

เรียนรู้เกณฑ์ TQA/EdPEx แบบ 101 ด้วยคำามสำคัญ

TQA/EdPEx First Step

พศ.ดร. สุภัตร พัฒน์วิชัยโชค
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
T: ☎ 0638822259
E: ✉ supat.p@ku.th

Chef ใช้วัตถุดิบที่ดีที่สุด แต่ลูกค้าทานแล้วไม่ชอบ

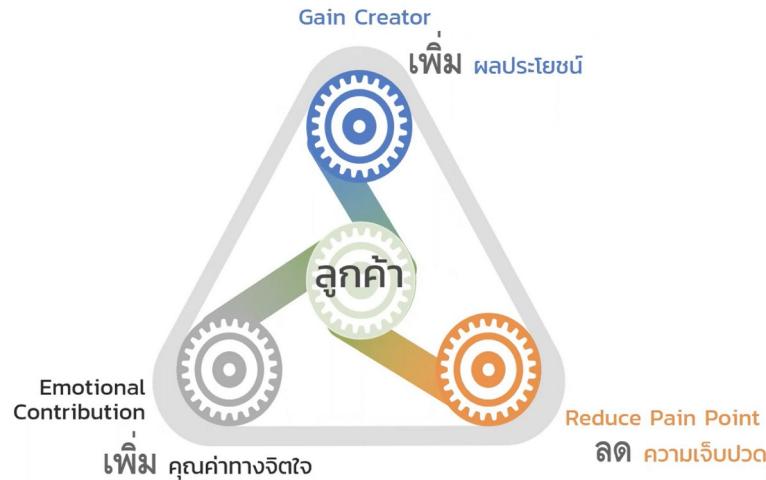


Building the Integrated Management System

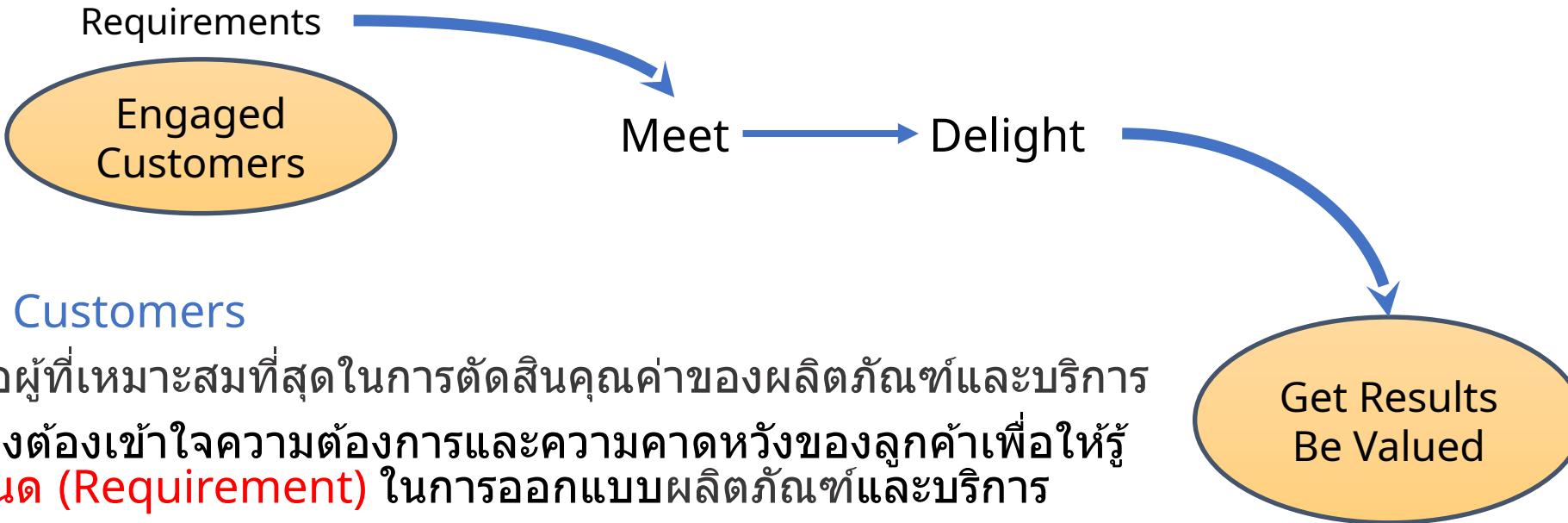
Get Results, Produce Value

- องค์กรที่จะอยู่ในธุรกิจได้ (ดำเนินกิจการต่อไปได้) จะต้องสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณค่าแก่ลูกค้า ผ่านผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร
- ถ้าองค์กรได้ (หรือแม้แต่รู้สึกว่า) ที่ล้มเหลวในการส่งมอบคุณค่า ก็อาจจะต้องเลิกกิจการไป

Get Results
Be Valued



Building the Integrated Management System

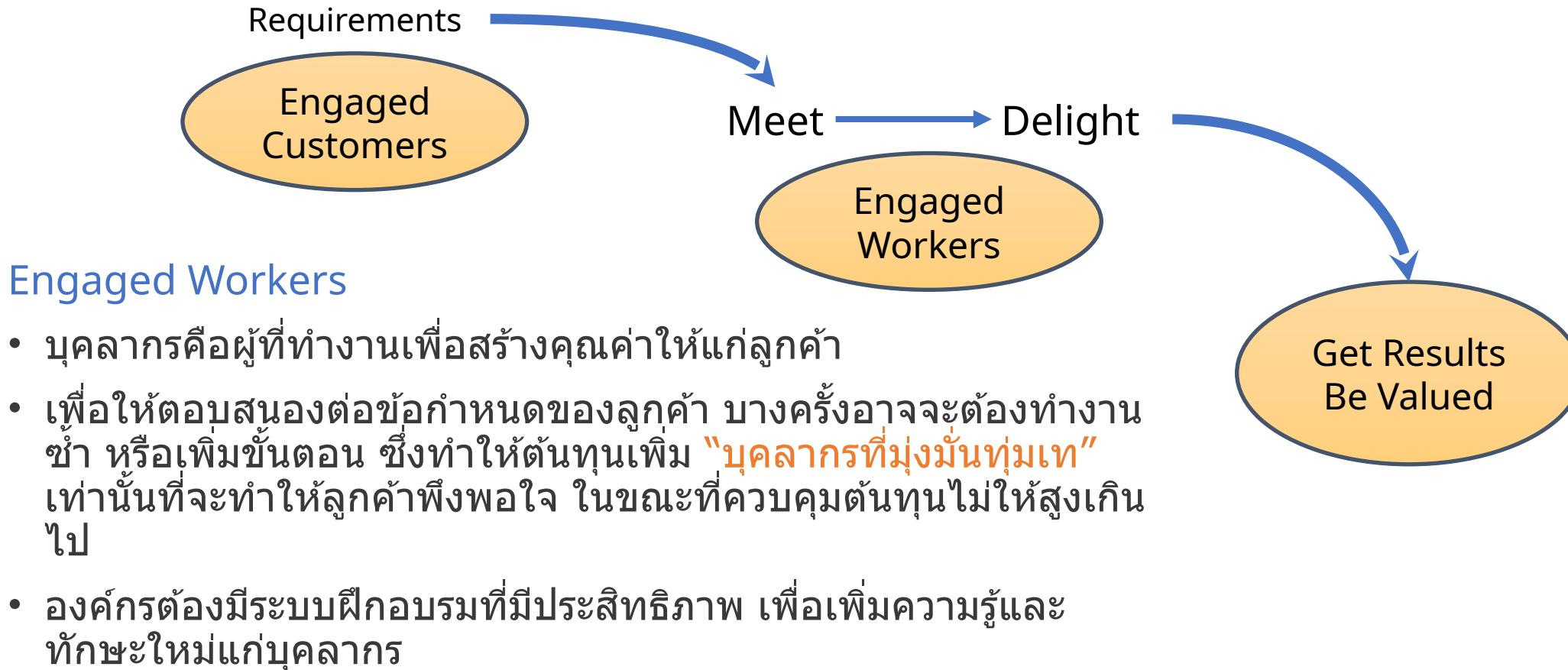


Engaged Customers

- ลูกค้าคือผู้ที่เหมาะสมที่สุดในการตัดสินคุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ
- องค์กรจึงต้องเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าเพื่อให้รู้ **ข้อกำหนด (Requirement)** ในการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ
- ถ้าองค์กรไม่เข้าใจความต้องการและความคาดหวัง อาจจะทำให้ส่งมอบสิ่งที่ลูกค้าไม่ต้องการ ทำให้ลูกค้าไม่พึงพอใจ ทำให้บริการล่าช้า หรือไม่ได้ส่งมอบคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ
- หลังจากลูกค้าใช้บริการแล้ว องค์กรควรเก็บ Feedback ของลูกค้า และทำการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจ ลดความไม่พึงพอใจ เพิ่มความภักดี ให้เกิดการใช้ซ้ำ บวกต่อ รวมทั้ง coy ปักป้ององค์กรเรา



Building the Integrated Management System



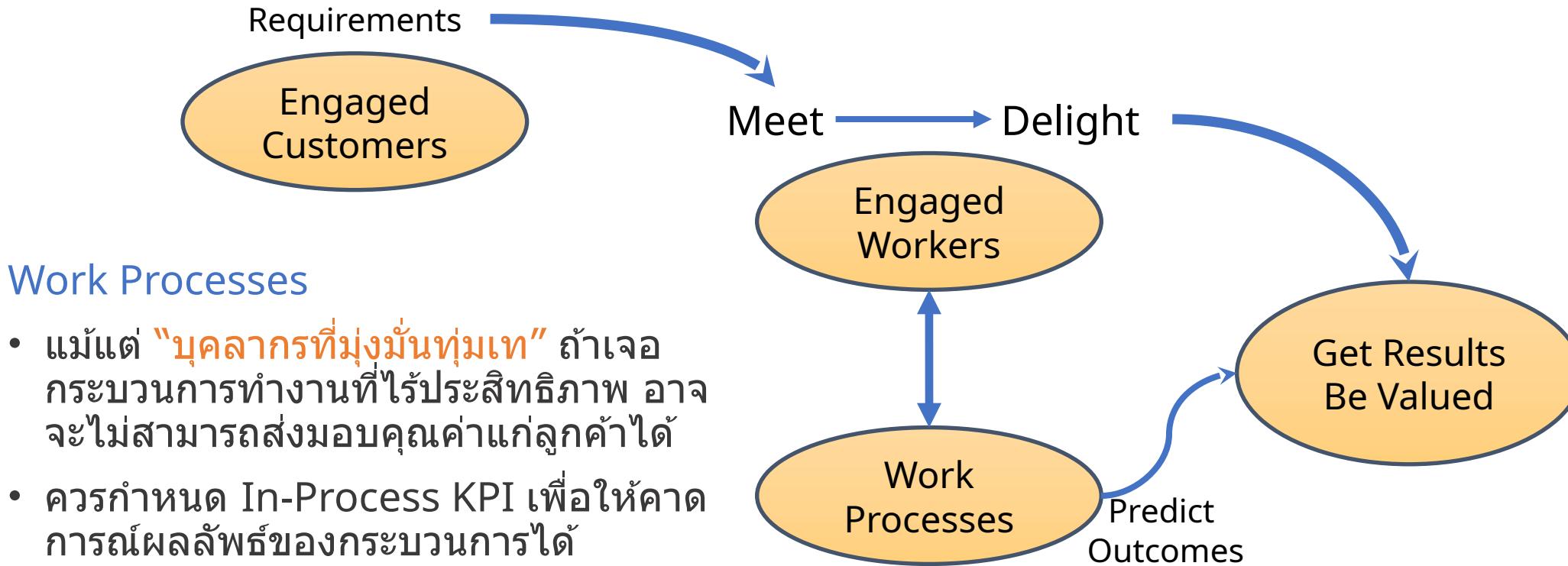
ลูกค้าบ่นว่า “กาแฟเย็นเกินไป ขมเกินไป และอ่อนเกินไป”



- นอกจากนี้ องค์กรควรประสานกับผู้ประกอบการของระบบราชการและข้อจำกัดต่าง ๆ ที่ขัดขวางการทำงาน เนื่องจาก
 - ทุกนาทีที่ทำงานล่าช้าในขณะที่รอการอนุมัติที่ไม่จำเป็น เป็นการเพิ่มต้นทุน แต่ไม่เพิ่มคุณค่า
 - ทุกนาทีที่งานต้องทำใหม่ เพราะเพื่อนร่วมงานทำงานพลาด ทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้น แต่ไม่เพิ่มคุณค่า
 - ทุกนาทีที่งานต้องทำใหม่ เพราะความรู้หรือความสามารถของบุคลากรไม่เพียงพอจะทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้น แต่ไม่เพิ่มคุณค่า

บุคลากรเพียงคนเดียวไม่สามารถสร้างผลงานที่ยอดเยี่ยมได้
แต่บุคลากรแค่คนเดียวสามารถขัดขวางผลงานที่ยอดเยี่ยมได้

Building the Integrated Management System



กระบวนการทำงาน ล้าสมัยได้ตามกาลเวลา
องค์กรจึงต้องปรับปรุงกระบวนการอยู่เสมอ

ลูกค้าบ่นว่า “กาแฟเย็นเกินไป ขมเกินไป และอ่อนเกินไป”

In-Process KPI: (จากการ Survey and Testing กับลูกค้า)

- อุณหภูมิระหว่างชง อยู่ในช่วง 75-80°C และเสริฟ ภายใน 5 นาที
ให้เย็นเกินไป

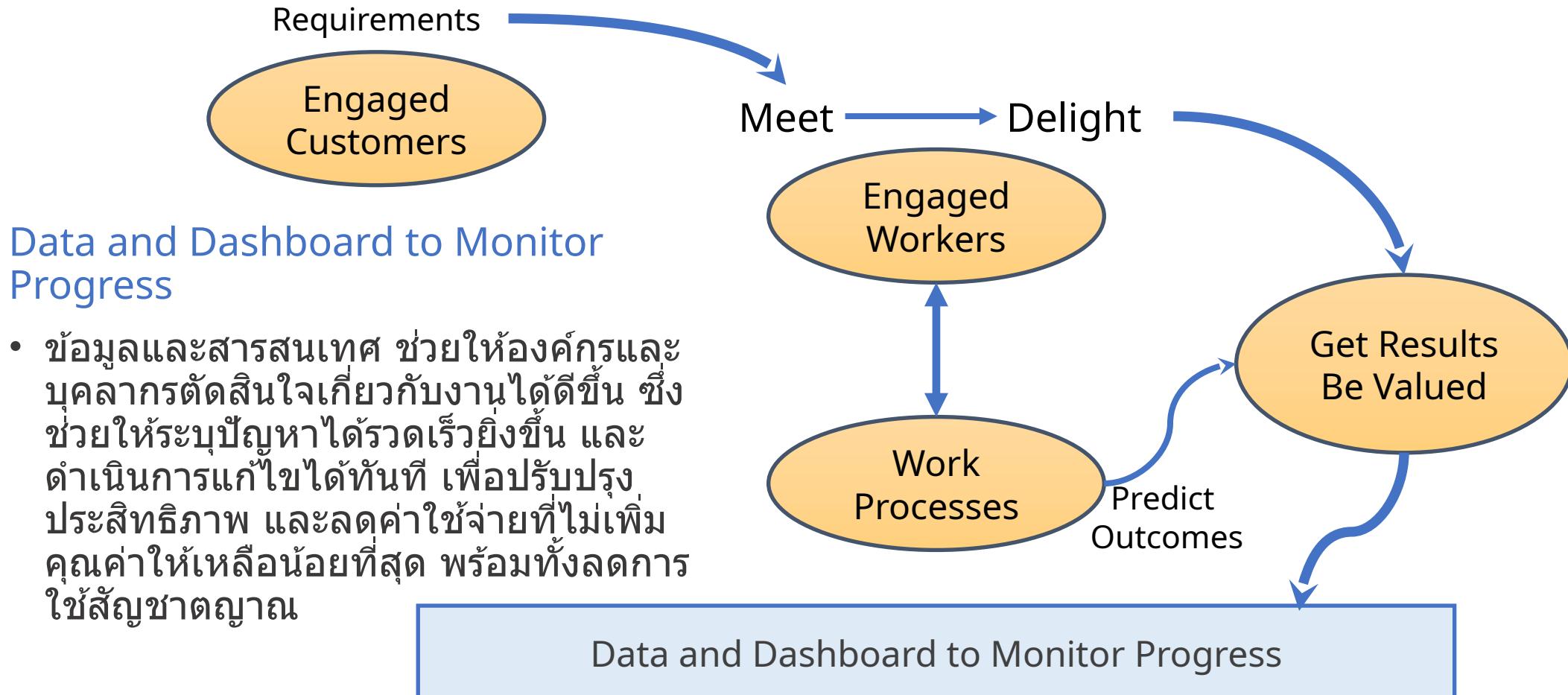
- ค่า pH > 7.4 เพื่อไม่ให้ ขม หรือ เปรี้ยว เกินไป

- น้ำกาแฟ 75 กรัม ต่อน้ำกรอง 1 ลิตร เพื่อไม่ให้อ่อนหรือเข้ม เกินไป

Output/Outcome KPI เช่น อัตราการซงใหม่ ความพึงพอใจ การใช้ช้า ยอดขาย



Building the Integrated Management System



Support Team Slide Dashboard

PRODUCT NAME

Product 01

Average Response Time

11:24 hr

Last Month

8:11 hr

Current Month



Customer Satisfaction Score (CSAT)

73%

Last Month

65%

Current Month

65%



67.76%

Promoters



20.43%

Passives



11.81%

Detractors

Customer Satisfaction Score (CSAT)



75%

24%

Edit Text Here

Edit Text Here

Customer Effort Score (CES)



-100

100

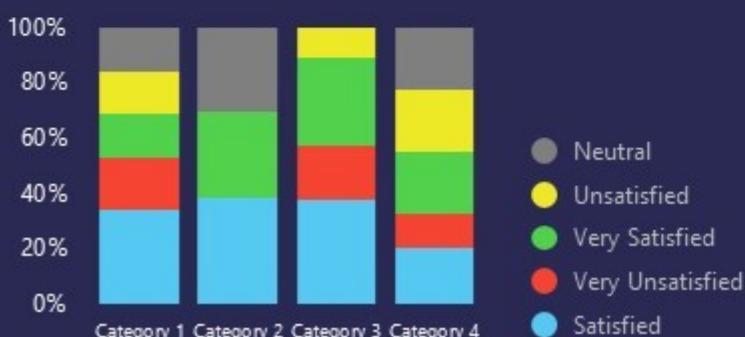
Net Promoter Score (NPS)



-100

100

Customer Satisfaction Breakdown with Percentage



Average Response Time Over Month

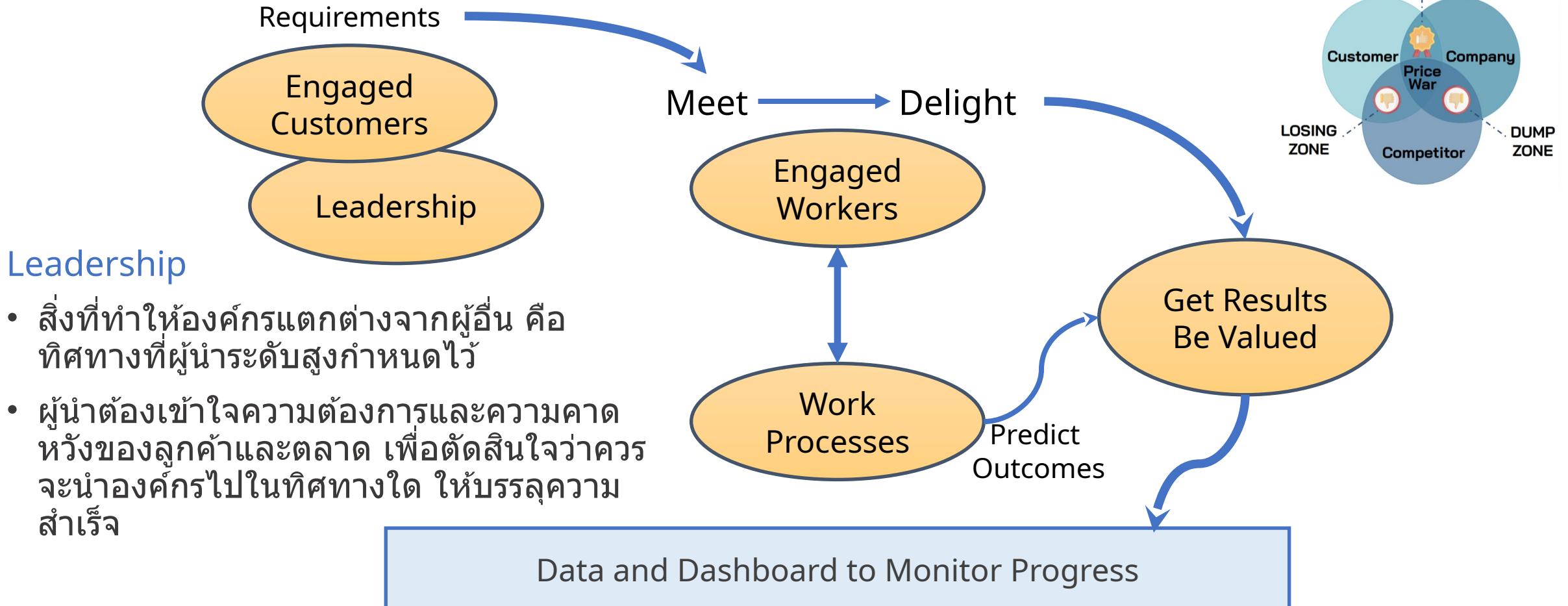


Customer Satisfaction Score (CSAT) Over Month

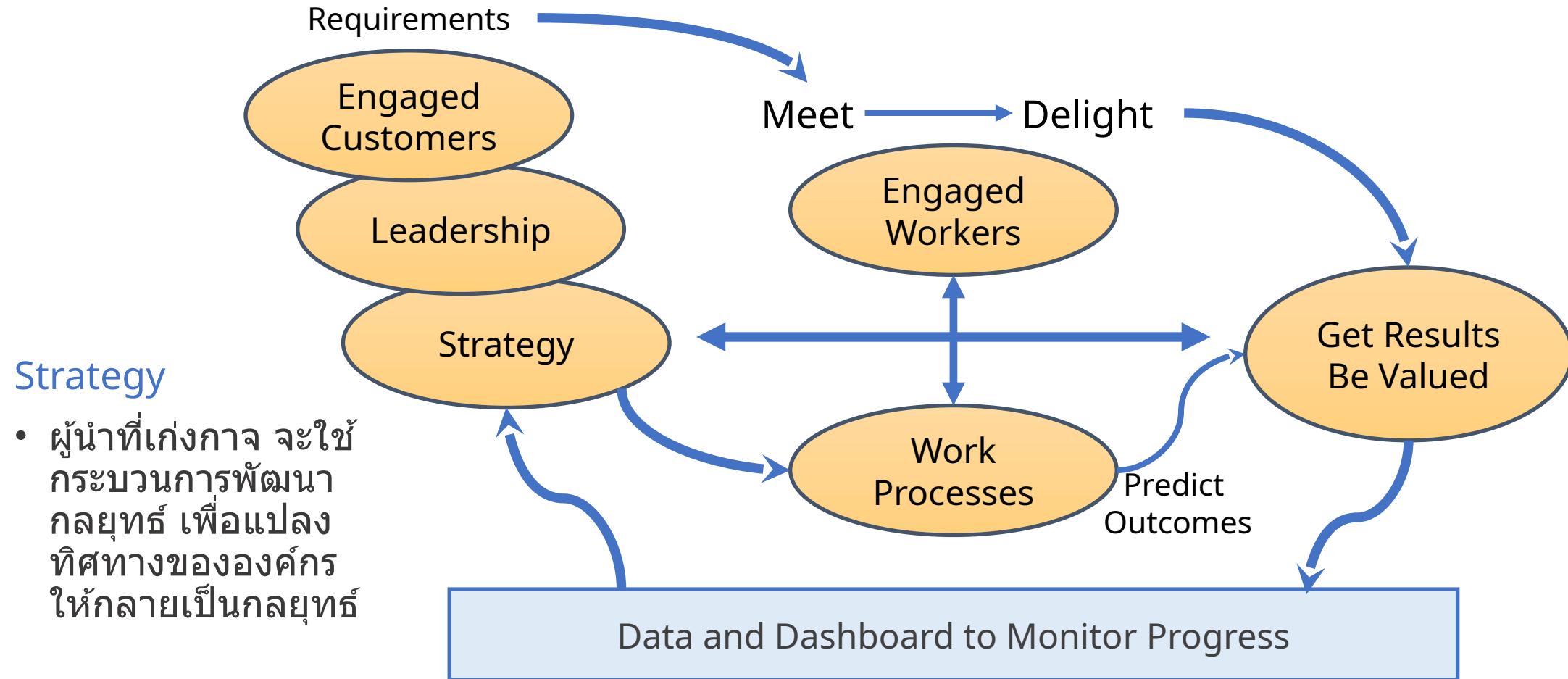


- หากข้อมูลที่ขับเคลื่อนการตัดสินใจไม่ถูกต้องหรือไม่น่าเชื่อถือ การตัดสินใจจะไม่มีประสิทธิภาพ
- ถ้าการตัดสินใจผิดพลาด (จากการใช้สัญชาตญาณ หรือใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ไม่น่าเชื่อถือ) จะทำให้ต้นทุนเพิ่ม คุณค่าต่อลูกค้าลดลง และผู้บริหารมักจะดึงเรื่องนี้ไปตัดสินใจในระดับที่สูงขึ้น
- ระบบ Data และ Dashboard นี้ ใช้ได้กับทุกองค์กร
- สรุปการสร้างคุณค่าที่ดีแก่ลูกค้า ควรเป็นดังนี้
 - องค์กรต้องเข้าใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้า
 - บุคลากรต้องมีแรงจูงใจ มีทักษะและความรู้ที่จำเป็นในการทำงาน และปราศจากสิ่งรบกวน (เช่น ระบบราชการ) เพื่อให้ทำงานเต็มที่
 - องค์กรต้องพัฒนาระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และติดตามประสิทธิภาพของงาน เพื่อทำการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ให้เกิดคุณค่ากับลูกค้าสูงสุด

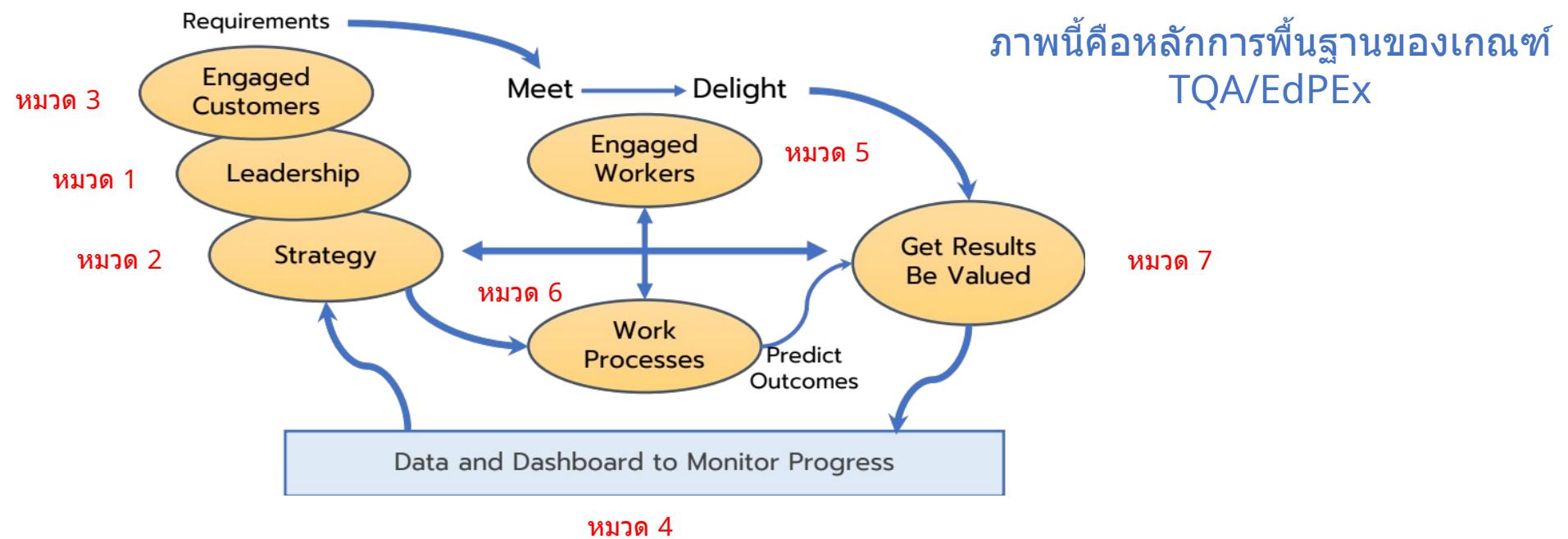
Building the Integrated Management System



