



Mahidol University

Wisdom of the Land

รายงานการตรวจประเมิน
ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อดำเนินการที่เป็นเลิศ
(Education Criteria for Performance Excellence - EdPEX)
ประจำปี 2562

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน

ตรวจประเมินพื้นที่จริง (Site Visit) วันที่ 4 - 5 มิถุนายน 2562

ท่านสามารถดาวน์โหลดรายงานการตรวจประเมินชุดนี้ได้ที่

<https://op.mahidol.ac.th/qd/myreport>
(File Name: ED2019_AD_MU EdPEX Feedback Report)

ซึ่งใช้การระบุตัวตนโดย

Account ของ Google Apps for Education มหาวิทยาลัยมหิดล
(ตัวอย่าง: name.sur@mahidol.edu)

สิทธิ์การใช้งานเฉพาะ !

ผู้บริหารส่วนงาน รองผู้บริหารส่วนงานด้านการพัฒนาคุณภาพ
และหัวหน้างานด้านการพัฒนาคุณภาพ

โดยมีระยะเวลาดาวน์โหลดรายงานดังกล่าว 30 วัน
นับตั้งแต่มหาวิทยาลัยมหิดล จัดส่งรายงานการตรวจประเมินให้แก่ท่าน

i

QDBN 2019 - 616 - 65
MU EdPEX : June 13, 2019

Ref. 43629.0304989931-43629

รายงานการตรวจประเมินสถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน

จัดทำขึ้นโดยคณะกรรมการตรวจประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ที่ได้รับการแต่งตั้งโดยมหาวิทยาลัยมหิดลประจำปี 2562 โดยใช้แนวทางตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) และตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEX)

ผลการตรวจประเมินพบว่า สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน คะแนนในส่วนของกระบวนการอยู่ในแถบ คะแนนที่ 1 (0-150) ระดับพัฒนาการตามการจัดลำดับ MU's Dee อยู่ในระดับ 1B+ (76 - 100) ซึ่งแสดงว่า สถาบันฯ แสดงให้เห็นถึงการพัฒนาและการดำเนินการอย่างมีแนวทางตามข้อกำหนดพื้นฐานของเกณฑ์ในระดับเริ่มต้น โดยยังมีอุปสรรคในการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การพยายามปรับปรุง กระบวนการต่างๆ ยังเป็นส่วนหนึ่งของการแก้ไขปัญหา และเป็นแนวทางการปรับปรุงแบบทั่วไปในระดับ เริ่มต้น

ในส่วนของผลลัพธ์อยู่ในแถบคะแนนที่ 1 (0-125) ระดับพัฒนาการตามการจัดลำดับ MU's Dee อยู่ใน ระดับ 1B (41 - 60) แสดงว่า สถาบันฯ มีการรายงานผลการดำเนินงานอยู่บ้างสำหรับบางพื้นที่ (กระบวนการ) ที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของเกณฑ์ แต่โดยทั่วไปยังขาดการแสดงแนวโน้มและข้อมูล เปรียบเทียบ

การจัดลำดับ MU's Dee¹

BAND	MU'S DEE	SCORE					
		PROCESS			RESULT		
3	3A	231	-	260	191	-	210
	3B	201	-	230	171	-	190
2	2A	176	-	200	148	-	170
	2B	151	-	175	126	-	147
1	1A	126	-	150	101	-	125
	1A-	101	-	125	81	-	100
	1B+	76	-	100	61	-	80
	1B	51	-	75	41	-	60
	1B-	<		50	<		40

¹ MU'sDee เป็นการแบ่งระดับพัฒนาการของส่วนงานที่ได้รับการประเมินตามเกณฑ์ EdPEX และมีช่วงคะแนนอยู่ใน Band 1 (0-275 คะแนน) โดย การแบ่งระดับพัฒนาการนี้ได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมคณบดี ครั้งที่ 12/2556 วันที่ 26 มิถุนายน 2556 และได้มีการแบ่งระดับพัฒนาการ เพิ่มเติมสำหรับช่วงคะแนนที่อยู่ใน Band 2 และ 3 ในการตรวจประเมินประจำปี 2560 ด้วย

การใช้ประโยชน์จากรายงานการตรวจประเมิน

รายงานฉบับนี้เป็นผลมาจากข้อสังเกตและแนวคิดโดยรวมของคณะกรรมการตรวจประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของมหาวิทยาลัยมหิดล โดยกระบวนการกลั่นกรอง 3 ขั้นตอน (Individual review, Consensus Review และ Site visit) จึงเชื่อว่าท่านสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร ทั้งในส่วนที่เป็นจุดเด่นหรือแนวปฏิบัติที่ดี และโอกาสเพื่อการพัฒนา ในส่วนของกระบวนการและผลลัพธ์ รายงานจะไม่นำเสนอประเด็นที่ท่านพึงกระทำ และ/หรือวิธีการที่พึงกระทำ และอาจไม่ครอบคลุมในทุกพันธกิจของส่วนงาน

อย่างไรก็ตามท่านและคณะผู้บริหารสามารถเลือกใช้ข้อมูลจากการสังเกตและวิเคราะห์ของคณะกรรมการตรวจประเมินฯ นี้ เป็นแนวทางในการวางแผนและดำเนินการในระยะต่อไปได้ ท่านสามารถเลือกข้อสังเกตที่จำเป็นและสำคัญ สอดคล้องกับพันธกิจและมีผลกระทบต่อส่วนงานสูง มาวิเคราะห์เป็นลำดับแรกๆ และโปรดระลึกไว้เสมอว่าท่านรู้จักส่วนงานของท่านเองดีกว่าคณะกรรมการตรวจประเมินฯ ดังนั้นท่านอาจพบว่าบทวิเคราะห์บางส่วนมีความคลาดเคลื่อน มหาวิทยาลัยจึงใคร่ขอให้ท่านได้โปรดเลือกใช้ส่วนที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงต่อส่วนงานของท่าน

- มหาวิทยาลัยขอแสดงความยินดีกับจุดเด่นและแนวปฏิบัติที่ดีของส่วนงาน ขอท่านได้โปรดร่วมชื่นชมแสดงความยินดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับบุคลากรที่ร่วมสร้างความสำเร็จนี้
- ขอท่านได้โปรดนำจุดแข็งและแนวปฏิบัติที่ดีไปเป็นพื้นฐานที่ดีในการพัฒนาให้ส่วนงานมีการดำเนินการที่เป็นเลิศในส่วนนี้ต่อไป
- ขอท่านโปรดพิจารณาโอกาสที่พึงพัฒนา โดยการนำมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงเป็นลำดับต่อไป
- และสุดท้าย มหาวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ท่านจะใช้รายงานการตรวจประเมินฉบับนี้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในรอบเวลาถัดไป

Key Theme – Process Items

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน มีคะแนนกระบวนการในแถบคะแนนที่ 1 (0–150) ระดับพัฒนาการตามการจัดลำดับ MU's Dee อยู่ในระดับ 1B+ (76 - 100) ซึ่งแสดงว่า สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน แสดงให้เห็นถึงการพัฒนาและการดำเนินการอย่างมีแนวทางตามข้อกำหนดพื้นฐานของเกณฑ์ในระดับเริ่มต้น โดยยังมีอุปสรรคในการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การพยายามปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ยังเป็นส่วนหนึ่งของการแก้ไขปัญหา และเป็นแนวทางการปรับปรุงแบบทั่วไปในระดับเริ่มต้น

ก. จุดเด่นหรือแนวปฏิบัติที่ดีในส่วนกระบวนการการดำเนินงานขององค์กร

1. ผู้นำระดับสูงแสดงถึงความมุ่งมั่นในการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน แสดงถึงความเป็นสถาบันระดับนานาชาติ และมีการถ่ายทอดให้กลุ่มบุคลากรให้เข้าใจถึงเป้าหมายและทิศทางของสถาบันฯ ซึ่งจะทำให้สถาบันฯ บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรในอนาคต
2. สถาบันฯ มีหลักสูตรและการบริการวิชาการที่มีความเป็นนานาชาติ และเป็นที่ยอมรับในภูมิภาคอาเซียน โดยมีกระบวนการประชาสัมพันธ์เชิงรุกและเครือข่ายศิษย์เก่าที่เข้มแข็ง แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการต้องการบรรลุพันธกิจของสถาบันในการเป็นสถาบันในการพัฒนาและผลิตบุคลากร และองค์ความรู้ในด้านสุขภาวะโลก

ข. โอกาสพัฒนาที่สำคัญ หรือประเด็นที่สมควรพิจารณาทบทวนในส่วนกระบวนการดำเนินงาน

1. การขาดผู้นำในช่วงที่ผ่านมาแสดงให้เห็นถึงการขาดทิศทางในการนำองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการของสถาบันโดยรวม เช่น ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ด้านการดำเนินงานของบุคลากร ด้านการปรับปรุงองค์กร ซึ่งผลกระทบดังกล่าวจะทำให้สถาบันฯ ไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ของสถาบันฯ
2. สถาบันฯ ไม่แสดงคู่เทียบที่เหมาะสมในทุกพันธกิจ ในการบรรลุวิสัยทัศน์ของสถาบันในการเป็นสถาบันชั้นนำของโลกในด้านสุขภาวะโลก นโยบายสุขภาพและการพัฒนาสุขภาพ

Key Theme – Result Items

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน มีคะแนนในส่วนของผลลัพธ์อยู่ในแถบคะแนนที่ 1 (0–125) ระดับพัฒนาการตามการจัดลำดับ MU'sDee อยู่ในระดับ 1B (41 - 60) จากการประชุมของคณะประเมินขั้นตอนที่ 2 และ 3 แสดงว่าสถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน มีการรายงานผลการดำเนินงานอยู่บ้างสำหรับบางพื้นที่ (กระบวนการ) ที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของเกณฑ์ แต่โดยทั่วไปยังขาดการแสดงแนวโน้มและข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

ค. จุดเด่นในหมวดผลลัพธ์ที่มีความสอดคล้องและมีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจ

1. สถาบันฯ มีผลการดำเนินงานที่ดีในด้านยุทธศาสตร์งานวิจัยอย่างต่อเนื่อง เช่น ผลงานตีพิมพ์บนฐานข้อมูลระดับนานาชาติจำนวนมาก จำนวนผลงานตีพิมพ์ต่อจำนวนอาจารย์ การอ้างอิงผลงานวิจัย h-index ของส่วนงาน การตีพิมพ์ผลงานวิจัยของนักศึกษาระดับนานาชาติ ซึ่งผลการดำเนินงานเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงความสามารถของสถาบัน ในการผลิตและพัฒนาบุคลากรและองค์ความรู้ในด้านสุขภาพะโลก
2. สถาบันฯ แสดงผลลัพธ์ที่ดีด้านการเงิน เช่น อัตราส่วนสภาพคล่องทางการเงิน รายได้สุทธิ สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่าย ผลตอบแทนจากการบริการวิชาการ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลของการบริหารจัดการ เพื่อทำให้เกิดความยั่งยืนของสถาบันฯ

ง. โอกาสพัฒนาที่สำคัญ หรือประเด็นที่สมควรพิจารณาทบทวนในส่วนผลลัพธ์ที่มีความสอดคล้อง และมีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจ

สถาบันฯ ไม่ได้แสดงผลลัพธ์ด้านกระบวนการทำงานที่สำคัญในหลายประเด็น เช่น ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงานในพันธกิจบริการวิชาการ ผลลัพธ์ด้านความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นในทุกพันธกิจ ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงและการสร้างความผูกพันกับบุคลากร ลูกค้าอื่นๆ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น หากดำเนินการดังกล่าว จะช่วยให้สถาบันฯ มีความมั่นใจว่าสามารถดำเนินงานพันธกิจต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งปรับเปลี่ยนวิธีการหรือกระบวนการทำงานในการขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายและตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ได้ทันกาล

รายละเอียดของจุดเด่นและโอกาสในการพัฒนา

หมวด 1 การนำองค์กร

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน ได้คะแนนในแถบที่ 2 ร้อยละ 10-25 (โปรดดูคำอธิบายในภาคผนวกท้ายเล่ม)

จุดแข็ง

1. ผู้นำระดับสูงมีแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโดยมีข้อมูลนำเข้ามาจาก 3 ส่วน ได้แก่ การนำเสนอเมื่อสรรหาคณบดี การประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำร่างยุทธศาสตร์ การประชุมที่ปรึกษาสถาบัน และการประชุมการจัดทำยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดของสถาบัน ในการกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ และมีการถ่ายทอดให้กับกลุ่มบุคลากรและกลุ่มลูกค้าผ่านช่องทางที่หลากหลาย อันจะส่งผลให้บุคลากรของสถาบันฯ มีความเข้าใจในวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกันและปฏิบัติงานสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน
2. ผู้นำระดับสูงมีวิธีการสื่อสารที่หลากหลายโดยแยกตามทีมบริหาร กลุ่มนักศึกษา บุคลากร วิทยากรวิชาการ คู่ความร่วมมือและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังภาพที่ 1.1 นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมที่สร้างความผูกพันกับบุคลากร โดยการแสดงความยินดี และมอบของที่ระลึกแก่บุคลากรดีเด่น และที่ได้รับเครื่องหมายมหาวิทยาลัย ซึ่งจะส่งผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์และค่านิยมของสถาบันฯ

โอกาสพัฒนา

1. ไม่พบว่าผู้นำระดับสูงได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบในการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต นอกเหนือจากการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้สถาบันฯ มีผลการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายของสถาบันฯ
2. ไม่พบว่าสถาบันฯ มีการประเมินประสิทธิภาพการสื่อสารจากผู้นำไปสู่บุคลากร ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร ซึ่งหากมีการดำเนินการดังกล่าวอาจส่งผลให้บุคลากร ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยินดีสนับสนุนองค์กรเพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน ได้คะแนนในแถบที่ 2 ร้อยละ 10-25 (โปรดดูคำอธิบายในภาคผนวกท้ายเล่ม)

