



# เส้นทางสู่ความเป็นเลิศ

ภาคบริการ และการศึกษา

ประจำปี 2561



Thailand Quality Class Plus (TQC<sup>+</sup>)

&

Thailand Quality Class (TQC)



## รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) เริ่มดำเนินการนับตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิต และการบริการ นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ ซึ่งองค์กรที่มีวิธปฏิบัติ และผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลก จะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จ เพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวาง ย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิค และกระบวนการตัดสินรางวัล เช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Baldrige National Quality Award (BNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้



## สารจากประธานคณะกรรมการ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

การสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระยะ 20 ปีข้างหน้า ให้บรรลุเป้าหมาย เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว และข้ามพ้นจากประเทศที่มีรายได้ปานกลาง มีเศรษฐกิจที่เติบโตอย่างมีเสถียรภาพมั่นคง และยั่งยืนได้นั้น ทุกองค์กรที่เป็น Micro Unit ของประเทศต้องมีพื้นฐานที่แข็งแกร่งในด้านการบริหารจัดการ กล่าวคือ ต้องเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ของภาคส่วนต่าง ๆ ควบคู่ไปกับการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะภาคการผลิต การเกษตร และการบริการ แต่ยังคงครอบคลุมถึงผลิตภาพของภาครัฐ และภาคประชาชน ที่ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อรองรับและสนับสนุนการสร้างภูมิคุ้มกันจากความเสี่ยงต่าง ๆ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในทุก ๆ ด้าน

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนผลิตภาพ โดยเป็นเครื่องมือเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน สร้างคุณค่าใหม่สำหรับอนาคต ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการพัฒนาคนรุ่นใหม่ มุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรม รวมถึงส่งเสริมการปรับรูปแบบธุรกิจ (Business Transformation) เพื่อตอบสนองต่อความท้าทาย โดยมุ่งมองไปยังอนาคต บนพื้นฐานของการพัฒนาทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เป็นสำคัญ การนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในองค์กรไม่ว่าเป็นองค์กรขนาดใหญ่ และจากภาคส่วนใด จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถก่อให้เกิดความเข้มแข็ง ความยั่งยืน และความมั่นคงของระบบเศรษฐกิจจากภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้ตอบสนองนโยบายของรัฐบาลและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 รวมทั้งยุทธศาสตร์การพัฒนากาอุตสาหกรรมและการบริการไทย 4.0 ระยะ 20 ปี ซึ่งมุ่งเน้นอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพสูงให้ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ทั้งวิสาหกิจขนาดใหญ่ และวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ SMEs

- ในปี 2562 คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติได้ให้ความเห็นชอบโครงการสำคัญ ๆ ดังนี้
1. โครงการเตรียมความพร้อมก่อนสมัครขอรับรางวัล พร้อม Feedback
  2. โครงการจัดอบรมหลักสูตร TQA Criteria ในอุตสาหกรรม S-Curve และ New S-Curve
  3. โครงการจัดกิจกรรม Collaborative Assessment for TQA และ for SMEs รวมทั้งจัดทำหนังสือสรุปองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ได้รับรางวัล (Best Practices)
  4. โครงการชวนเชิญองค์กรขนาดใหญ่ เพื่อมาสมัครขอรับรางวัล

นอกจากนั้นแล้ว คณะกรรมการฯ ยังได้ให้ความเห็นชอบเปลี่ยนแปลงคุณสมบัติองค์กรที่สามารถ  
ขอรับรางวัล รวมถึงแนวทางการเพิ่มจำนวนผู้ตรวจประเมิน โดยจะเชิญผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องอายุ  
และอยากทำคุณประโยชน์ให้ประเทศ ได้มีโอกาสเข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจประเมินต่อไป

ในนามของคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ขอแสดงความยินดีต่อองค์กรที่ได้รับรางวัล  
การบริหารสู่ความเป็นเลิศ ที่มีความโดดเด่นด้านการปฏิบัติการ และด้านลูกค้า หรือ Thailand Quality  
Class Plus: Operation, Thailand Quality Class Plus: Customer และรางวัลการบริหารสู่ความ  
เป็นเลิศ หรือ Thailand Quality Class ประจำปี 2561 ทั้ง 13 องค์กร ขอแสดงความชื่นชมในความ  
มานะพยายามของท่าน ที่ได้มุ่งมั่นปรับปรุงองค์กรจนได้รับรางวัลอันทรงเกียรตินี้

ขอขอบคุณท่านผู้ตรวจประเมินทุกท่านที่เป็นกลุ่มบุคคลสำคัญที่สุด ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จ  
ของโครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้อุทิศร่างกาย แรงใจ และเวลาอันมีค่า ด้วย  
ความเสียสละและไม่ได้รับผลตอบแทนอันใด มาร่วมทำประโยชน์ให้แก่ประเทศชาติ

ขอขอบคุณทีมผู้บริหารและพนักงานทุกท่าน ที่ทำให้โครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติดำเนินมา  
ด้วยดีตลอดระยะเวลา 17 ปี



**นายปิยะบุตร ชลวิจารณ์**  
ประธานคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

# สารจากผู้อำนวยการ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ



เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นบรรทัดฐานสำหรับการประเมินตนเองขององค์กร ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้กับองค์กรทุกประเภท และทุกขนาด ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ หรือภาคเอกชน สำหรับองค์กรที่นำเกณฑ์ไปใช้พัฒนาการบริหารจัดการองค์กร และสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ จะได้รับข้อมูลป้อนกลับจากการตรวจประเมินองค์กร โดยผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญจากสาขาวิชาชีพต่าง ๆ ที่ได้รับการอบรมเพื่อเป็นผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติโดยเฉพาะ องค์กรจะนำข้อมูลจากรายงานป้อนกลับมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ต่อไป รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จึงมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กรต่าง ๆ ส่งผลให้เกิดการส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นเสมอให้แก่ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร และการปรับปรุงประสิทธิภาพ ยกระดับขีดความสามารถขององค์กร และนำไปสู่การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ยังมีการปรับเปลี่ยนทุก 2 ปี ทำให้องค์กรรู้ว่าต้องเตรียมองค์กร เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในเรื่องใดบ้าง ผู้บริหารขององค์กร จึงสามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางขององค์กรให้ทันกับสถานการณ์ทางธุรกิจอยู่เสมอ อาทิ ทิศทางของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร เกณฑ์ได้มีการกล่าวถึง และปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว มาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับการนำประเทศไทยเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้รับความร่วมมือ จากหน่วยงาน และกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ในการผลักดันรางวัลคุณภาพแห่งชาติให้เป็นที่ยอมรับ และถูกนำไปใช้ในวงกว้าง ทั้งนี้ ผู้มีส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรในประเทศไทยจำนวนมากริเริ่มนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ คือ องค์กรที่ได้รับรางวัลในแต่ละปี ซึ่งมีบทบาทในการแบ่งปันประสบการณ์จากบทเรียนแห่งความสำเร็จขององค์กร และกลยุทธ์ด้านคุณภาพ เพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่น ๆ ได้เรียนรู้ และนำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม

ในโอกาสนี้ ขอแสดงความยินดี และขอบคุณผู้บริหาร และบุคลากรขององค์กรที่ได้รับรางวัล ประจำปี 2561 ทั้ง 13 องค์กร รวมทั้งองค์กรที่ได้รับรางวัลในทุกปีที่ผ่านมา ในความพยายามและความร่วมมือจากทุกท่าน ซึ่งก่อให้เกิดการขยายผลรางวัลคุณภาพแห่งชาติออกไปอย่างกว้างขวาง นับเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อโครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และต่อประเทศโดยรวม

**ดร.พานิช เหล่าศิริรัตน์**

ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ  
กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ



# สารบัญ

---

## Thailand Quality Class Plus : Customer ประจำปี 2561

- ธนาคารออมสิน 9

## Thailand Quality Class ประจำปี 2561

- คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 19
- ธนาคารอาคารสงเคราะห์ 27
- บริษัท พีทีที แอลเอ็นจี จำกัด 35
- มหาวิทยาลัยขอนแก่น 43



## ตราสัญลักษณ์

### สัญลักษณ์

ข้อฟ้าสีทองอร่ามลอยเด่นในห้วงจักรวาล เคียงข้างด้วยดาวฤกษ์ดวงใหญ่ส่องประกายระยิบระยับ อยู่ในกรอบรูปช่อหน้าต่างทรงไทย

### ความหมาย

รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติที่พึงปรารถนาของทุกหน่วยงาน เพราะเป็นเครื่องหมายแห่งความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทุกด้าน ตลอดจนผลประโยชน์ประกอบกิจการที่ดี เทียบเท่าองค์กรที่ยอมรับกันว่ามีคุณภาพสูงสุดในโลก

### องค์ประกอบ

#### ดาวฤกษ์

สื่อให้เห็นถึงจุดสูงสุดแห่งความสำเร็จ ความมุ่งมั่น และการเป็นที่ยอมรับทั่วไปอันเป็นสิ่งพึงปรารถนาของทุกองค์กร

#### ข้อฟ้าสีทอง

สื่อให้เห็นถึงความเป็นเลิศและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนามาตรฐานคุณภาพให้ดียิ่งขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง

#### ช่อหน้าต่างทรงไทย

สื่อถึงวิสัยทัศน์ การมองการณ์ไกลสู่ความสำเร็จ

Thailand Quality Class Plus:  
Customer

ประจำปี 2561





ธนาคาร  
**ออมสิน**  
Government Savings Bank

# ธนาคารออมสิน



“

ธนาคารออมสินเราเป็นธนาคารที่มีการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่มีความโดดเด่นด้านลูกค้า เราได้นำหลักของ Thailand Quality Award : TQA มาบริหารจัดการทำให้องค์กรเรามีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการดูแลลูกค้า โดยมีการบริหารจัดการแบบ Customer Centric มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร Re-Structure องค์กรเป็นแบบ Customer Centric มีการ Re-Branding ให้องค์กรเรากันสมัยโดยเน้นเรื่องของการออม การดูแลสังคม และความทันสมัย หลังจากนั้นก็ Re-Marketing ซึ่งก็มีรูปแบบของ Marketing ใหม่ ๆ ออกมาทำให้เราเป็น Brand Maker รวมถึงมีการ Re-Process เพื่อดูแลลูกค้า โดยปรับปรุงกระบวนการอย่างมากมาย ซึ่งผลลัพธ์จากการดำเนินการทั้งหมดนี้คือทำให้เรามีลูกค้าเพิ่มขึ้น และมีผลกำไรที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง

”

นายชาติชาย พยุหนาวีชัย

ผู้อำนวยการธนาคารออมสิน



## โครงสร้างองค์กร

ธนาคารออมสิน ก่อตั้งปี 2456 โดยรัชกาลที่ 6 ยกฐานะเป็นองค์กรของรัฐ สถานะเป็นนิติบุคคลภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลังและธนาคารแห่งประเทศไทย และมีสาขา 1,061 สาขา มีผลิตภัณฑ์ คือ เงินฝาก สินเชื่อ และบริการทางการเงิน มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ สมรรถนะหลัก และค่านิยมขององค์กร ที่มุ่งเน้นการส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน สนับสนุนการลงทุนและการพัฒนาประเทศ ยกกระดับเศรษฐกิจฐานรากและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ให้บริการทางการเงิน และเป็นธนาคารเพื่อสังคมที่มีธรรมาภิบาล มีบุคลากร จำนวน 21,589 คน มีปัจจัยความผูกพันตามแนวคิด Aon Hewitt Associates มีศูนย์คอมพิวเตอร์หลัก (DC) ที่มีความปลอดภัยตามมาตรฐานสากล ที่ตอบสนองแบบ real time และบริการส่งต่อเนื่อง 24 ชั่วโมงใน 7 วัน มีศูนย์คอมพิวเตอร์สำรอง เมื่อมีเหตุฉุกเฉินรองรับธุรกรรมหลักได้ 100 %

## การนำองค์กร

ผู้นำระดับสูงบริหารองค์กรผ่านระบบการนำองค์กร โดยมีวิสัยทัศน์ “ผู้นำในการส่งเสริมการออมเพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน เสริมสร้างความสุขและอนาคตที่มั่นคงของประชาชน” และกำหนดค่านิยม เชื่อมโยงกับสมรรถนะหลักของบุคลากร รวมถึงกำหนด Aspiration: GSB New Century: Digi-Thai Banking “Digital for All Thais” ที่เน้นให้บริการ Digital Product และ Digital Platform มีการปฏิบัติตามกฎหมาย และมีจริยธรรม โดยกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี นโยบายการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เช่น จัดทำประมวลจริยธรรม จรรยาบรรณ ให้บุคลากรยึดถือปฏิบัติ มีการปฏิบัติตามระเบียบธนาคารออมสิน และประมวลจริยธรรมตามระเบียบธนาคารออมสิน ให้เป็นไปตามเกณฑ์กำกับดูแลของ ธปท. รวมทั้งแสดงตนว่าไม่มีความขัดแย้งในผลประโยชน์ ส่งผลให้ในปี 2559 – 2560 มีการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จเพื่อผลักดันให้ผลการดำเนินงานบรรลุตามวิสัยทัศน์/พันธกิจ มีนโยบายในการจัดตั้งศูนย์ธุรกิจ 18 ศูนย์ภูมิภาค ศูนย์อนุมัติสินเชื่อรายย่อยเพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาในการอนุมัติสินเชื่อ รวมทั้งจัดตั้งคณะ

กรรมการ/คณะทำงานชุดย่อย มีการนำเครื่องมือ Lean และ Outsource มาใช้ มีการถ่ายทอด KPIs ทุกลำดับชั้น จนถึงรายบุคคลตามระบบ PMS พร้อมติดตามผลการดำเนินงาน มีการระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติผ่านแผนปฏิบัติงานประจำปี ในด้านการกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และการเปลี่ยนแปลงของเกณฑ์การกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง รวมถึงสอดคล้องกับมาตรฐานสากล (Basel II) และบูรณาการ การตรวจสอบ การบริหารความเสี่ยง และ CG มีการประเมินผลการดำเนินงานของ Board และผู้ในระดับสูงทุกปี เพื่อพิจารณาผลการประเมินและจ่ายค่าตอบแทน พร้อมข้อเสนอแนะเพื่อจัดทำ IDP รวมทั้งพัฒนาผ่านหลักสูตร IOD มีการวางแผนทางให้บุคลากรประพฤติตามกฎหมาย มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก ทำให้สามารถคาดการณ์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ มีการนำความต้องการ ความคาดหวัง ข้อเสนอแนะของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาคาดการณ์ความกังวลของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม คำนึงถึงความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์ และการปฏิบัติการประจำวัน โดยกำหนดอยู่ใน VMV และ SO มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาสู่ความยั่งยืน และจัดทำแผนแม่บทด้านการพัฒนาสู่ความยั่งยืน ตามมาตรฐาน ISO 26000 ภายใต้นโยบาย “ออมสินสร้างโลกสีเขียว” ด้วยหลัก 3 ออม (ออมเศรษฐกิจ ออมสังคม และออมสิ่งแวดล้อม) มีการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนที่สำคัญ คือ ชุมชนที่เป็นสมาชิกกลุ่ม “องค์กรการเงินชุมชน” และชุมชนนักเรียน “ธนาคารโรงเรียน”

## กลยุทธ์

จัดทำกลยุทธ์โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานตามตัววัดนโยบาย Customer Centric และ GSB New ERA: DigiThai Banking สารสนเทศ เรื่อง National e-Payment การพัฒนานวัตกรรมและโอกาสของ Fintech ในอนาคต สารสนเทศเรื่อง Digital Banking และจากการศึกษาดูงานองค์กรชั้นนำในต่างประเทศ เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ มีการวิเคราะห์ ประเมินผลได้ผลเสีย โดยพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยจัดทำ Risk Analysis และกำหนด KRIs ใน Risk Map และจัดทำเป็นแผนบริหารจัดการความเสี่ยง มีการทบทวนระบบงาน โดยคำนึงถึง Vision, CC, SO, SC, SA ผลិតภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า ความคุ้มค่า ความรวดเร็ว มีการจัดทำ SO เพื่อให้ SO ตอบสนองต่อ SC/ SA/SOp/ CC และสร้างความสมดุลผ่าน BSC มีการจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเพื่อนำไปจัดทำแผนปฏิบัติการ มีการสื่อสาร/ถ่ายทอดให้ทุกหน่วยงานนำไปปฏิบัติผ่านการประชุมผู้บริหารทั่วประเทศ เพื่อสร้างความเข้าใจในเป้าหมายธุรกิจ/แผนปฏิบัติการ มีการกำกับ/ติดตามผลการดำเนินงาน โดยเปรียบเทียบเป้าหมาย ค่าคาดการณ์และผลการดำเนินงานของคู่แข่งและรายงานผลรายเดือนและนำเสนอ Board เป็นรายไตรมาส มีการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้กับหน่วยงานที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ และโครงการที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์โดยเน้นประสิทธิผลและความคุ้มค่า และความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน มีการจัดทำแผนด้านบุคลากรเพื่อรองรับในเรื่องดังกล่าว โดยมีการจัดสรรอัตรากำลังและแผนการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากร มีกระบวนการสอบทานความสอดคล้องของตัวชี้วัดโดยใช้ BSC / EVM ในมิติ Leading-Lagging Indicators โดยใช้ KPIs Matrix มีการคาดการณ์โดยใช้

Financial Model สำหรับตัวชี้วัดด้านที่มีใช้ การเงินคาดการณ์โดยวิเคราะห์และเปรียบเทียบ ผลการดำเนินงานกับเป้าหมายในแต่ละ ช่วงเวลา ทั้งนี้ หากผลการดำเนินงานได้รับ ผลกระทบตามที่ประมาณการไว้ใน Worse Case Scenario Analysis จะดำเนินการตาม Contingency Plan เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

