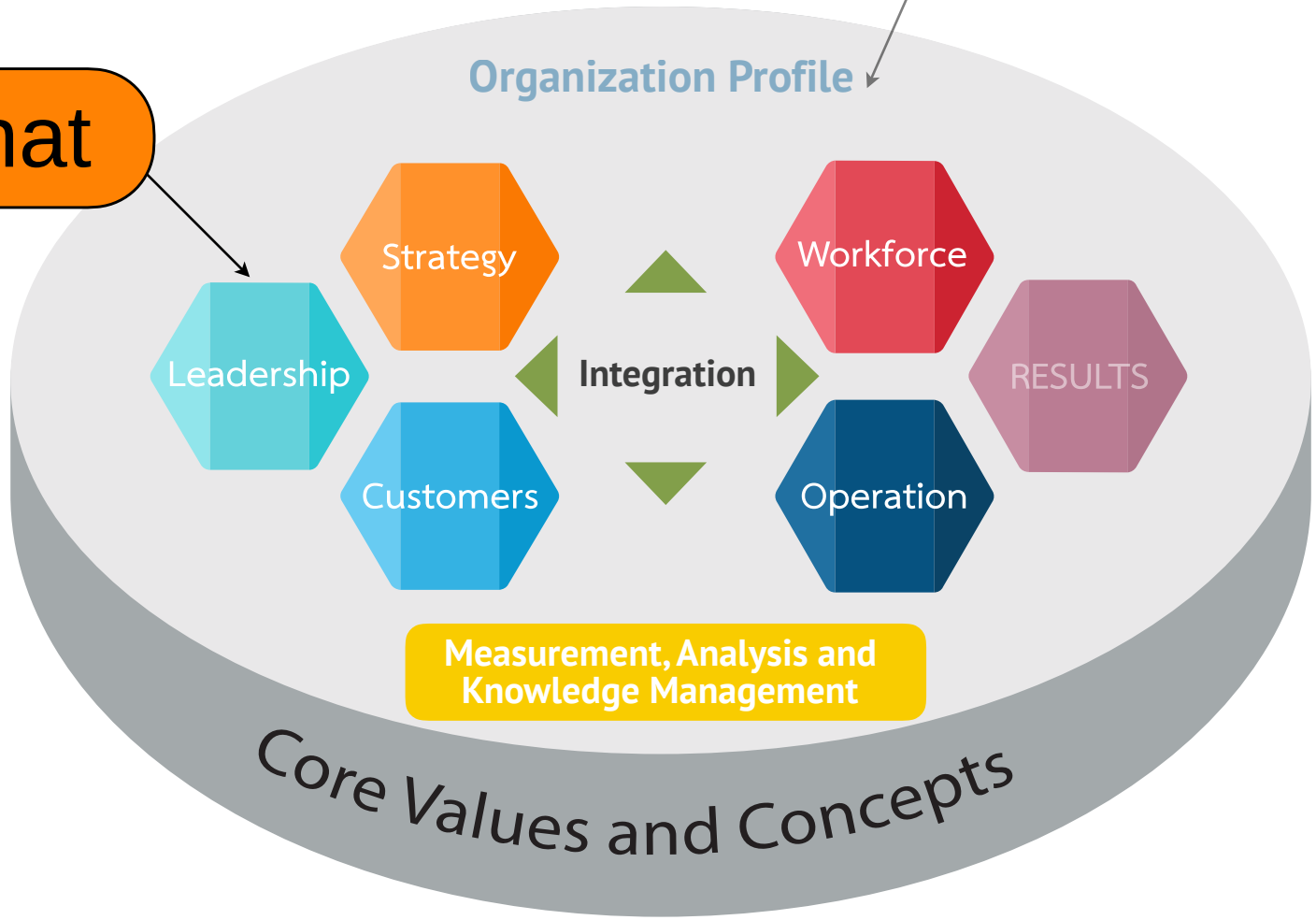
Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

Criteria for Performance Excellence

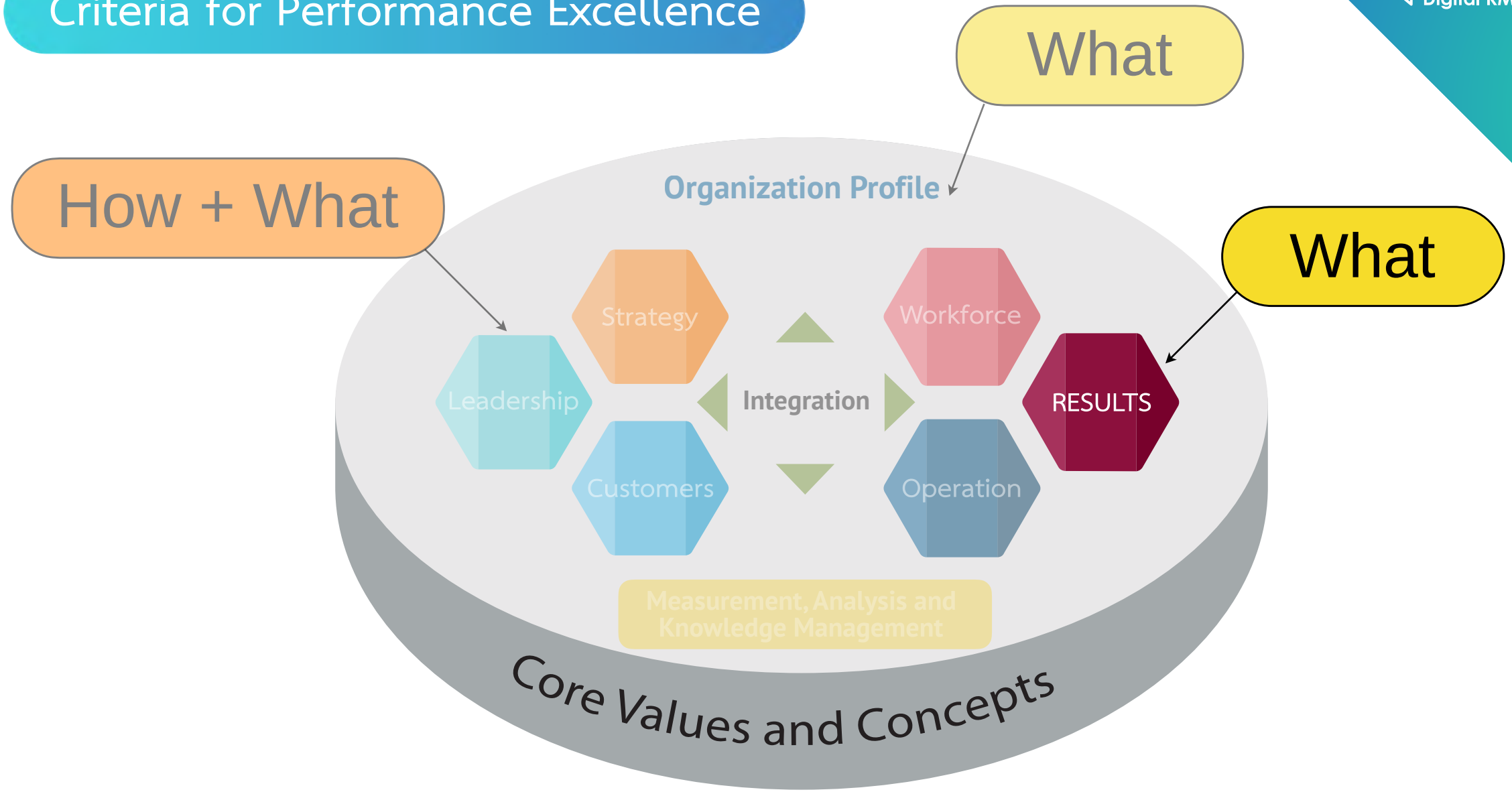
Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

What

How + What

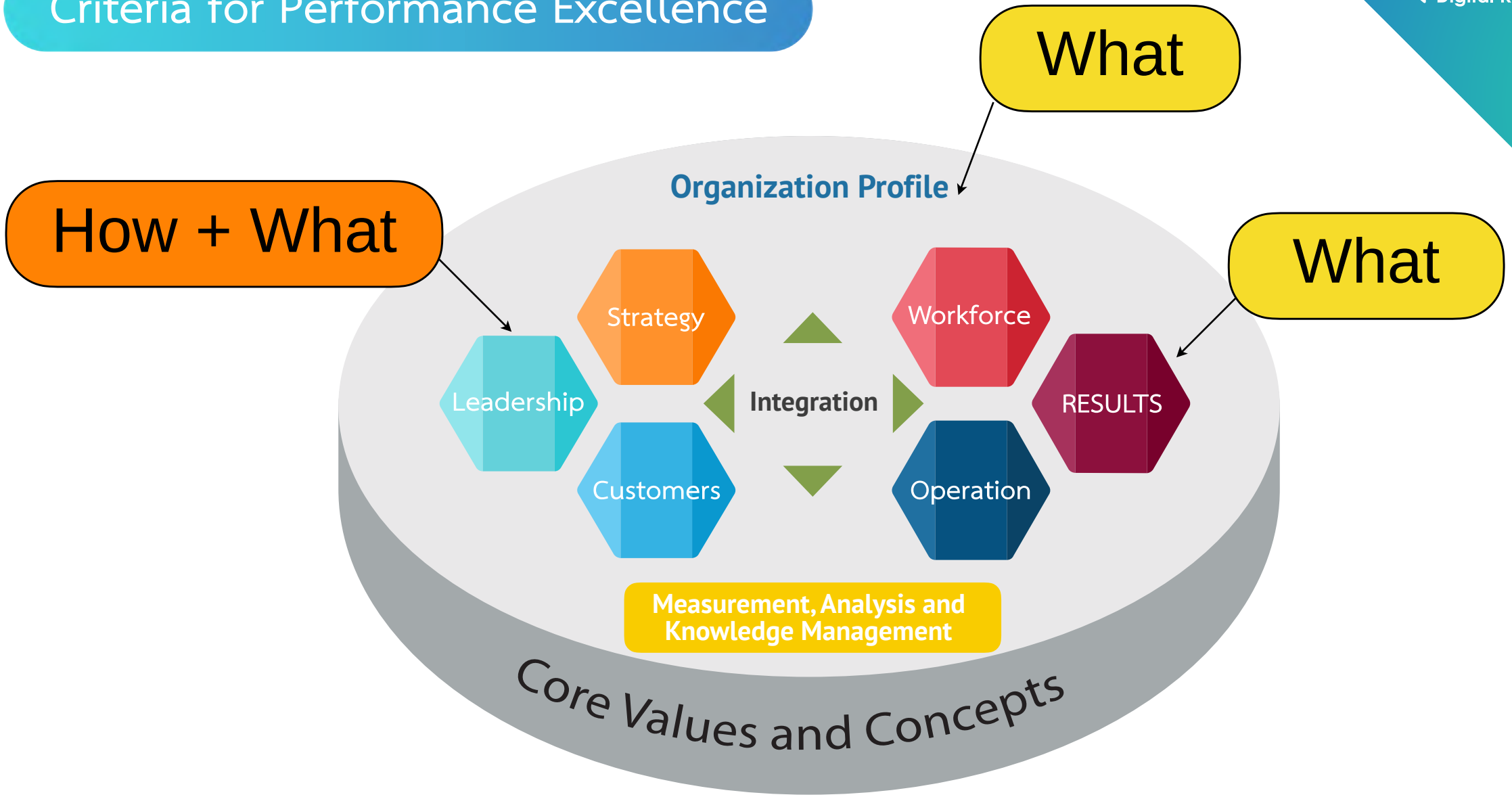


Criteria for Performance Excellence



Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

Criteria for Performance Excellence



Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

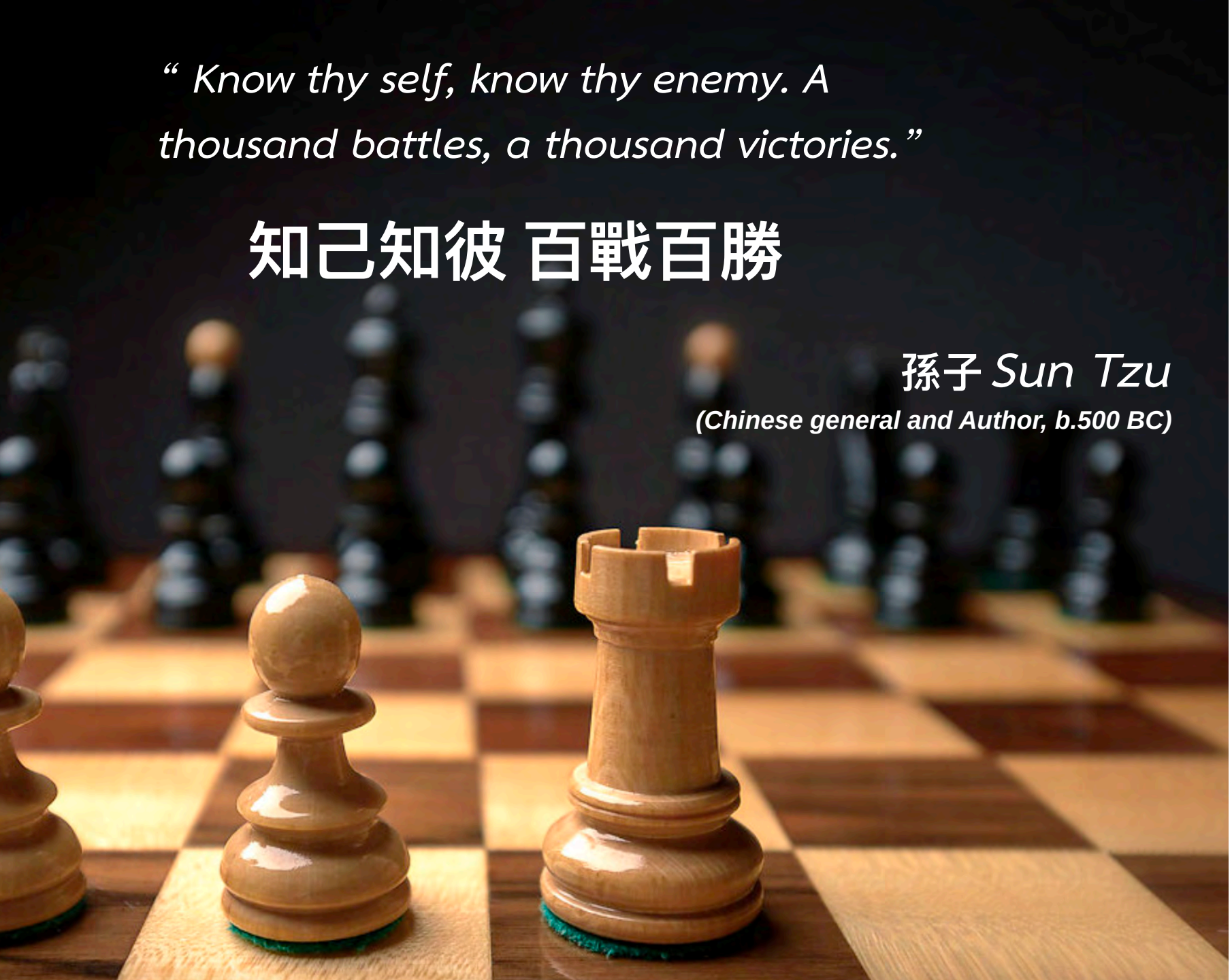
องค์ประกอบของเกณฑ์ EdPEx

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

โครงร่างองค์กร หมายถึง ภาพรวมของคณะฯ เป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินการและเป็นความท้าทายสำคัญที่คณะฯ เผชิญอยู่

กระบวนการ หมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้และปรับปรุง เพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ในหมวด 1-6

ผลลัพท์ หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กร ในการบรรลุตามข้อกำหนดในหมวด 7 (หัวข้อ 7.1 ถึง 7.5)



“ Know thy self, know thy enemy. A thousand battles, a thousand victories.”

知己知彼 百戰百勝

孫子 *Sun Tzu*

(Chinese general and Author, b.500 BC)

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

โครงร่างองค์กร

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

P1 : ลักษณะองค์กร

- หลักสูตรและบริการ
- วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม
- สมรรถนะหลักขององค์กร
- บุคลากร
- สินทรัพย์สำคัญ
- กฎระเบียบที่สำคัญ
- โครงสร้างองค์กรและการกำกับดูแล

- ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก
- ผู้ส่งมอบและพันธมิตรหลัก

P2 : สภาวการณ์ขององค์กร

- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่กระทบสถานะการแข่งขัน
- ลำดับการแข่งขันและคู่แข่งหลัก

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์
- ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

- ระบบปรับปรุงผลการดำเนินการ

โครงร่างองค์กร

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

P1 : ลักษณะองค์กร

- หลักสูตรและบริการ
- วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม
- สมรรถนะหลักขององค์กร
- บุคลากร
- สินทรัพย์สำคัญ
- กฎระเบียบที่สำคัญ
- โครงสร้างองค์กรและการกำกับดูแล

Know Yourself

- ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก
- ผู้ส่งมอบและพันธมิตรหลัก

Know Your Friend

P2 : สภาวการณ์ขององค์กร

- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่กระทบ
- ลักษณะการแข่งขัน
- ลำดับการแข่งขันและคู่แข่งหลัก

Know Your Enemies

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์
- ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

Know Your Strategy

- ระบบวัดผลสรรถนิยม

Know How To Improve

P.1 ลักษณะองค์กร
คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร

(1) หมายถึง ผลิตภัณฑ์ และบริการ

- องค์กรมี ***ผลิตภัณฑ์ และบริการ*** ที่สำคัญอะไรบ้าง
- ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของแต่ละผลิตภัณฑ์และบริการต่อความสำเร็จขององค์กรคืออะไร
- องค์กรใช้วิธีการอย่างไร ในการจัดผลิตภัณฑ์ และบริการ

P.1 ลักษณะองค์กร
คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร

(2) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม

วิสัยทัศน์ ค่านิยมและพันธกิจขององค์กรที่ได้ประกาศไว้คืออะไร

สมรรถนะหลักขององค์กร คืออะไร

และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจขององค์กร

Core Competencies: สมรรถนะหลัก

- เรื่องที่องค์กร**มีความชำนาญที่สุด**
- สมรรถนะหลักขององค์กรเป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่เป็นหัวใจสำคัญซึ่ง**ทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ**หรือสร้างความได้เปรียบในสภาพแวดล้อมของตลาดหรือในการบริการ
- สมรรถนะหลักมักจะเป็นขีดความสามารถที่**คู่แข่ง หรือคู่ความร่วมมือ**ที่เป็นทางการ **ยากที่จะลอกเลียนแบบ** และเป็นสิ่งที่จะสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างต่อเนื่อง
- หาก**ขาด**สมรรถนะหลักที่จำเป็น อาจส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ หรือ**ความเสียเปรียบขององค์กรในตลาด**
- สมรรถนะหลักอาจจะเกี่ยวข้องกับ**ความเชี่ยวชาญ**ในเทคโนโลยี หรือมี**เอกลักษณ์**ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่ง**ตอบสนองต่อความต้องการ**ของลูกค้า และตลาด

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices
Hummingbird

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

Falcon

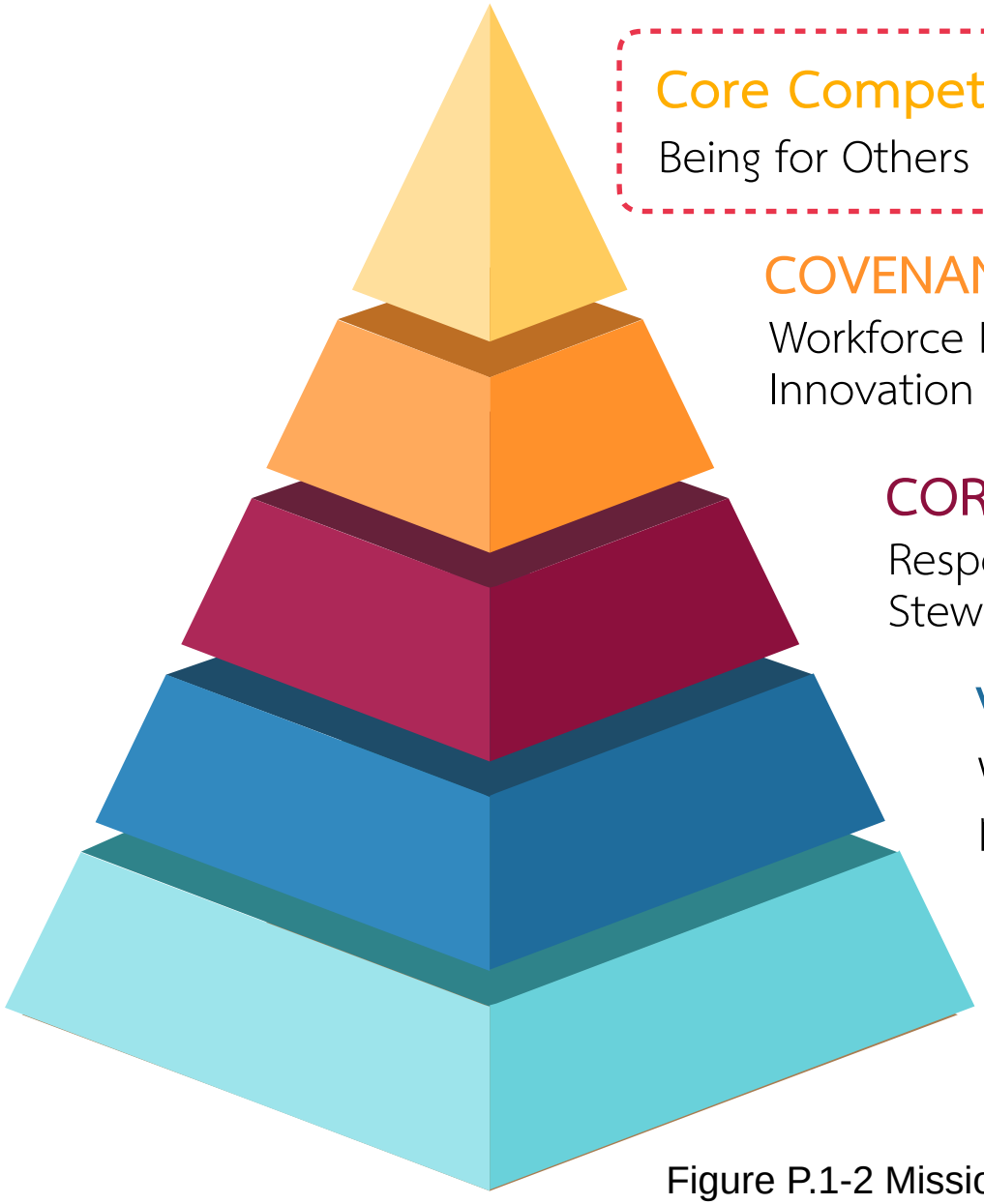
สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency)

RFS มีสมรรถนะหลักขององค์กร 3 ประการ คือ

CC1 Integrated process innovation: นวัตกรรมบูรณาการกระบวนการ เชื่อมโยงการทำงานในบริการหรือกระบวนการต่างๆ เข้าด้วยกัน โดยยึดมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้องและคุณค่าที่ลูกค้าได้รับเป็นแกนในการจัดการ เช่น กระบวนการ Room discharge ที่เป็นการจัดการร่วมกันระหว่างแม่บ้านทำความสะอาด การดูแลอุปกรณ์การแพทย์ และการดูแลอาคารและระบบประกอบอาคาร ให้ห้องพร้อมบริการผู้ป่วยรายใหม่ภายใน 45 นาที นอกจากนี้ยังมีการบูรณาการการรับ/ออกติดตามใบงานของทุกบริการผ่าน Service center ส่งต่อข้อมูลผ่านระบบสารสนเทศ กระบวนการจัดการสื่อสาร ระยะเวลาการทำการบำรุงรักษาด้วย PM sticker ในทุกหน่วยงาน การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน (SOP)ที่มีการเชื่อมโยงกันทั้งองค์กร เป็นต้น

CC2: Biomedical Knowledge: องค์ความรู้ด้านการแพทย์และวิศวกรรมชีวการแพทย์ จากการเป็นองค์กรภายใต้คณะแพทยศาสตร์ชั้นนำ และยังมีความร่วมมือกับ ECRI Institute สถาบันชั้นนำของโลก โดยเฉพาะด้านการฝึกอบรมได้รับ license แต่เพียงผู้เดียวในประเทศไทยทำให้เป็นต้นแบบในการเรียนรู้ ประยุกต์จัดการ ต่อหน่วยงานภายใน และภายนอก ตัวอย่างเช่น การบำรุงรักษาระบบปลายทางของแก๊สทางการแพทย์ การจัดการเครื่องมือแพทย์ส่วนกลางร่วมกับการบำรุงรักษาก่อนและหลังใช้ทุกครั้ง การบำรุงรักษา Rigid endoscope แบบอัตโนมัติ การบำรุงรักษาเครื่องมือแพทย์แบบอัตโนมัติ การประยุกต์หลักการวิจัยและความรู้ทางการแพทย์มาใช้ในงานขนส่ง เช่น โครงการเกี่ยวกับยกเคลื่อนย้าย จนสามารถพัฒนาเป็นหลักสูตรอบรมขนส่งผู้ป่วยเบื้องต้นให้กับบุคคลภายนอกได้ เป็นต้น

CC3: Learning & Adaptive capability: พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัวเป็น “Change Leader” เพื่อให้เกิดการพัฒนาระบบสิ่งสนับสนุนโรงพยาบาลในทุกพันธกิจไม่ว่าจะเป็นการให้บริการด้านสิ่งสนับสนุนโรงพยาบาล การปรับมาตรฐานมาใช้และเป็นตัวอย่างให้องค์กรอื่นนำไปเป็นแบบอย่างต่อไป



Core Competencies

Being for Others - Cultivating Collaboration

COVENANTS

Workforce Engagement - Quality - Innovation - Community - Stewardship

CORE VALUES

Respect for Human Dignity - Compassionate Caring - Stewardship - Quality - Justice

VISION

We are committed to being the preferred health and wellness provider; transforming lives through faith based, compassionate care.

MISSION

Christ's healing mission of compassion empowers us to be for others through quality and excellence.

Figure P.1-2 Mission, Vision, and Core Values

โครงร่างองค์กร

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

P1 : ลักษณะองค์กร

- หลักสูตรและบริการ
- วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม
- สมรรถนะหลักขององค์กร
- บุคลากร
- สินทรัพย์สำคัญ
- กฎระเบียบที่สำคัญ
- โครงสร้างองค์กรและการกำกับดูแล

Know Yourself

- ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก
- ผู้ส่งมอบและพันธมิตรหลัก

Know Your Friend

P2 : สภาวการณ์ขององค์กร

- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่กระทบ
- ลักษณะการแข่งขัน
- ลำดับการแข่งขันและคู่แข่งหลัก

Know Your Enemies

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์
- ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

Know Your Strategy

- ระบบวัดผลสรรถนิยม

Know How To Improve

P.1 ลักษณะองค์กร
คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร

(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

ลักษณะโดยรวมของบุคลากรเป็นอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เกี่ยวกับองค์ประกอบของบุคลากรหรือความต้องการ บุคลากรหรือไม่

P.1 ลักษณะองค์กร
คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

- องค์กร**แบ่ง**พนักงาน**เป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง**
- ข้อกำหนดด้าน**คุณวุฒิทางการศึกษา**ของพนักงานในแต่ละกลุ่มแต่ละประเภท มีอะไรบ้าง
- มี**องค์ประกอบสำคัญอะไรที่ทำให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจัง**เพื่อให้องค์กรบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์
- **บุคลากรและภาระงาน**ในองค์กรมีความหลากหลายอย่างไร
- **กลุ่มที่จัดตั้ง**ให้ทำหน้าที่ต่อรองกับองค์กรคืออะไร
- **ข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัย**ที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

Workforce | บุคลากร

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

- **บุคลากรทั้งหมดที่องค์กรกำกับดูแล**และ**มีส่วนร่วม**ในการทำให้งานของ**องค์กรบรรลุผลสำเร็จ**
- รวมถึงคณาจารย์และพนักงานที่องค์กรจ้าง เช่น พนักงานประจำ พนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา พนักงานชั่วคราว พนักงานที่ทำงานจากระยะไกลโดยใช้การสื่อสาร โทรคมนาคม (Telecommuting) คณาจารย์และพนักงานที่ได้รับการว่าจ้างตามสัญญาภายใต้การกำกับดูแล ขององค์กร และอาสาสมัคร และหมายรวมถึงผู้บริหารและหัวหน้างานทุกระดับ

P.1 ลักษณะองค์กร
คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร

(4) **สินทรัพย์ องค์กรมี**

- อาคารสถานที่
- เทคโนโลยี
- และอุปกรณ์ที่สำคัญอะไรบ้าง

P.1 ลักษณะองค์กร
คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร

(5) กฎระเบียบข้อบังคับ องค์กรดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อม ด้านกฎ ระเบียบข้อบังคับอะไรบ้าง

- กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ**ด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย**
- ข้อกำหนดเกี่ยวกับการรับรอง**มาตรฐาน**/วิทยฐานะ
- การรับรอง คุณสมบัติหรือ**การขึ้นทะเบียน** มาตรฐานการศึกษา
- และกฎ ระเบียบข้อบังคับ**ด้านสิ่งแวดล้อม การเงิน และ ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ** ที่บังคับใช้กับองค์กรมีอะไรบ้าง

P.1 ลักษณะองค์กร
คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

(1) โครงสร้างองค์กร

- **โครงสร้างและการกำกับดูแล**ขององค์กรมีลักษณะอย่างไร และความสัมพันธ์เชิงการรายงานระหว่างสภามหาวิทยาลัย/สภาองค์กร/คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ผู้นำระดับสูง และองค์กรแม่ มีลักษณะเช่นใด

P.1 ลักษณะองค์กร
คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

(2) **ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

- ส่วนตลาด ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร มีอะไรบ้าง กลุ่มดังกล่าว**มีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรบ้าง**ต่อผลิตภัณฑ์ และบริการ การบริการสนับสนุนต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และการปฏิบัติการ ความต้องการและความคาดหวังของ ส่วนตลาด กลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**แต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไร**

Patients	Key Requirements	Results
Inpatients	Patient Safety, Service Excellence, Quality of Care	7.1-1, 7.1-46
Outpatients		7.2-3 through 7.2-11
Post Acute		7.2-10
Key Stakeholders	**Key Requirements**	**Results**
Community	Cost, Service Excellence, Quality of Care	7.1-46

Figure P.1-6 Key Patients and Stakeholders

โครงร่างองค์กร

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

P1 : ลักษณะองค์กร

- หลักสูตรและบริการ
- วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม
- สมรรถนะหลักขององค์กร
- บุคลากร
- สินทรัพย์สำคัญ
- กฎระเบียบที่สำคัญ
- โครงสร้างองค์กรและการกำกับดูแล

Know Yourself

- ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก
- ผู้ส่งมอบและพันธมิตรหลัก

Know Your Friend

P2 : สภาวการณ์ขององค์กร

- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่กระทบ
- ลักษณะการแข่งขัน
- ลำดับการแข่งขันและคู่แข่งหลัก

Know Your Enemies

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์
- ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

Know Your Strategy

- ระบบวัดผลสรรถนิยม

Know How To Improve

P.1 ลักษณะองค์กร
คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

(3) ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ

- **ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ**ที่สำคัญมีประเภทอะไรบ้าง
- กลุ่มต่างๆเหล่านี้ มี**บทบาทอย่างไรต่อระบบงาน** โดยเฉพาะการสร้างผลิตภัณฑ์และการดำเนินการของผลิตภัณฑ์และบริการและ การบริการสนับสนุนต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร
- องค์กรมี**กลไกที่สำคัญอะไรในการสื่อสาร**กับผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กลุ่มต่างๆ เหล่านี้ มีส่วนช่วยและร่วมทำให้เกิดนวัตกรรมขององค์กรอย่างไรองค์กรมีข้อกำหนด ที่สำคัญสำหรับห่วงโซ่อุปทานอะไรบ้าง

โครงร่างองค์กร

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

P1 : ลักษณะองค์กร

- หลักสูตรและบริการ
- วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม
- สมรรถนะหลักขององค์กร
- บุคลากร
- สินทรัพย์สำคัญ
- กฎระเบียบที่สำคัญ
- โครงสร้างองค์กรและการกำกับดูแล

Know Yourself

- ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก
- ผู้ส่งมอบและพันธมิตรหลัก

Know Your Friend

P2 : สภาวการณ์ขององค์กร

- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่กระทบ
- ลักษณะการแข่งขัน
- ลำดับการแข่งขันและคู่แข่งหลัก

Know Your Enemies

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์
- ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

Know Your Strategy

- ระบบวัดผลสรรถนิยม

Know How To Improve

P.2 สภาวการณ์ขององค์การ
สภาวการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรเป็นอย่างไร

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

ให้อธิบายสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร โดยตอบคำถามต่อไปนี้ :

ก. สภาพด้านการแข่งขัน

(1) ลำดับในการแข่งขัน

องค์กรอยู่ที่ลำดับใดในการแข่งขัน ให้อธิบายขนาดและการเติบโตขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรในตลาด องค์กรมีจำนวนและประเภทของคู่แข่งเป็นอย่างไร

(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งมี**ผลกระทบต่อสถานการณ์แข่งขันขององค์กร** รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่**สร้างโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรม**และ**ความร่วมมือ**คืออะไร

(1) ลำดับในการแข่งขัน

- ส่วนตลาดรพ.รัฐบาลระดับตติยภูมิ โรงพยาบาลชั้นนำของประเทศ 2 โรงพยาบาลแรก คือคณะแพทยศาสตร์ศิ ริราชพยาบาล คณะแพทยศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และคณะแพทยศาสตร์รพ.รามาธิบดี เมื่อเทียบเฉพาะในส่วนการดูแลสิ่งสนับสนุนในโรงพยาบาลหรือ Healthcare facility management บริษัทอาร์เอฟเอส จำกัด ของคณะแพทยศาสตร์ รพ.รามาธิบดี เป็นอันดับที่ 1 ในการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการจัดการ HFM ในฐานะ Shared service provider ทางด้าน HFM ของคณะฯ ให้บริการเฉพาะโรงพยาบาลภายใต้คณะฯ เท่านั้น มุ่งยกระดับมาตรฐานด้าน HFM และเพิ่มศักยภาพประเทศไทยให้สามารถแข่งขันกับบริษัทข้ามชาติได้ คู่แข่งที่สำคัญของ RFS คือ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลและคณะแพทยศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีบริษัท N-Health ที่ให้บริการกับโรงพยาบาลในเครือกรุงเทพฯ เป็นคู่เทียบที่สำคัญ
- คณะแพทยศาตร์ศิริราชพยาบาลดำเนินการด้าน HFM โดยฝ่ายทรัพยากรกายภาพ/สิ่งแวดล้อม ยกเว้นอาคารศิริราชปิยมหาราชการุณย์ ได้ทำการจัดจ้างบริษัท Sodexo เป็นผู้ดูแลเนื่องจากหน่วยงานเดิมศักยภาพไม่เพียงพอ และเริ่มมีเปิดศูนย์ฝึกอบรมในเรื่องที่ชำนาญโดยร่วมกับซัพพลายเออร์คือหลักสูตรการดูแลแก๊สทางการแพทย์และการดูแลบ่อบำบัดน้ำเสีย
- ส่วนคณะแพทยศาสตร์จุฬาลงกรณ์ดำเนินการเองเช่นเดียวกันกับศิริราชฯ ยกเว้นอาคารภูมิสิริที่จัดจ้าง บริษัท PCS เป็นผู้ดูแลเหมาตึกแทน ไม่มีการเปิดหลักสูตรฝึกอบรมในด้านนี้
- สำหรับบริษัท N-Health ให้บริการ HFM Service ให้กับกลุ่มบริษัทในเครือรพ.กรุงเทพฯ ทั้งหมดจำนวน 7,519 เตียงและยังไม่มีการเปิดหลักสูตรฝึกอบรม

(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่ส่งผลต่อสภาวการณ์ในการแข่งขันที่สำคัญขององค์กรคือ ในปี 2560 คณะแพทยศาสตร์รพ.รามาธิบดี จะทำการเปิดสถาบันการแพทย์จักรีนฤบดินทร์ เพื่อขยายพื้นที่การศึกษาและการรักษาพยาบาล ที่อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ ในพื้นที่ 300 ไร่ เป็นแคมปัสแห่งใหม่ของคณะฯ ซึ่งพื้นที่โดยรอบยังเป็นพื้นที่ทำการเกษตร ห่างไกลจากที่ตั้งของชุมชน โดยกำหนดให้บริษัท อาร์เอฟเอส จำกัด เป็นผู้ดูแลด้าน facility ทั้งหมด และยังขยายขอบเขตงานจากเดิม โดยเพิ่มเรื่องงานเวชภัณฑ์ปลอดเชื้อ งานยานพาหนะ งานบริหารจัดการหอพักและเซอร์วิสอพาร์ตเม้นต์ การจัดตั้งโรงงานซักผ้า โดยจะเปิดในเดือนตุลาคม 2560 โดยทางอาร์เอฟเอสต้องเข้าไปเตรียมการบางส่วนล่วงหน้าตั้งแต่ ปี พศ. 2559 ทำให้ทางบริษัทฯ ต้องจัดเตรียมด้านบุคลากรเครื่องมือและทรัพยากร กระบวนการต่างๆ ทำการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่เพื่อรองรับการขยายบริการไปยังสถาบันการแพทย์จักรีนฤบดินทร์ ปัญหาหลักคือการจัดหาบุคลากรให้ทันกับงานที่เพิ่มมากขึ้นอย่างมากและพื้นที่ห่างกัน และการเชื่อมโยงการทำงานระหว่าง 2 แคมปัสที่ห่างไกลกัน แต่อย่างไรก็ตามการเปิดสถาบันการแพทย์จักรีนฤบดินทร์ทำให้มีโอกาสในการจัดการระบบงานด้าน Facility โดยจะมีการพัฒนา ให้ที่สถาบันการแพทย์จักรีนฤบดินทร์เป็น Facility center และพัฒนานวัตกรรมด้าน Logistic เชื่อมโยงระหว่าง 2 แคมปัสเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการใช้พื้นที่อย่างเหมาะสม และยังสามารถทำให้เกิดแหล่งที่สร้างองค์ความรู้และเป็น Hospital Facility Training center ต่อไป
- นอกจากนี้ยังมีการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบเรื่องการจัดซื้อภาครัฐที่เข้มงวดมากขึ้น ครอบคลุมถึงองค์กรในกำกับ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ทำให้ความคล่องตัวในการดำเนินกิจการลดลง เนื่องจากมีขั้นตอนที่มากขึ้นกว่าเดิม แต่ก็เป็นโอกาสในการสร้างให้เป็นต้นแบบในการบูรณาการกระบวนจัดซื้อที่โปร่งใสแต่ยังคงความคล่องตัว

