

TQA Criteria
for Performance Excellence

2553-2554

โครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA)
ขอแสดงความขอบคุณต่อ Baldrige National Quality Program
ที่อนุญาตให้นำหนังสือ 2009-2010 Criteria for Performance Excellence
มาแปลเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2553-2554

ผลลัพธ์จากการนำ TQA เข้าไปประยุกต์ใช้ในองค์กร

TQA สร้างโอกาสการพัฒนา และปรับปรุงตนเอง มุ่งสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน ด้วยกระบวนการประเมินตนเอง รวมถึงการรับ Feedback Report เพื่อมาปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในอย่างเป็นระบบ

ผู้บริหารในเครือ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

TQA เป็นกรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการ ซึ่งครอบคลุมทุกส่วนขององค์กร

ผู้บริหารโรงพยาบาลสงขลานครินทร์

“TQA จะช่วยร้อยเรียงกระบวนการไปสู่ลูกค้าในทิศทางเดียวกัน มีการหล່หลอมเกิด Cross Functional ซึ่งเป็นหัวใจของ Daily Management” “Cross Functional นี้เองที่เป็นตัวสร้างนวัตกรรม และต่อสู้กับคู่แข่งได้ ซึ่งส่งผลต่อผลลัพธ์ขององค์กร”

ผู้บริหารในเครือซีพี

เจ้าของ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
ชั้น 12-15 อาคารयाकुล์ท 1025 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน
เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400

จัดทำโดย : สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

พิมพ์ครั้งที่ 1 : มกราคม 2553 จำนวน 5,000 เล่ม

ISBN : 978-616-7148-39-7

จำนวนหน้า : 212 หน้า

พิมพ์ : บริษัท ศิวา โกลด์ มีเดีย จำกัด
โทร. 0-2509-8339, 0-2509-8340

ขอรับหนังสือได้ที่ : สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
โทรศัพท์ 0-2619-5500 ต่อ 630-633 และ 637

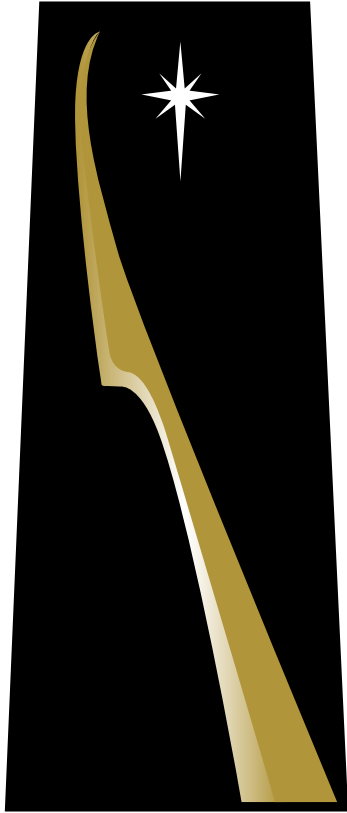
สายตรง 0-2619-8086 โทรสาร 0-2619-8085

e-mail : tqa@ftpi.or.th Web Site : www.tqa.or.th

สารบัญ

ความเป็นมาของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ	4
• วิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์	4
• ประโยชน์ต่อองค์กร	5
• ฝั่งการบริหารงาน	6
• ความสำเร็จของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ	7
• การขยายผลรางวัลคุณภาพแห่งชาติ	9
หัวข้อและคะแนนของเกณฑ์ปี 2553-2554	12
• คำอธิบายเพื่อความเข้าใจในการอ่านเกณฑ์	13
เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	14
CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE	
การเปลี่ยนแปลงของเนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2553-2554	102
เมื่อเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2552	
• การเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปของหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	103
• การเปลี่ยนแปลงของเนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	104
แนวทางการตอบเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	108
คำอธิบายเพิ่มเติมในแต่ละหมวดและหัวข้อ	118
ค่านิยมหลัก และแนวคิด	151
คุณลักษณะสำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	162
อภิธานศัพท์ (Glossary)	165
ระบบการให้คะแนน (Scoring System)	190
การสมัครรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ	205

ตราสัญลักษณ์



THAILAND
QUALITY
AWARD

สัญลักษณ์ :

ช่อฟ้าสีทองอร่ามลอยเด่นในทิวจักรวาล เคียงข้างด้วยดาวฤกษ์ดวงใหญ่สองประกายระยิบระยับ อยู่ในกรอบรูปช่อหน้าต่างทรงไทย

ความหมาย :

รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติที่พึงปรารถนาของทุกหน่วยงาน เพราะเป็นเครื่องหมายแห่งความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทุกด้าน ตลอดจนผลประกอบการที่ดี เทียบเท่าองค์กรที่ยอมรับกันว่ามีคุณภาพสูงสุดในโลก

องค์ประกอบ :

ดาวฤกษ์ สื่อให้เห็นถึงจุดสูงสุดแห่งความสำเร็จ ความรุ่งโรจน์ และการเป็นที่ยอมรับทั่วไป อันเป็นสิ่งพึงปรารถนาของทุกองค์กร

ช่อฟ้าสีทอง สื่อให้เห็นถึงความเป็นเลิศและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนามาตรฐานคุณภาพให้ดียิ่งขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง

ช่อหน้าต่างทรงไทย สื่อถึงวิสัยทัศน์ การมองการณ์ไกลสู่ความสำเร็จ

ความเป็นมาของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จ เพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินการไปอย่างกว้างขวาง ย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น สหภาพยุโรป ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ เป็นต้น

วิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์

วิสัยทัศน์ :

“รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เป็นเครื่องหมายแสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กร ที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก”

วัตถุประสงค์ :

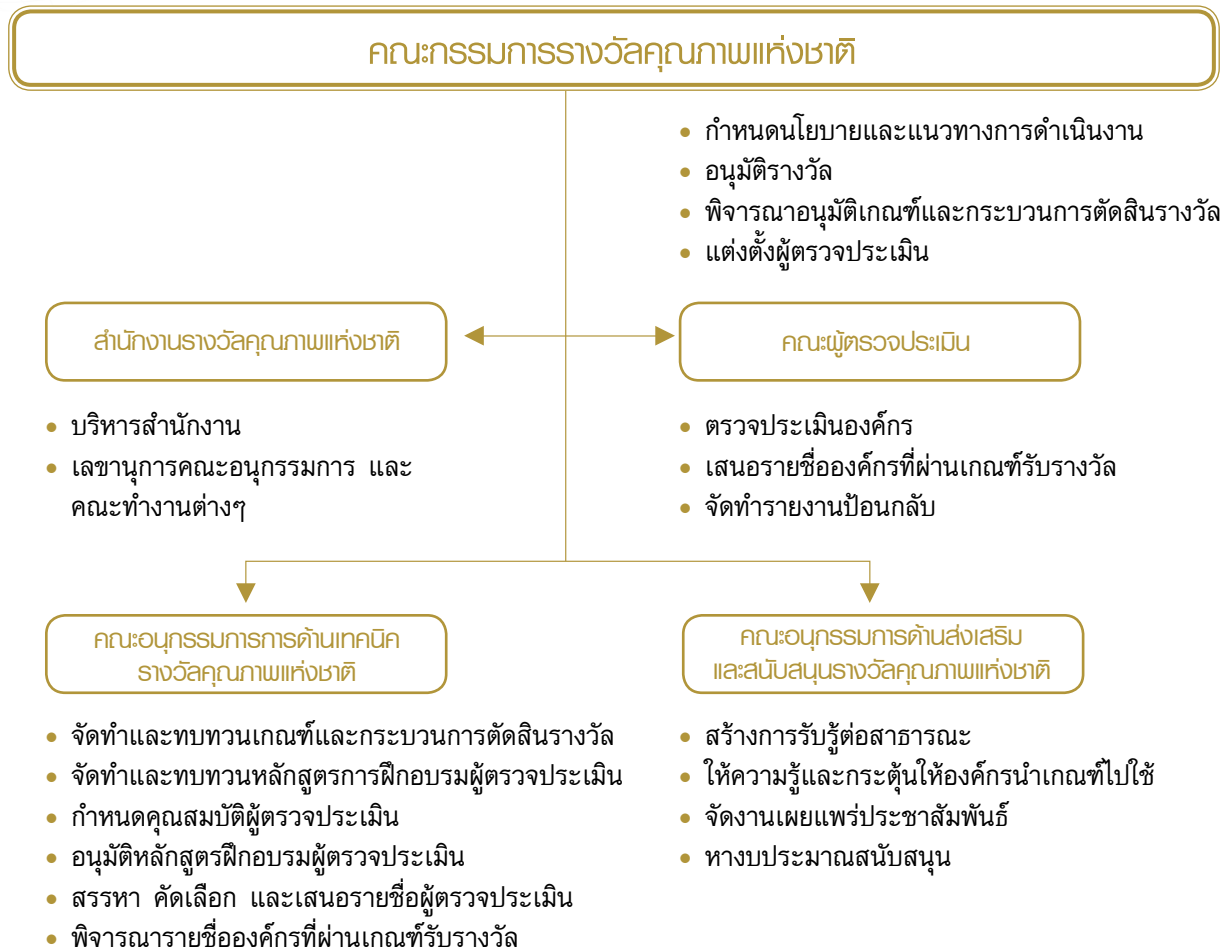
1. สนับสนุนการนำแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน
2. ประกาศเกียรติคุณให้กับองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก
3. กระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
4. แสดงให้นานาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ

ประโยชน์ต่อองค์กร

องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภท ทุกขนาด ที่นำเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินคุณภาพระดับมาตรฐานโลกไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของตน จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน เริ่มจากการตรวจประเมินตนเอง ผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริงว่าระบบการบริหารจัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และเมื่อองค์กรปฏิบัติตามแผนจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีความพร้อม และตัดสินใจสมัครรับรางวัล องค์กรจะได้รับการตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายสาขาอาชีพที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้ตรวจประเมินโดยเฉพาะ และไม่ว่าองค์กรจะผ่านเกณฑ์รับรางวัลหรือไม่ก็ตาม องค์กรจะได้รับรายงานป้อนกลับซึ่งระบุจุดแข็งและจุดที่ควรปรับปรุง ซึ่งนับเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผนปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป

องค์กรที่ได้รับรางวัลจะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และมีสิทธิ์ใช้ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งสื่อถึงความเป็นเลิศในระบบการบริหารจัดการในการโฆษณาประชาสัมพันธ์องค์กร รวมทั้งมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จและเปิดโอกาสให้มีการเข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการ เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน

ผังการบริหารงาน



ความสำเร็จของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ความสำเร็จของรางวัลคุณภาพแห่งชาติเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของหน่วยงาน และกลุ่มบุคคลต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งให้ความสำคัญกับการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้ไปใช้เป็นกลไกขับเคลื่อนขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย การสนับสนุนเหล่านี้มีในหลากหลายรูปแบบ ตั้งแต่การให้งบประมาณสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง การถ่ายทอดและแบ่งปันประสบการณ์ ความสำเร็จ การอาสาสมัคร และการให้ความร่วมมือในรูปแบบต่างๆ เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้รางวัลคุณภาพแห่งชาติคงความเป็นรางวัลเกียรติยศสูงสุดของประเทศไทย บทบาทและความร่วมมือของหน่วยงาน และกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

กระทรวงอุตสาหกรรม

กระทรวงอุตสาหกรรมได้ให้ความสำคัญกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติในฐานะที่เป็นเครื่องมือที่ช่วยยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรของไทย ให้มีวิถีปฏิบัติและผลการดำเนินงานที่น่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับในระดับโลก ดังนั้น ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา กระทรวงอุตสาหกรรมได้จัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนและติดตามความสำเร็จของโครงการนี้อย่างต่อเนื่อง และมีบทบาทสำคัญในการช่วยให้รางวัลนี้เป็นที่ยอมรับของภาครัฐและเอกชนจวบจนทุกวันนี้

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (FTPI)

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม โดยมีมูลนิธิเพื่อสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติมารับรองการดำเนินงาน ทำหน้าที่รณรงค์ส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตของประเทศ สร้างเครือข่ายความร่วมมือในทุกภาคส่วน สร้างความเข้าใจในการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ให้เป็นประโยชน์อันจะส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรและของประเทศ

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (OTQA)

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยมีผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นผู้รับมอบอำนาจ นำนโยบายไปบริหารจัดการสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และติดตามผลการปฏิบัติงาน ให้กระบวนการรางวัลคุณภาพแห่งชาติสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยู้งักยอมรับอย่างแพร่หลายในทุกภาคส่วนของประเทศ

คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA National Committee)

ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงาน อนุมัติรางวัลคุณภาพแห่งชาติ อนุมัติเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติรวมถึงกระบวนการตัดสินรางวัล และแต่งตั้งผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยมีคณะอนุกรรมการ 2 คณะ ที่ทำหน้าที่พัฒนาในด้านต่างๆ ได้แก่

1) คณะอนุกรรมการด้านเทคนิครางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA Technical Subcommittee)

ทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติและกระบวนการตัดสินรางวัล กระบวนการสรรหาคัดเลือก พัฒนาและเสนอรายชื่อผู้ตรวจประเมิน รวมถึงพิจารณาถ้อยแถลงขององค์กรที่ผ่านเกณฑ์การรับรางวัลเพื่อนำเสนอคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

2) คณะอนุกรรมการด้านการส่งเสริมและสนับสนุนรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA Promotional Subcommittee)

ทำหน้าที่ในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์สร้างการรับรู้ต่อสาธารณะ และกระตุ้นให้องค์กรนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ รวมถึงการทางงบประมาณสนับสนุนการดำเนินการ

ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Assessors)

ผู้ตรวจประเมินประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจากภาครัฐและภาคเอกชนซึ่งอาสาสมัครมาทำหน้าที่ผู้ตรวจประเมินโดยไม่ได้รับค่าตอบแทน ผู้ตรวจประเมินมีบทบาทสำคัญในการตรวจประเมิน และจัดทำรายงานป้อนกลับ (Feedback Report) ให้แก่องค์กรผู้สมัครเข้ารับรางวัล รวมถึงการนำเสนอรายชื่อองค์กรที่ผ่านเกณฑ์การรับรางวัลสู่ที่ประชุมคณะกรรมการด้านเทคนิครางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งในแต่ละปี คณะอนุกรรมการด้านเทคนิครางวัลคุณภาพแห่งชาติจะทำการสรรหา และคัดเลือกผู้มีคุณสมบัติที่เหมาะสมผ่านกระบวนการคัดเลือกและฝึกอบรมที่เข้มข้น เพื่อให้ได้ผู้ตรวจประเมินที่พร้อมในด้านคุณสมบัติและคุณธรรมจริยธรรม นอกจากนี้ผู้ตรวจประเมินทุกคนยังต้องเข้ารับการฝึกอบรมประจำปี เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายใต้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมจะขึ้นทะเบียนเป็นผู้ตรวจประเมินประจำปีเพื่อทำหน้าที่ในปีนั้นๆ นอกจากทำหน้าที่ในการตรวจประเมินแล้ว ผู้ตรวจประเมินยังมีบทบาทสำคัญในการเผยแพร่และสร้างความรู้ความเข้าใจในรางวัลคุณภาพแห่งชาติให้แก่หน่วยงาน สมาคมและชุมชนทางวิชาชีพต่างๆ

องค์กรที่ได้รับรางวัล

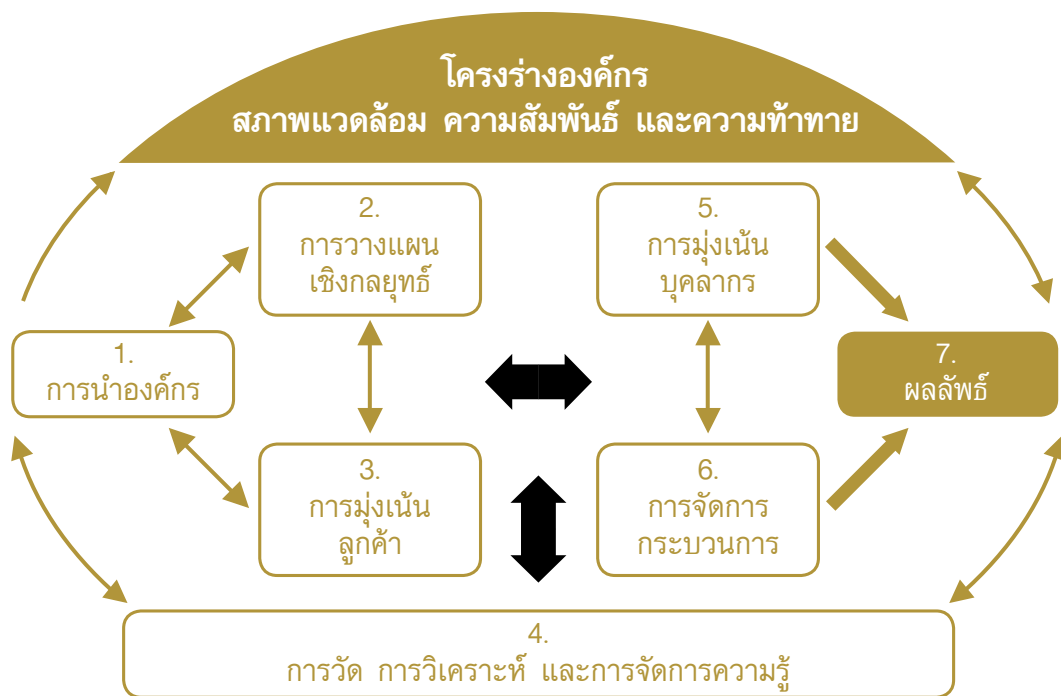
องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีบทบาทในการแบ่งปันประสบการณ์จากบทเรียนแห่งความสำเร็จขององค์กรและกลยุทธ์ด้านคุณภาพ เพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ ได้เรียนรู้และนำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม กลไกสำคัญในการแบ่งปันประสบการณ์ คือ งานสัมมนาผู้รับรางวัล (Winner Conference) และการสัมมนากรณีศึกษาที่เป็นเลิศ (Winner Best Practices) ซึ่งสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติจัดเป็นประจำทุกปี โดยมุ่งหวังให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนได้เก็บเกี่ยวบทเรียนจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จทั้งหลาย และนำเอาไปปรับใช้กับองค์กรของตัวเอง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 ผู้ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC) ทุกรายได้แสดงความมุ่งมั่นในบทบาทของการเป็นต้นแบบของการพัฒนาด้วยการนำเสนอสารสนเทศเกี่ยวกับการดำเนินการสู่ความเป็นเลิศของตนอย่างเปิดเผยจริงใจแก่ผู้เข้าร่วมสัมมนานับพันคนทุกปี เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรจำนวนมากได้ริเริ่มนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้เพื่อยกระดับขีดความสามารถขององค์กร และนำไปสู่การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

การขยายผลรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ได้ถูกนำไปใช้เป็นกรอบการพัฒนารางวัลคุณภาพอื่นๆ ในภาครัฐและเอกชนอย่างแพร่หลาย เช่น มาตรฐานโรงพยาบาลและการบริการสุขภาพ (Hospital Accreditation หรือ HA) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award หรือ PMQA) เกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal หรือ SEPA) หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้ถูกพิมพ์และแจกจ่ายมากกว่า 70,000 เล่ม มีองค์กรที่สมัครขอรับรางวัลมากกว่า 100 องค์กร และผู้สนใจที่เข้ารับการฝึกอบรมเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติกว่า 100,000 คน มีองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) 3 องค์กร ซึ่งเป็นองค์กรด้านการผลิตทั้งหมด และมีองค์กรที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC) 22 องค์กร ประกอบด้วย องค์กรด้านการผลิต 15 องค์กร (ในที่นี่เป็นองค์กร SMEs 1 องค์กร) องค์กรด้านการบริการ 3 องค์กร องค์กรด้านการดูแลสุขภาพ 3 องค์กร และองค์กรด้านการศึกษา 1 องค์กร

ภาพแสดงความเชื่อมโยงและการบูรณาการของหมวดต่างๆ ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ : มุมมองในเชิงระบบ



เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ

ข้อกำหนดต่างๆ ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติแบ่งออกเป็น 7 หมวดด้วยกัน คือ

1. การนำองค์กร
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. การมุ่งเน้นลูกค้า
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นบุคลากร
6. การจัดการกระบวนการ
7. ผลลัพธ์

โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร กำหนดบริบทให้กับวิธีการที่องค์กรปฏิบัติ สภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ที่สำคัญในการทำงาน และความท้าทายและความสำเร็จที่เปรียบเทียบเชิงกลยุทธ์ เป็นแนวทางที่กำหนดกรอบให้กับระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร

การปฏิบัติการของระบบ

การปฏิบัติการของระบบประกอบด้วยเกณฑ์ 6 หมวดที่อยู่ส่วนกลางของภาพ ซึ่งระบุลักษณะของการปฏิบัติการและผลลัพธ์ที่องค์กรบรรลุ

การนำองค์กร (หมวด 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) และการมุ่งเน้นลูกค้า (หมวด 3) ประกอบกันเป็นกลุ่มการนำองค์กร หมวดต่างๆ เหล่านี้ถูกจัดเข้าไว้ด้วยกันเพื่อเน้นความสำคัญว่าการนำองค์กรต้องมุ่งที่กลยุทธ์และลูกค้า ผู้นำระดับสูงต้องกำหนดทิศทางขององค์กรและแสวงหาโอกาสทางธุรกิจในอนาคต

การมุ่งเน้นบุคลากร (หมวด 5) การจัดการกระบวนการ (หมวด 6) และผลลัพธ์ (หมวด 7) ประกอบกันเป็นกลุ่มผลลัพธ์ โดยบุคลากรและกระบวนการที่สำคัญมีบทบาททำให้การดำเนินการสำเร็จและนำไปสู่ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร

การทำงานทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์ด้านผลิตภัณท์ ด้านลูกค้า ด้านตลาดและการเงิน ด้านการดำเนินงานภายใน ด้านบุคลากร ด้านธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่

ลูกศรแนวนอนที่ตรงกลางของภาพแสดงการเชื่อมโยงกลุ่มการนำองค์กรเข้ากับกลุ่มผลลัพธ์ ซึ่งความเชื่อมโยงดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ ลูกศรนี้ยังแสดงถึงความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างการนำองค์กร (หมวด 1) และผลลัพธ์ (หมวด 7) ส่วนลูกศร 2 ทิศทางนั้นแสดงถึงความสำคัญของข้อมูลป้อนกลับในระบบการจัดการผลการดำเนินการที่มีประสิทธิผล

พื้นฐานของระบบ

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวด 4) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิผล และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขันโดยใช้ระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้นี้ เป็นพื้นฐานของระบบการจัดการผลการดำเนินการโดยรวม

โครงสร้างเกณฑ์

เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดในภาพหน้า 10 นี้ประกอบด้วยหัวข้อและประเด็นพิจารณาต่างๆ

หัวข้อ

หัวข้อทั้งหมดมี 18 หัวข้อ แต่ละหัวข้อมุ่งเน้นข้อกำหนดที่สำคัญ โดยชื่อหัวข้อและคะแนนแสดงอยู่ที่หน้า 12 รูปแบบของหัวข้อแสดงอยู่ที่หน้า 109

ประเด็นพิจารณา

ในแต่ละหัวข้อมีประเด็นพิจารณาอย่างน้อยหนึ่งประเด็น องค์กรจึงควรตอบคำถามตามข้อกำหนดต่างๆ ของแต่ละประเด็นพิจารณา

หัวข้อและคะแนนของเกณฑ์ปี 2553-2554

โครงสร้างองค์กร

1. ลักษณะองค์กร

2. สภาพการณ์ขององค์กร

หมวดและหัวข้อต่างๆ	คะแนน
หมวด 1 การนำองค์กร	120
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	70
1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่	50
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	80
2.1 การจัดทำกลยุทธ์	40
2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ	40
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า	110
3.1 ความผูกพันของลูกค้า	50
3.2 เสียงของลูกค้า	60
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	80
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร	40
4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	40
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	100
5.1 ความผูกพันของบุคลากร	55
5.2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร	45
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	110
6.1 ระบบงาน	50
6.2 กระบวนการทำงาน	60
หมวด 7 ผลลัพธ์	400
7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์	70
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	70
7.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด	65
7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	65
7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ	65
7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร	65
คะแนนรวม	1000

คำอธิบายเพื่อความเข้าใจในการอ่านเกณฑ์

1. คำศัพท์ที่สำคัญ เพื่อใช้ในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สังกัดได้จาก
 - 1.1 คำที่ขีดเส้นใต้ ในเนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (ฉบับภาษาไทย)
 - 1.2 คำที่พิมพ์เป็นตัวพิมพ์ใหญ่ ในเนื้อหาเกณฑ์ MBNQA (ฉบับภาษาอังกฤษ)คำเหล่านี้สามารถดูความหมายได้จากอภิธานศัพท์ หน้า 165-187
2. หัวข้อต่างๆ ในเนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่
บทนำ ซึ่งอธิบายสภาพแวดล้อมขององค์กร
หมวด 1-6 อธิบายกระบวนการต่างๆ ขององค์กร
หมวด 7 แสดงผลลัพธ์จากกระบวนการต่างๆ ขององค์กร
3. คำที่เป็นตัวเอียงในหมายเหตุ เป็นคำอธิบายสำหรับองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร
4. (*) หมายถึง การตอบในประเด็นนี้ ให้พิจารณาตามความเหมาะสม
5. ในข้อกำหนดต่างๆ ของประเด็นพิจารณา ที่มีตัวเลขในวงเล็บ เช่น [1ก.(3)] ประกอบด้วยคำถามหลายคำถาม คำถามเหล่านี้มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน และไม่จำเป็นต้องแยกตอบแต่ละคำถาม คำถามย่อยเหล่านี้ใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจว่าต้องใช้สารสนเทศใดในการตอบ
6. หมายเหตุท้ายเกณฑ์แต่ละหัวข้อมีจุดประสงค์ 3 ประการ คือ
 - (1) อธิบายคำหรือข้อกำหนดของแต่ละหัวข้อให้ชัดเจน
 - (2) แนะนำและให้ตัวอย่างวิธีการตอบตามข้อกำหนดของหัวข้อ
 - (3) ชี้ให้เห็นความเชื่อมโยงที่สำคัญกับหัวข้ออื่น

โดยสรุปจุดประสงค์ของหมายเหตุ คือ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถตอบคำถามต่างๆ ตามข้อกำหนดของหัวข้อได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

7. หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2553-2554 เล่มนี้ จะใช้ในการดำเนินงานในปี 2553-2554 สำหรับองค์กรที่สนใจสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สามารถพิจารณารายละเอียดได้จากคู่มือการสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติประจำปีนั้นๆ โดยขอรับได้ที่สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE

The Importance of Beginning with Your Organizational Profile

Your Organizational Profile is critically important because

- it is the most appropriate starting point for self-assessment and for writing an application ;
- it helps you identify potential gaps in key information and focus on key performance requirements and results ;
- it is used by the Assessors in application review, including the site visit, to understand your organization and what you consider important (you will be assessed using the Criteria requirements in relation to your organization's environment, relationships, influences, and challenges, as presented in your Organizational Profile); and
- it also may be used by itself for an initial self-assessment. If you identify topics for which conflicting, little, or no information is available, it is possible that the Organizational Profile can serve as your complete assessment, and you can use these topics for action planning.

P Preface : Organizational Profile

The **Organizational Profile** is a snapshot of your organization, the KEY influences on HOW you operate, and the KEY challenges you face.

P.1 Organizational Description : What are your key organizational characteristics?

Describe your organization's operating environment and your KEY relationships with CUSTOMERS, suppliers, PARTNERS, and STAKEHOLDERS.

Within your response, include answers to the following questions :

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ความสำคัญของการเริ่มต้นด้วยโครงสร้างองค์กร :

โครงสร้างองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจาก

- เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดในการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง และการเขียนรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน
- ช่วยในการระบุสารสนเทศสำคัญที่อาจขาดหายไป และมุ่งเน้นที่ความต้องการ/ข้อกำหนดและผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญ
- ผู้ตรวจประเมินใช้โครงสร้างองค์กรนี้ในการตรวจประเมินรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน รวมถึงการตรวจเยี่ยม ณ สถานประกอบการ เพื่อเข้าใจองค์กร และสิ่งที่องค์กรเห็นว่ามีมีความสำคัญ (องค์กรจะถูกตรวจประเมินตามข้อกำหนดของเกณฑ์โดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ อิทธิพล และความท้าทายขององค์กร ซึ่งแสดงไว้ในโครงสร้างองค์กร)
- องค์กรอาจใช้โครงสร้างองค์กรในการประเมินตนเองเบื้องต้น หากพบว่าประเด็นใดหรือสารสนเทศใดที่ขัดแย้งกัน มีน้อยหรือไม่มีเลย องค์กรสามารถใช้ประเด็นเหล่านี้ในการวางแผนปฏิบัติการได้ โดยไม่ต้องประเมินต่อให้เต็มรูปแบบ

บทนำ : โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร คือ ภาพรวมขององค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงาน และความท้าทายที่สำคัญที่องค์กรเผชิญอยู่

1. ลักษณะองค์กร : คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร และความสัมพันธ์ที่สำคัญกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ อย่างเป็นทางการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

a. Organizational Environment

- (1) What are your organization's main product offerings (see Note 1 below)? What are the delivery mechanisms used to provide your products to your CUSTOMERS?
- (2) What are the KEY characteristics of your organizational culture? What are your stated PURPOSE, VISION, VALUES, and MISSION? What are your organization's CORE COMPETENCIES and their relationship to your MISSION?
- (3) What is your WORKFORCE profile? What are your WORKFORCE or employee groups and SEGMENTS? What are their education levels? What are the KEY factors that motivate them to engage in accomplishing your MISSION? What are your organization's WORKFORCE and job DIVERSITY, organized bargaining units, KEY benefits, and special health and safety requirements?
- (4) What are your major facilities, technologies, and equipment?
- (5) What is the regulatory environment under which your organization operates? What are the applicable occupational health and safety regulations; accreditation, certification, or registration requirements; relevant industry standards; and environmental, financial, and product regulations?

b. Organizational Relationships

- (1) What are your organizational structure and GOVERNANCE system? What are the reporting relationships among your GOVERNANCE board, SENIOR LEADERS, and parent organization, as appropriate?
- (2) What are your KEY market SEGMENTS, CUSTOMER groups, and STAKEHOLDER groups, as appropriate? What are their KEY requirements and expectations for your products, CUSTOMER support services, and operations? What are the differences in these requirements and expectations among market SEGMENTS, CUSTOMER groups, and STAKEHOLDER groups?
- (3) What are your KEY types of suppliers, PARTNERS, and COLLABORATORS? What role do these suppliers, PARTNERS, and COLLABORATORS play in your WORK SYSTEMS and the production and delivery of your KEY products and CUSTOMER support services? What are your KEY mechanisms for communicating and managing relationships with suppliers, PARTNERS, and COLLABORATORS? What role, if any, do these organizations play in your organizational INNOVATION PROCESSES? What are your KEY supply chain requirements?

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร

- (1) องค์กรมีผลิตภัณฑ์หลักอะไรบ้าง (ดูหมายเหตุ 1 ด้านล่าง) กลไกที่องค์กรใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้าคืออะไร
- (2) ลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กรคืออะไร จุดประสงค์ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจขององค์กรที่ได้ประกาศไว้คืออะไร ความสามารถพิเศษขององค์กรคืออะไร และมีความเกี่ยวข้องกับพันธกิจขององค์กรอย่างไร
- (3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากรเป็นอย่างไร มีการจำแนกบุคลากรหรือพนักงานออกเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง กลุ่มเหล่านี้มีการศึกษาระดับใด ปัจจัยที่สำคัญที่จูงใจให้พวกเขาผูกพันในการบรรลุพันธกิจขององค์กรคืออะไร บุคลากร และภาระงานในองค์กรมีความหลากหลายอย่างไร มีกลุ่มอะไรบ้างที่จัดตั้งให้ทำหน้าที่ต่อรองกับองค์กร สิทธิประโยชน์และข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่สำคัญมีอะไรบ้าง
- (4) องค์กรมีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ ที่สำคัญอะไรบ้าง
- (5) องค์กรดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎข้อบังคับอะไรบ้าง กฎข้อบังคับด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ข้อกำหนดเกี่ยวกับการรับรองระบบงาน การขึ้นทะเบียน หรือข้อกำหนดด้านการจดทะเบียน มาตรฐานอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง และกฎข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม การเงิน และผลิตภัณฑ์ ที่บังคับใช้กับองค์กรมีอะไรบ้าง

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

- (1) โครงสร้าง และระบบการกำกับดูแลขององค์กรมีลักษณะอย่างไร ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ผู้นำระดับสูง และองค์กรแม่มีลักษณะเช่นใด (*)
- (2) ส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง (*) กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญต่อผลิตภัณฑ์ การบริการที่สนับสนุนลูกค้า และการปฏิบัติการณ์อย่างไร ความต้องการและความคาดหวังของส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สำคัญแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไร
- (3) ประเภทของผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ และคู่ความร่วมมืออย่างไม่เป็นทางการที่สำคัญที่สุดคือใคร มีบทบาทอะไรในระบบงาน กระบวนการผลิตและการส่งมอบผลิตภัณฑ์ และการบริการที่สนับสนุนลูกค้าที่สำคัญ มีกลไกที่สำคัญอะไรในการสื่อสารและจัดการด้านความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ กลุ่มเหล่านี้มีบทบาทหรือไม่ในกระบวนการสร้างนวัตกรรมขององค์กร ข้อกำหนดที่สำคัญที่สุดของห่วงโซ่อุปทานขององค์กรคืออะไร

Notes :

- N1.** “Product offerings” and “products” (P.1a[1]) refer to the goods and services that your organization offers in the marketplace. Mechanisms for product delivery to your end-use customers might be direct or through dealers, distributors, collaborators, or channel partners. *Nonprofit organizations might refer to their product offerings as programs, projects, or services.*
- N2.** “Core competencies” (P.1a[2]) refers to your organization’s areas of greatest expertise. Your organization’s core competencies are those strategically important capabilities that are central to fulfilling your mission or provide an advantage in your marketplace or service environment. Core competencies frequently are challenging for competitors or suppliers and partners to imitate and provide a sustainable competitive advantage.
- N3.** Workforce or employee groups and segments (including organized bargaining units) (P.1a[3]) might be based on the type of employment or contract reporting relationship, location, tour of duty, work environment, family-friendly policies, or other factors.
- N4.** Customer groups (P.1b[2]) might be based on common expectations, behaviors, preferences, or profiles. Within a group there may be customer segments based on differences and commonalities within the group. Your markets might be subdivided into market segments based on product lines or features, distribution channels, business volume, geography, or other factors that your organization uses to define related market characteristics.
- N5.** Customer group and market segment requirements (P.1b[2]) might include on-time delivery, low defect levels, safety, security, ongoing price reductions, electronic communication, rapid response, after-sales service, and multilingual services. Stakeholder group requirements might include socially responsible behavior and community service. *For some nonprofit organizations, requirements also might include administrative cost reductions, at-home services, and rapid response to emergencies.*

หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1** “ผลิตภัณฑ์” [1.ก.(1)] หมายถึง ผลิตภัณฑ์และบริการที่องค์กรนำเสนอในตลาด กลไกการส่งมอบไปยังผู้บริโภคสุดท้ายอาจส่งมอบโดยตรง หรือผ่านตัวแทนจำหน่าย ผู้จัดจำหน่าย คู่ความร่วมมืออย่างไม่เป็นทางการ หรือผ่านช่องทางของคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ ผลิตภัณฑ์ขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร อาจหมายถึง โปรแกรม โครงการ หรือบริการต่างๆ
- หมายเหตุ 2** ความสามารถพิเศษ [1.ก.(2)] หมายถึง เรื่องที่องค์กรมีความชำนาญที่สุด ความสามารถพิเศษขององค์กรเป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ซึ่งเป็นแกนหลักในการทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ หรือทำให้ได้เปรียบในสภาพแวดล้อมของตลาด หรือการบริการของตน ความสามารถพิเศษมักเป็นสิ่งที่ท้าทายที่คู่แข่งหรือผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการลอกเลียนแบบได้ยาก และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน
- หมายเหตุ 3** กลุ่มและส่วนของบุคลากรหรือพนักงาน (รวมถึงกลุ่มที่ทำหน้าที่เจรจาต่อรองต่างๆ) [1.ก.(3)] อาจจัดแบ่งตามประเภทของการจ้างงาน หรือความสัมพันธ์ในการรายงานตามสัญญาจ้าง ทำเลที่ตั้ง กระบวนการเข้าทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายที่ให้ความสำคัญต่อครอบครัวพนักงาน หรือปัจจัยอื่นๆ
- หมายเหตุ 4** กลุ่มลูกค้า [1.ข.(2)] อาจแบ่งตามความคาดหวัง พฤติกรรม ความชอบ หรือลักษณะที่เหมือนกัน ภายในกลุ่มหนึ่งอาจมีการแบ่งส่วนของลูกค้าตามความแตกต่างและความเหมือนภายในกลุ่ม องค์กรอาจแบ่งกลุ่มตลาดย่อยออกเป็นส่วนตลาดตามกลุ่มหรือลักษณะพิเศษของผลิตภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่าย มูลค่าทางธุรกิจ ภูมิศาสตร์ หรือปัจจัยอื่นๆ ที่องค์กรใช้ในการจำแนกลักษณะของตลาดที่เกี่ยวข้อง
- หมายเหตุ 5** ความต้องการของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด [1.ข.(2)] อาจรวมถึงการส่งมอบที่ตรงเวลา ระดับของเสียต่ำ ความปลอดภัย การป้องกันภัย การให้ส่วนลด การสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ การตอบสนองอย่างรวดเร็ว การบริการหลังการขาย และการบริการในหลายภาษา ความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจรวมถึงพฤติกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ และการบริการชุมชน สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง ความต้องการอาจรวมถึงการลดต้นทุนการบริหารจัดการ การให้บริการตามบ้าน และความรวดเร็วของการตอบสนองในภาวะฉุกเฉิน

- N6.** Communication mechanisms (P.1b[3]) should be two-way and in understandable language, and they might be in person, via e-mail, Web-based, or by telephone. For many organizations, these mechanisms may change as marketplace, customer, or stakeholder requirements change.
- N7.** *Customers (P.1a[1]) include the users and potential users of your products. In some nonprofit organizations, customers might include members, taxpayers, citizens, recipients, clients, and beneficiaries. Market segments might be referred to as constituencies.*
- N8.** *Many nonprofit organizations rely heavily on volunteers to accomplish their work. These organizations should include volunteers in the discussion of their workforce (P.1a[3]).*
- N9.** *For nonprofit organizations, relevant industry standards (P.1a[5]) might include industrywide codes of conduct and policy guidance. The term “industry” is used throughout the Criteria to refer to the sector in which you operate. For nonprofit organizations, this sector might be charitable organizations, professional associations and societies, religious organizations, or government entities—or a subsector of one of these.*
- N10.** *For some nonprofit organizations, governance and reporting relationships (P.1b[1]) might include relationships with major agency, foundation, or other funding sources.*

For additional description of this Item, see page 118-144.

- หมายเหตุ 6** กลไกการสื่อสารต่างๆ [1.ข.(3)] ควรเป็นการสื่อสารสองทิศทางและในภาษาที่เข้าใจกันได้ และอาจกระทำในลักษณะของการติดต่อโดยบุคคล โดยจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ผ่านเว็บ หรือ โดยทางโทรศัพท์ สำหรับหลายองค์กร กลไกเหล่านี้อาจเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของ ตลาด ลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- หมายเหตุ 7** ลูกค้า [1.ก.(1)] รวมถึง ผู้ใช้และผู้ที่คาดว่าจะใช้ผลิตภัณฑ์ขององค์กร สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง ลูกค้าอาจรวมถึงสมาชิก ผู้เสียภาษี ประชาชน ผู้รับบริการ ลูกค้า และผู้ได้รับประโยชน์ โดยที่ส่วนตลาดอาจหมายถึงการแบ่งตามกลุ่มผู้มี สิทธิ
- หมายเหตุ 8** องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรหลายแห่ง ต้องพึ่งพาอาสาสมัครอย่างมากในการบรรลุการทำงาน ดังนั้น เมื่อกล่าวถึงบุคลากรควรรวมถึงอาสาสมัครเหล่านี้ไว้ด้วย [1.ก.(3)]
- หมายเหตุ 9** สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร มาตรฐานอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง [1.ก.(5)] อาจรวมถึง จรรยาบรรณและคู่มือนโยบายที่ใช้ทั่วไปในอุตสาหกรรมนั้น คำว่า “อุตสาหกรรม” ในเกณฑ์ นี้ หมายถึง ภาคส่วนที่องค์กรดำเนินการอยู่ สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ภาคส่วนดังกล่าวอาจเป็นองค์กรการกุศล สมาคมและชมรมวิชาชีพ องค์กรศาสนา หรือหน่วยงานภาครัฐ หรือภาคส่วนย่อยของหน่วยงานเหล่านั้น
- หมายเหตุ 10** สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง ระบบการกำกับดูแล และการรายงานผล [1.ข.(1)] อาจรวมถึงความสัมพันธ์กับหน่วยงานหลัก มูลนิธิ หรือแหล่งเงินทุนอื่นๆ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 118-144

P.2 Organizational Situation : What is your organization's strategic situation?

Describe your organization's competitive environment, your KEY STRATEGIC CHALLENGES and ADVANTAGES, and your system for PERFORMANCE improvement.

Within your response, include answers to the following questions :

a. Competitive Environment

- (1) What is your competitive position? What are your relative size and growth in your industry or markets served? What are the numbers and types of competitors for your organization?
- (2) What are the principal factors that determine your success relative to your competitors? What are any KEY changes taking place that affect your competitive situation, including opportunities for INNOVATION and collaboration, as appropriate?
- (3) What are your KEY available sources of comparative and competitive data from within your industry? What are your KEY available sources of comparative data from outside your industry? What limitations, if any, are there in your ability to obtain these data?

b. Strategic Context

What are your KEY business, operational, and human resource STRATEGIC CHALLENGES and ADVANTAGES? What are your KEY STRATEGIC CHALLENGES and ADVANTAGES associated with organizational SUSTAINABILITY?

c. PERFORMANCE Improvement System

What are the KEY elements of your PERFORMANCE improvement system, including your evaluation, organizational LEARNING, and INNOVATION PROCESSES?

2. สภาพการณ์ขององค์กร : สภาพการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทาย และ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

- (1) องค์กรอยู่ที่ลำดับใดในการแข่งขัน ให้อธิบายขนาดและการเติบโตขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรในอุตสาหกรรมหรือตลาดเดียวกัน รวมทั้งจำนวนและประเภทของคู่แข่ง
- (2) อะไรคือปัจจัยหลักที่กำหนดความสำเร็จขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอะไรที่สำคัญ ซึ่งมีผลต่อสถานะการแข่งขันขององค์กร รวมถึงโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือ (*)
- (3) แหล่งข้อมูลสำคัญที่มีอยู่สำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันมีอะไรบ้าง แหล่งข้อมูลสำคัญที่มีอยู่สำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบจากอุตสาหกรรมอื่นมีอะไรบ้าง และมีข้อจำกัดอะไรบ้างในการได้มาซึ่งข้อมูลเหล่านี้ (ถ้ามี)

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์

ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ด้านธุรกิจ ด้านการปฏิบัติการ และด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรคืออะไร ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กรมีอะไรบ้าง

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ส่วนประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งกระบวนการประเมินผลกระบวนการเรียนรู้ระดับองค์กร และกระบวนการสร้างนวัตกรรมคืออะไร



Notes :

- N1.** Principal factors (P.2a[2]) might include differentiators such as your price leadership, design services, innovation rate, geographic proximity, accessibility, and warranty and product options. *For some nonprofit organizations, differentiators also might include your relative influence with decision makers, ratio of administrative costs to programmatic contributions, reputation for program or service delivery, and wait times for service.*
- N2.** Strategic challenges and advantages (P.2b) might relate to technology, products, your operations, your customer support, your industry, globalization, your value chain, and people.
- N3.** Performance improvement (P.2c) is an assessment dimension used in the Scoring System to evaluate the maturity of organizational approaches and deployment. This question is intended to help you and the Assessors set an overall context for your approach to performance improvement. Approaches to performance improvement that are compatible with the systems approach provided by the TQA framework might include implementing a Lean Enterprise System, applying Six Sigma methodology, using ISO 9000 standards, or employing other process improvement and innovation tools. A growing number of organizations have implemented specific processes for meeting goals in product and process innovation.
- N4.** *Nonprofit organizations frequently are in a very competitive environment; they often must compete with other organizations and with alternative sources for similar services to secure financial and volunteer resources, membership, visibility in appropriate communities, and media attention.*
- N5.** *For nonprofit organizations, the term “business” (P.2b) is used throughout the Criteria to refer to your main mission area or enterprise activity.*

For additional description of this Item, see pages 118-144.

หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1** “ปัจจัยหลัก” [2.ก.(2)] อาจรวมถึงสิ่งที่ทำให้องค์กรมีความแตกต่างทางธุรกิจ เช่น การเป็นผู้นำด้านราคา การให้บริการนอกแบบ อัตราของการสร้างนวัตกรรม ทำเลที่ตั้งที่ใกล้กับลูกค้า ความสามารถในการเข้าถึง รวมถึงการรับประกันและทางเลือกด้านผลิตภัณฑ์ สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง สิ่งที่ทำให้มีความแตกต่าง อาจรวมถึงระดับอิทธิพลที่มีต่อผู้มีอำนาจตัดสินใจ อัตราส่วนต้นทุนการบริหารจัดการ ชื่อเสียงในด้านการส่งมอบโปรแกรมหรือบริการ และเวลาที่รอคอยบริการ
- หมายเหตุ 2** ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (2.ข.) อาจเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ การปฏิบัติการ การบริการที่สนับสนุนลูกค้า อุสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร โลกาภิวัตน์ ห่วงโซ่คุณค่า และคนที่เกี่ยวข้อง
- หมายเหตุ 3** การปรับปรุงผลการดำเนินการ (2.ค.) เป็นมิติการตรวจประเมินองค์กรตามระบบการให้คะแนน เพื่อตรวจประเมินระดับความสมบูรณ์ของแนวทาง และการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ คำถามนี้ช่วยให้องค์กรและผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติกำหนดบริบทโดยรวมของแนวทางที่ใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร แนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการที่สอดคล้องกับแนวทางที่เป็นระบบตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ อาจรวมถึงการใช้ Lean Enterprise System, Six Sigma, มาตรฐาน ISO 9000 : 2000 หรือเครื่องมือปรับปรุงกระบวนการและการสร้างนวัตกรรมอื่นๆ มีองค์กรจำนวนเพิ่มขึ้นที่นำกระบวนการที่เฉพาะเจาะจงมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์และกระบวนการ
- หมายเหตุ 4** บ่อยครั้งที่องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง ทั้งการแข่งขันกับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรอื่น และกับหน่วยงานอื่นที่ให้บริการคล้ายคลึงกัน เพื่อให้ได้แหล่งทุนสนับสนุนและอาสาสมัคร สมาชิกภาพ การเป็นที่รู้จักในชุมชนที่เหมาะสม และความสนใจของสื่อ
- หมายเหตุ 5** สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (2.ข.) คำว่า “ธุรกิจ” ที่ใช้ในเกณฑ์ทั้งหมด หมายถึง พันธกิจหลักหรือกิจกรรมระดับองค์กร

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 118-144

1 Leadership

The **Leadership** Category examines HOW your organization's SENIOR LEADERS' personal actions guide and sustain your organization. Also examined are your organization's GOVERNANCE system and HOW your organization fulfills its legal, ethical, and societal responsibilities and supports its KEY communities.

1.1 Senior Leadership: How do your senior leaders lead?

Describe HOW SENIOR LEADERS' actions guide and sustain your organization. Describe HOW SENIOR LEADERS communicate with your WORKFORCE and encourage HIGH PERFORMANCE.

Within your response, include answers to the following questions :

a. VISION, VALUES, and MISSION

- (1) How do SENIOR LEADERS set organizational VISION and VALUES? How do SENIOR LEADERS DEPLOY your organization's VISION and VALUES through your LEADERSHIP SYSTEM, to the WORKFORCE, to KEY suppliers and PARTNERS, and to CUSTOMERS and other STAKEHOLDERS, as appropriate? How do SENIOR LEADERS' personal actions reflect a commitment to the organization's VALUES?
- (2) How do SENIOR LEADERS personally promote an organizational environment that fosters, requires, and results in legal and ETHICAL BEHAVIOR?
- (3) How do SENIOR LEADERS create a SUSTAINABLE organization? How do they create an environment for organizational PERFORMANCE improvement, the accomplishment of your MISSION and STRATEGIC OBJECTIVES, INNOVATION, competitive or role-model PERFORMANCE leadership, and organizational agility? How do they create an environment for organizational and WORKFORCE LEARNING? How do they develop and enhance their personal leadership skills? How do they participate in organizational LEARNING, in succession planning, and in the development of future organizational leaders?

หมวด 1 การนำองค์กร (120 คะแนน)

ในหมวดการนำองค์กรนี้ เป็นการตรวจประเมินว่าการกระทำของผู้ในระดับสูงขององค์กรได้ชี้แนะและทำให้องค์กรมีความยั่งยืนอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินระบบการกำกับดูแลองค์กร และวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุผลด้านกฎหมาย จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ รวมทั้งการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง : ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร (70 คะแนน)

ให้อธิบายถึงการกระทำของผู้ในระดับสูงในการชี้แนะและทำให้องค์กรมีความยั่งยืน รวมทั้งอธิบายวิธีการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร และกระตุ้นให้มีผลการดำเนินการที่ดี

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

- (1) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม รวมถึงถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมเพื่อนำไปปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์กรไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการที่สำคัญ ลูกค้ำ รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (*) การปฏิบัติตนของผู้ในระดับสูงได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กรอย่างไร
- (2) ผู้นำระดับสูงดำเนินการด้วยตนเองอย่างไรในการสร้างบรรยากาศในองค์กรเพื่อส่งเสริม กำกับ และส่งผลให้มีการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม
- (3) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรที่จะทำให้องค์กรมีความยั่งยืน ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ การบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การสร้างนวัตกรรม ความคล่องตัวขององค์กร และมีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าคู่แข่งหรือเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่องค์กรอื่นๆ รวมทั้งการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล ผู้นำระดับสูงพัฒนาและเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของตนเองอย่างไร นอกจากนี้ ผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กร การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กรอย่างไร

b. Communication and Organizational PERFORMANCE

- (1) How do SENIOR LEADERS communicate with and engage the entire WORKFORCE? How do SENIOR LEADERS encourage frank, two-way communication throughout the organization? How do SENIOR LEADERS communicate KEY decisions? How do they take an active role in reward and recognition programs to reinforce HIGH PERFORMANCE and a CUSTOMER and business focus?
- (2) How do SENIOR LEADERS create a focus on action to accomplish the organization's objectives, improve PERFORMANCE, and attain its VISION? What PERFORMANCE MEASURES do SENIOR LEADERS regularly review to identify needed actions? How do SENIOR LEADERS include a focus on creating and balancing VALUE for CUSTOMERS and other STAKEHOLDERS in their organizational PERFORMANCE expectations?

Notes :

- N1.** Organizational vision (1.1a[1]) should set the context for strategic objectives and action plans, which are described in Items 2.1 and 2.2.
- N2.** A sustainable organization (1.1a[3]) is capable of addressing current business needs and possesses the agility and strategic management to prepare successfully for its future business and market environment. In this context, the concept of innovation includes both technological and organizational innovation to succeed in the future. A sustainable organization also ensures a safe and secure environment for the workforce and other key stakeholders. An organization's contributions to environmental, social, and economic systems beyond those of its workforce and immediate stakeholders are considered in its societal responsibilities (Item 1.2).
- N3.** A focus on action (1.1b[2]) considers the strategy, the workforce, the work systems, and the hard assets of your organization. It includes both innovation and ongoing improvements in productivity that may be achieved through eliminating waste or reducing cycle time, and it might use techniques such as Six Sigma and Lean. It also includes the actions to accomplish your organization's strategic objectives.

ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร

- (1) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรทุกคนทั่วทั้งองค์กร ผู้นำระดับสูงกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทางทั่วทั้งองค์กรอย่างไร ผู้นำระดับสูงสื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญๆ อย่างไร ผู้นำระดับสูงมีบทบาทเชิงรุกอย่างไรในการให้รางวัลและยกย่องชมเชยบุคลากรเพื่อเสริมสร้างให้มีผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งการให้ความสำคัญกับลูกค้าและธุรกิจ
- (2) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจัง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ปรับปรุงผลการดำเนินการ และบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้นำระดับสูง ทบทวนตัววัดผลการดำเนินการอะไรบ้างเป็นประจำเพื่อระบุสิ่งที่ต้องทำ ในการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ ผู้นำระดับสูง คำนึงถึงและดำเนินการอย่างไรในการนำเรื่องการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาพิจารณา

หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1** วิสัยทัศน์ขององค์กร [1.1ก.(1)] ควรเป็นตัวกำหนดบริบทของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ได้อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2
- หมายเหตุ 2** องค์กรที่มีความยั่งยืน [1.1ก.(3)] เป็นองค์กรที่สามารถตอบสนองต่อความจำเป็นทางธุรกิจในปัจจุบัน รวมทั้งมีความคล่องตัวและการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรพร้อมรับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและตลาดในอนาคต ในกรณีนี้แนวคิดเรื่องนวัตกรรมที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในอนาคตนั้น รวมถึงนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมระดับองค์กรที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในอนาคตด้วย นอกจากนี้องค์กรที่มีความยั่งยืนจะต้องมีสภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยและมีการรักษาความปลอดภัยสำหรับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่สำคัญ การให้การสนับสนุนต่อระบบสภาพแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ นอกเหนือจากที่ให้แก่บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง ให้นับเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ (หัวข้อ 1.2)
- หมายเหตุ 3** การทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจัง [1.1ข.(2)] ต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ บุคลากร ระบบงาน และสินทรัพย์ที่จับต้องได้ขององค์กร รวมทั้งนวัตกรรม และการปรับปรุงผลิตภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจบรรลุได้โดยการขจัดความสูญเปล่าหรือลดรอบเวลา และอาจใช้เทคนิคต่างๆ เช่น Six Sigma, Lean รวมถึงการปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร

N4. Your organizational performance results should be reported in Items 7.1–7.6.

N5. *For nonprofit organizations that rely on volunteers to accomplish their work, responses to 1.1b(1) also should discuss your efforts to communicate with and engage the volunteer workforce.*

For additional description of this Item, see page 118-144.

1.2 Governance and Societal Responsibilities : How do you govern and fulfill your societal responsibilities?

Describe your organization’s GOVERNANCE system and APPROACH to leadership improvement. Describe HOW your organization assures legal and ETHICAL BEHAVIOR, fulfills its societal responsibilities, and supports its KEY communities.

