



การจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (TQA : Organizational Excellence Model)

Module
TQA Criteria 2552

2

ศุภชัย เมืองรักษ์
ผู้อำนวยการฝ่ายปรึกษาแนะนำด้านการจัดการองค์กร
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

หัวข้อการบรรยาย TQA

Module 1-5



Module 1. Quality & Strategic Management

Module 2. TQA Criteria

Module 3. TQA Self-Assessment

Module 4. Best Practices Cases

Module 5. Management Tools & Standards





พัฒนาคน
พัฒนาไทย
สู่การแข่งขันสากล

Competitiveness





- เป็นหน่วยงานอิสระ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม
 - จัดตั้งโดยความร่วมมือของภาครัฐและเอกชน
 - จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 18 มกราคม 2537

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาการเพิ่มผลิตภาพของภาครัฐและภาคเอกชนให้มีระดับสูงขึ้น
รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
เพื่อการแข่งขันในตลาดโลก
เป็นศูนย์กลางประสานและรณรงค์ส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตของประเทศ





ภาระหน้าที่

1. บริการให้คำปรึกษาแนะนำในด้านต่างๆ
2. บริการให้การฝึกอบรม
3. เผยแพร่ความรู้และส่งเสริมการเพิ่มผลผลิต
4. เป็นศูนย์ข้อมูลและสารสนเทศด้านผลิตภาพ
5. ศึกษาวิจัยและพัฒนาด้านการเพิ่มผลผลิต



Productivity Improvement Tools & Standards



ระดับบริหาร →

ระดับจัดการ →

ระดับปฏิบัติการ →

Thailand Quality Award (TQM & TOA)

Strategic Planning
KPI & Balanced Scorecard

Benchmarking

Supply Chain Management
Business Process Improvement (BPI)
Cross-functional Management

Activity-based Management (ABM)
Activity-based Costing (ABC)
Cost of Quality (COQ)

JIT
IE
7 Waste

TPM
PM/SM
OEE

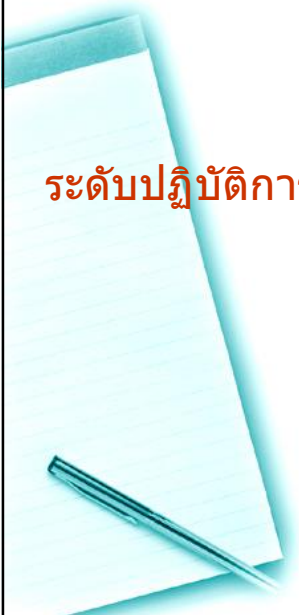
Six Sigma
Design of Experiment (DOE)
Statistical Quality Control (SQC)

ISO 9000 / ISO 16949 / HACCP / GMP / ISO 14000 / SA 8000

Problem Solving

Waste Assessment

5S / Suggestion Scheme / Visual Control



หัวข้อการบรรยาย

Module 2



1. Core Values
2. Framework
3. Criteria
4. Organizational Profile
5. Category 1-5
6. Category 6
7. Category 7
8. Criteria Linkage





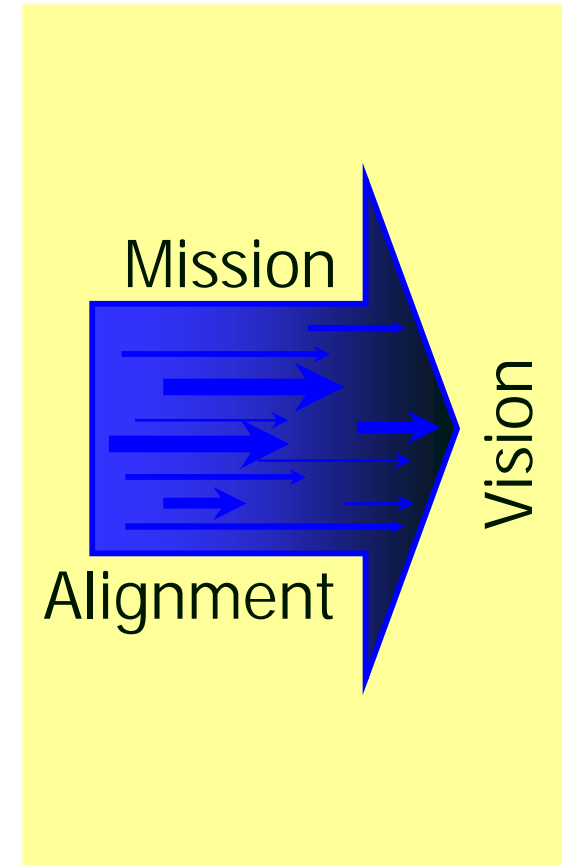
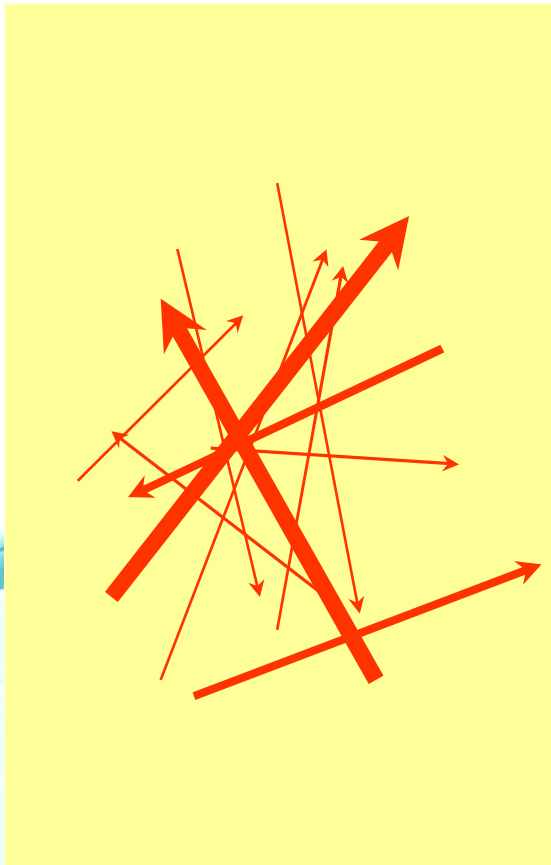
1



TQA Core Values

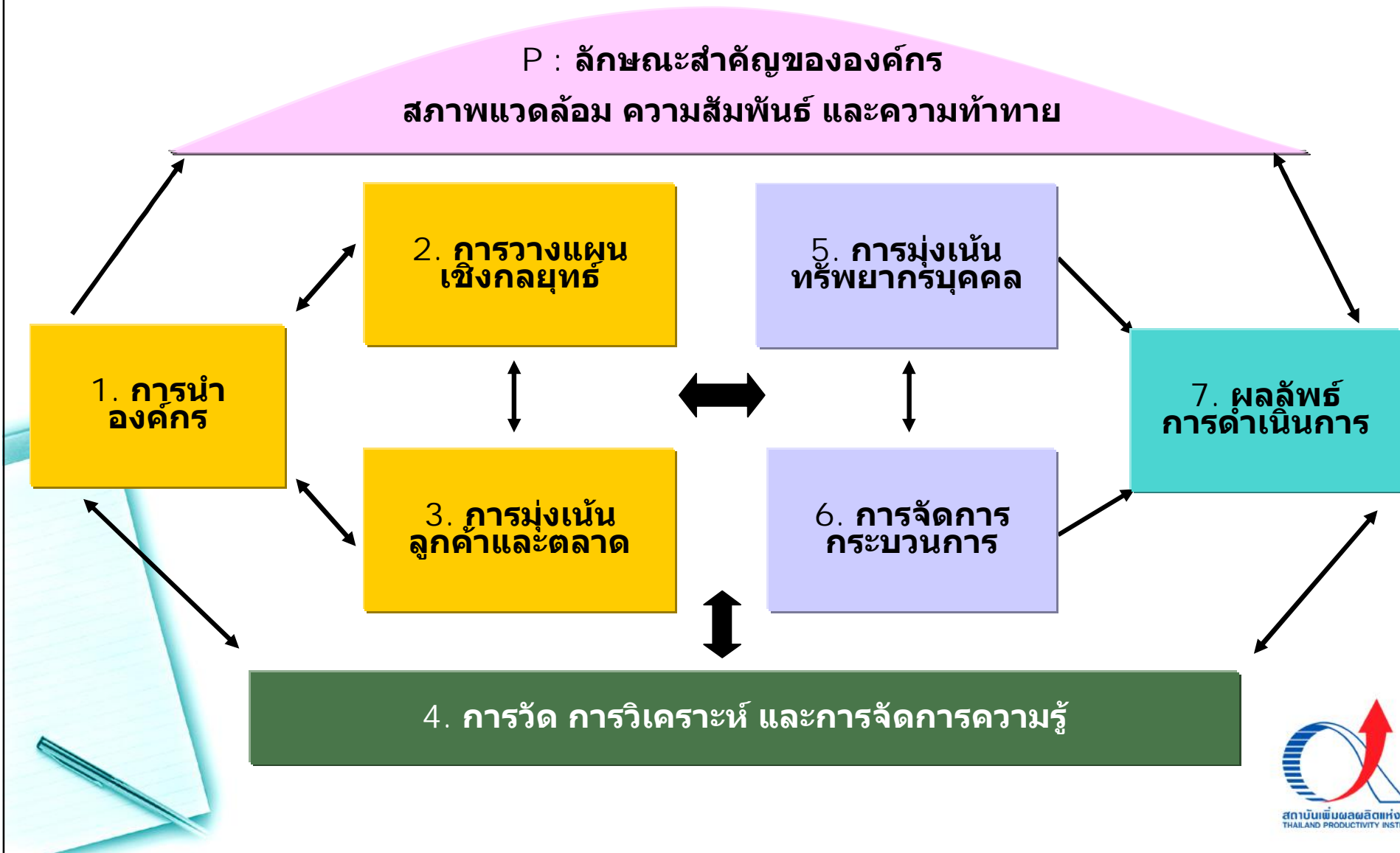


Organizational Excellence Model





TQM/TQA Business Excellence Model



Organizational Excellence Model : 11 Core values



1
การนำองค์การ
อย่างมีวิสัยทัศน์



5
การมุ่งเน้นอนาคต



2
ความรับผิดชอบต่อสังคม



6
ความคล่องตัว



9
การจัดการโดยใช้
ข้อมูลจริง



3
การให้ความสำคัญกับ
พนักงานและลูกค้า



7
การเรียนรู้ขององค์การ
และแต่ละบุคคล



10
การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์
และการสร้างคุณค่า



4
ความเป็นเลิศ
ที่มุ่งเน้นที่ลูกค้า



8
การจัดการเพื่อ
นวัตกรรม



11
มุมมองเชิงระบบ



1

การนำองค์การ อย่างมีวิสัยทัศน์

- กำหนดทิศทางและสร้างบรรยากาศองค์กร
- กำหนดกลยุทธ์และระบบงานเพื่อจะมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ
- สร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ
- แสดงความรับผิดชอบและเป็นแบบอย่างที่ดี

2

ความรับผิดชอบต่อสังคม

- ความรับผิดชอบต่อด้าน คุณธรรม จริยธรรม
- การดำรงรักษาทรัพยากรและลดมลภาวะ
- การวางแผนป้องกันผลกระทบ
- การทำดีกว่ากฎหมายและกฎระเบียบ
- การเป็นพลเมืองดีและสนับสนุนสังคม



3 การให้ความสำคัญกับ พนักงานและลูกค้า

- การพัฒนาพนักงาน การสร้างความผาสุก และความพึงพอใจ
- การสร้างแรงจูงใจ
- การสร้างความเป็นหุ้นส่วนให้กับพนักงาน
- การร่วมมือกับองค์กรอื่นในการพัฒนาพนักงาน

4 ความเป็นเลิศ ที่มุ่งเน้นที่ลูกค้า

- เข้าใจความต้องการของลูกค้าเป็นอย่างดี
- สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า
- มุ่งมั่นในการกำจัดความไม่พึงพอใจของลูกค้า
- สร้างความแตกต่างอย่างเหนือชั้น
- ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและแนวโน้มตลาด





5

การมุ่งเน้นอนาคต

- ความเข้าใจในตัวขับเคลื่อนธุรกิจ
- ความจริงจังในการมองเพื่ออนาคตและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การวางแผนเพื่ออนาคต

6

ความคล่องตัว

- ความไวในการตอบสนองที่รวดเร็วยิ่งขึ้น มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย
- การลดรอบเวลาในการนำผลิตภัณฑ์และบริการใหม่เข้าสู่ตลาด





7 การเรียนรู้ขององค์กร และแต่ละบุคคล

- การเรียนรู้อย่างบูรณาการ
- ให้โอกาสในการเรียนรู้มากขึ้น
- การเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่
- การเรียนรู้ระดับบุคคลมีผลต่อองค์กร

