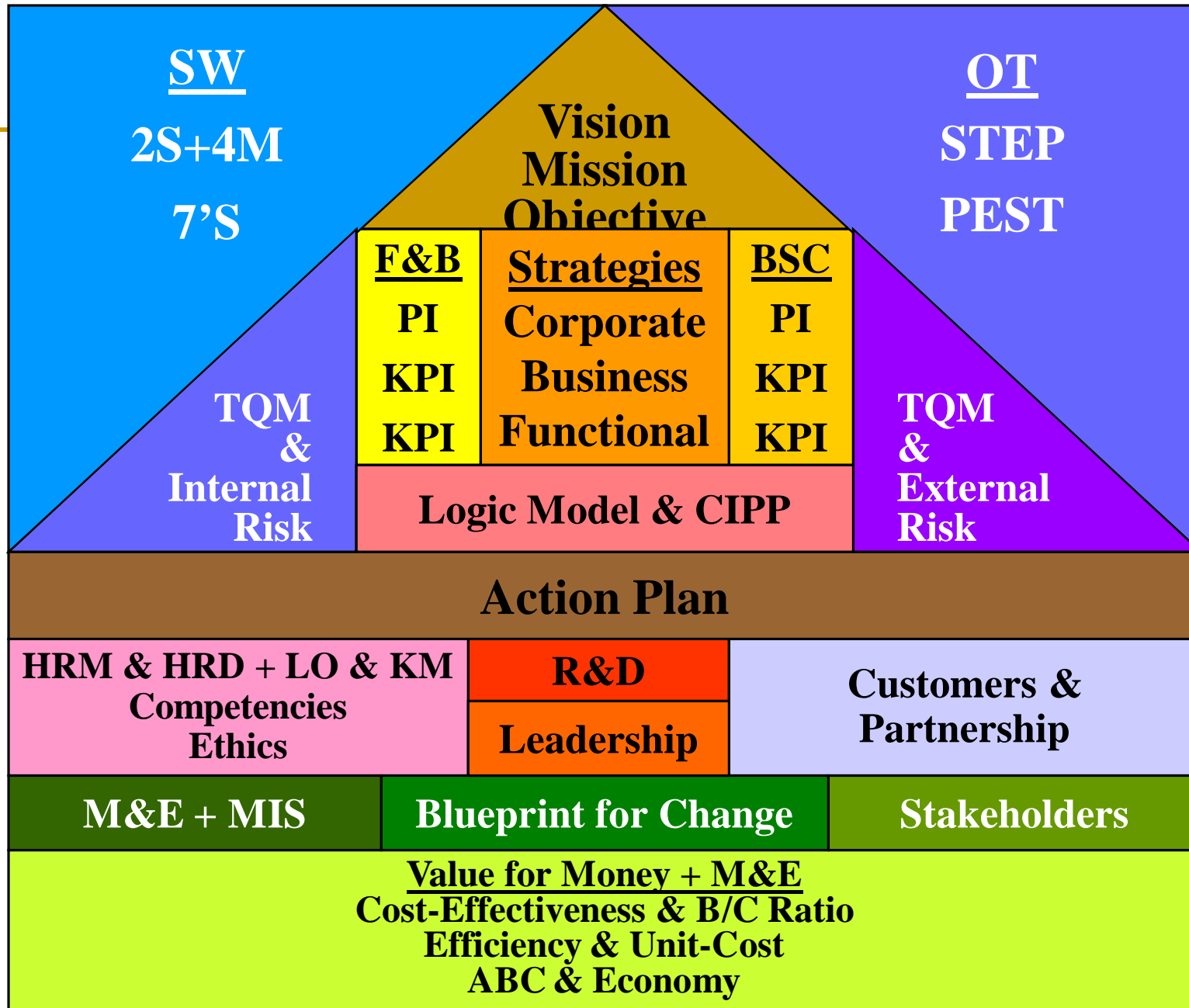


MBNQA – EFQM - PART



MBNQA – EFQM - PART

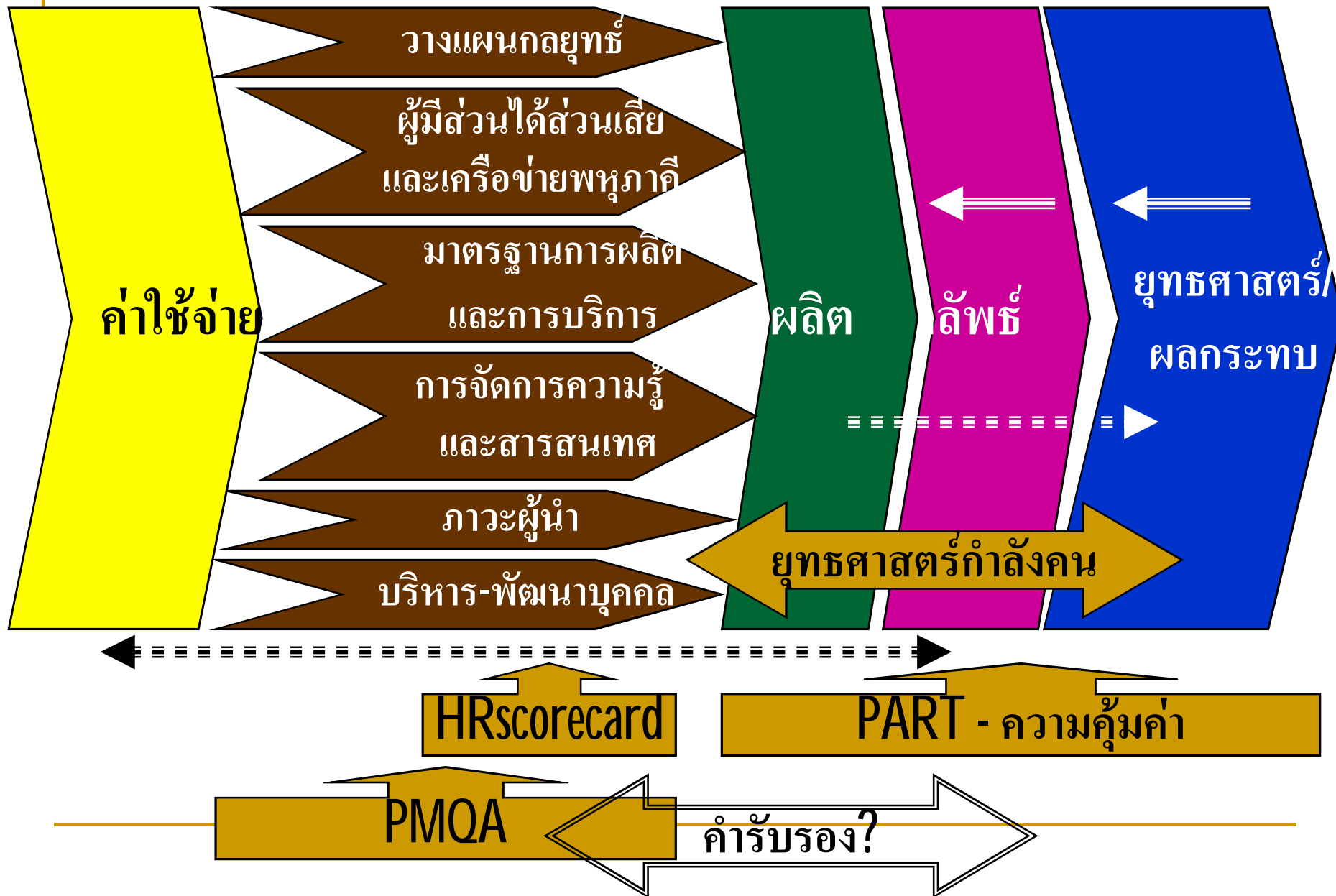
ภาพรวมการบริหารองค์การ

รองศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์

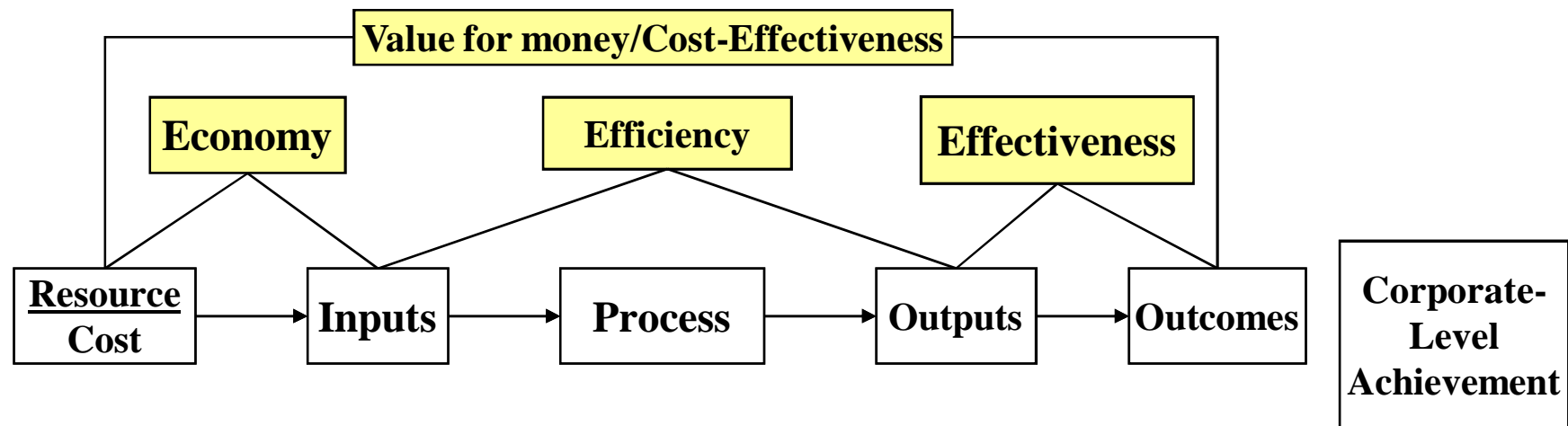
ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพรวมการบริหารองค์การ



