

กลุ่มย่อยที่ 2

สาขาบริหารธุรกิจ

แนวทางการประเมินมูลค่าโทเคนดิจิทัลเพื่อการลงทุน โทเคนดิจิทัลเพื่อการใช้ประโยชน์ และ เหรียญคงมูลค่า**

กฤษฎา นิมนานันท์¹

บทคัดย่อ

ในปัจจุบันสินทรัพย์ดิจิทัลกำลังเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อประชาคมโลกอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่อย่างภาครัฐ หรือเอกชน รวมถึงหน่วยย่อยอย่างประชาชนทั่วไป ต่างก็ให้ความสนใจต่อกระแสของสกุลเงินดิจิทัล ทำให้เริ่มมีการยอมรับและมีการใช้งานกันอย่างแพร่หลายมากขึ้น สินทรัพย์ดิจิทัล หรือสินทรัพย์ที่อาศัยการเข้ารหัสบนบล็อกเชน มีอยู่จำนวนมาก โดยแต่ละประเภทมีความแตกต่างกันในมูลค่าพื้นฐาน และวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการประเมินมูลค่า เนื่องจากการประเมินมูลค่าของสินทรัพย์ดิจิทัลเป็นที่สนใจอย่างมากจากประชาชน และ องค์กรต่าง ๆ ทั้งในประเทศและนอกประเทศ รวมทั้งเป็นที่ถกเถียงอย่างกว้างขวางถึงมูลค่าของสินทรัพย์ประเภทนี้ งานวิจัยชิ้นนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการประเมินมูลค่าโทเคนดิจิทัล โดยมีขอบเขตครอบคลุมสินทรัพย์ดิจิทัล 3 ประเภทได้แก่ โทเคนดิจิทัลเพื่อการลงทุน โทเคนดิจิทัลเพื่อการใช้ประโยชน์ และ เหรียญคงมูลค่า แนวทางการประเมินมูลค่าที่นำเสนอเป็นแนวทางที่เป็นที่ยอมรับในแวดวงการเงินในปัจจุบัน 5 วิธี ได้แก่ 1) การประเมินมูลค่าโดยคิดจากกระแสเงินสด 2) การประเมินมูลค่าโดยคิดจากต้นทุน 3) การประเมินมูลค่าโดยคิดตามตลาด 4) การประเมินมูลค่าโดยทฤษฎีปริมาณเงิน และ 5) การประเมินมูลค่าโดยให้ปราศจากโอกาสทำกำไรส่วนต่างของราคา โดยงานวิจัยนี้จะกล่าวถึงคุณสมบัติและลักษณะเฉพาะของสินทรัพย์ดิจิทัลแต่ละประเภท ซึ่งส่งผลต่อการเลือกใช้แนวทางการประเมินมูลค่าที่เหมาะสมจากการพิจารณาในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอันจะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่ต้องการประเมินมูลค่าของสินทรัพย์กลุ่มนี้

คำสำคัญ การประเมินมูลค่าสินทรัพย์ สินทรัพย์ดิจิทัล โทเคนดิจิทัลเพื่อการลงทุน
โทเคนดิจิทัลเพื่อการใช้ประโยชน์ เหรียญคงมูลค่า

¹ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

เลขที่: 148 ถ. เสร้ไทย แขวง คลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240

E-mail: kridsda.nim@nida.ac.th

**บทความฉบับสมบูรณ์เผยแพร่ในวารสาร (ไม่ระบุ)

Valuation Frameworks for Investment Tokens, Utility Tokens, and Stablecoins

Kridsda Nimmanunta¹

Abstract

Digital assets nowadays have gained much influence on people around the world. The emergence of such digital assets as cryptocurrencies has caught considerable attention from the public, ranging from large corporations, government, or private entities to small units as individuals, leading to wider acceptance and usages in these days. There are however various types of digital assets or cryptoassets that are relied on blockchain technology. Each type of digital assets is unique, to some extent. Therefore, in order to uncover its intrinsic value (if any), one might need to apply an appropriate valuation framework that suits its unique characteristics. Since the valuation of digital assets has been a topical and controversial topic in Thailand and other countries, this research provides valuation frameworks for digital tokens by considering Investment Tokens, Utility Tokens, and Stable Coins. The methodologies which will be considered in this research are traditional in the sense that they have been widely used among finance community but new in the sense that they will be adapted to the context of digital tokens. They are as follows: 1) Cashflow-based valuation, 2) Cost-based valuation, 3) Market-based valuation, 4) Quantitative Theory of Money: QTM, and 5) No-Arbitrage valuation. This research will provide guidance on the selection of the appropriate valuation frameworks that takes into account the unique characteristics, affecting the intrinsic value of the digital tokens. This research will be useful for those who need to determine some reasonable values of the digital tokens.

Keywords: Asset Valuation Digital Assets Investment Tokens Utility Tokens Stablecoins

¹ Graduate School of Business Administration, National Institute of Development Administration (NIDA)

148 Serithai Road, Klong-Chan, Bangkok 10240, THAILAND.

E-mail: kridsda.nim@nida.ac.th

การวางแผนกลยุทธ์ทางด้าน Big Data Analytics ด้วยแนวคิดเชิงออกแบบ เพื่อความยั่งยืนทางธุรกิจ**

จงสวัสดิ์ จงวัฒน์ผล¹

บทคัดย่อ

Design Thinking คือ การพัฒนากระบวนการคิดในรูปแบบใหม่ที่ให้ผู้ใช้ (Users) หรือกลุ่มเป้าหมาย เป็นศูนย์กลางในการสร้างความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาหรือการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ การทำความเข้าใจปัญหาและเรียนรู้ความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย การตีกรอบปัญหาที่ต้องการจะแก้ไข การระดมสมอง (Brainstorming) เพื่อหาแนวคิดในการแก้ไขปัญหาให้กับกลุ่มเป้าหมาย การนำ Ideas เหล่านั้นมาจัดทำโมเดล ต้นแบบ (Prototype) และการทดสอบ Solutions ก่อนที่จะนำไปแก้ไขปัญหาจริง สำหรับในยุค Digital Disruption การประยุกต์นำศาสตร์ของ Design Thinking เข้ามาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น AI, Big Data, Business Intelligence, และ Business Analytics เป็นต้น ก็จะช่วยให้ผู้บริหาร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องในการนำเทคโนโลยีเข้ามาแก้ไขปัญหาขององค์กรได้เรียนรู้และประเมินความเป็นไปได้ของการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ เข้ามาใช้ในทุกภาคส่วนขององค์กร การเข้าใจ Use Cases ต่างๆ ของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น และมี Roadmap หรือ Blueprint ของการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหล่านี้ ไปใช้ในการสร้างกลยุทธ์ต่อไป ดังนั้นจุดประสงค์หลักของกรณีศึกษานี้เพื่อแสดงให้เห็นถึงการประยุกต์ใช้เครื่องมือและเทคนิคของ Design Thinking ในการเข้าใจและแก้ปัญหาให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องหรือกลุ่มตัวอย่าง สามารถพัฒนานวัตกรรมผ่านทาง Design Thinking Process สามารถทำงานเป็นทีมในการเข้าไปแก้ปัญหาที่แตกต่างกันของแต่ละองค์กร โดยผ่านกระบวนการพัฒนา Rapid Prototyping และสามารถพัฒนา Solutions ต้นแบบทางนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับ Big Data และ Analytics ได้ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญของการประเมินเทคโนโลยี Big Data Analytics ทั้ง 5 ด้าน คือ Problem Space, Data Space, Analytics Space, Technology Space, และ User Space โดยมีการผสมผสานแนวทางของ Design Thinking ทั้ง 5 ขั้นตอน คือ Empathize, Define, Ideate, Prototype, และ Test ซึ่งผู้บริหารขององค์กรนอกจากจำเป็นต้องเข้าใจ และมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีก่อนที่จะลงทุนพัฒนาระบบ Big Data แล้ว ยังได้เห็น Use Cases ของการ

¹ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

เลขที่: 148 ถ. เสร้ไทย แขวง คลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240

E-mail: jongs_tn@hotmail.com

**บทความฉบับสมบูรณ์เผยแพร่ในวารสาร (ไม่ระบุ)

ประยุกต์นำกระบวนการคิดเชิงออกแบบเข้ามาช่วยในการเข้าใจปัญหา โดยมีผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง ส่งเสริมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความคิดสร้างสรรค์และมีมุมมองนอกรอบจากการทำงานร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องจากหลายภาคส่วน และนำแนวคิดการแก้ปัญหาที่ได้มาทดสอบและพัฒนา เพื่อให้ได้แนวทางหรือนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ในการแก้ปัญหาของแต่ละองค์กรได้อีกด้วย

คำสำคัญ แนวคิดเชิงออกแบบ Design Thinking Analytics Big Data

ปัจจัยที่มีบทบาทต่อการตัดสินใจซื้อรถยนต์ไฟฟ้าในประเทศไทย**

दनयพठुठु őrूरूरुणगलस¹

บทคัดย่อ

ในปัจจุบัน ความนิยมและการรับรู้ถึงการมาถึงของรถยนต์ไฟฟ้าแบบใช้ไฟฟ้าได้เพิ่มขึ้นมากในประเทศไทย เนื่องจากความต้องการในการใช้รถยนต์เพื่อการประหยัดน้ำมันในประเทศไทยในช่วงปีที่ผ่านมาที่มีสูงขึ้น ยอดขายรถยนต์ทั้งแบบเครื่องไฮบริดและใช้ไฟฟ้าอย่างเดียวมีมากขึ้น จนถึงขั้นที่รัฐบาลได้ออกมาตรการลดภาษีให้กับรถยนต์ไฟฟ้าอย่างเดียว หรือ pure electronic vehicle (pure EV) มากขึ้นจนทำให้มีความต้องการรถยนต์ไฟฟ้าสูงขึ้นมากในประเทศไทย โดยรัฐบาลได้ออกนโยบายกระตุ้นการส่งเสริมการผลิตรถยนต์ไฟฟ้า ซึ่งรวมถึงการลดหย่อนภาษีสำหรับการผลิตรถยนต์ไฟฟ้า ทำให้ราคาขายรถยนต์ไฟฟ้าสามารถลดราคาลงมาได้อีกมากที่สุดถึง 800,000 บาท และทำให้ยอดการจอร์รถไฟฟ้าพุ่งขึ้นไปถึง 232% เมื่อเทียบกับปีที่แล้ว โดยคาร์รถยนต์ไฟฟ้าหลายแห่งได้ปิดรับการจอร์รถยนต์ไฟฟ้าไปแล้ว และคิวกูร์รถก็ยาวไปถึงปลายปี 2565 หรือต้นปี 2566 เรียบร้อยแล้ว

การวิจัยนี้ศึกษาถึงปัจจัยที่อาจมีผลต่อการตัดสินใจซื้อรถยนต์ไฟฟ้าในประเทศไทย โดยใช้ Technology Acceptance Model (TAM) ซึ่งสามารถใช้อธิบายปัจจัยเบื้องต้นที่จะทำให้ผู้บริภคยอมรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้ เข้ามาเป็นกรอบในการศึกษา โดยศึกษาจากการเก็บตัวอย่างผ่านแบบสอบถามจำนวน 400 คน ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ผ่านโปรแกรมทางสถิติ SPSS โดยพบว่า ตัวแปรทางด้านภูมิหลังด้านประชากรศาสตร์ ที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อรถยนต์ไฟฟ้าในประเทศไทยได้แก่ เพศ โดยพบว่าเพศชายมีแนวโน้มที่จะยอมรับเทคโนโลยีรถยนต์ไฟฟ้ามากกว่าเพศหญิงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ขณะที่รายได้ไม่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อรถยนต์ไฟฟ้า ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าราคาของรถยนต์ไฟฟ้าได้ลดลงมามาก โดยบางรุ่นสามารถทำราคาขายอยู่ได้ที่ต่ำกว่าหนึ่งล้านบาท เนื่องมาจากมาตรการของรัฐบาล

¹ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

เลขที่: 148 ถ. เสรีไทย แขวง คลองจัน เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240

E-mail: donya.nida@gmail.com

**บทความฉบับสมบูรณ์เผยแพร่ในวารสาร (ไม่ระบุ)

ในส่วนของ TAM model หลังจากที่ได้ทำ linear regression analysis แล้วพบว่าปัจจัยทุกอย่างของ ทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยีใหม่มีนัยสำคัญทางสถิติทั้งหมดที่ระดับความเชื่อมั่น 95% แต่ในทิศทางที่แตกต่าง กัน โดยเริ่มตั้งแต่ (1) perceived usefulness หรือประโยชน์ที่ผู้ใช่มองเห็นได้ ส่งผลในทิศทางบวกต่อความ ตั้งใจในการใช้ (intention to use) โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่ารถยนต์ไฟฟ้ามีประโยชน์ที่ เห็นได้ชัดคือไม่ต้องใช้น้ำมัน ซึ่งราคากำลังอยู่ในทิศทางขึ้นอย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตามผลการวิจัยทางสถิติ แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างไม่ได้มองเห็นประโยชน์ทางด้านลดมลพิษต่อสิ่งแวดล้อมเป็นตัวแปรที่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ (2) perceived ease of use หรือความใช้งานง่ายของเทคโนโลยี ส่งผลในทิศทางบวกต่อความตั้งใจ ในการใช้ โดยจากการสัมภาษณ์สั้นๆ หลังจากตอบแบบสอบถามพบว่ากลุ่มตัวอย่างมากกว่า 50% ไม่กังวลใจ กับการใช้งานเทคโนโลยีรถยนต์ไฟฟ้า โดยกล่าวว่ารถยนต์ไฟฟ้ามีความน่าเชื่อถือ (credibility) จาก บริษัทผู้ผลิตแล้ว และคิดว่าตนเองจะมีความสามารถในการใช้รถไฟฟ้าได้โดยไม่มีปัญหาใด ๆ นอกจากนี้ ผลการวิจัยพบว่าไม่มีความแตกต่างทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญระหว่างความง่ายในการใช้รถในยี่ห้อและรุ่นที่ แตกต่างกัน (3) perceived risk หรือความเสี่ยงที่ผู้ใช่มองเห็นได้ ปัจจัยนี้มีผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มี ทิศทางเป็นลบต่อความตั้งใจในการใช้รถยนต์ไฟฟ้า (intention to use) ซึ่งตรงข้ามกับปัจจัยอื่น ๆ โดยเมื่อ ศึกษาในรายละเอียดแล้วพบว่า ความกังวลใจเกี่ยวกับแหล่งจ่ายไฟฟ้าซึ่งเพิ่งเริ่มติดตั้งทั่วประเทศ แต่ยังคงอยู่ใน ขั้นต้นนั้น ทำให้ผู้ใช้กังวลว่าจะไม่เพียงพอต่อความต้องการ และแหล่งจ่ายไฟฟ้าอาจอยู่ไกลจากที่พักอาศัย นอกจากนี้หากต้องการติดตั้งแหล่งชาร์จไฟเพิ่มที่ที่อยู่ของตนเองก็จะมีค่าติดตั้งเพิ่มด้วย ซึ่งทุกปัจจัยที่กล่าวมา ส่งผลลบต่อความตั้งใจที่จะใช้รถยนต์ไฟฟ้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

