โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ปี พ.ศ. 2551

หลักการและเหตุผล
การพัฒนาคุณภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐ
(PMQA: Public Sector Management Quality Award)

PMQA Organization

การอบรม 4 วัน

Module 1 : เป้าหมาย ตัววัด ผลจากปีที่แล้ว
Module 2 : หลักการจัดการกระบวนการ
Module 3 : การประเมินตามเกณฑ์รายหมวด
Module 4 : การวิเคราะห์ จัดลำดับ รายงาน
Module 5 : การปรับปรุงองค์กร 9 ขั้นตอน

PMQA Organization

Module 5

การปรับปรุงองค์กร 9 ขั้นตอน

0 แนวคิดในการปรับปรุงองค์กร
1. การปรับปรุงในขั้นตอนที่ 1
2. การปรับปรุงในขั้นตอนที่ 2
3. การปรับปรุงในขั้นตอนที่ 3
4. การปรับปรุงในขั้นตอนที่ 4
5. การปรับปรุงในขั้นตอนที่ 5
6. การปรับปรุงในขั้นตอนที่ 6
7. การปรับปรุงในขั้นตอนที่ 7
8. การปรับปรุงในขั้นตอนที่ 8
9. การปรับปรุงในขั้นตอนที่ 9

ก.พ.ร.

PMQA Organization

0

หลากหลายแนวคิด ในกระบวนการ ปรับปรุงองค์กร

ก.พ.ร.

1 Organizational Change Process

PMQA Organization

1. Envisioning	ชี้เป้าหมาย
2. Activating	กระตุ้น
3. Supporting	สนับสนุน
4. Installing	ดำเนินการ
5. Ensuring	ติดตาม
6. Recognizing	ยกย่อง

2 Organizational Change Process

PMQA Organization

1. Business Environment	ปัจจัยภายนอก
2. Business Ecosystem	ปัจจัยภายใน
3. Business Design	กำหนดทิศทาง
4. Leadership Style	กำหนดรูปแบบการนำ
5. Organizational Values	กำหนดค่านิยม
6. Management Process	จัดการกระบวนการ
7. Knowledge Management Systems	จัดการองค์ความรู้
8. Performance Measures	วัดผลการดำเนินงาน

3 Organizational Change Process

PMQA Organization

1. Preparing for Change เตรียมพร้อม

- 1.1 Define change management strategy กำหนดกลยุทธ์
- 1.2 Prepare change management team ตั้งคณะทำงาน
- 1.3 Develop sponsorship model พัฒนาโครงสร้าง

2. Managing Change เปลี่ยนแปลง

- 2.1 Develop change management plans พัฒนาแผน
- 2.2 Take action & implement plans ปฏิบัติตามแผน

3. Reinforcing Change ปรับปรุง

- 3.1 Collect & analyze feedback ติดตามประเมิน
- 3.2 Diagnose gap & manage resistance วิเคราะห์ปัญหา
- 3.3 Implement collective actions แก้ไขปรับปรุง

ก.พ.ร.

4 Organizational Change Process

PMQA Organization

Establish the 10 Winning Conditions

1. **Correct diagnosis of the change challenges.** วิเคราะห์ความท้าทาย
2. **Early development of shared understanding.** พัฒนาความเข้าใจ
3. **Enrichment of shared understanding** ขยายผลการพัฒนาความเข้าใจ
4. **Establishment of a sense of urgency.** สร้างความตระหนัก
5. **Creation of a limited and focused strategic agenda.** กำหนดเป้าหมายทิศทาง
6. **Rapid strategic decision making and deployment.** กำหนดแผนกลยุทธ์
7. **A human flywheel of commitment.** สร้างความมุ่งมั่น
8. **Identification and management of sources of resistance.** บริหารการต่อต้าน
9. **Follow - through on changing organizational enablers.** นำปัจจัยเอื้อสู่การเปลี่ยนแปลง
10. **Demonstrated leadership commitment.** แสดงความมุ่งมั่นของผู้นำ

ก.พ.ร.

5 Organizational Change Process

PMQA Organization

1. Raising Awareness	สร้างความตระหนัก
2. Communication for Consensus	สื่อสารเพื่อสร้างฉันทามติ
3. Building Trust / Commitment	สร้างความมุ่งมั่น
4. Changing Culture	เปลี่ยนวัฒนธรรม
5. Measuring / Evaluation	ติดตาม ประเมินผล
6. The Players Roles / Responsibilities	บทบาทและความรับผิดชอบ
7. Sustain change through Learning	เรียนรู้และปรับปรุง
8. Make change Fun	พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ก.พ.ร.

6 Organizational Change Process

PMQA Organization

9	ปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง
8	วัดและประเมินผลการดำเนินงาน
7	ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ
6	เสริมศักยภาพภายในองค์การ
5	วางแผนปฏิบัติการประจำปี
4	วางแผนกลยุทธ์ระยะสั้นและยาว
3	ประเมินสภาพองค์การในปัจจุบัน
2	กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุง
1	หาความต้องการผู้มีส่วนได้เสีย

ก.พ.ร.

กระบวนการปรับปรุงองค์กร 9 ขั้นตอน

PMQA Organization

1 หาความต้องการผู้มีส่วนได้เสีย

2 กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุง

3 ประเมินสภาพองค์กรในปัจจุบัน

4 วางแผนกลยุทธ์ระยะสั้นและยาว

5 วางแผนปฏิบัติการประจำปี

6 เสริมศักยภาพภายในองค์การ

7 ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ

8 วัดและประเมินผลการดำเนินงาน

9 ปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

ก.พ.ร.

PMQA Organization

1

การวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก.พ.ร.

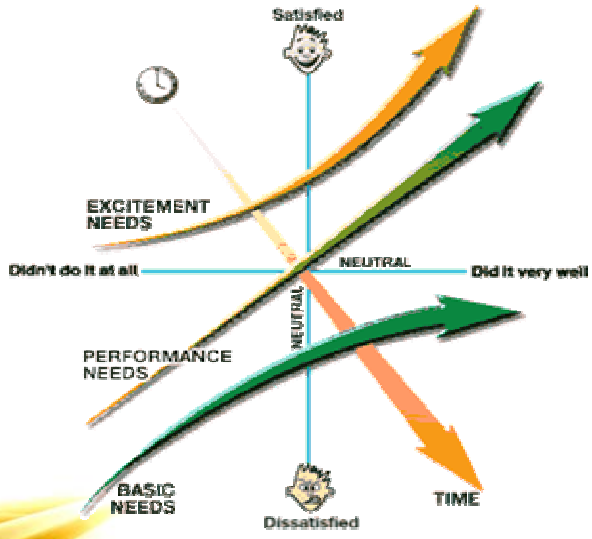
Stakeholder

PMQA Organization

1. Customers
2. Employees / Unions
3. Investors / Partners
4. Suppliers / Media
5. Community
6. Government / Local gov.
7. Consumer / Industry Associations
8. Competitors

แบบจำลองความต้องการของ KANO

PMQA Organization



Stakeholder

PMQA Organization

Stakeholder need

PMQA Organization

ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร		ความต้องการขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
Stakeholder Satisfaction *(Stakeholder Wants & Needs)*	**Stakeholders**	**Stakeholder Contribution** *(Organization Wants & Needs)*
• Fast, Right, Cheap & Easy*	Customers & Intermediaries	• Trust, Unity, Profit & Growth
• Purpose, Care, Skills & Pay	Employees	• Hands, Hearts, Minds & Voices
• Trust, Unity, Profit & Growth	Suppliers	• Fast, Right, Cheap & Easy*
• Legal, Fair, Safe & True	Regulators & Communities	• Rules, Reason, Clarity & Advice
• Return, Reward, Figures & Faith	Investors	• Capital, Credit, Risk & Support

* Michael Hammer

Stakeholders : Loyalty Equation

PMQA Organization

Attitude (Commitment) + Behavior (Continue with) = Loyalty

Customer/Market Segmentation 1

PMQA Organization

การจำแนกประเภทลูกค้าและตลาด
- ลูกค้าของเรา ในปัจจุบัน อดีต อนาคต
- ลูกค้าของคู่แข่ง

Customer Segmentation	Category
• Demographic data	• อายุ เพศ ที่อยู่ รายได้
• Behavioral data	• ซื้ออะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ ชำระเงินแบบไหน
• Psychographic data	• ความเชื่อ ความสนใจ ความคิดเห็น
• Firmographic data	• ประเภทของ กลุ่มธุรกิจ องค์กร ทุนจดทะบียน

Customer/Market Segments

PMQA Organization

ภูมิศาสตร์
โลก ประเทศ ภาค จังหวัด
เขตเมือง/นอกเมือง

ประชากรศาสตร์
อายุ เพศ ขนาดครอบครัว
เชื้อชาติ อาชีพ รายได้

จิตวิทยา
การดำเนินชีวิต บุคลิกภาพ
คุณค่า ความเชื่อ

พฤติกรรม
โอกาส ประโยชน์ การใช้สอย
ทัศนคติ ความจงรักภักดี

ก.พ.ร.

Customer Requirements Determination 2

PMQA Organization

การกำหนดความต้องการของลูกค้า
- เพื่อปรับปรุงสินค้าหรือบริการ
- เพื่อปรับปรุงกระบวนการ
- เพื่อปรับแผนการพัฒนา

Customer Listening and Learning Approaches

	Customers		
Approach	ปัจจุบัน	อนาคต	อดีต
• Direct contracts			
• Focus groups			
• Complaints			
• Customer surveys			
• Customer visits			
• Sales transactions			
• Customer contract staff feedback			
• Trade show			
• Phone calls			

ก.พ.ร.

PMQA Organization

2

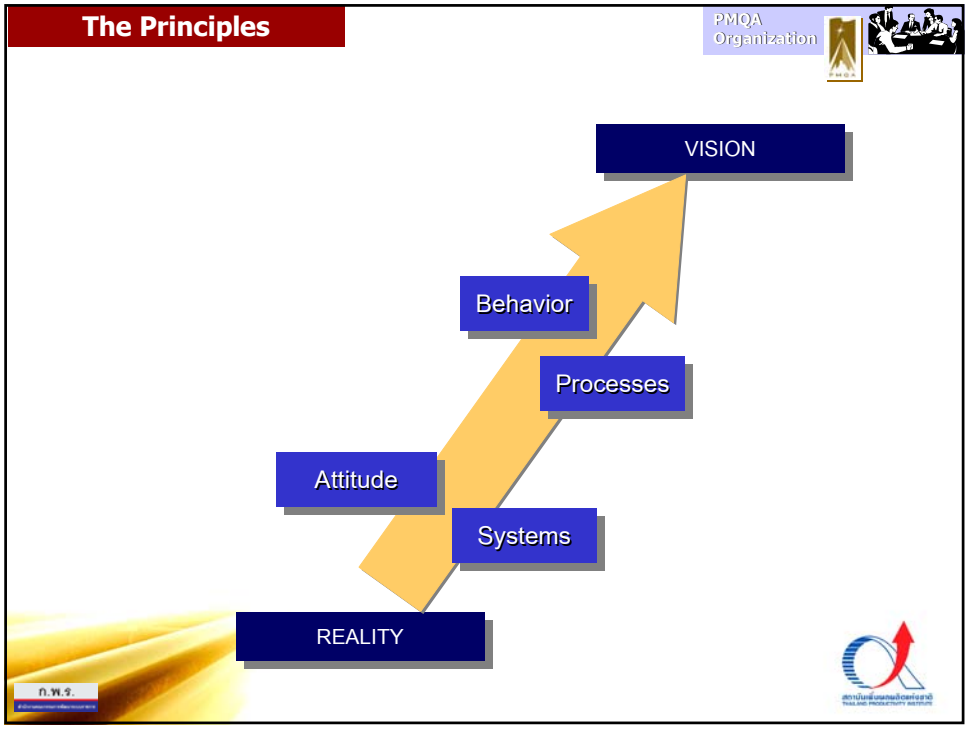
การกระตุ้น ให้เกิดการปรับปรุง

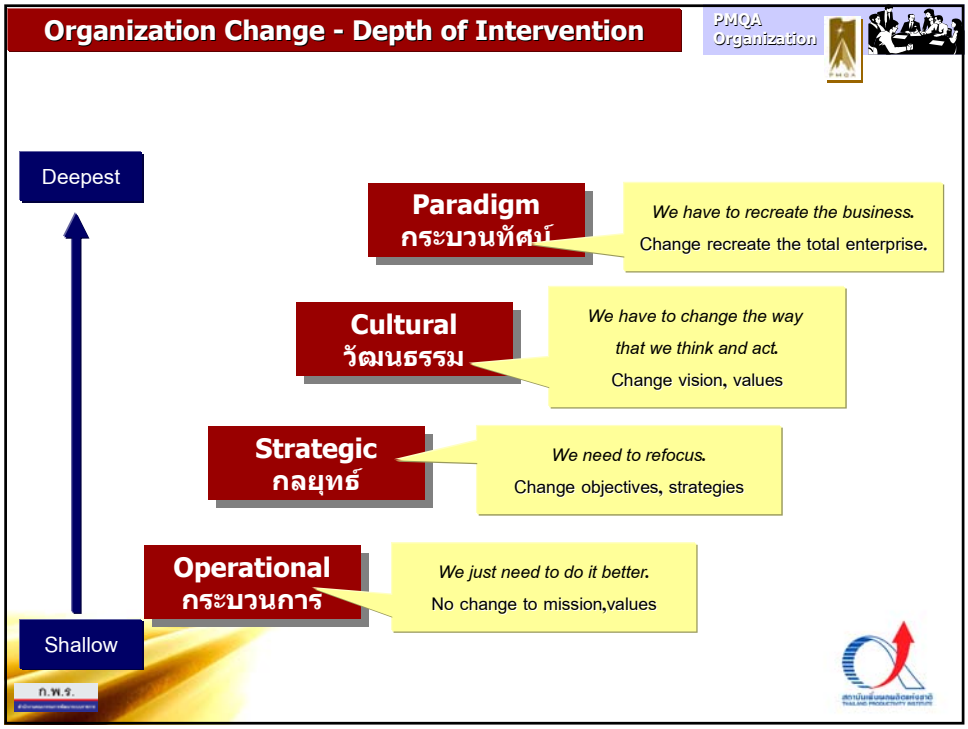
ก.พ.ร.

พฤติกรรมมนุษย์ต่อการเปลี่ยนแปลง

PMQA Organization

ก.พ.ร.


The Principles
PMQA Organization
VISION
Behavior
Processes
Attitude
Systems
REALITY


Organization Change - Depth of Intervention
PMQA Organization
Deepest
Paradigm
กระบวนทัศน์
We have to recreate the business.
Change recreate the total enterprise.
Cultural
วัฒนธรรม
We have to change the way
that we think and act.
Change vision, values
Strategic
กลยุทธ์
We need to refocus.
Change objectives, strategies
Operational
กระบวนการ
We just need to do it better.
No change to mission,values
Shallow

Organizational Change Process

PMQA Organization

1. Unfreezing ละลายพฤติกรรม
   - 1.1 Motivation for change จูงใจ
   - 1.2 Impediments กำจัดอุปสรรค
2. Change เปลี่ยนแปลง
   - 2.1 Well define objectives กำหนดเป้าหมาย
   - 2.2 Communication สื่อสาร
   - 2.3 Plan : Leader; team; resource แผนด้าน ผู้นำ ทีม ทรัพยากร
   - 2.4 Stakeholder management แผนบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
   - 2.5 Plan for resistance to change แผนจัดการแรงต้านการเปลี่ยนแปลง
3. Refreezing ปรับปรุง
   - 3.1 Institutionalize change สร้างความมั่นคง
   - 3.2 Overcome lingering resistance to change ขจัดอุปสรรคที่ยังมีอยู่

ก.พ.ร.

