



# EdPEx กับการพัฒนากระบวนการทำงานสู่ความเป็นเลิศ

รองศาสตราจารย์ ภาณุ อุษณีย์ คำประกอบ  
รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและพัฒนาคุณภาพองค์กร  
30 เมษายน 2561





# เครื่องมือเพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการ

MBNQA

Malcolm Baldrige National Quality Award

PMQA

Public Sector Management Quality Award  
เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

TQA

Thailand Quality Award  
เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

EdPEX

Education Criteria for Performance Excellence  
เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ใช้ประเมินระดับพัฒนาการขององค์กร

# EdPEx (Education Criteria for Performance Excellence)





# EdPEx (Education Criteria for Performance Excellence)



มีข้อแตกต่างจากระบบ QA เดิมอย่างไร

- ❁ ไม่เฉพาะเจาะจงวิธีการ จุดมุ่งเน้นอยู่ที่ผลลัพธ์
- ❁ ไม่ได้กำหนดวิธีการ สามารถปรับใช้ได้ เลือกเครื่องมือช่วยได้ตามบริบทขององค์กร
- ❁ เกณฑ์มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันภายในเกณฑ์เพื่อให้เกิดการบูรณาการ

เลือกกำหนด KPI ได้เองตามบริบทขององค์กร



5 Decades CMU United for the Nation



เกณฑ์คุณภาพการศึกษา  
เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ  
ฉบับปี 2558-2561

แนวทางที่เป็นระบบสู่การปรับปรุง  
ผลการดำเนินการขององค์กร

The 2013-2014 & 2015-2016  
Education Criteria  
for Performance Excellence  
: EdPE

สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา  
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

Education  
Criteria for  
Performance Excellence

2013-2014  
2015-2016

สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา  
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

Baldrige  
Excellence Framework

2013-2016

A systems approach  
to improving your  
organization's  
performance



ค่านิยมหลัก 11 ประการ เป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่ฝังลึกอยู่ในเกณฑ์นี้ และเป็นสิ่งที่พบเห็นได้ในองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่โดดเด่น (เป็นพื้นฐานของเกณฑ์)

- |   |                               |
|---|-------------------------------|
| 1) มุมมองในเชิงระบบ                       | 7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม     |
| 2) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์           | 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง  |
| 3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน        | 9) ความรับผิดชอบต่อสังคม      |
| 4) การให้ความสำคัญกับคน                   | 10) จริยธรรมและความโปร่งใส    |
| 5) การเรียนรู้ระดับสถาบัน และความคล่องตัว | 11) การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ |
| 6) การมุ่งเน้นความสำเร็จ                  |                               |

# การใช้เกณฑ์ EdPEX เพื่อการประเมินองค์กร



- ✿ เป็นการประเมินในระดับองค์กรเพื่อการมุ่งเป้า
- ✿ ครอบคลุมทุกพันธกิจของสถาบัน
- ✿ เสริมสร้างการเรียนรู้ขององค์กร ค้นหาโอกาสในการปรับปรุงเพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร
- ✿ เป็นกลไกสร้างให้เกิดการบูรณาการของส่วนต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนให้คณะไปสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้
- ✿ ค้นหาแนวทางและวิธีการในการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุง



# เจาะประเด็นสำคัญของเกณฑ์ EdPEx









# โครงสร้างองค์กร (Organizational Profile)



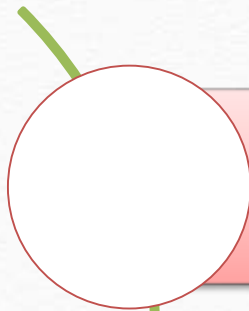
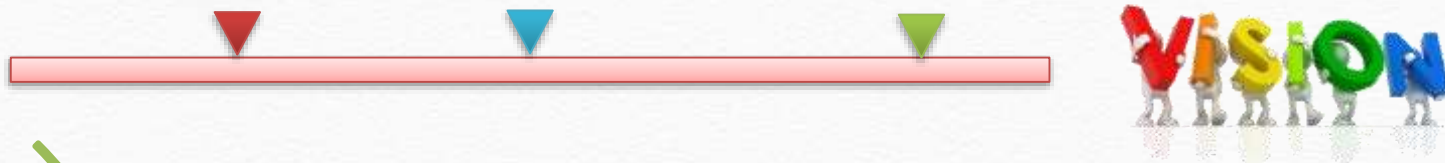
- ❁ ภาพรวมขององค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร และความท้าทายที่องค์กรเผชิญอยู่
- ❁ ช่วยในการระบุข้อมูลสำคัญที่ขาดหายไป โดยมุ่งเน้นที่ความต้องการหลัก ตลอดจนผลลัพธ์
- ❁ เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง
- ❁ สามารถนำจุดอ่อนที่ตรวจพบ ไปวางแผนปฏิบัติการต่อไปได้

# 13 คำถามในโครงร่างองค์กร

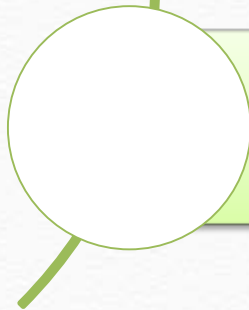




# สิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ คือ การมองเห็นเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนร่วมกัน