การศึกษานี้มีประโยชน์ในทางวิชาการโดยสามารถนำไปต่อยอดการวิจัยให้ลึกกว่านี้ได้ หรือเปลี่ยนกลุ่ม ผู้ตอบแบบสอบถามให้เป็นแต่ละภูมิภาคก็ย่อมทำได้ และมีประโยชน์ทางการจัดการโดยให้ความรู้ถึงปัจจัย ต่างๆ ที่ส่งผลบวกและลบต่อความตั้งใจที่จะใช้รถยนต์ไฟฟ้าในประเทศไทย ทั้งสำหรับภาคเอกชนและรัฐบาล โดบสามารถนำผลการศึกษานี้ไปต่อยอดเพื่อแก้ไขความกังวลต่อความเสี่ยงที่จะใช้รถยนต์ไฟฟ้า เช่น เพิ่มแหล่ง ชาร์จไฟให้มากขึ้น เป็นต้น ซึ่งสามารถนำไปสู่การแข่งขันแบบยั่งยืนได้

คำสำคัญ รถยนต์ไฟฟ้า ทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยีใหม่ ปัจจัยเลือกรถยนต์ไฟฟ้า

Factors affecting the purchase intention of electric vehicles in Thailand

Donyaprueth Sriwannopas¹

Abstract

There have been high awareness and acceptance of electric vehicles (EV) more than ever in Thailand recently. The awareness and acceptance of such vehicles mainly came from the rising price of gasoline and the government initiatives to reduce the tax levied on electric vehicles in order to bring the price down. The reduction in car price resulted in the price of electronic vehicles lower than one million baht, which is considered affordable and drove the growth of EV up 232% year-on-year.

This research focuses on factors that could affect the acceptance and purchase of EV in Thailand, focusing on Bangkok and the metropolitan areas. The research utilizes the Technology Acceptance Model (TAM) as its research framework. The research methodology includes the survey of 400 respondents in the focused areas followed with some short interview questions whenever possible. The data are then analyzed using the statistical package, SPSS, and the linear regression technique.

The research found that the demographic factor that has statistically affected the purchase intention is gender. The male respondents are found to have higher intention to use the EVs more than the females, at the 95% confidence level. What is new in this finding is that the researcher found that the income level does not impact the intention to use the EVs. This finding could be explained by the reduction in price of the EVs according to the government initiatives mentioned above.

For the TAM model part, it was found that (1) perceived usefulness has statistically positive impacts on intention to use of EVs. Most respondents can perceive the usefulness

¹ Graduate School of Business Administration, National Institute of Development Administration (NIDA)

148 Serithai Road, Klong-Chan, Bangkok 10240, THAILAND.

E-mail: donya.nida@gmail.com

in the savings they could get from switching from gasoline to electricity. However, when asked about the perceived usefulness on environmental effects, the respondents did not show statistically significant perception on the environmental factor. (2) Perceived ease of use was found to have statistically positive impacts on intention to use of EVs. More than 50% of the respondents expressed that they have no worries about the usability of the EVs, believing that the vehicles must have passed the strict control and testing from the manufacturers before being launched into the market. (3) Perceived risk has statistically negative impact on intention to use the EV. Main concerns among the respondents are insufficient charging stations, availability of charging station near their homes, and the cost of installing the charging station at their own home, if they want one.

This study could be conducted further to study the markets of EV in other regions of Thailand or can be further generalized to achieve comprehensive conclusion. It has managerial implications that can be used to formulate further government policies and car manufacturing companies' marketing campaign.

Keywords: Electric Vehicles (EV) Technology Acceptance Model Factors for EVs

จาก “รัฐบาลเปิด” ไปสู่ “นวัตกรรมเปิด”**

ดนุวสิน เจริญ¹

บทคัดย่อ

ระบบราชการปัจจุบันมีความท้าทายอย่างไม่เคยมีมาก่อน ไม่ว่าจะเป็นปัญหา ปัญหาโรคระบาด ปัญหาเศรษฐกิจ ปัญหาการเมือง ปัญหาสังคม ปัญหาความเหลื่อมล้ำ ปัญหาการศึกษา ปัญหาเหล่านี้มีความจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน กระบวนการให้บริการของภาครัฐ รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องมีการปรับระบบราชการไปสู่ “ราชการ 4.0” โดยระบบราชการ 4.0 ต้องมีการปรับเปลี่ยนการทำงานที่หน่วยงานของรัฐต้องมีการให้บริการโดยมีผู้ใช้บริการเป็นศูนย์กลางมุ่งเน้นในการสร้างการมีส่วนร่วมกับภาคประชาชนและธุรกิจ โดยสิ่งสำคัญในการพัฒนาระบบราชการ 4.0 คือรัฐบาลต้องมีการปรับตัวไปสู่การเป็นรัฐบาลเปิด หรือรัฐบาลที่ หน่วยงานของรัฐต้องมีการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน ด้วยการเปิดช่องทางที่ให้ประชาชนที่ใช้บริการและผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามาให้ข้อคิดเห็น และการปรับปรุงการทำงานของหน่วยงานของรัฐ และ หน่วยงานของรัฐควรเน้นการสร้างวัฒนธรรมให้ประชาชนเข้ามาใช้ข้อมูลที่หน่วยงานเปิดเผย พร้อมกับเปิดช่องทางให้ประชาชนสามารถให้ข้อคิดเห็นในการปรับปรุงได้ โดยโครงการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาแนวทางในการขับเคลื่อนรัฐบาลเปิดด้วยการสร้างต้นแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนและธุรกิจต่อการใช้ข้อมูลเปิดเพื่อพัฒนานวัตกรรมด้วยการใช้ข้อมูลเปิดของภาครัฐ โครงการนี้มีการศึกษาปัญหา แนวทาง และความท้าทายของการขับเคลื่อนรัฐบาลเปิด จากนั้นนำผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามาร่วมออกแบบการพัฒนานวัตกรรมเปิดด้วยการใช้ข้อมูลเปิดของภาครัฐ ต้นแบบ (Prototype) สำหรับการพัฒนานวัตกรรมเปิด สามารถสร้างการมีส่วนร่วมกับประชาชนและภาคธุรกิจในการนำข้อมูลเปิดของภาครัฐไปใช้ในการต่อยอดพัฒนานวัตกรรมได้

โครงการวิจัยนี้ใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ หรือ Design Thinking โดยนักวิจัยใช้กระบวนการของ Design Thinking ทั้งหกกระบวนการ ตั้งแต่ Empathize, Define, Ideation, Prototype, Test, และ Iterate เพื่อสร้างต้นแบบ (Prototype) สำหรับระบบนวัตกรรมเปิด (Open Innovation) ด้วยการ

¹ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

เลขที่: 148 ถ. เสรีไทย แขวง คลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240

E-mail: danuvasin@gmail.com

**บทความฉบับสมบูรณ์เผยแพร่ในวารสาร (ไม่ระบุ)

ใช้ข้อมูลเปิด (Open Data) จากหน่วยงานภาครัฐ (อาทิเช่น www.data.go.th) โดยนักวิจัยได้เชิญข้าราชการ บุคลากรภาครัฐ ตัวแทนจากภาคธุรกิจ ภาคการศึกษา และภาคประชาชน เข้ามาร่วมออกแบบต้นแบบนวัตกรรมเปิด จากนั้นนักวิจัยได้นำต้นแบบนี้ ไปทำการทดสอบกับผู้ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้นักวิจัยได้จัดทำ Online Workshop และ Focus Group ผ่านทางโปรแกรม Mural ที่ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามาร่วมกันออกแบบต้นแบบร่วมกัน

ผลลัพธ์ของงานวิจัยนี้สามารถใช้เป็นต้นแบบในการพัฒนาระบบนวัตกรรมเปิด (Open Innovation) สำหรับการสร้างการมีส่วนร่วมกับภาคธุรกิจและภาคประชาชนจากการใช้ข้อมูลของภาครัฐ นอกจากนี้ผลลัพธ์ของงานวิจัยนี้ยังทำให้เห็นถึงความต้องการของภาคประชาชนและภาคธุรกิจต่อการใช้ข้อมูลของภาครัฐไปใช้เพื่อต่อยอดพัฒนานวัตกรรมได้

คำสำคัญ นวัตกรรมเปิด (Open Innovation) ข้อมูลเปิด (Open Data) รัฐบาลเปิด (Open Government)
กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)

ความรับผิดชอบต่อสังคมของอุตสาหกรรมไทย**

ธัญยานี โพธิสาร¹

บทคัดย่อ

ความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจแม้จะเป็นปรากฏการณ์ระดับโลกในการบรรจุการทำงานขององค์กรเพื่อความเป็นอยู่ที่ดีของสังคม แต่ในทางปฏิบัติเห็นได้ชัดว่าแต่ละองค์กรเลือกใช้กิจกรรม CSR ในรูปแบบต่าง ๆ กันออกไปตามสภาพทางเศรษฐศาสตร์และความเหมาะสมเพื่อแสดงให้เห็นถึงความตระหนักในองค์กรและความเอาใจใส่ต่อสาธารณชน สถานการณ์ปัจจุบันของ CSR ในบริบทของประเทศไทยยังไม่เป็นที่แน่ชัดว่า บริษัทจดทะเบียนไทย มีรูปแบบของการรับผิดชอบต่อสังคมมีรูปแบบอย่างไร

เป้าหมายของการศึกษาคือเพื่อทำการสำรวจแนวทางปฏิบัติ CSR บริบทอุตสาหกรรมของประเทศไทย และทำการจัดกลุ่มเพื่อเทียบเคียงกับแนวปฏิบัติ CSR ระดับสากล เพื่อช่วยให้ทราบถึงรูปแบบปัจจุบันและเป้าหมายของกิจกรรม CSR ของอุตสาหกรรมไทย โดยทำการศึกษารูปแบบของ กิจกรรม CSR จากรายงานประจำปีและรายงานความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนไทยจำนวน 82 บริษัทจาก 91 บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีกลุ่มอุตสาหกรรมย่อย 6 กลุ่ม โดยวิเคราะห์เนื้อหาของรายงานด้วย ภาษา Python ตามแนวปฏิบัติ CSR สากล ISO26000 เพื่อสร้างรูปแบบการปฏิบัติ CSR ผลการศึกษาพบว่าบริษัทจดทะเบียนทุกแห่งมีการดำเนินกิจกรรม CSR แต่รูปแบบและการครอบคลุมแนวปฏิบัติ CSR 7 ประเภทของ CSR มีความหลากหลายแตกต่างกันไปตามกลุ่มอุตสาหกรรม

คำสำคัญ ความรับผิดชอบต่อสังคม อุตสาหกรรมไทย รูปแบบกิจกรรมเพื่อสังคม

¹ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

เลขที่: 148 ถ. เสรีไทย แขวง คลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240

E-mail: thunyane@gmail.com

**บทความฉบับสมบูรณ์เผยแพร่ในวารสาร (ไม่ระบุ)

Current Corporate Social Responsibility practice of Thailand Listed Company

Thunyanee Pothisarn¹

Abstract

Despite the global phenomenon of organizations that have adopted organizational framework for societal well-being, it is evident that different economies engage CSR in various ways, both in terms of speed and in terms of emphasis. Consequently, projecting a view of CSR situation and trend is extremely complicated. Since all CSR practices aim to demonstrate corporate awareness and care to the public, all CSR activities of the firm in general. However, the current situation of CSR in Thailand context is unknown.

The goals of this study were examined within the Thailand industrial context, specifically the in CSR current practices and mapped the CSR practices across Thailand industrial with international CSR guideline. This provides understanding of the current pattern and aim of CSR, including its capacity to incorporate a range of societal values. Annual reports and Sustainability reports of available 82 of 91 companies in six major industrial groups were accessed analyzed by Python language to form the basis current CSR practices. The finding founds every listed company performed the CSR activities covered seven categories of CSR practice; however, various domain of CSR practices was found in each of sub industrial groups.

