

# สมรรถนะหลัก ความได้เปรียบ & ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

- สมรรถนะหลัก
- ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์





## หมวด 1 – 6 : กระบวนการ



# การประเมินกระบวนการ: ADLI

## Approach (แนวทาง) :

เป็นระบบ : Definable + Repeatable + Measurable + Predictable

มีประสิทธิภาพ : ของกระบวนการที่ใช้

## Deployment (การนำไปปฏิบัติ) :

การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างทั่วถึงและจริงจัง

## Learning (การเรียนรู้) :

การประเมินกระบวนการอย่างเป็นระบบ

การปรับปรุง และนวัตกรรมกระบวนการ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้

## Integration(การบูรณาการ):

ความสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

ความสอดคล้องและกลมกลืนกับแผนงาน กระบวนการ และผลลัพธ์

# 1. การนำองค์กร

## 1.1

### การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

วิธีการที่ผู้นำระดับสูงนำสถาบันอย่างมีวิสัยทัศน์และชี้นำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเพื่อสร้างให้เกิดความยั่งยืน

วิธีการที่ผู้นำระดับสูงสร้างบรรยากาศให้

- ผู้เรียนและลูกค้ำอื่นเกิดความผูกพัน
- เกิดการสร้างสรรนวัตกรรม
- มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

วิธีการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับ.....

- บุคลากร
- ผู้เรียน และลูกค้ำอื่น

## 1.2

### ธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคม

ระบบธรรมาภิบาลและแนวทางในการปรับปรุงระบบการนำองค์กร

วิธีการดูแลให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

การแสดง ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542; ฉบับที่ 2 พ.ศ.2545; ฉบับที่ 3 พ.ศ.2553
- กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2552
- ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา พ.ศ. 2548
- พระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2535
- พระราชบัญญัติอนุรักษ์พลังงาน พ.ศ. 2550
- พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำผิดทางคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550
- พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540
- ระเบียบกระทรวงการคลังที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณ การเงิน และการพัสดุ
- ข้อบังคับ/จรรยาบรรณวิชาชีพ
- จรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์
- จรรยาบรรณนักวิจัย ของสภาวิจัยแห่งชาติ
- จริยธรรมการวิจัยในคนของมหาวิทยาลัยมหิดล
- จรรยาบรรณการใช้สัตว์เพื่องานทางวิทยาศาสตร์ของสภาวิจัยแห่งชาติ

## 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์

**A goal without a plan is just a wish.**

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์
- การกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร  
ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความ  
ได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
- วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร  
และเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง
- การใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของ  
องค์กร ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกล  
ยุทธ์ ที่ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์  
และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
- ระบบงานที่สำคัญและวิธีการที่องค์กรใช้  
ตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานที่สำคัญ

- การจัดทำแผนปฏิบัติการและการ  
ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ
  - การจัดทำแผนปฏิบัติการ
  - การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ
  - การจัดสรรทรัพยากร
  - แผนด้านบุคลากร
  - ตัววัดผลการดำเนินการ
  - การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ
- การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

### 2.1

#### การจัดทำกลยุทธ์

การจัดทำกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบและโอกาสเชิงกลยุทธ์

ระบบงานที่สำคัญ และวิธีการในการตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานสำคัญ

ให้ระบุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

### 2.2

#### การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

วิธีการที่สถาบันแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติงาน พร้อมทั้งระบุว่ามีแผนอะไรบ้าง

วิธีการในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติพร้อมทั้งตัววัดและตัวบ่งชี้ที่สำคัญในการติดตามความก้าวหน้า

มีการคาดการณ์ของผลตัววัดและตัวบ่งชี้เหล่านี้โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ



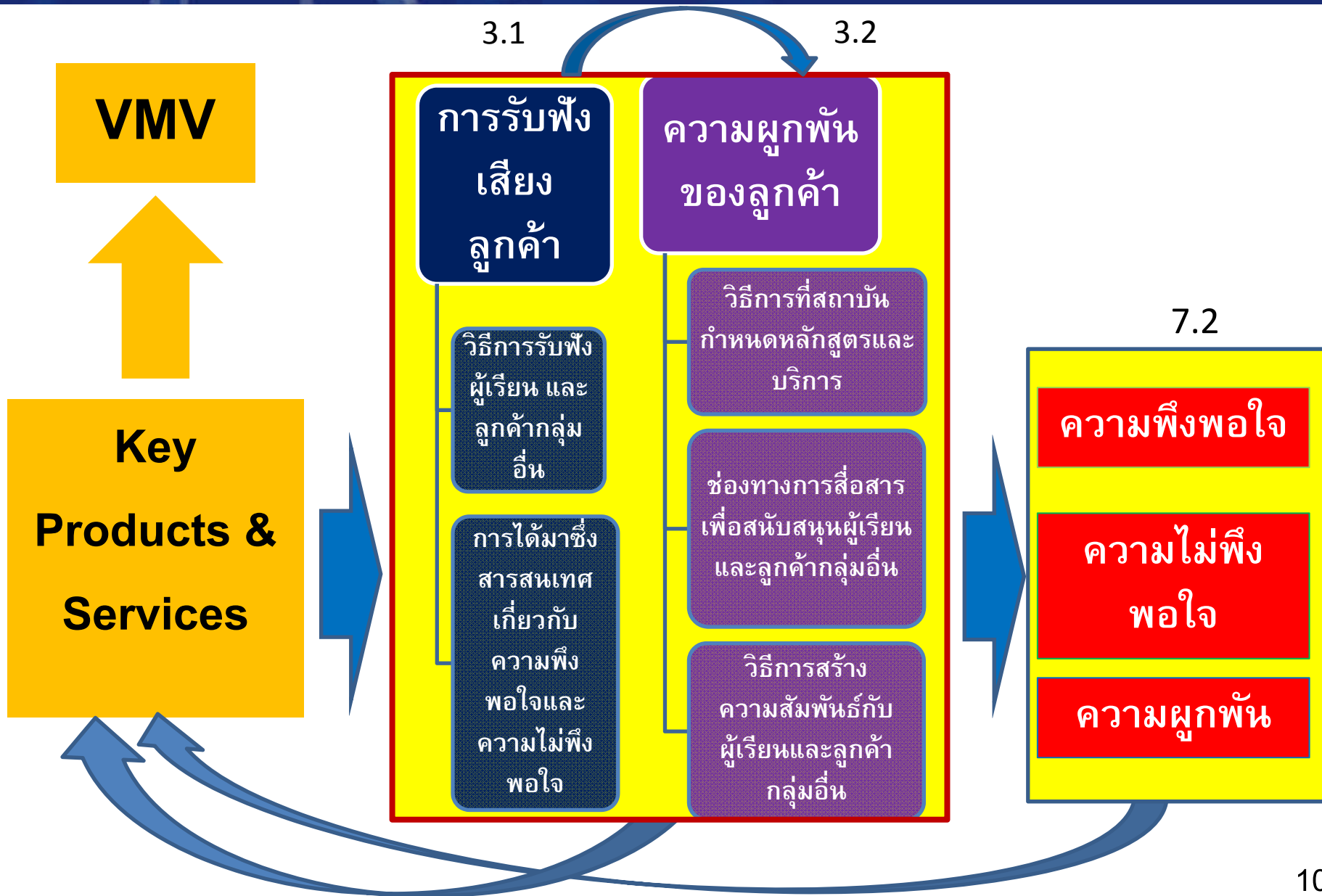
### 3. การมุ่งเห็นลูกค้า

## ไม่มี “ผู้เรียน” ไม่มีเรา

- การรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นในปัจจุบัน
- การรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นในอนาคต
- การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
- การประเมินความความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

- หลักสูตรและบริการและการสนับสนุนผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น
- (1) หลักสูตรและบริการ
- (2) การสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- (3) การจำแนกผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- (4) การใช้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น
- การสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น
- (1) การจัดการความสัมพันธ์
- (2) การจัดการข้อร้องเรียน

# การมุ่งเน้นลูกค้า



### ไม่มีการวัด ไม่มีการวิเคราะห์ ไม่เกิดการเรียนรู้และพัฒนา

- องค์การวัด วิเคราะห์ และนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรอย่างไร
  - ตัววัดผลการดำเนินการ
  - ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ
  - ข้อมูลลูกค้า
- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- การคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต
- กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการสร้างนวัตกรรม

- วิธีการที่สถาบันใช้จัดการ และเพิ่มพูนสินทรัพย์ทางความรู้ และทำให้องค์กรเรียนรู้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
- วิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าคุณภาพและความพร้อมของข้อมูลสารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ตอบสนองต่อความต้องการในการใช้งานของบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น

## 4.1

### การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผล การดำเนินการขององค์กร

วิธีการที่สถาบันใช้วัดผลการดำเนินการ  
ในทุกระดับ และทุกส่วนงานของสถาบัน  
อย่างเป็นระบบ

วิธีการที่สถาบันใช้ข้อมูลและสารสนเทศ  
เพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงผลการ  
ดำเนินการในทุกระดับ และทุกส่วนงาน  
ของสถาบัน

วิธีการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเทียบเคียง  
และข้อมูลลูกค้า เพื่อสนับสนุนการ  
ตัดสินใจอย่างเป็นระบบ

## 4.2

### การจัดการความรู้ สารสนเทศ และ เทคโนโลยีสารสนเทศ

วิธีการที่สถาบันใช้จัดการ และ  
เพิ่มพูนสินทรัพย์ทางความรู้ และทำ  
ให้องค์กรเรียนรู้อย่างเป็นระบบและ  
มีประสิทธิภาพ

วิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าคุณภาพและ  
ความพร้อมของข้อมูลสารสนเทศ  
ซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ตอบสนอง  
ต่อความต้องการในการใช้งานของ  
บุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ให้  
ความร่วมมือ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่ม  
อื่น

## 5. การมุ่งเห็นบุคลากร

**No company can succeed without energized, engaged and enabled employees who believe the mission and vision and understand how to achieve them.**

- กระบวนการประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร
- กระบวนการด้านบุคลากรใหม่
- กระบวนการบริหารงานขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ
- กระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร
- กระบวนการจัดการสภาพแวดล้อมการทำงาน
- นโยบายการบริการและสิทธิประโยชน์

- กระบวนการค้นหาองค์ประกอบของความผูกพัน
- กระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร
- กระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน
- กระบวนการประเมินความผูกพันของบุคลากร
- กระบวนการวิเคราะห์ผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ
- กระบวนการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ
- ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา
- กระบวนการประเมินประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา
- กระบวนการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