Force - Field Analysis

PMQA Organization

	External Forces แรงภายนอก	Internal Forces แรงภายใน
Driving Forces แรงส่ง	• Customer demand • Competition	• Profitability • Low moral
Restraining Forces แรงต้าน	• Distributor inertia • Regulations	• Passive resistance • Resources

ก.พ.ร.

The Strategic Change Flywheel

PMQA Organization

20%	Change agent
70%	Sitting on the fence
10%	Oppose the new direction

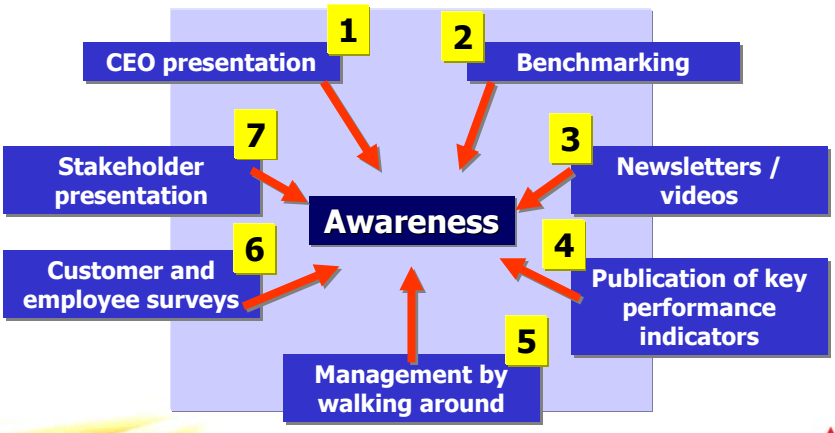
Common Reasons for Perceived Resistance

PMQA Organization

1. Lack of information or awareness
2. Lack of involvement
3. Lack of leadership commitment
4. Outdated rewards and recognition
5. Lack of proof in positive outcomes

Building Awareness and a Sense of Urgency

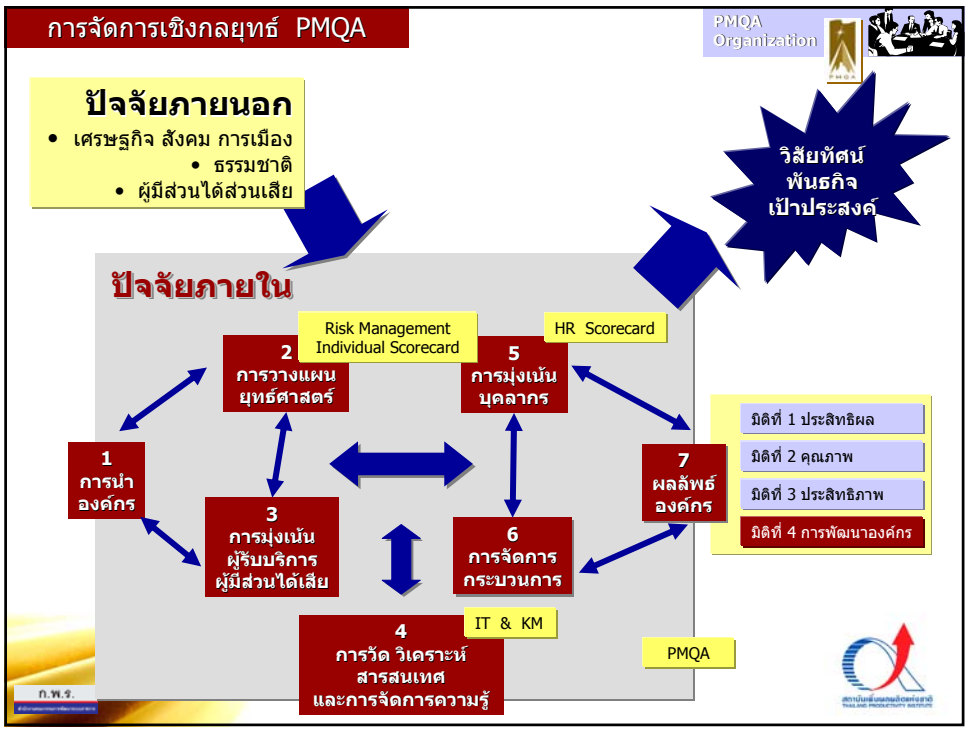
PMQA Organization

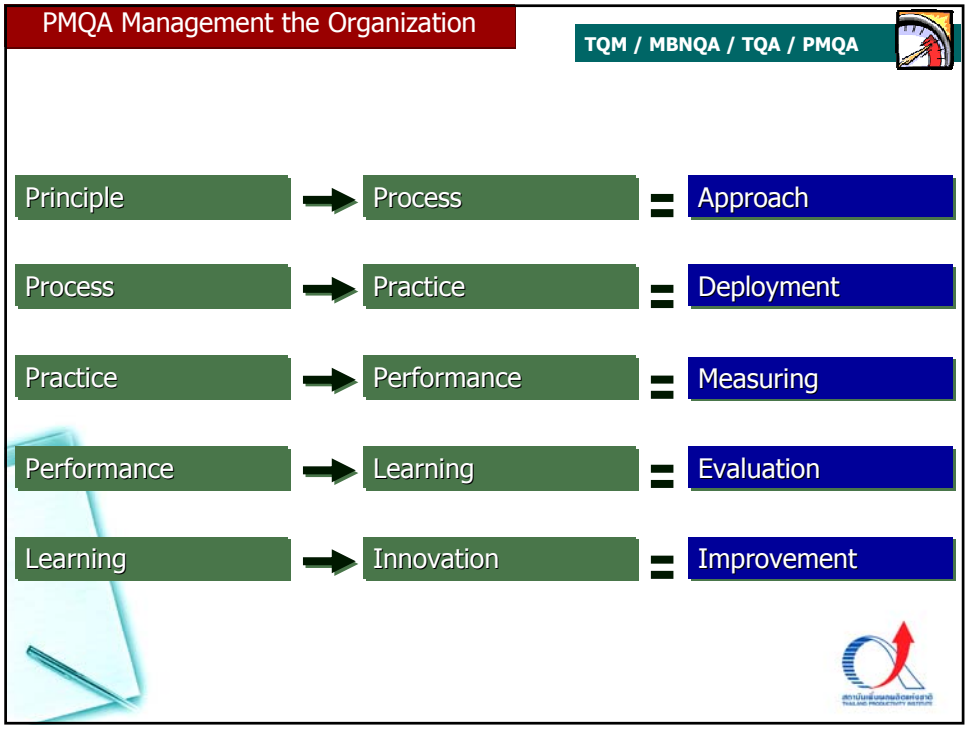


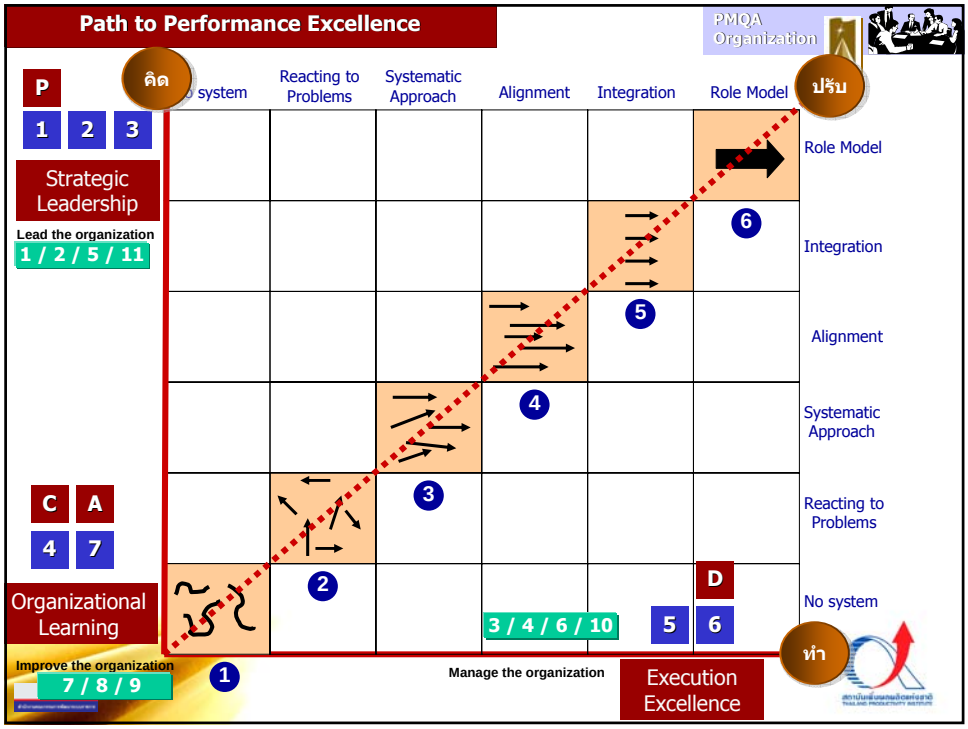
PMQA Organization

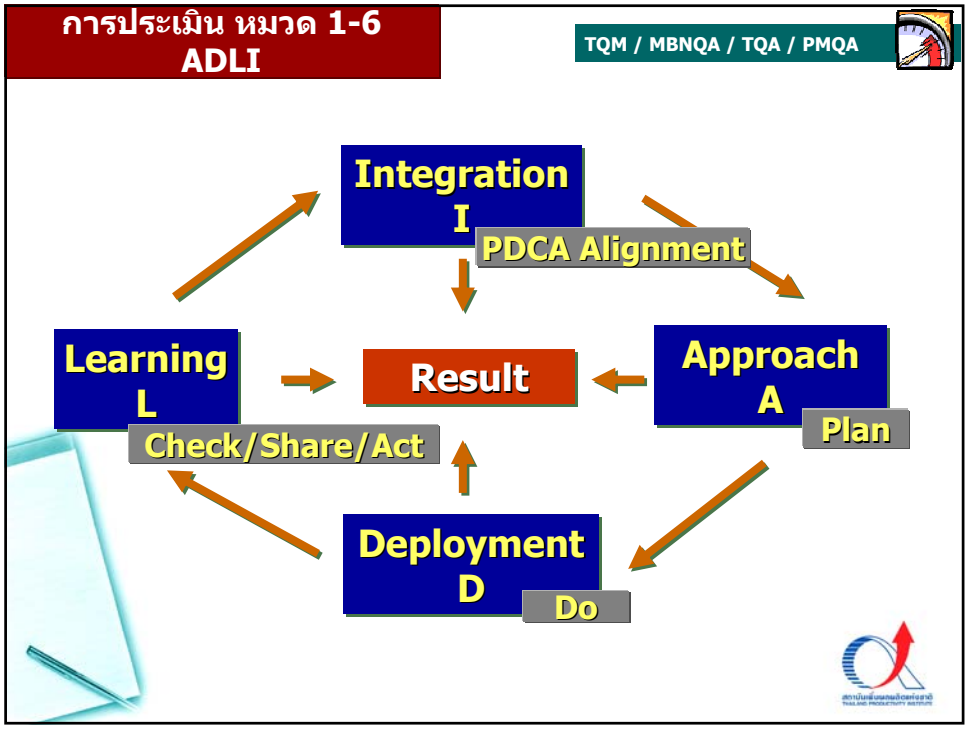
3

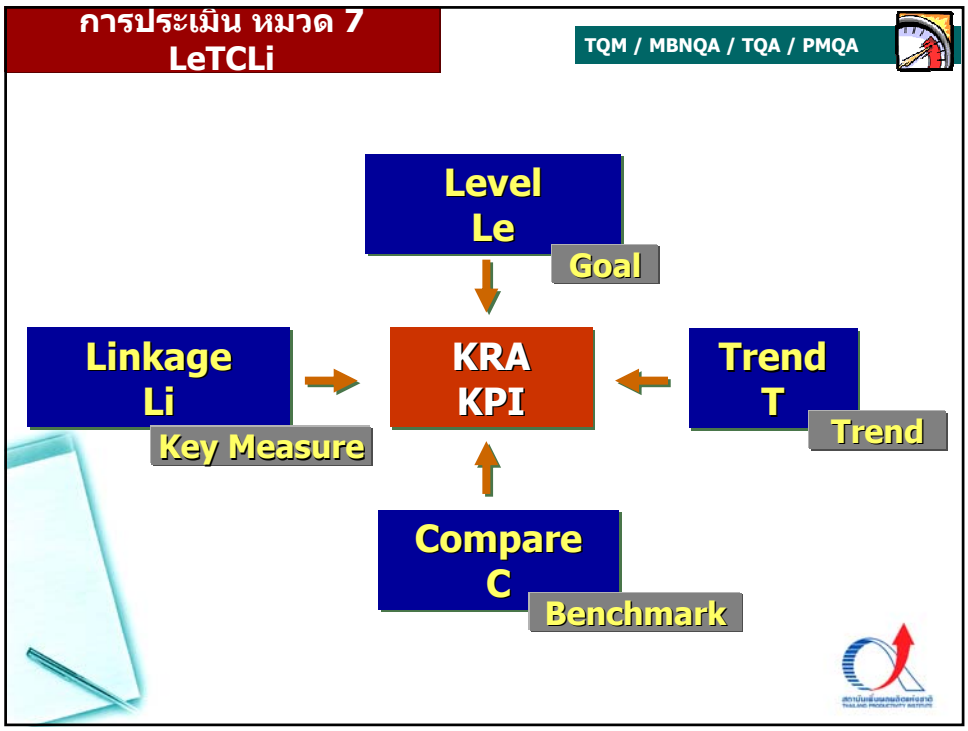
การประเมินองค์กร ในปัจจุบัน

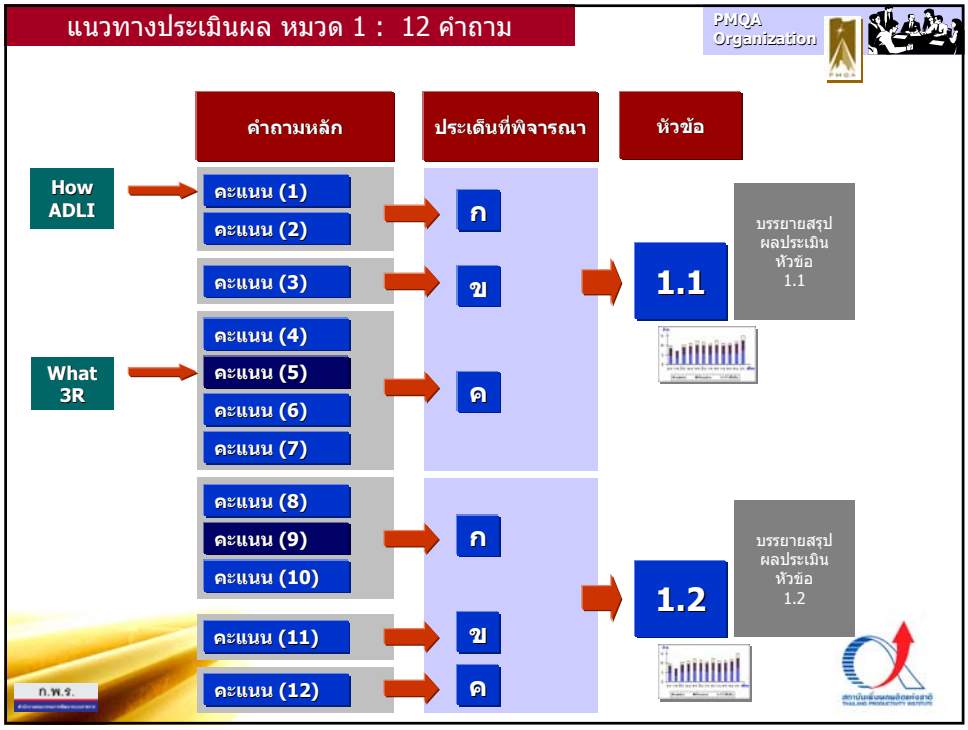

การจัดการเชิงกลยุทธ์ PMQA
PMQA Organization
ปัจจัยภายนอก
• เศรษฐกิจ สังคม การเมือง
• ธรรมชาติ
• ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
วิสัยทัศน์
พันธกิจ
เป้าประสงค์
ปัจจัยภายใน
Risk Management
Individual Scorecard
HR Scorecard
2 การวางแผนยุทธ์ศาสตร์
5 การมุ่งเน้นบุคลากร
1 การนำองค์กร
3 การมุ่งเน้นผู้รับบริการผู้มีส่วนได้เสีย
6 การจัดการกระบวนการ
7 ผลลัพธ์องค์กร
มิติที่ 1 ประสิทธิผล
มิติที่ 2 คุณภาพ
มิติที่ 3 ประสิทธิภาพ
มิติที่ 4 การพัฒนาองค์กร
4 การวัด วิเคราะห์ สารสนเทศ และการจัดการความรู้
IT & KM
PMQA
ก.พ.ร.