Within your response, include answers to the following questions :

a. Organizational GOVERNANCE

- (1) How does your organization review and achieve the following KEY aspects of your GOVERNANCE system?
 - accountability for management’s actions
 - fiscal accountability
 - transparency in operations and selection of and disclosure policies for GOVERNANCE board members, as appropriate
 - independence in internal and external audits
 - protection of STAKEHOLDER and stockholder interests, as appropriate

- (2) How do you evaluate the PERFORMANCE of your SENIOR LEADERS, including the chief executive? How do you evaluate the PERFORMANCE of members of your GOVERNANCE board, as appropriate? How do SENIOR LEADERS and your GOVERNANCE board use these PERFORMANCE reviews to further their development and to improve both their personal leadership EFFECTIVENESS and that of your board and LEADERSHIP SYSTEM, as appropriate?

หมายเหตุ 4 ผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กรควรรายงานในหัวข้อ 7.1 - 7.6

หมายเหตุ 5 สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัครมาช่วยทำงานนั้น การตอบข้อ 1.1ข.(1) ควรกล่าวถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครเหล่านั้นด้วย

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 118-144

1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ : องค์กรดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กร และทำให้บรรลุด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ (50 คะแนน)

ให้อธิบายถึงระบบการกำกับดูแลองค์กร และแนวทางปรับปรุงระบบการนำองค์กร ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ และสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การกำกับดูแลองค์กร

- (1) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในเรื่องต่างๆ ที่สำคัญในระบบการกำกับดูแลองค์กร
 - ความรับผิดชอบต่อในการกระทำของผู้บริหาร
 - ความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน
 - ความโปร่งใสในการดำเนินการ รวมถึงการคัดเลือกคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร (*)
 - การตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระ
 - การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น (*)
- (2) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำระดับสูง ซึ่งรวมถึงผู้นำสูงสุดด้วย รวมทั้งการประเมินผลการดำเนินการของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร (*) ผู้นำระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการข้างต้นไปพัฒนาต่อและปรับปรุงประสิทธิผลของการนำองค์กรของผู้นำแต่ละคนและของคณะกรรมการรวมทั้งระบบการนำองค์กรต่อไปอย่างไร (*)

b. Legal and ETHICAL BEHAVIOR

- (1) How do you address any adverse impacts on society of your products and operations? How do you anticipate public concerns with current and future products and operations? How do you prepare for these concerns in a proactive manner, including conserving natural resources and using EFFECTIVE supply chain management PROCESSES, as appropriate? What are your KEY compliance PROCESSES, MEASURES, and GOALS for achieving and surpassing regulatory and legal requirements, as appropriate? What are your KEY PROCESSES, MEASURES, and GOALS for addressing risks associated with your products and operations?
- (2) How does your organization promote and assure ETHICAL BEHAVIOR in all your interactions? What are your KEY PROCESSES and MEASURES or INDICATORS for enabling and monitoring ETHICAL BEHAVIOR in your GOVERNANCE structure, throughout your organization, and in interactions with CUSTOMERS, PARTNERS, suppliers, and other STAKEHOLDERS? How do you monitor and respond to breaches of ETHICAL BEHAVIOR?

c. Societal Responsibilities and Support of KEY Communities

- (1) How do you consider societal well-being and benefit as part of your strategy and daily operations? How do you consider the well-being of environmental, social, and economic systems to which your organization does or may contribute?
- (2) How does your organization actively support and strengthen your KEY communities? What are your KEY communities? How do you identify these communities and determine areas for organizational involvement, including areas related to your CORE COMPETENCIES? How do your SENIOR LEADERS, in concert with your WORKFORCE, contribute to improving these communities?

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

- (1) องค์กรดำเนินการอย่างไรในกรณีที่ผลิตภัณฑ์ และการปฏิบัติการมีผลกระทบต่อสังคม องค์กรได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะที่มีต่อผลิตภัณฑ์ และการปฏิบัติการ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตอย่างไร องค์กรมีการเตรียมการเชิงรุกในประเด็นดังกล่าวอย่างไร ทั้งนี้รวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและใช้กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มี ประสิทธิภาพ (*) องค์กรมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรในเรื่องที่เกี่ยวข้อง กับข้อกำหนดด้านกฎข้อบังคับและกฎหมายเพื่อให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดหรือ ดีกว่าที่กำหนด (*) องค์กรมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรในการดำเนินการ เรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ และการปฏิบัติการขององค์กร
- (2) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านของ องค์กรมีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม องค์กรมีกระบวนการ และตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่ สำคัญอะไรในการส่งเสริมและกำกับดูแลให้มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมภายใต้ โครงสร้างระบบการกำกับดูแลและตลอดทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ ผู้ส่งมอบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการกำกับดูแล และดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมี จริยธรรม

ค. ความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

- (1) องค์กรคำนึงถึงความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมในภาพใหญ่เป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และ การปฏิบัติการประจำวันอย่างไร รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมให้กับระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจที่องค์กรดำเนินการอยู่หรืออาจให้การสนับสนุนได้
- (2) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญต่อ องค์กรอย่างจริงจัง ชุมชนที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการกำหนดชุมชน ดังกล่าวอย่างไร และกำหนดกิจกรรมที่องค์กรเข้าไปมีส่วนร่วม รวมถึงกิจกรรมที่อาจใช้ความ สามารถพิเศษขององค์กร ผู้นำระดับสูงและบุคลากรร่วมมือกันในการพัฒนาชุมชนนั้นอย่างไร

Notes :

- N1.** Societal responsibilities in areas critical to your organization's ongoing marketplace success also should be addressed in Strategy Development (Item 2.1) and in Process Management (Category 6). Key results, such as results of regulatory and legal compliance (including the results of mandated financial audits); reductions in environmental impacts through the use of "green" technology, resource-conserving activities, or other means; or improvements in social impacts, such as the global use of enlightened labor practices, should be reported as Leadership Outcomes (Item 7.6).
- N2.** Transparency in operations of your governance board (1.2a[1]) should include your internal controls on governance processes. *For some nonprofit organizations, an external advisory board may provide some or all of the governance board functions. For those nonprofit organizations that serve as stewards of public funds, stewardship of those funds and transparency in operations are areas of emphasis.*
- N3.** Leadership performance evaluation (1.2a[2]) might be supported by peer reviews, formal performance management reviews, and formal or informal workforce and other stakeholder feedback and surveys. *For some nonprofit and government organizations, external advisory boards might evaluate the performance of senior leaders and the governance board.*
- N4.** Measures or indicators of ethical behavior (1.2b[2]) might include the percentage of independent board members, measures of relationships with stockholder and nonstockholder constituencies, instances of ethical conduct breaches and responses, survey results on workforce perceptions of organizational ethics, ethics hotline use, and results of ethics reviews and audits. They also might include evidence that policies, workforce training, and monitoring systems are in place with respect to conflicts of interest and proper use of funds.

หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1** ควรนำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ในประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จด้านตลาดในปัจจุบันขององค์กรไปใช้ประกอบในการจัดทำกลยุทธ์ (หัวข้อ 2.1) และในการจัดการกระบวนการ (หมวด 6) ด้วย ในหัวข้อผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร (หัวข้อ 7.6) ควรประกอบด้วยผลลัพธ์ที่สำคัญ เช่น ผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย (รวมถึงผลลัพธ์การตรวจสอบด้านการเงินตามข้อบังคับ) การลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมโดยใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Technology) กิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากรหรือวิธีการอื่นๆ หรือการปรับปรุงผลกระทบต่อสังคม เช่น การปฏิบัติต่อผู้ใช้งานที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล
- หมายเหตุ 2** ความโปร่งใสในการดำเนินการของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร [1.2ก.(1)] ควรครอบคลุมเรื่องการควบคุมภายในของกระบวนการกำกับดูแลสำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง คณะกรรมการที่ปรึกษากายนอกอาจทำหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรทั้งหมดหรือบางส่วน สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรที่ทำหน้าที่ดูแลรักษาเงินกองทุนของสาธารณะ ต้องเน้นความสำคัญในเรื่องการดูแลรักษาเงินกองทุนสาธารณะ และความโปร่งใสในการดำเนินงาน
- หมายเหตุ 3** การประเมินผลการนำองค์กร [1.2ก.(2)] อาจใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินโดยผู้ร่วมงาน ผลการทบทวนผลการดำเนินการของผู้บริหารอย่างเป็นทางการ รวมทั้งใช้ข้อมูลป้อนกลับและผลสำรวจของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ที่ทำอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและองค์กรภาครัฐบางแห่ง คณะกรรมการที่ปรึกษากายนอกอาจประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร
- หมายเหตุ 4** ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม [1.2ข.(2)] อาจรวมถึงอัตราส่วนของกรรมการอิสระของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ตัววัดที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้ถือหุ้น และผู้ไม่ได้ถือหุ้น การรายงานและการจัดการกับการกระทำที่ขัดต่อจริยธรรม ผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อจริยธรรมขององค์กร การใช้โทรศัพท์สายด่วนเฉพาะสำหรับเรื่องจริยธรรม รวมทั้งผลการทบทวนและการตรวจสอบด้านจริยธรรม ซึ่งอาจรวมถึงหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีนโยบายการฝึกอบรมบุคลากรและระบบการติดตามเฝ้าระวังในเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อนและการใช้เงินกองทุนอย่างเหมาะสม

- N5.** Areas of societal contributions and community support appropriate for 1.2c might include your efforts to improve the environment (e.g., collaboration to conserve the environment or natural resources); strengthen local community services, education, and health; and improve the practices of trade, business, or professional associations.
- N6.** The health and safety of your workforce are not addressed in Item 1.2; you should address these workforce factors in Item 5.2.
- N7.** *Nonprofit organizations should report in 1.2b(1), as appropriate, how they address the legal and regulatory requirements and standards that govern fundraising and lobbying activities.*
- N8.** *For some charitable organizations, societal contributions and support for key communities (1.2c) may occur totally through the mission-related activities of the organization. In such cases, it is appropriate to respond with any “extra efforts” you devote to support of these communities.*

For additional description of this Item, see pages 118-144.

Assessment of Item Responses

Item responses are assessed by considering the Criteria Item requirements; your key business factors presented in your Organizational Profile; and the maturity of your approaches, breadth of their deployment, and strength of your improvement process and results relative to the Scoring System. Refer to the Scoring System information on pages 190-201

หมายเหตุ 5 เรื่องการช่วยเหลือสังคมในภาพใหญ่และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญในหัวข้อ 1.2ค. อาจารย์รวมถึงสิ่งที้องค์กรทำเพื่อปรับปรุงสิ่งแวดล้อม (เช่น ความร่วมมือเพื่ออนุรักษ์สภาพแวดล้อมหรือทรัพยากรธรรมชาติ) สร้างความเข้มแข็งให้งานบริการ การศึกษา และสุขอนามัยของชุมชน และปรับปรุงการดำเนินการของการค้า ธุรกิจ หรือสมาคมวิชาชีพต่างๆ

หมายเหตุ 6 หัวข้อ 1.2 ไม่ครอบคลุมเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร องค์กรควรอธิบายเรื่องนี้ในหัวข้อ 5.2

หมายเหตุ 7 องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ควรอธิบายถึงวิธีการที่จะดำเนินการตามข้อกำหนดและมาตรฐานของกฎหมายและกฎข้อบังคับที่ใช้ในการควบคุมการระดมทุนและการล๊อบบี้ไว้ใน [1.2ข.(1)] (*)

หมายเหตุ 8 สำหรับองค์กรการกุศลบางแห่งที่มีพันธกิจในการสนับสนุนสังคมในภาพใหญ่และสนับสนุนชุมชนที่สำคัญโดยตรงอยู่แล้ว (1.2ค.) องค์กรควรอธิบายถึง “การทุ่มเทเป็นพิเศษ” ในการอุทิศตนเพื่อสนับสนุนชุมชนนั้นๆ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 118-144

การตรวจประเมินการตอบคำถามของหัวข้อ

การตรวจประเมินคำตอบในแต่ละหัวข้อ พิจารณาถึงข้อกำหนดของหัวข้อ ปัจจัยทางธุรกิจที่สำคัญขององค์กรที่นำเสนอไว้ในโครงสร้างองค์กร และระดับความสมบูรณ์ของแนวทาง ความครอบคลุมของการถ่ายทอดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ และจุดแข็งของกระบวนการปรับปรุงและผลลัพธ์ตามระบบการให้คะแนน

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเรื่องระบบการให้คะแนนในหน้า 190-201

2 Strategic Planning

The **Strategic Planning** Category examines HOW your organization develops STRATEGIC OBJECTIVES and ACTION PLANS. Also examined are HOW your chosen STRATEGIC OBJECTIVES and ACTION PLANS are DEPLOYED and changed if circumstances require, and HOW progress is measured.

2.1 Strategy Development : How do you develop your strategy?

Describe HOW your organization establishes its strategy to address its STRATEGIC CHALLENGES and leverage its STRATEGIC ADVANTAGES. Summarize your organization's KEY STRATEGIC OBJECTIVES and their related GOALS.

Within your response, include answers to the following questions :

a. Strategy Development PROCESS

- (1) How does your organization conduct its strategic planning? What are the KEY PROCESS steps? Who are the KEY participants? How does your PROCESS identify potential blind spots? How do you determine your CORE COMPETENCIES, STRATEGIC CHALLENGES, and STRATEGIC ADVANTAGES (identified in your Organizational Profile)? What are your short- and longer-term planning time horizons? How are these time horizons set? How does your strategic planning PROCESS address these time horizons?
- (2) How do you ensure that strategic planning addresses the KEY factors listed below? How do you collect and analyze relevant data and information pertaining to these factors as part of your strategic planning PROCESS?
 - your organization's strengths, weaknesses, opportunities, and threats
 - early indications of major shifts in technology, markets, products, CUSTOMER preferences, competition, or the regulatory environment
 - long-term organizational SUSTAINABILITY, including needed CORE COMPETENCIES
 - your ability to execute the strategic plan

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (80 คะแนน)

ในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้เพื่อนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์ (40 คะแนน)

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งสรุปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การจัดทำกลยุทธ์

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์มีอะไรบ้าง และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง กระบวนการดังกล่าวสามารถระบุจุดบอดที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดความสามารถพิเศษ ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (ตามที่อธิบายไว้ในโครงสร้างองค์กร) กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกรอบเวลาและทำให้กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าได้นำปัจจัยที่สำคัญต่อไปนี้มาประกอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเหล่านี้มาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์
 - จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร
 - สัญญาณบ่งชี้แต่เนิ่นๆ ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านเทคโนโลยี ตลาด ผลิตภัณฑ์ ความชอบของลูกค้า การแข่งขัน หรือสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ
 - ความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว รวมถึงความสามารถพิเศษที่จำเป็นขององค์กร
 - ความสามารถขององค์กรในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

b. STRATEGIC OBJECTIVES

- (1) What are your KEY STRATEGIC OBJECTIVES and your timetable for accomplishing them? What are your most important GOALS for these STRATEGIC OBJECTIVES?
- (2) How do your STRATEGIC OBJECTIVES address your STRATEGIC CHALLENGES and STRATEGIC ADVANTAGES? How do your STRATEGIC OBJECTIVES address your opportunities for INNOVATION in products, operations, and your business model? How do your STRATEGIC OBJECTIVES address current and future CORE COMPETENCIES? How do you ensure that your STRATEGIC OBJECTIVES balance short- and longer-term challenges and opportunities? How do you ensure that your STRATEGIC OBJECTIVES consider and balance the needs of all KEY STAKEHOLDERS?

Notes :

- N1.** “Strategy development” refers to your organization’s approach (formal or informal) to preparing for the future. Strategy development might utilize various types of forecasts, projections, options, scenarios, knowledge (see 4.2a for relevant organizational knowledge), or other approaches to envisioning the future for purposes of decision making and resource allocation. Strategy development might involve participation by key suppliers, distributors, partners, and customers. *For some nonprofit organizations, strategy development might involve participation by organizations providing similar services or drawing from the same donor population or volunteer workforce.*
- N2.** The term “strategy” should be interpreted broadly. Strategy might be built around or lead to any or all of the following: new products; redefinition of key customer groups or market segments; new core competencies; revenue growth via various approaches, including acquisitions, grants, and endowments; divestitures; new partnerships and alliances; and new employee or volunteer relationships. Strategy might be directed toward becoming a preferred supplier, a local supplier in each of your major customers’ or partners’ markets, a low-cost producer, a market innovator, or a high-end or customized product or service provider. It also might be directed toward meeting a community or public need.

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- (1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง
- (2) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์อย่างไร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรตอบสนองอย่างไรต่อโอกาสในการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ การปฏิบัติการ และรูปแบบการดำเนินธุรกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้ความสำคัญต่อความสามารถพิเศษขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สร้างสมดุลระหว่างความท้าทายและโอกาสในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งคำนึงถึงและสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

หมายเหตุ:

- หมายเหตุ 1** “การจัดทำกลยุทธ์” หมายถึง แนวทางขององค์กร (ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ) ในการเตรียมการสำหรับอนาคต การจัดทำกลยุทธ์อาจใช้รูปแบบต่างๆ ของการพยากรณ์ การคาดคะเน ทางเลือก สถานการณ์จำลอง ความรู้ (ดูหัวข้อ 4.2ก. เกี่ยวกับความรู้ขององค์กร) หรือแนวทางอื่นที่ช่วยให้เห็นภาพในอนาคต เพื่อการตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากร การจัดทำกลยุทธ์ อาจเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของผู้ส่งมอบ ผู้จัดจำหน่าย คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ และลูกค้าที่สำคัญ
- สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง การจัดทำกลยุทธ์อาจเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมขององค์กรที่ให้บริการคล้ายกัน หรือที่มีกลุ่มผู้บริจาคหรืออาสาสมัครกลุ่มเดียวกัน*
- หมายเหตุ 2** “กลยุทธ์” ควรตีความอย่างกว้างๆ กลยุทธ์อาจเป็นผลมาจากหรือนำไปสู่สิ่งต่อไปนี้ เช่น ผลิตภัณฑ์ใหม่ การกำหนดกลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาดที่สำคัญใหม่ ความสามารถพิเศษใหม่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นด้วยวิธีการต่างๆ รวมทั้งการครอบครองกิจการ เงินอุดหนุนและเงินบริจาค การขายธุรกิจ การสร้างความร่วมมืออย่างเป็นทางการและการหาพันธมิตรใหม่ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานหรืออาสาสมัครใหม่ กลยุทธ์ขององค์กรอาจมุ่งเน้นการก้าวไปสู่การเป็นผู้ส่งมอบที่พึงประสงค์ของลูกค้า การเป็นผู้ส่งมอบในตลาดของลูกค้าหลัก หรือของคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ การเป็นผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำ การเป็นผู้สร้างนวัตกรรมในตลาด หรือการเป็นผู้ผลิตหรือบริการแก่ลูกค้าระดับบนหรือตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย รวมทั้งอาจเป็นการมุ่งตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือสาธารณะ

N3.

Your organization's strengths, weaknesses, opportunities, and threats (2.1a[2]) should address all factors that are key to your organization's future success, including the following, as appropriate: your customer and market requirements, expectations, and opportunities; your opportunities for innovation and role-model performance; your core competencies; your competitive environment and your performance relative to competitors and comparable organizations; your product life cycle; technological and other key innovations or changes that might affect your products and services and how you operate, as well as the rate of that innovation; your workforce and other resource needs; your ability to capitalize on diversity; your opportunities to redirect resources to higher-priority products, services, or areas; financial, societal, ethical, regulatory, technological, security, and other potential risks and opportunities; your ability to prevent and respond to emergencies, including natural or other disasters; changes in the national or global economy; partner and supply chain requirements, strengths, and weaknesses; changes in your parent organization; and other factors unique to your organization.

N4.

Your ability to execute the strategic plan (2.1a[2]) should address your ability to mobilize the necessary resources and knowledge. It also should address your organizational agility based on contingency plans or, if circumstances require, a shift in plans and rapid execution of new or changed plans.

- หมายเหตุ 3** จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร [2.1ก.(2)] ควรครอบคลุมถึงปัจจัยทั้งหมดที่สำคัญต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร รวมถึงปัจจัยดังต่อไปนี้ (*) ได้แก่
- ความต้องการ ความคาดหวัง และโอกาสในด้านลูกค้าและตลาด
 - โอกาสขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม และมีผลการดำเนินการที่เป็นแบบอย่างที่ดี
 - ความสามารถพิเศษขององค์กร
 - สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและผลการดำเนินการขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและองค์กรที่เทียบเคียงกันได้
 - วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์
 - นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่สำคัญอื่นๆ หรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร และการปฏิบัติการ รวมทั้งอัตราการสร้างนวัตกรรม
 - ความจำเป็นด้านทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ
 - ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย
 - โอกาสในการผันทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้กับผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกิจกรรมอื่นที่มีความสำคัญกว่า
 - ความเสี่ยงและโอกาสด้านการเงิน สังคมในภาพใหญ่ จริยธรรม กฎข้อบังคับ เทคโนโลยี ความมั่นคง และความเสี่ยงและโอกาสอื่นที่อาจเกิดขึ้น
 - ความสามารถขององค์กรในการป้องกัน และตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน รวมทั้งภัยพิบัติทางธรรมชาติ หรือภัยอื่นๆ
 - การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในระดับประเทศหรือระดับโลก
 - ข้อกำหนด จุดแข็ง และจุดอ่อนของคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการและห่วงโซ่อุปทาน
 - การเปลี่ยนแปลงขององค์กรแม่
 - ปัจจัยอื่นๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะองค์กร

- หมายเหตุ 4** ความสามารถขององค์กรในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ [2.1ก.(2)] ควรคำนึงถึงความสามารถขององค์กรในการระดมทรัพยากรและความรู้ที่จำเป็น และความคล่องตัวขององค์กรตามแผนฉุกเฉิน หรือกรณีที่สถานการณ์บังคับให้มีการปรับเปลี่ยนแผน และการนำแผนใหม่หรือแผนที่เปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

N5. Strategic objectives that address key challenges and advantages (2.1b[2]) might include rapid response, customization, co-location with major customers or partners, workforce capability and capacity, specific joint ventures, virtual manufacturing, rapid innovation, ISO quality or environmental systems registration, Web-based supplier and customer relationship management, and product and service quality enhancements. Responses to Item 2.1 should focus on your specific challenges and advantages—those most important to your ongoing success and to strengthening your organization’s overall performance.

N6. Item 2.1 addresses your overall organizational strategy, which might include changes in product offerings and customer engagement processes. However, the Item does not address product design or customer engagement strategies; you should address these factors in Items 6.1 and 3.1, as appropriate.

For additional description of this Item, see pages 118-144.

2.2 Strategy Deployment : How do you deploy your strategy?

Describe HOW your organization converts its STRATEGIC OBJECTIVES into ACTION PLANS. Summarize your organization’s ACTION PLANS, HOW they are DEPLOYED, and KEY ACTION PLAN PERFORMANCE MEASURES or INDICATORS. Project your organization’s future PERFORMANCE relative to KEY comparisons on these PERFORMANCE MEASURES or INDICATORS.

Within your response, include answers to the following questions :

a. ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT

- (1) What are your KEY short- and longer-term ACTION PLANS? What are the KEY planned changes, if any, in your products, your CUSTOMERS and markets, and how you will operate?
- (2) How do you develop and DEPLOY ACTION PLANS throughout the organization to your WORKFORCE and to KEY suppliers and PARTNERS, as appropriate, to achieve your KEY STRATEGIC OBJECTIVES? How do you ensure that the KEY outcomes of your ACTION PLANS can be sustained?

หมายเหตุ 5 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบที่สำคัญ [2.1ข.(2)] อาจรวมถึงการตอบสนองที่รวดเร็ว การผลิตหรือบริการตรงตามความต้องการของลูกค้า เฉพาะราย การใช้สถานที่ร่วมกับลูกค้าหลักหรือคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การร่วมทุน การผลิตเสมือนจริง การสร้างนวัตกรรมที่รวดเร็ว การได้รับการรับรองในระบบคุณภาพหรือระบบสิ่งแวดล้อม ตามมาตรฐาน ISO การจัดการความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบและลูกค้าผ่านเว็บ รวมทั้งการยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ การตอบหัวข้อ 2.1 ควรมุ่งเน้นความท้าทายและความได้เปรียบที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ และต่อการส่งเสริมให้ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

หมายเหตุ 6 หัวข้อ 2.1 กล่าวถึงกลยุทธ์ขององค์กรโดยรวม ซึ่งอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงในผลิตภัณฑ์และกระบวนการสร้างความผูกพันกับลูกค้า แต่หัวข้อนี้ไม่ครอบคลุมถึงการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือยุทธวิธีในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า ซึ่งจะอธิบายในหัวข้อ 6.1 และ 3.1 (*)

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 118-144

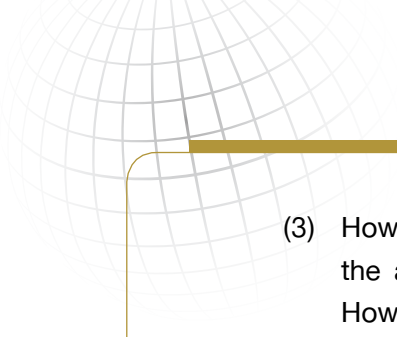
2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ : องค์กรถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติอย่างไร (40 คะแนน)

ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ ให้สรุปแผนปฏิบัติการ วิธีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ และตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญผลการดำเนินการที่สำคัญของแผนปฏิบัติการ รวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กรเปรียบเทียบกับตัววัดหรือดัชนีชี้วัดดังกล่าว

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

- (1) แผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง การเปลี่ยนแปลงสำคัญในด้านผลิตภัณฑ์ ลูกค้าและตลาด ที่ได้วางแผนไว้มีอะไรบ้าง (ถ้ามี) และองค์กรจะดำเนินการตามแผนอย่างไร
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการที่สำคัญ (*) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้จะมีความยั่งยืน

- 
- (3) How do you ensure that financial and other resources are available to support the accomplishment of your ACTION PLANS, while meeting current obligations? How do you allocate these resources to support the accomplishment of the plans? How do you assess and manage the financial and other risks associated with the plans?
 - (4) How do you establish and DEPLOY modified ACTION PLANS if circumstances require a shift in plans and rapid execution of new plans?
 - (5) What are your KEY human resource or WORKFORCE plans to accomplish your short- and longer-term STRATEGIC OBJECTIVES and ACTION PLANS? How do the plans address potential impacts on people in your WORKFORCE and any potential changes to WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY needs?
 - (6) What are your KEY PERFORMANCE MEASURES or INDICATORS for tracking the achievement and EFFECTIVENESS of your ACTION PLANS? How do you ensure that your overall ACTION PLAN measurement system reinforces organizational ALIGNMENT? How do you ensure that the measurement system covers all KEY DEPLOYMENT areas and STAKEHOLDERS?

b. PERFORMANCE PROJECTION

For the KEY PERFORMANCE MEASURES or INDICATORS identified in 2.2a(6), what are your PERFORMANCE PROJECTIONS for both your short- and longer-term planning time horizons? How are these PROJECTIONS determined? How does your projected PERFORMANCE compare with the projected PERFORMANCE of your competitors or comparable organizations? How does it compare with KEY BENCHMARKS, GOALS, and past PERFORMANCE, as appropriate? If there are current or projected gaps in PERFORMANCE against your competitors or comparable organizations, HOW will you address them?

- (3) องค์กรทำอะไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุน แผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จ และบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน องค์กรมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้ได้อย่างไรเพื่อสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล องค์กรประเมินและจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผนดังกล่าวอย่างไร
- (4) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับเปลี่ยนแผนและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว ในกรณีที่สถานการณ์บังคับ
- (5) แผนด้านทรัพยากรบุคคลหรือบุคลากรที่สำคัญมีอะไรบ้าง ที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบและความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง บุคลากรอย่างไร
- (6) ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ใช้ติดตามผลลัพธ์และประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของ แผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้องค์กรสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลดังกล่าวครอบคลุมเรื่องที่เกี่ยวข้องที่ถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญๆ ทั้งหมด

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร ตามตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้ในข้อ 2.2ก.(6) มีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการคาดการณ์ ผลดังกล่าวเป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับผลของกลุ่มหรือขององค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้ และเมื่อเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงที่สำคัญ เป้าประสงค์ และผลการดำเนินการที่ผ่านมา (*) องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการมีความก้าวหน้าตามที่คาดการณ์ไว้ องค์กรจะทำอะไรหากพบว่ามีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินการปัจจุบันหรือที่คาดการณ์ไว้เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือกับองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้



Notes :

- N1.** Strategy and action plan development and deployment are closely linked to other Items in the Criteria. The following are examples of key linkages :
- Item 1.1 for how your senior leaders set and communicate organizational direction;
 - Category 3 for gathering customer and market knowledge as input to your strategy and action plans and for deploying action plans;
 - Category 4 for measurement, analysis, and knowledge management to support your key information needs, to support your development of strategy, to provide an effective basis for your performance measurements, and to track progress relative to your strategic objectives and action plans;
 - Category 5 for meeting your workforce capability and capacity needs, for workforce development and learning system design and needs, and for implementing workforce-related changes resulting from action plans;
 - Category 6 for changes to core competencies, work systems, and work process requirements resulting from your action plans; and
 - Item 7.6 for specific accomplishments relative to your organizational strategy and action plans.
- N2.** Measures and indicators of projected performance (2.2b) might include changes resulting from new ventures; organizational acquisitions or mergers; new value creation; market entry and shifts; new legislative mandates, legal requirements, or industry standards; and significant anticipated innovations in products and technology.

For additional description of this Item, see page 118-144.

หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1** การจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับหัวข้ออื่นในเกณฑ์ ตัวอย่างการเชื่อมโยงที่สำคัญ มีดังนี้
- หัวข้อ 1.1 เรื่องการดำเนินการของผู้นำระดับสูงในการกำหนดและสื่อสารทิศทางขององค์กร
 - หมวด 3 เรื่องการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ
 - หมวด 4 เรื่องการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนความจำเป็นด้านสารสนเทศที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อเป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล (Effective Basis) ในการวัดผลการดำเนินการ และเพื่อติดตามความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
 - หมวด 5 เรื่องการตอบสนองความจำเป็นขององค์กรด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร เรื่องการออกแบบและความจำเป็นของระบบการพัฒนาและการเรียนรู้ และเรื่องการปรับเปลี่ยนที่เกี่ยวกับบุคลากรตามแผนปฏิบัติการ
 - หมวด 6 เรื่องการปรับเปลี่ยนความสามารถพิเศษ ระบบงาน และข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน ตามแผนปฏิบัติการ
 - หัวข้อ 7.6 เรื่องการบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร
- หมายเหตุ 2** ตัววัดและดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ (2.2ข.) อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากการลงทุนใหม่ การเข้าถึงสิทธิ์หรือควมรวมกิจการ การสร้างคุณค่าใหม่ การเข้าสู่ตลาดและการเปลี่ยนตลาด คำสั่งตามกฎหมายใหม่ ข้อกำหนดตามกฎหมาย หรือมาตรฐานอุตสาหกรรม และนวัตกรรมที่สำคัญในอนาคตในด้านผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 118-144

3 Customer Focus

The **Customer Focus** Category examines HOW your organization engages its CUSTOMERS for long-term marketplace success. This ENGAGEMENT strategy includes HOW your organization builds a CUSTOMER-focused culture. Also examined is HOW your organization listens to the VOICE OF ITS CUSTOMERS and uses this information to improve and identify opportunities for INNOVATION.

3.1 Customer Engagement : How do you engage customers to serve their needs and build relationships?

Describe HOW your organization determines product offerings and mechanisms to support CUSTOMERS' use of your products. Describe also HOW your organization builds a CUSTOMER-focused culture.

Within your response, include answers to the following questions :

a. Product Offerings and CUSTOMER Support

- (1) How do you identify and innovate product offerings to meet the requirements and exceed the expectations of your CUSTOMER groups and market SEGMENTS (identified in your Organizational Profile)? How do you identify and innovate product offerings to attract new CUSTOMERS and provide opportunities for expanding relationships with existing CUSTOMERS, as appropriate?
- (2) How do you determine your KEY mechanisms to support use of your products and enable CUSTOMERS to seek information and conduct their business with you? What are your KEY means of CUSTOMER support, including your KEY communication mechanisms? How do they vary for different CUSTOMERS, CUSTOMER groups, or market SEGMENTS? How do you determine your CUSTOMERS' KEY support requirements? How do you ensure that CUSTOMER support requirements are DEPLOYED to all people and PROCESSES involved in CUSTOMER SUPPORT?
- (3) How do you keep your APPROACHES for identifying and innovating product offerings and for providing CUSTOMER support current with business needs and directions?

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า (110 คะแนน)

ในหมวดการมุ่งเน้นลูกค้า เป็นการตรวจประเมินวิธีการที่องค์กรสร้างความผูกพันกับลูกค้า เพื่อความสำเร็จด้านตลาดในระยะยาว กลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันนี้ครอบคลุมถึงวิธีการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า รวมทั้งวิธีการที่องค์กรรับฟัง “เสียงของลูกค้า” และใช้สารสนเทศนี้เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

3.1 ความผูกพันของลูกค้า : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความสัมพันธ์ (50 คะแนน)

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรกำหนดผลิตภัณฑ์และกลไกต่างๆ เพื่อสนับสนุนการที่ลูกค้าใช้ผลิตภัณฑ์ขององค์กร รวมทั้งอธิบายวิธีการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลิตภัณฑ์ และการสนับสนุนลูกค้า

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดและสร้างนวัตกรรมให้ผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการ และทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด (ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร) รวมทั้งวิธีการค้นหาและสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่และสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์กับลูกค้าในปัจจุบัน (*)
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกลไกที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนให้ลูกค้ามาใช้ผลิตภัณฑ์ และสามารถสืบค้นสารสนเทศ รวมทั้งทำธุรกรรมกับองค์กร วิธีการที่สำคัญในการสนับสนุนลูกค้า รวมทั้งกลไกที่สำคัญในการสื่อสารมีอะไรบ้าง วิธีการและกลไกเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาดแต่ละกลุ่ม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการระบุข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนลูกค้า องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าข้อกำหนดดังกล่าวได้ถ่ายทอดไปยังทุกคนและทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนลูกค้าเพื่อนำไปปฏิบัติ
- (3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้แนวทางในการกำหนดและสร้างนวัตกรรมให้ผลิตภัณฑ์ รวมทั้งแนวทางในการสนับสนุนลูกค้าทันต่อทิศทางและความต้องการของธุรกิจอยู่เสมอ

b. Building a CUSTOMER Culture

- (1) How do you create an organizational culture that ensures a consistently positive CUSTOMER experience and contributes to CUSTOMER ENGAGEMENT? How do your WORKFORCE PERFORMANCE management system and your WORKFORCE and leader development systems reinforce this culture?
- (2) How do you build and manage relationships with CUSTOMERS to
 - acquire new CUSTOMERS;
 - meet their requirements and exceed their expectations in each stage of the CUSTOMER life cycle; and
 - increase their ENGAGEMENT with you?
- (3) How do you keep your APPROCHES for creating a CUSTOMER-focused culture and building CUSTOMER relationships current with business needs and directions?

Notes :

- N1.** “Customer engagement” refers to your customers’ investment in your brand and product offerings. Characteristics of engagement include customer retention and loyalty, customers’ willingness to make an effort to do business—and to increase business—with your organization, and customers’ willingness to actively advocate for and recommend your brand and product offerings.
- N2.** “Product offerings” and “products” refer to the goods and services that you offer in the marketplace. Product offerings (3.1a[1]) should consider all the important characteristics of products and services and their performance throughout their full life cycle and the full “consumption chain.” The focus should be on features that affect customer preference and loyalty—for example, those features that differentiate your products from competing offerings or other organizations’ services. Those features might include price, reliability, value, delivery, timeliness, ease of use, requirements for the use and disposal of hazardous materials, customer or technical support, and the sales relationship. Key product features also might take into account how transactions occur and factors such as customer data privacy and security. Your results on performance relative to key product features should be reported in Item 7.1, and those concerning customer perceptions and actions (outcomes) should be reported in Item 7.2.

ข. การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดีอย่างคงเส้นคงวา และส่งผลต่อความผูกพัน ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และระบบการพัฒนาบุคลากรและผู้นำเกื้อหนุนวัฒนธรรมนี้อย่างไร
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อ
 - ให้ได้ลูกค้าใหม่
 - ตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังในแต่ละขั้นตอนของวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า
 - เพิ่มความผูกพันกับองค์กร
- (3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้แนวทางในการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าทันต่อทิศทางและความต้องการของธุรกิจอยู่เสมอ

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 “ความผูกพันของลูกค้า” หมายถึง แรงหนุนของลูกค้าที่ทุ่มให้กับยี่ห้อ และผลิตภัณฑ์ขององค์กร ลักษณะของความผูกพัน รวมถึงการรักษาลูกค้าไว้และความภักดีของลูกค้า ความเต็มใจของลูกค้าในการทำธุรกิจและขยายธุรกิจกับองค์กร และความเต็มใจของลูกค้าในการสนับสนุนอย่างเต็มที่และแนะนำยี่ห้อ รวมทั้งผลิตภัณฑ์ให้คนอื่นรู้จัก

หมายเหตุ 2 “ผลิตภัณฑ์” ในเกณฑ์นี้หมายถึง สินค้าและบริการที่องค์กรเสนอขายในตลาด ผลิตภัณฑ์ [3.1ก.(1)] ควรคำนึงถึงลักษณะที่สำคัญทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งผลการดำเนินการ ตลอดทั้งวงจรชีวิต และ “ห่วงโซ่การบริโภค” จุดมุ่งเน้นควรอยู่ที่ลักษณะพิเศษที่มีผลต่อความชอบของลูกค้าและความภักดี ตัวอย่างเช่น ลักษณะพิเศษที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ขององค์กรมีความแตกต่างจากคู่แข่ง หรือบริการขององค์กรอื่น ลักษณะพิเศษเหล่านี้ อาจรวมถึงราคา ความน่าเชื่อถือ คุณค่า การส่งมอบ ความทันกาล การใช้งานง่าย ข้อกำหนดเกี่ยวกับการใช้และกำจัดวัตถุอันตราย การบริการลูกค้าหรือการบริการด้านเทคนิค รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายกับลูกค้า ลักษณะพิเศษที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ อาจพิจารณาถึงการทำธุรกรรมและปัจจัยอื่นๆ เช่น การรักษาความลับ และความปลอดภัยของข้อมูลส่วนตัวของลูกค้า ควรรายงานผลลัพธ์ของผลดำเนินการที่เกี่ยวกับลักษณะพิเศษที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ในหัวข้อ 7.1 ส่วนประเด็นที่เกี่ยวกับมุมมองและการตอบสนองของลูกค้าให้รายงานในหัวข้อ 7.2

- N3.** The goal of customer support (3.1a[2]) is to make your organization easy to do business with and responsive to your customers' expectations.
- N4.** Customer relationship building (3.1b[2]) might include the development of partnerships or alliances with customers.
- N5.** The customer life cycle (3.1b[2]) begins in the pre-sale period and should include all stages of your involvement with the customer. This might include relationship building, the active business relationship, and an exit strategy, as appropriate.
- N6.** *For additional considerations on products, customers, and the business of nonprofit organizations, see Item P.1, Notes 1 and 7, and Item P.2, Note 5.*

For additional description of this Item, see page 118-144.

3.2 Voice of the Customer : How do you obtain and use information from your customers?

Describe HOW your organization listens to your CUSTOMERS and acquires satisfaction and dissatisfaction information. Describe also HOW CUSTOMER information is used to improve your marketplace success.

Within your response, include answers to the following questions :

a. CUSTOMER Listening

- (1) How do you listen to CUSTOMERS to obtain actionable information and to obtain feedback on your products and your CUSTOMER support? How do your listening methods vary for different CUSTOMERS, CUSTOMER groups, or market SEGMENTS? How do your listening methods vary across the CUSTOMER life cycle? How do you follow up with CUSTOMERS on the quality of products, CUSTOMER support, and transactions to receive immediate and actionable feedback?
- (2) How do you listen to former CUSTOMERS, potential CUSTOMERS, and CUSTOMERS of competitors to obtain actionable information and to obtain feedback on your products, CUSTOMER support, and transactions, as appropriate?

- หมายเหตุ 3** เป้าประสงค์ของการสนับสนุนลูกค้า [3.1ก.(2)] คือ การทำให้ลูกค้าสะดวกที่จะทำธุรกิจกับองค์กร และองค์กรสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า
- หมายเหตุ 4** การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า [3.1ข.(2)] อาจจะรวมถึงการสร้างความร่วมมืออย่างเป็นทางการหรือการเป็นพันธมิตรกับลูกค้า
- หมายเหตุ 5** วงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า [3.1ข.(2)] เริ่มต้นตั้งแต่ช่วงก่อนการขาย และควรรวมถึงทุกขั้นตอนที่มีความเกี่ยวข้องกับลูกค้า ซึ่งอาจรวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ การมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และกลยุทธ์ในการสิ้นสุดความเป็นลูกค้า (*)
- หมายเหตุ 6** สำหรับผลิตภัณฑ์ ลูกค้า และธุรกิจขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ให้ดูเพิ่มเติมในโครงสร้างองค์กร ข้อ 1 หมายเหตุ 1 และหมายเหตุ 7 และโครงสร้างองค์กร ข้อ 2 หมายเหตุ 5

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 118-144

3.2 เสียงของลูกค้า : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาและใช้สารสนเทศจากลูกค้า (60 คะแนน)

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรรับฟังลูกค้า และได้สารสนเทศด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ รวมทั้งให้อธิบายวิธีการใช้สารสนเทศจากลูกค้าเพื่อเพิ่มความสำเร็จในตลาดของตน

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การรับฟังลูกค้า

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังลูกค้า เพื่อให้ได้สารสนเทศและข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการสนับสนุนลูกค้าที่สามารถนำไปใช้ได้ วิธีการรับฟังดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไร ระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาด รวมทั้งมีความแตกต่างกันอย่างไรภายในวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการติดตามความคิดเห็นของลูกค้าในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนลูกค้า และการทำธุรกรรม เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างทันท่วงทีและสามารถนำไปใช้ได้
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังลูกค้าในอดีต ลูกค้าในอนาคต และลูกค้าของคู่แข่ง เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้ และเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนลูกค้า และการทำธุรกรรม (*)

- (3) How do you manage CUSTOMER complaints? How does your CUSTOMER complaint management PROCESS ensure that complaints are resolved promptly and EFFECTIVELY? How does your CUSTOMER complaint management PROCESS enable you to recover your CUSTOMERS' confidence, and enhance their satisfaction and ENGAGEMENT? How does your complaint management system enable aggregation and ANALYSIS of complaints for use in improvement throughout your organization and by your PARTNERS, as appropriate?

b. Determination of CUSTOMER Satisfaction and ENGAGEMENT

- (1) How do you determine CUSTOMER satisfaction and ENGAGEMENT? How do these determination methods differ among CUSTOMER groups and market SEGMENTS, as appropriate? How do your measurements capture actionable information for use in exceeding your CUSTOMERS' expectations and securing your CUSTOMERS' ENGAGEMENT? How do your determination methods enable aggregation and ANALYSIS of data for use in improvement throughout your organization and by your PARTNERS, as appropriate?
- (2) How do you obtain and use information on your CUSTOMERS' satisfaction relative to their satisfaction with your competitors? How do you obtain and use information on your CUSTOMERS' satisfaction relative to the satisfaction levels of CUSTOMERS of other organizations providing similar products or to industry BENCHMARKS, as appropriate?
- (3) How do you determine CUSTOMER dissatisfaction? How do your measurements capture actionable information for use in meeting your CUSTOMERS' requirements and exceeding their expectations in the future? How do your determination methods enable aggregation and ANALYSIS of data for use in improvement throughout your organization and by your PARTNERS, as appropriate?

- (3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้า และทำให้มั่นใจว่ากระบวนการจัดการข้อร้องเรียนทำให้ข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้าทำให้เรียกความเชื่อมั่นของลูกค้ากลับคืนมา รวมทั้งสร้างเสริมความพึงพอใจและความผูกพันได้อย่างไร ระบบการจัดการข้อร้องเรียนขององค์กรทำให้เกิดการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อร้องเรียน เพื่อนำผลไปใช้ปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร และโดยคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการได้อย่างไร (*)

ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า วิธีการเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด การวัดดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ตอบสนองให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า และสร้างความผูกพันกับลูกค้าได้อย่างไร วิธีการประเมินส่งเสริมให้เกิดการรวบรวมและวิเคราะห์ เพื่อนำผลไปใช้ปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร และโดยคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการได้อย่างไร (*)
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาและใช้สารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของลูกค้าของตนที่มีต่อคู่แข่ง องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาและใช้สารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าอื่นที่มีต่อองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน หรือกับระดับเทียบเคียงของอุตสาหกรรม (*)
- (3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความไม่พึงพอใจ การวัดดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังในอนาคตของลูกค้าได้อย่างไร วิธีการประเมินส่งเสริมให้เกิดการรวบรวมและวิเคราะห์ เพื่อนำผลไปใช้ปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร และโดยคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการได้อย่างไร (*)

c. ANALYSIS and Use of CUSTOMER Data

- (1) How do you use CUSTOMER, market, and product offering information to identify current and anticipate future CUSTOMER groups and market SEGMENTS? How do you consider CUSTOMERS of competitors and other potential CUSTOMERS and markets in this segmentation? How do you determine which CUSTOMERS, CUSTOMER groups, and market SEGMENTS to pursue for current and future products?
- (2) How do you use CUSTOMER, market, and product offering information to identify and anticipate KEY CUSTOMER requirements (including products and product features) and changing expectations and their relative importance to CUSTOMERS' purchasing or relationship decisions? How do you identify and anticipate how these requirements and changing expectations will differ across CUSTOMERS, CUSTOMER groups, and market SEGMENTS and across the CUSTOMER life cycle?
- (3) How do you use CUSTOMER, market, and product offering information to improve marketing, build a more CUSTOMER-focused culture, and identify opportunities for INNOVATION?
- (4) How do you keep your APPROACHES for CUSTOMER listening; determination of CUSTOMER satisfaction, dissatisfaction, and ENGAGEMENT; and use of CUSTOMER data current with business needs and directions?

Notes :

- N1.** The “voice of the customer” refers to your process for capturing customer-related information. Voice-of-the-customer processes are intended to be proactive and continuously innovative to capture stated, unstated, and anticipated customer requirements, expectations, and desires. The goal is to achieve customer engagement. Listening to the voice of the customer might include gathering and integrating various types of customer data, such as survey data, focus group findings, warranty data, and complaint data that affect customers' purchasing and engagement decisions.

ค. การวิเคราะห์และใช้ข้อมูลลูกค้า

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศของลูกค้า ตลาด และผลิตภัณฑ์ เพื่อกำหนดกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด ทั้งในปัจจุบันและอนาคต องค์กรได้คำนึงถึงลูกค้าของคู่แข่งหรือลูกค้าที่พึงมีในอนาคตตามที่จำแนกไว้แล้วอย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดลูกค้ากลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด เพื่อชักชวนให้มาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศของลูกค้า ตลาด และผลิตภัณฑ์ในการกำหนดและคาดการณ์ความต้องการที่สำคัญของลูกค้า (รวมถึงผลิตภัณฑ์ และลักษณะพิเศษของผลิตภัณฑ์) และความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งความสำคัญเชิงเปรียบเทียบที่ส่งผลให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อหรือตัดสินใจผูกสัมพันธ์ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดและคาดการณ์ความต้องการและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งแตกต่างกันระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด รวมทั้งระหว่างวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า
- (3) องค์กรใช้สารสนเทศของลูกค้า ตลาด และผลิตภัณฑ์ เพื่อปรับปรุงด้านการตลาด สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า และระบุโอกาสในการสร้างนวัตกรรมอย่างไร
- (4) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้แนวทางในการรับฟังลูกค้า การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า รวมทั้งการใช้ข้อมูลลูกค้าให้ทันต่อทิศทางและความต้องการของธุรกิจอยู่เสมอ

หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1** “เสียงของลูกค้า” [3.1ก.(2)] หมายถึง กระบวนการในการค้นหาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า กระบวนการด้าน “เสียงของลูกค้า” เป็นกระบวนการเชิงรุกและสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องในการค้นหาความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนาของลูกค้า ทั้งที่ชัดเจน ไม่ชัดเจน และที่คาดการณ์ไว้ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ลูกค้าเกิดความผูกพัน การรับฟังเสียงของลูกค้า อาจรวมถึงการรวบรวมและการบูรณาการข้อมูลต่างๆ ของลูกค้า เช่น ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ ผลจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลการรับประกัน และข้อมูลการร้องเรียนที่มีผลต่อการที่ลูกค้าจะตัดสินใจซื้อและตัดสินใจผูกสัมพันธ์

- N2.** Customer listening information could include marketing and sales information, customer engagement data, win/loss analysis, and complaint data. “Actionable information” refers to specific aspects of your products and customer interactions that affect customers’ future relationships with your organization.
- N3.** Determining customer satisfaction and dissatisfaction (3.2b) might include the use of any or all of the following: surveys, formal and informal feedback, customer account histories, complaints, field reports, win/loss analysis, customer referral rates, and transaction completion rates. Information might be gathered on the Web, through personal contact or a third party, or by mail. Determining customer dissatisfaction should be seen as more than reviewing low customer satisfaction scores. Dissatisfaction should be independently determined to identify root causes of dissatisfaction and enable a systematic remedy to avoid future dissatisfaction.
- N4.** Other organizations providing similar products (3.2b[2]) might include organizations that are not competitors but provide similar products in other geographic areas or to different populations.

For additional description of this Item, see page 118-144.

- หมายเหตุ 2** สารสนเทศจากการรับฟังลูกค้า อาจรวมถึงสารสนเทศการตลาดและการขาย ข้อมูลความผูกพันของลูกค้า การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า และข้อมูลการร้องเรียน “สารสนเทศที่นำไปใช้ได้” หมายถึง ลักษณะที่เฉพาะเจาะจงของผลิตภัณฑ์และการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีผลต่อความสัมพันธ์ในอนาคตของลูกค้ากับองค์กร
- หมายเหตุ 3** การประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า (3.2ข.) อาจรวมถึงการใช้วิธีการบางอย่างหรือทุกอย่างดังต่อไปนี้ การสำรวจ ข้อมูลป้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประวัติการทำธุรกิจกับลูกค้า ข้อร้องเรียน รายงานจากภาคสนาม การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า อัตราการแนะนำจากลูกค้าเดิม และอัตราความสำเร็จของการทำธุรกรรม สารสนเทศอาจรวบรวมผ่านเว็บ การติดต่อโดยตรงหรือผ่านบุคคลที่สาม หรือทางไปรษณีย์ การประเมินความไม่พึงพอใจของลูกค้า ไม่ควรพิจารณาเพียงแค่ข้อที่ได้คะแนนน้อย แต่ควรแยกการประเมินความไม่พึงพอใจออกมาต่างหาก เพื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุรากเหง้าของความไม่พึงพอใจ และทำให้สามารถแก้ไขอย่างเป็นระบบเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต
- หมายเหตุ 4** องค์กรที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน [3.2ข.(2)] อาจรวมถึงองค์กรที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งโดยตรง แต่เสนอผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน ที่อยู่ในพื้นที่อื่นหรือกับกลุ่มประชากรอื่น

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 118-144

4 Measurement, Analysis, and Knowledge Management

The *Measurement, ANALYSIS, and Knowledge Management* Category examines HOW your organization selects, gathers, analyzes, manages, and improves its data, information, and KNOWLEDGE ASSETS and HOW it manages its information technology. The Category also examines HOW your organization reviews and uses reviews to improve its PERFORMANCE.

4.1 Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance : How do you measure, analyze, and then improve organizational performance?

Describe HOW your organization measures, analyzes, reviews, and improves its PERFORMANCE through the use of data and information at all levels and in all parts of your organization.

Within your response, include answers to the following questions :

a. PERFORMANCE Measurement

- (1) How do you select, collect, align, and integrate data and information for tracking daily operations and for tracking overall organizational PERFORMANCE, including progress relative to STRATEGIC OBJECTIVES and ACTION PLANS? What are your KEY organizational PERFORMANCE MEASURES, including KEY short-term and longer-term financial MEASURES? How frequently are these MEASURES determined? How do you use these data and information to support organizational decision making and INNOVATION?
- (2) How do you select and ensure the EFFECTIVE use of KEY comparative data and information to support operational and strategic decision making and INNOVATION?
- (3) How do you keep your PERFORMANCE measurement system current with business needs and directions? How do you ensure that your PERFORMANCE measurement system is sensitive to rapid or unexpected organizational or external changes?

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (80 คะแนน)

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่า องค์กรเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้^{อย่างไร} และองค์กรมีการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ^{อย่างไร} มีวิธีการทบทวนและใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ^{อย่างไร}

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร : องค์กรมีวิธีการ^{อย่างไร}ในการวัด วิเคราะห์ และนำมาปรับปรุงผลการ ดำเนินการขององค์กร (40 คะแนน)

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรใช้ในการวัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการโดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนงานขององค์กร

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การวัดผลการดำเนินการ

- (1) องค์กรมีวิธีการ^{อย่างไร}ในการเลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวัน และผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร ซึ่งรวมถึงการติดตามความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ องค์กรมีตัววัดผลการดำเนินการ^{อะไรบ้าง} รวมทั้งตัววัดด้านการเงินที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตัววัดเหล่านี้ได้รับการพิจารณาบ่อยเพียงใด องค์กรมีวิธีการ^{อย่างไร}ในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับองค์กรและสร้างนวัตกรรม
- (2) องค์กรมีวิธีการเลือกและสร้างความมั่นใจได้^{อย่างไร}ว่าสามารถใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม^{อย่างมีประสิทธิภาพ}
- (3) องค์กรมีวิธีการ^{อย่างไร}ในการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ องค์กรทำให้มั่นใจได้^{อย่างไร}ว่าระบบการวัดผลการดำเนินการดังกล่าวมีความไวต่อความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในหรือภายนอกองค์กรที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือที่ไม่ได้คาดคิด

b. PERFORMANCE ANALYSIS and Review

How do you review organizational PERFORMANCE and capabilities? What ANALYSES do you perform to support these reviews and to ensure that conclusions are valid? How do you use these reviews to assess organizational success, competitive PERFORMANCE, and progress relative to STRATEGIC OBJECTIVES and ACTION PLANS? How do you use these reviews to assess your organization's ability to respond rapidly to changing organizational needs and challenges in your operating environment?

c. PERFORMANCE Improvement

How do you translate organizational PERFORMANCE review findings into priorities for continuous and breakthrough improvement and into opportunities for INNOVATION? How are these priorities and opportunities DEPLOYED to work group and functional-level operations throughout your organization to enable EFFECTIVE support for their decision making? When appropriate, HOW are the priorities and opportunities DEPLOYED to your suppliers, PARTNERS, and COLLABORATORS to ensure organizational ALIGNMENT?