Logic Model

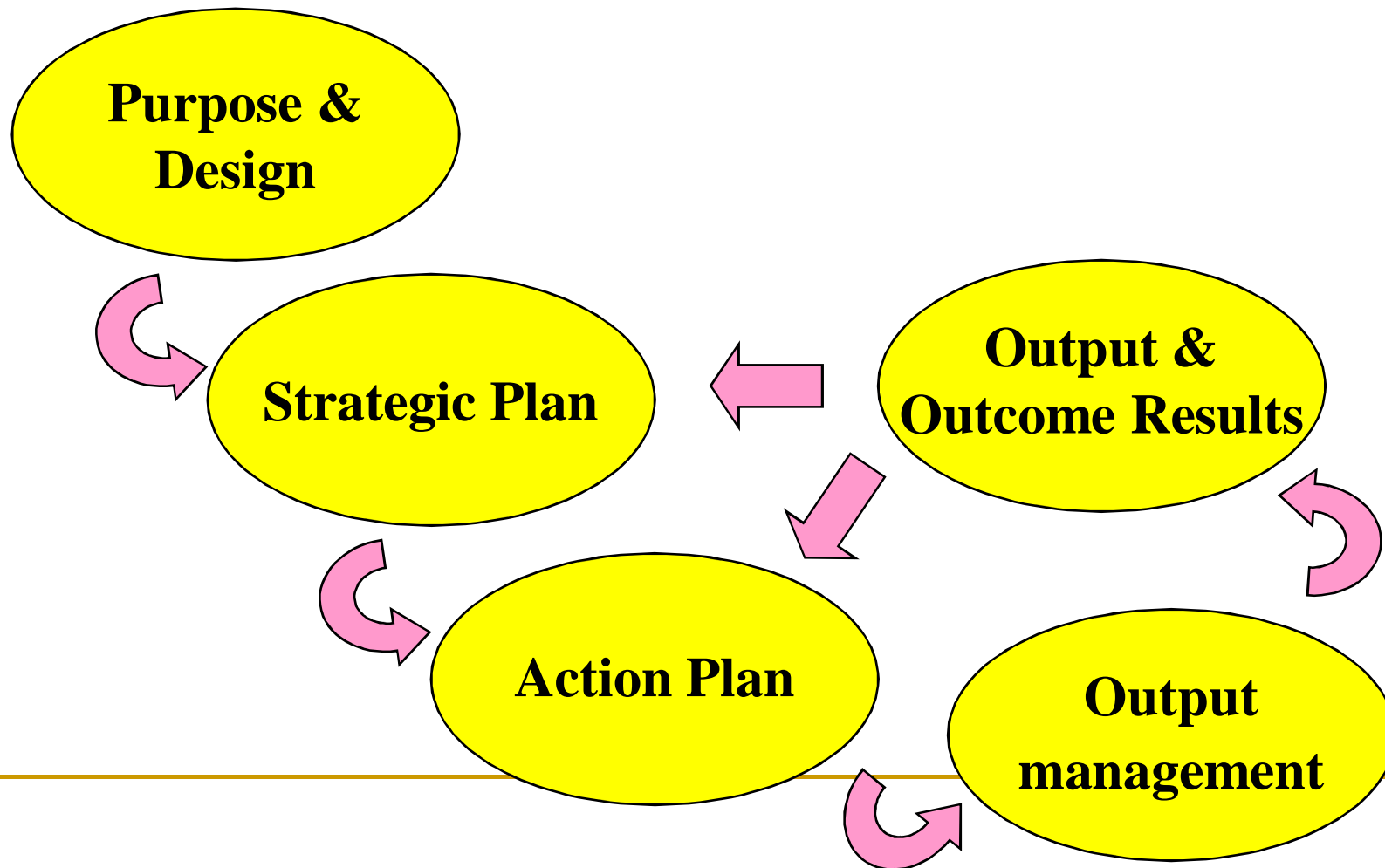


Performance Assessment Rating Tool - PART

- Thailand

- **Purpose & Design**
 - **Strategic Plan**
 - **Action Plan**
 - **Output management**
 - **Output and Outcome Results**
-

Performance Assessment Rating Tool – PART - Thailand



Public Mandate

Rationale or
Relevance

- รัฐธรรมนูญ
- คำแถลงนโยบายของรัฐบาล
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- กฎกระทรวงว่าด้วยการแบ่งส่วนราชการ
- ความต้องการของประชาชน
- การเตือนภัยของนักวิชาการ.

Strategic Issues

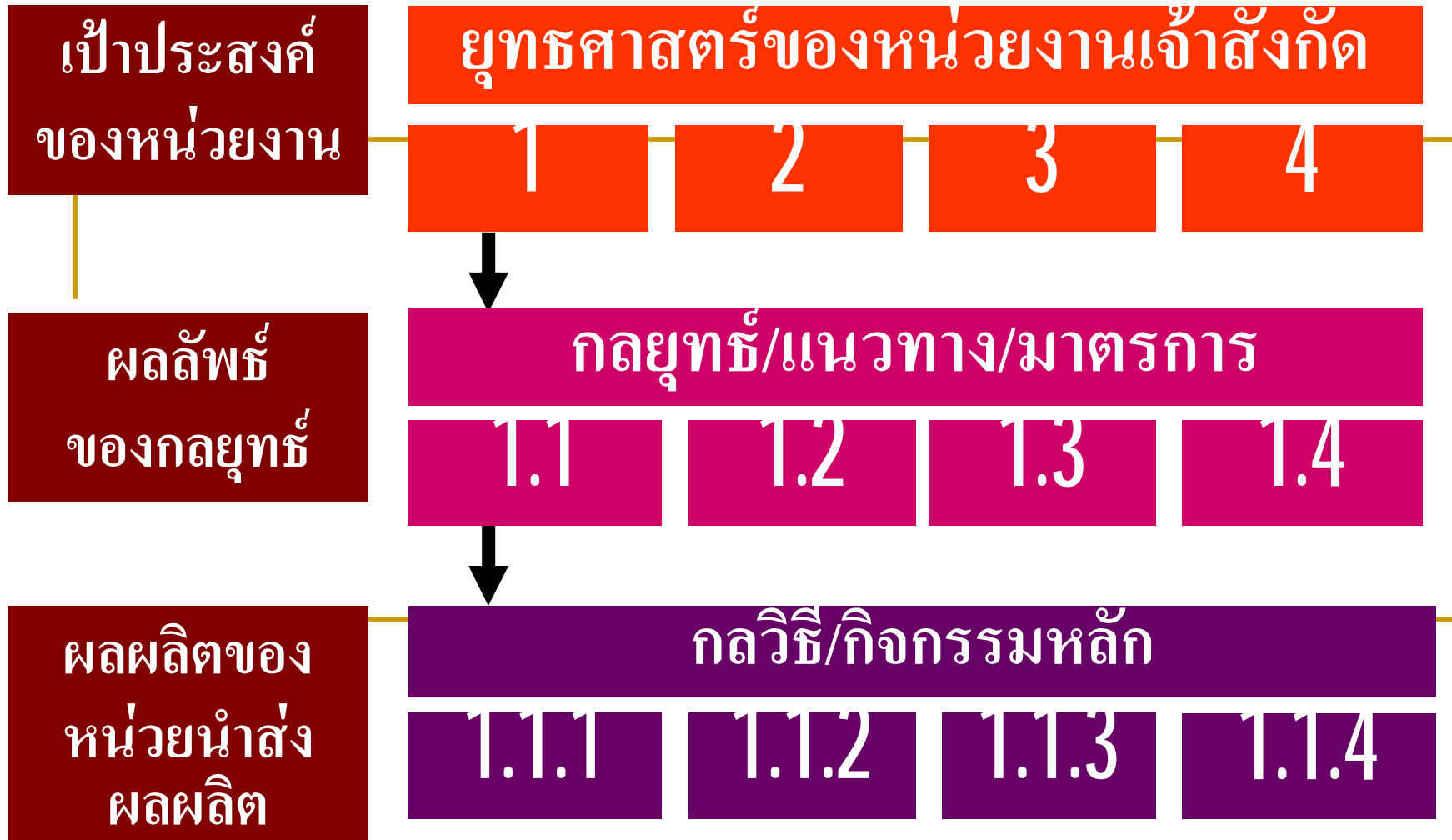
- **Direct approach** – เริ่มจากวิเคราะห์ SWOT เพื่อกำหนดกลยุทธ์
 - **Goals approach** – ยึดกลยุทธ์ของหน่วยงานเข้าสังกัด แล้ววิเคราะห์ SWOT เพื่อปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสม
 - **Vision of success approach** – วาดฝันวิสัยทัศน์ แล้ววิเคราะห์ SWOT เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม
 - **Indirect approach** – ขอยืมกลยุทธ์จากองค์กรอื่น แล้วพิจารณาความเหมาะสมของกลยุทธ์ด้วยการวิเคราะห์ SWOT.
-