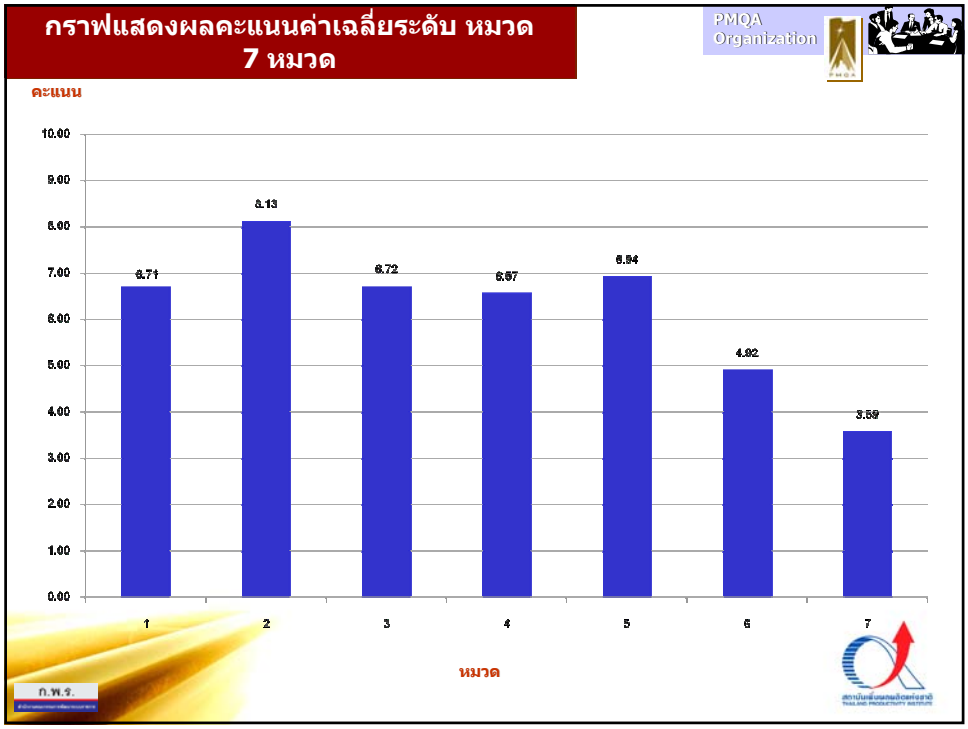

PMQA Management the Organization
TQM / MBNQA / TQA / PMQA
Principle → Process = Approach
Process → Practice = Deployment
Practice → Performance = Measuring
Performance → Learning = Evaluation
Learning → Innovation = Improvement

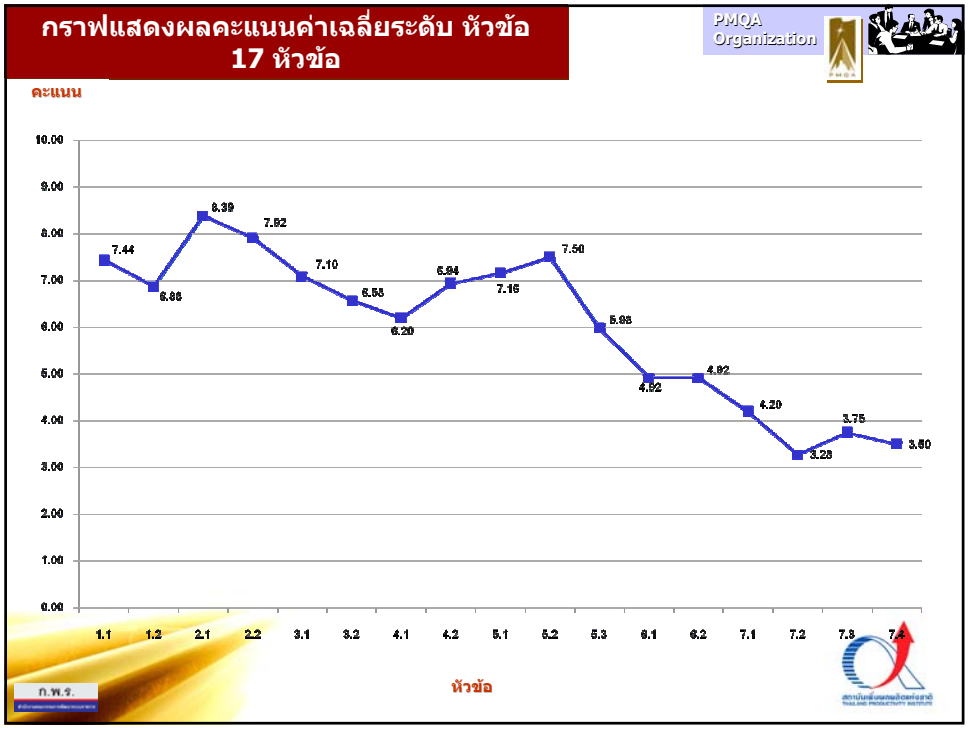

Path to Performance Excellence
PMQA Organization
คิด
ปรับ
ทำ
P
1 2 3
Strategic Leadership
Lead the organization
1 / 2 / 5 / 11
C A
4 7
Organizational Learning
Improve the organization
7 / 8 / 9
system
Reacting to Problems
Systematic Approach
Alignment
Integration
Role Model
Role Model
Integration
Alignment
Systematic Approach
Reacting to Problems
No system
D
5 6
3 / 4 / 6 / 10
Manage the organization
Execution Excellence
1
2
3
4
5
6


การประเมิน หมวด 1-6
ADLI
TQM / MBNQA / TQA / PMQA
Integration
I
PDCA Alignment
Learning
L
Check/Share/Act
Result
Approach
A
Plan
Deployment
D
Do


การประเมิน หมวด 7
LeTCLi
TQM / MBNQA / TQA / PMQA
Level
Le
Goal
Linkage
Li
Key Measure
KRA
KPI
Trend
T
Trend
Compare
C
Benchmark

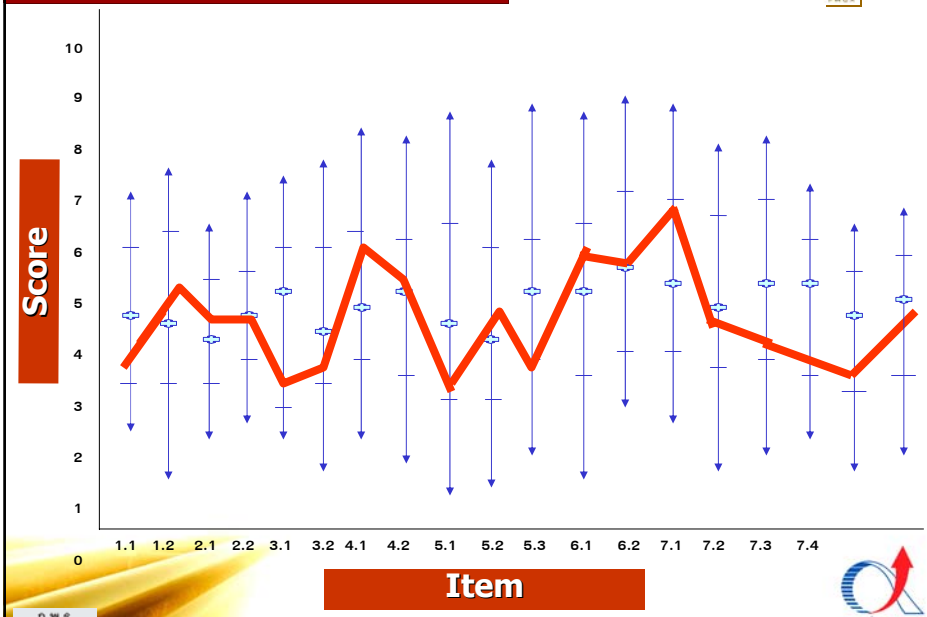

แนวทางประเมินผล หมวด 1 : 12 คำถาม
PMQA
Organization
คำถามหลัก
ประเด็นที่พิจารณา
หัวข้อ
How
ADLI
What
3R
คะแนน (1)
คะแนน (2)
คะแนน (3)
คะแนน (4)
คะแนน (5)
คะแนน (6)
คะแนน (7)
คะแนน (8)
คะแนน (9)
คะแนน (10)
คะแนน (11)
คะแนน (12)
ก
ข
ค
ก
ข
ค
1.1
1.2
บรรยายสรุป
ผลประเมิน
หัวข้อ
1.1
บรรยายสรุป
ผลประเมิน
หัวข้อ
1.2


กราฟแสดงผลคะแนนค่าเฉลี่ยระดับ หมวด
7 หมวด
PMQA Organization
คะแนน
10.00
9.00
8.00
7.00
6.00
5.00
4.00
3.00
2.00
1.00
0.00
6.71
8.13
6.72
6.57
6.94
4.92
3.59
1
2
3
4
5
6
7
หมวด
ก.พ.ร.


กราฟแสดงผลคะแนนค่าเฉลี่ยระดับ หัวข้อ
17 หัวข้อ
PMQA Organization
คะแนน
10.00
9.00
8.00
7.00
6.00
5.00
4.00
3.00
2.00
1.00
0.00
7.44
6.88
8.39
7.82
7.10
6.55
6.20
6.94
7.16
7.50
5.98
4.92
4.92
4.20
3.28
3.75
3.60
1.1
1.2
2.1
2.2
3.1
3.2
4.1
4.2
5.1
5.2
5.3
6.1
6.2
7.1
7.2
7.3
7.4
หัวข้อ
ก.พ.ร.