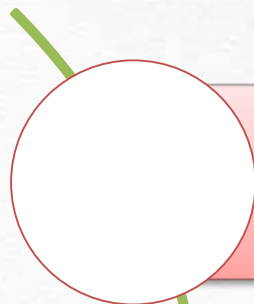
เราต้องพัฒนาอะไรเพิ่มเติมบ้าง



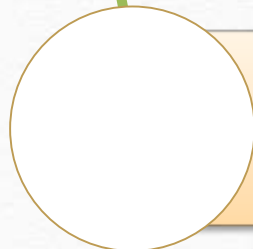
ระบบของเรามีอยู่มีประสิทธิภาพดีเพียงพอที่ทำให้เราบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่



# หมวด 1 การนำองค์กร



ผู้นำองค์กร ต้องเป็นคนเก่ง คนดี เพื่อสร้างองค์กรให้เก่ง และดี



คนเก่ง : พาดองค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ ชีทศให้ชัด และ สื่อสาร/ถ่ายทอด เพื่อนำไปปฏิบัติ (# รับรู้)

(สื่อสารเรื่องอะไร กับใคร อย่างไร เมื่อไร)

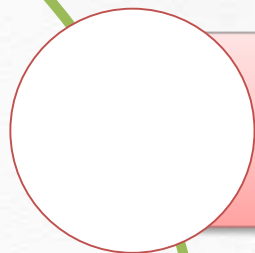


คนดี : มีคุณธรรม จริยธรรม รับผิดชอบต่อสังคม ปฏิบัติตามกฎหมาย

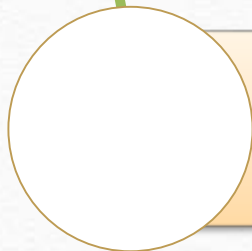
หน้าที่ผู้นำ : ทำอย่างไรให้บุคลากร Focus on action



## หมวด 2 กลยุทธ์



Strategic objective ที่เข้าท่า ทำท่าย  
ตอบสนองวิสัยทัศน์ขององค์กร



กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี/  
กำหนดระบบงานที่สำคัญ



แปลงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกัน

เมื่อ vision เปลี่ยน ต้องเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกัน  
เมื่อกลยุทธ์เปลี่ยน ก็ต้องปรับแผนงานและแผนคน