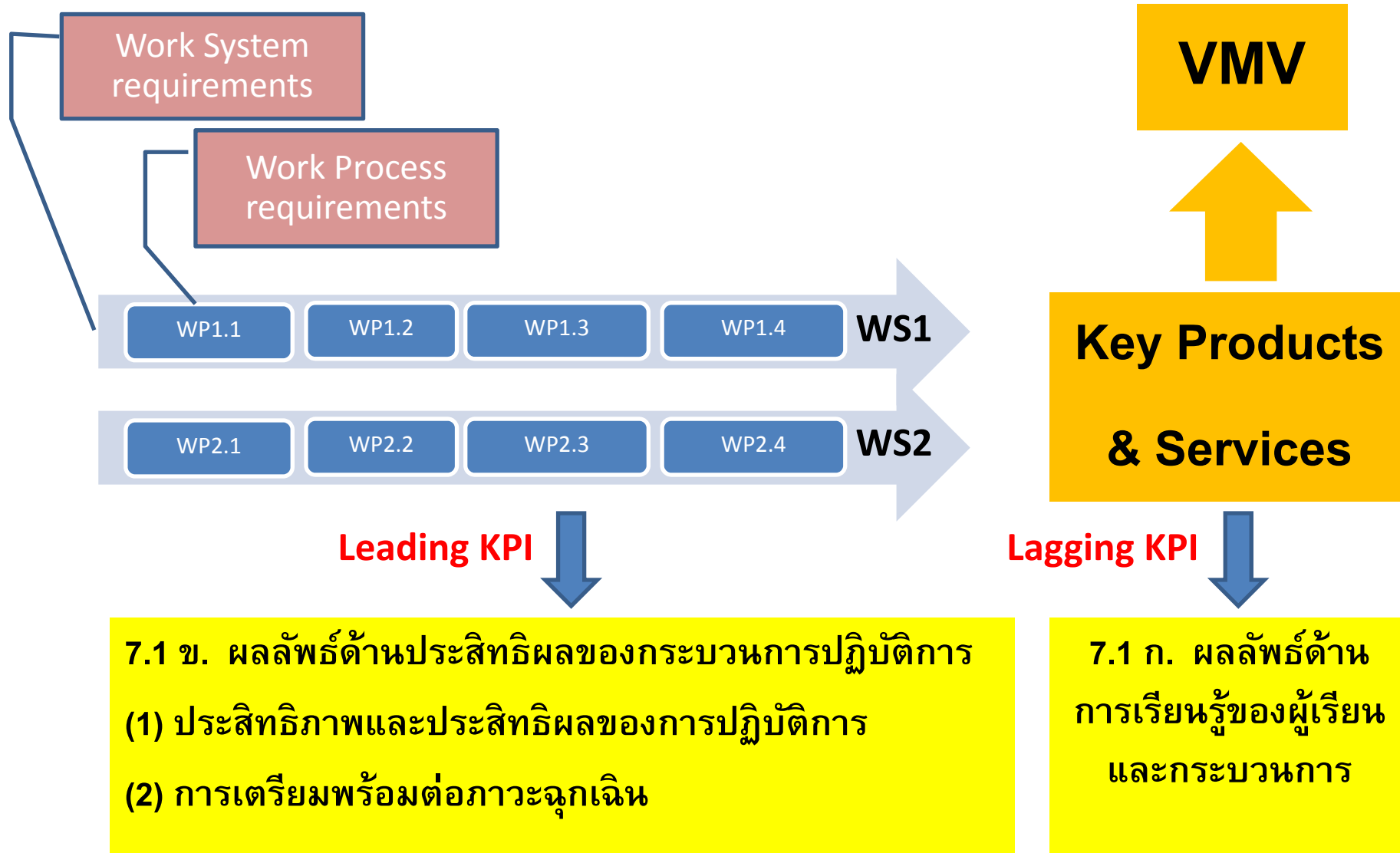
## 6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

การปฏิบัติการที่เป็นเลิศคือรากฐานของความเป็นเลิศที่ยั่งยืน

- การออกแบบกระบวนการทำงาน (Work Processes)
- การบริหารจัดการและการปรับปรุงหลักสูตร การบริการ และกระบวนการต่าง ๆ
- กระบวนการสนับสนุนที่ทำให้สถาบันสามารถบรรลุความต้องการหลักทางธุรกิจ

- การควบคุมต้นทุน
- การจัดการห่วงโซ่อุปทาน
- การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน
- การจัดการนวัตกรรม