จุดแข็ง

1. สถาบันฯ มีการกำกับดูแลองค์กรและมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยครอบคลุมภาระความรับผิดชอบต่อสังคมที่สำคัญต่อสถาบันฯ ได้แก่ 1) ความรับผิดชอบต่อในการกระทำของผู้บริหารที่ต้องผ่านการประชุมของคณะกรรมการส่วนงานก่อน 2) การออกประกาศ คำสั่งและระเบียบต่างๆ ต้องผ่านการตรวจสอบตามกระบวนการต่างๆ 3) ความรับผิดชอบต่อแผนกลยุทธ์ที่กำหนดผู้รับผิดชอบชัดเจน 4) การกำหนดความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน การคลังและพัสดุ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการจัดตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาล เพื่อรับข้อร้องเรียน ข้อพิพาทของบุคลากร ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวทำให้สร้างความน่าเชื่อถือให้กับส่วนงานและแสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสในการทำงาน
2. สถาบันฯ มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่สอดคล้องกับมหาวิทยาลัยตามภาพ OP-3 สำหรับประกาศที่สร้างขึ้นในสถาบันฯ จะให้บุคลากรมีส่วนร่วม นำร่างประกาศเสนอคณะกรรมการบริหารสถาบันเพื่อรับรอง และแจ้งเวียนให้ทราบทั่วทั้งสถาบันฯ นอกจากนี้สถาบันฯ ยังคำนึงถึงความกังวลของชุมชนในทุกพันธกิจ และได้นำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์และทำการปรับปรุง เช่น การศึกษาปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรตามมาตรฐาน AUN-QA การวิจัยเน้นการวิจัยแบบ intervention และด้านบริการวิชาการ เน้นการอบรมที่สามารถนำความรู้ไปใช้ได้จริง เป็นต้น

โอกาสพัฒนา

1. ไม่พบว่าสถาบันฯ มีวิธีการอย่างไรในการประเมินประสิทธิผลของผู้บริหารระดับสูง โดยบุคลากรทั่วทั้งสถาบันฯ ซึ่งหากมีการประเมินที่ครอบคลุมอาจทำให้สถาบันฯ ได้รับข้อมูลป้อนกลับจากบุคลากรเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและบรรลุวิสัยทัศน์ได้
2. ไม่พบว่าสถาบันฯ มีการกำหนดชุมชนและค้นหาสารสนเทศความต้องการของชุมชนอย่างไร ซึ่งหากมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบจะทำให้สถาบันฯ สามารถตอบสนองความต้องการของชุมชนและส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนอย่างยั่งยืน

หมวด 2 กลยุทธ์

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน ได้คะแนนในแถบที่ 2 ร้อยละ 10-25 (โปรดดูคำอธิบายในภาคผนวกท้ายเล่ม)

จุดแข็ง

1. สถาบันฯ มีการวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นกระบวนการ 7 ขั้นตอน ตามภาพที่ 2.1 โดยผู้บริหาร คณะกรรมการ นำข้อตกลงในการปฏิบัติงานมาเป็นข้อมูลเบื้องต้น และนำมาทบทวนพันธกิจ และวิเคราะห์กำหนดโครงการ/กิจกรรม ซึ่งจะทำให้สถาบันฯ สามารถบรรลุพันธกิจตามวิสัยทัศน์ได้
2. สถาบันฯ มีการประเมินข้อมูลจากสมรรถนะหลัก ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ และได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กำหนดตัวชี้วัดตามพันธกิจ ดังภาพที่ 2.4 ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จและผลการดำเนินการของสถาบันฯ ได้

โอกาสพัฒนา

1. ไม่พบว่าสถาบันฯ มีกระบวนการอย่างเป็นระบบในการจัดทำกลยุทธ์เพื่อกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม ซึ่งความไม่ชัดเจนดังกล่าวอาจจะส่งผลให้สถาบันฯ ไม่สามารถบรรลุความท้าทายเชิงกลยุทธ์ได้
2. ไม่พบว่าสถาบันฯ มีวิธีการอย่างเป็นระบบในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความสำคัญ เพื่อนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และไม่ได้แสดงถึงโครงการต่างๆ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ต่างๆ ที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน ได้คะแนนในแถบที่ 2 ร้อยละ 10-25 (โปรดดูคำอธิบายในภาคผนวกท้ายเล่ม)

จุดแข็ง

สถาบันฯ มีกระบวนการในการจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน โดยแบ่งเป็นเงินที่ได้จากการจัดสรรโดยมหาวิทยาลัยและเงินรายได้ มีคณะกรรมการพิจารณางบประมาณที่มีตัวแทนจากหลายส่วนงานของสถาบันฯ มีการจัดทำแผนกลางปีและปลายปี มีการรายงานทุกๆ 3 เดือนและรายงานประจำปีต่อผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการในการตัดสินใจเบิกจ่าย เพื่อให้มั่นใจในด้านความเพียงพอของงบประมาณและความมั่นคงทางการเงิน

โอกาสพัฒนา

1. ไม่พบว่าสถาบันฯ ได้กำหนดแผนปฏิบัติการใดเป็นแผนปฏิบัติการที่สำคัญ และ ไม่มีการคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบระยะเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้น และระยะยาว เพื่อให้ทันต่อการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ รวมทั้งกระบวนการในการหาคู่เทียบที่เหมาะสม
2. ไม่ชัดเจนว่าสถาบันฯ มีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันฯ
3. ไม่พบว่าสถาบันฯ มีตัวชี้วัดหรือผลการดำเนินการที่สำคัญ เช่น ตัวชี้วัดของโครงการต่างๆ ที่ใช้สนับสนุนผลลัพธ์ตามแผนยุทธศาสตร์หลักเพื่อติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลอย่างไร

หมวด 3 ลูกค้ำ

3.1 เสียงของลูกค้ำ

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน ได้คะแนนในแถบที่ 2 ร้อยละ 10-25 (โปรดดูคำอธิบายในภาคผนวกท้ายเล่ม)

จุดแข็ง

1. สถาบันฯ มีกระบวนการรับฟังเสียงลูกค้ำปัจจุบันที่หลากหลายตามพันธกิจ โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ วิธีการรับฟัง ลักษณะการสื่อสาร ความถี่ และการนำไปใช้ประโยชน์ ดังระบุในภาพที่ 3.1 เช่น เข้าร่วมโครงการ Active recruitment เพื่อประชาสัมพันธ์หลักสูตรและพบลูกค้ำในประเทศที่คาดว่าจะมีผู้สนใจเรียนในหลักสูตรของสถาบันฯ
2. สถาบันฯ มีการประเมินความพึงพอใจ โดยอาศัยกระบวนการรับฟังเสียง (ภาพที่ 3.1) และมีการนำสารสนเทศที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและสร้างความผูกพัน เช่น มีการนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนรายวิชา เพิ่มหลักสูตรที่เป็นความต้องการของผู้เรียน จัดหลักสูตรอบรมที่เป็น OBET และออกสู่ภูมิภาคในลักษณะสัญจร (ภาพที่ 3.2)

