

เกณฑ์ SEPA 2556
การจัดทำรายงานผลการดำเนินการ (OPR)

สำหรับรัฐวิสาหกิจกลุ่ม C

3-5 กรกฎาคม 2556

กำหนดการ



เกณฑ์ SEPA 2556

State Enterprise Performance Appraisal System



HPO's DNA

1. มุ่งเน้นความสมดุล
2. นำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
3. ให้ความสำคัญต่อลูกค้า
4. มีการเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับองค์กร
5. เห็นคุณค่าของบุคลากรและคู่ค้า
6. มีความคล่องตัว
7. มุ่งเน้นอนาคต
8. จัดการเพื่อให้เกิดนวัตกรรม
9. จัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
10. รับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม
11. มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และสร้างคุณค่า
12. มีมุมมองเชิงระบบ

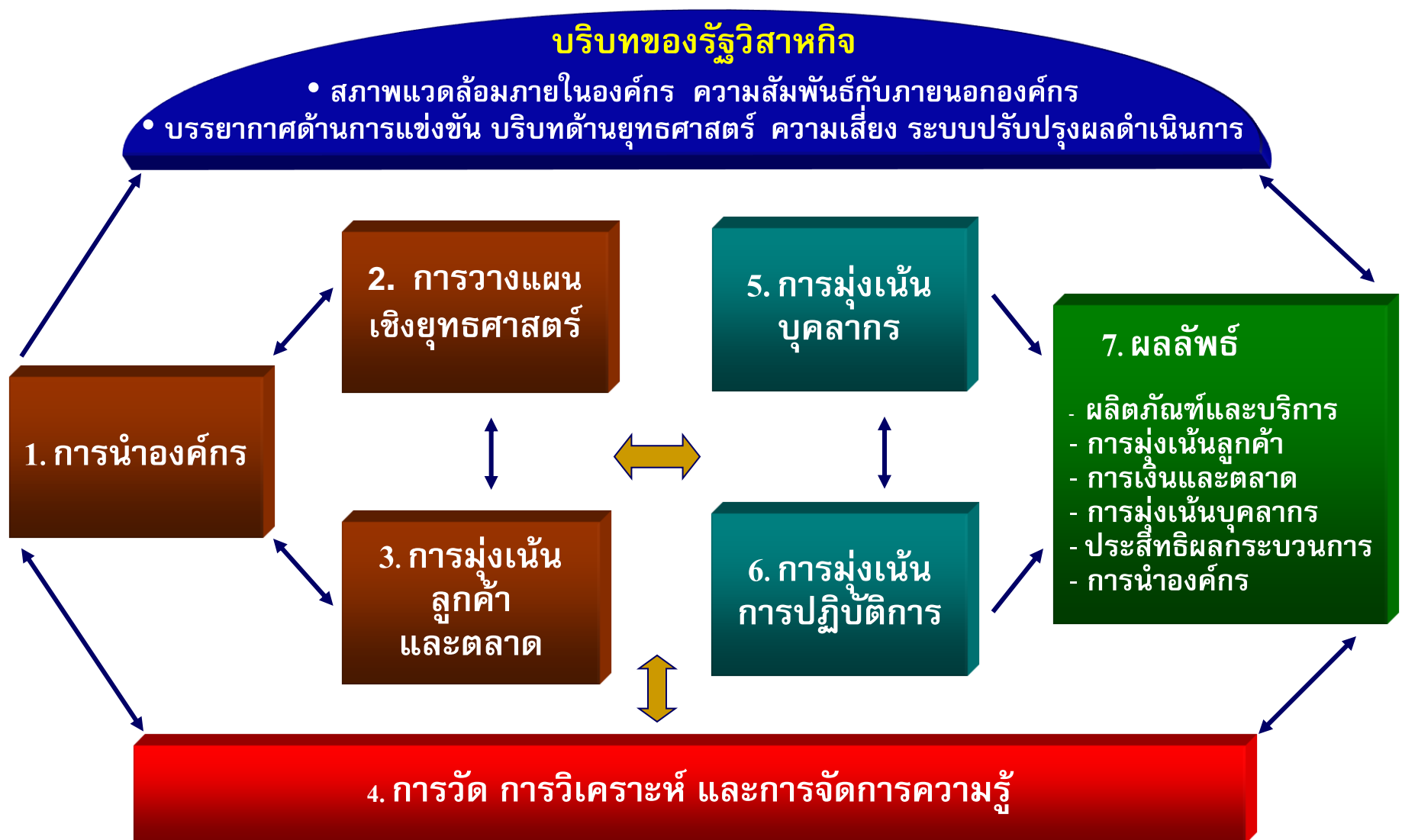
12 ค่านิยมหลักขององค์กรที่เป็นเลิศ

6 กระบวนการที่เป็นระบบ

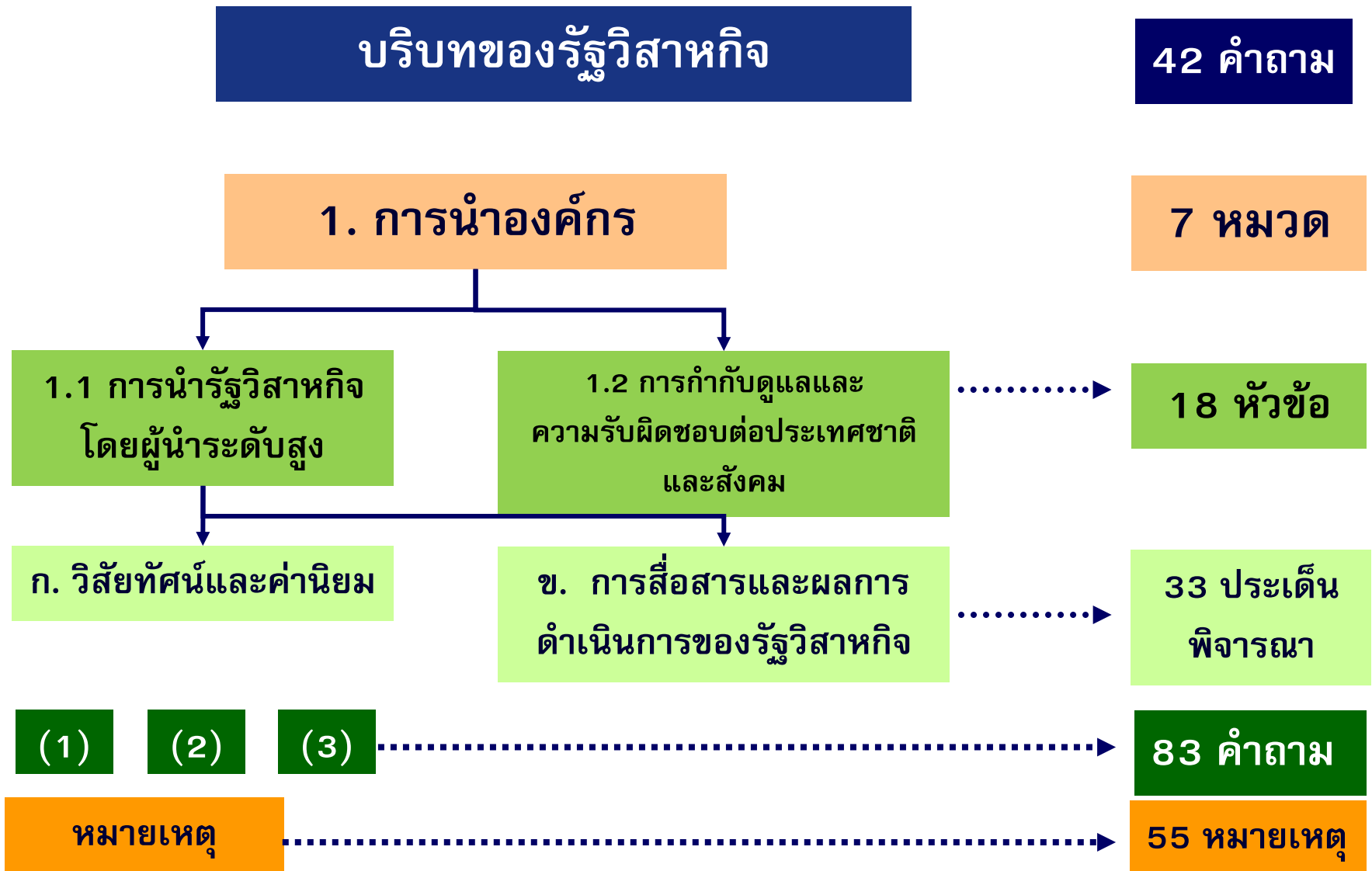
6 ผลลัพธ์ที่สมดุล



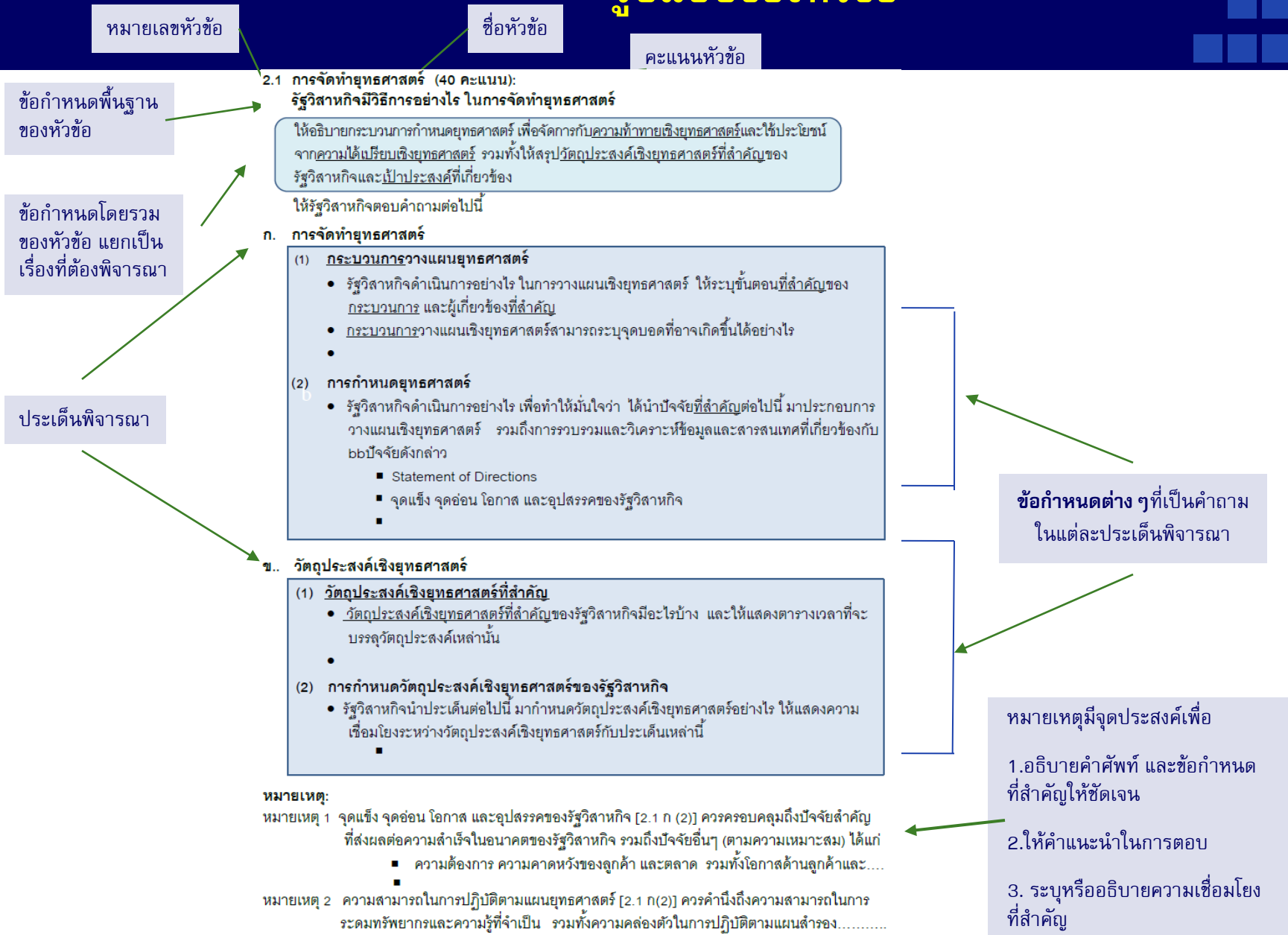
ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ



องค์ประกอบของเกณฑ์ SEPA



รูปแบบของหัวข้อ



**2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์ (40 คะแนน):
รัฐวิสาหกิจมีวิธีการอย่างไร ในการจัดทำยุทธศาสตร์**

ให้อธิบายกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อจัดการกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งให้สรุปวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

ให้รัฐวิสาหกิจตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การจัดทำยุทธศาสตร์

- (1) **การระบอการวางแผนยุทธศาสตร์**
 - รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ให้ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการ และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ
 - กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์สามารถระบุจุดบอดที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างไร
 -
- (2) **การกำหนดยุทธศาสตร์**
 - รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่า ได้นำปัจจัยที่สำคัญต่อไปนี้ มาประกอบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับ bbปัจจัยดังกล่าว
 - Statement of Directions
 - จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของรัฐวิสาหกิจ
 -

ข.. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- (1) **วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ**
 - วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจมีอะไรบ้าง และให้แสดงตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น
 -
- (2) **การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ**
 - รัฐวิสาหกิจนำประเด็นต่อไปนี้ มากำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์อย่างไร ให้แสดงความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับประเด็นเหล่านี้
 -

หมายเหตุ:

- หมายเหตุ 1 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของรัฐวิสาหกิจ [2.1 ก (2)] ควรครอบคลุมถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอนาคตของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงปัจจัยอื่นๆ (ตามความเหมาะสม) ได้แก่
- ความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า และตลาด รวมทั้งโอกาสด้านลูกค้าและ.....
 -
- หมายเหตุ 2 ความสามารถในการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ [2.1 ก(2)] ควรคำนึงถึงความสามารถในการระดมทรัพยากรและความรู้ที่จำเป็น รวมทั้งความคล่องตัวในการปฏิบัติตามแผนสำรอง.....

บริบทของรัฐวิสาหกิจ

1. ลักษณะองค์กร

ก. สภาพแวดล้อมของรัฐวิสาหกิจ

- ผลิตภัณฑ์และบริการหลัก
- กลไกที่ใช้ส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้แก่ลูกค้า
- วัฒนธรรม จุดประสงค์ วิสัยทัศน์ ค่านิยม ภารกิจ ความสามารถพิเศษ
- ลักษณะโดยรวมบุคลากร กลุ่มบุคลากร ระดับการศึกษา ปัจจัยที่สร้างความผูกพัน ความหลากหลายของบุคลากร และภาระงาน สหภาพ สิทธิประโยชน์ที่สำคัญ ข้อกำหนดด้านสุขภาพ ความปลอดภัย
- อาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์
- กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและข้อกำหนด

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

- โครงสร้างองค์กร และระบบการกำกับดูแล
- ส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความต้องการ และ ความคาดหวังของแต่ละกลุ่ม ด้านผลิตภัณฑ์ บริการ การช่วยเหลือลูกค้า
- บทบาทผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือที่สำคัญ ในระบบงาน กระบวนการผลิ การส่งมอบ การบริการ การช่วยเหลือลูกค้า กระบวนการนวัตกรรม
- กลไกการสื่อสารระหว่างกัน
- ความต้องการของห่วงโซ่อุปทาน

2. ความท้าทายต่อองค์กร

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

- ลำดับการแข่งขัน ขนาด และการเติบโตเทียบกับธุรกิจเดียวกัน
- จำนวนและประเภทคู่แข่ง
- ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จเทียบกับคู่แข่ง
- การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อสถานะการแข่งขัน รวมทั้งโอกาสด้านนวัตกรรม และความร่วมมือ
- แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และแข่งขันทั้งภายในและภายนอกอุตสาหกรรม

ข. บริบทเชิงยุทธศาสตร์

- ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความเสี่ยง::
 - ด้านธุรกิจ
 - ด้านปฏิบัติการ
 - ด้านบุคลากร
- ความท้าทายที่มีผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กร

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

- ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ:
 - การประเมิน
 - การเรียนรู้ระดับองค์กร
 - กระบวนการนวัตกรรม

บริบทของรัฐวิสาหกิจ

บริบทของรัฐวิสาหกิจ: ภาพรวมขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินการขององค์กร และความท้าทายที่สำคัญที่องค์กรเผชิญอยู่

(1) ลักษณะองค์กร:

คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

ให้อธิบายถึง

ก. สภาพแวดล้อมการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

ข. ความสัมพันธ์ที่สำคัญกับลูกค้าผู้ส่งมอบคุณค่าและ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. ก. สภาพแวดล้อมการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

(1) ผลผลิตภัณฑ์:

- รัฐวิสาหกิจมีผลผลิตภัณฑ์และบริการหลักอะไรบ้าง
- กลไกที่ใช้ในการส่งมอบผลผลิตภัณฑ์และบริการให้แก่ลูกค้าคืออะไร

(2) วิสัยทัศน์และภารกิจ:

- ลักษณะที่เด่นชัดของวัฒนธรรมองค์กรคืออะไร
- จุดประสงค์วิสัยทัศน์ค่านิยม และภารกิจของรัฐวิสาหกิจที่ได้ประกาศไว้คืออะไร
- ความสามารถพิเศษ(core competencies) ของรัฐวิสาหกิจคืออะไร มีความสัมพันธ์กับภารกิจของรัฐวิสาหกิจ อย่างไร

1. ก. สภาพแวดล้อมการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร:

- ลักษณะโดยรวมของบุคลากรเป็นอย่างไร
- จำแนกบุคลากรหรือพนักงานออกเป็นกลุ่มและประเภทอย่างไร
- มีการศึกษาระดับใด
- ปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพัน ในการ**บรรลุภารกิจ** และ วิสัยทัศน์ของ รัฐวิสาหกิจคืออะไร
- บุคลากรและภาระงานในรัฐวิสาหกิจ มีความหลากหลายอย่างไร กลุ่มที่จัดตั้งให้ทำหน้าที่ต่อรอง กับองค์กรมีใครบ้าง สิทธิประโยชน์สำคัญ รวมทั้งข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัย มีอะไรบ้าง

1. ก. สภาพแวดล้อมการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

(4) สิทธิทรัพย์:

- รัฐวิสาหกิจมีอาคารสถานที่ เทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่สำคัญอะไรบ้าง

(5) ข้อกำหนดด้านกฎระเบียบ:

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับอะไรบ้าง
- กฎระเบียบข้อบังคับด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ข้อกำหนดเกี่ยวกับการรับรองระบบงานการรับรอง หรือข้อกำหนดด้านการจดทะเบียนมาตรฐานอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง และกฎระเบียบข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อมการเงิน และผลิตภัณฑ์ที่บังคับใช้กับรัฐวิสาหกิจมีอะไรบ้าง

1. ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

(1) โครงสร้างองค์กร:

- โครงสร้างองค์กรและระบบการกำกับดูแลขององค์กรเป็นอย่างไร
- ความสัมพันธ์ด้านการรายงานระหว่าง คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกับ ผู้นำระดับสูงเป็นอย่างไร

(2) ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย:

- ส่วนตลาด กลุ่มลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ รัฐวิสาหกิจคืออะไร
- กลุ่มดังกล่าว มีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรบ้าง เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การบริการและการให้บริการช่วยเหลือลูกค้า และการปฏิบัติการ
- ความแตกต่างในความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มมีอะไรบ้าง

1. ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

(3) ผู้ส่งมอบและคู่ค้า:

- ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือที่สำคัญคือใคร
- บทบาทของผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ ในระบบงาน กระบวนการผลิต และการส่งมอบผลิตภัณฑ์ การบริการ และการให้บริการช่วยเหลือลูกค้าที่สำคัญคืออะไร
- กลไกที่สำคัญในการสื่อสารกับผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ คืออะไร
- ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือมีบทบาทหรือไม่ และอย่างไรในกระบวนการสร้างนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจ
- ความต้องการที่สำคัญที่สุดของห่วงโซ่อุปทานของรัฐวิสาหกิจคืออะไร

บริบทของรัฐวิสาหกิจ

2. ความท้าทายต่อรัฐวิสาหกิจ:

ความท้าทายที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจคืออะไร

ให้อธิบายถึง

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

ข. ความท้าทาย และ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์
ที่สำคัญ

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ

2. ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

(1) ลำดับในการแข่งขัน:

- รัฐวิสาหกิจอยู่ที่ลำดับใดในการแข่งขัน
- ขนาดและการเติบโตของรัฐวิสาหกิจเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรในอุตสาหกรรมหรือตลาดเดียวกันเป็นอย่างไร
- จำนวนและประเภทของกลุ่มคู่แข่งของรัฐวิสาหกิจเป็นอย่างไร

(2) การเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขัน:

- ปัจจัยหลักที่ทำให้รัฐวิสาหกิจประสบความสำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่เกิดขึ้นซึ่งมีผลต่อสภาพการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจคืออะไรบ้างรวมถึงโอกาสสำหรับการสร้าง นวัตกรรมและความร่วมมือมีอะไรบ้าง

2. ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

(3) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ:

- แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญในอุตสาหกรรมเดียวกันมีอะไรบ้าง
- แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญจากอุตสาหกรรมอื่นมีอะไรบ้าง
- อะไรเป็นข้อจำกัด (ถ้ามี) ในการหาข้อมูลเหล่านั้น

2. ข. บริบทเชิงยุทธศาสตร์

- ความท้าทาย และความสามารถเปรียบเทียบเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ รวมทั้ง ความเสี่ยง ด้านธุรกิจ ด้านการปฏิบัติการ และด้านทรัพยากร บุคคลขององค์กรคืออะไร ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กรคืออะไร
- ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืน ของรัฐวิสาหกิจคืออะไร

2. ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ส่วนประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ
รวมทั้งการประเมินผล กระบวนการเรียนรู้ และกระบวนการ
สร้างนวัตกรรมคืออะไร

หมวด 1 การนำองค์กร

1.1 การนำรัฐวิสาหกิจโดยผู้นำระดับสูง

ก. การชี้แนะและทำให้องค์กรยั่งยืน

- กำหนดและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ไปสู่การปฏิบัติ
- ส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมายและประเพณีปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
- สร้างองค์กรที่ยั่งยืน สร้างบรรยากาศให้ปรับปรุงและเป็นผู้นำด้านผลดำเนินงาน การบรรลุภารกิจ สร้างนวัตกรรม มีความคล่องตัว มีการเรียนรู้
- พัฒนาผู้นำในอนาคต และตนเอง

ข. การสื่อสารและทำให้รัฐวิสาหกิจมีผลการดำเนินงานที่ดี

- สื่อสารกับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร
- ทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร
- ทำให้บุคลากรจริงจังในการปฏิบัติการ การปรับปรุงผลดำเนินงาน การบรรลุวัตถุประสงค์ และวิสัยทัศน์ขององค์กร
- สร้างและมอบคุณค่าอย่างสมดุลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม

ก. การกำกับดูแลของรัฐวิสาหกิจ และการปรับปรุงการนำองค์กร

- ทบทวนและบรรลุความรับผิดชอบต่อในบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ
- ความรับผิดชอบต่อด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหารด้านการเงิน ด้านความโปร่งใส การตรวจสอบที่เป็นอิสระ
- ประเมินผลผู้นำระดับสูงและคณะกรรมการ
- ปรับปรุงประสิทธิผลของผู้นำ กรรมการและระบบการนำองค์กร

