

# TQA

Thailand Quality Award

## Criteria for Performance Excellence Framework

*Leadership*  
*Strategy*  
*Customers*  
*Measurement, Analysis and  
Knowledge Management*  
*Workforce*  
*Operations*  
*Results*



**The material in this publication is based on  
Baldrige Performance Excellence Program, 2015,  
2015-2016 Criteria for Performance Excellence  
(Gaithersburg, MD, USA: U.S. Department of Commerce,  
National Institute of Standards and Technology,  
<http://www.nist.gov/baldrige>).**

**ชื่อหนังสือ** : เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2559-2560  
TQA Criteria for Performance Excellence Framework 2559-2560

**เลขมาตรฐานประจำหนังสือ** : 978-616-265-139-7

**จัดทำโดย** : สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ  
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กระทรวงอุตสาหกรรม

**พิมพ์ที่** : บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน)

**พิมพ์ครั้งที่ 1** : ธันวาคม 2558

**จำนวนพิมพ์** : 2,000 เล่ม

**จำนวนหน้า** : 180 หน้า

**ขอรับหนังสือได้ที่** : สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ  
ชั้น 15 อาคารयाकुสร์ 1025 ถนนพหลโยธิน  
แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400  
โทรศัพท์ 0-2619-5500 ต่อ 630-636  
สายตรง 0-2619-8086  
โทรสาร 0-2619-8085  
E-mail: [tqa@ftpi.or.th](mailto:tqa@ftpi.or.th)  
Website: [www.tqa.or.th](http://www.tqa.or.th)



THAILAND  
QUALITY  
AWARD

## ตราสัญลักษณ์

### สัญลักษณ์

ช่อฟ้าสีทองอร่ามลอยเด่นในห้วงจักรวาล เคียงข้างด้วยดาวฤกษ์ดวงใหญ่  
ส่องประกายระยิบระยับ อยู่ในกรอบรูปช่อหน้าต่างทรงไทย

### ความหมาย

รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติที่พึงปรารถนาของทุกหน่วยงาน  
เพราะเป็นเครื่องหมายแห่งความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทุกด้าน ตลอดจน  
ผลประกอบการที่ดี เทียบเท่าองค์กรที่ยอมรับกันว่ามีคุณภาพสูงสุดในโลก

### องค์ประกอบ

**ดาวฤกษ์** สื่อให้เห็นถึงจุดสูงสุดแห่งความสำเร็จ ความรุ่งโรจน์ และการเป็นที่  
ยอมรับทั่วไป อันเป็นสิ่งพึงปรารถนาของทุกองค์กร

**ช่อฟ้าสีทอง** สื่อให้เห็นถึงความเป็นเลิศและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนามาตรฐาน  
คุณภาพให้ดียิ่งขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง

**ช่อหน้าต่างทรงไทย** สื่อถึงวิสัยทัศน์ การมองการณ์ไกลสู่ความสำเร็จ

# เจตนาธรรมณ์ ของ “รางวัลคุณภาพแห่งชาติ”



“รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นรางวัลอันทรงเกียรติ ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เป็นเครื่องหมายแสดงถึงความเป็นเลิศ ในการบริหารจัดการขององค์กร ที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก”

## เจตนาธรรมณ์

1. เพื่อสนับสนุนการนำแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน
2. เพื่อประกาศเกียรติคุณให้แก่องค์กรที่ประสบผลสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก
3. เพื่อกระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
4. เพื่อแสดงให้เห็นนานาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ

## ประโยชน์ต่อองค์กร

องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภท ทุกขนาด ที่นำเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินคุณภาพระดับมาตรฐานโลกไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของตน จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน เริ่มจากการประเมินตนเอง ผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริงว่าระบบการบริหารจัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและ

เป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และเมื่อองค์กรปฏิบัติตามแผนจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีความพร้อม และตัดสินใจสมัครรับรางวัล องค์กรจะได้รับการตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายสาขาอาชีพที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้ตรวจประเมินโดยเฉพาะ และไม่ว่าองค์กรจะผ่านเกณฑ์รับรางวัลหรือไม่ก็ตาม องค์กรจะได้รับรายงานข้อเสนอแนะซึ่งระบุจุดแข็งและจุดที่ควรปรับปรุง ซึ่งนับเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผนปรับปรุง องค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป

องค์กรที่ได้รับรางวัลจะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และมีสิทธิ์ใช้ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งสื่อถึงความเป็นเลิศในระบบการบริหารจัดการ ในการโฆษณาประชาสัมพันธ์องค์กร รวมทั้งมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จและเปิดโอกาสให้มีการเข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการเพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบความสำเร็จเช่นเดียวกัน

## สารบัญ

### เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2559-2560

ลักษณะที่สำคัญของเกณฑ์	3
มุมมองเชิงระบบ	9
โครงสร้างของเกณฑ์	10
รูปแบบของหัวข้อ	11
หัวข้อของเกณฑ์	12
เนื้อเกณฑ์	14
บทนำ: โครงร่างองค์กร	15
หมวด 1 การนำองค์กร	21
หมวด 2 กลยุทธ์	28
หมวด 3 ลูกค้า	35
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	41
หมวด 5 บุคลากร	47
หมวด 6 การปฏิบัติการ	53
หมวด 7 ผลลัพธ์	58

### รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์

การเปลี่ยนแปลงเกณฑ์	69
แนวทางการตอบเกณฑ์	78
คำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ	85
ค่านิยมและแนวคิดหลัก	122
อธิธานศัพท์	132

### คะแนน

ระบบการให้คะแนน	160
แนวทางการให้คะแนนกระบวนการ	166
แนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์	168



THAILAND  
QUALITY  
AWARD

# เกณฑ์รางวัล

TQA Criteria for Performance  
Excellence Framework  
2559-2560



## เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ปี 2559-2560

### เกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ ปรับปรุงผลลัพธ์ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อสามารถแข่งขันกับองค์กรในระดับนานาชาติ

การใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ - ค่านิยมและแนวคิดหลัก (หน้า 122-131) เกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (หน้า 15-67) และแนวทางการให้คะแนน (หน้า 166-169) เพื่อปรับปรุงและให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ยั่งยืน องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรต้นแบบระดับประเทศ องค์กรเหล่านี้ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศให้แก่องค์กรต่างๆ และเป็นแรงบันดาลใจให้องค์กรอื่นๆ ปรับปรุงการปฏิบัติการและผลลัพธ์ของตนเอง ซึ่งส่งผลดีต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทย

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ  
เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ  
ปี 2559-2560

1  
THAILAND  
QUALITY  
AWARD

## เกณฑ์มีเจตจำนงที่เรียบง่าย

เจตจำนงของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ คือ การช่วยองค์กร ไม่ว่าจะขนาดใดหรืออยู่ในธุรกิจใด ตอบคำถามที่ท้าทาย 3 ข้อ ดังนี้

- 1) องค์กรดำเนินการได้ดีเท่าที่ควรเป็นหรือไม่
- 2) องค์กรรู้ได้อย่างไร และ
- 3) องค์กรควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร

จากการท้าทายตนเองด้วยการตอบคำถามของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ องค์กรจะได้สำรวจตนเองว่าได้สำเร็จในสิ่งสำคัญต่อองค์กรแล้วหรือไม่ คำถามของเกณฑ์ครอบคลุม 7 ด้านที่สำคัญในการจัดการและการดำเนินการขององค์กร (แบ่งย่อยออกเป็นกระบวนการ 6 หมวด และผลลัพธ์ 1 หมวด) ได้แก่

1. การนำองค์กร
2. กลยุทธ์
3. ลูกค้า
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. บุคลากร
6. การปฏิบัติการ
7. ผลลัพธ์

## เกณฑ์ส่งเสริมให้เกิดมุมมองเชิงระบบ

มุมมองเชิงระบบ หมายถึง การบริหารจัดการองค์ประกอบทั้งหมดขององค์กรให้เป็นหนึ่งเดียวเพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง โครงสร้างและกลไกการบูรณาการของระบบ ได้แก่ ค่านิยม และแนวคิดหลัก เกณฑ์ 7 หมวดที่มีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกัน และแนวทางการให้คะแนน



