

## บทที่ 3

### สภาพปัจจุบันขององค์กรกรรณศึกษา และขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

ในบทนี้จะกล่าวถึงข้อมูลเบื้องต้นขององค์กรกรรณศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานให้การรับรองระบบการจัดการตามมาตรฐานสากลและมาตรฐานระดับประเทศ รวมถึงรายละเอียดของระบบการวัดและประเมินผลที่ใช้อยู่ในปัจจุบันขององค์กร นอกจากนี้ได้กล่าวถึงขั้นตอนโดยรวมของการดำเนินงานวิจัยเพื่อแสดงถึงแนวทางในการพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลขององค์กร

#### 3.1 รายละเอียดขององค์กรที่ศึกษา

##### 3.1.1 สถานภาพขององค์กรกรรณศึกษา

องค์กรที่ศึกษานี้ได้จัดตั้งขึ้นเป็นสถาบันอิสระภายใต้อุตสาหกรรมพัฒนามูลนิธิตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 21 ตุลาคม พ.ศ. 2540 มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินงานด้านการให้บริการรับรองตามมาตรฐานระบบการจัดการต่างๆ โดยเกิดความคล่องตัวในการให้บริการที่รวดเร็วขึ้น เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและคุณภาพของอุตสาหกรรม เพิ่มขีดความสามารถด้านการรับรองของประเทศให้ทัดเทียมกับประเทศอื่นๆ และพัฒนาบุคลากรทั้งภาครัฐและเอกชนให้มีคุณสมบัติตามเกณฑ์มาตรฐานและเพียงพอที่จะรองรับงานในระดับสากลได้ องค์กรแห่งนี้เป็นองค์กรที่ไม่แสวงกำไร (Non Profit Organization) มีการบริหารงานแบบเอกชนในรูปแบบคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และ/หรือคณะทบทวนซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจากภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งคณะกรรมการทำหน้าที่กำหนดนโยบาย แผนงาน และเป้าหมายการทำงาน กำหนดระบบการบริหารงาน ควบคุมและกำกับดูแลการบริหารงานขององค์กรกรรณศึกษา