กราฟการเปรียบเทียบผลการประเมิน ระดับหัวข้อ

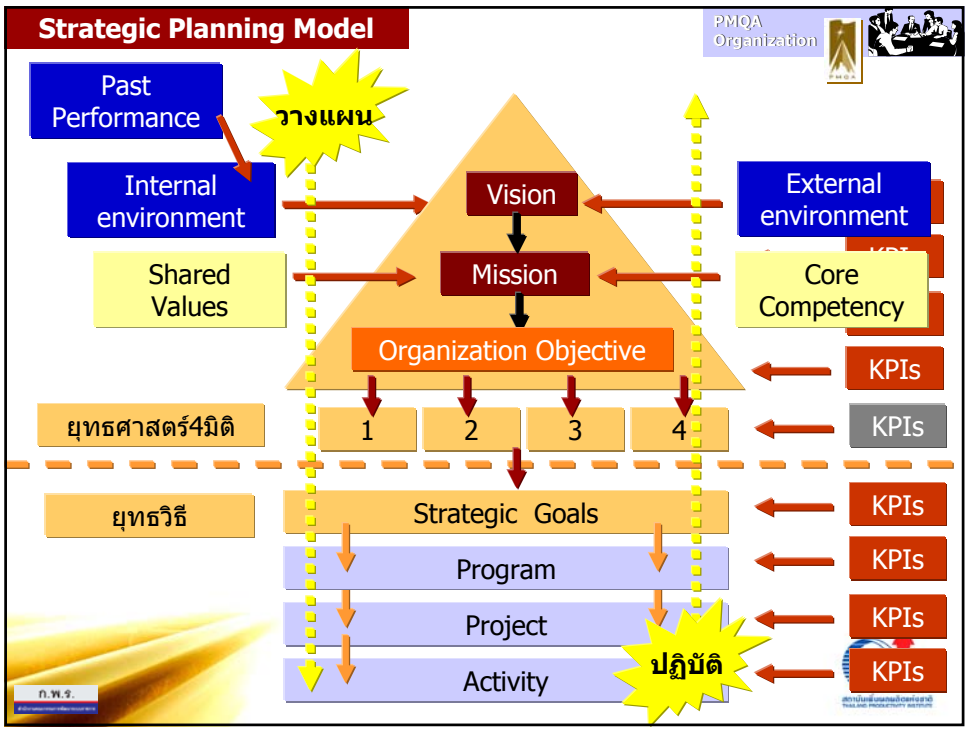
PMQA Organization

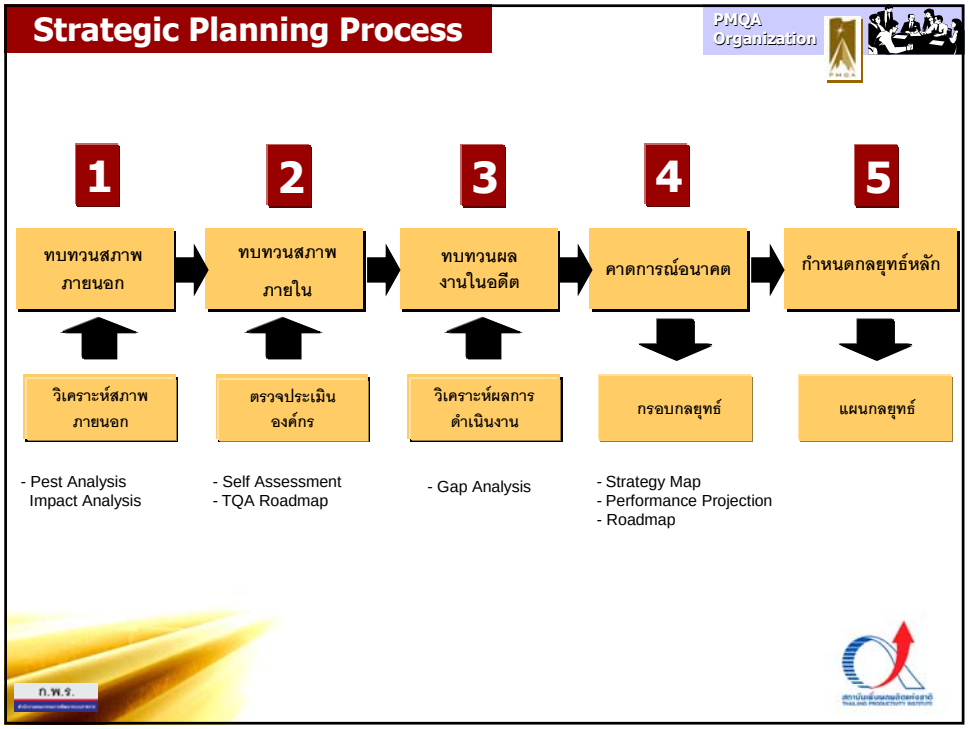


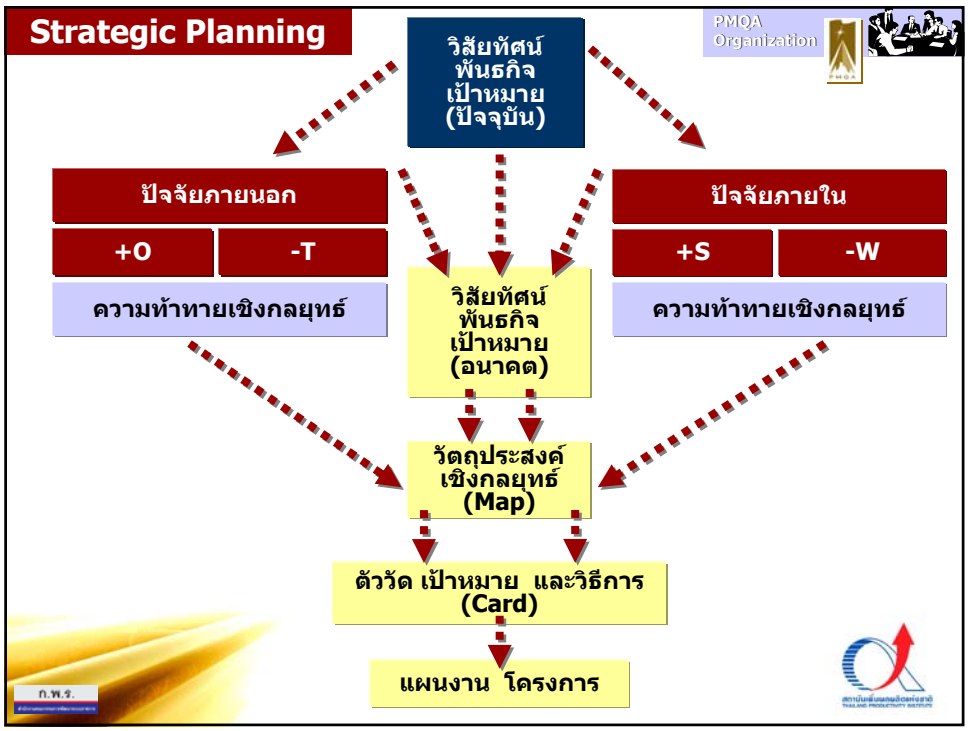
PMQA Organization

4

การวางแผนกลยุทธ์ ระยะสั้นระยะยาว


Strategic Planning Model
PMQA Organization
Past Performance
วางแผน
Internal environment
Shared Values
Vision
Mission
Organization Objective
External environment
Core Competency
KPIs
KPIs
ยุทธศาสตร์4มิติ
1
2
3
4
ยุทธวิธี
Strategic Goals
Program
Project
Activity
ปฏิบัติ
KPIs
KPIs
KPIs
KPIs


Strategic Planning Process
PMQA Organization
1
2
3
4
5
ทบทวนสภาพภายนอก
ทบทวนสภาพภายใน
ทบทวนผลงานในอดีต
คาดการณ์อนาคต
กำหนดกลยุทธ์หลัก
วิเคราะห์สภาพภายนอก
ตรวจประเมินองค์กร
วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน
กรอบกลยุทธ์
แผนกลยุทธ์
- Pest Analysis
Impact Analysis
- Self Assessment
- TQA Roadmap
- Gap Analysis
- Strategy Map
- Performance Projection
- Roadmap


Strategic Planning
PMQA Organization
วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย (ปัจจุบัน)
ปัจจัยภายนอก
+O
-T
ความท้าทายเชิงกลยุทธ์
ปัจจัยภายใน
+S
-W
ความท้าทายเชิงกลยุทธ์
วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย (อนาคต)
วัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์ (Map)
ตัววัด เป้าหมาย และวิธีการ (Card)
แผนงาน โครงการ
ก.พ.ร.

PMQA Organization
1
การวิเคราะห์ ปัจจัยภายนอก
ก.พ.ร.

PEST Analysis

PMQA Organization

การเมือง
- กฎหมายป้องกันการผูกขาด
- กฎหมายรักษาสิ่งแวดล้อม
- ภาษี
- กฎเกณฑ์การค้าระหว่างประเทศ
- พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน
- เสถียรภาพของรัฐบาล

สังคม
- โครงสร้างประชากร
- การกระจายรายได้
- การเคลื่อนย้ายทางสังคม
- รูปแบบการดำเนินชีวิต
- ท่าทีต่อการการทำงานและการพักผ่อน
- ลัทธิบริโภคนิยม
- ระดับการศึกษา

เศรษฐกิจ
- ระดับรายได้ประชาชาติ
- อัตราดอกเบี้ย
- สภาพคล่องในประเทศ
- อัตราเงินเฟ้อ
- อัตราการว่างงาน
- ระดับรายได้ของประชากร
- ราคาน้ำมันเชื้อเพลิง

เทคโนโลยี
- งบประมาณของประเทศในงานวิจัย
- นโยบายภาครัฐต่อการพัฒนาเทคโนโลยี
- นวัตกรรมใหม่ๆ
- ระดับการถ่ายทอดเทคโนโลยี
- ระดับความทันสมัยของเทคโนโลยี

ก.พ.ร.

External Environment Model : สสจ.

Strategic Plan & PMQA

1. การเมือง
- กฎหมายด้านสาธารณสุข
- นโยบายรัฐบาล
- นโยบายของ อปท.
- นโยบายจังหวัด
- เสถียรภาพของรัฐบาล
- แผน 10

2. เศรษฐกิจ
- ราคาน้ำมัน
- ผลผลิตการเกษตร
- รายได้ประชากร
- การว่างงาน
- งบส่วนกลางลง พท จว
- งบ ส่วนท้องถิ่น

3. สังคม
- การเคลื่อนย้าย ประชากร
- การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม
- โครงสร้างประชากร
- รูปแบบการดำเนินชีวิต
- การศึกษา
- ค่านิยม การบริโภค
- ยาเสพติด
- พฤติกรรมกลุ่มวัย
-

4. เทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมที่มนุษย์สร้าง
- การสื่อสาร
- การคมนาคม
- นวัตกรรมด้านสุขภาพ
- ความเจริญด้านเทคโนโลยี
- การเติบโตของโรงงาน
- การใช้สารเคมี
- การทำลายสภาพแวดล้อม

5. สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ
- ภัยธรรมชาติ
- ภาวะโลกร้อน
- โรคระบาด
-

6. กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ผู้ป่วย
- ญาติผู้ป่วย
- กลุ่มเป้าหมายตามวัย
- อปท.
- อสม.
- สส.
- ผู้ว่าราชการ
- ส่วนราชการต่างๆ (ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค)
- องค์กรเอกชน
- สื่อมวลชน
- กระทรวงสาธารณสุข
- สปสช.
- สสส.
- สถานศึกษาต่างๆ
- สถานศึกษาที่ผลิตบุคลากร สาสุข
- องค์กรศาสนา /วัด
- องค์กรระหว่างประเทศ
- ผู้ประกอบการ
- มูลนิธิ สมาคม ชมรม สหกรณ์
- สถานประกอบการด้านสุขภาพ โรงพยาบาลเอกชน
- ผู้ประกอบการด้านการแพทย์

ทบทวนสภาพภายนอก

วิสัยทัศน์
เป้าประสงค์

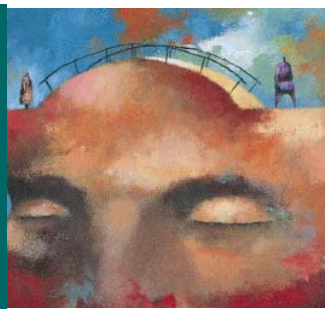
Strategic Plan
& PMQA

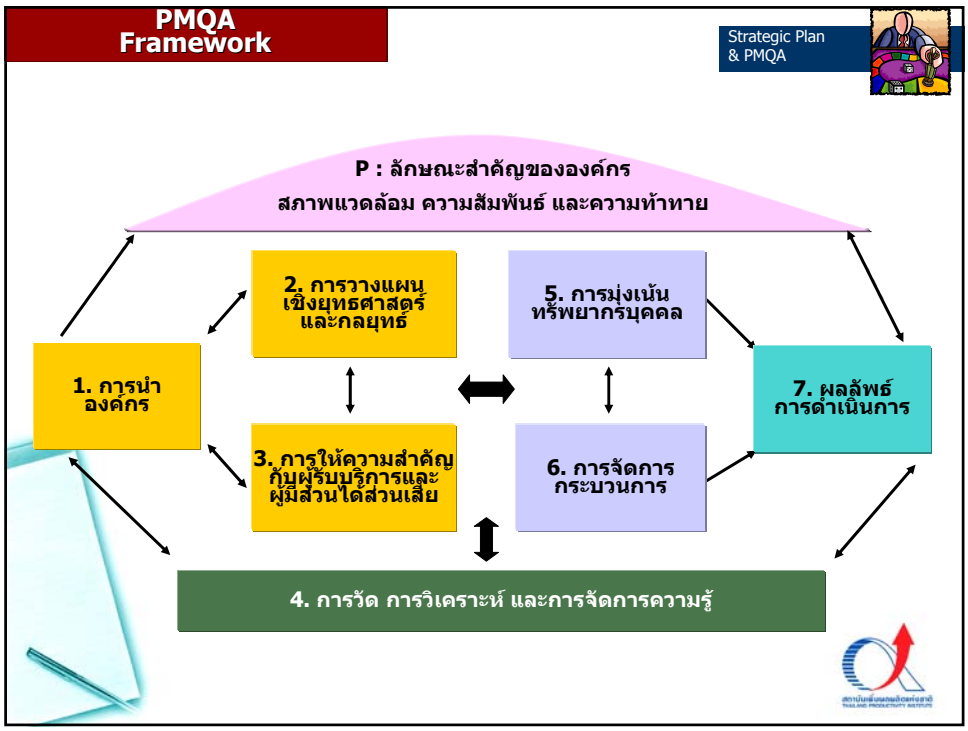
1	2	3	4
ตัวแปร	สถานการณ์และแนวโน้ม	ผลกระทบต่อเป้าหมาย	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์
			• เราจะต้องทำอย่างไร • สิ่งที่ต้องทำ • สิ่งที่ต้องแก้ไข • สิ่งที่ต้องพัฒนา

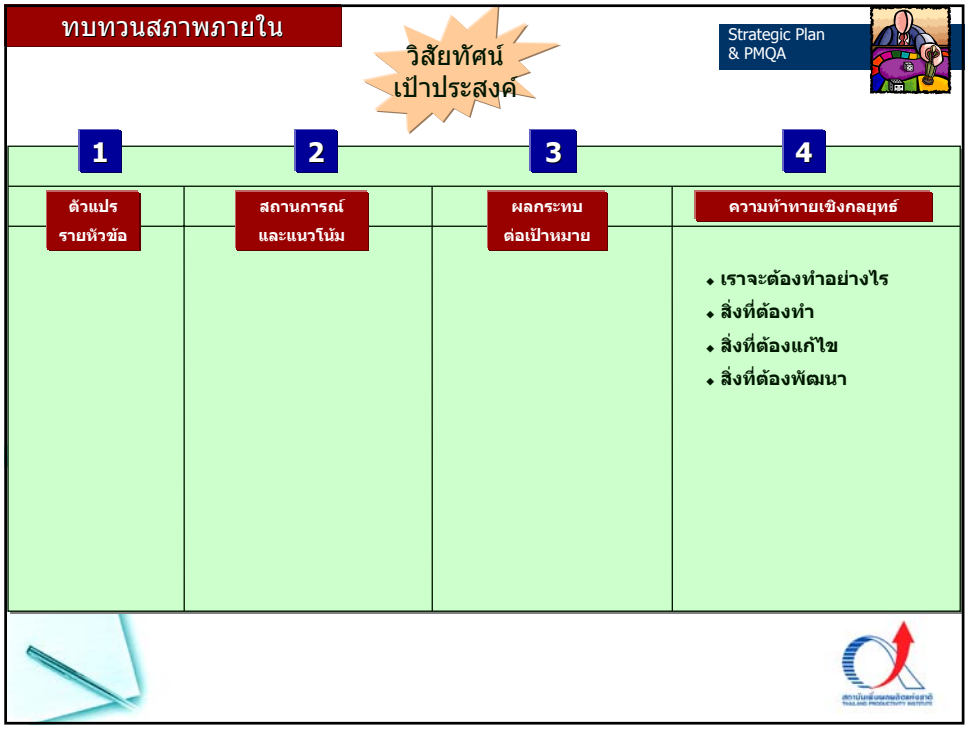
Strategic Plan
& PMQA

2

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน



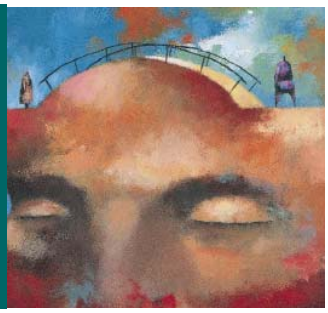

PMQA Framework
Strategic Plan & PMQA
P : ลักษณะสำคัญขององค์กร
สภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ และความท้าทาย
1. การนำองค์กร
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์
3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
6. การจัดการกระบวนการ
7. ผลลัพธ์การดำเนินการ


ทบทวนสภาพภายใน
วิสัยทัศน์
เป้าประสงค์
Strategic Plan & PMQA
1
2
3
4
ตัวแปรรายหัวข้อ
สถานการณ์และแนวโน้ม
ผลกระทบต่อเป้าหมาย
ความท้าทายเชิงกลยุทธ์
เราจะต้องทำอย่างไร
สิ่งที่ต้องทำ
สิ่งที่ต้องแก้ไข
สิ่งที่ต้องพัฒนา