## ลูกค้า

มีการสำรวจความพึงพอใจ วิเคราะห์พฤติกรรมและ ความต้องการเชิงลึกของลูกค้า ทั้งความคิดเห็น/ ความต้องการจากผู้เข้าร่วมงานมหกรรม ทางการเงิน และ Line Official วิเคราะห์ ข้อร้องเรียนและความไม่พึงพอใจ ทั้งแบบ Online และ Offline และมีการติดตาม Social Trend วิเคราะห์ Customer Insight และเปรียบเทียบ Product Service Campaign กับคู่แข่ง มีการประเมินความ พึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน ของลูกค้า โดยประเมินในทุก Touch Point ลงพื้นที่เพื่อประเมิน/สัมภาษณ์/สังเกต/ พูดคุย ร่วมกับการวิเคราะห์ข้อมูลจากระบบ ฐานข้อมูลลูกค้า โดยเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ/ ปริมาณด้วยวิธีที่แตกต่างในแต่ละกลุ่มลูกค้า เช่น ใช้วิธี Survey แบบ Face to Face/ Focus Group, In-depth Interview มีการ วิเคราะห์ด้วย Kano Model, Share of Wallet, Customer Effort Score มีการวิจัย ลูกค้าของคู่แข่งที่มีผลิตภัณฑ์คล้ายคลึงกัน และวิจัยลูกค้ากลุ่ม FinTech ในด้านความ ผูกพันของลูกค้า มีการนำเสนอเสนอลูกค้ามา กำหนดผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ มีการพัฒนา/ ออกแบบผลิตภัณฑ์/บริการโดยมีนโยบาย ระเบียบ และคู่มือการออกผลิตภัณฑ์เพื่อให้ ทุกหน่วยงานปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน มีการเครื่องมือ RAROC เพื่อประเมินอัตรา ผลตอบแทนที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยง มีการจำแนก/กำหนดลูกค้าเป้าหมายเป็น



3 กลุ่ม คือ ลูกค้าบุคคล ลูกค้าฐานรากฯ และ ลูกค้าธุรกิจฯ มีการสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ Awareness, Consideration, Purchase, Loyalty และ Advocacy ผ่าน GSB Engagement Model และนำเสนอเสนอเทศ ที่ได้มา กำหนดวิธีการยกระดับความสัมพันธ์ แผนงาน/โครงการ กิจกรรมให้สอดคล้องกับ ความต้องการ/ความคาดหวังในแต่ละกลุ่ม ลูกค้า มีการแต่งตั้ง Segment Monitoring Committee เพื่อกำหนดเป้าหมายทางการ ตลาด /Action Plan/ติดตาม มีกระบวนการ จัดการข้อร้องเรียน โดยจำแนก/วิเคราะห์ ข้อร้องเรียนเป็น 3 ระดับ คือ รุนแรงน้อย รุนแรงปานกลาง รุนแรงมาก/ Crisis และ นำประเด็นปัญหาข้อร้องเรียนเสนอประชุม คณะทำงาน VOC เพื่อสรุปผลการแก้ปัญหา และมีการจัดทำเป็นองค์ความรู้และนำไป พัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์/บริการเพื่อ หลีกเลี่ยง/ลดปัญหาข้อร้องเรียนซ้ำ

## การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

มีการกำหนดตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญ ขององค์กรแบ่งออกเป็น 7 กลุ่ม และถ่ายทอด ตามลำดับชั้นจนถึงระดับบุคคล มีเกณฑ์ การเลือกข้อมูลเชิงเปรียบเทียบโดยคำนึงถึง ระดับความสำคัญและผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ มีการนำ ข้อมูลขององค์กรเทียบเคียงมาเป็นปัจจัยหนึ่ง

ในการกำหนดค่าเป้าหมายของตัววัด และ วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน มีการใช้ข้อมูลจาก ความคาดหวัง/ความต้องการ/ ความพึงพอใจ/ ไม่พึงพอใจ/ ความผูกพัน/ ข้อร้องเรียนของ ลูกค้า/ ข้อมูลทางการตลาด/ผลกระทบจาก Fin Tech มาใช้จัดทำข้อกำหนดที่สำคัญ ตัววัด/ค่าเป้าหมายและยกระดับผลการดำเนินงาน มีการวางระบบการวัดผลการดำเนินงานของ องค์กร และติดตามผลการดำเนินงานผ่าน Risk Map หากตัววัดความเสี่ยง (KRI) มีผลความเสี่ยงเกิน Risk Appetite และ/หรือ Risk Tolerance ระบบจะส่ง e-mail แจ้งเตือน อัตโนมัติไปยังผู้บริหารที่รับผิดชอบ มีการนำ หลักการกำไรรายผลิตภัณฑ์มาคำนวณเป็นคะแนน (Point) และกำหนดเป็นตัววัดผลการดำเนินงาน โดยรายงานผลผ่านระบบ Cognos และ ในระหว่างปีหากผลดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย หรือปรับเปลี่ยนทิศทางองค์กร หรือมีนโยบาย เร่งด่วนจากรัฐบาล ได้มีการปรับ Incentive โดยปรับเพิ่ม Point (Big Bonus) มีการคาดการณ์ ผลการดำเนินการในอนาคต โดยใช้ผลการ ทบทวนการดำเนินงาน ร่วมกับการวิเคราะห์ รายเดือน เทียบกับค่าคาดการณ์ของตัววัด ที่สำคัญ และดูการเปลี่ยนแปลงระหว่างปี ของปัจจัยภายนอก/ภายใน นโยบายรัฐบาล ข้อกำหนดจากหน่วยงานกำกับภายนอก ทิศทางการดำเนินงานของคู่แข่ง และ Scenario Analysis ทั้ง Best/ Worst Case เพื่อใช้ในปรับค่าคาดการณ์ รวมทั้งปรับแผน ปฏิบัติการ/ กระบวนการที่เกี่ยวข้อง และมีการ จัดลำดับความสำคัญเรื่องที่ต้องปรับปรุง สำหรับการบริหารจัดการข้อมูลและสารสนเทศ มีการจัดทำ IT Strategy และนำมามาตรฐาน ISO /IEC 38500:2015 และ COBIT 5 มาใช้ รวมถึงมี Security and Cyber security Systems ในด้านความรู้องค์กร มีการจัดทำ KM Roadmap ที่เป็น KM in digital lifestyle ผ่าน ระบบ GSB Smart Digital Learning Platform มีการนำ Strength/OFls จากการประเมิน KMA, SEPA,TQA เพื่อทบทวน Challenge และ Advantage ในการกำหนดแผน KM

ที่สำคัญ 3 ด้าน คือ People, Process, Technology รวมทั้งมีกระบวนการจัดการ นวัตกรรมผ่านโครงการ GSB IDEA มีการค้นหา หน่วยงานที่มีผลการดำเนินงานที่ดีผ่าน โครงการ GSB Award ได้แก่ การบริหารจัดการ ดีเด่นและหน่วยงานดีเด่น โดยจัดกิจกรรมถอด องค์ความรู้แนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ และ นำไปพัฒนาเป็นสื่อบทเรียนออนไลน์ มีการจัด ทำแนวทางปฏิบัติเลิศที่สำคัญ เช่น IT Security มาตรฐานการปฏิบัติงานสินเชื่อ การบริหาร จัดการหนี้ในระบบ มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์และแก้ไขปัญหา รวมถึง ทบทวนผลการปฏิบัติการผ่านกิจกรรม Morning Talk, Weekly Talk และ Guru Sharing/ e-Discussion บนระบบ KMS เป็นต้น

## บุคลากร

มีการประเมินขีดความสามารถโดยจัดทำ Human Landscape เพื่อจัดทำแผนอัตรา กำลัง แผนสรรหา และแผนพัฒนาบุคลากร โดยใช้ข้อมูลจาก HR Source เพื่อ Matching กับคุณสมบัติที่ต้องการและติดต่อโดยตรง มีความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาชั้นนำ เพื่อให้นักศึกษาที่มีผลเรียนดีมาสมัครงาน และการสอบคัดเลือกทุกตำแหน่ง มีการวัด ความรู้พื้นฐานด้าน IT มีการสัมภาษณ์เน้น คัดเลือกที่มีแนวคิดสอดคล้องต่อค่านิยม องค์กร มีการทำ Exit Interview เพื่อค้นหา สาเหตุการลาออก มีการปฐมนิเทศผู้บริหาร ระดับสูง และมี “ศูนย์ให้คำปรึกษาแนะนำ ความก้าวหน้าทางอาชีพ” มีการเตรียมบุคลากร ปัจจุบันให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ความต้องการด้านขีดความสามารถและ อัตรากำลังบุคลากร โดยพัฒนาด้าน Personal Loan Credit Analysis และระบบงานศูนย์ ควบคุมและบริหารหนี้ แก่พนักงานสาขาที่ ตัดโอนไปปฏิบัติงานที่ศูนย์อนุมัติสินเชื่อราย ย่อย และศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ และ



พัฒนาทักษะด้าน Intensive Credits Skills แก่พนักงานที่ย้ายไปปฏิบัติงานที่ศูนย์ธุรกิจ ลูกค้า SMEs รวมถึงจัดโครงการ ER เพื่อบริหารอัตรากำลังรองรับการดำเนินธุรกิจในยุคดิจิทัล มีการปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ มีการจัดรูปแบบการทำงานแบบ Cross Function Team และการบริหารงานแบบ Small Group Activity มีการประกาศเรื่องนโยบายความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีการจัดทำคู่มือการรักษาความปลอดภัยในอาคารและสื่อสารภายใน มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าประสงค์ให้เหมาะสมกับพื้นที่ที่แตกต่างกัน และให้ทุกหน่วยงานจัดทำ Job Safety Analysis เพื่อค้นหาปัจจัยที่จะทำให้เกิดอันตรายและหาวิธีการป้องกัน มีการนำผลสำรวจความต้องการด้านสวัสดิการ บริการ และสิทธิประโยชน์ / ความพึงพอใจและความผูกพัน/ และข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะของบุคลากร มาวิเคราะห์เพื่อนำเสนอแนวทางการปรับปรุง เช่น พัฒนาระบบอัตโนมัติตอบคำถามด้านสวัสดิการ On Mobile ด้วย Line@ โดยใช้ QR Code มีการปรับสวัสดิการเงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร จาก 22,000 บาท เป็น 25,000 บาท มีการจัดตั้งเครือข่ายกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ “GSB PVD Network” จากผู้แทน 18 ภาค เพื่อสื่อสารให้กับสมาชิก และจัดรถรับส่งพนักงานส่วนกลางที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานแอทสาขา มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นผ่านช่องทางที่เป็นทางการ/ไม่เป็นทางการ

เช่น จัด Morning Talk การสร้างบรรยากาศการประชุมที่พร้อมรับฟังความคิดเห็น/ข้อซักถาม ติดตาม/ให้ข้อมูลย้อนกลับ/แนวทางปรับปรุงการปฏิบัติงาน/แจ้งผลประเมินการปฏิบัติงานในระบบ PMS รับฟังข้อเสนอแนะ / ข้อร้องเรียนทาง Intranet มีกิจกรรมตามค่านิยมองค์กร ในโครงการ “งานได้ผล คนเป็นสุข” และมีการยกย่องชมเชยในรูปแบบ Star of Service Mind มีการกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร โดยทบทวนวรรณกรรม/ทฤษฎีจาก Aon Hewitt Engagement Model และพัฒนา GSB Engagement Model โดยใช้แบบสอบถามผ่าน e-Questionnaire มีการนำ PMS มาใช้โดยมีรูปแบบผสมผสานระหว่าง KPIs กับ Competency โดยนำนโยบาย/หลักเกณฑ์/แนวทางการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคคล/ คู่เทียบ/ สัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร/ ลงพื้นที่สนทนากลุ่มย่อยกับบุคลากร/ ผลสำรวจปัจจัยความผูกพัน/ ผลสำรวจความพึงพอใจต่อระบบ HR มาเป็นสารสนเทศเพื่อปรับปรุง ในด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำมีการประยุกต์ใช้แนวคิด Learning Pyramid ของ National Training Laboratories, Bethel, Maine มุ่งเน้น Training (ร้อยละ 30) และ Non training (ร้อยละ 70) มีการประเมินผลการพัฒนาตามแนวทาง Kirk Patrick Model สำหรับการจัดทำ Career Path มีการจำแนกตำแหน่งตามโครงสร้าง/ เทียบเคียงกลุ่มอาชีพ/ Career Path ในอุตสาหกรรมเดียวกันเพื่อกำหนด Job family/Sub Job Family/ ชื่อ/ตำแหน่ง/แนวทางการโยกย้ายในสายเดียวกัน/ต่างอาชีพ และมีการรักษาพนักงานที่มีความสามารถเฉพาะด้าน ได้แก่ สินเชื่อ การลงทุน เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยจัดทำ Career Path ในตำแหน่งผู้อำนวยการ/ผู้เชี่ยวชาญ และจัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาความก้าวหน้าทางอาชีพ มีการนำผลสำรวจความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะต่อการดำเนินโครงการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจากผู้บริหาร/

องค์กรชั้นนำมาทบทวน/ปรับปรุงหลักเกณฑ์ กระบวนการคัดเลือก และแผนการพัฒนา ผู้สืบทอดตำแหน่ง และมีการจัดทำแผน พัฒนาผู้นำระดับอำนวยการ

## การปฏิบัติการ

ในด้านการปฏิบัติการมีการออกแบบผลิตภัณฑ์ /บริการและกระบวนการ โดยวิเคราะห์จาก ปัจจัยต่างๆและปฏิบัติตาม New Product Policy/ Product Manual ภายใต้อผลกระทบ ต่อสังคม/สิ่งแวดล้อม การให้บริการ การแก้ไขปัญหาจากผลิตภัณฑ์/บริการ ความคาดหวัง ของลูกค้า รอบเวลา/ผลผลิตภาพ/การส่งมอบ และการควบคุมภายใน/ความเสี่ยง/ความปลอดภัย/สารสนเทศ โดยมีแนวคิดด้านความ รวดเร็ว/ปลอดภัย/ทันสมัย/ใช้งานง่าย สำหรับในด้านกระบวนการทำงาน โดย วิเคราะห์จากความคาดหวังของลูกค้า ผลกระทบต่อสังคม/สิ่งแวดล้อม การให้ บริการ การแก้ไขปัญหา รอบเวลา/ผลผลิตภาพ การควบคุมภายใน/ความเสี่ยง/ความ ปลอดภัย และขีดความสามารถของ กระบวนการ และในด้านการออกแบบ กระบวนการทำงาน มุ่งเน้นการทำงานบน IT แบบ end to end process และติดตามผล ผ่าน Leading/ Lagging Indicators ในการ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยมี กระบวนการที่ดำเนินการเอง และใช้ Outsource Process มีการใช้เครื่องมือ เช่น PDCA, Lean, RCA, B/C เพื่อปรับปรุง ผลิตภัณฑ์และมาตรฐานการบริการ เช่น เวลา มาตรฐานการบริการเงินฝาก/สินเชื่อ/บริการ ทางการเงิน และติดตามการปฏิบัติงานให้ เป็นไปตามมาตรฐาน กรณีที่บริการไม่เป็นไป ตามที่กำหนด ได้ใช้ PDCA เพื่อลดความ แปรปรวน และใช้ Suggestion เพื่อปรับปรุง กระบวนการทำงาน/ แลกเปลี่ยนเรียนรู้บน KMS

ก่อนนำไปใช้จริง มีการจัดการห่วงโซ่อุปทาน โดยกำกับ/ ใช้หลักเกณฑ์การใช้บริการจาก ผู้ให้บริการภายนอกในการประกอบธุรกิจการเงิน, พรบ.จัดซื้อจัดจ้างฯ 2560/ ระเบียบ กระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างฯ 2560/นโยบาย Outsourcing/IT Outsourcing มีการจัดการนวัตกรรมผ่าน โครงการ GSB Talent Pool และ GSB IDEA เช่น นวัตกรรมบริการสลากแลกเงินเป็นการ ขอสินเชื่อผ่าน MyMo และสามารถอนุมัติรับ เงินได้ทันที บริการ Chatbot ที่สามารถให้ คำปรึกษา/ตอบคำถาม 24 ชั่วโมง และ GSB Smart Funds เป็น Application ช่วย แนะนำการลงทุนในกองทุนรวม ในด้าน ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ โดยการ ควบคุมต้นทุนทางการเงินและต้นทุนดำเนินงาน ได้แก่ ระดับกลยุทธ์ และระดับปฏิบัติ การ โดยใช้เครื่องมือคุณภาพควบคุมรอบ เวลา ผลิตภาพ และประสิทธิผลของ กระบวนการ ลดความผิดพลาด การทำงาน ช้า และได้นำ SUMO มาให้บริการเสริมหน้า เคาน์เตอร์/บริการนอกสถานที่ที่สามารถส่งผล ให้ค่าใช้จ่ายที่ไม่ใช่ดอกเบี้ยต่อสินทรัพย์สุทธิ เฉลี่ยลดลงอย่างต่อเนื่อง สำหรับการจัดการ ระบบสารสนเทศ ได้ใช้แนวทางบริหาร จัดการสารสนเทศ โดยมีระบบ ISMS ตาม มาตรฐาน ISO27001 และใช้หลักการ C-I-A-L ที่ครอบคลุมทั้งด้านกระบวนการ ด้าน บุคลากร และด้านเทคโนโลยี เพื่อให้แก่ระบบ มีความเชื่อถือได้ รวมถึงการขอรับการตรวจ รับรองระบบ BAHTNET และ ICAS/ICMG เพิ่มจากระบบ CBS และ MyMo มีการนำ NIST Cybersecurity Framework ผลการ ประเมินความเสี่ยงด้าน Cyber Resilience และ IT Risk Management Implementation Guideline ของ ธปท. มาเป็นแนวทางรักษา ความปลอดภัย 24 ชั่วโมง มีการจัดทำและ ทดสอบแผนตอบสนองต่อเหตุการณ์ผิดปกติ โดยจัดทำและทดสอบแผนกู้คืนระบบงาน สำคัญหากถูกโจมตีทางไซเบอร์ มีการเตรียม ความพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน

รวมถึงดำเนินการให้สถานการณ์กลับคืนสู่สภาวะปกติ และให้เป็นไปตามข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัย

## ผลลัพธ์

**ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ**  
ดัชนีคุณภาพชีวิตของประชาชนฐานรากมีแนวโน้มดีขึ้นซึ่งสะท้อนคุณภาพชีวิตที่ตอบสนองวิถีชีวิตด้านส่งเสริมการออม มีผลการดำเนินงานด้านเงินฝากมีแนวโน้มเติบโตต่อเนื่อง ในด้านการเติบโตของสินเชื่อสูงกว่าเป้าหมายทุกปี สำหรับการให้บริการทางการเงินผ่านช่องทาง IB และ MB: MyMo มีจำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นและมีสัดส่วนธุรกรรมผ่านช่องทาง Digital ต่อธุรกรรมรวม เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีการให้บริการฝาก-ถอนได้ตาม SLA สูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ (ร้อยละ 80) ของบริการฝาก-ถอนภายใน 3 นาที และผลการดำเนินงานมีแนวโน้มคงที่ในระดับสูงกว่าเป้าหมาย โดยอยู่ในระดับเฉลี่ยมากกว่าร้อยละ 99 มีการให้บริการทางการเงินอิเล็กทรอนิกส์ได้ตามเวลาที่กำหนด ร้อยละ 100 และมีการนำ SUMO มาแทน Handheld โดยเป็นการให้บริการผ่าน Smart Device ครอบคลุมธุรกรรมมากขึ้น มีการบริการแบบ Real time / มี SMS ยืนยันการทำธุรกรรมเพิ่มความเชื่อมั่นของลูกค้า ทำให้การทำรายการผ่าน SUMO มีจำนวนมากกว่า Handheld มีการควบคุมต้นทุน ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อรายได้รวมสุทธิ (Cost/Income) ลดลงอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามเป้าหมายมีการบริหารเงินเพื่อให้เกิดเสถียรภาพ โดยคำนึงถึงอัตราส่วนสินเชื่อต่อเงินฝาก และอัตราส่วนพึ่งพิงผู้ฝากรายใหญ่ โดยมีการกำหนดสัญญาณเตือนระดับความเสี่ยง (Trigger) เพื่อควบคุมความเสี่ยงด้านสภาพคล่องให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ มีการทดสอบ DRP ระบบงานสำคัญทุกปี เพื่อประเมินความสามารถและปรับปรุง แผนการกู้คืนระบบเพื่อ