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม

- ดำเนินการกรณีที่เกิดผลิตภัณฑ์ การบริการ และการปฏิบัติงานมีผลกระทบต่อสังคม และเตรียมการในเชิงรุกต่อความกังวลของสาธารณะ
- กระบวนการ ทั่ววัด และเป้าหมายด้านกฎระเบียบและกฎหมาย และความเสียหายที่เกี่ยวข้อง
- ส่งเสริมให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ตรวจสอบและดำเนินการถ้าทำผิด

ค. ความรับผิดชอบต่อประเทศชาติ สังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

- นำประเด็นการพัฒนาประเทศ และสังคมเป็นยุทธศาสตร์ และการปฏิบัติงาน
- สนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญต่อองค์กรโดยผู้นำระดับสูง และบุคลากร

หมวด 1. การนำองค์กร

1.1 การนำรัฐวิสาหกิจโดยผู้นำระดับสูง (70 คะแนน) :

ผู้นำระดับสูงนำรัฐวิสาหกิจอย่างไร

ให้อธิบายว่าผู้นำระดับสูง

ก. ชี้นำและ

สร้างองค์กรให้มีความยั่งยืนอย่างไร

ข. สื่อสารกับบุคลากร และ

กระตุ้นให้มีผลการดำเนินการที่ดีอย่างไร

1.1 ก. การชี้แนะและทำให้องค์กรยั่งยืน

(1) วิสัยทัศน์และค่านิยม

- ผู้นำระดับสูงมีแนวทางกำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยม
- ผู้นำระดับสูงมีแนวทางถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมผ่านระบบการนำองค์กรเพื่อให้บุคลากร ผู้ส่งมอบ และคู่ค้าที่สำคัญ รวมทั้งลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ นำไปปฏิบัติ (พิจารณาตามความเหมาะสม)
- ผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กร

1.1 การกำหนดให้มีแผน ทิศทาง กลยุทธ์ นโยบายและเป้าหมายที่สำคัญ

1.3 การดูแลติดตามผลการดำเนินงาน

1.1 ก. การชี้แนะและทำให้องค์กรยั่งยืน

(2) การส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมายและประเพณีปฏิบัติ
อย่างมีจริยธรรม

- ผู้นำระดับสูงมีแนวทางที่ทำให้บุคลากรปฏิบัติตาม
กฎหมายและมีจริยธรรม

1.1 ก. การชี้แนะและทำให้องค์กรยั่งยืน

(3) การสร้างองค์กรที่ยั่งยืน

- ผู้นำระดับสูงสร้างองค์กรให้มีความยั่งยืน ด้วยการทำให้องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้
 - มีแผนเชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุภารกิจ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
 - ปรับปรุงผลการดำเนินการ
 - ทำให้องค์กรเป็นผู้นำด้านผลดำเนินการ
 - สร้างนวัตกรรม
 - ความคล่องตัวขององค์กร
 - การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล
 - การสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ให้แก่รัฐวิสาหกิจ (พิจารณาตามความเหมาะสม)

แผนงานการบริหารความเสี่ยงปรากฏในแผนกลยุทธ์ประจำปี และมีเป้าหมายที่สอดคล้องกัน รวมทั้งการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มีการพิจารณาความเหมาะสม/เพียงพอของแผนงานปกติ

1.1 ก. การชี้แนะและทำให้องค์กรยั่งยืน

- ผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วม
 - การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง
 - การพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร
- ผู้นำระดับสูงดำเนินการพัฒนาและเสริมสร้างทักษะการเป็นผู้นำของตนเอง

1.1 ข. การสื่อสารและทำให้รัฐวิสาหกิจมีผลการดำเนินการดี

(1) การสื่อสารและสร้างความผูกพัน

- ผู้นำระดับสูงมีแนวทางการสื่อสารกับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร
- ผู้นำระดับสูงกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา และเป็นลักษณะสองทางทั่วทั้งองค์กร
- ผู้นำระดับสูงทำให้บุคลากรทุกคนมีความผูกพันกับรัฐวิสาหกิจ
- ผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วมในการกำหนดรางวัลให้รางวัล และยกย่องชมเชยบุคลากรเพื่อ
 - ส่งเสริมให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี
 - ทำให้บุคลากรให้ความสำคัญกับการให้บริการลูกค้า และต่อความสำเร็จของรัฐวิสาหกิจ

1.1 ข. การสื่อสารและทำให้รัฐวิสาหกิจมีผลการดำเนินการดี

(2) ความจริงจังในการปฏิบัติการ

- ผู้นำระดับสูงทำให้บุคลากรมีความจริงจังในการปฏิบัติการ เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ และบรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์
- ผู้นำระดับสูงทบทวนตัววัดอะไรบ้าง เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่ต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไข
- ผู้นำระดับสูงกำหนดเป้าหมายผลดำเนินการเพื่อสร้างคุณค่าให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นอย่างสมดุล

แนวทางที่รัฐวิสาหกิจอาจนำไปปฏิบัติ

หมวด 1. การนำองค์กร

1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม (50 คะแนน) :

รัฐวิสาหกิจกำกับดูแลองค์กร และแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร

ให้อธิบาย

- ก. ระบบการกำกับดูแล และแนวทางการปรับปรุงการนำองค์กร
- ข. การดำเนินการที่ทำให้มั่นใจว่า องค์กรปฏิบัติตามกฎหมาย และประพฤติปฏิบัติอย่างมีจรรยาบรรณ
- ค. การมีความรับผิดชอบต่อประเทศชาติ สังคม และชุมชนที่สำคัญ

1.2 ก. การกำกับดูแลของรัฐวิสาหกิจและการปรับปรุงการนำองค์กร

(1) ระบบการกำกับดูแล

- รัฐวิสาหกิจทบทวนระบบการกำกับดูแลองค์กร และทำให้บรรลุผลในประเด็นที่สำคัญต่อไปนี้
 - บทบาท และการปฏิบัติหน้าที่ ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
 - ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร
 - ความรับผิดชอบด้านการเงิน
 - ความโปร่งใสในการปฏิบัติการ และนโยบายในการเปิดเผยข้อมูลของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
 - การตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระ
 - การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ถือหุ้น (พิจารณาตามความเหมาะสม)

1. บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ

1.2 การติดตามและทบทวนความเพียงพอของระบบงานที่สำคัญ*

1.3 การดูแลติดตามผลการดำเนินงาน

1.6 การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส

1.2 ก. การกำกับดูแลของรัฐวิสาหกิจและการปรับปรุงการนำองค์กร

(2) การประเมินผลการดำเนินการ

- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูง
- รัฐวิสาหกิจใช้การประเมินผลการดำเนินการมาเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจ (พิจารณาตามความเหมาะสม)
- รัฐวิสาหกิจประเมินผลการดำเนินการของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
- ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการดังกล่าว ไปพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิผลของการนำรัฐวิสาหกิจของผู้บริหารแต่ละคน และของคณะกรรมการ รวมทั้งระบบการนำองค์กร

1.4 การประเมินผลงานของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารสูงสุด

2.1 การประเมินตนเองของคณะกรรมการ

2.2 การส่งเสริมความรู้ความสามารถของคณะกรรมการ

1.2 ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม

(1) การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย

- รัฐวิสาหกิจมีวิธีการจัดการ ในกรณีที่ผลิตภัณฑ์ การบริการ และการปฏิบัติการมีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม
- รัฐวิสาหกิจคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต รวมทั้งเตรียมการเชิงรุกในประเด็นดังกล่าว

1.7 การส่งเสริมการดำเนินงานด้าน CG และ CSR*

ควบคุมภายใน:ระบบข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการดำเนินงานและการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร

1.2 ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม

- รัฐวิสาหกิจใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสิ่งแวดล้อม (พิจารณาตามความเหมาะสม)
- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการ ตัดขาด และเป้าประสงค์ที่สำคัญ เพื่อให้เป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมายที่กำหนด หรือดีกว่า (ตามความเหมาะสม)
- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการ ตัดขาด และเป้าประสงค์ที่สำคัญ เพื่อจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการของรัฐวิสาหกิจ

1.7 การส่งเสริมการดำเนินงานด้าน CG และ CSR*

1.2 ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม

(2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

- รัฐวิสาหกิจส่งเสริม และทำให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมในการปฏิสัมพันธ์ทุกกรณี
- รัฐวิสาหกิจมีตัววัดหรือตัวชี้วัดเพื่อตรวจติดตามการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
- รัฐวิสาหกิจตรวจติดตาม และ ดำเนินการหากมีการประพฤติการปฏิบัติที่ฝ่าฝืนต่อจริยธรรม

1.7 การส่งเสริมการดำเนินงานด้าน CG และ CSR*

1.2 ค. ความรับผิดชอบต่อประเทศชาติ สังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

(1) ความผาสุกของสังคม

- รัฐวิสาหกิจนำประเด็นการพัฒนาประเทศความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมมาเป็นส่วนหนึ่ง ในยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงานประจำวัน
- รัฐวิสาหกิจมีวิธีการกำหนดกิจกรรมที่รัฐวิสาหกิจจะดำเนินการหรือให้การสนับสนุนเพื่อให้สภาพแวดล้อม สังคม และระบบเศรษฐกิจดีขึ้น

1.7 การส่งเสริมการดำเนินงานด้าน CG และ CSR*

1.2 ค. ความรับผิดชอบต่อประเทศชาติ สังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

(2) การสนับสนุนชุมชน

- รัฐวิสาหกิจให้การสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญต่อองค์กร
- รัฐวิสาหกิจมีวิธีการกำหนดชุมชนที่สำคัญต่อรัฐวิสาหกิจและให้ระบุชุมชนดังกล่าว
- รัฐวิสาหกิจมีวิธีการกำหนดกิจกรรมที่จะสนับสนุนชุมชน รวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถพิเศษขององค์กร
- ผู้นำระดับสูงและบุคลากรมีส่วนร่วมกับการพัฒนาชุมชน

1.7 การส่งเสริมการดำเนินงานด้าน CSR*

แนวทางที่รัฐวิสาหกิจอาจนำไปปฏิบัติ

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

2.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ

ก. การจัดทำยุทธศาสตร์

- กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และผู้เกี่ยวข้อง
- ระบุจุดบอด กำหนดความสามารถพิเศษ ความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ กรอบเวลาการวางแผนระยะสั้น/ยาว
- นำปัจจัยที่เกี่ยวข้องมาประกอบการวางแผน และการวิเคราะห์: เช่น SOD, SWOT, การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ตลาด ลูกค้า การแข่งขัน กฎระเบียบ ความยั่งยืน ความสามารถพิเศษ ความสามารถในการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์

ข. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ความเสี่ยง โอกาสด้านนวัตกรรม และใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษ รวมทั้งมีความสมดุลระหว่างโอกาสและความท้าทายทั้งระยะสั้นและระยะยาว ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด
- กรอบเวลาในการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดให้นำไปปฏิบัติ

- จัดทำแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งแผนทรัพยากรบุคคล
- ถ่ายทอดให้นำแผนไปปฏิบัติทั้งองค์กร และทำให้ผลลัพธ์ยั่งยืน
- จัดสรรทรัพยากร และประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและอื่นๆ
- กำหนดตัววัดและตัวชี้วัดที่ครอบคลุมและสอดคล้องกัน
- ปรับเปลี่ยนแผนตามความจำเป็นและนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

- คาดการณ์ผลการดำเนินการระยะสั้น/ยาว โดยเปรียบเทียบผลกับผลที่คาดหวังของคู่แข่ง กับองค์กรที่เปรียบเทียบได้ กับคู่แข่งและผลดำเนินการที่ผ่านมา
- ดำเนินการแก้ไขถ้าคู่แข่งหรือองค์กรที่เปรียบเทียบไม่ได้

หมวด 2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์ (40 คะแนน):

รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการจัดทำยุทธศาสตร์

ให้อธิบาย

- ก. กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อจัดการกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์
- ข. สรุปลักษณะประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

2.1 ก. การจัดทำยุทธศาสตร์

(1) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (ให้ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการ และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ)
- กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์สามารถระบุจุดบอดที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างไร
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กร ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (ที่แสดงไว้ในบริบทของรัฐวิสาหกิจข้อ 2)
- กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร
- รัฐวิสาหกิจกำหนดกรอบเวลา และทำให้กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีความสอดคล้อง กับกรอบเวลาดังกล่าวอย่างไร

1.1 การกำหนดให้มีแผน ทิศทาง กลยุทธ์ นโยบายและเป้าหมายที่สำคัญ

2.1 ก. การจัดทำยุทธศาสตร์

(2) การกำหนดยุทธศาสตร์

- รัฐวิสาหกิจนำปัจจัยที่สำคัญต่อไปนี้ มาประกอบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงมีแนวทางการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยดังกล่าว
 - Statement of Directions
 - จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของรัฐวิสาหกิจ
 - สัญญาณบ่งชี้แต่เนิ่นๆถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านเทคโนโลยี ตลาด ความนิยม ของลูกค้า การแข่งขัน และสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ
 - ความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจในระยะยาว ซึ่งรวมถึงความสามารถพิเศษขององค์กรที่จำเป็น
 - ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Drivers)
 - ความสามารถในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปดำเนินการให้สำเร็จ
 - การบริหารความเสี่ยงที่ดี ตามแนวทาง COSO (ERM-integrated Framework) ซึ่งรวมถึง Portfolio View of Risk, Risk Appetite และ Risk Tolerance

เกณฑ์ประเมินการบริหารความเสี่ยง

- ระดับ 2
- แผนงานการบริหารความเสี่ยงปรากฏในแผนกลยุทธ์ประจำปี และมีเป้าหมายที่สอดคล้องกัน รวมทั้งการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
 - มีการพิจารณาความเหมาะสม/เพียงพอของแผนงานปกติ
 - มีหน่วยงานรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง
 - มีองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงที่ดีครบถ้วน
- โดยมีการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง I/L ที่ชัดเจนเป็นระบบ
- คู่มือการบริหารความเสี่ยง ที่มีคุณสมบัติของคู่มือที่ดีครบถ้วนและมีการเผยแพร่ คู่มือการบริหารความเสี่ยงแก่พนักงานทุกระดับ

- ระดับ 3
- เป้าหมายในแผนบริหารความเสี่ยงมีการถ่ายทอดลงถึงระดับฝ่ายและสอดคล้องกับเป้าหมายในแผนปฏิบัติการประจำปีในแต่ละฝ่ายงาน
 - มีหน่วยงานเพื่อจัดการความเสี่ยง มีแผนงานที่ชัดเจน รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน
 - มีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงแยกรายปัจจัยเสี่ยง กำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวังและสามารถรายงานระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส
 - มีการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ทุกปัจจัยเสี่ยง
 - มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ

เกณฑ์ประเมินการบริหารความเสี่ยง ระดับ 4 และ ระดับ 5

- มีกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับการกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์/
- มีการวางแผน/การลงทุน (Linkage between risk and policy)
- มีการทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงสม่ำเสมอ (Revise)
- จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Culture)
- มีการสนับสนุนการบริหารฯ เพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement)
- การบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมประจำวันของทุกหน่วยงานและสัมพันธ์กับค่าตอบแทน (Incentive)
- การบริหารความเสี่ยงเป็นการสนับสนุนการบริหารเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation)
- ผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง (Risk Result)
- Portfolio View of Risk
- Integrate Governance ,Risk and Compliance

ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

2.1 ข. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

(1) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจมีอะไรบ้าง และให้แสดงตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น
- เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เหล่านี้คืออะไร

2.1 ข. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

(2) การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ

- รัฐวิสาหกิจนำประเด็นต่อไปนี้ มากำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์อย่างไร ให้แสดงความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับประเด็นเหล่านี้
 - การตอบสนองของความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยขับเคลื่อน มูลค่า ปัจจัยเสี่ยง และ การบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสของธุรกิจ
 - การตอบสนองต่อโอกาสในการสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการ การปฏิบัติการ และรูปแบบการดำเนินธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ

2.1 ข. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- การใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษขององค์กรที่ปัจจุบันและดำเนินการ เพื่อให้องค์กรมีความสามารถพิเศษใหม่ที่อาจจำเป็นในอนาคต
- ความสมดุลระหว่างโอกาสในระยะสั้นกับระยะยาว และความสมดุลระหว่างความท้าทายในระยะสั้นกับระยะยาว
- ความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด
- การเพิ่มความสามารถของรัฐวิสาหกิจ เพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของตลาด

แนวทางที่รัฐวิสาหกิจอาจนำไปปฏิบัติ

หมวด 2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

2.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ (40 คะแนน):

รัฐวิสาหกิจถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติอย่างไร

ให้อธิบาย

- ก. กระบวนการแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการ ให้สรุปแผนปฏิบัติการการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ และตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง
- ข. ให้คาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดดังกล่าว เปรียบเทียบกับผลดำเนินการของคู่เปรียบเทียบที่สำคัญ

2.2 ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดให้นำไปปฏิบัติ

(1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ

- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการ
- แผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้ง แผนปรับปรุงประสิทธิภาพเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Improvement Plan) มีอะไรบ้าง (พิจารณาตามความเหมาะสม) และให้แสดงความสอดคล้องระหว่างแผนดังกล่าวกับ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่วางแผนไว้ ในด้านผลิตภัณฑ์ ลูกค้า และตลาด ผู้ส่งมอบ และคู่ค้า มีหรือไม่ และ ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว รัฐวิสาหกิจจะดำเนินการอย่างไร

2.2 ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดให้นำไปปฏิบัติ

(2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ

- รัฐวิสาหกิจถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปยังบุคลากรให้นำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร รวมถึงไปยังผู้ส่งมอบและคู่ค้าที่สำคัญ (พิจารณาตามความเหมาะสม) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร เพื่อให้ผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้คงอยู่อย่างยั่งยืน

เป้าหมายในแผนบริหารความเสี่ยงมีการถ่ายทอดลงถึงระดับฝ่าย และสอดคล้องกับเป้าหมายในแผนปฏิบัติการประจำปีในแต่ละฝ่ายงาน

2.2 ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดให้นำไปปฏิบัติ

(3) การจัดสรรทรัพยากร

- รัฐวิสาหกิจจัดสรรทรัพยากรด้านการเงิน และด้านอื่นๆ เพื่อให้มั่นใจว่า มีพร้อมเพื่อสนับสนุนให้ แผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จ และเพียงพอต่อพันธะผูกพันในปัจจุบัน
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการจัดสรรต้นทุนสินทรัพย์ และกำหนดราคาถ่ายโอน(พิจารณาตามความเหมาะสม)
- รัฐวิสาหกิจจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและความเสี่ยงด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวกับแผนดังกล่าวอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่ารัฐวิสาหกิจมีความมั่นคงทางการเงิน

2.2 ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดให้นำไปปฏิบัติ

(4) แผนด้านบุคลากร

- แผนด้านทรัพยากรบุคคลหรือแผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ทั้งระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง
- แผนดังกล่าวได้ดำเนินการอย่างไร กับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อบุคลากร และต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรที่อาจเกิดขึ้น

2.2 ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดให้นำไปปฏิบัติ

(5) ตัววัดผลการดำเนินการ

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ ที่ใช้ติดตามผลสำเร็จและ ประสิทธิภาพของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการทำให้ระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการทำให้ระบบการวัดผลดังกล่าวครอบคลุม หน่วยงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

(6) การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการปรับเปลี่ยนและนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ปรับเปลี่ยนแผนและนำแผนไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

2.2 ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

- ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ของรัฐวิสาหกิจ ตามตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ ที่ระบุไว้ในข้อ [2.2ก. (5)] มีอะไรบ้าง
- ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับ ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของ คู่แข่งหรือองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้
- ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้เปรียบเทียบกับอย่างไร กับ ระดับเทียบเคียง (Benchmarks) เป้าประสงค์ (Goals) และ ผลการดำเนินการที่สำคัญที่ผ่านมา (พิจารณาตามความเหมาะสม)
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร หากพบว่ามี ความแตกต่าง ระหว่างผลการดำเนินการปัจจุบัน หรือที่คาดการณ์ไว้เมื่อเปรียบเทียบกับ คู่แข่ง หรือองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้

แนวทางที่รัฐวิสาหกิจอาจนำไปปฏิบัติ

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

ก. การรับฟังลูกค้า

- กำหนดลูกค้า กลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดเป้าหมาย
- รับฟังลูกค้าปัจจุบัน และผู้ที่เป็นลูกค้าในอนาคตเพื่อกำหนดความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าแต่ละกลุ่ม รวมทั้งระดับความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ
- ติดตามข้อมูลป้อนกลับ

ข. การประเมินความพึงพอใจ และความภักดีของลูกค้า

- ประเมินความพึงพอใจ ความภักดี และความไม่พึงพอใจของแต่ละกลุ่ม เพื่อได้สารสนเทศมาใช้ตอบสนองลูกค้า และสร้างความภักดี
- เปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้ากับคู่แข่งและองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์และบริการที่คล้ายกันหรือระดับเทียบเคียง
- ใช้สารสนเทศเพื่อวางแผนผลิตภัณฑ์ บริการ การตลาด และพัฒนาธุรกิจใหม่

3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้า

ก. ผลลัพธ์ การบริการ และการช่วยเหลือลูกค้า

- นำเสนอผลิตภัณฑ์ และการบริการ รวมทั้งนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า
- ช่วยให้ลูกค้าค้นหาสารสนเทศ และรับการช่วยเหลือ ให้สามารถทำธุรกรรม
- กำหนดความต้องการการช่วยเหลือลูกค้า และถ่ายทอดให้ผู้เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติ

ข. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

- สร้างและจัดการความสัมพันธ์เพื่อให้ได้ลูกค้า ตอบสนองความต้องการ และเกินความคาดหวัง เพิ่มความภักดี ให้ลูกค้ากล่าวถึงในทางที่ดี
- จัดการข้อร้องเรียนอย่างทันท่วงที และมีประสิทธิผลการรวบรวม
- วิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงทั้งในองค์กรและคู่ค้า

หมวด 3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด (50 คะแนน):

รัฐวิสาหกิจหาและใช้ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดอย่างไร

ให้อธิบายว่า

- ก. รัฐวิสาหกิจกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และ ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบที่มีผลต่อการตัดสินใจ ของลูกค้า และตลาด อย่างไร
- ข. การประเมินความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า อย่างไร

3.1 ก. การรับฟังลูกค้า

(1) การจำแนกลูกค้า

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการจำแนกลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดในปัจจุบัน และในอนาคต
- รัฐวิสาหกิจนำลูกค้าของคู่แข่ง และลูกค้าตลาดอื่นๆ ที่พึงมีในอนาคตมาประกอบการพิจารณาจำแนกกลุ่มลูกค้าดังกล่าวอย่างไร
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการกำหนดลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดเป้าหมายที่รัฐวิสาหกิจจะดำเนินการเพื่อให้มาซื้อ และใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

3.1 ก. การรับฟังลูกค้า

(2) การรับฟังลูกค้าในปัจจุบัน

- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางในการรับฟังลูกค้า เพื่อหาความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า รวมทั้งระดับความสำคัญเชิงเปรียบเทียบในมุมมองของลูกค้าเพื่อให้ได้สารสนเทศที่นำไปดำเนินการต่อได้
- วิธีการรับฟังลูกค้ามีความแตกต่างกันหรือไม่และอย่างไรระหว่างลูกค้ากลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาด
- รัฐวิสาหกิจใช้สื่อสังคมออนไลน์ และเทคโนโลยีบนเว็บเพื่อรับฟังลูกค้า
- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางติดตามความคิดเห็นของลูกค้าในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ การช่วยเหลือลูกค้า และการทำธุรกรรมเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างทันท่วงทีและสามารถนำไปดำเนินการต่อได้