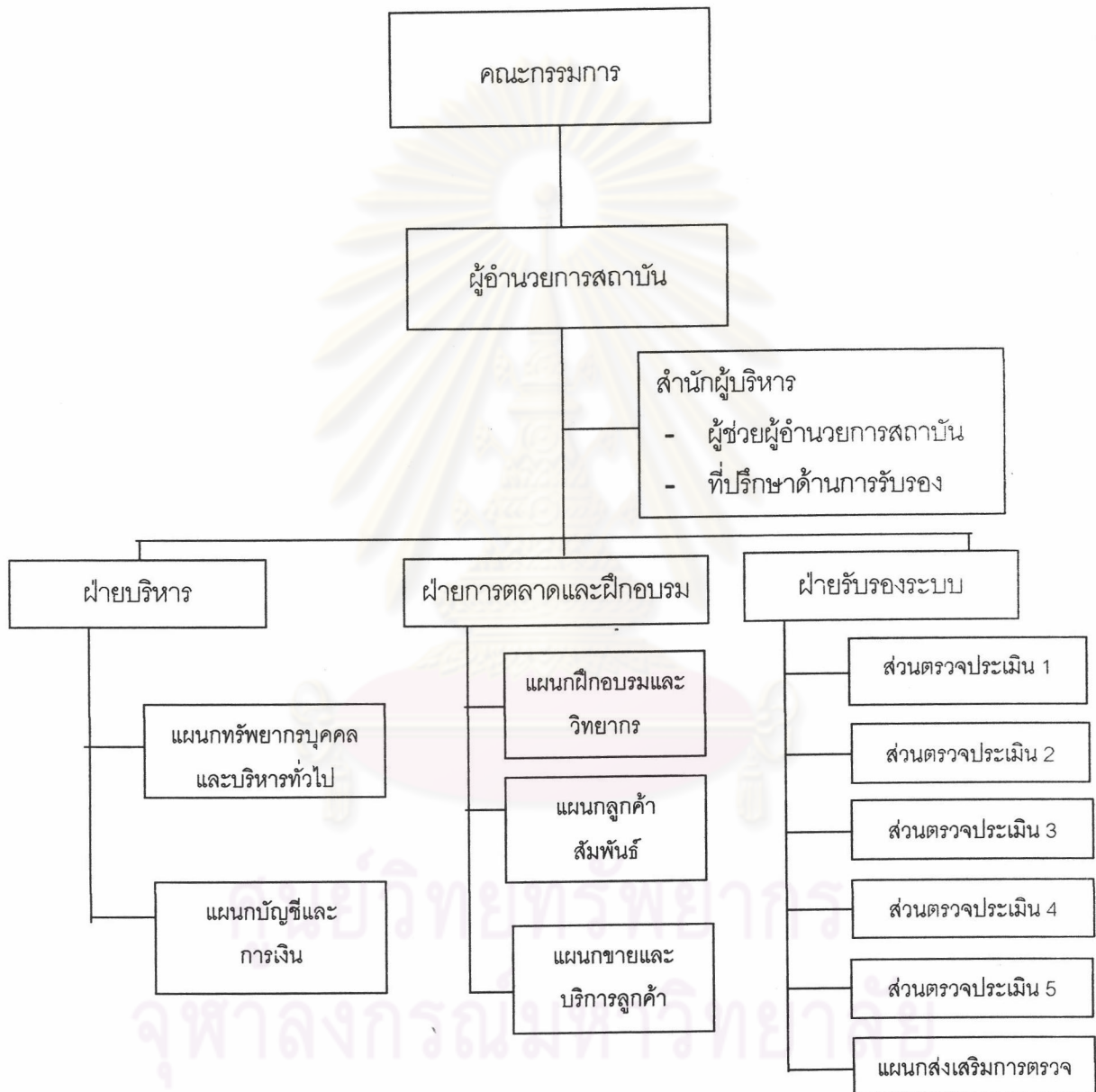
### 3.1.2 ภารกิจหลักขององค์กรการศึกษา

- 3.1.2.1 ให้การรับรองตามอนุกรมมาตรฐาน มอก.-ISO 9000 , มอก.-ISO 14000 , มอก. 18000 และมาตรฐานระบบอื่นๆ ที่จะมีในอนาคต ตลอดจนการตรวจติดตามผลเพื่อรักษาคุณภาพของการรับรอง
- 3.1.2.2 พัฒนาบุคลากรด้านการตรวจประเมินให้มีคุณสมบัติตามมาตรฐานสากล
- 3.1.2.3 เข้าร่วมในกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรด้าน ISO 9000 , ISO 14000 , มอก.18000 และระบบอื่นๆ
- 3.1.2.4 เข้าร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ขั้นตอนวิธีการรับรองบุคลากรและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 3.1.2.5 เข้าร่วมในกิจกรรมด้านการรับรอง ISO 9000 , ISO 14000 และระบบอื่นๆขององค์กร ระดับสากลและภูมิภาคเช่น ISO , APEC และ ASEAN
- 3.1.2.6 ประสานความร่วมมือระหว่างภาคอุตสาหกรรมและภาครัฐในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคทั้งเชิงเทคนิควิชาการ และเชิงนโยบาย ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรับรอง มาตรฐาน ISO 9000 , มาตรฐาน ISO 14000 , มาตรฐาน มอก.18000 และมาตรฐานระบบอื่นๆ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 3.2 โครงสร้างองค์กร

ภาพที่ 3.1 แสดงโครงสร้างองค์กร



## หน้าที่ความรับผิดชอบ

### 1. คณะกรรมการบริหาร

คณะกรรมการได้รับการแต่งตั้งโดยรัฐมนตรีกระทรวงอุตสาหกรรม และมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของสถาบันฯ และควบคุม ดูแล ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ของสถาบันฯ

### 2. ผู้อำนวยการ

เป็นผู้บริหารสูงสุด และรับผิดชอบงานประจำของสถาบันทั้งหมด โดยบริหารแผนการดำเนินงานของสถาบันให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมาย ที่คณะกรรมการกำหนด

### 3. สำนักผู้บริหาร

#### 3.2.1 ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบัน

จัดระบบงานของสถาบันให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล ส่งเสริมและพัฒนาระบบคุณภาพในอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม และพัฒนาบุคลากรด้านการตรวจประเมิน

