



THAILAND  
QUALITY  
AWARD

2551

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ



THAILAND  
QUALITY  
AWARD

---

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ ปี 2551

# เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ ปี 2551

- เจ้าของ** : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ  
ชั้น 12-15 อาคารยาคุลท์ 1025 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน  
เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400
- จัดทำโดย** : สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
- พิมพ์ครั้งที่ 1** : มกราคม 2551 จำนวน 5,000 เล่ม
- ISBN** : 978 - 974 - 7783 - 84 - 1
- จำนวนหน้า** : 144 หน้า
- พิมพ์ที่** : บริษัท จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด  
โทร. 0-2539-6869, 0-2539-6596
- ขอรับหนังสือได้ที่** : สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ  
โทรศัพท์ 0-2619-5500 ต่อ 630, 631, 632, 633  
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 2007 Criteria for Performance Excellence  
มาแปลเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ 2550 และ 2551





## สารบัญ

ตราสัญลักษณ์	6
ความเป็นมาของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ	7
วิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์	7
ประโยชน์ต่อองค์กร	8
องค์กรบริหารรางวัลคุณภาพแห่งชาติ	8
คำนิยามหลัก แนวคิด และกรอบของเกณฑ์	10
คุณลักษณะสำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	22
คะแนนของหมวดและหัวข้อต่างๆ	25
เกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2551	26
โครงสร้างองค์กร	26
หมวด 1 การนำองค์กร	31
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	36
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	41
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	45
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	49
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	54
หมวด 7 ผลลัพธ์	57
คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับหมวดและหัวข้อ	64
ระบบการให้คะแนน	93
แนวทางการให้คะแนน	97
แนวทางการให้คะแนน หมวด 1-6	97
แนวทางการให้คะแนน หมวด 7	99
แนวทางการตอบเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	103
อภิธานศัพท์ (Glossary)	111
การสมัครรับรางวัล	129
คุณสมบัติเบื้องต้น	129
ประเภทและจำนวนรางวัล	129
วิธีการสมัคร	130
ค่าธรรมเนียม	133
กระบวนการตรวจประเมิน	133
ตารางเวลาดำเนินงาน ประจำปี 2551	135
เงื่อนไขและข้อกำหนดต่างๆ ไป	136
ใบสมัคร	139
ใบรับรองคุณสมบัติเบื้องต้น	139
ใบสมัครรางวัลคุณภาพแห่งชาติ	141

## ตราสัญลักษณ์

### สัญลักษณ์ :

ช่อฟ้าสีทองอร่ามลอยเด่นในห้วงจักรวาล เคียงข้างด้วยดาวฤกษ์ดวงใหญ่ส่องประกายระยิบระยับ อยู่ในกรอบรูปช่อหน้าต่างทรงไทย

### ความหมาย :

รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติที่พึงปรารถนาของทุกหน่วยงาน เพราะเป็นเครื่องหมายแห่งความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทุกด้าน ตลอดจนผลประกอบการที่ดี เทียบเท่าองค์กรที่ยอมรับกันว่ามีคุณภาพสูงสุดในโลก

### องค์ประกอบ :

**ดาวฤกษ์** สื่อให้เห็นถึงจุดสูงสุดแห่งความสำเร็จ ความรุ่งโรจน์ และการเป็นที่ยอมรับทั่วไป อันเป็นสิ่งพึงปรารถนาของทุกองค์กร

**ช่อฟ้าสีทอง** สื่อให้เห็นถึงความเป็นเลิศและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนามาตรฐานคุณภาพให้ดียิ่งขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง

**ช่อหน้าต่างทรงไทย** สื่อถึงวิสัยทัศน์ การมองการณ์ไกลสู่ความสำเร็จ



THAILAND  
QUALITY  
AWARD

## ความเป็นมาของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award-TQA) เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ องค์กรที่มีวิสัยปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จเพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิค และกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ มาเลเซีย และฟิลิปปินส์ เป็นต้น

### วิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์

#### วิสัยทัศน์ :

“รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เป็นเครื่องหมายแสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กรที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก”

#### วัตถุประสงค์ :

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





## ประโยชน์ต่อองค์กร

องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภท ทุกขนาด ที่นำเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานโลกไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของตน จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน เริ่มจากการตรวจประเมินตนเอง ผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริงว่าระบบการบริหารจัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และเมื่อองค์กรปฏิบัติตามแผนจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีความพร้อมและตัดสินใจสมัครรับรางวัล องค์กรจะได้รับการตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากหลายสาขาอาชีพที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้ตรวจประเมินโดยเฉพาะ และไม่ว่าองค์กรจะผ่านเกณฑ์รับรางวัลหรือไม่ก็ตาม องค์กรจะได้รับรายงานป้อนกลับซึ่งระบุจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง ซึ่งนับเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผนปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป

องค์กรที่ได้รับรางวัลจะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และมีสิทธิ์ใช้ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติซึ่งสื่อถึงความเป็นเลิศในระบบการบริหารจัดการในการโฆษณาประชาสัมพันธ์องค์กร รวมทั้งมีโอกาสดส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จและเปิดโอกาสให้มีการเข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการ เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน

## องค์กรบริหารรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

การดำเนินงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ บริหารโดยคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่ได้รับการแต่งตั้งโดย นายกรัฐมนตรี คณะกรรมการฯ มีหน้าที่กำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงาน อนุมัติรางวัลคุณภาพแห่งชาติให้กับองค์กรที่ผ่านการประเมินแล้วว่า มีระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศในระดับมาตรฐานโลก อนุมัติเกณฑ์และกระบวนการตัดสินรางวัล และแต่งตั้งผู้ตรวจประเมิน โดยมีคณะอนุกรรมการด้านเทคนิครับผิดชอบด้านการจัดทำและทบทวนเกณฑ์และกระบวนการตัดสินรางวัล การจัดทำและทบทวนหลักสูตรการฝึกอบรมผู้ตรวจประเมิน การสรรหาและคัดเลือกผู้ตรวจประเมิน รวมทั้งการให้คำแนะนำที่เกี่ยวข้องทางด้านเทคนิคและวิชาการ และมีคณะอนุกรรมการด้านส่งเสริมและสนับสนุนรางวัลคุณภาพแห่งชาติรับผิดชอบด้านการสร้างการรับรู้ต่อสาธารณะ การให้ความรู้และกระตุ้นให้องค์กรนำเกณฑ์ไปใช้ การจัดงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ การหางบประมาณสนับสนุน รวมทั้งการให้คำแนะนำที่เกี่ยวข้องทางด้านการตลาด ส่วนการตรวจประเมินเพื่อคัดเลือกองค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศและการเขียนรายงานป้อนกลับให้องค์กรนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้นนั้น จะดำเนินการโดยคณะผู้ตรวจประเมิน



## ค่านิยมหลัก แนวคิด และกรอบของเกณฑ์

### จุดประสงค์

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นบรรทัดฐานสำหรับการดำเนินการประเมินตนเองขององค์กร การคัดเลือกผู้ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่องค์กรที่สมัครรับรางวัล ยิ่งกว่านั้นยังมีบทบาทสำคัญสามประการในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันดังต่อไปนี้

- ช่วยในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ขีดความสามารถ และผลลัพธ์ขององค์กร
- กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแบ่งปันสารสนเทศวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่างๆ
- เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งใช้เป็น

แนวทางในการวางแผนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้องค์กรใช้แนวทางที่บูรณาการในการจัดการ ผลการดำเนินการ ซึ่งจะให้ผลลัพธ์ในเรื่อง

- การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นเสมอให้แก่ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร
- การปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถขององค์กรโดยรวม
- การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล

### ค่านิยมหลักและแนวคิด

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลักและแนวคิดต่างๆ ดังนี้

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

ค่านิยมหลักและแนวคิดต่างๆ ดังกล่าว มาจากความเชื่อและพฤติกรรมขององค์กรที่ผลมีการดำเนินการที่ดีหลายแห่งด้วยกัน ค่านิยมหลักและแนวคิดจึงเป็นพื้นฐานในการนำผลการดำเนินการที่สำคัญและความต้องการด้านการปฏิบัติการมาบูรณาการภายในกรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ เพื่อสร้างพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติการและการให้ข้อมูลป้อนกลับ

## การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้นำระดับสูงขององค์กรควรกำหนดทิศทางและสร้างองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า ค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งกำหนดความคาดหวังให้สูง ทิศทาง ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ผู้นำควรทำให้มั่นใจว่ามีการจัดทำกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้มีนวัตกรรม สร้างความรู้และขีดความสามารถ และทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีความยั่งยืน ค่านิยมและกลยุทธ์ควรช่วยชี้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์กร ผู้นำระดับสูงควรสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรม และมีความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำระดับสูงควรมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติการและผลการดำเนินการของคณะกรรมการธรรมาภิบาลขององค์กร ท้ายที่สุด คณะกรรมการธรรมาภิบาลควรมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการ และผลการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งผู้นำระดับสูงด้วย

ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม และการมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และการยกย่องชมเชยพนักงาน ในการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำระดับสูงสามารถเสริมสร้างจริยธรรม ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กรไปพร้อมๆ กับการสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่น และความคิตรีเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

## ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า

เนื่องจากลูกค้าขององค์กรเป็นผู้ตัดสินผลการดำเนินการและคุณภาพ ดังนั้น องค์กรต้องคำนึงถึงคุณลักษณะและคุณสมบัติพิเศษทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งช่องทางที่ลูกค้าเข้าถึงองค์กร เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะนำไปสู่การได้ลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจของลูกค้า ความนิยมของลูกค้า การกล่าวถึงในทางที่ดี การรักษาลูกค้าไว้ และความภักดี รวมทั้งการขยายธุรกิจ ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า ประกอบด้วยส่วนที่เป็นปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความปรารถนาของลูกค้าในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความปรารถนาของลูกค้าและโอกาสของตลาดในอนาคต

คุณค่าและความพึงพอใจของลูกค้าอาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่างๆ ที่มาจากประสบการณ์ทั้งหมดที่ลูกค้ามีกับองค์กร รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความภักดีของลูกค้า

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้ามีความหมายมากกว่าการลดของเสียและความผิดพลาด การมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ หรือการลดข้อร้องเรียนจากลูกค้า อย่างไรก็ตาม ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่มียผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรในมุมมองลูกค้า และเป็นส่วนสำคัญในความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า ยิ่งกว่านั้นความสำเร็จขององค์กรในการแก้ปัญหาของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ และความผิดพลาดเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการรักษาลูกค้าและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

องค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของลูกค้าเท่านั้น แต่ยังต้องให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะและคุณสมบัติพิเศษที่ทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการแตกต่างจากคู่แข่ง ความแตกต่างนั้น อาจเกิดจากการที่องค์กรเสนอสิ่งใหม่ หรือสิ่งที่ปรับปรุงใหม่ให้แก่ลูกค้า การนำเสนอผลิตภัณฑ์พร้อมบริการ การผลิตและบริการตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย กลไกที่หลากหลายในการเข้าถึงของลูกค้า การตอบสนองอย่างรวดเร็ว หรือความสัมพันธ์พิเศษกับลูกค้า

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

## การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล

การที่องค์กรจะบรรลุผลการดำเนินการทางธุรกิจที่เป็นเลิศ องค์กรต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ขององค์กร รวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทางที่มีอยู่และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ๆ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปแนวทางที่องค์กรปฏิบัติ การซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้จะต้อง

- 1) เป็นปกติวิสัยของงานประจำวัน
- 2) มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร
- 3) ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ
- 4) มุ่งเน้นการสร้างและแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร และ
- 5) เกิดขึ้นจากโอกาสที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญและมีความหมาย

แหล่งการเรียนรู้ในองค์กร รวมถึงความคิดของพนักงานและอาสาสมัคร การวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากลูกค้า การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดระดับเทียบเคียง

การเรียนรู้ขององค์กรส่งผลดังนี้

- 1) การเพิ่มมูลค่าให้แก่ลูกค้าผ่านผลิตภัณฑ์และบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่
- 2) การสร้างโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจ
- 3) การลดความผิดพลาด ของเสีย ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง
- 4) การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองลูกค้าและการลดรอบเวลา
- 5) การเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์กร
- 6) การเพิ่มผลการดำเนินการขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการให้บริการต่อชุมชน



โอกาสในการเรียนรู้และการได้ใช้ทักษะใหม่ๆ ของแต่ละบุคคลมีผลมากขึ้นเรื่อยๆ ต่อระดับความสำเร็จของพนักงาน ในองค์กรที่มีอาสาสมัคร การเรียนรู้และทักษะของอาสาสมัครแต่ละคนถือเป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน และควรนำไปไปพิจารณาร่วมกับการพัฒนาการเรียนรู้และทักษะของพนักงานด้วย องค์กรลงทุนด้านการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลโดยการให้การศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสต่างๆ ในการก้าวหน้าและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โอกาสดังกล่าว อาจรวมถึงการหมุนเวียนภาระงาน และการได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้นตามความรู้และทักษะที่แสดงให้เห็น ส่วนการสอนงานในขณะปฏิบัติงานเป็นวิธีการฝึกอบรมที่คุ้มค่าและทำให้เกิดความเชื่อมโยงมากยิ่งขึ้นกับความต้องการและลำดับความสำคัญที่มีต่อองค์กร วิธีการให้การศึกษาและการฝึกอบรมอาจมีหลายวิธี รวมทั้งการเรียนรู้ผ่านคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต รวมถึงการสื่อสารผ่านดาวเทียม

การเรียนรู้ของพนักงานส่งผล ดังนี้

- 1) ทำให้บุคลากรที่อยู่ในองค์กรมีความพึงพอใจและมีทักษะหลากหลายมากขึ้น
- 2) เกิดการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน
- 3) สร้างสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร
- 4) มีสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นเพื่อให้นวัตกรรม

ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถในการตอบสนองลูกค้า การปรับตัว นวัตกรรม และมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย เพื่อให้องค์กรอยู่ในตลาดได้อย่างยั่งยืนและมีความได้เปรียบในผลการดำเนินการ รวมทั้งทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

## การให้ความสำคัญกับพนักงานและลูกค้า

ความหลากหลายของภูมิหลัง ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจของบุคลากรและลูกค้าทั้งหมดมีผลมากขึ้นเรื่อยๆ ต่อความสำเร็จขององค์กร การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนา และมีความผาสุก ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินการที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัวที่มีความแตกต่างกัน ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

- 1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของพนักงาน
- 2) การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มากกว่าการให้ค่าตอบแทนตามปกติ
- 3) การสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร
- 4) การแบ่งปันความรู้ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้นและสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- 5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรคิดกล้าทำและนวัตกรรม
- 6) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อสนับสนุนบุคลากรที่หลากหลาย

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

ความร่วมมือภายนอกองค์กร อาจเป็นการร่วมมือกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร และสถาบันการศึกษาต่างๆ ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์หรือการเป็นพันธมิตร เป็นความร่วมมือภายนอกที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ความร่วมมือดังกล่าวอาจเอื้อต่อการเข้าสู่ตลาดใหม่หรือเป็นพื้นฐานของผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ รวมทั้งอาจนำไปสู่การผสมผสานความสามารถพิเศษขององค์กรหรือความสามารถในการนำองค์กรกับความเข้มแข็งและความสามารถของคู่ค้าที่เสริมซึ่งกันและกันในเรื่องที่เหมาะสม

ความร่วมมือภายในและภายนอกองค์กรที่ดีจะก่อให้เกิดการพัฒนาวัตถุประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็นการสร้างพื้นฐานสำหรับการลงทุนร่วมกันและความเชื่อใจระหว่างกัน ดังนั้นองค์กรและคู่ค้าจึงควรคำนึงถึงความสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ วิธีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ แนวทางในการประเมินความก้าวหน้า และวิธีการปรับให้เข้ากับสถานะที่เปลี่ยนแปลง ในบางกรณี การให้การศึกษาและการฝึกอบรมร่วมกันอาจเป็นวิธีการหนึ่งที่คุ้มค่าสำหรับการพัฒนาบุคลากร

## ความคล่องตัว

องค์กรต้องมีความคล่องตัว เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีการแข่งขันในระดับโลก ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่น อี-บิสซิเนส ทำให้องค์กรต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็วยิ่งขึ้น มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย องค์กรต้องใช้เวลาให้สั้นลงเรื่อยๆ ในการนำผลิตภัณฑ์และบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่เข้าสู่ตลาด รวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและองค์กรภาครัฐ ต้องตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อประเด็นใหม่ หรือที่กำลังเกิดขึ้นของสังคม ขณะเดียวกันองค์กรต้องตอบสนองลูกค้าให้รวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้นเรื่อยๆ การปรับปรุงที่สำคัญในการลดเวลาในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้องค์กรต้องการระบบงานใหม่ๆ การลดความซับซ้อนของหน่วยงาน และกระบวนการ หรือมีความสามารถในการเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้น บุคลากรที่ได้รับการอบรมข้ามหน่วยงานและได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศการแข่งขันที่รุนแรง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งในการบรรลุความท้าทายเชิงแข่งขัน คือ รอบเวลาในการออกแบบถึงการนำผลิตภัณฑ์หรือบริการออกสู่ตลาด หรือรอบเวลาการสร้างนวัตกรรม

เพื่อตอบสนองต่อตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องบูรณาการการทำงานแต่ละขั้นตอน ในกิจกรรมต่างๆ (เช่น Concurrent Engineering) เริ่มตั้งแต่การวิจัยหรือกรอบแนวคิดไปจนถึงการนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์และการนำไปปฏิบัติ

ผลการดำเนินการในด้านเวลาที่มีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน และรอบเวลากลายเป็นตัววัด กระบวนการที่สำคัญ การมุ่งเน้นเรื่องเวลาทำให้เกิดประโยชน์อื่นๆ ที่สำคัญด้วย การปรับปรุงในเรื่อง เวลาจะผลักดันให้มีการปรับปรุงต่างๆ ในเรื่องระบบงาน องค์กร คุณภาพ ต้นทุน และผลิตภาพไปพร้อมๆ กัน

## การมุ่งเน้นอนาคต

ในสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันในปัจจุบัน การสร้างองค์กรที่มีความยั่งยืนต้องอาศัยความ เข้าใจปัจจัยต่างๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อองค์กรและตลาด การมุ่งสู่การเติบโตอย่าง ยั่งยืนและการเป็นผู้นำในตลาด องค์กรต้องมีแนวคิดที่การมุ่งเน้นอนาคตอย่างจริงจัง และมีความมุ่งมั่น ที่จะสร้างพันธมิตรระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า บุคลากร ผู้ส่งมอบและคู่ค้า ผู้ถือหุ้น สาธารณชน และชุมชนขององค์กร

การวางแผนงานขององค์กรจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่างๆ เช่น ความคาดหวังของลูกค้า โอกาสในการสร้างธุรกิจใหม่และความร่วมมือทางธุรกิจ การพัฒนาบุคลากรและความต้องการในการ จ้างงาน การขยายตัวของตลาดโลก การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมด้าน อี-บิสซิเนส การเปลี่ยนแปลงของลูกค้าหรือส่วนตลาด การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ความต้องการและความคาดหวังของชุมชนและสังคมที่เปลี่ยนไป รวมทั้งการปรับเปลี่ยนเชิงกลยุทธ์ของ คู่แข่ง ดังนั้น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรจึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย การ มุ่งเน้นอนาคต ครอบคลุมถึงการพัฒนาบุคลากรและผู้ส่งมอบ การบรรลุแผนสี่ปีทดตำแหน่งที่มี ประสิทธิภาพ การสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรม และการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และความกังวลของสาธารณะ

## การจัดการเพื่อนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ โปรแกรม กระบวนการและปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรม ควรนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่อยู่ในขอบเขตงานของฝ่ายวิจัยและพัฒนา เท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุม ทุกระบบงาน และทุกกระบวนการ ผู้นำ องค์กรจึงควรชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์กรควรบูรณาการ นวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวันและใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรสนับสนุน ให้เกิดนวัตกรรม



นวัตกรรมเกิดจากการสะสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่ และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมขององค์กร

## การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อองค์กร การวัดผลควรมาจากความจำเป็นและกลยุทธ์ทางธุรกิจ การวัดผลควรให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการผลิต และผลลัพธ์ที่สำคัญ การจัดการผลการดำเนินการขององค์กรต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศ หลายประเภท การวัดผลการดำเนินการ ควรครอบคลุมถึงผลการดำเนินการด้านลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และบริการ รวมทั้งการเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ ผลการดำเนินการด้านตลาด และผลการดำเนินการเชิงแข่งขัน รวมถึงผลการดำเนินการด้านผู้ส่งมอบ บุคลากร ต้นทุน และการเงิน ตลอดจนการกำกับดูแล และการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ องค์กรควรจำแนกข้อมูลเพื่อสะดวกต่อการวิเคราะห์ เช่น จำแนกตามตลาด ตามสายผลิตภัณฑ์ และตามกลุ่มบุคลากร

การวิเคราะห์ หมายถึง การดึงสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศออกมาเพื่อสนับสนุนการประเมินผล การตัดสินใจ และการปรับปรุง ในการวิเคราะห์ องค์กรจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อป้องกันถึงแนวโน้ม การคาดการณ์ และความเป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด การวิเคราะห์ จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลายๆ ประการ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติการ การบรรลุผลการจัดการการเปลี่ยนแปลง และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่แข่ง หรือเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงของ “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ”

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการ ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่เลือกไว้ควรสะท้อนถึงปัจจัยต่างๆ ที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการในด้านลูกค้า การปฏิบัติการ การเงิน และจริยธรรม กลุ่มตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่เชื่อมโยงกับความต้องการของลูกค้าและผลการดำเนินการขององค์กรจะเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตาม อาจทำให้เกิดการประเมินและเปลี่ยนตัววัดหรือดัชนีชี้วัด เพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กรยิ่งขึ้น

## ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสังคม พฤติกรรมที่มีจริยธรรม และความจำเป็นในการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีด้วย ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งเน้นจริยธรรม และการคุ้มครองป้องกันสุขอนามัยของสาธารณะ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม การคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ครอบคลุมถึงการปฏิบัติการขององค์กร และวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์และบริการ นอกจากนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากร และการ

ลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทาง การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการผลิต การกระจายผลิตภัณฑ์ การขนส่ง การใช้และการกำจัดผลิตภัณฑ์ การวางแผนที่มีประสิทธิภาพควรป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา และจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็น เพื่อให้สาธารณะมีความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ รวมทั้งรักษาความปลอดภัยและความเชื่อมั่นของสาธารณะ

ในหลายๆ องค์การขั้นตอนการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการมีความสำคัญมากในด้านความรับผิดชอบต่อสาธารณะ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการออกแบบมีผลกระทบต่อกระบวนการผลิตและของเสียที่เป็นขยะทั่วไปและขยะอุตสาหกรรม ดังนั้น กลยุทธ์การออกแบบที่มีประสิทธิภาพจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลและความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

องค์การไม่ควรเพียงแต่ปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับของท้องถิ่น จังหวัด หรือประเทศเท่านั้น แต่ควรใช้เป็นโอกาสในการปรับปรุงเพื่อให้้องค์กร “ปฏิบัติให้เหนือกว่ากฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องที่บังคับใช้กับ้องค์กร”

้องค์กรควรให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่มีจริยธรรมในการปฏิบัติสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด การปฏิบัติทางด้านจริยธรรมอย่างจริงจังควรเป็นข้อกำหนดและต้องมีการตรวจติดตามโดยคณะกรรมการธรรมาภิบาลของ้องค์กร

การบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี เกี่ยวข้องกับการนำ้องค์กรและการสนับสนุนจุดประสงค์ที่สำคัญด้านสาธารณะตามข้อจำกัดด้านทรัพยากรของ้องค์กร จุดประสงค์ดังกล่าว อาจรวมถึงการปรับปรุงด้านการศึกษาและสุขอนามัยของชุมชน การทำให้มีสิ่งแวดล้อมที่ดี การอนุรักษ์ทรัพยากร การให้บริการชุมชน การปรับปรุงวิธีปฏิบัติของ้องค์กรและอุตสาหกรรมและการแบ่งปันสารสนเทศที่ไม่เป็นความลับทางธุรกิจ ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพลเมืองดี ยังรวมถึงการผลักดันของ้องค์กรอื่นๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนให้ร่วมดำเนินการตามจุดประสงค์ดังกล่าวด้วย

การจัดการในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม จำเป็นต้องใช้ตัววัดที่เหมาะสมและความรับผิดชอบต่อภาวะผู้นำสำหรับตัววัดดังกล่าว

## การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

การวัดผลการดำเนินการของ้องค์กร จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลลัพธ์ดังกล่าวควรใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า บุคลากร ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบและคู่ค้า สาธารณะ และชุมชน จากการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเหล่านี้ ทำให้องค์กรสามารถสร้างความภักดีต่อ้องค์กร นำไปสู่การเติบโตทางเศรษฐกิจ และช่วยเหลือ

สังคมด้วย ในการรักษาความสมดุลของคุณค่า กลยุทธ์ขององค์กรควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายซึ่งบางครั้งอาจมีความขัดแย้งกันหรือมีการเปลี่ยนแปลงไป กลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยทำให้มั่นใจว่าแผนงานและการปฏิบัติการต่างๆ ตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหลีกเลี่ยงผลกระทบในเชิงลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใดๆ การใช้ตัววัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (Leading & Lagging) ร่วมกันอย่างสมดุล เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อลำดับความสำคัญระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร การตรวจติดตามผลการดำเนินการจริงและเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการปรับปรุงผลลัพธ์ต่างๆ

## มุมมองในเชิงระบบ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติให้มุมมองในเชิงระบบในการจัดการองค์กรและกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ นั่นคือ ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดและค่านิยมหลัก เป็นกรอบในการสร้างระบบและการบูรณาการกลไกของระบบเข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตาม การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยการสังเคราะห์อย่างเฉพาะเจาะจง ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการ การสังเคราะห์ หมายถึง การมองภาพรวมขององค์กรโดยใช้ความต้องการที่สำคัญของธุรกิจ รวมถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน หมายถึง การใช้การเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างข้อกำหนดต่างๆ ในหมวดต่างๆ ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อให้มั่นใจว่าแผนงาน กระบวนการ ตัววัด และการปฏิบัติการต่างๆ มีความสอดคล้องกัน การบูรณาการ เป็นการต่อยอดจากความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้องค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร มีการปฏิบัติการอย่างเชื่อมโยงซึ่งกันและกันอย่างสมบูรณ์

แนวคิดนี้แสดงให้เห็นในกรอบการบริหารจัดการตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในหน้า 19 มุมมองในเชิงระบบ ครอบคลุมถึง การที่ผู้นำระดับสูงมุ่งเน้นทิศทางเชิงกลยุทธ์และมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งหมายความว่า ผู้นำระดับสูงตรวจติดตาม ปรับปรุงแก้ไข และจัดการผลการดำเนินการ โดยใช้ผลลัพธ์เป็นเกณฑ์ มุมมองในเชิงระบบ ยังรวมถึงการใช้ตัววัด ดัชนีชี้วัด และความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญ นั่นคือ การเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านี้เข้ากับกระบวนการที่สำคัญและการจัดสรรทรัพยากรให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และทำให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ

ดังนั้น มุมมองในเชิงระบบ หมายถึง การจัดการทั้งองค์กร และองค์ประกอบแต่ละส่วน เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร

## เกณฑ์เพื่อดำเนินการที่เป็นเลิศ

ค่านิยมหลักและแนวคิดที่ได้กล่าวไปแล้วนั้นสามารถจัดแบ่งออกเป็น 7 หมวดด้วยกัน คือ

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

ภาพแสดงความเชื่อมโยงและการบูรณาการของหมวดต่างๆ ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งมียอดประกอบดังนี้





## โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร เป็นการอธิบายวิธีการปฏิบัติการขององค์กร สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ความสัมพันธ์ที่สำคัญในการปฏิบัติการ และความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการจัดการการดำเนินการขององค์กร

## ระบบการปฏิบัติการ

ระบบการปฏิบัติการประกอบด้วยเกณฑ์ทั้ง 6 หมวดที่อยู่ส่วนกลางของภาพ ซึ่งระบุลักษณะของการปฏิบัติการและผลลัพธ์ที่องค์กรบรรลุ การนำองค์กร (หมวด 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (2) และการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (หมวด 3) ประกอบกันเป็นกลุ่มการนำองค์กร หมวดต่างๆ เหล่านี้ถูกจัดเข้าไว้ด้วยกันเพื่อเน้นความสำคัญว่าการนำองค์กรต้องมุ่งที่กลยุทธ์และลูกค้า ผู้นำระดับสูงต้องกำหนดทิศทางขององค์กรและแสวงหาโอกาสทางธุรกิจในอนาคต

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

การปฏิบัติการทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วยผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ลูกค้าและตลาด การเงิน รวมทั้งการดำเนินงานภายใน รวมถึงผลลัพธ์ด้านบุคลากร ธรรมชาติ และ ความรับผิดชอบต่อสังคม

ลูกศรแนวนอนที่ตรงกลางของภาพแสดงการเชื่อมโยงกลุ่มการนำองค์กรเข้ากับกลุ่มผลลัพธ์ ซึ่งความเชื่อมโยงดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ ลูกศรนี้ยังชี้ถึงความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างการนำองค์กร (หมวด 1) และผลลัพธ์ (หมวด 7) ส่วนลูกศรที่มีหัว 2 ข้างนั้น แสดงความสำคัญของข้อมูลป้อนกลับในระบบการจัดการผลการดำเนินการที่มีประสิทธิผล



## พื้นฐานของระบบ

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวด 4) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิผล และในการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขันโดยใช้ระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้นี้เป็นพื้นฐานของระบบการจัดการผลการดำเนินการ

## โครงสร้างเกณฑ์

เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดในภาพหน้า 19 ประกอบด้วยหัวข้อและประเด็นพิจารณาต่าง ๆ

### หัวข้อ

หัวข้อทั้งหมดมี 18 หัวข้อ แต่ละหัวข้อมุ่งเน้นข้อกำหนดที่สำคัญ โดยชื่อและคะแนนของแต่ละหัวข้อแสดงอยู่ที่หน้า 25 รูปแบบหัวข้อแสดงอยู่ที่หน้า 104

### ประเด็นพิจารณา

ในแต่ละหัวข้อมีประเด็นพิจารณาอย่างน้อยหนึ่งประเด็น องค์กรจึงควรตอบคำถามตามข้อกำหนดต่าง ๆ ของแต่ละประเด็นพิจารณา



# คุณลักษณะสำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

## 1. เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์

เกณฑ์มุ่งเน้นผลการดำเนินการระดับองค์กรที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วย

- 1) ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ
- 2) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
- 3) ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด
- 4) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
- 5) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ รวมถึงการวัดผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร
- 6) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร รวมถึงธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

การใช้ตัววัดในมุมมองต่างๆ เหล่านี้ร่วมกัน เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ขององค์กรมีความสมดุล นั่นคือ ไม่เอนเอียงไปด้านใดด้านหนึ่งเกินไประหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ วัตถุประสงค์ หรือเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

## 2. เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการและสามารถปรับใช้ได้

เกณฑ์ประกอบด้วยข้อกำหนดที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ อย่างไรก็ตาม เกณฑ์ไม่ได้กำหนดว่า

- องค์กรควรมีโครงสร้างอย่างไร
- องค์กรควรหรือไม่ควรที่จะมีหน่วยงานด้านวางแผน ด้านจรรยาบรรณ ด้านคุณภาพ หรือหน้าที่อื่นๆ
- องค์กรควรบริหารหน่วยงานต่างๆ ด้วยวิธีเดียวกัน บัจจุบันเหล่านี้แตกต่างกันไปตามองค์กรและสามารถปรับเปลี่ยนตามความต้องการและกลยุทธ์ที่ผันแปรไป

เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการไว้ เพราะว่า

- 1) จุดมุ่งเน้นอยู่ที่ผลลัพธ์ ไม่ใช่วิธีปฏิบัติ เครื่องมือ หรือโครงสร้างองค์กร องค์กรควรมีการพัฒนาและแสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับใช้ได้ และมีความยืดหยุ่น เพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนด การที่เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการไว้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างให้องค์กรทำการปรับปรุงทั้งอย่างค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในระดับพื้นฐานด้วยนวัตกรรม
- 2) การเลือกใช้เครื่องมือ เทคนิค ระบบ และโครงสร้างองค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น ประเภทและขนาดของธุรกิจ ความสัมพันธ์ระดับองค์กร ระดับการพัฒนาขององค์กร รวมทั้งขีดความสามารถและความสำนึกรับผิดชอบต่อบุคลากร

- 3) การมุ่งเน้นข้อกำหนดแทนที่จะเน้นวิธีปฏิบัติจะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจ การสื่อสาร การแบ่งปันข้อมูล ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการ ในขณะเดียวกัน สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและแนวทางปฏิบัติที่หลากหลาย

### 3. เกณฑ์สนับสนุนมุมมองในเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร

มุมมองในเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เป็นรากฐานของโครงสร้างที่บูรณาการกันระหว่างค่านิยมหลักและแนวคิด โครงร่างองค์กร เกณฑ์ แนวทางการให้คะแนน การมุ่งเน้นผลลัพธ์ การเป็นเหตุและผล และการเชื่อมโยงกระบวนการระหว่างหัวข้อต่างๆ ของเกณฑ์

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

มุมมองในเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน จะต้องมีการเชื่อมโยงระหว่างหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อกลยุทธ์และเป้าประสงค์มีการเปลี่ยนแปลง ในเกณฑ์นี้ วงจรการเรียนรู้จากการปฏิบัติเกิดขึ้นโดยอาศัยข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์

วงจรการเรียนรู้แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน

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





#### 4. เกณฑ์สนับสนุนการตรวจประเมินที่เน้นเป้าประสงค์

เกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน ประกอบด้วยระบบการตรวจประเมินซึ่งแยกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย 1) ข้อกำหนด ซึ่งเน้นที่ผลการดำเนินการ 18 หัวข้อ 2) แนวทางการให้คะแนนอธิบายถึง มิติต่างๆ ของการตรวจประเมิน ได้แก่ กระบวนการ และผลลัพธ์ รวมถึงปัจจัยที่สำคัญต่างๆ ที่ใช้ในการ ตรวจประเมินในแต่ละมิติ ดังนั้น การตรวจประเมินจึงช่วยให้องค์กรทราบจุดแข็งและโอกาสในการ ปรับปรุงตามข้อกำหนดทั้ง 18 หัวข้อ และตามระดับการพัฒนาของกระบวนการและผลการดำเนินการ ที่กำหนดไว้ในแนวทางการให้คะแนน ด้วยเหตุนี้ การตรวจประเมินจึงนำไปสู่การปฏิบัติการเพื่อปรับปรุง ผลการดำเนินการในทุกด้าน ตามที่ได้อธิบายไว้ในข้อ 1. (เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์) การตรวจประเมิน จึงเป็นเครื่องมือการจัดการที่มีประโยชน์มากกว่าการทบทวนผลการดำเนินการทั่วไป และสามารถ ปรับใช้กับกลยุทธ์ ระบบการจัดการ และองค์กรหลายประเภท

## คะแนนของหมวดและหัวข้อต่างๆ

### โครงสร้างองค์กร

1. ลักษณะองค์กร
2. ความท้าทายต่อองค์กร

หมวดและหัวข้อต่างๆ	คะแนน
<b>หมวด 1 การนำองค์กร</b>	<b>120</b>
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	70
1.2 ธรรมชาติและความรับผิดชอบต่อสังคม	50
<b>หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์</b>	<b>80</b>
2.1 การจัดทำกลยุทธ์	40
2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ	40
<b>หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด</b>	<b>110</b>
3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด	50
3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า	60
<b>หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้</b>	<b>80</b>
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร	40
4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้	40
<b>หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร</b>	<b>100</b>
5.1 ความผูกพันของบุคลากร	55
5.2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร	45
<b>หมวด 6 การจัดการกระบวนการ</b>	<b>110</b>
6.1 การออกแบบระบบงาน	50
6.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	60
<b>หมวด 7 ผลลัพธ์</b>	<b>400</b>
7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ	70
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	70
7.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด	65
7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	65
7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ	65
7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร	65
<b>คะแนนรวม</b>	<b>1,000</b>

# เกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2551

## ความสำคัญของการเริ่มต้นด้วยโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจาก

- เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดในการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง และช่วยในการเขียนรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน
- ช่วยในการระบุข้อมูลสำคัญที่อาจขาดหายไป และมุ่งเน้นที่ความต้องการด้านผลการดำเนินการ รวมทั้งผลลัพธ์ด้วย
- ผู้ตรวจประเมินใช้โครงสร้างองค์กรนี้ ในการตรวจประเมินรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน รวมถึงการเยี่ยมชม ณ สถานประกอบการ เพื่อจะได้เข้าใจองค์กร และสิ่งที่องค์กรเห็นว่ามี ความสำคัญ (ท่านจะถูกประเมินตามข้อกำหนดของเกณฑ์ที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ อิทธิพล และความท้าทายขององค์กร ซึ่งแสดงไว้ในโครงสร้างองค์กร)
- อาจนำโครงสร้างองค์กรมาใช้เพื่อประเมินตนเองในระยะแรก ซึ่งหากองค์กรพบว่า หัวข้อใดมี สารสนเทศที่ขัดแย้งกัน ไม่มีสารสนเทศหรือมีน้อย องค์กรไม่ต้องประเมินต่อไป และสามารถ ใช้หัวข้อเหล่านี้ในการวางแผนปฏิบัติการต่อไปได้

## โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร คือ ภาพรวมขององค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อวิธีการดำเนินธุรกิจ และความท้าทายที่สำคัญที่องค์กรเผชิญอยู่

### 1. ลักษณะองค์กร : คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร และความสัมพันธ์ที่สำคัญกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ให้องค์กรตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร

- (1) องค์กรมีผลิตภัณฑ์และบริการหลักอะไรบ้าง กลไกที่องค์กรใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้แก่ลูกค้าคืออะไร
- (2) วัฒนธรรมองค์กรคืออะไร จุดประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กรที่ได้ประกาศไว้คืออะไร
- (3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากรเป็นอย่างไร มีการจำแนกบุคลากรหรือพนักงานออกเป็นกลุ่ม และประเภทอย่างไร กลุ่มเหล่านี้มีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรบ้าง มีการศึกษาระดับใด ความหลากหลายของบุคลากรและภาระงานในองค์กร กลุ่มที่จัดตั้งให้ทำหน้าที่ต่อตรงกับองค์กร ผลประโยชน์สำคัญ และข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัยมีอะไรบ้าง

- (4) องค์กรมีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ ที่สำคัญอะไรบ้าง
- (5) องค์กรดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับอะไรบ้าง กฎระเบียบข้อบังคับด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ข้อกำหนดเกี่ยวกับการรับรองระบบงาน การรับรอง หรือข้อกำหนดด้านการจดทะเบียน มาตรฐานอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง และกฎระเบียบข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม การเงิน และผลิตภัณฑ์ ที่บังคับใช้กับองค์กรมีอะไรบ้าง

#### ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

- (1) โครงสร้างองค์กร และระบบธรรมาภิบาลขององค์กรเป็นอย่างไร ความสัมพันธ์ด้านการรายงานระหว่างคณะกรรมการธรรมาภิบาล ผู้นำระดับสูง และองค์กรแม่เป็นอย่างไร (\*)
- (2) กลุ่มลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนตลาดที่สำคัญขององค์กรคืออะไร (\*) กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรบ้างเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการ ความแตกต่างในความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มมีอะไรบ้าง
- (3) ประเภทของผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ และตัวแทนจำหน่ายที่สำคัญที่สุดคือใคร บทบาทของผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ และผู้จัดจำหน่ายในระบบงาน กระบวนการผลิต และการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญคืออะไร พวกเขามีบทบาทอย่างไรในกระบวนการสร้างนวัตกรรมขององค์กร ความต้องการที่สำคัญที่สุดของห่วงโซ่อุปทานขององค์กรคืออะไร
- (4) ความสัมพันธ์ในลักษณะการเป็นคู่ค้ากับผู้ส่งมอบและกับลูกค้าที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งกลไกการสื่อสารระหว่างกันเป็นอย่างไร

#### หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1** กลไกในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้ผู้บริโภคโดยตรง [1.ก.(1)] อาจส่งมอบโดยตรง หรือผ่านตัวแทนจำหน่าย ผู้จัดจำหน่าย คู่ความร่วมมือ หรือช่องทางผ่านคู่ค้า
- หมายเหตุ 2** กลุ่มบุคลากรหรือกลุ่มพนักงานและส่วนของบุคลากร (รวมถึงกลุ่มที่ทำหน้าที่เจรจาต่อรองต่าง ๆ) [1.ก.(3)] อาจจัดแบ่งตามประเภทของการจ้างงาน หรือความสัมพันธ์ด้านการรายงานตามสัญญาจ้าง ทำเลที่ตั้ง การปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายที่ให้ความสำคัญต่อครอบครัวพนักงาน หรือปัจจัยอื่นๆ
- หมายเหตุ 3** ส่วนตลาด [1.ข.(2)] อาจแบ่งตามสายหรือคุณสมบัติพิเศษของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ภูมิศาสตร์ ช่องทางการจัดจำหน่าย ขนาดธุรกิจ หรือปัจจัยอื่นๆ ที่สำคัญต่อองค์กรในการจำแนกคุณลักษณะของตลาดที่เกี่ยวข้อง
- หมายเหตุ 4** ความต้องการของกลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนตลาด [1.ข.(2)] อาจรวมถึงการส่งมอบที่ตรงเวลา ระดับของเสียต่ำ ความปลอดภัย การป้องกันภัย การให้ส่วนลด การสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ การตอบสนองอย่างรวดเร็ว และการบริการหลังการขาย พฤติกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม และการบริการชุมชน สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรบางแห่ง ความต้องการอาจรวมถึงการลดต้นทุนการบริหารจัดการ การให้บริการตามบ้าน ความรวดเร็วของการตอบสนองในภาวะฉุกเฉิน และการใช้หลาย

ภาษาในการให้บริการ

- หมายเหตุ 5** กลไกการสื่อสารต่างๆ [1.ข.(4)] ควรเป็นลักษณะสองทิศทาง และอาจกระทำในลักษณะของการพบปะโดยตรง อีเมล การติดต่อผ่านเว็บ หรือทางโทรศัพท์ หลายองค์กรอาจเปลี่ยนแปลงกลไกเหล่านี้ตามการเปลี่ยนแปลงความต้องการของตลาด ลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- หมายเหตุ 6** ในขณะที่องค์กรที่ไม่แสวงหากำไรบางแห่งมีผลิตภัณฑ์และบริการ [1.ก.(1)] สำหรับหลายองค์กรอาจหมายถึงโปรแกรม หรือโครงการ และบริการก็ได้
- หมายเหตุ 7** ลูกค้า [1.ก.(1)] หมายถึงผู้ใช้และผู้ที่จะใช้ผลิตภัณฑ์ โปรแกรม และบริการสำหรับองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรบางแห่ง ลูกค้าอาจรวมถึงสมาชิก ผู้เสียภาษี ประชาชน ผู้รับบริการ ลูกค้า และผู้ได้ประโยชน์ โดยที่ส่วนตลาดอาจเป็นประชาชนที่มีสิทธิ์เลือกตั้ง
- หมายเหตุ 8** องค์กรที่ไม่แสวงหากำไรจำนวนมาก พึ่งอาสาสมัครเป็นหลักเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ดังนั้นเมื่อกล่าวถึงบุคลากรขององค์กร ควรรวมอาสาสมัครเหล่านี้ด้วย [1.ก.(3)]
- หมายเหตุ 9** สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร มาตรฐานอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง [1.ก.(5)]อาจรวมถึงจรรยาบรรณและคู่มือนโยบายในอุตสาหกรรมนั้นๆ และแนวปฏิบัติตามนโยบายคำว่า “อุตสาหกรรม” ที่ใช้ในเกณฑ์ หมายถึง ส่วนอุตสาหกรรมซึ่งท่านดำเนินการอยู่สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร ส่วนดังกล่าวอาจเป็นองค์กรการกุศล สมาคมและชมรมวิชาชีพ องค์กรศาสนา หรือหน่วยงานของรัฐ หรือส่วนงานย่อยของหน่วยงานเหล่านี้
- หมายเหตุ 10** สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง ความสัมพันธ์ด้านการกำกับดูแลและการรายงาน [1.ข.(1)] อาจรวมถึงความสัมพันธ์กับหน่วยงานราชการหลัก มูลนิธิ หรือแหล่งเงินทุนอื่นๆ

### ข้อมูลเพื่อความเข้าใจในหัวข้อทั้งหมด :

(\*) หมายถึง ในการตอบประเด็นนี้ให้พิจารณาตามความเหมาะสม

ในข้อหนึ่งๆ อาจมีคำถามหลายคำถามที่สัมพันธ์กันรวมอยู่ด้วย [เช่น ข้อ1ก.(3)] องค์กรไม่จำเป็นต้องแยกแต่ละคำถาม คำถามเหล่านี้มีไว้เพื่อช่วยให้องค์กรเข้าใจความหมายที่สมบูรณ์ของสารสนเทศที่เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติต้องการคำตอบ

หมายเหตุมีจุดประสงค์ 3 ประการ คือ

- (1) อธิบายคำหรือข้อกำหนดของแต่ละหัวข้อให้ชัดเจน
- (2) แนะนำวิธีการตอบในแต่ละหัวข้อของเกณฑ์
- (3) ชี้ให้เห็นความเชื่อมโยงที่สำคัญกับหัวข้ออื่น

โดยสรุป จุดประสงค์ของหมายเหตุคือ เพื่อช่วยให้องค์กรตอบคำถามในหัวข้อต่างๆ ได้

## 2. ความท้าทายต่อองค์กร : ความท้าทายที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ให้องค์กรตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

- (1) องค์กรอยู่ที่ลำดับใดในการแข่งขัน ขนาดและการเติบโตขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรในอุตสาหกรรมหรือตลาดเดียวกัน รวมทั้งจำนวนและประเภทของกลุ่มคู่แข่งเป็นอย่างไร
- (2) ปัจจัยหลักที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งคืออะไร การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่เกิดขึ้นซึ่งมีผลต่อสถานะการแข่งขันขององค์กรคืออะไรบ้าง รวมถึงโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือมีอะไรบ้าง (\*)
- (3) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญในอุตสาหกรรมเดียวกันมีอะไรบ้าง แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญจากอุตสาหกรรมอื่นมีอะไรบ้าง และอะไรเป็นข้อจำกัด (ถ้ามี) ในการหาข้อมูลเหล่านั้น

### ข. บริบทเชิงกลยุทธ์

ความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ด้านธุรกิจ ด้านการปฏิบัติการ และด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรคืออะไร ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กรคืออะไร

### ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ส่วนประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ ซึ่งรวมทั้งการประเมินผลและกระบวนการเรียนรู้คืออะไร

หมายเหตุ :

**หมายเหตุ 1** คำว่า “ปัจจัยหลัก” [2.ก.(2)] อาจรวมถึงสิ่งที่ทำให้องค์กรมีความแตกต่างทางธุรกิจ เช่น การเป็นผู้นำด้านราคา การให้บริการออกแบบ อัตราของการสร้างนวัตกรรม ทำเลที่ตั้งที่ใกล้กับลูกค้า ความสามารถในการเข้าถึง รวมถึงการรับประกันและทางเลือกด้านผลิตภัณฑ์ สำหรับองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง สิ่งที่ทำให้มีความแตกต่างอาจรวมถึงระดับอิทธิพลที่มีกับผู้มีอำนาจตัดสินใจ การบริจาคประจำ การมีชื่อเสียงในด้านการส่งมอบโปรแกรมหรือบริการ และเวลาที่รอคอยบริการ



**หมายเหตุ 2** ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบ (2.ข.) อาจเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ การดำเนินงาน อุตสาหกรรม โลกาภิวัตน์ ห่วงโซ่คุณค่า และบุคลากร

**หมายเหตุ 3** การปรับปรุงผลการดำเนินการ (2.ค.) เป็นมิติการตรวจประเมินมิติหนึ่งที่ใช้ในระบบการให้คะแนนเพื่อประเมินระดับการพัฒนาของแนวทางและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ คำถามนี้มุ่งหวังที่จะช่วยให้องค์กรและผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ กำหนดบริบทโดยรวมของแนวทางที่จะใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการ แนวทางโดยรวมในการปรับปรุงกระบวนการ อาจรวมถึงการใช้ Lean Enterprise System, Six Sigma, มาตรฐาน ISO 9000:2000 หรือเครื่องมืออื่นๆ ในการปรับปรุงกระบวนการ

**หมายเหตุ 4** บ่อยครั้งที่องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง องค์กรเหล่านั้นต้องแข่งขันกับองค์กรอื่น และกับหน่วยงานอื่นที่ให้บริการคล้ายคลึงกันในการหาแหล่งทุนและอาสาสมัคร สมาชิก การเป็นที่รู้จักในชุมชน และความสนใจของสื่อ

**หมายเหตุ 5** คำว่าธุรกิจ สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (2.ข.) ที่ใช้ในเกณฑ์ทั้งหมด หมายถึง พันธกิจหลักหรือกิจกรรมขององค์กร





## หมวด 1 การนำองค์กร (120 คะแนน)

ในหมวดการนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าผู้นำระดับสูงขององค์กรได้ชี้แนะและทำให้องค์กรยั่งยืนได้อย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินระบบธรรมาภิบาลขององค์กร และการดำเนินการเกี่ยวกับจริยธรรม กฎหมาย และความรับผิดชอบต่อชุมชน

### 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (70 คะแนน) : ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร

กระบวนการ

ให้อธิบายการดำเนินการที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการชี้แนะและทำให้องค์กรยั่งยืน รวมทั้งอธิบายการดำเนินการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับพนักงาน และกระตุ้นให้มีผลการดำเนินการที่ดี

ให้องค์กรตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม

- (1) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยม โดยผ่านระบบการนำองค์กรไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและคู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (\*) เพื่อนำไปปฏิบัติ การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงสะท้อนถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กรอย่างไร
- (2) ผู้นำระดับสูงดำเนินการด้วยตนเองอย่างไรในการสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมและบังคับให้มีพฤติกรรมที่ปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม และทำให้บรรลุผล
- (3) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีความยั่งยืน ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ การบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ นวัตกรรม การเป็นผู้นำที่พร้อมแข่งขันหรือการเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างด้านผลการดำเนินการและความคล่องตัวขององค์กร ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและบุคลากร ผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วมโดยตรงอย่างไรในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร

#### ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร

- (1) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสาร และการสร้างความผูกพันกับบุคลากรทุกคนทั่วทั้งองค์กร ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา และเป็นไปในลักษณะสองทิศทางทั่วทั้งองค์กร ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญ ผู้นำระดับสูงมีบทบาทอย่างจริงจังในเรื่องการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยบุคลากรอย่างไร เพื่อเสริมสร้างให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ



- (2) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ปรับปรุงผลการดำเนินการ และบรรลุวิสัยทัศน์ ผู้นำระดับสูงทบทวนตัววัดอะไรเป็นประจำเพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่ต้องดำเนินการ ในการคาดคะเน ผลการดำเนินการขององค์กรนั้น ผู้นำระดับสูงคำนึงถึงการมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นอย่างไร

**หมายเหตุ :**

- หมายเหตุ 1** วิสัยทัศน์ขององค์กร [1.1ก.(1)] ควรเป็นตัวกำหนดบริบทของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ได้อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2
- หมายเหตุ 2** องค์กรที่มีความยั่งยืน [1.1ก.(3)] เป็นองค์กรที่สามารถตอบสนองต่อความจำเป็นทางธุรกิจในปัจจุบัน รวมทั้งมีความคล่องตัวและการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและตลาดในอนาคต ในที่นี้แนวคิดเรื่องนวัตกรรม รวมถึงนวัตกรรมทั้งด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมขององค์กรที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในอนาคต องค์กรที่มีความยั่งยืน ต้องทำให้มั่นใจว่าสภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยและมีการรักษาความปลอดภัยสำหรับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่สำคัญ
- หมายเหตุ 3** การมุ่งเน้นที่การปฏิบัติการ [1.1ข.(2)] ต้องคำนึงถึงบุคลากร ระบบงาน และสินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Hard Assets) ขององค์กร รวมถึงการปรับปรุงผลผลิตที่ดำเนินการอยู่ซึ่งอาจบรรลุได้โดยการลดของเสียหรือลดรอบเวลา และอาจใช้เทคนิค เช่น Six Sigma, Lean และการปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร
- หมายเหตุ 4** ผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กรควรรายงานในหัวข้อ 7.1-7.6
- หมายเหตุ 5** สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรซึ่งพึ่งอาสาสมัคร เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ การตอบข้อ [1.1ข.(1)] ควรกล่าวถึงความพยายามที่จะสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรที่เป็นอาสาสมัคร

## 1.2 ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม (50 คะแนน) : **กระบวนการ**

องค์กรดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กร  
และแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม

ให้อธิบายระบบธรรมาภิบาลขององค์กร และอธิบายการดำเนินการเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อ  
ต่อสาธารณะ และทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี

ให้องค์กรตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. ธรรมาภิบาลขององค์กร

- (1) องค์กรทบทวนและทำให้ประสบความสำเร็จอย่างไรเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญเหล่านี้ในระบบ  
ธรรมาภิบาลขององค์กร
  - ความรับผิดชอบต่อการจัดการของผู้บริหาร
  - ความรับผิดชอบด้านการเงิน
  - ความโปร่งใสในการปฏิบัติการ รวมถึงการคัดเลือกคณะกรรมการธรรมาภิบาล และนโยบาย  
ในการเปิดเผยต่อคณะกรรมการธรรมาภิบาล (\*)
  - การตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระ
  - การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น (\*)
- (2) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการของผู้ในระดับสูง รวมทั้งผู้นำสูงสุด  
องค์กรดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการของคณะกรรมการธรรมาภิบาล  
ขององค์กร (\*) ผู้นำระดับสูงและคณะกรรมการธรรมาภิบาลขององค์กรใช้ผลการทบทวน  
ผลการดำเนินการเหล่านี้ไปพัฒนาต่อและปรับปรุงประสิทธิภาพของการนำองค์กรของผู้นำ  
แต่ละคนและของคณะกรรมการ รวมทั้งระบบการนำองค์กรต่อไปอย่างไร (\*)

### ข. พฤติกรรมที่ปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

- (1) องค์กรดำเนินการอย่างไรในกรณีที่เกิดผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการมีผลกระทบใน  
เชิงลบต่อสังคม องค์กรได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะที่มีต่อผลิตภัณฑ์  
บริการ และการปฏิบัติการ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตอย่างไร องค์กรมีการเตรียมการ  
เชิงรุกในประเด็นดังกล่าว รวมถึงการใช้กระบวนการที่ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสิ่ง  
แวดล้อมอย่างไร (\*) องค์กรมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไร เพื่อให้เป็น  
ไปตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมายที่กำหนดหรือดีกว่า และองค์กรมีกระบวนการ ตัววัด  
และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรเพื่อการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ บริการ และ  
การปฏิบัติการขององค์กร

(2) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและทำให้มั่นใจว่ามีพฤติกรรมที่มีจริยธรรมในการปฏิบัติสัมพันธ์ทุกกรณี มีกระบวนการ และตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญอะไรที่ส่งเสริมและตรวจติดตามพฤติกรรมที่มีจริยธรรมในโครงสร้างธรรมาภิบาล และทั่วทั้งองค์กร รวมถึงการปฏิบัติสัมพันธ์กับลูกค้า คู่ค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตรวจติดตามและดำเนินการต่อพฤติกรรมที่ฝ่าฝืนจริยธรรม

### ค. การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

องค์กรดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญต่อองค์กรอย่างจริงจัง องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดชุมชนที่สำคัญต่อองค์กร และกำหนดกิจกรรมที่เน้นให้องค์กรมีส่วนร่วมและสนับสนุนชุมชนนั้นๆ ให้ระบุชุมชนดังกล่าว ผู้นำระดับสูงร่วมมือกับบุคลากรในการพัฒนาชุมชนนั้นอย่างไร

#### หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1** ควรนำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมในประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรไปประกอบในการจัดทำกลยุทธ์ (หัวข้อ 2.1) และในการจัดการกระบวนการ (หมวด 6) ด้วย ควรรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญ เช่น ผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ และกฎหมาย การปรับปรุงสิ่งแวดล้อมโดยใช้ Green Technology หรือวิธีอื่นๆ หรือกิจกรรมการอนุรักษ์ไว้ในหัวข้อผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร (หัวข้อ 7.6)
- หมายเหตุ 2** ควรรวมความโปร่งใสในการปฏิบัติการของคณะกรรมการธรรมาภิบาลขององค์กร [1.2ก.(1)] ไว้ในกระบวนการควบคุมภายในของระบบธรรมาภิบาล สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง คณะกรรมการที่ปรึกษาภายนอกอาจทำหน้าที่บางส่วนหรือทั้งหมดของคณะกรรมการธรรมาภิบาล สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรที่ทำหน้าที่ดูแลรักษาเงินกองทุนของสาธารณะ ต้องเน้นความสำคัญในหน้าที่ของการดูแลรักษาเงินกองทุนสาธารณะ และความโปร่งใสในการปฏิบัติการ
- หมายเหตุ 3** การประเมินผลการดำเนินการของการนำองค์กร [1.2ก.(2)] สามารถใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินโดยผู้ร่วมงานและผลการทบทวนผลการดำเนินการของผู้บริหารอย่างเป็นทางการ (5.1ข.) รวมทั้งใช้ข้อมูลป้อนกลับและผลสำรวจของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ที่ทำอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและองค์กรภาครัฐบางแห่ง คณะกรรมการที่ปรึกษาภายนอกอาจประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการธรรมาภิบาล

- หมายเหตุ 4** ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดของพฤติกรรมที่มีจริยธรรม [1.2ข.(2)] อาจรวมถึงอัตราส่วนของกรรมการอิสระขององค์กร ตัววัดที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้ถือหุ้นและผู้ไม่ได้ถือหุ้น การรายงานกรณีที่มีการฝ่าฝืนจริยธรรมและการตอบสนองต่อกรณีเหล่านั้น ผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อจริยธรรมขององค์กร การใช้สายด่วนข้อมูลจริยธรรม รวมทั้งผลการทบทวนและการตรวจสอบด้านจริยธรรม ซึ่งอาจรวมถึงหลักฐานว่า มีนโยบาย การฝึกอบรมบุคลากร และระบบการติดตามตรวจสอบผลประโยชน์ทับซ้อนและการใช้เงินกองทุนอย่างเหมาะสม
- หมายเหตุ 5** การสนับสนุนชุมชนในด้านต่างๆ ที่รายงานไว้ในประเด็นพิจารณา 1.2ค. อาจรวมถึงความพยายามในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนท้องถิ่นในด้านการให้บริการ การศึกษา และสุขอนามัย ด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึงกิจกรรมความร่วมมือที่จะรักษา สภาพแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ และด้านการส่งเสริมงานช่างฝีมือ ธุรกิจ หรือ สมาคมวิชาชีพต่างๆ
- หมายเหตุ 6** หัวข้อ 1.2 ไม่ครอบคลุมถึงสุขอนามัยและความปลอดภัยของบุคลากร จึงควรอธิบายเรื่องนี้ในหัวข้อ 5.2
- หมายเหตุ 7** องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ควรอธิบายไว้ใน [1.2ข.(1)] (\*) ถึงวิธีการที่จะดำเนินการตามข้อกำหนดของกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ และมาตรฐานซึ่งควบคุมการหาทุนและกิจกรรมการลือขบนี้
- หมายเหตุ 8** สำหรับองค์กรการกุศลบางแห่งที่การสนับสนุนชุมชนสำคัญ(1.2ค.) อาจเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจขององค์กรโดยตรงทั้งสิ้น ในกรณีดังกล่าว องค์กรควรอธิบายถึงความพยายามพิเศษในการอุทิศตนเพื่อสนับสนุนชุมชนนั้นๆ

## หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (80 คะแนน)

ในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กรอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้เพื่อนำไปปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงหากสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

### 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (40 คะแนน) :

กระบวนการ

#### องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์

ให้อธิบายวิธีการกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ให้อธิบายวิธีการจัดทำกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อดำเนินการกับความท้าทายและการเพิ่มความได้เปรียบดังกล่าว ให้สรุปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

ให้องค์กรตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. การจัดทำกลยุทธ์

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์มีอะไรบ้าง และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง กระบวนการดังกล่าวสามารถระบุจุดบอดที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างไร มีวิธีการอย่างไรในการกำหนดความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบที่อธิบายไว้ในโครงร่างองค์กรข้อ 2 กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกรอบเวลา และทำให้กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าได้นำปัจจัยที่สำคัญต่อไปนี้มาประกอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเหล่านี้มาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์
  - จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร
  - สัญญาณบ่งชี้แต่เนิ่นๆ ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของเทคโนโลยี ตลาด ความนิยมของลูกค้า การแข่งขัน หรือสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ
  - ความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว
  - ความสามารถในการปฏิบัติตามแผนเชิงกลยุทธ์

## ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- (1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง
- (2) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรตอบสนองต่อความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์อย่างไร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรตอบสนองต่อโอกาสในการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์และบริการ การดำเนินงาน และรูปแบบของธุรกิจอย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างโอกาสกับความท้าทายทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งทำให้เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

### หมายเหตุ :

**หมายเหตุ 1** คำว่า “การจัดทำกลยุทธ์” หมายถึง แนวทางขององค์กร (ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ) ในการเตรียมการสำหรับอนาคต การจัดทำกลยุทธ์อาจใช้รูปแบบต่างๆ ของการพยากรณ์ การคาดคะเน ทางเลือก สถานการณ์จำลอง ความรู้ (ให้อ่านหัวข้อ 4.2 ข เกี่ยวกับความรู้ขององค์กร) หรือวิธีการอื่นที่ช่วยให้เห็นภาพในอนาคต เพื่อการตัดสินใจ และการจัดสรรทรัพยากร การจัดทำกลยุทธ์ อาจเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของผู้ส่งมอบผู้จัดจำหน่าย คู่ค้า และลูกค้าที่สำคัญ สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง การจัดทำกลยุทธ์อาจเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมขององค์กรที่ให้บริการคล้ายกัน หรือที่มีกลุ่มผู้บริจาคและอาสาสมัครจากแหล่งเดียวกัน

**หมายเหตุ 2** คำว่า “กลยุทธ์” ควรตีความให้ครอบคลุมอย่างกว้างๆ กลยุทธ์อาจเป็นผลมาจากหรือนำไปสู่สิ่งต่อไปนี้ เช่น ผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ และตลาดใหม่ แนวทางต่างๆ ที่ส่งผลต่อการเพิ่มรายได้ รวมทั้งการครอบครองกิจการ เงินอุดหนุนและเงินบริจาค การขายธุรกิจ การร่วมธุรกิจและหาพันธมิตรใหม่ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานหรืออาสาสมัครใหม่ กลยุทธ์ขององค์กรอาจมุ่งเน้นการก้าวไปสู่การเป็นผู้ส่งมอบที่พึงประสงค์ของลูกค้า การเป็นผู้ส่งมอบในตลาดของลูกค้าที่สำคัญ การเป็นผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำ การเป็นผู้สร้างนวัตกรรมในตลาด หรือการเป็นผู้ผลิตหรือให้บริการแก่ลูกค้าระดับบนหรือตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย รวมทั้งอาจเป็นการมุ่งตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือสาธารณะ

**หมายเหตุ 3** จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร [2.1ก.(2)] ควรครอบคลุมถึงปัจจัยสำคัญทั้งหมดที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร รวมถึงปัจจัยดังต่อไปนี้ (\*) ได้แก่

- ความต้องการ ความคาดหวัง และโอกาสในด้านลูกค้าและตลาด
- โอกาสด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานที่เป็นแบบอย่าง
- ความสามารถพิเศษขององค์กร



- สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความสามารถขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและองค์กรในระดับที่เปรียบเทียบกันได้
- วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์
- นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่สำคัญอื่นๆ หรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร และวิถีปฏิบัติการ รวมทั้งอัตราการสร้างนวัตกรรม
- ความจำเป็นด้านทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ
- ความสามารถในการใช้ความหลากหลายให้เป็นประโยชน์
- โอกาสในการผันทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้กับผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกิจกรรมอื่นที่มีความสำคัญกว่า
- ความเสี่ยงในด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎระเบียบข้อบังคับ เทคโนโลยี และความเสี่ยงอื่นๆ ที่อาจเกิดขึ้น
- ความสามารถในการป้องกัน และตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน รวมทั้งภัยพิบัติทางธรรมชาติ และอื่นๆ
- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในระดับประเทศหรือระดับโลก
- ความจำเป็น จุดแข็ง และจุดอ่อนของคู่ค้าและห่วงโซ่อุปทาน
- การเปลี่ยนแปลงขององค์กรแม่
- ปัจจัยอื่นๆ เฉพาะองค์กร

**หมายเหตุ 4** ความสามารถขององค์กรในการปฏิบัติตามแผนเชิงกลยุทธ์ [2.1ก.(2)] ควรคำนึงถึงความสามารถในการระดมทรัพยากรและความรู้ที่จำเป็น และความคล่องตัวขององค์กรตามแผนสำรอง หรือกรณีที่สถานการณ์ส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนแผนและการปฏิบัติตามตามแผนใหม่หรือแผนที่เปลี่ยนแปลงไป

**หมายเหตุ 5** วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบที่สำคัญ [2.1ข.(2)] อาจรวมถึงการตอบสนองที่รวดเร็ว การผลิตหรือให้บริการตามความต้องการของลูกค้า เฉพาะราย การใช้สถานที่ร่วมกับลูกค้าหลักหรือคู่ค้า ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การร่วมทุน การผลิตเสมือนจริง นวัตกรรมที่รวดเร็ว การได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9000:2000 หรือ ISO 14000 และการจัดการความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบและลูกค้าผ่านเครือข่ายเว็บ รวมทั้งการยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ การตอบหัวข้อ 2.1 ควรมุ่งเน้นความท้าทายและความได้เปรียบที่เฉพาะเจาะจงซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จต่อไป และเสริมให้ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรดีขึ้น

**หมายเหตุ 6** หัวข้อ 2.1 กล่าวถึงกลยุทธ์ขององค์กรโดยรวม ซึ่งอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงในการบริการ ผลิตภัณฑ์ และสายผลิตภัณฑ์ เนื่องจากหัวข้อนี้ไม่ครอบคลุมถึงการออกแบบผลิตภัณฑ์ และการบริการจึงควรอธิบายเรื่องนี้ในหัวข้อ 6.1(\*)

## 2.2 การถ่ายถอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ (40 คะแนน) : องค์การถ่ายถอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติอย่างไร

กระบวนการ

ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ ให้สรุปแผนปฏิบัติการและตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กรเปรียบเทียบกับตัววัดหรือดัชนีชี้วัดดังกล่าว

### ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายถอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายถอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเป็นผลจากแผนปฏิบัติการนี้จะคงอยู่อย่างยั่งยืน
- (2) องค์กรทำอย่างไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ เพียงพอต่อการสนับสนุนให้บรรลุแผนปฏิบัติการ องค์กรมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้อย่างไรเพื่อให้บรรลุแผนองค์กรประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผนดังกล่าวอย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสมดุลของทรัพยากรเพื่อให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรเพียงพอที่จะบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน
- (3) ในกรณีที่สถานการณ์ส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนแผนและการปฏิบัติการอย่างรวดเร็วตามแผนใหม่ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำและการถ่ายถอดแผนปฏิบัติการที่ปรับเปลี่ยนไปเพื่อนำไปปฏิบัติ
- (4) แผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง หากมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่วางแผนไว้ในผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งลูกค้าและตลาด การเปลี่ยนแปลงนั้นมีอะไรบ้าง และองค์กรจะปฏิบัติอย่างไรเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว
- (5) แผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่ทำให้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวบรรลุมีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรให้แผนดังกล่าวตอบสนองต่อผลกระทบและความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวกับความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรขององค์กร
- (6) ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ใช้ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้องค์กรทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลดังกล่าวครอบคลุมหน่วยงานที่สำคัญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด



## ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรตามตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้ในข้อ 2.2ก.(5) มีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการคาดการณ์ผลการดำเนินการ ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ขององค์กรเป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของคู่แข่งหรือองค์กรในระดับที่เปรียบเทียบกันได้ ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้นั้นเป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงที่สำคัญ เป้าประสงค์ และผลการดำเนินการที่ผ่านมา (\*) องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการมีความก้าวหน้าตามที่คาดการณ์ไว้ หากมีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินการปัจจุบันหรือที่คาดการณ์ไว้เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือองค์กรที่เปรียบเทียบ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตอบสนองสิ่งเหล่านั้น

### หมายเหตุ :

**หมายเหตุ 1** การจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับหัวข้ออื่นในเกณฑ์ ตัวอย่างการเชื่อมโยงที่สำคัญ มีดังนี้

- หัวข้อ 1.1 การดำเนินการของผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดและสื่อสารทิศทางขององค์กร
- หมวด 3 การรวบรวมความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ
- หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนความจำเป็นด้านสารสนเทศที่สำคัญ สนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์ สร้างพื้นฐานสำคัญในการวัดผลการดำเนินการ และติดตามความก้าวหน้าที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
- หมวด 5 เพื่อตอบสนองความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร การพัฒนาของบุคลากร รวมทั้งความจำเป็นและการออกแบบระบบการเรียนรู้ และการดำเนินการ การเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับบุคลากร ซึ่งเป็นผลมาจากแผนปฏิบัติการ
- หมวด 6 การพัฒนาบุคลากรเปลี่ยนแปลงของระบบงานและข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน ซึ่งเป็นผลมาจากแผนปฏิบัติการ
- หัวข้อ 7.6 การบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร

**หมายเหตุ 2** การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ [2.2ก.(1)] อาจรวมถึงการถ่ายทอดไปยังคู่ค้า คู่ความร่วมมือ และผู้ส่งมอบที่สำคัญ

**หมายเหตุ 3** ตัววัดและดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ (2.2ข.) อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากการลงทุนใหม่ การครอบครองหรือควบรวมกิจการ การสร้างคุณค่าใหม่ การเข้าสู่ตลาดและการเปลี่ยนตลาด คำสั่งตามกฎหมายใหม่ ข้อกำหนดตามกฎหมายหรือมาตรฐานอุตสาหกรรม และการเปลี่ยนแปลงของตลาด รวมทั้งนวัตกรรมที่สำคัญในอนาคตในด้านผลิตภัณฑ์ การบริการ และเทคโนโลยี

## หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (110 คะแนน)

ในหมวดการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรกำหนดความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวัง และความนิยมของลูกค้าและตลาดอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินการสร้าง ความสัมพันธ์กับลูกค้าและการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ได้ลูกค้า สร้างความพึงพอใจ ความภักดี และการรักษาลูกค้าไว้ รวมถึงปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การขยายตัวของธุรกิจและความยั่งยืนขององค์กร

### 3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด (50 คะแนน) :

กระบวนการ

#### องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการหาและใช้ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

ให้อธิบายวิธีการกำหนดความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวัง และความนิยมของลูกค้า และตลาด เพื่อให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์และบริการยังคงเป็นที่ต้องการของลูกค้า และสามารถสร้าง โอกาสใหม่ทางธุรกิจ

ให้องค์กรตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจำแนกลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการกำหนดลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด เพื่อให้มาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งมีวิธีการอย่างไรในการนำเรื่องที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าของกลุ่มลูกค้าและตลาดอื่นๆ ที่เพิ่งมีในอนาคตมาประกอบการพิจารณาดังกล่าว
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ “เสียงของลูกค้า” เพื่อกำหนดความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้าที่สำคัญ (รวมถึงคุณสมบัติพิเศษของผลิตภัณฑ์และบริการ) รวมทั้งความสำคัญเชิงเปรียบเทียบที่มีผลต่อการตัดสินใจในการซื้อ หรือการสร้าง ความสัมพันธ์ของลูกค้า องค์กรมีวิธีการรับฟัง “เสียงของลูกค้า” ที่เหมาะสมสำหรับลูกค้า กลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาดที่แตกต่างกันอย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าปัจจุบันและอดีต รวมทั้งสารสนเทศด้านการตลาด และการขาย ข้อมูลเกี่ยวกับความภักดีและการรักษาลูกค้า การที่ลูกค้ากล่าวถึงในทางที่ดี การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า รวมถึงข้อมูลเกี่ยวกับการร้องเรียน เพื่อใช้ในการวางแผน ผลิตภัณฑ์และบริการ การตลาด การปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงาน ตลอดจน การพัฒนาโอกาสใหม่ทางธุรกิจอื่นๆ
- (3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศจาก “เสียงของลูกค้า” และข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้เกิดการมุ่งเน้นลูกค้ามากขึ้น เพื่อตอบสนององความจำเป็นและความปรารถนาของลูกค้า ได้ดีขึ้น รวมทั้งเพื่อหาโอกาสในการทำให้เกิดนวัตกรรม
- (4) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้วิธีการรับฟังและเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดทันกับ ความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตลาด

หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1** การตอบคำถามในหัวข้อนี้ ควรครอบคลุมกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด ตามที่ได้ระบุไว้ใน โครงร่างองค์กรข้อ 1.ข.(2)
- หมายเหตุ 2** หากองค์กรขายหรือส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้แก่ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์และบริการผ่าน ธุรกิจประเภทอื่นหรือองค์กรอื่นๆ (ตัวอย่างเช่น ธุรกิจหรือองค์กรที่เป็นส่วนหนึ่งของ “ห่วงโซ่มูลค่าขององค์กร” เช่น ร้านค้าปลีก ตัวแทนจำหน่าย หรือผู้จัดจำหน่ายในท้องถิ่น) กลุ่มลูกค้า [3.1ก.(1)] ควรรวมทั้งผู้ใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ และองค์กรธุรกิจ ที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างองค์กรของท่านกับผู้ใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ
- หมายเหตุ 3** คำว่า “เสียงของลูกค้า” [3.1ก.(2)] หมายถึง กระบวนการในการรวบรวมสารสนเทศ ที่เกี่ยวกับลูกค้า กระบวนการหาเสียงของลูกค้า เป็นกระบวนการเชิงรุกและมีนวัตกรรม อย่างต่อเนื่อง ที่รวบรวมความต้องการ ความจำเป็น และความปรารถนาของลูกค้า ทั้งที่แจ้งไว้ ไม่แจ้งไว้ และที่คาดการณ์ ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ความภักดีจากลูกค้า และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (\*) “เสียงของลูกค้า” อาจรวมถึงการรวบรวมและการบูรณาการ ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ ผลจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลจากเว็บ ข้อมูลการ ประกัน บันทึกข้อร้องเรียน รายงานจากภาคสนาม และข้อมูลและสารสนเทศอื่น ที่มี ผลต่อการตัดสินใจซื้อและการสร้างความสัมพันธ์ของลูกค้า
- หมายเหตุ 4** คำว่า “คุณสมบัติพิเศษของผลิตภัณฑ์หรือบริการ” [3.1ก.(2)] หมายถึง คุณลักษณะ ที่สำคัญทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการนั้น รวมทั้งสมรรถนะตลอดทั้งวงจรชีวิตและ “ห่วงโซ่การบริโภค” รวมถึงประสบการณ์ในการซื้อของลูกค้าและปฏิสัมพันธ์กับองค์กร ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจซื้อ ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ของลูกค้า องค์กรควร มุ่งเน้นคุณสมบัติพิเศษของผลิตภัณฑ์และบริการที่มีผลต่อความนิยม และความภักดี ของลูกค้า ตัวอย่างเช่น คุณสมบัติพิเศษที่ทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการมีความแตกต่าง จากคู่แข่ง หรือ บริการขององค์กรอื่น เช่น ราคา ความเชื่อถือได้ คุณค่า การส่งมอบ ความทันเหตุการณ์ ความง่ายในการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ ข้อกำหนดเกี่ยวกับการใช้และกำจัดวัตถุอันตราย การบริการลูกค้าหรือการบริการด้านเทคนิค รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายกับลูกค้า คุณสมบัติพิเศษที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการ และการตัดสินใจซื้อ [3.1ก.(2)] อาจครอบคลุมถึงการทำธุรกรรมและปัจจัยอื่นๆ เช่น การรักษาความลับ และการรักษา ความปลอดภัย ผลลัพธ์ของผลดำเนินการที่เกี่ยวกับคุณสมบัติพิเศษที่สำคัญของ ผลิตภัณฑ์และบริการควรรายงานในหัวข้อ 7.1 และประเด็นที่เกี่ยวกับความคิดเห็นและ การปฏิบัติของลูกค้า (ผลลัพธ์) ให้รายงานในหัวข้อ 7.2
- หมายเหตุ 5** ในการพิจารณาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ บริการ ลูกค้า และธุรกิจขององค์กรที่ไม่แสวงผลกำไร ให้ดูในโครงร่างองค์กร 1 หมายเหตุ 6, 7 และโครงร่างองค์กร 2 หมายเหตุ 5

## 3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้า

และความพึงพอใจของลูกค้า (60 คะแนน) :

กระบวนการ

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

และเพิ่มความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า

ให้อธิบายวิธีการสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้ได้ลูกค้า สร้างความพึงพอใจ และรักษาลูกค้าไว้ เพื่อเพิ่มความภักดี รวมทั้งให้อธิบายวิธีการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า

ให้องค์กรตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์ เพื่อให้ได้ลูกค้า เพื่อตอบสนองตามความคาดหวังและเหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า เพื่อเพิ่มความภักดีและการกลับมาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการซ้ำ และเพื่อให้ลูกค้ากล่าวถึงในทางที่ดี
- (2) กลไกสำคัญขององค์กรทำให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงเพื่อค้นหาสารสนเทศ ทำธุรกรรม และร้องเรียนได้อย่างไร กลไกสำคัญเหล่านี้มีอะไรบ้าง องค์กรกำหนดความต้องการที่สำคัญของลูกค้าในการติดต่อแต่ละรูปแบบอย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าบุคลากรทุกคนและทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่การติดต่อกับลูกค้าได้ปฏิบัติตามความต้องการดังกล่าว
- (3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนเหล่านั้นได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลาที่ องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อลดความไม่พึงพอใจของลูกค้าให้น้อยที่สุด และลดการไม่กลับมาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการซ้ำ และการกล่าวถึงในทางที่ดี (\*) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อร้องเรียนเพื่อใช้ในการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งให้ลูกค้านำไปใช้ในการปรับปรุง
- (4) องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้แนวทางในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และช่องทางที่ลูกค้าเข้าถึงองค์กรทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ

### ข. การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความภักดีของลูกค้า วิธีการเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจว่าการวัดดังกล่าวจะได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ตอบสนองให้เกินกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง องค์กรมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจว่าการวัดดังกล่าวจะได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งธุรกิจในอนาคตของลูกค้า และได้รับการกล่าวถึงในทางที่ดี (\*) องค์กรใช้สารสนเทศด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างไร

- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการติดตามลูกค้าในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การบริการ และการทำธุรกรรม เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างทันท่วงทีและนำไปใช้ดำเนินการต่อไปได้
- (3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการหาและใช้สารสนเทศความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กร เปรียบเทียบกับความพึงพอใจของลูกค้าต่อคู่แข่ง องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการหาและใช้สารสนเทศความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กรเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กรอื่นที่ขายผลิตภัณฑ์หรือให้บริการอื่นที่คล้ายคลึงกัน และ/หรือระดับเทียบเคียงของอุตสาหกรรม
- (4) องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้แนวทางในการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ

**หมายเหตุ :**

- หมายเหตุ 1** การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (3.2ก.) อาจรวมถึงการพัฒนาไปสู่การร่วมธุรกิจหรือเป็นพันธมิตรกับลูกค้า
- หมายเหตุ 2** การประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า (3.2ข.) อาจใช้วิธีการต่างๆ เช่น การสำรวจ การให้ข้อมูลป้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประวัติการทำธุรกิจกับลูกค้า ข้อร้องเรียน การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า และอัตราความสำเร็จของการทำธุรกรรม สารสนเทศอาจรวบรวมผ่านเว็บ การติดต่อโดยตรงหรือผ่านบุคคลที่สาม หรือทางไปรษณีย์
- หมายเหตุ 3** การวัดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า [3.2ข.(1)] ควรมีทั้งสเกลที่เป็นตัวเลข และคำบรรยายของแต่ละสเกล การวัดความพึงพอใจของลูกค้าที่นำไปใช้ดำเนินการต่อไปได้นี้จะให้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ด้านคุณสมบัติพิเศษของผลิตภัณฑ์และบริการ การส่งมอบ ความสัมพันธ์ และการทำธุรกรรมต่างๆ ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมในอนาคตของลูกค้า เช่น การกลับมาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการซ้ำ และการกล่าวถึงในทางที่ดี
- หมายเหตุ 4** องค์กรที่ขายผลิตภัณฑ์หรือให้บริการที่คล้ายคลึงกัน [3.2ข.(3)] อาจรวมถึงองค์กรที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งโดยตรง แต่ขายผลิตภัณฑ์หรือให้บริการในสถานที่ตั้งทางภูมิศาสตร์อื่นหรือต่อกลุ่มประชากรอื่นที่แตกต่างกัน
- หมายเหตุ 5** ผลลัพธ์ของความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.2
- หมายเหตุ 6** สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง (ตัวอย่าง เช่น องค์กรภาครัฐ หรือองค์กรการกุศล) ลูกค้าอาจถูกมอบหมายหรือถูกกำหนดให้มาใช้บริการ และมีความสัมพันธ์ในระยะสั้น วิธีการสร้างความสัมพันธ์ขององค์กรเหล่านั้น อาจมุ่งเน้นให้บรรลุความคาดหวังหรือเกินความคาดหวังในช่วงที่มีความสัมพันธ์ในระยะสั้นนั้นซึ่งส่งผลให้กล่าวถึงในทางที่ดีกับคนอื่น รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร



## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (80 คะแนน)

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่า องค์กรเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ได้อย่างไร และจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศนี้ได้อย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินว่าองค์กรมีวิธีการทบทวนและใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร

### 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุง

ผลการดำเนินการขององค์กร (40 คะแนน) :

กระบวนการ

องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการวัด วิเคราะห์

และนำไปปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ให้อธิบายวิธีการในการวัด วิเคราะห์ ทำให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนขององค์กร ให้อธิบายวิธีการนำผลการทบทวนไปใช้ในการประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบ

ให้องค์กรตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. การวัดผลการดำเนินการ

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม ทำให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวัน และเพื่อติดตามผลการดำเนินการขององค์กรโดยรวม รวมทั้งความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ตัววัดผลการดำเนินการขององค์กรที่สำคัญ รวมทั้งตัววัดด้านการเงินที่สำคัญทั้งในระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง องค์กรใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับองค์กรและนวัตกรรมอย่างไร
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ และทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าได้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพในการสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ รวมทั้งนวัตกรรม
- (3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ และทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าระบบการวัดผลการดำเนินการไวต่อความเปลี่ยนแปลงภายในหรือภายนอกองค์กรที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิด

## ข. การวิเคราะห์ การทบทวน และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถขององค์กร องค์กรทำการวิเคราะห์ในเรื่องอะไรบ้าง เพื่อนำมาใช้สนับสนุนการทบทวนและเพื่อให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นมีเหตุมีผล องค์กรใช้ผลการทบทวนเหล่านี้อย่างไรในการตรวจประเมินผลสำเร็จขององค์กร ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน และความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งใช้ในการตรวจประเมินความสามารถที่จะตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความต้องการขององค์กรและความท้าทายในสภาพแวดล้อมด้านการปฏิบัติการที่เปลี่ยนแปลง
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการแปลงผลการทบทวนผลการดำเนินการไปจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในเรื่องที่จัดลำดับความสำคัญไว้และโอกาสในการสร้างนวัตกรรมไปสู่กลุ่มงาน และระดับปฏิบัติการทั่วทั้งองค์กร เพื่อช่วยให้บุคคลเหล่านั้นตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในเรื่องดังกล่าวที่จัดลำดับความสำคัญไว้และโอกาสในการสร้างนวัตกรรมไปสู่ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือขององค์กรเพื่อให้มั่นใจว่าสอดคล้องไปแนวทางเดียวกันกับองค์กร(\*)
- (3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนการดำเนินการขององค์กรไปใช้ในการประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญอย่างเป็นระบบ

### หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1** การวัดผลการดำเนินการ(4.1 ก.)นำมาใช้เพื่อการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจริงเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร และเพื่อการจัดสรรทรัพยากรในหน่วยงาน กระบวนการที่สำคัญ ระดับฝ่าย และระดับองค์กรให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางขององค์กร
- หมายเหตุ 2** ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ [4.1 ก.(2)] ได้มาจากการจัดระดับเทียบเคียงและการเสาะหาจากการเปรียบเทียบเชิงแข่งขัน คำว่า “การจัดระดับเทียบเคียง” หมายถึงการเสาะหากระบวนการและผลลัพธ์ที่แสดงถึงวิธีปฏิบัติ และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในกลุ่มหรือนอกกลุ่มอุตสาหกรรมขององค์กร คำว่า “การเปรียบเทียบเชิงแข่งขัน” เป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างองค์กรกับคู่แข่งและองค์กรอื่นที่ขายผลิตภัณฑ์และให้บริการที่คล้ายคลึงกัน
- หมายเหตุ 3** ผลการทบทวนผลการดำเนินการระดับองค์กร [4.1 ข.(1)] ควรมาจากการวัดผลการดำเนินการระดับองค์กร ตัววัดผลการดำเนินการที่รายงานไว้ในการตอบหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์และตัววัดผลการดำเนินการที่ทบทวนโดยผู้นำระดับสูง [1.1 ข.(2)] และดูจากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ตามที่ระบุไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2 รวมทั้งอาจมาจากผลการตรวจประเมินภายในหรือภายนอกตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

- หมายเหตุ 4** การวิเคราะห์ ประกอบด้วย [4.1ข.(1)] การประเมินแนวโน้ม การคาดการณ์ในระดับองค์กร อุตสาหกรรม และเทคโนโลยีรวมทั้งการเปรียบเทียบ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล และการหาความสัมพันธ์ระหว่างกันเพื่อสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการ ช่วยให้ทราบต้นเหตุของปัญหา และช่วยจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร ด้วยเหตุนี้ การวิเคราะห์จึงต้องใช้ข้อมูลทุกประเภท เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ข้อมูลการเงินและตลาด ข้อมูลการปฏิบัติการ และข้อมูลเชิงแข่งขัน
- หมายเหตุ 5** ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินการระดับองค์กร ควรมีส่วนช่วยในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ระดับองค์กรในหมวด 2
- หมายเหตุ 6** ผลลัพธ์ของการดำเนินการระดับองค์กร ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.1-7.6

## 4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ

และความรู้ (40 คะแนน) :

กระบวนการ

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศ

เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้องค์กร

ให้อธิบายวิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าข้อมูล สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ที่จำเป็นสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ และรวมทั้งลูกค้า มีคุณภาพและพร้อมใช้งาน และให้อธิบายวิธีการสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร

ให้องค์กรตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. การจัดการแหล่งสารสนเทศ

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งาน และทำให้บุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ รวมทั้งลูกค้า สามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าว (\*)
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย
- (3) ในกรณีที่มีภาวะฉุกเฉิน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศรวมทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง
- (4) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรักษาเทคโนโลยีที่ทำให้ข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมใช้งานรวมทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจ และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในสภาพแวดล้อมด้านการปฏิบัติการอยู่เสมอ





## ข. การจัดการข้อมูล สารสนเทศ และความรู้

(1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้ขององค์กร มีคุณสมบัติดังนี้ :

- ความแม่นยำ
- ความถูกต้องและเชื่อถือได้
- ความทันเหตุการณ์
- การรักษาความปลอดภัยและความลับ

(2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลดังต่อไปนี้

- การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร
- การถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และ คู่ความร่วมมือ
- การค้นหาและระบุ การแบ่งปัน และการนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว
- การรวบรวมความรู้และถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องไปใช้ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

### หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 การเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ [4.2ก.(1)] อาจทำได้โดยผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ หรือวิธีการอื่นๆ

## หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (100 คะแนน)

ในหมวดการมุ่งเน้นบุคลากร เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากรอย่างไร เพื่อใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพันธกิจขององค์กร กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวม รวมทั้งตรวจประเมินความสามารถขององค์กรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี

### 5.1 ความผูกพันของบุคลากร (55 คะแนน) :

กระบวนการ

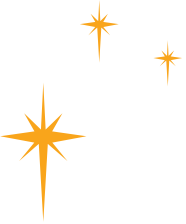
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันของบุคลากร  
เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในระดับองค์กรและระดับบุคคล

ให้อธิบายว่าองค์กรสร้างความผูกพัน จ่ายค่าตอบแทน และให้รางวัลบุคลากรเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดีอย่างไร บุคลากรและผู้นำได้รับการพัฒนาเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดีอย่างไร และองค์กรประเมินความผูกพันของบุคลากรและใช้ผลการประเมินนั้นอย่างไรเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดี

ให้องค์กรตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. การเพิ่มคุณค่าแก่บุคลากร

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน และปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร รวมทั้งมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยเหล่านี้ สำหรับแต่ละกลุ่มและส่วนของบุคลากร
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยทำให้บุคลากรมีผลการดำเนินการที่ดีและมีแรงจูงใจเพื่อบรรลุสิ่งต่อไปนี้
  - ความร่วมมือ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการแบ่งปันทักษะของบุคลากร ทั้งภายในหน่วยงานและข้ามหน่วยงาน หน่วยปฏิบัติการ รวมทั้งบุคลากรที่อยู่ต่างสถานที่กัน (\*)
  - การถ่ายทอดสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพและการสื่อสารแบบสองทิศทางกับหัวหน้างานและผู้จัดการ
  - การตั้งเป้าประสงค์ระดับบุคคล การให้อำนาจในการตัดสินใจ และความคิดริเริ่ม
  - การสร้างนวัตกรรมในสภาพแวดล้อมของการทำงาน
  - ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากความคิด วัฒนธรรม และความคิดเห็นที่หลากหลายของบุคลากร

- 
- (3) ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้มีผลการดำเนินการที่ดีและความผูกพันของบุคลากรอย่างไร และได้พิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจอย่างไร รวมทั้งเสริมสร้างการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการอย่างไร

## ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

- (1) การพัฒนาและระบบการเรียนรู้สำหรับบุคลากรขององค์กรดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้
- ความจำเป็น และความปรารถนาในการเรียนรู้และการพัฒนาซึ่งระบุโดยบุคลากร รวมทั้งหัวหน้างาน และผู้จัดการ
  - ความสามารถพิเศษ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
  - การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรม
  - ขอบเขตของโอกาสในการพัฒนา รวมทั้งการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน และการแนะนำอย่างใกล้ชิด รวมทั้งประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน (\*)
  - การถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ลาออกหรือผู้ที่เกษียณ
  - การส่งเสริมให้ใช้ความรู้และทักษะใหม่ในที่ทำงาน
- (2) การพัฒนาและระบบการเรียนรู้สำหรับผู้นำขององค์กรดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้
- การพัฒนาคุณสมบัติของการเป็นผู้นำเฉพาะบุคคล
  - การพัฒนาความรู้ระดับองค์กร
  - วิธีปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม
  - ความสามารถพิเศษ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
  - การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร การเปลี่ยนแปลงต่างๆ และนวัตกรรม
  - ขอบเขตของโอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำ รวมทั้งการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน การสอนงานและการแนะนำอย่างใกล้ชิด รวมทั้งประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน (\*)
- (3) องค์กรมีวิธีประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาและระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและผู้นำอย่างไร
- (4) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของตำแหน่งผู้จัดการและผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ

## ค. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความผูกพันของบุคลากร องค์กรมีวิธีการตรวจประเมิน และมีตัววัดอะไรบ้าง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่ใช้ในการประเมินความผูกพัน และความพึงพอใจของบุคลากร วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้ครอบคลุมทุกกลุ่มหรือส่วนของบุคลากร องค์กรใช้ดัชนีชี้วัดอื่นๆ เช่น การรักษาให้บุคลากรอยู่กับองค์กร การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลผลิตภาพอย่างไร เพื่อตรวจประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำผลตรวจประเมินมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สำคัญ ที่รายงานในหมวด 7 เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุง รวมทั้งความผูกพันของบุคลากรและผลลัพธ์ทางธุรกิจ

### หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1** คำว่า “บุคลากร” หมายถึง ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำให้งานขององค์กรสำเร็จ ได้แก่ พนักงานประจำ พนักงานชั่วคราว พนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา และพนักงานจ้างตามสัญญาที่องค์กรควบคุมดูแล รวมถึงหัวหน้าทีม หัวหน้างาน และผู้จัดการทุกระดับ ส่วนพนักงานที่ควบคุมดูแลโดยผู้รับจ้างเหมาควรอธิบายในหมวด 6 โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบงานที่ใหญ่ขึ้น สำหรับองค์กรที่ไม่มุ่งกำไรที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัคร คำว่าบุคลากรรวมถึงอาสาสมัครเหล่านี้ด้วย
- หมายเหตุ 2** คำว่า “ความผูกพันของบุคลากร” หมายถึง ระดับของความมุ่งมั่น ทั้งทางอารมณ์และสติปัญญา เพื่อให้งาน พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กรบรรลุผล องค์กรที่มีระดับความผูกพันสูงมักมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีผลดำเนินการดี บุคลากรได้รับแรงจูงใจให้ทำงานให้ดีที่สุดเพื่อประโยชน์ของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กร
- หมายเหตุ 3** การบริหารค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ [5.1ก.(3)] หมายถึงการเลื่อนตำแหน่งและโบนัส ซึ่งอาจขึ้นกับผลการดำเนินการ ทักษะที่เพิ่มขึ้น และปัจจัยอื่นๆ ส่วนองค์กรภาครัฐที่มีระบบการบริหารค่าตอบแทนที่ถูกกำหนดโดยกฎหมาย หรือกฎระเบียบข้อบังคับ ระบบการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยก็อาจยืดหยุ่นได้ เพราะการยกย่องชมเชย อาจเป็นตัวเงิน ไม่เป็นตัวเงิน เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม
- หมายเหตุ 4** ถ้าองค์กรมีสิ่งที่ต้องคำนึงถึงเป็นพิเศษในด้านการพัฒนาบุคลากร การเรียนรู้ และความก้าวหน้าในอาชีพ การตอบคำถามในหัวข้อ 5.1ข ควรอธิบายว่าองค์กรดำเนินการอย่างไรในสิ่งเหล่านี้



**หมายเหตุ 5** การระบุโอกาสในการปรับปรุง [5.1ค.(2)] อาจได้มาจากผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่รายงานในหัวข้อ 7.4 และอาจเกี่ยวกับการดำเนินการแก้ไขปัญหาด้านบุคลากรซึ่งมีผลกระทบต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจที่รายงานในหัวข้ออื่นของหมวด 7

**หมายเหตุ 6** สำหรับองค์กรข้ามชาติ การจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานและการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง ให้อธิบายถึงแผนการ วิธีการ และการดำเนินการที่องค์กรพัฒนาบุคลากรในประเทศให้สามารถสืบทอดตำแหน่งผู้นำ และผู้บริหารด้วย

## 5.2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (45 คะแนน) :

กระบวนการ

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อม

ที่มีประสิทธิภาพ และที่สนับสนุนบุคลากร

ให้อธิบายว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการบริหารจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร เพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งการรักษาบรรยากาศในการทำงานที่มีความปลอดภัย การป้องกันภัย และได้รับการสนับสนุน

ให้องค์กรตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมทั้งทักษะ สมรรถนะ และระดับความมากน้อยของบุคลากร
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง วางตำแหน่ง และรักษาพนักงานใหม่ และทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรม และความคิดเห็นของชุมชนของพนักงานที่องค์กรจ้าง
- (3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการบริหารจัดการและจัดบุคลากรเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผล เพื่อใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษขององค์กร เพื่อเสริมสร้างการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ เพื่อให้ผลดำเนินการดีเกินความคาดหวัง เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ และเพื่อให้คล่องตัวที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความจำเป็นทางธุรกิจ
- (4) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการบริหารบุคลากร ความต้องการของบุคลากร และความต้องการขององค์กรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันการลดบุคลากร และเพื่อลดผลกระทบจากการลดบุคลากรเมื่อมีความจำเป็น



## ข. บรรยายภาคการทำงานของบุคลากร

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีสุขอนามัย ความปลอดภัย และการป้องกันภัย รวมทั้งมีการปรับปรุงสิ่งเหล่านี้ ตัววัดผลการดำเนินการหรือเป้าประสงค์ของการปรับปรุงของแต่ละปัจจัยที่เกี่ยวกับสถานที่เหล่านี้มีอะไรบ้าง อะไรเป็นความแตกต่างที่สำคัญของปัจจัยเหล่านี้ และตัววัดผลดำเนินการหรือเป้าประสงค์สำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสนับสนุนบุคลากรด้วยนโยบายขององค์กร การบริการ และสิทธิประโยชน์ องค์กรปรับเปลี่ยนการสนับสนุนเหล่านี้ตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย รวมทั้งความแตกต่างของกลุ่มและส่วนของบุคลากรอย่างไร

### หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1** คำว่า “ขีดความสามารถของบุคลากร” หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการบรรลุผลสำเร็จของกระบวนการทำงานด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคลากร ขีดความสามารถ อาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างนวัตกรรมและปรับเปลี่ยนสู่เทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทำงานใหม่ รวมทั้งเพื่อให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ตลาด และความต้องการของกฎระเบียบข้อบังคับ
- คำว่า “อัตรากำลังบุคลากร” หมายถึงความสามารถขององค์กรที่ทำให้มั่นใจว่ามีระดับของบุคลากรเพียงพอในการบรรลุผลสำเร็จของกระบวนการทำงาน และส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้ลูกค้าได้ รวมทั้งความสามารถในการตอบสนองต่อระดับความต้องการตามฤดูกาลและตามความต้องการที่เปลี่ยนแปลง
- หมายเหตุ 2** ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรควรคำนึงถึงความจำเป็นในปัจจุบันและในอนาคต ตามเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่รายงานในหมวด 2
- หมายเหตุ 3** การเตรียมพร้อมบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง [5.2ก.(4)] อาจรวมถึงการฝึกอบรม การศึกษา การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ การคำนึงถึงการจ้างบุคลากรและความพร้อมต่อการหางานใหม่ การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับอาชีพ และช่วยพนักงานหางานใหม่รวมถึงบริการอื่น



## หมวด 6 การจัดการกระบวนการ (110 คะแนน)

ในหมวดการจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดความสามารถพิเศษ และระบบงาน รวมทั้งมีวิธีการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ เพื่อนำไปใช้ในระบบงานในการสร้างคุณค่าให้ลูกค้าและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืนได้อย่างไร รวมถึงตรวจประเมินความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินด้วย

### 6.1 การออกแบบระบบงาน (50 คะแนน) :

กระบวนการ

#### องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบระบบงาน

ให้อธิบายวิธีการกำหนดความสามารถพิเศษ รวมทั้งการออกแบบระบบงานและกระบวนการที่สำคัญเพื่อสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น และเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน

ให้องค์กรตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. ความสามารถพิเศษ

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กร ความสามารถพิเศษเหล่านี้มีอะไรบ้าง และมีความสัมพันธ์กับพันธกิจ บรรยากาศการแข่งขัน และแผนปฏิบัติการอย่างไร
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบระบบงาน และมีนวัตกรรมด้านระบบงานทั้งหมด รวมทั้งตัดสินอย่างไรว่ากระบวนการใดในระบบงานทั้งหมดเป็นกระบวนการภายในขององค์กร (กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร) และกระบวนการใดใช้แหล่งภายนอก

#### ข. การออกแบบกระบวนการทำงาน

- (1) กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง กระบวนการทำงานที่สำคัญเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับความสามารถพิเศษอย่างไร รวมทั้งสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า ทำกำไร ทำให้องค์กรได้รับความสำเร็จ และยั่งยืนได้อย่างไร
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานที่สำคัญ โดยนำข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ (\*) มาใช้ และข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการเหล่านี้มีอะไรบ้าง



(3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบกระบวนการทำงาน และสร้างนวัตกรรมกระบวนการทำงานใหม่อย่างไรเพื่อบรรลุข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด และมีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กร ความคล่องตัวที่อาจจำเป็นในอนาคต มาประกอบในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้ รวมทั้งมีวิธีการอย่างไรในการนำรอบเวลา ผลิตภาพ การควบคุมต้นทุน รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาประกอบในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้

### ค. ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบงาน และสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินได้คำนึงถึงการป้องกันการจัดการ ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

#### หมายเหตุ :

**หมายเหตุ 1** คำว่า “ความสามารถพิเศษ” หมายถึง เรื่องที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญที่สุด เป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ซึ่งทำให้ได้เปรียบในตลาดหรือในการให้บริการ และมักจะเป็นสิ่งที่คู่แข่ง ผู้ส่งมอบ และคู่ค้าลอกเลียนได้ยาก ทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

**หมายเหตุ 2** คำว่า “ระบบงาน” หมายถึง วิธีการที่ทำงานขององค์กรบรรลุสำเร็จ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร ผู้ส่งมอบและคู่ค้าที่สำคัญ คู่สัญญา คู่ความร่วมมือ และส่วนอื่นๆ ในห่วงโซ่อุปทานที่จำเป็นต่อการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์ บริการ รวมทั้งกระบวนการทางธุรกิจและกระบวนการสนับสนุน ระบบงานจะประสานกระบวนการทำงานภายในกับแหล่งต่างๆ จากภายนอกที่จำเป็นต่อการพัฒนา ผลิต และส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในตลาด

**หมายเหตุ 3** กระบวนการทำงานที่สำคัญ หมายถึง กระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนมากขององค์กรที่สร้างคุณค่าให้ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ถือหุ้น กระบวนการทำงานที่สำคัญ คือ กระบวนการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ กระบวนการส่งมอบ กระบวนการทางธุรกิจ และกระบวนการสนับสนุน

**หมายเหตุ 4** ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน อาจเกี่ยวกับสภาพอากาศ สาธารณูปโภค ความปลอดภัยหรือเกิดจากภาวะฉุกเฉินในระดับท้องถิ่นหรือระดับชาติ หรือการแพร่กระจายของโรคระบาด เช่น ไข้หวัดนก การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรรายงานในหัวข้อ 4.2

## 6.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (60 คะแนน) : **กระบวนการ** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการและปรับปรุง กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร

ให้อธิบายวิธีการนำกระบวนการทำงานที่สำคัญไปปฏิบัติ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ เพื่อสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า รวมทั้งทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน

### ก. การจัดการกระบวนการทำงาน

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนดของการออกแบบ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานประจำวันในกระบวนการเหล่านี้จะบรรลุข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการนั้น องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือมาใช้ในการจัดการกระบวนการดังกล่าว (\*) ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญและตัววัดในกระบวนการที่องค์กรใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงานมีอะไรบ้าง
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ (\*) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดสิ่งบกพร่อง ความผิดพลาดของการให้บริการ และการทำงานซ้ำ รวมทั้งการลดค่าใช้จ่ายในการประกันผลิตภัณฑ์ให้น้อยที่สุด หรือการสูญเสียผลิตภาพของลูกค้า (\*)

### ข. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ลดความแปรปรวนของกระบวนการ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้ดีขึ้น รวมทั้งทำให้กระบวนการเหล่านี้ทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการแบ่งปันข้อมูล การปรับปรุงและบทเรียนที่ได้รับระหว่างหน่วยงานและกระบวนการอื่นๆ เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรมในองค์กร

#### หมายเหตุ :

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

## หมวด 7 พลัส (400 คะแนน)

ในหมวดพลัส เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการขององค์กร และการปรับปรุงด้านที่สำคัญทุกด้าน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ และผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่ขายผลิตภัณฑ์หรือให้บริการที่คล้ายคลึงด้วย

### 7.1 พลัสด้านผลิตภัณฑ์และบริการ (70 คะแนน) :

พลัส

ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการมีอะไรบ้าง

ให้สรุปผลการดำเนินการที่สำคัญด้านผลิตภัณฑ์และบริการ โดยแสดงผลตามประเภทและกลุ่มของผลิตภัณฑ์และบริการ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด (\*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญต่อลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่ขายผลิตภัณฑ์หรือให้บริการที่คล้ายคลึงเป็นอย่างไร

#### หมายเหตุ :

**หมายเหตุ 1** ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่รายงานในหัวข้อนี้ควรสัมพันธ์กับคุณสมบัติพิเศษที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ โปรแกรม และบริการ ซึ่งเป็นความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร [1.ข.(2)] โดยอ้างอิงตามสารสนเทศที่รวบรวมไว้ในหัวข้อ 3.1 และ 3.2 ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดเหล่านี้ควรตอบสนองปัจจัยที่มีผลต่อความนิยมของลูกค้า เช่น ปัจจัยต่างๆ ที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร 1 หมายเหตุ 4 และหัวข้อ 3.1 หมายเหตุ 4

**หมายเหตุ 2** การวัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการสำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง อาจกำหนดโดยผู้ให้ทุน จึงควรระบุตัววัดและรายงานในหัวข้อนี้



## 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (70 คะแนน) : ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้ามีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการมุ่งเน้นลูกค้า รวมถึงความพึงพอใจของลูกค้า และคุณค่าจากมุมมองของลูกค้า โดยแสดงผลลัพธ์ตามประเภทและกลุ่มของผลิตภัณฑ์และบริการ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด (\*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

- (1) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่ขายผลิตภัณฑ์หรือให้บริการที่คล้ายคลึงเป็นอย่างไร
- (2) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญในด้านคุณค่าจากมุมมองของลูกค้า รวมถึงความภักดีของลูกค้าและการรักษาลูกค้าไว้ การที่ลูกค้ากล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี และแง่มุมอื่นของการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นอย่างไร (\*)

หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1 ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าที่รายงานในหัวข้อนี้ควรสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร [1.ข.(2)] และหัวข้อ 3.1 และสัมพันธ์กับวิธีการประเมินและข้อมูลความพึงพอใจและไม่พึงพอใจที่ระบุไว้ในหัวข้อ 3.2
- หมายเหตุ 2 ตัววัดและดัชนีชี้วัดด้านความพึงพอใจของลูกค้าในผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของลูกค้าต่อคู่แข่งและองค์กรอื่นที่สามารถเปรียบเทียบได้ [7.2ก.(1)] อาจรวมถึงสารสนเทศและข้อมูลตามความเป็นจริงจากลูกค้าและองค์กรอิสระ

## 7.3 พลัฟร์ด้านการเงินและตลาด (65 คะแนน) :

พลัฟร์

### พลัฟร์ดำเนินการด้านการเงินและตลาดมิอ์ไรบ้าน

ให้สรุปพลัฟร์การดำเนินการที่สำคัญด้านการเงินและตลาด โดยแสดงผลพลัฟร์ตามกลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาด (\*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. พลัฟร์ด้านการเงินและตลาด

- (1) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเงิน รวมถึงตัววัดโดยรวมด้านผลตอบแทนทางการเงิน ความมั่นคงทางการเงิน (Financial Viability) หรือผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (Budgetary Performance) เป็นอย่างไร (\*)
- (2) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาด รวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตทางตลาดและส่วนแบ่งตลาด และการเจาะตลาดใหม่เป็นอย่างไร (\*)

#### หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1** การตอบคำถามในหัวข้อ 7.3ก.(1) อาจรวมถึงตัววัดโดยรวมด้านผลตอบแทนทางการเงิน เช่น ผลตอบแทนทางการเงิน (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) และวิธีการจัดการด้านการเงินตามที่อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.2 สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงผลกำไร อาจรวมถึงตัววัดเกี่ยวกับผลการดำเนินการเทียบกับงบประมาณ (Performance to Budget) ทุนสำรอง (Reserve Funds) การเลี้ยงต้นทุนเพิ่มหรือการประหยัด เปอร์เซ็นต์ค่าใช้จ่ายการบริหารต่องบประมาณ และอัตราส่วนด้านทุน การระดมทุนเทียบกับทุนที่ระดมได้
- หมายเหตุ 2** สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงผลกำไร ในการตอบคำถามในหัวข้อ 7.3ก.(2) อาจรวมถึงตัววัดด้านการบริจาคเพื่อการกุศลหรือเงินช่วยเหลือ (Charitable Donations or Grants) และจำนวนของโปรแกรมหรือการให้บริการใหม่



## 7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (65 คะแนน) :

ผลลัพธ์

### ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรมีอะไรบ้าง

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ ที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร และมีสภาพแวดล้อมที่ดี โดยแสดงผลลัพธ์แยกตาม ความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากร (\*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

- (1) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร ความพึงพอใจของบุคลากร และการพัฒนาของบุคลากร รวมถึงผู้นำองค์กรเป็นอย่างไร
- (2) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงระดับความมากน้อยของบุคลากร การรักษาไว้ และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากรเป็นอย่างไร
- (3) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงานของบุคลากร รวมทั้งสุขอนามัย ความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน และการให้บริการและผลประโยชน์ต่อบุคลากรเป็นอย่างไร (\*)

#### หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1** ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ควรสัมพันธ์กับกระบวนการที่อธิบายไว้ในหมวด 5 รวมทั้งตอบสนองความต้องการของกระบวนการที่สำคัญที่อธิบายไว้ในหมวด 6 และแผนปฏิบัติการขององค์กรและแผนทรัพยากรบุคคลที่อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.2
- หมายเหตุ 2** การตอบหัวข้อ 7.4ก.(1) ควรรวมถึงตัววัดและดัชนีชี้วัดตามที่ตอบไว้ในหัวข้อ 5.1ค.(1)
- หมายเหตุ 3** สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่ขึ้นอยู่กับผู้อาสาสมัคร ควรรวมผลลัพธ์ของบุคลากรที่เป็นอาสาสมัคร



## 7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ (65 คะแนน) :

ผลลัพธ์

### ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการมีอะไรบ้าง

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการที่สำคัญ ซึ่งส่งผลต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร รวมทั้งความพร้อมขององค์กรต่อภาวะฉุกเฉิน โดยแสดงผลลัพธ์ตามประเภทและกลุ่มของผลิตภัณฑ์และบริการ ตามกระบวนการและสถานที่ และตามส่วนตลาด (\*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

- (1) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของระบบงาน รวมทั้งระบบงานและสถานที่ทำงานที่เตรียมไว้เมื่อเกิดภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน
- (2) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านกระบวนการทำงานที่สำคัญ รวมทั้งผลิตภาพ รอบเวลา และตัววัดประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมของกระบวนการอื่นๆ ที่เหมาะสม

#### หมายเหตุ :

**หมายเหตุ 1** ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อ 7.5 ควรตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติการ ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และหัวข้อ 6.1 และ 6.2 รวมถึงผลลัพธ์ที่ไม่ได้รายงานในหัวข้อ 7.1-7.4

**หมายเหตุ 2** ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อ 7.5 ควรแสดงสารสนเทศที่สำคัญที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร (หัวข้อ 4.1) และควรเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติการเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ (หัวข้อ 7.1) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (หัวข้อ 7.2) และผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (หัวข้อ 7.3)

**หมายเหตุ 3** ตัววัดและดัชนีชี้วัดที่เหมาะสมของผลการดำเนินการของระบบงาน [7.5ก.(1)] อาจรวมถึงการตรวจสอบ การส่งมอบที่ทันเวลา และผลการยอมรับผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการจากภายนอก ผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบและลูกค้า ผลลัพธ์และอัตรานวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ บริการ และระบบงาน การลดความซับซ้อนของภาระงานภายในและการจำแนกภาระงาน การปรับปรุงการวางแผนงาน การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของการบังคับบัญชา เวลาในการตอบสนองต่อการฝึกและการซ้อมเพื่อภาวะฉุกเฉิน และผลลัพธ์ในการโยกย้ายสถานที่ทำงาน และการซ้อมเพื่อเตรียมพร้อมต่างๆ





## 7.6 พลััพท์ด้านการนำองค์กร (65 คะแนน) :

พลััพท์

### พลััพท์ด้านการนำองค์กรมิใช่ใบง

ให้สรุปพลััพท์ที่สำคัญด้านธรรมาภิบาลและการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงการบรรลุแผนเชิงกลยุทธ์ พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ความรับผิดชอบด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคม และการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีขององค์กร โดยแสดงผลััพท์ตามหน่วยงานขององค์กร (\*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. พลััพท์ด้านการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม



- (1) พลััพท์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรเป็นอย่างไร
- (2) พลััพท์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่มีจริยธรรม และพลััพท์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและธรรมาภิบาลขององค์กรเป็นอย่างไร พลััพท์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่ฝ่าฝืนจริยธรรมเป็นอย่างไร
- (3) พลััพท์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านความรับผิดชอบต่อการเงิน ทั้งภายในและภายนอกเป็นอย่างไร (\*)
- (4) พลััพท์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมายเป็นอย่างไร
- (5) พลััพท์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านการที่องค์กรบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร

#### หมายเหตุ :

**หมายเหตุ 1** ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดการบรรลุแผนเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ [7.6ก.(1)] ควรเจาะจงที่วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ใน 2.1ข.(1) และตัววัดผลการดำเนินการและผลที่คาดหวังไว้ของแผนปฏิบัติการที่ระบุไว้ใน 2.2ก.(6) และ 2.2ข.ตามลำดับ

**หมายเหตุ 2** ตัวอย่างตัววัดของพฤติกรรมที่มีจริยธรรม และความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย [7.6ก.(2)] ให้ดูหัวข้อ 1.2 หมายเหตุ 4

**หมายเหตุ 3** การตอบคำถามในหัวข้อ 7.6ก.(3) อาจรวมถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับรายงานทางการเงินและความเสี่ยง คำแนะนำที่สำคัญของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก และการตอบสนองของผู้บริหารในเรื่องดังกล่าว สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ให้รายงานผลััพท์การตรวจประเมิน IRS 990 ด้วย

- 
- 
- หมายเหตุ 4 ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย [7.6ก.(4)] ควรตอบสนองข้อกำหนดที่ระบุไว้ใน 1.2ข. ผลลัพธ์ด้านอาชีพอนามัยและความปลอดภัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร (ตัวอย่างเช่น การรายงานการเกิดอุบัติเหตุในงาน) ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.4ก.(3)
- หมายเหตุ 5 ผลลัพธ์ด้านการที่องค์กรบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี [7.6ก.(5)] ควรกล่าวถึงการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญที่ระบุไว้ใน 1.2ค.

## คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับหมวดและหัวข้อ

### โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร แสดงให้เห็นภาพรวมขององค์กร โครงสร้างองค์กรบ่งบอกถึงสภาพแวดล้อมด้านการปฏิบัติการขององค์กร ความสัมพันธ์ที่สำคัญขององค์กร สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินงาน โครงสร้างองค์กรแสดงบริบทเพื่อให้เข้าใจองค์กร ในการพิจารณารายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน ผู้ตรวจประเมินจะใช้โครงสร้างองค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจว่าอะไรที่องค์กรเห็นว่ามีความสำคัญ รวมทั้งเพื่อชี้แนะและจัดลำดับความสำคัญของสารสนเทศที่องค์กรนำเสนอในหัวข้อในหมวด 1-7

โครงสร้างองค์กรจะทำให้องค์กรเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอกซึ่งกำหนดสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ มีผลกระทบต่อแนวทางการตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์กร เช่น โครงสร้างองค์กรจะช่วยให้เข้าใจได้ดีขึ้นในบริบทของการปฏิบัติการ ความต้องการที่สำคัญเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของธุรกิจ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต และความยั่งยืนขององค์กร รวมทั้งความจำเป็น โอกาส และข้อจำกัดที่ส่งผลต่อระบบการจัดการผลการดำเนินงานขององค์กร

### 1. ลักษณะองค์กร : คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้กล่าวถึงคุณลักษณะและความสัมพันธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กร และยังกล่าวถึงระบบธรรมาภิบาลขององค์กร จุดประสงค์ของหัวข้อนี้ คือ การกำหนดบริบทสำหรับองค์กร และสำหรับการตอบข้อกำหนดของเกณฑ์ในหมวด 1-7

#### ข้อสังเกต

- การใช้คำต่างๆ เช่น “จุดประสงค์” “วิสัยทัศน์” “พันธกิจ” และ “ค่านิยม” มีความแตกต่างกันไปตามแต่ละองค์กร บางองค์กรอาจไม่ใช้คำเหล่านี้เลยหรือใช้หลายคำ อย่างไรก็ตาม องค์กรควรมีความเข้าใจที่ชัดเจนถึงสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร เหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์กรนี้ และจุดที่ผู้นำระดับสูงต้องการให้องค์กรก้าวไปถึงในอนาคต ความชัดเจนในเรื่องนี้จะทำให้องค์กรตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่ออนาคตขององค์กรและนำการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ

- สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับที่องค์กรปฏิบัติส่งผลให้มีข้อกำหนด และส่งผลกระทบต่อวิธีการดำเนินงานขององค์กร ความเข้าใจในสภาพแวดล้อมเป็นสิ่งสำคัญในการตัดสินใจในด้านการปฏิบัติการและในเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล นอกจากนี้ ยังทำให้องค์กรบ่งบอกได้ว่าองค์กรได้ดำเนินการตามข้อกำหนดขั้นต่ำของกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับที่มีผลบังคับใช้ต่อองค์กร หรือดำเนินการได้ดีกว่าข้อกำหนดขั้นต่ำ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรชั้นนำถือปฏิบัติ
- องค์กรชั้นนำมีระบบธรรมาภิบาลที่กำหนดไว้เป็นอย่างดีโดยมีความสัมพันธ์ในแง่การรายงานระหว่างกันอย่างชัดเจน ดังนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญในการแจกแจงอย่างชัดเจนว่า หน้าที่ใดต้องดำเนินการโดยผู้นำระดับสูง และโดยคณะกรรมการธรรมาภิบาลและองค์กรแม่ (ถ้ามี) ความเป็นอิสระและความรับผิดชอบของคณะกรรมการมักเป็นประเด็นพิจารณาที่สำคัญในโครงสร้างระบบธรรมาภิบาล
- ในองค์กรที่ต้องพึ่งพาผู้ส่งมอบ ผู้ส่งมอบจะมีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการต่างๆ ที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ และในการรักษาหรือทำให้มีความได้เปรียบแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร ความต้องการของห่วงโซ่อุปทานอาจรวมถึงการส่งมอบที่ตรงเวลาหรือทันเวลา ความยืดหยุ่น จำนวนพนักงานที่ผันแปร ชีตความสามารถในการวิจัยและออกแบบรวมทั้งการผลิตหรือบริการตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย

## 2. ความท้าทายต่อองค์กร : ความท้าทายสำคัญขององค์กรคืออะไร

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันที่องค์กรดำเนินงานอยู่ และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่องค์กรเผชิญ และยังกล่าวถึงแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการเรียนรู้ขององค์กร จุดประสงค์ของหัวข้อนี้ คือ การทำความเข้าใจความท้าทายที่สำคัญขององค์กรและระบบในการรักษาความได้เปรียบแข่งขันอย่างยั่งยืน

### ข้อสังเกต

- ความรู้ในเรื่องจุดแข็ง จุดเปราะบาง และโอกาสในการปรับปรุงและการเติบโตขององค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและความยั่งยืนของธุรกิจ ด้วยความรู้นี้ องค์กรสามารถกำหนด
  - (1) ผลิตภัณฑ์ บริการ โปรแกรมที่นำเสนอ กระบวนการ สมรรถนะ และปัจจัยที่มีผลต่อผลการดำเนินการ ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร
  - (2) สิ่งที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากคู่แข่ง
  - (3) สิ่งที่ช่วยให้องค์กรรักษาความได้เปรียบแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

- ความเข้าใจว่าใครเป็นคู่แข่ง มีจำนวนกี่ราย และคุณลักษณะที่สำคัญของคู่แข่ง เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการกำหนดว่าอะไรเป็นความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กรในอุตสาหกรรมและตลาด องค์กรชั้นนำมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันในปัจจุบัน รวมถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อผลการดำเนินการประจำวัน และปัจจัยต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อผลการดำเนินการในอนาคต
- แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันอาจรวมถึงวารสารของอุตสาหกรรมและสิ่งตีพิมพ์อื่น กิจกรรมการจัดระดับเทียบเคียง รายงานประจำปีของบริษัทมหาชนและองค์กรมหาชน การประชุม (Conference) เครือข่ายในท้องถิ่น และสมาคมการค้าต่างๆ
- การดำเนินงานขององค์กรในตลาดที่มีการแข่งขันสูงเช่นในปัจจุบัน หมายความว่า องค์กรกำลังเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์หลายประการที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการรักษา ระดับผลการดำเนินการและตำแหน่งในการแข่งขันขององค์กร ความท้าทายเหล่านี้ อาจรวมถึงต้นทุนการดำเนินงาน (เช่น วัสดุ แรงงาน หรือสถานที่ตั้งทางภูมิศาสตร์) การขยายหรือหดตัวของตลาด การควมรวมหรือครอบครองกิจการทั้งโดยองค์กรและโดยคู่แข่ง สภาพเศรษฐกิจ รวมถึงความผันผวนของอุปสงค์และเศรษฐกิจขาลงทั้งระดับท้องถิ่นและระดับโลก วงจรธรรมชาติของอุตสาหกรรม การนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่หรือทดแทนซึ่งอาจเกิดจากการฉีกแนวของเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันด้านเทคโนโลยี หรือการมีคู่แข่งใหม่เข้าสู่ตลาด นอกจากนี้ องค์กรอาจเผชิญกับความท้าทายที่เกี่ยวกับการสรรหาว่าจ้าง และรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้
- ความท้าทายที่มีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กรคือการไม่ได้เตรียมการในเรื่องการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างฉับพลัน ซึ่งคุกคามต่อตำแหน่งในการแข่งขันหรือตลาดขององค์กร ตัวอย่างในอดีตของการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างเฉียบพลันดังกล่าว เช่น คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลที่มาแทนที่เครื่องพิมพ์ดีด โทรศัพท์มือถือที่ทำลายโทรศัพท์บ้านและโทรศัพท์สาธารณะ เครื่องโทรสารที่แย่งธุรกิจจากบริการส่งเอกสารข้ามคืน และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ที่ทำลายวิธีการติดต่อต่างๆ ทุกประเภท ปัจจุบัน องค์กรต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกอุตสาหกรรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อค้นพบความท้าทายเหล่านั้นให้เร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
- ประเด็นหนึ่งในหลายๆ ประเด็นที่องค์กรเผชิญอยู่ในปัจจุบัน คือ การจัดการ การใช้การประเมิน และการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ขององค์กรที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์กรชั้นนำได้ใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ทางความรู้จากบุคลากร ลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ และคู่ค้า ซึ่งร่วมกันผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และการปรับปรุงผลการดำเนินการ

## การนำองค์กร (หมวด 1)

หมวดการนำองค์กร กล่าวถึง วิธีการที่ผู้นำระดับสูงชี้แนะและทำให้องค์กรยั่งยืน การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการคาดหวังผลการดำเนินการขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร การพัฒนาผู้นำในอนาคต การวัดผลการดำเนินงานในระดับองค์กร และการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี หมวดนี้ยังรวมถึงระบบธรรมาภิบาลขององค์กร และวิธีการที่ทำให้มั่นใจว่ามีพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและมีวิถีปฏิบัติที่แสดงถึงความเป็นพลเมืองดี

### 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง : ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินแง่มุมที่สำคัญของความรับผิดชอบของผู้นำระดับสูง และยังตรวจสอบประเมินวิธีการที่ผู้นำระดับสูงกำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ ค่านิยมขององค์กร และปฏิบัติตามค่านิยมนั้นอย่างไร หัวข้อนี้มุ่งเน้นที่การปฏิบัติการของผู้นำระดับสูงในการสร้างและรักษาให้องค์กรมีผลการดำเนินการที่ดีอย่างยั่งยืนด้วยการมุ่งเน้นธุรกิจและลูกค้า

#### ข้อสังเกต

- จุดมุ่งเน้นของหัวข้อนี้ คือ บทบาทสำคัญของผู้นำระดับสูงในการกำหนดค่านิยมและทิศทางการสื่อสาร การสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม และการทำให้เกิดการมุ่งเน้นขององค์กรในการปฏิบัติการต่างๆ ความสำเร็จขององค์กรต้องอาศัยการมุ่งเน้นอนาคต และความมุ่งมั่นต่อการปรับปรุงนวัตกรรมและความยั่งยืนขององค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งต้องอาศัยการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการให้อำนาจในการตัดสินใจ ความคล่องตัว และการเรียนรู้
- ในองค์กรที่ได้รับความเชื่อถือสูง ผู้นำระดับสูงมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร รวมทั้งการให้รางวัลและยกย่องชมเชยในการอุทิศตนของบุคลากร รวมถึงการมีส่วนร่วมโดยตรงในการพัฒนาผู้นำในอนาคต การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และมีส่วนร่วมในโอกาสต่างๆ ที่มีการยกย่องชมเชยบุคลากร และในงานเลี้ยงแสดงความยินดีของบุคลากร กิจกรรมการพัฒนาผู้นำในอนาคตอาจรวมถึงการสอนและการแนะนำอย่างใกล้ชิด หรือการมีส่วนร่วมในหลักสูตรการพัฒนาผู้นำองค์กร



## 1.2 ธรรมชาติและความรับผิดชอบต่อสังคม : องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการกำกับดูแลองค์กรและแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินแง่มุมที่สำคัญของระบบธรรมาภิบาลขององค์กร และยังตรวจสอบประเมินวิธีการแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และทำให้มั่นใจว่าทุกคนในองค์กรได้ปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม รวมทั้งการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี

### ข้อสังเกต

- ข้อกำหนดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลขององค์กรนั้นจะเน้นถึงความจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีคณะกรรมการหรือที่ปรึกษาด้านธรรมาภิบาลที่สำนักรับผิดชอบ มีความรู้ความเข้าใจ และรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น ที่สามารถปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (รวมผู้ถือหุ้น) ขององค์กรที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ และที่ไม่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ รวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร หน่วยงานดังกล่าวควรมีอิสระในการทำหน้าที่ทบทวนและตรวจสอบองค์กร และยังมีหน้าที่ในการตรวจติดตามผลการดำเนินการขององค์กรและผู้นำสูงสุด
- องค์กรประกอบในการจัดการและปรับปรุงผลการดำเนินการ คือ การดำเนินการเชิงรุกในด้าน
  - (1) ความจำเป็นที่ต้องมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม
  - (2) การปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ
  - (3) ปัจจัยเสี่ยงต่างๆ

เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะมีผลการดำเนินงานที่ดี องค์กรต้องกำหนดตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่เหมาะสมที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการติดตามการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร องค์กรควรไวต่อประเด็นที่สาธารณชนเป็นกังวล ไม่ว่าจะเรื่องนั้นจะระบุไว้ในกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับปัจจุบันหรือไม่ก็ตาม องค์กรที่เป็นตัวอย่างที่ดีจะมองหาโอกาสในการปฏิบัติให้เหนือกว่าข้อกำหนดและมุ่งเน้นความเป็นเลิศในพฤติกรรมที่ปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

- องค์กรการกุศลและองค์กรภาครัฐควรเตรียมประเด็นที่สาธารณะกังวล อาจรวมถึงต้นทุนของผลิตภัณฑ์ แผนงาน โปรแกรม และบริการ อย่างทันเหตุการณ์และเท่าเทียมกัน รวมทั้งทัศนคติต่อองค์กรในการดูแลรักษาทรัพยากรของสาธารณะ
- หัวข้อนี้กล่าวถึงการใช้กระบวนการที่ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสิ่งแวดล้อม ซึ่งอาจรวมถึงการใช้ Green Technologies การใช้สารเคมีที่มีน้ำเป็นตัวกลางทดแทนสารเคมีอันตราย การอนุรักษ์พลังงาน การใช้แหล่งพลังงานที่สะอาดกว่า หรือการนำผลผลิตพลอยได้หรือของเสียกลับมาใช้ใหม่
- ความรับผิดชอบต่อสังคมมีความหมายมากกว่าการมุ่งเน้นทำตามกฎระเบียบข้อบังคับเท่านั้น องค์กรทุกขนาดมีโอกาสบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี ซึ่งอาจครอบคลุมถึงการส่งเสริมและสนับสนุนพนักงานในการให้บริการชุมชน



- ตัวอย่างการมีส่วนร่วมในชุมชน รวมถึงความร่วมมือกับโรงเรียนและคณะกรรมการโรงเรียน เพื่อปรับปรุงการศึกษา ความร่วมมือกับผู้ให้บริการด้านสาธารณสุขเพื่อปรับปรุงสุขภาพของชุมชนท้องถิ่น โดยการให้การศึกษาและเป็นอาสาสมัครเพื่อแก้ไขปัญหาสาธารณสุข รวมทั้งความร่วมมือในการมีบทบาทในการชักชวนสมาคมช่างฝีมือ สมาคมธุรกิจ และสมาคมวิชาชีพให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ เช่น การแบ่งปันวิสัยปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของไทยในตลาดโลกและเพื่อปรับปรุงสิ่งแวดล้อม ตัวอย่างเฉพาะองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรจะรวมความร่วมมือระหว่างองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรอื่นหรือธุรกิจอื่นที่จะปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และร่วมดูแลรักษาทรัพยากรของสาธารณะและองค์กรการกุศล

## การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2)

หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ กล่าวถึง การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการวางแผนปฏิบัติการ การถ่ายทอดเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ วิธีการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอที่ทำให้มั่นใจได้ว่าแผนปฏิบัติการจะบรรลุผลสำเร็จ วิธีการที่องค์กรปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป และวิธีการวัดความสำเร็จและรักษาความยั่งยืน หมวดนี้เน้นว่าความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันเป็นประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญซึ่งเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการวางแผนโดยรวมขององค์กร

ในขณะที่หลายองค์กรมีความชำนาญในการวางแผนเชิงกลยุทธ์มากขึ้นเรื่อยๆ แต่ความท้าทายที่สำคัญยังคงเป็นเรื่องการนำแผนไปปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่ตลาดผลักดันให้องค์กรต้องมีความคล่องตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดคิด เช่น เทคโนโลยีที่ฉีกแนวซึ่งสามารถสร้างความปั่นป่วนให้แก่ตลาดที่แม้จะเติบโตอย่างรวดเร็วแต่สามารถคาดการณ์ได้ หัวข้อนี้แสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงความจำเป็นในการมุ่งเน้นทั้งการพัฒนาแผนและขีดความสามารถในการปฏิบัติตามแผนขององค์กร

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเน้นแง่มุมที่สำคัญ 3 ประการของความเป็นเลิศขององค์กร แง่มุมเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญในการวางแผนเชิงกลยุทธ์

- คุณภาพที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นมุมมองเชิงกลยุทธ์ในด้านคุณภาพ การมุ่งเน้นอยู่ที่ตัวผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าไว้ การสร้างความภักดีของลูกค้า ตลาดใหม่ และส่วนแบ่งตลาด ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสามารถในการแข่งขัน ความสามารถในการทำกำไร และความยั่งยืนขององค์กร
- การปรับปรุงผลการดำเนินการและนวัตกรรมส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุนหรือราคา การสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติการ รวมถึงความรวดเร็ว การตอบสนอง และความยืดหยุ่น เป็นการลงทุนในการสร้างความแข็งแกร่งของความพร้อมขององค์กร

- ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน องค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคลในเชิงกลยุทธ์ เกณฑ์เน้นว่าต้องปลูกฝังการปรับปรุงและการเรียนรู้ไว้ในกระบวนการทำงาน บทบาทพิเศษของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ การทำให้กระบวนการทำงานและความคิดริเริ่มในการเรียนรู้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าการปรับปรุงและการเรียนรู้ได้เตรียมองค์กรให้พร้อมสำหรับการจัดลำดับความสำคัญขององค์กรและนำสิ่งที่จัดลำดับความสำคัญไว้ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการตรวจประเมินองค์กรในวิธีการต่างๆ ดังนี้

- การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่สำคัญ รวมทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามกลยุทธ์
- การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การทำให้มั่นใจว่ามีพนักงานที่มีทักษะเพียงพอ การเชื่อมโยงระหว่างความต้องการระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งอาจกำหนดรายจ่ายลงทุน การพัฒนาหรือจัดหาเทคโนโลยี การพัฒนาผู้ส่งมอบ และผู้ร่วมทุนใหม่หรือคู่ความร่วมมือ
- การทำให้มั่นใจว่าการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติมีประสิทธิผล นั่นคือ มีกลไกในการสื่อสารความต้องการและบรรลุความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่
  - (1) ระดับองค์กรและระดับบริหาร
  - (2) ระดับของระบบงานและกระบวนการทำงาน
  - (3) ระดับหน่วยงานและระดับภาระงานรายบุคคล

ข้อกำหนดของหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์กระตุ้นให้คิดและปฏิบัติในเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความโดดเด่นของตำแหน่งในการแข่งขันในตลาด ข้อกำหนดนี้ไม่ได้หมายความว่าต้องมีแผน ระบบการวางแผน ฝ่ายงาน หรือวงจรการวางแผนอย่างเป็นทางการ รวมทั้งไม่ได้หมายความว่าต้องมีการวางแผนปรับปรุงไว้ล่วงหน้า ระบบการปรับปรุงที่มีประสิทธิผลเกิดจากการผสมผสานการปรับปรุงในหลายรูปแบบและระดับของความร่วมมือ ซึ่งต้องมีการชี้แจงเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อการปรับปรุงมีหลากหลายทางเลือก รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงหรือนวัตกรรมขนาดใหญ่ การจัดสรรทรัพยากรที่จำกัด โดยทั่วไปแล้ว การจัดลำดับความสำคัญจะขึ้นอยู่กับความคุ้มค่าของค่าใช้จ่ายเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตาม องค์กรอาจมีข้อกำหนดที่สำคัญอย่างยิ่ง เช่น ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ซึ่งไม่ได้พิจารณาด้านค่าใช้จ่ายเพียงอย่างเดียว

## 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ จัดทำกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองความท้าทายและเพิ่มความได้เปรียบ เพื่อให้ผลการดำเนินการโดยรวม ความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จในอนาคตดียิ่งขึ้น

### ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศพื้นฐานของกระบวนการวางแผน รวมทั้งให้มีสารสนเทศที่เกี่ยวกับสิ่งที่มีอิทธิพล ความเสี่ยง ความท้าทาย และข้อกำหนดที่สำคัญอื่นๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยการมองการณ์ไกลตามความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากมุมมองขององค์กรและอุตสาหกรรมหรือตลาด แนวทางนี้มุ่งหวังให้มีบริบทที่ครบถ้วนและเป็นจริงสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าและตลาดเพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร และการจัดการโดยรวม
- หัวข้อนี้มุ่งหวังให้ครอบคลุมธุรกิจทุกประเภททั้งองค์กรที่ต้องการผลกำไรและไม่แสวงหาผลกำไร สภาพการแข่งขัน ประเด็นเชิงกลยุทธ์ แนวทางการวางแผน และแผนงาน ข้อกำหนดนี้ กำหนดอย่างชัดเจนให้มีพื้นฐานที่มุ่งเน้นอนาคตเพื่อการปฏิบัติการ แต่ไม่ได้หมายความว่าต้องมีฝ่ายวางแผน วงจรการวางแผนที่เฉพาะเจาะจง หรือวิธีการมองอนาคตด้วยวิธีที่กำหนด แม้ว่าองค์กรกำลังเสาะหาทางสร้างโอกาสของธุรกิจใหม่ๆ ก็ยังจำเป็นต้องกำหนดและทดสอบวัตถุประสงค์ที่กำหนดและชี้้นำการปฏิบัติการและผลการดำเนินการที่สำคัญอย่างยิ่ง
- หัวข้อนี้เน้นในเรื่องการเป็นผู้นำในการแข่งขัน ซึ่งปกติขึ้นอยู่กับการเติบโตของรายได้และประสิทธิผลของการปฏิบัติการ การเป็นผู้นำในการแข่งขันนั้นจำเป็นต้องมีภาพของอนาคตซึ่งไม่เพียงแต่ตลาดหรือส่วนตลาดที่องค์กรแข่งขันเท่านั้น แต่ต้องรวมถึงวิธีการที่องค์กรแข่งขันด้วย วิธีการที่องค์กรแข่งขันมีหลายทางเลือก และองค์กรต้องมีความเข้าใจจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเองและของคู่แข่ง รวมทั้งความสามารถพิเศษขององค์กร ถึงแม้ว่าไม่มีการกำหนดกรอบเวลาอย่างชัดเจน แต่จุดเน้นของหัวข้อนี้ คือ การเป็นผู้นำในการแข่งขันอย่างยั่งยืน
- การคาดการณ์สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันในอนาคตและสภาพแวดล้อมของการร่วมมือเป็นส่วนที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การคาดการณ์ช่วยให้ค้นพบและลดอุปสรรคในการแข่งขัน ช่วยลดเวลาในการตอบโต้ และช่วยในการหาโอกาสต่างๆ องค์กรอาจใช้รูปแบบต่างๆ ของแบบจำลอง สถานการณ์จำลอง หรือเทคนิคและวิธีการพิจารณาอื่นๆ เพื่อคาดการณ์สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความร่วมมือ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับขนาดและประเภทขององค์กร ระดับความอึดตัวของตลาด ความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลง และตัวแปรของการแข่งขัน (เช่น ราคา หรืออัตรานวัตกรรม)



## 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ :องค์กรถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติอย่างไร

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น รวมทั้งวิธีการที่องค์กรตรวจสอบประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ เพื่อทำให้มั่นใจว่ามีการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์

### ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรจัดทำแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดแผนเพื่อนำไปปฏิบัติ ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการขึ้นอยู่กับทรัพยากรและตัววัดผลการดำเนินการ รวมทั้งความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของแผนของหน่วยงาน และผู้ส่งมอบและคู่ค้า สิ่งที่สำคัญคือ วิธีการที่องค์กรทำให้เกิดความสอดคล้องไปในทางเดียวกันและความคงเส้นคงวา ตัวอย่าง เช่น การกำหนดระบบงาน กระบวนการทำงานและตัววัดที่สำคัญ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความคงเส้นคงวาจะเป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดและการสื่อสารลำดับความสำคัญของกิจกรรมการปรับปรุงที่ดำเนินอยู่ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวันของทุกหน่วยงาน นอกจากนี้ ตัววัดผลการดำเนินการยังมีความสำคัญยิ่งในการติดตามผลการดำเนินการ
- องค์กรอาจใช้การวิเคราะห์ได้หลายรูปแบบ เพื่อให้มั่นใจได้ว่ามีทรัพยากรทางการเงินที่เพียงพอเพื่อให้แผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ สำหรับเรื่องการดำเนินงานในปัจจุบัน อาจพยายามวิเคราะห์กระแสเงินสด รายได้รับสุทธิ และหนี้สินหมุนเวียนต่อทรัพย์สินหมุนเวียน ส่วนเรื่องการลงทุนที่จะทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล อาจวิเคราะห์มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดด้วยส่วนลดเงินสด การวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุน (ROI) ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีรูปแบบการวิเคราะห์เฉพาะตัวเอง เพื่อช่วยให้องค์กรประเมินความสามารถทางการเงินในการดำเนินงานปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นต่อไป รวมทั้งความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากแผนปฏิบัติการที่จัดทำขึ้น
- แผนปฏิบัติการควรรวมถึงแผนด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งต้องสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและสนับสนุนกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร
- ตัวอย่างองค์ประกอบของแผนด้านทรัพยากรบุคคล เช่น
  - การจัดโครงสร้างใหม่ของงานและภาระงาน เพื่อเพิ่มการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจและการตัดสินใจของบุคลากร
  - การริเริ่มในการส่งเสริมให้มีความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและพนักงานมากขึ้น เช่น ความร่วมมือของสหภาพ
  - การพิจารณาถึงผลกระทบต่อบุคลากรที่มีอยู่ และการริเริ่มใหม่ๆ ของการจัดซื้อและจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการจากภายนอกองค์กร

- การริเริ่มเพื่อเสริมสร้างให้มีการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ขององค์กร
- การปรับเปลี่ยนระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชย ในการยกย่องทีม องค์กร ตลาดหุ้น ลูกค้า หรือองค์ประกอบที่มีผลต่อผลการดำเนินการอื่นๆ
- การริเริ่มการให้การศึกษาและฝึกอบรม เช่น โครงการพัฒนาผู้นำในอนาคต ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างๆ เพื่อช่วยทำให้มั่นใจว่าจะมีบุคลากรที่มีความรู้และทักษะในอนาคตเพียงพอ และการจัดหลักสูตรฝึกอบรมในเทคโนโลยีใหม่ที่สำคัญต่อความสำเร็จของบุคลากรและองค์กรในอนาคต
- การคาดการณ์และการเปรียบเทียบในหัวข้อนี้มุ่งหวังให้ปรับปรุงความสามารถในการทำความเข้าใจและติดตามปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินการเชิงแข่งขันที่มีพลวัต ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากการร่วมทุนในธุรกิจใหม่ การเข้าสู่ตลาดใหม่ การเริ่มใช้เทคโนโลยีใหม่ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ หรือการรุกในเชิงกลยุทธ์อื่นๆ ด้วยกระบวนการติดตามดังกล่าว องค์กรจะมีความพร้อมมากขึ้นในการนำเรื่องอัตราการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงเปรียบเทียบกับของคู่แข่งหรือองค์กรเทียบเคียง และเทียบกับเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่ท้าทายอย่างยิ่งขององค์กรมาประกอบการพิจารณา กระบวนการติดตามนี้เป็นเครื่องมือการจัดการที่สำคัญในการวินิจฉัย

## การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (หมวด 3)

หมวดการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด กล่าวถึง วิธีการที่องค์กรใช้ในการทำความเข้าใจเสียงของลูกค้าและตลาด โดยมีจุดมุ่งเน้นในการตอบสนองให้ตรงกับความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังของลูกค้า การทำให้เกิดความประทับใจ และการสร้างความภักดี หมวดนี้เน้นความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกลยุทธ์โดยรวม ในด้านการรับฟัง การเรียนรู้ และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าให้สารสนเทศที่สำคัญยิ่งที่ทำให้เข้าใจลูกค้าและตลาด ในหลายกรณี ผลลัพธ์และแนวโน้มดังกล่าวให้สารสนเทศที่มีความหมายมากที่สุด ทั้งมุมมองของลูกค้าและพฤติกรรมของตลาด ตัวอย่างเช่น การกลับมาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการซ้ำ และการกล่าวถึงในทางที่ดี รวมทั้งวิธีการที่มุมมองและพฤติกรรมของลูกค้าอาจส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กรในตลาด

### 3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการหา และใช้ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินกระบวนการรับฟังเสียงของลูกค้าที่องค์กรใช้ในการได้รับความรู้เกี่ยวกับความจำเป็น และความปรารถนาของลูกค้าและตลาดในปัจจุบันและอนาคต เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสม ทำความเข้าใจความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังใหม่ๆ ของลูกค้า และติดตามให้ทันความเปลี่ยนแปลงของตลาดและวิธีการดำเนินธุรกิจ



### ข้อสังเกต

- ในสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี การแข่งขัน และสังคม ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีปัจจัยหลายประการที่อาจส่งผลกระทบต่อความนิยมของลูกค้าและความภักดี รวมทั้งการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าในตลาด ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องรับฟังและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การรับฟังและเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับกลยุทธ์ทางธุรกิจโดยรวมขององค์กร
- ความรู้เกี่ยวกับกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดช่วยให้องค์กรสามารถวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการรับฟังและเรียนรู้ รวมทั้งการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการเข้าสู่ตลาด เพื่อสนับสนุนและทำให้กลยุทธ์ทางการตลาดมีความเหมาะสม การพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ และทำให้มั่นใจในความยั่งยืนขององค์กร
- กลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์แต่ละกลยุทธ์อาจใช้ได้ผลกับลูกค้าบางราย ดังนั้น ความสัมพันธ์ที่แตกต่างกันอาจต้องใช้กลยุทธ์การรับฟังและเรียนรู้ที่แตกต่างกัน
- การเลือกกลยุทธ์การรับฟังเสียงของลูกค้าขึ้นอยู่กับปัจจัยทางธุรกิจที่สำคัญขององค์กร องค์กรมีการรับฟังเสียงของลูกค้าในรูปแบบที่หลากหลายขึ้นเรื่อยๆ รูปแบบที่มักใช้ รวมถึงกลุ่มตัวอย่าง (Focus Group) ลูกค้าที่สำคัญ การบูรณาการอย่างใกล้ชิดกับลูกค้าที่สำคัญ การสัมภาษณ์ลูกค้าในอดีตและที่ฟังมีในอนาคตเกี่ยวกับการตัดสินใจซื้อหรือความสัมพันธ์กับลูกค้า การใช้กระบวนการรับข้อร้องเรียนเพื่อทำความเข้าใจคุณลักษณะที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการ การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้าโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือองค์กรอื่นที่ขายผลิตภัณฑ์หรือให้บริการที่คล้ายคลึงกัน และสารสนเทศที่ได้จากการสำรวจหรือข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า รวมถึงที่รวบรวมจากอินเทอร์เน็ต

## 3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และเพิ่มความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินกระบวนการที่องค์กรใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า เพื่อให้ได้ลูกค้าใหม่ รักษาลูกค้าเดิมไว้ และสร้างโอกาสในตลาดใหม่

### ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้เน้นวิธีการที่องค์กรได้สารสนเทศจากลูกค้าที่สามารถนำไปใช้ดำเนินการต่อได้ สารสนเทศที่นำไปใช้ดำเนินการต่อได้สามารถนำไปเชื่อมโยงกับผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ รวมทั้งใช้ในการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ เพื่อ

- กำหนดเป้าประสงค์ในการปรับปรุงและจัดลำดับความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง
- การรวบรวม การวิเคราะห์ และการหาต้นเหตุของข้อร้องเรียน ควรนำไปสู่การกำจัดสาเหตุต่าง ๆ ของข้อร้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และบริการ การที่จะได้รับผลสำเร็จนั้นจำเป็นต้องมีการถ่ายทอดสารสนเทศเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
  - ในการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า แง่มุมที่สำคัญแง่มุมหนึ่ง คือ การเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรกับที่มีต่อคู่แข่ง ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เป็นคู่แข่งหรือเป็นทางเลือกอื่น และ/หรือองค์กรที่ขายผลิตภัณฑ์หรือให้บริการที่คล้ายคลึงกัน สารสนเทศเหล่านี้อาจได้มาจากการศึกษาเชิงเปรียบเทียบที่ทำโดยองค์กรเองหรือโดยหน่วยงานอิสระ ปัจจัยที่มีผลต่อความนิยมของลูกค้าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำความเข้าใจกับปัจจัยต่างๆ ที่ผลักดันตลาด และอาจมีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวและความยั่งยืนขององค์กร

## การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวด 4)

หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

อธิบายง่าย ๆ หมวด 4 ถือเป็น “สมอง” ที่ทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของการปฏิบัติการกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร คุณภาพและความพร้อมใช้งานถือเป็นหัวใจสำคัญในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ

ยิ่งกว่านั้น เนื่องจากสารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้อาจเป็นแหล่งเบื่องต้นในการทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันและการเพิ่มผลผลิตภาพ ดังนั้น หมวดนี้จึงครอบคลุมการพิจารณาเชิงกลยุทธ์ในเรื่องดังกล่าวด้วย

### 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และนำไปปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการเลือก จัดการ และใช้ข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ และการทบทวนเพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงการดำเนินการขององค์กร



หัวข้อนี้เป็นศูนย์กลางของการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ ในการวัดผลการดำเนินการและระบบการจัดการที่มีการบูรณาการ ซึ่งอาศัยข้อมูลและสารสนเทศด้านการเงินและด้านอื่นๆ

จุดประสงค์ของการวัด การวิเคราะห์ การทบทวน และการปรับปรุง คือ เพื่อชี้้นำการจัดการกระบวนการขององค์กรให้บรรลุผลลัพธ์ขององค์กรและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ รวมทั้งการคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิดภายในหรือภายนอกองค์กร

### ข้อสังเกต

- ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการเป็นหลักการที่สำคัญในการนำระบบการวัดผลการดำเนินการไปปฏิบัติให้สำเร็จ ในการวัดผลการดำเนินการต้องพิจารณาทั้งขอบเขตและประสิทธิผลของการใช้งานเพื่อให้ตรงกับความเป็นในการตรวจประเมินผลการดำเนินการ ความสอดคล้องไปในทางเดียวกันและการบูรณาการ ครอบคลุมถึงวิธีการทำให้ตัววัดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และวิธีการบูรณาการเพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศจากทั่วทั้งองค์กร ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการ ครอบคลุมถึงวิธีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในเรื่องข้อกำหนดการวัดผลการดำเนินการโดยผู้นำระดับสูง เพื่อติดตามผลการดำเนินการในระดับกลุ่มงานและกระบวนการในตัววัดที่สำคัญต่างๆ ที่กำหนดไว้ว่ามีความสำคัญต่อองค์กรโดยรวมหรือกำหนดไว้สำหรับการปรับปรุง
- การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเป็นสิ่งสำคัญต่อทุกองค์กร เหตุผลหลักในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ มีดังนี้
  - (1) องค์กรจำเป็นต้องทราบระดับเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
  - (2) สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศที่ได้จากการจัดระดับเทียบเคียง มักผลักดันให้เกิดการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด
  - (3) การเปรียบเทียบสารสนเทศด้านผลการดำเนินการมักนำไปสู่ความเข้าใจในกระบวนการและผลการดำเนินการของกระบวนการที่ดีขึ้น สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอาจสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับความสามารถพิเศษขององค์กร การเป็นพันธมิตร และการว่าจ้างให้ภายนอกดำเนินการแทน
- การเลือกและการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพองค์กรต้อง
  - (1) ประเมินความจำเป็นและลำดับความสำคัญ
  - (2) กำหนดเกณฑ์ในการเสาะหาแหล่งเปรียบเทียบที่เหมาะสม ทั้งจากภายในและภายนอกอุตสาหกรรมและตลาด
  - (3) ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อกำหนดเป้าประสงค์ที่ทำหาย และเพื่อส่งเสริมการปรับปรุง

แบบก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อกลยุทธ์เชิงแข่งขันขององค์กร

- การทบทวนระดับองค์กรในหัวข้อนี้ มีจุดประสงค์ให้ครอบคลุมผลการดำเนินการในทุกเรื่อง ทั้งการทบทวนว่าการดำเนินการในปัจจุบันและการมุ่งไปในอนาคตดีเพียงใด ด้วยคาดหวังว่าผลการทบทวนจะให้วิธีการที่เชื่อถือได้ เพื่อชี้แนะการปรับปรุงและโอกาสเพื่อนวัตกรรม ซึ่งเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ ความสามารถพิเศษ บัณฑิตแห่งความสำเร็จ และตัววัดที่สำคัญขององค์กร ดังนั้น องค์ประกอบที่สำคัญของการทบทวนระดับองค์กร คือ การแปลงผลการทบทวนไปเป็นนโยบายในเชิงปฏิบัติที่มีความเฉพาะเจาะจงเพียงพอสำหรับการถ่ายทอด เพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร และถ่ายทอดไปยังผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ และลูกค้าที่สำคัญ
- การวิเคราะห์ที่องค์กรดำเนินการเพื่อให้เข้าใจผลการดำเนินการ และการปฏิบัติการที่จำเป็น อาจแตกต่างกันอย่างมาก ขึ้นอยู่กับประเภท ขนาด สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันขององค์กร และปัจจัยอื่นๆ ตัวอย่างของการวิเคราะห์ ได้แก่
  - การหาความสัมพันธ์ระหว่างการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการกับดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าไว้ และส่วนแบ่งตลาด
  - ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ที่เกิดจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าและการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ
  - การตีความการเปลี่ยนแปลงส่วนแบ่งตลาดในแง่ของการได้และเสียลูกค้า และการเปลี่ยนแปลงในด้านความพึงพอใจของลูกค้า
  - แนวโน้มการปรับปรุงของดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ เช่น ผลผลิตภาพ รอบเวลา การลดความสูญเสีย การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ และระดับของเสีย
  - ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กรกับมูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน
  - ผลประโยชน์ด้านการเงินที่เป็นผลมาจากการปรับปรุง ความปลอดภัยของบุคลากร การขาดงาน และการลาออกของพนักงาน
  - ผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการให้การศึกษาและฝึกอบรม รวมทั้งการฝึกอบรมผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ หรือโอกาสในการเรียนรู้ทางไกลแบบอื่น
  - ผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการปรับปรุงการจัดการและการแบ่งปันความรู้ขององค์กร
  - ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และนวัตกรรม
  - ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการระบุและตอบสนองความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรกับการรักษาให้พนักงานอยู่กับองค์กร การจูงใจ และผลผลิตภาพ
  - ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ที่เกิดจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ
  - ตัววัดเดี่ยวหรือตัววัดรวมของผลผลิตภาพและคุณภาพเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง

- แนวโน้มของต้นทุนเปรียบเทียบกับแนวโน้มของคู่แข่ง
- ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการ และแนวโน้มผลการดำเนินการด้านการเงินโดยรวม ที่สะท้อนให้เห็นในดัชนีชี้วัดต่างๆ เช่น ต้นทุนการดำเนินงาน รายได้ ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ และมูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน
- การจัดสรรทรัพยากรสำหรับแผนงานปรับปรุงต่างๆ โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับประโยชน์ หรือผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน
- รายได้สุทธิหรือออมได้ ที่เป็นผลมาจากการปรับปรุงผลการดำเนินการด้านคุณภาพ การปฏิบัติการ และบุคลากร
- การเปรียบเทียบการปรับปรุงผลการดำเนินการด้านคุณภาพและการปฏิบัติการที่มีผลต่อผลการดำเนินการด้านการเงินระหว่างหน่วยธุรกิจต่างๆ
- ผลที่ได้รับจากกิจกรรมการปรับปรุงต่อกระแสเงินสด เงินทุนหมุนเวียน และมูลค่าหลักทรัพย์
- ผลกระทบด้านกำไรที่เกิดจากการรักษาลูกค้าไว้
- ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ของการเข้าสู่ตลาดใหม่ รวมทั้งการขยายสู่ตลาดโลก
- ส่วนแบ่งตลาดเทียบกับกำไร
- แนวโน้มทางเศรษฐกิจ ตลาด และดัชนีมูลค่าหลักทรัพย์ รวมทั้งผลกระทบของแนวโน้มดังกล่าวต่อความยั่งยืนขององค์กร
- ข้อเท็จจริงและข้อมูลที่อยู่เดี่ยวๆ จะไม่เป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิผลในการจัดลำดับความสำคัญขององค์กร ดังนั้น หัวข้อนี้จึงจำเป็นต้องมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างใกล้ชิดระหว่างการวิเคราะห์กับการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และระหว่างการวิเคราะห์กับการวางแผนขององค์กร ซึ่งจะทำให้มั่นใจว่าการวิเคราะห์นั้นสัมพันธ์กับการตัดสินใจ และทำให้มั่นใจว่าการตัดสินใจนั้นอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่สัมพันธ์กัน
- การปฏิบัติการขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความเป็นเหตุเป็นผลระหว่างกระบวนการต่างๆ และระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติการหรือผลลัพธ์ของกระบวนการอาจส่งผลถึงทรัพยากรต่างๆ ดังนั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิผลเพื่อการตัดสินใจ เพราะทรัพยากรที่ใช้ในการปรับปรุงมีจำกัด และความเป็นเหตุเป็นผลกันมักไม่มีความชัดเจน

## 4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้ :องค์กร วิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้ขององค์กร

### จุดประสงค์

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

### ข้อสังเกต

- การจัดการสารสนเทศอาจจำเป็นต้องจัดสรรทรัพยากรอย่างจริงจัง เนื่องจากแหล่งข้อมูลและสารสนเทศเพิ่มมากขึ้นอย่างมากมาย การเติบโตอย่างต่อเนื่องของใช้สารสนเทศทางอิเล็กทรอนิกส์ในการปฏิบัติการขององค์กรมากขึ้น เช่น เป็นเครือข่ายความรู้ขององค์กร การใช้อินเทอร์เน็ต รวมทั้งการสื่อสารระหว่างธุรกิจกับธุรกิจ องค์กรกับองค์กร และธุรกิจกับผู้บริโภค เป็นเรื่องที่ทำทลายความสามารถขององค์กรในการทำให้มั่นใจว่า สารสนเทศมีความเชื่อถือได้ และพร้อมใช้งานในรูปแบบที่ใช้งานง่าย
- ข้อมูลและสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อเครือข่ายธุรกิจหรือองค์กร คู่ค้า และห่วงโซ่อุปทาน การตอบคำถามในหัวข้อนี้ องค์กรควรคำนึงถึงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ และควรตระหนักถึงความจำเป็นในการทวนสอบการใช้งานได้ของข้อมูลอย่างรวดเร็วและการประกันความเชื่อถือได้ของข้อมูล อันเนื่องมาจากการถ่ายโอนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มมากขึ้น
- องค์กรควรวางแผนอย่างระมัดระวังในการจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูล และสารสนเทศพร้อมใช้งานได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นภัยพิบัติที่เกิดจากธรรมชาติหรือมนุษย์ แผนเหล่านี้ควรคำนึงถึงความจำเป็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร รวมทั้งบุคลากร ลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ นอกจากนี้ แผนเหล่านี้ควรประสานกับแผนโดยรวมขององค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง (หัวข้อ 6.1)
- การมุ่งเน้นในด้านการจัดการความรู้ขององค์กร เกิดจากความรู้ที่ว่าพนักงานจำเป็นต้องปฏิบัติงาน รวมทั้งปรับปรุงกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และบริการ รวมถึงการทำให้ทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนการพัฒนาการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ซึ่งเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้าและองค์กร



## การมุ่งเน้นบุคลากร (หมวด 5)

หมวดการมุ่งเน้นบุคลากร เน้นวิธีปฏิบัติที่สำคัญด้านบุคลากร ซึ่งมุ่งที่จะสร้างและรักษาให้องค์กรมีผลการดำเนินการที่ดีอยู่เสมอ รวมทั้งการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรเพื่อให้บุคลากรและองค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและประสบความสำเร็จ ในหมวดนี้ ครอบคลุมการสร้าง ความผูกพัน การพัฒนา และการจัดการบุคลากรในลักษณะที่บูรณาการกัน เช่น ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร การมุ่งเน้นบุคลากรครอบคลุมความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากร เพื่อให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวม เกณฑ์นี้จึงได้รวมการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลไว้เป็นส่วนหนึ่งในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) ด้วย

### 5.1 ความผูกพันของบุคลากร : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันของบุคลากรเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในระดับองค์กรและระดับบุคคล

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินระบบขององค์กรในเรื่องการสร้าง ความผูกพัน การพัฒนา และการประเมินความผูกพันของบุคลากร เพื่อสร้างความสามารถและกระตุ้นให้บุคลากรทั้งหมดปฏิบัติงานให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ วัตถุประสงค์ของระบบเหล่านี้คือเพื่อสนับสนุนผลการดำเนินการที่ดี เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับความสามารถพิเศษขององค์กร และเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุแผนปฏิบัติการและความยั่งยืนขององค์กร

