



# ลักษณะสำคัญของ องค์กร (Organization Profile)

ศิริลักษณ์ เกี้ยวข้อง

ผู้ช่วยอธิการบดี ด้านพัฒนาคุณภาพ

ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตน์ คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี

มหาวิทยาลัยมหิดล

# 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



การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
(Public Sector Management Quality Award – PMQA)  
เกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ  
(State Enterprise Performance Appraisal – SEPA)



มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ  
(Hospital accreditation - HA)





# WHY PMQA?

1. เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
2. เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของหน่วยสู่ระดับมาตรฐานสากล
3. เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหาร



# ลักษณะสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ

1. เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์
2. เกณฑ์สามารถปรับใช้ได้ตามภารกิจ  
ของหน่วยงาน
3. เกณฑ์สนับสนุนมุมมองเชิงระบบ  
เพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในทาง  
เดียวกัน
4. เกณฑ์สนับสนุนการตรวจประเมินที่  
เน้นเป้าประสงค์



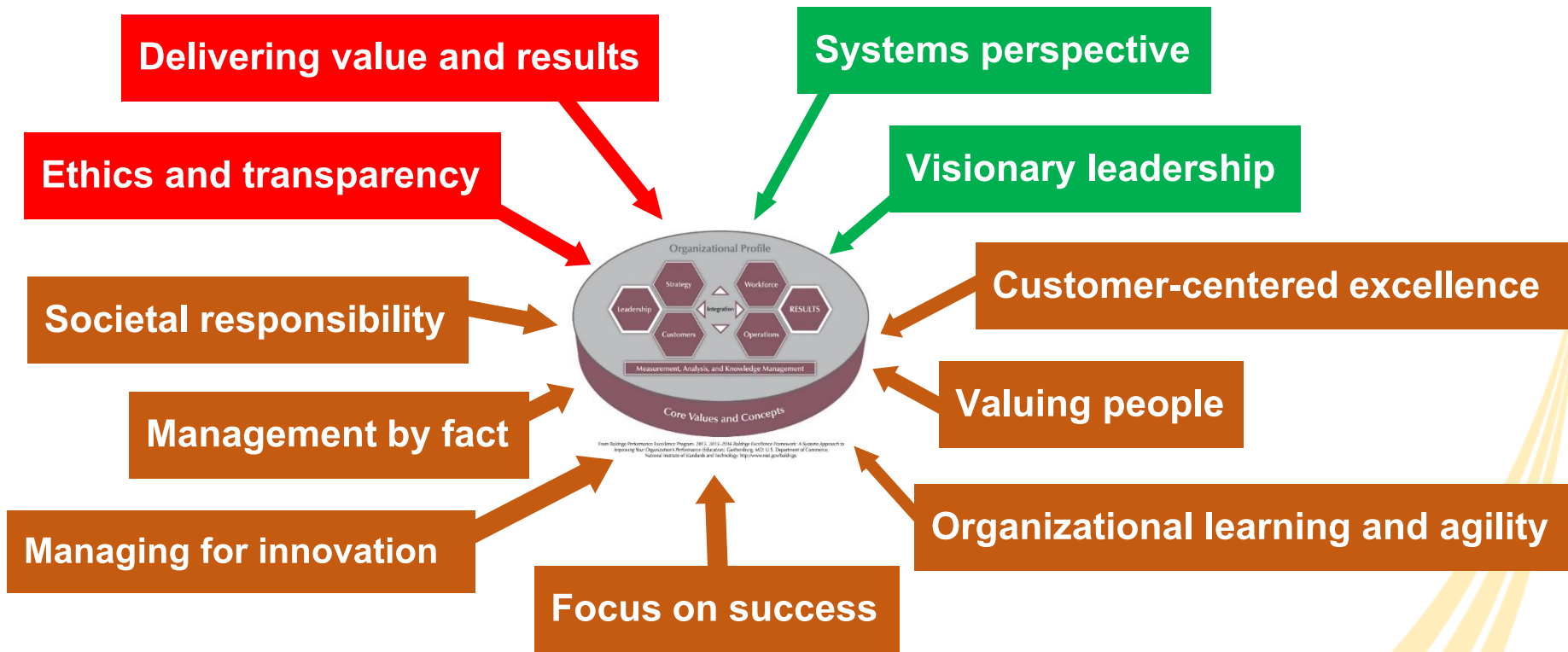
# Criteria for Performance Excellence



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



# คำนิยามและแนวทางการศึกษาขององค์กรที่เป็นเลิศ





## ลักษณะสำคัญขององค์การ

ส่วนที่ 1 ลักษณะองค์การ

ส่วนที่ 2 สภาพการณ์ขององค์การ

หมวดและหัวข้อต่างๆ		คะแนน	
1	การนำองค์การ		120
	1.1 การนำองค์การโดยผู้บริหารของส่วนราชการ	70	
	1.2 การกำกับดูแลองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม	50	
2	การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์		80
	2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์	40	
	2.2 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ	40	
3	ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		110
	3.1 ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	50	
	3.2 การสร้างความผูกพัน	60	
4	การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้		100
	4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ	50	
	4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้	50	
5	บุคลากร		90
	5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร	40	
	5.2 ความผูกพันของบุคลากร	50	
6	การปฏิบัติการ		100
	6.1 กระบวนการทำงาน	60	
	6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ	40	
7	ผลลัพธ์การดำเนินการ		400
	7.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ	60	
	7.2 ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	70	
	7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร	70	
	7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล	70	