คำถาม : กลยุทธ์ที่กำหนดจะช่วยผลักดันให้คณะบรรลุมวิสัยทัศน์หรือไม่

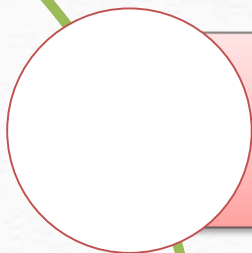




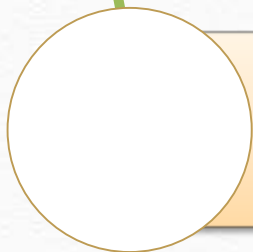
# หมวด 3 ลูกค้า



แต่ละฝ่าย/หน่วยงาน ลูกค้าของเราคือใครบ้าง



ต้องเข้าใจ และรู้จักลูกค้าเป็นอย่างดี สร้าง  
ความสัมพันธ์กับลูกค้า



รู้ว่าเขาคิดอย่างไรกับเรา

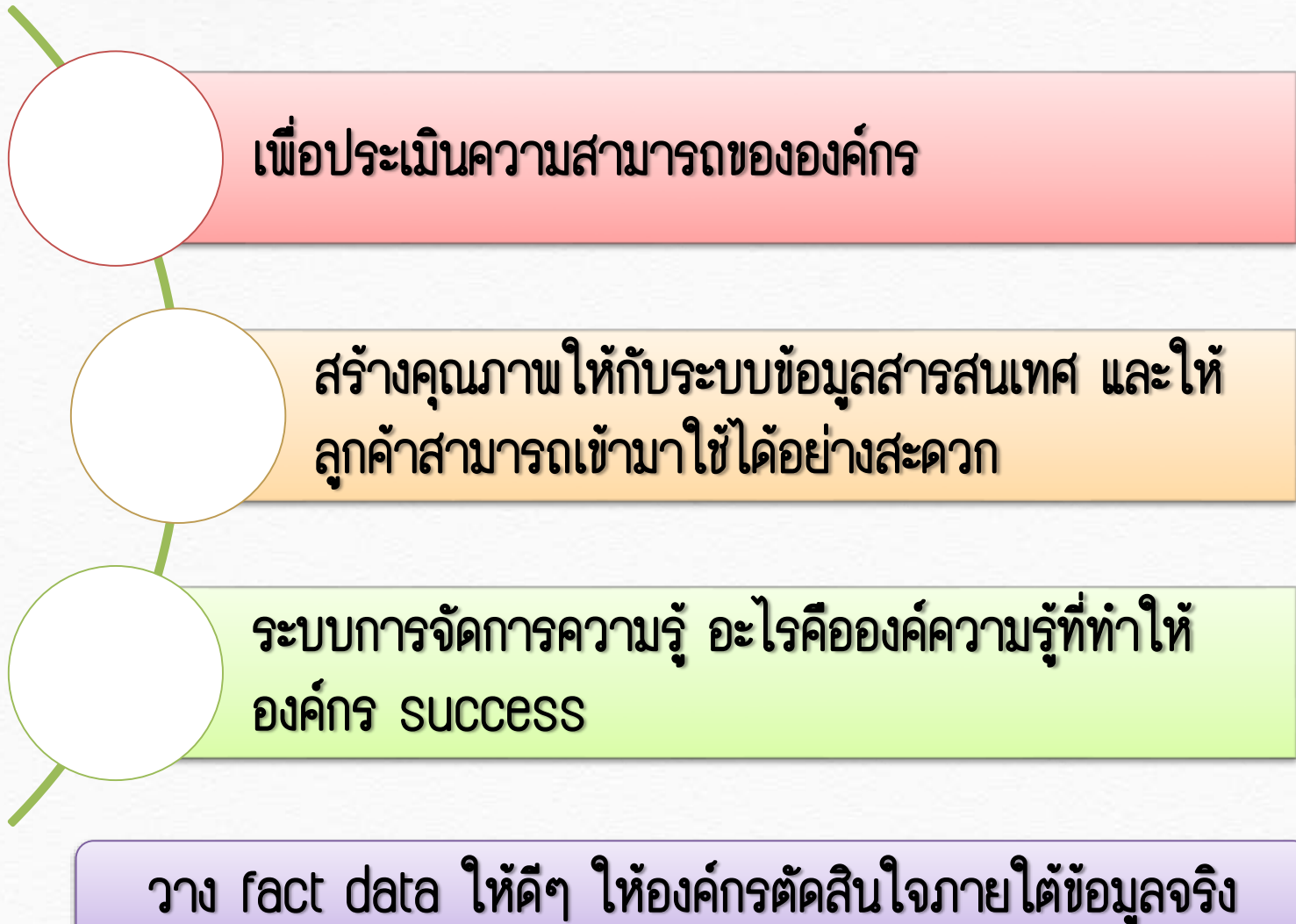
VOC



ตอบสนองเกินความคาดหวัง นำไปสู่ความ  
จงรักภักดีของลูกค้า

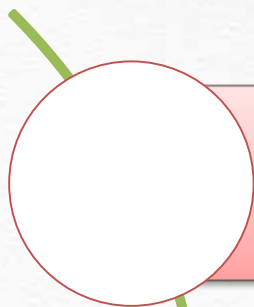
ข้อร้องเรียน คือ ของขวัญจากลูกค้า

# หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

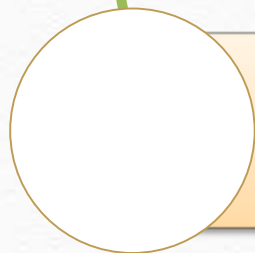




# หมวด 5 บุคลากร



เพิ่มศักยภาพในการทำงานของคนในองค์กร  
สร้างความผูกพันของบุคลากรกับองค์กร



วิเคราะห์อัตรากำลัง และ CC ของคน



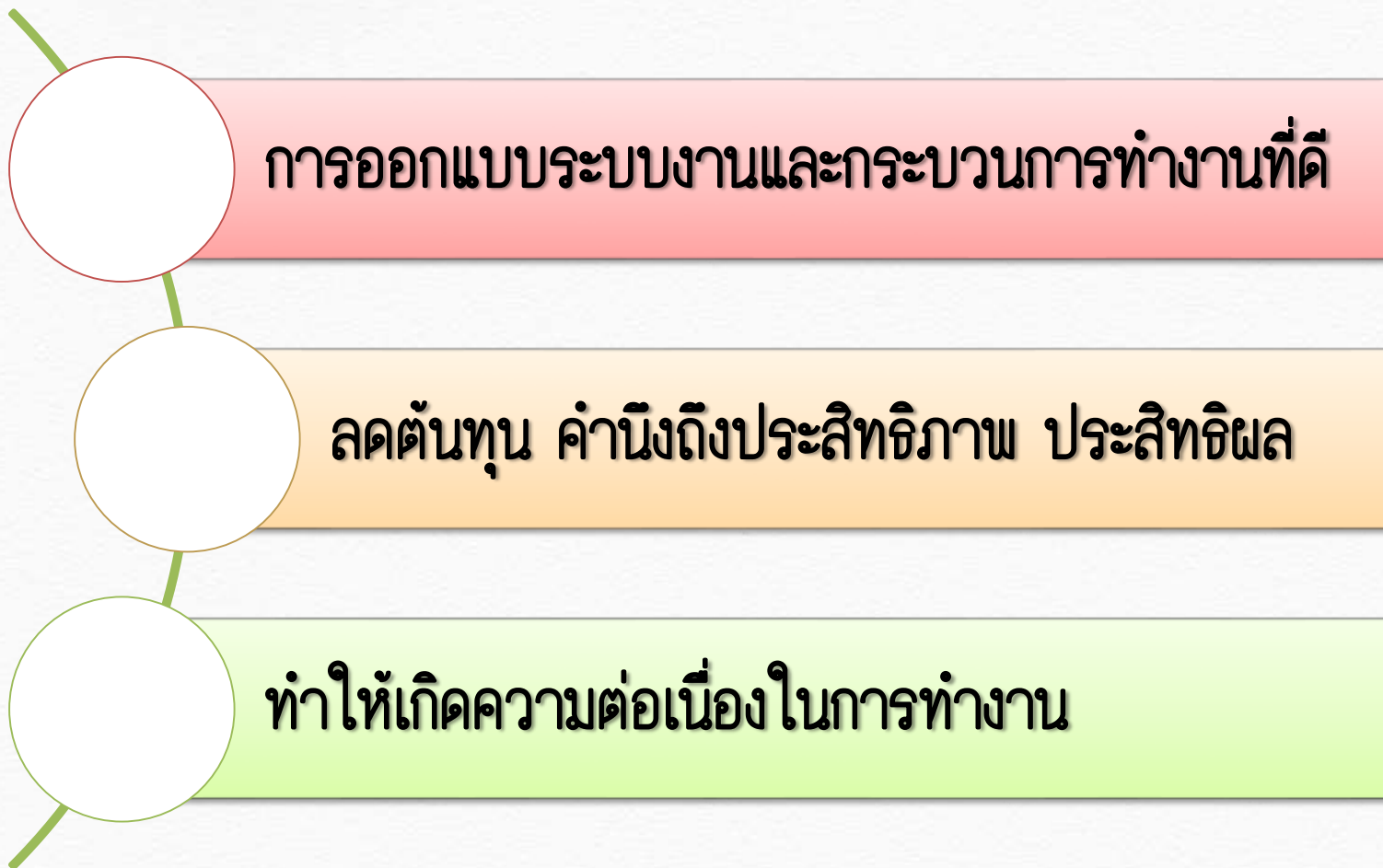
วางแผนพัฒนาคนให้สอดคล้องกับระบบงาน ดูแล  
เรื่อง benefit/safety ตามกลุ่ม

