

THAILAND  
QUALITY  
AWARD

2552

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ  
เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ



## เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2552

- เจ้าของ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ  
ชั้น 12-15 อาคารยาคุลท์ 1025 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน  
เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400
- จัดทำโดย : สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
- พิมพ์ครั้งที่ 1 : พฤษภาคม 2552 จำนวน 5,000 เล่ม
- ISBN : 974-7783-53-7
- จำนวนหน้า : 211 หน้า
- พิมพ์ : บริษัท เจริญทอง เบส อีออฟ เดอะ เนชั่น จำกัด  
โทร. 0-2539-6869, 0-2539-6596
- ขอรับหนังสือได้ที่ : สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ  
โทรศัพท์ 0-2619-5500 ต่อ 630, 631, 632, 633 และ 637  
สายตรง 0-2619-8086 โทรสาร 0-2619-8085  
e-mail : [tqa@ftpi.or.th](mailto:tqa@ftpi.or.th) Web address : [www.tqa.or.th](http://www.tqa.or.th)



โครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA)  
ขอแสดงความขอบคุณต่อ Baldrige National Quality Program  
ที่อนุญาตให้นำหนังสือ 2008 Criteria for Performance Excellence  
มาแปลเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ 2552





ตราสัญลักษณ์	5
ความเป็นมาของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ	6
วิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์	6
ประโยชน์ต่อองค์กร	7
ผังการบริหารงาน	8
ความสำเร็จของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ	9
การบริหารรางวัลคุณภาพแห่งชาติ	9
ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Assessors)	10
ผู้รับรางวัล	10
การขยายผลรางวัลคุณภาพแห่งชาติ	11
หัวข้อและคะแนนของเกณฑ์ปี 2552	14
คำอธิบายเพื่อความเข้าใจในการอ่านเกณฑ์ทุกหัวข้อ	15
เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2552 (CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE)	16
โครงสร้างองค์กร	17
หมวด 1 การนำองค์กร	29
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	39
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	49
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	59
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	67
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	77
หมวด 7 ผลลัพธ์	85
การเปลี่ยนแปลงของเนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติประจำปี 2552	98
เมื่อเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติประจำปี 2551	
แบบฟอร์มประเมินตนเอง (ตามความสมัครใจ)	101
แนวทางการตอบเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	102
แนวทางทั่วไป	102
รูปแบบของหัวข้อ	103
แนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 1-6	104
แนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 7	107
คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับหมวดและหัวข้อ	111
ค่านิยมหลัก แนวคิด และกรอบของเกณฑ์	144
คุณลักษณะสำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	155
อภิธานศัพท์ (Glossary)	158
ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการไปสู่ความสมบูรณ์อย่างเต็มที่ (หัวข้อที่อยู่ในหมวด 1-6) ตัวช่วย	178
ในการตรวจประเมินและให้คะแนนในหมวดกระบวนการ (หมวด 1-6)	

<b>ระบบการให้คะแนน</b>	<b>180</b>
กระบวนการ หมวด 1-6	180
ผลลัพธ์ หมวด 7	182
<b>แนวทางการให้คะแนน</b>	<b>185</b>
<b>ถอดรหัสการเรียนรู้ : ตัวอย่างการประยุกต์ใช้จากการดับเพลิงสู่นวัตกรรมป้องกันอัคคีภัย</b>	<b>188</b>
<b>การสมัครรับรางวัล</b>	<b>191</b>
คุณสมบัติเบื้องต้น	191
ประเภทและจำนวนรางวัล	192
ข้อจำกัดสำหรับการสมัครในอนาคต	192
วิธีการสมัคร	193
ขั้นตอนการสมัคร	193
วิธีการขอใบรับรองคุณสมบัติเบื้องต้น	194
วิธีการขอใบสมัครรางวัลคุณภาพแห่งชาติ	194
วิธีเขียนรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน	194
การเตรียมตัวรับการตรวจประเมินขั้นที่ 3 Site Visit Review	196
การส่งเอกสารเพื่อสมัครขอรับรางวัล	196
ค่าธรรมเนียม	196
กระบวนการตรวจประเมิน	197
ตารางเวลาดำเนินงาน ประจำปี 2552	200
<b>เงื่อนไขและข้อกำหนดต่างๆ ไป</b>	<b>201</b>
การจัดประเภทอุตสาหกรรมตามกิจกรรมทางเศรษฐกิจทุกประเภทตามมาตรฐานสากล	203
ใบรับรองคุณสมบัติเบื้องต้น	204
ใบสมัครรางวัลคุณภาพแห่งชาติ	207
แบบฟอร์มข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง ประจำปี 2552	210
ภาพบรรยากาศพิธีมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ	211



## ตราสัญลักษณ์



THAILAND  
QUALITY  
AWARD

### สัญลักษณ์ :

ช่อฟ้าสีทองอร่ามลอยเด่นในห้วงจักรวาล เคียงข้างด้วยดาวฤกษ์ดวงใหญ่ส่องประกายระยิบระยับ 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 ทั้งภาคการผลิตและการบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ องค์กรที่มีวิสัยปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จเพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินการไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้

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 และมีสิทธิ์ใช้ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติซึ่งสื่อถึงความเป็นเลิศในระบบการบริหารจัดการในการโฆษณาประชาสัมพันธ์องค์กร รวมทั้งมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จและเปิดโอกาสให้มีการเข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการ เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน



## ผังการบริหารงาน



## ความสำเร็จของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ความสำเร็จของรางวัลคุณภาพแห่งชาติเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของส่วนต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งต่างก็ตระหนักถึงความสำคัญของการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้ไปใช้เป็นกลไกขับเคลื่อนขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย การสนับสนุนเหล่านี้มีในหลากหลายรูปแบบ ตั้งแต่การให้งบประมาณสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง การถ่ายทอดและแบ่งปันประสบการณ์ ความสำเร็จ การอาสาสมัคร และการให้ความร่วมมือในรูปแบบต่างๆ เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้รางวัลคุณภาพแห่งชาติคงความเป็นรางวัลเกียรติยศสูงสุดของประเทศไทย และเพื่อให้สาธารณะได้ตระหนักถึงความสำคัญและบทบาทของกลุ่มต่างๆ ดังต่อไปนี้

### กระทรวงอุตสาหกรรม

กระทรวงอุตสาหกรรมได้ให้ความสำคัญกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติในฐานะที่เป็นเครื่องมือที่ช่วยยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรของไทย ให้มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินงานที่น่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับในระดับโลก ดังนั้น ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา กระทรวงอุตสาหกรรมได้จัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนและติดตามความสำเร็จของโครงการนี้อย่างต่อเนื่อง และมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนให้รางวัลนี้เป็นที่ยอมรับของภาครัฐและเอกชนจวบจนทุกวันนี้

### สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (FTPI)

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม โดยมีมูลนิธิเพื่อสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติมารับรองการดำเนินงาน ทำหน้าที่รณรงค์ส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตของประเทศ สร้างเครือข่ายความร่วมมือในทุกภาคส่วน เพื่อสร้างความเข้าใจในการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ให้เป็นประโยชน์อันจะส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรและของประเทศ

### สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (OTQA)

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยมีผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นผู้รับมอบอำนาจ นำนโยบายไปบริหารจัดการสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และติดตามผลการปฏิบัติงาน ให้กระบวนการรางวัลคุณภาพแห่งชาติสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่รู้จักยอมรับอย่างแพร่หลายในทุกภาคส่วนของประเทศ

### การบริหารรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ประกอบด้วยคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และอนุกรรมการ รวม 3 คณะ ได้แก่

#### 1) คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA National Committee)

ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินการ อนุมัติรางวัลคุณภาพแห่งชาติ อนุมัติเกณฑ์และกระบวนการตัดสินรางวัล และแต่งตั้งผู้ตรวจประเมิน

## 2) คณะอนุกรรมการด้านเทคนิครางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA Technical Sub-Committee)

ทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์และกระบวนการตัดสินรางวัล กระบวนการสรรหา คัดเลือก พัฒนาและเสนอรายชื่อผู้ตรวจประเมิน รวมถึงพิจารณาถ้อยแถลงขององค์กรที่ผ่านเกณฑ์การรับรางวัลเพื่อนำเสนอคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

## 3) คณะอนุกรรมการด้านการส่งเสริมและสนับสนุนรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA Promotion Sub-Committee)

ทำหน้าที่ในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์สร้างการรับรู้ต่อสาธารณะ และกระตุ้นให้ องค์กรนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ รวมถึงการหางบประมาณสนับสนุนการดำเนินการ

## ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Assessors)

ผู้ตรวจประเมินมีบทบาทสำคัญในการตรวจประเมิน และจัดทำรายงานป้อนกลับให้แก่องค์กรผู้สมัครเข้ารับรางวัล รวมถึงการนำเสนอรายชื่อองค์กรที่ผ่านเกณฑ์การรับรางวัลสู่ที่ประชุมคณะกรรมการด้านเทคนิครางวัลคุณภาพแห่งชาติ ผู้ตรวจประเมินประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจากภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งอาสาสมัครมาทำหน้าที่ผู้ตรวจประเมินโดยไม่ได้รับค่าตอบแทน ในแต่ละปีคณะกรรมการด้านเทคนิครางวัลคุณภาพแห่งชาติจะทำการสรรหา และคัดเลือกผู้มีคุณสมบัติที่เหมาะสมผ่านกระบวนการคัดเลือกและฝึกอบรมที่เข้มข้น เพื่อให้ได้ผู้ตรวจประเมินที่พร้อมในด้านคุณสมบัติและคุณธรรมจริยธรรม นอกจากนี้ผู้ตรวจประเมินทุกคนยังต้องเข้ารับการฝึกอบรมประจำปี เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายใต้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมจะขึ้นทะเบียนเป็นผู้ตรวจประเมินประจำปีเพื่อทำหน้าที่ในปีนั้นๆ นอกจากนี้ทำหน้าที่ในการตรวจประเมินแล้ว ผู้ตรวจประเมินยังมีบทบาทสำคัญในการเผยแพร่และสร้างความรู้ความเข้าใจในรางวัลคุณภาพแห่งชาติให้แก่หน่วยงาน สมาคม และชุมชนทางวิชาชีพต่างๆ ต่อไป

## ผู้รับรางวัล

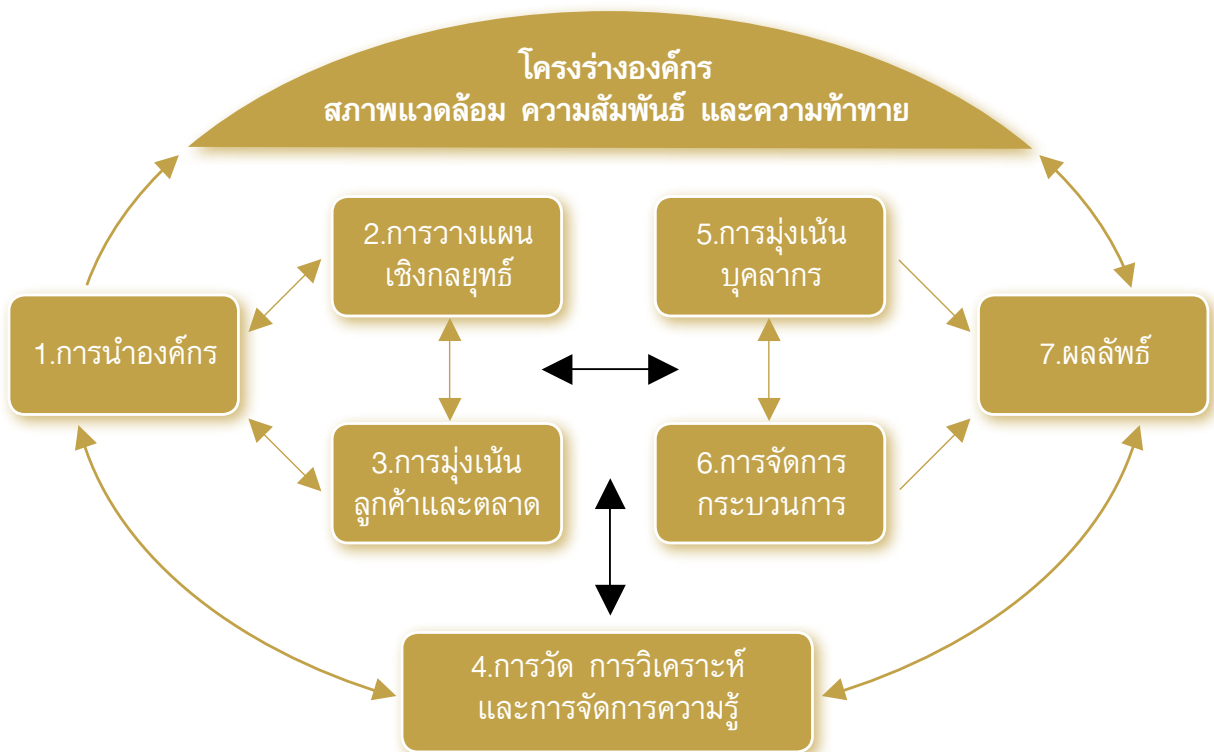
องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติจะต้องถือปฏิบัติตามข้อกำหนดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติในการแบ่งปันประสบการณ์จากบทเรียนแห่งความสำเร็จขององค์กรและกลยุทธ์ด้านคุณภาพ เพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ ได้เรียนรู้และนำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม อย่างไรก็ตามองค์กรที่ได้รับรางวัลไม่จำเป็นต้องเปิดเผยข้อมูลที่เป็นความลับทางธุรกิจหากไม่ต้องการ กลไกสำคัญในการแบ่งปันประสบการณ์คือ งานสัมมนาผู้รับรางวัล (Winner Conference) และการสัมมนากรณีศึกษาที่เป็นเลิศ (Winner Best Practices) ซึ่งสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติจัดเป็นประจำทุกปี โดยมุ่งหวังให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนได้เก็บเกี่ยวบทเรียนจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จทั้งหลาย และนำไปปรับใช้กับองค์กรของตนเอง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 ผู้ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC) ทุกรายได้แสดงความมุ่งมั่นในบทบาทของการเป็นต้นแบบของการพัฒนาด้วยการนำเสนอสารสนเทศเกี่ยวกับการดำเนินการสู่ความเป็นเลิศของตน อย่างเปิดเผยจริงใจแก่ผู้เข้าร่วมสัมมนานับพันคนทุกปี เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรจำนวนมากได้ริเริ่มนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้เพื่อยกระดับขีดความสามารถขององค์กร และเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

## การขยายผลรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ได้ถูกนำไปใช้เป็นกรอบการพัฒนารางวัลคุณภาพอื่นๆ ในภาครัฐและเอกชนอย่างแพร่หลาย เช่น มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ (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 ซึ่งเป็นองค์กรภาคการผลิตทั้งหมด และมีองค์กรที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC) 22 องค์กร ประกอบด้วย องค์กรด้านการผลิต 15 องค์กร (ในทึ้นนี้เป็นองค์กร 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. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นบุคลากร
6. การจัดการกระบวนการ
7. ผลลัพธ์

### โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร กำหนดบริบทให้กับวิธีการที่องค์กรปฏิบัติ สภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ที่สำคัญในการทำงาน และความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ เป็นแนวทางที่กำหนดกรอบให้กับระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร

### การปฏิบัติการของระบบ

การปฏิบัติการของระบบประกอบด้วยเกณฑ์ 6 หมวดที่อยู่ส่วนกลางของภาพ ซึ่งระบุลักษณะของการปฏิบัติการและผลลัพธ์ที่องค์กรบรรลุ

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

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

การทำงานทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ด้านลูกค้า ด้านตลาดและการเงิน ด้านการดำเนินงานภายใน ด้านบุคลากร ด้านธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคม

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

## พื้นฐานของระบบ

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

## โครงสร้างเกณฑ์

เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดในภาพหน้า 10 นี้ประกอบด้วยหัวข้อและประเด็นพิจารณาต่างๆ

### หัวข้อ

หัวข้อทั้งหมดมี 18 หัวข้อ แต่ละหัวข้อมุ่งเน้นข้อกำหนดที่สำคัญ โดยชื่อหัวข้อและคะแนนแสดงอยู่ที่หน้า 14 รูปแบบหัวข้อแสดงอยู่ที่หน้า 111

### ประเด็นพิจารณา

ในแต่ละหัวข้อมีประเด็นพิจารณาอย่างน้อยหนึ่งประเด็น องค์กรจึงควรตอบคำถามตามข้อกำหนดต่างๆ ของแต่ละประเด็นพิจารณา

# หัวข้อและคะแนนของเกณฑ์ปี 2552

## โครงสร้างองค์กร

### 1. ลักษณะองค์กร

### 2. ความท้าทายต่อองค์กร

หมวดและหัวข้อต่างๆ	คะแนน
หมวด 1 การนำองค์กร	120
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	70
1.2 ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม	50
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	80
2.1 การจัดทำกลยุทธ์	40
2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ	40
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	110
3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด	50
3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า	60
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	80
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร	40
4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้	40
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	100
5.1 ความผูกพันของบุคลากร	55
5.2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร	45
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	110
6.1 การออกแบบระบบงาน	50
6.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	60
หมวด 7 ผลลัพธ์	400
7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ	70
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	70
7.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด	65
7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	65
7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ	65
7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร	65
คะแนนรวม	1000



## คำอธิบายเพื่อความเข้าใจในการอ่านเกณฑ์ทุกหัวข้อ :

1. คำที่ขีดเส้นใต้ ให้ไปดูอภิธานศัพท์ ตั้งแต่หน้า 158-177
2. คำที่เป็นตัวเอียงในหมายเหตุ หมายถึง คำอธิบายสำหรับองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร
3. (\*) หมายถึง ในการตอบประเด็นนี้ ให้พิจารณาตามความเหมาะสม
4. ในข้อกำหนดต่างๆ ของประเด็นพิจารณา ที่มีตัวเลขในวงเล็บ [เช่น 1ก.(3)] ประกอบด้วย คำถามหลายคำถาม คำถามเหล่านี้มีความสัมพันธ์กัน และไม่จำเป็นต้องแยกตอบแต่ละคำถาม คำถามย่อยเหล่านี้ใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจว่าต้องใช้สารสนเทศใดในการตอบ
5. หมายเหตุท้ายเกณฑ์แต่ละหัวข้อมีจุดประสงค์ 3 ประการ คือ
  - 1) อธิบายคำหรือข้อกำหนดของแต่ละหัวข้อให้ชัดเจน
  - 2) แนะนำวิธีการตอบตามข้อกำหนดของหัวข้อ
  - 3) ชี้ให้เห็นความเชื่อมโยงที่สำคัญกับหัวข้ออื่น

โดยสรุป จุดประสงค์ของหมายเหตุ คือ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถตอบคำถามต่างๆ ตามข้อกำหนดของหัวข้อ





# CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE

## 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 Examiners and Judges 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.

## 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 ประจำปี 2552

### ความสำคัญของการเริ่มต้นด้วยโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจาก

- เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดในการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง และการเขียนรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน
- ช่วยในการระบุสารสนเทศสำคัญที่อาจขาดหายไป และมุ่งเน้นที่ความต้องการ/ข้อกำหนดและผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญ
- ผู้ตรวจประเมินใช้โครงสร้างองค์กรนี้ ในการตรวจประเมินรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน รวมถึงการเยี่ยมชม ณ สถานประกอบการ เพื่อจะได้เข้าใจองค์กร และสิ่งที่องค์กรเห็นว่ามีผลสำคัญ (องค์กรจะถูกประเมินตามข้อกำหนดของเกณฑ์โดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ อิทธิพล และความท้าทายขององค์กร ซึ่งแสดงไว้ในโครงสร้างองค์กร)
- โครงสร้างองค์กรอาจนำมาใช้เพื่อประเมินตนเองในเบื้องต้น หากองค์กรพบว่า มีประเด็นใดหรือสารสนเทศใดที่ขัดแย้งกัน มีน้อยหรือไม่มีเลย องค์กรสามารถใช้ประเด็นเหล่านี้ในการวางแผนปฏิบัติการได้ โดยไม่ต้องประเมินต่อให้เต็มรูปแบบ

### โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร คือ ภาพรวมขององค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินการ และความท้าทายที่สำคัญที่องค์กรเผชิญอยู่

#### 1. ลักษณะองค์กร : คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

ให้อธิบายถึงลักษณะสภาพแวดล้อมการดำเนินการขององค์กร และความสัมพันธ์ที่สำคัญกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

### **a. Organizational Environment**

- (1) What are your organization's main products and services? What are the delivery mechanisms used to provide your products and services to your CUSTOMERS?
- (2) What is your organizational culture? What are your stated PURPOSE, VISION, MISSION, and VALUES?
- (3) What is your WORKFORCE profile? What are your WORKFORCE or employee groups and SEGMENTS? What are their KEY requirements and expectations? What are their education levels? 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 CUSTOMER and STAKEHOLDER groups and market SEGMENTS, as appropriate? What are their KEY requirements and expectations for your products, services, and operations? What are the differences in these requirements and expectations among CUSTOMER and STAKEHOLDER groups and market SEGMENTS?
- (3) What are your most important types of suppliers, PARTNERS, COLLABORATORS, and distributors? What role do these suppliers, PARTNERS, COLLABORATORS, and distributors play in your WORK SYSTEMS and the production and delivery of your KEY products and services? What role, if any, do they play in your organizational INNOVATION PROCESSES? What are your most important supply chain requirements?
- (4) What are your KEY supplier and CUSTOMER partnering relationship and communication mechanisms?

### ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร

- (1) องค์กรมีผลิตภัณฑ์และบริการหลักอะไรบ้าง กลไกที่องค์กรใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้แก่ลูกค้าคืออะไร
- (2) องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร จุดประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กรที่ได้ประกาศไว้คืออะไร
- (3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากรเป็นอย่างไร มีการจำแนกบุคลากรหรือพนักงานออกเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง กลุ่มเหล่านี้มีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไร มีการศึกษาระดับใด มีความหลากหลายของบุคลากรและภาระงานในองค์กรอย่างไร มีกลุ่มอะไรบ้างที่จัดตั้งให้ทำหน้าที่ต่อรองกับองค์กร มีสิทธิประโยชน์ และข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่สำคัญอะไร
- (4) องค์กรมีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ ที่สำคัญอะไรบ้าง
- (5) องค์กรดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับอะไรบ้าง กฎระเบียบข้อบังคับด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ข้อกำหนดเกี่ยวกับการรับรองระบบงาน การรับรองหรือข้อกำหนดด้านการจดทะเบียน มาตรฐานอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง และกฎระเบียบข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม การเงิน และผลิตภัณฑ์ ที่บังคับใช้กับองค์กรมีอะไรบ้าง

### ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

- (1) โครงสร้างองค์กร และระบบธรรมาภิบาลขององค์กรมีลักษณะอย่างไร ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ผู้นำระดับสูง และองค์กรแม่มีลักษณะเช่นใด (\*)
- (2) กลุ่มลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนตลาดที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง (\*) กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญต่อผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการอะไร ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนตลาดที่สำคัญแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไร
- (3) ประเภทของผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ และผู้จัดจำหน่ายที่สำคัญที่สุดคือใคร มีบทบาทอะไรในระบบงาน กระบวนการผลิต การส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญ มีบทบาทอะไรหรือไม่ในกระบวนการสร้างนวัตกรรมขององค์กร ข้อกำหนดที่สำคัญที่สุดของห่วงโซ่อุปทานขององค์กรคืออะไร
- (4) ความสัมพันธ์ในเชิงคู่ค้าระหว่างองค์กรกับผู้ส่งมอบ และกับลูกค้าที่สำคัญเป็นอย่างไร กลไกการสื่อสารระหว่างกันคืออะไร

## Notes :

- N1.** Mechanisms for product and service delivery to your end-use customers (P.1a[1]) might be direct or through dealers, distributors, collaborators, or channel partners.
- N2.** 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.
- N3.** Market segments (P.1b[2]) might be based on product or service lines or features, distribution channels, business volume, geography, or other factors that are important to your organization to define related market characteristics.
- N4.** Customer and stakeholder 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, socially responsible behavior, and community service. For some nonprofit organizations, requirements also might include administrative cost reductions, at-home services, rapid response to emergencies, and multilingual services.
- N5.** Communication mechanisms (P.1b[4]) should be two-way and might be in person, via e-mail, Webbased, or by telephone. For many organizations, these mechanisms may change as marketplace, customer, or stakeholder requirements change.
- N6.** While some nonprofit organizations offer products and services (P.1a[1]), many might appropriately interpret this phrase as programs or projects and services.
- N7.** Customers (P.1a[1]) are the users and potential users of your products, programs, and services. In some *nonprofit organizations, customers might include members, taxpayers, citizens, recipients, clients, and beneficiaries. Market segments might be referred to as constituencies.*

**หมายเหตุ :**

- หมายเหตุ 1** กลไกในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้ผู้บริโภคโดยตรง [1.ก.(1)] อาจส่งมอบโดยตรงหรือผ่านตัวแทนจำหน่าย ผู้จัดจำหน่าย คู่ความร่วมมือ หรือผ่านคู่ค้า
- หมายเหตุ 2** บุคลากรหรือกลุ่มและส่วนของพนักงาน (รวมถึงกลุ่มที่ทำหน้าที่เจรจาต่อรองต่างๆ) [1.ก.(3)] อาจจัดแบ่งตามประเภทของการจ้างงาน หรือความสัมพันธ์ด้านการรายงานตามสัญญาจ้าง ทำเลที่ตั้ง กะการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายที่ให้ความสำคัญต่อครอบครัว พนักงาน หรือปัจจัยอื่นๆ
- หมายเหตุ 3** ส่วนตลาด [1.ข.(2)] อาจแบ่งตามสายหรือคุณสมบัติพิเศษของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ช่องทางการจัดจำหน่าย ขนาดธุรกิจ ภูมิศาสตร์ หรือปัจจัยอื่นๆ ที่สำคัญต่อองค์กรในการจำแนกคุณลักษณะของตลาดที่เกี่ยวข้อง
- หมายเหตุ 4** ความต้องการของกลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนตลาด [1.ข.(2)] อาจรวมถึงการส่งมอบที่ตรงเวลา ระดับของเสียต่ำ ความปลอดภัย การป้องกันภัย การให้ส่วนลด การสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ การตอบสนองอย่างรวดเร็ว การบริการหลังการขาย พฤติกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม และการบริการชุมชน สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรบางแห่ง ความต้องการอาจรวมถึงการลดต้นทุนการบริหารจัดการ การให้บริการตามบ้าน ความรวดเร็วของการตอบสนองในภาวะฉุกเฉิน และการใช้หลายภาษาในการให้บริการ
- หมายเหตุ 5** กลไกการสื่อสารต่างๆ [1.ข.(4)] ควรเป็นการสื่อสารสองทิศทาง และอาจกระทำในลักษณะการติดต่อโดยบุคคล จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ผ่านเว็บ หรือทางโทรศัพท์ หลายองค์กรอาจเปลี่ยนแปลงกลไกเหล่านี้ตามการเปลี่ยนแปลงความต้องการของตลาด ลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- หมายเหตุ 6** ในขณะที่องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่งอาจมีผลิตภัณฑ์และบริการ [1.ก.(1)] แต่สำหรับหลายองค์กรอาจหมายถึงโปรแกรม หรือโครงการ และบริการ
- หมายเหตุ 7** ลูกค้า [1.ก.(1)] หมายถึง ผู้ใช้และผู้คาดว่าจะใช้ผลิตภัณฑ์ โปรแกรม และบริการ สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง ลูกค้าอาจรวมถึงสมาชิก ผู้เสียภาษี ประชาชน ผู้รับบริการ ลูกค้า และผู้ได้รับประโยชน์ โดยที่ส่วนตลาดอาจเป็นกลุ่มผู้รวมตัวกัน

- 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.*

- หมายเหตุ 8** องค์กรที่ไม่แสวงหากำไรหลายแห่ง ต้องพึ่งพาอาสาสมัครอย่างมากในการบรรลุการทำงาน  
ดังนั้น เมื่อกล่าวถึงบุคลากรควรรวมถึงอาสาสมัครเหล่านี้ไว้ด้วย [1.ก.(3)]
- หมายเหตุ 9** สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร มาตรฐานอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง [1.ก.(5)] อาจรวมถึง  
จรรยาบรรณและคู่มือนโยบายในอุตสาหกรรมนั้น คำว่า “อุตสาหกรรม” ในเกณฑ์นี้ หมายถึง  
ภาคส่วนที่องค์กรดำเนินการอยู่ สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ภาคส่วนดังกล่าวอาจ  
เป็นองค์กรการกุศล สมาคมและชมรมวิชาชีพ องค์กรศาสนา หรือหน่วยงานภาครัฐ หรือ  
ภาคส่วนย่อยของหน่วยงานเหล่านั้น
- หมายเหตุ 10** สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง ระบบธรรมาภิบาล และการรายงานผล [1.ข.(1)]  
อาจรวมถึงความสัมพันธ์กับหน่วยงานต้นสังกัด มูลนิธิ หรือแหล่งเงินทุนอื่นๆ



## P.2 Organizational Challenges: What are your key organizational challenges?

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 is 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 and LEARNING PROCESSES?

## 2. ความท้าทายต่อองค์กร : ความท้าทายที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

- (1) องค์กรอยู่ที่ลำดับใดในการแข่งขัน ให้อธิบายขนาดและการเติบโตขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรในอุตสาหกรรมหรือตลาดเดียวกัน รวมทั้งจำนวนและประเภทของคู่แข่ง
- (2) อะไรคือปัจจัยหลัก ที่กำหนดความสำเร็จขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอะไรที่สำคัญ ซึ่งมีผลต่อสถานะการแข่งขันขององค์กร รวมถึงโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือ (\*)
- (3) แหล่งข้อมูลสำคัญที่มีอยู่สำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน มีอะไรบ้าง แหล่งข้อมูลสำคัญที่มีอยู่สำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบจากอุตสาหกรรมอื่นมีอะไรบ้าง และมีข้อจำกัดอะไรบ้างในการได้มาซึ่งข้อมูลเหล่านี้ (ถ้ามี)

### ข. บริบทเชิงกลยุทธ์

ความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ด้านธุรกิจ ด้านการปฏิบัติการ และด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรคืออะไร ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กรมีอะไรบ้าง

### ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ส่วนประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งกระบวนการประเมินผลและกระบวนการเรียนรู้คืออะไร

**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 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 Baldrige Examiners set an overall context for your approach to performance improvement. Overall approaches to performance improvement might include implementing a Lean Enterprise System, applying Six Sigma methodology, using ISO 9000 : 2000 standards, or employing other process improvement tools.
- 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.*

**หมายเหตุ :**

- หมายเหตุ 1** คำว่า “ปัจจัยหลัก” [2.ก.(2)] อาจรวมถึงสิ่งที่ทำให้องค์กรมีความแตกต่างทางธุรกิจ เช่น การเป็นผู้นำด้านราคา การให้บริการออกแบบ อัตราของการสร้างนวัตกรรม ทำเลที่ตั้งที่ใกล้กับลูกค้า ความสามารถในการเข้าถึง รวมถึงการรับประกันและทางเลือกด้านผลิตภัณฑ์ สำหรับองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง สิ่งที่ทำให้มีความแตกต่าง อาจรวมถึงระดับอิทธิพลที่มีต่อผู้มีอำนาจตัดสินใจ อัตราส่วนต้นทุนการบริหารจัดการ ชื่อเสียงในด้านการส่งมอบโปรแกรมหรือบริการ และเวลาที่รอคอยบริการ
- หมายเหตุ 2** ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (2.ข.) อาจเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ การปฏิบัติการ อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร โลกาภิวัตน์ ห่วงโซ่คุณค่า และคนที่เกี่ยวข้อง
- หมายเหตุ 3** การปรับปรุงผลการดำเนินการ (2.ค.) เป็นมิติการตรวจประเมินองค์กรตามระบบการให้คะแนน เพื่อประเมินระดับความสมบูรณ์ของแนวทาง และการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ คำถามนี้ช่วยให้องค์กรและผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติกำหนดบริบทโดยรวมของแนวทางที่ใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร แนวทางโดยรวมในการปรับปรุงกระบวนการ อาจรวมถึงการใช้ Lean Enterprise System, Six Sigma, มาตรฐาน ISO 9000:2000 หรือเครื่องมือปรับปรุงกระบวนการอื่นๆ
- หมายเหตุ 4** บ่อยครั้งที่องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง ทั้งการแข่งขันกับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรอื่น และกับหน่วยงานอื่นที่ให้บริการคล้ายคลึงกัน เพื่อให้ทำให้เกิดความมั่นคงในด้านแหล่งทุนสนับสนุน และอาสาสมัคร สมาชิกภาพ การเป็นที่รู้จักในชุมชน และความสนใจของสื่อ
- หมายเหตุ 5** คำว่า “ธุรกิจ” สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (2.ข.) ที่ใช้ในเกณฑ์ทั้งหมด หมายถึง พันธกิจหลักหรือกิจกรรมระดับองค์กร

# 1. Leadership

The Leadership Category examines HOW your organization's SENIOR LEADERS guide and sustain your organization. Also examined are your organization's GOVERNANCE and HOW your organization addresses its ethical, legal, and community responsibilities.

## 1.1 Senior Leadership : How do your senior leaders lead?

Describe HOW SENIOR LEADERS 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 and VALUES

- (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 SENIOR LEADERS 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 personally participate in succession planning and the development of future organizational leaders?



## หมวด 1 การนำองค์กร (120 คะแนน)

ในหมวดการนำองค์กรนี้ เป็นการตรวจประเมินว่าผู้นำระดับสูงขององค์กรชั้นนำและทำให้องค์กรมีความยั่งยืนอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินระบบธรรมาภิบาลขององค์กร และการดำเนินการโดยมุ่งเน้นจริยธรรม กฎหมาย และความรับผิดชอบต่อชุมชน

### 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง : ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร (70 คะแนน)

ให้อธิบายการดำเนินการที่ผู้นำระดับสูงชั้นนำและทำให้องค์กรมีความยั่งยืน รวมทั้งอธิบายการดำเนินการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร และกระตุ้นให้มีผลการดำเนินการที่ดี

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม

- (1) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม รวมถึงถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมเพื่อนำไปปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์กรไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและลูกค้าที่สำคัญ ลูกค้าย รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (\*) การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กรอย่างไร
- (2) ผู้นำระดับสูงดำเนินการด้วยตนเองอย่างไรในการสร้างบรรยากาศในองค์กรเพื่อส่งเสริม กำกับ และส่งผลให้มีการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม
- (3) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรที่จะทำให้องค์กรมีความยั่งยืน ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ การบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การสร้างนวัตกรรม ความคล่องตัวขององค์กร และมีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าคู่แข่งหรือเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับองค์กรอื่นๆ รวมทั้งการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล นอกจากนี้ผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วมโดยตรงอย่างไรในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำขององค์กรในอนาคต

## 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 SENIOR LEADERS 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 inform them on 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.
- N3.** A focus on action (1.1b[2]) considers the workforce, the work systems, and the hardassets of your organization. It includes 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.
- 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.*

## ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร

- (1) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรทุกคนทั่วทั้งองค์กร ผู้นำระดับสูงกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทางทั่วทั้งองค์กรอย่างไร ผู้นำระดับสูงสื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญๆ อย่างไร ผู้นำระดับสูงมีบทบาทเชิงรุกอย่างไรในการให้รางวัลและยกย่องชมเชยบุคลากรเพื่อเสริมสร้างให้มีผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งการให้ความสำคัญกับลูกค้าและธุรกิจ
- (2) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการมุ่งเน้นให้เกิดการลงมือทำ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ปรับปรุงผลการดำเนินการ และบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้นำระดับสูงทบทวนตัววัดผลการดำเนินการอะไรบ้างเป็นประจำ เพื่อสื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงสิ่งที่ต้องทำ ในการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ ผู้นำระดับสูงคำนึงถึง และดำเนินการอย่างไร ในการนำเรื่อง การสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาพิจารณา

### หมายเหตุ:

- หมายเหตุ 1** วิสัยทัศน์ขององค์กร [1.1ก.(1)] ควรเป็นตัวกำหนดบริบทของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ได้อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2
- หมายเหตุ 2** องค์กรที่มีความยั่งยืน [1.1ก.(3)] เป็นองค์กรที่สามารถตอบสนองต่อความจำเป็นทางธุรกิจในปัจจุบัน รวมทั้งมีความคล่องตัวและการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรพร้อมรับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและตลาดในอนาคต ในกรณีนี้ แนวคิดเรื่องนวัตกรรมที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในอนาคตนั้น รวมถึงนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมระดับองค์กรที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในอนาคตด้วย นอกจากนี้้องค์กรที่มีความยั่งยืนจะต้องมีสภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยและมีการรักษาความปลอดภัยสำหรับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่สำคัญ
- หมายเหตุ 3** การมุ่งเน้นให้เกิดการลงมือทำ [1.1ข.(2)] ต้องคำนึงถึงบุคลากร ระบบงาน และสินทรัพย์ที่จับต้องได้ขององค์กร การปรับปรุงผลิตภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจบรรลุได้โดยการขจัดความสูญเปล่าหรือลดรอบเวลา และอาจใช้เทคนิคต่างๆ เช่น Six Sigma, Lean รวมถึงการลงมือทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร
- หมายเหตุ 4** ผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กรควรรายงานในหัวข้อ 7.1-7.6
- หมายเหตุ 5** สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัครมาช่วยทำงานนั้น การตอบข้อ [1.1ข.(1)] ควรกล่าวถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครเหล่านั้นด้วย



## 1.2 Governance and Social Responsibilities : How do you govern and address your social responsibilities?

Describe your organization's GOVERNANCE system. Describe HOW your organization addresses its responsibilities to the public, ensures ETHICAL BEHAVIOR, and practices good citizenship.

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 develop and to improve both their personal leadership EFFECTIVENESS and that of your board and LEADERSHIP SYSTEM, as appropriate?

### b. Legal and ETHICAL BEHAVIOR

- (1) HOW do you address any adverse impacts on society of your products, services, and operations? HOW do you anticipate public concerns with current and future products, services, and operations? HOW do you prepare for these concerns in a proactive manner, including using resource-sustaining 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, services, and operations?

## 1.2 ธรรมชาติและความรับผิดชอบต่อสังคม : องค์กรดำเนินการอย่างไรในเรื่องการกำกับดูแลองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคม (50 คะแนน)

ให้อธิบายถึงระบบธรรมชาติขององค์กร และวิธีการที่องค์กรแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและทำหน้าที่พลเมืองดี

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. ธรรมชาติขององค์กร

- (1) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในเรื่องต่างๆ ที่สำคัญในระบบธรรมชาติ
  - ความรับผิดชอบต่อในการกระทำของผู้บริหาร
  - ความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน
  - ความโปร่งใสในการดำเนินการ รวมถึงการคัดเลือกคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร (\*)
  - การตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระ
  - การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น (\*)
- (2) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำระดับสูงซึ่งรวมถึงผู้นำสูงสุดด้วย รวมทั้งการประเมินผลการดำเนินการของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร (\*) ผู้นำระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการข้างต้นไปพัฒนาต่อและปรับปรุงประสิทธิผลของการนำองค์กรของผู้นำแต่ละคนและของคณะกรรมการรวมทั้งระบบการนำองค์กรต่อไปอย่างไร (\*)

### ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

- (1) องค์กรดำเนินการอย่างไรในกรณีที่ผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการมีผลกระทบต่อสังคม องค์กรได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะที่มีต่อผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตอย่างไร องค์กรมีการเตรียมการเชิงรุกในประเด็นดังกล่าวอย่างไร ทั้งนี้รวมถึงการใช้กระบวนการที่ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสิ่งแวดล้อม (\*) องค์กรมีกระบวนการ ตั้ววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไร ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดด้านกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดหรือดีกว่าที่กำหนด และองค์กรมีกระบวนการ ตั้ววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการขององค์กร

- (2) HOW does your organization promote and ensure 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, and other STAKEHOLDERS? HOW do you monitor and respond to breaches of ETHICAL BEHAVIOR?

**c. Support of KEY Communities**

HOW does your organization actively support and strengthen your KEY communities? HOW do you identify KEY communities and determine areas of emphasis for organizational involvement and support? What are your KEY communities? HOW do your SENIOR LEADERS, in concert with your WORKFORCE, contribute to improving these communities?

**Notes :**

- N1.** Societal responsibilities in areas critical to your organization’s ongoing 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), environmental improvements through use of “green” technology or other means, or conservation activities, 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.*

- (2) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านขององค์กรเป็นไปอย่างมีจริยธรรม องค์กรมีกระบวนการ และตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญอะไรในการส่งเสริมและกำกับดูแลให้มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมภายใต้โครงสร้างระบบธรรมาภิบาลและตลอดทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า คู่ค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำกับดูแล และดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

### ค. การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

องค์กรดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญต่อองค์กรอย่างจริงจัง มีวิธีการกำหนดชุมชนที่สำคัญต่อองค์กร และกำหนดกิจกรรมที่องค์กรเข้าไปมีส่วนร่วมและสนับสนุนชุมชนนั้นๆ อย่างไร ชุมชนที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง ผู้นำระดับสูงและบุคลากรร่วมมือกันในการพัฒนาชุมชนนั้นอย่างไร

#### หมายเหตุ :

**หมายเหตุ 1** ควรนำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมในประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรไปใช้ประกอบในการจัดทำกลยุทธ์ (หัวข้อ 2.1) และในการจัดการกระบวนการ (หมวด 6) ด้วย ในหัวข้อผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร (หัวข้อ 7.6) ควรประกอบด้วยผลลัพธ์ที่สำคัญ เช่น ผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย การปรับปรุงสิ่งแวดล้อมโดยใช้ เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Technology) กิจกรรมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมหรือวิธีการอื่นๆ

**หมายเหตุ 2** ความโปร่งใสในการดำเนินการของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร [1.2ก.(1)] ควรครอบคลุมเรื่องการควบคุมภายในของกระบวนการธรรมาภิบาล สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง คณะกรรมการที่ปรึกษาภายนอกอาจทำหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรทั้งหมดหรือบางส่วน สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรที่ทำหน้าที่ดูแลรักษาเงินกองทุนของสาธารณะ ต้องเน้นความสำคัญในเรื่องการดูแลรักษาเงินกองทุนสาธารณะ และความโปร่งใสในการดำเนินงาน

- N3.** Leadership performance evaluation (1.2a[2]) might be supported by peer reviews, formal performance management reviews (5.1b), 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.
- N5.** Areas of community support appropriate for inclusion in 1.2c might include your efforts to strengthen local community services, education, and health; the environment, including collaborative activities to conserve the environment or natural resources; and 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 employee 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, 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.*

- หมายเหตุ 3** การประเมินผลการนำองค์กร [1.2ก.(2)] สามารถใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินโดยผู้ร่วมงานและผลการทบทวนผลการดำเนินการของผู้บริหารอย่างเป็นทางการ (5.1ข.) รวมทั้งใช้ข้อมูลป้อนกลับและผลสำรวจของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ที่ทำอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ
- สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและองค์กรภาครัฐบางแห่ง คณะกรรมการที่ปรึกษาภายนอกอาจประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร*
- หมายเหตุ 4** ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม [1.2ข.(2)] อาจรวมถึงอัตราส่วนของกรรมการอิสระของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ตัววัดที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้ถือหุ้นและผู้ไม่ได้ถือหุ้น การรายงานและการจัดการกับการกระทำที่ขัดต่อจริยธรรม ผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อจริยธรรมขององค์กร การใช้โทรศัพท์สายด่วนเฉพาะสำหรับเรื่องจริยธรรม รวมทั้งผลการทบทวนและการตรวจสอบด้านจริยธรรม ซึ่งอาจรวมถึงหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีนโยบาย การฝึกอบรมบุคลากร และระบบการติดตามเฝ้าระวังในเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อนและการใช้เงินกองทุนอย่างเหมาะสม
- หมายเหตุ 5** การอธิบายเรื่องการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญในหัวข้อ 1.2ค. นั้น อาจรวมถึงสิ่งที่องค์กรทำเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้งานบริการ การศึกษา และสุขอนามัยของชุมชน การปรับปรุงสิ่งแวดล้อม รวมถึงความร่วมมือในการอนุรักษ์สภาพแวดล้อมหรือทรัพยากรธรรมชาติ และการส่งเสริมการค้าขาย ธุรกิจ หรือสมาคมวิชาชีพต่างๆ
- หมายเหตุ 6** หัวข้อ 1.2 ไม่ครอบคลุมถึงสุขอนามัยและความปลอดภัยของบุคลากร องค์กรควรอธิบายเรื่องนี้ในหัวข้อ 5.2
- หมายเหตุ 7** องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ควรอธิบายถึงวิธีการที่จะดำเนินการตามข้อกำหนดและมาตรฐานของกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ ที่ใช้ในการควบคุมการระดมทุนและการลือบบี้ไว้ใน [1.2ข.(1)] (\*)
- หมายเหตุ 8** สำหรับองค์กรการกุศลบางแห่งที่มีพันธกิจในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญโดยตรงอยู่แล้ว (1.2ค.) องค์กรควรอธิบายถึง “การทุ่มเทเป็นพิเศษ” ในการอุทิศตนเพื่อสนับสนุนชุมชนนั้นๆ

## 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 determines its STRATEGIC CHALLENGES and ADVANTAGES. Describe HOW your organization establishes its strategy and STRATEGIC OBJECTIVES to address these CHALLENGES and enhance its 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 STRATEGIC CHALLENGES and ADVANTAGES, as identified in response to P.2 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, CUSTOMER preferences, competition, or the regulatory environment
  - long-term organizational SUSTAINABILITY
  - your ability to execute the strategic plan



## หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (80 คะแนน)

ในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กรอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้เพื่อนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

### 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์ (40 คะแนน)

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรใช้ในการกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ อธิบายการสร้างกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ที่ให้ความสำคัญต่อความท้าทาย และเสริมสร้างความสำเร็จได้เปรียบ สรุปลักษณะสำคัญขององค์กรและเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. การจัดทำกลยุทธ์

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ มีอะไรบ้าง และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง กระบวนการดังกล่าวสามารถระบุจุดบอดที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่อธิบายไว้ในโครงสร้างองค์กรข้อ 2 กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกรอบเวลา และทำให้กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าได้นำปัจจัยที่สำคัญต่อไปนี้มาประกอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเหล่านี้มาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์
  - จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร
  - สัญญาณบ่งชี้แต่เนิ่นๆ ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านเทคโนโลยี ตลาด ความชอบของลูกค้า การแข่งขัน หรือสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ
  - ความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว
  - ความสามารถขององค์กร ในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ



## 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 and services, operations, and the business model? HOW do you ensure that your STRATEGIC OBJECTIVES balance short- and longer-term challenges and opportunities? HOW do you ensure that your STRATEGIC OBJECTIVES 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 4.2b 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.** “Strategy” should be interpreted broadly. Strategy might be built around or lead to any or all of the following: new products, services, and markets; 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.
- 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 needs, expectations, and opportunities; your opportunities for innovation and role-model performance;

## ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- (1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง
- (2) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์อย่างไร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรตอบสนองอย่างไรต่อโอกาสในการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์และบริการ การปฏิบัติการ และรูปแบบการดำเนินธุรกิจ องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สร้างสมดุลระหว่างความท้าทายและโอกาสในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

### หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1** คำว่า “การจัดทำกลยุทธ์” หมายถึง แนวทางขององค์กร (ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ) ในการเตรียมการสำหรับอนาคต การจัดทำกลยุทธ์อาจใช้รูปแบบต่างๆ ของการพยากรณ์ การคาดคะเน ทางเลือก สถานการณ์จำลอง ความรู้ (ให้อ่านหัวข้อ 4.2 ข. เกี่ยวกับความรู้ขององค์กร) หรือแนวทางอื่นที่ช่วยให้เห็นภาพในอนาคต เพื่อการตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากร การจัดทำกลยุทธ์ อาจเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของผู้ส่งมอบ ผู้จัดจำหน่าย คู่ค้า และลูกค้าที่สำคัญ
- สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง การจัดทำกลยุทธ์อาจเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมขององค์กรที่ให้บริการคล้ายกัน หรือที่มีกลุ่มผู้บริจาคและอาสาสมัครกลุ่มเดียวกัน*
- หมายเหตุ 2** คำว่า “กลยุทธ์” ควรตีความอย่างกว้างๆ กลยุทธ์อาจเป็นผลมาจากหรือนำไปสู่สิ่งต่อไปนี้ เช่น ผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ และตลาดใหม่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นด้วยวิธีการต่างๆ รวมทั้งการครอบครองกิจการ เงินอุดหนุนและเงินบริจาค การขายธุรกิจ การร่วมธุรกิจและหาพันธมิตรใหม่ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานหรืออาสาสมัครใหม่ กลยุทธ์ขององค์กรอาจมุ่งเน้นการก้าวไปสู่การเป็นผู้ส่งมอบที่พึงประสงค์ของลูกค้า การเป็นผู้ส่งมอบในตลาดของลูกค้าหลักหรือของคู่ค้า การเป็นผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำ การเป็นผู้สร้างนวัตกรรมในตลาด หรือการเป็นผู้ผลิตหรือบริการแก่ลูกค้าระดับบนหรือตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย รวมทั้งอาจเป็นการมุ่งตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือสาธารณะ
- หมายเหตุ 3** จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร [2.1ก.(2)] ควรครอบคลุมถึงปัจจัยทั้งหมดที่สำคัญต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร รวมถึงปัจจัยดังต่อไปนี้ (\*) ได้แก่
- ความต้องการ ความคาดหวัง และโอกาสในด้านลูกค้าและตลาด
  - โอกาสขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม และมีผลการดำเนินการที่เป็นแบบอย่างที่ดี

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 human 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; your ability to prevent and respond to emergencies, including natural or other disasters; changes in the national or global economy; partner and supply chain needs, 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 plan in plans and rapid execution of new or changed plans.
- 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 9000 : 2000 or ISO 14000 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 services, products, and product lines. However, the Item does not address product or service design; you should address these factors in Item 6.1, as appropriate.