	7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต	60	
	7.6 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการเครือข่ายอุปทาน	70	
	คะแนนรวม		1,000



# ความสำคัญของลักษณะสำคัญขององค์การ

เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดในการประเมินตนเอง และการเขียนรายงานเพื่อ รับการตรวจประเมินจากภายนอก ลักษณะสำคัญขององค์การมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

- 1) ช่วยในการระบุสารสนเทศสำคัญที่อาจขาดหายไปและมุ่งเน้นที่ข้อกำหนดที่อาจมีผลต่อการดำเนินการ และผลลัพธ์ที่สำคัญของส่วนราชการ
- 2) ส่วนราชการอาจใช้ลักษณะสำคัญขององค์การเป็นการประเมินตนเองเบื้องต้น หากพบว่ามีสารสนเทศที่ ขัดแย้งมีไม่เพียงพอ หรือขาดหายไป ส่วนราชการสามารถใช้ประเด็นเหล่านี้ในกรณีไปวางแผนเพื่อการปรับปรุง ระบบงานในเมืองต้นได้
- 3) ลักษณะสำคัญขององค์การกำหนดบริบทในการตอบข้อคำถามเดิมในเบื้องหลังของความต่าง





## ลักษณะสำคัญขององค์กร

### 1. ลักษณะขององค์กร

ก. สภาพแวดล้อม  
ของส่วนราชการ

ข. ความสัมพันธ์  
ระดับองค์กร

### 2. สภาพการณ์ขององค์กร

ก. สภาพแวดล้อม  
ด้านการแข่งขัน

ข. บริบทเชิง  
ยุทธศาสตร์

ค. ระบบการปรับปรุง  
ผลการดำเนินการ



*“ Know thy self, know thy enemy.*

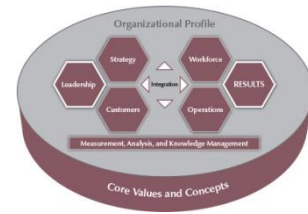
*A thousand battles, a thousand victories.”*

知己知彼 百戰百勝

孫子 Sun Tzu  
(Chinese General and Author, b.500 BC)



# ลักษณะสำคัญขององค์การ



## รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง

### P1: ลักษณะองค์การ

- พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย
- วิสัยทัศน์ ค่านิยมและวัฒนธรรม
- สมรรถนะหลักขององค์กร
- ลักษณะโดยรวมของบุคลากร
- สินทรัพย์สำคัญ
- กฎระเบียบที่สำคัญ
- โครงสร้างองค์การ

- ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน

### P2 : สภาพการณ์ขององค์การ

- สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ
- การเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขัน
- แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

- ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์
- ความได้เปรียบยุทธศาสตร์

- ระบบปรับปรุงผลการดำเนินการ



ด้าน	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์
ด้านพันธกิจ		
ด้านการปฏิบัติการ		
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม		
ด้านบุคลากร		



# Criteria for Performance Excellence



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



## หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

2.1

การจัดทำยุทธศาสตร์

2.2

การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

การวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ กำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ รวมถึงการตัดสินใจเรื่องระบบงานที่สำคัญ ในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ



# คำถามที่ต้องการคำตอบ

- What are we now?
- Where do we want to be?
- How will we go there?