Competitor Organization	Distance in Miles	Results	Results	Results
MHHCC	0	137	56%	15%
St. Vincent - Evansville	60	284	9%	7%
Deaconess Health System	60	435	10%	5%
Good Samaritan	48	172	3%	6%

Figure P.1-6 Key Patients and Stakeholders

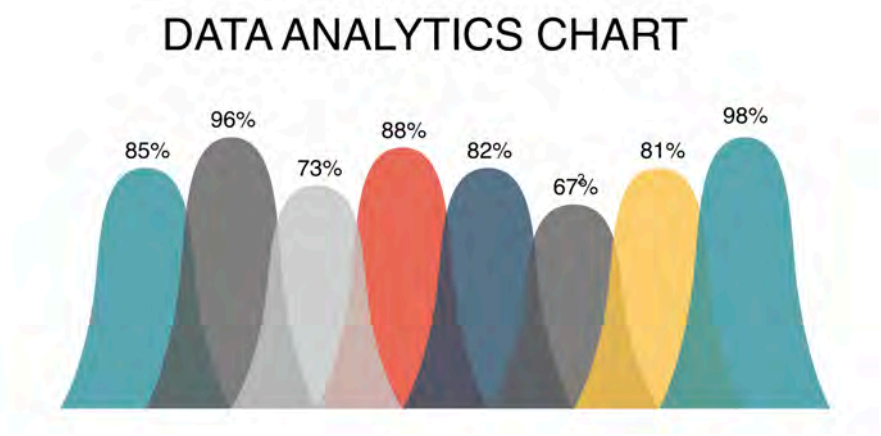
P.2 สภาวการณ์ขององค์การ
สภาวการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรเป็นอย่างไร

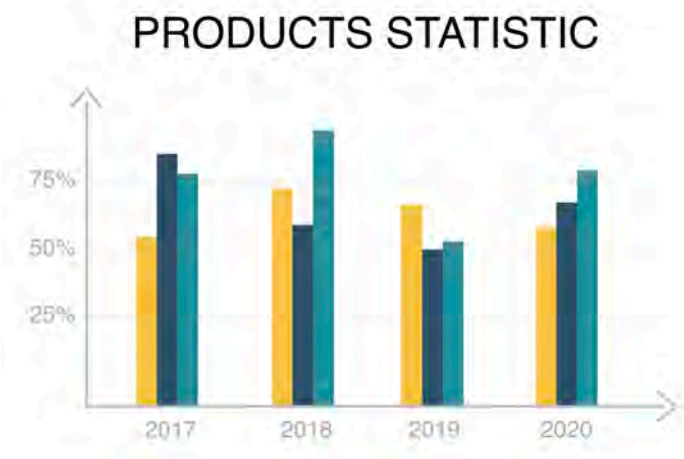
(3) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญที่จะสามารถหาได้จากภายในชุมชนวิชาการมีอะไรบ้าง

แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญที่มีอยู่จากภายนอกชุมชนวิชาการมีอะไรบ้าง

มีข้อจำกัดอะไรบ้างในการรวบรวมและใช้ข้อมูลต่างๆเหล่านี้ (ถ้ามี)





Data Sources	Covenant	Type of Data
Quantros	Quality	Core Measures and Quality
Indiana Hospital Association (IHA)	Quantros Indicators	Quality, Market Share
National Database of Nursing Quality Indicators (NDNQI)	Quality	Nursing, Hours per Patient Day, Patient Safety, RN Turnover, RN Education / Certification
National Healthcare Safety Network (NHSN)	Quality	Healthcare Acquired Infection
Press Ganey (PG)	Quality Community, WF	Patient Satisfaction, WF Satisfaction/ Engagement
Standard & Poor's (S&P)	Stewardship	Financial
Truven Health Crimson	Community	Market Share, Outmigration
Truven Health Systems (Action O-I)	Workforce Stewardship	Productivity

Figure P.2-2 Sources of Comparative Data

โครงร่างองค์กร

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

P1 : ลักษณะองค์กร

- หลักสูตรและบริการ
- วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม
- สมรรถนะหลักขององค์กร
- บุคลากร
- สินทรัพย์สำคัญ
- กฎระเบียบที่สำคัญ
- โครงสร้างองค์กรและการกำกับดูแล

Know Yourself

- ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก
- ผู้ส่งมอบและพันธมิตรหลัก

Know Your Friend

P2 : สภาวการณ์ขององค์กร

- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่กระทบ
- ลักษณะการแข่งขัน
- ลำดับการแข่งขันและคู่แข่งหลัก

Know Your Enemies

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์
- ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

Know Your Strategy

- ระบบวัดผลสรรถนิยม

Know How To Improve

Strategic Advantages & Strategic Challenges

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์

ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญด้านผลิตภัณฑ์และบริการ การปฏิบัติการ ความรับผิดชอบต่อสังคม และบุคลากรมีอะไรบ้าง

Strategic Advantages

- Mission driven organization and faith-based culture
- Caring, high quality WF
- Quality and safety outcomes
- Strong balance sheet
- Regional presence in cardiology, primary care, obstetrics,
- stroke and trauma services
- Community support

Strategic Challenges

- Recruiting and retaining WF
- Third party payer aggression
- Financial clarity
- Regional competition
- Access to primary care and specialty services
- Lack of integrated computer system
- Inconsistent patient experience performance

Figure P. 2-3 Strategic Advantages and Challenges

โครงร่างองค์กร

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

P1 : ลักษณะองค์กร

- หลักสูตรและบริการ
- วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม
- สมรรถนะหลักขององค์กร
- บุคลากร
- สินทรัพย์สำคัญ
- กฎระเบียบที่สำคัญ
- โครงสร้างองค์กรและการกำกับดูแล

Know Yourself

- ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก
- ผู้ส่งมอบและพันธมิตรหลัก

Know Your Friend

P2 : สภาวการณ์ขององค์กร

- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่กระทบ
- ลักษณะการแข่งขัน
- ลำดับการแข่งขันและคู่แข่งหลัก

Know Your Enemies

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์
- ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

Know Your Strategy

- ระบบวัดผลสรรถนิยม

Know How To Improve

P.2 สภาวการณ์ขององค์การ
สภาวการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรเป็นอย่างไร

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ส่วนประกอบที่สำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ซึ่งรวมถึงกระบวนการประเมินและการปรับปรุงโครงการและกระบวนการที่สำคัญระดับองค์กร

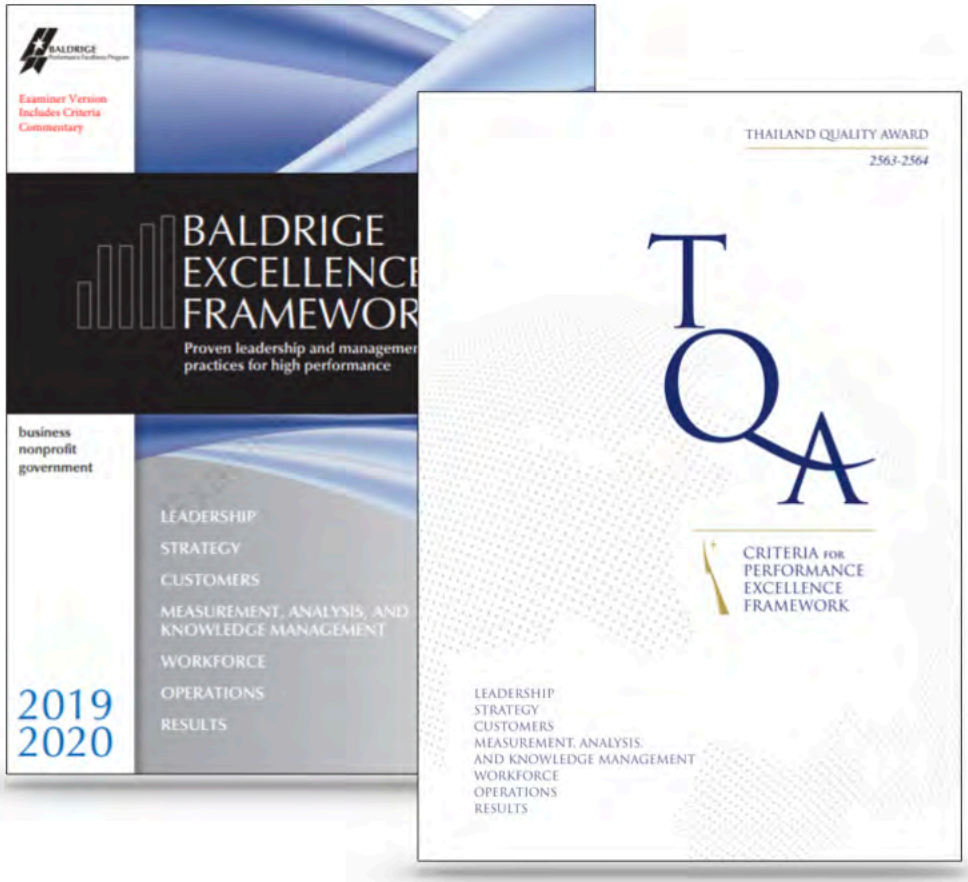
Mahidol University
Digital KM Masterclass

Learning from MU Best Practices

คุณศิริลักษณ์ เกี่ยวข้อง

คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices



EdPEx Criteria Training
มหาวิทยาลัยมหิดล หมวด 1

รศ.พญ.ปรียานุช แย้มวงษ์

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

Criteria for Performance Excellence

1 Leadership (120 pts.)

The **Leadership** category asks HOW SENIOR LEADERS' personal actions guide and sustain your organization. It also asks about your organization's GOVERNANCE system; HOW your organization fulfills its legal and ethical responsibilities; and HOW it makes societal contributions.

1.1 Senior Leadership: How do your senior leaders lead the organization? (70 pts.)

PROCESS

a. VISION and VALUES

(1) Setting VISION and VALUES **HOW do SENIOR LEADERS set your organization's VISION and VALUES?** HOW do SENIOR LEADERS DEPLOY the VISION and VALUES through your LEADERSHIP SYSTEM; to the WORKFORCE; to KEY SUPPLIERS and PARTNERS; and to students, other CUSTOMERS, and other STAKEHOLDERS, as appropriate? HOW do SENIOR LEADERS' personal actions reflect a commitment to those VALUES?

(2) Promoting Legal and ETHICAL BEHAVIOR **HOW do SENIOR LEADERS' personal actions demonstrate their commitment to legal and ETHICAL BEHAVIOR?** HOW do SENIOR LEADERS promote an organizational environment that requires it?

b. Communication

HOW do SENIOR LEADERS communicate with and engage the entire WORKFORCE, KEY PARTNERS, students, and other KEY CUSTOMERS? HOW do they

- encourage frank, two-way communication;
- communicate KEY decisions and needs for organizational change; and
- take a direct role in motivating the WORKFORCE toward HIGH PERFORMANCE and a focus on students, other CUSTOMERS, and student LEARNING?

c. MISSION and Organizational PERFORMANCE

(1) Creating an Environment for Success **HOW do SENIOR LEADERS create an environment for success now and in the future?** HOW do they

- create an environment for the achievement of your MISSION;
- create and reinforce your organizational culture, and a culture that fosters student, other CUSTOMER, and WORKFORCE ENGAGEMENT;
- cultivate organizational agility, accountability, organizational and individual LEARNING, INNOVATION, and INTELLIGENT RISK taking; and
- participate in succession planning and the development of future organizational leaders?

Basic

Overall

Multiple

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices
ผู้นำ...ในฝันของท่านเป็นอย่างไร ?

ตัวอย่างผู้นำในฝันจากการอบรมครั้งก่อน ๆ

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

- กำหนดทิศทางที่ชัดเจน นำองค์กรไปในทิศทางที่คนในองค์กรมั่นใจว่าไม่พาไปลงเหว
- สื่อสารสิ่งที่ต้องการ จูงใจลูกน้องได้
- สั่งคนอื่นแล้วทำด้วย ทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดี
- รับฟังลูกน้อง ช่วยคิดช่วยหาทางออก
- สร้างแรงบันดาลใจ ให้กำลังใจ ยกย่องชมเชย
- ประเมินผลงาน ให้คุณให้โทษอย่างเที่ยงตรง
- รับทั้งผิดและชอบ

Leadership system

ห้าสิ่งต้องรู้เพื่อชัยชนะ

ชัยชนะได้มาจากการรู้ว่าเมื่อไหร่ควรโจมตี

เมื่อใดควรหลีกเลี่ยงการปะทะ

ชัยชนะได้มาจากการใช้ทั้งกำลังขนาดใหญ่และขนาดเล็กอย่างเหมาะสม

ชัยชนะได้มาจากการที่ทุกคนต่างมีเป้าหมายเป็นหนึ่งเดียว

ชัยชนะได้มาจากการหาโอกาสในปัญหาให้พบ

ชัยชนะได้มาจากการมีผู้นำทัพที่เชี่ยวชาญ

มีอิสรภาพในการปฏิบัติ

รู้ได้ห้าสิ่งนี้

เท่ากับรู้ทฤษฎีแห่งชัย

孫子 Sun Tzu

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม (Direction)

ข. การสื่อสาร (Communicate)

ค. พันธกิจและผลการดำเนินงานขององค์กร (Execute)

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

ก. (1) อธิบายวิธีการที่ผู้นำระดับสูงกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม

ก. (2) อธิบายวิธีการปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น ต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

ข. ผู้นำระดับสูงสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร นักศึกษาและลูกค้าที่สำคัญกลุ่มอื่น ๆ อย่างไร (Clear content, channel, CEO)

การสื่อสาร

- การสื่อสารสองทางอย่างตรงไปตรงมา (รวมการใช้ social media อย่างเหมาะสม)
- สื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญ ๆ รวมถึงความจำเป็นที่ส่วนงาน/มหาวิทยาลัยต้องเปลี่ยนแปลง
- แสดงบทบาทโดยตรงในการกระตุ้น จูงใจให้บุคลากรมีส่วนในการทำให้ส่วนงานมีผลการดำเนินการที่ดีเด่น มุ่งเน้นนักศึกษา ลูกค้ากลุ่มอื่น ทำให้นักศึกษาเกิดการเรียนรู้ รวมถึงการที่ผู้นำมีส่วนร่วมในการให้รางวัลหรือประกาศเกียรติคุณผู้มีผลงานดีเด่น

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (ต่อ)

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

ค. (1) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อทำให้ส่วนงาน

<u>ประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต</u>

Success and sustainable

Success now and in the Future

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

มีความยั่งยืนและประสบความสำเร็จ

...ทั้งปัจจุบันและอนาคต

ปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้ส่วนงาน/มหาวิทยาลัยยั่งยืน

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

- Customer engagement
- Reputation
- Talent workforce
- Funding
- Good governance
- ECO system
- Technology transfer
- Social engagement
- ระบบการทำงานที่ดี
- Moral and integrity
- ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
- ผลิตภัณฑ์และบริการที่ดี
- มีต้นทุนของหลักสูตรที่สามารถเลี้ยงตัวเองได้ (ใช้จ่ายอย่างเหมาะสม)

Sustainability/Success now and in the future

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

- เข้าใจความเสี่ยงบางประเด็นที่ดำรงอยู่ในวงการ ระบุและติดตามระดับความเสี่ยง และสามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้
- ความสามารถที่จะพิจารณาถึงความจำเป็นและความต้องการของสถาบันในปัจจุบัน และมีความคล่องตัวและใช้การบริหารแบบมียุทธวิธีเพื่อให้สามารถเตรียมพร้อมต่อสภาพการดำเนินงานในแวดลงการศึกษา/ธุรกิจ ตลาด และวิธีการทำงานในอนาคตได้
- เป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลงในเรื่องวัฒนธรรมและโครงสร้างของสถาบัน (ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก)

Factors effect sustainability

+ ใจ

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

- Internal factors จำนวนและขีดความสามารถของบุคลากร ความพอเพียงพร้อมใช้ของทรัพยากร เทคโนโลยี องค์ความรู้ สมรรถนะหลัก ระบบงาน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อุปกรณ์ สถานที่ คุณธรรม จริยธรรม การปฏิบัติตามกฎหมาย
- External factors :- ความนิยมที่เปลี่ยนไปของตลาด นักศึกษาและลูกค้ากลุ่มอื่น บรรยากาศและกฎระเบียบข้อบังคับในการทำงาน นวัตกรรมและการกล้าเสี่ยงโดยผ่านการไตร่ตรองอย่างรอบคอบ (Intelligent risk) สถานที่ทำงานที่ปลอดภัยและมั่นคงสำหรับบุคลากร นักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอื่น ๆ ความยอมรับของสังคม รวมทั้งบรรยากาศและสภาวะโลกร้อนที่อาจเป็นทั้งโอกาสและความเสี่ยง

ต่อไปนี้ อาชีพอะไร/ผลิตภัณฑ์อะไร
ที่จะเริ่มลดความสำคัญจนอาจอยู่ไม่ได้หากไม่ปรับตัว

ต่อไปนี้ อาชีพอะไร/ผลิตภัณฑ์อะไร ที่จะเริ่มลดความสำคัญจนอาจอยู่ไม่ได้หากไม่ปรับตัว

- พนักงานธนาคาร
- พนักงานสำนักพิมพ์
- นักข่าว
- แคชเชียร์
- คนขับรถ
- พนักงานบริษัททท่องเที่ยว
- พนักงานสายการผลิตต่าง ๆ
- ล่ามแปลภาษาในระดับพื้นฐาน พนักงานแปล

ดังนั้น หากส่วนงานยังสอนรายวิชาเดิม ๆ
หรือสอนด้วยวิธีการเดิม ๆ ก็คงจะหาผู้เรียนไม่ได้
ส่วนงานไม่มีผู้เรียน ก็อยู่ไม่ได้
ส่วนงานอยู่ไม่ได้ มหาวิทยาลัยก็อยู่ไม่ได้เช่นกัน

Hin Leong Trading

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (ต่อ)

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

ค. (1) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อทำให้ส่วนงาน<u>ประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต</u>

ค. (2) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการ<u>ทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุพันธกิจ</u>ของส่วนงาน

- ต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ บุคลากร ระบบงาน สินทรัพย์ขององค์กร
- Intelligent risk
- การสร้างนวัตกรรมและ continuous quality & product improvement
- สิ่งที่ต้องการให้ปฏิบัติเพื่อบรรลุ Strategic objectives
- การวางแผนบริหารการเปลี่ยนแปลง

สรุปบทบาทของผู้นำในการนำองค์กร

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

- กำหนดทิศทาง (= วิสัยทัศน์ พันธกิจ) ที่เหมาะสม ยั่งยืน มี agility เป็นไปตามกฎหมายและมีจริยธรรม
- ถ่ายทอดไปสู่บุคลากร นักศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
- เน้นการปฏิบัติ
- Empower บุคลากร
- ติดตามประเมินและปรับปรุง ส่งเสริมนวัตกรรม
- แสดง commitment, honest, integrity

จากบทบาทผู้นำที่กล่าวมาแล้ว

- มีในส่วนงานหรือยัง เป็นระบบหรือไม่
- ถ้ายังไม่มี จะสร้างให้เกิดขึ้นอย่างไร
- ถ้ามีแต่ยังไม่เป็นระบบ จะทำให้เกิดระบบอย่างไร
- จะรู้ได้อย่างไรว่าทำได้ดีแล้ว จะวัดผลอย่างไร

ถ้าไม่ประเมิน ก็จะไม่มีการปรับปรุง

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

จะทำให้ระบบการนำองค์กร เป็น “ระบบ” และมีความยั่งยืนอย่างไร?

A D L I
DR. M P

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

A D L I

A Approach

D Deploy

L Learning

I Integration

DR. MP

D Definable

R Repeatable

M Measurable

P Predictable

1.2 ระบบกำกับดูแลและการตอบแทนสังคม

a. การกำกับดูแลองค์กร

b. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย และการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

c. ความรับผิดชอบต่อสังคม/การตอบแทนสังคม

1.2 ระบบกำกับดูแลและการตอบแทนสังคม

ก. (1) ส่วนงานดำเนินการอย่างไร ในการทำให้มั่นใจว่ามี
ระบบการกำกับดูแลองค์กรที่มีความรับผิดชอบ

ระบบการกำกับดูแลขององค์การ

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

- ความรับผิดชอบในการกระทำของคณะผู้บริหาร
- ความรับผิดชอบด้านการเงิน
- ความโปร่งใสในการดำเนินการ การสรรหากรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน/กรรมการประจำส่วนงาน และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของคณะกรรมการฯ
- การตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระและมีประสิทธิผล
- การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้นำระดับสูง

1.2 ระบบกำกับดูแลและการตอบแทนสังคม

ก. (1) ส่วนงานดำเนินการอย่างไร ในการทำให้มั่นใจว่ามีระบบการกำกับดูแลองค์กรที่มีความรับผิดชอบ

ก. (2) ส่วนงานประเมินผลการดำเนินการของผู้นำระดับสูง และคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรอย่างไร

การปรับปรุงระบบการนำองค์กร

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

- วิธีการประเมินผู้นำระดับสูง
- วิธีการประเมินระบบการนำองค์กร/ระบบธรรมาภิบาล
- วิธีการนำผลการประเมินไปปรับปรุง “ตัวผู้นำ” และ “ระบบการนำ”

1.2 ระบบการกำกับดูแลและการตอบแทนสังคม

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

ก. (1) ส่วนงานดำเนินการอย่างไร ในการทำให้มั่นใจว่ามีระบบการกำกับดูแลองค์กรที่มีความรับผิดชอบ

ก. (2) ส่วนงานประเมินผลการดำเนินการของผู้นำระดับสูง และคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรอย่างไร

ข. (1) ส่วนงานดำเนินการและคาดการณ์ล่วงหน้าในด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และความกังวลของชุมชนที่มีต่อผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการอย่างไร

ข. (2) ส่วนงานดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านขององค์กรเป็นไปอย่างมีจริยธรรม

ทำให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และมีจริยธรรม

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

- ระเบียบข้อบังคับ ประเด็นจริยธรรมอะไร ที่ต้องการให้เกิดการปฏิบัติ
- ถ่ายทอด ทำให้เป็นที่รับรู้อย่างไร โดยใคร
- ใช้ตัววัดอะไรที่จะแสดงว่าเป็นไปตามที่ต้องการ
- ประเมินติดตามอย่างสม่ำเสมอ ดำเนินการอย่างไรในกรณีที่มีการละเมิด

1.2 ระบบการกำกับดูแลและการตอบแทนสังคม

ค. (1) ส่วนงานคำนึงถึงความผาสุก และผลประโยชน์ของสังคม เป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติการประจำวันอย่างไร

ค. (2) ส่วนงานดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนที่สำคัญขององค์กร

การตอบแทน/แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

- Do no harm - ของเสีย ผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหากระทบต่อสังคม การชี้นำที่ผิดต่อสังคม การอนุรักษ์ทรัพยากร นักศึกษาหรือบัณฑิตที่สร้างปัญหากับสังคม
- การให้ความรู้ / ชี้นำสังคม
- การมีส่วนช่วยให้ระบบเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมมีสภาวะที่ดี
- Community support

สรุป การนำองค์กร

การที่องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ ไม่ใช่เรื่องบังเอิญ แต่เกิดจากการนำองค์กรที่ดี

- ผู้นำใช้วิธีอย่างไรในการนำ และทำให้องค์กรมีความยั่งยืน
- ผู้นำสื่อสารกับบุคลากรอย่างไร
- ผู้นำทำอย่างไรในการกระตุ้นให้มีผลการดำเนินงานที่ดี
- ระบบการกำกับดูแลองค์กร และแนวทางการปรับปรุงระบบการนำองค์กร
- การสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
- การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างและสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

แผนเพื่อการพัฒนาและยกระดับองค์กร

- คัดเลือกจาก gap ที่ identify ได้จากกระบวนการประเมินตนเอง
- เลือกใช้วิธีหรือกระบวนการที่เหมาะสมกับบริบทของตัวเอง
- ใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ได้จริง
- มีการกำหนดระยะเวลาการทำงาน ผู้รับผิดชอบ ตัววัดและวิธีการวัดผลอย่างชัดเจน

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

เลือกแผนใหญ่ที่มีบูรณาการ

อย่าทำแต่โครงการเล็ก ๆ กระจุกกระจิกหลาย ๆ

โครงการที่ไม่สามารถยกระดับได้จริง

ถั่วงอกหลาย ๆ ต้น ไม่สามารถรวมตัวกัน
เป็นไม้พะยูงได้

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญโดยแสดง ระดับ (Level เมื่อเปรียบเทียบกับ target) แนวโน้ม (trend)

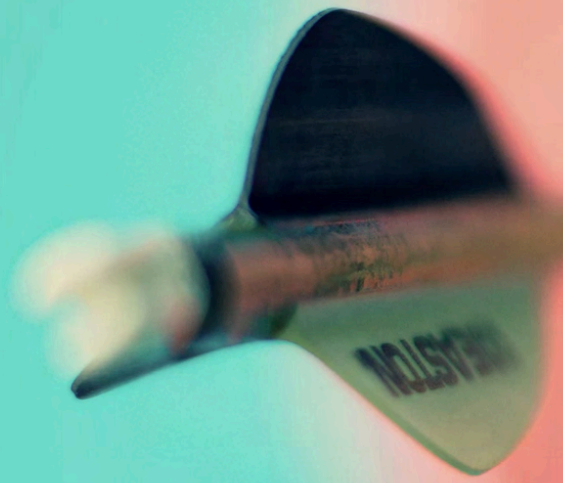
ก. (1) ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงและการสร้างความผูกพันกับบุคลากร คู่ความร่วมมือที่สำคัญ นักศึกษา และลูกค้า

ก. (2) ผลลัพธ์ด้านภาระรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กร

ก. (3) ผลลัพธ์ด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ

ก. (4) ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

ก. (5) ผลลัพธ์ด้านความผาสุกของสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ (เกณฑ์ใหม่ล่าสุดใช้คำว่า “ตอบแทนสังคม”)



จะเอาผลลัพธ์อะไรไปแสดง ?

ถ้าทำงานเป็นระบบ วางแผนไว้ล่วงหน้า
ก็จะวางแผนเรื่องการวัดผลไว้แล้ว
จะมีผลลัพธ์ที่แสดงได้
การแสดงผลลัพธ์มีหลายระดับ
ขึ้นกับ maturity ขององค์กร

"ตัวอย่าง"

ผลลัพธ์ระดับมัธยม/มหาวิทยาลัย

- จำนวนชุมชน/ครัวเรือนที่นำสิ่งที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ประโยชน์
- รายได้ครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น หนี้สินที่ลดลง การเข้าสู่ระดับการศึกษาที่สูงขึ้นของคนในชุมชน

ผลลัพธ์ระดับประถม

- ความรู้ความเข้าใจของผู้มารับการอบรม ก่อน-หลัง

ผลลัพธ์ระดับอนุบาล

- จำนวนโครงการที่สนับสนุนชุมชน/สังคม
- จำนวนบุคลากรที่ไปเข้าร่วม
- งบประมาณที่ใช้สนับสนุนชุมชน

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญโดยแสดง ระดับ (Level เมื่อเปรียบเทียบกับ target) แนวโน้ม (trend)

ก. (1) ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงและการสร้างความผูกพันกับบุคลากร คู่ความร่วมมือที่สำคัญ นักศึกษา และลูกค้า

ก. (2) ผลลัพธ์ด้านภาระรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กร

ก. (3) ผลลัพธ์ด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ

ก. (4) ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

ก. (5) ผลลัพธ์ด้านความผาสุกของสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ (เกณฑ์ใหม่ล่าสุดใช้คำว่า “ตอบแทนสังคม”)

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

ต้องแสดง Comparative data ไหม ?

ถ้าต้อง จะ Compare กับใคร ?

Integration แสดงอย่างไร ?

หาข้อมูลเพิ่มเติมได้จากไหน

หมายเหตุ ด้านล่างของคำถามในเกณฑ์

คำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อด้านหลัง

ค่านิยมหลัก แนวคิดในประเด็นที่เกี่ยวข้อง

อภิธานศัพท์

Baldrige Excellence Builder

Winner reports

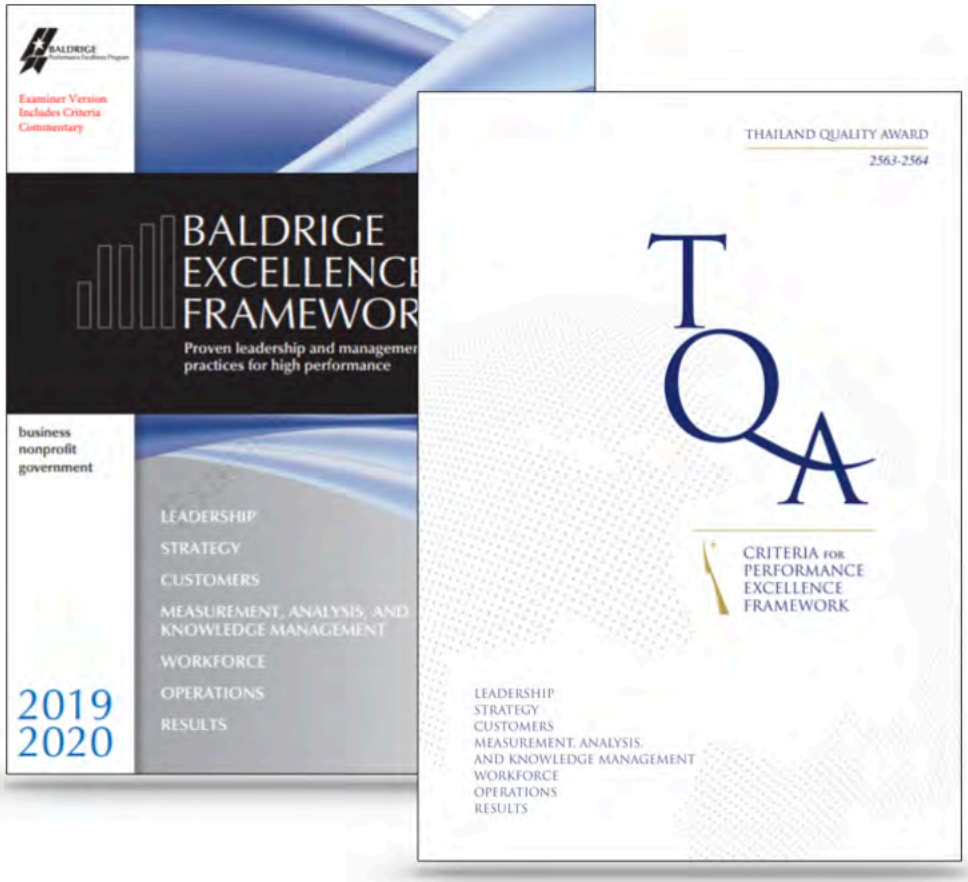
เว็บไซต์ของ NIST

Mahidol University
Digital KM Masterclass

Learning from MU Best Practices

รศ.พญ.ปรียานุช แย้มวงษ์

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล



Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

EdPEx Criteria Training
มหาวิทยาลัยมหิดล หมวด 2

รศ.พญ.ปรียานุช แย้มวงษ์

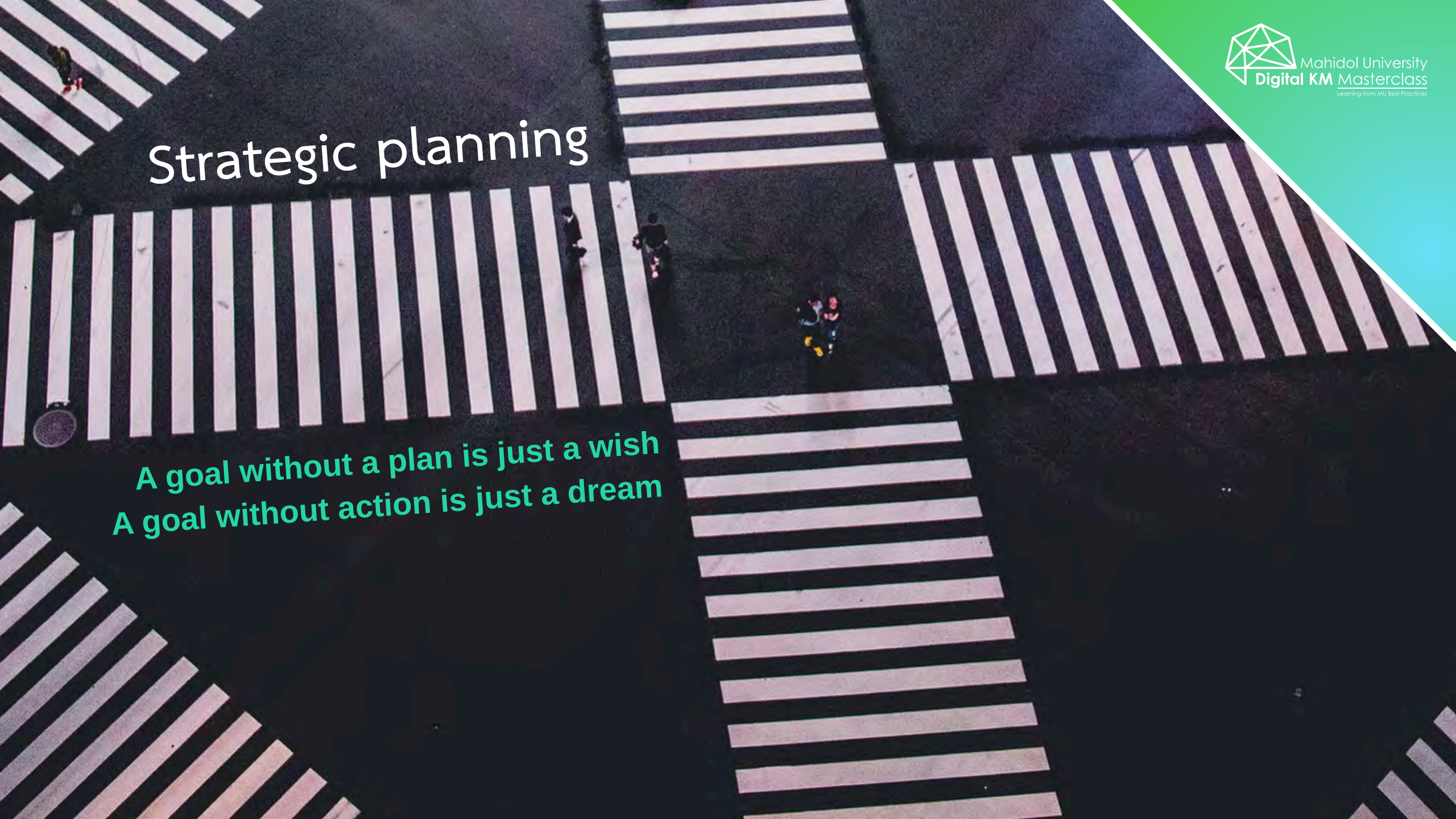
คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

Criteria for Performance Excellence

Strategic planning and implementation

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

Strategic planning



A goal without a plan is just a wish
A goal without action is just a dream

Strategic planning

แผนกลยุทธ์ไม่ใช่แผนปฏิบัติราชการประจำปี

ไม่ใช่แผนงบประมาณประจำปี

แต่กลยุทธ์คือวิธีการทำให้จะบรรลุถึงเป้าหมาย

ที่ต้องการในอนาคตได้ จะสำเร็จต้องมี

"เงิน" และ "คน"

จำนวนพอเหมาะ

มีความสามารถ

มีใจทุ่มเทให้งาน

ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

1. กำหนดทิศทางและการกำหนดเป้าหมายอนาคต
2. การค้นหาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลต่ออนาคตของสถาบันเพื่อนำมาประกอบการวางแผน
3. การตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากร เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุด
4. ค้นหาเพื่อเตรียมการในการสร้างสมรรถนะที่จำเป็นเพื่อความยั่งยืนในอนาคต

ถ้าต้องการจะทำร้านอาหารที่กำลังขาดทุนให้กลับมาขายดี

มีกลยุทธ์อะไรให้เลือกได้บ้าง

ถ้าต้องการจะทำร้านอาหารที่กำลังขาดทุนให้กลับมาขายดี

มีกลยุทธ์อะไรให้เลือกได้บ้าง

- เปลี่ยนประเภทอาหารที่ขาย
- เปลี่ยนวิธีส่งมอบอาหาร (A la carte/Buffet/Home delivery)
- จัด Promotion
- ลดราคาแข่งกับคู่แข่ง
- Upgrade ร้านให้ดูดีมีระดับ แล้วขึ้นราคา
- ทำโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้เหมาะกับกลุ่มลูกค้า
- สร้าง Story ให้ร้านดูน่าสนใจ เข้าประกวดการแข่งทำอาหาร

ถ้าต้องการจะทำร้านอาหารที่กำลังขาดทุนให้มีชื่อเสียงที่สุด

ข้อมูลนำเข้าที่ต้องการ

- ทำเล ที่ตั้งของร้าน ที่จอดรถ ความสะดวกในการเข้าถึง
- ความชำนาญของแม่ครัว คนเสิร์ฟ
- ความชอบของลูกค้า ต้องการกินอาหารแบบไหน
- ความสามารถในการจ่ายเงิน
- ลูกค้าที่ต้องการเป็นวัยไหน กลุ่มไหน
- ในละแวกนั้น มีร้านอาหารอะไรอยู่แล้วบ้าง
- สาเหตุที่ร้านเดิมมีปัญหา

ถ้าต้องการจะทำร้านอาหารที่กำลังขาดทุนให้มีชื่อเสียงที่สุด

ข้อมูลนำเข้าที่ต้องการ

- ทำเล ที่ตั้งของร้าน ที่จอดรถ ความสะดวกในการเข้าถึง
- ความชำนาญของแม่ครัว คนเสิร์ฟ
- ความชอบของ
- ที่ต้องการเป็นวัยไหน กลุ่มไหน
- ในละแวกนั้น มีร้านอาหารอะไรอยู่แล้วบ้าง
- สาเหตุที่ร้านเดิมมีปัญหา

หรือจะเปลี่ยนร้านเป็นขายอย่างอื่นดี?

