

ชุดเครื่องมือการพัฒนางองค์กร (Organization Improvement Toolkits)
ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ลักษณะสำคัญขององค์กร

พัฒนชัย กลสิริสวัสดิ์ และ สังวร รัตนรักษ์

ชื่อเรื่อง ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กรการ
(Organization Improvement Toolkits)
ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ลักษณะสำคัญขององค์กร

ผู้แต่ง : นายพัฒนาชัย กุลสิริสวัสดิ์ และ นายสังวร รัตนรักษ์
เลขมาตรฐานประจำหนังสือ : ISBN 978-974-378-075-2
พิมพ์ครั้งที่ 1 : กันยายน 2551
โรงพิมพ์ : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด
จำนวนพิมพ์ : 1,000 เล่ม
จำนวนหน้า : 56 หน้า

จัดทำโดย : สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
โทรศัพท์ 0-2356-9999 โทรสาร 0-2281-8158

สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
(หน่วยงานรูปแบบพิเศษของ สำนักงาน ก.พ.ร.)
254 อาคารวิทยกิตติ ชั้น 13 ซอยจุฬาลงกรณ์ 64
ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330
โทรศัพท์ 0-2252-6286 โทรสาร 0-2252-6283

สงวนลิขสิทธิ์: เอกสารฉบับนี้เป็นลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.ร. การพิมพ์ซ้ำ หรือการนำข้อมูลทั้งหมด
ส่วนใด ส่วนหนึ่งของเอกสารนี้ไปเผยแพร่ไม่ว่าจะโดยวิธีการใดก็ตาม จะต้องได้รับการยินยอม
เป็นลายลักษณ์อักษรจากสำนักงาน ก.พ.ร.

ออกแบบรูปเล่มโดย : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด
481 / 561 ถนนจรัญสนิทวงศ์ 37 แขวงบางขุนศรี
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700
โทรศัพท์ 0-2864-5698 โทรสาร 0-2864-5889

ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา : นายโยธิน นีรันดร์มงคล

คำนำ

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 – 2555) ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ว่าด้วยการมุ่งสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และบุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ ได้กำหนดเป้าประสงค์ให้ ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสามารถพัฒนาขีดสมรรถนะ และมีความพร้อมในการดำเนินงาน ทั้งนี้ ได้กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย คือ “ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการ ปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงานตามแผนพัฒนาองค์กร ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย”

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้ส่วนราชการ ใช้เป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ในครั้งนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. เล็งเห็น ความจำเป็นที่จะต้องสร้างบุคลากรและเครื่องมือสนับสนุนส่วนราชการในการพัฒนาและปรับปรุง องค์กร จึงได้ริเริ่มโครงการสร้างที่ปรึกษาในการพัฒนาองค์กรตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ และการจัดทำชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กร (Organization Improvement Toolkits) เพื่อให้ส่วนราชการและผู้เกี่ยวข้องนำไปใช้พัฒนาและปรับปรุงองค์กร ให้มีมาตรฐานเทียบเท่าสากล โดยได้มอบหมายให้สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดำเนินการ

การจัดทำชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กรดังกล่าว ประกอบด้วย

1. ลักษณะสำคัญขององค์กร
2. หมวด 1 การนำองค์กร
3. หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
4. หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5. หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
6. หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
7. หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
8. หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ
9. คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร เวอร์ชัน 1.0

สำหรับ **ลักษณะสำคัญขององค์กร** ได้รับความอนุเคราะห์จาก **คุณพัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์** กรรมการผู้จัดการ กลุ่มบริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด และ **คุณสังวร รัตนรักษ์** กรรมการผู้จัดการบริษัท ซิสเต็มส์ โฟกัส จำกัด เป็นผู้จัดทำ โดยมีเนื้อหาที่อธิบายข้อคำถามในลักษณะสำคัญขององค์กร ทั้ง 15 คำถาม รวมทั้งความเชื่อมโยงของลักษณะสำคัญขององค์กรกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐในหมวดต่างๆ

สำนักงาน ก.พ.ร. ขอขอบคุณคณะผู้จัดทำ ที่ได้ถ่ายทอดประสบการณ์และความรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะสำคัญขององค์กรให้มีความชัดเจน ซึ่งถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการพัฒนาองค์กร และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารชุดนี้จะเป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการ ตลอดจน ผู้ที่เกี่ยวข้องจะได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร.

กันยายน 2551

สารบัญ

	หน้า
ลักษณะองค์กร	1
- ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ	2
- ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร	4
ความท้าทายต่อองค์กร	7
- สภาพการแข่งขัน	7
- ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	9
- ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ	9
ความเชื่อมโยงระหว่างลักษณะสำคัญขององค์กรกับข้อกำหนดของเกณฑ์	11
- ลักษณะองค์กร	13
- ความท้าทายต่อองค์กร	16
ภาคผนวก	
ประวัติผู้เขียน	47



ลักษณะสำคัญขององค์กร (Organization Profile)

ลักษณะสำคัญขององค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ทำให้เข้าใจถึงภาพรวมของส่วนราชการและสิ่งที่คุณส่วนราชการนั้นเห็นว่ามีค่าสำคัญ
2. ช่วยในการระบุข้อมูลสำคัญที่อาจขาดหายไป และทำให้เกิดการมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของกระบวนการและผลลัพธ์การดำเนินการ
3. เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมในการตรวจสอบประเมินองค์กรด้วยตนเอง หากพบว่าเรื่องใดไม่มีข้อมูลหรือมีข้อมูลแต่ไม่เพียงพอ หรือมีข้อมูลแต่ขัดแย้งกัน ให้ส่วนราชการจัดให้มีหรือหาข้อมูลเพิ่มเติม หรือหาข้อยุติแล้วแต่กรณีก่อนดำเนินการประเมินตนเองต่อไป

โดยสรุป ความสำคัญของลักษณะสำคัญขององค์กรสามารถระบุออกได้เป็น 5 เรื่อง คือ ทำให้ส่วนราชการ

1) รู้จักตนเองและสภาพแวดล้อม

- รู้ว่าเราทำอะไร (ให้บริการอะไร)
- ทำไม่ถึงทำ (พันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์)
- ทำอย่างไร (วัฒนธรรม ค่านิยม วิธีการ)
- ใครทำ (กลุ่มบุคลากร)
- ใช้อะไรทำ (เทคโนโลยี อุปกรณ์ สถานที่)
- อยู่ในสภาพแวดล้อมอย่างไร (กฎระเบียบ ข้อบังคับ)

2) รู้จักมิตร

- ผู้กำกับดูแล กรรมการธรรมาภิบาล
- องค์กร หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการให้บริการการสื่อสารระหว่างกัน
- บทบาท และความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง
- ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3) รู้จักคู่แข่ง/คู่เปรียบเทียบ/คู่เทียบเคียง

- ลำดับในการแข่งขัน (ถ้ามี)
- ขนาดและการขยายงาน
- จำนวนและประเภทของคู่แข่ง/คู่เปรียบเทียบ/คู่เทียบเคียง
- ประเด็นการแข่งขัน
- ปัจจัยความสำเร็จเหนือคู่แข่ง/คู่เปรียบเทียบ/คู่เทียบเคียง
- การเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลต่อการแข่งขัน นวัตกรรม การร่วมมือ

- แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขัน
- ข้อจำกัดในการหาข้อมูล

4) รู้จักความท้าทายและความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์

- ตามพันธกิจ
- ด้านปฏิบัติการ
- ด้านทรัพยากรบุคคล

5) รู้จักการปรับปรุง

- การปรับปรุง การประเมินผล การแบ่งปันความรู้

ลักษณะสำคัญขององค์กร แบ่งออกเป็น 2 หัวข้อ ประกอบด้วย

1. ลักษณะองค์กร
 - ก. ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ
 - ข. ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร
2. ความท้าทายต่อองค์กร
 - ก. สภาพการแข่งขัน
 - ข. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์
 - ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

คำอธิบายคำถามในลักษณะสำคัญขององค์กร

ลักษณะสำคัญขององค์กร คือ ภาพรวมในปัจจุบันของส่วนราชการ สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการและความท้าทายที่สำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่

1. ลักษณะองค์กร

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการกิจของส่วนราชการและความสัมพันธ์ที่สำคัญกับประชาชนผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม

ก. ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ

(1) พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้างมี **แนวทางและวิธีการ** อย่างไรในการให้บริการแก่ **ผู้รับบริการ**

• พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมายของส่วนราชการนั้น เป็นสิ่งที่แสดงว่าองค์กรตั้งขึ้นมาเพื่ออะไร ในแต่ละพันธกิจมีผลผลิต (output) คืออะไร ใครคือผู้รับบริการ

2

• ผู้รับบริการ หมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากส่วนราชการโดยตรงหรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งนี้รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย ในการตอบคำถามข้อนี้ควรระบุ เฉพาะผู้รับบริการหลักเท่านั้น

เพราะการกำหนดผู้รับบริการจะมีความเชื่อมโยงไปยังคำถาม ข้ออื่น ๆ ในเรื่องการกำหนดช่องทางการสื่อสารการตอบสนองความต้องการ การประเมินผล ความพึงพอใจซึ่งจะต้องครอบคลุมทุกกลุ่มตามที่ได้รับไว้

- มีวิธีการส่งมอบอย่างไร (กลไกในการให้บริการ) เช่น
 - ส่งมอบให้ผู้รับบริการโดยตรง โดยออกหน่วยบริการเคลื่อนที่
 - ส่งผ่านตัวแทน ผ่านสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด / อำเภอ ผ่านอาสาสมัคร
 - ผู้รับบริการมาใช้บริการเองที่กรมหรือศูนย์บริการร่วม

- (2) – วิสัยทัศน์ของส่วนราชการคืออะไร
 – เป้าประสงค์หลักของส่วนราชการคืออะไร
 – วัฒนธรรมในส่วนราชการคืออะไร
 – ค่านิยมของส่วนราชการที่กำหนดไว้คืออะไร

- วิสัยทัศน์ของส่วนราชการ คือ ภาพที่แสดงให้เห็นทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปในอนาคต
- วัฒนธรรมและค่านิยมของส่วนราชการคือพฤติกรรมร่วมในการทำงานเหมือนกันทั่วทั้งองค์กร
 - ค่านิยม คือ หลักการและพฤติกรรมชั้นนำที่คาดหวังให้คนในองค์กรปฏิบัติ เช่น การทำงานเป็นทีม การมีจิตบริการซึ่งเป็นวิถีปฏิบัติของคนในองค์กร ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 - วัฒนธรรม คือ หลักคิดและการกระทำ

- (3) ลักษณะโดยรวมของ **บุคลากร** ในส่วนราชการเป็นอย่างไร เช่น ระดับการศึกษา อายุ สายงานระดับตำแหน่ง **ข้อกำหนดพิเศษในการปฏิบัติงาน** เป็นต้น