ให้ได้ RTO ไม่เกินค่าเป้าหมาย สำหรับในด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน มีการจัดการผู้ส่งมอบพันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ โดยส่วนใหญ่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดในการสนับสนุนให้กระบวนการทำงานและกระบวนการให้บริการลูกค้าบรรลุเป้าหมาย

## ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าฐานรากฯ มีความพึงพอใจมากที่สุด กลุ่มลูกค้าบุคคลและกลุ่มลูกค้าธุรกิจระดับและแนวโน้มพึงพอใจเพิ่มขึ้นตามลำดับเมื่อเทียบกับคู่แข่งและองค์กรอื่น โดยมีคะแนนอยู่ในระดับที่สูงกว่าในทุกด้าน เช่น การให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์และเงื่อนไขต่างๆ และขั้นตอนการยื่นขอสินเชื่อ รวมถึงการพัฒนาช่องทางอัตโนมัติที่สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าบุคคล ซึ่งอยู่ในระดับที่เทียบเท่ากับธนาคารคู่แข่งอื่น ในความไม่พึงพอใจของลูกค้ามีการสรุปจากระบบ VOC Focus Group และ Survey โดยจำแนกตามกลุ่มลูกค้าซึ่งได้นำส่งประเด็นดังกล่าวให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปปรับปรุง เช่น มีการพัฒนาบุคลากร ในหลักสูตร GSB Intensive Credit Skill มีโครงการนำร่องเพิ่มสำนักอนุมัติสินเชื่อรายย่อย เพื่อให้บริการด้านสินเชื่อเป็นการเฉพาะ ในด้านความผูกพันของลูกค้า พบว่าลูกค้ามีความภักดีและความผูกพันในภาพรวมมากกว่าคู่แข่ง นอกจากนั้น จำนวนลูกค้าและการถือครองมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง ได้แก่ กลุ่มนักเรียนนักศึกษา ซึ่งถือครองเงินฝาก เพื่อเรียก บัตรเดบิต ส่วนกลุ่มวัยรุ่น วัยเริ่มทำงาน ถือครองสลากสินเชื่อเคหะ บัตรเดบิต สำหรับช่องทางการรับฟังเสียงลดลงจากปีก่อน เนื่องจากลูกค้ามีความคาดหวังมากขึ้น โดยช่องทาง E-Mail เป็นช่องทางที่ลูกค้าพึงพอใจมากที่สุดและธนาคารสามารถจัดการข้อร้องเรียนตาม SLA ได้ตามเป้าหมาย



### ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

ในด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง โดยจำนวนพนักงานที่มี Competency Gap มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องในด้านบรรยากาศการทำงานโดยมุ่งเน้นการทำงานมีความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งแสดงผลลัพธ์ รวมทั้งความพึงพอใจด้านสวัสดิการ บริการและสิทธิประโยชน์ มีระดับความพึงพอใจที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีการดำเนินการตามแผนที่บรรลุเป้าหมาย ในด้านความผูกพันของบุคลากร มีคะแนนความพึงพอใจด้านความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวอยู่ในระดับและแนวโน้มที่ดี มีการใช้กรอบแนวคิด Aon Hewitt ในการกำหนดปัจจัยสำคัญใน GSB Engagement Model “บุคลากรในองค์กรมีความผูกพันสูงขึ้น ผลการดำเนินงานทางธุรกิจขององค์กรก็จะสูงขึ้นตามไปด้วยจากระดับคะแนนความผูกพันที่เพิ่มสูงขึ้นในทุกปีจึงสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงาน การให้บริการที่ดี และพฤติกรรมของบุคลากร และในด้านการพัฒนาบุคลากร มีการเตรียมความพร้อมบุคลากร รองรับการเปลี่ยนแปลงตามนโยบาย GSB New Era และธุรกรรมทางการเงิน เช่น สินเชื่อ เงินฝาก ผลิตภัณฑ์ทางการเงิน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น เพื่อให้สามารถตอบสนอง ความต้องการของธุรกิจ กลยุทธ์ และความต้องการของลูกค้า ส่งผลให้ประสิทธิผลจากการลงทุนในการพัฒนาบุคลากรเพิ่มสูงขึ้น

### ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแล

อาทิ การสื่อสาร VMV และการมีส่วนร่วมของผู้มีระดับสูงไปยังบุคลากรและลูกค้า มีการรับรู้ มีแนวโน้มในระดับที่เพิ่มขึ้น ในด้านการกำกับดูแลองค์กร และความรับผิดชอบต่อทางการเงินของคณะกรรมการตรวจสอบ และหน่วยงานภายนอก รวมถึงการดำเนินงานขององค์กรในด้านกฎหมายกฎระเบียบข้อบังคับ และการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและการจัดกิจกรรมที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีการติดตามตัวชี้วัดที่สำคัญตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย

### ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

โดยผลการดำเนินงานด้านการเงินที่สำคัญมีแนวโน้มเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีสินทรัพย์รวมเพิ่มขึ้น สินเชื่อภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และสถาบันการเงินที่ประมูลได้ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี มีผลกำไรทางเศรษฐกิจศาสตร์ (EP) สูงกว่าเป้าหมายอย่างต่อเนื่องทุกปี มีการเบิกจ่ายงบประมาณอยู่ในระดับที่มีประสิทธิผลทุกปี ร้อยละกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี เป็นต้น สำหรับผลการดำเนินงานด้านการตลาด มีส่วนแบ่งตลาดด้านเงินฝากเป็นอันดับ 1 จากการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆของเงินฝากสลากออมสิน เพื่อเรียก เพื่อเรียกพิเศษ และกิจกรรมส่งเสริมการออม และด้านสินเชื่อ เป็นอันดับ 1 จากการเพิ่มสิทธิของสินเชื่อภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และสถาบันการเงิน ตลอดจนสินเชื่อธุรกิจ



### ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

470 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท  
กรุงเทพมหานคร 10400

โทร. 02 299 8000 Call Center 1115

Thailand Quality Class  
ประจำปี 2561



คณะแพทยศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



“

คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้เริ่มใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาตั้งแต่ปี 2553 โดยวางรากฐานกระบวนการทำงานและโครงสร้างภายในอย่างเป็นระบบและมีการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนับตั้งแต่ปี 2559 คณะฯ ได้กำหนดเป็นนโยบายอย่างชัดเจนในการนำแนวทางตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร ควบคู่ไปกับการใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งมีกรอบแนวคิดเดียวกัน และคณะฯ ได้นำผลการประเมินตนเองและจากรายงานป้อนกลับมาพิจารณาร่วมในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร พร้อมทั้งจัดทำแผนพัฒนาและดำเนินการโดยความมุ่งมั่นร่วมมือร่วมใจของทีมผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ จนได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศในปี 2561 ซึ่งนับเป็นความภาคภูมิใจและยินดีเป็นอย่างยิ่งของชาวคณะแพทยศาสตร์ จุฬาฯ ทั้งนี้เรายังคงมุ่งมั่นสู่อากาศในการสร้างหลักสูตรแพทยนานาชาติที่เป็นผู้นำและตอบสนองต่อการเรียนการสอนในโลกยุคใหม่ การสร้างนวัตกรรม การเรียนรู้ตลอดชีวิต และโลกาภิวัตน์ การขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนดังกล่าวตามแนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติทำให้เรามั่นใจว่าเรามีกระบวนการที่ดีซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ในการเป็นสถาบันต้นแบบทางการแพทย์ที่มีคุณธรรมและสร้างมาตรฐานระดับนานาชาติ

”

ศาสตราจารย์นายแพทย์  
สุกฤษพงศ์ วัชรสินธุ

คณบดี คณะแพทยศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ลักษณะองค์กร

คณะแพทยศาสตร์ จุฬาฯ เป็นสถาบันการศึกษาในสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ ตั้งอยู่ในเขตโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย ก่อตั้งขึ้นเป็นคณะแพทยศาสตร์แห่งที่สองของประเทศไทย เมื่อวันที่ 4 มิถุนายน พ.ศ. 2490 ภายใต้พระราชปรารภของพระบาทสมเด็จพระปรเมนทรมหาอานันทมหิดลฯ ที่ทรงมีพระราชประสงค์ให้ผลิตแพทย์เพิ่มมากขึ้นให้เพียงพอที่จะช่วยเหลือประชาชน โดยมีการทำข้อตกลงระหว่างสภากาชาดไทยกับมหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ (คณะแพทยศาสตร์ จุฬาฯ) ในขณะนั้น เมื่อวันที่ 2 มีนาคม พ.ศ. 2493 ก่อนโอนมาสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในปี 2510 คณะฯ ดำเนินงานตามพันธกิจหลัก คือ การผลิตบัณฑิตแพทย์ แพทย์เฉพาะทาง และอาจารย์/นักวิจัยด้านวิทยาศาสตร์ สุขภาพที่มีคุณภาพก่อปรด้วยคุณธรรม การผลิตผลงานวิจัย/ผลงานวิชาการที่มีคุณค่า และการให้บริการทางการแพทย์และวิชาการเพื่อชี้นำสังคม

## สิ่งสำคัญที่มีผลต่อวิธีการดำเนินงาน

นโยบายการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงคุณธรรมและคุณภาพ รวมทั้งการมุ่งเป้าสู่ออนาคตในเรื่อง การสร้างหลักสูตรแพทย์นานาชาติ การสร้างนวัตกรรม การเรียนรู้ตลอดชีวิต และ Globalization เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

## ความท้าทายสำคัญ ที่องค์กรเผชิญ

การลดจำนวนของผู้เข้าศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา การดำเนินงานให้สอดคล้องกันของคณะฯ และ รพ.จุฬาฯ ต้นทุนการพัฒนาคณะฯ สู่วิทยฐานะที่เป็นเลิศภายใต้งบประมาณที่จำกัดจากมหาวิทยาลัย การพัฒนาองค์ความรู้สู่นวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหาของประเทศ การบริหารจัดการบุคลากรและการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ ภายใต้ข้อจำกัดของมหาวิทยาลัยด้านกรอบอัตรากำลังและกรอบปฏิบัติด้านความก้าวหน้าของบุคลากร



## การนำองค์กร

คณะผู้บริหารระดับสูงใช้ระบบการนำองค์กร MDCU Leadership System ในการชี้นำทิศทางขององค์กร โดยเริ่มจากกระบวนการจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม และมีการทบทวนอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี โดยทบทวนใหญ่ทุก 4 ปี ใช้ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เช่น ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ปรับให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกันระหว่างคณะฯ กับ รพ.จุฬาลงกรณ์ ซึ่งเป็นคู่ความร่วมมือใกล้ชิด จากนั้นนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมมาจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผน

ปฏิบัติการ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติไปยังภาควิชา บุคลากร นิสิต คู่ความร่วมมือ ใช้กระบวนการขับเคลื่อนการปฏิบัติผ่านระบบบริหารจัดการ บุคลากร ระบบการพัฒนาบุคลากร การจัดระบบงาน การบริหารจัดการสินทรัพย์ การจัดการความรู้ การสร้างคุณค่าให้แก่ผู้เรียน และลูกค้า และการสร้างแรงจูงใจด้วยระบบ performance pay สำหรับภาควิชา/หน่วยงาน มีระบบกำกับติดตามตามรอบเวลา และมีการทบทวนปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง



# กลยุทธ์

คณะฯ ใช้กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ผ่าน 9 ขั้นตอน มีกรอบเวลาระยะยาว 4 ปี และระยะสั้น 1 ปี โดยสรุปข้อมูลที่สำคัญและจัดทำ SWOT Analysis เพื่อกำหนดความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ระบุสมรรถนะหลักขององค์กร ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ มีการทบทวนกระบวนการ ทำให้คณะฯ และ รพ. มีการใช้วิสัยทัศน์ร่วมกันและมีแผนยุทธศาสตร์หลักที่สอดคล้องกัน ทั้งนี้ มีการกระตุ้นและทำให้เกิดนวัตกรรมโดยกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อพันธกิจหลักและระบบงานบริหารและสนับสนุน กำหนด

ตัวชี้วัดที่ใช้ติดตามผลสัมฤทธิ์โดยรวมของแผนยุทธศาสตร์ เป็น Ultimate KPI และกรอบเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ จัดสรรงบประมาณ ทรัพยากรบุคคลและด้านอื่นๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินแผนปฏิบัติการ โดยมีคณะกรรมการนโยบายการเงินและการลงทุน เพื่อบริหารการเงินและจัดการความเสี่ยง มีคณะกรรมการวางแผนอัตรากำลังและคณะกรรมการบริหารการเงิน วางแผนงบประมาณเพื่อจัดสรรและบรรจุบุคลากรคณะฯ มีการติดตามวัดผลการดำเนินงานเชิงรุกตั้งแต่ระดับคณะ ระดับภาควิชา และระดับรายบุคคล และทบทวนแผนทุกปี

# ลูกค้า

คณะฯ มีระบบการรับฟังเสียงลูกค้า (voice of customer, VOC) ด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดวัตถุประสงค์การใช้ประโยชน์จากข้อมูล VOC 2) ระบุข้อมูล VOC ที่ต้องการ 3) กำหนดช่องทางและวิธีการรับฟัง 4) กำหนดช่วงเวลาดำเนินการและผู้รับผิดชอบ 5) ประเมินประสิทธิภาพของวิธีการรับฟังและทบทวนปรับปรุง คณะฯ สร้างช่องทางรับฟังลูกค้าครอบคลุมทุกกลุ่ม มีการใช้เสียงของลูกค้าโดยเฉพาะนิสิตในการนำมาทบทวนและปรับเปลี่ยนกระบวนการ เช่น การปรับปรุงหลักสูตร และสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนต่อการเรียนการสอน ตลอดจนการปรับบทบาท

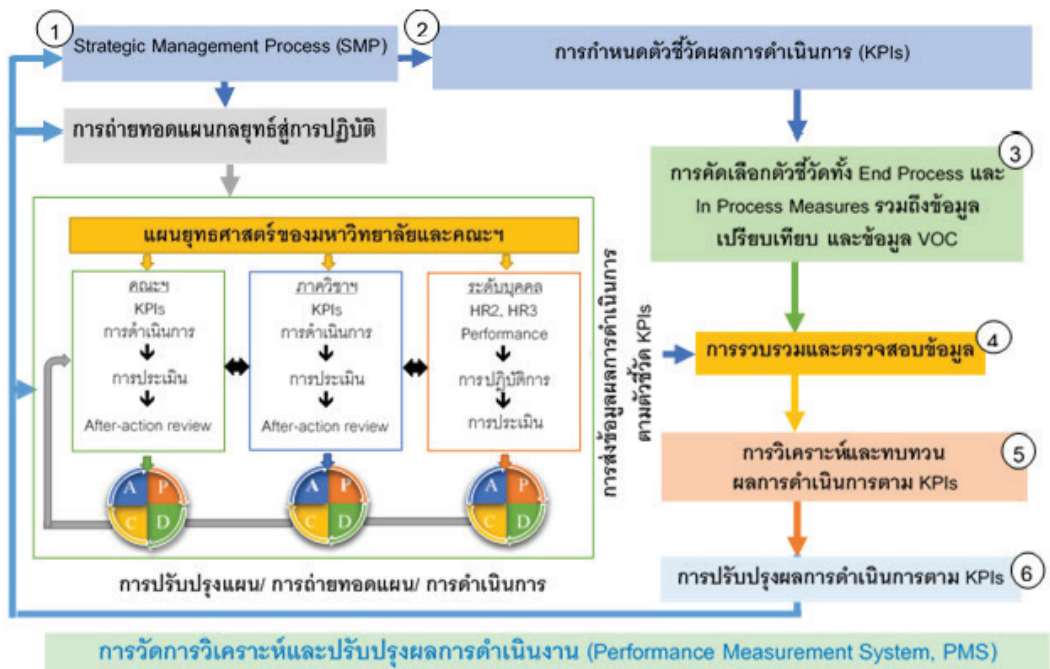
ของนิสิตในการให้ความเห็นและมีส่วนร่วมผ่านสื่อสังคมออนไลน์และ Student Engagement ร่วมกับระบบการจัดการข้อร้องเรียน ส่งผลให้คณะฯ ได้รับรางวัลระดับนานาชาติ ASPIRE Excellence Award สาขา Student Engagement in the Curriculum and in the Medical School ในปี 2558 นอกจากนี้ยังใช้กระบวนการสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยกำหนดวัตถุประสงค์ตามกลุ่มและวงจรชีวิตของลูกค้าตามประเภทของลูกค้า มีกระบวนการจัดการความสัมพันธ์เพื่อให้ได้ลูกค้าใหม่ เช่น การจัดค่ายอยากเป็นหมอ



## การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ของคณะฯ มีความเชื่อมโยงกับการวางแผนกลยุทธ์ การถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ โดยเลือกตัวชี้วัดที่เหมาะสมและสอดคล้องกับพันธกิจและทุกด้านรวมถึงระบบบริหารจัดการและสนับสนุนเพื่อใช้ติดตามผลการดำเนินการ เมื่อครบรอบการดำเนินการก็จะรวบรวมนำผลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อทบทวนปรับปรุงผลการดำเนินการ คณะฯ มีการ