- ความสามารถพิเศษขององค์กร
- สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและผลการดำเนินการขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและองค์กรที่เทียบเคียงกันได้
- วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์
- นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่สำคัญอื่นๆ หรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร และการปฏิบัติการ รวมทั้งอัตราการสร้างนวัตกรรม
- ความจำเป็นด้านทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ
- ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย
- โอกาสในการผันทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้กับผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกิจกรรมอื่นที่มีความสำคัญกว่า
- ความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎระเบียบข้อบังคับ เทคโนโลยี ความมั่นคงและความเสี่ยงอื่นๆ ที่อาจเกิดขึ้น
- ความสามารถขององค์กรในการป้องกัน และตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน รวมทั้งภัยพิบัติทางธรรมชาติ หรือภัยอื่นๆ
- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในระดับประเทศหรือระดับโลก
- ความต้องการ จุดแข็ง และจุดอ่อนของลูกค้าและห่วงโซ่อุปทาน
- การเปลี่ยนแปลงขององค์กรแม่
- ปัจจัยอื่นๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร

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

**หมายเหตุ 5** วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบที่สำคัญ [2.1ข.(2)] อาจรวมถึงการตอบสนองที่รวดเร็ว การผลิตหรือบริการตรงตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย การใช้สถานที่ร่วมกับลูกค้าหลักหรือคู่ค้า ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การร่วมทุน การผลิตเสมือนจริง การสร้างนวัตกรรมที่รวดเร็ว การได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9000:2000 หรือ ISO 14000 การจัดการความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบและลูกค้าผ่านเว็บ รวมทั้งการยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ การตอบหัวข้อ 2.1 ควรมุ่งเน้นความท้าทายและความได้เปรียบที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ และต่อการส่งเสริมให้ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

**หมายเหตุ 6** หัวข้อ 2.1 กล่าวถึงกลยุทธ์ขององค์กรโดยรวม ซึ่งอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงในการบริการผลิตภัณฑ์ และสายผลิตภัณฑ์ แต่หัวข้อนี้ไม่ครอบคลุมถึงการออกแบบผลิตภัณฑ์และการบริการ ดังนั้น จึงควรอธิบายเรื่องนี้ในหัวข้อ 6.1 (\*)

## 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 and related KEY 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) HOW do you develop and DEPLOY ACTION PLANS throughout the organization to achieve your KEY STRATEGIC OBJECTIVES? HOW do you ensure that the KEY outcomes of your ACTION PLANS can be sustained?
- (2) HOW do you ensure that adequate financial and other resources are available to support the accomplishment of your ACTION PLANS? HOW do you allocate these resources to support the accomplishment of the plans? HOW do you assess the financial and other risks associated with the plans? HOW do you balance resources to ensure adequate resources to meet current obligations?
- (3) HOW do you establish and DEPLOY modified ACTION PLANS if circumstances require a shift in plans and rapid execution of new plans?
- (4) What are your KEY short- and longer-term ACTION PLANS? What are the KEY planned changes, if any, in your products and services, your CUSTOMERS and markets, and how you will operate?
- (5) What are your KEY human resource 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 progress on 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?

## 2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ : องค์กรถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติอย่างไร (40 คะแนน)

ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ ให้สรุปแผนปฏิบัติการและตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กรเปรียบเทียบกับตัววัดหรือดัชนีชี้วัดดังกล่าว

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้จะมีความยั่งยืน
- (2) องค์กรทำอะไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ เพียงพอและพร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จ องค์กรมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้อย่างไรเพื่อสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล องค์กรประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผนดังกล่าวอย่างไร องค์กรมีวิธีการสร้างสมดุลของทรัพยากรอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรเพียงพอที่จะบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน
- (3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับเปลี่ยนแผนและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็วในกรณีที่สถานการณ์บังคับ
- (4) แผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง การเปลี่ยนแปลงสำคัญในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งลูกค้าและตลาด ที่ได้วางแผนไว้มีอะไรบ้าง (ถ้ามี) และองค์กรจะดำเนินการตามแผนอย่างไร
- (5) แผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญมีอะไรบ้าง ที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และ แผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบและความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร
- (6) ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ใช้ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้องค์กรสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลดังกล่าวครอบคลุมเรื่องที่เกี่ยวข้องไปกับการปฏิบัติและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญๆ ทั้งหมด

## 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? HOW do you ensure progress so that you will meet your PROJECTIONS? If there are current or projected gaps in PERFORMANCE against your competitors or comparable organizations, HOW will you address them?

### 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 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.** Deployment of action plans (2.2a[1]) might include key partners, collaborators, and suppliers.
- N3.** 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, services, and technology.



## ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร ตามตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้ในข้อ 2.2ก.(6) มีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการคาดการณ์ ผลดังกล่าวเป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับผลของคู่แข่งหรือขององค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้ และเมื่อเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงที่สำคัญ เป้าประสงค์ และผลการดำเนินการที่ผ่านมา (\*) องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่า การดำเนินการมีความก้าวหน้าตามที่คาดการณ์ไว้ องค์กรจะทำการอย่างไรหากพบว่ามีแตกต่างระหว่างผลการดำเนินการปัจจุบันหรือที่คาดการณ์ไว้เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือกับองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้

### หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1** การจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับหัวข้ออื่นในเกณฑ์ ตัวอย่างการเชื่อมโยงที่สำคัญ มีดังนี้
- หัวข้อ 1.1 การดำเนินการของผู้ในระดับสูงในการกำหนดและสื่อสารทิศทางขององค์กร
  - หมวด 3 การรวบรวมความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ
  - หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนความจำเป็นด้านสารสนเทศที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล (Effective Basis) ในการวัดผลการดำเนินการ และเพื่อติดตามความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
  - หมวด 5 เพื่อตอบสนองความจำเป็นขององค์กรด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลังบุคลากร ด้านการออกแบบและความจำเป็นของระบบการพัฒนาและการเรียนรู้ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากร และเพื่อการปรับเปลี่ยนที่เกี่ยวกับบุคลากรตามแผนปฏิบัติการ
  - หมวด 6 เพื่อการปรับเปลี่ยนของระบบงานและข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน ตามแผนปฏิบัติการ
  - หัวข้อ 7.6 การบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร
- หมายเหตุ 2** การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ [2.2ก.(1)] อาจรวมถึงการถ่ายทอดไปยังคู่ค้า คู่ความร่วมมือ และผู้ส่งมอบที่สำคัญ
- หมายเหตุ 3** ตัววัดและดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ (2.2ข.) อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากการลงทุนใหม่ การครอบครองหรือควบรวมกิจการ การสร้างคุณค่าใหม่ การเข้าสู่ตลาดและการเปลี่ยนตลาด คำสั่งตามกฎหมายใหม่ ข้อกำหนดตามกฎหมาย หรือมาตรฐานอุตสาหกรรม และการเปลี่ยนแปลงของตลาดรวมทั้งนวัตกรรมที่สำคัญในอนาคต ในด้านผลิตภัณฑ์ การบริการ และเทคโนโลยี



## 3. Customer and Market Focus

The CUSTOMER and Market Focus Category examines HOW your organization determines the requirements, needs, expectations, and preferences of CUSTOMERS and markets. Also examined is HOW your organization builds relationships with CUSTOMERS and determines the KEY factors that lead to CUSTOMER acquisition, satisfaction, loyalty, and retention and to business expansion and SUSTAINABILITY

### 3.1 Customer and Market Knowledge : How do you obtain and use customer and market knowledge?

Describe HOW your organization determines requirements, needs, expectations, and preferences of CUSTOMERS and markets to ensure the continuing relevance of your products and services and to develop new business opportunities.

Within your response, include answers to the following questions :

#### a. CUSTOMER and Market Knowledge

- (1) HOW do you identify CUSTOMERS, CUSTOMER groups, and market SEGMENTS? HOW do you determine which CUSTOMERS, CUSTOMER groups, and market SEGMENTS to pursue for current and future products and services? HOW do you include CUSTOMERS of competitors and other potential CUSTOMERS and markets in this determination?
- (2) HOW do you use the voice of the CUSTOMER to determine KEY CUSTOMER requirements, needs, and changing expectations (including product and service features) and their relative importance to CUSTOMERS' purchasing or relationship decisions? How do your listening methods vary for different CUSTOMERS, CUSTOMER groups, or market SEGMENTS? HOW do you use relevant information and feedback from current and former CUSTOMERS, including marketing and sales information, CUSTOMER loyalty and retention data, CUSTOMER referrals, win/loss ANALYSIS, and complaint data for PURPOSES of planning products and services, marketing, making WORK SYSTEM and work PROCESS improvements, and developing new business opportunities?



## หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (110 คะแนน)

ในหมวดการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เป็นการตรวจประเมินถึงวิธีการที่องค์กรกำหนดความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวัง และความชอบของลูกค้าและตลาด รวมถึงวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และการกำหนดปัจจัยสำคัญในการได้มาซึ่งลูกค้า สร้างความพึงพอใจ ความภักดี และการรักษาลูกค้าไว้ ตลอดจนปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การขยายตัวของธุรกิจและความยั่งยืนขององค์กร

### 3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหา และใช้ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด (50 คะแนน)

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรกำหนดความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวัง และความชอบของลูกค้าและตลาด เพื่อให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์และบริการยังคงสอดคล้องกับต้องการของลูกค้า และสามารถสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจ

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการระบุลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด เพื่อชักชวนให้มาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์และบริการทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งมีวิธีการอย่างไรในการนำลูกค้าของคู่แข่ง ลูกค้าและตลาดอื่นๆ ที่พึงมีในอนาคตมาประกอบการพิจารณาดังกล่าว
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ “เสียงของลูกค้า” เพื่อกำหนดความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้าที่สำคัญ (รวมถึงคุณสมบัติพิเศษของผลิตภัณฑ์และบริการ) รวมทั้งความสำคัญเชิงเปรียบเทียบที่ส่งผลให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อ หรือการสร้างความสัมพันธ์ของลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง “เสียงของลูกค้า” ที่เหมาะสมสำหรับลูกค้า กลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาดที่แตกต่างกัน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าปัจจุบันและอดีต รวมทั้งสารสนเทศด้านการตลาด และการขาย ข้อมูลเกี่ยวกับความภักดีและการรักษาลูกค้า การที่ลูกค้ากล่าวถึงในทางที่ดี การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า รวมถึงข้อมูลเกี่ยวกับการร้องเรียน เพื่อใช้ในการวางแผน ผลิตภัณฑ์และบริการ การตลาด การปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงาน ตลอดจนการพัฒนาโอกาสใหม่ทางธุรกิจอื่นๆ



- (3) HOW do you use voice-of-the-CUSTOMER information and feedback to become more CUSTOMER-focused, to better satisfy CUSTOMER needs and desires, and to identify opportunities for INNOVATION?
- (4) HOW do you keep your CUSTOMER and market listening and LEARNING methods current with business needs and directions, including changes in your marketplace?

**Notes :**

- N1.** Your responses to this Item should include the customer groups and market segments identified in P.1b(2).
- N2.** If your products and services are sold or delivered to end-use customers via other businesses or organizations (e.g., those that are part of your “value chain,” such as retail stores, dealers, or local distributors), customer groups (3.1a[1]) should include both the end users and these intermediate organizations.
- N3.** The “voice of the customer” (3.1a[2]) is 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, needs, and desires. The goal is to achieve customer loyalty and build customer relationships, as appropriate. The voice of the customer might include gathering and integrating survey data, focus group findings, Web-based data, warranty data, complaint logs and field reports, and other data and information that affect customers’ purchasing and relationship decisions.

- (3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศจาก “เสียงของลูกค้า” และข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้เกิดการมุ่งเน้นลูกค้ามากขึ้น เพื่อสามารถตอบสนองความจำเป็นและความปรารถนาของลูกค้าได้ดีขึ้น รวมทั้งเพื่อหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม
- (4) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้วิธีการรับฟังและเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตลาดที่เป็นเป้าหมายขององค์กร

**หมายเหตุ :**

**หมายเหตุ 1** การตอบคำถามในหัวข้อนี้ ควรครอบคลุมกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดตามที่ได้ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรข้อ 1.ข.(2)

**หมายเหตุ 2** หากองค์กรขายหรือส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้แก่ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์และบริการผ่านธุรกิจประเภทอื่นหรือองค์กรอื่นๆ (ตัวอย่างเช่น ธุรกิจหรือองค์กรที่เป็นส่วนหนึ่งของ “ห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร” เช่น ร้านค้าปลีก ตัวแทนจำหน่าย หรือผู้จัดจำหน่ายในท้องถิ่น) กลุ่มลูกค้า [3.1ก.(1)] ควรรวมทั้งผู้ใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ และองค์กรที่เป็นตัวเชื่อมกับผู้ใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ

**หมายเหตุ 3** คำว่า “เสียงของลูกค้า” [3.1ก.(2)] หมายถึง กระบวนการในการค้นหาสารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้า กระบวนการหา “เสียงของลูกค้า” เป็นกระบวนการเชิงรุกและมีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ที่ค้นหาความต้องการ ความจำเป็น และความปรารถนาของลูกค้า ทั้งที่ชัดเจน ไม่ชัดเจน และที่คาดการณไว้ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้มาซึ่งความภักดีของลูกค้า และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (\*) “เสียงของลูกค้า” อาจรวมถึงการรวบรวมและการบูรณาการข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ ผลจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลจากเว็บ ข้อมูลการรับประกัน บันทึกข้อร้องเรียนและรายงานจากภาคสนาม และข้อมูลและสารสนเทศอื่น ที่มีผลต่อการที่ลูกค้าจะตัดสินใจซื้อและสร้างสัมพันธ์

**N4.** “Product and service features” (3.1a[2]) refers to all the important characteristics of products and services and to their performance throughout their full life cycle and the full “consumption chain.” This includes all customers’ purchasing and interaction experiences with your organization that influence purchasing and relationship decisions. The focus should be on features that affect customer preference and loyalty—for example, those features that differentiate your products and services from competing offerings or other organizations’ services. Those features might include price, reliability, value, delivery, timeliness, ease of use, requirements for hazardous materials use and disposal, customer or technical support, and the sales relationship. Key product and service features and concerning customer perceptions and actions (out purchasing and relationship decisions (3.1a[2]) might take into account how transactions occur and factors such as confidentiality and security. Your results on performance relative to key product and service features should be reported in Item 7.1 and those concerning customer perceptions and action (out-comes) should be reported in Item 7.2.

**N5.** *For additional considerations on products, services, customers, and the business of nonprofit organizations, see Item P.1, Notes 6 and 7, and Item P.2, Note 5*

### 3.2 Customer Relationships and Satisfaction : How do you build relationships and grow customer satisfaction and loyalty?

Describe HOW your organization builds relationships to acquire, satisfy, and retain CUSTOMERS and to increase CUSTOMER loyalty. Describe also HOW your organization determines CUSTOMER satisfaction and dissatisfaction.

Within your response, include answers to the following questions :

#### a. CUSTOMER Relationship Building

- (1) HOW do you build relationships to acquire CUSTOMERS, to meet and exceed their expectations, to increase loyalty and repeat business, and to gain positive referrals?

**หมายเหตุ 4** คำว่า “คุณสมบัติพิเศษของผลิตภัณฑ์หรือบริการ” [3.1ก.(2)] หมายถึง คุณลักษณะที่สำคัญทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการนั้น รวมทั้งสมรรถนะตลอดทั้งวงจรชีวิตและ “ห่วงโซ่การบริโภค” รวมถึงประสบการณ์ของลูกค้าในการซื้อและมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจซื้อและสร้างสัมพันธ์ องค์กรควรมุ่งเน้นคุณสมบัติพิเศษของผลิตภัณฑ์และบริการที่มีผลต่อความชอบ และความภักดีของลูกค้า ตัวอย่างเช่น คุณสมบัติพิเศษที่ทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการมีความแตกต่างจากคู่แข่ง หรือบริการขององค์กรอื่น เช่น ราคา ความเชื่อถือได้ คุณค่า การส่งมอบ ความทันการ ความง่ายในการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ ข้อกำหนดเกี่ยวกับการใช้และกำจัดวัตถุอันตราย การบริการลูกค้าหรือการบริการด้านเทคนิค รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายกับลูกค้า คุณสมบัติพิเศษที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการ และการตัดสินใจซื้อ [3.1ก.(2)] อาจครอบคลุมถึงการทำธุรกรรมและปัจจัยอื่นๆ เช่น การรักษาความลับ และการรักษาความปลอดภัย ควรรายงานผลลัพธ์ของผลดำเนินการที่เกี่ยวกับคุณสมบัติพิเศษที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการในหัวข้อ 7.1 ส่วนประเด็นที่เกี่ยวกับมุมมองและการตอบสนองของลูกค้า ให้รายงานในหัวข้อ 7.2

**หมายเหตุ 5** ในการพิจารณาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ บริการ ลูกค้า และธุรกิจขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ให้ดูในโครงสร้างองค์กร 1 หมายเหตุ 6, 7 และโครงสร้างองค์กร 2 หมายเหตุ 5

### 3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และเพิ่มความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า (60 คะแนน)

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้ได้ลูกค้า สร้างความพึงพอใจ และรักษาลูกค้าไว้ และเพิ่มความภักดี รวมทั้งให้อธิบายวิธีการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์ เพื่อให้ได้ลูกค้า เพื่อตอบสนองตามความคาดหวังและเหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า เพื่อเพิ่มความภักดีและการกลับมาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการซ้ำ และเพื่อให้ลูกค้ากล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี

- (2) HOW do your KEY access mechanisms enable CUSTOMERS to seek information, conduct business, and make complaints? What are your KEY access mechanisms? HOW do you determine KEY CUSTOMER contact requirements for each mode of CUSTOMER access? HOW do you ensure that these contact requirements are DEPLOYED to all people and PROCESSES involved in the CUSTOMER response chain?
- (3) HOW do you manage CUSTOMER complaints? HOW do you ensure that complaints are resolved EFFECTIVELY and promptly? HOW do you minimize CUSTOMER dissatisfaction and, as appropriate, loss of repeat business and referrals? HOW are complaints aggregated and analyzed for use in improvement throughout your organization and by your PARTNERS?
- (4) HOW do you keep your APPROACHES to building relationships and providing CUSTOMER access current with business needs and directions?

#### **b. CUSTOMER Satisfaction Determination**

- (1) HOW do you determine CUSTOMER satisfaction, dissatisfaction, and loyalty? How do these determination methods differ among CUSTOMER groups? HOW do you ensure that your measurements capture actionable information for use in exceeding your CUSTOMERS' expectations? HOW do you ensure that your measurements capture actionable information for use in securing your CUSTOMERS' future business and gaining positive referrals, as appropriate? HOW do you use CUSTOMER satisfaction and dissatisfaction information for improvement?
- (2) HOW do you follow up with CUSTOMERS on the quality of products, services, and transactions to receive prompt and actionable feedback?
- (3) 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 CUSTOMER satisfaction LEVELS of other organizations providing similar products or services, and/or industry BENCHMARKS?
- (4) HOW do you keep your APPROACHES to determining satisfaction current with business needs and directions?

- (2) กลไกสำคัญขององค์กรช่วยให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงเพื่อสืบค้นสารสนเทศ ทำธุรกรรม และร้องเรียนได้อย่างไร กลไกเหล่านี้มีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการระบุข้อกำหนดในการติดต่อแต่ละรูปแบบ องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าข้อกำหนดดังกล่าวได้ถ่ายทอดไปยังทุกคนและทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปปฏิบัติ
- (3) องค์กรมีวิธีการจัดการการกับข้อร้องเรียนของลูกค้าอย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจได้ว่าจะแก้ไขข้อร้องเรียนเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพและทันท่วงที องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการลดเรื่องต่อไปนี้น้อยที่สุด ความไม่พึงพอใจของลูกค้า การสูญเสียทางธุรกิจ (\*) และการกล่าวถึงองค์กรในทางที่ไม่ดี (\*) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหา และวิเคราะห์ข้อร้องเรียนเพื่อใช้ในการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งให้ลูกค้านำไปใช้ในการปรับปรุง
- (4) องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้แนวทางในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และช่องทางที่ลูกค้าเข้าถึงองค์กรทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ

## ข. การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความภักดีของลูกค้า วิธีการเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในลูกค้าแต่ละกลุ่ม องค์กรมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจว่าการวัดดังกล่าวจะได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ตอบสนองให้เหนือความคาดหวังของลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจว่าการวัดดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งธุรกิจในอนาคตของลูกค้า และสนับสนุนให้เกิดการกล่าวถึงในทางที่ดี (\*) องค์กรใช้สารสนเทศด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างไร
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการติดตามความคิดเห็นของลูกค้าในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การบริการ และการทำธุรกรรม เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างทันท่วงทีและสามารถนำไปใช้ดำเนินการต่อไปได้
- (3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กรโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และองค์กรอื่นๆ ซึ่งขายผลิตภัณฑ์หรือบริการอื่นที่คล้ายคลึงกัน และ/หรือระดับเทียบเคียงของอุตสาหกรรม
- (4) องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้แนวทางในการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ



**Notes :**

- N1.** Customer relationship building (3.2a) might include the development of partnerships or alliances with customers.
- N2.** 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, win/loss analysis, and transaction completion rates. Information might be gathered on the Web, through personal contact or a third party, or by mail.
- N3.** Customer satisfaction and dissatisfaction measurements (3.2b[1]) might include both a numerical rating scale and descriptors for each unit in the scale. Actionable customer satisfaction measurements provide useful information about specific product and service features, delivery, relationships, and transactions that affect customers' future actions-repeat business and positive referrals.
- N4.** Other organizations providing similar products or services (3.2b[3]) might include organizations that are not competitors but provide similar products and services in other geographic areas or to different populations of people.
- N5.** Your customer satisfaction and dissatisfaction results should be reported in Item 7.2.
- N6.** *For some nonprofit organizations (e.g., some government agencies or charitable organizations), customers may be assigned or may be required to use your organization, and relationships may be short-term. For those organizations, relationship building (3.2a[1]) might be focused on meeting and exceeding expectations during the short-term relationship, resulting in positive comments to other people, including key stakeholders of your organization.*

**หมายเหตุ :**

- หมายเหตุ 1** การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (3.2ก.) อาจรวมถึงการพัฒนาไปสู่การเป็นคู่ค้าหรือเป็นพันธมิตรกับลูกค้า
- หมายเหตุ 2** การประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า (3.2ข.) อาจใช้วิธีการบางอย่างหรือทุกวิธีการดังต่อไปนี้ คือ การสำรวจ การรับข้อมูลป้อนกลับทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประวัติการทำธุรกิจกับลูกค้า ข้อร้องเรียน การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า และอัตราความสำเร็จของการทำธุรกรรม สารสนเทศอาจรวบรวมผ่านเว็บ การติดต่อโดยตรงหรือผ่านบุคคลที่สาม หรือทางไปรษณีย์
- หมายเหตุ 3** การวัดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า [3.2ข.(1)] อาจแสดงเป็นตัวเลขนระดับการประเมินพร้อมคำอธิบายกำกับหน่วยวัด ผลการวัดความพึงพอใจของลูกค้าที่สามารถนำไปใช้ดำเนินงานได้จริงนั้น จะให้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับคุณสมบัติพิเศษของผลิตภัณฑ์และบริการ การส่งมอบ ความสัมพันธ์ และการทำธุรกรรมต่างๆ ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมในอนาคตของลูกค้า เช่น การกลับมาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการซ้ำ และการกล่าวถึงในทางที่ดี
- หมายเหตุ 4** องค์กรที่ขายผลิตภัณฑ์หรือบริการที่คล้ายคลึงกัน [3.2ข.(3)] อาจรวมถึงองค์กรที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งโดยตรง แต่ขายผลิตภัณฑ์หรือบริการที่คล้ายคลึงกัน ที่อยู่ในเขตพื้นที่อื่นหรือกับกลุ่มประชากรอื่น
- หมายเหตุ 5** ผลลัพธ์ของความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.2
- หมายเหตุ 6** สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง (ตัวอย่างเช่น องค์กรภาครัฐหรือองค์กรการกุศล) องค์กรอาจถูกมอบหมายหรือลูกค้าถูกกำหนดให้มาใช้บริการ และอาจมีปฏิสัมพันธ์ในระยะสั้น วิธีการสร้างความสัมพันธ์ขององค์กรเหล่านั้น อาจมุ่งเน้นให้บรรลุความคาดหวังหรือเกินความคาดหวังในช่วงที่มีการปฏิสัมพันธ์ในระยะสั้นนั้นซึ่งส่งผลให้กล่าวถึงในทางที่ดีกับคนอื่น รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร

## 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, aligns, reviews, and improves its PERFORMANCE through the use of data and information at all levels and in all parts of your organization. Describe HOW you SYSTEMATICALLY use the results of reviews to evaluate and improve PROCESSES.

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 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 องค์กรเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้อย่างไร และองค์กรมีการบริหารจัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร มีวิธีการทบทวนและใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร

### 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และนำไปปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (40 คะแนน)

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรใช้ในการวัด วิเคราะห์ ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ตลอดจน ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการโดยใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนขององค์กร ให้อธิบายวิธีการนำผลการทบทวนไปใช้ในการประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบ

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. การวัดผลการดำเนินการ

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และ บูรณาการข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวัน และผลการดำเนินการ โดยรวมขององค์กร ซึ่งรวมถึงการติดตามความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และ แผนปฏิบัติการ องค์กรมีตัววัดผลการดำเนินการ รวมทั้งตัววัดด้านการเงินที่สำคัญทั้งระยะสั้น และระยะยาวอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้เพื่อ สนับสนุนการตัดสินใจในระดับองค์กรและสร้างนวัตกรรม
- (2) องค์กรมีวิธีการเลือกและสร้างความมั่นใจได้อย่างไรว่าได้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิง เปรียบเทียบที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ รวมทั้ง เพื่อนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ
- (3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการทันกับความต้องการและ ทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ องค์กรสร้างความมั่นใจได้อย่างไรว่าระบบการวัดผลการดำเนินการ ดังกล่าวมีความไวต่อความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในหรือภายนอกองค์กรที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือที่ไม่ได้คาดคิด

## **b. PERFORMANCE ANALYSIS, Review, and Improvement**

- (1) 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?
- (2) 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?
- (3) HOW do you incorporate the results of organizational PERFORMANCE reviews into the SYSTEMATIC evaluation and improvement of KEY PROCESSES?

### **Notes :**

- N1.** Performance measurement (4.1a) is used in fact-based decision making for setting and aligning organizational directions and resource use at the work unit, key process, departmental, and whole organization 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 การทบทวน และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถขององค์กร องค์กรทำการวิเคราะห์ในเรื่องอะไรบ้าง เพื่อนำมาใช้สนับสนุนการทบทวนและเพื่อให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นมีเหตุมีผล องค์กรใช้ผลการทบทวนเหล่านี้อย่างไรในการตรวจประเมินผลสำเร็จขององค์กร ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน และความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งใช้ในการตรวจประเมินความสามารถที่จะตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความต้องการขององค์กรและความท้าทายในสภาพแวดล้อมด้านการปฏิบัติการที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการแปลงผลการทบทวนผลการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรมองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดเรื่องที่สำคัญไว้และโอกาสในการสร้างนวัตกรรมไปสู่กลุ่มงานและระดับปฏิบัติการทั่วทั้งองค์กร เพื่อช่วยให้บุคคลเหล่านั้นตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในเรื่องดังกล่าวไปสู่ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าสอดคล้องไปแนวทางเดียวกันกับองค์กร (\*)
- (3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนการดำเนินการขององค์กรไปใช้ในการประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญอย่างเป็นระบบ

### หมายเหตุ :

**หมายเหตุ 1** การวัดผลการดำเนินการ (4.1ก.) นำมาใช้ในการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลจริงเพื่อการกำหนดและปรับทิศทางขององค์กร การจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในหน่วยงาน กระบวนการที่สำคัญ ระดับฝ่าย และระดับองค์กรให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางขององค์กร

**หมายเหตุ 2** ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ [4.1ก.(2)] ได้มาจากการเทียบเคียงกับองค์กรอื่นด้วยวิธีการเทียบเคียงสมรรถนะกับองค์กรที่เป็นเลิศ (Benchmarking) และการค้นหาตัวเปรียบเทียบเชิงแข่งขัน คำว่า “การเทียบเคียงสมรรถนะกับองค์กรที่เป็นเลิศ” หมายถึง การค้นหากระบวนการและผลลัพธ์ที่แสดงถึงแนวปฏิบัติ และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันทั้งภายในกลุ่มหรือนอกกลุ่มอุตสาหกรรม คำว่า “การเปรียบเทียบเชิงแข่งขัน” เป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างองค์กรกับคู่แข่งและองค์กรอื่นที่ขายผลิตภัณฑ์และให้บริการที่คล้ายคลึงกัน

- N3.** Organizational performance reviews (4.1b[1]) 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[1]) includes examining 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.

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

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. Management of Information Resources

- (1) 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?

- หมายเหตุ 3** การทบทวนผลการดำเนินการระดับองค์กร [4.1ข(1)] ควรมาจากการวัดผลการดำเนินการระดับองค์กร ตัววัดผลการดำเนินการที่รายงานไว้ในการตอบหัวข้อต่างๆในเกณฑ์ และตัววัดผลการดำเนินการที่ทบทวนโดยผู้นำระดับสูง [1.1ข(2)] โดยอิงตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ตามที่ระบุไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2 รวมทั้งอาจมาจากการตรวจประเมินภายในหรือภายนอกตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
- หมายเหตุ 4** การวิเคราะห์ ประกอบด้วย [4.1ข(1)] การประเมินแนวโน้ม การคาดการณ์ในระดับองค์กร อุตสาหกรรม และเทคโนโลยี รวมทั้งการเปรียบเทียบ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และการหาค่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันเพื่อสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการ ช่วยให้ทราบต้นเหตุของปัญหา และช่วยจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร ด้วยเหตุนี้ การวิเคราะห์จึงต้องใช้ข้อมูลทุกประเภท เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ข้อมูลการเงิน และตลาด ข้อมูลการปฏิบัติการ และข้อมูลเชิงแข่งขัน
- หมายเหตุ 5** ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินการระดับองค์กร ควรมีส่วนช่วยในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ระดับองค์กรในหมวด 2
- หมายเหตุ 6** ผลลัพธ์ของการดำเนินการระดับองค์กร ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.1-7.6

## 4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้ : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยี สารสนเทศ และความรู้ขององค์กร (40 คะแนน)

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูล สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ที่จำเป็นสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ และรวมทั้งลูกค้า มีคุณภาพและพร้อมใช้งาน และให้อธิบายวิธีการที่องค์กรสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. การจัดการแหล่งสารสนเทศ

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งาน และทำให้บุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ รวมทั้งลูกค้า สามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้ (\*)



- (2) HOW do you ensure that hardware and software are reliable, secure, and user-friendly?
- (3) 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?
- (4) 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?

#### **b. Data, Information, and Knowledge Management**

- (1) HOW do you ensure the following properties of your organizational data, information, and knowledge :
  - accuracy
  - integrity and reliability
  - timeliness
  - security and confidentiality
- (2) HOW do you manage organizational knowledge to accomplish the following :
  - 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
  - the assembly and transfer of relevant knowledge for use in your strategic planning PROCESS

#### **Notes :**

- N1.** Data and information access (4.2a[1]) might be via electronic or other means.

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

## ข. การจัดการข้อมูล สารสนเทศ และความรู้

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ขององค์กรมีคุณสมบัติ ดังนี้ :
  - แม่นยำ
  - ถูกต้องและเชื่อถือได้
  - ทันการ
  - ปลอดภัยและเป็นความลับ
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลดังต่อไปนี้
  - การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร
  - การถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ
  - ความรวดเร็วในการค้นหาและระบุ การแบ่งปัน และการนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ
  - การรวบรวมความรู้และถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องไปใช้ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

### หมายเหตุ :

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

## 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 conducive to HIGH PERFORMANCE and a motivated WORKFORCE to accomplish the following :
  - cooperation, EFFECTIVE communication, and skill sharing within and across work units, operating units, and locations, as appropriate
  - EFFECTIVE information flow and two-way communication with supervisors and managers
  - individual goal setting, EMPOWERMENT, and initiative
  - INNOVATION in the work environment
  - the ability to benefit from the diverse ideas, cultures, and thinking of your WORKFORCE



## หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (100 คะแนน)

ในหมวดการมุ่งเน้นบุคลากร เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมขององค์กร หมวดนี้ให้พิจารณาความสามารถขององค์กรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี

### 5.1 ความผูกพันของบุคลากร : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันของบุคลากรเพื่อให้อัตราความสำเร็จในระดับองค์กรและระดับบุคคล (55 คะแนน)

ให้อธิบายว่าองค์กรสร้างความผูกพัน จ่ายค่าตอบแทน และให้รางวัลบุคลากรอย่างไรเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดี อธิบายว่ามีการพัฒนาบุคลากรและผู้นำอย่างไรเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี อธิบายว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความผูกพันของบุคลากร และใช้ผลการประเมินนั้นมาทำให้ผลการดำเนินการดียิ่งขึ้น

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. การเพิ่มคุณค่าแก่บุคลากร

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพัน และความพึงพอใจของบุคลากร รวมทั้งมีวิธีการที่แตกต่างกันอย่างไรในการกำหนดปัจจัยเหล่านี้สำหรับแต่ละกลุ่มและส่วนของบุคลากร
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดี และทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจเพื่อบรรลุสิ่งต่อไปนี้
  - ความร่วมมือ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการแบ่งปันทักษะของบุคลากร ทั้งภายในหน่วยงานและข้ามหน่วยงาน หน่วยปฏิบัติการ รวมทั้งบุคลากรที่อยู่ต่างสถานที่กัน (\*)
  - การถ่ายทอดสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพและการสื่อสารแบบสองทิศทางกับหัวหน้างาน และผู้จัดการ
  - การตั้งเป้าหมายระดับบุคคล การให้อำนาจในการตัดสินใจ และความคิดริเริ่ม
  - การสร้างนวัตกรรมในสภาพแวดล้อมของการทำงาน
  - ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากความคิด วัฒนธรรม และความคิดเห็นที่หลากหลายของบุคลากร

- (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?

#### **b. WORKFORCE and Leader Development**

- (1) HOW does your WORKFORCE development and LEARNING system address the following :
- needs and desires for LEARNING and development identified by your WORKFORCE, including supervisors and managers
  - your CORE COMPETENCIES, STRATEGIC CHALLENGES, and accomplishment of your ACTION PLANS, both short-term and long-term
  - organizational PERFORMANCE improvement, technological change, and INNOVATION
  - the breadth of development opportunities, including education, training, coaching, mentoring, and work-related experiences, as appropriate
  - the transfer of knowledge from departing or retiring workers
  - the reinforcement of new knowledge and skills on the job
- (2) HOW does your development and LEARNING system for leaders address the following :
- development of personal leadership attributes
  - development of organizational knowledge
  - ethical business practices
  - your CORE COMPETENCIES, STRATEGIC CHALLENGES, and accomplishment of your ACTION PLANS, both short-term and long-term
  - organizational PERFORMANCE improvement, change, and INNOVATION
  - the breadth of leadership development opportunities, including education, training, coaching, mentoring, and work-related experiences, as appropriate
- (3) HOW do you evaluate the EFFECTIVENESS of your WORKFORCE and leader development and LEARNING 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?

- (3) ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้มีผลการดำเนินการที่ดีและความผูกพันของบุคลากรอย่างไร และได้พิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจอย่างไร รวมทั้งเสริมสร้างการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการอย่างไร

## ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

- (1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสำหรับบุคลากรขององค์กรได้ดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้  
อย่างไร
- การระบุความจำเป็น และความปรารถนาในการเรียนรู้และการพัฒนาโดยบุคลากร รวมทั้งหัวหน้างาน และผู้จัดการ
  - ความสามารถพิเศษ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
  - การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรม
  - ขอบเขตของโอกาสในการพัฒนา รวมทั้งการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน การสอนงานและการเป็นที่เลี้ยง รวมทั้งประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน (\*)
  - การถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณอายุ
  - การส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน
- (2) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสำหรับผู้นำขององค์กรได้ดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้  
อย่างไร
- การพัฒนาคุณสมบัติของการเป็นผู้นำเฉพาะบุคคล
  - การพัฒนาความรู้ระดับองค์กร
  - วิธีปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม
  - ความสามารถพิเศษ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
  - การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร การเปลี่ยนแปลงต่างๆ และนวัตกรรม
  - ขอบเขตของโอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำ รวมทั้งการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน และการเป็นที่เลี้ยง รวมทั้งประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน (\*)
- (3) องค์กรมีวิธีประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากรและผู้นำอย่างไร
- (4) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของตำแหน่งผู้จัดการและผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ

### 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 assessment findings to KEY business RESULTS reported in Category 7 to identify opportunities for improvement in both WORKFORCE ENGAGEMENT and business RESULTS?

#### 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. Organizations with high levels of workforce engagement are often characterized by high-performing work environments in which people are motivated to do their utmost for the benefit of their customers and for the success of the organization.
- N3.** 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.*

## ค. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความผูกพันของบุคลากร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และมีตัววัดอะไรบ้างที่ใช้ในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้ครอบคลุมทุกกลุ่มหรือส่วนของบุคลากร องค์กรใช้ดัชนีชี้วัดอื่นๆ เช่น การรักษาให้บุคลากรอยู่กับองค์กร การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลผลิตอย่างไร เพื่อตรวจประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร อย่างไรก็ตาม
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำผลตรวจประเมินมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สำคัญ ที่รายงานในหมวด 7 เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรและผลลัพธ์ทางธุรกิจ

### หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1** คำว่า “บุคลากร” หมายถึง ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำให้งานขององค์กรสำเร็จ ได้แก่ พนักงานประจำ พนักงานชั่วคราว พนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา และพนักงานจ้างตามสัญญาที่องค์กรควบคุมดูแล รวมถึงหัวหน้าทีม หัวหน้างาน และผู้จัดการทุกระดับ ส่วนพนักงานที่ควบคุมดูแลโดยผู้รับจ้างเหมาควรอธิบายในหมวด 6 โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบงานในภาพใหญ่ สำหรับองค์กรที่ไม่มุ่งกำไรที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัคร คำว่าบุคลากร รวมถึงอาสาสมัครเหล่านี้ด้วย
- หมายเหตุ 2** คำว่า “ความผูกพันของบุคลากร” หมายถึง ระดับของความมุ่งมั่น ทั้งทางอารมณ์และสติปัญญา เพื่อให้งานสำเร็จ บรรลุพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร องค์กรที่มีระดับความผูกพันของบุคลากรสูงมักมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีผลดำเนินการดี สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานให้ดีที่สุดเพื่อประโยชน์ของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กร
- หมายเหตุ 3** การบริหารค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ [5.1ก.(3)] หมายถึง การเลื่อนตำแหน่งและโบนัสที่อิงกับผลการดำเนินการทักษะที่เพิ่มขึ้น และปัจจัยอื่นๆ ส่วนองค์กรภาครัฐที่มีระบบการบริหารค่าตอบแทนที่ถูกกำหนดโดยกฎหมายหรือกฎระเบียบข้อบังคับ ระบบการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยก็อาจยืดหยุ่นได้ เนื่องจากการยกย่องชมเชย อาจเป็นตัวเงิน ไม่เป็นตัวเงิน เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม



**N4.** 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.

**N5.** 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.

## 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 employees? HOW do you ensure your WORKFORCE represents the diverse ideas, cultures, and thinking of your hiring 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?

- หมายเหตุ 4** องค์กรอาจมีกรณีเฉพาะที่ต้องนำมาพิจารณาในเรื่องการพัฒนา การเรียนรู้ และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร การตอบคำถามในหัวข้อ 5.1ข. ควรอธิบายวิธีการที่องค์กรดำเนินการในกรณีดังกล่าว
- หมายเหตุ 5** การระบุโอกาสในการปรับปรุง [5.1ค.(2)] อาจวิเคราะห์จากผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่รายงานในหัวข้อ 7.4 และอาจรวมไปถึงผลลัพธ์ที่รายงานไว้ในหัวข้ออื่นๆ ของหมวด 7 ซึ่งได้รับผลกระทบจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงาน
- หมายเหตุ 6** สำหรับองค์กรข้ามชาติ การจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงาน และการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของผู้นำ ให้อธิบายแผนการ วิธีการ และการดำเนินการที่องค์กรพัฒนาบุคลากรในประเทศไทย ให้สามารถสืบทอดตำแหน่งผู้นำและผู้บริหารด้วย

## 5.2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพและที่สนับสนุนบุคลากร (45 คะแนน)

ให้อธิบายว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร เพื่อให้ทำงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ ให้อธิบายว่าองค์กรดำเนินการอย่างไรเพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานที่มีความปลอดภัย มั่นคง และเกื้อหนุนต่อการทำงาน

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมทั้งทักษะ สมรรถนะ และกำลังคนที่มีอยู่
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาพนักงานใหม่ไว้ องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรม และความคิดเห็นของชุมชนของพนักงานที่องค์กรจ้าง
- (3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการบริหารและจัดโครงสร้างของบุคลากรเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผล เพื่อใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษขององค์กร เพื่อเสริมสร้างการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ เพื่อให้มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหมาย เพื่อตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ และเพื่อให้เกิดความคล่องตัวที่จะตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

- (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 ensure and improve workplace health, safety, and security? What are your PERFORMANCE MEASURES and improvement GOALS for each of these workplace factors? What are any significant differences in these factors and PERFORMANCE MEASURES or targets for different workplace environments?
- (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” 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” refers to your organization’s ability to ensure sufficient staffing levels to accomplish its work processes and successfully deliver your products and services 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.

- (4) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการบริหารบุคลากรบริหารความต้องการของบุคลากรและขององค์กรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนของบุคลากร และเพื่อลดผลกระทบหากเกิดกรณีดังกล่าว

## ข. บรรยาการการทำงานของบุคลากร

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงและทำให้มั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีสุขอนามัย ปลอดภัย และมีการป้องกันภัย มีตัววัดผลการดำเนินการของแต่ละปัจจัยดังกล่าว และมีการตั้งเป้าประสงค์ในการปรับปรุงอะไรบ้าง มีความแตกต่างที่สำคัญของปัจจัยตัววัดผลดำเนินการหรือเป้าประสงค์อะไรบ้างสำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน
- (2) องค์กรสนับสนุนบุคลากรโดยการกำหนดนโยบาย การบริการ และสิทธิประโยชน์อย่างไร สิ่งดังกล่าว ได้มีการออกแบบให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย รวมทั้งความแตกต่างของกลุ่มและส่วนของบุคลากรอย่างไร

## หมายเหตุ :

**หมายเหตุ 1** คำว่า “ขีดความสามารถของบุคลากร” หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการบรรลุผลสำเร็จของกระบวนการทำงานด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคลากร ขีดความสามารถ อาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างนวัตกรรมและปรับเปลี่ยนสู่เทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทำงานใหม่ และการตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจ การตลาด และกฎระเบียบข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงไป

คำว่า “อัตรากำลังบุคลากร” หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่ทำให้มั่นใจว่ามีจำนวนของบุคลากรเพียงพอในการปฏิบัติตามกระบวนการทำงาน และส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้ลูกค้าได้ รวมทั้งความสามารถในการตอบสนองระดับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงหรือระดับความต้องการตามฤดูกาล

**หมายเหตุ 2** ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรควรคำนึงทั้งความจำเป็นในปัจจุบันและในอนาคตตามเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่รายงานในหมวด 2

**หมายเหตุ 3** การเตรียมพร้อมบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง [5.2ก.(4)] อาจรวมถึงการฝึกอบรม การศึกษา การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ การคำนึงถึงการจ้างบุคลากรและความพร้อมต่อการหางานใหม่ การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับอาชีพ และช่วยพนักงานหางานใหม่ รวมถึงบริการอื่น

## 6. Process Management

The *PROCESS Management Category* examines HOW your organization determines its CORE COMPETENCIES and 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 SUSTAINABILITY. Also examined is your readiness for emergencies.

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

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

Within your response, include answers to the following questions :

#### a. CORE COMPETENCIES

- (1) HOW does your organization determine its CORE COMPETENCIES? What are your organization's CORE COMPETENCIES, and how do they relate to your MISSION, competitive environment, and ACTION PLANS?
- (2) 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?