Keywords: Corporate Social Responsibility Thailand Industrial CSR practices

¹ Graduate School of Business Administration, National Institute of Development Administration (NIDA)
148 Serithai Road, Klong-Chan, Bangkok, Bangkok 10240, THAILAND.
E-mail: thunyanee@gmail.com

การบริหารแบรนด์และการบรรลุความยั่งยืน**

ปิยะ งามเจริญมงคล¹

บทคัดย่อ

การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติการบริหารจัดการของบริษัทให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) นั้นได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยเมื่อผู้บริโภคเริ่มมีความตระหนักรู้และใส่ใจต่อผลกระทบของการกระทำที่ส่งผลต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเพิ่มมากขึ้น แนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) ได้กลายมาเป็นองค์ประกอบสำคัญของกลยุทธ์ธุรกิจ โครงการ CSR (ที่รวมทั้ง การตลาดสีเขียว การตลาดเพื่อสังคม และการตลาดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นทางสังคม) สามารถสร้างความเชื่อมโยงทางอารมณ์กับลูกค้า ที่จะทำให้บริษัทแตกต่างจากคู่แข่ง รวมทั้งยังสามารถช่วยสร้างและต่อยอดภาพลักษณ์องค์กรให้ชัดเจน เป็นที่ชื่นชอบ และโดดเด่น ที่จะนำมาซึ่งรายได้จากการขายของบริษัทที่เพิ่มมากขึ้น บริษัทที่กำลังค้นหาวิธีการที่จะสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการด้วยการใช้ CSR ควรจะต้องเชื่อมโยงแบรนด์เข้ากับคุณค่าที่มาจากแหล่งรองที่เข้ากันได้ทั้งทางเหตุผลและอารมณ์กับตัวบริษัท ด้วยเหตุนี้ การบริหารโครงการ CSR ที่มีความเหมาะสมกับบริษัททั้งด้านฟังก์ชันและคุณค่าจะนำไปสู่การบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ซึ่งจะทำให้ประสิทธิภาพของบริษัทดีขึ้น และช่วยสนับสนุนให้สังคมน่าอยู่ยิ่งขึ้นพร้อมกันไปด้วย แนวคิดการบริหารจัดการดังกล่าวนี้สอดคล้องต้องกันกับ SDGs เป้าหมายที่ 8 ที่ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืน (การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน) เพื่อบรรลุการมีผลิตภาพทางเศรษฐกิจในระดับที่สูงขึ้น (ประสิทธิภาพของบริษัทและแบรนด์ที่สูงขึ้น) ผ่านการทำให้หลากหลาย (การสร้างความแตกต่าง) ที่มุ่งเน้นกิจกรรมการดำเนินการที่เพิ่มคุณค่า (การสร้างภาพลักษณ์และคุณค่าของแบรนด์องค์กร) นั่นเอง

คำสำคัญ ภาพลักษณ์องค์กร ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

¹ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

เลขที่: 148 ถ. เสรีไทย แขวง คลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240

E-mail: dr.piya.n@hotmail.com

**บทความฉบับสมบูรณ์เผยแพร่ในวารสาร (ไม่ระบุ)

Managing Brands and Achieving Sustainability

Piya Ngamcharoenmongkol¹

Abstract

There has been an increasing interest for companies in aligning their managerial policies practices with Sustainable Development Goals (SDGs). As consumers have become more socially conscious, corporate social responsibility (CSR) is growing to be a crucial element of business strategy. CSR initiatives (including, green marketing, social marketing, and cause-related marketing) can be used to build an emotional bond with customers that differentiates the company from competition as well as to create and reinforce a strong, favorable, and unique corporate image that drives sales revenue. Companies that are exploring for means to differentiate their products and services through CSR should associate their brands to secondary sources of value that are rationally and emotionally compatible with the companies. As a result, managing CSR initiatives that have both functional and value fits with the company would lead to achieving a sustainable competitive advantage that improves company performance while supporting the society. This idea coincides with SDGs – Goal 8 that promotes sustainable economic growth (sustainable competitive advantage), to achieve higher levels of economic productivity (higher company and brand performance) through diversification (differentiation) that focuses on a high value-added activity (creating corporate image and equity).

Keywords: Corporate Image Corporate Social Responsibility (CSR) and Sustainable Development Goals (SDGs)

¹ Graduate School of Business Administration, National Institute of Development Administration (NIDA)
148 Serithai Road, Klong-Chan, Bangkok 10240, THAILAND.
E-mail: dr.piya.n@hotmail.com

หลักคิดธุรกิจบนทางสองแพร่ง: เหตุผลในการดำรงอยู่ของธุรกิจที่ควรทบทวน**

ผลิน ภู่อรุญ¹

บทคัดย่อ

ในสภาวะปัจจุบันที่โลกประสบกับปัญหาที่นับว่าเป็นวิกฤติการณ์อย่างรุนแรงที่แม้จะไม่รุนแรงเท่าในอดีต แต่ดูว่ามีโอกาสที่อาจจะขยายตัวไปสู่ความเสียหายที่มากขึ้นได้ ในขณะที่สังคมตกอยู่ในห่วงสัของปัญหาที่ซับซ้อนในหลายด้าน กลไกหนึ่งที่สำคัญของมนุษย์คือ ธุรกิจที่มีกิจกรรมในชีวิตประจำวันอย่างมากทำให้มีอิทธิพลต่อเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมทั้งโดยตรงและทางอ้อม กลับดูเหมือนหนึ่งว่าได้ละลายความพร้อมรับผิดชอบในการช่วยแก้ไขปัญหาและปรับปรุงสังคมโดยรวม ในทางตรงกันข้ามธุรกิจดูเหมือนจะเป็นตัวแปรที่กลับทำให้ทุกอย่างแย่งลงมาจากเดิมจะโดยที่ตั้งใจหรือไม่ก็ตาม การเร่งรีบศึกษาเพื่อค้นหาที่มาของต้นเหตุของปัญหาที่ทำให้หลักคิดธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเป็นสิ่งที่ทำทหายอย่างมาก จึงน่าจะถึงเวลาอันสมควรที่ธุรกิจจะหันกลับมาพิจารณาทบทวนหลักคิดในการดำเนินธุรกิจเสียใหม่ก่อนที่จะทุกอย่างจะสายเกินแก้

คำสำคัญ หลักคิดเชิงสถาบัน การจัดการ แก่นเหตุผลในการดำรงอยู่ ผู้นำ

¹ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

เลขที่: 148 ถ. เสร้ไทย แขวง คลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240

E-mail: dr.palin@gmail.com

**บทความฉบับสมบูรณ์เผยแพร่ในวารสาร (ไม่ระบุ)

The Dilemma of Business Logic: Revisiting the Business Purpose

Palin Phoocharoon¹

Abstract

In the current situation that all people facing with the critical crisis, Even the evidences might not be able to compare with past but the situation keep expanding toward the worse scenario. Particularly while these severe problems still going on, one activity that supposed to be the main mechanism to correct and to improve the economic, political, and social system seems to ignore its accountability. On the other hand, it is trend to be the one that make the situation, without any intensions, worsen specifically on the social development issues. This study is an attempt to identify that the business purpose seems to be one of the key root-cause of all symptoms and problems. This is an appropriate time to revisit the business purpose and business logic before it too late.

Keywords: Institutional Logics Management Core purpose Leadership

¹ Graduate School of Business Administration, National Institute of Development Administration (NIDA)
148 Serithai Road, Klong-Chan, Bangkok 10240, THAILAND.
E-mail: dr.palin@gmail.com

การตัดสินใจเชิงปฏิบัติการในโครงสร้างต้นทุนและรูปแบบการกำหนด จากการทำเหมืองข้อมูลเวชระเบียนอิเล็กทรอนิกส์: กรณีศึกษาความซับซ้อนด้านหลักประกันสุขภาพในประเทศไทย**

พราวพรรณ ธารสิทธิ์พงษ์¹

บทคัดย่อ

จุดมุ่งหมายของงานวิจัยนี้คือการใช้เทคนิคการทำเหมืองข้อมูลเพื่อระบุรูปแบบการส่งจ่ายยาในแผนบริการสุขภาพ ตลอดจนเพื่อพิจารณาว่าความผันแปรของแผนประกันสุขภาพซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการรักษาพยาบาลได้อย่างไร งานวิจัยใช้ข้อมูลเวชระเบียนอิเล็กทรอนิกส์ที่รวบรวมได้จากโรงพยาบาลระดับภูมิภาคของประเทศไทยผนวกเข้ากับแนวทางการส่งจ่ายยาหลักแห่งชาติ การศึกษานี้แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างต้นทุนด้านการจัดสรรและแบ่งสัดส่วนการเบิกจ่ายเพื่อดูแลสุขภาพของประชาชนที่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล เนื่องจากในปัจจุบันการรักษามีตัวเลือกยาที่หลากหลายและความซับซ้อนเป็นอย่างมาก ค่าใช้จ่ายในการรักษาผู้ป่วยภายใต้รัฐบาลและเจ้าหน้าที่ในชนบทจึงสูงกว่าผู้ป่วยในโครงการอื่นอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งแตกต่างจากผลรายได้กำไรที่ได้รับจากโครงการประกันสังคมในเมืองใหญ่ ทั้งนี้งานวิจัยสามารถระบุชี้ได้เกินกว่าประโยชน์สำหรับผู้ป่วยที่รวมถึงการพอกโตมีราคาสูงมากเมื่อเทียบกับผลประโยชน์สำหรับเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นหรือผู้ถือสิทธิ์บัตรประกันสุขภาพถ้วนหน้า การศึกษานี้แทนที่จะเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างผลประโยชน์จากการประกันภาครัฐและเอกชนที่พบได้ในงานวิจัยอื่น ๆ ในอดีต งานวิจัยนี้เลือกจะพิจารณาที่การหารูปแบบแผนสวัสดิการที่ของกลุ่มโรคเรื้อรังเช่น เบาหวาน และความดันโลหิตสูงซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการให้ยา และเพื่อศึกษาความเท่าเทียมของการดูแลผู้ป่วยตามมาตรฐานสำหรับผู้ป่วย โดยใช้ชุดข้อมูลประกันสุขภาพพร้อมการระบุทางเลือกและความแตกต่างเชิงคุณภาพในแนวตั้งอันเนื่องมาจากการตัดสินใจที่แพทย์และบุคลากรมีทรัพยากรในการจัดการจำกัด ผลการวิจัยพบว่า การตัดสินใจส่งจ่ายยาไม่มีผลกับค่ารักษาพยาบาลตามสิทธิ์การรักษา แต่ขึ้นกับลักษณะเฉพาะของความถี่ในการส่งจ่ายยาในระบบการเบิกจ่ายผ่านยังสิทธิ์ของตนเองและครอบครัว นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงแผนสวัสดิการช่วยเพิ่มความคุ้มค่า โดยโรงพยาบาลจะได้รับประโยชน์จากแผนการจ่ายยาเมื่อแพทย์พบผู้ป่วยที่มีความซับซ้อนในการรักษาเป็นจำนวนมาก การศึกษานี้ใช้การจัดการวิเคราะห์สุขภาพจากข้อมูลระดับภูมิภาค

¹ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

เลขที่: 148 ถ. เสรีไทย แขวง คลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240

E-mail: praowpan.tan@nida.ac.th

**บทความฉบับสมบูรณ์เผยแพร่ในวารสาร (ไม่ระบุ)

และการปรับใช้ระบบคลาวด์เพื่อวิเคราะห์เชิงอนาคติกส์เพื่อชี้ให้เห็นว่าแผนสุขภาพเชื่อมโยงกับการทำงานของการเบิกจ่ายสิทธิ์ตามความคุ้มครองอย่างไร การศึกษานี้อาจชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการกำหนดกระบวนการดูแลสุขภาพในประเทศไทยในการทำความเข้าใจรูปแบบการส่งจ่ายบริการด้านสุขภาพ รวมถึงสรุปภาพรวมของการศึกษาในอนาคตเพื่อตรวจสอบจุดตัดระหว่างแบบจำลองทางเศรษฐกิจของผลประโยชน์ด้านสุขภาพทางสังคมและประสิทธิภาพของการตัดสินใจของผู้ให้บริการสาธารณสุขในประเทศไทย

คำสำคัญ ความผันแปรของกระบวนการรักษา ความแตกต่างของการให้บริการสาธารณสุข
เวชระเบียนอิเล็กทรอนิกส์ สิทธิประโยชน์การรักษาพยาบาล

Micro-operational decisions in cost structure and prescribing patterns from electronic medical record data mining: A case study of complex government subsidized programs in Thailand

Praowpan Tansitpong¹

Abstract

The aim of this study was to use data mining techniques to identify prescribing patterns in health care plans, as well as to determine whether variation in health insurance plans and benefits may affect health care treatment. Electronic health records were collected from regional hospitals in Thailand with the prescribing guidelines of the National Public Health Administration. This study also showcases cost structure of healthcare organization in public allocation of healthcare subsidized from the government of Thailand. Due to the wide range of drug options and complexity in health benefits, the costs of treating patients under government and rural officers are significantly higher than with patients in other programs. The profit is only positive in the social security program. In Thailand, levels of benefits can be classified in a hierarchical order. Benefits for patients that include dialysis are more expensive; benefits for self-employed officers typically cover a higher allowance (or a broader range of services) than benefits for family members. This study, rather than comparing the differences between private and public insurance benefits, this research looks at a unique rationalization and benefit plan variations that can affect the medication process. To study the equity of standard care for patients from various segments, a dataset must contain a full range of health insurance policies with identification of choice (or horizontal) and vertical differentiation. Due to limited raw material and human resources, healthcare providers, such as physicians, allocate contact time and diagnostic concentrations to patients. The results show that the prescribing decision does not affect the cost of treatment but is based on the unique characteristic of prescribing frequency in the payment system.

¹ Graduate School of Business Administration, National Institute of Development Administration (NIDA)

148 Serithai Road, Klong-Chan, Bangkok 10240, THAILAND.

E-mail: praowpan.tan@nida.ac.th

In addition, the results show that changes to health benefit plans improve cost-effectiveness and that hospitals can benefit from their prescribing plans when doctors see a wide range of patients with different illnesses. This study uses EMR health analytics management and cloud deployment to understand how different health plans operate in Thailand. This study may shed light on the importance of defining healthcare processes in Thailand in understanding prescribing patterns of health services. The implication of this study is to provide an overview of future studies to examine the intersection between economic models of social health benefits and activity-related coverage.