โอกาสพัฒนา

1. ไม่พบว่าสถาบันฯ มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการรับฟังเสียงลูกค้ำ เพื่อให้ได้สารสนเทศครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้ำ หากมีการดำเนินการดังกล่าวจะช่วยให้สถาบันฯ มีการปรับปรุงพัฒนาได้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งอาจส่งต่อการรักษาฐานลูกค้ำเดิม และการสร้างความผูกพันของลูกค้ำที่มีต่อผลิตภัณฑ์/บริการ
2. ไม่พบว่าสถาบันฯ ดำเนินการอย่างเป็นระบบในการรับฟังเสียงของลูกค้ำในอนาคตทุกพันธกิจ เพื่อให้ได้สารสนเทศอื่นที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อได้ ซึ่งการดำเนินการที่เป็นระบบอาจช่วยส่งผลให้สถาบันฯ สามารถตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ได้
3. ไม่พบว่าสถาบันฯ มีวิธีการในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้ำ เปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถาบันฯ หากมีการดำเนินการดังกล่าว จะช่วยให้สถาบันฯ มีข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ เพื่อนำมาประเมินการจัดอันดับการแข่งขันและนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงานได้อย่างเหมาะสม

3.2 ความผูกพันของลูกค้า

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน ได้คะแนนในแถบที่ 2 ร้อยละ 10-25 (โปรดดูคำอธิบายในภาคผนวกท้ายเล่ม)

จุดแข็ง

1. สถาบันฯ มีแนวทางกำหนดผลิตภัณฑ์ เป็น 3 ด้าน ได้แก่ การศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการ ตามความสอดคล้องกับพันธกิจ ศักยภาพ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ โดยนำสารสนเทศที่ได้จากการฟังเสียงลูกค้ามาใช้จัดหลักสูตรและบริการเพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้า
2. สถาบันฯ มีกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยรอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการที่รับผิดชอบกำหนดแนวทางในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยดำเนินการปรับปรุง/เปิดหลักสูตร ประเมินการฝึกอบรมและนำความต้องการ/ข้อเสนอแนะมาปรับปรุง พัฒนารูปแบบการประชาสัมพันธ์ เป็นเชิงรุก สร้างความประทับใจในบริการ การเชิญแหล่งทุนเข้าร่วมงานประชุมวิชาการ

โอกาสพัฒนา

1. ไม่พบว่าสถาบันฯ มีวิธีการอย่างเป็นระบบ ในการทำให้ลูกค้าแต่ละกลุ่มสามารถสืบค้นและขอรับการสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การกำหนดช่องทางการขอรับการสนับสนุนที่สอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้า หากดำเนินการดังกล่าวอาจทำให้กระบวนการสนับสนุนลูกค้ามีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
2. ไม่พบว่าสถาบันฯ มีวิธีการอย่างไรในการจำแนกกลุ่มลูกค้า ส่วนตลาด และไม่ครอบคลุมในทุกพันธกิจ ซึ่งหากมีการดำเนินการดังกล่าว จะช่วยให้สถาบันฯ สามารถสนับสนุนลูกค้าได้ตรงกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าในอดีตและปัจจุบัน รวมถึงสามารถขยายตลาดสู่ลูกค้าใหม่ได้
3. ไม่พบว่าสถาบันฯ มีการประเมิน ทบทวนและปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความสัมพันธ์และการจัดการข้อร้องเรียนกับลูกค้าอย่างไร ซึ่งการจัดการประสิทธิภาพนี้อาจส่งเสริมความผูกพันของลูกค้าและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปได้ทันกาล

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน ได้คะแนนในแถบที่ 2 ร้อยละ 10-25 (โปรดดูคำอธิบายในภาคผนวกท้ายเล่ม)

จุดแข็ง

สถาบันฯ แสดงกระบวนการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบันฯ โดยใช้ตัวชี้วัดในรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2560 และข้อตกลงการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2561 และนำกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน และการบริหารความเสี่ยงมาเป็นกลไกในการกำกับดูแล นอกจากนี้ยังมีการทบทวนผลการดำเนินงาน และเป้าหมายการดำเนินงาน (ภาพที่ 4.1) ทำให้สถาบันฯ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการได้

โอกาสพัฒนา

1. ไม่พบว่าสถาบันฯ เลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอย่างไร เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจบนข้อเท็จจริง อันจะส่งผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของสถาบันฯ
2. ไม่พบว่าสถาบันฯ มีการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของสถาบันฯ อย่างเป็นระบบอย่างไร
3. ไม่พบว่าสถาบันฯ มีการปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร ในด้านการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต และการนำผลการทบทวนการดำเนินการใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน ได้คะแนนในแถบที่ 2 ร้อยละ 10-25 (โปรดดูคำอธิบายในภาคผนวกท้ายเล่ม)

จุดแข็ง

1. สถาบันฯ มีกระบวนการในการจัดการคุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ภายใต้การกำกับดูแลของรองผู้อำนวยการสถาบัน และนักวิชาการคอมพิวเตอร์เพื่อตอบสนองพันธกิจหลักในด้านต่าง ๆ นอกจากนี้ มีระบบ intranet สำหรับบุคลากรเพื่อเป็นช่องทางการสื่อสารภายใน และเผยแพร่ข่าวสาร (ภาพที่ 4.2) จึงทำให้สถาบันฯ มีข้อมูลที่มีความถูกต้องในการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาของสถาบันฯ
2. สถาบันฯ มีกระบวนการในการจัดการข้อมูลและสารสนเทศให้มีความพร้อมใช้งาน โดยมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในแต่ละพันธกิจมีความสอดคล้องกับมหาวิทยาลัย เช่น MU-ERP, MU-eRIS, ระบบสารสนเทศของบัณฑิตวิทยาลัย เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการตรวจสอบประสิทธิภาพของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์อยู่เสมอ โดยมีการดำเนินการทางสารสนเทศ (ภาพที่ 4.3) จึงทำให้สถาบันฯ มีข้อมูลและสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาสถาบันฯ ซึ่งเป็นปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จของสถาบันฯ

โอกาสพัฒนา

ไม่พบว่าสถาบันฯ มีกระบวนการอย่างเป็นระบบอย่างไร ในด้านการจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กร และการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงในวิถีการปฏิบัติของสถาบันฯ

หมวด 5 บุคลากร

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน ได้คะแนนในแถบที่ 2 ร้อยละ 10-25 (โปรดดูคำอธิบายในภาคผนวกท้ายเล่ม)