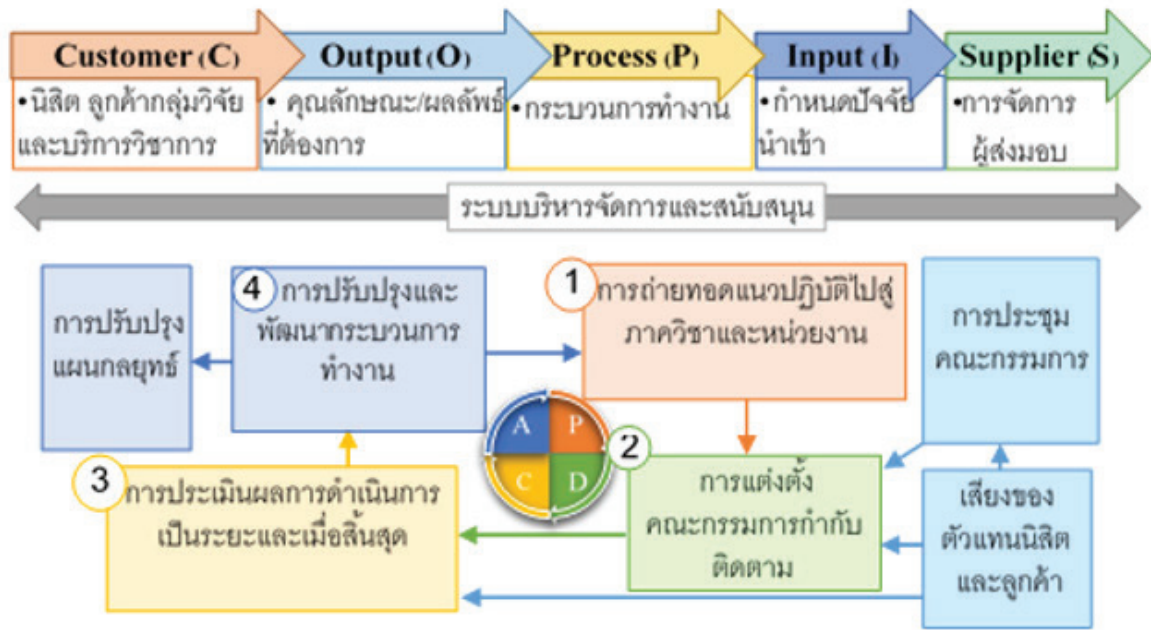
พัฒนาระบบฐานข้อมูลตัวชี้วัดออนไลน์ที่เรียกว่า MDCU-QAKPI เพื่อใช้รวบรวมและติดตามความก้าวหน้าและการตัดสินใจของผู้บริหาร ในการจัดการความรู้ขององค์กร คณะฯ มีการกำหนดความรู้ที่จำเป็นในแต่ละพันธกิจ มีการจัดเก็บรวบรวมและเลือกวิธีการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้จนนำไปประยุกต์ใช้และต่อยอดโดยมีผู้รับผิดชอบในแต่ละพันธกิจ



## บุคลากร

คณะฯ มีการวางแผนด้านบุคลากรและพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับและดำเนินแผนยุทธศาสตร์ให้บรรลุผลสำเร็จ ตั้งแต่การประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลัง การวางแผนพัฒนาบุคลากร การสำรวจความต้องการของบุคลากรโดยแยกเป็นสายวิชาการและสายปฏิบัติการ รวมถึงปัจจัยความผูกพันของบุคลากรอย่างเป็นระบบโดยงานวิจัยสถาบันของคณะฯ และพัฒนาระบบจัดการความ

ก้าวหน้าของบุคลากร มีการประเมินผลและนำมาปรับปรุงแผนด้านบุคลากร จนเกิดการผลักดันให้เกิดอาจารย์แพทย์ 2 สังกัด เพื่อรองรับศาสตร์ความรู้ใหม่ๆ ทางทางแพทย์ มีการสร้างวัฒนธรรมเชิงคุณธรรมให้บุคลากรใน “โครงการโรงพยาบาลโรงเรียนแพทย์คุณธรรม” และสร้างระบบการขอตำแหน่งวิชาการออนไลน์ เป็นแห่งแรกของจุฬาฯ



กระบวนการออกแบบ การถ่ายทอดนำไปปฏิบัติ และการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

## การปฏิบัติการ

คณะฯ มีการออกแบบกระบวนการทำงาน โดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และลูกค้าได้แก่นิสิต และลูกค้ากลุ่มอื่นๆเป็นศูนย์กลางโดยนำไปออกแบบกระบวนการทำงานตาม “COPIS Model” ในทุกพันธกิจ มีการถ่ายทอดแนวปฏิบัติสู่ภาควิชาและหน่วยงานต่างๆ มีการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดทั้ง In Process และ End Process Measures ในแต่ละพันธกิจตามรอบเวลาโดยอาศัยคณะกรรมการแต่ละชุดผ่านการประชุมคณะกรรมการเพื่อติดตาม ทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการตามรอบเวลา จนเกิดนวัตกรรมของแต่ละพันธกิจ ได้แก่ หลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิตที่เป็น Outcome-based ซึ่งเป็นต้นแบบการพัฒนา นิสิตตามศักยภาพด้านวิจัยและสาขาเฉพาะทางและมีการนำเทคโนโลยีทางการศึกษามาใช้ รวมถึงการสร้างงานวิจัย นวัตกรรมและนวัตกรรมบริการทางการแพทย์ที่โดดเด่น คณะฯ ยังมีระบบการ

เตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและความเสี่ยงต่างๆ มีแผนบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา มีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงและข้อร้องเรียนที่ชัดเจน และได้พัฒนารูปแบบการรับข้อร้องเรียนออนไลน์ที่เรียกว่าระบบ Customer Comments Report (CCR) Online ขึ้น





## ผลลัพธ์

ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณท์และกระบวนการ มีแนวโน้มสูงขึ้นต่อเนื่อง ได้แก่ ร้อยละของ นิสิตที่สอบผ่านการประเมินและรับรอง ความรู้ความสามารถในการประกอบวิชาชีพ เวชกรรมในการสอบครั้งแรก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นตอนที่ 2 จำนวนรางวัลที่นิสิต แพทย์ได้รับในระดับชาติและนานาชาติ ร้อยละ วิทยานิพนธ์ของนิสิตบัณฑิตศึกษาที่ตีพิมพ์ ในวารสารระดับนานาชาติ ผลงานวิจัยที่ได้รับ การตีพิมพ์ในระดับ Tier 1 (Top 10% journals by Cite Score Percentile) จำนวนคำขอรับสิทธิบัตรและอนุสิทธิบัตร และจำนวนผู้ป่วยที่มารับบริการของ รพ. รวมทั้งมีผลลัพธ์ที่สูงกว่าคู่แข่ง ได้แก่ จำนวนนิสิตแพทย์จุฬาฯ ได้รับเลือกให้ได้รับ พระราชทานทุนโครงการเยาวชนรางวัล สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอฯ 1-3 คนในแต่ละปี จาก จำนวนผู้ได้รับทุนทั้งสิ้น 5 คน (สมัครสถาบัน ละ 3 คน) ซึ่งนับตั้งแต่ปี 2552 ที่เริ่มโครงการ นี้จนถึงปี 2561 นิสิตแพทย์จุฬาฯ ได้รับ พระราชทานทุนจำนวน 21 คน จากผู้ได้รับ ทุนทั้งสิ้น 48 คน คิดเป็นร้อยละ 43.75 ซึ่ง สูงสุดของประเทศ รวมถึง ร้อยละของแพทย์

ประจำบ้านต่อยอดที่สอบผ่านวุฒิมัธยมศึกษา ในการ สอบครั้งแรก ปี 2557-2559 ร้อยละ วิทยานิพนธ์ของนิสิตบัณฑิตศึกษาที่ตีพิมพ์ ในวารสารระดับนานาชาติ ปี 2559 จำนวน แพทย์ประจำบ้าน แพทย์ประจำบ้านต่อยอด ที่มีประสบการณ์ทางวิชาการวิชาชีพใน ต่างประเทศ ร้อยละของนิสิตบัณฑิตศึกษา ที่สำเร็จการศึกษาภายในเวลาที่กำหนด ผลลัพธ์ ด้านความผูกพันของลูกค้าดีกว่าเป้าหมายโดย เฉพาะในกลุ่มนิสิตแพทย์และนิสิตบัณฑิต ศึกษาด้านด้านความพึงพอใจ บรรลุเป้าหมาย ในหลายด้านในทุกกลุ่มลูกค้า เช่น ความ พึงพอใจของบัณฑิตแพทย์และบัณฑิตระดับ บัณฑิตศึกษาต่อการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนความพึงพอใจของผู้รับบริการด้าน วิจัย ผู้ใช้บริการวิชาการ และผู้ให้บริการของ รพ.แผนกผู้ป่วยในและผู้ป่วยฉุกเฉิน

ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง บุคลากรมีระดับที่ดีกว่าเป้าหมาย มีแนวโน้ม ที่ดีขึ้น ทั้งจำนวนบุคลากรสายปฏิบัติการที่มี คุณวุฒิ ระดับ ป.โทขึ้นไป จำนวนรางวัลของ คณาจารย์และบุคลากรในระดับชาติและ



นานาชาติ สัดส่วนจำนวนผลงานวิจัยระดับนานาชาติต่ออาจารย์ทั้งหมดต่อปี ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน จำนวนอาจารย์ที่เข้าร่วมโครงการค่าตอบแทนพิเศษเบื้องต้น จำนวนผู้เข้าพักภายในหอพักและพัฒนาคุณภาพอาจารย์ มีแนวโน้มที่ดีขึ้น ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรจากผลการประเมินบุคลากรอยู่ในระดับที่ดี ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรหลายตัว มีแนวโน้มที่ดีระหว่างปี 2556-2560 เช่น จำนวนอาจารย์ที่ไปศึกษาต่อต่างประเทศ งบประมาณสนับสนุนการเสนอผลงานในต่างประเทศและการประชุมวิชาการนานาชาติ จำนวนผลงานและจำนวนอาจารย์ที่ได้รับทุนไปเสนอผลงานต่างประเทศ จำนวนอาจารย์ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ และจำนวนบุคลากรสายปฏิบัติการที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ผลลัพธ์ด้านกฎหมายและข้อบังคับ มีการบรรลุเป้าหมายทั้งในด้านคุณภาพการศึกษา เช่น การประกันคุณภาพภายในภายนอก จาก สกอ. สมศ. EdPEX การประเมินจากแพทยสภา ราชวิทยาลัย WFME, CU-CQA100 ด้านมาตรฐานการวิจัย เช่น จริยธรรมการวิจัย Chula Clinical Research Laboratory GLP ด้านมาตรฐานการบริการ

วิชาชีพ เช่น HA, ISO 15190:2003, 15189 การตรวจสภาพแวดล้อม รังสีรักษา QUAADRIL ด้านการเงินจากสำนักงานตรวจสอบภายใน และสตง. ผลลัพธ์ด้านจริยธรรม ผลสำรวจบุคลากรในประเด็นจริยธรรมองค์กร มีระดับและแนวโน้มที่ดีตั้งแต่ปี 2556-2560 จำนวนอาจารย์ที่ได้รับรางวัลด้านคุณธรรมจริยธรรมเพิ่มขึ้นทุกปี ตั้งแต่ปี 2557 รวมถึงไม่พบว่ามีข้อร้องเรียนด้านจริยธรรมการวิจัย ตั้งแต่ปี 2558-2560 ผลลัพธ์ด้านการเงินที่แสดงแนวโน้มที่ดีขึ้น ได้แก่ ร้อยละด้านงบประมาณที่ได้รับจัดสรรด้านวิจัยและบริการวิชาการ รายได้จากเงินนอกงบประมาณแผ่นดินจากการดำเนินงานของคณะฯ ผลลัพธ์ด้านการตลาด คะแนนในการสอบคัดเลือกของผู้เข้าศึกษาในหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิต ทั้งค่าคะแนนสูงสุด ค่าคะแนนต่ำสุด และค่าคะแนนเฉลี่ย อยู่ในระดับที่ดีและดีกว่าคู่แข่ง

### **คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

เลขที่ 1873 คณะแพทยศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถ.พระราม 4 แขวงปทุมวัน  
เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330



## ธนาคารอาคารสงเคราะห์

“

“บ้าน” ถือเป็นหนึ่งในสี่ของปัจจัยพื้นฐานของคนที่ภาคภูมิใจของพนักงานธนาคารทุกคน คือ “ทำให้คนไทยมีบ้าน” ในช่วง 3 - 4 ปีที่ผ่านมา การแข่งขันในตลาดสินเชื่อที่อยู่อาศัยเพิ่มสูงขึ้น การปล่อยสินเชื่อให้กับผู้มีรายได้น้อยและปานกลาง จำเป็นต้องมีระบบการบริหารจัดการองค์กรที่ดีเพื่อควบคุมคุณภาพสินเชื่อและคุณภาพบริการให้ทัดเทียมธนาคารพาณิชย์ด้วยราคาที่ทุกคนเข้าถึงได้ ธนาคารจึงนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาประยุกต์ใช้ให้อยู่ในการทำงานประจำวัน เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างเป็นระบบและเห็นโอกาสในการพัฒนา ส่งผลให้ รอส. มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2561 รอส.ทำให้คนไทยมีบ้านกว่า 160,000 ครัวเรือน เรากภาคภูมิใจที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งเป็นรางวัลที่ได้รับการรับรองว่า รอส.มีการบริหารงานอย่างมีคุณภาพในระดับสากล

27

”

**คุณฉัตรชัย ศรีโสภา**

กรรมการผู้จัดการธนาคารอาคารสงเคราะห์



## ลักษณะองค์กร

ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ธอส.) จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารอาคารสงเคราะห์ พ.ศ. 2496 ตามเจตนารมณ์ “เพื่อช่วยเหลือทางการเงินให้ประชาชนได้มีที่อยู่อาศัยตามควรแก่สภาพ” ตลอดระยะเวลา 65 ปีที่ผ่านมา ธอส. มุ่งมั่นตอบสนองต่อเจตนารมณ์ของการก่อตั้งเพื่อสร้างความสุข และความมั่นคงในชีวิตด้วยการ “ทำให้คนไทยมีบ้าน” เป็นของตนเองมาแล้วกว่า 3 ล้านครอบครัว ไม่เพียงสานฝันให้คนไทยมีบ้าน ธอส.ยังคงดำเนินธุรกิจการเงินการธนาคารอย่างเข้มแข็งครบวงจร เป็นกลไกสำคัญของรัฐบาลในการลดความเหลื่อมล้ำและช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจให้กับประเทศอย่างยั่งยืน โดยใช้ GHB Drive Engine เป็นกลไกขับเคลื่อน 3 ด้าน คือ 1) Social Solution 2) Business Solution และ 3) Management Solution ซึ่ง ธอส.ใช้เกณฑ์ TQA เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ธอส. มีพันธกิจ “ทำให้คนไทยมีบ้าน” วิสัยทัศน์ “ธนาคารที่ดีที่สุดสำหรับการมีบ้าน” และค่านิยม “GIVE” (G = Good Governance “ยึดมั่นธรรมาภิบาล”, I = Innovative Thoughts “สร้างสรรค์สิ่งใหม่”, V = Value Teamwork “ร่วมใจทำงาน”, E = Excellent Services “บริการเป็นเลิศ”) ผลิตภัณฑ์และบริการหลัก คือ 1) ผลิตภัณฑ์สินเชื่อประกอบด้วย Social Product สำหรับผู้มีรายได้น้อยถึงปานกลาง และ Business Product สำหรับผู้มีรายได้ปานกลางถึงสูง 2) ผลิตภัณฑ์เงินฝากประกอบด้วย ลูกค้ายุคคนและลูกค้าหน่วยงาน ผ่านกลไกการส่งมอบที่สำคัญ ได้แก่ บุคลากรธนาคารตัวแทนสาขา และ ช่องทาง Digital

ธอส.มีจำนวนบุคลากร 4,546 คน มีศูนย์คอมพิวเตอร์หลัก (DC) แยกออกจากอาคาร



สำนักงานใหญ่ ที่มีความปลอดภัยตามมาตรฐานสากล EN1047-2 และมีศูนย์คอมพิวเตอร์สำรอง (DRC) เพื่อรองรับกรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน รวมถึง ธอส.มุ่งพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานโดยปรับปรุงผลการดำเนินงานในทุกๆ ด้านอย่างต่อเนื่อง โดยมีองค์ประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ คือ

- 1) การวางรากฐานการปรับปรุงผลการดำเนินงานในมิติ Compliance, Risk Management และ Information Technology
- 2) การขยายผลองค์ความรู้เพื่อการต่อยอดและเติบโต (Growth) โดยใช้ 4Learn เพื่อสร้างให้เกิดการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ การสร้างเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ (CoP) การทำ Knowledge Transfer เพื่อถ่ายทอดความรู้จากผู้รู้ไปยังผู้ที่ต้องการความรู้
- 3) เพิ่มประสิทธิผลและยกระดับมาตรฐานการทำงาน (Efficiency) โดยใช้ 5ส และใช้ QC Story แก้ไขปัญหาและปรับปรุงคุณภาพให้ดียิ่งขึ้น จากการที่ผู้บริหารระดับสูงนำเกณฑ์ TQA/SEPA มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการพัฒนาบุคลากรของ ธอส.ได้เป็นอย่างดี และส่งเสริมการเป็นองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

## สิ่งสำคัญที่มีผลต่อ วิธีการดำเนินงาน

จากการกำหนดทิศทางองค์กรที่ชัดเจนนำไปสู่การกำหนด 3 ภารกิจหลัก ประจำปี 2561 คือ 1) Digital Services การให้บริการในรูปแบบดิจิทัล 2) Balance Sheet Efficiency มีผลประกอบการที่มีประสิทธิภาพ และ 3) HRD&HRM&CG การบริหารและพัฒนาบุคลากร รวมถึงการกำกับดูแลกิจการที่ดี

## ความท้าทายสำคัญ ที่องค์กรเผชิญ

การเปลี่ยนแปลงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อสถานการณ์การแข่งขันและโอกาสในการสร้างนวัตกรรมของ ธอส. คือ

- 1) เทคโนโลยีทางการเงินที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้พฤติกรรมลูกค้าไม่ใช้เงินสดในการทำธุรกรรมทางการเงิน ส่งผลให้ธนาคารปรับตัวโดยจัดทำยุทธศาสตร์โครงการ Payment Gateway เพื่อพัฒนาช่องทางรับชำระเงินกู้ในรูปแบบ Digital ได้แก่ เครื่อง LRM, QR Non Cash Payment, Mobile Application และ Mobile Deposit
- 2) การเปลี่ยนแปลงสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์ในปี 2564 ทำให้ ธอส.เตรียมการรองรับเพื่อขยายฐานลูกค้าไปสู่กลุ่มผู้สูงอายุที่มีศักยภาพในอนาคต ทั้งผลิตภัณฑ์สินเชื่อและเงินฝากในรูปแบบและนวัตกรรมใหม่ๆ



