



**ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ  
(เกณฑ์และวิธีการประเมิน)**

**สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ  
ธันวาคม 2553**

## สารบัญ

ส่วนที่ 1: ความเป็นมา	3
ส่วนที่ 2: หลักการการบริหารรัฐวิสาหกิจสู่ความเป็นเลิศ	6
ส่วนที่ 3: การเปลี่ยนแปลงจากเกณฑ์ปี 2553 และคำอธิบายการอ่านเกณฑ์	22
ส่วนที่ 4: เกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ 2554	25
ส่วนที่ 5: การพัฒนาองค์กรตามระบบ SEPA	117

### ภาคผนวก

- อภิธานศัพท์

## ส่วนที่ 1 ความเป็นมา

รัฐวิสาหกิจ หมายถึง องค์กรของรัฐบาลหรือหน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ รวมทั้งบริษัทจำกัด และห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล ที่ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจมีหุ้นอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละ 50 (สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2509) นับเป็นกลไกสำคัญของรัฐบาลในการพัฒนาประเทศ ด้านเศรษฐกิจและสังคมมาตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 1 เป็นต้นมา

ในตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมามีรัฐบาลได้มุ่งมั่นในการปรับปรุงให้รัฐวิสาหกิจมีสมรรถภาพสูงขึ้น และขยายกิจกรรมของรัฐวิสาหกิจให้มีบทบาทมากยิ่งขึ้นในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ โดยได้พยายามปรับปรุงการดำเนินงาน รวมทั้งการบริหารงาน เพื่อให้การลงทุนเกิดคุณประโยชน์แก่ประเทศอย่างแท้จริง จนถึงปี 2538 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบให้นำระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจมาใช้ เพื่อติดตามและกำกับดูแลประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยมีการเชื่อมโยงเข้ากับระบบแรงจูงใจของพนักงานและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และในการบริหารจัดการระบบประเมินผลฯ กระทรวงการคลังได้กำหนดให้มีคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งมอบหมายให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการประเมินผลฯ

คณะกรรมการประเมินผลฯ ได้พิจารณาปรับปรุงระบบประเมินผลฯ เป็นระยะๆ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เช่น ในปี 2547 ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินผลในหัวข้อการบริหารจัดการองค์กรขึ้น เพื่อผลักดันให้รัฐวิสาหกิจพัฒนาระบบการบริหารจัดการในด้านต่างๆ ให้ทัดเทียมกับมาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรระดับสากล โดยคัดเลือกกระบวนการหลัก 6 หัวข้อ ซึ่งมีความสำคัญและเป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการองค์กร มาเป็นหัวข้อพิจารณาประเมินผล ประกอบด้วย บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคล ในปี 2550 คณะกรรมการประเมินผลฯ ได้เห็นชอบให้มีการปรับปรุงระบบประเมินผลฯ โดยมุ่งเน้นให้เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของภาครัฐ ในการยกระดับการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจให้เข้าสู่มาตรฐานสากล อันจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันของประเทศ โดยได้เห็นชอบให้มีการประยุกต์รูปแบบระบบการประเมินตนเอง (Self Assessment) และเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เข้ากับระบบประเมินผลฯ ปัจจุบัน โดยคณะกรรมการประเมินผลฯ ได้มีมติให้ใช้ชื่อระบบประเมินผลฯ ที่ปรับปรุงใหม่นี้ว่า **ระบบการประเมินคุณภาพ**

รัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) นอกจากนั้น คณะกรรมการประเมินผลฯ ได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการดูแลการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ เพื่อทำหน้าที่พิจารณาแนวทางการนำระบบ SEPA มาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นทางการ

สำหรับระบบ SEPA นั้น เป็นระบบการประเมินที่ได้เชื่อมโยงมุมมองของการพัฒนาประเทศในบริบทของรัฐวิสาหกิจเข้าไว้ในระบบด้วย ระบบ SEPA จึงนับเป็นระบบการประเมินตนเองของรัฐวิสาหกิจ และการให้ข้อมูลป้อนกลับ รวมทั้งสนับสนุนการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจ โดยระบบ SEPA มีคุณลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากเกณฑ์ประเมินทั่วไป คือ เป็นเกณฑ์ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ สามารถใช้ร่วมกับเครื่องมือการจัดการทั่วไป และสามารถปรับใช้กับทุกรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งเป็นเกณฑ์ที่สนับสนุนมุมมองในเชิงระบบ (System Perspective) เพื่อให้เป้าประสงค์ของรัฐวิสาหกิจสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร รวมทั้งสนับสนุนการประเมินที่มุ่งเน้นเป้าประสงค์ขององค์กรอีกด้วย ที่สำคัญคือ ระบบ SEPA ยังเป็นกรอบการบริหารจัดการที่บูรณาการส่วนประกอบสำคัญต่างๆ อันได้แก่ ค่านิยมหลักของเกณฑ์ (SEPA Core Values) บริบทของรัฐวิสาหกิจ (Organizational Profile) เกณฑ์การประเมินฯ ทั้งเจ็ดหมวด (7 Criteria) ที่ประกอบด้วยคำถามต่างๆ ซึ่งเน้นที่กระบวนการและผลการดำเนินการ แนวทางการให้คะแนนสำหรับกระบวนการดำเนินงานและผลลัพธ์ การมุ่งเน้นผลลัพธ์ ความเป็นเหตุและผล ตลอดจนการเชื่อมโยงของหมวดต่างๆ ของเกณฑ์

หัวใจของระบบ SEPA อยู่ที่บริบทของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งหมายถึงวิธีการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ความสัมพันธ์ที่สำคัญในการดำเนินงาน ตลอดจนความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งครอบคลุมระบบการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจโดยรวม ประกอบด้วยเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด ซึ่งระบุลักษณะของการดำเนินงานและผลลัพธ์ที่รัฐวิสาหกิจบรรลุ ได้แก่ การนำองค์กร (หมวด 1) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (หมวด 2) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (หมวด 3) การมุ่งเน้นบุคลากร (หมวด 5) การจัดการกระบวนการ (หมวด 6) และผลลัพธ์ (หมวด 7) โดยการดำเนินงานทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ลูกค้า การเงิน และตลาด การดำเนินงานภายใน รวมถึงด้านบุคลากร การกำกับดูแลที่ดี และความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม ระบบทั้งหมดอยู่บนพื้นฐานของการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวด 4) ซึ่งสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล ปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขันโดยใช้ระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน

## ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

สำหรับรัฐวิสาหกิจที่จะนำระบบ SEPA ไปใช้ในองค์กรนั้น จะเริ่มต้นด้วยการประเมินตนเองในแต่ละหมวด ซึ่งจะช่วยให้รัฐวิสาหกิจทราบจุดแข็ง (Strengths) และโอกาสในการปรับปรุง (Opportunities for Improvement) ตามคำถาม และตามระดับการพัฒนาของกระบวนการและผลการดำเนินการที่กำหนดไว้ในแนวทางการให้คะแนน รวมทั้งจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง (Self Assessment Report : SAR) และแผนพัฒนาองค์กรตามระบบ SEPA (SEPA Roadmap) ซึ่งเอกสารนี้จะเป็นเอกสารสำคัญที่จะใช้ในการประเมินรัฐวิสาหกิจ

สคร. มีความมุ่งหวังว่าระบบ SEPA จะเป็นกลไกสำคัญกลไกหนึ่งที่สนับสนุนรัฐวิสาหกิจไทย ในการยกระดับความสามารถของการดำเนินการสู่ระดับสากล สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ตลอดจนมีบทบาทในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศชาติ

ส่วนที่ 2 หลักการการบริหารรัฐวิสาหกิจสู่ความเป็นเลิศ

## ค่านิยมหลักและแนวคิด

ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ จัดทำขึ้นบนค่านิยมหลักและแนวคิด 12 ประการ ซึ่งเป็นพื้นฐานในการบูรณาการผลการดำเนินงานและเป้าประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน ภายใต้กรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ อันนำไปสู่การประเมินผลองค์กร ประกอบด้วย

### 1) การมุ่งเน้นความสมดุล

รัฐบาลจัดตั้งรัฐวิสาหกิจขึ้น เพื่อตอบสนองนโยบายภาครัฐในการพัฒนาประเทศทางเศรษฐกิจและสังคม โดยมีวัตถุประสงค์และแนวทางการจัดการที่แตกต่างกัน เช่น เพื่อการบริการสาธารณะและสามารถเลี้ยงตัวเองได้ เพื่อหารายได้เข้ารัฐ หรือทั้งสองอย่าง นอกจากนี้ บางรัฐวิสาหกิจจะเน้นผลลัพธ์ทางสังคม ถึงแม้วัตถุประสงค์ของแต่ละรัฐวิสาหกิจอาจมีจุดมุ่งเน้นที่แตกต่างกัน แต่รัฐวิสาหกิจต้องตระหนักถึงคุณค่าที่จะมอบให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างสมดุล และต้องคำนึงถึงความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ในระยะสั้นและระยะยาวด้วย

รัฐวิสาหกิจต้องเรียนรู้ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามภารกิจหลักที่รัฐบาลมอบหมายและสังคมโดยรวม รวมทั้งรับทราบความกังวลของสาธารณะที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลสารสนเทศในการออกแบบผลิตภัณฑ์ บริการ การดำเนินการ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์อย่างสมดุล

ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจเป็นบริษัทจดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์ รัฐวิสาหกิจต้องคำนึงถึงผลตอบแทนของธุรกิจ และรักษาความสมดุลกับความต้องการและความคาดหวังของสังคมด้วย

### 2) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจควรกำหนดทิศทาง ค่านิยมที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม มีความคาดหวังสูง และสร้างองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า สร้างสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ผู้บริหารควรจัดทำยุทธศาสตร์ ระบบ และกระบวนการต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้มีความรับผิดชอบ สร้างความรู้และขีดความสามารถ และทำให้รัฐวิสาหกิจมีความยั่งยืน โดยค่านิยมและยุทธศาสตร์ควรช่วยชี้นำการดำเนินงานกิจกรรมและการตัดสินใจของรัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารระดับสูงควรสร้างแรงบันดาลใจ ชูใจ และส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม และมีความมุ่งมั่นในการทำให้รัฐวิสาหกิจประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาตนเองและการเรียนรู้ มีนวัตกรรม และมีความคิดสร้างสรรค์ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารระดับสูงควรมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติการและผลการดำเนินการต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ส่วนคณะกรรมการ

รัฐวิสาหกิจควรมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการ และ ผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งผู้บริหารระดับสูงด้วย

นอกจากนั้น ผู้บริหารระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและ เสริมสร้างจริยธรรม มีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงานบุคลากร การพัฒนาผู้บริหารในอนาคต การทบทวนผลการดำเนินการและการยกย่องชมเชยบุคลากร ในการเป็นแบบอย่างที่ดีผู้บริหารควรเสริมสร้าง จริยธรรม ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กรไปพร้อมๆ กับการสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่น และความคิด ริเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วองค์กร

### 3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า

เนื่องจากลูกค้าเป็นผู้ตัดสินผลการดำเนินการและคุณภาพ ดังนั้น รัฐวิสาหกิจต้องคำนึงถึงคุณลักษณะ และคุณสมบัติทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งช่องทางที่ลูกค้าเข้าถึงองค์กร ที่สร้างคุณค่าแก่ลูกค้า ซึ่งจะนำไปสู่การได้ลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจ ความนิยม การกล่าวถึงในทางที่ดี ความภักดี และการขยาย ธุรกิจ ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้านี้ประกอบด้วย การเข้าใจความปรารถนาของลูกค้าและผู้รับบริการใน ปัจจุบัน และการคาดการณ์ความปรารถนาของลูกค้า และโอกาสของตลาดในอนาคต

ประสบการณ์ที่ลูกค้ามีกับรัฐวิสาหกิจมีผลต่อคุณค่าในมุมมองของลูกค้า และความพึงพอใจของลูกค้า ประสบการณ์ดังกล่าวรวมทั้งความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์กร ยังอาจสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความภักดีของลูกค้า

ถึงแม้ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า มีความหมายมากกว่าการลดของเสียและความผิดพลาด หรือ เพียงแต่ผลิตภัณฑ์และบริการมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ หรือข้อร้องเรียนจากลูกค้าลดลง แต่ปัจจัยเหล่านี้ เป็นสิ่งที่มีผลต่อภาพลักษณ์ของรัฐวิสาหกิจในมุมมองลูกค้า ดังนั้นจึงเป็นส่วนสำคัญในความเป็นเลิศที่มุ่งเน้น ลูกค้า นอกจากนี้ ความสำเร็จขององค์กรในการแก้ปัญหาของเสีย ความผิดพลาดในการให้บริการก็เป็นสิ่งสำคัญ อย่างยิ่งในการรักษาลูกค้าและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

รัฐวิสาหกิจที่มีความเป็นเลิศด้วยการมุ่งเน้นลูกค้า ไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะของ ผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของลูกค้าเท่านั้น แต่ยังต้องให้ความสำคัญต่อ คุณลักษณะและคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์และบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง ความแตกต่างนี้อาจหมายถึง การเสนอสิ่งใหม่หรือสิ่งที่ปรับปรุงใหม่ให้แก่ลูกค้า การนำเสนอผลิตภัณฑ์ร่วมกับการบริการ การผลิตและ บริการตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย กลไกที่หลากหลายในการเข้าถึงของลูกค้า การตอบสนอง อย่างรวดเร็ว หรือความสัมพันธ์พิเศษกับลูกค้า



ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า จึงเป็นแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการรักษาลูกค้าไว้และ ความภักดีของลูกค้า การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด และการเติบโตของธุรกิจ รัฐวิสาหกิจต้องมีความไวต่อความต้องการ ของลูกค้า ตลาดที่เปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นใหม่ รวมทั้งปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อความพึงพอใจและความภักดี ของลูกค้า รัฐวิสาหกิจต้องรับฟังเสียงของลูกค้า และคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในตลาด ดังนั้น ความเป็นเลิศ ที่มุ่งเน้นลูกค้าจำเป็นต้องคำนึงถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยีและสิ่งที่คุณแข่งขันนำเสนอ รวมทั้งการตอบสนอง อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของลูกค้า สภาวะแวดล้อม และตลาด

#### 4) การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล

การที่รัฐวิสาหกิจจะบรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ต้องมีแนวทางที่นำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี ในเรื่อง การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับองค์กร ประกอบด้วย การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของ แนวทางที่มีอยู่และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่เป้าประสงค์ และแนวทางใหม่ๆ การเรียนรู้ต้องได้รับการ ปลุกฝังลงไปแนวทางปฏิบัติของรัฐวิสาหกิจ โดยการเรียนรู้จะต้อง

- 1) เป็นปกติวิสัยของงานประจำวัน
- 2) มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร
- 3) ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ
- 4) มุ่งเน้นการสร้างและแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร และ
- 5) เกิดขึ้นจากโอกาสที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญและมีความหมาย

แหล่งการเรียนรู้ในรัฐวิสาหกิจ รวมถึงความคิดของบุคลากร การวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากลูกค้า การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking)

การเรียนรู้ของรัฐวิสาหกิจส่งผลในด้านต่างๆดังนี้

- 1) การเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้าผ่านผลิตภัณฑ์และบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่
- 2) การสร้างโอกาสใหม่ๆทางธุรกิจ
- 3) การลดความผิดพลาด ของเสีย ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง
- 4) การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองลูกค้าและการลดรอบเวลา
- 5) การเพิ่มผลผลิตและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์กร
- 6) การเพิ่มผลการดำเนินการขององค์กร ในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการให้บริการต่อ ชุมชน

โอกาสในการเรียนรู้และการได้ใช้ทักษะใหม่ๆ ของแต่ละบุคคล มีผลมากขึ้นเรื่อยๆ ต่อระดับความสำเร็จของบุคลากร สำหรับบุคลากรชั่วคราว การเรียนรู้และทักษะของแต่ละคนถือเป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน และควรนำไปพิจารณาร่วมกับการพัฒนาการเรียนรู้และทักษะของบุคลากรด้วย รัฐวิสาหกิจลงทุนด้านการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลโดยการให้การศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสต่างๆ ในการก้าวหน้าและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โอกาสดังกล่าวอาจรวมถึงการหมุนเวียนภาระงาน และการได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นตามความรู้และทักษะที่แสดงให้เห็น ส่วนการสอนงานในขณะปฏิบัติงานเป็นวิธีการฝึกอบรมที่คุ้มค่า และทำให้เกิดความเชื่อมโยงมากยิ่งขึ้นกับความต้องการและลำดับความสำคัญที่มีต่อองค์กร วิธีการให้การศึกษาและการฝึกอบรมอาจมีหลายวิธี รวมทั้งการเรียนรู้ผ่านคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต และการสื่อสารผ่านดาวเทียม

การเรียนรู้ของบุคลากรส่งผล ดังนี้

- 1) ทำให้บุคลากรที่มีความพึงพอใจและทักษะหลากหลายอยู่กับองค์กรต่อไป
- 2) เกิดการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน
- 3) สร้างสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร
- 4) มีสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นเพื่อให้มีนวัตกรรม

ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถในการตอบสนองลูกค้า การปรับตัว นวัตกรรม และมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย เพื่อให้องค์กรอยู่ในตลาดได้อย่างยั่งยืน และมีความได้เปรียบในผลการดำเนินการ รวมทั้งทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและมีแรงบันดาลใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

#### 5) การเห็นคุณค่าของบุคลากรและลูกค้า

ความหลากหลายของภูมิหลัง ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงบันดาลใจของบุคลากร รวมทั้งลูกค้า มีผลมากขึ้นเรื่อยๆ ต่อความสำเร็จของรัฐวิสาหกิจ การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ ได้รับการพัฒนาและมีความสุข ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่น และมีผลการดำเนินการที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัวที่มีความแตกต่างกัน ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

- 1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้บริหารที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร
- 2) การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มากกว่าระบบค่าตอบแทนตามปกติ
- 3) การสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร

- 4) การแบ่งปันความรู้ขององค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น และสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- 5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และมีนวัตกรรม
- 6) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อสนับสนุนบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน

รัฐวิสาหกิจต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น ความร่วมมือภายในอาจรวมถึง ความร่วมมือระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร ซึ่งอาจนำไปสู่การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน หรือการปรับโครงสร้างงาน เช่น การมีทีมงานที่มีผลการดำเนินงานที่ดี ความร่วมมือภายในองค์กรอาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่น การตอบสนอง และการแบ่งปันความรู้

ความร่วมมือภายนอกวิสาหกิจ อาจเป็นการร่วมมือกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ องค์กรระดับชุมชน และสถาบันการศึกษาต่างๆ ความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์หรือการเป็นพันธมิตร เป็นความร่วมมือภายนอกที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ความร่วมมือดังกล่าวอาจเอื้อต่อการเข้าสู่ตลาดใหม่ หรือเป็นพื้นฐานสำหรับผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ รวมทั้งอาจนำไปสู่การผสมผสานความสามารถพิเศษขององค์กร หรือความสามารถในการนำองค์กรกับความเข้มแข็งและความสามารถของลูกค้า ที่เสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกันในประเด็นที่เหมือนกัน

ความสำเร็จของความร่วมมือภายในและภายนอกองค์กร จะก่อให้เกิดการพัฒนาวัตถุประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็นการสร้างพื้นฐานสำหรับการลงทุนร่วมกันและความเชื่อถือนระหว่างกัน ดังนั้น รัฐวิสาหกิจและลูกค้า จึงควรคำนึงถึงข้อกำหนดที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ วิธีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ แนวทางในการประเมินความก้าวหน้า และวิธีการปรับให้เข้ากับสภาวะที่เปลี่ยนแปลง ในบางกรณี การให้การศึกษาและการฝึกอบรมร่วมกันอาจเป็นวิธีการที่คุ้มค่าสำหรับการพัฒนาบุคลากร

#### 6) ความคล่องตัว

รัฐวิสาหกิจต้องมีความคล่องตัวเพื่อปรับตัวให้เข้ากับภาวะการแข่งขันในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และการแข่งขันในระดับต่างๆ ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่น อี-บิสซิเนส ทำให้รัฐวิสาหกิจต้องสามารถตอบสนองรวดเร็วยิ่งขึ้น มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย รัฐวิสาหกิจต้องใช้เวลาให้สั้นลงเรื่อยๆ ในการนำผลิตภัณฑ์และบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่เข้าสู่ตลาด รวมทั้งต้องตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อประเด็นใหม่ๆ หรือที่กำลังเกิดขึ้นของสังคม การปรับปรุงที่สำคัญด้านการลดเวลาในการตอบสนองลูกค้า ทำให้รัฐวิสาหกิจ

ต้องการระบบงานใหม่ ๆ การลดความซับซ้อนของหน่วยงานและกระบวนการ หรือมีความสามารถในการเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้น บุคลากรที่ได้รับการอบรมข้ามหน่วยงานและได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศการแข่งขันที่รุนแรง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งในการตอบสนองต่อความท้าทายแข่งขัน คือ ระยะเวลาในการออกแบบถึงการนำผลิตภัณฑ์และบริการออกสู่ตลาด หรือระยะเวลาการสร้างนวัตกรรม เพื่อตอบสนองต่อตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รัฐวิสาหกิจต้องบูรณาการการทำงานแต่ละขั้นตอน (เช่น Concurrent Engineering) เริ่มตั้งแต่การวิจัยหรือกรอบแนวคิดไปจนถึงการนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์และการนำไปปฏิบัติ

ผลการดำเนินการในด้านเวลาที่มีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน และระยะเวลากลายเป็นตัววัดหลักในกระบวนการที่สำคัญ การมุ่งเน้นเรื่องเวลาก่อให้เกิดประโยชน์อื่น ๆ ที่สำคัญด้วย และผลักดันให้มีการปรับปรุงต่างๆ ในเรื่องระบบงาน องค์กร คุณภาพ ต้นทุน และผลิตภาพไปพร้อมๆ กัน

## 7) การมุ่งเน้นอนาคต

ในสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน การสร้างรัฐวิสาหกิจให้มีความยั่งยืน ต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่างๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อองค์กรและตลาด การมุ่งสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนและการเป็นผู้นำในตลาด รัฐวิสาหกิจต้องมีแนวคิดที่การมุ่งเน้นอนาคตอย่างจริงจัง และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า บุคลากร ผู้ส่งมอบและคู่ค้า ผู้ถือหุ้น สาธารณชน และชุมชนของรัฐวิสาหกิจ

การวางแผนงานของรัฐวิสาหกิจจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่างๆ เช่น ความคาดหวังของลูกค้า โอกาสในการสร้างธุรกิจใหม่และความร่วมมือทางธุรกิจ การพัฒนาบุคลากรและความต้องการในการจ้างงาน การขยายตัวของตลาดโลก การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมด้านอี-บิสซิเนส การเปลี่ยนแปลงของลูกค้าหรือส่วนตลาด การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ความต้องการและความคาดหวังของชุมชนและสังคมที่เปลี่ยนไป รวมทั้งการปรับเปลี่ยนเชิงยุทธศาสตร์ของคู่แข่ง ดังนั้น วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และการจัดสรรทรัพยากรจึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย การมุ่งเน้นอนาคตครอบคลุมถึงการพัฒนาบุคลากรและผู้ส่งมอบ การบรรลุแผนสี่บทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิผล การสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรม และการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะและความกังวลของสาธารณะ

## 8) การจัดการเพื่อนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญต่อการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ กระบวนการ และการปฏิบัติการของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรช่วยให้รัฐวิสาหกิจสามารถก้าวเข้าสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่อยู่ในขอบเขตงานของฝ่ายวิจัยและพัฒนา เท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุม ทุกระบบงานและทุกกระบวนการ ผู้บริหารระดับสูงจึงควรชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ รัฐวิสาหกิจควรบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวัน และใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

นวัตกรรมเกิดจากการสะสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็ว จึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจ

## 9) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อรัฐวิสาหกิจ การวัดผลควรมาจากความจำเป็นและยุทธศาสตร์ การวัดผลควรให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญเกี่ยวกับกระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ที่สำคัญ การจัดการผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศหลายประเภท การวัดผลการดำเนินการ ควรครอบคลุมถึงผลการดำเนินการด้านลูกค้า ผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งการเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ ผลการดำเนินการด้านตลาด และผลการดำเนินการเชิงแข่งขัน รวมถึงผลการดำเนินการด้านผู้ส่งมอบ บุคลากร ต้นทุน และการเงิน ตลอดจนการกำกับดูแล และการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ รัฐวิสาหกิจควรจำแนกข้อมูลเพื่อสะดวกต่อการวิเคราะห์ เช่น จำแนกตามตลาด ตามสายผลิตภัณฑ์ และตามกลุ่มบุคลากร

การวิเคราะห์ หมายถึง การดึงสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศออกมาเพื่อสนับสนุนการประเมินผลการตัดสินใจ และการปรับปรุง โดยการใช้ข้อมูลเพื่อบ่งบอกถึงแนวโน้ม การคาดการณ์ และความเป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่ชัดเจน การวิเคราะห์จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลายๆ ประการ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติการ การบรรลุผลการจัดการ การเปลี่ยนแปลง และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่แข่ง หรือเปรียบเทียบกับ “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ”

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง รัฐวิสาหกิจควรให้ความสำคัญในการเลือกและใช้ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการ ซึ่งสะท้อนถึงปัจจัยต่างๆ ที่นำไปสู่การปรับปรุง

ผลการดำเนินการในด้านลูกค้า การปฏิบัติการ การเงิน และจริยธรรม กลุ่มตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่เชื่อมโยงกับความต้องการของลูกค้าและผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจจะเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตาม อาจทำให้เกิดการประเมินและเปลี่ยนตัววัดหรือดัชนีชี้วัดเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กรยิ่งขึ้น

## 10) การแสดงความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม

ผู้นำรัฐวิสาหกิจควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม พฤติกรรมที่มีจริยธรรม และการเป็นองค์กรที่ดีในสังคม ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งเน้นจริยธรรมและการคุ้มครองป้องกันสุขอนามัยของสาธารณะ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม การคุ้มครองป้องกันดังกล่าวครอบคลุมถึงการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์และบริการ นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความเสี่ยงตั้งแต่ต้นทาง การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการผลิต การกระจายผลิตภัณฑ์ การขนส่ง การใช้และการกำจัดผลิตภัณฑ์ การวางแผนที่มีประสิทธิภาพควรป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา และจัดให้มีข้อมูลและการสนับสนุนที่จำเป็น เพื่อให้สาธารณะมีความตระหนักในเรื่งดังกล่าว อยู่เสมอ รวมทั้งรักษาความปลอดภัยและความเชื่อมั่นของสาธารณะ รัฐวิสาหกิจควรมีตัววัดที่เหมาะสมและความรับผิดชอบต่อภาวะผู้นำสำหรับตัววัดดังกล่าว

การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มีความสำคัญมากในด้านความรับผิดชอบต่อสาธารณะ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการออกแบบ มีผลกระทบต่อกระบวนการผลิตและของเสียที่เป็นขยะทั่วไปและขยะอุตสาหกรรม ดังนั้น ยุทธศาสตร์การออกแบบที่มีประสิทธิผล จึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลและความรับผิดชอบต่อด้านสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจไม่ควรเพียงแต่ปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับของท้องถิ่น จังหวัดหรือประเทศเท่านั้น แต่ควรใช้ข้อกำหนดเหล่านี้เป็นโอกาสในการปรับปรุงเพื่อให้สามารถ “ปฏิบัติได้ดีกว่าที่กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องบังคับใช้กับรัฐวิสาหกิจ”

รัฐวิสาหกิจควรให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่มีจริยธรรมในการปฏิสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด การปฏิบัติทางด้านจริยธรรมอย่างจริงจัง ควรเป็นข้อกำหนดและต้องมีการตรวจติดตามโดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

การบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีของสังคม หมายถึง การเป็นผู้นำและสนับสนุนจุดประสงค์ที่สำคัญด้านเศรษฐกิจและสังคมตามข้อจำกัดด้านทรัพยากรของรัฐวิสาหกิจ จุดประสงค์ดังกล่าว อาจหมายถึง

## ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

การปรับปรุงด้านการศึกษาและสุขภาพของชุมชน การทำให้มีสิ่งแวดล้อมที่ดี การอนุรักษ์ทรัพยากร การให้บริการชุมชน การปรับปรุงวิถีปฏิบัติของรัฐวิสาหกิจและอุตสาหกรรม และการแบ่งปันสารสนเทศที่ไม่เป็นความลับ การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมต้องมีตัววัดที่เหมาะสม และผู้นำองค์กรที่ต้องรับผิดชอบต่อตัววัดเหล่านั้น นอกจากนี้ ยังรวมถึงการเป็นองค์กรหลักและสนับสนุนองค์กรอื่นๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชน ให้ร่วมดำเนินการพัฒนาประเทศ ไม่ว่าจะเป็นความสามารถในการแข่งขันในภาคส่วนที่รัฐวิสาหกิจดำเนินธุรกิจ การเป็นแบบอย่างในการบริหารจัดการ การพัฒนาตลาดทุน การเป็นตลาดแรงงาน รวมทั้งการดำเนินการตามภารกิจการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจด้วย

### 11) การมุ่งเน้นผลลัพธ์

การวัดผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ซึ่งควรใช้เพื่อสร้างคุณค่า และรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า บุคลากร ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบ คู่ค้า สาธารณะ และชุมชน การสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเหล่านี้ ทำให้รัฐวิสาหกิจสามารถสร้างความภักดีนำไปสู่การเติบโตทางเศรษฐกิจ และช่วยเหลือสังคมด้วย ในการรักษาความสมดุลของคุณค่า ยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจควรมีความชัดเจนเรื่องความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายซึ่งบางครั้งอาจมีความขัดแย้งกัน หรือมีการเปลี่ยนแปลงไป ยุทธศาสตร์ดังกล่าว จะช่วยทำให้มั่นใจว่าแผนงานและการปฏิบัติการต่างๆ ตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหลีกเลี่ยงผลกระทบในเชิงลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใดๆ การใช้ตัววัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (Leading & Lagging) ร่วมกันอย่างสมดุล เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อลำดับความสำคัญระยะสั้นและระยะยาวของรัฐวิสาหกิจ การตรวจติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการปรับปรุงผลลัพธ์ต่างๆ