#### ข้อสังเกต

- การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี เห็นได้จากความยืดหยุ่น นวัตกรรม การแบ่งปันความรู้และทักษะ การสื่อสารและการถ่ายทอดสารสนเทศที่ดี ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ขององค์กร การมุ่งเน้นลูกค้าและการตอบสนองที่รวดเร็วต่อความต้องการของธุรกิจและข้อกำหนดของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป หัวข้อนี้มุ่งเน้นที่บุคลากรที่มีความสามารถในการทำให้บรรลุผลการดำเนินการที่ดี
- ผลจากการศึกษาจำนวนมากรายงานว่า การที่บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรมากจะมีผลในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินการขององค์กร การวิจัยชี้ให้เห็นว่าลักษณะที่แสดงว่ามีความผูกพันกับองค์กร คือ การทำงานที่มีความสำคัญ มีทิศทางขององค์กร รับผิดชอบต่อผลการดำเนินการ สภาพแวดล้อมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และสภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัย ไว้วางใจกัน และมีความร่วมมือ ในองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรหลายองค์กร พนักงานและอาสาสมัครได้รับแรงจูงใจและทำให้รู้สึกว่ามี ความสำคัญจากงานของพวกเขาเพราะงานนั้นสอดคล้องกับค่านิยมของตนเอง
- องค์กรควรทำความเข้าใจและให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ทำให้ลดแรงจูงใจ การสำรวจความ

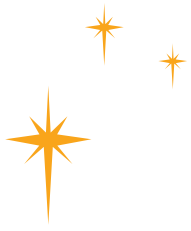




คิดเห็นของบุคลากร หรือการสัมภาษณ์บุคลากรที่ลาออกจะช่วยให้องค์กรเข้าใจปัจจัยเหล่านี้ ได้ดียิ่งขึ้น

- ระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยควรเหมาะสมกับระบบงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผล การให้ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจเชื่อมโยงกับทักษะของบุคลากร ที่เห็นได้ชัดเจนและกับผลการประเมินจากเพื่อนร่วมงาน
- แนวทางการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจรวมถึงการแบ่งปันผลกำไร การให้รางวัลแก่ทีมงานหรือหน่วยงานที่มีผลการดำเนินการดีเยี่ยมโดยมีความเชื่อมโยงกับตัววัดความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร หรือวัตถุประสงค์อื่นที่สำคัญขององค์กร
- ถึงแม้ว่าความพึงพอใจกับรายได้และความพึงพอใจกับการเลื่อนตำแหน่งจะเป็นสิ่งสำคัญ แต่สองปัจจัยนี้ไม่เพียงพอในการทำให้มั่นใจว่าบุคลากรจะมีความพึงพอใจ แรงจูงใจ และผลการดำเนินการที่ดี ตัวอย่างของปัจจัยอื่นที่ควรพิจารณา เช่น การแก้ไขปัญหาและคำร้องทุกข์ของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาและโอกาสก้าวหน้าในภาระงานของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงานและการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน ปริมาณงานที่รับผิดชอบ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งความมั่นคงในงาน รวมถึงการเห็นค่าของความต้องการที่แตกต่างกันของกลุ่มบุคลากรที่หลากหลาย ตลอดจนการสนับสนุนขององค์กร ในการให้บริการลูกค้า
- นอกจากตัววัดโดยตรงของความพึงพอใจและความผาสุกของบุคลากรจากผลสำรวจที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการแล้ว ยังมีดัชนีชี้วัดอื่นๆ เช่น การขาดงาน การลาออก การร้องทุกข์ และการนัดหยุดงาน
- ความต้องการในการศึกษาและการฝึกอบรมอาจมีความแตกต่างกันมาก ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน ความรับผิดชอบของบุคลากร และระดับการพัฒนาขององค์กรและบุคลากร ความต้องการนี้อาจครอบคลุมถึงการเพิ่มทักษะในการแบ่งปันความรู้ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีมและการแก้ปัญหา รวมทั้งการตีความและการใช้ข้อมูล การตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความสามารถในการวิเคราะห์กระบวนการและลดความซับซ้อนของกระบวนการ ลดความสูญเสียและรอบเวลา การทำงานกับอาสาสมัครและการสร้างแรงจูงใจให้อาสาสมัคร รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญตามความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์หรือการวิเคราะห์ต้นทุนหรือประโยชน์ ความต้องการในการศึกษาอาจรวมถึงทักษะระดับสูงในเทคโนโลยีใหม่ หรือทักษะพื้นฐาน เช่น การอ่าน การเขียน ภาษา คณิตศาสตร์ และทักษะด้านคอมพิวเตอร์
- การให้การศึกษาและการฝึกอบรมอาจทำได้ทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร หรือโดยการสอนงานในขณะปฏิบัติงาน การเรียนในห้องเรียน การเรียนด้วยการใช้คอมพิวเตอร์ หรือการเรียนทางไกล และวิธีการอื่นๆ การฝึกอบรมอาจทำได้โดยการมอบหมายงานที่จะทำให้เกิดการพัฒนา ซึ่งทำได้ทั้งภายในและภายนอก
- ในการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ ตัววัดอาจ





- มุ่งที่ผลกระทบต่อผลการดำเนินการของบุคคล หน่วยงาน และองค์กร รวมทั้งผลกระทบต่อผลการดำเนินการที่เกี่ยวกับลูกค้า และการวิเคราะห์ต้นทุนหรือประโยชน์ของการฝึกอบรม
- แม้ว่าหัวข้อนี้ไม่ได้ถามถึงการฝึกอบรมบุคลากรที่ติดต่อกับลูกค้าเป็นพิเศษ แต่การฝึกอบรมดังกล่าวมีความสำคัญและปฏิบัติกันโดยทั่วไป ส่วนใหญ่ครอบคลุมถึงการเรียนรู้และทักษะต่างๆ ที่สำคัญอย่างยิ่งในเรื่องผลิตภัณฑ์ บริการ และลูกค้า รวมทั้งวิธีการรับฟังลูกค้า วิธีการแก้ไขปัญหาหรือความสับสน และวิธีการจัดการหรือการตอบสนองกับความคาดหวังหรือความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ
- ระบบการจัดการความรู้ขององค์กรควรมีกลไกการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรและองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าจะรักษาการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีที่สุดตลอดช่วงการส่งผ่านงาน แต่ละองค์กรควรกำหนดว่าความรู้ใดสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติการ และหลังจากนั้น ควรมีกระบวนการแบ่งปันสารสนเทศอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสารสนเทศที่เป็นความรู้ส่วนบุคคลที่อยู่กับบุคลากร (Implicit Knowledge)
- เพื่อช่วยให้พนักงานตระหนักถึงศักยภาพอย่างเต็มที่ของตนเอง หลายองค์กรใช้แผนการพัฒนารายบุคคลที่จัดทำร่วมกันแต่ละคน โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ด้านการทำงานและการเรียนรู้ของบุคคลนั้นด้วย

## 5.2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพและที่สนับสนุนบุคลากร

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินสภาพแวดล้อมของบุคลากรขององค์กร ความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร วิธีตอบสนองความต้องการเหล่านั้นเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผล รวมทั้งตรวจสอบประเมินวิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าบรรยากาศในการทำงานที่ปลอดภัยและที่สนับสนุนงาน วัตถุประสงค์คือเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพต่อการบรรลุผลสำเร็จของงานและสนับสนุนบุคลากรขององค์กร

### ข้อสังเกต

- องค์กรส่วนใหญ่ ไม่ว่าจะขนาดใด มีโอกาสมากมายในการสนับสนุนบุคลากร ตัวอย่างของการให้บริการ อาคารสถานที่ กิจกรรม และโอกาสอื่นๆ ได้แก่ การให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องส่วนตัวและการงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในการงานและการช่วยให้มีโอกาสดำรงงานใหม่ กิจกรรมสนทนาก่อนหรืองานประเพณี การยกย่องชมเชย ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การให้การศึกษานอกเหนือจากงานในหน้าที่ การดูแลบุตรในชั่วโมงทำงาน การ



อนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบครอบครัวและเพื่อบริการชุมชน ชั่วโงมการทำงานแบบยืดหยุ่นและโปรแกรมผลประโยชน์ การช่วยให้งานใหม่เมื่อถูกเลิกจ้าง ผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ รวมถึงการขยายเวลาครอบครัวในการรักษาพยาบาลและวิธีที่พนักงานสามารถใช้บริการอย่างต่อเนื่อง

- ทุกองค์กร ไม่ว่าจะขนาดใด จำเป็นต้องปฏิบัติตามมาตรฐานขั้นต่ำเกี่ยวกับความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดียังมีกระบวนการที่ทำให้มั่นใจว่าความปลอดภัยในสถานที่ทำงานสูงกว่ามาตรฐานขั้นต่ำที่กำหนดไว้ ซึ่งรวมถึงการออกแบบกระบวนการในเชิงรุกเพื่อทำให้มั่นใจว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความปลอดภัย โดยใช้ข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องในงานโดยตรง

## การจัดการกระบวนการ (หมวด 6)

หมวดการจัดการกระบวนการ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านระบบงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญ ข้อกำหนดที่เป็นแกนกลางของหมวดนี้ คือ การบ่งชี้และจัดการความสามารถพิเศษเพื่อให้การจัดการกระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การออกแบบที่มีประสิทธิผล การมุ่งเน้นที่การป้องกัน ความเชื่อมโยงกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ และมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมทั้งผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ รอบเวลา การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน รวมถึงการประเมินผล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้ขององค์กร

ความคล่องตัว การลดต้นทุน และการลดรอบเวลา มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ต่อการจัดการกระบวนการและการออกแบบโครงสร้างองค์กรในทุกแง่มุม อธิบายง่ายๆ “ความคล่องตัว” หมายถึงความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และมีประสิทธิผลต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป ความคล่องตัว อาจหมายถึง การเปลี่ยนจากผลิตภัณฑ์หนึ่งไปอีกผลิตภัณฑ์หนึ่งอย่างรวดเร็ว การตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป หรือความสามารถในการให้บริการที่หลากหลายตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์กรและตลาด ความคล่องตัวยังมีผลต่อการตัดสินใจว่าจ้างภายนอกให้ดำเนินการแทน การทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบที่สำคัญ และการทำข้อตกลงด้านความร่วมมือในรูปแบบแปลกใหม่ ความยืดหยุ่นอาจจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์พิเศษ เช่น การใช้การออกแบบชิ้นส่วนที่มาประกอบกันได้ การใช้ชิ้นส่วนร่วมกัน การใช้สายการผลิตร่วมกัน และการฝึกอบรมแบบพิเศษ การลดต้นทุนและรอบเวลามักเกี่ยวกับกลยุทธ์ Lean Process Management ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการใช้ประโยชน์จากตัววัดที่สำคัญ เพื่อติดตามทุกแง่มุมของการจัดการกระบวนการโดยรวม

## 6.1 การออกแบบระบบงาน : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบระบบงาน

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินความสามารถพิเศษขององค์กร ระบบงาน และการออกแบบกระบวนการทำงานเพื่อการสร้างคุณค่าให้ลูกค้า เตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งบรรลุความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร

### ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับกระบวนการทำงานที่สำคัญ สารสนเทศดังกล่าวประกอบด้วยคำอธิบายเกี่ยวกับกระบวนการทำงานที่สำคัญ และข้อกำหนดเฉพาะของกระบวนการเหล่านั้น ข้อกำหนดเหล่านี้อาจรวมความต้องการด้านความคล่องตัว (ความรวดเร็วและความยืดหยุ่น) เพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง
- แนวทางการออกแบบอาจมีความแตกต่างกันมากตามลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการ ไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์และบริการที่ถูกดัดแปลง หรือที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ หรือเพียงเล็กน้อยของกระบวนการ องค์กรควรคำนึงถึงข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการ โดยปัจจัยที่อาจต้องนำมาพิจารณาในการออกแบบ ครอบคลุมถึงความปลอดภัย สมรรถนะของผลิตภัณฑ์หรือบริการในระยะยาว ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม กระบวนการผลิตที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อย (Green Manufacturing) ชีตความสามารถในการวัดขีดความสามารถของกระบวนการ ความสามารถในการนำไปผลิตได้ ความสามารถในการบำรุงรักษาได้ ความหลากหลายของความคาดหวังของลูกค้าที่ทำให้ต้องมีผลิตภัณฑ์หรือบริการหลายรูปแบบให้เลือก ชีตความสามารถของผู้ส่งมอบ และการจัดทำเอกสาร การออกแบบที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงรอบเวลาและผลิตภาพของกระบวนการผลิตและส่งมอบด้วย ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการจัดทำผังโดยละเอียดของกระบวนการผลิตหรือบริการ และการออกแบบกระบวนการดังกล่าวใหม่เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป
- กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร รวมถึงกระบวนการทางธุรกิจต่างๆ ที่ไม่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ แต่มีความสำคัญต่อการเติบโตและความสำเร็จขององค์กรในมุมมองของผู้บริหารระดับสูง กระบวนการดังกล่าวมักเกี่ยวข้องกับความสามารถพิเศษขององค์กร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญอย่างยิ่งขององค์กร กระบวนการธุรกิจที่สำคัญ อาจรวมถึงกระบวนการสร้างนวัตกรรม การวิจัยและพัฒนา การจัดหาเทคโนโลยี การจัดการสารสนเทศและความรู้ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การสร้างความร่วมมือกับผู้ส่งมอบ การว่าจ้างองค์กรภายนอกให้ดำเนินการแทน การควบคุมและครอบครองกิจการ การขยายไปสู่ตลาดโลก การจัดการโครงการ รวมทั้งกระบวนการขายและการตลาดสำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร กระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญอาจรวมถึงการหาทุน การ

สร้างความสัมพันธ์กับสื่อ การผลักดันนโยบายสาธารณะ เนื่องจากกระบวนการเหล่านี้มีคุณลักษณะแตกต่างกัน ดังนั้น ข้อกำหนดและผลการดำเนินการของแต่ละกระบวนการจึงอาจมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

- กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรรวมถึงกระบวนการสนับสนุนที่สนับสนุนการปฏิบัติการประจำวันและการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ แต่โดยปกติแล้วไม่ได้ออกแบบโดยคำนึงถึงคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการ ข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุนตามปกติไม่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการมากนัก แต่ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดภายในขององค์กรเป็นสำคัญ และต้องมีการประสานและบูรณาการกัน เพื่อให้มั่นใจว่ามีการเชื่อมโยงและมีผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระบวนการสนับสนุน อาจรวมถึงงานด้านการเงินและบัญชี การจัดการอาคารสถานที่ งานบริการด้านกฎหมาย งานบริการด้านทรัพยากรบุคคล การประชาสัมพันธ์ และงานด้านบริหารอื่นๆ
- สำหรับหลายๆ องค์กร การจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ในการบรรลุเป้าหมายด้านผลิตภาพและผลกำไร รวมทั้งความสำเร็จของธุรกิจโดยรวม เมื่อองค์กรมีการทบทวนความสามารถพิเศษขององค์กร ทำให้มีการคำนึงถึงผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้ส่งมอบควรรองรับจุดประสงค์ 2 ประการ ได้แก่ การช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบและคู่ค้า และช่วยในการปฏิบัติการบางอย่างของผู้ส่งมอบและคู่ค้าที่จะส่งผลต่อการปรับปรุงระบบงานขององค์กร การจัดการห่วงโซ่อุปทาน อาจรวมถึงกระบวนการเลือกผู้ส่งมอบ เพื่อลดจำนวนผู้ส่งมอบโดยรวมและเพิ่มจำนวนผู้ส่งมอบที่พึงประสงค์ รวมถึงการทำข้อตกลงด้านความร่วมมือ
- หลายองค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงข้อกำหนดสำหรับผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือในขั้นตอนการออกแบบระบบงานและระบบการทำงาน กล่าวโดยรวม การออกแบบที่มีประสิทธิผล จะต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดในห่วงโซ่คุณค่า หากมีโครงการออกแบบหลายโครงการพร้อมกัน หรือหากผลิตภัณฑ์มีการใช้ชิ้นส่วน อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกร่วมกับผลิตภัณฑ์อื่น องค์กรอาจต้องให้ความสำคัญกับการประสานการใช้ทรัพยากร ซึ่งอาจเป็นวิธีการหนึ่งในการลดต้นทุนต่อหน่วยและเวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาดได้อย่างมาก
- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ รวมถึง การใช้ e-Technology สำหรับการแบ่งปันสารสนเทศกับผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ การสื่อสารกับลูกค้า และการให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงองค์กรได้ตลอดเวลา (24/7) รวมทั้งการถ่ายโอนสารสนเทศโดยอัตโนมัติจากผลิตภัณฑ์ระหว่างการใช้งานที่ต้องได้รับการบำรุงรักษา
- เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน องค์กรควรคำนึงถึงทุกแง่มุมทางด้านปฏิบัติการขององค์กรที่จำเป็นในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้แก่ลูกค้า ในการวางแผน องค์กรต้องคำนึงถึงทุกกระบวนการทำงานที่สำคัญ ประเภทธุรกิจ

ขององค์กร รวมทั้งความต้องการและข้อกำหนดของลูกค้าจะเป็นแนวทางให้องค์กรกำหนดระดับการให้บริการแก่ลูกค้า ตัวอย่างเช่น องค์กรที่ให้บริการด้านสาธารณสุขโภชนาการมีความจำเป็นในการให้บริการมากกว่าองค์กรธุรกิจที่ไม่ได้ให้บริการในเรื่องที่จำเป็นนี้ องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่มีหน้าที่แก้ไขปัญหาในภาวะฉุกเฉินจำเป็นมากที่จะต้องมีการเตรียมพร้อมให้บริการ การพยายามทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องควรประสานกับความพยายามในการทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีข้อมูลและสารสนเทศที่พร้อมใช้งาน (หัวข้อ 4.2)

## 6.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินการนำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติ จัดการ และปรับปรุง เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าและให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จและยั่งยืน

### ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้กล่าวถึงการวัดภายในกระบวนการ และการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้ส่งมอบ ในการวัดภายในกระบวนการและการปฏิสัมพันธ์ องค์กรต้องมีการกำหนดจุดวิกฤติในกระบวนการเพื่อวัด สังเกตการณ์ หรือปฏิสัมพันธ์ ซึ่งควรมีอยู่ในช่วงแรกที่สุดของกระบวนการเท่าที่เป็นไปได้ เพื่อลดปัญหาและค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นจากการเบี่ยงเบนไปจากผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ให้น้อยที่สุด เพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ องค์กรมักต้องกำหนดระดับหรือมาตรฐานของผลการดำเนินการภายในกระบวนการ ให้เป็นแนวทางในการตัดสินใจเมื่อมีความเบี่ยงเบนเกิดขึ้น ต้องมีวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อปรับให้ผลการดำเนินการของกระบวนการเป็นไปตามข้อกำหนดที่ได้ออกแบบไว้ วิธีการแก้ปัญหานี้ควรพิจารณาทั้งด้านเทคนิคและบุคลากร ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของกระบวนการ วิธีการแก้ปัญหานั้นเหมาะสมจึงควรเน้นที่การเปลี่ยนแปลงที่ต้นเหตุของความเบี่ยงเบน (รากเหง้าของปัญหา) การแก้ไขปัญหาที่ต้นเหตุจะลดโอกาสของความแปรปรวนในลักษณะเดิมที่อาจเกิดขึ้นซ้ำหรือที่จุดอื่นขององค์กรให้น้อยที่สุด ในกรณีที่มีการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ามาเกี่ยวข้อง การประเมินว่าผลการดำเนินการของกระบวนการดีเพียงใดจะต้องพิจารณาถึงความแตกต่างของลูกค้าด้วยในการนี้ ทำให้องค์กรสามารถเตรียมการสำหรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด ทั้งเหตุการณ์ที่เฉพาะเจาะจงหรือทั่วไป ซึ่งขึ้นอยู่กับสารสนเทศที่รวบรวมได้จากลูกค้า เหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเป็นสิ่งที่มักเกิดกับการให้บริการทางวิชาชีพและการให้บริการส่วนบุคคล ในบางองค์กร รอบเวลาของกระบวนการที่สำคัญอาจนานเป็นปีหรือมากกว่าซึ่งอาจเป็นความท้าทายต่อการวัดความก้าวหน้าระหว่างวันต่อวันและต่อการหาโอกาสในการลดรอบเวลา



- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นมีได้หมายถึงคุณภาพที่ดีขึ้นในมุมมองของลูกค้าเท่านั้น แต่ยังหมายถึงผลการดำเนินการด้านการเงินและด้านการปฏิบัติการที่ดีขึ้นจากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอีกด้วย เช่น ผลิตภาพ แนวทางต่าง ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการที่ใช้กันโดยทั่วไป รวมถึง

- (1) การแบ่งปันกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จทั่วทั้งองค์กร เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรม
- (2) การวิเคราะห์กระบวนการและการวิจัย (เช่น การจัดทำผังกระบวนการ การทดลองเพื่อหาจุดเหมาะสมที่สุดของกระบวนการ การป้องกันความผิดพลาด)
- (3) การวิจัยและพัฒนาในด้านเทคนิคและธุรกิจ
- (4) การจัดระดับเทียบเคียง
- (5) การใช้เทคโนโลยีที่เป็นทางเลือกอื่น
- (6) การใช้สารสนเทศจากลูกค้าของกระบวนการต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

แนวทางการปรับปรุงอาจต้องใช้ข้อมูลด้านการเงิน เพื่อประเมินทางเลือกและจัดลำดับความสำคัญ แนวทางดังกล่าวเปิดโอกาสให้มีทางเลือกมากมาย รวมถึงการออกแบบกระบวนการใหม่ทั้งหมดด้วย (Re-Engineering)

## ผลลัพธ์ (หมวด 7)

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





## 7.1 พลัฟร์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ : ผลการดำเนินการด้าน ผลิตภัณฑ์และบริการมือ-โรบ่าง

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์ของผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญ เพื่อการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ ซึ่งจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ความภักดีของลูกค้า และการกล่าวถึงในทางที่ดี

### ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้เน้นตัววัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งทำหน้าที่เป็นดัชนีชี้วัดในมุมมองและการตัดสินใจของลูกค้าที่มีผลต่อการซื้อและความสัมพันธ์กับองค์กรในอนาคต ตัววัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการได้มาจากสารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้า ซึ่งรวบรวมไว้ในหัวข้อ 3.1 และ 3.2
- ตัววัดด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่จะนำมาใช้อาจอยู่บนพื้นฐานต่อไปนี้ ได้แก่ การวัดคุณภาพภายใน ผลการใช้งานจริงของผลิตภัณฑ์ อัตราความบกพร่อง ความผิดพลาดของการให้บริการ เวลาในการตอบสนอง ข้อมูลเกี่ยวกับความง่ายในการใช้งานหรือลักษณะอื่นของผลิตภัณฑ์ที่รวบรวมจากลูกค้าขององค์กรโดยองค์กรอื่น และผลสำรวจลูกค้าถึงผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการ
- ความสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการกับดัชนีชี้วัดด้านลูกค้า เป็นเครื่องมือการจัดการที่สำคัญอย่างยิ่งที่สามารถนำมาใช้ในหลายลักษณะ เช่น
  - (1) การกำหนดและการมุ่งเน้นที่ความต้องการในด้านคุณภาพและความต้องการของลูกค้า
  - (2) การระบุสิ่งที่ทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการแตกต่างจากที่มีอยู่ในตลาด
  - (3) การหาความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุเป็นผลกันระหว่างลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการกับความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า รวมทั้งการกล่าวถึงในทางที่ดี ความสัมพันธ์ระหว่างกันนี้อาจชี้ให้เห็นส่วนตลาดที่กำลังเกิดขึ้นใหม่หรือที่มีการเปลี่ยนแปลง ความสำคัญของความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป หรือความเป็นไปได้ที่ผลิตภัณฑ์หรือบริการจะล้ำสมัย

## 7.2 พลัฟร์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า : ผลการดำเนินการด้านการ มุ่งเน้นลูกค้ามือ-โรบ่าง

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์ของผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรทำให้ลูกค้าพึงพอใจ รวมทั้งสร้างความภักดี ทำให้กลับมาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการซ้ำ และทำให้ลูกค้ากล่าวถึงในทางที่ดีได้ดีเพียงใด (\*)

### ข้อสังเกต

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

## 7.3 พลัสพีรต์ด้านการเงินและตลาด : พลการดำเนินการด้านการเงินและตลาดมือ-ไร่บ้าง

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาดที่สำคัญ เพื่อให้เข้าใจถึงความมั่นคงทางการเงิน รวมทั้งความท้าทายและโอกาสในตลาด

### ข้อสังเกต

- ตัววัดที่รายงานในหัวข้อนี้เป็นตัววัดที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อตรวจสอบประเมินผลการดำเนินการด้านการเงินและการเจริญเติบโตขององค์กร
- นอกเหนือจากตัววัดในหัวข้อ 7.3 หมายถึง 1 ตัววัดและดัชนีชี้วัดด้านการเงินที่เหมาะสม อาจรวมถึง 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 พลัสเวิร์ดด้านการมุ่งเน้นบุคลากร : พลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นด้านบุคลากรมือ-โรบ่าง

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรสามารถสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เพิ่มผลิตภาพ ความผูกพัน ส่งเสริมการเรียนรู้ และเอื้ออาทรให้แก่บุคลากรทั้งหมดได้ดีเพียงใด

### ข้อสังเกต

- ตัววัดผลลัพธ์ที่รายงานถึงดัชนีชี้วัดความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร อาจรวมถึงการปรับปรุงเกี่ยวกับการตัดสินใจในระดับท้องถิ่น วัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนาบุคลากร และผู้นำ ผลลัพธ์ที่รายงานนี้ อาจรวมถึงข้อมูลที่เป็นปัจจัยนำเข้า เช่น ขอบเขตของการฝึกอบรม แต่จุดเน้นสำคัญควรเป็นข้อมูลที่แสดงถึงประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์ ตัวอย่างของตัววัดผลสัมฤทธิ์ อาจได้แก่ การที่บุคลากรอยู่กับองค์กรนานขึ้น ซึ่งเป็นผลจากการทำแผนงานที่ให้เพื่อนร่วมงานยกย่องชมเชยกัน หรือจำนวนบุคลากรที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเป็นผลมาจากโปรแกรมการพัฒนาผู้นำขององค์กร
- ผลลัพธ์ที่รายงานนี้ อาจรวมถึงปัจจัยทั่วไปหรือปัจจัยเฉพาะขององค์กร ปัจจัยทั่วไป เช่น ความปลอดภัย การหยุดงาน การลาออก ความพึงพอใจ และข้อร้องเรียน (ข้อร้องทุกข์) ของพนักงาน สำหรับตัววัดบางตัว เช่น การหยุดงานและการลาออกของพนักงาน อาจมีการเปรียบเทียบในระดับท้องถิ่นหรือระดับภูมิภาคตามความเหมาะสม ปัจจัยเฉพาะขององค์กรเป็นสิ่งที่องค์กรใช้ตรวจสอบเพื่อหาความผูกพันและบรรยากาศในการทำงานของบุคลากร ปัจจัยเหล่านี้ อาจรวมถึงขอบเขตของการฝึกอบรม การฝึกอบรมซ้ำ หรือการฝึกอบรมข้ามสายงาน เพื่อให้บรรลุความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ขอบเขตและความสำเร็จของการกำหนดทิศทางด้วยตนเอง ขอบเขตการจัดการความร่วมมือของสหภาพ หรือขอบเขตที่อาสาสมัครมีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมของกระบวนการและแผนงาน

## 7.5 พลัสเวิร์ดด้านประสิทธิผลของกระบวนการ : พลัสเวิร์ดด้านประสิทธิผลของกระบวนการมีอะไรบ้าง

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการปฏิบัติการที่สำคัญขององค์กรซึ่งไม่ได้รายงานไว้ในหัวข้อ 7.1-7.4 เพื่อให้องค์กรบรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานและกระบวนการทำงาน

### ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้กระตุ้นให้องค์กรพัฒนาและใช้ตัววัดที่มีลักษณะเฉพาะและมีความแปลกใหม่ในการติดตามกระบวนการที่สำคัญและการปรับปรุงการปฏิบัติการ องค์กรควรมีการประเมินผลการดำเนินการขององค์กรและการปฏิบัติการทั้งหมด รวมถึงความพร้อมขององค์กรต่อภาวะฉุกเฉิน โดยใช้ตัววัดที่เกี่ยวข้องและสำคัญต่อองค์กร
- ตัววัดและดัชนีชี้วัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพกระบวนการ อาจรวมถึงผลการดำเนินการของระบบงานที่แสดงให้เห็นถึงการลดต้นทุนได้มากขึ้น หรือมีผลผลิตภาพสูงขึ้น โดยการใช้ทรัพยากรทั้งจากภายในและ/หรือภายนอก การลดระดับการปล่อยมลพิษ การลดปริมาณการปล่อยของเสีย การใช้ประโยชน์จากผลผลิตพลอยได้ และการนำของเสียกลับมาใช้ใหม่ ดัชนีชี้วัดการตอบสนองภายในองค์กร เช่น รอบเวลา ความยืดหยุ่นของการผลิต เวลาทั้งหมดที่ใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า เวลาที่ใช้ในการตั้งเครื่องจักร และเวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด และผลการดำเนินการด้านการบริหารสำนักงานและด้านอื่นๆ ที่ดีขึ้น นอกจากนี้ อาจรวมถึง ดัชนีชี้วัดเฉพาะทางธุรกิจ เช่น อัตรานวัตกรรมและการเพิ่มการใช้ผลผลิตของผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ผลลัพธ์จากการนำ Six Sigma ไปปฏิบัติ และการยอมรับสมรรถนะของผลิตภัณฑ์ ณ เวลาที่ส่งมอบ ดัชนีชี้วัดของห่วงโซ่อุปทาน เช่น การลดจำนวนสินค้าคงคลังและการตรวจรับวัตถุดิบ การยกระดับคุณภาพและผลผลิตภาพ การปรับปรุงการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ และการลดต้นทุนในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน รวมทั้งผลลัพธ์การตรวจประเมินจากหน่วยงานภายนอก เช่น การตรวจประเมินตามระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001



## 7.6 พลัฟร์ด้านการนำองค์กร : พลัฟร์ด้านการนำองค์กรมือโปรบ้าง

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินผลลัฟร์ที่สำคัญขององค์กรในเรื่องการนำองค์กรและธรรมาภิบาล การบรรลุลู่แผนเชิงกลยุทธ์ และความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อรักษาสถานภาพทางการเงินที่ดี การเป็นองค์กรที่มีจริยธรรม นั่นคือ การบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีของชุมชน

### ข้อสังเกต

- เนื่องจากเป็นเรื่องยากในการที่องค์กรต่างๆ จะสามารถกำหนดตัววัดที่เหมาะสม ความท้าทายที่สำคัญของหลายองค์กร คือ การวัดความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ตัววัดความก้าวหน้าเหล่านี้มักสามารถหาได้จากการระบุผลลัฟร์ที่ชี้ให้เห็นถึงเป้าประสงค์สุดท้ายของความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เสียก่อน จากนั้นจึงใช้เป้าประสงค์สุดท้ายมากำหนดตัววัดระหว่างเป้าประสงค์สุดท้ายของความสำเร็จนั้น
- ไม่ว่าจะมีการมุ่งเน้นในระดับชาติในประเด็นของธรรมาภิบาล จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อผู้นำหรือไม่ก็ตาม ยังคงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องปฏิบัติและแสดงให้เห็นว่าการประพฤติดนโดยรวมขององค์กรมีมาตรฐานสูง คณะกรรมการธรรมาภิบาลและผู้นำระดับสูงควรติดตามตัววัดผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ และเน้นผลการดำเนินการด้านนี้ในการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ผลลัฟร์เหล่านี้ควรรวมถึงการบรรลุผลอย่างโดดเด่นในการปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม กฎหมาย และกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ผลการตรวจสอบโดยหน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานที่สนับสนุนทุนสำรอง (\*) ผลลัฟร์ต่างๆ ควรรวมถึงดัชนีชี้วัดในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญและจุดประสงค์ด้านสาธารณะอื่นๆ
- ถ้าองค์กรเคยถูกลงโทษหรือถูกดำเนินการในเชิงลบภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ หรือสัญญา ในช่วงสามปีที่ผ่านมา องค์กรควรสรุปเหตุการณ์และสภาพปัจจุบันให้ทราบด้วย

## ระบบการให้คะแนน

การให้คะแนนคำตอบในแต่ละหัวข้อ และการให้ข้อมูลป้อนกลับให้แก่ผู้สมัครรับรางวัล จะขึ้นอยู่กับการประเมินใน 2 มิติ คือ

- (1) กระบวนการ
- (2) ผลลัพธ์

ผู้ที่นำเกณฑ์ไปใช้จะต้องให้ข้อมูลที่สัมพันธ์กับมิติเหล่านี้ ปัจจัยของแต่ละมิติมีดังนี้

### กระบวนการ

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

“แนวทาง” หมายถึง

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

“การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้อที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อองค์กร
- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา
- การใช้แนวทางในทุกหน่วยงานที่ควรใช้

“การเรียนรู้” หมายถึง

- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยใช้วงจรการประเมินและการปรับปรุง
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของแนวทาง โดยใช้นวัตกรรม
- การแบ่งปันความรู้จากการปรับปรุงที่ดีขึ้นและนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร



“การบูรณาการ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้แนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กรตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์
- การใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุง ที่ช่วยเสริมกระบวนการและหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร
- แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกลมกลืนกันทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กร

## ผลลัพธ์

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กร ในการบรรลุตามข้อกำหนดในหัวข้อ 7.1 ถึง 7.6 ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ ได้แก่

- ระดับของผลการดำเนินการในปัจจุบัน
- อัตราการเปลี่ยนแปลง (เช่น ความลาดชันของแนวโน้มของข้อมูล) และความครอบคลุม (เช่น การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติและการแบ่งปันอย่างกว้างขวาง) ของการปรับปรุงผลการดำเนินการ
- ผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม
- การเชื่อมโยงของตัววัดผลต่างๆ (มักแสดงผลตามกลุ่มที่จำแนกไว้) กับผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ลูกค้า ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการที่สำคัญตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กรและในหัวข้อที่อยู่ในหมวด 1-6

## 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 เพื่อเน้นว่าเมื่ออธิบายถึงแนวทางแล้ว องค์กรต้องชี้ให้เห็นถึงการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับข้อกำหนดเฉพาะของหัวข้อนั้นเสมอ เมื่ออธิบายถึงระดับการพัฒนาของกระบวนการ ควรแสดงให้เห็นว่าวงจรการเรียนรู้ และการบูรณาการกับกระบวนการและหน่วยงานอื่นเกิดขึ้นได้อย่างไร ถึงแม้ว่าปัจจัยอันได้แก่ แนวทาง-การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ-การเรียนรู้-การบูรณาการ จะมีความเชื่อมโยงกันก็ตาม ข้อมูลป้อนกลับที่ส่งให้แก่ผู้สมัครรางวัลจะสะท้อนจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงในปัจจุบันปัจจัยหนึ่งหรือทุกปัจจัยก็ได้

หัวข้อที่อยู่ในหมวด 7 ต้องแสดงข้อมูลระดับของผลการดำเนินการ อัตราการปรับปรุง และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการขององค์กร รวมถึงข้อมูลที่แสดงความครอบคลุมของการปรับปรุงผลการดำเนินการ ซึ่งสัมพันธ์โดยตรงกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติและการเรียนรู้ขององค์กร หากมีการแบ่งปันความรู้ในเรื่องกระบวนการปรับปรุงและมีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างกว้างขวาง ควรจะแสดงผลลัพธ์ที่สอดคล้องกันด้วย ดังนั้น คะแนนของผลลัพธ์จึงเป็นส่วนประกอบซึ่งขึ้นอยู่กับผลการดำเนินการโดยรวม โดยพิจารณาถึงอัตราการเปลี่ยนแปลงและความครอบคลุมของการปรับปรุงและความสำคัญต่อข้อกำหนดต่าง ๆ ของหัวข้อและต่อธุรกิจหรือพันธกิจขององค์กร

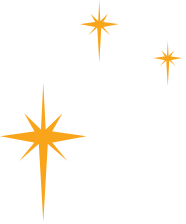
## “ความสำคัญ”

การประเมิน 2 มิติดังกล่าวข้างต้น เป็นหลักสำคัญในการประเมินและให้ข้อมูลป้อนกลับและประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาในการประเมินและให้ข้อมูลป้อนกลับคือ “ความสำคัญ” ของกระบวนการและผลลัพธ์ต่อปัจจัยสำคัญทางธุรกิจที่รายงานในรายงานวิธีการและผลการดำเนินงานที่ใช้สมัครขอรับรางวัล เรื่องที่องค์กรเห็นว่าสำคัญที่สุดควรระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและหัวข้อต่าง ๆ เช่น 2.1, 2.2, 3.1, 5.1 5.2 และ 6.1 และความต้องการที่สำคัญของลูกค้า สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน บุคลากร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และแผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญมาก

## การให้คะแนน

การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ ควรยึดแนวทางดังต่อไปนี้

- คำตอบของแต่ละหัวข้อ ควรอธิบายประเด็นพิจารณาทั้งหมดและควรสะท้อนสิ่งที่สำคัญต่อองค์กร
- การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ ต้องเริ่มด้วยการกำหนดช่วงคะแนน (เช่น ร้อยละ 50 ถึง 65) ซึ่งมีคำอธิบายที่เหมาะสมกับระดับความสำเร็จขององค์กร ดังที่รายงานไว้ในคำตอบในหัวข้อนั้น โดย “คำอธิบายที่เหมาะสมกับระดับความสำเร็จขององค์กร” อาจมีบางปัจจัยหรือหลายปัจจัยที่ใช้ในการตรวจประเมินในหมวด 1-6 (แนวทาง-การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ-การเรียนรู้-การบูรณาการ) หรือมีปัจจัยที่ใช้ในการตรวจประเมินในหมวด 7 ที่ไม่ครบถ้วนก็ได้ ระดับความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับพื้นฐานของปัจจัยดังกล่าวทั้งหมดในภาพรวม ไม่ใช่การแจ่งนับหรือการเฉลี่ยผลของการตรวจประเมินของแต่ละปัจจัย การตัดสินใจว่าจะให้คะแนนจริงเท่าไรภายในช่วงคะแนนที่เลือกไว้ ต้องประเมินว่าคำตอบในหัวข้อนั้นๆ ใกล้เคียงกับข้อความที่อธิบายในช่วงคะแนนที่สูงขึ้นไปหรือต่ำลงมา

- 
- หัวข้อที่อยู่ในหมวด 1-6 ที่ได้คะแนนร้อยละ 50 แสดงว่า แนวทางนั้นตอบสนองข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ มีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาและสู่หน่วยงานส่วนใหญ่ที่ดำเนินการเกี่ยวข้องกับหัวข้อนั้นๆ โดยใช้วงจรการปรับปรุงและการเรียนรู้ รวมทั้งตอบสนองความต้องการที่สำคัญขององค์กร หากมีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างครอบคลุมมากขึ้น มีการเรียนรู้ขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ และมีการบูรณาการมากขึ้น ก็จะได้คะแนนสูงขึ้น
  - หัวข้อที่อยู่ในหมวด 7 ที่ได้คะแนนร้อยละ 50 แสดงว่า มีแนวโน้มการปรับปรุง และ/หรือ มีระดับของผลการดำเนินการที่ชัดเจนในเกือบทุกหัวข้อ พร้อมด้วยข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมกับผลลัพธ์ในหัวข้อนั้นๆ และมีความสำคัญต่อธุรกิจ หากมีอัตราการปรับปรุง และ/หรือระดับของผลการดำเนินการที่ดีขึ้น มีผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบที่ดีขึ้น รวมทั้งมีความครอบคลุมมากขึ้น และมีการบูรณาการกับความต้องการทางธุรกิจที่ดีขึ้น ก็จะได้คะแนนสูงขึ้น