Notes :

- N1.** Performance measurement (4.1a) is used in factbased decision making for setting and aligning organizational directions and resource use at the work unit, key process, departmental, and organizational levels.
- N2.** Comparative data and information (4.1a[2]) are obtained by benchmarking and by seeking competitive comparisons. "Benchmarking" refers to identifying processes and results that represent best practices and performance for similar activities, inside or outside your organization's industry. Competitive comparisons relate your organization's performance to that of competitors and other organizations providing similar products and services.

ข. การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถขององค์กร องค์กรทำการวิเคราะห์ในเรื่องอะไรบ้าง เพื่อนำมาใช้สนับสนุนการทบทวน และเพื่อให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นใช้ได้ องค์กรใช้ผลการทบทวนเหล่านี้อย่างไรในการประเมินผลสำเร็จขององค์กร ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน และความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งใช้ในการประเมินความสามารถขององค์กรที่จะตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการขององค์กร และความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินงานอยู่

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการแปลงผลการทบทวนผลการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดเรื่องที่จัดลำดับความสำคัญไว้และโอกาสในการสร้างนวัตกรรม เพื่อให้กลุ่มงานและระดับปฏิบัติการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร เพื่อสนับสนุนบุคคลเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพให้สามารถตัดสินใจได้ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดเรื่องดังกล่าวไปสู่ผู้ส่งมอบคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่ามีการนำไปปฏิบัติอย่างสอดคล้องไปแนวทางเดียวกันกับองค์กร (*)

หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1** การวัดผลการดำเนินการ (4.1ก.) นำมาใช้ในการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลจริง เพื่อกำหนดและปรับทิศทางขององค์กร จัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในระดับหน่วยงาน กระบวนการที่สำคัญ ระดับฝ่าย และระดับองค์กร ให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางขององค์กร
- หมายเหตุ 2** ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ [4.1ก.(2)] ได้มาจากการเทียบเคียงกับองค์กรอื่น ด้วยกระบวนการเทียบเคียง และการค้นหาตัวเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน คำว่า “กระบวนการเทียบเคียง” หมายถึง การค้นหากระบวนการและผลลัพธ์ที่แสดงถึงวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกัน ทั้งภายในกลุ่มหรือนอกกลุ่มอุตสาหกรรม คำว่า “การเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน” เป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างองค์กรกับคู่แข่งและองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์และบริการที่คล้ายคลึงกัน

- N3.** Organizational performance reviews (4.1b) should be informed by organizational performance measurement, performance measures reported throughout your Criteria Item responses, and performance measures reviewed by senior leaders (1.1b[2]), and they should be guided by the strategic objectives and action plans described in Items 2.1 and 2.2. The reviews also might be informed by internal or external Baldrige assessments.
- N4.** Analysis (4.1b) includes examining performance trends; organizational, industry, and technology projections; and comparisons, cause-effect relationships, and correlations. Analysis should support your performance reviews, help determine root causes, and help set priorities for resource use. Accordingly, analysis draws on all types of data: customer-related, financial and market, operational, and competitive.
- N5.** The results of organizational performance analysis and review should contribute to your organizational strategic planning in Category 2.
- N6.** Your organizational performance results should be reported in Items 7.1–7.6.

For additional description of this Item, see pages 118-144.

4.2 Management of Information, Knowledge, and Information Technology : How do you manage your information, organizational knowledge, and information technology?

Describe HOW your organization ensures the quality and availability of needed data, information, software, and hardware for your WORKFORCE, suppliers, PARTNERS, COLLABORATORS, and CUSTOMERS. Describe HOW your organization builds and manages its KNOWLEDGE ASSETS.

Within your response, include answers to the following questions :

a. Data, Information, and Knowledge Management

- (1) How do you ensure the following properties of your organizational data, information, and knowledge?

หมายเหตุ 3 การทบทวนผลการดำเนินการระดับองค์กร (4.1ข.) ควรมาจากการวัดผลการดำเนินการระดับองค์กร ตัววัดผลการดำเนินการที่รายงานไว้ในการตอบหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์ และตัววัดผลการดำเนินการที่ทบทวนโดยผู้นำระดับสูง [1.1ข.(2)] โดยอิงตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ตามที่ระบุไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2 รวมทั้งอาจมาจากผลการตรวจประเมินภายในหรือภายนอกตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

หมายเหตุ 4 การวิเคราะห์ (4.1ข.) ประกอบด้วย การประเมินแนวโน้มของผลการดำเนินการ การคาดการณ์ในระดับองค์กร อุตสาหกรรม และเทคโนโลยี รวมทั้งการเปรียบเทียบ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และการหาค่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เพื่อสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการ ช่วยให้ทราบต้นเหตุของปัญหา และช่วยจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร ด้วยเหตุนี้ การวิเคราะห์จึงต้องใช้ข้อมูลทุกประเภท เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ข้อมูลการเงินและตลาด ข้อมูลการปฏิบัติการ และข้อมูลเชิงแข่งขัน

หมายเหตุ 5 ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินการระดับองค์กร ควรสนับสนุนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ระดับองค์กรในหมวด 2

หมายเหตุ 6 ควรรายงานผลการดำเนินการขององค์กรในหัวข้อ 7.1 ถึง 7.6

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 118-144

4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศ ความรู้ขององค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศ (40 คะแนน)

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูล สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ที่จำเป็นสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งลูกค้า มีคุณภาพและพร้อมใช้งาน และให้อธิบายวิธีการที่องค์กรสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การจัดการข้อมูล สารสนเทศ และการจัดการความรู้

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ขององค์กร มีคุณสมบัติดังนี้ :

- accuracy
- integrity and reliability
- timeliness
- security and confidentiality

- (2) How do you make needed data and information available? How do you make them accessible to your WORKFORCE, suppliers, PARTNERS, COLLABORATORS, and CUSTOMERS, as appropriate?
- (3) How do you manage organizational knowledge to accomplish?
- the collection and transfer of WORKFORCE knowledge;
 - the transfer of relevant knowledge from and to CUSTOMERS, suppliers, PARTNERS, and COLLABORATORS;
 - the rapid identification, sharing, and implementation of best practices; and
 - the assembly and transfer of relevant knowledge for use in your strategic planning PROCESS.

b. Management of Information Resources and Technology

- (1) How do you ensure that hardware and software are reliable, secure, and user-friendly?
- (2) In the event of an emergency, HOW do you ensure the continued availability of hardware and software systems and the continued availability of data and information?
- (3) How do you keep your data and information availability mechanisms, including your software and hardware systems, current with business needs and directions and with technological changes in your operating environment?

Notes :

N1. Data and information access (4.2a[2]) might be via electronic or other means.

For additional description of this Item, see page 118-144.

- แม่นยำ
 - ถูกต้องและเชื่อถือได้
 - ทันกาล
 - ปลอดภัยและเป็นความลับ
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งาน และทำให้บุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งลูกค้า สามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้ (*)
- (3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลดังต่อไปนี้
- การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร
 - การถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
 - ความรวดเร็วในการค้นหาและระบุ การแบ่งปัน และการนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ
 - การรวบรวมความรู้และถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องไปใช้ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ข. การจัดการทรัพยากรสารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจได้ว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย
- (2) ในกรณีฉุกเฉิน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศ รวมทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง
- (3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรักษาโลกที่ทำให้ข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมใช้งาน รวมทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจ และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในสภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินงานอยู่เสมอ

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 การเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ [4.2ก.(2)] อาจทำได้โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ หรือวิธีการอื่นๆ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 118-144

5 Workforce Focus

The **WORKFORCE Focus** Category examines HOW your organization engages, manages, and develops your WORKFORCE to utilize its full potential in ALIGNMENT with your organization's overall MISSION, strategy, and ACTION PLANS. The Category examines your ability to assess WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY needs and to build a WORKFORCE environment conducive to HIGH PERFORMANCE.

5.1 Workforce Engagement : How do you engage your workforce to achieve organizational and personal success?

Describe HOW your organization engages, compensates, and rewards your WORKFORCE to achieve HIGH PERFORMANCE. Describe HOW members of your WORKFORCE, including leaders, are developed to achieve HIGH PERFORMANCE. Describe HOW you assess WORKFORCE ENGAGEMENT and use the results to achieve higher PERFORMANCE.

Within your response, include answers to the following questions :

a. WORKFORCE Enrichment

- (1) How do you determine the KEY factors that affect WORKFORCE ENGAGEMENT? How do you determine the KEY factors that affect WORKFORCE satisfaction? How are these factors determined for different WORKFORCE groups and SEGMENTS?
- (2) How do you foster an organizational culture that is characterized by open communication, HIGH-PERFORMANCE WORK, and an engaged WORKFORCE? How do you ensure your organizational culture benefits from the diverse ideas, cultures, and thinking of your WORKFORCE?
- (3) How does your WORKFORCE PERFORMANCE management system support HIGH-PERFORMANCE WORK and WORKFORCE ENGAGEMENT? How does your WORKFORCE PERFORMANCE management system consider WORKFORCE compensation, reward, recognition, and incentive practices? How does your WORKFORCE PERFORMANCE management system reinforce a CUSTOMER and business focus and achievement of your ACTION PLANS?

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (100 คะแนน)

ในหมวดการมุ่งเน้นบุคลากร เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมขององค์กร หมวดนี้ให้พิจารณาความสามารถขององค์กรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี

5.1 ความผูกพันของบุคลากร : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในระดับองค์กรและระดับบุคคล (55 คะแนน)

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรสร้างความผูกพัน ให้คำตอบแทน และให้รางวัลบุคลากรเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดี อธิบายถึงการพัฒนาบุคลากรและผู้นำเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้น รวมทั้งอธิบายว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความผูกพันของบุคลากร และใช้ผลการประเมินนั้นมาทำให้ผลการดำเนินการดีขึ้น

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การเพิ่มคุณค่าแก่บุคลากร

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพัน และมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร วิธีการกำหนดปัจจัยเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไร ตามกลุ่มและส่วนของบุคลากร
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้างการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี และบุคลากรมีความผูกพัน องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์กรได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรม และความคิดเห็นของบุคลากร
- (3) ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้มีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีและความผูกพันของบุคลากรอย่างไร และได้พิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจอย่างไร รวมทั้งเสริมสร้างการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการอย่างไร

b. WORKFORCE and Leader Development

- (1) How does your LEARNING and development system address the following factors for your WORKFORCE and your leaders?
 - your organization's CORE COMPETENCIES, STRATEGIC CHALLENGES, and accomplishment of its ACTION PLANS, both short-term and long-term
 - organizational PERFORMANCE improvement and INNOVATION
 - ethics and ethical business practices
 - the breadth of development opportunities, including education, training, coaching, mentoring, and work-related experiences, as appropriate

- (2) How does your LEARNING and development system address the following factors for your WORKFORCE?
 - their LEARNING and development needs, including those that are self-identified and those identified by supervisors and managers
 - the transfer of knowledge from departing or retiring workers
 - the reinforcement of new knowledge and skills on the job

- (3) How do you evaluate the EFFECTIVENESS and efficiency of your LEARNING and development systems?

- (4) How do you manage EFFECTIVE career progression for your entire WORKFORCE? How do you accomplish EFFECTIVE succession planning for management and leadership positions?

c. Assessment of WORKFORCE ENGAGEMENT

- (1) How do you assess WORKFORCE ENGAGEMENT? What formal and informal assessment methods and MEASURES do you use to determine WORKFORCE ENGAGEMENT and WORKFORCE satisfaction? How do these methods and MEASURES differ across WORKFORCE groups and SEGMENTS? How do you use other INDICATORS, such as WORKFORCE retention, absenteeism, grievances, safety, and PRODUCTIVITY to assess and improve WORKFORCE ENGAGEMENT?

- (2) How do you relate your WORKFORCE ENGAGEMENT assessment findings to KEY business RESULTS reported in Category 7 to identify opportunities for improvement in both WORKFORCE ENGAGEMENT and business RESULTS?

ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

- (1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสำหรับบุคลากรและผู้นำขององค์กร ได้พิจารณาปัจจัยต่อไปนี้
อย่างไร
 - ความสามารถพิเศษ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ ขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
 - การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร และนวัตกรรม
 - จริยธรรมและวิธีปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม
 - ขอบเขตของโอกาสในการพัฒนา รวมทั้งการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน และการเป็นพี่เลี้ยง รวมทั้งประสบการณ์ที่เกี่ยวกับงาน (*)
- (2) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสำหรับบุคลากรได้พิจารณาปัจจัยต่อไปนี้
อย่างไร
 - ความต้องการด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ทั้งเรื่องที่เป็นความต้องการของตนเอง และที่กำหนดโดยหัวหน้างาน และผู้จัดการ
 - การถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณอายุ
 - การส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน
- (3) องค์กรมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างไร
- (4) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร
อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของตำแหน่งผู้
บริหารและผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ

ค. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความผูกพันของบุคลากร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็น
ทางการ และมีตัววัดอะไรบ้างที่ใช้ในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร
วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มและส่วนของบุคลากร
องค์กรใช้ดัชนีชี้วัดอื่นๆ เช่น การรักษาให้บุคลากรอยู่กับองค์กร การขาดงาน การร้องทุกข์
ความปลอดภัย และผลผลิตภาพ เพื่อตรวจประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับ
ผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สำคัญที่รายงานในหมวด 7 เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงความผูกพันของ
บุคลากรและผลลัพธ์ทางธุรกิจ



Notes :

- N1.** “Workforce” refers to the people actively involved in accomplishing the work of your organization. It includes your organization’s permanent, temporary, and part-time personnel, as well as any contract employees supervised by your organization. It includes team leaders, supervisors, and managers at all levels. People supervised by a contractor should be addressed in Category 6 as part of your larger work systems.
For nonprofit organizations that also rely on volunteers, “workforce” includes these volunteers.
- N2.** “Workforce engagement” refers to the extent of workforce commitment, both emotional and intellectual, to accomplishing the work, mission, and vision of the organization.
- N3.** The characteristics of “high-performance work” environments (5.1a[2] and 5.1a[3]) in which people do their utmost for the benefit of their customers and for the success of the organization are key to understanding an engaged workforce. These characteristics are described in detail in the definition of “high-performance work” on page 172.
- N4.** Compensation, recognition, and related reward and incentive practices (5.1a[3]) include promotions and bonuses that might be based on performance, skills acquired, and other factors.
In some government organizations, compensation systems are set by law or regulation. However, since recognition can include monetary and nonmonetary, formal and informal, and individual and group mechanisms, reward and recognition systems do permit flexibility.
- N5.** Your organization may have unique considerations relative to workforce development, learning, and career progression. If this is the case, your response to 5.1b should include how you address these considerations.
- N6.** Identifying improvement opportunities (5.1c[2]) might draw on your workforce-focused results presented in Item 7.4 and might involve addressing workforce-related problems based on their impact on your business results reported in response to other Category 7 Items.

For additional description of this Item, see pages 118-144.

หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1** “บุคลากร” หมายถึง ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำให้งานขององค์กรสำเร็จ ได้แก่ พนักงานประจำ พนักงานชั่วคราว พนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา และพนักงานจ้างตามสัญญาที่องค์กรควบคุมดูแล รวมถึงหัวหน้าทีม หัวหน้างาน และผู้จัดการทุกระดับ ส่วนพนักงานที่ควบคุมดูแลโดยผู้รับจ้างเหมาควรอธิบายในหมวด 6 โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบงานในภาพใหญ่
- สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัคร คำว่า “บุคลากร” รวมถึงอาสาสมัครเหล่านี้ด้วย*
- หมายเหตุ 2** “ความผูกพันของบุคลากร” หมายถึง ระดับของความมุ่งมั่น ทั้งทางอารมณ์และสติปัญญา เพื่อให้งานสำเร็จ บรรลุพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร
- หมายเหตุ 3** ลักษณะของสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิด “การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี” [5.1ก.(2) และ 5.1ก.(3)] ซึ่งบุคลากรทำงานให้ดีที่สุดเพื่อผลประโยชน์ของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กร เป็นกุญแจสำคัญในการเข้าใจความผูกพันของบุคลากร คุณลักษณะเหล่านี้ได้อธิบายไว้โดยละเอียดในคำจำกัดความของ “การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี” ในหน้า 172
- หมายเหตุ 4** การบริหารค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ [5.1ก.(3)] หมายถึง การเลื่อนตำแหน่งและโบนัส ที่อิงกับผลการดำเนินการ ทักษะที่เพิ่มขึ้น และปัจจัยอื่นๆ ระบบการบริหารค่าตอบแทนขององค์กรภาครัฐบางแห่งถูกกำหนดโดยกฎหมาย หรือกฎระเบียบข้อบังคับ อย่างไรก็ตาม ระบบการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยก็อาจยืดหยุ่นได้ เนื่องจากการยกย่องชมเชย อาจเป็นตัวเงิน ไม่เป็นตัวเงิน เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม
- หมายเหตุ 5** องค์กรอาจมีกรณีเฉพาะที่ต้องนำมาพิจารณาในเรื่องการพัฒนา การเรียนรู้ และความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากร การตอบคำถามในหัวข้อ 5.1ข. ควรอธิบายวิธีการที่องค์กรดำเนินการในกรณีดังกล่าว
- หมายเหตุ 6** การระบุโอกาสในการปรับปรุง [5.1ค.(2)] อาจวิเคราะห์จากผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่รายงานไว้ในหัวข้อ 7.4 และอาจรวมไปถึงผลลัพธ์ที่รายงานไว้ในหัวข้ออื่นๆ ของหมวด 7 ซึ่งได้รับผลกระทบจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงาน
- หมายเหตุ 7** สำหรับองค์กรข้ามชาติ การจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงาน และการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของผู้นำ ให้อธิบายแผนการ วิธีการ และการดำเนินการที่องค์กรพัฒนาบุคลากรในประเทศไทย ให้สามารถสืบทอดตำแหน่งผู้นำและผู้บริหารด้วย

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 118-144

5.2 Workforce Environment : How do you build an effective and supportive workforce environment?

Describe HOW your organization manages WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY to accomplish the work of the organization. Describe HOW your organization maintains a safe, secure, and supportive work climate.

Within your response, include answers to the following questions :

a. WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY

- (1) How do you assess your WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY needs, including skills, competencies, and staffing levels?
- (2) How do you recruit, hire, place, and retain new members of your WORKFORCE? How do you ensure your WORKFORCE represents the diverse ideas, cultures, and thinking of your hiring and CUSTOMER community?
- (3) How do you manage and organize your WORKFORCE to accomplish the work of your organization, capitalize on the organization's CORE COMPETENCIES, reinforce a CUSTOMER and business focus, exceed PERFORMANCE expectations, address your STRATEGIC CHALLENGES and ACTION PLANS, and achieve the agility to address changing business needs?
- (4) How do you prepare your WORKFORCE for changing CAPABILITY and CAPACITY needs? How do you manage your WORKFORCE, its needs, and your needs to ensure continuity, to prevent WORKFORCE reductions, and to minimize the impact of WORKFORCE reductions, if they do become necessary?

b. WORKFORCE Climate

- (1) How do you address workplace environmental factors to ensure and improve WORKFORCE health, safety, and security? What are your PERFORMANCE MEASURES and improvement GOALS for each of these WORKFORCE needs? What are any significant differences in these factors and PERFORMANCE MEASURES or targets for different workplace environments?

5.2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพและเกื้อหนุนบุคลากร (45 คะแนน)

ให้อธิบายว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร เพื่อให้
งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ ให้อธิบายว่าองค์กรดำเนินการอย่างไรเพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานที่มี
ความปลอดภัย มั่นคง และเกื้อหนุนต่อการทำงาน

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมทั้งทักษะ สมรรถนะ และกำลังคนที่มีอยู่
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้ องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรม และความคิดเห็นของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้างและชุมชนของลูกค้า
- (3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการบริหารและจัดโครงสร้างของบุคลากรเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผล เพื่อให้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษขององค์กร เพื่อเสริมสร้างการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ เพื่อให้มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหมาย เพื่อตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ และเพื่อให้เกิดความคล่องตัวที่จะตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป
- (4) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการบริหารบุคลากรบริหารความต้องการของบุคลากรและขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันการลดจำนวนของบุคลากร และเพื่อลดผลกระทบหากเกิดกรณีดังกล่าว

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

- (1) องค์กรดำเนินการอย่างไรเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อสร้างความมั่นใจและปรับปรุงสุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิภาพของบุคลากร ตัววัดและเป้าประสงค์ในการปรับปรุงสำหรับความต้องการของบุคลากรแต่ละเรื่องมีอะไรบ้าง มีความแตกต่างที่สำคัญของปัจจัย ตัววัด หรือเป้าหมายอะไรบ้าง สำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน

- (2) How do you support your WORKFORCE via policies, services, and benefits? How are these tailored to the needs of a diverse WORKFORCE and different WORKFORCE groups and SEGMENTS?

Notes :

- N1.** “Workforce capability” (5.2a) refers to your organization’s ability to accomplish its work processes through the knowledge, skills, abilities, and competencies of its people. Capability may include the ability to build and sustain relationships with your customers; to innovate and transition to new technologies; to develop new products, services, and work processes; and to meet changing business, market, and regulatory demands. “Workforce capacity” (5.2a) refers to your organization’s ability to ensure sufficient staffing levels to accomplish its work processes and successfully deliver your products to your customers, including the ability to meet seasonal or varying demand levels.
- N2.** Workforce capability and capacity should consider not only current needs but also future requirements based on your strategic objectives and action plans reported in Category 2.
- N3.** Preparing your workforce for changing capability and capacity needs (5.2a[4]) might include training, education, frequent communication, considerations of workforce employment and employability, career counseling, and outplacement and other services.

For additional description of this Item, see page 118-144.

- (2) องค์กรสนับสนุนบุคลากรโดยการกำหนดนโยบาย การบริการ และสิทธิประโยชน์อย่างไร สิ่งดังกล่าวได้มีการออกแบบให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย รวมทั้งความแตกต่างของกลุ่มและส่วนของบุคลากรอย่างไร

หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1** “ขีดความสามารถของบุคลากร” (5.2ก.) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการบรรลุผลสำเร็จของกระบวนการทำงานด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคลากร ขีดความสามารถ อาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างนวัตกรรมและปรับเปลี่ยนสู่เทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทำงานใหม่ และการตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจ การตลาด และกฎระเบียบข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงไป คำว่า “อัตรากำลังบุคลากร” (5.2ก.) หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่ทำให้มั่นใจว่ามีจำนวนของบุคลากรเพียงพอในการปฏิบัติตามกระบวนการทำงาน และส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าได้ รวมทั้งความสามารถในการตอบสนองระดับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงหรือระดับความต้องการตามฤดูกาล
- หมายเหตุ 2** ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ควรคำนึงถึงความจำเป็นในปัจจุบันและในอนาคตตามเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่รายงานในหมวด 2
- หมายเหตุ 3** การเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง [5.2ก.(4)] อาจรวมถึงการฝึกอบรม การศึกษา การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ การคำนึงถึงการจ้างบุคลากรและความพร้อมต่อการหางานใหม่ การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับอาชีพ และช่วยพนักงานหางานใหม่ รวมถึงบริการอื่น

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 118-144

6 Process Management

The *PROCESS Management Category* examines HOW your organization designs its WORK SYSTEMS and HOW it designs, manages, and improves its KEY PROCESSES for implementing those WORK SYSTEMS to deliver CUSTOMER VALUE and achieve organizational success and SUS-TAINABILITY. Also examined is your readiness for emergencies.

6.1 Work Systems : How do you design your work systems?

Describe HOW your organization designs its WORK SYSTEMS and determines its KEY PROCESSES to deliver CUSTOMER VALUE, prepare for potential emergencies, and achieve organizational success and SUSTALNABILITY.

Within your response, include answers to the following questions :

a. WORK SYSTEMS DESIGN

- (1) How do you design and innovate your overall WORK SYSTEMS? How do you decide which PROCESSES within your overall WORK SYSTEMS will be internal to your organization (your KEY WORK PROCESSES) and which will use external resources?
- (2) How do your WORK SYSTEMS and KEY WORK PROCESSES relate to and capitalize on your CORE COMPETENCIES?

b. KEY WORK PROCESSES

- (1) What are your organization's KEY WORK PROCESSES? How do these PROCESSES contribute to delivering CUSTOMER VALUE, profitability or financial return, organizational success, and SUSTAINABILITY?
- (2) How do you determine KEY WORK PROCESS requirements, incorporating input from CUSTOMERS, suppliers, PARTNERS, and COLLABORATORS, as appropriate? What are the KEY requirements for these PROCESSES?

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ (110 คะแนน)

ในหมวดการจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบระบบงาน รวมทั้งมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญเพื่อดำเนินงานให้ระบบงานดังกล่าวสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน รวมทั้งให้อธิบายถึงการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

6.1 ระบบงาน : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบระบบงาน (50 คะแนน)

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรใช้ในการออกแบบระบบงาน และกำหนดกระบวนการสำคัญที่ส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น และการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การออกแบบระบบงาน

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบและสร้างนวัตกรรมด้านระบบงานโดยรวม รวมทั้งวิธีการที่ใช้ตัดสินว่ากระบวนการใดในระบบงานโดยรวมเป็นกระบวนการภายในขององค์กร (กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร) และกระบวนการใดจะใช้ทรัพยากรจากแหล่งภายนอก
- (2) ระบบงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมีความสัมพันธ์และใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษขององค์กรอย่างไร

ข. กระบวนการทำงานที่สำคัญ

- (1) กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง กระบวนการเหล่านี้ส่งผลอย่างไรต่อการส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า สร้างกำไรหรือผลตอบแทนด้านการเงิน ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานที่สำคัญ โดยใช้ข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ (*) ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการดังกล่าวคืออะไร

c. Emergency Readiness

How do you ensure WORK SYSTEM and workplace preparedness for disasters or emergencies? How does your disaster and emergency preparedness system consider prevention, management, continuity of operations, and recovery?

Notes :

- N1.** “Work systems” refers to how the work of your organization is accomplished. Work systems involve your workforce, your key suppliers and partners, your contractors, your collaborators, and other components of the supply chain needed to produce and deliver your products and business and support processes. Your work systems coordinate the internal work processes and the external resources necessary for you to develop, produce, and deliver your products to your customers and to succeed in your marketplace.
- N2.** Your key work processes (6.1b[1]) are your most important internal value creation processes and might include product design and delivery, customer support, supply chain management, business, and support processes. Your key work processes are the processes that involve the majority of your organization’s workforce and produce customer, stakeholder, and stockholder value.
- N3.** Disasters and emergencies (6.1c) might be weather-related, utility-related, security-related, or due to a local or national emergency, including potential pandemics. Emergency considerations related to information technology should be addressed in Item 4.2.

For additional description of this Item, see pages 118-144.

ค. การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบงานและสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกันการจัดการ ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1** “ระบบงาน” หมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้ในการทำงานให้สำเร็จ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการที่สำคัญ คู่สัญญา คู่ความร่วมมืออย่างไม่เป็นทางการ และส่วนอื่นๆ ในห่วงโซ่อุปทานที่จำเป็นต่อการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์ รวมทั้งกระบวนการทางธุรกิจและกระบวนการสนับสนุน ระบบงานจะประสานกระบวนการทำงานภายในกับแหล่งทรัพยากรต่างๆ จากภายนอกที่จำเป็นต่อการพัฒนาผลิต และส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า และทำให้องค์กรได้รับความสำเร็จในตลาด
- หมายเหตุ 2** กระบวนการทำงานที่สำคัญ [6.1ข.(1)] หมายถึง กระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญที่สุดภายในองค์กร ซึ่งอาจรวมถึงกระบวนการออกแบบผลิตภัณฑ์และการส่งมอบ การสนับสนุนลูกค้าการจัดการห่วงโซ่อุปทาน กระบวนการทางธุรกิจ และกระบวนการสนับสนุนกระบวนการทำงานที่สำคัญหมายถึง กระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กร และสร้างคุณค่าต่อลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ถือหุ้น
- หมายเหตุ 3** ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน (6.1ค.) อาจเกี่ยวกับสภาพอากาศ สาธารณูปโภค การป้องกันภัยหรือเกิดจากภาวะฉุกเฉินในระดับท้องถิ่นหรือระดับชาติ รวมถึงการแพร่ของโรคระบาด การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 4.2

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 118-144

6.2 Work Processes : How do you design, manage, and improve your key organizational work processes?

Describe HOW your organization designs, implements, manages, and improves its KEY WORK PROCESSES to deliver CUSTOMER VALUE and achieve organizational success and SUSTAINABILITY.

Within your response, include answers to the following questions :

a. WORK PROCESS Design

How do you design and innovate your WORK PROCESSES to meet all the KEY requirements? How do you incorporate new technology, organizational knowledge, and the potential need for agility into the design of these PROCESSES? How do you incorporate CYCLE TIME, PRODUCTIVITY, cost control, and other efficiency and EFFECTIVENESS factors into the design of these PROCESSES?

b. WORK PROCESS Management

- (1) How do you implement and manage your WORK PROCESSES to ensure that they meet design requirements? How does your day-to-day operation of these PROCESSES ensure that they meet KEY PROCESS requirements? How is WORKFORCE, CUSTOMER, supplier, PARTNER, and COLLABORATOR input used in managing these PROCESSES, as appropriate? What are your KEY PERFORMANCE MEASURES or INDICATORS and in-process MEASURES used for the control and improvement of your WORK PROCESSES?
- (2) How do you control the overall costs of your WORK PROCESSES? How do you prevent defects, service errors, and rework and minimize warranty costs or CUSTOMERS' PRODUCTIVITY losses, as appropriate? How do you minimize the costs of inspections, tests, and PROCESS or PERFORMANCE audits, as appropriate?

6.2 กระบวนการทำงาน : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ (60 คะแนน)

ให้อธิบายว่าองค์กรมีวิธีการออกแบบ นำกระบวนการทำงานที่สำคัญไปปฏิบัติ จัดการ และปรับปรุงอย่างไร เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า รวมทั้งทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การออกแบบกระบวนการทำงาน

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบและสร้างนวัตกรรมของกระบวนการทำงาน เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กร และความคล่องตัวที่อาจจำเป็นในอนาคต มาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้ องค์กรนำเรื่องของรอบเวลา ผลผลิตภาพ การควบคุมต้นทุน รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่นๆ มาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้ได้อย่างไร

ข. การจัดการกระบวนการทำงาน

- (1) องค์กรนำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติและจัดการอย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามข้อกำหนดของการออกแบบ องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำข้อมูลจากบุคลากร ลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ และคู่ความร่วมมืออย่างไม่เป็นทางการ มาใช้ในการจัดการกระบวนการดังกล่าว (*) ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญและตัววัดในกระบวนการที่องค์กรใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ คืออะไร
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการควบคุมต้นทุนโดยรวมของกระบวนการทำงาน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ และการทำงานซ้ำ รวมทั้งการลดต้นทุนค่าประกันความเสียหาย หรือการสูญเสียผลผลิตภาพของลูกค้าให้น้อยที่สุด (*) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ (*)

c. WORK PROCESS Improvement

How do you improve your WORK PROCESSES to achieve better PERFORMANCE, to reduce variability, to improve products, and to keep the PROCESSES current with business needs and directions? How do you incorporate the RESULTS of the organizational PERFORMANCE reviews discussed in response to Item 4.1 into the SYSTEMATIC evaluation and improvement of your WORK PROCESSES? How are WORK PROCESS improvements and lessons learned shared with other organizational units and PROCESSES to drive organizational LEARNING and INNOVATION?

Notes :

- N1.** To improve process performance (6.2c) and reduce variability, your organization might implement approaches such as a Lean Enterprise System, Six Sigma methodology, use of ISO quality systems standards, the Plan-Do-Check-Act methodology, or other process improvement tools. These approaches might be part of your performance improvement system described in response to P.2c in the Organizational Profile.
- N2.** The results of improvements in product performance should be reported in Item 7.1. All other work process performance results should be reported in Item 7.5.

For additional description of this Item, see pages 118-144.

ค. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ลดความแปรปรวนของกระบวนการ ปรับปรุงผลิตภณฑ์ให้ดีขึ้น รวมทั้งทำให้กระบวนการเหล่านี้ทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนการดำเนินการขององค์กรตามที่ระบุไว้ในข้อ 4.1 มาใช้ในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการแบ่งปันข้อมูลการปรับปรุงและบทเรียนที่ได้รับระหว่างหน่วยงานและกระบวนการอื่นๆ เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมในองค์กร

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 เพื่อปรับปรุงผลดำเนินการของกระบวนการ (6.2ค.) และลดความแปรปรวน องค์กรอาจใช้แนวทางต่างๆ เช่น ระบบ Lean Enterprise วิธีการของ Six Sigma ระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO วิธีการ Plan-Do-Check-Act หรือเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการแบบอื่นๆ แนวทางเหล่านี้อาจเป็นส่วนหนึ่งของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การ ข้อ 2ค.

หมายเหตุ 2 ผลลัพธ์ด้านการปรับปรุงผลดำเนินการด้านผลิตภณฑ์ควรรายงานในหัวข้อ 7.1 ส่วนผลลัพธ์อื่นๆ ของผลการดำเนินการของกระบวนการทำงาน ควรรายงานในหัวข้อ 7.5

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 118-144

7 Results

The *RESULTS* Category examines your organization's PERFORMANCE and improvement in all KEY areas- product outcomes, CUSTOMER-focused outcomes, financial and market outcomes, WORKFORCE-focused outcomes, PROCESS EFFECTIVENESS outcomes, and leadership outcomes. PERFORMANCE LEVELS are examined relative to those of competitors and other organizations with similar product offerings.

7.1 Product Outcomes : What are your product performance results?

Summarize your organization's KEY product PERFORMANCE RESULTS. SEGMENT your RESULTS by product offerings, CUSTOMER groups, and market SEGMENTS, as appropriate. Include appropriate comparative data.

Provide data and information to answer the following questions :

a. Product RESULTS

What are your current LEVELS and TRENDS in KEY MEASURES or INDICATORS of product PERFORMANCE that are important to your CUSTOMERS? How do these RESULTS compare with the PERFORMANCE of your competitors and other organizations with similar product offerings?

Notes :

- N1.** Product results reported in this Item should relate to the key product features identified as customer requirements and expectations in P.1b(2), based on information gathered in Items 3.1 and 3.2. The measures or indicators should address factors that affect customer preference, such as those included in Item P.1, Note 5, and Item 3.1, Note 2.
- N2.** *For some nonprofit organizations, product or service performance measures might be mandated by your funding sources. These measures should be identified and reported in your response to this Item.*

For additional description of this Item, see pages 145-150.

หมวด 7 ผลลัพธ์ (400 คะแนน)

ในหมวดผลลัพธ์ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านขององค์กร ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ และผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงด้วย

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ : ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์มีอะไรบ้าง (70 คะแนน)

ให้สรุปผลการดำเนินการที่สำคัญด้านผลิตภัณฑ์ โดยแสดงผลลัพธ์จำแนกตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด (*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ที่มีความสำคัญต่อลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงเป็นอย่างไร

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ควรเชื่อมโยงกับลักษณะพิเศษของผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร [1.ข.(2)] โดยอ้างอิงตามสารสนเทศที่รวบรวมไว้ในหัวข้อ 3.1 และ 3.2 ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดเหล่านี้ควรตอบสนองปัจจัยที่มีผลต่อความชอบของลูกค้า เช่น ปัจจัยต่างๆ ที่ระบุไว้ในข้อ 1 ของโครงสร้างองค์กร หมายเหตุ 5 และหัวข้อ 3.1 หมายเหตุ 2

หมายเหตุ 2 การวัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการสำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง อาจถูกกำหนดโดยแหล่งผู้ให้ทุน จึงควรระบุตัววัดเหล่านี้และรายงานผลไว้ในหัวข้อนี้ด้วย

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 145-150

7.2 Customer-Focused Outcomes : What are your customer-focused performance results?

Summarize your organization's KEY CUSTOMER-focused RESULTS for CUSTOMER satisfaction, dissatisfaction, and ENGAGEMENT. SEGMENT your RESULTS by product offerings, CUSTOMER groups, and market SEGMENTS, as appropriate. Include appropriate comparative data.

Provide data and information to answer the following questions :

a. CUSTOMER-Focused RESULTS

- (1) What are your current LEVELS and TRENDS in KEY MEASURES or INDICATORS of CUSTOMER satisfaction and dissatisfaction? How do these RESULTS compare with the CUSTOMER satisfaction LEVELS of your competitors and other organizations providing similar products?
- (2) What are your current LEVELS and TRENDS in KEY MEASURES or INDICATORS of CUSTOMER relationship building and ENGAGEMENT? How do these RESULTS compare over the course of your CUSTOMER life cycle, as appropriate?

Notes :

- N1.** Customer satisfaction, dissatisfaction, relationship building, and engagement results reported in this Item should relate to the customer groups and market segments discussed in P.1b(2) and Category 3 and to the listening and determination methods and data described in Item 3.2.
- N2.** Measures and indicators of customers' satisfaction with your products relative to customers' satisfaction with competitors and comparable organizations (7.2a[1]) might include information and data from your customers and from independent organizations.

For additional description of this Item, see page 145-150.

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า : ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า มีอะไรบ้าง (70 คะแนน)

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการมุ่งเน้นลูกค้า รวมถึงความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน โดยแสดงผลลัพธ์จำแนกตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด (*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

- (1) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้ายเป็นอย่างไ ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้ายต่อคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงเป็นอย่างไ
- (2) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านการสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันกับลูกค้ายเป็นอย่างไ ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้ายเป็นอย่างไ (*)

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ การสร้างความสัมพันธ์ และความผูกพันของลูกค้ายที่รายงานไว้ในหัวข้อนี้ ควรเชื่อมโยงกับกลุ่มลูกค้ายและส่วนตลาดที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร [1.ข.(2)] และหมวด 3 รวมทั้งวิธีการและข้อมูลการรับฟังและประเมินตามที่ระบุไว้ในหัวข้อ 3.2

หมายเหตุ 2 ตัววัดและดัชนีชี้วัดด้านพึงพอใจของลูกค้ายในผลิตภัณฑ์ขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของลูกค้ายต่อคู่แข่งและองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้ [7.2ก.(1)] อาจรวมถึงสารสนเทศและข้อมูลจากลูกค้ายขององค์กรและจากองค์กรอิสระ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 145-150

7.3 Financial and Market Outcomes : What are your financial and marketplace performance results?

Summarize your organization's KEY financial and marketplace PERFORMANCE RESULTS by market SEGMENTS or CUSTOMER groups, as appropriate. Include appropriate comparative data.

Provide data and information to answer the following questions :

a. Financial and Market RESULTS

- (1) What are your current LEVELS and TRENDS in KEY MEASURES or INDICATORS of financial PERFORMANCE, including aggregate MEASURES of financial return, financial viability, or budgetary PERFORMANCE, as appropriate?
- (2) What are your current LEVELS and TRENDS in KEY MEASURES or INDICATORS of marketplace PERFORMANCE, including market share or position, market and market share growth, and new markets entered, as appropriate?

Notes :

- N1.** Responses to 7.3a(1) might include aggregate measures of financial return, such as return on investment (ROI), operating margins, profitability, or profitability by market segment or customer group. Responses also might include measures of financial viability, such as liquidity, debt-to-equity ratio; days cash on hand, asset utilization, and cash flow. Measures should relate to the financial measures reported in 4.1a(1) and the financial management approaches described in Item 2.2. *For nonprofit organizations, additional measures might include performance to budget, reserve funds, cost avoidance or savings, administrative expenditures as a percentage of budget, and the cost of fundraising versus funds raised.*
- N2.** *For nonprofit organizations, responses to 7.3a(2) might include measures of charitable donations or grants and the number of new programs or services offered.*

For additional description of this Item, see page 145-150.

7.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด : ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาด มีอะไรบ้าง (65 คะแนน)

ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญด้านการเงินและตลาด โดยแสดงผลลัพธ์จำแนกตามส่วน
ตลาดหรือกลุ่มลูกค้า (*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

- (1) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเงิน
เป็นอย่างไร รวมถึงตัววัดโดยรวมด้านผลตอบแทนทางการเงิน ความมั่นคงทางการเงิน (Financial
Viability) หรือผลการดำเนินงานงบประมาณ (Budgetary Performance) เป็นอย่างไร (*)
- (2) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาด
เป็นอย่างไร รวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตทางตลาดและส่วนแบ่ง
ตลาด และการเจาะตลาดใหม่เป็นอย่างไร (*)

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 การตอบคำถามในหัวข้อ 7.3ก.(1) อาจรวมถึงตัววัดโดยรวมด้านผลตอบแทนทางการเงิน
เช่น ผลตอบแทนทางการลงทุน (ROI) ส่วนกำไรจากการดำเนินงาน (Operating Margin)
ความสามารถในการทำกำไร หรือความสามารถในการทำกำไรตามส่วนตลาดหรือกลุ่มลูกค้า
นอกจากนี้ อาจรวมถึงตัววัดด้านความมั่นคงทางการเงิน เช่น สภาพคล่อง (Liquidity)
อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt to Equity Ratio) เงินสดย่อยรายวัน (Days Cash on
Hand) ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ และกระแสเงินสด ตัววัดเหล่านี้ควรสัมพันธ์กับ
ตัววัดด้านการเงินตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 4.1ก.(1) และแนวทางการจัดการด้านการเงิน
ตามที่อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.2

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร อาจรวมตัววัดเกี่ยวกับผลการดำเนินการเทียบกับ
ประมาณ (Performance to Budget) ทุนสำรอง (Reserve Funds) การลดความสิ้นเปลือง
หรือการประหยัด เปอร์เซ็นต์ค่าใช้จ่ายการบริหารต่องบประมาณและต้นทุนด้านการระดม
ทุน เทียบกับทุนที่ระดมได้

หมายเหตุ 2 สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ในการตอบคำถามในหัวข้อ 7.3ก.(2) อาจรวมตัววัด
ด้านการบริจาคเพื่อการกุศลหรือเงินช่วยเหลือ (Charitable Donations or Grants) และ
จำนวนโครงการหรือการให้บริการใหม่

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 145-150

7.4 Workforce-Focused Outcomes : What are your workforce-focused performance results?

Summarize your organization's KEY WORKFORCE-focused RESULTS for WORKFORCE ENGAGEMENT and for your WORKFORCE environment. SEGMENT your RESULTS to address the DIVERSITY of your WORKFORCE and to address your WORKFORCE groups and SEGMENTS, as appropriate. Include appropriate comparative data.

Provide data and information to answer the following questions :

a. WORKFORCE RESULTS

- (1) What are your current LEVELS and TRENDS in KEY MEASURES or INDICATORS of WORKFORCE ENGAGEMENT and WORKFORCE satisfaction?
- (2) What are your current LEVELS and TRENDS in KEY MEASURES or INDICATORS of WORKFORCE and leader development?
- (3) What are your current LEVELS and TRENDS in KEY MEASURES of WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY, including staffing levels and appropriate skills?
- (4) What are your current LEVELS and TRENDS in KEY MEASURES or INDICATORS of your WORKFORCE climate, including WORKFORCE health, safety, and security and WORKFORCE services and benefits, as appropriate?

Notes :

- N1.** Results reported in this Item should relate to processes described in Category 5. Your results should be responsive to key work process needs described in Category 6 and to your organization's action plans and human resource or workforce plans described in Item 2.2.
- N2.** Responses to 7.4a(1) should include measures and indicators identified in response to 5.1c(1).
- N3.** *Nonprofit organizations that rely on volunteers should include results for their volunteer workforce, as appropriate.*

For additional description of this Item, see page 145-150.

7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร : ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรมีอะไรบ้าง (65 คะแนน)

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ ที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร และมีสภาพแวดล้อมที่ดี โดยแสดงผลลัพธ์จำแนกตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากร (*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

- (1) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรและความพึงพอใจของบุคลากรเป็นอย่างไร
- (2) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กรเป็นอย่างไร
- (3) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงจำนวนของบุคลากร และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากรเป็นอย่างไร
- (4) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึงถึงสุขภาพ ความปลอดภัย สวัสดิภาพ การให้บริการและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากรเป็นอย่างไร (*)

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ควรสัมพันธ์กับกระบวนการที่อธิบายไว้ในหมวด 5 รวมทั้งตอบสนองต่อกระบวนการที่สำคัญที่อธิบายไว้ในหมวด 6 และต่อแผนปฏิบัติการขององค์กรและแผนทรัพยากรบุคคลหรือบุคลากรตามที่อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.2

หมายเหตุ 2 การตอบหัวข้อ 7.4ก.(1) ควรรวมถึงตัววัดและดัชนีชี้วัดตามที่ตอบไว้ในหัวข้อ 5.1ค.(1)

หมายเหตุ 3 สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรซึ่งต้องอาศัยอาสาสมัคร ควรรวมผลลัพธ์ของบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครด้วย

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 145-150

7.5 Process Effectiveness Outcomes : What are your process effectiveness results?

Summarize your organization's KEY operational PERFORMANCE RESULTS that contribute to the improvement of organizational EFFECTIVENESS, including your organization's readiness for emergencies. SEGMENT your RESULTS by product offerings, by CUSTOMER groups and market SEGMENTS, and by PROCESSES and locations, as appropriate. Include appropriate comparative data.

Provide data and information to answer the following questions :

a. PROCESS EFFECTIVENESS RESULTS

- (1) What are your current LEVELS and TRENDS in KEY MEASURES or INDICATORS of the operational PERFORMANCE of your WORK SYSTEMS, including WORK SYSTEM and workplace preparedness for disasters or emergencies?
- (2) What are your current LEVELS and TRENDS in KEY MEASURES or INDICATORS of the operational PERFORMANCE of your KEY WORK PROCESSES, including PRODUCTIVITY, CYCLE TIME, and other appropriate MEASURES of PROCESS EFFECTIVENESS, efficiency, and INNOVATION?

Notes :

- N1.** Results reported in Item 7.5 should address your key operational requirements as presented in the Organizational Profile and in Items 6.1 and 6.2. Include results not reported in Items 7.1–7.4.
- N2.** Results reported in Item 7.5 should provide key information for analysis and review of your organizational performance (Item 4.1); demonstrate use of organizational knowledge (Item 4.2); and provide the operational basis for product outcomes (Item 7.1), customer-focused outcomes (Item 7.2), and financial and market outcomes (Item 7.3).

7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ : ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการมีอะไรบ้าง (65 คะแนน)

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ ซึ่งส่งผลให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร รวมทั้งความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินขององค์กร โดยแสดงผลลัพธ์จำแนกตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด และตามกระบวนการและสถานที่ (*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

- (1) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของระบบงาน รวมทั้งการเตรียมพร้อมของระบบงานและสถานที่ทำงานเมื่อเกิดภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน
- (2) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการของกระบวนการทำงานที่สำคัญ รวมทั้งผลผลิตภาพ รอบเวลา และตัววัดอื่นๆ ที่เหมาะสมด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมของกระบวนการอื่นๆ

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อ 7.5 ควรตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติการ ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และหัวข้อ 6.1 และ 6.2 รวมถึงผลลัพธ์ตัวอื่นๆ ที่ไม่ได้รายงานไว้ในหัวข้อ 7.1-7.4

หมายเหตุ 2 ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อ 7.5 ควรแสดงสารสนเทศที่สำคัญเพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร (หัวข้อ 4.1) แสดงถึงการนำความรู้ขององค์กรมาใช้ (หัวข้อ 4.2) และใช้เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (หัวข้อ 7.1) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (หัวข้อ 7.2) และด้านการเงินและตลาด (หัวข้อ 7.3)

N3.

Appropriate measures and indicators of work system performance (7.5a[1]) might include audit, just in-time delivery, and acceptance results for externally provided products, services, and processes; supplier and partner performance; product, service, and work system innovation rates and results; simplification of internal jobs and job classifications; work layout improvements; changing supervisory ratios; response times for emergency drills or exercises; and results for work relocation or contingency exercises.

For additional description of this Item, see pages 145-150.

7.6 Leadership Outcomes : What are your leadership results?

Summarize your organization's KEY GOVERNANCE and SENIOR LEADERSHIP RESULTS, including evidence of strategic plan accomplishments, fiscal accountability, legal compliance, ETHICAL BEHAVIOR, societal responsibility, and support of KEY communities. SEGMENT your RESULTS by organizational units, as appropriate. Include appropriate comparative data.

Provide data and information to answer the following questions :

a. Leadership and Societal Responsibility RESULTS

- (1) What are your RESULTS for KEY MEASURES or INDICATORS of accomplishment of your organizational strategy and ACTION PLANS?
- (2) What are your KEY current findings and TRENDS in KEY MEASURES or INDICATORS of GOVERNANCE and fiscal accountability, both internal and external, as appropriate?
- (3) What are your RESULTS for KEY MEASURES or INDICATORS of regulatory and legal compliance?
- (4) What are your RESULTS for KEY MEASURES or INDICATORS of ETHICAL BEHAVIOR and of STAKEHOLDER trust in the SENIOR LEADERS and GOVERNANCE of your organization? What are your RESULTS for KEY MEASURES or INDICATORS of breaches of ETHICAL BEHAVIOR?
- (5) What are your RESULTS for KEY MEASURES or INDICATORS of your organization's fulfillment of its societal responsibilities and your organization's support of its KEY communities?

หมายเหตุ 3 ตัววัดและดัชนีชี้วัดที่เหมาะสมของผลการดำเนินการของระบบงาน [7.5ก.(1)] อาจรวมถึง ผลการตรวจสอบ การส่งมอบที่ทันเวลา และการยอมรับผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการ จากภายนอก ผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ ผลลัพธ์ และอัตราการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ บริการ และระบบงาน การลดความซับซ้อนของภาระงานภายในและการจำแนกภาระงาน การปรับปรุงการวางแผนงาน การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของการกำกับดูแล เวลาตอบสนองในการฝึกหรือการซ่อมรับภาวะฉุกเฉิน และผลลัพธ์ในการเชื่อมโยงย้ายสถานที่ทำงาน หรือการเตรียมพร้อมอื่นๆ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 145-150

7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร : ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรมีอะไรบ้าง (65 คะแนน)

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการกำกับดูแลและการนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งหลักฐานการบรรลุแผนกลยุทธ์ ความรับผิดชอบด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ โดยแสดงผลลัพธ์ตามหน่วยงานขององค์กร (*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่

- (1) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรเป็นอย่างไร
- (2) ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านการกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งภายในและภายนอกเป็นอย่างไร (*)
- (3) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมายเป็นอย่างไร
- (4) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้บริหารระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่จะเปิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมเป็นอย่างไร
- (5) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร



Notes :

- N1.** Measures or indicators of strategy and action plan accomplishment (7.6a[1]) should address your strategic objectives and goals identified in 2.1b(1) and your action plan performance measures and projected performance identified in 2.2a(6) and 2.2b, respectively.
- N2.** Responses to 7.6a(2) might include financial statement issues and risks, important internal and external auditor recommendations, and management's responses to these matters.
For some nonprofit organizations, results of IRS 990 audits also might be included.
- N3.** Regulatory and legal compliance results (7.6a[3]) should address requirements described in 1.2b. Workforce-related occupational health and safety results (e.g., Occupational Safety and Health Administration [OSHA] reportable incidents) should be reported in 7.4a(4).
- N4.** For examples of measures of ethical behavior and stakeholder trust (7.6a[4]), see Item 1.2, Note 4.
- N5.** Responses to 7.6a(5) should address your organization's societal responsibilities discussed in 1.2b(1) and 1.2c(1), as well as support of the key communities discussed in 1.2c(2). Measures of contributions to societal well-being might include reduced energy consumption; the use of renewable energy resources, recycled water, and alternative approaches to conserve resources (e.g., increased audio and video conferencing); and the global use of enlightened labor practices.

For additional description of this Item, see page 145-150.

หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1** ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดการบรรลุแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ [7.6ก.(1)] ควรเจาะจงที่วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ใน 2.1ข.(1) และตัววัดผลการดำเนินการและผลที่คาดการณ์ไว้ของแผนปฏิบัติการที่ระบุไว้ใน 2.2ก.(6) และ 2.2ข. ตามลำดับ
- หมายเหตุ 2** การตอบคำถามในหัวข้อ 7.6ก.(2) อาจรวมถึงประเด็นที่เกี่ยวกับรายงานทางการเงินและความเสี่ยง คำแนะนำที่สำคัญๆ ของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก และการตอบสนองของผู้บริหารในเรื่องดังกล่าว
- หมายเหตุ 3** ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย [7.6ก.(3)] ควรเป็นผลลัพธ์ตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ใน 1.2ข. ผลลัพธ์ด้านอาชีพอนามัยและความปลอดภัยของบุคลากร (ตัวอย่างเช่น การรายงานการเกิดอุบัติเหตุในงาน) ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.4ก.(4)
- หมายเหตุ 4** ตัวอย่างตัววัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย [7.6ก.(4)] ให้ดูหัวข้อ 1.2 หมายเหตุ 4
- หมายเหตุ 5** ผลลัพธ์ในหัวข้อ 7.6ก.(5) ควรครอบคลุมถึงความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ ตามที่ระบุไว้ใน 1.2ข.(1) และ 1.2ค.(1) รวมถึงการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญขององค์กร ตามที่ระบุไว้ใน 1.2ค.(2) ตัววัดการสนับสนุนให้เกิดความผาสุกของสังคมในภาพใหญ่ อาจรวมถึงการลดการใช้พลังงาน การใช้พลังงานหมุนเวียน การหมุนเวียนน้ำกลับมาใช้ใหม่ และทางเลือกอื่นสำหรับการอนุรักษ์ทรัพยากร (เช่น เพิ่มการประชุมทางไกลแบบภาพและเสียง) และการปฏิบัติต่อผู้ใช้แรงงานที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 145-150

การเปลี่ยนแปลงของเนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2553-2554 เมื่อเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2552

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติหรือที่มักจะถูกเรียกว่าเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศนี้มีต้นแบบมาจากรางวัล The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ของสหรัฐอเมริกาซึ่งได้รับการพัฒนาปรับปรุงตลอดมา เพื่อช่วยให้องค์กรประเมินตนเองภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์กร ประเด็นความกังวลด้านการกำกับดูแลและจริยธรรม ซึ่งในปัจจุบันเกณฑ์ได้ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจสำคัญๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งในระยะสั้น และอย่างยั่งยืนในระยะยาวตลอดเวลา เกณฑ์ได้พัฒนาไปสู่มุมมองเชิงระบบที่ครอบคลุมและบูรณาการการบริหารจัดการกับผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร

แม้ว่าเนื้อหาของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในระยะแรกจะเน้นคุณภาพในภาคการผลิต แต่เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติได้พัฒนาไปสู่การมุ่งเน้นกลยุทธ์ของการแข่งขันระดับองค์กร ในการทบทวนเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติซึ่งดำเนินการเป็นประจำทุกปีนั้น มีประเด็นสำคัญ 2 เรื่อง ที่คณะกรรมการต้องพิจารณาเพื่อให้เกิดความสมดุลของเกณฑ์ ได้แก่

- (1) การติดตามการเปลี่ยนแปลงของเกณฑ์ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) เพื่อนำมาปรับใช้กับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของไทย
- (2) การแปลความหมายของศัพท์ภาษาอังกฤษให้มาเป็นภาษาไทยที่ยังคงความหมายสำคัญให้ใกล้เคียง ถูกต้องตรงกับเนื้อความเดิมและเข้าใจง่าย

การดำเนินการดังกล่าวต้องใช้เวลาค่อนข้างนาน และมักไม่ทันกาลกับช่วงเวลาในการฝึกอบรมประจำปีของสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ดังนั้นในปี พ.ศ. 2553-2554 คณะอนุกรรมการด้านเทคนิครางวัลคุณภาพแห่งชาติได้มีมติให้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติใช้เนื้อหาของ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ฉบับ 2009-2010 โดยปรับปรุงเนื้อหาในคำบรรยายส่วนอื่นๆ เพื่อให้เหมาะสมกับองค์กรไทย หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2553-2554 มีสาระสำคัญของการปรับปรุง สรุปได้ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปของหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

- คำอธิบายเพื่อความเข้าใจในการอ่านเกณฑ์ทุกหัวข้อ
 - รายละเอียดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของเนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หน้า 102-104
 - การเทียบเคียงภาษาไทยคู่กับภาษาอังกฤษ ระหว่างเนื้อหาของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หมวด 1-7 และระบบการให้คะแนน
 - การปรับเปลี่ยนแผนภาพบทบาทค่านิยมหลักและแนวคิด โดยมีการระบุให้สอดคล้องกับเกณฑ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
 - การปรับเปลี่ยนคำ หรือความหมายของเนื้อหาในคำอภิธานศัพท์
 - การสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
- โดยสำนักงานได้มีการจัดทำคู่มือการสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อให้องค์กรที่สนใจสมัครขอรับรางวัลได้รับทราบถึงรายละเอียดที่ชัดเจน รวมถึงการปรับเปลี่ยนเนื้อหาในบางส่วนสำหรับการสมัครขอรับรางวัลอันประกอบด้วย
- คุณสมบัติเบื้องต้น ได้แก่ องค์กรหรือหน่วยงานที่อยู่ในเครือ
 - วิธีการสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้แก่ แบบฟอร์มใบรับรองคุณสมบัติเบื้องต้น แบบฟอร์มใบสมัคร และวันสิ้นสุดการส่งเอกสารถึงสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ตารางเวลาดำเนินงานประจำปี และเงื่อนไขและข้อกำหนดทั่วไป เป็นต้น
 - วิธีเขียนรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน ได้แก่ รูปแบบของการเขียนรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย ตารางหรือกราฟ โดยมีการกำหนดขนาดของตัวอักษร และรูปแบบการพิมพ์ เป็นต้น
 - การเตรียมตัวรับการตรวจประเมินขั้นที่ 3 Site Visit Review
 - การจัดเรียงข้อมูลภายในหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
 - ระบบการให้คะแนน และแนวทางการให้คะแนน
 - เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Scoring Guidelines โดยมีภาษาอังกฤษ และภาษาไทย เทียบเคียงกันไป
 - การให้คะแนนคำตอบในแต่ละหัวข้อแบ่งเป็น 4 มิติ สำหรับส่วนที่เปลี่ยนแปลงไปได้แก่ มิติที่ 4 เกี่ยวกับการบูรณาการ (Integration)

2. การเปลี่ยนแปลงของเนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

การปรับเปลี่ยนที่สำคัญของเกณฑ์ปี 2553-2554 ได้ให้ความสำคัญใน 3 ประเด็น ได้แก่ (1) การมุ่งเน้นลูกค้า (2) ความสามารถพิเศษขององค์กร และ (3) ความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ เมื่อองค์กรต้องแข่งขันในตลาดระดับโลกและในตลาดท้องถิ่นที่มีการแข่งขันสูง การสร้างความผูกพันกับลูกค้าได้กลายเป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจเพิ่มขึ้น คำถามในเกณฑ์ฉบับนี้กระตุ้นให้องค์กรวิเคราะห์เจาะลึกความสามารถในการระบุและส่งมอบผลิตภัณฑ์ไปยังลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต คำถามทั้งหลายถามถึงวัฒนธรรมในการดูแลลูกค้าเพื่อสนับสนุนให้เกิดความผูกพันของลูกค้า คำถามจะทวนสอบวิธีการรับฟังเสียงของลูกค้า และที่สำคัญกว่านั้น คือ วิธีการใช้สารสนเทศที่เก็บรวบรวมได้ องค์กรได้มุ่งเน้นลูกค้าแล้วหรือยัง แม้ว่าความสามารถพิเศษได้เริ่มใช้เป็นแนวคิดที่สำคัญในเกณฑ์ตั้งแต่ปี 2552 แต่ยังไม่ได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ในเชิงกลยุทธ์ คำถามของเกณฑ์ฉบับนี้จึงเน้นให้องค์กรวิเคราะห์เจาะลึกความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถพิเศษกับพันธกิจ กลยุทธ์ และความยั่งยืนขององค์กร องค์กรมีความสามารถในสิ่งที่จะทำให้องค์กรมีความยั่งยืนแล้วหรือยัง ความยั่งยืนของระบบสิ่งแวดล้อม สังคมในภาพใหญ่ และเศรษฐกิจ เป็นเรื่องที่ต้องตระหนักขึ้นทำให้ความสนใจเพิ่มมากขึ้น คำถามของเกณฑ์ฉบับนี้จึงเน้นให้องค์กรวิเคราะห์เจาะลึกวิธีการที่องค์กรสนับสนุนความพาสูกของระบบเหล่านี้และสิ่งที้องค์กรมีส่วนช่วยในการสนับสนุนอย่างชัดเจน องค์กรได้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่แล้วหรือยัง

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของเกณฑ์ในภาพรวม สรุปได้ดังนี้

- จำนวนหัวข้อของเกณฑ์เท่าเดิมอยู่ที่ 18 หัวข้อ บวกโครงสร้างองค์กร 2 ข้อ จำนวนของประเด็นพิจารณาเพิ่มขึ้นจาก 37 เป็น 41 ประเด็นพิจารณา
- เนื้อหาเกณฑ์ที่เปลี่ยนแปลง มีดังนี้
 - บทนำ : โครงสร้างองค์กร ได้เพิ่มความสามารถพิเศษเป็นลักษณะที่สำคัญอันหนึ่งของสภาพแวดล้อมขององค์กร
 - หมวด 1 การนำองค์กร ได้เพิ่มการมุ่งเน้นเรื่องความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ และบทบาทของผู้นำระดับสูง
 - หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ได้นำความสามารถพิเศษมาเป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดเชิงกลยุทธ์
 - หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า ได้ปรับเปลี่ยนให้ครอบคลุมความผูกพันของลูกค้าและเสียงของลูกค้า
 - หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ทั้ง 3 ส่วนมีการแยกออกจากกันอย่างชัดเจน แต่มีการมุ่งเน้นความสำคัญ ทั้งการจัดการสารสนเทศและความรู้ และการจัดการเทคโนโลยีและระบบของสารสนเทศ

- หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ได้เพิ่มความชัดเจน และมุ่งเน้นประเด็นสำคัญด้านความผูกพันของบุคลากร
- หมวด 6 การจัดการกระบวนการ ได้จัดเรียงลำดับคำถามใหม่ให้ดีขึ้น
- หมวด 7 ผลลัพธ์ ได้ปรับให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในหมวด 1-6 เพื่อให้มีผลลัพธ์ที่สำคัญและเหมาะสม
- ค่านิยมเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) ได้ปรับใหม่ให้สะท้อนถึงแนวคิดความยั่งยืนมากยิ่งขึ้นเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ (Societal responsibility)
- อภิธานศัพท์ มีการเพิ่ม 3 คำ ได้แก่ ความผูกพันของลูกค้า เสียงของลูกค้า และกระบวนการทำงาน นอกจากนี้ นิยามของความยั่งยืนได้ขยายถึงประเด็นที่มีผลต่อสังคมในภาพใหญ่
- แนวทางการให้คะแนนของผลลัพธ์ มีการปรับเปลี่ยนให้แสดงการคาดการณ์ผลการดำเนินการในแต่ละช่วงคะแนน โดยดูจากรูปตัวอย่างผลลัพธ์ที่แสดงในแนวทางการตอบคำถามของหัวข้อผลลัพธ์

การเปลี่ยนแปลงในรายละเอียดหัวข้อ สรุปได้ดังนี้

บทนำ : โครงร่างองค์กร

- ข้อ 1 ลักษณะองค์กร ฉบับนี้ได้เพิ่มคำถามเกี่ยวกับความสามารถพิเศษขององค์กร และความสัมพันธ์กับพันธกิจขององค์กร
- ข้อ 2 ความท้าทายต่อองค์กร ได้เปลี่ยนชื่อเป็นสถานการณ์ขององค์กร เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงจุดเน้นของหัวข้อนี้ให้ชัดเจนขึ้น

หมวด 1 การนำองค์กร

- หัวข้อ 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง ได้เพิ่มคำถามเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้นำระดับสูงยกระดับทักษะการนำองค์กรของตนเอง
- หัวข้อ 1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม ได้ยกระดับเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ ซึ่งรวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ความรับผิดชอบต่อองค์กรต่อการกระทำของผู้ส่งมอบ และการคำนึงถึงความพาสูกของระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ ที่องค์กรมีส่วนช่วย

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

- หัวข้อ 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ ได้เพิ่มความสามารถพิเศษเป็นองค์ประกอบหลักในการจัดทำกลยุทธ์และความยั่งยืนขององค์กร
- หัวข้อ 2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ ได้เพิ่มคำถามที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อให้ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการนำไปปฏิบัติ

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า

หมวด 3 ถูกปรับใหม่เกือบทั้งหมด โดยเป็น 2 หัวข้อใหม่ ดังนี้

- หัวข้อ 3.1 ความผูกพันของลูกค้า ครอบคลุมถึงวิธีการที่องค์กรสร้างความผูกพันกับลูกค้าเพื่อตอบสนองความจำเป็นและสร้างความสัมพันธ์ หัวข้อนี้มี 2 ประเด็นพิจารณา คือ (1) ผลลัพธ์ และการสนับสนุนลูกค้า และ (2) การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า
- หัวข้อ 3.2 เสียงของลูกค้า ครอบคลุมถึงวิธีการที่ได้มาและใช้สารสนเทศจากลูกค้า หัวข้อนี้มี 3 ประเด็นพิจารณา คือ (1) การรับฟังลูกค้า (2) การประเมินความพึงพอใจของลูกค้าและความผูกพัน (3) การวิเคราะห์และใช้ข้อมูลลูกค้า

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

- หัวข้อ 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร เพิ่มประเด็นพิจารณา “การปรับปรุงผลการดำเนินการ”
- หัวข้อ 4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ เพิ่มประเด็นพิจารณา “การจัดการทรัพยากรสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ” เพื่อให้หัวข้อนี้ชัดเจนขึ้น

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

- หัวข้อ 5.1 ความผูกพันของบุคลากร ยังคงประเด็นพิจารณาไว้ 3 เรื่อง แต่ได้ลดจำนวนคำถามในประเด็นต่างๆ ลง เพื่อให้ง่ายและมุ่งเน้นที่ข้อกำหนด

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

- หัวข้อ 6.1 ระบบงาน เรียงลำดับคำถามใหม่ มี 3 ประเด็นพิจารณา คือ (1) การออกแบบระบบงาน (2) กระบวนการทำงานที่สำคัญ (3) ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน
- หัวข้อ 6.2 กระบวนการทำงาน มี 3 ประเด็นพิจารณา (1) การออกแบบกระบวนการทำงาน (2) การจัดการกระบวนการทำงาน และ (3) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การปรับปรุงกระบวนการทำงานได้เพิ่มคำถามเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรนำผลจากการทบทวนการดำเนินงานของกระบวนการทำงานมาใช้ในการปรับปรุงการทำงานขององค์กร

หมวด 7 ผลลัพธ์

- หัวข้อ 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ได้ปรับให้สอดคล้องกับหมวด 3 มีการถามถึงผลลัพธ์ด้านความผูกพันของลูกค้า
- หัวข้อ 7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร ได้เพิ่มคำถามผลลัพธ์ในการบรรลุความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่

ตัวอย่างแบบฟอร์มประเมินตนเอง (ตามความสมัครใจ)

(ไม่ต้องใส่ไว้ในรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน)

แม้การตรวจประเมินจากผู้ตรวจภายนอกจะเป็นประโยชน์ แต่องค์กรจะรู้จักตัวเองได้ดีกว่าผู้อื่น องค์กรสามารถใช้เกณฑ์นี้ เพื่อระบุจุดแข็งที่สำคัญและโอกาสในการปรับปรุงที่สำคัญขององค์กร ผู้สมัครรับรางวัลสามารถวิเคราะห์ตนเองและเร่งการปรับปรุงองค์กรของตนเองโดยอาศัยแบบประเมินที่สร้างจากคำถามต่างๆ ของเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด

ผู้สมัครรับรางวัลสามารถประเมินองค์กรตนเองได้โดยเริ่มจากการระบุจุดแข็งที่สำคัญและโอกาสในการปรับปรุงที่สำคัญขององค์กร 1 หรือ 2 ข้อ ในแต่ละหมวด สำหรับประเด็นสำคัญให้ระบุเป้าหมายและแผนปฏิบัติการ กำหนดเวลา และผู้รับผิดชอบ ตามช่องที่ระบุในแบบฟอร์มประเมินตนเอง

หมวด	ระดับความสำคัญ มาก / กลาง / น้อย	ประเด็นสำคัญ			
		เป้าหมายที่ท้าทาย หรือ เป้าหมายการพัฒนา	แผนปฏิบัติการ	กำหนดเวลาแล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
หมวด 1-6					
จุดแข็ง					
1					
2					
โอกาสในการปรับปรุง					
1					
2					
หมวด 7					
จุดแข็ง					
1					
2					
โอกาสในการปรับปรุง					
1					
2					

แนวทางการตอบเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ในการเตรียมเอกสารขอรับรางวัล ผู้สมัครรับรางวัลควรทำความเข้าใจกับรายละเอียดในหัวข้อนี้เพื่อช่วยให้ผู้สมัครรับรางวัลสามารถตอบข้อกำหนดในเกณฑ์ทั้ง 7 หมวดได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ผู้สมัครรับรางวัลจะต้องจัดทำรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน (Application Report) โดยตอบข้อกำหนดทั้งหมดในความยาวไม่เกิน 100 หน้ากระดาษ (สำหรับฉบับภาษาไทย) หรือ ความยาวไม่เกิน 70 หน้ากระดาษ (สำหรับฉบับภาษาอังกฤษ)

เนื้อหาในส่วนนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- (1) แนวทางทั่วไปเกี่ยวข้องกับการอ่านหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และการทำความเข้าใจหัวข้อต่างๆ
- (2) แนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 1 – 6 (กระบวนการ)
- (3) แนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 7 (ผลลัพธ์)

แนวทางการทั่วไป

1. ผู้สมัครควรอ่านรายละเอียดในหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ใ้กับหัวใจของแต่ละหัวข้อในส่วนเนื้อหาของเนื้อหาและการตอบ รวมทั้งใช้ประโยชน์ในการประเมินตนเอง

2. ทำความเข้าใจวิธีการตอบข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ

รูปแบบของหัวข้อ แสดงให้เห็นส่วนต่างๆ ของหัวข้อ บทบาท และตำแหน่งของแต่ละส่วน

ผู้สมัครรับรางวัลต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบหัวข้อและข้อกำหนดต่างๆ ที่อยู่ในประเด็นพิจารณา (ดูรูปหน้า 109)

หมายเหตุท้ายข้อกำหนดของแต่ละหัวข้อมีไว้เพื่อช่วยให้เข้าใจประเด็นพิจารณา นอกจากนี้ ผู้สมัครรับรางวัลควรอ่านคำอธิบายเพิ่มเติมในแต่ละหมวดและหัวข้อ (หน้า 118-150)

รูปแบบของหัวข้อ

หมายเลขหัวข้อ

ชื่อหัวข้อ

คะแนนของหัวข้อ

ชื่อหัวข้อของข้อกำหนดพื้นฐานทั้งหมด

ข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อแยกเป็นแต่ละเรื่อง ที่ควรพิจารณา

ประเด็นพิจารณา

ประเด็นพิจารณา

หมายเหตุมีจุดประสงค์เพื่อ

- อธิบายคำศัพท์ และข้อกำหนดที่สำคัญให้ชัดเจน
- ให้คำแนะนำในการตอบ
- ระบุหรืออธิบายความเชื่อมโยงที่สำคัญ

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง : ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร (70 คะแนน)

ให้อธิบายถึงการกระทำของผู้นำระดับสูงในการชี้นำและทำให้องค์กรมีความยั่งยืน รวมทั้งอธิบายวิธีการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร และกระตุ้นให้มีผลการดำเนินการที่ดี

ให้องค์กรตอบคำถามต่อไปนี้

ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

- ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม รวมถึงถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมเพื่อนำไปปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์กรไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการที่สำคัญ ลูกค้ำ รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (*) การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กรอย่างไร
- ผู้นำระดับสูงดำเนินการด้วยตนเองอย่างไรในการสร้างบรรยากาศในองค์กรเพื่อส่งเสริม กำกับและส่งผลให้มีการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม
- ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรที่จะทำให้องค์กรมีความยั่งยืน ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ การบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การสร้างนวัตกรรม ความคล่องตัวขององค์กร และมีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าคู่แข่งหรือเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่องค์กรอื่นๆ รวมทั้งการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล ผู้นำระดับสูงพัฒนาและเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของตนเองอย่างไร นอกจากนี้ ผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กร การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กรอย่างไร

ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร

- ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรทุกคนทั่วทั้งองค์กร ผู้นำระดับสูงกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทางทั่วทั้งองค์กรอย่างไร ผู้นำระดับสูงสื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญๆ อย่างไร ผู้นำระดับสูงมีบทบาทเชิงรุกอย่างไรในการให้รางวัลและยกย่องชมเชยบุคลากรเพื่อเสริมสร้างให้มีผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งการให้ความสำคัญกับลูกค้ำและธุรกิจ
- ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการปฏิบัติกันอย่างจริงจัง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ปรับปรุงผลการดำเนินการ และบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้นำระดับสูงทบทวนตัววัดผลการดำเนินการอะไรบ้างเป็นประจำเพื่อระบุสิ่งที่ต้องทำ ในการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ ผู้นำระดับสูงคำนึงถึงและดำเนินการอย่างไรในการนำเรื่องการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างลูกค้ำและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาพิจารณา

หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1** วิสัยทัศน์ขององค์กร [1.1ก.(1)] ควรเป็นตัวกำหนดบริบทของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ได้อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2
- หมายเหตุ 2** องค์กรที่มีความยั่งยืน [1.1ก.(3)] เป็นองค์กรที่สามารถตอบสนองต่อความจำเป็นทางธุรกิจในปัจจุบัน รวมทั้งมีความคล่องตัวและการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรพร้อมรับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและตลาดในอนาคต ในกรณีนี้แนวคิดเรื่องนวัตกรรมที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในอนาคตนั้น รวมถึงนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมระดับองค์กรที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในอนาคตด้วย นอกจากนี้องค์กรที่มีความยั่งยืน จะต้องมีความพร้อมที่มีความปลอดภัยและมีการรักษาความปลอดภัยสำหรับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ การให้การสนับสนุนต่อระบบสภาพแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ นอกเหนือจากที่ให้แก่บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงให้นับเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ (หัวข้อ 1.2)
- หมายเหตุ 3** การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง [1.1ข.(2)] ต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ บุคลากร ระบบงาน และสินทรัพย์ที่จำเป็นต้องได้ขององค์กร รวมทั้งนวัตกรรม และการปรับปรุงผลิตภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจบรรลุได้โดยการขจัดความสูญเปล่าหรือลดรอบเวลา และอาจใช้เทคนิคต่างๆ เช่น Six Sigma, Lean รวมถึงการปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร
- หมายเหตุ 4** ผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กรควรรายงานในหัวข้อ 7.1 - 7.6
- หมายเหตุ 5** สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัครมาช่วยทำงานนั้น การตอบข้อ 1.1ข.(1) ควรกล่าวถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครเหล่านั้นด้วย

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 118-144

ประเภทของข้อมูลหรือสารสนเทศที่องค์กรต้องตอบในหัวข้อนี้

ข้อกำหนดต่างๆที่เป็นคำถามในแต่ละประเด็นพิจารณา

เกณฑ์แต่ละหัวข้อได้รับการจัดกลุ่มเป็น “กระบวนการ” (หมวด 1-6) หรือ “ผลลัพธ์” (หมวด 7) ตามประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ แนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 1-6 อยู่ในหน้า 111-113 และแนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 7 อยู่ในหน้า 114-117

ข้อกำหนดต่างๆ ในแต่ละหัวข้ออยู่ในรูปแบบคำถาม ประเด็นพิจารณาอาจมีหลายคำถาม คำถามต่างๆ ช่วยชี้แนะให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าต้องการสารสนเทศอะไรบ้าง ผู้สมัครควรพยายามตอบคำถามทั้งหมดในหัวข้อนั้น แต่ไม่จำเป็นต้องแยกตอบทีละคำถาม และอาจรวมการตอบหลายคำถามในประเด็นพิจารณาเดียวกันเป็นกลุ่มตามความเหมาะสม

3. ทำความเข้าใจความหมายของคำสำคัญ

คำที่ใช้ในเกณฑ์อาจมีความหมายแตกต่างจากคำจำกัดความมาตรฐานหรือคำจำกัดความที่ใช้ในองค์กรของท่าน

คำที่ขีดเส้นใต้สามารถอ่านเพิ่มเติมได้ในอภิธานศัพท์ (ตั้งแต่หน้า 165) การทำความเข้าใจคำเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรสื่อสารกระบวนการและผลลัพธ์ขององค์กรแก่ผู้ตรวจประเมินทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างถูกต้อง

4. เริ่มต้นด้วยการจัดทำโครงสร้างองค์กร

การประเมินคำตอบตามหัวข้อกระบวนการและผลลัพธ์ ให้อ่านบททวนหัวข้อของเกณฑ์ร่วมกับแนวทางการให้คะแนน (หน้า 190-201) นอกจากเสริมข้อกำหนดในหัวข้อกระบวนการ (หมวด 1-6) แล้วแนวทางการให้คะแนนยังให้ความสำคัญกับระดับความสมบูรณ์ของแนวทางที่ใช้ ความครอบคลุมของการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ความครอบคลุมและทั่วถึงของการเรียนรู้ และการบูรณาการกับองค์ประกอบอื่นๆ ในระบบการจัดการผลการดำเนินงาน

5. จัดทำโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรเป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดในการจัดทำรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน

โครงสร้างองค์กรจะช่วยทุกฝ่ายเข้าใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องและสำคัญที่สุดต่อธุรกิจ พันธกิจและผลการดำเนินการขององค์กร ได้แก่ องค์กรเพื่อใช้เกณฑ์ในการตรวจประเมินตนเอง ผู้จัดเตรียมเอกสารรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน และผู้ตรวจประเมินทั้งภายในและภายนอก

รายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรอยู่ในหน้า 118-120

แนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 1-6

แม้ว่าเกณฑ์จะมุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญขององค์กร แต่เฉพาะตัวผลลัพธ์เองมีคุณค่าทางด้านวินิจัยองค์กรน้อยมาก ตัวอย่างเช่น ถ้าองค์กรมีผลลัพธ์ไม่ดี หรือมีอัตราการปรับปรุงช้ากว่าคู่แข่งหรือองค์กรที่เทียบเคียงกันได้ องค์กรจำเป็นต้องเข้าใจถึงสาเหตุว่า “ทำไม” จึงเป็นเช่นนั้น และควรทำ “อะไร” เพื่อเร่งการปรับปรุงให้ดีขึ้น

จุดประสงค์ของหัวข้อในหมวด 1-6 กำหนดไว้เพื่อวินิจัยกระบวนการที่สำคัญที่สุดขององค์กรที่ส่งผลต่อการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรได้มากที่สุด และนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลของการดำเนินการที่สำคัญ

การวินิจัยและการให้ข้อมูลป้อนกลับขึ้นอยู่กับเนื้อหาและความสมบูรณ์ของการอธิบายหัวข้อนั้นๆ อย่างยิ่ง ดังนั้น องค์กรจึงควรตอบหัวข้อต่างๆ โดยเน้นสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญเป็นหลัก ตามแนวทางการจัดทำและทบทวนสารสนเทศดังต่อไปนี้

1. เข้าใจความหมายของคำถาม “อย่างไร”

ในการตอบหัวข้อในหมวด 1-6 ที่มีคำถาม “อย่างไร” องค์กรควรตอบคำถามดังกล่าวด้วยการนำเสนอสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญที่แสดงถึงแนวทาง การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ (ดูระบบการให้คะแนน หน้า 190-201)

คำตอบที่ขาดสารสนเทศดังกล่าวหรือคำตอบที่เพียงแต่ยกตัวอย่างเท่านั้นจะถูกประเมินว่า “มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน” (Anecdotal Information)

2. เข้าใจความหมายของคำถาม “อะไร”

หัวข้อในหมวด 1 - 6 มีคำถาม “อะไร” อยู่ 2 แบบ ดังนี้

คำถามแบบที่ 1 เป็นการถามถึงสารสนเทศพื้นฐานเกี่ยวกับกระบวนการที่สำคัญและขั้นตอนการดำเนินการ การตอบแต่เพียงว่า “ใคร” เป็นผู้รับผิดชอบอาจมีประโยชน์บ้าง แต่ไม่เพียงพอสำหรับการวินิจัยหรือให้ข้อมูลป้อนกลับได้

คำถามแบบที่ 2 เป็นการถามถึงสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผล แผน วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ หรือตัววัดที่สำคัญขององค์กรว่าเป็น “อะไร” คำถามเหล่านี้กำหนดบริบทเพื่อให้องค์กรแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการกันของระบบการจัดการผลการดำเนินการ ตัวอย่างเช่น เมื่อองค์กรกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แล้ว แผนปฏิบัติการ แผนด้านทรัพยากรบุคคล ตัววัดผลการดำเนินการและผลลัพธ์บางตัวที่รายงานไว้ในหมวด 7 ต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ระบุไว้ด้วย

3. อธิบายวิธีการดำเนินการขององค์กร โดยคำนึงถึงแนวทางและข้อสังเกตต่อไปนี้

- **แสดงให้เห็นถึงแนวทางที่เป็นระบบ**

แนวทางที่เป็นระบบ คือ แนวทางนั้นใช้ซ้ำได้ และใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หรืออาจกล่าวได้ว่า แนวทางมีความเป็นระบบ เมื่อแนวทางนั้นมีการประเมิน มีการปรับปรุง มีนวัตกรรม และมีการแบ่งปันความรู้รวมอยู่ด้วย ซึ่งจะส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับความสมบูรณ์มากขึ้น

- **แสดงให้เห็นถึงการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ**

สารสนเทศที่เกี่ยวกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัตินั้น ควรสรุปว่ามีการนำแนวทางไปปฏิบัติในหน่วยงานต่างๆ ขององค์กรอย่างไร ซึ่งอาจนำเสนอให้กระชับขึ้นโดยใช้ตาราง

- **แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้**

กระบวนการต่างๆ ควรรวมวงจรการประเมินและการปรับปรุง รวมทั้งโอกาสของการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด การปรับปรุงกระบวนการควรมีการแบ่งปันกับหน่วยงานอื่นๆ ขององค์กรที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กร

- **แสดงให้เห็นถึงการบูรณาการ**

การบูรณาการแสดงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความกลมกลืน ระหว่างกระบวนการ แผนงาน ตัววัด การปฏิบัติการ และผลลัพธ์ ซึ่งทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

- **แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นและความคงเส้นคงวา**

การแสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นและความคงเส้นคงวา ต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญ 4 ประการ คือ

- (1) โครงร่างองค์กร ควรระบุให้ชัดเจนว่าอะไรบ้างที่สำคัญต่อองค์กร
- (2) หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ รวมถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และความสามารถพิเศษ ควรแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงประเด็นที่มุ่งเน้นมากที่สุด และอธิบายว่าการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติบรรลุผลได้อย่างไร
- (3) คำอธิบายการวิเคราะห์และการทบทวนในระดับองค์กร (หัวข้อ 4.1) ควรแสดงวิธีการที่องค์กรวิเคราะห์และทบทวนสารสนเทศเกี่ยวกับผลการดำเนินการเพื่อกำหนดลำดับความสำคัญ
- (4) หมวด 6 การจัดการกระบวนการ ควรแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงและกระบวนการทำงานที่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร การแสดงถึงความมุ่งมั่นและความคงเส้นคงวาของหัวข้อในหมวด 1-6 และการติดตามตัววัดที่เกี่ยวข้องกันของหัวข้อในหมวด 7 จะช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

- **ตอบข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ให้สมบูรณ์**

สารสนเทศที่ขาดหายไปจะถือว่าเป็นความบกพร่องในระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร ดังนั้น องค์กรต้องตอบประเด็นพิจารณาทุกประเด็น การตอบคำถามแต่ละคำถามในประเด็นพิจารณาอาจตอบแยกกันหรือรวมกันก็ได้

4. อ้างอิงหัวข้ออื่นตามความเหมาะสม

คำตอบในแต่ละหัวข้อควรมีความสมบูรณ์ในตัวเองมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ อย่างไรก็ตาม คำตอบของแต่ละหัวข้อควรสนับสนุนซึ่งกันและกัน ดังนั้น จึงควรใช้การอ้างอิงคำตอบในหัวข้ออื่นๆ ตามความเหมาะสมแทนการกล่าวซ้ำถึงสารสนเทศเดิม ในกรณีดังกล่าว ควรรายงานสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญไว้ในหัวข้อที่ต้องการสารสนเทศนั้น ตัวอย่างเช่น ระบบการพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคลากร ควรรายงานอย่างละเอียดไว้ในหัวข้อ 5.1 และหากต้องกล่าวถึงเรื่องการพัฒนาและการเรียนรู้อีกในหัวข้ออื่น ควรอ้างอิงหัวข้อ 5.1 โดยไม่ต้องอธิบายรายละเอียดซ้ำเดิม

5. ใช้รูปแบบที่กระชับ

องค์กรที่สมัครรับรางวัลควรใช้เนื้อที่ 100 หน้ากระดาษตามที่กำหนดไว้ให้ได้ประโยชน์มากที่สุด และนำเสนอสารสนเทศให้กระชับโดยใช้แผนภูมิแสดงการไหลของงาน (Flowcharts) ตาราง และหัวข้อสั้นๆ (Bullets)



แนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 7

เกณฑ์เน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ สารสนเทศ แนวทาง และตัวอย่าง ที่แสดงถึงการรายงานด้านผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลและความสมบูรณ์ มีดังนี้

1. มุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กรที่สำคัญที่สุด

การรายงานผลลัพธ์ควรครอบคลุมข้อกำหนดที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร ตามที่แสดงไว้อย่างเด่นชัดแล้วในโครงสร้างองค์กร และหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวดการมุ่งเน้นลูกค้า รวมทั้งหมวดการจัดการกระบวนการ

2. ให้ความสำคัญกับข้อกำหนดที่สำคัญ 4 ประการของแนวทางการให้คะแนนเพื่อการรายงานผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ

- ระดับผลการดำเนินการ ควรรายงานในมาตรวัดที่สื่อความหมายได้ชัดเจน
- แนวโน้ม เพื่อแสดงทิศทางของผลลัพธ์ อัตราการเปลี่ยนแปลง และขอบเขตของการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ
- การเปรียบเทียบ เพื่อแสดงผลลัพธ์เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่เลือกมาอย่างเหมาะสม
- การบูรณาการ เพื่อแสดงว่ามีการรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญทั้งหมด และจำแนกตามกลุ่มที่จัดไว้ (เช่น ตามกลุ่มลูกค้า บุคลากร กระบวนการ และกลุ่มสายผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ) และสัมพันธ์กับการคาดการณ์ผลการดำเนินการที่สำคัญ (*)

3. แสดงข้อมูลแนวโน้มตลอดช่วงเวลาที่มีการติดตามแนวโน้ม

แม้ว่าไม่มีการจำกัดช่วงเวลาขั้นต่ำของข้อมูลแนวโน้ม แต่โดยทั่วไปแล้วควรมีข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อยสามชุดข้อมูลเพื่อให้เห็นแนวโน้มชัดเจน สำหรับผลลัพธ์บางเรื่องอาจต้องแสดงแนวโน้มถึงห้าปีหรือมากกว่า

แนวโน้ม หมายถึง ผลการดำเนินการที่ผ่านมาในอดีตและปัจจุบัน โดยไม่รวมการคาดการณ์ในอนาคต นอกจากนี้ ช่วงเวลาที่ใช้แสดงแนวโน้มนี้ต้องเหมาะสมกับตัววัดแต่ละตัวที่ได้รายงานไว้

สำหรับผลลัพธ์ที่สำคัญๆ แม้ว่าจะยังไม่เห็นแนวโน้มหรือผลเปรียบเทียบที่ชัดเจนก็ตาม แต่ควรรายงานข้อมูลใหม่เท่าที่มีไว้ด้วย

4. ใช้รูปแบบที่กระชับ เช่น กราฟ และตาราง

ผลลัพธ์ส่วนใหญ่อาจนำเสนอในรูปแบบที่กระชับโดยใช้กราฟและตาราง ซึ่งควรมีข้อมูลรายละเอียดเพื่อให้แปลผลได้ง่าย ผลลัพธ์ที่แสดงความต่อเนื่องในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งหรือเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ควร “ปรับให้เป็นฐานเดียวกัน” (ได้แก่ การนำเสนอในรูปอัตราส่วนสำหรับข้อมูลที่มีความแตกต่างของขนาด)

ตัวอย่างเช่น การรายงานแนวโน้มความปลอดภัยเป็นจำนวนวันทำงานที่สูญเสียต่อจำนวนพนักงาน 100 คน จะมีความหมายมากกว่าการรายงานจำนวนวันทำงานที่สูญเสียไปทั้งหมด โดยเฉพาะถ้าจำนวนพนักงานไม่คงที่ในช่วงเวลาที่รายงานผล หรือในกรณีที่องค์กรมีการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับองค์กรอื่นที่มีจำนวนพนักงานต่างกัน

5. บุรณการผลลัพธ์เข้าไว้ในเนื้อหา

ในเอกสารรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน ควรมีคำอธิบายความหมายคู่กับผลลัพธ์นั้นๆ ในที่เดียวกัน องค์กรควรอธิบายหากแนวโน้มมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ ไม่ว่าจะในด้านบวกหรือด้านลบ

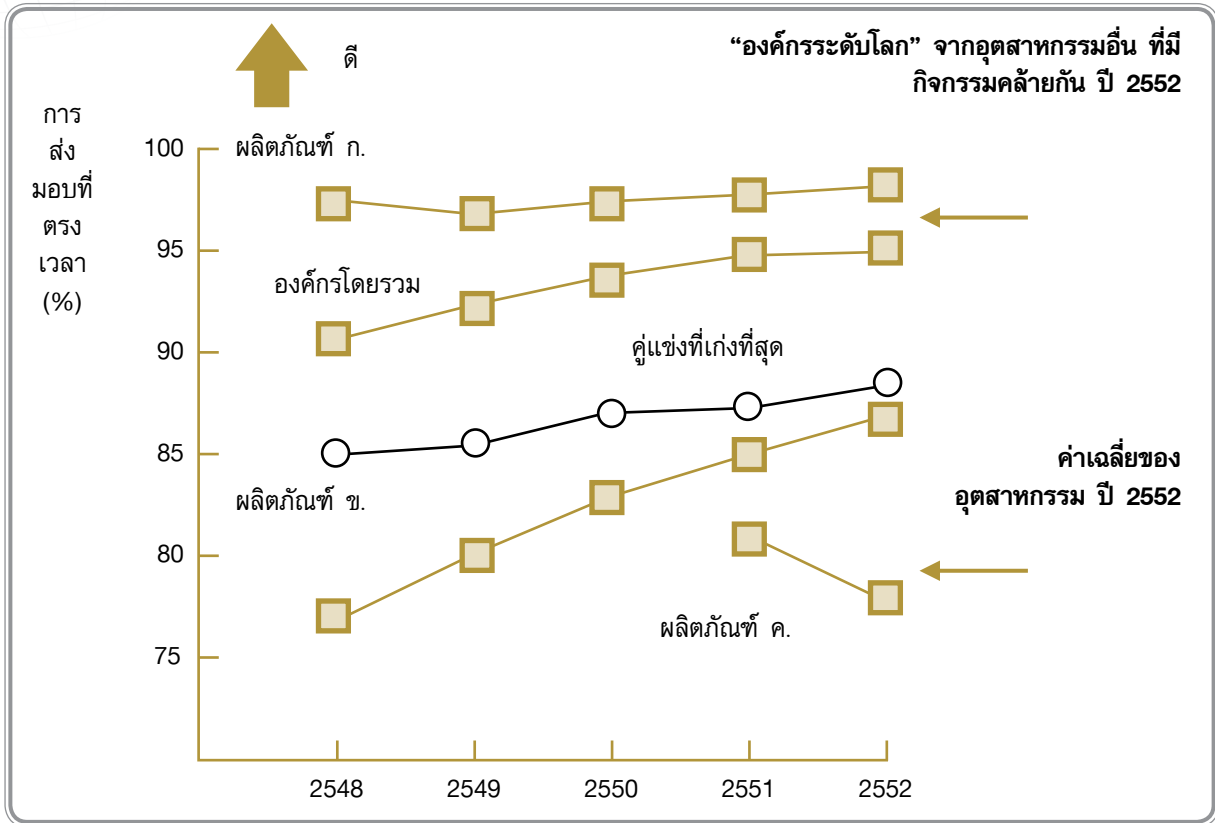
นอกจากนี้ ควรใช้ตัวเลขกำกับให้สอดคล้องกับหัวข้อ เช่น รูปที่ 3 ในหัวข้อ 7.5 ควรใช้ตัวเลขกำกับรูปเป็น 7.5-3 (ดูตัวอย่างในรูปกราฟของหน้า 116)

ตัวอย่างกราฟหน้า 116 แสดงถึงข้อมูลที่องค์กรอาจนำเสนอเป็นส่วนหนึ่งของคำตอบหัวข้อ 7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

ในโครงร่างองค์กร องค์กรได้ระบุว่า Six Sigma เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยมีของเสียต่อล้านหน่วยเป็นตัววัดที่สำคัญตัวหนึ่ง (Defects per million opportunities)

รูป 7.5-3

ผลการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งมอบที่ตรงเวลา



กราฟดังกล่าวเป็นตัวอย่างที่ดีในการรายงานผลได้ชัดเจนและมีประสิทธิผล ดังนี้

- มีการระบุตัวเลขกำกับกราฟเพื่ออ้างอิงถึงในเนื้อหา
- ให้ข้อมูลรายละเอียดของแกนทั้งสองแกนและหน่วยวัดอย่างชัดเจน
- มีเส้นแสดงแนวโน้มข้อมูลของตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญ เช่น ของเสียต่อล้านหน่วย
- แสดงผลลัพธ์ในช่วงเวลาหลายๆ ปี
- ลูกศรชี้ขึ้นแสดงให้เห็นว่าแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นเป็นสิ่งดีสำหรับตัววัดนี้
- แสดงข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสมอย่างชัดเจน
- เพียงกราฟเดียว องค์กรสามารถแสดงให้เห็นว่ามีการติดตามผลในสายผลิตภัณฑ์ทั้ง 3 ประเภท
- มีการคาดการณ์ผลการดำเนินการที่ปรับปรุงให้ดีขึ้น รวมทั้งการปรับปรุงอย่างฉับพลันหรือก้าวกระโดด เมื่อเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมาของสายผลิตภัณฑ์ ข. ข้อมูลเนื้อหาควรอธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด และอาจอ้างว่าเป็นผลจากการเรียนรู้ที่สำคัญจากสายผลิตภัณฑ์ ก.

ตัวอย่างคำอธิบายกราฟเพื่อช่วยในการตีความแนวทางการให้คะแนน (หน้า 190-201) ดังนี้

- ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรในปัจจุบันอยู่ในระดับดีเยี่ยม ซึ่งสรุปได้จากการเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน และกับองค์กร “ระดับโลก”
- ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรแสดงถึงแนวโน้มการปรับปรุงที่ดีและยั่งยืน
- สายผลิตภัณฑ์ ก. มีแนวโน้มการปรับปรุงที่ดีขึ้น โดยสายผลิตภัณฑ์ ก. เป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการในปัจจุบัน แสดงถึงผลการดำเนินการที่ดีและยั่งยืน (ของเสียต่อล้านหน่วย ประมาณ 5) และมีแนวโน้มที่ดีขึ้นตั้งแต่ปี 2548
- สายผลิตภัณฑ์ ข. มีการปรับปรุงที่รวดเร็วกว่า โดยมีผลการดำเนินการใกล้เคียงกับคู่แข่งที่เก่งที่สุดในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่ยังคงตามหลังสายผลิตภัณฑ์ ก.
- สายผลิตภัณฑ์ ค. ซึ่งระบุในรายงานวิธีการและผลการดำเนินงานว่าเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ปรากฏปัญหาเกี่ยวกับของเสียในช่วงต้น แต่คาดการณ์ว่าจะมีการปรับปรุงที่ดีขึ้น (องค์กรควรอธิบายปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงต้นนี้อย่างสั้นๆ)
- องค์กรมีการคาดการณ์ถึงการลดลงของอัตราของเสียในทุกสายผลิตภัณฑ์ แม้ว่าสายผลิตภัณฑ์ ค. ยังคงมีการปรับปรุงที่ล่าช้ากว่าสายผลิตภัณฑ์อื่นๆ องค์กรคาดการณ์ว่าสายผลิตภัณฑ์ ก. จะบรรลุเป้าหมาย Six Sigma ภายในปี 2553



6. อ้างอิงแนวทางการให้คะแนน

การประเมินคำตอบของหัวข้อในหมวด 7 จะพิจารณาข้อกำหนดของหัวข้อและนัยสำคัญของแนวโน้มของผลลัพธ์ ระดับผลการดำเนินการตามความเป็นจริง ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สัมพันธ์กัน ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันขององค์ประกอบที่สำคัญในระบบการจัดการผลการดำเนินการ และจุดแข็งของกระบวนการปรับปรุงที่สัมพันธ์กับแนวทางการให้คะแนน ดังนั้น องค์กรจึงต้องพิจารณาทั้งเกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน (หน้า 190-201)

คำอธิบายเพิ่มเติมในแต่ละหมวดและหัวข้อ

โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรแสดงให้เห็นภาพรวมขององค์กร โครงสร้างองค์กรบ่งบอกถึงสภาพแวดล้อมด้านการดำเนินงานขององค์กร ความสัมพันธ์ที่สำคัญขององค์กร สภาพแวดล้อมการด้านการแข่งขันและบริบทเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ โครงสร้างองค์กรแสดงบริบทเพื่อให้เข้าใจองค์กร ในการพิจารณารายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติจะใช้โครงสร้างองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจว่าอะไรที่องค์กรให้ความสำคัญ รวมทั้งเพื่อชี้แนะและจัดลำดับความสำคัญของสารสนเทศที่องค์กรนำเสนอในหัวข้อในหมวด 1-7

โครงสร้างองค์กรจะทำให้องค์กรเข้าใจลึกซึ้งซึ่งเกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญ ซึ่งกำหนดสภาพแวดล้อมด้านการดำเนินงานปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม ความสามารถพิเศษ สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน และความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ผลกระทบต่อวิธีการดำเนินงานและการตัดสินใจขององค์กร ดังนั้น โครงสร้างองค์กรจะช่วยให้องค์กรเข้าใจได้ดีขึ้นในบริบทของการดำเนินงาน ข้อกำหนดที่สำคัญเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของธุรกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคตและความยั่งยืนขององค์กร รวมทั้งความจำเป็น โอกาส และข้อจำกัดที่มีผลต่อระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร

1. ลักษณะองค์กร : คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

จุดประสงค์

หัวข้อนี้กล่าวถึงลักษณะและความสัมพันธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร และยังกล่าวถึงระบบการกำกับดูแลองค์กรจุดประสงค์ของหัวข้อนี้คือการกำหนดบริบทสำหรับองค์กรและให้องค์กรใช้ในการตอบข้อกำหนดของเกณฑ์ในหมวด 1-7

ข้อสังเกต

- การใช้คำต่างๆ เช่น “จุดประสงค์” “วิสัยทัศน์” “พันธกิจ” “ค่านิยม” และ “ความสามารถพิเศษ” มีความแตกต่างกันไปตามแต่ละองค์กร บางองค์กรอาจไม่ใช้คำเหล่านี้ อย่างไรก็ตาม องค์กรควรมีความเข้าใจที่ชัดเจนถึงสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร เหตุผลของการคงอยู่ขององค์กร และภาพที่ผู้นำระดับสูงต้องการนำองค์กรไปให้ถึงอนาคต ความชัดเจนนี้จะช่วยให้องค์กรตัดสินใจและดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่ออนาคตขององค์กร

- หัวใจของความยั่งยืนและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร คือ การกำหนดความสามารถพิเศษที่ชัดเจนและมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องดังกล่าว การนำความสามารถพิเศษไปใช้อย่างเหมาะสมจะสร้างความโดดเด่นในตลาด การทำให้ความสามารถพิเศษขององค์กรทันต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาที่เป็นส่วนประกอบในความสามารถพิเศษขององค์กรจะช่วยสร้างความยั่งยืน
- สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับทำให้องค์กรจำเป็นต้องปฏิบัติตามและส่งผลกระทบต่อวิธีการดำเนินงานขององค์กร ความเข้าใจในเรื่องสภาพแวดล้อมดังกล่าวเป็นสิ่งสำคัญในการตัดสินใจในการปฏิบัติการและในเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังช่วยให้องค์กรระบุได้ว่า องค์กรเพียงดำเนินการตามข้อกำหนดขั้นต่ำของกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และมาตรฐานปฏิบัติ หรือมีการดำเนินการที่เหนือกว่าข้อกำหนดต่างๆ ซึ่งบ่งบอกถึงความเป็นองค์กรชั้นนำ
- องค์กรชั้นนำมีระบบการกำกับดูแลที่กำหนดไว้เป็นอย่างดีโดยระบุความสัมพันธ์เชิงการรายงานไว้อย่างชัดเจน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และองค์กรแม่ (ถ้ามี) อย่างชัดเจน ความเป็นอิสระและความรับผิดชอบของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร มักเป็นประเด็นพิจารณาที่สำคัญในโครงสร้างการกำกับดูแลองค์กร
- ในกรณีที่ผู้ส่งมอบมีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการต่างๆ ที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจและการรักษาไว้หรือการบรรลุความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร ข้อกำหนดของห่วงโซ่อุปทานอาจรวมถึงการส่งมอบที่ตรงเวลาหรือทันเวลา ความยืดหยุ่น จำนวนพนักงานที่ไม่คงที่ ความสามารถในการวิจัยและออกแบบ นวัตกรรมด้านกระบวนการหรือผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการผลิตหรือบริการตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย

2. สภาพการณ์ขององค์กร : สภาพการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร

จุดประสงค์

หัวข้อนี้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันที่องค์กรดำเนินงานอยู่ รวมถึงความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และยังเน้นถึงแนวทางที่องค์กรใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการเรียนรู้ระดับองค์กร และการสร้างนวัตกรรม จุดประสงค์ของหัวข้อนี้ คือ การทำความเข้าใจในความท้าทายที่สำคัญขององค์กร และเข้าใจระบบในองค์กรที่จะรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืน

ข้อสังเกต

- ความรู้ในเรื่องจุดแข็ง จุดเปราะบาง โอกาสในการปรับปรุง และการเติบโตขององค์กร มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร ด้วยความรู้นี้ องค์กรสามารถกำหนด (1) ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ ความสามารถพิเศษ และคุณลักษณะที่มีผลต่อผลการดำเนินการ ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร (2) สิ่งที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่น (3) สิ่งที่จะช่วยให้ องค์กรรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันได้อย่างยั่งยืน และ (4) สิ่งที่องค์กรต้องพัฒนาเพื่อรักษา ตำแหน่งในตลาดอย่างยั่งยืน หรือสร้างตำแหน่งในตลาด
- ความเข้าใจว่าคู่แข่งคือใคร มีจำนวนกี่ราย และลักษณะที่สำคัญของคู่แข่ง เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการกำหนดว่าอะไรเป็นความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กรในอุตสาหกรรมและตลาด องค์กรชั้นนำมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันในปัจจุบัน รวมถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการผลดำเนินงานประจำวัน และปัจจัยต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อผลการดำเนินการในอนาคต
- แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขัน อาจรวมถึงวารสารทางอุตสาหกรรมและสิ่งตีพิมพ์อื่น กระบวนการเทียบเคียง รายงานประจำปีของบริษัทมหาชนและองค์กรมหาชน การประชุม (Conference) เครือข่ายในท้องถิ่น และสมาคมอุตสาหกรรมต่างๆ
- การดำเนินงานขององค์กรในตลาดที่มีการแข่งขันสูงเช่นในปัจจุบัน หมายความว่า องค์กรกำลังเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสามารถในการรักษาระดับผลการดำเนินการอย่างยั่งยืนและรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กร ความท้าทายเหล่านี้อาจรวมถึงต้นทุนการดำเนินงาน (เช่น วัสดุ แรงงาน หรือสถานที่ตั้งทางภูมิศาสตร์) การขยายหรือหดตัวของตลาด การควบรวมหรือครอบครองกิจการทั้งโดยองค์กรเองและโดยคู่แข่ง สถานะเศรษฐกิจ รวมถึงความผันผวนของอุปสงค์และเศรษฐกิจขาลงทั้งระดับท้องถิ่นและระดับโลก วงจรธรรมชาติของอุตสาหกรรม การนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่หรือทดแทน การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันด้านเทคโนโลยี หรือการมีคู่แข่งใหม่เข้าสู่ตลาด นอกจากนี้ องค์กรอาจเผชิญกับความท้าทายที่เกี่ยวกับการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้
- การไม่ได้เตรียมพร้อมต่อเรื่องการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างฉับพลัน ซึ่งคุกคามต่อตำแหน่งในการแข่งขันหรือตลาดขององค์กร จัดเป็นความท้าทายที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่อาจเกิดขึ้น ตัวอย่างในอดีตของการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างฉับพลัน เช่น คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลที่มาแทนที่เครื่องพิมพ์ดีด โทรศัพท์มือถือที่กำลังมาแทนโทรศัพท์บ้านและโทรศัพท์สาธารณะ เครื่องโทรสารที่แย่งธุรกิจจากบริการส่งเอกสาร และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ที่ทำลายวิธีการติดต่อต่างๆ ทุกประเภท ปัจจุบันองค์กรต้องสำรวจสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอุตสาหกรรมอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ค้นพบความท้าทายเหล่านั้นในระยะแรกที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

การนำองค์กร (หมวด 1)

หมวดการนำองค์กร กล่าวถึง วิธีการที่ผู้นำระดับสูงกระทำเพื่อชี้แนะและทำให้องค์กรมีความยั่งยืน การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการคาดหวังผลการดำเนินการขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร เสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของตนเอง มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กร พัฒนาผู้นำในอนาคต วัดผลการดำเนินการในระดับองค์กร และสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี หมวดนี้ยังรวมถึงระบบการกำกับดูแลองค์กร และวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุผลด้านกฎหมาย จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ รวมทั้งการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง : ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร

หัวข้อนี้ตรวจประเมินประเด็นสำคัญของความรับผิดชอบต่อผู้นำระดับสูงรวมทั้งวิธีการที่ผู้นำระดับสูงกำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร และนำค่านิยมดังกล่าวไปปฏิบัติ หัวข้อนี้มุ่งเน้นถึงการปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงในการสรรค์สร้างให้องค์กรมีผลการดำเนินการที่ดียั่งยืนด้วยการมุ่งเน้นธุรกิจและลูกค้า

ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้มุ่งเน้นบทบาทสำคัญของผู้นำระดับสูงในการกำหนดค่านิยมและทิศทาง การสื่อสาร การสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดทุกกลุ่ม และการสร้างให้องค์กรเกิดการมุ่งมั่นในการปฏิบัติการต่างๆ ความสำเร็จขององค์กรต้องอาศัย การมองการณ์ไกล และความมุ่งมั่นต่อการปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม และความยั่งยืนขององค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งต้องอาศัยการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ความคล่องตัว และการเรียนรู้ในระดับองค์กรที่มากยิ่งขึ้น
- ในองค์กรที่ได้รับความยกย่องอย่างสูงนั้น ผู้นำระดับสูงมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร รวมทั้งการยกย่องชมเชยและการให้รางวัลในการอุทิศตนของบุคลากร ผู้นำระดับสูงเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของตนเอง มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กร ในการพัฒนาผู้นำในอนาคต การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง รวมทั้งมีส่วนร่วมในโอกาสและกิจกรรมต่างๆ ที่ยกย่องชมเชยบุคลากร นอกจากนี้ กิจกรรมการพัฒนาผู้นำในอนาคต อาจรวมถึง การเป็นพี่เลี้ยง หรือการมีส่วนร่วมในหลักสูตรการพัฒนาผู้นำองค์กร



1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กรและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินประเด็นสำคัญๆ ในระบบการกำกับดูแล รวมถึงการปรับปรุงการนำองค์กร นอกจากนี้ ยังตรวจสอบประเมินการที่องค์กรทำให้มั่นใจว่าบุคลากรทุกคนในองค์กรได้ประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม รวมทั้งแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

