

1 การนำองค์กร

กิตติพงศ์ เตมียะประดิษฐ์

1.1ก(1) การกำหนดวิสัยทัศน์

เอกสารสำหรับกิจกรรม Tools Training มศว เท่านั้น

FIGURE 4.5 Integrating Vision and Values within a Strategic Framework

Source: Adapted from Paul McDonald and Jeffrey Gandz, "Getting Value from Shared Values," *Organizational Dynamics* 20, no. 3 (Winter 1992), p. 75.

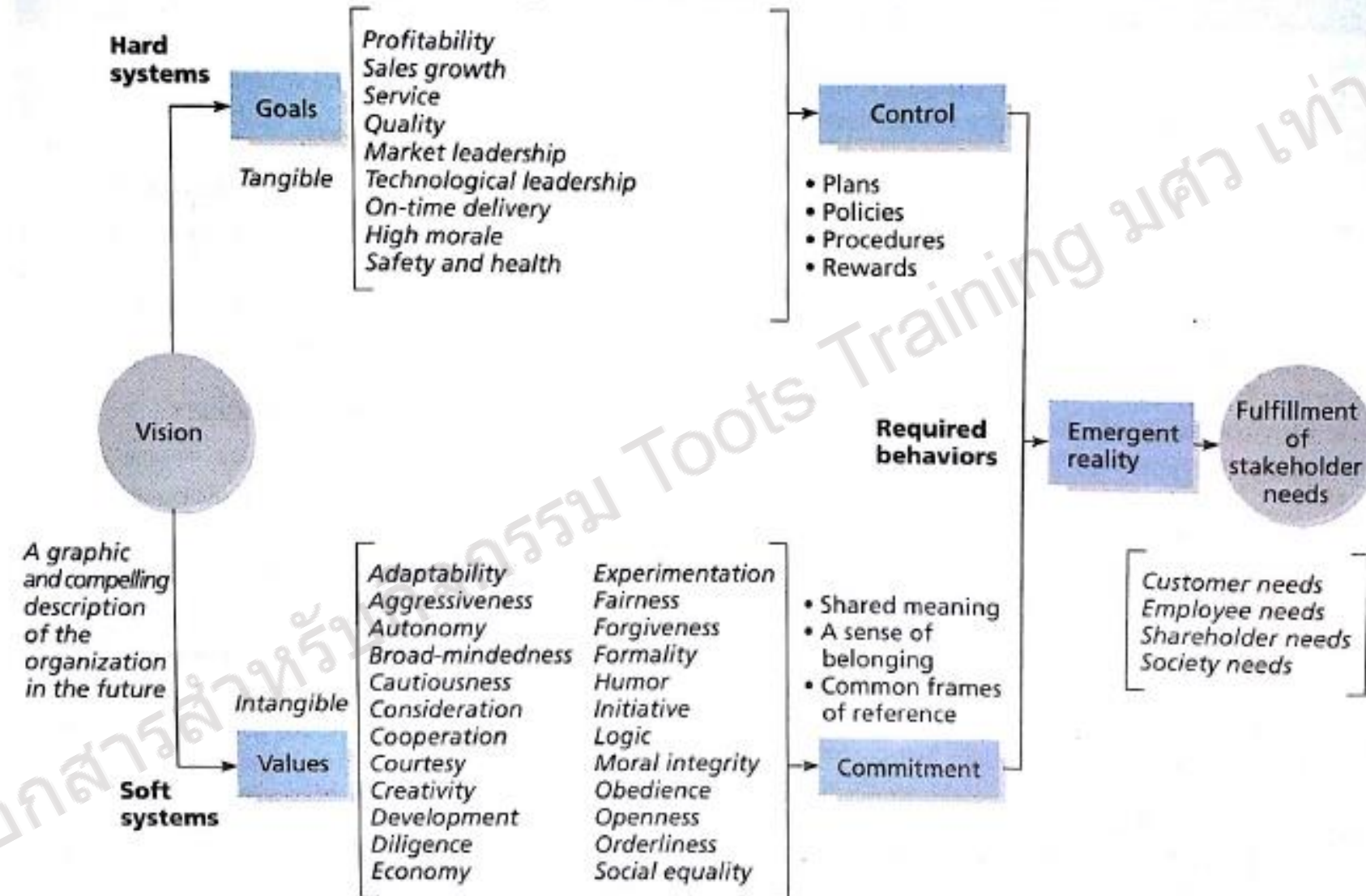
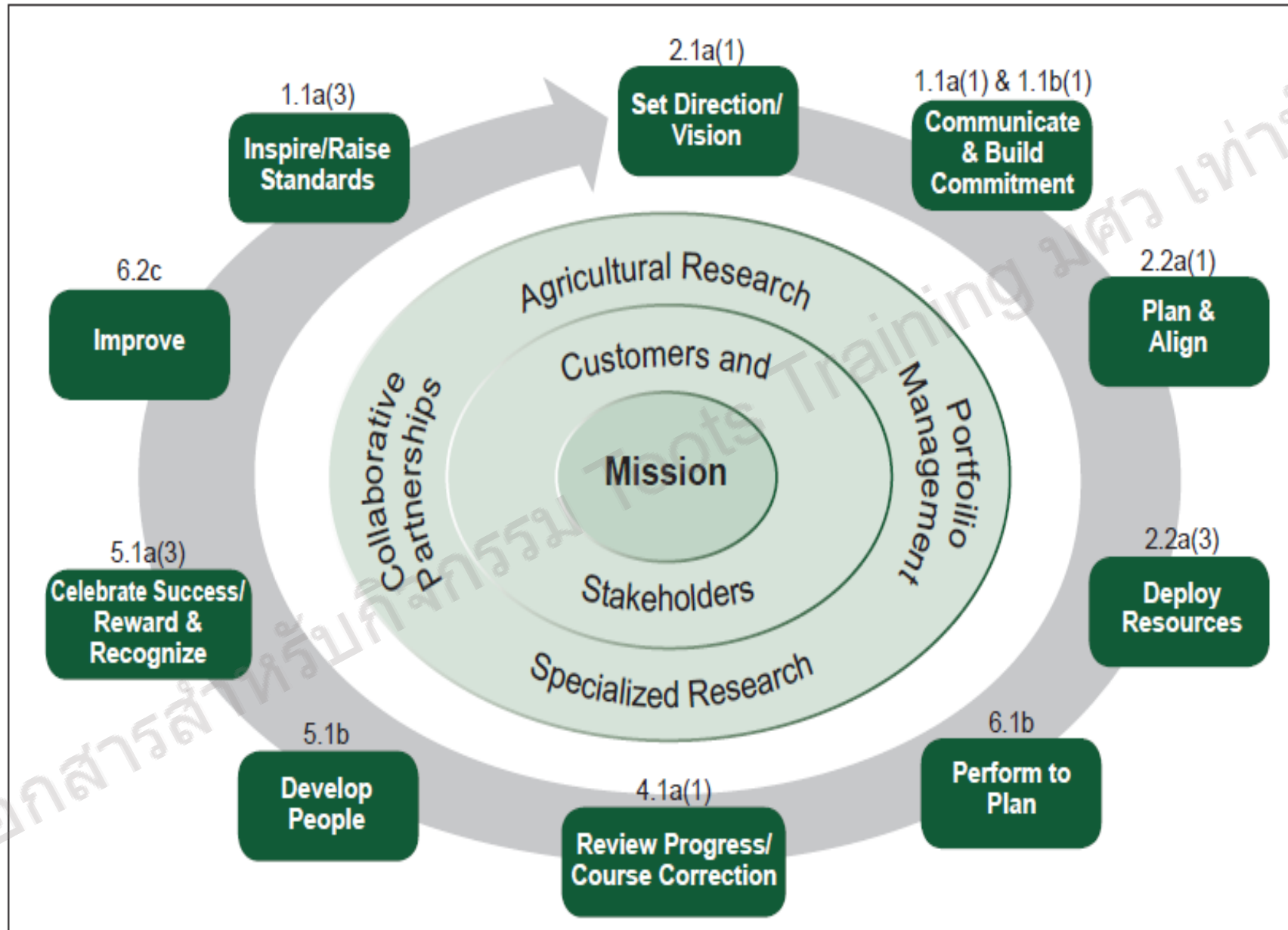