### 12) การมีมุมมองเชิงระบบ

ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจมีมุมมองในเชิงระบบต่อการจัดการรัฐวิสาหกิจเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ นั่นคือ ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดและค่านิยมหลักเป็นกรอบในการสร้างระบบ และการบูรณาการกลไกของระบบเข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตาม การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยการสังเคราะห์ข้อมูล ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการการสังเคราะห์ หมายถึง การมองภาพรวมของรัฐวิสาหกิจโดยใช้ความต้องการที่สำคัญของธุรกิจ รวมถึงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน หมายถึง การใช้การเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างคำถามในหมวดต่างๆ ของเกณฑ์ เพื่อให้แผนงาน กระบวนการ ตัววัด และการปฏิบัติการต่างๆ มีความสอดคล้องกัน การบูรณาการเป็นการต่อยอดจากความสอดคล้องไปในแนวทาง

## ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

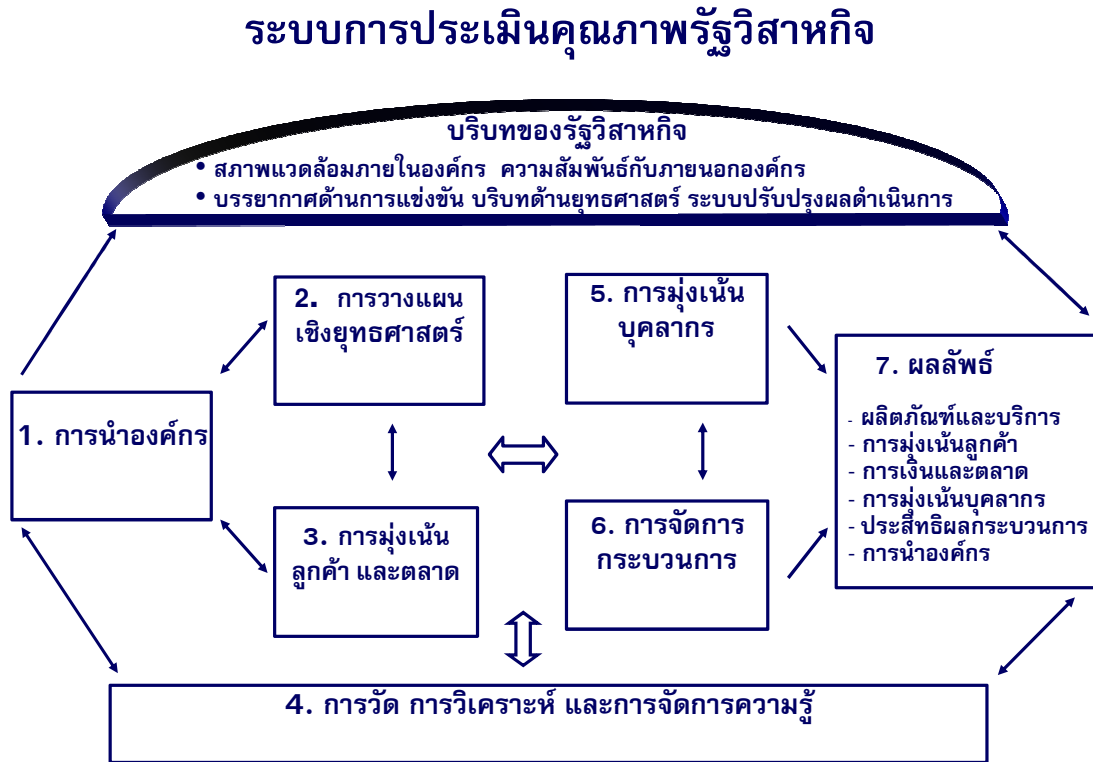
เดียวกัน เพื่อให้องค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจ มีการปฏิบัติการอย่างเชื่อมโยงซึ่งกันและกันอย่างสมบูรณ์

แนวคิดนี้แสดงให้เห็นว่าการมีมุมมองเชิงระบบ ครอบคลุมถึง การที่ผู้นำระดับสูงมุ่งเน้นทิศทางเชิงยุทธศาสตร์และลูกค้า ซึ่งผู้นำระดับสูงตรวจติดตาม ปรับปรุงแก้ไข และจัดการผลการดำเนินการ โดยใช้ผลลัพธ์เป็นเกณฑ์ มุมมองในเชิงระบบ ยังรวมถึงการใช้ตัววัด ดัชนีชี้วัด และความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างยุทธศาสตร์ที่สำคัญ นั่นคือ การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์เข้ากับกระบวนการที่สำคัญ และการจัดสรรทรัพยากรให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และทำให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ

ดังนั้น มุมมองในเชิงระบบ หมายถึง การจัดการทั้งรัฐวิสาหกิจ และองค์ประกอบแต่ละส่วน เพื่อบรรลุความสำเร็จของรัฐวิสาหกิจ



## องค์ประกอบของเกณฑ์



รูปที่ 2.1 องค์ประกอบของเกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA Framework)

องค์ประกอบของเกณฑ์แบ่งออกเป็น 7 หมวด คือ

1. การนำองค์กร
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นบุคลากร
6. การจัดการกระบวนการ
7. ผลลัพธ์

## บริบทของรัฐวิสาหกิจ

บริบทของรัฐวิสาหกิจ เป็นการอธิบายวิธีการปฏิบัติการขององค์กร สภาพแวดล้อมในการดำเนินการ ความสัมพันธ์ที่สำคัญในการปฏิบัติการ และความท้าทายและความสำเร็จที่เปรียบเทียบยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการจัดการการดำเนินการขององค์กรโดยรวม

## ระบบการปฏิบัติการ

ระบบการปฏิบัติการประกอบด้วยเกณฑ์ทั้ง 6 หมวดที่อยู่ส่วนกลางของรูปที่ 2.1 ซึ่งระบุลักษณะของการปฏิบัติการและผลลัพธ์ที่องค์กรบรรลุ การนำองค์กร (หมวด 1) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (หมวด 2) และการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (หมวด 3) ประกอบกันเป็นกลุ่มการนำองค์กร หมวดต่างๆ เหล่านี้ถูกจัดเข้าไว้ด้วยกันเพื่อเน้นความสำคัญว่า การนำองค์กรต้องมุ่งที่ยุทธศาสตร์ และลูกค้า ผู้นำระดับสูงต้องกำหนดทิศทางขององค์กรและแสวงหาโอกาสในการดำเนินการในอนาคต

การมุ่งเน้นบุคลากร (หมวด 5) การจัดการกระบวนการ (หมวด 6) และผลลัพธ์ (หมวด 7) ประกอบกันเป็นกลุ่มผลลัพธ์ โดยบุคลากรและกระบวนการที่สำคัญมีบทบาททำให้การดำเนินงานสำเร็จและนำไปสู่ผลการดำเนินการโดยรวมที่ดีขององค์กร

การปฏิบัติการทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วยผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ลูกค้า การเงิน และตลาด การดำเนินงานภายใน ผลลัพธ์ด้านบุคลากร การกำกับดูแลกิจการ และความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม

ลูกศรแนวนอนที่ตรงกลางของรูปที่ 2.1 แสดงการเชื่อมโยงกลุ่มการนำองค์กรเข้ากับกลุ่มผลลัพธ์ ซึ่งความเชื่อมโยงดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ ลูกศรนี้ยังชี้ถึงความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างการนำองค์กร (หมวด 1) และผลลัพธ์ (หมวด 7) ส่วนลูกศรที่มีหัว 2 ข้างนั้น แสดงความสำคัญของข้อมูลป้อนกลับในระบบการจัดการผลการดำเนินการที่มีประสิทธิผล

## พื้นฐานของระบบ

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวด 4) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิผล และในการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขันโดยใช้ระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้นี้ เป็นพื้นฐานของระบบการจัดการผลการดำเนินการโดยรวม

## โครงสร้างเกณฑ์

เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดในรูปที่ 2.1 หน้า 18 นี้ประกอบด้วยหัวข้อและประเด็นพิจารณาต่างๆ

### หัวข้อ

หัวข้อทั้งหมดมี 18 หัวข้อ แต่ละหัวข้อมุ่งเน้นข้อกำหนดที่สำคัญ โดยชื่อและคะแนนของแต่ละหัวข้อแสดงอยู่ที่หน้า 27

### ประเด็นพิจารณา

ในแต่ละหัวข้อมีประเด็นพิจารณาอย่างน้อยหนึ่งประเด็น รัฐวิสาหกิจจึงควรตอบคำถามตามข้อกำหนดต่างๆ ของแต่ละประเด็นพิจารณา

## คุณลักษณะสำคัญ

### 1. เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์

เกณฑ์มุ่งเน้นผลการดำเนินงานที่สำคัญในระดับองค์กร ประกอบด้วย

- ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ
- ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
- ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด
- ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
- ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ รวมถึงการวัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ
- ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรรวมถึงการกำกับดูแลที่ดีและความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม

การใช้ตัววัดในมุมมองต่างๆ เหล่านี้ร่วมกัน จะช่วยให้ยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจมีความสมดุล นั่นคือไม่เอนเอียงไปด้านใดด้านหนึ่งเกินไประหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ วัตถุประสงค์ หรือเป้าประสงค์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

### 2. เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการและสามารถปรับใช้กับทุกรัฐวิสาหกิจ

เกณฑ์ประกอบด้วยข้อกำหนดที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ และไม่ได้กำหนดว่า

- รัฐวิสาหกิจควรมีโครงสร้างอย่างไร

- รัฐวิสาหกิจควรหรือไม่ควรที่จะมีหน่วยงานด้านวางแผน ด้านจรรยาบรรณ ด้านคุณภาพ หรือหน้าที่อื่นๆ
- รัฐวิสาหกิจควรบริหารหน่วยงานที่ต่างกัน ด้วยวิธีการเดียวกัน

ปัจจัยเหล่านี้แตกต่างกันไปตามรัฐวิสาหกิจและอาจปรับเปลี่ยนตามความต้องการและยุทธศาสตร์ที่ผันแปรไป

การที่เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการไว้ เพราะ

- จุดมุ่งเน้นอยู่ที่ผลลัพธ์ ไม่ใช่วิถีปฏิบัติ เครื่องมือ หรือโครงสร้างองค์กร รัฐวิสาหกิจควรมีการพัฒนาและแสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับใช้ได้ และมีความยืดหยุ่น เพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนด การที่เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการไว้นี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างให้รัฐวิสาหกิจปรับปรุงทุกอย่างค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในระดับพื้นฐานด้วยนวัตกรรม
- การเลือกใช้เครื่องมือ เทคนิค ระบบ และโครงสร้างองค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น ประเภทและขนาดขององค์กร ความสัมพันธ์ระดับรัฐวิสาหกิจ ระดับการพัฒนาของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งขีดความสามารถและความสำนึกรับผิดชอบต่อบุคลากร
- การมุ่งเน้นข้อกำหนดแทนที่จะเน้นวิถีปฏิบัติจะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจ การสื่อสาร การแบ่งปันข้อมูล ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการ ในขณะเดียวกันสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและแนวทางปฏิบัติที่หลากหลาย

### 3. สนับสนุนมุมมองในเชิงระบบ (System Perspective) เพื่อให้เป้าประสงค์ของรัฐวิสาหกิจสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร

มุมมองในเชิงระบบที่มุ่งเน้นให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เป็นรากฐานของระบบการประเมินฯ ที่บูรณาการระหว่างค่านิยมหลักและแนวคิด (SEPA Core Values) บริบทของรัฐวิสาหกิจ เกณฑ์การประเมินฯ แนวทางการให้คะแนน การมุ่งเน้นผลลัพธ์ ความเป็นเหตุและผล และการเชื่อมโยงของหมวดต่างๆ ของเกณฑ์

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของเกณฑ์ เกิดจากตัววัดที่ได้มาจากกระบวนการและยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ที่มีการเชื่อมโยงและเสริมซึ่งกันและกัน ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงโดยตรงกับคุณค่าของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งผลดำเนินการโดยรวม ดังนั้น การใช้ตัววัดเหล่านี้จึงเป็นสิ่งที่ทำให้กิจกรรมต่างๆ

ดำเนินไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน โดยไม่จำเป็นต้องกำหนดวิธีปฏิบัติโดยละเอียด หรือการตัดสินใจแบบรวมศูนย์ หรือการจัดการกระบวนการที่ซับซ้อนเกินไป ตัววัดเหล่านี้จึงเป็นทั้งเครื่องมือในการสื่อสาร และเป็นพื้นฐานในการถ่ายทอดให้นำเป้าหมายของผลการดำเนินการเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร ความสอดคล้องดังกล่าวนี้ทำให้มั่นใจว่าจุดประสงค์ขององค์กรมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน ขณะเดียวกัน ก็สนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจมีความคล่องตัว มีนวัตกรรม และมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

ในการทำให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน จะต้องมีการเชื่อมโยงระหว่างหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์มีการเปลี่ยนแปลง วงจรการเรียนรู้จากการปฏิบัติเกิดขึ้นโดยอาศัยข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์

วงจรการเรียนรู้แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน

- การวางแผน ซึ่งรวมถึงการออกแบบกระบวนการ การเลือกตัววัด และการถ่ายทอดเพื่อนำข้อกำหนดไปปฏิบัติ
- การปฏิบัติตามแผน
- การตรวจประเมินความก้าวหน้าและการได้มาซึ่งความรู้ใหม่ โดยพิจารณาผลลัพธ์ที่ได้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
- การปรับแผนโดยอาศัยผลของการประเมิน การเรียนรู้ ปัจจัยนำเข้าใหม่ๆ ข้อกำหนดใหม่ๆ และโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

#### 4. เกณฑ์สนับสนุนการตรวจประเมินที่มุ่งเน้นเป้าประสงค์

เกณฑ์ฯ และแนวทางการให้คะแนน ประกอบด้วยวิธีการประเมินซึ่งแยกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย 1) คำถามต่างๆ ซึ่งเน้นที่ผลการดำเนินการ 2) แนวทางการให้คะแนน อธิบายถึงมิติต่างๆ ของการตรวจประเมิน ได้แก่ กระบวนการ และผลลัพธ์ รวมถึงปัจจัยที่สำคัญต่างๆ ที่ใช้ในการตรวจประเมินในแต่ละมิติ ดังนั้น การตรวจประเมินจึงช่วยให้รัฐวิสาหกิจทราบจุดเด่น และโอกาสในการปรับปรุงตามคำถาม และตามระดับการพัฒนาของกระบวนการและผลการดำเนินการที่กำหนดไว้ในแนวทางการให้คะแนน ด้วยเหตุนี้ การตรวจประเมินจึงนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการในทุกด้านตามที่ได้อธิบายไว้ในข้อ 1. (เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์) การตรวจประเมินจึงเป็นเครื่องมือการจัดการที่มีประโยชน์มากกว่าการทบทวนผลการดำเนินการทั่วไป และสามารถปรับใช้กับยุทธศาสตร์ ระบบการจัดการ และรัฐวิสาหกิจทุกกลุ่ม

ส่วนที่ 3 การเปลี่ยนแปลงจากเกณฑ์ ปี 2553 และ  
คำอธิบายการอ่านเกณฑ์

## การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของเกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) ปี 2554

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ การดำเนินการตามมติคณะอนุกรรมการดูแลการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ในการประชุมครั้งที่ 3/2553 วันพุธที่ 12 พฤษภาคม 2553 ที่เห็นชอบแนวทางการปรับปรุงเกณฑ์และวิธีการประเมินสำหรับปี 2554 โดยให้บูรณาการเกณฑ์การบริหารจัดการองค์กร 6 หัวข้อ ได้แก่ บทบาทคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ การตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง การจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาบูรณาการกับเกณฑ์ SEPA โดยเพิ่มเติมในหมวดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจเป็นคำถามในส่วนที่เป็น “ข้อกำหนดต่างๆ” หรือ ชี้แนะแนวทางให้นำไปปฏิบัติใน “หมายเหตุ” ของหัวข้อ รวมทั้งใน “บริบทองค์กร”

### คำอธิบายการอ่านเกณฑ์

1. คำศัพท์ หรือคำที่มีความหมายเฉพาะ ที่ใช้ในเกณฑ์ SEPA ที่สำคัญ คือ คำที่ขีดเส้นใต้ มีคำอธิบายในคำอธิบายศัพท์ในหน้า 133
2. (\*) หมายถึง ให้พิจารณาว่า สอดคล้อง เหมาะสมกับรัฐวิสาหกิจ หรือสมควรดำเนินการหรือไม่
3. “ประเด็นพิจารณา” ของแต่ละ “หัวข้อ” มักประกอบด้วยกลุ่มของคำถาม และอาจอ้างอิงในลักษณะเป็นกลุ่มเช่น [1.1ก (1)] ซึ่งหมายความว่า เป็นกลุ่มข้อกำหนดที่ 1 ของประเด็นพิจารณา “ก” ในหัวข้อ 1.1 จุดประสงค์ของ คำถามย่อยเหล่านี้ เพื่อช่วยให้ผู้นำเกณฑ์ไปปฏิบัติเข้าใจยิ่งขึ้นว่ารัฐวิสาหกิจ ควรพิจารณาดำเนินการในเรื่องอะไรบ้าง หรืออาจพูดได้ว่า คำถามแต่ละคำถาม เป็นคำแนะนำในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ นอกจากนี้ คำถามในกลุ่มมีความเชื่อมโยงกัน บ่อยครั้งที่คำถามแรกในกลุ่มคำถามจะเป็นคำถามหลักหรือคำถามนำ และคำถามที่ตามมาเป็นการชี้แนะกระบวนการที่ควรดำเนินการเพื่อตอบสนองคำถามแรก ดังนั้นจึงไม่จำเป็นต้องอธิบายกระบวนการหรือให้ข้อมูลแยกกันแต่ละคำถาม
4. วัตถุประสงค์ของ “หมายเหตุ” ในแต่ละ “หัวข้อ” คือ
  - ช่วยอธิบายความหมายของ “คำ” หรือ “ข้อกำหนด” ในหัวข้อให้ชัดเจนยิ่งขึ้น
  - แนะนำว่า ควรดำเนินการอย่างไร หรือเรื่องอะไรเพื่อตอบสนองข้อกำหนด
  - อธิบายความเชื่อมโยงกับ “หัวข้อ” อื่นดังนั้น วัตถุประสงค์โดยรวม คือช่วยให้สามารถตอบสนองข้อกำหนดของเกณฑ์ได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น  

(ข้อสังเกตเพิ่มเติม : คำว่า “ควร” ในหมายเหตุ ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของข้อกำหนด

รัฐวิสาหกิจต้องให้ความสำคัญนำไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ และรายงานผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้อง

คำว่า “อาจ” ในหมายเหตุ มีความหมายว่าให้รัฐวิสาหกิจพิจารณาตามความเหมาะสม)



ส่วนที่ 4: เกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ปี 2554

## คะแนนของหมวดและหัวข้อต่างๆ

### บริบทของรัฐวิสาหกิจ

1. ลักษณะองค์กร
2. ความท้าทายต่อองค์กร

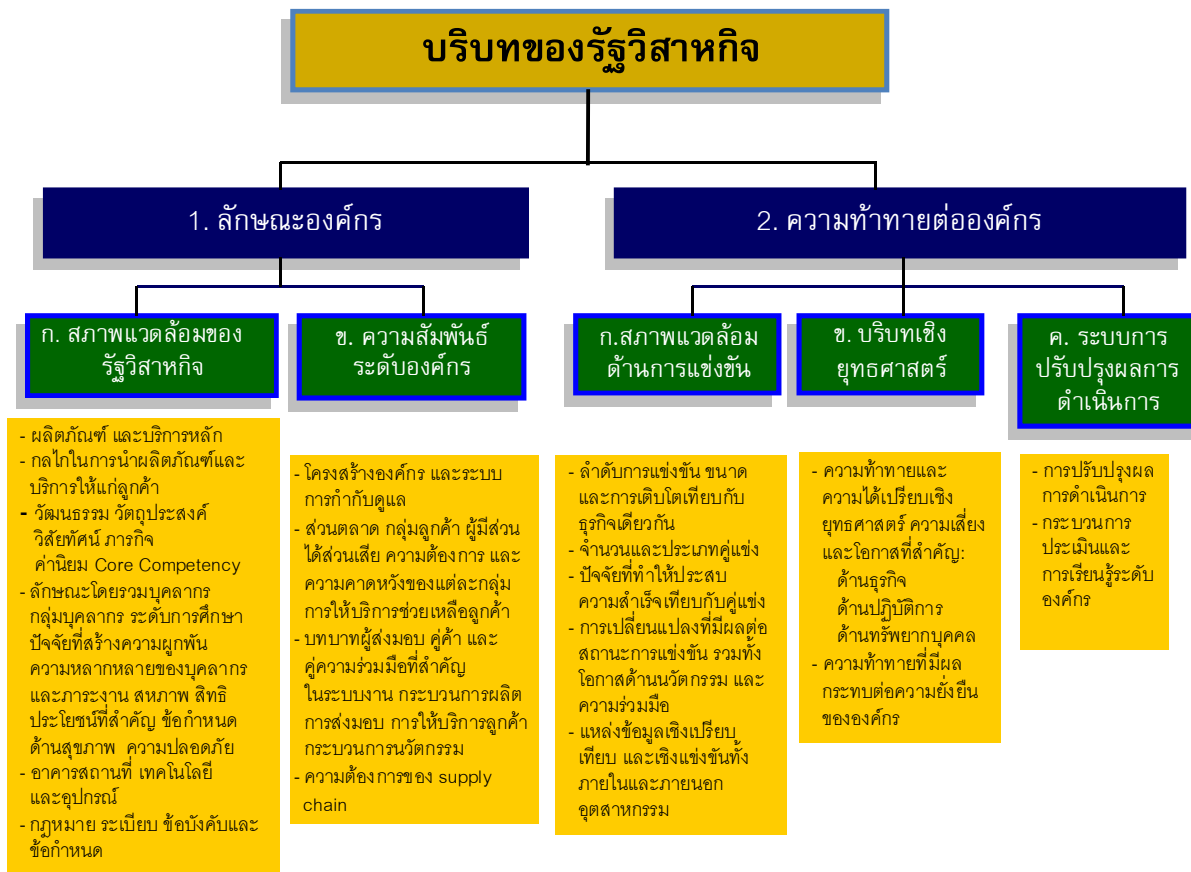
หมวดและหัวข้อต่างๆ	คะแนน
<b>หมวด 1 การนำองค์กร</b>	<b>120</b>
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	70
1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม	50
<b>หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์</b>	<b>80</b>
2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์	40
2.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ	40
<b>หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด</b>	<b>110</b>
3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด	50
3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า	60
<b>หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้</b>	<b>80</b>
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร	40
4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้	40
<b>หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร</b>	<b>100</b>
5.1 ความผูกพันของบุคลากร	55
5.2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร	45
<b>หมวด 6 การจัดการกระบวนการ</b>	<b>110</b>
6.1 การออกแบบระบบงาน	50
6.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	60
<b>หมวด 7 ผลลัพธ์</b>	<b>400</b>
7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ	70
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	70
7.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด	65
7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	65
7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ	65
7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร	65
<b>คะแนนรวม</b>	<b>1000</b>

## เกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ 2554

### ความสำคัญของบริบทของรัฐวิสาหกิจ

บริบทของรัฐวิสาหกิจมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจาก

- เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดในการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเองในเบื้องต้น ซึ่งหากรัฐวิสาหกิจพบว่า หัวข้อใดมีสารสนเทศที่ขัดแย้งกัน มีน้อย หรือ ไม่มี รัฐวิสาหกิจสามารถนำประเด็นเหล่านี้ไปวางแผนปรับปรุงองค์กรได้
- ช่วยในการระบุข้อมูลสำคัญที่อาจขาดหายไป และทำให้รัฐวิสาหกิจให้ความสำคัญกับความต้องการด้านผลการดำเนินการ และผลลัพธ์ที่สำคัญ



## บริบทของรัฐวิสาหกิจ

บริบทของรัฐวิสาหกิจ คือ ภาพรวมขององค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์กร และความท้าทายที่สำคัญที่องค์กรเผชิญอยู่

### 1. ลักษณะองค์กร: คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

อธิบายถึงสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และความสัมพันธ์ที่สำคัญกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ให้รัฐวิสาหกิจตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. สภาพแวดล้อมของรัฐวิสาหกิจ

- (1) รัฐวิสาหกิจมีผลิตภัณฑ์และบริการหลักอะไรบ้าง กลไกที่ใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้แก่ลูกค้าคืออะไร
- (2) ลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กรคืออะไร จุดประสงค์ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และภารกิจขององค์กรที่ได้ประกาศไว้คืออะไร ความสามารถพิเศษของรัฐวิสาหกิจคืออะไร มีความสัมพันธ์กับภารกิจขององค์กรอย่างไร
- (3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากรเป็นอย่างไร จำแนกบุคลากรหรือพนักงานออกเป็นกลุ่มและประเภทอย่างไร มีการศึกษาระดับใด ปัจจัยสำคัญที่สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความผูกพันในการบรรลุภารกิจของรัฐวิสาหกิจคืออะไร ความหลากหลายของบุคลากรและภาระงานในองค์กร กลุ่มที่จัดตั้งให้ทำหน้าที่ต่อรองกับองค์กร สิทธิประโยชน์สำคัญ และข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัยมีอะไรบ้าง
- (4) รัฐวิสาหกิจมีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่สำคัญอะไรบ้าง
- (5) รัฐวิสาหกิจดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับอะไรบ้าง กฎระเบียบข้อบังคับด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ข้อกำหนดเกี่ยวกับการรับรองระบบงาน การรับรอง หรือข้อกำหนดด้านการจดทะเบียน มาตรฐานอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง และกฎระเบียบข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม การเงิน และผลิตภัณฑ์ ที่บังคับใช้กับองค์กรมีอะไรบ้าง

## ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

- (1) โครงสร้างองค์กร และระบบการกำกับดูแลขององค์กรเป็นอย่างไร ความสัมพันธ์ด้านการรายงานระหว่างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้นำระดับสูง และองค์กรแม่เป็นอย่างไร (\*)
- (2) ส่วนตลาด กลุ่มลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สำคัญขององค์กรคืออะไร กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรบ้างเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การให้บริการช่วยเหลือลูกค้า และการปฏิบัติการ ความแตกต่างในความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มมีอะไรบ้าง
- (3) ประเภทของผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือที่สำคัญคือใคร บทบาทของผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ ในระบบงาน กระบวนการผลิต และการส่งมอบผลิตภัณฑ์และการให้บริการช่วยเหลือลูกค้าที่สำคัญคืออะไร พวกเขามีบทบาทอย่างไรในกระบวนการสร้างนวัตกรรมขององค์กร ความต้องการที่สำคัญที่สุดของห่วงโซ่อุปทานขององค์กรคืออะไร

**หมายเหตุ :**

- หมายเหตุ 1 กลไกในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้ผู้บริโภคโดยตรง [1 ก (1)] อาจส่งมอบโดยตรง หรือผ่านตัวแทนจำหน่าย ผู้จัดจำหน่าย คู่ความร่วมมือ หรือช่องทางผ่านลูกค้า
- หมายเหตุ 2 คำว่า “ความสามารถพิเศษ” [1 ก (2)] หมายถึง เรื่องที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญที่สุด เป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งทำให้ได้เปรียบในตลาดหรือในการให้บริการ และมักจะเป็นสิ่งที่คู่แข่ง ผู้ส่งมอบ และคู่ค้าหลีกเลี่ยงได้ยาก ทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน
- หมายเหตุ 3 กลุ่มบุคลากรหรือกลุ่มพนักงานและส่วนของบุคลากร (รวมถึงกลุ่มที่ทำหน้าที่เจรจาต่อรองต่าง ๆ) ประเภทของการจ้างงาน หรือความสัมพันธ์ด้านการรายงานตามสัญญาจ้าง [1 ก (3)] ทำเลที่ตั้ง การปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายที่ให้ความสำคัญต่อครอบครัวพนักงาน หรือปัจจัยอื่น ๆ
- หมายเหตุ 4 กลุ่มลูกค้า [1 ข (2)] อาจแบ่งตามความคาดหวัง พฤติกรรม ความชอบ หรือลักษณะที่คล้ายคลึงกันภายในกลุ่ม อาจแบ่งเป็นส่วนของลูกค้าที่แตกต่าง หรือเหมือนกันภายในกลุ่ม ในส่วนตลาด อาจแบ่งเป็นกลุ่มย่อย หรือลักษณะของผลิตภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่าย ขนาดของธุรกิจ ภูมิศาสตร์ หรือปัจจัยอื่นที่องค์กรใช้ในการจำแนกลักษณะของตลาดที่เกี่ยวข้อง
- หมายเหตุ 5 ความต้องการของกลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนตลาด [1 ข (2)] อาจรวมถึงการส่งมอบที่ตรงเวลา ระดับของเสียต่ำ ความปลอดภัย การป้องกันภัย การให้ส่วนลด การสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ การตอบสนองอย่างรวดเร็ว และการบริการหลังการขาย พฤติกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม และการบริการชุมชน สำหรับรัฐวิสาหกิจที่ไม่แสวงหากำไรบางแห่ง ความต้องการอาจรวมถึงการลดต้นทุนการบริหารจัดการ การให้บริการตามบ้าน ความรวดเร็วของการตอบสนองในภาวะฉุกเฉิน และการใช้หลายภาษาในการให้บริการ
- หมายเหตุ 6 กลไกการสื่อสารต่าง ๆ [1 ข (3)] ควรเป็นลักษณะสองทิศทาง และอาจกระทำในลักษณะของการพบปะโดยตรง อีเมล การติดต่อผ่านเว็บไซต์ หรือทางโทรศัพท์ หลายองค์กรอาจเปลี่ยนแปลงกลไกเหล่านี้ตามการเปลี่ยนแปลงความต้องการของตลาด ลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## 2. ความท้าทายต่อองค์กร : ความท้าทายที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ให้รัฐวิสาหกิจตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

- (1) รัฐวิสาหกิจอยู่ที่ลำดับใดในการแข่งขัน ขนาดและการเติบโตขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรในอุตสาหกรรมหรือตลาดเดียวกันเป็นอย่างไร จำนวนและประเภทของคู่แข่งขององค์กรเป็นอย่างไร
- (2) ปัจจัยหลักที่ทำให้รัฐวิสาหกิจประสบความสำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งคืออะไร การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่เกิดขึ้นซึ่งมีผลต่อสถานะการแข่งขันขององค์กรคืออะไรบ้าง รวมถึงโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือมีอะไรบ้าง (\*)
- (3) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญในอุตสาหกรรมเดียวกันมีอะไรบ้าง แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญจากอุตสาหกรรมอื่นมีอะไรบ้าง และอะไรเป็นข้อจำกัด (ถ้ามี) ในการหาข้อมูลเหล่านั้น