ข้อสังเกต

- ข้อกำหนดเกี่ยวกับการกำกับดูแลองค์กร เน้นถึงความจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีคณะกรรมการหรือที่ปรึกษาด้านการกำกับดูแลที่รับผิดชอบ รับผิดชอบ โปร่งใส รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (รวมทั้งผู้ถือหุ้น) ขององค์กรที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ องค์กรที่ไม่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ รวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร คณะกรรมการดังกล่าวควรมีอิสระในการทบทวนและตรวจสอบองค์กร รวมทั้งติดตามประเมินผลการดำเนินการขององค์กรและผู้นำสูงสุด
- ในการจัดการและปรับปรุงผลการดำเนินการจำเป็นต้องมีการดำเนินการเชิงรุกในด้าน (1) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (2) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ และ (3) ปัจจัยเสี่ยงต่างๆ การที่จะมีผลการดำเนินการที่ดีในเรื่องดังกล่าวได้นั้น องค์กรต้องกำหนดตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่เหมาะสมที่ผู้นำระดับสูงสามารถใช้ในการติดตามการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร นอกจากนี้ องค์กรควรมีความไวต่อประเด็นความกังวลของสังคม ไม่ว่าจะประเด็นนั้นจะถูกระบุไว้ในกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับปัจจุบันหรือไม่ก็ตาม องค์กรที่เป็นแบบอย่างที่ดีต้องพยายามทำให้เหนือกว่าข้อกำหนดและมีความเป็นเลิศด้านการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม
- องค์กรภาครัฐและองค์กรการกุศลควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคม ซึ่งอาจรวมถึงต้นทุนของโครงการและการดำเนินงาน ความทันกาลและเท่าเทียมกันในการเข้าถึงผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการรับรู้ของสังคมต่อการที่องค์กรดูแลรักษาทรัพยากรสาธารณะ
- หัวข้อนี้กล่าวถึงการใช้กระบวนการที่ใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างคุ้มค่า ซึ่งอาจรวมถึงการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การใช้สารเคมีที่มีน้ำเป็นตัวกลางทดแทนสารเคมีอันตราย การอนุรักษ์พลังงาน การใช้แหล่งพลังงานที่สะอาดกว่า หรือการนำวัสดุที่ใช้แล้วกลับมาใช้ใหม่

- ความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่มีความหมายมากกว่าการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับเท่านั้น องค์กรไม่ว่าขนาดเล็กหรือใหญ่มีโอกาสคำนึงถึงและส่งเสริมระบบที่ดี ทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ รวมถึงโอกาสในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ระดับและขอบเขตของการสนับสนุนขึ้นกับขนาดและความสามารถขององค์กร
- ในการเข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชน องค์กรควรพิจารณาให้การสนับสนุนในเรื่องที่เป็นความสามารถพิเศษขององค์กร ตัวอย่างเช่น การที่องค์กรร่วมมือกับโรงเรียนและคณะกรรมการโรงเรียนเพื่อปรับปรุงการศึกษา องค์กรร่วมมือกับผู้ให้บริการด้านสาธารณสุขเพื่อปรับปรุงสุขอนามัยในชุมชนท้องถิ่น โดยให้การศึกษาและเป็นอาสาสมัครเพื่อแก้ไขปัญหาด้านสาธารณสุข รวมทั้งสร้างความร่วมมือเพื่อสนับสนุนการค้า ธุรกิจ และสมาคมวิชาชีพ ในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ เช่น กิจกรรมอาสาสมัครต่างๆ หรือการแบ่งปันวิสัยปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของไทยในตลาดโลกและเพื่อปรับปรุงสิ่งแวดล้อม ตัวอย่างสำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ได้แก่ ความร่วมมือกับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรอื่นหรือกับองค์กรธุรกิจอื่น เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวมและการดูแลรักษาทรัพยากรส่วนรวมและส่วนที่ ได้รับบริจาค

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2)

หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ กล่าวถึง การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการวางแผนปฏิบัติการ การถ่ายทอดเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ วิธีการทำให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรเพียงพอที่จะบรรลุผลสำเร็จตามแผน วิธีการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์บังคับ และวิธีการวัดความสำเร็จและรักษาความยั่งยืน หมวดนี้เน้นว่าความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันขององค์กรเป็นประเด็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่จำเป็นต้องอยู่ในการวางแผนภาพรวมขององค์กร การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การตัดสินใจเกี่ยวกับความสามารถพิเศษซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในความยั่งยืนขององค์กร

ในขณะที่หลายองค์กรมีความชำนาญในการวางแผนเชิงกลยุทธ์มากขึ้นเรื่อยๆ แต่ความท้าทายที่สำคัญยังคงเป็นเรื่องการนำแผนไปปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่ตลาดผลิตภัณฑ์ขององค์กรต้องมีความคล่องตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดคิด เช่น สถานะเศรษฐกิจที่ผันผวน หรือเทคโนโลยีที่ฉีกแนวซึ่งสามารถสร้างความปั่นป่วนให้แก่ตลาดที่กำลังเติบโตอย่างรวดเร็วแต่คาดเดาได้ง่ายกว่า หัวข้อนี้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความจำเป็นในการมุ่งเน้นทั้งการพัฒนาแผนและขีดความสามารถในการปฏิบัติตามแผนขององค์กร

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเน้นแง่มุมที่สำคัญ 3 ประการของความเป็นเลิศขององค์กร แง่มุมเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญในการวางแผนเชิงกลยุทธ์

- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นมุมมองความเป็นเลิศเชิงกลยุทธ์ประการหนึ่ง โดยมุ่งเน้นที่ตัวขับเคลื่อนที่มีผลต่อความผูกพันของลูกค้า ตลาดใหม่ และส่วนแบ่งตลาด ทั้งสามสิ่งนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสามารถในการแข่งขัน การทำกำไร และความยั่งยืนขององค์กร
- การปรับปรุงผลการดำเนินการและนวัตกรรมส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุน/ราคา การสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติการ รวมถึงความรวดเร็ว การตอบสนอง และความยืดหยุ่น แสดงถึงการลงทุนในการสร้างความแข็งแกร่งของความพร้อมขององค์กร
- ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน องค์กรจำเป็นต้องดำเนินการเชิงกลยุทธ์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล เกณฑ์เน้นว่าต้องปลูกฝังการปรับปรุงและการเรียนรู้ไว้ในกระบวนการทำงาน บทบาทพิเศษของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ การทำให้กระบวนการทำงานและโครงการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อทำให้มั่นใจว่าการปรับปรุงและการเรียนรู้ได้เตรียมองค์กรให้พร้อมสำหรับการจัดลำดับความสำคัญขององค์กรและนำสิ่งที่จัดลำดับความสำคัญไว้ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการตรวจประเมินองค์กรในวิธีการต่างๆ ดังนี้

- การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่สำคัญ ความสามารถพิเศษ รวมทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามกลยุทธ์
- การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การทำให้มั่นใจว่ามีบุคลากรที่มีทักษะเพียงพอ การเชื่อมโยงระหว่างความต้องการระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งอาจกำหนดรายจ่ายลงทุน การพัฒนาหรือจัดหาเทคโนโลยี การพัฒนาผู้ส่งมอบ และการสร้างความร่วมมือใหม่อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- การทำให้มั่นใจว่าการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติมีประสิทธิผล นั่นคือ มีกลไกในการสื่อสารข้อกำหนดและบรรลุความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่
 - (1) ระดับองค์กรและระดับบริหาร
 - (2) ระดับระบบงานและระดับกระบวนการทำงานที่สำคัญ
 - (3) ระดับหน่วยงานและระดับภาระงานรายบุคคล

ข้อกำหนดของหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์กระตุ้นให้คิดและปฏิบัติอย่างมีกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำที่โดดเด่นในตลาด ข้อกำหนดนี้ไม่ได้หมายความว่าจำเป็นต้องมีฝ่ายวางแผนหรือรอบเวลาการวางแผนอย่างเป็นทางการ รวมทั้งไม่ได้หมายความว่าองค์กรสามารถปรับปรุงหรือวางแผนล่วงหน้าได้ทั้งหมด ระบบการปรับปรุงที่มีประสิทธิผลเกิดจากการผสมผสานในหลากหลายรูปแบบและหลายระดับความร่วมมือ ซึ่งต้องมีแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อแผนการปรับปรุงการเปลี่ยนแปลง หรือการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ นั้นต้องช่วงชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ส่วนใหญ่ การจัดลำดับความสำคัญมักเน้นเหตุผลด้านต้นทุนเท่านั้น อย่างไรก็ตาม องค์กรอาจมีปัจจัยพิจารณาสำคัญด้านอื่น ซึ่งไม่ใช่ค่าใช้จ่ายเพียงอย่างเดียว เช่น ความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการกำหนดความสามารถพิเศษ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองความท้าทายและเพิ่มความได้เปรียบ ทั้งนี้ เพื่อให้ผลการดำเนินการโดยรวม ความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จในอนาคตดียิ่งขึ้น

ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศพื้นฐานของกระบวนการวางแผน รวมทั้งให้มีสารสนเทศของปัจจัยสำคัญทั้งหมดที่มีผลกระทบ ความเสี่ยง ความท้าทาย และข้อกำหนดที่สำคัญอื่นๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยการมองการณ์ไกลตามความเหมาะสมและเท่าที่เป็นไปได้จากมุมมองขององค์กรและอุตสาหกรรมหรือตลาด แนวทางนี้มุ่งหวังให้มีบริบทที่ครบถ้วนและเป็นจริงสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เพื่อชี้้นำการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร และการจัดการโดยรวม
- หัวข้อนี้มุ่งหวังให้ครอบคลุมธุรกิจทุกประเภทสำหรับองค์กรที่ต้องการผลกำไรและไม่แสวงหาผลกำไร สถานะการแข่งขัน ประเด็นเชิงกลยุทธ์ แนวทางการวางแผน และแผนงาน ข้อกำหนดนี้กำหนดอย่างชัดเจนให้มีพื้นฐานการปฏิบัติการที่มุ่งเน้นอนาคตแต่ไม่ได้หมายความว่าต้องมีฝ่ายวางแผน วงจรการวางแผนที่เฉพาะเจาะจง หรือวิธีการมองอนาคตด้วยวิธีที่เฉพาะ เพราะแม้แต่องค์กรที่กำลังเสาะหาทางสร้างโอกาสของธุรกิจใหม่ๆ ก็ยังจำเป็นต้องกำหนดและทดสอบวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อนำมาใช้กำหนดและชี้้นำในประเด็นที่สำคัญยิ่งต่อทั้งการปฏิบัติการและผลการดำเนินการขององค์กร
- หัวข้อนี้เน้นในเรื่องวิธีการที่องค์กรพัฒนาเพื่อเป็นผู้นำในการแข่งขัน ซึ่งมักขึ้นอยู่กับการเติบโตของรายได้และประสิทธิผลของการปฏิบัติการ การเป็นผู้นำในการแข่งขันนั้นจำเป็นต้องมีภาพของอนาคต ซึ่งไม่เพียงพิจารณาแค่ตลาดหรือส่วนตลาดที่องค์กรแข่งขันเท่านั้น แต่ต้องรวมถึงวิธีการที่องค์กรแข่งขันด้วย วิธีการที่องค์กรแข่งขันมีหลายทางเลือกและองค์กรต้องเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรเองและของคู่แข่ง ถึงแม้ว่าไม่มีการกำหนดกรอบเวลาอย่างชัดเจน แต่จุดเน้นของหัวข้อนี้ คือ การทำให้องค์กรบรรลุความเป็นผู้นำในการแข่งขันอย่างยั่งยืน
- การคาดการณ์สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความร่วมมือในอนาคตเป็นส่วนที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การคาดการณ์ดังกล่าวช่วยให้ตรวจพบและลดอุปสรรคในการแข่งขัน ช่วยลดเวลาในการจัดการกับอุปสรรคนั้นๆ และช่วยชี้บ่งโอกาสต่างๆ องค์กรอาจใช้รูปแบบที่หลากหลายของแบบจำลอง สถานการณ์จำลอง หรือเทคนิคและวิธีการพิจารณาอื่นๆ เพื่อนำมาคาดคะเนสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความร่วมมือ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับขนาดและประเภทขององค์กร ความสามารถพิเศษในอนาคต ระดับความอึดตัวของตลาด ความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลง และตัวแปรของการแข่งขัน (เช่น ราคา ต้นทุน หรือ อัตรานวัตกรรม)

2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ : องค์กรถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติอย่างไร

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น รวมทั้งวิธีการที่องค์กรตรวจสอบความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการเพื่อให้มั่นใจว่ามีการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจนบรรลุเป้าประสงค์

ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรจัดทำแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบที่สำคัญ และคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการขึ้นอยู่กับทรัพยากรและตัววัดผลการดำเนินการ รวมทั้งความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของแผนของหน่วยงาน ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ หัวใจสำคัญของเรื่องนี้ คือ วิธีการที่องค์กรใช้เพื่อให้เกิดความสอดคล้องไปในทางเดียวกันและความคงเส้นคงวา ตัวอย่างเช่น ผ่านการกำหนดระบบงาน กระบวนการทำงาน และตัววัดที่สำคัญ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความคงเส้นคงวาดังกล่าวจะเป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดและการสื่อสารลำดับความสำคัญของกิจกรรมการปรับปรุงที่ดำเนินอยู่ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวันของทุกหน่วยงาน นอกจากนี้ ตัววัดผลการดำเนินการยังมีความสำคัญยิ่งในการติดตามผลการดำเนินการ
- องค์กรอาจใช้การวิเคราะห์ได้หลายประเภท เพื่อให้มั่นใจได้ว่ามีทรัพยากรทางการเงินเพื่อทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันที่มีอยู่ สำหรับเรื่องการดำเนินงานในปัจจุบัน อาจรวมถึงการวิเคราะห์กระแสเงินสด รายได้รับสุทธิ และหนี้สินหมุนเวียนต่อทรัพย์สินหมุนเวียน ส่วนเรื่องการลงทุนที่จะทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล อาจวิเคราะห์มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดด้วยส่วนลดเงินสด การวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุน (Return on investment - ROI) หรือผลตอบแทนต่อเงินลงทุน (Return on invested capital - ROIC) ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีรูปแบบการวิเคราะห์เฉพาะตัวเองเพื่อช่วยให้องค์กรประเมินความสามารถทางการเงินในการดำเนินงานในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นต่อไป รวมทั้งความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากแผนปฏิบัติการที่จัดทำขึ้น
- แผนปฏิบัติการ ควรรวมถึงแผนด้านทรัพยากรบุคคลหรือบุคลากร ซึ่งต้องสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและสนับสนุนกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร



- ตัวอย่างองค์ประกอบของแผนด้านทรัพยากรบุคคล เช่น
 - การจัดโครงสร้างใหม่ของงานและภาระงานเพื่อเพิ่มการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจและการตัดสินใจของบุคลากร
 - การริเริ่มในการส่งเสริมให้มีความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและพนักงานมากขึ้น เช่น ความร่วมมือของสหภาพ
 - การพิจารณาถึงการว่าจ้างให้องค์กรภายนอกดำเนินการแทน ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อบุคลากรที่มีอยู่และการริเริ่มใหม่ๆ
 - การริเริ่มเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับความจำเป็นในด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากรในอนาคต
 - การริเริ่มเพื่อเสริมสร้างให้มีการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ระดับองค์กร
 - การปรับเปลี่ยนระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชย เพื่อเชิดชูทีมองค์กร ตลาดหุ้น ลูกค้า หรือคุณลักษณะในการทำงาน หรือ
 - การริเริ่มการให้การศึกษาและฝึกอบรม เช่น โปรแกรมพัฒนาผู้นำในอนาคต ความร่วมมืออย่างเป็นทางการกับมหาวิทยาลัยต่างๆ เพื่อช่วยทำให้มั่นใจว่าจะมีบุคลากรที่มีความรู้และทักษะเพียงพอ และการจัดโปรแกรมฝึกอบรมเทคโนโลยีใหม่ที่สำคัญต่อความสำเร็จในอนาคต ของบุคลากรและองค์กร
- การคาดการณ์และการเปรียบเทียบในหัวข้อนี้มุ่งหวังปรับปรุงความสามารถขององค์กรในการทำความเข้าใจและติดตามปัจจัยที่เกี่ยวกับผลการดำเนินการแข่งขันที่มีพลวัต ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากการร่วมทุนในธุรกิจใหม่ การเข้าสู่ตลาดใหม่ การเริ่มใช้เทคโนโลยีใหม่ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ หรือแผนขับเคลื่อนทางกลยุทธ์อื่นๆ ด้วยกระบวนการติดตามดังกล่าว ทำให้องค์กรมีความพร้อมมากขึ้นในการนำเรื่องอัตรากำลังและการเปลี่ยนแปลงเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือองค์กรเทียบเคียง และเทียบกับเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่ทำนายอย่างยิ่งขององค์กรมาประกอบการพิจารณากระบวนการติดตามนี้เป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยที่สำคัญสำหรับการบริหารจัดการ

การมุ่งเน้นลูกค้า (หมวด 3)

หมวดการมุ่งเน้นลูกค้า กล่าวถึง วิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า โดยเน้นการตอบสนองให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า การสร้างความสัมพันธ์ และการแสดงให้เห็นถึงความภักดีของลูกค้า โดยผ่านแรงหนุนของลูกค้าที่ทุ่มให้กับยี่ห้อและผลิตภัณฑ์ หมวดนี้มุ่งเน้นให้ความผูกพันดังกล่าวเป็นผลลัพธ์หนึ่งที่สำคัญของกลยุทธ์โดยรวม ในด้านวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าและการรับฟังการเรียนรู้ และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าให้สารสนเทศที่สำคัญยิ่งที่ทำให้เข้าใจลูกค้าและตลาด ในหลายกรณี เสียงของลูกค้า ให้สารสนเทศที่มีความหมายทั้งมุมมองของลูกค้าและพฤติกรรมของตลาด รวมทั้งวิธีการที่มุมมองและพฤติกรรมของลูกค้าอาจส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรในตลาด

3.1 ความผูกพันของลูกค้า : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการ และสร้างความสัมพันธ์

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินกระบวนการกำหนดและสร้างนวัตกรรมให้ผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองลูกค้าและตลาด นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินกลไกเพื่อสนับสนุนให้ลูกค้ามาใช้ผลิตภัณฑ์ขององค์กร และเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า โดยมีเป้าหมายในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และเพิ่มความผูกพันกับองค์กร

ข้อสังเกต

- ความผูกพันของลูกค้าเป็นการปฏิบัติการในเชิงกลยุทธ์ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความภักดีจนถึงระดับที่ลูกค้าสนับสนุนยี่ห้อและผลิตภัณฑ์อย่างเต็มที่ การที่องค์กรจะได้รับความภักดีในระดับดังกล่าวนั้น บุคลากรต้องมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า โดยอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องกลยุทธ์เชิงธุรกิจ พฤติกรรมและความชอบของลูกค้า
- แต่ละกลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์อาจใช้ได้ผลกับลูกค้าเพียงบางราย ดังนั้น องค์กรอาจจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์ที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนสำหรับแต่ละลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด นอกจากนี้ อาจต้องแตกต่างกันอย่างชัดเจนในแต่ละขั้นตอนของวงจรชีวิตการเป็นลูกค้า

3.2 เสียงของลูกค้า : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาและใช้สารสนเทศจากลูกค้า

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินกระบวนการที่องค์กรใช้ในการรับฟังลูกค้า ประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า รวมทั้งวิเคราะห์และใช้ข้อมูลลูกค้า โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงการตลาดสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ามากขึ้น และค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

ข้อสังเกต

- การเลือกกลยุทธ์ในการรับฟังเสียงของลูกค้าขึ้นอยู่กับปัจจัยทางธุรกิจที่สำคัญขององค์กรโดยมีการรับฟังเสียงของลูกค้าในรูปแบบที่หลากหลายขึ้นเรื่อยๆ รูปแบบที่มักใช้ รวมถึงกลุ่มตัวอย่างลูกค้าที่สำคัญ (Focus Group) การบูรณาการอย่างใกล้ชิดกับลูกค้าที่สำคัญ การสัมภาษณ์ลูกค้าในอดีตและที่ฟังมีในอนาคตเกี่ยวกับการตัดสินใจซื้อหรือตัดสินใจผูกสัมพันธ์ของลูกค้า การใช้กระบวนการรับข้อร้องเรียน เพื่อทำความเข้าใจคุณลักษณะที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้าโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือองค์กรอื่นที่ขายผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน และสารสนเทศที่ได้จากการสำรวจหรือข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า
- หัวข้อนี้เน้นวิธีการที่องค์กรได้สารสนเทศจากลูกค้าที่นำไปใช้ดำเนินการต่อได้ สารสนเทศที่นำไปใช้ดำเนินการต่อได้สามารถนำไปเชื่อมโยงกับผลิตภัณฑ์และกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ รวมทั้งใช้ในการประเมินต้นทุนและรายได้ เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ในการปรับปรุงและลำดับความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง
- ในสภาพแวดล้อมที่เทคโนโลยี การแข่งขัน เศรษฐกิจ และสังคม มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีปัจจัยหลายประการที่อาจส่งผลกระทบต่อความคาดหวังของลูกค้าและความภักดี รวมทั้งการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าในตลาด ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องรับฟังและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การรับฟังและเรียนรู้ต้องมีประสิทธิผลจำเป็นต้องเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับกลยุทธ์ทางธุรกิจโดยรวมขององค์กร
- ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า กลุ่มลูกค้า ส่วนตลาด ลูกค้าในอดีต และลูกค้าในอนาคต ช่วยให้องค์กรสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนให้องค์กรวางกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสม เพื่อพัฒนาวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ามากขึ้น เพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ และเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะมีความยั่งยืน
- กระบวนการรวบรวม วิเคราะห์ และหาต้นเหตุของข้อร้องเรียน ควรนำไปสู่การกำจัดสาเหตุต่างๆ ของข้อร้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการและผลิตภัณฑ์ องค์กรจะต้องถ่ายทอดสารสนเทศของผลที่ดำเนินการได้สำเร็จนี้ เพื่อให้มีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
- ในการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า นั้น เรื่องที่สำคัญเรื่องหนึ่ง คือ การเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรกับที่มีต่อคู่แข่ง ผลิตภัณฑ์ที่เป็นคู่แข่งหรือเป็นทางเลือกอื่น และ/หรือองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน สารสนเทศเหล่านี้อาจได้มาจากการศึกษาเชิงเปรียบเทียบที่ทำโดยองค์กรเองหรือโดยหน่วยงานอิสระ ปัจจัยที่มีผลต่อความชอบของลูกค้าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำความเข้าใจกับปัจจัยต่างๆ ที่ผลักดันตลาด และอาจมีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวและความยั่งยืนขององค์กร



การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวด 4)

หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

อธิบายง่ายๆ หมวด 4 ถือเป็น “สมอง” ที่เป็นศูนย์กลางทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของการปฏิบัติการกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร หัวใจสำคัญของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าวอยู่ที่คุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูล

ยิ่งกว่านั้น เนื่องจากสารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ อาจเป็นปฐมเหตุของความได้เปรียบเชิงแข่งขันและการเพิ่มผลิตภาพ ดังนั้น หมวดนี้จึงครอบคลุมการพิจารณาเชิงกลยุทธ์ในเรื่องดังกล่าวด้วย

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการ ขององค์กร

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ และการทบทวน เพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงการดำเนินการขององค์กร

หัวข้อนี้เป็นศูนย์กลางของการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศในการวัดผลการดำเนินการและระบบการบริหารจัดการที่มีการบูรณาการ โดยอาศัยข้อมูลและสารสนเทศด้านการเงินและด้านอื่นๆ

จุดประสงค์ของการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ การทบทวน และการปรับปรุง คือเพื่อชี้้นำการจัดการกระบวนการขององค์กรให้บรรลุผลลัพธ์ขององค์กรและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญรวมทั้งเพื่อคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิดภายในหรือภายนอกองค์กร

ข้อสังเกต

- ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการเป็นหลักการที่สำคัญในการนำระบบการวัดผลการดำเนินการไปปฏิบัติให้สำเร็จ ในการวัดผลการดำเนินการต้องพิจารณาทั้งขอบเขตและประสิทธิผลของการใช้งาน เพื่อให้ตรงกับความเป็นจริงในการตรวจประเมินและปรับปรุงผลการดำเนินการ ความสอดคล้องไปในทางเดียวกันและการบูรณาการครอบคลุมถึง

วิธีการทำให้ตัววัดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และวิธีการบูรณาการเพื่อให้ได้ ข้อมูลและสารสนเทศจากทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งยังครอบคลุมถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงนำข้อ กำหนดด้านการวัดผลการดำเนินการไปใช้เพื่อติดตามผลการดำเนินการในระดับกลุ่มงานและ กระบวนการในตัววัดที่สำคัญต่างๆ ที่กำหนดไว้ว่ามีความสำคัญต่อองค์กรโดยรวมหรือกำหนดไว้ สำหรับการปรับปรุง

- การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเป็นสิ่งสำคัญต่อทุกองค์กร เหตุผลหลักในการใช้ ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ มีดังนี้
 - (1) องค์กรจำเป็นต้องทราบระดับของตนเองเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
 - (2) สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศที่ได้จากกระบวนการเทียบเคียงมักผลักดัน ให้เกิดการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด (“Breakthrough”)
 - (3) การเปรียบเทียบสารสนเทศด้านผลการดำเนินการมักทำให้เข้าใจกระบวนการและ ผลการดำเนินการของกระบวนการดังกล่าวได้ดีขึ้น สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอาจ สนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับความสามารถพิเศษ ขององค์กร การสร้างความร่วมมืออย่างเป็นทางการ และการว่าจ้างให้องค์กรภายนอก ดำเนินการแทน
- การเลือกและการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องมี
 - (1) การกำหนดความจำเป็นและลำดับความสำคัญ
 - (2) การกำหนดเกณฑ์ในการเสาะหาแหล่งเปรียบเทียบที่เหมาะสม ทั้งจากภายในและภายใน นอกอุตสาหกรรม และตลาด และ
 - (3) การใช้ข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ที่ทำทนาย และเพื่อส่งเสริมการ ปรับปรุงแบบก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อกลยุทธ์เชิงแข่งขันขององค์กร
- การทบทวนระดับองค์กรในหัวข้อนี้มีจุดประสงค์ให้ครอบคลุมผลการดำเนินการในทุกเรื่อง รวมทั้งการทบทวนการดำเนินการในปัจจุบันและการมุ่งไปในอนาคตว่าทำได้ดีเพียงใด โดยคาด



การณ์ว่า ผลการทบทวนจะเป็นแนวทางที่เชื่อถือได้ ทั้งเพื่อชี้แนะให้เกิดการปรับปรุงและโอกาสในการสร้าง นวัตกรรมที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ ความสามารถพิเศษ ขององค์กร ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และตัววัดที่สำคัญ ขององค์กร ดังนั้น องค์ประกอบที่สำคัญของการทบทวน ระดับองค์กร คือ การแปลงผลการทบทวนไปเป็นนโยบาย ในเชิงปฏิบัติที่มีความเฉพาะเจาะจง เพียงพอสำหรับการ ถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร และถ่ายทอดไปยัง ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ และไม่เป็น ทางการที่เหมาะสม และลูกค้าที่สำคัญ

- การวิเคราะห์ที่องค์กรดำเนินการเพื่อให้เข้าใจผลการดำเนินการ และการปฏิบัติการที่จำเป็น อาจแตกต่างกันอย่างมาก ขึ้นอยู่กับประเภท ขนาด สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันขององค์กร และปัจจัยอื่นๆ ตัวอย่างของการวิเคราะห์ ได้แก่
 - การหาความสัมพันธ์ระหว่างการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์กับดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าไว้ และส่วนแบ่งตลาด
 - ต้นทุนและรายได้ที่เป็นผลมาจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า และประสิทธิผลของการแก้ไขปัญหาปัญหาดังกล่าว
 - การตีความการเปลี่ยนแปลงส่วนแบ่งตลาดในแง่ของการได้และเสียลูกค้า และการเปลี่ยนแปลงในด้านความผูกพันของลูกค้า
 - แนวโน้มการปรับปรุงของดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ เช่น ผลิตภาพ รอบเวลา การลดความสูญเสีย การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ และระดับของเสีย
 - ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับองค์กร กับมูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน
 - ผลประโยชน์ด้านการเงินที่เป็นผลมาจากการปรับปรุงความปลอดภัย การขาดงาน และการลาออกของบุคลากร
 - ผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการให้การศึกษาและฝึกอบรม ซึ่งรวมถึงการฝึกอบรมผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ และโอกาสในการเรียนรู้ทางไกลแบบอื่น
 - ผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการปรับปรุงการจัดการและการแบ่งปันความรู้ขององค์กร
 - ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ กับนวัตกรรม
 - ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการระบุและตอบสนองความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร กับการรักษาให้บุคลากรอยู่กับองค์กร การจูงใจ และผลิตภาพ
 - ต้นทุนและรายได้ที่เป็นผลมาจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและประสิทธิผลของการแก้ไขปัญหาปัญหาดังกล่าว
 - ตัววัดเดี่ยวหรือตัววัดเชิงรวมของผลิตภาพและคุณภาพเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง
 - แนวโน้มของต้นทุนเปรียบเทียบกับแนวโน้มของคู่แข่ง
 - ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการกับแนวโน้มผลการดำเนินการด้านการเงินโดยรวม ที่สะท้อนให้เห็นในดัชนีชี้วัดต่างๆ เช่น ต้นทุนการดำเนินงาน รายได้ ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ และมูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน
 - การจัดสรรทรัพยากรระหว่างแผนงานปรับปรุงแบบต่างๆ โดยพิจารณาถึงต้นทุน/ประโยชน์หรือผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมในภาพใหญ่
 - กำไรหรือการลดต้นทุนที่เป็นผลมาจากการปรับปรุงผลการดำเนินการด้านคุณภาพ ด้านการปฏิบัติการ และด้านบุคลากร

- การเปรียบเทียบระหว่างหน่วยธุรกิจต่างๆ เพื่อแสดงผลของการปรับปรุงผลการดำเนินการด้านคุณภาพ และด้านการปฏิบัติการต่อผลลัพธ์ด้านการเงิน
 - ผลที่ได้รับจากกิจกรรมการปรับปรุงต่อกระแสเงินสด เงินทุนหมุนเวียน และคุณค่าต่อผู้ถือหุ้น
 - ผลกระทบด้านกำไรที่เกิดจากความภักดีของลูกค้า
 - ต้นทุนและรายได้ที่มาจากตลาดใหม่ รวมทั้งการขยายสู่ตลาดโลก
 - ส่วนแบ่งตลาดเทียบกับกำไร
 - แนวโน้มทางเศรษฐกิจ ตลาด รวมทั้งดัชนีชี้วัดด้านคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลกระทบของแนวโน้มดังกล่าวต่อความยั่งยืนขององค์กร
- ข้อเท็จจริงและข้อมูลเชิงเตี้ยวมักไม่ใช่พื้นฐานที่มีประสิทธิภาพในการจัดลำดับความสำคัญขององค์กร ดังนั้น หัวข้อนี้จึงเน้นว่าต้องมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างใกล้ชิดระหว่างการวิเคราะห์กับการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และระหว่างการวิเคราะห์กับการวางแผนขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้มั่นใจว่าการวิเคราะห์นั้นเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ และทำให้มั่นใจว่าการตัดสินใจนั้นอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่ตรงประเด็น
 - การปฏิบัติการขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความเชื่อมโยงของเหตุและผลระหว่างกระบวนการต่าง ๆ และระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติการและผลลัพธ์ของกระบวนการอาจส่งผลถึงทรัพยากรต่าง ๆ ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้พื้นฐานการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อการตัดสินใจ เพราะทรัพยากรที่ใช้ในการปรับปรุงมีจำกัด และความเป็นเหตุเป็นผลกันมักไม่ชัดเจน

4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศ ความรู้ขององค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศ

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินวิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจว่าข้อมูล สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ที่จำเป็น มีคุณภาพ และพร้อมใช้งาน สำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และลูกค้า นอกจากนี้ ยังตรวจสอบประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเพื่อกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมขององค์กร

ข้อสังเกต

- การจัดการสารสนเทศอาจจำเป็นต้องทุ่มเททรัพยากรอย่างจริงจัง เนื่องจากแหล่งข้อมูลและสารสนเทศเพิ่มมากขึ้นอย่างมหาศาล การเติบโตอย่างต่อเนื่องของการใช้สารสนเทศทางอิเล็กทรอนิกส์ในการปฏิบัติการขององค์กร เป็นเรื่องที่ทำทลายความสามารถขององค์กรในการทำให้ระบบดังกล่าว มีความน่าเชื่อถือ และพร้อมใช้งานในรูปแบบที่ใช้งานง่าย ทั้งที่เป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายความรู้ขององค์กร อินเทอร์เน็ต รวมทั้งการสื่อสารระหว่างธุรกิจกับธุรกิจ องค์กรกับองค์กร และธุรกิจกับผู้บริโภค

- ข้อมูลและสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อเครือข่ายธุรกิจหรือเครือข่ายองค์กร การสร้างความร่วมมืออย่างเป็นทางการ และห่วงโซ่อุปทาน การตอบคำถามในหัวข้อนี้ องค์กรควรคำนึงถึงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าว และควรตระหนักถึงความจำเป็นในการสอบทานความถูกต้องของข้อมูลอย่างรวดเร็วและการประกันความเชื่อถือได้ของข้อมูล อันเนื่องมาจากมีการถ่ายโอนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- การจัดการความรู้ขององค์กรต้องมุ่งเน้นที่ความรู้ที่บุคลากรต้องใช้ในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และบริการ รวมทั้งการทำให้ทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการพัฒนาการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้าและองค์กร
- การจัดการ การใช้การประเมิน และการแบ่งปันความรู้ขององค์กร ซึ่งเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เป็นเรื่องหนึ่งที่องค์กรต้องเผชิญในปัจจุบัน องค์กรชั้นนำได้ประโยชน์จากสินทรัพย์ทางความรู้ของบุคลากร ลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งร่วมกันขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กร และปรับปรุงผลการดำเนินการ
- องค์กรควรวางแผนอย่างระมัดระวังในการจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูล และสารสนเทศ ให้พร้อมใช้งานได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นภัยพิบัติที่เกิดจากธรรมชาติหรือมนุษย์ ในการวางแผนเหล่านี้ควรคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร รวมทั้งบุคลากร ลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ ควรมีการประสานให้สอดคล้องกับแผนโดยรวมขององค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง (หัวข้อ 6.1)

การมุ่งเน้นบุคลากร (หมวด 5)

หมวดการมุ่งเน้นบุคลากร กล่าวถึง วิธีปฏิบัติที่สำคัญด้านบุคลากร ซึ่งมุ่งที่จะสร้างและรักษาให้องค์กรมีผลการดำเนินการที่ดีอยู่เสมอ รวมทั้งการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร เพื่อให้บุคลากรและองค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและประสบความสำเร็จ ในหมวดนี้ครอบคลุมวิธีการสร้างความผูกพัน การพัฒนา และการจัดการบุคลากรในลักษณะที่บูรณาการกัน (สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร) การมุ่งเน้นบุคลากรครอบคลุมความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากร เพื่อสนับสนุนให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวม เกณฑ์นี้จึงครอบคลุมถึงการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลหรือบุคลากรไว้เป็นส่วนหนึ่งในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) ด้วย

5.1 ความผูกพันของบุคลากร : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในระดับองค์กรและระดับบุคคล

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินระบบขององค์กรในเรื่องการสร้างความผูกพัน การพัฒนา และการประเมินความผูกพันของบุคลากร เพื่อสร้างความสามารถและกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนผลการดำเนินการที่ดีขององค์กร เพื่อนำความสามารถพิเศษขององค์กรมาใช้ และเพื่อส่งเสริมให้องค์กรบรรลุแผนปฏิบัติการและทำให้มั่นใจว่ามีความยั่งยืน

ข้อสังเกต

- การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีเห็นได้จากความยืดหยุ่น นวัตกรรม การแบ่งปันความรู้และทักษะ การสื่อสารและการถ่ายทอดสารสนเทศที่ดี ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ขององค์กร การมุ่งเน้นลูกค้า และการตอบสนองที่รวดเร็วต่อความต้องการของธุรกิจและข้อกำหนดของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป จุดมุ่งหมายของหัวข้อนี้ คือ เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานให้บรรลุผลการดำเนินการที่ดี
- ผลจากการศึกษาจำนวนมากแสดงว่าเมื่อบุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรสูง จะทำให้ผลดำเนินการดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ งานวิจัยชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความผูกพันกับองค์กร ได้แก่ การทำงานที่มีคุณค่า ทัศนคติขององค์กร มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการ อยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ปลอดภัย ไว้เนื้อเชื่อใจ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน
ในองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรหลายองค์กร พนักงานและอาสาสมัครมีแรงจูงใจและรู้สึกถึงคุณค่าของงานที่ตนทำอยู่ เพราะงานนั้นสอดคล้องกับค่านิยมของตนเอง

- องค์การควรทำความเข้าใจและให้ความสำคัญกับปัจจัยที่บั่นทอนความผูกพัน การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร หรือการสัมภาษณ์บุคลากรที่ลาออกจะช่วยให้องค์กรเข้าใจปัจจัยเหล่านี้ได้ดียิ่งขึ้น
- ระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยควรเหมาะสมกับระบบงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผล การให้ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจเชื่อมโยงกับทักษะของบุคลากรที่เห็นได้ชัดเจนและกับผลการประเมินจากเพื่อนร่วมงาน
- แนวทางการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชย อาจรวมถึงการแบ่งปันผลกำไร การให้รางวัลแก่ทีมงานหรือหน่วยงานที่มีผลการดำเนินการดีเยี่ยม และความเชื่อมโยงกับตัววัดความผูกพันของลูกจ้าง การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร หรือวัตถุประสงค์อื่นที่สำคัญขององค์กร
- ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรอาจมีความแตกต่างกันมาก ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน ความรับผิดชอบของบุคลากร และระดับการพัฒนาขององค์กรและแต่ละบุคคล ความต้องการนี้อาจครอบคลุมถึงการเพิ่มทักษะในการแบ่งปันความรู้ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการแก้ปัญหา รวมทั้งการตีความและการใช้ข้อมูล การตอบสนองความต้องการของลูกจ้าง ความสามารถในการวิเคราะห์กระบวนการและลดความซับซ้อนของกระบวนการ การลดความสูญเสียและรอบเวลา การทำงานกับอาสาสมัครและการสร้างแรงจูงใจให้อาสาสมัคร รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญตามความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์หรือการวิเคราะห์ต้นทุน/ผลประโยชน์ ความต้องการในการศึกษาอาจรวมถึงทักษะระดับสูงในเทคโนโลยีใหม่หรือทักษะพื้นฐาน เช่น การอ่าน การเขียน ภาษา คณิตศาสตร์ และทักษะด้านคอมพิวเตอร์
- โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาอาจทำได้ทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร และอาจทำได้โดยการสอนงานในขณะปฏิบัติงาน การเรียนในห้องเรียน การเรียนด้วยการใช้คอมพิวเตอร์ หรือการเรียนทางไกล รวมทั้งการมอบหมายงานที่จะทำให้เกิดการพัฒนา การสอนงาน หรือการเป็นพี่เลี้ยง
- เพื่อช่วยให้บุคลากรตระหนักถึงศักยภาพสูงสุดของตนเอง หลายองค์กรใช้แผนพัฒนารายบุคคลที่จัดทำร่วมกับแต่ละคน โดยพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ส่วนตัวด้านอาชีพการงานและการเรียนรู้ด้วย
- แม้ว่าหัวข้อนี้ไม่ได้ถามถึงการฝึกอบรมบุคลากรที่ติดต่อกับลูกจ้างเป็นพิเศษ แต่การฝึกอบรมดังกล่าวมีความสำคัญและปฏิบัติกันโดยทั่วไป ส่วนใหญ่ครอบคลุมถึงการเรียนรู้และทักษะต่างๆ ที่สำคัญอย่างยิ่งในเรื่องผลิตภัณฑ์และลูกจ้าง วิธีการรับฟังลูกจ้าง วิธีการแก้ไขปัญหาหรือความล้มเหลว และวิธีการจัดการหรือการตอบสนองความคาดหวังของลูกจ้างอย่างมีประสิทธิภาพ

- ระบบการจัดการความรู้ขององค์กรควรมีกลไกการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรและองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าจะรักษาการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่อง แม้ในช่วงที่มีการปรับเปลี่ยน แต่ละองค์กรควรกำหนดว่าความรู้ใดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานและทำให้มีกระบวนการแบ่งปันสารสนเทศนี้อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสารสนเทศที่เป็นความรู้ส่วนบุคคลที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคลากร (Implicit Knowledge)
- ตัววัดที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรและผู้นำอาจดูได้จากผลกระทบต่อผลการดำเนินการของแต่ละบุคคล หน่วยงาน และองค์กร รวมทั้งผลกระทบต่อผลการดำเนินการที่เกี่ยวกับลูกค้า และการวิเคราะห์ต้นทุนหรือผลประโยชน์
- ถึงแม้ว่าความพึงพอใจกับรายได้และความพึงพอใจกับการเลื่อนตำแหน่งจะเป็นสิ่งสำคัญ แต่สองปัจจัยนี้ไม่เพียงพอที่จะทำให้มั่นใจว่าบุคลากรจะมีความผูกพันและผลการดำเนินการที่ดี ปัจจัยอื่นที่ควรนำมาพิจารณา เช่น การแก้ไขปัญหาและคำร้องทุกข์ของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงานและการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร ความปลอดภัยและการป้องกันภัยของสถานที่ทำงาน ปริมาณงานที่รับผิดชอบ การสื่อสารที่มีประสิทธิผล ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งความมั่นคงในงาน รวมถึงการเห็นค่าของความต้องการที่แตกต่างกันของกลุ่มบุคลากรที่หลากหลาย ตลอดจนการสนับสนุนขององค์กรในการให้บริการลูกค้า
- นอกจากตัววัดความผูกพันของบุคลากรโดยตรงด้วยการสำรวจอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการแล้ว ยังมีดัชนีชี้วัดอื่นๆ เช่น การขาดงาน การลาออก การร้องทุกข์ และการนัดหยุดงาน

5.2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพและที่เกื้อหนุนบุคลากร

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรขององค์กร ความต้องการด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลังบุคลากร วิธีตอบสนองความต้องการเหล่านั้นเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผล รวมทั้งตรวจประเมินวิธีการที่ทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าบรรยากาศในการทำงานปลอดภัยและสนับสนุนการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ คือ เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิผลที่ส่งผลให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ และเกื้อหนุนบุคลากร

ข้อสังเกต

- องค์กรส่วนใหญ่ ไม่ว่าจะขนาดใดก็ตาม มีโอกาสมากมายในการสนับสนุนบุคลากร ตัวอย่างของการบริการ อาคารสถานที่ กิจกรรม และโอกาสอื่นๆ ได้แก่ การให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องส่วนตัวและอาชีพการงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพการงานและการช่วยให้มีโอกาสได้รับงานใหม่ กิจกรรมสันทนาการหรืองานประเพณี การยกย่องชมเชยทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การให้การศึกษาออกเหนือจากงานในหน้าที่ การดูแลบุตรในชั่วโมงทำงาน การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบครอบครัวและเพื่อบริการชุมชน ชั่วโมงการทำงานแบบยืดหยุ่นและโปรแกรมผลประโยชน์ การช่วยให้หางานใหม่เมื่อถูกเลิกจ้าง ผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ รวมถึงการขยายเวลาคงกลุ่มในการรักษาพยาบาลและวิธีที่พนักงานสามารถใช้บริการอย่างต่อเนื่อง
- ทุกองค์กร ไม่ว่าจะขนาดใด จำเป็นต้องปฏิบัติตามมาตรฐานขั้นต่ำเกี่ยวกับความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดีจะมีกระบวนการที่นอกจากจะทำให้มั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีความปลอดภัยตามมาตรฐานขั้นต่ำแล้ว ยังต้องทำให้เหนือกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งรวมถึงการออกแบบกระบวนการเชิงรุก โดยใช้ข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย

การจัดการกระบวนการ (หมวด 6)

หมวดการจัดการกระบวนการ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านระบบงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร หมวดนี้ กล่าวถึง วิธีการที่องค์กรใช้เพื่อให้งานลุล่วง โดยเน้นที่ความสำคัญ การปกป้อง และการใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษเพื่อความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถปฏิบัติการได้อย่างต่อเนื่อง

ระบบงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องอาศัยการออกแบบที่มีประสิทธิผล การมุ่งเน้นที่การป้องกัน ความเชื่อมโยงกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งการมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ รอบเวลา การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน รวมถึงการประเมินผล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ระดับองค์กร

ความคล่องตัว การลดต้นทุน และการลดรอบเวลา มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ต่อการจัดการกระบวนการและการออกแบบโครงสร้างองค์กรในทุกแง่มุม คำอธิบายง่ายๆ ของ“ความคล่องตัว” หมายถึงความสามารถขององค์กรในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และมีประสิทธิผลต่อความต้องการที่ปรับเปลี่ยน ความคล่องตัว อาจหมายถึงการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์อย่างรวดเร็ว การตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ หรือความสามารถในการให้บริการที่หลากหลายตามความต้องการของลูกค้าแต่ละราย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์กรและตลาด ความคล่องตัวยังหมายถึงการตัดสินใจว่าจ้างให้องค์กรภายนอกดำเนินการแทน การทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบที่สำคัญ และการสร้างความร่วมมืออย่างเป็นทางการในรูปแบบใหม่ๆ ความยืดหยุ่นอาจจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์พิเศษ เช่น การออกแบบชิ้นส่วนที่ถอดประกอบได้ การใช้ชิ้นส่วนร่วม การใช้สายการผลิตร่วม รวมถึงการฝึกอบรมเฉพาะด้าน การลดต้นทุนและลดรอบเวลา มักเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการจัดการกระบวนการแบบ Lean การลดของเสียและปรับปรุงผลิตภัณฑ์มักเกี่ยวกับโครงการ Six Sigma ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะใช้ตัววัดที่สำคัญเพื่อติดตามการจัดการกระบวนการทั้งหมดในทุกแง่มุม



6.1 ระบบงาน : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบระบบงาน

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินระบบงาน ความสามารถพิเศษ และการตัดสินใจเรื่องกระบวนการทำงานขององค์กร เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า เตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งบรรลุความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร

ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้พิจารณาถึงวิธีการออกแบบระบบงานโดยรวมขององค์กร และการจัดระบบงานที่จำเป็นทั้งหมดเพื่อใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์ หัวข้อนี้ทำให้เห็นความเชื่อมโยงที่ชัดเจนกับความสามารถพิเศษขององค์กร ซึ่งคนทั่วไปมักไม่เห็นคุณค่าว่าเป็นที่มาที่สำคัญในการทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืน มีความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นที่ยอมรับในตลาด
- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศและคำอธิบายเกี่ยวกับกระบวนการทำงานที่สำคัญ รวมทั้งข้อกำหนดเฉพาะของกระบวนการเหล่านั้น ข้อกำหนดดังกล่าวอาจรวมถึงการใช้ความคล่องตัว (ความเร็วและความยืดหยุ่น) เพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง
- กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรรวมถึงกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และกระบวนการทางธุรกิจที่ไม่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ซึ่งผู้นำระดับสูงพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จและการเติบโตขององค์กร กระบวนการดังกล่าวมักเกี่ยวข้องกับความสามารถพิเศษขององค์กร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญอย่างยิ่งขององค์กร กระบวนการธุรกิจที่สำคัญอาจรวมถึงกระบวนการสร้างนวัตกรรม การวิจัยและพัฒนา การจัดหาเทคโนโลยี การจัดการสารสนเทศและความรู้ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การเป็นคู่อุปกรณ์กับผู้ส่งมอบ การว่าจ้างให้องค์กรภายนอกดำเนินการแทนการรวบรวมและครอบครองกิจการ การขยายไปสู่ตลาดโลก การจัดการโครงการ รวมทั้งกระบวนการขายและการตลาด สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร กระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญอาจรวมถึงการระดมทุน การสร้างความสัมพันธ์กับสื่อ การมีส่วนร่วมในการผลักดันนโยบายสาธารณะ เนื่องจากลักษณะของกระบวนการเหล่านี้มีความหลากหลาย จึงอาจทำให้ข้อกำหนดและผลการดำเนินการของแต่ละกระบวนการมีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง
- กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรรวมถึงกระบวนการที่สนับสนุนการปฏิบัติงานประจำวัน และการส่งมอบผลิตภัณฑ์ แต่มักไม่ได้รับการออกแบบในรายละเอียดร่วมกับผลิตภัณฑ์ ข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุนตามปกติไม่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์มากนัก แต่ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดภายในขององค์กรเป็นสำคัญ จึงต้องมีการบูรณาการและประสานงาน

กันเป็นอย่างดีเพื่อให้มั่นใจว่ามีการเชื่อมโยงและได้ผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระบวนการสนับสนุนอาจารย์รวมถึงกระบวนการด้านการเงินและบัญชี การจัดการอาคารสถานที่ งานบริการด้านกฎหมาย งานบริการด้านทรัพยากรบุคคล การประชาสัมพันธ์ และงานด้านบริหารอื่นๆ

- สำหรับหลายๆองค์กร การจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นในการบรรลุเป้าหมายด้านผลิตภาพและผลกำไร รวมทั้งความสำเร็จขององค์กรโดยรวม เมื่อองค์กรพบทวนความสามารถพิเศษของตน ทำให้มีการคำนึงถึงผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น กระบวนการเกี่ยวกับผู้ส่งมอบควรสนองจุดประสงค์ 2 ประการ คือ ช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบและคู่ค้าอย่างเป็นทางการ และยิ่งไปกว่านั้น คือ ช่วยให้การดำเนินงานของผู้ส่งมอบส่งผลให้ระบบงานขององค์กรดีขึ้น การจัดการห่วงโซ่อุปทานอาจรวมถึงกระบวนการคัดเลือกผู้ส่งมอบ โดยมุ่งเป้าไปที่การลดจำนวนผู้ส่งมอบโดยรวมลงและเพิ่มการจัดทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่พึงประสงค์
- หลายองค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงข้อกำหนดสำหรับผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการในขั้นตอนการออกแบบระบบงานและกระบวนการทำงาน กล่าวโดยรวม การออกแบบที่มีประสิทธิผลจะต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดในห่วงโซ่คุณค่า หากมีโครงการออกแบบหลายโครงการพร้อมกัน หรือหากผลิตภัณฑ์มีการใช้ชิ้นส่วน อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกร่วมกับผลิตภัณฑ์อื่น องค์กรอาจต้องให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากรร่วม ซึ่งอาจเป็นวิธีการหนึ่งในการลดต้นทุนต่อหน่วยและลดเวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาดได้อย่างมาก
- ความพยายามขององค์กรในการทำให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน องค์กรควรคำนึงถึงการปฏิบัติงานในทุกแง่มุมที่จำเป็นต่อการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า ในการวางแผน องค์กรต้องคำนึงถึงทุกกระบวนการทำงานที่สำคัญ พันธกิจขององค์กร ความต้องการและข้อกำหนดของลูกค้าจะเป็นแนวทางให้องค์กรกำหนดระดับการให้บริการแก่ลูกค้า ตัวอย่างเช่น องค์กรที่ให้บริการด้านสาธารณสุขมักมีความจำเป็นในการคำนึงถึงบริการต่างๆ เหล่านี้มากกว่าองค์กรธุรกิจอื่น
องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่มีภารกิจที่ต้องตอบสนองในภาวะฉุกเฉินจำเป็นต้องมีการเตรียมพร้อมในการให้บริการ
ความพยายามทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องควรประสานกับความพยายามในการทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีข้อมูลและสารสนเทศที่พร้อมใช้งาน (หัวข้อ 4.2)

6.2 กระบวนการทำงาน : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุง กระบวนการทำงานที่สำคัญ

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า และทำให้บรรลุความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร

ข้อสังเกต

- แนวทางการออกแบบกระบวนการขององค์กรอาจมีความแตกต่างกันขึ้นกับลักษณะของผลิตภัณฑ์ว่าเป็นผลิตภัณฑ์ที่ออกแบบใหม่ ที่เป็นการปรับเปลี่ยนของรูปแบบ หรือที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนกระบวนการทำงานไม่ว่าจะมากหรือน้อย องค์กรควรคำนึงถึงข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ ปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการทำงานครอบคลุมถึงความปลอดภัย สมรรถนะของผลิตภัณฑ์ในระยะยาว ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม กระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Manufacturing) ชีตความสามารถในการวัด ชีตความสามารถของกระบวนการ การนำไปผลิตได้ง่าย การบำรุงรักษาได้ง่าย รูปแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีให้เลือกตามความหลากหลายของความคาดหวังของลูกค้า ชีตความสามารถของผู้ส่งมอบ และความจำเป็นด้านเอกสาร การออกแบบที่มีประสิทธิผลต้องคำนึงถึงรอบเวลาและผลิตภาพของกระบวนการผลิตและส่งมอบด้วย ซึ่งอาจต้องวิเคราะห์ขั้นตอนของกระบวนการผลิตหรือบริการ และออกแบบหรือปรับรื้อกระบวนการดังกล่าวใหม่ (“Reengineering”) เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป
- หัวข้อนี้กล่าวถึงการวัดภายในกระบวนการ และการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้ส่งมอบ ในการวัดภายในกระบวนการและการปฏิสัมพันธ์ องค์กรต้องกำหนดจุดวิกฤติในกระบวนการ เพื่อการวัด การสังเกตการณ์ หรือการปรับเปลี่ยน กิจกรรมเหล่านี้ควรอยู่ตอนต้นของกระบวนการ เพื่อลดปัญหาและค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นจากการที่ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังโดยให้เหลือน้อยที่สุด การจะบรรลุผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ องค์กรต้องกำหนดระดับตัววัดภายในกระบวนการ หรือมาตรฐานเพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ เมื่อเกิดการเบี่ยงเบน ต้องมีปฏิบัติการแก้ไข เพื่อให้ประสิทธิผลของกระบวนการเป็นไปตามเกณฑ์ที่ออกแบบไว้ การแก้ไขที่เหมาะสมอาจต้องพิจารณาด้านเทคโนโลยีและ/หรือด้านบุคลากรขึ้นกับลักษณะของกระบวนการ การปฏิบัติการแก้ไขที่เหมาะสมควรเน้นการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุของความเบี่ยงเบน (รากเหง้าของปัญหา) ซึ่งจะลดโอกาสเกิดซ้ำหรือการเกิดปัญหาแบบเดียวกันในจุดอื่นๆ ขององค์กร ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า องค์กรจะต้องพิจารณาถึงความแตกต่างระหว่างลูกค้าด้วยในการประเมินว่าผลการดำเนินการของกระบวนการดีเพียงใด ทั้งนี้ รวมถึงการจัดทำแผนสำรองสำหรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด ทั้งเหตุการณ์ที่เฉพาะเจาะจงหรือทั่วไป ซึ่งขึ้นอยู่กับสารสนเทศที่รวบรวมได้จาก

ลูกค้า เหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเป็นสิ่งที่มักเกิดกับการให้บริการทางวิชาชีพและการให้บริการเฉพาะบุคคล ระยะเวลาของกระบวนการที่สำคัญในบางองค์กรอาจนานเป็นปีหรือมากกว่าก่อให้เกิดความเสียหายในการวัดความก้าวหน้าเป็นรายวันและโอกาสในการลดรอบเวลา

- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นมีได้หมายถึงคุณภาพที่ดีขึ้นในมุมมองของลูกค้าเท่านั้น แต่ยังหมายถึงผลการดำเนินการด้านการเงินและด้านการปฏิบัติการที่ดีขึ้นจากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นด้วย เช่น ผลิตภาพ แนวทางต่างๆ ในการปรับปรุงกระบวนการที่ใช้กันโดยทั่วไป รวมถึง
 - (1) การใช้ผลจากการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร
 - (2) การแบ่งปันกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จทั่วทั้งองค์กรเพื่อขับเคลื่อนการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรม
 - (3) การวิเคราะห์กระบวนการและการวิจัย เช่น การวิเคราะห์ฟังก์กระบวนการ การทดลองเพื่อหาจุดเหมาะสมที่สุด (Optimization Experiments) การป้องกันความผิดพลาด
 - (4) การวิจัยและพัฒนาในด้านเทคนิคและธุรกิจ
 - (5) กระบวนการเทียบเคียง
 - (6) การใช้เทคโนโลยีทางเลือก และ
 - (7) การใช้สารสนเทศจากลูกค้าของกระบวนการต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร แนวทางการปรับปรุงกระบวนการอาจต้องใช้ข้อมูลด้านการเงินเพื่อประเมินทางเลือกและจัดลำดับความสำคัญ แนวทางดังกล่าวเปิดโอกาสให้มีทางเลือกมากมาย รวมถึงการออกแบบกระบวนการใหม่ทั้งหมดด้วย (“Reengineering”)

ผลลัพธ์ (หมวด 7)

หมวดผลลัพธ์นี้ มุ่งเน้นถึงผลลัพธ์ของการประเมินวัตถุประสงค์และการประเมินของลูกค้านำต่อผลิตภัณฑ์ขององค์กร ภาพรวมผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาดโดยรวม ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านระบบการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ และผลลัพธ์ของกระบวนการและกิจกรรมการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ดังกล่าว ทำให้สามารถรักษาจุดประสงค์ของเกณฑ์นี้ ซึ่งได้แก่ การนำเสนอคุณค่าที่ดีเยี่ยมในมุมมองของลูกค้าและตลาด ผลการดำเนินการที่ดีเยี่ยมตามที่ปรากฏในดัชนีชี้วัดด้านการปฏิบัติการ บุคลากร กฎหมาย จริยธรรม สังคมในภาพใหญ่ และการเงิน รวมทั้งดัชนีชี้วัดด้านการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล

หมวด 7 จึงให้สารสนเทศ “ตามเวลาจริง” (ตัววัดความก้าวหน้า) เพื่อประเมินและปรับปรุงกระบวนการและผลิตภัณฑ์ โดยมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร หัวข้อ 4.1 กำหนดให้มีการวิเคราะห์และทบทวนข้อมูลและสารสนเทศของผลลัพธ์ เพื่อให้ทราบผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร และเพื่อจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุง



7.1 พลัสเวิร์ดด้านผลิตภัณฑ์ : ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์มีอะไรบ้าง

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินผลลัพธ์ของผลิตภัณฑ์ที่สำคัญเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพและมีคุณค่า ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และความผูกพัน

ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้เน้นตัววัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นดัชนีชี้วัดจากมุมมองของลูกค้า และการตัดสินใจที่มีผลต่อการซื้อและความสัมพันธ์กับองค์กรในอนาคต ตัววัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ได้มาจากสารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้า ซึ่งรวบรวมไว้ในหัวข้อ 3.1 และ 3.2
- ตัววัดด้านผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมจะนำมาใช้อาจพิจารณาจากพื้นฐานต่อไปนี้ ได้แก่ การวัดคุณภาพภายใน ผลการใช้งานจริงของผลิตภัณฑ์ ระดับของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ เวลาในการตอบสนอง และข้อมูลเกี่ยวกับความสะดวกในการใช้งานหรือคุณลักษณะอื่นของผลิตภัณฑ์ที่รวบรวมจากลูกค้าขององค์กรโดยหน่วยงานอื่น รวมทั้งผลการสำรวจลูกค้าในการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ
- ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลการใช้ผลิตภัณฑ์กับดัชนีชี้วัดด้านลูกค้า เป็นเครื่องมือการจัดการที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับนำมาใช้ในหลายลักษณะ เช่น
 - (1) การกำหนดและการมุ่งเน้นที่ข้อกำหนดที่สำคัญด้านคุณภาพและความต้องการของลูกค้า
 - (2) การระบุสิ่งที่ทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการแตกต่างจากที่มีอยู่ในตลาด
 - (3) การหาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์กับผลความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า

ค่าสหสัมพันธ์นี้ อาจชี้ให้เห็นส่วนตลาดที่กำลังเกิดขึ้นใหม่หรือที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนระดับความสำคัญของข้อกำหนด หรือโอกาสที่ผลิตภัณฑ์จะล้มสมัย

7.2 พลัสเวิร์ดด้านการมุ่งเน้นลูกค้า : ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้ามีอะไรบ้าง

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินผลลัพธ์ของผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรดำเนินการได้ดีเพียงใดในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และสร้างความผูกพันในระยะยาว (*)

ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้มุ่งเน้นที่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเพื่อให้ทราบและช่วยคาดการณ์ผลการดำเนินการขององค์กรในมุมมองของลูกค้า ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องครอบคลุมถึง
 - ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า

- การรักษาลูกค้าไว้ การได้ลูกค้าและการเสียลูกค้า รวมถึงลูกค้าที่ทำธุรกิจกับองค์กรเป็นประจำ
 - ข้อร้องเรียนจากลูกค้า การแก้ปัญหาข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ การเรียกร้องค่าประกันผลิตภัณฑ์
 - คุณค่าผลิตภัณฑ์จากมุมมองของลูกค้า โดยพิจารณาถึงคุณภาพและราคา
 - การตรวจประเมินโดยลูกค้าในเรื่องความสะดวกในการติดต่อองค์กรและความง่ายในการใช้ผลิตภัณฑ์ (ครอบคลุมถึงมารยาทในการให้บริการ)
 - การที่ลูกค้าสนับสนุนยี่ห้อและผลิตภัณฑ์อย่างเต็มที่
 - การให้รางวัล การจัดอันดับ และการได้รับการยกย่องชมเชยจากลูกค้าและองค์กรอิสระอื่น ๆ
- หัวข้อนี้เน้นผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งมากกว่าการวัดความพึงพอใจของลูกค้า เพราะความสัมพันธ์และความผูกพัน เป็นดัชนีชี้วัดและตัววัดที่ดีกว่าสำหรับความสำเร็จในตลาดในอนาคตและสำหรับความยั่งยืนขององค์กร

7.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด : ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาดมีอะไรบ้าง

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาดที่สำคัญ เพื่อให้เข้าใจถึงความมั่นคงทางการเงินรวมทั้งความท้าทายและโอกาสในตลาดขององค์กร



ข้อสังเกต

- ตัววัดที่รายงานในหัวข้อนี้เป็นตัววัดที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อตรวจประเมินผลการดำเนินการและความมั่นคงทางการเงินขององค์กร
- นอกเหนือจากตัววัดในหัวข้อ 7.3 หมายเหตุ 1 ตัววัดและดัชนีชี้วัดด้านการเงินที่เหมาะสมอาจรวมถึงรายได้ งบประมาณ กำไรหรือขาดทุน สถานะด้านเงินสด (Cash Position) มูลค่า

สินทรัพย์สุทธิ (Net Assets) อัตราส่วนหนี้สิน (Debt Leverage) วงจรเงินสด กำไรสุทธิ ต่อหุ้น ประสิทธิภาพของการดำเนินการด้านการเงิน ((การเก็บเงิน (Collections) การเรียกเก็บเงิน (Billing) การบริหารลูกหนี้ (Receivables)) และผลตอบแทนทางการเงิน ตัววัดผล การดำเนินการด้านตลาด อาจรวมถึงตัววัดการเติบโตทางธุรกิจ เงินบริจาคเพื่อการกุศลหรือ เงินช่วยเหลือที่ได้รับ ผลิตภัณฑ์ใหม่และการเข้าสู่ตลาดใหม่ หรือสัดส่วนรายได้ของผลิตภัณฑ์ ใหม่

7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร : ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากร มีอะไรบ้าง

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรสามารถสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เพิ่มผลผลิตภาพ ความผูกพัน และเอื้ออาทรให้แก่บุคลากรทั้งหมดได้ดีเพียงใด

ข้อสังเกต

- ตัววัดผลลัพธ์ที่รายงานถึงดัชนีชี้วัดความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรอาจรวมถึง การปรับปรุงเกี่ยวกับการตัดสินใจในระดับพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร ผลลัพธ์ที่รายงานนี้อาจรวมถึงข้อมูลที่เป็นปัจจัยนำเข้า เช่น จำนวนรางวัล ในรูปตัวเงิน แต่จุดเน้นสำคัญควรเป็นข้อมูลที่แสดงถึงประสิทธิผลหรือผลลัพธ์ ตัวอย่างของตัววัดผลลัพธ์ เช่น การที่บุคลากรอยู่กับองค์กรนานขึ้นซึ่งเป็นผลมาจากการริเริ่มโครงการยกย่อง ชมเชยเพื่อนร่วมงาน หรือจำนวนบุคลากรที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งซึ่งเป็นผลมาจากโปรแกรม การพัฒนาผู้นำขององค์กร
- ผลลัพธ์ของดัชนีชี้วัดด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร อาจรวมถึงจำนวนบุคลากรในทุกหน่วยงานและการมีใบรับรองวิทยฐานะสำหรับทักษะที่จำเป็น อาจรวมทั้งการ ปรับโครงสร้างขององค์กร การหมุนเวียนงานซึ่งออกแบบเพื่อตอบสนองต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์ หรือความต้องการของลูกค้า
- ผลลัพธ์ที่รายงานนี้อาจรวมถึงปัจจัยทั่วไปหรือปัจจัยเฉพาะขององค์กร ปัจจัยทั่วไป เช่น ความปลอดภัย การขาดงาน การลาออก ความพึงพอใจ และข้อร้องเรียน (ข้อร้องทุกข์) ของพนักงาน สำหรับตัววัดบางตัว เช่น การขาดงานและการลาออก อาจมีการเปรียบเทียบใน ระดับท้องถิ่นหรือระดับภูมิภาคตามความเหมาะสม ปัจจัยเฉพาะขององค์กร คือ ตัววัดที่องค์กร ใช้ตรวจสอบประเมินความผูกพันและบรรยากาศในการทำงานของบุคลากร ปัจจัยเหล่านี้อาจรวมถึง ขอบเขตของการฝึกอบรม การฝึกอบรมซ้ำ หรือการฝึกอบรมข้ามสายงาน เพื่อให้บรรลุความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ขอบเขตและความสำเร็จของการกำหนด ทิศทางการทำงานด้วยตนเอง ความร่วมมือระหว่างสหภาพและฝ่ายจัดการ หรืออาสาสมัคร ที่เข้าร่วมกิจกรรมของกระบวนการและแผนงาน

7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ : ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ มีอะไรบ้าง

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์การดำเนินการด้านการปฏิบัติการที่สำคัญขององค์กร ซึ่งไม่ได้รายงานไว้ในหัวข้อ 7.1–7.4 เพื่อให้องค์กรบรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานและกระบวนการทำงาน

ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้กระตุ้นให้องค์กรพัฒนาและใช้ตัววัดที่เป็นเอกลักษณ์และสร้างสรรค์ในการติดตามกระบวนการที่สำคัญและการปรับปรุงการปฏิบัติการ องค์กรควรใช้ตัววัดที่เกี่ยวข้องและสำคัญในการประเมินผลการดำเนินการขององค์กรและการปฏิบัติการทั้งหมด รวมถึงความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินขององค์กร
- ตัววัดและดัชนีชี้วัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพกระบวนการ อาจรวมถึง
 - ผลการดำเนินการของระบบงานที่แสดงถึงการลดต้นทุนได้มากขึ้นหรือมีผลผลิตภาพสูงขึ้น โดยการใช้ทรัพยากรทั้งจากภายในและ/หรือภายนอก
 - การลดระดับการปล่อยมลพิษ การลดปริมาณการปล่อยของเสีย การใช้ประโยชน์จากผลผลิตพลอยได้ และการนำของเสียกลับมาใช้ใหม่
 - ดัชนีชี้วัดการตอบสนองภายในองค์กร เช่น รอบเวลา ความยืดหยุ่นของการผลิต เวลาทั้งหมดที่ใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า เวลาที่ใช้ในการตั้งเครื่องจักร และเวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด
 - ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นในด้านการบริหารสำนักงานและด้านอื่นๆ
- ตัววัดและดัชนีชี้วัดเฉพาะทางธุรกิจ เช่น
 - อัตรานวัตกรรมและการเพิ่มการใช้ผลผลิตของผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ผลลัพธ์จากการนำ Six Sigma ไปปฏิบัติ และการยอมรับสมรรถนะของผลิตภัณฑ์ ณ เวลาที่ส่งมอบ
 - ดัชนีชี้วัดของห่วงโซ่อุปทาน เช่น การลดจำนวนสินค้าคงคลังและการตรวจรับวัตถุดิบ การยกระดับคุณภาพและผลผลิตภาพ การปรับปรุงการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ และการลดต้นทุนในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน
 - ผลลัพธ์การตรวจประเมินจากหน่วยงานภายนอก เช่น การตรวจประเมินตามระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001

7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร : ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรมีอะไรบ้าง

จุดประสงค์

หัวข้อนี้พิจารณาผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กรในเรื่องการนำองค์กรและการกำกับดูแล ความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ และความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นองค์กรที่มีจริยธรรมและยังคงสถานะทางการเงินที่ดีไว้ โดยสามารถแสดงผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

ข้อสังเกต

- การวัดความก้าวหน้าของความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องที่ทำหายอย่างยิ่งเนื่องจากองค์กรจำนวนมากมักมีปัญหาในการกำหนดตัววัดที่เหมาะสม ตัววัดความก้าวหน้าดังกล่าวมักได้มาจากการกำหนดผลลัพธ์ที่สะท้อนเป้าประสงค์ของผลสำเร็จท้ายสุดตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เสียก่อน จากนั้นจึงใช้เป้าประสงค์ดังกล่าวมากำหนดตัววัดในช่วงกลาง
- องค์กรต้องมีการปฏิบัติอย่างจริงจังและแสดงให้เห็นว่าการประพฤติปฏิบัติโดยรวมมีมาตรฐานสูง โดยไม่ขึ้นกับว่าสังคมมีการเพ่งเล็งมากขึ้นในเรื่องการกำกับดูแล และความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อผู้นำ คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และผู้นำระดับสูงควรติดตามตัววัดผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ และสื่อสารผลการดำเนินการดังกล่าวให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้
- ควรรายงานผลลัพธ์การปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม กฎหมาย และกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ผลการตรวจสอบโดยหน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานที่ให้ทุน และผลลัพธ์ที่โดดเด่นในเรื่องดังกล่าว (*) ผลลัพธ์ต่างๆ ควรรวมถึงการที่องค์กรช่วยสนับสนุนให้เกิดความพึงพอใจในสังคมในภาพใหญ่โดยรวมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ
- หากองค์กรเคยถูกต่อต้านหรือลงโทษภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ หรือสัญญา ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา องค์กรควรสรุปเหตุการณ์และสภาพปัจจุบันให้ทราบด้วย

ค่านิยมหลัก และแนวคิด

จุดประสงค์ของเกณฑ์

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นบรรทัดฐานสำหรับการประเมินตนเองขององค์กร การคัดเลือกผู้ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่องค์กรที่สมัครรับรางวัล ยิ่งกว่านั้น ยังมีบทบาทสำคัญสามประการในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน ดังต่อไปนี้

- ช่วยในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ชีตความสามารถ และผลลัพธ์ขององค์กร
- กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแบ่งปันสารสนเทศวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่างๆ ทุกประเภท
- เป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการทำความเข้าใจและจัดการผลการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้

เป้าหมายของเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้องค์กรใช้แนวทางที่บูรณาการในการจัดการผลการดำเนินการ ซึ่งจะส่งผลให้เกิด

- การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นเสมอให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร
- การปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถขององค์กรโดยรวม
- การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล

ค่านิยมหลักและแนวคิด

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลักและแนวคิดต่างๆ ดังนี้

- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า
- การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล
- การให้ความสำคัญกับบุคลากรและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ
- ความคล่องตัว
- การมุ่งเน้นอนาคต
- การจัดการเพื่อนวัตกรรม
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- ความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่
- การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
- มุมมองในเชิงระบบ

ค่านิยมหลักและแนวคิดต่างๆ ดังกล่าวเป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่พบว่าฝังอยู่ในองค์กรที่มีผลการดำเนินการชั้นเลิศหลายแห่ง ค่านิยมหลักและแนวคิดจึงเป็นรากฐานที่ก่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลการดำเนินการที่สำคัญและข้อกำหนดของการปฏิบัติการภายใต้กรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติการและการให้ข้อมูลป้อนกลับ

การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้นำระดับสูงขององค์กรควรกำหนดทิศทางและสร้างบรรยากาศที่มุ่งเน้นลูกค้า สร้างค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งกำหนดความคาดหวังที่สูง ทิศทาง ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กร ควรมีความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ผู้นำต้องกำกับให้มีการสร้างกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่างๆ เพื่อการบรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ การกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม การสร้างความรู้และขีดความสามารถ และการนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร ค่านิยมและกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ควรช่วยชี้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์กร ผู้นำระดับสูงควรสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรม และยอมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำระดับสูงควรมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติการและผลการดำเนินการของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร โดยคณะกรรมการชุดนี้ต้องรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการ และผลการดำเนินการขององค์กรและของผู้นำระดับสูงด้วย

ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และมีส่วนร่วมด้วยตนเองในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และการยกย่องชมเชยบุคลากรในการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำระดับสูงสามารถหนุนเสริมจริยธรรม ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กรไปพร้อมๆ กับการสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่น และความคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า

เนื่องจากลูกค้าขององค์กรเป็นผู้ตัดสินผลการดำเนินการและคุณภาพ ดังนั้น องค์กรต้องคำนึงถึงคุณลักษณะและลักษณะทั้งหมดของผลิตภัณฑ์ รวมทั้งช่องทางในการเข้าถึงและสนับสนุนลูกค้าซึ่งส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า อันจะนำไปสู่การได้ลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจ ความชอบ และความภักดีของลูกค้า การกล่าวถึงในทางที่ดี รวมทั้งการขยายธุรกิจให้ถึงที่สุด ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า ประกอบด้วยส่วนที่เป็นปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความปรารถนาของลูกค้าในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความปรารถนาของลูกค้าและโอกาสของตลาดในอนาคต

คุณค่าและความพึงพอใจของลูกค้าอาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่างๆ ที่มาจากประสบการณ์ทั้งหมดที่ลูกค้ามีกับองค์กร รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความภักดีของลูกค้า

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้ามีความหมายมากกว่าการลดของเสียและความผิดพลาด การมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ หรือการลดข้อร้องเรียนจากลูกค้า อย่างไรก็ตาม ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรในมุมมองลูกค้า และเป็นส่วนสำคัญในความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า ยิ่งกว่านั้นความสำเร็จขององค์กรในการแก้ปัญหาของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ และข้อบกพร่อง เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการรักษาลูกค้าและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว

องค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญต่อลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของลูกค้าเท่านั้น แต่ยังต้องให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะและลักษณะที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากคู่แข่ง ความแตกต่างนั้นอาจเกิดจากการที่องค์กรเสนอสิ่งใหม่หรือสิ่งที่ปรับปรุงใหม่ให้แก่ลูกค้า การนำเสนอผลิตภัณฑ์พร้อมบริการ การผลิตและบริการตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย กลไกที่หลากหลายในการเข้าถึงของลูกค้า การตอบสนองอย่างรวดเร็ว หรือความสัมพันธ์พิเศษกับลูกค้า

ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าจึงเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการรักษาลูกค้าไว้และความภักดี การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด และการเติบโตของธุรกิจ องค์กรต้องมีความไวต่อความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นใหม่ รวมทั้งปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความผูกพันของลูกค้า องค์กรต้องรับฟังเสียงของลูกค้า องค์กรต้องคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในตลาด ดังนั้น องค์กรต้องมีความคล่องตัวเพื่อความ เป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า

การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล

การที่องค์กรจะบรรลุผลการดำเนินการทางธุรกิจที่เป็นเลิศ จำเป็นต้องมีแนวทางที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล ซึ่งรวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการที่เป็นระบบ การเรียนรู้ระดับองค์กร ประกอบด้วยการปรับปรุงแนวทางที่มีอยู่แล้วอย่างต่อเนื่อง และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือนวัตกรรมที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้ควรเป็น

- (1) ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันที่ทำจนเป็นกิจวัตร
- (2) สิ่งที่ปฏิบัติในทุกระดับตั้งแต่บุคคล หน่วยงาน และองค์กร
- (3) สิ่งที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง
- (4) การเน้นการสร้างองค์ความรู้และแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร และ
- (5) สิ่งที่เกิดจากการมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีความหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม

แหล่งการเรียนรู้ในองค์กร ได้แก่ ความคิดของพนักงานและอาสาสมัคร ผลการวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากลูกค้า การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และกระบวนการเทียบเคียง

การเรียนรู้ขององค์กร ส่งผลดังนี้

- (1) การเพิ่มมูลค่าให้แก่ลูกค้าผ่านผลิตภัณฑ์ใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่ และการบริการลูกค้า
- (2) การสร้างโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจ
- (3) การสร้างและปรับปรุงกระบวนการใหม่หรือรูปแบบทางธุรกิจใหม่ๆ หรือที่ปรับปรุงขึ้นใหม่
- (4) การลดความผิดพลาด ของเสีย ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง
- (5) การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองลูกค้าและการลดรอบเวลา
- (6) การเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์กร และ
- (7) การเพิ่มผลการดำเนินการขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่

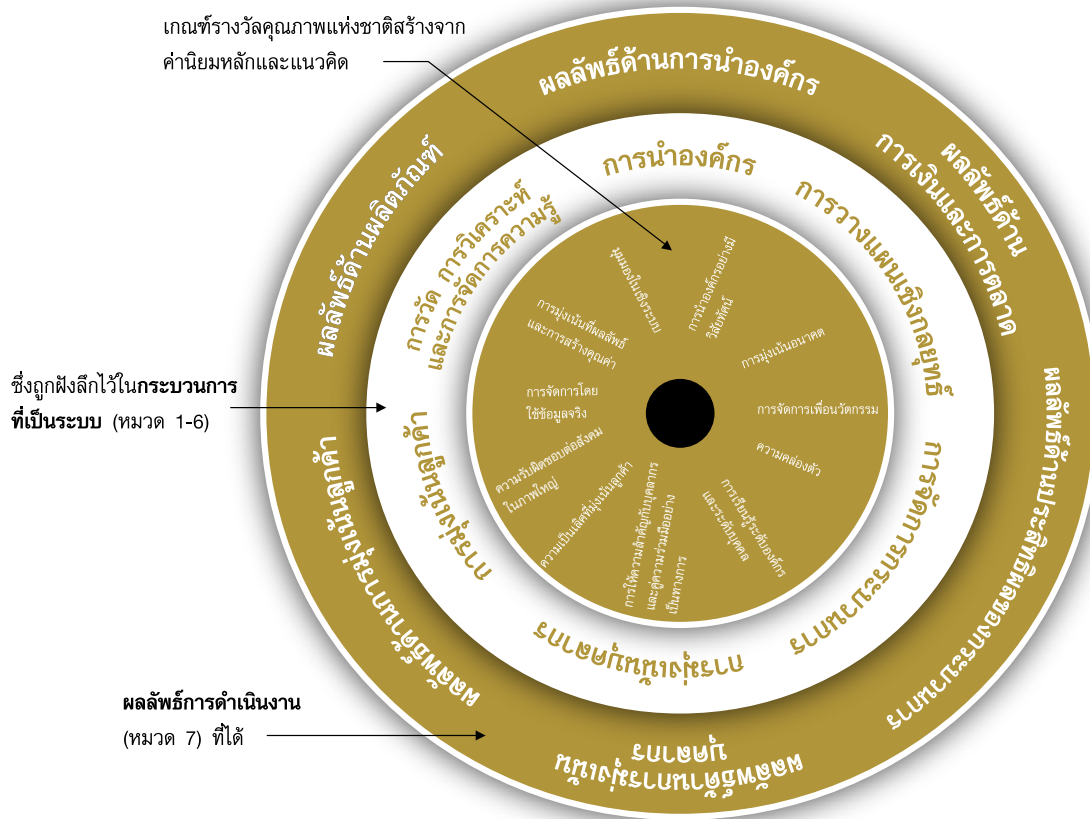
ความสำเร็จของบุคลากรขึ้นกับโอกาสในการเรียนรู้และการได้ใช้ทักษะใหม่ๆ ที่เพิ่มขึ้น ความสำเร็จของผู้นำก็ขึ้นกับการเข้าถึงโอกาสเหล่านี้เช่นเดียวกัน ในองค์กรที่มีอาสาสมัคร การเรียนรู้ของอาสาสมัครแต่ละคนถือเป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน และควรนำไปพิจารณาร่วมกับการพัฒนาการเรียนรู้และทักษะของพนักงานด้วย องค์กรลงทุนด้านการเรียนรู้ระดับบุคคลได้ด้วยวิธีการให้การศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสอื่นๆ เพื่อความก้าวหน้าและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โอกาสเหล่านี้รวมถึงการหมุนเวียนภาระงาน และการเพิ่มค่าตอบแทนตามความรู้และทักษะที่นำมาใช้เพิ่มขึ้น ส่วนการสอนงานในขณะปฏิบัติงานเป็นวิธีการพัฒนาที่คุ้มค่าและตรงกับความต้องการที่สำคัญขององค์กร วิธีการให้การศึกษาและการฝึกอบรมอาจมีหลายวิธี รวมทั้งการเรียนรู้ผ่านคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต รวมถึงการเรียนรู้ทางไกล

การเรียนรู้ระดับบุคคล ส่งผลดังนี้

- (1) ทำให้บุคลากรที่อยู่ในองค์กรมีความผูกพัน มีความพึงพอใจ และมีทักษะหลากหลายมากขึ้น
- (2) เกิดการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร
- (3) มีการสร้างสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร และ
- (4) มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมมากขึ้น

ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถที่ดีขึ้นในการตอบสนองลูกค้า ปรับตัว สร้างนวัตกรรม และมีประสิทธิภาพด้วย เพื่อให้องค์กรอยู่ในตลาดได้อย่างยั่งยืนและมีความได้เปรียบในผลการดำเนินการ การเรียนรู้ยังช่วยชี้แนะให้บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

ความสัมพันธ์ของค่านิยมหลักและแนวคิด



การให้ความสำคัญกับบุคลากรและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ

ความสำเร็จขององค์กรขึ้นกับบุคลากรที่มีความผูกพัน ซึ่งเกิดจากงานที่มีความหมาย ทิศทางองค์กรที่ชัดเจน ความรับผิดชอบในผลการดำเนินการ รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ไว้เนื้อเชื่อใจ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน

นอกจากนั้น ความหลากหลายของภูมิหลัง ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจของบุคลากร และคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการทั้งหมดนับวันจะทวีความสำคัญมากขึ้นต่อความสำเร็จขององค์กร

การให้ความสำคัญต่อบุคลากร หมายถึง ความมุ่งมั่นต่อการสร้างความผูกพัน ความพึงพอใจ การพัฒนา และความผาสุกของบุคลากร ซึ่งจะต้องอาศัยการออกแบบวิถีปฏิบัติที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินการที่ดีที่เหมาะสมกับสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัวที่มีความแตกต่างกัน ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญต่อบุคลากร มีดังนี้

- (1) การพิสูจน์ถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร
- (2) การสร้างระบบการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลที่นอกเหนือไปจากระบบการให้ผลตอบแทนตามปกติ

- (3) ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากรที่มีในองค์กร
- (4) การแบ่งปันความรู้ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น และช่วยให้
องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น
- (5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำและมีนวัตกรรม และ
- (6) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนบุคลากรที่หลากหลาย

องค์กรต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น ความร่วมมือภายในองค์กร อาจรวมถึงความร่วมมือระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร ซึ่งอาจนำไปสู่การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน หรือการปรับโครงสร้างงาน เช่น การมีทีมงานที่มีผลการดำเนินงานที่ดี ความร่วมมือภายในองค์กร อาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่น การตอบสนอง และการแบ่งปันความรู้

ความร่วมมือภายนอกองค์กร อาจเป็นการร่วมมือกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ สถาบันการศึกษาหรือองค์กรชุมชนต่างๆ ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์หรือการเป็นคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการหรือพันธมิตรเป็นความร่วมมือภายนอกที่มีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจเป็นช่องทางสู่ตลาดใหม่หรือเป็นพื้นฐานของผลิตภัณฑ์ใหม่หรือบริการสนับสนุนลูกค้าใหม่ นอกจากนี้ การเป็นคู่ความร่วมมือกันจะช่วยผสมผสานและเสริมความแข็งแกร่งและความสามารถพิเศษหรือขีดความสามารถของผู้นำของทั้งสององค์กรในประเด็นที่เป็นความสนใจร่วมกัน ความร่วมมือเช่นนี้อาจนำมาซึ่งความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กรอีกด้วย

ความร่วมมือภายในและภายนอกองค์กรที่ดีจะก่อให้เกิดการพัฒนาวัตถุประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับการลงทุนร่วมกันและความเชื่อใจระหว่างกัน ดังนั้น องค์กรและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการจึงควรระบุเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ กลไกในการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ แนวทางประเมินความก้าวหน้า ตลอดจนวิธีการในการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ในบางกรณี การจัดหลักสูตรและโครงการฝึกอบรมร่วมกันอาจเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร

ความคล่องตัว

ความสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและมีการแข่งขันในระดับโลก จำเป็นต้องอาศัยความคล่องตัว ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับไวและความยืดหยุ่นในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย หลายองค์กรต้องลดระยะเวลาในการนำผลิตภัณฑ์ใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่เข้าสู่ตลาด รวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและองค์กรภาครัฐต้องตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อประเด็นปัญหาสังคมใหม่ๆ การปรับปรุงเวลาในการตอบสนองมักต้องอาศัยระบบงานใหม่ การปรับโครงสร้างของหน่วยงานและกระบวนการทำงานให้เรียบง่ายขึ้น หรือความสามารถในการปรับเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้น บุคลากรที่ได้รับการอบรมข้ามหน่วยงานและได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศการแข่งขันที่รุนแรง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งในการบรรลุความท้าทายเชิงแข่งขัน คือ รอบเวลาในการออกแบบถึงการนำผลิตภัณฑ์หรือบริการออกสู่ตลาด หรือรอบเวลาการสร้างนวัตกรรม เพื่อตอบสนองต่อตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องบูรณาการการทำงานแต่ละขั้นตอนในกิจกรรมต่างๆ (เช่น Concurrent Engineering) เริ่มตั้งแต่การวิจัยหรือกรอบแนวคิดไปจนถึงการนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ และการนำไปปฏิบัติ

การวัดผลการดำเนินการด้านเวลาในทุกแง่มุม มีความสำคัญมากขึ้น และรอบเวลากลายเป็นตัววัดที่สำคัญตัวหนึ่งของกระบวนการ การให้ความสำคัญเรื่องเวลายังก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญอื่นๆ เช่น การปรับปรุงเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะส่งผลต่อการปรับปรุงระบบงาน องค์กร คุณภาพ ต้นทุน การบูรณาการห่วงโซ่อุปทาน และผลิตภาพไปพร้อมๆ กัน

การมุ่งเน้นอนาคต

การสร้างองค์กรที่มีความยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่างๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ที่มีผลกระทบต่อองค์กรและตลาด ในการมุ่งสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนและการมีผลการดำเนินการดีเลิศอย่างยั่งยืน องค์กรต้องมีแนวทางที่มุ่งเน้นอนาคตอย่างชัดเจน และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธมิตรระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า บุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ ผู้ถือหุ้น สาธารณชน และชุมชนขององค์กร

การวางแผนงานขององค์กรจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่างๆ เช่น ความคาดหวังของลูกค้า โอกาสในการสร้างธุรกิจใหม่และความร่วมมือทางธุรกิจ การพัฒนาบุคลากรและความต้องการในการจ้างงาน การขยายตัวของตลาดโลก การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของลูกค้าหรือส่วนตลาด รูปแบบทางธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ความต้องการและความคาดหวังของชุมชนและสังคม ในภาพใหญ่ที่เปลี่ยนไป รวมทั้งการปรับเปลี่ยนเชิงกลยุทธ์ของคู่แข่ง ดังนั้น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากร จึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย การมุ่งเน้นอนาคต ครอบคลุมถึงการพัฒนาผู้นำ บุคลากร และผู้ส่งมอบ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพ การสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรม และการคาดการณ์

การจัดการเพื่อนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ แผนงาน กระบวนการ การปฏิบัติการ และรูปแบบทางธุรกิจขององค์กร เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่จำกัดอยู่ในขอบเขตของของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่ยังมีความสำคัญต่อการปฏิบัติการ ระบบงาน และกระบวนการทำงานขององค์กรในทุกๆ ด้าน

ผู้นำองค์กรจึงควรชี้แนะและบริหารองค์กรเพื่อให้วัตรกรรมกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร รวมทั้งบูรณาการวัตรกรรมเข้าไว้ในการปฏิบัติงานประจำวัน โดยมีระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรช่วยเกื้อหนุนให้เกิดวัตรกรรม กระบวนการสร้างวัตรกรรมอย่างเป็นระบบต้องมีการปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

วัตรกรรมเกิดจากการสั่งสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญต่อการผลักดันวัตรกรรมขององค์กร

การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อองค์กร การวัดผลควรพัฒนาจากความต้องการและกลยุทธ์ทางธุรกิจ และควรสื่อถึงข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการผลิต และผลลัพธ์ที่สำคัญ การบริหารผลการดำเนินการขององค์กรต้องอาศัยข้อมูลและสารสนเทศหลากหลายรูปแบบประกอบกัน ระบบการวัดผลการดำเนินการควรครอบคลุมถึง

- ผลการดำเนินการด้านลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ
- การเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ ด้านตลาด และการแข่งขัน
- ผลการดำเนินการด้านผู้ส่งมอบ บุคลากร คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ ต้นทุน และการเงิน รวมถึง
- ผลสัมฤทธิ์ด้านการกำกับดูแลและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ

องค์กรควรจำแนกข้อมูลเพื่อสะดวกต่อการวิเคราะห์ เช่น จำแนกตามตลาด ตามสายผลิตภัณฑ์ และตามกลุ่มบุคลากร

การวิเคราะห์ หมายถึง การกลั่นกรองสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศออกมาเพื่อใช้สนับสนุนการประเมินผล การตัดสินใจ การปรับปรุง และนวัตกรรม ในการวิเคราะห์ องค์กรจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อกำหนดแนวโน้ม การคาดการณ์ ตลอดจนความเป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด การวิเคราะห์จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลายประการ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติการ การบรรลุผลการจัดการการเปลี่ยนแปลง และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับระดับเทียบเคียงของคู่แข่ง หรือของ “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ”



ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการ

ทั้งนี้ ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่เลือกมาต้องเป็นตัวที่ดีที่สุดที่สะท้อนถึงปัจจัยที่นำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นในด้านลูกค้า การปฏิบัติการ การเงิน และสังคมในภาพใหญ่ กลุ่มตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงกับความต้องการของลูกค้าและผลการดำเนินการขององค์กรจะช่วยให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์กร

ตัววัดและดัชนีชี้วัดอาจมีความจำเป็นต่อการตัดสินใจในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตามอาจส่งผลให้เกิดการประเมินและปรับเปลี่ยนตัววัดหรือดัชนีชี้วัดเหล่านั้น เพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กรยิ่งขึ้น

ความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่

ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสังคม การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และการคำนึงถึงความพาสูกและประโยชน์ของสังคมในภาพใหญ่ ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการให้ความสำคัญเรื่องจริยธรรม การคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมของสาธารณะ การคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ครอบคลุมถึงการปฏิบัติการขององค์กรและวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทาง การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการผลิต การกระจายผลิตภัณฑ์ การขนส่ง การใช้และการกำจัดผลิตภัณฑ์ การวางแผนที่มีประสิทธิผลควรป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยตรงไปตรงมา และจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็นเพื่อให้สาธารณะมีความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ รวมทั้งรักษาความปลอดภัยและความเชื่อมั่นของสาธารณะ

ในหลายๆ องค์กร ขั้นตอนการออกแบบผลิตภัณฑ์มีความสำคัญมากในด้านความรับผิดชอบต่อสาธารณะ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการออกแบบมีผลกระทบต่อกระบวนการผลิตและของเสียที่เป็นขยะทั่วไปและขยะอุตสาหกรรม ดังนั้น กลยุทธ์การออกแบบที่มีประสิทธิผลจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลและความรับผิดชอบต่อด้านสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

องค์กรไม่ควรเพียงแต่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับของท้องถิ่น จังหวัด หรือประเทศเท่านั้น แต่ควรถือเอาข้อบังคับเหล่านั้นเป็นโอกาสในการปรับปรุง “ให้เหนือกว่าสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ”

องค์กรควรยึดถือการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมในการดำเนินงานและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกรณี ควรมีการกำหนดข้อพึงปฏิบัติด้านจริยธรรมระดับสูงและต้องมีการติดตามโดยคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร

“การคำนึงถึงความพาสูกและประโยชน์ของสังคมในภาพใหญ่” หมายถึง การแสดงภาวะผู้นำและการสนับสนุนความต้องการที่สำคัญของสังคม เท่าที่ทำได้ตามข้อจำกัดขององค์กร ความต้องการดังกล่าวอาจรวมถึง ความต้องการปรับปรุงด้านการศึกษาและสุขอนามัยของชุมชน การทำให้มีสิ่งแวดล้อมที่ดี การเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคมในประเด็นที่มีความสำคัญ การอนุรักษ์ทรัพยากร การให้บริการชุมชน การปรับปรุงวิธีปฏิบัติขององค์กรและอุตสาหกรรม และการแบ่งปันสารสนเทศที่ไม่เป็นความลับทางธุรกิจ การแสดงภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นองค์กรต้นแบบสามารถส่งผลกระทบต่อสถาบันอื่น ทั้งภาครัฐและเอกชน ในการสร้างความร่วมมือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวด้วย

การจัดการในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ จำเป็นต้องใช้ตัววัดที่เหมาะสม และความรับผิดชอบต่อภาวะผู้นำสำหรับตัววัดดังกล่าว

การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

การวัดผลการดำเนินการขององค์กร จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ซึ่งนำไปใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า บุคลากร ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ สาธารณะ และชุมชน การสร้างคุณค่าเพื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเหล่านี้ ทำให้องค์กรสามารถสร้างความภักดีต่อองค์กร นำไปสู่การเติบโตทางเศรษฐกิจและช่วยเหลือสังคมด้วย

บางครั้งเป้าหมายของการสร้างสมดุลทางคุณค่าอาจเปลี่ยนแปลงและอาจขัดแย้งกันได้ ดังนั้นกลยุทธ์ขององค์กรจึงควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญไว้ให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้มั่นใจได้ว่า แผนและการปฏิบัติต่างๆ สนองความต้องการของทุกฝ่าย และหลีกเลี่ยงการเกิดผลกระทบด้านลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การใช้ตัววัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (Leading & Lagging Measures) ร่วมกันอย่างสมดุล เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อสารถึงจุดเน้นสำคัญในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร การตรวจติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานเพื่อการปรับปรุงผลลัพธ์

มุมมองในเชิงระบบ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาตินำเสนอมุมมองในเชิงระบบเพื่อการจัดการองค์กรและกระบวนการที่สำคัญให้บรรลุผลลัพธ์และมุ่งสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด ค่านิยมหลัก และแนวทางการให้คะแนน เป็นองค์ประกอบพื้นฐานกลไกการบูรณาการระบบเข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตาม การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมจะประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยการสังเคราะห์ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการในประเด็นเฉพาะของแต่ละองค์กร

การสังเคราะห์ หมายถึง การมองภาพรวมขององค์กรโดยใช้ความต้องการที่สำคัญของธุรกิจ รวมถึงความสามารถพิเศษ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และระบบงาน

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน หมายถึง การอาศัยความเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างข้อกำหนดต่างๆ ในหมวดต่างๆ ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อให้มั่นใจว่าแผนงาน กระบวนการ วัตถุประสงค์ และการปฏิบัติการต่างๆ มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

การบูรณาการเป็นการต่อยอดจากความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้องค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรมีการปฏิบัติการอย่างเชื่อมโยงกันเต็มที่และให้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

แนวคิดดังกล่าวข้างต้นนี้ แสดงให้เห็นในกรอบการบริหารจัดการตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในหน้า 10

มุมมองในเชิงระบบ ครอบคลุมถึงการที่ผู้นำระดับสูงขององค์กรให้ความสำคัญต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งหมายความว่า ผู้นำระดับสูงต้องตรวจติดตาม ปรับปรุงแก้ไข และจัดการผลการดำเนินการ โดยอาศัยผลลัพธ์เป็นพื้นฐาน

นอกจากนี้ มุมมองเชิงระบบ ยังหมายรวมถึงการใช้ตัววัด ดัชนีชี้วัด ความสามารถพิเศษ และความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญนั้น หมายถึงการเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านั้นเข้ากับระบบงานและกระบวนการที่สำคัญ และการจัดสรรทรัพยากรให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และทำให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ

ดังนั้น มุมมองในเชิงระบบ หมายถึง การจัดการทั้งองค์กร และการจัดการกับองค์ประกอบแต่ละส่วน เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร

คุณลักษณะสำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

1. เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์

เกณฑ์มุ่งเน้นผลการดำเนินการระดับองค์กรที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วย

- (1) ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์
- (2) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
- (3) ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด
- (4) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
- (5) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ รวมถึงการวัดผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร
- (6) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร รวมถึงการกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่

การใช้ตัววัดในมุมมองต่างๆ เหล่านี้ร่วมกันเพื่อทำให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ขององค์กรมีความสมดุล นั่นคือไม่เอนเอียงไปด้านใดด้านหนึ่งเกินไประหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ วัตถุประสงค์ หรือเป้าประสงค์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

2. เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการและสามารถปรับใช้ได้

เกณฑ์ประกอบด้วยข้อกำหนดที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ อย่างไรก็ตาม เกณฑ์ไม่ได้กำหนดว่า

- องค์กรควรมีโครงสร้างอย่างไร
- องค์กรควรหรือไม่ควรที่จะมีหน่วยงานด้านวางแผน ด้านจริยธรรม ด้านคุณภาพ หรือหน้าที่อื่นๆ
- องค์กรควรบริหารหน่วยงานต่างๆ ด้วยวิธีเดียวกัน

ปัจจัยเหล่านี้แตกต่างกันไปตามองค์กรและสามารถปรับเปลี่ยนตามความต้องการและกลยุทธ์ที่ผันแปรไป

เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการไว้ เพราะ

(1) จุดมุ่งเน้นอยู่ที่ผลลัพธ์ ไม่ใช่วิธีปฏิบัติ เครื่องมือ หรือโครงสร้างองค์กร องค์กรควรมีการพัฒนา และแสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับใช้ได้ และมีความยืดหยุ่น เพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนด การที่เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการไว้นี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างให้องค์กรทำการปรับปรุง ทั้งอย่างค่อยเป็นค่อยไป และอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในระดับพื้นฐานด้วยนวัตกรรม

(2) การเลือกใช้เครื่องมือ เทคนิค ระบบ และโครงสร้างองค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น ประเภท และขนาดของธุรกิจ ความสัมพันธ์ระดับองค์กร ระดับการพัฒนาขององค์กร รวมทั้งขีดความสามารถและความสำนึกรับผิดชอบต่อบุคลากร

(3) การมุ่งเน้นข้อกำหนดแทนที่จะเน้นวิธีปฏิบัติจะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจ การสื่อสาร การแบ่งปันข้อมูล ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการ ในขณะเดียวกันสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและแนวทางปฏิบัติที่หลากหลาย

3. เกณฑ์สนับสนุนมุมมองในเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร

มุมมองในเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เป็นรากฐานของโครงสร้างที่บูรณาการกันระหว่างค่านิยมหลักและแนวคิด โครงร่างองค์กร เกณฑ์ แนวทางการให้คะแนน รวมทั้งการมุ่งเน้นผลลัพธ์ การเป็นเหตุและผล และการเชื่อมโยงกระบวนการระหว่างหัวข้อต่างๆ ของเกณฑ์

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของเกณฑ์ เกิดจากตัววัดที่ได้มาจากกระบวนการและกลยุทธ์ขององค์กรที่มีการเชื่อมโยงและเสริมซึ่งกันและกัน ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงโดยตรงกับคุณค่าของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งผลดำเนินการโดยรวม ดังนั้น การใช้ตัววัดเหล่านี้จึงเป็นกรอบที่ทำให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน โดยไม่จำเป็นต้องกำหนดวิธีปฏิบัติโดยละเอียด หรือการตัดสินใจแบบรวมศูนย์ หรือการจัดการกระบวนการที่ซับซ้อนเกินไป ตัววัดเหล่านี้จึงเป็นทั้งเครื่องมือในการสื่อสาร และเป็นพื้นฐานในการถ่ายทอดเป้าหมายของผลการดำเนินการเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันนี้ทำให้มั่นใจว่าจุดประสงค์ขององค์กรมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน ขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้องค์กรมีความคล่องตัว มีนวัตกรรม และมีการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ

มุมมองในเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันจะต้องมีการเชื่อมโยงระหว่างหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์อยู่ตลอดเวลาโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อกลยุทธ์และเป้าประสงค์มีการเปลี่ยนแปลง ในเกณฑ์นี้ วงจรการเรียนรู้จากการปฏิบัติเกิดขึ้นโดยอาศัยข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์

วงจรการเรียนรู้แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน

- (1) การวางแผน ซึ่งรวมถึงการออกแบบกระบวนการ การเลือกตัววัด และการถ่ายทอด เพื่อนำข้อกำหนดไปปฏิบัติ (แนวทาง)
- (2) การปฏิบัติตามแผน (การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ)
- (3) การตรวจประเมินความก้าวหน้าและการได้มาซึ่งความรู้ใหม่ (รวมทั้งการเสาะหาโอกาสสำหรับนวัตกรรม) (การเรียนรู้)
- (4) การปรับแผนโดยอาศัยผลของการประเมิน ความกลมกลืนระหว่างกระบวนการและหน่วยงาน ปฏิบัติการ และการเลือกตัววัดที่ดีขึ้น (การบูรณาการ)

4. เกณฑ์สนับสนุนการตรวจประเมินที่เน้นเป้าประสงค์

เกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน ประกอบด้วย ระบบการตรวจประเมินซึ่งแยกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

(1) ข้อกำหนด ซึ่งเน้นที่ผลการดำเนินการ 18 หัวข้อ

(2) แนวทางการให้คะแนน อธิบายถึงมิติต่างๆ ของการตรวจประเมิน ได้แก่ กระบวนการ และผลลัพธ์ รวมถึงปัจจัยที่สำคัญต่างๆ ที่ใช้ในการตรวจประเมินในแต่ละมิติ ดังนั้น การตรวจประเมินจึงช่วยให้องค์กรทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงตามข้อกำหนดทั้ง 18 หัวข้อ และตามระดับความสมบูรณ์ของกระบวนการและผลการดำเนินการที่กำหนดไว้ในแนวทางการให้คะแนน ด้วยเหตุนี้ การตรวจประเมินจึงนำไปสู่การปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการในทุกด้าน ตามที่ได้อธิบายไว้ในข้อ 1. (เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์) การตรวจประเมินจึงเป็นเครื่องมือการจัดการที่มีประโยชน์มากกว่าการทบทวนผลการดำเนินการทั่วไป และสามารถปรับใช้กับกลยุทธ์ ระบบการจัดการ และองค์กรหลายประเภท

อภิธานศัพท์ (Glossary)

อภิธานศัพท์ เป็นคำจำกัดความและคำอธิบายอย่างย่อของคำต่างๆ ที่ได้กล่าวไว้ในเกณฑ์ ซึ่งมีความสำคัญต่อการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร ผู้อ่านอาจสังเกตเห็นถึงคำศัพท์ที่สำคัญซึ่งปรากฏในหมวดต่างๆ ของเกณฑ์นี้ได้ง่ายขึ้น เนื่องจากคำศัพท์เหล่านี้จะมีการขีดเส้นใต้ เพื่อเป็นการระบุว่าคำศัพท์ดังกล่าวมีสารสนเทศเพิ่มเติมซึ่งสามารถดูเพิ่มเติมได้ในอภิธานศัพท์

Action Plans : แผนปฏิบัติการ

“แผนปฏิบัติการ” หมายถึง แผนการดำเนินการที่เฉพาะเจาะจงซึ่งตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาว แผนปฏิบัติการต้องระบุรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และกรอบเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน หลังจากที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว เพื่อให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรมีความเข้าใจ

และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ในเกณฑ์นี้ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติครอบคลุมถึงการสร้างตัววัดให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอาจจำเป็นต้องให้การฝึกอบรมที่เฉพาะเจาะจงแก่พนักงานบางคนหรือมีการสรรหาบุคลากรใหม่ด้วย

ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของผู้ส่งมอบในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูง อาจคือการสร้างและรักษาการเป็นผู้นำด้านราคา ดังนั้น แผนปฏิบัติการควรเป็นการออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและการสร้างระบบบัญชีที่ตรวจสอบต้นทุนในระดับกิจกรรม ซึ่งสอดคล้องกันไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ อาจรวมถึงการฝึกอบรมหน่วยงานและทีมงานในการจัดลำดับความสำคัญตามต้นทุนและประโยชน์ การวิเคราะห์และการทบทวนในระดับองค์กรจึงควรเน้นที่การเพิ่มผลิตภาพ การควบคุมต้นทุน และคุณภาพ

ดูคำจำกัดความของ “Strategic objectives” “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” ประกอบ ในหน้า 182-183

Alignment : ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

“ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” หมายถึง ความสอดคล้องของแผนงาน กระบวนการสารสนเทศ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีความเข้าใจร่วมกันในจุดประสงค์และเป้าประสงค์ รวมทั้งต้องใช้ตัววัดและสารสนเทศที่เสริมกันเพื่อช่วยในการวางแผน การติดตาม การวิเคราะห์ และการปรับปรุงใน 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับกระบวนการที่สำคัญ และระดับหน่วยงาน

ดูคำจำกัดความของ “Integration” “การบูรณาการ” ประกอบ ในหน้า 174

Analysis : การวิเคราะห์

“การวิเคราะห์” หมายถึง การตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูล เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์มักเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล การวิเคราะห์ระดับองค์กรโดยรวม จะช่วยชี้นำการบริหารจัดการระบบงานและกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สำคัญและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ถึงแม้ข้อเท็จจริงและข้อมูลแต่ละตัวจะมีความสำคัญ แต่ไม่ใช่องค์ประกอบหลักที่มีประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติการหรือการจัดลำดับความสำคัญเสมอไป เนื่องจากการปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความสัมพันธ์ข้างต้น ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและข้อมูล

Anecdotal : มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน

“มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน” หมายถึง สารสนเทศด้านกระบวนการที่ขาดความเฉพาะเจาะจงในด้านวิธีการ ตัวอย่าง กลไกการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ และปัจจัยการประเมิน การปรับปรุง และการเรียนรู้ สารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจนนี้ มักเป็นการใช้ตัวอย่างและการอธิบายกิจกรรมแต่ละเรื่อง มากกว่ากระบวนการที่เป็นระบบ

ตัวอย่างในการตอบ เรื่องวิธีการที่ผู้นำระดับสูงถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในด้านผลการดำเนินการที่คาดหวังการตอบที่มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน อาจอธิบายถึงเหตุการณ์ที่ผู้นำระดับสูงคนหนึ่งไปตรวจเยี่ยมสาขาต่างๆ ขององค์กร ส่วนการตอบด้วยกระบวนการที่เป็นระบบ จะอธิบายถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงทั้งหมดใช้ในการสื่อสารถึงผลการดำเนินการที่คาดหวังไปยังทุกพื้นที่ทำการและบุคลากรทุกคนอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งอธิบายถึงตัวอย่างที่ใช้ในการตรวจประเมินประสิทธิภาพของวิธีการ รวมถึงเครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการประเมินและปรับปรุงวิธีการสื่อสาร

ดูคำจำกัดความของ “Systematic” “มีความเป็นระบบ” ในหน้า 183

Application Report : รายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน

“รายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน” หมายถึง เอกสารเพื่อใช้ในการสมัครรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ทั้งนี้ องค์กรที่สมัครจะต้องเป็นผู้ดำเนินการจัดทำ และจัดส่งให้สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ภายในไม่เกินวันที่กำหนด คือ วันที่ 15 สิงหาคม ของปีที่ยื่นสมัครขอรับรางวัล

Approach : แนวทาง

“แนวทาง” หมายถึง วิธีการที่องค์กรดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์นี้ แนวทาง หมายถึงความเหมาะสมของวิธีการต่อข้อกำหนดของหัวข้อ และสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งประสิทธิผลของการใช้แนวทางนั้น

แนวทาง เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1 - 6

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทาง ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 190-201

Basic Requirements : ข้อกำหนดพื้นฐาน

“ข้อกำหนดพื้นฐาน” หมายถึง เรื่องที่ผู้ใช้เกณฑ์ต้องอธิบาย เมื่อตอบคำถามเกี่ยวกับแนวคิดที่เป็นแก่นสารที่สำคัญของหัวข้อนั้น ข้อกำหนดพื้นฐานเป็นสาระสำคัญที่เป็นพื้นฐานของหัวข้อนั้นๆ (ตัวอย่างเช่น แนวทางสำหรับการจัดทำกลยุทธ์สำหรับหัวข้อ 2.1)

ในเกณฑ์นี้ ข้อกำหนดพื้นฐานของแต่ละหัวข้อแสดงไว้ที่ “ชื่อหัวข้อ”

ดูตัวอย่างรูปแบบของหัวข้อในหน้า 109

Benchmarks : ระดับเทียบเคียง

“ระดับเทียบเคียง” หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งมีผลการดำเนินการและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในหรือภายนอกอุตสาหกรรม องค์กรเข้าร่วมการจัดระดับเทียบเคียง เพื่อให้เข้าใจถึงผลการดำเนินการระดับโลกในปัจจุบัน และเพื่อให้บรรลุผลการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด

ระดับเทียบเคียง เป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอื่นๆ รวมถึงข้อมูลอุตสาหกรรมซึ่งรวบรวมโดยบุคคลที่สาม (ส่วนมากเป็นค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม) ข้อมูลผลการดำเนินการของคู่แข่ง และการเปรียบเทียบกับองค์กรที่คล้ายคลึงกันที่อยู่ในพื้นที่ภูมิศาสตร์เดียวกัน หรือที่นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการคล้ายกันในพื้นที่ภูมิศาสตร์อื่น