ถ้าต้องการจะทำร้านอาหารที่กำลังขาดทุนให้มีชื่อเสียงที่สุด

ข้อมูลนำเข้าที่ได้มา

- อยู่ในทำเลใกล้สำนักงานหลายแห่ง ร้านเดิมเป็นตึกแถวมีที่ว่างด้านข้าง
- แม่ครัวเดิมถนัดอาหารอีสาน ส้มตำ ไก่ย่าง
- ลูกค้าเป็นหนุ่มสาวออฟฟิศวัยทำงาน ความต้องการกินหลากหลาย แต่ไม่ค่อยมีเวลา บางครั้งต้องการอาหารสั่งเข้าไปทำงานในออฟฟิศ
- ความสามารถในการจ่ายเงินสูง
- ในละแวกนั้น ส่วนใหญ่ขายอาหารจานเดียว อาหารญี่ปุ่น
- สาเหตุที่ร้านเดิมมีปัญหา มีการรั่วไหลของการจ่ายของ และขาดการวิเคราะห์ต้นทุน ทำให้ตั้งราคาไม่เหมาะสม

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

กลยุทธ์ที่เลือก

ขายส้มตำไฮโซ
(Upgrade, ขึ้นราคา)

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

กลยุทธ์คือสมมติฐานว่าทางเลือกที่เราเลือก
คือ ทางที่ดีที่สุดในการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

การจะวางกลยุทธ์ได้ เป้าหมาย คือ Vision ต้องชัดเจน
และเป้าหมายที่กำหนดต้องวางอยู่บนพื้นฐานที่เหมาะสม

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

การวางกลยุทธ์ไม่ยาก

การได้แผนกลยุทธ์ที่ดี.....ยากกว่า

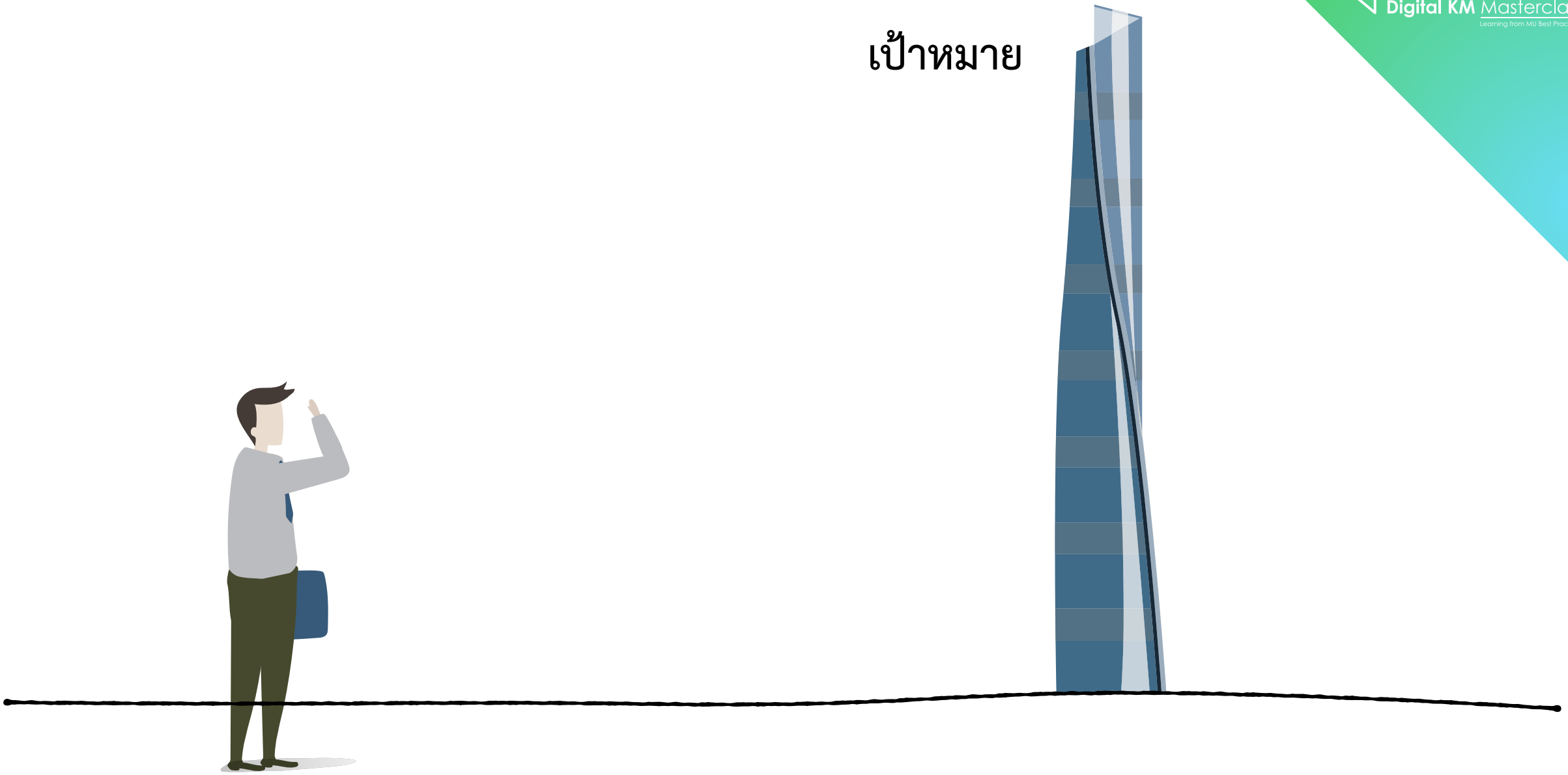
การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ.....ยากกว่าขึ้นไปอีก

การกำหนดและติดตามตัวชี้วัด ประเมินความสำเร็จ
ของแผน และปรับเปลี่ยนแผน
ตามสถานการณ์.....ยากและไม่ค่อยทำกัน

การวางแผนกลยุทธ์ ควรคำนึงถึงปัจจัยใดใน OP บ้าง

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

- วิสัยทัศน์ พันธกิจ
- ความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่มและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (อาจรวมถึงลูกค้าในอนาคต)
- บุคลากรและสินทรัพย์
- คู่แข่งและคู่เทียบ
- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน โอกาสในเชิงกลยุทธ์


เป้าหมาย

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

ปัจจัยภายใน

- คน
- ผลงานที่ผ่านมา
- เงิน ทรัพย์สินอื่น ๆ
- เทคโนโลยีที่มี

ปัจจัยภายนอก

- แนวโน้มของโลก ตลาด
- ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ
- เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง
- คู่แข่ง

S Strength

W Weakness

O Opportunity

T Threat

S W O T

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

- ผลงานเดิมในปีก่อน
- ฐานะการเงิน
- ทรัพยากรบุคคล
- Partners/suppliers
- ความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ฯลฯ

- การเมือง/นโยบาย
- เศรษฐกิจ
- สังคม
- เทคโนโลยี
- ภูมิอากาศ
- ฯลฯ

PEST analysis

PESTEL + legal + environment

PESTLIED + International+Demographic

7S Framework

สรุป

สารพัดเทคนิคที่กล่าวมา คือ

“ Situation Analysis ”

เป็นแค่ step แรกในการวางแผนกลยุทธ์

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

Vision (Want to be)
มหาวิทยาลัยล้ำเลิศในสามโลก

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

1 .....

2 .....

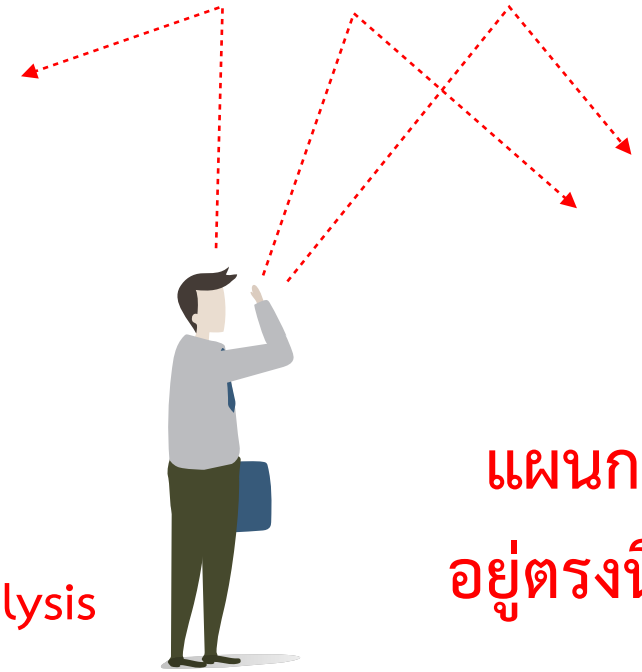
3 .....

กลยุทธ์ที่จะเอาชนะความท้าทาย

1 .....

2 .....

3 .....



Situation analysis

แผนกลยุทธ์ที่แท้จริง
อยู่ตรงนี้ (How to be)

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

(Strategic development processes)

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

(Key strategic objectives)

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

ก. (1) ส่วนงานวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างไร (Strategy Development Process)

ก. (2) กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ของส่วนงานกระตุ้นและทำให้เกิดนวัตกรรมอย่างไร

ก. (3) ส่วนงานมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความสำคัญ และพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ร้านส้มตำจัดทำกลยุทธ์อย่างไร

- เจ้าของนั่งคิดเอง สั่งการลูกน้อง
- เจ้าของกับลูกน้องช่วยกันคิด
- เจ้าของกับลูกน้องระดับคนเก่าแก่ช่วยกันคิด แจ้งลูกจ้างเด็ก ๆ
- เจ้าของจ้างที่ปรึกษามาวางแผน หาข้อมูล

ข้อมูลนำเข้าได้มาอย่างไร

- เดินเข้าไปเป็นลูกค้าของร้านคู่แข่ง
- พูดคุย สัมภาษณ์ลูกค้าของตนเอง และลูกค้าของคู่แข่ง
- เดินสำรวจพื้นที่ พฤติกรรมของลูกค้าที่พึงมี
- หาข้อมูลทางสื่อสังคมออนไลน์
- จ้างคนมาทำการสำรวจ

กลยุทธ์ครั้งนี้ทำให้เกิดนวัตกรรมอะไรได้บ้าง

- นวัตกรรมของการจัดร้าน
- นวัตกรรมของเมนูอาหาร
- นวัตกรรมของหน้าตา การจัดจาน
- นวัตกรรมของการปรุง ตำส้มตำ การเสิร์ฟอาหาร
- นวัตกรรมของ food delivery & packaging
- นวัตกรรมของระบบการบริหาร ทำบัญชี จัดซื้อ
- นวัตกรรมการบริการ เครื่องแบบ พฤติกรรม

Strategic challenge ในปัจจุบัน

นักศึกษามีจำนวนน้อยลง

จะสร้างกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อ challenge นี้อย่างไร ?

หากต้องการหากลยุทธ์เพื่อเพิ่มจำนวนนักศึกษา

ข้อมูลนำเข้าคืออะไรบ้าง

- โครงร่างประชากร จำนวนนักเรียนในชั้นมัธยม ปลายใน 5-10 ปี จำนวนผู้สูงอายุ
- จำนวนหลักสูตรที่เปิดสอนในลักษณะเดียวกัน และจำนวนผู้เรียนของเขา
- จำนวนหลักสูตรลักษณะเดียวกันที่เปิดสอน ในต่างประเทศ ทั้งในภูมิภาคเดียวกัน ต่างภูมิภาค และหลักสูตร on-line

ข้อมูลนำเข้าคืออะไรบ้าง

- กลุ่มผู้เรียนในอนาคต นักศึกษาชาติใดที่ เป็นเป้าหมาย ผู้สูงอายุ คนทำงานที่ต้องการ เพิ่มวุฒิ ความต้องการ Non-degree program
- เทคโนโลยีที่กำลังเปลี่ยนไป
- ความต้องการบัณฑิตสาขานี้ในตลาด
- ความพึงพอใจ / ไม่พึงพอใจของนักศึกษา / ศิษย์เก่า / ผู้ใช้บัณฑิต

ตัวอย่าง Root-cause analysis results

- หลักสูตรลักษณะนี้ Obsolete ไปแล้ว
- หลักสูตรดี ยังเป็นที่ต้องการ แต่การบริหารจัดการไม่ดี เช่น อาจารย์ไม่พอ / ไม่ดี วิธีจัดประสบการณ์การเรียนรู้หรือเนื้อหาวิชาล้าสมัย ไม่ได้ใช้จริงในปัจจุบัน ใช้งานจริงไม่ได้ จบช้า
- หลักสูตรดี ยังเป็นที่ต้องการ การจัดการเรียนการสอนดี แต่ over-supply ในประเทศ เพราะมีคู่แข่งเยอะ หรือตำแหน่งงานน้อย
- จำนวนผู้เข้าเรียนในอนาคตลดลงไปเรื่อย ๆ
- ค่าเล่าเรียนแพง

ตัวอย่าง Strategy ที่เลือกใช้ได้

- เปิดหลักสูตรนานาชาติ
- เปิดหลักสูตรพิเศษเพื่อเพิ่มทางเลือกสำหรับคนทำงาน
- เปิดหลักสูตรพิเศษสำหรับผู้สูงอายุ
- เปิด Non-degree program
- เปิดหลักสูตร On-line: Free/มี Tuition fee
- เป็น partner กับภาคอุตสาหกรรม จัดหลักสูตรเพิ่มวุฒิการศึกษาให้พนักงาน (นอกที่ตั้ง)
- ปรับปรุงหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน ค่าเล่าเรียน ให้ตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

ก. (4) ส่วนงานมีวิธีการตัดสินใจอย่างไร ว่ากระบวนการที่สำคัญใดจะดำเนินการโดยบุคลากรขององค์กร และกระบวนการใดดำเนินการโดยผู้ส่งมอบและพันธมิตร

ข. (1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของส่วนงานมีอะไรบ้าง ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น

แล้ววัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คืออะไร?

หมายถึง เป้าหมายที่ชัดเจนขององค์กร หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง หรือการปรับปรุงที่สำคัญและ/หรือการแข่งขัน โดยทั่วไปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มักจะมุ่งเน้นภายนอกองค์กร และเกี่ยวข้องกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด บริการ หรือโอกาสและความท้าทายทางเทคโนโลยี

องค์กรต้องบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันหรือสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะกำหนดทิศทางระยะยาว และเป็นแนวทางในการจัดสรรและกระจายทรัพยากร

Strategic objective (SO)

Is a BUSSINESS NEEDS that can be defined in quantifiable and measurable terms. They need to be phrased in a way that answers two simple questions :

How much ? By when?

ตัวอย่างการเขียน SO

- **Time:** Decrease the time required to produce a product or provide a service i.e. reduce the time an E.R. patient spends waiting to see a physician.
- **Money:** Decrease the cost of producing a product or service, or increase the revenue.
- **Percentages:** Decrease or increase the rate of a process, activity, or desired outcome.
- **Numerical Counts:** Decrease or increase the physical count of something.

เพิ่มจำนวนนักศึกษาต่างชาติ ปีละ 20% ในปี 2566

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

ก. (4) ส่วนงานมีวิธีการตัดสินใจอย่างไร ว่ากระบวนการที่สำคัญใดจะดำเนินการโดยบุคลากรขององค์กร และกระบวนการใดดำเนินการโดยผู้ส่งมอบและพันธมิตร

ข. (1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของส่วนงาน<u>มีอะไร</u>บ้าง ให้ระบุ<u>ตารางเวลา</u>ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น

ข. (2) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร สามารถสร้างสมดุลที่เหมาะสมระหว่างความต้องการที่หลากหลายและแข่งขันกันเองในองค์กรอย่างไร

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

ทุกหน่วยงาน ต้องการคนทำงานเพิ่มขึ้น
งบประมาณเพิ่มขึ้น อุปกรณ์ / เครื่องมือมากขึ้น

ทำอย่างไรจึงจะไม่เกิดดราม่า

ถึงแม้จะมีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์อย่างดีแล้ว มีโอกาสที่แผนจะพลาดไหม

Uncertainty = Risk

แล้วความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ คืออะไร

- Strategic risk = Uncertainties that affect or are created by an organization's business strategy and strategic objectives.

<u>Examples</u>

- ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ของกิจการในอนาคตว่ายังคงเดิม หรือต้องมีการปรับเปลี่ยนในส่วนใดบ้าง
- ความเสี่ยงที่มาจากการใช้สมมติฐานสำคัญซึ่งไม่ใช่สภาพที่เกิดจริงระหว่างการใช้กลยุทธ์เพื่อการวางแผนธุรกิจ
- ความเสี่ยงที่การดำเนินกระบวนงานตามกลยุทธ์จะต่างคนต่างทำเพราะสายงานที่ 1 ไม่รับรู้ว่าสายงานอื่นทำอะไรกันอยู่บ้าง จนอาจจะทำให้กลยุทธ์ไม่บรรลุผลสำเร็จ
- ความเสี่ยงที่มาจากเหตุการณ์ภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ

ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ก. (1) แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวของส่วนงาน มีอะไรบ้าง

ก. (2) ส่วนงานมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

ก. (3) ส่วนงานทำอย่างไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน

แผนปฏิบัติการ ร้านส้มตำ

1. การตกแต่งร้านใหม่
2. การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ใหม่
3. การคิดเมนูอาหารใหม่
4. การอบรมลูกจ้าง แม่ครัวให้เข้ากับความไฮโซ
5. การเปลี่ยนเครื่องแบบพนักงาน
6. การปรับระบบการจัดซื้อจัดจ้าง
7. การจัดทำข้อตกลงกับ supplier
8. การนำระบบคอมพิวเตอร์และแอปพลิเคชั่นเข้ามาใช้

ปฏิบัติการ Transformation (เปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม) ของร้าน

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ก. (4) แผนด้านบุคลากรที่สำคัญ ที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง

ก. (5) ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ (KPI) ที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผล (Effectiveness) ของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง

ก. (6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวของส่วนงาน ตาม KPI ที่ระบุไว้มีอะไรบ้าง

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

กลยุทธ์ คือ การเปลี่ยนหลักสูตรเป็นหลักสูตรนานาชาติ

แผนปฏิบัติการหลักมีอะไรบ้าง ใครรับผิดชอบ จะบรรลุเมื่อใด ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัดของแผนกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาว คืออะไร ให้ลอง list แผนที่ควรทำทั้งหมด ใส่ในตาราง

(15 นาที)

แผนปฏิบัติการด้านการเปิดหลักสูตรนานาชาติ

แผนปฏิบัติการและผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		
		2563	2564	2565

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

มีใครตอบว่าอบรมภาษาอังกฤษให้บุคลากรสายสนับสนุนบ้าง ?

มีใครคิดแผนได้น้อยกว่า 5 แผนบ้าง ?

มีใครคิดแผนได้มากกว่า 10 แผนบ้าง ?

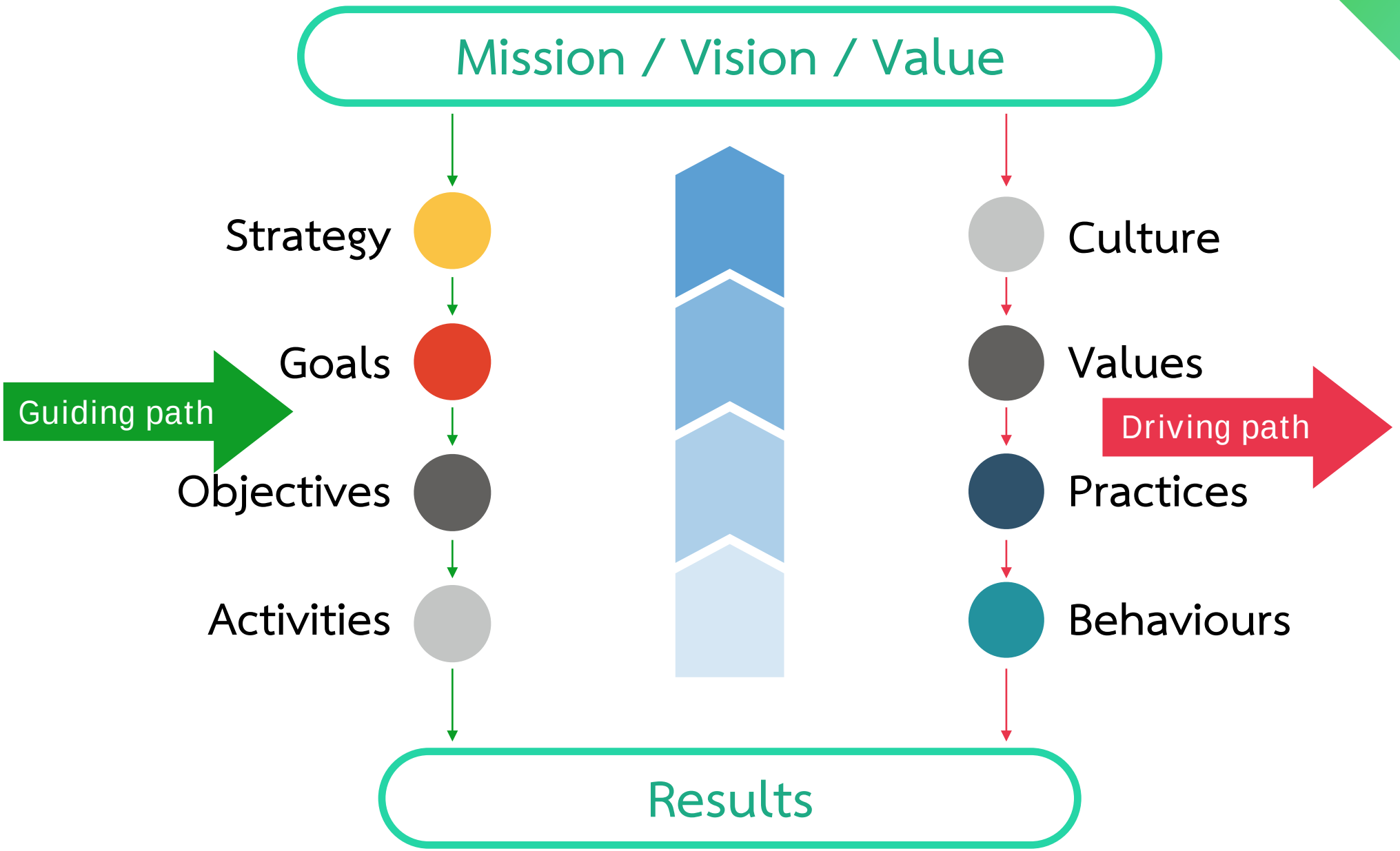
แผนที่ท่านคิด เป็นแผนแบบ Top down หรือ Bottom up ?

ตัวอย่างการวางแผนปฏิบัติการตามเกณฑ์ AUN-QA

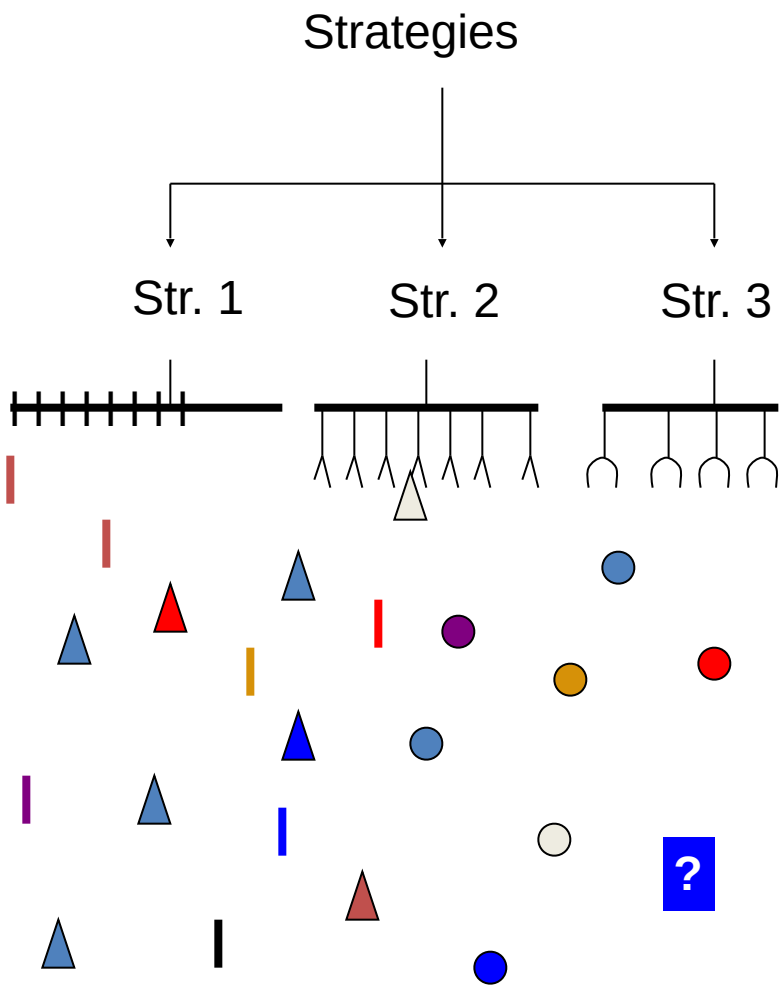
- การรับฟังเสียงของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในต่างประเทศ
- การออกแบบหลักสูตร การรับรองหลักสูตรโดยสภามหาวิทยาลัย
- การเตรียม / พัฒนาอาจารย์เพื่อเตรียมสอนในหลักสูตรนานาชาติ
- การ recruit อาจารย์ต่างชาติ / บุคลากรสายสนับสนุนต่างชาติ
- การเตรียมบุคลกรสายสนับสนุน ให้สามารถ support การศึกษานานาชาติ (ภาษา ความเข้าใจวัฒนธรรมที่แตกต่าง ความต้องการและการแสดงออกที่แตกต่าง) แนวทางการจัดการเรียนการสอนแบบใหม่ ทั้งเจ้าหน้าที่สายทั่วไป เจ้าหน้าที่ห้องปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่ห้องสมุด เจ้าหน้าที่ IT
- การปรับ Infrastructure & services ie. การช่วยเหลือนักศึกษาต่างชาติด้านวีซ่า ร้านอาหารฮาลาล ห้องละหมาด

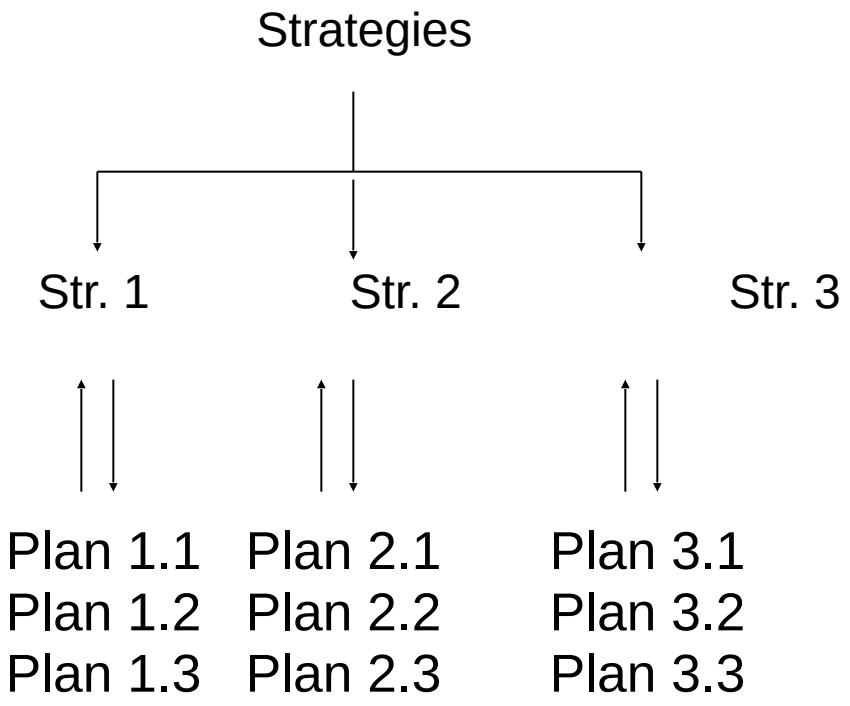
ตัวอย่างการวางแผนปฏิบัติการตามเกณฑ์ AUN-QA

- การโฆษณาประชาสัมพันธ์หลักสูตร ปรับเว็บไซต์ Road show
- กระบวนการคัดเลือกและรับนักศึกษา
- การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ตามหลักสูตรและนอกหลักสูตร
- การติดตามประเมินผล
- การขอรับการประเมินคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานสากล


Mission / Vision / Value
Strategy
Goals
Objectives
Activities
Guiding path
Culture
Values
Practices
Behaviours
Driving path
Results

Action planning models





Activities = Action plan & deployment

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

How to deploy action plans ?

ถ้าแผนกลยุทธ์ = แผนงบประมาณ
แล้วทำอย่างไรถึงจะได้งบประมาณมาดำเนินการ
ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี

- -

จัดสรรงบประมาณแยกเป็นงบฯ ผลักดันกลยุทธ์
กับงบฯ งาน routine

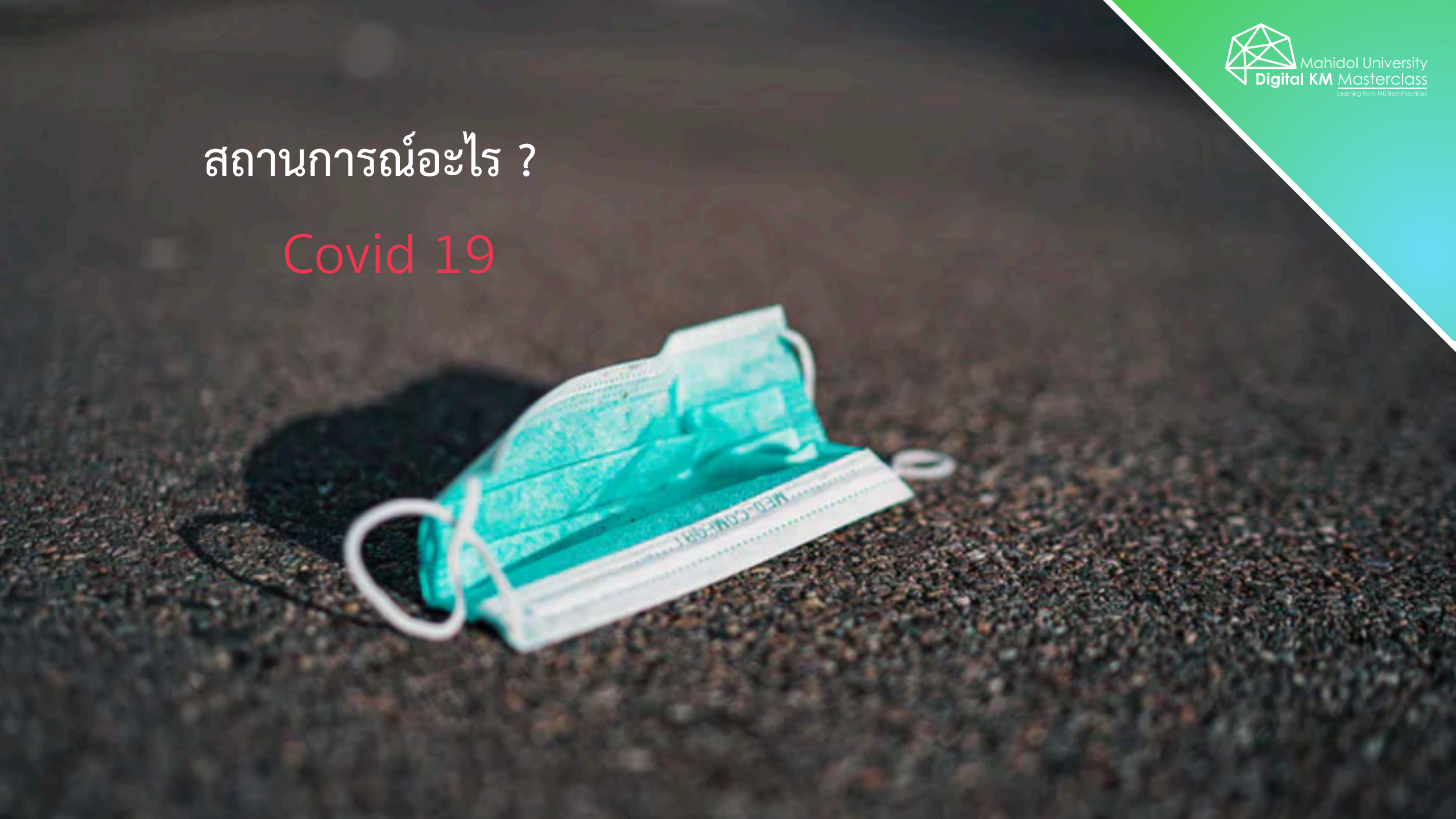
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ข. ส่วนงานมีวิธีการอย่างไรในการปรับเปลี่ยนและนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผนและนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

สถานการณ์อะไร ?

Covid 19



การดำเนินงานที่ต่างกัน

- ปรับรูปแบบการเรียนการสอนเป็น on-line
- ปรับการทำงานของบุคลากรเป็น work from home แบ่งเป็น 2 กลุ่มสลับกันมาทำงาน
- ตรวจวัดไข้ก่อนเข้าอาคาร จัดหา alcohol gel ไว้ให้บุคลากรและผู้มาติดต่อล้างมือ

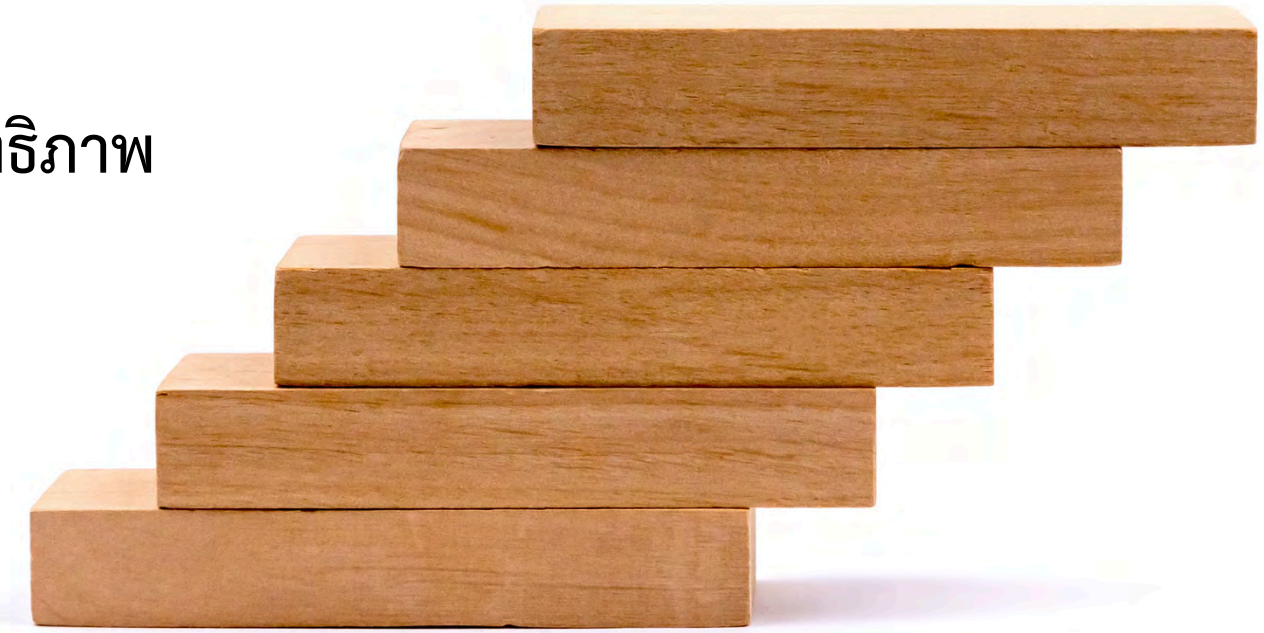
React to problems

- ปรับเป้าหมายในการทำงานใหม่ หรือเปลี่ยนตัวชี้วัด
- จัดสรรงบประมาณใหม่ ย้ายจากแผนปฏิบัติงานที่ดำเนินการไม่ได้มาใช้ในแผนงานอื่น
- ปรับแผนปฏิบัติงานใหม่
- นำแผนปฏิบัติการใหม่ไปปฏิบัติ

Strategic and action plans adjustment

เมื่อยอมรับว่าแผนกลยุทธ์
คือ สมมติฐานที่จะให้เราบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

จะพิสูจน์อย่างไรว่ากลยุทธ์
หรือ สมมติฐานดังกล่าวมีประสิทธิภาพ



การติดตาม
ประเมินผลลัพธ์อย่างสม่ำเสมอ
ตามเวลาที่เหมาะสม

การติดตามแผนปฏิบัติงาน/แผนกลยุทธ์

- ใครรับผิดชอบ
- รวบรวมข้อมูลอย่างไร วิเคราะห์ข้อมูลอย่างไร
- รอบเวลาของการรายงาน ขึ้นกับรอบเวลาของแผนแต่ละแผน
- ระบบสารสนเทศที่ใช้ในการรวบรวม และทำให้ผู้รับผิดชอบ / ผู้บริหารสามารถเรียกดูข้อมูลแบบ real time ได้
- รายงานในที่ประชุมใด บ่อยแค่ไหน

7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด

- <u>ผลลัพธ์ด้านการเงิน</u> เช่น งบประมาณ ประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณ สภาพคล่อง financial viability, cost containment
- <u>ผลลัพธ์ด้านการตลาด</u> เช่น market share / position, market / market share growth, new markets entered etc.
- <u>ผลลัพธ์ด้านการบรรลุแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ</u>

ตัววัดด้านการเงินและการตลาดของร้านส้มตำ

ด้านการเงิน

- รายได้รวม รายได้จากการขายอาหาร / เครื่องดื่ม / delivery รายจ่ายรวม รายจ่ายค่าพนักงาน / อาหาร / ค่าสาธารณูปโภค / รายจ่ายอื่น ๆ EBITDA กำไร หนี้ค้างชำระ สภาพคล่อง เงินหมุนเวียน มูลค่าทรัพย์สิน อัตรารายได้/กำไรต่อสินทรัพย์ (Return on Asset: ROA)

ด้านการตลาด

- จำนวนลูกค้าเฉลี่ย ประเภทลูกค้า ลูกค้าทั่วไป : พนักงานออฟฟิศ ลูกค้าที่ร้าน : delivery จำนวนสั่ง / รายได้จากเมนูใหม่ ๆ

ด้านการนำแผนปฏิบัติงานไปปฏิบัติ

ตัววัดด้านการเงินและการตลาดของหลักสูตรนานาชาติ

ด้านการเงิน

- รายได้รวม รายได้จากค่าลงทะเบียน และรายได้อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร รายจ่ายรวม รายจ่ายแยก item ต้นทุน / หัว เงินหมุนเวียน

ด้านการตลาด

- จำนวนนักศึกษาต่างชาติ/นักศึกษาไทยของหลักสูตร เทียบกับเป้าหมายการรับ เทียบกับคู่เทียบ / คู่แข่ง อัตราเพิ่มของนักศึกษาต่างชาติ

ด้านการนำแผนปฏิบัติงานไปปฏิบัติ

สรุป

- หมวดนี้เป็นการถามถึงทั้งวิธีการที่ส่วนงานกำหนดอนาคตของตนเอง เพื่อให้สำเร็จและมีความมั่นคงยั่งยืน โดยใช้ข้อมูลนำเข้าต่าง ๆ ที่หลากหลาย ครอบคลุมทั้งความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สภาวการณ์ภายใน และสถานการณ์ภายนอกขององค์กร รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยี กฎระเบียบต่าง ๆ เพื่อให้สามารถวางแผนได้อย่างตรงเป้าและรอบด้าน
- หมวดนี้ยังถามถึง แผนปฏิบัติการ แผนบุคลากร แผนการเงิน และ ทรัพยากร ตัววัดค่าคาดการณ์ ที่กำหนดเพื่อใช้ในการติดตาม และความคล่องตัวในการปรับแผนในกรณีที่สถานการณ์บังคับ

หาข้อมูลเพิ่มเติมได้จากไหน

หมายเหตุ ด้านล่างของคำถามในเกณฑ์

คำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อด้านหลัง

ค่านิยมหลัก แนวคิดในประเด็นที่เกี่ยวข้อง

อภิธานศัพท์

Baldrige Excellence Builder

Winner reports

เว็บไซต์ของ NIST

Mahidol University
Digital KM Masterclass

Learning from MU Best Practices

รศ.พญ.ปรียานุช แย้มวงษ์

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

EdPEx Criteria Training
มหาวิทยาลัยมหิดล หมวด 3

ผศ. ดร. อรลัชชา ศิวรักษ์

วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล

Criteria for Performance Excellence Framework 2563-2564

Thailand Quality Award (TQA) หรือ

Education for Performance Excellence (EdPEx)

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices
ลูกค้า
Customers

Baldrige Excellence Framework 2019-2020

หมวด 3 ลูกค้า (Customers)

“ลูกค้า คือ พระเจ้า หรือ

ลูกค้า คือ ผู้ที่ถูกต้องเสมอ”

หมวด 3 ลูกค้า (Customers)

ในหมวด 3 นี้ มีคะแนน 95 คะแนน

3.1 ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectations)	**45** คะแนน
3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement)	**50** คะแนน

หมวด 3 ลูกค้า (95 คะแนน)

(Customers)

ในหมวดลูกค้า เกณฑ์ถามว่า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับลูกค้าเพื่อความสำเร็จด้านตลาดอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมถึงวิธีการที่องค์กรรับฟังเสียงของลูกค้า ตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าคาดหวัง และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว

ลูกค้า (Customers) คือ ...