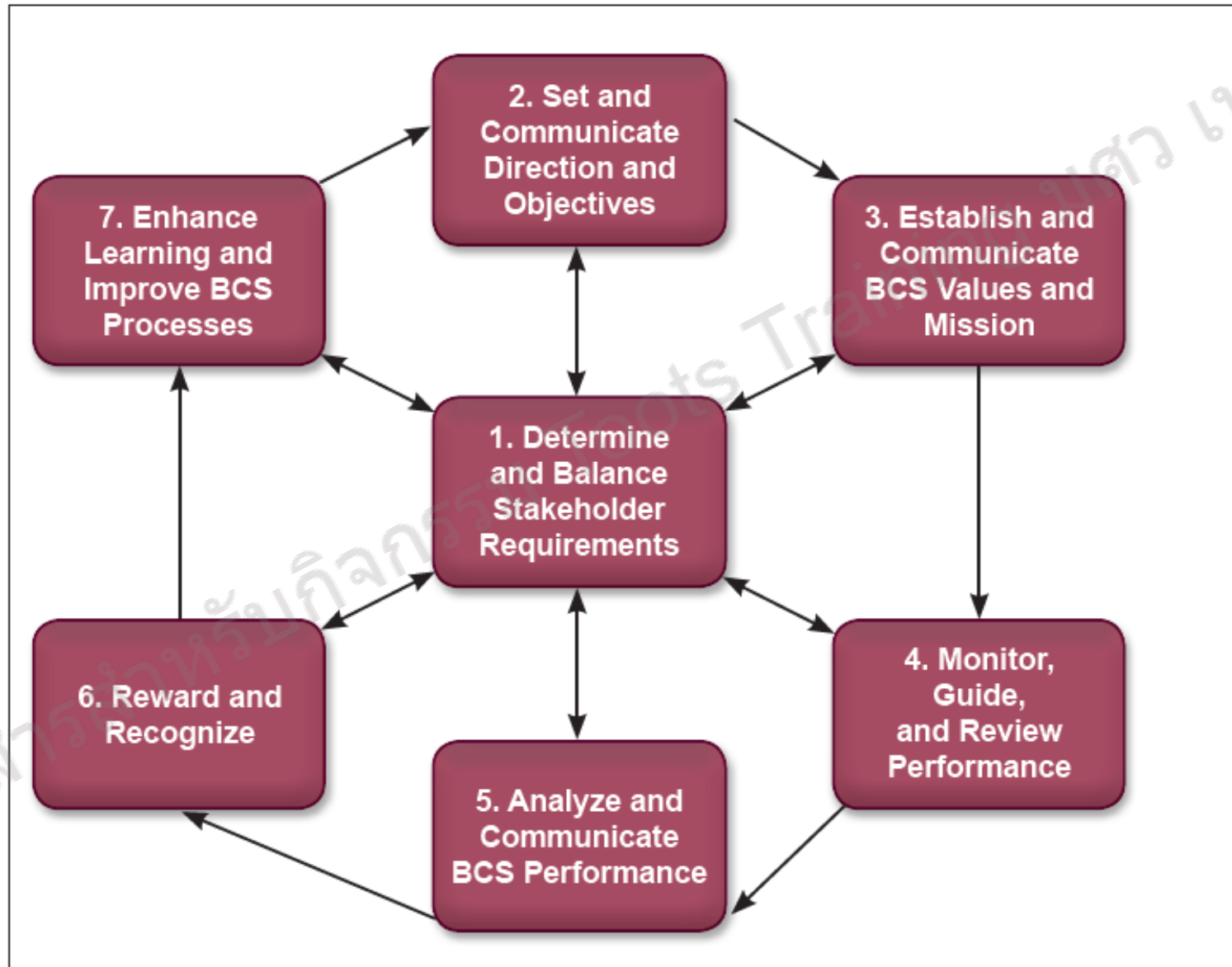
Figure 1.1-1, Visionary Strategic Goals

Visionary Strategy	Goal
Excellence in Patient Care	Top Decile, AHRQ and CMS Core Measures
Exceptional Patient and Customer Service	Top Quartiles of PG, AMGA, and NCQA CAHPS
Best Place to Work	Top Decile, New Measures
Long-Term Financial Success	Top Quartile, Ingenix Top “A2” Performers, Moody’s

Figure 1.1-1 Leadership Integration Model



Leadership System



Methods to Deploy Mission, Vision and Values

Method of Deployment	Stakeholder Group				
	Workforce	Partners	Suppliers	Collaborators	Students/ Community
Orientation	*	*	*		*
Job/Service Description	*				
Strategic Plan	*	*	*	*	*
Code of Conduct	*		*		
College Executive Teams	*	*	*	*	*
Alamo Way Leadership Model	*	*	*	*	*
Core Competencies	*				
College Performance Update	*	*	*	*	*
Performance Reviews	*				
Meeting Agendas	*	*	*		
Team Activity	*	*	*	*	*
Reward and Recognition	*				
Town Hall Meetings	*				*
Convocations	*				*
Faculty Meetings	*				
Formal Contact		*	*	*	
College Catalogs					*
Facility Signage	*	*	*	*	*
Marketing Materials	*	*	*	*	*
Newsletters	*	*	*	*	*
Alumni Communications	*				*
Learning/Development Events	*				
Employee Development Days	*				
Faculty Senates/Staff Councils	*				
College/DSO/Unit/Meetings	*				
Board Policies	*	*	*	*	*
Employee Badges	*				
Student Leadership Institute					*

1.1ก(1) การกำหนดค่านิยม

เอกสารสำหรับกิจกรรม Tools Training มศว เท่านั้น

SONY's Core Values

Dreams & Curiosity

Pioneer the future with dreams and curiosity.

Diversity