## การนำองค์กร

ผู้นำระดับสูงซึ่งนำและสร้างองค์กรให้ยั่งยืนผ่านระบบการนำองค์กร โดยกำหนด/ทบทวนวิสัยทัศน์และค่านิยมที่เหมาะสมกับทิศทางองค์กรพร้อมเป้าหมายองค์กรในขั้นตอนการทำแผนยุทธศาสตร์ประจำปีถ่ายทอด MVV สู่อุปการปฏิบัติผ่านการกำหนดยุทธศาสตร์และกระจายตัวชี้วัดลงถึงระดับบุคคล สื่อสาร MVV ทิศทางและเป้าหมายองค์กรไปยังบุคลากรทั่วประเทศ ผู้ส่งมอบและพันธมิตรสำคัญผ่านการประชุม สัมมนาต่างๆ ผู้นำระดับสูงเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น สอบถาม เสนอแนะ และสื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญผ่านการประชุม Meeting with 'MD' เป็นประจำทุกไตรมาส กระตุ้นส่งเสริมให้พนักงานมุ่งเน้นการปฏิบัติงานอย่างจริงจังให้บรรลุผลสำเร็จผ่าน SMART Radar ทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินงาน และให้รางวัลกับพนักงานที่มุ่งมั่นปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ ยังกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประมวลจริยธรรม และจรรยาบรรณให้บุคลากรยึดถือปฏิบัติ จนสามารถได้รับการประเมินด้านคุณธรรมและความโปร่งใสจาก ปปช. เป็นอันดับที่ 1 ของประเทศ 2 ปี ติดต่อกัน ธอส.ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสิ่งแวดล้อม ตามมาตรฐาน ISO 14001 รวมถึงเน้นย้ำให้ Outsource ปฏิบัติตาม Code of Conduct ที่เกี่ยวข้องกับกาณ์ดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การให้ความรู้ทางการเงินเพื่อสร้างความพร้อมสู่การมีบ้าน และส่งเสริมการปล่อยสินเชื่อให้ผู้มีรายได้น้อยและปานกลางมีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง



## กลยุทธ์

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ได้มีการนำปัจจัยที่เป็น Driving Force ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของธุรกิจธนาคารเข้ามาทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ทำให้เกิดจุดเน้นของแผนยุทธศาสตร์ในด้าน Digital Service Banking ซึ่งได้นำไปบูรณาการเข้ากับการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ มีการนำเครื่องมือ Opportunity and Risk Analysis มาใช้ประเมิน Intelligent Risk จากความสูญเสียกรณีธนาคารไม่ใช้ประโยชน์จากโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่ค้นพบ เพื่อนำไปตอบสนองโอกาสเชิงยุทธศาสตร์เรื่อง Digital Era และ New Core Competency ในการมุ่งสู่ Digital Service Banking มีการจัดทำแผนปฏิบัติการให้เป็นในรูปแบบ GHB Holistic Plan ซึ่งบูรณาการแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวของธนาคารกับ

แผนสนับสนุนต่างๆ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้การดำเนินงานของแผนสนับสนุน เช่น แผนการตลาดบูรณาการ แผนบริหารความเสี่ยง แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เป็นต้น สามารถรองรับสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตาม Scenario Planning Process ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จทั้งในการบรรลุพันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายตาม SMART Goals มีระบบงานที่มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม เทคโนโลยี การแข่งขัน การรับฟังเสียงของลูกค้าคู่ค้าและคู่ความร่วมมือ มาจัดทำข้อกำหนดของระบบงานและทบทวน/ออกแบบระบบงานใหม่เพื่อช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยมีกระบวนการทำงานที่สำคัญคือ Management Process, Core Process และ Support Process

## ลูกค้า

ธอส. ทุ่มเทอย่างยิ่งในการช่วยเหลือทางการเงินให้ประชาชนที่อยู่อาศัยเป็นของตนเองตามสมควรแก่สภาพ โดยคณะกรรมการ VOC นำความต้องการของประชาชนผู้ต้องการมีบ้านทั้งจากงานวิจัยฐานข้อมูลผู้ต้องการมีบ้าน การสังเกตพฤติกรรมลูกค้า การเก็บข้อมูลจากสื่อออนไลน์ ประกอบกับการนำผลการประเมินความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ มาวิเคราะห์เพื่อออกแบบผลิตภัณฑ์สินเชื่อและเงินฝากให้ตรงตามความต้องการลูกค้าแต่ละกลุ่มและมีความแตกต่างจากตลาด เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ เช่น สำหรับกลุ่มลูกค้าผู้มีรายได้น้อยถึงปานกลาง (Social) ได้จัดให้มีโครงการ “บ้านธอส. เพื่อสานรัก” และสำหรับกลุ่มลูกค้า Business Solution ได้นำความต้องการของลูกค้ามาจัดทำโครงการ “สินเชื่อ For Home และ Home For All” โดยฟรีค่าธรรมเนียม 4 รายการ รวมถึงขยายระยะเวลาผ่อนชำระเงินกู้เป็น 40 ปี ในด้านลูกค้าเงินฝาก มุ่งเน้นลูกค้ากลุ่มผู้สูงอายุ จึงออกผลิตภัณฑ์ “เงินฝากประจำอาเสี่ยวและเจ้าแก่ ผลิตภัณฑ์เงินฝากออมทรัพย์เจ้าสาว” เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้าน

อัตราดอกเบี้ยที่สูงกว่าในตลาด รวมถึงการนำ VOC มาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงและนวัตกรรมบริการ เช่น Application GHB All และเครื่องรับชำระหนี้เงินกู้ (LRM) เป็นต้น เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าในการทำธุรกรรม กำหนดมาตรฐานการให้บริการให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กรและมอบสิ่งที่ดีที่สุดด้วยการบริการด้วยหัวใจ มีการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในทุกวงจรชีวิตผ่านกลยุทธ์การสื่อสารและ Social Media กลยุทธ์การขายและบริการ กลยุทธ์สร้างความพอใจและความภักดี เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และเป็นธนาคารแรกที่จะนึกถึงเมื่อพูดถึงสินเชื่อที่อยู่อาศัย (Top of Mind Brand Awareness) รวมถึงเต็มใจแก้ไขปัญหาและช่วยเหลืออย่างสุดความสามารถ ในด้านการจัดการข้อร้องเรียนได้แบ่งเป็น 2 ช่องทางได้แก่ ช่องทางปกติ (Traditional Channels) และช่องทาง Digital & Social Media Channels เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทสังคมและพฤติกรรมของลูกค้าที่ก้าวเข้าสู่ยุค Digital ซึ่งมีกลยุทธ์การจัดการข้อร้องเรียนที่แตกต่างกันตามประเภทของข้อร้องเรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานและเหนือกว่า Banking Industry SLA อีกทั้งวิเคราะห์ข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางป้องกันการเกิดเหตุการณ์ซ้ำ ประชาสัมพันธ์ข้อมูลแก่ลูกค้าเพื่อลดช่องว่างที่เกิดจากความไม่เข้าใจ ด้วยจุดมุ่งหมายเดียวคือ “ทำให้คนไทยมีบ้าน”



## การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรถึงระดับบุคคลตามลำดับชั้น มีการคัดเลือกข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและใช้ระบบ SMART Radar ในการติดตามผลการดำเนินงานเพื่อใช้ประกอบการกำหนดค่าคาดการณ์ ตั้งค่าเป้าหมายระดับองค์กร และประเมินผลการดำเนินงานเพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม ใช้ข้อมูลสารสนเทศจากเสียงของลูกค้าและตลาด โดยนำเสียงลูกค้าปัจจุบันและอนาคต ผลการสำรวจความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน รวมทั้งจากสื่อสังคมออนไลน์ และข้อร้องเรียน มาวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลตลาดและคู่แข่ง เพื่อให้ทราบความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าเพื่อออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ มีการติดตามผลการดำเนินงานทุกเดือน และหากพบว่าไม่เป็นไปตามเป้าหมายจะนำมาวิเคราะห์หาสาเหตุโดยนำไปจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงตามความรุนแรงของผลกระทบและความจำเป็นเร่งด่วน เพื่อนำไปจัดทำ SIP (Strategic Improvement Plan) หรือทำนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ มีการวางระบบ Early Warning System เพื่อวิเคราะห์ระดับผลกระทบและความรุนแรงของความเสียหาย เพื่อหาแนวทางแก้ไข/ป้องกัน/เตือนภัยให้สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายใน/ภายนอกได้อย่างรวดเร็ว มีการจัดการความรู้โดยใช้ 4 Learn และดำเนินการตาม KM Process โดยคณะกรรมการส่งเสริมการจัดการความรู้และพัฒนา นวัตกรรม มีการรวบรวมความรู้จาก COP, AAR, Show&Share และเผยแพร่ความรู้สู่พนักงานด้วยระบบ KMS, GHB SMART Radio, การจัดเวทีระดับกลุ่มงาน นอกจากนี้ยังใช้ OJT, Coaching, CoP, Line Application มาช่วยให้ความรู้แก่พนักงานเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน ในด้านคุณภาพ

และความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ มีการนำเทคโนโลยีที่สำคัญมาใช้ เช่น Check Digit Algorithm , Smart Card, Barcode, File Transfer System และ QR Code เพื่อให้ข้อมูลสารสนเทศมีความแม่นยำ (Accuracy) มีการนำมาตรฐานสากล เช่น ISO/IEC 27001 มาบริหารจัดการความปลอดภัยของข้อมูล รวมทั้งดำเนินการตาม ITIL, EN1047-2, DRC เพื่อให้ระบบมีความพร้อมใช้งาน



## บุคลากร

บุคลากรเป็นกลไกสำคัญที่จะนำองค์กรก้าวสู่ “ธนาคารที่ดีที่สุดสำหรับการมีบ้าน” และจากสภาพแวดล้อมในธุรกิจธนาคารซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ธนาคารได้สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม โดยกำหนดขีดความสามารถและอัตรากำลัง เพื่อรองรับทิศทางการดำเนินงาน และ Disruptive Technology ซึ่งนำไปสู่การกำหนดสมรรถนะด้านดิจิทัล (Common Digital Skills) ไว้ใน Functional Competency มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก โดยใช้ประโยชน์จากช่องทาง Digital ต่าง ๆ เช่น Website และ Social Media เป็นต้น รวมทั้งได้นำ Competency Based Interview มาใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อคัดสรรให้ได้บุคลากรที่มีศักยภาพเข้าร่วมงานกับธนาคาร มีการดูแลสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้กับพนักงานที่ทัดเทียมกับอุตสาหกรรม มีกระบวนการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยคณะกรรมการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรได้ทบทวนและวางแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และ





การเปลี่ยนแปลงไปสู่ Digital Service โดยมุ่งเน้นส่งเสริมค่านิยม “GIVE” ผ่าน 3 กลยุทธ์หลัก คือ

- 1) สร้างความตระหนักและการรับรู้
- 2) สร้างสภาพแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามค่านิยมที่พึงประสงค์
- 3) กระตุ้นและส่งเสริมการสร้างบรรยากาศให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานตามค่านิยม GIVE พร้อมกำหนดเป้าหมาย ติดตามและประเมินประสิทธิผล มีการจัดทำ Gap Analysis เพื่อวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาพนักงานให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมสู่การเป็น Digital Service Banking โดยมุ่งพัฒนาทักษะด้าน Digital เช่น IT Security, IT Service และ Digital Marketing เป็นต้น และเพิ่มช่องทางการเรียนรู้ผ่าน E-learning, E-book, Line, Facebook

## การปฏิบัติการ

การนำ Digitization มาใช้ในการออกแบบระบบงาน และการจัดการกระบวนการทำงาน นำไปสู่การพัฒนา ระบบ ERP&HR

ซึ่งเป็นมิติใหม่ของการนวัตกรรมกระบวนการทำงานภายในองค์กรในรูปแบบ Digital ที่เชื่อมต่อกับระบบงานหลักของธนาคาร (Core Banking System : CBS) เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ได้ต่ออย่างมีประสิทธิภาพ ลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และป้องกันการทุจริต มีการติดตามการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการทำงานที่สำคัญต่างๆ ตาม GHB Performance Review System และใช้ระบบ SMART Radar ในการติดตามแบบ Online Monitoring มีการนำเทคโนโลยีทางการเงินมาเป็นปัจจัยในการยกระดับกระบวนการทำงานต่างๆ เช่น เครื่องชำระหนี้เงินกู้ (LRM) ที่สามารถชำระเงินงวดได้ครั้งละหลายบัญชี ซึ่งมีความสะดวก รวดเร็ว และลดระยะเวลาการรอคอยของลูกค้าที่รอรับบริการผ่านหน้าเคาน์เตอร์การเงิน ในด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานมีการกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับข้อกำหนดระบบงาน และกระบวนการ เพื่อใช้ติดตามประเมินผลการต่อสัญญา Outsource เป็นประจำทุกปี มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างกัน (Knowledge Sharing) และมอบรางวัล Outsource Award เพื่อยกย่องชมเชยธนาคาร และความพึงพอใจของลูกค้า ในด้านการเตรียมความพร้อมเพื่อความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน มีการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact analysis :BIA) เพื่อนำไปจัดทำแผน BCP พร้อมทั้งทดสอบแผนเป็นประจำทุกปี รวมทั้งส่งเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและสร้างความตระหนักให้กับคณะทำงานที่เข้าร่วมทำการทดสอบ โดยการจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เรื่องการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ตามมาตรฐาน ISO 22301 เพื่อนำไปทบทวนปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และมั่นใจว่าการดำเนินธุรกิจที่สำคัญของธนาคาร และระบบ IT มีความปลอดภัยและพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง

## ผลลัพธ์

ด้วยพันธกิจ “ทำให้คนไทยมีบ้าน” ธอส. ยังคงรักษาความเป็นผู้นำสินเชื่อด้านที่อยู่อาศัยอันดับที่ 1 ติดต่อกันมากกว่า 10 ปี ด้วยสินทรัพย์รวมกว่า 1.1 ล้านล้านบาท และยังคงรักษาอัตราการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยมีจำนวนสินเชื่อที่อยู่อาศัยปล่อยใหม่ที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง มีจำนวนช่องทางการทำธุรกรรมเพิ่มขึ้น ซึ่งรวมถึงช่องทางให้บริการที่เป็น Digital ในด้านความพึงพอใจของลูกค้า ทั้งด้านสินเชื่อและเงินฝาก มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นและดีกว่าเป้าหมาย ในด้านความผูกพันกับลูกค้า (Net Promoter Score) มีแนวโน้มที่ดีและเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารระดับสูงมีการสื่อสาร การสร้างความผูกพันและการส่งเสริมให้พนักงานจริงจังในการปฏิบัติงาน ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร มีระดับดีกว่าเป้าหมายและมีแนวโน้มสูงขึ้น ด้านบรรยากาศในการทำงานทั้งด้านสุขภาพ สวัสดิภาพ ความปลอดภัย และระบบสิทธิประโยชน์ อยู่ในระดับที่ดีกว่าค่าเป้าหมาย ด้านการพัฒนาขีดความสามารถและอัตรา

กำลังของบุคลากร ส่วนใหญ่มีระดับดีกว่าเป้าหมาย และมีแนวโน้มดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง สำหรับในด้านการกำกับดูแลองค์กร ธอส. ได้รับการประเมินด้านคุณธรรมและความโปร่งใสจาก บปช. เป็นอันดับที่ 1 ของประเทศ 2 ปี ติดต่อกัน (ปี 2560–2561) นอกจากนี้ยังไม่พบการทุจริตและการถูกดำเนินคดีจาก พรบ.พอกเงิน/พรบ.การประกอบธุรกิจข้อมูลเครดิต พ.ศ.2545 รวมถึงไม่พบเหตุการณ์ละเมิดจริยธรรมต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในด้านความน่าเชื่อถือด้านความปลอดภัยของข้อมูล ไม่พบว่าระบบถูกบุกรุกจากภายนอก และไม่พบเหตุการณ์ข้อมูลลูกค้ารั่วไหล ที่ทำให้เกิดความเสียหายต่อภาพลักษณ์ขององค์กร ซึ่งตอกย้ำการเป็นธนาคารที่ดีที่สุดสำหรับการมีบ้าน

### ธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่

63 ถนนพระราม 9 เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310





## บริษัท พีทีที แอลเอ็นจี จำกัด



“

จากพันธกิจเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงทางพลังงานของประเทศ ทำให้ บจ. พีทีที แอลเอ็นจี จำเป็นต้องสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถให้บริการต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ จึงได้นำเครื่องมือการบริหารจัดการมาเป็นกรอบในการบริหารงานองค์กรตั้งแต่เริ่มเปิดดำเนินการ และเมื่อปี 2014 ได้เริ่มนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพ (TQA) มาประยุกต์ใช้ ทำให้เกิดการประเมินตนเองและนำข้อมูลรายงานป้อนกลับ (Feedback Report) มาปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดกระบวนการทำงานที่เป็นระบบและ บูรณาการกันที่ชัดเจน จนผลการดำเนินงานมีทิศทางที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม องค์กรยังคงมุ่งมั่นในแนวความคิดปรับปรุงพัฒนาเพื่อนำองค์กรให้ยั่งยืน

35

”

**คุณโชคชัย ธนเมธี**

*กรรมการผู้จัดการใหญ่  
บริษัท พีทีที แอลเอ็นจี จำกัด*

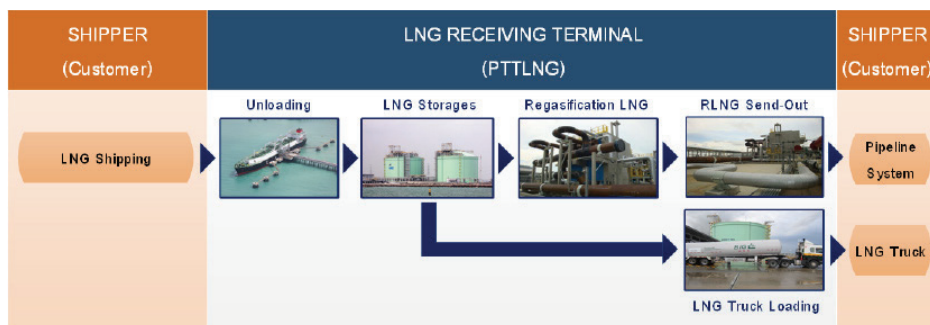
## ลักษณะองค์กร

บริษัท พีทีที แอลเอ็นจี จำกัด (PTTLNG) เป็น LNG Receiving Terminal แห่งแรกในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ในการรองรับการนำเข้าก๊าซธรรมชาติเหลวจากต่างประเทศ โดยมีพันธกิจเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงทางพลังงานของประเทศ ซึ่งจะต้องมีความพร้อมในการจ่ายก๊าซธรรมชาติเข้าสู่ระบบ ทดแทนปริมาณก๊าซธรรมชาติส่วนที่ขาดให้เพียงพอต่อความต้องการใช้ในประเทศ ได้เปิดดำเนินการเชิงพาณิชย์เมื่อวันที่ 6 กันยายน 2554 จัดตั้งอยู่ในเขตนิคมท่าเรืออุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัดระยอง ดำเนินธุรกิจการให้บริการรับและแปรสภาพก๊าซธรรมชาติเหลวให้เป็นก๊าซธรรมชาติ ซึ่งประกอบด้วย 4 กระบวนการหลัก ได้แก่

1. การรับ LNG จากเรือขนส่ง,
2. การจัดเก็บ LNG ในถังเก็บ,
3. การแปรสภาพ LNG จากของเหลวให้เป็นก๊าซธรรมชาติ และ
4. จ่ายก๊าซธรรมชาติ (RLNG) เข้าสู่ระบบท่อส่ง หรือการจ่าย LNG เข้ารถขนส่ง ปัจจุบันมีความสามารถในการให้บริการที่ 11.5 ล้านตันต่อปี

(MTPA) และมีการส่งมอบหลักโดยการจ่ายเข้าสู่ระบบท่อส่งก๊าซฯ ของ ปตท.