8 การจัดการเพื่อ นวัตกรรม

- นวัตกรรมเป็นแรงขับเคลื่อนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์องค์กร
การบริการ กระบวนการและการปฏิบัติการ
รวมทั้งการสร้างคุณค่า เพื่อตอบสนองแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย





9

การจัดการโดยใช้ ข้อมูลจริง

- การวัด การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการ ในด้านลูกค้าและบริการ การปฏิบัติการ การเงิน และจริยธรรม
- รวมทั้งการเปรียบเทียบ กับคู่แข่ง หรือระดับเทียบเคียงของ "วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ"

10

การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ และการสร้างคุณค่า

- การมุ่งเน้นผลลัพธ์เพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการ
- การสร้างความสมดุลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



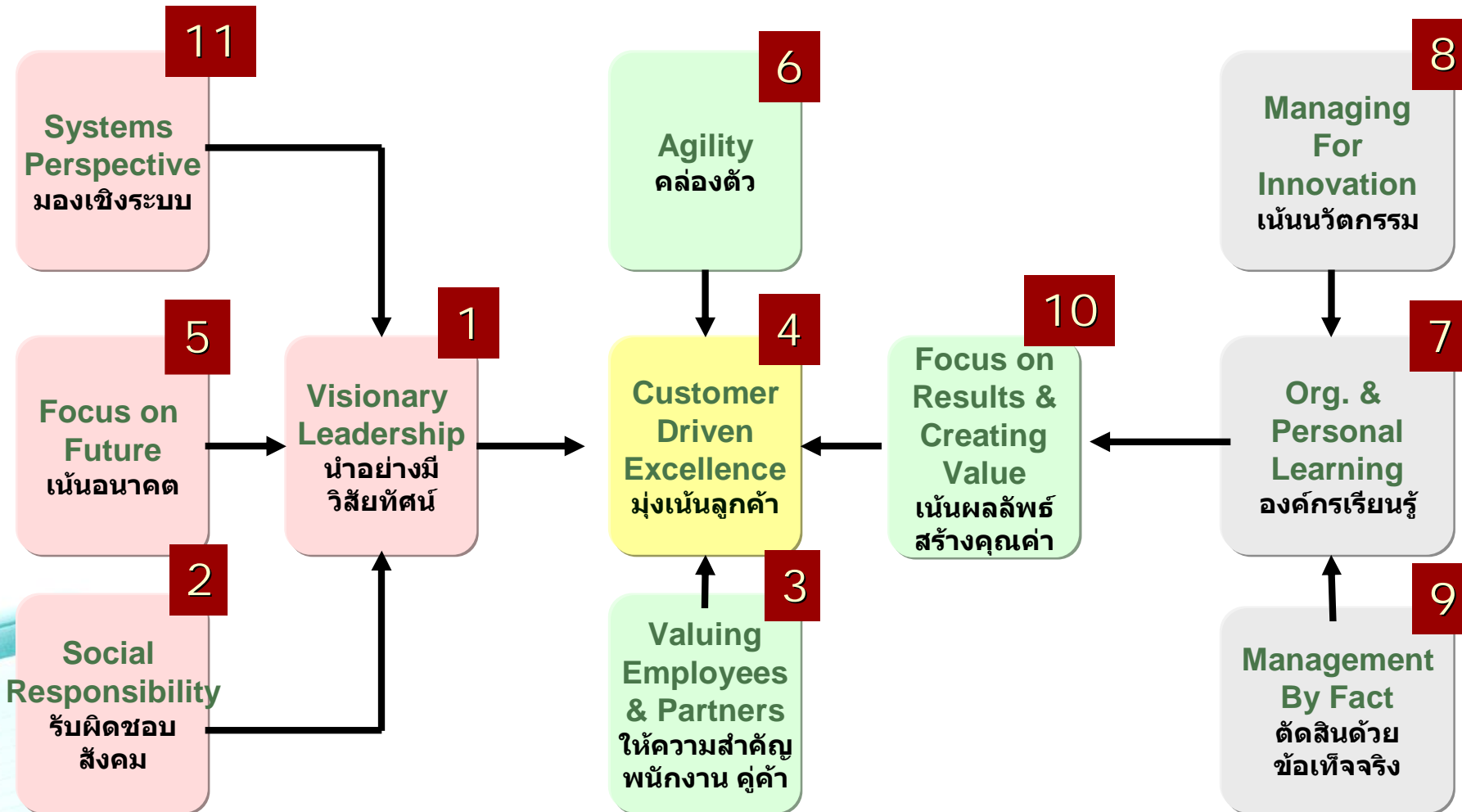
11

มุมมองเชิงระบบ

- การจัดการทั้งองค์กร และองค์ประกอบแต่ละส่วน เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร โดยมีความสอดคล้องไปแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการ



11 หลักคิด : 3 หลักทำ



Lead
the organization

Strategic Leadership

Manage
the organization

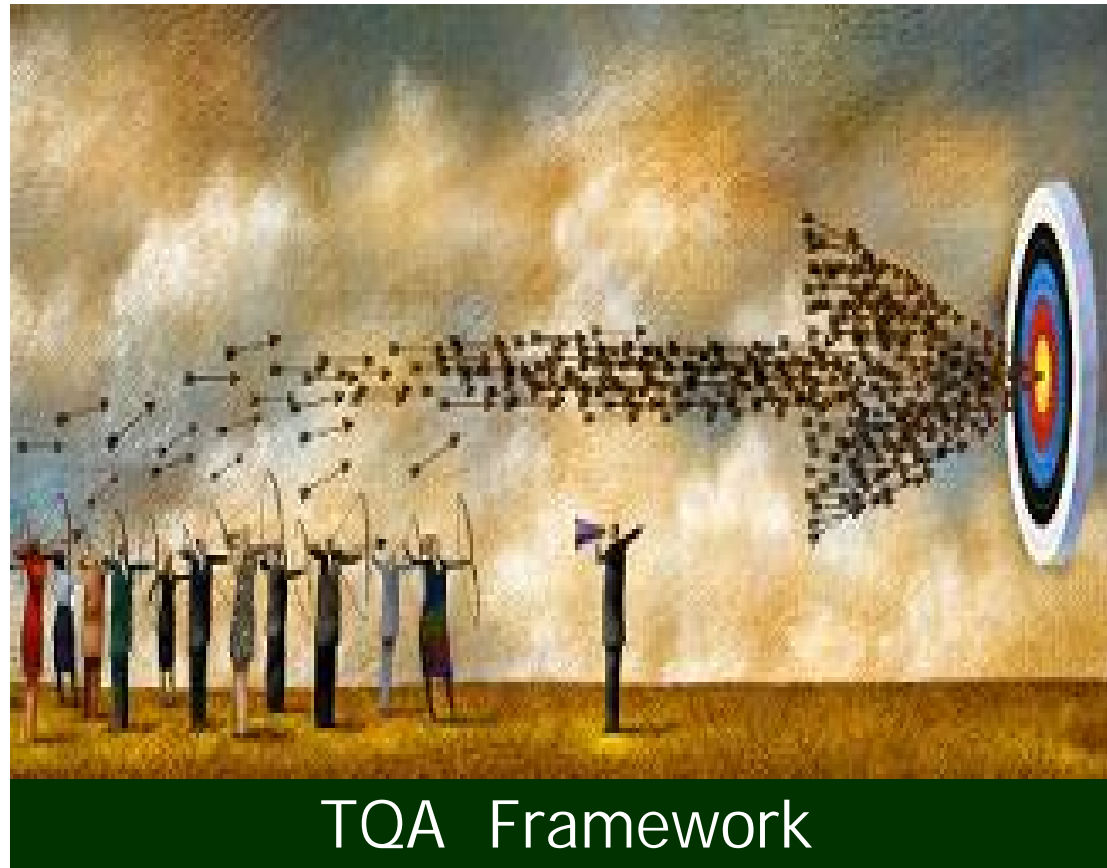
Execution Excellence

Improve
the organization

Organizational Learning

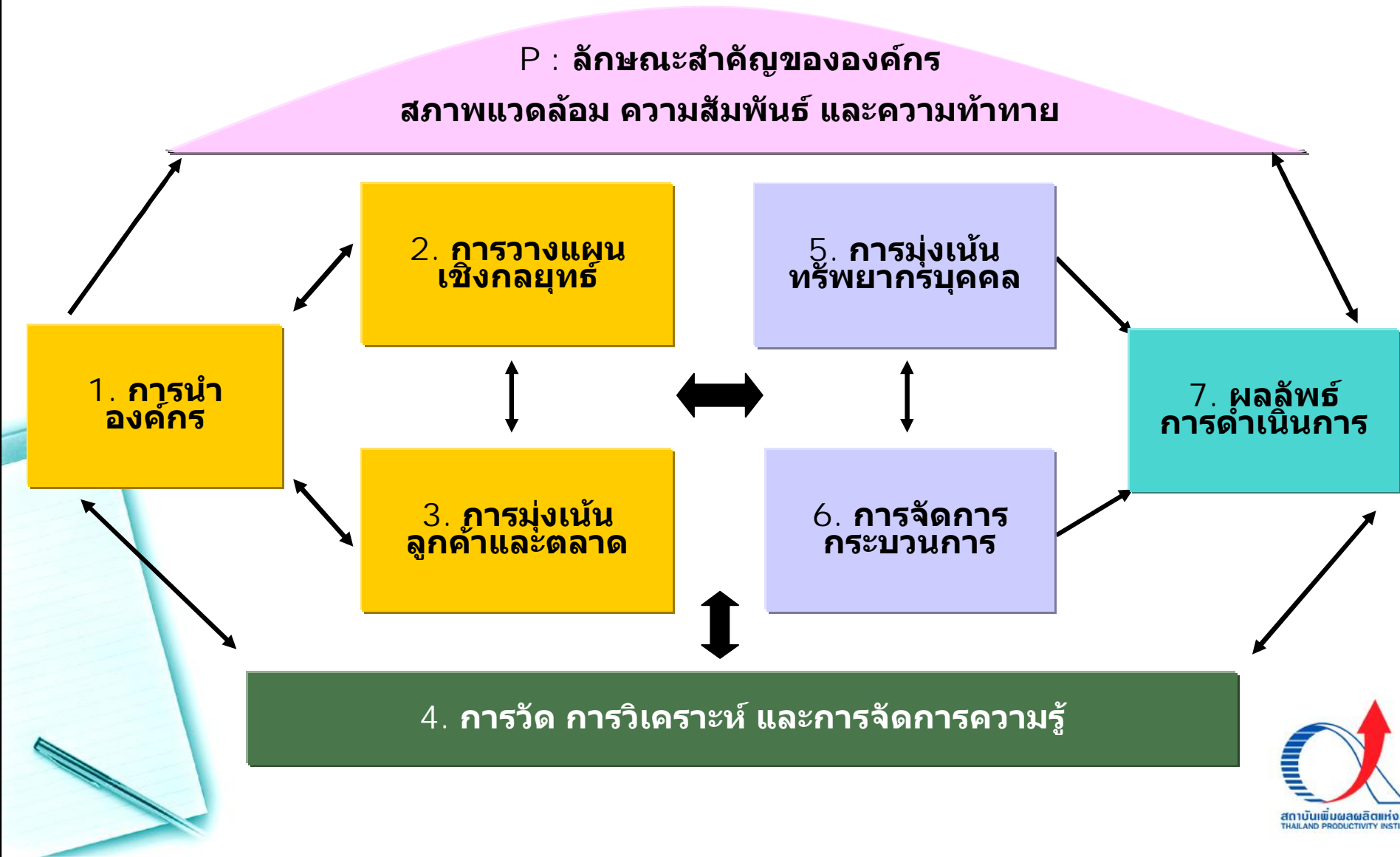


2





TQM/TQA Business Excellence Model





1.Key Organization Factors

- Organization Description
 - a. Organizational Environment
 - b. Organizational Relationship
- Organizational Challenges
 - a. Competitive Environment
 - b. Strategic Challenges
 - c. Performance Improvement System

Who we are?

How good we are?

4.Path to Performance Excellence

- The Process Maturity
- The Result Maturity

Organizational
Characteristic

2.Organizational Culture

- Organization Concept
- Organizational Value

What do we
believe in ?