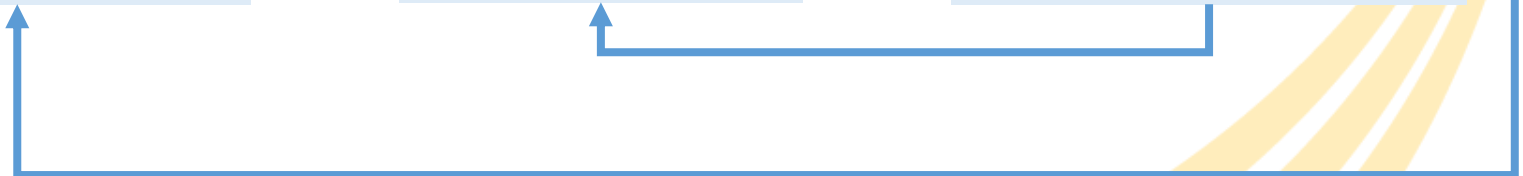


แผนยุทธศาสตร์  
(Strategic Plan)

แผนปฏิบัติการ  
(Action Plan)

Ultimate Outcome KPIs  
Outcome KPIs  
Output KPIs

การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) → การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) → การติดตามและประเมินผล (Evaluation & Control)







# 2.1

## การจัดทำยุทธศาสตร์

การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองประเด็นความท้าทายขององค์การ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบงาน สร้างนวัตกรรม และการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ผลการดำเนินการ โดยรวม เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในอนาคต



### ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

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



### ข. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

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





# 2.2

## การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

ประสิทธิผลของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติโดยการแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการ การสื่อสารถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ และการวางระบบกำกับดูแล การกำหนดตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญในการติดตามความก้าวหน้า รวมทั้งคาดการณ์ผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งคู่แข่ง/คู่เทียบ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงยุทธศาสตร์ให้เท่าทัน



### ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

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



### ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

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



ตัวอย่างเครื่องมือและเทคนิคการปรับปรุงองค์กรตามหมวด 2



**11** ตัววัดผลการดำเนินการ

- ตัววัดความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ
- ระบบการวัดผลเสริมให้ส่วนราชการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

**12** การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

- การปรับแผนฯ และนำไปปฏิบัติ

**ตัวอย่างเครื่องมือ และเทคนิคการปรับปรุงองค์การ ตามหมวด 2**

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

**ลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์**

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







# การวัด VS การประเมิน

## การวัด (Measurement)

- กระบวนการการกำหนดปริมาณ จำนวน ตัวเลข ลำดับ ระดับ เพื่อแทนคุณสมบัติของสิ่งของหรือเหตุการณ์ใด ๆ อย่างมีกฎเกณฑ์ที่เชื่อถือได้ โดยใช้เครื่องมืออย่างใดอย่างหนึ่ง

## การประเมิน (Evaluation)

- กระบวนการประมาณแนวโน้มและทิศทางเพื่อแทนคุณสมบัติของสิ่งของหรือเหตุการณ์โดยเปรียบเทียบกับกฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น เพื่อให้ทราบสถานะของสิ่งของหรือเหตุการณ์นั้น ๆ

ทั้ง 2 สิ่งต้องทำคู่กันเสมอในการใช้ KPI



# ประโยชน์ของ KPI

## 1. เพื่อตรวจสอบสถานะ (Check Position)

- KPI เป็น Tool ตรวจสอบว่าองค์กรอยู่ ณ. ตำแหน่งใดในการแข่งขัน หรือการตรวจสอบความสำเร็จขององค์กร

## 2. เพื่อสื่อสารสถานะ (Communicate Position)

- KPI เป็น Tool สื่อสารให้บุคคลในองค์กรยอมรับและไปในทิศทางเดียวกัน
- ตัดสินใจด้วยข้อเท็จจริง ไม่ใช่ความรู้สึก