#### b. Work PROCESS Design

- (1) What are your organization's KEY work PROCESSES? How do these KEY work PROCESSES relate to your CORE COMPETENCIES? How do these PROCESSES contribute to delivering CUSTOMER VALUE, profitability, 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 เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดความสามารถพิเศษ และระบบงาน รวมทั้งมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญเพื่อนำไปใช้ในระบบงานในการสร้างคุณค่าให้ลูกค้าและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน รวมถึงอธิบายถึงการเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉิน

### 6.1 การออกแบบระบบงาน : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบระบบงาน (50 คะแนน)

ให้อธิบายวิธีการที่ใช้ในการกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กร การออกแบบระบบงานและกระบวนการสำคัญที่ส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า การเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นและการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. ความสามารถพิเศษ

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กร ความสามารถพิเศษเหล่านี้มีอะไรบ้าง และมีความเชื่อมโยงกับพันธกิจ สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน และแผนปฏิบัติการอย่างไร
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบและสร้างนวัตกรรมด้านระบบงานโดยรวม รวมทั้งวิธีการที่ใช้ตัดสินว่ากระบวนการใดในระบบงานโดยรวมทั้งหมดเป็นกระบวนการภายในขององค์กร (กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร) และกระบวนการใดจะใช้ทรัพยากรจากแหล่งภายนอก

#### ข. การออกแบบกระบวนการทำงาน

- (1) กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง มีความสัมพันธ์กับความสามารถพิเศษอย่างไร รวมทั้งมีผลอย่างไรต่อการส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า สร้างกำไร ทำให้องค์กรได้รับความสำเร็จและยั่งยืน
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานที่สำคัญ โดยใช้ข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ (\*) และข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการดังกล่าวคืออะไร

- (3) 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?

### **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?

- N1.** “Core competencies” refers to your organization’s areas of greatest expertise. Your organization’s core competencies are those strategically important capabilities that 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.
- N2.** “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, services, 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 and services to your customers and to succeed in your marketplace.
- N3.** Your key work processes are the processes that involve the majority of your organization’s workforce and produce customer, stakeholder, and stockholder value. Your key work processes are your most important product and service design and delivery, business, and support processes.
- N4.** Disasters and emergencies might be weather-related, utility-related, security-related, or due to a local or national emergency, including potential pandemics such as an avian flu outbreak. Emergency considerations related to information technology should be addressed in Item 4.2

- (3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบและสร้างนวัตกรรมของกระบวนการทำงาน เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ มีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กร และความคล่องตัวที่อาจจำเป็นในอนาคต มาประกอบในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้ รวมทั้งมีวิธีการอย่างไรในการนำรอบเวลา ผลผลิตภาพ การควบคุมต้นทุน รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอื่นๆ มาประกอบในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้

### ค. ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบงาน และสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกันการจัดการ ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

#### หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1** คำว่า “ความสามารถพิเศษ” หมายถึง เรื่องที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญที่สุด เป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ซึ่งทำให้ได้เปรียบในตลาดหรือในการให้บริการ และมักจะเป็นสิ่งที่คู่แข่ง ผู้ส่งมอบ และคู่ค้าลอกเลียนได้ยาก ทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน
- หมายเหตุ 2** คำว่า “ระบบงาน” หมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้ในการทำงานให้สำเร็จ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร ผู้ส่งมอบและคู่ค้าที่สำคัญ คู่สัญญา คู่ความร่วมมือ และส่วนอื่นๆ ในห่วงโซ่อุปทานที่จำเป็นต่อการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์ บริการ รวมทั้งกระบวนการทางธุรกิจและกระบวนการสนับสนุน ระบบงานจะประสานกระบวนการทำงานภายในกับแหล่งทรัพยากรต่างๆ จากภายนอกที่จำเป็นต่อการพัฒนา ผลิต และส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในตลาด
- หมายเหตุ 3** กระบวนการทำงานที่สำคัญ หมายถึง กระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กร และสร้างคุณค่าต่อลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ถือหุ้น กระบวนการทำงานที่สำคัญ คือกระบวนการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ กระบวนการส่งมอบ กระบวนการทางธุรกิจ และกระบวนการสนับสนุน
- หมายเหตุ 4** ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน อาจเกี่ยวกับสภาพอากาศ สาธารณูปโภค ความปลอดภัย หรือเกิดจากภาวะฉุกเฉินในระดับท้องถิ่นหรือระดับชาติ หรือการแพร่กระจายของโรคระบาด เช่น ไข้หวัดนก การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรรายงานในหัวข้อ 4.2



## 6.2 Work Process Management and Improvement : How do you manage and improve your key organizational work processes?

Describe HOW your organization 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 Management

- (1) HOW do you implement your work PROCESSES to ensure that they meet design requirements? HOW does your subsequent day-to-day operation of these PROCESSES ensure that they meet KEY PROCESS requirements? HOW is 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 minimize overall costs associated with inspections, tests, and PROCESS or PERFORMANCE audits, as appropriate? HOW do you prevent defects, service errors, and rework and minimize warranty costs or CUSTOMERS' PRODUCTIVITY losses, as appropriate?

### b. Work PROCESS Improvement

HOW do you improve your work PROCESSES to achieve better PERFORMANCE, to reduce variability, to improve products and services, and to keep the PROCESSES current with business needs and directions? HOW are improvements and lessons learned shared with other organizational units and PROCESSES to drive organizational LEARNING and INNOVATION?

## 6.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร (60 คะแนน)

ให้อธิบายว่าองค์กรมีวิธีการนำกระบวนการทำงานที่สำคัญไปปฏิบัติ จัดการ และปรับปรุงอย่างไร เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า รวมทั้งทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. การจัดการกระบวนการทำงาน

- (1) องค์กรนำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติอย่างไร เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนด ของการออกแบบ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือมาใช้ในการจัดการกระบวนการดังกล่าว (\*) ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญและตัววัดในกระบวนการที่องค์กรใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ คืออะไร
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ (\*) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดสิ่งบกพร่อง ความผิดพลาดของการให้บริการ และการทำงานซ้ำ รวมทั้งการลดค่าใช้จ่ายในการประกันผลิตภัณฑ์ หรือการสูญเสียผลิตภาพของลูกค้าให้น้อยที่สุด (\*)

### ข. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ลดความแปรปรวนของกระบวนการ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้ดีขึ้น รวมทั้งทำให้กระบวนการเหล่านี้ทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการแบ่งปันข้อมูลการปรับปรุงและบทเรียนที่ได้รับระหว่างหน่วยงานและกระบวนการอื่นๆ เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมในองค์กร

**Notes :**

- N1.** To improve process performance (6.2b) and reduce variability, you might implement approaches such as a Lean Enterprise System, Six Sigma methodology, use of ISO 9000 : 2000 standards, the Plan-Do-Check-Act methodology, or other process improvement tools.
- N2.** The results of improvements in product and service performance should be reported in Item 7.1 All other work process performance results should be reported in Item 7.5

**หมายเหตุ :**

- หมายเหตุ 1** เพื่อปรับปรุงผลดำเนินการของกระบวนการ (6.2ข.) และลดการแปรปรวน องค์กรอาจใช้แนวทางต่างๆ เช่น ระบบ Lean Enterprise วิธีการของ Six Sigma มาตรฐาน ISO9000 : 2000 วิธีการ Plan-Do-Check-Act หรือเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการแบบอื่นๆ
- หมายเหตุ 2** ผลลัพธ์ด้านการปรับปรุงผลดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ควรรายงานในหัวข้อ 7.1 ส่วนผลลัพธ์อื่นๆ ของผลการดำเนินของกระบวนการทำงาน ควรรายงานในหัวข้อ 7.5

## 7. Results

The RESULTS Category examines your organization's PERFORMANCE and improvement in all KEY areas-product and service 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 providing similar products and services.

### 7.1 Product and Service Outcomes : What are your product and service performance results?

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

Provide data and information to answer the following questions :

#### a. Product and Service RESULTS

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

#### Notes :

- N1.** Product and service results reported in this Item should relate to the key product, and service features identified as customer requirements or 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 4, and Item 3.1, Note 4.
- 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.*



## หมวด 7 ผลลัพธ์ (400 คะแนน)

ในหมวดผลลัพธ์ เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรอธิบายผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้าน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ และผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่เสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่คล้ายคลึงด้วย

### 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ : ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการมีอะไรบ้าง (70 คะแนน)

ให้สรุปผลการดำเนินการที่สำคัญด้านผลิตภัณฑ์และบริการ โดยแสดงผลลัพธ์จำแนกตามประเภทและกลุ่มของผลิตภัณฑ์และบริการ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด (\*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญต่อลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่เสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่คล้ายคลึงเป็นอย่างไร

#### หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1** ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่รายงานในหัวข้อนี้ควรเชื่อมโยงกับคุณลักษณะสำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งเป็นความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร [1.ข.(2)] โดยอ้างอิงตามสารสนเทศที่รวบรวมไว้ในหัวข้อ 3.1 และ 3.2 ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดเหล่านี้ควรตอบสนองปัจจัยที่มีผลต่อความนิยมของลูกค้า เช่น ปัจจัยต่างๆ ที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร 1 หมายเหตุ 4 และหัวข้อ 3.1 หมายเหตุ 4
- หมายเหตุ 2** การวัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการสำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง อาจถูกกำหนดโดยแหล่งผู้ให้ทุนมาแล้ว จึงควรระบุตัววัดเหล่านี้และรายงานผลไว้ในหัวข้อนี้ด้วย

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

Summarize your organization's KEY CUSTOMER-focused RESULTS for CUSTOMER satisfaction and CUSTOMER-perceived VALUE, including CUSTOMER loyalty. SEGMENT your RESULTS by product and service types and groups, 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 and services?
- (2) What are your current LEVELS and TRENDS in KEY MEASURES or INDICATORS of CUSTOMER-perceived VALUE, including CUSTOMER loyalty and retention, positive referral, and other aspects of building relationships with CUSTOMERS, as appropriate?

### Notes :

- N1.** Customer satisfaction and dissatisfaction results reported in this Item should relate to the customer groups and market segments discussed in P.1b(2) and Item 3.1 and to the determination methods and data described in Item 3.2.
- N2.** Measures and indicators of customers' satisfaction with your products and services relative to customers' satisfaction with competitors and comparable organizations (7.2a[1]) might include information and data from your customers and from independent organizations.

## 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า : ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้ามือโรบ่าง (70 คะแนน)

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการมุ่งเน้นลูกค้า รวมถึงความพึงพอใจของลูกค้าและคุณค่าจากมุมมองของลูกค้า โดยแสดงผลลัพธ์จำแนกตามประเภทและกลุ่มของผลิตภัณฑ์และบริการ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด (\*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

- (1) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า เป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่ขายผลิตภัณฑ์หรือบริการที่คล้ายคลึงเป็นอย่างไร
- (2) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านคุณค่าจากมุมมองของลูกค้า รวมถึงความภักดีของลูกค้าและการรักษาลูกค้าไว้ การที่ลูกค้ากล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี และแง่มุมอื่นของการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นอย่างไร (\*)

### หมายเหตุ :

**หมายเหตุ 1** ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าที่รายงานในหัวข้อนี้ควรเชื่อมโยงกับกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร [1.ข.(2)] และหัวข้อ 3.1 และสอดคล้องกับวิธีการประเมินและข้อมูลความพึงพอใจและไม่พึงพอใจที่ระบุไว้ในหัวข้อ 3.2

**หมายเหตุ 2** ตัววัดและดัชนีชี้วัดด้านความพึงพอใจของลูกค้าในผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของลูกค้าต่อคู่แข่งและองค์กรอื่นที่สามารถเปรียบเทียบได้ [7.2ก.(1)] อาจรวมถึงสารสนเทศและข้อมูลตามความเป็นจริงจากลูกค้าและองค์กรอิสระ



## 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 CUSTOMER or market SEGMENTS, 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 or customer segment. 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 organization, responses to 7.3a(2) might include measures of charitable donations or grants and the number of new programs or services offered.*

## 7.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด : ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาดมือ:โรบ๊อง (65 คะแนน)

ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญด้านการเงินและตลาดโดยแสดงผลลัพธ์จำแนกตามกลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาด (\*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

- (1) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเงินเป็นอย่างไร ทั้งนี้ให้รวมถึงตัววัดโดยรวมด้านผลตอบแทนทางการเงิน ความมั่นคงทางการเงิน (Financial Viability) หรือผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (Budgetary Performance) เป็นอย่างไร (\*)
- (2) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาดเป็นอย่างไร ทั้งนี้ให้รวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตทางตลาดและส่วนแบ่งตลาด และการเจาะตลาดใหม่เป็นอย่างไร (\*)

### หมายเหตุ :

**หมายเหตุ 1** การตอบคำถามในหัวข้อ 7.3ก.(1) อาจรวมถึงตัววัดโดยรวมด้านผลตอบแทนทางการเงิน เช่น ผลตอบแทนทางการเงินลงทุน (ROI) ส่วนกำไรจากการดำเนินงาน (Operating Margin) ความสามารถในการทำกำไร หรือความสามารถในการทำกำไรตามส่วนตลาดหรือลูกค้า นอกจากนี้ อาจรวมถึงตัววัดด้านความมั่นคงทางการเงิน เช่น สภาพคล่อง (Liquidity) อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt to Equity Ratio) เงินสดย่อยรายวัน (Days Cash on Hand) ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ และกระแสเงินสด ตัววัดเหล่านี้ควรสัมพันธ์กับตัววัดด้านการเงินตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 4.1ก.(1) และแนวทางการจัดการด้านการเงินตามที่อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.2

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร อาจรวมถึงตัววัดเกี่ยวกับผลการดำเนินการเทียบกับงบประมาณ (Performance to Budget) ทุนสำรอง (Reserve Funds) การลดความเสี่ยงหรือการประหยัด เฟอร์เซ็นต์ค่าใช้จ่ายการบริหารต่องบประมาณ และต้นทุนด้านการระดมทุน เทียบกับทุนที่ระดมได้

**หมายเหตุ 2** สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ในการตอบคำถามในหัวข้อ 7.3ก.(2) อาจรวมถึงตัววัดด้านการบริจาคเพื่อการกุศลหรือเงินช่วยเหลือ (Charitable Donations or Grants) และจำนวนโครงการหรือการให้บริการใหม่

## 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, WORKFORCE satisfaction, and the development of your WORKFORCE, including leaders?
- (2) What are your current LEVELS and TRENDS in KEY MEASURES of WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY, including staffing levels and appropriate skills?
- (3) What are your current LEVELS and TRENDS in KEY MEASURES or INDICATORS of your WORKFORCE climate, including workplace 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 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 than rely on volunteers should include results for their volunteer workforce, as appropriate.*

## 7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร : ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรมีอะไรบ้าง (65 คะแนน)

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ ที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร และมีสภาพแวดล้อมที่ดี โดยแสดงผลลัพธ์จำแนกตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากร (\*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

- (1) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร ความพึงพอใจของบุคลากร และการพัฒนาของบุคลากร รวมถึงผู้นำองค์กร เป็นอย่างไร
- (2) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงจำนวนของบุคลากร การรักษาไว้ และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากร เป็นอย่างไร
- (3) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงานของบุคลากร รวมทั้งสุขอนามัย ความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน และการให้บริการและผลประโยชน์ต่อบุคลากรเป็นอย่างไร (\*)

### หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1** ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ควรสัมพันธ์กับกระบวนการที่อธิบายไว้ในหมวด 5 รวมทั้งตอบสนองต่อกระบวนการที่สำคัญที่อธิบายไว้ในหมวด 6 และแผนปฏิบัติการขององค์กรและแผนทรัพยากรบุคคลอธิบายไว้ในหัวข้อ 2.2
- หมายเหตุ 2** การตอบหัวข้อ 7.4ก.(1) ควรรวมถึงตัววัดและดัชนีชี้วัดตามที่ตอบไว้ในหัวข้อ 5.1ค.(1)
- หมายเหตุ 3** สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรซึ่งต้องอาศัยอาสาสมัคร ควรรวมผลลัพธ์ของบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครด้วย

## 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 and service types and groups, by PROCESSES and location, and by market SEGMENTS, 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) and should provide the operational basis for product and service 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 ซึ่งส่งผลต่อการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร รวมทั้งความพร้อมขององค์กรต่อภาวะฉุกเฉิน แสดงผลลัพธ์โดยจำแนกตามประเภทและกลุ่มของผลิตภัณฑ์และบริการ ตามกระบวนการและสถานที่ และตามส่วนตลาด (\*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

- (1) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของระบบงาน รวมทั้งการเตรียมความพร้อมของระบบงานและสถานที่ทำงานเมื่อเกิดภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน
- (2) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการของกระบวนการทำงานที่สำคัญ รวมทั้งผลผลิตภาพ รอบเวลา และตัววัดด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมของกระบวนการอื่นๆ ที่เหมาะสม

### 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 ควรให้สารสนเทศที่สำคัญเพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร (หัวข้อ 4.1) และควรเป็นฐานปฏิบัติการไปสู่ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ (หัวข้อ 7.1) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (หัวข้อ 7.2) และผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (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.

## 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, ETHICAL BEHAVIOR, fiscal accountability, legal compliance, social responsibility, and organizational citizenship. SEGMENT your RESULTS by organizational units, as appropriate. Include appropriate comparative data.

Provide data and information to answer the following questions :

### a. Leadership and Social 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 RESULTS for KEY MEASURES or INDICATORS of ETHICAL BEHAVIOR and of STAKEHOLDER trust in the SENIORLEADERS and GOVERNANCE of your organization? What are your RESULTS for KEY MEASURES or INDICATORS of breaches of ETHICAL BEHAVIOR?
- (3) What are your KEY current findings and TRENDS in KEY MEASURES or INDICATORS of fiscal accountability, both internal and external, as appropriate?
- (4) What are your RESULTS for KEY MEASURES or INDICATORS of regulatory and legal compliance?
- (5) What are your RESULTS for KEY MEASURES or INDICATORS of organizational citizenship in support of your KEY communities?

**หมายเหตุ 3** ตัววัดและดัชนีชี้วัดที่เหมาะสมของผลการดำเนินการของระบบงาน [7.5 ก(1)] อาจรวมถึง การตรวจสอบ การส่งมอบที่ทันเวลา และผลการยอมรับผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการ จากภายนอก ผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบและคู่ค้า ผลลัพธ์และอัตรานวัตกรรมของ ผลิตภัณฑ์ บริการและระบบงาน การลดความซับซ้อนของภาระงานภายในและการจำแนก ภาระงาน การปรับปรุงการวางแผนงาน การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของการบังคับบัญชา เวลา ในการตอบสนองต่อการฝึกและการซ่อมเพื่อภาวะฉุกเฉิน และผลลัพธ์ในการโยกย้าย สถานที่ทำงาน และ การซ่อมเพื่อเตรียมพร้อมต่างๆ

## 7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร : ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรมีอะไรบ้าง (65 คะแนน)

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านธรรมาภิบาลและการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง รวมทั้งแสดงให้เห็นถึง การบรรลุแผนเชิงกลยุทธ์ พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ความรับผิดชอบด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคม และการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีขององค์กร โดยแสดงผลลัพธ์ตามหน่วยงาน ขององค์กร (\*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม

- (1) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร เป็นอย่างไร
- (2) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่มีจริยธรรม และผลลัพธ์ของตัววัด หรือ ดัชนีชี้วัดที่สำคัญของความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและธรรมาภิบาล ขององค์กรเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่ฝ่าฝืนจริยธรรม เป็นอย่างไร
- (3) ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งภายในและภายนอกเป็นอย่างไร (\*)
- (4) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและ กฎหมายเป็นอย่างไร
- (5) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านการที่องค์กรบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีในการ สนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร



**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.** For examples of measures of ethical behavior and stakeholder trust (7.6a[2]), see Item 1.2, Note 4.
- N3.** Responses to 7.6a(3) might include financial statement issues and risks, important internal and external auditor recommendations, and management's responses to these matters.
- N4.** Regulatory and legal compliance results (7.6a[4]) 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(3).
- N5.** Organizational citizenship results (7.6a[5]) should address support of the key communities discussed in 1.2c.

**หมายเหตุ :**

- หมายเหตุ 1** ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดการบรรลุแผนเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ [7.6ก.(1)] ควรเจาะจงที่วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ใน 2.1ข.(1) และตัววัดผลการดำเนินการและผลที่คาดการณ์ไว้ของแผนปฏิบัติการที่ระบุไว้ใน 2.2ก.(6) และ 2.2ข. ตามลำดับ
- หมายเหตุ 2** ตัวอย่างตัววัดของการประพฤติดีปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย [7.6ก.(2)] ให้ดูหัวข้อ 1.2 หมายเหตุ 4
- หมายเหตุ 3** การตอบคำถามในหัวข้อ 7.6ก.(3) อาจรวมถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับรายงานทางการเงินและความเสี่ยง คำแนะนำที่สำคัญๆ ของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก และการตอบสนองของผู้บริหารในเรื่องดังกล่าว
- หมายเหตุ 4** ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย [7.6ก.(4)] ควรตอบสนองข้อกำหนดที่ระบุไว้ใน 1.2ข. ผลลัพธ์ด้านอาชีพนามัยและความปลอดภัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร (ตัวอย่าง เช่น การรายงานการเกิดอุบัติเหตุในงาน) ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.4ก.(3)
- หมายเหตุ 5** ผลลัพธ์ด้านการที่องค์กรบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี [7.6ก.(5)] ควรกล่าวถึงการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญที่ระบุไว้ใน 1.2ค.

# การเปลี่ยนแปลงของเนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2552 เมื่อเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2551

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติหรือที่มักจะถูกเรียกว่าเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศนี้มีต้นแบบมาจากรางวัล The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ของสหรัฐอเมริกาซึ่งได้รับการพัฒนาปรับปรุงตลอดมาเพื่อช่วยให้องค์กรประเมินตนเองภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์กร ประเด็นความกังวลด้านการกำกับดูแลและจริยธรรม และในปัจจุบันเกณฑ์ได้ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจสำคัญๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งในระยะสั้น และอย่างยั่งยืนในระยะยาว ตลอดเวลาเกณฑ์ได้พัฒนาไปสู่มุมมองเชิงระบบที่ครอบคลุมและบูรณาการการบริหารจัดการกับผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร

แม้ว่าเนื้อหาของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในระยะแรกจะเน้นคุณภาพในภาคการผลิต แต่เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติได้พัฒนาไปสู่การมุ่งเน้นกลยุทธ์ของการแข่งขันระดับองค์กร ในการทบทวนเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติซึ่งดำเนินการเป็นประจำทุกปีนั้น มีประเด็นสำคัญ 2 เรื่องที่คณะกรรมการต้องพิจารณาเพื่อให้เกิดความสมดุลของเกณฑ์ ได้แก่

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

การดำเนินการดังกล่าวต้องใช้เวลาค่อนข้างนานและมักไม่ทันการณ์กับช่วงเวลาในการฝึกอบรมประจำปีของสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในปี 2552 คณะอนุกรรมการด้านเทคนิครางวัลคุณภาพแห่งชาติได้มีมติให้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติใช้เนื้อหาของ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ฉบับ 2008 โดยปรับปรุงเนื้อหาในคำบรรยายส่วนอื่นๆ เพื่อให้เหมาะสมกับองค์กรไทย หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2552 มีสาระสำคัญของการปรับปรุง สรุปได้ดังนี้

- ความสำเร็จของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
- บทบาทหน้าที่ของผู้รับรางวัล
- การขยายผลรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
- แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับ การเปลี่ยนแปลงของเนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2552 เมื่อเทียบกับเกณฑ์ฯ ประจำปี 2551
- เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หมวด 1-7 โดยมีภาษาอังกฤษ และภาษาไทย เทียบเคียงกันไป ในแต่ละหมวด
- แบบฟอร์มประเมินตนเอง (ตามความสมัครใจ)

- แนวทางการตอบเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
  - แนวทางทั่วไป ได้แก่ หัวข้อการทำความเข้าใจความหมายของคำที่สำคัญ
- แนวทางการให้คะแนนได้มีการปรับปรุงในส่วนแนวทางการประเมินผลลัพธ์ (หมวด 7)
- อภิธานศัพท์ โดยเพิ่มเติมรายละเอียดในบางคำ ได้แก่ แผนปฏิบัติการ (Action Plans) มีความเป็นระบบ (Systematic) และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” (Strategic Advantages) เป็นต้น
- การสมัครรับรางวัล
  - คุณสมบัติเบื้องต้น ได้แก่ องค์กรหรือหน่วยงานในเครือ
  - วิธีการสมัคร
  - วิธีเขียนรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน ได้แก่ รูปแบบของรายงาน (ภาษาอังกฤษ) การเตรียมตัวรับการตรวจประเมินขั้นที่ 3 Site Visit Review และค่าธรรมเนียม
  - กระบวนการตรวจประเมิน ได้แก่ กระบวนการตรวจประเมินขั้นที่ 3 Site Visit Review ประกอบด้วย TQA Full Site Visit และ TQC Site Visit
- ตารางเวลาดำเนินงาน ประจำปี
- เงื่อนไขและข้อกำหนดต่างๆ ไป ประกอบด้วย การเก็บรักษาความลับ การยกย่ององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) หรือองค์กรที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class : TQC) และหน้าที่ขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) หรือรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC) ภายในระยะเวลา 1 ปี

นอกจากนี้ยังได้มีการปรับปรุงการใช้คำศัพท์ในค่านิยมหลักและแนวคิด แนวทางการตอบเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และการปรับปรุงภาษาทั่วไปในหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อให้ผู้อ่านสามารถทำความเข้าใจได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

- การจัดลำดับข้อมูล
 

หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2552 ได้เรียบเรียงลำดับเนื้อหาใหม่เพื่อให้เกิดความสะดวกในการพิจารณาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยในเนื้อหาส่วนต่างๆ จะประกอบด้วย 1) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2552 2) คำอธิบายเพิ่มเติมในแต่ละหมวดและหัวข้อ 3) ระบบการให้คะแนน และ 4) การสมัครรับรางวัล

- ระบบการให้คะแนนและแนวทางการให้คะแนน  
การให้คะแนนคำตอบในแต่ละหัวข้อแบ่งเป็น 4 มิติที่มีความสัมพันธ์กัน ได้แก่  
ระดับ (Levels-Le), แนวโน้ม (Trends-T), การเปรียบเทียบ (Comparisons-C) และ  
การบูรณาการ (Integration-I) หรือ LeTCI รายละเอียดของแต่ละมิติได้อธิบายในระบบการให้คะแนน  
และวิธีการให้คะแนนได้อธิบายในแนวทางการให้คะแนนในลักษณะของช่วงค่าคะแนน
- แผนภาพใหม่ มีการเพิ่มเติมแผนภาพใหม่ 2 แผนภาพ ดังนี้
  - แผนภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ของค่านิยมหลักและแนวคิด ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง  
ค่านิยมหลัก แนวคิดของเกณฑ์ และหัวข้อการประเมินต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่าง  
เป็นเหตุเป็นผลระหว่างหมวดการจัดการกระบวนการ  
และหมวดผลลัพธ์ตามลำดับ
  - แผนภาพที่ 2 ถอดรหัสการเรียนรู้ : ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ จากการดับเพลิงสู่นวัตกรรม  
ป้องกันอัคคีภัย ซึ่งเป็นการแสดงระดับการเรียนรู้ และการพัฒนาขององค์กร

## แบบฟอร์มประเมินตนเอง (ตามความสมัครใจ)

(ไม่ต้องใส่ไว้ในรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน)

แม้การตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมิน (ภายนอก) จะเป็นประโยชน์ แต่องค์กรจะรู้จักตัวเองได้ดีกว่าผู้อื่น องค์กรสามารถใช้เกณฑ์นี้ เพื่อระบุจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงองค์กรได้ โดยการตอบคำถามตามเกณฑ์ทั้ง 7 ข้อ ผู้สมัครรับรางวัลสามารถวิเคราะห์ตนเองและดำเนินการปรับปรุงองค์กรของตนเองโดยอาศัยแบบประเมินที่สร้างจากคำถามต่างๆ ในเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด

ผู้สมัครรับรางวัลสามารถประเมินองค์กรตนเองได้โดยเริ่มจากการระบุจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง 1 หรือ 2 ข้อ ในแต่ละหมวด สำหรับประเด็นสำคัญให้ระบุเป้าหมายและแผนปฏิบัติการ กำหนดเวลา และผู้รับผิดชอบ ตามช่องที่ระบุในแบบฟอร์มประเมินตนเอง

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

## แนวทางการตอบเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

แนวทางต่อไปนี้จะช่วยให้ผู้สมัครรับรางวัลสามารถตอบข้อกำหนดในเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด ซึ่งประกอบด้วย 18 หัวข้อได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ในการเตรียมเอกสารขอรับรางวัล ผู้สมัครรับรางวัลจะต้องตอบข้อกำหนดทั้งหมดในความยาวไม่เกิน 90 หน้ากระดาษ (สำหรับฉบับภาษาไทย) หรือ ความยาวไม่เกิน 63 หน้ากระดาษ (สำหรับฉบับภาษาอังกฤษ)

แนวทางการตอบเกณฑ์ แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- (1) แนวทางทั่วไปเกี่ยวกับหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ รวมทั้งรูปแบบของหัวข้อ
- (2) แนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 1-6 (กระบวนการ)
- (3) แนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 7 (ผลลัพธ์)

### แนวทางทั่วไป

#### 1. อ่านหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติถี่ๆ

เนื้อหาหลักในหนังสือให้ข้อมูลเกี่ยวกับเกณฑ์ทั้งหมด รวมทั้งวิธีการประเมินคำตอบด้วยตนเองหรือโดยผู้ตรวจประเมิน ผู้สมัครรับรางวัลควรทำความเข้าใจเนื้อหาต่อไปนี้

- เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (หน้า 16-97)
- ระบบการให้คะแนน (หน้า 180-182)
- อภิธานศัพท์ (หน้า 158-177)
- คำอธิบายเพิ่มเติมในแต่ละหมวดและหัวข้อ (หน้า 111-143)

#### 2. ทบทวนรูปแบบของหัวข้อและทำความเข้าใจวิธีการตอบข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ

รูปแบบของหัวข้อ (ดูรูปหน้า 103) แสดงให้เห็นส่วนต่างๆ ของหัวข้อ บทบาท และตำแหน่งของแต่ละส่วน สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งคือผู้สมัครรับรางวัลต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับข้อกำหนดต่างๆ ที่อยู่ในประเด็นพิจารณา หมายเหตุของแต่ละหัวข้อทำข้อกำหนดไว้เพื่อช่วยให้เข้าใจประเด็นพิจารณา รายละเอียดของแต่ละหัวข้อและประเด็นพิจารณาได้อธิบายไว้ในคำอธิบายเพิ่มเติมในแต่ละหมวดและหัวข้อ (หน้า 111-143)

# รูปแบบของหัวข้อ

ชื่อหัวข้อ

คะแนนของหัวข้อ

หมายเลขหัวข้อ  
ชื่อหัวข้อของข้อกำหนด  
พื้นฐานทั้งหมด  
ข้อกำหนดโดยรวมของ  
หัวข้อแยกเป็นแต่ละเรื่อง  
ที่ควรพิจารณา  
ประเด็นพิจารณา

## 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง : ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร (70 คะแนน)

ให้อธิบายการดำเนินการที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการชี้นำและทำให้องค์กรยั่งยืน รวมทั้งอธิบายการดำเนินการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับพนักงาน และกระตุ้นให้ผลการดำเนินการที่ดี

### ให้องค์กรตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม

- (1) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยม โดยผ่านระบบการนำองค์กรไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและลูกค้าที่สำคัญ ลูกค้ำ รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (\*) เพื่อนำไปปฏิบัติ การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงสะท้อนถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กรอย่างไร
- (2) ผู้นำระดับสูงดำเนินการด้วยตนเองอย่างไรในการสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมและบังคับให้มีพฤติกรรมที่ปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม และทำให้บรรลุผล
- (3) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีความยั่งยืน ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ การบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ นวัตกรรม การเป็นผู้นำที่พร้อมแข่งขันหรือการเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างด้านผลการดำเนินการ และความคล่องตัวขององค์กร ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและบุคลากร ผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วมโดยตรงอย่างไรในการวางแผน สืบ தொடำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร

ประเด็นพิจารณา

#### ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร

- (1) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสาร และการสร้างความผูกพันกับบุคลากรทุกคนทั่วทั้งองค์กร ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทางทั่วทั้งองค์กร ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญ ผู้นำระดับสูงมีบทบาทอย่างจริงจังในเรื่องการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยบุคลากรอย่างไร เพื่อเสริมสร้างให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ
- (2) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการมุ่งเน้นให้เกิดการลงมือทำ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ปรับปรุงผลการดำเนินการ และบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้นำระดับสูงทบทวนตัววัดผลการดำเนินการอะไรบ้างเป็นประจำ เพื่อสื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงสิ่งที่ต้องทำ ในการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ ผู้นำระดับสูงคำนึงถึง และดำเนินการอย่างไรในการนำเรื่องการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาพิจารณา

หมายเหตุมีจุดประสงค์เพื่อ

1. อธิบายคำศัพท์ และข้อกำหนดที่สำคัญให้ชัดเจน
2. ให้คำแนะนำในการตอบ
3. ระบบหรืออธิบายความเชื่อมโยงที่สำคัญ

#### หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1** วิสัยทัศน์ขององค์กร [1.1ก.(1)] ควรเป็นคำกำหนดบริบทของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ได้อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2
- หมายเหตุ 2** องค์กรที่มีความยั่งยืน [1.1ก.(3)] เป็นองค์กรที่สามารถตอบสนองต่อความจำเป็นทางธุรกิจในปัจจุบัน รวมทั้งมีความคล่องตัวและการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรพร้อมรับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและตลาดในอนาคต ในกรณีนี้ แนวคิดเรื่องนวัตกรรมที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในอนาคตนั้น รวมถึงนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมระดับองค์กรที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในอนาคตด้วย นอกจากนี้องค์กรที่มีความยั่งยืน จะต้องมีส่วนแวดล้อมที่มีความปลอดภัยและมีการรักษาความปลอดภัยสำหรับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่สำคัญ
- หมายเหตุ 3** การมุ่งเน้นที่การปฏิบัติการ [1.1ข.(2)] ต้องคำนึงถึงบุคลากร ระบบงาน และสินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Hard assets) ขององค์กร รวมถึงการปรับปรุงผลิตภาพที่ดำเนินการอยู่ ซึ่งอาจบรรลุได้โดยการลดของเสียหรือลดรอบเวลา และอาจใช้เทคนิค เช่น Six Sigma, Lean และการปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร
- หมายเหตุ 4** ผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กรควรรายงานในหัวข้อ 7.1-7.6
- หมายเหตุ 5** สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรซึ่งพึ่งอาสาสมัคร เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ การตอบข้อ[1.1ข.(1)] ควรกล่าวถึงความพยายามที่จะสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรที่เป็นอาสาสมัคร

ประเภทของข้อมูลหรือสารสนเทศที่องค์กรต้องตอบในหัวข้อนี้

ข้อกำหนดต่างๆ ที่เป็นคำถามในแต่ละประเด็นพิจารณา



เกณฑ์แต่ละหัวข้อได้รับการจัดกลุ่มเป็น “กระบวนการ” (หมวด 1-6) หรือ “ผลลัพธ์” (หมวด 7) ตามประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ แนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 1-6 อยู่ในหน้า 104-107 และแนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 7 อยู่ในหน้า 107-110

ข้อกำหนดของหัวข้ออยู่ในรูปแบบคำถาม บางข้อกำหนดในประเด็นพิจารณามีหลายคำถาม ดังนั้นจึงควรตอบคำถามทั้งหมดของหัวข้อนั้น แต่ไม่จำเป็นต้องตอบทีละคำถามแยกกัน อาจารย์รวมการตอบหลายคำถามในประเด็นพิจารณาเดียวกันเป็นกลุ่มตามความเหมาะสมขององค์กร คำถามต่างๆ ช่วยชี้แนะให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าต้องการสารสนเทศอะไรบ้าง

### 3. ทำความเข้าใจความหมายของคำสำคัญ

คำหลายคำในเกณฑ์อาจมีความหมายแตกต่างจากคำจำกัดความมาตรฐานหรือคำจำกัดความที่ใช้ในองค์กรของท่าน คำที่ขีดเส้นใต้สามารถพบได้ในอภิธานศัพท์ตั้งแต่หน้า 158-177 การทำความเข้าใจคำเหล่านี้สามารถช่วยให้ท่านสื่อสารกระบวนการและผลลัพธ์ของท่านแก่ผู้ที่ทบทวนคำตอบของท่านได้อย่างถูกต้อง

### 4. เริ่มต้นด้วยการจัดทำโครงร่างองค์กร

โครงร่างองค์กรเป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุด โครงร่างองค์กรจะช่วยทุกฝ่าย ได้แก่ องค์กรที่ใช้เกณฑ์เพื่อตรวจประเมินตนเอง ผู้เตรียมเอกสารสมัครรับรางวัล และผู้ทบทวนเอกสารสมัครรับรางวัล เข้าใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องและสำคัญที่สุดต่อธุรกิจ พันธกิจและผลการดำเนินการขององค์กร คำถามเกี่ยวกับโครงร่างองค์กรอยู่ในหน้า 17-27 โครงร่างองค์กรมีรายละเอียดเพิ่มเติมในหน้า 111-113

## แนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 1-6

แม้ว่าเกณฑ์จะมุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญขององค์กร แต่เฉพาะตัวผลลัพธ์เองมีคุณค่าทางด้านวินิจัยขององค์กรน้อยมาก ตัวอย่างเช่น ถ้าองค์กรมีผลลัพธ์ไม่ดี หรือมีอัตราการปรับปรุงช้ากว่าคู่แข่งหรือองค์กรที่เทียบเคียงกันได้แล้ว เป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องเข้าใจถึงสาเหตุว่า “ทำไม” จึงเป็นเช่นนั้น และควรทำ “อะไร” เพื่อเร่งการปรับปรุงให้ดีขึ้น

วัตถุประสงค์ของหัวข้อในหมวด 1-6 กำหนดไว้เพื่อวินิจัยกระบวนการที่สำคัญที่สุดขององค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรได้มากที่สุด และส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์ของการดำเนินการที่สำคัญ การวินิจัยและการให้ข้อมูลป้อนกลับขึ้นอยู่กับเนื้อหาและความสมบูรณ์ของคำตอบของหัวข้อนั้นๆ เป็นอย่างมาก ดังนั้น องค์กรจึงควรตอบหัวข้อต่างๆ โดยเน้นสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญเป็นหลัก ตามแนวทางการจัดทำและทบทวนสารสนเทศดังต่อไปนี้

## 1. ทำความเข้าใจความหมายของคำถาม “อย่างไร”

ในการตอบหัวข้อในหมวด 1-6 ที่มีคำถาม “อย่างไร” องค์กรควรตอบคำถามดังกล่าวด้วยการนำเสนอสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญที่แสดงถึงแนวทาง การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ (ดูระบบการให้คะแนน หน้า 180) คำตอบที่ขาดสารสนเทศดังกล่าว หรือคำตอบที่เพียงแต่ยกตัวอย่างเท่านั้นจะถูกประเมินตามแนวทางการให้คะแนนว่า “มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน”

## 2. ทำความเข้าใจความหมายของคำถาม “อะไร”

หัวข้อในหมวด 1-6 มีคำถาม “อะไร” มีอยู่ 2 แบบ คำถามแบบที่ 1 เป็นการถามถึงสารสนเทศพื้นฐานเกี่ยวกับกระบวนการที่สำคัญและขั้นตอนการดำเนินการ การตอบแต่เพียงว่า “ใคร” เป็นผู้รับผิดชอบ อาจมีประโยชน์บ้าง แต่ไม่เพียงพอสำหรับการวินิจฉัยหรือให้ข้อมูลป้อนกลับได้ ส่วนคำถามแบบที่ 2 เป็นการถามถึงสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผล แผน วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ หรือตัววัดที่สำคัญขององค์กรว่าคือ “อะไร” คำถามเหล่านี้กำหนดบริบทเพื่อให้องค์กรแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการกันของระบบการจัดการผลการดำเนินการ ตัวอย่างเช่น เมื่อองค์กรกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แล้ว แผนปฏิบัติการ แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตัววัดผลการดำเนินการและผลลัพธ์บางตัวที่รายงานไว้ในหมวด 7 ต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ระบุไว้ด้วย

## 3. เชียนและกบกวอนคำตอบโดยคำนึงถึงแนวทางและข้อสังเกตต่อไปนี้

- **แสดงให้เห็นถึงแนวทางที่เป็นระบบ**

แนวทางที่เป็นระบบ คือ แนวทางนั้นใช้ซ้ำได้ และใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หรืออาจกล่าวได้ว่า แนวทางมีความเป็นระบบ เมื่อแนวทางนั้นมีการประเมิน การปรับปรุง มีนวัตกรรม และการแบ่งปันความรู้รวมอยู่ด้วย ซึ่งจะส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับการพัฒนามากขึ้น

- **แสดงให้เห็นถึงการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ**

สารสนเทศที่เกี่ยวกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ นั้น ควรสรุปว่ามีการนำแนวทางไปปฏิบัติในหน่วยงานต่างๆ ขององค์กรอย่างไร อาจนำเสนอให้กระชับขึ้นโดยใช้ตาราง

- **แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้**

กระบวนการต่างๆ ควรรวมวงจรการประเมินและการปรับปรุง รวมทั้งโอกาสของการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด การปรับปรุงกระบวนการควรมีการแบ่งปันกับหน่วยงานอื่นๆ ขององค์กรที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร

- **แสดงให้เห็นถึงการบูรณาการ**

การบูรณาการแสดงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความกลมกลืนระหว่างกระบวนการ แผนงาน วัตถุประสงค์ การปฏิบัติการ และผลลัพธ์ ที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

- **แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นและความเสมอต้นเสมอปลาย**

การแสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นและความเสมอต้นเสมอปลาย จะต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญ 4 ประการ คือ

- (1) โครงร่างองค์กร ควรระบุให้ชัดเจนว่าอะไรบ้างที่สำคัญ
- (2) หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ รวมถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการต่างๆ ควรแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงประเด็นที่มุ่งเน้นมากที่สุด และอธิบายว่าการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติสำเร็จได้อย่างไร
- (3) คำอธิบายการวิเคราะห์และการทบทวนในระดับองค์กร (หัวข้อ 4.1) ควรแสดงวิธีการที่องค์กรวิเคราะห์และทบทวนสารสนเทศเกี่ยวกับผลการดำเนินการเพื่อกำหนดลำดับความสำคัญ
- (4) หมวด 6 การจัดการกระบวนการ ควรแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงความสามารถพิเศษและกระบวนการทำงานที่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร การแสดงถึงความมุ่งมั่นและความคงเส้นคงวาในหัวข้อในหมวด 1-6 และการติดตามตัววัดที่เกี่ยวข้องกันในหัวข้อในหมวด 7 จะช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

- **ตอบข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ให้สมบูรณ์**

สารสนเทศที่ขาดหายไป จะถือว่าเป็นความบกพร่องในระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร และต้องตอบประเด็นพิจารณาทุกประเด็น การตอบคำถามแต่ละคำถามในประเด็นพิจารณาอาจตอบแยกกันหรือรวมกันก็ได้

#### 4. อ้างอิงหัวข้ออื่นตามความเหมาะสม

คำตอบในแต่ละหัวข้อควรมีความสมบูรณ์ในตัวเองมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ อย่างไรก็ตามคำตอบของแต่ละหัวข้อควรสนับสนุนซึ่งกันและกัน ดังนั้น จึงควรใช้การอ้างอิงคำตอบในหัวข้ออื่นๆ ตามความเหมาะสมแทนที่จะให้สารสนเทศซ้ำเดิม ในกรณีดังกล่าว ควรรายงานสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญไว้ในหัวข้อที่ต้องการสารสนเทศนั้น ตัวอย่างเช่น เรื่องการพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคลากรและผู้นำ ควรรายงานอย่างละเอียดในหัวข้อ 5.1 และหากต้องกล่าวถึงเรื่องการพัฒนาและการเรียนรู้อีกในหัวข้ออื่น ควรอ้างอิงหัวข้อ 5.1 โดยไม่ต้องอธิบายรายละเอียดซ้ำเดิม

#### 5. ใช้รูปแบบที่กระชับ

องค์กรที่สมัครรับรางวัล ควรใช้เนื้อที่ 90 หน้ากระดาษ (สำหรับฉบับภาษาไทย) หรือ 63 หน้ากระดาษ (สำหรับฉบับภาษาอังกฤษ) ตามที่กำหนดไว้ให้ได้ประโยชน์มากที่สุด และนำเสนอสารสนเทศให้กระชับ โดยใช้แผนภูมิแสดงการไหลของงาน (Flowcharts) ตาราง และหัวข้อสั้นๆ (Bullets)

## 6. อ้างอิงแนวทางการให้คะแนน

การประเมินคำตอบของหัวข้อในหมวด 1-6 จะพิจารณาข้อกำหนดของหัวข้อและระดับการพัฒนาของแนวทาง ความครอบคลุมของการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ความครอบคลุมและทั่วถึงของการเรียนรู้ และการบูรณาการกับองค์ประกอบอื่นในระบบการจัดการผลการดำเนินการ ตามที่อธิบายไว้ในแนวทางการให้คะแนน (หน้า 185-187) ดังนั้น ในการให้สารสนเทศองค์กรจึงต้องคำนึงถึงทั้งเกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน



## แนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 7

เกณฑ์เน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ สารสนเทศ แนวทาง และตัวอย่าง ที่แสดงถึงการรายงานด้านผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลและความสมบูรณ์ มีดังนี้

### 1. มุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กรที่สำคัญที่สุด

การรายงานผลลัพธ์ควรครอบคลุมข้อกำหนดที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร ตามที่แสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดแล้วในโครงสร้างองค์กรและหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวดการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด รวมทั้งหมวดการจัดการกระบวนการ

### 2. ให้ความสำคัญกับข้อกำหนดที่สำคัญ 4 ประการของแนวทางการให้คะแนน เพื่อการรายงานผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผล

- **ระดับผลการดำเนินการ** ควรรายงานในมาตราวัดที่มีความหมาย
- **แนวโน้ม** เพื่อแสดงทิศทางของผลลัพธ์ อัตราการเปลี่ยนแปลง และขอบเขตของการนำไปปฏิบัติ
- **การเปรียบเทียบ** เพื่อแสดงผลลัพธ์เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่เลือกมาอย่างเหมาะสม
- **ความครอบคลุมและความสำคัญของผลลัพธ์** เพื่อแสดงว่ามีการรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญทั้งหมดและแยกตามกลุ่มที่จัดไว้ เช่น ตามกลุ่มลูกค้า กลุ่มบุคลากร กระบวนการ และกลุ่มสายผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ

### 3. แสดงข้อมูลแนวโน้มตลอดช่วงเวลาที่มีการติดตามแนวโน้ม

ไม่มีการจำกัดช่วงเวลาขั้นต่ำของข้อมูลแนวโน้ม โดยทั่วไปแล้วควรมีข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อยสามช่วงเวลาเพื่อให้เห็นแนวโน้มชัดเจน สำหรับแนวโน้มของผลลัพธ์บางเรื่องอาจต้องใช้เวลาห้าปีหรือมากกว่า ทั้งนี้ควรแสดงผลการดำเนินการที่ผ่านมาในอดีตและปัจจุบัน โดยไม่ใช้ผลการดำเนินงานที่คาดการณ์อนาคต นอกจากนี้ ช่วงเวลาที่ใช้ต้องเหมาะสมสำหรับตัววัดแต่ละตัวที่ได้รายงานไว้ สำหรับผลลัพธ์ที่สำคัญๆ ควรแสดงข้อมูลใหม่ด้วยแม้ว่าจะยังไม่เห็นแนวโน้มหรือผลเปรียบเทียบที่ชัดเจนก็ตาม