#### 3.2.2 ที่ปรึกษาด้านการรับรองระบบ

ให้คำปรึกษาแนะนำงานด้านการรับรองระบบการจัดการแก่ผู้อำนวยการสถาบัน

### 4. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร

ควบคุมดูแลการบริหารงานในด้านนโยบายและแผน งานงบประมาณ การเงินและบัญชี งานบริหารทรัพยากรบุคคล งานการประชุมคณะกรรมการและคณะกรรมการ งานการประสานงานและบริการทั่วไป และงานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสถาบันฯ

### 5. ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดและฝึกอบรม

กำหนดนโยบายและควบคุมดูแลการจัดหลักสูตรอบรมต่าง ๆ แก่ลูกค้าภายนอกสถาบันฯ ร่วมกำหนดนโยบายในการรักษาตลาดที่มีอยู่เดิม และขยายตลาดในเชิงรุก



สร้างวิทยากร และผู้ตรวจประเมิน หัวหน้าผู้ตรวจประเมินให้สอดคล้องกับความต้องการของสถาบันและตลาด กำหนด กลยุทธ์ และวางแผนการตลาด และควบคุมการดำเนินกิจกรรมการตลาดให้สอดคล้องกับนโยบายของสถาบันทั้งเชิงคุณภาพและเชิงพาณิชย์

#### 6. ผู้อำนวยการฝ่ายรับรองระบบ

กำหนดนโยบาย วางแผน และควบคุมการตรวจประเมินเพื่อรับรองตามมาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ระบบการวิเคราะห์อันตรายและจุดวิกฤตที่ต้องควบคุมในการผลิตอาหาร ระบบการจัดการสุขลักษณะที่ดีในสถานประกอบการ ระบบบริหารงานคุณภาพขั้นพื้นฐานสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และระบบการจัดการอื่นที่สถาบันดำเนินการให้การรับรอง และจัดทำโปรแกรมการพัฒนาและฝึกอบรมที่จำเป็นสำหรับผู้ตรวจประเมิน

ฝ่ายรับรองระบบแบ่งเป็น 5 ส่วน และ 1 แผนก ดังนี้

6.1 ผู้จัดการส่วนตรวจประเมิน 1 : ดูแลรับผิดชอบงานด้านการรับรองระบบบริหารงานคุณภาพสาขาเคมี อุตสาหกรรม และการบริการเกี่ยวกับสุขภาพ

6.2 ผู้จัดการส่วนตรวจประเมิน 2 : ดูแลรับผิดชอบงานด้านการรับรองระบบบริหารงานคุณภาพสาขาไฟฟ้า เครื่องกล โยธา คอมพิวเตอร์ บริหารธุรกิจ และบริการทั่วไป

6.3 ผู้จัดการส่วนตรวจประเมิน 3 : ดูแลรับผิดชอบงานด้านการรับรองระบบบริหารงานคุณภาพสาขาอาหาร

6.4 ผู้จัดการส่วนตรวจประเมิน 4 : ดูแลรับผิดชอบงานด้านการรับรองระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม

6.5 ผู้จัดการส่วนตรวจประเมิน 5 : ดูแลรับผิดชอบงานด้านการรับรองระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย

6.6 ผู้จัดการแผนกส่งเสริมการตรวจ : บริหารงาน ควบคุม กำกับดูแล และให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมดังต่อไปนี้

- (1) การจัดทำแผน/ผลการตรวจประเมินประจำปี
- (2) ดำเนินการสรรหาผู้ตรวจประเมินจากภายนอกและผู้เชี่ยวชาญ รวมถึงคัดเลือกและรวบรวมแบบประเมินผลจากกลุ่มผู้ตรวจประเมิน

- (3) นัดหมายติดต่อขอเอกสารระบบการจัดการเพื่อเตรียมความพร้อมในการตรวจประเมินของกลุ่มผู้ตรวจประเมิน
- (4) บันทึกผลการปฏิบัติงานด้านการตรวจประเมิน ติดตามประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจประเมิน ตลอดจนปรับปรุง ความสามารถในการตรวจประเมินของผู้ตรวจประเมิน
- (5) จัดทำรายงานต่างๆ ด้านการตรวจประเมิน เช่น รายงานการประเมินเอกสาร รายงานการตรวจประเมิน
- (6) จัดทำรายงานนำเสนอคณะทบทวนเพื่อพิจารณาให้การรับรอง
- (7) จัดทำใบรับรอง
- (8) สรุปผลการดำเนินงานของฝ่ายรับรองระบบ