Quality of work life, work life balance, high performance work





# หมวด 6 ระบบปฏิบัติการ



design → implement → improve

<b>หมวด 1 การนำองค์กร</b>	<b>หมวด 7 ผลลัพธ์</b>
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง 1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม	7.4 ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร จรรยาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคม
<b>หมวด 2 กลยุทธ์</b>	<b>หมวด 7 ผลลัพธ์</b>
2.1 การจัดทำกลยุทธ์ 2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	7.4 ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด
<b>หมวด 3 ลูกค้า</b>	<b>หมวด 7 ผลลัพธ์</b>
3.1 เสียงของลูกค้า 3.2 ความผูกพันของลูกค้า	7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

<b>หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้</b>	<b>หมวด 7 ผลลัพธ์</b>
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร 4.2 การจัดการความรู้สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	
<b>หมวด 5 บุคลากร</b>	<b>หมวด 7 ผลลัพธ์</b>
5.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน 5.2 ความผูกพันของบุคลากร	7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
<b>หมวด 6 ระบบปฏิบัติการ</b>	<b>หมวด 7 ผลลัพธ์</b>
6.1 กระบวนการทำงาน 6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ	7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ

# การพัฒนากระบวนการทำงานสู่ความเป็นเลิศ





CMU  
VISION/STRATEGY

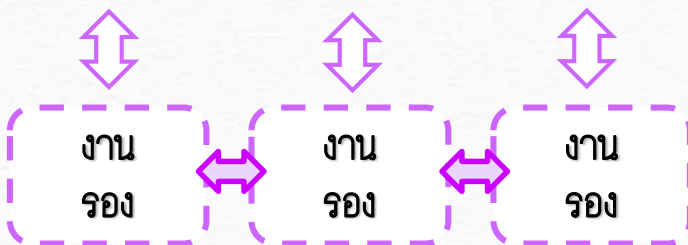
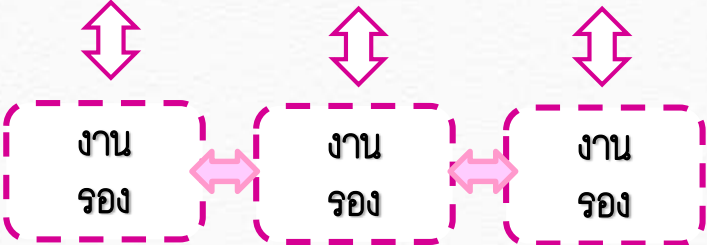


คณะ/  
วิทยาลัย

สถาบัน/สำนัก  
และอื่นๆ

VISION  
STRATEGY

VISION  
STRATEGY



Customer value

Customer value

5 Decades CMU United for the Nation





เสียงของลูกค้า  
ความผูกพันของลูกค้า

กระบวนการทำงาน  
ประสิทธิผลการปฏิบัติการ



# ลูกค้า / ผู้รับบริการ



- รับฟังเสียง ประเมินความพึงพอใจ ตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง รวมถึงปรับปรุงการให้บริการ
- สร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นระหว่างลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กร



เอาใจเขา มาใส่ใจเรา



ให้บริการอย่างสร้างสรรค์



# WORKSHOP 1



- 1) กระบวนการทำงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ ณ ปัจจุบัน มีกระบวนการอะไรบ้าง แต่ละกระบวนการมีใครเป็นลูกค้า/ผู้รับบริการบ้าง

กระบวนการทำงานที่รับผิดชอบ	ลูกค้า/ผู้รับบริการ
กระบวนการ A	C1
กระบวนการ B	C2
กระบวนการ C	C1
กระบวนการ D	C3
กระบวนการ E	C2



# WORKSHOP 1



2) จากกระบวนการทำงานในข้อ 1) ให้เลือกมา 1 กระบวนการ และให้พิจารณาข้อมูลที่ต้องการจากลูกค้า/ผู้รับบริการ วิธีการได้มาซึ่งข้อมูล ความถี่ในการดำเนินการ และการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์

## กระบวนการ A

ลูกค้า/ ผู้รับบริการ	ข้อมูลที่ต้องการจาก ลูกค้า	วิธีการที่จะได้มา ซึ่งข้อมูลที่ต้องการ	ความถี่ในการ ดำเนินการ	การนำข้อมูลไป ใช้ประโยชน์
C1	..... .....	สัมภาษณ์ แบบสอบถาม	ทุกปี ทุก 6 เดือน	ใช้ในการ ปรับปรุง/พัฒนา .....