# ลักษณะที่สำคัญของเกณฑ์

## การมุ่งเน้นที่ค่านิยมและแนวคิดหลัก

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีพื้นฐานมาจาก “ค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ” (หน้า 122-131) ซึ่งเป็นรากฐานสำหรับการบูรณาการผลการดำเนินการที่สำคัญและข้อกำหนดการปฏิบัติการภายใต้กรอบที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ ซึ่งจะสร้างพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ ข้อมูลป้อนกลับ และความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

- มุมมองเชิงระบบ (Systems perspective)
- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer-focused excellence)
- การให้ความสำคัญกับบุคลากร (Valuing people)
- การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว (Organizational learning and agility)
- การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on success)
- การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for innovation)
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by fact)
- ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal responsibility)
- จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and transparency)
- การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering value and results)

## การมุ่งเน้นกระบวนการ

กระบวนการ หมายถึง วิธีการต่างๆ ที่องค์กรใช้เพื่อทำให้งานสำเร็จ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติช่วยให้องค์กรตรวจประเมินและปรับปรุงกระบวนการตาม 4 ปัจจัยเหล่านี้

1. **แนวทาง** หมายถึง การออกแบบและการเลือกกระบวนการ วิธีการ และตัววัดที่มีประสิทธิผล
2. **การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ** หมายถึง การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาทั่วทั้งองค์กร
3. **การเรียนรู้** หมายถึง การประเมินความก้าวหน้า และการได้มาซึ่งความรู้ใหม่ รวมทั้งการเสาะหาโอกาส สำหรับการสร้างนวัตกรรม
4. **การบูรณาการ** หมายถึง ความสอดคล้องระหว่างแนวทางกับความจำเป็นขององค์กร การทำให้มั่นใจว่าตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุง เสริมซึ่งกันและกันระหว่างกระบวนการและหน่วยงาน และสร้างความสอดคล้องระหว่างกระบวนการและการปฏิบัติการทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ระดับองค์กรที่สำคัญ

## การมุ่งเน้นผลลัพธ์

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ชี้นำให้องค์กรประเมินผลลัพธ์จาก 3 มุมมอง

- มุมมองภายนอก (ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นมององค์กรอย่างไร)
- มุมมองภายใน (การปฏิบัติการขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างไร)
- มุมมองอนาคต (องค์กรเรียนรู้และเติบโตหรือไม่)

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กำหนดให้แสดงผลลัพธ์ที่ครอบคลุมทุกประเด็นสำคัญขององค์กร เนื่องจากองค์ประกอบของตัววัดเป็นสิ่งที่ทำให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ขององค์กรมีความสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญกับวัตถุประสงค์ต่างๆ ตลอดจนเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติช่วยให้องค์กรประเมินผลลัพธ์ตาม 4 ปัจจัยเหล่านี้

1. **ระดับ** หมายถึง ผลการดำเนินการปัจจุบันในมาตรวัดที่เหมาะสม
2. **แนวโน้ม** หมายถึง ทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์
3. **การเปรียบเทียบ** หมายถึง ผลการดำเนินการขององค์กรเทียบกับองค์กรอื่นที่เหมาะสม เช่น คู่แข่งหรือองค์กรที่คล้ายคลึงกัน และเทียบกับระดับเทียบเคียงหรือผู้นำในธุรกิจ
4. **การบูรณาการ** หมายถึง ขอบข่ายของผลสำคัญของผลลัพธ์ที่องค์กรใช้ติดตามดูแลและการใช้ผลลัพธ์นั้นเพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กรและการปรับเปลี่ยนแผน

## การมุ่งเน้นการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกัน

การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันระหว่างเกณฑ์หมวดต่างๆ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของมุมมองเชิงระบบในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ตัวอย่างการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกัน เช่น

- การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันระหว่างกระบวนการ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
- ความจำเป็นของข้อมูลในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และในการปรับปรุงการปฏิบัติการ
- การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันระหว่างการวางแผนบุคลากรกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- ความจำเป็นของความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดในการสร้างกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
- การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันระหว่างแผนปฏิบัติการและการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นในระบบงานขององค์กร