Keywords: Healthcare Process Variations Health Service Differentiation Electronic Medical Records
Health Benefit Programs

การเพิ่มโอกาสทางธุรกิจผ่านการส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศ ผ่านศูนย์บริการชาวต่างชาติแบบอิเล็กทรอนิกส์ (Foreigner Portal)**

วิพุธ อ่องสกุล¹

บทคัดย่อ

การศึกษาข้อมูลศูนย์บริการสำหรับชาวต่างชาติแบบอิเล็กทรอนิกส์ (Foreigner Portal) ทั้งของประเทศไทยที่มีการจัดตั้งอยู่ก่อนแล้วและในต่างประเทศที่มีการดำเนินการอยู่ โดยการศึกษารูปแบบศูนย์บริการสำหรับชาวต่างชาติจะต้องตอบโจทย์ ตามที่คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อ วันที่ 14 กันยายน 2564 ที่ต้องการมีมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจและการลงทุนโดยการดึงดูดชาวต่างชาติที่มีศักยภาพสูงสู่ประเทศไทยในลักษณะผู้พำนักระยะยาว (long-term resident) โดยมีเป้าหมาย 5 ปี (ปี 2565-2569) จำนวน 1 ล้านคน ซึ่งมีมาตรการสำคัญ ในการออกเอกสารสำคัญสำหรับผู้พำนักระยะยาว (Long-term resident visa) ให้แก่กลุ่มของชาวต่างชาติที่มีศักยภาพสูง 4 ประเภท ได้แก่ กลุ่มประชากรโลกผู้มีความมั่งคั่งสูง (Wealthy global citizen) กลุ่มผู้เกษียณอายุจากต่างประเทศ (Wealthy pensioner) กลุ่มที่ต้องการทำงานจากประเทศไทย (Work-from-Thailand professional) และกลุ่มผู้มีทักษะเชี่ยวชาญพิเศษ (High-Skilled professional) โดยในการศึกษาในรูปแบบของในต่างประเทศเพื่อเปรียบเทียบรูปแบบต่าง ๆ และนำเสนอแนะสำหรับประเทศไทย โดยเฉพาะในรูปแบบของ e-service

คำสำคัญ ศูนย์บริการ อำนวยความสะดวก ต่างชาติ บริการภาครัฐ

¹ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

เลขที่: 148 ถ. เสร้ไทย แขวง คลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240

E-mail: drviput@yahoo.com

**บทความฉบับสมบูรณ์เผยแพร่ในวารสาร (ไม่ระบุ)

Promoting Business Opportunities with the Foreign Investment through Government Foreigner Portal Service

Viput Ongsakul¹

Abstract

This study proposes the Foreigner Portal Center Format which can accommodate the prospects in according to the Cabinet Resolution on September 14, 2021. The cabinet aims to attract the four groups of prospects in the next 5 years for 1 million people. The target groups are as follows: Wealthy Global Citizens, Wealthy Pensioner, Work-from-Thailand Professional and High-Skilled Professional. These prospects can benefit from the e-service provided by Foreigner Porter Center. We compare different formats from different countries and propose the best fit for Thailand.

Keywords: Foreigner Government Service E Service

¹ Graduate School of Business Administration, National Institute of Development Administration (NIDA)
148 Serithai Road, Klong-Chan, Bangkok 10240, THAILAND.
E-mail: drviput@yahoo.com

สินทรัพย์ดิจิทัลและการเงินเพื่อความยั่งยืน: การทบทวน**

สันติ ธีรพัฒน์¹

บทคัดย่อ

ในช่วงที่ผ่านมาสองกระแสหลักทางการเงินคือ เรื่องสินทรัพย์ดิจิทัลและการลงทุนเพื่อความยั่งยืนได้ก่อให้เกิดการถกเถียงกันอย่างมากจากความขัดแย้งกันทางด้านสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้พลังงานของสินทรัพย์ดิจิทัล ข้อโต้แย้งของผู้ที่สนับสนุนหรือคัดค้านกระแสดังกล่าว มักอยู่บนความเชื่อว่าเป็นฝ่ายอนุรักษ์หรือก้าวหน้า โดยมักไม่ได้วิเคราะห์ข้อดีข้อเสียที่ครบถ้วน การศึกษานี้ได้ทบทวนและสังเคราะห์การศึกษาทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง โดยเน้นประเด็นการใช้พลังงานของสินทรัพย์ดิจิทัล และการลงทุนเพื่อความยั่งยืนตามกรอบสิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อสังคม และธรรมาภิบาล ที่เรียกกันว่า ESG เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง การทบทวนชี้ว่าในการพิจารณาการใช้พลังงานของสินทรัพย์ดิจิทัล ต้องมีความชัดเจนว่ากล่าวถึงการใช้จ่ายพลังงานในกระบวนการเก็บรักษาข้อมูล การเชื่อมโยงในการทำธุรกรรม หรือการสร้างฉันทามติ ปัญหาการใช้พลังงานนั้นเกิดจากกระบวนการสร้างฉันทามติโดยวิธี “การพิสูจน์การทำงาน (proof of work)” ถ้าแพลตฟอร์มที่ผู้ใช้ต้องได้รับการอนุญาต โดยไม่ต้องพึ่งการสร้างฉันทามติจาก “การพิสูจน์การทำงาน” การทำธุรกรรมทางการเงินจะมีต้นทุนที่ต่ำกว่าระบบที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน การคำนวณประโยชน์ต่อสังคมของสินทรัพย์ดิจิทัลเป็นเรื่องที่ซับซ้อน แต่โดยหลักการแล้วระบบการเงินแบบไร้ตัวกลาง สามารถช่วยให้เกิดการเข้าถึงทางการเงินอย่างถ้วนหน้าช่วยลดความเหลื่อมล้ำได้ หากออกแบบโดยเน้นการทำกิจกรรมทางการเงิน แทนการสร้างทางเลือกในการลงทุนสำหรับผู้มีมั่งคั่ง สำหรับการลงทุนตามกรอบ ESG โดยรวมการศึกษาทางวิชาการพบว่าไม่เป็นผลเสียต่อผู้ลงทุน แต่ไม่ใช่ทุกการลงทุนมีผลที่เหมือนกัน ผลดีขึ้นอยู่กับว่ากิจกรรม ESG มีสาระสำคัญกับการดำเนินของกิจการหรือไม่ นอกจากนี้ ยังพบว่ากองทุนที่ประกาศว่าได้ลงทุนตามกรอบ ESG ส่วนใหญ่มักไม่ได้ปฏิบัติตามที่ได้ระบุไว้ หลังจากที่ได้ลงนามในสัญญาการลงทุนตามหลักการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมจากการทบทวนได้ชี้ว่ากระแสทั้งสองนี้สามารถช่วยส่งเสริมซึ่งกันและกันได้ สินทรัพย์ดิจิทัลสามารถออกแบบให้ช่วยลดการใช้พลังงานของ

¹ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

เลขที่: 148 ถ. เสร้ไทย แขวง คลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240

E-mail: -

**บทความฉบับสมบูรณ์เผยแพร่ในวารสาร (ไม่ระบุ)

กิจกรรมทางการเงิน และยังสามารถใช้ในการส่งเสริมการใช้พลังงานหมุนเวียนและคาร์บอนเครดิตได้
ทางด้านนโยบายภาครัฐสามารถใช้ดิจิทัลเทคโนโลยีเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในการพัฒนาที่ยั่งยืน จาก
สร้างความเท่าเทียมในการเข้าถึงทางการเงิน

คำสำคัญ สินทรัพย์ดิจิทัล การลงทุนเพื่อความยั่งยืน สิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อสังคม และธรรมาภิบาล

Digital Assets and Sustainable Finance: A Review

Sunti Tirapat¹

Abstract

The two emerging financial developments that receive much attention are the digital assets and sustainable investments. These developments seem to be contradictory and instigate a lot of controversy, particularly its impact on environment. The arguments of proponents and opponents, however, usually take sides on their predetermined views without carefully factoring in the costs and benefits. This study reviewed and synthesized results of academic studies on these issues, focusing on the energy use of digital assets and the sustainable framework known as the environmental, social, and governance or ESG. The review suggested that when considering the energy usage one must discern among consensus, storing, and communicating processes. The most intense energy use comes from the consensus mechanism based on the proof of work protocol. However, the energy consumption per financial transaction of digital asset using the permissioned non-proof of work technology is lower than that of the traditional one. Although, the social benefits of digital assets are difficult to pin down, the decentralized finance framework can provide better financial access and lessen inequality, provided that the focus is on the real uses such as payments not on the alternative investment vehicle for the wealthy. Regarding the ESG, in general the framework did not hurt the investors but not all the ESG investments mattered. The real gains depend on the materiality of the ESG initiatives. Most of ESG mutual funds did not effectively carry out their commitments after the Principles for Responsible Investment signatories. The review suggests that these emerging fields can be complementary. The well design of digital assets can improve the sustainability by using

¹ Graduate School of Business Administration, National Institute of Development Administration (NIDA)

148 Serithai Road, Klong-Chan, Bangkok 10240, THAILAND.

E-mail: -

less energy and facilitating the better use of renewable energy and carbon credit. As policy implications, the government can harness the digital technology to accelerate the progress of sustainable development goals by creating a level playing field for broad financial access.

Keywords: Digital Assets Sustainable Investments ESG

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการวัดในประเทศไทย**

อนุกัลยณ์ จีระลักษณะกุล¹

บทคัดย่อ

เนื่องจากวัดเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรและมีพันธกิจหลักในการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ภายใต้พันธกิจนี้ทำให้วัดมีบทบาทที่สำคัญมากในวิถีชีวิตของคนไทย ตามนโยบายของรัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้สถาบันทางสังคมร่วมปลูกฝังค่านิยม และวัฒนธรรมที่ดี รวมทั้งการทำนุบำรุงศาสนา การอนุรักษ์ฟื้นฟู ศิลปะ วัฒนธรรมไทย และการยอมรับประเพณีวัฒนธรรมที่ดีที่มีความหลากหลาย เพื่อสร้างสังคมให้มีคุณภาพ คุณธรรม และอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข แต่ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมาเทคโนโลยีดิจิทัลและอินเทอร์เน็ตมีความก้าวหน้าขึ้นอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง เทคโนโลยีนี้ได้ถูกนำไปใช้ในการบริหารจัดการองค์กรอย่างกว้างขวางทั้งในต่างประเทศและในประเทศไทย และส่งผลต่อวิถีชีวิตของคนไทยที่ได้พึ่งพาเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นอย่างมาก ตัวอย่างเช่น การใช้สื่อสังคม (Social Media) หรือการใช้แอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือในการทำธุรกรรมในชีวิตประจำวัน เช่น การซื้อสินค้า การเรียนรู้ การเดินทาง เป็นต้น ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงต้องการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงานของวัดโดยมีเป้าหมายเพื่อช่วยให้การดำเนินงานของวัดมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น สมมติฐานหลักของงานวิจัย คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านองค์กร ด้านเทคโนโลยี ด้านสังคม และด้านประชากร ส่งผลต่อทัศนคติ การยอมรับ และการใช้เทคโนโลยีของวัด ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ข้อมูลในโครงการวิจัยนี้มาจากการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 30 วัดในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล การใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างของวัดจำนวน 316 วัดในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล และการสัมภาษณ์เชิงลึกจากการคัดเลือกวัดตัวอย่างสำหรับแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด

คำสำคัญ ประสิทธิภาพ การบริหารวัด เทคโนโลยี

¹ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

เลขที่: 148 ถ. เสร้ไทย แขวง คลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240

E-mail: anukal@nida.ac.th

**บทความฉบับสมบูรณ์เผยแพร่ในวารสาร (ไม่ระบุ)

การเปรียบเทียบประสิทธิภาพระหว่างการลงทุนในหุ้นยั่งยืนและหุ้น โดยภาพรวมในด้านความเสี่ยง ผลตอบแทน และสภาพคล่อง**

เอกชัย นิตยาเกษตรวัฒน์¹

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้ศึกษาประสิทธิภาพจากการลงทุนในหุ้นยั่งยืนในเชิงเปรียบเทียบกับหุ้นโดยภาพรวม ในมิติ ด้านความเสี่ยง ผลตอบแทน และสภาพคล่อง โดยทำการจำลองการลงทุนในหุ้นยั่งยืนที่ประกาศโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและหุ้นที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้วยการใช้พอร์ตการลงทุนล้อดัชนีหุ้นกลุ่มดังกล่าวเพื่อคำนวณหาอัตราผลตอบแทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานสำหรับวัดค่าความเสี่ยง และ ค่าสัมประสิทธิ์ของความแปรปรวน รวมทั้งวิเคราะห์อิทธิพลจากสภาพคล่องของตลาดจากมูลค่าการซื้อขายที่มีอิทธิพลต่อผลตอบแทนในการลงทุน โดยใช้ข้อมูลการซื้อขายหุ้นตั้งแต่วันที่ 29 มิถุนายน 2563 ซึ่งเริ่มใช้ดัชนีหุ้นยั่งยืน SETTHSI เป็นวันแรก ถึงวันที่ 31 พฤษภาคม 2565 ทั้งนี้ พบว่าผลตอบแทนของการลงทุนในหุ้นทั้งสองกลุ่มค่อนข้างไปในทิศทางเดียวกันอย่างสูงที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.987 การลงทุนในหุ้นยั่งยืนให้ผลตอบแทนเฉลี่ยที่ 0.005% ต่อวันและมีความผันผวนที่ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.294% ต่อวันซึ่งสูงกว่าการลงทุนในหุ้นโดยภาพรวมที่ให้ผลตอบแทนเฉลี่ย 0.004% ต่อวัน และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 1.148% ต่อวัน นอกจากนี้การวิเคราะห์ผลตอบแทนหลังมีประกาศกระทรวงสาธารณสุขให้โรคโควิด 19 เป็นโรคติดต่ออันตราย สรุปผลการวิเคราะห์ยังเป็นเช่นเดิมคือ ความสัมพันธ์ในผลตอบแทนของการลงทุนในหุ้นทั้งสองกลุ่มอยู่ในระดับสูงมากที่ 0.989 ผลตอบแทนของหุ้นยั่งยืนเฉลี่ยเท่ากับ 0.046% ต่อวันและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 1.529% ซึ่งสูงกว่าการลงทุนในหุ้นโดยรวมที่ให้ผลตอบแทนเฉลี่ย 0.040% ต่อวันและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 1.350% เมื่อพิจารณาถึงความเสี่ยงที่ต้องเผชิญเพื่อให้ได้ผลตอบแทนจากการลงทุน ค่าสัมประสิทธิ์ความแปรปรวนจากการลงทุนในหุ้นโดยภาพรวมทั้งก่อนและหลังโรคโควิด 19 ระบาดเป็นโรคติดต่ออันตราย ชี้ว่าพอร์ตการลงทุนในหุ้นยั่งยืนมีความคุ้มค่าในแง่ความเสี่ยงต่อผลตอบแทนมากกว่าการลงทุนในหุ้นโดยรวม นอกจากนี้อิทธิพลสภาพคล่องจากมูลค่าซื้อขายที่มีต่อผลตอบแทนของหุ้นโดยภาพรวมหรือหุ้นกลุ่มยั่งยืนนั้นค่อนข้างมีต่ำมากไม่มีนัยสำคัญทางสถิติแต่อย่างไร โดย