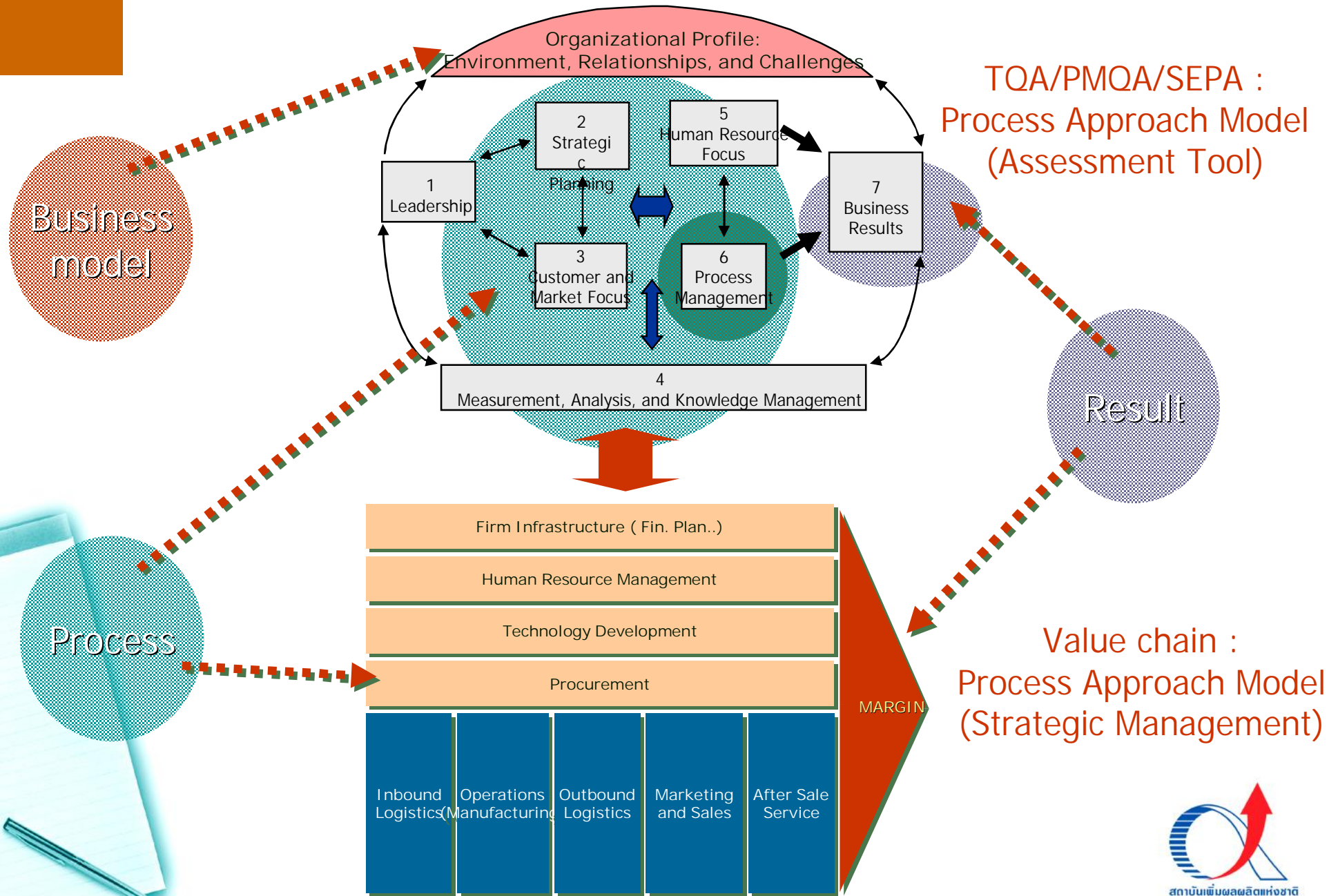
What we do and
how we do it?

3.Organization System

- Innovation Management Processes
- Production Management Processes
- Customer Management Processes
- Regulatory and Social Management Processes



TQA/PMQA/SEPA Framework & Value Chain



TQA/PMQA/SEPA :
Process Approach Model
(Assessment Tool)

Value chain :
Process Approach Model
(Strategic Management)



3



TQA Criteria





P. ลักษณะสำคัญขององค์กร

2 Items

1. การนำองค์กร

7 Categories

1.1 การนำองค์กร

1.2 ธรรมเนียมปฏิบัติและความรับผิดชอบต่อสังคม

18 Items

ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม

ข. การสื่อสารผลการดำเนินการขององค์กร

32 Area to addresses

(1)

(2)

84 Subparts

N1

71 Notes



หมายเลขหัวข้อ

ชื่อหัวข้อ

คะแนนของหัวข้อ

ประเภทของข้อมูล หรือสารสนเทศที่
องค์กรต้องตอบในหัวข้อนี้

ชื่อหัวข้อของ
ข้อกำหนดพื้นฐาน
ทั้งหมด

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (70 คะแนน)

กระบวนการ

เกณฑ์ หน้า 104

ข้อกำหนดโดยรวม
ของหัวข้อ แยกเป็น
แต่ละเรื่องที่ควร
พิจารณา

ให้อธิบายการดำเนินการ ที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการชี้นำ และทำให้องค์กร
ยั่งยืน รวมทั้งอธิบายการดำเนินการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับพนักงาน และ
กระตุ้นให้มีผลการดำเนินการที่ดี

ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม

- (1) ผู้นำระดับสูง ดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไร ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยม โดยผ่านระบบการนำองค์กร ไปยังพนักงานทุกคน ผู้ส่งมอบ และคู่ค้าที่สำคัญ รวมทั้งลูกค้า เพื่อนำไปปฏิบัติ การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงสะท้อนถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กรอย่างไร
- (2) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศ เพื่อส่งเสริมและให้มีพฤติกรรมที่ปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม
- (3) ผู้นำระดับสูง ดำเนินการอย่างไรในการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีความยั่งยืน ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ นวัตกรรม และความคล่องตัวขององค์กร ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กร และพนักงาน ผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วมโดยตรงอย่างไรในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร

ประเด็นพิจารณา

ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร

- (1) ผู้นำระดับสูง ดำเนินการอย่างไรในการสื่อสาร การให้อำนาจในการตัดสินใจ และการจูงใจพนักงานทุกคนทั่วทั้งองค์กร ดำเนินการอย่างไรในการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา และเป็นไปในลักษณะสองทิศทางทั่วทั้งองค์กร
- (2) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ปรับปรุงผลการดำเนินการ และบรรลุวิสัยทัศน์

ข้อกำหนดต่างๆ
ที่เป็นคำถามใน
แต่ละประเด็น
เพื่อพิจารณา



4



TQA : Organizational Profile





P. โครงร่างองค์กร

P1. ลักษณะ องค์กร

P2. ความท้าทายต่อองค์กร

ก. สภาพแวดล้อมของ องค์กร

- (1) 1 ผลิตภัณฑ์และบริการหลัก และกลไกในการส่งมอบให้ลูกค้า
- (2) 2 ทิศทางองค์กร
 - 2.1 วัฒนธรรม
 - 2.2 จุดประสงค์
 - 2.3 วิสัยทัศน์
 - 2.4 พันธกิจ
 - 2.5 ค่านิยม
- (3) 3 ลักษณะโดยรวมของบุคลากร
 - 3.1 การจำแนกกลุ่ม ประเภท
 - 3.2 ความต้องการคาดหวัง
 - 3.3 ระดับการศึกษา
 - 3.4 ความหลากหลายและภาระงาน
 - 3.5 กลุ่มจัดตั้งเพื่อตรงกับองค์กร
 - 3.6 สิทธิประโยชน์
 - 3.7 ข้อกำหนดพิเศษ (ด้านสุขภาพ และความปลอดภัย)
- (4) 4 อาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์
- (5) 5 การดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้าน
 - กฎระเบียบ
 - ข้อบังคับ
 - การรับรองระบบงาน
 - มาตรฐาน

ข. ความสัมพันธ์ ระดับองค์กร

- (1) 6 โครงสร้างองค์กรและระบบธรรมาภิบาลและระบบรายงานระหว่าง คณะกรรมการกำกับ ผู้นำระดับสูง และกับองค์กรแม่
- (2) 7 กลุ่มลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและส่วนตลาดที่สำคัญ
 - ความต้องการคาดหวัง
 - ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม
- (3) 8 ประเภทผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือและผู้จัดจำหน่ายที่สำคัญ
 - บทบาทในระบบงาน
 - บทบาทในการสร้างนวัตกรรม
 - ข้อกำหนดที่สำคัญที่สุด
- (4) 9 ความสัมพันธ์และกลไกการสื่อสารระหว่างองค์กรกับผู้ส่งมอบ และกับลูกค้า

ก. สภาพแวดล้อม ด้านการแข่งขัน

- (1) 10 สภาพการแข่งขัน
 - จำนวนและประเภทคู่แข่ง
 - ลำดับ
 - ขนาดและการเติบโต
- (2) 11 ปัจจัยหลักขององค์กรที่ส่งผลสำเร็จในการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่ส่งผลต่อ
 - สถานะการแข่งขัน
 - โอกาสการสร้างนวัตกรรม
 - โอกาสสร้างความร่วมมือ
- (3) 12 แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ
 - กลุ่มเดียวกัน
 - ต่างกลุ่ม
 - ข้อจำกัดของข้อมูล

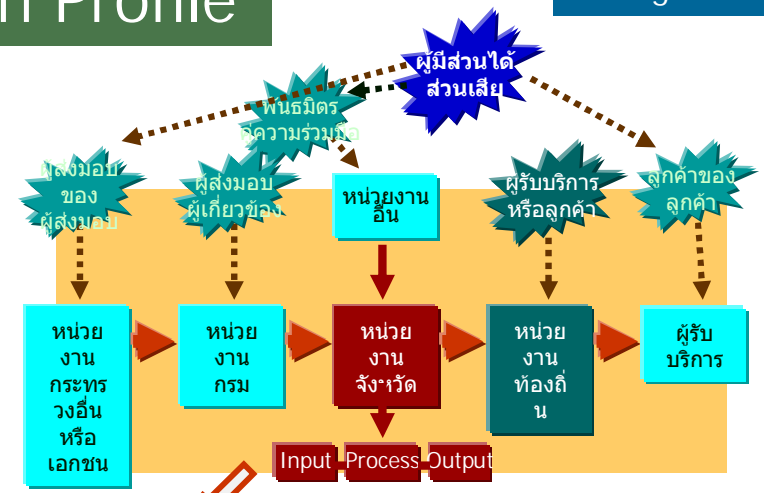
ข. บริบท เชิงกลยุทธ์

- (1) 13 ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
 - ด้านธุรกิจ
 - ด้านปฏิบัติการ
 - ด้านบุคลากร
 และความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร

ค. ระบบการปรับปรุง ผลการดำเนินการ

- (1) 14 ส่วนประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้ง
 - การประเมินผลและ
 - กระบวนการเรียนรู้

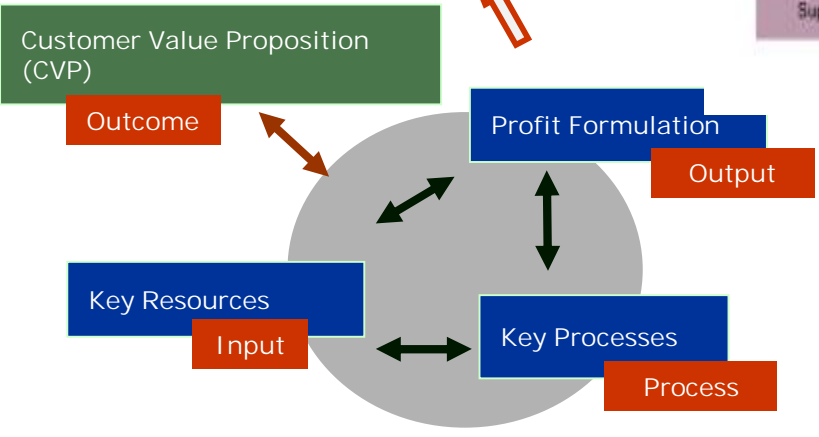
TQA/PMQA Criteria : Organization Profile



P. ลักษณะสำคัญขององค์กร



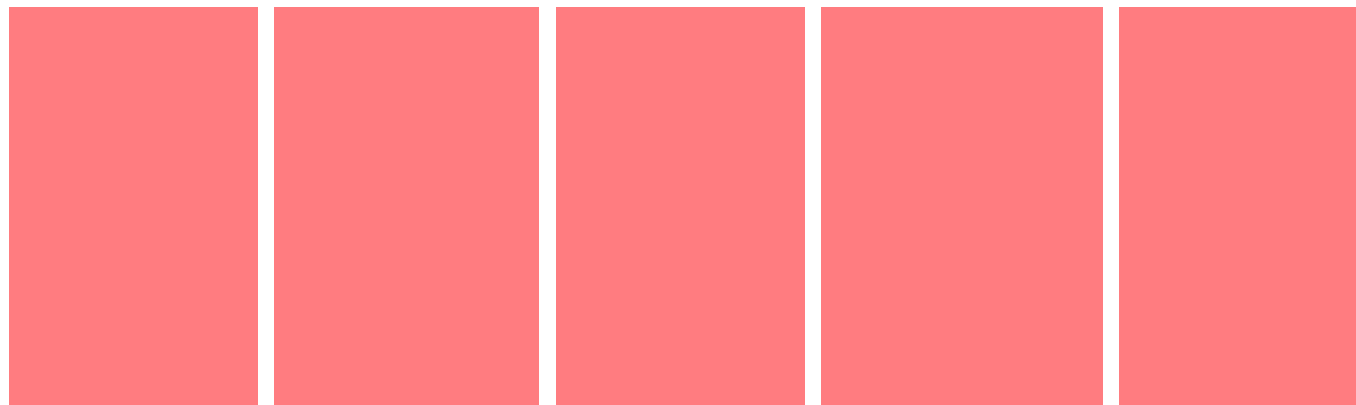
Supplier Need/Spec	Input Spec/STD /4M	Process Spec/STD/ Requirement	Output Spec/STD/ QCDSM EE	Customer Need/Spec
Supplier	Input	Process	Output	Customer