## การมุ่งเน้นการปรับปรุง

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ช่วยให้องค์กรเข้าใจและตรวจประเมินองค์กรว่าได้ประสบความสำเร็จในสิ่งที่สำคัญต่อองค์กรในระดับใด องค์กรมีการถ่ายทอดกระบวนการไปสู่การปฏิบัติในระดับพัฒนาการใด ผลลัพธ์ขององค์กรดีในระดับใด องค์กรได้เรียนรู้และปรับปรุงหรือไม่ และแนวทางขององค์กรตอบสนองความจำเป็นขององค์กรได้ดีในระดับใด แนวทางการให้คะแนน (หน้า 166-169) แสดงให้เห็นถึงมิติของกระบวนการและผลลัพธ์ที่อธิบายข้างต้น

ในขณะที่องค์กรตอบคำถามตามเกณฑ์และประเมินผลการตอบของตนเองกับแนวทางการให้คะแนน องค์กรจะสามารถระบุจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง ทั้งภายในเกณฑ์แต่ละหมวดและระหว่างหมวด เมื่อองค์กรใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อบริหารจัดการผลการดำเนินการขององค์กร จะเกิดการทำงานประสานกันระหว่างกระบวนการที่สำคัญและข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์ ซึ่งจะนำไปสู่วงจรการปรับปรุง และเมื่อองค์กรใช้เกณฑ์นี้อย่างต่อเนื่อง องค์กรจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับตนเองมากขึ้น และจะสามารถระบุวิธีที่ดีที่สุดในการเสริมสร้างจุดแข็ง ปิดช่องว่าง และสร้างนวัตกรรม

## เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสามารถปรับใช้ได้

เกณฑ์ไม่ได้กำหนดว่าองค์กรควรจัดโครงสร้างหรือการปฏิบัติการอย่างไร ในโครงสร้างองค์กร (หน้า 15-20) องค์กรจะอธิบายว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กร (สภาพแวดล้อม การปฏิบัติการ ความสัมพันธ์ที่สำคัญ สภาพแวดล้อมเชิงแข่งขัน และบริบทเชิงกลยุทธ์) เกณฑ์สนับสนุนให้องค์กรใช้แนวทางที่สร้างสรรค์ปรับเปลี่ยนได้และยืดหยุ่น ซึ่งจะเอื้อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและอย่างก้าวกระโดดด้วยนวัตกรรม เกณฑ์สนับสนุนให้องค์กรเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพที่สุดเพื่อช่วยให้องค์กรปรับปรุง (เช่น Lean, Six Sigma, ISO9000, Balanced Scorecard, Plan-Do-Check-Act (PDCA)) หากใช้งานอย่างเหมาะสม เครื่องมือเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรบรรลุความเป็นเลิศ

## บทบาทของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีบทบาทในการสร้างเสริมความสามารถในการแข่งขัน 3 ประการ คือ

- ช่วยปรับปรุงกระบวนการ ชีตความสามารถ และผลลัพธ์
- ช่วยกระตุ้นการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่างๆ
- เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการทำความเข้าใจและใช้ในการบริหารจัดการผลการดำเนินการขององค์กร ชี้นำความคิดในเชิงกลยุทธ์และสร้างโอกาสในการเรียนรู้ ในประเทศไทย มีการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อช่วยให้องค์กรปรับปรุงขีดความสามารถในการแข่งขัน และผลลัพธ์ผ่านระบบการพัฒนาและประเมินองค์กรต่างๆ ได้แก่ ระบบการรับรองมาตรฐานโรงพยาบาล (HA) ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) ระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) และเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX)

## เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย

มีเนื้อหาของข้อกำหนดและการประเมินที่เทียบเคียงได้กับรางวัลคุณภาพแห่งชาติต่างๆ ในโลก และได้รับการยอมรับว่าเป็นกรอบการบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ การใช้เกณฑ์ดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรต่างๆ ในประเทศไทยมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อประโยชน์ของลูกค้า บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม ประเทศชาติ และองค์กร

## วิธีการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก สามารถใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อปรับปรุงองค์กรได้ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติจะช่วยให้องค์กรตัดสินใจได้ว่า จะเริ่มต้นที่ใด

ถ้าองค์กรเพิ่งเริ่มต้นเรียนรู้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ... วิธีการเหล่านี้ จะเป็นประโยชน์สำหรับองค์กรที่เริ่มต้นใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อปรับปรุงองค์กร มีดังนี้

อ่านโครงสร้างองค์กร (หน้า 15-20) และพิจารณาว่าองค์กรสามารถตอบคำถามต่างๆ ได้หรือไม่ การอภิปรายเพื่อหาคำตอบให้คำถามเหล่านี้กับคณะผู้บริหารระดับสูง อาจถือเป็นการตรวจประเมินตนเองครั้งแรกขององค์กร

ศึกษาค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ (หน้า 122-131) เทียบเคียงองค์กรของท่านกับค่านิยมเหล่านี้ มีประเด็นอะไรบ้างที่องค์กรของท่านควรปรับปรุง

ตอบคำถามตาม 17 หัวข้อของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อทำความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับเกณฑ์และผลการดำเนินการขององค์กร

อ่านกรอบภาพรวมของระบบบริหารจัดการผลการดำเนินการตามหัวข้อคำถาม (หน้า 15-67) องค์กรได้พิจารณา ถึงประเด็นเหล่านี้ในการวางระบบการนำองค์กรและการวัดผลการดำเนินการหรือไม่

ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติและเอกสารประกอบเนื้อหาคำอธิบาย เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร เกณฑ์และคำอธิบาย อาจช่วยให้องค์กรคิดด้วยวิธีที่แตกต่าง หรือให้กรอบการอ้างอิงใหม่ๆ

เข้าร่วมการฝึกอบรมหรือสัมมนาเกี่ยวกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อเรียนรู้แนวทางที่เป็นแบบอย่างที่ดีจากองค์กรที่ได้รับรางวัล ซึ่งองค์กรเหล่านี้ได้ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการสร้างนวัตกรรม และบรรลุผลลัพธ์มาแล้ว

สมัครเป็นผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (รายละเอียดตาม [www.tqa.or.th](http://www.tqa.or.th)) ผู้ตรวจประเมินจะได้รับการฝึกอบรมอย่างเข้มข้น ได้ประสบการณ์จากการตรวจประเมินองค์กรที่สมัครรางวัล และเรียนรู้เพื่อประยุกต์ใช้เกณฑ์กับองค์กรของตน

เมื่อองค์กรพร้อมสำหรับการตรวจประเมินโดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ การประเมินองค์กรโดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ให้ดำเนินการตามคำแนะนำดังต่อไปนี้

1) จัดทำโครงสร้างองค์กรให้สมบูรณ์ ให้คณะผู้บริหารระดับสูงตอบคำถามในโครงสร้างองค์กร หากพบว่ามีสารสนเทศในประเด็นใดที่ขัดแย้งกัน หรือมีข้อมูลน้อย หรือไม่มีเลย ให้ใช้ประเด็นเหล่านี้ในการลงมือวางแผน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติ หลายองค์กรใช้โครงสร้างองค์กรเป็นจุดเริ่มต้นในการประเมินตนเองในเบื้องต้น

2) ใช้คำถามของเกณฑ์แบบเต็มรูปแบบเป็นแนวทางทำทุกเรื่องที่สำคัญเพื่อนำองค์กรองค์กรอาจค้นพบจุดบอดหรือประเด็นที่ควรให้ความสำคัญเพิ่มเติม

3) ทบทวนแนวทางการให้คะแนน (หน้า 166-169) แนวทางนี้จะช่วยให้องค์กรประเมินระดับพัฒนาการขององค์กร

4) ตอบคำถามในหมวดที่องค์กรทราบว่าจำเป็นต้องปรับปรุง โดยตอบด้วยตนเองหรือกับคณะผู้บริหารระดับสูง และศึกษาเพิ่มเติมจากคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ จากนั้นตรวจประเมินจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงและจัดทำแผนปรับปรุง อย่างไรก็ตาม วิธีการประเมินแบบการเลือกตอบเฉพาะหมวดอย่างนี้ อาจทำให้ขาดประโยชน์ที่พึงจะได้จากมุมมองเชิงระบบของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