### 3.3 กระบวนการรับรอง

กระบวนการรับรอง มีขั้นตอนดังนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงกระบวนการรับรอง

กระบวนการ	เกณฑ์การควบคุม	ค่าควบคุม	ผู้รับผิดชอบ
1. การเสนอราคา และการทำสัญญาจ้าง กับ ลูกค้านายใหม่	ติดตามผลของการเสนอราคาจากลูกค้า		ฝ่ายการตลาดและฝึกอบรม
2. การแจ้งผู้ได้รับการรับรองระบบที่ใบรับรองจะสิ้นอายุ เพื่อขอรับการตรวจประเมินใหม่	แจ้งให้ผู้ได้รับการรับรองที่ใบรับรองจะสิ้นอายุ ขอรับการตรวจประเมินใหม่	แจ้งให้ผู้ได้รับการรับรองทราบล่วงหน้าก่อนใบรับรองจะสิ้นอายุล่วงหน้าอย่างน้อย 120 วัน	ฝ่ายการตลาดและฝึกอบรม
3. รับคำขอและจัดแฟ้ม	1. รายละเอียดคำขอ และเอกสารประกอบ 2. หมายเลขคำขอ	รายละเอียดถูกต้องตามแบบฟอร์ม และเอกสารประกอบครบถ้วน	เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการตรวจ

กระบวนการ	เกณฑ์การควบคุม	ค่าควบคุม	ผู้รับผิดชอบ
4.จัดทำแผนประจำปี สำหรับการตรวจติดตาม	การจัดทำแผนการตรวจติดตามผลระบบ ประจำปี	อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการตรวจ
5. นัดหมายตรวจประเมิน	ระยะเวลาการติดต่อนัดหมาย	1. <u>คำขอใหม่</u> ต้องติดต่อภายใน 3 วัน ทำการหลังได้รับเพิ่มคำขอ 2. <u>คำขอเดิม</u> ที่ไปรับรองจะสิ้นอายุ ติด ต่อภายใน 3 วัน ทำการหลังได้รับ การยืนยัน 3. คำขอที่ได้รับการรับรองแล้วตาม แผนการตรวจติดตามผลคุณภาพ ประจำปี	เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการตรวจ
7. การเตรียมการ 7.1 ประเมินเอกสาร (สำหรับการตรวจประเมินเพื่อการรับรอง) จัดทำ กำหนดการตรวจประเมิน และ Check List 7.2 แต่งตั้งกลุ่มผู้ประเมิน และ แต่ง กำหนดการตรวจประเมิน	ระยะเวลาการจัดทำ	1. สำหรับการตรวจประเมินเพื่อการ รับรองและตรวจประเมินใหม่ต้อง เตรียมการก่อนวันตรวจประเมิน 2. ต้องแจ้งผู้ยื่นคำขอทราบล่วงหน้า ไม่น้อยกว่า 3 วัน ทำการก่อนการ ตรวจประเมิน	กลุ่มผู้ตรวจประเมิน  เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการตรวจ
8. ตรวจประเมิน	ขั้นตอนการตรวจประเมิน	ปฏิบัติตามขั้นตอนการตรวจประเมิน	กลุ่มผู้ตรวจประเมิน
9. จัดทำรายงานการตรวจประเมิน	ระยะเวลาการจัดทำรายงาน	ต้องจัดทำรายงานไม่เกิน 10 วันทำ การและต้องก่อนเสนอคณะทบทวน พิจารณาให้การรับรอง	กลุ่มผู้ตรวจประเมิน
10. แจ้งผลการประเมิน และเรียกชำระค่าใช้ จ่าย	ระยะเวลาการแจ้งผลการ ตรวจประเมินให้ผู้ยื่นคำขอ ทราบ	ต้องแจ้งให้ผู้ยื่นคำขอทราบไม่เกิน 2 วันทำการหลังได้รับรายงานจากฝ่าย รับรองระบบ	ฝ่ายบริหาร