Value Chain : Michael E. Porter



SUPPORT
ACTIVITIES

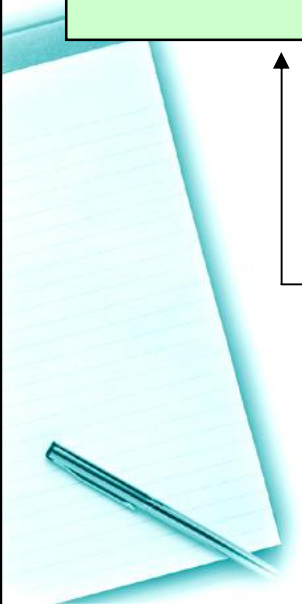
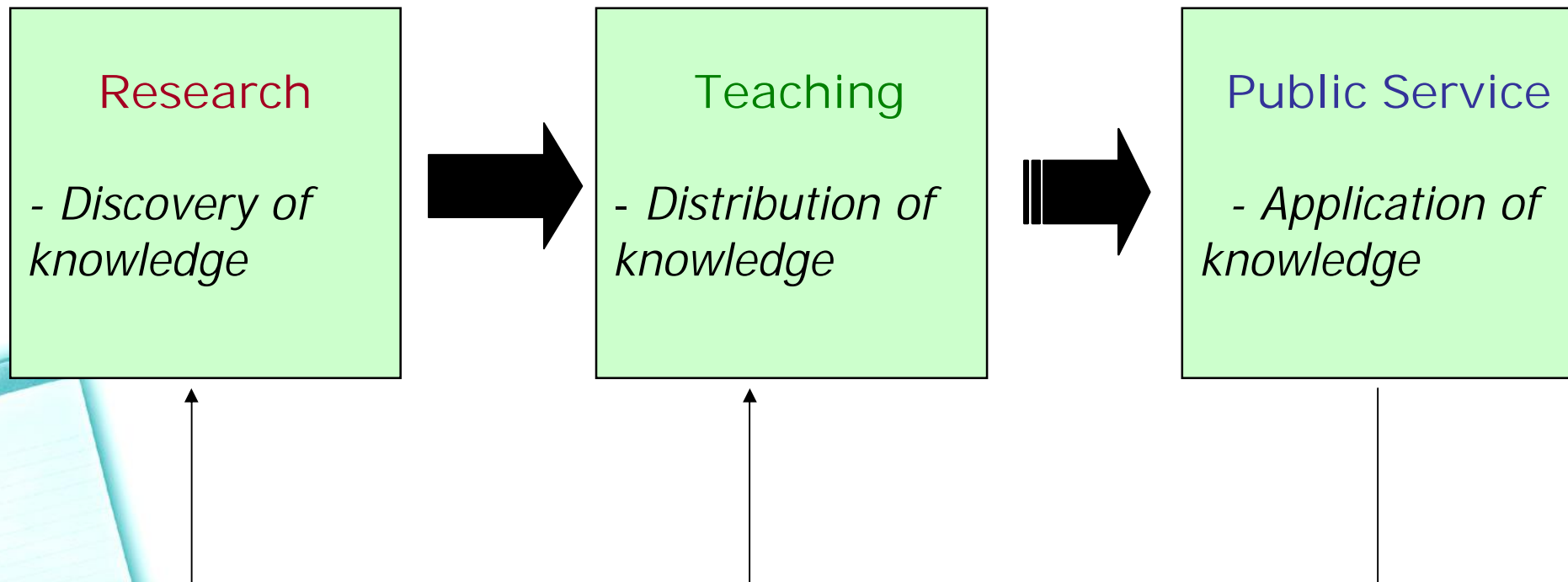


PRIMARY ACTIVITIES

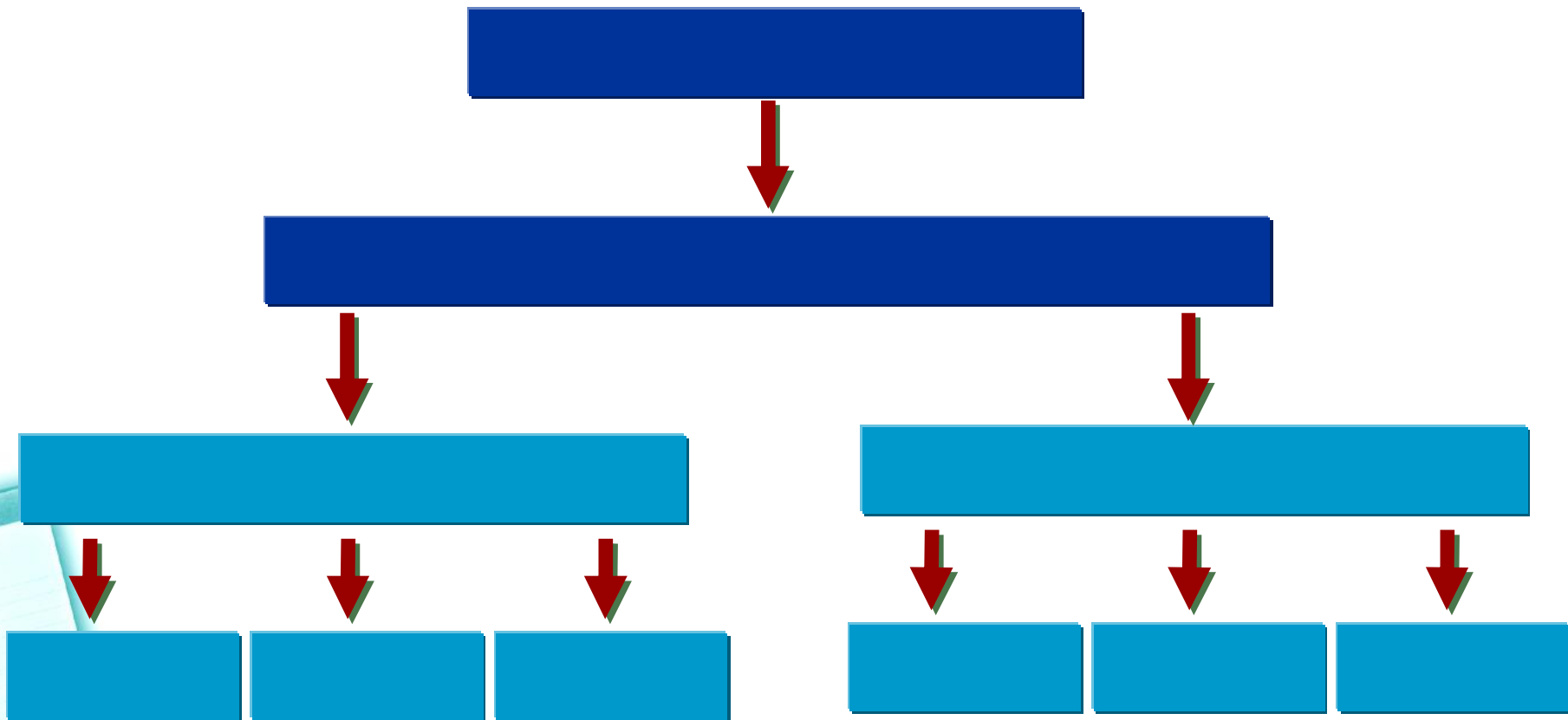




Value Chain : Cornell's Interrelated Missions



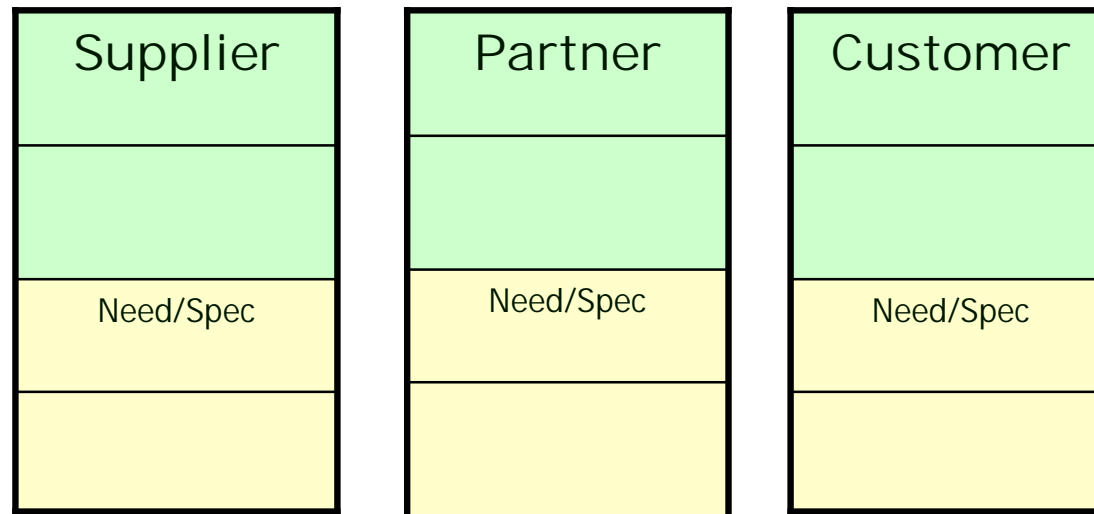
Organizational Structure



Value Chain : SIPOC Model



Input	Process	Output
Spec/STD/4M	Spec/STD/ Requirement	Spec/STD/QCD



Business Model (สรุปจาก OP)



Key Context (Ext. factor)	Key Input	Key Process	Key (Product) Output	Key (Customer) Outcome



5



TQA : Category 1-5





หมวด 1 การนำองค์กร

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม

- (1)1 วิสัยทัศน์และค่านิยม
- (2)2 บรรยายศาสตร์การปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม
- (3)3 ทำให้องค์กรมีความยั่งยืน

ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร

- (1)4 การสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร
- (2)5 การมุ่งเน้นให้ปฏิบัติการเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ และการสร้างคุณค่าอย่างสมดุล

1.2 ธรรมเนียมปฏิบัติความรับผิดชอบต่อสังคม

ก. ธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กร

- (1)6 การจัดการระบบธรรมเนียมปฏิบัติ
- (2)7 การประเมินผลการดำเนินการของผู้นำระดับสูง

ข. พฤติกรรมที่ปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

- (1)8 การดำเนินการต่อผลกระทบเชิงลบต่อสังคม
- (2)9 พฤติกรรมที่มีจริยธรรมในการปฏิสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้อง

ค. การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

- (1)10 การสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชนที่สำคัญ





1 การนำองค์กร

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำ ระดับสูง

ก. วิสัยทัศน์
และ
ค่านิยม

1 2 3

ข. การสื่อสาร
และผลการ
ดำเนินการ

4 5

1.2 ธรรมชาติของความ รับผิดชอบต่อสังคม

ก. การจัดทำ
แผน
ปฏิบัติการ

6 7

ข. พฤติกรรมที่
ปฏิบัติตาม
กฎหมายและมี
จริยธรรม

8 9

ค. การ
สนับสนุน
ชุมชนที่
สำคัญ

10

Criteria Structure



1	Key Process			
2	Input	Process	Output	Customer
	Input Spec	Process Requirement	Output Objective	Outcome Objective
3	Process Owner			





หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

ก. การจัดทำกลยุทธ์

ข. วัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์

(1)1 วิธีการวางแผนเชิง
กลยุทธ์

(2)2 การนำปัจจัยสำคัญมา
ประกอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์

(1)3 what
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

(2)4 การกำหนดวัตถุประสงค์
เชิงกลยุทธ์

2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการ และการถ่ายทอดเพื่อนำ ไปปฏิบัติ

ข. การคาดการณ์ ผลการดำเนินการ

(1)5 การทำแผนปฏิบัติการและ
การถ่ายทอด

(2)6 การจัดการทรัพยากรด้าน
การเงินและด้านอื่นๆ รวมทั้งการ
ประเมินความเสี่ยง

(3)7 การปรับเปลี่ยนแผนและการ
ถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

(4)8 แผนปฏิบัติการที่สำคัญ และ
การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง
ที่สำคัญ

(5)9 แผนด้านทรัพยากรบุคคล

(6)10 ระบบการวัดผลโดยรวมของ
แผนปฏิบัติการ

(1)11 การคาดการณ์ผลการ
ดำเนินการและการเปรียบเทียบผล





2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

ก. การจัดทำ
กลยุทธ์

1

2

ข. วัตถุประสงค์
เชิงกลยุทธ์

3

4

2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ

ก. การจัดทำ
แผน
ปฏิบัติการ

5

6

7

8

9

10

ข. การ
คาดการณ์
ผลการ
ดำเนินการ

11

Criteria Structure



1	Key Process			
2	Input	Process	Output	Customer
	Input Spec	Process Requirement	Output Objective	Outcome Objective
3	Process Owner			





หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

3.1

ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

ก. ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

- (1)1 การระบุกลุ่มลูกค้า
- (2)2 การนำ เสียงของลูกค้า มาใช้ในการจัดการ
- (3)3 การใช้สารสนเทศจาก เสียงของลูกค้า
- (4)4 การปรับปรุงการรับฟังและเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

3.2

ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า

ก. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

- (1)5 การสร้างความสัมพันธ์
- (2)6 กลไกการเข้าถึงของลูกค้า
- (3)7 การจัดการข้อร้องเรียน
- (4)8 การปรับปรุงการสร้างความสัมพันธ์และช่องทางการเข้าถึง

ข. การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

- (1)9 การประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ความภักดีของลูกค้า
- (2)10 การติดตามเรื่องคุณภาพอย่างทัน่วงที
- (3)11 การเปรียบเทียบข้อมูลความพึงพอใจ
- (4)12 การปรับปรุงการประเมินความพึงพอใจ



3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

ก. ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

1 2 3 4

3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า

ก. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

5 6 7 8

ข. การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

9 10 11 12

Criteria Structure



1	Key Process			
2	Input	Process	Output	Customer
	Input Spec	Process Requirement	Output Objective	Outcome Objective
3	Process Owner			





หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและความรู้

ก. การวัดผลการดำเนินการ

- (1)1 การเลือกรวบรวมและใช้ข้อมูล
- (2)2 การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ
- (3)3 การปรับปรุงระบบการวัดผลและให้ระบบการวัดผลไวต่อการเปลี่ยนแปลง

ข. การวิเคราะห์ การทบทวนและการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

- (1)4 การทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถองค์กร
- (2)5 การแปลงผลการทบทวนไปจัดลำดับความสำคัญ
- (3)6 การนำผลการทบทวนไปปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ

ก. การจัดการแหล่งสารสนเทศ

- (1)7 การจัดการข้อมูลและสารสนเทศให้พร้อมใช้งานและความสามารถเข้าถึงของผู้เกี่ยวข้อง
- (2)8 การจัดการระบบอุปกรณ์ ให้เชื่อถือได้ ปลอดภัย ใช้งานง่าย
- (3)9 การจัดการข้อมูลและระบบต่อกรณีภาวะฉุกเฉิน
- (4)10 การปรับปรุงระบบสารสนเทศและอุปกรณ์

ข. การจัดการข้อมูลสารสนเทศและความรู้

- (1)11 การจัดการข้อมูลสารสนเทศและความรู้ ให้มีคุณสมบัติที่ดี
- (2)12 การจัดการความรู้



4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัด การวิเคราะห์และ การปรับปรุงผลการดำเนินการ ขององค์กร

ก. การวัดผล
การดำเนินการ

1 2 3

ข. การวิเคราะห์ การ
ทบทวน และการ
ปรับปรุง

4 5 6

4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและความรู้

ก. การจัดการแหล่ง
สารสนเทศ

7 8 9 10

ข. จัดการข้อมูล
สารสนเทศ
และความรู้

11 12

Criteria Structure



1	Key Process			
2	Input	Process	Output	Customer
	Input Spec	Process Requirement	Output Objective	Outcome Objective
3	Process Owner			





หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

5.1 ความผูกพันของบุคลากร

ก. การเพิ่มคุณค่าแก่บุคลากร

- (1)1 การกำหนดปัจจัยความผูกพัน ความพอใจ
- (2)2 การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้บุคลากร
- (3)3 ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานบุคลากร และระบบค่าตอบแทนแรงจูงใจ

ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

- (1)4 การพัฒนาและระบบการเรียนรู้สำหรับบุคลากร
- (2)5 การพัฒนาและระบบการเรียนรู้สำหรับผู้นำ
- (3)6 การประเมินผลการพัฒนาและระบบการเรียนรู้
- (4)7 การจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานและแผนการสืบทอดตำแหน่ง

ค. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

- (1)8 การประเมินความผูกพันและความพึงพอใจบุคลากร
- (2)9 การนำผลประเมินมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ

5.2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

- (1)10 การประเมินความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง
- (2)11 การสรรหาว่าจ้าง วางตำแหน่ง รักษาพนักงานใหม่
- (3)12 การบริหารและจัดโครงสร้างบุคลากรให้องค์กรบรรลุผล
- (4)13 การเตรียมบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

ข. บรรยากาศการทำงาน of บุคลากร

- (1)14 การจัดการสถานที่ทำงานให้มีสุขอนามัยปลอดภัย การป้องกันภัย
- (2)15 การสนับสนุนบุคลากรด้วยนโยบาย บริการ สิทธิประโยชน์



5 การมุ่งเน้นบุคลากร

5.1 ความผูกพันของบุคลากร

ก. การเพิ่ม
คุณค่าแก่
บุคลากร

1 2 3

ข. การพัฒนา
บุคลากรและ
ผู้นำ

4 5 6 7

ค. การ
ประเมินความ
ผูกพันของ
บุคลากร

8 9

5.2 สภาพแวดล้อมของ บุคลากร

ก. ขีด
ความสามารถ
และอัตรากำลัง
บุคลากร

10 11 12 13

ข.
บรรยากาศ
การทำงาน
ของบุคลากร

14 15

Criteria Structure



1	Key Process			
2	Input	Process	Output	Customer
	Input Spec	Process Requirement	Output Objective	Outcome Objective
3	Process Owner			





6



TQA : Category 6





หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

6.1 การออกแบบระบบงาน

ก. ความสามารถพิเศษ

(1)1 การกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กร

(2)2 การออกแบบระบบงานและนวัตกรรมด้านระบบงาน

ข. การออกแบบกระบวนการทำงาน

(1)3 กระบวนการทำงานที่สำคัญ

(2)4 การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานที่สำคัญ

(3)5 การออกแบบและสร้างนวัตกรรมของกระบวนการงานให้เป็นที่ปฏิบัติตามข้อกำหนดที่สำคัญ

ค. ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

(1)6 การเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน

6.2 การจัดการและปรับปรุงกระบวนการ

ก. การจัดการกระบวนการทำงาน

(1)7 การนำกระบวนการไปปฏิบัติให้ไปบรรลุตามข้อกำหนด

(2)8 การลดต้นทุนการตรวจสอบ และการป้องกันสิ่งบกพร่อง ความผิดพลาดสูญเสีย

ข. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

(1)9 การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการแบ่งปันข้อมูลบทเรียนระหว่างหน่วยงาน





6 การจัดการกระบวนการ

6.1 การออกแบบระบบงาน

ก. ความสามารถพิเศษ

1

2

ข. การออกแบบกระบวนการทำงาน

3

4

5

ค. ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

6

6.2 การจัดการและปรับปรุงกระบวนการ

ก. การจัดการกระบวนการทำงาน

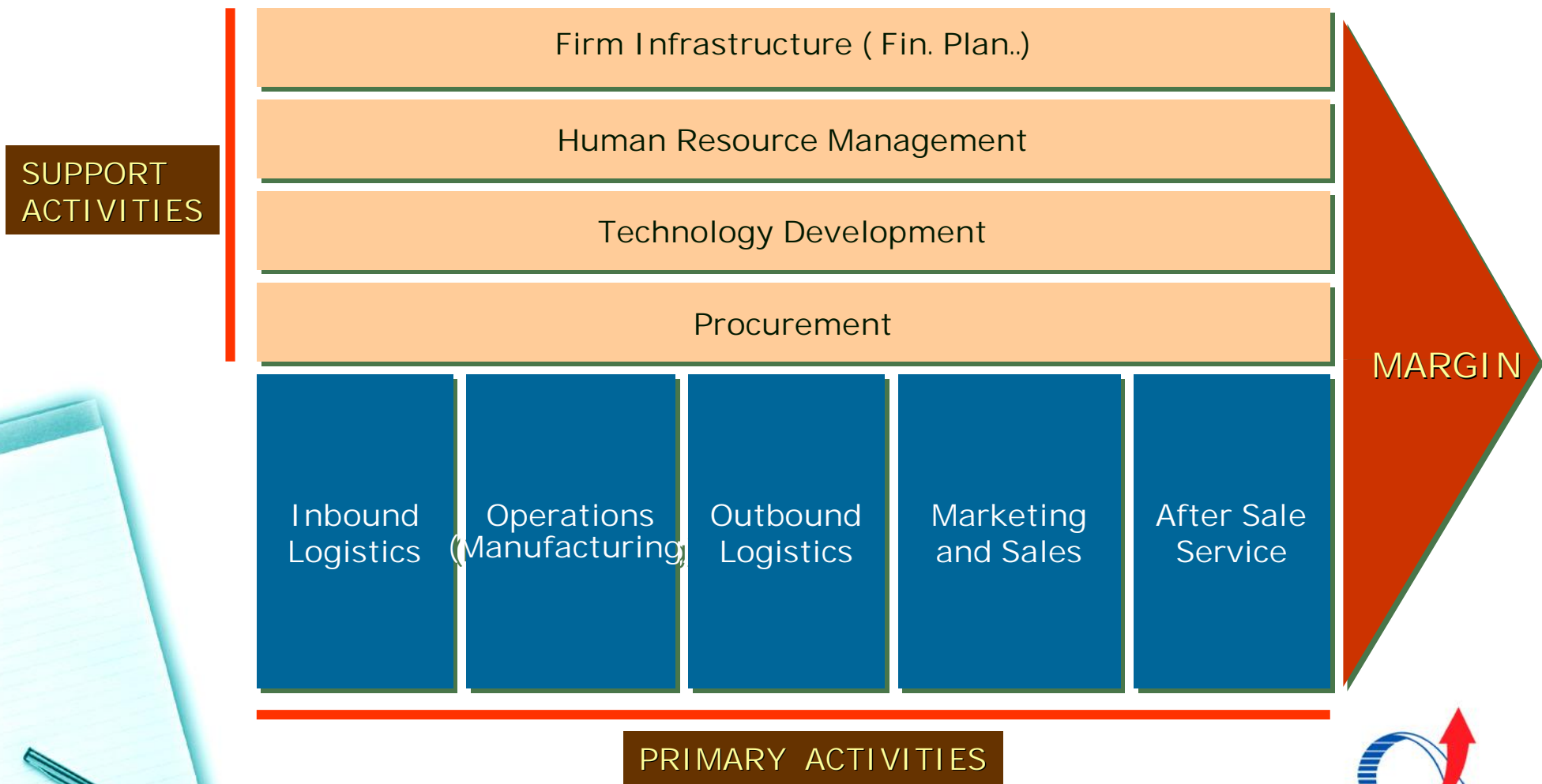
7

8

ข. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

9

Value Chain : Michael E. Porter



Criteria Structure



1	Key Process			
2	Input	Process	Output	Customer
	Input Spec	Process Requirement	Output Objective	Outcome Objective
3	Process Owner			





7



TQA : Category 7





หมวด 7 ผลลัพธ์

7.1 ผลลัพธ์ ด้านผลิตภัณฑ์และ บริการ

ก. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และ
บริการ

(1)1 ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของ
ตัววัดของผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์
และบริการ

7.2 ผลลัพธ์ ด้านการมุ่งเน้น ลูกค้า

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้น
ลูกค้า

(1)2 ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของ
ตัววัดของผลลัพธ์ด้านความพอใจ
และไม่พอใจของลูกค้า

(2)3 ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของ
ตัววัดของผลลัพธ์ด้านคุณค่าจาก
มุมมองของลูกค้า

7.3 ผลลัพธ์ ด้านการเงินและ ตลาด

ก. ผลลัพธ์ด้านการเงินและ
ตลาด

(1)4 ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของ
ตัววัดของผลลัพธ์ด้านการเงิน

(2)5 ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของ
ตัววัดของผลลัพธ์ด้านการตลาด

7.4 ผลลัพธ์ ด้านการมุ่งเน้น บุคลากร

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้น
บุคลากร

(1)6 ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของ
ตัววัดของผลลัพธ์ด้านการทำให้
บุคลากรมีความผูกพันองค์กร

(2)7 ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของ
ตัววัดของผลลัพธ์ด้านขีด
ความสามารถและอัตราค่าจ้าง

(3)8 ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของ
ตัววัดของผลลัพธ์ด้านบรรยากาศ
การทำงานของบุคลากร

7.5 ผลลัพธ์ ด้านประสิทธิผลของ กระบวนการ

ก. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผล
ของกระบวนการ

(1)9 ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของ
ตัววัดของผลลัพธ์ด้านการ
ปฏิบัติการของระบบงาน