ผู้ซื้อสินค้า หรือผู้อุดหนุนในเชิงธุรกิจ *(พจนานุกรม ราชบัณฑิตยสถาน)*

ผู้มาใช้บริการ *(พจนานุกรม อ.เปลื้อง ณ นคร)*

ผู้เรียน ผู้รับบริการ และลูกค้ากลุ่มอื่น *(EdPEx พ.ศ. 2558-2561)*

ลูกค้า (Customers) คือ ....

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

รูปแบบสินค้าและบริการ

กลยุทธ์

ช่องทางการตลาด

หลักการแลกเปลี่ยน

สินค้าและบริการ

ค่าตอบแทน

ตัวอย่าง ลูกค้าขององค์กรต่างๆ

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

องค์กร	สินค้าและบริการ	ลูกค้า
มหาวิทยาลัย	พันธกิจการศึกษา วิจัย บริการวิชาการ	นักศึกษา (ผู้ปกครอง) ผู้ใช้งานวิจัย และผู้จ้างบริการวิชาการ
โรงเรียนอนุบาล	หลักสูตรและบริการการศึกษา	นักเรียนอนุบาล (ผู้ปกครอง)
โรงพยาบาล	การให้บริการรักษา	คนไข้ (ผู้ปกครองและญาติ)
สัตวแพทย์	การให้บริการรักษา	สัตว์ (เจ้าของสัตว์)

ลูกค้า (Customers) คือ ....

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

หลักการวิเคราะห์ลูกค้า (Customer Analysis)

5W1H

- Who ใคร
- What ซื้ออะไร
- When ซื้อเมื่อไหร่
- Where ซื้อที่ไหน
- Why ทำไมซื้อ
- How ซื้ออย่างไร

ลูกค้า (Customers) คือ ....

Who	Who your potential customers are. What are their ages, genders, education levels, occupations, etc.?	ลูกค้าเป็นใคร (Who) ใครมีส่วนร่วมในการตัดสินใจซื้อ (Who)
What	What rouses them? What are their interests/hobbies/needs? What products/services/features do they buy?	ลูกค้าต้องการซื้ออะไร (What)
When	When they most likely buy your products or services. (Seasonally, on a subscription-based pattern, when something breaks or when they have a spontaneous desire).	ลูกค้าซื้อสินค้าเมื่อไร (When)
Where	Where they are located? Where do they live/work? (Size, population, climate of the area)	ลูกค้าซื้อที่ไหน (Where) พฤติกรรมการซื้อ รับรูปสินค้าบริการที่ไหน ส่งผลต่อช่องทางการนำเสนอสินค้าและบริการ
Why	Why they purchase from you (not your competitor)?	ทำไมลูกค้าถึงซื้อ (Why)
How	How do they behave/ act? (Lifestyles or purchasing habits)	ลูกค้าซื้ออย่างไร (How) วิธีการและขั้นตอนการซื้อ เพื่อช่วยแก้ปัญหาและนำไปสู่การตัดสินใจซื้อ

ลูกค้า (Customers) คือ ....

A customer is the most important visitor on our premises. He is not dependent on us. We are dependent on him. He is not an interruption in our work. He is the purpose of it. He is not an outsider in our business. He is part of it. We are not doing him a favor by serving him. He is doing us a favor by giving us an opportunity to do so.

— *Mahatma Gandhi* —

AZ QUOTES

3.1 ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectations)

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

กระบวนการ (45 คะแนน)

3.1 ความคาดหวังของลูกค้า (CUSTOMER Expectations): องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังลูกค้าและกำหนดผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า.

ก. การรับฟังลูกค้า (CUSTOMER Listening)

ข. การจำแนกลูกค้า และผลิตภัณฑ์ (CUSTOMER Segmentation and Product Offerings)

3.1 ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectations)

ก. การรับฟังลูกค้า (CUSTOMER Listening)

(1) ลูกค้าในปัจจุบัน (Current CUSTOMERS)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง มีปฏิสัมพันธ์ และสังเกตลูกค้าเพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ต่อได้.

(2) ลูกค้าในอนาคต (Potential CUSTOMERS)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังลูกค้าในอนาคตเพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ต่อได้.

วิธีการรับฟัง

- การสำรวจ
- แบบสอบถาม
- การสนทนากลุ่ม (Focus Group)
- การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview)
- ข้อคิดเห็นจากบล็อก
- ข้อมูลจากสื่อสังคมออนไลน์
- ข้อมูลจากการร้องเรียนที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจเข้าศึกษาและสร้างความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นกับสถาบัน

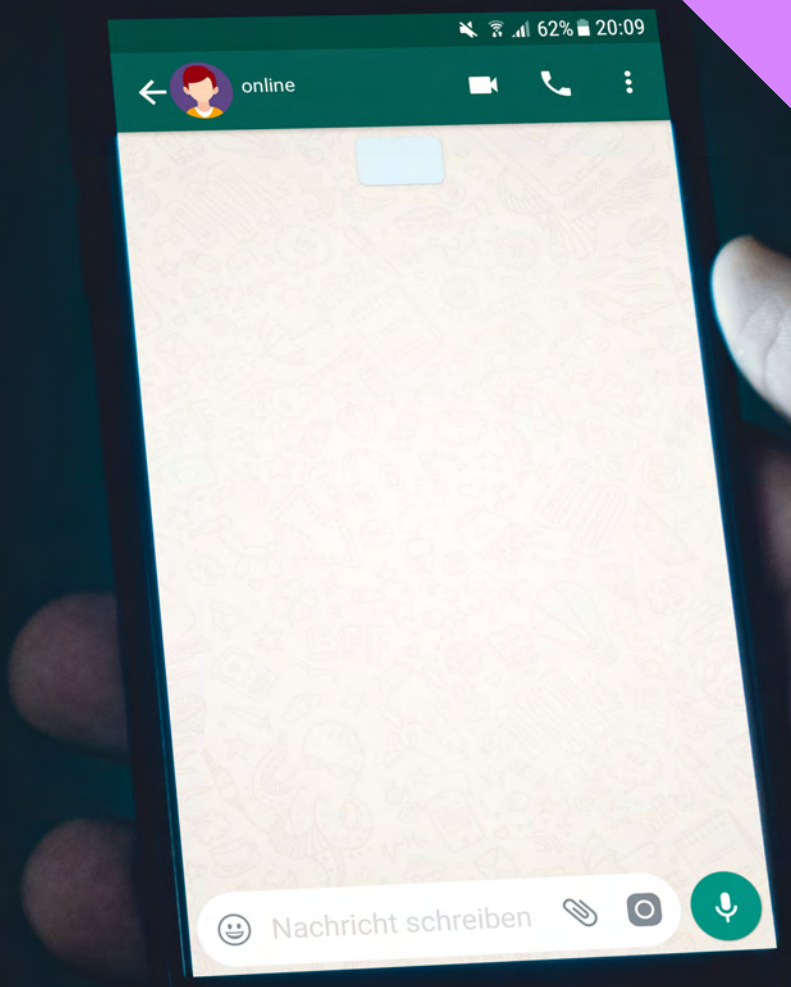
ช่องทางการรับฟัง

- โทรศัพท์
- โทรสาร
- Email
- Call Center
- ประชุม สัมมนา
- กิจกรรมสัมพันธ์
- Facebook

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

การรับฟังลูกค้าเชิงรุก

- Line
- Chat Bot



3.1 ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectations)

ข. การจำแนกลูกค้า และผลิตภัณฑ์ (CUSTOMER Segmentation and Product Offerings)

(1) การจำแนกลูกค้า (CUSTOMER Segmentation)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจำแนกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด.

ภูมิภาค วัฒนธรรม อากาศ
เช่น นศ. ต่างชาติ vs. นศ. ไทย

อายุ รายได้ ช่วงเวลาชีวิต
เช่น ชาย vs. หญิง / ป.ตรี vs. ป.โท/เอก

ทัศนคติ ความเชื่อ คุณค่า
เช่น เรียนเพื่อความรู้ vs.
เรียนเพื่อการเลื่อนขั้น

การซื้อบ่อย ซ้ำ เมื่อจำเป็น
เช่น ในห้อง vs e-learning
ภาคปกติ vs. ภาคพิเศษ

3.1 ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectations)

ข. การจำแนกลูกค้า และผลิตภัณฑ์ (CUSTOMER Segmentation and Product Offerings)

(2) ผลิตภัณฑ์ (Product Offerings)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดผลิตภัณฑ์.

กระบวนการ

3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement): (50 คะแนน)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน.

ก. ความสัมพันธ์และการสนับสนุนลูกค้า (CUSTOMER Relationships and Support)

ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า (Determination of CUSTOMER Satisfaction and ENGAGEMENT)

ค. การใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าและตลาด (Use of VOICE-OF-THE-CUSTOMER and Market Data)

3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement)

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

“ ซื้อซ้ำ บอกต่อ ”

3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement)

ก. ความสัมพันธ์และการสนับสนุนลูกค้า (CUSTOMER Relationships and Support)

(1) การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า.

Customer Relationship Management (CRM)

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

Identify

เก็บข้อมูลว่าลูกค้าเป็นใคร

Differentiate

วิเคราะห์พฤติกรรมแต่ละคน และแบ่งกลุ่ม

Interact

มีปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้และสร้างความพึงพอใจในระยะยาว

Customize

นำเสนอสินค้า/บริการที่เหมาะเฉพาะ

3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement)

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

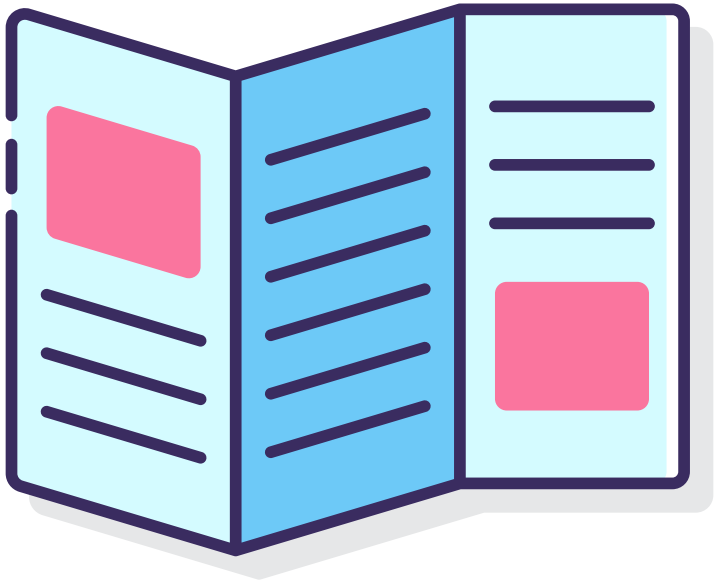
ก. ความสัมพันธ์และการสนับสนุนลูกค้า (CUSTOMER Relationships and Support)

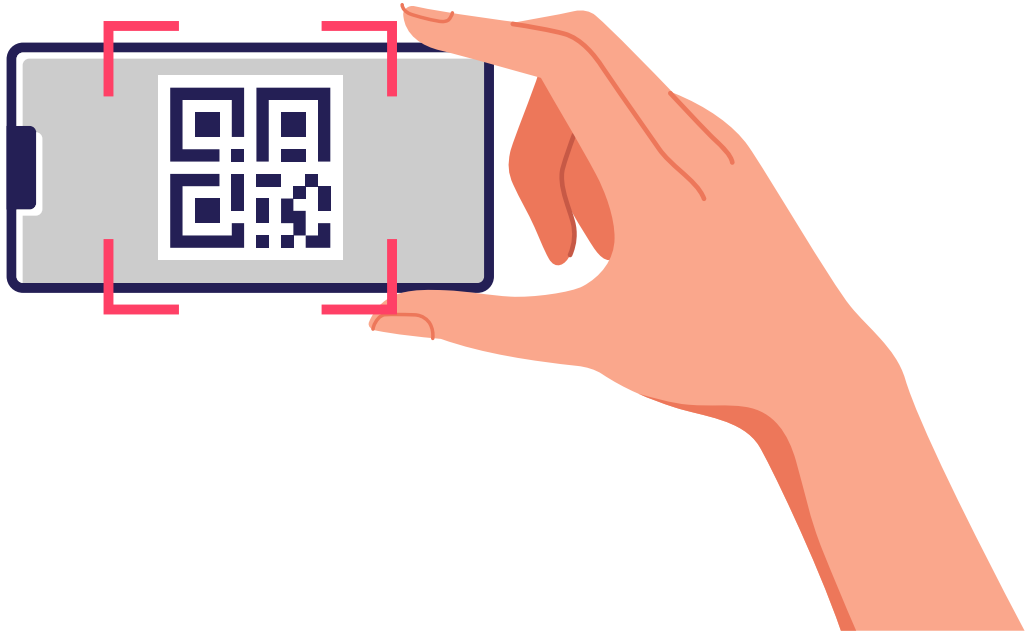
(2) การเข้าถึงและการสนับสนุนลูกค้า (CUSTOMER Access and Support)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ลูกค้าสามารถสืบค้นสารสนเทศและรับการสนับสนุน.

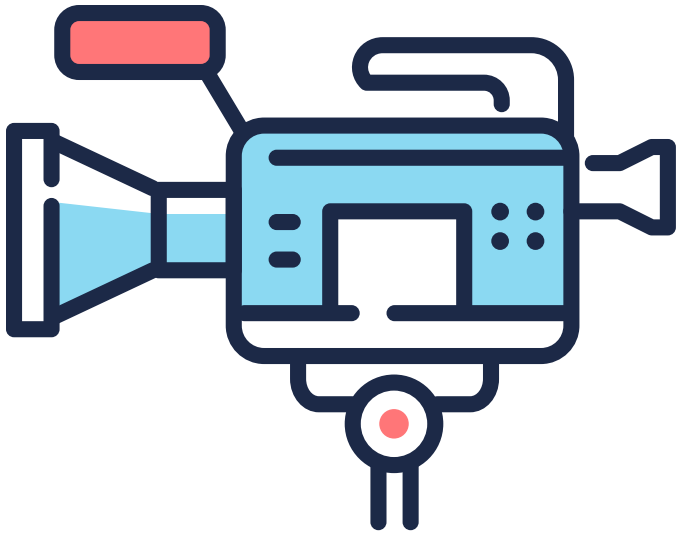
Onsite VS Online

Leaflet VS website, QR Code





Picture VS Video



One Stop Service

พนักงาน VS รุ่นพี่

3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement)

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

ก. ความสัมพันธ์และการสนับสนุนลูกค้า (CUSTOMER Relationships and Support)

(3) การจัดการกับข้อร้องเรียน (Complaint Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้า.

3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement)

ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า (Determination of CUSTOMER Satisfaction and ENGAGEMENT)

(1) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน (Satisfaction, Dissatisfaction, and ENGAGEMENT)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า.

(2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น (Satisfaction Relative to Other Organizations)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น.

3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement)

ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า (Determination of CUSTOMER Satisfaction and ENGAGEMENT)

(1) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน (Satisfaction, Dissatisfaction, and ENGAGEMENT)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า.

ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

รูปแบบในการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

- แบบสอบถาม
- การสำรวจ
- ข้อมูลป้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- อัตราการลาออกกลางคัน
- ข้อมูลที่เกี่ยวกับความขัดแย้งของผู้เรียน
- ข้อร้องเรียน

ตัวอย่าง –การประเมินออนไลน์ผ่าน QR Code และการประเมินความพึงพอใจ Siam Paragon, AIS, Hotel

การประเมินความไม่พึงพอใจ ≠ การประเมินความพึงพอใจที่ได้คะแนนต่ำ

3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement)

ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า (Determination of CUSTOMER Satisfaction and ENGAGEMENT)

(2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น (Satisfaction Relative to Other Organizations)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น.

3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement)

ค. การใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าและตลาด (Use of VOICE-OF-THE-CUSTOMER and Market Data)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศจากเสียงของลูกค้าและตลาด.

“เสียงของลูกค้า” หมายถึง กระบวนการที่สถาบันใช้รวบรวมสารสนเทศ
ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าและข้อมูลตลาด

ตัวอย่างที่ 1

เข้าใจกระบวนการตัดสินใจซื้อ หรือ How ที่เกิดจาก การฟังเสียงลูกค้า

ตัวอย่างที่ 1

ข้อมูลที่มีเป็นปัจจุบันหรือไม่

ลูกค้าเข้าถึงข้อมูลได้หรือไม่

ตัวอย่างที่ 1

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

นำเสียงจากลูกค้ามาปรับปรุงกระบวนการสื่อสาร

เช่น ปรับปรุงเว็บไซด์ จัดทำ FAQ หรือ Social Media Content

นำเสียงจากลูกค้ามาปรับปรุงช่องทางการสื่อสาร

เช่น Website, Social Media, Open House

ตัวอย่างที่ 2

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

50% ของลูกค้าบอกว่าเค้าทราบข่าวสารผ่าน WOM สร้างประสบการณ์ที่ดี

จากการเรียนการสอนให้กับผู้เรียน เพื่อให้บอกต่อ

บทนำ: โครงร่างองค์กร
(Organizational Profile)

1. ลักษณะองค์กร
(Organizational Description)

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)

(1) ผลิตภัณฑ์ (Product Offerings)

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships)

(2) ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (CUSTOMERS and STAKEHOLDERS)

3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement):

ค. การใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าและตลาด (Use of VOICE-OF-THE-CUSTOMER and Market Data)

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance):

ข. การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ (PERFORMANCE ANALYSIS and Review)

ผลลัพธ์
(70 คะแนน)

7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า (Customer Results):
ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างไร

7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า (Customer Results)

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (CUSTOMERS-Focused RESULTS)

(1) ความพึงพอใจของลูกค้า (CUSTOMERS Satisfaction)

ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างไร.

(2) ความผูกพันของลูกค้า (CUSTOMERS ENGAGEMENT) ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของลูกค้าเป็นอย่างไร.

ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพันของลูกค้า

เชื่อมโยงกับ P1ข(2) ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

และ 3.1 วิธีการรับฟังและประเมินเสียงของลูกค้า

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการเชื่อมโยงกับ P1ข(2) ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

Mahidol University
Digital KM Masterclass

Learning from MU Best Practices

ผศ. ดร. อรลัชชา ศิวรักษ์

วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

EdPEx Criteria Training

มหาวิทยาลัยมหิดล หมวด 4

คุณศิริลักษณ์ เกี่ยวข้อง

คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

“What gets measured, gets managed.”

Peter Drucker

(c) Digital Vision / Thinkstock

Course Outline

- OP → Cat. 4
- Cat. 4.1 : การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร
- Cat. 4.2 : การจัดการ สารสนเทศ และการจัดการความรู้

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการรู้

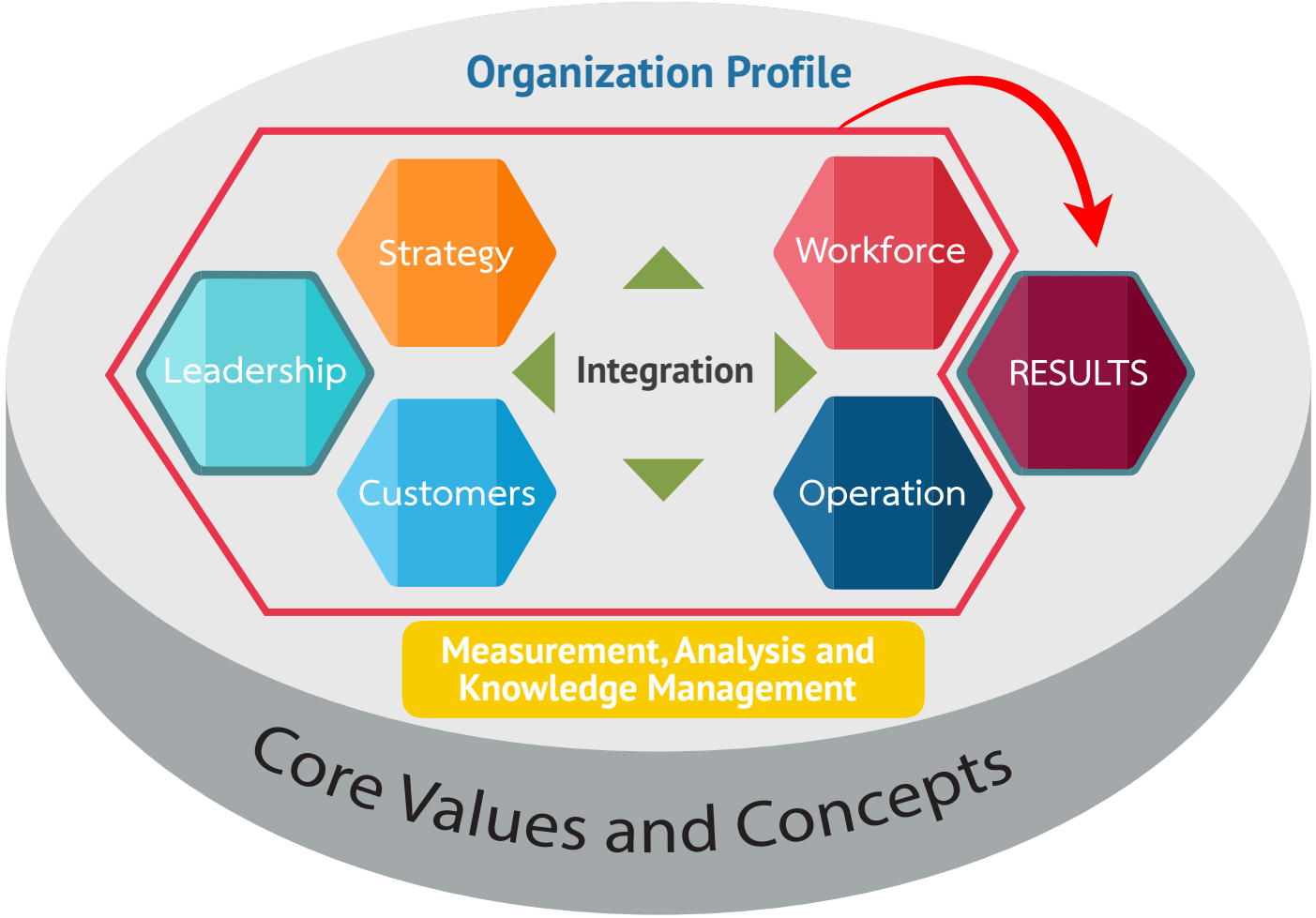
Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

4.1 : การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (45 คะแนน)

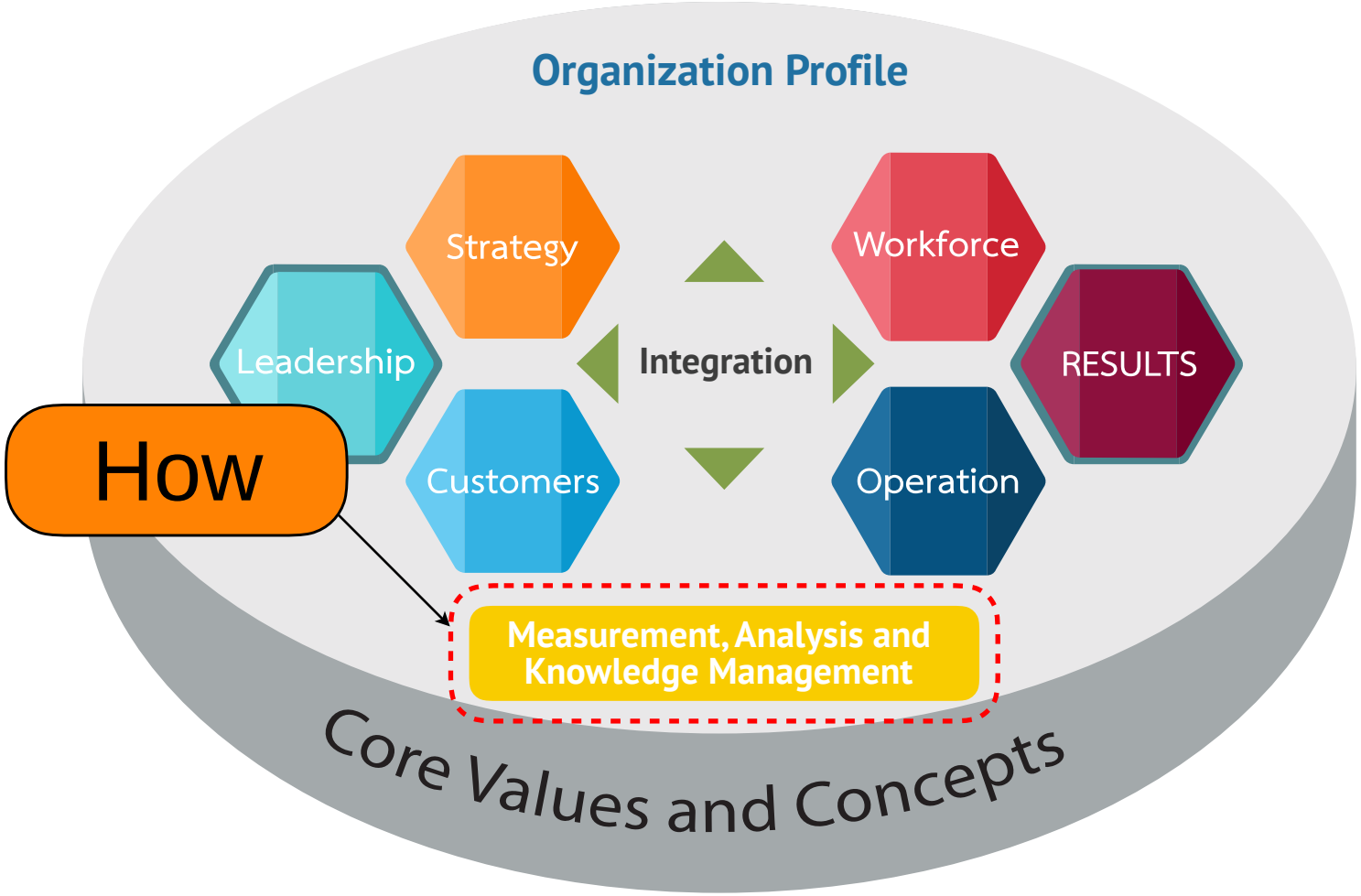
4.2 : การจัดการ สารสนเทศ และการจัดการความรู้: (45 คะแนน)

- *ในหมวด การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ องค์กรใช้ผลการทบทวน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ และการเรียนรู้อย่างไร*

Criteria for Performance Excellence



Criteria for Performance Excellence



How (อย่างไร)

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

ต้องการข้อมูลที่อธิบาย

- กระบวนการที่สำคัญ เช่น วิธีการ ตัววัด การนำไปปฏิบัติ และปัจจัยด้านการประเมินผล การปรับปรุง และการเรียนรู้
- คำตอบที่ขาดข้อมูลดังกล่าว หรือ แค่เพียงยกตัวอย่างจะถูกประเมินว่าข้อมูลหรือสารสนเทศน้อย และไม่ชัดเจน (Anecdotal Information)

โครงร่างองค์กร

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

P1 : ลักษณะองค์กร

- หลักสูตรและบริการ
- วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม
- สมรรถนะหลักขององค์กร
- บุคลากร
- สินทรัพย์สำคัญ
- กฎระเบียบที่สำคัญ
- โครงสร้างองค์กรและการกำกับดูแล

- ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก
- ผู้ส่งมอบและพันธมิตรหลัก

P2 : สภาวการณ์ขององค์กร

- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่กระทบสถานะการแข่งขัน
- ลำดับการแข่งขันและคู่แข่งหลัก

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์
- ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

- ระบบปรับปรุงผลการดำเนินการ

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการรู้

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

4.1 : การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (45 คะแนน)

4.2 : การจัดการ สารสนเทศ และการจัดการความรู้: (45 คะแนน)

- *ในหมวด การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ องค์กรใช้ผลการทบทวน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ และการเรียนรู้อย่างไร*

หมวด 4 การวัด การวิเ

ไม่มีการวัด ไม่มีการวิเคราะห์ ไม่เกิดการเรียนรู้และพัฒนา

4.1 : การวัด การวิเ

วัด วิเคราะห์ปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างไร

4.2 : การจัดการ ส

จัดการข้อมูลสารสนเทศ สินทรัพย์ทางความรู้

- *ในหมวด การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ องค์กรใช้ผลการทบทวน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ และการเรียนรู้อย่างไร*

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ก. การวัดผลการดำเนินการ

(1) ตัววัดผลการดำเนินการ องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวัน และผลการดำเนินการขององค์กร ?

(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการเลือกข้อมูล และสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจริง?

(3) ความคล่องตัวของการวัดผล องค์กรทำอย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการขององค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่ไม่ได้คาดคิด หรือจากภายนอกองค์กร และให้ข้อมูลได้ทันเวลา?

ข. การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ

องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการทบทวนผลการดำเนินการ และขีดความสามารถขององค์กร?

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ

(1) ผลการดำเนินการในอนาคต องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กร?

(2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนวัตกรรม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม?

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices
The measure of who we are is what we do with what we have.
Vince Lombardi

Value Chain : SIPOC Model

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

Are We Doing Things Right?
(How?)

Are We Doing The Right Things?
(What?)

Input

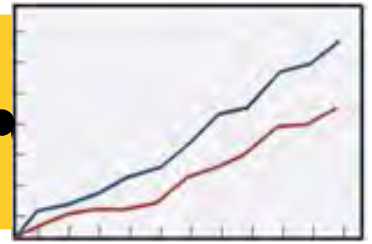
Process

Output

Outcome

Supplier

Performance Measurement

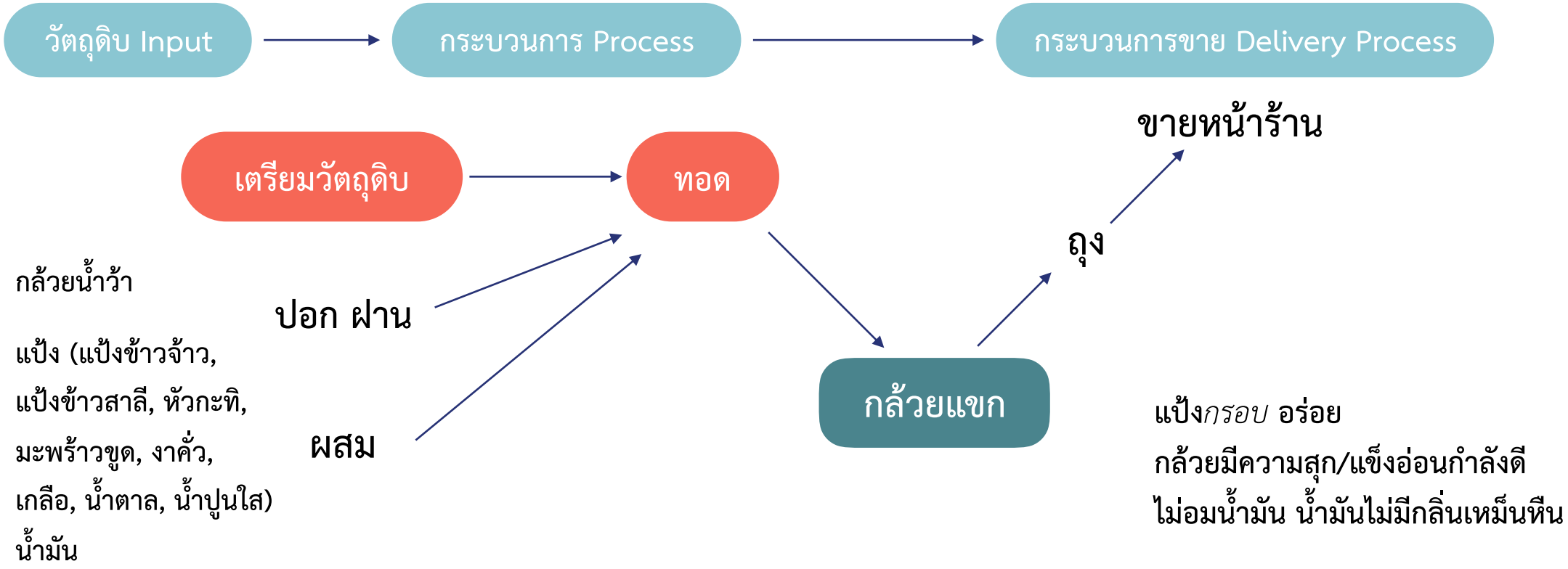


Leading indicator / Check point
Process indicator / Efficiency
Means / วิธีการ

Lagging indicator
Control point / Result indicator
Effectiveness / End / เป้าหมาย

อันดับ 1 ของตลาดนางเลิ้ง

กระบวนการขายกล้วยแขก (ยุคที่ 1 คุณเชอรี่)



6.1 : กระบวนการผลิตและจำหน่ายกล้วยแขก

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

Leading KPIs	Leading KPIs	Leading KPIs	Leading KPIs	Leading KPIs
Work Process Req. • ความสุกของกล้วย • แป้งตรามังกร • มะพร้าวทึนทึก • น้ำมันถั่วเหลืองกุ๊ก • ส่วนผสมสด ใหม่ • ผสมโดยผู้เชี่ยวชาญ	Work Process Req. • ควบคุมอุณหภูมิแต่ละช่วงเวลา • เวลาทอด • เปลี่ยนน้ำมันทุก 3 กระทะ	Work Process Req. • ขนาดของถุง • วัสดุปลอดภัย • ถูกสุขลักษณะ • รักษาอุณหภูมิได้นาน • จำนวนชิ้นตามราคา	Work Process Req. • ทักลูกค้าทุกครั้ง • ให้ข้อมูล • จัดส่งรวดเร็ว	Service Requirements แป้งกรอบ อร่อย กล้วยมีความสุก/แข็งอ่อนกำลังดี ไม่อมน้ำมัน น้ำมันไม่มีกลิ่นเหม็นหืน ไม่ต้องรอนาน กล้วยไม่เย็น Clean food Good Taste

Work Process 1
เตรียมวัตถุดิบ
และผสมแป้ง

Work Process 2
ทอด

Work Process 3
บรรจุ

Work Process 4
ขายหน้าร้าน

กล้วยแขก

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (45 คะแนน)

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

Basic

ก. การวัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Measurement)

(1) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- เลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร.
- ติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ.

องค์กรมีตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญอะไรบ้าง รวมทั้งตัววัดด้านการเงินที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว. ตัววัดเหล่านี้ได้รับการติดตามบ่อยเพียงใด.

Overall

(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจริง.

(3) ความคล่องตัวของการวัดผล (Measurement Agility)

องค์กรทำอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการขององค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่ไม่ได้คาดคิด ทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร และให้ข้อมูลที่ทันเวลา.

6.1 : กระบวนการผลิตและจำหน่ายกล้วยแขก

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

Leading KPIs	Leading KPIs	Leading KPIs	Leading KPIs	Leading KPIs
Work Process Req. • ความสุกของกล้วย • แป้งตรามังกร • มะพร้าวทึนทึก • น้ำมันถั่วเหลืองกุ๊ก • ส่วนผสมสด ใหม่ • ผสมโดยผู้เชี่ยวชาญ	Work Process Req. • ควบคุมอุณหภูมิแต่ละช่วงเวลา • เวลาทอด • เปลี่ยนน้ำมันทุก 3 กระทะ	Work Process Req. • ขนาดของถุง • วัสดุปลอดภัย • ถูกสุขลักษณะ • รักษาอุณหภูมิได้นาน • จำนวนชิ้นตามราคา	Work Process Req. • ทักลูกค้าทุกครั้ง • ให้ข้อมูล • จัดส่งรวดเร็ว	Service Requirements แป้งกรอบ อร่อย กล้วยมีความสุก/แข็งอ่อนกำลังดี ไม่อมน้ำมัน น้ำมันไม่มีกลิ่นเหม็นหืน ไม่ต้องรอนาน กล้วยไม่เย็น Clean food Good Taste

Work Process 1
เตรียมวัตถุดิบ
และผสมแป้ง

Work Process 2
ทอด

Work Process 3
บรรจุ

Work Process 4
ขายหน้าร้าน

กล้วยแขก

6.1 : กระบวนการผลิตและจำหน่ายกล้วยแขก

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

Leading KPIs	Leading KPIs	Leading KPIs	Leading KPIs	Leading KPIs
Work Process Req. • ความสุกของกล้วย • แป้งตรามังกร • มะพร้าวทึนทึก • น้ำมันถั่วเหลืองกุ๊ก • ส่วนผสมสด ใหม่ • ผสมโดยผู้เชี่ยวชาญ	Work Process Req. • ควบคุมอุณหภูมิแต่ละช่วงเวลา • เวลาทอด	Work Process Req. • ขนาดของถุง • วัสดุปลอดภั	Work Process Req	Requirements ย /แข็งอ่อนกำลังดี ผสมน้ำมัน น้ำมันไม่มีกลิ่นเหม็นหืน ไม่ต้องรอนาน กล้วยไม่เย็น Clean food Good Taste

เป้าหมาย ยอดขายเพิ่มขึ้น 20%

Work Process 1 เตรียมวัตถุดิบและผสมแป้ง → Work Process 2 ทอด → Work Process 3 บรรจุ → Work Process 4 ขายหน้าร้าน → **กล้วยแขก**

อันดับ 1 ของในย่านนางเลิ้ง

กระบวนการขายกล้วยแขก (ยุคที่ 2 คุณคริส ขยายตลาด อำนวยความสะดวก)

วัตถุดิบ Input → กระบวนการ Process → กระบวนการขาย Delivery Process

เตรียมวัตถุดิบ → ทอด

อุณหภูมิเวลาทอด

ความหนา

ปอก ฝาน

ผสม

กล้วยน้ำว้า

แป้ง (แป้งข้าวจ้าว, แป้งข้าวสาลี, หัวกะทิ, มะพร้าวขูด, งาคั่ว, เกลือ, น้ำตาล, น้ำปูนใส) น้ำมัน

ไขมันดี ไม่ใช้ทอดซ้ำ

กล้วยแขก → ถุง → DELIVERY ถึงรถ

แป้ง*กรอบ* อร่อย
กล้วยมีความสุก/แข็งอ่อนกำลังดี
ไม่อมน้ำมัน น้ำมันไม่มีกลิ่นเหม็นหืน

ขนมขบเคี้ยวระดับโลก

กระบวนการขายกล้วยแขก (ยุคที่ 3 คุณประเสริฐ GO INTERNATIONAL)

วัตถุดิบ Input → กระบวนการ Process → กระบวนการขาย Delivery Process

R&D

เตรียมวัตถุดิบ → ทอด

MARKETING

PACKAGING

MACHINE, AI

กล้วยน้ำว้า

แป้ง (แป้งข้าวจ้าว, แป้งข้าวสาลี, หัวกะทิ, มะพร้าวขูด, งาคั่ว, เกลือ, น้ำตาล, น้ำปูนใส) น้ำมัน

กล้วยแขก

แป้ง*กรอบ* อร่อย
กล้วยมีความสุก/แข็งอ่อนกำลังดี
ไม่อมน้ำมัน น้ำมันไม่มีกลิ่นเหม็นหืน

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (45 คะแนน)

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

Basic

ก. การวัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Measurement)

(1) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- เลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร.
- ติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ.