# กระบวนการทำงาน



- ❁ การออกแบบกระบวนการทำงาน ให้สอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (นำความต้องการและคาดหวังไปกำหนดเป็น KPI)
- ❁ การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
- ❁ ทำอย่างไรจึงจะสามารถลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน เช่น ลดขั้นตอน ลดการทำงานซ้ำซ้อน ลดค่าใช้จ่าย ลดความผิดพลาด เป็นต้น



## ประสิทธิภาพ (Efficiency)

Efficiency is doing things right.  
ประสิทธิภาพคือ การทำสิ่งต่างๆ อย่างถูกต้อง

## ประสิทธิผล (Effectiveness)

Effectiveness is doing the right things  
ประสิทธิผลคือ การทำสิ่งที่ถูกต้อง



ตอบเจทย์



ได้ผลลัพธ์  
ตามที่คาดหวัง



**ประสิทธิภาพ (efficiency)** หมายถึง ผลสำเร็จที่พิจารณาในแง่ความประหยัด หรือคุ่มค่า (ประหยัดต้นทุน ประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลา) ความทันเวลา และมีคุณภาพ

ประหยัด รวดเร็ว มีคุณภาพ (ตัวชี้วัดกระบวนการทำงาน)

**ประสิทธิผล (effectiveness)** หมายถึง การบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่พึงปรารถนาหรือเป็นไปตามที่คาดหวังไว้

มีเป้าหมายเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ (ตัวชี้วัดผลลัพธ์)



# การปรับปรุงงานที่ปฏิบัติอยู่

ทำอะไรให้งานที่รับผิดชอบบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ และทำอะไรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (ผิดพลาดน้อยที่สุด)

กำหนดเป้าหมาย  
ของงานที่ทำ



ออกแบบ/ทบทวน  
กระบวนการทำงาน



เสียงของลูกค้า  
เกณฑ์มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง  
เทคโนโลยี ความรู้ใหม่

ทำอะไรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

เรามี check point ของการทำงานในแต่ละเรื่องอย่างไร





# เป้าหมายของการดำเนินงาน : ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น



คำถามสำคัญ : เราจะทำอะไรและทำอย่างไรเพื่อให้ผลลัพธ์ดีขึ้น



การปรับปรุงกระบวนการทำงาน หรือออกแบบกระบวนการใหม่



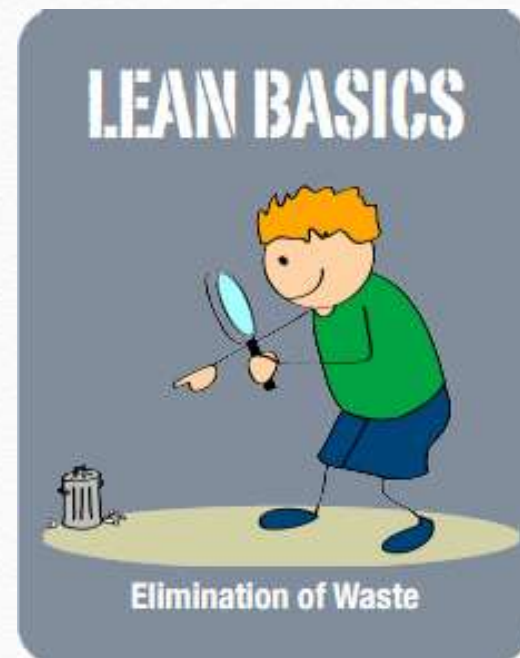
# แนวคิด Lean



LEAN = เครื่องมือเพื่อสร้างความเป็นเลิศของกระบวนการ

เป้าหมายของการจัดการ

กระบวนการ คือ ทำอย่างไรให้  
กระบวนการทั้งหมดปราศจาก  
ความสูญเสีย สามารถปรับตัว  
ตอบสนองความต้องการของ  
ตลาดได้ทันทางที่ และมี  
ประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง





# ตัวอย่างความสูญเสีย (Wastes)



5 Decades CMU United for the Nation





# แนวคิด Lean



Value-added activity

Non Value-added activity







# การสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จในงาน



5 Decades CMU United for the Nation





# KPI ควรมีลักษณะอย่างไร

5 Decades CMU United for the Nation



**Leading KPI** ตัวชี้วัดถึง  
เงื่อนไขหรือปัจจัยที่เป็นตัว  
ขับเคลื่อนให้เกิดผลการ  
ปฏิบัติงานที่ดี (ตัวชี้วัด  
ภายในกระบวนการ)

**Lagging KPI** ตัวชี้วัดที่  
เป็นผลการทำงานที่สามารถ  
วัดได้อย่างเป็นรูปธรรม และ  
เป็นผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน  
ขององค์กร (ตัวชี้วัดผลลัพธ์)