กระบวนการ	เกณฑ์การควบคุม	ค่าควบคุม	ผู้รับผิดชอบ
11. จัดทำสรุปรายงานการขอรับการรับรองระบบ	1. รายละเอียดของรายงาน 2. ระยะเวลาการจัดทำสรุปรายงาน	1. สอดคล้องตามแบบที่กำหนด 2. จัดทำให้แล้วเสร็จก่อนวันประชุม คณะทบทวน 4 วัน ทำการ	กลุ่มผู้ตรวจประเมิน และเจ้าหน้าที่ส่งเสริม การตรวจ
12. นัดหมายและดำเนินการประชุมคณะทบทวน	1. ระยะเวลาของการประชุม 2. ระยะเวลาการจัดส่งเอกสารให้คณะทบทวน	1. ก่อนการประชุม 7 วัน 2. ก่อนการประชุม 3 วัน	เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการตรวจ
13. จัดทำใบรับรอง	1. รายละเอียดใบรับรอง 2. ระยะเวลาในการจัดทำ	1. ถูกต้องตามมติของคณะทบทวน และเอกสารยืนยัน ข้อมูลที่ใช้ในการออกใบรับรอง 2. แล้วเสร็จภายใน 5 วัน ทำการหลังการอนุมัติจากคณะทบทวน ในกรณีที่ต้องประสานงานกับลูกค้า เพื่อแก้ไขข้อขัดแย้งตามมติคณะทบทวนต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 10 วันทำการ	เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการตรวจ
14. จัดทำทะเบียนรายชื่อผู้ได้รับการรับรอง และรายชื่อผู้ได้รับการรับรองมาตรฐานไอเอสโอ	1. รายชื่อผู้ที่ได้รับการรับรอง 2. ระยะเวลาในการจัดทำ	1. ถูกต้องตามมติของคณะทบทวน 2. ในสัปดาห์ที่ 3 ของเดือน	เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการตรวจ



### 3.4 ระบบการประเมินและวัดผลเดิมที่ใช้ในองค์กรกรณีศึกษา

ในปัจจุบันองค์กรกรณีศึกษาแห่งนี้ได้มีการกำหนดนโยบายมาจากผู้บริหารที่ว่า “เป็นสถาบันด้านการรับรองระบบการจัดการแห่งชาติ มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ยึดมั่นในจรรยาบรรณ บริการรวดเร็ว ได้ผลตามที่ลูกค้า ต้องการ คุ่มค่าการลงทุน” ซึ่งได้มีการกำหนดเป้าหมายคุณภาพขององค์กรเพื่อให้บรรลุตามนโยบายคุณภาพที่กำหนดโดยอาศัยหลักการแบบ Balanced Scorecard แสดงรายละเอียดได้ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงการกำหนดเป้าหมายคุณภาพขององค์กรอาศัยหลักการแบบ Balanced Scorecard

Theme	Measurement	Target	Responsible person
<b>Financial Perspective</b>			
1. Revenue Growth	1. อัตราการเติบโตของรายได้	> 15%	ผบ.
	1.1 การรับรอง	> 36%	ผบ./ผร.
	1.2 การฝึกอบรม	> 5%	ผบ./ผต.
2. Improving Efficiency	2. อัตรากำไรสุทธิจากการดำเนินงาน	> 5%	ผบ.
	2.1 การรับรอง		ผบ./ผร.
	2.2 การฝึกอบรม	> 20%	ผบ./ผต.
	3. รายได้รวมต่อพนักงาน	> 7%	ผบ.
<b>Customer Perspective</b>			
1. Image and reputation	1. อัตราส่วนแบ่งการตลาด	> 15%	ผต.
2. Excellent Certification Outcome	2.1 ความพึงพอใจลูกค้าด้านการรับรอง	> 6.5 คะแนน	ผต.

Theme	Measurement	Target	Responsible person
	- หัวหน้าผู้ตรวจประเมิน	> 6.5 คะแนน	ผต.
	- ผู้ตรวจประเมิน	> 6.5 คะแนน	ผต.
	- ผู้เชี่ยวชาญ	> 6.5 คะแนน	ผต.
	- การบริการและการนัดหมาย	> 6.5 คะแนน	ผต.
	2.2 การประเมินประสิทธิผลการฝึกอบรม	> 5 คะแนน	ผต.
	- สามารถนำไปประยุกต์ใช้	> 5 คะแนน	ผต.
	- ความพึงพอใจโดยรวม	> 5 คะแนน	ผต.
	2.3 อัตราการคงอยู่ของผู้ใช้บริการ	> 90%	ผต.
Customer Perspective			
3. Customer Relationship	3.1 อัตราการเปลี่ยนไปใช้ CB อื่น	0%	ผต.
	3.2 การรักษาลูกค้าเก่า	> 90%	ผต.
	3.3 จำนวนลูกค้าที่ใช้บริการมากกว่า 1 บริการ	> 20%	ผต.
	3.4 จำนวนข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการให้บริการ	0	ผต.
Internal Process Perspective			
1. Strategic planning	1.1 ลูกค้าที่ใช้บริการ Joint audit	5	ผต.
	1.2 ลูกค้าที่ส่งมาจาก QSUT <sup>1</sup>	30	ผต.
	1.3 ลูกค้าที่ Transfer มาจาก CB <sup>2</sup> อื่น		ผต.
	1.4 ลูกค้า Multisite <sup>3</sup>		ผต.
2. Timeliness of Process	2.1 Cycle Process Time	< 3 เดือน	ผร.
	2.2 ระยะเวลาการตรวจติดตามผลไม่เกิน 9 เดือน	> 85%	ผร.
	2.3 ระยะเวลาการตรวจติดตามผลเกิน 12 เดือน	0	ผร.