- บุคลากร ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานของรัฐ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว
- ลักษณะโดยรวมของบุคลากร ให้อธิบายถึง จำนวนบุคลากร ช่วงอายุ เพศ ระดับการศึกษา (ให้ระบุการศึกษาตามจริง ไม่ใช่ตามวุฒิที่ใช้บรรจุเข้ารับราชการ) ทั้งนี้ เพื่อให้เห็นความหลากหลายของคนในองค์กรซึ่งจะมีผลต่อความต้องการ การรับรู้ การพัฒนา และการฝึกอบรมที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม
 - ข้อกำหนดพิเศษในการปฏิบัติงาน
 - ข้อกำหนดตามมาตรฐานสากล หรือกำหนดเอง
 - ตำแหน่ง / สายงาน ที่ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ
 - เกี่ยวข้องกับการจัดการกระบวนการ
 - ข้อกำหนดพิเศษในการปฏิบัติงาน หมายถึง ข้อกำหนดที่จำเป็นในด้านความปลอดภัย สุขภาพ และสิ่งแวดล้อม ในการปฏิบัติงานในบางตำแหน่งที่ส่วนราชการได้กำหนดไว้ เช่น ส่วนราชการที่มีการปฏิบัติงานในพื้นที่มีสารเคมีหรือรังสี จำเป็นต้องได้รับการป้องกัน และตรวจสอบระดับสารเคมีหรือรังสีในร่างกายไม่ให้เกินปริมาณที่เป็นอันตราย

(4) ส่วนราชการมี **เทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก** ที่สำคัญอะไรบ้าง
ในการให้บริการและการปฏิบัติงาน

- การมีความพร้อมด้านเทคโนโลยี อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร
- ตัวอย่างเทคโนโลยี : ระบบ internet ความเร็วสูง / intranet / VDO-conference/ e-Office / e-mail / เสียงตามสาย
- ตัวอย่างอุปกรณ์ : P.C./ Notebook / โสตทัศนอุปกรณ์ / รถ Mobile
- ตัวอย่างสิ่งอำนวยความสะดวก : ศูนย์ฝึกอบรม / ศูนย์สาธิต / หน่วยบริการชุมชน

(5) ส่วนราชการดำเนินการภายใต้ **กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ** อะไรบ้าง

- การปฏิบัติงานของส่วนราชการ ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ อะไรบ้าง ซึ่งจะส่งผลต่อการจัดการกระบวนการ ไม่ให้ทำผิดกฎหมาย
- กฎหมาย
 - ส่วนราชการเป็นผู้ออกกฎหมายเองและต้องปฏิบัติตามด้วย
 - หน่วยงานอื่นเป็นผู้ออกกฎหมาย
- กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ หมายถึง กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่ออกโดยหน่วยงานอื่นที่ไม่เป็นการบังคับกับส่วนราชการทั่วไปหรือออกโดยส่วนราชการเอง ซึ่งเป็นข้อผูกพันที่สำคัญที่ส่วนราชการต้องปฏิบัติตาม เช่น กรมทางหลวง ต้องดำเนินการประเมินผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมก่อนดำเนินโครงการ โรงงานผลิตยาขององค์การเภสัชกรรม กระทรวงสาธารณสุข ต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์วิธีการที่ดีในการผลิต (Good Manufacturing Practice GMP) เป็นต้น

ข. ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร

(6) โครงสร้างองค์กรและวิธีการจัดการที่แสดงถึง **การกำกับดูแลตนเองที่ดี** เป็นเช่นใด

- การกำกับดูแลตนเองที่ดี (Organizational Governance) หมายถึง การจัดการเพื่อให้เกิดการควบคุมและการตรวจสอบการดำเนินการของส่วนราชการ ในการตอบคำถามให้อธิบายโครงสร้าง และระบบวิธีการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้านความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานของส่วนราชการ ความรับผิดชอบในด้านการเงิน “และ การป้องกัน และ ปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ และ ในด้านการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย”
- เป็นการถามถึงโครงสร้างองค์กร เพื่อให้รู้ขอบเขตการทำงานของแต่ละส่วนที่ชัดเจน
- โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมจะตอบสนองต่อการบรรลุวิสัยทัศน์
- เพิ่มเติมโครงสร้างที่แสดงการกำกับดูแล (ตรวจสอบการทำงาน/นโยบาย)

- ภายนอกเช่น สำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน คณะกรรมการภาคประชาชน คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาครัฐ
- ภายในเช่น หน่วยงานตรวจสอบภายใน ศูนย์ราชการใสสะอาด

(7) ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน

มีหน่วยงานใดบ้าง และมีบทบาทอย่างไรในการปฏิบัติงานร่วมกัน

- **ข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกัน** มีอะไรบ้าง
- **มีแนวทางและวิธีการสื่อสาร** ระหว่างกันอย่างไร

ส่วนราชการ / องค์กรที่เกี่ยวข้อง	บทบาทหน้าที่ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน	ข้อกำหนดที่สำคัญ ขององค์กรและขององค์กรที่เกี่ยวข้อง		แนวทางและวิธีการ สื่อสารระหว่างกัน
		ขององค์กร	ของผู้ส่งมอบ	
▲		▲		
<ul style="list-style-type: none"> • ผู้ที่ส่งมอบ input • ทำงานร่วมกันในบางขั้นตอน 		<ul style="list-style-type: none"> • ความต้องการของเรา / ความต้องการของเขา 		

- ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ หมายถึง ส่วนราชการ หรือ องค์กรที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันในการให้บริการ เช่น กระทรวงอุตสาหกรรม และ กระทรวงด้านสิ่งแวดล้อมต้องปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อออกใบอนุญาตจัดตั้งโรงงาน

- ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการส่งมอบงานต่อกัน หมายถึง ส่วนราชการหรือองค์กรที่ต้องรับผลการดำเนินการหรือข้อมูลจากส่วนราชการอื่น ๆ จึงจะสามารถดำเนินการตามภารกิจได้สำเร็จ เช่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ต้องได้รับข้อมูลด้านเศรษฐกิจจากกระทรวงต่าง ๆ เพื่อให้สามารถรายงานผลการเติบโตทางเศรษฐกิจได้ เป็นต้น

- ข้อกำหนด (Requirement) ที่สำคัญที่ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกัน ได้กำหนดขึ้นเพื่อการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น ความรวดเร็ว ความถูกต้อง ค่าใช้จ่าย เป็นต้น

- แนวทางและวิธีการสื่อสารต่าง ๆ ควรเป็นลักษณะ 2 ทิศทาง ซึ่งอาจเป็นการติดต่อโดยบุคคลหรือทางอิเล็กทรอนิกส์ ทางโทรศัพท์ และ หรือทางเอกสาร

- ส่วนราชการอาจมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางและวิธีการเหล่านี้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของภารกิจ หรือ สภาพแวดล้อม

(8) กลุ่มผู้รับบริการและ **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** หลักของส่วนราชการคือใครบ้าง

- กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้มี **ความต้องการและความคาดหวัง** ที่สำคัญอะไรบ้าง
- **แนวทางและวิธีการสื่อสาร** ระหว่างกันคืออะไร

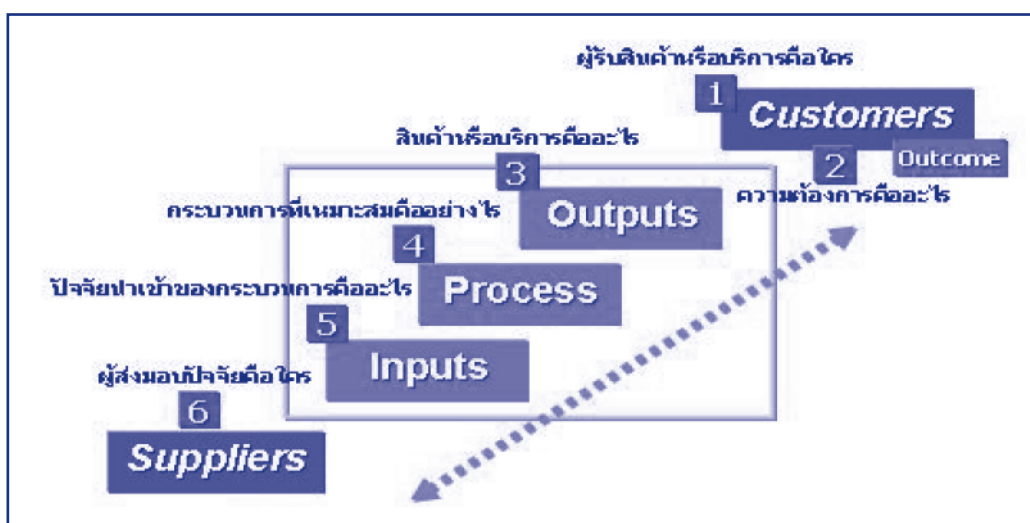
กลุ่มผู้รับบริการ	บริการที่ให้	ความต้องการ	ความคาดหวัง	แนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกัน
1.				
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	บริการที่ให้	ความต้องการ	ความคาดหวัง	แนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกัน
1.				

• ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินการของส่วนราชการ เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย

• แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ควรแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบโดยตรงออกมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่งเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังได้อย่างชัดเจน ในหมวด 3 (การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

• ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจหมายถึงการส่งมอบที่ตรงเวลา การให้บริการที่รวดเร็ว และผู้ให้บริการที่สุภาพ

การกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ส่วนราชการสามารถนำเทคนิค SIPOC Model มาใช้ในการพิจารณากำหนดกลุ่มดังกล่าว ได้ดังนี้



S	=	Supplier	(ผู้ส่งมอบปัจจัย)
I	=	Input	(ปัจจัยนำเข้า)
P	=	Process	(กระบวนการที่เหมาะสม)
O	=	Output	(สินค้าและบริการ)
C	=	Customer	(ผู้รับบริการ)

SIPOC Model เป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการพิจารณาว่า ใครคือผู้รับบริการ (Customer) ซึ่งจะเริ่มต้นจากการพิจารณาพันธกิจว่า อะไรคือผลผลิตหรือบริการที่จะส่งมอบและผู้รับผลผลิตและบริการโดยตรง คือ ผู้รับบริการ ดังนั้น จาก SIPOC Model เมื่อองค์กรสามารถระบุผู้รับบริการได้แล้วจะต้องค้นหาความต้องการของผู้รับบริการและนำไปสู่การออกแบบกระบวนการ รวมทั้งปัจจัยนำเข้าของกระบวนการนั้น ๆ ตลอดจนเชื่อมโยงไปถึงผู้ส่งมอบปัจจัยนำเข้าด้วย

2. ความท้าทายต่อองค์กร

ให้อธิบายถึงสภาพการแข่งขัน ความท้าทายที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ก. สภาพการแข่งขัน

- (9) - สภาพ **การแข่งขันทั้งภายในและภายนอก** ประเทศของส่วนราชการเป็นเช่นใด (*)
 - ประเภทการแข่งขัน และจำนวนคู่แข่งชั้นในแต่ละประเภทเป็นเช่นใด
 - **ประเด็นการแข่งขัน** คืออะไร และผลการดำเนินการปัจจุบันในประเด็นดังกล่าว เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร
- (10) **ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จ** เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง คืออะไร
 - ปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งมีผลต่อสภาพการแข่งขันของส่วนราชการ คือ อะไร
- (11) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขันมีแหล่งข้อมูลอยู่ที่ใดบ้าง
- (12) ข้อจำกัดในการได้มาซึ่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขันมีอะไรบ้าง (ถ้ามี)

• คู่เทียบ (Benchmark) วัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรดูตัวเองเทียบกับหน่วยงานอื่น Benchmarking สามารถดำเนินการได้ 2 ระดับ

- ระดับผลลัพธ์ ต้องมีตัวชี้วัดที่เหมือนกัน
- ระดับกระบวนการ เช่น กระบวนการวางแผน กระบวนการส่งเสริม