จุดแข็ง

1. สถาบันฯ มีกระบวนการในการสรรหา คัดเลือก ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ โดยถือปฏิบัติตามระเบียบ และขั้นตอนที่มหาวิทยาลัยกำหนด (ภาพที่ 5.1) ทำให้สามารถสรรหาบุคลากรใหม่ที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของสถาบันฯ ได้ (ภาพที่ 5.2) และเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามพันธกิจ จึงกำหนดจัดทำ PA ตามสายบังคับบัญชา
2. สถาบันฯ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการชุดต่างๆ เช่น คณะกรรมการร่างและพัฒนาหลักสูตร คณะกรรมการวิชาการ ฯลฯ พร้อมทั้งกำหนดหน้าที่หลัก เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานพันธกิจหลัก และการบริหารจัดการซึ่งมุ่งการทำงานให้บรรลุผล ดังแสดงในภาพที่ 5

โอกาสพัฒนา

1. สถาบันฯ ไม่มีระบบการบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลัง เช่น วิธีการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง ข้อกำหนดหรือปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาหนดขีดความสามารถและอัตรากำลัง ฯลฯ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวอาจช่วยให้ส่วนงานวางแผนและบริหารจัดการบุคลากรได้อย่างคล่องตัว ทันท่วงทีกับการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรเพื่อรองรับกับการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ที่กำหนดให้บรรลุความสำเร็จ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
2. สถาบันฯ ไม่มีการประเมินและทบทวนประสิทธิผลของกระบวนการในการสรรหา คัดเลือก ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่อย่างไร เช่น บุคลากรใหม่ มีสมรรถนะตรงกับความต้องการในแต่ละตำแหน่ง และมีเจตคติที่สอดคล้องกับค่านิยมหรือวัฒนธรรมของส่วนงาน ซึ่งหากมีการดำเนินการดังกล่าว อาจส่งผลให้สถาบันฯ สร้างเสริมบรรยากาศของการทำงานด้วยความทุ่มเทได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. สถาบันฯ ไม่มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบในการจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร เช่น สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ภูมิทัศน์ กิจกรรม และสิทธิประโยชน์ที่จัดให้บุคลากรนั้น มีเป้าหมายอย่างไร ตรงกับความต้องการของบุคลากรแต่ละกลุ่มหรือไม่ อะไรเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการ หากมีการดำเนินการดังกล่าวช่วยส่งเสริมความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร

5.2 ความผูกพันของบุคลากร

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน ได้คะแนนในแถบที่ 2 ร้อยละ 10-25 (โปรดดูคำอธิบายในภาคผนวกท้ายเล่ม)

จุดแข็ง

1. สถาบันฯ มีแนวทางโดยใช้ความก้าวหน้า สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ของบุคลากรเป็นปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน โดยกำหนดแผนพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะ เช่น เพิ่มคุณวุฒิบุคลากรสายวิชาการ เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนทำงานเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพให้เป็นไปตามประกาศของมหาวิทยาลัยจัดสวัสดิการด้านที่พักให้ลูกจ้างชาวต่างประเทศหรือกรณีที่จำเป็นต้องทำงานนอกเวลา
2. สถาบันฯ มีการประเมินความผูกพัน ความสุข และความพึงพอใจต่อการทำงานโดยใช้ Happinometer และนำผลการประเมินมาใช้จัดทำแผนสร้างความผูกพันและความสุข รวมถึงกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงความผูกพัน เช่น ร้อยละของบุคลากรที่ลาออก/โอนย้าย/ไม่ต่อสัญญา ร้อยละของการเข้าร่วมกิจกรรม ซึ่งรับผิดชอบโดยคณะกรรมการสร้างสุข

โอกาสพัฒนา

1. ไม่พบว่าสถาบันฯ มีกระบวนการส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าของบุคลากร เพื่อเป็นปัจจัยขับเคลื่อนให้เกิดความผูกพันของบุคลากรในสถาบันฯ
2. ไม่พบว่าสถาบันฯ มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบในด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ เช่น การออกแบบกระบวนการเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตามลักษณะงานที่รับผิดชอบและส่งผลให้มีทักษะ/สมรรถนะสูงขึ้นเพื่อสนองต่อความท้าทายและโอกาสเชิงกลยุทธ์ การประเมินประสิทธิผลของการเรียนรู้ ความเชื่อมโยงกับความก้าวหน้าในสายงาน ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะส่งผลให้ส่วนงานพัฒนาบุคลากรมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาย่างยั่งยืนตามพันธกิจที่กำหนด

หมวด 6 การปฏิบัติการ

6.1 กระบวนการทำงาน

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน ได้คะแนนในแถบที่ 2 ร้อยละ 10-25 (โปรดดูคำอธิบายในภาคผนวกท้ายเล่ม)

จุดแข็ง

สถาบันฯ เริ่มมีแนวทางในการออกแบบหลักสูตรและบริการวิชาการ และมีกระบวนการสนับสนุนผ่านรูปแบบการกำหนดผู้รับผิดชอบหรือคณะกรรมการ โดยใช้ข้อมูลมาสนับสนุนการดำเนินงานจากกลุ่มนักศึกษา แหล่งทุน และผู้รับบริการ

โอกาสพัฒนา

1. ไม่พบว่าสถาบันฯ มีการประเมินและทบทวนกระบวนการหลักที่ใช้ในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์/กระบวนการทำงานอย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่า การปฏิบัติงานเป็นไปตามข้อกำหนด และการบรรลุผลสำเร็จของกลยุทธ์ หากดำเนินการดังกล่าวจะช่วยให้สถาบันฯ สามารถวางแผนพัฒนาที่สนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขันได้ทันกาล
2. ไม่พบว่าสถาบันฯ มีวิธีการอย่างเป็นระบบในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน เช่น การคัดเลือกและประเมินแหล่งฝึกงาน แคนน่านักวิจัยพื้นที่ ซึ่งกระบวนการที่เป็นระบบ จะช่วยเสริมศักยภาพให้สถาบันฯ ยกระดับมาตรฐานผลงาน และความพึงพอใจของลูกค้ามุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและความรับผิดชอบต่อสังคม
3. ไม่พบว่าสถาบันฯ ใช้ประโยชน์ในการสร้างนวัตกรรมอย่างไรและไม่แสดงแนวทางในการจัดการนวัตกรรมและเรื่องที่เหมาะสมเสี่ยง (Intelligent Risk) อันจะส่งผลให้สถาบันฯ ไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมได้

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน ได้คะแนนในแถบที่ 2 ร้อยละ 10-25 (โปรดดูคำอธิบายในภาคผนวกท้ายเล่ม)

จุดแข็ง

1. สถาบันฯ มีแนวทางปฏิบัติในการจัดการระบบสารสนเทศ เช่น มีระบบสำรองข้อมูลสำคัญ มี user name และ Password เฉพาะของแต่ละคนและมีการลง antivirus ทุกเครื่องรวมถึงของนักศึกษา มีแผนบริหารความเสี่ยง ฯลฯ ซึ่งดูแลรับผิดชอบโดยหัวหน้างานเทคโนโลยีและสื่อสารการเรียนรู้
2. สถาบันฯ มีแนวทางดำเนินการเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน โดยกำหนดมาตรการด้านความปลอดภัยแบ่งประเภทเหตุฉุกเฉิน และการแบ่งตามงาน เช่น มีการประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยง ชักซ้อมการป้องกันอัคคีภัย มีระบบรักษาความปลอดภัยโดยใช้ระบบสแกนลายนิ้วมือก่อนเข้าอาคาร มีการดูแลปฐมพยาบาลเบื้องต้น ระบบตรวจสอบความพร้อมของห้องเรียน อาคารเรียนและโสตทัศนูปกรณ์ เข้าร่วมโครงการ Health workplace ฯลฯ และจัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติภาวะฉุกเฉิน ดังภาพที่ 6.6