Theme	Measurement	Target	Responsible person
3. Certification Outcome	3.1 จำนวนเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการรับรอง	0	ผร.
	3.2 ลูกค้าที่ใช้บริการการรับรองมากกว่า 1 ระบบการจัดการ		ผต.
4. Utilize Maximum Capacity	4.1 Billable day <sup>4</sup> /ผู้ตรวจประเมิน/เดือน	> 12	ผร.
	4.2 Billable day/วิทยากร/เดือน	> 12	ผต.
5. Awareness and Commitment	5.1 ผู้บริหารตั้งแต่ผอ.ฝ่ายเข้าร่วมประชุมผู้บริหาร	100%	สบ.
<b>Learning and Growth Perspective</b>			
1. Staff Capability	1.1 ผู้ตรวจประเมินและวิทยากรได้รับการอบรมเรื่องเทคนิค/skill ใหม่ ๆ	100%	ผบ./ผร.
	1.2 อบรมบุคลากรได้ตามแผน	100%	ผบ.
	1.3 บุคลากรผ่านการประเมินผล	>90%	ผบ.
2. Professional Competence	2.1 อัตราส่วนผู้ตรวจประเมินที่ตรวจได้มากกว่า 1 ระบบการจัดการ		ผร.
	2.2 อัตราส่วนผู้ตรวจประเมินที่สามารถเป็นวิทยากรได้		ผต./ผร.
	2.3 อัตราส่วนวิทยากรที่สามารถบรรยายได้มากกว่า 1 หลักสูตร	>80%	ผต.
3. Information System Capability	3.1 อัตราการใช้ IT ในการเก็บข้อมูลเครื่องชี้วัด	80%	ผบ.
4. Staff Worklife	4.1 อัตราการคงอยู่ของบุคลากร	>95%	ผบ.
	4.1.1 ผู้ตรวจประเมินวิทยากร	>95%	ผบ.
	4.1.2 บุคลากรตำแหน่งอื่นๆ	>95%	ผบ.



สบ. คือ สำนักผู้บริหาร

ฝบ. คือ ฝ่ายบริหาร

ฝต. คือ ฝ่ายการตลาดและฝึกอบรม

ฝร. คือ ฝ่ายรับรองระบบ

- หมายเหตุ**
- 1 : QSUT หมายถึง หน่วยงานพันธมิตรในการหาลูกค้าใหม่ให้กับองค์กร
  - 2 : CB (Certification Body) หมายถึง หน่วยรับรองระบบการจัดการ
  - 3 : Multisite หมายถึง การตรวจประเมินแบบองค์กรหลายสาขา เป็นองค์กรที่ดำเนินกิจกรรมเหมือนกัน แต่ประกอบด้วยหลายสถานประกอบการ ซึ่งการตรวจประเมินแบบองค์กรหลายสาขาจะเป็นการสุ่มตรวจประเมินในบางสถานประกอบการ
  - 4 : Billable day หมายถึง จำนวนวันตรวจประเมินที่สามารถสร้างรายได้ให้เกิดขึ้น