Pursue the creation of the very best by harnessing diversity and varying viewpoints.

Integrity & Sincerity

Earn the trust for the Sony brand through ethical and responsible conduct.

Sustainability

Fulfill our stakeholder responsibilities through disciplined business practices.

Airbnb's Core Values



 Founded 2008
 ~6,800 Employees
 San Francisco, CA

Be a host

Champion the mission

Be a cereal entrepreneur

Embrace the adventure

Behaviours Demonstrating the Values

PASSION

They own what they are doing.

They love challenges and solving problems.

They build lots of relationships with people that make them better.

They focus on opportunities instead of obstacles.

They don't get discouraged.

They possess the desire to improve everyday.

They are driven to do their best.

They stay positive.

They want to make their mark and leave a legacy.

HELPFULNESS

They care about the success of clients and their colleagues.

They make everyone around them better.

They go beyond day to day responsibilities to make the greater good happen.

They're transparent and honest.

They make difficult things simple.

They're selfless.

They're humble.

DEPENDABILITY

They're open to new challenges and take responsibility for solving problems.

They're decisive.

They need minimal supervision.

They're detail oriented and catch errors.

They don't let their teammates or the organization down.

They remove stress from their colleagues' lives.

They do what they say they're going to do and can be trusted.

They find out-of-the-box ways to solve complex challenges.

They adapt well to change.