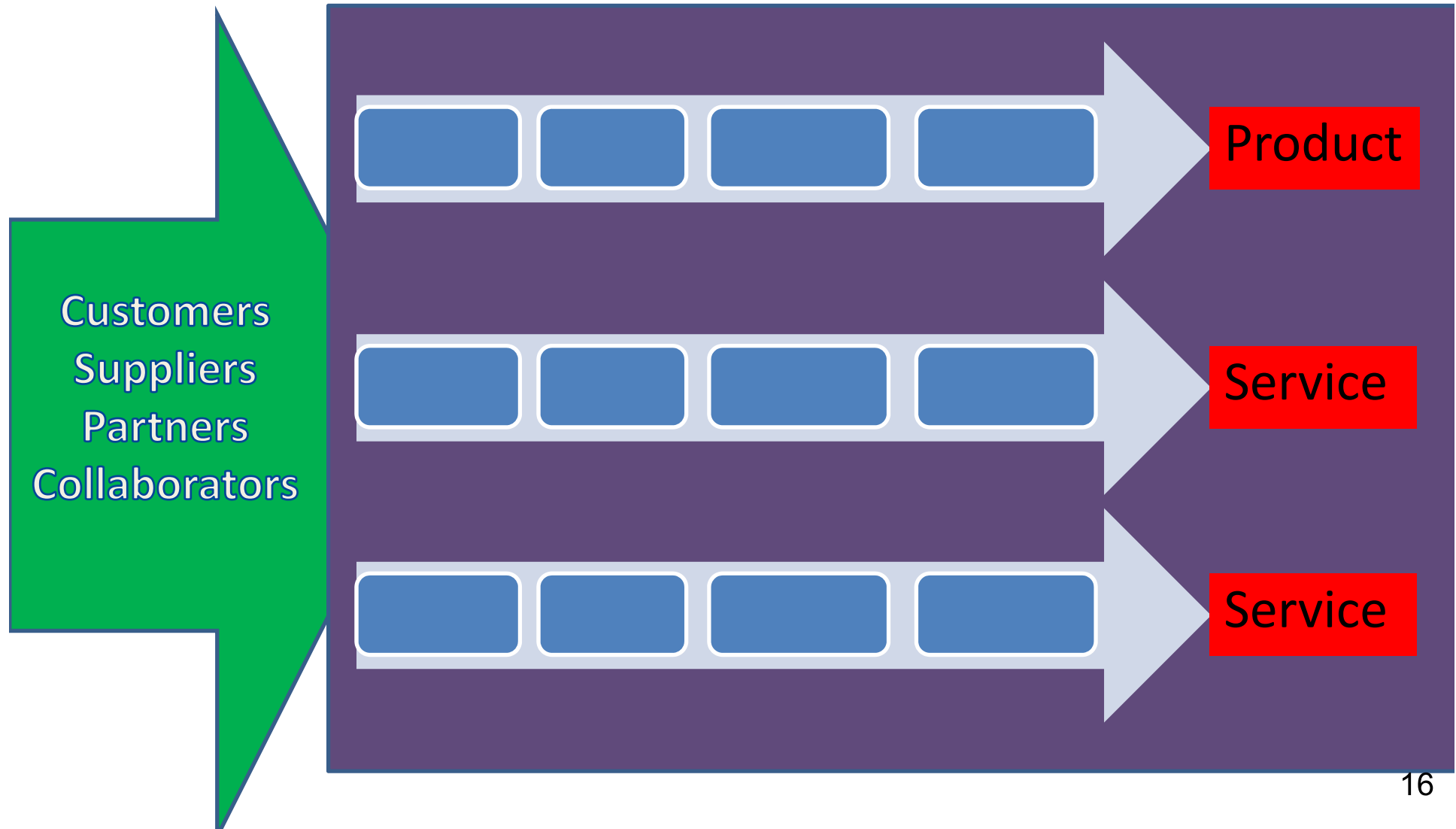
## Work Systems – Work Processes



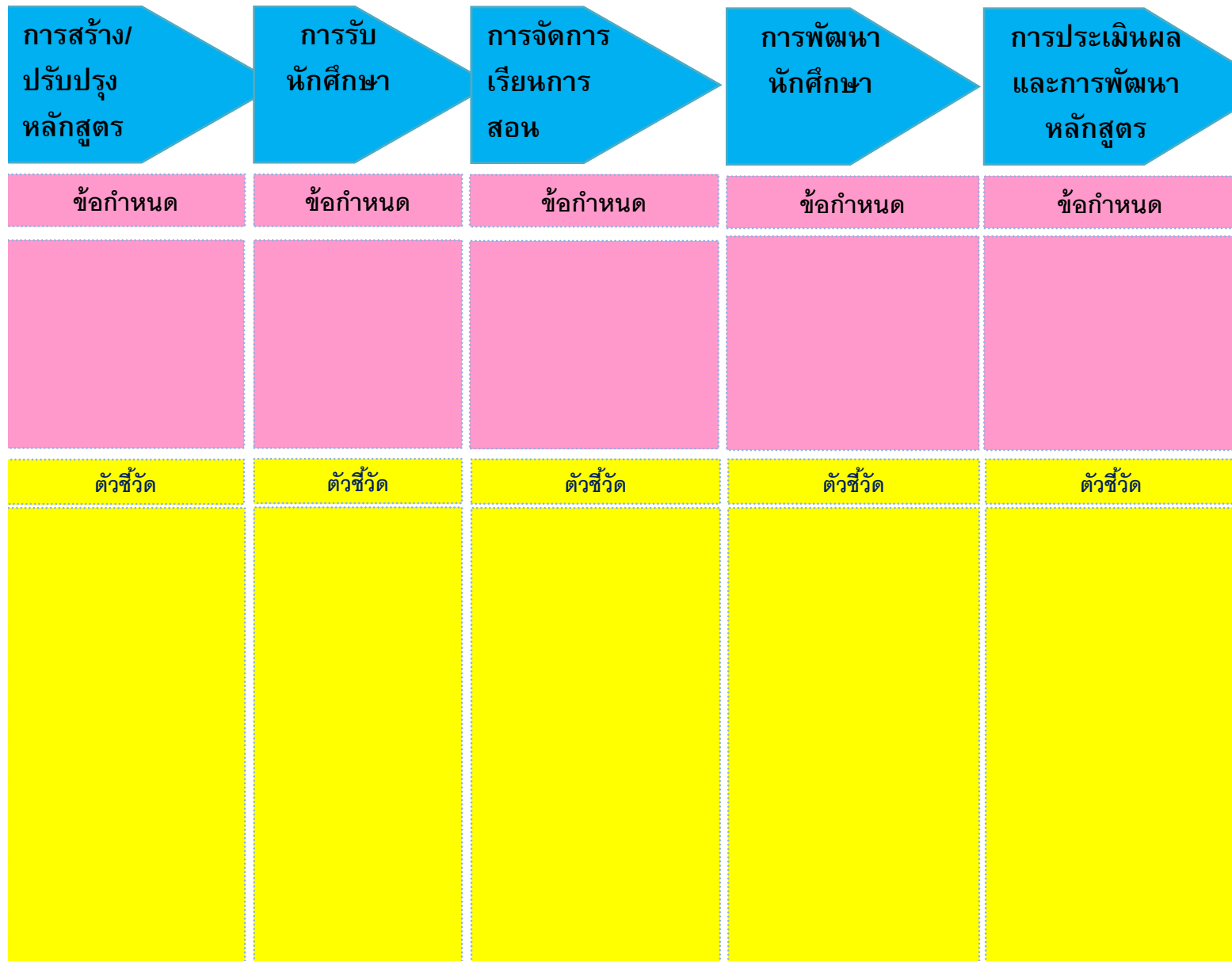
7.1 ข. ผลสัมฤทธิ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการปฏิบัติการ  
(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติการ  
(2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

7.1 ก. ผลสัมฤทธิ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน  
และกระบวนการ