### ข. บริบทเชิงยุทธศาสตร์

ความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ รวมทั้งความเสี่ยง ด้านธุรกิจ ด้านการปฏิบัติการ ด้านทรัพยากรบุคคล และด้านอื่นๆ ขององค์กรคืออะไร ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กรคืออะไร

### ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ส่วนประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน รวมทั้งการประเมินผลกระบวนการเรียนรู้ และกระบวนการสร้างนวัตกรรมคืออะไร



**หมายเหตุ :**

- หมายเหตุ 1 คำว่า “ปัจจัยหลัก” [2 ก (2)] อาจรวมถึงสิ่งที่ทำให้องค์กรมีความแตกต่างทางการดำเนินงาน เช่น การเป็นผู้นำด้านราคา การให้บริการนอกแบบ อัตราของการสร้างนวัตกรรม ทำเลที่ตั้งที่ ใกล้กับลูกค้า ความสะดวกในการติดต่อ รวมถึงการรับประกันและมีผลิตภัณฑ์ให้เลือกมาก
- หมายเหตุ 2 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบ (2 ข) อาจเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ การดำเนินงาน การให้ความช่วยเหลือ ลูกค้า อุตสาหกรรม โลกาภิวัตน์ ห่วงโซ่คุณค่า และ บุคลากร
- หมายเหตุ 3 การปรับปรุงผลการดำเนินการ (2 ค) เป็นมาตรการตรวจประเมินมิติหนึ่งที่ใช้ในระบบการให้ คะแนน เพื่อประเมินระดับการพัฒนาของแนวทางและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ คำถามนี้ มุ่งหวังที่จะช่วยให้รัฐวิสาหกิจและผู้ตรวจประเมิน กำหนดบริบทโดยรวมของแนวทางที่จะใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการ แนวทางโดยรวมในการปรับปรุงกระบวนการ อาจรวมถึงการใช้ Lean Enterprise System, Six Sigma, มาตรฐาน ISO 9000:2000 หรือเครื่องมืออื่นๆ ในการ ปรับปรุงกระบวนการและนวัตกรรม



## หมวด 1 การนำองค์กร (120 คะแนน)

ในหมวดการนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าผู้นำระดับสูงขององค์กรได้ชี้แนะและทำให้องค์กรยั่งยืนได้อย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินระบบการกำกับดูแลขององค์กร และการดำเนินการเกี่ยวกับจริยธรรม กฎหมาย และความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม

### 1.1 การนำรัฐวิสาหกิจโดยผู้นำระดับสูง (70 คะแนน) : ผู้นำระดับสูงนำรัฐวิสาหกิจอย่างไร

ให้อธิบายกระบวนการที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการชี้แนะและทำให้องค์กรยั่งยืน รวมทั้งอธิบายกระบวนการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร และกระตุ้นให้มีผลการดำเนินการที่ดี

ให้รัฐวิสาหกิจตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม

- (1) ● ผู้นำระดับสูงมีกระบวนการอย่างไรในเรื่องต่อไปนี้
  - การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม
  - การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมผ่านระบบการนำองค์กร เพื่อให้บุคลากร ผู้ส่งมอบ และคู่ค้าที่สำคัญ รวมทั้งลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ นำไปปฏิบัติ (ตามความเหมาะสม)
- ผู้นำระดับสูงปฏิบัติตนอย่างไร ที่แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กร
- (2) ● ผู้นำระดับสูงมีกระบวนการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศในองค์กรเพื่อส่งเสริม กำกับ และส่งผลให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม
- (3) ● ผู้นำระดับสูงมีกระบวนการอย่างไรในการสร้างรัฐวิสาหกิจให้เป็นองค์กรที่มีความยั่งยืน
- ผู้นำระดับสูงมีกระบวนการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศ เพื่อให้

- รัฐวิสาหกิจปรับปรุงผลการดำเนินการ
- รัฐวิสาหกิจบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- รัฐวิสาหกิจสร้างนวัตกรรม
- รัฐวิสาหกิจเป็นผู้นำในการแข่งขันด้านผลการดำเนินการ หรือเป็นแบบอย่างที่ดี
- รัฐวิสาหกิจมีความคล่องตัว
- รัฐวิสาหกิจมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ให้แก่องค์กร
- ผู้นำระดับสูงมีกระบวนการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งระดับองค์กร และระดับบุคคล
- ผู้นำระดับสูงมีกระบวนการอย่างไรในการพัฒนาและเสริมสร้างทักษะการเป็นผู้นำของตนเอง
- ผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วมอย่างไร ในการ
  - วางแผนสืบทอดตำแหน่ง
  - การพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร

## ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ

- (1)
- ผู้นำระดับสูงมีกระบวนการอย่างไร ในการสื่อสารกับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร
  - ผู้นำระดับสูงมีกระบวนการอย่างไรที่ทำให้บุคลากรทุกคนมีความผูกพันกับรัฐวิสาหกิจ
  - ผู้นำระดับสูงมีกระบวนการอย่างไร ในการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา และเป็นแบบสองทิศทางทั่วทั้งองค์กร
  - ผู้นำระดับสูงมีกระบวนการอย่างไรในการสื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญ
  - ผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วมอย่างไร ในเรื่องการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยบุคลากร เพื่อส่งเสริมให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี และให้บุคลากรมีความจริงจังในการให้บริการลูกค้า และต่อความสำเร็จในการดำเนินการ

## ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

- (2)
- ผู้นำระดับสูงมีกระบวนการอย่างไร ในการทำให้บุคลากรมีความจริงจังในการปฏิบัติการ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ปรับปรุงผลการดำเนินการ และทำให้รัฐวิสาหกิจบรรลุวิสัยทัศน์
  - ผู้นำระดับสูงทบทวนตัววัดอะไรเป็นประจำเพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่ต้องดำเนินการ
  - ในการกำหนดเป้าหมายผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ ผู้นำระดับสูงคำนึงถึงการสร้างคุณค่า และทำให้คุณค่าที่ถูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นได้รับเกิดความสมดุลอย่างไร

**หมายเหตุ;**

- หมายเหตุ 1 ผู้นำระดับสูง ได้แก่ ผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ และผู้บริหารระดับสูงที่รายงานโดยตรงต่อผู้บริหารสูงสุด รวมทั้งผู้บริหารระดับรองลงมาที่มีบทบาทและความรับผิดชอบสำคัญในการกำหนดทิศทางและกำกับดูแลองค์กร
- หมายเหตุ 2 วิสัยทัศน์ของรัฐวิสาหกิจ [1.1 ก (1)] ควรเป็นตัวกำหนดบริบทของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการที่ได้อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2 โดยมีการใช้ข้อมูลหลักประกอบในการกำหนดวิสัยทัศน์ของรัฐวิสาหกิจ อาทิ นโยบายรัฐบาล กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐวิสาหกิจ ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น
- หมายเหตุ 3 รัฐวิสาหกิจที่มีความยั่งยืน [1.1 ก (3)] หมายถึง รัฐวิสาหกิจที่สามารถตอบสนองต่อความจำเป็นทางธุรกิจในปัจจุบัน รวมทั้งมีความคล่องตัวและการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ที่ทำให้รัฐวิสาหกิจมีความพร้อมต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและตลาดในอนาคต สำหรับรัฐวิสาหกิจที่ไม่มุ่งเน้นผลกำไร ความยั่งยืน หมายถึง การที่รัฐวิสาหกิจสามารถตอบสนองภารกิจขององค์กร และมีความพร้อมต่อสภาพแวดล้อมในอนาคต ในที่นี้แนวคิดเรื่องนวัตกรรม รวมถึงนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมด้านการบริหารองค์กรที่จะทำให้รัฐวิสาหกิจประสบความสำเร็จในอนาคต รัฐวิสาหกิจที่มีความยั่งยืน ต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยสำหรับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ
- หมายเหตุ 4 การมุ่งเน้นที่การปฏิบัติการ [1.1 ข (2)] ต้องคำนึงถึงบุคลากร ระบบงาน และสินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Hard Assets) ของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงการปรับปรุงผลผลิตภาพที่ดำเนินการอยู่ ซึ่งอาจบรรลุได้โดยการลดของเสียหรือลดรอบเวลา และอาจใช้เทคนิคต่าง ๆ อาทิ EVM, BSC, Six Sigma, Lean และการปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร
- หมายเหตุ 5 ผลลัพธ์การดำเนินการของรัฐวิสาหกิจควรรายงานในหัวข้อ 7.1 - 7.6

ความเชื่อมโยงเกณฑ์หัวข้อ 1.1 กับหมวดอื่น ๆ

ข้อกำหนดของ เกณฑ์ หัวข้อ	ประเด็นที่เชื่อมโยงกับข้อกำหนดของเกณฑ์หมวดอื่น ๆ	
1.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริบทของรัฐวิสาหกิจโดยรวม</li> <li>• วิสัยทัศน์ ภารกิจ และค่านิยม</li> <li>• ลักษณะโดยรวมของบุคลากร และปัจจัยที่สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความผูกพัน</li> <li>• สภาพแวดล้อมตามกฎระเบียบข้อบังคับ</li> <li>• กลุ่มลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>• ประเภทของผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ</li> <li>• ระบบปรับปรุงผลการดำเนินการ</li> <li>• การประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูง</li> <li>• พฤติกรรมที่ปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม</li> <li>• การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์</li> <li>• การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ</li> <li>• ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด</li> <li>• การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร</li> <li>• ความผูกพันของบุคลากร</li> <li>• การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริบท ก และ ข</li> <li>• บริบท 1 ก (2)</li> <li>• บริบท 1 ก (3)</li> <li>• บริบท 1 ก (5)</li> <li>• บริบท 1 ข (2)</li> <li>• บริบท 1 ข (3)</li> <li>• บริบท 2 ค</li> <li>• 1.2 ก (2)</li> <li>• 1.2 ข</li> <li>• 2.1</li> <li>• 2.2</li> <li>• 3.1</li> <li>• 4.1</li> <li>• 5.1</li> <li>• 5.1 ข</li> </ul>

## 1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม (50 คะแนน) :

### รัฐวิสาหกิจกำกับดูแลองค์กร และแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร

ให้อธิบายระบบการกำกับดูแลของรัฐวิสาหกิจ และอธิบายการดำเนินการเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และทำให้มั่นใจว่ารัฐวิสาหกิจมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี

ให้รัฐวิสาหกิจตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. การกำกับดูแลของรัฐวิสาหกิจ

- (1) ● รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการทบทวนระบบการกำกับดูแลของรัฐวิสาหกิจ และมีกระบวนการอย่างไรที่ทำให้ประสบผลสำเร็จในประเด็นที่สำคัญต่อไปนี้
  - บทบาท การปฏิบัติหน้าที่ ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
  - ความรับผิดชอบต่อการจัดการของผู้บริหาร
  - ความรับผิดชอบด้านการเงิน
  - ความโปร่งใสในการปฏิบัติการ และนโยบายในการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้มีส่วนได้เสีย และประชาชนภายนอก (\*)
  - การตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระ
  - การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น (\*)
  
- (2) ● รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งผู้นำสูงสุด
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการประเมินผลการดำเนินการของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
  - ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการดังกล่าวไปพัฒนาต่อและปรับปรุงประสิทธิภาพของการนำรัฐวิสาหกิจของผู้บริหารแต่ละคน และของคณะกรรมการ รวมทั้งระบบการนำองค์กรต่อไปอย่างไร



**ข. พฤติกรรมที่ปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม**

- (1)
- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในกรณีที่เกิดผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการมีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการเตรียมการเชิงรุกในประเด็นดังกล่าว รวมถึงการใช้กระบวนการที่ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสิ่งแวดล้อมอย่างไร (\*)
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการ วัตถุประสงค์ที่สำคัญอะไร เพื่อให้เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายที่กำหนดหรือดีกว่า
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการ วัตถุประสงค์ที่สำคัญอะไร เพื่อการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการของรัฐวิสาหกิจ
- (2)
- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการส่งเสริม และทำให้มั่นใจว่ามีพฤติกรรมที่มีจริยธรรมในการปฏิสัมพันธ์ทุกกรณี
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการและวัตถุประสงค์ที่สำคัญอะไร ที่ส่งเสริมและตรวจติดตามพฤติกรรมที่มีจริยธรรมในโครงสร้างการกำกับดูแล และทั่วทั้งรัฐวิสาหกิจ รวมถึงการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า คู่ค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการตรวจติดตามและดำเนินการต่อพฤติกรรมที่ฝ่าฝืนจริยธรรม

**ค. ความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ**

- (1)
- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการนำประเด็นการพัฒนาประเทศ ความผาสุก และผลประโยชน์ของสังคมมาเป็นส่วนหนึ่งในยุทธศาสตร์ และการปฏิบัติงานประจำวัน

### ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการกำหนดกิจกรรมที่รัฐวิสาหกิจจะดำเนินการหรือให้การสนับสนุนเพื่อให้สภาพแวดล้อม สังคม และระบบเศรษฐกิจดีขึ้น
- (2)
- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญต่อองค์กรอย่างจริงจัง
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการกำหนดชุมชนที่สำคัญต่อรัฐวิสาหกิจ
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการกำหนดกิจกรรมให้รัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมและสนับสนุนชุมชนนั้น และให้ระบุชุมชนดังกล่าว
  - ผู้นำระดับสูงร่วมมือกับบุคลากรในการพัฒนาชุมชนนั้นอย่างไร

## หมายเหตุ

- หมายเหตุ 1 บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ [1.2 ก (1)] ให้รัฐวิสาหกิจประเมินตามหลักเกณฑ์การประเมินบทบาทคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
- หมายเหตุ 2 ความรับผิดชอบต่อการจัดการของผู้บริหาร [1.2 ก (1)] ควรรวมทั้งผลการดำเนินการด้านการเงินขององค์กร เช่น ผลของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ ผลตอบแทน กำไรสุทธิ ความมั่นคงทางการเงิน
- หมายเหตุ 3 ควรรวมความโปร่งใสในการปฏิบัติการของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ [1.2 ก (1)] ไว้ในกระบวนการควบคุมภายในของระบบการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ
- หมายเหตุ 4 การตรวจสอบภายใน [1.2 ก (1)] ให้รัฐวิสาหกิจประเมินตามเกณฑ์การตรวจสอบภายในของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
- หมายเหตุ 5 การประเมินผลการดำเนินการของการนำองค์กร [1.2 ก (2)] สามารถใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินโดยผู้ร่วมงาน และผลการทบทวนผลการดำเนินการของผู้บริหารที่เป็นทางการ (5.1 ข) รวมทั้งใช้ข้อมูลป้อนกลับ และผลสำรวจของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ที่ทำอย่างเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการ
- หมายเหตุ 6 ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดของพฤติกรรมที่มีจริยธรรม [1.2 ข (2)] อาจรวมถึงอัตราส่วนของกรรมการอิสระของรัฐวิสาหกิจ ตัววัดที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างรัฐวิสาหกิจกับผู้ถือหุ้นและผู้ไม่ได้ถือหุ้น การรายงานกรณีที่มีการฝ่าฝืนจริยธรรมและการดำเนินการต่อกรณีเหล่านั้น ผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อจริยธรรมของรัฐวิสาหกิจ การใช้สายด่วนข้อมูลจริยธรรม รวมทั้งผลการทบทวนและการตรวจสอบด้านจริยธรรม ซึ่งอาจรวมถึงหลักฐานว่ามีนโยบายการฝึกอบรมบุคลากร และระบบการติดตามตรวจสอบผลประโยชน์ทับซ้อน และการใช้เงินกองทุนอย่างเหมาะสม
- หมายเหตุ 7 การสนับสนุนการพัฒนาประเทศ [1.2 ค (1)] หมายถึง การแสดงบทบาทของรัฐวิสาหกิจในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในด้านใดด้านหนึ่ง เท่าที่รัฐวิสาหกิจเกี่ยวข้อง ส่วนผลลัพธ์ของผลดำเนินการที่เกี่ยวกับการสนับสนุนการพัฒนาประเทศ ควรรายงานในหัวข้อ 7.6

ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

- หมายเหตุ 8 ควรนำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ในประเด็นที่มีผลต่อความสำเร็จของรัฐวิสาหกิจ ไปประกอบในการจัดทำยุทธศาสตร์ (หัวข้อ 2.1) และในการจัดการกระบวนการ (หมวด 6) ด้วย ควรรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญ เช่น ผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย การปรับปรุงสิ่งแวดล้อมโดยใช้ Green Technology หรือวิธีอื่นๆ หรือกิจกรรมการอนุรักษ์ ไว้ในหัวข้อผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร (หัวข้อ 7.6)
- หมายเหตุ 9 การสนับสนุนชุมชนในด้านต่างๆ ที่รายงานไว้ในประเด็นพิจารณา [1.2 ค (2)] อาจรวมถึง ความพยายามในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนท้องถิ่น ในด้านการให้บริการ การศึกษา และสุขอนามัย ด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึงกิจกรรมความร่วมมือที่จะรักษา สภาพแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ และด้านการส่งเสริมงานช่างฝีมือ ธุรกิจ หรือสมาคม วิชาชีพต่างๆ
- หมายเหตุ 10 หัวข้อ 1.2 ไม่ครอบคลุมถึงสุขอนามัยและความปลอดภัยของบุคลากร จึงควรอธิบายเรื่องนี้ใน หัวข้อ 5.2

ความเชื่อมโยงเกณฑ์หัวข้อ 1.2 กับหมวดอื่น ๆ

ข้อกำหนดของ เกณฑ์ หัวข้อ	ประเด็นที่เชื่อมโยงกับข้อกำหนดของเกณฑ์อื่น ๆ	
1.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผลิตภัณฑ์และบริการหลัก</li> <li>• วิสัยทัศน์ ภารกิจ และค่านิยม</li> <li>• ลักษณะโดยรวมของบุคลากร</li> <li>• อาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์</li> <li>• สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ</li> <li>• โครงสร้างองค์กร และระบบการกำกับดูแล</li> <li>• กลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>• ประเมินกระบวนการนำองค์กร</li> <li>• การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูง</li> <li>• กำกับดูแลให้ปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม</li> <li>• ความเสี่ยงด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติงาน</li> <li>• การพัฒนาผู้นำเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติธุรกิจอย่างมีจริยธรรม</li> <li>• การออกแบบกระบวนการทำงาน</li> <li>• การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน</li> <li>• การจัดการกระบวนการทำงาน</li> <li>• ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริบท 1 ก (1)</li> <li>• บริบท 1 ก (2), 1.1 ก (1)</li> <li>• บริบท 1 ก (3)</li> <li>• บริบท 1 ก (4)</li> <li>• บริบท 1 ก (5)</li> <li>• บริบท 1 ข (1)</li> <li>• บริบท 1 ข (2)</li> <li>• 1.1</li> <li>• 1.1ก (1)</li> <li>• 1.1 ก (2)</li> <li>• 2.1 ก</li> <li>• 5.1 ข (2)</li> <li>• 6.1 ข</li> <li>• 6.1 ค</li> <li>• 6.2 ก (1)</li> <li>• 7.6</li> </ul>



## หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (80 คะแนน)

ในหมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินว่ารัฐวิสาหกิจจัดทำวัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการของรัฐวิสาหกิจอย่างไร มีกระบวนการอย่างไรในการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้เพื่อนำไปปฏิบัติ และมีกระบวนการอย่างไรในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการหากสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนตรวจประเมินกระบวนการการวัดผลความก้าวหน้า

### 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์ (40 คะแนน) :

#### รัฐวิสาหกิจมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำยุทธศาสตร์

ให้อธิบายกระบวนการกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงการดำเนินการกับความท้าทายและการเพิ่มความได้เปรียบเหล่านี้ ให้สรุปวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

ให้รัฐวิสาหกิจตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. การจัดทำยุทธศาสตร์

- (1)
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ให้ระบุขั้นตอนและ ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ
  - กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์สามารถระบุจุดบอดที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างไร
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่อธิบายไว้ในบริบทของรัฐวิสาหกิจข้อ 2
  - กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการกำหนดกรอบเวลา และทำให้กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว

## ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

- (2)
- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการวางแผนอย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่าได้นำปัจจัยที่สำคัญต่อไปนี้มาประกอบวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
    - Statement of Directions
    - จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของรัฐวิสาหกิจ
    - สัญญาณบ่งชี้ที่เด่นชัด ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านเทคโนโลยี ด้านตลาด ด้านความนิยมของลูกค้า ด้านการแข่งขัน ด้านสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ
    - ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Driver)
    - ความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจในระยะยาว
    - ความสามารถในการปฏิบัติตามแผนเชิงยุทธศาสตร์
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยดังกล่าวมาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการนำหลักการ การบริหารความเสี่ยงที่ดี ตาม COSO, ERM, Portfolio View of Risk รวมทั้งการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance มาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

### ข. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- (1)
- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจมีอะไรบ้าง และให้แสดงตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น
  - อะไรคือเป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เหล่านี้
- (2)
- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจตอบสนององความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ปัจจัยเสี่ยงขององค์กร และการบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสของธุรกิจ” ที่สำคัญต่อองค์กรอย่างไร



## ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจตอบสนองต่อโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ การดำเนินงาน และรูปแบบของรัฐวิสาหกิจอย่างไร
- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ มีความสมดุลระหว่างโอกาสในระยะสั้นกับระยะยาว และมีความสมดุลระหว่างความท้าทายในระยะสั้นและระยะยาว
- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ มีความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

หมายเหตุ:

หมายเหตุ 1 คำว่า “การจัดทำยุทธศาสตร์” หมายถึง แนวทางของรัฐวิสาหกิจ (ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ) ในการเตรียมการสำหรับอนาคต การกำหนดยุทธศาสตร์ อาจใช้การพยากรณ์หลายรูปแบบ การคาดคะเน การพิจารณาทางเลือก การสร้างสถานการณ์จำลอง ความรู้ (ให้อ่านหัวข้อ 4.2 ข เกี่ยวกับความรู้ของรัฐวิสาหกิจ) หรือวิธีการอื่นที่ช่วยให้เห็นภาพในอนาคตเพื่อการตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากร การจัดทำยุทธศาสตร์อาจเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของผู้ส่งมอบ ผู้จัดจำหน่าย คู่ค้า และลูกค้าที่สำคัญ

หมายเหตุ 2 คำว่า “ยุทธศาสตร์” ควรตีความอย่างกว้างๆ ยุทธศาสตร์อาจเป็นผลมาจากสิ่งต่อไปนี้หรือนำไปสู่สิ่งต่อไปนี้ เช่น ผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ และตลาดใหม่ แนวทางต่างๆ ที่ส่งผลต่อการเพิ่มรายได้ รวมทั้งการครอบครองกิจการ เงินอุดหนุนและเงินบริจาค การขายธุรกิจ การร่วมธุรกิจและการหาพันธมิตรใหม่ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรใหม่ ยุทธศาสตร์อาจมุ่งเน้นการก้าวไปสู่การเป็นผู้ส่งมอบที่พึงประสงค์ของลูกค้า การเป็นผู้ส่งมอบในตลาดที่สำคัญของลูกค้าที่สำคัญ การเป็นผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำ การเป็นผู้สร้างนวัตกรรมในตลาดหรือการเป็นผู้ผลิตหรือให้บริการแก่ลูกค้าระดับบน หรือตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย รวมทั้งอาจเป็นการมุ่งตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือสาธารณะ

หมายเหตุ 3 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของรัฐวิสาหกิจ [2.1 ก (2)] ควรครอบคลุมถึงปัจจัยสำคัญทั้งหมดที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอนาคตของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงปัจจัยดังต่อไปนี้ (\*) ได้แก่

- ความต้องการ ความคาดหวัง และโอกาสในด้านลูกค้าและตลาด
- โอกาสด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานที่เป็นแบบอย่าง
- ความสามารถพิเศษของรัฐวิสาหกิจ
- สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความสามารถของรัฐวิสาหกิจเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและรัฐวิสาหกิจในระดับที่เปรียบเทียบกันได้
- วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์
- นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่สำคัญอื่นๆ หรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจ และวิธีปฏิบัติการ รวมทั้งอัตราการสร้างนวัตกรรม
- ความจำเป็นด้านทรัพยากรและทรัพยากรอื่นๆ
- ความสามารถในการใช้ความหลากหลายให้เป็นประโยชน์

## ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

- โอกาสในการผันทรัพย์ากรที่มีอยู่ไปใช้กับผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกิจกรรมอื่นที่มีความสำคัญกว่า
- ความเสี่ยงในด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎระเบียบข้อบังคับ เทคโนโลยี และความเสี่ยงอื่นๆ ที่อาจเกิดขึ้น
- ความสามารถในการป้องกันและตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน รวมทั้งภัยพิบัติทางธรรมชาติ และอื่นๆ
- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในระดับประเทศหรือระดับโลก
- ความจำเป็น จุดแข็ง และจุดอ่อนของคู่ค้าและห่วงโซ่อุปทาน
- การเปลี่ยนแปลงขององค์กรแม่
- ปัจจัยอื่นๆ เฉพาะรัฐวิสาหกิจ

หมายเหตุ 4 ความสามารถของรัฐวิสาหกิจในการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ [2.1 ก (2)] ควรคำนึงถึงความเสี่ยงในการปฏิบัติตามแผน ซึ่งอาจแสดงในลักษณะของความสามารถในการระดมทรัพยากรและความรู้ที่จำเป็น และความคล่องตัวของรัฐวิสาหกิจตามแผนสำรอง หรือกรณีที่สถานการณ์ส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนแผน และการปฏิบัติตามแผนใหม่หรือแผนที่เปลี่ยนแปลงไป

หมายเหตุ 5 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบที่สำคัญ รวมทั้งปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าและปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร [2.1 ข (2)] อาจรวมถึงการตอบสนองที่รวดเร็ว การผลิตหรือให้บริการตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย การใช้สถานที่ร่วมกับลูกค้าหลักหรือคู่ค้า ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การร่วมทุน การผลิตในลักษณะ Virtual Manufacturing นวัตกรรมที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว การได้รับการรับรองระบบคุณภาพหรือสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐาน ISO9000:2000 และการจัดการความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบและลูกค้าผ่านเครือข่ายเว็บ รวมทั้งการยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ การตอบหัวข้อ 2.1 ควรมุ่งเน้นความท้าทายและความได้เปรียบที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จต่อไป และเสริมให้ผลการดำเนินการโดยรวมของรัฐวิสาหกิจดีขึ้น

หมายเหตุ 6 หัวข้อ 2.1 กล่าวถึงยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจโดยรวม ซึ่งอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงในการบริการ ผลิตภัณฑ์ และสายผลิตภัณฑ์ เนื่องจากหัวข้อนี้ไม่ครอบคลุมถึงการออกแบบผลิตภัณฑ์และการบริการ จึงควรอธิบายเรื่องนี้ในหัวข้อ 6.1

หมายเหตุ 7 การประเมินในหลักเกณฑ์ COSO ERM, ERM, Port View of risk ให้รัฐวิสาหกิจประเมินตามหลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

ความเชื่อมโยงเกณฑ์หัวข้อ 2.1 กับหมวดอื่น ๆ

ข้อกำหนดของ เกณฑ์ หัวข้อ	ประเด็นที่เชื่อมโยงกับข้อกำหนดของเกณฑ์หมวดอื่น ๆ	
2.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริบทของรัฐวิสาหกิจ</li> <li>• วิสัยทัศน์ ภารกิจ และค่านิยม</li> <li>• ปัจจัยสำคัญที่สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความผูกพัน</li> <li>• เทคโนโลยี</li> <li>• ความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของลูกค้า</li> <li>• ความท้าทายขององค์กร</li> <li>• การบรรลุภารกิจ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</li> <li>• การสร้างคุณค่าและทำให้เกิดการสมดุล</li> <li>• การทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน</li> <li>• ตัววัดและเป้าประสงค์ เพื่อวัดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติงาน</li> <li>• การจัดทำแผนปฏิบัติการ</li> <li>• การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร</li> <li>• การจัดการข้อมูลสารสนเทศ และความรู้</li> <li>• ความผูกพันของบุคลากร</li> <li>• ขีดความสามารถ และอัตรากำลังบุคลากร</li> <li>• การออกแบบกระบวนการทำงาน</li> <li>• ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริบท ก และ ข</li> <li>• บริบท 1 ก (2), 1.1 ก (1)</li> <li>• บริบท 1 ก (3)</li> <li>• บริบท 1 ก (4)</li> <li>• บริบท 1 ข (2)</li> <li>• บริบท 2 ก และ 2 ข</li> <li>• 1.1 ก (3)</li> <li>• 1.1 ข (2)</li> <li>• 1.1 ข (2)</li> <li>• 1.2 ข</li> <li>• 2.2 ก</li> <li>• 4.1 ก และ 4.1 ข</li> <li>• 4.2 ข</li> <li>• 5.1</li> <li>• 5.2 ก</li> <li>• 6.1 ข</li> <li>• 7.6</li> </ul>

## 2.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ (40 คะแนน) : รัฐวิสาหกิจถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติอย่างไร

ให้อธิบายกระบวนการแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการ ให้สรุปแผนปฏิบัติการ และตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตของรัฐวิสาหกิจ เปรียบเทียบกับตัววัดหรือดัชนีชี้วัดดังกล่าว

### ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

- (1)
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการให้นำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญของแผนปฏิบัติการนี้จะคงอยู่อย่างยั่งยืน
- (2)
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจว่าทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ มีเพียงพอที่จะใช้ในการสนับสนุนให้บรรลุแผนปฏิบัติการ
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้ รวมทั้งการจัดสรรต้นทุน สินทรัพย์ และกำหนดราคาถ่ายโอน เพื่อสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการประเมินความเสี่ยงด้านการเงิน และด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการ
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการจัดการทรัพยากรให้มีความสมดุล เพื่อให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรเพียงพอที่จะบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน
- (3)
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ และถ่ายทอดให้นำไปปฏิบัติในกรณีที่สถานการณ์ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนแผน และปฏิบัติตามแผนใหม่อย่างรวดเร็ว
- (4)
  - แผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญ ของรัฐวิสาหกิจมีอะไรบ้าง

## ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

- หากมีแผนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในด้านผลิตภัณฑ์และการให้บริการ ด้านลูกค้า และด้านการตลาด รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan) ให้ระบุว่า มีอะไรบ้าง และรัฐวิสาหกิจจะดำเนินการอย่างไรบ้าง
- (5)
- แผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีอะไรบ้าง
  - รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไรในเรื่องผลกระทบต่อบุคลากรและความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น เกี่ยวกับความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรของรัฐวิสาหกิจ
- (6)
- ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่รัฐวิสาหกิจใช้ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ มีอะไรบ้าง
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่า ระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการ เสริมสร้างให้รัฐวิสาหกิจมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่า ระบบการวัดผลดังกล่าวครอบคลุมหน่วยงานที่สำคัญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

### ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

- การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวของ รัฐวิสาหกิจ ตามตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้ในข้อ 2.2 ก.(6) มีอะไรบ้าง
- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการคาดการณ์ผลการดำเนินการ
- ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของรัฐวิสาหกิจเป็นอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการ ที่คาดการณ์ไว้ของคู่แข่งหรือรัฐวิสาหกิจในระดับที่เปรียบเทียบกันได้
- ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้เป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงที่สำคัญ เป้าประสงค์ และผลการดำเนินการที่ผ่านมา (\*)

### ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่า การดำเนินการมีความก้าวหน้าตามที่คาดการณ์ไว้
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร หากมีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินการปัจจุบันหรือที่คาดการณ์ไว้เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือรัฐวิสาหกิจที่เปรียบเทียบ

## หมายเหตุ

- หมายเหตุ 1 การกำหนดยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับหัวข้ออื่นในเกณฑ์ ตัวอย่างการเชื่อมโยงที่สำคัญ มีดังนี้
- หัวข้อ 1.1 การดำเนินการของผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดและสื่อสารทิศทางของรัฐวิสาหกิจ
  - หมวด 3 การรวบรวมความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ
  - หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนความจำเป็นด้านสารสนเทศที่สำคัญ สนับสนุนการกำหนดยุทธศาสตร์ สร้างพื้นฐานสำคัญในการวัดผล การดำเนินการ และติดตามความก้าวหน้าที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ
  - หมวด 5 เพื่อตอบสนองความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร การพัฒนาของบุคลากร รวมทั้งความจำเป็นและการออกแบบระบบการเรียนรู้ และการดำเนินการ การเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับบุคลากร ซึ่งเป็นผลมาจากแผนปฏิบัติการ
  - หมวด 6 การเปลี่ยนแปลงของระบบงานและข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน ซึ่งเป็นผลมาจากแผนปฏิบัติการ
  - หัวข้อ 7.6 การบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของรัฐวิสาหกิจ
- หมายเหตุ 2 การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ [2.2 ก (1)] อาจรวมถึงการถ่ายทอดไปยังคู่ค้า คู่ความร่วมมือ และผู้ส่งมอบที่สำคัญ
- หมายเหตุ 3 รัฐวิสาหกิจควรพิจารณาเรื่องกระบวนการบริหารความเสี่ยง [2.2 ก (2)] ตามหลักการบริหารความเสี่ยงที่ดีของ แนว COSO ERM และการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Enterprise – Wide Risk Management) รวมทั้งการจัดทำแบบจำลองที่เหมาะสม เพื่อนำไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม (Portfolio View of Risk) ตามแนวทางที่กำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)
- หมายเหตุ 4 ตัววัดและดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ [2.2 ก (6)] ควรรวมทั้งตัววัดและดัชนีชี้วัดในเชิงคุณภาพ การเงิน และเศรษฐศาสตร์



ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

หมายเหตุ 5 ตัววัดและดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ (2.2 ข) อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากการลงทุนใหม่ การครอบครองหรือควบรวมกิจการ การสร้างคุณค่าใหม่ การเข้าสู่ตลาด และการเปลี่ยนตลาด คำสั่งตามกฎหมายใหม่ ข้อกำหนดตามกฎหมาย หรือมาตรฐานอุตสาหกรรม และการเปลี่ยนแปลงของตลาดรวมทั้งนวัตกรรมที่สำคัญในอนาคตในด้านผลิตภัณฑ์ การบริการ และเทคโนโลยี

ความเชื่อมโยงเกณฑ์หัวข้อ 2.2 กับหมวดอื่น ๆ

ข้อกำหนดของ เกณฑ์ หัวข้อ	ประเด็นที่เชื่อมโยงกับข้อกำหนดของเกณฑ์อื่น ๆ	
2.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผลิตภัณฑ์ บริการ และกลไกในการส่งมอบ</li> <li>• ลักษณะโดยรวมของบุคลากร</li> <li>• ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า</li> <li>• ความต้องการที่สำคัญของห่วงโซ่อุปทาน</li> <li>• สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน</li> <li>• การสื่อสารที่ตรงไปตรงมา</li> <li>• การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ</li> <li>• กรอบเวลาการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว</li> <li>• การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางเทคโนโลยี</li> <li>• วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</li> <li>• ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า และตลาด</li> <li>• การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร</li> <li>• ความผูกพันของบุคลากร</li> <li>• การพัฒนาบุคลากร</li> <li>• สภาพแวดล้อมของบุคลากร</li> <li>• ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร</li> <li>• การจัดการกระบวนการทำงาน</li> <li>• ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริบท 1 ก (1)</li> <li>• บริบท 1 ก (3)</li> <li>• บริบท 1 ข (2)</li> <li>• บริบท 1 ข (3)</li> <li>• บริบท 2 ก (1)</li> <li>• 1.1 ข (1)</li> <li>• 1.1 ข (2)</li> <li>• 2.1 ก (1)</li> <li>• 2.1 ก (2)</li> <li>• 2.1 ข</li> <li>• 3.1 ก</li> <li>• 4.1</li> <li>• 5.1</li> <li>• 5.1 ข</li> <li>• 5.2</li> <li>• 5.2 ก</li> <li>• 6.2</li> <li>• 7.6</li> </ul>



### หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (110 คะแนน)

ในหมวดการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เป็นการตรวจประเมินว่ารัฐวิสาหกิจกำหนดความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวัง และความนิยมของลูกค้าและตลาดอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินการสร้าง ความสัมพันธ์กับลูกค้าและการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ได้ลูกค้า สร้างความพึงพอใจ ความภักดี และการรักษาลูกค้าไว้ รวมถึงปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การขยายตัวของธุรกิจและความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ

#### 3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด (50 คะแนน) :

##### รัฐวิสาหกิจหาและใช้ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดอย่างไร

ให้อธิบายกระบวนการกำหนดความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวัง และความนิยมของลูกค้า และตลาด เพื่อให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์และบริการยังคงเป็นที่ต้องการของลูกค้า และสามารถสร้างโอกาสใหม่

ให้รัฐวิสาหกิจตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

- (1)
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการจำแนกลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการกำหนดลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดที่รัฐวิสาหกิจ จะดำเนินการเพื่อให้มาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์และบริการทั้งในปัจจุบันและอนาคต
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการนำลูกค้าของคู่แข่ง รวมทั้งลูกค้าและตลาดอื่นๆ ที่อาจมี ในอนาคต มาประกอบการพิจารณาในการกำหนดกลุ่มลูกค้าดังกล่าว
- (2)
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการใช้ “เสียงของลูกค้า” เพื่อกำหนดความต้องการที่สำคัญ ความจำเป็นของลูกค้าและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า (รวมถึงคุณสมบัติพิเศษของ ผลิตภัณฑ์และบริการ) รวมทั้งความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ ที่มีผลต่อการตัดสินใจในการซื้อ หรือ การสร้างความสัมพันธ์ของลูกค้า

### ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการรับฟัง “เสียงของลูกค้า” ที่เหมาะสมกับลูกค้า กลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาดที่แตกต่างกัน
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า ปัจจุบันและอดีตลูกค้า รวมทั้งสารสนเทศด้านการตลาดและการขาย ข้อมูลเกี่ยวกับความภักดี และการรักษาลูกค้า การที่ลูกค้ากล่าวถึงในทางที่ดี การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า และข้อมูลด้านการร้องเรียน เพื่อ
    - การวางแผนผลิตภัณฑ์และบริการ
    - การตลาด
    - การปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงาน
    - การพัฒนาโอกาสใหม่
- (3) ● รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการใช้สารสนเทศจาก “เสียงของลูกค้า” และข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้เกิดการมุ่งเน้นลูกค้ามากขึ้น เพื่อตอบสนองความจำเป็นและความปรารถนาของลูกค้าได้ดีขึ้น รวมทั้งเพื่อหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม
- (4) ● รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการทำให้วิธีการรับฟังและการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ทันกับความต้องการและทิศทางของการดำเนินงานขององค์กรอยู่เสมอ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตลาด

## หมายเหตุ

- หมายเหตุ 1 การตอบคำถามในหัวข้อนี้ ควรครอบคลุมลูกค้าและผู้รับบริการตามที่ได้ระบุไว้ในบริบทของรัฐวิสาหกิจข้อ 1ข (2)
- หมายเหตุ 2 หากรัฐวิสาหกิจขายหรือส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ผ่านธุรกิจประเภทอื่น หรือองค์กรอื่นๆ (ตัวอย่างเช่น ธุรกิจหรือองค์กรที่เป็นส่วนหนึ่งของ “ห่วงโซ่มูลค่าของรัฐวิสาหกิจ” เช่น ร้านค้าปลีก ตัวแทนจำหน่าย หรือผู้จัดจำหน่ายในท้องถิ่น) กลุ่มลูกค้า [3.1 ก (1)] ควรรวมทั้งผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ และองค์กรธุรกิจที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างรัฐวิสาหกิจกับผู้ใช้ผลิตภัณฑ์
- หมายเหตุ 3 คำว่า “เสียงของลูกค้าและผู้รับบริการ” [3.1 ก (2)] หมายถึง กระบวนการในการรวบรวมสารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้าและผู้รับบริการ กระบวนการหา “เสียงของลูกค้าและผู้รับบริการ” เป็นกระบวนการเชิงรุกและมีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ที่รวบรวมความต้องการ ความจำเป็น และความปรารถนาของลูกค้าและผู้รับบริการ ทั้งที่แจ้งไว้ ไม่แจ้งไว้ และที่คาดการณ์ ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ความภาคภูมิใจจากลูกค้า และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้รับบริการ “เสียงของลูกค้าและผู้รับบริการ” อาจรวมถึงการรวบรวมและการบูรณาการข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ ผลจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลจากเว็บไซต์ ข้อมูลการประกัน บันทึกข้อร้องเรียน รายงานจากภาคสนาม และข้อมูลและสารสนเทศอื่น ที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อและการสร้างความสัมพันธ์ของลูกค้าและผู้รับบริการ
- หมายเหตุ 4 คำว่า “คุณสมบัติพิเศษของผลิตภัณฑ์” [3.1 ก (2)] หมายถึง คุณลักษณะที่สำคัญทั้งหมดของผลิตภัณฑ์นั้น รวมทั้งสมรรถนะตลอดทั้งวงจรชีวิตและ “ห่วงโซ่การบริโภค” รวมถึงประสบการณ์ในการซื้อของลูกค้าและผู้รับบริการ และปฏิสัมพันธ์กับรัฐวิสาหกิจซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจซื้อ ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ของลูกค้าและผู้รับบริการ รัฐวิสาหกิจควรมุ่งเน้นคุณสมบัติพิเศษของผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อความนิยม และความภาคภูมิใจของลูกค้า ตัวอย่างเช่น คุณสมบัติพิเศษที่ทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการมีความแตกต่างจากคู่แข่ง หรือบริการขององค์กรอื่น เช่น ราคา ความเชื่อถือได้ คุณค่า การส่งมอบ ความทันเหตุการณ์ ความง่ายในการใช้ผลิตภัณฑ์ ข้อกำหนดเกี่ยวกับการใช้และกำจัดวัตถุอันตราย การบริการลูกค้าหรือการบริการด้านเทคนิค รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายกับลูกค้า คุณสมบัติพิเศษที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ และการตัดสินใจซื้อ [3.1 ก (2)] อาจครอบคลุมถึงการทำธุรกรรมและปัจจัยอื่นๆ เช่น การรักษาความลับ และการรักษาความปลอดภัย ผลลัพธ์ของผลดำเนินการที่เกี่ยวกับคุณสมบัติพิเศษที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ควรรายงานในหัวข้อ 7.1 และประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นและการปฏิบัติของลูกค้าและผู้รับบริการ (ผลลัพธ์) ให้รายงานในหัวข้อ 7.2

ความเชื่อมโยงเกณฑ์หัวข้อ 3.1 กับหมวดอื่น ๆ

ข้อกำหนดของ เกณฑ์ หัวข้อ	ประเด็นที่เชื่อมโยงกับข้อกำหนดของเกณฑ์หมวดอื่น ๆ	
3.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• กลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด</li> <li>• สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน</li> <li>• ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ</li> <li>• สัญญาฉบับที่ถึงการเปลี่ยนแปลงของความนิยมของลูกค้า</li> <li>• วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการของลูกค้า</li> <li>• การเปลี่ยนแปลงแผนที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการลูกค้าและตลาด</li> <li>• ความต้องการที่สำคัญของลูกค้าในการติดต่อองค์กร</li> <li>• การจัดการกับข้อร้องเรียน</li> <li>• การออกแบบกระบวนการทำงาน</li> <li>• ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ</li> <li>• ผลลัพธ์ด้านการตลาด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริบท 1 ข (2)</li> <li>• บริบท 2 ก (1)</li> <li>• บริบท 2 ค</li> <li>• 2.1 ก (2)</li> <li>• 2.1 ข (2)</li> <li>• 2.2 ก (4)</li> <li>• 3.2 ก (2)</li> <li>• 3.2 ก (3)</li> <li>• 6.1 (ข)</li> <li>• 7.1</li> <li>• 7.3 ก (2)</li> </ul>

### 3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า (60 คะแนน) : รัฐวิสาหกิจสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และเพิ่มความพึงพอใจและความภักดีของ ลูกค้าอย่างไร

ให้อธิบายกระบวนการสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้ได้ลูกค้า สร้างความพึงพอใจ และรักษาลูกค้าไว้ เพื่อเพิ่มความภักดี รวมทั้งให้อธิบายกระบวนการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า

ให้รัฐวิสาหกิจตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

- (1) ● รัฐวิสาหกิจมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์เพื่อ
  - ให้ได้ลูกค้า
  - ตอบสนองตามความคาดหวังและเหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า
  - เพิ่มความภักดีและการกลับมาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการซ้ำ
  - ให้ลูกค้ากล่าวถึงรัฐวิสาหกิจในทางที่ดี
- (2) ● กลไกสำคัญของรัฐวิสาหกิจทำให้ลูกค้าเข้าถึงองค์กร เพื่อสามารถค้นหาสารสนเทศ ทำธุรกรรม และร้องเรียนได้อย่างไร
  - กลไกสำคัญเหล่านี้มีอะไรบ้าง
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการกำหนดความต้องการที่สำคัญของลูกค้าในการติดต่อแต่ละรูปแบบ
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการทำให้มั่นใจว่า บุคลากรทุกคนและทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องตลอดห่วงโซ่การตอบสนองลูกค้า ปฏิบัติตามความต้องการของลูกค้าดังกล่าว



### ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

- (3)
- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจว่า ข้อร้องเรียนเหล่านั้นได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลาที่
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรเพื่อลดความไม่พึงพอใจของลูกค้าให้น้อยที่สุด รวมทั้งลดการสูญเสียธุรกิจ และการกล่าวถึงในทางที่ดี (\*)
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อร้องเรียนเพื่อใช้ในการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งให้คู่ค้านำไปปรับปรุง
- (4)
- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการทำให้แนวทางการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และช่องทางที่ลูกค้าเข้าถึงรัฐวิสาหกิจ ทันกับความต้องการและทิศทางการดำเนินงานขององค์กรอยู่เสมอ

### ข การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

- (1)
- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความภักดีของลูกค้า
  - กระบวนการเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มลูกค้า
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ที่ทำให้มั่นใจว่าการวัดดังกล่าวจะได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้เพื่อตอบสนองลูกค้าได้เกินกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ที่ทำให้มั่นใจว่าการวัดดังกล่าวจะได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งธุรกิจในอนาคตจากลูกค้า และได้รับการกล่าวถึงในทางที่ดี (\*)
  - รัฐวิสาหกิจใช้สารสนเทศด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างไร

### ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

- (2) ● รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการติดตามหาข้อมูลจากลูกค้าในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การบริการ และการทำธุรกรรม เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างรวดเร็วและนำไปดำเนินการได้
- (3) ● รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการหาและใช้สารสนเทศความพึงพอใจของลูกค้าต่อรัฐวิสาหกิจ เปรียบเทียบกับความพึงพอใจของลูกค้าต่อคู่แข่ง
- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการหาและใช้สารสนเทศความพึงพอใจของลูกค้าต่อรัฐวิสาหกิจ เปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อรัฐวิสาหกิจอื่นที่ขายผลิตภัณฑ์หรือให้บริการที่คล้ายคลึงกัน และ/หรือเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงของอุตสาหกรรม (Industry Benchmarks)
- (4) ● รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการทำให้แนวทางการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าทันกับความต้องการและทิศทางของการดำเนินงานขององค์กรอยู่เสมอ

**หมายเหตุ**

- หมายเหตุ 1 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (3.2 ก) อาจรวมถึงการพัฒนาไปสู่การร่วมธุรกิจหรือเป็นพันธมิตรกัน
- หมายเหตุ 2 การประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า (3.2 ข) อาจใช้วิธีการต่างๆ เช่น การสำรวจ การให้ข้อมูลป้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประวัติการทำธุรกิจร่วมกัน ข้อร้องเรียน การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า และอัตราความสำเร็จของการทำธุรกรรม ข้อมูลอาจรวบรวมผ่านเว็บไซต์ การติดต่อโดยตรงหรือผ่านบุคคลที่สาม หรือทางไปรษณีย์
- หมายเหตุ 3 การวัดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า [3.2 ข (2)] ควรมีทั้งสเกลที่เป็นตัวเลข และคำบรรยายของแต่ละสเกล การวัดความพึงพอใจของลูกค้าจะให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ด้านคุณสมบัติพิเศษของผลิตภัณฑ์ การส่งมอบ ความสัมพันธ์ และการทำธุรกรรมต่างๆ ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมในอนาคตของลูกค้า เช่น การกลับมาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์ซ้ำ และการกล่าวถึงในทางที่ดี
- หมายเหตุ 4 รัฐวิสาหกิจที่ขายผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน [3.2 ข (2)] อาจรวมถึงรัฐวิสาหกิจที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งโดยตรง แต่ขายผลิตภัณฑ์หรือให้บริการ ในสถานที่ตั้งทางภูมิศาสตร์อื่น หรือต่อกลุ่มประชากรอื่นที่แตกต่างกัน
- หมายเหตุ 5 ผลลัพธ์ของความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.2

ความเชื่อมโยงเกณฑ์หัวข้อ 3.2 กับหมวดอื่น ๆ

ข้อกำหนดของ เกณฑ์ หัวข้อ	ประเด็นที่เชื่อมโยงกับข้อกำหนดของเกณฑ์หมวดอื่น ๆ	
3.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• กลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด</li> <li>• ระบบการปรับปรุงผลดำเนินการ</li> <li>• การให้รางวัลและการยกย่องชมเชยบุคลากร เพื่อเสริมสร้างให้มุ่งเน้นลูกค้า</li> <li>• ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าแต่ละกลุ่ม</li> <li>• การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้</li> <li>• การพัฒนาบุคลากร</li> <li>• การบริหารจัดการบุคลากร เพื่อเสริมสร้างการมุ่งเน้นลูกค้า</li> <li>• การจัดการกระบวนการ</li> <li>• การปรับปรุงกระบวนการทำงาน</li> <li>• ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริบท 1 ข (2)</li> <li>• บริบท 2 ค</li> <li>• 1.1 ข (1)</li> <li>• บริบท 1 ข (2), 3.1 ก</li> <li>• 4</li> <li>• 5.1 ข</li> <li>• 5.2 ก (3)</li> <li>• 6.2 ก</li> <li>• 6.2 ข</li> <li>• 7.2</li> </ul>



## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (80 คะแนน)

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่า รัฐวิสาหกิจเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ได้อย่างไร และจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศนี้ได้อย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินว่ารัฐวิสาหกิจมีกระบวนการทบทวนและใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร

### 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ (40 คะแนน) :

**รัฐวิสาหกิจ วัด วิเคราะห์ และนำไปปรับปรุงผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจอย่างไร**

ให้อธิบายกระบวนการในการวัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนของรัฐวิสาหกิจ

ให้รัฐวิสาหกิจตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. การวัดผลการดำเนินการ

- (1)
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการเลือก และรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ ให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการกัน เพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวัน และเพื่อติดตามผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจโดยรวม รวมทั้งความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ
  - ตัววัดผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจที่สำคัญ รวมทั้งตัววัดด้านการเงินและเศรษฐศาสตร์ที่สำคัญทั้งในระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับรัฐวิสาหกิจและการสร้างนวัตกรรม

- (2)
- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจว่าได้นำข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ และระดับยุทธศาสตร์ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม
- (3)
- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการทันกับความต้องการและทิศทางการดำเนินงานขององค์กรอยู่เสมอ
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจได้ว่า ระบบการวัดผลการดำเนินการไวต่อความเปลี่ยนแปลงภายในหรือภายนอกรัฐวิสาหกิจที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิด

**ข. การวิเคราะห์ การทบทวน และการปรับปรุงผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ**

- (1)
- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถขององค์กร
  - รัฐวิสาหกิจวิเคราะห์ในเรื่องอะไรบ้าง เพื่อนำมาใช้สนับสนุนการทบทวนและเพื่อทำให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นมีเหตุมีผล
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนเหล่านี้ตรวจสอบประเมินผลสำเร็จของรัฐวิสาหกิจ ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน และความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนเหล่านี้ ตรวจสอบประเมินความสามารถที่จะตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความต้องการของรัฐวิสาหกิจ และความท้าทายในสภาพแวดล้อมด้านการปฏิบัติการที่เปลี่ยนแปลง

- (2) ● รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการแปลงผลการทบทวนผลการดำเนินการ ไปจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม
- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการถ่ายทอดเรื่องที่สำคัญไว้ และโอกาสในการสร้างนวัตกรรมไปสู่กลุ่มงานและระดับปฏิบัติการทั่วทั้งองค์กรให้นำไปปฏิบัติ เพื่อช่วยบุคคลากรเหล่านั้นตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการถ่ายทอดเรื่องดังกล่าวไปสู่ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือของรัฐวิสาหกิจ ให้นำไปปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่าสอดคล้องไปแนวทางเดียวกันกับรัฐวิสาหกิจ (\*)
- (3) ● รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการนำผลการทบทวนการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจไปใช้ในการประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญอย่างเป็นระบบ
- (4) ● รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการจัดทำระบบสารสนเทศที่สนับสนุนรายงานและการวิเคราะห์ระดับความรุนแรงและประเมินโอกาสที่เกิด/Early Warning System (ระดับเตือนภัย/แจ้งให้ทราบถึงเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กร)



**หมายเหตุ:**

- หมายเหตุ 1 การวัดผลการดำเนินการ (4.1 ก) นำมาใช้เพื่อการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจริงเพื่อกำหนดทิศทางของรัฐวิสาหกิจ และเพื่อการจัดสรรทรัพยากรในหน่วยงาน กระบวนการที่สำคัญระดับฝ่าย และระดับรัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางขององค์กร
- หมายเหตุ 2 ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ [4.1 ก(2)] ได้มาจากการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) และการเสาะหาจากการเปรียบเทียบเชิงแข่งขัน คำว่า “การจัดระดับเทียบเคียง” หมายถึงการเสาะหากระบวนการและผลลัพธ์ที่แสดงถึงวิธีปฏิบัติ และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในกลุ่มหรือนอกกลุ่มอุตสาหกรรมของรัฐวิสาหกิจ คำว่า “การเปรียบเทียบเชิงแข่งขัน” เป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างรัฐวิสาหกิจกับคู่แข่งและองค์กรอื่นที่ขายผลิตภัณฑ์และให้บริการที่คล้ายคลึงกัน
- หมายเหตุ 3 ผลการทบทวนผลการดำเนินการระดับรัฐวิสาหกิจ [4.1 ข (1)] ควรมาจากการวัดผลการดำเนินการระดับรัฐวิสาหกิจ ตัววัดผลการดำเนินการที่รายงานไว้ในการตอบหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์ และตัววัดผลการดำเนินการที่ทบทวนโดยผู้บริหารระดับสูง [1.1 ข (2)] และดูจากวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ตามที่ระบุไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2 รวมทั้งอาจมาจากผลการตรวจประเมินภายในหรือภายนอกตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพ
- หมายเหตุ 4 การวิเคราะห์ ประกอบด้วย [4.1 ข (1)] การประเมินแนวโน้ม การคาดการณ์ในระดับองค์กร อุตสาหกรรม และเทคโนโลยี รวมทั้งการเปรียบเทียบ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล (Cause-Effect Relationships) และการหาความสัมพันธ์ระหว่างกัน เพื่อสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการ ช่วยให้ทราบต้นเหตุของปัญหา และช่วยจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร ด้วยเหตุนี้ การวิเคราะห์จึงต้องใช้ข้อมูลทุกประเภท เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ข้อมูลการเงินและตลาด ข้อมูลการปฏิบัติการ และข้อมูลเชิงแข่งขัน
- หมายเหตุ 5 รัฐวิสาหกิจควรจัดทำระบบสารสนเทศและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะสนับสนุนการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในเพื่อสร้างความมั่นใจได้ว่า รัฐวิสาหกิจได้ปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ ตลอดจนความถูกต้องของข้อมูลด้านบัญชีและการเงิน
- หมายเหตุ 6 ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินการระดับรัฐวิสาหกิจ ควรมีส่วนช่วยในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ในหมวด 2
- หมายเหตุ 7 ผลลัพธ์ของการดำเนินการระดับรัฐวิสาหกิจควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.1 - 7.6

ความเชื่อมโยงเกณฑ์หัวข้อ 4.1 กับหมวดอื่น ๆ

ข้อกำหนด ของเกณฑ์ หัวข้อ	ประเด็นที่เชื่อมโยงกับข้อกำหนดของเกณฑ์หมวดอื่น ๆ	
4.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ความต้องการของผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ</li> <li>• สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน</li> <li>• การปรับปรุงระบบการวัดผลการดำเนินการ</li> <li>• การสร้างองค์กรให้ยั่งยืน</li> <li>• ตัววัดที่ผู้บริหารทบทวนเป็นประจำ</li> <li>• ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อวางแผนยุทธศาสตร์</li> <li>• วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และ ตารางเวลา</li> <li>• แผนปฏิบัติการ</li> <li>• การคาดการณ์ผลการดำเนินการและการเทียบเคียง</li> <li>• คุณภาพของข้อมูลสารสนเทศ</li> <li>• การรวบรวมความรู้ไปใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์</li> <li>• การเชื่อมโยงผลการตรวจประเมินความผูกพันของบุคลากรกับผลลัพธ์การดำเนินงาน</li> <li>• การจัดการกระบวนการและการปรับปรุงกระบวนการ</li> <li>• ข้อกำหนดของกระบวนการ</li> <li>• ผลลัพธ์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริบท 1 ข (3)</li> <li>• บริบท 2 ก (1)</li> <li>• บริบท 2 ค</li> <li>• 1.1 ก (3)</li> <li>• 1.1 ข (2)</li> <li>• 2.1 ก</li> <li>• 2.1 ข</li> <li>• 2.2 ก</li> <li>• 2.2 ข</li> <li>• 4.2 ข</li> <li>• 4.2 ข (2)</li> <li>• 5.1 ค (2)</li> <li>• 6.2 ก, 6.2 ข</li> <li>• 6.2 ก</li> <li>• 7.1 – 7.6</li> </ul>

#### 4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้ (40 คะแนน) : รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้ของรัฐวิสาหกิจ

ให้อธิบายกระบวนการที่ทำให้มั่นใจว่าข้อมูล สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ที่จำเป็นสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ และรวมทั้งลูกค้า มีคุณภาพและพร้อมใช้งาน และให้อธิบายวิธีการสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ของรัฐวิสาหกิจ

ให้รัฐวิสาหกิจตอบคำถามต่อไปนี้

##### ก. การจัดการแหล่งสารสนเทศ

- (1) ● รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งาน
- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการทำให้บุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ รวมทั้งลูกค้า และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องของภายนอกองค์กรสามารถเข้าถึงและแบ่งปันข้อมูลดังกล่าว (\*)
- (2) ● รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการทำให้มั่นใจว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย
- (3) ● ในกรณีที่มีภาวะฉุกเฉิน รัฐวิสาหกิจมีวิธีการอย่างไร ในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศ รวมทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง
- (4) ● รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการรักษาเทคโนโลยีที่ทำให้ข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมใช้งาน รวมทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ทันกับความต้องการและทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีตามสภาพแวดล้อมด้านการปฏิบัติการอยู่เสมอ

ข. การจัดการข้อมูล สารสนเทศ และความรู้

- (1) ● รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้ของ รัฐวิสาหกิจมีคุณสมบัติดังนี้
  - แม่นยำ
  - ถูกต้องและเชื่อถือได้
  - ทันกาล
  - ปลอดภัยและเป็นความลับ
  
- (2) ● รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้บรรลุผลในด้านต่อไปนี้
  - การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร
  - การถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจ ระหว่างรัฐวิสาหกิจกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ
  - การค้นหาและระบุ การแบ่งปัน และการนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว
  - การรวบรวมความรู้และถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องไปใช้ในกระบวนการวางแผนเชิง ยุทธศาสตร์

## ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

### หมายเหตุ:

- หมายเหตุ 1 การประเมินการบริหารทรัพยากรด้านสารสนเทศ มุ่งเน้นการประเมินผลด้านการบริหารจัดการสารสนเทศตามหลักเกณฑ์ประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศ โดยพิจารณาจาก 1. การประเมินแผนแม่บทสารสนเทศ (IT Master Plan) และ 2. การประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศ
- หมายเหตุ 2 การเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ [4.2 ก (1)] อาจทำได้โดยผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ หรือวิธีการอื่น ๆ
- หมายเหตุ 3 รัฐวิสาหกิจควรทบทวนการประเมินศักยภาพของระบบสารสนเทศขององค์กร โดยเปรียบเทียบทั้งเป้าหมาย (IT Governance) ที่เป็นผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ
- หมายเหตุ 4 รัฐวิสาหกิจควรดำเนินการเพื่อสนับสนุนนโยบายต่างๆ ที่จำเป็นต้องนำระบบสารสนเทศเข้ามาช่วย เช่น การปิดบัญชีรายไตรมาส และการนำส่งข้อมูลเข้าสู่ระบบ GFMS-SOE เป็นต้น