## แนวทางการให้คะแนน หมวด 1-6

คะแนน	กระบวนการ
0% หรือ 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบ 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>มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเพียงแต่ในขั้นเริ่มต้น ในเกือบทุกพื้นที่หรือหน่วยงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (D)</li> <li>แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงทั่วไป (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 ถึงแม้ว่าบางพื้นที่หรือบางหน่วยงานเพิ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้น (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
<b>70%, 75%, 80%</b> <b>หรือ 85%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้อ (A)</li> <li>• มีนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มี ความแตกต่างที่สำคัญ (D)</li> <li>• มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการใช้การเรียนรู้ในระดับองค์กรเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการ มีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการวิเคราะห์และการแบ่งปันความรู้ในระดับ องค์กรส่งผลต่อการปรับปรุงให้ดีขึ้นและการสร้างนวัตกรรม (L)</li> <li>• มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์ หัวข้ออื่นๆ (I)</li> </ul>
<b>90%, 95%</b> <b>หรือ 100%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้ออย่างสมบูรณ์ (A)</li> <li>• มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์โดยไม่มี จุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานใดๆ (D)</li> <li>• มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการใช้การเรียนรู้ในระดับองค์กรเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการ ทั่วทั้งองค์กร มีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการวิเคราะห์และการ แบ่งปันความรู้ในระดับองค์กรผลักดันให้เกิดการปรับปรุงให้ดีขึ้นและการ สร้างนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร (L)</li> <li>• มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรเป็นอย่างดี ตามที่ระบุไว้ ในเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ (I)</li> </ul>

## แนวทางการให้คะแนน หมวด 7

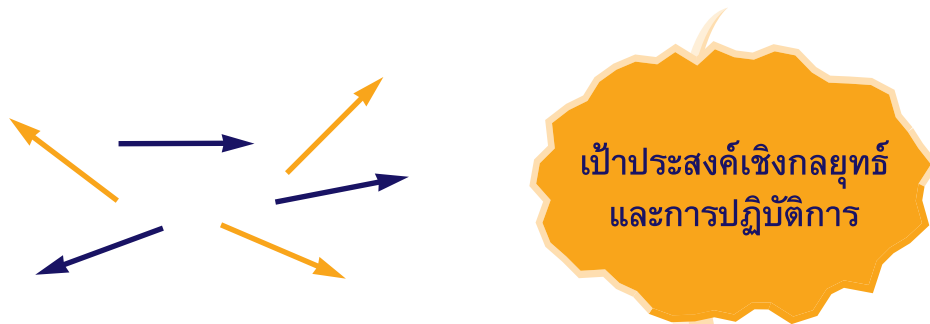
คะแนน	ผลลัพธ์
0% หรือ 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กร หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในเรื่องที่รายงานไว้</li> <li>ไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม หรือมีข้อมูลที่แสดงแนวโน้มในทางลบ</li> <li>ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</li> <li>ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการทางธุรกิจที่สำคัญขององค์กร</li> </ul>
10%, 15%, 20% หรือ 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรน้อยเรื่อง มีการปรับปรุงบ้าง และ/หรือ เริ่มมีระดับผลการดำเนินการที่ดีน้อยเรื่อง</li> <li>มีน้อยหรือไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม หรือมีหลายข้อมูลที่แสดงแนวโน้มในทางลบ</li> <li>ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ หรือมีเพียงเล็กน้อย</li> <li>มีการรายงานผลลัพธ์น้อยเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการทางธุรกิจที่สำคัญขององค์กร</li> </ul>
30%, 35%, 40% หรือ 45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการรายงานถึงการปรับปรุงต่างๆ และ/หรือมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในหลายเรื่อง ตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ</li> <li>แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการพัฒนาของแนวโน้ม</li> <li>แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</li> <li>มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการทางธุรกิจที่สำคัญขององค์กร</li> </ul>
50%, 55%, 60% หรือ 65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการรายงานถึงแนวโน้มของการปรับปรุง และ/หรือมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในเกือบทุกเรื่อง ตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ</li> <li>ไม่มีลักษณะของแนวโน้มในทางลบ และไม่มีระดับผลการดำเนินการที่ไม่ดีในเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการทางธุรกิจที่สำคัญขององค์กร</li> <li>แนวโน้ม และ/หรือระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันบางเรื่องดีถึงดีมาก เมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง</li> <li>ผลการดำเนินการขององค์กรตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ตลาด และกระบวนการที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่</li> </ul>



คะแนน	ผลลัพธ์
<p><b>70%, 75%, 80%</b> หรือ <b>85%</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีผลการดำเนินการในปัจจุบันที่ดีถึงดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญของข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่</li> <li>• สามารถรักษาแนวโน้มการปรับปรุง และ/หรือระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันไว้ได้เป็นส่วนใหญ่</li> <li>• แนวโน้ม และ/หรือระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันจำนวนมากหรือส่วนมาก แสดงถึงความเป็นผู้นำ และมีผลการดำเนินการที่ดีมากเมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง</li> <li>• ผลการดำเนินการขององค์กรตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่</li> </ul>
<p><b>90%, 95%</b> หรือ <b>100%</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีผลการดำเนินการในปัจจุบันที่ดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญของข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่</li> <li>• มีการรายงานแนวโน้มการปรับปรุงที่ดีเลิศ และ/หรือสามารถรักษาระดับผลการดำเนินการที่ดีเลิศเป็นส่วนใหญ่</li> <li>• แสดงถึงความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมและเป็นระดับเทียบเคียงให้องค์กรอื่นในหลายเรื่อง</li> <li>• ผลการดำเนินการขององค์กรตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการที่สำคัญอย่างสมบูรณ์</li> </ul>

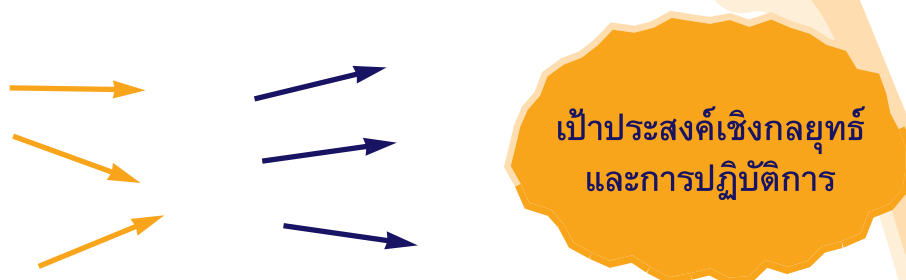
ขั้นตอนสู่ระดับการพัฒนาของหัวข้อที่อยู่ในหมวด 1-6 (กระบวนการ)  
สิ่งที่ช่วยในการให้คะแนนหัวข้อที่อยู่ในหมวด 1-6 (กระบวนการ)

(1) ตั้งรับปัญหา



การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการ และตอบสนองความต้องการหรือปัญหาเฉพาะหน้าส่วนใหญ่ ขาดการกำหนดเป้าประสงค์ที่ดี

(2) แนวทางเริ่มเป็นระบบ



องค์กรอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการปฏิบัติการโดยกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผล การปรับปรุง และเริ่มมีการประสานงานบ้างระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร มีการกำหนดกลยุทธ์ และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ



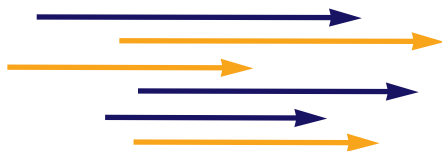
### (3) แนวทางสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน



เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์  
และการปฏิบัติการ

การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อการปรับปรุง โดยมีการแบ่งปันความรู้และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร กระบวนการตอบสนองกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร

### (4) แนวทางที่มีบูรณาการกัน



เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์  
และการปฏิบัติการ

การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุง โดยความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ การวิเคราะห์ นวัตกรรม และการแบ่งปันสารสนเทศและความรู้ ส่งผลให้การทำงานข้ามหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ของการปฏิบัติการที่สำคัญ



## แนวทางการตอบเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

แนวทางต่อไปนี้จะช่วยให้ผู้สมัครรับรางวัลสามารถตอบข้อกำหนดในเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด ซึ่งประกอบด้วย 18 หัวข้อได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ในการเตรียมเอกสารขอรับรางวัล ผู้สมัครรับรางวัลจะต้องตอบข้อกำหนดทั้งหมดในความยาวไม่เกิน 90 หน้ากระดาษ

แนวทางการตอบเกณฑ์ แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

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

### แนวทางทั่วไป

#### 1. อ่านหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติทั้งเล่ม

เนื้อหาส่วนใหญ่ในหนังสือให้ข้อมูลเกี่ยวกับเกณฑ์ทั้งหมด รวมทั้งวิธีการประเมินคำตอบด้วยตนเองหรือโดยผู้ตรวจประเมิน ผู้สมัครรับรางวัลควรทำความเข้าใจเนื้อหาต่อไปนี้

- เกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (หน้า 26-63)
- ระบบการให้คะแนน (หน้า 93-96)
- อภิธานศัพท์ (หน้า 111-128)
- คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับหมวดและหัวข้อ (หน้า 64-92)

#### 2. ทบทวนรูปแบบของหัวข้อและทำความเข้าใจวิธีการตอบข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ

รูปแบบของหัวข้อ (ดูรูปหน้า 104) แสดงให้เห็นส่วนต่างๆ ของหัวข้อ บทบาท และตำแหน่งของแต่ละส่วน สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งคือผู้สมัครรับรางวัลต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับข้อกำหนดต่างๆ ที่อยู่ในประเด็นพิจารณา หมายเหตุของแต่ละหัวข้อในข้อกำหนดมีไว้เพื่อช่วยให้เข้าใจประเด็นพิจารณา รายละเอียดของแต่ละหัวข้อและประเด็นพิจารณาได้อธิบายไว้ในคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับหมวดและหัวข้อ (หน้า 64-92)

# รูปแบบของหัวข้อ

	ชื่อหัวข้อ	คะแนนหัวข้อ	
หมายเลขหัวข้อ	<b>1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง : ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร (70 คะแนน)</b>		<b>กระบวนการ</b>
ชื่อหัวข้อของข้อกำหนดพื้นฐานทั้งหมด	ให้อธิบายการดำเนินการที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการชี้นำและทำให้องค์กรยั่งยืน รวมทั้งอธิบายการดำเนินการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับพนักงาน และกระตุ้นให้มีผลการดำเนินการที่ดีที่สุด		
ข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อแยกเป็นแต่ละเรื่องที่ต้องการพิจารณา	<p><b>ให้องค์กรตอบคำถามต่อไปนี้</b></p> <p><b>ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม</b></p> <p>(1) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยม โดยผ่านระบบการนำองค์กรไปยังบุคลากรผู้ส่งมอบและลูกค้าที่สำคัญ ลูกค้ำ รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (*) เพื่อนำไปปฏิบัติ การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงสะท้อนถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กรอย่างไร</p> <p>(2) ผู้นำระดับสูงดำเนินการด้วยตนเองอย่างไรในการสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมและบังคับให้มีพฤติกรรมที่ปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม และทำให้บรรลุผล</p> <p>(3) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีความยั่งยืน ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ การบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ นวัตกรรม การเป็นผู้นำที่พร้อมแข่งขันหรือการเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างด้านผลการดำเนินการ และความคล่องตัวขององค์กร ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและบุคลากร ผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วมโดยตรงอย่างไรในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร</p>		
ประเด็นพิจารณา	<p><b>ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร</b></p> <p>(1) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสาร และการสร้างความผูกพันกับบุคลากรทุกคนทั่วทั้งองค์กร ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทางทั่วทั้งองค์กร ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญ ผู้นำระดับสูงมีบทบาทอย่างจริงจังในเรื่องการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยบุคลากรอย่างไร เพื่อเสริมสร้างให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ</p> <p>(2) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ปรับปรุงผลการดำเนินการ และบรรลุวิสัยทัศน์ ผู้นำระดับสูงทบทวนตัววัดอะไรเป็นประจำเพื่อทำให้ทราบถึงสิ่งที่ต้องดำเนินการ ในการคาดคะเนผลการดำเนินการขององค์กรนั้น ผู้นำระดับสูงคำนึงถึงการมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นอย่างไร</p>		
ประเด็นพิจารณา	<p><b>หมายเหตุ :</b></p> <p>หมายเหตุ 1 วิสัยทัศน์ขององค์กร [1.1ก.(1)] ควรเป็นตัวกำหนดบริบทของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ได้อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2</p> <p>หมายเหตุ 2 องค์กรที่มีความยั่งยืน [1.1ก.(3)] เป็นองค์กรที่สามารถตอบสนองต่อความจำเป็นทางธุรกิจในปัจจุบัน รวมทั้งมีความคล่องตัวและการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและการตลาดในอนาคต ในที่นี้แนวคิดเรื่องนวัตกรรม รวมถึงนวัตกรรมทั้งด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมขององค์กรที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในอนาคต องค์กรที่มีความยั่งยืน ต้องทำให้มั่นใจว่าสภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยและมีการรักษาความปลอดภัยสำหรับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่สำคัญ</p> <p>หมายเหตุ 3 การมุ่งเน้นที่การปฏิบัติการ [1.1ข.(2)] ต้องคำนึงถึงบุคลากร ระบบงาน และสินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Hard assets) ขององค์กร รวมถึงการปรับปรุงผลิตภาพที่ดำเนินการอยู่ ซึ่งอาจบรรลุได้โดยการลดของเสียหรือลดรอบเวลา และอาจใช้เทคนิค เช่น Six Sigma, Lean และการปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร</p> <p>หมายเหตุ 4 ผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กรควรรายงานในหัวข้อ 7.1-7.6</p> <p>หมายเหตุ 5 สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรซึ่งพึ่งอาสาสมัคร เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ การตอบข้อ [1.1ข.(1)] ควรกล่าวถึงความพยายามที่จะสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรที่เป็นอาสาสมัคร</p>		
หมายเหตุผู้จัดประสงค์เพื่อ	<p>1. อธิบายคำศัพท์ และข้อกำหนดที่สำคัญให้ชัดเจน</p> <p>2. ให้คำแนะนำในการตอบ</p> <p>3. ระบุหรืออธิบายความเชื่อมโยงที่สำคัญ</p>		
			<p>ประเภทของข้อมูลหรือสารสนเทศที่องค์กรต้องตอบในหัวข้อนี้</p> <p>ข้อกำหนดต่างๆ ที่เป็นคำถามในแต่ละประเด็นพิจารณา</p>

แต่ละหัวข้อแบ่งตามประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ คือ “กระบวนการ” (หมวด 1-6) หรือ “ผลลัพธ์” (หมวด 7) แนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 1-6 อยู่ในหน้า 105-107 และแนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 7 อยู่ในหน้า 108-110

ข้อกำหนดของหัวข้ออยู่ในรูปแบบคำถาม บางข้อกำหนดในประเด็นพิจารณามีหลายคำถาม ดังนั้น จึงควรตอบคำถามทั้งหมดของหัวข้อนั้น แต่ไม่จำเป็นต้องตอบทีละคำถามแยกกัน อาจรวมการตอบหลายคำถามในประเด็นพิจารณาเดียวกันเป็นกลุ่มตามความเหมาะสมขององค์กร คำถามต่างๆ ช่วยชี้แนะให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าต้องการสารสนเทศอะไรบ้าง

### 3. เริ่มต้นด้วยการจัดทำโครงร่างองค์กร

โครงร่างองค์กรเป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุด โครงร่างองค์กรจะช่วยทุกคน นั่นคือ องค์กรที่ใช้เกณฑ์เพื่อตรวจประเมินตนเอง ผู้เตรียมเอกสารสมัครรับรางวัล และผู้ทบทวนเอกสารสมัครรับรางวัล ให้เข้าใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องและสำคัญที่สุดต่อธุรกิจ พันธกิจ และผลการดำเนินการขององค์กร คำถามเกี่ยวกับโครงร่างองค์กรอยู่ในหน้า 26-30 โครงร่างองค์กรมีรายละเอียดเพิ่มเติมในหน้า 64-66

## แนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 1-6

แม้ว่าเกณฑ์จะมุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กรที่สำคัญ แต่เฉพาะตัวผลลัพธ์เองมีคุณค่าเชิงวิวินิจฉัยไม่มากนัก ตัวอย่างเช่น ถ้าผลลัพธ์ไม่ดี หรือมีอัตราการปรับปรุงช้ากว่าคู่แข่ง หรือองค์กรที่เทียบเคียงกัน องค์กรต้องเข้าใจว่า “ทำไม” จึงเป็นเช่นนั้น และควรทำ “อะไร” เพื่อเร่งการปรับปรุง

หัวข้อในหมวด 1-6 มีจุดประสงค์ที่จะวินิจฉัยกระบวนการที่สำคัญที่สุดขององค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรได้รวดเร็ว และส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่สำคัญ การวินิจฉัยและการให้ข้อมูลป้อนกลับขึ้นอยู่กับเนื้อหาและความสมบูรณ์ของคำตอบของหัวข้อนั้นๆ เป็นอย่างมาก ดังนั้น การให้สารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญในการตอบหัวข้อเหล่านี้จึงมีความสำคัญ แนวทางการจัดทำและทบทวนสารสนเทศดังกล่าว มีดังนี้

### 1. เข้าใจความหมายของคำถาม “อย่างไร”

ในการตอบหัวข้อในหมวด 1-6 ที่มีคำถาม “อย่างไร” ควรให้สารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญที่แสดงถึงแนวทาง การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ (ระบบการให้คะแนนหน้า 93) คำตอบที่ขาดสารสนเทศดังกล่าว หรือคำตอบที่เพียงแต่ยกตัวอย่างเท่านั้นจะถูกประเมินตามแนวทางการให้คะแนนว่า “มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน”



## 2. เข้าใจความหมายของคำถาม “อะไร”

หัวข้อในหมวด 1-6 มีคำถาม “อะไร” อยู่ 2 แบบ คำถามแบบที่ 1 ถามถึงสารสนเทศพื้นฐานเกี่ยวกับกระบวนการที่สำคัญและวิธีปฏิบัติงานของกระบวนการนั้น การตอบแต่เพียงว่า “ใคร” เป็นผู้ปฏิบัติ อาจมีประโยชน์บ้าง แต่ไม่เพียงพอสำหรับการวินิจฉัยหรือให้ข้อมูลป้อนกลับได้ ส่วนคำถามแบบที่ 2 ต้องการสารสนเทศว่า ผล แผนงาน วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ หรือตัววัดที่สำคัญขององค์กรคือ “อะไร” คำถามเหล่านี้กำหนดบริบทเพื่อให้องค์กรแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการกันของระบบการจัดการผลการดำเนินการ ตัวอย่างเช่น เมื่อองค์กรกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แล้ว แผนปฏิบัติการ แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตัววัดผลการดำเนินการและผลลัพธ์บางตัวที่รายงานไว้ในหมวด 7 ต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์นั้นๆ ด้วย

## 3. เขียนและทบทวนคำตอบโดยคำนึงถึงแนวทางและข้อสังเกตต่อไปนี้

- แสดงให้เห็นถึงแนวทางที่เป็นระบบ แนวทางที่เป็นระบบ คือ แนวทางนั้นใช้ซ้ำได้ และใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หรืออาจกล่าวได้ว่า แนวทางมีความเป็นระบบ เมื่อแนวทางนั้นมีการประเมิน การปรับปรุง นวัตกรรม และการแบ่งปันความรู้รวมอยู่ด้วย ซึ่งจะส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับการพัฒนามากขึ้น
  - แสดงให้เห็นถึงการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ สารสนเทศที่เกี่ยวกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัตินั้น ควรสรุปว่ามีการนำแนวทางไปปฏิบัติในหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอาจนำเสนอให้กระชับโดยใช้ตาราง
  - แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้กระบวนการต่างๆ ควรรวมวงจรการประเมินและการปรับปรุงรวมทั้งโอกาสของการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด การปรับปรุงกระบวนการควรมีการแบ่งปันกับหน่วยงานที่เหมาะสมขององค์กรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร
  - แสดงให้เห็นถึงการบูรณาการ การบูรณาการแสดงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความกลมกลืนระหว่าง กระบวนการ แผนงาน ตัววัด และการปฏิบัติการ ที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร
  - แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นและความคงเส้นคงวา
- การแสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นและความคงเส้นคงวา จะต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญ 4 ประการ คือ
- (1) โครงร่างองค์กร ควรระบุให้ชัดเจนว่าอะไรบ้างที่สำคัญ
  - (2) หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ รวมถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการต่างๆ ควรแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงประเด็นที่มุ่งเน้นมากที่สุด และอธิบายว่าการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติสำเร็จได้อย่างไร
  - (3) คำอธิบายการวิเคราะห์และการทบทวนในระดับองค์กร (หัวข้อ 4.1) ควรแสดงวิธีการที่องค์กรวิเคราะห์และทบทวนสารสนเทศเกี่ยวกับผลการดำเนินการเพื่อกำหนดลำดับความสำคัญ

- (4) หมวด 6 การจัดการกระบวนการ ควรแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงความสามารถพิเศษ และกระบวนการทำงานที่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร การแสดงถึงความมุ่งมั่นและความคงเส้นคงวาในหัวข้อในหมวด 1-6 และการติดตามตัววัดที่เกี่ยวข้องกันในหัวข้อในหมวด 7 จะช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการทางธุรกิจ
- ตอบข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ให้สมบูรณ์ สารสนเทศที่ขาดหายไป จะถือว่าเป็นความบกพร่องในระบบการจัดการผลการดำเนินงานขององค์กร และต้องตอบประเด็นพิจารณาทุกประเด็น การตอบคำถามแต่ละคำถามในประเด็นพิจารณาอาจตอบแยกกันหรือรวมกันก็ได้

#### 4. อ้างอิงหัวข้ออื่นตามความเหมาะสม

คำตอบในแต่ละหัวข้อควรสมบูรณ์ในตัวเองมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ อย่างไรก็ตาม คำตอบของแต่ละหัวข้อควรเสริมซึ่งกันและกัน ดังนั้น จึงควรใช้การอ้างอิงคำตอบในหัวข้ออื่นๆ ตามความเหมาะสมแทนที่จะให้สารสนเทศซ้ำเติม ในกรณีนั้น ควรรายงานสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญไว้ในหัวข้อที่ต้องการสารสนเทศนั้น ตัวอย่างเช่น เรื่องการพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคลากรควรรายงานอย่างละเอียดในหัวข้อ 5.1 และหากต้องกล่าวถึงเรื่องการพัฒนาและการเรียนรู้อื่นในหัวข้ออื่น ควรอ้างอิงหัวข้อ 5.1 โดยไม่ต้องอธิบายรายละเอียดซ้ำเติม

#### 5. ใช้รูปแบบที่กระชับ

องค์กรที่สมัครรับรางวัล ควรใช้เนื้อที่ 100 หน้ากระดาษตามที่กำหนดไว้ให้ได้ประโยชน์มากที่สุด และนำเสนอสารสนเทศให้กระชับ โดยใช้แผนภูมิแสดงการไหลของงาน (Flowcharts) ตาราง และหัวข้อสั้นๆ (Bullets)

#### 6. อ้างอิงแนวทางการให้คะแนน

การประเมินคำตอบของหัวข้อในหมวด 1-6 จะพิจารณาข้อกำหนดของหัวข้อและระดับการพัฒนาของแนวทาง ความครอบคลุมของการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ความครอบคลุมและทั่วถึงของการเรียนรู้ และการบูรณาการกับองค์ประกอบอื่นในระบบการจัดการผลการดำเนินการ ตามที่อธิบายไว้ในแนวทางการให้คะแนน (หน้า 97-98) ดังนั้น องค์กรจึงต้องคำนึงถึงทั้งเกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน



## แนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 7

เกณฑ์เน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ สารสนเทศ แนวทาง และตัวอย่าง ที่แสดงถึงการรายงานด้านผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลและสมบูรณ์ มีดังนี้

### 1. มุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กรที่สำคัญ

การรายงานผลลัพธ์ควรครอบคลุมข้อกำหนดที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร ตามที่แสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดแล้วในโครงสร้างองค์กรและหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวดการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด รวมทั้งหมวดการจัดการกระบวนการ

### 2. ให้ความสำคัญกับข้อกำหนดที่สำคัญ 4 ประการของแนวทางการให้คะแนนเพื่อการรายงานผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผล

- ระดับผลการดำเนินการ ควรรายงานในมาตราวัดที่ชัดเจน
- แนวโน้ม เพื่อแสดงทิศทางของผลลัพธ์และอัตราการเปลี่ยนแปลง
- การเปรียบเทียบ เพื่อแสดงผลลัพธ์เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่เลือกมาอย่างเหมาะสม
- ความครอบคลุมและความสำคัญของผลลัพธ์ เพื่อแสดงว่ามีการรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญทั้งหมดและแยกตามกลุ่มที่จัดไว้ เช่น ตามความสำคัญของลูกค้า บุคลากร กระบวนการ และกลุ่มสายผลิตภัณฑ์

### 3. แสดงข้อมูลแนวโน้มตลอดช่วงเวลาที่มีการติดตามแนวโน้ม

ไม่มีการจำกัดระยะเวลาของข้อมูลแนวโน้ม แนวโน้มของผลลัพธ์บางเรื่องอาจต้องใช้เวลานานหรือมากกว่า แนวโน้มควรแสดงถึงผลการดำเนินงานในอดีตและปัจจุบัน โดยไม่เป็นการคาดการณ์ผลการดำเนินงานอนาคต ช่วงเวลาระหว่างข้อมูลควรมีความเหมาะสมสำหรับตัววัดแต่ละตัว สำหรับผลลัพธ์ที่สำคัญๆ ควรแสดงข้อมูลใหม่ด้วยแม้ว่าจะยังไม่เห็นแนวโน้มหรือผลเปรียบเทียบที่ชัดเจนก็ตาม

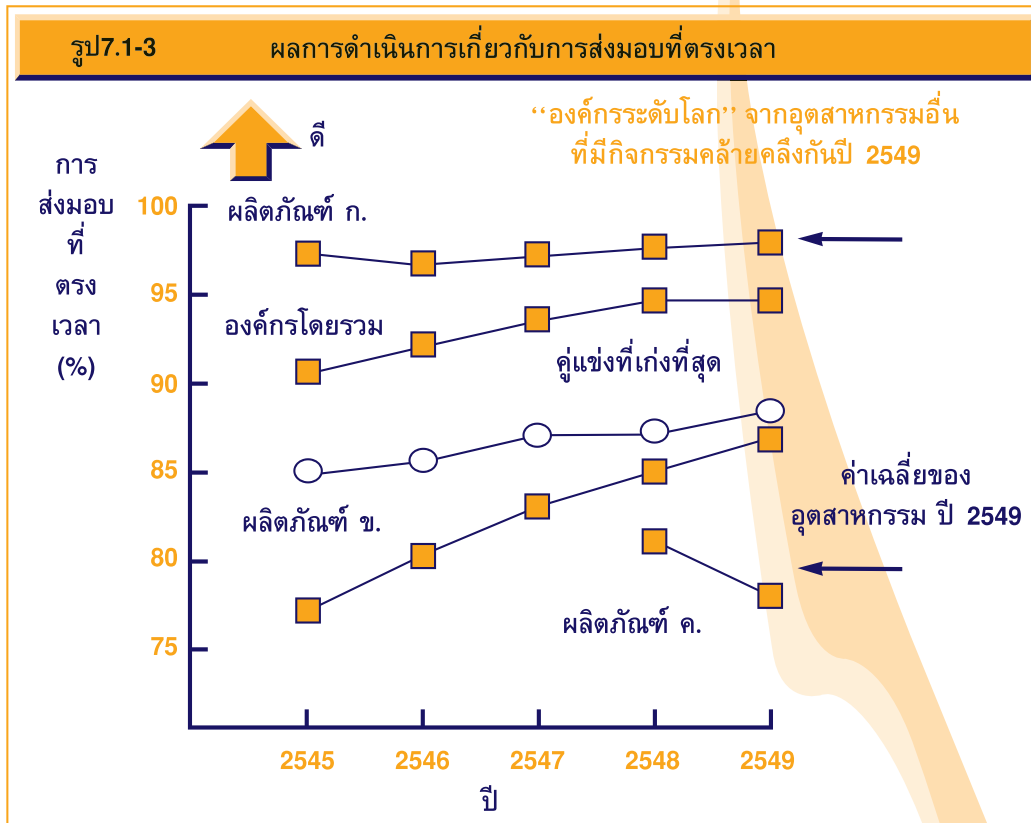
### 4. ใช้รูปแบบที่กระชับ เช่น กราฟ และตาราง

ผลลัพธ์ส่วนใหญ่อาจนำเสนอในรูปแบบที่กระชับโดยใช้กราฟและตาราง ควรแสดงข้อมูลรายละเอียดของกราฟและตารางเพื่อความสะดวกในการตีความ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในเวลาใดเวลาหนึ่งหรือเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นควร “ปรับให้เป็นฐานเดียวกัน” เช่น การนำเสนอในรูปอัตราส่วนสำหรับข้อมูลที่มีความแตกต่างของขนาด ตัวอย่างเช่น การรายงานแนวโน้มความปลอดภัยเป็นจำนวนวันทำงานที่สูญเสียต่อจำนวนพนักงาน 100 คน จะมีความหมายมากกว่าการรายงานจำนวนวันทำงานที่สูญเสียไปทั้งหมด โดยเฉพาะถ้าจำนวนพนักงานไม่คงที่ในช่วงเวลาที่รายงานผล หรือในกรณีที่มีการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับองค์กรอื่นที่มีจำนวนพนักงานต่างกัน



## 5. บูรณาการผลลัพธ์เข้าไว้ในเนื้อหา

ในเอกสารสมัครรับรางวัล ควรนำเสนอผลลัพธ์ไว้พร้อมกับคำอธิบายของผลลัพธ์นั้นๆ หากแนวโน้มมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญไม่ว่าจะในด้านบวกหรือด้านลบก็ตาม องค์กรควรมีคำชี้แจง นอกจากนี้ควรใช้ตัวเลขกำกับให้สอดคล้องกับหัวข้อ เช่น รูปที่ 3 ในหัวข้อ 7.1 ควรใช้ตัวเลขกำกับรูปเป็น 7.1-3 ดังตัวอย่าง กราฟที่แสดงในหน้า 109 แสดงถึงข้อมูลที่องค์กรอาจนำเสนอเป็นส่วนหนึ่งของคำตอบหัวข้อ 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งในโครงสร้างองค์กรได้ระบุว่าการส่งมอบที่ตรงเวลาเป็นความต้องการที่สำคัญของลูกค้า



กราฟได้แสดงคุณลักษณะต่างๆ ที่ทำให้การรายงานผลชัดเจนและมีประสิทธิผล ดังนี้

- ระบุตัวเลขกำกับกราฟสำหรับการอ้างอิงถึงกราฟในเนื้อหา
- ให้ข้อมูลรายละเอียดของแกนทั้งสองแกนของกราฟและหน่วยวัดอย่างชัดเจน
- มีเส้นแสดงแนวโน้มข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการที่สำคัญของลูกค้า ในเรื่องการส่งมอบที่ตรงเวลา
- แสดงผลลัพธ์หลายๆ ปี
- ลูกศรชี้ขึ้นแสดงให้เห็นว่าตัววัดมีแนวโน้มดี
- แสดงการเปรียบเทียบที่เหมาะสมอย่างชัดเจน
- ใช้กราฟเพียงรูปเดียว เพื่อแสดงให้เห็นว่าสายผลิตภัณฑ์ทั้ง 3 ประเภทมีการติดตามผลการส่งมอบที่ตรงเวลาเพื่อช่วยในการตีความแนวทางการให้คะแนน (หน้า 99-100) ควรอธิบายกราฟ ดังนี้

- ระดับผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรในปัจจุบันดีเยี่ยม ซึ่งสรุปได้จากการเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน และกับองค์กรระดับโลก
- องค์กรมีแนวโน้มการปรับปรุงที่ดีเยี่ยม
- สายผลิตภัณฑ์ ก. มีผลการดำเนินการในปัจจุบันดีที่สุด แสดงถึงผลการดำเนินการที่ดีที่สุดและยั่งยืน (การส่งมอบที่ตรงเวลา) รวมทั้งมีแนวโน้มที่ดีขึ้นเล็กน้อย สายผลิตภัณฑ์ ข. มีการปรับปรุงอย่างรวดเร็ว โดยมีผลการส่งมอบใกล้เคียงกับคู่แข่งที่เก่งที่สุดในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่ยังไม่ถึงระดับโลก
- สายผลิตภัณฑ์ ค. ซึ่งระบุอยู่ในรายงานว่าเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ มีปัญหาเกี่ยวกับการส่งมอบที่ตรงเวลาในช่วงต้น (องค์กรควรอธิบายปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงต้นนี้อย่างสั้นๆ)

## 6. อ้างอิงแนวทางการให้คะแนน

การประเมินคำตอบของหัวข้อในหมวด 7 จะพิจารณาข้อกำหนดของหัวข้อและนัยสำคัญของแนวโน้มของผลลัพธ์ ระดับผลการดำเนินการที่แท้จริง ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สัมพันธ์กัน ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันขององค์ประกอบที่สำคัญในระบบการจัดการผลการดำเนินการ และจุดแข็งของกระบวนการปรับปรุงที่สัมพันธ์กับแนวทางการให้คะแนน ดังนั้น องค์กรจึงต้องคำนึงถึงทั้งเกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน (หน้า 99-100)

## อภิธานศัพท์ (Glossary)

อภิธานศัพท์ เป็นคำจำกัดความและคำอธิบายอย่างย่อของคำต่างๆ ในเกณฑ์ ซึ่งมีความสำคัญต่อการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร

### กระบวนการ (Process)

คำว่า “กระบวนการ” (Process) หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเกี่ยวข้องกับการผลิตหรือบริการให้แก่ลูกค้า (ผู้รับบริการ) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยทั่วไป กระบวนการประกอบด้วยคน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค วัสดุ และการปรับปรุง มาทำงานร่วมกันตามขั้นตอนหรือการปฏิบัติการที่กำหนดไว้ ซึ่งแทบจะไม่มีกระบวนการใดที่สามารถดำเนินงานได้โดยลำพัง จะต้องพิจารณาความสัมพันธ์กับกระบวนการอื่นที่ส่งกระทบซึ่งกันและกัน ในบางสถานการณ์ กระบวนการอาจต้องปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด โดยมีระเบียบปฏิบัติและข้อกำหนดที่เป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมีการวัดและขั้นตอนการควบคุมที่กำหนดไว้ชัดเจน

ในกรณีที่เป็นการให้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อลูกค้าเกี่ยวข้องโดยตรงกับการให้บริการนั้น คำ “กระบวนการ” จะมีในลักษณะกว้างๆ เช่น บอกว่าต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งอาจรวมถึงขั้นตอนที่พึงประสงค์หรือคาดหวัง หากขั้นตอนนั้นสำคัญอย่างยิ่ง การให้บริการต้องให้สารสนเทศที่ช่วยให้ลูกค้าเข้าใจและปฏิบัติตามขั้นตอนด้วย กระบวนการให้บริการดังกล่าว ต้องมีแนวทางสำหรับผู้ให้บริการในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกี่ยวกับการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้รับบริการที่อาจเกิดขึ้นด้วย

ในงานที่ใช้ความรู้ เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวิจัย การพัฒนา และการวิเคราะห์ กระบวนการไม่จำเป็นต้องมีลำดับขั้นตอนที่เป็นทางการ แต่อาจเป็นความเข้าใจโดยทั่วไปเกี่ยวกับการดำเนินการที่มีสมรรถภาพ เช่น จังหวะเวลา ทางเลือกที่กำหนดไว้ การประเมินผล และการรายงานผล ขั้นตอนอาจเกิดขึ้นหลังจากที่มีความเข้าใจในเรื่องเหล่านี้แล้ว

ในระบบการให้คะแนนของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จะมีการตรวจประเมินถึงระดับความสำเร็จของกระบวนการ ระดับความสำเร็จนี้อยู่บนพื้นฐานของปัจจัยทั้ง 4 ประการที่ใช้ประเมินแต่ละกระบวนการที่สำคัญขององค์กร ได้แก่ แนวทาง การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมในหน้า 93 เรื่อง “ระบบการให้คะแนน”



## การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Performance Projections)

คำว่า “การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน” หมายถึง การคาดคะเนผลการดำเนินงานในอนาคต การคาดการณ์อาจอิงกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ผลการดำเนินงานของคู่แข่งหรือองค์กรที่คล้ายคลึงกัน ที่ต้องทำให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่า หรือการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่มีพลวัต หรือเป้าประสงค์ เพื่อผลการดำเนินงานในอนาคต การคาดการณ์เป็นการบูรณาการการคาดคะเนอัตราการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และอาจใช้ในการชี้ให้เห็นว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดในเรื่องใด ดังนั้น การคาดการณ์ผลการดำเนินงานจึงเป็นเครื่องมือในการวางแผนการจัดการที่สำคัญ

## การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment)

คำว่า “การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดในเกณฑ์ การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติจะประเมินจากความกว้างและความลึกในการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งองค์กร

การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ในหน้า 93 เรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

## การทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดี (High-Performance Work)

คำว่า “การทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดี” หมายถึง กระบวนการทำงานที่มุ่งให้ผลการดำเนินการขององค์กรและบุคลากรมีระดับสูงขึ้นเรื่อยๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงผลการดำเนินงานด้านคุณภาพ ผลิตภาพ อัตรานวัตกรรม และรอบเวลา การทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดีส่งผลให้การให้บริการแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดีขึ้น

แนวทางที่นำไปสู่การทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดีมีรูปแบบ หน้าที่ และระบบจูงใจที่ต่างกันไป การทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดี เน้นที่การสร้าง ความผูกพันกับบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย การร่วมมือกันระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับกลุ่มที่ทำหน้าที่ต่อรองให้พนักงาน ความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน มักเกี่ยวข้องกับทีมงานต่างๆ การรับผิดชอบด้วยตนเองและการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน บัณฑิตนำเข้าสู่ของพนักงานในการวางแผน การสร้างทักษะและการเรียนรู้ในระดับองค์กรและบุคคล การเรียนรู้จากองค์กรอื่น ความยืดหยุ่นในการออกแบบภาระงานและการมอบหมายงาน โครงสร้างองค์กรแบบไม่ซับซ้อน (Flattened Organizational Structure) ซึ่งทำให้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และการตัดสินใจกระทำโดยผู้ที่อยู่ใกล้หน้างานมากที่สุด รวมทั้งการใช้ตัววัดผลการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน

องค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ดีส่วนใหญ่ใช้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ เช่น ผลการดำเนินงานขององค์กร สิ่งทีบุคคลและกลุ่มทำให้องค์กร และการเพิ่มทักษะ

นอกจากนี้ กระบวนการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีต้องพยายามทำให้โครงสร้างองค์กร ความสามารถพิเศษ งาน ภาระงาน การพัฒนาบุคลากร และการให้สิ่งจูงใจมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

### การบูรณาการ (Integration)

คำว่า “การบูรณาการ” หมายถึง การประสานกลมกลืนกันของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร การบูรณาการที่มีประสิทธิผลที่เป็นสิ่งที่ยิ่งกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน จะสำเร็จได้เมื่อองค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการการดำเนินการมีการปฏิบัติการเชื่อมต่อกันอย่างสมบูรณ์ คำจำกัดความของ “ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” ปรากฏ ในหน้า 116

การบูรณาการเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบูรณาการในหน้า 94 เรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

### การเรียนรู้ (Learning)

คำว่า “การเรียนรู้” หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษา ประสบการณ์ และนวัตกรรม ในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติกล่าวถึงการเรียนรู้ทั้งสองส่วน คือ การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ขององค์กรได้มาจากการวิจัยและพัฒนาวงจรการประเมินและการปรับปรุง ความคิดและปัจจัยนำเข้าจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการจัดระดับเทียบเคียง การเรียนรู้ของแต่ละบุคคลได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล

เพื่อความสำเร็จ ประสิทธิภาพ การเรียนรู้ควรปลูกฝังอยู่ในวิถีการปฏิบัติการขององค์กรการเรียนรู้ส่งผลถึงการได้เปรียบเชิงแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรและบุคลากร ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของ “การเรียนรู้ขององค์กรและแต่ละบุคคล” ในค่านิยมหลักและแนวคิด ในหน้า 12