¹ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

เลขที่: 148 ถ. เสร้ไทย แขวง คลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240

E-mail: -

**บทความฉบับสมบูรณ์เผยแพร่ในวารสาร (ไม่ระบุ)

สรุปการลงทุนกลุ่มหุ้นยั่งยืนมีแนวโน้มทำให้ผู้ลงทุนได้ผลตอบแทนสูงกว่าการลงทุนตามดัชนีตลาดหุ้นโดยรวม แต่ต้องรับความเสี่ยงจากการผันผวนของผลตอบแทนที่สูงกว่าการลงทุนตามดัชนีตลาดหุ้น สำหรับผู้ลงทุนในหุ้นตามดัชนีตลาดอยู่แล้ว การลงทุนเพิ่มในหุ้นยั่งยืนอาจช่วยให้อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนสูงขึ้นบ้าง แต่แทบจะไม่ได้รับประโยชน์ด้านการกระจายความเสี่ยงของการลงทุน เนื่องจากผลตอบแทนจากหุ้นโดยรวมและหุ้นยั่งยืนมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกันอย่างสูง

คำสำคัญ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ดัชนีหุ้นยั่งยืน พอร์ตการลงทุนตลาด โรคโควิด19
ผลตอบแทนจากการลงทุน

A Comparison between the Investment in Sustainable Stocks and Overall Stock Market under Risk, Return, and Liquidity Aspects

Aekkachai Nittayakasetwat¹

Abstract

This research examines the efficiency of the investment in sustainable stocks, which are announced by the Stock Exchange of Thailand, in comparison to the investment in the overall stock market in the aspects of risk, return, and liquidity. The returns, standard deviations, correlation coefficient, and coefficients of variance from the portfolio mimicking sustainable stock index (SETTHSI index) and the market portfolio imitating the stock exchange of Thailand index (SET index) are investigated. In addition, the influence of market liquidity from trade value on the return of these portfolios is analyzed. The data are collected from 29 June 2020, when the SETTHSI index was launched, to 31 May 2022. The results show that the returns of these two portfolios are highly related, with a correlation coefficient of 0.987. Sustainable stock investment yields a higher average return of 0.005% per day and is more volatile, with a standard deviation of 1.294% per day, while the overall stock investment has an average daily return of 0.004% and a daily standard deviation of 1.148%. The return analysis after the Ministry of Public Health announced that COVID-19 is a dangerously contagious disease provides similar results as before the announcement. The correlation in return on investments in both stocks is as high as 0.989. The sustainable stocks' average return of 0.046% are higher than the market's average return of 0.040%, and the sustainable stocks' standard deviation of 1.529% is higher than the market's standard deviation of 1.350%. The lower coefficients of variation of the sustainable stock portfolio direct the better risk-return trade-off of the investment in the sustainable stock portfolio over the investment in the market portfolio before and after the announcement of the

¹ Graduate School of Business Administration, National Institute of Development Administration (NIDA)

148 Serithai Road, Klong-Chan, Bangkok 10240, THAILAND.

E-mail: -

COVID-19 pandemic. Market liquidity reflected by trading value does not statistically significantly influences both portfolios' returns. In summary, investing in sustainable stocks tends to provide investors with higher returns than investing in the overall stock market, but investors must bear the risk of higher return volatility than investing in stock market indices. Those investing in portfolios imitating the whole market might have additional return when sustainable stocks are added to their portfolios, but they hardly receive benefit of risk diversification because the returns of the market and the sustainable stocks are highly correlated.

Keywords: Stock Exchange of Thailand Sustainable Stock Index Market Portfolio COVID-19 Investment Return

การพัฒนากระบวนการดำเนินงานข้อตกลงการปฏิบัติงานระดับภาควิชา และหน่วยงานเทียบเท่าอย่างต่อเนื่องแบบลีน**

อรปทุม ศรีงาม¹
สุชาดา ชัยขจรภักดิ์²

บทคัดย่อ

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยกำหนดวิสัยทัศน์เป็นสถาบันทางการแพทย์ของแผ่นดินเพื่อสร้างสรรค์สุขภาวะแก่มวลมนุษยชาติ เพื่อให้การขับเคลื่อนเป็นไปตามเป้าหมาย คณะฯ ได้ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ลงสู่ระดับภาควิชาและหน่วยงานเทียบเท่าผ่านการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน (Performance Agreements : PA) ระหว่างคณะฯ และภาควิชาฯ ในรูปแบบตัวชี้วัดตามข้อตกลงการปฏิบัติงานระดับภาควิชา งานบริหารยุทธศาสตร์ ก่อตั้งในปี พ.ศ. 2558 ได้รับมอบหมายให้พัฒนากระบวนการดำเนินงานดังกล่าวตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 เป็นต้นไป **ระยะแรก** จากการศึกษากระบวนการดำเนินงานในอดีต พบว่ามีโอกาสพัฒนาเพิ่มคุณค่าของการดำเนินงาน เนื่องจาก ภาควิชาและหน่วยงานเทียบเท่าต้องดำเนินการรายงานผลดำเนินงานตัวชี้วัดของหน่วยงานตนเองและรวบรวมผลนำเสนอคณะฯ รวมทั้งเมื่อต้องการใช้งานยากต่อการค้นหาเอกสาร งานบริหารยุทธศาสตร์จึงนำแนวคิด System Thinking และ LEAN/ Visualized Report/ PA Talks/ Management by fact/ Knowledge Management มาใช้ทบทวนปรับกระบวนการใหม่ โดยพัฒนาระบบสารสนเทศให้ผลการดำเนินงานส่งไปยังภาควิชาและหน่วยงานเทียบเท่าเพื่อใช้ในการหาแนวทางการยกระดับผลการดำเนินงาน **ระยะที่สอง** คือ การปรับกระบวนการเพื่อลดข้อผิดพลาดในกระบวนการนำเสนอข้อมูลเข้าระบบที่ไม่ได้ปฏิบัติตามขั้นตอน จึงพัฒนาด้าน Checklist for KPIs upload / Department PA Lean Process Checklist และกำกับให้แต่ละตำแหน่งดำเนินงานตามบทบาทขั้นตอนการทำงาน **ระยะที่สาม** การปรับรอบยุทธศาสตร์ มีการปรับตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ใหม่ จึงนำความรู้จากการพัฒนา Checklist มาพัฒนาเป็นกระบวนการป้องกัน Error ของการ

¹ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

เลขที่: 2 ถนนวิสุทธิกษัตริย์ แขวงศิริราช เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร 10700

E-mail: -

² คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

เลขที่: 2 ถนนวิสุทธิกษัตริย์ แขวงศิริราช เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร 10700

E-mail: -

นำเข้าข้อมูล ตั้งแต่ขั้นตอนแรกในระบบ ซึ่งส่งผลให้การนำเข้าข้อมูลถูกต้อง ลดระยะเวลาการออกรายงานจากการดำเนินงานเพื่อให้เกิด Continuous Development of Department Performance Agreements Driven ที่ผ่านมา ส่งผลให้ร้อยละความสำเร็จของผลการดำเนินงานตัวชี้วัด ร้อยละการส่งมอบงานทันตามระยะเวลาที่กำหนด ร้อยละของจำนวนภาควิชาที่นำข้อมูลไปใช้งาน จำนวนวันที่ใช้ในกระบวนการทำงานลดลงด้วยการบริหารจัดการแบบบูรณาการและนำข้อมูลจริงมาใช้ (Integration and Management by fact) ส่งผลให้การขับเคลื่อนมีประสิทธิภาพมากขึ้น

คำสำคัญ -

Continuous Development of Department Performance Agreements by Lean Concept

Onpatum Sringam¹

Suchada Chaikajonpath²

Abstract

The Faculty of Medicine Siriraj Hospital has launched its mission as "the Medical Institute of the Land, a Creator for Global Citizen Wellbeing." To achieve its mission, the Faculty of Medicine Siriraj Hospital has disseminated its strategic plan to the departmental and equivalent levels by establishing the Performance Agreement: PA between the Faculty and departments, also known as the Departmental Performance Agreement. The Office of Strategy Management, founded in 2015, has been responsible for developing the task mentioned above since 2017. In the first phase, the study on the former operation revealed the potential opportunity to increase the operation value. To gather data and submit their KPIs performance report to the Faculty, the departments and equivalent units faced document management obstacles, e.g., the department staff had to search for their indicators and gather results manually. Therefore, the Office of Strategy Management implemented the System Thinking & LEAN/ Visualized Report/ PA Talks/ Management by Fact/ Knowledge Management solutions to resolve and redesign the departmental PA submission process by developing an IT system to support and enhance it. In the second phase, the Office of Strategy Management focused on minimizing errors caused by malpractice during departmental PA submission. To ensure that each position is on the right track, the Office of Strategy Management created functional features such as 'Checklist for KPIs upload' and 'Department PA Lean Process

¹ Faculty of Medicine Siriraj Hospital, Mahidol University

2, Wanglang Road, Siriraj, Bangkoknoi, Bangkok 10700, THAILAND.

E-mail: -

² Faculty of Medicine Siriraj Hospital, Mahidol University

148 Serithai Road, Klong-Chan, Bangkok, Bangkok 10240, THAILAND.

E-mail: -

Checklist.' The third phase is Strategic Cycle Adjustment, which involves adjusting the PA indicators to conform to the new strategy. The know-how from the 'Checklist' feature development is the fundamental for developing the 'Error Screening' feature to detect the fault input data in the early stage – this feature is not only enhancing the correctness in data input process, but also shorten turnaround time on the report generating process. Consequently, the success of the operation driven by the continuous development of departmental performance agreements is reflected by the percentage of successful performance indicators, the percentage of deliveries within the specified time period, the percentage of departments that acquire the data, and the shorter turnaround time. Integration and Management by Fact, or the integrated management and utilization of actual data, can increase the effectiveness of strategy execution.

Keywords: Performance Agreements Checklist Lean Visualized Report Management by fact

บทนำ

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยกำหนดวิสัยทัศน์เป็นสถาบันทางการแพทย์ของแผ่นดินเพื่อสร้างสรรค์สุขภาพแก่มวลมนุษยชาติ เพื่อให้การขับเคลื่อนเป็นไปตามเป้าหมาย คณะฯ ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ลงสู่ระดับภาควิชาและหน่วยงานเทียบเท่าผ่านการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน (Performance Agreements PA) ระหว่างคณะฯ และภาควิชาในรูปแบบตัวชี้วัดระดับภาควิชาก่อนปีพ.ศ. 2560 การรายงานผลการดำเนินงานของภาควิชาและหน่วยงานเทียบเท่า ดำเนินการโดยกำหนดให้ภาควิชาและหน่วยงานเทียบเท่าจัดเก็บข้อมูลแต่ละตัวชี้วัดของแต่ละภาคโดยนำส่งให้แก่ส่วนกลาง ซึ่งภาควิชาและหน่วยงานเทียบเท่าจะกลับไปขอข้อมูลจากหน่วยงานที่ดูแลแต่ละตัวชี้วัดที่ถ่ายทอดลงมา ดังนั้นระยะเวลาในการรวบรวมข้อมูลแต่ละภาควิชาจึงใช้เวลาค่อนข้างมาก ประกอบกับ หน่วยงานสนับสนุนที่ดูแลตัวชี้วัดต้องจัดเตรียมข้อมูลในแต่ละภาควิชา รวมทั้งการใช้ระยะเวลาเพิ่มขึ้นหากมีข้อซักถามในแต่ละภาควิชา การรวมข้อมูลของทั้งหมด 30 ภาควิชา จึงใช้ระยะเวลามาก ขาดการรายงานผลการดำเนินงานภาพรวม และผลของการร่วมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ย้อนกลับไปยังภาควิชา รวมทั้งเมื่อต้องการวิเคราะห์มุมมองเพิ่มเติมต้องขอข้อมูลเพิ่มเติม ดังนั้นปี 2560 เป็นต้นมา งานบริหารยุทธศาสตร์ได้รับมอบหมายให้เป็นหน่วยงานหลักในการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการนำข้อมูลจริงมาใช้ในการบริหารจัดการในเวลาที่เหมาะสม โดยแบ่งเป็น 3 ระยะได้แก่ ระยะแรก พัฒนาเพิ่มคุณค่าของการดำเนินงาน โดยนำแนวคิด System Thinking และ Lean/ Visualized Report/ PA Talks/ Management by fact/ Knowledge Management มาใช้ทบทวน ระยะที่สองคือ การปรับกระบวนการเพื่อลดข้อผิดพลาดในกระบวนการนำส่งข้อมูลเข้าระบบที่ไม่ได้ปฏิบัติตามขั้นตอน จึงพัฒนาด้าน Checklist for KPIs upload / Department PA Lean Process Checklist และกำกับให้แต่ละตำแหน่ง