(*) เป็นคำถามที่ให้ส่วนราชการตอบตามความเหมาะสมตามภารกิจของส่วนราชการ

- หลักการดำเนินการ
 - ♦ ให้พิจารณาที่ละพหุกิจ
 - ♦ องค์กรมีจุดสำคัญอะไรบ้างที่ต้องแก้ไข (ประเด็นข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และข้อมูลเชิงแข่งขัน)
 - ♦ ในเรื่องนั้นหน่วยงานใดทำได้ดี
 - ♦ ศึกษากระบวนการคู่แข่งเพื่อนำมาปรับปรุง
- Benchmarking หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบและต่อเนื่องในการประเมินผลผลิต บริการ และกระบวนการทำงานขององค์กร ซึ่งสามารถใช้เป็นตัวแทนของวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงองค์กร
- วัตถุประสงค์ของการทำ Benchmarking
 1. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
 2. เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและเทคนิคการบริหารงานในหน่วยงานนั้น ๆ
 3. เพื่อให้การเปรียบเทียบกลายเป็นสิ่งกระตุ้นให้การดำเนินการของแต่ละบุคคลหรือทั้งองค์กรดีขึ้น
 4. เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และวิธีการทำงานใหม่ ๆ ในการดำเนินงาน

ข. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

(13) **ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์** ของส่วนราชการคืออะไร

- ความท้าทายตามพันธกิจ
- ความท้าทายด้านปฏิบัติการ
- ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล

- ความท้าทาย คือ สิ่งที่ต้องกระตุ้นเอาชนะเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์
- ด้านพันธกิจ พิจารณาในแต่ละพันธกิจที่มีผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์
- ด้านปฏิบัติการ เช่น การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การนำ IT เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน ประสานการทำงานระหว่างหน่วยงาน
 - ด้านทรัพยากรบุคคล เช่น การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ การพัฒนาบุคลากรให้มี ความสามารถหลากหลาย (multi skill) การพัฒนาบุคลากรที่อายุมากให้ ใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - นำไปกำหนดกลยุทธ์ในหมวด 2 และเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากร

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

(14) แนวทางและวิธีการใน **การปรับปรุงประสิทธิภาพ** ของส่วนราชการเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ต่อเนื่องมีอะไรบ้าง

- การปรับปรุงประสิทธิภาพ หมายถึง การประเมินและปรับปรุงกระบวนการทำงานหลัก และ กระบวนการสนับสนุนอย่างเป็นระบบ
 - ตัวอย่างแนวทางและวิธีการในการปรับปรุงประสิทธิภาพของส่วนราชการ เช่น การดำเนินการเรื่อง Blueprint for Change ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000:2000
 - เครื่องมืออื่น ๆ ที่ใช้สำหรับการปรับปรุงกระบวนการแนวทางในการประเมินกระบวนการทำงานหลัก เช่น การวัดจากจุดคุ้มทุน การสำรวจความพึงพอใจของประชาชน การลดค่าใช้จ่าย
 - คำถามนี้มุ่งหวังที่จะให้ส่วนราชการใส่ใจกับการปรับปรุงศักยภาพการดำเนินการ และช่วยให้ส่วนราชการและผู้ตรวจประเมินกำหนดบริบทของแนวทางที่จะใช้ใน การปรับปรุงผลการดำเนินการ
 - ให้ตระหนักถึงการปรับปรุงการดำเนินการ นอกเหนือจากการทำงานประจำวัน
 - เป็นระบบที่สามารถตรวจสอบได้ทั่วทั้งองค์กร
 - ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ เช่น PDCA TQM PMQA ISO 5 8 QCC

(15) ภายใต้องค์กรมีแนวทางในการเรียนรู้ขององค์กร และ มีการแลกเปลี่ยน ความรู้อย่างไร

- เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ประโยชน์ ทั้งการรวบรวม ถ่ายทอด และแบ่งปัน
- การจัดการความรู้ การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน การสอนงาน การใช้ระบบ IT ในการจัดเก็บองค์ความรู้

ความเชื่อมโยงระหว่างลักษณะสำคัญขององค์กรกับข้อกำหนดของเกณฑ์

ลักษณะสำคัญขององค์กรเป็นการตรวจประเมินองค์กรในเบื้องต้น ซึ่งจะนำไปใช้เป็นบริบทเชื่อมโยงในการประเมินองค์กรตามข้อกำหนดของเกณฑ์ในแต่ละหมวด แสดงได้ดังตาราง

	หมวด	1	2	3	4	5	6	7
1. ลักษณะองค์กร								
ก. ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ								
(1)	- พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้าง - มีแนวทางและวิธีการอย่างไรในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ	X		X			X	
(2)	- วิสัยทัศน์ของส่วนราชการคืออะไร - เป้าประสงค์หลักของส่วนราชการคืออะไร - วัฒนธรรมในส่วนราชการคืออะไร - ค่านิยมของส่วนราชการที่กำหนดไว้คืออะไร	X	X			X		
(3)	ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในส่วนราชการเป็นอย่างไร เช่น ระดับการศึกษา อายุ สายงาน ระดับตำแหน่ง ข้อกำหนดพิเศษ ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น		X		X	X		
(4)	ส่วนราชการมีเทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญอะไรบ้างในการให้บริการและการปฏิบัติงาน				X		X	
(5)	ส่วนราชการดำเนินการภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้าง	X				X	X	
ข. ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร								
(6)	โครงสร้างองค์กรและวิธีการจัดการที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดีเป็นเช่นใด	X						
(7)	ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน มีหน่วยงานใดบ้าง และมีบทบาทอย่างไรในการปฏิบัติงานร่วมกัน - ข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกันมีอะไรบ้าง - มีแนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกันอย่างไร				X		X	

หมวด	1	2	3	4	5	6	7
(8) - กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของ ส่วนราชการคือใครบ้าง - กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้มีความต้องการ และความคาดหวังที่สำคัญอะไรบ้าง - แนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกันคืออะไร			X			X	
2. ความท้าทายต่อองค์กร							
ก. สภาพการแข่งขัน							
(9) - สภาพการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของ ส่วนราชการเป็นเช่นใด (*) - ประเภทการแข่งขัน และจำนวนคู่แข่งในในแต่ละประเภทเป็น เช่นใด - ประเด็นการแข่งขันคืออะไร และผลการดำเนินการปัจจุบันใน ประเด็นดังกล่าว เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร		X	X				
(10) - ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จเมื่อ เปรียบเทียบกับคู่แข่งคืออะไร - ปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งมีผลต่อสภาพการแข่งขัน ของส่วนราชการคืออะไร		X	X			X	
(11) - ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขันมีแหล่งข้อมูลอยู่ที่ใดบ้าง		X		X			
(12) - ข้อจำกัดในการได้มาซึ่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิง แข่งขันมีอะไรบ้าง (ถ้ามี)		X		X			
ข. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์							
(13) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการคืออะไร - ความท้าทายตามพันธกิจ - ความท้าทายด้านปฏิบัติการ - ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล		X				X	
(14) - แนวทางและวิธีการในการปรับปรุงประสิทธิภาพของ ส่วนราชการเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ได้อย่างต่อเนื่องมี อะไรบ้าง	X	X	X	X	X	X	
(15) - ภายในองค์กรมีแนวทางในการเรียนรู้ขององค์กรและมีการ แลกเปลี่ยนความรู้หรือไม่	X	X	X	X	X	X	

ความเชื่อมโยงระหว่างลักษณะสำคัญขององค์กรกับข้อกำหนด
ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ลักษณะองค์กร

ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการที่ระบุพันธกิจ แนวทางวิธีการให้บริการแก่ผู้รับบริการ จะถูกกำหนดมาจาก **หมวด 3 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** และ **หมวด 6 การจัดการกระบวนการ** ตามกระบวนการสร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน ซึ่งจะส่งผลลัพธ์ดังกล่าวในมิติ **7.1 ด้านประสิทธิผล** และมิติ **7.2 ด้านคุณภาพการให้บริการ**

วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร คือ ผลผลิตที่เกิดจากกระบวนการใน **หมวด 1 การนำองค์กร** และเรื่องดังกล่าวยังคงมีความเชื่อมโยงกับ **หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์** และ **หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล** ที่ต้องนำไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้ง **หมวด 6 การจัดการกระบวนการ** ที่ต้องนำไปออกแบบกระบวนการให้สอดคล้องกัน และจะส่งผลลัพธ์สู่มิติ **7.4 ด้านการพัฒนาองค์กร** ดังภาพ

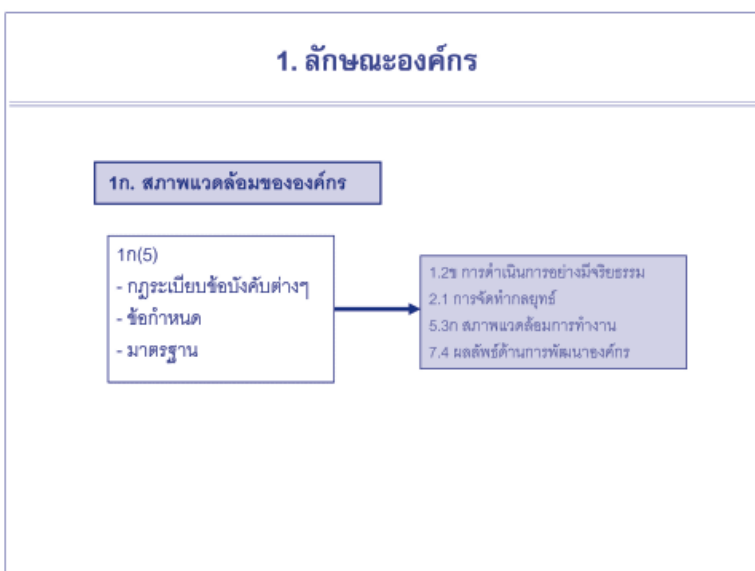
การพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การกำหนดความหลากหลายของบุคลากรจะพิจารณาจาก **หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล** และ นำไปใช้ใน **หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์** และจะส่งผลลัพธ์สู่มิติ **7.4 ด้านการพัฒนาองค์กร**

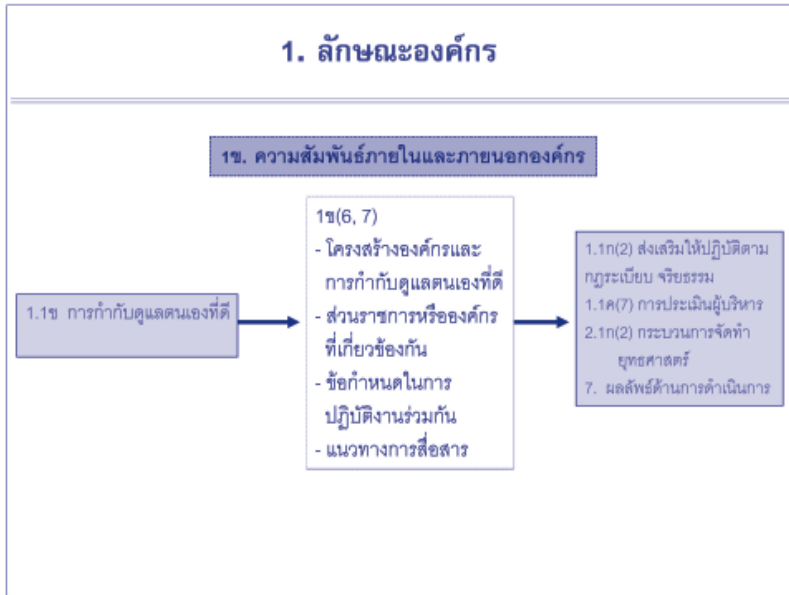
ความพร้อมในด้านการให้บริการและการปฏิบัติงาน ทั้งเทคโนโลยี อุปกรณ์ และ สิ่งอำนวยความสะดวก จะเป็นปัจจัยนำเข้าของ **หมวด 6 การจัดการกระบวนการ** และเป็นส่วนหนึ่งของ **หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้** ซึ่งจะส่งผลลัพธ์สู่มิติ **7.1 ด้านประสิทธิผล** และมิติ **7.3 ด้านประสิทธิภาพ** ดังภาพ



กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญในการปฏิบัติงานจะมีความเชื่อมโยงกับ **หมวด 1 ด้านการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม** และจะต้องนำไปใช้ใน **หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์** รวมทั้ง **หมวด 5 ด้านการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน** ซึ่งจะส่งผลลัพธ์สู่มิติ **7.4 ด้านการพัฒนาองค์กร** ดังภาพ



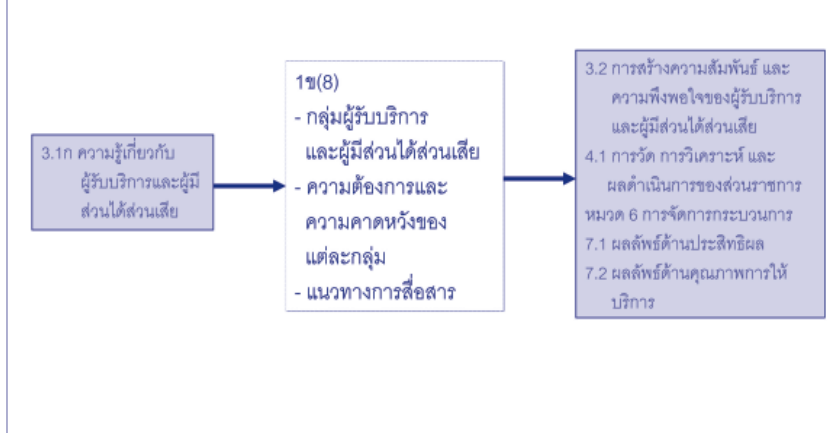
โครงสร้างองค์กรที่เกี่ยวข้องกันของส่วนราชการ และโครงสร้างการกำกับดูแลตนเองที่ดี ซึ่งจะมีความเชื่อมโยงกับ **หมวด 1 การนำองค์กร** ด้านการส่งเสริมให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ จริยธรรม รวมทั้งกระบวนการประเมินผู้บริหารที่ใช้การประเมินจากภายนอก และมีความเชื่อมโยงใน **หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์** ที่ต้องให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าวนำไปวางแผนกลยุทธ์ด้วย ซึ่งจะส่งผลใน **หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ** ดังภาพ



กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นผลผลิตจากกระบวนการใน **หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** และมีความเชื่อมโยงต่อ **หมวด 3 ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ** และมีความเชื่อมโยงใน **หมวด 6 การจัดการกระบวนการ** ที่ต้องออกแบบให้สามารถตอบสนองความต้องการในแต่ละกลุ่มได้ รวมทั้ง **หมวด 4 ด้านการวัด การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ** ที่ต้องมีการเก็บ รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว ดังภาพ

1. ลักษณะองค์กร

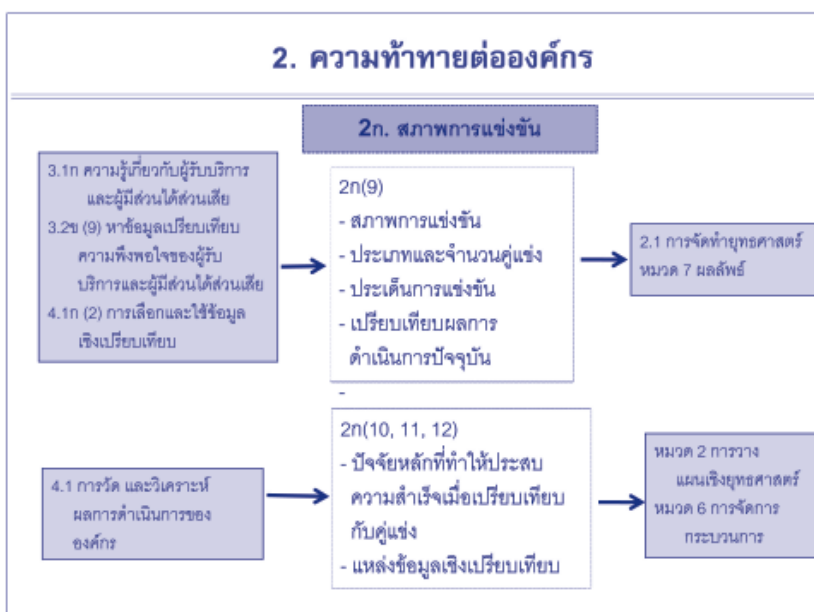
1ข. ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร



ความท้าทายต่อองค์กร

การกำหนดสภาพการแข่งขันของส่วนราชการจะต้องมีความเชื่อมโยงมาจาก **หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** และเกี่ยวข้องกับ **หมวด 4 ด้านข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ** ซึ่งสภาพการแข่งขันดังกล่าว ส่วนราชการจะต้องนำไปใช้ประกอบใน **หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์** ซึ่งจะส่งผลใน **หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ** ดังภาพ

2. ความท้าทายต่อองค์กร



การกำหนดความท้าทายขององค์กรจะใช้ข้อมูลจาก **หมวด 4 ด้านการวัดการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ** ซึ่งความท้าทายดังกล่าวจะนำไปใช้บริหารจัดการในทุกหมวด ซึ่งจะส่งผลใน **หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ**

แนวทางการปรับปรุงกระบวนการมีความเชื่อมโยงกับ **หมวด 6 การจัดการกระบวนการ** ในส่วนของการควบคุมกระบวนการ ซึ่งจะส่งผลใน **หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ** ดังภาพ







ภาคผนวก

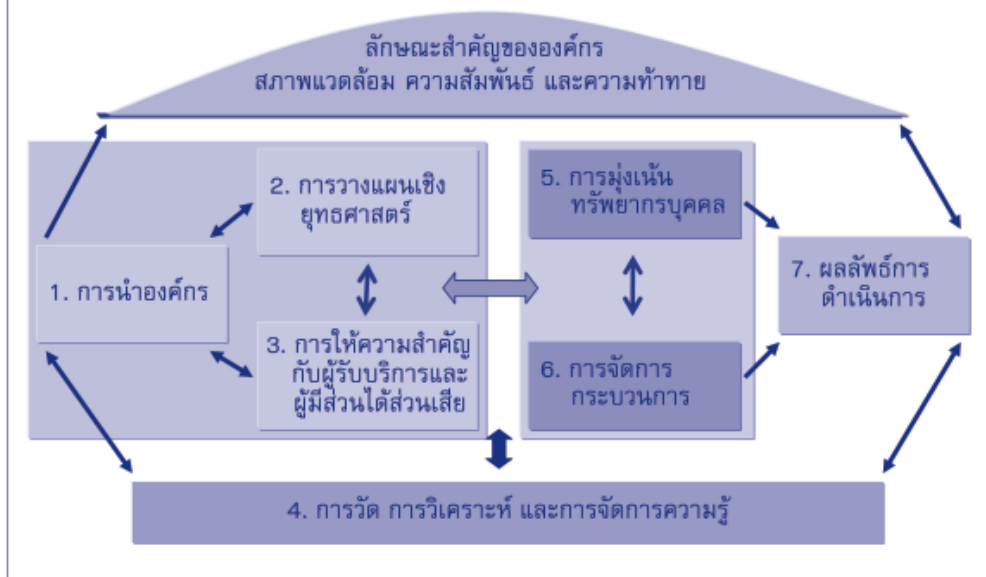


การพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

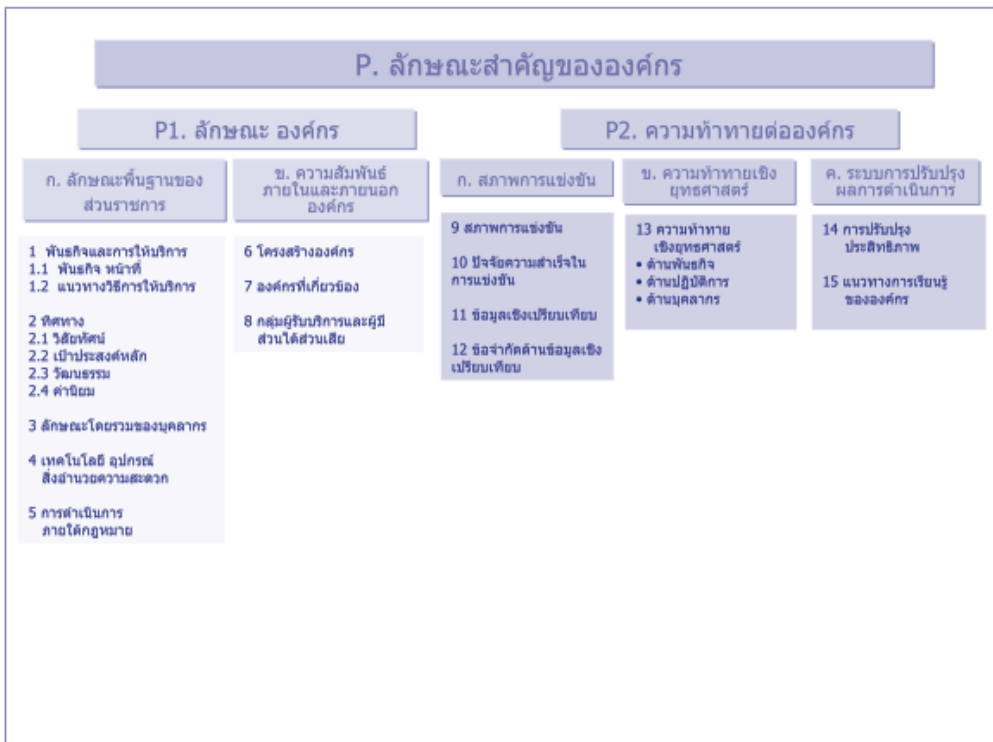
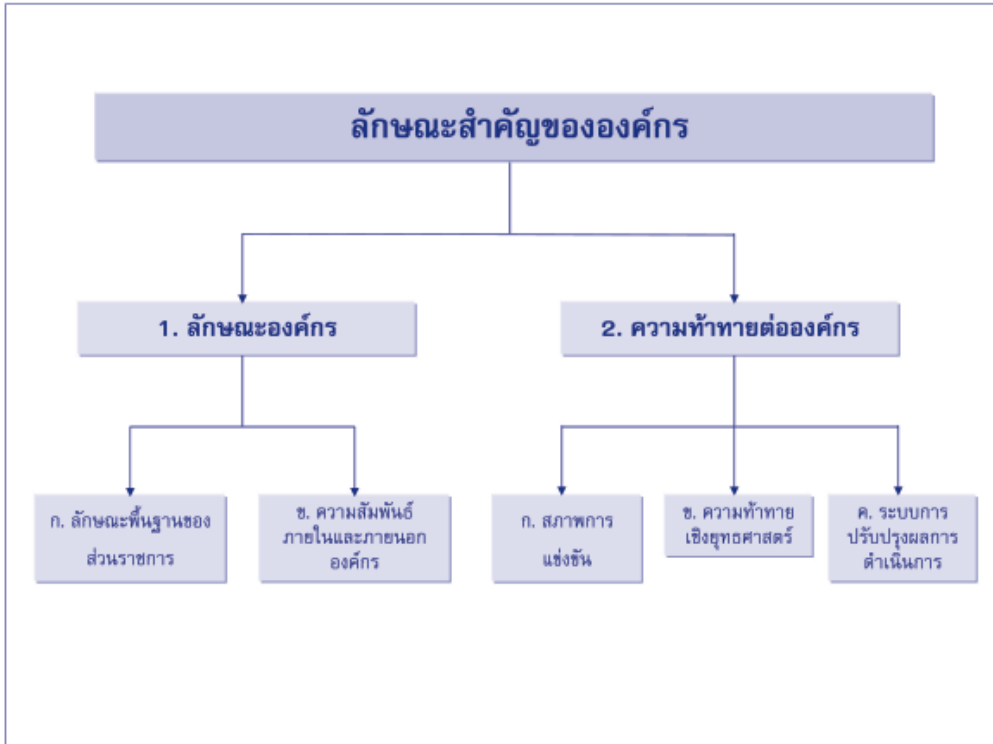
องค์ประกอบการพัฒนากระบวนการจัดการ



เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)



สรุปเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



ลักษณะสำคัญขององค์กร: ปัจจัยสำคัญ

- รู้จักตนเองและสภาพแวดล้อม
 - เราทำอะไร (ให้บริการอะไร)
 - ทำไมถึงทำ (พันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์)
 - ทำอย่างไร (วัฒนธรรม ค่านิยม วิธีการ)
 - ใครทำ (กลุ่มบุคลากร)
 - ใช้อะไรทำ (เทคโนโลยี อุปกรณ์ สถานที่)
 - อยู่ในสภาพแวดล้อมอย่างไร (กฎระเบียบ ข้อบังคับ)
- รู้จักมิตร
 - ผู้กำกับดูแล กรรมการธรรมาภิบาล
 - องค์กร หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการให้บริการ การสื่อสารระหว่างกัน
 - บทบาท และความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง
 - ความต้องการของผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ลักษณะสำคัญขององค์กร: ปัจจัยสำคัญ

- รู้จักคู่แข่ง คู่เปรียบเทียบ
 - ลำดับในการแข่งขัน (ถ้ามี)
 - ขนาดและการขยายงาน
 - จำนวนและประเภทของคู่แข่ง
 - ประเด็นการแข่งขัน
 - ปัจจัยความสำเร็จเหนือคู่แข่ง
 - การเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลต่อการแข่งขัน นวัตกรรม การร่วมมือ
 - แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขัน
 - ข้อจำกัดในการหาข้อมูล

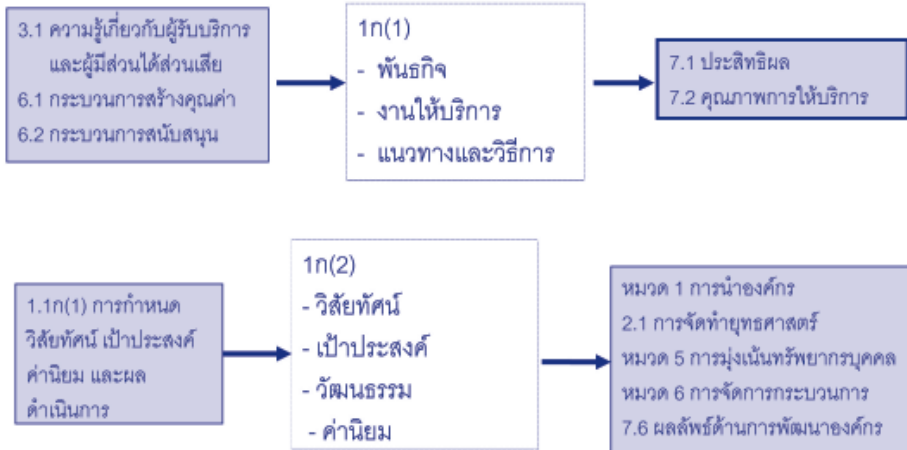
ลักษณะสำคัญขององค์กร: ปัจจัยสำคัญ

- รู้จักความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์
 - ตามพันธกิจ
 - ด้านปฏิบัติการ
 - ด้านทรัพยากรบุคคล
- รู้จักการปรับปรุง
 - การปรับปรุง การประเมินผล การแบ่งปันความรู้

ความเชื่อมโยงระหว่าง
ลักษณะสำคัญขององค์กร
กับ
ข้อกำหนดของเกณฑ์

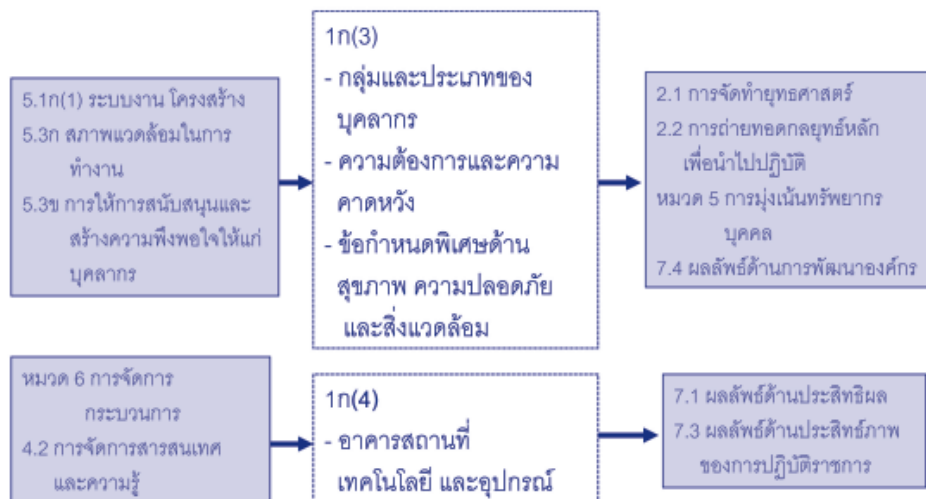
1. ลักษณะองค์กร

1ก. ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ



1. ลักษณะองค์กร

1ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร



1. ลักษณะองค์กร

1ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร

1ก(5)

- กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ
- ข้อกำหนด
- มาตรฐาน

- 1.2ข การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม
- 2.1 การจัดทำกลยุทธ์
- 5.3ก สภาพแวดล้อมการทำงาน
- 7.4 ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาองค์กร

1. ลักษณะองค์กร

1ข. ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร

1.1ข การกำกับดูแลตนเองที่ดี

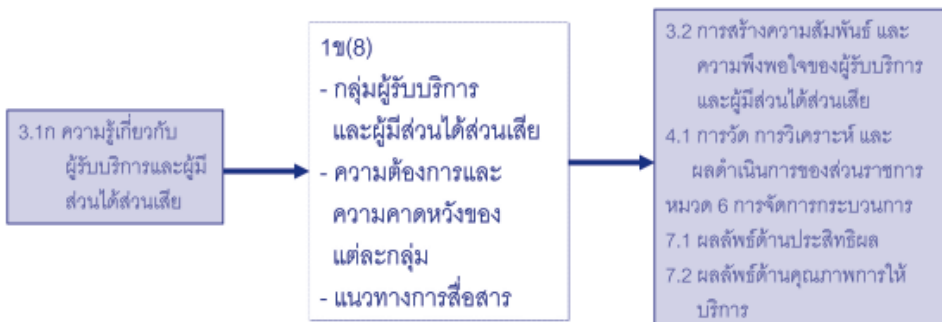
1ข(6, 7)

- โครงสร้างองค์กรและการกำกับดูแลตนเองที่ดี
- ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกัน
- ข้อกำหนดในการปฏิบัติงานร่วมกัน
- แนวทางการสื่อสาร

- 1.1ก(2) ส่งเสริมให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ จริยธรรม
- 1.1ค(7) การประเมินผู้บริหาร
- 2.1ก(2) กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์
- 7. ผลลัพธ์ด้านการดำเนินการ