Building the Integrated Management System

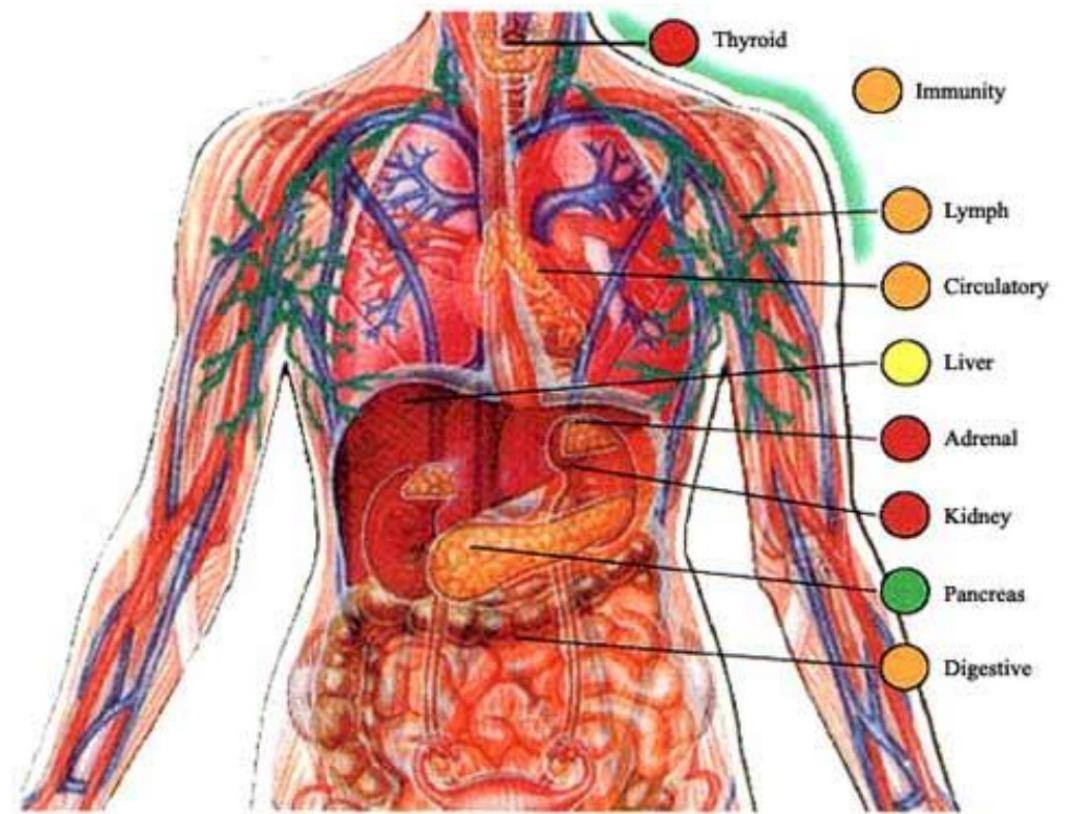
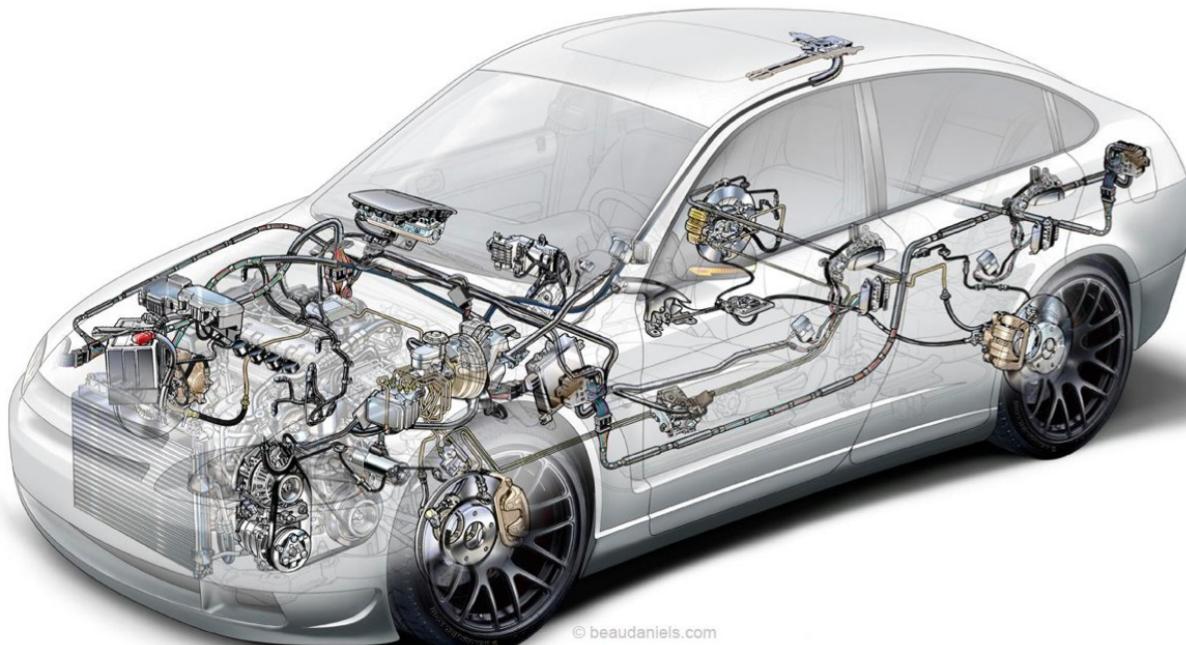


ระบบการบริหารจัดการแบบบูรณาการ (Integrated Management System) ที่เกิดจากการปรับเปลี่ยนการทำงานอย่างเป็นระบบ (Systematic Transformation) ดังภาพนี้ ชี้งถูกพิสูจน์มาแล้วว่าเพียงพอที่จะทำให้องค์กรมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้ (เปลี่ยนเป็นองค์กรชั้นเยี่ยม)



Each element of the TQA/EdPEx Criteria is necessary, and that together they are sufficient to achieve the highest levels of performance.

Integrated Management System



โครงสร้างเกณฑ์ EdPEx ปี 2567-2570 | เกณฑ์ TQA ปี 2567-2568

พลังของคำถาม (The Power of Questions)

- โครงร่างองค์กร (OP) **13** คำถาม
- หมวด 1-6 (กระบวนการ) **68** คำถาม
- หมวด 7 (ผลลัพธ์) **18** คำถาม
- รวม **99** คำถาม



เจตนาของเกณฑ์ & แนวคิด QA: Rules-based vs Principles-based

เกณฑ์ช่วยองค์กรตอบ 3 คำถามท้าทาย

- 1 องค์กรทำได้ดีอย่างที่ควรเป็นหรือไม่
- 2 องค์กรทราบได้อย่างไร (หลักฐาน/ข้อมูล/การวัดผล)
- 3 องค์กรควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไร และอย่างไร
 - ใช้ได้กับทุกบริบทขององค์กรเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ



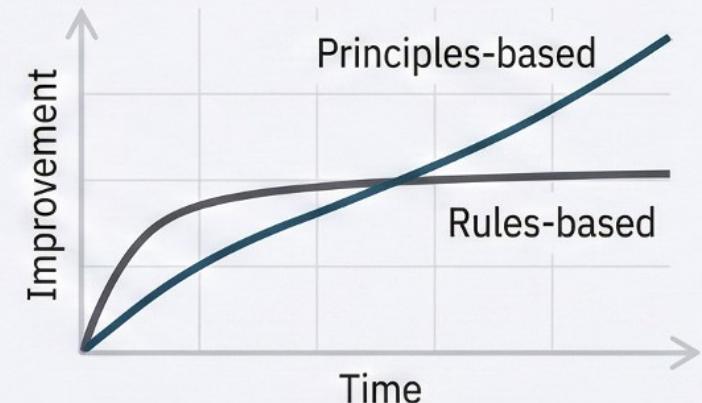
Rules-based QA

- เน้นทำตามมาตรฐาน/ตัวชี้วัดให้ผ่าน
- ผลลัพธ์: เห็นผลเร็ว
- ข้อจำกัด: มักจะงัก/คงที่ เมื่อเวลาผ่านไป



Principles-based QA (TQA/EdPEEx)

- เน้นหลักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องบนกรอบคิด
- ผลลัพธ์: ยั่งยืนและต่อ�อดได้
- ลักษณะ: เริ่มช้ากว่าแต่ไตรั้งดับได้ต่อเนื่อง



TQA/EdPEEx =
Principles-based

Baldrige

TQA

EdPEEx

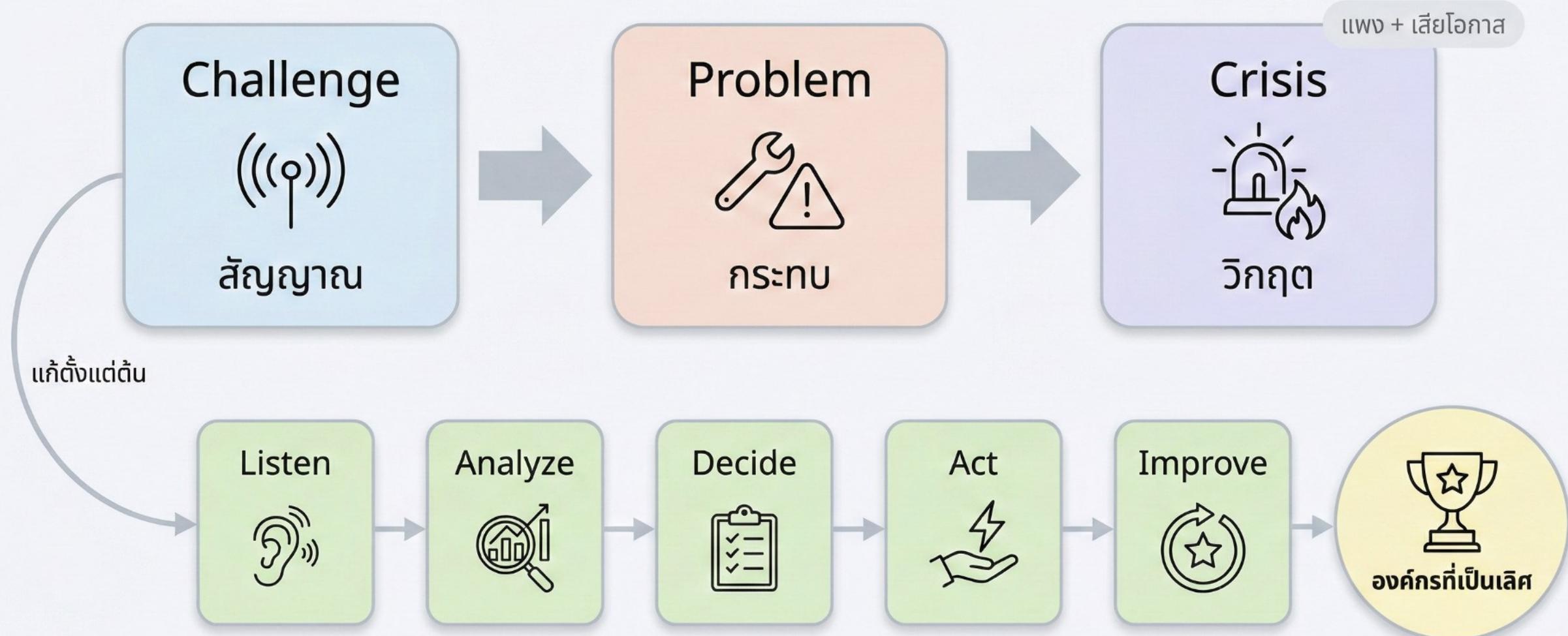
PMQA

HA

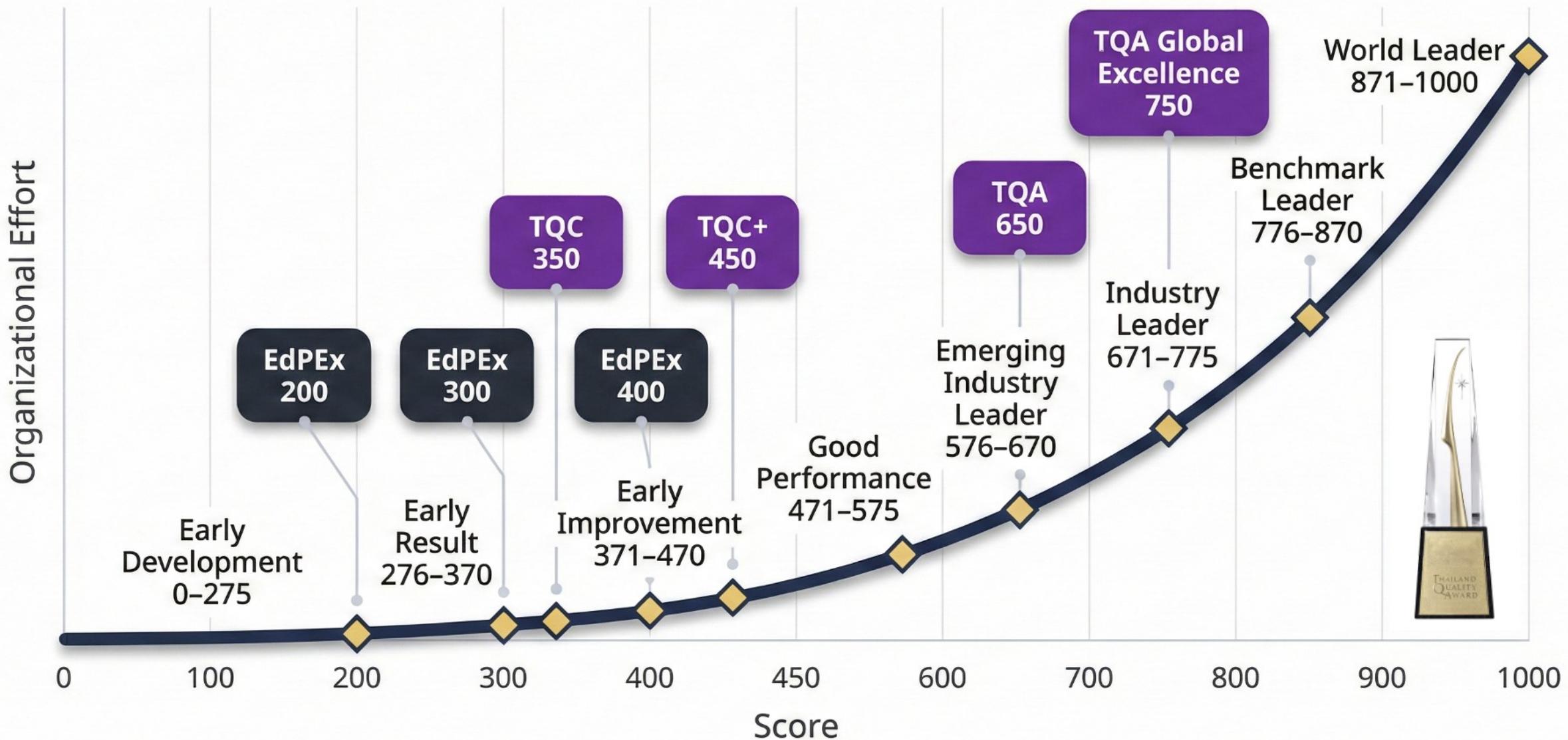
SE-AM

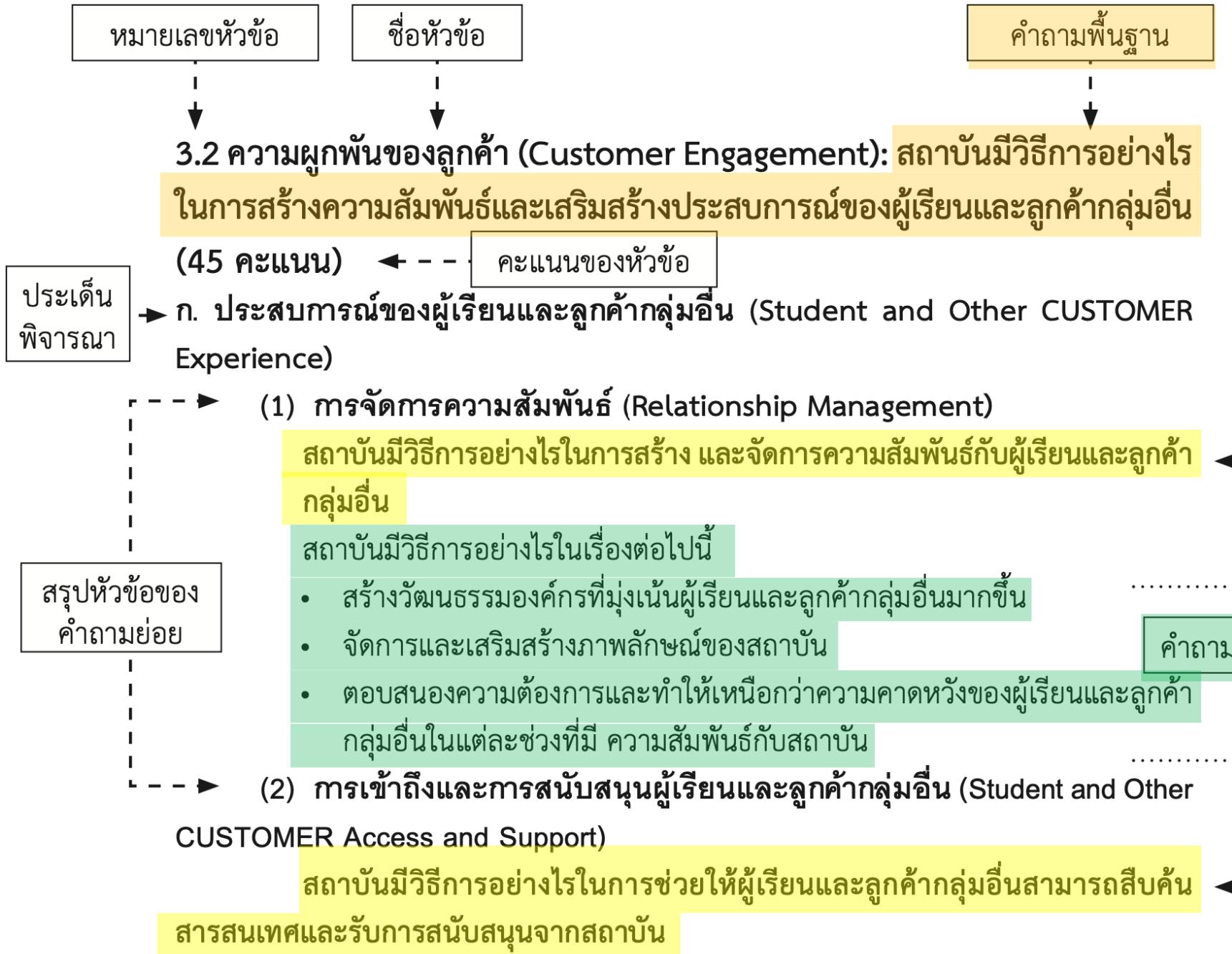
จากความท้าทาย → สู่ความเป็นเลิศ

องค์กรที่เป็นเลิศ เตรียมพร้อมเสมอ



ระดับพัฒนาการขององค์กร





Basic Question

Overall Question ที่สัมพันธ์กับ Basic Question รวมทั้งสิ้น 22 คำถาม/กระบวนการ (จาก 68 คำถาม/กระบวนการ)

10 คำถาม/ผลลัพธ์ (จาก 18 คำถาม/ผลลัพธ์)

Multiple Question

Overall Question

Scoring System

Band 1	Band 2	Band 3	Band 4	Band 5	Band 6
0%, 5%	10%, 15%, 20%, 25%	30%, 35%, 40%, 45%	50%, 55%, 60%, 65%	70%, 75%, 80%, 85%	90%, 95%, 100%
No Evident or Not Reported	Basic Questions	Basic Questions	Overall Questions	Multiple Questions	Multiple Questions

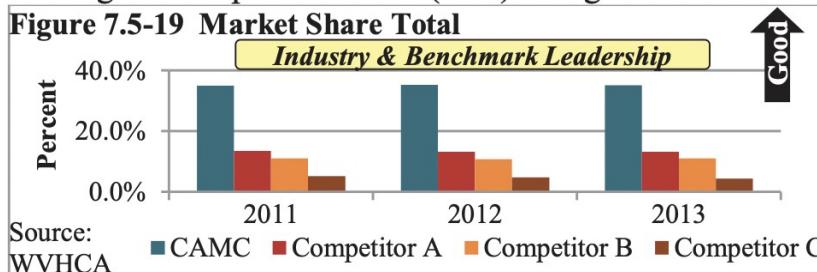
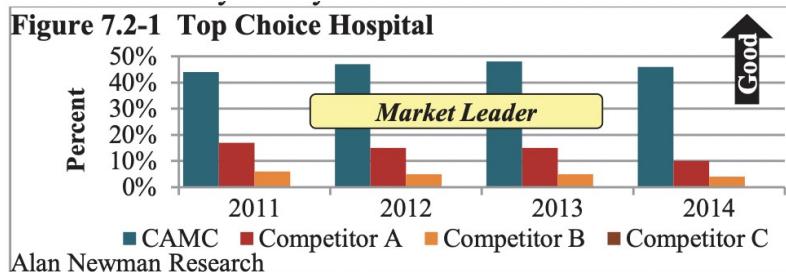
- **Basic questions** มีคะแนน **10-45%** (องค์กรเน้นการทำงานแบบ Function แต่ไม่มีความสามารถในการแข่งขัน)
- **Overall questions** มีคะแนน **50-65%** (องค์กรเริ่มมีความสามารถในการแข่งขัน มีคู่แข่ง)
- **Multiple questions** มีคะแนน **70-100%** (ผู้นำในอุตสาหกรรม)

Process Scoring Guidelines (หมวด 1-6)

10%, 15%, 20%, หรือ 25%	<ul style="list-style-type: none">ปรากฏหลักฐานว่าเริ่มมี<u>แนวทางอย่างเป็นระบบ</u>ที่ตอบค่าตามพื้นฐานของหัวข้อ. (A)การนำ<u>แนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ</u>ยังอยู่ในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกพื้นที่หรือหน่วยงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุค่าตามพื้นฐานของหัวข้อ. (D)ปรากฏหลักฐานว่าเริ่มเปลี่ยนแปลงจากการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหามาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงทั่วไป. (L)มี<u>แนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับพื้นที่หรือหน่วยงานอื่น</u> โดยส่วนใหญ่มาจากกระบวนการร่วมกันแก้ปัญหา. (I)
30%, 35%, 40%, หรือ 45%	<ul style="list-style-type: none">ปรากฏหลักฐานว่ามี<u>แนวทางอย่างเป็นระบบ</u>และมีประสิทธิผลที่ตอบค่าตามพื้นฐานของหัวข้อ. (A)มีการนำ<u>แนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ</u> ถึงแม้ว่าบางพื้นที่หรือบางหน่วยงานเพียงอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ. (D)ปรากฏหลักฐานว่าเริ่มมี<u>แนวทางอย่างเป็นระบบ</u>ในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ. (L)เริ่มมี<u>แนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการพื้นฐานขององค์กร</u> ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ. (I)

Results Scoring Guidelines (หมวด 7)

10%, 15%, 20%, หรือ 25%	<ul style="list-style-type: none"> มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรเพียงบางเรื่องที่ <u>ตอบคำถามพื้นฐานของหัวข้อ</u> และมีระดับผลการดำเนินการที่เริ่มต้น. (Le) มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลในบางเรื่อง โดยบางเรื่องแสดงแนวโน้มเชิงลบ. (T) แทบไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเบริยบเทียบ. (C) มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุ<u>พันธกิจ</u>ขององค์กร. (I)
30%, 35%, 40%, หรือ 45%	<ul style="list-style-type: none"> มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดี <u>ตอบคำถามพื้นฐานของหัวข้อ</u>. (Le) มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมี<u>แนวโน้มที่ดี</u>. (T) เริ่มมีการแสดงสารสนเทศเชิงเบริยบเทียบ. (C) มีการรายงานผลลัพธ์หลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุ<u>พันธกิจ</u>ขององค์กร. (I)



Few/Little
Some
Many
Most/Majority
Nearly All
All / Fully

5 to 15%
more than 15% to 30%
more than 30% to 50%
more than 50% to 80%
more than 80% to less than 100%
100%

กระบวนการที่เป็นระบบตามหลัก ADLI

ออกแบบดี → ถ่ายทอดจริง → เรียนรู้ต่อเนื่อง → บูรณาการกั้งองค์กร

A - Approach (ออกแบบวิธีทำ)

- Input สำคัญ + Who/When/Where/How
- In-process KPI
- Output/Outcome KPI + Target

Effective

D - Deploy (ถ่ายทอด/นำไปใช้)

- SOP / Action Plan / Communication
- ถ่ายทอดสู่หน่วยงาน/ทีม (Owner ชัด)
- ติดตามงาน + รายงานผล

I - Integration (บูรณาการ)

- สอดคล้องเป้าหมาย/บริบท/ข้อกำหนดเกณฑ์
- เชื่อมกระบวนการอื่นกั้งองค์กร
- ใช้ข้อมูลร่วม/ตัดสินใจร่วม

L - Learning (เรียนรู้/ปรับปรุง)

- Review รอบการประเมิน (ถี่/แค่ไหน)
- Best practice / Benchmark
- ปรับปรุงจนได้ขึ้นต่อเนื่อง

หลักฐานที่ควรมี (Evidence)

SOP

Action Plan

KPI Dashboard

Review & Improvement Log

ระบบการจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Management System) : Version 1

เป้าหมาย: แก้ไขข้อร้องเรียนทันเวลา ฟื้นความเชื่อมั่น เพิ่มความพึงพอใจ/ความผูกพัน และป้องกันการเกิดซ้ำ (อ้างอิง ISO 10002)

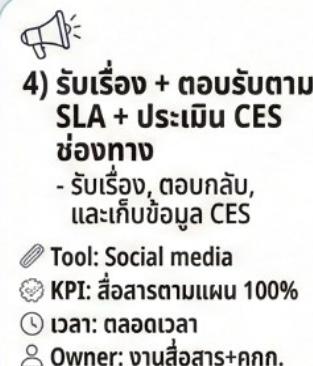
ตัวชี้วัดประสิทธิผล

- 的笑容 ความพึงพอใจของผู้ร้องเรียนต่อการแก้ไขข้อร้องเรียน ≥ 70%
- เวลา ร้อยละข้อร้องเรียนที่แก้ไขภายในเวลามาตรฐาน ≥ 90%
- 🛡️ ร้อยละข้อร้องเรียนที่ไม่เกิดซ้ำ ≥ 90%

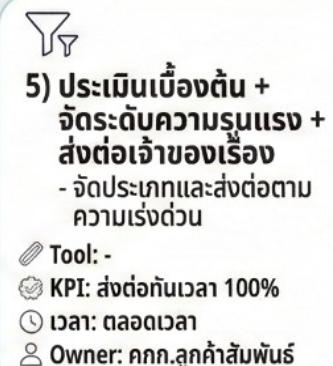
1. ตั้งระบบ



2. สื่อสาร & รับเรื่อง

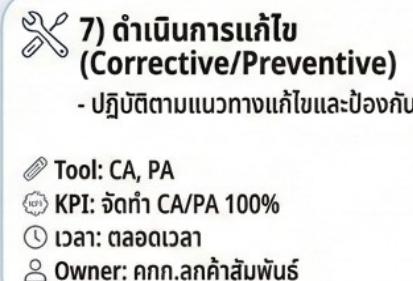


3. คัดกรองความรุนแรง (Triage)



ระดับความรุนแรง (Severity) & เวลามาตรฐาน	Owner
ระดับ 1: (ติดขัด/คำแนะนำ/ตักเตือน) ไม่กระทบภาพลักษณ์ → ไม่เกิน 5 วันทำการ	คกก./ลูกค้าสัมพันธ์
ระดับ 2: ค่อนข้างรุนแรง (กระบวนการงาน/ความพึงพอใจ) → เร่งด่วนไม่เกิน 24 ชม., ไม่เร่งด่วนไม่เกิน 2 วันทำการ	รองฯบริหาร + หน.สำนักงานและงานบุคลากร
ระดับ 3: รุนแรง (ต่างก่อ/บ่อมี/พ้องร้อง-กกหมาย) กระทบภาพลักษณ์ → ไม่เกิน 24 ชม.	รองฯ (วิชาการ/ พัฒนาธุรกิจ/ วิจัยฯ/บริหาร)

4. สืบสวน & แก้ไข



5. สื่อสารผล & ปิดเรื่อง

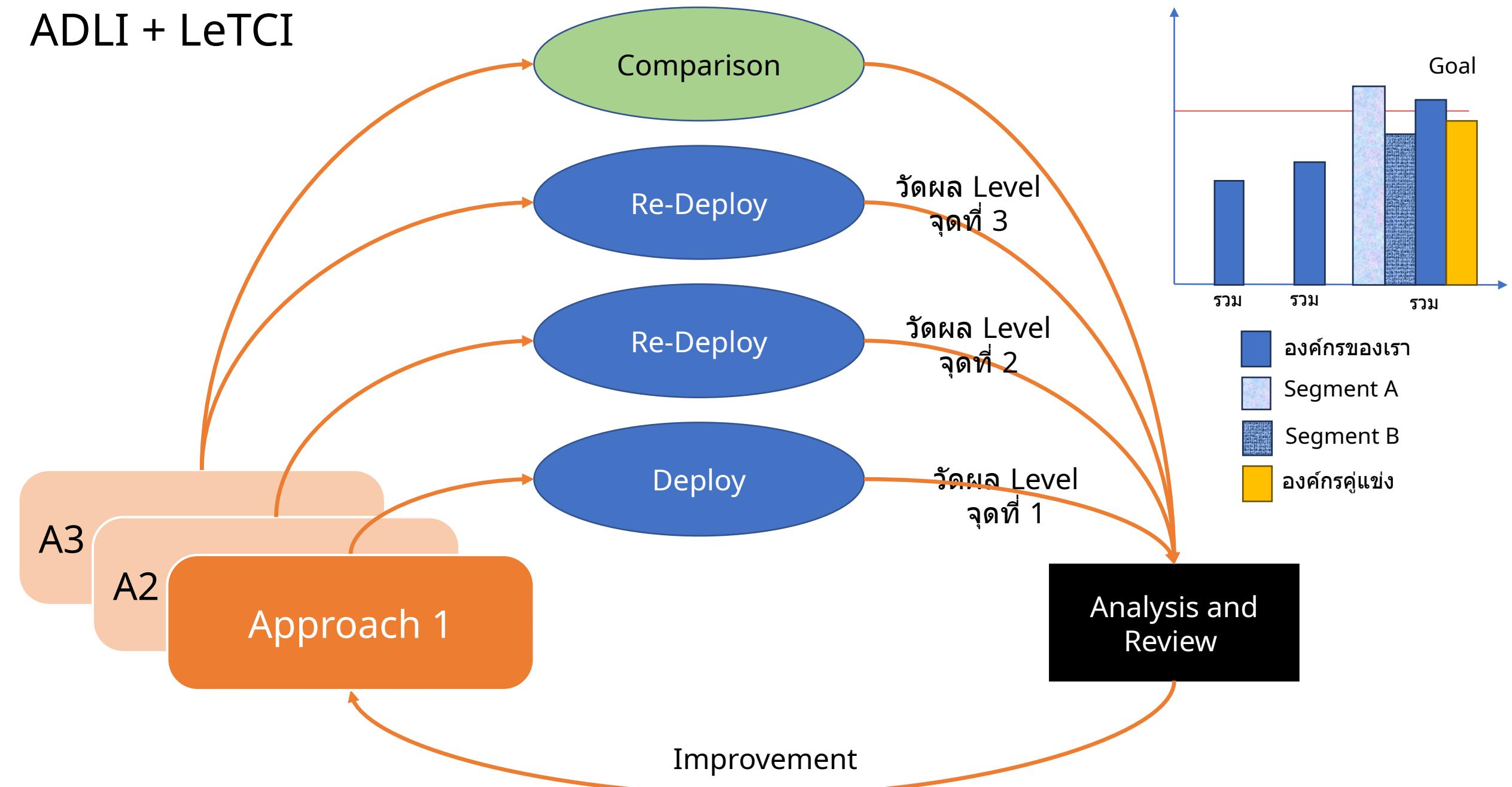


6. เก็บข้อมูล-วิเคราะห์-กบทวน-ปรับปรุง



Feedback & Improve: ปิดลูป → ป้องกันการเกิดซ้ำ

ADLI + LeTCI



First Step: Overall Questions (TQA/EdPEx)

คำถาม 1 ข้อ = 1 กล่อง | สรุปภาพรวมตามหมวด 1–7

หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership)

1.1ก(1) ผู้นำระดับสูงกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม

1.1ข ผู้นำระดับสูงสื่อสารเรื่องสำคัญ และ จูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วม

1.2ก(1) มีระบบการกำกับดูแลองค์กรที่ดี

1.2ค(1) เป็นองค์กรที่สร้างความพำสุกแก่ลังคบ เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์และงานประจำวัน

หมวด 2 กลยุทธ์ (Strategy)

2.1ก(1) วางแผนกลยุทธ์

2.1ก(2) รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล เป็นสารสนเทศเพื่อวางแผนกลยุทธ์

2.2ก(1) ทำแผนปฏิบัติการ

2.2ก(2) ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

หมวด 3 ลูกค้า (Customers)

3.1ก(1) รับฟังเสียงของลูกค้า

3.1ข(2) กำหนดผลิตภัณฑ์/บริการที่จะนำเสนอแก่ลูกค้า

3.2ก(1) เปลี่ยนลูกค้าเป้าหมายให้เป็นลูกค้า ตัวจริงและรักษาไว้ให้ได้ (CRM)

3.2ข ประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ/ผูกพัน

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management)

4.1ก(1) วัดผลการดำเนินงานประจำวันและโดยรวม

4.1ข(1) วิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงาน และข้อความสามารถ

4.1ข(2) จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุง

4.2ก(1) ข้อมูล/สารสนเทศที่มีคุณภาพ

4.2ก(2) ข้อมูล/สารสนเทศพร้อมใช้งาน

4.2ข(1) สร้างและจัดการความรู้

หมวด 5 บุคลากร (Workforce)

5.1ก(4) จัดรูปแบบการทำงานและ บริหารบุคลากร

5.1ข(1) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี

5.1ข(2) ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์

5.2ก(1) ค้นหาปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน

5.2ก(2) ประเมินความผูกพัน

หมวด 6 ปฏิบัติการ (Operations)

6.1ก(2) ออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ

6.1ก(4) ออกแบบกระบวนการทำงาน

6.1ข(1) ควบคุมกระบวนการทำงาน

6.1ข(2) ปรับปรุงกระบวนการทำงาน

6.2ก จัดการประสิทธิผลของกระบวนการ

หมวด 7 ผลลัพธ์ (Results)

7.1ก ผลิตภัณฑ์และบริการมีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า

7.1ข(1) กระบวนการภายใต้เข้มแข็ง ตันทุบต่ำ

7.2ก(1)(2) ลูกค้าพึงพอใจ และผูกพัน

7.3ก(2)(3) บุคลากรเก่ง มุ่งมั่นทุ่มเท ในการทำงาน

7.4ก(1)(2) นำองค์กรด้วยวิสัยทัศน์ กำกับดูแลดี

7.4ก(5) สร้างคุณประโยชน์ให้สังคม และชุมชน

7.5ก(1)(2) กำไรดี ส่วนแบ่งตลาดสูง ลำดับในการแข่งขันดี

3.1ก(1) การรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น: ฟังให้ครบ เพื่อได้สารสนเทศที่ใช้ได้จริง

Listening + Interaction + Observation → ได้ข้อมูลทันเวลา นำเชื่อถือ และนำไปปรับปรุงได้

ใครคือ 'ลูกค้าปัจจุบัน' ของมหาวิทยาลัย



ผู้เรียนปัจจุบัน



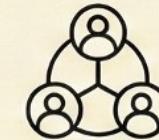
ผู้ปกครอง
(ตามบริบท)



นายจ้าง/สถาบัน
ประกอบการ



ผู้รับบริการ
วิชาการ/วิจัย



พันธมิตร
เครือข่าย



ชุมชน/สังคม

วิธีรับฟังให้ครบ 3 มิติ



1) เชิงรับ (Reactive)

เช่น: ช่องทางร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ,
ศูนย์บริการ, ticket, call center,
chatbot



2) เชิงรุก (Proactive)

เช่น: survey, สำรวจเชิงลึก,
focus group, เวทีพับປະ, เยี่ยมพื้นที่



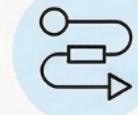
3) เชิงสังเกต (Observation)

เช่น: ข้อมูลพฤติกรรมการใช้ระบบ/บริการ
เช่น LMS/e-service/queue/journey
data

ฟังให้ถูกจังหวะ (Journey-based)



ก่อนเริ่มใช้บริการ
(คาดหวัง/ปฐมนิเทศ)



ระหว่างใช้บริการ
(การเรียน/บริการสนับสนุน)



จุดเปลี่ยนสำคัญ
(ลงทะเบียน/สอบ/ฝึกงาน/
ทำงาน/ยื่นjob)

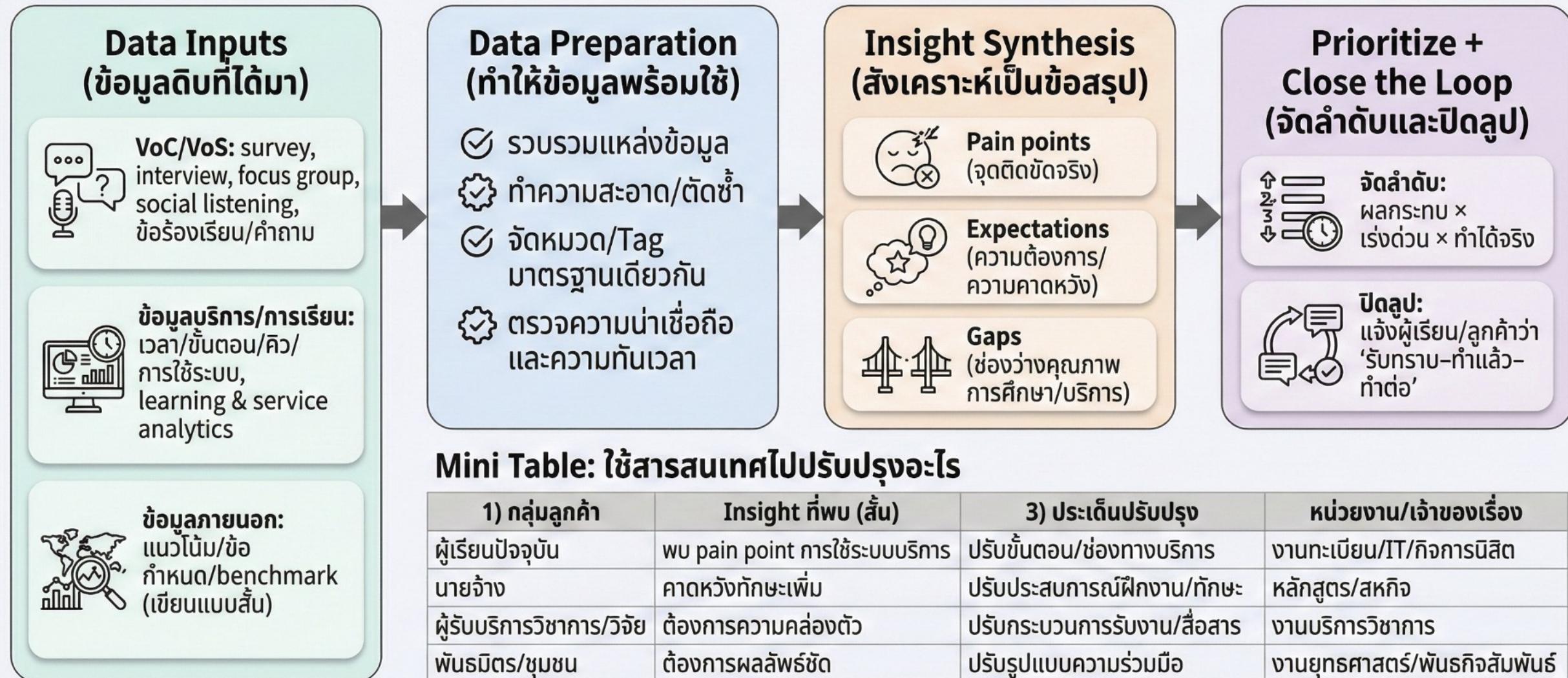


หลังใช้บริการ
(สรุปบทเรียน/ข้อเสนอแนะ
หลังจบ)

ผลลัพธ์ของ 3.1ก(1): ได้ 'เสียง + พฤติกรรมจริง' ของลูกค้าแบบแยกกลุ่มและแยกช่วงเวลา เพื่อใช้พัฒนาคุณภาพการศึกษาและบริการ

3.1ก(1) จากการรับฟัง → สารสนเทศที่นำไปใช้ได้ (Actionable Information)

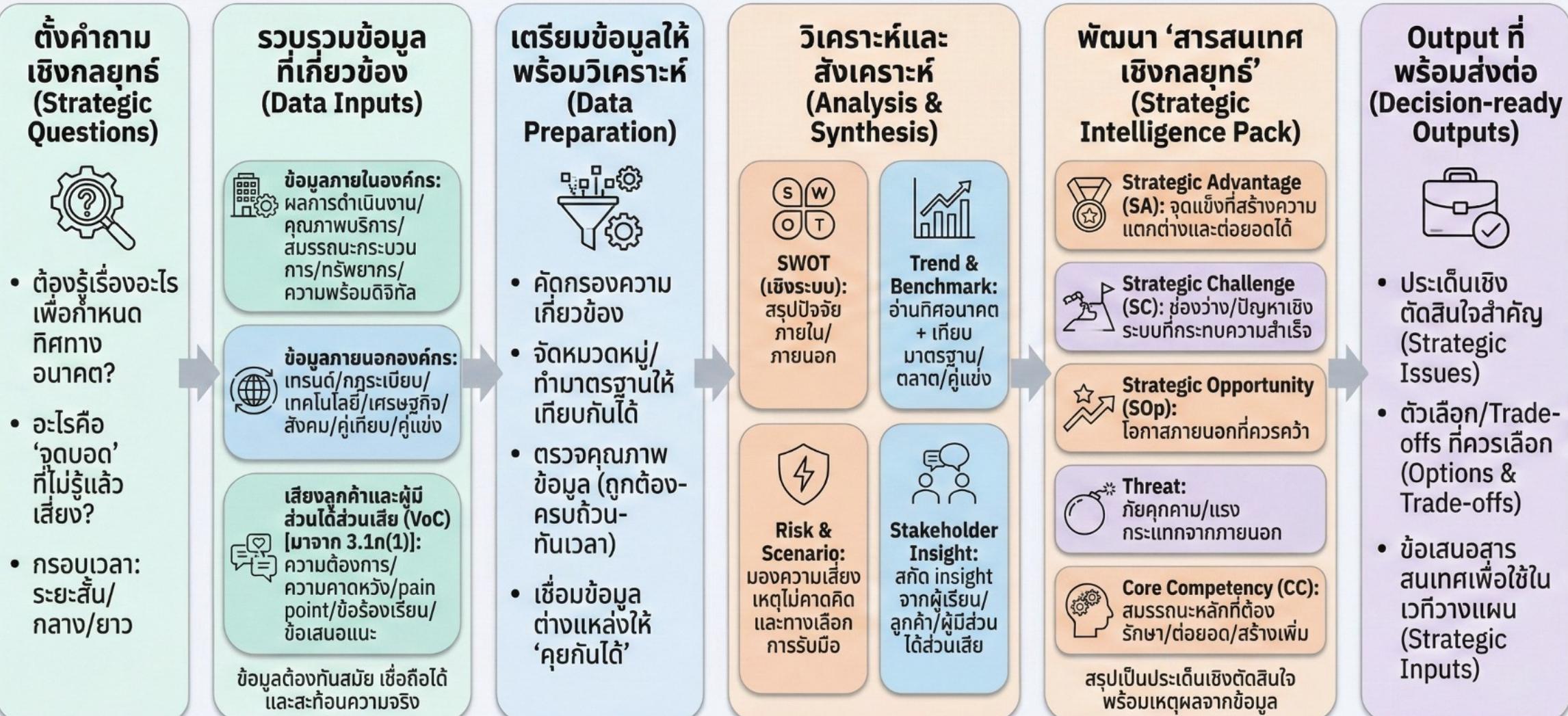
รวบรวมหลายแหล่ง → จัดหมวด → สังเคราะห์ Insight → จัดลำดับ → ปิดลูปการสื่อสาร



ผลลัพธ์: ได้สารสนเทศที่ 'ทันเวลา-เชื่อถือได้-นำไปใช้ได้' เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา งานวิจัย/บริการ และงานสนับสนุน

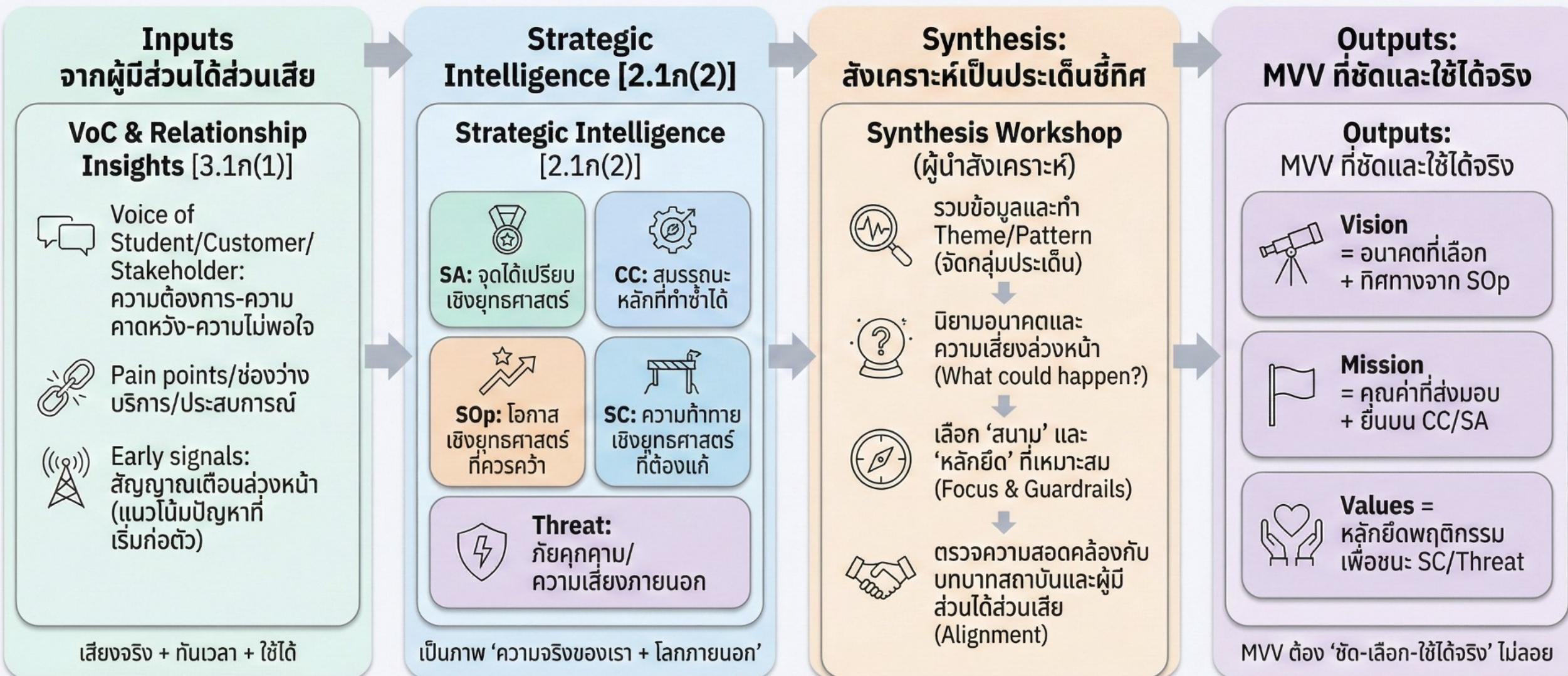
2.1ก(2) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้งานแผนกลยุทธ์

เปลี่ยน ‘ข้อมูลดิบ’ → ‘สารสนเทศเชิงกลยุทธ์’ เพื่อการตัดสินใจที่แม่นยำและกันเวลา



ผลลัพธ์ของ 2.1ก(2): ได้ ‘สารสนเทศเชิงกลยุทธ์’ ที่สังเคราะห์จากข้อมูลหลายแหล่ง เพื่อนำไปตัดสินใจในกระบวนการวางแผน

1.1ก(1) กำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม (MVV): ตั้ง ‘เข็มทิศองค์กร’ จากข้อมูลจริงรวมเสียงผู้เรียน/ลูกค้า + สารสนเทศเชิงกลยุทธ์ → สังเคราะห์เป็น MVV เพื่อพร้อมรับอนาคต



ผลลัพธ์ของ 1.1ก(1): ได้ MVV ที่มาจากการข้อมูลจริง และตั้งไว้เพื่อ ‘ป้องกันความท้าทายก่อนกลายเป็นปัญหาและวิกฤต’

1.1ก(1) ถ่ายทอด MVV สู่การปฏิบัติ: ทำให้ ‘เข็มทิศ’ กลายเป็นพฤติกรรมและการตัดสินใจจริง

MVV ที่ชัด → ระบบการนำองค์กร (Leadership System) → ป้องกัน Challenge ก่อนเป็น Problem และ Crisis

Start Point: MVV ที่ได้แล้ว

MVV (จากภาคที่ 1)



Vision
(ตีศทางอนาคต)



Mission
(คุณค่าที่ส่งมอบ)



Values
(หลักยึดพฤติกรรม)

เป็น ‘เข็มทิศ’ สำหรับทุกการตัดสินใจ

Leadership System: กลไกถ่ายทอดและทำให้เกิดจริง

Leadership System (ระบบการนำองค์กร)



Communication & Storyline:
สื่อสารเป็นเรื่องเดียวกัน
เข้าใจง่าย
(why/where/how)



Role Modeling:
ผู้นำทำให้ดู
(walk the talk)



Alignment in Decisions:
ใช้ MVV เป็นเกณฑ์ตัดสินใจ/jัดจำดับเรื่องสำคัญ



Culture & Behavior:
แปลง Values เป็น
พฤติกรรมที่คาดหวัง
ในงานจริง



Stakeholder Engagement:
สื่อสารและทำงานร่วมกับ
ผู้ส่งมอบ/พาร์ทเนอร์/
เครือข่าย



Listening & Signals:
รับสัญญาณต่อเนื่อง
(เชื่อมกลับไป VoC/
ข้อมูลจริงแบบย่อ)

เป้าหมายคือ ทำให้ MVV ‘อยู่ในงานประจำ’ ไม่ใช่อยู่บนกระดาษ

Future-Proofing: ป้องกันก่อนเป็นวิกฤต

Preventive Path: จากความท้าทายสู่ความมั่นคง



ความท้าทาย (Challenge)
= สัญญาณเริ่มต้น/ซ่องว่าง

หากไม่จัดการจะกลายเป็น



ปัญหา (Problem)
= กระบวนการ/กระบวนการ/
ช่องเสีย

หากปล่อยต่อจะกลายเป็น



วิกฤต (Crisis)
= กระบวนการแรงต่อความเชื่อมั่น
และผลการดำเนินงาน

MVV + Leadership System
ช่วย “ดึงกลับ”
ตั้งแต่ระดับ
Challenge

วงจรป้อนกลับ (Feedback Loop) แบบย่อ

สื่อสาร/ทำให้เกิดจริง

รับสัญญาณ (เสียง + ข้อมูล)

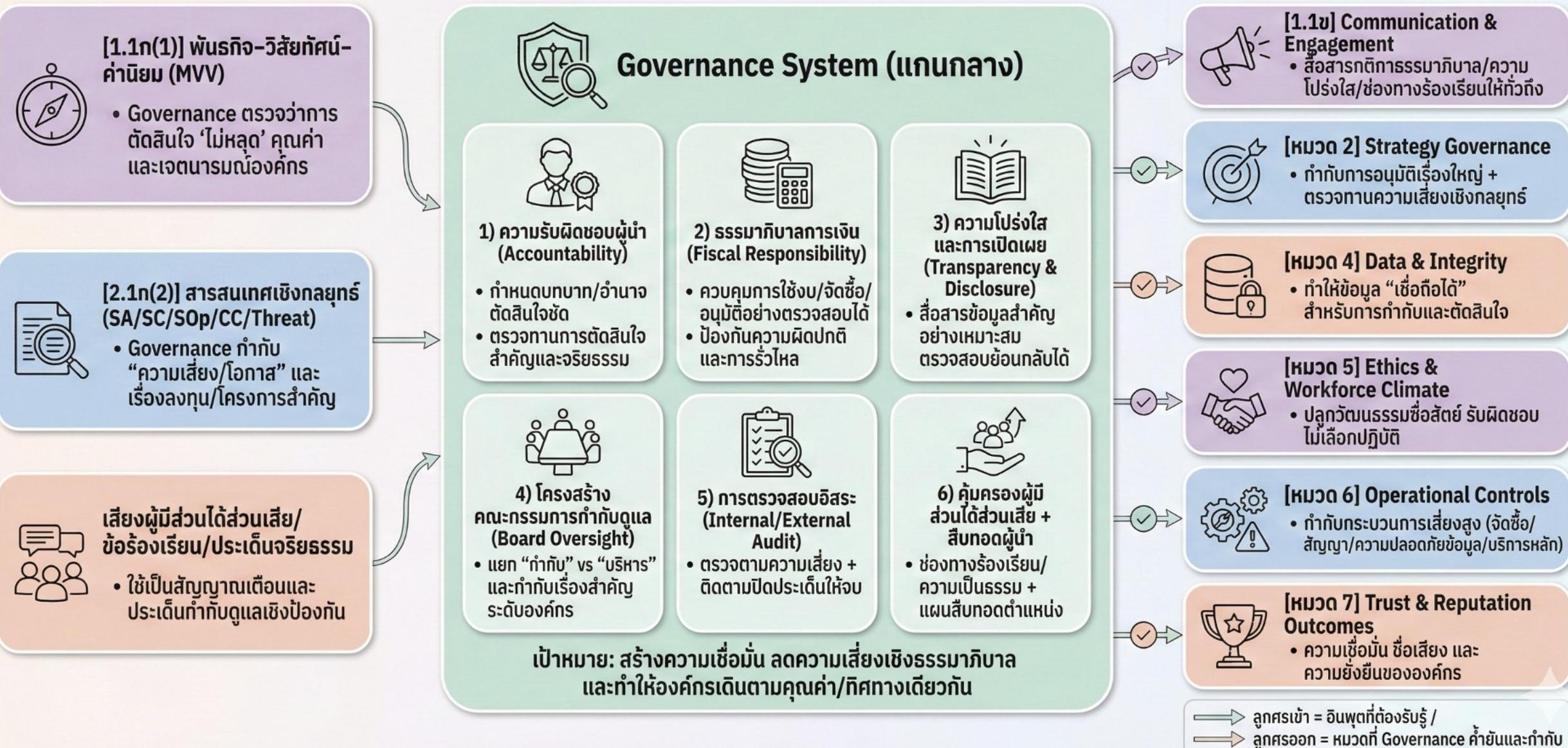
สรุปบทเรียน/ปรับความเข้าใจร่วม

ปรับการสื่อสารและพฤติกรรมผู้นำ

วงจรนี้ช่วยป้องกันปัญหาเชิงระบบก่อนลุกมา

1.2ก(1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร (Governance System): ทำให้องค์กร ‘โปร่งใส รับผิดชอบ ตรวจสอบได้’

ระบบกำกับดูแลทำหน้าที่ค้ำประกันความโปร่งใส เชื่อถือ และเชื่อมโยงการนำองค์กร → กลยุทธ์ → ปฏิบัติการ → ผลลัพธ์



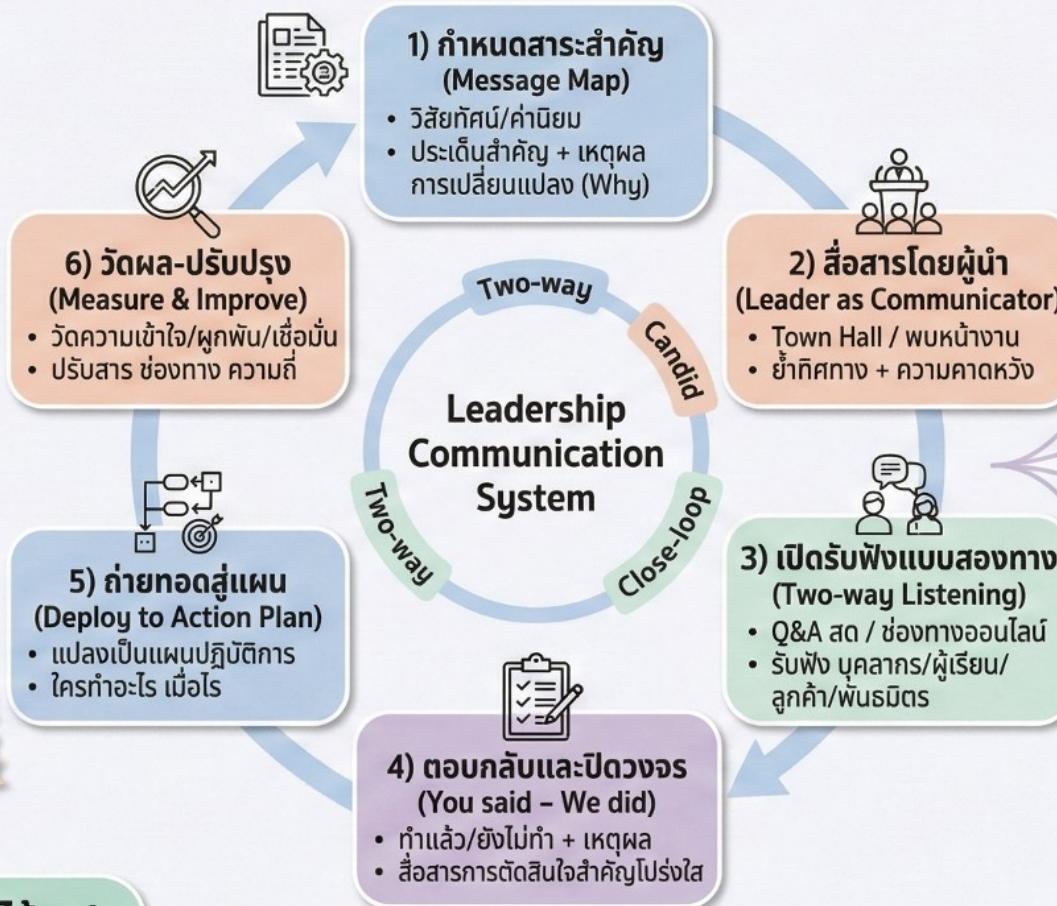
1.1บ : การสื่อสาร (Communication)

ผู้นำระดับสูงสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ-ความเชื่อมั่น-การมีส่วนร่วม และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลจริง

เจตนา/มโนทัศน์ของข้อ 1.1บ (Intent)

- สร้างการสื่อสารสองทางที่ตรงไปตรงมา
- สื่อสารการตัดสินใจสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง
- ผู้นำมีบทบาทโดยตรงในการจูงใจให้เกิดการดำเนินงานที่ได้เด่นชัด บุ่งผู้เรียน/ลูกค้า

ไม่ใช่แค่ 'มีช่องทาง'
แต่ต้อง 'ปิดวงจรจนเกิดผล'



ตัวอย่างตัวชี้วัดที่ใช้ยืนยันว่า 'สื่อสารแล้วได้ผล'

- % บุคลากรที่เข้าใจกิจกรรม/การตัดสินใจสำคัญ
- อัตราการเข้าร่วม Town Hall / Q&A

- จำนวนประเด็นจากการรับฟังที่ปิดงาน (Close-loop rate)
- ตัวชี้วัดความผูกพัน (Engagement) / ความเชื่อมั่นต่อผู้นำ

เชื่อมโยงกับข้ออื่นที่ต้องตอบให้ครบ

1.1ก(1) กิจกรรมองค์กร

- ทำให้คนเข้าใจกิจกรรมเดียวกัน (Alignment)
- สื่อสารวิสัยทัศน์/ค่ามีนัยสนับสนุน

1.2ก(1) ธรรมาภิบาล (Governance)

- สื่อสารโปร่งใส ตรวจสอบได้
- ซ่องทางสื่อสาร/ร้องเรียน/ข้อกังวล

2.1ก(1) วางแผนกลยุทธ์

- เสียงรับฟังเป็น input ของกลยุทธ์
- สื่อสารเหตุผลของกลยุทธ์ให้เกิด buy-in

2.2ก(1) แผนปฏิบัติการ

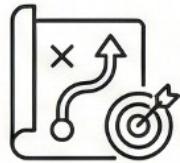
- ถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ (Deployment)
- ระบุเจ้าภาพ/ไทม์ไลน์/การติดตาม

โยงเสริม: 3.1 เสียงผู้เรียน/ลูกค้า | 4.1 ข้อมูลและความรู้ |
5.2 ความผูกพันบุคลากร | 7.4 ผลลัพธ์การนำองค์กร

1.2ค(1) ความพากษาสุกของสังคม (Societal Well-Being)

ทำให้ประโยชน์ต่อสังคมเป็น ‘ส่วนหนึ่งของกลยุทธ์’ และ ‘ฝังในงานประจำวัน’ อย่างเป็นระบบ

คำตามนี้หมายถึงอะไร



เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์:
เลือกประเด็นสังคมสำคัญ +
ใส่ในแผน/การตัดสินใจ



เป็นงานประจำวัน:
มีระบบงาน/บทบาท/ความร่วมมือ
กำต่อเนื่องไม่ใช่ครั้งคราว



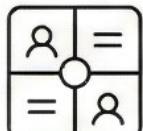
วัดผลและปรับปรุง:
ติดตามผลที่เกิดกับสังคม แล้วนำมา
ปรับปรุงและสื่อสารอย่างโปร่งใส

1)



กำหนดความ
หมาย/ขอบเขต
ความพากษาสุก
ของสังคม

2)



วิเคราะห์ผู้มีส่วน
ได้ส่วนเสียและ
ประเด็นสังคม
ที่เกี่ยวข้อง

3)



คัดเลือกประเด็น
สำคัญที่องค์กร
กำได้จริง
และมีผล

4)



บรรจุลงแผน
กลยุทธ์/แผน
ปฏิบัติการ และ
กำหนดเจ้าภาพ

5)



ฝังในกระบวนการ
ทำงานประจำ
(policy/ขั้นตอน/
ความร่วมมือ/
จริยธรรม)

6)



ติดตามผลจาก
ข้อมูลและเสียง
สะท้อนของ
สังคม/ชุมชน

7)

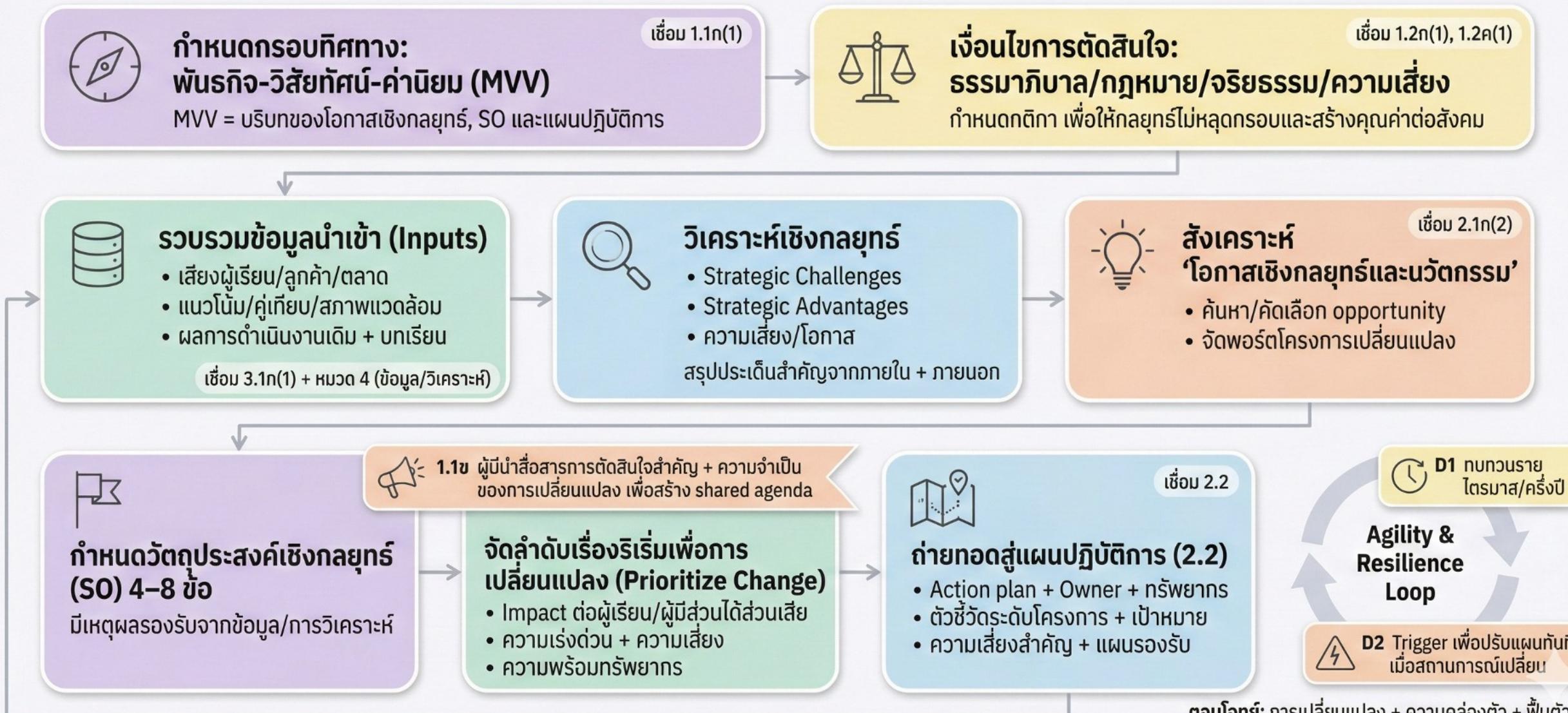


ทบทวน ปรับปรุง
และสื่อสารผล
อย่างโปร่งใส

เน้น: กลยุทธ์ + งานประจำ + ผลลัพธ์ต่อสังคม + การปรับปรุงต่อเนื่อง

2.1ก(1) ระบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถาบัน (Strategic Planning Process)

ไม่ใช่แค่ ‘แผน’ แต่เป็น ‘ระบบ’ ที่ทำซ้ำได้ ใช้ข้อมูลจริง มีธรรมาภิบาล และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้จริง



ตอบโจทย์: การเปลี่ยนแปลง + ความคล่องตัว + ฟื้นตัวเร็ว

ตัวอย่างตารางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan Table) : ระดับ Strategic Objectives (SO)

ผลลัพธ์หลักของ 2.1ก(1) = ได้ SO ที่ชัด (ยังไม่ลงรายละเอียด Initiative/Owner/Timeline ซึ่งจะไปอยู่ใน 2.2ก(1))



เกติการการอ่านตาราง (ระดับ SO)

- 1 SO = เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่วัดผลได้
- ต้องมีเหตุผลรองรับจากข้อมูลจริง และเสียงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ระบุ “ตัวชี้วัดระดับ SO + เป้าหมาย” ให้ชัด
- รายละเอียดโครงการ/เจ้าภาพ/เวลา = ไปทำใน 2.2ก(1)



เชื่อมโยง

- 1.1ก(1) MVV 1.1ข สื่อสาร 1.2 Governance
3.1 เสียงลูกค้า 2.2 แผนปฏิบัติการ

SO (Strategic Objective)	คำอธิบาย 1 บรรทัด (What/Why)	หลักฐาน/เหตุผลรองรับ (Evidence)	ตัวชี้วัดระดับ SO (SO KPI)	เป้าหมาย (Target)
SO1: ยกระดับคุณภาพผู้เรียนและผลลัพธ์การเรียนรู้	เพิ่มสมรรถนะและความพร้อมทำงานของบุนทึก	ผลประเมิน PLO / Feedback นายจ้าง / คะแนนสอบมาตรฐาน	% ผู้เรียนผ่าน PLO ตามเกณฑ์ / อัตราเมืองกำ	≥85% / ≥90%
SO2: ยกระดับประสบการณ์ผู้เรียน/ผู้ใช้บริการ (Student/Customer Experience)	บริการรวดเร็ว โปร่งใส ตรงความต้องการ	VoC/ข้อร้องเรียน/ เวลารอคอย/CSAT เดิม	คะแนนความพึงพอใจ (CSAT) / ระยะเวลาบริการเฉลี่ย	≥4.50/5 ลดลง 30%
SO3: เพิ่มคุณภาพงานวิจัย/นวัตกรรมและการใช้ประโยชน์	เพิ่มผลงานที่ตอบโจทย์สังคม/อุตสาหกรรม และต่อยอดได้	แนวโน้มทุนวิจัย/ ความต้องการภาคี/ ผลลัพธ์เดิม	จำนวนผลงานนำไปใช้จริง / มูลค่าทุนวิจัย/ บริการวิชาการ	≥X เรื่อง/ปี ≥Y ล้านบาท/ปี
SO4: ขับเคลื่อนองค์กรด้วยดิจิทัลและข้อมูล (Data-driven)	ตัดสินใจจากข้อมูลจริง ลดความซ้ำซ้อน เพิ่มประสิทธิภาพ	ข้อมูลกระจัดกระจาด/ รายงานล่าช้า/ กระบวนการซ้ำ	% กระบวนการสำคัญมี dashboard / คุณภาพข้อมูลผ่านเกณฑ์	≥70% ผ่านเกณฑ์ DQ
SO5: เสริมสร้างภาระและความยั่งยืน พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	โปร่งใส บริหารความเสี่ยง และปรับตัวได้เร็ว	ประเด็นกำกับ/ ความเสี่ยงสำคัญ/ เหตุการณ์เปลี่ยนแปลง	% ความเสี่ยงสำคัญมีมาตรการควบคุม / ระยะเวลาปรับตัวตามสถานการณ์	100% ≤30 วัน

2.2ก(1) แผนปฏิบัติการ (Action Plans) : ออกรูปแบบแผนให้ ‘ทำได้จริง’ จากรากฐาน

เปลี่ยน ‘SO/กลยุทธ์’ → ‘ชุดแผนสำคัญ’ ที่ทำได้จริง และสอดคล้องไปทางเดียวกันกับองค์กร

เจตนาณณ์ (Intent)

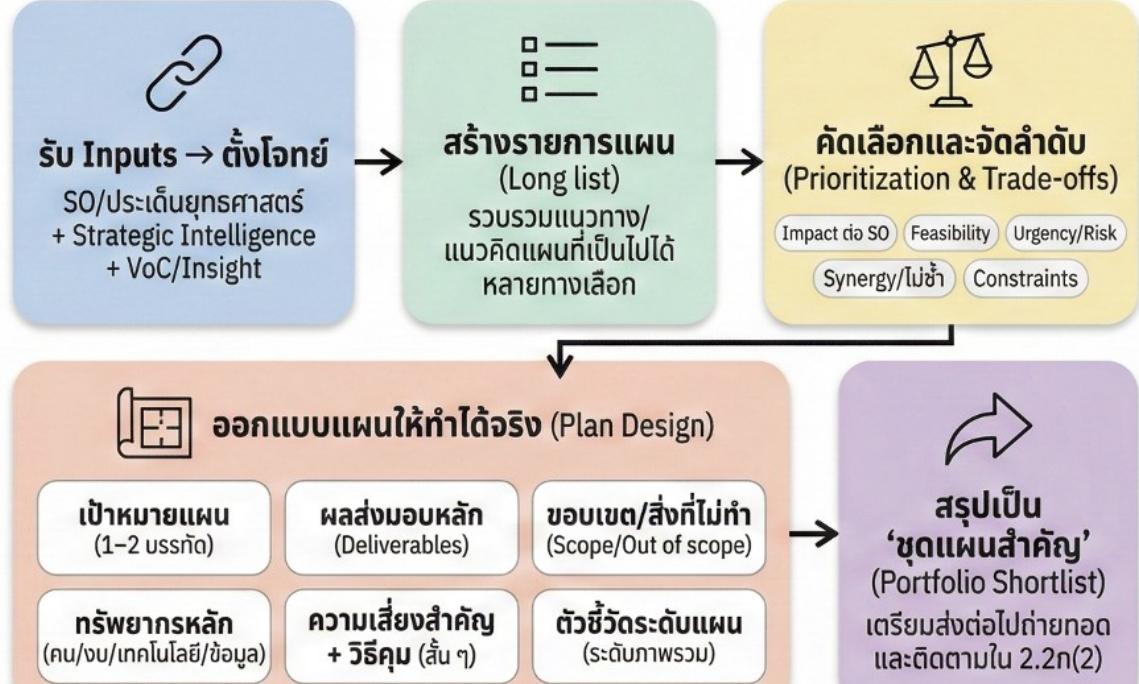


เจตนาณณ์ของ 2.2ก(1)

- แปลงกลยุทธ์/Strategic Objectives (SO) ให้เป็นแผนที่ “ทำได้จริง”
- คัดเลือกแผนด้วยเหตุผลและข้อมูล (มี trade-offs ไม่ทำทุกอย่าง)
- จัดพอร์ตแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ให้สมดุล
- ทำให้ทุกแผน “สอดคล้องไปทางเดียวกัน” กับ SO และความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กรรมการมองหา ‘ระบบ’
ไม่ใช่แค่รายการโครงการ

ระบบการจัดทำแผนปฏิบัติการ (2.2ก(1) System)



ทำอย่างไรให้สอดคล้อง (Alignment)



กลไกทำให้แผน ‘สอดคล้องไปทางเดียวกัน’

- Line of Sight:** ทุกแผนต้องโยง SO ชัด
- Portfolio View:** ตรวจสอบ/ชับกรับรายการ/สมดุลระยะสั้น-ยาว
- Governance Check:** ผ่านกรอบธรรมาภิบาล/ความเสี่ยง/กฎหมาย
- Communication:** ผู้นำสื่อสาร ให้เป็น shared agenda

1.1ก(1) MVV 1.1ก การสื่อสาร 1.2 ธรรมาภิบาล
2.1 SO 3.1 VoC 4.1 การวัด/กบกวน 5 คบ/สมรรถนะ

Output ที่ต้องได้จาก 2.2ก(1)



ผลลัพธ์ของ 2.2ก(1)

ได้ ‘ชุดแผนปฏิบัติการสำคัญ’ ที่มีเหตุผลจากข้อมูลและ VoC
พร้อมรายละเอียดระดับออกแบบ (เป้าหมาย-Deliverables-ทรัพยากร-ความเสี่ยง-ตัวชี้วัด) เพื่อส่งต่อ 2.2ก(2)

ตัวอย่างตารางแผนปฏิบัติการ (Action Plan Table) : สอดคล้องกับ SO

ผลลัพธ์หลักของ 2.2ก(1) = ชุดแผนสำคัญที่ ‘ทำได้จริง’ และ ‘ Ying SO ชัด’ (พร้อมส่งต่อไปถ่ายทอดและติดตามใน 2.2ก(2))



ออกแบบแผนให้ ‘ทำได้จริง’

- ทุกแผนต้องระบุว่า “ตอบ SO ข้อไหน”
- มี Deliverables ชัด (จับต้องได้)
- ระบุกรอบเวลาการหลักที่ต้องใช้ (คบ/งบ/เทคโนโลยี/ข้อมูล)
- ระบุความเสี่ยงสำคัญ + วิธีคุ้ม (ระดับการพร้อม)
- ระบุ Owner + รอบเวลา (ระดับการพร้อม) เพื่อความรับผิดชอบ
- ไม่ลงรายละเอียด WBS ลึก ๆ (รายละเอียดไปอยู่ 2.2ก(2))

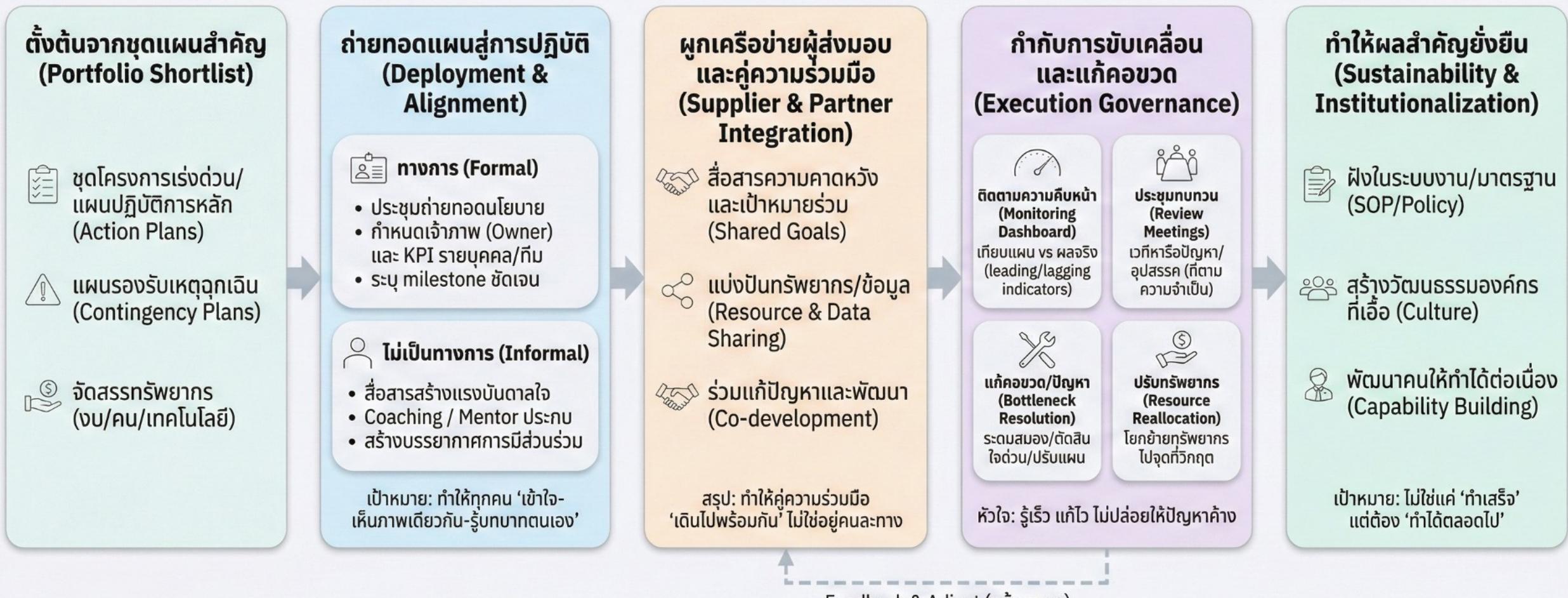
Input: SO + Strategic Intelligence + VoC

SO → Action Plans (2.2)

SO ที่เกี่ยวข้อง	ชื่อ Action Plan (Key Plan)	เหตุผลจากข้อมูล (Insight/VoC)	Deliverables หลัก	Owner (เจ้าภาพ)	ผู้ร่วมหลัก (Core team)	รอบเวลา (Timeline ระดับการพร้อม)	ความเสี่ยงสำคัญ + แนวคุณ (สันนิษฐาน)
SO1	ยกระดับ Active Learning & Assessment (PLO-based)	ผลประเมิน PLO บางด้านต่ำ / นายจ้างสะท้อน ช่องว่างทักษะ	คู่มือการสอนเชิงรุก + รูบrik / รายงานผล PLO รายการการศึกษา	รองคณบดีฝ่ายวิชาการ	หัวหน้าหลักสูตร + อาจารย์แกนนำ + หน่วยประกันคุณภาพ	Q1-Q4/2569 (เริ่มใช้งาน Q2)	ดำเนินการเปลี่ยนแปลง → coaching/ชุมชนการเรียนรู้ (CoP)
SO1	ระบบติดตามผลบัณฑิตและนายจ้าง (Graduate Tracking)	ข้อมูลผลลัพธ์บัณฑิต กระจัดกระจาย ใช้ปรับหลักสูตรไม่ทัน	ฐานข้อมูลบัณฑิต + แบบสำรวจนายจ้าง / รายงาน insight รายปี	ผู้อำนวยการสำนักงาน/งานบริการการศึกษา	ทีม IT + งานศิษย์เก่า + หลักสูตร	Q2/2569–Q1/2570	อัตราตอบตัว → สร้างแรงจูงใจ/ ขยายช่องทาง
SO2	One-stop Service & ลดเวลารอคอย	VoC/ข้อร้องเรียนเรื่องขั้นตอนซ้ำซ้อน และรอนาน	คู่มือบริการใหม่ + SLA จุดบริการเดียว + แบบฟอร์มมาตรฐาน	หัวหน้างานบริการ/ทะเบียน	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง + IT + ผู้แทนผู้ใช้บริการ	Q1–Q3/2569 (Go-live Q3)	គัดข้ามหน่วยงาน → RACI + ผู้บริหารเคลียร์อุปสรรค
SO4	Data Governance + Dashboard กระบวนการสำคัญ	รายงานล่าช้า ข้อมูลไม่ตรงกัน ติดสินใจช้า	นิยามข้อมูลหลัก + data owner / dashboard 3-5 เรื่องแรก	รองคณบดีฝ่ายบริหาร/อธิการ	ทีมข้อมูล/IT + เจ้าของกระบวนการ + ผู้ใช้ข้อมูล	Q2/2569–Q4/2570	คุณภาพข้อมูลต่ำ → กติกา DQ + ตรวจสอบเป็นรอบ
SO3	พور์ติฟาย/บริการวิชาการร่วมภาคี (Use-case driven)	ภาคีต้องการงานแก้ปัญหาจริง ต้องการผลลัพธ์นำไปใช้	โจทย์ร่วมภาคี 3-5 โจทย์ / MOU+แผนงานรายงานผลใช้ประโยชน์	รองคณบดีฝ่ายวิจัย/บริการวิชาการ	นักวิจัยแกนนำ + หน่วยพัฒนาบัตร + งานการเงิน/พัสดุ	2569–2571 (กบกวนรายไตรมาส)	ความคาดหวังไม่ตรง → TOR ชัด + review รายไตรมาส
SO5	Risk & Compliance Review + แผนรองรับเหตุการณ์เปลี่ยนแปลง	มีความเสี่ยงสำคัญ/ ข้อกำกับ/เหตุการณ์เปลี่ยนแปลงบ่อย	รายการความเสี่ยงสำคัญ + มาตรการควบคุม / สุ่มปกติ รายไตรมาส	คณบดี/ คณะกรรมการบริหาร	คกก.ความเสี่ยง + หน่วยกฎหมาย/ กำกับ + เจ้าของกระบวนการ	รายไตรมาสต่อเนื่อง (เริ่ม Q1/2569)	ดำเนินเอกสารอย่างเดียว → ผูกกับ review ผู้บริหาร และการติดสินใจจริง

2.2ก(2) การนำแผนปฏิบัติการไปใช้ (Action Plan Implementation): ถ่ายทอด-ขับเคลื่อน-ทำให้ยั่งยืน

นำ ‘ชุดแผนสำคัญ’ จากข้อ 2.2ก(1) ไปสู่การปฏิบัติจริง ร่วมกับผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือ และทำให้ผลลัพธ์ยั่งยืน



ผลลัพธ์ของ 2.2ก(2): แผนภูมิถ่ายทอดสู่การปฏิบัติจริง ทำงานร่วมกับผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือได้ และทำให้ผลสำคัญเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

3.1v(2) การจัดหลักสูตรและบริการฯ (Program & Service Offerings)

รับ ‘ความต้องการและความคาดหวัง’ (3.1g(1)) + ‘ทิศทางกลยุทธ์’ → ทำ Product–Market Fit → จัดพортfoliot หลักสูตร/บริการ

3.1v(2)



Inputs (โจทย์ตั้งต้น)



เสียงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
(3.1g(1))

- ความจำเป็น / ความต้องการ / ความคาดหวัง
- pain point / จุดติดขัด / ประสบการณ์ที่อยากรู้ได้
- แยกตามกลุ่มผู้เรียน อุปนัยต์กลุ่มอื่น และตลาด



ทิศทางกลยุทธ์
(2.1)

- Strategic Objectives / ประเด็นยุทธศาสตร์
- กลุ่มเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (target segments)
- คุณค่าที่ต้องการต้องการสร้าง (value focus)

เป้าหมาย: ทำให้ offerings ‘fit’ กับลูกค้า และ ‘fit’ กับกลยุทธ์



PMF Toolbox

(ทำให้ ‘หลักสูตร/บริการ’ ตรงตลาด)



Value Proposition Canvas (VPC)

Jobs-Pains-Gains ↔ Pain relievers-Gain creators-Offerings



Unique Selling Point (USP)

สำหรับใคร / ได้คุณค่าอะไร / ต่างอย่างไร / หลักฐานอะไร



Segment-Offering Fit Matrix

จับคู่ตลาด-หลักสูตร/บริการ → เท็บช่องว่างและโอกาสใหม่

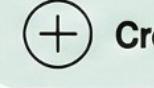


Kano: Must-have vs Delighter

แยกสิ่งที่ ‘ต้องมี’ กับสิ่งที่ ‘สร้างความต่าง’



การตัดสินใจเชิงพอร์ตfoolio Decisions)



Create

สร้างหลักสูตร/บริการใหม่ เพื่อเจาะตลาดใหม่



Improve

ปรับหลักสูตร/บริการเดิม ให้ตอบความต้องการสำคัญ



Differentiate

เพิ่มความแตกต่าง/USP ให้ชัด



Retire

ยุติ/ควบรวม สิ่งที่ไม่ fit หรือไม่คุ้มค่า

Output ของ 3.1v(2): พортfoliot หลักสูตร/บริการที่ ‘ตอบสนอง-เห็นอีกความคาดหวัง-ดึงดูดกลุ่มใหม่’



การเชื่อมโยง (Integration)

3.1g(1) รับฟังเสียง

2.1 ทิศทางกลยุทธ์

2.2 แผนปฏิบัติการ

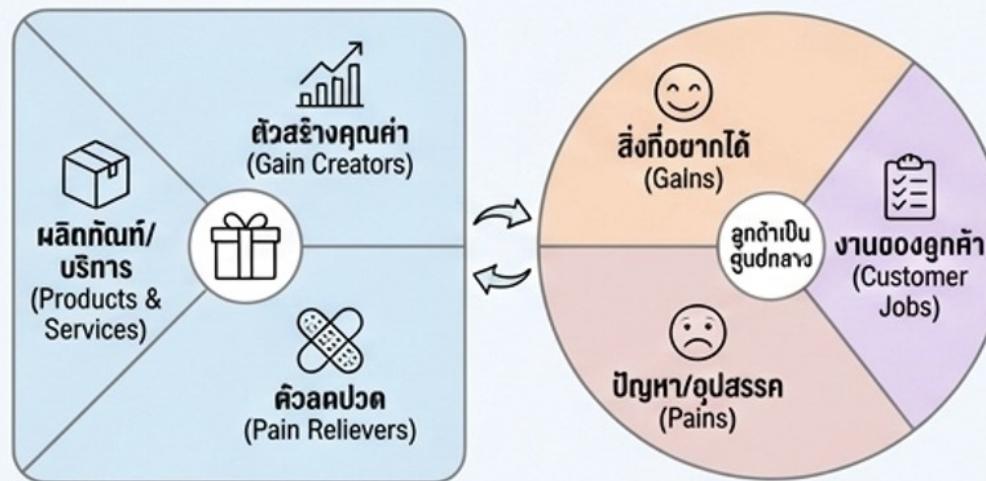
4.2 นวัตกรรม

7.1 ผลลัพธ์ด้านหลักสูตร/บริการ

3.1ข(2) การจัดหลักสูตรและบริการฯ (Program & Service Offerings)

รับ ‘ความต้องการและความคาดหวัง’ (3.1ก(1)) + ‘ทิศทางกลยุทธ์’ → ทำ Product-Market Fit → สร้างคุณค่าและความแตกต่างของหลักสูตร/บริการ

Value Proposition Canvas (VPC) : ทำให้รู้ว่า ‘คุณค่า’ ตรงใจลูกค้า
แปลงเสียงลูกค้า (Jobs-Pains-Gains) → ออกแบบหลักสูตร/บริการ
(Offerings-Relievers-Creators)



Fit Check: Jobs ↔ Offerings | Pains ↔ Relievers | Gains ↔ Creators

Output: ทุนค่าทักษะ + ทุนลักษณะทักษะของหลักสูตร/บริการที่ตอบโจทย์จริง

จาก VPC → สร้าง
‘จุดขาย/ความต่าง (USP)’

1) เลือกคุณค่าหลัก
(Core Value)

จาก Gains/Pains ที่สำคัญที่สุด

2) นิยามคำสัญญา
(Value Promise)

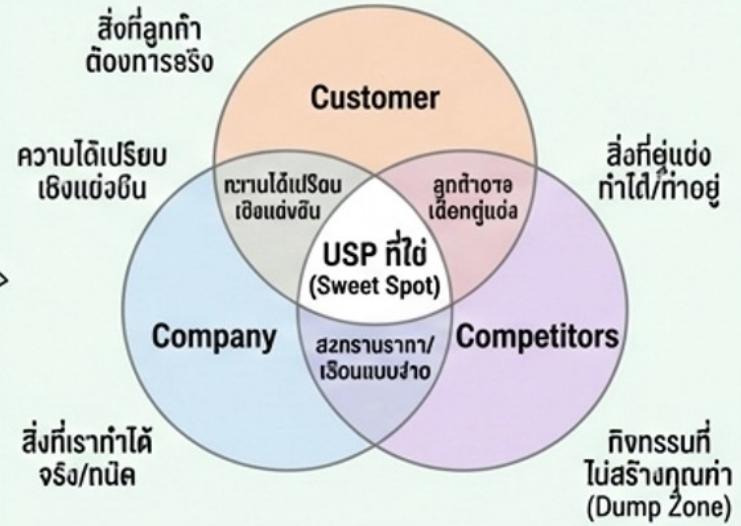
1 ประโยชน์
(สัน/อัจฉริยะ/ก้าวหน้า/เป้าหมาย)

3) หลักฐานรองรับ
(Proof)

เช่น บัตรถูบาน/ภาคี/
ผลงานดังรัง/กรณีพิเศษ

สูตร USP = คุณค่าเดพว่า: + ก้าวหน้าหมายเหตุ
+ หลักฐานรองรับ + ต่างหากทางเสื้อ

3C Model : วิเคราะห์ USP ให้คุณ
(Customer–Company–Competitors)



- Customer: เทคนิค/กระบวนการผลิต/กระบวนการที่ไม่พอดี
- Company: ลักษณะ/ทรัพยากร/ผู้คน/ทักษะ/เทคโนโลยี
- Competitors: ทางเสือกหลัก/ดูดซึ้ง/บ่องว่างตลาด (gap)

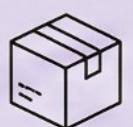
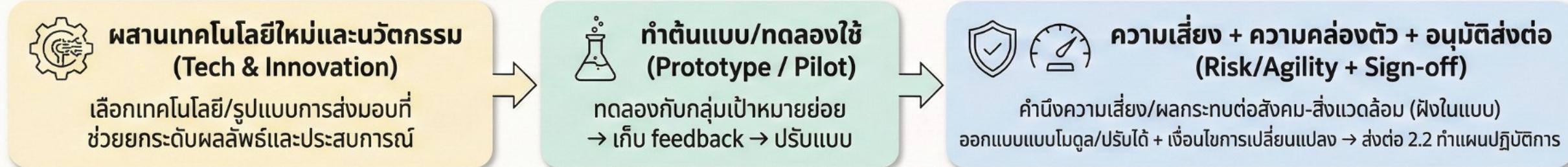
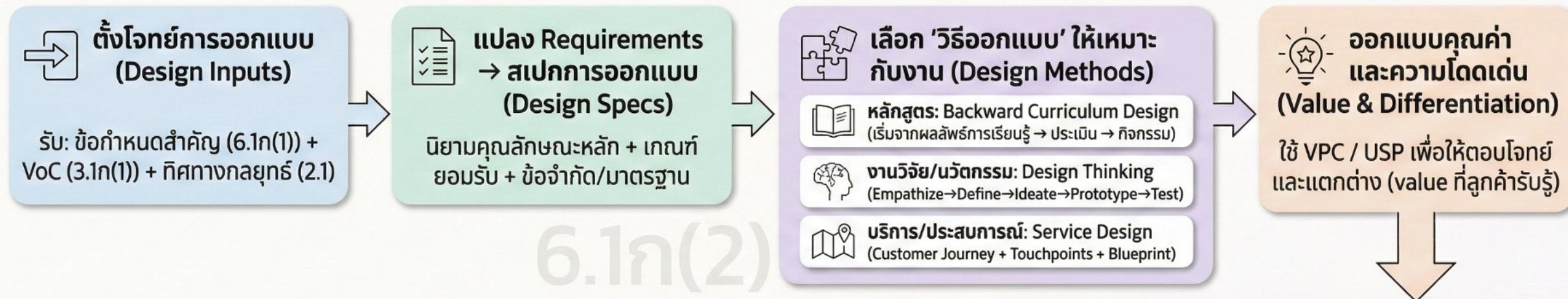
USP ที่ดี = ลูกค้าต้องการ + เราสามารถจัดให้ได้ + ทุกแห่งที่เราสามารถจัดให้ได้

6.1ก(2) การออกแบบหลักสูตรและบริการฯ (Program and Service Design)

System Overview

เมื่อเลือกหลักสูตร/บริการให้ 'Product-Market Fit' แล้ว → ต้องออกแบบให้ตรง 'ข้อกำหนดสำคัญ' สร้างคุณค่า ปลอดความเสี่ยง และคล่องตัว

From 3.1ก(2) Offerings/PMF → To 6.1 Design



Output (สิ่งที่ต้องได้)

- แบบหลักสูตร/บริการที่ตอบ 'ข้อกำหนดสำคัญ'
- วิธีออกแบบที่เหมาะสมกับงาน (Backward / Design Thinking / Service Design)
- จุดเด่น/คุณค่าที่ลูกค้ารับรู้ (Value Proposition)
- ความเสี่ยง+ผลกระทบ+ความคล่องตัว (ผังในแบบ) และพร้อมส่งต่อ 2.2

6.1ก(4) การออกแบบกระบวนการ (PROCESS Design)

เมื่อมี 'หลักสูตร/บริการ' แล้ว ต้องออกแบบ 'กระบวนการทำงานสำคัญ + กระบวนการสนับสนุนสำคัญ' ให้ส่งมอบได้จริงตามข้อกำหนด

6.1ก(4)

เลือกเครื่องมือให้เหมาะสมกับ 'ประเภทงาน'

Inputs & Requirements

Inputs → ข้อกำหนดสำคัญของกระบวนการ

- หลักสูตร/บริการที่เลือกแล้ว (Offerings/PMF)
- ความต้องการ/ความคาดหวัง (VoC)
- ข้อกำหนด/มาตรฐาน/จริยธรรม
- เป้าหมายด้านคุณภาพ เวลา ต้นทุน ความปลอดภัย
- ความเสี่ยง + ผลกระทบสังคม/สิ่งแวดล้อม
- ความคล่องตัวที่จำเป็น

Goal: แปลง 'ข้อกำหนด' → 'Process Requirements'



Process Design Toolkit (เครื่องมือออกแบบกระบวนการ)



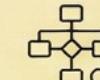
SIPOC
กำหนดขอบเขต:
Supplier–Input–
Process–Output–
Customer



Service Blueprint / Journey
ออกแบบประสบการณ์ +
จุดสัมผัส (touchpoints)
+ หน้างาน/หลังบ้าน



Swimlane + RACI
ขั้นตอนเรื่อง handoff
+ บกบาท/
ความรับผิดชอบ



Logic Model
Inputs→Activities→
Outputs→Outcomes
(กระบวนการสร้างผลลัพธ์)



Risk & Impact Checklist
ผังความเสี่ยง/ข้อกำหนด/
สังคม–สิ่งแวดล้อม
ในแบบกระบวนการ



Process Design Outputs (สิ่งที่ต้องได้)

Outputs (สิ่งที่ต้องได้จาก 6.1ก(4))

- 1) Process Architecture: ระบุ Key Work + Key Support Processes
- 2) Process Map/Blueprint: ขั้นตอนหลัก + จุดตัดสินใจ + จุดส่งต่อ
- 3) มาตรฐานงาน: SOP/WI/Template + Acceptance Criteria
- 4) Control Points: จุดควบคุมคุณภาพ/ความถูกต้อง/ความปลอดภัย
- 5) Tech & Knowledge: ใช้เทคโนโลยี และความรู้องค์กรดิเวลฯ/ความผิดพลาด
- 6) Agility by Design: ออกแบบให้ปรับได้ + เงื่อนไขการเปลี่ยนแปลง

หมายเหตุ: หากข้อกำหนด/เทคโนโลยีเปลี่ยน
→ ต้อง 're-design / innovate' ได้

การเชื่อมโยง (Integration)

3.1 VoC

3.1ก(2) Offerings/PMF

Integration Tags (เชื่อมโยงหมวดอื่น)

6.1ก(1) Requirements

6.1ก(2) Program/Service Design

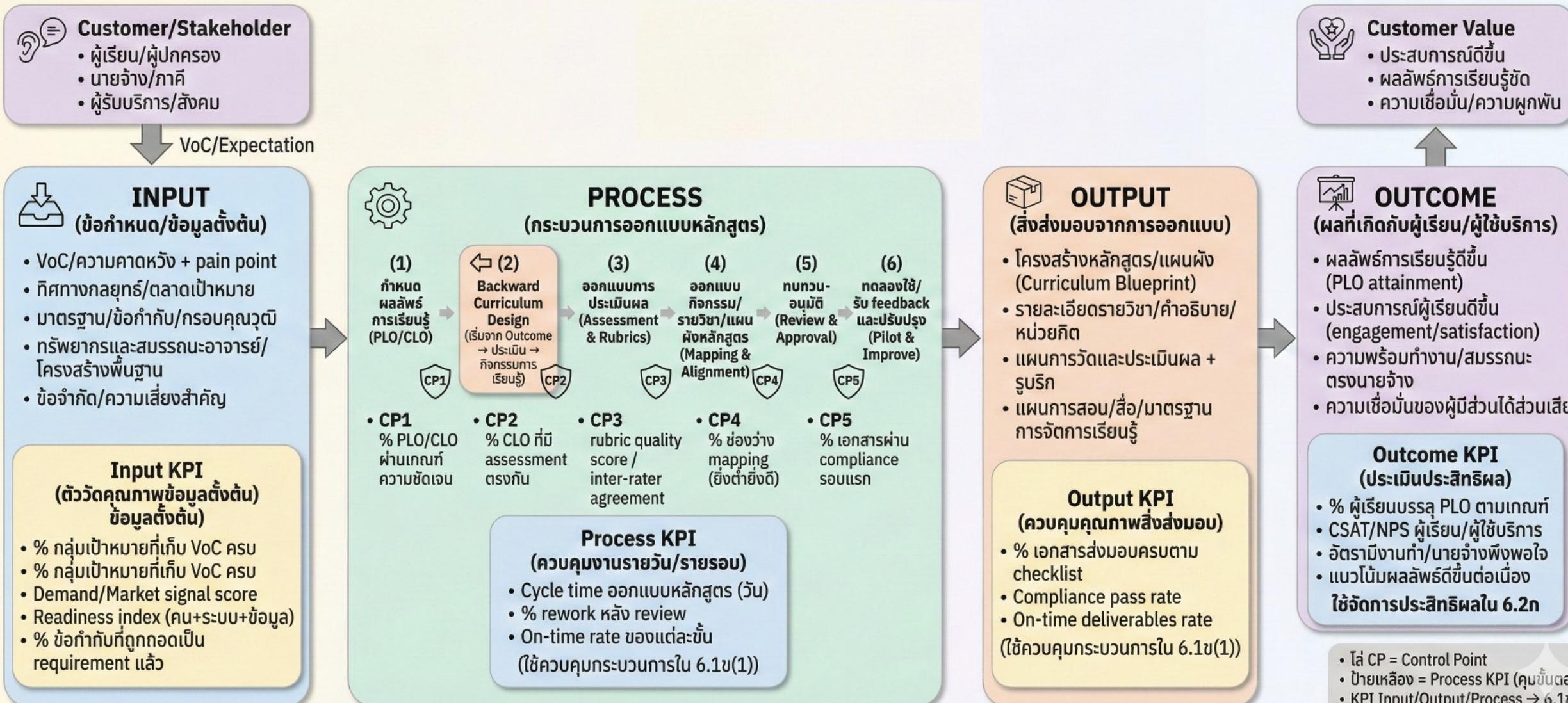
2.2 Action Plans

1.2 Governance

กระบวนการออกแบบหลักสูตร (Curriculum Design) :

Input → Process → Output → Outcome → Customer

ตัววัดระดับ Input/Process/Output ใช้ ‘ควบคุมกระบวนการ’ (6.1ข(1)) และตัววัดระดับ Outcome ใช้ ‘ประเมินประสิทธิผล’ (6.2ก)



6.1ບ(1) การนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ (PROCESS Implementation)

มันใจได้อย่างไรว่างานประจำวันของ 'กระบวนการสำคัญ + กระบวนการสนับสนุน' เป็นไปตามข้อกำหนดสำคัญด้วยมาตรฐานงาน + การจัดการประจำวัน + ตัววัด In-process/Output

6.1ບ(1)



ข้อกำหนดสำคัญของกระบวนการ (Critical Requirements/CTQ)

- คุณภาพ/มาตรฐานบริการ
- เวลา/ความรวดเร็ว (Cycle time)
- ความถูกต้อง/ข้อพิดพลด
- ความปลอดภัย/ข้อกำกับ
- ความเสี่ยงสำคัญ + ผลกระทบ สังคม/สิ่งแวดล้อม (ถ้ามี)

รับมาจาก: 6.1ກ(4)
Process Design + VoC + มาตรฐาน



กลไกการนำไปปฏิบัติจริง (Implementation Mechanisms)



- #### มาตรฐานการทำงาน (SOPs / Work Instructions)
- ขั้นตอนงาน + บทบาทผู้รับผิดชอบ (RACI ย่อ)
 - ระบุ Control Point (CP) ในขั้นตอนย่อย
 - เกณฑ์ผ่าน/ไม่ผ่าน (Acceptance Criteria)
 - ถ้าหลุดเกณฑ์: วิธีแก้ + การยกระดับ (Escalation)



การจัดการประจำวัน (Daily Management)

- Daily Huddle 10-15 นาที
- Visual Board / Dashboard (สถานะ:เขียว-เหลือง-แดง)
- ติดตาม In-process KPI แบบวันต่อวัน
- Trigger เมื่อหลุดเกณฑ์ → ทำ Action กับทีม
- สรุปประเด็นช้า ๆ ส่งต่อการปรับปรุง (6.1ບ(2))



ตัววัดเพื่อ 'ควบคุมกระบวนการ' (Control Measures)

ระดับตัววัด	ตัวอย่าง	ใช้ทำอะไร
Input KPI	% VoC ครบ / readiness ข้อมูล	คุณภาพข้อมูลตั้งต้น
Process (In-process) KPI	% ผ่าน CP / cycle time / % rework	คุณงานระหว่างทาง
Output KPI	% deliverable ครบ / pass compliance / on-time	คุณภาพสิ่งส่งมอบกันทีม

Input/Process/Output KPI = ใช้ควบคุมงานใน 6.1ບ(1)

Outcome KPI → ไปใช้ใน 6.2ກ (ประสิทธิผล)

เชื่อมโยง (Integration)

6.1ข(1) Daily Control Toolkit: Visual Board + Control Points + Control Chart

Practical Tools

ทำให้ตัววัด 'ใช้คุณงานจริง' ด้วยบอร์ดหน้างาน, เกณฑ์ควบคุม, และแผนต่อสนองเมื่อหลุดเกณฑ์

Control & Improve



ตัวอย่าง Visual Board / Dashboard (รายวัน)

KPI 1 ➡
% ผ่าน Control Point (CP pass rate)

KPI 2 ➔
Cycle time (วัน/ชั่วโมง)

KPI 3 ➡
งานค้าง (Backlog)

KPI 4 ➔
% Rework

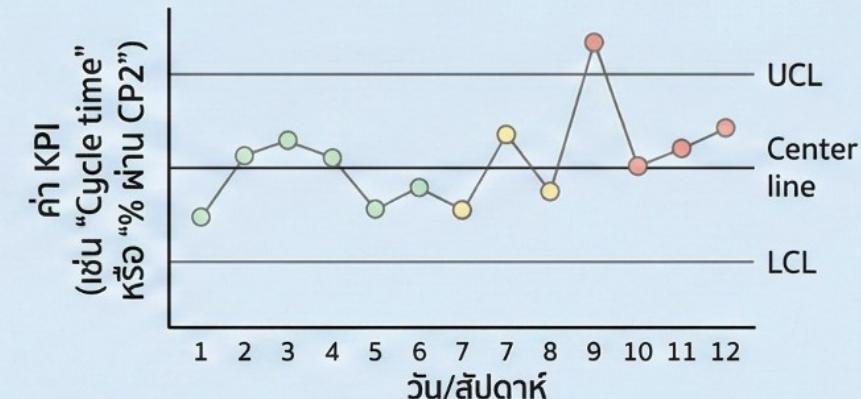
Huddle 10 นาที

- สถานะ KPI วันนี้
- ปัญหาหน้างาน

- ใครกำจัดวันนี้
- ขอการสนับสนุน/เคลียร์อุปสรรค

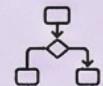


Control Chart (In-process KPI)



ใช้ดูความแปรปรวน + สัญญาณผิดปกติ เพื่อกำ action ทันที

Process KPI = คุณงานใน 6.1ข(1)



Control Points (CP) ในขั้นตอนย่อย

รับ Requirement
Review/ Approval

ครบถ้วน
สอดคล้อง

ออกแบบ
ผ่านมาตรฐาน

ครบถ้วน
สอดคล้อง

ผ่านมาตรฐาน

ครบถ้วน
สอดคล้อง

ผ่านมาตรฐาน
ที่กำหนด

ครบถ้วน
สอดคล้อง

KPI: % รับครบตาม checklist

% alignment
ที่กำหนด

% ผ่านรอบแรก



Reaction Plan (เมื่อ KPI หลุดเกณฑ์)

if ดำเนินมาตรฐาน

if แก้ภายใน 24 ชม.
+ แจ้งหัวหน้ากระบวนการ

if เปิดปัญหา/หาสาเหตุ
+ Escalate ผู้บริหาร
+ แผนแก้ไข 7 วัน



Link to Improve & Effectiveness

จากการคุณรายวัน → สู่การปรับปรุงและประสิทธิผล

Daily Control (6.1ข(1))

Improve (6.1ข(2))

Effectiveness (6.2ก)

- Process/Output KPI = คุณงานและลดความแปรปรวน
- Outcome KPI = วัดผลจริงหลังใช้งาน (ประสิทธิผล)

6.1ข(2) การปรับปรุงกระบวนการ (PROCESS Improvement)

ปรับปรุง 'กระบวนการทำงานและสนับสนุนที่สำคัญ' เพื่อยกระดับผลิตภัณฑ์/บริการ และผลการดำเนินการของกระบวนการ

A



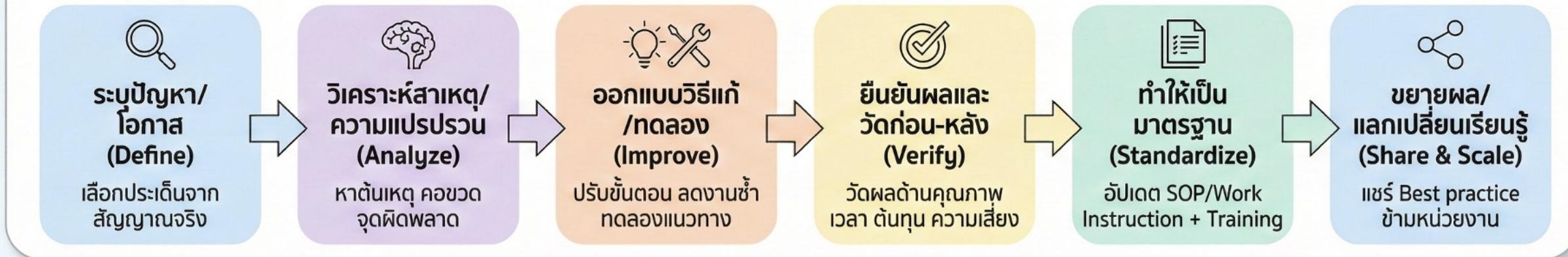
สัญญาณ/อินพุตที่ใช้ชี้เป้าการปรับปรุง

- ผลการเก็บกวนผลการดำเนินการ/รีวิวผู้บริหาร
- ตัววัด in-process & ผลการดำเนินการประจำวัน (6.1ข(1))
- เสียงลูกค้า/ผู้เรียน (VoC) และข้อร้องเรียน (หมวด 3)
- ความเสี่ยง/ข้อจำกัด/ผลกระทบสังคม-สิ่งแวดล้อม

B

วงจรปรับปรุงอย่างเป็นระบบ (Systematic Improvement Cycle)

จาก 'สัญญาณ' → 'วิเคราะห์' → 'ปรับปรุง' → 'ตรึงผล' → 'ขยายผล'



C

เครื่องมือที่ใช้บ่อย (เลือกให้เหมาะสมกับปัญหา)

Process Mapping / SIPOC

PDCA / A3 / Kaizen

Lean / ลดความสูญเปล่า

Six Sigma / DMAIC

Error-proofing (กันพลาด)

Benchmarking

ทดลองหา optimum (Optimization)

ใช้เทคโนโลยี/ดิจิทัลช่วยงาน

ผลลัพธ์ที่ต้องเชื่อมโยง (Linkages)

- ส่งกลับไปคุมงานประจำวัน: "6.1ข(1) ตัววัด/จุดควบคุม + SOP ใหม่"
- หากต้องรื้อ/ออกแบบใหม่: "ย้อนกลับ 6.1ก(4) ออกแบบกระบวนการ"
- สอดคล้องกลยุทธ์/แผน: "เชื่อมหมวด 2 (Strategy/Action Plans)"
- รายงานผลลัพธ์: "ไปชี้วัดแนวโน้มในหมวด 7.1"

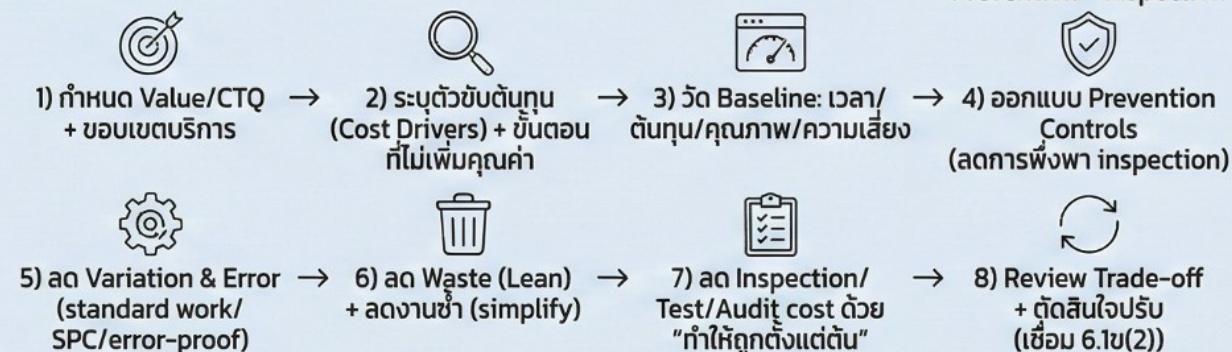
6.2ก Operational Efficiency & Effectiveness: บริหาร 'ความคุ้มค่า' และ 'ความได้ผล' ของการปฏิบัติการ

ไม่ใช่แค่คุณงาน (6.1ข(1)) หรือปรับปรุงเป็นเรื่อง ๆ (6.1ข(2)) แต่เป็นการบริหารสมดุลทั้งระบบ: ต้นทุน-รอบเวลา-ผลิตภาพ-คุณภาพ โดยใช้ Outcome เป็น guardrail

A 40% What 6.2ก ต้องการเห็น (Core Questions)

- ⌚ • รอบเวลา/ผลิตภาพ ดีขึ้นได้อย่างไร?
- 🔧 • ลดความแปรปรวน-ความผิดพลาด-งานซ้ำ อย่างไร?
- 🔄 • ลดความสูญเปล่า (งานไม่เพิ่มคุณค่า) อย่างไร?
- 💰 • ลดต้นทุนการตรวจสอบ/ทดสอบ/ตรวจสอบติดตาม อย่างไร?
- 📊 • ทำอย่างไรให้คุณตัวบุน แต่คุณค่าต่อผู้เรียน/ลูกค้าไม่ตก?

B 60% Operational Effectiveness System (8 ขั้น)



Balance • Waste Reduction • Prevention

C 55% KPI Architecture: ใช้ KPI ให้ไม่ซ้ำ 6.1



D 45% ตัวอย่าง Trade-off / Balance Panel



การตัดสินใจระดับระบบ

มาตรการลดต้นทุน	ความเสี่ยง คุณค่า/คุณภาพ	Guardrail ที่ใช้
ลดขั้นตอนตรวจซ้ำ	เสี่ยงคุณภาพตก	ใช้ outcome guardrail (CSAT/ข้อร้องเรียน)
ทำ automation บางขั้น	เสี่ยงข้อบกพร่อง	ใช้ output KPI (defect/compliance)
ลดเวลาอุดชอย	เสี่ยงงานหน้างานล้น	ใช้ process KPI (backlog/variation)

เชื่อมโยง (Linkages)

หมวด 2 กลุ่มทักษะ

6.1ก(4) ออกแบบกระบวนการ+KPI

→ 6.1ข(1) คุณงาน

→ 6.1ข(2) ปรับปรุง

หมวด 2 กลยุทธ์

หมวด 3 VoC

หมวด 4 Data/Analysis

→ 6.2ก บริหารผลรวมประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล

→ หมวด 7

สรุปความต่าง: 6.1ข(1) คุณงานรายวัน | 6.1ข(2) ปรับปรุง | 6.2ก บริหารประสิทธิภาพ-ประสิทธิผล

6.1 = ดูแล 'กระบวนการ' ให้เสถียรและดีขึ้น | 6.2 = บริหาร 'ผลรวมของการปฏิบัติการ' ให้คุ้มค่าและได้ผล (สมดุลต้นทุน-คุณค่า)

Daily Control • Improvement • Operational Effectiveness

6.1ข(1) Process Implementation



คุณงานประจำวันให้ไม่หลุดมาตรฐาน

- 1) จุดเน้น เสถียรภาพ + ทำตามข้อกำหนด (CTQ)
- 2) กลไกหลัก SOP/WI + Control Points + Daily Huddle
- 3) ตัววัดหลัก Process KPI + Output KPI (leading/control)
- 4) การตอบสนอง Trigger → Reaction Plan → Escalation
- 5) ผลที่ได้กันที่ ลด error/rework/ความแปรปรวนรายวัน



ถาม: วันนี้หลุด CP ไหม? แก้กันที่

6.1ข(2) Process Improvement



แก้ต้นเหตุ + ยกระดับวิธีทำงาน

- 1) จุดเน้น ปรับปรุงเชิงระบบ ไม่แก้เฉพาะหน้า
- 2) อินพุต สัญญาณจาก 6.1ข(1) + VoC + ความเสี่ยง
- 3) วิธีทำ PDCA/DMAIC + Root Cause + ทดลอง/ยืนยันผล
- 4) ตรึงผล Standardize → Update SOP/WI → Training
- 5) ขยายผล Share & Scale / Best Practice

ยกระดับ + วิธีทำงาน



ความสัมพันธ์การให้ผลของระบบ

6.1ก(4) ออกแบบกระบวนการ+KPI

6.1ข(1) คุณงานรายวัน

6.1ข(2) ปรับปรุง

6.2ก บริหารประสิทธิภาพกั้งระบบ

หมวด 7 ผลลัพธ์

6.2 ก ใช้ข้อมูลจาก 6.1 แต่ตัดสินใจระดับระบบ (efficiency/effectiveness & trade-offs)

6.2ก Operational Efficiency & Effectiveness



บริหารผลรวมการปฏิบัติการให้คุ้มค่าและได้ผล

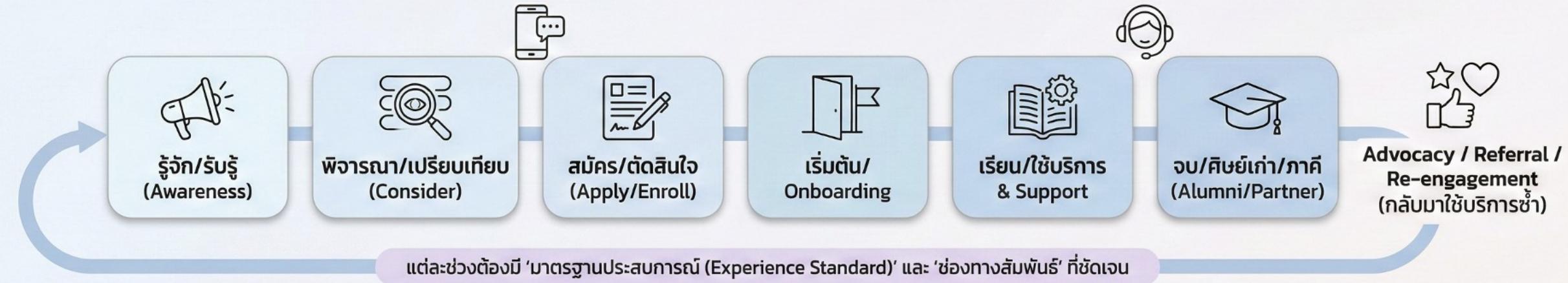
- 1) จุดเน้น ต้นทุน-รอบเวลา-ผลิตภาพ-คุณภาพ (กั้งระบบ)
- 2) โจทย์ ลดความสูญเปล่า + ลด inspection/test/audit cost
- 3) วิธีบริหาร Trade-off & Balance: คุณต้นทุนแต่คุณค่าไม่ตก
- 4) กลไก Prevention > Inspection (กำให้ถูกต้องแต่ต้น)
- 5) KPI ที่ใช้ Process/Output = ขับ efficiency | Outcome = guardrail
- 6) ผลที่ได้ คุ้มค่า + ได้ผล + สมดุลความคาดหวังผู้เรียน/ลูกค้า



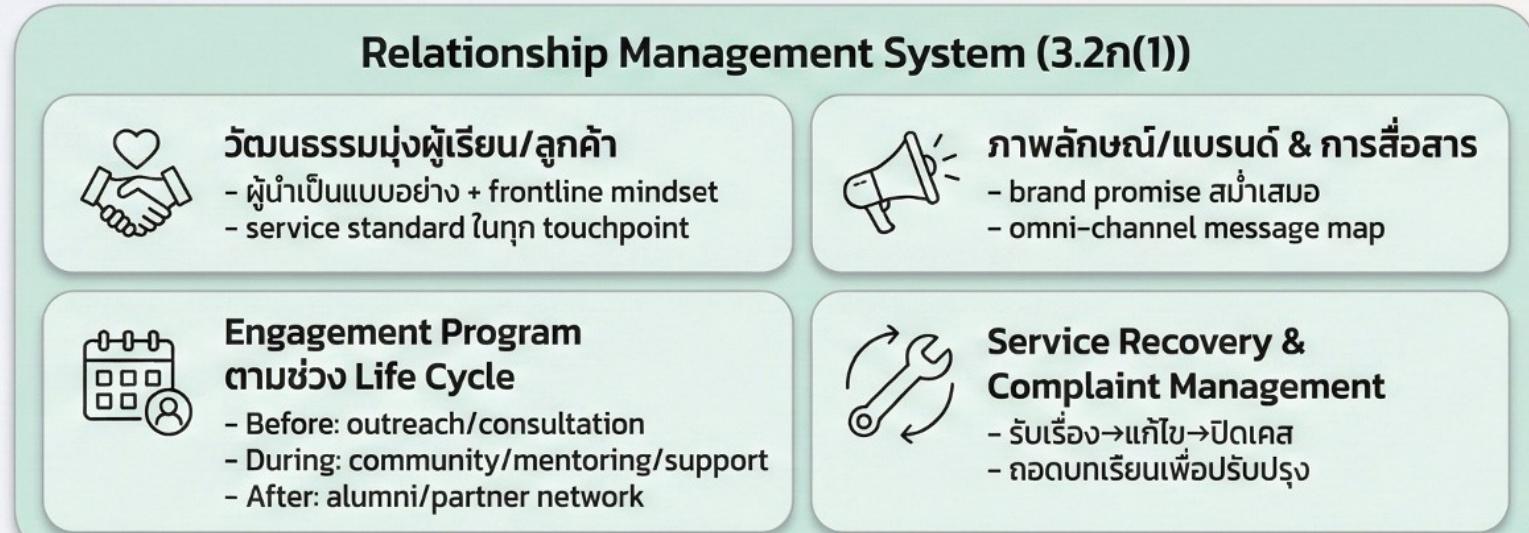
3.2ก(1) การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management)

จัดการความสัมพันธ์ 'ตลอดวงจรชีวิตลูกค้า/ผู้เรียน' เพื่อสร้างความผูกพัน ภาพลักษณ์ และการกลับมาใช้บริการซ้ำ

Customer Life Cycle



Relationship Management System (3.2ก(1))



3.1ก(1) ความต้องการ/VoC+Journey

→ 6.1ก(2) ออกรูปแบบหลักสูตร/บริการ

→ 6.1ก(4) ออกรูปแบบกระบวนการ

→ 3.2ก(1) สร้างสัมพันธ์

→ 7.2 ผลลัพธ์ลูกค้า/ผู้เรียน

หมวด 2 กลยุทธ์

หมวด 4 ข้อมูล/วิเคราะห์

RFM Model เพื่อการดูแลผู้เรียน/ลูกค้ากลุ่มอื่นแบบ Personalization

ใช้ Recency-Frequency-Value เพื่อรู้ว่าใครควร 'ดูแลเชิงรุก/รักษา/ดึงกลับ' ในระบบ 3.2ก(1)



นิยามตัวแปร



R (Recency)

ล่าสุดที่มีปฏิสัมพันธ์
(สมัคร/ใช้บริการ/เข้า LMS/ร่วมกิจกรรม)



F (Frequency)

ความถี่ในการมีส่วนร่วม
(กิจกรรม/ที่ปรึกษา/community/ภาค)



V (Value)

มูลค่า/คุณภาพ
(หน่วยกิต/คอร์สเสริม/สัญญาความ
ร่วมมือ/บริจาค/โอกาสคงอยู่)

ใช้ได้กับ 3 กลุ่ม



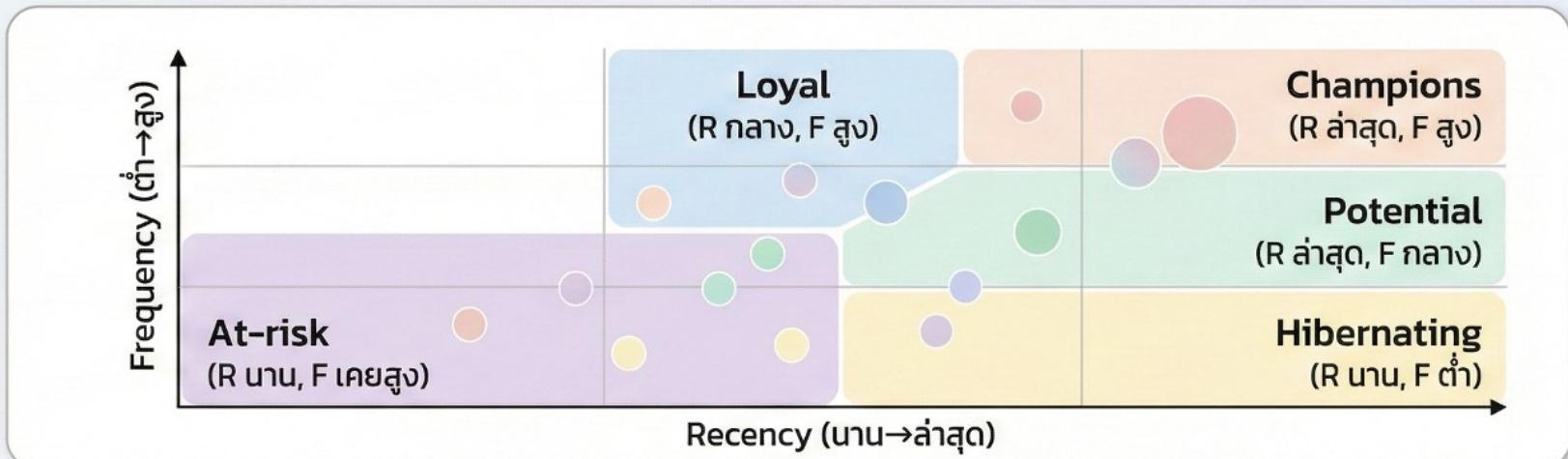
ผู้สมัคร/
นักศึกษา



ศิษย์เก่า



ลูกค้าองค์กร/
ภาค



ตาราง Playbook

กลุ่ม RFM	สัญญาณที่พบร&	แนวทางดูแล (ตัวอย่างกิจกรรม)
Champions	มีส่วนร่วมสูง	ชวนเป็น Ambassador / co-creation / referral
Loyal	ลบាំເສນວ	ดูแลลิเกิลพิเศษ / community / career support
Potential	เริ่มมาใหม៖	onboarding ชัด / nudges / mentor
At-risk	หាំងහាយ	win-back call / แก้ pain point / fast-track support
Hibernating	ไมោះយោតប	ส៉ែសាស្ត្រ-ពេទ្យ / ប៉ូស៊ុនអេដីវាទ់ / សំរវជាមេដ្ឋាហ៍



เชื่อม 3.2ก(1) → วัดผล → ปรับปรุง
(Define-Measure-Improve)

ผลลัพธ์ไปที่ 7.2:
Engagement / Satisfaction
Retention / Brand

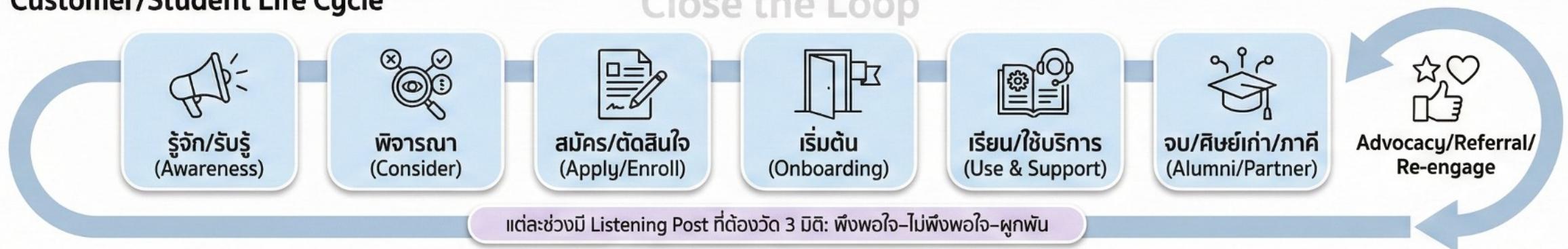
3.2ข การค้นหาความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน

วัดต่างกันตามกลุ่มและช่วงชีวิตลูกค้า แล้วนำผลไปปรับปรุง/กู้คืนบริการแบบเป็นระบบ

Customer/Student Life Cycle

35%

Close the Loop

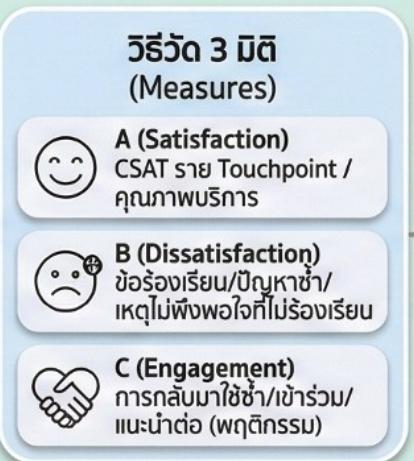


System 3.2ข

Close the Loop

Customer Satisfaction & Engagement Determination System

65%



เรียนรู้-ปรับ-วัดซ้ำ

3.1ก(1) Journey/ความต้องการ

→ 3.2ก(1) สร้างสัมพันธ์

→ 3.2ข วัด & ปิดลูป

→ 6.1ข(2) ปรับปรุงกระบวนการ

→ 7.2 รายงานผลลูกค้า

3.2 ข การเทียบเคียง (Benchmark) + Driver Analysis + Action Trigger

เทียบกั้งระดับ (level) + (แหล่งเทียบเคียง)

COMPARE & IMPROVE

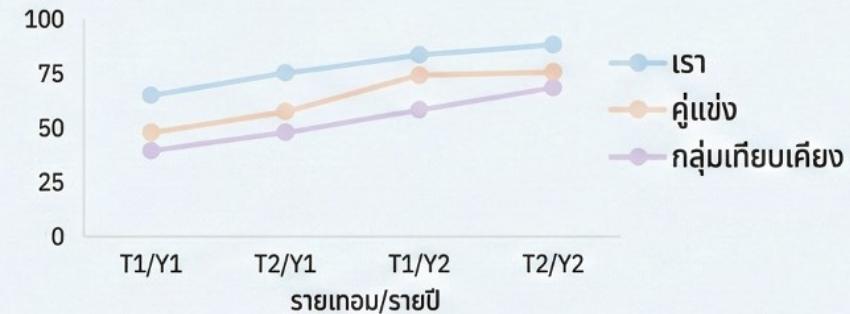
Benchmark Sources (แหล่งเทียบเคียง)

- คู่แข่ง/สถาบันที่หลักสูตร-บริการคล้ายกัน
 - กลุ่ม peer institutions (ขนาด/ภารกิจใกล้เคียง)
 - best-in-class service (หน่วยงานบริการเด่น)
 - survey ภายนอก/อันดับ/มาตรฐานวิชาชีพ
- ⚠️ เทียบกั้งระดับ (level), แนวโน้ม (trend), และช่องว่าง (gap)

Benchmark to Action

Benchmark Dashboard (ตัวอย่างรูปแบบรายงาน)

(1) CSAT/Engagement Trend เทียบภายนอก



(2) Gap Table

มิติ	เรารา	Benchmark	Gap	ประเด็นที่ต้องเร่ง
ความเร็วการให้บริการ	(Score)	(Score)	(-Gap)	(High)
คุณภาพประสบการณ์ (moment of truth)	(Score)	(Score)	(-Gap)	(Medium)
ความผูกพัน/การมีส่วนร่วม	(Score)	(Score)	(-Gap)	(Low)
การจัดการข้อร้องเรียน	(Score)	(Score)	(-Gap)	(High)

Driver → Trigger → Action (ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจริง)

A

Key Drivers

ตัวขับเคลื่อนหลัก 3–5 เรื่อง (เช่น ความเร็ว/ความชัดเจน/การดูแลรายบุคคล/คุณภาพการสอน/การแก้ปัญหา)

B

Action Triggers (เกณฑ์กระตุ้น)

- ⚠️ CSAT ต่ำกว่า X ใน touchpoint สำคัญ
- ⚠️ ข้อร้องเรียนซ้ำเกิน Y ครั้ง
- ⚡ Engagement ลดลงต่อเนื่อง Z รอบ
- ↔ Gap เทียบ benchmark เกินเกณฑ์

C

Action Types (แนวทางตอบสนอง)

- Service Recovery รายคด (แก้เร็ว-ชดเชย-สื่อสาร)
- Process Improvement เชิงระบบ (ปรับขั้นตอน/มาตรฐาน/ดิจิทัล)

เชื่อมโยง

3.2 ข

→ 2.2 แผนปฏิบัติการปรับปรุง

/ 6.1 ข(2) ปรับปรุงกระบวนการ

/ 4.1 วิเคราะห์ข้อมูล

/ 7.2 ผลลัพธ์ลูกค้า

เป้าหมาย: ปิดช่องว่าง + ยกระดับความสามารถแบบต่อเนื่อง

4.1ก(1) ตัววัดผลการดำเนินการ (Performance Measures)

สถาปัตยกรรมตัววัด 2 ชั้น: (A) ระดับองค์กร/กลยุทธ์ และ (B) ระดับควบคุมกระบวนการรายวัน เพื่อการตัดสินใจที่กันเวลา

4.1 Measurement System

Inputs ที่กำหนดชุดตัววัด

- OP:** ข้อกำหนดสำคัญ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ความเสี่ยงสำคัญ
- กลยุทธ์ (หมวด 1-2):** วิสัยทัศน์/ SO / แผนปฏิบัติการ
- ลูกค้า/ผู้เรียน (หมวด 3):** VoC + Customer Journey/Life Cycle
- กระบวนการ (หมวด 6):** กระบวนการสำคัญ + Control Points
- บุคลากร (หมวด 5):** ความผูกพัน + ขีดความสามารถ/อัตรากำลัง
- ธรรมาภิบาล/กฎหมาย (1.2):** Compliance/จริยธรรม/ความปลอดภัย
- ข้อมูล/ดิจิทัล (หมวด 4):** แหล่งข้อมูล/มาตรฐานข้อมูล

หลักการ: มีทั้ง Leading & Lagging measures

Measurement Architecture (2 Layers)



Layer A: ตัววัดระดับองค์กร/กลยุทธ์ (ใช้ดูภาพรวม/ทิศทาง)

A1) ผลลัพธ์ตาม SO/พัฒกิจ (Outcome/Result)

A2) ผู้เรียน/ลูกค้า (Satisfaction/ Engagement/ Outcomes)

A3) การเงิน/ ความยั่งยืน (Cost/Revenue/ Utilization)

A4) ธรรมาภิบาล/ กฏหมาย (Compliance/Risk)

A5) บุคลากร & ขีดความสามารถ (Workforce capability/engagement)

ความถี่: รายเดือน/ไตรมาส/รายปี | ใช้ Trend + Benchmark | ใช้ตัดสินใจเชิงนโยบาย

↑ Process Control → ส่งผลต่อ Outcomes/Results ↑



Layer B: ตัววัดควบคุมกระบวนการ (ใช้คุณหน้างาน/แก้ปัญหาเร็ว)

B1) Input KPI
(ทรัพยากร/ความพร้อม/
คุณภาพข้อมูลเข้า)

B2) Process KPI
(เวลา/คุณภาพ/ความแปรปรวน/
ข้อผิดพลาด ณ จุดควบคุม)

B3) Output KPI
(ปริมาณงาน/ SLA/
ผลผลิตบริการ)

B4) Early Warning
(สัญญาณเตือน/Threshold/
Trigger)

ความถี่: รายวัน/รายสัปดาห์ | ใช้ Visual Board/Dashboard | เชื่อม SOP/Work Instruction

Review & Adjust Loop



1) Select/Define Measures



2) Collect &
Integrate Data



3) Review &
Decide

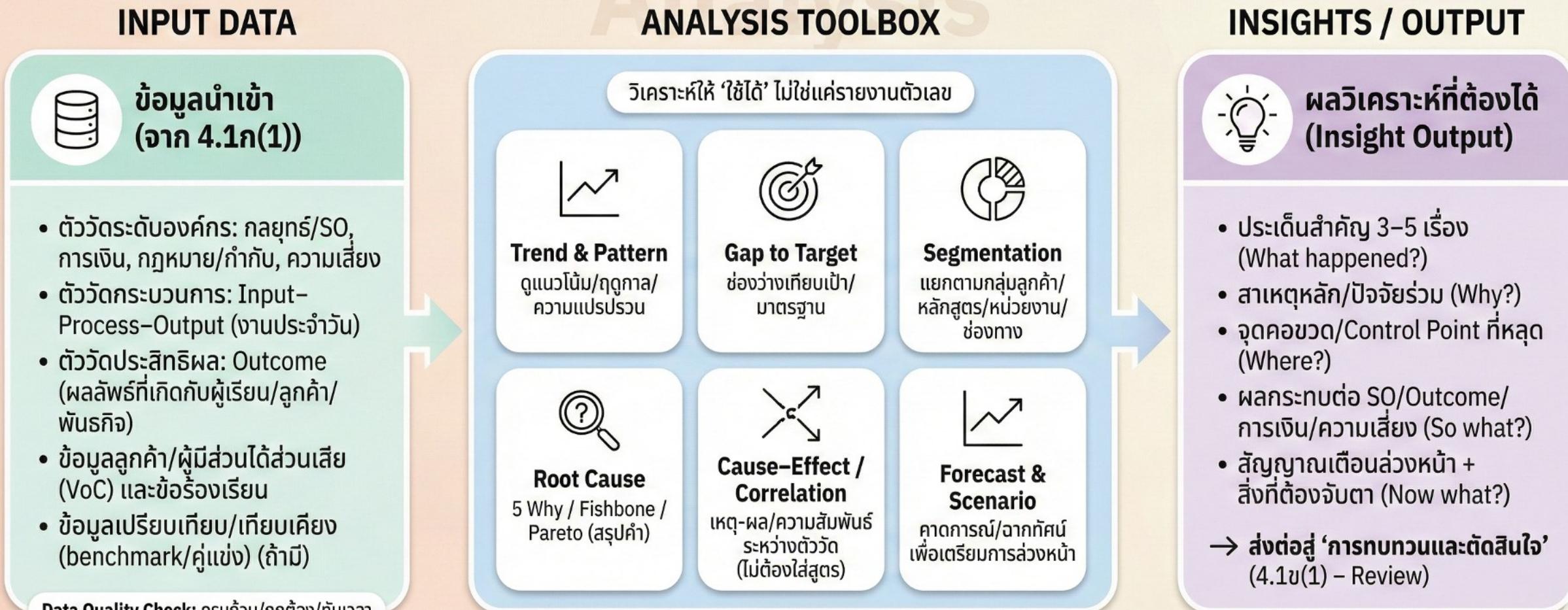


4) Adjust
Measures

ปรับ KPI เมื่อ: กลยุทธ์เปลี่ยน/ความเสี่ยงใหม่/บริบทเปลี่ยน/ข้อมูลไม่กันเวลา

การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ: จาก ‘ตัววัด’ → ‘Insight ที่ใช้ตัดสินใจได้’

นำข้อมูลจาก 4.1ก(1) มาวิเคราะห์เชิงลึกเพื่อเข้าใจแนวโน้ม สาเหตุ ผลกระทบ และคาดการณ์อนาคต



การทบทวนผลการดำเนินการ: จาก 'Insight' → 'การตัดสินใจและการปรับปรุงจริง'

ใช้ผลวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจ จัดลำดับความสำคัญ ปรับแผน/กรรพยายาม และยกระดับขีดความสามารถ

Review Governance & Cadence

หลักการ: ทบทวน 'ตามระดับ' เพื่อให้เร็วพอดีและลึกพอ

Operational Review (รายวัน/รายสัปดาห์)

- ใช้ Process/Output KPI คุณงานประจำวัน
- ประชุมสั้น (Huddle) + Visual board/Dashboard
- แก้ปัญหาเฉพาะหน้า / ปิดงานค้าง



Tactical Review (รายเดือน)

- ติดตาม Outcome/คุณภาพบริการ/ความเสี่ยงสำคัญ
- วิเคราะห์ประเด็นข้ามหน่วยงาน
- ตัดสินใจปรับปรุงกระบวนการ/โครงสร้าง



Strategic Review (รายไตรมาส/ครึ่งปี/รายปี)

- ติดตาม SO/ผลลัพธ์องค์กร/การเงิน/Compliance/Financial health
- ทบทวนขีดความสามารถองค์กร (คน/ระบบ/เทคโนโลยี/พันธมิตร)
- ตัดสินใจ: ปรับกลยุทธ์/แผนปฏิบัติการ/กรรพยายาม

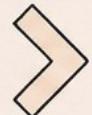


Decision to Action



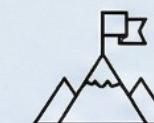
1) Review Pack

สรุป Insight + ประเด็น
+ ความเสี่ยง + โอกาส



2) Decide

- เลือกทำ 3 แบบ:
- Corrective (แก้กันที)
 - Improvement (ปรับปรุงระบบ)
 - Strategic Shift (ปรับแผน/กรรพยายาม)



3) Deploy Action

มอบหมาย Owner +
Due date + กรรพยายาม
(ระบุเป็น "มี")



4) Track & Escalate

ติดตามความคืบหน้า +
เกณฑ์ยกระดับเมื่อหลุดช้า/
กระบวนการพัฒนา



5) Learn & Standardize

สรุปบทเรียน ปรับ SOP/มาตรฐาน
และอัปเดตชุดตัววัด/เกณฑ์เตือน

Evidence ที่ต้องมี

- รายงานการประชุมทบทวน + decision log
- action tracking / สถานะการปิดประเด็น
- หลักฐานการปรับแผน/ปรับกรรพยายาม/ปรับ KPI
- หลักฐานการปรับ SOP/มาตรฐานงาน

ผลลัพธ์ของการทบทวน = เกิดการตัดสินใจและการปรับปรุงที่วัดผลได้ และทำให้องค์กรตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้เร็ว

4.1v(2) เปลี่ยนผลกบกวน → จัดลำดับเรื่องปรับปรุงต่อเนื่อง + ระบุโอกาสสนับสนุน

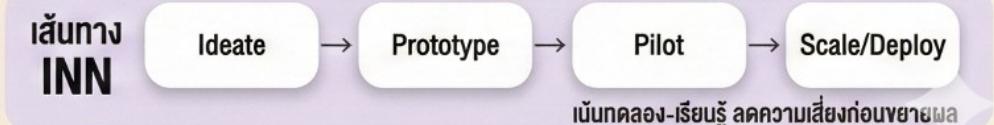
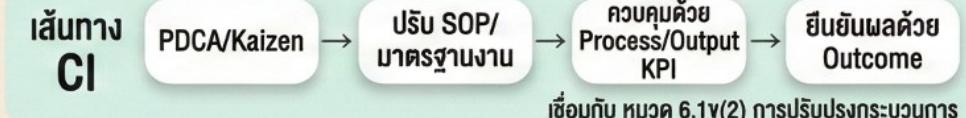
รับ Insight จาก 4.1v(1) แล้วคัดเลือก 'เรื่องที่ต้องทำจริง' ด้วยเกณฑ์ที่ชัดเจน (CI vs INN)

Prioritize & Innovate



Linkage:

- 4.1v(1) = INN = วิเคราะห์/กบกวนให้ได้ Insight
 → 4.1v(2) = เลือก 'เรื่องที่ต้องทำ' และแยก CI/INN
 → นำไปกำจริงและวัดผล



4.2ก(1) คุณภาพข้อมูลและสารสนเทศ (Quality) : ทำให้ข้อมูล 'เชื่อถือได้' ก่อนใช้ตัดสินใจ

เป้าหมาย: อธิบายแนวคิดว่า 'ข้อมูลดี = ตัดสินใจดี' และแสดงระบบการทำให้ข้อมูลถูกต้อง/ครบถ้วน/เป็นปัจจุบัน เพื่อรับ 4.1

Data Quality & Trust



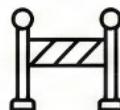
ทำไมต้องสนใจคุณภาพข้อมูล?

- ✓ ถ้าข้อมูลผิด = ตัดสินใจผิด
- ✓ ถ้าข้อมูลไม่ครบ = เห็นภาพไม่จริง
- ✓ ถ้าข้อมูลไม่อปเดต = แก้ปัญหาไม่ทัน

ถูกต้อง ครบถ้วน ไม่บิดเบือน กันสมัย



- 1) กำหนดความหมายให้ตรงกัน**
- นิยามข้อมูล/คำศัพท์สำคัญให้เหมือนกันทั้งองค์กร
 - ระบุแหล่งข้อมูลหลัก (ข้อมูลจริงอยู่ที่ไหน)



- 2) ตรวจสอบก่อนบันทึก/ก่อนใช้**
- มีจุดเช็คความครบถ้วนและความสมเหตุสมผล
 - ลดข้อมูลซ้ำ ลดกรอกผิด



- 3) ทบทวนคุณภาพเป็นรอบ**
- ตรวจสอบเป็นช่วงๆ และแก้ไขหากมีปัญหา
 - บันทึกบทเรียนเพื่อไม่ให้พลาดเดิม



- 4) ปกป้องความน่าเชื่อถือ**
- กำหนดสิทธิ์การเข้าถึง/การแก้ไข
 - เก็บหลักฐานการเปลี่ยนแปลงข้อมูล (trace ได้)



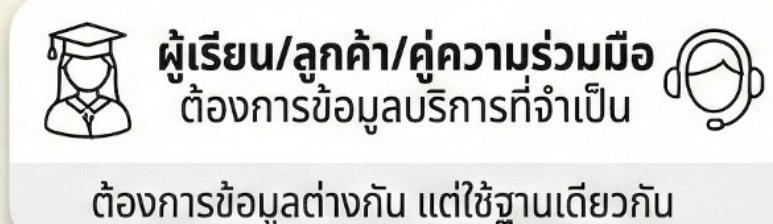
เชื่อมกับ 4.1 อย่างไร?

- "ข้อมูลคุณภาพดี → ตัววัดใน 4.1 เชื่อถือได้"
- "รายงานถูกต้อง → ผู้บริหารตัดสินใจได้จริง"
- "วิเคราะห์แนวโน้มได้ → วางแผนปรับปรุงได้แม่นยำ"

4.1 การวัดและทบทวน

4.2ก(2) ความพร้อมใช้ (Availability) : ข้อมูลต้อง 'หาเจอ ใช้ได้ กันเวลา'

พร้อมใช้ = ใช้งานง่าย + กันเวลา + ระบบไม่ล่ม + ผู้ใช้เข้าถึงถูกสิทธิ์



หัวใจของ 4.2ก(2): ข้อมูลต้องไปถึง 'คนที่ต้องใช้' ใน 'เวลาที่ต้องใช้' ใน 'รูปแบบที่ใช้ได้จริง'

เชื่อมกับ 4.1
เมื่อข้อมูลพร้อมใช้ → 4.1 ติดตามได้ต่อเนื่อง
→ กบกวนได้กันเหตุการณ์ → ปรับแผนได้เร็ว

4.2ข(1) วงจรการจัดการความรู้

เป้าหมาย: ทำให้บกเรียนและความสำเร็จ ‘ไม่หายไป’ และถูกใช้ซ้ำให้เกิดผลจริง

Knowledge Cycle



1) เก็บความรู้จากการงานจริง

- บันทึกสิ่งที่ทำแล้วได้ผล/ไม่ได้ผล
- เก็บจากโครงการ งานบริการ การสอน งานวิจัย



2) สรุปเป็นบทเรียนที่ใช้ได้

- สรุปสั้น ๆ: ทำอะไร/ทำไม/ผลเป็นอย่างไร
- หา ‘สาเหตุสำคัญ’ และข้อควรทำซ้ำ/ควรเลี่ยง



4) ฝังลงในวิธีทำงาน

- ปรับ SOP/แนวการทำงาน
- ทำเป็นเครื่องมือ/เทมเพลต/เช็คลิสต์
- กลายเป็นมาตรฐานใหม่ขององค์กร



3) แชร์ให้คนอื่นใช้ต่อ

- คลังความรู้/คู่มือ/ชุมชนแลกเปลี่ยน
- สอนงาน/พี่เลี้ยง/เวก์แลกเปลี่ยน

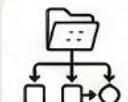
เชื่อมกับ 4.1 และหมวด 6



ข้อมูลจากการติดตาม
(4.1ก(1))



ทบทวน/วิเคราะห์
(4.1ข)



สรุปเป็นความรู้ + ปรับวิธีทำงาน
(4.2ข(1) และ 6.1ข)

4.2ข(1) คือการทำให้ ‘การเรียนรู้’ กลายเป็น ‘วิธีทำงานมาตรฐาน’

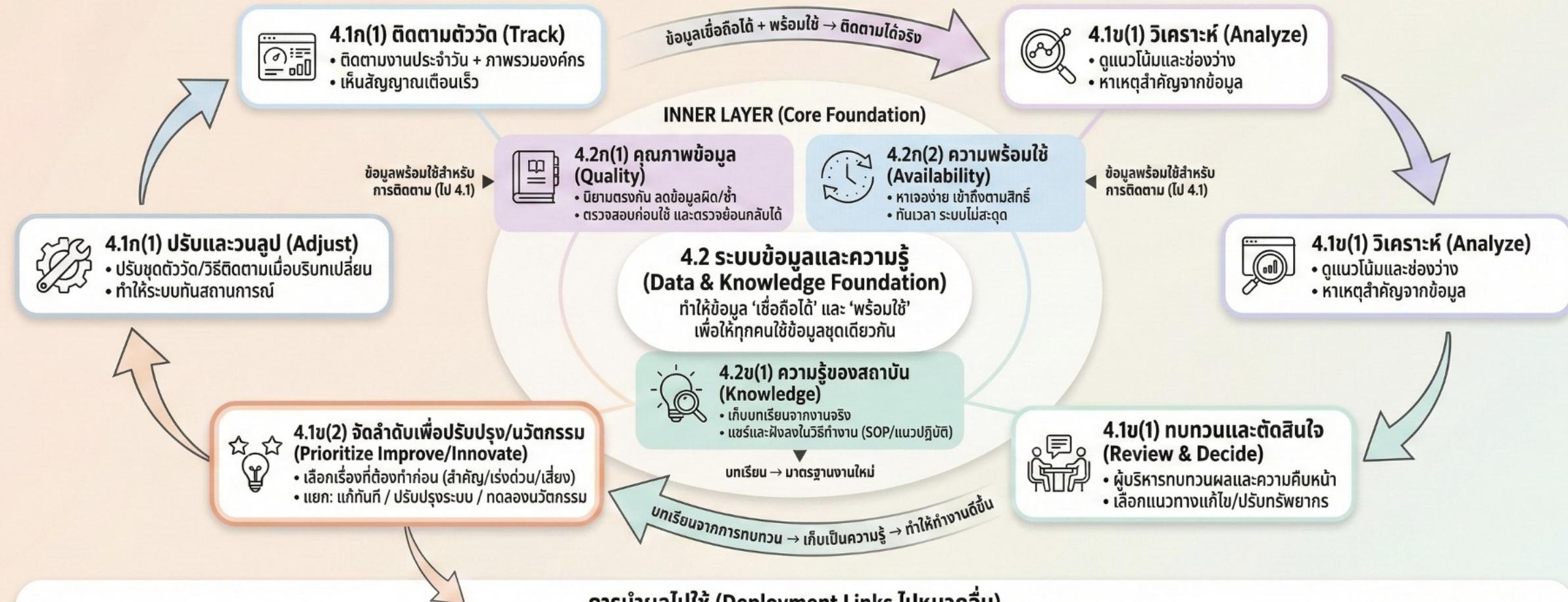
หัวใจของ 4.2ข(1): เก็บ-สรุป-แชร์-ใช้จริง ให้เกิดการพัฒนาต่อเนื่อง

การพัฒนาความเชื่อมโยง 4.1 ↔ 4.2 : Data → Information → Knowledge

ข้อมูลดี → ติดตามดี → วิเคราะห์ดี → ตัดสินใจดี → ปรับปรุงจริง → กลายเป็นความรู้และมาตรฐานงาน

สรุปหมวด 4

Data → Info → Knowledge



การนำผลไปใช้ (Deployment Links ไปหมวดอื่น)

หมวด 6: ปรับ SOP/WI + Daily Management (6.1ข(1))

หมวด 6: ปรับปรุงกระบวนการ (6.1ข(2))

หมวด 2: ปรับ Action Plans/ทัศนะ (2.2)

หมวด 1: ผู้บริหารกำกับตัดสินใจ เคลียร์อุปสรรค (1.1/1.2)

หมวด 3: ใช้ VoC/ความพึงพอใจเชิงประจุ (3.1/3.2)

หมวด 5: พัฒนาคน/ทักษะ รองรับการเปลี่ยนแปลง (5.1)

หมวด 7: ผลลัพธ์ สะท้อนกลับ (Results)

4.2 ทำให้ ‘ข้อมูลพร้อม’ → 4.1 ทำให้ ‘ตัดสินใจจากข้อมูล’ → นำไปทำจริงและกลายเป็น ‘ความรู้/มาตรฐานงาน’ วนต่อเนื่อง

5.1ก(4) การทำงานให้บรรลุผล (Work Accomplishment)

ออกแบบระบบงานและกำลังคนให้ใช้สมรรถนะหลักได้เต็มที่ คล่องตัว พื้นตัวไว และมุ่งผู้เรียน/ลูกค้า

WORK SYSTEM

Work System Design (การออกแบบระบบงาน)

โครงสร้างงาน & บทบาท (RACI/decision rights/ข้ามหน่วย)

- ระบุผู้รับผิดชอบหลัก (RACI Matrix)
- กระจายอำนาจตัดสินใจหน้างาน
- ทีมทำงานข้ามหน่วยงาน (Cross-functional teams)

Workflow & Standard Work (ขั้นตอนหลัก/มาตรฐาน/ลดคอขวด)

- กำหนดขั้นตอนทำงานมาตรฐาน (Standard Work)
- ลดคอขวดและขั้นตอนที่ไม่จำเป็น (Lean principles)
- ปรับปรุงกระบวนการต่อเนื่อง (Kaizen)

Staffing & Capacity (กำลังคนตาม demand/ critical roles/peak time)

- วิเคราะห์อัตรากำลังงานการงานจริง (Workload analysis)
- ระบุตำแหน่งงานสำคัญ (Critical roles) และแผนสืบทอด
- จัดสรรคนรองรับช่วงพิเศษ (Peak time staffing)

Enablement (เครื่องมือดิจิทัล/ความรู้/ ข้อมูล/อำนาจตัดสินใจ)

- สนับสนุนเครื่องมือดิจิทัล และเทคโนโลยี
- เข้าถึงฐานข้อมูลและองค์ความรู้ (Knowledge Base)
- ให้อำนาจตัดสินใจตามกรอบ (Empowerment)

Agility & Resilience (cross-skill/backup/ แผนรองรับคนขาด/ปรับตัวเร็ว)

- พัฒนาทักษะหลากหลาย (Multi-skilling/Cross-training)
- มีแผนสำรองกำลังคน (Backup plan) และทดสอบ
- ปรับเปลี่ยนโครงสร้าง/บทบาทได้เร็วเมื่อเกิดวิกฤต

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

ประสิทธิภาพ งานสูงขึ้น

- time/quality/error ลดลง

บริการ/การเรียน การสอนสม่ำเสมอ

- มาตรฐานคงที่ เชื่อถือได้

คล่องตัวต่อ การเปลี่ยนแปลง

- ปรับตัวเร็ว พื้นตัวไว

บุคลากรมีผลงาน เด่นและมีส่วนร่วม

- ผลงานดี ผูกพันองค์กร

เชื่อมโยง

- ↑ 5.2ก(1) • เป็นฐานของ Drivers ใน 5.2ก(1)
- ส่งผลต่อ Engagement/Retention ใน 5.2ก(2)
- สอดคล้องกับการออกแบบระบบงาน (หมวด 6) และผลลัพธ์หมวด 7

5.1ข(1) สภาวะแวดล้อมการทำงาน (Workplace Environment)

เป้าหมาย: สร้างสถานที่ทำงานที่ ‘เข้าถึงได้ (Accessible)-ครอบคลุมทุกคน (Inclusive)-เอื้อต่อการทำงานจริง’ ทั้ง onsite และ hybrid

5.1ข(1)

ACCESS • INCLUSIVE • HYBRID

เจตนาณ์ของ 5.1ข(1)



- ทำให้บุคลากร “ทำงานได้เดิมศักยภาพ” โดยลดอุปสรรคจากสภาพแวดล้อม
- เน้น “การเข้าถึง (Accessibility)” และ “ความครอบคลุม (Inclusive)” ครอบทั้งกายภาพ เทคโนโลยี และทักษะคิด
- รองรับความหลากหลายของบุคลากร (บกบาก/ผู้ด้อยโอกาส/ความต้องการเฉพาะ/ผู้อ่อนเพี้ยน)
- สนับสนุนการทำงานทั้ง “ในพื้นที่” และ “แบบผสมผสาน (Hybrid work)”
- เอื่อมถึงกลุ่มลัพธ์ดำเนินประสีกิจภาพงาน คุณภาพชีวิต และความผูกพันของบุคลากร
- มีระบบติดตาม-ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จากข้อมูลจริง

Accessible Inclusive Ergonomics

Digital Access Hybrid-ready

Workplace System = Physical + Digital + Attitude + Policy

วิธีการจัดการสภาวะแวดล้อมการทำงาน



1) Assess Needs & Barriers (สำรวจความต้องการ/อุปสรรค)

- สำรวจสถานที่/เครื่องมือ/IT access และ pain points ของแต่ละกลุ่ม
- รับฟังบุคลากรทุกฝ่าย (เช่น ผู้พิการ/ผู้สูงวัย/งานภาคสนาม/งานหน้าจอหน้าจอ)



2) Design for Accessibility & Inclusion (ออกแบบให้เข้าถึงได้และครอบคลุม)

- ปรับสภาพแวดล้อมทางกายภาพ: ทางลาด/บันได/เส้นทางพิเศษ
- ปรับสภาพแวดล้อมดิจิทัล: ระบบ/เอกสาร/แพลตฟอร์มรองรับการเข้าถึง



3) Enable Hybrid Work (รองรับการทำงานแบบผสมผสาน)

- พัฒนารูปแบบงานที่ทำได้ onsite/remote และ กติกาการทำงานร่วมกัน
- จัดเตรียมอุปกรณ์/ดูแลองค์กร/การอบรมบุคคล/กระบวนการพัฒนา



4) Set Standards & Support (กำหนดมาตรฐาน + ระบบสนับสนุน)

- แนวทางการดูแล: ทำงาน/ergonomics/การใช้งานห้อง/การอุปกรณ์
- บริการด่วน: IT helpdesk / facility service / onboarding สำหรับบุคคลใหม่



5) Monitor & Improve (ติดตามและปรับปรุง)

- ติดตามปัญหา/เวลาการแก้ไข/ความพึงพอใจต่อ workplace & tools
- ปรับปรุงแบบรอบ (radio/โทรศัพท์/คอมพิวเตอร์) และ สร้างแรงจูงใจบุคลากร

ประเด็นสำคัญตามหมายเหตุ

Accessibility & Inclusive (ไร้อคติ)



- ลดอุปสรรคด้านผู้พิการ/เด็กกำพร้า
- ครอบคลุมทั้ง “กายภาพ-เทคโนโลยี-ก้าวหน้า (attitude)”
- ทุกคนเข้าถึงสถานที่ทำงาน/ระบบงาน ได้อย่างกว้างขวาง

Hybrid Work มีปัจจัยเฉพาะ:



- สภาพแวดล้อมและ เป้าหมายงานอาจ ต่างกันระหว่าง onsite/remote
- ต้องอธิบายความแตกต่างของการ จัดการ/ตัววัด/การประเมินผลให้ชัด
- ทำให้การทำงานร่วมกันดังนี้คุณภาพ และ ภาระบรรบุ

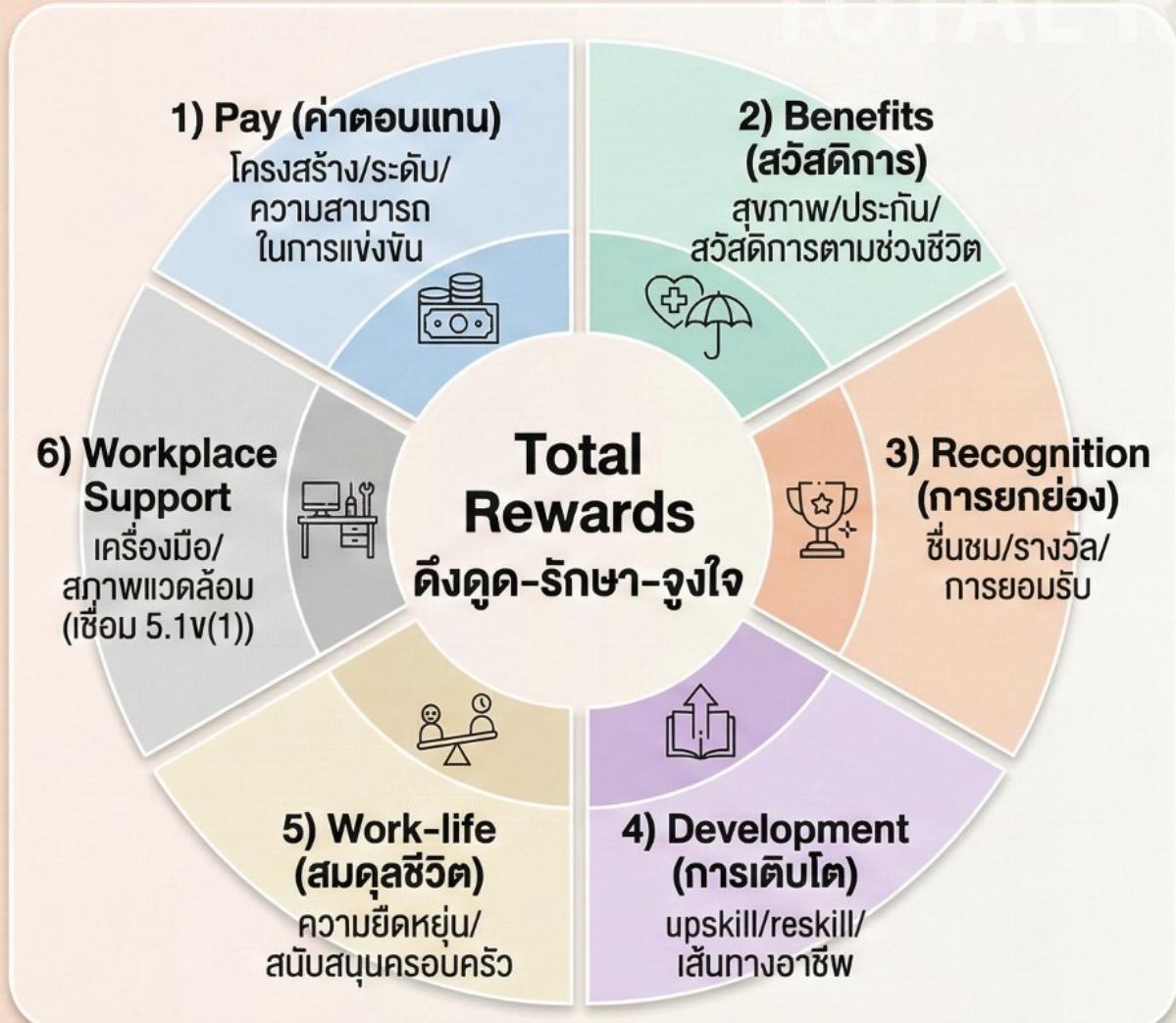
หมายเหตุเรื่องความปลอดภัย



ประเมินความปลอดภัยและการรักษา ความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน ให้ดูอยู่ในข้อ 6.2ก(1) เป็นส่วนหนึ่งของ ระบบความปลอดภัยขององค์กร

5.1ข(2) ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (Compensation & Benefits)

จัด Total Rewards ที่เป็นธรรม โปร่งใส เมามา กับความหลากหลาย และช่วยรักษาคนเก่ง



หลักการออกแบบให้เป็นธรรม

- Internal equity (เท่าเทียมภายใน)
- External competitiveness (เทียบตลาด)
- Transparency & governance (โปร่งใส มีกรรมการ/กติกา)
- Differentiation by segment
(ปรับให้เหมาะสมกับกลุ่มคน/ช่วงชีวิต/บทบาทสำคัญ)

ระบบบริหาร (System in place)

- นโยบาย/เกณฑ์/การสื่อสารที่เข้าใจง่าย
- รอบทบทวนค่าตอบแทน-สวัสดิการ (รายปี/ตามบริบท)
- ช่องทางรับฟังข้อกังวล/อุทธรณ์
- เชื่อมกับผลการทำงาน/ทักษะ/บทบาทสำคัญอย่างเหมาะสม

เชื่อมโยง

- เป็น foundation driver ใน 5.2ก(1)
- ใช้ข้อมูล turnover/exit เป็นหลักฐานใน 5.2ก(2)
- สนับสนุน staffing needs ใน 5.1ก(4)

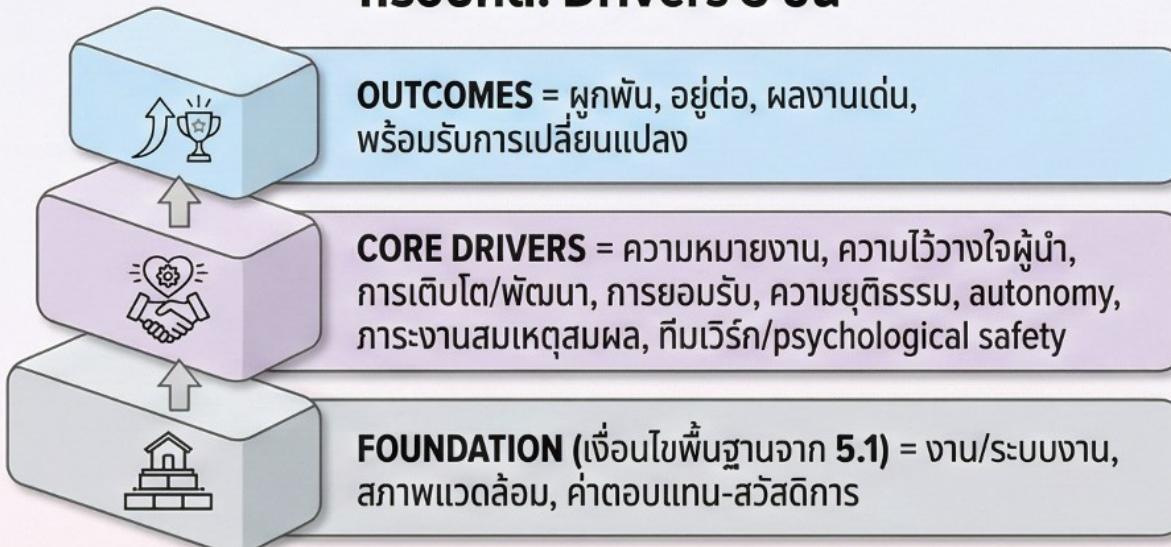
5.2ก(1) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน (Drivers of Engagement)

เป้าหมาย: รู้ว่า ‘อะไรทำให้คนผูกพัน อยู่ต่อ และทำงานโดยเด่น’ และแตกต่างตามกลุ่มบุคลากร

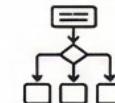
เจตนา/รัมณ์

- ระบุ drivers ที่มีผลต่อ “ผูกพัน-อยู่ต่อ-ผลงาน” จริง
- แยกตามกลุ่มคน (สายวิชาการ/สนับสนุน/Gen/tenure/critical roles)
- ทำให้ engagement เชื่อม “กลยุทธ์ + ขีดความสามารถ + ผลลัพธ์”
- ใช้ข้อมูลหลายแหล่ง ไม่พึ่งแบบสำรวจอย่างเดียว
- นำไปออกรูปแบบมาตรการตอบสนองและติดตามผล

กรอบคิด: Drivers 3 ชั้น

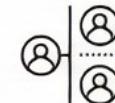


วิธีการ (System in place)



1) Define Model

กำหนดมิติ driver + นิยาม
“ผูกพัน/อยู่ต่อ/ผลงาน”



2) Segment Workforce

แบ่งกลุ่มบุคลากร +
ระบุ critical roles



3) Collect Evidence

survey + focus group +
stay/exit + HR analytics



4) Analyze Impact

หา driver ที่สัมพันธ์กับ
engagement/retention/
(เชิงเหตุผลและแนวโน้ม)



5) Prioritize & Design Response

จัดลำดับ (Impact×Feasibility)
แล้วออกแบบมาตรการ



6) Communicate & Track

สื่อสารลิ่งที่กำลัง +
ติดตามผล
เป็นรอบ (โยงไป 5.2ก(2))

A

หลักฐานที่ควรมี
= driver map,
segmentation,
insight report

B

ผลลัพธ์ระบบ
= รายการ drivers
สำคัญ + action
themes

C

เชื่อมโยง
5.1 (ฐาน) → 5.2ก(2)
(การประเมิน) →
หมวด 7 (ผลลัพธ์บุคลากร)

5.2ก(2) การประเมินความผูกพัน (Assessment of Engagement)

ประเมินระดับความผูกพันและความพึงพอใจ เพื่อค้นหาปัจจัยขับเคลื่อน (Drivers) และนำไปสู่การปรับปรุงจริง



เครื่องมือประเมิน (Triangulation)

- ใช้หลายเครื่องมือประกอบกัน (Survey + Qualitative)
- ข้อมูลต้องถูกต้อง/เชื่อถือได้/กันเวลา
- ครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากร

การแยกกลุ่ม (Segmentation)

- แยกตามประเภทบุคลากร (สายวิชาการ/สนับสนุน)
- แยกตามหน่วยงาน/พื้นที่/อายุงาน/Generation เพื่อเห็นปัญหาเฉพาะกลุ่ม

การใช้ผล (Action & Tracking)

- เชื่อมโยงผลประเมินสู่การปรับปรุง ระบบงาน (5.1)
- พัฒนาผู้นำ (Leadership Development)
- ปรับปรุงสภาพแวดล้อม/สวัสดิการ

แผนที่ความเชื่อมโยง: 5.1 → 5.2 → ผลลัพธ์

5.1 สร้างฐานระบบงานและสภาพแวดล้อม → 5.2 หา drivers และประเมิน → ปรับปรุงต่อเนื่อง → ผลลัพธ์บุคลากรและองค์กร



หมวด 1: ผู้นำ/ค่ามิยม/
การสื่อสาร/ความไว้วางใจ

A) 5.1 Enable Work (ทำให้ทำงานได้)



5.1n(4) Work System
& Staffing



5.1u(1) Workplace
Environment



5.1u(2) Total Rewards

SYSTEM LINKAGE

B) 5.2 Understand Drivers



5.2n(1)
ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน
(Drivers of Engagement)



หมวด 2: กลยุทธ์/ขีดความ
สามารถ/กำลังคนรองรับแผน

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (หมวด 7)



- Engagement สูงขึ้น



- Retention ดีขึ้น



- Performance ดีขึ้น



- Agility ดีขึ้น

D) Improve & Retain



มาตรการปรับระบบงาน/
ผู้นำ/พัฒนา/สวัสดิการ
+ ปิดลูปสื่อสาร

C) 5.2 Measure & Act



5.2n(2)
การประเมินความผูกพัน
(Assessment of
Engagement)



หมวด 6: กระบวนการทำงาน
ที่มีคุณภาพ/ปรับปรุงต่อเนื่อง



หมวด 4: ตัววัด/เกณฑ์/ปรับระบบ
(Review & Adjust)

5.1 คือ 'ฐาน' ที่ต้องดี + 5.2 คือ 'รู้สาเหตุ-วัด-ทำ-ติดตาม' เพื่อให้คนผูกพันและผลงานโดดเด่น

ผลลัพธ์สมดุล ตาม BSC

ผลลัพธ์หมวด 7 (Basic Question) ที่เชื่อมโยงกับหมวด 1-6

Financial &
Public Value

- 7.5ก(1) กำไรดี
- 7.5ก(2) ส่วนแบ่งตลาดสูง
- 7.5น บรรลุกลยุทธ์
- 7.4ก(5) สร้างคุณประโยชน์ให้สังคม และชุมชน

Customer

- 7.2ก(1) ลูกค้าเพียงพอใจ และ 7.2ก(2) ผู้กันพัน
- 7.1ก ผลิตภัณฑ์และบริการมีคุณภาพตอบสนองความต้องการของลูกค้า

Internal
Process

- 7.1ข(1) กระบวนการภายในที่เข้มแข็ง ตั้งทุนต้ำ

Learning &
Growth

- 7.3ก(2)(3) บุคลากรเก่ง มุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน

Leadership &
Governance

- 7.4ก(1)(2) นำองค์กรด้วยวิสัยทัศน์ กำกับดูแล

- สับพันธ์กับด้านการเงิน/การดำเนินงาน จาก 4.1n(1)
- สะท้อนผลจากการจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ 2.1n(1) และ 2.2n(1)
- ใช้แนวทางการต่ายทอดสู่การปฏิบัติและการติดตาม 2.2n(2)
- เชื่อมโยง Public Value/ค่าบริรับพิเศษขององค์กร 1.2n(1)

- 3.2ข ประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ/ผูกพัน
- 3.1n(1) รับฟังเสียงของลูกค้า
- 6.1n(2) ออกรอบผลิตภัณฑ์และบริการ
- ตัววัดผลลัพธ์สะท้อนคุณภาพและการตอบสนองความต้องการลูกค้า (เชื่อมหมวด 3 และหมวด 6)

- 6.1n(4) ออกรอบกระบวนการ (กระบวนการหลัก/สนับสนุนที่สำคัญ)
- 6.1ข(1) ควบคุมกระบวนการทำงาน
- 6.1ข(2) ปรับปรุงกระบวนการทำงาน
- 6.2ก จัดการประสิทธิผลของกระบวนการ

- 5.1ข(1) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี
- 5.1ข(2) ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์
- 5.2น(1) ค้นหาป้ออี้ขับเคลื่อนความมุ่งมั่น
- 5.2น(2) ประเมินความผูกพัน
- 5.1n(4) จัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากร

- 1.1n(1) ผู้นำระดับสูงกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม
- 1.1ข ผู้นำระดับสูงสื่อสารเรื่องสำคัญและอุปโภคบริโภคที่มีส่วนร่วม
- 1.2n(1) มีระบบการทำกับดูแลองค์กรที่ดี

การแสดงผลลัพธ์แบบ LeTCI (1 หน้าเข้าใจได้ทันที)

มาตรฐานการเล่า ‘ผลลัพธ์หมวด 7’ ให้ครบ: ระดับ-แนวโน้ม-เปรียบเทียบ-บูรณาการ



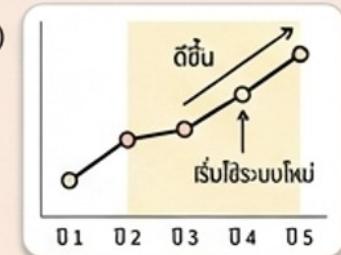
L = Levels (ระดับผลลัพธ์ปัจจุบัน)

- ความหมาย: “ค่าล่าสุด/ค่าปัจจุบัน” ของตัววัดสำคัญ
- ต้องมี: หน่วย, เป้าหมาย, ค่า Actual ล่าสุด, ค่าอ้างอิงสั้น ๆ ว่าดี/แย่เพราอะไร
- รูปแบบแนะนำ: KPI card + mini chart (จุดล่าสุดเด่น)



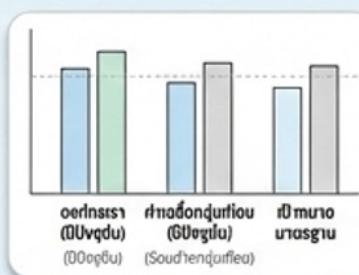
T = Trends (แนวโน้ม)

- ความหมาย: “กิจกรรมผลลัพธ์ต่อเนื่อง” (อย่างน้อย 3-5 ปัจจุบัน)
- ต้องมี: กราฟเส้น/แท่ง, ช่วงเวลาเท่ากัน, ไฮไลต์ “ตัวอ่อน/คงที่/แย่ลง”
- เทคนิค: ใช้เหตุการณ์สำคัญ (milestone) ที่ทำให้ผลเปลี่ยน เช่น “เริ่มใช้ระบบใหม่/ปรับตระบวนการ”



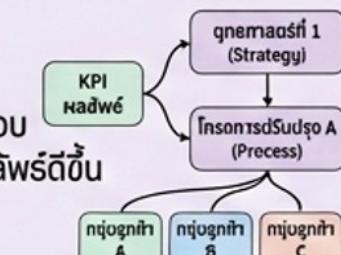
C = Comparisons (การเปรียบเทียบ)

- ความหมาย: “รู้ว่าเราอยู่ระดับไหนเมื่อเทียบกับคนอื่น”
- ตัวอย่างเทียบ: benchmark/คู่แข่ง/หน่วยงานอันดับนำ/ค่าเฉลี่ยประเทศ/เป้าหมายอ้างอิงมาตรฐาน
- ต้องมี: แหล่งอ้างอิง (ลิ้นชี้), ปีเดียวกัน, วิธีเทียบกับยุทธศาสตร์ (ฐานประชากร/ขนาด/บริบท)
- รูปแบบแนะนำ: bar chart แบบ side-by-side หรือเลับ 2-3 เล็บ



I = Integration (การบูรณาการ/เชื่อมโยง)

- ความหมาย: “ผลลัพธ์เชื่อมกับกลยุทธ์และระบบงานจริง”
- ต้องมี 3 การเชื่อม:
 - เชื่อม Strategy: เป้าประสงค์/ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ต้องนัดดู
 - เชื่อม Process: กระบวนการหลัก/โครงการสำคัญที่ทำให้ผลลัพธ์ตัวอ่อน
 - เชื่อม Segmentation: แยกผลลัพธ์ตาม 'กลุ่มสำคัญ' (ลูกค้า/หลักสูตร/หน่วยงาน/พื้นที่/ระดับบริการ)
- เครื่องมือแนะนำ: “เลิ่บโยง” จาก KPI → Strategy → Process + ป้ายชื่อ Segment



เข็มขัด LeTCI ก่อนส่งหมวด 7

- มีค่า L ล่าสุด + หน่วย + เป้าหมาย
- มีแนวโน้ม T อย่างน้อย 3-5 ช่วงเวลา

3) มี C เปรียบเทียบอย่างน้อย 1 แหล่ง

- 4) กราฟอ้างอิง: ชื่อแกน/ช่วงเวลา/ขนาดร้าส่วนตัว
- 5) มีคำอธิบายสั้น ๆ ว่า “ทำไม” ผลเป็นแบบนี้

6) มี I เชื่อมกลยุทธ์ (ตอบ objective ให้)

- 7) มี I เชื่อมกระบวนการ/โครงการ (ทำอะไรแล้วตัวอ่อน)
- 8) มีการจำแนก NA (Segment) อย่างน้อย 1 ผู้ดูแล

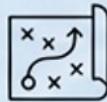
ตัวอ่อน KPI: ความพึงพอใจลูกค้า

- L: ล่าสุด 4.6/3 (ดี 4.5)
- T: ต้องดูเป็น 4 อาทิตย์
- C: ցົກຈ່າເປົ້າລົງທຶນ 0.3
- I: เชื่อม 3.2 + 6.1(2) + โครงการปรับปรุง และถือผลตาม “ปักธงชาติ/บุคลากร/มาตรฐาน”

มุ่งมอง Leadership & Governance (ผลลัพธ์ 7.4ก(1)(2)) – บริบทมหาวิทยาลัย

ความหมาย: ผลลัพธ์ที่สะท้อนคุณภาพการนำองค์กร การกำกับดูแล ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Lead Indicators (ตัวขับเคลื่อน)



1) ร้อยละหน่วยงานที่ดำเนินก่อจดยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติการครบถ้วน

เป้าหมาย: 95% | ผลลัพธ์: 90% | แนวโน้ม: เพิ่มขึ้น



2) ร้อยละการปฏิบัติตามข้อกำหนด/นโยบาย/จริยธรรม (Compliance Rate)

เป้าหมาย: 100% | ผลลัพธ์: 98% | แนวโน้ม: คงที่สูง



3) ระยะเวลาปิดประเด็นตรวจสอบ/ข้อร้องเรียน (วัน)

เป้าหมาย: <30 วัน | ผลลัพธ์: 25 วัน | แนวโน้ม: ลดลง



4) อัตราการร้องขอสื่อสารเชิงกลยุทธ์ทั่งบุคลากร (เข้ม % บุคลากรรับรู้กิจกรรมขององค์กร)

เป้าหมาย: 85% | ผลลัพธ์: 80% | แนวโน้ม: เพิ่มขึ้น

Lag Results (ผลลัพธ์)



A) ดัชนีความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร/องค์กร (Trust Index)

เป้าหมาย: 4.5/5 | ผลลัพธ์: 4.2/5 | แนวโน้ม 3 ปี:



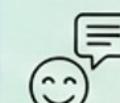
B) คะแนนคุณภาพธรรมาภิบาล/ความโปร่งใส (ITA หรือเกียบเคียง)

เป้าหมาย: 90/100 | ผลลัพธ์: 85/100 | แนวโน้ม:



C) จำนวน/สัดส่วนเหตุการณ์ไม่สอดคล้องด้านจริยธรรม/ทุจริต

เป้าหมาย: 0 เคส | ผลลัพธ์: 1 เคส | แนวโน้ม:



D) คะแนนความพึงพอใจต่อการสื่อสาร/การตัดสินใจขององค์กร (Stakeholder satisfaction)

เป้าหมาย: 4.0/5 | ผลลัพธ์: 3.9/5 | แนวโน้ม 3 ปี:



Lead ที่สำคัญที่สุด: การดำเนินก่อจดยุทธศาสตร์ + Compliance ที่เข้มแข็ง → Lag: ความเชื่อมั่น/ธรรมาภิบาล/การนำองค์กรดีขึ้น

มุ่งมอง Learning & Growth (ผลลัพธ์ 7.3ก(2)(3)) – บุคลากรเก่ง มุ่งมั่นทุ่มเท

ความหมาย: ผลลัพธ์ด้านกำลังคนและวัฒนธรรมการทำงานที่สะท้อนสมรรถนะ ความผูกพัน ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย

Lead Indicators (ตัวขับเคลื่อน)



% บุคลากรณี IDP และได้รับการพัฒนาตามแผน
เป้าหมาย: 95% | ผลลั่นสุด: 90% | แนวโน้ม: เพิ่มขึ้น



ชั่วโมงพัฒนาทักษะ/คน/ปี
(Digital, Teaching, Research, Service mind)
เป้าหมาย: >40 ชม. | ผลลั่นสุด: 45 ชม. | แนวโน้ม: เพิ่มขึ้น



% ผ่านการรับรองสมรรถนะสำคัญ (เช่น อาจารย์ผ่านอบรม active learning / เจ้าหน้าที่ผ่าน data literacy)
เป้าหมาย: 90% | ผลลั่นสุด: 85% | แนวโน้ม: เพิ่มขึ้น



ดัชนีความพร้อมการเปลี่ยนแปลง
(Change readiness)
เป้าหมาย: 4.0/5 | ผลลั่นสุด: 4.2/5 | แนวโน้ม: เพิ่มขึ้น



อัตราการยกย่องเชิง/รางวัลภายใน
(Recognition rate)
เป้าหมาย: >1 ครั้ง/คน/ปี | ผลลั่นสุด: 1.5 ครั้ง/คน/ปี | แนวโน้ม: เพิ่มขึ้น

Lag Results (ผลลัพธ์)



A) คะแนนความผูกพันบุคลากร (Engagement)
เป้าหมาย: 85% | ผลลั่นสุด: 84% | แนวโน้ม 3 ปี: 78% → 82% → 84%



B) อัตราการคงอยู่ของบุคลากรสำคัญ
(Key talent retention)
เป้าหมาย: 95% | ผลลั่นสุด: 95% | แนวโน้ม: คงที่สูง

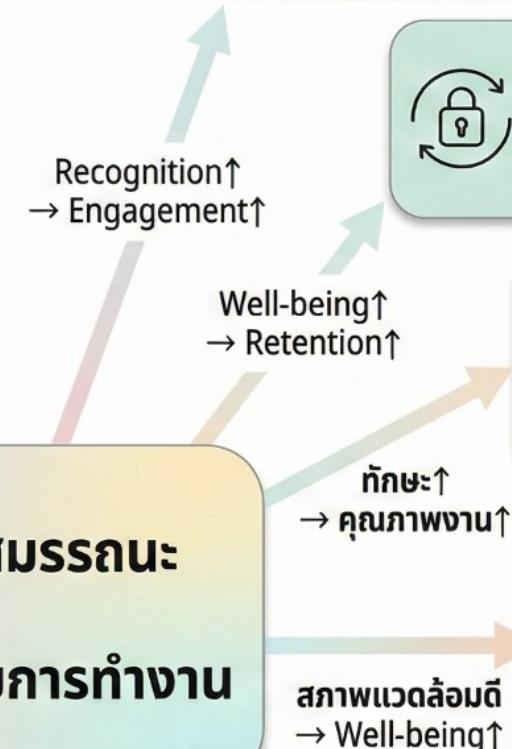


C) ผลงานบุคลากร: สัดส่วนผลงาน
วิชาการ/บริการวิชาการ/นวัตกรรมการสอน
เป้าหมาย: 75% | ผลลั่นสุด: 70% |
แนวโน้ม: เพิ่มขึ้น



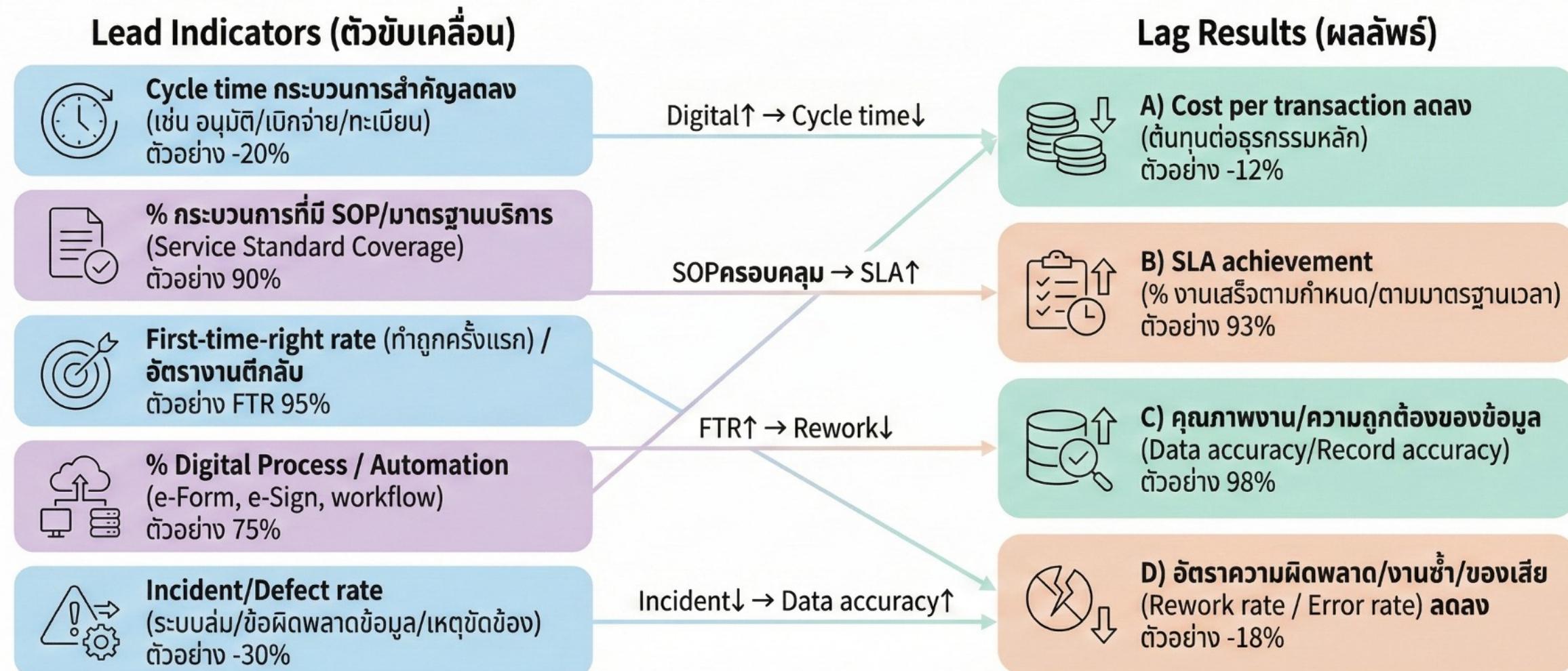
D) อัตราการขาดงาน/ความเครียด
ในการทำงานลดลง หรือ
Well-being index ดีขึ้น
เป้าหมาย Well-being: 4.0/5 |
ผลลั่นสุด: 4.3/5 | แนวโน้ม: เพิ่มขึ้น

การพัฒนาสมรรถนะ + สภาพแวดล้อมการทำงาน



บุณมอง Internal Process (ผลลัพธ์ 7.1ข(1)) – กระบวนการเข้ามแท็บ ตันทุนต้ำ

ความหมาย: ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการหลักและสนับสนุนของมหาวิทยาลัย เช่น รับสมัคร-ทะเบียน การเรียนการสอน วิจัย บริการนักศึกษา การเงิน/พัสดุ และ IT โดยเน้น ‘คุณภาพงาน/ความเร็ว/ต้นทุน/ความถูกต้อง/ความเชื่อถือได้’ (ไม่ใช้ตัวชี้วัดความพึงพอใจซึ่งอยู่ใน 7.2)



Lead สำคัญที่สุด: Digital process + SOP + ทำถูกครั้งแรก → Lag: ต้นทุนลด SLA สูง ข้อมูลถูกต้อง และงานซ้ำลดลง

ผลลัพธ์ 7.1 ก – Outcomes ที่ตอบ ‘ความต้องการ/ความคาดหวัง’ (บริบทมหาวิทยาลัย)

Need → Result | Lead → Lag

ความหมาย:

ผลลัพธ์ที่สะท้อน outcomes ของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการวิชาการ ที่ตอบความต้องการ/ความคาดหวังของผู้ใช้ประโยชน์ โดยไม่ใช้ตัวชี้วัดความพึงพอใจ/ผู้กัน (อยู่ใน 7.2)

ตัวอย่างความต้องการ/ความคาดหวัง (Need/Expectation)

- (1) หลักสูตรทันสมัย + ทักษะใช้ได้จริง
- (2) การสอนมีคุณภาพ: Active learning + Feedback
- (3) ประสบการณ์จริง/ฝึกงาน/สหกิจ + เครือข่าย อุตสาหกรรม
- (4) งานวิจัยตอบโจทย์ปัญหาจริง และถูกนำไปใช้ประโยชน์
- (5) บริการวิชาการแก้ปัญหาชุมชน/ประเทศ เกิดผล กระแทกวัดได้
- (6) ระบบสนับสนุนการเรียนรู้/บริการดิจิทัล ‘พร้อม ใช้-เชื่อถือได้’

Lead Indicators (Lead Indicator / ตัวขับเคลื่อน)



L1) % หลักสูตร/รายวิชาที่ออกแบบและประเมินผลตาม OBE (ตัวอย่าง 85%)



L2) % รายวิชาที่ใช้ Active learning + Feedback ตามมาตรฐาน (ตัวอย่าง 70%)



L3) % นักศึกษาได้ประสบการณ์จริง (ฝึกงาน/สหกิจ/โครงการกับภาคี) (ตัวอย่าง 65%)



L4) % โครงการวิจัยแบบ co-creation กับผู้ใช้/ภาคีตั้งแต่ต้น (ตัวอย่าง 55%)



L5) % บริการวิชาการที่กำหนด outcome + ตัวชี้วัดผลกระทบชัดเจน (ตัวอย่าง 70%)

Lag Results (Lag Indicator / ผลลัพธ์)



A) Outcome ① ②
สมรรถนะนักศึกษา/ทักษะ (KPI ตัวอย่าง: % ผ่านสมรรถนะ 78%)



B) Outcome ① ③
การมีงานทำและคุณภาพงานทำ (KPI ตัวอย่าง: ได้งานใน 6 เดือน 88%)



C) Outcome ② ⑥
คุณภาพการเรียนรู้เชิงประจักษ์ (KPI ตัวอย่าง: Gain score +15%)



D) Outcome ④
งานวิจัยและการใช้ประโยชน์ (KPI ตัวอย่าง: ใช้ประโยชน์ 25 เรื่อง/ปี)



E) Outcome ⑤
บริการวิชาการและผลกระทบต่อสังคม (KPI ตัวอย่าง: ผู้รับประโยชน์ 20,000 คน/ปี)

ผลลัพธ์ 7.2 – ความพึงพอใจและความผูกพันลูกค้า (บริบทมหาวิทยาลัย)

7.1ก ตอบ Need/Expectation → 7.2 Satisfaction/Engagement

ความหมาย

ผลลัพธ์ที่สะท้อนความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า เมื่อเข้ามหาวิทยาลัย ตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังได้ตามผลลัพธ์ 7.1ก (เช่น คุณภาพการศึกษา ผลลัพธ์ผู้เรียน งานวิจัยที่ใช้ประโยชน์ บริการวิชาการที่เกิดผลกระทบ)

เชื่อมโยงกับ 7.1ก (ตัวอย่าง)

7.1ก Outcomes ดีขึ้น → ลูกค้ารับรู้คุณค่า → Satisfaction ↑ → Engagement ↑

Lead Indicators (Lead Indicator / ตัวขับเคลื่อน)



L1) % ลูกค้าที่ “รับรู้ว่าได้รับคุณค่าตาม Need/Expectation” (Value perception score)



L2) SLA การตอบสนองและการแก้ปัญหา (Response/Resolution time) เช่น 24-48 ชม.



L3) คุณภาพประสบการณ์บริการ (CX) ใน touchpoints สำคัญ (เช่น LMS/ทะเบียน/แนะนำ/ทุบ)



L4) อัตราการสื่อสารเชิงรุกและการดูแลลูกค้า (Proactive communication & care rate)



L5) อัตราเปิด feedback loop (รับฟัง-แจ้งผล-ปรับปรุง-สื่อสารกลับ) ภายในเวลาที่กำหนด

Lag Results (Lag Indicator / ผลลัพธ์)



A) 7.2ก(1) คะแนนความพึงพอใจลูกค้าโดยรวม (Overall Satisfaction) เช่น 4.3/5



B) 7.2ก(1) คะแนน “ความไม่พึงพอใจ/ข้อร้องเรียน” (Dissatisfaction/Complaint rate) เช่นลดลง -15%



C) 7.2ก(2) ความผูกพัน/ความตั้งใจแนะนำ (Engagement/NPS/Recommend) เช่น NPS +32



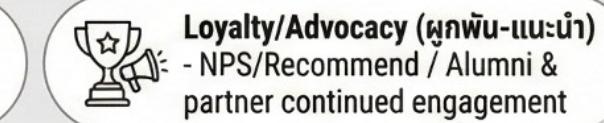
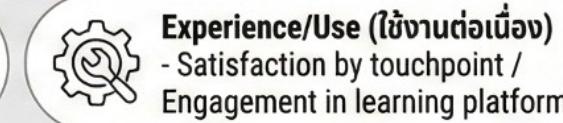
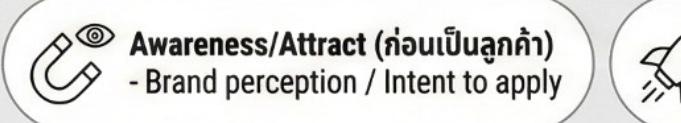
D) อัตราการคงอยู่ของลูกค้า (Retention) ตามบริบท:
- นักศึกษา: Retention ปี 1→2
- ผู้เรียน non-degree: Repeat enrollment



E) การมีส่วนร่วมเชิงลึก (Deep engagement) เช่น
- % ศิษย์เก่ากลับมาร่วมกิจกรรม/สนับสนุน
- % ภาคีร่วมโครงการต่อเนื่อง

Logic Flow: 7.1ก ตอบ Need/Expectation (Outcomes) → ลูกค้ารับรู้คุณค่า/ประสบการณ์ (Lead 7.2) → 7.2 Satisfaction ↑ / Engagement ↑ (Lag 7.2)

จำแนกผลลัพธ์ตาม Customer Life Cycle (แนะนำ)



ดำเนินก้าวตาม customer life cycle เพราะช่วยเห็น ‘จุดเดี่ยว’ และ ‘ช่วงที่ต้องยกระดับประสบการณ์’ ได้ชัดเจน (แต่ต้องเลือกช่วงที่สำคัญและมีข้อมูลจริง)

มุมมอง Financial & Public Value (ผลลัพธ์ 7.5 และ 7.4ก(5)) – มหาวิทยาลัย

ความหมาย: ผลลัพธ์ด้านความมั่นคงทางการเงิน/การใช้ทรัพยากรคุ้มค่า และคุณค่าที่มหาวิทยาลัยสร้างให้สังคม (Public Value) ตามพันธกิจ

Lead Indicators (ตัวขับเคลื่อน)



% รายได้หลักหลาย (สัดส่วนรายได้จาก non-degree/บริการวิชาการ/วิจัย/ทรัพย์สิน)
ตัวอย่าง: สัดส่วนเพิ่มขึ้นเป็น 35%



Cost efficiency (ต้นทุนต่อผู้เรียน/ต่อหน่วยบริการ) **ลดลง**
ตัวอย่าง: ลดลง 5% ต่อปี



อัตราการใช้ทรัพยากรคุ้มค่า (Utilization) เช่น ห้องเรียน/แล็บ/ระบบ IT
ตัวอย่าง: Utilization rate > 80%



ระยะเวลาการเบิกจ่าย/จัดซื้อ/การเงินเร็วขึ้น (process lead ที่ส่งผลต่อ cost)
ตัวอย่าง: เร็วขึ้น 20%



% โครงการบริการวิชาการ/วิจัยที่ส่งมอบตามแผน
ตัวอย่าง: ส่งมอบ 95% ตามแผน

Lag Results (ผลลัพธ์)



A) 7.5ก(1) ผลการดำเนินการทางการเงินดี (เช่น รายได้สุทธิ/งบสมดุล/
เงินสำรอง)
ตัวอย่าง: รายได้รวม +12%, เงินสำรองเพียงพอ



B) 7.5ก(2) “ส่วนแบ่งตลาดสูง” แปลงบริบทเป็น: ส่วนแบ่งการรับ^{นักศึกษาคุณภาพ / ส่วนแบ่งผู้เรียน non-degree ในพื้นที่; อัตราการเลือก}
เป็นอันดับต้น (First-choice rate)
ตัวอย่าง: First-choice rate 70%



C) 7.5ก บรรลุกลยุทธ์ (เช่น % strategic objectives achieved / %
flagship initiatives achieved)
ตัวอย่าง: บรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ 90%



D) 7.4ก(5) สร้างคุณประโยชน์ให้สังคมและชุมชน: จำนวนผู้รับประโยชน์/
มูลค่าผลกระทบ (Impact); โครงการบริการวิชาการแก้ปัญหาชุมชนสำคัญ
ตัวอย่าง: ผู้รับประโยชน์ 25,000 คน/ปี, มูลค่า Impact > 50 ล้านบาท



E) ชื่อเสียง/การยอมรับ (อาจอยู่เป็นส่วนเสริม): ranking/awards/
partner trust
ตัวอย่าง: อันดับ QS Ranking ดีขึ้น, ได้รับรางวัลระดับชาติ

Lead → Lag (ความเชื่อมโยง)

รายได้หลักหลาย↑ +
ใช้ทรัพยากรคุ้มค่า↑

ผลการเงินดี

รายได้หลักหลาย & ใช้คุ้มค่า ส่งผลต่อผลการเงิน

บรรลุโครงการตามแผน↑

บรรลุกลยุทธ์

การส่งมอบโครงการ ส่งผลต่อการบรรลุกลยุทธ์

โครงการบริการ
วิชาการส่งมอบ↑

Public Value/
Impact↑

บริการวิชาการส่งมอบ ส่งผลต่อ Public Value

“ฟังให้ครบทุกอย่าง → คิดให้ซับซ้อน → ทำให้เกิดจริง → วัดให้เห็นผล”

เปลี่ยนเสียงและข้อมูล → เป็นระบบงาน → และผลลัพธ์ที่พิสูจน์ได้



รับฟัง



สังเคราะห์



ขับเคลื่อน



ผลลัพธ์