ดำเนินงานตามบทบาท ขั้นตอนการทำงาน ระยะที่สาม การนำความรู้จากการพัฒนา Checklist มาพัฒนาเป็น กระบวนการป้องกัน Error ของการนำเข้าข้อมูล ตั้งแต่ขั้นตอนแรกในระบบ ซึ่งส่งผลให้การนำเข้าข้อมูลถูกต้อง ลดระยะเวลาการออกรายงาน จากการดำเนินงานเพื่อให้เกิด Continuous Development of Department Performance Agreements Driven ที่ผ่านมา ส่งผลให้ร้อยละความสำเร็จของผลการดำเนินงานตัวชี้วัด ร้อยละ การส่งมอบงานทันตามระยะเวลาที่กำหนด ร้อยละของจำนวนภาควิชาที่นำข้อมูลไปใช้งาน จำนวนวันที่ใช้ใน กระบวนการทำงานลดลง ด้วยการบริหารจัดการแบบบูรณาการและนำข้อมูลเป็นจริงมาใช้ (Integration and Management by fact) ส่งผลให้การขับเคลื่อนมีประสิทธิภาพมากขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านเวลา และลดกระบวนการที่ไม่จำเป็นลง เพื่อให้ส่งมอบงานทันตาม ระยะเวลาที่กำหนด
2. เพื่อพัฒนาระบบสารสนเทศที่รองรับการนำเข้าข้อมูล และพัฒนารายงานที่ Visualized Report สะดวกต่อการวิเคราะห์และบริหารจัดการตามความเป็นจริง
3. เพื่อพัฒนาความรู้ และทักษะที่จำเป็น แก่ผู้ประสานงานคณะฯ ในการออกแบบรายงานและ ขับเคลื่อนผลลัพธ์ร่วมกัน

ขอบเขตการดำเนินงาน

งานบริหารยุทธศาสตร์ฝ่ายนโยบายและแผน พัฒนาระบบการดำเนินงานข้อตกลงการปฏิบัติงานระดับ ภาควิชาและหน่วยงานเทียบเท่า โดยนำแนวคิด Lean มาใช้ในการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานสนับสนุนที่ดูแลตัวชี้วัด ตามข้อตกลงการปฏิบัติงานฯ จำนวน 11 หน่วยงาน ดังนี้ ฝ่ายการศึกษา งานการศึกษาหลังปริญญา ฝ่ายวิจัยงาน วิชาการ หน่วยขับเคลื่อนคุณค่าการบริการ (Value Driven Care Unit) สำนักงานผู้อำนวยการ โรงพยาบาลศิริราช ศูนย์สารสนเทศและนวัตกรรมข้อมูลศิริราช ฝ่ายทรัพยากรบุคคล งานกิจกรรมเพื่อสังคม งานพัฒนาคุณภาพและงาน จัดการความรู้ เพื่อให้การนำส่งข้อมูลต่อภาควิชาและหน่วยงานเทียบเท่าเกิดประสิทธิภาพด้านเวลา และลด กระบวนการที่ไม่จำเป็นลง เพื่อให้ส่งมอบงานทันตามระยะเวลาที่กำหนดตามรอบระยะเวลา 6 และ 12 เดือน เพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการให้ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมายที่จัดทำตามข้อตกลงการปฏิบัติงานฯ

คำจำกัดความหรือคำนิยาม

1. ข้อตกลงการปฏิบัติงานระดับภาควิชาและหน่วยงานเทียบเท่า หมายถึง ข้อตกลงการปฏิบัติงานระดับ ภาควิชาและหน่วยงานเทียบเท่า (Performance Agreement: PA) เป็นความร่วมมือและเห็นชอบร่วมกันระหว่าง

หัวหน้าภาควิชา หรือหัวหน้าหน่วยงานเทียบเท่า กับผู้บริหารคณะฯ ในการร่วมกันขับเคลื่อนให้ยุทธศาสตร์ของคณะฯ เป็นไปตามเป้าหมายโดยกำหนดรอบระยะเวลาการรายงานผล คือ 6 เดือน และ 12 เดือน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่กำหนด ซึ่งประกอบด้วย ตัวชี้วัดที่คำนวณความสำเร็จ ตัวชี้วัดที่ขอข้อมูลเป็นเพิ่มเติม และ ตัวชี้วัดประเภท Objective and Key Results: OKRs

2. การติดตาม หมายถึง กระบวนการในการติดตามความคืบหน้าผลการดำเนินงานเพื่อผลักดันให้เป็นไปตามค่าเป้าหมายที่กำหนด

3. ลีน (Lean) คือ การปรับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผ่านการลดกระบวนการทำงานที่ไม่สร้างมูลค่า พร้อมความสามารถในการปรับตัวเพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

4. Module Download and Upload Template สำหรับรายงานผลการดำเนินงานตัวชี้วัด (URL: Sidaportal2.si) หมายถึง ระบบสารสนเทศข้อตกลงการปฏิบัติงานระดับภาควิชาและหน่วยงานเทียบเท่า (Siriraj Performance Agreement System: SiPAS) ที่รวบรวม Template สำหรับการดาวน์โหลด และอัปโหลด ข้อมูลผลการดำเนินงานตัวชี้วัด ผ่าน Server ภายในคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลที่จำกัดสิทธิ์เฉพาะบุคคล

5. Module รายงานผลการดำเนินงานข้อตกลงการปฏิบัติงานระดับภาควิชาและหน่วยงานเทียบเท่า (URL: Sidaportal2.si) หมายถึง ระบบสารสนเทศข้อตกลงการปฏิบัติงานระดับภาควิชาและหน่วยงานเทียบเท่า (Siriraj Performance Agreement System: SiPAS) ที่แสดงรายงานข้อมูลผลการดำเนินงานตัวชี้วัดระดับภาควิชาและหน่วยงานเทียบเท่า ผ่าน Server ภายในคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลที่จำกัดสิทธิ์เฉพาะบุคคล

บททวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด LEAN

เจมส์ โวแมก (Jame Womack) ผู้เขียนหนังสือ การคิดแบบลีน (Lean Thinking) ได้ให้รายละเอียดดังนี้แนวคิดลีน มีหลักการพื้นฐาน 5 ประการ (Basic Principles of Lean Management) ได้แก่

- 1) การระบุคุณค่า (Identify Value) ระบุคุณค่าของลูกค้าคนสุดท้าย
- 2) ระบุสายธารคุณค่าของลูกค้า (Value Stream) กระบวนการนำเสนอคุณค่า แต่ละช่วงสายธารแห่งคุณค่าได้ประโยชน์อย่างไร สร้างคุณค่าเพิ่มขึ้นใหม่ ส่งผลต่อคุณค่าตลอดโซ่อุปทานใหม่
- 3) ดึง (Pull) คุณค่าตามความต้องการ ทำตามการทำงานตามความต้องการที่เกิดขึ้นจริง ทำตามสิ่งที่ลูกค้าให้ทำคุณภาพดีเหมาะสมกับราคา และส่งมอบตรงเวลา
- 4) ไหลอย่างต่อเนื่องเป็นสายน้ำ (One Piece Flow) สร้างการไหลให้แก่คุณค่าอย่างต่อเนื่องที่ละชิ้น ทำทีละน้อย ๆ ได้ทีละชิ้น
- 5) ปรับปรุงอยู่เสมอ หรือมุ่งสู่ความยอดเยี่ยมสมบูรณ์แบบที่เป็นเลิศ (Perfection) ปรับให้เหมาะสม ดีขึ้น ลูกค้าพอใจ

สอดคล้องกับ อัมพิกา อภิชัยบุคคล กล่าวว่า การปรับปรุงผลผลิต การบริการ และกระบวนการ (Product and Process Improvement) ซึ่งองค์กร โดยทั่วไปควรมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลผลิต การบริการ และผลการดำเนินการ ทำงานซ้ำ ความสูญเสียของกระบวนการ และลดความผิดพลาด การดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ นั้นองค์กรควรคำนึงถึงการควบคุมต้นทุนโดยรวมของกระบวนการทำงาน โดยการสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการควบคุมต้นทุนกับความต้องการของลูกค้า

แนวคิดหนึ่งที่คิดค้นโดย Mr.Shigeo Shingo และ Mr.Taiichi Ohno คือ ระบบการผลิตแบบโตโยต้า (Toyota production system) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อขจัดความสูญเสีย 7 ประการ ได้แก่

- 1) ความสูญเสียเนื่องจากการผลิตมากเกินไป (Overproduction)
- 2) ความสูญเสียเนื่องจากการเก็บวัสดุคงคลัง (Inventory)
- 3) ความสูญเสียเนื่องจากการขนส่ง (Transportation)
- 4) ความสูญเสียเนื่องจากการเคลื่อนไหว (Motion)
- 5) ความสูญเสียเนื่องจากการกระบวนการผลิต (Processing)
- 6) ความสูญเสียเนื่องจากการรอคอย (Delay)
- 7) ความสูญเสียเนื่องจากการผลิตของเสีย (Defect)

กล่าวโดยสรุป การจัดการแบบลีน มี 5 ประเด็นที่สำคัญ คือ 1. พิจารณาคูณค่าของกิจกรรมในมุมมองของผู้ใช้บริการ 2. ระบุขั้นตอนที่มีคุณค่า ข้ามหน่วยงาน และกำจัดขั้นตอนที่ไม่มีคุณค่า 3. รักษาให้กระบวนการทำงานไหลอย่างราบรื่น โดยกำจัด สาเหตุของการล่าช้า 4. หลีกเลี่ยง การผลักดันเข้าสู่กระบวนการถัดไปโดยที่หน่วยงานที่รับงานต่อไม่พร้อม 5. ปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

การประยุกต์ใช้แนวคิด LEAN

1. การสำรวจสถานะปัจจุบันของกระบวนการ รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทั้งหมด มาสรุปลงบน แผนผังสายธารคุณค่า (Value Stream Mapping :VSM) เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญ ในการเริ่มต้นวิเคราะห์กระบวนการโดยทำให้เข้าใจภาพรวมของกระบวนการ (Overall Process) จากมุมมองภาควิชา โดยมุ่งแนวทางปรับปรุงการไหลของทรัพยากรและสารสนเทศ ตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทานซึ่งทำให้สามารถระบุกิจกรรมใดที่จำเป็นสำหรับการขจัดความสูญเปล่า เพื่อระบุปัญหา และนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนากระแสคุณค่าต่อไป โดยการวาดแผนภาพกระแสคุณค่า เป็นการวาดแผนภาพที่แสดงความสัมพันธ์ของกระบวนการ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ความต้องการของลูกค้า (Customer Requirement) คือ การเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง แล้วตอบสนองความต้องการนั้นได้อย่างถูกต้องจนทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ ใช้ข้อมูลการตอบแบบสอบถามการนำข้อตกลงการปฏิบัติงานระดับภาควิชาไปใช้งาน ความถูกต้องของข้อมูล

ขั้นตอนที่ 2 กลุ่มผลิตภัณฑ์ (Product Family) เป็นการเลือกกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่มีขั้นตอนผลิตที่เหมือนกัน หรือเลือกบริการที่ต้องการปรับปรุง จากการเก็บตัวชี้วัดพบว่าปัญหาที่สำคัญ ที่ส่งผลโดยตรงกับการนำรายงานไปใช้บริหารจัดการ คือ ความถูกต้องของข้อมูลน้อยเนื่องจากขาดการตรวจสอบข้อมูลก่อนนำข้อมูลเข้าระบบ และการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 3 เขียนแผนภาพสถานการณ์ปัจจุบัน (Current State Drawing) เป็นการวาดแผนภาพกระบวนการผลิตที่แสดงทั้งการไหลของวัตถุดิบและการไหลของข้อมูล เพื่อให้มองเห็นถึงความสูญเปล่าต่าง ๆ ที่ซ่อนอยู่และหาทางกำจัดออกไป

2. การประเมินผลการจัดการกระบวนการ ประเมินสภาพของกระบวนการเพื่อนำไปใช้พัฒนากระบวนการ วางแผนพัฒนากระบวนการสร้างคุณค่า

3. การวางแผนพัฒนากระบวนการสร้างคุณค่า พิจารณาภาพสายธารคุณค่าในทุกขั้นตอนการดำเนินงานตั้งแต่ขั้นตอนแรกไปยังขั้นตอนสุดท้าย เพื่อพิจารณากิจกรรมที่ต้องปรับ กิจกรรมที่ไม่ต้องดำเนินงานเพื่อเพิ่มคุณค่าและลดความสูญเปล่าของทรัพยากร เวลา ทุน บุคลากร และวางแผนการปรับปรุงและพัฒนาต่อไปเมื่อพิจารณาและปรับปรุงกระบวนการจึงแสดงสายธารคุณค่าใหม่

4. การขับเคลื่อนกระแสคุณค่า ควบคุมกิจกรรมให้ดำเนินงานไปอย่างต่อเนื่องตามกระบวนการที่วางแผนโดยคำนึงถึงความต้องการลูกค้าเป็นหลัก

5. การสร้างคุณค่าและจำกัดความสูญเปล่าอย่างต่อเนื่อง ค้นหาส่วนเกินที่ถูกซ่อนไว้ในสายธารคุณค่าซึ่งคือความสูญเปล่าเพื่อกำจัดอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีการทบทวนการดำเนินงานหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) ติดตามตัวชี้วัดของงาน (Process Indicator: PI) ร้อยละความถูกต้องของข้อมูล ร้อยละข้อมูลส่งให้ภาคีวิชาตามกำหนด ร้อยละภาคีวิชานำข้อมูลไปใช้งาน ร้อยละเวลาในกระบวนการทำงานที่ลดลง ความพึงพอใจของผู้รับบริการ TOP BOX เพื่อหาส่วนพัฒนาและปรับปรุง

การพัฒนา LEAN ในคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลมีการนำแนวคิดเกี่ยวกับ LEAN มาใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 ซึ่งเป็น 1 ใน 5 หน่วยงานที่นำร่องเกี่ยวกับการนำแนวคิด LEAN มาใช้ในด้านการศึกษาและสาธารณสุข โดยคณะฯ ได้มีการพัฒนางานด้านนี้อย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านการพัฒนาความรู้ การจัดทำโครงการต่างๆ ตามแนวคิดนี้ผ่านเวทีรางวัลโครงการติดตาม นวัตกรรมดีเด่นด้านแนวคิด Lean คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ในปีพ.ศ. 2558 คณะฯ ได้รับรางวัล Thailand LEAN Award: ระดับ Gold และในปีพ.ศ. 2565 คณะฯ ได้รับรางวัล Thailand LEAN Award: ระดับ Platinum ซึ่งเป็นสถาบันทางการแพทย์แห่งแรกที่ได้รับรางวัลดังกล่าว