ความเชื่อมโยงเกณฑ์หัวข้อ 4.2 กับหมวดอื่น ๆ

ข้อกำหนดของ เกณฑ์ หัวข้อ	ประเด็นที่เชื่อมโยงกับข้อกำหนดของเกณฑ์หมวดอื่น ๆ	
4.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผลิตภัณฑ์ และบริการหลัก กลไกการส่งมอบ</li> <li>• ลักษณะโดยรวมของบุคลากร</li> <li>• กลุ่มลูกค้า กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนตลาด</li> <li>• ผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ</li> <li>• การปรับปรุงผลการดำเนินการ</li> <li>• ผู้นำระดับสูงสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้</li> <li>• การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์</li> <li>• ความรู้ที่ใช้ในการสนับสนุนการตัดสินใจในระดับองค์กร นวัตกรรม ระดับปฏิบัติการ และระดับยุทธศาสตร์</li> <li>• การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ทำให้มีการแข่งขันทักษะ ของบุคลากร และการถ่ายโอนความรู้จากบุคลากร ที่ลาออก หรือเกษียณ</li> <li>• การออกแบบกระบวนการทำงาน</li> <li>• การจัดการกระบวนการทำงาน</li> <li>• การปรับปรุงกระบวนการทำงาน</li> <li>• ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริบท 1 ก (1)</li> <li>• บริบท 1 ก (3)</li> <li>• บริบท 1 ข (2)</li> <li>• บริบท 1 ข (3)</li> <li>• บริบท 2 ค</li> <li>• 1.1 ก (3)</li> <li>• 2.1 ก</li> <li>• 4.1 ก (1), (2)</li> <li>• 5.1 ก และ 5.1 ข</li> <li>• 6.1 ข</li> <li>• 6.2 ก</li> <li>• 6.2 ข</li> <li>• 7.5 ก</li> </ul>



## หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (100 คะแนน)

ในหมวดการมุ่งเน้นบุคลากร เป็นการตรวจประเมินว่ารัฐวิสาหกิจสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากรอย่างไร เพื่อใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับภารกิจ ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการโดยรวม รวมทั้งตรวจประเมินความสามารถขององค์กร ในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี

### 5.1 ความผูกพันของบุคลากร (55 คะแนน) :

**รัฐวิสาหกิจสร้างความผูกพันของบุคลากร เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในระดับองค์กรและระดับบุคคลอย่างไร**

ให้อธิบายว่ารัฐวิสาหกิจ สร้างความผูกพัน จ่ายค่าตอบแทน และให้รางวัลบุคลากร เพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดีอย่างไร บุคลากรและผู้นำได้รับการพัฒนาเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดีอย่างไร และรัฐวิสาหกิจ ประเมินความผูกพันของบุคลากร และใช้ผลการประเมินนั้นอย่างไรเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดี

ให้รัฐวิสาหกิจตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. การเพิ่มคุณค่าบุคลากร

- (1) ● รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน และปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร
- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการที่แตกต่างกันอย่างไร สำหรับแต่ละกลุ่มและส่วนของบุคลากรในการกำหนดปัจจัยเหล่านี้
- (2) ● รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งทำให้ประสบผลสำเร็จในด้าน



## ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

- ความร่วมมือ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการแบ่งปันทักษะของบุคลากร ทั้งภายในหน่วยงานและข้ามหน่วยงาน หน่วยปฏิบัติการ รวมทั้งบุคลากรที่อยู่ต่างสถานที่กัน (พิจารณาตามความเหมาะสม)
  - การถ่ายทอดสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ และการสื่อสารแบบสองทางกับหัวหน้างาน และผู้บริหาร
  - การตั้งเป้าประสงค์ระดับบุคคล การให้อำนาจในการตัดสินใจ และความคิดริเริ่ม
  - การสร้างนวัตกรรมในสภาพแวดล้อมของการทำงาน
  - ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากความคิด วัฒนธรรม และความคิดเห็นที่หลากหลายของบุคลากร ซึ่งจะสนับสนุนให้บุคลากรมีผลการดำเนินการดีและมีแรงจูงใจ
- (3) ● รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร เพื่อให้ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สนับสนุนให้มีผลการดำเนินการที่ดี และสร้างความผูกพันของบุคลากร
- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการนำการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่อง ชมเชย และการสร้างแรงจูงใจ มาเป็นปัจจัยในระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร เพื่อให้ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เสริมสร้างการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ

## ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

- (1) ● การพัฒนาและระบบการเรียนรู้สำหรับบุคลากรของรัฐวิสาหกิจดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้
- ความจำเป็น และความปรารถนาในการเรียนรู้และการพัฒนาซึ่งระบุโดยบุคลากร รวมทั้งหัวหน้างานและผู้บริหาร
  - ความสามารถพิเศษ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
  - การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรม

## ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

- โอกาสในการพัฒนาด้วยกระบวนการต่าง ๆ เช่น การศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน การมีพี่เลี้ยง รวมทั้งจากประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน (\*)
  - การถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ลาออกหรือผู้ที่เกษียณ
  - การส่งเสริมให้ใช้ความรู้และทักษะใหม่ในที่ทำงาน
- (2) ● ในการพัฒนาผู้นำและระบบการเรียนรู้สำหรับรัฐวิสาหกิจ องค์กรได้นำประเด็นข้างล่างนี้มาพิจารณา และดำเนินการอย่างไร
- การพัฒนาคุณสมบัติของการเป็นผู้นำเป็นรายบุคคล
  - การพัฒนาความรู้ระดับองค์กร
  - วิธีปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมขององค์กร
  - ความสามารถพิเศษ
  - ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์
  - การสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ขององค์กร
  - การบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
  - การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร การเปลี่ยนแปลงต่างๆ และนวัตกรรม
  - โอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำรัฐวิสาหกิจด้วยกระบวนการต่าง ๆ เช่น การศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน การมีพี่เลี้ยง รวมทั้งประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน (\*)
  - การจัดการด้านเทคโนโลยีกับการวางนโยบายเพื่อพัฒนาองค์กร
- (3) ● รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาและระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและผู้นำ
- (4) ● รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

## ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ

### ค. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

- (1)
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการประเมินความผูกพันของบุคลากร
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการและมีตัววัดอะไรบ้าง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ใช้ในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร
  - กระบวนการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้ครอบคลุมทุกกลุ่มหรือส่วนของบุคลากร
  - รัฐวิสาหกิจใช้ดัชนีชี้วัดอื่น ๆ เช่น การรักษาให้บุคลากรอยู่กับองค์กร การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลผลิตภาพ เพื่อตรวจสอบประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร
- (2)
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการนำผลตรวจประเมินมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ที่สำคัญที่รายงานในหมวด 7 เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงทั้งความผูกพันของบุคลากรและผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สำคัญ

## หมายเหตุ

- หมายเหตุ 1 คำว่า “บุคลากร” หมายถึง ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำให้งานของรัฐวิสาหกิจสำเร็จ ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากรประจำ บุคลากรชั่วคราว บุคลากรที่ทำงานไม่เต็มเวลา และบุคลากรจ้าง ตามสัญญาที่รัฐวิสาหกิจควบคุมดูแล รวมถึงหัวหน้าทีม หัวหน้างาน และผู้บริหารทุกระดับ ส่วนบุคลากรที่ควบคุมดูแลโดยผู้รับจ้างเหมาควรอธิบายในหมวด 6 โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบงานที่ใหญ่ขึ้น
- หมายเหตุ 2 คำว่า “ความผูกพันของบุคลากร” หมายถึง ระดับของความมุ่งมั่น (Commitment) ทั้งทาง อารมณ์และสติปัญญา เพื่อให้งาน ภารกิจ และวิสัยทัศน์ของรัฐวิสาหกิจบรรลุผล รัฐวิสาหกิจที่มี ระดับความผูกพันสูงมักมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีผลดำเนินการดี บุคลากรได้รับแรงจูงใจ ให้ทำงานให้ดีที่สุดเพื่อประโยชน์ของลูกค้าและความสำเร็จของรัฐวิสาหกิจ
- หมายเหตุ 3 การบริหารค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ [5.1 ก(3)] หมายถึง การเลื่อนตำแหน่งและโบนัส ซึ่งอาจขึ้นกับผลการดำเนินการ ทักษะที่เพิ่มขึ้น และปัจจัยอื่นๆ ระบบการบริหารค่าตอบแทนอาจถูกกำหนดโดยกฎหมาย หรือกฎระเบียบข้อบังคับก็ได้ ส่วน ระบบการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยสามารถยืดหยุ่นได้ อาจจะเป็นตัวเงิน ไม่เป็นตัวเงิน เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม
- หมายเหตุ 4 ถ้ารัฐวิสาหกิจมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงเป็นพิเศษในด้านการพัฒนาบุคลากร การเรียนรู้ และ ความก้าวหน้าในอาชีพ การตอบคำถามในหัวข้อ 5.1ข ควรอธิบายว่ารัฐวิสาหกิจดำเนินการ อย่างไรในสิ่งเหล่านี้
- หมายเหตุ 5 การระบุโอกาสในการปรับปรุง [5.1 ค (2)] อาจได้มาจากผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ที่รายงานในหัวข้อ 7.4 และอาจเกี่ยวกับการดำเนินการแก้ไขปัญหาด้านบุคลากร ซึ่งมี ผลกระทบต่อผลลัพธ์ที่สำคัญที่รายงานในหัวข้ออื่นของหมวด 7

ความเชื่อมโยงเกณฑ์หัวข้อ 5.1 กับหมวดอื่น ๆ

ข้อกำหนดของ เกณฑ์ หัวข้อ	ประเด็นที่เชื่อมโยงกับข้อกำหนดของเกณฑ์อื่น ๆ	
5.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ความสามารถพิเศษของรัฐวิสาหกิจ</li> <li>• ลักษณะโดยรวมของบุคลากร การจำแนกกลุ่ม และปัจจัยที่สร้างแรงบันดาลใจ</li> <li>• ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล</li> <li>• ผู้นำระดับสูงทำให้บุคลากรผูกพันกับองค์กร</li> <li>• ผู้นำระดับสูงสร้างคุณค่าอย่างสมดุลให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>• วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์มีความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>• แผนด้านทรัพยากรบุคคลที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ</li> <li>• การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ</li> <li>• การทบทวนผลการดำเนินการ</li> <li>• การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร</li> <li>• การถ่ายโอนความรู้ และพัฒนาความรู้ระดับองค์กร</li> <li>• การกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของแต่ละกลุ่ม และส่วนของบุคลากร</li> <li>• การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร</li> <li>• การประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร</li> <li>• ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร</li> <li>• บรรยากาศการทำงานของบุคลากร</li> <li>• ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากร</li> <li>• ผลลัพธ์ด้านการประเมินผลการฝึกอบรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริบท 1 ก (2)</li> <li>• บริบท ก (3)</li> <li>• บริบท 2 ข</li> <li>• 1.1 ข (1)</li> <li>• 1.1 ข (2)</li> <li>• 2.1 ข (3)</li> <li>• 2.2 ก (5)</li> <li>• 2.2 ก (5)</li> <li>• 4.1 ข</li> <li>• 4.2 ข (2)</li> <li>• 4.2 ข (2)</li> <li>• 5.1 ก (1)</li> <li>• 5.1 ก (3)</li> <li>• 5.1 ค</li> <li>• 5.2 ก</li> <li>• 5.2 ข</li> <li>• 7.4 ก</li> <li>• 7.4 ก</li> </ul>

## 5.2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (45 คะแนน) :

### รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิผลและที่สนับสนุนบุคลากร

ให้อธิบายว่ารัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการบริหารจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร เพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งการรักษาบรรยากาศในการทำงานที่มีความปลอดภัย การป้องกันภัย และเกื้อหนุนต่อการทำงาน

ให้รัฐวิสาหกิจตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

- (1)
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการประเมินความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการประเมินความจำเป็นด้านทักษะ สมรรถนะ และระดับความมากน้อยของบุคลากร
- (2)
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการสรรหา ว่าจ้าง วางตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการทำให้มั่นใจว่าผู้บริหารระดับสูงมีความสามารถที่จะผลักดันการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจ
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการทำให้มั่นใจว่า ผู้บริหารระดับสูงเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรม (\*)
- (3)
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการสรรหา ว่าจ้าง วางตำแหน่ง และรักษาบุคลากรใหม่
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการทำให้มั่นใจว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรม และความคิดเห็นของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้าง

- (4) ● รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการบริหารและจัดบุคลากรเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผล
- เพื่อใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษขององค์กร
  - เพื่อเสริมสร้างการมุ่งเน้นลูกค้าและกิจการขององค์กร
  - เพื่อให้ผลดำเนินการดีเกินความคาดหวัง
  - เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ
  - เพื่อให้คัล่องตัวที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความจำเป็นทางการดำเนินงานขององค์กร
  - เพื่อให้ผลการดำเนินการด้านการสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรคาดหวัง (\*)
- (5) ● รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร
- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการบริหารบุคลากร ความต้องการของบุคลากร และความต้องการขององค์กรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันการลดบุคลากร และเพื่อลดผลกระทบจากการลดบุคลากรเมื่อมีความจำเป็น

**ข. บรรยายภาพการทำงานของบุคลากร**

- (1) ● รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการทำให้มั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีสุขอนามัย ความปลอดภัย และการป้องกันภัย รวมทั้งมีการปรับปรุงประเด็นเหล่านี้
- ตัววัดผลการดำเนินการหรือเป้าประสงค์ของการปรับปรุงของแต่ละปัจจัยที่เกี่ยวกับสถานที่เหล่านี้มีอะไรบ้าง
  - อะไรเป็นความแตกต่างที่สำคัญของปัจจัยเหล่านี้
- (2) ● รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการสนับสนุนบุคลากรด้วยนโยบายขององค์กร การบริการ และสิทธิประโยชน์
- รัฐวิสาหกิจปรับเปลี่ยนการสนับสนุนเหล่านี้ ตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย รวมทั้งความแตกต่างของกลุ่มและส่วนของบุคลากรอย่างไร

## หมายเหตุ

- หมายเหตุ 1 คำว่า “ขีดความสามารถของบุคลากร” หมายถึง ความสามารถของรัฐวิสาหกิจในการบรรลุผลสำเร็จของกระบวนการทำงานด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคลากร ขีดความสามารถ อาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างนวัตกรรมและปรับเปลี่ยนสู่เทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทำงานใหม่ และเพื่อให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ตลาด และความต้องการของกฎระเบียบข้อบังคับ
- คำว่า “อัตรากำลังบุคลากร” หมายถึง ความสามารถของรัฐวิสาหกิจที่ทำให้มั่นใจว่ามีระดับของบุคลากรเพียงพอในการบรรลุผลสำเร็จของกระบวนการทำงาน และส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าได้ รวมทั้งความสามารถในการตอบสนองต่อระดับความต้องการตามฤดูกาลและตามความต้องการที่เปลี่ยนแปลง
- หมายเหตุ 2 ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรควรคำนึงถึงความจำเป็นในปัจจุบันและในอนาคตตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนเชิงยุทธศาสตร์ที่รายงานในหมวด 2
- หมายเหตุ 3 รัฐวิสาหกิจควรใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลด้านขีดความสามารถของบุคลากรทุกตำแหน่งที่องค์กรต้องการและที่บุคลากรทุกคนมีอยู่ (Competency Inventory)
- หมายเหตุ 4 การเตรียมพร้อมบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง [5.2 ก(4)] อาจรวมถึงการฝึกอบรม การศึกษา การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ การคำนึงถึงการจ้างบุคลากรและความพร้อมต่อการหางานใหม่ การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับอาชีพ และช่วยบุคลากรหางานใหม่ รวมถึงบริการอื่น



ความเชื่อมโยงเกณฑ์หัวข้อ 5.2 กับหมวดอื่น ๆ

ข้อกำหนดของ เกณฑ์ หัวข้อ	ประเด็นที่เชื่อมโยงกับข้อกำหนดของเกณฑ์อื่น ๆ	
5.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การแบ่งกลุ่มบุคลากร และระดับการศึกษา</li> <li>• อาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์</li> <li>• สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ</li> <li>• ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์</li> <li>• ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ</li> <li>• การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์</li> <li>• แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล</li> <li>• ปัจจัยความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรแต่ละกลุ่ม</li> <li>• ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน</li> <li>• การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ</li> <li>• การกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กร</li> <li>• ผลลัพธ์ด้านบุคลากร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริบท 1 ก (3)</li> <li>• บริบท 1 ก (4)</li> <li>• บริบท 1 ก (5)</li> <li>• บริบท 2 ข</li> <li>• บริบท 2 ค</li> <li>• 2.2 ก (2)</li> <li>• 2.2 ก (5)</li> <li>• 5.1 ก</li> <li>• 5.1 ก (3)</li> <li>• 5.1 ข</li> <li>• 6.1 ก (1)</li> <li>• 7.4 ก</li> </ul>



## หมวด 6 การจัดการกระบวนการ (110 คะแนน)

ในหมวดการจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินกระบวนการกำหนดความสามารถพิเศษ และระบบงาน รวมทั้งมีวิธีการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ เพื่อนำไปใช้ในระบบงานในการสร้างคุณค่าให้ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืนได้อย่างไร รวมถึงตรวจประเมินความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินด้วย

### 6.1 การออกแบบระบบงาน (50 คะแนน) :

#### รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการออกแบบระบบงาน

ให้อธิบายกระบวนการกำหนดความสามารถพิเศษ รวมทั้งการออกแบบระบบงานและกระบวนการที่สำคัญเพื่อสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น และเพื่อให้องค์กรได้รับความสำเร็จและให้องค์กรยั่งยืน

ให้รัฐวิสาหกิจตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. ความสามารถพิเศษ

- (1)
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กรตามที่ระบุในบริบทของรัฐวิสาหกิจ
  - ความสามารถพิเศษเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับภารกิจ บรรยากาศการแข่งขัน และแผนปฏิบัติการอย่างไร
- (2)
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการออกแบบระบบงานโดยรวมขององค์กร
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการนวัตกรรมระบบงานโดยรวมขององค์กร
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการตัดสินใจว่ากระบวนการใดในระบบงานทั้งหมดเป็นกระบวนการภายในองค์กร (กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร) และกระบวนการใดใช้แหล่งภายนอก

**ข การออกแบบกระบวนการทำงาน**

- (1)
  - กระบวนการทำงานที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจมีอะไรบ้าง
  - กระบวนการทำงานที่สำคัญเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับความสามารถพิเศษอย่างไร
  - กระบวนการทำงานที่สำคัญเหล่านี้สร้างคุณค่าแก่ลูกค้า ทำกำไร ทำให้องค์กรได้รับความสำเร็จ และยั่งยืนได้อย่างไร
  
- (2)
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานที่สำคัญ โดยให้ข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ (\*)
  - อะไรคือข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สำคัญเหล่านี้
  
- (3)
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการออกแบบกระบวนการทำงานเพื่อบรรลุข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการนวัตกรรมกระบวนการทำงานเพื่อบรรลุข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กร ความคล่องตัว ที่อาจจำเป็นในอนาคตมาประกอบในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการนำรอบเวลา ผลิตภาพ การควบคุมต้นทุน รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาประกอบในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้

**ค. ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน**

- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่าระบบงาน และสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน
- ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน ได้คำนึงถึงการป้องกัน การจัดการ ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

## หมายเหตุ

- หมายเหตุ 1 คำว่า “ความสามารถพิเศษ” หมายถึง เรื่องที่รัฐวิสาหกิจมีความเชี่ยวชาญที่สุด เป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงยุทธศาสตร์ซึ่งทำให้ได้เปรียบในตลาดหรือในการให้บริการ และมักจะเป็นสิ่งที่คู่แข่ง ผู้ส่งมอบ และคู่ค้าลอกเลียนได้ยาก ทำให้รัฐวิสาหกิจได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน
- หมายเหตุ 2 คำว่า “ระบบงาน” หมายถึง วิธีการที่ทำให้งานของรัฐวิสาหกิจบรรลุความสำเร็จ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร ผู้ส่งมอบและคู่ค้าที่สำคัญ คู่สัญญา คู่ความร่วมมือ และส่วนอื่นๆ ในห่วงโซ่คุณค่าที่จำเป็นต่อการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์ บริการ รวมทั้งกระบวนการธุรกิจและกระบวนการสนับสนุน ซึ่งอาจสอดคล้องกับการแบ่งหน่วยธุรกิจเพื่อการบริหารจัดการในการสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจที่องค์กรได้ดำเนินการไว้ ระบบงานจะประสานกระบวนการทำงานภายในกับแหล่งต่างๆ จากภายนอกที่จำเป็นต่อการพัฒนา ผลิต และส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า ผู้รับบริการ และทำให้รัฐวิสาหกิจได้รับความสำเร็จในตลาด
- หมายเหตุ 3 กระบวนการทำงานที่สำคัญ หมายถึง กระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนมากของรัฐวิสาหกิจที่สร้างคุณค่าให้ลูกค้า ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ถือหุ้น กระบวนการทำงานที่สำคัญ คือกระบวนการออกแบบผลิตภัณฑ์ กระบวนการส่งมอบ กระบวนการทางธุรกิจ และกระบวนการสนับสนุน
- หมายเหตุ 4 ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน อาจเกี่ยวกับสภาพอากาศ สาธารณูปโภค ความปลอดภัย หรือเกิดจากภาวะฉุกเฉินในระดับท้องถิ่นหรือระดับชาติ หรือการแพร่กระจายของโรคระบาด เช่น ไข้หวัดนก การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรรายงานในหัวข้อ 4.2 นอกจากนี้รัฐวิสาหกิจควรพิจารณาจัดทำระบบการจัดการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Management : BCM) ของงานหลักทุก ๆ ด้าน เพื่อให้มีความมั่นใจว่าธุรกิจจะไม่มีปัญหาในสถานการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม

ความเชื่อมโยงเกณฑ์หัวข้อ 6.1 กับหมวดอื่น ๆ

ข้อกำหนดของ เกณฑ์ หัวข้อ	ประเด็นที่เชื่อมโยงกับข้อกำหนดของเกณฑ์อื่น ๆ	
6.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• วิสัยทัศน์ ภารกิจของรัฐวิสาหกิจ</li> <li>• อาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์</li> <li>• ผู้ส่งมอบ และลูกค้า</li> <li>• บริบทเชิงยุทธศาสตร์</li> <li>• ความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์</li> <li>• ความกังวลของสาธารณะที่มีต่อผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการ</li> <li>• แผนยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยี</li> <li>• แผนปฏิบัติการ</li> <li>• การเปลี่ยนแปลงแผนปฏิบัติการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ</li> <li>• ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า</li> <li>• การจัดการความรู้</li> <li>• การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ</li> <li>• ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร</li> <li>• ความสัมพันธ์กับกระบวนการทำงานที่สำคัญ</li> <li>• การตัดสินใจว่ากระบวนการใดเป็นกระบวนการภายในองค์กร</li> <li>• การจัดการกระบวนการทำงาน</li> <li>• ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ</li> <li>• ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพประสิทธิผล (ที่เกี่ยวกับความสามารถพิเศษ ประสิทธิภาพของการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริบท 1 ก (2)</li> <li>• บริบท 1 ก (4)</li> <li>• บริบท 1 ข (3)</li> <li>• บริบท 2 ข</li> <li>• บริบท 2 ข</li> <li>• 1.2 ข (1)</li> <li>• 2.1 ก (2)</li> <li>• 2.2 ก</li> <li>• 2.2 ก (4)</li> <li>• 3.1 ก (2)</li> <li>• 4.2 ข (2)</li> <li>• 5.1 ข (1), (2)</li> <li>• 5.2 ก</li> <li>• 6.1 ข (1)</li> <li>• 6.1 ก (2)</li> <li>• 6.2 ก</li> <li>• 7.1 ก</li> <li>• 7.5 ก</li> </ul>

## 6.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (60 คะแนน) :

### รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการจัดการและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร

ให้อธิบายกระบวนการในการนำกระบวนการทำงานที่สำคัญไปปฏิบัติ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ เพื่อสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า รวมทั้งให้องค์กรได้รับความสำเร็จและยั่งยืน

#### ก. การจัดการกระบวนการทำงาน

- (1)
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการนำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนดของการออกแบบ
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ที่ทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานประจำวันในกระบวนการเหล่านี้ จะบรรลุข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการนั้น
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการนำข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ มาใช้ในการจัดการกระบวนการดังกล่าว (\*)
  - อะไรคือตัววัดหรือดัชนีวัดผลการดำเนินการที่สำคัญ
  - อะไรคือตัววัดในกระบวนการ (In- process measures) ที่รัฐวิสาหกิจใช้ควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงาน
- (2)
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ (\*)
  - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการป้องกันไม่ให้เกิดสิ่งบกพร่อง ความผิดพลาดของการให้บริการ และการทำงานซ้ำ รวมทั้งการลดค่าใช้จ่ายในการประกันผลิตภัณฑ์ให้น้อยที่สุด หรือการสูญเสียผลิตภาพของลูกค้า (\*)

ข. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ลดความแปรปรวนของกระบวนการ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้ดีขึ้น รวมทั้งทำให้กระบวนการเหล่านี้ทันกับความต้องการและทิศทางการดำเนินงานขององค์กรอยู่เสมอ
- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการแบ่งปันข้อมูลการปรับปรุงและบทเรียนที่ได้รับระหว่างหน่วยงานและกระบวนการอื่นๆ เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมในองค์กร



**หมายเหตุ**

- หมายเหตุ 1 รัฐวิสาหกิจควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อลดต้นทุนการผลิตหรือต้นทุนการให้บริการ เพื่อปรับปรุงผลดำเนินการของกระบวนการ (6.2 ข) และลดการแปรปรวน รัฐวิสาหกิจอาจใช้แนวทางต่าง ๆ เช่น ระบบ Lean Enterprise วิธีการของ Six Sigma มาตรฐาน ISO 9000 : 2000 วิธีการ Plan-Do-Check-Act หรือเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการอื่น ๆ
- หมายเหตุ 2 ผลลัพธ์ด้านการปรับปรุงผลดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการควรรายงานในหัวข้อ 7.1 ส่วนผลลัพธ์อื่นๆ ของผลการดำเนินการของกระบวนการทำงาน ควรรายงานในหัวข้อ 7.5

ความเชื่อมโยงเกณฑ์หัวข้อ 6.2 กับหมวดอื่น ๆ

ข้อกำหนดของ เกณฑ์ หัวข้อ	ประเด็นที่เชื่อมโยงกับข้อกำหนดของเกณฑ์หมวดอื่น ๆ	
6.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้ส่งมอบและลูกค้า</li> <li>• ความท้าทายและการได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์</li> <li>• ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ</li> <li>• ความกังวลของสาธารณะ</li> <li>• แผนปฏิบัติการ</li> <li>• ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า</li> <li>• การจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า</li> <li>• การติดตามข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า</li> <li>• ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติการประจำวัน</li> <li>• การจัดการความรู้</li> <li>• กระบวนการออกแบบกระบวนการทำงาน</li> <li>• การจัดการกระบวนการทำงาน</li> <li>• ผลลัพธ์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริบท 1 ข (3)</li> <li>• บริบท 2 ข</li> <li>• บริบท 2 ค</li> <li>• 1.2 ข (1)</li> <li>• 2.2 ก, ข</li> <li>• 3.1 ก (2)</li> <li>• 3.2 ก (3)</li> <li>• 3.2 ข (1), (2)</li> <li>• 4.1 ก (1), ข (1), (2)</li> <li>• 4.2 ข (2)</li> <li>• 6.1 ข</li> <li>• 6.2 ก</li> <li>• 7.1 ก, 7.5 ก</li> </ul>



## หมวด 7 ผลลัพธ์ (400 คะแนน)

ในหมวดผลลัพธ์ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ และการปรับปรุงด้านที่สำคัญทุกด้าน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพกระบวนการ และผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่ขายผลิตภัณฑ์หรือให้บริการที่คล้ายคลึงด้วย

### 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ (70 คะแนน) : ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการมีอะไรบ้าง

ให้สรุปผลการดำเนินการที่สำคัญด้านผลิตภัณฑ์และบริการ โดยแสดงผลลัพธ์ตามประเภทและกลุ่มของผลิตภัณฑ์และบริการ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด (\*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ

- ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญต่อลูกค้าเป็นอย่างไร
- ผลลัพธ์เหล่านี้ เมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่ขายผลิตภัณฑ์หรือให้บริการที่คล้ายคลึงกันเป็นอย่างไร

#### หมายเหตุ

หมายเหตุ 1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ ควรสัมพันธ์กับคุณสมบัติที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการซึ่งเป็นความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าที่ระบุไว้ในบริบทของรัฐวิสาหกิจ [1 ข (2)] โดยอ้างอิงข้อมูลในหัวข้อ 3.1 และ 3.2 ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดเหล่านี้ควรตอบสนองปัจจัยที่มีผลต่อความนิยมของลูกค้า เช่น ปัจจัยที่ระบุไว้ในบริบทของรัฐวิสาหกิจ หัวข้อ 1 และ 3.1

## 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (70 คะแนน) : ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้ามีอะไรบ้าง

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการมุ่งเน้นลูกค้า รวมถึงความพึงพอใจของลูกค้าและคุณค่าจากมุมมองของลูกค้า โดยแสดงผลลัพธ์ตามประเภทและกลุ่มของผลิตภัณฑ์และบริการ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด (\*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

- (1) ● ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของระดับลูกค้าเป็นอย่างไร
  - ผลลัพธ์เหล่านี้ เมื่อเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อคู่แข่งและองค์กรอื่นที่ขายผลิตภัณฑ์หรือให้บริการที่คล้ายคลึงเป็นอย่างไร
- (2) ● ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญ ในด้านคุณค่าจากมุมมองของลูกค้าและการรักษาลูกค้าไว้ การที่ลูกค้ากล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี และแง่มุมรวมถึงความภักดีอื่นของการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นอย่างไร (\*)