การจ้ดวางทิศทางขององค์กร

- วิสัยทัศน์ (Vision)
 - ภารกิจขององค์กร (Mission)
 - เป้าประสงค์ขององค์กร (Corporate Objective/Goal)
-

อิทธิพลของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร

- Internal stakeholders - กลุ่มภายใน
 - เช่น บุคลากรระดับต่างๆ
 - Market stakeholders - กลุ่มภายนอก
 - เช่น ผู้รับบริการ พันธมิตร คู่แข่ง ผู้นำส่งปัจจัยนำเข้า
 - External stakeholders - กลุ่มผู้พิทักษ์
 - เช่น องค์กรตรวจสอบของภาครัฐบาล ภาคธุรกิจเอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน สื่อมวลชน และกลุ่มการเมือง ฯลฯ
-



ผลผลิตที่ประเมินความคุ้มค่า



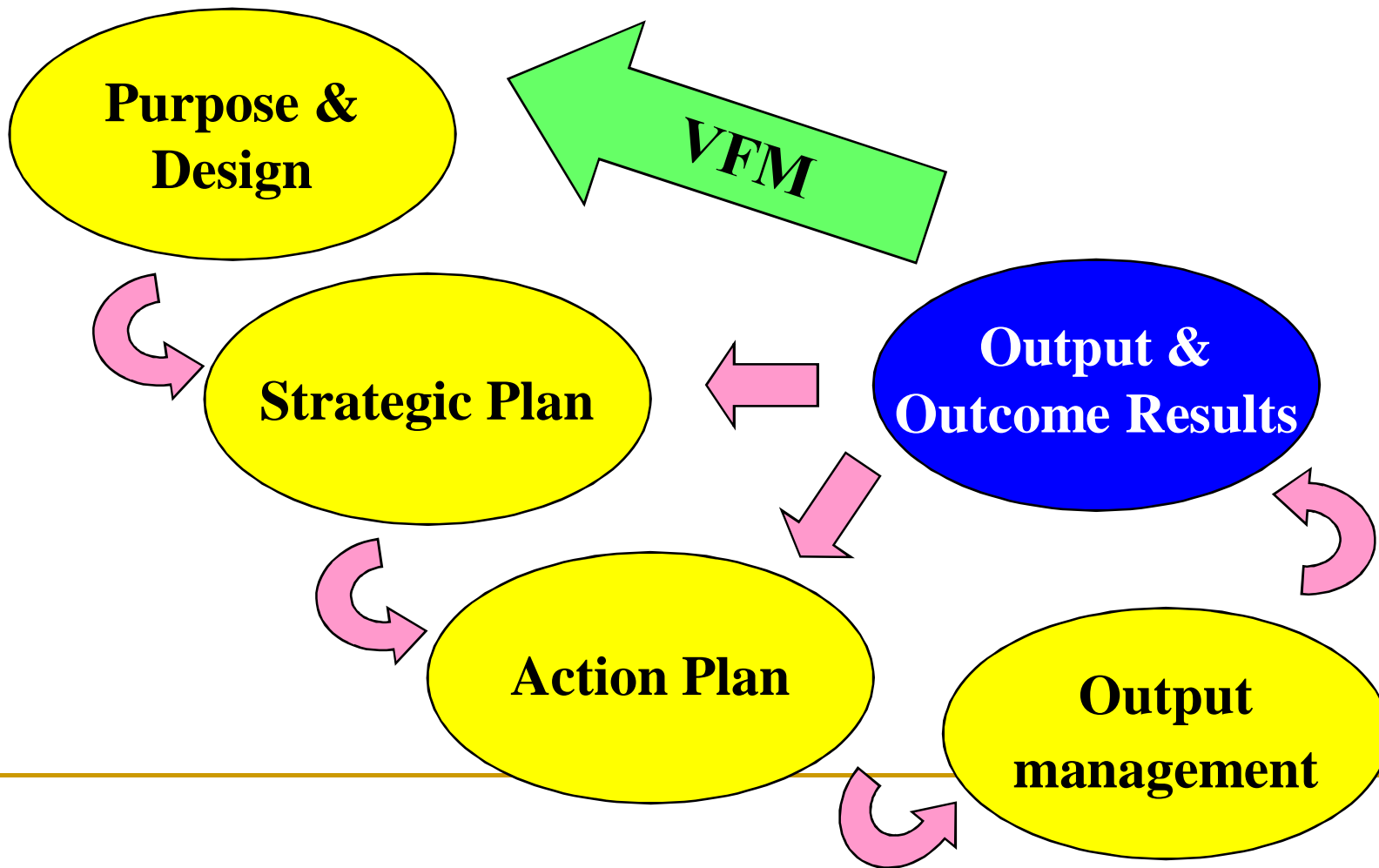
เป้าหมายการให้บริการกระทรวง

หมายถึง ผลลัพธ์ที่กระทรวงต้องการให้เกิดขึ้นจากการให้บริการระดับกระทรวง ทั้งนี้จะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล ซึ่งผลลัพธ์ดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้จากผลสำเร็จของผลผลิตหรือโครงการของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจในสังกัดอย่างสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน ทั้งนี้ ตามที่กำหนดไว้ในเอกสารประกอบพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี หรือพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมหรือกำหนดขึ้นใหม่ในระหว่างปีแล้วแต่กรณี

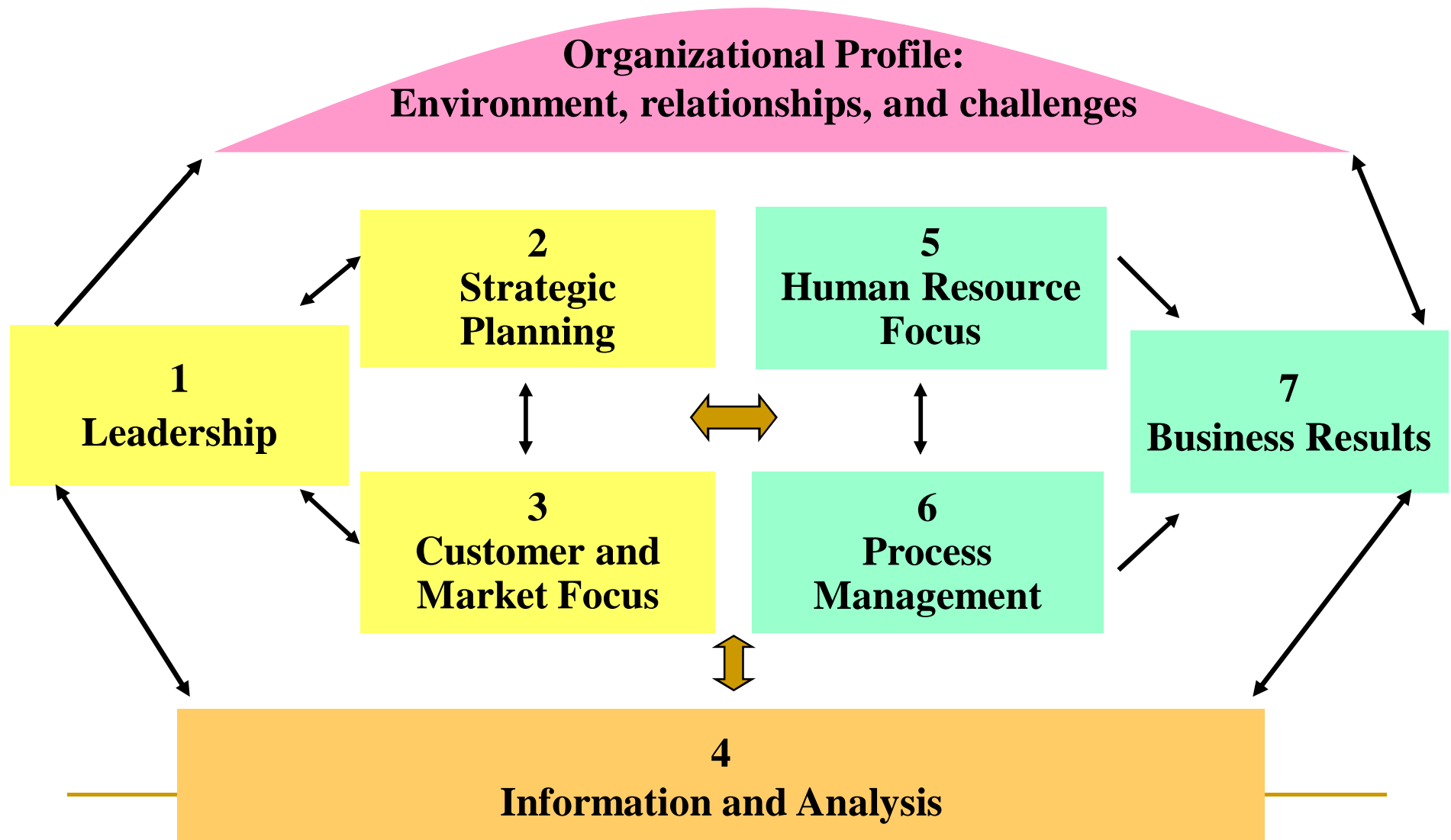
เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน

หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานหรือเพื่อ
ดำเนินการจัดทำผลผลิต/โครงการตามที่กำหนดของ
หน่วยงานระดับกรม ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของ
เป้าหมายการให้บริการกระทรวง