เนื้อเรื่อง

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยกำหนดวิสัยทัศน์เป็นสถาบันทางการแพทย์ของแผ่นดินเพื่อสร้างสรรค์สุขภาวะแก่มวลมนุษยชาติ เพื่อให้การขับเคลื่อนเป็นไปตามเป้าหมาย คณะฯ ได้ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ลงสู่ระดับภาควิชาและหน่วยงานเทียบเท่าผ่านการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน (Performance Agreements PA) ระหว่างคณะฯ และภาควิชาในรูปแบบตัวชี้วัดระดับภาควิชา

ก่อนปีพ.ศ. 2560 การรายงานผลการดำเนินงานของภาควิชาและหน่วยงานเทียบเท่า ดำเนินการโดยกำหนดให้ภาควิชาและหน่วยงานเทียบเท่าจัดเก็บข้อมูลแต่ละตัวชี้วัดของแต่ละภาคโดยนำส่งให้แก่ส่วนกลาง ซึ่งภาควิชาและหน่วยงานจะกลับไปขอข้อมูลจากหน่วยงานที่ดูแลแต่ละตัวชี้วัดที่ถ่ายทอดลงมา ดังนั้นระยะเวลาในการรวบรวมข้อมูลแต่ละภาควิชาจึงใช้เวลาค่อนข้างมาก ประกอบกับ หน่วยงานสนับสนุนที่ดูแลตัวชี้วัด จะต้องจัดเตรียมข้อมูลในแต่ละภาควิชา รวมทั้งการใช้ระยะเวลาเพิ่มขึ้นหากมีข้อซักถามในแต่ละภาควิชา การรวมข้อมูลของทั้งหมด 30 ภาควิชา จึงใช้ระยะเวลามาก ขาดการรายงานผลการดำเนินงานภาพรวม และผลของการร่วมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ย้อนกลับไปยังภาควิชา รวมทั้งเมื่อต้องการวิเคราะห์มุมมองเพิ่มเติมต้องขอข้อมูลเพิ่มเติม ดังนั้นปี 2560 เป็นต้นมา งานบริหารยุทธศาสตร์ได้รับมอบหมายให้เป็นหน่วยงานหลักในการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการนำข้อมูลจริงมาใช้ในการบริหารจัดการในเวลาที่เหมาะสม จึงนำแนวคิด LEAN มาใช้เป็นแนวทาง

ตารางที่ 1 แสดงการพัฒนากระบวนการข้อตกลงการปฏิบัติงานระดับภาควิชาและหน่วยงานเทียบเท่า

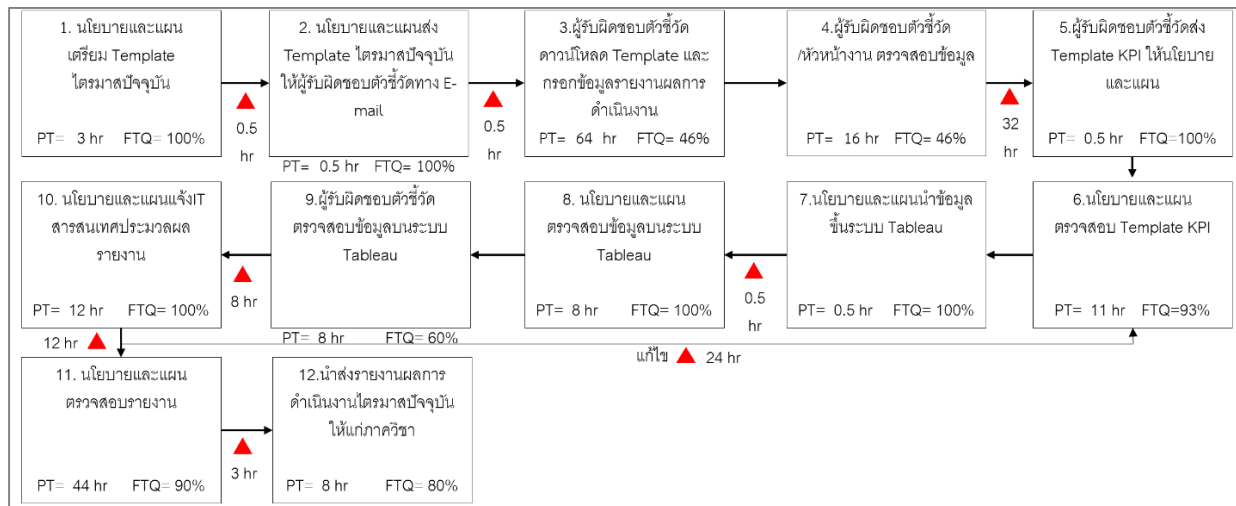
ระยะ Concept	ระยะแรก พัฒนาเพิ่มคุณค่า ของการดำเนินงาน	ระยะที่สอง ลดข้อผิดพลาด ในการทำงาน	ระยะที่สาม จัดทำระบบป้องกัน Error Proofing
ผลลัพธ์ที่แสดง	Non-valued service หัวหน้าภาควิชา/ หน่วยงาน: ไม่สามารถนำข้อมูลไปใช้บริหารจัดการ ได้ทันเวลา กรรมการบริหาร: ไม่เห็นภาพรวมและPerformance ภาพรวมรายหน่วยงาน เพื่อสนับสนุน ตามรอบระยะเวลาที่เหมาะสม	หน่วยงานสนับสนุนขอแก้ไข ข้อมูลเพื่อนำส่งภาควิชา มีซ้ำ ๆ งานบริหารยุทธศาสตร์ ฝ่าย นโยบายและแผน ไม่ได้ทำการ วิเคราะห์อย่างต่อเนื่อง	เปลี่ยนยุทธศาสตร์ใหม่ มีการ ปรับระบบและตัวชี้วัด
การสำรวจเบื้องต้นด้วย			
แนวคิด LEAN DOWNTIME	M: ภาควิชาและหน่วยงานเทียบเท่า	D: หน่วยงานสนับสนุนที่ดูแล	
Defect	ต้องไปขอข้อมูลรายตัวชี้วัดต่อหน่วยงาน	ตัวชี้วัด	
Overproduction	สนับสนุนที่รับผิดชอบ	ขอแก้ไขข้อมูลในระบบซ้ำ	
Waiting Non-Utilized	หน่วยงานสนับสนุน	ไม่ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล	
Talent Transportation	ต้องจัดทำข้อมูล และตอบคำถามราย	ก่อนขึ้นระบบ	
Inventory Motion	ภาควิชา	หัวหน้าหน่วยงานสนับสนุน	
Extra-Processing	D: การทำงานซ้ำ จากข้อมูลไม่ถูกต้อง W: ระยะเวลาารอคอย หน่วยงานสนับสนุนจัดทำข้อมูลตัวชี้วัด และตอบคำถามรายภาควิชา ภาควิชา: การจัดทำข้อมูลรวมตัวชี้วัดแต่ ละภาควิชา E: ผู้บริหาร	ไม่ได้ตรวจสอบข้อมูลก่อนนำขึ้น ระบบ E: หน่วยงานสนับสนุนที่ดูแล ตัวชี้วัดขาดความรู้ความเข้าใจใน การตรวจสอบและแก้ไขข้อมูลที่ จัดทำ N: นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	
	หากต้องการมุมมองเพิ่มเติมต้องไปเริ่ม จากขอข้อมูลใหม่	ตรวจสอบข้อมูลในการแก้ไข ไม่ได้ ทำหน้าที่วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน	

ตารางที่ 1 แสดงการพัฒนากระบวนการข้อตกลงการปฏิบัติงานระดับภาควิชาและหน่วยงานเทียบเท่า (ต่อ 1)

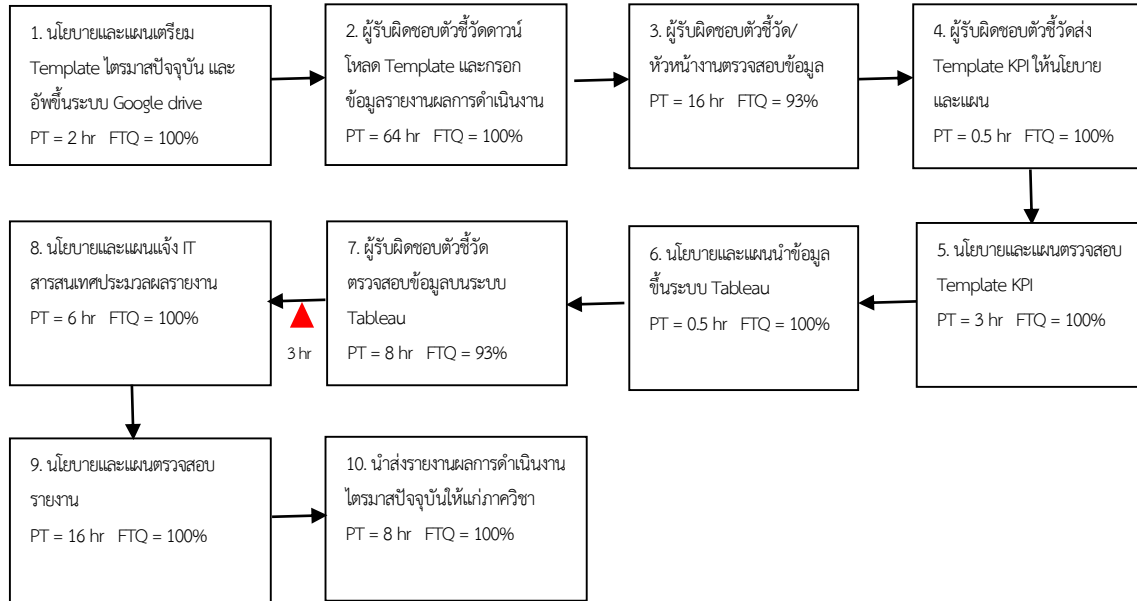
ระยะ	ระยะแรก	ระยะที่สอง	ระยะที่สาม
Concept	พัฒนาเพิ่มคุณค่าของการดำเนินงาน	ลดข้อผิดพลาดในการทำงาน	จัดทำระบบป้องกัน Error Proofing
คุณค่าบริการใหม่ที่ออกแบบ	Management by fact On time รายงานผลการดำเนินงานจะถูกนำเสนอเพื่อ นำไปใช้หรือเพื่อขับเคลื่อนค่าเป้าหมาย สำหรับหัวหน้าภาควิชา/ หน่วยงาน: รายงานผลการดำเนินงานภาพรวมเพื่อ สนับสนุนการขับเคลื่อน สำหรับผู้บริหาร	ข้อมูลถูกตรวจสอบและขึ้นให้ถูกต้อง ในครั้งแรก แลกเปลี่ยนมุมมองในการอ่านรายงาน ของผู้สนับสนุนข้อมูลกับผู้ใช้ข้อมูล	เสนอจัดทำระบบ ระบบ ป้องกัน Error Proofing
กระบวนการที่ดำเนินงาน	1. กำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน แต่ละ ขั้นตอนฝ่ายนโยบายและแผน ภาพรวมรายงานผลการดำเนินงาน หน่วยงานสนับสนุนที่ดูแลตัวตัวชีวิต -ออกแบบกระบวนการขับเคลื่อน -ออกแบบหน้ารายงานเพื่อชี้แจงแนวทางการ ยกระดับผลการดำเนินงาน - รายงานผลการดำเนินงานเข้าระบบ ศูนย์สารสนเทศและนวัตกรรมข้อมูลศิริราช พัฒนารายงานตามที่หน่วยงานออกแบบ ภาควิชาและหน่วยงานเทียบเท่า นำรายงานไปใช้ในการบริหารจัดการภายใน ภาควิชาเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด 2. พัฒนากิจกรรมที่จำเป็นต่อการ ดำเนินงาน อบรมความรู้ ความพร้อมในการ ออกแบบกระบวนการและจัดทำฐานข้อมูลที่ จำเป็น โดย - จัดอบรมการใช้งาน โปรแกรม Advance Excel แก่หน่วยงานดูแลตัวชีวิตเพื่อใช้ โปรแกรม Excel รายงานผลการดำเนินงาน ข้อตกลงการปฏิบัติงานระดับภาควิชา 3. จัดทำช่องทางติดต่อสื่อสาร จัด ประชุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ชุมชน ยุทธศาสตร์ (Strategy Community of Practice: Strategy CoP) เพื่อแชร์วิธีคิด ระดมสมองร่วมกัน 4. พัฒนาระบบ SIPAS Siriraj Performance Agreement System เพื่อรายงานผลการดำเนินงานและส่งรายงาน ไปยังกลุ่มเป้าหมาย	1. พัฒนากิจกรรมที่จำเป็นต่อการ ดำเนินงาน อบรมความรู้ในการจัดทำ ข้อมูลที่จำเป็น 2. พัฒนา Checklist for Dept PA KPI เพื่อให้หัวหน้างาน ใช้กำกับ การทำงานรายงานผลการดำเนินงานตาม ขั้นตอน 3. พัฒนารายงานเพื่อการตรวจสอบ แทนการตรวจสอบโดยฝ่ายนโยบาย และแผน 4. PA Talks เพื่อแลกเปลี่ยนมุมมอง ของผู้สนับสนุนข้อมูลกับผู้ใช้ข้อมูล	นำแนวคิดของ Checklist มา ออกแบบขั้นตอน Error Proofing ก่อนนำเสนอข้อมูล เข้าระบบ

ตารางที่ 1 แสดงการพัฒนากระบวนการข้อตกลงการปฏิบัติงานระดับภาควิชาและหน่วยงานเทียบเท่า (ต่อ 2)