องค์กรมีตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญอะไรบ้าง รวมทั้งตัววัดด้านการเงินที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว. ตัววัดเหล่านี้ได้รับการติดตามบ่อยเพียงใด.

Overall

(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจริง.

(3) ความคล่องตัวของการวัดผล (Measurement Agility)

องค์กรทำอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการขององค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่ไม่ได้คาดคิด ทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร และให้ข้อมูลที่ทันเวลา.

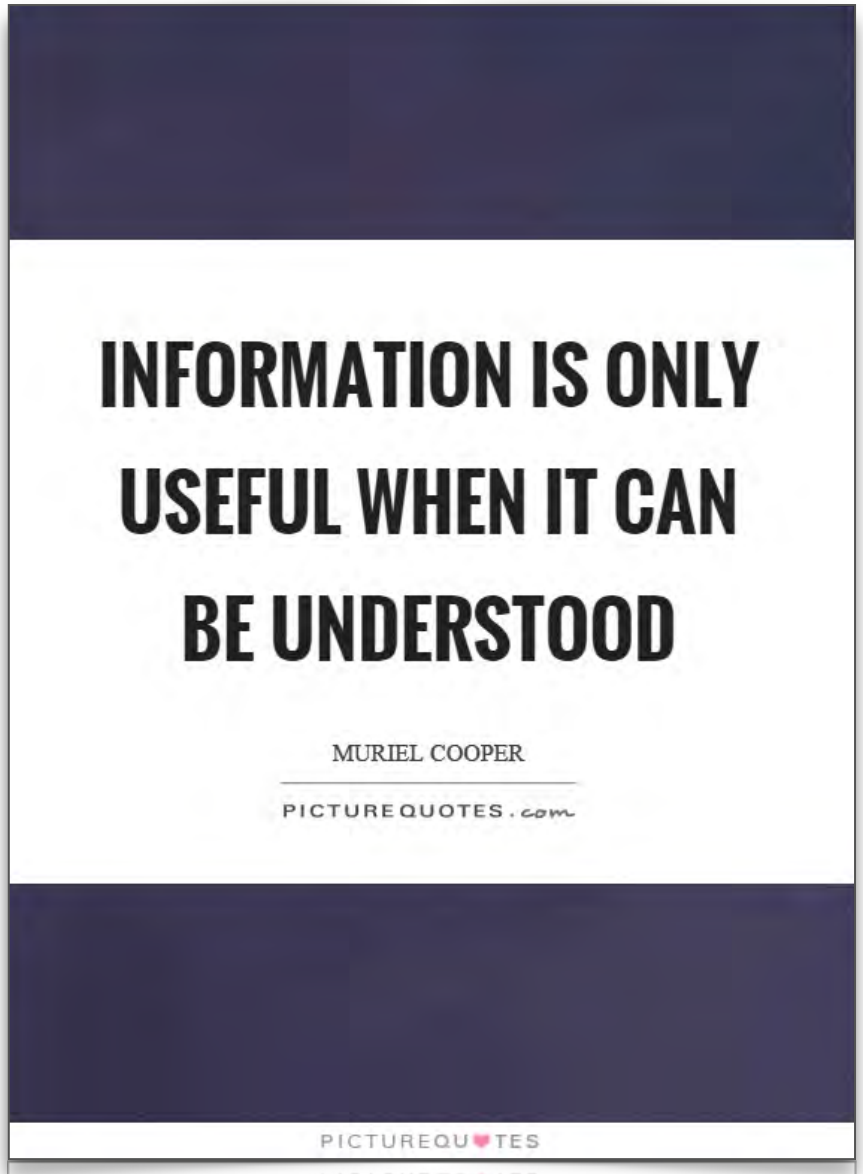
MU-Performance Analysis & Improvement System (MU-PAIS)

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

Data base

	KPM	Analysis Method	Purpose	Timeline & Monitoring	Improvement Tools	Performance Review	Owner
3rd Level	**Strategic plan**	- Risk Analysis - Organizational Performance Gap Analysis - Level & Trend Analysis	Strategic achievement Monitoring ↓ Modified Action Plan	MU-SPP	EdPEx	ทีมบริหาร กรรมการประจำ มม. สภามหาวิทยาลัย	รอง อธ. หัวหน้าส่วนงาน
	Financial	- Level & Trend Analysis	Financial Management	Quarterly	EdPEx	ทีมบริหาร กรรมการประจำ มม. สภามหาวิทยาลัย	รอง อธ. ฝ่ายการคลัง
	Initiative Plan	- Level & Trend Analysis	Modified Action Plan	Quarterly	EdPEx	OSM ทีมบริหาร	รอง อธ. หัวหน้าส่วนงาน
2nd Level	Work System	- Risk Analysis - Mission Performance Gap Analysis - Level & Trend Analysis	Product & Service Improvement	Annually Quarterly	EdPEx ภาพ P2-3	OSM ทีมบริหาร	รอง อธ. ที่รับผิดชอบ
1st Level	Work Process	- Incident/Complaint Monitor control - Level & Trend Analysis	Process Improvement /Redesign	Monthly	PDCA ภาพ P2-3	การประชุม ประจำเดือนของ กองฯ/ส่วนงาน	ผอ.กอง/ ส่วนงาน

Analyze → Prioritize → Communicate


INFORMATION IS ONLY USEFUL WHEN IT CAN BE UNDERSTOOD
MURIEL COOPER
PICTUREQUOTES.com
PICTUREQUOTES

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (45 คะแนน)

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

Basic

ข. การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ (PERFORMANCE ANALYSIS and Review)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถขององค์กร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในการทบทวนเหล่านี้. องค์กรมีการวิเคราะห์อะไรบ้างเพื่อสนับสนุนการทบทวนเหล่านี้และเพื่อทำให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นใช้ได้. องค์กรและผู้นำระดับสูงใช้ผลการทบทวนในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

Overall

- ประเมินผลสำเร็จขององค์กร ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน ความมั่นคงทางการเงิน และความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ.
- ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการขององค์กรและความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินงานอยู่.

คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรและความก้าวหน้าเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (*).

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (45 คะแนน)

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

Basic

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement)

(1) ผลการดำเนินการในอนาคต (Future PERFORMANCE)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการ.

Overall

(2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนวัตกรรม (Continuous Improvement and INNOVATION)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนผลการดำเนินการ ไปใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม. องค์กรมีวิธีการในการถ่ายทอดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติในกลุ่มต่อไปนี้อย่างไร.

- คณะทำงานหรือการปฏิบัติของส่วนงานต่าง ๆ.
- ผู้ส่งมอบ พันธมิตรและคู่ความร่วมมือขององค์กร เพื่อทำให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กร (*).

If you can not measure it, you can not improve it.

~ Lord Kelvin

AZ QUOTES

ตัวอย่างการให้คะแนนหมวด 4.1

Factor	0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
Approach	No Systematic Approach to item requirements is evident; information is anecdotal.	The beginning of a systematic approach to the basic requirements of the item is evident.	An effective, systematic approach, responsive to the basic requirements of the item, is evident.	An effective, systematic approach, responsive to the overall requirements of the item, is evident.	An effective, systematic approach, responsive to the multiple requirements of the item, is evident.	An effective, systematic approach, fully responsive to the multiple requirements of the item, is evident.
Criteria	การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุง ผลการดำเนินการขององค์กร					

หมวด 4 การจัดการสารสนเทศ และความรู้

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร

ก. ข้อมูล และสารสนเทศ

(1) คุณภาพ องค์กรมีวิธีการอย่างไร
ในการทวนสอบและทำให้มั่นใจถึงคุณภาพของข้อมูลสารสนเทศขององค์กร?

(2) ความพร้อมใช้งาน องค์กรมีวิธีการอย่างไร
ในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูล และสารสนเทศขององค์กรมีความพร้อมใช้งาน?

ข. ความรู้ขององค์กร

(1) การจัดการความรู้ องค์กรมีวิธีการอย่างไร
ในการสร้างและจัดการความรู้ขององค์กร?

(2) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ องค์กรมีวิธีการอย่างไร
ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในองค์กร?

(3) การเรียนรู้ระดับองค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไร
ในการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร?

4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ (45 คะแนน)

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร

Basic

ก. ข้อมูล และสารสนเทศ (Data and Information)

(1) คุณภาพ (Quality)

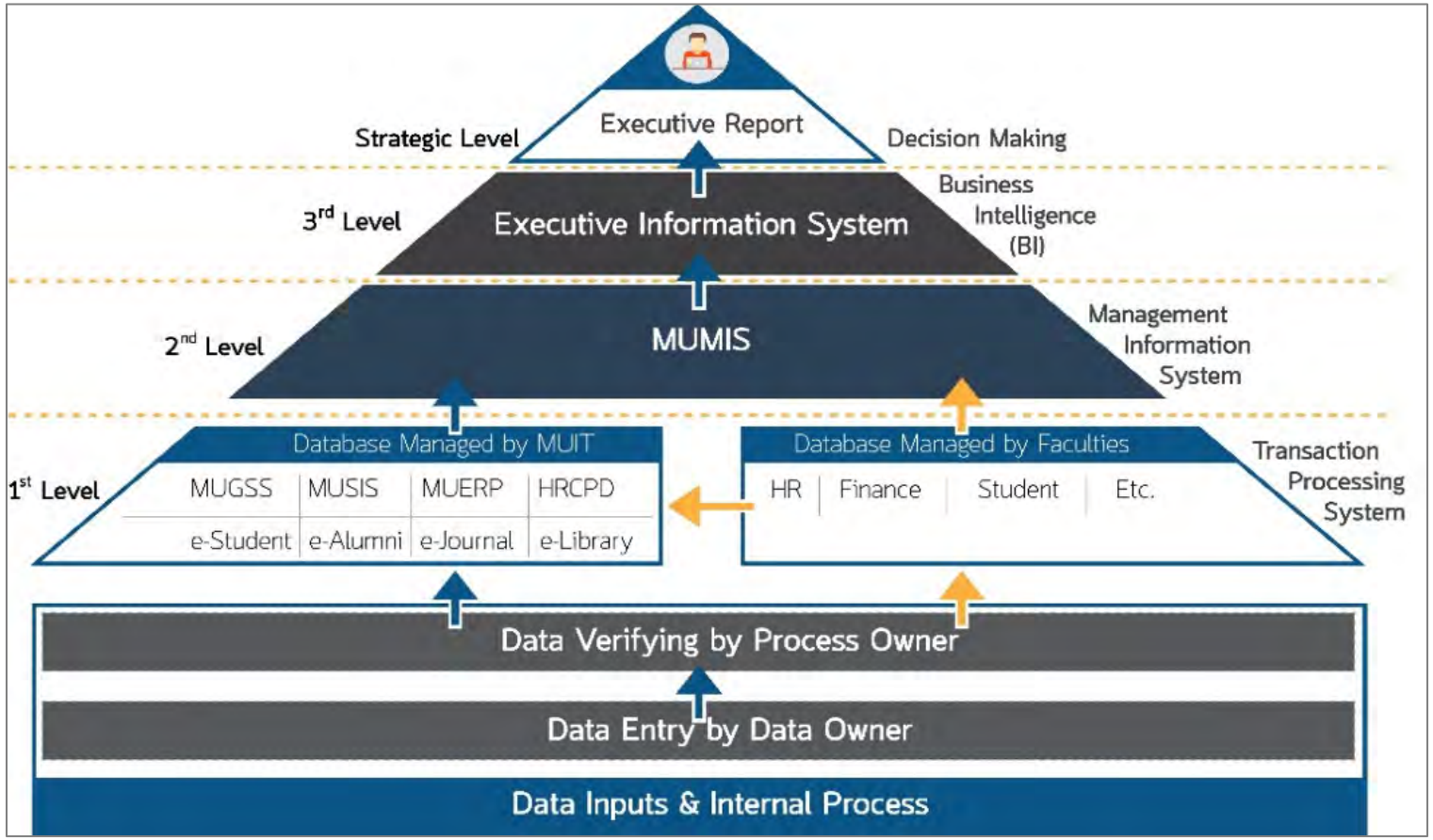
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทวนสอบและทำให้มั่นใจถึงคุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศขององค์กร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์และในรูปแบบอื่นมีความถูกต้อง (accuracy) เป็นไปตามวัตถุประสงค์ (validity) ความคงสภาพ (integrity) ความเชื่อถือได้ (reliability) และความเป็นปัจจุบัน.

Overall

(2) ความพร้อมใช้งาน (Availability)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศขององค์กรมีความพร้อมใช้งาน. องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งาน ด้วยรูปแบบที่ใช้งานง่ายและทันกาลสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร คู่ความร่วมมือ รวมทั้งลูกค้า (*). องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรเชื่อถือได้และใช้งานง่าย.

ระบบการบริหารจัดการฐานข้อมูล



4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ (45 คะแนน)

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร

ข. ความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge)

(1) การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการความรู้ขององค์กร. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร.
- ผสานและหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อสร้างความรู้ใหม่.
- ถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องระหว่างองค์กรกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ.
- รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนกลยุทธ์.

(2) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในองค์กร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาหน่วยงานหรือหน่วยปฏิบัติการ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่มีผลการดำเนินการที่ดี. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปปฏิบัติในส่วนอื่น ๆ ขององค์กร (*).

(3) การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational LEARNING)

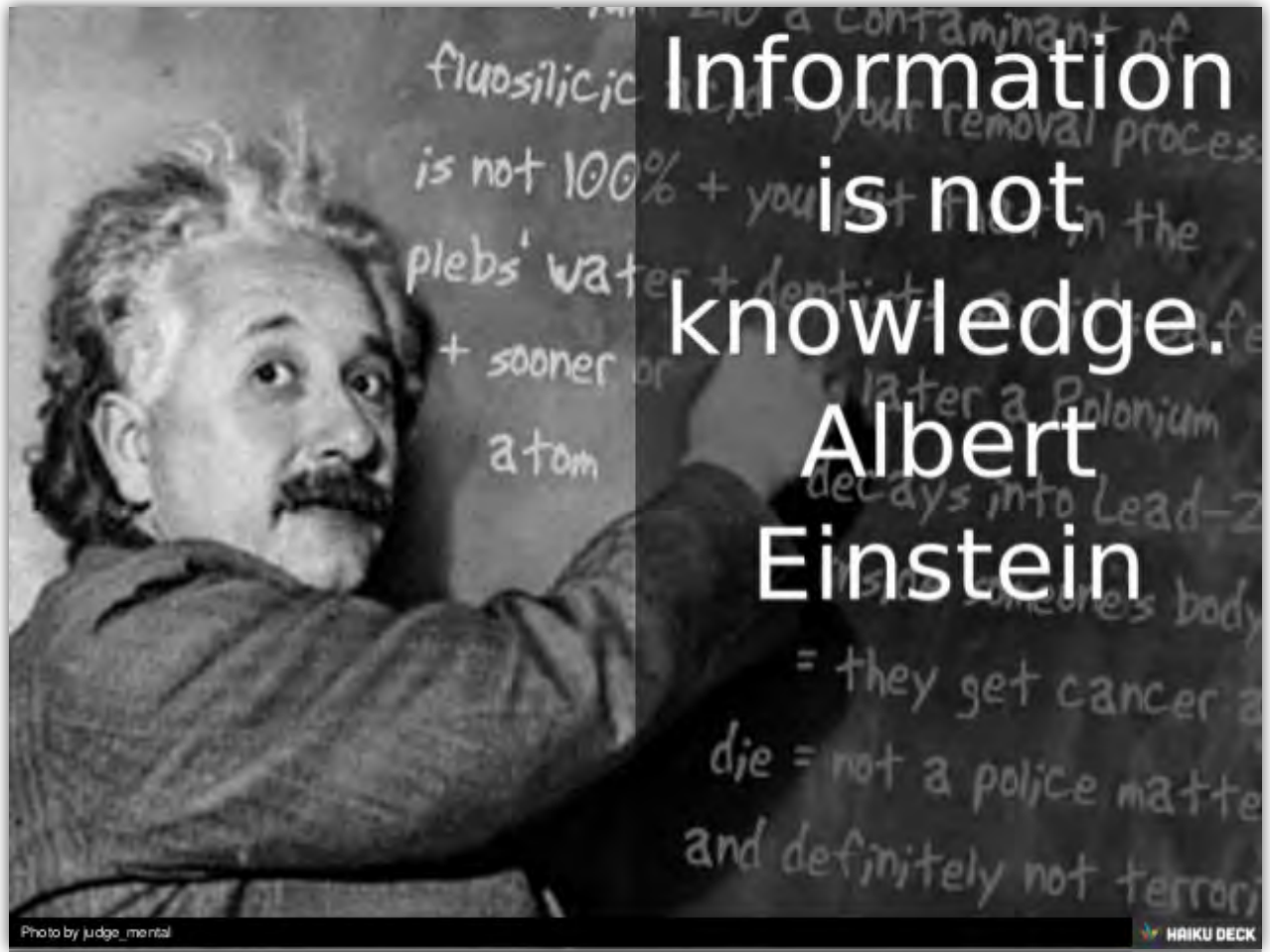
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร.

Basic

Overall

ตัวอย่างการให้คะแนนหมวด 4.2

Factor	0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
Approach	No Systematic Approach to item requirements is evident; information is anecdotal.	The beginning of a systematic approach to the basic requirements of the item is evident.	An effective, systematic approach, responsive to the basic requirements of the item, is evident.	An effective, systematic approach, responsive to the overall requirements of the item, is evident.	An effective, systematic approach, responsive to the multiple requirements of the item, is evident.	An effective, systematic approach, fully responsive to the multiple requirements of the item, is evident.
Criteria	การจัดการสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร					


Information is not knowledge.
Albert Einstein
fluosilicic
is not 100%
plebs' wat
+ sooner
atom
= they get cancer
die = not a police matte
and definitely not terror
Photo by judge_mental
HAIKU DECK

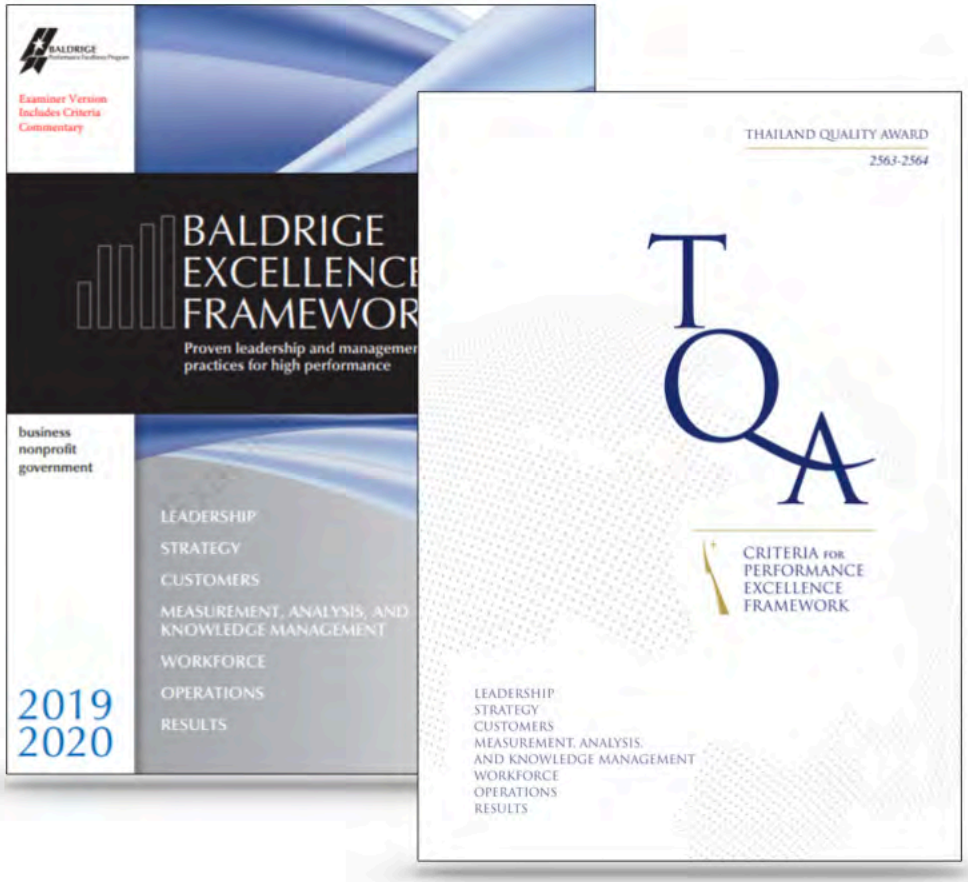
Mahidol University
Digital KM Masterclass

Learning from MU Best Practices

คุณศิริลักษณ์ เกี่ยวข้อง

คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

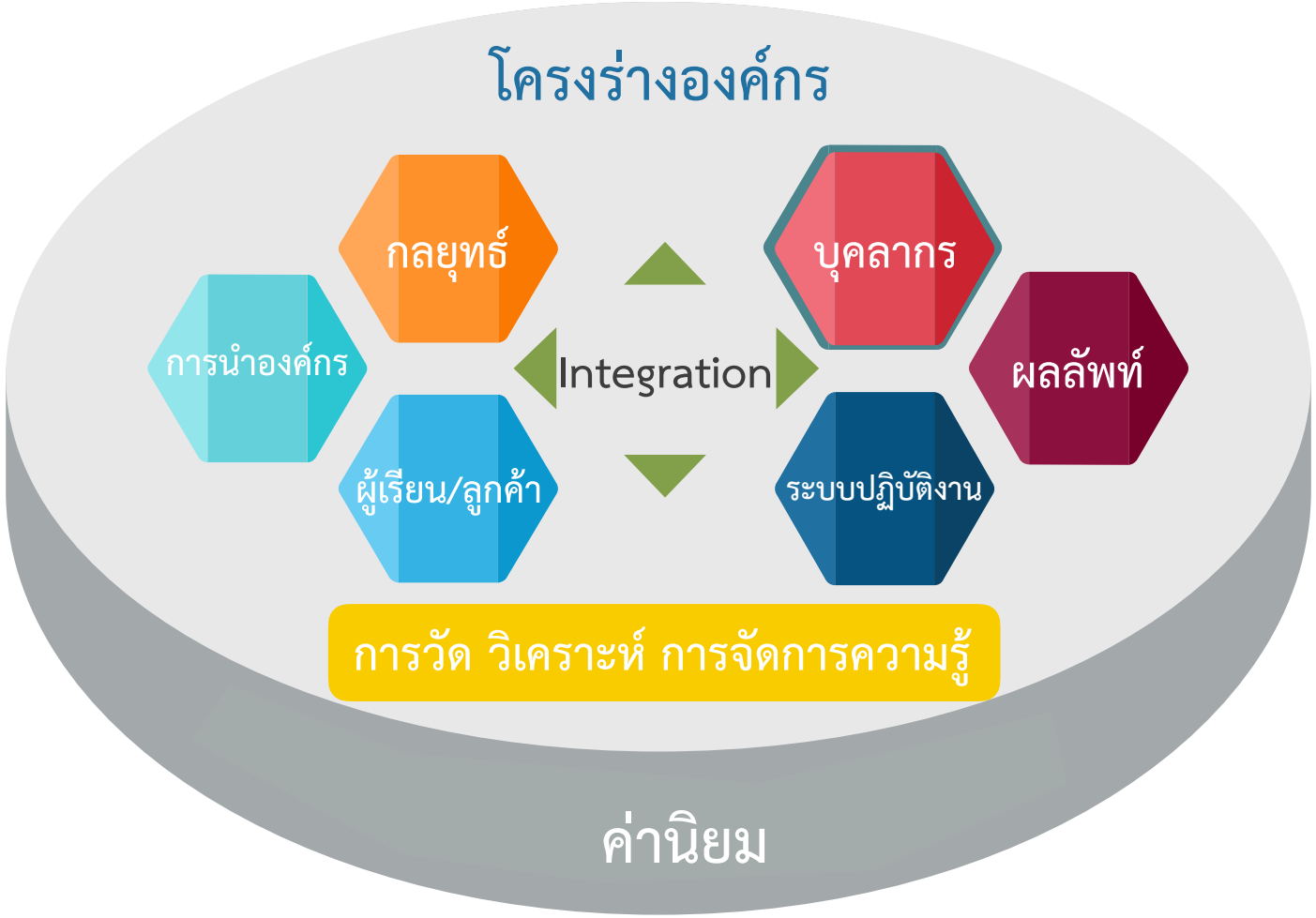


EdPEx Criteria Training
มหาวิทยาลัยมหิดล หมวด 5

รศ.นพ.เชิดชัย นพมณีจำรัสเลิศ

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

Criteria for Performance Excellence



บุคลากร

Valuing Workforce/Partners

Org. / Personal Learning

ค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

Strategic Leadership

Visionary Leadership
Focus on the Future
Societal Responsibility
Systems Perspective

Execution Excellence

Student-Centred Excellence
Valuing Workforce/Partners
Results Focus/Creating Value
Agility

Organisational Learning

Management by Fact
Org. / Personal Learning
Managing for Innovation

กระบวนการ
(45 คะแนน)

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (WORKFORCE Environment)

Basic Requirement → **องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่เกื้อหนุนและมีประสิทธิผล.**

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY) ← ประเด็นพิจารณา

(1) ความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง (CAPABILITY and CAPACITY)

Over all Requirement → **องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร.** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินทักษะ สมรรถนะ หนังสือรับรองคุณวุฒิ (certifications) และจำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับ (staffing levels).

(2) บุคลากรใหม่ (New WORKFORCE Members) ← ประเด็นพิจารณา

Over all Requirement → **องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง และดูแล (onboard) บุคลากรใหม่.** องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายของมุมมอง (ideas) วัฒนธรรม และวิธีคิด (thinking) ของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้าง ตลอดจนชุมชนของลูกค้า. องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรใหม่เข้ากันได้กับวัฒนธรรมขององค์กร.

(3) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (WORKFORCE Change Management)

Over all Requirement → **องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง.** องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- สร้างความสมดุลด้านความต้องการของบุคลากรและขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนของบุคลากร และลดผลกระทบ ในกรณีที่จำเป็นต้องลดจำนวนบุคลากร.
- เตรียมการและบริหารในช่วงที่มีการเพิ่มจำนวนของบุคลากร.
- เตรียมบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างองค์กรและระบบงาน เมื่อจำเป็น.

Scoring Guidelines for Approach

SCORE	PROCESS
0% -5%	No SYSTEMATIC APPROACH is evident; information is ANECDOTAL. (A)
10% - 25%	The beginning of a SYSTEMATIC APPROACH to the BASIC REQUIREMENTS of the Item is evident. (A)
30% - 45%	An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH, responsive to the BASIC REQUIREMENTS of the Item, is evident. (A)
50% - 65%	An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH, responsive to the OVERALL REQUIREMENTS of the Item, is evident. (A)
70% - 85%	An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH, responsive to the MULTIPLE REQUIREMENTS of the Item, is evident. (A)
90% - 100%	An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH, fully responsive to the MULTIPLE REQUIREMENTS of the Item, is evident. (A)

0% - 45% BASIC REQUIREMENTS = BASIC REQUIREMENTS

50% - 65% OVERALL REQUIREMENTS = BASIC REQUIREMENTS + OVERALL REQUIREMENTS

70% - 100% MULTIPLE REQUIREMENTS = BASIC REQUIREMENTS + OVERALL REQUIREMENTS + MULTIPLE REQUIREMENTS

หมวด 5 บุคลากร (100 คะแนน)

(Workforce)

ในหมวด**บุคลากร** เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี. หมวดนี้ยังถามถึงวิธีการสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความต้องการทางธุรกิจโดยรวมขององค์กร.

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (WORKFORCE Environment) กระบวนการ (45 คะแนน)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่เกื้อหนุนและมีประสิทธิผล.

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

(1) ความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง (CAPABILITY and CAPACITY)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินทักษะ สมรรถนะ หนังสือรับรองคุณวุฒิ (certifications) และจำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับ (staffing levels).

(2) บุคลากรใหม่ (New WORKFORCE Members)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง และดูแล (onboard) บุคลากรใหม่. องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายของมุมมอง (ideas) วัฒนธรรม และวิธีคิด (thinking) ของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้าง ตลอดจนชุมชนของลูกค้า. องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรใหม่เข้ากันได้กับวัฒนธรรมขององค์กร.

(3) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (WORKFORCE Change Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- สร้างความสมดุลด้านความต้องการของบุคลากรและขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนของบุคลากร และลดผลกระทบ ในกรณีที่จำเป็นต้องลดจำนวนบุคลากร.
- เตรียมการและบริหารในช่วงที่มีการเพิ่มจำนวนของบุคลากร.
- เตรียมบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างองค์กรและระบบงาน เมื่อจำเป็น.

(4) ความสำเร็จในงาน (Work Accomplishment)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรเพื่อให้

- งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ.
- ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักขององค์กร.
- ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ.
- มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหมาย.

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (WORKFORCE Environment)

กระบวนการ
(45 คะแนน)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร
ที่เกื้อหนุนและมีประสิทธิผล.

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

(1) ความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง (CAPABILITY and CAPACITY)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร. Over all

(2) บุคลากรใหม่ (New WORKFORCE Members)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง และดูแล (onboard) บุคลากรใหม่. Over all

(3) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (WORKFORCE Change Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้าน
ขีดความสามารถและอัตรากำลัง. Over all

(4) ความสำเร็จในงาน (Work Accomplishment)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากร. Over all

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (WORKFORCE Environment) กระบวนการ (45 คะแนน)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่เกื้อหนุนและมีประสิทธิผล.

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

(1) ความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง (CAPABILITY and CAPACITY)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินทักษะ สมรรถนะ หนังสือรับรองคุณวุฒิ (certifications) และจำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับ (staffing levels).

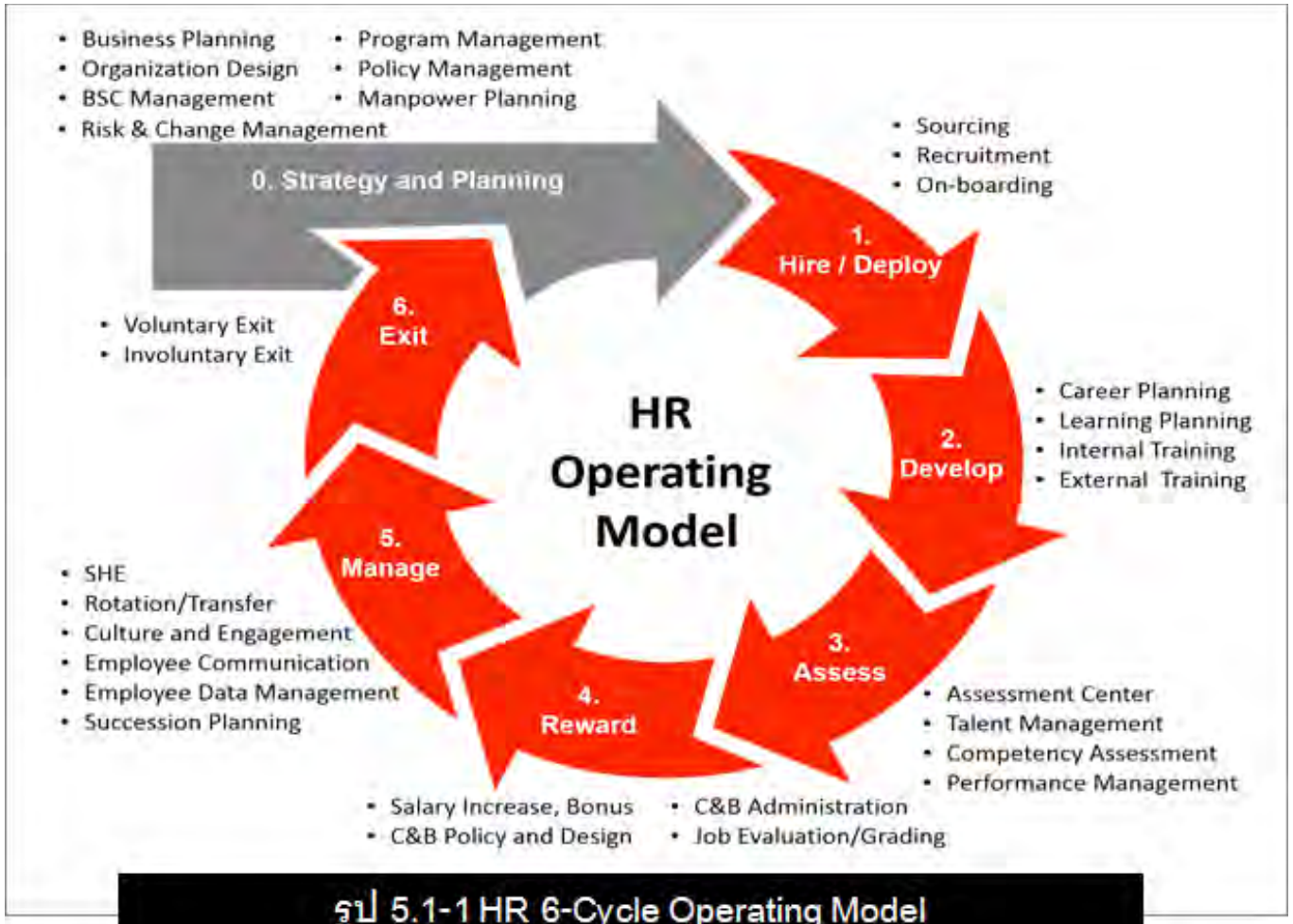
5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (WORKFORCE Environment) (45 คะแนน)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิผล.

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

(2) บุคลากรใหม่ (New WORKFORCE Members)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง และดูแล (onboard) บุคลากรใหม่. องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายของมุมมอง (ideas) วัฒนธรรม และวิธีคิด (thinking) ของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้าง ตลอดจนชุมชนของลูกค้า. องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรใหม่เข้ากันได้กับวัฒนธรรมขององค์กร.



รูป 5.1-1 HR 6-Cycle Operating Model

บริษัท จ๊อบส์ ดีบี (ประเทศไทย)

ปัจจัยสนับสนุนที่ทำให้ผู้หางานอยากร่วมงานกับ 10 องค์กร

jobsDB.com

1. **16%** ได้รับสิทธิประโยชน์ที่ดีขึ้น (เงินจูงใจ โบนัส ค่ารักษาพยาบาล)
2. **15.6%** ความมั่นคงในอาชีพสูง
3. **13%** องค์กรมีชื่อเสียง
4. **11%** ฐานเงินเดือนที่แข่งขันได้
5. **10%** โอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
6. **8%** มีคุณค่าองค์กรที่ดี (สภาพแวดล้อม สังคม มนุษยธรรม)
7. **7%** สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ สนุกสนาน สร้างสิ่งใหม่
8. **6%** มีโอกาสในการได้รับการโปรโมท/พัฒนาสายอาชีพ
9. **5%** มีการบริหารจัดการที่สร้างแรงบันดาลใจ/ทีมงานที่มีภาวะผู้นำ
10. **4%** มีโอกาสในการย้ายโลเคชั่นสถานที่ทำงาน (ต่างจังหวัด ภูมิภาคอื่น หรือ ต่างประเทศ)

บริษัท จ๊อบส์ ดีบี (ประเทศไทย)

บริษัท จ๊อบส์ ดีบี (ประเทศไทย)

ปัจจัยสนับสนุนที่ทำให้ผู้หางานที่มีประสบการณ์อยากร่วมงานกับ 10 องค์กร

1. ได้รับสิทธิประโยชน์ที่ดีขึ้น (เงินจูงใจ โบนัส ค่ารักษาพยาบาล)
2. ความมั่นคงในอาชีพสูง
3. องค์กรมีชื่อเสียง
4. ฐานเงินเดือนที่แข่งขันได้
5. โอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

บริษัท จ๊อบส์ ดีบี (ประเทศไทย)

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (WORKFORCE Environment) (45 คะแนน)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิผล.

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

(3) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (WORKFORCE Change Management)

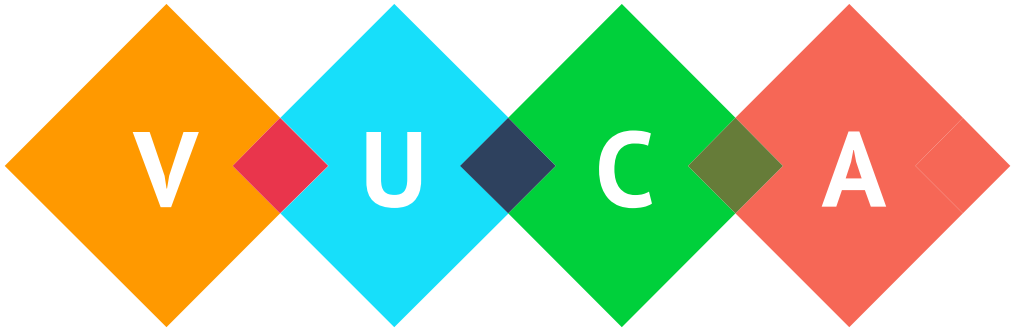
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- สร้างความสมดุลด้านความต้องการของบุคลากรและขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนของบุคลากร และลดผลกระทบ ในกรณีที่จำเป็นต้องลดจำนวนบุคลากร.
- เตรียมการและบริหารในช่วงที่มีการเพิ่มจำนวนของบุคลากร.
- เตรียมบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างองค์กรและระบบงาน เมื่อจำเป็น.