### 4. ใช้รูปแบบที่กระชับ เช่น กราฟ และตาราง

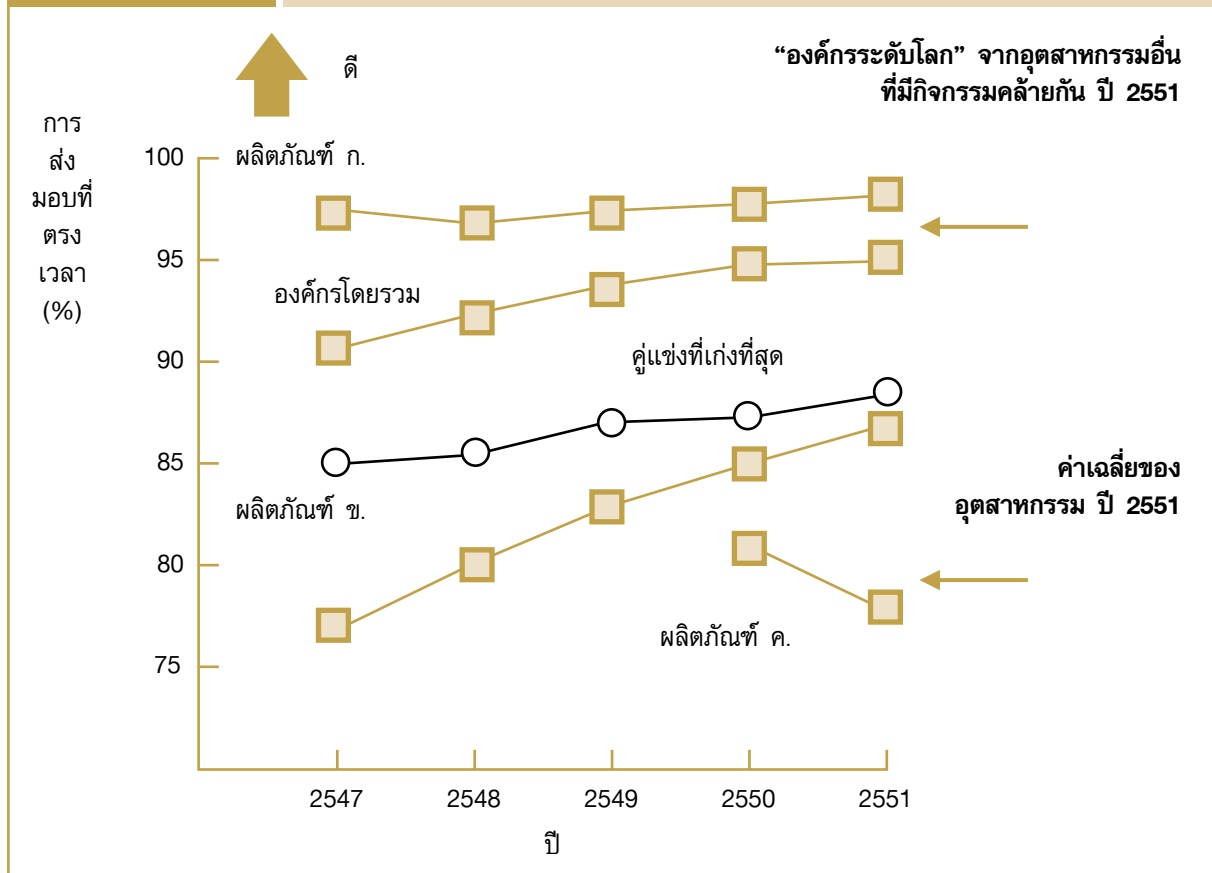
ผลลัพธ์ส่วนใหญ่อาจนำเสนอในรูปแบบที่กระชับ โดยใช้กราฟและตาราง ควรมีข้อมูลรายละเอียดเพื่อให้แปลผลได้ง่าย ผลลัพธ์ที่แสดงความต่อเนื่องในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งหรือเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นควร “ปรับให้เป็นฐานเดียวกัน” เช่น การนำเสนอในรูปอัตราส่วนสำหรับข้อมูลที่มีความแตกต่างของขนาด ตัวอย่าง เช่น การรายงานแนวโน้มความปลอดภัยเป็นจำนวนวันทำงานที่สูญเสียต่อจำนวนพนักงาน 100 คน จะมีความหมายมากกว่าการรายงานจำนวนวันทำงานที่สูญเสียไปทั้งหมด โดยเฉพาะถ้าจำนวนพนักงานไม่คงที่ในช่วงเวลาที่รายงานผล หรือในกรณีที่ต้องมีการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับองค์กรอื่นที่มีจำนวนพนักงานต่างกัน

### 5. บุรณาการผลลัพธ์เข้าไว้ในเนื้อหา

ในเอกสารสมัครรับรางวัล ควรนำเสนอผลลัพธ์ไว้พร้อมกับคำอธิบายของผลลัพธ์นั้นๆ หากแนวโน้มมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญไม่ว่าจะในด้านบวกหรือด้านลบก็ตาม องค์กรควรมีคำชี้แจง นอกจากนี้ ควรใช้ตัวเลขกำกับให้สอดคล้องกับหัวข้อ เช่น รูปที่ 3 ในหัวข้อ 7.1 ควรใช้ตัวเลขกำกับรูปเป็น 7.1-3 ดังตัวอย่าง แสดงถึงข้อมูลที่องค์กรอาจนำเสนอเป็นส่วนหนึ่งของคำตอบหัวข้อ 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งในโครงสร้างองค์กรได้ระบุว่าการส่งมอบที่ตรงเวลาเป็นความต้องการที่สำคัญของลูกค้า

รูป 7.1-3

## ผลการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งมอบที่ตรงเวลา



กราฟได้แสดงคุณลักษณะต่างๆ ที่ทำให้การรายงานผลชัดเจนและมีประสิทธิผล ดังนี้

- ระบุตัวเลขกำกับกราฟสำหรับการอ้างอิงถึงกราฟในเนื้อหา
- ให้ข้อมูลรายละเอียดของแกนทั้งสองแกนของกราฟและหน่วยวัดอย่างชัดเจน
- มีเส้นแสดงแนวโน้มข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการที่สำคัญของลูกค้า ในเรื่องการส่งมอบที่ตรงเวลา
- แสดงผลลัพธ์ในช่วงเวลาหลายๆ ปี
- ลูกศรชี้ขึ้นแสดงให้เห็นว่าแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นเป็นสิ่งดีสำหรับตัวนี้
- แสดงการเปรียบเทียบที่เหมาะสมอย่างชัดเจน
- องค์กรใช้กราฟเพียงรูปเดียว เพื่อแสดงให้เห็นว่ามีการติดตามผลการส่งมอบที่ตรงเวลาในสายผลิตภัณฑ์ทั้ง 3 ประเภท



เพื่อช่วยในการตีความแนวทางการให้คะแนน (หน้า 185-187) ควรอธิบายกราฟ ดังนี้

- ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรในปัจจุบันอยู่ในระดับดีเยี่ยม ซึ่งสรุปได้จากการเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน และกับองค์กรระดับโลก
- ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรแสดงถึงแนวโน้มการปรับปรุงที่ดีและยั่งยืน
- สายผลิตภัณฑ์ ก. มีผลการดำเนินการในปัจจุบันดีที่สุด แสดงถึงผลการดำเนินการที่ดีและยั่งยืน (การส่งมอบที่ตรงเวลา) รวมทั้งมีแนวโน้มที่ดีขึ้นเล็กน้อย สายผลิตภัณฑ์ ข. มีการปรับปรุงอย่างรวดเร็ว โดยมีผลการส่งมอบใกล้เคียงกับคู่แข่งที่เก่งที่สุดในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่ยังไม่ถึงระดับโลก
- สายผลิตภัณฑ์ ค. ซึ่งระบุอยู่ในรายงานว่าเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ มีปัญหาเกี่ยวกับการส่งมอบที่ตรงเวลาในช่วงต้น (องค์กรควรอธิบายปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงต้นนี้อย่างสั้นๆ)



## 6. อ่างอิงแนวทางการให้คะแนน

การประเมินคำตอบของหัวข้อในหมวด 7 จะพิจารณาข้อกำหนดของหัวข้อและนัยสำคัญของแนวโน้มของผลลัพธ์ ระดับผลการดำเนินการตามความเป็นจริง ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สัมพันธ์กัน ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันขององค์ประกอบที่สำคัญในระบบการจัดการผลการดำเนินการ และจุดแข็งของกระบวนการปรับปรุงที่สัมพันธ์กับแนวทางการให้คะแนน ดังนั้น องค์กรจึงต้องพิจารณาทั้งเกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน (หน้า 185-187)



# คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับหมวดและหัวข้อ

## โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร แสดงให้เห็นภาพรวมขององค์กร โครงสร้างองค์กรบ่งบอกถึงสภาพแวดล้อมด้านการปฏิบัติการขององค์กร ความสัมพันธ์ที่สำคัญขององค์กร สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินงาน โครงสร้างองค์กรแสดงบริบทเพื่อให้เข้าใจองค์กร ในการพิจารณารายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน ผู้ตรวจประเมินจะใช้โครงสร้างองค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจว่าอะไรที่องค์กรเห็นว่ามีค่าสำคัญ รวมทั้งเพื่อชี้แนะและจัดลำดับความสำคัญของสารสนเทศที่องค์กรนำเสนอในหัวข้อในหมวด 1-7

โครงสร้างองค์กรจะทำให้องค์กรเข้าใจลึกซึ้งซึ่งเกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญซึ่งกำหนดสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ผลกระทบต่อวิธีการดำเนินงานและการตัดสินใจขององค์กร ดังนั้น โครงสร้างองค์กรจะช่วยให้องค์กรเข้าใจได้ดีขึ้นในบริบทของการดำเนินงาน ข้อกำหนดเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของธุรกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคตและความยั่งยืนขององค์กร และความจำเป็น โอกาส และข้อจำกัดที่มีผลกระทบต่อระบบการจัดการผลการดำเนินงานขององค์กร

## 1. ลักษณะองค์กร : คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้กล่าวถึงคุณลักษณะและความสัมพันธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กร และยังกล่าวถึงระบบธรรมาภิบาลขององค์กร จุดประสงค์ของหัวข้อนี้ คือ การกำหนดบริบทสำหรับองค์กรและสำหรับการตอบข้อกำหนดของเกณฑ์ในหมวด 1-7

### ข้อสังเกต

- การใช้คำต่างๆ เช่น “จุดประสงค์” “วิสัยทัศน์” “พันธกิจ” และ “ค่านิยม” มีความแตกต่างกันไปตามแต่ละองค์กร บางองค์กรอาจไม่ใช่คำเหล่านี้เลยหรือใช้หลายคำ อย่างไรก็ตาม องค์กรควรมีความเข้าใจที่ชัดเจนถึงสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร ภารกิจหลักที่ทำให้ต้องมียุทธศาสตร์นี้ และภาพที่ผู้นำระดับสูงต้องการนำองค์กรไปให้ถึงอนาคต ความชัดเจนนี้ทำให้องค์กรสามารถตัดสินใจและดำเนินการตามการตัดสินใจที่ส่งผลกระทบต่ออนาคตขององค์กร



- สภาพแวดล้อมด้านระเบียบข้อบังคับทำให้องค์กรจำเป็นต้องปฏิบัติตามและส่งผลกระทบต่อวิธีการดำเนินการขององค์กร ความเข้าใจในเรื่องสภาพแวดล้อมดังกล่าวเป็นสิ่งสำคัญในการตัดสินใจและด้านการปฏิบัติการในเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังทำให้องค์กรระบุได้ว่าได้ดำเนินการเพียงพอตามข้อกำหนดขั้นต่ำของกฎหมายกฎระเบียบข้อบังคับที่มีผลบังคับและมาตรฐานใช้ต่อองค์กร หรือดำเนินการได้ดีกว่าข้อกำหนดขั้นต่ำ ซึ่งบ่งบอกถึงความเป็นองค์กรชั้นนำ
- องค์กรชั้นนำมีระบบธรรมาภิบาลที่กำหนดไว้เป็นอย่างดีโดยระบุความสัมพันธ์เชิงการรายงานไว้อย่างชัดเจน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดหน้าที่ของผู้ในระดับสูง คณะกรรมการธรรมาภิบาลและองค์กรแม่ (ถ้ามี) อย่างชัดเจน ความเป็นอิสระและความรับผิดชอบของคณะกรรมการธรรมาภิบาล มักเป็นประเด็นพิจารณาที่สำคัญในโครงสร้างระบบธรรมาภิบาล
- ในกรณีที่ผู้ส่งมอบมีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการต่างๆ ที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจในการรักษาหรือบรรลุความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร ข้อกำหนดของห่วงโซ่อุปทานอาจรวมถึงการส่งมอบที่ตรงเวลาหรือทันเวลา ความยืดหยุ่น จำนวนพนักงานที่ผันแปร ความสามารถในการวิจัยและออกแบบ รวมทั้งการผลิตหรือบริการตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย

## 2. ความท้าทายต่อองค์กร : ความท้าทายสำคัญขององค์กรคืออะไร

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันที่องค์กรดำเนินงานอยู่ รวมถึงความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และยังเน้นถึงแนวทางที่องค์กรใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการเรียนรู้ขององค์กร จุดประสงค์ของหัวข้อนี้ คือ การทำความเข้าใจความท้าทายที่สำคัญขององค์กรและระบบในการรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืน

### ข้อสังเกต

- ความรู้ในเรื่องจุดแข็งจุดเปราะบางและโอกาสในการปรับปรุงและการเติบโตขององค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร ด้วยความรู้นี้ องค์กรสามารถกำหนด (1) ผลิตภัณฑ์ บริการ โปรแกรมที่น่าเสนอ กระบวนการ สมรรถนะและปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการ ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร (2) สิ่งที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่น (3) สิ่ง que ช่วยให้องค์กรรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

- ความเข้าใจว่าคู่แข่งคือใคร มีจำนวนกี่ราย และคุณลักษณะที่สำคัญของคู่แข่ง เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการกำหนดว่าอะไรเป็นความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กรในอุตสาหกรรมและตลาด องค์กรชั้นนำมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันในปัจจุบัน รวมถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อผลการดำเนินการประจำวัน และปัจจัยต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อผลการดำเนินการในอนาคต
- แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันอาจรวมถึงวารสารของอุตสาหกรรมและสิ่งตีพิมพ์อื่น กิจกรรมการจัดระดับเทียบเคียง รายงานประจำปีของบริษัทมหาชนและองค์กรมหาชน การประชุม (Conference) เครือข่ายในท้องถิ่น และสมาคมการค้าต่างๆ ในอุตสาหกรรม
- การดำเนินการขององค์กรในตลาดที่มีการแข่งขันสูงเช่นในปัจจุบัน หมายความว่า องค์กรกำลังเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์หลายประการที่ส่งผลต่อความสามารถในการรักษาระดับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนและรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กร ความท้าทายเหล่านี้ อาจรวมถึงต้นทุนการดำเนินงาน (เช่น วัสดุ แรงงาน หรือสถานที่ตั้งทางภูมิศาสตร์) การขยายหรือหดตัวของตลาด การควบรวมหรือครอบครองกิจการทั้งโดยองค์กรเองและโดยคู่แข่ง สภาวะเศรษฐกิจรวมถึงความผันผวนของอุปสงค์และเศรษฐกิจขาลงทั้งระดับท้องถิ่นและระดับโลก วงจรธรรมชาติของอุตสาหกรรม การนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่หรือทดแทน การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันด้านเทคโนโลยี หรือการมีคู่แข่งใหม่เข้าสู่ตลาด นอกจากนี้ องค์กรอาจเผชิญกับความท้าทายที่เกี่ยวกับการสรรหา ว่าจ้าง และรักษานักบุคลากรที่มีคุณภาพไว้
- การไม่ได้เตรียมพร้อมต่อเรื่องการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างฉับพลัน ซึ่งคุกคามต่อตำแหน่งในการแข่งขันหรือตลาดขององค์กร จัดเป็นความท้าทายที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่อาจเกิดขึ้น ตัวอย่างในอดีตของการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างฉับพลัน เช่น คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลที่มาแทนที่เครื่องพิมพ์ดีด โทรศัพท์มือถือที่ทำลายโทรศัพท์บ้านและโทรศัพท์สาธารณะ เครื่องโทรสารที่แย่งธุรกิจจากบริการส่งเอกสารข้ามคืน และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ที่ทำลายวิธีการติดต่อต่างๆ ทุกประเภท ปัจจุบัน องค์กรต้องสำรวจสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอุตสาหกรรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ค้นพบความท้าทายเหล่านั้นในระยะแรกที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
- ประเด็นหนึ่งในหลายๆ ประเด็นที่องค์กรเผชิญอยู่ในปัจจุบัน คือ วิธีการจัดการ การนำมาใช้ การประเมิน และการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ขององค์กรที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์กรชั้นนำได้ใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ทางความรู้จากบุคลากร ลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ และคู่ค้า ซึ่งร่วมกันผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และการปรับปรุงผลการดำเนินการ

## การนำองค์กร (หมวด 1)

หมวดการนำองค์กร กล่าวถึง วิธีการที่ผู้นำระดับสูงซึ่งนำและทำให้องค์กรมีความยั่งยืน การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการคาดหวังผลการดำเนินการขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร พัฒนาผู้นำในอนาคต วัดผลการดำเนินการในระดับองค์กร และสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการประพฤติปฏิบัติตามจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี หมวดนี้ยังรวมถึงระบบธรรมาภิบาลขององค์กร และวิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจได้ว่าการประพฤติปฏิบัติตามจริยธรรมและมีวิธีปฏิบัติตามหน้าที่พลเมืองดี

### 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง : ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร

หัวข้อนี้ตรวจประเมินประเด็นสำคัญของความรับผิดชอบของผู้นำระดับสูง รวมทั้งวิธีการที่ผู้นำระดับสูงกำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กร และนำค่านิยมดังกล่าวไปปฏิบัติ หัวข้อนี้มุ่งเน้นถึงการปฏิบัติของผู้นำระดับสูงในการสรรค์สร้างให้องค์กร มีผลการดำเนินการที่ได้อย่างยั่งยืนด้วยการมุ่งเน้นธุรกิจและลูกค้า

#### ข้อสังเกต

- จุดมุ่งเน้นของหัวข้อนี้ คือ บทบาทสำคัญของผู้นำระดับสูงในการกำหนดค่านิยมและทิศทาง การสื่อสาร การสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดทุกกลุ่ม และการสร้างให้องค์กรเกิดการมุ่งเน้นในการปฏิบัติการต่างๆ ความสำเร็จขององค์กรต้องอาศัยการมองการณ์ไกล และความมุ่งมั่นต่อการปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม และความยั่งยืนขององค์กรเป็นสำคัญ นอกจากนี้ต้องอาศัยการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการให้อำนาจ ความคล่องตัว และการเรียนรู้ในระดับองค์กร
- ในองค์กรที่ได้รับความยกย่องอย่างสูง ผู้นำระดับสูงมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร รวมทั้งยกย่องชมเชย การให้รางวัลในการอุทิศตนของบุคลากร ผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วมโดยตรงเข้าร่วมในการพัฒนาผู้นำในอนาคต การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง รวมทั้งเข้าร่วมในโอกาสต่างๆ ที่มีการยกย่องชมเชยบุคลากร และในงานเลี้ยงแสดงความยินดีของบุคลากร กิจกรรมการพัฒนาผู้นำในอนาคตอาจรวมถึงการสอนและการแนะนำอย่างใกล้ชิด หรือการมีส่วนร่วมในหลักสูตรพัฒนาผู้นำองค์กร



## 1.2 ธรรมภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในกำกับดูแลองค์กรและแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินประเด็นสำคัญของระบบธรรมาภิบาลขององค์กร โดยเน้นวิธีการที่องค์กรแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และทำให้มั่นใจว่าบุคลากรทุกคนในองค์กรได้ประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม รวมทั้งการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี

### ข้อสังเกต

- ข้อกำหนดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลขององค์กรเน้นถึงความจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีคณะกรรมการหรือที่ปรึกษาด้านธรรมาภิบาลที่สำนึกรับผิดชอบ มีความรู้ความเข้าใจ รวมทั้งรับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (รวมผู้ถือหุ้น) ขององค์กรที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์และองค์กรที่ไม่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ รวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร คณะทำงานดังกล่าวควรมีอิสระในหน้าที่การทบทวนและตรวจสอบองค์กร รวมทั้งหน้าที่การประเมินผลโดยการตรวจติดตามผลการดำเนินการขององค์กรและผู้นำสูงสุด
- องค์กรประกอบในการจัดการและปรับปรุงผลการดำเนินการจำเป็นต้องมีการดำเนินการเชิงรุกในด้าน
  - (1) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
  - (2) การปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎระเบียบข้อบังคับ
  - (3) ปัจจัยเสี่ยงต่างๆ

เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะมีผลการดำเนินงานที่ดีในเรื่องดังกล่าวได้นั้น องค์กรต้องกำหนดตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่เหมาะสมที่ผู้นำระดับสูงสามารถใช้ในการติดตามการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร นอกจากนี้ องค์กรควรมีความไวต่อประเด็นความกังวลของสังคม ไม่ว่าจะประเด็นนั้นจะถูกระบุไว้ในกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับปัจจุบันหรือไม่ก็ตาม องค์กรที่เป็นแบบอย่างที่ดีต้องพยายามทำให้ดีกว่าข้อกำหนดและมีความเป็นเลิศด้านการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม



- องค์การภาครัฐ และองค์กรการกุศลควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคม ซึ่งรวมถึง ต้นทุนของผลิตภัณฑ์ แผนงาน โปรแกรม และบริการ ความทันสมัยและเท่าเทียมกันในการเข้าถึงผลิตภัณฑ์ แผนงาน โปรแกรม และบริการ รวมทั้งความคิดเห็นของสังคมต่อการบริหารจัดการทรัพยากรสาธารณะขององค์กร
- หัวข้อนี้กล่าวถึงการใช้กระบวนการที่ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ซึ่งอาจรวมถึงการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การใช้สารเคมีที่มีน้ำเป็นตัวกลางทดแทนสารเคมีอันตราย การอนุรักษ์พลังงาน การใช้แหล่งพลังงานที่สะอาดกว่า หรือการนำวัสดุที่ใช้แล้วกลับมาใช้ใหม่ ความรับผิดชอบต่อสังคมมีความหมายมากกว่าการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับเท่านั้น องค์กรทุกขนาดมีโอกาสบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี ซึ่งอาจครอบคลุมถึงการส่งเสริมและสนับสนุนพนักงานในการให้บริการชุมชน
- ตัวอย่างการมีส่วนร่วมในชุมชน ได้แก่ การที่องค์กรร่วมมือกับโรงเรียนและคณะกรรมการโรงเรียนเพื่อปรับปรุงการศึกษา องค์กรร่วมมือกับผู้ให้บริการด้านสาธารณสุขเพื่อปรับปรุงสุขอนามัยของชุมชนท้องถิ่น โดยการให้การศึกษาและเป็นอาสาสมัครเพื่อแก้ไขปัญหาสาธารณสุข รวมทั้งความร่วมมือในการมีบทบาทในการชักชวนสมาคมธุรกิจ สมาคมการค้า และสมาคมวิชาชีพให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ เช่น การแข่งขันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของไทยในตลาดโลกและเพื่อปรับปรุงสิ่งแวดล้อม ตัวอย่างเฉพาะองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรจะรวมความร่วมมือระหว่างองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรอื่นหรือธุรกิจอื่นที่จะปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และร่วมดูแลรักษาทรัพยากรของสาธารณะและองค์กรการกุศล

## การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2)

หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ กล่าวถึง การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการวางแผนปฏิบัติการ การถ่ายทอดเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ วิธีการทำให้มั่นใจได้ว่ามีทรัพยากรเพียงพอที่จะบรรลุผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ วิธีการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์บังคับ และวิธีการวัดความสำเร็จและรักษาความยั่งยืน หมวดนี้เน้นว่าความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันขององค์กรเป็นประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่ต้องเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการวางแผนโดยรวมขององค์กร

ในขณะที่หลายองค์กรมีความชำนาญในการวางแผนเชิงกลยุทธ์มากขึ้นเรื่อยๆ แต่ความท้าทายที่สำคัญยังคงเป็นเรื่องการนำแผนไปปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่ตลาดพลิกผันให้องค์กรต้องมีความคล่องตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดคิด เช่น เทคโนโลยีที่ฉีกแนวซึ่งสามารถสร้างความปั่นป่วนให้แก่ตลาดเติบโตอย่างรวดเร็ว ซึ่งเคยคาดการณ์ได้ หัวข้อนี้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความจำเป็นในการมุ่งเน้นทั้งการพัฒนาแผนและขีดความสามารถในการปฏิบัติตามแผนขององค์กร

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเน้นแง่มุมที่สำคัญ 3 ประการของความเป็นเลิศขององค์กร แง่มุมเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญในการวางแผนเชิงกลยุทธ์

- คุณภาพที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นมุมมองเชิงกลยุทธ์ในด้านคุณภาพ การมุ่งเน้นอยู่ที่ตัวผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าไว้ การสร้างความภักดีของลูกค้า ตลาดใหม่ และส่วนแบ่งตลาด ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสามารถในการแข่งขัน ความสามารถในการทำกำไร และความยั่งยืนขององค์กร
- การปรับปรุงผลการดำเนินการและนวัตกรรมส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุนหรือราคา การสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติการ รวมถึงความรวดเร็ว การตอบสนอง และความยืดหยุ่น แสดงถึงการลงทุนในการสร้างความแข็งแกร่งของความพร้อมขององค์กร
- ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน องค์กรจำเป็นต้องดำเนินการเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กรและของแต่ละบุคคล เกณฑ์เน้นว่าต้องปลูกฝังการปรับปรุงและการเรียนรู้ไว้ในกระบวนการทำงาน บทบาทพิเศษของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ การทำให้กระบวนการทำงานและโครงการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อทำให้มั่นใจว่าการปรับปรุงและการเรียนรู้ได้เตรียมองค์กรให้พร้อมสำหรับการจัดลำดับความสำคัญขององค์กรและนำสิ่งที่จัดลำดับความสำคัญไว้ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง



## หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการตรวจประเมินองค์กรในวิธีการต่างๆ ดังนี้

- การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่สำคัญ รวมทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามกลยุทธ์
- การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การทำให้มั่นใจว่ามีบุคลากรที่มีทักษะเพียงพอ การเชื่อมโยงระหว่างความต้องการระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งอาจกำหนดรายจ่ายลงทุน การพัฒนาหรือจัดหาเทคโนโลยี การพัฒนาผู้ส่งมอบ และผู้ร่วมทุนใหม่หรือคู่ความร่วมมือใหม่
- การทำให้มั่นใจว่าการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพ นั่นคือ มีกลไกในการสื่อสารความต้องการและบรรลุความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่
  - (1) ระดับองค์กรและระดับบริหาร
  - (2) ระดับของระบบงานและระดับกระบวนการทำงานที่สำคัญ
  - (3) ระดับหน่วยงานและระดับภาระงานรายบุคคล

ข้อกำหนดของหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์กระตุ้นให้คิดและปฏิบัติในเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำที่โดดเด่นในตลาด ข้อกำหนดนี้ไม่ได้หมายความว่าจำเป็นต้องมีระบบการวางแผนและฝ่ายงาน หรือวงจรการวางแผนอย่างเป็นทางการ รวมทั้งไม่ได้หมายความว่า การปรับปรุงทั้งหมดสามารถหรือควรวางแผนไว้ล่วงหน้า ระบบการปรับปรุงที่มีประสิทธิภาพเกิดจากการผสมผสานการปรับปรุงในหลายรูปแบบและระดับของความร่วมมือ ซึ่งต้องมีแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องจัดสรรทรัพยากรที่จำกัดให้กับแผนการปรับปรุงที่หลากหลาย รวมถึงการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ หรือนวัตกรรมการแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีขีดจำกัดในกรณีส่วนใหญ่ การจัดลำดับความสำคัญขึ้นอยู่กับความสมเหตุสมผลด้านต้นทุนเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตาม องค์กรอาจมีข้อกำหนดที่วิกฤต เช่น ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ซึ่งไม่ได้พิจารณาด้านค่าใช้จ่ายเพียงอย่างเดียว

### 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และการจัดทำกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองความท้าทายและเพิ่มความได้เปรียบ เพื่อให้ผลการดำเนินการโดยรวม ความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จในอนาคตดียิ่งขึ้น

## ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศพื้นฐานของกระบวนการวางแผน รวมทั้งให้มีสารสนเทศของปัจจัยสำคัญทั้งหมดที่มีผลกระทบ ความเสี่ยง ความท้าทาย และข้อกำหนดที่สำคัญอื่นๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยการมองการณ์ไกลตามความเหมาะสมเท่าที่เป็นไปได้จากมุมมองขององค์กรและอุตสาหกรรมหรือตลาด แนวทางนี้มุ่งหวังให้มีบริบทที่ครบถ้วนและเป็นจริงสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าและตลาดเพื่อชี้้นำในการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร และการจัดการโดยรวม
- หัวข้อนี้มุ่งหวังให้ครอบคลุมธุรกิจทุกประเภทสำหรับองค์กรที่ต้องการผลกำไรและไม่แสวงหาผลกำไร สภาพการแข่งขัน ประเด็นเชิงกลยุทธ์ แนวทางการวางแผน และแผนงาน ข้อกำหนดนี้กำหนดอย่างชัดเจนให้มีพื้นฐานการปฏิบัติการที่มุ่งเน้นอนาคต แต่ไม่ได้หมายความว่าต้องมีฝ่ายวางแผน วงจรการวางแผนที่เฉพาะเจาะจง หรือวิธีการมองอนาคตด้วยวิธีที่เฉพาะ เพราะแม้แต่องค์กรที่กำลังแสวงหาทางสร้างโอกาสของธุรกิจใหม่ๆ ก็ยังจำเป็นต้องกำหนดและทดสอบวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อนำมาใช้กำหนดและชี้แนะในประเด็นที่สำคัญยิ่งต่อทั้งการปฏิบัติงานและผลการดำเนินการขององค์กร
- หัวข้อนี้เน้นในเรื่องวิธีการที่องค์กรพัฒนาเพื่อเป็นผู้นำในการแข่งขัน ซึ่งมักขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีของรายได้และประสิทธิผลของการปฏิบัติการ การเป็นผู้นำในการแข่งขันนั้นจำเป็นต้องมีภาพของอนาคต ซึ่งไม่เพียงพิจารณาแค่ตลาดหรือส่วนตลาดที่องค์กรแข่งขันเท่านั้น แต่ต้องรวมถึงวิธีการที่องค์กรแข่งขันด้วย วิธีการที่องค์กรแข่งขันมีหลายทางเลือกและองค์กรต้องเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรเองและของคู่แข่ง รวมทั้งความสามารถพิเศษขององค์กร ถึงแม้ว่าไม่มีการกำหนดกรอบเวลาอย่างชัดเจน แต่จุดเน้นของหัวข้อนี้ คือ การทำให้องค์กรบรรลุความเป็นผู้นำในการแข่งขันอย่างยั่งยืน
- การคาดการณ์สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความร่วมมือในอนาคตเป็นส่วนที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การคาดการณ์ดังกล่าวช่วยให้ตรวจพบและลดอุปสรรคในการแข่งขัน ช่วยลดเวลาในการจัดการกับอุปสรรคนั้นๆ และช่วยชี้บ่งโอกาสต่างๆ องค์กรอาจใช้รูปแบบที่หลากหลายของแบบจำลอง สถานการณ์จำลอง หรือเทคนิคและวิธีการพิจารณาอื่นๆ เพื่อนำมาคาดคะเนสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความร่วมมือ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับขนาดและประเภทขององค์กร ระดับความอิมิตัวของตลาด ความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลงและตัวแปรของการแข่งขัน (เช่น ราคา ต้นทุน หรืออัตรานวัตกรรม)



## 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ : องค์กรถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติอย่างไร

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น รวมทั้งวิธีการที่องค์กรตรวจประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจนบรรลุเป้าประสงค์

### ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรจัดทำแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดแผนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการขึ้นอยู่กับทรัพยากรและผลการดำเนินการ รวมทั้งความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของแผนของหน่วยงาน ผู้ส่งมอบและคู่ค้า หัวใจสำคัญของเรื่องนี้คือวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อให้เกิดความสอดคล้องไปในทางเดียวกันและความเสมอต้นเสมอปลาย ตัวอย่างเช่นผ่านการกำหนดระบบงาน กระบวนการทำงานและตัววัดที่สำคัญ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความเสมอต้นเสมอปลายดังกล่าวจะเป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดและการสื่อสารลำดับความสำคัญของกิจกรรมการปรับปรุงที่ดำเนินอยู่ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวันของทุกหน่วยงาน นอกจากนี้ ตัววัดผลการดำเนินการยังมีความสำคัญยิ่งในการติดตามผลการดำเนินการ
- องค์กรอาจใช้การวิเคราะห์ที่ได้หลายประเภท เพื่อให้มั่นใจได้ว่ามีทรัพยากรทางการเงินที่เพียงพอเพื่อให้แผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ สำหรับเรื่องการดำเนินการในปัจจุบัน อาจรวมถึงพยายามวิเคราะห์กระแสเงินสด รายได้รับสุทธิ และหนี้สินหมุนเวียนต่อทรัพย์สินหมุนเวียน ส่วนเรื่องการลงทุนที่จะทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล อาจวิเคราะห์มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดด้วยส่วนลดเงินสด การวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุน (ROI) ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีรูปแบบการวิเคราะห์เฉพาะตัวเอง เพื่อช่วยให้องค์กรประเมินความสามารถทางการเงินในการดำเนินงานปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นต่อไป รวมทั้งความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากแผนปฏิบัติการที่จัดทำขึ้น
- แผนปฏิบัติการควรรวมถึงแผนด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งต้องสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและสนับสนุนกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร



- ตัวอย่างองค์ประกอบของแผนด้านทรัพยากรบุคคล เช่น
  - การจัดโครงสร้างใหม่ของงานและภาระงาน เพื่อเพิ่มการให้อำนาจในการตัดสินใจและการตัดสินใจของบุคลากร
  - การริเริ่มในการส่งเสริมให้มีความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและพนักงานมากขึ้น เช่น ความร่วมมือของสหภาพ
  - การพิจารณาถึงผลกระทบ และการริเริ่มใหม่ๆ ของการจัดซื้อและจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการจากภายนอกองค์กรต่อบุคลากรที่มีอยู่
  - การริเริ่มเพื่อเสริมสร้างให้มีการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ขององค์กร
  - การปรับเปลี่ยนระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชย ในการยกย่องที่มองค์กร ตลาดหุ้น ลูกค้า หรือองค์ประกอบที่มีผลต่อผลการดำเนินการอื่นๆ
  - การริเริ่มการให้การศึกษาและฝึกอบรม เช่น โปรแกรมพัฒนาผู้นำในอนาคต ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างๆ เพื่อช่วยทำให้มั่นใจว่าจะมีบุคลากรที่มีความรู้และทักษะในอนาคตเพียงพอ และการจัดโปรแกรมฝึกอบรมในเทคโนโลยีใหม่ที่สำคัญต่อความสำเร็จของบุคลากรและองค์กรในอนาคต
- การคาดการณ์และการเปรียบเทียบในหัวข้อนี้มุ่งหวังปรับปรุงความสามารถขององค์กร ในการทำความเข้าใจและติดตามปัจจัยที่เกี่ยวกับผลการดำเนินการเชิงแข่งขันที่มีผลวัดผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากการร่วมทุนในธุรกิจใหม่ การเข้าสู่ตลาดใหม่ การเริ่มใช้เทคโนโลยีใหม่ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ หรือแผนขับเคลื่อนทางกลยุทธ์อื่นๆ ด้วยกระบวนการติดตามดังกล่าว ทำให้องค์กรมีความพร้อมมากขึ้นในการนำเรื่องอัตราการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือองค์กรเทียบเคียง และเทียบกับเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่ทำทหายอย่างยิ่งขององค์กรมาประกอบการพิจารณา กระบวนการติดตามนี้เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่สำคัญในการวินิจฉัยความก้าวหน้าขององค์กร

## การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (หมวด 3)

หมวดการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดกล่าวถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการทำความเข้าใจเสียงของลูกค้าและตลาด โดยมีจุดมุ่งเน้นในการตอบสนองให้ตรงกับความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังของลูกค้า การทำให้เกิดความประทับใจ และการสร้างความภักดี หมวดนี้มุ่งเน้นให้ความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกลยุทธ์โดยรวม ในด้านการรับฟัง การเรียนรู้ และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าให้สารสนเทศที่สำคัญยิ่งที่ทำให้เข้าใจลูกค้าและตลาดในหลายกรณี ผลลัพธ์และแนวโน้มดังกล่าวให้สารสนเทศที่มีความหมายมากที่สุด ทั้งมุมมองของลูกค้าและพฤติกรรมของตลาด ตัวอย่าง เช่น การกลับมาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการซ้ำ และการกล่าวถึงในทางที่ดี รวมทั้งวิธีการที่มุมมองและพฤติกรรมของลูกค้าอาจส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรในตลาด

### 3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการหาและใช้ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินกระบวนการรับฟังเสียงของลูกค้าที่องค์กรใช้ในการได้รับความรู้เกี่ยวกับความจำเป็น และความปรารถนาของลูกค้าและตลาดในปัจจุบันและอนาคต ทำให้นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสม สามารถเข้าใจความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังใหม่ๆ ของลูกค้า และติดตามให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของตลาดและวิธีการดำเนินธุรกิจ

#### ข้อสังเกต

- ในสภาพแวดล้อมที่เทคโนโลยี การแข่งขัน และสังคม มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีปัจจัยหลายประการที่อาจส่งผลต่อความนิยม Preference ของลูกค้าและความภักดี รวมทั้งการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าในตลาด ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องรับฟังและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การรับฟังและเรียนรู้ต้องมีประสิทธิผลจำเป็นต้องเชื่อมโยงอย่างแนบแน่น/ใกล้ชิดกับกลยุทธ์ทางธุรกิจโดยรวมขององค์กร
- ความรู้เกี่ยวกับกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดช่วยให้องค์กรสามารถวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการรับฟังและเรียนรู้ รวมทั้งการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการเข้าสู่ตลาด สนับสนุนให้องค์กรวางกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสม สามารถพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ และทำให้มั่นใจว่าองค์กรจะมีความยั่งยืน
- กลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์แต่ละกลยุทธ์อาจใช้ได้ผลกับลูกค้าบางราย ดังนั้นความสัมพันธ์ที่แตกต่างกันอาจต้องใช้กลยุทธ์การรับฟังและเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

- การเลือกกลยุทธ์ในการรับฟังเสียงของลูกค้าขึ้นอยู่กับปัจจัยทางธุรกิจที่สำคัญขององค์กร องค์กรมีการรับฟังเสียงของลูกค้าในรูปแบบที่หลากหลายขึ้นเรื่อยๆ รูปแบบที่มักใช้ รวมถึง กลุ่มตัวอย่าง (Focus Group) ลูกค้าที่สำคัญ การบูรณาการอย่างใกล้ชิดกับลูกค้าที่สำคัญ การสัมภาษณ์ลูกค้าในอดีตและที่ฟังมีในอนาคตเกี่ยวกับการตัดสินใจซื้อหรือความสัมพันธ์กับลูกค้า การใช้กระบวนการรับข้อร้องเรียนเพื่อทำความเข้าใจคุณลักษณะที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการ การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้าโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือองค์กรอื่นที่ขายผลิตภัณฑ์หรือบริการที่คล้ายคลึงกัน และสารสนเทศที่ได้จากการสำรวจหรือข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า รวมถึงที่รวบรวมจากอินเทอร์เน็ต

### 3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และเพิ่มความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินกระบวนการที่องค์กรใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า เพื่อให้ได้ลูกค้าใหม่ รักษาลูกค้าเดิมไว้ และสร้างโอกาสในตลาดใหม่

#### ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้เน้นวิธีการที่องค์กรได้สารสนเทศจากลูกค้าที่สามารถนำไปใช้ดำเนินการต่อได้ สารสนเทศที่นำไปใช้ดำเนินการต่อได้สามารถนำไปเชื่อมโยงกับผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ รวมทั้งใช้ในการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ในการปรับปรุงและจัดลำดับความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง
- กระบวนการรวบรวม การวิเคราะห์ และการหาต้นเหตุของข้อร้องเรียน ควรนำไปสู่การกำจัดสาเหตุต่างๆ ของข้อร้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และบริการ องค์กรจะต้องถ่ายทอดสารสนเทศของผลที่ดำเนินการได้สำเร็จนี้ เพื่อให้มีการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
- ในการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า นั้น แง่มุมที่สำคัญแง่มุมหนึ่ง คือ การเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรกับที่มีต่อคู่แข่ง ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เป็นคู่แข่งหรือเป็นทางเลือกอื่น และ/หรือองค์กรที่ขายผลิตภัณฑ์หรือบริการที่คล้ายคลึงกัน สารสนเทศเหล่านี้อาจได้มาจากการศึกษาเชิงเปรียบเทียบที่ทำโดยองค์กรเองหรือโดยหน่วยงานอิสระ ปัจจัยที่มีผลต่อความนิยมของลูกค้าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำความเข้าใจกับปัจจัยต่างๆ ที่ผลักดันตลาดและอาจมีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวและความยั่งยืนขององค์กร



## การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวด 4)

หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการรวมทั้งการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

อธิบายง่ายๆ หมวด 4 ถือเป็น “สมอง” ที่เป็นศูนย์กลางทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของการปฏิบัติการกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งหัวใจสำคัญของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าวอยู่ที่คุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูล

ยิ่งกว่านั้น เนื่องจากระบบงานด้านสารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้อาจเป็นแหล่งเบื้องต้นในการทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันและการเพิ่มผลิตภาพ ดังนั้น หมวดนี้จึงครอบคลุมการพิจารณาเชิงกลยุทธ์ในเรื่องดังกล่าวด้วย

### 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด การวิเคราะห์ และนำไปปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการเลือก จัดการ และใช้ข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ และการทบทวนเพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงการดำเนินการขององค์กร

หัวข้อนี้เป็นศูนย์กลางของการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ โดยอาศัยข้อมูลและสารสนเทศด้านการเงินและด้านอื่นๆ ในการวัดผลการดำเนินการและระบบการจัดการที่มีการบูรณาการ

จุดประสงค์ของการวัด การวิเคราะห์ การทบทวน และการปรับปรุง คือ เพื่อชี้แนะการจัดการกระบวนการขององค์กรให้บรรลุผลลัพธ์ขององค์กรและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ รวมทั้งการคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิดภายในหรือภายนอกองค์กร

#### ข้อสังเกต

- ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการเป็นหลักการที่สำคัญในการนำระบบการวัดผลการดำเนินการไปปฏิบัติให้สำเร็จ ในการวัดผลการดำเนินการต้องพิจารณาทั้งขอบเขตและประสิทธิผลของการใช้งานเพื่อให้ตรงกับความเป็นจริงในการตรวจประเมินผลการดำเนินการ ความสอดคล้องไปในทางเดียวกันและการบูรณาการ ครอบคลุมถึงวิธีการทำให้ตัววัดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และวิธีการบูรณาการเพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศจากทั่วทั้งองค์กร ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการ ครอบคลุมถึงวิธีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในเรื่องข้อกำหนดการวัดผลการดำเนินการ โดยผู้ในระดับสูง เพื่อติดตามผลการดำเนินการในระดับกลุ่มงานและกระบวนการในตัววัดที่สำคัญต่างๆ ที่กำหนดไว้ว่ามีความสำคัญต่อองค์กรโดยรวมหรือกำหนดไว้สำหรับการปรับปรุง

- การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเป็นสิ่งสำคัญต่อทุกองค์กร เหตุผลหลักในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ มีดังนี้
  - (1) องค์กรจำเป็นต้องทราบระดับของตนเองเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
  - (2) สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศที่ได้จากการจัดระดับเทียบเคียง มักผลักดันให้เกิดการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด
  - (3) การเปรียบเทียบสารสนเทศด้านผลการดำเนินการมักนำไปสู่ความเข้าใจที่ดีขึ้นต่อกระบวนการและผลการดำเนินการของกระบวนการดังกล่าว สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอาจสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับความสามารถพิเศษขององค์กร การเป็นพันธมิตร และการว่าจ้างให้องค์กรภายนอกดำเนินการแทน
- การเลือกและการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้อง
  - (1) กำหนดความจำเป็นและจัดลำดับความสำคัญ
  - (2) กำหนดเกณฑ์ในการเสาะหาแหล่งเปรียบเทียบที่เหมาะสม ทั้งจากภายในและภายนอกอุตสาหกรรมและตลาด
  - (3) ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อกำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทาย และเพื่อส่งเสริมการปรับปรุงแบบก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อกลยุทธ์เชิงแข่งขันขององค์กร
- การทบทวนระดับองค์กรในหัวข้อนี้ มีจุดประสงค์ให้ครอบคลุมผลการดำเนินการในทุกเรื่อง ทั้งการทบทวนว่าการดำเนินการในปัจจุบันและการมุ่งไปในอนาคตดีเพียงใด โดยคาดว่าผลการทบทวนจะเป็นแนวทางที่เชื่อถือได้ เพื่อชี้้นำให้เกิดการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ ความสามารถพิเศษ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และตัววัดที่สำคัญขององค์กร ดังนั้น องค์กรประกอบที่สำคัญของการทบทวนระดับองค์กร คือ การแปลงผลการทบทวนไปเป็นนโยบายในเชิงปฏิบัติที่มีความเฉพาะเจาะจงเพียงพอสำหรับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร และถ่ายทอดไปยังผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ และลูกค้าที่สำคัญ





- การวิเคราะห์ที่องค์กรดำเนินการเพื่อให้เข้าใจผลการดำเนินการและการปฏิบัติที่จำเป็น อาจแตกต่างกันอย่างมาก ขึ้นอยู่กับประเภท ขนาด สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันขององค์กร และปัจจัยอื่นๆ ตัวอย่างของการวิเคราะห์ ได้แก่
  - การหาความสัมพันธ์ระหว่างการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการกับดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าไว้ และส่วนแบ่งตลาด
  - ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ที่เกิดจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าและการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ
  - การตีความการเปลี่ยนแปลงส่วนแบ่งตลาดในแง่ของการได้และเสียลูกค้า และการเปลี่ยนแปลงในด้านความพึงพอใจของลูกค้า
  - แนวโน้มการปรับปรุงของดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ เช่น ผลิตภาพ รอบเวลา การลดความสูญเสีย การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ และระดับของเสีย
  - ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กรกับมูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน
  - ผลประโยชน์ด้านการเงินที่เป็นผลมาจากการปรับปรุง ความปลอดภัยของบุคลากร การขาดงาน และการลาออกของพนักงาน
  - ผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการให้การศึกษาและฝึกอบรม รวมทั้งการฝึกอบรมผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ หรือโอกาสในการเรียนรู้ทางไกลแบบอื่น
  - ผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการปรับปรุงการจัดการและการแบ่งปันความรู้ขององค์กร
  - ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และนวัตกรรม
  - ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการระบุและตอบสนองความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรกับการรักษาให้พนักงานอยู่กับองค์กร การจูงใจ และผลิตภาพ
  - ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ที่เกิดจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ
  - ตัววัดเดี่ยวหรือตัววัดร่วมของผลิตภาพและคุณภาพเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของกลุ่ม
  - แนวโน้มของต้นทุนเปรียบเทียบกับแนวโน้มของกลุ่ม
  - ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการ และแนวโน้มผลการดำเนินการด้านการเงินโดยรวม ที่สะท้อนให้เห็นในดัชนีชี้วัดต่างๆ เช่น ต้นทุนการดำเนินการ รายได้ ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ และมูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน
  - การจัดสรรทรัพยากรสำหรับแผนงานปรับปรุงต่างๆ โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับประโยชน์ หรือผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน

- รายได้สุทธิหรือออมได้ ที่เป็นผลมาจากการปรับปรุงผลการดำเนินการด้านคุณภาพ การปฏิบัติการ และบุคลากร
  - การเปรียบเทียบการปรับปรุงผลการดำเนินการด้านคุณภาพและการปฏิบัติการที่มีผลต่อผลการดำเนินการด้านการเงินระหว่างหน่วยธุรกิจต่างๆ
  - ผลที่ได้รับจากกิจกรรมการปรับปรุงต่อกระแสเงินสด เงินทุนหมุนเวียน และมูลค่าหลักทรัพย์
  - ผลกระทบด้านกำไรที่เกิดจากการรักษาลูกค้าไว้
  - ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ของการเข้าสู่ตลาดใหม่ รวมทั้งการขยายสู่ตลาดโลก
  - ส่วนแบ่งตลาดเทียบกับกำไร
  - แนวโน้มทางเศรษฐกิจ ตลาด และดัชนีมูลค่าหลักทรัพย์ รวมทั้งผลกระทบของแนวโน้มดังกล่าวต่อความยั่งยืนขององค์กร
- ข้อเท็จจริงและข้อมูลที่อยู่เดี่ยวๆ มักจะไม่เป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิผลในการจัดลำดับความสำคัญขององค์กร ดังนั้น หัวข้อนี้จึงจำเป็นต้องมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างใกล้ชิดระหว่างการวิเคราะห์กับการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และระหว่างการวิเคราะห์กับการวางแผนขององค์กร ซึ่งจะทำให้มั่นใจว่าการวิเคราะห์นั้นสัมพันธ์กับการตัดสินใจ และทำให้มั่นใจว่าการตัดสินใจนั้นอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่ตรงประเด็น
  - การปฏิบัติการขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความเชื่อมโยงของเหตุและผลระหว่างกระบวนการต่างๆ และระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติการหรือผลลัพธ์ของกระบวนการอาจส่งผลถึงทรัพยากรต่างๆ ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีพื้นฐานการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิผลเพื่อการตัดสินใจ เพราะทรัพยากรที่ใช้ในการปรับปรุงมีจำกัด และความเป็นเหตุเป็นผลกันมักไม่มีความชัดเจน

## 4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้ : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้ขององค์กร

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินวิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจว่ามีข้อมูล สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ที่จำเป็น มีคุณภาพและมีความพร้อมใช้งานสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ และลูกค้า นอกจากนี้ยังตรวจสอบประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมขององค์กร



## ข้อสังเกต

- การจัดการสารสนเทศอาจจำเป็นต้องทุ่มทรัพยากรอย่างจริงจัง เนื่องจากแหล่งข้อมูลและสารสนเทศเพิ่มมากขึ้นอย่างมหาศาล การเติบโตอย่างต่อเนื่องของการใช้สารสนเทศทางอิเล็กทรอนิกส์ในการปฏิบัติการขององค์กรมากขึ้น ทั้งที่เป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายความรู้ขององค์กรจากการใช้อินเทอร์เน็ต รวมทั้งการสื่อสารระหว่างธุรกิจกับธุรกิจ องค์กรกับองค์กร และธุรกิจกับผู้บริโภค เป็นเรื่องที่ทำทลายความสามารถขององค์กรในการทำให้ระบบดังกล่าวมีความน่าเชื่อถือ และพร้อมใช้งานในรูปแบบที่ใช้งานง่าย
- ข้อมูลและสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อเครือข่ายธุรกิจหรือองค์กร คู่ค้า และห่วงโซ่อุปทาน การตอบคำถามในหัวข้อนี้ องค์กรควรคำนึงถึงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในด้านนี้ และควรตระหนักถึงความจำเป็นในการสอบถามความถูกต้องของข้อมูลอย่างรวดเร็วและการประกันความเชื่อถือได้ของข้อมูล อันเนื่องมาจากการถ่ายโอนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- องค์กรควรวางแผนอย่างระมัดระวังในการจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูล และสารสนเทศพร้อมใช้งานได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นภัยพิบัติที่เกิดจากธรรมชาติหรือมนุษย์ ในการวางแผนเหล่านี้ควรคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร รวมทั้งบุคลากร ลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ นอกจากนี้ ควรมีการประสานให้สอดคล้องกับแผนโดยรวมขององค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง (หัวข้อ 6.1)
- การจัดการความรู้ขององค์กรต้องมุ่งเน้นที่ความรู้ที่พนักงานต้องใช้ในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และบริการ รวมถึงการทำให้ทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนการพัฒนาการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ซึ่งเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้าและองค์กร

## การมุ่งเน้นบุคลากร (หมวด 5)

หมวดการมุ่งเน้นบุคลากร เน้นวิธีปฏิบัติที่สำคัญด้านบุคลากร ซึ่งมุ่งที่จะสร้างและรักษาให้องค์กร มีผลการดำเนินการที่ดีอยู่เสมอ รวมทั้งการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรเพื่อให้บุคลากรและองค์กร สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและประสบความสำเร็จ ในหมวดนี้ ครอบคลุมวิธีการสร้างความผูกพัน การพัฒนาและการจัดการบุคลากรในลักษณะที่บูรณาการกัน เช่น ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร การมุ่งเน้นบุคลากรครอบคลุมความต้องการด้าน ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากร เพื่อสนับสนุน ให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวม เกณฑ์นี้จึงได้รวมการ วางแผนด้านทรัพยากรบุคคลไว้เป็นส่วนหนึ่งในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) ด้วย

### 5.1 ความผูกพันของบุคลากร : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันของ บุคลากร เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในระดับองค์กรและระดับบุคคล

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินระบบขององค์กรในเรื่องการสร้าง ความผูกพัน การพัฒนา และการประเมิน ความผูกพันของบุคลากร เพื่อสร้างความสามารถและกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานให้องค์กรได้อย่าง มีประสิทธิผลและเต็มความสามารถโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนผลการดำเนินการที่ดีขององค์กร เพื่อ นำความสามารถพิเศษขององค์กรมาใช้ และเพื่อส่งเสริมให้องค์กรบรรลุแผนปฏิบัติการและความยั่งยืน

#### ข้อสังเกต

- การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี เห็นได้จากความยืดหยุ่น นวัตกรรม การแบ่งปันความรู้ และทักษะ การสื่อสารและการถ่ายทอดสารสนเทศที่ดี ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน กับวัตถุประสงค์ขององค์กร การมุ่งเน้นลูกค้าและการตอบสนองที่รวดเร็วต่อความต้องการของ ธุรกิจและข้อกำหนดของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป จุดมุ่งหมายของหัวข้อเพื่อให้บุคลากรสามารถ ทำงานให้บรรลุผลการดำเนินการที่ดี
- ผลจากการศึกษาจำนวนมากแสดงว่าเมื่อบุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรสูง จะทำให้ผลดำเนินการ ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ งานวิจัยชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความผูกพันกับ องค์กร ได้แก่ การทำงานที่สำคัญ ทัศนคติขององค์กร มีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการ อยู่ในบรรยากาศการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีความไว้วางใจ และให้ความร่วมมือซึ่งกัน และกัน รวมทั้งมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย ในองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร หลายองค์กร พนักงานและอาสาสมัครมีแรงจูงใจและรู้สึกถึงคุณค่าของงานที่ตนทำอยู่ เพราะ งานนั้นสอดคล้องกับค่านิยมของตนเอง

- องค์กรควรทำความเข้าใจและให้ความสำคัญกับปัจจัยที่บันทึกบนแรงจูงใจ การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร หรือการสัมภาษณ์บุคลากรที่ลาออกจะช่วยให้องค์กรเข้าใจปัจจัยเหล่านี้ได้ดียิ่งขึ้น
- ระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยควรเหมาะสมกับระบบงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผล การให้ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจเชื่อมโยงกับทักษะของบุคลากรที่เห็นได้ชัดเจนและกับผลการประเมินจากเพื่อนร่วมงาน
- แนวทางการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจรวมถึงการแบ่งปันผลกำไร การให้รางวัลแก่ทีมงานหรือหน่วยงานที่มีผลการดำเนินการดีเยี่ยมโดยมีความเชื่อมโยงกับตัววัดความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร หรือวัตถุประสงค์อื่นที่สำคัญขององค์กร
- ถึงแม้ว่าความพึงพอใจกับรายได้และความพึงพอใจกับการเลื่อนตำแหน่งจะเป็นสิ่งสำคัญ แต่สองปัจจัยนี้ไม่เพียงพอที่จะทำให้มั่นใจว่าบุคลากรจะมีความพึงพอใจ แรงจูงใจ และผลการดำเนินการที่ดี ปัจจัยอื่นที่ควรนำมาพิจารณา เช่น การแก้ไขปัญหาและคำร้องทุกข์ของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาและโอกาสก้าวหน้าในการงานของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงานและการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน ปริมาณงานที่รับผิดชอบ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม รวมทั้งความมั่นคงในงาน รวมถึงการเห็นค่าของความต้องการที่แตกต่างกันของกลุ่มบุคลากรที่หลากหลาย ตลอดจนการสนับสนุนขององค์กรในการให้บริการลูกค้า
- นอกจากตัววัดความพึงพอใจและความพอใจของบุคลากรโดยการสำรวจอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการแล้ว ยังมีดัชนีชี้วัดอื่นๆ เช่น การขาดงาน การลาออก การร้องทุกข์ และการนัดหยุดงาน
- ความต้องการในการศึกษาและการฝึกอบรมอาจมีความแตกต่างกันมาก ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน ความรับผิดชอบของบุคลากร และระดับการพัฒนาขององค์กรและบุคลากร ความต้องการนี้อาจครอบคลุมถึงการเพิ่มทักษะในการแบ่งปันความรู้ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีมและการแก้ปัญหา รวมทั้งการตีความและการใช้ข้อมูล การตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความสามารถในการวิเคราะห์กระบวนการและลดความซับซ้อนของกระบวนการ การลดความสูญเสียและรอบเวลา การทำงานกับอาสาสมัครและการสร้างแรงจูงใจให้อาสาสมัคร รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญตามความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์หรือการวิเคราะห์ต้นทุนหรือประโยชน์ ความต้องการในการศึกษาอาจรวมถึงทักษะระดับสูงในเทคโนโลยีใหม่หรือทักษะพื้นฐาน เช่น การอ่าน การเขียน ภาษา คณิตศาสตร์ และทักษะด้านคอมพิวเตอร์

- การให้การศึกษาและการฝึกอบรมอาจทำได้ทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร หรือโดยการสอนงาน ในขณะที่ปฏิบัติงาน การเรียนในห้องเรียน การเรียนด้วยการใช้คอมพิวเตอร์ หรือการเรียนทางไกล และวิธีการอื่นๆ การฝึกอบรมอาจทำได้โดยการมอบหมายงานที่จะทำให้เกิดการพัฒนา ซึ่งทำได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ตัววัดที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ อาจดูได้จากผลกระทบต่อผลการดำเนินการของบุคคล หน่วยงาน และองค์กร รวมทั้งผลกระทบต่อผลการดำเนินการที่เกี่ยวกับลูกค้า และการวิเคราะห์ต้นทุนหรือประโยชน์ของการฝึกอบรม
- แม้ว่าหัวข้อนี้ไม่ได้รวมถึงการฝึกอบรมบุคลากรที่ติดต่อกับลูกค้าเป็นพิเศษ แต่การฝึกอบรมดังกล่าวมีความสำคัญและปฏิบัติกันโดยทั่วไป ส่วนใหญ่ครอบคลุมถึงการเรียนรู้และทักษะต่างๆ ที่สำคัญอย่างยิ่งในเรื่องผลิตภัณฑ์ บริการ และลูกค้า รวมทั้งวิธีการรับฟังลูกค้า วิธีการแก้ไขปัญหาหรือความล้มเหลว และวิธีการจัดการหรือการตอบสนองกับความคาดหวังหรือความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ
- ระบบการจัดการความรู้ขององค์กรควรมีกลไกการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรและองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าจะรักษาการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่องแม้ในช่วงที่มีการปรับเปลี่ยน แต่ละองค์กรควรกำหนดว่าความรู้ใดสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน และทำให้มีกระบวนการแบ่งปันสารสนเทศนี้อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสารสนเทศที่เป็นความรู้ส่วนบุคคลที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคลากร (Implicit Knowledge)
- เพื่อช่วยให้พนักงานตระหนักถึงศักยภาพสูงสุดของตนเอง หลายองค์กรใช้แผนการพัฒนารายบุคคลที่จัดทำร่วมกับพนักงานแต่ละคน โดยพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลด้านอาชีพ และการเรียนรู้ของบุคคลด้วย

## 5.2 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพและที่สนับสนุนบุคลากร

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรขององค์กร ความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร วิธีตอบสนองความต้องการเหล่านั้นเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผล รวมทั้งตรวจประเมินวิธีการที่ทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าบรรยากาศในการทำงานปลอดภัยและสนับสนุนการปฏิบัติงานวัตถุประสงค์คือเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนบุคลากรและส่งผลให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จ

### ข้อสังเกต

- องค์กรส่วนใหญ่ ไม่ว่าจะขนาดใดก็ตาม มีโอกาสมากมายในการสนับสนุนบุคลากร ตัวอย่างของการให้บริการ อาคารสถานที่ กิจกรรม และโอกาสอื่นๆ ได้แก่ การให้ค่าปรึกษาทั้งในเรื่องส่วนตัวและการทำงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงานและการช่วยให้มีโอกาสได้รับงานใหม่ กิจกรรมสันทนาการหรืองานประเพณี การยกย่องชมเชย ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การให้การศึกษาออกเหนือจากงานในหน้าที่ การดูแลบุตรในชั่วโมงทำงาน การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบครอบครัวและเพื่อบริการชุมชน ชั่วโมงการทำงานแบบยืดหยุ่นและโปรแกรมผลประโยชน์ การช่วยให้หางานใหม่เมื่อถูกเลิกจ้าง ผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ รวมถึงการขยายเวลาครอบครัวในการรักษาพยาบาลและวิธีที่พนักงานสามารถใช้บริการอย่างต่อเนื่อง
- ทุกองค์กร ไม่ว่าจะขนาดใด จำเป็นต้องปฏิบัติตามมาตรฐานขั้นต่ำเกี่ยวกับความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดีจะมีระบบงานที่นอกจากจะทำให้มั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีความปลอดภัยตามมาตรฐานขั้นต่ำแล้ว ยังต้องทำให้ได้ดีกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งรวมถึงการออกแบบกระบวนการเชิงรุกโดยใช้ข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย

## การจัดการกระบวนการ (หมวด 6)

หมวดการจัดการกระบวนการ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านระบบงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร ข้อกำหนดสำคัญของหมวดนี้คือการระบุและจัดการเกี่ยวกับความสามารถพิเศษขององค์กร เพื่อให้การจัดการกระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การออกแบบที่มีประสิทธิผล การมุ่งเน้นที่การป้องกัน ความเชื่อมโยงกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ และมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมทั้งผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ รอบเวลา การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน รวมถึงการประเมินผล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้ระดับองค์กร

ความคล่องตัว การลดต้นทุน และการลดรอบเวลา มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ต่อการจัดการกระบวนการและการออกแบบโครงสร้างองค์กรในทุกแง่มุม คำอธิบายง่ายๆ ของ “ความคล่องตัว” หมายถึงความสามารถขององค์กรในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และมีประสิทธิผลต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป ความคล่องตัว อาจหมายถึง การเปลี่ยนผลิตภัณฑ์จากแบบหนึ่งไปเป็นอีกแบบหนึ่งอย่างรวดเร็ว การตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป หรือความสามารถในการให้บริการที่หลากหลายตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์กรและตลาด ความคล่องตัวยังมีส่วนสำคัญมากขึ้นต่อการตัดสินใจว่าจ้างองค์กรภายนอกให้ดำเนินการแทน การทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบที่สำคัญ และการทำข้อตกลงด้านความร่วมมือในรูปแบบแปลกใหม่ ความยืดหยุ่นอาจจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์พิเศษ เช่น การใช้การออกแบบชิ้นส่วนที่มาประกอบกันได้ การใช้ชิ้นส่วนร่วมกัน การใช้สายการผลิตร่วมกัน รวมถึงการฝึกอบรมเฉพาะด้าน การลดต้นทุนและรอบเวลามักเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในการจัดการกระบวนการแบบ Lean ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะใช้ตัววัดที่สำคัญ เพื่อติดตามการจัดการกระบวนการทั้งหมดในทุกแง่มุม



## 6.1 การออกแบบระบบงาน : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบระบบงาน

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินความสามารถพิเศษขององค์กร ระบบงาน และการออกแบบกระบวนการทำงานเพื่อการสร้างคุณค่าให้ลูกค้า เตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งบรรลุความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร

### ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับกระบวนการทำงานที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วยคำอธิบายเกี่ยวกับกระบวนการทำงานที่สำคัญ และข้อกำหนดเฉพาะของกระบวนการเหล่านั้น ข้อกำหนดเหล่านี้อาจรวมความต้องการด้านความคล่องตัว (ความเร็วและความยืดหยุ่น) เพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง
- แนวทางการออกแบบกระบวนการขององค์กรอาจมีความแตกต่างกันขึ้นกับลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการว่าเป็นผลิตภัณฑ์และบริการที่ออกแบบใหม่ ที่เป็นความหลากหลายของรูปแบบ หรือที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่มีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะมากหรือน้อย องค์กรควรคำนึงถึงข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการ โดยปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณาในการออกแบบ ครอบคลุมถึงความปลอดภัย สมรรถนะของผลิตภัณฑ์หรือบริการในระยะยาว ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม กระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมน้อย (Green Manufacturing) ความสามารถในการวัดความสามารถของกระบวนการ ความสามารถในการนำไปผลิตได้ ความสามารถในการบำรุงรักษาได้ ความหลากหลายของความคาดหวังของลูกค้าที่ทำให้ต้องมีผลิตภัณฑ์หรือบริการหลายรูปแบบให้เลือก ชีตความสามารถของผู้ส่งมอบ และการจัดทำเอกสาร การออกแบบที่มีประสิทธิผลต้องคำนึงถึงรอบเวลาและผลิตภาพของกระบวนการผลิตและส่งมอบด้วย ซึ่งอาจต้องวิเคราะห์รายละเอียดของกระบวนการผลิตหรือบริการ และออกแบบหรือปรับหรือกระบวนการดังกล่าวใหม่เพื่อให้มีประสิทธิผลสูงขึ้น รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป
- กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร รวมถึงกระบวนการทางธุรกิจต่างๆ ที่ไม่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อการเติบโตและความสำเร็จขององค์กร กระบวนการดังกล่าวมักเกี่ยวข้องกับความสามารถพิเศษขององค์กร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญอย่างยิ่งขององค์กร กระบวนการธุรกิจที่สำคัญ อาจรวมถึงกระบวนการสร้างนวัตกรรม การวิจัยและพัฒนา การจัดหาเทคโนโลยี การจัดการสารสนเทศและความรู้ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การเป็นคู่ความร่วมมือกับผู้ส่งมอบ การว่าจ้างองค์กรภายนอกให้ดำเนินการแทน การควบคุมและครอบครองกิจการ การขยายไปสู่ตลาดโลก การจัดการโครงการ รวมทั้งกระบวนการขายและการตลาด



- สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร กระบวนการธุรกิจที่สำคัญอาจรวมถึงการหาทุน การสร้างความสัมพันธ์กับสื่อ การมีส่วนร่วมในการผลักดันนโยบายสาธารณะ เนื่องจากลักษณะของกระบวนการเหล่านี้มีความหลากหลาย จึงอาจทำให้ข้อกำหนดและผลการดำเนินการของแต่ละกระบวนการมีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง
- กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรรวมถึงกระบวนการสนับสนุนที่สนับสนุนการปฏิบัติการประจำวันและการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ แต่มักไม่ได้รับการออกแบบในรายละเอียดร่วมกัน ข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุนตามปกติไม่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการมากนัก แต่ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดภายในขององค์กรเป็นสำคัญ จึงต้องมีการบูรณาการและประสานงานกันเป็นอย่างดี เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะมีการเชื่อมโยงและได้ผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระบวนการสนับสนุน อาจรวมถึง กระบวนการด้านการเงิน และบัญชี การจัดการอาคารสถานที่ งานบริการด้านกฎหมาย งานบริการด้านทรัพยากรบุคคล การประชาสัมพันธ์ และงานด้านบริหารอื่นๆ
- สำหรับหลายๆองค์กรการจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นในการที่จะบรรลุเป้าหมายด้านผลิตภาพและผลกำไร รวมทั้งความสำเร็จขององค์กรโดยรวม เมื่อองค์กรทบทวนความสามารถพิเศษของตน ทำให้มีการคำนึงถึงผู้ส่งมอบ คู่พันธมิตร และคู่ความร่วมมือในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น กระบวนการเกี่ยวกับผู้ส่งมอบควรรองรับจุดประสงค์ 2 ประการคือ ช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบและคู่ค้า และช่วยให้ผู้ส่งมอบมีส่วนต่อระบบงานขององค์กรที่ดีขึ้น การจัดการห่วงโซ่อุปทานอาจรวมถึงกระบวนการคัดเลือกผู้ส่งมอบ โดยมีเป้าหมายเพื่อลดจำนวนผู้ส่งมอบทั้งหมดและเพิ่มการจัดการข้อตกลงกับผู้ส่งมอบและคู่พันธมิตรที่พึงประสงค์
- หลายองค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงข้อกำหนดสำหรับผู้ส่งมอบ คู่พันธมิตร และคู่ความร่วมมือในขั้นตอนการออกแบบระบบงานและกระบวนการทำงาน กล่าวโดยรวม การออกแบบที่มีประสิทธิผลจะต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดในห่วงโซ่คุณค่า หากมีโครงการออกแบบหลายโครงการพร้อมกัน หรือหากผลิตภัณฑ์มีการใช้ชิ้นส่วน อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกร่วมกัน หรือหากผลิตภัณฑ์มีการใช้ชิ้นส่วน อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกร่วมกับผลิตภัณฑ์อื่น องค์กรอาจต้องให้ความสำคัญกับการประสานการใช้ทรัพยากร ซึ่งอาจเป็นวิธีการหนึ่งในการลดต้นทุนต่อหน่วยและลดเวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาดได้อย่างมาก
- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ รวมถึง การใช้ e-technology เพื่อการแบ่งปันสารสนเทศกับผู้ส่งมอบ คู่พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ การสื่อสารกับลูกค้า และการให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงองค์กรได้ตลอดเวลา (24/7) รวมทั้งการถ่ายโอนสารสนเทศโดยอัตโนมัติจากผลิตภัณฑ์ระหว่างการใช้งานที่ต้องได้รับการบำรุงรักษา



- เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน องค์กรควรคำนึงถึงทุกแง่มุมทางด้านปฏิบัติการขององค์กรที่จำเป็นในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้แก่ลูกค้า ในการวางแผน องค์กรต้องคำนึงถึงทุกกระบวนการทำงานที่สำคัญ พันธมิตรขององค์กร รวมทั้งความต้องการและข้อกำหนดของลูกค้าจะเป็นแนวทางให้องค์กรกำหนดระดับการให้บริการแก่ลูกค้า ตัวอย่างเช่น องค์กรที่ให้บริการด้านสาธารณสุขโรคภัยมักมีความจำเป็นในการให้บริการมากกว่าองค์กรธุรกิจที่ไม่ได้ให้บริการในเรื่องที่จำเป็นนี้ องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่มีหน้าที่แก้ไข้ปัญหาในภาวะฉุกเฉินจำเป็นมากที่จะต้องมีการเตรียมพร้อมให้บริการ การพยายามทำให้ องค์กรดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องควรประสานกับความพยายามในการทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีข้อมูลและสารสนเทศที่พร้อมใช้งาน (หัวข้อ 4.2)

## 6.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินการนำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติ จัดการ และปรับปรุง เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าและให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จและยั่งยืน

### ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้กล่าวถึงการวัดภายในกระบวนการ และการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้ส่งมอบ ในการวัดภายในกระบวนการและการปฏิสัมพันธ์ องค์กรต้องมีการกำหนดจุดวิกฤติในกระบวนการเพื่อวัด สังเกตการณ์ หรือปฏิสัมพันธ์ กิจกรรมเหล่านี้ควรเริ่มทำโดยเร็วที่สุดในช่วงต้นๆ ของกระบวนการเพื่อลดปัญหาและค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นจากการเบี่ยงเบนไปจากผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ให้เหลือน้อยที่สุด การจะบรรลุผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้นั้น องค์กรต้องกำหนดระดับหรือมาตรฐานของผลการดำเนินการภายในกระบวนการให้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ และหากมีความเบี่ยงเบนเกิดขึ้นต้องทำตามมาตรการแก้ไขเพื่อให้ผลการดำเนินการของกระบวนการเป็นไปตามที่ได้ออกแบบไว้เดิม การแก้ไขที่เหมาะสมอาจต้องพิจารณาด้านเทคนิคและด้านผู้ปฏิบัติ ขึ้นกับลักษณะของกระบวนการ มาตรการแก้ไขที่เหมาะสม ควรเน้นการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ (รากเหง้าของปัญหา) ซึ่งจะลดโอกาสเกิดซ้ำหรือการเกิดปัญหาในลักษณะเดียวกันในจุดอื่นๆ ขององค์กร ในกรณีที่มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ามาเกี่ยวข้ององค์กรจะต้องพิจารณาถึงความแตกต่างของลูกค้าด้วยในการประเมินว่าผลการดำเนินการของกระบวนการดีเพียงใด ทั้งนี้รวมถึงการจัดทำแผนสำรองสำหรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด ทั้งเหตุการณ์ที่เฉพาะเจาะจงหรือทั่วไป ซึ่งขึ้นอยู่กับสารสนเทศที่รวบรวมได้จากลูกค้า เหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเป็นสิ่งที่มักเกิดกับการให้บริการทางวิชาชีพและการให้บริการส่วนบุคคล รอบเวลาของกระบวนการที่สำคัญในบางองค์กรอาจนานเป็นปีหรือมากกว่า ก่อให้เกิดความท้าทายในการวัดความก้าวหน้าเป็นรายวันและในการระบุโอกาสลดรอบเวลา

- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นมิได้หมายถึงคุณภาพที่ดีขึ้นในมุมมองของลูกค้าเท่านั้น แต่ยังหมายถึงผลการดำเนินการด้านการเงินและด้านการปฏิบัติการที่ดีขึ้นจากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นด้วย เช่น ผลิตภาพ แนวทางต่างๆ ในการปรับปรุงกระบวนการที่ใช้กันโดยทั่วไป รวมถึง
  - (1) การแบ่งปันกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จทั่วทั้งองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการเรียนรู้และนวัตกรรม
  - (2) การวิเคราะห์กระบวนการและการวิจัย (เช่น การจัดทำผังกระบวนการ การทดลองเพื่อหาจุดเหมาะสมที่สุดของกระบวนการ การป้องกันความผิดพลาด)
  - (3) การวิจัยและพัฒนาในด้านเทคนิคและธุรกิจ
  - (4) การวัดระดับเทียบเคียง
  - (5) การใช้เทคโนโลยีทางเลือก
  - (6) การใช้สารสนเทศจากลูกค้าของกระบวนการต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

แนวทางการปรับปรุงกระบวนการอาจต้องใช้ข้อมูลด้านการเงิน เพื่อประเมินทางเลือกและจัดลำดับความสำคัญ แนวทางดังกล่าวเปิดโอกาสให้มีทางเลือกมากมาย รวมถึงการออกแบบกระบวนการใหม่ทั้งหมดด้วย (Re-Engineering)

## ผลลัพธ์ (หมวด 7)

หมวดผลลัพธ์นี้ มุ่งเน้นถึงผลลัพธ์ของการประเมินวัตถุประสงค์และการประเมินของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร ภาพรวมผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาดโดยรวม ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านระบบการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม และผลลัพธ์ของกระบวนการและกิจกรรมการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ ด้วยการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ดังกล่าว ทำให้สามารถรักษาจุดประสงค์ของเกณฑ์นี้ ซึ่งได้แก่ การนำเสนอคุณค่าที่ดีเยี่ยมในมุมมองของลูกค้าและตลาด การมีผลการดำเนินการที่ดีเยี่ยม โดยเห็นได้จากดัชนีชี้วัดด้านการปฏิบัติการ บุคลากร กฎหมาย จริยธรรม และการเงิน รวมทั้งดัชนีชี้วัดด้านการเรียนรู้ระดับองค์กรและพนักงาน หมวด 7 จึงให้สารสนเทศ “ในขณะที่เกิดขึ้นจริง” (ตัววัดความก้าวหน้า) เพื่อประเมินและปรับปรุงกระบวนการ ผลิตภัณฑ์และบริการ โดยมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์กรโดยรวม หัวข้อ 4.1 กำหนดให้มีการวิเคราะห์และทบทวนข้อมูลและสารสนเทศของผลลัพธ์ เพื่อให้ทราบผลการดำเนินการขององค์กรโดยรวมและเพื่อจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุง



## 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ : ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ มีอะไรบ้าง

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินผลลัพธ์ของผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญเพื่อการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพและมีคุณค่า ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ความภักดีของลูกค้า และการกล่าวถึงในทางที่ดี

### ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้เน้นตัววัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งเป็นดัชนีชี้วัดของมุมมองของลูกค้าและการตัดสินใจที่มีผลต่อการซื้อและความสัมพันธ์กับองค์กรในอนาคต ตัววัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการได้มาจากสารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้า ซึ่งรวบรวมไว้ในหัวข้อ 3.1 และ 3.2
- ตัววัดด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสมจะนำมาใช้อาจพิจารณาจากพื้นฐานต่อไปนี้ ได้แก่ การวัดคุณภาพภายใน ผลการปฏิบัติงานจริงของผลิตภัณฑ์ ระดับของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ เวลาในการตอบสนอง ข้อมูลเกี่ยวกับความง่ายในการใช้งานหรือคุณลักษณะอื่นของผลิตภัณฑ์ที่รวบรวมจากลูกค้าขององค์กรโดยหน่วยงานอื่น รวมทั้งผลสำรวจลูกค้าในการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ
- ความสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการกับดัชนีชี้วัดด้านลูกค้า เป็นเครื่องมือการจัดการที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับนำมาใช้ในหลายลักษณะ เช่น
  - (1) การกำหนดและการมุ่งเน้นที่ความต้องการสำคัญด้านคุณภาพและความต้องการของลูกค้า
  - (2) การระบุสิ่งที่ทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการแตกต่างจากที่มีอยู่ในตลาด
  - (3) การหาความสัมพันธ์ซึ่งกันเป็นเหตุเป็นผลกันระหว่างลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการกับผลความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้ารวมทั้งการกล่าวถึงในทางที่ดี ความสัมพันธ์ระหว่างกันนี้อาจชี้ให้เห็นส่วนตลาดที่กำลังเกิดขึ้นใหม่หรือที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนความต้องการที่สำคัญ หรือโอกาสที่ผลิตภัณฑ์หรือบริการจะล้ำสมัย

## 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า : ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้ามีอะไรบ้าง

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินผลลัพธ์ของผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรดำเนินการได้ดีเพียงใดในการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า รวมทั้งสร้างความภักดี ทำให้กลับมาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการซ้ำ และทำให้ลูกค้ากล่าวถึงในทางที่ดีได้ดีเพียงใด (\*)

## ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้มุ่งเน้นที่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อให้ทราบและช่วยคาดการณ์ผลการดำเนินการขององค์กรในมุมมองของลูกค้า ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ครอบคลุมถึงความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าไว้ การได้ลูกค้าและการเสียลูกค้า และลูกค้าที่ทำธุรกิจกับองค์กรเป็นประจำ ข้อร้องเรียนจากลูกค้า การแก้ปัญหาข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และการเรียกร้องค่าประกันผลิตภัณฑ์ คุณค่าผลิตภัณฑ์และบริการจากมุมมองของลูกค้า โดยพิจารณาถึงคุณภาพและราคา การตรวจประเมินโดยลูกค้าในเรื่องความสะดวกในการติดต่อองค์กรและความง่ายในการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ (ครอบคลุมถึงมารยาทในการให้บริการ) รวมทั้งการให้รางวัล การจัดอันดับ และการได้รับการยกย่องชมเชยจากลูกค้าและองค์กรอิสระอื่นๆ
- หัวข้อนี้เน้นผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งมากกว่าการวัดความพึงพอใจของลูกค้า เพราะความภักดี การกลับมาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการซ้ำ และความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว เป็นดัชนีชี้วัดและตัววัดที่ดีกว่าสำหรับความสำเร็จในอนาคตในตลาดและสำหรับความยั่งยืนขององค์กร

## 7.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด : ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาดมือ-โสบ้าง

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาดที่สำคัญ เพื่อให้เข้าใจถึงความมั่นคงทางการเงิน รวมทั้งความท้าทายและโอกาสในตลาดขององค์กร



## ข้อสังเกต

- ตัววัดที่รายงานในหัวข้อนี้เป็นตัววัดที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อตรวจประเมินผลการดำเนินการด้านการเงินและการเจริญเติบโตขององค์กร

- นอกเหนือจากตัววัดในหัวข้อ 7.3 หมายเหตุ 1 ตัววัดและดัชนีชี้วัดด้านการเงินที่เหมาะสมอาจรวมถึง รายได้ กำไรหรือขาดทุน ฐานะด้านเงินสด (Cash Position) มูลค่าสินทรัพย์สุทธิ (Net Assets) อัตราส่วนหนี้สิน (Debt Leverage) วงจรเงินสด กำไรสุทธิต่อหุ้น ประสิทธิภาพของการดำเนินการด้านการเงิน การเก็บเงิน (Collections) การเรียกเก็บเงิน (Billing) การบริหารลูกหนี้ (Receivables) และผลตอบแทนทางการเงิน ตัววัดผลการดำเนินการด้านตลาด อาจรวมถึงตัววัดการเติบโตทางธุรกิจ เงินบริจาคเพื่อการกุศลหรือเงินช่วยเหลือที่ได้รับ ผลิตภัณฑ์ โปรแกรม หรือบริการใหม่และการเข้าสู่ตลาดใหม่ (รวมถึงตลาดทางอิเล็กทรอนิกส์และตลาดส่งออก) รวมทั้งสัดส่วนรายได้ของผลิตภัณฑ์ โปรแกรม หรือบริการใหม่

## 7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร : ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นด้านบุคลากร มีอะไรบ้าง

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรสามารถสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เพิ่มผลิตภาพ ความผูกพัน ส่งเสริมการเรียนรู้ และเอื้ออาทรให้แก่บุคลากรทั้งหมดได้ดีเพียงใด

### ข้อสังเกต

- ตัววัดผลลัพธ์ที่รายงานถึงดัชนีชี้วัดความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร อาจรวมถึงการปรับปรุงเกี่ยวกับการตัดสินใจในระดับพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนาบุคลากร และผู้นำ ผลลัพธ์ที่รายงานนี้ อาจรวมถึงข้อมูลที่เป็นปัจจัยนำเข้า เช่น ขอบเขตของการฝึกอบรม แต่จุดเน้นสำคัญควรเป็นข้อมูลที่แสดงถึงประสิทธิผลหรือผลลัพธ์ ตัวอย่างของตัววัดผลลัพธ์ อาจได้แก่ การที่บุคลากรอยู่กับองค์กรนานขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากการริเริ่มโครงการยกย่องชมเชยเพื่อร่วมงาน หรือการเพิ่มขึ้นของจำนวนบุคลากรที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเป็นผลมาจากโปรแกรมการพัฒนาผู้นำขององค์กร
- ผลลัพธ์ที่รายงานนี้ อาจรวมถึงปัจจัยทั่วไปหรือปัจจัยเฉพาะขององค์กร ปัจจัยทั่วไป เช่น ความปลอดภัย การหยุดงาน การลาออก ความพึงพอใจ และข้อร้องเรียน (ข้อร้องทุกข์) ของพนักงาน สำหรับตัววัดบางตัว เช่น การหยุดงานและการลาออกของพนักงาน อาจมีการเปรียบเทียบในระดับท้องถิ่นหรือระดับภูมิภาคตามความเหมาะสม ปัจจัยเฉพาะขององค์กรคือตัววัดที่องค์กรใช้ตรวจสอบประเมินความผูกพันและบรรยากาศในการทำงานของบุคลากร ปัจจัยเหล่านี้ อาจรวมถึงขอบเขตของการฝึกอบรม การฝึกอบรมซ้ำ หรือการฝึกอบรมข้ามสายงาน เพื่อให้บรรลุความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ขอบเขตและความสำเร็จของการกำหนดทิศทางการทำงานด้วยตนเอง ความร่วมมือระหว่างสหภาพและฝ่ายจัดการ หรืออาสาสมัครที่เข้าร่วมกับกิจกรรมของกระบวนการและแผนงาน



## 7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ : ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการมือโรบัง

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการปฏิบัติการที่สำคัญขององค์กรซึ่งไม่ได้รายงานไว้ในหัวข้อ 7.1-7.4 เพื่อให้องค์กรบรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานและกระบวนการทำงาน

### ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้กระตุ้นให้องค์กรพัฒนาและใช้ตัววัดที่เป็นเอกลักษณ์และสร้างสรรค์มาใช้ติดตามกระบวนการที่สำคัญและการปรับปรุงการปฏิบัติการ องค์กรควรใช้ตัววัดที่เกี่ยวข้องและสำคัญในการประเมินผลการดำเนินการขององค์กรและการปฏิบัติการทั้งหมด รวมถึงความพร้อมขององค์กรต่อภาวะฉุกเฉิน
- ตัววัดและดัชนีชี้วัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพกระบวนการ อาจรวมถึงผลการดำเนินการของระบบงานที่แสดงถึงการลดต้นทุนได้มากขึ้น หรือมีผลผลิตภาพสูงขึ้น โดยการใช้ทรัพยากรทั้งจากภายในและ/หรือภายนอก การลดระดับการปล่อยมลพิษ การลดปริมาณการปล่อยของเสีย การใช้ประโยชน์จากผลผลิตพลอยได้ และการนำของเสียกลับมาใช้ใหม่ ดัชนีชี้วัดการตอบสนองภายในองค์กรเช่น รอบเวลา ความยืดหยุ่นของการผลิต เวลาทั้งหมดที่ใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า เวลาที่ใช้ในการตั้งเครื่องจักร และเวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด และผลการดำเนินการด้านการบริหารสำนักงานและด้านอื่นๆ ที่ดีขึ้น นอกจากนี้ อาจรวมถึง ดัชนีชี้วัดเฉพาะทางธุรกิจ เช่น อัตรานวัตกรรมและการเพิ่มการใช้ผลผลิตของผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลลัพธ์จากการนำ Six Sigma ไปปฏิบัติ และการยอมรับสมรรถนะของผลิตภัณฑ์ ณ เวลาที่ส่งมอบ ดัชนีชี้วัดของห่วงโซ่อุปทาน เช่น การลดจำนวนสินค้าคงคลังและการตรวจรับวัตถุดิบ การยกระดับคุณภาพและผลผลิตภาพ การปรับปรุงการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ และการลดต้นทุนในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน รวมทั้งผลลัพธ์การตรวจประเมินจากหน่วยงานภายนอก เช่น การตรวจประเมินตามระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001

## 7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร : ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรมีอะไรบ้าง

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้พิจารณาผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กรในเรื่องการนำองค์กรและธรรมาภิบาล ความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ และความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้องค์กรรักษาไว้ซึ่งสถานภาพทางการเงินที่ดี การเป็นองค์กรที่มีจริยธรรม หรือการเป็นพลเมืองดีของชุมชน

### ข้อสังเกต

- การวัดความคืบหน้าของความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องที่ทำทนายอย่างยั้งเนื่องจากองค์กรจำนวนมากมักมีปัญหาในการกำหนดตัววัดที่เหมาะสม ตัววัดความก้าวหน้าดังกล่าวมักได้มาจากการกำหนดผลลัพธ์ที่สะท้อนเป้าประสงค์ของผลสำเร็จท้ายสุดตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เสียก่อน จากนั้นจึงใช้เป้าประสงค์ดังกล่าวมากำหนดตัววัดในช่วงกลาง
- องค์กรต้องมีการปฏิบัติอย่างจริงจัง และแสดงให้เห็นว่าการประพฤติปฏิบัติโดยรวมมีมาตรฐานสูง โดยไม่ขึ้นกับว่าสังคมมีการเพ่งเล็งมากขึ้นในเรื่องธรรมาภิบาล จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อผู้นำ คณะกรรมการธรรมาภิบาลและผู้นำระดับสูงควรติดตามตัววัดผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ และสื่อสารผลการดำเนินการดังกล่าวให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้
- ผลลัพธ์เหล่านี้ควรรวมถึงความสำเร็จที่โดดเด่นในการปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม กฎหมาย และกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ผลการตรวจสอบโดยหน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานที่สนับสนุนทุนสำรอง (\*) ผลลัพธ์ต่างๆ ควรรวมถึงดัชนีชี้วัดในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ และจุดประสงค์ด้านสาธารณะอื่นๆ
- หากองค์กรเคยถูกต่อต้านหรือลงโทษภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ หรือสัญญา ในช่วงสามปีที่ผ่านมา องค์กรควรสรุปเหตุการณ์และสภาพปัจจุบันให้ทราบด้วย



# ค่านิยมหลัก แนวคิด และกรอบของเกณฑ์

## จุดประสงค์ของเกณฑ์

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นบรรทัดฐานสำหรับการประเมินตนเองขององค์กร การคัดเลือกผู้ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่องค์กรที่สมัครรับรางวัล ยิ่งกว่านั้นยังมีบทบาทสำคัญสามประการในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันดังต่อไปนี้

- ช่วยในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ชีตความสามารถ และผลลัพธ์ขององค์กร
- กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแบ่งปันสารสนเทศวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่างๆ ทุกประเภท
- เป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการทำความเข้าใจและจัดการผลการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้องค์กรใช้แนวทางที่บูรณาการในการจัดการผลการดำเนินการ ซึ่งจะส่งผลให้เกิด

- การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นเสมอให้แก่ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร
- การปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถขององค์กรโดยรวม
- การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล

## ค่านิยมหลักและแนวคิด

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลักและแนวคิดต่างๆ ดังนี้

- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า
- การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล
- การให้ความสำคัญกับพนักงานและคู่ค้า
- ความคล่องตัว
- การมุ่งเน้นอนาคต
- การจัดการเพื่อนวัตกรรม
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- ความรับผิดชอบต่อสังคม
- การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
- มุมมองในเชิงระบบ

ค่านิยมหลักและแนวคิดต่างๆ ดังกล่าว เป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่พบว่าฝังอยู่ในองค์กรที่ผลการดำเนินการชั้นเลิศหลายแห่ง ค่านิยมหลักและแนวคิดจึงเป็นรากฐานที่ก่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลการดำเนินการหลักและข้อกำหนดของการปฏิบัติการภายใต้กรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติการและการให้ข้อมูลป้อนกลับ

## การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้นำระดับสูงขององค์กรควรกำหนดทิศทางและสร้างบรรยากาศที่มุ่งเน้นลูกค้า สร้างค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งกำหนดความคาดหวังที่สูง ทิศทาง ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กรควรมีความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ผู้นำต้องกำกับให้มีการสร้างกลยุทธ์ระบบ และวิธีการต่างๆ เพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม สร้างความรู้ และขีดความสามารถ และนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร ค่านิยมและกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ควรช่วยชี้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์กร ผู้นำระดับสูงควรสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรม และยอมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำระดับสูงควรมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติการและผลการดำเนินการของคณะกรรมการธรรมาภิบาลขององค์กร โดยคณะกรรมการชุดนี้ต้องรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการ และผลการดำเนินการขององค์กรและของผู้นำระดับสูงด้วย

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

## ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า

เนื่องจากลูกค้าขององค์กรเป็นผู้ตัดสินผลการดำเนินการและคุณภาพ ดังนั้น องค์กรต้องคำนึงถึงคุณลักษณะและคุณสมบัติพิเศษทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งช่องทางที่ลูกค้าเข้าถึงองค์กร ซึ่งส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า อันจะนำไปสู่การได้ลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจของลูกค้า ความนิยมของลูกค้า การกล่าวถึงในทางที่ดี การรักษาลูกค้าไว้ และความภักดี รวมทั้งการขยายธุรกิจ ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า ประกอบด้วยส่วนที่เป็นปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความปรารถนาของลูกค้าในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความปรารถนาของลูกค้าและโอกาสของตลาดในอนาคต

คุณค่าและความพึงพอใจของลูกค้าอาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่างๆ ที่มาจากประสบการณ์ทั้งหมดที่ลูกค้ามีกับองค์กร รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความภักดีของลูกค้า

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้ามีความหมายมากกว่าการลดข้อบกพร่องและความผิดพลาด การมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ หรือการลดข้อร้องเรียนจากลูกค้า อย่างไรก็ตาม ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรในมุมมองลูกค้า และเป็นส่วนสำคัญในความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า ยิ่งกว่านั้นความสำเร็จขององค์กรในการแก้ปัญหาข้อบกพร่อง ความผิดพลาดของการให้บริการ และความผิดพลาด เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการรักษาลูกค้าและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

องค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของลูกค้าเท่านั้น แต่ยังต้องให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะและคุณสมบัติพิเศษที่ทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการแตกต่างจากคู่แข่ง ความแตกต่างนั้น อาจเกิดจากการที่องค์กรเสนอสิ่งใหม่หรือสิ่งที่ปรับปรุงใหม่ให้แก่ลูกค้า การนำเสนอผลิตภัณฑ์พร้อมบริการ การผลิตและบริการตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย กลไกที่หลากหลายในการเข้าถึงของลูกค้า การตอบสนองอย่างรวดเร็ว หรือความสัมพันธ์พิเศษกับลูกค้า

ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าจึงเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการรักษาลูกค้าไว้และความภักดี การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด และการเติบโตของธุรกิจ องค์กรต้องมีความไวต่อความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นใหม่ รวมทั้งปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า องค์กรต้องรับฟังเสียงของลูกค้า องค์กรต้องคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในตลาด ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า จำเป็นต้องตระหนักถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยีและสิ่งที่คู่แข่งนำเสนอ รวมทั้งการตอบสนองอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของลูกค้า สภาวะแวดล้อม และตลาด

## การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล

การที่องค์กรจะบรรลุผลการดำเนินการทางธุรกิจที่เป็นเลิศ จำเป็นต้องมีวิธีการที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล ซึ่งรวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านกระบวนการที่เป็นระบบ การเรียนรู้ระดับองค์กรประกอบด้วย การปรับปรุงแนวทางที่มีอยู่แล้วอย่างต่อเนื่อง และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือนวัตกรรมที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้ควรเป็น

- 1) ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำที่ทำจนเป็นกิจวัตร
- 2) สิ่งปฏิบัติในทุกระดับตั้งแต่บุคคล หน่วยงาน และองค์กร
- 3) สิ่งที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง
- 4) การเน้นการสร้างองค์ความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร และ
- 5) สิ่งที่เกิดจากการมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และมีความหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม

แหล่งการเรียนรู้ในองค์กร ได้แก่ ความคิดของพนักงานและอาสาสมัคร ผลการวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากลูกค้า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการจัดระดับเทียบเคียงการเรียนรู้ขององค์กรส่งผล ดังนี้

- 1) การเพิ่มมูลค่าให้แก่ลูกค้าผ่านผลิตภัณฑ์และบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่
- 2) การสร้างโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจ
- 3) การสร้างกระบวนการใหม่หรือปรับปรุงกระบวนการ หรือรูปแบบทางธุรกิจใหม่ๆ
- 4) การลดความผิดพลาด ข้อบกพร่อง ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง
- 5) การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองลูกค้าและการลดรอบเวลา
- 6) การเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์กร
- 7) การเพิ่มผลการดำเนินการขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการให้บริการต่อชุมชน

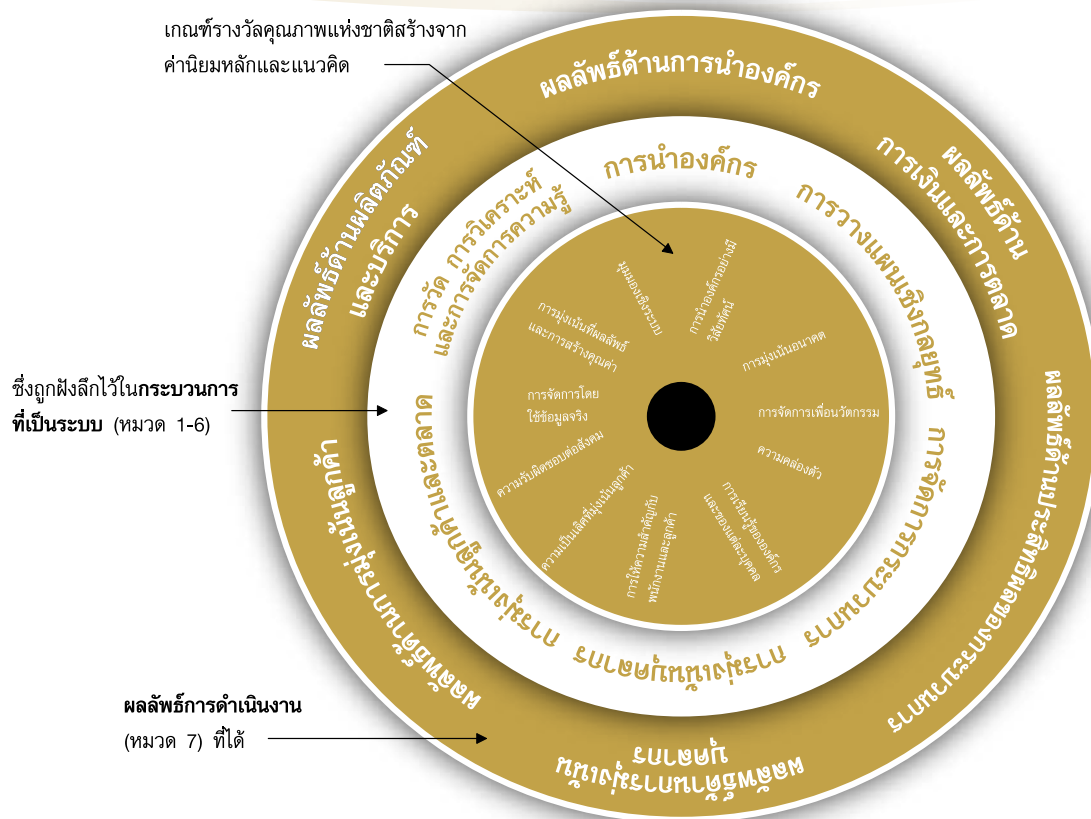
ความสำเร็จของพนักงานขึ้นกับโอกาสในการเรียนรู้และการได้ใช้ทักษะใหม่ๆ ที่เพิ่มขึ้น ความสำเร็จของผู้นำก็ขึ้นกับการเข้าถึงโอกาสเหล่านี้เช่นเดียวกัน ในองค์กรที่มีอาสาสมัคร การเรียนรู้และทักษะของอาสาสมัครแต่ละคนถือเป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน และควรนำไปพิจารณาร่วมกับการพัฒนาการเรียนรู้และทักษะของพนักงานด้วย องค์กรลงทุนด้านการเรียนรู้ระดับบุคคลได้ด้วยการให้การศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสอื่นๆ เพื่อความก้าวหน้าและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โอกาสเหล่านี้รวมถึงการหมุนเวียนภาระงาน และการเพิ่มค่าตอบแทนตามความรู้และทักษะที่นำมาใช้เพิ่มขึ้น ส่วนการสอนงานในขณะปฏิบัติงานเป็นวิธีการพัฒนาที่คุ้มค่าและตรงกับความต้องการที่สำคัญขององค์กร วิธีการให้การศึกษาและการฝึกอบรมอาจมีหลายวิธี รวมทั้งการเรียนรู้ผ่านคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต รวมถึงการเรียนรู้ทางไกล

การเรียนรู้ของพนักงานส่งผล ดังนี้

- 1) ทำให้บุคลากรที่อยู่ในองค์กรมีความผูกพัน ความพึงพอใจและมีทักษะหลากหลายมากขึ้น
- 2) เกิดการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร
- 3) มีการสร้างสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร
- 4) การมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมมากขึ้น

ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถในการตอบสนองลูกค้า การปรับตัว นวัตกรรม และมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย เพื่อทำให้องค์กรอยู่ในตลาดได้อย่างยั่งยืนและมีความได้เปรียบในผลการดำเนินการ การเรียนรู้ยังช่วยชี้แนะให้บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

## ความสัมพันธ์ของค่านิยมหลักและแนวคิด



### การให้ความสำคัญกับพนักงานและลูกค้า

ความสำเร็จขององค์กรขึ้นกับบุคลากรที่มีความผูกพันซึ่งเกิดจากงานที่มีความหมาย ทิศทางองค์กรที่ชัดเจน ความรับผิดชอบในผลการดำเนินการ รวมทั้งสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย เชื่อใจ และร่วมมือกัน นอกจากนี้ ความหลากหลายของภูมิหลัง ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจของบุคลากรและลูกค้า ทั้งหมด นับวันจะทวีความสำคัญมากขึ้นต่อความสำเร็จขององค์กร

การให้ความสำคัญต่อบุคลากร หมายถึง ความมุ่งมั่นต่อการสร้างความผูกพัน ความพึงพอใจ การพัฒนา และความผาสุกของบุคลากร ซึ่งจะต้องอาศัยการออกแบบกระบวนการที่มีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพสูงเหมาะสมกับสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัวที่มีความแตกต่างกัน ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

- 1) การพิสูจน์ถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของพนักงาน
- 2) การสร้างระบบการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลที่นอกเหนือไปจากระบบการให้ผลตอบแทนตามปกติ

- 3) ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากรที่มีในองค์กร
- 4) การแข่งขันความรู้ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้นและช่วยให้  
องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น
- 5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- 6) การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนบุคลากรที่หลากหลาย

องค์กรต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น ความร่วมมือภายในองค์กร อาจรวมถึง ความร่วมมือระหว่างพนักงานและผู้บริหาร ซึ่งอาจนำไปสู่การพัฒนาพนักงาน การฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน หรือการปรับโครงสร้างงาน เช่น การมีทีมงานที่มีผล การดำเนินการที่ดี ความร่วมมือภายในองค์กร อาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่น การตอบสนอง และการแข่งขันความรู้

ความร่วมมือภายนอกองค์กร อาจเป็นการร่วมมือกับลูกค้า ผู้ส่งมอบสถาบันการศึกษาและองค์กรชุมชนต่างๆ ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์หรือการเป็นคู่พันธมิตร เป็นความร่วมมือภายนอกที่มีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจเป็นช่องทางสู่ตลาดใหม่หรือเป็นพื้นฐานของผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ นอกจากนี้ การเป็นคู่พันธมิตรกันจะช่วยผสมผสานและเสริมความแข็งแกร่งและความสามารถพิเศษของทั้งสององค์กรในประเด็นที่เป็นความสนใจร่วมกัน ความร่วมมือเช่นนี้อาจนำมาซึ่งความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กรอีกด้วย

ความร่วมมือภายในและภายนอกองค์กรที่ดีจะก่อให้เกิดการพัฒนาวัตถุประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับการลงทุนร่วมกันและความเชื่อใจระหว่างกัน ดังนั้น องค์กรและคู่พันธมิตรจึงควรระบุเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ กลไกในการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ แนวทางประเมินความก้าวหน้า ตลอดจนวิธีการในการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ในบางกรณีการจัดหลักสูตรและโครงการฝึกอบรมร่วมกันอาจเป็นวิธีการหนึ่งซึ่งช่วยลดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร

## ความคล่องตัว

ความสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีการแข่งขันในระดับโลกจำเป็นต้องอาศัย ความคล่องตัว ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับไวและความยืดหยุ่นในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย หลายองค์กรต้องลดระยะเวลาในการนำผลิตภัณฑ์และบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่เข้าสู่ตลาด รวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและองค์กรภาครัฐต้องตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อประเด็นปัญหาสังคมใหม่ๆ การปรับปรุงเวลาในการตอบสนองมักต้องอาศัยระบบงานใหม่ การปรับโครงสร้างของหน่วยงานหรือกระบวนการทำงานให้เรียบง่ายขึ้น หรือความสามารถในการปรับเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้น บุคลากรที่ได้รับการอบรมข้ามหน่วยงานและได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศการแข่งขันที่รุนแรง



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

การวัดผลการดำเนินการด้านเวลาในทุกแง่มุมมีความสำคัญมากขึ้น และรอบเวลากลายเป็นตัววัดหลักประการหนึ่งของกระบวนการ การให้ความสำคัญเรื่องเวลายังก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญอื่นๆ เช่น การปรับปรุงเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะส่งผลต่อการปรับปรุงระบบงาน องค์กร คุณภาพ ต้นทุน และผลิตภาพไปพร้อมๆ กัน

## การมุ่งเน้นอนาคต

ในสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันในปัจจุบัน การสร้างองค์กรที่มีความยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่างๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อองค์กรและตลาด ในการมุ่งสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนและการเป็นผู้นำในตลาด องค์กรต้องมีแนวทางที่มุ่งเน้นอนาคตอย่างชัดเจนและมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธมิตรระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า บุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่พันธมิตร ผู้ถือหุ้น สาธารณชน และชุมชนขององค์กร

การวางแผนงานขององค์กรจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่างๆ เช่น ความคาดหวังของลูกค้า โอกาสในการสร้างธุรกิจใหม่และความร่วมมือทางธุรกิจ การพัฒนาบุคลากรและความต้องการในการจ้างงาน การขยายตัวของตลาดโลก การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของลูกค้าหรือส่วนตลาด รูปแบบทางธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ความต้องการและความคาดหวังของชุมชนและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งการปรับเปลี่ยนเชิงกลยุทธ์ของคู่แข่ง ดังนั้น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรจึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย การมุ่งเน้นอนาคต ครอบคลุมถึงการพัฒนาผู้นำ บุคลากร และผู้ส่งมอบ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิผล การสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรม และการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและความกังวลของสาธารณะ

## การจัดการเพื่อนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ แผนงาน กระบวนการ การปฏิบัติการ และรูปแบบทางธุรกิจขององค์กร รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรมีองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่จำกัดอยู่ในขอบเขตของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่ยังมีความสำคัญต่อระบบงาน กระบวนการ และการปฏิบัติการของสถาบันในทุกๆ ด้าน ผู้นำองค์กรจึงควรชี้นำและบริหารองค์กรเพื่อให้นวัตกรรมกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร รวมทั้งบูรณาการนวัตกรรมเข้าไว้ในการปฏิบัติงานประจำวัน โดยมีระบบการปรับปรุงผลการ

ดำเนินการขององค์กรช่วยเกื้อหนุนให้เกิดนวัตกรรม กระบวนการสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นระบบต้องมีการปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งสถาบัน

นวัตกรรมเกิดจากการสั่งสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่ และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมขององค์กร

## การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อองค์กร การวัดผลควรพัฒนาจากความต้องการและกลยุทธ์ทางธุรกิจ และควรสื่อถึงข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการผลิต และผลลัพธ์ที่สำคัญ การบริหารผลการดำเนินการขององค์กรต้องอาศัยข้อมูลและสารสนเทศ หลากหลายรูปแบบประกอบกัน ระบบการวัดผลการดำเนินการควรครอบคลุมถึงผลการดำเนินการด้านลูกค้า ผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการ การเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ ด้านตลาด และการแข่งขัน ผลการดำเนินการด้านผู้ส่งมอบ บุคลากร ต้นทุน และการเงิน ตลอดจนการกำกับดูแล และการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ องค์กรควรจำแนกข้อมูลเพื่อสะดวกต่อการวิเคราะห์ เช่น จำแนกตามตลาด ตามสายผลิตภัณฑ์ และตามกลุ่มบุคลากร

การวิเคราะห์ หมายถึง การกลั่นกรองสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศออกมาเพื่อใช้สนับสนุน การประเมินผล การตัดสินใจ การปรับปรุง และนวัตกรรม ในการวิเคราะห์ องค์กรจำเป็นต้องใช้ข้อมูล เพื่อกำหนดแนวโน้ม การคาดการณ์ ตลอดจนความเป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด การวิเคราะห์จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลายๆ ประการ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการ โดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติการ การบรรลุผลการจัดการการเปลี่ยนแปลง และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่แข่ง หรือเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงของ “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ”





ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการ ทั้งนี้ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่เลือกมาต้องเป็นตัวที่ดีที่สุดที่สะท้อนถึงปัจจัยที่นำไปสู่ผลการดำเนินการในด้านลูกค้า การปฏิบัติการ การเงิน และจริยธรรมที่ดีขึ้น กลุ่มตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงกับความต้องการของลูกค้าและผลการดำเนินการขององค์กร จะช่วยให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์กร ตัววัดและตัวชี้วัด อาจมีความจำเป็นต่อการตัดสินใจในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตาม อาจส่งผลให้เกิดการประเมินและปรับเปลี่ยนตัววัดหรือดัชนีชี้วัดเหล่านั้น เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กรยิ่งขึ้น

## ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสังคม พฤติกรรมที่แสดงถึงคุณธรรม จริยธรรม และการเป็นพลเมืองดี ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการให้ความสำคัญเรื่องคุณธรรม จริยธรรม การคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมของสาธารณะ การคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ครอบคลุมถึงการปฏิบัติการขององค์กร และวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์และบริการ นอกจากนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทางการวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการผลิต การกระจายผลิตภัณฑ์ การขนส่ง การใช้และการกำจัดผลิตภัณฑ์ การวางแผนที่มีประสิทธิผลควรป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยตรงไปตรงมา และจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็น เพื่อให้สาธารณะมีความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ รวมทั้งรักษาความปลอดภัยและความเชื่อมั่นของสาธารณะ

ในหลายๆ องค์กร ขั้นตอนการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการมีความสำคัญมากในด้านความรับผิดชอบต่อสาธารณะ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการออกแบบมีผลกระทบต่อกระบวนการผลิตและของเสียที่เป็นขยะทั่วไปและขยะอุตสาหกรรม ดังนั้น กลยุทธ์การออกแบบที่มีประสิทธิผลจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลและความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

องค์กรไม่ควรเพียงแต่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับของท้องถิ่น จังหวัด หรือประเทศเท่านั้น แต่ควรถือเอาข้อบังคับเหล่านั้นเป็นโอกาสเพื่อการปรับปรุง “ให้เหนือกว่าสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ”

องค์กรควรยึดถือการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมในการดำเนินการและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกรณี ควรมีการกำหนดข้อพึงปฏิบัติด้านจริยธรรมระดับสูงและต้องมีการติดตามโดยคณะกรรมการธรรมาภิบาลขององค์กร

**การทำหน้าที่พลเมืองที่ดี** หมายถึง การแสดงภาวะผู้นำและการสนับสนุนความต้องการที่สำคัญของสังคมเท่าที่ทำได้ตามข้อจำกัดขององค์กร ความต้องการดังกล่าวอาจรวมถึงความต้องการปรับปรุงด้านการศึกษาและสุขอนามัยของชุมชน การทำให้มีสิ่งแวดล้อมที่ดี การอนุรักษ์ทรัพยากร การให้บริการชุมชน การปรับปรุงวิถีปฏิบัติขององค์กรและอุตสาหกรรม และการแบ่งปันสารสนเทศที่ไม่เป็นความลับทางธุรกิจ การแสดงภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นองค์กรต้นแบบสามารถส่งผลต่อสถาบันอื่นทั้งภาครัฐและเอกชนในการสร้างความร่วมมือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวด้วย

การจัดการในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม จำเป็นต้องใช้ตัววัดที่เหมาะสมและความรับผิดชอบต่อภาวะผู้นำสำหรับตัววัดดังกล่าว

## การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

การวัดผลการดำเนินการขององค์กร จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ซึ่งนำไปใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า บุคลากร ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบ คู่พันธมิตร สาธารณะ และชุมชน เมื่อองค์กรสร้างคุณค่าเพื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเหล่านี้ ทำให้องค์กรสามารถสร้างความภักดีต่อองค์กร นำไปสู่การเติบโตทางเศรษฐกิจ และช่วยเหลือสังคมด้วย เป้าหมายของการสร้างสมดุลทางคุณค่าบางครั้งอาจเปลี่ยนแปลงและอาจขัดแย้งกันได้ ฉะนั้นกลยุทธ์ขององค์กรจึงควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญไว้ให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้มั่นใจได้ว่าแผนและการปฏิบัติต่างๆ สนองความต้องการของทุกฝ่าย และหลีกเลี่ยงการเกิดผลกระทบด้านลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การใช้ตัววัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (Leading & Lagging Measures) ร่วมกันอย่างสมดุลเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อสารถึงจุดเน้นสำคัญในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร การตรวจติดตามผลการดำเนินการจริงและเป็นพื้นฐานเพื่อการปรับปรุงผลลัพธ์

## มุมมองในเชิงระบบ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาตินำเสนอมุมมองเชิงระบบเพื่อการจัดการองค์กรและกระบวนการที่สำคัญ ให้บรรลุผลลัพธ์และมุ่งสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวดต่างๆ ข้อกำหนดในเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด ค่านิยมหลักและแนวทางการให้คะแนน เป็นองค์ประกอบพื้นฐานการบูรณาการกลไกระบบเข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตาม การจัดการผลการดำเนินงานโดยรวมจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยการสังเคราะห์ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการในประเด็นเฉพาะของแต่ละองค์กร การสังเคราะห์ หมายถึง การมองภาพรวมขององค์กรโดยใช้ความต้องการที่สำคัญของธุรกิจ รวมถึงความสามารถพิเศษ

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และระบบงาน ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน หมายถึง การอาศัยความเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างข้อกำหนดต่างๆ ในหมวดต่างๆ ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อให้มั่นใจว่าแผนงาน กระบวนการ ตัววัด และการปฏิบัติการต่างๆ มีความสอดคล้องกัน การบูรณาการ เป็นการต่อยอดจากความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้องค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรมีการปฏิบัติการอย่างเชื่อมโยงกันเต็มที่และให้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

แนวคิดดังกล่าวข้างต้นนี้แสดงให้เห็นในกรอบการบริหารจัดการตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ มุมมองเชิงระบบ ครอบคลุมถึง การที่ผู้นำระดับสูงขององค์กรให้ความสำคัญต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์และมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งหมายความว่า ผู้นำระดับสูงต้องตรวจติดตาม ปรับปรุงแก้ไข และจัดการผลการดำเนินการโดยอาศัยผลลัพธ์เป็นพื้นฐาน นอกจากนี้ มุมมองเชิงระบบ ยังหมายรวมถึงการใช้ตัววัด ดัชนีชี้วัด และความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญนั้นหมายถึงการเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านั้นเข้ากับระบบงานและกระบวนการที่สำคัญและการจัดสรรทรัพยากรให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และทำให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ

ดังนั้น มุมมองในเชิงระบบ หมายถึง การจัดการทั้งองค์กร และการจัดการกับองค์ประกอบแต่ละส่วน เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร



# คุณลักษณะสำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

## 1. เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์

เกณฑ์มุ่งเน้นผลการดำเนินการระดับองค์กรที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วย

- 1) ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ
- 2) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
- 3) ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด
- 4) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
- 5) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ รวมถึงการวัดผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร
- 6) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร รวมถึงธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

การใช้ตัววัดในมุมมองต่างๆ เหล่านี้ร่วมกัน เพื่อทำให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ขององค์กรมีความสมดุล นั่นคือ ไม่เอนเอียงไปด้านใดด้านหนึ่งเกินไประหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ วัตถุประสงค์ หรือ เป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

## 2. เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการและสามารถปรับใช้ได้

เกณฑ์ประกอบด้วยข้อกำหนดที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ อย่างไรก็ตาม เกณฑ์ไม่ได้กำหนดว่า

- องค์กรควรมีโครงสร้างอย่างไร
- องค์กรควรหรือไม่ควรที่จะมีหน่วยงานด้านวางแผน ด้านจรรยาบรรณ ด้านคุณภาพ หรือหน้าที่อื่นๆ
- องค์กรควรบริหารหน่วยงานต่างๆ ด้วยวิธีเดียวกัน ปัจจัยเหล่านี้แตกต่างกันไปตามองค์กรและสามารถปรับเปลี่ยนตามความต้องการและกลยุทธ์ที่ผันแปรไป

เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการไว้ เพราะ

- 1) จุดมุ่งเน้นอยู่ที่ผลลัพธ์ ไม่ใช่วิธีปฏิบัติ เครื่องมือ หรือโครงสร้างองค์กร องค์กรควรมีการพัฒนา และแสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับใช้ได้ และมีความยืดหยุ่น เพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนด การที่เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการไว้นี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างให้องค์กรทำการปรับปรุงทั้งอย่างค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในระดับพื้นฐานด้วยนวัตกรรม
- 2) การเลือกใช้เครื่องมือ เทคนิค ระบบ และโครงสร้างองค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น ประเภท และขนาดของธุรกิจ ความสัมพันธ์ระดับองค์กร ระดับการพัฒนาขององค์กร รวมทั้งขีดความสามารถและความสำนึกรับผิดชอบของบุคลากร

- 3) การมุ่งเน้นข้อกำหนดแทนที่จะเน้นวิธีปฏิบัติจะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจ การสื่อสาร การแบ่งปันข้อมูล ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการ ในขณะเดียวกันสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและแนวทางปฏิบัติที่หลากหลาย

### 3. เกณฑ์สนับสนุนมุมมองในเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ทั้งองค์กร

มุมมองในเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เป็นรากฐานของโครงสร้างที่บูรณาการกันระหว่างค่านิยมหลักและแนวคิด โครงร่างองค์กร เกณฑ์ แนวทางการให้คะแนน การมุ่งเน้นผลลัพธ์ การเป็นเหตุและผล และการเชื่อมโยงกระบวนการระหว่างหัวข้อต่างๆ ของเกณฑ์

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของเกณฑ์เกิดจากตัววัดที่ได้มาจากกระบวนการและกลยุทธ์ขององค์กรที่มีการเชื่อมโยงและเสริมซึ่งกันและกัน ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงโดยตรงกับคุณค่าของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งผลดำเนินการโดยรวม ดังนั้น การใช้ตัววัดเหล่านี้จึงเป็นกรอบที่ทำให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน โดยไม่จำเป็นต้องกำหนดวิธีปฏิบัติโดยละเอียด หรือการตัดสินใจแบบรวมศูนย์ หรือการจัดการกระบวนการที่ซับซ้อนเกินไป ตัววัดเหล่านี้จึงเป็นทั้งเครื่องมือในการสื่อสาร และเป็นพื้นฐานในการถ่ายทอดให้นำเป้าหมายของผลการดำเนินการเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันนี้ทำให้มั่นใจว่าจุดประสงค์ขององค์กรมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน ขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้องค์กรมีความคล่องตัว มีนวัตกรรม และมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

มุมมองในเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน จะต้องมีการเชื่อมโยงระหว่างหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์อยู่ตลอดเวลาโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อกลยุทธ์และเป้าประสงค์มีการเปลี่ยนแปลง ในเกณฑ์นี้ วงจรการเรียนรู้จากการปฏิบัติเกิดขึ้นโดยอาศัยข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์

วงจรการเรียนรู้แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน

- 1) การวางแผน ซึ่งรวมถึงการออกแบบกระบวนการ การเลือกตัววัด และการถ่ายทอดเพื่อนำข้อกำหนดไปปฏิบัติ
- 2) การปฏิบัติตามแผน
- 3) การตรวจประเมินความก้าวหน้าและการได้มาซึ่งความรู้ใหม่ โดยพิจารณาผลลัพธ์ที่ได้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
- 4) การปรับเปลี่ยนโดยอาศัยผลของการประเมิน การเรียนรู้ ปัจจัยนำเข้าใหม่ๆ ข้อกำหนดใหม่ๆ และโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

#### 4. เกณฑ์สนับสนุนการตรวจประเมินที่เน้นเป้าประสงค์

เกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน ประกอบด้วยระบบการตรวจประเมินซึ่งแยกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย 1) ข้อกำหนด ซึ่งเน้นที่ผลการดำเนินการ 18 หัวข้อ 2) แนวทางการให้คะแนน อธิบายถึงมิติต่างๆ ของการตรวจประเมิน ได้แก่ กระบวนการ และผลลัพธ์ รวมถึงปัจจัยที่สำคัญต่างๆ ที่ใช้ในการตรวจประเมินในแต่ละมิติ ดังนั้น การตรวจประเมินจึงช่วยให้องค์กรทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงตามข้อกำหนดทั้ง 18 หัวข้อ และตามระดับการพัฒนาของกระบวนการและผลการดำเนินการที่กำหนดไว้ในแนวทางการให้คะแนน ด้วยเหตุนี้ การตรวจประเมินจึงนำไปสู่การปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการในทุกด้าน ตามที่ได้อธิบายไว้ในข้อ 1. (เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์) การตรวจประเมินจึงเป็นเครื่องมือการจัดการที่มีประโยชน์มากกว่าการทบทวนผลการดำเนินการทั่วไป และสามารถปรับใช้กับกลยุทธ์ ระบบการจัดการ และองค์กรหลายประเภท

## อภิธานศัพท์ (Glossary)

อภิธานศัพท์ เป็นคำจำกัดความและคำอธิบายอย่างย่อของคำต่างๆ ที่ได้กล่าวไว้ในเกณฑ์ ซึ่งมีความสำคัญต่อการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร ผู้อ่านอาจสังเกตเห็นถึงคำศัพท์ที่สำคัญซึ่งปรากฏในหมวดต่างๆ ของเกณฑ์นี้ได้ง่ายขึ้น เนื่องจากคำศัพท์เหล่านี้จะมีการขีดเส้นใต้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการระบุว่าคำศัพท์ดังกล่าวมีสารสนเทศเพิ่มเติมซึ่งสามารถดูเพิ่มเติมได้ในอภิธานศัพท์

### Action Plans : แผนปฏิบัติการ

คำว่า “แผนปฏิบัติการ” หมายถึง แผนการดำเนินการที่เฉพาะเจาะจงซึ่งตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งต้องระบุรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และกรอบเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผนหลังจากที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว เพื่อให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรมีความเข้าใจและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ในเกณฑ์นี้ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติครอบคลุมถึงการสร้างตัววัดให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ อาจจำเป็นต้องให้การฝึกอบรมที่เฉพาะเจาะจงแก่พนักงานบางคนหรือมีการสรรหาบุคลากรใหม่ด้วย

ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของผู้ส่งมอบในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูง อาจคือการสร้างและรักษาการเป็นผู้นำด้านราคา ดังนั้น แผนปฏิบัติการควรเป็นการออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและการสร้างระบบบัญชีที่ตรวจสอบต้นทุนในระดับกิจกรรม ซึ่งสอดคล้องกันไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ อาจรวมถึงการฝึกอบรมหน่วยงานและทีมงานในการจัดลำดับความสำคัญตามต้นทุนและประโยชน์ การวิเคราะห์และการทบทวนในระดับองค์กรจึงควรเน้นที่การเพิ่มผลิตภาพ การควบคุมต้นทุน และคุณภาพ

ดูคำจำกัดความของ “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” ประกอบในหน้า 174

### Alignment : ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

คำว่า “ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” หมายถึง ความสอดคล้องของแผนงาน กระบวนการสารสนเทศ การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีความเข้าใจร่วมกันในจุดประสงค์และเป้าประสงค์ รวมทั้งต้องใช้ตัววัดและสารสนเทศที่เสริมกันเพื่อช่วยในการวางแผน การติดตาม การวิเคราะห์ และการปรับปรุงใน 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับกระบวนการ ที่สำคัญ และระดับหน่วยงาน

ดูคำจำกัดความของ “การบูรณาการ” ประกอบ ในหน้า 166

## Analysis : การวิเคราะห์

คำว่า “การวิเคราะห์” หมายถึง การตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูล เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์มักเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล การวิเคราะห์ระดับองค์กรโดยรวม จะช่วยชี้แนะการบริหารจัดการระบบงานและกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สำคัญและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ถึงแม้ข้อเท็จจริงและข้อมูลแต่ละตัวจะมีความสำคัญ แต่ไม่ใช่องค์ประกอบหลักที่มีประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติการหรือการจัดลำดับความสำคัญเสมอไป เนื่องจากการปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความสัมพันธ์ข้างต้น ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ของข้อเท็จจริงและข้อมูล

## Anecdotal : มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน

คำว่า “มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน” หมายถึง สารสนเทศด้านกระบวนการที่ขาดความเฉพาะเจาะจงในด้านวิธีการ ตัวอย่าง กลไกการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ และปัจจัยการประเมิน การปรับปรุง และการเรียนรู้ สารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจนนี้เป็นการใช้ตัวอย่างและการอธิบายกิจกรรมแต่ละเรื่องมากกว่ากระบวนการที่เป็นระบบ

ตัวอย่างในการตอบเรื่องวิธีการที่ผู้นำระดับสูงถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในด้านผลการดำเนินการที่คาดหวังการตอบที่มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน อาจอธิบายถึงเหตุการณ์ที่ผู้นำระดับสูงคนหนึ่งไปตรวจเยี่ยมสาขาต่างๆ ขององค์กร ส่วนการตอบด้วยกระบวนการที่เป็นระบบ จะอธิบายถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงทั้งหมดใช้ในการสื่อสารกับพนักงานทุกสาขาอย่างสม่ำเสมอถึงผลการดำเนินการที่คาดหวังรวมทั้งตัวอย่างที่ใช้ในการตรวจประเมินประสิทธิภาพของวิธีการ รวมถึงเครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการประเมินและปรับปรุงวิธีการสื่อสาร

ดูคำจำกัดความของ “มีความเป็นระบบ” ในหน้า 174

## Application Report : รายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน

คำว่า “รายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน” หมายถึง เอกสารเพื่อใช้ในการสมัครรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ทั้งนี้ องค์กรที่สมัครจะต้องเป็นผู้ดำเนินการจัดทำและจัดส่งให้สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติภายในไม่เกินวันที่กำหนด คือ วันที่ 31 สิงหาคม ของปีที่ยื่นสมัครขอรับรางวัล



## Approach : แนวทาง

คำว่า “แนวทาง” หมายถึง วิธีการที่องค์กรดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์นี้ แนวทาง หมายถึงรวมถึงความเหมาะสมของวิธีการต่อข้อกำหนดของหัวข้อและประสิทธิผลของการใช้แนวทางนั้น

แนวทางเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางในหน้า 180 เรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

## Basic Requirements : ข้อกำหนดพื้นฐาน

คำว่า “ข้อกำหนดพื้นฐาน” หมายถึง เรื่องที่ผู้ใช้เกณฑ์ต้องอธิบาย เมื่อตอบคำถามเกี่ยวกับแนวคิดที่เป็นแก่นสารที่สำคัญของหัวข้อนั้น ข้อกำหนดพื้นฐานเป็นสาระสำคัญที่เป็นพื้นฐานของหัวข้อนั้นๆ (ตัวอย่าง เช่น แนวทางสำหรับการจัดทำกลยุทธ์สำหรับหัวข้อ 2.1) ในเกณฑ์นี้ ข้อกำหนดพื้นฐานของแต่ละหัวข้อ แสดงไว้ที่ “ชื่อหัวข้อ” (ให้ดูตัวอย่างรูปแบบของหัวข้อในหน้า 103)

## Benchmarks : ระดับเทียบเคียง

คำว่า “ระดับเทียบเคียง” หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงวิธีปฏิบัติและการผลดำเนินการที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในหรือภายนอกอุตสาหกรรม องค์กรเข้าร่วมการจัดระดับเทียบเคียง เพื่อให้เข้าใจถึงผลการดำเนินการระดับโลกในปัจจุบัน และเพื่อให้บรรลุผลการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด

ระดับเทียบเคียง เป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอื่นๆ รวมถึงข้อมูลอุตสาหกรรมซึ่งรวบรวมโดยบุคคลที่สาม (ส่วนมากเป็นค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม) ข้อมูลผลการดำเนินการของคู่แข่ง และการเปรียบเทียบกับองค์กรที่คล้ายคลึงกันที่อยู่ในพื้นที่ภูมิศาสตร์เดียวกัน หรือที่นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการคล้ายกันในพื้นที่ภูมิศาสตร์อื่น

## Capability, Workforce : ปิดความสามารถ, บุคลากร

ดูคำจำกัดความของ “ขีดความสามารถของบุคลากร”

## Capacity, Workforce : อัตรากำลัง, บุคลากร

ดูคำจำกัดความของ “อัตรากำลังบุคลากร”

## Collaborators : คู่ความร่วมมือ

คำว่า “คู่ความร่วมมือ” หมายถึง หน่วยงานหรือบุคคลที่มีความร่วมมือในการดำเนินการกับองค์กรที่จะสนับสนุนในการจัดงานหรือกิจกรรมบางส่วนหรือผู้ที่ร่วมดำเนินการเป็นครั้งคราวเมื่อมีเป้าหมายระยะสั้นที่สอดคล้องกันหรือเหมือนกัน โดยทั่วไปการร่วมมือในลักษณะนี้มักไม่มีข้อตกลงหรือรูปแบบที่เป็นทางการ ดูคำจำกัดความของคำว่า “คู่ค้า” หน้า 169

## Core Competency : ความสามารถพิเศษ

คำว่า “ความสามารถพิเศษ” หมายถึง เรื่องที่องค์กรมีความชำนาญที่สุด ความสามารถพิเศษขององค์กรเป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ซึ่งสร้างความได้เปรียบในตลาดให้กับองค์กรหรือสภาพแวดล้อมของการบริการ ความสามารถพิเศษมักเป็นสิ่งที่คู่แข่งหรือผู้ส่งมอบและคู่ค้าลอกเลียนแบบได้ยากและความสามารถพิเศษขององค์กรจะสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขัน

ความสามารถพิเศษอาจเกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยี การเสนอบริการที่ไม่เหมือนใคร ตลาดที่เหมาะสมของตนเอง หรือความมีไหวพริบในเชิงธุรกิจโดยเฉพาะ เช่น การเข้าซื้อกิจการ

## Customer : ลูกค้า

คำว่า “ลูกค้า” หมายถึง ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์โปรแกรมหรือบริการขององค์กร หรืออาจจะเป็นในอนาคต รวมถึงผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ โปรแกรม หรือบริการโดยตรง และผู้ซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อจำหน่ายต่อ เช่น ผู้จัดจำหน่าย ตัวแทน หรือบริษัทที่ใช้ผลิตภัณฑ์ขององค์กรเป็นส่วนประกอบหนึ่งของผลิตภัณฑ์นั้น เกณฑ์นี้กล่าวถึงลูกค้าอย่างกว้างๆ ครอบคลุมถึงลูกค้าในปัจจุบัน ลูกค้าในอนาคต และลูกค้าของคู่แข่งด้วย

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นค่านิยมหลักประการหนึ่งของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ฝังอยู่ในความเชื่อและพฤติกรรมขององค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดี การมุ่งเน้นลูกค้ามีผลกระทบและควรบูรณาการในทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ระบบงาน กระบวนการทำงาน และผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร

ดูคำจำกัดความของ “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” ประกอบ ในหน้า 173 เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบุคคลอื่นที่อาจได้รับผลกระทบจากผลิตภัณฑ์ โปรแกรม หรือบริการขององค์กร

## Cycle Time : รอบเวลา

คำว่า “รอบเวลา” หมายถึง เวลาที่ต้องใช้เพื่อบรรลุตามข้อผูกพันหรือทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ การวัดด้านเวลามีบทบาทสำคัญในเกณฑ์นี้ เพราะผลการดำเนินการด้านเวลาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันและผลการดำเนินการโดยรวม รอบเวลา หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินการในทุกแง่มุม การปรับปรุงรอบเวลา อาจรวมถึงเวลาที่ใช้ในการออกผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่สู่ตลาด เวลาในการทำตามคำสั่งซื้อ เวลาในการส่งมอบ เวลาในการปรับเปลี่ยนเครื่องจักร เวลาในการตอบสนองลูกค้า และตัววัดด้านเวลาที่สำคัญอื่นๆ

## Deployment : การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

คำว่า “การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดในเกณฑ์ การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติจะประเมินจากความครอบคลุมและความลึกในการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งองค์กร

การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ในหน้า 180 เรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

## Diversity : ความหลากหลาย

คำว่า “ความหลากหลาย” หมายถึง การให้คุณค่าและการใช้ประโยชน์จากความแตกต่างของบุคลากร ซึ่งครอบคลุมถึงตัวแปรต่างๆ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา สีผิว เพศ สัญชาติ ความพิการ แนวโน้มทางเพศ อายุ การศึกษา ถิ่นกำเนิด และทักษะ รวมทั้งความแตกต่างทางความคิด ความคิดเห็น สาขาการศึกษา และมุมมอง

ในเกณฑ์นี้ หมายถึง ความหลากหลายของชุมชนที่องค์กรว่าจ้างบุคลากร และชุมชนของลูกค้า การใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของทั้งสองเรื่องนี้ จะเพิ่มโอกาสในการมีผลการดำเนินการที่ดีขึ้น สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า บุคลากร และชุมชน รวมทั้งสร้างความภักดีของลูกค้าและบุคลากร

## Effective : ประสิทธิภาพ

คำว่า “ประสิทธิผล” หมายถึง การประเมินว่ากระบวนการหรือมาตรการที่ใช้สามารถตอบสนองจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ดีเพียงใด การประเมินประสิทธิผลต้องประเมินว่าแนวทางนั้นมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร และองค์กรสามารถถ่ายทอดเพื่อนำแนวทางไปปฏิบัติได้ดีเพียงใด หรือประเมินผลลัพธ์ของมาตรการที่ใช้

## Empowerment : การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ

คำว่า “การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ” หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการปฏิบัติการแก่บุคลากร การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจจะส่งผลให้การตัดสินใจกระทำโดยผู้ที่อยู่ใกล้หน้างานมากที่สุด ซึ่งเป็นผู้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับงานนั้น

การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจมีจุดมุ่งหมายในการช่วยบุคลากรให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าตั้งแต่การติดต่อครั้งแรก ปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มผลผลิตภาพ รวมทั้งปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร บุคลากรที่ได้รับอำนาจในการตัดสินใจจะต้องมีสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจที่เหมาะสม ดังนั้นองค์กรจึงต้องจัดให้มีสารสนเทศที่ทันเหตุการณ์และเป็นประโยชน์

## Engagement, Workforce : ความผูกพัน, บุคลากร

ดูคำจำกัดความของ “ความผูกพันของบุคลากร”

## Ethical Behavior : การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

คำว่า “การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม” หมายถึง วิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจว่าทุกการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามหลักจรรยาบรรณขององค์กร และหลักการด้านวิชาชีพ หลักการเหล่านี้ควรสนับสนุนกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับที่บังคับใช้ทั้งหมดขององค์กร รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งจะตัดสินใจ “ความถูกต้อง” และ “ความผิด”

ผู้นำระดับสูงควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม หลักการนี้ประยุกต์ใช้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องในองค์กร ตั้งแต่พนักงานชั่วคราวจนถึงคณะกรรมการบริหาร และจำเป็นต้องมีการสื่อสารและส่งเสริมอย่างสม่ำเสมอ แม้ว่าจะไม่มีรูปแบบที่ยอมรับทั่วกันของพฤติกรรมที่มีจริยธรรมก็ตาม ผู้นำระดับสูงควรทำให้มั่นใจว่าพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับหลักจริยธรรม มีการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมทั้งพนักงาน ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า ผู้ส่งมอบ และชุมชนท้องถิ่นที่องค์กรตั้งอยู่

บางองค์กรอาจมองว่าหลักจริยธรรมเป็นกรอบที่ทำให้มีการจำกัดพฤติกรรม แต่การกำหนดหลักจริยธรรมที่ออกแบบเป็นอย่างดีและชัดเจนจะให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรเพื่อให้สามารถตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น

## Goals : เป้าประสงค์

คำว่า “เป้าประสงค์” หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลของการดำเนินการที่องค์กรต้องการบรรลุ เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าประสงค์เป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้นำการปฏิบัติการ เป้าประสงค์เชิงปริมาณที่แสดงค่าเป็นจุดหรือช่วงที่เป็นตัวเลข มักเรียกว่า “เป้าหมาย” เป้าหมายอาจเป็นการคาดการณ์จากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน คำว่า “เป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง (Stretch Goals)” หมายถึง การปรับปรุงที่สำคัญหรือการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร

ประโยชน์ของเป้าประสงค์ รวมถึง

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

## Governance : ธรรมาภิบาล

คำว่า “ธรรมาภิบาล” หมายถึง ระบบการจัดการและควบคุมต่างๆ ที่ใช้ในองค์กร รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่างๆ ของเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหาร และผู้นำระดับสูงขององค์กร

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

- (1) ความรับผิดชอบต่อเจ้าของธุรกิจหรือผู้ถือหุ้น และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น
- (2) ความโปร่งใสของการปฏิบัติการ
- (3) การปฏิบัติอย่างยุติธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

กระบวนการต่างๆ ด้านธรรมาภิบาล อาจรวมถึง การอนุมัติทิศทางเชิงกลยุทธ์ การตรวจติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร การกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของระดับบริหาร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงิน การจัดการความเสี่ยง การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งการรายงานการดำเนินการแก่ผู้ถือหุ้น การทำให้มั่นใจว่าธรรมาภิบาลมีประสิทธิผล มีความสำคัญต่อความเชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวม ตลอดจนต่อประสิทธิผลขององค์กร

## High-Performance Work : การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี

คำว่า “การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี” หมายถึง กระบวนการทำงานที่มุ่งให้ผลการดำเนินการขององค์กรและบุคลากรมีระดับสูงขึ้นเรื่อยๆ อย่างเป็นระบบ โดยรวมถึงผลการดำเนินการด้านคุณภาพ ผลิตภาพ อัตราการสร้างนวัตกรรม และรอบเวลา ซึ่งจะส่งผลให้การให้บริการแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดีขึ้น

แนวทางที่นำไปสู่การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีรูปแบบ หน้าที่ และระบบงานที่แตกต่างกันไป การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี เน้นที่การสร้างความปลอดภัยกับบุคลากร ซึ่งประกอบด้วยความร่วมมือกันระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากร ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับกลุ่มที่ทำหน้าที่ต่อรองให้บุคลากร ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานมักเกี่ยวข้องกับทีมงานต่างๆ การรับผิดชอบด้วยตนเองและการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร การนำข้อมูลของบุคลากรมาใช้ในการวางแผน การสร้างทักษะและการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับองค์กร การเรียนรู้จากองค์กรอื่น ความยืดหยุ่นในการออกแบบภาระงานและการมอบหมายงาน โครงสร้างองค์กรแนวราบ (Flattened Organizational Structure) เพื่อให้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และการตัดสินใจกระทำโดยผู้ที่อยู่ใกล้หน้างานมากที่สุด รวมทั้งการใช้ตัววัดผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการเปรียบเทียบผลการดำเนินการ

องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดีส่วนใหญ่ใช้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ เช่น ผลการดำเนินการขององค์กร สิ่งทีบุคคลและกลุ่มทำให้องค์กร และการเพิ่มทักษะ นอกจากนี้ กระบวนการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีต้องพยายามทำให้โครงสร้างองค์กร ความสามารถพิเศษ งาน ภาระงาน การพัฒนาบุคลากร และการให้สิ่งจูงใจมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

## How : อย่างไร

คำว่า “อย่างไร” หมายถึง ระบบและกระบวนการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุพันธกิจ ในการตอบคำถาม “อย่างไร” ในข้อกำหนดของหัวข้อในหมวดกระบวนการ คำอธิบายกระบวนการควรรวมถึงสารสนเทศ เช่น แนวทาง (วิธีการและตัววัด) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการด้วย

## Indicators : ดัชนีชี้วัด

ดูคำจำกัดความของ “ตัววัดและดัชนีชี้วัด”

## Innovation : นวัตกรรม

คำว่า “นวัตกรรม” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ โปรแกรม บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิผลขององค์กร รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมเป็นการรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลิตภัณฑ์ ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับใช้เพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่

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

## Integration : การบูรณาการ

คำว่า “การบูรณาการ” หมายถึง การประสานกลมกลืนกันของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร การบูรณาการที่มีประสิทธิผลเป็นมากกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อการดำเนินการของแต่ละองค์ประกอบภายในระบบการจัดการผลการดำเนินการมีความเชื่อมโยงกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์

ดูคำจำกัดความของ “ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” ประกอบ ในหน้า 158

การบูรณาการเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบูรณาการในหน้า 180 เรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

## Key : ที่สำคัญ

คำว่า “ที่สำคัญ” หมายถึง ส่วนประกอบหรือปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญมากหรือสำคัญที่สุดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กล่าวถึงความท้าทายที่สำคัญ แผนงานที่สำคัญ กระบวนการที่สำคัญ และตัววัดที่สำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการมุ่งไปสู่หรือตรวจติดตามผลลัพธ์ที่ต้องการ



## Knowledge Assets : สินทรัพย์ทางความรู้

คำว่า “สินทรัพย์ทางความรู้” หมายถึง ทรัพยากรทางปัญญาที่มีการสั่งสมภายในองค์กร โดยเป็น ความรู้ที่ทั้งองค์กรและบุคลากรเก็บรวบรวมไว้ในรูปแบบของสารสนเทศ ความคิด การเรียนรู้ ความเข้าใจ ความจำ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ทักษะด้านการรับรู้และด้านเทคนิค รวมทั้งขีดความสามารถต่างๆ

องค์กร บุคลากร ซอฟต์แวร์ ลิขสิทธิ์ ฐานข้อมูล เอกสาร แนวทางปฏิบัติ นโยบายและวิธีปฏิบัติ รวมทั้งแผนภาพทางเทคนิคเป็นที่เก็บสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กรไว้

สินทรัพย์ทางความรู้ไม่เพียงแต่มีอยู่ภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังมีอยู่ที่ลูกค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ค้าด้วย สินทรัพย์ทางความรู้เป็น “ความรู้ในภาคปฏิบัติ” (Know How) ที่องค์กรสามารถนำไปเพื่อใช้ประโยชน์ เพื่อลงทุน และเพื่อการให้เติบโต การสร้างและการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้จึงเป็นส่วนประกอบสำคัญ สำหรับองค์กรในการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และช่วยรักษาความได้เปรียบเชิง แข่งขันอย่างยั่งยืน