### Work Systems – Work Processes



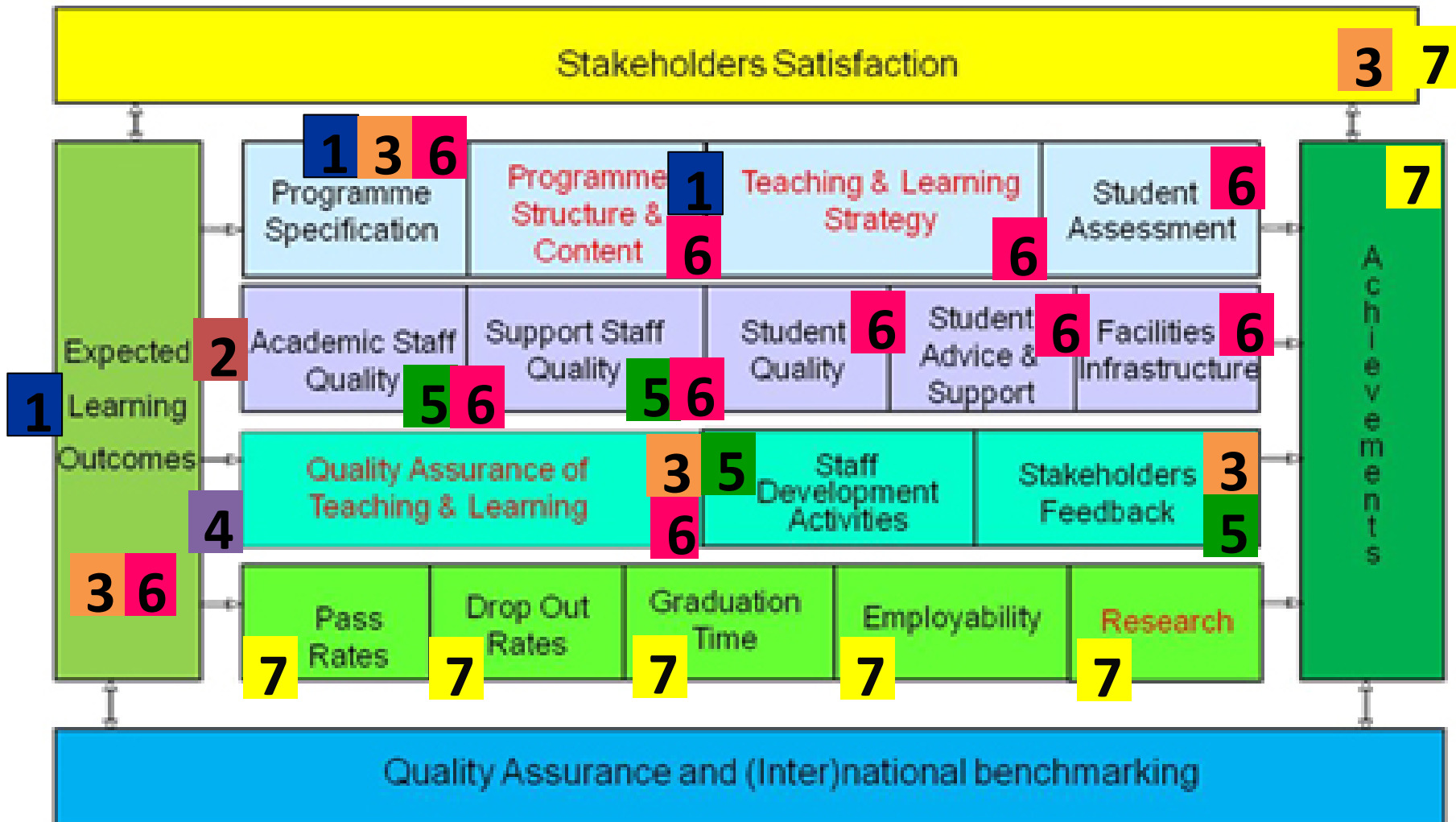
# ตัวอย่าง: ระบบการเรียนการสอน



- ร้อยละ การได้งานทำของบัณฑิต
- ความพึงพอใจผู้ใช้บัณฑิต
- ร้อยละ การสอบผ่านใบประกอบวิชาชีพ



From Baldrige Performance Excellence Program, 2013-2014 Education Criteria for Performance Excellence (Gaithersburg, MD, U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology; [http://www.nist.gov/baldrige/publication/education\\_criteria.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publication/education_criteria.cfm))





## หมวด 7: ผลลัพธ์



## 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการ

### 7.1 ผลลัพธ์ด้านการ เรียนรู้ของ ผู้เรียน และด้าน กระบวนการ : ผลลัพธ์ด้านการ เรียนรู้ของ ผู้เรียน และด้าน ประสิทธิผลของ กระบวนการ เป็นอย่างไร

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้าน  
การเรียนรู้ของผู้เรียน และด้าน  
ประสิทธิผลและประสิทธิภาพ  
ของกระบวนการ ให้รวม  
ผลลัพธ์ของกระบวนการที่  
ตอบสนองโดยตรงต่อผู้เรียน  
และลูกค้ากลุ่มอื่น และที่มี  
ผลกระทบต่อระบบปฏิบัติการ  
และห่วงโซ่อุปทาน โดยแสดง  
ผลลัพธ์ จำแนกตามหลักสูตร  
และบริการ กลุ่มผู้เรียน ส่วน  
ตลาด ประเภทของ  
กระบวนการและสถานที่  
ดำเนินการ รวมทั้งนำเสนอ  
ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่  
เหมาะสม

- ก. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้  
ของผู้เรียนและด้าน  
กระบวนการ
- ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผล  
ของกระบวนการ
  - (1) ประสิทธิภาพและ  
ประสิทธิผลของการ  
ปฏิบัติการ
  - (2) การเตรียมพร้อมต่อ  
ภาวะฉุกเฉิน
- ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการ  
ห่วงโซ่อุปทาน