1. ลักษณะองค์กร

1ข. ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร

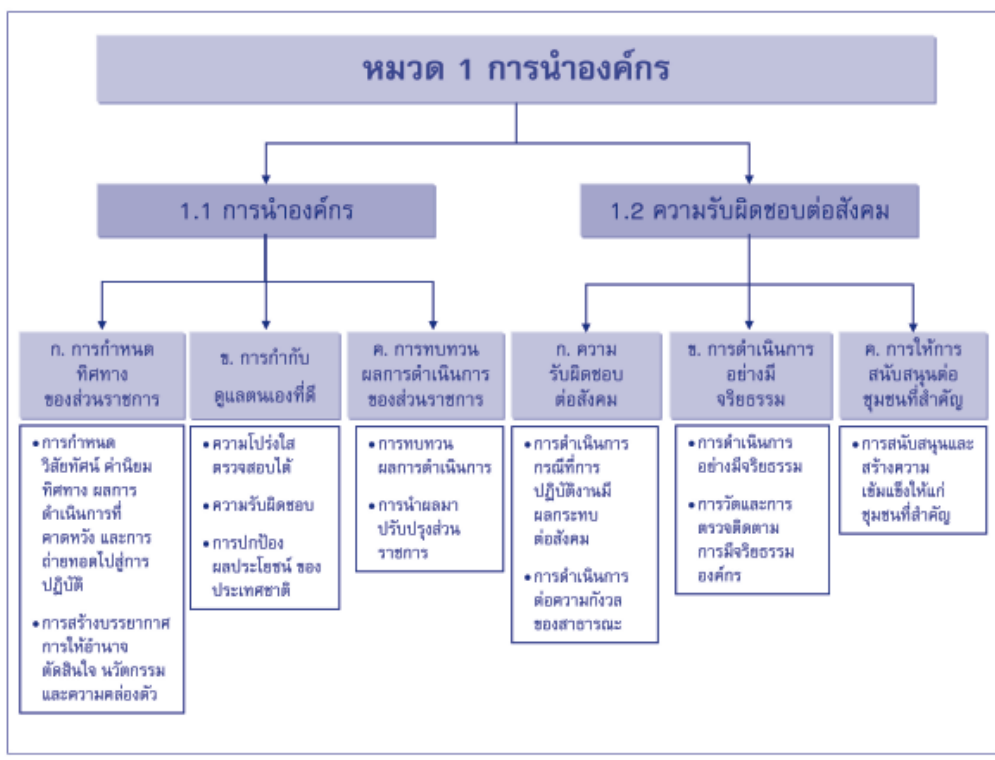


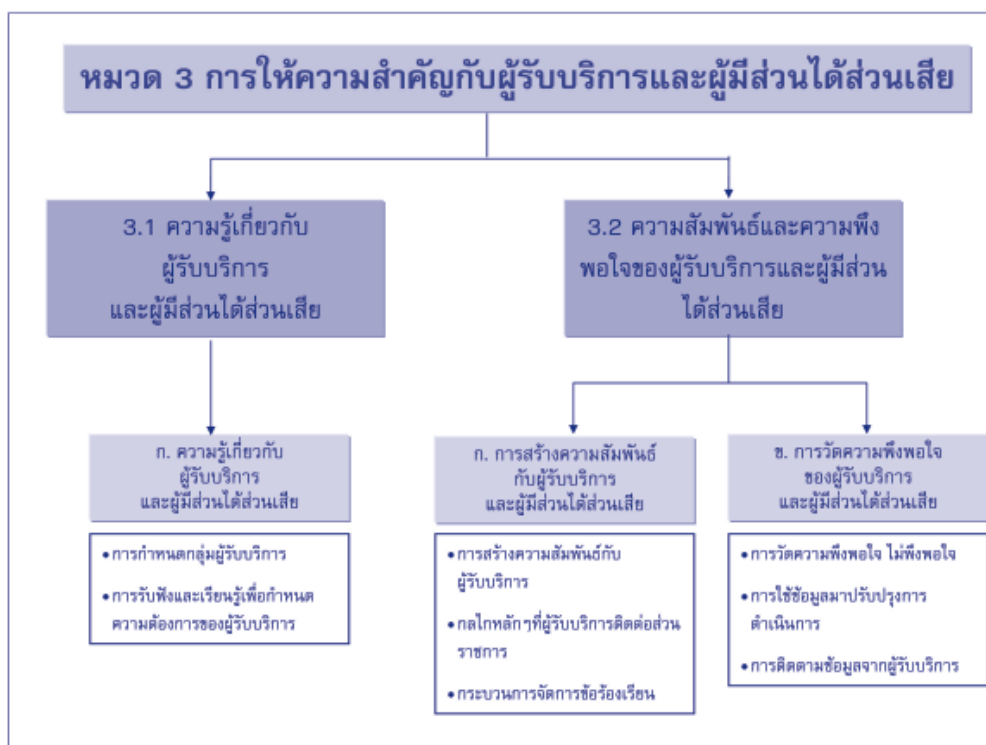
2. ความท้าทายต่อองค์กร

2ก. สภาพการแข่งขัน

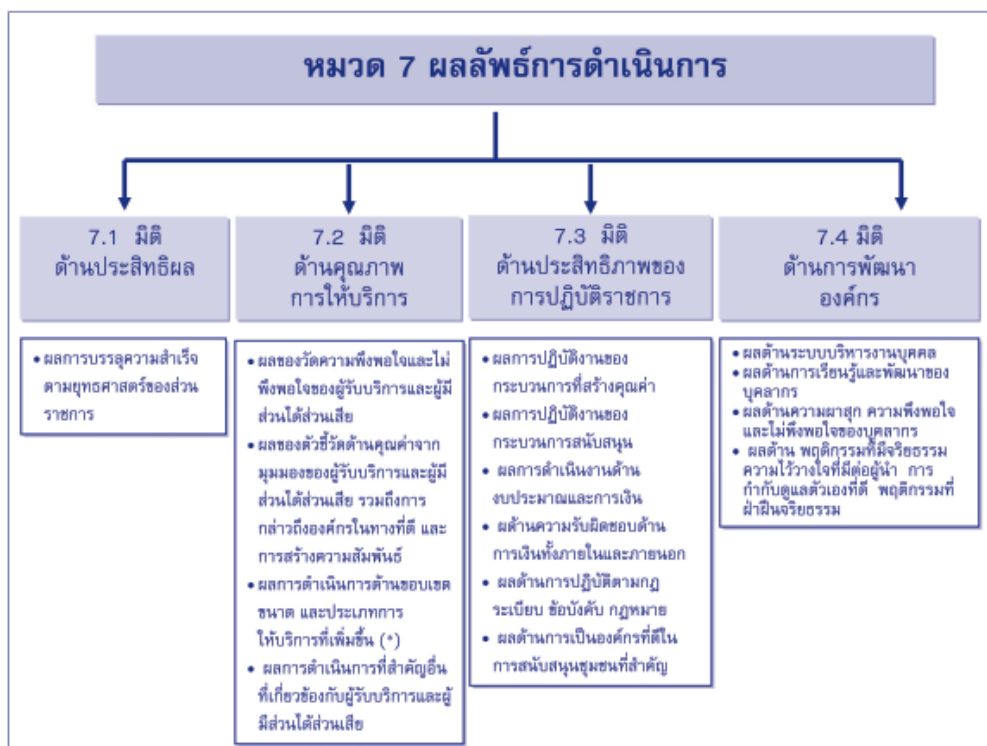


2. ความท้าทายต่อองค์กร

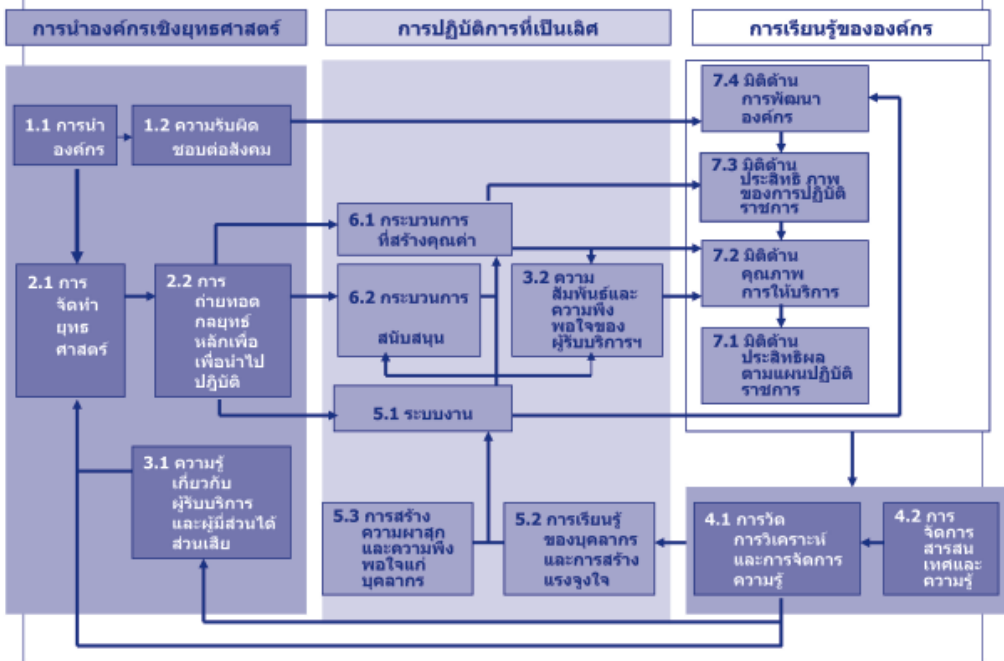




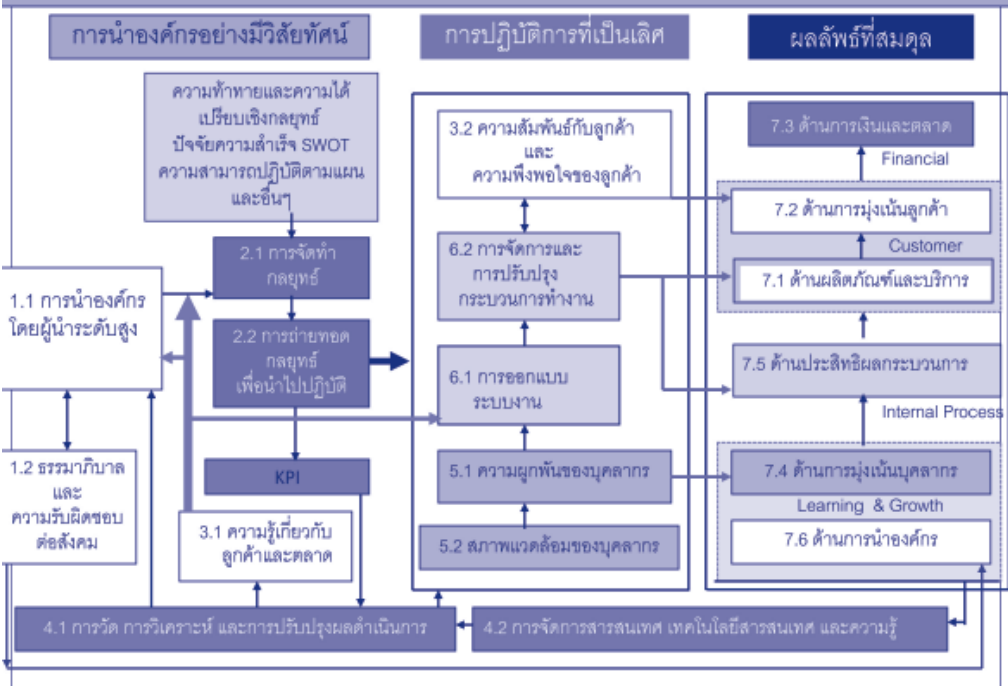




ระบบการบริหารจัดการองค์กรตาม PMQA



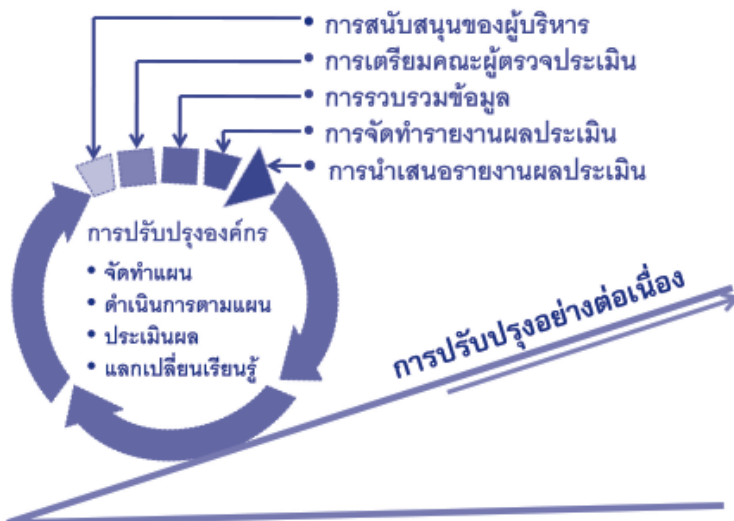
กระบวนการจัดการตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ



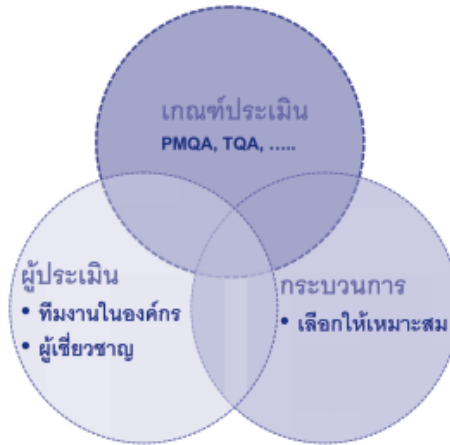
การปรับปรุงองค์กร

เริ่มที่ปัจจุบันเป็นอย่างไร

วงจรการเรียนรู้ : การประเมินและการปรับปรุง



การประเมิน : ปัจจัยในการประเมิน



คุณสมบัติของที่ปรึกษา

- เข้าใจเกณฑ์เป็นอย่างดี
- มีความน่าเชื่อถือ
- มีความสามารถในการสื่อสารกับผู้บริหาร
- มีประสบการณ์การประเมินองค์กร
- มีประสบการณ์ในการปรับปรุงองค์กร
- มีทักษะในการสัมภาษณ์ การเขียน การนำเสนอ
- มีทักษะในการสอน

คุณสมบัติของคณะทำงาน / ผู้ตรวจประเมินภายใน

- มีความรู้เกี่ยวกับองค์กร
- สามารถเข้าถึงข้อมูล
- สามารถสื่อสารกับบุคลากรทุกระดับ
- เป็นที่ยอมรับ และ ไว้วางใจ
- พฤติกรรมดี (รับผิดชอบ ทำงานเป็นทีม)