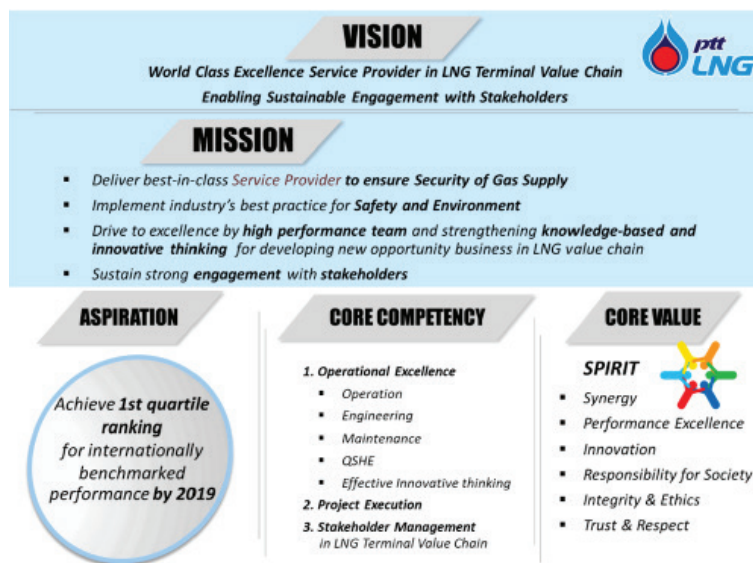
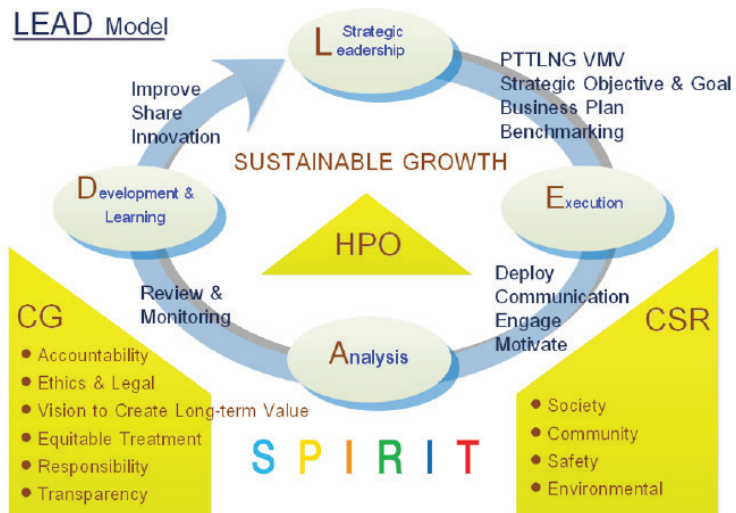
ปัจจุบันมีลูกค้า 1 รายคือ ปตท. ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายจัดหาก๊าซธรรมชาติเหลว (จลค.), ฝ่ายตลาดก๊าซธรรมชาติ (ตสก.) ให้บริการขนถ่ายก๊าซธรรมชาติเหลวทางรถขนส่ง (Truck Loading) และจากนโยบายภาครัฐที่ได้เปิดให้มีการทำ Third Party Access (TPA) การนำเข้า LNG อย่างเสรี ส่งผลให้อาจจะมีลูกค้าในอนาคตคือ ผู้ที่มีความต้องการ LNG เพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิงสามารถนำเข้า LNG เองได้ และเพื่อเตรียมพร้อมรองรับความเปลี่ยนแปลง หรือมองหาโอกาสใหม่ๆ ในการวางแผนกลยุทธ์ของ PTTLNG ได้พิจารณากำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ แบ่งออกเป็น 4 มุมมองที่สำคัญ ได้แก่ ด้านธุรกิจ ด้านปฏิบัติการ ด้านทรัพยากรบุคคล และด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง เพื่อนำไปสู่การประเมินความเสี่ยงและจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์รองรับพร้อมถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ



## การนำองค์กร

ผู้นำระดับสูง (LT) มีความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ จึงร่วมกันกำหนดวิธีการนำองค์กรที่เรียกว่า LEAD Model ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลักคือ 1) **Leadership** โดย LT เข้าร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร (SPP) เพื่อกำหนด

ทิศทางองค์กร พร้อมทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม (VMV) รวมถึงการคัดเลือกคู่เทียบ (Benchmarking) และพิจารณาวัตถุประสงค์ พร้อมกำหนดเป้าหมายองค์กรในระยะสั้น และระยะยาว 2) **Execution** การถ่ายทอด



ระบบการนำองค์กร

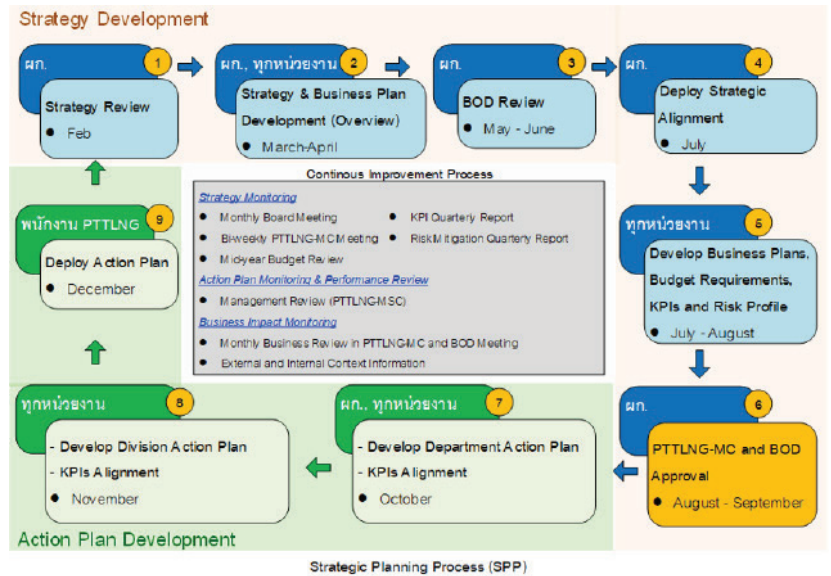
ไปยัง Stakeholder และส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง 3) Analysis การติดตามประเมินผล และทบทวนผลการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุ VMV และ ทันทต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและ 4) Development & Learning ส่งเสริมและสนับสนุน นำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรม

และเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ LT กำหนดรูปแบบในการบริหารงานองค์กร เป็น 2 แบบ 1) แบบสายบังคับบัญชา (Functional Team) โดยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบงานที่ชัดเจน มีโครงสร้างรองรับการทำงาน รวมถึงการมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชา

หรือหัวหน้าทีมมีอำนาจในการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม ทั้งด้านงบประมาณ การจัดสรรทรัพยากรรองรับ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ และ 2) แบบข้ามสายงาน (Cross Functional Team) เป็นลักษณะงานที่ต้องการความสำเร็จแบบเร่งด่วน ยังไม่มีผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนในโครงสร้างหลัก ผู้นำระดับสูงจะมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ผ่านการจัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานบริหารแบบเฉพาะกิจ ซึ่งจะเป็นการบูรณาการทีมจากแต่ละส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

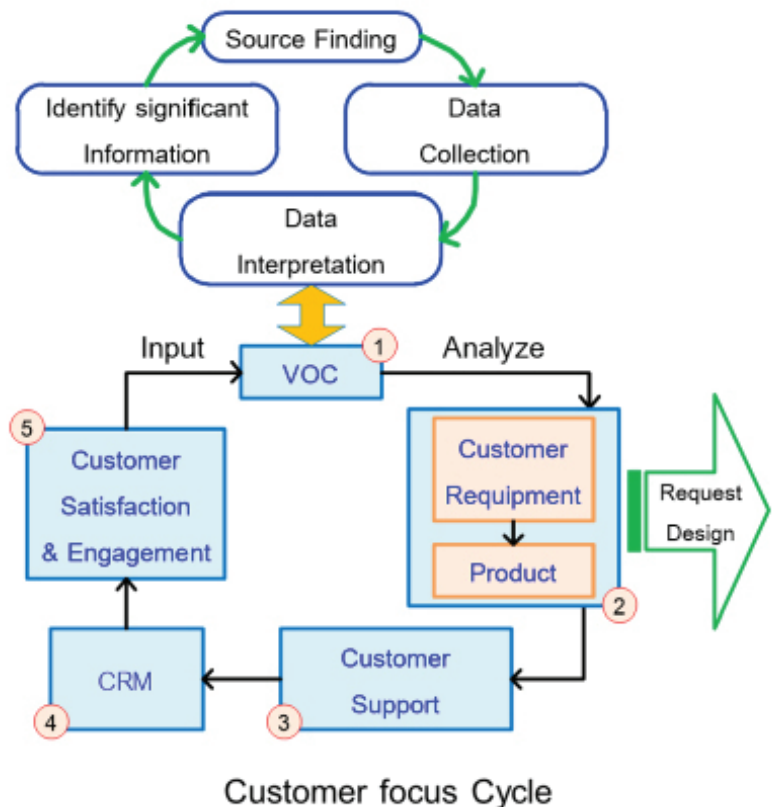
# การจัดทำกลยุทธ์

เพื่อกำหนด/ทบทวน VMV เป้าหมาย ระบบงาน ให้สามารถปรับตัวได้ทันต่อสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ขององค์กร กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็น กลไกที่มีความสำคัญโดยมีการกำหนดกรอบ เวลาทำแผนกลยุทธ์แบ่งเป็น ระยะสั้น 1 ปี, ระยะกลาง 5 ปี และระยะยาว 10 ปี ซึ่ง กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์มี 9 ขั้นตอน (ตามภาพ) มีวงรอบการจัดทำแผนโดยบูรณาการ ตั้งแต่การจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร (ขั้นตอน ที่ 1-3) แผนธุรกิจของหน่วยงานระดับฝ่าย และส่วน (ขั้นตอนที่ 4-6) และถ่ายทอดไปสู่แผน ปฏิบัติการสู่พนักงานทุกระดับ (ขั้นตอนที่ 7-9)



# ลูกค้า

ด้วยที่ PTTLNG เป็นธุรกิจบริการ เพื่อตอบสนอง การบรรลุวิสัยทัศน์องค์กร และยกระดับ ความพึงพอใจและผูกพันของลูกค้า จึงให้ ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับ ลูกค้า และการรับฟังเสียงของลูกค้าทั้ง ปัจจุบันและอนาคต ผ่านการกำหนดแผน กิจกรรมต่างๆ เช่น การประชุม การสัมมนา ประจำปี Lunch Talk การเยี่ยมชมองค์กร การประเมินความพึงพอใจ เป็นต้น จาก กิจกรรมเหล่านี้ทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลความ ต้องการและความคาดหวังของลูกค้า นำไปสู่ กระบวนการวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการ ทำงานหรือออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ และหากประเด็นใดพบว่ามีความเสี่ยงหรือ เป็นโอกาสทางธุรกิจจะถูกส่งต่อเข้าสู่กระบวนการ วางแผนกลยุทธ์เพื่อพิจารณาเป็นแผนดำเนินงานพร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและให้การ สนับสนุนด้านทรัพยากรที่จำเป็น



# การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

จากการถ่ายทอดวัตถุประสงค์และเป้าหมายจากผู้บริหารสู่พนักงาน ซึ่งมีการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญและแผนการปฏิบัติ เพื่อให้มีการติดตาม KPIs และทบทวนผลการดำเนินงานที่สำคัญทั้งระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการ PTTLNG จึงกำหนดกรอบปฏิบัติ Agenda Based Meeting ที่ครอบคลุมด้านการเงิน, ด้านปฏิบัติการ และการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อกลยุทธ์ รวมถึง KPIs ที่สำคัญผ่านที่ประชุมแบ่งเป็น 4 ระดับ ได้แก่ 1) BOD Meeting 2) PTTLNG-MC 3) PTTLNG-MSc และ 4) ประชุมระดับฝ่าย/ระดับส่วน ซึ่งมีประเด็นในการติดตามที่แตกต่างกันในแต่ละระดับ ตามภาพ

การประชุม	BOD	PTTLNG-MC	PTTLNG-MSc	Dep./Dev.
ผู้เข้าร่วมประชุม	กรรมการบริษัท / EVP	ก.จ.ญ. / EVP	ก.จ.ญ. / EVP / DM	EVP / DM / พนักงาน
ความถี่	Monthly	Bi-Weekly	Quarterly	Monthly
Agenda Based	<ul style="list-style-type: none"> <li>ประธานแจ้งที่ประชุม</li> <li>วาระติดตาม                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสร้างสัญญา</li> <li>- การจัดเตรียมร่างสัญญา</li> </ul> </li> <li>เรื่องเสนอเพื่อพิจารณา                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- ด้านบริหารจัดการ</li> </ul> </li> <li>ทรัพยากรบุคคล                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- ด้านงบประมาณประจำปี</li> <li>- การตรวจสอบภายใน</li> </ul> </li> <li>เรื่องเสนอเพื่อพิจารณา                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- รายงานผลการดำเนินงานบริษัท</li> <li>- รายงานความก้าวหน้างานโครงการก่อสร้าง</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เรื่องแจ้งเพื่อทราบ</li> <li>Sharing (QSHE/CG/SPIRIT)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- ติดตามการดำเนินงาน</li> <li>- เรื่องแจ้งจากส่วนต่างๆ</li> </ul> </li> <li>ความก้าวหน้างานโครงการก่อสร้าง                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความก้าวหน้าการแก้ไขและปรับปรุงเครื่องจักรอุปกรณ์</li> </ul> </li> <li>ผลการดำเนินงานระดับองค์กร                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- รายงานด้านงบประมาณ</li> </ul> </li> <li>เรื่องเสนอเพื่อพิจารณา (ถ้ามี)</li> <li>เรื่องเสนอเพื่อทราบ (ถ้ามี)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เรื่องแจ้งเพื่อทราบ</li> <li>Sharing (QSHE/CG/SPIRIT)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- เรื่องเสนอเพื่อพิจารณา</li> <li>- ทบทวนนโยบายระบบการจัดการ</li> </ul> </li> <li>ติดตามการดำเนินงาน                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลการดำเนินงานด้าน QSHE</li> <li>- ผลการดำเนินงานด้าน BCM</li> <li>- ผลการดำเนินงานด้านพลังงาน</li> <li>- ผลการตรวจประเมินภายใน/ภายนอก</li> <li>- การจัดการข้อร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> </ul> </li> <li>เรื่องเสนอเพื่อทราบ (ถ้ามี)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เรื่องแจ้งเพื่อทราบ</li> <li>Sharing (QSHE/CG/SPIRIT)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- เรื่องเสนอเพื่อพิจารณา (ถ้ามี)</li> </ul> </li> <li>ติดตามการดำเนินงาน                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลการดำเนินงานของกระบวนการ (KPI/Result)</li> <li>- ผลการดำเนินงานด้าน QSHE</li> <li>- ผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากร</li> <li>- รายงานด้านงบประมาณ</li> </ul> </li> <li>เรื่องเสนอเพื่อทราบ (ถ้ามี)</li> </ul>

Agenda Based Meeting

ควบคู่กันการสร้างองค์กรให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต PTTLNG มีการพัฒนากระบวนการจัดการองค์ความรู้ที่สำคัญผ่านการจัดตั้ง COPs และสร้างสภาพแวดล้อมให้พนักงานอยากแบ่งปันผ่านงาน KM Day พร้อมให้รางวัลยกย่องชมเชย เพื่อกระตุ้นให้เกิดการค้นปัญหาไปสู่การแก้ไขปรับปรุง จนเกิดเป็นองค์ความรู้และต่อยอดไปสู่การประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้

ในการดำเนินงานของ PTTLNG มีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญผ่านรูปแบบต่างๆ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญขององค์กรพร้อมใช้งาน มีความถูกต้องแม่นยำ เชื่อถือได้ ปลอดภัย และเป็นปัจจุบันได้กระบวนการควบคุมผ่านการกำหนดสิทธิการเข้าถึงหรือแก้ไขข้อมูล การควบคุมระยะเวลาจัดเก็บ การทบทวน การขออนุมัติกำหนดผู้รับผิดชอบ และการบริหารความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีการกำหนดมาตรการและวิธีการรองรับในการกู้คืนระบบสารสนเทศ จึงมั่นใจได้ว่าระบบสารสนเทศมีความปลอดภัยและพร้อมใช้งาน