Capability, Workforce : ชัดความสามารถ, บุคลากร

ดูคำจำกัดความของ “Workforce capability” “ชัดความสามารถของบุคลากร” ในหน้า 186

Capacity, Workforce : อัตรากำลัง, บุคลากร

ดูคำจำกัดความของ “Workforce capacity” “อัตรากำลังบุคลากร” ในหน้า 186

Collaborators : คู่ความร่วมมืออย่างไม่เป็นทางการ

“คู่ความร่วมมืออย่างไม่เป็นทางการ” หมายถึง หน่วยงานหรือบุคคลที่มีความร่วมมือในการดำเนินการกับองค์กร ที่จะสนับสนุนในการจัดงานหรือกิจกรรมบางส่วน หรือผู้ที่ร่วมดำเนินการเป็นครั้งคราวเมื่อมีเป้าหมายระยะสั้นที่สอดคล้องกันหรือเหมือนกัน โดยทั่วไป ความร่วมมือในลักษณะนี้มักไม่มีข้อตกลงหรือรูปแบบที่เป็นทางการ

ดูคำจำกัดความของ “Partners” “คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ” หน้า 177

Core Competency : ความสามารถพิเศษ

“ความสามารถพิเศษ” หมายถึง เรื่องที่องค์กรมีความชำนาญที่สุด ความสามารถพิเศษขององค์กร เป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ เป็นแกนหลักที่ทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ ซึ่งสร้างความได้เปรียบในตลาดให้กับองค์กรหรือสภาพแวดล้อมของการบริการ ความสามารถพิเศษ มักเป็นสิ่งที่คู่แข่ง หรือผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการลอกเลียนแบบได้ยาก และความสามารถพิเศษขององค์กรอาจสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขัน

ความสามารถพิเศษ อาจเกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยี การเสนอบริการที่ไม่เหมือนใคร ตลาดที่เหมาะสมของตนเอง หรือความมีไหวพริบในเชิงธุรกิจโดยเฉพาะ (เช่น การเข้าซื้อกิจการ)

Customer : ลูกค้า

“ลูกค้า” หมายถึง ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ โปรแกรม หรือบริการขององค์กร (เรียกว่า “ผลิตภัณฑ์” ในเกณฑ์) หรืออาจจะเป็นผู้ใช้ในอนาคต ลูกค้า รวมถึงผู้ใช้ผลิตภัณฑ์โดยตรง และผู้ซื้อผลิตภัณฑ์เพื่อจำหน่ายต่อ เช่น ผู้จัดจำหน่าย ตัวแทน หรือบริษัทที่ใช้ผลิตภัณฑ์ขององค์กรเป็นส่วนประกอบหนึ่งของผลิตภัณฑ์นั้น เกณฑ์นี้กล่าวถึงลูกค้าอย่างกว้างๆ ครอบคลุมถึงลูกค้าในปัจจุบัน ลูกค้าในอนาคต และลูกค้าของคู่แข่งด้วย

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า เป็นค่านิยมหลักประการหนึ่งของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ฝังอยู่ในความเชื่อและพฤติกรรมขององค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดี การมุ่งเน้นลูกค้ามีผลกระทบและควรบูรณาการในทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ระบบงาน และกระบวนการทำงาน และผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร

ดูคำจำกัดความของ “Stakeholders” “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” ในหน้า 181 เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบุคคลอื่นที่อาจได้รับผลกระทบจากผลิตภัณฑ์ โปรแกรม หรือบริการขององค์กร

Customer Engagement : ความผูกพันของลูกค้า

“ความผูกพันของลูกค้า” หมายถึง แรงหนุนของลูกค้าที่ทุ่มให้กับยี่ห้อและผลิตภัณฑ์ขององค์กร ทั้งนี้ขึ้นกับความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการและการสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ลูกค้ายังคงใช้ผลิตภัณฑ์

ลักษณะของความผูกพัน รวมถึงการรักษาลูกค้าไว้และความภักดีของลูกค้า ความเต็มใจของลูกค้าในการทำธุรกิจกับองค์กร และความเต็มใจของลูกค้าในการสนับสนุนอย่างเต็มที่และแนะนำยี่ห้อ รวมทั้งผลิตภัณฑ์ให้คนอื่นรู้จัก

Cycle Time : รอบเวลา

“รอบเวลา” หมายถึง เวลาที่ต้องใช้เพื่อบรรลุตามข้อผูกพันหรือทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ การวัดด้านเวลามีบทบาทสำคัญในเกณฑ์นี้ เพราะผลการดำเนินการด้านเวลามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันและผลการดำเนินการโดยรวม

“รอบเวลา” หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินการในทุกแง่มุม การปรับปรุงรอบเวลา อาจรวมถึงเวลาที่ใช้ในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด เวลาในการทำตามคำสั่งซื้อ เวลาในการส่งมอบ เวลาในการปรับเปลี่ยนเครื่องจักร เวลาในการตอบสนองลูกค้า และตัววัดด้านเวลาที่สำคัญอื่นๆ

Deployment : การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

“การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึง ของการนำแนวทางไปดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดในเกณฑ์ การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติจะประเมินจากความครอบคลุมและความลึกในการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งองค์กร

การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1 - 6

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 190-201

Diversity : ความหลากหลาย

“ความหลากหลาย” หมายถึง การให้คุณค่าและการใช้ประโยชน์จากความแตกต่างของบุคลากร ซึ่งครอบคลุมถึงตัวแปรต่างๆ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา สีผิว เพศ สัญชาติ ความพิการ แนวโน้มทางเพศ อายุและพฤติกรรมที่แตกต่างกันตามยุคสมัย การศึกษา ถิ่นกำเนิด และทักษะ รวมทั้งความแตกต่าง ทางความคิด ความคิดเห็น สาขาการศึกษา และมุมมอง

ในเกณฑ์นี้ หมายถึง ความหลากหลายของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้างและชุมชนของลูกค้า การใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของทั้งสองเรื่องนี้ จะเพิ่มโอกาสในการมีผลการดำเนินการที่ดี สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า บุคลากร และชุมชน รวมทั้งสร้างความผูกพันกับลูกค้าและบุคลากร

Effective : ประสิทธิภาพ

“ประสิทธิภาพ” หมายถึง การประเมินว่ากระบวนการหรือมาตรการที่ใช้สามารถตอบสนองจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ดีเพียงใด การประเมินประสิทธิภาพต้องประเมินว่า

- (1) แนวทางนั้นมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร และองค์กรสามารถถ่ายทอดเพื่อนำแนวทางไปปฏิบัติได้ดีเพียงใด หรือ
- (2) ประเมินผลลัพธ์ของมาตรการที่ใช้

Empowerment : การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ

“การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ” หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการปฏิบัติการแก่บุคลากร การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจจะส่งผลให้การตัดสินใจกระทำโดยผู้ที่อยู่ใกล้หน้างานมากที่สุด ซึ่งเป็นผู้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับงานนั้น

การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจมีจุดมุ่งหมายในการช่วยบุคลากรให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าตั้งแต่การติดต่อครั้งแรก ปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มผลิตภาพ รวมทั้งปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร บุคลากรที่ได้รับอำนาจในการตัดสินใจจะต้องมีสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจที่เหมาะสม ดังนั้นองค์กรจึงต้องจัดให้มีสารสนเทศที่ทันกาลและเป็นประโยชน์

Engagement, Customer : ความผูกพัน, ลูกค้า

ดูคำจำกัดความของ “Customer Engagement” “ความผูกพันของลูกค้า” ในหน้า 169

Engagement, Workforce : ความผูกพัน, บุคลากร

ดูคำจำกัดความของ “Workforce Engagement” “ความผูกพันของบุคลากร” ในหน้า 186

Ethical Behavior : การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

“การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม” หมายถึง วิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจว่าทุกการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามหลักจรรยาบรรณขององค์กรและหลักการด้านวิชาชีพ หลักการเหล่านี้ ควรสนับสนุนกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับที่บังคับใช้ทั้งหมดขององค์กร รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะตัดสิน “ความถูกต้อง” และ “ความผิด”

ผู้นำระดับสูงควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม หลักการนี้ ประยุกต์ใช้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องในองค์กร ตั้งแต่บุคลากรชั่วคราวจนถึงคณะกรรมการบริหาร และจำเป็นต้องมีการสื่อสารและส่งเสริมอย่างสม่ำเสมอ แม้ว่าจะไม่มีรูปแบบที่ยอมรับทั่วกันของพฤติกรรมที่มีจริยธรรมก็ตาม ผู้นำระดับสูงควรทำให้มั่นใจว่าพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับหลักจริยธรรม มีการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมทั้งบุคลากร ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ ผู้ส่งมอบ และชุมชนท้องถิ่นที่องค์กรตั้งอยู่

บางองค์กรอาจมองว่าหลักจริยธรรมเป็นกรอบที่ทำให้มีการจำกัดพฤติกรรม แต่การกำหนดหลักจริยธรรมที่ออกแบบเป็นอย่างดีและชัดเจน จะเอื้ออำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรเพื่อให้สามารถตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น

Goals : เป้าประสงค์

“เป้าประสงค์” หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลของการดำเนินการที่องค์กรต้องการบรรลุ เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าประสงค์เป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้้นำการปฏิบัติการ

เป้าประสงค์เชิงปริมาณที่แสดงค่าเป็นจุดหรือเป็นช่วงที่เป็นตัวเลข มักเรียกว่า “เป้าหมาย” เป้าหมายอาจเป็นการคาดการณ์จากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน

“เป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง (Stretch Goals)” หมายถึง การปรับปรุงที่สำคัญหรือการปรับปรุงอย่าง “ก้าวกระโดด” ในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร

ประโยชน์ของเป้าประสงค์ รวมถึง

- การทำให้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมีความชัดเจน เพื่อให้สามารถวัดความสำเร็จได้
- การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมด้วยการมุ่งเน้นจุดหมายปลายทางร่วมกัน
- การสนับสนุนให้มีความคิดนอกกรอบ (Out-of-the-box) (นวัตกรรม) เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง
- การเป็นพื้นฐานสำหรับวัดความก้าวหน้าและเร่งให้บรรลุผล

Governance : การกำกับดูแล

“การกำกับดูแล” หมายถึง ระบบของการบริหารจัดการและการควบคุมต่างๆ ในการปกครององค์กร รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่างๆ ของเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหาร และผู้นำระดับสูงขององค์กร

กฎบัตรองค์กร (Corporate Charters) กฎระเบียบที่บังคับใช้ (By-laws) และนโยบายขององค์กร จะระบุเป็นลายลักษณ์อักษรถึงสิทธิและความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องแต่ละกลุ่ม รวมทั้งอธิบายถึงวิธีการกำหนดทิศทางและการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้าน

- (1) ความรับผิดชอบต่อเจ้าของ/ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น
- (2) ความโปร่งใสของการปฏิบัติการ และ
- (3) การปฏิบัติอย่างยุติธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

กระบวนการต่างๆ ด้านการกำกับดูแล อาจรวมถึงการอนุมัติทิศทางเชิงกลยุทธ์ การตรวจติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร การกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของระดับบริหาร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงิน การจัดการความเสี่ยง การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งการรายงานการดำเนินการแก่ผู้ถือหุ้น การทำให้มั่นใจว่าการกำกับดูแล มีประสิทธิผล มีความสำคัญต่อความเชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวม ตลอดจนต่อประสิทธิผลขององค์กร

High-Performance Work : การทำงานที่ใ้ผลการดำเนินการที่ดี

คำว่า “การทำงานที่ใ้ผลการดำเนินการที่ดี” หมายถึง กระบวนการทำงานที่มุ่งใ้ผลการดำเนินการขององค์กรและบุคลากรมีระดับสูงขึ้นเรื่อยๆ อย่างเป็นระบบ โดยรวมถึงผลการดำเนินการด้านคุณภาพ ผลิตภาพ อัตราการสร้างนวัตกรรม และรอบเวลา ซึ่งจะส่งผลใ้การใ้บริการแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดีขึ้น

แนวทางที่นำไปสู่การทำงานที่ใ้ผลการดำเนินการที่ดี มีรูปแบบ หน้าที่ และระบบจูงใจที่แตกต่างกันไป การทำงานที่ใ้ผลการดำเนินการที่ดีเน้นที่การสร้าง ความผูกพันกับบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย การร่วมมือกันระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากร ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับกลุ่มที่ทำหน้าที่ใ้การใ้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน มักเกี่ยวข้องกับทีมงานต่างๆ การเอื้ออำนาจใ้การตัดสินใจแก่บุคลากร ความรับผิดชอบด้วยตนเอง การนำข้อมูลของบุคลากรมาใช้ในการวางแผน การสร้างทักษะและการเรียนรู้ใ้ระดับบุคคลและระดับองค์กร การเรียนรู้จากองค์กรอื่น ความยืดหยุ่นใ้การออกแบบภาระงานและการมอบหมายงาน โครงสร้างองค์กรแนวราบ (Flattened Organizational Structure) เพื่อให้มีการกระจายอำนาจใ้การตัดสินใจ และการตัดสินใจกระทำโดยผู้ที่อยู่ใกล้หน้างานมากที่สุด รวมทั้งการใช้ตัววัดผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการเปรียบเทียบผลการดำเนินการ

องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดีส่วนใหญ่ใช้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ เช่น ผลการดำเนินการขององค์กร สิ่งทีบุคคลและกลุ่มทำให้องค์กร และการเพิ่มทักษะ นอกจากนี้ กระบวนการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี ต้องพยายามทำให้โครงสร้างองค์กร ความสามารถ พิเศษ งาน ภาระงาน การพัฒนาบุคลากร และการให้สิ่งจูงใจมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

How : อย่างไร

“อย่างไร” หมายถึง ระบบและกระบวนการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุพันธกิจ ในการตอบคำถาม “อย่างไร” ในข้อกำหนดของหัวข้อในหมวดกระบวนการ (หมวด 1-6)

คำอธิบายกระบวนการควรรวมถึงสารสนเทศ เช่น แนวทาง (วิธีการและตัววัด) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการด้วย

Indicators : ดัชนีชี้วัด

ดูคำจำกัดความของ “Measures and Indicators” “ตัววัดและดัชนีชี้วัด” ในหน้า 176

Innovation : นวัตกรรม

“นวัตกรรม” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือ ประสิทธิภาพขององค์กร รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมเป็นการรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ หรือแนวทางในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับใช้เพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่

ผลลัพธ์ของนวัตกรรม เป็นการฉีกแนวหรือการเปลี่ยนอย่างก้าวกระโดดในด้านผลลัพธ์ ผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการ

นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กร เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแบ่งปันความรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การดำเนินการ การประเมินผล และการเรียนรู้ แม้ว่านวัตกรรมมักเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี แต่นวัตกรรมสามารถเกิดได้ในทุกกระบวนการที่สำคัญขององค์กร ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด หรือการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือผลผลิต นวัตกรรม อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของโครงสร้างองค์กร หรือรูปแบบธุรกิจเพื่อให้บรรลุงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

Integration : การบูรณาการ

“การบูรณาการ” หมายถึง การประสานกลมกลืนกันของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร การบูรณาการที่มีประสิทธิผล เป็นมากกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อการดำเนินการของแต่ละองค์ประกอบภายในระบบการจัดการผลการดำเนินการมีความเชื่อมโยงกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์

ดูคำจำกัดความของ “Alignment” “ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” ประกอบ ในหน้า 165 การบูรณาการเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบูรณาการ ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 190-201

Key : ที่สำคัญ

“ที่สำคัญ” หมายถึง ส่วนประกอบหรือปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญมากหรือสำคัญที่สุด ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติกล่าวถึงความท้าทายที่สำคัญ แผนงานที่สำคัญ กระบวนการทำงานที่สำคัญ และตัววัดที่สำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการมุ่งไปสู่หรือตรวจติดตามผลลัพธ์ที่ต้องการ

Knowledge Assets : สินทรัพย์ทางความรู้

“สินทรัพย์ทางความรู้” หมายถึง ทรัพยากรทางปัญญาที่มีการสั่งสมภายในองค์กร โดยเป็นความรู้ที่ทั้งองค์กรและบุคลากรเก็บรวบรวมไว้ในรูปแบบของสารสนเทศ ความคิด การเรียนรู้ ความเข้าใจ ความจำ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ทักษะด้านการรับรู้และด้านเทคนิค รวมทั้งขีดความสามารถต่างๆ

องค์กร บุคลากร ซอฟต์แวร์ สิทธิบัตร ฐานข้อมูล เอกสาร แนวทางปฏิบัติ นโยบายและวิธีปฏิบัติ รวมทั้งแผนภาพทางเทคนิคเป็นที่เก็บสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กรไว้

สินทรัพย์ทางความรู้ ไม่เพียงแต่มีอยู่ภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังมีอยู่ที่ลูกค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการด้วย

สินทรัพย์ทางความรู้เป็น “ความรู้ในภาคปฏิบัติ” (Know How) ที่องค์กรสามารถนำไปเพื่อใช้ประโยชน์ เพื่อลงทุน และเพื่อการเติบโต การสร้างและการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ จึงเป็นส่วนประกอบสำคัญสำหรับองค์กรในการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และช่วยรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืน

Leadership System : ระบบการนำองค์กร

“ระบบการนำองค์กร” หมายถึง วิธีการบริหารที่ผู้นำระดับสูงนำมาใช้ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานและวิธีที่ใช้ตัดสินใจที่สำคัญ การสื่อสาร และการนำไปปฏิบัติ รวมถึงโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ การสื่อสาร 2 ทิศทาง การเลือกและการพัฒนาผู้นำและผู้จัดการ รวมทั้งการเสริมสร้างค่านิยม การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ทิศทาง และความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ

ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผล ต้องคำนึงถึงความสามารถและความต้องการของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และต้องตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการและการปรับปรุงผลการดำเนินการให้สูง ระบบการนำองค์กรสร้างความภาคภูมิใจและการทำงานเป็นทีม โดยขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และค่านิยม รวมทั้งการมุ่งไปสู่เป้าประสงค์ร่วมขององค์กร ระบบการนำองค์กรกระตุ้นและสนับสนุนความคิดริเริ่มและการเสี่ยงที่เหมาะสม การจัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาตามจุดประสงค์และหน้าที่ รวมทั้งหลีกเลี่ยงการมีสายการบังคับบัญชาที่มีขั้นตอนการตัดสินใจหลายขั้นตอน ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผล ต้องมีกลไกที่ผู้นำใช้ในการตรวจประเมินตนเอง การรับข้อมูลป้อนกลับ และการปรับปรุง

Learning : การเรียนรู้

“การเรียนรู้” หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษา ประสบการณ์ และนวัตกรรม ในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กล่าวถึงการเรียนรู้ทั้งสองส่วน คือ การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับองค์กรได้มาจากการวิจัยและพัฒนา วงจรการประเมินและการปรับปรุง ความคิดและข้อมูลจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแข่งขันวิธปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดระดับเทียบเคียง การเรียนรู้ระดับบุคคลได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล

เพื่อควมมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ ควรถูกปลูกฝังอยู่ในวิถีการทำงานขององค์กร ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบเชิงแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรและบุคลากร คำอธิบายเพิ่มเติมของ “การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล” ในค่านิยมหลักและแนวคิด ในหน้า 151-161

การเรียนรู้ เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6

คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเรียนรู้ ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 190-201

Levels : ระดับ

“ระดับ” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่ทำให้ทราบว่าคุณสมบัติและผลการดำเนินการขององค์กร อยู่ในตำแหน่งหรืออันดับใดในมาตราวัดที่เหมาะสม ระดับผลการดำเนินการทำให้สามารถตรวจประเมินผลเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา การคาดการณ์ เป้าประสงค์ และตัวเปรียบเทียบอื่นๆ ที่เหมาะสม

Measures and Indicators : ตัววัดและดัชนีชี้วัด

“ตัววัดและดัชนีชี้วัด” หมายถึง สารสนเทศเชิงตัวเลขที่บอกจำนวนปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลการดำเนินการของกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ โปรแกรม โครงการ บริการ และผลการดำเนินการขององค์กรโดยรวม ตัววัดและดัชนีชี้วัดอาจเป็นแบบง่าย ๆ (ได้จากการวัดแต่ละครั้ง) หรือแบบหลายตัวประกอบกัน

เกณฑ์ไม่ได้แบ่งแยกอย่างชัดเจนระหว่างตัววัดและดัชนีชี้วัด อย่างไรก็ตาม บางคนชอบใช้คำว่า “ดัชนีชี้วัด”

- (1) เมื่อการวัดนั้นมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินการ แต่ไม่ใช่ตัววัดโดยตรงของผลการดำเนินการนั้น (เช่น จำนวนข้อร้องเรียน เป็นดัชนีชี้วัดของความไม่พึงพอใจ แต่ไม่ใช่ตัววัดโดยตรงของความไม่พึงพอใจ) และ
- (2) เมื่อการวัดนั้นเป็นตัวทำนาย (ดัชนีชี้วัดนำ - Leading Indicator) ของผลการดำเนินการด้านอื่นๆ ที่มีนัยสำคัญมากกว่า (เช่น ความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้นอาจเป็นดัชนีชี้วัดนำของการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด)

Mission : พันธกิจ

“พันธกิจ” หมายถึง หน้าที่โดยรวมขององค์กร พันธกิจ เป็นการตอบคำถามว่า “องค์กรพยายามบรรลุอะไร” พันธกิจอาจกำหนดลูกค้าหรือตลาดที่องค์กรให้บริการ ความสามารถที่โดดเด่นหรือพิเศษขององค์กร หรือเทคโนโลยีที่องค์กรใช้

Multiple Requirements : ข้อกำหนดต่างๆ

“ข้อกำหนดต่างๆ” หมายถึง คำถามย่อยๆ ที่ผู้ใช้เกณฑ์ต้องตอบในแต่ละประเด็นพิจารณา คำถามเหล่านี้ประกอบด้วยรายละเอียดของข้อกำหนดในแต่ละหัวข้อ

ดูตัวอย่างรูปแบบของหัวข้อ ในหน้า 109

Overall Requirements : ข้อกำหนดโดยรวม

“ข้อกำหนดโดยรวม” หมายถึง เรื่องต่างๆ ที่ผู้ใช้เกณฑ์ต้องอธิบาย เมื่อตอบคำถามเกี่ยวกับสาระสำคัญของแต่ละของหัวข้อนั้นข้อกำหนดโดยรวมจะแสดงถึงนัยสำคัญที่ปรากฏอยู่ในประเด็นพิจารณาในแต่ละหัวข้อ ในเกณฑ์นี้ ข้อกำหนดโดยรวมของแต่ละหัวข้อแสดงด้วยประโยคนำเรื่อง ซึ่งพิมพ์ด้วยอักษรตัวหนา

ดูตัวอย่างรูปแบบของหัวข้อ ในหน้า 109

Partners : คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ

“คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ” หมายถึง องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่สำคัญที่ตกลงทำงานร่วมกับองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ร่วมกัน หรือเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยทั่วไป มักเป็นความร่วมมือในลักษณะที่เป็นทางการ เพื่อจุดมุ่งหมายหรือจุดประสงค์เฉพาะเจาะจง เช่น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หรือเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่เฉพาะอย่าง

โดยปกติ ความร่วมมืออย่างเป็นทางการมักมีกำหนดช่วงเวลา และคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในบทบาทและผลประโยชน์ที่มีร่วมกัน

ดูคำอธิบายของ “Collaborators” “คู่ความร่วมมืออย่างไม่เป็นทางการ” ประกอบ ในหน้า 168

Performance : ผลการดำเนินการ

“ผลการดำเนินการ” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และลูกค้า ซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ มาตรฐาน ผลลัพธ์ที่ผ่านมา และองค์กรอื่นๆ ผลการดำเนินการอาจแสดงในรูปแบบการเงินและที่ไม่ใช่การเงิน

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติครอบคลุมผลการดำเนินการ 4 ด้าน ได้แก่

- (1) ผลิตภัณฑ์
- (2) การมุ่งเน้นลูกค้า
- (3) การเงินและตลาด
- (4) การปฏิบัติการ

“ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์” หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของตัววัดและดัชนีชี้วัดของผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความสำคัญต่อลูกค้า ตัวอย่างเช่น ความเชื่อถือได้ของผลิตภัณฑ์ การส่งมอบที่ตรงเวลา ระดับของเสียจากประสบการณ์ลูกค้า และเวลาในการตอบสนองการให้บริการ

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์อาจรวมผลการดำเนินการของโปรแกรมและโครงการที่ตอบสนองได้รวดเร็วในภาวะฉุกเฉิน การบริการถึงบ้าน หรือการใช้หลายภาษาในการให้บริการ

“ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า” หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับตัววัดและดัชนีชี้วัดในเรื่องการยอมรับ ปฏิกริยา และพฤติกรรมของลูกค้า ตัวอย่างเช่น การรักษาลูกค้าไว้ ช้อร้องเรียน และผลจากการสำรวจลูกค้า

“ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาด” หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับตัววัดและดัชนีชี้วัดในเรื่องต้นทุน รายรับ และตำแหน่งในตลาด รวมทั้งประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ การเติบโตของสินทรัพย์ และส่วนแบ่งตลาด ตัวอย่างเช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน มูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ กำไรจากการดำเนินงาน ผลการใช้งบประมาณ ปริมาณเงินทุนสำรอง วงจรเงินสด ตัววัดอื่นๆ ด้านความสามารถในการทำกำไรและสภาพคล่อง และการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด

“ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ” หมายถึง ผลการดำเนินการด้านบุคลากร ด้านการนำองค์กร ด้านองค์กร และด้านจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับตัววัดและดัชนีชี้วัดด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบ ตัวอย่างเช่น รอบเวลา ผลิตภาพ การลดความสูญเสียน การลาออกของบุคลากร อัตราการฝึกอบรมข้ามสายงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ ความรับผิดชอบทางการเงิน และการมีส่วนร่วมกับชุมชน ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ อาจวัดในระดับหน่วยงาน ระดับกระบวนการที่สำคัญ และระดับองค์กร

Performance Excellence : ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

“ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ” หมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรอย่างบูรณาการ ซึ่งส่งผลให้เกิด

- (1) การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอยู่เสมอให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร
- (2) การปรับปรุงประสิทธิผลและความสามารถขององค์กรโดยรวม และ
- (3) การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ สามารถนำมาใช้เป็นกรอบการทำงาน และเครื่องมือในการตรวจประเมินที่ทำให้เข้าใจถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน

Performance Projections : การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

“การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” หมายถึง การคาดคะเนผลการดำเนินการในอนาคต การคาดการณ์อาจอิงกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา หรือผลการดำเนินการของกลุ่ม หรือองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้ ที่องค์กรต้องการให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่า หรือการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมที่มีพลวัต หรือเป้าประสงค์เพื่อผลการดำเนินการในอนาคต นอกจากนั้น การคาดการณ์ เป็นการบูรณาการการประมาณการของอัตราปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงภายในขององค์กร รวมทั้งชี้ให้เห็นว่าต้องมีการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดหรือสร้างนวัตกรรมในเรื่องใด

การคาดการณ์ผลการดำเนินการ นอกจากจะกำหนดเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์แล้ว ยังอาจเป็นค่าที่ใช้ทำนายระดับผลการดำเนินการในอนาคตที่แสดงให้เห็นถึงความท้าทายที่องค์กรต้องเผชิญในการบรรลุเป้าประสงค์ ดังนั้น การคาดการณ์ผลการดำเนินการจึงเป็นเครื่องมือในการวางแผนที่สำคัญอย่างหนึ่งของฝ่ายบริหาร

Process : กระบวนการ

“กระบวนการ” หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเกี่ยวข้องกับการผลิต (หรือบริการ) ให้แก่ลูกค้า (ผู้รับบริการ) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยทั่วไป กระบวนการเป็นขั้นตอนหรือกิจกรรมที่มีลำดับชัดเจน ซึ่งเกิดจากการผสมผสานระหว่างคน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค วัสดุ และการปรับปรุงมาทำงานร่วมกัน แทนจะไม่มีกระบวนการใดเลยที่สามารถดำเนินงานได้โดยลำพัง ดังนั้น จึงต้องพิจารณาความสัมพันธ์กับกระบวนการอื่นที่ส่งผลกระทบกัน ในบางสถานการณ์ กระบวนการอาจต้องดำเนินตามลำดับขั้นตอนที่กำหนดไว้เฉพาะเจาะจงอย่างเคร่งครัดตามเอกสารวิधिปฏิบัติการณ์และข้อกำหนด (ที่อาจเป็นทางการ) รวมทั้งการวัดและขั้นตอนการควบคุมที่ชัดเจน

ในกรณีที่เป็นบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อลูกค้าเกี่ยวข้องโดยตรงกับการให้บริการนั้น คำว่า “กระบวนการ” จะมีความหมายที่กว้างมากขึ้น (เช่น อาจต้องขยายความว่าต้องทำอะไร ซึ่งรวมถึงลำดับขั้นตอนก่อนหลังที่พึงประสงค์หรือคาดหวังไว้) ถ้าหากขั้นตอนนี้มีความสำคัญ การบริการจะต้องให้สารสนเทศที่ช่วยให้ลูกค้าเข้าใจและปฏิบัติตามขั้นตอนดังกล่าว กระบวนการบริการดังกล่าว จำเป็นต้องมีแนวทางสำหรับผู้ให้บริการในการจัดการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกี่ยวกับการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้รับบริการ

ในงานที่ใช้ความรู้ เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวิจัย การพัฒนา และการวิเคราะห์ คำว่า “กระบวนการ” อาจไม่ได้หมายความถึงลำดับขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ แต่หมายความถึงความเข้าใจโดยรวมเกี่ยวกับการดำเนินการที่ต้องใช้ความสามารถ เช่น จังหวะเวลา ทางเลือกที่กำหนดไว้ การประเมินผล และการรายงานผล ทั้งนี้ ลำดับขั้นตอนของกระบวนการอาจเป็นผลที่เกิดขึ้นภายหลังที่มีความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวแล้ว

ในระบบการให้คะแนนของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จะมีการตรวจประเมินถึงระดับความสำเร็จของกระบวนการ ระดับความสำเร็จนี้อยู่บนพื้นฐานของปัจจัยทั้ง 4 ประการที่ใช้ประเมินแต่ละกระบวนการที่สำคัญขององค์กร ได้แก่ แนวทาง การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 190-201

Productivity : ผลิตภาพ

“ผลิตภาพ” หมายถึง การวัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร

แม้คำว่า “ผลิตภาพ” มักใช้กับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงอย่างเดียว เช่น บุคลากร (ผลิตภาพแรงงาน) เครื่องจักร วัสดุ พลังงาน และทุน แต่แนวคิดเกี่ยวกับผลิตภาพยังสามารถนำไปพิจารณาถึงการใช้ทรัพยากรทั้งหมดในการสร้างผลผลิต การวัด “ผลิตภาพโดยรวม” โดยใช้ตัววัดหลายตัวร่วมกัน ทำให้สามารถประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดในกระบวนการ (ซึ่งอาจรวมถึงการเลือกใช้ทรัพยากรด้วยนั้น) ว่ามีประโยชน์หรือไม่

Purpose : จุดประสงค์

“จุดประสงค์” หมายถึง เหตุผลพื้นฐานที่ทำให้องค์กรดำรงอยู่ บทบาทหลักของจุดประสงค์ คือ การกระตุ้นและชี้นำองค์กรในการกำหนดค่านิยม โดยปกติ จุดประสงค์มักจะกว้างและไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง องค์กรในธุรกิจต่างกันอาจมีจุดประสงค์คล้ายคลึงกัน ในขณะที่องค์กรในธุรกิจเดียวกันอาจมีจุดประสงค์ต่างกัน

Results : ผลลัพธ์

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กรที่ได้จากการดำเนินการตามข้อกำหนดของหัวข้อ ในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ การประเมินผลลัพธ์จะพิจารณาจากผลการดำเนินการในปัจจุบัน ผลการดำเนินการเมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม รวมทั้งอัตรา ความครอบคลุม และความสำคัญของการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัววัดผลลัพธ์กับข้อกำหนดด้านผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับผลลัพธ์ ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 200-201

Segment : ส่วน

“ส่วน” หมายถึง ส่วนใดส่วนหนึ่งของลูกค้าทั้งหมด ของตลาด ของผลิตภัณฑ์ หรือของบุคลากร โดยปกติ “ส่วน” จะมีคุณลักษณะร่วมกันที่สามารถจัดเป็นกลุ่มได้อย่างมีเหตุมีผล

ในหัวข้อในหมวดผลลัพธ์ คำว่า “ส่วน” หมายถึง ข้อมูลด้านผลลัพธ์ที่แบ่งเป็นส่วนๆ ในรูปแบบที่ทำให้สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กรได้อย่างเหมาะสม แต่ละองค์กรสามารถกำหนดปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงของตนเองที่ใช้ในการแบ่งส่วนลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์ และบุคลากร

ความเข้าใจในเรื่อง “ส่วน” มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจำแนกความต้องการและความคาดหวังเฉพาะที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนของกลุ่มลูกค้า กลุ่มตลาด และกลุ่มบุคลากร และสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มต่างๆ ดังกล่าว

ตัวอย่างเช่น การแบ่งส่วนตลาดอาจแบ่งตามช่องทางการจัดจำหน่าย ขนาดธุรกิจ ภูมิศาสตร์ หรือเทคโนโลยีที่ใช้ การแบ่งส่วนบุคลากรอาจแบ่งตามภูมิศาสตร์ ทักษะ ความต้องการ การมอบหมายงาน หรือการจำแนกภาระงาน

Senior Leaders : ผู้นำระดับสูง

“ผู้นำระดับสูง” หมายถึง กลุ่มหรือทีมผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ในหลายๆ องค์กร ผู้นำระดับสูงประกอบด้วย ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรและผู้ที่รายงานตรงต่อผู้บริหารสูงสุด

Stakeholders : ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง กลุ่มทุกกลุ่มที่ได้รับผลกระทบ หรืออาจได้รับผลกระทบ จากการปฏิบัติการและความสำเร็จขององค์กร ตัวอย่างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมถึงลูกค้า บุคลากร คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ คู่ความร่วมมืออย่างไม่เป็นทางการ คณะกรรมการกำกับดูแล ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบ ผู้เสียภาษี องค์กรที่ดูแลกฎระเบียบข้อบังคับ ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ให้ทุนดำเนินงาน และชุมชนในท้องถิ่นและสมาคมวิชาชีพ

ดูคำจำกัดความของ “Customer” “ลูกค้า” ประกอบ ในหน้า 168

Strategic Advantages : ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

“ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ความได้เปรียบในเชิงตลาดต่างๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่ โดยทั่วไป มักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในเชิงแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มักมาจาก

- (1) ความสามารถพิเศษ ที่มุ่งเน้นการสร้างและเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในขององค์กร และ
- (2) ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเกิดจากการปรับและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและกับคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ

เมื่อองค์กรเข้าใจที่มาของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ทั้งสองแหล่งแล้ว องค์กรสามารถเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในที่เป็นเอกลักษณ์นี้ด้วยการใช้ประโยชน์จากขีดความสามารถที่เกื้อหนุนกันจากองค์กรอื่น

ดูคำจำกัดความของ “Strategic challenges” “ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” และ “Strategic objectives” “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” ประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรระบุอย่างชัดเจนในการตอบสนองต่อความท้าทายและความได้เปรียบดังกล่าว

Strategic Challenges : ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

“ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” หมายถึง แรงกดดันต่างๆ ที่มีผลอย่างชัดเจนต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร ความท้าทายเหล่านี้มักเกิดจากแรงผลักดันของตำแหน่งในการแข่งขันในอนาคตขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน

โดยทั่วไป ความท้าทายเชิงกลยุทธ์เกิดจากแรงผลักดันภายนอก แต่ไม่เพียงเท่านั้น อย่างไรก็ตามในการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอก องค์กรอาจต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในองค์กรเองด้วย

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายนอกอาจเกี่ยวกับความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าหรือตลาด รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์หรือเทคโนโลยี รวมถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และความเสี่ยงหรือความจำเป็นอื่นๆ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายใน อาจเกี่ยวกับขีดความสามารถขององค์กร หรือทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ขององค์กร

ดูคำจำกัดความของ “Strategic advantages” “ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” และ “Strategic objectives” “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทายเชิงกลยุทธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรระบุอย่างชัดเจนในการตอบสนองต่อความท้าทายที่สำคัญ

Strategic Objectives : วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

“วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ความสามารถในการแข่งขันหรือประเด็นทางสังคม และการได้เปรียบทางธุรกิจ

โดยทั่วไป วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะมุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายในองค์กร และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญในด้านลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์ หรือเทคโนโลยี (ความท้าทายเชิงกลยุทธ์) กล่าวอย่างกว้างๆ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ สิ่งที่ต้องคิดต้องบรรลุเพื่อรักษาหรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และทำให้มั่นใจถึงความยั่งยืนในระยะยาว วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กร และชี้้นำในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร

ดูคำจำกัดความของ “Action plans” “แผนปฏิบัติการ ในหน้า 165 เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

Sustainability : ความยั่งยืน

“ความยั่งยืน” หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อความจำเป็นทางธุรกิจในปัจจุบัน รวมทั้งมีความคล่องตัวและการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้พร้อมรับมือต่อธุรกิจ ตลาด และสภาพแวดล้อมการดำเนินงานในอนาคต องค์กรจำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกและภายใน ซึ่งอาจรวมถึงปัจจัยของอุตสาหกรรมทั้งหมด และปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงขององค์กร

ความยั่งยืนอาจพิจารณาจากขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ความพร้อมของทรัพยากร เทคโนโลยี ความรู้ ความสามารถพิเศษ ระบบงาน อาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ ความยั่งยืนอาจได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของตลาดและความชอบของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงในตลาดการเงิน และการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ นอกจากนี้ ความยั่งยืนยังรวมถึงการเตรียมพร้อมประจำวันต่อเหตุฉุกเฉินที่กำลังเกิดขึ้น หรืออาจจะเกิดขึ้นในระยะอันใกล้ด้วย

ในบริบทของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ผลกระทบของผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการขององค์กรที่มีต่อสังคมและการสนับสนุนสังคมขององค์กร เพื่อความพาสูกของระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบโดยรวมต่อสังคมในภาพใหญ่ ไม่ว่าจะองค์กรจะดำเนินการหรือไม่ หรือจะดำเนินการอย่างไร อาจมีผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กร

Systematic : มีความเป็นระบบ

“มีความเป็นระบบ” หมายถึง แนวทางซึ่งมีการจัดชั้นตอนไว้เป็นลำดับ สามารถทำซ้ำได้ และมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หรืออาจกล่าวได้ว่า แนวทางมีความเป็นระบบ หากมีการประเมิน การปรับปรุง และการแบ่งปันรวมอยู่ด้วย จนส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ในการใช้คำว่า “มีความเป็นระบบ” ให้ดู “แนวทางการให้คะแนน” ในหน้า 190-201

Trends : แนวโน้ม

“แนวโน้ม” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่แสดงให้เห็นทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ขององค์กร แนวโน้มแสดงผลการดำเนินการขององค์กรตามลำดับช่วงเวลาที่ยาวนาน

โดยทั่วไป การแสดงแนวโน้มต้องมีข้อมูลในอดีตอย่างน้อยสามจุด (ที่มีใช้การคาดการณ์) ทั้งนี้จำเป็นต้องแสดงข้อมูลเพิ่มขึ้นเพื่อยืนยันผลในเชิงสถิติ ช่วงเวลาที่ใช้เพื่อให้เห็นแนวโน้มจะสามารถกำหนดได้จากรอบเวลาในการวัดกระบวนการ รอบเวลาที่สั้นขึ้น ทำให้ต้องมีการวัดบ่อยขึ้น ในขณะที่รอบเวลาที่ยาวกว่า อาจต้องใช้เวลานานกว่า จึงจะทราบแนวโน้มที่สื่อความหมายได้ชัดเจน

ตัวอย่างของแนวโน้มที่ต้องตอบในเกณฑ์ ได้แก่ ข้อมูลที่เกี่ยวกับผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าและบุคลากร ผลการดำเนินการด้านการเงิน ผลการดำเนินการด้านตลาด และผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ เช่น รอบเวลา และผลิตภาพ

Value : คุณค่า

“คุณค่า” หมายถึง ความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์ กระบวนการ ลิขสิทธิ์ หรือการใช้งาน เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายและทางเลือกอื่นๆ

องค์กรมักพิจารณาคุณค่าเพื่อประเมินผลประโยชน์ของทางเลือกต่างๆ เทียบกับต้นทุนค่าใช้จ่าย เช่น คุณค่าที่ลูกค้าได้รับจากผลิตภัณฑ์ และบริการต่างๆ รวมกัน องค์กรจำเป็นต้องเข้าใจว่าคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มคืออะไร จากนั้นส่งมอบคุณค่าให้แก่แต่ละกลุ่มนั้น การทำดังนี้ องค์กรต้องทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าที่มีต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น เช่น ผู้ถือหุ้น บุคลากร และชุมชน

Values : ค่านิยม

“ค่านิยม” หมายถึง หลักการและพฤติกรรมที่สื่อถึงความคาดหวังให้องค์กรและบุคลากรปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร ค่านิยมสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

ตัวอย่างของค่านิยม อาจรวมถึงการแสดงให้เห็นถึงความมีคุณธรรมและความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์ในทุกกรณี การทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า การให้คุณค่าต่อแต่ละบุคคล และต่อความหลากหลายของบุคลากร การพิทักษ์สิ่งแวดล้อม และความมานะบากบั่นให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศทุกวัน

Vision : วิสัยทัศน์

“วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาวะที่องค์กรต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไป สิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่องค์กรต้องการให้ผู้อื่นรับรู้ในอนาคต

Voice of the Customer : เสียงของลูกค้า

“เสียงของลูกค้า” หมายถึง กระบวนการในการค้นหาสารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้า กระบวนการด้าน “เสียงของลูกค้า” เป็นกระบวนการเชิงรุกและสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องในการค้นหาความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนาของลูกค้า ทั้งที่ชัดเจน ไม่ชัดเจน และที่คาดการณ์ไว้ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ลูกค้าเกิดความผูกพัน

การรับฟังเสียงของลูกค้า อาจรวมถึงการรวบรวมและการบูรณาการข้อมูลต่างๆ ของลูกค้า เช่น ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ ผลจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง การรับประกัน ข้อร้องเรียนที่มีผลต่อการที่ลูกค้าจะตัดสินใจซื้อและตัดสินใจผูกสัมพันธ์

Work Processes : กระบวนการทำงาน

“กระบวนการทำงาน” หมายถึง กระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญที่สุดภายในองค์กร ซึ่งอาจรวมถึงการออกแบบผลิตภัณฑ์และการส่งมอบ การสนับสนุนลูกค้า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน กระบวนการทางธุรกิจ และกระบวนการสนับสนุน

กระบวนการทำงาน เป็นกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กร และสร้างคุณค่าต่อลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ถือหุ้น

กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมักเกี่ยวข้องกับความสามารถพิเศษขององค์กร ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และปัจจัยที่ผู้นำระดับสูงใช้พิจารณาว่าสำคัญต่อการเติบโตขององค์กร

Workforce : บุคลากร

“บุคลากร” หมายถึง บุคคลทุกคนที่มีส่วนร่วมโดยตรงในการปฏิบัติงานที่จะทำให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ รวมทั้งพนักงานที่องค์กรจ่ายค่าตอบแทน (เช่น พนักงานประจำ พนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา พนักงานชั่วคราว และพนักงานที่ทำงานผ่านโทรศัพท์ รวมทั้งพนักงานจ้างตามสัญญาที่องค์กรดูแลและควบคุม) และอาสาสมัคร (ถ้ามี) โดยรวมถึงผู้นำ หัวหน้างาน และผู้จัดการในทุกๆระดับ

Workforce Capability : ชีตความสามารถของบุคลากร

“ชีตความสามารถของบุคลากร” หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะทำงานให้สำเร็จตามกระบวนการทำงาน ด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากร

ชีตความสามารถอาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างนวัตกรรมและการปรับเปลี่ยนสู่เทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานใหม่ รวมทั้งการตอบสนองธุรกิจ ตลาด และความต้องการของกฎระเบียบข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงไป

Workforce Capacity : อัตรากำลังบุคลากร

“อัตรากำลังบุคลากร” หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรมีจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่เพียงพอต่อการทำให้กระบวนการทำงานสำเร็จ และสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์ไปสู่ลูกค้าได้สำเร็จ รวมทั้งความสามารถในการตอบสนองระดับความต้องการตามฤดูกาลหรือความต้องการที่เปลี่ยนแปลง

Workforce Engagement : ความผูกพันของบุคลากร

“ความผูกพันของบุคลากร” หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นของบุคลากร ทั้งในด้านความรู้สึก และสติปัญญา เพื่อให้งาน พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กรบรรลุผล องค์กรที่มีระดับความผูกพันของบุคลากรสูง แสดงให้เห็นเด่นชัดด้วยสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้มีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อผลประโยชน์ของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กร

โดยทั่วไป บุคลากรในองค์กรจะรู้สึกมีความผูกพันกับองค์กรเมื่อมีแรงจูงใจและได้ทำงานที่มีความหมายต่อตน และเมื่อได้รับการสนับสนุนที่ดีจากเพื่อนร่วมงานและในสถานที่ทำงาน ประโยชน์ของความผูกพันของบุคลากร คือ การทำให้เกิดบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน การสื่อสารและแลกเปลี่ยนสารสนเทศที่ดี การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ และการมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการของตน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะนำมาซึ่งความผูกพัน ได้แก่ การฝึกอบรมและการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ระบบการยกย่องชมเชยและระบบการให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ โอกาสที่เท่าเทียมกันและการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม รวมทั้งการมีโมติเวชันกับครอบครัวของบุคลากร

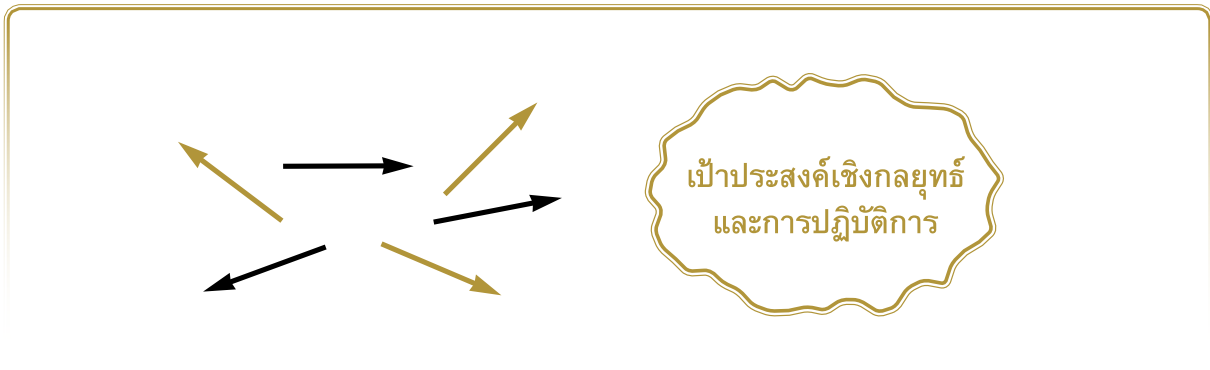
Work System : ระบบงาน

“ระบบงาน” หมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้ในการทำงานให้สำเร็จ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการที่สำคัญ คู่สัญญา คู่ความร่วมมืออย่างไม่เป็นทางการ และส่วนอื่นๆ ในห่วงโซ่อุปทานที่จำเป็นต่อการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์ รวมทั้งกระบวนการทางธุรกิจและกระบวนการสนับสนุน ระบบงานจะประสานกระบวนการทำงานภายในกับแหล่งทรัพยากรต่างๆ จากภายนอกที่จำเป็นต่อการพัฒนา ผลิต และส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในตลาด

การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเป็นเรื่องเชิงกลยุทธ์ ซึ่งครอบคลุมถึงการปกป้องและใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษขององค์กร และการตัดสินใจว่าสิ่งใดที่องค์กรไม่ต้องดำเนินงานเองหรือให้หน่วยงานภายนอกเข้ามาดำเนินงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืนในตลาดขององค์กร

ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการไปสู่ความสมบูรณ์อย่างเต็มที่
(หัวข้อที่อยู่ในหมวด 1-6) ตัวช่วยในการตรวจประเมินและให้คะแนน
ในหมวดกระบวนการ (หมวด 1-6)

1. ตั้งรับปัญหา (0-25%)



การปฏิบัติการมีในลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการและส่วนใหญ่จะตอบสนอง
ความต้องการหรือปัญหาเฉพาะหน้า ขาดการกำหนดเป้าประสงค์ที่ดี

2. แนวทางเริ่มเป็นระบบ (30-45%)



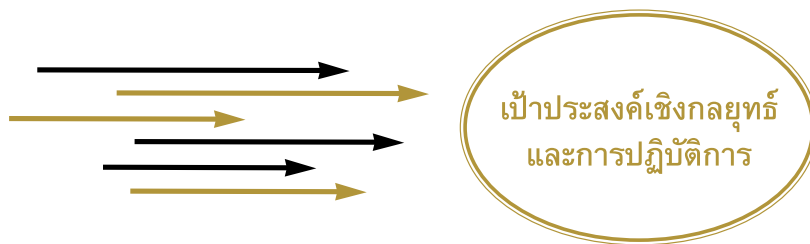
องค์กรอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการปฏิบัติการโดยกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผล
และการปรับปรุง และเริ่มมีการประสานงานบ้างระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร มีการกำหนด
กลยุทธ์และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ

3. แนวทางสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (50–65%)



การปฏิบัติการมีคุณลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุง โดยมีการแบ่งปันความรู้และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร กระบวนการตอบสนองกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร

4. แนวทางที่มีบูรณาการกัน (70–100%)



การปฏิบัติการมีคุณลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุง โดยความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ การวิเคราะห์ นวัตกรรม และการแบ่งปันสารสนเทศและความรู้ ส่งผลให้การทำงานข้ามหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติการที่สำคัญ

Scoring System

The scoring of responses to Criteria Items (Items) and Award applicant feedback are based on two evaluation dimensions: (1) Process and (2) Results. Criteria users need to furnish information relating to these dimensions. Specific factors for these dimensions are described below. Scoring Guidelines are given on pages 198-201.

Process

“Process” refers to the methods your organization uses and improves to address the Item requirements in Categories 1–6. The four factors used to evaluate process are Approach, Deployment, Learning, and Integration (ADLI).

“**Approach**” refers to

- the methods used to accomplish the process
- the appropriateness of the methods to the Item requirements and the organization’s operating environment
- the effectiveness of your use of the methods
- the degree to which the approach is repeatable and based on reliable data and information (i.e., systematic)

“**Deployment**” refers to the *extent* to which

- your approach is applied in addressing Item requirements relevant and important to your organization
- your approach is applied consistently
- your approach is used (executed) by all appropriate work units

“**Learning**” refers to

- refining your approach through cycles of evaluation and improvement
- encouraging breakthrough change to your approach through innovation
- sharing refinements and innovations with other relevant work units and processes in your organization

“**Integration**” refers to the *extent* to which

- your approach is aligned with your organizational needs identified in the Organizational Profile and other Process Items
- your measures, information, and improvement systems are complementary across processes and work units
- your plans, processes, results, analyses, learning, and actions are harmonized across processes and work units to support organization-wide goals

ระบบการให้คะแนน

การให้คะแนนคำตอบในแต่ละหัวข้อ และการให้ข้อมูลป้อนกลับให้แก่ผู้สมัครรับรางวัล จะขึ้นอยู่กับ การประเมินใน 2 มิติ คือ

- (1) กระบวนการ
- (2) ผลลัพธ์

ผู้ที่นำเกณฑ์ไปใช้จะต้องให้ข้อมูลที่สัมพันธ์กับมิติเหล่านี้ ซึ่งสามารถศึกษารายละเอียดได้จากแนวทาง การให้คะแนน (Scoring Guidelines) หน้า 198-201 ซึ่งปัจจัยของแต่ละมิติมีดังนี้

กระบวนการ

“กระบวนการ” หมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้และปรับปรุง เพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่างๆ ของ หัวข้อในหมวด 1-6 ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ประเมินกระบวนการ ได้แก่ “แนวทาง (Approach–A) การถ่ายทอด เพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment–D) การเรียนรู้ (Learning–L) และการบูรณาการ (Integration–I)”

“แนวทาง” (Approach–A) หมายถึง

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้ตอบข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ของเกณฑ์ และสภาพแวดล้อม การดำเนินงานขององค์กร
- ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการต่างๆ ขององค์กร
- ระดับของการที่แนวทางนั้นนำไปใช้ซ้ำได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือ ได้ (ซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ)

“การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ” (Deployment–D) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อองค์กร
- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา
- การนำแนวทางไปใช้ (นำไปปฏิบัติ) ในทุกหน่วยงานที่เหมาะสม

“การเรียนรู้” (Learning–L) หมายถึง

- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยใช้วงจรการประเมินและการปรับปรุง
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของแนวทาง ผ่านการสร้างนวัตกรรม
- การแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการ อื่นที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร

“การบูรณาการ” (Integration–I) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึง ของ

- แนวทางที่ใช้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กรตามที่ระบุไว้ใน โครงสร้างองค์กร และข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์ (หมวด 1 ถึง หมวด 6)
- การใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุง ที่ช่วยเสริมซึ่งกันและกัน ทั้งระหว่าง กระบวนการและระหว่างหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร
- แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติการ มีความสอดคล้อง กลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กร

Results

“Results” refers to your organization’s *outputs* and *outcomes* in achieving the requirements in Items 7.1–7.6 (Category 7). The four factors used to evaluate results are Levels, Trends, Comparisons, and Integration (LeTCI).