โอกาสพัฒนา

สถาบันฯ ยังไม่แสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการด้านการวิจัย รวมทั้งวิธีการควบคุมต้นทุนในกระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งในด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ เช่น ผู้รับผิดชอบการควบคุมต้นทุนในแต่ละกระบวนการ ระยะเวลา/ความถี่ในการดำเนินการ ตัววัดประสิทธิผลของการควบคุมต้นทุน การนำข้อมูล/สารสนเทศที่ได้รับจากกระบวนการควบคุมต้นทุนไปใช้ประโยชน์ ซึ่งอาจทำให้สถาบันฯ ไม่สามารถปรับปรุงการดำเนินงานตามกระบวนการทำงานที่สำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และส่งผลต่อความมั่นคงทางการเงินของสถาบันฯ

หมวด 7 ผลลัพธ์

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน ได้คะแนนในแถบที่ 2 ร้อยละ 10-25 (โปรดดูคำอธิบายในภาคผนวกท้ายเล่ม)

จุดแข็ง

1. สถาบันฯ แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า กระบวนการบางส่วนสูงกว่าเป้าหมาย เช่น จำนวนผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในฐานข้อมูลระดับชาติ (ภาพที่ 7.7) และมีแนวโน้มที่ดีขึ้น เช่น จำนวนบทความวิจัยที่ได้รับการอ้างอิงในฐานข้อมูลระดับนานาชาติ (เรื่อง และครั้ง) (ภาพที่ 7.11 และ 7.12) จำนวนหลักสูตรอบรมและศึกษาดูงานระดับนานาชาติ (ภาพที่ 7.18) จำนวนประเทศที่รับบริการวิชาการของสถาบันฯ (ภาพที่ 7.22)
2. สถาบันฯ แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า บางส่วนดีกว่าคู่เทียบ เช่น จำนวนผลงานวิจัยของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาทั้งหมด (ภาพที่ 7.29) จำนวนผลงานวิจัยของอาจารย์ที่ตีพิมพ์ในฐานข้อมูล ISI, Scopus (ภาพที่ 7.30) จำนวนบทความวิจัยที่ได้รับการอ้างอิงต่อจำนวนบทความทั้งหมด (ภาพที่ 7.31) จำนวนหลักสูตรอบรมและศึกษาดูงานระดับนานาชาติ (ภาพที่ 7.33)

โอกาสพัฒนา

1. สถาบันฯ แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการในหลายเรื่องมีแนวโน้มที่ยังไม่ดีขึ้นหรือไม่แน่นอน เช่น จำนวนนักศึกษารับเข้าหลักสูตร (ภาพที่ 7.1 และ 7.2) จำนวนผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในฐานข้อมูลระดับชาติและนานาชาติ (ภาพที่ 7.7 และ 7.8) จำนวนผู้รับบริการในประเทศและต่างประเทศ (ภาพที่ 7.19 และ 7.20) จำนวนเงินทุนที่ได้รับการสนับสนุน และรับจ้างวิจัย (ภาพที่ 7.39 และ 7.40) ซึ่งอาจทำให้สถาบันฯ ไม่สามารถตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ในแต่ละพันธกิจได้ทันกาล และส่งผลกระทบต่อเนื่องในด้านความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนของสถาบันฯ
2. สถาบันฯ มีผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการบางเรื่อง น้อยกว่าคู่เทียบ เช่น จำนวนบทความวิจัยที่ได้รับการอ้างอิงต่อบทความ (ภาพที่ 7.31) จำนวนนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาทั้งหมด (ภาพที่ 7.28) จำนวนหลักสูตรบริการวิชาการ/ฝึกอบรมภายในประเทศ (ภาพที่ 7.32) ซึ่งอาจสะท้อนถึงประสิทธิภาพของกระบวนการ และความสามารถในการแข่งขัน
3. สถาบันฯ ไม่แสดงผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการสำคัญที่กำหนดไว้ (ภาพที่ 2.4) ในหลายประเด็น เช่น % increasing student international working, Number of conducted professional services ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงานในพันธกิจบริการวิชาการ ผลลัพธ์ด้านความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์และการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน หากดำเนินการดังกล่าวจะช่วยให้สถาบันฯ มีความมั่นใจว่าสามารถดำเนินงานพันธกิจต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งปรับเปลี่ยนวิธีการหรือกระบวนการทำงานในการขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายและสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ได้ทันกาล

7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน ได้คะแนนในแถบที่ 2 ร้อยละ 10-25 (โปรดดูคำอธิบายในภาคผนวกท้ายเล่ม)

จุดแข็ง

สถาบันฯ แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าในหลายเรื่องที่มีแนวโน้มดีขึ้น เช่น ความพึงพอใจของผู้ใช้งานวิจัย (ภาพที่ 7.46) ผู้ใช้งานบริการวิชาการ (ภาพที่ 7.47) ผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรไทยและนานาชาติ (ภาพที่ 7.48-49) จำนวนหน่วยงานที่กลับมาใช้บริการวิชาการ/หลักสูตรฝึกอบรมของส่วนงาน (ภาพที่ 7.53) ผลลัพธ์ด้านข้อร้องเรียน (ภาพที่ 7.54)

โอกาสพัฒนา

1. ไม่พบว่าผลการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นลูกค้าครอบคลุมลูกค้าทุกกลุ่มตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร เช่น ด้านการศึกษา จำแนกกลุ่มนักศึกษาไทย และต่างชาติ ด้านการวิจัย กลุ่มผู้ให้ทุนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ซึ่งหากดำเนินการจำแนกตามกลุ่มที่กำหนดได้ จะช่วยให้สถาบันฯ สามารถวางแผนปรับปรุงกระบวนการเพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของแต่ละกลุ่มได้อย่างเจาะจง
2. สถาบันฯ ไม่แสดงผลลัพธ์ด้านความไม่พึงพอใจของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นในทุกพันธกิจ ซึ่งอาจจะส่งผลต่อการสร้างความผูกพันขององค์กร
3. สถาบันฯ แสดงผลลัพธ์ด้านความผูกพันของลูกค้าที่ไม่สะท้อนตัวชี้วัดที่สำคัญของสถาบันฯ ในทุกพันธกิจ ซึ่งการขาดการรายงานผลลัพธ์ดังกล่าวจะส่งผลให้สถาบันฯ ไม่สามารถก้าวไปสู่สถาบันชั้นนำระดับโลกด้านสาธารณสุขศาสตร์ ดังภาพที่ 7.53

7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน ได้คะแนนในแถบที่ 2 ร้อยละ 10-25 (โปรดดูคำอธิบายในภาคผนวกท้ายเล่ม)