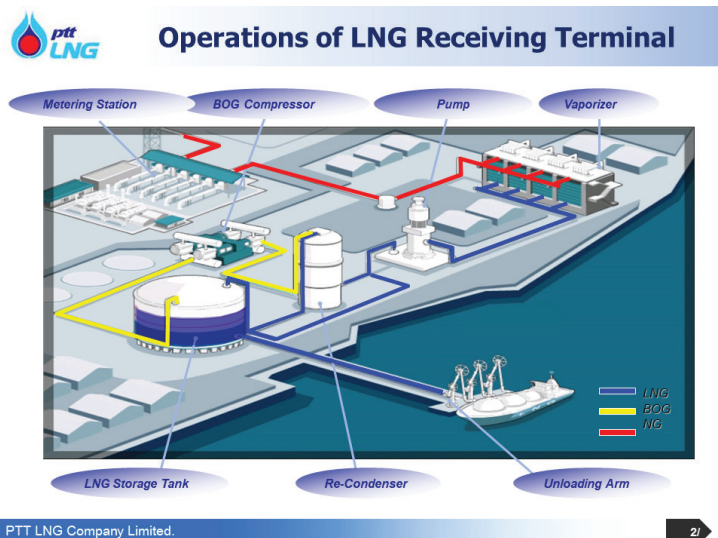
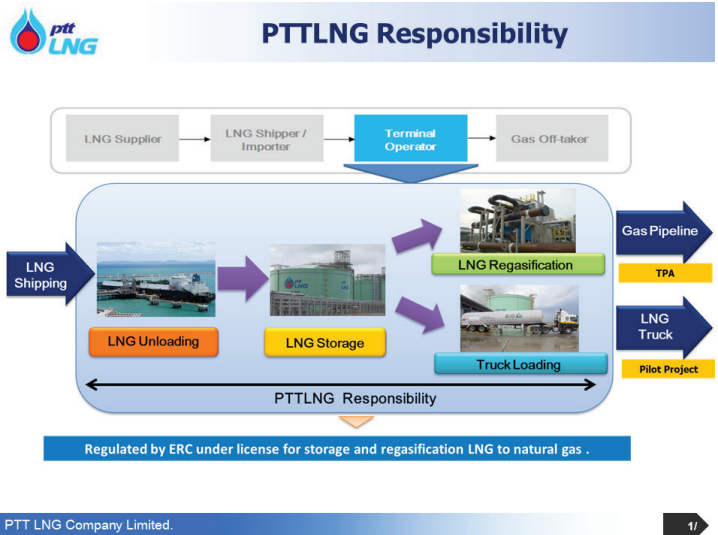
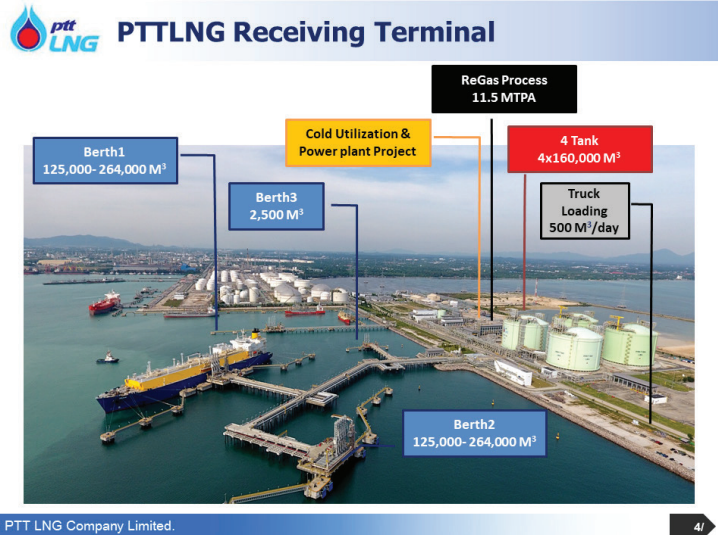
## พนักงาน

PTTLNG ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลควบคู่ไปกับการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายที่มุ่งมั่นไว้ โดยมีระบบการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังให้เพียงพอตามแผนการดำเนินงานองค์กร และรองรับการเปลี่ยนแปลง/ทิศทางแผนธุรกิจในอนาคต เพื่อให้เกิดความสำเร็จในงานอย่างมีประสิทธิภาพ PTTLNG กำหนดโครงสร้างบุคคลเป็น 2 แบบ คือ แบบสายบังคับบัญชาตามระบบงาน และแบบโครงสร้างข้ามสายงาน การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีทั้งด้านสุขภาพ สวัสดิภาพและการรักษาความปลอดภัยในพื้นที่ปฏิบัติงาน ถูกควบคุมภายใต้การระบบบริหารจัดการ OHSAS18001 นอกจากนี้ PTTLNG ยังให้ความสำคัญในด้านการให้สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการต่างๆ ที่เทียบเคียงกับบริษัทในกลุ่ม ปตท.

โดยคำนึงถึงความหลากหลายและเปิดรับฟังข้อเสนอด้านสวัสดิการผ่านช่องทางต่างๆ เช่น HR พบพนักงาน การประชุมคณะทำงานหารือร่วม (JCC) เป็นต้น เพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีและสร้างความผูกพันของพนักงาน

## การปฏิบัติการ

เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ ในการออกแบบบริการและกำหนดกระบวนการทำงานของ PTT LNG จำเป็นต้องพิจารณาข้อกำหนดต่างๆ ได้แก่ กฎหมาย ข้อบังคับ ความต้องการความคาดหวังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางกลยุทธ์ ในการตัดสินใจผ่านคณะกรรมการบริหารองค์กร (PTTLNG-MC) โดย PTT LNG ถูกก่อตั้งเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงด้านพลังงานของประเทศมิได้มุ่งเน้นการสร้างรายได้หรือกำไรเป็นหลัก ดังนั้นเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ขององค์กร PTT LNG จึงมุ่งเน้นการบริหารจัดการต้นทุนและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ข้อมูล Benchmarking และ GAP Analysis อีกทั้งเพื่อให้การสนับสนุนกระบวนการให้บริการและตอบสนองพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน การให้ความสำคัญด้านความปลอดภัยโดยมีการกำหนดมาตรฐาน/ระเบียบวิธีการในการปฏิบัติงานทั้งในสภาวะปกติ ไม่ปกติ หรือกรณีเกิดเหตุฉุกเฉินและการหยุดชะงักของการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าพนักงานปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยควบคู่กับการส่งมอบบริการให้ลูกค้าได้ตามความต้องการ





## ผลลัพธ์



จากภารกิจการให้บริการของ PTTLNG พบว่ามีความพร้อมและความสามารถในการให้บริการกับลูกค้าโดยคิดเป็น % Plant Reliability และ Plant Availability เฉลี่ยอยู่ที่ 99.93% และ 98.52% ตามลำดับ เนื่องจากในบางปียังคงมีการหยุดระบบเพื่อดำเนินงานซ่อมบำรุงและเชื่อมต่อระบบกับโครงการก่อสร้างระยะที่ 2 และ 3 ทั้งนี้จากกรณีพายุเข้าประเทศไทยทำให้การส่งก๊าซในอ่าวไทยหยุดชะงัก ส่งผลให้มีการเรียกใช้ก๊าซธรรมชาติจาก PTTLNG เข้าทดแทน จากเหตุการณ์นี้ PTTNG ได้แสดงให้เห็นถึงความพร้อมในการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่นเดียวกัน มีการติดตาม ควบคุมมาตรการการดำเนินงานความปลอดภัยอย่างเข้มงวด มีการเตรียมความพร้อมรองรับสถานการณ์ต่างๆ ด้านการเกิดเหตุฉุกเฉินและการหยุดชะงักของ การดำเนินธุรกิจซึ่งจะมีการจัดซ่อมทุกปี จึงไม่เคยเกิดการบาดเจ็บจากการทำงานถึงขั้นหยุดงานและการเจ็บป่วยจากการทำงาน รวมถึงอุบัติเหตุในกระบวนการผลิตระดับร้ายแรง สามารถควบคุมตัวชี้วัดด้านสิ่งแวดล้อมและ



รักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานได้ตามมาตรฐานที่กฎหมายกำหนด จากผลสำเร็จในการดำเนินงานเหล่านี้ส่งผลให้สามารถสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในด้านคุณภาพการให้บริการด้านอาเซียนามัยและความปลอดภัยและการจัดการสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยตั้งแต่เริ่มดำเนินการไม่เคยได้รับการร้องเรียนใดๆ จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงทำให้ได้รับความไว้วางใจจากทางภาครัฐที่กำกับดูแลในการพิจารณาอนุมัติให้ขยายกำลังการผลิตเพิ่มขึ้น

นอกจากนี้ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและการขยายตัวของธุรกิจในแต่ละปีได้จัดทำแผนการพัฒนาศักยภาพพนักงาน ทำให้พบว่าปัจจุบันมีพนักงานเติบโตก้าวหน้าผ่านเกณฑ์และได้รับการพิจารณาเลื่อนระดับมีสัดส่วนเพิ่มขึ้น และหากมองผลการดำเนินงานด้านการเงิน เนื่องจาก PTT LNG อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของ กกพ. ซึ่งอัตราผลตอบแทนการลงทุนสะท้อนอยู่ในอัตราค่าบริการที่ต้องความเห็นชอบจาก กกพ. เท่านั้น ไม่ได้เปลี่ยนแปลงตามราคาก๊าซในตลาด โดยอัตราค่าบริการในส่วนต้นทุนคงที่จะคิดตามประมาณการขอใช้บริการ และอัตราค่าบริการ

ในส่วนต้นทุนผันแปรจะคิดตามปริมาณการส่งก๊าซจริง จากผลการดำเนินงานปัจจุบันพบว่ารายได้และผลกำไรของ PTTNG มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น เนื่องมาจาก 2 ปัจจัย ได้แก่ การเพิ่มปริมาณส่งก๊าซตามความต้องการใช้ LNG ที่เพิ่มขึ้น และการควบคุมค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน โดยได้มีการบริหารค่าใช้จ่ายในงานปฏิบัติการและค่าใช้จ่ายบริหารให้มีประสิทธิภาพตามเหตุผลสมควร ทำให้ภาพรวมค่าใช้จ่ายดำเนินงานของบริษัทสามารถควบคุมได้ดีกว่าแผนงบประมาณมาโดยตลอด

### **บริษัท พีทีที แอลเอ็นจี จำกัด**

#### **สำนักงานใหญ่:**

555/1 ชั้น 3 ศูนย์เอนเนอร์ยีคอมเพล็กซ์  
อาคารเอ ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจตุจักร  
เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900  
Tel. 660 (0) 2140 1555 Fax. 66 (0) 2140 1556

#### **สถานประกอบการ:**

เลขที่ 8/1 ถนน 1-8 นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด  
ตำบลมาบตาพุด อำเภอเมือง จังหวัดระยอง 21150  
Tel. 66 (0) 3897 8200 Fax. 66 (0) 3897 8290



## มหาวิทยาลัยขอนแก่น



“

ปัจจัยความสำเร็จในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยขอนแก่น (KKU) ในการได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class :TQC) ประจำปี 2560 ซึ่งเป็นผลงานในช่วงการบริหารของท่านอธิการบดี ร.ศ.กิตติชัย ไตรรัตนศิริชัย นั้นมี 4 ประการที่สำคัญ คือ 1) การกำหนดทิศทางเป้าหมายของมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน เพื่อเป็นศูนย์กลางแห่งปัญญาของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำเป้าหมาย แผนกลยุทธ์ร่วมกัน 2) การทำงานสอดประสานกันได้อย่างกลมกลืนของทุกฝ่าย ทั้งสภามหาวิทยาลัย คณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารของส่วนงานต่างๆ 3) การมีเครือข่ายที่ยึดโยงชุมชนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้สามารถเข้าใจประเด็นปัญหาต่างๆ และนำมากำหนดโจทย์วิจัยเพื่อนำไปศึกษาค้นคว้าเมื่อได้ผล ได้นำกลับไปใช้ในชุมชนทำให้ชุมชนได้รับการพัฒนามาโดยตลอด 4) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการพัฒนาคุณภาพจากรุ่นสู่รุ่นในทุกระดับชี้ให้เห็นว่าเมื่อมีการทำจริงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องย่อมประสบความสำเร็จทำให้เราสามารถรับรางวัลบริหารสู่ความเป็นเลิศได้ในครั้งนี้

43

”

**รศ.นพ.ชาญชัย พานทองวิริยะกุล**  
อธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

## ลักษณะองค์กร

KKU ก่อตั้งเมื่อวันที่ 25 มกราคม 2509 บนพื้นที่ประมาณ 5,500 ไร่ ปัจจุบันเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่เน้นการวิจัยขั้นสูงและการผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษา การบริการวิชาการ การบริการด้านสุขภาพ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยมีวิสัยทัศน์: การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยชั้นนำระดับโลก โดยไม่ละเลยปณิธานการก่อตั้งในการพัฒนากำลังคน และสร้างองค์ความรู้เพื่อพัฒนาภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้ประชากรมีฐานะความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น โดยการทำงานของบุคลากรทั้งหมด 10,870 คน ในกำกับดูแลองค์กร มีสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่กำหนดทิศทางเป้าหมาย และนโยบาย อธิการบดีเป็นผู้นำสูงสุด วาระ 4 ปี ทั้งนี้การขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน ต้องสร้างสมดุลระหว่างพันธกิจควบคู่ไปกับการสร้างความ เป็นอยู่ที่ดีขึ้น ใส่ใจ ดูแลสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อมภายใต้ บริบทเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญตามตาราง



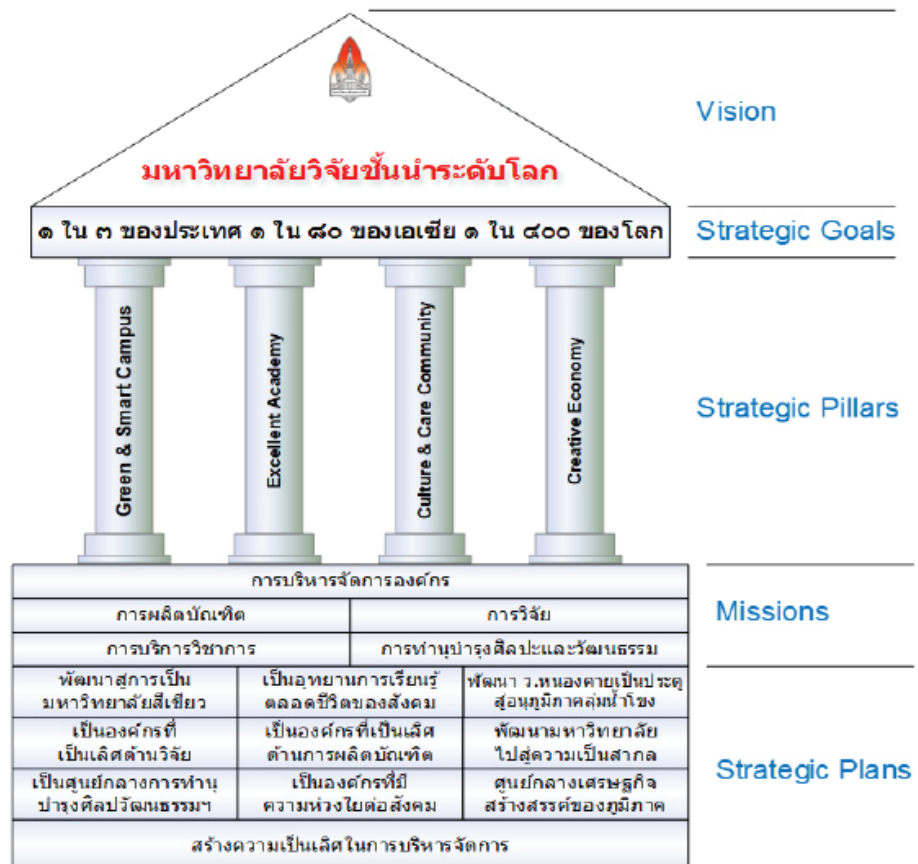
นอกจากนี้ยังได้ขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับการพัฒนาบุคลากรภายใต้พฤติกรรมหลัก คือ 1) การอุทิศเพื่อสังคมและรักษาสีสิ่งแวดล้อม 2) การบริหารจัดการด้วยข้อมูลสารสนเทศที่เป็นจริง 3) มุ่งเน้นนวัตกรรม 4) เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและมีสมดุลชีวิต 5) ให้ความสำคัญกับผู้เรียน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการที่ใช้วงจร PDCA และใช้กรอบแนวคิดของเกณฑ์ TQA/ EdPEX และ HA ในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด ร่วมกับเครื่องมือคุณภาพต่างๆ เช่น BSC, Gap Analysis, RCA, Trend Analysis, Predict/ Forecasting Analysis LEAN, และ KM

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์	โอกาสเชิงกลยุทธ์
SC.1 การเข้าสู่ความเป็นนานาชาติ	SA.1 ความมีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย	SO.1 การเปิดประตูสู่ภูมิภาคกลุ่มน้ำโขง
SC.2 การนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปสร้างประโยชน์ในเชิงอุตสาหกรรมและต่อยอดในเชิงพาณิชย์และแก้ปัญหาของชุมชนอย่างเป็นรูปธรรมและเป็นที่ยอมรับของสังคม	SA.2 คณาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญหลากหลายสาขาและหลักสูตรที่หลากหลาย	SO.2 การเป็นศูนย์กลางของเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของภูมิภาค
SC.3 ระบบข้อมูลสารสนเทศที่พร้อมใช้ในการบริหาร	SA.3 การมีเครือข่ายที่เข้มแข็งทั้งในและต่างประเทศ	SO.3 การใช้องค์ความรู้และนวัตกรรมจากการเรียนการสอนและงานวิจัยเชิงสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาให้เกิดการขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน สังคม ประเทศ
SC.4 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ	SA.4 การเป็นที่ยอมรับของชุมชนและพร้อมให้การสนับสนุน	
SC.5 การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ	SA.5 ภูมิศาสตร์ที่ตั้งที่เป็นศูนย์กลางภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่สามารถเชื่อมโยงเข้าสู่ภูมิภาคกลุ่มน้ำโขงได้สะดวก	
SC.6 ความอยู่ดีมีสุขของชุมชนโดยเฉพาะในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ GMS		
SC.7 การมีส่วนร่วมในการผลักดันให้ขอนแก่นเป็นเมืองนำอยู่		

## การนำองค์กร

ผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดวิสัยทัศน์ และ 4 เสาหลักของยุทธศาสตร์ (Strategic Pillars) โดยใช้สารสนเทศจากทุกภาคส่วน เพื่อความยั่งยืนในอนาคตผ่านการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว พร้อมทั้งสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นแล้วถ่ายทอดไปยังบุคลากรเป็นลำดับขั้น กำกับ ติดตามให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด รวมทั้งทบทวน วิเคราะห์ และตัดสินใจในเชิงการบริหารจัดการ ให้มีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุกพันธกิจ รวมทั้งใช้องค์ความรู้ที่ได้เพื่อการพัฒนาภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้อย่างเป็นรูปธรรมตลอด 50 ปีของการอุทิศเพื่อสังคม เช่น (1) การนำผลงานวิจัยไปใช้แก้ปัญหาให้ชุมชนและสังคม ได้แก่ โครงการแก้ปัญหา