PART และ การประเมินความคุ้มค่า



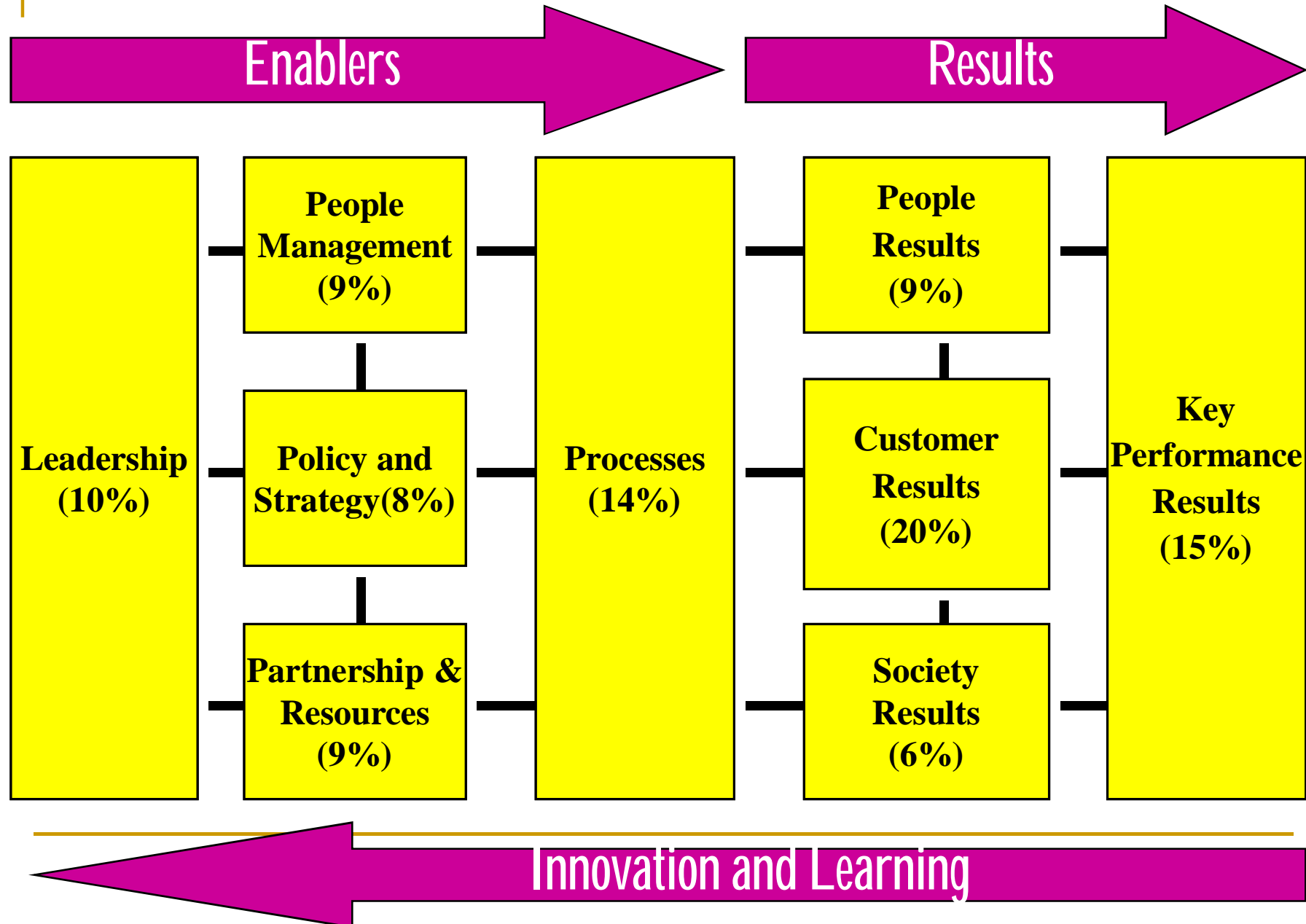
Malcolm Baldrige National Quality Award



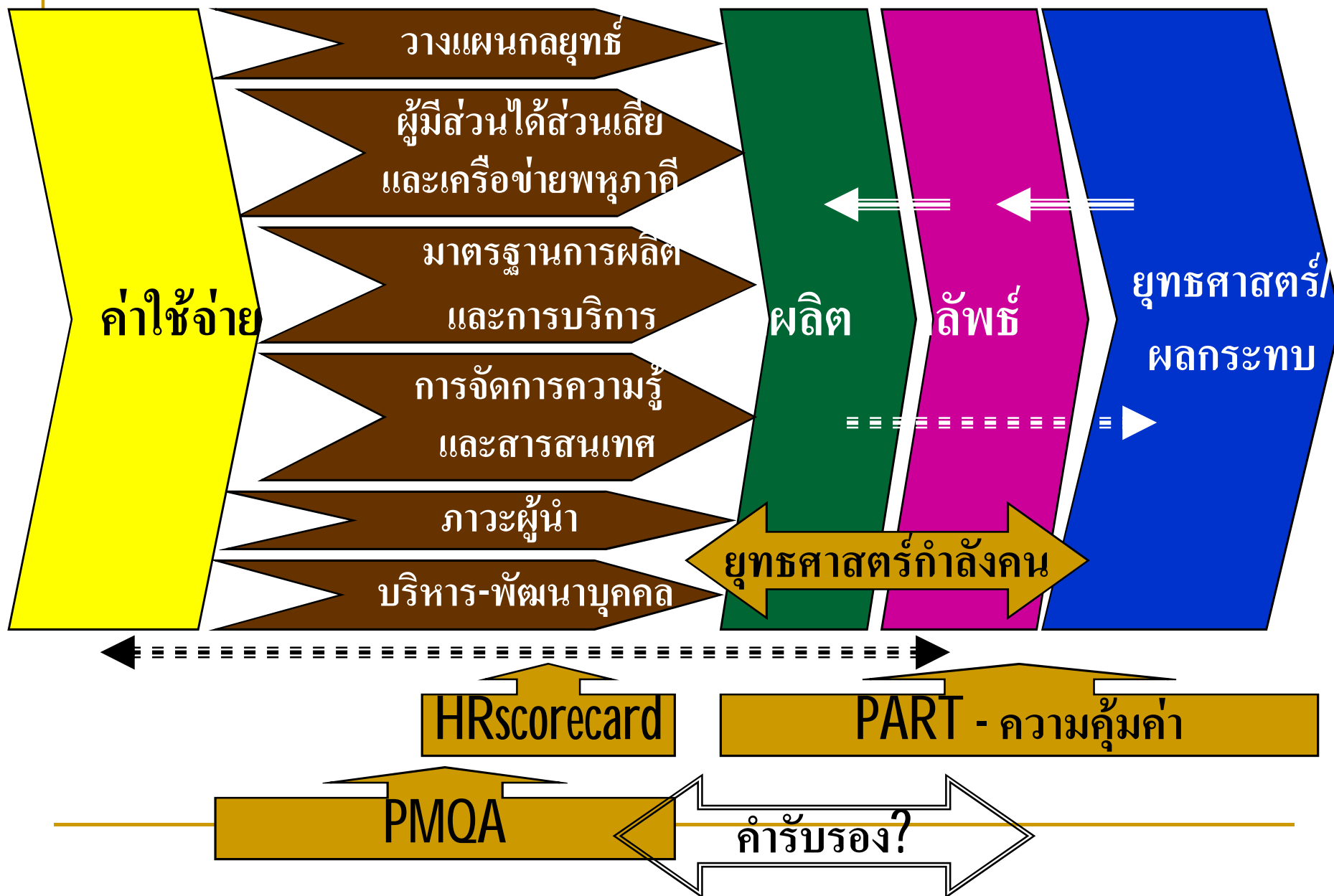
Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria

1999 CATEGORIES/ITEMS	POINT VALUES
1.0 Leadership	125
1.1 Organizational Leadership	85
1.2 Public Responsibility and Citizenship	40
2.0 Strategic Planning	85
2.1 Strategy Development	40
2.2 Strategy Deployment	45
3.0 Customer and Market Focus	85
3.1 Customer and Market Knowledge	40
3.2 Customer Satisfaction and Relationships	45
4.0 Information and Analysis	85
4.1 Measurement of Organizational Performance	40
4.2 Analysis of Organizational Performance	45
5.0 Human Resource Focus	85
5.1 Work Systems	35
5.2 Employee Education, Training, and Development	25
5.3 Employee Well Being and Satisfaction	25
6.0 Process Management	85
6.1 Product and Service Processes	55
6.2 Support Processes	15
6.3 Supplier and Partnering Processes	15
7.0 Business Results	450
7.1 Customer Focused Results	115
7.2 Financial and Market Results	115
7.3 Human Resource Results	80
7.4 Supplier and Partner Results	25
7.5 Organizational Effectiveness Results	115
TOTAL POINTS	1000