(2)10 ระดับปัจจุบันและแนวโน้ม
ของตัววัดของผลลัพธ์ด้าน
กระบวนการทำงาน

7.6 ผลลัพธ์ ด้านการนำองค์กร

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร
และความรับผิดชอบต่อสังคม

(1)11 ผลลัพธ์ของตัววัดของการบรรลุ
กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

(2)12 ผลลัพธ์ของตัววัดของ
พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ธรรมภิบาล

(3)13 ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของ
ตัววัดด้านความรับผิดชอบต่อการเงิน

(4)14 ผลลัพธ์ของตัววัดของการ
ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ

(5)15 ผลลัพธ์ของตัววัดด้านการ
สนับสนุนชุมชนที่สำคัญ



7 ผลลัพธ์

7.1 ผลลัพธ์ ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ

ก. ผลลัพธ์ด้าน
ผลิตภัณฑ์และ
บริการ

1

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้น ลูกค้า

ก. ผลลัพธ์ด้านการ
มุ่งเน้นลูกค้า

2

3

7.3 ผลลัพธ์ด้านการเงิน และตลาด

ก. ผลลัพธ์ด้าน
การเงินและตลาด

4

5

7.4 ผลลัพธ์ด้านการ มุ่งเน้นบุคลากร

ก. ผลลัพธ์ด้านการ
มุ่งเน้นบุคลากร

6

7

8

7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผล ของกระบวนการ

ก. ผลลัพธ์ด้าน
ประสิทธิผลของ
กระบวนการ

9

10

7.6 ผลลัพธ์ ด้านการนำองค์กร

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำ
องค์กรและความ
รับผิดชอบต่อสังคม

11

12

13

14

15

Criteria Structure

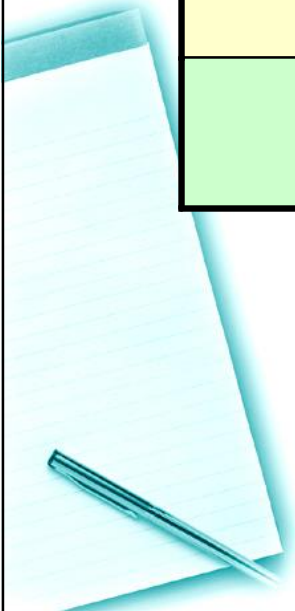


1

Key Result Area

2

Key Result Area				
Process KPI	Output KPI	Customer KPI	Stakeholder KPI	
KPI Owner	KPI Owner	KPI Owner	KPI Owner	