## 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า :  
ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างไร

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบัน รวมทั้งความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน โดยจำแนกผลลัพธ์ตามหลักสูตร และบริการ และตามกลุ่ม/ประเภทผู้เรียน กลุ่มลูกค้าอื่น และส่วนตลาด รวมทั้งแสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

- ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- (1) ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
  - (2) ความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเห็นบุคลากร : ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเห็นบุคลากร ของสถาบันมีอะไรบ้าง

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเห็นบุคลากรที่สำคัญ รวมถึงผลลัพธ์ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และ ความผูกพันของบุคลากร โดยแสดงผลลัพธ์จำแนกตามความหลากหลาย และตามกลุ่มและประเภทของบุคลากร รวมถึงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

ก. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

- (1) อัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร
- (2) บรรยากาศการทำงาน
- (3) ความผูกพันของบุคลากร
- (4) การพัฒนาบุคลากร

### 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร และธรรมาภิบาล : ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำของผู้นำระดับสูง และธรรมาภิบาลมีอะไรบ้าง

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง และธรรมาภิบาล รวมทั้ง ความรับผิดชอบด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม/พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ รวมทั้งการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ให้แสดงผลลัพธ์โดยจำแนกตามหน่วยงาน ทั้งนี้ให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมด้วย

#### ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร

ธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคม

- (1) การนำองค์กร
- (2) ธรรมาภิบาล
- (3) กฎหมาย ข้อบังคับและ การรับรองมาตรฐาน
- (4) จริยธรรม
- (5) สังคม

#### ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

**7.5 ผลลัพธ์ด้าน  
งบประมาณ  
การเงิน และ  
ตลาด: ผลลัพธ์  
การดำเนินการ  
ด้านงบประมาณ  
การเงิน และ  
ตลาดของ  
สถาบันเป็น  
อย่างไร**

ให้สรุปผลลัพธ์การ  
ดำเนินการด้าน  
งบประมาณ การเงิน และ  
ตลาดที่สำคัญของสถาบัน  
โดยจำแนกตามประเภท  
ของตลาด หรือจำแนก  
ตามประเภทผู้เรียนและ  
ลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้ง  
แสดงข้อมูลเปรียบเทียบที่  
เหมาะสม

- ก. ผลลัพธ์ด้าน  
งบประมาณ การเงิน  
และตลาด
- (1) ผลการดำเนินการ  
ด้านงบประมาณและ  
การเงิน
  - (2) ผลการดำเนินการ  
ด้านตลาด



## 1. การนำองค์กร



## 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์



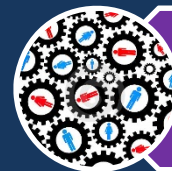
## 3. การมุ่งเน้นลูกค้า



## 4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้



## 5. การมุ่งเน้นบุคลากร



## 6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

## 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการ

- ก. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ
- ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ
- ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

## 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

## 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

## 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร และธรรมาภิบาล

- ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร ธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคม
- ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

## 7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด



# Good is the enemy of Great

## Good Company

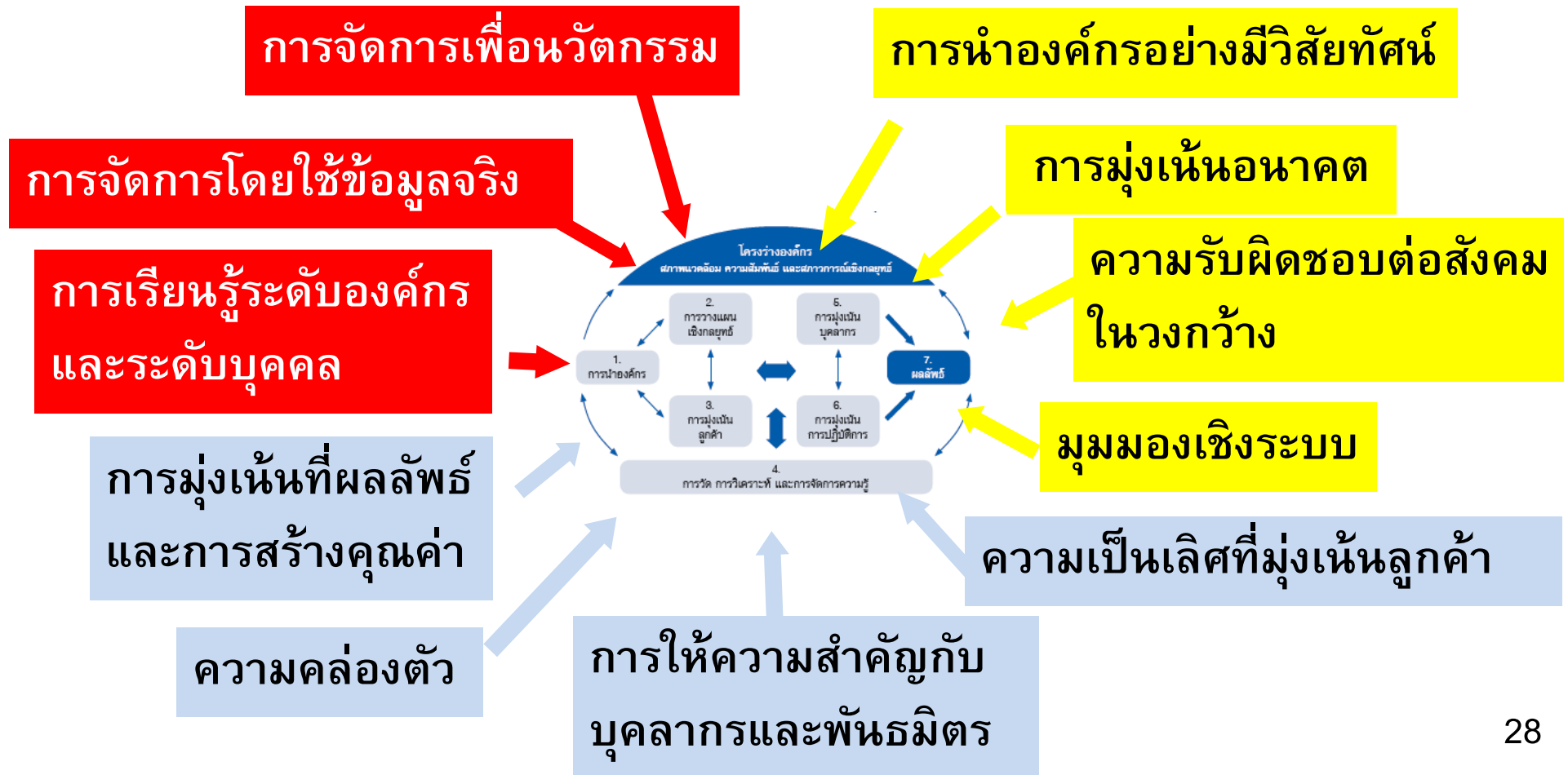
- Directive Leadership
- Product/Service-Driven
- Meet Standards or “*status quo*”
- Suppliers and Unions as Adversaries
- Respond in Time Allotted
- Focus on Next Quarter’s Results
- Employees Follow Procedures
- Management by Intuition
- Compliance with Regulation
- Focus on \$ “*bottom-line*” Exclusively
- Functional Perspective