VUCA

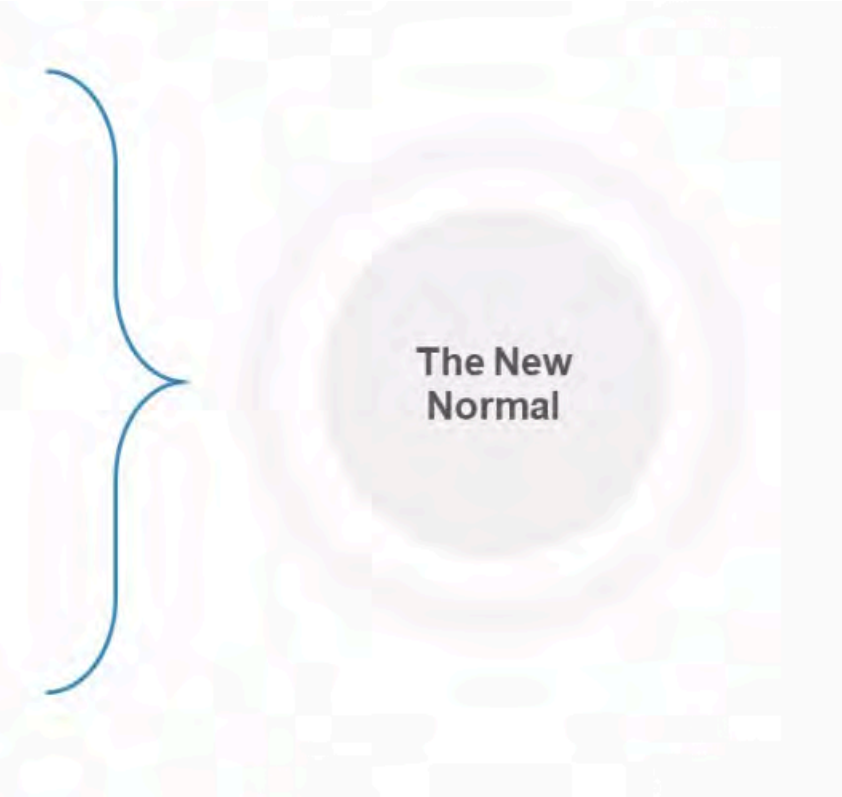
Uncertainty
ความไม่แน่นอน

Ambiguity
ความคลุมเครือ



Volatility
ความผันผวน

Complexity
ความซับซ้อน

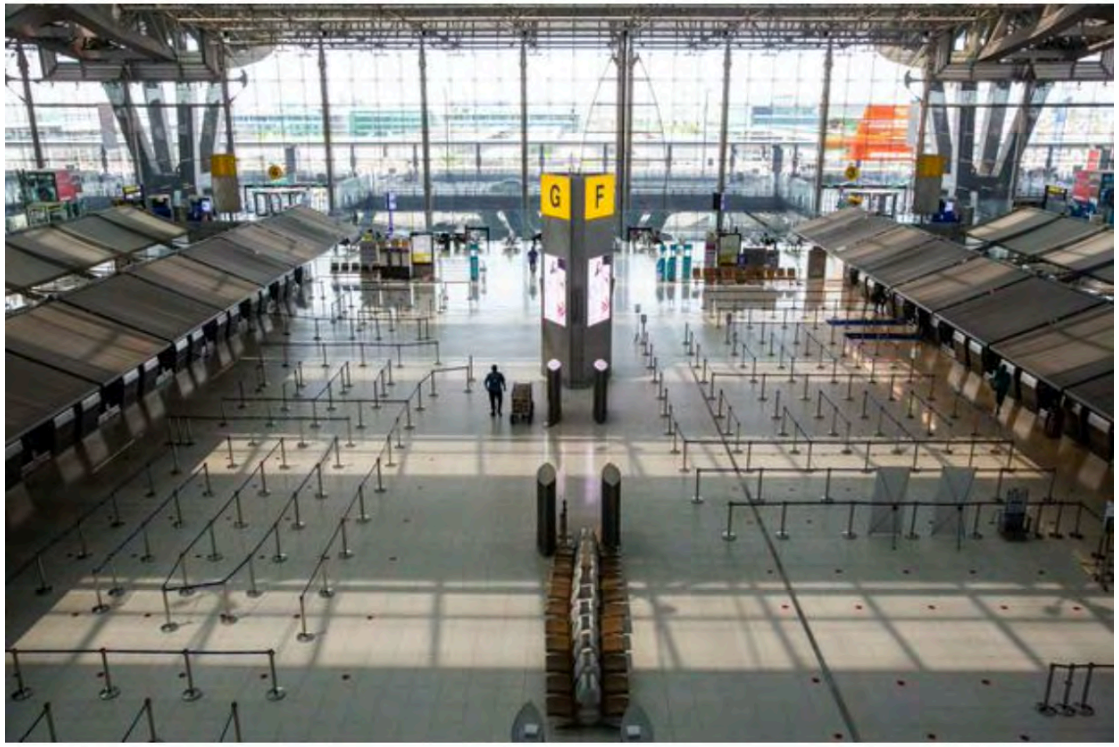


ไทยรัฐ ออนไลน์
สถิติโลก
ข่าวต่างประเทศ
สถิติไทย
ข่าวในประเทศ
Timeline
Infographic
ยอดผู้ติดเชื้อทั่วโลก
6,095,260
ราย
กำลังรักษา
3,137,680
ราย
รักษาหาย
2,587,791
ราย
ผู้เสียชีวิต
369,789
ศพ
ไทย
3,081
ผู้ติดเชื้อ
61
กำลังรักษา
4
ติดเชื้อเพิ่มวันนี้
57
เสียชีวิต
2,963
รักษาหาย
เทียบอัตราการตายไวรัสตัวร้ายของโลก
ข้อมูลล่าสุด 31 พ.ค. 2563
34.4%
MERS
40.4%
Ebola
9.6%
SARS
0.078 %
% ผู้ติดเชื้อโควิด-19 เทียบกับประชากรโลก
6.07 %
% ผู้เสียชีวิตจากโควิด-19 เทียบกับผู้ป่วยทั่วโลก
188
จำนวนประเทศที่มีผู้ติดเชื้อโควิด-19
ประเทศไทย
77
อันดับโลก
3,081
ผู้ติดเชื้อ
2,963
รักษาหาย
57
เสียชีวิต
ผู้ติดเชื้อ
รักษาหาย
เสียชีวิต
3200
2400
1600
800
0
25 ม.ค.
8 ก.พ.
23 ก.พ.
10 มี.ค.
26 มี.ค.
11 เม.ย.
28 เม.ย.
14 พ.ค.
30 พ.ค.

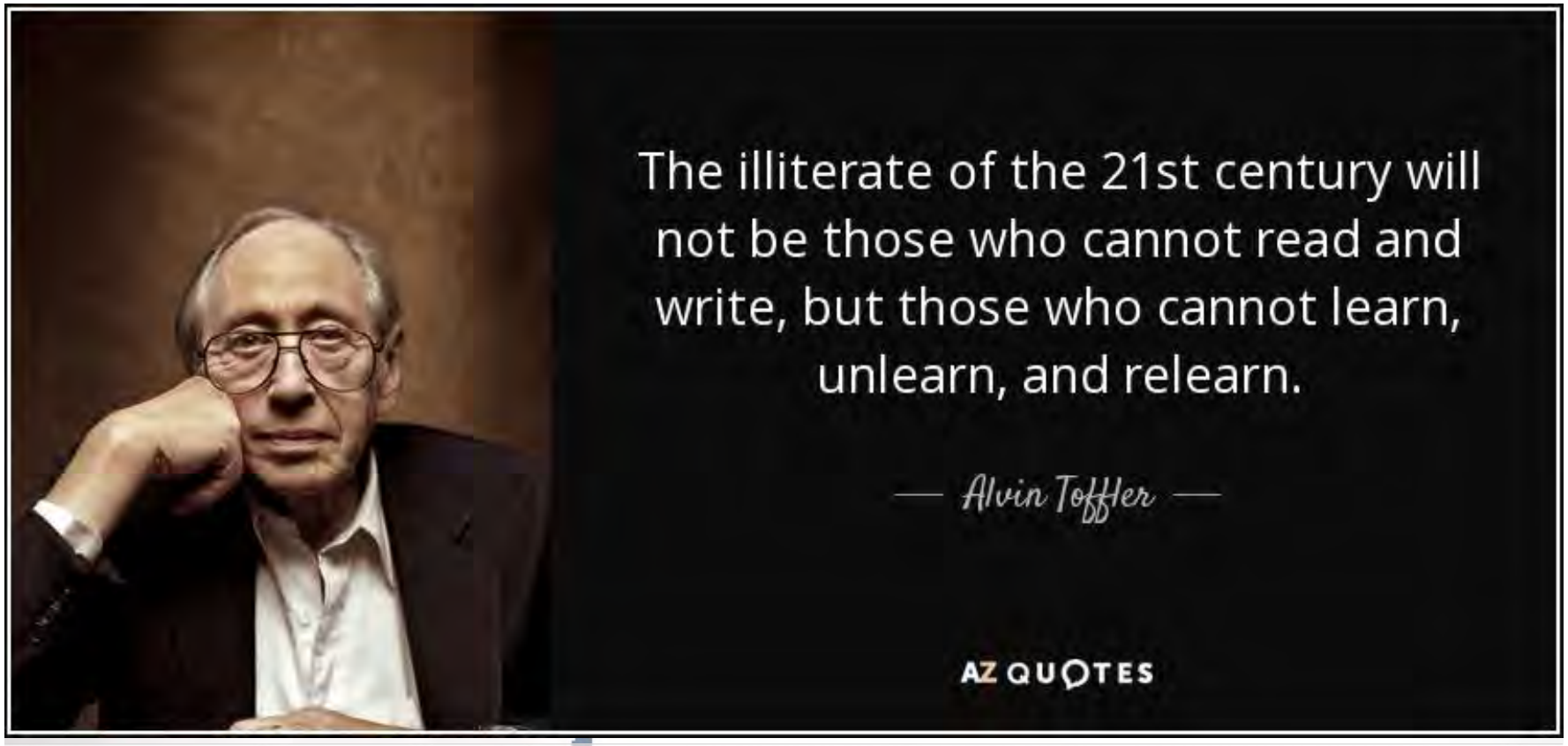
Thailand Had No Foreign Tourists in April After Closing Borders

by Siraphob Thanthong-Knight

May 29, 2020 12:44 PM



Airport staff walk through an empty Suvarnabhumi Airport departure hall in Bangkok on April 3. *Photographer: Lauren DeCicca/Getty Images*


The illiterate of the 21st century will not be those who cannot read and write, but those who cannot learn, unlearn, and relearn.
— Alvin Toffler —
AZ QUOTES

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (WORKFORCE Environment) (45 คะแนน)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิผล.

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

(4) ความสำเร็จในงาน (Work Accomplishment)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรเพื่อให้

- งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ
- ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักขององค์กร
- ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ
- มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหมาย

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (WORKFORCE Environment) (45 คะแนน)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิผล.

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (WORKFORCE Climate)

(1) สภาพแวดล้อมของการทำงาน (Workplace Environment) Basic Overall

องค์กรดำเนินการอย่างไรเพื่อสร้างความมั่นใจด้านสุขภาพ สวัสดิภาพ และความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากร.

(2) นโยบาย และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร (WORKFORCE Benefits and Policies)

องค์กรสนับสนุนบุคลากรโดยจัดให้มีการบริการ สิทธิประโยชน์ และนโยบายอย่างไร.

Basic Overall

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (WORKFORCE Environment) (45 คะแนน)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิผล.

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (WORKFORCE Climate)

(1) สภาพแวดล้อมของการทำงาน (Workplace Environment)

องค์กรดำเนินการอย่างไรเพื่อสร้างความมั่นใจด้านสุขภาพ สวัสดิภาพ และความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากร. ตัววัดผลการดำเนินงานและเป้าประสงค์ในการปรับปรุงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอะไรบ้าง. มีความแตกต่างของปัจจัย ตัววัดผลการดำเนินงานหรือเป้าหมายที่สำคัญอะไรบ้างสำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน.

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (WORKFORCE Environment) (45 คะแนน)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิผล.

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (WORKFORCE Climate)

(2) นโยบาย และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร (WORKFORCE Benefits and Policies)

องค์กรสนับสนุนบุคลากรโดยจัดให้มีการบริการ สิทธิประโยชน์ และนโยบายอย่างไร. องค์กรได้ออกแบบสิ่งดังกล่าวให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย รวมทั้งความแตกต่างของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร. สิทธิประโยชน์ที่สำคัญที่องค์กรจัดให้บุคลากรมีอะไรบ้าง.

คณะกรรมการสวัสดิการกรมชลประทาน

คณะอนุกรรมการจัดทำแผนงานสวัสดิการกรม

สวัสดิการที่มีกฎหมายรองรับ

1. สวัสดิการชลประทานมูลนิธิ
2. สหกรณ์ออมทรัพย์กรมชลประทาน
3. การฌาปนกิจสงเคราะห์

สวัสดิการตามแผนงานสวัสดิการกรมชลประทาน

1. สวัสดิการทัศนศึกษากรมชลประทาน
2. สวัสดิการส่งเสริมกีฬากรมชลประทาน
3. สวัสดิการด้านกีฬากอล์ฟกรมชลประทาน
4. สวัสดิการส่งเสริมและฝึกอบรมวิชาชีพกรมชลประทาน
5. ร้านค้าสวัสดิการกรมชลประทาน
6. สวัสดิการสโมสรกรมชลประทาน
7. สวัสดิการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมกรมชลประทาน
8. สวัสดิการเพิ่มขวัญและกำลังใจกรมชลประทาน
9. สวัสดิการบริการด้านขนส่งกรมชลประทาน
10. สวัสดิการชลประทานสัมพันธ์กรมชลประทาน
11 สวัสดิการการจัดทำหนังสือและสิ่งพิมพ์กรมชลประทาน
12. สวัสดิการค่ายฤดูร้อนกรมชลประทาน
13. สวัสดิการชมรมผู้สูงอายุกรมชลประทาน
14. สวัสดิการที่พักอาศัยกรมชลประทาน
15. สวัสดิการพิพิธภัณฑ์กรมชลประทาน
16. สวัสดิการโรงเรียนชลประทานวิทยา
17. สวัสดิการกีฬาเรือใบ
18. สวัสดิการการศึกษาวิทยาลัยการชลประทาน

สวัสดิการตามกอง/สำนัก/โครงการ

1. การออมทรัพย์
2. การให้กู้เงิน
3. การกีฬาและนันทนาการ
4. การให้บริการของร้านค้าสวัสดิการ
5. การฝึกอาชีพเพื่อเสริมรายได้
6.การสงเคราะห์ข้าราชการในด้านอื่น ๆ

Item Linkages

1.1ค1 การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ

1.1ข การสื่อสาร (Communication)

2.2ก4 แผนด้านบุคลากร

P1ก3 ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

5.1 สภาพแวดล้อมของบคลากร

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

(2) บุคลากรใหม่

(3) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

(4) ความสำเร็จในงาน

ข. บรรยากาศการทางานของบุคลากร

(1) สภาพแวดล้อมของการทำงาน

(2) นโยบาย และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร

5.2ข2 ประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา

6.1 กระบวนการทำงาน

7.3

กระบวนการ
(55 คะแนน)

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อรักษาบุคลากรไว้และมีผลการดำเนินการที่ดี.

ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of WORKFORCE ENGAGEMENT)

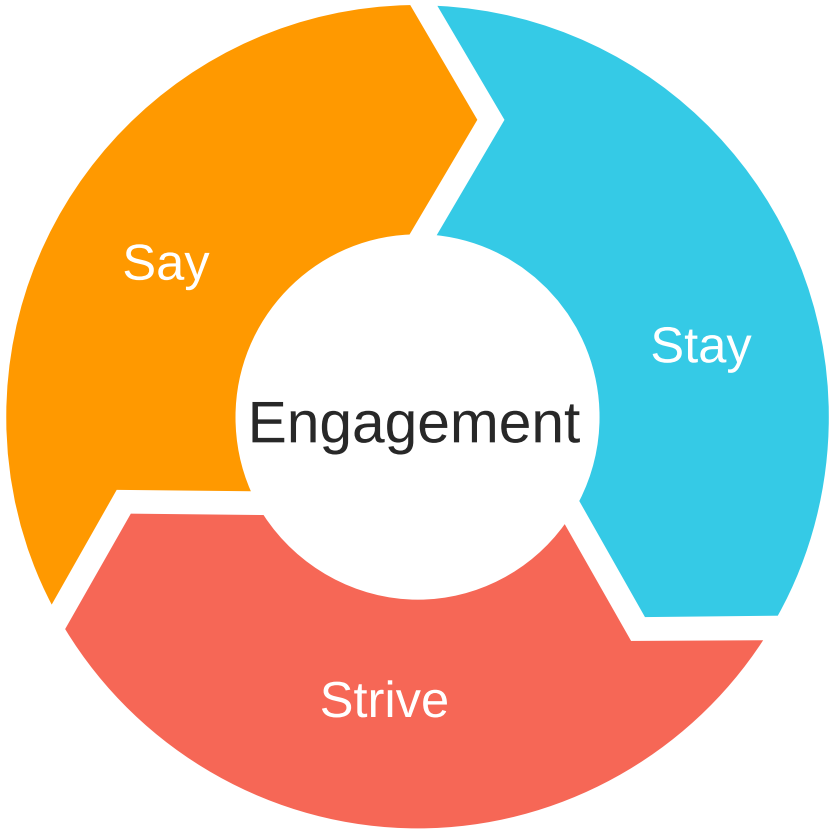
(1) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน (Drivers of ENGAGEMENT)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร. วิธีการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามกลุ่มและประเภทของบุคลากร.

(2) การประเมินความผูกพัน (Assessment of ENGAGEMENT)

องค์กรประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร. มีวิธีการและตัววัด ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอะไรบ้างที่ใช้ในการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร รวมทั้งความผูกพันของบุคลากร. วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มและประเภทของบุคลากร. องค์กรใช้ตัวชี้วัดอื่น ๆ เพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร.

What is Engagement ?



Say — Speak positively about the organization to co-workers, potential employees and customers.

Stay — Have an intense desire to be a member of the organization.

Strive — Exert extra effort & are dedicated to doing the very best job possible to contribute to the organization's business success.

GALLUP'S Q12®

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

01 I know what is expected of me at work.

02 I have the materials and equipment I need to do my work right.

03 At work, I have the opportunity to do what I do best every day.

04 In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work.

05 My supervisor, or someone at work, seems to care about me as a person.

06 There is someone at work who encourages my development.

07 At work, my opinions seem to count.

08 The mission or purpose of my company makes me feel my job is important.

09 My associates or fellow employees are committed to doing quality work.

10 I have a best friend at work.

11 In the last six months, someone at work has talked to me about my progress.

12 This last year, I have had opportunities at work to learn and grow.

EMPLOYEE ENGAGEMENT DEFINITION

Employee engagement is the extent to which employees feel passionate about their jobs, are committed to the organization, and put discretionary effort into their work.

The Three Types of Employees

1	ENGAGED employees work with passion and feel a profound connection to their company. They drive innovation and move the organization forward.
2	NOT-ENGAGED employees are essentially "checked out." They're sleepwalking through their workday, putting time -- but not energy or passion -- into their work.
3	ACTIVELY DISENGAGED employees aren't just unhappy at work; they're busy acting out their unhappiness. Every day, these workers undermine what their engaged coworkers accomplish.

Gallup's most recent global research finds only 13% of employees worldwide are engaged at work.

Just 33% of employed residents in the United States are engaged at work.

State of the American Workplace report

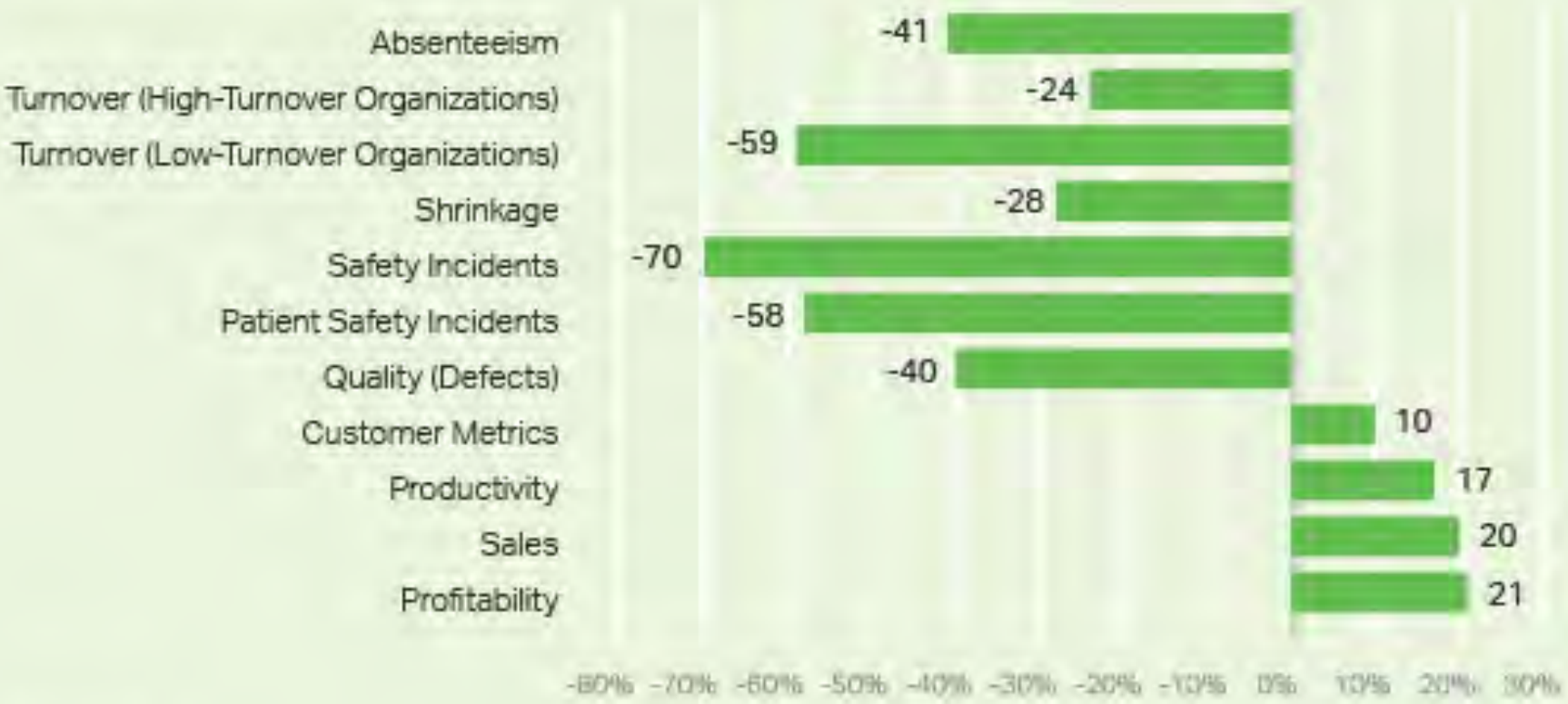
State of the global workplace

As a comparison, these are the **percentages** of employee engagement in 2017, based on data from the companies that participated in the Gallup survey:

- Western Europe – 10%
- Eastern Europe – 15%
- Post-Soviet states – 18%
- Middle East / North Africa- 58%
- Sub-Saharan Africa – 14%
- East Asia – 57%
- Southeast Asia – 22%
- South Asia – 28%
- Australia and New Zealand – 14%
- Latin America – 32%
- United States / Canada – 31%
- Best companies in the world – 70%

Engagement's Effect on Key Business Outcomes

When compared with business units in the bottom quartile of engagement, those in the top quartile realize improvements in the following areas:



GALLUP

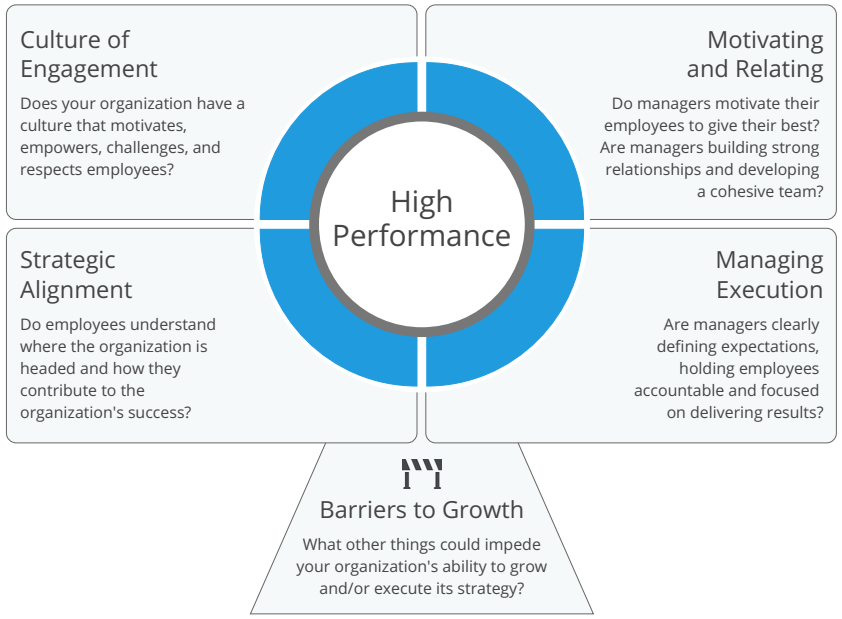
There are two primary factors that drive employee engagement.

Engagement with The Organization

The two **Organization** factors deal with how employees relate to and connect with the organization.

Engagement with "My Manager

The two **Manager** factors look at whether managers display the essential skills and behaviors needed to be effective.



5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

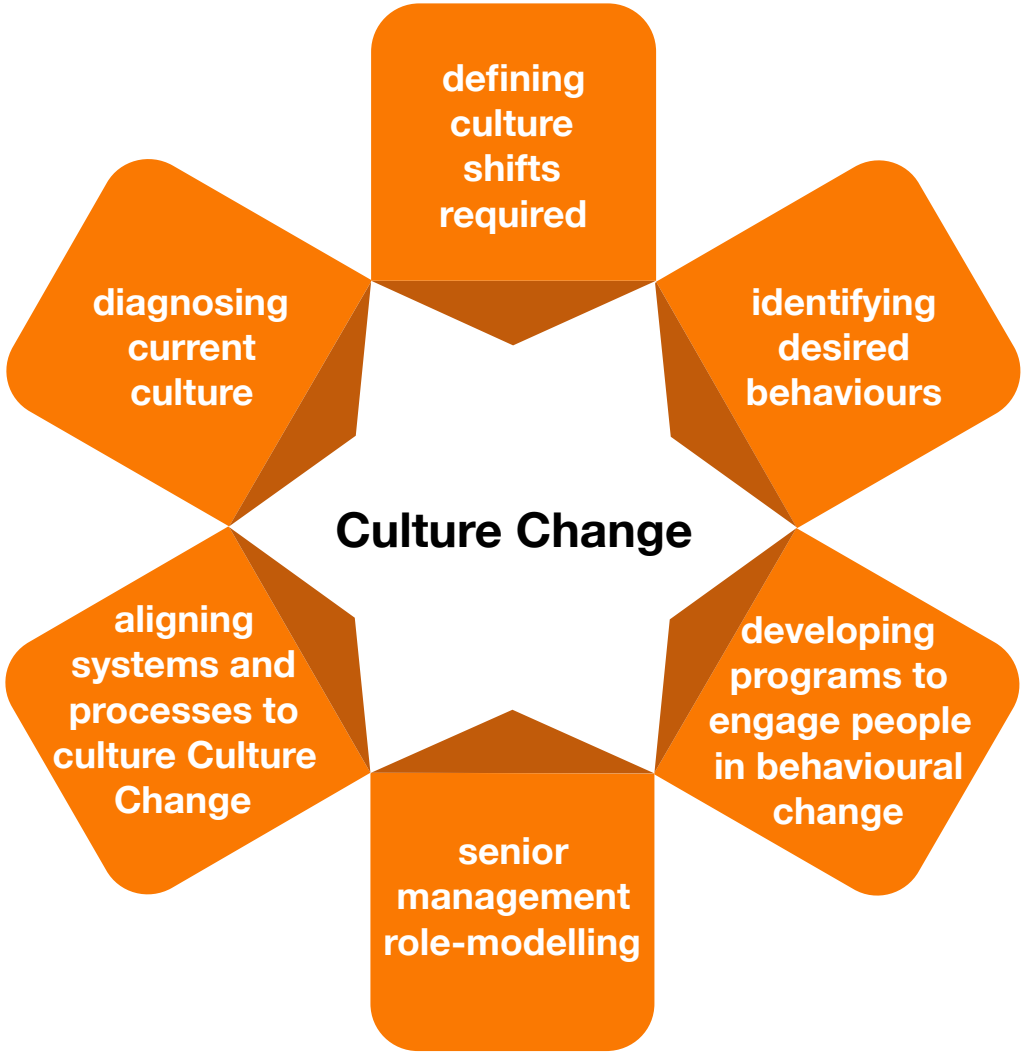
กระบวนการ (55 คะแนน)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อรักษาบุคลากรไว้และมีผลการดำเนินการที่ดี.

ข. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี และบุคลากรมีความผูกพัน. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร. องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนวิสัยทัศน์และค่านิยม รวมทั้งได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของมุมมอง (ideas) วัฒนธรรม และวิธีคิด (thinking) ของบุคลากร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร.

Culture Change



กระบวนการ
(55 คะแนน)

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อรักษาบุคลากรไว้และมีผลการดำเนินการที่ดี.

ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (PERFORMANCE Management and Development)

(1) การจัดการผลการปฏิบัติงาน

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีอย่างไร. ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจอย่างไร. ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเสริมสร้างในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- การยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK taking).
- การมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ.
- การบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ.

- "Pay your people well and fairly, and do your best to help them to forget about money."

Alfie Kohn expressed it rather succinctly in the Harvard Business Review (Nov/Dec 1993)..

- For innovative team working, eight of the nine tasks we examined across the three experiments, higher incentives led to worse performance."

A 2005 MIT study (D. Ariely, U. Gneezy, G. Lowenstein, & N. Mazar, Federa; Reserve Bank of Boston Working Paper No. 05-11, July 2005.)

"We find that financial incentives can result in a negative impact on overall performance."

London School of Economics Study by Dr. Brend Irlenbusch reports

Source of motivation

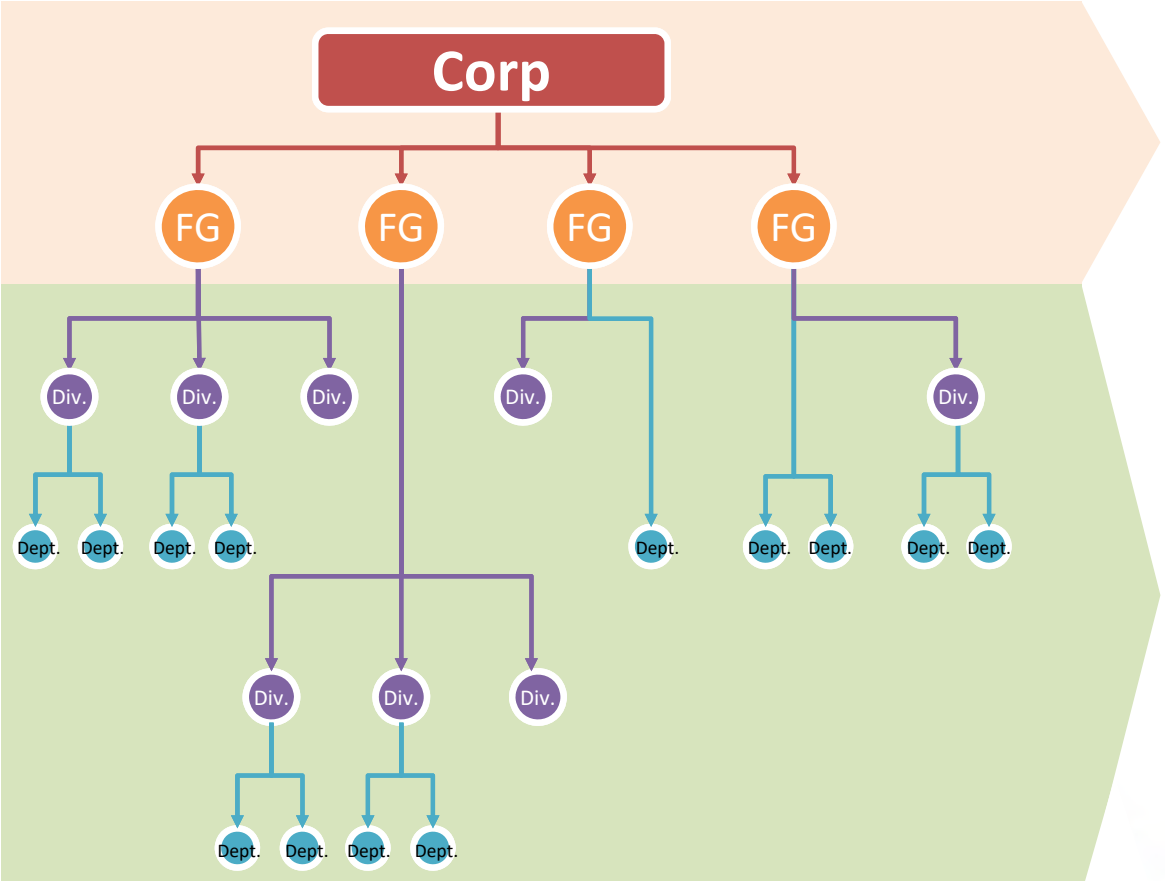
- Autonomy:
- Mastery:
- Purpose:

A 2005 MIT study (D. Ariely, U. Gneezy, G. Lowenstein, & N. Mazar, Federa; Reserve Bank of Boston Working Paper No. 05-11, July 2005.)

Top 15 Retention Drivers

Retention Items		%
1.	Exciting work & challenge	48.4
2.	**Career Growth, Learning & Development**	**42.6**
3.	Working with great people & relationships	41.8
4.	Fair pay	31.8
5.	Supportive management/great boss	25.1
6.	Being recognized, valued & respected	23.0
7.	Benefits	22.0
8.	Meaningful work, making a difference & contribution	17.0
9.	Pride in organization, its mission & product	16.5
10.	Great work environment / culture	16.0
11.	Flexibility	13.6
12.	Autonomy, creativity and a sense of control	12.6
13.	Job security & stability	10.5
14.	Location	10.3
15.	Diverse, changing work assignments	7.7

Cascading KPI Structure



Weighting

Div. = 60-70% FG
Dept. = 60-70% Div.

โดย ศุภมิตรา ด่านพานิช
ผู้จัดการอาวุโส ฝ่ายปิโตรเลียม โครงการเมียนมาร์

Personal Development Appraisal

70%

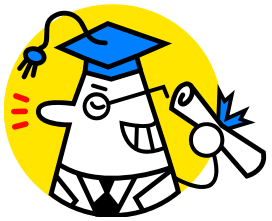
Individual KPI
(20-40 % = Dept.)

Special Assignment

30%

Core Value

PDA



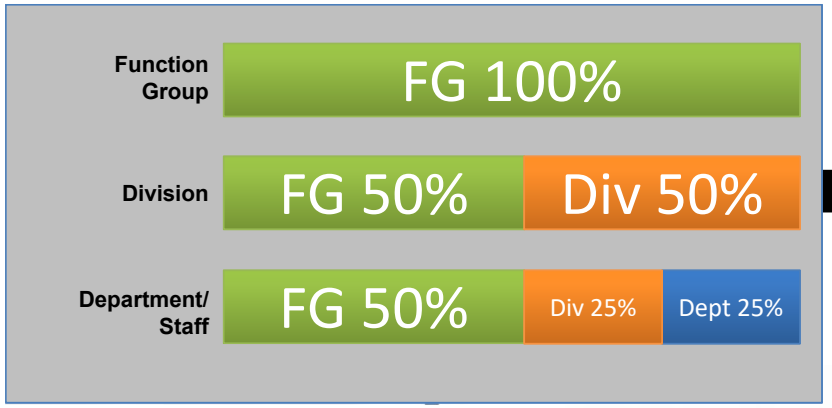
หมวด 5
วัฒนธรรมองค์กร / การจัดการผลการปฏิบัติงาน / การพัฒนา / ความก้าวหน้า / ความผูกพัน

โดย ศุภมิตรา ด่านพานิช
ผู้จัดการอาวุโส ฝ่ายปิโตรเลียม โครงการเมียนมาร์

Special Payment

FG	Factor!& Weight		
	FG KPIs Score	Div. KPIs Score	Dept. KPIs Score
All FGs	50%	25%	25%

Special Payment to individual



Budget allocation
(Rank by weighted score)

Dept aa
Dept bb
Div cc
FG dd
Dept ee
.
.
.
Dept xx
FG yy
Div zz

Highest score

Lowest score

โดย ศุภมิตรา ด่านพานิช
ผู้จัดการอาวุโส ฝ่ายปิโตรเลียม โครงการเมียนมาร์

กระบวนการ
(55 คะแนน)

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อรักษาบุคลากรไว้และมีผลการดำเนินการที่ดี.

ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (PERFORMANCE Management and Development)

2) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE Development)

ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรและความต้องการขององค์กรอย่างไร. ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กรได้พิจารณาถึงเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- ความปรารถนาในการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร.
- สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร และความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน.
- สนับสนุนจริยธรรม และวิธีปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม.