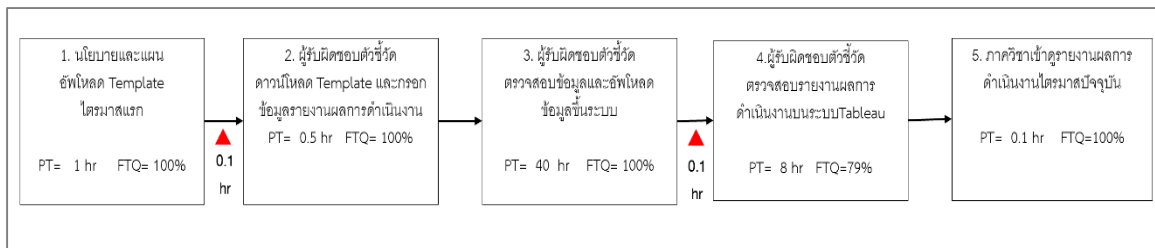
ระยะ	ระยะแรก	ระยะที่สอง	ระยะที่สาม
Concept	พัฒนาเพิ่มคุณค่า ของการดำเนินงาน	ลดข้อผิดพลาด ในการทำงาน	จัดทำระบบป้องกัน Error Proofing
Value Stream Mapping (VSM) Flow	Process 12 Processes PT = 175.5 hrs. (22 days) DT = 80.5 hrs. (10 days) TAT = 256 hrs. (32 days) Value Added = 69% Total FTQ = 9% (ภาพที่ 1)	Process 10 Processes PT = 124 hrs. (16 days) DT = 3 hrs. TAT = 127 hrs. Value Added = 97.6% Total FTQ = 87% (ภาพที่ 2)	Process 5 Processes PT = 49.6 hrs. (7 days) DT = 0.2 hrs. (20 min.) TAT = 49.8 hrs. (8 days) Value Added = 99.59% Total FTQ = 95.8% (ภาพที่ 3)
KPI	ร้อยละความถูกต้องของข้อมูล = 20 ร้อยละข้อมูลส่งให้ภาควิชาตามกำหนด = 27 ร้อยละภาควิชานำข้อมูลไปใช้งาน = 64 ลดเวลาในกระบวนการทำงานทั้งหมด (วัน) = 20 ความพึงพอใจของผู้รับบริการ TOP BOX = 3	ร้อยละความถูกต้องของข้อมูล = 54 ร้อยละข้อมูลส่งให้ภาควิชาตามกำหนด = 47 ร้อยละภาควิชานำข้อมูลไปใช้งาน = 91 ลดเวลาในกระบวนการทำงานทั้งหมด (วัน) = 16 ความพึงพอใจของผู้รับบริการ TOP BOX = 5	ร้อยละความถูกต้องของข้อมูล = 79 ร้อยละข้อมูลส่งให้ภาควิชาตามกำหนด = 100 ร้อยละภาควิชานำข้อมูลไปใช้งาน = 100 ลดเวลาในกระบวนการทำงานทั้งหมด (วัน) = 7 ความพึงพอใจของผู้รับบริการ TOP BOX = 5



ภาพที่ 1 แสดงสายธารคุณค่า หลังปรับกระบวนการทำงานในระยะที่ 1



ภาพที่ 2 แสดงสายธารคุณค่า หลังปรับกระบวนการทำงานในระยะที่ 2



ภาพที่ 3 แสดงสายธารคุณค่า หลังปรับกระบวนการทำงานในระยะที่ 3

จากข้อมูลข้างต้นเมื่อวิเคราะห์ปัญหา สาเหตุ และแนวทางการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับบทความของ Creative safety supply กล่าวถึงแนวคิด Continues Quality Improvement : CQI หมายถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คือ นโยบายหรือกระบวนการใด ๆ ภายในสถานที่ทำงานที่มุ่งเน้นการปรับปรุงวิธีการทำสิ่งต่าง ๆ เป็นประจำ หรือปรับปรุงที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ มุ่งเน้นที่การปรับปรุงกระบวนการให้ใหญ่ขึ้น โดยการทำแผนที่สายธารคุณค่าเป็นหนึ่งในกลยุทธ์การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่มีประโยชน์มากที่สุด เนื่องจากสามารถใช้ควบคู่ไปกับวิธีอื่น ๆ ได้แทบทุกวิธี ดังนั้นจึงนำแนวคิดที่ได้มาปรับปรุง 4 รอบเริ่มตั้งแต่ปี 2560 ถึงปัจจุบัน สังเกตได้หลายประการ ดังนี้

ประการที่ 1 การกำหนดทิศทาง บทบาท ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการ จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีความเข้าใจและปรับเปลี่ยนกระบวนการได้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ Firdaus Alamsjah ที่กล่าวว่า ระดับผู้ปฏิบัติงานจะสามารถส่งเสริมการขับเคลื่อนกลยุทธ์

หากได้รับการสนับสนุนอย่างดีในส่วนของวัฒนธรรมองค์กร ที่แลกเปลี่ยนกันอย่างเข้าใจเกี่ยวกับว่าผู้ปฏิบัติการมีบทบาท และสิ่งที่ต้องปฏิบัติอย่างไรในองค์กร อย่างไรก็ดี ระดับปฏิบัติการต้องการความชัดเจนในเรื่องกลยุทธ์และทิศทางขององค์กร จากผู้บริหารด้วยกัน จากตัวอย่างของโครงการ เช่น หน่วยงานสนับสนุนที่ดูแลตัวชีวิต ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการตรวจสอบข้อมูลอย่างเป็นระบบจึงจะใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานลดลง และส่งผลให้ข้อมูลรายงานข้อตกลงการปฏิบัติงานระดับภาคีวิชาถูกต้องสามารถนำไปบริหารจัดการในทันที และสอดคล้องกับสำนักงานสถิติแห่งชาติ กล่าวคือ หลักข้อมูลที่ดี ต้องมีคุณสมบัติ คือความถูกต้องแม่นยำ (Accuracy) ความทันเวลา (Timeliness) เป็นข้อมูลที่ทันสมัย (Up to Date) และทันต่อความต้องการของ ผู้ใช้ ความสมบูรณ์ครบถ้วน (Completeness) ข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาต้องเป็นข้อมูลที่ให้ข้อเท็จจริง (Facts) ความกะทัดรัด (Conciseness) ข้อมูลที่ได้รับส่วนใหญ่จะกระจัดกระจาย ควรจัดข้อมูลให้อยู่ใน รูปแบบที่กะทัดรัด สะดวกต่อการใช้และค้นหา ผู้ใช้มีความเข้าใจได้ทันที ความตรงกับความต้องการของผู้ใช้ (Relevance) ข้อมูลที่จัดทำขึ้นมาควรเป็นข้อมูลที่ใช้ต้องการใช้ ความต่อเนื่อง (Continuity) การเก็บรวบรวมข้อมูล ควรอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ

ประการที่ 2 การออกแบบกระบวนการตรวจสอบข้อมูลอย่างเป็นรูปธรรม (Standardized work) โดยต้องกำหนดกระบวนการลงในแผนงาน และ Checklist ประกอบด้วย ภาพรวมกระบวนการดำเนินงาน เช่น Flow Chart ปฏิทินการดำเนินงาน ขั้นตอนการดำเนินงานอย่างละเอียดพร้อมระบบสารสนเทศหรือโปรแกรมที่ใช้ในแต่ละขั้นตอน ระบุชื่อผู้รับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบและ ผู้บังคับบัญชาสูงสุดอนุมัติความถูกต้องข้อมูล ระยะเวลาการดำเนินงาน กำหนดส่งข้อมูล ช่องทางการสื่อสารเพื่อหารือและขอคำปรึกษา จากกระบวนการที่เป็นรูปธรรม ผู้ที่เกี่ยวข้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานลดลง (Work load balance) สามารถใช้เวลาไปวิเคราะห์ข้อมูลได้มากขึ้น

ประการที่ 3 การกำหนดทิศทาง นโยบายในการผลักดันการปฏิรูปเพื่อนาคต โดยกำหนดให้ใช้ระบบสารสนเทศมาพัฒนาการดำเนินงาน (Technology) การบริหารข้อมูล ฐานข้อมูล ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารและติดตาม ของคณะฯ และการเตรียมความพร้อมของบุคลากรของ ศูนย์สารสนเทศและนวัตกรรมข้อมูลศิริราช ในการสนับสนุนในกระบวนการ ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพได้อย่างรวดเร็วในการพัฒนาระบบและรายงาน นำไปสู่การบริการจัดการข้อมูลแบบ Management by Fact อย่างรวดเร็ว

ประการที่ 4 การสื่อสาร และการบูรณาการ (Communication and Integration) สื่อสารเป้าหมายการจัดทำรายงานข้อตกลงการปฏิบัติงานฯ ให้ตระหนักความสำคัญของการนำรายงานข้อตกลงการปฏิบัติงานไปใช้บริหารจัดการเพื่อผลักดันเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ ระดับภาคีวิชาสู่ระดับคณะฯ โดยบูรณาการความร่วมมือกันใน 11 หน่วยงาน เพื่อศึกษากลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ กลุ่มภาควิชาและหน่วยงานเทียบเท่า ประกอบด้วยหัวหน้าภาควิชา ผู้อำนวยการศูนย์ โรงเรียน สถาน เลขานุการภาควิชาและผู้ประสานงานภาควิชา สื่อสารโดยการเดินสายสัญญาณภาควิชา เพื่อรับฟังข้อคิดเห็น ปัญหา ความต้องการ การช่วยเหลือ กลุ่มผู้รับผิดชอบตัวชีวิต และผู้ดูแลระบบข้อตกลงการปฏิบัติงานฯ จัดประชุมชุมชนยุทธศาสตร์ (Strategy Community of Practice :Strategy CoP) โดยปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ Covid-19 ผ่านระบบ Zoom ทุกวันพฤหัสบดี สอดคล้องกับการศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินการด้านกลยุทธ์

ของ Firdaus Alamsjah ที่กล่าวว่า ปัจจัยอันดับที่ 3 ที่สนับสนุนให้เกิดความสำเร็จคือ การสื่อสารและประสานงานอย่างดีทั้งในกระบวนการทำงานของผู้บริหารที่กำกับ ผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน รวมทั้งลูกค้าและผู้ผลิต

ประการที่ 5 แนวคิดที่ไม่หยุดพัฒนา (Growth Mindset) เป็น Soft Skill ที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันและอนาคต จากการเก็บข้อมูลตัวชี้วัดพบว่า ความสำเร็จที่วางแผนไว้ ดีขึ้นตามลำดับเมื่อปรับกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เมื่อดีขึ้นแล้วสามารถดีขึ้นได้อีกจากการวิเคราะห์สายธารแห่งคุณค่า ช่องโหว่ (Gap) ต่าง ๆ และการรับฟังความคิดเห็น (Feedback) ในทุกส่วน ควบคู่กับการพัฒนาความรู้ ทักษะบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

สรุป

การพัฒนากระบวนการดำเนินงานข้อตกลงการปฏิบัติงานระดับภาคีวิชาและหน่วยงานเทียบเท่าอย่างต่อเนื่องแบบสลับเพื่อขับเคลื่อนผลลัพธ์ด้านยุทธศาสตร์ในระดับภาคีวิชา และระดับคณะฯ ซึ่งนำแนวคิดลีน (LEAN) มาใช้ทบทวนกระบวนการผ่านเครื่องมือแผนผังสายธารคุณค่า (Value Stream Mapping :VSM) ในการเริ่มต้นวิเคราะห์กระบวนการโดยทำให้เข้าใจภาพรวมของกระบวนการ (Overall Process) จากมุมมองของลูกค้า หรือภาคีวิชาและหน่วยงานเทียบเท่า มุ่งแนวทางปรับปรุง ขจัดความสูญเปล่า และระบุปัญหาสามารถนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนากระแสคุณค่าและพัฒนาต่อยอดโดยใช้ระบบสารสนเทศมาพัฒนากระบวนการ ดังนี้ Checklist for KPIs upload/ Department PA Lean Process/ Department PA KPIs Visualized Report / PA Talks/ Knowledge Management เป็นการบริหารจัดการแบบบูรณาการด้วยข้อมูลเป็นจริง (Integration and Management by fact) ควบคู่กับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน ความรับผิดชอบต่อข้อมูล มีแนวคิดที่ไม่หยุดพัฒนา เปิดกว้าง รับฟังข้อเสนอแนะ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของคณะฯ

เอกสารอ้างอิง

Creative safety supply. (2022). *Focusing on Continuous Improvement in the Workplace*.

Retrieved form Firdaus, Alamsjah. (2011). Key Success Factors in Implementation Strategy: Middle-LevelManagers' Perspectives: Procedia Social and Behavioral Sciences: pp. 1444-1450.

Gao, Shang. *Lean Construction Management the Toyota Way*. Singapore: Springer Singapore, 2557.

Retrieved form: <https://www.creativesafetysupply.com/articles/continuous-improvement>

Kittikorn Chantarasenar. (2561). *การกำจัดความสูญเสี (7 Waste หรือ Muda 7 ประเภท)*. (ออนไลน์) สืบค้นเมื่อวันที่ 21 มิถุนายน 2565 จาก: <https://leantpm.co/2018/07/17/7-waste-1>

- เกียรติขจร โฆมานะสิน. (2552). *Lean วิธีแห่งการสร้างคุณค่าสู่องค์กรที่เป็นเลิศ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: แผนกประมวลความรู้ ฝ่ายวิจัย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ. (2560). *Lean แนวคิดในการนำระบบลิ้นมาใช้ในกระบวนการทำงาน*. (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2565 จาก: <https://iok2u.com>.
- เจมส์ โวแมก. (2539). *การคิดแบบลิ้น: Lean Thinking*.
- แท้ปั้ง ดอน. (2550). มุ่งสู่ "ลิ้น" ด้วยการจัดการสายธารคุณค่า : 8 ขั้นตอนในการวางแผน วาดผังและรักษาการปรับปรุงแบบลิ้นให้ยั่งยืน = *Value stream management : eight steps to planning, mapping and sustaining Lean improvements*. กรุงเทพฯ: อี.ไอ.สแควร์.
- แมนน์ เดวิด. (2551). *จากวัฒนธรรมแบบโตโยต้าสู่วัฒนธรรมแบบลิ้น = Creating a lean culture : tools to sustain lean conversations*. กรุงเทพฯ: อี ไอ สแควร์.
- สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น). (2552). *1-2-3 ก้าวสู่ลิ้น = Lean in action*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- สิริพงศ์ จิ่งถาวรธรณ. (2563). *Lean คิดแบบผู้นำ ทำแบบคนสำเร็จ*. สำนักพิมพ์ LEANxACADEMY.com.
- อัมพิกา อภิชัยบุคคล. (ม.ป.ป). *แนวคิดระบบ Lean Government*. สำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