รูปแบบการประเมิน



- จัดทำ Workshop
- ใช้เกณฑ์ที่ปรับให้ง่าย
- มีข้อมูลบ้าง
- สรุปลผล

- จัดทำเป็นโครงการ
- เลือกใช้เกณฑ์ตามความเหมาะสม
- รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์และเอกสาร สรุปลข้อมูล
- ประเมินโดยผู้ตรวจประเมินภายใน โดย การสนับสนุนหรือร่วมประเมินโดยผู้ตรวจประเมินภายนอก หรือที่ปรึกษา
- จัดทำเอกสารรายงานผล

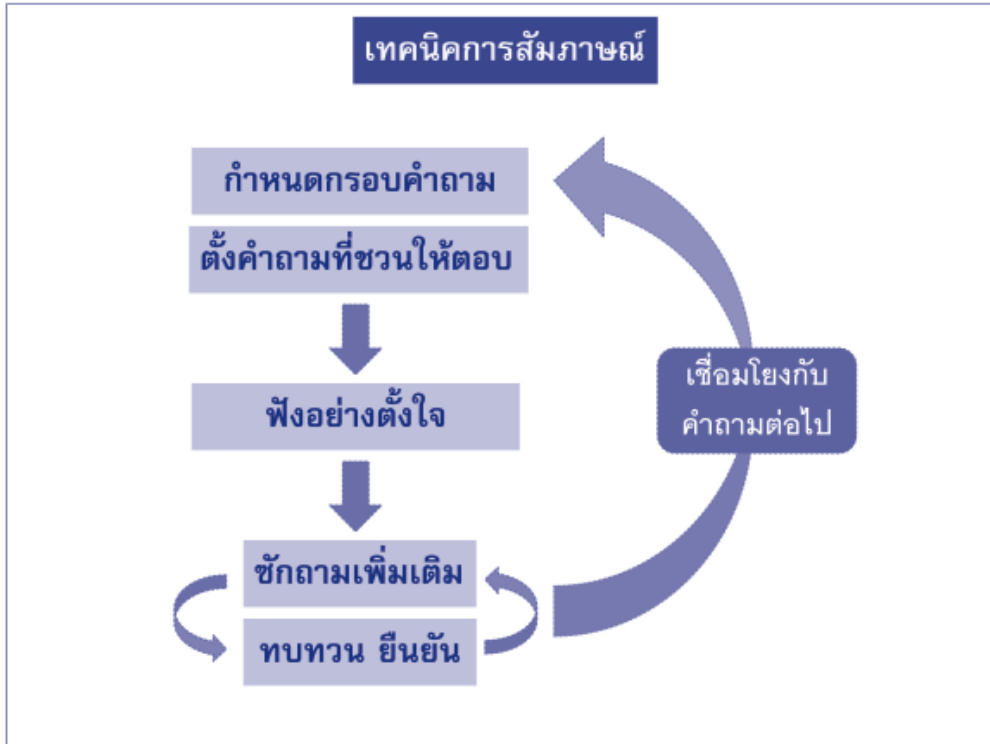
- จัดทำรายงานเต็มรูปแบบ
- ใช้เกณฑ์ฉบับสมบูรณ์
- รวบรวมข้อมูลอย่างจริงจัง เป็นระบบ
- ตรวจสอบโดยผู้ตรวจประเมินภายนอก
- จัดทำเอกสารรายงานผล

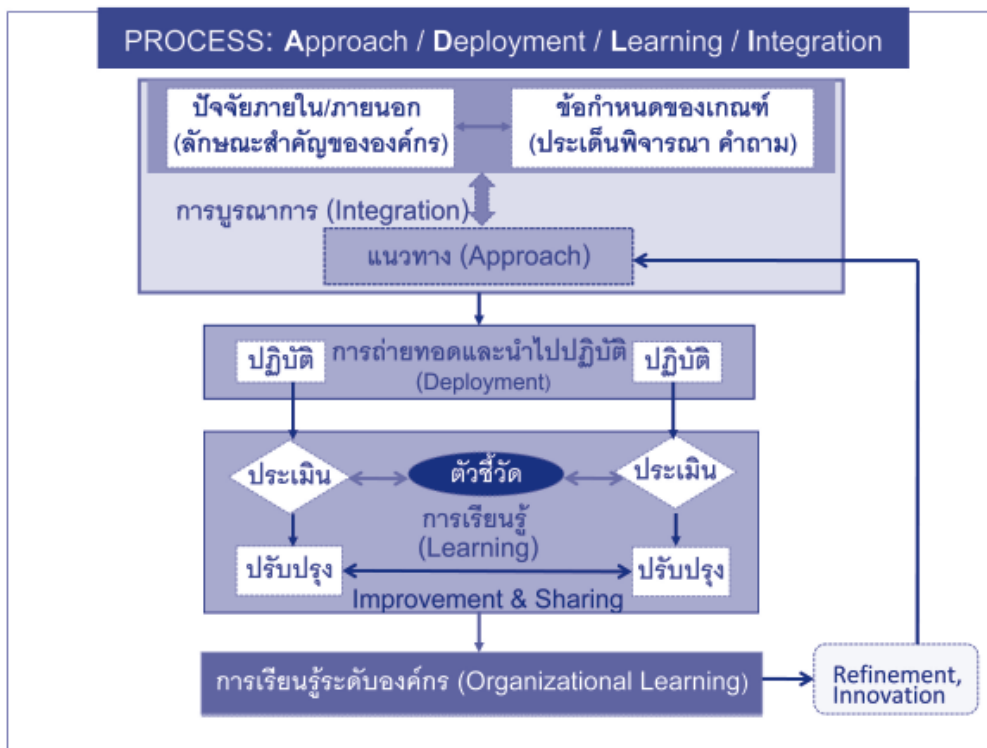
การรวบรวมข้อมูล : เอกสาร

เอกสาร	วัตถุประสงค์
แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ	ตรวจสอบความเชื่อมโยง
วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของผู้บริหารระดับสูง	ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์
บันทึกการประชุม และเอกสารสนับสนุน	ศึกษาการปฏิบัติงานร่วมกันของผู้บริหาร การตัดสินใจ การตรวจติดตาม การสื่อสาร ยุทธศาสตร์ ยุทธวิธี การปฏิบัติการ การปฏิบัติการเชิงรุก เชิงรับ
การสำรวจลูกค้า ผู้รับบริการ บุคลากร การวิเคราะห์ และแผนปฏิบัติการ	ศึกษากระบวนการ ข้อมูล การตอบสนอง การแก้ไขปรับปรุง ประสิทธิภาพกระบวนการ และใช้สารสนเทศเพื่อสัมภาษณ์
รายงานผลลัพธ์ ทั้งปัจจุบันและย้อนหลัง	ประเมินผลลัพธ์ ประสิทธิภาพ คุณภาพ ประสิทธิภาพ และการพัฒนาองค์กร

การรวบรวมข้อมูล : การสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์	จำนวน	วิธีการ
ทีมผู้บริหารระดับสูง	ทุกคน	สัมภาษณ์รายบุคคล
ผู้บริหารระดับกลาง และระดับหัวหน้างาน	คัดเลือกตัวแทนจาก <ul style="list-style-type: none"> ผู้เชี่ยวชาญ ผู้รับผิดชอบ เจ้าของกระบวนการ ผู้ทำงาน ผู้เกี่ยวข้อง 	<ul style="list-style-type: none"> สัมภาษณ์รายบุคคลเป็นส่วนมาก ถ้าทำงานเหมือนกัน สัมภาษณ์เป็นกลุ่ม
ทีมปรับปรุงงาน (ถ้ามี)	• บางทีม โดยเฉพาะทีมที่ได้รับความสำเร็จ	• สัมภาษณ์เป็นกลุ่มทั้งทีม
ผู้ปฏิบัติงาน	• เลือกตัวอย่าง	• สัมภาษณ์เป็นกลุ่ม





แนวทางการอธิบาย ADLI

Approach	ใครทำ ทำอะไร
	ทำเมื่อไร ทำบ่อยแค่ไหน
	ตัวชี้วัดของแนวทางและผลลัพธ์มีอะไรบ้าง
	Input มาจากไหน (ความเชื่อมโยง)
	Output นำไปใช้อย่างไร (ความเชื่อมโยง)
	จัดทำเป็นมาตรฐานหรือยัง
Deploy	นำ "แนวทาง" ไปปฏิบัติทุกหน่วยงาน ทุกระดับหรือไม่
	ความมีประสิทธิภาพของ "แนวทาง" (ทบทวนจากผลลัพธ์)
	มีระบบตรวจติดตามให้ปฏิบัติตามตัวชี้วัดอย่างไร
Learning	ใครประเมิน ผลลัพธ์ และ "แนวทาง"
	ประเมินอย่างไร ตัวชี้วัดมีอะไรบ้าง เมื่อไร และบ่อยแค่ไหน
	นำผลการประเมินไปปรับปรุง แบ่งปันความรู้ และสร้างนวัตกรรม อย่างไร
Intregation	"แนวทาง" เชื่อมโยงกับ ความจำเป็นขององค์กรตามโครงสร้างองค์กร และเกณฑ์หัวข้ออื่น
	มีการปฏิบัติการที่สอดคล้องกลมกลืนกับหน่วยงานอื่น
	แสดงผลลัพธ์ที่หัวข้อใด ตัวชี้วัดครบถ้วนหรือไม่

แนวทางการให้คะแนน : มิติกระบวนการ (หมวด 1-6)

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

โอกาสในการปรับปรุง

ถ้าแนวทาง (Approach) :

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

ระดับ ของผลลัพธ์ที่แสดง ประสิทธิภาพของแนวทาง

โอกาสในการปรับปรุง

ถ้าการนำแนวทางไปปฏิบัติ (Deployment) :

- ไม่นำไปปฏิบัติในทุกกลุ่มงาน ทุกสถานที่ ทุกระดับ
- ไม่ปฏิบัติอย่างจริงจัง และสม่ำเสมอ
- ไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ไม่มีระบบการตรวจติดตาม เพื่อยืนยันการปฏิบัติจริง

ระดับและความความเชื่อมโยงของผลลัพธ์แสดง การนำไปปฏิบัติ

โอกาสในการปรับปรุง

ถ้าการเรียนรู้(Learning) :

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

แนวโน้มของผลลัพธ์แสดงผล การเรียนรู้

โอกาสในการปรับปรุง

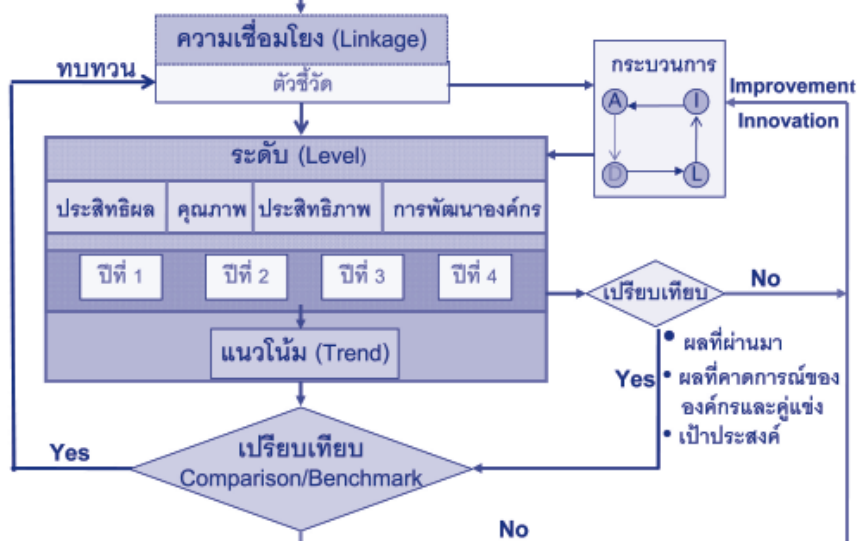
ถ้าการบูรณาการ (Integration) :