### หมายเหตุ

หมายเหตุ 1 ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าและผู้รับบริการที่รายงานในหัวข้อนี้ ควรสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าและผู้รับบริการ รวมทั้งส่วนตลาดที่ระบุไว้ในบริบทของรัฐวิสาหกิจ [1 ข (2)] และหัวข้อ 3.1 และสัมพันธ์กับวิธีการประเมินและข้อมูลความพึงพอใจและไม่พึงพอใจที่ระบุไว้ในหัวข้อ 3.2

หมายเหตุ 2 ตัววัดและดัชนีชี้วัดด้านความพึงพอใจของลูกค้าและผู้รับบริการในผลิตภัณฑ์ของรัฐวิสาหกิจ เมื่อเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของลูกค้าต่อคู่แข่งและองค์กรอื่นที่สามารถเปรียบเทียบได้ [7.2 ก (1)] อาจรวมถึงข้อมูลตามความเป็นจริงจากลูกค้าและผู้รับบริการ รวมทั้งองค์กรอิสระ

### 7.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (65 คะแนน) :

#### ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาดมีอะไรบ้าง

ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญด้านการเงินและตลาด โดยแสดงผลลัพธ์ตามกลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาด (\*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

- (1) ● ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเงิน ผลตอบแทนเชิงเศรษฐศาสตร์ รวมถึงตัววัดโดยรวมด้านผลตอบแทนทางการเงิน ความมั่นคงทางการเงิน (Financial Viability) หรือผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (Budgetary Performance) เป็นอย่างไร (\*)
- (2) ● ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาด รวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตทางตลาดและส่วนแบ่งตลาด และการเจาะตลาดใหม่เป็นอย่างไร (\*)

#### หมายเหตุ

หมายเหตุ 1 การตอบคำถามในหัวข้อ 7.3 ก (1) อาจรวมถึงตัววัดโดยรวมด้านผลตอบแทนทางการเงิน เช่น ผลตอบแทนทางการลงทุน (ROI) ส่วนกำไรจากการดำเนินงาน (Operating Margin) ความสามารถในการทำกำไร หรือความสามารถในการทำกำไรตามส่วนตลาดหรือลูกค้า นอกจากนี้อาจรวมถึงตัววัดด้านความมั่นคงทางการเงิน เช่น สภาพคล่อง (Liquidity) อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt to Equity Ratio) จำนวนวันที่ใช้ได้ของเงินสดคงเหลือในมือ (Days Cash on Hand) ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ และกระแสเงินสด ตัววัดเหล่านี้ควรสัมพันธ์กับตัววัดด้านการเงินตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 4.1 ก (1) และวิธีการจัดการด้านการเงินตามที่อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.2

#### 7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (65 คะแนน) : ผลการดำเนินการมุ่งเน้นด้านบุคลากรมีอะไรบ้าง

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ ที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร และมีสภาพแวดล้อมที่ดี โดยแสดงผลลัพธ์แยกตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากร (\*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

##### ก. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

- (1) ● ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร ความพึงพอใจของบุคลากรและการพัฒนาของบุคลากร รวมถึงผู้นำองค์กรเป็นอย่างไร
- (2) ● ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงระดับความมากน้อยของบุคลากร การรักษาไว้ และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากร เป็นอย่างไร
- (3) ● ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงานของบุคลากร รวมทั้งสุขอนามัย ความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน และการให้บริการและผลประโยชน์ต่อบุคลากรเป็นอย่างไร (\*)

##### หมายเหตุ

หมายเหตุ 1 ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ควรสัมพันธ์กับกระบวนการที่อธิบายไว้ในหมวด 5 รวมทั้งตอบสนองความต้องการของกระบวนการที่สำคัญที่อธิบายไว้ในหมวด 6 และแผนเชิงยุทธศาสตร์และแผนทรัพยากรบุคคลที่อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.2

หมายเหตุ 2 การตอบหัวข้อ 7.4 ก (1) ควรรวมถึงตัววัดและดัชนีชี้วัดตามที่ตอบไว้ในหัวข้อ 5.1 ค (1)

## 7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ (65 คะแนน) : ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการมีอะไรบ้าง

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการที่สำคัญ ซึ่งส่งผลต่อการปรับปรุง ประสิทธิภาพขององค์กร รวมทั้งความพร้อมของรัฐวิสาหกิจต่อภาวะฉุกเฉิน โดยแสดงผลลัพธ์ตามประเภทและ กลุ่มของผลิตภัณฑ์และบริการตามกระบวนการและสถานที่ และตามส่วนตลาด (\*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิง เปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

- (1) ● ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการ ปฏิบัติการของระบบงาน รวมทั้งระบบงานและสถานที่ทำงานที่เตรียมไว้เมื่อเกิดภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉิน
- (2) ● ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านกระบวนการ ทำงานที่สำคัญ รวมทั้งผลผลิตภาพ รอบเวลา และตัววัดประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และนวัตกรรม ของกระบวนการอื่น ๆ ที่เหมาะสม

### หมายเหตุ

- หมายเหตุ 1 ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อ 7.5 ควรตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติการ ตามที่ระบุไว้ ในบริบทของรัฐวิสาหกิจ และหัวข้อ 6.1 และ 6.2 รวมถึงผลลัพธ์ที่ไม่ได้รายงานในหัวข้อ 7.1-7.4
- หมายเหตุ 2 ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อ 7.5 ควรแสดงข้อมูลที่สำคัญที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์และทบทวนผล การดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ (หัวข้อ 4.1) และควรเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติการเพื่อให้ได้ผล ลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (หัวข้อ 7.1) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (หัวข้อ 7.2) และผลลัพธ์ด้าน การเงินและตลาด (หัวข้อ 7.3)



### ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

หมายเหตุ 3 ตัววัดและดัชนีชี้วัดที่เหมาะสมของผลการดำเนินการของระบบงาน [7.5 ก (1)] อาจรวมถึงการตรวจสอบ การส่งมอบที่ทันเวลา และผลการยอมรับผลิตภัณฑ์ และกระบวนการจากภายนอก ผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบและลูกค้า ผลลัพธ์และอัตรานวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ บริการและระบบงาน การลดความซับซ้อนของภาระงานภายในและการจำแนกภาระงาน การปรับปรุงการวางแผนงาน การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของการบังคับบัญชา เวลาในการตอบสนองต่อการฝึกและการซ่อมเพื่อภาวะฉุกเฉิน และผลลัพธ์ในการโยกย้ายสถานที่ทำงาน และ การซ่อมเพื่อเตรียมพร้อมต่างๆ

## 7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร (65 คะแนน) :

### ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรมีอะไรบ้าง

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการกำกับดูแลและการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงการบรรลุแผนเชิงยุทธศาสตร์ พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ความรับผิดชอบด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคมและการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีขององค์กร โดยแสดงผลลัพธ์ตามหน่วยงานขององค์กร (\*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม

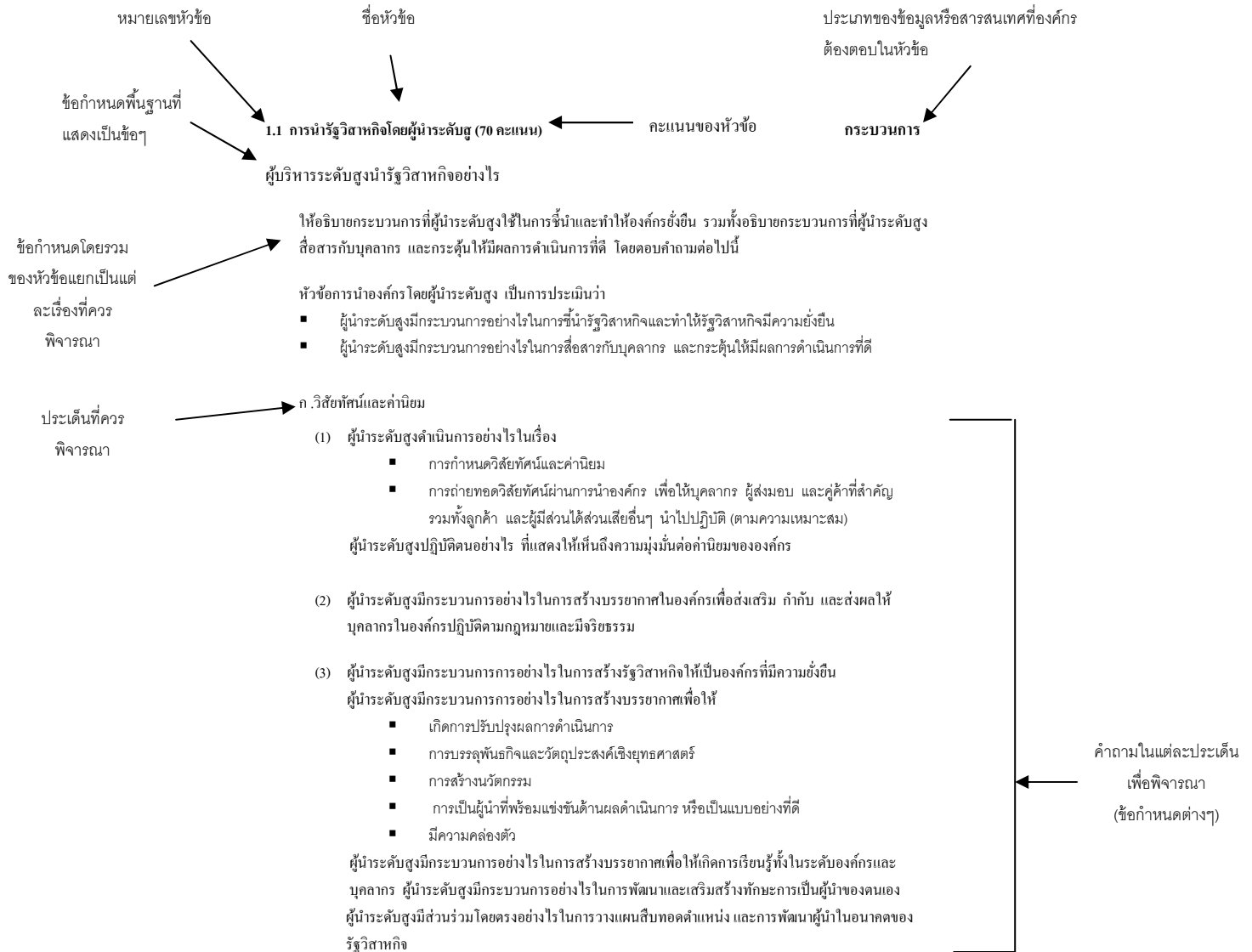
- (1) ● ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของรัฐวิสาหกิจเป็นอย่างไร
- (2) ● ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่มีจริยธรรม และผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลของรัฐวิสาหกิจเป็นอย่างไร
  - ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่ฝ่าฝืนจริยธรรมเป็นอย่างไร
- (3) ● ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านความรับผิดชอบด้านการเงิน ทั้งภายในและภายนอกเป็นอย่างไร (\*)
- (4) ● ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมายเป็นอย่างไร
- (5) ● ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านการที่รัฐวิสาหกิจสนับสนุนการพัฒนาประเทศชาติ ในด้านเศรษฐกิจและสังคมอย่างไร

- (6) ● ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญ ด้านการที่รัฐวิสาหกิจเป็นองค์กรที่ดีในสังคม ในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร

#### หมายเหตุ

- หมายเหตุ 1 ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดการบรรลุผลตามนโยบายรัฐบาล [7.6 ก (1)] ควรมุ่งเน้นที่เป้าประสงค์ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งกิจกรรมที่ได้ดำเนินการ ตลอดจนผลลัพธ์
- หมายเหตุ 2 ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดการบรรลุแผนเชิงยุทธศาสตร์ [7.6 ก (1)] ควรเจาะจงที่วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ใน 2.1 ข (1) อาทิ การเบิกจ่ายงบลงทุน และตัววัดผลการดำเนินการและผลที่คาดการณ์ไว้ของแผนปฏิบัติการที่ระบุไว้ใน 2.2 ก (6) และ 2.2 ข ตามลำดับ
- หมายเหตุ 3 ตัวอย่างตัววัดของพฤติกรรมที่มีจริยธรรม และความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย [7.6 ก (2)] ให้ดูหัวข้อ 1.2 หมายเหตุ 6
- หมายเหตุ 4 การตอบคำถามในหัวข้อ 7.6 ก (3) อาจรวมถึงประเด็นที่เกี่ยวกับรายงานทางการเงินและความเสี่ยง คำแนะนำที่สำคัญของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก และการตอบสนองของผู้บริหารในเรื่องดังกล่าว
- หมายเหตุ 5 ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย [7.6 ก (4)] ควรตอบสนองคำถามที่ระบุไว้ใน 1.2 ข ผลลัพธ์ด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร (ตัวอย่าง เช่น การรายงานการเกิดอุบัติเหตุในงาน) ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.4 ก (3)
- หมายเหตุ 6 ผลลัพธ์ด้านการเป็นองค์กรที่ดีในสังคม [7.6 ก (6)] ควรกล่าวถึงการสนับสนุนการพัฒนาประเทศชาติและชุมชนที่สำคัญที่ระบุไว้ใน 1.2 ค

ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ



(ดูคำอธิบายการอ่านเกณฑ์ หน้า 25)

หมายเหตุ:

- 1 ผู้บริหารระดับสูงได้แก่ ผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ และผู้บริหารระดับสูงที่รายงานโดยตรงต่อผู้บริหารสูงสุด รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารเหล่านี้
- 2 วิสัยทัศน์ขององค์กร [1.1 ก 1] ควรเป็นคำกำหนดบริบทของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ได้อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2 โดยมีการใช้ข้อมูลหลักประกอบในการกำหนดทิศทางของรัฐวิสาหกิจ อาทิ ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง นโยบายรัฐบาล กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐวิสาหกิจ ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ แนวนโยบายของผู้ถือหุ้น

รูปที่ 4.1 ตัวอย่างรูปแบบของหัวข้อ (หมวด 1)

## คำอธิบายการอ่านเกณฑ์

### ระบบการให้คะแนน

การให้คะแนนคำตอบในแต่ละหัวข้อ จะขึ้นอยู่กับผลการประเมินใน 2 มิติ คือ

- (1) กระบวนการ
- (2) ผลลัพธ์

รัฐวิสาหกิจจะต้องให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สัมพันธ์กับมิติเหล่านี้ ปัจจัยของแต่ละมิติมีดังนี้

### กระบวนการ

“กระบวนการ” หมายถึง วิธีการที่รัฐวิสาหกิจใช้และปรับปรุง เพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้อ ในหมวด 1 - 6 ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ประเมินกระบวนการ ได้แก่ “แนวทาง (Approach – A) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment – D) การเรียนรู้ (Learning – L) และการบูรณาการ (Integration – I)”

### แนวทาง

“แนวทาง” หมายถึง

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้กระบวนการบรรลุผล
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ
- ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการต่างๆ ขององค์กร
- ระดับของการที่แนวทางนั้นนำไปใช้ได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้ (ซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ)

### การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

“การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้อที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อองค์กร
- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา
- การใช้แนวทางในทุกหน่วยงานที่ควรใช้

## การเรียนรู้

“การเรียนรู้” หมายถึง

- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยใช้วงจรการประเมินและการปรับปรุง
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของแนวทาง โดยใช้นวัตกรรม
- การแบ่งปันความรู้จากการปรับปรุงที่ดีขึ้นและนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร

## การบูรณาการ

“การบูรณาการ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้แนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กรตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์
- การใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุง ที่ช่วยเสริมกระบวนการและหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร
- แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกลมกลืนกันทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กร

## ผลลัพธ์

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กร ในการบรรลุตามข้อกำหนดในหัวข้อ 7.1 ถึง 7.6 ปัจจุบันทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ ได้แก่

- ระดับของผลการดำเนินการในปัจจุบัน
- อัตราการเปลี่ยนแปลง (เช่น ความลาดชันของแนวโน้มของข้อมูล) และความครอบคลุม (เช่น การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติและการแบ่งปันอย่างกว้างขวาง) ของการปรับปรุงผลการดำเนินการ
- ผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม
- การเชื่อมโยงของตัววัดผลต่างๆ (มักแสดงผลตามกลุ่มที่จำแนกไว้) กับผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ลูกค้า ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการที่สำคัญตามที่ระบุไว้ในบริบทของรัฐวิสาหกิจ และในหัวข้อที่อยู่ในหมวด 1 - 6

## การจำแนกหัวข้อและมิติการให้คะแนน

หัวข้อต่างๆ จำแนกตามชนิดของข้อมูลและสารสนเทศที่รัฐวิสาหกิจต้องนำเสนอตามมิติการประเมิน ทั้ง 2 มิติ ดังกล่าวข้างต้น หัวข้อแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. กระบวนการ
2. ผลลัพธ์

หัวข้อที่อยู่ในหมวด 1 - 6 นั้น “แนวทาง (A) – การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (D) - การเรียนรู้ (L) – การบูรณาการ (I)” มีความเชื่อมโยงกัน เพื่อเน้นว่าเมื่ออธิบายถึงแนวทางแล้ว รัฐวิสาหกิจต้องชี้ให้เห็นถึงการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับข้อกำหนดเฉพาะของหัวข้อนั้นเสมอ เมื่ออธิบายถึงระดับการพัฒนาของกระบวนการ ควรแสดงให้เห็นว่าวงจรการเรียนรู้ และการบูรณาการกับกระบวนการและหน่วยงานอื่นเกิดขึ้นได้อย่างไร ถึงแม้ว่าปัจจัยอันได้แก่ แนวทาง-การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ-การเรียนรู้- การบูรณาการ จะมีความเชื่อมโยงกันก็ตาม ข้อมูลป้อนกลับที่ส่งให้แก่รัฐวิสาหกิจ จะสะท้อนจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงในปีจายใดปีจายหนึ่งหรือทุกปีจายก็ได้

หัวข้อที่อยู่ในหมวด 7 ต้องแสดงข้อมูลระดับของผลการดำเนินการ อัตราการปรับปรุง และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงข้อมูลที่แสดงความครอบคลุมของการปรับปรุงผลการดำเนินการ ซึ่งสัมพันธ์โดยตรงกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติและการเรียนรู้ขององค์กร หากมีการแบ่งปันความรู้ในเรื่องกระบวนการปรับปรุงและมีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างกว้างขวาง ควรจะแสดงผลลัพธ์ที่สอดคล้องกันด้วย ดังนั้น คะแนนของผลลัพธ์จึงเป็นส่วนประกอบซึ่งขึ้นอยู่กับผลการดำเนินการโดยรวม โดยพิจารณาถึงอัตราการเปลี่ยนแปลงและความครอบคลุมของการปรับปรุงและความสำคัญต่อข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้อและต่อธุรกิจหรือภารกิจขององค์กร

## ความสำคัญ

การประเมิน 2 มิติดังกล่าวข้างต้นเป็นหลักสำคัญในการประเมินและให้ข้อมูลป้อนกลับ ประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณา คือ “ความสำคัญ” ของกระบวนการและผลลัพธ์ต่อปัจจัยสำคัญทางธุรกิจที่แสดงไว้ในรายงานผลการดำเนินการตามแนวทาง SEPA (Organizational Performance Report: OPR)

## การให้คะแนน

การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ ควรยึดแนวทางดังต่อไปนี้

- คำตอบของแต่ละหัวข้อ ควรอธิบายประเด็นพิจารณาทั้งหมดและควรสะท้อนสิ่งที่สำคัญต่อองค์กร
- การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ ต้องเริ่มด้วยการกำหนดช่วงคะแนน (เช่น ร้อยละ 50 ถึง 65) ซึ่งมีคำอธิบายที่เหมาะสมกับระดับความสำเร็จขององค์กร ดังที่รายงานไว้ในคำตอบในหัวข้อนั้น โดย “คำอธิบายที่เหมาะสมกับระดับความสำเร็จขององค์กร” อาจมีบางปัจจัยหรือหลายปัจจัยที่ใช้ในการตรวจประเมินในหมวด 1 - 6 (แนวทาง-การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ-การเรียนรู้-การบูรณาการ) หรือมีปัจจัยที่ใช้ในการตรวจประเมินในหมวด 7 ที่ไม่ครบถ้วนก็ได้ ระดับความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับพื้นฐานของปัจจัยดังกล่าวทั้งหมดในภาพรวม ไม่ใช่การแจ่งนับหรือการเฉลี่ยผลของการตรวจประเมินของแต่ละปัจจัย การตัดสินใจว่าจะให้คะแนนจริงเท่าไรภายในช่วงคะแนนที่เลือกไว้ ต้องประเมินว่าคำตอบในหัวข้อนั้นๆ ใกล้เคียงกับข้อความที่อธิบายในช่วงคะแนนที่สูงขึ้นไปหรือต่ำลงมา
- หัวข้อที่อยู่ในหมวด 1 - 6 ที่ได้คะแนนร้อยละ 50 แสดงว่า แนวทางนั้นตอบสนองข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ มีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาและสู่นักงานส่วนใหญ่ที่ดำเนินการเกี่ยวข้องกับหัวข้อนั้นๆ โดยใช้วงจรการปรับปรุงและการเรียนรู้ รวมทั้งตอบสนองความต้องการที่สำคัญขององค์กร หากมีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างครอบคลุมมากขึ้น มีการเรียนรู้ขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ และมีการบูรณาการมากขึ้น ก็จะได้คะแนนสูงขึ้น
- หัวข้อที่อยู่ในหมวด 7 ที่ได้คะแนนร้อยละ 50 แสดงว่า มีแนวโน้มการปรับปรุง และ/หรือมีระดับของผลการดำเนินการที่ชัดเจนในเกือบทุกหัวข้อ พร้อมด้วยข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมกับผลลัพธ์ในหัวข้อนั้นๆ และมีความสำคัญต่อธุรกิจ หากมีอัตราการปรับปรุง และ/หรือระดับของผลการดำเนินการที่ดีขึ้น มีผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบที่ดีขึ้น รวมทั้งมีความครอบคลุมมากขึ้น และมีการบูรณาการกับความต้องการทางธุรกิจที่ดีขึ้น ก็จะได้คะแนนสูงขึ้น



แนวทางการให้คะแนน

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1 - 6)
0% หรือ 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบ มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน (A)</li> <li>■ ไม่มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ หรือมีเพียงเล็กน้อย (D)</li> <li>■ ไม่แสดงให้เห็นว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา (L)</li> <li>■ ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับองค์กร แต่ละพื้นที่หรือหน่วยงานดำเนินการอย่างเอกเทศ (I)</li> </ul>
10%, 15%, 20% หรือ 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (A)</li> <li>■ มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเพียงแคในชั้นเริ่มต้นในเกือบทุกพื้นที่หรือหน่วยงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (D)</li> <li>■ แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงทั่วไป (L)</li> <li>■ มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับพื้นที่หรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา (I)</li> </ul>
30%, 35%, 40% หรือ 45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (A)</li> <li>■ มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางพื้นที่หรือบางหน่วยงานเพียงอยู่ในชั้นเริ่มต้น (D)</li> <li>■ แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ (L)</li> <li>■ เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการพื้นฐานขององค์กร และตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หมวดอื่นๆ (I)</li> </ul>

คะแนน	กระบวนการ หมวด 1-6
50%, 55%, 60% หรือ 65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ (A)</li> <li>■ มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าอาจแตกต่างกันในบางพื้นที่หรือบางหน่วยงาน (D)</li> <li>■ มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มใช้การเรียนรู้ในระดับองค์กร รวมทั้งนวัตกรรมไปปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ (L)</li> <li>■ มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร และตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หมวดอื่นๆ (I)</li> </ul>
70%, 75%, 80% หรือ 85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆของหัวข้อ (A)</li> <li>■ มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ (D)</li> <li>■ มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และการเรียนรู้ในระดับองค์กรเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการ มีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการวิเคราะห์และการแบ่งปันความรู้ในระดับองค์กรส่งผลต่อการปรับปรุงให้ดีขึ้นและการสร้างนวัตกรรม (L)</li> <li>■ มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กร และตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ (I)</li> </ul>
90%, 95% หรือ 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆของหัวข้ออย่างสมบูรณ์ (A)</li> <li>■ มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์โดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานใดๆ (D)</li> <li>■ มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และการเรียนรู้ในระดับองค์กรเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการทั่วทั้งองค์กร มีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการวิเคราะห์และการแบ่งปันความรู้ในระดับองค์กรผลักดันให้เกิดการปรับปรุงให้ดีขึ้นและการสร้างนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร (L)</li> <li>■ มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรเป็นอย่างดี และตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ (I)</li> </ul>

คะแนน	ผลลัพธ์ (หมวด 7)
0% หรือ 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในเรื่องที่รายงานไว้ (Le)</li> <li>■ ไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม หรือข้อมูลที่แสดงมีแนวโน้มที่ไม่ดีเป็นส่วนมาก (T)</li> <li>■ ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C)</li> <li>■ ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของรัฐวิสาหกิจ (I)</li> </ul>
10%, 15%, 20% หรือ 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ มีการรายงานผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจน้อยเรื่อง และตอบสนองข้อกำหนดเบื้องต้นของหัวข้อ (Le)</li> <li>■ มีข้อมูลที่แสดงแนวโน้มบ้าง บางข้อมูลที่แสดงมีแนวโน้มไม่ดี (T)</li> <li>■ ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ หรือมีเพียงเล็กน้อย (C)</li> <li>■ มีการรายงานผลลัพธ์น้อยเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของรัฐวิสาหกิจ (I)</li> </ul>
30%, 35%, 40% หรือ 45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจที่รายงานอยู่ในระดับดี และตอบสนองข้อกำหนดเบื้องต้นของหัวข้อ (Le)</li> <li>■ มีข้อมูลที่แสดงแนวโน้มบ้าง และแนวโน้มส่วนมากดี (T)</li> <li>■ แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C)</li> <li>■ มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของรัฐวิสาหกิจ (I)</li> </ul>
50%, 55%, 60% หรือ 65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจที่รายงานอยู่ในระดับดี และตอบสนองข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ (Le)</li> <li>■ ผลการดำเนินการในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของรัฐวิสาหกิจ มีแนวโน้มดี (T)</li> <li>■ ระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันบางเรื่อง มีผลดำเนินการดี เมื่อเปรียบเทียบกับคู่เปรียบที่เหมาะสม และ/หรือ ระดับเทียบเคียง (C)</li> <li>■ มีการรายงานผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจตามข้อกำหนด ของลูกค้า ตลาด และกระบวนการที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่ (I)</li> </ul>

ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

คะแนน	ผลลัพธ์ (หมวด 7)
70%, 75%, 80% หรือ 85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจที่รายงานอยู่ในระดับดี ถึงดีเลิศ และตอบสนองข้อกำหนดต่างๆ (Le)</li> <li>● สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีตลอดเวลา เป็นส่วนมากในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของรัฐวิสาหกิจ(T)</li> <li>● แนวโน้ม และ/หรือระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันจำนวนมากหรือส่วนมาก แสดงถึงความเป็นผู้นำ และมีผลการดำเนินการที่ดีมาก เมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง (C)</li> <li>● มีการรายงานผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจตามข้อกำหนดของลูกค้า ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่ (I)</li> </ul>
90%, 95% หรือ 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจดีเลิศ และตอบสนองข้อกำหนดต่างๆทุกข้อ (Le)</li> <li>● สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีตลอดเวลา ในทุกเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของรัฐวิสาหกิจ (T)</li> <li>● แสดงถึงความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมและเป็นระดับเทียบเคียงให้องค์กรอื่นในหลายเรื่อง (C)</li> <li>● มีการรายงานผลการดำเนินการและการคาดการณ์ของรัฐวิสาหกิจตามข้อกำหนดของลูกค้า ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่ (I)</li> </ul>

ส่วนที่ 5 การพัฒนาองค์กรตามระบบ SEPA

## การพัฒนาองค์กรตามระบบ SEPA

การพัฒนาองค์กรตามระบบ SEPA เป็นแนวทางการบริหารจัดการที่มีการปรับปรุงการดำเนินการ การพัฒนาขีดความสามารถและผลการดำเนินการขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ผ่านการเรียนรู้ของบุคลากรและองค์กร เพื่อนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศสามารถแข่งขันได้ และมีความเจริญอย่างยั่งยืนขององค์กร การพัฒนาองค์กรตามระบบ SEPA ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ การตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเองและการปรับปรุงองค์กร ซึ่งต้องดำเนินการเป็นวงจรอย่างต่อเนื่องกันดังแสดงในรูปที่ 5.1



รูปที่ 5.1 แนวทางการพัฒนาองค์กรด้วยเกณฑ์ SEPA

การพัฒนาองค์กรตามระบบ SEPA ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอน คือ

1. การจัดทำรายงานผลการดำเนินการ (Organizational Performance Report: OPR)
2. การตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Organizational Self Assessment)
3. การจัดทำแผนพัฒนาองค์กร
4. การดำเนินการพัฒนาปรับปรุงองค์กร

## 1. การจัดทำรายงานผลการดำเนินการ (Organizational Performance Report: OPR)

รายงานผลการดำเนินการ (Organizational Performance Report: OPR) เป็นเอกสารที่สะท้อนระบบการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจโดยรวม และผลการดำเนินการขององค์กร โดยใช้เกณฑ์ SEPA เป็นกรอบในการอธิบาย

รายงานผลการดำเนินการ (Organizational Performance Report: OPR) ที่ดีควรมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

- FACT แสดงข้อมูลและสารสนเทศจริงขององค์กร
- FULL แสดงเนื้อหาอย่างสมบูรณ์
- FLOW แสดงความเชื่อมโยงของข้อมูลและสารสนเทศ
- FEEL การนำเสนอที่ให้ความรู้สึกรู้ว่าเป็นรายงานที่มีคุณภาพ มีความถูกต้องทั้งในด้านการใช้ภาษา การอ้างอิงตารางและรูปภาพประกอบ การจัดทำรูปเล่มรายงาน

รายงานผลการดำเนินการ (Organizational Performance Report: OPR) ประกอบด้วย

- ส่วนที่ 1: บริบทของรัฐวิสาหกิจ
- ส่วนที่ 2: รายงานผลการดำเนินการ หมวดที่ 1 – 7 ของเกณฑ์ SEPA

รัฐวิสาหกิจควรศึกษาคำอธิบายการอ่านเกณฑ์ในส่วนที่ 4 เพื่อทำความเข้าใจมิติของการตรวจประเมิน สำหรับใช้เป็นแนวทางในการอธิบาย