Figure 1.1-2 MVV Deployment Methods

Mission/Vision	<ul style="list-style-type: none"> • Ongoing internal/external communications (e.g., newsletters, Web site, intranet, meetings) (ALL) • Supplier/partner contracts (S/P) • Personal notes to customers on birthdays (C)
Values	
Integrity	<ul style="list-style-type: none"> • Ethical standards in all new account information (C, R) • Code of Conduct signed annually by every associate (A) • Supplier/partner Legendary Service Guide (S/P) • Ethical parameters included in DMEDVI (A)
Customer-driven focus	<ul style="list-style-type: none"> • Legendary Service (Figure 3.2.2) and customer service standards (Figure 3.2-3) (A, C) • Customer financial education seminars (C) • In-person meetings with banking officers on financial portfolios and opportunities for additional benefits (A, C)
Management for results	<ul style="list-style-type: none"> • The PMDP (see 5.1[a]3) (A) • Trust Teams (A)
Operational excellence	<ul style="list-style-type: none"> • Cascading scorecards throughout the branches (A) • Refining approaches to the developing core competency in mergers and acquisitions (A)
Innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Rate of innovation and PI shared quarterly with associates (see 1.1a[3]) (A) • Key stakeholders attend and participate in the SPP (S, A, C, S/P, Co) • “The Game Changer” and “The Most Radical” awards (A) • Return of 15% of health benefits to eligible associates (see 1.2c[2]) (A)

C = Customers, A = Associates, S/P = Suppliers/Partners, S = Shareholders, Co = Community, R = Regulators

Making Cultural Change by Reinforcing Core Values



SINGAPORE CUSTOMS' VALUES	TRANSLATION OF VALUES		PERMEATION OF DESIRED CULTURE
	Definitions	Desired Behaviours	Programmes and Practices
Integrity	We are upright and fair	<ul style="list-style-type: none"> • We are incorruptible • We are trustworthy • We do not show favouritism 	<ul style="list-style-type: none"> • Talks on Ethics • E-learning Module on Customs Act • Internal Audit System • Corporate Governance Framework
Commitment	We pledge to be the best we can be	<ul style="list-style-type: none"> • We strive for excellence • We take ownership • We deliver what we promise 	<ul style="list-style-type: none"> • Awards for Service Excellence • Service Excellence Training • Individual Learning Roadmap
Courage	We do the right things despite risk and danger	<ul style="list-style-type: none"> • We encourage different views and ideas • We dare to change • We are not afraid to fail 	<ul style="list-style-type: none"> • InnoFest • Staff Suggestions Scheme • Work Improvement Teams • Innovation Awards (Internal and External)
Responsiveness	We anticipate changing needs and act promptly	<ul style="list-style-type: none"> • We keep ahead of changing realities • We take quick and decisive actions • We continuously learn and adapt 	<ul style="list-style-type: none"> • Horizon Scanning, Strategies Discussion Forum, Customs 2015 • Service Standards • Service Awards (Internal and External)
Teamwork	We work together to achieve Singapore Customs' goals.	<ul style="list-style-type: none"> • We care for one another. • We share knowledge • We put aside personal interests 	<ul style="list-style-type: none"> • Cross-Functional Project Teams • Teambuilding Activities at Organisational, Divisional and Branch Level • Best Project Award • Knowledge for Sharing Sessions • In-Service Trainings

EXCEL Excel in all that we do	<ul style="list-style-type: none"> • We take pride in our work • We constantly look for new challenges • We review what we do for continuous improvement 	Awards to recognise work excellence & service quality: <ol style="list-style-type: none"> a. National Day Awards b. Excellent Service Award (EXSA) c. PS21 Star Service Award d. Minister for Home Affairs Awards e. Police Service Medals f. Outstanding Captains of Lives Award g. DP Award (Individual) h. SPS Business Excellence (BE) Awards
AGILE Be Agile by being vigilant, innovative & responsible for our own learning	<ul style="list-style-type: none"> • We are vigilant & prepared for any contingency • We seek out opportunities to innovate in light of changes in our environment • We take our successes & failures as opportunities for learning 	Awards to promote innovation: <ol style="list-style-type: none"> a. SPS BE Awards (for Innovation Excellence) b. MHA 3i Awards c. PS21 ExCEL Awards d. National Innovation & Quality Circle (NIQC)
RESPECT Respect & care for our colleagues, inmates & the community	<ul style="list-style-type: none"> • We care for & support our fellow officers • We treat our inmates, their families, & the public with fairness & dignity • We respect the environment by being responsible in our actions 	Awards to promote good service: <ol style="list-style-type: none"> a. Excellent Service Award b. MHA Star Service Award c. PS21 Star Service Award d. SPS BE Awards (for Service Excellence)
TEAMWORK Foster teamwork & inspire one another at work	<ul style="list-style-type: none"> • We complement each other & work as a team to achieve the best results • We seek to bring out the best in each other • We extend the spirit of teamwork to our partners & stakeholders 	Awards to promote teamwork: <ol style="list-style-type: none"> a. Home Team Achievement Award b. Minister for Home Affairs Award for Operational Excellence c. DP Award (Team) d. Best Unit Award