Fixed Mindset

Fixed Mindset (กระบวนทัศน์หยุดนิ่ง) หรือความเชื่อ ในพรสวรรค์ ทำให้คนเราหวังใช้ความฉลาดของตนในกิจการต่าง ๆ (โดยเฉพาะในการเรียน) ทำให้ไม่พัฒนาความมานะอดทน และศึกษาหากลยุทธ์ที่ดี ในการเรียน และการทำกิจการต่าง ๆ ทำให้มองความยากลำบาก หรือความล้มเหลวในด้านลบ คือนำไปสู่ความท้อถอยและความล้มเหลวในชีวิต

Growth Mindset

Growth Mindset (กระบวนทัศน์พัฒนา) หรือความเชื่อใน พรแสวง ทำให้คนเรามีความอดทน มานะพยายาม หมั่นฝึกฝน ตนเอง และเรียนรู้กลยุทธ์ที่ดีในการดำเนินการสิ่งต่างๆ

Growth Mindset

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

- ควรชื่นชมและ ส่งเสริม บุคลากรที่แม้ ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายแต่เกิดกระบวนการเรียนรู้จากการคิดนอกกรอบและหาแนวทางใหม่ฯ Disruptive innovation ในการแก้ปัญหา

  การไม่บรรลุเป้าหมายไม่ใช่ความล้มเหลว แต่ความมุ่งมั่นและพยายามในการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมใหม่ฯ ต่างหากคือสิ่งที่ควรชื่นชม

Growth Mindset

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

- ผู้บริหารในทุกระดับต้องมีความเชื่อว่าบุคลากรทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาให้ดีขึ้นได้
- การแสดงความชื่นชมหรือให้รางวัลในความสำเร็จควรมุ่งเป้าที่ความพยายามและความมุ่งมั่นในการพัฒนางาน
- ไม่ควรกำหนดความสำเร็จ หรือชื่นชมที่การบรรลุเป้าหมายเพียงอย่างเดียว เพราะการกระทำดังกล่าวจะส่งเสริมให้บุคลากรมีแนวคิดแบบตายตัว เสพติดความสำเร็จ จะไม่พยายามกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย จะกำหนดเป้าหมายที่พอทำได้ เพื่อให้ตนเอง ได้รับความชื่นชมและไม่สามารถทนรับกับความล้มเหลวได้ หลีกเลี่ยงที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆที่แตกต่างจากความคุ้นเคยเดิม เพื่อสร้างนวัตกรรม

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

กระบวนการ
(55 คะแนน)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อรักษาบุคลากรไว้และมีผลการดำเนินการที่ดี.

ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (PERFORMANCE Management and Development)

(3) ประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา (LEARNING and Development EFFECTIVENESS)

องค์กรมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างไร. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- เชื่อมโยงผลลัพธ์การเรียนรู้และพัฒนากับผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรและกับผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สำคัญ.
- ใช้ผลความเชื่อมโยงนี้เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรและปรับปรุงการเรียนรู้และพัฒนา.

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

กระบวนการ
(55 คะแนน)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อรักษาบุคลากรไว้และมีผลการดำเนินการที่ดี.

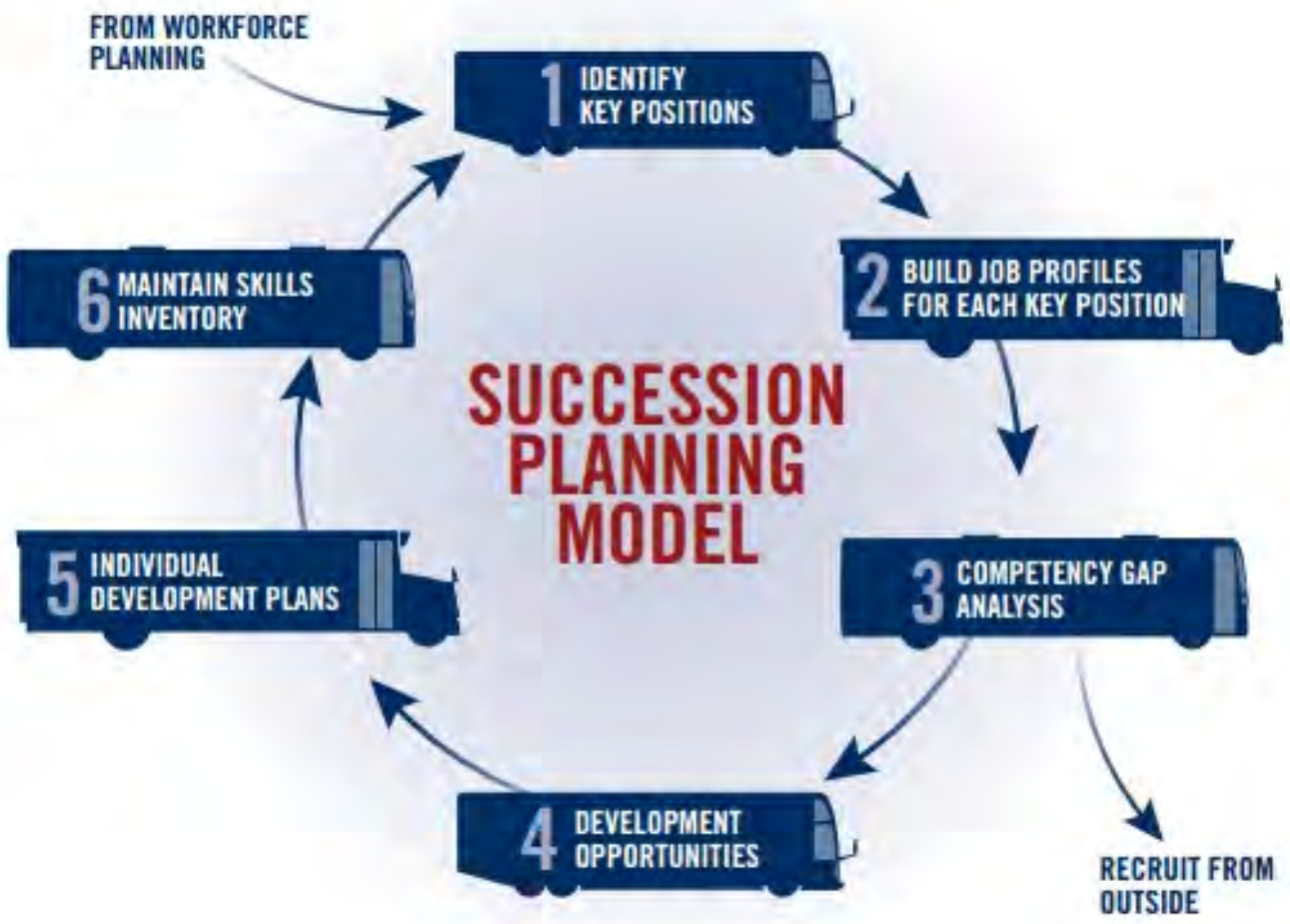
ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (PERFORMANCE Management and Development)

(4) การพัฒนาหน้าที่การงาน (Career Development)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการการพัฒนาหน้าที่การงานของบุคลากรและผู้นำในอนาคต**ขององค์กร.** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของตำแหน่งผู้บริหาร ผู้นำ และตำแหน่งอื่นที่สำคัญ.

Succession Planning Tips

1. Recruit candidates whose goals align with company mission
2. Foster leadership values in work culture
3. Reward leaders and ensure they feel valued
4. Never rush prospective leaders into their roles
5. Outline clear policies and procedures for the succession process
6. Consider having a back-up employee (or two) for every key company role at all times



Item Linkages

P1ก3 ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

1.1ค1 การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ

1.1ข การสื่อสาร (Communication)

2.2ก แผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ
(5) ตัววัดผลการดำเนินการ

4.1ก2 ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

5.1 สภาพแวดล้อมของบคลากร

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลัง
(2) บุคลากรใหม่
(3) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร
(4) ความสำเร็จในงาน

ข. บรรยากาศการทางานของบุคลากร

(1) สภาพแวดล้อมของการทำงาน
(2) นโยบาย และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร

2.1 กระบวนการจัดทำกลยุทธ์
ข1 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

3.1,3.2
3.1 เสียงของลูกค้า
3.2 ความผูกพันของลูกค้า

6.1,6.2
6.1 กระบวนการทำงาน
6.2 ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ

7.3

7.1, 7.2, 7.4, 7.5

Mahidol University
Digital KM Masterclass

Learning from MU Best Practices

รศ.นพ.เชิดชัย นพมณีจำรัสเลิศ

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

EdPEx Criteria Training
มหาวิทยาลัยมหิดล หมวด 6

รศ.นพ.เชิดชัย นพมณีจำรัสเลิศ

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

Criteria for Performance Excellence

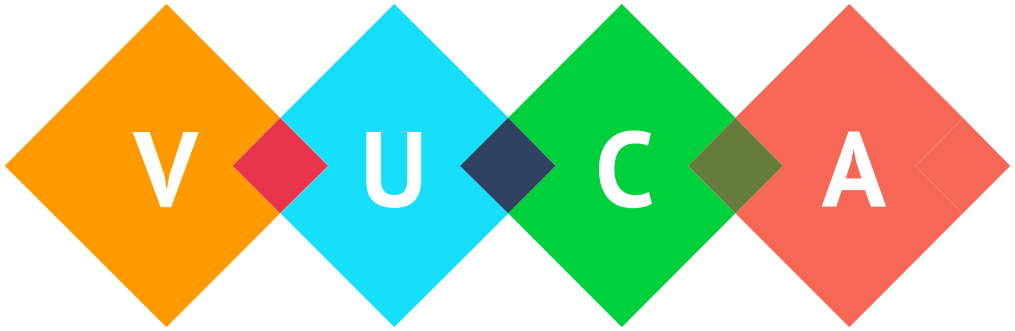
ระบบปฏิบัติงาน

Agility

VUCA

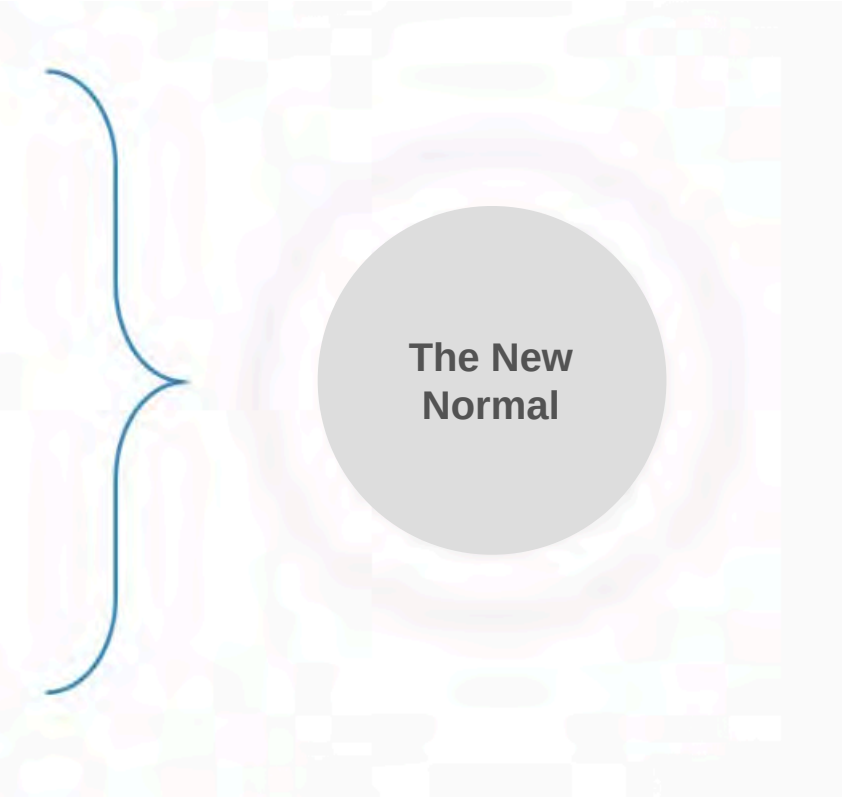
Uncertainty
ความไม่แน่นอน

Ambiguity
ความคลุมเครือ



Volatility
ความผันผวน

Complexity
ความซับซ้อน

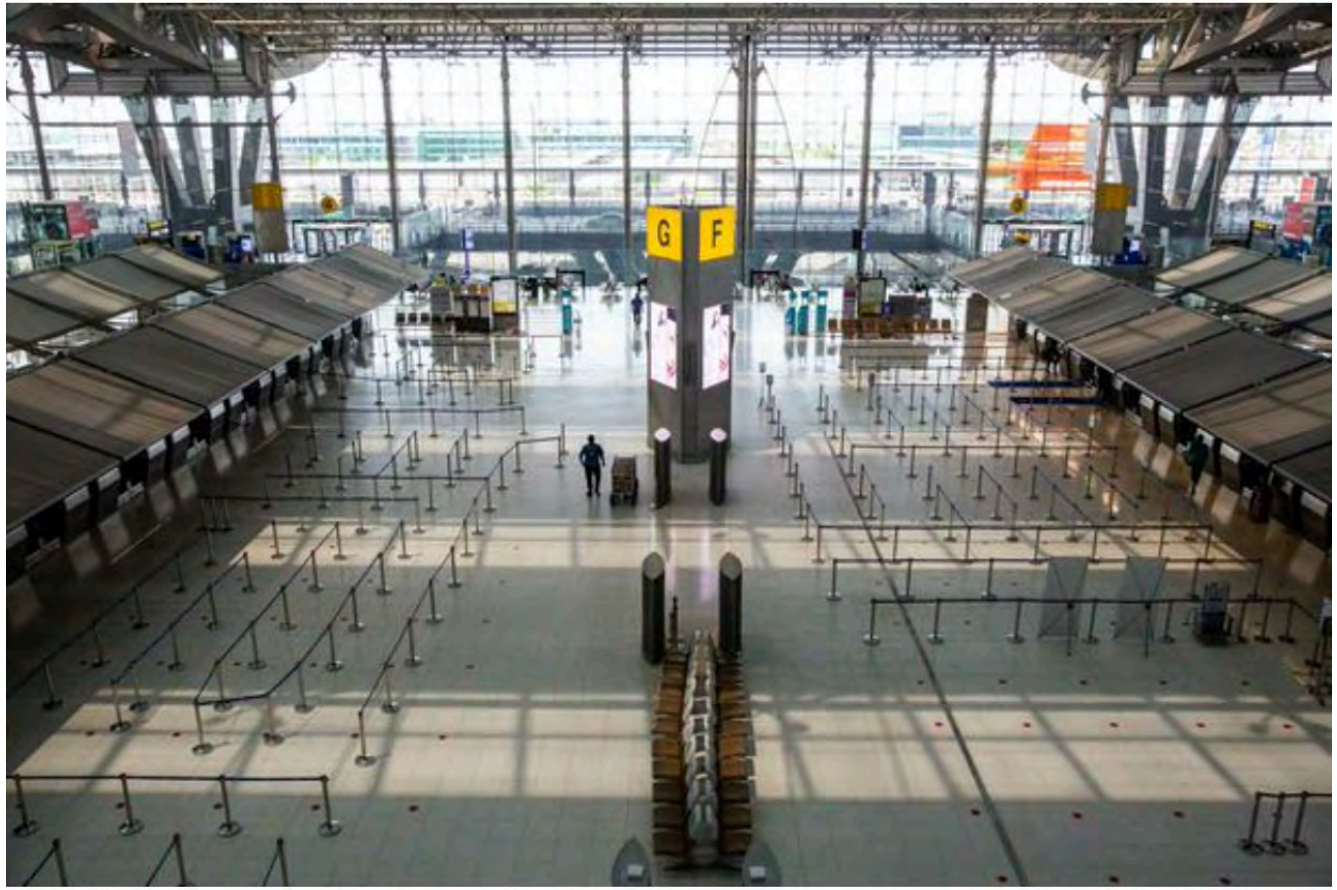


ไทยรัฐ ออนไลน์
สถิติโลก
ข่าวต่างประเทศ
สถิติไทย
ข่าวในประเทศ
Timeline
Infographic
ยอดผู้ติดเชื้อทั่วโลก
6,095,260
ราย
กำลังรักษา
3,137,680
ราย
รักษาหาย
2,587,791
ราย
ผู้เสียชีวิต
369,789
ศพ
ไทย
3,081
ผู้ติดเชื้อ
61
กำลังรักษา
4
ติดเชื้อเพิ่มวันนี้
57
เสียชีวิต
2,963
รักษาหาย
เทียบอัตราการตายไวรัสตัวร้ายของโลก
ข้อมูลล่าสุด 31 พ.ค. 2563
34.4%
MERS
40.4%
Ebola
9.6%
SARS
0.078 %
% ผู้ติดเชื้อโควิด-19 เทียบกับประชากรโลก
6.07 %
% ผู้เสียชีวิตจากโควิด-19 เทียบกับผู้ป่วยทั่วโลก
188
จำนวนประเทศที่มีผู้ติดเชื้อโควิด-19
ประเทศไทย
77
อันดับโลก
3,081
ผู้ติดเชื้อ
2,963
รักษาหาย
57
เสียชีวิต
ผู้ติดเชื้อ
รักษาหาย
เสียชีวิต
3200
2400
1600
800
0
25 ม.ค.
8 ก.พ.
23 ก.พ.
10 มี.ค.
26 มี.ค.
11 เม.ย.
28 เม.ย.
14 พ.ค.
30 พ.ค.

Thailand Had No Foreign Tourists in April After Closing Borders

by Siraphob Thanthong-Knight

May 29, 2020 12:44 PM



Airport staff walk through an empty Suvarnabhumi Airport departure hall in Bangkok on April 3. *Photographer: Lauren DeCicca/Getty Images*

EIC ปรับลดคาดการณ์เศรษฐกิจไทยปี 2020
เป็นหดตัวที่ -7.8% จากเดิมคาดที่ -7.3%

Key forecasts

( ) ประมาณการครั้งก่อน — ไม่เปลี่ยนแปลง ▲ ปรับขึ้นจากคาดการณ์ครั้งก่อน ▼ ปรับลงจากคาดการณ์ครั้งก่อน

GDP (%YOY)	2019	2020F
	2.4	-7.8▼ (-7.3)

ภาคท่องเที่ยวยังคงซบเซาหนัก ด้านส่งออกแม้ฟื้นตัวแต่ยังหดตัวต่อเนื่อง ขณะที่อุปสงค์ในประเทศมีแนวโน้มฟื้นตัวช้า จากหลายปัจจัยกดดัน

อัตราดอกเบี้ยนโยบาย (ณ สิ้นปี)	2019	2020F
	1.25	0.5 — (0.5)

กนง. มีแนวโน้มคงดอกเบี้ยในระดับต่ำต่อเนื่องเพื่อช่วยเหลือด้านสภาพคล่อง และลดภาระหนี้ให้กับประชาชน

อัตราแลกเปลี่ยน (ณ สิ้นปี) (THB/USD)	2019	2020F
	30.3	30.5-31.5 (32 - 33)

เงินบาทมีแนวโน้มอ่อนค่าจากปีก่อน ตามดุลบริการที่ลดลงมากตามจำนวนนักท่องเที่ยวที่หายไป

หน่วย : %YOY	2019	2020F	ปัจจัยสำคัญในปี 2020
การบริโภคภาคเอกชน	4.5	-2.3 ▼ (-1.8)	• การบริโภคสินค้าคงทนมีแนวโน้มลดลงในระดับสูง โดยเฉพาะรถยนต์ • การบริโภคสินค้าไม่คงทนจะซบเซาตามภาวะเศรษฐกิจ แต่ได้มาตรการภาครัฐเข้าช่วยเหลือผ่านการโอนเงินช่วยเหลือรายได้ อย่างไรก็ดี เงินช่วยเหลือมีแนวโน้มน้อยกว่าที่เคยคาด ทำให้การบริโภคมีแนวโน้มหดตัวเพิ่มขึ้น
การลงทุนภาคเอกชน	2.8	-12.6 ▼ (-10.7)	• ภาคส่งออกที่ซบเซาส่งผลต่อการลงทุนในธุรกิจส่งออก • ความไม่แน่นอนของสถานการณ์ COVID-19 และสภาวะเศรษฐกิจโดยรวมส่งผลให้การลงทุนภาคเอกชนมีแนวโน้มหดตัวสูง
การบริโภคภาครัฐ	1.4	2.5 — (2.5)	• การเร่งเบิกจ่ายหลังงบประมาณได้รับการอนุมัติ ทำให้การบริโภคภาครัฐมีแนวโน้มขยายตัว
การลงทุนภาครัฐ	0.2	8.1 ▲ (4.6)	• ภาครัฐมีการเร่งเบิกจ่ายได้ดีกว่าที่เคยคาดหลังจากที่งบประมาณได้รับการอนุมัติ จึงมีการปรับคาดการณ์เพิ่มขึ้น
การส่งออกสินค้า*	-3.3	-10.4 — (-10.4)	• แม้การส่งออกจะมีทิศทางฟื้นตัว แต่ยังมีแนวโน้มหดตัวต่อเนื่องไปจนถึงสิ้นปี
จำนวนนักท่องเที่ยว	4.2	-83.1 ▼ (-75.3)	• นักท่องเที่ยวต่างชาติยังซบเซาต่อเนื่อง ประกอบกับแนวนโยบายที่ยังเข้มงวดต่อการเดินทางเข้าประเทศ จึงปรับคาดการณ์จำนวนนักท่องเที่ยวลดลง
การนำเข้าสินค้า*	-5.6	-15.3 ▲ (-18.6)	• การนำเข้ามีแนวโน้มลดลงจากภาคส่งออกที่ยังซบเซา ราคาน้ำมันที่ลดลง และการชะลอตัวของอุปสงค์ในประเทศ แต่มีการปรับคาดการณ์หดตัวลดลงจากตัวเลขจริงที่ออกมาดีกว่าคาด
เงินเฟ้อทั่วไป	0.7	-1.0 ▲ (-1.1)	• ราคาน้ำมันดิบมีแนวโน้มลดลงมากในปี 2020 กดดันเงินเฟ้อพลังงาน • อัตราเงินเฟ้อพื้นฐานมีแนวโน้มอยู่ในระดับต่ำต่อเนื่องตามอุปสงค์ในประเทศที่ลดลง

ปัจจัยสนับสนุน

- การใช้จ่ายของภาครัฐที่นำเม็ดเงินเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจต่อเนื่อง
- โครงการช่วยเหลือของภาครัฐภายใต้ พรก. กู้เงิน 1 ล้านล้านบาท

ปัจจัยเสี่ยง

- การกลับมาระบาดอย่างรุนแรงอีกครั้งของ COVID-19 ทั้งในและนอกประเทศ
- ความตึงเครียดระหว่างจีนและสหรัฐฯ ที่เพิ่มมากขึ้น
- scarring effects ด้านการปิดกิจการของบริษัทที่เพิ่มขึ้น ประกอบกับภาวะการว่างงานที่แย่ลง เป็นปัจจัยเสี่ยงต่อการบริโภคและลงทุนในระยะต่อไป
- ความเสี่ยงด้านการเมืองไทยที่เริ่มมีความร้อนแรงเพิ่มขึ้น

หมายเหตุ : *มูลค่าการส่งออกและนำเข้าสินค้าในรูปดอลลาร์สหรัฐ (BOP basis)
ที่มา : การวิเคราะห์โดย EIC จากข้อมูลของ สศช. สศก. สศค. ธปท., กระทรวงพาณิชย์, ททท. CEIC และ Bloomberg

EIC ปรับลดคาดการณ์เศรษฐกิจไทยปี 2020
เป็นหดตัวที่ -7.8% จากเดิมคาดที่ -7.3%

Key forecasts

( ) ประมาณการครั้งก่อน — ไม่เปลี่ยนแปลง ▲ ปรับขึ้นจากคาดการณ์ครั้งก่อน ▼ ปรับลงจากคาดการณ์ครั้งก่อน

GDP (%YOY)	2019	2020F
	2.4	-7.8▼ (-7.3)

ภาคท่องเที่ยวยังคงซบเซาหนัก ด้านส่งออกแม้ฟื้นตัวแต่ก็ยังหดตัวต่อเนื่อง ขณะที่อุปสงค์ในประเทศมีแนวโน้มฟื้นตัวช้า จากหลายปัจจัยกดดัน

อัตราดอกเบี้ยนโยบาย (ณ สิ้นปี)	2019	2020F
	1.25	0.5 — (0.5)

กนง. มีแนวโน้มคงดอกเบี้ยในระดับต่ำต่อเนื่องเพื่อช่วยเหลือด้านสภาพคล่อง และลดภาระหนี้ให้กับประชาชน

อัตราแลกเปลี่ยน (ณ สิ้นปี) (THB/USD)	2019	2020F
	30.3	30.5-31.5 (32 - 33)

เงินบาทมีแนวโน้มอ่อนค่าจากปีก่อน ตามดุลบริการที่ลดลงมากตามจำนวนนักท่องเที่ยวที่หายไป

หน่วย : %YOY	2019	2020F	ปัจจัยสำคัญในปี 2020
การบริโภคภาคเอกชน	4.5	-2.3 ▼ (-1.8)	• การบริโภคสินค้าคงทนมีแนวโน้มลดลงในระดับสูง โดยเฉพาะรถยนต์ • การบริโภคสินค้าไม่คงทนจะซบเซาตามภาวะเศรษฐกิจ แต่ได้มาตรการภาครัฐเข้าช่วยเหลือผ่านการโอนเงินช่วยเหลือรายได้ อย่างไรก็ดี เงินช่วยเหลือมีแนวโน้มน้อยกว่าที่เคยคาด ทำให้การบริโภคมีแนวโน้มหดตัวเพิ่มขึ้น
การลงทุนภาคเอกชน	2.8	-12.6 ▼ (-10.7)	• ภาคส่งออกที่ซบเซาส่งผลต่อการลงทุนในธุรกิจส่งออก • ความไม่แน่นอนของสถานการณ์ COVID-19 และสภาวะเศรษฐกิจโดยรวมส่งผลให้การลงทุนภาคเอกชนมีแนวโน้มหดตัวสูง
การบริโภคภาครัฐ	1.4	2.5 — (2.5)	• การเร่งเบิกจ่ายหลังงบประมาณได้รับการอนุมัติ ทำให้การบริโภคภาครัฐมีแนวโน้มขยายตัว
การลงทุนภาครัฐ	0.2	8.1 ▲ (4.6)	• ภาครัฐมีการเร่งเบิกจ่ายได้ดีกว่าที่เคยคาดหลังจากที่งบประมาณได้รับการอนุมัติ จึงมีการปรับคาดการณ์เพิ่มขึ้น
การส่งออกสินค้า*	-3.3	-10.4 — (-10.4)	• แม้การส่งออกจะมีทิศทางฟื้นตัว แต่ยังมีแนวโน้มหดตัวต่อเนื่องไปจนถึงสิ้นปี

หมวด 6 การปฏิบัติการ (100 คะแนน)

(Operations)

ในหมวด**การปฏิบัติการ** เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมแก่ผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิผลของการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง.

กระบวนการ
(55 คะแนน)

6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes):

Basic Requirement

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานที่สำคัญ.

ก. การออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and PROCESS Design)

ประเด็นพิจารณา

(1) การจัดทำข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน (Determination of Product and PROCESS Requirements)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน.

(2) กระบวนการทำงานที่สำคัญ (KEY WORK PROCESSES)

กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง. อะไรคือข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงานเหล่านี้.

(3) แนวคิดในการออกแบบ (Design Concepts)

Over all Requirement

Multiple Requirement

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนด. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กร ความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์ คุณค่าในมุมมองของลูกค้า การคำนึงถึงความเสี่ยง และความคล่องตัวที่อาจต้องการในอนาคต มาพิจารณาในการออกแบบผลิตภัณฑ์ และกระบวนการเหล่านี้.

6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes): องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานที่สำคัญ.

ก. การออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

(1) การจัดทำข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน

(2) กระบวนการทำงานที่สำคัญ

(3) แนวคิดในการออกแบบ

ข. การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ

(1) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ

(2) กระบวนการสนับสนุน

(3) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

ค. การจัดการเครือข่ายอุปทาน

ระบบงาน (Work System)

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

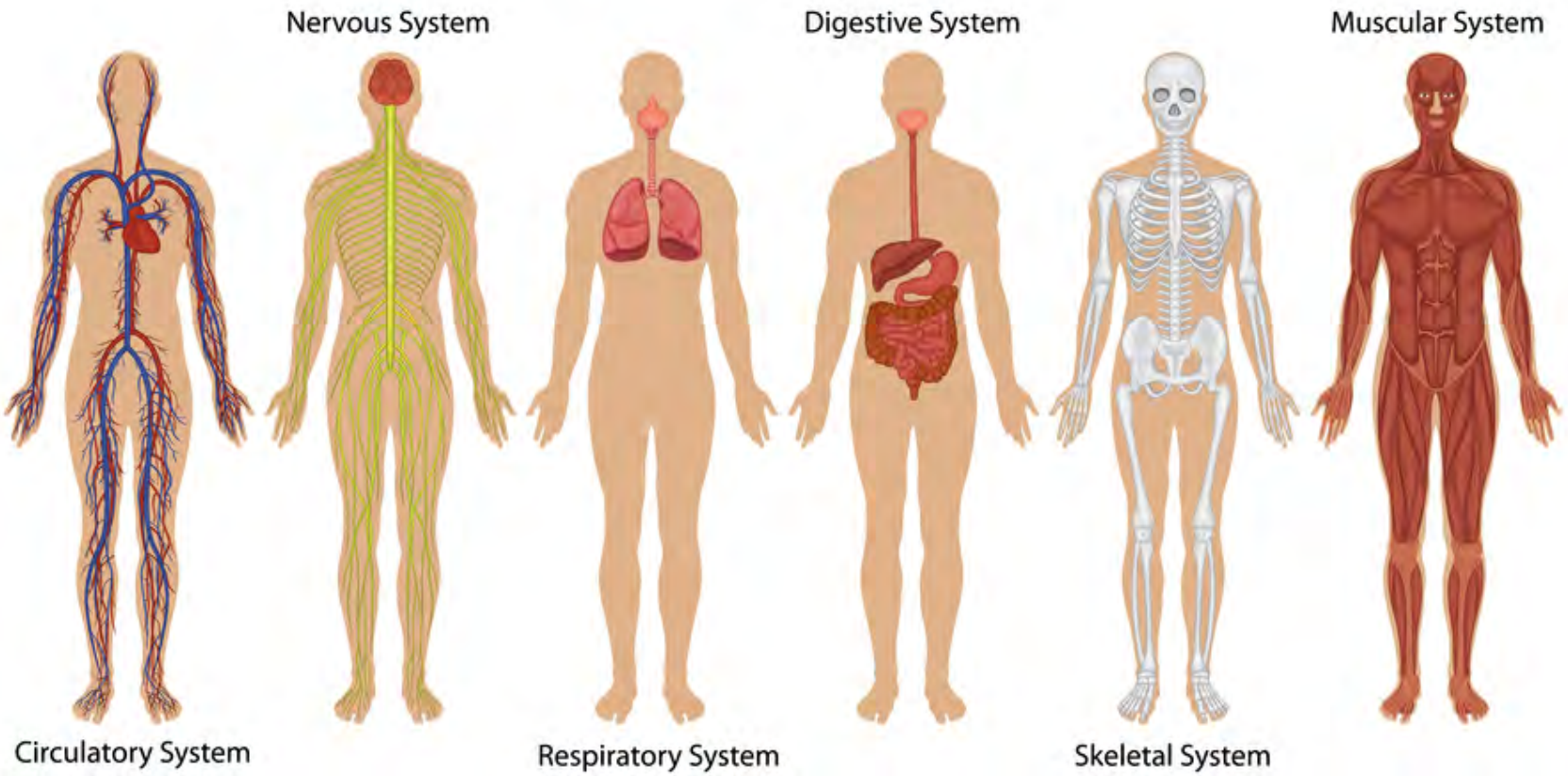
- ระบบงานคือระบบที่ประกอบด้วย กระบวนการ กิจกรรม คน เทคโนโลยี มีการใช้สารสนเทศและทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการสร้างผลผลิตที่มีประโยชน์และตอบสนองความต้องการขององค์กรและลูกค้าภายนอก

กระบวนการ (Work Process)

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

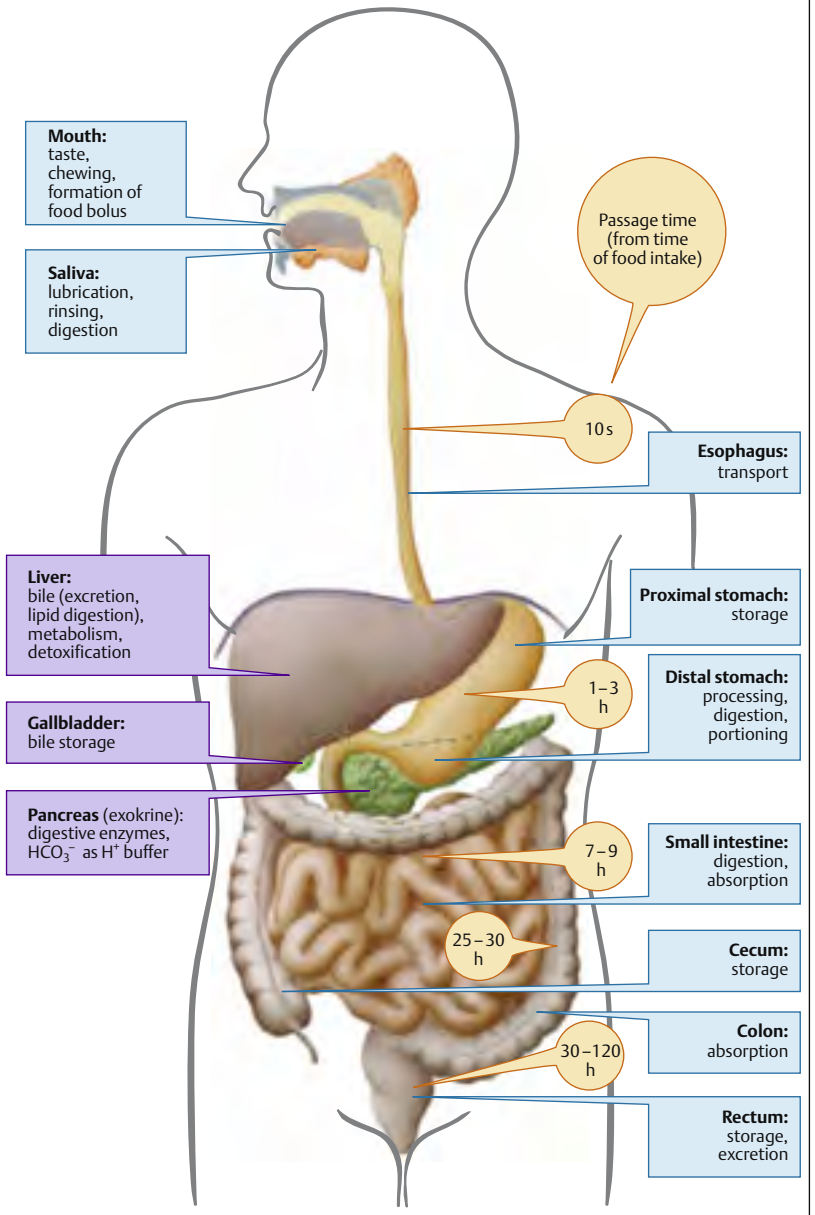
- กิจกรรมที่ร้อยเรียงกันอย่างเป็นระบบ เพื่อการทำงานที่มีคุณค่า (Value-added) เพื่อประโยชน์แห่งการแปลงทรัพยากรในการทำงานให้เป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าของกระบวนการ

Human Body Systems



Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

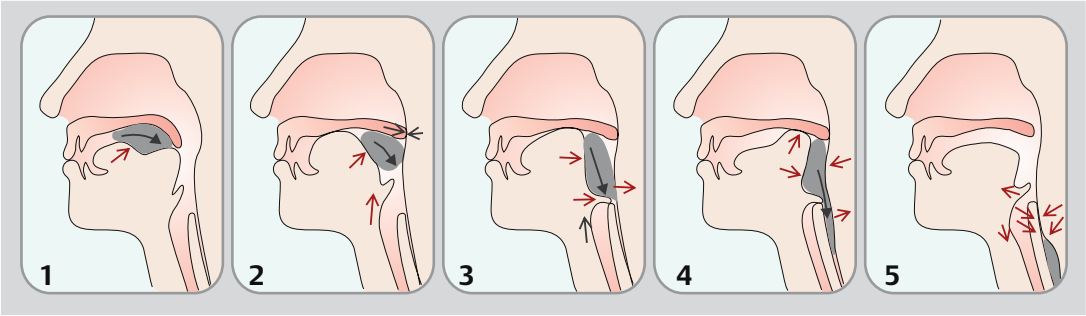
A. Function of gastrointestinal organs



(After Kahle, Leonhardt & Platzer)

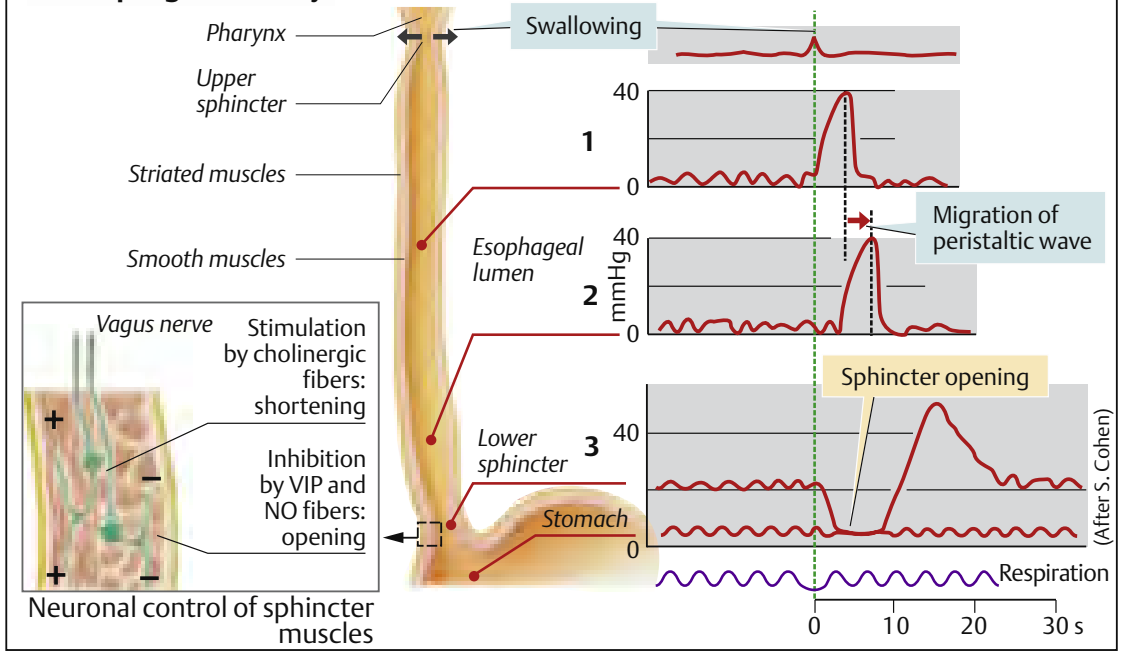
Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