Strategic Plan
& PMQA

3

การวิเคราะห์ผลงานในอดีต



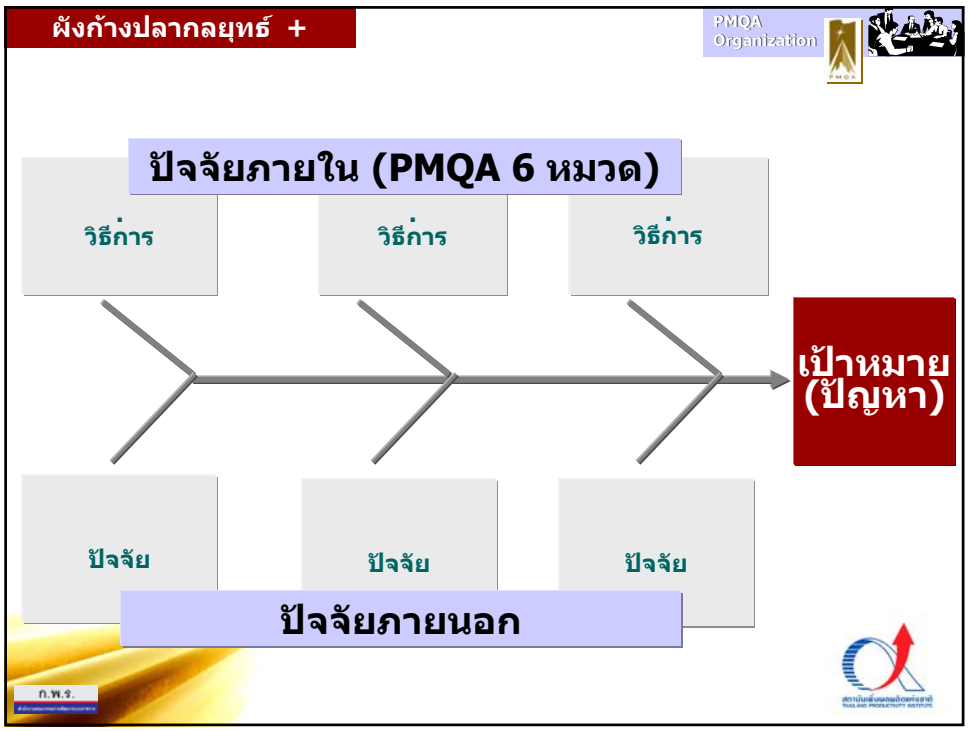
ทบทวนผลงานในอดีต

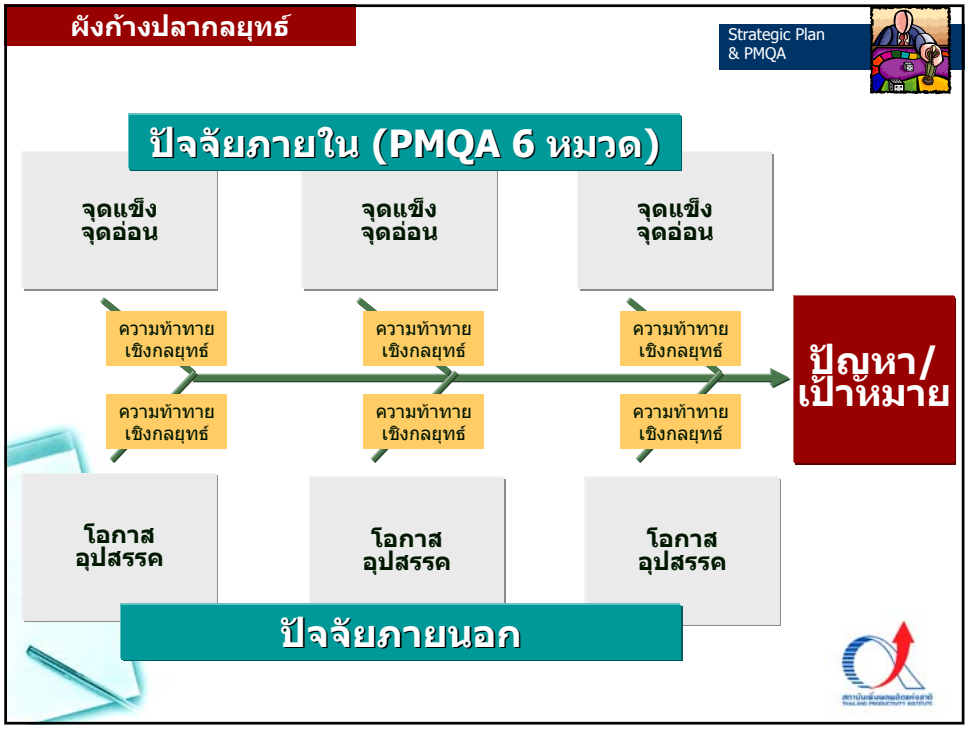
Strategic Plan
& PMQA

1						2	3
เป้าหมาย	ระดับ (ค่า KPI)	ปีเป้าหมาย	ผลต่างของเป้าหมาย			ปัญหาและสาเหตุ	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์
			ผลลัพธ์	ผลต่าง	%		
แผนงาน / โครงการ							• เราจะต้องทำอย่างไร • สิ่งที่ต้องทำ • สิ่งที่ต้องแก้ไข • สิ่งที่ต้องพัฒนา

วิเคราะห์หาสาเหตุ ด้วยผังก้างปลา โดยดูทั้งปัจจัยภายในและภายนอก

นำปัจจัยภายในมากำหนดทางแก้ เป็นความท้าทายเชิงกลยุทธ์

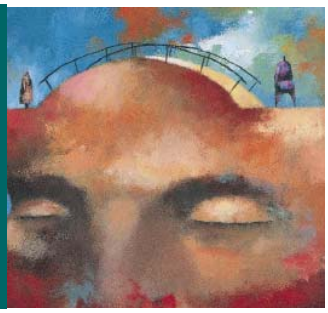

ผังก้างปลากลยุทธ์ +
PMQA Organization
ปัจจัยภายใน (PMQA 6 หมวด)
วิธีการ
วิธีการ
วิธีการ
เป้าหมาย (ปัญหา)
ปัจจัย
ปัจจัย
ปัจจัย
ปัจจัยภายนอก
ก.พ.ร.


ผังก้างปลากลยุทธ์
Strategic Plan & PMQA
ปัจจัยภายใน (PMQA 6 หมวด)
จุดแข็ง จุดอ่อน
จุดแข็ง จุดอ่อน
จุดแข็ง จุดอ่อน
ความท้าทาย เชิงกลยุทธ์
ความท้าทาย เชิงกลยุทธ์
ความท้าทาย เชิงกลยุทธ์
ความท้าทาย เชิงกลยุทธ์
ความท้าทาย เชิงกลยุทธ์
ความท้าทาย เชิงกลยุทธ์
ปัญหา/ เป้าหมาย
โอกาส อุปสรรค
โอกาส อุปสรรค
โอกาส อุปสรรค
ปัจจัยภายนอก

PMQA
Organization

4

การคาดการณ์อนาคต



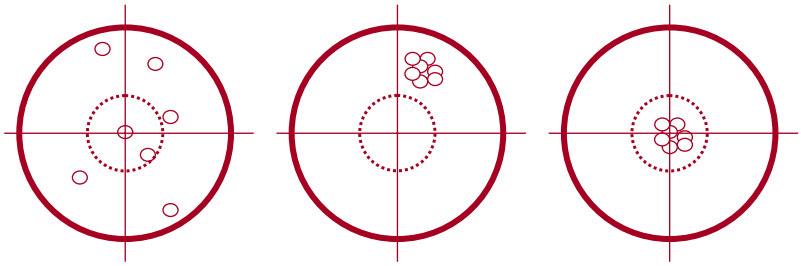
PMQA
Organization

BSC
Balanced Scorecard
: Policy Deployment Concept

BSC Concept :

PMQA Organization

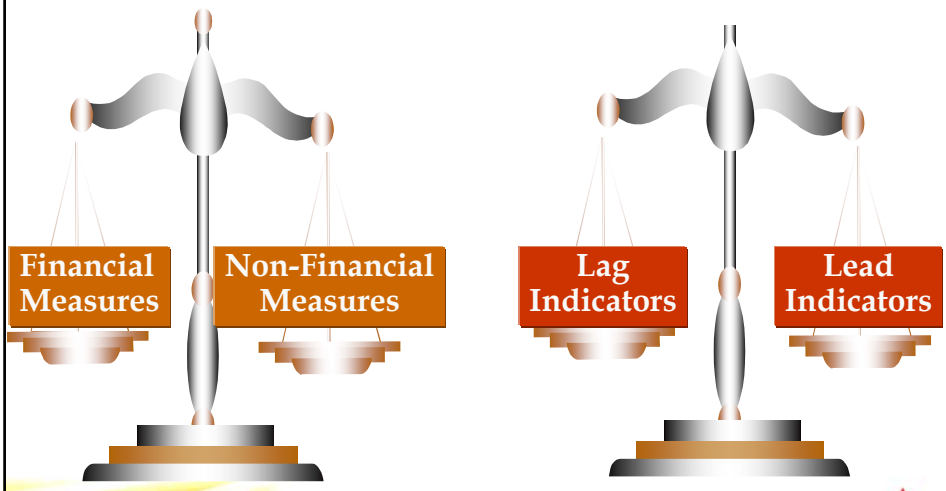
BSC objectives



Do things right | Do the right things | Do the right things right

BSC Concept :

PMQA Organization



Strategy : Kaplan & Norton

PMQA Organization

มิติด้านการเงิน

เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ องค์กรควรมีผลการดำเนินงานอย่างไรในสายตาผู้ถือหุ้น

มิติด้านลูกค้า

เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ องค์กรควรจะตอบสนองลูกค้าอย่างไร

วิสัยทัศน์ และ พันธกิจ

มิติด้านกระบวนการภายใน

เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ กระบวนการบริหารอะไรที่เป็นเลิศ

มิติด้านการเรียนรู้และเติบโต

เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ ทำอย่างไรองค์กรจึงจะมีความสามารถที่จะเปลี่ยน & พัฒนาเพื่อความยั่งยืน

ก.พ.ร.

Strategy : Kaplan & Norton

PMQA Organization

Mission : Why we exist

Values : What's important to us

Vision : What we want to be

Strategy Objective : Our game plan

Strategy Map : Translate the strategy

Balanced Scorecard : Measure and Focus

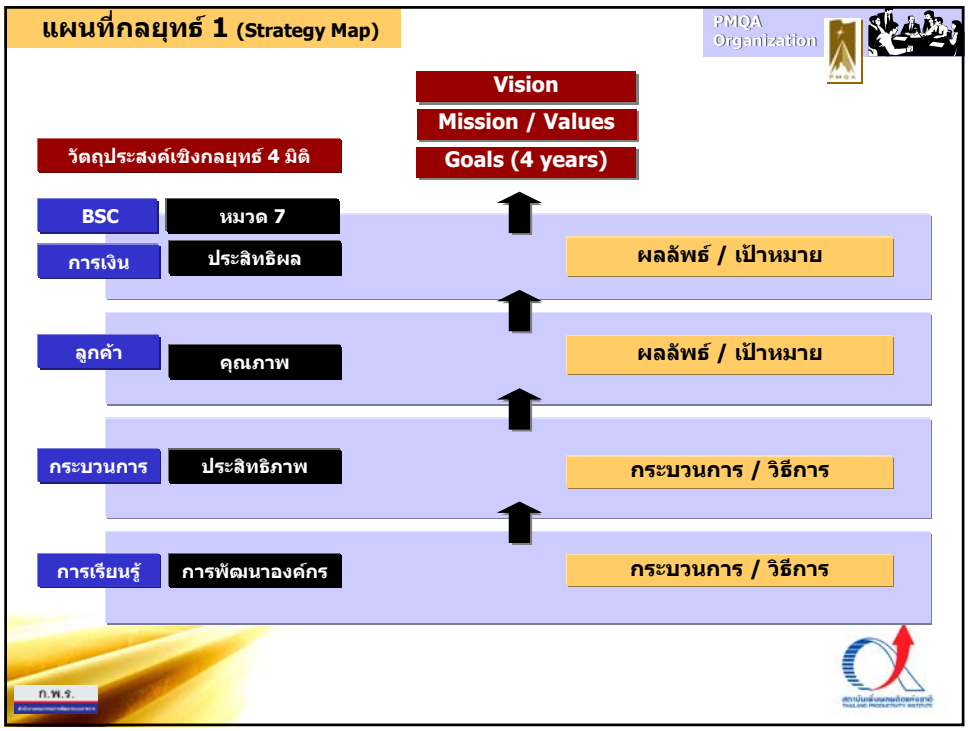
Target and Initiatives : What we need to do

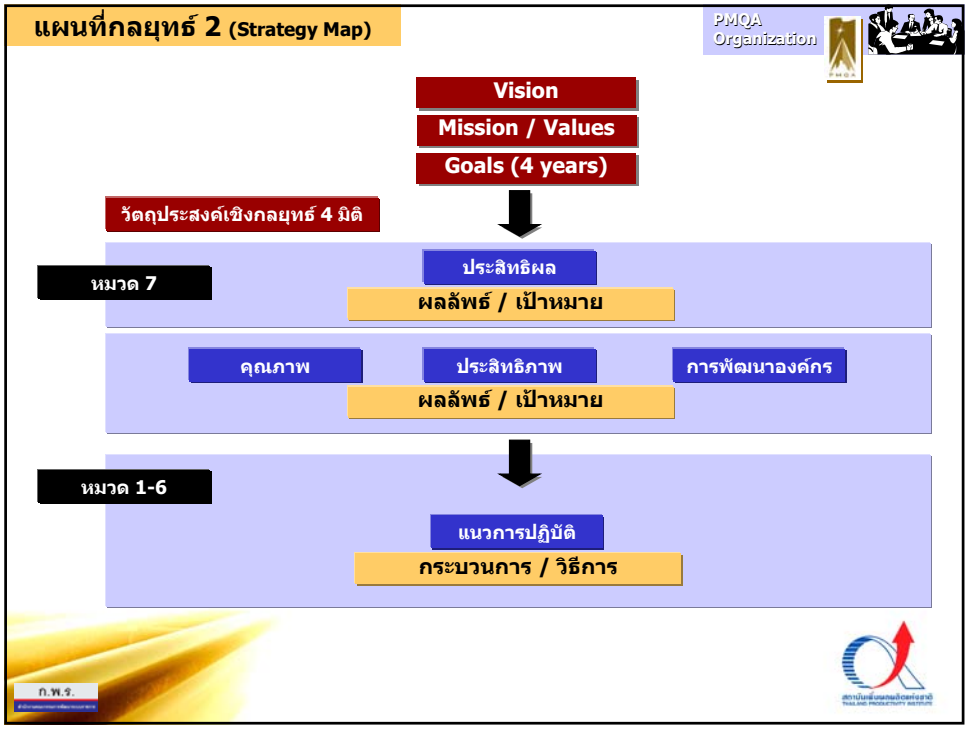
Personal Objectives : What I need to do

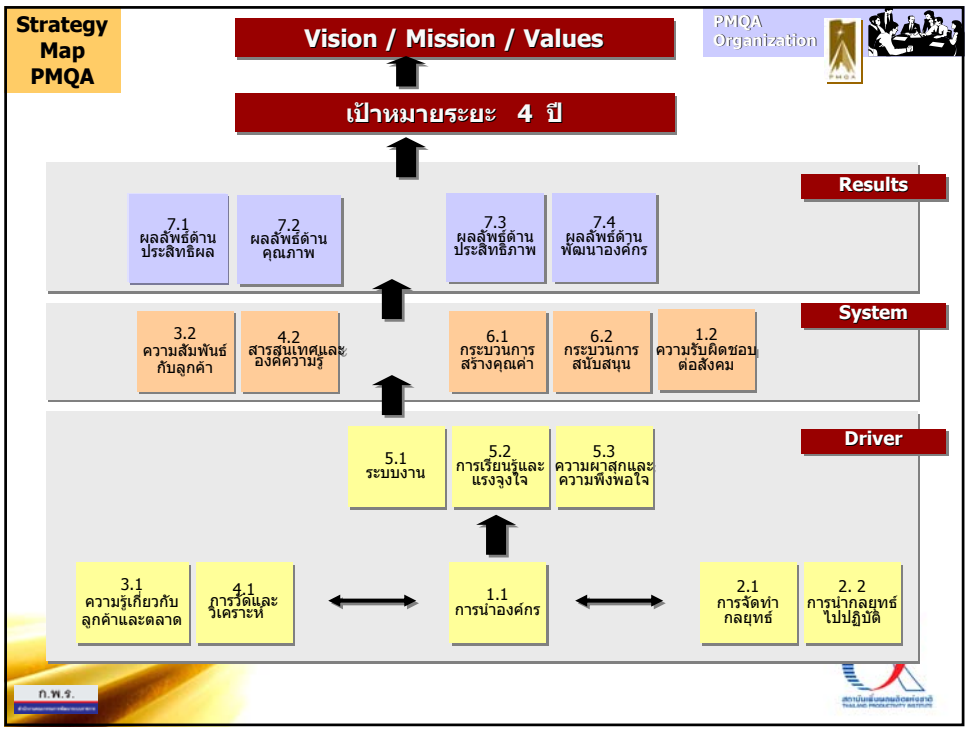
Strategic Outcomes :

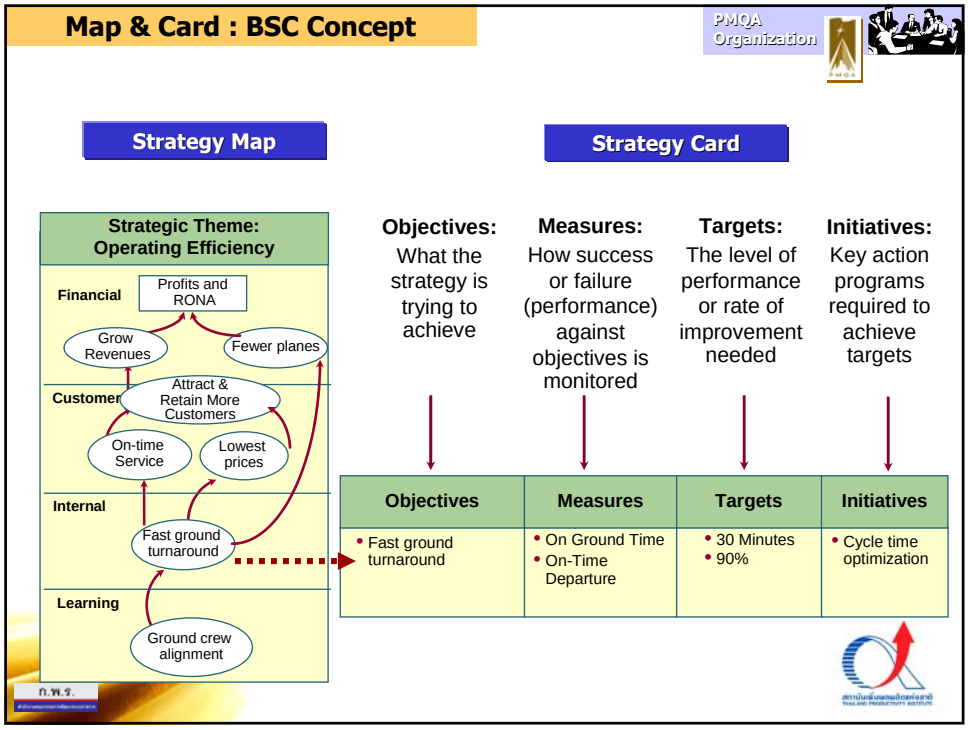
- Satisfied shareholder
- Delight customer
- Efficient & Effective Process
- Motivated & Prepared workforce

ก.พ.ร.