Support Organisational Objectives



Support continuous learning & innovation

Table 1.2.1 Translation of Values into Policies, Practices & Behaviours

1.2 ก(1) การกำกับดูแลองค์กร

เอกสารสำหรับกิจกรรม Toots Training อบรมคุณครู

หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 10 ประการ

1. หลักประสิทธิผล (Effectiveness)

- การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของแผนปฏิรูปราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ
- ผลสำเร็จตามเป้าหมายของแผนปฏิรูปราชการสามารถเทียบเคียงได้กับหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน
- มีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศ
- มีการปฏิรูปราชการที่มีทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน
- มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน
- มีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและ เป็นระบบ

หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 10 ประการ

2. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)

- มีวิธีการบริหารจัดการที่ส่งผลให้องค์การประหยัดต้นทุน(ค่าใช้จ่าย)
- มีวิธีการบริหารจัดการที่ส่งผลให้องค์การประหยัดแรงงาน
- มีวิธีการบริหารจัดการที่ส่งผลให้องค์การประหยัดระยะเวลา
- มีวิธีการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 10 ประการ

3. หลักการตอบสนอง (Responsiveness)

- สามารถให้บริการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด
- สามารถสร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจต่อผู้รับบริการ
- สามารถตอบสนองความคาดหวังหรือความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ด้วย ความหลากหลาย และมีความแตกต่าง

หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 10 ประการ

4. หลักการรับผิดชอบ(Accountability)

-
- มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงาน ต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ
-
- มีการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 10 ประการ

5.หลักความโปร่งใส(Transparency)

- มีกระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา สามารถชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย
 - ให้ประชาชนในองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี
 - ประชาคมในองค์กรสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ
 - ประชาคมในองค์กรสามารถตรวจสอบได้
-

เอกสารสำหรับกิจกรรม 100%

หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 10 ประการ

6.หลักการมีส่วนร่วม(Participation) (มีกระบวนการที่ประชาคมในองค์กร ประชาชน และผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มมีโอกาส.....)

- ได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา หรือประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง
- ได้ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ
- ได้ร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 10 ประการ

7. หลักการกระจายอำนาจ(Decentralization)

- มีการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจให้แก่หน่วยงานย่อยในสังกัดเพื่อดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร
- มีการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจในการให้บริการและผู้มีส่วนได้เสีย
- มีการปรับปรุงระบบการ และเพิ่มผลผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของหน่วยงาน

หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 10 ประการ

8.หลักนิติธรรม (Rule of Law)

สามารถใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็น
ธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 10 ประการ

9.ความเสมอภาค (Equity)

สามารถปฏิบัติและให้บริการได้อย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่แบ่งแยกด้าน เพศ ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา อายุ ความพิการ สภาพทางกายภาพ หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรมและอื่น ๆ

เอกสารสำหรับกิจกรรม Tools Training 10 ตัว

หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 10 ประการ

10.หลักมุ่งเน้นฉันทามติ(Consensus Oriented)

มีกระบวนการ หรือสามารถหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง ซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ (โดยฉันทามติไม่จำเป็นต้องหมายความว่าเห็นพ้องโดยเอกฉันท์)