“**Levels**” refers to

- your current level of performance

“**Trends**” refers to

- the rate of your performance improvements or the sustainability of good performance (i.e., the slope of trend data)
- the breadth (i.e., the extent of deployment) of your performance results

“**Comparisons**” refers to

- your performance relative to appropriate comparisons, such as competitors or organizations similar to yours
- your performance relative to benchmarks or industry leaders

“**Integration**” refers to the *extent* to which

- your results measures (often through segmentation) address important customer, product, market, process, and action plan performance requirements identified in your Organizational Profile and in Process Items
- your results include valid indicators of future performance
- your results are harmonized across processes and work units to support organization-wide goals

ผลลัพธ์

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กรที่บรรลุผลตามข้อกำหนดในหัวข้อที่ 7.1 ถึง 7.6 (หมวด 7) โดยมีปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน 4 ปัจจัย ได้แก่ ระดับ แนวโน้ม การเปรียบเทียบ และบูรณาการ (LeTCI) ดังมีความหมายดังต่อไปนี้

“ระดับ” (Level-Le) หมายถึง

- ระดับผลการดำเนินการในปัจจุบัน

“แนวโน้ม” (Trend-T) หมายถึง

- อัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินการ หรือการรักษาไว้ของผลการดำเนินการที่ดี (ความลาดชันของแนวโน้มของข้อมูล)
- ความครอบคลุมของผลการดำเนินการขององค์กรในเรื่องต่างๆ (ความครอบคลุมและทั่วถึงของการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ) ของผลลัพธ์

“การเปรียบเทียบ” (Comparison-C) หมายถึง

- ผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับสารสนเทศขององค์กรอื่นอย่างเหมาะสม เช่น คู่แข่ง หรือองค์กรที่คล้ายคลึงกัน
- ผลการดำเนินการขององค์กรเทียบเคียงกับระดับเทียบเคียง หรือองค์กรที่เป็นผู้นำในอุตสาหกรรม หรือวงการเดียวกัน

“การบูรณาการ” (Integration-I) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- ตัววัดผลต่างๆ (มักมีการจำแนกประเภท) ที่ระบุผลการดำเนินการด้านลูกค้ารายสำคัญ ผลิตภัณฑ์ ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการที่ระบุผลการดำเนินการที่ต้องการ ตามที่ปรากฏอยู่ในโครงสร้างองค์กร และหัวข้อที่อยู่ในหมวด 1-6
- ผลลัพธ์ รวมถึงดัชนีชี้วัดที่เชื่อถือได้สำหรับผลการดำเนินการในอนาคต
- ผลลัพธ์มีการสอดประสานอย่างกลมกลืนในทุกกระบวนการและหน่วยงานเพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กร

Item Classification and Scoring Dimensions

Items are classified according to the kinds of information and data you are expected to furnish relative to the two evaluation dimensions given above.

The two types of Items are designated as

1. Process
2. Results

In Process Items, Approach, Deployment, Learning, and Integration are linked to emphasize that descriptions of approach should always indicate the deployment-consistent with the *specific requirements* of the Item and your organization. As processes mature, their description also should indicate how cycles of learning (including innovation), as well as integration with other processes and work units, occur. Although the ADLI factors are linked, feedback to Award applicants reflects strengths and opportunities for improvement in any or all of these factors.

Results Items call for data showing performance Levels, Trends, and relevant Comparisons for key measures and indicators of organizational performance, and Integration with key organizational requirements. Results Items also call for data on the breadth of the performance results reported. This is directly related to deployment and organizational learning; if improvement processes are widely shared and deployed, there should be corresponding results. A score for a Results Item is thus a composite based on overall performance, taking into account the four results factors (LeTCI).

“Importance” as a Scoring Consideration

The two evaluation dimensions described previously are central to evaluation and feedback. A critical consideration in evaluation and feedback is the *importance* of your reported process and results to your key business factors. The areas of greatest importance should be identified in your Organizational Profile and in Items such as 2.1, 2.2, 3.1, 5.1, 5.2, and 6.1. Your key customer requirements, competitive environment, workforce needs, key strategic objectives, and action plans are particularly important.

การจำแนกหัวข้อและมิติการให้คะแนน

หัวข้อที่อยู่ในหมวด 1-6 นั้น “แนวทาง (A) – การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (D) - การเรียนรู้ (L) – การบูรณาการ (I)” มีความเชื่อมโยงกัน เพื่อเน้นว่าเมื่อมีการอธิบายถึงแนวทางทุกครั้ง องค์กรต้องชี้ให้เห็นถึงการนำแนวทางนั้นๆ ไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติด้วย และคงเส้นคงวากับข้อกำหนดที่ระบุไว้ในหัวข้อนั้นๆ และองค์กรเสมอ เมื่ออธิบายถึงระดับความสมบูรณ์ของกระบวนการ ควรแสดงให้เห็นว่าวงจรการเรียนรู้ (รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม) และการบูรณาการกับกระบวนการและหน่วยงานอื่นเกิดขึ้นได้อย่างไร ถึงแม้ว่าปัจจัย อันได้แก่ แนวทาง-การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ-การเรียนรู้-การบูรณาการ จะมีความเชื่อมโยงกันก็ตาม ข้อมูลป้อนกลับที่ส่งให้แก่ผู้สมัครรับรางวัลจะสะท้อนจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงในปัจจุบัน ใดปัจจัยหนึ่ง หรือทุกปัจจัยก็ได้

หัวข้อที่อยู่ในหมวด 7 กำหนดให้ต้องแสดงผลของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการขององค์กร ในรูปแบบของ “ระดับ” “แนวโน้ม” และ “การเปรียบเทียบ” รวมทั้ง “การบูรณาการ” ของผลลัพธ์กับข้อกำหนดที่สำคัญๆ ขององค์กร หัวข้อที่อยู่ในหมวด 7 ยังกำหนดให้รายงานผลลัพธ์การดำเนินการที่มีข้อมูลครอบคลุม ซึ่งสัมพันธ์โดยตรงกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติและการเรียนรู้ขององค์กร หากมีการแบ่งปันความรู้ในเรื่องกระบวนการปรับปรุงและมีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างกว้างขวาง ควรจะแสดงผลลัพธ์ที่สอดคล้องกันด้วย ดังนั้น คะแนนของผลลัพธ์แต่ละหัวข้อในหมวด 7 จะเป็นตัวเลขเชิงรวมโดยพิจารณาองค์ประกอบในปัจจุบันทั้ง 4 (Le/T/C/I) ของผลการดำเนินการ

“ความสำคัญ” ในการพิจารณาคะแนน

การประเมิน 2 มิติดังกล่าวข้างต้น เป็นหัวใจสำคัญในการประเมินและให้ข้อมูลป้อนกลับ ประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณา คือ “ความสำคัญ” ของกระบวนการและผลลัพธ์ต่อปัจจัยสำคัญทางธุรกิจที่แสดงไว้ในรายงานวิธีการและผลการดำเนินงานที่ใช้สมัครรับรางวัล องค์กรควรระบุเรื่องที่เห็นว่าสำคัญที่สุดไว้ในโครงสร้างองค์กรและหัวข้อต่างๆ เช่น หัวข้อ 2.1, 2.2, 3.1, 5.1, 5.2 และ 6.1 โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องความต้องการที่สำคัญของลูกค้า สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความต้องการของบุคลากร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และแผนปฏิบัติการ

Assignment of Scores to Your Responses

The following guidelines should be observed in assigning scores to Item responses.

- All Areas to Address should be included in the Item response. Also, responses should reflect what is important to the organization.
- In assigning a score to an Item, first decide which scoring range (e.g., 50 percent to 65 percent) is most descriptive of the organization's achievement level as presented in the Item response. "Most descriptive of the organization's achievement level" can include some gaps in one or more of the ADLI (process) factors *or* the LeTCI (results) factors for the chosen scoring range. An organization's achievement level is based on a holistic view of either the four process or four results factors in aggregate and not on a tallying or averaging of independent assessments against each of the four factors. Assigning the actual score *within* the chosen range requires evaluating whether the Item response is closer to the statements in the next higher or next lower scoring range.
- A Process Item score of 50 percent represents an approach that meets the overall requirements of the Item, that is deployed consistently and to most work units, that has been through some cycles of improvement and learning, and that addresses the key organizational needs. Higher scores reflect greater achievement, demonstrated by broader deployment, significant organizational learning, and increased integration.
- A Results Item score of 50 percent represents a clear indication of good levels of performance, beneficial trends, and appropriate comparative data for the results areas covered in the Item and *important* to the organization's business or mission. Performance projections are present for some high-priority results. Higher scores reflect better trends and levels of performance, stronger comparative performance, and broader coverage and integration with the requirements of the business or mission.

TQA applicants do not receive a single, final score as part of their feedback. They receive a scoring range for each Criteria Item, and they receive a score in two overall bands: one for Process Items and one for Results Items. The descriptors for these scoring bands portray the organization's overall progress and maturity in the process and the results dimensions. The Scoring Band Descriptors are available at www.tqa.or.th.

การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ ควรยึดแนวทางดังต่อไปนี้

- คำตอบของแต่ละหัวข้อ ควรอธิบายประเด็นพิจารณาทั้งหมด และควรสะท้อนสิ่งที่สำคัญต่อองค์กร
- การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ ให้เริ่มด้วยการกำหนดช่วงคะแนนที่อธิบาย “ระดับความสำเร็จขององค์กรได้ใกล้เคียงที่สุด” (เช่น ร้อยละ 50 ถึง 65) ดังที่รายงานไว้ในคำตอบในหัวข้อนั้น ระดับดังกล่าว อาจยังมีความไม่สมบูรณ์ในบางปัจจัยที่ใช้ในการตรวจประเมินในหมวด 1-6 (ADLI) หรือในหมวด 7 (LeTCI) ก็ได้ การประเมินระดับความสำเร็จขององค์กรเป็นการประเมินภาพรวมของปัจจัยทั้ง 4 ของกระบวนการ หรือปัจจัยทั้ง 4 ของผลลัพธ์ โดยไม่เป็นการแจกแจงหรือการเฉลี่ยผลของการตรวจประเมินทีละปัจจัย เมื่อกำหนดช่วงคะแนนแล้ว การตัดสินใจว่าจะให้คะแนนจริงเท่าไร ต้องประเมินว่าคำตอบในหัวข้อนั้นๆ ใกล้เคียงกับเนื้อหาที่อธิบายในช่วงคะแนนที่สูงขึ้นไปหรือต่ำลงมาเพียงใด
- หัวข้อที่อยู่ในหมวด 1-6 ที่ได้คะแนนร้อยละ 50 แสดงว่า องค์กรมีแนวทางที่ตอบสนองข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อนั้น มีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาในหน่วยงานส่วนใหญ่ที่ดำเนินการเกี่ยวข้องกับหัวข้อนั้นๆ โดยใช้วงจรการปรับปรุงและการเรียนรู้ รวมทั้งตอบสนองความต้องการที่สำคัญขององค์กร หากจะให้ได้รับคะแนนสูงขึ้น ต้องมีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างครอบคลุมมากขึ้น มีการเรียนรู้ขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญชัดเจน และมีการบูรณาการมากขึ้น
- หัวข้อที่อยู่ในหมวด 7 ที่ได้คะแนนร้อยละ 50 แสดงว่า องค์กรมีระดับผลการดำเนินการที่ดียิ่งชัดแจ้ง มีแนวโน้มที่ดี พร้อมด้วยข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมในผลลัพธ์เกือบทุกหัวข้อที่มีความสำคัญต่อธุรกิจหรือพันธกิจ มีการคาดการณ์ผลการดำเนินการของผลลัพธ์ที่มีความสำคัญบางเรื่อง หากจะให้ได้รับคะแนนสูงขึ้นต้องมีอัตราการปรับปรุง และ/หรือระดับของผลการดำเนินการที่ดีขึ้น มีผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบที่ดีขึ้น รวมทั้งมีความครอบคลุมมากขึ้น และมีการบูรณาการกับความต้องการธุรกิจหรือพันธกิจมากขึ้น

ในรายงานป้อนกลับที่ให้แก่ผู้สมัครรับรางวัล จะระบุช่วงคะแนนในแต่ละหัวข้อ และจะทราบคะแนนรวมสำหรับ 2 มิติ คือ มิติกระบวนการสำหรับหัวข้อในหมวด 1-6 และมิติผลลัพธ์สำหรับหัวข้อในหมวด 7

คำอธิบายของช่วงคะแนนแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าโดยรวมขององค์กรและระดับความสมบูรณ์ในมิติกระบวนการและผลลัพธ์

คำอธิบายช่วงคะแนนสามารถดูได้ที่หน้า 198-201

PROCESS SCORING GUIDELINES

For Use with Categories 1–6

SCORE	PROCESS
0% or 5%	<ul style="list-style-type: none"> No SYSTEMATIC APPROACH to Item requirements is evident; information is ANECDOTAL. (A) Little or no DEPLOYMENT of any SYSTEMATIC APPROACH is evident. (D) An improvement orientation is not evident; improvement is achieved through reacting to problems. (L) No organizational ALIGNMENT is evident; individual areas or work units operate independently. (I)
10%, 15%, 20%, or 25%	<ul style="list-style-type: none"> The beginning of a SYSTEMATIC APPROACH to the BASIC REQUIREMENTS of the Item is evident. (A) The APPROACH is in the early stages of DEPLOYMENT in most areas or work units, inhibiting progress in achieving the BASIC REQUIREMENTS of the Item. (D) Early stages of a transition from reacting to problems to a general improvement orientation are evident. (L) The APPROACH is ALIGNED with other areas or work units largely through joint problem solving. (I)
30%, 35%, 40%, or 45%	<ul style="list-style-type: none"> An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH, responsive to the BASIC REQUIREMENTS of the Item, is evident. (A) The APPROACH is DEPLOYED, although some areas or work units are in early stages of DEPLOYMENT. (D) The beginning of a SYSTEMATIC APPROACH to evaluation and Improvement of KEY PROCESSES is evident. (L) The APPROACH is in the early stages of ALIGNMENT with your basic organizational needs identified in response to the Organizational Profile and other Process Items. (I)
50%, 55%, 60%, or 65%	<ul style="list-style-type: none"> An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH, responsive to the OVERALL REQUIREMENTS of the Item, is evident. (A) The APPROACH is well DEPLOYED, although DEPLOYMENT may vary in some areas or work units. (D) A fact-based, SYSTEMATIC evaluation and improvement PROCESS and some organizational LEARNING, including INNOVATION, are in place for improving the efficiency and EFFECTIVENESS of KEY PROCESSES. (L) The APPROACH is ALIGNED with your organizational needs identified in response to the Organizational Profile and other Process Items. (I)
70%, 75%, 80%, or 85%	<ul style="list-style-type: none"> An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH, responsive to the MULTIPLE REQUIREMENTS of the Item, is evident. (A) The APPROACH is well DEPLOYED, with no significant gaps. (D) Fact-based, SYSTEMATIC evaluation and improvement and organizational LEARNING, including INNOVATION, are KEY management tools; there is clear evidence of refinement as a result of organizational-level ANALYSIS and sharing. (L) The APPROACH is INTEGRATED with your organizational needs identified in response to the Organizational Profile and other Process Items. (I)
90%, 95%, or 100%	<ul style="list-style-type: none"> An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH, fully responsive to the MULTIPLE REQUIREMENTS of the Item, is evident. (A) The APPROACH is fully DEPLOYED without significant weaknesses or gaps in any areas or work units. (D) Fact-based, SYSTEMATIC evaluation and improvement and organizational LEARNING through INNOVATION are KEY organization wide tools; refinement and INNOVATION, backed by ANALYSIS and sharing, are evident throughout the organization. (L) The APPROACH is well INTEGRATED with your organizational needs identified in response to the Organizational Profile and other Process Items. (I)

แนวทางการให้คะแนน

แนวทางการให้คะแนน หมวด 1-6

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
0% หรือ 5%	<ul style="list-style-type: none"> ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบให้เห็น มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน (A) ไม่มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ หรือมีเพียงเล็กน้อย (D) ไม่แสดงให้เห็นว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา (L) ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับองค์กร แต่ละพื้นที่หรือหน่วยงาน ดำเนินการอย่างเอกเทศ (I)
10%, 15%, 20% หรือ 25%	<ul style="list-style-type: none"> แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (A) มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเพียงแคในชั้นเริ่มต้นในเกือบทุกพื้นที่หรือหน่วยงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (D) แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงทั่วๆ ไป (L) มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับพื้นที่หรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา (I)
30%, 35%, 40% หรือ 45%	<ul style="list-style-type: none"> แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (A) มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางพื้นที่หรือบางหน่วยงานเพียงอยู่ในชั้นเริ่มต้น (D) แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ (L) เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการพื้นฐานขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หมวดอื่นๆ (I)
50%, 55%, 60% หรือ 65%	<ul style="list-style-type: none"> แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ (A) มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าอาจแตกต่างกันในบางพื้นที่หรือบางหน่วยงาน (D) มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มมีการใช้การเรียนรู้ในระดับองค์กรไปปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ (L) มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หมวดอื่นๆ (I)
70%, 75%, 80% หรือ 85%	<ul style="list-style-type: none"> แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้อ (A) มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มี ความแตกต่างที่สำคัญ (D) มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการใช้การเรียนรู้ในระดับองค์กร เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการ มีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการวิเคราะห์และการแบ่งปันความรู้ในระดับองค์กรส่งผลต่อการปรับปรุงให้ดีขึ้นและการสร้างนวัตกรรม (L) มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ (I)
90%, 95% หรือ 100%	<ul style="list-style-type: none"> แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้ออย่างสมบูรณ์ (A) มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์โดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานใดๆ (D) มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการใช้การเรียนรู้ในระดับองค์กรเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการทั่วทั้งองค์กร มีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการวิเคราะห์ และการแบ่งปันความรู้ในระดับองค์กรผลักดันให้เกิดการปรับปรุงให้ดีขึ้นและการสร้างนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร (L) มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรเป็นอย่างดี ตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ (I)

RESULTS SCORING GUIDELINES

For Use with Category 7

SCORE	RESULTS
0% or 5%	<ul style="list-style-type: none"> There are no organizational PERFORMANCE Results and/or poor RESULTS in areas reported. (Le) TREND data either are not reported or show mainly adverse TRENDS. (T) Comparative information is not reported. (C) Results are not reported for any areas of importance to the accomplishment of your organization's MISSION. No PERFORMANCE PROJECTIONS are reported. (I)
10%, 15%, 20%, or 25%	<ul style="list-style-type: none"> A few organizational PERFORMANCE RESULTS are reported, and early good PERFORMANCE LEVELS are evident in a few areas. (Le) Some TREND data are reported, with some adverse TRENDS evident. (T) Little or no comparative information is reported. (C) RESULTS are reported for a few areas of importance to the accomplishment of your organization's MISSION. Limited or no PERFORMANCE PROJECTIONS are reported. (I)
30%, 35%, 40%, or 45%	<ul style="list-style-type: none"> Good organizational PERFORMANCE LEVELS are reported for some areas of importance to the Item requirements. (Le) Some Trend data are reported, and a majority of the Trends presented are beneficial. (T) Early stages of obtaining comparative information are evident. (C) Results are reported for many areas of importance to the accomplishment of your organization's Mission. Limited Performance projections are reported. (I)
50%, 55%, 60%, or 65%	<ul style="list-style-type: none"> Good organizational performance levels are reported for most areas of importance to the Item requirements. (Le) Beneficial TRENDS are evident in areas of importance to the accomplishment of your organization's MISSION. (T) Some current PERFORMANCE LEVELS have been evaluated against relevant comparisons and/or BENCHMARKS and show areas of good relative PERFORMANCE. (C) Organizational PERFORMANCE RESULTS are reported for most KEY CUSTOMER, market, and PROCESS requirements. PERFORMANCE PROJECTIONS for some high-priority RESULTS are reported. (I)
70%, 75%, 80%, or 85%	<ul style="list-style-type: none"> Good to excellent organizational PERFORMANCE LEVELS are reported for most areas of importance to the Item requirements. (Le) Beneficial TRENDS have been sustained over time in most areas of importance to the accomplishment of your organization's MISSION. (T) Many to most TRENDS and current PERFORMANCE LEVELS have been evaluated against relevant comparisons and/or BENCHMARKS and show areas of leadership and very good relative PERFORMANCE. (C) Organizational PERFORMANCE RESULTS are reported for most KEY CUSTOMER, market, PROCESS, and ACTION PLAN requirements, and they include some PROJECTIONS of your future PERFORMANCE. (I)
90%, 95%, or 100%	<ul style="list-style-type: none"> Excellent organizational PERFORMANCE LEVELS are reported for most areas of importance to the Item requirements. (Le) Beneficial TRENDS have been sustained over time in all areas of importance to the accomplishment of your organization's MISSION. (T) Evidence of industry and BENCHMARK leadership is demonstrated in many areas. (C) Organizational PERFORMANCE RESULTS fully address KEY CUSTOMER, market, PROCESS, and ACTION PLAN requirements, and they include PROJECTIONS of your future PERFORMANCE. (I)

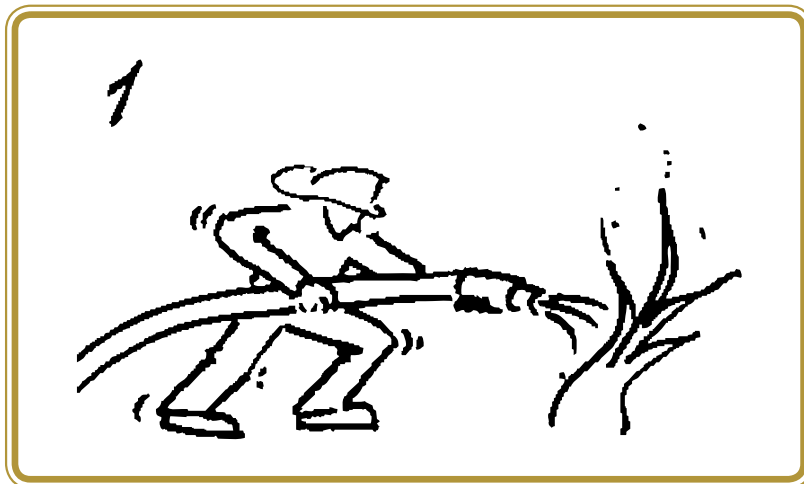
แนวทางการให้คะแนน หมวด 7

คะแนน	ผลลัพธ์ (หมวด 7)
0% หรือ 5%	<ul style="list-style-type: none"> ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กร และ/หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในหัวข้อที่รายงานไว้ (Le) ไม่แสดงแนวโน้มของข้อมูล หรือมีข้อมูลที่แสดงแนวโน้มในทางลบ (T) ไม่มีรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C) ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร (I)
10%, 15%, 20%, หรือ 25%	<ul style="list-style-type: none"> มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรเพียงบางเรื่อง และมีระดับผลการดำเนินการที่เริ่มดีในบางเรื่อง (Le) มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลในบางเรื่อง โดยบางเรื่องแสดงแนวโน้มในทางลบ (T) ไม่มี หรือแทบไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C) มีการรายงานผลลัพธ์เพียงสองสามเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร (I)
30%, 35%, 40%, หรือ 45%	<ul style="list-style-type: none"> มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่องที่สำคัญต่อองค์กรตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ (Le) มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี (T) เริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C) มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร (I)
50%, 55%, 60%, หรือ 65%	<ul style="list-style-type: none"> มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดีในเกือบทุกเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์กรตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ (Le) แสดงถึงแนวโน้มที่ชัดเจนในเรื่องต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร (T) ผลการดำเนินการในปัจจุบันในบางเรื่องดี เมื่อเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง (C) มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรในข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่ เกี่ยวกับลูกค้ารายสำคัญ ตลาด และกระบวนการ (I)
70%, 75%, 80%, หรือ 85%	<ul style="list-style-type: none"> มีการรายงานผลการดำเนินการที่ดีถึงดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญต่อข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่ (Le) สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญที่จะบรรลุพันธกิจขององค์กรไว้ได้เป็นส่วนใหญ่ (T) มีการเปรียบเทียบแนวโน้มและระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันเป็นจำนวนมากหรือเป็นส่วนใหญ่กับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง รวมทั้งแสดงถึงความเป็นผู้นำในเรื่องต่างๆ และมีผลการดำเนินการที่ดีมาก (C) มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรในข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่ เกี่ยวกับลูกค้ารายสำคัญ ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตในบางเรื่องด้วย (I)
90%, 95%, หรือ 100%	<ul style="list-style-type: none"> มีการรายงานผลการดำเนินการที่ดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญต่อข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่ (Le) สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีไว้ได้อย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญทุกเรื่องที่จะบรรลุพันธกิจขององค์กร (T) แสดงถึงความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมและเป็นระดับเทียบเคียงให้องค์กรอื่นในหลายเรื่อง (C) มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรในข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด ที่เกี่ยวกับลูกค้ารายสำคัญ ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งภาพรวมการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต (I)

ถอดรหัสการเรียนรู้ : ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ จากการดับเพลิงสู่นวัตกรรมป้องกันอัคคีภัย

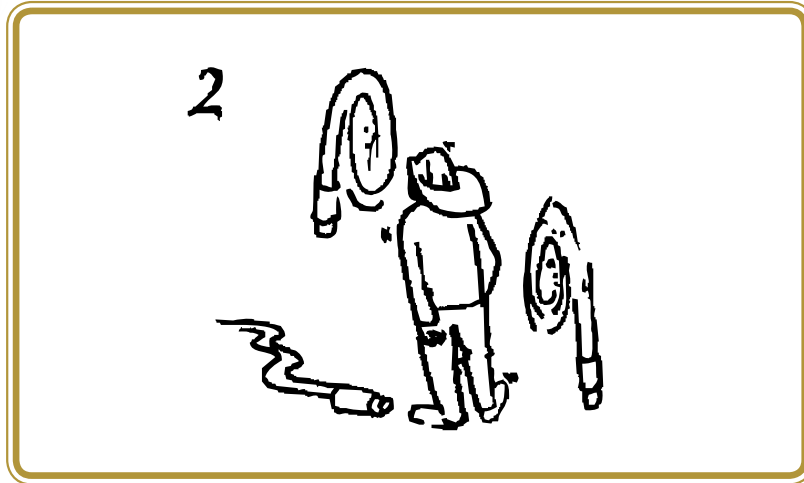
การเรียนรู้ถือได้ว่าเป็นคุณลักษณะสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง และแน่นอนว่าย่อมส่งผลสู่ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ จึงเห็นได้ว่าประเด็นเรื่องการเรียนรู้ได้ปรากฏอยู่ทั่วไปในหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และเป็นหนึ่งปัจจัยการให้คะแนนการประเมินสถานภาพของกระบวนการต่างๆ ขององค์กร

การเรียนรู้ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพช่วยผลักดันองค์กรจากระดับเบื้องต้นที่มุ่งตั้งรับปัญหา (ระดับคะแนน 0-5%) ไปสู่ขั้นตอนการปรับปรุง การพัฒนาองค์กร และการสร้างนวัตกรรมในที่สุด (70-100%) ซึ่งชุดภาพด้านล่างจะแสดงให้เห็นถึงระดับขั้นของพัฒนาการเรียนรู้โดยเปรียบเทียบกับการพัฒนารูปแบบการรับมือและป้องกันอัคคีภัย ดังต่อไปนี้



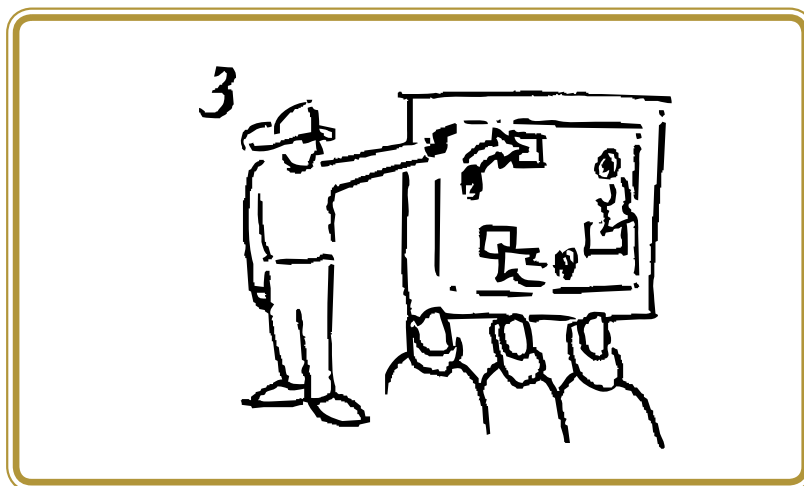
ขั้นที่ 1 การตั้งรับปัญหา

- ผู้ที่รับผิดชอบโดยตรงเกิดความตระหนกตกใจกับปัญหาที่เกิดขึ้น เน้นการหาทางแก้ไขเฉพาะหน้า คล้ายสถานการณ์ให้ปกตอย่างรวดเร็ว คล้ายกับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ เร่งวิ่งลากสายดับเพลิงเพื่อดับเพลิงให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ (0-5%)



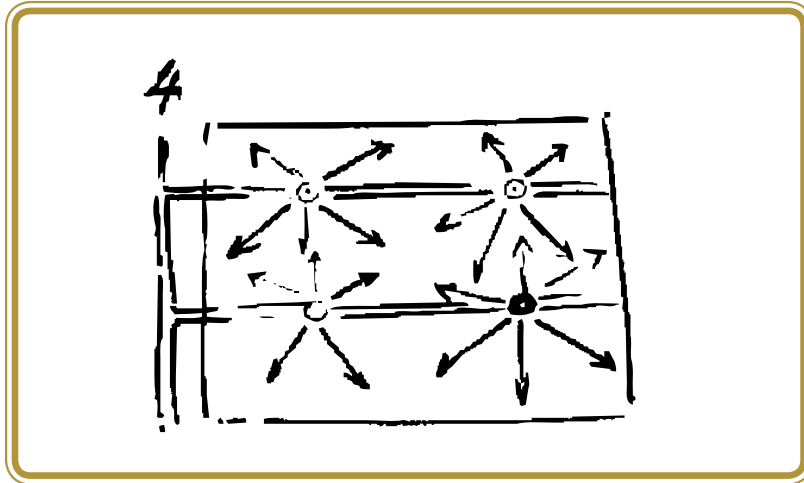
ขั้นที่ 2 รณรงค้ให้เกิดการปรับปรุง

- องค์กรโดยผู้ที่ได้รับผิดชอบแสวงหาเครื่องมือหรือกำหนดมาตรการในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้สามารถรับมือกับปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และลดผลกระทบของความเสียหายที่เกิดขึ้น เทียบได้กับการที่องค์กรติดตั้งท่อและสายดับเพลิงจำนวนมากขึ้นเพื่อช่วยเพิ่มความรวดเร็วในการดับเพลิง และลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น (10-25%)



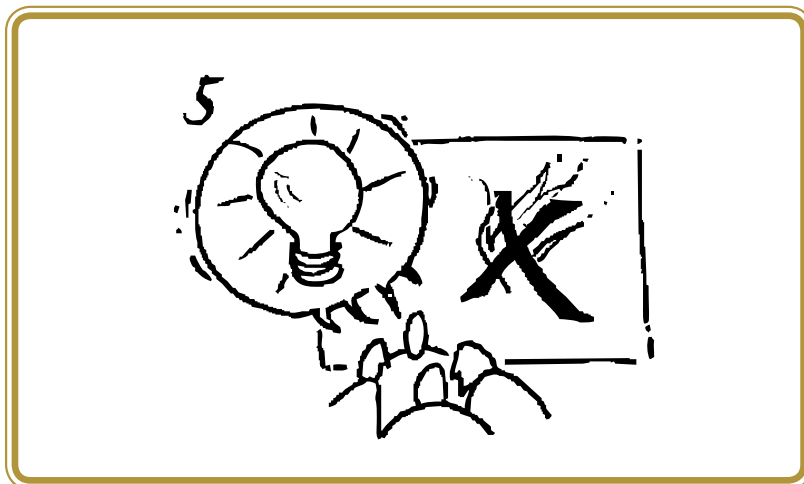
ขั้นที่ 3 การปรับปรุงและประเมินผลอย่างเป็นระบบ

- องค์กรเริ่มมีการประชุมหารือร่วมกันเพื่อประเมินจุดที่เป็นความเสี่ยงหรือสาเหตุของปัญหา เพื่อหาทางรับมือกับความผิดปกติที่อาจขึ้นตรงจุดนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เทียบได้กับการที่องค์กรประเมินว่าพื้นที่ใดมีความเสี่ยงในการเกิดเพลิงไหม้ และติดตั้งอุปกรณ์ตรวจจับความร้อนและหัวรดน้ำ (Heat Sensors and a Sprinkler System) เป็นพิเศษ พร้อมทั้งแผนการรับมืออัคคีภัยที่อาจเกิดขึ้นในพื้นที่บริเวณนั้น (30-45%)



ขั้นที่ 4 กำหนดกลยุทธ์ปรับปรุงและการเรียนรู้ทบทวน

- องค์กรดำเนินการบริหารจัดการเชิงป้องกันการเกิดอัคคีภัยอย่างเป็นระบบมากขึ้น เทียบได้กับการที่องค์กรติดตั้งระบบตรวจจับความร้อนและควันไฟ เพื่อช่วยเตือนภัยให้ทราบเมื่อระดับอุณหภูมิเพิ่มสูงขึ้นจนสามารถทำให้เกิดเพลิงไหม้ได้ (50-65%)



ขั้นที่ 5 การวิเคราะห์องค์กรและสร้างนวัตกรรม

- องค์กรดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศระดับองค์กรและสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เน้นการป้องกันที่สาเหตุเบื้องต้น เพื่อลดโอกาสการเกิดของปัญหา เทียบได้กับการที่องค์กรเน้นให้เกิดความปลอดภัยโดยเปลี่ยนมาใช้วัสดุอุปกรณ์ที่ป้องกันไฟ และติดไฟยาก การเปลี่ยนมาใช้ของเหลวที่มีน้ำเป็นส่วนประกอบหลักแทนของเหลวไวไฟ และองค์กรให้ความสำคัญกับระบบตรวจจับความร้อนและควันไฟ ในฐานะวิธีการป้องกันเชิงเตือนภัยเมื่อปัญหาได้เกิดขึ้นแล้ว (70-100%)

การสมัครรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้มีการจัดทำคู่มือการสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2553 โดยแยกออกจากหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2553-2554 เป็นการลงรายละเอียดเชิงลึก เพื่อให้องค์กรที่สนใจสมัครขอรับรางวัล ทราบรายละเอียดที่ชัดเจนยิ่งขึ้น สำหรับในหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติฉบับนี้ สำนักงานได้มีการจัดทำรายละเอียดคร่าวๆ พอสังเขป เพื่อให้องค์กรโดยทั่วไปทราบแนวทางการสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติแบบคร่าวๆ โดยองค์กรท่านสามารถติดต่อขอรับคู่มือดังกล่าวได้ที่สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (รายละเอียดตั้งท้ายเล่มหนังสือเกณฑ์)

แต่สำหรับองค์กรที่ประสงค์จะสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติในปี 2554 สามารถติดต่อขอรับคู่มือการสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2554 ได้ที่สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในช่วงเดือนมกราคม 2554 ต่อไป

คุณสมบัติเบื้องต้น

องค์กรหรือหน่วยงานในเครือ

องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภท ทุกขนาด ที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย มีสิทธิ์สมัครรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติได้ โดยมีคุณสมบัติดังนี้

1. ดำเนินกิจการหรือก่อตั้งขึ้นโดยถูกต้องตามกฎหมายก่อนวันสมัครรับรางวัลไม่น้อยกว่า 3 ปี
2. การดำเนินการต้องครอบคลุมทุกส่วนงานภายในองค์กร และครบถ้วนตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติทั้ง 7 หมวด
3. มีการดำเนินการส่วนใหญ่ที่สามารถจะถูกประเมินได้ภายในประเทศไทย

องค์กรหรือหน่วยงานในเครือ

องค์กรหรือหน่วยงานในเครือ หมายถึง หน่วยงานหรือฝ่ายงานซึ่งมีองค์กรแม่เป็นผู้กำกับดูแลถือหุ้นส่วน หรือควบคุมด้านนโยบาย องค์กรแม่ ถือเป็นองค์กรสูงสุดที่มีสิทธิ์ในการสมัครรับรางวัล อย่างไรก็ตามองค์กรหรือหน่วยงานในเครือสามารถสมัครรับรางวัลได้ หากมีคุณสมบัติดังนี้

1. มีเอกลักษณ์ของธุรกิจ (Business Entity) ที่ชัดเจน มีการดำเนินการเต็มรูปแบบมาก่อนวันสมัครรับรางวัลไม่น้อยกว่า 3 ปี
2. ต้องมีความเป็นเอกเทศเพียงพอในการดำเนินการของตน และสามารถถูกตรวจประเมินภายใต้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติครบทั้ง 7 หมวดได้

หมายเหตุ :

1. องค์กรหรือหน่วยงานในเครือ ต้องไม่เป็นเพียงผู้ส่งมอบภายในให้แก่หน่วยงานอื่นๆ ในเครือขององค์กรแม่หรือทำหน้าที่เพียงสนับสนุนงานให้กับองค์กรแม่อย่างเดียว (เช่น ขายจัดส่ง การตลาด กระจายสินค้า บัญชี การเงิน การบุคคล บริการ ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม จัดซื้อ กฎหมาย วิจัยและพัฒนา เป็นต้น)
2. องค์กรหรือหน่วยงานในเครือเดียวกับองค์กรแม่ไม่มีสิทธิ์สมัครรับรางวัลในปีเดียวกัน

ประเภทและจำนวนรางวัล

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ไม่แบ่งประเภทและไม่จำกัดจำนวนรางวัล องค์กรที่มีคะแนนผลการตรวจประเมินสูงกว่า 650 คะแนน จะได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ส่วนองค์กรที่มีคะแนนไม่ถึงเกณฑ์ดังกล่าว แต่สูงกว่า 350 คะแนน จะได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class : TQC)

ข้อจำกัดสำหรับการสมัครในอนาคต

1. หากหน่วยงานย่อยหรือองค์กรในเครือที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มีจำนวนบุคลากรรวมกันเกินกว่า 50 เปอร์เซนต์ของบุคลากรทั้งหมดขององค์กรแม่ ซึ่งองค์กรแม่และหน่วยงานที่เหลือจะไม่สามารถยื่นขอรับรางวัลได้อีกเป็นเวลา 5 ปี
2. องค์กรที่เคยได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาแล้ว หลัง 5 ปีอาจยื่นขอรับรางวัลได้อีก หรืออาจยื่นขอเพียงเพื่อรับการประเมินและรับรายงานข้อมูลป้อนกลับก็ได้

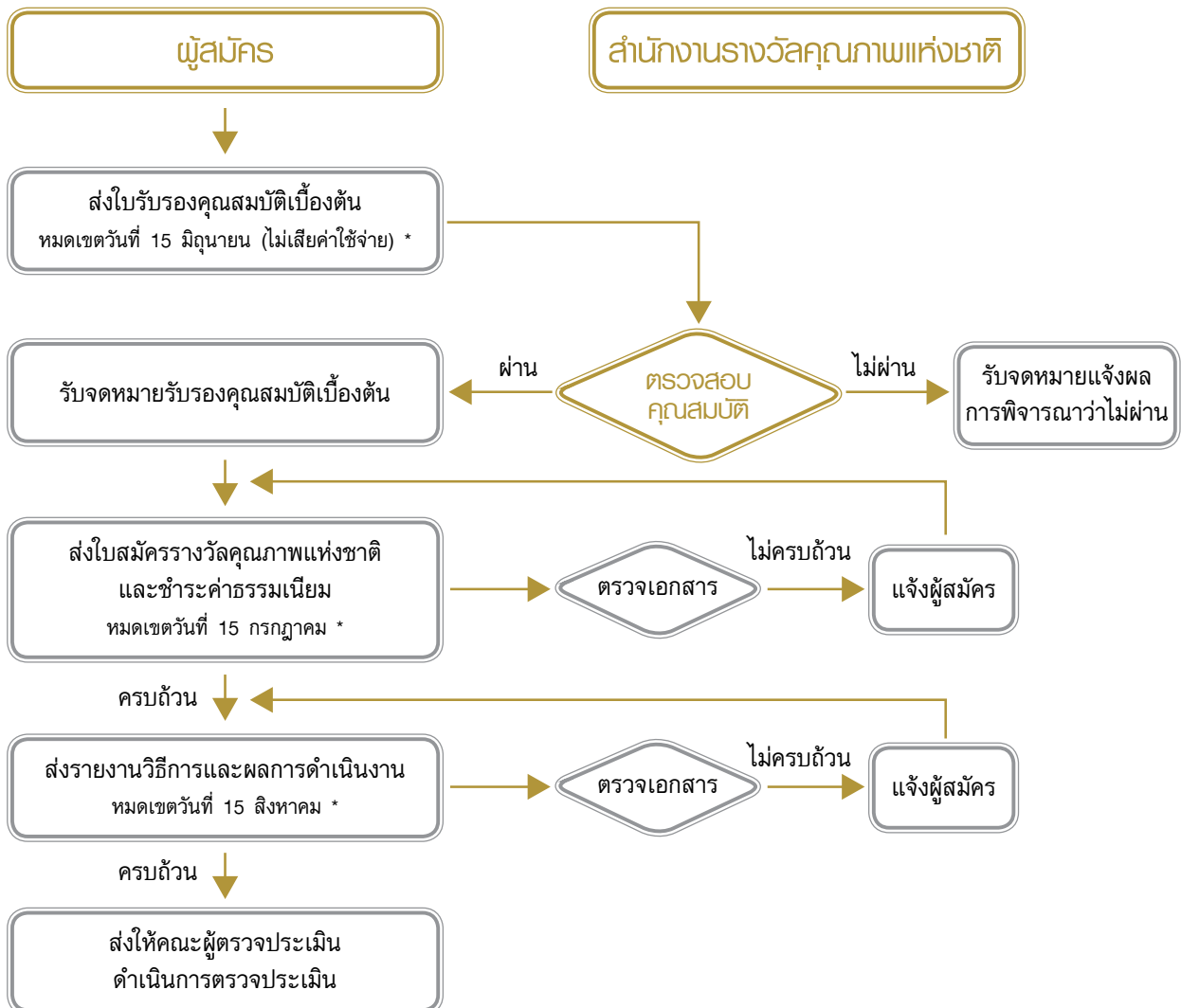
ข้อเสนอแนะ : องค์กรผู้สมัครควรรนำ Feedback Report ไปพัฒนา และปรับปรุงองค์กรในปีถัดไป โดยไม่จำเป็นต้องสมัครขอรับรางวัลทุกปี

วิธีการสมัคร

- ขั้นตอนที่ 1** ผู้สมัครส่งใบรับรองคุณสมบัติเบื้องต้น แนบเอกสารประกอบให้สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้น (ไม่เสียค่าใช้จ่าย) **หมดเขตวันที่ 15 มิถุนายน**
- ขั้นตอนที่ 2** ผู้สมัครส่งใบสมัครรางวัลคุณภาพแห่งชาติ แนบเอกสารประกอบ พร้อมทั้งชำระค่าธรรมเนียมการสมัครตามอัตราที่กำหนด **หมดเขตวันที่ 15 กรกฎาคม**
- ขั้นตอนที่ 3** ผู้สมัครส่งรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน **หมดเขตวันที่ 15 สิงหาคม**

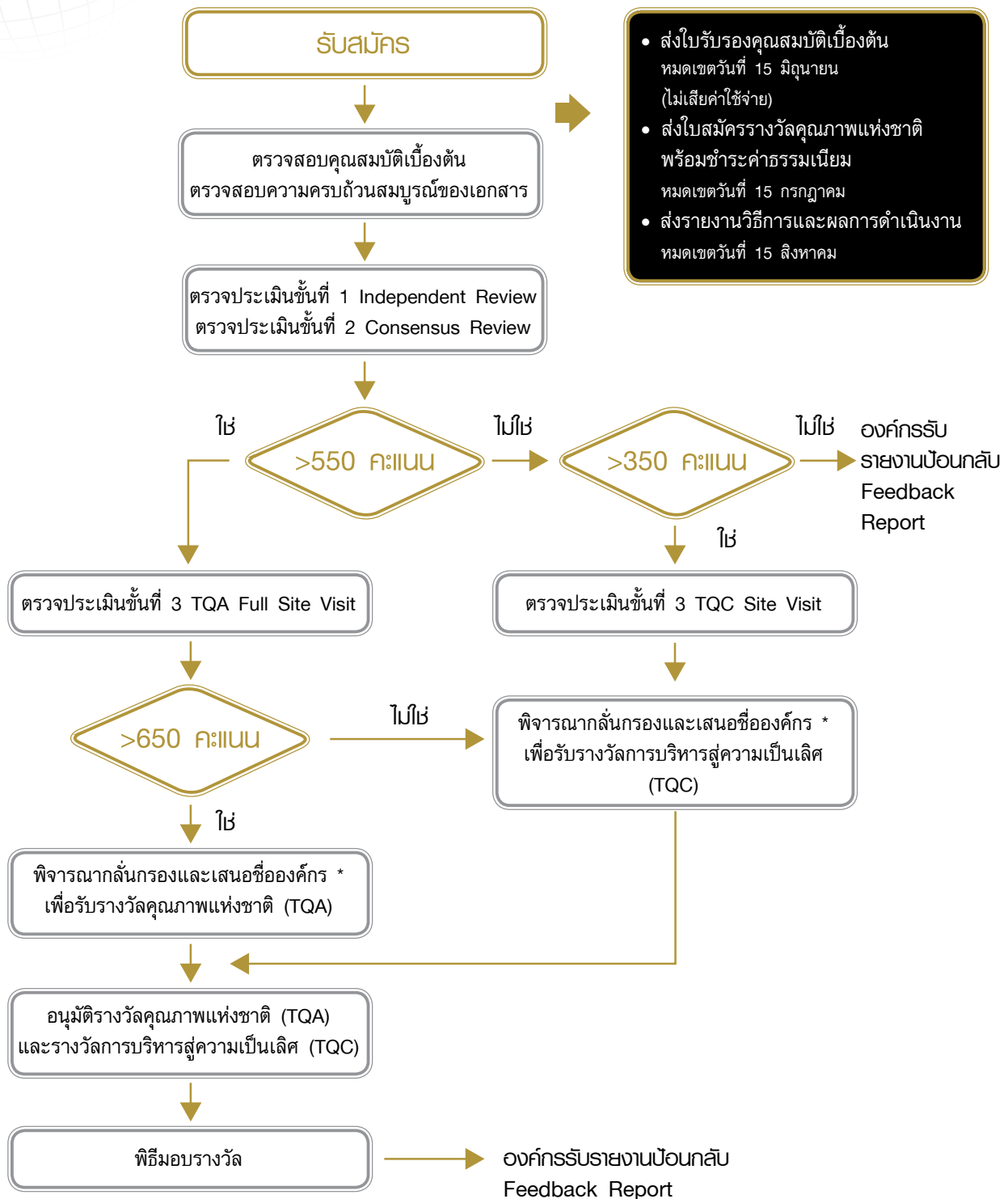
ภายหลังจากผู้สมัครจัดส่งเอกสารครบทั้ง 3 ขั้นตอน สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติจะดำเนินการในกระบวนการตรวจประเมินต่อไป

ผังขั้นตอนกระบวนการสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ



* สำหรับกำหนดการ หรือการหมดเขตการส่งเอกสารต่างๆ ผู้สมัครสามารถติดตามได้จากคู่มือการสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติประจำปีนั้นๆ

กระบวนการตรวจสอบประเมิน



- * ภายหลังจากการตรวจประเมินขั้นที่ 2 (Consensus Review) กรณีที่ผู้สมัครได้รับคะแนนมากกว่า 350 คะแนน หรือมากกว่า 550 คะแนน จะได้รับการตรวจประเมินขั้นที่ 3 (Site Visit) โดยคณะผู้ตรวจประเมินจะดำเนินการตรวจสอบเอกสาร หลักฐาน รวมถึงการสัมภาษณ์ ณ สถานประกอบการ กรณีที่ตรวจสอบแล้ว **ไม่พบหลักฐาน**ตามที่ปรากฏในรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน (Application Report) หรือผลการดำเนินการจริงไม่ตามที่ระบุไว้ในรายงาน ผู้สมัครจะ **ไม่ถูกนำเสนอชื่อ**เพื่อรับรางวัลใดๆ ทั้งสิ้น
- * ภายหลังจากการตรวจประเมินขั้นที่ 3 (Site Visit) แล้วเสร็จ คณะผู้ตรวจประเมินจะสรุปผลเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการด้านเทคนิครางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อพิจารณา พร้อมกันนี้สำนักงานจะมีการตรวจสอบข้อร้องเรียนขององค์กรที่ได้รับการเสนอชื่อดังกล่าวควบคู่กันไป เพื่อประกอบการพิจารณาตัดสิน ก่อนการนำเสนอรายชื่อเพื่อให้คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติพิจารณาลงนามอนุมัติรางวัลต่อไป

ตารางเวลาดำเนินงานประจำปี 2553

กิจกรรม	วัน เดือน ปี
ขอรับหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ *	กุมภาพันธ์ 2553 เป็นต้นไป
ส่งใบรับรองคุณสมบัติเบื้องต้น	กุมภาพันธ์ - 15 มิถุนายน 2553
ส่งใบสมัคร และชำระค่าสมัคร	มีนาคม - 15 กรกฎาคม 2553
ส่งรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน กระบวนการตรวจประเมิน	มีนาคม - 15 สิงหาคม 2553
<ul style="list-style-type: none"> • ชั้นที่ 1 Independent Review และชั้นที่ 2 Consensus Review • ชั้นที่ 3 Site Visit Review 	กันยายน-พฤศจิกายน 2553 ธันวาคม 2553
อนุมัติรางวัล	มกราคม 2554
พิธีมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ	ไตรมาสแรกของปี 2554
จัดประชุมนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ	ไตรมาสแรกของปี 2554

* หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากกระทรวงอุตสาหกรรม องค์กรสามารถขอรับหนังสือได้ไม่เกินองค์กรละ 15 เล่ม ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2553 เป็นต้นไป หรือสามารถ Download ได้จาก www.tqa.or.th หากองค์กรประสงค์จะสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในปี 2554 ท่านสามารถขอรับหนังสือคู่มือการสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2554 ได้ที่ สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

** กรณีที่กำหนดการตารางเวลาดำเนินงาน (สิ้นสุด) ตรงกับวันเสาร์-วันอาทิตย์ หรือวันหยุดนักขัตฤกษ์ ขอให้ดำเนินการก่อนวันดังกล่าว

*** สำหรับตารางเวลาดำเนินงาน ประจำปี 2554 อาจมีการปรับเปลี่ยน ขอให้ติดตามได้จากคู่มือการสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2554 ต่อไป

หมายเหตุ : สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติขอสงวนสิทธิ์ในการเปลี่ยนแปลงตารางเวลาดำเนินงาน ในภายหลังได้ตามความเหมาะสม

ตารางเวลาดำเนินงานประจำปี 2554

กิจกรรม	วัน เดือน ปี
ขอรับหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	ติดตามได้จากคู่มือการสมัคร ขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2554
ส่งใบรับรองคุณสมบัติเบื้องต้น	
ส่งใบสมัคร และชำระค่าสมัคร	
ส่งรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน กระบวนการตรวจประเมิน	
• ชั้นที่ 1 Independent Review และชั้นที่ 2 Consensus Review • ชั้นที่ 3 Site Visit Review	
อนุมัติรางวัล	
พิธีมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ	
จัดประชุมนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ	

เงื่อนไขและข้อกำหนดต่างๆ ไป

การสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้จัดทำเอกสารเพื่อเผยแพร่เกี่ยวกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และคู่มือการสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (สามารถติดต่อขอรับได้ที่สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ) ประกอบด้วย

1. หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2553-2554
2. คู่มือการสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
 - คู่มือการสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2553 โดยสามารถติดต่อขอรับได้ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2553
 - คู่มือการสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2554 โดยสามารถติดต่อขอรับได้ตั้งแต่เดือนมกราคม 2554

แบบฟอร์มข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง ประจำปี 2553-2554

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติประสงค์ที่จะปรับปรุงการทำงานในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่องและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ที่นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปประยุกต์ในองค์กร ดังนั้น สำนักงานฯ จึงขอความกรุณาท่านให้ข้อมูลหรือข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการให้บริการ เมื่อท่านติดต่อเจ้าหน้าที่ในโครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
.....
2. ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2553-2554
 - 2.1 ความยาก/ง่ายในการทำความเข้าใจเนื้อหาของหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยโปรดระบุข้อความ หรือคำที่ท่านอ่านพบในหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ 2553-2554
.....
 - 2.2 องค์กรประกอบหนังสือ โดยระบุองค์ประกอบที่ท่านเห็นว่าควรปรับปรุง อาทิ รูปเล่ม ปก การออกแบบภายใน หรือตัวหนังสือที่ใช้ เป็นต้น พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะว่าควรปรับปรุงเป็นเช่นไร (หากมี)
.....
3. สิ่งที่ท่านเห็นว่าสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติควรจัดทำขึ้นเป็นเอกสาร เพราะจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรที่จะนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้
.....
4. ข้อคิดเห็นหรือข้อควรปรับปรุงในการบริหารจัดการรางวัลคุณภาพแห่งชาติและข้อควรปรับปรุงแบบฟอร์มข้อเสนอแนะฉบับนี้
.....
5. รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูล (เพื่อทางสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ จะจัดส่งหนังสือให้แก่ท่านเป็นการแสดงความขอบคุณที่ให้ข้อคิดเห็น)
ชื่อ-สกุล
ที่อยู่.....
โทรศัพท์..... โทรสาร..... e-mail.....

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ เพราะทุกความคิดเห็นของท่านจะถูกนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติประจำปี 2553-2554 ตลอดจนกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

โปรดส่งแบบฟอร์มข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงฉบับนี้กลับมายังสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ทางโทรสาร 02-619-8085 หรือสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม ที่โทรศัพท์ 02-619-5500 ต่อ 630-633 และ 635-637 สายตรง 02-619-8086, 089-489-8089

ภาพบรรยากาศพิธีมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ



พิธีมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดงานพิธีมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยได้รับเกียรติจาก นายกรัฐมนตรี หรือผู้แทนเป็นผู้มอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ รายละเอียดดังนี้

- ครั้งที่ 1 ปี 2545 จัดงานขึ้นเมื่อวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2546 ณ ศูนย์ประชุมแห่งชาติสิริกิติ์
- ครั้งที่ 2 ปี 2546 จัดงานขึ้นเมื่อวันที่ 4 มีนาคม 2547 ณ ห้องคอนเวนชันฮอลล์ หอประชุมกองทัพเรือ
- ครั้งที่ 3 ปี 2547 จัดงานขึ้นเมื่อวันที่ 26 มกราคม 2548 ณ ห้องแกรนด์บอลรูม โรงแรมอินเตอร์คอนติเนนตัล
- ครั้งที่ 4 ปี 2548 จัดงานขึ้นเมื่อวันที่ 5 กรกฎาคม 2549 ณ ห้องวิภาวดีบอลรูม โรงแรมโซฟิเทล เซ็นทรัล พลาซ่า
- ครั้งที่ 5 ปี 2549 จัดงานขึ้นเมื่อวันที่ 30 เมษายน 2550 ณ ห้องแกรนด์บอลรูม โรงแรมแชงกรีล่า
- ครั้งที่ 6 ปี 2550 จัดงานขึ้นเมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม 2551 ณ ศูนย์ประชุมแห่งชาติสิริกิติ์
- ครั้งที่ 7 ปี 2551 จัดงานขึ้นเมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2552 ณ โรงแรมครอย์ทรา ดิงเพาเวอร์ ซอยรางน้ำ



T
A



The image features the letters 'T' and 'A' in a gold, serif font. The letter 'O' is replaced by a smaller globe showing the Americas, which is part of a larger, faint globe grid in the background. The entire design is set against a dark blue background.