## Leadership System : ระบบการนำองค์กร

คำว่า “ระบบการนำองค์กร” หมายถึง วิธีการบริหารที่ผู้นำระดับสูงนำมาใช้ทั้งอย่างเป็นทางการและ ไม่เป็นทางการทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานและวิธีที่ใช้ตัดสินใจที่สำคัญ การสื่อสาร และการนำไปปฏิบัติ รวมถึงโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ การสื่อสาร 2 ทิศทาง การเลือกและการพัฒนาผู้นำและผู้จัดการรวมทั้ง การเสริมสร้างค่านิยม การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ทิศทาง และความคาดหวังด้านผลการดำเนินการ

ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องคำนึงถึงความสามารถและความต้องการของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และต้องตั้งความคาดหวังในด้านผลการดำเนินการและการปรับปรุงผลการดำเนินการ ให้สูง ระบบการนำองค์กรสร้างความภาคภูมิใจและการทำงานเป็นทีม โดยขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และค่านิยม รวมทั้งการมุ่งไปสู่เป้าประสงค์ร่วมขององค์กร ระบบการนำองค์กรกระตุ้นและสนับสนุนความคิดริเริ่มและการเสี่ยงที่เหมาะสม การจัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาตามจุดประสงค์และหน้าที่ รวมทั้งหลีกเลี่ยง การมีสายการบังคับบัญชาที่มีขั้นตอนการตัดสินใจหลายขั้นตอน ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องมี กลไกที่ผู้นำใช้ในการตรวจประเมินตนเอง การรับข้อมูลป้อนกลับ และการปรับปรุง

## Learning : การเรียนรู้

คำว่า “การเรียนรู้” หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษา ประสบการณ์ และนวัตกรรม ในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติกล่าวถึงการเรียนรู้ทั้งสองส่วน คือ การเรียนรู้ระดับองค์กร และระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับองค์กรได้มาจากการวิจัยและพัฒนา วงจรการประเมินและการปรับปรุง



ความคิดและข้อมูลจากบุคลากรผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการจัดระดับเทียบเคียง การเรียนรู้ระดับบุคคลได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล

เพื่อควมามีประสิทธิผล การเรียนรู้ควรถูกปลูกฝังอยู่ในวิถีการทำงานขององค์กรซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบเชิงแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรและบุคลากร คำอธิบายเพิ่มเติมของ “การเรียนรู้ขององค์กรและแต่ละบุคคล” ในค่านิยมหลักและแนวคิด ในหน้า 144

การเรียนรู้เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเรียนรู้ในหน้า 180 เรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

## Levels : ระดับ

คำว่า “ระดับ” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่ทำให้ทราบว่าคุณสมบัติและผลการดำเนินการขององค์กรอยู่ในตำแหน่งหรืออันดับใดในมาตราวัดที่เหมาะสม ระดับผลการดำเนินการทำให้สามารถตรวจประเมินผลเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา การคาดการณ์ เป้าประสงค์ และตัวเปรียบเทียบอื่นๆ ที่เหมาะสม

## Measures and Indicators : ตัววัดและดัชนีชี้วัด

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

เกณฑ์ไม่ได้แบ่งแยกอย่างชัดเจนระหว่างตัววัดและดัชนีชี้วัด อย่างไรก็ตามบางคนชอบใช้คำว่า “ดัชนีชี้วัด” (1) เมื่อการวัดนั้นมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินการ แต่ไม่ใช่ตัววัดโดยตรงของผลการดำเนินการนั้น (เช่น จำนวนข้อร้องเรียนเป็นดัชนีชี้วัดของความไม่พึงพอใจ แต่ไม่ใช่ตัววัดโดยตรงของความไม่พึงพอใจ) และ (2) เมื่อการวัดนั้นเป็นตัวทำนาย (ดัชนีชี้วัดนำ - Leading Indicator) ของผลการดำเนินการด้านอื่นๆ ที่มีนัยสำคัญมากกว่า (เช่น ความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้นอาจเป็นดัชนีชี้วัดนำของการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด)

## Mission : พันธกิจ

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

## Multiple Requirements : ข้อกำหนดต่างๆ

คำว่า “ข้อกำหนดต่างๆ” หมายถึง คำถามย่อยๆ ที่ผู้ใช้เกณฑ์ต้องตอบในแต่ละประเด็นพิจารณา คำถามเหล่านี้ประกอบด้วยรายละเอียดของข้อกำหนดในแต่ละหัวข้อ (ดูตัวอย่างรูปแบบของหัวข้อในหน้า 103)

## Overall Requirements : ข้อกำหนดโดยรวม

คำว่า “ข้อกำหนดโดยรวม” หมายถึง เรื่องต่างๆ ที่ผู้ใช้เกณฑ์ต้องอธิบาย เมื่อตอบคำถามเกี่ยวกับสาระสำคัญของแต่ละหัวข้อนั้น ข้อกำหนดโดยรวมจะแสดงถึงนัยสำคัญที่ปรากฏอยู่ในประเด็นพิจารณาในแต่ละหัวข้อ ในเกณฑ์นี้ ข้อกำหนดโดยรวมของแต่ละหัวข้อแสดงด้วยประโยคนำเรื่องซึ่งพิมพ์ด้วยอักษรตัวหนา (ดูตัวอย่างรูปแบบของหัวข้อในหน้า 103)

## Partners : คู่ค้า

คำว่า “คู่ค้า” หมายถึง องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่สำคัญที่ตกลงทำงานร่วมกับองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ร่วมกัน หรือเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยทั่วไป มักเป็นความร่วมมือในลักษณะที่เป็นทางการเพื่อจุดมุ่งหมายหรือจุดประสงค์เฉพาะเจาะจง เช่น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หรือเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เฉพาะอย่าง ความร่วมมือที่เป็นทางการ โดยปกติจะเป็นช่วงระยะเวลาหนึ่ง และคู่ค้ามีความเข้าใจอย่างชัดเจนในบทบาทและผลประโยชน์ที่มีร่วมกัน (ให้ดูคำอธิบายของคู่ความร่วมมือในหน้า 161 ประกอบ)

## Performance : ผลการดำเนินการ

คำว่า “ผลการดำเนินการ” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการ ผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ มาตรฐาน ผลลัพธ์ที่ผ่านมา และองค์กรอื่นๆ ผลการดำเนินการอาจแสดงในรูปแบบการเงินและที่ไม่ใช่การเงิน

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติครอบคลุมผลการดำเนินการ 4 ด้าน ได้แก่

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

“ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ” หมายถึง ผลการดำเนินการซึ่งสัมพันธ์กับคุณลักษณะของตัววัดและดัชนีชี้วัดของผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความสำคัญต่อลูกค้า ตัวอย่างเช่น ความเชื่อถือได้ของผลิตภัณฑ์ การส่งมอบที่ตรงเวลา ระดับของเสียจากประสบการณ์ลูกค้า และเวลาในการตอบสนองการให้บริการ สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ผลการดำเนินการของผลิตภัณฑ์และบริการอาจรวมผลการดำเนินการของโปรแกรมและโครงการที่ตอบสนองได้รวดเร็วในภาวะฉุกเฉิน การบริการถึงบ้านหรือการใช้หลายภาษาในการให้บริการ

“ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า” หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับตัววัดและดัชนีชี้วัดในเรื่องการยอมรับ ปฏิกริยา และพฤติกรรมของลูกค้า ตัวอย่างเช่น การรักษาลูกค้าไว้ ข้อร้องเรียน 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 และด้านจริยธรรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับตัววัดและดัชนีชี้วัดด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบ ตัวอย่างเช่น รอบเวลา ผลิตภาพ การลดความสูญเสีย การลาออกของบุคลากร อัตราการฝึกอบรมข้ามสายงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ ความรับผิดชอบทางการเงิน และการมีส่วนร่วมร่วมกับชุมชน ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ อาจวัดในระดับหน่วยงาน ระดับกระบวนการที่สำคัญ และระดับองค์กร

## Performance Excellence : ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

คำว่า “ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ” หมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรอย่างบูรณาการ ซึ่งส่งผลให้เกิด

- (1) การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอยู่เสมอให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร
- (2) การปรับปรุงประสิทธิผลและความสามารถขององค์กรโดยรวม
- (3) การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ สามารถนำมาใช้เป็นกรอบการทำงานและเครื่องมือในการตรวจประเมินที่ทำให้เข้าใจถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน

## Performance Projections : การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน

คำว่า “การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน” หมายถึง การคาดคะเนผลการดำเนินงานในอนาคต การคาดการณ์อาจอิงกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมา หรือผลการดำเนินงานของคู่แข่งหรือองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้ ทำให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่า หรือการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมที่มีพลวัต หรือเป้าประสงค์เพื่อผลการดำเนินงานในอนาคต นอกจากนี้ การคาดการณ์เป็นการบูรณาการการประมาณการของอัตราการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงภายในขององค์กร รวมทั้งชี้ให้เห็นว่าต้องมีการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดหรือสร้างนวัตกรรมในเรื่องใด ดังนั้น การคาดการณ์ผลการดำเนินงานจึงเป็นเครื่องมือในการวางแผนที่สำคัญอย่างหนึ่งของฝ่ายจัดการ

## Process : กระบวนการ

คำว่า “กระบวนการ” หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเกี่ยวข้องกับการผลิตหรือบริการให้แก่ลูกค้า (ผู้รับบริการ) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยทั่วไป กระบวนการเป็นขั้นตอนหรือกิจกรรมที่มีลำดับชัดเจน ซึ่งเกิดจากการผสมผสานระหว่างคน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค วัสดุ และการปรับปรุง มาทำงานร่วมกัน แทบจะไม่มีกระบวนการใดเลยที่สามารถดำเนินงานได้โดยลำพัง ดังนั้น จึงต้องพิจารณาความสัมพันธ์กับกระบวนการอื่นที่ส่งผลกระทบต่อกัน ในบางสถานการณ์ กระบวนการอาจต้องดำเนินตามลำดับขั้นตอนที่กำหนดไว้เฉพาะเจาะจงอย่างเคร่งครัด ตามเอกสารวิธีปฏิบัติการและข้อกำหนด (ที่อาจเป็นทางการ) รวมทั้งการวัดและขั้นตอนการควบคุมที่ชัดเจน

ในกรณีที่เป็นบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อลูกค้าเกี่ยวข้องโดยตรงกับการให้บริการนั้น คำว่า “กระบวนการ” จะมีความหมายที่กว้างมากขึ้น เช่น อาจต้องขยายความว่าต้องทำอะไร ซึ่งรวมถึงลำดับขั้นตอนก่อนหลังที่พึงประสงค์หรือคาดหวังไว้ ถ้าหากขั้นตอนนั้นมีความสำคัญ การบริการจะต้องให้สารสนเทศที่ช่วยให้ลูกค้าเข้าใจและปฏิบัติตามขั้นตอนดังกล่าว กระบวนการบริการดังกล่าวจำเป็นต้องมีแนวทางสำหรับผู้ให้บริการในการจัดการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกี่ยวกับการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้รับบริการ

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

ในระบบการให้คะแนนของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จะมีการตรวจประเมินถึงระดับความสำเร็จของกระบวนการ ระดับความสำเร็จนี้อยู่บนพื้นฐานของปัจจัยทั้ง 4 ประการที่ใช้ประเมินแต่ละกระบวนการที่สำคัญขององค์กร ได้แก่ แนวทาง การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ ดูคำอธิบายเพิ่มเติมในหน้า 180 เรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

## Productivity : ผลិតภพ

ค้ำว่ “ผลิตภพ” หมายความว่า การวัดประสิทธิภพของการใช้ทรัพยกร

แม้ค้ำว่ “ผลิตภพ” มักใช้กับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงอย่างเดี่ยว เช่น บุคลกร (ผลิตภพแรงงาน) เครื่องจักร วัสดุ พลังงาน และทุน แต่แนวคิดเกี่ยวกับผลิตภพยังสามารถนำไปพิจารณาถึงการใช้ทรัพยกรทั้งหมดในการสร้งผลผลิต การวัด “ผลิตภพโดยรวม” โดยใช้ตัววัดหลายตัวร่วมกัน ทำให้สามารถประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดในกระบวนการ (ซึ่งอาจรวมถึงการเลือกใช้ทรัพยกรด้วยนั้น) ว่ามีประโยชน์หรือไม่

## Purpose : จุดประสงค์

ค้ำว่ “จุดประสงค์” หมายความว่า เหตุผลพื้นฐานที่ทำให้องค์กรดำรงอยู่ บทบาทหลักของจุดประสงค์ คือ การกระตุ้นและชี้นำองค์กรในการกำหนดค้ำนิยม โดยปกติ จุดประสงค์มักจะกว้างและไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง องค์กรในธุรกิจต่างกันอาจมีจุดประสงค์คล้ายคลึงกัน ในขณะที่องค์กรในธุรกิจเดียวกันอาจมีจุดประสงค์ต่างกัน

## Results : ผลลัพธ์

ค้ำว่ “ผลลัพธ์” หมายความว่า ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กรที่ได้จากการดำเนินการตามข้อกำหนดของหัวข้อในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ การประเมินผลลัพธ์จะพิจารณาจากผลการดำเนินการในปัจจุบัน ผลการดำเนินการเมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม รวมทั้งอัตรา ความครอบคลุม และความสำคัญของการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัววัดผลลัพธ์กับข้อกำหนดด้านผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร ดูอธิบายเพิ่มเติมในหน้า 180-184 เรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

## Segment : ส่วน

ค้ำว่ “ส่วน” หมายความว่า ส่วนใดส่วนหนึ่งของลูกค้าทั้งหมด ของตลาด ของสายผลิตภัณฑ์หรือบริการ หรือของบุคลกร โดยปกติ “ส่วน” จะมีคุณลักษณะร่วมกันที่สามารถจัดเป็นกลุ่มได้อย่างมีเหตุมีผล

ในหัวข้อในหมวดผลลัพธ์ ค้ำว่ “ส่วน” หมายความว่า ข้อมูลด้านผลลัพธ์ที่แบ่งเป็นส่วนๆ ในรูปแบบที่ทำให้สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กรได้อย่างเหมาะสม แต่ละองค์กรสามารถกำหนดปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงที่ใช้ในการแบ่งส่วนลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์ และบุคลกร

ความเข้าใจในเรื่อง “ส่วน” มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจำแนกความต้องการและความคาดหวังเฉพาะที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนของกลุ่มลูกค้า กลุ่มตลาด และกลุ่มบุคลากร และสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ผลิตภัณฑ์ บริการ และโปรแกรมสามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มต่างๆ ดังกล่าว ตัวอย่างเช่น การแบ่งส่วนตลาดอาจแบ่งตามช่องทางการจัดจำหน่าย ขนาดธุรกิจ ภูมิศาสตร์ หรือเทคโนโลยีที่ใช้ การแบ่งส่วนบุคลากรอาจแบ่งตามภูมิศาสตร์ ทักษะ ความต้องการ การมอบหมายงาน หรือการจำแนกภาระงาน

## Senior Leaders : ผู้นำระดับสูง

คำว่า “ผู้นำระดับสูง” หมายถึง กลุ่มหรือทีมผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในหลายๆ องค์กร ผู้นำระดับสูง ประกอบด้วย ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรและผู้ที่รายงานตรงต่อผู้บริหารสูงสุด

## Stakeholders : ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คำว่า “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง กลุ่มทุกกลุ่มที่ได้รับผลกระทบหรืออาจได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติการและความสำเร็จขององค์กร ตัวอย่างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมถึงลูกค้า บุคลากร คู่ค้า คู่ความร่วมมือ คณะกรรมการกำกับดูแล ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบ ผู้เสียภาษี องค์กรที่ดูแลกฎระเบียบ ข้อบังคับ ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ให้ทุนดำเนินงาน และชุมชนในท้องถิ่นและสมาคมวิชาชีพ

ดูคำจำกัดความของ “ลูกค้า” ประกอบ ในหน้า 161

## Strategic Challenges : ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

คำว่า “ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” หมายถึง แรงกดดันต่างๆ ที่มีผลอย่างชัดเจนต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร ความท้าทายเหล่านี้มักเกิดจากแรงผลักดันของตำแหน่งในการแข่งขันในอนาคตขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์หรือบริการที่คล้ายคลึงกัน โดยทั่วไป ความท้าทายเชิงกลยุทธ์เกิดจากแรงผลักดันภายนอก แต่ไม่เพียงเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอก องค์กรอาจต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในองค์กรเองด้วย

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายนอกอาจเกี่ยวกับความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าหรือตลาด รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์ บริการ หรือเทคโนโลยี รวมถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และความเสี่ยงหรือความจำเป็นอื่นๆ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในอาจเกี่ยวกับความสามารถขององค์กร หรือทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ขององค์กร

ดูคำจำกัดความของ “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” ประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทายเชิงกลยุทธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นสิ่งที่ยังคงระบุอย่างชัดเจนในการตอบสนองต่อความท้าทายที่สำคัญ

## Strategic Objectives : วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

คำว่า “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ความสามารถในการแข่งขันหรือประเด็นทางสังคม และการได้เปรียบทางธุรกิจ โดยทั่วไป วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะมุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายในองค์กร และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญในด้านลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือเทคโนโลยี (ความท้าทายเชิงกลยุทธ์) กล่าวอย่างกว้างๆ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ สิ่งที่องค์กรต้องบรรลุเพื่อรักษาหรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และทำให้มั่นใจถึงความยั่งยืนในระยะยาว วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กร และชี้แนะในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร

ดูคำจำกัดความของ คำว่า “แผนปฏิบัติการ” ประกอบ ในหน้า 158 เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการรวมทั้งตัวอย่างของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

## Sustainability : ความยั่งยืน

คำว่า “ความยั่งยืน” หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อความจำเป็นทางธุรกิจในปัจจุบัน มีความคล่องตัวและการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้พร้อมรับมือต่อธุรกิจ ตลาด และสภาพแวดล้อมการดำเนินการในอนาคต องค์กรจำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกและภายใน ซึ่งอาจรวมถึงปัจจัยของอุตสาหกรรมทั้งหมดและปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงขององค์กร

ความยั่งยืนอาจพิจารณาจากขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ความพร้อมของทรัพยากร เทคโนโลยี ความรู้ ความสามารถพิเศษ ระบบงาน อาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ นอกจากนี้ ความยั่งยืนยังรวมถึงการเตรียมพร้อมต่อเหตุฉุกเฉินที่กำลังเกิดขึ้น หรืออาจจะเกิดขึ้นในระยะอันใกล้ด้วย

## Systematic : มีความเป็นระบบ

คำว่า “มีความเป็นระบบ” หมายถึง แนวทางซึ่งมีการจัดขั้นตอนไว้เป็นลำดับ สามารถทำซ้ำได้ และมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หรืออาจกล่าวได้ว่าแนวทางที่เป็นระบบ หากมีการประเมิน การปรับปรุง และการแบ่งปันรวมอยู่ด้วย จนส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ในการใช้คำว่า “ที่เป็นระบบ” ให้ดู “แนวทางการให้คะแนน” ในหน้า 180-184



## Trends : แนวโน้ม

คำว่า “แนวโน้ม” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่แสดงให้เห็นทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ขององค์กร แนวโน้มแสดงผลการดำเนินการขององค์กรตามลำดับช่วงเวลาที่ยาวนาน

โดยทั่วไป การแสดงแนวโน้มต้องมีข้อมูลในอดีตอย่างน้อยสามจุด (ที่มีใช้การคาดการณ์) ทั้งนี้ อาจจำเป็นต้องแสดงข้อมูลเพิ่มขึ้นเพื่อยืนยันผลในเชิงสถิติ ช่วงเวลาที่ใช้เพื่อให้เห็นแนวโน้มจะสามารถกำหนดได้จากรอบเวลาในการวัดกระบวนการ รอบเวลาที่สั้นขึ้น ทำให้ต้องมีการวัดบ่อยขึ้น ในขณะที่รอบเวลายาวกว่า อาจต้องใช้ช่วงเวลานานกว่า จึงจะทราบแนวโน้มที่สื่อความหมายได้ชัดเจน ตัวอย่างของแนวโน้มที่ต้องตอบในเกณฑ์ ได้แก่ ข้อมูลที่เกี่ยวกับผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าและบุคลากร ผลการดำเนินการด้านการเงิน ผลการดำเนินการด้านตลาด และผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ เช่น รอบเวลา และผลิตภาพ

## Value : คุณค่า

คำว่า “คุณค่า” หมายถึง ความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ สิทธิประโยชน์ หรือการใช้งาน เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายและทางเลือกอื่นๆ องค์กรมักพิจารณาคุณค่าเพื่อประเมินผลประโยชน์ของทางเลือกต่างๆ เทียบกับต้นทุนค่าใช้จ่าย เช่น คุณค่าที่ลูกค้าได้รับจากผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ รวมกัน องค์กรจำเป็นต้องเข้าใจว่าคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มคืออะไร จากนั้นส่งมอบคุณค่าให้แก่แต่ละกลุ่มนั้น การทำดังนี้ องค์กรต้องทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าที่มีต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น เช่น ผู้ถือหุ้น บุคลากร และชุมชน



## Values : ค่านิยม

คำว่า “ค่านิยม” หมายถึง หลักการและพฤติกรรมชั้นนำที่สื่อถึงความคาดหวังให้องค์กรและบุคลากรปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร ค่านิยมสนับสนุนและชี้้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม ตัวอย่างของค่านิยม อาจรวมถึงการแสดงให้เห็นถึงความมีคุณธรรมและความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์ในทุกกรณี การทำให้เหนือกว่าความคาดหมายของลูกค้า การให้คุณค่าของแต่ละบุคคล และต่อความหลากหลายของบุคลากร การพิทักษ์สิ่งแวดล้อม และความมานะบากบั่นให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศทุกวัน

## Vision : วิสัยทัศน์

คำว่า “วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาพที่องค์กรต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์ อธิบายถึงทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไป สิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่องค์กรต้องการให้ผู้อื่นรับรู้ในอนาคต

## Workforce : บุคลากร

คำว่า “บุคลากร” หมายถึง บุคคลทุกคนที่มีส่วนร่วมโดยตรงในการปฏิบัติงานที่จะทำให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ รวมทั้งพนักงานที่องค์กรจ่ายค่าตอบแทน (เช่น พนักงานประจำ พนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา พนักงานชั่วคราวและพนักงานที่ทำงานผ่านโทรศัพท์ รวมทั้งพนักงานจ้างตามสัญญาที่องค์กรดูแลและควบคุม) และอาสาสมัคร (ถ้ามี) ตามความเหมาะสม โดยรวมถึงผู้นำ หัวหน้างาน และผู้จัดการในทุกระดับ

## Workforce Capability : ชีตความสามารถของบุคลากร

คำว่า “ชีตความสามารถของบุคลากร” หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะทำงานให้สำเร็จตามกระบวนการทำงานด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากร

ชีตความสามารถอาจรวมถึงความสามารถที่จะสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า นวัตกรรม และการปรับเปลี่ยนสู่เทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการทำงานใหม่ รวมทั้งตอบสนองธุรกิจ ตลาด และความต้องการของกฎระเบียบข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงไป

## Workforce Capacity : อัตรากำลังบุคลากร

คำว่า “อัตรากำลังบุคลากร” หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรมีจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่เพียงพอต่อการทำให้กระบวนการทำงานสำเร็จ และสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการไปสู่ลูกค้าได้สำเร็จ รวมทั้งสามารถตอบสนองระดับความต้องการตามฤดูกาลหรือความต้องการที่เปลี่ยนแปลง

## Workforce Engagement : ความผูกพันของบุคลากร

คำว่า “ความผูกพันของบุคลากร” หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นของบุคลากรทั้งในด้านความรู้สึกและสติปัญญา เพื่อให้งาน พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กรบรรลุผล องค์กรที่มีระดับความผูกพันของบุคลากรสูงแสดงให้เห็นเด่นชัดด้วยสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้มีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อผลประโยชน์ของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กร

โดยทั่วไป บุคลากรในองค์กรจะรู้สึกมีความผูกพันกับองค์กร เมื่อมีแรงจูงใจและได้ทำงานที่มีความหมายต่อตน และเมื่อได้รับการสนับสนุนที่ดีจากเพื่อนร่วมงานและในสถานที่ทำงาน ประโยชน์ของความผูกพันของบุคลากร คือ ทำให้เกิดบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมที่ร่วมมือกัน การสื่อสารและแลกเปลี่ยนสารสนเทศที่ดี การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ และการมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการของตน ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะนำมาซึ่งความผูกพัน ได้แก่ การฝึกอบรมและการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงาน ระบบการยกย่องชมเชย และระบบการให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ โอกาสที่เท่าเทียมกันและการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม รวมทั้งการมีไมตรีจิตกับครอบครัวของบุคลากร

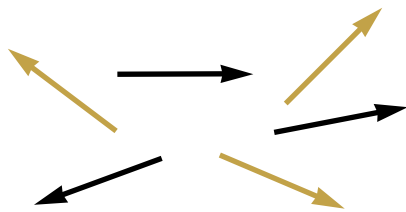
## Work System : ระบบงาน

คำว่า “ระบบงาน” หมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้เพื่อให้บรรลุผลความสำเร็จของงาน ระบบงานเกี่ยวข้องกับบุคลากร ผู้ส่งมอบและคู่ค้าที่สำคัญ คู่สัญญา คู่ความร่วมมือ และองค์กรประกอบอื่นๆ ในห่วงโซ่อุปทานที่จำเป็นต่อการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์ บริการ รวมถึงกระบวนการทางธุรกิจและกระบวนการสนับสนุน ระบบงานขององค์กรต้องประสานระหว่างกระบวนการทำงานภายในและทรัพยากรจากภายนอกที่จำเป็นต่อการพัฒนา การผลิต การส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการไปสู่ลูกค้าและความสำเร็จในตลาดขององค์กร

การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเป็นเรื่องเชิงกลยุทธ์ ซึ่งครอบคลุมถึงการปกป้องและใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษขององค์กร และการตัดสินใจว่าสิ่งใดที่องค์กรไม่ต้องดำเนินงานเองหรือให้หน่วยงานภายนอกเข้ามาดำเนินงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืนในตลาดขององค์กร

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

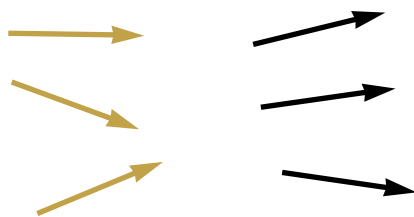
### 1. ตั้งรับปัญหา



เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์  
และการปฏิบัติการ

การปฏิบัติการมีในลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการ และส่วนใหญ่จะตอบสนองความต้องการหรือปัญหาเฉพาะหน้า ขาดการกำหนดเป้าประสงค์ที่ดี

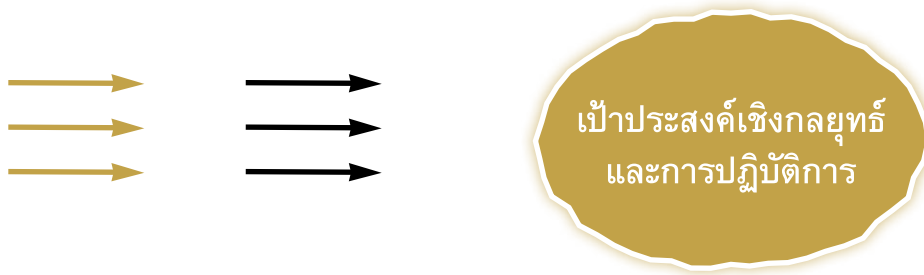
### 2. แนวทางเริ่มเป็นระบบ



เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์  
และการปฏิบัติการ

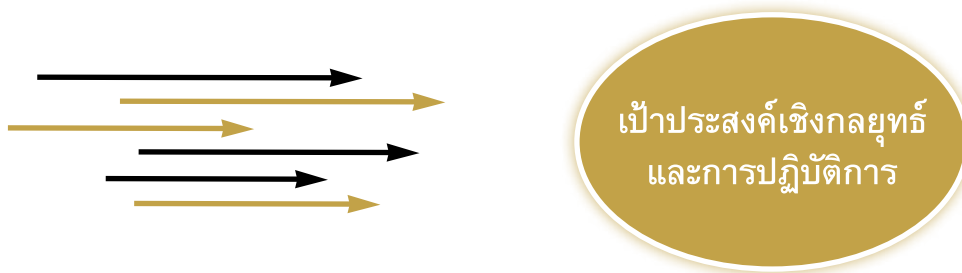
องค์กรอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการปฏิบัติการโดยกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผลและการปรับปรุง และเริ่มมีการประสานงานบ้างระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร มีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ

### 3. แนวทางสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน



การปฏิบัติการมีคุณลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุง โดยมีการแบ่งปันความรู้และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร กระบวนการตอบสนองกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร

### 4. แนวทางที่มีบูรณาการกัน



การปฏิบัติการมีคุณลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุง โดยความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ การวิเคราะห์ นวัตกรรม และการแบ่งปันสารสนเทศและความรู้ ส่งผลให้การทำงานข้ามหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติการที่สำคัญ

## ระบบการให้คะแนน

การให้คะแนนคำตอบในแต่ละหัวข้อ และการให้ข้อมูลป้อนกลับให้แก่ผู้สมัครรับรางวัล จะขึ้นอยู่กับ การประเมินใน 2 มิติ คือ

- (1) กระบวนการ
- (2) ผลลัพธ์

ผู้ที่นำเกณฑ์ไปใช้จะต้องให้ข้อมูลที่สัมพันธ์กับมิติเหล่านี้ ปัจจัยของแต่ละมิติมีดังนี้

### กระบวนการ

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

#### “แนวทาง” (Approach-A) หมายถึง

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ
- ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการต่างๆ ขององค์กร
- ระดับของการที่แนวทางนั้นนำไปใช้ได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้ (ซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ)

#### “การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ” (Deployment-D) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้อที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อองค์กร
- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา
- การใช้แนวทางในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

### “การเรียนรู้” Learning-L หมายถึง

- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยใช้วงจรการประเมินและการปรับปรุง
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของแนวทาง ผ่านการสร้างนวัตกรรม
- การแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร

### “การบูรณาการ” Integration-I หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- แนวทางที่ใช้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์ (หมวด 1 ถึง หมวด 6)
- การใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุง ที่ช่วยเสริมซึ่งกันและกันทั้งระหว่างกระบวนการและระหว่างหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร
- แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กร

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กรที่บรรลุผลตามข้อกำหนดในหัวข้อที่ 7.1 ถึง 7.6 (หมวด 7) โดยมีปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน 4 ปัจจัยได้แก่ ระดับ แนวโน้ม การเปรียบเทียบ และบูรณาการ (LeTCl) ดังมีความหมายดังต่อไปนี้

### “ระดับ” (Level-Le) หมายถึง

- ระดับผลการดำเนินการในปัจจุบัน

### “แนวโน้ม” (Trend-T) หมายถึง

- อัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินการ หรือการรักษาไว้ของผลการดำเนินการที่ดี (เช่น ความลาดชันของแนวโน้มของข้อมูล)
- ความครอบคลุมของผลการดำเนินการขององค์กรในเรื่องต่างๆ

### “การเปรียบเทียบ” (Comparison-C) หมายถึง

- ผลการดำเนินการขององค์กรโดยเปรียบเทียบกับสารสนเทศขององค์กรอื่นอย่างเหมาะสม เช่น คู่แข่ง และองค์กรที่คล้ายคลึงกัน
- ผลการดำเนินการที่เทียบเคียงกับระดับเทียบเคียง หรือองค์กรที่เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมหรือวงการเดียวกัน

### “การบูรณาการ” (Integration-I) หมายถึง

- ตัววัดผลต่างๆ (มักมีการจำแนกประเภท) ที่ระบุผลการดำเนินการด้านลูกค้ารายสำคัญ ผลิตภัณฑ์และบริการ ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการที่ระบุผลการดำเนินการที่ต้องการ ได้ปรากฏอยู่ในโครงสร้างองค์กร และหัวข้อกระบวนการ
- ผลลัพธ์ รวมถึงตัวชี้วัดที่เชื่อถือได้สำหรับผลการดำเนินการในอนาคต
- ผลลัพธ์มีการสอดประสานอย่างกลมกลืนในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าหมายระดับองค์กร

## การจำแนกหัวข้อและมิติการให้คะแนน

หัวข้อต่างๆ จำแนกตามชนิดของสารสนเทศและข้อมูลที่องค์กรต้องนำเสนอตามมิติการประเมินทั้ง 2 มิติ ดังกล่าวข้างต้น หัวข้อแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

- (1) กระบวนการ
- (2) ผลลัพธ์

หัวข้อที่อยู่ในหมวด 1-6 นั้น “แนวทาง (A) – การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (D) - การเรียนรู้ (L) – การบูรณาการ (I) ” มีความเชื่อมโยงกัน เพื่อเน้นว่าเมื่อมีการอธิบายถึงแนวทางทุกครั้ง องค์กรต้องชี้ให้เห็นถึงการนำแนวทางนั้นๆ ไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติด้วย และสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับข้อกำหนดที่ระบุไว้ในหัวข้อนั้นๆ เสมอ เมื่ออธิบายถึงระดับการพัฒนาของกระบวนการ ควรแสดงให้เห็นว่าวงจรการเรียนรู้ และการบูรณาการกับกระบวนการและหน่วยงานอื่นเกิดขึ้นได้อย่างไร ถึงแม้ว่าปัจจัยอันได้แก่ แนวทางการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ-การเรียนรู้-การบูรณาการ จะมีความเชื่อมโยงกันก็ตาม ข้อมูลป้อนกลับที่ส่งให้แก่ผู้สมัครรับรางวัลจะสะท้อนจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงในปีจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรือทุกปัจจัยก็ได้

หัวข้อที่อยู่ในหมวด 7 กำหนดให้ต้องแสดงผลของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการขององค์กร ในรูปแบบของ “ระดับ” “แนวโน้ม” และ “ข้อมูลเปรียบเทียบ” รวมทั้ง “การบูรณาการ” ของผลลัพธ์กับข้อกำหนดหลักๆ ขององค์กร ซึ่งสัมพันธ์โดยตรงกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติและการเรียนรู้ขององค์กร หากมีการแบ่งปันความรู้ในเรื่องกระบวนการปรับปรุงและมีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างกว้างขวาง ควรจะแสดงผลลัพธ์ที่สอดคล้องกันด้วย ดังนั้น คะแนนของผลลัพธ์แต่ละหัวข้อในหมวด 7 จะเป็นตัวเลขเชิงรวมโดยพิจารณาองค์ประกอบในปีจจัยทั้ง 4 (Le/T/C/I) ของผลการดำเนินการ

## ความสำคัญ

การประเมิน 2 มิติดังกล่าวข้างต้น เป็นหลักสำคัญในการประเมินและให้ข้อมูลป้อนกลับ ประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาคือ “ความสำคัญ” ของกระบวนการและผลลัพธ์ต่อปัจจัยสำคัญทางธุรกิจที่แสดงไว้ในรายงานวิธีการและผลการดำเนินงานที่ใช้สมัครขอรับรางวัล องค์กรควรระบุเรื่องที่เห็นว่าสำคัญที่สุดไว้ในโครงสร้างองค์กรและหัวข้อต่างๆ เช่น 2.1, 2.2, 3.1, 5.1 5.2 และ 6.1 โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องความต้องการที่สำคัญของลูกค้า สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน บุคลากร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และแผนปฏิบัติการ



การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ ควรยึดแนวทางดังต่อไปนี้

- คำตอบของแต่ละหัวข้อ ควรอธิบายประเด็นพิจารณาทั้งหมดและควรสะท้อนสิ่งที่สำคัญต่อองค์กร
- การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ ต้องเริ่มด้วยการกำหนดช่วงคะแนนที่อธิบายระดับความสำเร็จขององค์กรได้ใกล้เคียงที่สุด (เช่น ร้อยละ 50 ถึง 65) ดังที่รายงานไว้ในคำตอบในหัวข้อนั้น คำตอบในรายงานการประเมินตนเองขององค์กร อาจยังมีความไม่สมบูรณ์ในบางปัจจัยที่ใช้ในการตรวจประเมินในหมวด 1-6 (ADLI) หรือในหมวด 7 (LeTCI) ก็ได้ การประเมินระดับความสำเร็จขององค์กรเป็นการประเมินภาพรวมของปัจจัยทั้ง 4 ของกระบวนการหรือปัจจัยทั้ง 4 ของผลลัพธ์ โดยไม่เป็นการแจกน้ำหนักหรือการเฉลี่ยผลของการตรวจประเมินที่ละปัจจัย เมื่อกำหนดช่วงคะแนนแล้ว การตัดสินใจว่าจะให้คะแนนจริงเท่าไร ต้องประเมินว่าคำตอบในหัวข้อนั้นๆ ใกล้เคียงกับเนื้อหาที่อธิบายในช่วงคะแนนที่สูงขึ้นไปหรือต่ำลงมาเพียงใด
- หัวข้อที่อยู่ในหมวด 1-6 ที่ได้คะแนนร้อยละ 50 แสดงว่า องค์กรมีแนวทางที่ตอบสนองข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อนั้น มีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาในหน่วยงานส่วนใหญ่ที่ดำเนินการเกี่ยวข้องกับหัวข้อนั้นๆ โดยใช้วงจรการปรับปรุงและการเรียนรู้ รวมทั้งตอบสนองความต้องการที่สำคัญขององค์กร หากจะให้ได้รับคะแนนสูงขึ้นต้องมีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างครอบคลุมมากขึ้น มีการเรียนรู้ขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญชัดเจน และมีการบูรณาการมากขึ้น
- หัวข้อที่อยู่ในหมวด 7 ที่ได้คะแนนร้อยละ 50 แสดงว่า องค์กรมีผลการดำเนินการที่ได้อย่างชัดเจนแนวโน้มน่าดี พร้อมด้วยข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมในผลลัพธ์เกือบทุกหัวข้อที่มีความสำคัญต่อธุรกิจหรือพันธกิจ หากจะให้ได้รับคะแนนสูงขึ้นต้องมีอัตราการปรับปรุง และ/หรือระดับของผลการดำเนินการที่ดีขึ้น มีผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบที่ดีขึ้น รวมทั้งมีความครอบคลุมมากขึ้น และมีการบูรณาการกับความต้องการธุรกิจหรือพันธกิจมากขึ้น

## แนวทางการให้คะแนน

### แนวทางการให้คะแนน หมวด 1-6

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
0% หรือ 5%	<ul style="list-style-type: none"><li>ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบให้เห็น มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน (A)</li><li>ไม่มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ หรือมีเพียงเล็กน้อย (D)</li><li>ไม่แสดงให้เห็นว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา (L)</li><li>ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับองค์กร แต่ละพื้นที่หรือหน่วยงานดำเนินการอย่างเอกเทศ (I)</li></ul>
10%, 15%, 20% หรือ 25%	<ul style="list-style-type: none"><li>แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (A)</li><li>มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเพียงแคในชั้นเริ่มต้นในเกือบทุกพื้นที่หรือหน่วยงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (D)</li><li>แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงต่างๆ ไป (L)</li><li>มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับพื้นที่หรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา (I)</li></ul>
30%, 35%, 40% หรือ 45%	<ul style="list-style-type: none"><li>แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (A)</li><li>มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางพื้นที่หรือบางหน่วยงานเพียงอยู่ในชั้นเริ่มต้น (D)</li><li>แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ (L)</li><li>เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการพื้นฐานขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หมวดอื่นๆ (I)</li></ul>
50%, 55%, 60% หรือ 65%	<ul style="list-style-type: none"><li>แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ (A)</li><li>มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าอาจแตกต่างกันในบางพื้นที่หรือบางหน่วยงาน (D)</li><li>มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มมีการใช้การเรียนรู้ในระดับองค์กรไปปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ (L)</li><li>มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หมวดอื่นๆ (I)</li></ul>

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
70%, 75%, 80% หรือ 85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้อ (A)</li> <li>• มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ (D)</li> <li>• มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการใช้การเรียนรู้ในระดับองค์กรเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการ มีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการวิเคราะห์และการแบ่งปันความรู้ในระดับองค์กรส่งผลต่อการปรับปรุงให้ดีขึ้นและการสร้างนวัตกรรม (L)</li> <li>• มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ (I)</li> </ul>
90%, 95% หรือ 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้ออย่างสมบูรณ์ (A)</li> <li>• มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์โดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานใดๆ (D)</li> <li>• มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการใช้การเรียนรู้ในระดับองค์กรเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการทั่วทั้งองค์กร มีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการวิเคราะห์และการแบ่งปันความรู้ในระดับองค์กรผลักดันให้เกิดการปรับปรุงให้ดีขึ้นและการสร้างนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร (L)</li> <li>• มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรเป็นอย่างดี ตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ (I)</li> </ul>

## แนวทางการให้คะแนน หมวด 7

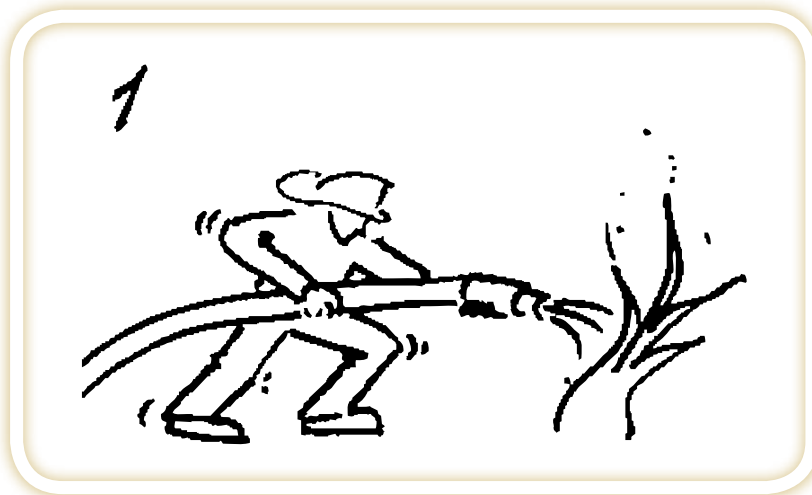
คะแนน	ผลลัพธ์ (หมวด 7)
0% หรือ 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กร และ/หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในหัวข้อที่รายงานไว้ (Le)</li> <li>• ไม่แสดงแนวโน้มของข้อมูล หรือมีข้อมูลที่แสดงแนวโน้มในทางลบ (T)</li> <li>• ไม่มีรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C)</li> <li>• ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร (I)</li> </ul>
10%, 15%, 20%, หรือ 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรเพียงบางเรื่อง และมีระดับผลการดำเนินการที่เริ่มดีในบางเรื่อง (Le)</li> <li>• มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลในบางเรื่อง โดยบางเรื่องแสดงแนวโน้มในทางลบ (T)</li> <li>• ไม่มี หรือแทบไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C)</li> <li>• มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร (I)</li> </ul>

คะแนน	ผลลัพธ์ (หมวด 7)
30%, 35%, 40%, หรือ 45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่องที่สำคัญต่อองค์กรตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ (Le)</li> <li>• มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี (T)</li> <li>• เริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C)</li> <li>• มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร (I)</li> </ul>
50%, 55%, 60%, หรือ 65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดีในเกือบทุกเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์กรตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ (Le)</li> <li>• แสดงถึงแนวโน้มที่ชัดเจนในเรื่องต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร (T)</li> <li>• ผลการดำเนินการในปัจจุบันในบางเรื่องดี เมื่อเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง (C)</li> <li>• มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรในข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่ เกี่ยวกับลูกค้ารายสำคัญ ตลาด และกระบวนการ (I)</li> </ul>
70%, 75%, 80%, หรือ 85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการรายงานผลการดำเนินการที่ดีถึงดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญต่อข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่ (Le)</li> <li>• สามารถรักษาแนวโน้มที่ต่อเนื่องในเรื่องสำคัญที่จะบรรลุพันธกิจขององค์กรไว้ได้เป็นส่วนใหญ่ (T)</li> <li>• มีการเปรียบเทียบแนวโน้มและระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันเป็นจำนวนมากหรือเป็นส่วนใหญ่กับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง รวมทั้งแสดงถึงความเป็นผู้นำในเรื่องต่างๆ และมีผลการดำเนินการที่ดีมาก (C)</li> <li>• มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรในข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่ เกี่ยวกับลูกค้ารายสำคัญ ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตในบางเรื่องด้วย (I)</li> </ul>
90%, 95%, หรือ 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการรายงานผลการดำเนินการที่ดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญต่อข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่ (Le)</li> <li>• สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีไว้ได้อย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญทุกเรื่องที่จะบรรลุพันธกิจขององค์กร (T)</li> <li>• แสดงถึงความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมและเป็นระดับเทียบเคียงให้องค์กรอื่นในหลายเรื่อง (C)</li> <li>• มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรในข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด ที่เกี่ยวกับลูกค้ารายสำคัญ ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งภาพรวมการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต (I)</li> </ul>

## ถอดรหัสการเรียนรู้ : ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ จากการดับเพลิงสู่นวัตกรรมป้องกันอัคคีภัย

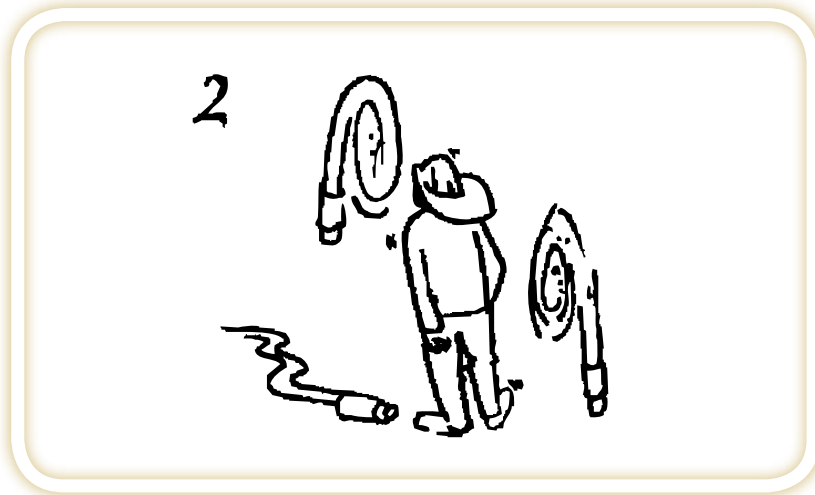
การเรียนรู้ถือได้ว่าเป็นคุณลักษณะสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง และแน่นอนว่าย่อมส่งผลสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ จึงเห็นได้ว่าประเด็นเรื่องการเรียนรู้ได้ปรากฏอยู่ทั่วไปในหนังสือเกณฑ์คุณภาพแห่งชาติ และเป็นหนึ่งปัจจัยการให้คะแนนการประเมินสถานภาพของกระบวนการต่างๆ ขององค์กร