แผนที่กลยุทธ์ 1 (Strategy Map)
PMQA Organization
Vision
Mission / Values
Goals (4 years)
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 4 มิติ
BSC
หมวด 7
การเงิน
ประสิทธิผล
ผลลัพธ์ / เป้าหมาย
ลูกค้า
คุณภาพ
ผลลัพธ์ / เป้าหมาย
กระบวนการ
ประสิทธิภาพ
กระบวนการ / วิธีการ
การเรียนรู้
การพัฒนาองค์กร
กระบวนการ / วิธีการ
ก.พ.ร.


แผนที่กลยุทธ์ 2 (Strategy Map)
PMQA Organization
Vision
Mission / Values
Goals (4 years)
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 4 มิติ
หมวด 7
ประสิทธิผล
ผลลัพธ์ / เป้าหมาย
คุณภาพ
ประสิทธิภาพ
การพัฒนาองค์กร
ผลลัพธ์ / เป้าหมาย
หมวด 1-6
แนวการปฏิบัติ
กระบวนการ / วิธีการ
ก.พ.ร.


Strategy Map PMQA
Vision / Mission / Values
PMQA Organization
เป้าหมายระยะ 4 ปี
Results
7.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผล
7.2 ผลลัพธ์ด้านคุณภาพ
7.3 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพ
7.4 ผลลัพธ์ด้านพัฒนาองค์กร
System
3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้า
4.2 สารสนเทศและองค์ความรู้
6.1 กระบวนการสร้างคุณค่า
6.2 กระบวนการสนับสนุน
1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม
Driver
5.1 ระบบงาน
5.2 การเรียนรู้และแรงจูงใจ
5.3 ความผาสุกและความพึงพอใจ
3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด
4.1 การวัดและวิเคราะห์
1.1 การนำองค์กร
2.1 การจัดทำกลยุทธ์
2. 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ


Map & Card : BSC Concept
PMQA Organization
Strategy Map
Strategy Card
Strategic Theme: Operating Efficiency
Financial
Profits and RONA
Grow Revenues
Fewer planes
Customer
Attract & Retain More Customers
On-time Service
Lowest prices
Internal
Fast ground turnaround
Learning
Ground crew alignment
Objectives: What the strategy is trying to achieve
Measures: How success or failure (performance) against objectives is monitored
Targets: The level of performance or rate of improvement needed
Initiatives: Key action programs required to achieve targets
Objectives
Measures
Targets
Initiatives
• Fast ground turnaround
• On Ground Time
• On-Time Departure
• 30 Minutes
• 90%
• Cycle time optimization

ตารางคาดการณ์อนาคต 1

Strategy Card PMQA

Strategic Plan & PMQA

1 Objectives	2 Measures						3 Initiatives
ยุทธศาสตร์	หน่วยชี้วัด KPI	ระดับเป้าหมาย ปัจจุบัน	ระยะสั้น ปีที่ 1	ระยะกลาง ปีที่ 2	ระยะยาว ปีที่ 3	เจ้าของงาน	ประเด็นกลยุทธ์ (จากความท้าทาย)
1 ผลสำเร็จตามแผนยุทธ์ เป็น 1 ในเขต	% ผลลัพธ์	22	22	22	22		สิ่งที่ต้องทำ หรือวิธีการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตามตัวชี้วัด และ ระดับเป้าหมาย
	ผลการเปรียบเทียบ	22	22	22	22		

ตาราง 6 : Objectives Deployment

PMQA Organization

ระดับองค์กร

วัตถุประสงค์	ตัววัด	ประเด็นกลยุทธ์
1 C1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

ระดับหน่วยงาน (กลุ่ม/ฝ่าย แผนก/งาน)

วัตถุประสงค์	ตัววัด	ประเด็นกลยุทธ์
1 C1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

ระดับบุคคล

ประสงค์	ตัววัด	ประเด็นกลยุทธ์
C1		
7		

Map & Card : BSC Concept

Strategic Plan & PMQA

Longer Term (3-5 year) View | **Shorter Term (Annual) View**

Mission	Vision	Strategy and Map		Objectives	Measures	Targets	Initiatives	Milestones	Accountable	Resource Alloc.
To provide top-notch healthcare to our community	Be the community hospital of choice	F1, F2	Financial	• Grow high-margin service	• % revenue from high-margin services	• '04 xx% • '05 xx% • '06 xx%				
		C1	Customer	• Provide personalized care	• Customer satisfaction survey rating	• '04 xx% • '05 xx% • '06 xx%	Develop organization-wide survey	• Survey drafted by 6/04	• Mkg. Team	• $ xxxx
		P1, P2	Internal	• Keep patients informed	Service level spot check rating	• '04 xx% • '05 xx% • '06 xx%	Electronic notes project	• Complete by 2004 • All patients logged in	• Dept. Chairs	• $ xxxx
		L4	Learning	• Provide technology & resources	• % new technology used by staff	• '04 xx% • '05 xx% • '06 xx%	• Learning assessment project	• Deadline met	• HR Committee	• $ xxxx

Strategy "Leadership" ⟷ **Tactics** "Management"

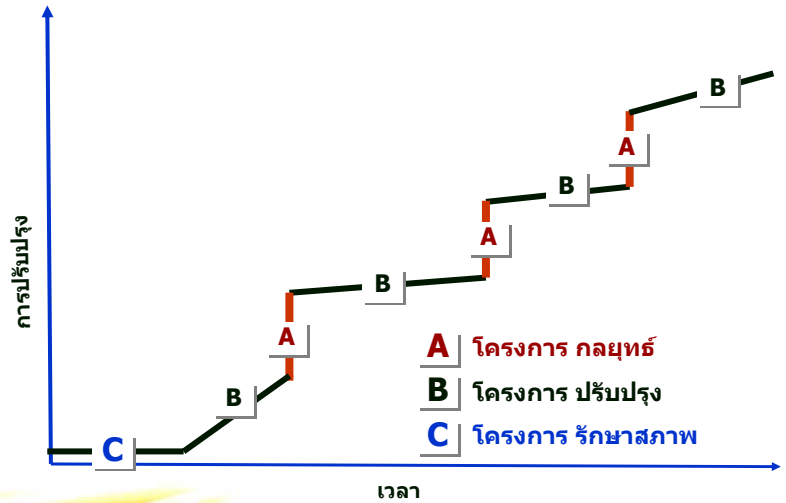
PMQA Organization

5

การวางแผนปฏิบัติการประจำปี

การจำแนกประเภท แผนงานโครงการ

PMQA Organization



Program - Project form

PMQA Organization

มุมมอง / วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	
ประเด็นกลยุทธ์ / แผนงาน	
โครงการ / โครงการย่อย	
ตัววัด / เป้าหมาย	

กิจกรรม	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	งบประมาณ	การประเมินผล

Program - Project form

PMQA Organization

	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	P1 พัฒนาคุณภาพงานบริการ
	แผนงาน	หน่วยงาน ฝ่าย/แผนก
	โครงการที่ 5 : การจำแนกข้อมูลลูกค้า	
	วัตถุประสงค์	เพื่อพัฒนาระบบการทำงาน
	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	1 2 3 4 5 6 7 8 9
	เดือน	ตุลาคม พฤศจิกายน ธันวาคม มกราคม กุมภาพันธ์ มีนาคม เมษายน พฤษภาคม มิถุ
	สัปดาห์ที่	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 # 26 27 28 29 30 31 32 33
ลำดับ	กิจกรรมหรือขั้นตอนการดำเนินงาน	
1	การวางแผนงาน	
2	การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	
3	การอบรมและชี้แจงตามคู่มือ	
4	การปฏิบัติงาน	
5	การจัดบุคลากรทำหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูล	
6	การวิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำรายงาน	
7	การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน	

ก.พ.ร.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ THAILAND PRODUCTIVITY INSTITUTE

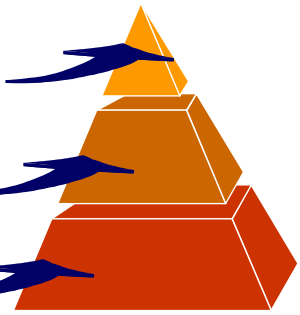
การจำแนกระดับของ แผนงานโครงการ

PMQA Organization

โครงการระดับ องค์กร

โครงการระดับ กลุ่มคร่อมสายงาน

โครงการระดับ หน่วยงาน

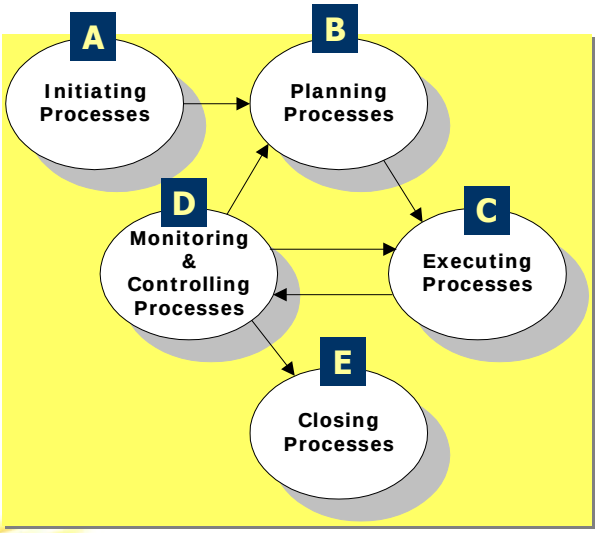


ก.พ.ร.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ THAILAND PRODUCTIVITY INSTITUTE

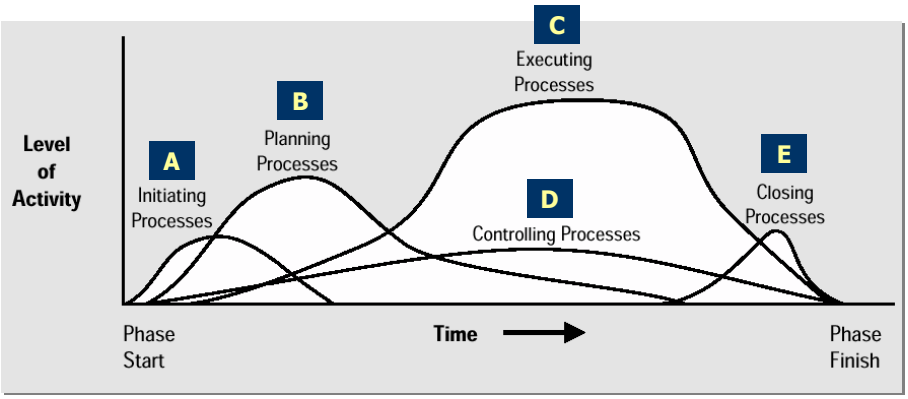
Project Management

PMQA Organization



Project Management

PMQA Organization



Organization Change

PMQA Organization

วิสัยทัศน์	ทักษะ	แรงจูงใจ	ทรัพยากร	แผนปฏิบัติการ	เปลี่ยนได้
	ทักษะ	แรงจูงใจ	ทรัพยากร	แผนปฏิบัติการ	สับสน
วิสัยทัศน์		แรงจูงใจ	ทรัพยากร	แผนปฏิบัติการ	กังวล
วิสัยทัศน์	ทักษะ		ทรัพยากร	แผนปฏิบัติการ	ทำแล้วเลิก
วิสัยทัศน์	ทักษะ	แรงจูงใจ		แผนปฏิบัติการ	ขัดข้องใจ
วิสัยทัศน์	ทักษะ	แรงจูงใจ	ทรัพยากร		เริ่มผิดทาง

ก.พ.ร.

PMQA Organization

6

การเสริมศักยภาพภายในองค์กร

ก.พ.ร.

มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

มาตรฐานความสำเร็จ

1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

- นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การวางแผนและบริหารกำลังคน
- การบริหารกำลังคนกลุ่มที่มีทักษะและสมรรถนะสูง
- การสร้าง พัฒนา และสืบทอดของตำแหน่ง

2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

- กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ค่าใช้จ่ายในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล
- เทคโนโลยีเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล

- การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายพันธกิจของส่วนราชการ
- ความพึงพอใจของข้าราชการ
- วัฒนธรรมและบรรยากาศการเรียนรู้
- ระบบการบริหารผลงาน และวิธีการประเมินผลงาน

4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

- การรับผิดชอบต่อการตัดสินใจบนหลักการของความสามารถ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักมนุษยธรรม
- ความโปร่งใสของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

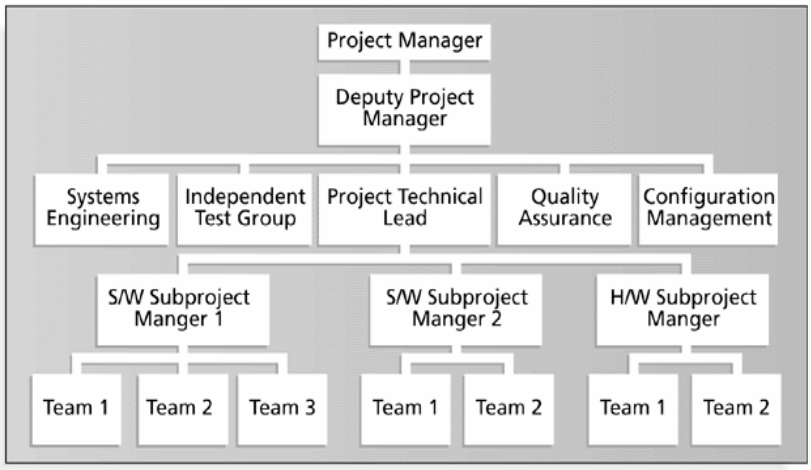
5 คุณภาพชีวิต: ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

- สภาพแวดล้อมในการทำงาน และระบบงาน
- การจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวก
- ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