## Great Company

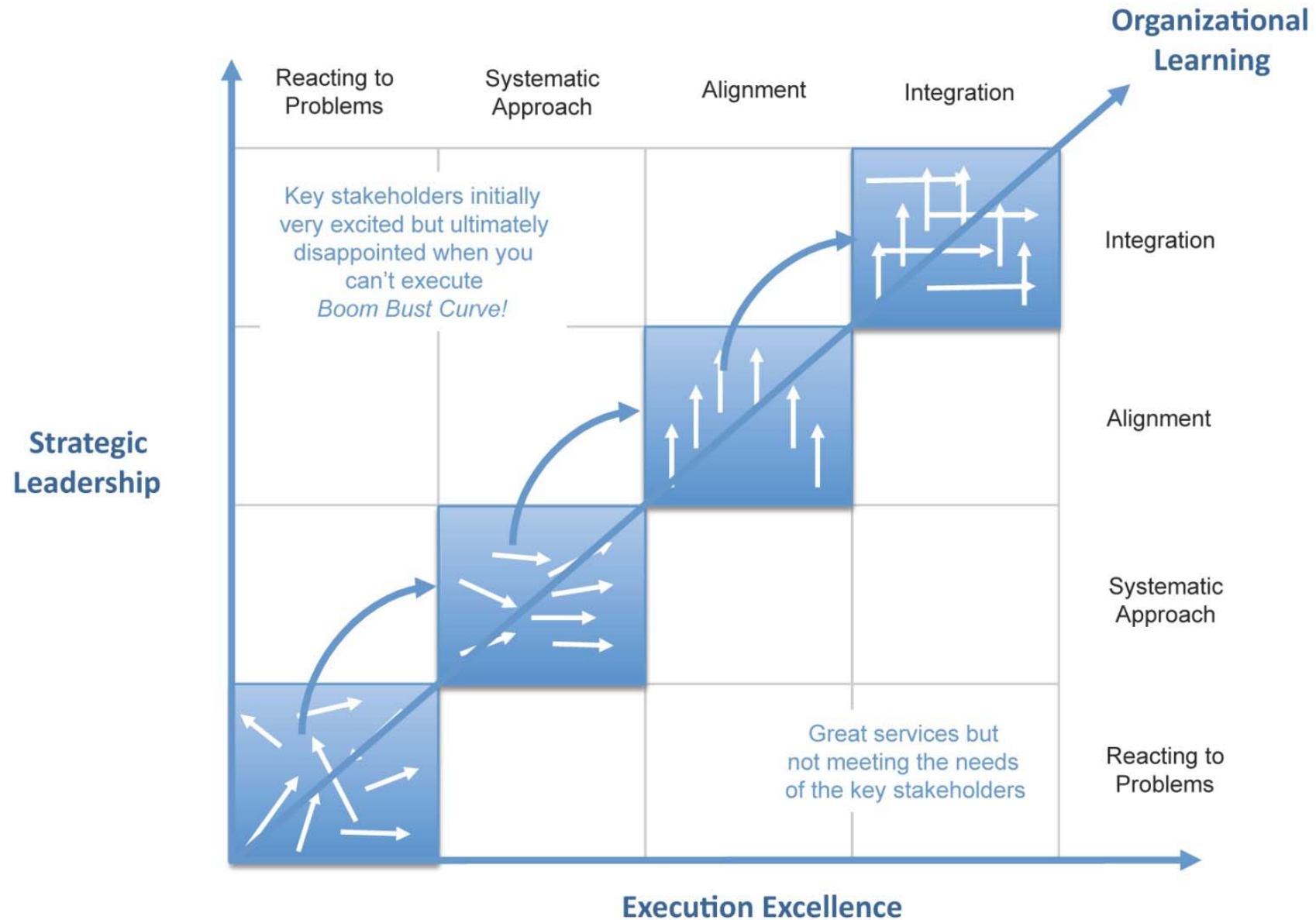
- Visionary Leadership
- Customer-Driven Excellence
- Organizational and Personal Learning
- Valuing Employees & Partners
- Agility
- Focus on the Future
- Managing for Innovation
- Management by Fact
- Social Responsibility
- Focus on Results and Creating Value
- Systems Perspective

“*Good is the enemy of Great*” Jim Collins (2001)