จากตารางที่ 3.2 ข้างต้นสามารถสรุปประเด็นปัญหาที่พบได้ดังนี้

1. ขาดการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของแต่ละวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น ทำให้ไม่สามารถพิสูจน์ได้ชัดเจนว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นจะสามารถนำไปสู่การบรรลุยังนโยบายวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดขึ้น
2. ดัชนีชี้วัดที่กำหนดในมุมมองของ Internal Process มุ่งเน้นเฉพาะตัวชี้วัดที่สะท้อนผลลัพธ์ในด้านของกระบวนการภายในองค์กรเป็นส่วนใหญ่ ยังไม่สะท้อนถึงความต้องการในบางประการของลูกค้าภายนอก เช่น ด้านคุณภาพของการตรวจประเมิน
3. ดัชนีชี้วัดบางรายการยังไม่มีกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
4. นโยบายที่ผู้บริหารกำหนดมีแต่เพียงเป้าหมายขาดซึ่งวิธีการในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุยังเป้าหมายเหล่านั้น

ดังนั้นจึงควรมีการพัฒนากระบวนการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรให้สามารถสะท้อนและเชื่อมโยงถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดขึ้น โดยศึกษาถึงระบบการกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงานในมุมมองแบบดุลยภาพตามวิธีการของ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ในองค์กรกรณีศึกษาแห่งนี้ ภายหลังจากกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในระดับองค์กรแล้ว มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการกระจายนโยบายลงไปสู่การปฏิบัติในระดับต่าง ๆ

โดยกำหนดเป้าหมายและวิธีการในการดำเนินการในแต่ละวัตถุประสงค์ และถ่ายทอดไปยังพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งจะเห็นว่าองค์กรกรณีศึกษานี้ยังไม่มีวิธีการที่ชัดเจนในกระจายนโยบายลงไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นจึงได้ศึกษาถึงระบบการบริหารแบบเข็มมุ่งเพื่อการกำหนดแผนงาน/โครงการในระดับฝ่ายให้สอดคล้องกับนโยบายวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ทางผู้บริหารได้กำหนดขึ้น

### 3.5 ขั้นตอนโดยรวมของการดำเนินงานวิจัย

#### 3.5.1 ศึกษากระบวนการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายรับรองระบบในปัจจุบัน

ในเบื้องต้นต้องมีการคัดเลือกตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องเฉพาะฝ่ายรับรองระบบก่อน แล้วนำมาประเมินดูความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร และประเมินด้านคุณภาพของตัวชี้วัด โดยอาศัยตามหลักเกณฑ์การประเมินที่เหมาะสม

#### 3.5.2 พัฒนาศีชีวัดผลการดำเนินงานของฝ่ายรับรองระบบ

ศึกษาจุดอ่อนของระบบการวัด และประเมินผลในปัจจุบัน และพัฒนาให้ดีขึ้น โดยกำหนดมุมมองแบบแบบดุลยภาพตามวิธีการของ Balanced Scorecard ซึ่งใช้การประชุมร่วมกันระหว่างผู้อำนวยการฝ่ายและหัวหน้าส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดตัวชี้วัดหลักในแต่ละมุมมอง และแสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านให้ชัดเจนในลักษณะของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล โดยใช้เครื่องมือทางคุณภาพ เช่น ผังความสัมพันธ์ (Relation Diagram) เป็นต้น

#### 3.5.3 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

หลังจากที่ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดหลักของฝ่ายรับรองระบบ จะได้ดำเนินการแปรกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยแนวทางการดำเนินงานของระบบการบริหารแบบเข็มมุ่ง (Hoshin Kanri) ซึ่งการดำเนินการจะประกอบด้วย การวางแผน กำหนดเป้าหมายและวิธีการเพื่อการบรรลุเป้าหมาย จัดทำจุดควบคุม จากนั้นดำเนินการกระจายนโยบายและจุดควบคุมไปยังระดับปฏิบัติการ

#### 3.5.4 คัดเลือกและนำแผนงาน/โครงการไปทำการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

ขอบเขตของงานวิจัยนี้จะคัดเลือกเฉพาะแผนงานที่รองรับวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน ที่มีระยะเวลาดำเนินการภายใน 3 เดือน และอยู่ในช่วงเวลาของการศึกษาวิทยานิพนธ์ โดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ

#### 3.5.5 ติดตามวัดผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด

ภายหลังจากนำแผนปฏิบัติการไปดำเนินการปรับปรุง จะได้มีการติดตามผลการดำเนินงานและสรุปผลเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด

#### 3.5.6 สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

จากผลการดำเนินการปรับปรุงจะได้มีการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผล และข้อเสนอแนะต่าง ๆ



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย