



PMQA Questions & Answers

จากคลินิกให้คำปรึกษา PMQA ประจำปีงบประมาณ 2553 ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดขึ้นสำหรับส่วนราชการที่สนใจ ทุกบ่ายวันศุกร์ เวลา 13.30 – 15.30 น. นั้น สำนักงาน ก.พ.ร. ได้รวบรวมข้อคำถามต่างๆ ประจำปีเดือนพฤศจิกายน 2552 เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นข้อมูลประกอบการดำเนินการตามตัวชี้วัด PMQA ดังนี้

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

1. คำถาม SP 2 สำหรับส่วนราชการที่มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการมาทุกปีนั้น ผู้ตรวจประเมินจะดูทุกแผนฯ ที่ได้ดำเนินการมาหรือไม่ และมีแนวทางในการพิจารณาอย่างไร

คำตอบ ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ (4 ปี และ 1 ปี) ต้องมีการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มาใช้ประกอบการวิเคราะห์ด้วย ทั้งนี้แม้ส่วนราชการจะมีการดำเนินการมาทุกปี แต่ผู้ตรวจจะดูการดำเนินการปีที่ทำล่าสุด และในการจัดทำแผนฯ ต้องวิเคราะห์ว่าท่านได้นำปัจจัยด้านต่างๆ เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ ฯลฯ เข้ามาใช้หรือไม่

2. คำถาม ใน SP 6 ผู้ตรวจประเมินจะพิจารณาประเด็นใดบ้าง อย่างไร

คำตอบ ผู้ตรวจจะพิจารณาว่า ส่วนราชการมีระบบการติดตามงานอย่างไร อาจใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศในการรวบรวมข้อมูล หลักฐานแสดงระบบการติดตามงาน เช่น รายงานการประชุม ก็ได้ โดยประเด็นในการตรวจประเมิน จะพิจารณาท่านมีแนวทางใดในการติดตามผลการดำเนินงาน มีการนำไปปฏิบัติจริงหรือไม่ แต่จะไม่วัดจากผลสำเร็จของการปฏิบัติ เนื่องจากเป็นเพียงขั้นตอนของการติดตาม ไม่ใช่การประเมินผล

3. คำถาม จาก SP 7 ที่ให้ส่วนราชการเลือกโครงการ มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO นั้น จำนวนโครงการที่เลือกมาทำ ต้องพิจารณาจากยุทธศาสตร์ของส่วนราชการใช้หรือไม่

คำตอบ ใช่ เช่น ส่วนราชการกำหนดยุทธศาสตร์ไว้ 6 ยุทธศาสตร์ ก็ต้องเลือกโครงการมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง 6 โครงการ และต้องแสดงหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกโครงการที่นำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ว่ามีเกณฑ์การพิจารณาอย่างไร (การวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงตามหลัก Strategy Operation Compliance Financial: SOCF) เช่น ความเสี่ยงด้านการทุจริต การจัดซื้อจัดจ้าง เมื่อได้โครงการแล้ว ให้นำมาจัดทำแผนฯ และนำเรื่องธรรมาภิบาลมาใช้ประกอบในการวิเคราะห์ด้วย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

- 1. คำถาม** หากส่วนราชการ มีแผนยุทธศาสตร์หลายแผน และไม่ได้มีระบบการจัดเก็บข้อมูลรองรับแผนฯ ทั้งหมด จะแก้ปัญหาอย่างไร
- คำตอบ** สำหรับหมวดนี้ จะเกี่ยวข้องกับหมวด 2 (SP 2) ด้วย โดยดูตั้งแต่การจัดทำแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ (4 ปี และ 1 ปี) ที่ต้องมีการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกมาวิเคราะห์ และต้องแสดงให้เห็นถึงวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศอย่างเหมาะสม จากนั้นวิเคราะห์ยุทธศาสตร์นั้นๆ จำเป็นต้องมีฐานข้อมูลอะไรบ้าง ซึ่งจาก IT 1 กำหนดให้อย่างน้อยต้องประกอบด้วยฐานข้อมูลที่ช่วยสนับสนุนและฐานข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน
- 2. คำถาม** ฐานข้อมูลใน IT 1 และ IT 2 เป็นฐานข้อมูลเดียวกันได้หรือไม่
- คำตอบ** สามารถใช้ฐานข้อมูลเดียวกันได้ แต่ประเด็นการตรวจจะดูคนละประเด็น ใน IT 1 จะดูฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ แต่ใน IT 2 จะพิจารณาฐานข้อมูลทั้งหมดในกระบวนการที่สร้างคุณค่า
- 3. คำถาม** ขอคำแนะนำเรื่ององค์ความรู้ในกระบวนการ KM ที่จะเลือก
- คำตอบ** แนะนำให้ทำเรื่องที่ยากก่อน เพราะการที่เราข้ามขั้นตอนไปจับประเด็นที่ยากเกินไปนั้น หากทำไม่ได้ จะทำให้ผู้รับผิดชอบและบุคลากรเสียกำลังใจในการดำเนินการต่อ แต่ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความเชื่อมโยงกับประเด็นยุทธศาสตร์เป็นหลัก
- 4. คำถาม** กระบวนการจัดการความรู้ที่มี 7 ขั้นตอนและ 6 องค์ประกอบนั้น แผนการจัดการความรู้ของกรมฯ จำเป็นต้องมีกระบวนการทุกขั้นตอนหรือไม่
- คำตอบ** จำเป็นต้องมีตามหลักกระบวนการจัดการความรู้
- 5. คำถาม** มีวิธีการอย่างไรในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ร่วมกัน
- คำตอบ** จัดสภาพแวดล้อม สถานการณ์ให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น จัดสภากาแฟ พูดคุยเรื่องต่างๆ ให้คณะทำงาน KM เป็นผู้จุดประกายให้ทุกคนเกิดความรู้สึกอยากเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกัน การจัดชุมชนนักปฏิบัติ (COP) ซึ่งเรื่องนี้ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการเข้าร่วมกิจกรรม จะสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรได้มาก

6. คำถาม การระบุเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความรู้ของส่วนราชการ หากต้องการให้บุคลากรภายในมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนี้ก่อน แล้วจึงจะถึงขั้นตอนการเผยแพร่ความรู้ต่อบุคคลภายนอกองค์กร แล้วเราจะระบุเป้าหมาย KM ของเราได้หรือไม่ อย่างไร

คำตอบ สามารถทำได้ แต่ต้องพิจารณาถึงการที่เราจะขยายผลต่อ ว่าเราสามารถทำได้หรือไม่ คือต้องดูกลุ่มเป้าหมายของเราว่า เมื่อทำตามกระบวนการแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้ สามารถดำเนินการครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้ 90% หรือไม่ หลักการระบุเป้าหมาย ควรระบุกลุ่มเป้าหมายที่เราสามารถทำได้ตามเกณฑ์ แล้วจึงค่อยดำเนินการขยายผลกลุ่มเป้าหมายต่อไป

7. คำถาม ใน IT 5 กรณีกรมฯ มีระบบ warning system ผ่านทาง sms และศูนย์บริการต่างๆ แล้วจึงจัดส่งข้อมูลไปยังผู้บริหาร เพื่อประกอบการตัดสินใจและสั่งการในเรื่องดังกล่าว ตามลำดับถามว่า ระบบดังกล่าว ถือเป็นไปตามหลัก IT 5 หรือไม่ และจำเป็นหรือไม่ที่กรมฯ ต้องมีการติดตั้งระบบเฉพาะผู้บริหารให้ท่านได้นำไปใช้ตัดสินใจ

คำตอบ สำหรับหมวดนี้ต้องการให้ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจผ่านระบบเหล่านั้นได้ แม้ส่วนราชการจะมีระบบเตือนข้อมูลแบบเรียลไทม์ แต่เราต้องการให้มีการนำข้อมูลใส่ป้อนในระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive Information System: EIS) เพื่อให้ผู้บริหารนำข้อมูลไปใช้ตัดสินใจ

8. คำถาม ในปี 2553 IT 7 มีประเด็นที่เปลี่ยนแปลงจากปี 2552 หรือไม่

คำตอบ ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ยังประกอบด้วยอย่างน้อย 3 องค์ความรู้ ตามแนวทางเดิมที่กำหนด จะเปลี่ยนแปลงที่ Deployment ที่ส่วนราชการต้องสามารถดำเนินการที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้ จากปีที่แล้ว **ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80** ว่าเป็น**ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90** ในทุกกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ระบุไว้

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

1. คำถาม PM 5 คู่มือการปฏิบัติงานทำอย่างไร

คำตอบ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำ PowerPoint สรุปแนวทางการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถศึกษาได้จาก website ของสำนักงาน ก.พ.ร. ในหัวข้อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดเอกสารและสื่อ หากต้องการศึกษาโดยละเอียดสามารถเข้าไปที่ www.opdc.go.th/ศูนย์ความรู้/คู่มือ

2. คำถาม ใน PM 4 การกำหนดระบบรองรับภาวะฉุกเฉินต่างๆ ขึ้นอยู่กับว่ามีการจัดการกระบวนการก็กระบวนการใช้หรือไม่

คำตอบ ไม่จำเป็น แต่ให้มองในภาพขององค์กร ไม่ได้ยึดตามโครงการหรือกระบวนการว่ามีก็โครงการ แต่ก็มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการ ที่แสดงให้เห็นว่า แม้จะมีภาวะฉุกเฉินเกิดขึ้น ส่วนราชการต้องมั่นใจได้ว่า จะสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้ เช่น เรื่องระบบไฟฟ้า ฐานข้อมูลถูก Hack อีกทั้งพิจารณาจากลักษณะองค์กร หากมีศูนย์ราชการอยู่ตามจังหวัดต่างๆ จำเป็นต้องจัดเตรียมแผนรองรับภาวะฉุกเฉิน สำหรับหน่วยอื่นๆ ตามจังหวัดต่างๆ ด้วย และเมื่อนำไปปฏิบัติต้องมีการสื่อสารและซักซ้อมให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องและมีการทบทวนแผนฯ อย่างต่อเนื่อง

3. คำถาม กระบวนการสร้างคุณค่าต้องตอบสนองต่ออะไรบ้าง

คำตอบ จาก PM 1 ส่วนราชการต้องกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าจากยุทธศาสตร์ พันธกิจและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ ดังนั้นกระบวนการสร้างคุณค่าที่กำหนด อย่างน้อยต้องตอบสนองต่อ 3 ข้อดังนี้ 1) ยุทธศาสตร์ 2) พันธกิจและ 3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เมื่อกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าได้ครบถ้วนแล้ว กระบวนการที่เหลือจึงถือเป็นกระบวนการสนับสนุน แนะนำให้ทำเป็นตาราง Matrix เพื่อหากระบวนการที่สร้างคุณค่าและสนับสนุน (ดังตัวอย่าง)

ตัวอย่างการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าและสนับสนุน

กระบวนการ	หลักเกณฑ์การวิเคราะห์กระบวนการ				
	ยุทธศาสตร์ (ค่านำหนัก)	พันธกิจ (ค่านำหนัก)	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ค่านำหนัก)	(หลักเกณฑ์ อื่นๆ)	ค่าคะแนน รวม
1.....					
2.....					

เมื่อ Checklist สรุปรวมค่าคะแนนออกมาแล้วกระบวนการที่มีค่าคะแนนมาก จัดเป็นกระบวนการสร้างคุณค่า ที่เหลือจะเป็นกระบวนการสนับสนุน

4. คำถาม ขอคำแนะนำเรื่อง PM 2 การระบุข้อกำหนดที่สำคัญ

คำตอบ เมื่อได้กระบวนการที่สร้างคุณค่าแล้ว จึงเป็นการระบุข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการว่าคืออะไร (วัตถุประสงค์ของกระบวนการนั้นๆ) และพิจารณาว่าในทุกกระบวนการ หน่วยงานมีข้อกำหนดและตัวชี้วัดกระบวนการเพื่อใช้ตอบสนองต่อข้อกำหนดดังกล่าวหรือไม่

ตัวอย่างข้อกำหนดที่สำคัญและตัวชี้วัดของกระบวนการสร้างคุณค่า (โรงพยาบาลสงขลานครินทร์)

กระบวนการ	ข้อกำหนดสำคัญ	ตัวชี้วัดภายใน	ตัวชี้วัดผลกระบวนการ
การวางแผนก่อนการรักษา (Planning) <ul style="list-style-type: none"> อธิบายถึงโรคที่เป็นวิธีการรักษาและประมาณการค่าใช้จ่าย การร่วมวางแผนของทีมสหสาขาในปัญหาซับซ้อนหรือโรครายก 	<ul style="list-style-type: none"> วางแผนการรักษาพยาบาลที่ครบถ้วนและได้มาตรฐาน อธิบายแผนการรักษา 	<ul style="list-style-type: none"> จำนวน CPG / Care Map อัตราผู้ป่วยในที่ปฏิเสธการรักษา 	<ul style="list-style-type: none"> อัตราการตายของผู้ป่วย ผลการรักษาโรครายก ความพึงพอใจของผู้ป่วยใน ความพึงพอใจของผู้ป่วยนอก ความพึงพอใจของผู้ป่วยฉุกเฉิน ร้อยละของผู้ป่วยที่จะมารักษาซ้ำ ร้อยละของผู้ป่วยที่จะแนะนำผู้อื่นมารักษา

จากตาราง Matrix เพื่อหาข้อกำหนดของกระบวนการดังกล่าว จึงนำไปสู่ PM 3 การออกแบบกระบวนการจากข้อกำหนดที่สำคัญ

- 5. คำถาม** องค์ประกอบของคู่มือการปฏิบัติงาน ที่ให้กำหนดวัตถุประสงค์นั้น หมายความว่าอย่างไร
- คำตอบ** คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) เปรียบเสมือนแผนที่บอกเส้นทางการทำงานที่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของกระบวนการ ระบุถึงขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่างๆ มักจัดทำขึ้นสำหรับงานที่มีความซ้ำซ้อน มีหลายขั้นตอน และเกี่ยวข้องกับหลายคน สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้ใช้อ้างอิงมิให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน สำหรับการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) สามารถดาวน์โหลดเอกสารได้ทาง website www.opdc.go.th – ศูนย์ความรู้ – เอกสารเผยแพร่ – คู่มือ - ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง "หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits: Making Strategy Work)"
- 6. คำถาม** องค์ประกอบของคู่มือการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบนั้น ให้ระบุเป็นตัวบุคคลหรือตำแหน่งงาน
- คำตอบ** วัตถุประสงค์ในการให้กำหนดความรับผิดชอบนั้น ใน Work Manual นั้น เพื่อชี้แจงให้ผู้อ่านทราบว่าใครบ้างที่เกี่ยวข้องกับระเบียบปฏิบัติต่างๆ ให้ระบุเป็นตำแหน่ง เรียงจากผู้มีอำนาจหรือตำแหน่งสูงสุดตามสายการบังคับบัญชาลงมา
- 7. คำถาม** องค์ประกอบของคู่มือการปฏิบัติงาน เอกสารอ้างอิงนั้น รวมถึงเอกสารที่เกี่ยวข้อง ตาม Flowchart ด้วยหรือไม่
- คำตอบ** ให้รวมเอกสารทุกอย่างที่เกี่ยวข้อง
- 8. คำถาม** องค์ประกอบของคู่มือการปฏิบัติงาน แบบฟอร์มที่ใช้ (Form) บางส่วนงานไม่มี ได้หรือไม่
- คำตอบ** ได้

- 9. คำถาม** การตรวจประเมินฯ ของปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 จะตรวจเฉพาะหมวดที่ส่วนราชการเลือกดำเนินการให้ปีนั้นๆ ไขหรือไม่
- คำตอบ** ไข ผู้ตรวจจะปรับลดคะแนนประเมินฯ จากหลักฐานที่พบจริง
- 10. คำถาม** ระยะเวลารวมในการทำงานทั้งหมด สามารถนำมากำหนดเป็นมาตรฐานคุณภาพงานได้หรือไม่
- คำตอบ** ระยะเวลารวมในการทำงาน ถือเป็นเพียงข้อกำหนดย่อยเท่านั้น ยังไม่ครอบคลุม เนื่องจากมาตรฐานคุณภาพงาน หมายถึง ข้อกำหนดในการปฏิบัติงานทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เช่น ระบบงาน ระยะเวลาของกระบวนการ คุณภาพของผลผลิต (ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น) ความคุ้มค่าของงาน เมื่อเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของงาน จึงจำเป็นต้องพิจารณาว่าในแต่ละขั้นตอน สามารถดำเนินการได้ตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่
- 11. คำถาม** ข้อแนะนำในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
- คำตอบ** ให้อ้างอิงข้อมูลจาก Flowchart โดยอาจจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า ซึ่งครอบคลุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของกระบวนการสร้างคุณค่าทั้งหมด และกระบวนการสนับสนุนครอบคลุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของกระบวนการสนับสนุนทั้งหมด และอย่างน้อยควรประกอบด้วย Work Flow และมาตรฐานคุณภาพงาน
- 12. คำถาม** หลักฐานแสดงระบบการติดตามประเมินผลควรเป็นอย่างไร
- คำตอบ** ให้เขียนแสดงว่าแต่ละกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน ส่วนราชการมีระบบการติดตามประเมินผลอย่างไร ปัญหาอุปสรรคคืออะไร สามารถออกแบบลักษณะการเขียนให้ง่ายต่อการนำข้อมูลมาใช้ อาจใช้ความถี่ในการประเมินเป็นตัวชี้วัดได้
- 13. คำถาม** ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์การในหมวด 6 ตัวที่ 6.3 และ 6.5 หมายความว่าอย่างไร
- คำตอบ** **ตัวชี้วัดที่ 6.3** ร้อยละของกระบวนการสร้างคุณค่าที่มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า ซึ่งกำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำครอบคลุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของกระบวนการสร้างคุณค่าทั้งหมด โดยตามเกณฑ์การประเมินจะได้ค่าคะแนนเท่ากับ 3 แต่หากจะให้ได้ค่าคะแนนเท่ากับ 5 ส่วนราชการต้องจัดทำไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 และคู่มือการปฏิบัติงานอย่างน้อยต้องประกอบด้วย Work Flow และมาตรฐานคุณภาพงานด้วย ซึ่งหมายความว่า ถ้าในกรณีดำเนินการเพียงร้อยละ 50 จะผ่านเกณฑ์ของ PM 5 แต่จะได้ค่าคะแนนตัวชี้วัดผลลัพธ์ 6.3 เท่ากับระดับ 3

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไข การประเมิน
			1	2	3	4	5		
6.3	ร้อยละของ กระบวนการ สร้างคุณค่าที่ มีการจัดทำ คู่มือการ ปฏิบัติงาน	0.5	30	40	50	60	70	<ul style="list-style-type: none"> คู่มือการปฏิบัติงาน อย่างน้อยต้อง ประกอบด้วย Work Flow และมาตรฐาน คุณภาพงาน 	<ul style="list-style-type: none"> วัดจากร้อยละของ กระบวนการสร้าง คุณค่าทั้งหมดเทียบ กับกระบวนการสร้าง คุณค่าที่ได้จัดทำ คู่มือการปฏิบัติงาน

สำหรับตัวชี้วัดที่ 6.5 จำนวนกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น ซึ่งหมายถึง การปรับปรุงกระบวนการที่ได้ดำเนินการในปีที่ผ่านมา โดยส่วนราชการอาจวิเคราะห์จากกระบวนการที่ทำแล้ว ผลการดำเนินการยังต้องปรับปรุงหรือกระบวนการที่มีปัญหามากที่สุด และเมื่อนำมาปรับปรุงแล้วเห็นผลลัพธ์ จากการปรับปรุงที่ชัดเจน ที่จะทำให้เห็นว่าส่วนราชการได้ดำเนินการตามตัวชี้วัดดังกล่าวแล้ว จากนั้นให้ยก มาทำเป็นจัดทำแผนเพื่อการปรับปรุงว่าจะปรับปรุงด้านไหน อย่างไร ขอบเขตการดำเนินการแค่ไหน อาจ นำเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการปรับปรุง โดยตามตัวชี้วัดกำหนดให้ต้องมีกระบวนการที่ได้รับการ ปรับปรุงอย่างน้อย 1 กระบวนการ สำหรับหลักในการเลือกกระบวนการเพื่อนำมาปรับปรุงนั้น ส่วนราชการ ต้องตอบคำถามได้ว่า กระบวนการที่เราเลือกมาปรับปรุงนั้น ปัญหาคืออะไร แล้วเราถึงจะตอบได้ว่าใน กระบวนการนั้นๆ เราควรเลือกทำประเด็นอะไร ระบุปัญหา ถึงจะรู้ว่าจะปรับอะไร ปรับอย่างไร ซึ่งจำเป็นต้องมี การปรับปรุงครอบคลุมทุกข้อกำหนดของกระบวนการและตามตัวชี้วัดกระบวนการที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้ง ชี้ให้เห็นว่า "การปรับปรุงที่ดีขึ้น" อย่างชัดเจนนั้นสามารถสะท้อนในเรื่องประสิทธิภาพที่สูงขึ้น

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไข การประเมิน
			1	2	3	4	5		
6.5	จำนวน กระบวนการ ที่ได้รับการ ปรับปรุง ให้ผลการ ดำเนินงานดี ขึ้น	0.5	1	-	2	-	3	<ul style="list-style-type: none"> การปรับปรุง กระบวนการให้ดีขึ้น ต้องสามารถสะท้อน ให้เห็นถึงผลการ ดำเนินงานของ กระบวนการที่มี ประสิทธิภาพดีขึ้น เช่น การลด ระยะเวลา การลด ค่าใช้จ่ายของ กระบวนการ การ สร้างความพึงพอใจ ให้กับผู้รับบริการที่มี ต่อกระบวนการที่ได้ ปรับปรุง เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> ส่วนราชการต้อง คัดเลือกกระบวนการ อย่างน้อย 3 กระบวนการเพื่อมา ปรับปรุงซึ่งต้อง ประกอบด้วย กระบวนการที่สร้าง คุณค่าอย่างน้อย 1 กระบวนการ วัดจากกระบวนการที่ คัดเลือกมาปรับปรุง เทียบกับกระบวนการ ที่ได้รับการปรับปรุง ให้ดีขึ้น

14. คำถาม สำหรับหมวดที่ไม่ได้เลือกทำนั้น ตอนจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ส่วนราชการสามารถนำไปปฏิบัติได้หรือไม่

คำตอบ ได้ เป็นการเตรียมความพร้อม หรือ "รักษา" สถานะของการพัฒนาองค์การให้มีความต่อเนื่อง

15. คำถาม หลักฐานการทำ PM 1 – 6 ให้ฝ่ายเลขานุการ เป็นผู้จัดทำได้หรือไม่

คำตอบ ถ้าจะให้ประสบความสำเร็จ ควรให้ผู้ปฏิบัติงาน (เจ้าของกระบวนการ) ที่รับผิดชอบในแต่ละหมวดทำ แต่เอกสารหลักฐานประกอบ สามารถเก็บรวมไว้ที่ฝ่ายเลขานุการได้

3 ธันวาคม 2552