- ไม่มีแนวทางตอบสนองความต้องการองค์กรครบถ้วน
- ไม่มีแนวทางตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการทุกกลุ่ม
- ไม่มีแนวทางตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
- ไม่ได้ดำเนินการเพื่อรับความท้าทายองค์กรที่กำหนดไว้
- ไม่มีแนวทางตอบสนองข้อกำหนดของเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง
- ไม่ใช้ตัววัดและสารสนเทศสนับสนุนการดำเนินการทุกระดับ
- ไม่ดำเนินการร่วมกัน

ความเชื่อมโยง (ความครบถ้วน) ของผลลัพธ์แสดง การบูรณาการ

RESULTS: Level, Trend, Comparison, Linkage

ความต้องการ : องค์กร ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความท้าทาย เกณฑ์



แนวทางการให้คะแนน : มิติผลลัพธ์ (หมวด 7)

	0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
Le	ไม่มีผลลัพธ์หรือผลลัพธ์ไม่ดี	มีผลลัพธ์น้อยเรื่อง และผลลัพธ์เบื้องต้นดีนัยเรื่อง	มีผลการดำเนินงานที่ดีในบางเรื่องที่สำคัญ ตามข้อกำหนดของเกณฑ์	มีผลการดำเนินการดีในเกือบทุกเรื่องที่สำคัญตามข้อกำหนดของเกณฑ์	มีผลการดำเนินการดีเลิศในเกือบทุกเรื่องที่สำคัญตามข้อกำหนดของเกณฑ์	มีผลการดำเนินการที่ ดีเลิศใน ทุกเรื่องที่สำคัญตาม ข้อกำหนดของเกณฑ์
T	ไม่มีข้อมูลแนวโน้มหรือ มีแนวโน้ม ในทางลบ เป็นส่วนมาก	มีข้อมูลแนวโน้ม บางตัว และบางตัวมี แนวโน้มใน ทางลบ	มีข้อมูลแนวโน้ม บางตัว และ ส่วนมากมี แนวโน้มใน ทางบวก	มีแนวโน้มใน ทางบวกในเรื่องที่ สำคัญต่อพันธกิจ	รักษาแนวโน้มใน ทางบวกได้เป็น เวลานาน ในเกือบ ทุกเรื่องที่สำคัญต่อ พันธกิจ	รักษาแนวโน้มใน ทางบวกได้เป็น เวลานาน ในทุกเรื่อง ที่สำคัญต่อพันธกิจ
C	ไม่มี สารสนเทศเชิง เปรียบเทียบ	สารสนเทศเชิง เปรียบเทียบ มีน้อย หรือ ไม่มี	เริ่มหาสารสนเทศ เปรียบเทียบ อย่างชัดเจน	ผลการดำเนินการ ดีในบางเรื่อง เทียบกับตัว เปรียบเทียบ	แนวโน้มและผลการ ดำเนินการส่วนมาก เป็นผู้นำ และดีมาก เทียบกับตัว เปรียบเทียบ	เป็นผู้นำใน อุตสาหกรรม และเป็น ระดับ เที่ยมเคียงไต่องค์กร อื่นในหลายเรื่อง
Li [I]	ไม่มีผลลัพธ์ในเรื่อง ที่สำคัญ ต่อพันธกิจ	มีผลลัพธ์ในเรื่อง ที่สำคัญ ต่อพันธกิจ น้อยเรื่อง	มีผลลัพธ์ในเรื่อง ที่สำคัญต่อพันธ กิจหลายเรื่อง	มีผลลัพธ์เกือบทั้ง หมดตามข้อกำหนด ด้านลูกค้าที่สำคัญ ตลาด และ กระบวนการ	มีผลลัพธ์เกือบทั้ง หมดตามข้อกำหนด ด้านลูกค้าที่สำคัญ ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งผล ที่คาดการณ์	มีผลลัพธ์ทั้งหมด ตามข้อกำหนดด้าน ลูกค้าที่สำคัญ ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งผล ที่คาดการณ์

โอกาสในการปรับปรุง

- ถ้าระดับของผลลัพธ์ไม่ได้ตามเป้าหมาย
- ถ้าผลลัพธ์แสดงแนวโน้มเป็นลบหรือไม่ดีขึ้น
- ถ้าผลลัพธ์ไม่ดีเท่าตัวเปรียบเทียบ
- ถ้ายังไม่มีผลลัพธ์เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์หรือกระบวนการที่สำคัญ

โอกาสในการปรับปรุง

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

Affinity Diagram Method

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

การจัดลำดับความสำคัญเพื่อปรับปรุง

		ระดับผลกระทบ หากไม่ดำเนินการ	
		น้อย	มาก
ความยากง่ายของการปรับปรุง	ง่าย	ปรับปรุงง่าย ผลกระทบน้อย	ปรับปรุงง่าย ผลกระทบมาก
	ยาก	ปรับปรุงยาก ผลกระทบน้อย	ปรับปรุงยาก ผลกระทบมาก

คำถาม : ส่วนราชการมีกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์โดยรวมอย่างไร

ปัจจุบัน	
A	
D	
L	
I	

แผนดำเนินการ/ปรับปรุง

ผู้รับผิดชอบ: เริ่ม เสร็จ:.....

แนวทาง :

Epilogue

A knowledge of the path cannot be substituted for putting one foot in front of the other.

M.C. Richards

Great things come from great people

ประวัติผู้เขียน

นายพัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์

ตำแหน่งปัจจุบัน

กรรมการผู้จัดการ กลุ่มบริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส

สถานที่ติดต่อ : บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด โทร 0-2533-2533 แฟกซ์ 0-2533-2425

E-mail : Pattanachai @Chaiyaboon.com

ประวัติการศึกษาและการอบรม

- ปริญญาตรี เศรษฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ปริญญาโท บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ประกาศนียบัตรชั้นสูงการบริหารเศรษฐกิจสาธารณะ สำหรับนักบริหาร ระดับสูง สถาบันพระปกเกล้า

ประสบการณ์การทำงาน

- ศึกษาดูงานเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการพิมพ์ ทั้งใน อเมริกา ยุโรป เอเชีย
- ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ขาย จัดซื้อ บัญชีการเงิน
- กรรมการบริหารสมาคมการพิมพ์สกรีนไทย
- ประธานชมรมนักศึกษาปริญญาโทX-MBA มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ประธานชมรม Smart Exporter (ผู้ส่งออกอัจฉริยะ)
- กรรมการจรรยาบรรณดีเด่น หอการค้าไทย
- ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA)
- กรรมการเทคนิครางวัลคุณภาพแห่งชาติ
- อนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- ประธานคณะกรรมการกลั่นกรองบทความ TQM-มูลนิธิส่งเสริม TQM แห่งประเทศไทย
- ประธานการจัดประชุม The 9th Symposium on TQM- Best Practices in Thailand 2551

ผลงานในการเป็นวิทยากรอบรม

- การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร TQM
- การนำ TQM เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร
- การนำองค์กร

- การจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร
- การพัฒนากลยุทธ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
- การจัดทำแผนการตลาด
- **MARKETING CONCEPT & TOOLS**
- การออกแบบและการบริหารกระบวนการทำงาน
- การบริหารเชิงมุ่ง (ทิศทาง+เป้าหมาย+วิธีการ)
- ปัญญา-ปัญหาไป (QC Story + 14 QC TOOLS)
- การตรวจวินิจฉัยองค์กร
- เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA)
- การเป็นผู้ตรวจประเมินองค์กรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA)
- แนวคิดทางธุรกิจสำหรับผู้บริหาร
- ประสบการณ์การจัดการ
- การทำงานเป็นทีม
- การสื่อสารภายใน-ภายนอกองค์กร
- กระบวนการส่งออก
- เทคนิคการเจรจาต่อรอง
- จรรยาบรรณทางธุรกิจ

นายสังวร รัตนรักษ์

ตำแหน่งปัจจุบัน

กรรมการผู้จัดการ บริษัท ซิสเต็มส์ โฟกัส จำกัด

สถานที่ติดต่อ : 94/189 หมู่บ้านนาราลิри ถนนวัชรพล เขตบางเขน กรุงเทพฯ 10220

โทร. 084-628-2846 E-mail : sangvorn @ hotmail.com

ประสบการณ์ศึกษา

- Master of Science (Mechanical Engineering)
2515 University of Cincinnati, Ohio, USA.
- วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (อุตสาหกรรม) 2511 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ผ่านการฝึกอบรม การสัมมนาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ด้านการบริหารจัดการ
การบริหารทรัพยากรบุคคล และด้านเทคนิคการเพิ่มผลผลิต

ประสบการณ์การทำงาน

2539 – 2549 สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

รองผู้อำนวยการสถาบัน

จัดการการให้คำปรึกษาด้านการจัดการ การบริหารการผลิต การบริหาร ทรัพยากรบุคคล และการบริหารคุณภาพ รับผิดชอบการพัฒนาวิทยากรที่ปรึกษา และนำเครื่องมือการบริหารจัดการมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรทั้งภาครัฐกิจและภาครัฐ เช่น TPM, TQM, Balanced Scorecard, Six Sigma, Competency Models, Service Quality รวมทั้งระบบ ISO 9000 , ISO 14000 และ ISO 18000

2519 – 2539 ABBOTT LABORATORIES, Illinois, USA Senior Development Engineer, Technical Support and Program Manager (เป็นบริษัทตัวอย่างของการจัดการที่ดีเลิศอย่างยั่งยืน ในหนังสือ Good to Great โดย จิม คอลลินส์ ที่ได้รับความนิยมนับตั้งแต่ปี 2544 จนถึงปัจจุบัน) พัฒนาผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ กระบวนการผลิต และระบบคุณภาพ

ได้รับสิทธิบัตรจากสหรัฐอเมริกาและนานาชาติ 9 สิทธิบัตร

2515 – 2518 PHILLIP PETROLEUM Co., Ltd. New York, USA
Development Engineer

2511 – 2513 ESSO (ประเทศไทย)

ประสบการณ์ระบบคุณภาพการบริหารจัดการ

- ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติของ สหรัฐอเมริกา (Board of Examiners of MNQA 2006)
- กรรมการนโยบายประเมินผลคุณภาพการบริหาร กฟผ.
- อนุกรรมการปรับปรุงระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
- ผู้ดำเนินการพัฒนารางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) และ รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
- อนุกรรมการเทคนิค และอนุกรรมการส่งเสริมรางวัลคุณภาพ TQA
- ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ตั้งแต่ปี 2545 จนถึง ปัจจุบัน
- วิทยากรฝึกอบรมโครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ รวมทั้งผู้ตรวจประเมิน TQA
- กรรมการบริหารสำนักรับรองระบบคุณภาพวิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทย
- วิทยากรและที่ปรึกษา ธุรกิจ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานรัฐ เช่น
 - ♦ การไฟฟ้าฝ่ายผลิต
 - ♦ การไฟฟ้านครหลวง
 - ♦ บริษัททีโอที
 - ♦ ธนาคารอาคารสงเคราะห์
 - ♦ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
 - ♦ บริษัทซีพี
 - ♦ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย
 - ♦ กรมเจรจาการค้าต่างประเทศ
 - ♦ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 - ♦ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
 - ♦ Sales Engineer