การเรียนรู้เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเรียนรู้ในหน้า 93 เรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

### การวิเคราะห์ (Analysis)

คำว่า “การวิเคราะห์” หมายถึง การตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูล เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์มักเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล

การวิเคราะห์ระดับองค์กรโดยรวม เป็นการชี้้นำการจัดการระบบงานและกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สำคัญและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์



ถึงแม้ข้อเท็จจริงและข้อมูลแต่ละตัวจะมีความสำคัญ แต่อาจไม่เป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิผลสำหรับการปฏิบัติการหรือการจัดลำดับความสำคัญเสมอไป ดังนั้น การปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลจึงขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความสัมพันธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและข้อมูล

### การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment)

คำว่า “การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ” หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการปฏิบัติการแก่บุคลากร การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจจะส่งผลให้การตัดสินใจกระทำโดยผู้ที่อยู่ใกล้หน้างานมากที่สุด ซึ่งเป็นผู้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับงานนั้น

การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจมีจุดมุ่งหมายในการช่วยให้พนักงานสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าตั้งแต่การติดต่อครั้งแรก ปรับปรุงกระบวนการและการเพิ่มผลผลิตภาพ รวมทั้งปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร พนักงานที่ได้รับอำนาจในการตัดสินใจจะต้องมีสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจที่เหมาะสม ดังนั้น องค์กรจึงต้องให้สารสนเทศที่ทันเหตุการณ์และมีประโยชน์

### ข้อกำหนดโดยรวม (Overall Requirement)

คำว่า “ข้อกำหนดโดยรวม” หมายถึง สิ่งที่ใช้เกณฑ์ต้องอธิบาย เมื่อตอบคำถามเกี่ยวกับแนวคิดที่เป็นแก่นสารที่สำคัญของหัวข้อนี้ ข้อกำหนดโดยรวม ครอบคลุมถึงคุณสมบัติพิเศษที่มีนัยสำคัญที่สุดของข้อกำหนดของหัวข้อนั้น (ดูตัวอย่างรูปแบบของหัวข้อในหน้า 112)

### ข้อกำหนดต่างๆ (Multiple Requirement)

คำว่า “ข้อกำหนดต่างๆ” หมายถึง คำถามแต่ละคำถามที่ผู้ใช้เกณฑ์ต้องตอบในแต่ละประเด็นพิจารณา คำถามเหล่านี้ประกอบด้วยรายละเอียดของข้อกำหนดในแต่ละหัวข้อ (ดูตัวอย่างรูปแบบของหัวข้อในหน้า 112)

### ข้อกำหนดพื้นฐาน (Basic Requirement)

คำว่า “ข้อกำหนดพื้นฐาน” หมายถึง สิ่งที่ใช้เกณฑ์ต้องอธิบาย เมื่อตอบคำถามเกี่ยวกับแนวคิดที่เป็นแก่นสารที่สำคัญของหัวข้อนี้ ข้อกำหนดพื้นฐานเป็นสาระสำคัญที่เป็นพื้นฐานของหัวข้อนั้นๆ (ตัวอย่างเช่น แนวทางสำหรับการจัดทำกลยุทธ์สำหรับหัวข้อ 2.1) ในเกณฑ์นี้ ข้อกำหนดพื้นฐานของแต่ละหัวข้อแสดงไว้ที่ “ชื่อหัวข้อ” (ให้ดูตัวอย่างรูปแบบของหัวข้อในหน้า 112)

### ขีดความสามารถของบุคลากร (Workforce Capability)

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

ขีดความสามารถอาจรวมถึงความสามารถที่จะสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า นวัตกรรม และการปรับเปลี่ยนสู่เทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริการและกระบวนการทำงานใหม่ รวมทั้งตอบสนองธุรกิจ ตลาด และความต้องการของกฎระเบียบข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงไป

## ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges)

คำว่า “ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ความกดดันที่มีผลอย่างแน่นอนต่อโอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคต ความท้าทายเหล่านี้มักเกิดจากตำแหน่งในการแข่งขันในอนาคตขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์หรือบริการที่คล้ายคลึงกันโดยทั่วไป ความท้าทายเชิงกลยุทธ์เกิดจากแรงผลักดันภายนอก แต่ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอก องค์กรอาจเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในขององค์กรเอง

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายนอกอาจเกี่ยวกับความจำเป็นหรือความคาดหวังของลูกค้าหรือตลาด รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์ บริการ หรือเทคโนโลยี รวมถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และความเสี่ยงหรือความจำเป็นอื่นๆ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในอาจเกี่ยวกับความสามารถขององค์กร หรือทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ

ดูคำจำกัดความของ “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” ประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทายเชิงกลยุทธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรระบุอย่างชัดเจนในการตอบสนองต่อความท้าทายที่สำคัญ

## ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

คำว่า “ความผูกพันของบุคลากร” หมายถึงระดับความมุ่งมั่นของบุคลากรทั้งในด้านความรู้สึกและสติปัญญา เพื่อให้งาน พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กรบรรลุผล องค์กรที่มีระดับความผูกพันของบุคลากรสูงแสดงให้เห็นเด่นชัดด้วยสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง เพื่อผลประโยชน์ของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กร

บุคลากรในองค์กรรู้สึกมีความผูกพัน เมื่อพวกเขาพบว่าได้ทำในสิ่งที่ต้องการ และได้รับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เมื่อเขาได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดีจากเพื่อนร่วมงาน และจากสถานที่ทำงาน ประโยชน์ของความผูกพันของบุคลากร คือ ทำให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมที่ร่วมกันปฏิบัติงาน การสื่อสารที่ดี การรับและให้ข้อมูลมีความคล่องตัว การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ และความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการ บัณฑิตแห่งความสำเร็จที่จะนำมาซึ่งความผูกพัน รวมถึงการฝึกอบรมและการพัฒนาความก้าวหน้าในการงาน ระบบการยกย่องชมเชย และระบบการให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ โอกาสและการดูแลที่เท่าเทียมกัน และการมีมิตรไมตรีกับครอบครัวของบุคลากร



## ความยั่งยืน (Sustainability)

คำว่า “ความยั่งยืน” หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อความจำเป็นทางธุรกิจ ในปัจจุบัน และมีความคล่องตัวและการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อธุรกิจ ตลาด และสภาพแวดล้อมการดำเนินงานในอนาคต องค์กรจำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกและภายใน ซึ่งอาจรวมถึงปัจจัยของอุตสาหกรรมทั้งหมดและปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงขององค์กร

ความยั่งยืน อาจพิจารณาจากขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ความพร้อมของทรัพยากร เทคโนโลยี ความรู้ ความสามารถพิเศษ ระบบงาน อาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ นอกจากนี้ ความยั่งยืนยังมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมตัวสำหรับภาวะฉุกเฉินที่เกิดขึ้นจริง หรือภาวะฉุกเฉินในระยะสั้นด้วย

## ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment)

คำว่า “ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” หมายถึง ความคงเส้นคงวาของแผนงาน กระบวนการ สารสนเทศ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีความเข้าใจร่วมกันในจุดประสงค์และเป้าประสงค์ รวมทั้งต้องใช้ตัววัดและสารสนเทศที่เสริมกันเพื่อช่วยในการวางแผน การติดตาม การวิเคราะห์ และการปรับปรุงใน 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับกระบวนการที่สำคัญ และระดับหน่วยงาน ดูคำจำกัดความของ “การบูรณาการ” ประกอบ ในหน้า 113

## ความสามารถพิเศษ (Core Competency)

คำว่า “ความสามารถพิเศษ” หมายถึง สิ่งที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญมากที่สุดอย่างยิ่ง ความสามารถพิเศษขององค์กรเป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ซึ่งสร้างความได้เปรียบในตลาดของ องค์กรหรือสภาพแวดล้อมของการบริการ บ่อยครั้งที่ความสามารถพิเศษเป็นสิ่งที่ท้าทายต่อคู่แข่ง หรือผู้ส่งมอบและคู่ค้าที่จะลอกเลียนแบบ และความสามารถพิเศษขององค์กรจะสร้างความยั่งยืนในการ แข่งขันเชิงเปรียบเทียบ

ความสามารถพิเศษอาจเกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยี การเสนอบริการที่ไม่เหมือนใคร ตลาดที่เหมาะสมของตนเอง หรือความมีไหวพริบในเชิงธุรกิจโดยเฉพาะ เช่น การเข้าซื้อกิจการ

## ความหลากหลาย (Diversity)

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





ในเกณฑ์นี้ หมายถึง ความหลากหลายของการว่าจ้างบุคลากรและชุมชนของลูกค้า การใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของทั้งสองเรื่องนี้ จะเพิ่มโอกาสในการมีผลการดำเนินการที่ดีขึ้น สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า พนักงาน และชุมชน รวมทั้งสร้างความภักดีของลูกค้าและพนักงาน

## ค่านิยม (Values)

คำว่า “ค่านิยม” หมายถึง หลักการและพฤติกรรมชั้นนำที่คาดหวังให้องค์กรและบุคลากรปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร ค่านิยมสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม ตัวอย่างของค่านิยม อาจรวมถึงการแสดงให้เห็นถึงคุณธรรมและความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์ในทุกกรณี การทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า การเห็นคุณค่าของในแต่ละบุคคลและของความหลากหลายของบุคลากร การป้องกันสิ่งแวดล้อม และมีการดำเนินการที่เป็นเลิศทุก ๆ วัน

## คุณค่า (Value)

คำว่า “คุณค่า” หมายถึง ความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ สิทธิประโยชน์ หรือการใช้งาน เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายและทางเลือกอื่นๆ องค์กรมักพิจารณาคุณค่าเพื่อประเมินผลประโยชน์ของทางเลือกต่างๆ เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่าย เช่น คุณค่าที่ลูกค้าได้รับจากการผสมผสานของผลิตภัณฑ์ต่างๆ และบริการต่างๆ องค์กรจำเป็นต้องเข้าใจว่าคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มคืออะไร จากนั้นส่งมอบคุณค่าให้แต่ละกลุ่มนั้น การทำดังนี้ องค์กรต้องทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าที่มีต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น เช่น ผู้ถือหุ้น บุคลากร และชุมชน

## คู่ความร่วมมือ (Collaborators)

คำว่า “คู่ความร่วมมือ” หมายถึง องค์กรหรือบุคคลที่มีความร่วมมือในการดำเนินงานกับองค์กรที่จะสนับสนุนในการจัดงานหรือกิจกรรมบางส่วนหรือผู้ที่ร่วมดำเนินการเป็นช่วงๆ เมื่อมีเป้าหมายระยะสั้นที่สอดคล้องกันหรือเหมือนกัน โดยปกติการร่วมมือกันไม่เกี่ยวกับข้อตกลงหรือการจัดการที่เป็นทางการ ดูคำจำกัดความของคำว่า “คู่ค้า” หน้า 117

## คู่ค้า (Partners)

คำว่า “คู่ค้า” หมายถึง องค์กรหรือบุคคลที่สำคัญที่ตกลงทำงานร่วมกับองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ประสงค์ร่วมกัน หรือเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยปกติ ความร่วมมือเป็นการจัดการที่เป็นทางการ เพื่อจุดมุ่งหมายหรือจุดประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง เช่น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หรือเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เฉพาะอย่าง ความร่วมมือที่เป็นทางการ โดยปกติจะเป็นช่วงระยะเวลาหนึ่ง และคู่ค้ามีความเข้าใจอย่างชัดเจนในบทบาทของและผลประโยชน์ที่มีร่วมกัน (ให้ดูคำอธิบายของคู่ความร่วมมือในหน้า 117 ประกอบ)





## จุดประสงค์ (Purpose)

คำว่า “จุดประสงค์” หมายถึง เหตุผลพื้นฐานที่องค์กรดำรงอยู่ บทบาทหลักของจุดประสงค์ คือ การกระตุ้นและชี้นำองค์กรในการกำหนดค่านิยม โดยปกติ จุดประสงค์จะกว้างและไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง องค์กรในธุรกิจต่างกันอาจมีจุดประสงค์คล้ายคลึงกัน ในขณะที่องค์กรในธุรกิจเดียวกันอาจมีจุดประสงค์ ต่างกัน

## ตัววัดและดัชนีชี้วัด (Measures and Indicators)

คำว่า “ตัววัดและดัชนีชี้วัด” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่บอกจำนวนปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลการดำเนินการของกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ โปรแกรม โครงการ บริการ และผลการดำเนินการ ขององค์กรโดยรวม ตัววัดและดัชนีชี้วัดอาจเป็นแบบง่าย ๆ (ได้จากการวัดแต่ละครั้ง) หรือแบบหลายตัว ประกอบกัน

เกณฑ์ไม่ได้แบ่งแยกอย่างชัดเจนระหว่างตัววัดและดัชนีชี้วัด อย่างไรก็ตาม บางคนชอบใช้คำว่า “ดัชนีชี้วัด” (1) เมื่อการวัดนั้นเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินการ แต่ไม่ใช่ตัววัดโดยตรงของผลการดำเนินการ นั้น (เช่น จำนวนข้อร้องเรียนเป็นดัชนีชี้วัดของความไม่พึงพอใจ แต่ไม่ใช่ตัววัดโดยตรงของความไม่พึงพอใจ) และ (2) เมื่อการวัดนั้นเป็นตัวทำนาย (ดัชนีชี้วัดแบบนำ “Leading Indicator”) ของผลการดำเนินการด้านอื่นๆ ที่มีนัยสำคัญมากกว่า (เช่น ความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้นอาจเป็นดัชนีชี้วัดแบบนำของการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด)

## ที่เป็นระบบ (Systematic)

คำว่า “ที่เป็นระบบ” หมายถึง แนวทางซึ่งมีการจัดขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี สามารถทำซ้ำได้ และมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หรืออาจกล่าวได้ว่าแนวทางมีความเป็นระบบหากมีการประเมิน การปรับปรุง และการแบ่งปันรวมอยู่ด้วย จนส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ในการใช้คำว่า “ที่เป็นระบบ” ให้ดู “แนวทางการให้คะแนน” ในหน้า 97-100

## ที่สำคัญ (Key)

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



## ธรรมาภิบาล (Governance)

คำว่า “ธรรมาภิบาล” หมายถึง ระบบการจัดการและควบคุมต่างๆ ที่ใช้ในองค์กร รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่างๆ ของเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหาร และผู้นำระดับสูงขององค์กร

กฎบัตรองค์กร (Corporate Charters) กฎระเบียบที่บังคับใช้ (By-laws) และนโยบายขององค์กรจะระบุเป็นลายลักษณ์อักษรถึงสิทธิและความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องแต่ละกลุ่ม รวมทั้งอธิบายถึงวิธีการกำหนดทิศทางและการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้าน

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

กระบวนการต่างๆ ด้านธรรมาภิบาล อาจรวมถึง การอนุมัติทิศทางเชิงกลยุทธ์ การตรวจติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร การกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของระดับบริหาร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงิน การจัดการความเสี่ยง การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งการรายงานการดำเนินการแก่ผู้ถือหุ้น การทำให้มั่นใจว่าธรรมาภิบาลมีประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อความเชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวม ตลอดจนต่อประสิทธิภาพขององค์กร

## นวัตกรรม (Innovation)

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

นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กร เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแบ่งปันความรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การดำเนินการ การประเมินผล และการเรียนรู้ แม้วานวัตกรรมมักเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี แต่นวัตกรรมสามารถเกิดได้ในทุกกระบวนการที่สำคัญขององค์กร ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด หรือการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือผลผลิต นวัตกรรม อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของโครงสร้างองค์กรให้บรรลุงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



## แนวทาง (Approach)

คำว่า “แนวทาง” หมายถึง วิธีการที่องค์กรดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์ แนวทาง หมายถึงความเหมาะสมของวิธีการต่อข้อกำหนดของหัวข้อและประสิทธิผลของการใช้แนวทางนั้น

แนวทางเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางในหน้า 93 เรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

## แนวโน้ม (Trends)

คำว่า “แนวโน้ม” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่แสดงให้เห็นทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ขององค์กร แนวโน้มแสดงผลการดำเนินการขององค์กรตามลำดับช่วงเวลาที่ผ่านมา

โดยทั่วไป การแสดงแนวโน้มต้องมีข้อมูลในอดีตอย่างน้อยสามจุด (มิใช่การคาดการณ์) และหากต้องการให้มีความเชื่อถือได้ทางสถิติต้องมีข้อมูลมากกว่านั้น รอบเวลาในการวัดกระบวนการจะเป็นตัวกำหนดช่วงเวลาของการแสดงแนวโน้ม รอบเวลาที่สั้นกว่าทำให้ต้องมีการวัดบ่อยกว่า ในขณะที่รอบเวลาที่ยาวกว่าอาจต้องใช้เวลานานกว่าจึงจะทราบแนวโน้มที่ชัดเจนได้

ตัวอย่างของแนวโน้มที่ต้องตอบในเกณฑ์ ได้แก่ ข้อมูลที่เกี่ยวกับผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าและพนักงาน ผลการดำเนินการด้านการเงิน ผลการดำเนินการด้านตลาด และผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ เช่น รอบเวลา และผลผลิตภาพ

## บุคลากร (Workforce)

คำว่า “บุคลากร” หมายถึงบุคคลทุกคนที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับการที่จะทำให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ รวมทั้งพนักงานที่องค์กรจ่ายค่าตอบแทน (เช่น พนักงานประจำ พนักงานที่ไม่ทำงานเต็มเวลา พนักงานชั่วคราวและพนักงานที่ทำงานผ่านโทรศัพท์ รวมทั้งพนักงานจ้างตามสัญญาที่องค์กรดูแลและควบคุม) และอาสาสมัคร (ถ้ามี) ตามความเหมาะสม โดยรวมถึงผู้นำ หัวหน้างาน และผู้จัดการในทุกระดับ

## ประสิทธิภาพ (Effective)

คำว่า “ประสิทธิภาพ” หมายถึง กระบวนการหรือมาตรการสามารถตอบสนองจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ดีเพียงใด การประเมินประสิทธิผลต้องประเมินระดับความสามารถที่แนวทางนั้นมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร และการถ่ายทอดเพื่อนำแนวทางไปปฏิบัติ หรือประเมินผลลัพธ์ของมาตรการที่ใช้



## เป้าประสงค์ (Goals)

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

ประโยชน์ของเป้าประสงค์ รวมถึง

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

## ผลการดำเนินการ (Performance)

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

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติครอบคลุมผลการดำเนินการ 4 ด้าน ได้แก่

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

ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับตัววัดและดัชนีชี้วัดของคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความสำคัญต่อลูกค้า ตัวอย่างเช่น ความเชื่อถือได้ของผลิตภัณฑ์ การส่งมอบที่ตรงเวลา ระดับของเสียจากประสบการณ์ลูกค้า และเวลาในการตอบสนอง การให้บริการ สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ผลการดำเนินการของผลิตภัณฑ์และบริการอาจรวมผลการดำเนินการของโปรแกรมและโครงการที่ตอบสนองได้รวดเร็วในสถานะฉุกเฉิน การบริการถึงบ้าน และการใช้หลายภาษาในการให้บริการ

ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับตัววัดและดัชนีชี้วัดในเรื่องการยอมรับ ปฏิกริยา และพฤติกรรมของลูกค้า ตัวอย่างเช่น การรักษาลูกค้าไว้ ขอร้องเรียน และผลจากการสำรวจลูกค้า

ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาด หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับตัววัดในเรื่องต้นทุน รายรับ และตำแหน่งในตลาด รวมทั้งประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ การเติบโตของมูลค่าสินทรัพย์ และส่วนแบ่งตลาด ตัวอย่างเช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน มูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ กำไรจากการดำเนินงาน ผลการใช้งบประมาณ ปริมาณเงินทุนสำรอง วงจรเงินสด ตัววัดอื่นๆ ด้านความสามารถในการทำกำไรและสภาพคล่อง และการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด

ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ หมายถึง ผลการดำเนินการด้านบุคลากร ด้านการนำองค์กร ด้านองค์กร และด้านจริยธรรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับตัววัดและดัชนีชี้วัดด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบต่อสังคม ตัวอย่างเช่น รอบเวลา ผลผลิตภาพ การลดความสูญเสีย การลาออกของพนักงาน อัตราการฝึกอบรมข้ามสายงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ ความรับผิดชอบต่อทางการเงิน และการมีส่วนร่วมกับชุมชน ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ อาจวัดในระดับหน่วยงาน ระดับกระบวนการที่สำคัญ และระดับองค์กร

## ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Performance Excellence)

คำว่า “ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ” หมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรอย่างบูรณาการ ซึ่งส่งผลให้เกิด

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

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ สามารถนำมาใช้เป็นกรอบการทำงานและเครื่องมือในการตรวจประเมินที่ทำให้เข้าใจถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน

## ผลลัพธ์ (Results)

คำว่า “ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กรที่ได้จากการดำเนินการตามข้อกำหนดของหัวข้อในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ การประเมินผลลัพธ์จะพิจารณาจากผลการดำเนินการในปัจจุบัน ผลการดำเนินการเมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม รวมทั้งอัตรา ความครอบคลุม และความสำคัญของการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัววัดผลลัพธ์กับข้อกำหนดด้านผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร ดูอธิบายเพิ่มเติมในหน้า 93-96 เรื่อง “ระบบการให้คะแนน”



## ผลิตภาพ (Productivity)

คำว่า “ผลิตภาพ” หมายถึง การวัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร แม้คำว่า “ผลิตภาพ” มักใช้กับปัจจัยเดียว เช่น การจัดสรรกำลังคน (ผลิตภาพแรงงาน) เครื่องจักร วัสดุ พลังงาน และทุน แต่แนวคิดเกี่ยวกับผลิตภาพยังสามารถนำไปใช้กับการใช้ทรัพยากรทั้งหมดในการสร้างผลผลิต การใช้ตัววัดหลายตัวร่วมกันในการวัดผลิตภาพโดยรวมทำให้ระบุได้ว่าผลของการเปลี่ยนแปลงโดยรวมในกระบวนการ เช่น การปรับเปลี่ยนการใช้ทรัพยากรจะก่อให้เกิดประโยชน์หรือไม่

## ผู้นำระดับสูง (Senior Leaders)

คำว่า “ผู้นำระดับสูง” หมายถึง กลุ่มหรือทีมผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ในหลายๆ องค์กร ผู้นำระดับสูง ประกอบด้วย ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรและผู้ที่รายงานตรงต่อผู้บริหารสูงสุด

## ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

คำว่า “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง กลุ่มทุกกลุ่มที่ได้รับผลกระทบหรืออาจได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติการและความสำเร็จขององค์กร ตัวอย่างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมถึงลูกค้า บุคลากร คู่ค้า คู่ความร่วมมือ คณะกรรมการกำกับดูแล ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบ ผู้เสียภาษี องค์กรที่ดูแลกฎระเบียบ ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ให้ทุนดำเนินงาน และชุมชนในท้องถิ่นและสมาคมวิชาชีพ คำจำกัดความของ “ลูกค้า” ประกอบ ในหน้า 126

## แผนปฏิบัติการ (Action Plans)

คำว่า “แผนปฏิบัติการ” หมายถึง การปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และช่วงเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน เพื่อให้มีความเข้าใจและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ในเกณฑ์นี้ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติครอบคลุมถึงการสร้างตัววัดให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอาจจำเป็นต้องให้การฝึกอบรมที่เฉพาะเจาะจงแก่พนักงานบางคนหรือมีการสรรหาคู่มือใหม่ด้วย

ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของผู้ส่งมอบในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูง อาจคือการสร้างและรักษาการเป็นผู้นำด้านราคา ดังนั้น แผนปฏิบัติการควรเป็นการออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและการสร้างระบบบัญชีที่ตรวจสอบต้นทุนในระดับกิจกรรม ซึ่งสอดคล้องกันไปแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ อาจรวมถึงการฝึกอบรมในหน่วยงานและทีมงาน ในการจัดลำดับความสำคัญตามต้นทุนและประโยชน์ การวิเคราะห์และการทบทวนในระดับองค์กรจึงควรเน้นที่การเพิ่มผลิตภาพ การควบคุมต้นทุน และคุณภาพ คำจำกัดความของ “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” ประกอบในหน้า 127



## พฤติกรรมที่มีจริยธรรม (Ethical Behavior)

คำว่า “พฤติกรรมที่มีจริยธรรม” หมายถึง วิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจว่าการตัดสินใจ การปฏิบัติ การ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามมโนธรรมและหลักการด้านวิชาชีพขององค์กร หลักการเหล่านี้ควรสนับสนุนกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับที่บังคับใช้ทั้งหมดขององค์กร รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะตัดสิน “ความถูกต้อง” และ “ความผิด”

ผู้นำระดับสูงควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของพฤติกรรมที่มีหลักการ หลักการนี้ประยุกต์ใช้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องในองค์กร ตั้งแต่พนักงานจนถึงคณะกรรมการบริหาร และจำเป็นต้องสื่อสารและส่งเสริมอย่างสม่ำเสมอ แม้ว่าจะไม่มีรูปแบบที่เป็นสากลของพฤติกรรมที่มีจริยธรรมก็ตาม ผู้นำระดับสูงควรทำให้มั่นใจว่าพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับหลักจริยธรรม พฤติกรรมที่มีจริยธรรมควรมีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมทั้งพนักงาน ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า ผู้ส่งมอบ และชุมชนท้องถิ่นขององค์กร บางองค์กรอาจเห็นว่าหลักจริยธรรมเป็นขอบเขตของเงื่อนไขที่กำหนดพฤติกรรม แต่หลักจริยธรรมที่ดีและชัดเจนควรเอื้ออำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรเพื่อให้ทำการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเชื่อมั่นอย่างยิ่ง

## พันธกิจ (Mission)

คำว่า “พันธกิจ” หมายถึง หน้าที่โดยรวมขององค์กร พันธกิจ เป็นการตอบคำถามว่า “องค์กรต้องการบรรลุอะไร” พันธกิจอาจกำหนดลูกค้าหรือตลาดเป้าหมายที่องค์กรให้บริการ ความสามารถที่โดดเด่นหรือพิเศษขององค์กร หรือเทคโนโลยีที่องค์กรใช้

## มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน (Anecdotal)

คำว่า “มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน” หมายถึง สารสนเทศด้านกระบวนการที่ขาดความเฉพาะเจาะจงในด้านวิธีการ ตัวอย่าง กลไกการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ และปัจจัยการประเมิน/การปรับปรุง/การเรียนรู้ การใช้ตัวอย่างและการอธิบายกิจกรรมแต่ละกิจกรรมมากกว่ากระบวนการที่เป็นระบบ จะถูกระบุว่ามีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน

การตอบคำถามเกี่ยวกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในด้านผลการดำเนินการที่คาดหวังของผู้นำระดับสูง หากองค์กรเพียงอธิบายถึงวาระต่างๆ ที่ผู้นำระดับสูงไปเยี่ยมหน่วยงานทั้งหมดเท่านั้น จะถูกพิจารณาว่ามีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน การตอบคำถามอีกลักษณะหนึ่ง คือ การตอบที่อธิบายถึงกระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งจะอธิบายถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงทั้งหมดใช้ในการสื่อสารกับพนักงานทุกคนอย่างสม่ำเสมอถึงผลการดำเนินการที่คาดหวัง รวมทั้งตัววัดที่ใช้ในการตรวจประเมินประสิทธิผลของวิธีการ รวมถึงเครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการประเมินและปรับปรุงวิธีการสื่อสาร

## รอบเวลา (Cycle Time)

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

## ระดับ (Levels)

คำว่า “ระดับ” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่ทำให้ทราบว่าคุณสมบัติและผลการดำเนินการขององค์กรอยู่ในตำแหน่งหรืออันดับใดในมาตราวัดที่ชัดเจน ระดับผลการดำเนินการทำให้สามารถประเมินผลเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา การคาดการณ์ เป้าประสงค์ และตัวเปรียบเทียบอื่นๆ ที่เหมาะสม

## ระบบการนำองค์กร (Leadership System)

คำว่า “ระบบการนำองค์กร” หมายถึง วิธีการบริหารที่ผู้นำระดับสูงนำมาใช้ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานและวิธีที่ใช้ตัดสินใจเรื่องที่สำคัญ การสื่อสาร และการนำไปปฏิบัติ รวมถึงโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ การสื่อสาร 2 ทิศทาง การเลือกสรรและการพัฒนาผู้นำและผู้จัดการ รวมทั้งการเสริมสร้างค่านิยม พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ทิศทาง และความคาดหวังด้านผลการดำเนินการ

ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องคำนึงถึงความสามารถและความต้องการของพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และต้องตั้งความคาดหวังในด้านผลการดำเนินการและการปรับปรุงผลการดำเนินการให้สูง ระบบการนำองค์กรสร้างความภาคภูมิใจและการทำงานเป็นทีม โดยขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และค่านิยม รวมทั้งการมุ่งไปสู่เป้าประสงค์ร่วมขององค์กร ระบบการนำองค์กรกระตุ้นและสนับสนุนความคิดริเริ่มและการเสี่ยงที่เหมาะสม การจัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาตามจุดประสงค์และหน้าที่ รวมทั้งหลีกเลี่ยงการมีสายการบังคับบัญชาที่มีขั้นตอนการตัดสินใจหลายขั้นตอน ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องมีกลไกที่ผู้นำใช้ในการตรวจประเมินตนเอง การรับข้อมูลป้อนกลับ และการปรับปรุง



## ระดับเทียบเคียง (Benchmark)

คำว่า “ระดับเทียบเคียง” หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงวิธีปฏิบัติการและผลดำเนินการที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในหรือภายนอกอุตสาหกรรม องค์กรเข้าร่วมการจัดระดับเทียบเคียง เพื่อให้เข้าใจถึงผลการดำเนินการระดับโลกในปัจจุบัน และเพื่อให้บรรลุผลการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด ระดับเทียบเคียงเป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอื่นๆ เช่น ข้อมูลระดับอุตสาหกรรมซึ่งรวบรวมโดยบุคคลที่สาม (ส่วนมากเป็นค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม) ข้อมูลผลการดำเนินการของกลุ่ม และการเปรียบเทียบกับองค์กรที่คล้ายคลึงกันในพื้นที่ภูมิศาสตร์เดียวกัน

## ระบบงาน (Work System)

คำว่า “ระบบงาน” หมายถึง วิธีการที่จะทำให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ ระบบงานเกี่ยวข้องกับบุคลากร ผู้ส่งมอบและลูกค้าที่สำคัญ คู่สัญญา คู่ความร่วมมือ และองค์ประกอบอื่นๆ ในห่วงโซ่อุปทานที่จำเป็นต่อการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์ บริการ รวมถึงกระบวนการทางธุรกิจและกระบวนการสนับสนุน ระบบงานขององค์กรต้องประสานระหว่างกระบวนการทำงานภายในและทรัพยากรจากภายนอกที่จำเป็นต่อการพัฒนา การผลิต การส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการไปสู่ลูกค้า และความสำเร็จในตลาดขององค์กร การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเป็นการตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการป้องกันและใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษขององค์กร และการตัดสินใจในสิ่งที่ควรจะต้องจัดหาหรือผลิตจากภายนอกเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืนในตลาดขององค์กร

## ลูกค้า (Customer)

คำว่า “ลูกค้า” หมายถึง ผู้ที่เป็นผู้ใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรหรืออาจจะเป็นในอนาคต รวมถึงผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ โปรแกรม หรือบริการโดยตรง และผู้ซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อจำหน่ายต่อ เช่น ผู้ค้าส่ง ผู้จัดจำหน่าย ตัวแทนหรือบริษัทที่ใช้ผลิตภัณฑ์ขององค์กรเป็นส่วนประกอบหนึ่งของผลิตภัณฑ์นั้น เกณฑ์นี้กล่าวถึงลูกค้าอย่างกว้างๆ ครอบคลุมถึงลูกค้าในปัจจุบัน ลูกค้าในอนาคต และลูกค้าของกลุ่มคู่แข่งด้วย

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นค่านิยมหลักประการหนึ่งของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่ฝังอยู่ในความเชื่อและพฤติกรรมขององค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดี การมุ่งเน้นลูกค้ามีผลกระทบต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ระบบงาน กระบวนการทำงาน และผลลัพธ์ขององค์กร ดังนั้น การมุ่งเน้นลูกค้าจึงควรบูรณาการสิ่งที่กล่าวมาแล้ว

ดูคำจำกัดความของ “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” ประกอบ ในหน้า 123 เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบุคคลอื่นที่อาจได้รับผลกระทบจากผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร



## วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives)

คำว่า “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กรหรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ประเด็นความสามารถในการแข่งขัน และการได้เปรียบทางธุรกิจ โดยทั่วไป วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะมุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายในองค์กร และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญในด้านลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือเทคโนโลยี (ความท้าทายเชิงกลยุทธ์) กล่าวอย่างกว้างๆ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ สิ่งที่องค์กรต้องบรรลุเพื่อรักษาหรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีความยั่งยืนในระยะยาว วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กร และเป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร

ดูคำจำกัดความของ คำว่า “แผนปฏิบัติการ” ประกอบ ในหน้า 123 เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

## วิสัยทัศน์ (Vision)

คำว่า “วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาพที่องค์กรต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์ อธิบายถึงทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไป สิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่องค์กรต้องการในอนาคต

## ส่วน (Segment)

คำว่า “ส่วน” หมายถึง ส่วนหนึ่งของลูกค้าทั้งหมด ของตลาด ของสายผลิตภัณฑ์หรือบริการ หรือของบุคลากร โดยปกติ “ส่วน” จะมีคุณลักษณะร่วมกันที่สามารถจัดเป็นกลุ่มได้อย่างมีเหตุมีผล

ในหัวข้อในหมวด 7 คำว่า “ส่วน” หมายถึง ข้อมูลด้านผลลัพธ์ที่แบ่งเป็นส่วนๆ ในรูปแบบที่ทำให้วิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กรได้อย่างชัดเจน แต่ละองค์กรสามารถกำหนดปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงที่ใช้ในการแบ่งส่วนลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์ และบุคลากร

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



## สินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets)

คำว่า “สินทรัพย์ทางความรู้” หมายถึง ทรัพยากรทางปัญญาที่มีการสั่งสมภายในองค์กร โดยเป็นความรู้ที่ทั้งองค์กรและบุคลากรเก็บรวบรวมไว้ในรูปแบบของสารสนเทศ ความคิด การเรียนรู้ ความเข้าใจ ความจำ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ทักษะด้านการรับรู้และด้านเทคนิค รวมทั้งความสามารถต่าง ๆ

บุคลากร ซอฟต์แวร์ สิทธิบัตร ฐานข้อมูล เอกสาร แนวทางปฏิบัติ นโยบายและระเบียบปฏิบัติ รวมทั้งแผนภาพทางเทคนิคเป็นที่เก็บสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กรไว้ สินทรัพย์ทางความรู้ไม่เพียงแต่มีอยู่ภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังมีอยู่ที่ลูกค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ค้าด้วย

สินทรัพย์ทางความรู้เป็น “ความรู้ในภาคปฏิบัติ” (Know How) ที่องค์กรสามารถนำไปใช้ ลงทุน และพัฒนาองค์กรให้เติบโต การเสริมสร้างและการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้จึงเป็นส่วนประกอบสำคัญสำหรับองค์กรในการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และช่วยรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืน

## อัตรากำลังบุคลากร (Workforce Capacity)

คำว่า “อัตรากำลังบุคลากร” หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะทำให้มั่นใจว่ามีจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่เพียงพอต่อการทำให้กระบวนการทำงานสำเร็จ และสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการไปสู่ลูกค้าได้สำเร็จ รวมทั้งสามารถตอบสนององระดับความต้องการตามฤดูกาลหรือความต้องการที่เปลี่ยนแปลง

## อย่างไร (How)

คำว่า “อย่างไร” หมายถึง ระบบและกระบวนการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุพันธกิจ ในการตอบคำถาม “อย่างไร” ในข้อกำหนดของหัวข้อในหมวด 1-6 คำอธิบายกระบวนการรวบรวมสารสนเทศ เช่น แนวทาง (วิธีการและตัววัด) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการด้วย



## การสมัครรับรางวัล

### คุณสมบัติเบื้องต้น

#### องค์กรหรือหน่วยงานในเครือ

องค์กรหรือหน่วยงานในเครือ หมายถึง หน่วยงานหรือฝ่ายงานซึ่งมีองค์กรแม่เป็นผู้กำกับดูแล ถือหุ้นส่วนหรือควบคุมด้านนโยบาย องค์กรแม่ ถือเป็นองค์กรสูงสุดที่มีสิทธิ์ในการสมัครขอรับรางวัล

อย่างไรก็ตามองค์กรหรือหน่วยงานในเครือ สามารถสมัครรับรางวัลได้นั้น หากมีคุณสมบัติดังนี้

1. ต้องมีเอกลักษณ์ของธุรกิจ (Business Entity) ที่ชัดเจน มีการดำเนินกิจการเต็มรูปแบบมาก่อนวันสมัครรับรางวัลไม่น้อยกว่า 3 ปี

2. ต้องมีความเป็นเอกเทศเพียงพอในการดำเนินงานของตน และสามารถถูกตรวจประเมินภายใต้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติทั้ง 7 หมวดได้

หมายเหตุ : 1. องค์กรหรือหน่วยงานในเครือ ต้องไม่เป็นเพียงผู้ส่งมอบภายในให้แก่หน่วยงานในเครืออื่นๆ ขององค์กรแม่หรือทำหน้าที่เพียงสนับสนุนงานให้กับองค์กรแม่อย่างเดียว (เช่น ขาย จัดส่ง การตลาด กระจายสินค้า บัญชี การเงิน การบุคคล บริการ ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม จัดซื้อ กฎหมาย วิจัย และพัฒนา เป็นต้น)

2. องค์กรหรือหน่วยงานในเครือกับองค์กรแม่ไม่มีสิทธิ์สมัครรับรางวัลในปีเดียวกัน

#### องค์กรทั่วไป

องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภท ทุกขนาด ที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย มีสิทธิ์สมัครรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติได้ หากมีคุณสมบัติดังนี้

1. ดำเนินกิจการหรือก่อตั้งขึ้นโดยถูกต้องตามกฎหมายก่อนวันสมัครรับรางวัลไม่น้อยกว่า 3 ปี

2. การดำเนินการต้องครอบคลุมทุกส่วนงานภายในองค์กร และครบตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ทั้ง 7 หมวด

3. มีการดำเนินกิจการส่วนใหญ่ที่สามารถจะถูกประเมินได้ภายในประเทศไทย

#### ประเภทและจำนวนรางวัล

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ไม่แบ่งประเภทและไม่จำกัดจำนวนรางวัล องค์กรที่มีคะแนนผลการตรวจประเมินสูงกว่า 650 คะแนน จะได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ส่วนองค์กรที่มีคะแนนไม่ถึงเกณฑ์ดังกล่าว แต่สูงกว่า 350 คะแนน จะได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

#### ข้อจำกัดสำหรับการสมัครในอนาคต

หากหน่วยงานย่อยหรือองค์กรในเครือที่เคยได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาแล้ว มีจำนวนบุคลากรรวมกันเกินกว่า 50 เปอร์เซนต์ของบุคลากรทั้งหมด องค์กรและหน่วยงานที่เหลือจะไม่สามารถยื่นขอรับรางวัลได้อีกเป็นเวลา 5 ปี