8

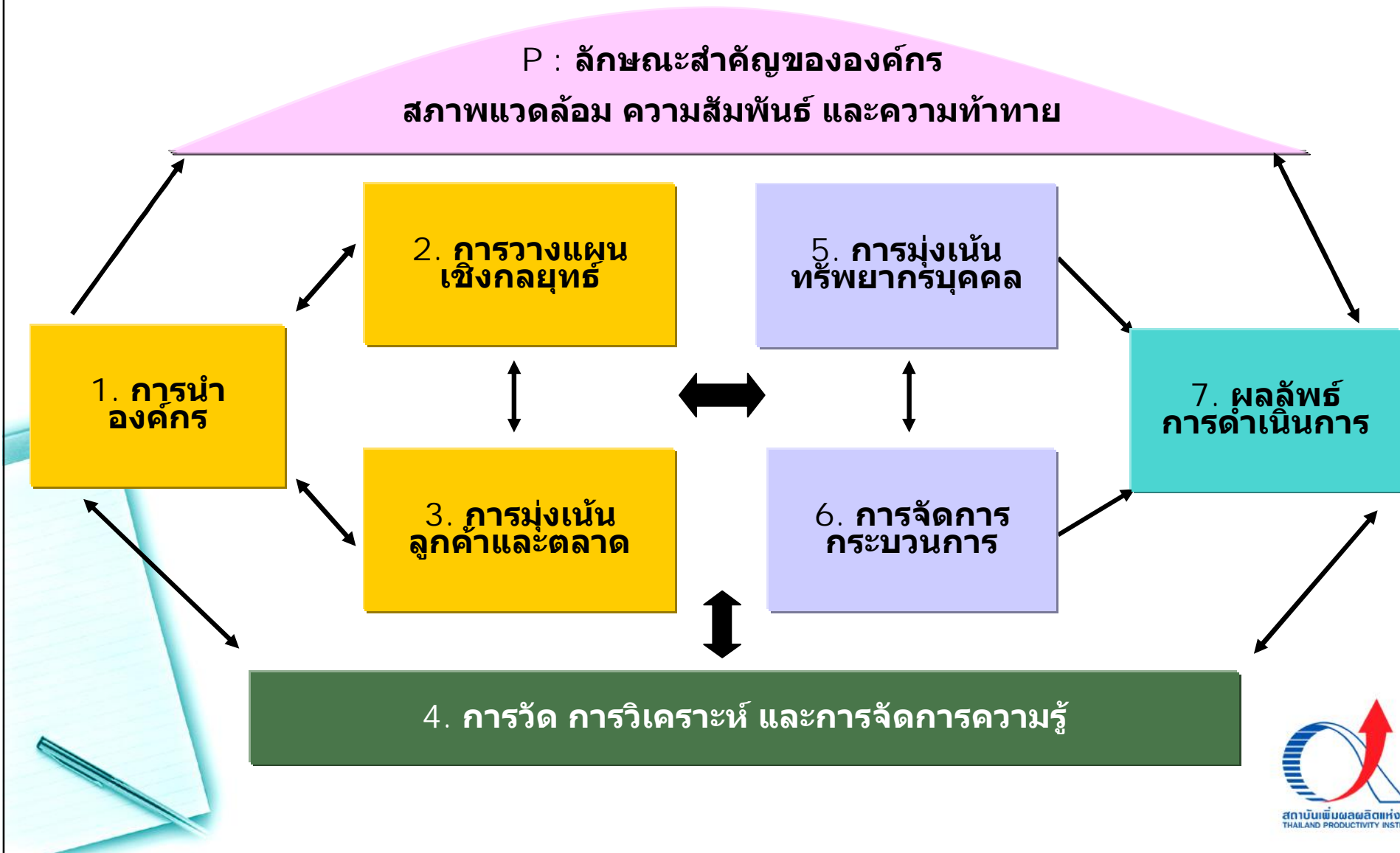


TQA : Criteria linkage





TQM/TQA Business Excellence Model



TQA Path to Performance Excellence



Strategic Leadership

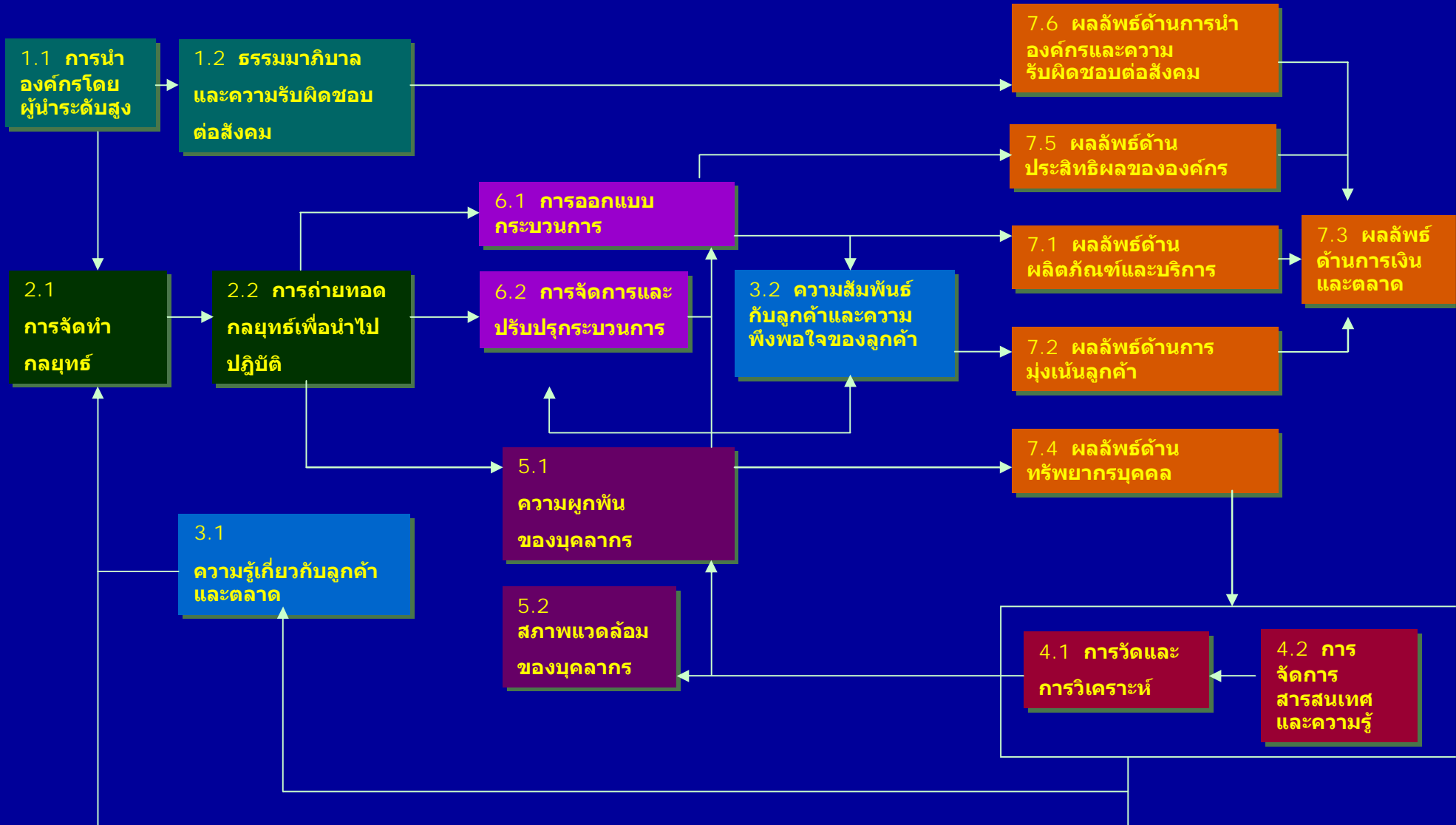
Execution Excellence

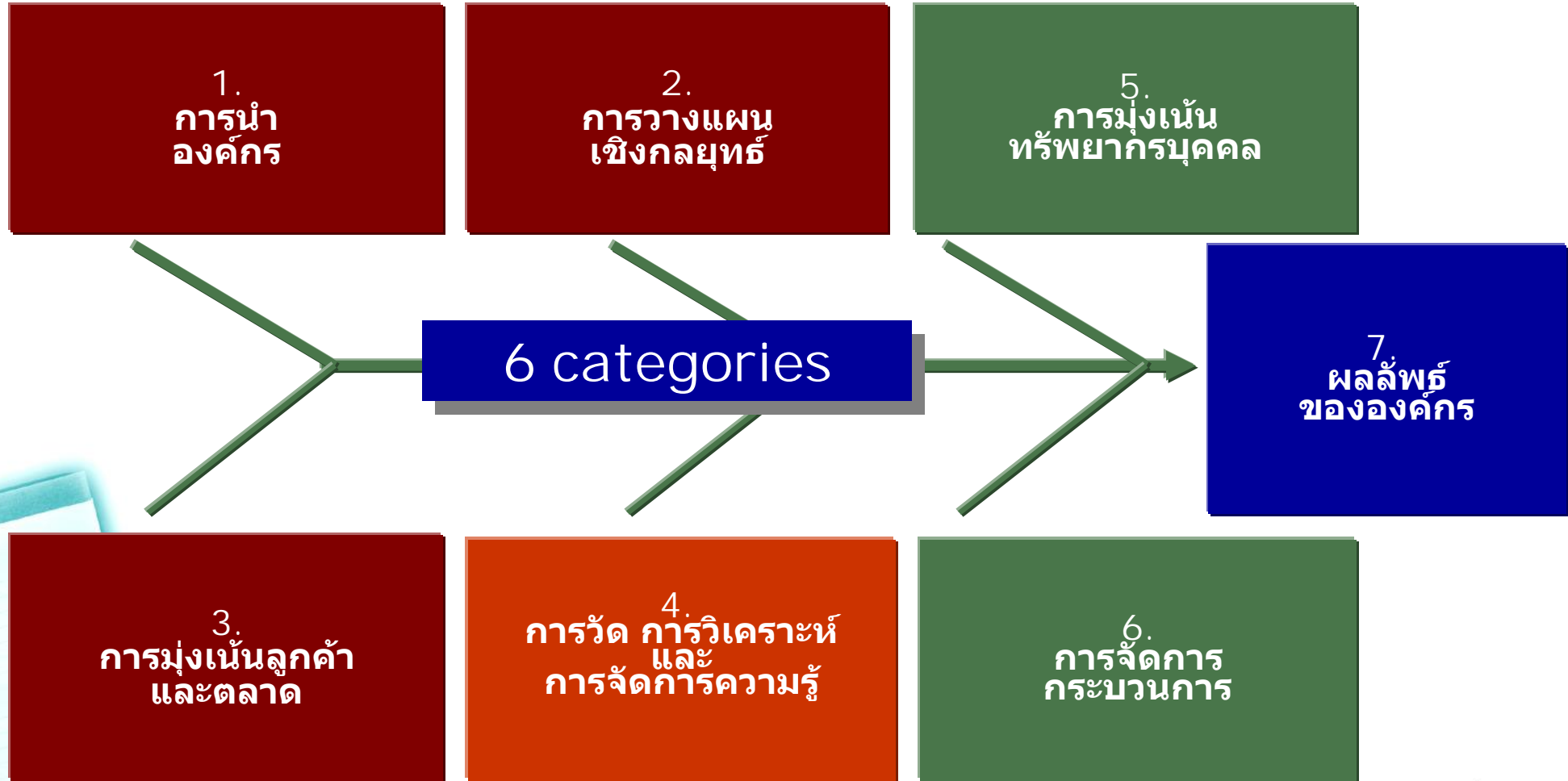
Organizational Learning

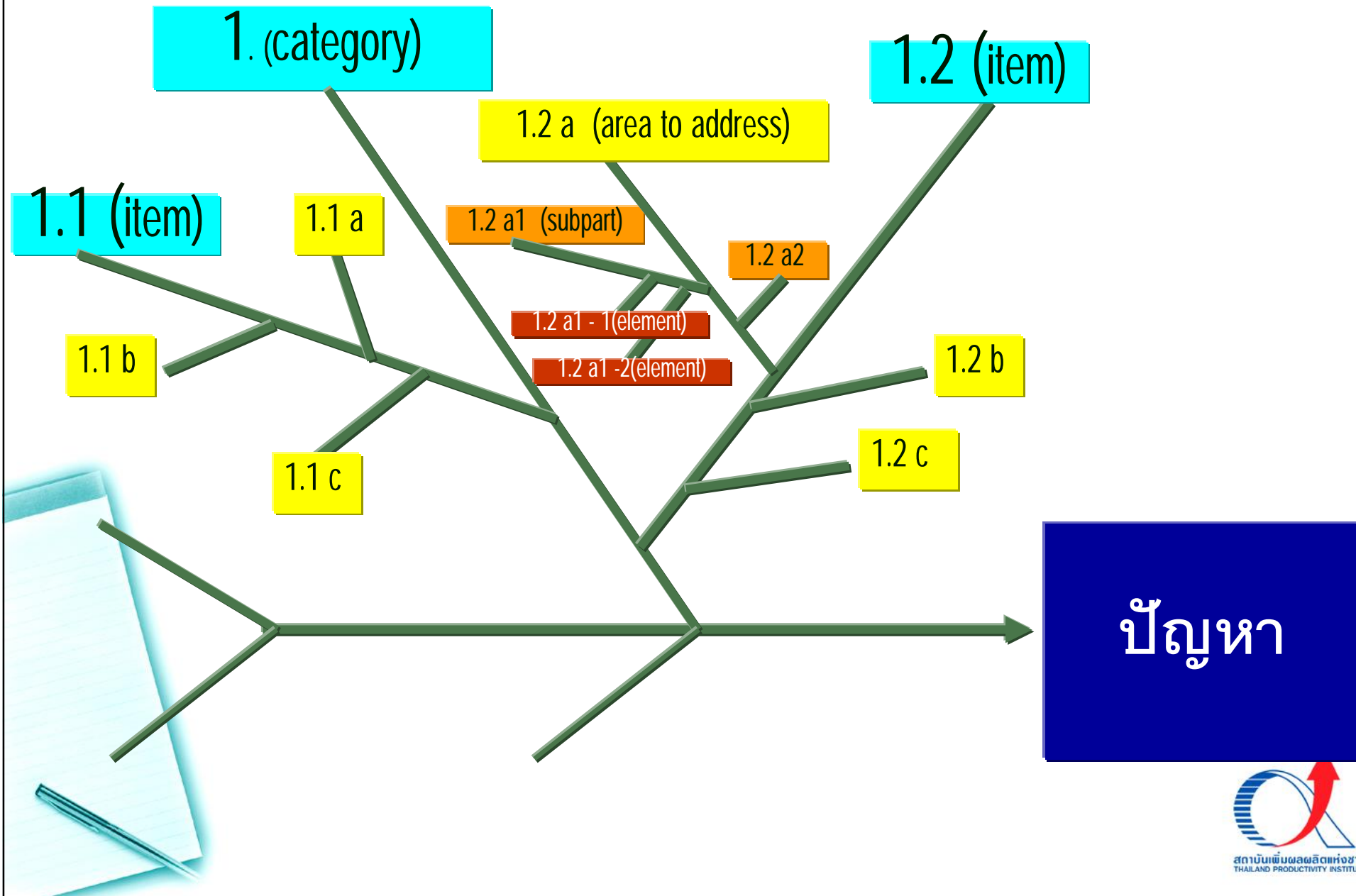
การนำองค์กรเชิงกลยุทธ์

การปฏิบัติการที่เป็นเลิศ

การเรียนรู้ขององค์กร









สาเหตุ

1.1 1.2
2.1 2.2
3.1 3.2

ขั้นที่ 2

ระบบสาเหตุ
และ
area ของสาเหตุ

7.1 7.2 7.3
7.4 7.5 7.6

ปัญหา

ขั้นที่ 1

ระบุลักษณะปัญหา
และ
Area ของปัญหา

ผลกระทบ

1.1 1.2
2.1 2.2
3.1 3.2

ขั้นที่ 3

ระบุผลกระทบ
และ
area ของผลกระทบ

7.1 7.2 7.3
7.4 7.5 7.6

ตัวอย่าง Item linkage

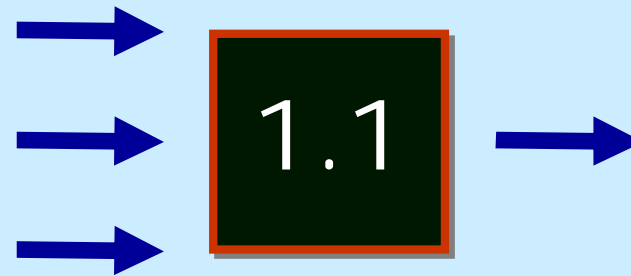


เป็นตัวอย่าง
ความเชื่อมโยง
เท่านั้น

สาเหตุ

1.1	1.2	
2.1	2.2	
3.1	3.2	
4.1	4.2	
5.1	5.2	
6.1	6.2	
7.1	7.2	7.3
7.4	7.5	7.6

ปัญหา



ผลกระทบ

1.1	1.2	
2.1	2.2	
3.1	3.2	
4.1	4.2	
5.1	5.2	
6.1	6.2	
7.1	7.2	7.3
7.4	7.5	7.6

ตัวอย่าง Item linkage

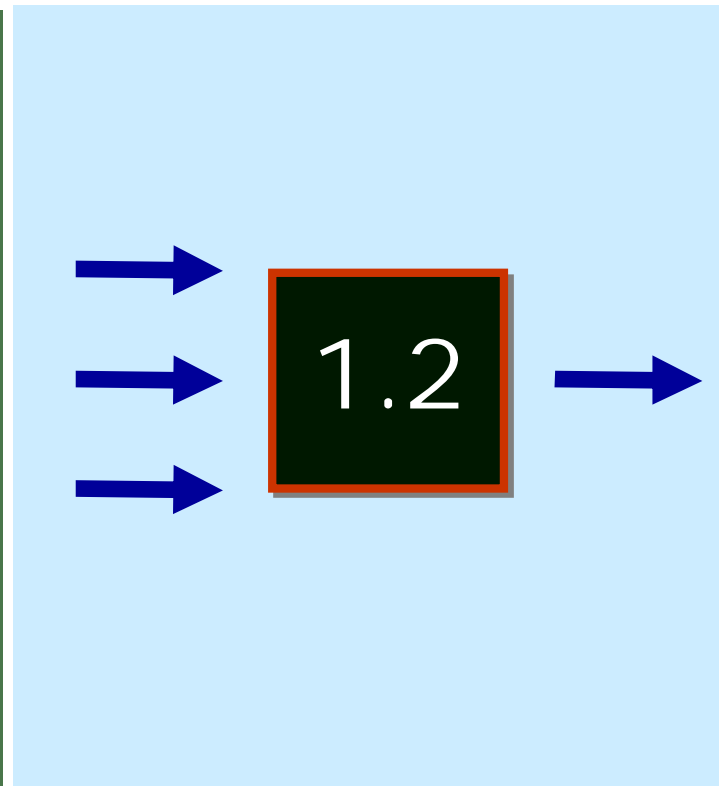


เป็นตัวอย่าง
ความเชื่อมโยง
เท่านั้น

สาเหตุ

1.1	1.2	
2.1	2.2	
3.1	3.2	
4.1	4.2	
5.1	5.2	
6.1	6.2	
7.1	7.2	7.3
7.4	7.5	7.6

ปัญหา



ผลกระทบ

1.1	1.2	
2.1	2.2	
3.1	3.2	
4.1	4.2	
5.1	5.2	
6.1	6.2	
7.1	7.2	7.3
7.4	7.5	7.6

ตัวอย่าง Item linkage



เป็นตัวอย่าง
ความเชื่อมโยง
เท่านั้น

สาเหตุ

1.1	1.2	
2.1	2.2	
3.1	3.2	
4.1	4.2	
5.1	5.2	
6.1	6.2	
7.1	7.2	7.3
7.4	7.5	7.6

ปัญหา



ผลกระทบ

1.1	1.2	
2.1	2.2	
3.1	3.2	
4.1	4.2	
5.1	5.2	
6.1	6.2	
7.1	7.2	7.3
7.4	7.5	7.6

ตัวอย่าง Item linkage



เป็นตัวอย่าง
ความเชื่อมโยง
เท่านั้น

สาเหตุ

1.1	1.2	
2.1	2.2	
3.1	3.2	
4.1	4.2	
5.1	5.2	
6.1	6.2	
7.1	7.2	7.3
7.4	7.5	7.6

ปัญหา



ผลกระทบ

1.1	1.2	
2.1	2.2	
3.1	3.2	
4.1	4.2	
5.1	5.2	
6.1	6.2	
7.1	7.2	7.3
7.4	7.5	7.6

ตัวอย่าง Item linkage



เป็นตัวอย่าง
ความเชื่อมโยง
เท่านั้น

สาเหตุ

1.1	1.2	
2.1	2.2	
3.1	3.2	
4.1	4.2	
5.1	5.2	
6.1	6.2	
7.1	7.2	7.3
7.4	7.5	7.6

ปัญหา



ผลกระทบ

1.1	1.2	
2.1	2.2	
3.1	3.2	
4.1	4.2	
5.1	5.2	
6.1	6.2	
7.1	7.2	7.3
7.4	7.5	7.6

ตัวอย่าง Item linkage



เป็นตัวอย่าง
ความเชื่อมโยง
เท่านั้น

สาเหตุ

1.1	1.2	
2.1	2.2	
3.1	3.2	
4.1	4.2	
5.1	5.2	
6.1	6.2	
7.1	7.2	7.3
7.4	7.5	7.6

ปัญหา



ผลกระทบ

1.1	1.2	
2.1	2.2	
3.1	3.2	
4.1	4.2	
5.1	5.2	
6.1	6.2	
7.1	7.2	7.3
7.4	7.5	7.6

ตัวอย่าง Item linkage

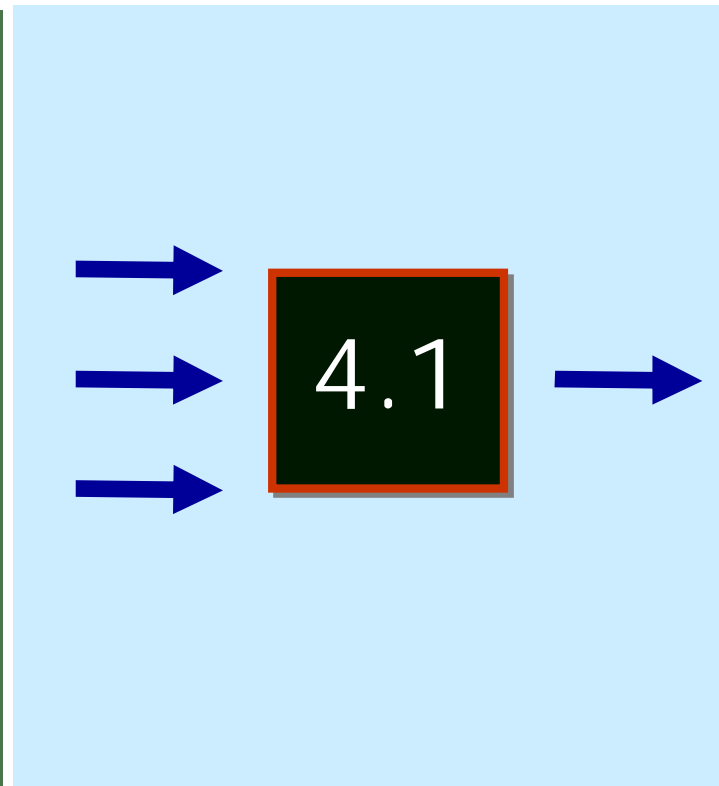


เป็นตัวอย่าง
ความเชื่อมโยง
เท่านั้น

สาเหตุ

1.1	1.2	
2.1	2.2	
3.1	3.2	
4.1	4.2	
5.1	5.2	
6.1	6.2	
7.1	7.2	7.3
7.4	7.5	7.6

ปัญหา



ผลกระทบ

1.1	1.2	
2.1	2.2	
3.1	3.2	
4.1	4.2	
5.1	5.2	
6.1	6.2	
7.1	7.2	7.3
7.4	7.5	7.6

ตัวอย่าง Item linkage



เป็นตัวอย่าง
ความเชื่อมโยง
เท่านั้น

สาเหตุ

1.1	1.2	
2.1	2.2	
3.1	3.2	
4.1	4.2	
5.1	5.2	
6.1	6.2	
7.1	7.2	7.3
7.4	7.5	7.6

ปัญหา



ผลกระทบ

1.1	1.2	
2.1	2.2	
3.1	3.2	
4.1	4.2	
5.1	5.2	
6.1	6.2	
7.1	7.2	7.3
7.4	7.5	7.6

ตัวอย่าง Item linkage



เป็นตัวอย่าง
ความเชื่อมโยง