EFQM - European Foundation for Quality Management



ภาพรวมการบริหารองค์การ



ความแตกต่างของคำถาม PART และ PMQA

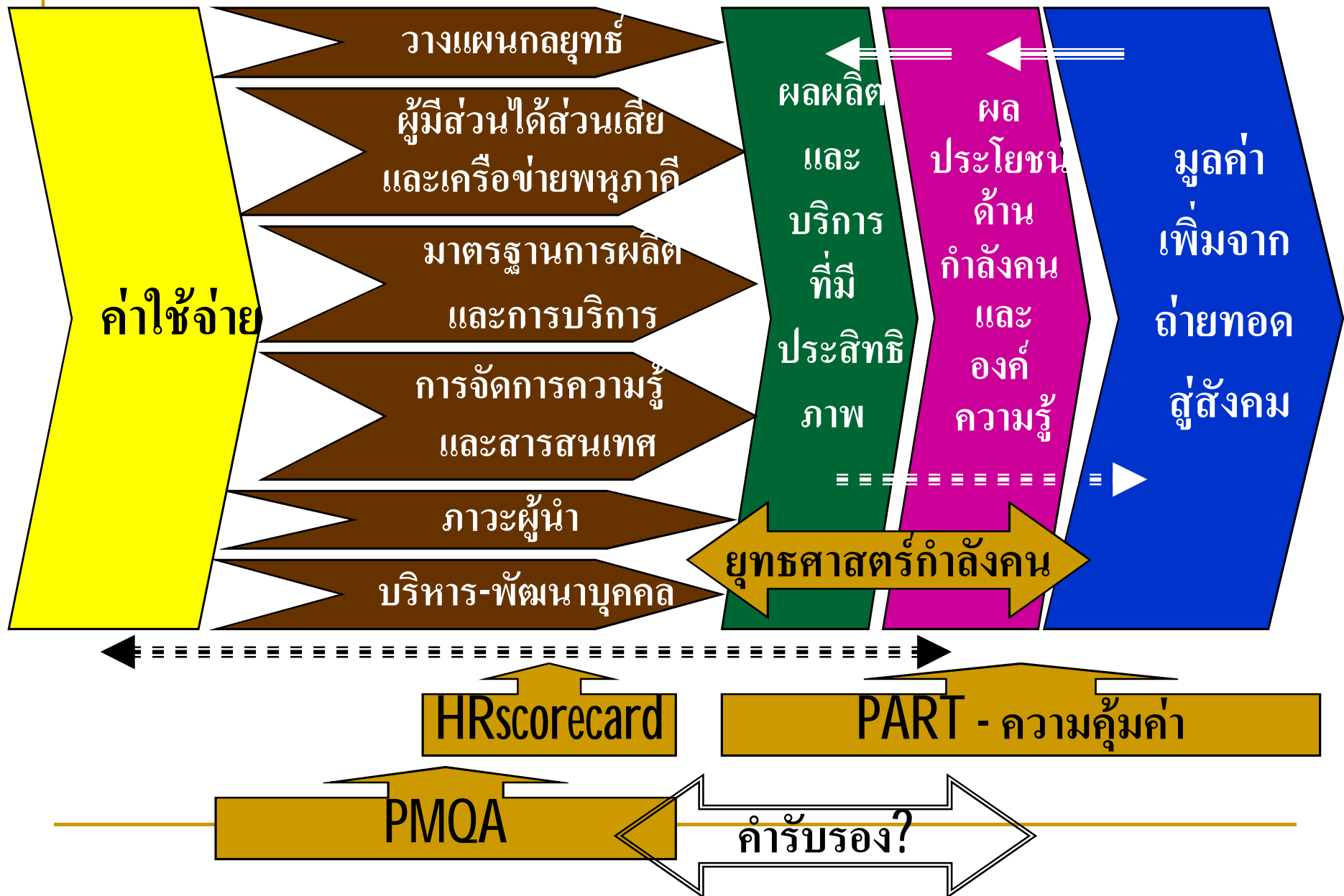
- PMQA ถามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์หลักของหน่วยงาน แต่ไม่ถามความเชื่อมโยงจากกลยุทธ์ของหน่วยงานไปยังยุทธศาสตร์กระทรวงและยุทธศาสตร์ชาติซึ่งเป็นระดับ Impact และไม่ให้คะแนนเรื่องนี้
 - PMQA ถามความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน แต่ไม่เชื่อมโยงความท้าทายไปยังยุทธศาสตร์กระทรวงและยุทธศาสตร์ชาติ และไม่ให้คะแนนเรื่องนี้
 - PMQA ให้ความสำคัญต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ไม่เน้นการป้องกันและแก้ไขปัญหาสังคม หรือเรื่องที่สนใจของนักวิชาการที่มีผลกระทบต่อสังคมในอนาคต และไม่ให้คะแนนเรื่องนี้
-

-
- PMQA ให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพของผลผลิตโดยเน้นความสัมพันธ์ของกระบวนการกับผลผลิต แต่ไม่ได้ให้ความสำคัญจากผลผลิตไปสู่ผลลัพธ์และผลกระทบ และไม่ให้คะแนนเรื่องนี้
 - PMQA เน้นการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกเชิงธุรกิจเอกชน โดยเฉพาะคู่แข่งชั้นในเชิงการค้า แต่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการเมืองระหว่างประเทศและกฎหมายระหว่างประเทศ
 - PMQA ไม่เน้นการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชน
 - PMQA ให้ความสำคัญกับการประเมินผล แต่ไม่ได้เน้นผู้ประเมินอิสระจากภายนอก
-

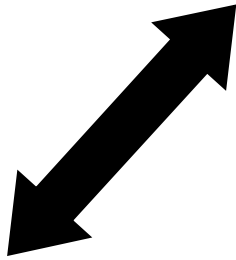
-
- PMQA ให้ความสำคัญต่อ Activity Based Costing เพื่อลดค่าใช้จ่าย หรือเพื่อความประหยัด แต่ไม่ได้ให้ความสำคัญต่อ Output Based Costing เพื่อการคำนวณการซื้อบริการจากรัฐบาลเพื่อให้หน่วยงาน ให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมาย
 - PMQA ให้ความสำคัญต่อความการบรรลุความสำเร็จของยุทธศาสตร์ หน่วยงานและแผนปฏิบัติการ แต่ไม่เน้นการเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย งบประมาณ หรือ Cost-Effectiveness
 - PMQA ให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพของการใช้งบประมาณ แต่ไม่ เน้นประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่าย หรือ Cost-Effectiveness
-

- PMQA ให้ความสำคัญกับการประเมินผลผลิตที่เกิดจากกิจกรรมหลัก กิจกรรมรอง และกิจกรรมสนับสนุน ในขณะที่ PART ให้ความสำคัญเฉพาะ การประเมินผลผลิตที่เกิดจากกิจกรรมหลัก โดยให้กิจกรรมรอง และกิจกรรมสนับสนุนเป็นค่าใช้จ่ายบางส่วน
- PMQA ให้ความสำคัญกับข้อมูลและสารสนเทศหลากหลายชนิดในแต่ละ องค์ประกอบของ PMQA โดยเฉพาะการบริหารจัดการความรู้ แต่ไม่ได้เน้น ข้อมูลเกี่ยวกับงานและเงินทั้งแผนและผลจากหน่วยงานส่งผลิตในลักษณะ รายเดือนที่ชัดเจน
- PMQA เน้นคำถามเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารในการจัดการความเสี่ยงระดับ ปฏิบัติการที่เกิดขึ้น นอกเหนือไปจากการป้องกันความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์
- PMQA ให้ความสำคัญกับการเทียบเคียงกับคู่แข่งชั้นในเชิงธุรกิจ

การประยุกต์ภาพรวมการบริหารองค์การ



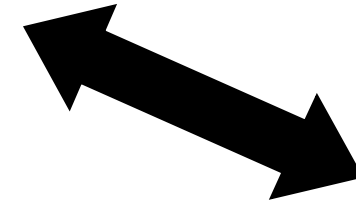
BSC



Financial

"To succeed financially, how should we appear to our shareholders?"

Objectives	Measures	Targets	Initiatives



Customer

"To achieve our vision, how should we appear to our customers?"

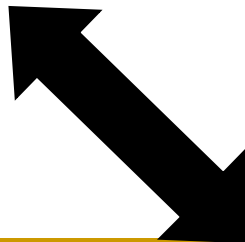
Objectives	Measures	Targets	Initiatives

Vision and Strategy

Internal Business Process

"To satisfy our shareholders and customers what business processes must we excel at?"

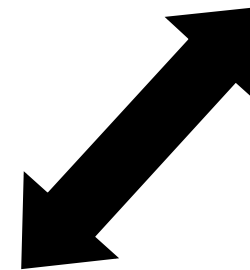
Objectives	Measures	Targets	Initiatives



Learning and Growth

"To achieve our vision, how will we sustain our ability to change and improve?"

Objectives	Measures	Targets	Initiatives



Balanced Scorecard

7'S

Objectives	Measures	Targets	Initiatives
Finance	Outcome Indicators	XX	Strategic Output
Customer	Outcome Indicators	XX	Strategic Output
Internal Process	Outcome Indicators	XX	Strategic Output
Learning & Growth	Outcome Indicators	XX	Strategic Output

BSC

CUSTOMER PERSPECTIVE

Cycle Time - Service - Price/Cost

INTERNAL
PERSPECTIVE

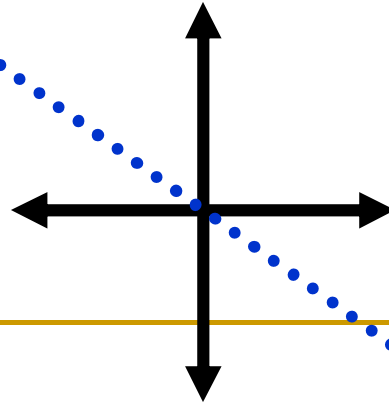
Cycle Time - Quality
- Productivity

FINANCE
PERSPECTIVE

Profitability -
Growth - Value

ORGANIZATION LEARNING

Innovation - Continuous Learning - Intellectual Assets



Original Concept + Profit Organization

Finance & Business

Customer

"And we will keep / get more business..."