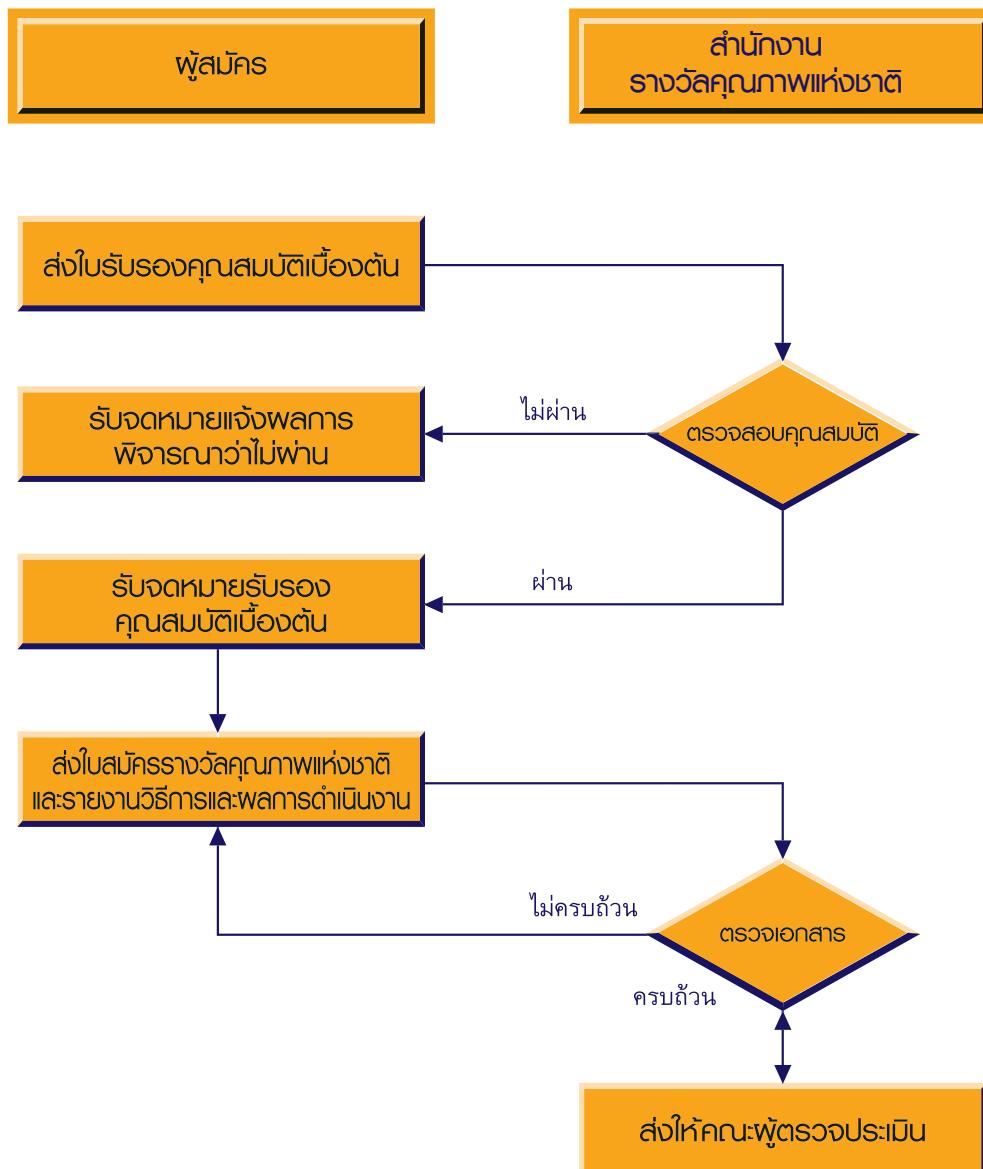
องค์กรที่เคยได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาแล้ว หลัง 5 ปีแล้วอาจยื่นขอรับรางวัลได้อีกหรือยื่นขอเพียงเพื่อ “รับการประเมินเพื่อรับรายงานป้อนกลับ”



## วิธีการสมัคร

การสมัครมีสองขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 ผู้สมัครส่งใบรับรองคุณสมบัติเบื้องต้น แนบเอกสารประกอบ ให้สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้น ขั้นตอนที่ 2 ผู้สมัครส่งใบสมัครรางวัลคุณภาพแห่งชาติ แนบเอกสารประกอบ แนบรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน พร้อมชำระค่าธรรมเนียม ให้สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อให้ผู้ตรวจประเมินดำเนินการตรวจประเมินขั้นที่ 1 Independent Review และขั้นที่ 2 Consensus Review หากองค์กรมีคะแนนผลการตรวจประเมินผ่านเกณฑ์รับการตรวจประเมิน ณ สถานประกอบการจะต้องเตรียมความพร้อมทางด้านข้อมูล เอกสาร และบุคลากร และชำระค่าธรรมเนียม ให้สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อให้ผู้ตรวจประเมินดำเนินการตรวจประเมินขั้นที่ 3 Site Visit Review

### ขั้นตอนการสมัคร



## วิธีการขอใบรับรองคุณสมบัติเบื้องต้น

วัตถุประสงค์ของใบรับรองคุณสมบัติเบื้องต้น คือการให้ผู้สมัครให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร เพื่อประกอบการพิจารณาว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติเบื้องต้นที่เหมาะสมต่อการสมัครรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติหรือไม่ ซึ่งมีวิธีการดังนี้

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

## วิธีการขอใบสมัครรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

วัตถุประสงค์ของใบสมัครรางวัลคุณภาพแห่งชาติ คือการให้ผู้สมัครให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร เพื่อประกอบการพิจารณาเลือกสรรผู้ตรวจประเมินที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรให้ทำหน้าที่ประเมินองค์กร ซึ่งมีวิธีการดังนี้

1. กรอกข้อมูลด้วยการพิมพ์ข้อความในใบสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติฉบับจริง และลงนามโดยผู้บริหารสูงสุด
2. แนบเอกสารประกอบ
  - รายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน จำนวน 12 ชุด
3. แนบเช็คส่งจ่ายในนาม “มูลนิธิเพื่อสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ” เป็นค่าธรรมเนียมในการตรวจประเมิน ขั้นที่ 1 Independent Review และขั้นที่ 2 Consensus Review (ค่าธรรมเนียมนี้ไม่สามารถเรียกคืนได้)

## วิธีเขียนรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน

วัตถุประสงค์ของการเขียนรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน คือ การให้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบการจัดการและผลลัพธ์จากกระบวนการปรับปรุงต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้ผู้ตรวจประเมินดำเนินการตรวจประเมินองค์กร ซึ่งมีวิธีการดังนี้

## 1. ส่วนประกอบของรายงาน

- ปกหน้า
- สารบัญ
- อธิบายโครงสร้างองค์กร ความยาวไม่เกิน 10 หน้า ในการเขียนรายงานส่วนนี้ให้ศึกษาโครงสร้างองค์กร หน้า 26
- อภิธานศัพท์และคำย่อ (ถ้ามี)
- อธิบายวิธีการและผลการดำเนินงานตามเกณฑ์สำหรับการดำเนินการที่เป็นเลิศทั้ง 7 หมวด ความยาวไม่เกิน 90 หน้า โดยใส่หมายเลขและหัวข้อของเกณฑ์ ให้หมายเลขกำกับรูปภาพ กราฟ และตาราง รวมทั้งใส่เลขหน้า ในการเขียนรายงานส่วนนี้ให้ศึกษาแนวทางการตอบเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หน้า 103-110
- ปกหลัง

## 2. รูปแบบของรายงาน

- กระดาษขนาด A4
- พิมพ์ด้วยตัวอักษร Cordia New ขนาด 16 หรือแบบอื่นที่มีลักษณะและขนาดที่เทียบเคียงกัน
- กั้นหน้าอย่างน้อย 2.50 ซม. และกั้นหลังอย่างน้อย 1.50 ซม.
- เข้าเล่มแบบกระดูกงู

## การเตรียมตัวรับการตรวจประเมินขั้นที่ 3 Site Visit Review

วัตถุประสงค์ของการตรวจประเมินขั้นที่ 3 Site Visit Review คือการให้ผู้สมัครได้อธิบายและให้ข้อมูลนอกเหนือจากที่ระบุไว้ในรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน รวมทั้งเพื่อให้ผู้ตรวจประเมินทำความเข้าใจและตรวจสอบความเป็นจริงของข้อมูลที่ระบุไว้ในรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน โดยวิธีการสังเกต การสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงาน การตรวจสอบเอกสาร รวมทั้งดูอาคาร สถานที่ต่างๆ ขององค์กรด้วย ดังนั้นผู้สมัครจะต้องมั่นใจว่ามีข้อมูลหลักฐานการปฏิบัติงาน และบุคลากรพร้อมรับการตรวจประเมินในขั้นนี้

## การส่งเอกสารเพื่อสมัครขอรับรางวัล

องค์กรที่ประสงค์จะสมัครขอรับรางวัลโปรดส่งเอกสารไปที่  
สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ  
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ  
ชั้น 12-15 อาคารयाคูลท์ 1025 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน  
เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400

## ค่าธรรมเนียม

ประเภทของค่าธรรมเนียม	จำนวนเงิน (บาท) <sup>(1)</sup>
การตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้น	ฟรี
การตรวจประเมินขั้นที่ 1 Independent Review และขั้นที่ 2 Consensus Review <ul style="list-style-type: none"><li>องค์กรขนาดกลางและเล็ก<sup>(2)</sup></li><li>องค์กรขนาดใหญ่<sup>(3)</sup></li></ul>	25,000.00 50,000.00
การตรวจประเมินขั้นที่ 3 Site Visit Review <sup>(4)</sup>	เรียกเก็บตามค่าใช้จ่ายจริง <sup>(5)</sup>

- หมายเหตุ: (1) สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติสงวนสิทธิ์ในการปรับเปลี่ยนค่าธรรมเนียมได้ในภายหลัง และค่าธรรมเนียมในการตรวจประเมินทุกขั้นตอนไม่สามารถเรียกคืนได้
- (2) องค์กรขนาดกลางและเล็กหมายถึง องค์กรที่มีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 200 คน หรือมูลค่าสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 200 ล้านบาท
- (3) องค์กรขนาดใหญ่หมายถึง องค์กรที่มีจำนวนการจ้างงานมากกว่า 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 ซึ่งสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติจะแจ้งให้ผู้สมัครทราบเมื่อผ่านเกณฑ์รับการตรวจประเมินในขั้นนี้

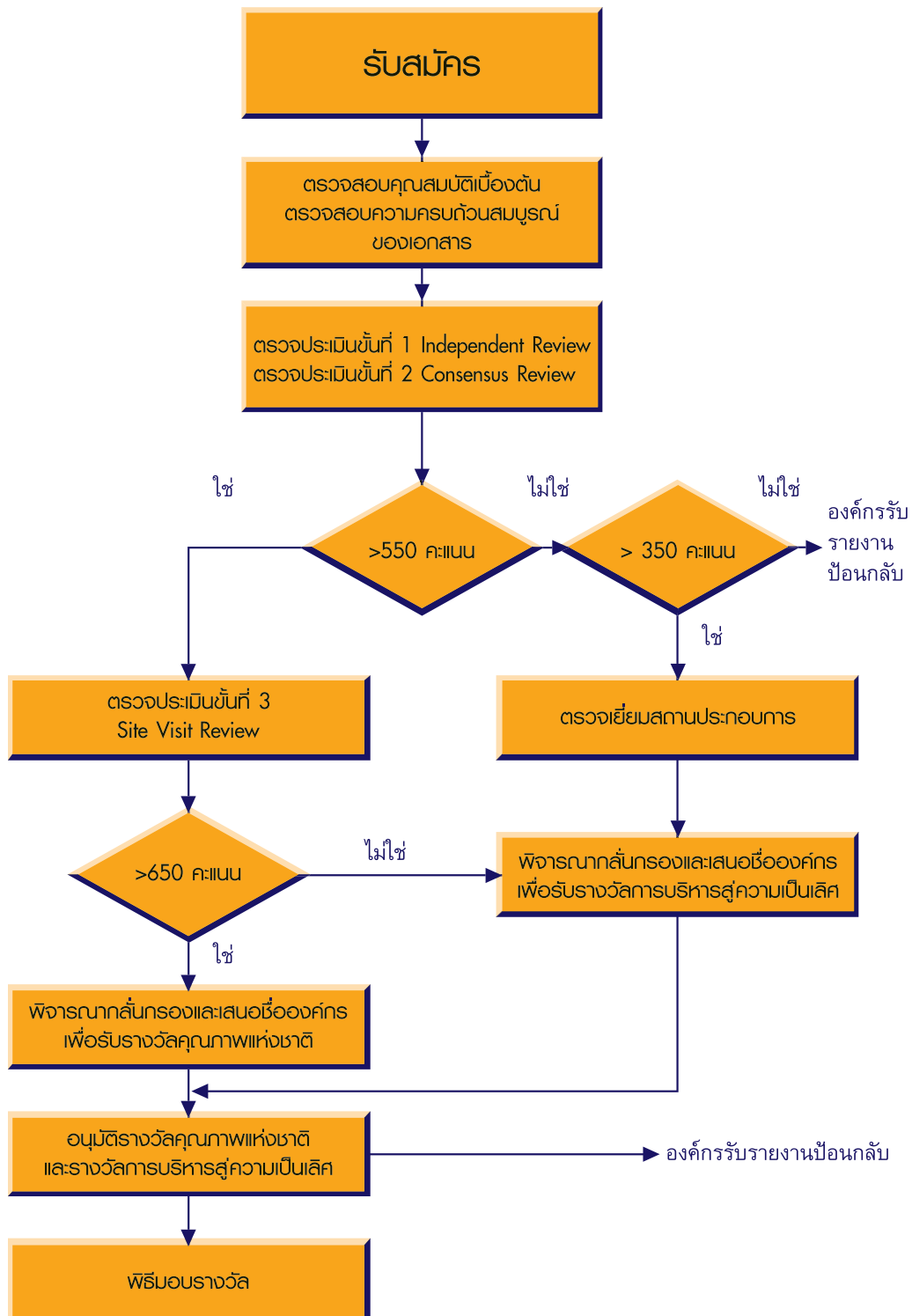
\*\*\* ผู้ตรวจประเมินไม่ได้รับค่าตอบแทนในทุกขั้นตอนของการตรวจประเมิน \*\*\*

## กระบวนการตรวจประเมิน

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

เมื่อเสร็จสิ้นการตรวจประเมินทุกขั้นตอนแล้ว ผู้ตรวจประเมินจะเสนอรายชื่อองค์กรที่ผ่านเกณฑ์รับรางวัลต่อคณะกรรมการด้านเทคนิคเพื่อพิจารณาในขั้นต้น ก่อนนำเสนอคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่ออนุมัติรางวัลคุณภาพแห่งชาติ อย่างไรก็ตาม ผู้สมัครรับรางวัลจะได้รับรายงานป้อนกลับที่ระบุจุดแข็งและจุดที่ต้องปรับปรุงทุกองค์กร

### กระบวนการตรวจประเมิน



## ตารางเวลาดำเนินงาน ประจำปี 2551

กิจกรรม	วัน เดือน ปี
ขอรับหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ *	เมษายน 2551 เป็นต้นไป
ส่งใบรับรองคุณสมบัติเบื้องต้น	เมษายน 2551 เป็นต้นไป
ส่งใบสมัครและรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน	พฤษภาคม-สิงหาคม 2551
ตรวจประเมิน • ขั้นที่ 1 Independent Review ขั้นที่ 2 Consensus Review • ขั้นที่ 3 Site Visit Review	กันยายน-พฤศจิกายน 2551 ธันวาคม 2551
อนุมัติรางวัล	มกราคม 2552
พิธีมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ	ไตรมาสแรกของปี 2552
จัดประชุมนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ	ไตรมาสแรกของปี 2552

\* หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากกระทรวงอุตสาหกรรม องค์กรสามารถขอรับหนังสือได้ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2551 เป็นต้นไป หรือจนกว่าหนังสือหมด

หมายเหตุ : สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติสงวนสิทธิ์ในการเปลี่ยนแปลงตารางเวลาดำเนินงาน ในภายหลังได้ตามความเหมาะสม



## เงื่อนไขและข้อกำหนดต่างๆ ไป

### หน้าที่ของพัสดุภัณฑ์

ผู้สมัครต้องให้ข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการสมัครรับรางวัล แก่สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

### การตรวจสอบความเป็นจริงของข้อมูล

ผู้สมัครต้องพร้อมให้ผู้ตรวจประเมินเข้าทำการตรวจประเมิน ณ สถานที่ประกอบการหากผ่านเกณฑ์รับการตรวจประเมินขั้นที่ 3 Site Visit Review เพื่อตรวจสอบความเป็นจริงของข้อมูลที่ระบุไว้ในรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน และผู้สมัครต้องมั่นใจว่าได้เตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก และความปลอดภัยให้กับผู้ตรวจประเมินในระหว่างทำการตรวจประเมินด้วย

### การเก็บรักษาความลับ

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ผู้ตรวจประเมิน และผู้เกี่ยวข้อง จะจัดระบบเก็บข้อมูล และรักษาความลับของเอกสารที่ได้จากผู้สมัครอย่างเข้มงวดที่สุด การเผยแพร่ข้อมูลหรือแจกจ่ายเอกสารดังกล่าวนอกเหนือจากวัตถุประสงค์เพื่อการตรวจประเมินจะกระทำก็ต่อเมื่อได้รับความยินยอมจากผู้สมัครแล้วเท่านั้น อย่างไรก็ตาม สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติไม่รับผิดชอบต่อผู้สมัคร สำหรับการสูญหายของเอกสารสมัครรับรางวัลหรือความเสียหายใดๆ ของผู้สมัครที่เกิดขึ้น ทั้งจากความตั้งใจและไม่ตั้งใจของผู้ตรวจประเมินที่ได้รับมอบหมายให้ทำการตรวจประเมิน

### สิทธิในการรับรางวัล

องค์กรที่มีสิทธิ์รับรางวัล นอกจากมีระบบการจัดการที่เป็นเลิศในระดับมาตรฐานโลกแล้ว ยังต้องเป็นองค์กรที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้วย ดังนั้นองค์กรที่ไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ อย่างเคร่งครัดจะหมดสิทธิ์ในการรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

### ความรับผิดชอบขององค์กรที่ได้รับรางวัล

องค์กรที่ได้รับรางวัล มีหน้าที่ถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จในการประชุมนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ และเปิดโอกาสให้มีการเข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการ อย่างไรก็ตาม องค์กรมีสิทธิ์ไม่เปิดเผยข้อมูลในส่วนที่เป็นความลับทางธุรกิจแม้ข้อมูลนั้นจะเป็นส่วนหนึ่งที่ระบุไว้ในรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน และมีสิทธิ์ปฏิเสธผู้เข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการหากพิจารณาแล้วเห็นว่าจะมีผลกระทบทางด้านลบต่อองค์กร นอกจากนี้ องค์กรที่ได้รับรางวัลมีหน้าที่ช่วยโฆษณาประชาสัมพันธ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติให้เป็นที่รู้จักแพร่หลายยิ่งขึ้นอีกด้วย

## การใช้ตราสัญลักษณ์

ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นเครื่องหมายการค้าจดทะเบียน องค์กรที่ได้รับรางวัลมีสิทธิใช้เฉพาะตราสัญลักษณ์ที่มีคำจารึกชื่อองค์กรและปีที่ได้รับรางวัลเท่านั้น ในการโฆษณาประชาสัมพันธ์อย่างไรก็ตาม การได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติมิใช่เป็นการรับรองคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือการบริการ ดังนั้นในการโฆษณาประชาสัมพันธ์จะต้องไม่กล่าวโดยตรงหรือโดยอ้อมว่าเป็นรางวัลที่รับรองคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือการบริการ รวมทั้งจะต้องไม่นำไปติดไว้บนตัวผลิตภัณฑ์ ภาชนะบรรจุผลิตภัณฑ์ หรือเอกสารโฆษณาผลิตภัณฑ์หรือการบริการขององค์กร

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติจะแจ้งข้อกำหนดโดยละเอียดสำหรับการใช้ตราสัญลักษณ์ให้กับองค์กรทราบภายหลังจากที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติแล้ว

## ข้อจำกัดความรับผิด

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติไม่รับผิดชอบต่อค่าใช้จ่าย ความสูญเสียหรือความเสียหายใดๆ ของผู้สมัครที่เกิดจากการสมัครรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของผู้สมัคร

## การจัดประเภทอุตสาหกรรมตามกิจกรรมทางเศรษฐกิจทุกประเภทตามมาตรฐานสากล

หมวด	ประเภท	กิจกรรม	หมวด	ประเภท	กิจกรรม
<b>A</b>	<b>เกษตรกรรม การล่าสัตว์ และการป่าไม้</b>		<b>G</b>	<b>การขายส่ง การขายปลีก การซ่อมแซมยานยนต์</b>	
	01	เกษตรกรรม การล่าสัตว์ และกิจกรรมบริการที่เกี่ยวข้อง		<b>รถจักรยานยนต์ ของใช้ส่วนบุคคลและของใช้ภายในบ้าน</b>	
	02	การตัดไม้ การตัดไม้ และกิจกรรมบริการที่เกี่ยวข้อง	50	การขาย การบำรุงรักษาและการซ่อมแซมยานยนต์และรถจักรยานยนต์ การขายปลีกน้ำมันเชื้อเพลิงรถยนต์	
<b>B</b>	<b>การประมง</b>		51	การขายส่งและการค้าเพื่อค้าหน้า ยกเว้นยานยนต์และรถจักรยานยนต์	
	05	การประมง การเพาะพันธุ์ปลาและการทำฟาร์มเลี้ยงปลา	52	การขายปลีก ยกเว้นยานยนต์และรถจักรยานยนต์	
		กิจกรรมบริการทางการประมง		<b>การซ่อมแซมของใช้ส่วนบุคคลและของใช้ภายในบ้าน</b>	
<b>C</b>	<b>การทำเหมืองแร่และเหมืองหิน</b>		<b>H</b>	<b>โรงแรมและภัตตาคาร</b>	
	10	การทำเหมืองถ่านหินและลิกไนต์ การสกัดถ่านหินชนิดร่วน	55	โรงแรมและภัตตาคาร	
	11	การขุดเจาะน้ำมันปิโตรเลียมและก๊าซธรรมชาติ กิจกรรมบริการที่เกี่ยวข้องกับการขุดเจาะน้ำมันและก๊าซ	<b>I</b>	<b>การขนส่ง การเก็บรักษา และการคมนาคม</b>	
		ยกเว้นการสำรวจ	60	การขนส่งทางบก การขนส่งทางท่อ	
	12	การทำเหมืองแร่ยูเรเนียมและแร่ทอเรียม	61	การขนส่งทางน้ำ	
	13	การทำเหมืองแร่โลหะ	62	การขนส่งทางอากาศ	
	14	การทำเหมืองแร่อื่นๆ และเหมืองหิน	63	กิจกรรมสนับสนุนและช่วยเหลือเกี่ยวกับการขนส่ง	
<b>D</b>	<b>การผลิต</b>			กิจกรรมของตัวแทนการท่องเที่ยว	
	15	การผลิตผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องดื่ม	64	การไปรษณีย์และการโทรคมนาคม	
	16	การผลิตผลิตภัณฑ์ยาสูบ	<b>J</b>	<b>การเป็นตัวแทนทางการเงิน</b>	
	17	การผลิตสิ่งทอ	65	การเป็นตัวแทนทางการเงิน ยกเว้นการประกันภัย	
	18	การผลิตเครื่องแต่งกาย การตกแต่ง และการย้อมสีขนสัตว์		และกองทุนเลี้ยงชีพ	
	19	การฟอกหนังและการตกแต่งหนัง การผลิตกระเป๋าเดินทาง	66	การประกันภัยและกองทุนเลี้ยงชีพ ยกเว้นการประกันสังคมแบบบังคับ	
	20	การผลิตไม้และผลิตภัณฑ์ไม้และไม้ก๊อก	67	กิจกรรมตัวแทนสนับสนุนทางการเงิน	
		ยกเว้นเครื่องเรือน การผลิตสินค้าที่ทำจากฟาง	<b>K</b>	<b>การค้าอสังหาริมทรัพย์ การให้เช่า และกิจกรรมทางธุรกิจ</b>	
		และวัสดุตุ๊ก	70	กิจกรรมด้านการค้าอสังหาริมทรัพย์	
	21	การผลิตกระดาษและผลิตภัณฑ์กระดาษ	71	การให้เช่าเครื่องจักรและอุปกรณ์โดยไม่มีผู้ควบคุม	
	22	การทำสิ่งพิมพ์ การพิมพ์ และการทำสำเนาสิ่งบันทึก		การให้เช่าของใช้ส่วนบุคคลและของใช้ภายในบ้าน	
	23	การผลิตถ่านหิน ผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมที่ผ่านการกลั่น	72	คอมพิวเตอร์ และกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง	
		และเชื้อเพลิงนิวเคลียร์	73	การวิจัยและการพัฒนา	
	24	การผลิตสารเคมี และผลิตภัณฑ์เคมี	74	กิจกรรมทางธุรกิจอื่นๆ	
	25	การผลิตยางและผลิตภัณฑ์พลาสติก	<b>L</b>	<b>การบริหารราชการและการป้องกันประเทศ</b>	
	26	การผลิตผลิตภัณฑ์อื่นๆ จากแร่โลหะ		<b>การประกันสังคมแบบบังคับ</b>	
	27	การผลิตโลหะขั้นมูลฐาน	75	การบริหารราชการและการป้องกันประเทศ	
	28	การผลิตผลิตภัณฑ์ที่ทำจากโลหะประดิษฐ์		การประกันสังคมแบบบังคับ	
		ยกเว้นเครื่องจักรและอุปกรณ์	<b>M</b>	<b>การศึกษา</b>	
	29	การผลิตเครื่องจักรกลและอุปกรณ์ที่มีได้ระบุไว้ที่อื่น	80	การศึกษา	
	30	การผลิตเครื่องใช้สำนักงาน เครื่องทำบัญชี	<b>N</b>	<b>การบริหารเกี่ยวกับสุขภาพและสังคมสงเคราะห์</b>	
		และเครื่องคอมพิวเตอร์	85	การบริหารเกี่ยวกับสุขภาพและสังคมสงเคราะห์	
	31	การผลิตเครื่องจักรกลและเครื่องมือไฟฟ้าที่มีได้ระบุไว้ที่อื่น	<b>O</b>	<b>การบริหารชุมชน สังคม และการบริการส่วนบุคคลอื่นๆ</b>	
	32	การผลิตวิทยุ โทรทัศน์ และอุปกรณ์และ	90	การกำจัดน้ำเสีย การสุขาภิบาล และกิจกรรมอื่น	
		เครื่องมือในการคมนาคม		ที่คล้ายคลึงกัน	
	33	การผลิตเครื่องมือแพทย์ เครื่องมือเกี่ยวกับ	91	กิจกรรมขององค์กรสมาชิกที่มีได้ระบุไว้ที่อื่น	
		สายตา นาฬิกา	92	กิจกรรมนันทนาการ วัฒนธรรม และการกีฬา	
	34	การผลิตยานยนต์ รถพ่วง และรถกึ่งพ่วง	93	กิจกรรมบริการอื่นๆ	
	35	การผลิตอุปกรณ์ขนส่งอื่นๆ	<b>P</b>	<b>บ้านส่วนบุคคลพร้อมลูกจ้าง</b>	
	36	การผลิตเครื่องเรือน การผลิตที่มีได้ระบุไว้ที่อื่น	95	บ้านส่วนบุคคลพร้อมลูกจ้าง	
	37	การนำกลับมาใช้ใหม่	<b>Q</b>	<b>องค์กรระหว่างประเทศและองค์กรต่างประเทศอื่นๆ</b>	
<b>E</b>	<b>การจ่ายไฟฟ้า ก๊าซ และน้ำ</b>			<b>และสมาชิก</b>	
	40	การจ่ายไฟฟ้า ก๊าซ ไอน้ำ และน้ำร้อน	99	องค์กรระหว่างประเทศและองค์กรต่างประเทศอื่นๆ	
	41	การเก็บน้ำ การกรองน้ำ และการจ่ายน้ำ		และสมาชิก	
<b>F</b>	<b>การก่อสร้าง</b>				
	45	การก่อสร้าง			

# ใบรับรองคุณสมบัติเบื้องต้น



THAILAND  
QUALITY  
AWARD

(เอกสารนี้จะถูกเก็บเป็นความลับ)

เฉพาะเจ้าหน้าที่ \_\_\_\_\_  
เลขที่อ้างอิง \_\_\_\_\_

เอกสารประกอบที่ได้แนบมาพร้อมกับใบรับรองคุณสมบัตินี้

- [ ] หนังสือรับรองการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลจากสำนักงานทะเบียนหุ้นส่วนบริษัท (อายุไม่เกิน 3 เดือน)
- [ ] ผังการบริหารงาน ซึ่งมีชื่อหัวหน้าของแต่ละส่วนงานที่ปรากฏในผัง (หากผู้สมัครเป็นองค์กรในเครือให้แนบผังการบริหารงานที่แสดงความสัมพันธ์กับองค์กรแม่และกับองค์กรในเครือเดียวกันด้วย)

วิธีการกรอกใบรับรองคุณสมบัติเบื้องต้น

- พิมพ์ข้อความใบรับรองคุณสมบัติเบื้องต้นฉบับจริง ลงนามโดยผู้บริหารสูงสุด พร้อมประทับตราองค์กร  
หมายเหตุ - ต้องกรอกข้อมูลให้ครบถ้วนทุกข้อ มิเช่นนั้นจะไม่ได้รับการพิจารณาคุณสมบัติเบื้องต้น  
- แนบข้อมูลเพิ่มเติมได้ หากช่องว่างที่เตรียมไว้ให้ไม่เพียงพอ

1. ชื่อองค์กร (ภาษาไทย) \_\_\_\_\_  
(ภาษาอังกฤษ) \_\_\_\_\_  
ที่อยู่ \_\_\_\_\_  
โทรศัพท์ \_\_\_\_\_ โทรสาร \_\_\_\_\_ e-mail : \_\_\_\_\_  
Web address : \_\_\_\_\_
2. ผู้บริหารสูงสุด ชื่อ-สกุล \_\_\_\_\_  
ตำแหน่ง \_\_\_\_\_  
โทรศัพท์ \_\_\_\_\_ โทรสาร \_\_\_\_\_ e-mail : \_\_\_\_\_
3. ผู้ประสานงาน ชื่อ-สกุล \_\_\_\_\_  
ตำแหน่ง \_\_\_\_\_  
โทรศัพท์ \_\_\_\_\_ โทรสาร \_\_\_\_\_ e-mail : \_\_\_\_\_
4. รายละเอียดขององค์กร
  - 4.1 วันที่ก่อตั้งองค์กรขึ้นตามกฎหมาย \_\_\_\_\_
  - 4.2 มูลค่าสินทรัพย์ถาวร \_\_\_\_\_ ล้านบาท \_\_\_\_\_
  - 4.3 จำนวนการจ้างงาน \_\_\_\_\_ คน \_\_\_\_\_
  - 4.4 กรณีเป็นองค์กรในเครือ \_\_\_\_\_
    - ก. ชื่อองค์กรแม่(ภาษาไทย) \_\_\_\_\_  
(ภาษาอังกฤษ) \_\_\_\_\_ที่อยู่ \_\_\_\_\_  
โทรศัพท์ \_\_\_\_\_ โทรสาร \_\_\_\_\_ Web-site \_\_\_\_\_

รายชื่อองค์กรที่อยู่ในเครือข่ายสำนักงานใหญ่เดียวกัน

ข. องค์กรท่านมีกิจกรรมใดที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่ดำเนินการโดยองค์กรแม่ องค์กรที่อยู่ในเครือข่ายเดียวกัน หรือองค์กรอื่นๆ หรือไม่ [ ] มี [ ] ไม่มี  
ถ้ามี กรุณาระบุกิจกรรม ชื่อและความสัมพันธ์ขององค์กรที่ดำเนินการแทน

4.5 ประเภทอุตสาหกรรม (ดูการจัดประเภทอุตสาหกรรมตามกิจกรรมทางเศรษฐกิจทุกประเภทตามมาตรฐานสากล)

ก. หมวด \_\_\_\_\_ ประเภท \_\_\_\_\_ กิจกรรม \_\_\_\_\_

ข. ระบุผลิตภัณฑ์หรือบริการหลัก \_\_\_\_\_

5. องค์กรของท่านเคยได้รับการร้องเรียนในเรื่องการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมาหรือไม่ [ ] เคย [ ] ไม่เคย  
ถ้าเคย กรุณาระบุรายละเอียดวิธีการแก้ไข และสถานะของข้อร้องเรียน ณ ปัจจุบัน

ข้าพเจ้าขอรับรองว่าข้อมูลที่ให้ไว้ในใบรับรองคุณสมบัติเบื้องต้นถูกต้องตรงกับความจริงทุกประการ และข้าพเจ้าเข้าใจดีว่าหากในระหว่างกระบวนการพิจารณาให้รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีข้อมูลใดผิดไปจากที่ข้าพเจ้าได้ให้ไว้ องค์กรของข้าพเจ้าจะหมดสิทธิ์ในการได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติทันทีโดยไม่มีสิทธิ์ที่จะโต้แย้งใดๆ

ลายมือชื่อผู้บริหารสูงสุด \_\_\_\_\_  
( \_\_\_\_\_ )

ตำแหน่ง \_\_\_\_\_

วันที่ \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

ส่งใบรับรองคุณสมบัติเบื้องต้น และเอกสารประกอบไปที่ :

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ  
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ  
ชั้น 12-15 อาคารयाคูลท์ 1025 ถนนพหลโยธิน  
แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400

ต้องการทราบรายละเอียดเพิ่มเติม ติดต่อ :

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ  
โทรศัพท์ 0-2619-5500 ต่อ 630, 631, 632, 633  
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)

ประทับตราองค์กร

# ใบสมัครรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

(เอกสารนี้จะถูกเก็บเป็นความลับ)



THAILAND  
QUALITY  
AWARD

เลขที่อ้างอิง \_\_\_\_\_

(ดูเลขที่จากจดหมายตอบรับรองคุณสมบัติเบื้องต้น)

เอกสารประกอบที่ได้แนบมาพร้อมกับใบรับรองคุณสมบัตินี้

[ ] รายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน จำนวน 12 ชุด

[ ] แนบเช็คส่งจ่ายในนาม "สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ" เป็นค่าธรรมเนียมในการตรวจประเมินขั้นที่ 1 Independent Review และขั้นที่ 2 Consensus Review จำนวน.....บาท (ค่าธรรมเนียมนี้ไม่สามารถเรียกคืนได้)

วิธีการกรอกใบสมัครรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

พิมพ์ข้อความในใบสมัครรางวัลคุณภาพแห่งชาติฉบับจริงลงนามโดยผู้บริหารสูงสุด พร้อมประทับตราองค์กร

หมายเหตุ - ต้องกรอกข้อมูลให้ครบถ้วนทุกข้อ มิเช่นนั้นจะไม่ได้รับการตรวจประเมิน

- แนบข้อมูลเพิ่มเติมได้ หากช่องว่างที่เตรียมไว้ให้ไม่เพียงพอ

- ค่าธรรมเนียมสำหรับการตรวจประเมินขั้นที่ 3 Site Visit Review จะเรียกเก็บเมื่อผู้สมัครผ่านเกณฑ์  
รับการตรวจประเมิน ซึ่งขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร จำนวนผู้ตรวจประเมิน จำนวนวันตรวจประเมิน  
ค่าเดินทาง ค่าที่พัก และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องตามที่เกิดขึ้นจริง

1. ชื่อองค์กร (ภาษาไทย) \_\_\_\_\_

(ภาษาอังกฤษ) \_\_\_\_\_

ที่อยู่ \_\_\_\_\_

โทรศัพท์ \_\_\_\_\_ โทรสาร \_\_\_\_\_ e-mail : \_\_\_\_\_

Web address : \_\_\_\_\_

2. ผู้บริหารสูงสุด ชื่อ-สกุล \_\_\_\_\_

ตำแหน่ง \_\_\_\_\_

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

---

---

---

ข้าพเจ้าเข้าใจดีว่าใบสมัครรางวัลคุณภาพแห่งชาติและรายงานวิธีการและผลการดำเนินงานขององค์กรข้าพเจ้าจะได้รับการตรวจประเมินทุกขั้นตอนโดยผู้ตรวจประเมินที่ได้รับการเลือกสรรแล้วที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรของข้าพเจ้าตามข้อมูลที่ให้ไว้ รวมทั้งเข้าใจดีว่าหากองค์กรของข้าพเจ้าผ่านเกณฑ์รับการตรวจประเมินขั้นที่ 3 Site Visit Review ข้าพเจ้าตกลงยินยอมที่จะชำระค่าธรรมเนียมสำหรับการตรวจประเมินดังกล่าวและหากองค์กรของข้าพเจ้าได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ข้าพเจ้ายินดีที่จะเผยแพร่ประสบการณ์และวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กรข้าพเจ้าในการประชุมวิชาการ รวมทั้งการเปิดให้เข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการของข้าพเจ้าเพื่อเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่นๆ ในประเทศ

ข้าพเจ้าขอรับรองว่าข้อมูลที่ให้ไว้ในใบสมัครรางวัลคุณภาพแห่งชาติถูกต้องตรงกับความเป็นจริงทุกประการและข้าพเจ้าเข้าใจดีว่าหากในระหว่างกระบวนการพิจารณาให้รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีข้อผิดพลาดใดผิดไปจากที่ข้าพเจ้าได้ให้ไว้ องค์กรของข้าพเจ้าจะหมดสิทธิ์ในการได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยไม่มีสิทธิ์ที่จะโต้แย้งใดๆ

ลายมือชื่อผู้บริหารสูงสุด \_\_\_\_\_  
( )

ตำแหน่ง \_\_\_\_\_  
วันที่ \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

ส่งใบรับรองคุณสมบัติเบื้องต้น และเอกสารประกอบไปที่ :

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ  
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ  
ชั้น 12-15 อาคารयाकुลท์ 1025 ถนนพหลโยธิน  
แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400

ต้องการทราบรายละเอียดเพิ่มเติม ติดต่อ :

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ  
โทรศัพท์ 0-2619-5500 ต่อ 630, 631, 632, 633  
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)

ประทับตราองค์กร

## แบบฟอร์มข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง ประจำปี 2551

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประสงค์ที่จะปรับปรุงการทำงานในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่องและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ที่นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปประยุกต์ในองค์กร ดังนั้น สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ จึงขอความกรุณาให้ข้อมูลหรือข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการให้บริการ เมื่อท่านติดต่อเจ้าหน้าที่โครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

---

---

### 2. ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ 2551

2.1 ความยาก/ง่ายในการทำความเข้าใจเนื้อหาของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยโปรดระบุข้อความหรือคำที่ท่านอ่านพบในหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ 2551

---

---

2.2 องค์กรประกอบหนังสือ โดยระบุองค์ประกอบที่ท่านเห็นว่าควรปรับปรุง อาทิ รูปเล่ม ปก การออกแบบภายใน หรือตัวหนังสือที่ใช้ เป็นต้น พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะว่าควรปรับปรุงเป็นเช่นไร (หากมี)

---

---

### 3. สิ่งที่ท่านเห็นว่าสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติควรจัดทำขึ้นเป็นเอกสาร เพราะจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรที่จะนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้

---

---

### 4. ข้อคิดเห็นหรือข้อควรปรับปรุงในการบริหารจัดการรางวัลคุณภาพแห่งชาติและข้อควรปรับปรุงแบบฟอร์มข้อเสนอแนะฉบับนี้

---

---

### 5. รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูล (เพื่อทางสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ จะจัดส่งหนังสือให้แก่ท่านเป็นการแสดงความขอบคุณที่ให้ข้อคิดเห็น)

ชื่อ-นามสกุล \_\_\_\_\_  
ที่อยู่ \_\_\_\_\_  
โทรศัพท์ \_\_\_\_\_ โทรสาร \_\_\_\_\_ e-mail : \_\_\_\_\_

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพราะทุกความคิดเห็นของท่านจะถูกนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2552 ตลอดจนกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

โปรดส่งแบบฟอร์มข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงฉบับนี้กลับมายังสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ทางโทรสารหมายเลข 0-2619-8085 หรือสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม ที่โทรศัพท์หมายเลข 0-2619-5500 โทรศัพท์สายตรงหมายเลข 0-2619-8086 , 08-9489-8089





## สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ชั้น 12-15 อาคารยาคุลล์ เลขที่ 1025 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400  
โทรศัพท์ 0-2619-5500 ต่อ 635, 631, 632 และ 633 สายตรง 0-2619-8086 โทรสาร 0-2619-8085  
[www.tqa.or.th](http://www.tqa.or.th) e-mail: [tqa@ftpi.or.th](mailto:tqa@ftpi.or.th)