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



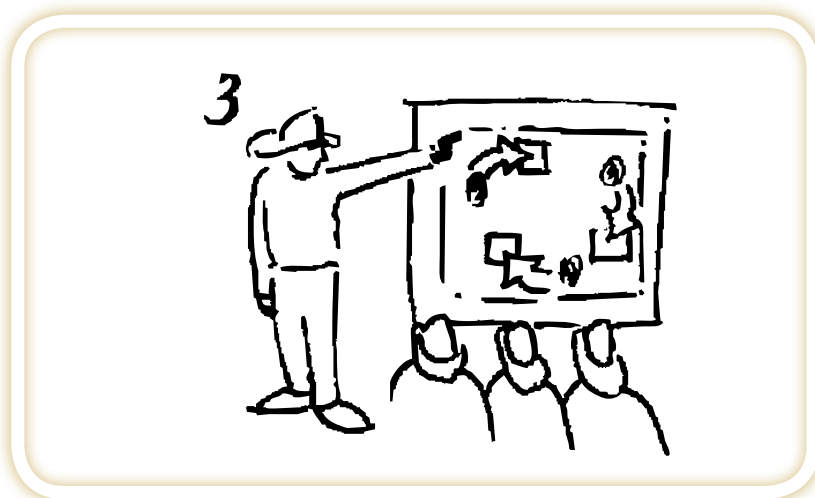
### ขั้นที่ 1 การตั้งรับปัญหา

- ผู้ที่รับผิดชอบโดยตรงเกิดความตระหนักกับปัญหาที่เกิดขึ้น เน้นการหาทางแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า คล้ายคลึงสถานการณ์ให้ปกตอย่างรวดเร็ว คล้ายกับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเร่งวิ่งลากสายดับเพลิงเพื่อดับเพลิงให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ (0-5%)



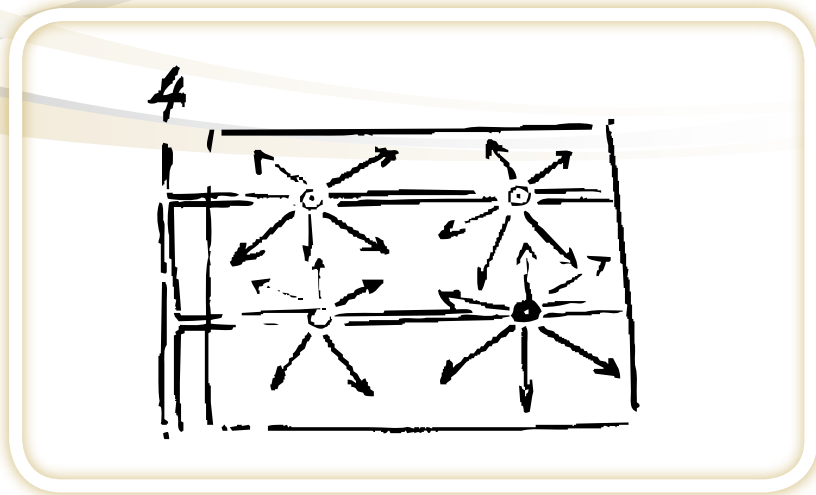
### ขั้นที่ 2 รณรงค้ให้เกิดการปรับปรุง

- องค์กรโดยผู้ที่ได้รับผิดชอบแสวงหาเครื่องมือหรือกำหนดมาตรการในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้สามารถรับมือกับปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และลดผลกระทบของความเสียหายที่เกิดขึ้น เทียบได้กับการที่องค์กรติดตั้งท่อและสายดับเพลิงจำนวนมากขึ้นเพื่อช่วยเพิ่มความรวดเร็วในการดับเพลิง และลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น (10-25%)



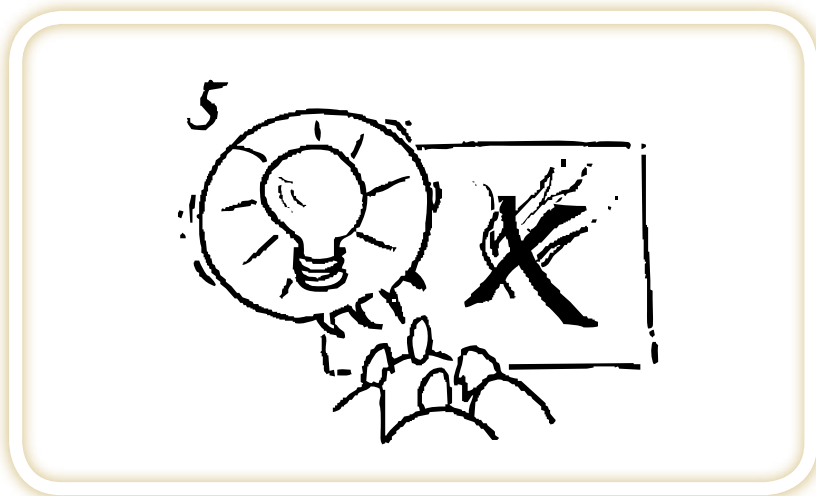
### ขั้นที่ 3 การปรับปรุงและประเมินผลอย่างเป็นระบบ

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



#### ขั้นที่ 4 กำหนดกลยุทธ์ปรับปรุงและการเรียนรู้ทบทวน

- องค์กรดำเนินการบริหารจัดการเชิงป้องกันการเกิดอัคคีภัยอย่างเป็นระบบมากขึ้น เทียบได้กับการที่องค์กรติดตั้งระบบตรวจจับความร้อนและควันน้ำ เพื่อช่วยเตือนภัยให้ทราบเมื่อระดับอุณหภูมิเพิ่มสูงขึ้นจนสามารถทำให้เกิดเพลิงไหม้ได้ (50-65%)



#### ขั้นที่ 5 การวิเคราะห์องค์กรและสร้างนวัตกรรม

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



## การสมัครรับรางวัล

### คุณสมบัติเบื้องต้น

#### องค์กรหรือหน่วยงานในเครือ

องค์กรหรือหน่วยงานในเครือ หมายถึง หน่วยงานหรือฝ่ายงานซึ่งมีองค์กรแม่เป็นผู้กำกับดูแล ถือหุ้นส่วน หรือควบคุมด้านนโยบาย องค์กรแม่ ถือเป็นองค์กรสูงสุดที่มีสิทธิ์ในการสมัครขอรับรางวัล อย่างไรก็ตามองค์กรหรือหน่วยงานในเครือสามารถสมัครรับรางวัลได้ หากมีคุณสมบัติดังนี้

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

#### หมายเหตุ :

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

#### องค์กรทั่วไป

องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภท ทุกขนาด ที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย มีสิทธิ์สมัครรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติได้ หากมีคุณสมบัติดังนี้

1. ดำเนินกิจการหรือก่อตั้งขึ้นโดยถูกต้องตามกฎหมายก่อนวันสมัครรับรางวัลไม่น้อยกว่า 3 ปี
2. การดำเนินการต้องครอบคลุมทุกส่วนงานภายในองค์กร และครบตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติทั้ง 7 หมวด
3. มีการดำเนินการส่วนใหญ่ที่สามารถจะถูกระเมินได้ภายในประเทศไทย



## ประเภทและจำนวนรางวัล

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ไม่แบ่งประเภทและไม่จำกัดจำนวนรางวัล องค์กรที่มีคะแนนผลการตรวจประเมินสูงกว่า 650 คะแนน จะได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ส่วนองค์กรที่มีคะแนนไม่ถึงเกณฑ์ดังกล่าว แต่สูงกว่า 350 คะแนน จะได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

### ข้อจำกัดสำหรับการสมัครในอนาคต

1. หากหน่วยงานย่อยหรือองค์กรในเครือเดียวกันเคยได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาแล้ว โดยมีจำนวนบุคลากรรวมกันเกินกว่า 50 เปอร์เซนต์ของบุคลากรทั้งหมด องค์กรและหน่วยงานที่เหลือจะไม่สามารถยื่นขอรับรางวัลได้อีกเป็นเวลา 5 ปี
2. องค์กรที่เคยได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาแล้ว หลัง 5 ปีแล้วอาจยื่นขอรับรางวัลได้อีก หรืออาจยื่นขอเพียงเพื่อรับการประเมินและรับรายงานข้อมูลป้อนกลับก็ได้

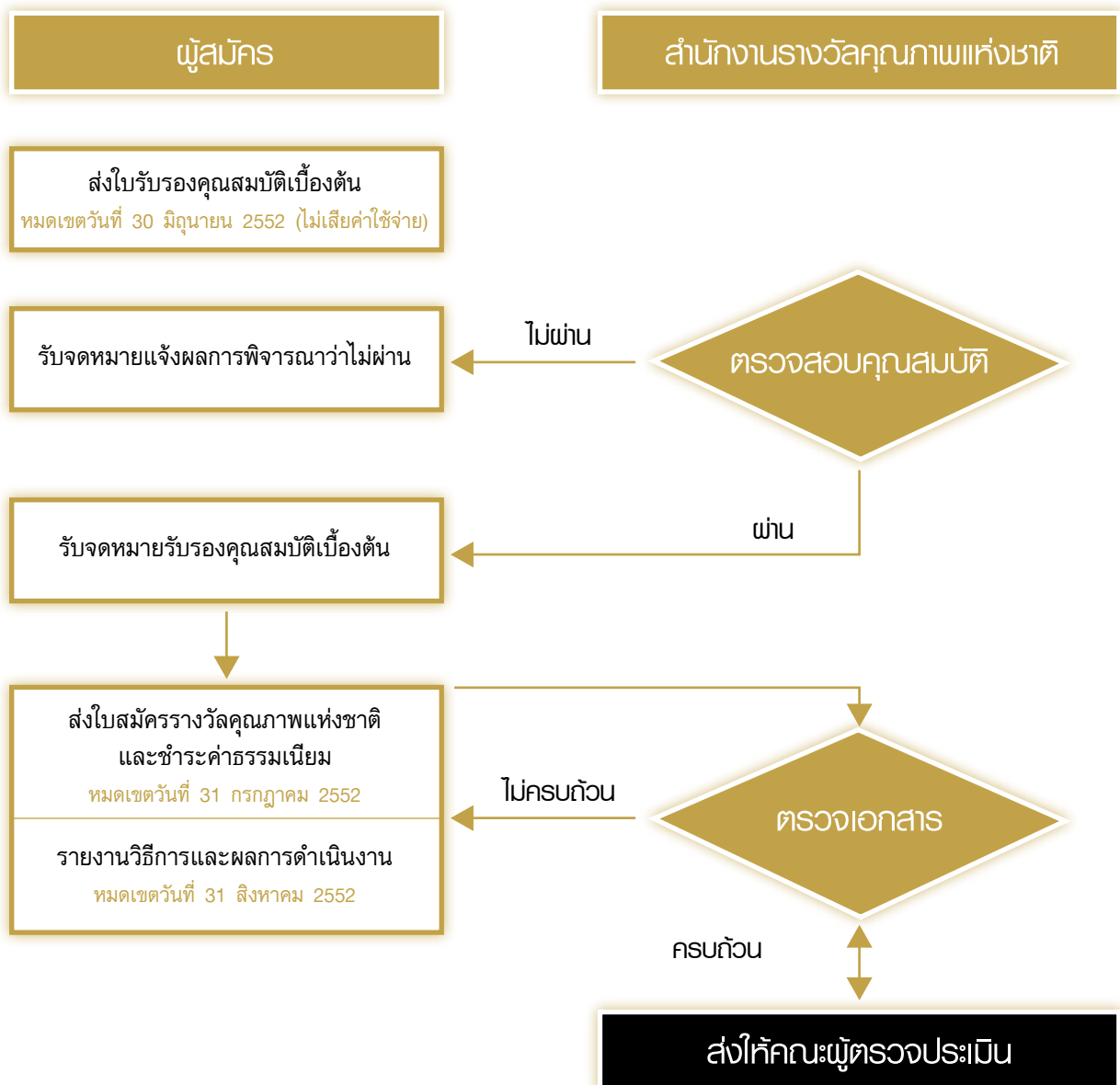
**ข้อเสนอแนะ :** องค์กรผู้สมัครควรนำ *Feedback Report* ไปพัฒนา และปรับปรุงองค์กรในปีถัดไปโดยไม่จำเป็นต้องสมัครขอรับรางวัลทุกปี

## วิธีการสมัคร

- ขั้นตอนที่ 1** ผู้สมัครส่งใบรับรองคุณสมบัติเบื้องต้น แนบเอกสารประกอบให้สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้น (ไม่เสียค่าใช้จ่าย) หมดเขตวันที่ 30 มิถุนายน 2552
- ขั้นตอนที่ 2** ผู้สมัครส่งใบสมัครรางวัลคุณภาพแห่งชาติ แนบเอกสารประกอบ พร้อมทั้งชำระค่าธรรมเนียมการสมัครตามอัตราที่กำหนด หมดเขตวันที่ 31 กรกฎาคม 2552
- ขั้นตอนที่ 3** ผู้สมัครส่งรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน หมดเขตวันที่ 31 สิงหาคม 2552

ภายหลังจากผู้สมัครจัดส่งเอกสารครบทั้ง 3 ขั้นตอน สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติจะดำเนินการในกระบวนการตรวจประเมินต่อไป

### ขั้นตอนการสมัคร



## วิธีการอภิปรายรองคุณสมบัติเบื้องต้น

วัตถุประสงค์ของใบรับรองคุณสมบัติเบื้องต้น คือ การให้ผู้สมัครให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร เพื่อประกอบการพิจารณาว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติเบื้องต้นที่เหมาะสมต่อการสมัครรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติหรือไม่ ซึ่งมีวิธีการดังนี้

1. กรอกข้อมูลด้วยการพิมพ์ข้อความในใบรับรองคุณสมบัติเบื้องต้นฉบับจริง และลงนามโดยผู้บริหารสูงสุด
2. แนบเอกสารประกอบ
  - หนังสือรับรองการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลจากสำนักงานทะเบียนหุ้นส่วนบริษัท (อายุไม่เกิน 3 เดือน)
  - พังการบริหารงาน ซึ่งมีชื่อหัวหน้าของแต่ละส่วนงานที่ปรากฏในผัง (หากผู้สมัครเป็นองค์กรในเครือ ให้แนบผังการบริหารงานที่แสดงความสัมพันธ์กับองค์กรแม่และกับองค์กรในเครือเดียวกันด้วย)

## วิธีการอภิปรายสมัครรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

วัตถุประสงค์ของใบสมัครรางวัลคุณภาพแห่งชาติ คือ การให้ผู้สมัครให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร เพื่อประกอบการพิจารณาเลือกสรรผู้ตรวจประเมินที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรให้ทำหน้าที่ประเมินองค์กร ซึ่งมีวิธีการดังนี้

1. กรอกข้อมูลด้วยการพิมพ์ข้อความในใบสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติฉบับจริง และลงนามโดยผู้บริหารสูงสุด
2. แนบเอกสารประกอบ
  - รายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน จำนวน 10 ชุด
3. แนบเช็คส่งจ่ายในนาม “มูลนิธิเพื่อสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ” เป็นค่าธรรมเนียมในการตรวจประเมินขั้นที่ 1 Independent Review และขั้นที่ 2 Consensus Review (ค่าธรรมเนียมนี้ไม่สามารถเรียกคืนได้)

## วิธีเขียนรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน

วัตถุประสงค์ของการเขียนรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน คือ การให้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบการจัดการและผลลัพธ์จากกระบวนการปรับปรุงต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้ผู้ตรวจประเมินดำเนินการตรวจประเมินองค์กร ซึ่งมีวิธีการดังนี้

1. ส่วนประกอบของรายงาน
  - ปกหน้า
  - สารบัญ

- อธิบายโครงสร้างองค์กร ฉบับภาษาไทย ความยาวไม่เกิน 10 หน้า และฉบับภาษาอังกฤษ ความยาวไม่เกิน 7 หน้า ในการเขียนรายงานส่วนนี้ให้ศึกษา โครงสร้างองค์กร หน้า 16-27
- อภิธานศัพท์และคำย่อ (ถ้ามี)
- อธิบายวิธีการและผลการดำเนินการตามเกณฑ์สำหรับการดำเนินการที่เป็นเลิศทั้ง 7 หมวด สำหรับภาษาไทยความยาวไม่เกิน 90 หน้า และสำหรับภาษาอังกฤษความยาวไม่เกิน 63 หน้า โดยใส่หมายเลขและหัวข้อของเกณฑ์ ให้หมายเลขกำกับรูปภาพ กราฟ และตาราง รวมทั้งใส่เลขหน้า ในการเขียนรายงานส่วนนี้ให้ศึกษาแนวทางการตอบเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หน้า 102-110 โดยห้ามคัดลอกหรือดัดแปลงแนวทาง และการเขียนจากองค์กรอื่น
- ปกหลัง

การจัดส่งรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน สำหรับการสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ	จำนวนหน้า
รายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน ภาษาไทย <ul style="list-style-type: none"> <li>• โครงสร้างองค์กร</li> <li>• รายงาน</li> </ul>	<b>100 หน้า</b> 10 หน้า 90 หน้า
รายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน ภาษาอังกฤษ <ul style="list-style-type: none"> <li>• โครงสร้างองค์กร</li> <li>• รายงาน</li> </ul>	<b>70 หน้า</b> 7 หน้า 63 หน้า

## 2. รูปแบบของรายงาน

- กระดาษขนาด A4
- รายงานภาษาไทย ให้พิมพ์ด้วยตัวอักษร Cordia New ขนาด 16 หรือแบบอื่นที่มีลักษณะและขนาดที่เทียบเคียงกัน
- รายงานภาษาอังกฤษ ให้พิมพ์ด้วยตัวอักษร Time New Roman ขนาด 10 หรือแบบอื่นที่มีลักษณะและขนาดที่เทียบเคียงกัน โดยอาจจัดพิมพ์เป็นสอง Column ก็ได้
- กั้นหน้าอย่างน้อย 2.50 ซม. และกั้นหลังอย่างน้อย 1.50 ซม.
- เข้าเล่มแบบกระดุม

## การเตรียมตัวรับการตรวจประเมินขั้นที่ 3 Site Visit Review

วัตถุประสงค์ของการตรวจประเมินขั้นที่ 3 Site Visit Review คือการให้ผู้สมัครได้อธิบายและให้ข้อมูลนอกเหนือจากที่ระบุไว้ในรายงานวิธีการและผลการดำเนินงานรวมทั้งเพื่อให้ผู้ตรวจประเมินทำความเข้าใจและตรวจสอบความเป็นจริงของข้อมูลที่ระบุไว้ในรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน โดยวิธีการสังเกต การสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงาน การตรวจสอบเอกสาร รวมทั้งดูสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ขององค์กรด้วย ดังนั้นผู้สมัครจะต้องมั่นใจว่ามีข้อมูล หลักฐานการปฏิบัติงาน และบุคลากรพร้อมรับการตรวจประเมินในขั้นนี้

องค์กรผู้สมัครที่ผ่านการประเมินในขั้นที่ 2 ซึ่งมีคะแนนเข้าข่ายได้รับรางวัลคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ (TQC) จะได้รับการตรวจเยี่ยมจากคณะผู้ตรวจประเมิน 1-3 วัน ส่วนองค์กรผู้สมัครที่ผ่านการประเมินในขั้นที่ 2 ซึ่งมีคะแนนเข้าข่ายได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) จะได้รับการตรวจเยี่ยมจากคณะผู้ตรวจประเมิน 3-5 วัน ทั้งนี้สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติจะแจ้งให้องค์กรทราบล่วงหน้าประมาณหนึ่งสัปดาห์

## การส่งเอกสารเพื่อสมัครขอรับรางวัล

### องค์กรที่ประสงค์จะสมัครขอรับรางวัลโปรดส่งเอกสารไปที่

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ชั้น 12-15 อาคารयाคูลท์ 1025 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท

กรุงเทพฯ 10400

## ค่าธรรมเนียม

ประเภทของค่าธรรมเนียม	จำนวนเงิน (บาท) <sup>(1)</sup>
การตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้น	ไม่มีค่าใช้จ่าย
การตรวจประเมินขั้นที่ 1 Independent Review และขั้นที่ 2 Consensus Review	
• องค์กรขนาดกลางและเล็ก <sup>(2)</sup>	30,000.00
• องค์กรขนาดใหญ่ <sup>(3)</sup>	60,000.00
การตรวจประเมินขั้นที่ 3 TQC Site Visit และTQA Full Site Visit <sup>(4)</sup>	เรียกเก็บตามค่าใช้จ่ายจริง <sup>(5)</sup>

- หมายเหตุ :**
- (1) สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติสงวนสิทธิ์ในการปรับเปลี่ยนค่าธรรมเนียมได้ในภายหลัง และค่าธรรมเนียมในการตรวจประเมินทุกขั้นตอนไม่สามารถเรียกคืนได้
  - (2) องค์กรขนาดกลางและเล็กหมายถึง องค์กรที่มีการจ้างงานพนักงานเต็มเวลา (Full Time) ไม่เกิน 200 คน และมูลค่าสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 200 ล้านบาท
  - (3) องค์กรขนาดใหญ่ หมายถึง องค์กรที่มีการจ้างงานพนักงานเต็มเวลา (Full Time) มากกว่า 200 คน หรือมูลค่าสินทรัพย์ถาวรมากกว่า 200 ล้านบาท
  - (4) ค่าธรรมเนียมในการตรวจประเมินขั้นที่ 3 Site Visit Review จะเรียกเก็บเมื่อผู้สมัครผ่านเกณฑ์รับการตรวจประเมิน
  - (5) จำนวนเงินค่าธรรมเนียมในการตรวจประเมินขั้นที่ 3 Site Visit Review จะเป็นค่าใช้จ่ายจริงที่ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร จำนวนผู้ตรวจประเมิน จำนวนวันตรวจประเมิน จำนวนสถานประกอบการที่ถูกตรวจประเมิน ค่าเดินทาง ค่าที่พัก และค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติจะแจ้งให้ผู้สมัครทราบก่อนการตรวจประเมินในขั้นนี้

### กระบวนการตรวจประเมิน

ในการตรวจประเมินขั้นที่ 1 Independent Review คณะผู้ตรวจประเมิน 3-5 ท่าน จะแยกกันตรวจประเมินรายงานวิธีการและผลการดำเนินงานของผู้สมัคร จากนั้นจะพิจารณาสรุปผลร่วมกันในการตรวจประเมินขั้นที่ 2 Consensus Review ว่าผู้สมัครสมควรได้รับคะแนนผลการตรวจประเมินระดับใด หากคะแนนดังกล่าวผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ผู้สมัครจะได้รับการคัดเลือกเพื่อรับการตรวจประเมินขั้นที่ 3 Site Visit Review

เมื่อเสร็จสิ้นการตรวจประเมินทุกขั้นตอนแล้ว ผู้ตรวจประเมินจะเสนอรายชื่อองค์กรที่ผ่านเกณฑ์รับรางวัลต่อคณะกรรมการด้านเทคนิครางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อพิจารณาในขั้นต้น ก่อนนำเสนอคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่ออนุมัติรางวัลคุณภาพแห่งชาติ อย่างไรก็ตาม ผู้สมัครรับรางวัลทุกองค์กรจะได้รับรายงานป้อนกลับที่ระบุจุดแข็งและจุดที่ต้องปรับปรุงทุกองค์กรภายหลังพิธีมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

## หมายเหตุ

### (1) กระบวนการตรวจประเมินขั้นที่ 3 Site Visit Review

สำหรับองค์กรที่ผ่านการตรวจประเมินขั้นที่ 2 และมีระดับคะแนน และรายละเอียด ดังนี้

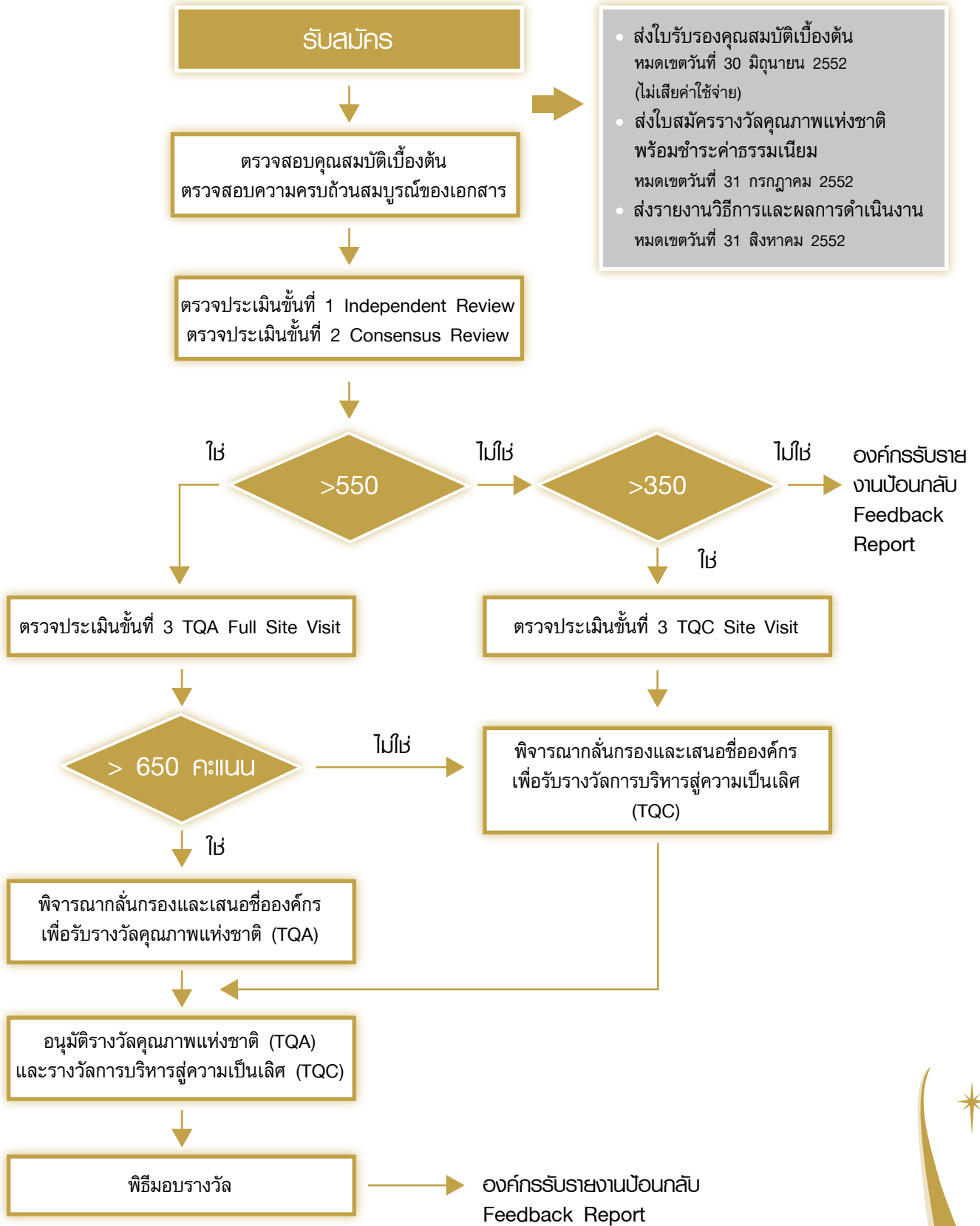
#### (1.1) TQA Full Site Visit คือ

- การตรวจประเมินองค์กรที่มีระดับคะแนนจากการตรวจประเมินขั้นที่ 2 มากกว่า 550 จะถูกตรวจประเมิน ณ สถานประกอบการเป็นเวลา 3-5 วัน วัตถุประสงค์เพื่อตรวจประเมินองค์กร สัมภาษณ์บุคลากรและผู้บริหาร และตรวจสอบเอกสารต่างๆ ทั้งในด้าน จุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง เพื่อทวนสอบผลการประเมินตามรายงานโดยเฉพาะ ในประเด็นที่ยังไม่ชัดเจน
- คะแนนที่ได้รับอาจมีการปรับเปลี่ยน (เพิ่ม-ลด) โดยขึ้นอยู่กับผลการตรวจเยี่ยม และหลักฐานที่ปรากฏในการตรวจเยี่ยม
- คณะอนุกรรมการด้านเทคนิครางวัลคุณภาพแห่งชาติ อาจพิจารณาเพิ่มจำนวนผู้ตรวจ ในคณะผู้ตรวจประเมินตามความเหมาะสม เพื่อให้กระบวนการตรวจประเมินพื้นที่มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

#### (1.2) TQC Site Visit คือ

- การตรวจประเมินองค์กรที่มีระดับคะแนนจากการตรวจประเมินขั้นที่ 2 มากกว่า 350 ขึ้นไป แต่ไม่เกิน 550 คะแนน จะถูกตรวจประเมิน ณ สถานประกอบการเป็นเวลา 1-2 วัน วัตถุประสงค์เพื่อตรวจประเมินองค์กร สัมภาษณ์บุคลากรบางส่วนและผู้บริหาร และตรวจสอบเอกสารต่างๆ ทั้งในด้านจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง เพื่อทวนสอบ ผลการประเมินตามรายงาน
- คณะผู้ตรวจประเมินสรุปผลการตรวจประเมินเพื่อส่งให้คณะอนุกรรมการด้านเทคนิค รางวัลคุณภาพแห่งชาติตัดสินต่อไป
- คณะอนุกรรมการด้านเทคนิครางวัลคุณภาพแห่งชาติ อาจพิจารณามอบหมายอนุกรรมการ หรือผู้ตรวจประเมินอาวุโส (Senior Assessors) ร่วมเป็น Observer ในการเยี่ยมชม สักรวจในวันดังกล่าว

กระบวนการตรวจประเมิน





## ตารางเวลาดำเนินงาน ประจำปี 2552

กิจกรรม	วัน เดือน ปี
ขอรับหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ *	เมษายน 2552 เป็นต้นไป
ส่งใบรับรองคุณสมบัติเบื้องต้น	เมษายน - 30 มิถุนายน 2552
ส่งใบสมัคร และชำระค่าสมัคร	พฤษภาคม - 31 กรกฎาคม 2552
ส่งรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน ตรวจประเมิน	31 สิงหาคม 2552
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ชั้นที่ 1 Independent Review ชั้นที่ 2 Consensus Review</li> <li>• ชั้นที่ 3 Site Visit Review</li> </ul>	กันยายน-พฤศจิกายน 2552 ธันวาคม 2552
อนุมัติรางวัล	มกราคม 2553
พิธีมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ	ไตรมาสแรกของปี 2553
จัดประชุมนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ	ไตรมาสแรกของปี 2553

\*หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากกระทรวงอุตสาหกรรม องค์กรสามารถขอรับหนังสือได้ไม่เกินองค์กรละ 30 เล่ม ตั้งแต่เดือนเมษายน 2552 เป็นต้นไป หรือสามารถ Download ได้จาก [www.tqa.or.th](http://www.tqa.or.th)

**หมายเหตุ :** สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติสงวนสิทธิ์ในการเปลี่ยนแปลงตารางเวลาดำเนินงาน ในภายหลังได้ตามความเหมาะสม



# เงื่อนไขและข้อกำหนดต่างๆ ไป

## 1. การเก็บรักษาความลับ

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ผู้ตรวจประเมิน และผู้เกี่ยวข้อง จะเก็บข้อมูลและรักษาความลับที่ได้จากผู้สมัครอย่างเข้มงวดที่สุด การเผยแพร่ข้อมูลหรือแจกจ่ายเอกสารของผู้สมัครดังกล่าวนอกเหนือจากวัตถุประสงค์เพื่อการตรวจประเมินจะกระทำก็ต่อเมื่อได้รับความยินยอมจากผู้สมัครแล้วเท่านั้น อย่างไรก็ตาม สำนักงานฯ ไม่รับผิดชอบต่อผู้สมัคร สำหรับการสูญหายของเอกสารสมัครรับรางวัล หรือความสูญหายใดๆ ของผู้สมัครที่เกิดขึ้น ทั้งจากความตั้งใจ และไม่ตั้งใจของผู้ตรวจประเมินที่ได้รับมอบหมายให้ทำการตรวจประเมิน

## 2. หน้าที่ขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) หรือรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class : TQC)

1. มีส่วนร่วมในการจัดงานพิธีมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ รวมทั้งงานสัมมนา TQA Winner Conference, TQA Best Practices, TQA Seminar และ TQA Road Show ฯลฯ ตามคำเชิญเชิญ
2. ให้ความร่วมมือในการจัดทำหนังสือ Best Practices
3. จัดทำ Supplement (ในส่วนของเนื้อหา จัดรูปเล่มพร้อมพิมพ์ โดยไม่มีค่าใช้จ่ายในการจัดพิมพ์)
4. ส่งผู้บริหารภายในองค์กรมาสมัครเพื่อคัดเลือกเป็นผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ อย่างน้อย 3 ท่าน ในปีถัดไป
5. จัดทำ Web Link ใน Website ขององค์กร
6. ให้ความร่วมมือในการอนุมัติให้องค์กรโดยทั่วไปเข้าเยี่ยมชม เพื่อประโยชน์ในการศึกษาแนวทางการบริหารงานต่อไป

### 3. ความรับผิดชอบขององค์กรที่ได้รับรางวัล

องค์กรที่ได้รับรางวัล มีหน้าที่ถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จในการประชุมนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ และเปิดโอกาสให้มีการเข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการ อย่างไรก็ตาม องค์กรมีสิทธิ์ไม่เปิดเผยข้อมูลในส่วนที่เป็นความลับทางธุรกิจแม้ข้อมูลนั้นจะเป็นส่วนหนึ่งที่ระบุไว้ในรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน และมีสิทธิ์ปฏิเสธผู้เยี่ยมชมสถานประกอบการหากพิจารณาแล้วเห็นว่าจะมีผลกระทบทางด้านลบต่อองค์กร นอกจากนี้องค์กรที่ได้รับรางวัลมีหน้าที่ช่วยโฆษณาประชาสัมพันธ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติให้เป็นที่รู้จักแพร่หลายยิ่งขึ้นอีกด้วย

### 4. การใช้ตราสัญลักษณ์

ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นเครื่องหมายการค้าจดทะเบียน องค์กรที่ได้รับรางวัลมีสิทธิ์ใช้เฉพาะตราสัญลักษณ์ที่มีคำจารึกชื่อองค์กรและปีที่ได้รับรางวัลเท่านั้นในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ อย่างไรก็ตาม การได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติมิใช่เป็นการรับรองคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือการบริการ ดังนั้นในการโฆษณาประชาสัมพันธ์จะต้องไม่กล่าวโดยตรงหรือโดยอ้อมว่าเป็นรางวัลที่รับรองคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือการบริการ รวมทั้งจะต้องไม่นำไปติดไว้บนตัวผลิตภัณฑ์ ภาชนะบรรจุผลิตภัณฑ์ หรือเอกสารโฆษณาผลิตภัณฑ์หรือการบริการขององค์กร



# ใบรับรองคุณสมบัติเบื้องต้น

(เอกสารนี้จะถูกเก็บเป็นความลับ)



THAILAND  
QUALITY  
AWARD

เฉพาะเจ้าหน้าที่ .....  
เลขที่อ้างอิง .....

## เอกสารประกอบที่ได้แนบมาพร้อมกับใบรับรองคุณสมบัตินี้

- [ ] หนังสือรับรองการจัดทะเบียนเป็นนิติบุคคลจากสำนักงานทะเบียนหุ้นส่วนบริษัท (อายุไม่เกิน 3 เดือน)
- [ ] ผังการบริหารงาน ซึ่งมีชื่อหัวหน้าของแต่ละส่วนงานที่ปรากฏในผัง (หากผู้สมัครเป็นองค์กรในเครือ ให้แนบผังการบริหารงานที่แสดงความสัมพันธ์กับองค์กรแม่และกับองค์กรในเครือเดียวกันด้วย)

หมดเขตวันที่ 30 มิถุนายน 2552

## วิธีการกรอกใบรับรองคุณสมบัตเบื้องต้น

พิมพ์ข้อความในใบรับรองคุณสมบัตเบื้องต้นฉบับจริง ลงนามโดยผู้บริหารสูงสุดพร้อมประทับตราองค์กร

- หมายเหตุ
- ต้องกรอกข้อมูลให้ครบถ้วนทุกข้อ มิเช่นนั้นจะไม่ได้รับการพิจารณาคุณสมบัตเบื้องต้น
  - แนบข้อมูลเพิ่มเติมได้ หากช่องว่างที่เตรียมไว้ไม่เพียงพอ

### 1. ประเภทกิจการ

- 1.1 [ ] ภาคผลิต [ ] ภาคบริการ [ ] ภาคการศึกษา [ ] ภาคบริการสุขภาพ  
[ ] อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

- 1.2 [ ] ภาครัฐ [ ] ภาคเอกชน

### 2. ขนาดของกิจการ

- [ ] องค์กรขนาดเล็ก-ขนาดกลาง [ ] องค์กรขนาดใหญ่

### 3. ชื่อองค์กร (ภาษาไทย) .....

ชื่อองค์กร (ภาษาอังกฤษ) .....

ที่อยู่ .....

โทรศัพท์ ..... โทรสาร ..... อีเมล .....

Web address .....

### 4. ผู้บริหารสูงสุด ชื่อ-สกุล (นาย/นาง/นางสาว) .....

ตำแหน่ง .....

โทรศัพท์ ..... โทรสาร ..... อีเมล .....

### 5. ผู้ประสานงาน ชื่อ-สกุล (นาย/นาง/นางสาว) .....

ตำแหน่ง .....

โทรศัพท์ ..... โทรสาร ..... อีเมล .....

### 6. ผู้ประสานงานรอง ชื่อ-สกุล (นาย/นาง/นางสาว) .....

ตำแหน่ง .....

โทรศัพท์ ..... โทรสาร ..... อีเมล .....

7. ประวัติขององค์กร

7.1 องค์กรของท่านเคยผ่านการรับรองด้านคุณภาพใดบ้าง

มาตรฐาน HA  ISO .....

รางวัลอุตสาหกรรมดีเด่น  รางวัลอุตสาหกรรมยอดเยี่ยม

รางวัลอื่นๆ (โปรดระบุ) .....

7.2 องค์กรของท่านเคยสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติหรือไม่

ไม่เคย

เคย ปี พ.ศ. ....

7.3 องค์กรในเครือของท่านเคยสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติหรือไม่ (โปรดระบุกรณีที่มีองค์กรในเครือ)

ไม่เคย

เคย (โปรดระบุ) ชื่อองค์กร ..... ปีที่สมัคร พ.ศ. ....

8. รายละเอียดขององค์กร

8.1 วันที่ก่อตั้งองค์กรขึ้นตามกฎหมาย .....

8.2 มูลค่าสินทรัพย์ถาวร ..... ล้านบาท .....

8.3 จำนวนการจ้างงาน .....

8.4 ยอดรายได้ปีล่าสุด ..... ล้านบาท

8.5 กรณีเป็นองค์กรในเครือ .....

ก. ชื่อองค์กรแม่ (ภาษาไทย) .....

(ภาษาอังกฤษ) .....

ที่อยู่ .....

โทรศัพท์ ..... โทรสาร ..... Web Site .....

รายชื่อองค์กรที่อยู่ในเครือองค์กรสำนักงานใหญ่เดียวกัน

.....  
.....  
.....

ข. องค์กรท่านมีกิจกรรมใดที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่ดำเนินการโดยองค์กรแม่  
องค์กรที่อยู่ในเครือเดียวกัน หรือองค์กรอื่นๆ หรือไม่  มี  ไม่มี

ถ้ามี กรุณาระบุกิจกรรม ชื่อและความสัมพันธ์ขององค์กรที่ดำเนินการแทน

8.6 ประเภทอุตสาหกรรม (ดูการจัดประเภทอุตสาหกรรมตามกิจกรรมทางเศรษฐกิจทุกประเภทตาม  
มาตรฐานสากล)

ก. หมวด ..... ประเภท ..... กิจกรรม .....

ข. ระบุผลิตภัณฑ์หรือบริการหลัก .....

9. องค์กรของท่านเคยได้รับการร้องเรียนในเรื่องการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมาย และ  
ข้อบังคับต่างๆ ในระยะเวลา 3 ปี ที่ผ่านมาหรือไม่ [ ] เคย [ ] ไม่เคย  
ถ้าเคย กรุณาระบุรายละเอียดวิธีการแก้ไข และสถานะของข้อร้องเรียน ณ ปัจจุบัน

.....  
.....  
.....

ข้าพเจ้าขอรับรองว่าข้อมูลที่ให้ไว้ในใบรับรองคุณสมบัติเบื้องต้นถูกต้องตรงกับความจริงทุกประการ  
และข้าพเจ้าเข้าใจดีว่าหากในระหว่างกระบวนการพิจารณาให้รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีข้อมูลใดผิดไปจาก  
ที่ข้าพเจ้าได้ให้ไว้ องค์กรของข้าพเจ้าจะหมดสิทธิ์ในการได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติทันทีโดยไม่มีสิทธิ์ที่จะ  
โต้แย้งใดๆ

ลายมือชื่อผู้บริหารสูงสุด .....

( )

ตำแหน่ง .....

วันที่ ...../...../.....

ส่งใบรับรองคุณสมบัติเบื้องต้น (หมดเขตวันที่ 30 มิถุนายน 2552) เอกสารประกอบ และเช็คค่าธรรมเนียม (หมดเขตวันที่ 31 กรกฎาคม 2552) โดยส่งจ่ายเช็คในนาม “มูลนิธิเพื่อสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ” และนำส่ง สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ชั้น 15 อาคารयाคูลท์ 1025 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400	<b>ประทับตราองค์กร</b>
ต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม ติดต่อ : สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โทรศัพท์ 02-619-5500 ต่อ 630, 631, 632, 633, 635 สายตรง 02-619-8086 โทรสาร 02-619-8085 e-mail : <a href="mailto:tqa@ftpi.or.th">tqa@ftpi.or.th</a> <a href="http://www.tqa.or.th">www.tqa.or.th</a>	

\*หากมีข้อสงสัยในการกรอกข้อมูล สามารถติดต่อสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

โทรศัพท์ 02-619-5500 ต่อ 630-633, 635 และ 637

โทรศัพท์ (สายตรง) 02-619-8086 หรือดูรายละเอียดได้ที่ [www.tqa.or.th](http://www.tqa.or.th)



# ใบสมัครรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

(เอกสารนี้จะถูกเก็บเป็นความลับ)

เลขที่รับรอง .....  
(ดูเลขที่จากจดหมายตอบรับรองคุณสมบัติเบื้องต้น)



THAILAND  
QUALITY  
AWARD

## เอกสารประกอบที่ได้แนบมาพร้อมกับใบสมัครรางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้

- [ ] แนบเช็คส่งจ่ายในนาม “มูลนิธิเพื่อสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ” เป็นค่าธรรมเนียมในการตรวจประเมินขั้นที่ 1 Independent Review และขั้นที่ 2 Consensus Review จำนวน ..... บาท (ค่าธรรมเนียมนี้ไม่สามารถเรียกคืนได้) หมดเขตวันที่ 31 กรกฎาคม 2552
- [ ] รายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน จำนวน 10 ชุด หมดเขตวันที่ 31 สิงหาคม 2552

## วิธีการกรอกใบสมัครรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

พิมพ์ข้อความในใบสมัครรางวัลคุณภาพแห่งชาติฉบับจริง ลงนามโดยผู้บริหารสูงสุดพร้อมประทับตราองค์กร

### หมายเหตุ

- ต้องกรอกข้อมูลให้ครบถ้วนทุกข้อ มิเช่นนั้นจะไม่ได้รับการตรวจประเมิน
- แนบข้อมูลเพิ่มเติมได้ หากช่องว่างที่เตรียมไว้ไม่เพียงพอ
- ค่าธรรมเนียมสำหรับการตรวจประเมินขั้นที่ 3 Site Visit Review จะเรียกเก็บเมื่อผู้สมัครผ่านเกณฑ์รับการตรวจประเมิน ซึ่งขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร จำนวนผู้ตรวจประเมิน จำนวนวันตรวจประเมิน ค่าเดินทาง ค่าที่พัก และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องตามที่เกิดขึ้นจริง

1. ชื่อองค์กร (ภาษาไทย) .....  
(ภาษาอังกฤษ) .....  
ที่อยู่ .....  
โทรศัพท์ ..... โทรสาร ..... e-mail .....  
Web address .....
2. ผู้บริหารสูงสุด ชื่อ-สกุล .....  
ที่อยู่ .....  
โทรศัพท์ ..... โทรสาร ..... e-mail .....
3. ผู้ประสานงาน ชื่อ-สกุล .....  
ตำแหน่ง .....  
โทรศัพท์ ..... โทรสาร ..... e-mail .....



#### 4. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (ระบุไม่เกินกลุ่มละ 10 ราย)

##### 4.1 รายชื่อคู่แข่งหลัก

.....

.....

.....

.....

##### 4.2 รายชื่อลูกค้าหลัก

.....

.....

.....

.....

##### 4.3 รายชื่อผู้ส่งมอบหลัก

.....

.....

.....

.....

##### 4.4 รายชื่อผู้ตรวจสอบบัญชี

.....

.....

.....

.....

ข้าพเจ้าเข้าใจดีว่าโบสถ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติและรายงานวิธีการและผลการดำเนินงานขององค์กรข้าพเจ้า จะได้รับการตรวจประเมินทุกขั้นตอนโดยผู้ตรวจประเมินที่ได้รับการเลือกสรรแล้วที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรของข้าพเจ้าตามข้อมูลที่ให้ไว้ รวมทั้งเข้าใจดีว่าหากองค์กรของข้าพเจ้าผ่านเกณฑ์รับการตรวจประเมินขั้นที่ 3 Site Visit Review ข้าพเจ้าตกลงยินยอมที่จะชำระค่าธรรมเนียมสำหรับรับการตรวจประเมินดังกล่าว และหากองค์กรของข้าพเจ้าได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ข้าพเจ้ายินดีที่จะเผยแพร่ประสบการณ์และวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กรข้าพเจ้าในการประชุมวิชาการ รวมทั้งการเปิดให้เข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการของข้าพเจ้าเพื่อเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่นๆ ในประเทศ

ข้าพเจ้าขอรับรองว่าข้อมูลที่ให้ไว้ในใบสมัครรางวัลคุณภาพแห่งชาติและรายงานวิธีการและผลการดำเนินงานถูกต้องตรงกับความเป็นจริงทุกประการ และข้าพเจ้าเข้าใจดีว่าในระหว่างกระบวนการพิจารณาให้รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีข้อมูลใดผิดไปจากที่ข้าพเจ้าได้ให้ไว้ องค์กรของข้าพเจ้าจะหมดสิทธิ์ในการได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติทันทีโดยไม่มีสิทธิ์ที่จะโต้แย้งใดๆ

ลายมือชื่อผู้บริหารสูงสุด .....

( )

ตำแหน่ง .....

วันที่ ...../...../.....

ส่งใบสมัครรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เอกสารประกอบ และเช็คค่าธรรมเนียม ไปที่ : สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ชั้น 12-15 อาคารยาคุลท์ 1025 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400	
ต้องการทราบรายละเอียดเพิ่มเติม ติดต่อ : สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โทรศัพท์ 02-619-5500 ต่อ 630-633, 635 และ 637 สายตรง 02-619-8086 โทรสาร 02-619-8085	

\*หากมีข้อสงสัยในการกรอกข้อมูลสามารถติดต่อสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

โทรศัพท์ 02-619-5500 ต่อ 630-633, 635 และ 637

โทรศัพท์ (สายตรง) 02-619-8086 หรือดูรายละเอียดได้ที่ [www.tqa.or.th](http://www.tqa.or.th)

# แบบฟอร์มข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง ประจำปี 2552

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติประสงค์ที่จะปรับปรุงการทำงานในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่องและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ที่นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปประยุกต์ในองค์กร ดังนั้น สำนักงานฯ จึงขอความกรุณาท่านให้ข้อมูลหรือข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการให้บริการ เมื่อท่านติดต่อเจ้าหน้าที่ในโครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

2. ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2552

2.1 ความยาก/ง่ายในการทำความเข้าใจเนื้อหาของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยโปรดระบุข้อความ หรือคำที่ท่านอ่านพบในหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ 2552

2.2 องค์ประกอบหนังสือ 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 และข้อเสนอแนะเพราะทุกความคิดเห็นของท่านจะถูกนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2552 ตลอดจนกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

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

## ภาพบรรยากาศพิธีมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

### Thailand Quality Award



### 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 คิงเพาเวอร์ ซอยรางน้ำ