# คำถามสำหรับการสร้าง KPI ที่ดี



วัดทำไม

- มีวัตถุประสงค์การวัดที่ชัดเจน

วัดอะไร

- จะใช้อะไรเป็นตัววัด

วัดอย่างไร

- สูตร วิธีการคำนวณ วิธีการเก็บข้อมูล

วัดเมื่อใด

- ระยะเวลาในการประเมิน ความถี่ห่าง

ใครเป็นผู้วัด

- หน่วยงาน บุคคลที่ทำหน้าที่ประเมิน

สัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ขององค์กร

# แนวทางการกำหนดเป้าหมายของ KPI



เทียบกับ  
ผลงานในปี  
ก่อน

ตั้งเป้าหมาย  
ตามนโยบาย  
ของผู้บริหาร

พิจารณา  
แนวโน้มที่  
น่าจะเป็นไป  
ในอนาคต

เทียบกับ  
ผลงาน  
เฉลี่ย

ตั้งเป้าหมาย  
ร่วมจาก  
ผู้ปฏิบัติ

เทียบกับ  
หน่วยงานอื่น  
ที่มีลักษณะ  
คล้ายคลึงกัน

เทียบกับ  
ผลงานที่ดีที่สุด  
ในช่วงเวลาที่  
ผ่านมา





เรามี check point ของการทำงานในแต่ละเรื่องอย่างไร  
(ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ)



ตัวชี้วัดภายในกระบวนการ



ตัวชี้วัดผลลัพธ์



# WORKSHOP 2



- จากกระบวนการที่เลือกใน workshop 1 (กระบวนการ A) ให้ท่านวิเคราะห์ดังนี้
- 1) เป้าหมาย/ผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ A คืออะไร
  - 2) รายละเอียดการดำเนินงานสำหรับกระบวนการ A มีกี่ขั้นตอน อะไรบ้าง แต่ละขั้นตอนมีใครเกี่ยวข้องบ้าง และเราสามารถวัดความสำเร็จของกระบวนการจากสิ่งใด (ทุกขั้นตอนที่ list มา มีความจำเป็นต้องทำทุกขั้นตอนหรือไม่)
  - 3) ในการดำเนินงานที่ผ่านมา บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้แล้วหรือไม่
    - **หากไม่บรรลุเป้าหมาย** ให้วิเคราะห์ว่ามีสาเหตุจากอะไร เกิดข้อขัดข้องในขั้นตอนใด จะแก้ไขได้เองหรือไม่ อย่างไร หากแก้ไขเองไม่ได้ ควรประสานกับใครบ้าง
    - **หากบรรลุเป้าหมายแล้ว** จะทำอย่างไรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ทำให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้หรือไม่
  - 4) ได้นำเสียงของลูกค้า/ผู้รับบริการ เทคโนโลยีใหม่ๆ มาออกแบบ/ปรับปรุงการทำงานในขั้นตอนใดบ้างหรือไม่

# WORKSHOP 2



กระบวนการ	ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ	ตัวชี้วัดกระบวนการ	เป้าหมาย	ตัวชี้วัดผลลัพธ์	เป้าหมาย
กระบวนการ A					
กระบวนการตรวจสอบคุณสมบัติของอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรระดับปริญญาตรี (ปรับปรุงเล็กน้อย กรณีปรับปรุงอาจารย์)	เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร พ.ศ.2558	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร ไม่มีรายชื่อซ้ำซ้อนกับหลักสูตรอื่น</li> <li>- อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร มีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร (คุณวุฒิ ผลงาน วิชาการ)</li> <li>- ระยะเวลาเฉลี่ยในการเสนอไปยัง สกอ. (หลังจากสภา มช.ให้ความเห็นชอบ)</li> </ul>	100%  100%  .....	ร้อยละของหลักสูตรปรับปรุงเล็กน้อยที่ สกอ. รับทราบ โดยไม่มีข้อทักท้วงให้แก้ไข	100



# WORKSHOP 2



## ขั้นตอนการดำเนินการของกระบวนการ A

ขั้นตอนการทำงาน	ผู้เกี่ยวข้อง
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	

(ทุกขั้นตอนที่ list มา มีความจำเป็นต้องทำทุกขั้นตอนหรือไม่)





# WORKSHOP 2



## ตัวชี้วัดผลลัพธ์ ของกระบวนการ A



ไม่บรรลุเป้าหมาย	บรรลุเป้าหมาย
ค้นหาสาเหตุ วิเคราะห์ว่าเกิดในขั้นตอนใด แก้ไขเองได้หรือไม่	ทำอย่างไรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ทำให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้หรือไม่

เสียงของลูกค้า  
เทคโนโลยีใหม่ๆ



ปรับปรุงกระบวนการ  
ออกแบบกระบวนการใหม่

เสียงของลูกค้า  
เทคโนโลยีใหม่ๆ



ปรับปรุงกระบวนการ



# ของ EdPEX

วิเคราะห์ตนเอง



ปรับปรุงให้ดีขึ้น

พัฒนากระบวนการ  
อย่างเป็นระบบ



นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ชัดเจน

สิ่งสำคัญ คือ การนำ feedback ไปปรับปรุงองค์กรอย่างเป็นระบบ

ประเด็นสำคัญ คือ การมี process owner

# สรุปแนวคิดในการพัฒนากระบวนการทำงานสู่ความเป็นเลิศ



งาน (กระบวนการ) ที่เรารับผิดชอบอยู่มีใครเป็นลูกค้าบ้าง



ปัจจุบันเรามีวิธีรับฟังเสียงของลูกค้า (ความต้องการ ความคาดหวัง)  
โดยวิธีใดบ้าง ใครเป็นผู้รับผิดชอบ และทำบ่อยแค่ไหน