## 2. การตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Organizational Self Assessment)

ขั้นตอนนี้เป็นการดำเนินการตรวจประเมินองค์กรโดยบุคลากรภายใน เพื่อหาช่องว่างของระบบการบริหารจัดการองค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ SEPA ซึ่งจะช่วยให้รัฐวิสาหกิจทราบสถานภาพขององค์กร และสามารถระบุโอกาสในการปรับปรุงจากช่องว่างที่พบ เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนการปรับปรุงองค์กร และเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากร ทั้งนี้รัฐวิสาหกิจต้องเตรียมความพร้อมในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง ได้แก่

- ผู้นำระดับสูงให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการประเมินองค์กรด้วยตนเองรวมทั้งสนับสนุนการปฏิบัติการและการปรับปรุง เพื่อให้มั่นใจว่ารัฐวิสาหกิจจะนำผลการประเมินไปดำเนินการปรับปรุง
- ผู้นำระดับสูงต้องมีทัศนคติในทางบวกต่อโอกาสในการปรับปรุง ต้องไม่มองว่าโอกาสในการปรับปรุงที่พบเป็นความบกพร่องและพยายามปกปิด แต่ต้องสนับสนุนให้ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องอย่างจริงจัง
- สื่อสารให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับเข้าใจ เห็นประโยชน์ที่จะมีต่อตนเองและองค์กร และมีส่วนร่วม
- กำหนดขั้นตอนการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเองที่ชัดเจน
- กำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

### 2.1 กำหนดกลุ่มผู้ทำหน้าที่ตรวจประเมิน

องค์กรต้องมีคณะทำงานที่มีความเข้าใจในกระบวนการต่างๆ มีความหลากหลายของทักษะ มีความรู้อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับองค์กรและมีภารกิจที่เกี่ยวข้องกับหมวดที่รับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีภาวะผู้นำ มีทักษะในการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น ในการปรับปรุง คณะทำงานต้องได้รับการอบรมหรือเรียนรู้เกี่ยวกับเกณฑ์ให้มีความเข้าใจหลักการและข้อคำถามเป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถใช้เกณฑ์ในการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเองอย่างถูกต้องได้ คณะทำงานควรวางแผนร่วมกันในการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง ซึ่งมีประเด็นหลักที่ควรพิจารณาได้แก่



- ร่วมกันทำความเข้าใจคำถามของเกณฑ์เพื่อให้มีความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงกัน
- การแยกประเด็นคำถาม เนื่องจากคำถามแต่ละคำถามของเกณฑ์ประกอบ ด้วยคำถามย่อยๆหลายคำถาม ดังนั้นจึงควรแยกประเด็นคำถามย่อยเพื่อ ให้สามารถประเมินองค์กรได้ง่ายขึ้นตามคำถามย่อย

องค์ประกอบของคณะผู้ตรวจประเมินภายใน อย่างน้อยควรประกอบด้วยบุคลากรที่ทำหน้าที่ดังต่อไปนี้

- หัวหน้าคณะทำงาน SEPA / ผู้ตรวจประเมินภายใน รับผิดชอบการดำเนินการตามกระบวนการตรวจประเมินภายในองค์กรให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์
- หัวหน้าทีมตรวจประเมินรายหมวด รับผิดชอบการปฏิบัติงานของผู้ตรวจประเมินในทีมรายหมวด ให้ดำเนินการตรวจประเมินองค์กรในหมวดที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ
- ผู้ตรวจประเมินรายหมวด รับผิดชอบดำเนินการตรวจประเมินองค์กรในหมวดที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
- ผู้ประสานงานการตรวจประเมิน รับผิดชอบการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการตรวจประเมิน และงานธุรการของทีมผู้ตรวจประเมินภายใน

## 2.2 ขั้นตอนการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง

แนวทางการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเองประกอบด้วยขั้นตอนดังแสดงในรูปที่ 5.2 และมีรายละเอียดดังนี้



รูปที่ 5.2: แนวทางการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง

### 1. ศึกษาเกณฑ์และพิจารณาความเชื่อมโยง

ผู้ตรวจประเมินภายในควรทบทวนคำถามเกณฑ์แต่ละข้ออย่างละเอียด รวมทั้ง "หมายเหตุ" ในแต่ละหัวข้อเพื่อทำความเข้าใจให้ชัดเจน และพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างข้อกำหนดของเกณฑ์ซึ่งจะช่วยประเมินการบูรณาการการบริหารจัดการทั้งองค์กร

### 2. คัดเลือกปัจจัยสำคัญ

บริบทของรัฐวิสาหกิจมีผลต่อการบริหารจัดการองค์กร ดังนั้นผู้ประเมินองค์กรจึงต้องพิจารณาว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะใช้ในการประเมินความเหมาะสม และประสิทธิผลของแนวทางหรือกระบวนการ ความครอบคลุมและความจริงจังของการนำไปปฏิบัติ รวมทั้งการบูรณาการการจัดการ ผู้ประเมินควรเลือกปัจจัยที่สำคัญประมาณ 4-6 ปัจจัย สำหรับประเมินแต่ละหัวข้อ

### 3. อ่านรายงานผลการดำเนินการ (Organizational Performance Report: OPR)

ศึกษารายงานผลการดำเนินการรายหมวดอย่างละเอียดและประเมินตามมิติการประเมิน คือ

สำหรับหมวดที่ 1-6 เป็นการประเมินกระบวนการด้วยการประเมิน 4 มิติ คือ

- แนวทาง (Approach: A)
- การนำแนวทางไปปฏิบัติ (Deployment: D)
- การเรียนรู้ (Learning: L)
- การบูรณาการ (Integration: I)

ส่วนหมวดที่ 7 เป็นการประเมินผลลัพธ์ด้วยมิติการประเมิน 4 มิติคือ

- ระดับ (Level: Le)
- แนวโน้ม (Trend: T)
- การเปรียบเทียบ (Comparison: C)
- การบูรณาการ (Integration: I)

ในระหว่างการอ่านรายงานผลการดำเนินการเพื่อตรวจประเมิน ผู้ตรวจประเมินภายใน ควรทวนสอบความถูกต้องของหลักฐานและข้อมูลของประเด็นสำคัญๆ จากหน่วยงานหรือเจ้าของกระบวนการ (Process Owners) รวมทั้งสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเพิ่มเติมตามความเหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่าผลการประเมินนั้นถูกต้อง เชื่อถือได้

### 4. สรุปจุดแข็ง และ โอกาสในการปรับปรุง

หลังจากรวบรวมข้อมูล สารสนเทศครบถ้วนแล้ว ผู้ประเมินต้องวิเคราะห์ และ สรุปจุดแข็ง (Strengths) และ โอกาสในการปรับปรุง (Opportunities for Improvement: OFIs): เพื่อบันทึกจุดแข็ง และ โอกาสในการปรับปรุง ในแบบฟอร์มการตรวจประเมินองค์กร ด้วยตนเอง (Organizational Self Assessment Worksheet)

### 5. ให้คะแนน

พิจารณาให้คะแนนที่ระดับประเด็นพิจารณา (เช่น 1.1 ก, 1.1ข,.....) ก่อนให้ครบทุกประเด็นพิจารณาในหัวข้อย่อย ให้ครบ แล้วจึงพิจารณาให้คะแนนที่ระดับหัวข้อ (1.1, 1.2, 2.1, 2.2.....)ตามตารางการให้คะแนนในหน้า 115-118

### 6. จัดทำรายงานผลการตรวจประเมิน (Self Assessment Report: SAR)

สรุปผลการตรวจประเมินจากแบบฟอร์มการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Organizational Self Assessment Worksheet) ลงในรายงานผลการตรวจประเมิน

## 3. การจัดทำแผนพัฒนาองค์กร

จากผลการตรวจประเมินปีแรก รัฐวิสาหกิจอาจพบว่า มีโอกาสในการปรับปรุงหลายเรื่อง ซึ่งองค์กรอาจไม่สามารถปรับปรุงทั้งหมดเพื่อตอบสนองของเกณฑ์อย่างสมบูรณ์ในเวลาเดียวกันได้ ดังนั้นจึงต้องจัดทำแผนการพัฒนาองค์กร ซึ่งอาจดำเนินการตามแนวทาง ดังนี้

### 3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์การปรับปรุงด้วยข้อกำหนด

เกณฑ์ SEPA ให้ความสำคัญทั้งกับกระบวนการบริหารจัดการซึ่งเป็น “เหตุ” และผลลัพธ์ซึ่งเป็น “ผล” จากการบริหารจัดการ ดังนั้นองค์กรอาจปรับปรุงโดยพิจารณาจากผลประเมินของกระบวนการ (หมวด 1 – 6) โดยตรง หรือวิเคราะห์ผลลัพธ์ (หมวด 7) เพื่อกำหนดกระบวนการที่ควรปรับปรุง อย่างเป็นขั้นตอน เช่น หากหัวข้อใดมีคะแนนอยู่ระดับคะแนน 10 – 25% องค์กรสามารถกำหนดวัตถุประสงค์การปรับปรุงด้วยการวิเคราะห์เปรียบเทียบสิ่งที่คาดว่าจะพบในองค์กรระหว่างระดับคะแนน 10 – 25% กับระดับคะแนน 30 – 45% เป็นต้น

ส่วนการปรับปรุง ผลลัพธ์ ควรเริ่มจากการกำหนดตัวชี้วัด และข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสม มีความสอดคล้อง และบูรณาการ เพื่อช่วยให้การประเมินผลการดำเนินการถูกต้อง ชัดเจนยิ่งขึ้น

### 3.2 การปรับปรุงตามลำดับความสำคัญ

หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญมีหลายวิธี เช่น พิจารณาจากความยากง่ายในการปรับปรุงเทียบกับผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ หรือความคุ้มค่าของการลงทุนในการปรับปรุงกับผลลัพธ์ที่ได้ ซึ่งต้องพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ เช่น ผลประโยชน์หรือผลกระทบต่อองค์กร ความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ ทรัพยากรที่มี ระยะเวลา ต้นทุน ค่าใช้จ่าย เป็นต้น

ตัวอย่างแนวทางการจัดลำดับความสำคัญโดยพิจารณาจากความยากง่าย และผลกระทบต่อแสดงในรูปที่ 5.3

ความยากง่ายของการปรับปรุง	ง่าย	ปรับปรุงง่าย ผลกระทบน้อย <b>Med. Priority</b>	<b>High Priority</b>	ปรับปรุงง่าย ผลกระทบมาก <b>Highest Priority</b>
		<b>Low Priority</b>	<b>Med. Priority</b>	<b>High Priority</b>
	ยาก	ปรับปรุงยาก ผลกระทบน้อย <b>Lowest Priority</b>	<b>Low Priority</b>	ปรับปรุงยาก ผลกระทบมาก <b>Med. Priority</b>
		น้อย		มาก
		ระดับผลกระทบ หากไม่ดำเนินการ		

รูปที่ 5.3: แนวทางการจัดลำดับความสำคัญของหัวข้อที่จะปรับปรุง

หลังจากกำหนดลำดับความสำคัญ รัฐวิสาหกิจต้องจัดทำแผนการปรับปรุง โดยบูรณาการกับแผนยุทธศาสตร์ หรือแผนปฏิบัติการ ซึ่งขึ้นอยู่กับความยากง่าย ทรัพยากร และกรอบเวลา ทั้งนี้ในบางกรณี ต้องมีแผนพัฒนาบุคลากรควบคู่กันด้วย

#### 4. การพัฒนาและปรับปรุง

วัตถุประสงค์ที่สำคัญของ SEPA คือการส่งเสริมให้ปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ดังนั้นรัฐวิสาหกิจจึงควรดำเนินการตามวงจรการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ โดยใช้แนวคิด PDCA มาเป็นกรอบในการปรับปรุง ซึ่งคล้ายกับ แนวคิด ADLI ของกระบวนการตามเกณฑ์ SEPA คือ (1) Plan (P) คือการกำหนดแนวทางหรือกระบวนการโดยคำนึงถึงความเชื่อมโยง (Design Approach and Integration: A, I) (2) DO (D) คือการนำไปปฏิบัติ (Deployment: D) และ (3) Check (C) และ Act (A) คือการทบทวนและปรับปรุงแนวทางหรือกระบวนการ (Review and Improve: L) ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ มีประสิทธิภาพ และส่งผลให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ภาคผนวก

## อภิธานศัพท์

### อภิธานศัพท์ (Glossary)

อภิธานศัพท์ เป็นคำจำกัดความและคำอธิบายอย่างย่อของคำต่างๆ ในเกณฑ์ ซึ่งมีความสำคัญต่อการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร

#### กระบวนการ (Process)

คำว่า “กระบวนการ” (Process) หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกัน เพื่อผลิตผลิตภัณฑ์หรือให้บริการแก่ลูกค้า (ผู้ใช้หรือผู้รับบริการ) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยทั่วไป กระบวนการ ประกอบด้วยคน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค วัตถุดิบ และการปรับปรุง ที่ทำงานร่วมกันตามขั้นตอนหรือ กิจกรรมที่กำหนดไว้ กระบวนการเกือบทุกกระบวนการมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการอื่นจึงต้องคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อกัน ในบางกรณี กระบวนการอาจต้องปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด โดยมีระเบียบปฏิบัติและข้อกำหนด การวัดและขั้นตอนการควบคุมที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร

ในกรณีที่การให้บริการ มีลูกค้าเกี่ยวข้องโดยตรงกับการให้บริการนั้น คำว่า “กระบวนการ” จะมีลักษณะกว้างๆ เช่น ระบุว่าต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งอาจรวมถึงขั้นตอนที่พึงประสงค์หรือคาดหวัง หากขั้นตอนนั้นมีความสำคัญมาก การให้บริการต้องให้สารสนเทศที่ช่วยให้ลูกค้าเข้าใจและปฏิบัติตามขั้นตอนด้วย กระบวนการให้บริการดังกล่าว ต้องมีแนวทางสำหรับผู้ให้บริการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกี่ยวกับการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้รับบริการที่อาจเกิดขึ้นด้วย

ในงานที่ใช้ความรู้ เช่น การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การวิจัย การพัฒนา และการวิเคราะห์ กระบวนการเหล่านี้ไม่จำเป็นต้องมีลำดับขั้นตอนที่เป็นทางการ แต่อาจเป็นความเข้าใจโดยทั่วไปเกี่ยวกับการดำเนินการที่มีสมรรถภาพ เช่น ช่วงเวลา ทางเลือกต่างๆที่ต้องพิจารณา การประเมินผล และการรายงานผล ทั้งนี้ ลำดับขั้นตอนของกระบวนการอาจเป็นผลที่เกิดขึ้นภายหลังที่มีความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวแล้ว

ในระบบการให้คะแนนของเกณฑ์ SEPA จะมีการตรวจประเมินถึงระดับความสำเร็จของกระบวนการ ระดับความสำเร็จนี้อยู่บนพื้นฐานของปัจจัยทั้ง 4 ประการที่ใช้ประเมินแต่ละกระบวนการที่สำคัญขององค์กร ได้แก่ แนวทาง การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมในหน้า 109 เรื่อง “ระบบการให้คะแนน”



### การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (Performance Projections)

คำว่า “การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” หมายถึง การคาดคะเนผลการดำเนินการในอนาคต การคาดการณ์อาจอิงกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา ผลการดำเนินการของคู่แข่งหรือองค์กรที่คล้ายคลึงกัน ที่ต้องทำให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่า หรือขึ้นกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีพลวัต หรืออาจเป็น เป้าประสงค์สำหรับผลการดำเนินการในอนาคต การคาดการณ์เป็นการบูรณาการการคาดคะเนอัตราการ ปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และอาจใช้ในการชี้ให้เห็นว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุง อย่างก้าวกระโดดในเรื่องใด ดังนั้น การคาดการณ์ผลการดำเนินการจึงเป็นเครื่องมือในการวางแผนการจัดการ ที่สำคัญ

### การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment)

คำว่า “การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไป ดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดในเกณฑ์ การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติจะประเมินจากความกว้างและความ ลึกในการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งองค์กร

การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1 - 6 คู่มืออธิบายเพิ่มเติม เกี่ยวกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ในหน้า 109 เรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

### การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี (High-Performance Work)

คำว่า “การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี” หมายถึง กระบวนการทำงานที่มุ่งให้ผลการดำเนินการ ขององค์กรและบุคลากรมีระดับสูงขึ้นเรื่อยๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงผลการดำเนินการด้านคุณภาพ ผลิตภาพ อัตรานวัตกรรม และรอบเวลา การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีส่งผลให้การให้บริการแก่ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดีขึ้น

แนวทางที่นำไปสู่การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีรูปแบบ หน้าที่ และระบบจูงใจที่แตกต่างกันไป การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี เน้นที่การสร้างความผูกพันกับบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย

- การร่วมมือกันระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากร ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับกลุ่มที่ทำหน้าที่ต่อรองแทน บุคลากร
- ความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ซึ่งมักเกี่ยวข้องกับทีมงานต่างๆ
- การรับผิดชอบด้วยตนเองและการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร
- ปัจจัยนำเข้าจากบุคลากรในการวางแผน
- การสร้างทักษะและการเรียนรู้ในระดับองค์กรและบุคคล

- การเรียนรู้จากองค์กรอื่น
- ความยืดหยุ่นในการออกแบบภาระงานและการมอบหมายงาน
- โครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อน (Flattened Organizational Structure) ซึ่งทำให้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และการตัดสินใจกระทำโดยผู้ที่อยู่ใกล้หน้างานมากที่สุด รวมทั้ง
- การใช้ตัววัดผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการเปรียบเทียบผลการดำเนินการขององค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดีส่วนใหญ่ใช้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ เช่น ผลการดำเนินการขององค์กร สิ่งทีบุคคลและกลุ่มทำให้องค์กร และการเพิ่มทักษะ นอกจากนี้กระบวนการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีต้องพยายามทำให้โครงสร้างองค์กร ความสามารถพิเศษ งานภาระงาน การพัฒนาบุคลากร และการให้สิ่งจูงใจมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

### การบูรณาการ (Integration)

คำว่า “การบูรณาการ” หมายถึง การประสานกลมกลืนกันของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร การบูรณาการที่มีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งที่ยิ่งกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน จะสำเร็จได้เมื่อองค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการการดำเนินการมีการปฏิบัติการเชื่อมต่อกันอย่างสมบูรณ์ ดูคำจำกัดความของ “ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” ประกอบ ในหน้า 134

การบูรณาการเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1 - 6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบูรณาการในหน้า 109 เรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

### การเรียนรู้ (Learning)

คำว่า “การเรียนรู้” หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษา ประสบการณ์ และนวัตกรรม ในเกณฑ์ SEPA กล่าวถึงการเรียนรู้ทั้งสองส่วน คือ การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ขององค์กรได้มาจากการวิจัยและพัฒนา วงจรการประเมินและการปรับปรุง ความคิดและปัจจัยนำเข้าจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการจัดระดับเทียบเคียง การเรียนรู้ของแต่ละบุคคลได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล

เพื่อควมามีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ควรปลูกฝังอยู่ในวิธีการปฏิบัติการขององค์กร การเรียนรู้ส่งผลถึงการได้เปรียบเชิงแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรและบุคลากร ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของ “การเรียนรู้ระดับองค์กรและ ระดับบุคคล” ในค่านิยมหลักและแนวคิด ในหน้า 7

การเรียนรู้เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1 - 6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเรียนรู้ในหน้า 109 เรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

### การวิเคราะห์ (Analysis)

คำว่า “การวิเคราะห์” หมายถึง การตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูล เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์มักเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล

การวิเคราะห์ระดับองค์กรโดยรวม เป็นการชี้แนะการจัดการระบบงานและกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สำคัญและวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ถึงแม้ข้อเท็จจริงและข้อมูลแต่ละตัวจะมีความสำคัญ แต่อาจไม่เป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพสำหรับการปฏิบัติการหรือการจัดลำดับความสำคัญเสมอไป ดังนั้น การปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ จึงขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความสัมพันธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและข้อมูล

### การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment)

คำว่า “การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ” หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการปฏิบัติการแก่บุคลากร การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจจะส่งผลให้การตัดสินใจกระทำโดยผู้ที่อยู่ใกล้หน้างานมากที่สุด ซึ่งเป็นผู้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับงานนั้น

การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจมีจุดมุ่งหมายในการช่วยให้บุคลากรสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ตั้งแต่การติดต่อครั้งแรก ปรับปรุงกระบวนการและการเพิ่มผลผลิตภาพ รวมทั้งปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร บุคลากรที่ได้รับอำนาจในการตัดสินใจจะต้องมีสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจที่เหมาะสม ดังนั้น องค์กรจึงต้องให้สารสนเทศที่ทันเหตุการณ์และมีประโยชน์

### ข้อกำหนดโดยรวม (Overall Requirement)

คำว่า “ข้อกำหนดโดยรวม” หมายถึง สิ่งที่ใช้เกณฑ์ต้องอธิบาย เมื่อตอบคำถามเกี่ยวกับแนวคิดที่เป็นแก่นสารที่สำคัญของหัวข้อนี้ ข้อกำหนดโดยรวม ครอบคลุมถึงคุณสมบัติพิเศษที่มีนัยสำคัญที่สุดของข้อกำหนดของหัวข้อนั้น ในเกณฑ์นี้ ข้อกำหนดโดยรวมของแต่ละหัวข้อแสดงด้วยประโยคที่เป็นตัวอักษรหนา (ดูตัวอย่างรูปแบบของหัวข้อในหน้า 108)

### ข้อกำหนดต่างๆ (Multiple Requirement)

คำว่า “ข้อกำหนดต่างๆ” หมายถึง คำถามแต่ละคำถามที่ผู้ใช้เกณฑ์ต้องตอบในแต่ละประเด็นพิจารณา คำถามเหล่านี้ประกอบด้วยรายละเอียดของข้อกำหนดในแต่ละหัวข้อ (ดูตัวอย่างรูปแบบของหัวข้อในหน้า 108)

### ข้อกำหนดพื้นฐาน (Basic Requirement)

คำว่า “ข้อกำหนดพื้นฐาน” หมายถึง สิ่งที่ใช้เกณฑ์ต้องอธิบาย เมื่อตอบคำถามเกี่ยวกับแนวคิดที่เป็นแก่นสารที่สำคัญของหัวข้อนี้ ข้อกำหนดพื้นฐานเป็นสาระสำคัญที่เป็นพื้นฐานของหัวข้อนั้นๆ (ตัวอย่างเช่น แนวทางสำหรับการจัดทำยุทธศาสตร์สำหรับหัวข้อ 2.1) ในเกณฑ์นี้ ข้อกำหนดพื้นฐานของแต่ละหัวข้อแสดงไว้ที่ “ชื่อหัวข้อ” (ให้ดูตัวอย่างรูปแบบของหัวข้อในหน้า 108)

### ขีดความสามารถของบุคลากร (Workforce Capability)

คำว่า “ขีดความสามารถของบุคลากร” หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะทำงานให้สำเร็จตามกระบวนการทำงานด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถและสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากร

ขีดความสามารถอาจรวมถึงความสามารถที่จะสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า นวัตกรรมและการปรับเปลี่ยนสู่เทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริการและกระบวนการทำงานใหม่ รวมทั้งตอบสนองธุรกิจ ตลาดและความต้องการของกฎระเบียบข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงไป

### ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages)

คำว่า “ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง ความได้เปรียบในเชิงธุรกิจต่างๆ ที่มีผลอย่างสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และมักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในเชิงแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน

โดยทั่วไป ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์มาจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง หรือทั้งสองปัจจัยต่อไปนี้

1. ความสามารถพิเศษ ซึ่งเกิดจากการสร้างและเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในองค์กร และ
2. ทักษะภายนอกที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเกิดจากการสร้างและใช้ประโยชน์จาก

ความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและกับคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ

เมื่อองค์กรเข้าใจที่มาของความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ องค์กรจะสามารถเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในที่เป็นเอกลักษณ์ โดยการนำประโยชน์จากขีดความสามารถขององค์กรอื่นที่เกื้อหนุนกัน

ดูคำจำกัดความของ "ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์" และ "วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์" ประกอบเพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ กับ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ซึ่งองค์กรระบุอย่างชัดเจนในการตอบสนองต่อความท้าทาย และความได้เปรียบ

### ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)

คำว่า "ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์" หมายถึง ความกดดันที่มีผลอย่างแน่นอนต่อโอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคต ความท้าทายเหล่านี้มักเกิดจากตำแหน่งในการแข่งขันในอนาคตขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์หรือบริการที่คล้ายคลึงกัน โดยทั่วไป ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์เกิดจากแรงผลักดันภายนอก แต่ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอก องค์กรอาจเผชิญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในองค์กรเอง

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายนอกอาจเกี่ยวกับความจำเป็นหรือความคาดหวังของลูกค้าหรือตลาด รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์ บริการ หรือเทคโนโลยี รวมถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และความเสี่ยงหรือความจำเป็นอื่นๆ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในอาจเกี่ยวกับความสามารถขององค์กร หรือทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ

ดูคำจำกัดความของ "วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์" ประกอบเพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรระบุในการตอบสนองต่อความท้าทายที่สำคัญ

### ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

คำว่า "ความผูกพันของบุคลากร" หมายถึงระดับความมุ่งมั่นของบุคลากรทั้งในด้านความรู้สึกละสติปัญญา เพื่อให้งาน ภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กรบรรลุผล องค์กรที่มีระดับความผูกพันของบุคลากรสูงแสดงให้เห็นเด่นชัดด้วยสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง เพื่อผลประโยชน์ของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กร

บุคลากรในองค์กรรู้สึกมีความผูกพัน เมื่อพวกเขาพบว่าได้ทำในสิ่งที่ต้องการ และได้รับแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน เมื่อเขาได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดีจากเพื่อนร่วมงาน และจากสถานที่ทำงาน บุคลากรที่มีความผูกพันเป็นผลมาจากความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมที่ร่วมกันปฏิบัติงาน การสื่อสารที่ดี การรับและให้ข้อมูลมีความคล่องตัว การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ และความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการ ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะนำมาซึ่งความผูกพัน รวมถึงการฝึกอบรมและการพัฒนาความก้าวหน้า

ในทางงาน ระบบการยกย่องชมเชย และระบบการให้รางวัลที่มีประสิทธิผล โอกาสและการดูแลที่เท่าเทียมกัน และการมีมิตรไมตรีกับครอบครัวของบุคลากร

### ความยั่งยืน (Sustainability)

คำว่า “ความยั่งยืน” หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อความจำเป็นทางธุรกิจในปัจจุบัน และมีความคล่องตัวและการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ที่ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อธุรกิจ ตลาด และสภาพแวดล้อมการดำเนินงานในอนาคต องค์กรจำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกและภายใน ซึ่งอาจรวมถึงปัจจัยของอุตสาหกรรมทั้งหมดและปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงขององค์กร

ความยั่งยืนอาจพิจารณาจากขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ความพร้อมของทรัพยากร เทคโนโลยี ความรู้ ความสามารถพิเศษ ระบบงาน อาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ นอกจากนี้ ความยั่งยืนยังมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมตัวสำหรับภาวะฉุกเฉินที่เกิดขึ้นจริง หรือภาวะฉุกเฉินในระยะสั้นด้วย

### ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment)

คำว่า “ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” หมายถึง ความคงเส้นคงวาของแผนงาน กระบวนการ สารสนเทศ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุน เป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีความเข้าใจร่วมกันในจุดประสงค์และเป้าหมาย รวมทั้งต้องใช้ตัววัดและสารสนเทศที่เสริมกันเพื่อช่วยในการวางแผน การติดตาม การวิเคราะห์ และการปรับปรุงใน 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับกระบวนการที่สำคัญ และระดับหน่วยงาน ดูคำจำกัดความของ “การบูรณาการ” ประกอบ ในหน้า 110

### ความสามารถพิเศษ (Core Competency)

คำว่า “ความสามารถพิเศษ” หมายถึง สิ่งที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญมากที่สุดอย่างยิ่ง ความสามารถพิเศษขององค์กรเป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งสร้างความได้เปรียบในตลาดขององค์กรหรือสภาพแวดล้อมของการบริการ บ่อยครั้งที่ความสามารถพิเศษเป็นสิ่งที่ทำหายต่อคู่แข่ง หรือผู้ส่งมอบและลูกค้าที่จะลอกเลียนแบบ และความสามารถพิเศษขององค์กรจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ความสามารถพิเศษอาจเกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยี การเสนอบริการที่ไม่เหมือนใคร ตลาดที่เหมาะสมของตนเอง หรือความมีไหวพริบในเชิงธุรกิจโดยเฉพาะ เช่น การเข้าซื้อกิจการ

### ความหลากหลาย (Diversity)

คำว่า “ความหลากหลาย” หมายถึง การให้คุณค่าและการใช้ประโยชน์จากความแตกต่างของบุคลากร ซึ่งครอบคลุมถึงตัวแปรต่างๆ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา สีผิว เพศ สัญชาติ ความพิการ แนวโน้มทางเพศ อายุ การศึกษา ถิ่นกำเนิด และทักษะ รวมทั้งความแตกต่างทางความคิด ความคิดเห็น สาขาการศึกษา และมุมมอง

ในเกณฑ์นี้ หมายถึง ความหลากหลายของการว่าจ้างบุคลากรและชุมชนของลูกค้า การใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของทั้งสองเรื่องนี้ จะเพิ่มโอกาสในการมีผลการดำเนินการที่ดีขึ้น สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า บุคลากร และชุมชน รวมทั้งสร้างความภาคภูมิใจของลูกค้าและบุคลากร

### ค่านิยม (Values)

คำว่า “ค่านิยม” หมายถึง หลักการชี้แนะและพฤติกรรมที่คาดหวังให้องค์กรและบุคลากรปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร ค่านิยมสนับสนุนและชี้แนะการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และช่วยให้องค์กรบรรลุภารกิจ และวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม ตัวอย่างของค่านิยม อาจรวมถึง การแสดงให้เห็นถึงความมีคุณธรรมและความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์ในทุกกรณี การทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า การเห็นคุณค่าของแต่ละบุคคล และของความหลากหลายของบุคลากร การป้องกันสิ่งแวดล้อม และมีการดำเนินการที่เป็นเลิศทุกๆ วัน