## 3. เพื่อยืนยันและจัดลำดับความสำคัญ (Confirm Priorities)

- KPI ให้ข้อมูลที่น่าไปประเมิน สิ่งใดสำคัญเร่งด่วน และสำคัญลดหลั่นลงไป

## 4. เพื่อตรวจสอบและติดตามความก้าวหน้า (Compel Progress)

- KPI เป็น Tool ช่วยทบทวนความคืบหน้าและควบคุมการดำเนินการให้ได้ตามเป้าหมาย



# ความหมายของคำว่า KPI

- **ดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicator, KPI)**
  - เครื่องมือที่ใช้วัด และประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ที่สำคัญขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงผลเป็นข้อมูลในรูปของตัวเลข เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานขององค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร
  - ตัววัดความสำเร็จที่สำคัญ



# ตัวอย่างมิติด้านคุณภาพ

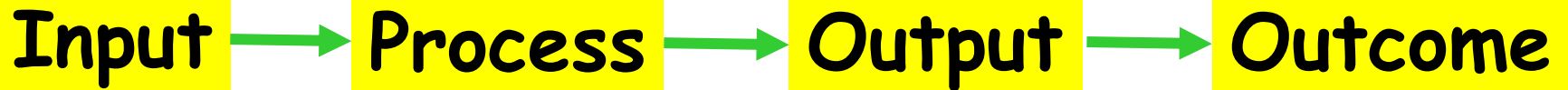
- Efficiency
- Effectiveness
- Cost
- Time
- Safety
- Satisfaction
- Accuracy
- Competency
- Continuity
- Appropriate



## ชนิดของ Indicators

- Leading Indicators
- Lagging Indicators

- Clinical Indicators
  - General Clinical Indicators
  - Disease Specific Indicators
- Service Indicators
- Management Indicators



- Process Indicator
- Output Indicators
- Outcome Indicators
- Ultimate Outcome Indicators



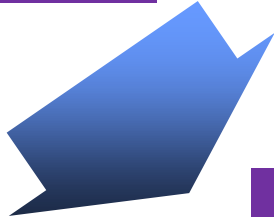




Corp.  
KPI

<u>Financial</u> ■ ■	<u>Customer</u> ■ ■
<u>Operation</u> ■ ■	<u>Employee</u> ■ ■