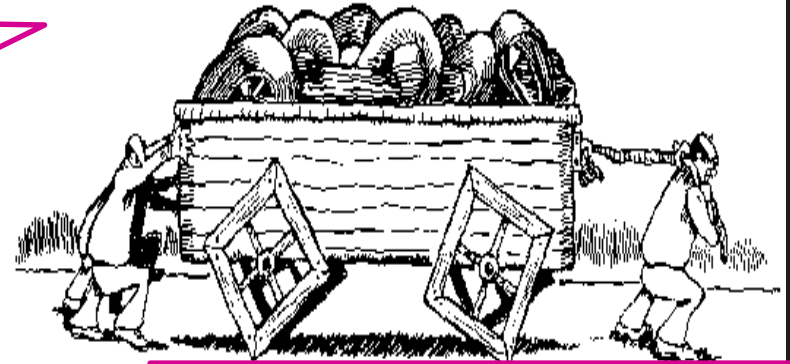
ลูกค้าของเราพึงพอใจต่อการให้บริการของเราแล้วหรือยัง



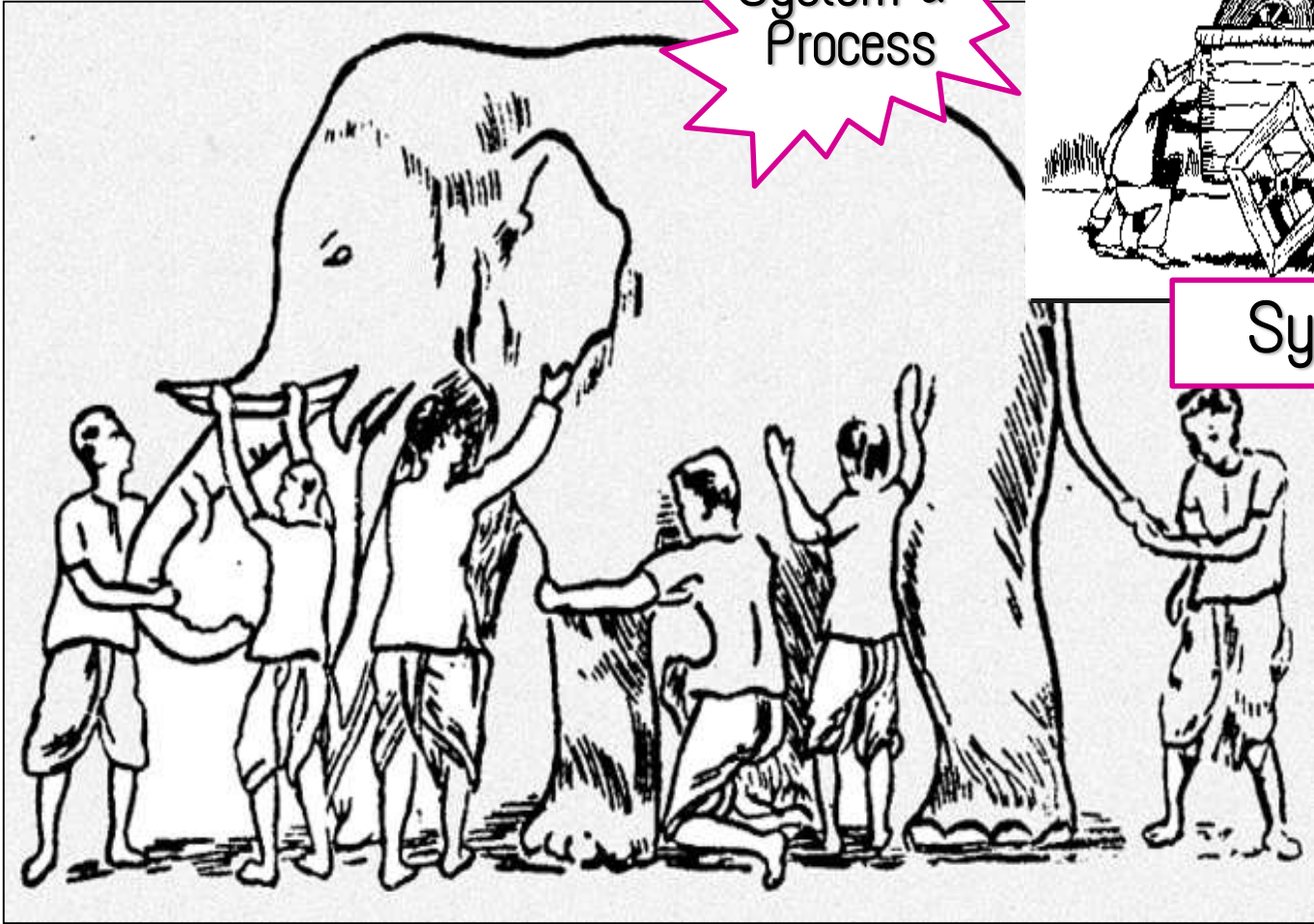
นำข้อมูลที่ได้มาออกแบบ/ปรับปรุงกระบวนการทำงาน  
(จะทำให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้หรือไม่ อย่างไร)  
ตอบสนองเกินความคาดหวัง