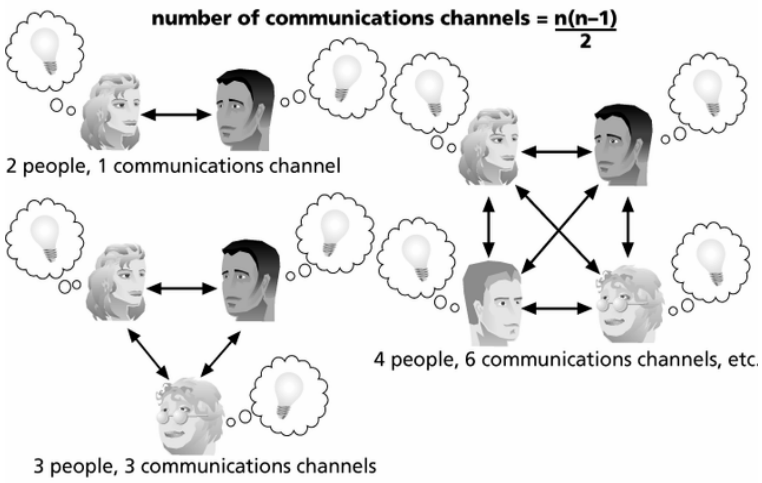
Human Resource Management

- การจัดโครงสร้างองค์กร
- การจัดบุคลากรเข้าทำงาน
- การพัฒนาทักษะบุคลากร
- การพัฒนาทีมทำงาน
- การประเมินบุคลากร
- การรายงานผลการบริหารบุคลากร

Organizational Chart



Communications Channels



PMQA Organization

7

การปฏิบัติตาม แผนปฏิบัติการ

PMQA Organization

PMQA Tools

ตัวอย่างเครื่องมือ สำหรับการปรับปรุงองค์กร

1

PMQA Organization

LEADERSHIP SYSTEM

1. Communication Effectiveness
2. Fiscal Accountability and Transparency
3. Governance System Structure
4. Leadership Process
5. Organizational Performance Management
6. Organizational Sustainability
7. Priority Determination and Decision Making
8. Succession Planning

2

PMQA Organization

STRATEGIC PLANNING SYSTEM

1. Annual Operation Plan Formulation
2. Policy Deployment
3. Plan Formulation
4. Resource Allocation-Redirection
5. Risk Management
6. Strategic Assessment
7. Strategic Assumptions Development
8. Strategic Resource Commitment
9. Strategy Development

3

PMQA Organization

CUSTOMER and MARKET MANAGEMENT SYSTEM

1. Customer Relationship Management
2. Customer Satisfaction Determination
3. Customer Segmentation / Knowledge Determination
4. Complaint Management
5. Product and Service Features Determination

4

PMQA Organization

KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM

1. Analysis
2. Benchmarking and Comparison
3. Data, Information, and Knowledge Reliability
4. Evaluation
5. Information Hardware and Software Design
6. Knowledge Creation
7. Knowledge Management
8. Knowledge Sharing
9. Performance / Knowledge Metrics Selection

5

PMQA Organization

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM

1. Career Progression
2. Employee Performance Management
3. Employee Performance Review
4. Employee Recruitment
5. Employee Work Climate Assessment
6. Learning and Development
7. Work Organization and Management
8. Workplace Environment Improvement

6

PMQA Organization

PROCESS MANAGEMENT SYSTEM

1. Implementation
2. Improvement
3. Key Processes Determination
4. Process Control
5. Process Design, Development, and Delivery
6. Process Requirements Determination
7. Process Simplification Process
8. Supplier and Partner Management

PMQA Organization

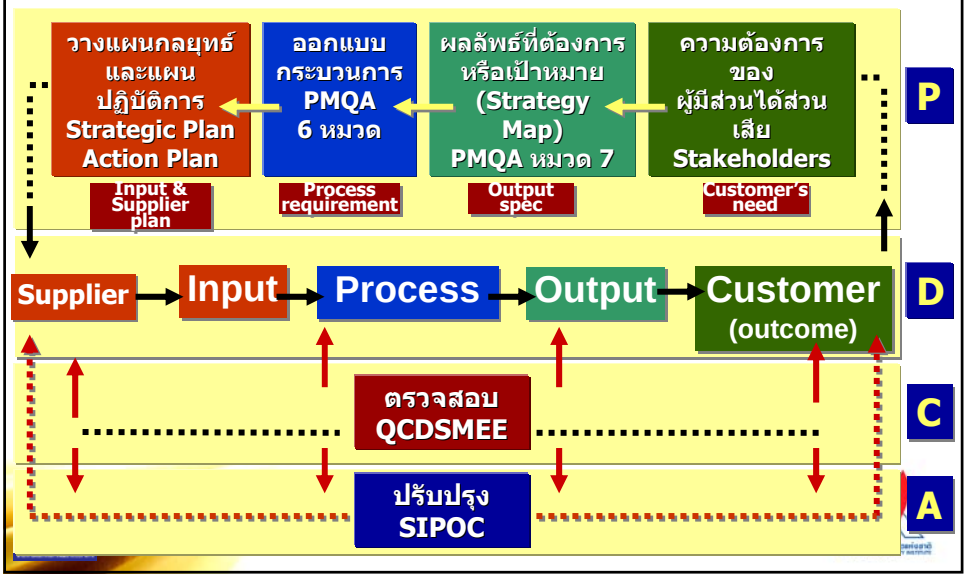
8

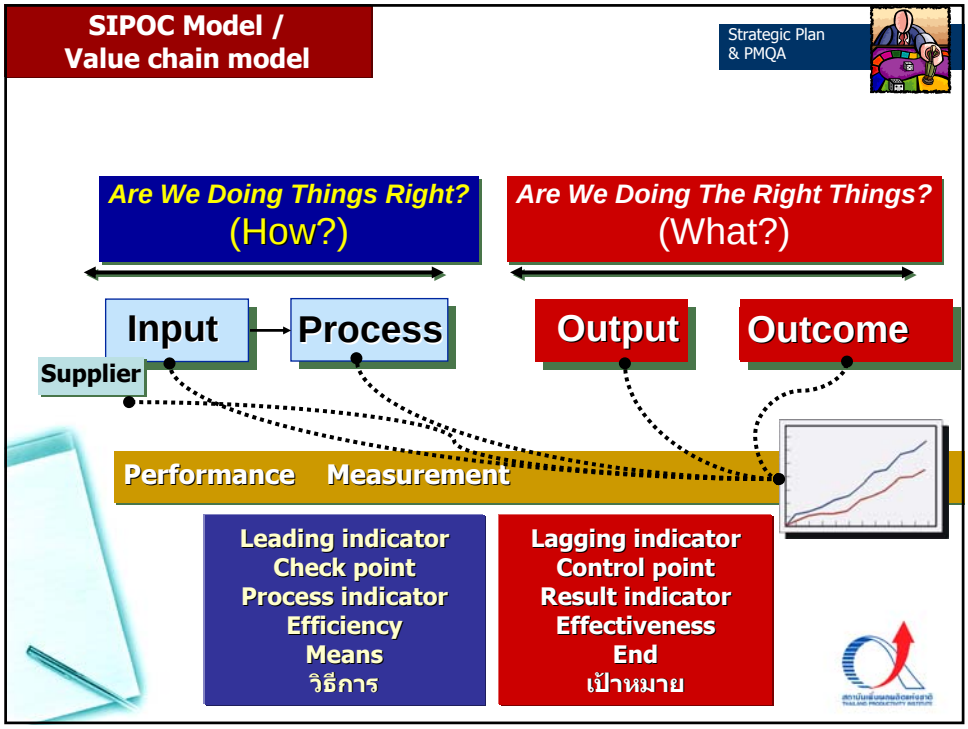
การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน

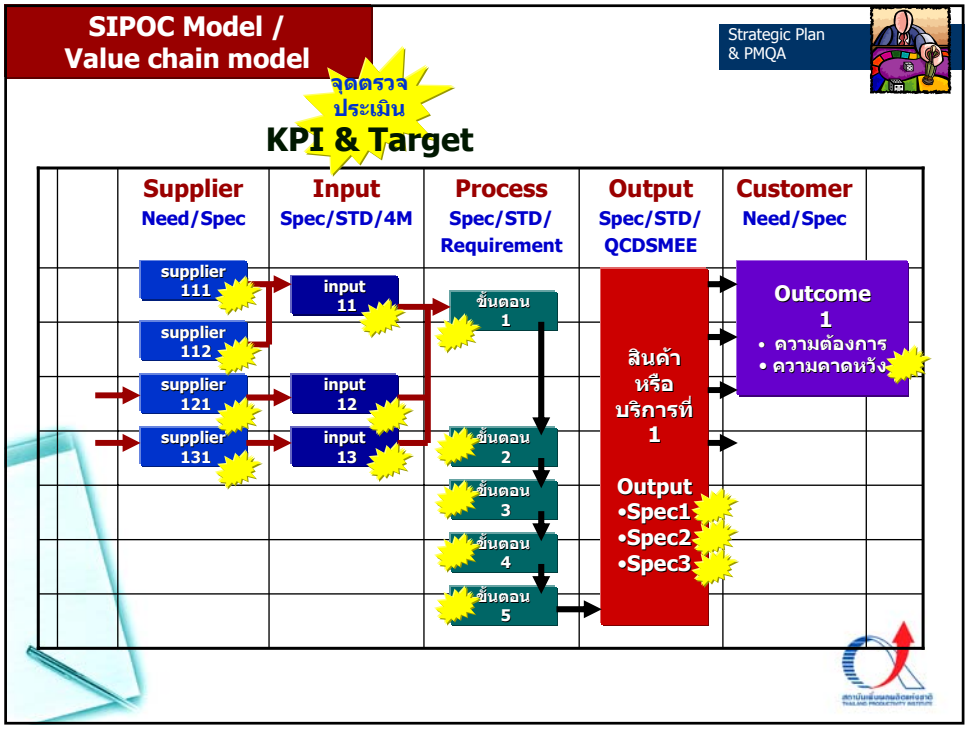
PMQA Organization

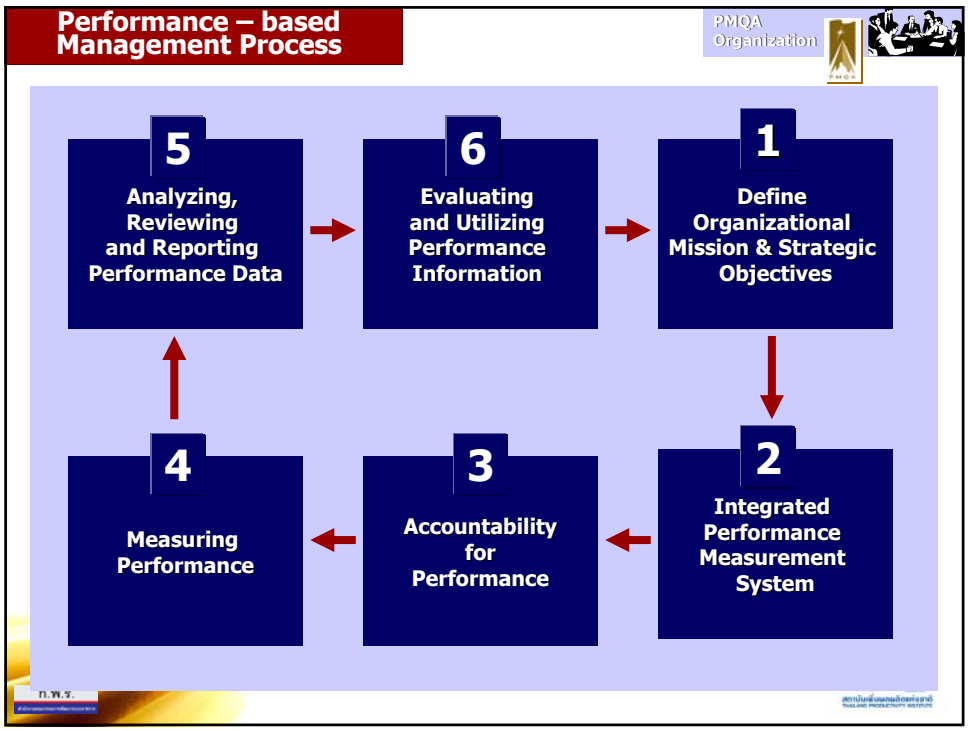
Systematic Thinking

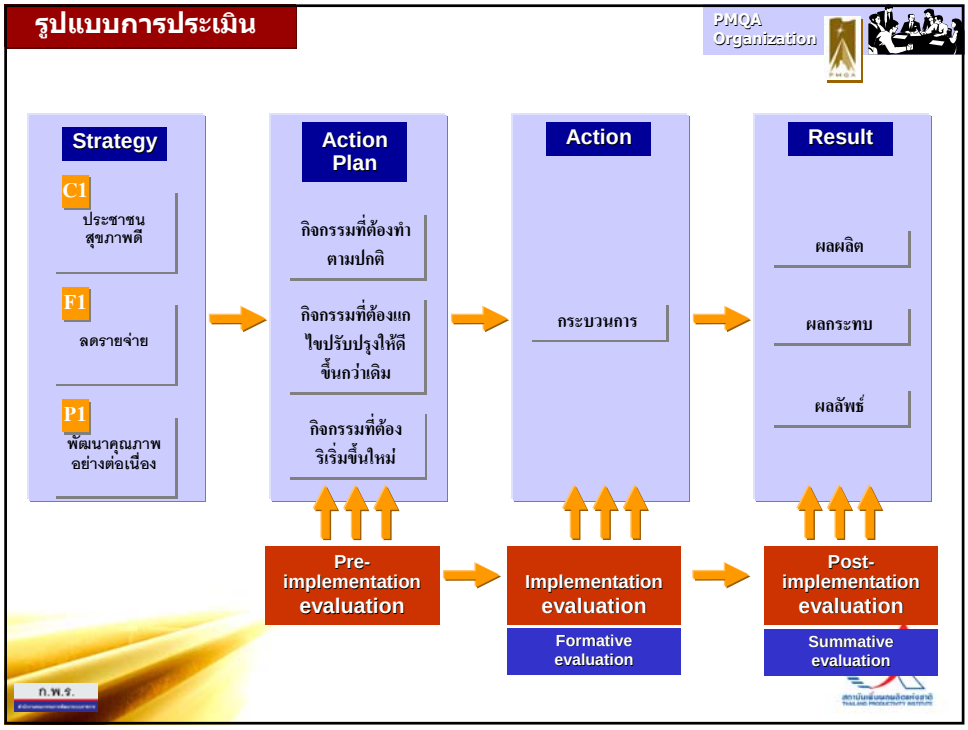
SIPOC + PDCA + TQA/PMQA




SIPOC Model /
Value chain model
Strategic Plan
& PMQA
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

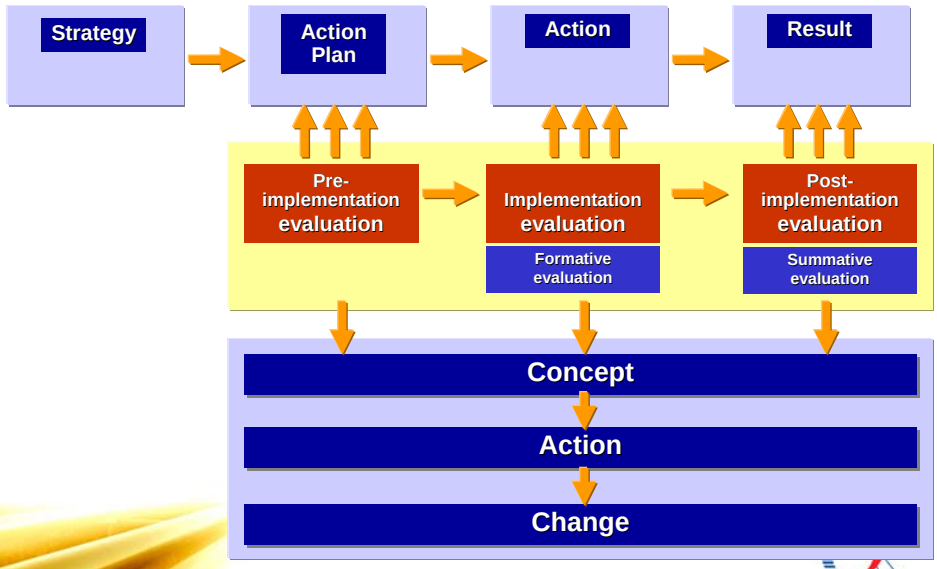

SIPOC Model /
Value chain model
Strategic Plan
& PMQA
จุดตรวจ
ประเมิน
KPI & Target
Supplier
Need/Spec
Input
Spec/STD/4M
Process
Spec/STD/
Requirement
Output
Spec/STD/
QCDSMEE
Customer
Need/Spec
supplier 111
supplier 112
supplier 121
supplier 131
input 11
input 12
input 13
ขั้นตอน 1
ขั้นตอน 2
ขั้นตอน 3
ขั้นตอน 4
ขั้นตอน 5
สินค้า
หรือ
บริการที่
1
Output
•Spec1
•Spec2
•Spec3
Outcome
1
• ความต้องการ
• ความคาดหวัง


Performance – based Management Process
PMQA Organization
5
Analyzing, Reviewing and Reporting Performance Data
6
Evaluating and Utilizing Performance Information
1
Define Organizational Mission & Strategic Objectives
2
Integrated Performance Measurement System
3
Accountability for Performance
4
Measuring Performance
ก.พ.ร.