### คุณค่า (Value)

คำว่า “คุณค่า” หมายถึง ความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ สิทธิทรัพย์สิน หรือการใช้งาน เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายและทางเลือกอื่นๆ องค์กรมักพิจารณาคุณค่าเพื่อประเมินผลประโยชน์ของทางเลือกต่างๆ เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่าย เช่น คุณค่าที่ลูกค้าได้รับจากการผสมผสานของผลิตภัณฑ์ต่างๆ และบริการต่างๆ

องค์กรจำเป็นต้องเข้าใจว่าคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มคืออะไร จากนั้นส่งมอบคุณค่าให้แก่แต่ละกลุ่มนั้น การทำดังนี้ องค์กรต้องทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าที่มีต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น เช่น ผู้ถือหุ้น บุคลากร และชุมชน

### คู่ความร่วมมือ (Collaborators)

คำว่า “คู่ความร่วมมือ” หมายถึง องค์กรหรือบุคคลที่มีความร่วมมือในการดำเนินงานกับองค์กรที่จะสนับสนุนในการจัดงานหรือกิจกรรมบางส่วนหรือผู้ที่ร่วมดำเนินการเป็นช่วงๆ เมื่อมีเป้าหมายระยะสั้นที่สอดคล้องกันหรือเหมือนกัน โดยปกติการร่วมมือกันไม่เกี่ยวกับข้อตกลงหรือการจัดการที่เป็นทางการ (ดูคำจำกัดความของคำว่า “คู่ค้า”)

### คู่ค้า (Partners)

คำว่า “คู่ค้า” หมายถึง องค์กรหรือบุคคลที่สำคัญที่ตกลงทำงานร่วมกับองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ร่วมกัน หรือเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยปกติ ความร่วมมือเป็นการจัดการที่เป็นทางการเพื่อจุดมุ่งหมายหรือจุดประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง เช่น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ หรือเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เฉพาะอย่าง ความร่วมมือที่เป็นทางการ โดยปกติจะเป็นช่วงเวลาหนึ่ง และคู่ค้ามีความเข้าใจอย่างชัดเจนในบทบาทของและผลประโยชน์ที่มีร่วมกัน (ให้ดูคำอธิบายของคู่ความร่วมมือในหน้า 135 ประกอบ)

### จุดประสงค์ (Purpose)

คำว่า “จุดประสงค์” หมายถึง เหตุผลพื้นฐานที่องค์กรดำรงอยู่ บทบาทหลักของจุดประสงค์ คือ การกระตุ้นและชี้นำองค์กรในการกำหนดค่านิยม โดยปกติ จุดประสงค์จะกว้างและไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง องค์กรในธุรกิจต่างกันอาจมีจุดประสงค์คล้ายคลึงกัน ในขณะที่องค์กรในธุรกิจเดียวกันอาจมีจุดประสงค์ต่างกัน

### ตัววัดและดัชนีชี้วัด (Measures and Indicators)

คำว่า “ตัววัดและดัชนีชี้วัด” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่บอกจำนวนปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลการดำเนินการของกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ โปรแกรม โครงการ บริการ และผลการดำเนินการขององค์กร โดยรวม ตัววัดและดัชนีชี้วัดอาจเป็นแบบง่าย ๆ (ได้จากการวัดแต่ละครั้ง) หรือแบบหลายตัวประกอบกัน

เกณฑ์ไม่ได้แบ่งแยกอย่างชัดเจนระหว่างตัววัดและดัชนีชี้วัด อย่างไรก็ตาม บางคนชอบใช้คำว่า “ดัชนีชี้วัด” (1) เมื่อการวัดนั้นเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินการ แต่ไม่ใช่ตัววัดโดยตรงของผลการดำเนินการนั้น (เช่น จำนวนข้อร้องเรียนเป็นดัชนีชี้วัดของความไม่พึงพอใจ แต่ไม่ใช่ตัววัดโดยตรงของความไม่พึงพอใจ) และ (2) เมื่อการวัดนั้นเป็นตัวทำนาย (ดัชนีชี้วัดแบบนำ - Leading Indicator) ของผลการดำเนินการด้านอื่นๆ ที่มีนัยสำคัญมากกว่า (เช่น ความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้นอาจเป็นดัชนีชี้วัดแบบนำของการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด)

### ที่เป็นระบบ (Systematic)

คำว่า “ที่เป็นระบบ” หมายถึง แนวทางซึ่งมีการจัดขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี สามารถทำซ้ำได้ และมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หรืออาจกล่าวได้ว่าแนวทางมีความเป็นระบบ หากมีการประเมิน การปรับปรุง และการแบ่งปันรวมอยู่ด้วย จนส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ในการใช้คำว่า “ที่เป็นระบบ” ให้ดู “แนวทางการให้คะแนน” ในหน้า 112



### ที่สำคัญ (Key)

คำว่า “ที่สำคัญ” หมายถึง ส่วนประกอบหรือปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญมากหรือสำคัญที่สุดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น เกณฑ์ SEPA กล่าวถึงความท้าทายที่สำคัญ แผนงานที่สำคัญ กระบวนการที่สำคัญ และตัววัดที่สำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการมุ่งไปสู่หรือตรวจติดตามผลลัพธ์ที่ต้องการ

### การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance)

คำว่า “การกำกับดูแลกิจการที่ดี” หมายถึง ระบบการจัดการและควบคุมต่างๆ ที่ใช้ในองค์กร รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่างๆ ของเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหาร และผู้นำระดับสูงขององค์กร

กฎบัตรองค์กร (Corporate Charters) กฎระเบียบที่บังคับใช้ (By-laws) และนโยบายขององค์กรจะระบุเป็นลายลักษณ์อักษรถึงสิทธิและความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องแต่ละกลุ่ม รวมทั้งอธิบายถึงวิธีการกำหนดทิศทางและการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้าน

- (1) ความรับผิดชอบต่อเจ้าของธุรกิจหรือผู้ถือหุ้น และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น
- (2) ความโปร่งใสของการปฏิบัติการ
- (3) การปฏิบัติอย่างยุติธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

กระบวนการต่างๆ ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี อาจรวมถึง การอนุมัติทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ การตรวจติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร การกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของระดับบริหาร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงิน การจัดการความเสี่ยง การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งการรายงานการดำเนินการแก่ผู้ถือหุ้น การทำให้มั่นใจว่าการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีประสิทธิผลมีความสำคัญต่อความเชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวม ตลอดจนต่อประสิทธิผลขององค์กร

### นวัตกรรม (Innovation)

คำว่า “นวัตกรรม” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ โปรแกรม บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิผลขององค์กร รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมเป็นการรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลิตภัณฑ์ ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับใช้เพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่

นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กร เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแบ่งปันความรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การดำเนินการ การประเมินผล

และการเรียนรู้ แม้ว่านวัตกรรมมักเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี แต่นวัตกรรมสามารถเกิดได้ในทุกกระบวนการที่สำคัญขององค์กร ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดหรือการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือผลผลิต นวัตกรรม อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของโครงสร้างองค์กรให้บรรลุงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### แนวทาง (Approach)

คำว่า “แนวทาง” หมายถึง วิธีการที่องค์กรดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์ แนวทาง หมายถึงความเหมาะสมของวิธีการต่อข้อกำหนดของหัวข้อและประสิทธิผลของการใช้แนวทางนั้น

แนวทางเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1 - 6 คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางในหน้า 109 เรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

### แนวโน้ม (Trends)

คำว่า “แนวโน้ม” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่แสดงให้เห็นทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ขององค์กร แนวโน้มแสดงผลการดำเนินการขององค์กรตามลำดับช่วงเวลาที่ผ่านมา

โดยทั่วไป การแสดงแนวโน้มต้องมีข้อมูลในอดีตอย่างน้อยสามจุด (มีไทม์การคาดการณ์) และหากต้องการให้มีความเชื่อถือได้ทางสถิติต้องมีข้อมูลมากกว่านั้น รอบเวลาในการวัดกระบวนการจะเป็นตัวกำหนดช่วงเวลาของการแสดงแนวโน้ม รอบเวลาที่สั้นกว่าทำให้ต้องมีการวัดบ่อยกว่า ในขณะที่รอบเวลาที่ยาวกว่าอาจต้องใช้เวลานานกว่าจึงจะทราบแนวโน้มที่ชัดเจนได้

ตัวอย่างของแนวโน้มที่ต้องตอบในเกณฑ์ ได้แก่ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าและบุคลากร ผลการดำเนินการด้านการเงิน ผลการดำเนินการด้านตลาด และผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ เช่น รอบเวลา และผลผลิตภาพ

### บุคลากร (Workforce)

คำว่า “บุคลากร” หมายถึงบุคคลทุกคนที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับการที่จะทำให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ รวมทั้งบุคลากร ที่องค์กรจ่ายค่าตอบแทน (เช่น บุคลากรประจำ บุคลากรที่ไม่ทำงานเต็มเวลา บุคลากรชั่วคราวและบุคลากรที่ทำงานผ่านโทรศัพท์ รวมทั้งบุคลากรจ้างตามสัญญาที่องค์กรดูแลและควบคุม) และอาสาสมัคร (ถ้ามี) ตามความเหมาะสม โดยรวมถึงผู้นำ หัวหน้างาน และผู้บริหารในทุกระดับ

### ประสิทธิผล (Effective)

คำว่า “ประสิทธิผล” หมายถึง กระบวนการหรือมาตรการสามารถตอบสนองจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ได้คือ เพียงใด การประเมินประสิทธิผลต้องประเมินระดับความสามารถที่แนวทางนั้นมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร และการถ่ายทอดเพื่อนำแนวทางไปปฏิบัติ หรือประเมินผลลัพธ์ของ มาตรการที่ใช้

### เป้าประสงค์ (Goals)

คำว่า “เป้าประสงค์” หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุ เป้าประสงค์ เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าประสงค์ เป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้นำการปฏิบัติการ เป้าประสงค์ในเชิง ปริมาณที่เป็นจุดหรือช่วงที่เป็นตัวเลข มักเรียกว่า “เป้าหมาย” เป้าหมายอาจเป็นการคาดการณ์จากข้อมูลเชิง เปรียบเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน คำว่า “เป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง (Stretch Goals)” หมายถึง การปรับปรุง ที่สำคัญหรือการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร

ประโยชน์ของเป้าประสงค์ รวมถึง

- การทำให้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมีความชัดเจน เพื่อใช้วัดความสำเร็จ
- การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมด้วยการมุ่งเน้นจุดหมายปลายทางร่วมกัน
- การสนับสนุนให้มีความคิดนอกกรอบ (Out-of-the-box) เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง
- การเป็นพื้นฐานสำหรับวัดความก้าวหน้าและเร่งให้บรรลุผล

### ผลการดำเนินการ (Performance)

คำว่า “ผลการดำเนินการ” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการ ผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ มาตรฐาน ผลลัพธ์ที่ผ่านมา และองค์กรอื่นๆ ผลการ ดำเนินการอาจแสดงในรูปแบบการเงินและที่ไม่ใช่การเงิน

เกณฑ์ SEPA ครอบคลุมผลการดำเนินการ 4 ด้าน ได้แก่

- (1) ผลิตภัณฑ์และบริการ
- (2) การมุ่งเน้นลูกค้า
- (3) การเงินและตลาด
- (4) การปฏิบัติการ

ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับตัววัดและดัชนีชี้วัดของคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความสำคัญต่อลูกค้า ตัวอย่างเช่น ความเชื่อถือได้ของผลิตภัณฑ์ การส่งมอบที่ตรงเวลา ระดับของเสียจากกระบวนการลูกค้า และเวลาในการตอบสนองการให้บริการ สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ผลการดำเนินการของผลิตภัณฑ์และบริการอาจรวมผลการดำเนินการของโปรแกรมและโครงการที่ตอบสนองได้รวดเร็วในสภาวะฉุกเฉิน การบริการถึงบ้านและการใช้หลายภาษาในการให้บริการ

ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับตัววัดและดัชนีชี้วัดในเรื่องการยอมรับ ปฏิกริยา และพฤติกรรมของลูกค้า ตัวอย่างเช่น การรักษาลูกค้าไว้ ช้อร้งเรียน และผลจากการสำรวจลูกค้า

ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาด หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับตัววัดในเรื่องต้นทุนรายรับ และตำแหน่งในตลาด รวมทั้งประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ การเติบโตของมูลค่าสินทรัพย์ และส่วนแบ่งตลาด ตัวอย่างเช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน มูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ กำไรจากการดำเนินงาน ผลการใช้จ่ายประมาณ ปริมาณเงินทุนสำรอง วงจรเงินสด ตัววัดอื่นๆ ด้านความสามารถในการทำกำไรและสภาพคล่อง และการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด

ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ หมายถึง ผลการดำเนินการด้านบุคลากร ด้านการนำองค์กร ด้านองค์กร และด้านจริยธรรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับตัววัดและดัชนีชี้วัดด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบ ตัวอย่างเช่น รอบเวลา ผลิตภาพ การลดความสูญเสีย การลาออกของพนักงาน อัตราการฝึกอบรมข้ามสายงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ ความรับผิดชอบต่อทางการเงิน และการมีส่วนร่วมกับชุมชน ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ อาจวัดในระดับหน่วยงาน ระดับกระบวนการที่สำคัญ และระดับองค์กร

### ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Performance Excellence)

คำว่า “ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ” หมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรอย่างบูรณาการ ซึ่งส่งผลให้เกิด

- (1) การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอยู่เสมอให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร
- (2) การปรับปรุงประสิทธิผลและความสามารถขององค์กรโดยรวม
- (3) การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล

เกณฑ์ SEPA เพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ สามารถนำมาใช้เป็นกรอบการทำงานและเครื่องมือในการตรวจประเมินที่ทำให้เข้าใจถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน

## ผลลัพธ์ (Results)

คำว่า “ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กรที่ได้จากการดำเนินการตามข้อกำหนดของหัวข้อในเกณฑ์SEPA การประเมินผลลัพธ์จะพิจารณาจากผลการดำเนินการในปัจจุบัน ผลการดำเนินการเมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม รวมทั้งอัตรา ความครอบคลุม และความสำคัญของการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัววัดผลลัพธ์กับข้อกำหนดด้านผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร คูอธิบายเพิ่มเติมในหน้า 109 เรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

## ผลิตภาพ (Productivity)

คำว่า “ผลิตภาพ” หมายถึง การวัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร แม้คำว่า “ผลิตภาพ” มักใช้กับปัจจัยเดียว เช่น การจัดสรรกำลังคน (ผลิตภาพแรงงาน) เครื่องจักร วัสดุ พลังงาน และทุน แต่แนวคิดเกี่ยวกับผลิตภาพยังสามารถนำไปใช้กับการใช้ทรัพยากรทั้งหมดในการสร้างผลผลิต การใช้ตัววัดหลายตัวร่วมกันในการวัดผลิตภาพโดยรวม ทำให้ระบุได้ว่าผลของการเปลี่ยนแปลงโดยรวมในกระบวนการ เช่น การปรับเปลี่ยนการใช้ทรัพยากร จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือไม่

## ผู้นำระดับสูง (Senior Leaders)

คำว่า “ผู้นำระดับสูง” หมายถึง กลุ่มหรือทีมผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ในหลายๆ องค์กร ผู้นำระดับสูง ประกอบด้วย ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรและผู้ที่รายงานตรงต่อผู้บริหารสูงสุด

## ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

คำว่า “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง กลุ่มทุกกลุ่มที่ได้รับผลกระทบหรืออาจได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติการและความสำเร็จขององค์กร ตัวอย่างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมถึงลูกค้า บุคลากร คู่ค้า คู่ความร่วมมือ คณะกรรมการกำกับดูแล ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบ ผู้เสียภาษี องค์กรที่ดูแลกฎระเบียบ ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ให้ทุนดำเนินงาน และชุมชนในท้องถิ่นและสมาคมวิชาชีพ คำจำกัดความของ “ลูกค้า” ประกอบในหน้า 145

## แผนปฏิบัติการ (Action Plans)

คำว่า “แผนปฏิบัติการ” หมายถึง การปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจง เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน เพื่อให้มีความเข้าใจและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

อย่างมีประสิทธิภาพ ในเกณฑ์นี้ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติครอบคลุมถึงการสร้างตัววัดให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอาจจำเป็นต้องให้การฝึกอบรมที่เฉพาะเจาะจงแก่พนักงานบางคนหรือมีการสรรหาบุคลากรใหม่ด้วย

ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของผู้ส่งมอบในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูง คือ การสร้างและรักษาการเป็นผู้นำด้านราคา ดังนั้น แผนปฏิบัติการควรเป็นการออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและการสร้างระบบบัญชีที่ตรวจสอบต้นทุนในระดับกิจกรรม ซึ่งสอดคล้องกันไปแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ อาจรวมถึงการฝึกอบรมในหน่วยงานและทีมงานในการจัดลำดับความสำคัญตามต้นทุนและประโยชน์ การวิเคราะห์และการทบทวนในระดับองค์กรจึงควรเน้นที่การเพิ่มผลผลิตภาพ การควบคุมต้นทุน และคุณภาพ คำจำกัดความของ “วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” ประกอบในหน้า 145

### พฤติกรรมที่มีจริยธรรม (Ethical Behavior)

คำว่า “พฤติกรรมที่มีจริยธรรม” หมายถึง วิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจว่าการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามมโนธรรมและหลักการด้านวิชาชีพขององค์กร หลักการเหล่านี้ควรสนับสนุนกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับที่บังคับใช้ทั้งหมดขององค์กร รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งจะตัดสิน “ความถูกต้อง” และ “ความผิด”

ผู้นำระดับสูงควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของพฤติกรรมตามหลักการดังกล่าว หลักการนี้ประยุกต์ใช้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องในองค์กร ตั้งแต่บุคลากรจนถึงคณะกรรมการ และจำเป็นต้องสื่อสารและส่งเสริมอย่างสม่ำเสมอ แม้ว่าจะไม่มีรูปแบบที่เป็นสากลของพฤติกรรมที่มีจริยธรรมก็ตาม ผู้นำระดับสูงควรทำให้มั่นใจว่าการกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับหลักจริยธรรม พฤติกรรมที่มีจริยธรรมควรมีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมทั้งบุคลากร ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า ผู้ส่งมอบ และชุมชนท้องถิ่นขององค์กร

บางองค์กรอาจเห็นว่าหลักจริยธรรมเป็นขอบเขตของเงื่อนไขที่จำกัดพฤติกรรม แต่หลักจริยธรรมที่ดีและชัดเจนควรเอื้ออำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร เพื่อให้ตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเชื่อมั่นอย่างยิ่ง

### ภารกิจ (Mission)

คำว่า “ภารกิจ” หมายถึง หน้าที่โดยรวมขององค์กร ภารกิจ เป็นการตอบคำถามว่า “องค์กรต้องการบรรลุอะไร” ภารกิจอาจกำหนดลูกค้าหรือตลาดเป้าหมายที่องค์กรให้บริการ ความสามารถที่โดดเด่นหรือพิเศษขององค์กร หรือเทคโนโลยีที่องค์กรใช้

### มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน (Anecdotal)

คำว่า “มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน” หมายถึง สารสนเทศด้านกระบวนการที่ขาดความเฉพาะเจาะจงในด้านวิธีการ ตัวอย่าง กลไกการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ และปัจจัยการประเมิน / การปรับปรุง / การเรียนรู้ การใช้ตัวอย่างและการอธิบายกิจกรรมแต่ละกิจกรรมมากกว่ากระบวนการที่เป็นระบบ จะถูกระบุว่ามีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน

การตอบคำถามเกี่ยวกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในด้านผลการดำเนินการที่คาดหวังของผู้นำระดับสูง หากองค์กรเพียงอธิบายถึงวาระต่างๆ ที่ผู้นำระดับสูงไปเยี่ยมหน่วยงานทั้งหมดเท่านั้น จะถูกพิจารณาว่ามีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน การตอบคำถามอีกลักษณะหนึ่ง คือ การตอบที่อธิบายถึงกระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งจะอธิบายถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงทั้งหมดใช้ในการสื่อสารกับพนักงานทุกคนอย่างสม่ำเสมอถึงผลการดำเนินการที่คาดหวัง รวมทั้งตัววัดที่ใช้ในการตรวจประเมินประสิทธิผลของวิธีการ รวมถึงเครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการประเมินและปรับปรุงวิธีการสื่อสาร

### รอบเวลา (Cycle Time)

คำว่า “รอบเวลา” หมายถึง เวลาที่ต้องใช้เพื่อบรรลุตามข้อผูกพันหรือทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ การวัดด้านเวลามีบทบาทสำคัญในเกณฑ์นี้ เพราะผลการดำเนินการด้านเวลาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันและผลดำเนินงานโดยรวม รอบเวลา หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินการในทุกแง่มุม การปรับปรุงรอบเวลา อาจรวมถึงเวลาที่ใช้ในการออกผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่สู่ตลาด เวลาในการทำตามคำสั่งซื้อ เวลาในการส่งมอบ เวลาในการปรับเปลี่ยนเครื่องจักร เวลาในการตอบสนองลูกค้า และตัววัดด้านเวลาที่สำคัญอื่นๆ

### ระดับ (Levels)

คำว่า “ระดับ” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่ทำให้ทราบว่าผลลัพธ์และผลการดำเนินการขององค์กรอยู่ในตำแหน่งหรืออันดับใดในมาตราวัดที่ชัดเจน ระดับผลการดำเนินการทำให้สามารถประเมินผลเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา การคาดการณ์ เป้าประสงค์ และตัวเปรียบเทียบอื่นๆ ที่เหมาะสม

### ระบบการนำองค์กร (Leadership System)

คำว่า “ระบบการนำองค์กร” หมายถึง วิธีการบริหารที่ผู้นำระดับสูงนำมาใช้ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานและวิธีที่ใช้ตัดสินใจเรื่องที่สำคัญ การสื่อสาร และการนำไปปฏิบัติ

## ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

รวมถึงโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ การสื่อสาร สองทิศทาง การเลือกสรรและการพัฒนาผู้นำและผู้บริหาร รวมทั้งการเสริมสร้างค่านิยม พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ทิศทาง และความคาดหวังด้านผลการดำเนินการ

ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องคำนึงถึงความสามารถและความต้องการของบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และต้องตั้งความคาดหวังในด้านผลการดำเนินการและการปรับปรุงผลการดำเนินการให้สูง ระบบการนำองค์กรสร้างควมภาคภูมิใจและการทำงานเป็นทีม โดยขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และค่านิยม รวมทั้งการมุ่งไปสู่เป้าประสงค์ร่วมขององค์กร ระบบการนำองค์กรกระตุ้นและสนับสนุนความคิดริเริ่มและการเสี่ยงที่เหมาะสม การจัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาตามจุดประสงค์และหน้าที่ รวมทั้งหลีกเลี่ยงการมีสายการบังคับบัญชาที่มีขั้นตอนการตัดสินใจหลายขั้นตอน ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องมีกลไกที่ผู้นำใช้ในการตรวจประเมินตนเอง การรับข้อมูลป้อนกลับ และการปรับปรุง

## ระดับเทียบเคียง (Benchmark)

คำว่า “ระดับเทียบเคียง” หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงวิธีปฏิบัติและการผลดำเนินการที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในหรือภายนอกอุตสาหกรรม องค์กรเข้าร่วมการจัดระดับเทียบเคียงเพื่อให้เข้าใจถึงผลการดำเนินการระดับโลกในปัจจุบัน และเพื่อให้บรรลุผลการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด ระดับเทียบเคียงเป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอื่นๆ เช่น ข้อมูลระดับอุตสาหกรรมซึ่งรวบรวมโดยบุคคลที่สาม (ส่วนมากเป็นค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม) ข้อมูลผลการดำเนินการของคู่แข่ง และการเปรียบเทียบกับองค์กรที่คล้ายคลึงกันในพื้นที่ภูมิศาสตร์เดียวกัน

## ระบบงาน (Work System)

คำว่า “ระบบงาน” หมายถึง วิธีการที่จะทำให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ ระบบงานเกี่ยวข้องกับบุคลากร ผู้ส่งมอบและลูกค้าที่สำคัญ คู่สัญญา คู่ความร่วมมือ และองค์ประกอบอื่นๆ ในห่วงโซ่อุปทานที่จำเป็นต่อการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์ บริการ รวมถึงกระบวนการทางธุรกิจและกระบวนการสนับสนุน ระบบงานขององค์กรต้องประสานระหว่างกระบวนการทำงานภายในและทรัพยากรจากภายนอกที่จำเป็นต่อการพัฒนา การผลิต การส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการไปสู่ลูกค้าและความสำเร็จในตลาดขององค์กร

การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเป็นการตัดสินใจในเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการป้องกันและใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษขององค์กร และการตัดสินใจในสิ่งที่ควรจะทำหรือผลิตจากภายนอก เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืนในตลาดขององค์กร



## ลูกค้า (Customer)

คำว่า “ลูกค้า” หมายถึง ผู้ที่เป็นผู้ใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรหรืออาจจะเป็นในอนาคต รวมถึงผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ โปรแกรม หรือบริการโดยตรง และผู้ซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อจำหน่ายต่อ เช่น ผู้ค้าส่ง ผู้จัดจำหน่าย ตัวแทน หรือบริษัทที่ใช้ผลิตภัณฑ์ขององค์กรเป็นส่วนประกอบหนึ่งของผลิตภัณฑ์นั้น เกณฑ์นี้กล่าวถึงลูกค้าอย่างกว้างๆ ครอบคลุมถึงลูกค้าในปัจจุบัน ลูกค้าในอนาคต และลูกค้าของคู่แข่งด้วย

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นค่านิยมหลักประการหนึ่งของเกณฑ์ SEPA ที่ฝังอยู่ในความเชื่อและพฤติกรรมขององค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดี การมุ่งเน้นลูกค้ามีผลกระทบต่อทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ระบบงาน กระบวนการทำงาน และผลลัพธ์ขององค์กร ดังนั้น การมุ่งเน้นลูกค้าจึงควรบูรณาการสิ่งนี้กล่าวมาแล้ว

ดูคำจำกัดความของ “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” ประกอบ ในหน้า 141 เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบุคคลอื่นที่อาจได้รับผลกระทบจากผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร

## วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

คำว่า “วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ประเด็นความสามารถในการแข่งขัน และการได้เปรียบทางธุรกิจโดยทั่วไป วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะมุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายในองค์กร และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญในด้านลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือเทคโนโลยี (ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์) กล่าวอย่างกว้างๆ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ คือ สิ่งที่องค์กรต้องบรรลุเพื่อรักษาหรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีความยั่งยืนในระยะยาว วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กร และเป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร

ดูคำจำกัดความของ คำว่า “แผนปฏิบัติการ” ประกอบ ในหน้า 141 เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

## วิสัยทัศน์ (Vision)

คำว่า “วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาพที่องค์กรต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์ อธิบายว่าองค์กรจะมุ่งไปที่ใด สิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่องค์กรต้องการในอนาคต

## ส่วน (Segment)

คำว่า “ส่วน” หมายถึง ส่วนหนึ่งของลูกค้าทั้งหมด ของตลาด ของสายผลิตภัณฑ์หรือบริการ หรือของบุคลากร โดยปกติ “ส่วน” จะมีคุณลักษณะร่วมกันที่สามารถจัดเป็นกลุ่มได้อย่างมีเหตุผล

ในหัวข้อในหมวด 7 คำว่า “ส่วน” หมายถึง ข้อมูลด้านผลลัพธ์ที่แบ่งเป็นส่วนๆ ในรูปแบบที่ทำให้วิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กรได้อย่างชัดเจน แต่ละองค์กรสามารถกำหนดปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงที่ใช้ในการแบ่งส่วนลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์ และบุคลากร

ความเข้าใจในเรื่อง “ส่วน” มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจำแนกความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนของกลุ่มลูกค้า กลุ่มตลาด และกลุ่มบุคลากร และสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ผลิตภัณฑ์ บริการ และโปรแกรมเป็นไปตามความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มต่างๆ ดังกล่าว ตัวอย่างเช่น การแบ่งส่วนตลาดอาจแบ่งตามช่องทางการจัดจำหน่าย ขนาดธุรกิจ ภูมิศาสตร์ หรือเทคโนโลยีที่ใช้ การแบ่งส่วนบุคลากรอาจแบ่งตามภูมิศาสตร์ ทักษะ ความต้องการ การมอบหมายงาน หรือการจำแนกภาระงาน

## สินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets)

คำว่า “สินทรัพย์ทางความรู้” หมายถึง ทรัพยากรทางปัญญาที่มีการสั่งสมภายในองค์กร โดยเป็นความรู้ที่ทั้งองค์กรและบุคลากรเก็บรวบรวมไว้ในรูปแบบของสารสนเทศ ความคิด การเรียนรู้ ความเข้าใจ ความจำ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ทักษะด้านการรับรู้และด้านเทคนิค รวมทั้งความสามารถต่างๆ

บุคลากร ซอฟต์แวร์ สิทธิบัตร ฐานข้อมูล เอกสาร แนวทางปฏิบัติ นโยบายและระเบียบปฏิบัติ รวมทั้งแผนภาพทางเทคนิคเป็นที่เก็บสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กรไว้ สินทรัพย์ทางความรู้ไม่เพียงแต่มีอยู่ภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังมีอยู่ที่ลูกค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ค้าด้วย

สินทรัพย์ทางความรู้เป็น “ความรู้ในภาคปฏิบัติ” (Know How) ที่องค์กรสามารถนำไปใช้ ลงทุน และพัฒนาองค์กรให้เติบโต การเสริมสร้างและการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้จึงเป็นส่วนประกอบสำคัญสำหรับองค์กรในการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และช่วยรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืน

## อัตรากำลังบุคลากร (Workforce Capacity)

คำว่า “อัตรากำลังบุคลากร” หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะทำให้มั่นใจว่ามีจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่เพียงพอต่อการทำให้กระบวนการทำงานสำเร็จ และสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการไปสู่ลูกค้าได้สำเร็จ รวมทั้งสามารถตอบสนองของระดับความต้องการตามฤดูกาลหรือความต้องการที่เปลี่ยนแปลง

### อย่างไร (How)

คำว่า “อย่างไร” หมายถึง ระบบและกระบวนการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุภารกิจ ในการตอบคำถาม “อย่างไร” ในข้อกำหนดของหัวข้อในหมวด 1 - 6 คำอธิบายกระบวนการควรรวมสารสนเทศ เช่น แนวทาง (วิธีการและตัววัด) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการด้วย