# Organizational Management

System &  
Process



System Management

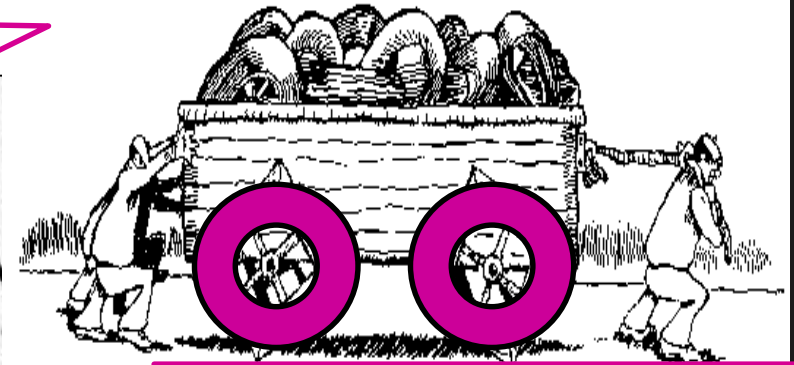


Process Management

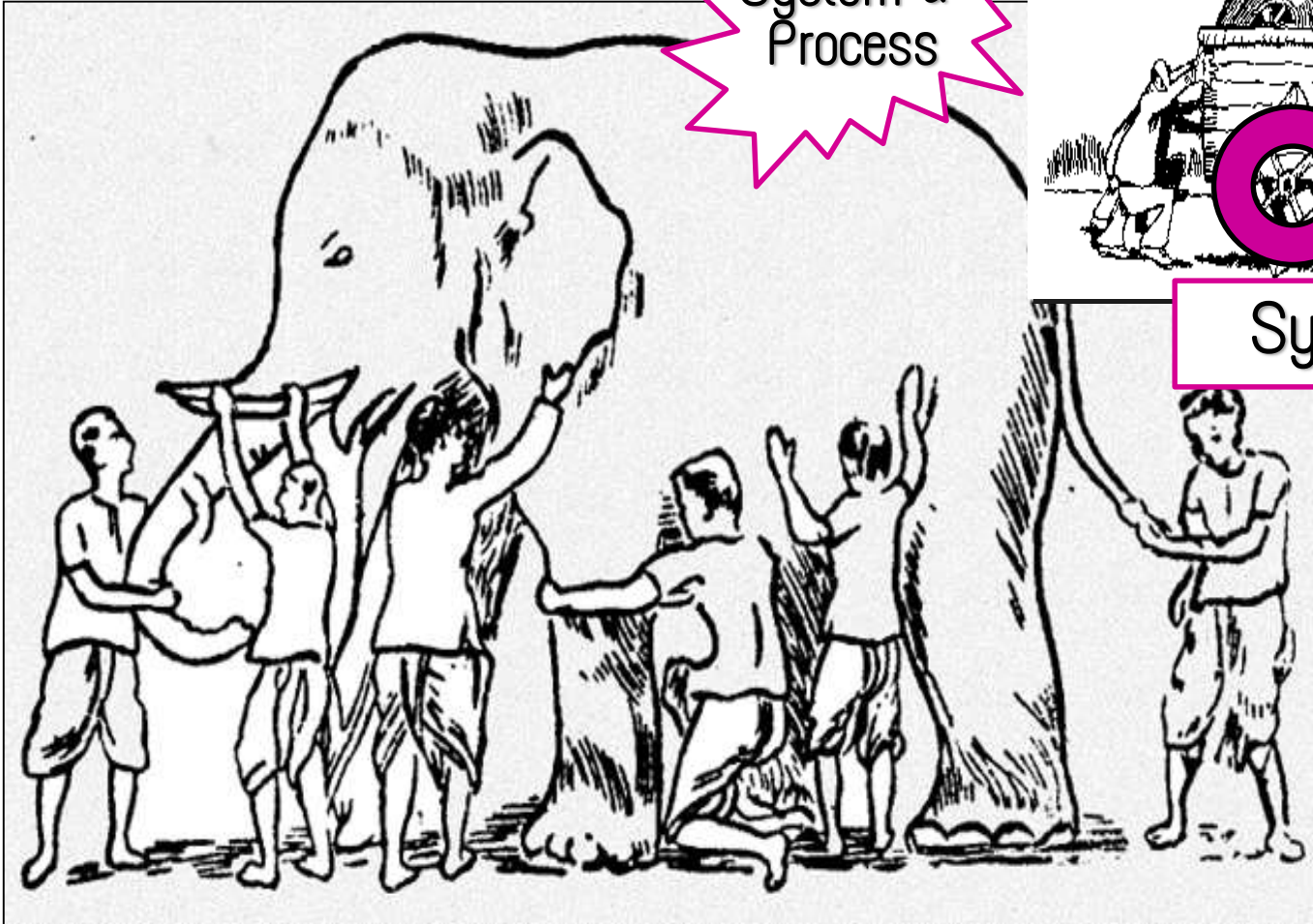


# Organizational Management

System &  
Process



System Management



Process Management



การพัฒนาคุณภาพเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้ และเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อเนื่อง ไม่ใช่โครงการเฉพาะกิจ  
การพัฒนา/ปรับปรุงองค์กร คือการเดินทางที่ไม่มีวันสิ้นสุดขององค์กร