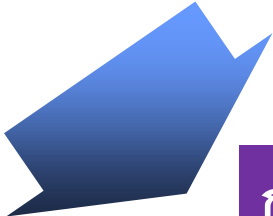
สรุป



Division  
KPI

<u>Division A</u> ■ ■ ■ ■
---------------------------------------

6 สรุป



Team  
KPI

<u>Team A</u> ■ ■ ■ ■
-----------------------------------

กรมต่าง ๆ



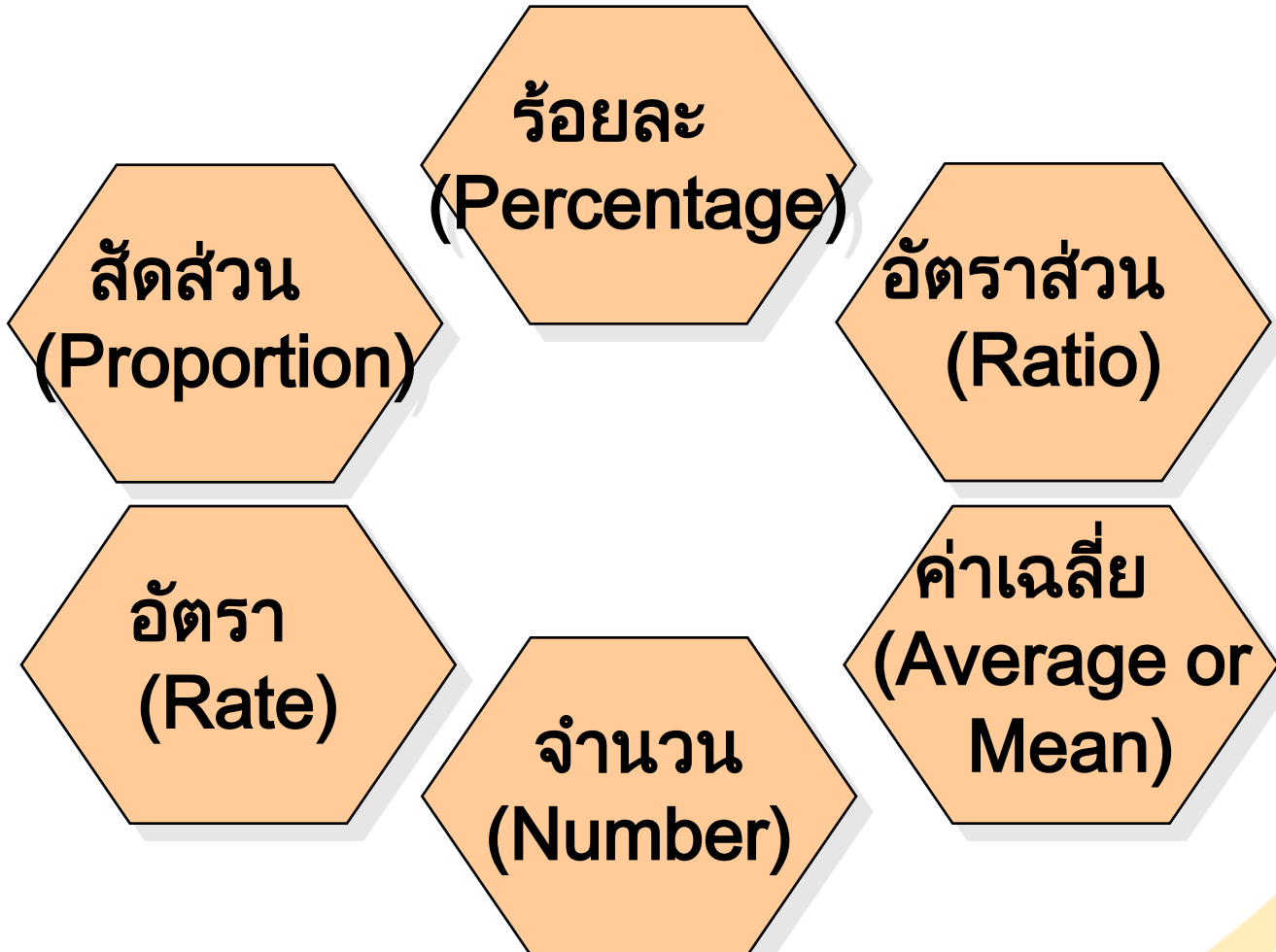
Job  
KPI

<u>Job A</u> ■ ■ ■ ■
----------------------------------

ปฏิบัติการ



# ค่าของตัวชี้วัดแสดงเป็น





# แหล่งที่มาของข้อมูล

- Primary Data Source
- Secondary Data Source
- Unknown Data Source



# เป้าหมายที่ดี

**S Specific**

มีความเฉพาะเจาะจง

**M Measurable**  
มากเกินไป

สามารถวัดผลได้ **ไม่**



**A Achievable**  
สำเร็จได้

สามารถบรรลุผล

**R Realistic**

มีความสมจริง

**T Timely**  
ที่กำหนด

ปฏิบัติได้ภายในเวลา



และคำนึงถึงทรัพยากร



# หลักการกำหนดค่าเป้าหมาย

ค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดสามารถกำหนดได้จาก :

- ผู้ปฏิบัติการ
- ข้อมูลที่เคยเก็บ (Based Line Data)
- กำหนดโดยผู้บริหาร
- Industry Average
- การเปรียบเทียบกับองค์กรที่มี Best Practice
- หลักการทางทฤษฎี



# ค่าเป้าหมายแบบใด จึงจะเป็นเป้าที่ดี?

- Stretch Target

Innovation

- เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างมหาศาล

- Small Step Target

- เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงอย่างค่อยเป็นค่อยไป

- Baseline Target

- เพื่อรักษาและป้องกันผลการดำเนินงานไม่ให้ต่ำกว่าที่ปัจจุบัน

(จะดีกว่าหรือถ่วงดุลกันอย่างไรดี?)



# คุณลักษณะของดัชนีชี้วัดที่ดี

เป้าหมายขององค์กร

2. ประกอบด้วยมิติหรือมุมมองที่หลากหลาย

3. สะท้อนผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน (แสดงให้เห็น output และ outcome)

4. องค์กร หรือหน่วยงานสามารถควบคุมผลงานได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 และเปรียบเทียบได้

5. สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ทันเวลาและประหยัด

6. เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

7. มีหน่วยวัดที่บิดเบือนยาก

8. ต้องช่วยให้สามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงที่

สำคัญขององค์กร/หน่วยงาน



# Q&A