3.1 ก. การรับฟังลูกค้า

- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางติดตามความคิดเห็นของลูกค้าในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ การช่วยเหลือลูกค้า และการทำธุรกรรมอย่างไร เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างทันท่วงที และสามารถนำไปดำเนินการต่อได้

(3) การรับฟังผู้ที่อาจเป็นลูกค้าในอนาคต

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการรับฟังอดีตลูกค้า และผู้ที่อาจเป็นลูกค้าในอนาคต และลูกค้าของคู่แข่งเพื่อให้ได้สารสนเทศที่นำไปดำเนินการต่อได้ และเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับ ผลิตภัณฑ์และบริการ การช่วยเหลือลูกค้า และการทำธุรกรรม (พิจารณาตามความเหมาะสม)

ระบบข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการดำเนินงานและการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร

3.1 ข. การประเมินความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า

(1) ความพึงพอใจและความภักดี

- รัฐวิสาหกิจ มีแนวทางในการประเมินความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า
- วิธีการประเมิน มีความแตกต่างกันอย่างไร ระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด (พิจารณาตามความเหมาะสม)
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร เพื่อให้การประเมินได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ในการตอบสนองของลูกค้าได้เหนือกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง และทำให้ลูกค้ามีความภักดี

3.1 ข. การประเมินความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า

(2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร เพื่อให้ได้สารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ เปรียบเทียบกับความพึงพอใจของลูกค้าเหล่านี้ที่มีต่อคู่แข่ง (พิจารณาตามความเหมาะสม)
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร เพื่อให้ได้สารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อรัฐวิสาหกิจเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์และบริการที่คล้ายคลึงกัน หรือระดับเทียบเคียงของอุตสาหกรรมหรือธุรกิจ (พิจารณาตามความเหมาะสม)

3.1 ข. การประเมินความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า

(3) ความไม่พึงพอใจของลูกค้า

- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางในการประเมินความไม่พึงพอใจของลูกค้า
- การประเมินดังกล่าวได้สารสนเทศที่สามารถนำไปดำเนินการในอนาคต เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างไร

แนวทางที่รัฐวิสาหกิจอาจนำไปปฏิบัติ

หมวด 3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้า (60 คะแนน):

รัฐวิสาหกิจสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อเพิ่มความพึงพอใจ และความภักดีของลูกค้าอย่างไร

ให้อธิบายว่า

- ก. รัฐวิสาหกิจกำหนดผลิตภัณฑ์และบริการที่นำเสนอ และ กลไกการสื่อสารต่างๆ เพื่อช่วยเหลือลูกค้าอย่างไร
- ข. รัฐวิสาหกิจสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไร

3.2 ก. ผลลัพธ์ การบริการ และการช่วยเหลือลูกค้า

(1) ผลลัพธ์

- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางในการกำหนด ผลลัพธ์ และบริการ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการ และทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของกลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการกำหนดและนวัตกรรมผลลัพธ์และบริการ เพื่อเข้าสู่ตลาดใหม่ เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ และสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์ลูกค้าในปัจจุบัน (พิจารณาตามความเหมาะสม)

3.2 ก. ผลกระทบ การบริการ และการช่วยเหลือลูกค้า

(2) การช่วยเหลือลูกค้า

- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางให้ลูกค้าสามารถค้นหาสารสนเทศและรับการช่วยเหลือ
- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางช่วยให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมกับรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ บริการและการช่วยเหลือลูกค้าของรัฐวิสาหกิจ
- วิธีการที่สำคัญในการช่วยเหลือลูกค้าของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงช่องทางและวิธีการสื่อสารที่สำคัญมีอะไรบ้าง วิธีการเหล่านี้มีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร ระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาด

การลดขั้นตอนและการ อำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายนอกองค์กร และประชาชน

การเปิดเผยข้อมูลต่างๆ ผ่านทางเว็บไซต์อย่างเหมาะสม

3.2 ก. ผลกระทบ การบริการ และการช่วยเหลือลูกค้า

- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางในการหาความต้องการการช่วยเหลือที่สำคัญของลูกค้า
- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางในการถ่ายทอดความต้องการด้านการช่วยเหลือลูกค้าดังกล่าวไปยังบุคลากรและกระบวนการที่เกี่ยวข้องให้นำไปปฏิบัติ

ข. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

(1) การจัดการความสัมพันธ์

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการสร้างความสัมพันธ์ และจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้บรรลุผล ต่อไปนี้
 - ได้ลูกค้าใหม่
 - ตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวัง ของลูกค้า
 - เพิ่มความภักดี
 - ให้ลูกค้ากล่าวถึงรัฐวิสาหกิจในทางที่ดี

ข. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

(2) การจัดการข้อร้องเรียน

- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า
- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางจัดการข้อร้องเรียน เพื่อให้ข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันที่และมีประสิทธิภาพ
- กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนช่วยลดความไม่พึงพอใจของลูกค้าได้อย่างไร รวมทั้งลดการสูญเสียธุรกิจ และทำให้ลูกค้ากล่าวถึงในทางที่ดี (พิจารณาตามความเหมาะสม) ได้อย่างไร
- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางในการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อร้องเรียน เพื่อใช้ในการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งให้คู่ค้านำไปปรับปรุง

ระบบข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการดำเนินงานและการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร

แนวทางที่รัฐวิสาหกิจอาจนำไปปฏิบัติ

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุง ผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ

ก. การวัดผลการดำเนินการ

- เลือก รวบรวม ข้อมูล และสารสนเทศที่สอดคล้อง และบูรณาการกัน เพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวัน และติดตามผลดำเนินการโดยรวม
- ใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ และสร้างนวัตกรรม
- เลือกข้อมูล สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ และใช้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ทำให้ระบบวัดการดำเนินการสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไม่คาดคิด

ข. การทบทวน การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ

- ทบทวนผลดำเนินการและขีดความสามารถ วิเคราะห์ เพื่อประเมินความสำเร็จ เทียบกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ และประเมินความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความต้องการ
- จัดลำดับความสำคัญ เพื่อปรับปรุง และสร้างนวัตกรรม และถ่ายทอดให้ทั้งองค์กร และผู้เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติ

4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ก. การจัดการข้อมูล สารสนเทศ และความรู้

- ทำให้ข้อมูล สารสนเทศและความรู้ มีความแม่นยำ ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันกาล ปลอดภัย และเป็นความลับ
- ทำให้ข้อมูล และสารสนเทศพร้อมใช้งาน สำหรับบุคลากรผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ
- จัดการความรู้องค์กรเพื่อให้สามารถรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร ลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้าและคู่ความร่วมมือ รวมทั้งค้นหา แบ่งปันและนำ Best practices ไปปฏิบัติ
- ใช้ความรู้สร้างนวัตกรรม และวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ข. การจัดการทรัพยากร สารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ

- ทำให้ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์เชื่อถือได้ ปลอดภัย ใช้งานง่าย
- จัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนรายงาน วิเคราะห์ ความรุนแรงและโอกาสที่จะเกิด และ Early Warning System
- ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉินของระบบสารสนเทศ

หมวด 4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ (40 คะแนน):

รัฐวิสาหกิจ วัด วิเคราะห์ และนำไปปรับปรุงผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ
อย่างไร

ให้อธิบายว่ารัฐวิสาหกิจ

ก. วัด วิเคราะห์ ผลการดำเนินการ อย่างไร

ข. ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยใช้ข้อมูลและ
สารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนงานอย่างไร

4.1 ก. การวัดผลการดำเนินการ

(1) ตัววัดผลดำเนินการ

- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางเลือก รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อตรวจติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมของ รัฐวิสาหกิจ รวมถึงความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และ แผนปฏิบัติการให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการกัน
- ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญของ รัฐวิสาหกิจ รวมถึง ตัววัดด้านการเงินและเศรษฐศาสตร์ที่สำคัญทั้งในระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง
- รัฐวิสาหกิจตรวจติดตามตัววัดเหล่านี้ บ่อยเพียงใด
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้ เพื่อสนับสนุน การตัดสินใจในระดับรัฐวิสาหกิจและการสร้างนวัตกรรม

ระบบการเก็บข้อมูลเพื่อช่วยในการติดตามหรือวัดผลการดำเนินงานขององค์กร

ระบบการรายงานผลและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมาย

การสอบทานงาน

4.1 ก. การวัดผลการดำเนินการ

(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่า ได้นำข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ และระดับยุทธศาสตร์ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม

(3) ความคล่องตัวของการวัดผล

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่า ระบบการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายในหรือภายนอก รัฐวิสาหกิจ ที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิด

4.1 ข. การทบทวน การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ

(1) การทบทวน และการวิเคราะห์ผลดำเนินการ

- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางในการทบทวนผลการดำเนินการ และขีดความสามารถขององค์กร
- รัฐวิสาหกิจวิเคราะห์เรื่องอะไรบ้าง เพื่อนำมาใช้สนับสนุน การทบทวนและเพื่อให้มั่นใจว่า ผลสรุปนั้นมีเหตุมีผล
- รัฐวิสาหกิจใช้การทบทวนเหล่านี้เพื่อประเมินความสำเร็จของ รัฐวิสาหกิจ ผลการดำเนินการเชิงแข่งขัน และความก้าวหน้า เทียบกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ
- รัฐวิสาหกิจใช้การทบทวนเหล่านี้ เพื่อประเมินความสามารถที่จะ ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของ รัฐวิสาหกิจ และความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่องค์กร ดำเนินการอยู่

4.1 ข. การทบทวน การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ

(2) การปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และนวัตกรรม

- รัฐวิสาหกิจใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ ไปจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และที่เป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม
- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางในการถ่ายทอดให้กลุ่มงาน และระดับปฏิบัติการนำเรื่องที่จัดลำดับความสำคัญและโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการถ่ายทอดเรื่องดังกล่าว ให้ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความ ร่วมมือของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้มั่นใจว่าปฏิบัติอย่างสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับ รัฐวิสาหกิจ (พิจารณาตามความเหมาะสม)^b

แนวทางที่รัฐวิสาหกิจอาจนำไปปฏิบัติ

หมวด 4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (40 คะแนน):

รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไร ในการจัดการสารสนเทศ ความรู้ขององค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ให้อธิบายว่า รัฐวิสาหกิจ

- ก. สร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กรอย่างไร
- ข. ดำเนินการอย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูล สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ที่จำเป็นมีคุณภาพและพร้อมใช้งาน สำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ และลูกค้า

4.2 ก. การจัดการข้อมูล สารสนเทศ และความรู้

(1) คุณลักษณะ

- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางที่ทำให้ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ของรัฐวิสาหกิจมี คุณลักษณะดังนี้
 - แม่นยำ
 - ถูกต้องและเชื่อถือได้
 - ทันกาล
 - ปลอดภัยและเป็นความลับ

(2) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางทำให้ข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการ มีความพร้อมใช้งานสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และ คู่ความร่วมมือ รวมทั้งลูกค้า (พิจารณาตามความเหมาะสม)

ระบบสารสนเทศที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร

การลดขั้นตอนและการ อำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร และประชาชน

4.2 ก. การจัดการข้อมูล สารสนเทศ และความรู้

(3) การจัดการความรู้

- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางในการจัดการความรู้ขององค์กร เพื่อให้บรรลุผลในเรื่องต่อไปนี้
 - การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร
 - การใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้บทเรียนและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศข้ามหน่วยงานและกระบวนการทำงาน
 - การถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ระหว่างองค์กร กับลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และ คู่ความร่วมมือ
 - ความรวดเร็วในการค้นหา การแบ่งปัน และ การนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ
 - การรวบรวมความรู้และถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องไปใช้ในการสร้างนวัตกรรมและ กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

การนำระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.2ข. การจัดการทรัพยากรสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ

(1) คุณลักษณะของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์

- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางที่ทำให้ฮาร์ดแวร์และ ซอฟต์แวร์ มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย

(2) ระบบเตือนภัย

- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางในการจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนรายงาน และการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และ ประเมินโอกาสที่จะเกิด ระดับเตือนภัย (Early Warning System) การแจ้งให้ทราบถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นซึ่งมี ผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์กร

(3) ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน

- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางที่ทำให้มั่นใจว่า ในกรณีฉุกเฉิน ระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ รวมทั้งข้อมูลและสารสนเทศ มีความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองลูกค้าและ ความต้องการทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

การพิจารณาแผนแม่บท IT

การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี

แนวทางที่รัฐวิสาหกิจอาจนำไปปฏิบัติ

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

ก. การจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

- ประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร
- มีกระบวนการสรรหาว่าจ้าง วางตำแหน่งผู้นำระดับสูง และบุคลากร
- จัดโครงสร้าง และบริหารบุคลากรให้บรรลุผล ใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษขององค์กร
- เตรียมบุคลากรให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลง

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

- จัดการสภาพแวดล้อมในที่ทำงานเพื่อให้บุคลากรมีสุขภาพดี มีความปลอดภัย และป้องกันภัย
- ช่วยเหลือ สนับสนุนบุคลากรด้วยนโยบาย การให้บริการ และสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมแต่ละกลุ่ม

5.2 ความผูกพันของบุคลากร

ก. ผลการการปฏิบัติงานของบุคลากร

- กำหนดปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรแต่ละกลุ่ม
- เสริมสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความร่วมมือกัน มีการแบ่งปันทักษะ สื่อสารแบบสองทาง มีความคิดริเริ่ม และนวัตกรรม ให้อำนาจในการตัดสินใจ และกำหนดเป้าหมาย
- ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานสนับสนุนผลการดำเนินการที่ดี ทำให้บุคลากรมีความผูกพัน และแผนปฏิบัติการสำเร็จ

ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

- พัฒนาบุคลากร และผู้นำโดยพิจารณาประเด็นต่างๆ เช่น ความต้องการของบุคลากร ผู้บังคับบัญชา และผู้นำระดับสูง ความสามารถพิเศษ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ การบรรลุแผน การปรับปรุงผล และนวัตกรรม จริยธรรม การมุ่งเน้นลูกค้า การถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ลาออก หรือเกษียณ การส่งเสริมให้ใช้ทักษะใหม่ การสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์
- ประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพการพัฒนา
- จัดการความก้าวหน้าในอาชีพ การสืบทอดตำแหน่ง

ค. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

- ประเมินความผูกพันของบุคลากรด้วยวิธีการที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- กำหนดตัววัดความผูกพันและความพึงพอใจของแต่ละกลุ่ม
- ใช้ตัวชี้วัดอื่นเพื่อประเมิน และปรับปรุงความผูกพัน
- เชื่อมโยงผลการประเมินกับผลลัพธ์ระดับทางธุรกิจ

หมวด 5. การมุ่งเน้นบุคลากร

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (45 คะแนน):

รัฐวิสาหกิจสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนและช่วยให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพอย่างไร

ให้อธิบายว่ารัฐวิสาหกิจ

- ก. จัดการขีดความสามารถ และอัตรากำลังบุคลากรเพื่อให้งานของรัฐวิสาหกิจบรรลุผลอย่างไร
- ข. ดำเนินการอย่างไร เพื่อรักษาบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนการทำงาน มีสวัสดิภาพ และความปลอดภัย

5.1 ก. การจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง (ทักษะสมรรถนะ และจำนวนของบุคลากร)

(2) ผู้นำระดับสูง

- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางสรรหา ว่าจ้าง วางตำแหน่งผู้นำระดับสูง
- รัฐวิสาหกิจ มีแนวทางที่ทำให้มั่นใจว่า ผู้นำระดับสูงมีความสามารถที่จะผลักดันการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจ

(3) บุคลากรใหม่

- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางสรรหา ว่าจ้าง วางตำแหน่ง และรักษาบุคลากรใหม่ให้อยู่กับองค์กรต่อไป
- รัฐวิสาหกิจสนับสนุนให้มีการว่าจ้างบุคลากรในชุมชนที่รัฐวิสาหกิจตั้งอยู่ และชุมชนของลูกค้า (พิจารณาตามความเหมาะสม)

ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูลด้าน Competency ของบุคลากรทุกตำแหน่งที่องค์กรต้องการและที่บุคลากรทุกคนที่อยู่ (Competency Inventory)

5.1 ก. การจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

(4) การทำงานให้บรรลุผล

- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางจัดโครงสร้างและบริหารบุคลากร เพื่อให้บรรลุผลในเรื่องต่อไปนี้
 - งานของรัฐวิสาหกิจประสบผลสำเร็จ
 - ใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษขององค์กร
 - เสริมสร้างการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ
 - สามารถดำเนินการกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ
 - เพื่อให้ผลการดำเนินการด้านการสร้างมูลค่าเชิง เศรษฐศาสตร์บรรลุตามเป้าหมาย ที่องค์กรคาดหวัง (พิจารณาตามความเหมาะสม)

5.1 ก. การจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

(5) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของ ความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการบริหารบุคลากร รวมทั้งบริหารความต้องการของบุคลากรและขององค์กรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนของบุคลากร และลดผลกระทบจากการลดจำนวนของบุคลากร หากมีความจำเป็น

5.1 ข. บรรยายภาพการทำงานของบุคลากร

(1) สภาพแวดล้อมการทำงาน

- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางจัดการและปรับปรุงปัจจัยสภาพแวดล้อมในที่ทำงานเพื่อทำให้บุคลากรมีสุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิภาพดี
- มีตัววัดผลดำเนินการและเป้าประสงค์ของการปรับปรุงแต่ละปัจจัยของสภาพแวดล้อมเหล่านี้ ในแต่ละสถานที่

(2) นโยบายด้านบุคลากร และสิทธิประโยชน์

- รัฐวิสาหกิจวิธีการให้การช่วยเหลือ และสนับสนุนบุคลากร โดยการกำหนดนโยบาย การให้บริการ และสิทธิประโยชน์
- การช่วยเหลือสนับสนุนดังกล่าวได้กำหนดให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย ของกลุ่มและส่วนของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันอย่างไร

แนวทางที่รัฐวิสาหกิจอาจนำไปปฏิบัติ

หมวด 5. การมุ่งเน้นบุคลากร

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (55 คะแนน):

รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ให้บุคลากรมีความผูกพันเพื่อความสำเร็จขององค์กรและบุคลากร

ให้อธิบายว่ารัฐวิสาหกิจ

- ก. สร้างความผูกพัน จ่ายค่าตอบแทน และให้รางวัลบุคลากร อย่างไร
- ข. พัฒนาบุคลากร และผู้นำเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดีอย่างไร
- ค. ประเมินความผูกพันของบุคลากร และใช้ผลประเมินนั้นทำให้ผลการดำเนินการดีขึ้นอย่างไร

5.2 ก. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

(1) ปัจจัยของความผูกพัน

- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร
- วิธีการกำหนดปัจจัยเหล่านี้มีความแตกต่างกันตามกลุ่มและส่วนของบุคลากร (พิจารณาตามความเหมาะสม)

5.2 ก. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

(2) วัฒนธรรมองค์กร

- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางที่ทำให้บุคลากรปฏิบัติ ดังนี้
 - การร่วมมือกัน
 - การแบ่งปันทักษะของบุคลากร
(ทั้งภายในหน่วยงาน ข้ามหน่วยงาน และต่างสถานที่)
 - การสื่อสารที่เป็นแบบสองทางระหว่างพนักงานกับหัวหน้างาน และผู้บริหาร
 - การมีความคิดริเริ่ม และนวัตกรรม
 - การให้อำนาจในการตัดสินใจ
 - การกำหนดเป้าประสงค์ระดับบุคคล
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่า วัฒนธรรมองค์กร ได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายด้านความคิด วัฒนธรรม และความคิดเห็นของบุคลากร

5.2 ก. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

(3) การจัดการผลการปฏิบัติงาน

- รัฐวิสาหกิจมีระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Performance Management System) เพื่อ
 - สนับสนุนให้เกิดการทำงานที่มีผลการดำเนินการที่ดี และทำให้บุคลากรมีความผูกพัน
 - ใช้ในการพิจารณา การให้ค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการให้แรงจูงใจ
 - เสริมสร้างการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ

5.2 ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

(1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

- ระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กร นำปัจจัยต่อไปนี้มาประกอบการดำเนินการ
 - ความต้องการด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ที่กำหนดโดยบุคลากร และที่ กำหนดโดยผู้บังคับบัญชา และผู้นำระดับสูง
 - ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
 - การปรับปรุงผลการดำเนินการองค์กร และนวัตกรรม
 - จริยธรรมและวิถีปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม
 - การมุ่งเน้นลูกค้า
 - การถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณอายุ
 - การส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน
 - การสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ขององค์กร (พิจารณาตามความเหมาะสม)

5.2 ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

(2) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา

- รัฐวิสาหกิจประเมินประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากรและผู้นำ

(3) ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรให้มีประสิทธิภาพ
- รัฐวิสาหกิจรัฐดำเนินการอย่างไร ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำให้มีประสิทธิภาพ

การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้เข้าใจและรองรับระบบสารสนเทศที่องค์กรมีอยู่

การยกระดับความรู้และความสามารถของCEO/CFO/CIO ในการผนวกรวมการจัดการด้านเทคโนโลยีกับการวางนโยบายเพื่อพัฒนาองค์กร

การตรวจสอบภายใน: บุคลากร การพัฒนา และการฝึกอบรมผู้ตรวจสอบภายใน

5.2 ค. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

(1) การประเมินความผูกพัน

- รัฐวิสาหกิจประเมินความผูกพันของบุคลากรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- ตัววัดที่ใช้ในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร คืออะไร
- วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มของบุคลากร
- รัฐวิสาหกิจใช้ตัวชี้วัดอื่นๆ เช่น การรักษาให้บุคลากรอยู่กับองค์กร การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลผลิตภาพ เพื่อตรวจประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร

5.2 ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

(2) ความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สำคัญที่รายงานในหมวด 7 เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงความผูกพันของ บุคลากรและผลลัพธ์ทางธุรกิจ

แนวทางที่รัฐวิสาหกิจอาจนำไปปฏิบัติ

หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

6.1 การออกแบบระบบงาน

ก. การออกแบบระบบงาน

- ทบทวน ออกแบบและ ผนวกรวมระบบงาน โดยรวม
- จัดทำข้อกำหนดของระบบงานโดยใช้ข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ
- ตัดสินใจว่ากระบวนการใดเป็นกระบวนการภายในหรือใช้แหล่งนอกองค์กร

ข. การออกแบบกระบวนการทำงาน

- จัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานโดยใช้ข้อมูลจาก ลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ
- ออกแบบและผนวกรวมกระบวนการทำงานให้บรรลุข้อกำหนด และนำปัจจัยที่สำคัญมาใช้ ออกแบบกระบวนการ

ค. ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

- เตรียมระบบงานและสถานที่ทำงานให้พร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน โดยคำนึงถึงการป้องกันการจัดการ ความต่อเนื่องการปฏิบัติการ และการคืนสู่สภาพเดิม

6.2 การจัดการและปรับปรุงกระบวนการทำงาน

ก. การจัดการกระบวนการทำงาน

- ให้การปฏิบัติงานประจำวันบรรลุข้อกำหนดของกระบวนการ และการนำข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือมาจัดการกระบวนการ
- จัดการห่วงโซ่อุปทาน โดยการคัดเลือกผู้ส่งมอบ ประเมินผล และจัดการผู้ส่งมอบที่ไม่ดี
- ลดต้นทุนโดยรวมในการตรวจสอบ ทดสอบ และประเมินผล
- ป้องกันความบกพร่อง ผิดพลาด

ข. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

- ปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้ผลดำเนินการดีขึ้น ลดการแปรปรวนของกระบวนการ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ

หมวด 6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

6.1 การออกแบบระบบงาน (50 คะแนน) :

รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการออกแบบระบบงาน

ให้อธิบายว่ารัฐวิสาหกิจ

- ก. ออกแบบระบบงานอย่างไร
- ข. กระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างไร เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า
- ค. เตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้รัฐวิสาหกิจประสบความสำเร็จและยั่งยืนอย่างไร

6.1 ก. การออกแบบระบบงาน

(1) การออกแบบระบบงาน

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการทบทวน ออกแบบ และนวัตกรรมระบบงานโดยรวมขององค์กร
- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการจัดทำข้อกำหนดของระบบงาน โดยใช้ข้อมูลจากความต้องการของลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ (พิจารณาตามความเหมาะสม)
- ข้อกำหนดที่สำคัญของแต่ละระบบงาน คืออะไร
- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางในการตัดสินใจกระบวนการใดในระบบงานโดยรวมเป็น กระบวนการภายในองค์กร (เป็นกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร) และกระบวนการใดใช้แหล่งภายนอก
- กระบวนการทำงานที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจมีอะไรบ้าง

6.1 ข. การออกแบบกระบวนการทำงาน

(1) ข้อกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญ

- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานที่สำคัญ โดยใช้ข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมืออย่างไร (พิจารณาตามความเหมาะสม)
- ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการเหล่านี้คืออะไร

(2) การออกแบบกระบวนการทำงาน

- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางในการออกแบบและนวัตกรรมกระบวนการทำงานเพื่อบรรลุ ข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด
- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางในการนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กร ความคล่องตัวที่อาจจำเป็นในอนาคตมาประกอบในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้
- รัฐวิสาหกิจ มีแนวทางในการนำรอบเวลา ผลิตภาพ การควบคุมต้นทุน รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่นมาประกอบในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้

6.1 ค. ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางที่ทำให้มั่นใจว่าระบบงาน และสถานที่ทำงาน มีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน
- ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน ได้คำนึงถึง การป้องกัน การจัดการ ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และ การทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

แนวทางที่รัฐวิสาหกิจอาจนำไปปฏิบัติ

หมวด 6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

6.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (60 คะแนน) :

รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการอย่างไรในการจัดการและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร

ให้อธิบายว่ารัฐวิสาหกิจ

- ก. นำกระบวนการทำงานที่สำคัญไปปฏิบัติ และจัดการอย่างไร
- ข. ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ เพื่อสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า รวมทั้งให้องค์กรได้รับความสำเร็จและยั่งยืนอย่างไร

6.2 ก. การจัดการกระบวนการทำงาน

(1) การนำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติ

- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางเพื่อทำให้การปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการที่สำคัญเหล่านี้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ
- ตัววัดหรือดัชนีวัดผลการดำเนินการที่สำคัญ และตัววัดในกระบวนการ (In- process measures) ที่รัฐวิสาหกิจใช้ควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงานคืออะไร
- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางในการนำข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือมาใช้ในการจัดการกระบวนการดังกล่าว (พิจารณาตามความเหมาะสม)

การวางแผนและการปฏิบัติงานตรวจสอบ

การทำหลักฐานเอกสารอ้างอิง (การปฏิบัติตามคู่มือ)

การติดตามและวัดผลการปฏิบัติงานและการควบคุมดูแล

การสอบทานงาน

การรายงานและการปิดการตรวจสอบ

6.2 ก. การจัดการกระบวนการทำงาน

(2) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน
- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางที่ทำให้มั่นใจว่าผู้ส่งมอบที่องค์กรเลือกมีคุณสมบัติและสามารถยกระดับผลการดำเนินการขององค์กรและความพึงพอใจของลูกค้า
- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ และ ดำเนินการกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี

6.2 ก. การจัดการกระบวนการทำงาน

(3) การควบคุมต้นทุน

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ (พิจารณาตามความเหมาะสม)
- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางในการ ป้องกันไม่ให้เกิดสิ่งบกพร่อง ความผิดพลาดของการให้บริการ และการทำงานซ้ำ รวมทั้งการลดค่าใช้จ่ายในการประกันผลิตภัณฑ์ให้น้อยที่สุด หรือการสูญเสียผลิตภาพของลูกค้า (พิจารณาตามความเหมาะสม)

การนำระบบสารสนเทศมาใช้เพื่อลดต้นทุนการผลิตหรือต้นทุนการให้บริการ และ/หรือเพิ่มความคุ้มค่า

6.2 ข. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

- รัฐวิสาหกิจมีแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ลดความแปรปรวนของ กระบวนการ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น

แนวทางที่รัฐวิสาหกิจอาจนำไปปฏิบัติ

หมวด 7 ผลลัพธ์

7.1 ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ

- ผลิตภัณฑ์และบริการตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าแต่ละกลุ่ม
- เปรียบเทียบผลกับคู่แข่ง คู่เทียบ

7.2 ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

- ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจของลูกค้า ความภักดี การถูกกล่าวถึงที่ดี และความสัมพันธ์กับลูกค้า
- เปรียบเทียบผลกับคู่แข่ง คู่เทียบ

7.3 ด้านการเงินและตลาด

- ผลตอบแทนด้านการเงิน
- ผลตอบแทนเชิงเศรษฐศาสตร์
- ความมั่นคงทางการเงิน
- ผลดำเนินการด้านงบประมาณ
- ผลดำเนินการด้านตลาด ส่วนแบ่งตลาด และการขยายตลาด

7.4 ด้านการมุ่งเน้นบุคคลากร

- จำนวนบุคลากร และทักษะที่เหมาะสม
- บรรยากาศการทำงาน รวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิภาพของบุคลากร
- ความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรลูกค้า
- การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

7.5 ด้านประสิทธิผลกระบวนการ

- ผลดำเนินการด้านการปฏิบัติการของระบบงาน และกระบวนการ รวมถึงผลิตภาพ รอบเวลา และตัววัดอื่นที่เหมาะสมด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมของกระบวนการ
- การเตรียมพร้อมต่อสภาวะฉุกเฉิน

7.6 ด้านการนำองค์กร

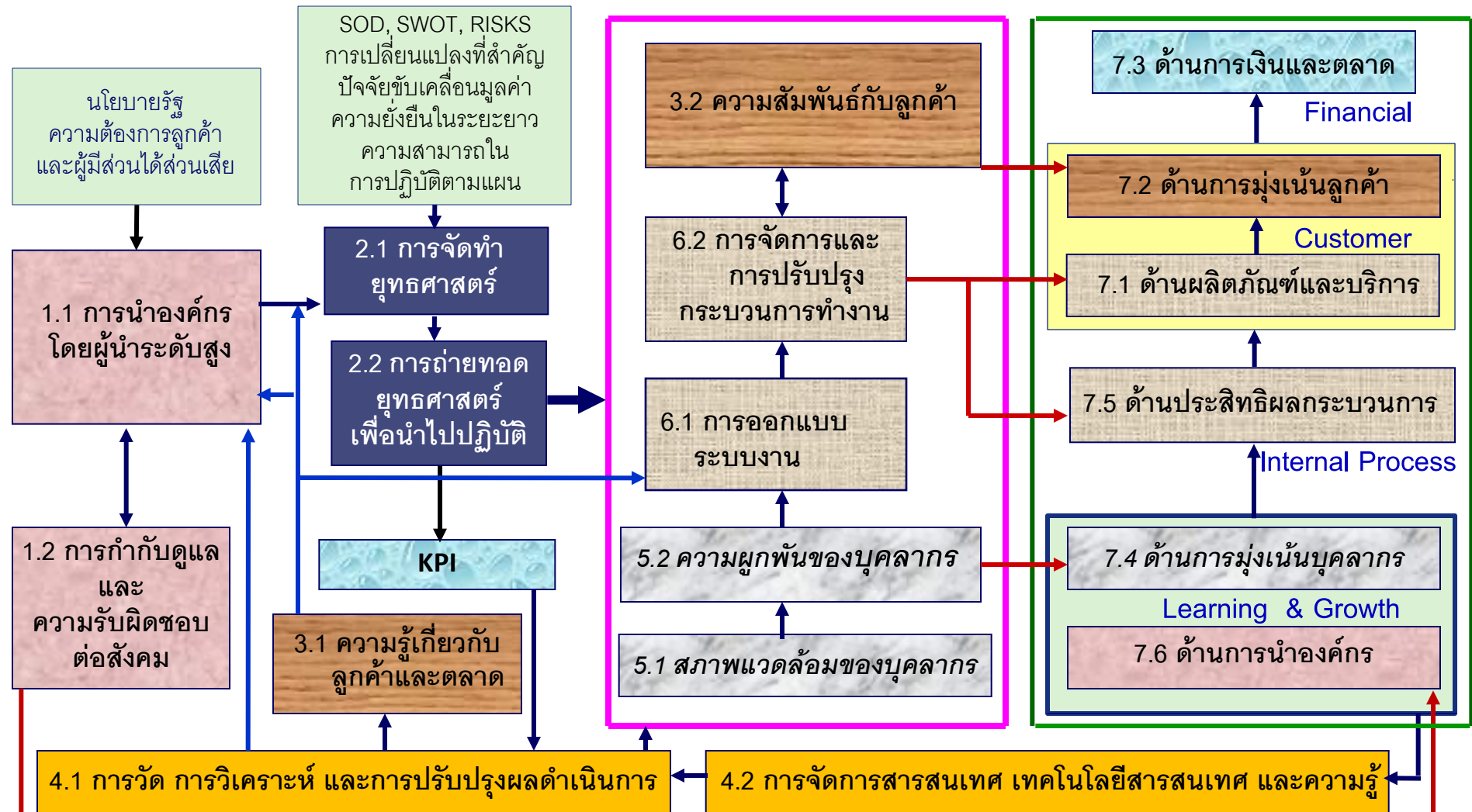
- การบรรลุยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ
- การสื่อสาร และสร้างความผูกพัน
- การกำกับดูแล
- การปฏิบัติ ตามกฎ ข้อบังคับและกฎหมาย
- การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน

กระบวนการจัดการตามแนวทาง SEPA

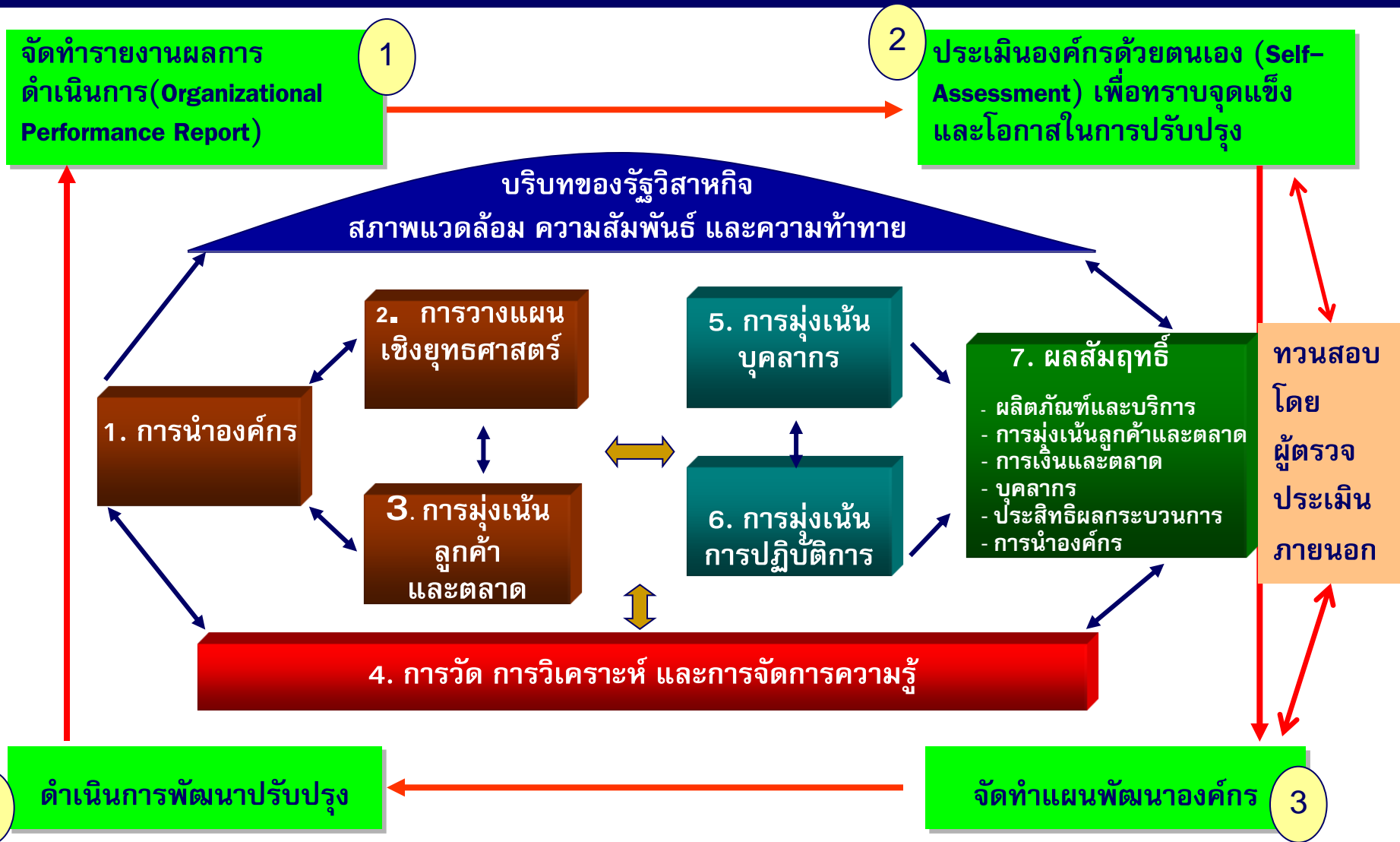
การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

การปฏิบัติที่เป็นเลิศ

ผลลัพธ์ที่สมดุล



การพัฒนาองค์กรตามแนวทาง SEPA



รายงานผลการดำเนินการ (Organizational Performance Report: OPR)

เอกสารที่สะท้อนให้เห็นระบบบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจ โดยรวม และผลการดำเนินการขององค์กรโดยใช้เกณฑ์ SEPA เป็นกรอบการอธิบาย

ประโยชน์ของการจัดทำรายงานผลดำเนินการ

- ❖ รวบรวมข้อมูลกระบวนการทำงานและผลลัพธ์ที่สำคัญอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปปฏิบัติซ้ำได้ หรือนำไปสู่การปรับปรุง
- ❖ ทำให้การสื่อสารภายในองค์กรชัดเจน มีความเข้าใจตรงกัน
- ❖ คณะทำงานสามารถเห็นจุดแข็งหรือโอกาสในการปรับปรุงเบื้องต้นได้
- ❖ ช่วยให้องค์กรประเมินองค์กรด้วยตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ❖ ทำให้เกิดการแบ่งปันข้อมูล และเรียนรู้ ส่งเสริมให้ร่วมมือกันทั้งองค์กร

รายงานผลการดำเนินงาน (Organizational Performance Report: OPR)

รายงานที่ดี

- **FACT** - ข้อมูลจริง
- **FULL** - เนื้อหาสมบูรณ์
- **FLOW** - เชื่อมโยงกัน
- **FEEL** - ให้ความรู้สึกที่ดี

คำแนะนำการจัดทำรายงาน

1. นำเสนอตรงประเด็น และกระชับ
2. อย่าลอกข้อกำหนดของเกณฑ์เป็นคำตอบ
3. อธิบายกระบวนการพร้อมตัวอย่างประกอบ
4. อย่าอ้างอิงกระบวนการอื่นมากเกินไป
5. แสดงผลลัพธ์ที่สำคัญให้ครบ ใช้กราฟหรือตาราง
6. แสดงผลลัพธ์ที่มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการ
7. อย่าใช้ตัวย่อมากเกินไป
8. อย่าใช้ภาษาเฉพาะทางมากเกินไป

กระบวนการ [PROCESS]

- กิจกรรมที่เชื่อมโยงกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเกี่ยวข้องกับการผลิตหรือบริการให้แก่ลูกค้า ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ขั้นตอนหรือกิจกรรมที่มีลำดับชัดเจน เกิดจากการผสมผสานระหว่างคน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค วัสดุ และการปรับปรุง มาทำงานร่วมกัน

มิติกระบวนการ (หมวด 1-6)

ADLI (แอดลี)

- **A**pproach (แนวทาง) :
 - เป็นระบบ : มีขั้นตอน ผู้รับผิดชอบชัดเจน ทำซ้ำได้ และมีตัวชี้วัด
 - มีประสิทธิภาพ : ผลลัพธ์ได้ตามคาด
- **D**eployment (การนำไปปฏิบัติ) :
 - การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างทั่วถึงและจริงจัง
- **L**earning (การเรียนรู้) :
 - การประเมินแนวทาง/กระบวนการและผลลัพธ์อย่างเป็นระบบ
 - การปรับปรุง และนวัตกรรมแนวทาง/กระบวนการ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- **I**ntegration (การบูรณาการ) :
 - แนวทางสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร
 - แนวทางสอดคล้องและกลมกลืนกับ กระบวนการ แผนงาน ตัววัด การปฏิบัติการ และ ผลลัพธ์

แนวทางการตอบ ADLI


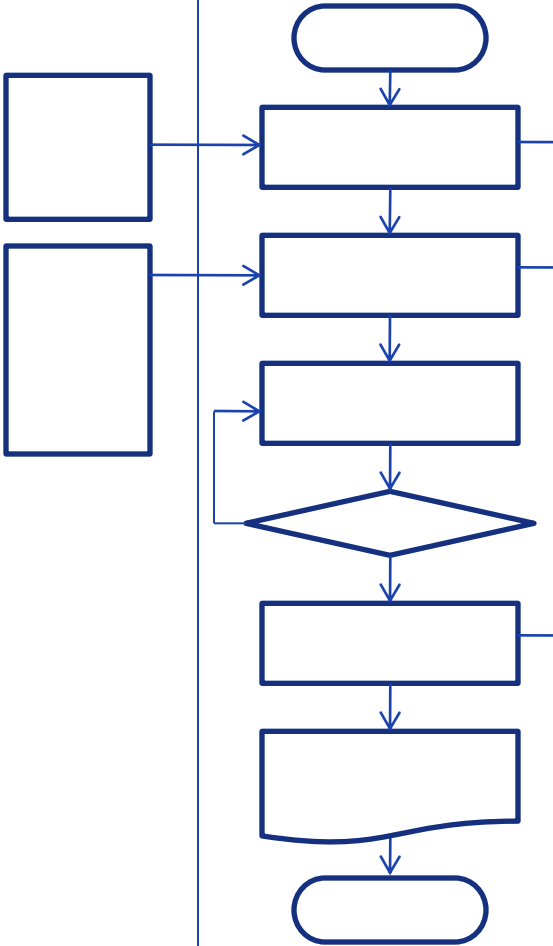

Approach (แนวทาง)	Input ที่เชื่อถือได้ ทักษะ และแหล่งข้อมูล
	ขั้นตอนที่เป็นระบบ: ทำเพื่ออะไร ใครทำ ทำอะไร ทำเมื่อไร ทำที่ไหน ทำอย่างไร
	Output นำไปใช้อย่างไร ที่ไหน (ความเชื่อมโยง)
	ตัวชี้วัด ของ กระบวนการ และ ผลลัพธ์ (ประสิทธิภาพและประสิทธิผล)มีอะไรบ้าง
	จัดทำเป็น มาตรฐาน หรือยัง เป็น ตัวอย่าง ที่ดีอย่างไร
Deploy (การนำไปปฏิบัติ)	นำ กระบวนการ ไปปฏิบัติทุกหน่วยงาน ทุกระดับอย่างไร
	นำ กระบวนการ ไปปฏิบัติตามที่เกณฑ์กำหนดว่าสำคัญและจำเป็นต้ององค์กรอย่างไร
	มีระบบตรวจติดตามให้ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ตาม ตัวชี้วัด อย่างไร
Learning (การเรียนรู้)	ใครประเมิน กระบวนการ และ ผลลัพธ์ ประเมินอย่างไร เมื่อไร และบ่อยแค่ไหน
	นำผลการประเมินไปปรับปรุง กระบวนการ อย่างต่อเนื่อง และสร้างนวัตกรรมอย่างไร
	แบ่งปันความรู้และประสบการณ์การปรับปรุงและนวัตกรรม กระบวนการ อย่างไร
Integration (การบูรณาการ)	กระบวนการ สอดคล้องกับเป้าหมาย บริบทองค์กร และข้อกำหนดของเกณฑ์อย่างไร
	มีการปฏิบัติการที่สอดคล้องกลมกลืนกับหน่วยงาน กระบวนการอื่นอย่างไร
	แสดงผล ผลลัพธ์ ตาม ตัวชี้วัด ครบถ้วนหรือไม่ แสดงในที่ไหน

ตัวอย่าง การอธิบาย **แนวทาง** สำหรับคำถาม ข้อ 1.2 ค(2) การสนับสนุนชุมชน

1. แต่งตั้งคณะกรรมการด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ทำหน้าที่กำหนดนโยบายโดยพิจารณาจากความต้องการของชุมชน และความคิดเห็นของพนักงาน จัดทำแผนปฏิบัติการ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม กำกับดูแลให้ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ และติดตามประเมินผลเพื่อนำมาปรับปรุงแนวทางการดำเนินงาน
2. ถ่ายทอดแผน CSR ระยะยาวและแผนประจำปีที่ผ่านความเห็นชอบแล้วสู่หน่วยงาน
3. ทุกหน่วยงานทำการประชาสัมพันธ์ก่อนทำกิจกรรม เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานเตรียมเข้าร่วมกิจกรรม สำหรับผู้บริหารระดับผู้ช่วยขึ้นไปต้องร่วมกิจกรรมไม่น้อยกว่า 2 ครั้งต่อปี
4. เมื่อทำกิจกรรมแล้วเสร็จ ให้ทุกหน่วยงานรายงานผล และตีตประกาศรายชื่อ เพื่อยกย่องชมเชยผู้มีส่วนร่วมกิจกรรม เพื่อส่งเสริมให้มีผู้ร่วมกิจกรรมเพิ่มขึ้นทุกปี (แสดงในหัวข้อ 7.6)

คณะกรรมการ CSR กำหนดชุมชนเป้าหมายในการทำ CSR เป็น 2 กลุ่ม คือ ชุมชนภายในรัศมี 5 กม. รอบสำนักงาน และสังคมโดยรวม โดยเน้นกิจกรรม 2 ด้านได้แก่ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมซึ่งบุคลากรมีความเชี่ยวชาญ และการสนับสนุนการศึกษา ซึ่งบุคลากรเสนอแนะและแสดงเจตจำนงที่จะเข้าร่วมกิจกรรม

ตัวอย่าง Process Flowchart (รูปภาพประกอบ)

กระบวนการ.....		วัตถุประสงค์.....		
ปัจจัยนำเข้า	ขั้นตอน/กรอบเวลา	ผลผลิต/ผลลัพธ์	ตัววัด/เป้าหมาย	ผู้เกี่ยวข้อง
				

คำถาม ความคิดเห็น ?