Figure 1.2-1 Key Aspects of SF's Governance System

Key Aspects	Approach/Deployment
Accountability for management's actions	<ul style="list-style-type: none"> • Senior leaders' performance appraisals and Executive Director's review by Board of Directors • Analysis and review of key success factors by Board of Directors (Figure 4.1-1) • Board committee reports • Board strategic objective team reports
Fiscal accountability	<ul style="list-style-type: none"> • Key financial measures reported to Board of Directors • Monthly, quarterly, and annual statements of revenue and expense; balance sheets; and cash flow statements • Two signatures on all checks over \$1,000 • Board oversight of budget and expenses • IRS Form 990 filed annually
Transparency in operations	<ul style="list-style-type: none"> • Internal controls: Risk management, ethics, voluntary compliance with Sarbanes-Oxley Act • Annual report published in newsletter
Independent internal and external audits	<ul style="list-style-type: none"> • Internal auditor reports to Program Director/CFO • Volunteer auditor reports to Executive Director • Third-party auditor reports to Board of Directors • Audited financial statements available to the public upon request
Protection of stakeholder interests	<ul style="list-style-type: none"> • Public disclosure of members of the Board of Directors • Board members represent all communities served • Adhere to Iowa Charities Review and Iowa Council of Nonprofits accountability standards

Figure 1.2-1 Governance System Approaches

Key Aspect of Governance System	Approach
Accountability for management's actions	<ul style="list-style-type: none">• The performance of the CEO/President is reviewed by the BOD, and the CEO/President consults with the BOD in performance reviews of the SLT through the BOD's Executive/Governance Committee.• Accountability for decisions is addressed in the PMaps.• This relatively flat company makes decisions at the lowest appropriate level.
Fiscal accountability	<ul style="list-style-type: none">• Leaders participate in process improvement reviews and in weekly and monthly operational performance reviews.• Rigorous internal audits (through the BOD's Finance/Audit Committee) and external audits are conducted.
Transparency in operations	<ul style="list-style-type: none">• BOD meetings are open, and the minutes are published.• Employees and stakeholders can request additions to the BOD agendas.
Independence in internal and external audits	<ul style="list-style-type: none">• A rigorous internal audit program is in place. The Internal Audit Department reports administratively to the CF/AO but also reports the Audit Plan and results directly to the BOD.• Reporting systems were developed to comply with SOX.
Protection of stakeholder and stockholder interests	<ul style="list-style-type: none">• Oversight is provided by the BOD.• Novel Connect complies with the Sarbanes-Oxley Act (SOX).• Stakeholder input is included in the SPP.• The SLT and employees interact frequently with customers, suppliers, and partners.