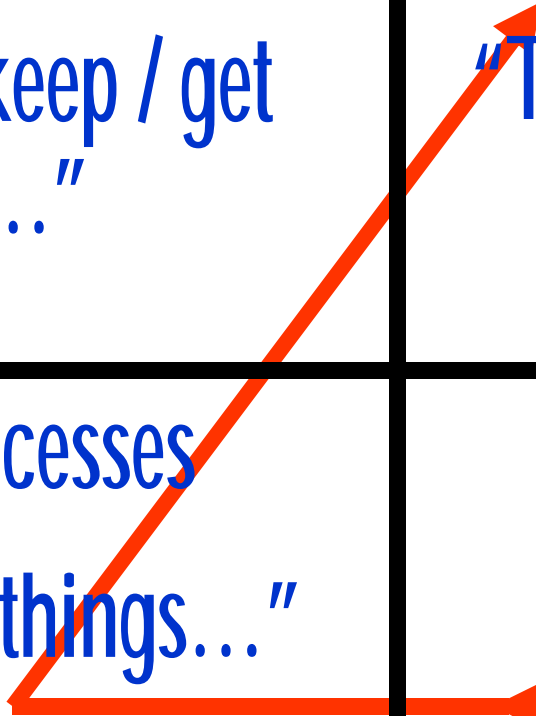
"Then the customers will be delighted..."

Internal Processes

"Doing the right things..."

Staff Development & Improvement

"If we have the right staff..."