A. Deglutition

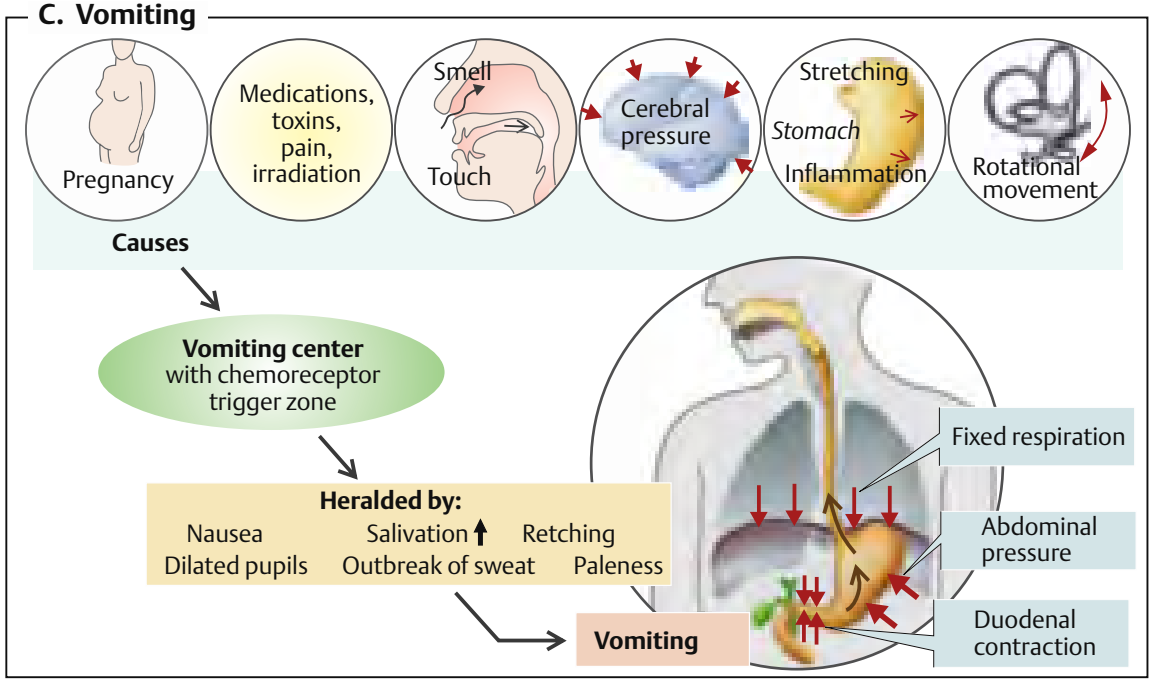


(After Rushmer & Hendron)

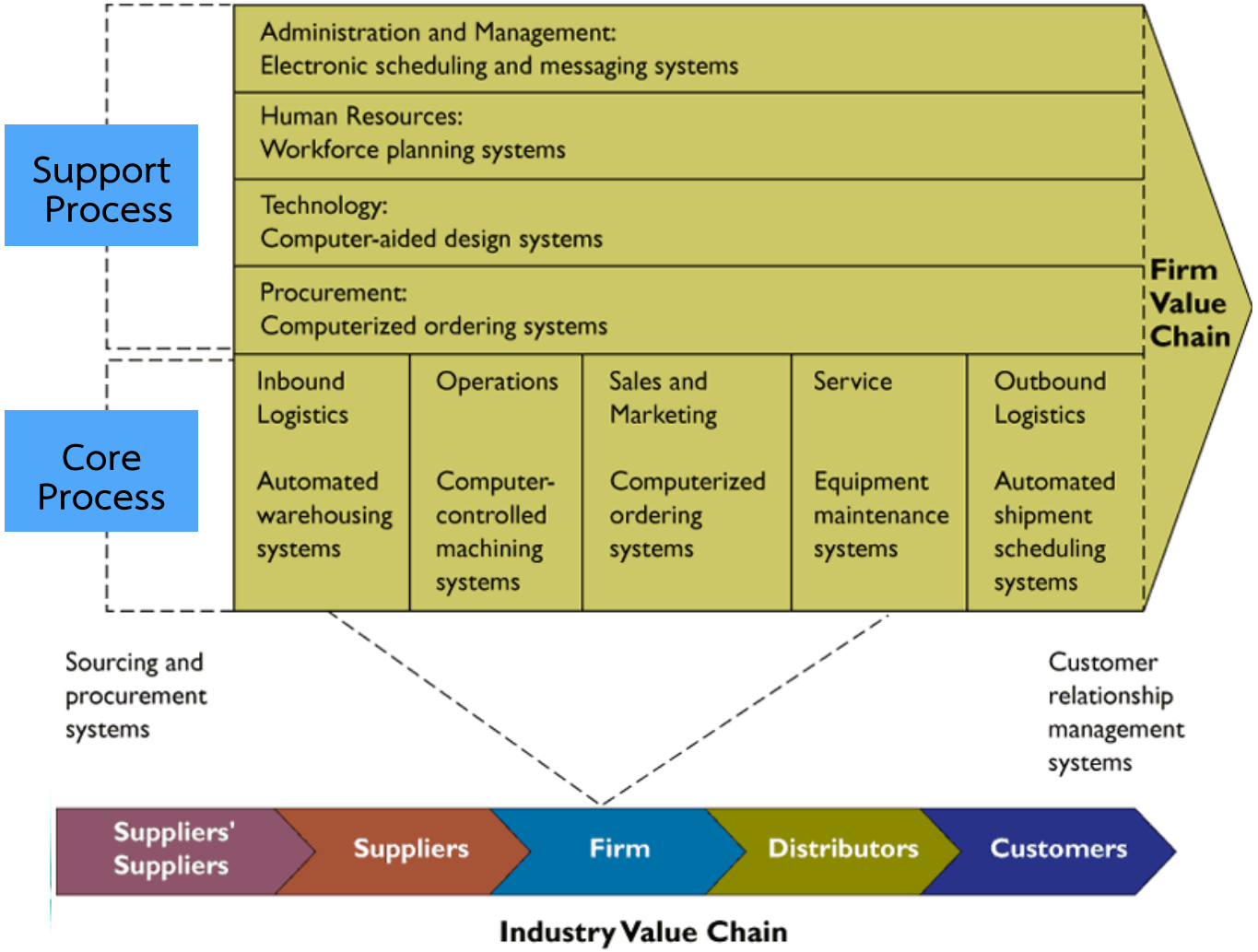
B. Esophageal motility



C. Vomiting



Work System



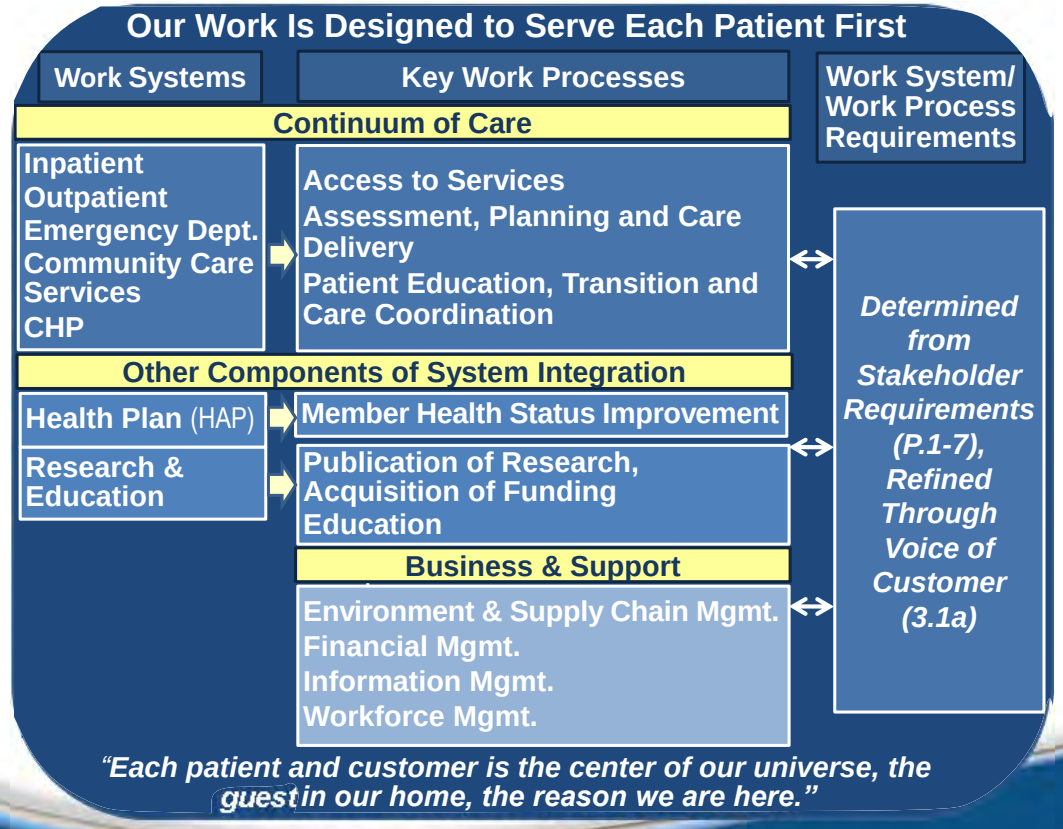
Porter M.E.

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

Work Systems & Key Processes

Work System & Key Process – Focus on "Each Patient First"

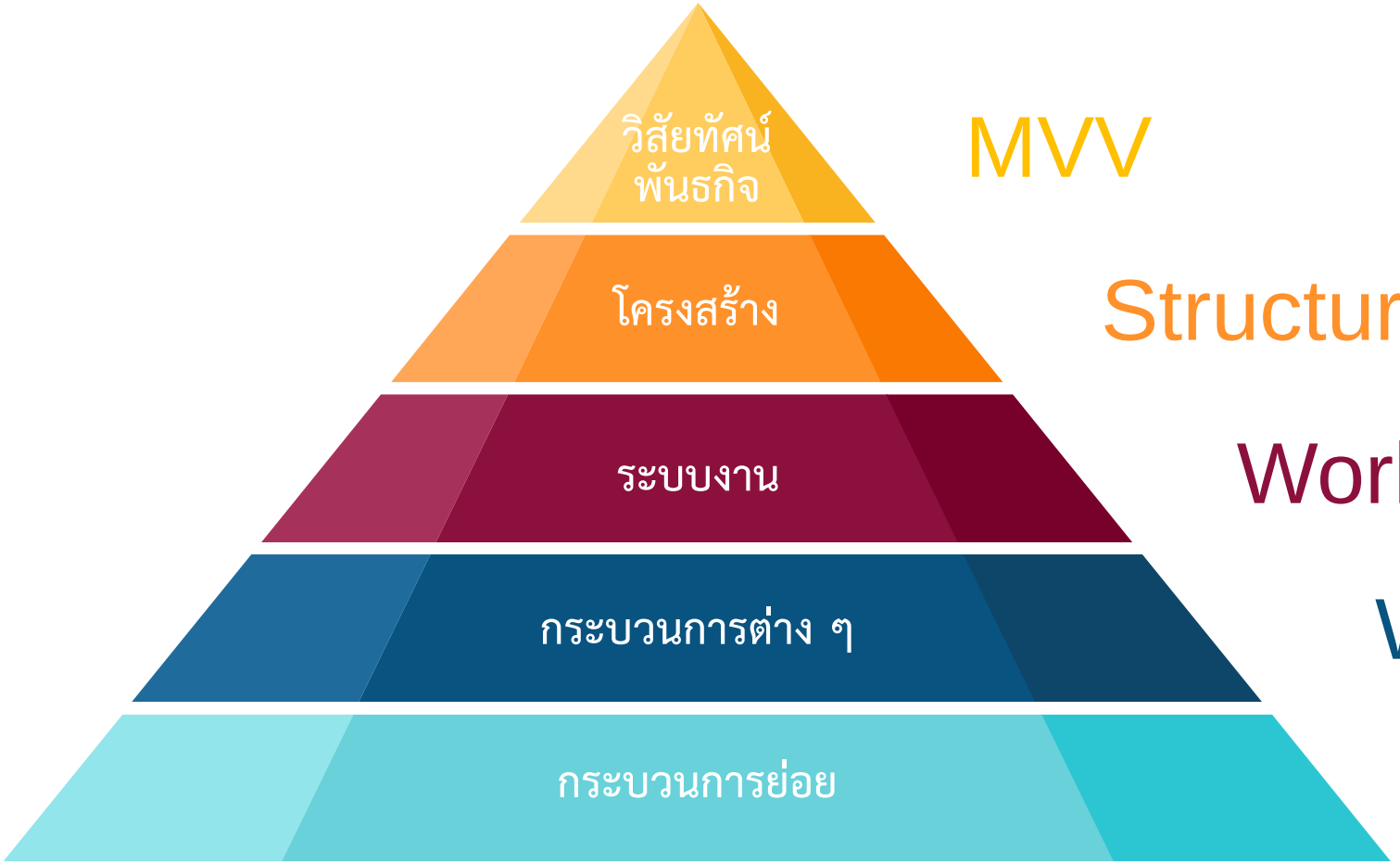
Fig. 6.1-1: HFHS Work Systems and Key Processes



Henry Ford Health System

Malcolm Baldrige National Quality Award
2011 Award Recipient

ระดับชั้นของระบบและกระบวนการ



MVV

Structure

Work System

Work Process

Process Steps

Enterprise Value Chain

1. Work System
   - Sub System
2. Work Process
   - Sub Process
3. Process Step
   - Activity / Task

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

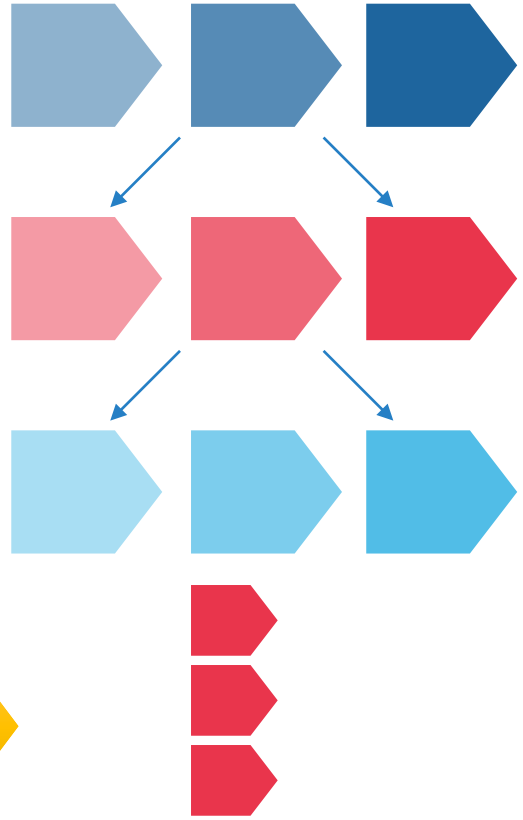
Work Process

Sub process level 1

Sub process level 2

Sub process level 3

Step



ระบบงาน & กระบวนงานหลัก (Key work system & work process)

Mahidol University Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ความต้องการ ความคาดหวัง ผลประเมิน)		
กลุ่มลูกค้า	คู่ความร่วมมือ	ผู้ส่งมอบ
ผู้จัดจ้าง	สังคม	บุคลากร

กฎระเบียบ	นโยบาย	มาตรฐาน	จริยธรรม
เจตจำนง	สมรรถนะหลัก	คู่แข่ง/best practice	
ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์		ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	
ทรัพยากร (คน สินทรัพย์)			

ระบบงาน

ระบบงานหลัก	ระบบงาน ด้านการศึกษา	ระบบงาน ด้านการวิจัย	ระบบงาน ด้านบริการสุขภาพ
ระบบงาน ด้านบริหารจัดการ	ระบบงานด้านการเงินการคลัง	ระบบงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	
	ระบบงานด้านทรัพยากรบุคคล	ระบบงานด้านการจัดการความรู้	
	ระบบงานด้านทรัพยากรด้านกายภาพและสิ่งแวดล้อม		
	ระบบงานด้านการสนับสนุน ได้แก่ การบริหารกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงและตรวจสอบภายใน การจัดซื้อจัดจ้างและบริหารผู้ส่งมอบ การสื่อสารองค์กร การบริหารเครือข่ายต่างประเทศ กิจกรรมเพื่อสังคม		

ผลลัพธ์และผลการ

- บรรลุวิสัยทัศน์
- สร้างคุณค่าแก่ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคม

ความปลอดภัย คุณภาพ ความคุ้มค่า ความพึงพอใจ

สมรรถนะหลัก SIRIRAJ culture

ระบบงาน	กระบวนงานหลัก						
ระบบงานด้านการศึกษา	**กระบวนการจัดการด้านการศึกษา**						
	กระบวนการคัดเลือกนักศึกษา	กระบวนการออกแบบหลักสูตร	กระบวนการบริหารหลักสูตร	กระบวนการประเมินและติดตามผล (หลักสูตร & ระบบศิษย์เก่า)	ปัจจัยสนับสนุนด้านการศึกษา		
ระบบงานด้านการวิจัย	**กระบวนการจัดการด้านวิจัย**						
	กระบวนการแสวงหาแหล่งทุนวิจัย	กระบวนการบริหารทุนวิจัย	กระบวนการบริหารอาคารปฏิบัติการและเครื่องมือวิจัย	กระบวนการประเมิน & ติดตามผล			
ระบบงานด้านการบริการสุขภาพ	**กระบวนการจัดการด้านการบริการสุขภาพ**						
	ผู้ป่วยนอก	กระบวนการประเมินผู้ป่วย	กระบวนการลงทะเบียนและรับไว้รักษา	กระบวนการตรวจวินิจฉัย	กระบวนการตรวจค้นทางห้องปฏิบัติการ	กระบวนการวางแผนและดูแลรักษาพยาบาล	กระบวนการจำหน่ายและดูแลต่อเนื่อง
	ผู้ป่วยใน						
	กระบวนการสนับสนุนกิจกรรมโรงพยาบาล						
	กระบวนการด้านโภชนาการ	กระบวนการด้านสังคมสงเคราะห์	กระบวนการด้านยาและเวชภัณฑ์	กระบวนการด้านเวชภัณฑ์ปลอดเชื้อ	กระบวนการด้านบริการผ้า		
ระบบงานด้านบริหารจัดการ	**กระบวนการบริหารจัดการและสนับสนุน**						
	กระบวนการจัดการด้านการเงินการคลัง	กระบวนการจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	กระบวนการจัดการด้านทรัพยากรบุคคล	กระบวนการจัดการความรู้ การบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	กระบวนการจัดการด้านทรัพยากรกายภาพและสิ่งแวดล้อม		
	กระบวนการจัดการด้านการบริหารกลยุทธ์ ความเสี่ยงและตรวจสอบภายใน	กระบวนการจัดการด้านการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารผู้ส่งมอบ	กระบวนการจัดการด้านการสื่อสารองค์กร	กระบวนการจัดการด้านการบริหารเครือข่ายต่างประเทศ	กระบวนการจัดการด้านกิจกรรมเพื่อสังคม		

6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes):
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานที่สำคัญ.

ก. การออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

(1) การจัดทำข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน

(2) กระบวนการทำงานที่สำคัญ

(3) แนวคิดในการออกแบบ

ข. การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ

(1) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ

(2) กระบวนการสนับสนุน

(3) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

ค. การจัดการเครือข่ายอุปทาน

6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes): องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ.

ก. การออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and PROCESS Design)

(1) การจัดทำข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน (Determination of Product and PROCESS Requirements)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน.

(2) กระบวนการทำงานที่สำคัญ (KEY WORK PROCESSES)

กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง. อะไรคือข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงานเหล่านี้.

(3) แนวคิดในการออกแบบ (Design Concepts)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานเพื่อให้เป็นไปตาม**ข้อกำหนด**. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กร ความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์ คุณค่าในมุมมองของลูกค้า การคำนึงถึงความเสี่ยง และความคล่องตัวที่อาจต้องการในอนาคต มาพิจารณาในการออกแบบผลิตภัณฑ์ และกระบวนการเหล่านี้.

(1) การจัดทำข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน.

Key Input
I1: Core competency ขององค์กร
I2: Core competencyของผู้ส่งมอบ และพันธมิตร
I3: ระบบงานของคณะฯ
KF1. หลักสูตร/ผลิตภัณฑ์/บริการ
KF2. กลุ่มลูกค้าหลัก/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความต้องการหลักของแต่ละกลุ่ม
KF3. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม
KF6. กฎระเบียบ/กฎหมาย/มาตรฐานสำคัญ
KF8. ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือหลักมีความสำคัญต่อคณะฯ
KF10. คู่แข่ง/คู่เทียบ
KF14. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

(1) การจัดทำข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน.

(2) กระบวนการทำงานที่สำคัญ

กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง. อะไรคือข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงานเหล่านี้.

(3) แนวคิดในการออกแบบ

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนด.

Alamo Colleges District

2018 Malcolm Baldrige National Quality Award

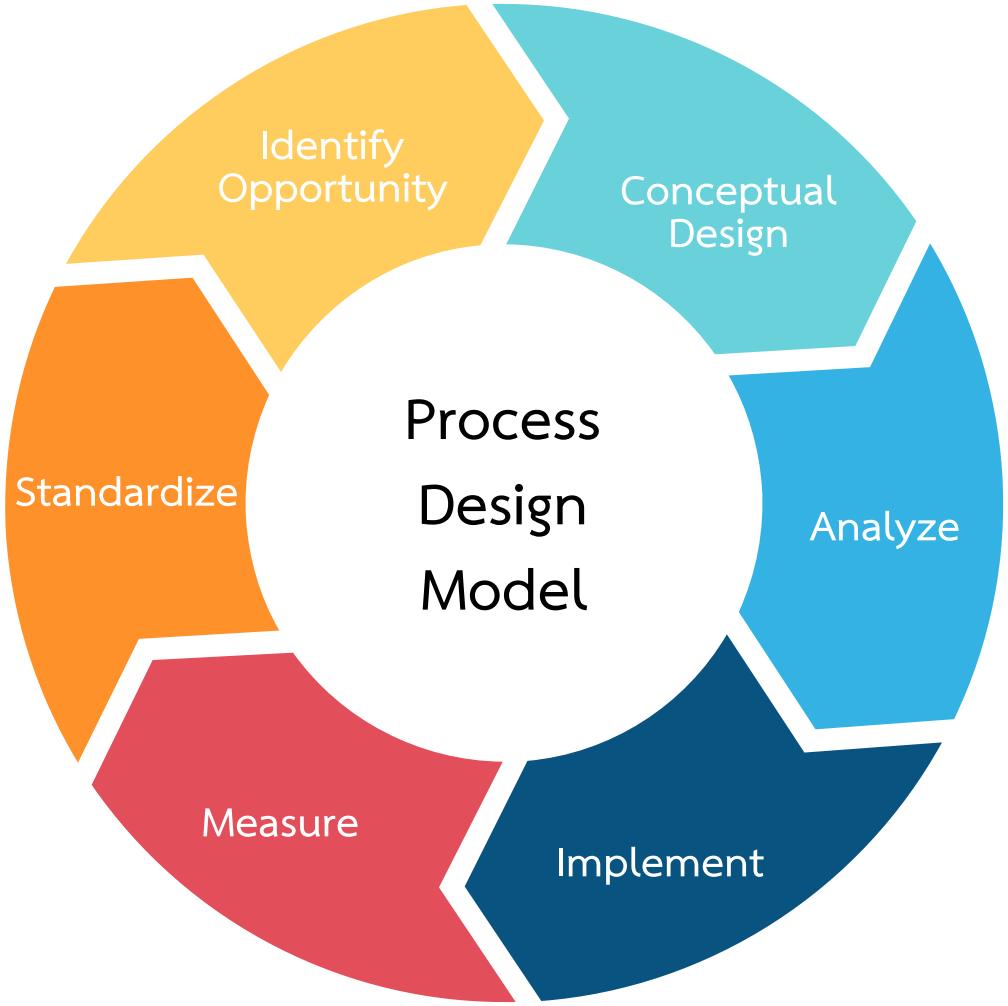


Figure 6.1-1 Process Design Model

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

Work Systems & Key Processes	Key Requirements	Example In-Process KPIs	Example Outcome KPIs
Student Intake			
Recruiting and Admissions	Access to Services Accuracy Timeliness Financial Support Compliance	College Connection Visits; Recruitment Events; STU 194 Application Counts/Completion	Enrollment FA Award and Processing Time Compliance NSO Attendance Student Satisfaction
Testing and Placement		Refresher Course Enrollment; TSI Exam Appointments	
Financial Aid		FAFSA completion; # Students Needing Verification Forms	
New Student Orientation		Registration ready students at NSO	
Student Learning			
Teaching	Quality Instruction Learning Access to Faculty Engagement Program Relevance	Student Evaluation of Teaching	Course Completion Rates Productive Grade Rates High Risk Course Rate Student Satisfaction Program Effectiveness
Tutoring		% Students Attending Tutoring	
Curriculum Development/Review		Process Milestone Completion	
New Program Development		Milestone Review Outcomes	
Program Review*		Process Milestone Completion	
Student Success & Completion			
Degree/Certificate Completion	Accuracy Timeliness	Weekly Graduation WIG Report; Graduation Lead Measures; 30 and 45 Hour Touchpoints	Graduation WIG Graduation Rate Employment Rate Transfer Rate
Transfer		30 Hour Intent; 30 and 45 Hour Touchpoints; Student Assists w/Transfer Application	
Student Support			
Advising	Access Consistency Timeliness Engagement Support	Advising scorecard; Contact Rate; Wait Times; 15, 30, 45 Hour Touch Points; ISP Assignment	Persistence Advising Ratio # Certified Advisors Student Satisfaction Report on Disability Svcs VA Report Engagement Indicators
Disability Support		Ltrs of Accommodation; Contact Rate; Wait Times	
Veteran's Affairs		Certifications Completed; Contact Rate and Wait Times	
Student Engagement		# Students Involved in Clubs/Orgs	
Counseling		# of Student Sessions	
Operational Support Systems			
Information Technology	Ease of Use Access Accuracy Timeliness Safety & Security	Help Desk Effectiveness	Customer Satisfaction Supply Cost Savings Work Order Completion Injury Rates Emergency Drill Results
Human Resource Management		Days to Fill Positions	
Supplier Management		Procurement Purchase Cycle Time	
Facilities Management		Work Order Turnaround Time	
Safety & Emergency Prep		Emergency Prep Drill Results	

Figure 6.1-3 Work Systems, Key Processes, Key Requirements, KPIs
****Program Review applies to Support Services and Systems as well as Academic Programs***

6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes):

ข. การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ (PROCESS Management and Improvement)

(1) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ (PROCESS Implementation)

องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการทำงานเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดของกระบวนการที่สำคัญ.

6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes):

(2) กระบวนการสนับสนุน (Support PROCESSES)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ.

6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes):

(3) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and PROCESS Improvement)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และกระบวนการสนับสนุนเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และผลการดำเนินการของกระบวนการ เสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลักขององค์กร และลดความแปรปรวนของกระบวนการ.

Figure 6.1-4 FOCUS PDCA Model

Step	Action
F	Find a problem before the problem finds you.
O	Organize a team of experts and process users.
C	Current process must be clarified and understood. Do not jump ahead to a solution prematurely.
U	Understand the root cause of the problem. Why is there variation? Use the "five whys".
S	Select the root cause that underlies all or most of the other root causes.
P	Plan how to execute the solution. Determine KPIs.
D	Do the plan step-by-step
C	Check the measures to determine progress and success.
A	Act on the data. Determine cycles of improvement.

Figure 6.1-5 FOCUS PDCA Application

Figure 6.1-2 Work Process Improvement DMAIC Overview

Phase	ADLI Alignment	Primary Activities
Define	Integration	• Define what Process or Organization Requirement is Being Improved • Form the LSS Team • How is this process integrated to support our key organization goals? • If improvement is in response to an OFI, what is the OFI?
Measure	Approach	• List or illustrate the Steps of the Process • Examine the data measures
Analyze	Approach	• Lean – Eliminate waste in the process • Identify Root Causes • VOC Analysis • Impact on Operational Plan KPMs • Generate Solutions
Improve	Learning	• List or illustrate steps of improved Process • Improvements may need to be presented to SLT • Innovation Occurs Here
Control	Deployment	• Action Plan for Implementation ○ Who, When, How? • How do we know the new process or solutions are effective? • What are the strategies for sustaining improvements?

6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes):

ค. การจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply-Network Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการเครือข่ายอุปทาน.

- เลือกผู้ส่งมอบที่มีคุณสมบัติและการวางตัวที่ตอบสนองความต้องการด้านการปฏิบัติการ.
- ช่วยยกระดับผลการดำเนินการขององค์กร.
- สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร
- ยกระดับความพึงพอใจของลูกค้า.

6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes):

ง. การจัดการนวัตกรรม (INNOVATION Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการดำเนินการกับโอกาสในการสร้างนวัตกรรม.

ในการดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดว่าเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS). องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการดำเนินการสนับสนุนโอกาสเหล่านี้. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจพิจารณายุติการดำเนินการตามโอกาสเหล่านี้ในเวลาที่เหมาะสม.

Figure 6.1-3 Innovation Management System

6.2 ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness): องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่ามีการบริหารจัดการการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิผล.

ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

ข. ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์

ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน

(1) ความปลอดภัย (Safety)

(2) ความต่อเนื่องทางธุรกิจ

กระบวนการ
(45 คะแนน)

6.2 ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness): องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่ามีการบริหารจัดการการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิผล.

ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (PROCESS Efficiency and EFFECTIVENESS)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการต้นทุน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติการ.

Ensure Operation Effectives

Balance the need for cost control with the needs of customers

Determine Cost Structure and Cost Loss | **Initiate Cost Saving Project**

BU initiative

SPLD

Strategic Project & Leadership Development

true INNOVATION

ข. ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Security and Cybersecurity)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศที่อ่อนไหวหรือสำคัญ และสินทรัพย์ที่สำคัญ มีความปลอดภัยและมีการป้องกันภัยบนโลกไซเบอร์.

Mahidol University
Digital KM Masterclass
Learning from MU Best Practices

Function	Category	The Challenge	Physical Controls	Cyber Controls
Identify	Asset Management	What processes and as sets need protection?		
	Business Environment			
	Governance			
	Risk Assessment			
	Risk Management Strategy			
	Supply Chain Management			
Protect	Access Control	What safeguards countermeasures are available?		
	Awareness and Training			
	Data Security			
	Info Protection Process & Procedure			
	Maintenance			
	Protective Technology			
Detect	Anomalies and Events	What techniques can identify cybersecurity incidents?		
	Security Continuous Monitoring			
	Detection Processies			
Respond	Response Planning	What activities can contain impacts of incidents?		
	Communications			
	Analysis			
	Mitigation			
	Improvements			
Recover	Recovery Planning	What activities are required to restore capabilities?		
	Improvements			
	Communications			

ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness)

(1) ความปลอดภัย (Safety)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการที่ปลอดภัย.

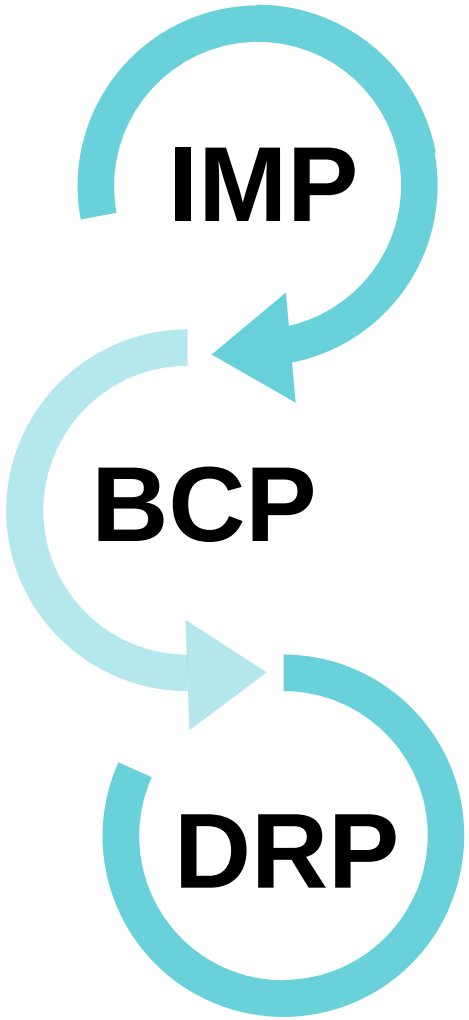
ความปลอดภัยขององค์กรได้คำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ (inspection) การวิเคราะห์ต้นเหตุของความล้มเหลว และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร.

Figure 6.2-3 Safe Campus Initiative

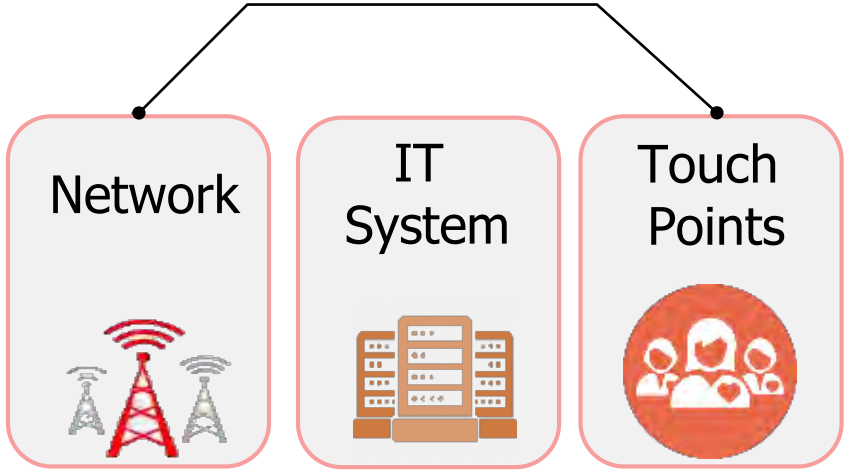
ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness)

(2) ความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน.

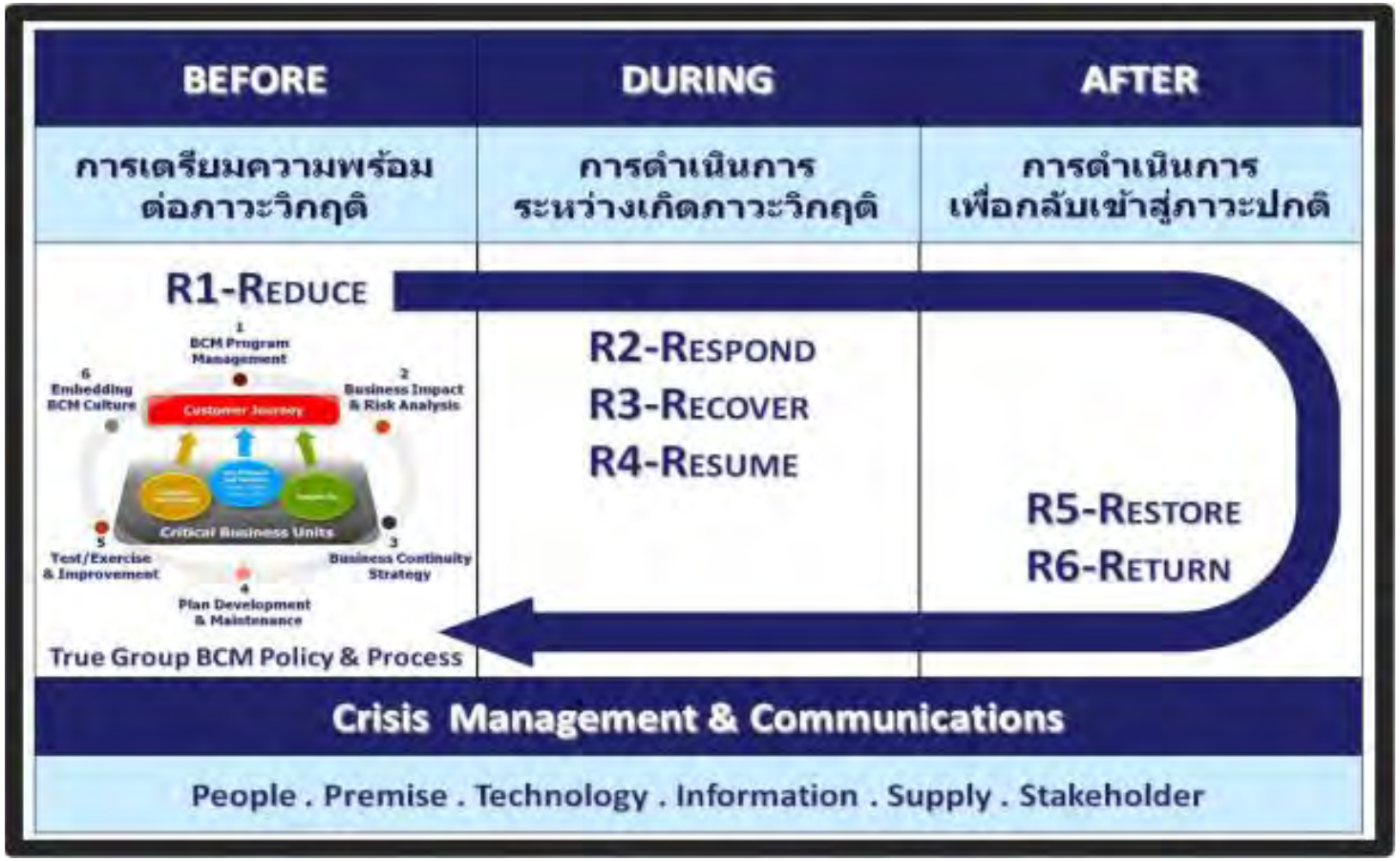


- รับมือเหตุการณ์น้ำท่วม
- ไฟไหม้-แผ่นดินไหว
- เหตุการณ์จราจล
- ไฟฟ้าดับ
- ระบบแอร์เสีย



Business Continuity Mgmt Program

ดำเนินการตามมาตรฐาน ISO22301



ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

ข. ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์

ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน

(1) ความปลอดภัย (Safety)

(2) ความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)

(1) ผลิตภัณฑ์ (Product Offerings)

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships)

(3) ผู้ส่งมอบและพันธมิตร (Suppliers and PARTNERS)

6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes)

1.1 ก(3) การสร้างองค์กรที่ยั่งยืน (Creating a SUSTAINABLE Organization)

Create an environment for achievement of your mission, for INNOVATION

5.1 ข(1)

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (WORKFORCE Climate)

(1) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Workplace Environment)

5.2 ก(3)

ก. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

การจัดการผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE Management)

5.2 ค(1)

ค. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ (WORKFORCE and Leader Development)

(1) ระบบการเรียนรู้และพัฒนา (LEARNING and Development System)

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

ข. ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์

ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน

(1) ความปลอดภัย (Safety)

(2) ความต่อเนื่องทางธุรกิจ

(2) นวัตกรรม (INNOVATION) องค์กรมีวิธีอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม

4.1 การวัด การวิเคราะห์ การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement)

(1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)

(2) ผลการดำเนินการในอนาคต (Future PERFORMANCE)

(3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรม

ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

ข. ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์

ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน

(1) ความปลอดภัย (Safety)

(2) ความต่อเนื่องทางธุรกิจ

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

(2) นวัตกรรม (INNOVATION) องค์กรมีวิธีอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม

4.1 การวัด การวิเคราะห์ การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement)

(1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)

(2) ผลการดำเนินการในอนาคต (Future PERFORMANCE)

(3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรม

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

Mahidol University
Digital KM Masterclass

Learning from MU Best Practices

รศ.นพ.เชิดชัย นพมณีจำรัสเลิศ

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

แผนปฏิบัติการด้านการเปิดหลักสูตรนานาชาติ

แผนปฏิบัติการและผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		
		2563	2564	2565