จุดแข็ง

1. สถาบันฯ แสดงผลลัพธ์ด้านอัตราการจ้างและขีดความสามารถบางเรื่องมีแนวโน้มดีขึ้น เช่น ร้อยละบุคลากรสายสนับสนุนที่เข้าสู่ตำแหน่งความก้าวหน้าทางสายงานร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะของการปฏิบัติงาน (ภาพที่ 7.55) และบางส่วนดีกว่าคู่เทียบ เช่น สัดส่วนจำนวนผลงานตีพิมพ์ต่อจำนวนอาจารย์ประจำ (ภาพที่ 7.57) ซึ่งจะช่วยส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่มีผลต่อการสนับสนุนการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการให้บรรลุเป้าหมาย
2. สถาบันฯ แสดงผลลัพธ์ด้านความผูกพันและความสุขของบุคลากรมีแนวโน้มที่ดี จำนวนการลาออกในปี 61 ลดลง (ภาพที่ 7.60) ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาสถาบันฯ ในระยะยาว

โอกาสพัฒนา

1. สถาบันฯ แสดงผลลัพธ์ด้านอัตราการจ้างและขีดความสามารถของบุคลากรสายวิชาการต่ำกว่าคู่เทียบ เช่น ร้อยละบุคลากรสายวิชาการจำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการซึ่งดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์และรองศาสตราจารย์ (ภาพที่ 7.56) จำนวนทุนวิจัยต่อจำนวนบุคลากรสายวิชาการทั้งหมด (ภาพที่ 7.58) ซึ่งอาจส่งผลต่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถาบันฯ ให้บรรลุตามวิสัยทัศน์
2. สถาบันฯ ขาดการแสดงผลลัพธ์ที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงาน เช่น สวัสดิภาพความปลอดภัยประโยชน์ เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลถึงความผูกพันของบุคลากรต่อสถาบันฯ

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ และการกำกับดูแลองค์กร

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน ได้คะแนนในแถบที่ 2 ร้อยละ 10-25 (โปรดดูคำอธิบายในภาคผนวกท้ายเล่ม)

จุดแข็ง

1. สถาบันฯ มีการรายงานผลลัพธ์ที่ดีในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนสังคมที่สำคัญ ได้แก่ จำนวนโครงการหรือกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และสนับสนุนชุมชน ในระดับที่ดีขึ้น ดังภาพที่ 7.64 ซึ่งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับชุมชนและสังคม รวมทั้งเป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีและชื่อเสียงให้กับสถาบันฯ
2. สถาบันฯ มีการรายงานผลลัพธ์โดยภาพรวมที่ดีในด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ร้อยละของตัวชี้วัดที่บรรลุตามเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ที่ 2, 3 และ 4 ตามภาพที่ 7.65 ซึ่งส่งผลให้ส่วนงานสามารถบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ได้

โอกาสพัฒนา

สถาบันฯ ไม่ได้แสดงผลลัพธ์ในด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลองค์กรที่สำคัญ เช่น ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงและการสร้างความผูกพันกับบุคลากร ลูกค้ายื่นๆ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น การแสดงผลลัพธ์ดังกล่าวจะช่วยให้สถาบันฯ สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับทิศทางและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน และตลาด

สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน ได้คะแนนในแถบที่ 2 ร้อยละ 10-25 (โปรดดูคำอธิบายในภาคผนวกท้ายเล่ม)

จุดแข็ง

1. สถาบันฯ มีการรายงานผลลัพธ์ในด้านการเงินที่ดี ได้แก่ อัตราส่วนสภาพคล่องทางการเงิน รายได้จากโครงการ/การบริการวิชาการที่มีสัญญาจ้าง (TOR) ซึ่งจากผลลัพธ์ดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าสถาบันฯ มีความมั่นคงทางการเงิน
2. สถาบันฯ มีการรายงานผลลัพธ์ในด้านการดำเนินการด้านตลาดที่สูงกว่าปีก่อน ได้แก่ จำนวนลูกค้าผู้รับบริการวิชาการภายในประเทศ ดังภาพที่ 7.67

โอกาสพัฒนา

1. สถาบันฯ มีการรายงานผลลัพธ์ในด้านการตลาดที่ไม่คงที่ ได้แก่ จำนวนนักศึกษาต่างชาติที่ผ่านการคัดเลือกเข้าเรียน จำนวนแหล่งสนับสนุนทุนวิจัยใหม่ จำนวนผู้เข้ารับบริการวิชาการต่างประเทศ ซึ่งจะส่งผลต่อลำดับการแข่งขันของสถาบันฯ ได้
2. สถาบันฯ ไม่แสดงผลลัพธ์ในพันธกิจด้านการศึกษา โดยเฉพาะกลุ่มนักศึกษาในประเทศรวมถึงไม่ได้แสดงถึงคู่แข่งที่กำหนดไว้ในโครงร่างองค์กร

ภาคผนวก

แนวทางการให้คะแนนกระบวนการ หมวด 1 - 6

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
0% หรือ 5%	A: ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบให้เห็น มีสารสนเทศเพียงผิวเผิน D: ไม่มีการนำแนวทางที่เป็นระบบไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ หรือมีเพียงเล็กน้อย L: ไม่แสดงให้เห็นว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา I: ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับสถาบัน แต่ละส่วนหรือหน่วยงานดำเนินการอย่างเอกละเอิน
10%, 15%, 20% หรือ 25%	A: แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ D: การนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเพียงอยู่ในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกส่วน หรือหน่วยงานซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อนั้น L: แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหามาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงแบบพื้นฐาน I: มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับส่วนหรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา
30%, 35%, 40% หรือ 45%	A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางส่วนหรือบางหน่วยงานเพิ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้น L: แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ I: แนวทางเริ่มมีความสอดคล้องกับความต้องการพื้นฐานของสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การและเกณฑ์หมวดอื่นๆ
50%, 55%, 60% หรือ 65%	A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้การปฏิบัติอาจแตกต่างกันในบางส่วนหรือบางหน่วยงาน L: มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มมีการเรียนรู้ในระดับองค์การ ซึ่งรวมถึงการสร้างนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ I: แนวทางมีความสอดคล้องกับความต้องการโดยรวมของสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การและเกณฑ์หมวดอื่นๆ
70%, 75%, 80% หรือ 85%	A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยมีความแตกต่างของการปฏิบัติอย่างมีนัยสำคัญ L: มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มมีการเรียนรู้ในระดับองค์การซึ่งรวมถึงการสร้างนวัตกรรมเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการ มีหลักฐานชัดเจนของการพัฒนาอันเป็นผลเนื่องมาจากการวิเคราะห์และการเรียนรู้ระดับองค์การ I: แนวทางมีบูรณาการกับความต้องการของสถาบัน ทั้งในปัจจุบันและอนาคตตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การและเกณฑ์หมวดอื่นๆ