# ค่านิยมและแนวคิดหลักขององค์กรที่เป็นเลิศ



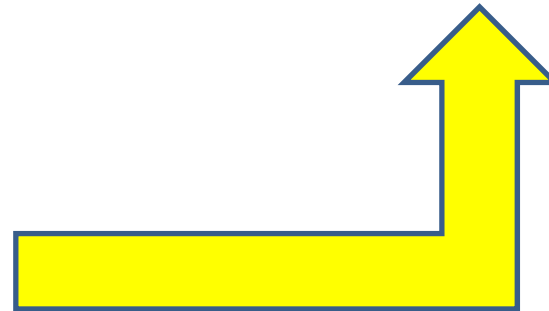
# The Path to Performance Excellence



## QD Strategy

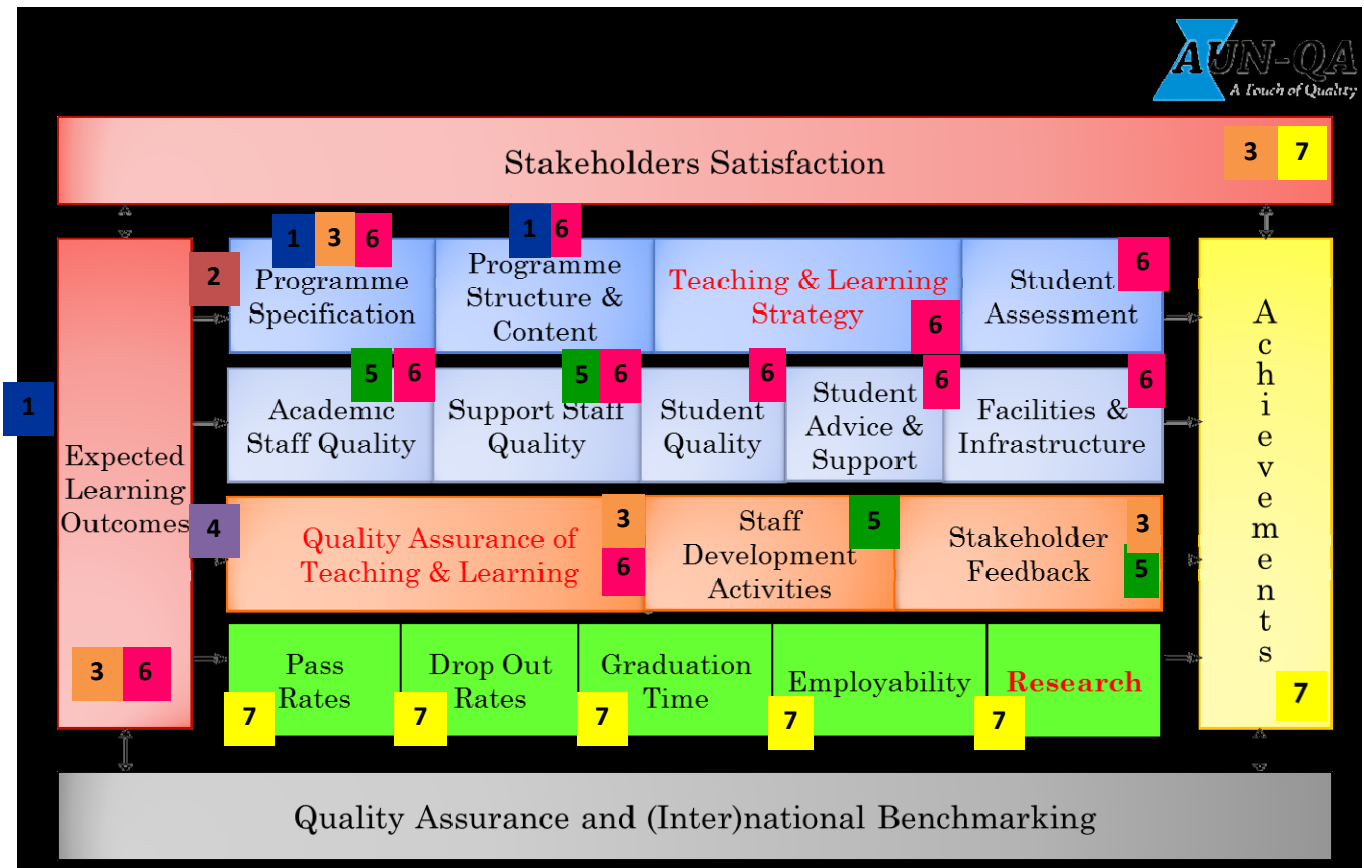
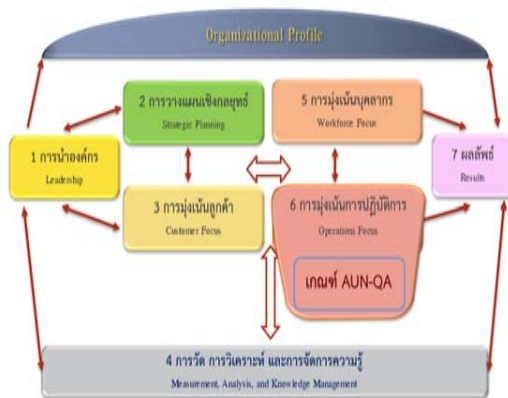
- **Lead in Quality**  
Development: TQA, EdPEX & AUNQA
- **Engage all faculties, assessors and MU staff**
- **build a sense of Teamwork among MUQD workforces**
- **Support and facilitate all MU faculties**

Mahidol University:  
is determined to be a  
World Class University (WCU)



**LET'S Develop**

- Lead in Quality Development: TQA, EdPEX & AUNQA



- Engage all faculties, assessors and MU staff
- Build a sense of Teamwork among MUQD workforces



- **Support and facilitate all MU faculties**
  - **Training:**
    - **EdPEX Criteria**
    - **EdPEX for New Executives**
    - **EdPEX Assessor Training Program**
    - **EdPEX Assessor Calibration**
    - **EdPEX Writing Clinics**
  - **Team: Item Experts, Consultants**
  - **Tools: Management tools**

# Q & A