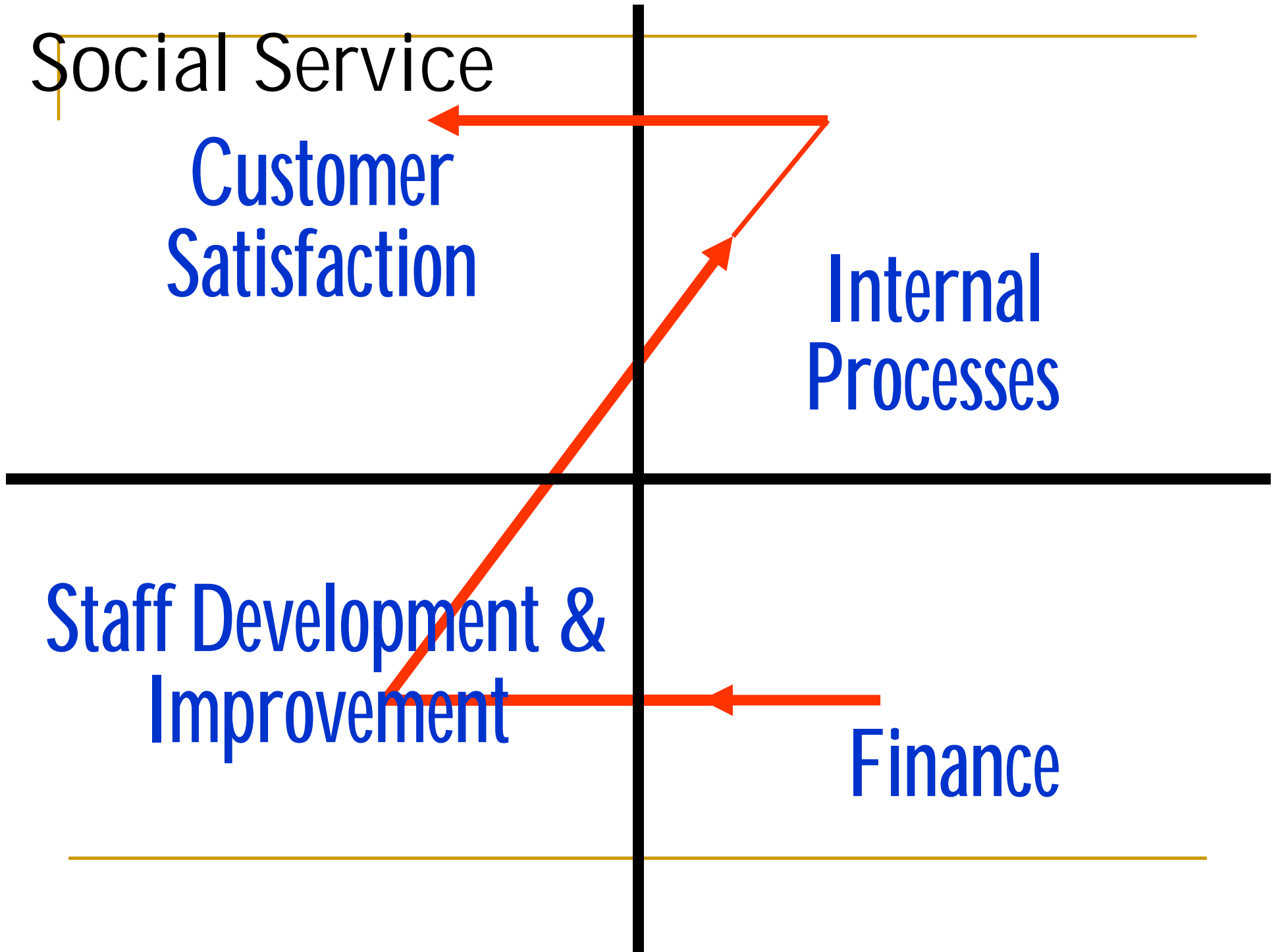
Social Service

Customer
Satisfaction

Internal
Processes

Staff Development &
Improvement

Finance



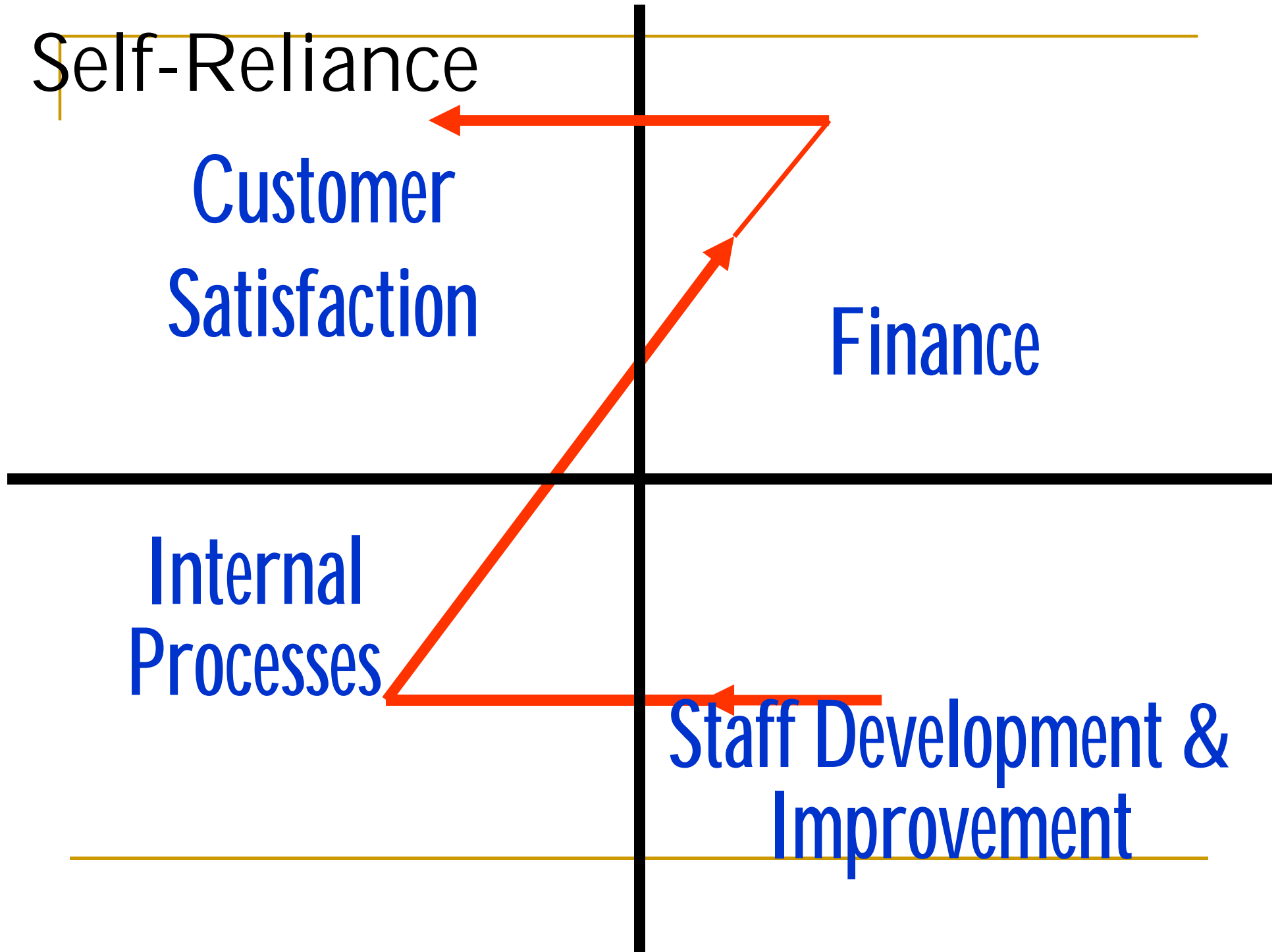
Self-Reliance

Customer
Satisfaction

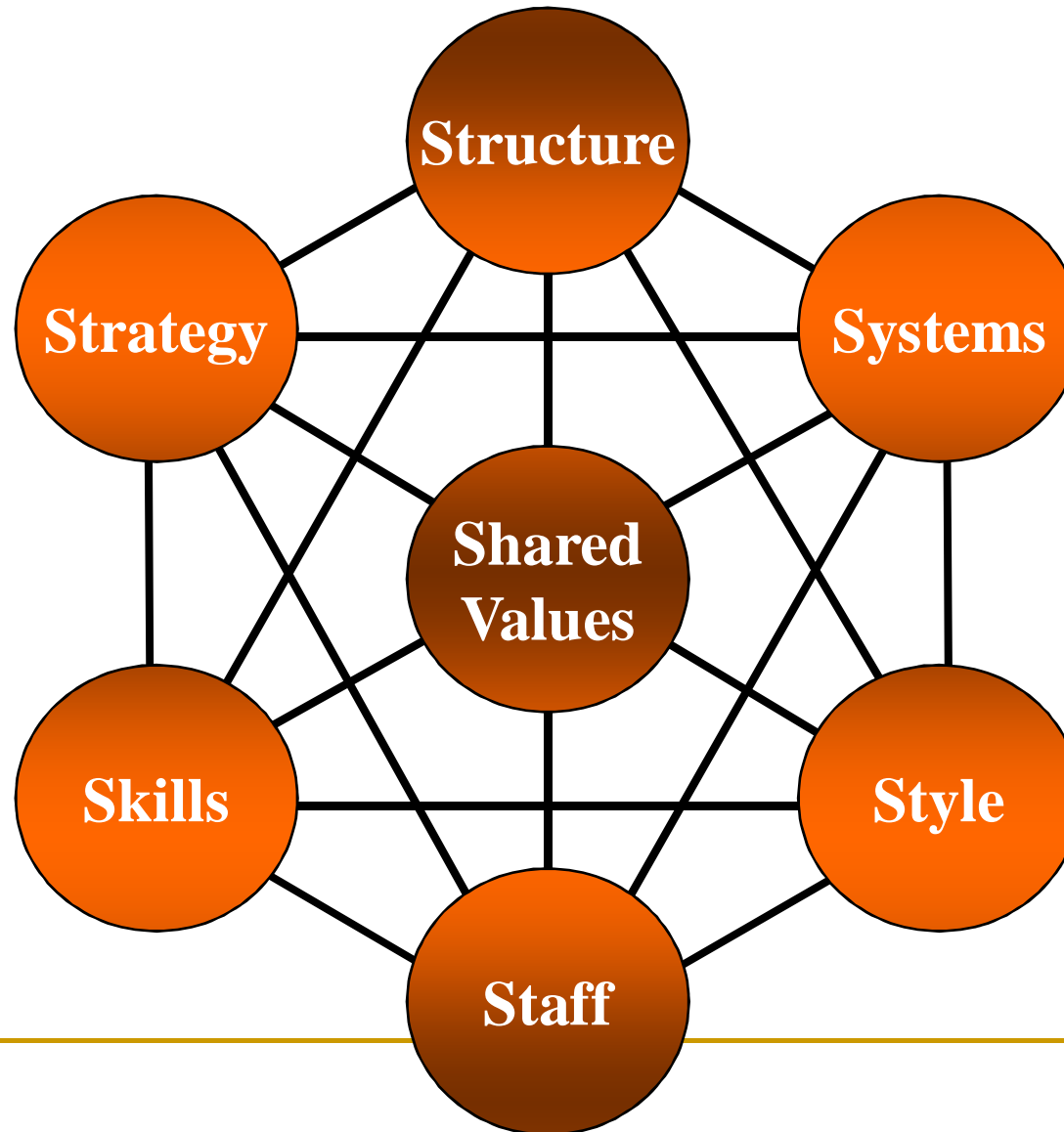
Finance

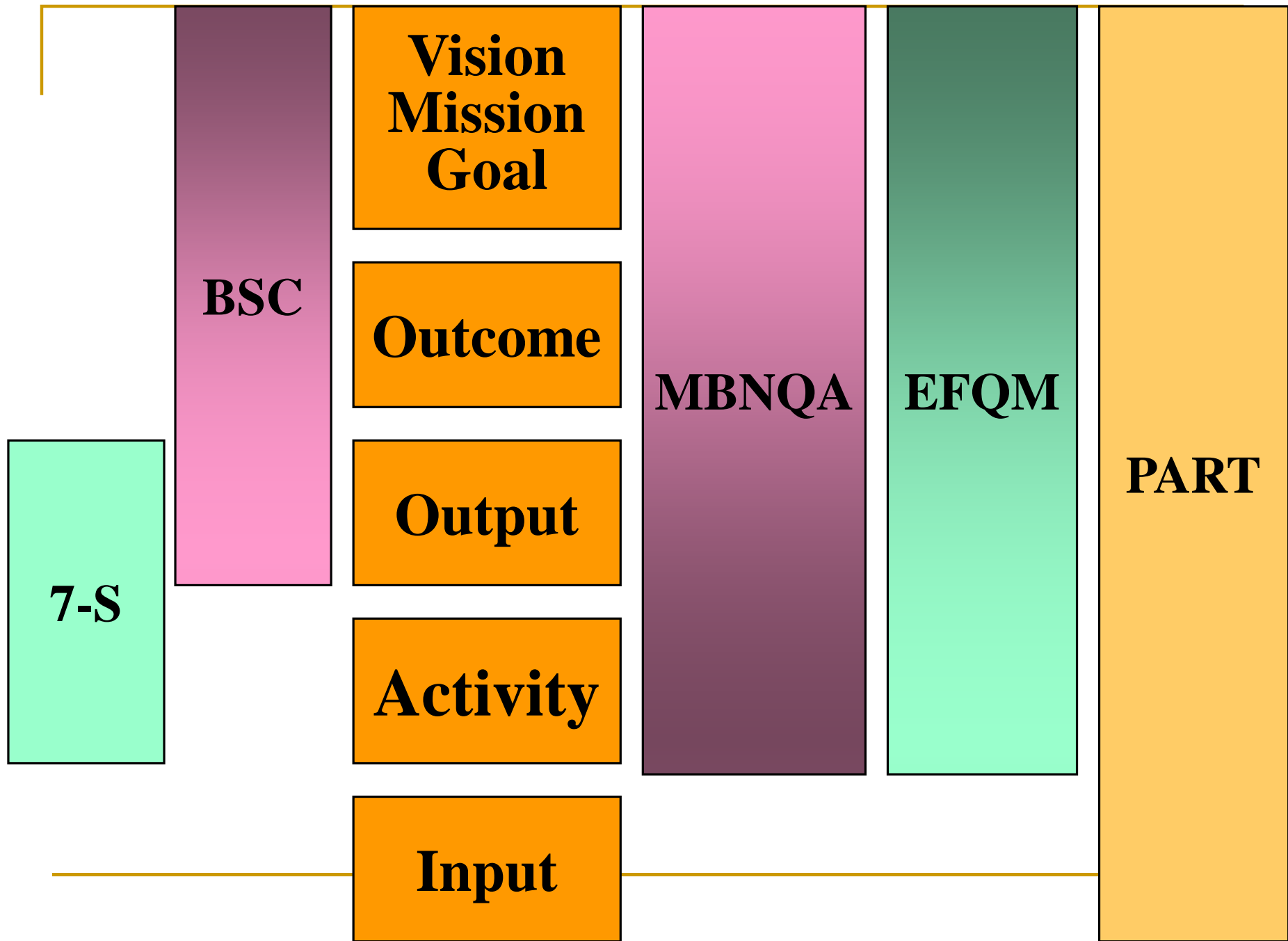
Internal
Processes

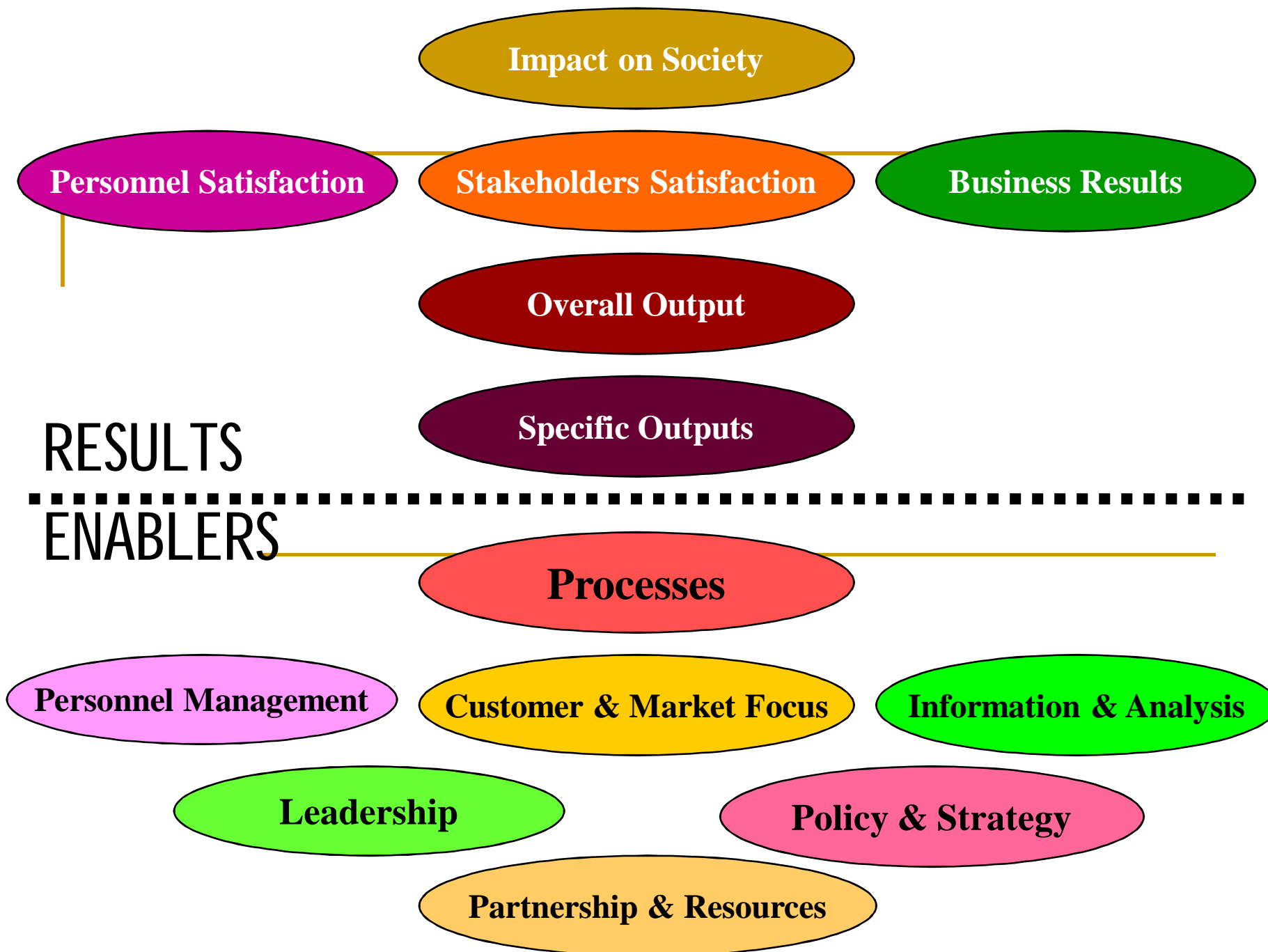
Staff Development &
Improvement



7-S Framework







RESULTS

ENABLERS

Impact on Society

Personnel Satisfaction

Stakeholders Satisfaction

Business Results

Overall Output

Specific Outputs

Processes

Personnel Management

Customer & Market Focus

Information & Analysis

Leadership

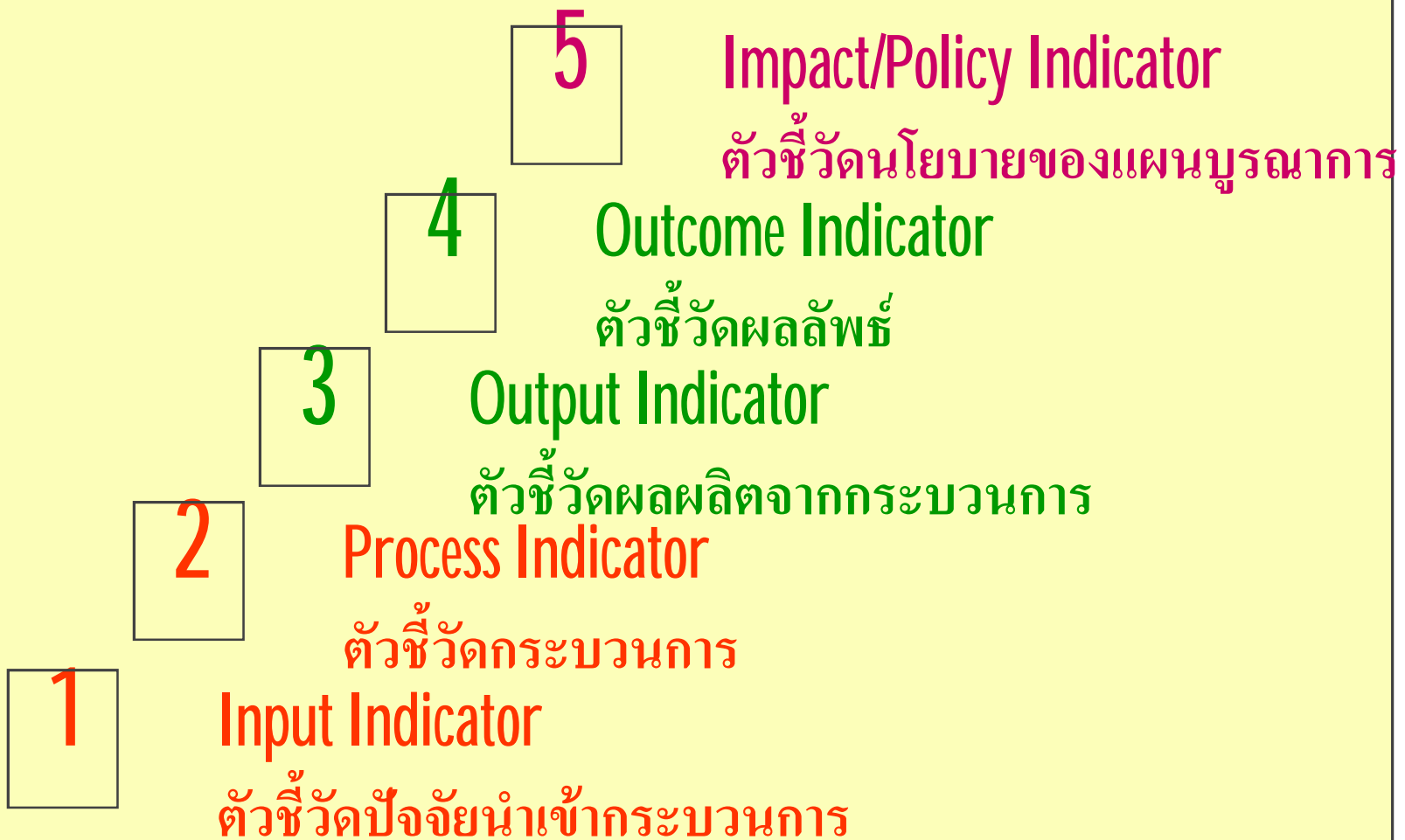
Policy & Strategy

Partnership & Resources

ตัวชี้วัด

ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์

ผลลัพธ์และผลผลิต



OBJECTIVELY VARIABLE INDICATORS

ตัวชี้วัดที่พิสูจน์ได้เชิงรูปธรรมระดับผลลัพธ์ (202T1P)

Quantity = ปริมาณ

Quality = คุณลักษณะ

Time = เวลา

Target group = กลุ่มเป้าหมาย

Place = สถานที่

OBJECTIVELY VARIABLE INDICATORS

ตัวชี้วัดที่พิสูจน์ได้เชิงรูปธรรมระดับผลผลิต (QQCT)

Quantity = ปริมาณ

Quality = คุณลักษณะ

Cost = ต้นทุน

Time = เวลา

DATA AND INFORMATION

ข้อมูลและสารสนเทศ (3ส1อ)

Interview = สัมภาษณ์

Questionnaire = สอบถาม

Observation = สังเกตการณ์

Document = เอกสาร