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
90%, 95% หรือ 100%	A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้ออย่างสมบูรณ์ D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์โดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญระหว่างส่วนหรือหน่วยงาน L: มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริงและการเรียนรู้ในระดับองค์การผ่านการสร้างนวัตกรรม เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ทั่วทั้งองค์การในการจัดการ มีหลักฐานชัดเจนของการพัฒนาและนวัตกรรมทั่วทั้งองค์การ อันเป็นผลเนื่องมาจากการวิเคราะห์และแบ่งปัน I: แนวทางมีบูรณาการอย่างสมบูรณ์กับความต้องการของสถาบันทั้งในปัจจุบันและอนาคตตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การและเกณฑ์หมวดอื่นๆ

แนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์ หมวด 7

คะแนน	ผลลัพธ์ (หมวด 7)
0% หรือ 5%	Le: ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบัน และ/ หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในเรื่องที่รายงานไว้ T: ไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม หรือมีข้อมูลที่แสดงแนวโน้มในทางลบ C: ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ I: ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน
10%, 15%, 20% หรือ 25%	Le: มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันเพียงบางเรื่องที่สำคัญต่อสถาบันตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ และเริ่มมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่อง T: มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง บางเรื่องแสดงแนวโน้มในทางลบ C: แทบไม่มี หรือไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ I: มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน
30%, 35%, 40% หรือ 45%	Le: มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่องที่สำคัญต่อสถาบันตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ T: มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี C: เริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ I: มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน
50%, 55%, 60% หรือ 65%	Le: มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดีในเกือบทุกเรื่องที่มีความสำคัญต่อสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ T: แสดงถึงแนวโน้มที่ดีอย่างชัดเจนในเรื่องต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน C: ผลการดำเนินการในปัจจุบันในบางเรื่องดี เมื่อเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง I: มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันในข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด และกระบวนการ
70%, 75%, 80% หรือ 85%	Le: มีการรายงานผลการดำเนินการที่ดีถึงดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญต่อข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่ T: สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญทุกเรื่องที่จะบรรลุพันธกิจของสถาบัน C: มีการเปรียบเทียบแนวโน้มและระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันเป็นจำนวนมากหรือส่วนมากกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง รวมทั้งแสดงถึงความเป็นผู้นำในเรื่องต่างๆ และมีผลการดำเนินการที่ดีมาก I: มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันในข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ
90%, 95% หรือ 100%	Le: มีการรายงานผลการดำเนินการที่ดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญต่อข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่ T: สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีได้อย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญทุกเรื่องที่จะบรรลุพันธกิจของสถาบัน C: แสดงถึงความเป็นผู้นำในวงการศึกษาและเป็นระดับเทียบเคียงให้สถาบันอื่นในหลายเรื่อง I: มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันในข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด ที่เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ

Scoring Band: Process Descriptors²

Band Score	Band Number	PROCESS Descriptor
0–150	1	The organization demonstrates early stages of developing and implementing approaches to the basic Criteria requirements, with deployment lagging and inhibiting progress. Improvement efforts are a combination of problem solving and an early general improvement orientation.
151–200	2	The organization demonstrates effective, systematic approaches generally responsive to the basic Criteria requirements, with some areas or work units in the early stages of deployment. The organization has developed a general improvement orientation that is forward-looking.
201–260	3	The organization demonstrates effective, systematic approaches responsive to the basic requirements of most Criteria items, with areas or work units still in the early stages of deployment. Key processes are beginning to be systematically evaluated and improved.
261–320	4	The organization demonstrates effective, systematic approaches generally responsive to the overall Criteria requirements. Deployment may vary in some areas or work units. Key processes benefit from fact-based evaluation and improvement, and approaches are being aligned with overall organizational needs.
321–370	5	The organization demonstrates effective, systematic, well-deployed approaches responsive to the overall requirements of most Criteria items. The organization demonstrates a fact-based, systematic evaluation and improvement process and organizational learning, including innovation, that result in improving the effectiveness and efficiency of key processes.
371–430	6	The organization demonstrates refined approaches generally responsive to the multiple Criteria requirements. These approaches are characterized by the use of key measures, good deployment, and innovation in most areas. Organizational learning, including innovation and sharing of best practices, is a key management tool, and there is some integration of approaches with current and future organizational needs.

² <https://www.nist.gov/file/372736>

Band Score	Band Number	PROCESS Descriptor
431–480	7	The organization demonstrates refined approaches responsive to the multiple Criteria requirements. It also demonstrates innovation, excellent deployment, and good-to-excellent use of measures in most areas. There is good-to-excellent integration of approaches with organizational needs, with organizational analysis, learning through innovation, and sharing of best practices as key management strategies.
481–550	8	The organization demonstrates outstanding approaches fully responsive to the multiple Criteria requirements. Approaches are fully deployed and demonstrate excellent, sustained use of measures. There is excellent integration of approaches with organizational needs. Organizational analysis, learning through innovation, and sharing of best practices are pervasive.

Scoring Band: Result Descriptors ³

Band Score	Band Number	RESULT Descriptor
0–125	1	A few results are reported responsive to the basic Criteria requirements. These results generally lack trend and comparative data.
126–170	2	Results are reported for several areas responsive to the basic Criteria requirements and the accomplishment of the organization’s mission. Some of these results demonstrate good performance levels. The use of comparative and trend data is in the early stages.
171–210	3	Results address areas of importance to the basic Criteria requirements and accomplishment of the organization’s mission, with good performance being achieved. Comparative and trend data are available for some of these important results areas, and some trends are beneficial.
211–255	4	Results address some key customer/stakeholder, market, and process requirements, and they demonstrate good relative performance against relevant comparisons. There are no patterns of adverse trends or poor performance in areas of importance to the overall Criteria requirements and the accomplishment of the organization’s mission.
256–300	5	Results address most key customer/stakeholder, market, and process requirements, and they demonstrate areas of strength against relevant comparisons and/or benchmarks. Improvement trends and/or good performance are reported for most areas of importance to the overall Criteria requirements and the accomplishment of the organization’s mission.
301–345	6	Results address most key customer/stakeholder, market, and process requirements, as well as many action plan requirements. Results demonstrate beneficial trends in most areas of importance to the Criteria requirements and the accomplishment of the organization’s mission, and the organization is an industry* leader in some results areas.

³ <https://www.nist.gov/file/372736>

Band Score	Band Number	RESULT Descriptor
346–390	7	Results address most key customer/stakeholder, market, process, and action plan requirements. Results demonstrate excellent organizational performance levels and some industry* leadership. Results demonstrate sustained beneficial trends in most areas of importance to the multiple Criteria requirements and the accomplishment of the organization’s mission.
391–450	8	Results fully address key customer/stakeholder, market, process, and action plan requirements and include projections of future performance. Results demonstrate excellent organizational performance levels, as well as national and world leadership. Results demonstrate sustained beneficial trends in all areas of importance to the multiple Criteria requirements and the accomplishment of the organization’s mission.

* “Industry” refers to other organizations performing substantially the same functions, thereby facilitating direct comparisons.