เท่านั้น

สาเหตุ

1.1	1.2	
2.1	2.2	
3.1	3.2	
4.1	4.2	
5.1	5.2	
6.1	6.2	
7.1	7.2	7.3
7.4	7.5	7.6

ปัญหา



ผลกระทบ

1.1	1.2	
2.1	2.2	
3.1	3.2	
4.1	4.2	
5.1	5.2	
6.1	6.2	
7.1	7.2	7.3
7.4	7.5	7.6

ตัวอย่าง Item linkage



เป็นตัวอย่าง
ความเชื่อมโยง
เท่านั้น

สาเหตุ

1.1	1.2	
2.1	2.2	
3.1	3.2	
4.1	4.2	
5.1	5.2	
6.1	6.2	
7.1	7.2	7.3
7.4	7.5	7.6

ปัญหา



ผลกระทบ

1.1	1.2	
2.1	2.2	
3.1	3.2	
4.1	4.2	
5.1	5.2	
6.1	6.2	
7.1	7.2	7.3
7.4	7.5	7.6

ตัวอย่าง Item linkage

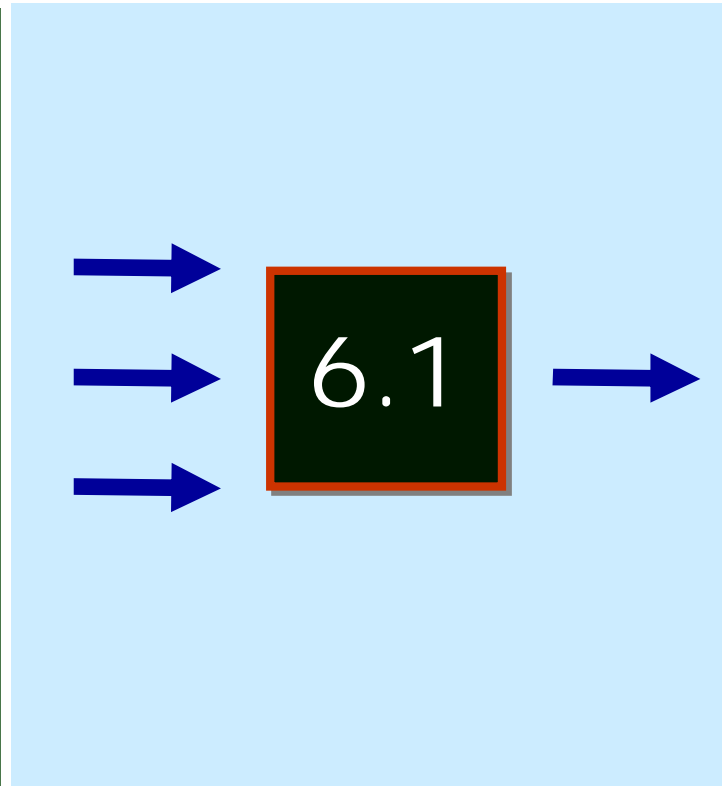


เป็นตัวอย่าง
ความเชื่อมโยง
เท่านั้น

สาเหตุ

1.1	1.2	
2.1	2.2	
3.1	3.2	
4.1	4.2	
5.1	5.2	
6.1	6.2	
7.1	7.2	7.3
7.4	7.5	7.6

ปัญหา



ผลกระทบ

1.1	1.2	
2.1	2.2	
3.1	3.2	
4.1	4.2	
5.1	5.2	
6.1	6.2	
7.1	7.2	7.3
7.4	7.5	7.6

ตัวอย่าง Item linkage



เป็นตัวอย่าง
ความเชื่อมโยง
เท่านั้น

สาเหตุ

1.1	1.2	
2.1	2.2	
3.1	3.2	
4.1	4.2	
5.1	5.2	
6.1	6.2	
7.1	7.2	7.3
7.4	7.5	7.6

ปัญหา



ผลกระทบ

1.1	1.2	
2.1	2.2	
3.1	3.2	
4.1	4.2	
5.1	5.2	
6.1	6.2	
7.1	7.2	7.3
7.4	7.5	7.6

ตัวอย่าง Item linkage



เป็นตัวอย่าง
ความเชื่อมโยง
เท่านั้น

สาเหตุ

1.1	1.2	
2.1	2.2	
3.1	3.2	
4.1	4.2	
5.1	5.2	
6.1	6.2	
7.1	7.2	7.3
7.4	7.5	7.6

ปัญหา



ผลกระทบ

1.1	1.2	
2.1	2.2	
3.1	3.2	
4.1	4.2	
5.1	5.2	
6.1	6.2	
7.1	7.2	7.3
7.4	7.5	7.6

ตัวอย่าง Item linkage



เป็นตัวอย่าง
ความเชื่อมโยง
เท่านั้น

สาเหตุ

1.1	1.2	
2.1	2.2	
3.1	3.2	
4.1	4.2	
5.1	5.2	
6.1	6.2	
7.1	7.2	7.3
7.4	7.5	7.6

ปัญหา



ผลกระทบ

1.1	1.2	
2.1	2.2	
3.1	3.2	
4.1	4.2	
5.1	5.2	
6.1	6.2	
7.1	7.2	7.3
7.4	7.5	7.6

ตัวอย่าง Item linkage

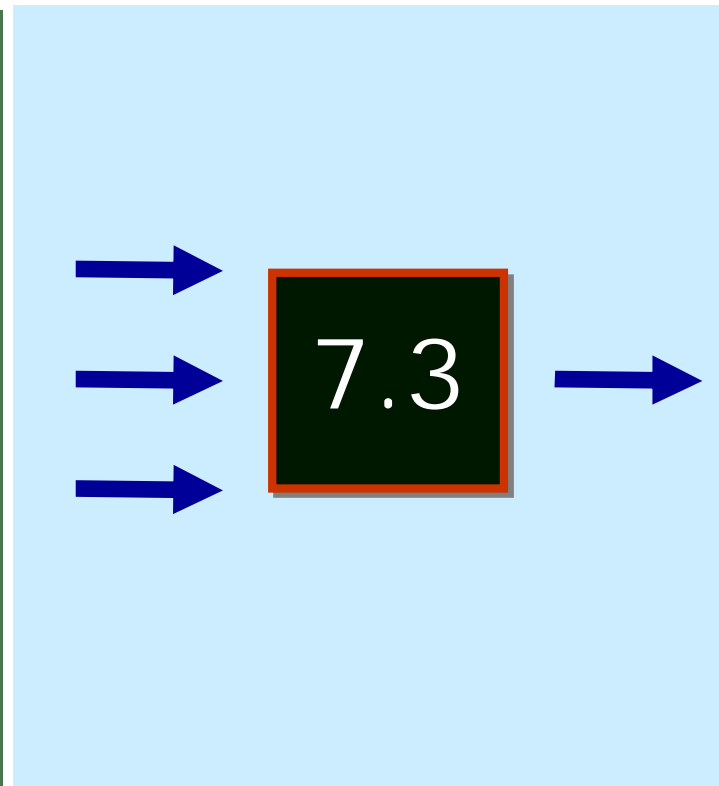


เป็นตัวอย่าง
ความเชื่อมโยง
เท่านั้น

สาเหตุ

1.1	1.2	
2.1	2.2	
3.1	3.2	
4.1	4.2	
5.1	5.2	
6.1	6.2	
7.1	7.2	7.3
7.4	7.5	7.6

ปัญหา



ผลกระทบ

1.1	1.2	
2.1	2.2	
3.1	3.2	
4.1	4.2	
5.1	5.2	
6.1	6.2	
7.1	7.2	7.3
7.4	7.5	7.6

ตัวอย่าง Item linkage



เป็นตัวอย่าง
ความเชื่อมโยง
เท่านั้น

สาเหตุ

1.1	1.2	
2.1	2.2	
3.1	3.2	
4.1	4.2	
5.1	5.2	
6.1	6.2	
7.1	7.2	7.3
7.4	7.5	7.6

ปัญหา



ผลกระทบ

1.1	1.2	
2.1	2.2	
3.1	3.2	
4.1	4.2	
5.1	5.2	
6.1	6.2	
7.1	7.2	7.3
7.4	7.5	7.6

ตัวอย่าง Item linkage

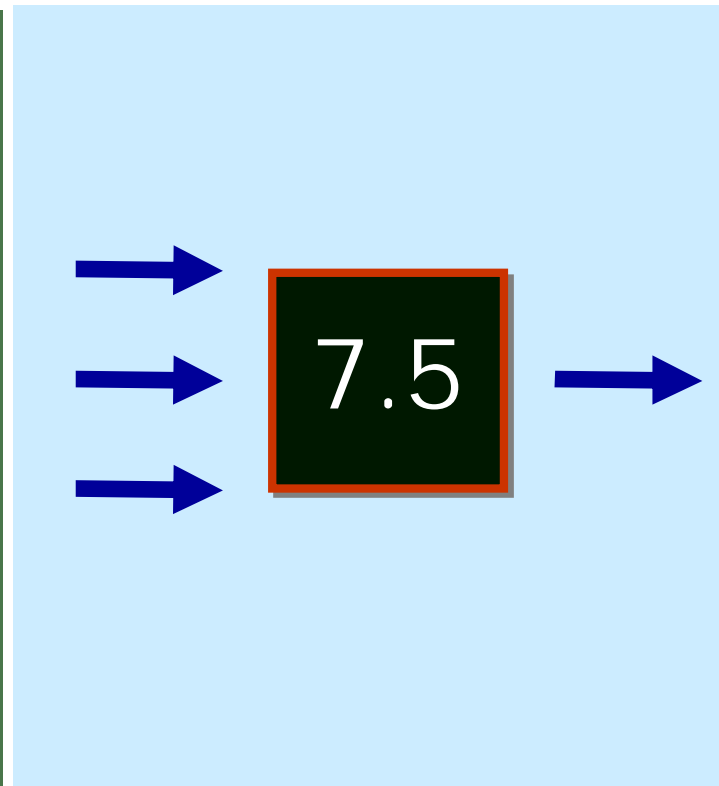


เป็นตัวอย่าง
ความเชื่อมโยง
เท่านั้น

สาเหตุ

1.1	1.2	
2.1	2.2	
3.1	3.2	
4.1	4.2	
5.1	5.2	
6.1	6.2	
7.1	7.2	7.3
7.4	7.5	7.6

ปัญหา



ผลกระทบ

1.1	1.2	
2.1	2.2	
3.1	3.2	
4.1	4.2	
5.1	5.2	
6.1	6.2	
7.1	7.2	7.3
7.4	7.5	7.6

ตัวอย่าง Item linkage



เป็นตัวอย่าง
ความเชื่อมโยง
เท่านั้น

สาเหตุ

1.1	1.2	
2.1	2.2	
3.1	3.2	
4.1	4.2	
5.1	5.2	
6.1	6.2	
7.1	7.2	7.3
7.4	7.5	7.6

ปัญหา



ผลกระทบ

1.1	1.2	
2.1	2.2	
3.1	3.2	
4.1	4.2	
5.1	5.2	
6.1	6.2	
7.1	7.2	7.3
7.4	7.5	7.6

Q & A



Thank you

TOA 2
Management



**ฝ่ายปรึกษาแนะนำด้านการจัดการองค์กร
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ**

WWW.FTPI.OR.TH

Tel. 0-2619-5500 Fax. 0-2619-8092

Supachai @ ftpi.or.th



สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
THAILAND PRODUCTIVITY INSTITUTE