คุณสมบัติที่ดีของตัวชี้วัด


- **Validity** = สมเหตุสมผลที่จะอธิบายได้
 - **Availability** = ความมีอยู่ของข้อมูล
 - **Reliability** = ความเชื่อถือได้
 - **Sensitivity** = ความเคลื่อนไหวได้จากความไวต่อการเปลี่ยนแปลง
-


ค่าของตัวชี้วัด


ค่าของตัวชี้วัด แสดงเป็นตัวเลข ในลักษณะของ


- จำนวน (Number)
 - สัดส่วน (Proportion)
 - อัตราส่วน (Ratio)
 - อัตรา (Rate)
 - ร้อยละ (Percentage)
 - ค่าเฉลี่ย (Mean)
-

เกณฑ์ของตัวชี้วัด

 การเปรียบเทียบเกณฑ์สัมบูรณ์ (สามารถทำได้
สัมบูรณ์ "ครบถ้วน")

 การเปรียบเทียบเกณฑ์มาตรฐานเชิงวิทยาศาสตร์
(สามารถทำได้ใกล้เคียงค่ามาตรฐานกลาง "สูงกว่า
เท่ากับ ต่ำกว่าค่ามาตรฐานกลาง")

 การเปรียบเทียบเกณฑ์มาตรฐานเชิงนโยบาย
(สามารถทำได้ใกล้เคียงปริมาณความต้องการที่
กำหนดโดยนโยบายของรัฐบาลหรือแผนของ
กระทรวง “สูงกว่าแผน เท่ากับแผน ต่ำกว่า
แผน”)

 การเปรียบเทียบการเคลื่อนไหวเชิงพัฒนา
(สามารถทำได้ดีขึ้นกว่าเดิม "จาก..... เป็น
..... คิดเป็น").

ขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัด

1. กำหนดระดับของตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ กิจกรรมนำส่ง
ผลลัพธ์ (CBF)
2. กำหนดประเด็นตัวชี้วัด
3. กำหนดตัวชี้วัดรูปธรรม (2Q2T1P/ QQCT)
4. ตรวจสอบคุณสมบัติของตัวชี้วัด (VARS)
 - ความสมเหตุสมผล
 - ความมีอยู่ของข้อมูล
 - ความเชื่อถือได้ของข้อมูล
 - ความเคลื่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลง
5. กำหนดค่าของตัวชี้วัด (เช่น ร้อยละ XX)
6. กำหนดเกณฑ์ของตัวชี้วัด (เช่น ร้อยละ 80)