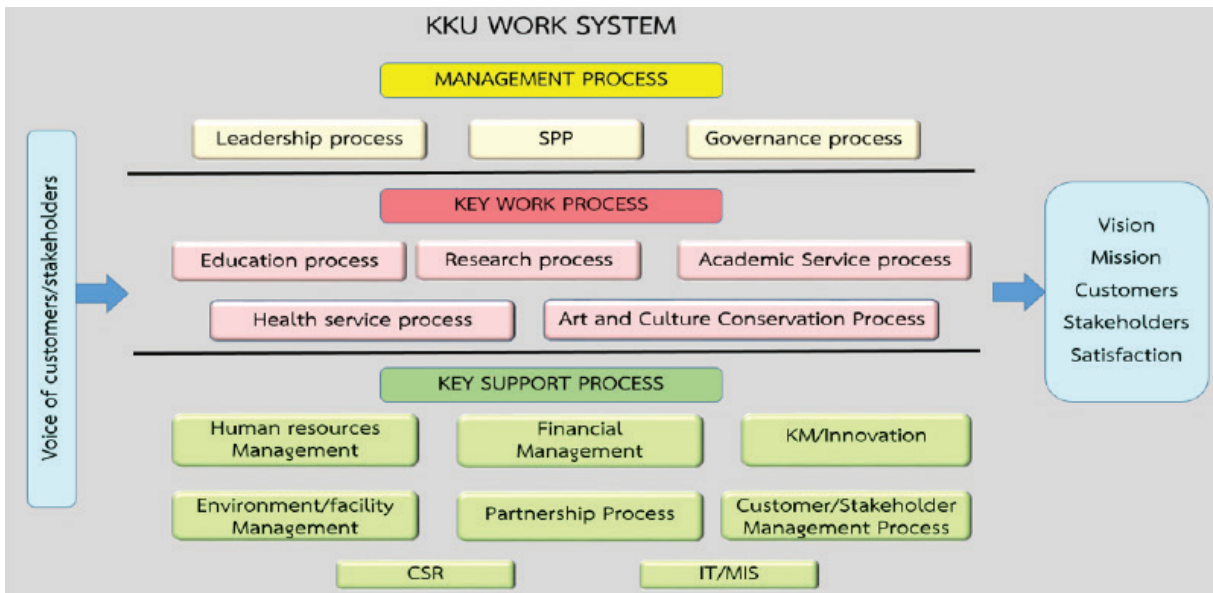
พยาธิใบไม้ตับและมะเร็งท่อน้ำดี โครงการพัฒนาการคิดขั้นสูงทางคณิตศาสตร์โครงการแก้ไขปัญหาความยากจนเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาและพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในพื้นที่เพื่อลดความเหลื่อมล้ำของสังคม โครงการแก้ปัญหาโรคไตในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โครงการพัฒนาสมรรถนะนักเรียนระดับมัธยมศึกษาด้วยนวัตกรรม KKU Smart Learning (2) การนำผลงานวิจัยไปสร้างนวัตกรรมเพื่อนำสู่การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ประเทศ: ได้แก่โครงการวิจัยโรงงานต้นแบบทางด้านแบตเตอรี่ โครงการวิจัยเพาะเลี้ยงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ป่าเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม โครงการวิจัยดินในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โครงการวิจัยคอนกรีตร้อน โครงการวิจัยข้าวทนเค็ม การวิจัยพัฒนายางนา



# กลยุทธ์

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์เป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ทีมบริหารจึงให้ความสำคัญกับข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ อย่างครบถ้วน รอบคอบและรอบด้านมาใช้เป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ จาก 4 Strategic Pillar ได้ถูกกำหนดเป็น 10 กลยุทธ์ พร้อมทั้งตัววัดระดับกลยุทธ์ทั้งระยะสั้น/ระยะยาว

ตลอดจนมีการออกแบบระบบงานขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ และพันธกิจรวมทั้งการจัดทำแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้น/ยาว เพื่อให้แผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติการ ได้ถูกนำไปปฏิบัติ ได้มีการ cascade ตัววัดตามลำดับชั้นผ่านการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานกับคณบดีและหัวหน้าส่วนงาน และมีการกำกับติดตามผ่าน Program Monitoring Report



# ลูกค้า

KKU มีวิธีการรับฟังผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมทั้งลูกค้าที่พึงมีในอนาคต ทั้งเชิงรุกเชิงรับผ่านช่องทางที่หลากหลาย เพื่อให้ได้สารสนเทศที่ต้องการในการพัฒนา/ปรับปรุงหลักสูตรและการบริการใหม่ๆ รวมทั้งกระบวนการทำงาน ตัวอย่าง ด้านการจัดการศึกษา เช่น การเปิดหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด หลักสูตรสองปริญญา หลักสูตรร่วมกับสถานประกอบการ ด้านการวิจัย เช่น การจัดตั้งกลุ่มวิจัยใหม่ จัดตั้งสถาบันวิจัยความมั่นคงด้านอาหารพลังงาน

และน้ำ อณูภูมิภาคผู้นำโขง (FEVVs) การพัฒนาโรงงานต้นแบบอุปกรณ์ชาร์จแบตเตอรี่แบบชาร์จเร็ว (Quick Charge) การพัฒนาโรงงานต้นแบบเกษตรและอาหาร ด้านบริการวิชาการ เช่น จัดตั้งศูนย์พัฒนาระบบปฏิบัติการโลจิสติกส์เพื่อพัฒนาและฝึกอบรมทักษะการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานแก่บุคลากร 4 ภูมิภาค การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้การเกษตรเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตแบบองค์รวม ด้านบริการสุขภาพ เช่น การให้บริการผ่าน Application ได้แก่ Stroke App

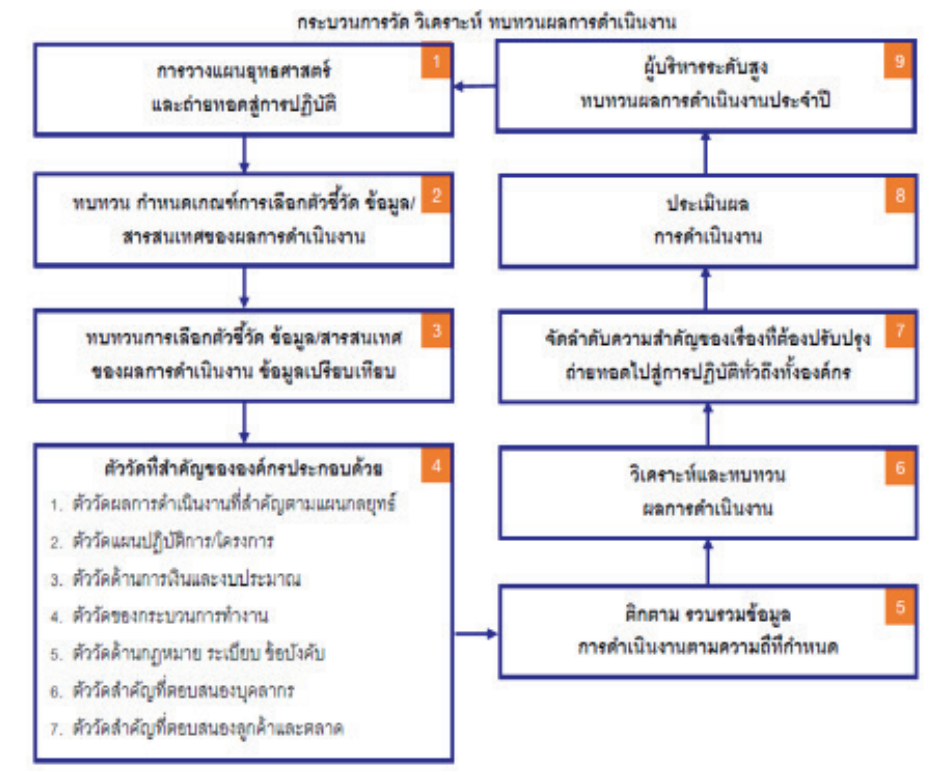
(โรคอัมพาตหลอดเลือดสมองโรคหัวใจ) สามารถเรียกทรัพยากรบุคลากรเงินเดือนมารับ ณ จุดเกิดเหตุได้ทันเวลา ด้านการทำงานบำรุงศิลปวัฒนธรรม เช่น การจัดทำฐานข้อมูลโบราณ ฐานข้อมูลหมอลำ รวมทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์และออกแบบเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากศิลปและวัฒนธรรมอีสาน เช่น ผ้าบุชัตลาย กระติ๊บข้าวงานปั้นตักแตงบ้าน เป็นต้น



## การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

KKU ได้กำหนดระบบวัดผลรวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบตามแผนภาพกระบวนการวัด วิเคราะห์ ทบทวนผลการดำเนินงานโดยมีการเชื่อมโยงตัววัดผลในแต่ละระดับให้สอดคล้องกันเพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้รวมทั้งมีการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ตลอดจนมีการ

ถ่ายทอดความรู้หลายช่องทางตลอดจนต่อยอดความรู้เพื่อให้เกิดการประยุกต์ใช้นอกจากนี้การพัฒนาระบบการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศมีคุณภาพมีความแม่นยำ ถูกต้อง คงสภาพเชื่อถือได้ตลอดจนมีแนวทางจัดการด้าน การรักษาความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศตามแนวทางของ ISO/IEC 27001 อีกทั้งยังมีการเตรียมความพร้อมในการใช้ข้อมูลให้ตรงตามความต้องการของทุกกลุ่ม และสามารถพร้อมใช้ งานในสถานะฉุกเฉินโดยมีการทำศูนย์ข้อมูลสำรองเพื่อเก็บข้อมูลสารสนเทศหลักไว้ และสามารถเรียกใช้ข้อมูลได้ทันกาล





## บุคลากร

KKU ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายที่วางไว้ โดยมีระบบการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร นอกจากนี้ KKU ยังพัฒนารูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรแบบบูรณาการ เช่น ศูนย์วิจัย กลุ่มวิจัย ศูนย์บริการเฉพาะทางหรือทีมข้ามสายงาน รวมทั้งจัดตั้งหน่วยงานที่มีภารกิจพิเศษ เช่น ศูนย์ทรัพย์สินทางปัญญา อุทยานวิทยาศาสตร์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีทั้งด้านสุขภาพ สวัสดิภาพและความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากร และพัฒนาการจัดการสภาพแวดล้อมในการเพิ่มพื้นที่สีเขียว จัดระบบรักษาความปลอดภัย

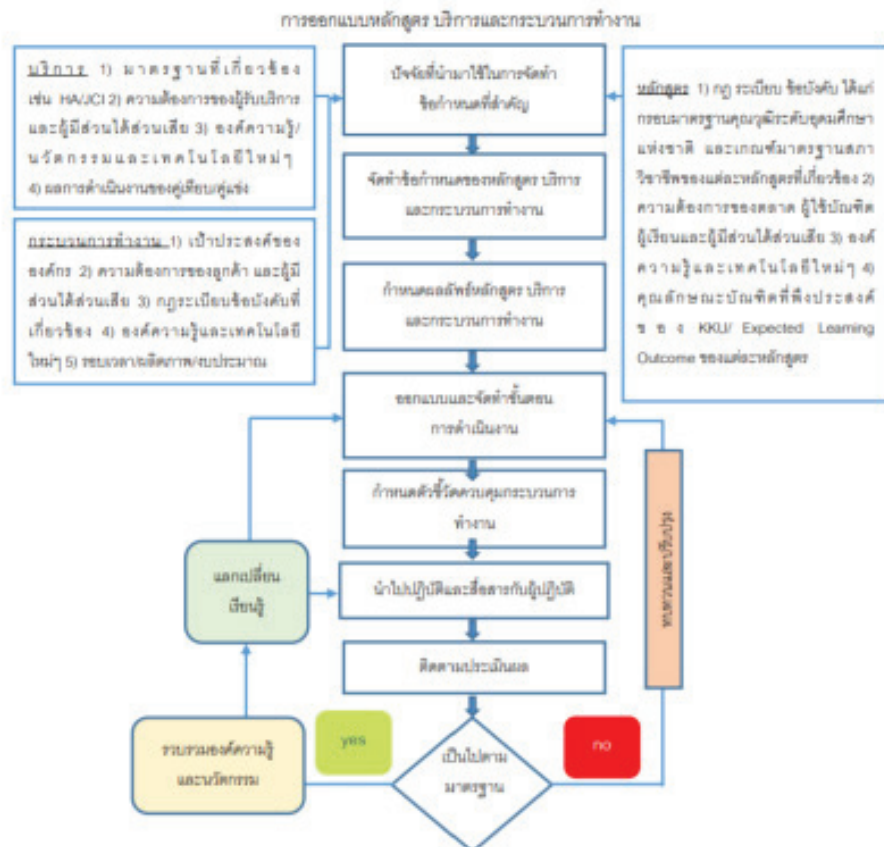
และโทรศัพท์ที่เป็น Emergency call แจ้งเหตุ 24 ชั่วโมง มีหน่วยเฉพาะกิจฉุกเฉินดำเนินการแก้ไข หากเป็นกรณีอุบัติเหตุและความปลอดภัยทุกเรื่อง นอกจากนี้ KKU ยังให้ความสำคัญด้านบริการสิทธิประโยชน์ และสวัสดิการต่างๆ สำหรับการจัดการผลปฏิบัติงานของบุคลากร ได้พัฒนา Performance Management System (PMS) เพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีและสร้างความผูกพันของบุคลากรและเพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร KKU ได้พัฒนาระบบการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อองค์กรตลอดจนบริหารจัดการด้านความก้าวหน้าในอาชีพการงาน เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรของ KKU มีความพร้อมในการปฏิบัติงานที่สามารถนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย พันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดได้



## การปฏิบัติการ

มีการเชื่อมโยงการจัดการนวัตกรรมเข้ากับ หลักสูตร การบริการ รวมถึงกระบวนการทำงานที่สำคัญ KKU ได้มีการพัฒนา ประสิทธิภาพ คุณภาพของบัณฑิตทุกระดับ ผลงานวิจัย ตลอดจนบริการวิชาการ/วิชาชีพ รวมถึงเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และการตลาด ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ KKU ได้พัฒนา เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน และผู้รับบริการทุกกลุ่ม กฎหมาย/ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ รวมทั้งทิศทางของอุดมศึกษาในอนาคต นอกจากนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการปฏิบัติการเป็นไปตามข้อกำหนดและเชื่อมโยงกับคุณภาพในทุกพันธกิจ รวมถึงกระบวนการทำงานที่สำคัญ KKU ได้ใช้ SIPOC Model รวมทั้งการ Re-Design ในการออกแบบและปรับปรุง มีการจัดทำข้อ

กำหนดที่สำคัญ พร้อมทั้ง กำหนดตัวชี้วัด Leading indicator และ Lagging indicator อีกทั้ง KKU ได้มีการบริหารคู่ความร่วมมือ เพื่อร่วมกันพัฒนากระบวนการที่เกี่ยวข้อง และนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมร่วมกัน เช่น การจัดทำหลักสูตรร่วมกับสถานประกอบการ โครงการ Talent Mobility ที่ให้บุคลากรไปทำวิจัยร่วมกับภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม และ KKU ยังให้ความสำคัญด้านความปลอดภัยโดยมีการกำกับดูแลอย่างครอบคลุมเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรทุกคนปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีการป้องกันอุบัติเหตุร้ายแรง ตามระบบการจัดการด้านความปลอดภัย ตลอดจนมีการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน โดยเฉพาะอัคคีภัย และมีการซ้อมแผนฉุกเฉินเป็นประจำทุกปี



## ผลลัพธ์

ผลลัพธ์ในปีการศึกษา 2555-2560 ที่มีแนวโน้มดีขึ้น ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ และการบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า ด้านการจัดการศึกษา เช่น ร้อยละบัณฑิตปริญญาตรีที่ได้งานทำในต่างประเทศหรือตลาดงานอาเซียนจำนวนรางวัลของนักศึกษาทุกระดับทั้งในระดับชาติและนานาชาติ ค่าเฉลี่ยคะแนนผลการทดสอบเพื่อวัดความรู้ด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีขั้นพื้นฐานของนักศึกษาระดับปริญญาตรี ด้านการวิจัย เช่น รายได้จากทรัพย์สินทางปัญญาและการต่อยอดงานวิจัยเชิงพาณิชย์ ผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ ผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์เพื่อแก้ไขปัญหาชุมชนที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติ ผลงานวิจัยที่ทำร่วมกับต่างประเทศ ด้านการบริการวิชาการ/บริการวิชาชีพ เช่น เครือข่ายการบริการวิชาการ จำนวนผู้รับบริการวิชาการ โครงการบริการวิชาการ ผลลัพธ์ทางการรักษาพยาบาล ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เช่น จำนวนโครงการด้านการอนุรักษ์และประยุกต์ใช้ศิลปและวัฒนธรรมอีสานที่มีชื่อเสียง จำนวนเครือข่าย จำนวนผู้รับบริการแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอก จำนวนองค์ความรู้ จำนวนผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ได้รับการออกแบบเพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่ม จำนวนงานวิจัยด้านดังกล่าว ด้านความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า เช่น ร้อยละความพึงพอใจของนักศึกษาปีสุดท้ายของระดับปริญญาตรีต่อการบริหารจัดการหลักสูตร ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม จำนวนศิษย์เก่าที่สนับสนุนกิจกรรมมหาวิทยาลัย เงินบริจาคจากศิษย์เก่า ด้านบุคลากร เช่น สัดส่วนเงินทุนวิจัยต่อจำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมด ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนที่มีตำแหน่งที่สูงขึ้น ร้อยละของอาจารย์ที่ดำรงตำแหน่ง

ทางวิชาการเพิ่มขึ้น ร้อยละของระดับความผาสุกของบุคลากร ร้อยละของผู้บริหารที่ได้รับการอบรมและพัฒนา ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรต่อโครงการพัฒนาบุคลากร ด้านการกำกับดูแลองค์กร เช่น ร้อยละความเชื่อมั่นของบุคลากรต่ออธิการบดี ปริมาณขยะที่ได้รับการ re-cycle พื้นที่สีเขียวและสวนสาธารณะที่เพิ่มขึ้น ด้านการเงินและตลาด เช่น รายได้และสินทรัพย์ สัดส่วนรายได้งานวิจัยจากภาคอุตสาหกรรม ทุนสำรองสะสม งบประมาณเฉลี่ยในการพัฒนานักศึกษาต่อคน งบประมาณเฉลี่ยในการพัฒนาบุคลากรต่อคน ร้อยละหลักสูตรบัณฑิตศึกษาที่เน้นการวิจัยต่อหลักสูตรทั้งหมด ร้อยละนักศึกษาต่างชาติต่อจำนวนนักศึกษา



### มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ที่อยู่มหาวิทยาลัยขอนแก่น  
123 หมู่ 16 ถ.มิตรภาพ ต.ในเมือง อ.เมือง  
จ.ขอนแก่น 40002 โทรศัพท์ 043-009700

## สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

### สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ชั้น 15 อาคารयाकुทธ์ 1025 ถนนพหลโยธิน แขวงพญาไท เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ 0-2619-5500 ต่อ 630-636 | สายตรง 0-2619-8086 | โทรสาร 0-2619-8085

E-mail: [tqa@ftpi.or.th](mailto:tqa@ftpi.or.th) | Website: [www.tqa.or.th](http://www.tqa.or.th)