รูปแบบการประเมิน
PMQA Organization
Strategy
C1
ประชาชนสุขภาพดี
F1
ลดรายจ่าย
P1
พัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
Action Plan
กิจกรรมที่ต้องทำตามปกติ
กิจกรรมที่ต้องแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิม
กิจกรรมที่ต้องริเริ่มขึ้นใหม่
Action
กระบวนการ
Result
ผลผลิต
ผลกระทบ
ผลลัพธ์
Pre-implementation evaluation
Implementation evaluation
Formative evaluation
Post-implementation evaluation
Summative evaluation
ก.พ.ร.

รูปแบบการประเมิน

PMQA Organization



วงจรการประเมิน

PMQA Organization

1. กำหนดวัตถุประสงค์การประเมิน
2. เสนอประเด็นสำคัญที่ต้องการ
3. ระบุตัววัดและเกณฑ์การวัด
4. กำหนดรูปแบบการประเมิน
5. สร้างเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล
6. วางแผนดำเนินการ
7. วิเคราะห์ข้อมูล
8. รายงานผลการประเมิน นำไปสู่
9. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ข้อพึงระวังในการประเมิน

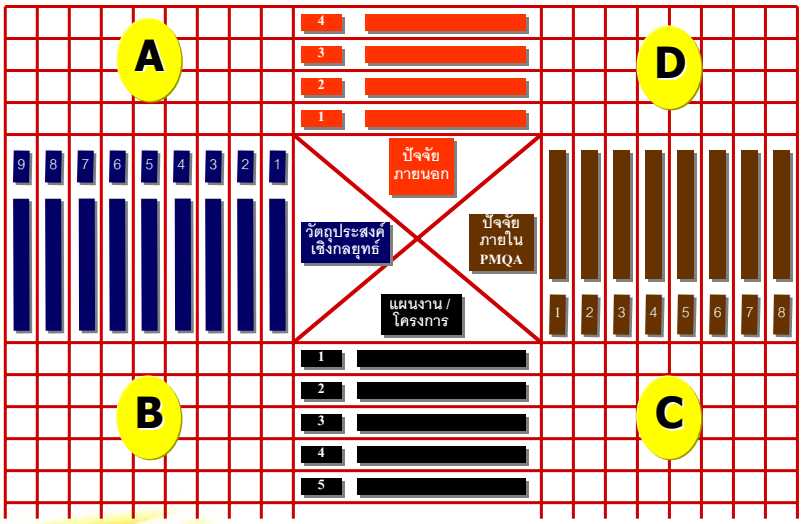
PMQA Organization

1. เลือกดู	เฉพาะโครงการที่สำเร็จ
2. อำพราง	ใช้ข้อมูลผิวเผิน
3. ล้มกระดาน	เลิกกลางคัน
4. จัดฉาก	สร้างภาพเกินจริง
5. เตะถ่วง	ทำให้ล่าช้าจนเลิกสนใจ
6. เบี่ยงเบน	ดึงให้สนใจเฉพาะจุด

ก.พ.ร.

ระบบติดตามประเมินผล

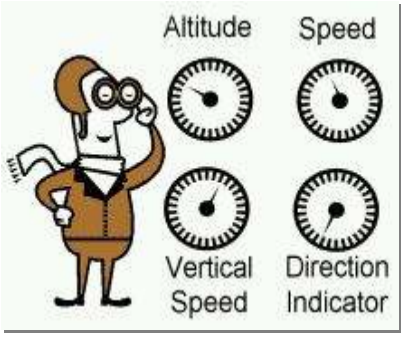
PMQA Organization

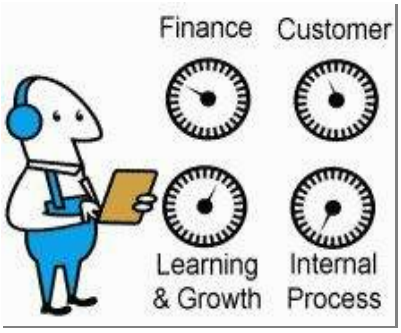


ก.พ.ร.

BSC Concept : Cockpit

PMQA Organization

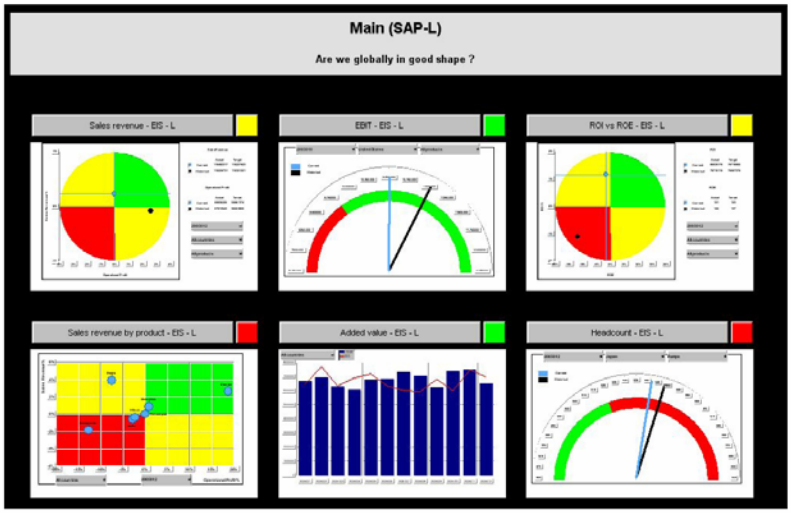




Cockpit Room

PMQA Organization

A logical view = 1 question and 6 indicators

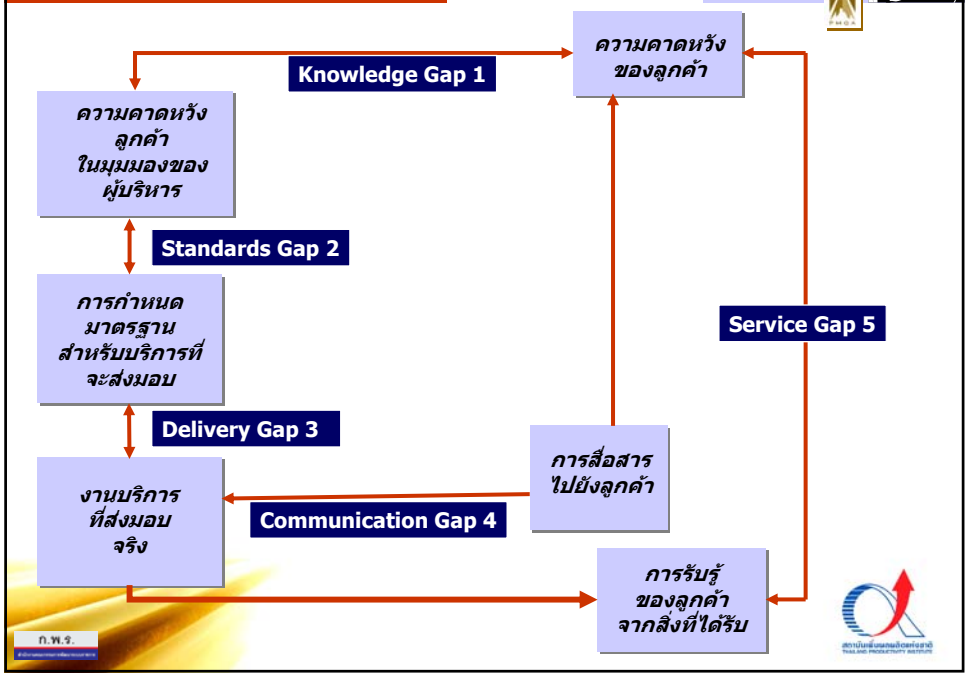


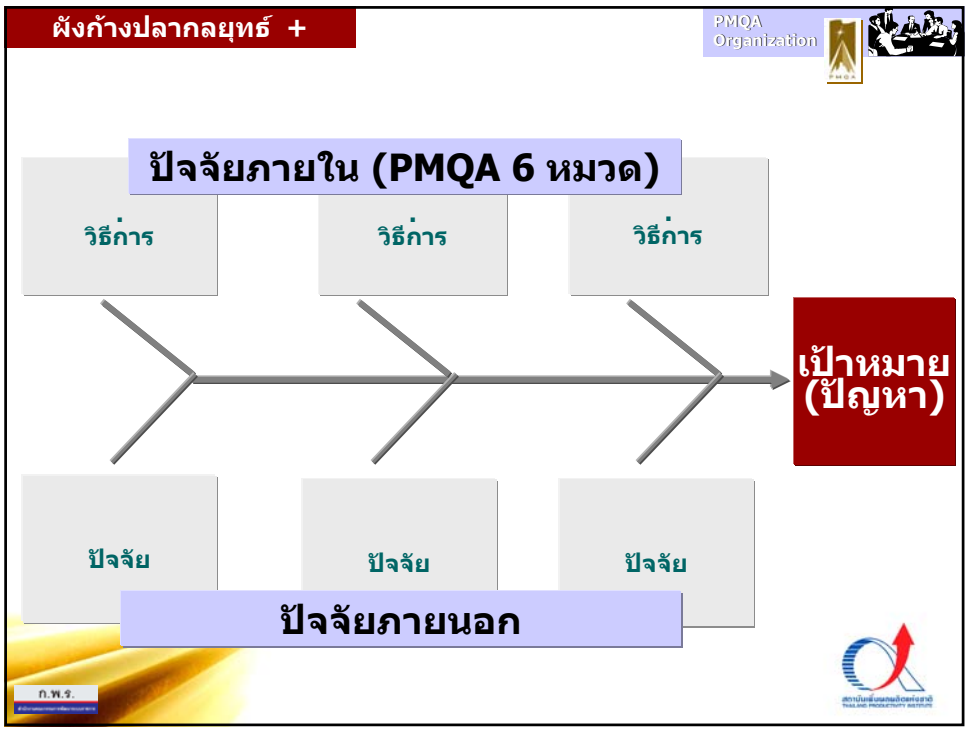
PMQA Organization

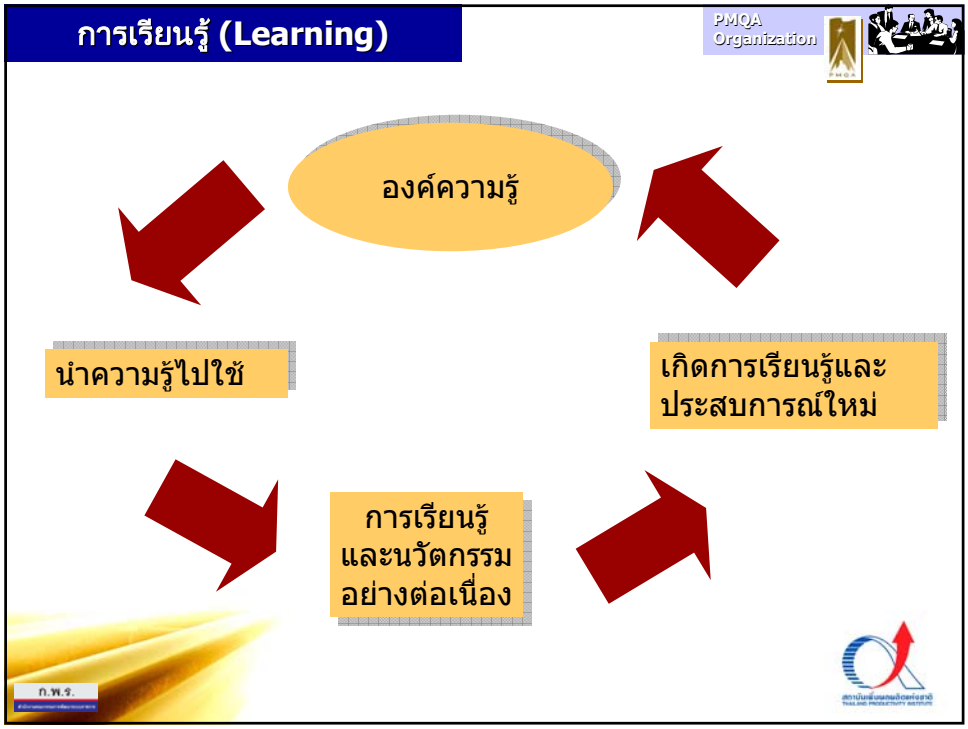
9

การปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง

Gaps in Service Quality




ผังก้างปลากลยุทธ์ +
PMQA Organization
ปัจจัยภายใน (PMQA 6 หมวด)
วิธีการ
วิธีการ
วิธีการ
เป้าหมาย (ปัญหา)
ปัจจัย
ปัจจัย
ปัจจัย
ปัจจัยภายนอก
ก.พ.ร.


การเรียนรู้ (Learning)
PMQA Organization
องค์ความรู้
นำความรู้ไปใช้
เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่
การเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
ก.พ.ร.

AAR After Action Review

PMQA Organization

- เป้าหมายของการเข้าร่วมกิจกรรมครั้งนี้คืออะไร?
- สิ่งใดที่บรรลุเป้าหมายคืออะไร เพราะ?
- สิ่งที่ไม่บรรลุเป้าหมายคืออะไร? เพราะ?
- สิ่งที่เกินความคาดหวัง?
- สิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง
- ข้อเสนอแนะครั้งต่อไป?

What are Communities of Practice (CoP) ?

PMQA Organization

- เป็นเครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการ ที่เกิดขึ้นจากความต้องการของสมาชิกในการที่ทำให้งานมีประสิทธิผลมากขึ้น หรือมีความเข้าใจงานลึกซึ้งขึ้น
- มีโครงสร้างแตกต่างจากโครงสร้างหน่วยงานที่สำคัญคือเน้นการที่ได้เรียนรู้ร่วมกัน การได้ทำงานร่วมกันและกับคนที่รู้จักมากกว่าการรายงานตามสายงานในหน่วยงาน

การสร้างขุมทรัพย์ความรู้
PMQA Organization
Priority Area คืออะไร
การพัฒนาส่วนใหญ่ติดอยู่ตรงขั้นตอนไหน
Context
Scoring Guideline
อยากรู้เรื่องอะไร
Critical Issues
แลกเปลี่ยนประสบการณ์
Experience Sharing
Concept
แนวคิด/หลักการสำคัญ
(ขุมทรัพย์ความรู้)
Application
ประยุกต์ใช้
ก.พ.ร.