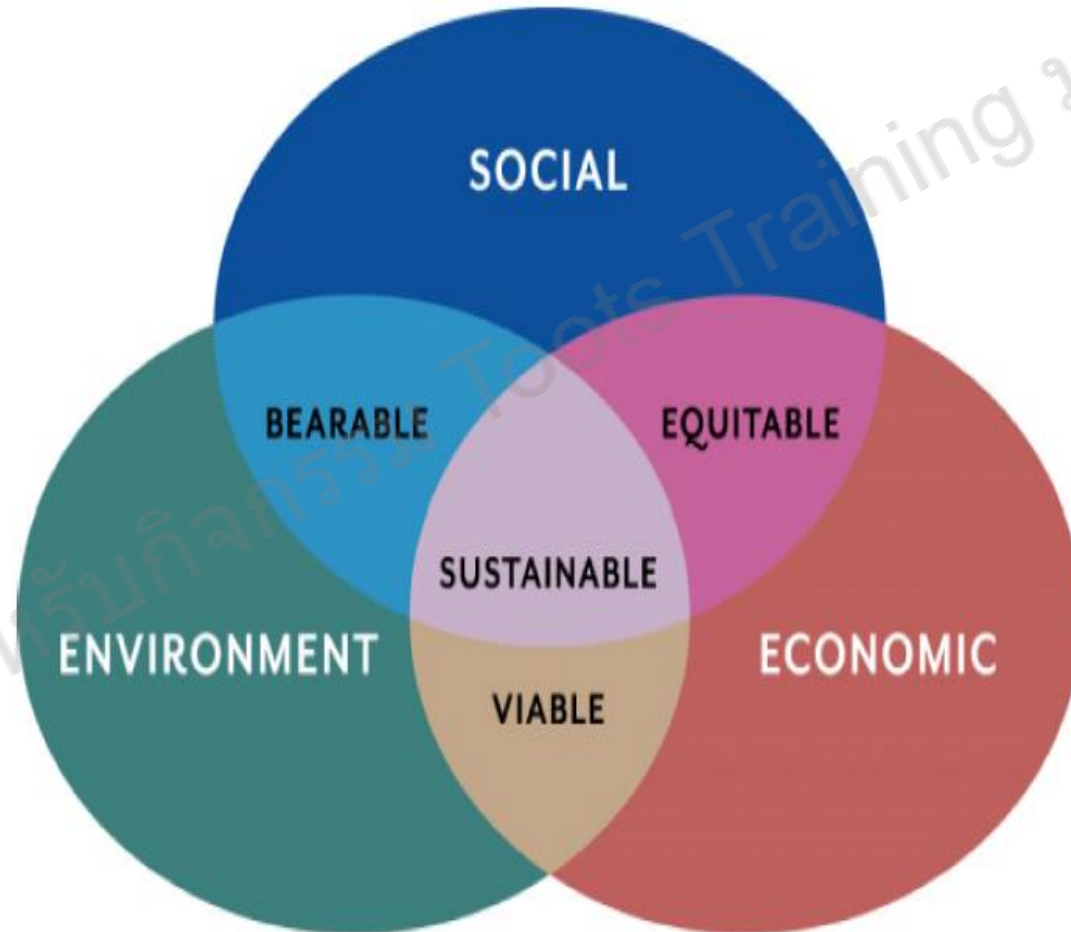
Figure 1.2-1 Fiscal Accountability Processes, Measures, and Goals

Process	Measure	Goal (Results in Figure 7.6-2)
Monitoring of credit card abuse/fraud	# of occurrences of abuse or unethical use of credit cards	Zero occurrences
Internal audits	# of audits completed, findings, and material weaknesses	Zero material weaknesses and findings
External fiscal and project audits by the USDA and OMB	# of audits completed, findings, and material weaknesses	Zero material weaknesses and findings
Conflict of Interest forms	% of workforce signing disclosure and financial forms	100% workforce completion
Sarbanes Oxley/IRS 990 audit	% compliance related to fundraising expenses, public contributions, noncash contributions, loans, tax-exempt bonds, lobbying activities, and expenses	100% compliance

1.2 ค(1) การสร้างประโยชน์ให้สังคม

เอกสารสำหรับกิจกรรม Toots Training มศว เท่านั้น

The Three Pillars of Sustainability



The 2020 SDG Index scores

Rank	Country	Score
1	Sweden	84.7
2	Denmark	84.6
3	Finland	83.8
4	France	81.1
5	Germany	80.8
6	Norway	80.8
7	Austria	80.7
8	Czech Republic	80.6
9	Netherlands	80.4
10	Estonia	80.1
41	Thailand	74.5

Mahidol University's SDGs

Sustainable Development Goals



Mahidol University



Figure 1.2-3 Sample of Community One Initiatives

Initiatives to Support Social Structures	Initiatives to Support the Environment	Initiatives to Support the Economy
<ol style="list-style-type: none"> 1. Transparency in operations and decisions 2. “Give-back” community days 3. Branch food drives 4. Annual 5K breast cancer run/walk 5. Financial education seminars for customers 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Online banking 2. Phone book recycling days 3. Key environmental metrics tracked on TNB’s public Web site 4. 75% of all lights converted to compact fluorescent light bulbs 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Expedited loan process 2. 1% credit card purchases donated to local schools 3. Access to new small business loans 4. Partnerships with local colleges and schools to keep talent in the area. The focus ranges from teaching students personal financial literacy in middle school to providing TNB scholarships for finance majors in college.