5) ให้คณะผู้บริหารระดับสูงตรวจประเมินองค์กร ในการประชุม ให้คณะผู้บริหารระดับสูงตอบคำถามตามโครงร่างองค์กรและเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง แล้วจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร

6) ตรวจประเมินองค์กรแบบเต็มรูปแบบด้วยตนเอง จัดตั้งคณะทำงานภายในองค์กรเพื่อจัดทำโครงร่างองค์กรและตรวจประเมินองค์กรตามเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด

7) สมัครรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ศึกษาจากคู่มือสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปีนั้นๆ จากเว็บไซต์ [www.tqa.or.th](http://www.tqa.or.th)

เมื่อองค์กรพร้อม สามารถสมัครขอรับการประเมินภายใต้รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งจะได้รับการตรวจประเมินโดยคณะผู้ตรวจจากสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติอย่างเต็มรูปแบบ

# เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ : ภาพรวมและโครงสร้าง

(Criteria for Performance Excellence Overview and Structure)

## เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ : มุมมองเชิงระบบ

(Criteria for Performance Excellence Overview: A Systems Perspective)

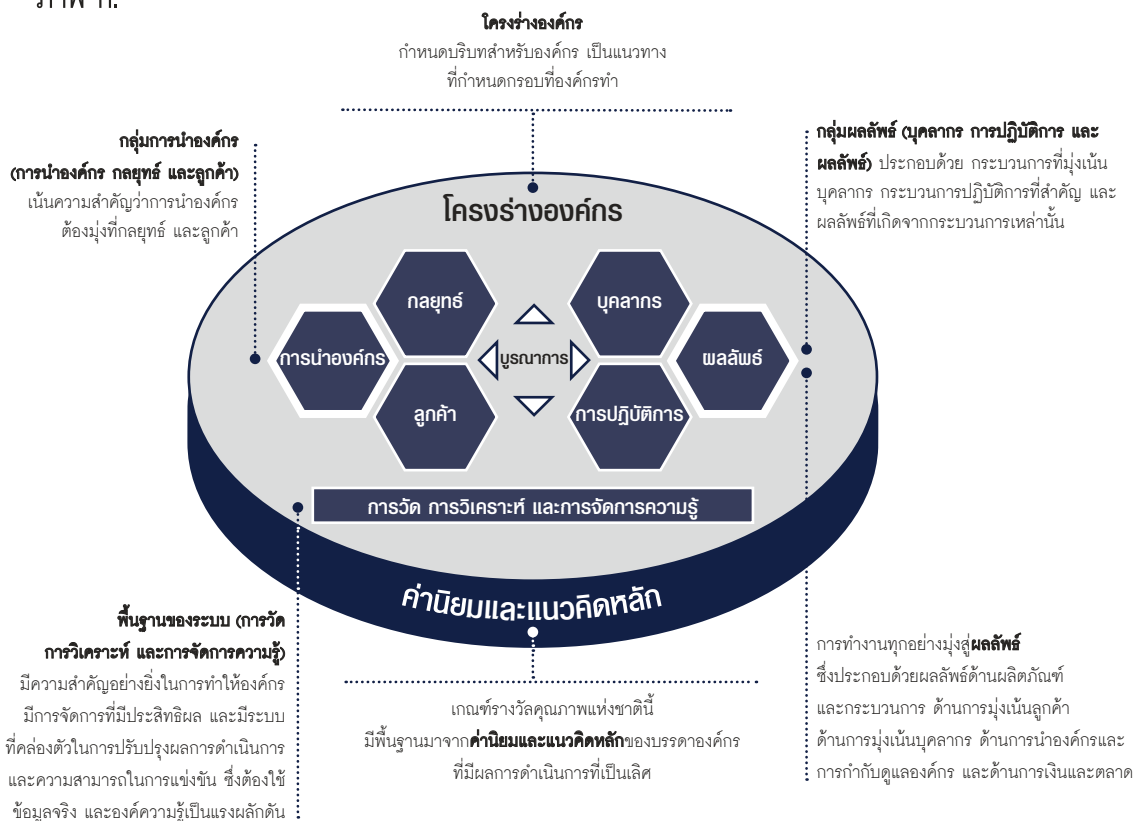
ระบบการดำเนินการที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย เกณฑ์ 6 หมวดที่อยู่ส่วนกลางของภาพซึ่งระบุ กระบวนการและผลลัพธ์ที่องค์กรบรรลุ

ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศต้องอาศัยการนำ องค์กรที่เข้มแข็ง และแสดงให้เห็นผ่านผลลัพธ์ ที่โดดเด่น ทั้ง 2 หมวดนี้ถูกเน้นให้เห็นเด่นชัด ในภาพ ก. คำว่า “การบูรณาการ” ที่กลางภาพแสดง ให้เห็นว่าทุกองค์ประกอบของระบบเชื่อมโยงกัน

ลูกศรแนวนอนที่ตรงกลาง แสดงการเชื่อมโยง ที่สำคัญระหว่างกลุ่มการนำองค์กร (หมวด 1, 2 และ 3) กับกลุ่มผลลัพธ์ (หมวด 5, 6, และ 7) และยังแสดงถึงความสัมพันธ์โดยตรงระหว่าง กลุ่มการนำองค์กรและกลุ่มผลลัพธ์

ลูกศรแนวตั้งที่กลางภาพ แสดงความสัมพันธ์ แบบ 2 ทิศทาง ระหว่างพื้นฐานของระบบ ซึ่งให้ สารสนเทศและข้อมูลป้อนกลับสำหรับกระบวนการ ที่สำคัญกับสภาพแวดล้อมขององค์กร

ภาพ ก.



## โครงสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Criteria for Performance Excellence Structure)

เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดประกอบด้วยหัวข้อ และประเด็นพิจารณา

### หัวข้อ

เกณฑ์มีทั้งหมด 17 หัวข้อ และอีก 2 หัวข้อ ในโครงสร้างองค์กร แต่ละหัวข้อมีจุดมุ่งเน้นที่เฉพาะเจาะจง หัวข้อเหล่านี้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มตามประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ

- โครงสร้างองค์กร งามเพื่อให้องค์กรระบุสภาพแวดล้อมขององค์กร
  - หัวข้อที่เป็นกระบวนการ (หมวด 1-6) งามเพื่อให้องค์กรระบุกระบวนการต่างๆ ขององค์กร
  - หัวข้อที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด 7) งามเพื่อให้องค์กรรายงานผลลัพธ์ของกระบวนการต่างๆ ขององค์กร
- (ดูหน้า 12) สำหรับดูรายชื่อหัวข้อและคะแนน

### หมายเหตุของหัวข้อ

หมายเหตุของหัวข้อมีเพื่อ

- (1) อธิบายคำหรือข้อกำหนดของแต่ละหัวข้อ
- (2) แนะนำและให้ตัวอย่างวิธีการตอบตามข้อกำหนดของหัวข้อ และ
- (3) ชี้ให้เห็นการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันที่สำคัญกับหัวข้ออื่นๆ

หมายเหตุของหัวข้อที่ใช้ตัวอักษรตัวเอียงเป็นคำอธิบายสำหรับองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร

### ประเด็นพิจารณา

ในแต่ละหัวข้อมีประเด็นพิจารณาอย่างน้อยหนึ่งประเด็น (ใช้ตัวอักษร ก., ข., และ ค.)

### ข้อกำหนด

ข้อกำหนดในเกณฑ์ แสดงด้วยคำถามหรือการให้อธิบายโดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ

- ข้อกำหนดพื้นฐาน (Basic requirements) คือคำถามที่ตามหลังหัวข้อหลัก
- ข้อกำหนดโดยรวม (Overall requirements) แสดงด้วยคำถามตัวอักษรเข้ม คำถามชั้นนำเหล่านี้เป็นจุดเริ่มต้นในการตอบข้อกำหนดของเกณฑ์
- ข้อกำหนดย่อย (Multiple requirements) เป็นคำถามเดี่ยวๆ ในแต่ละประเด็นพิจารณา รวมทั้ง คำถามที่เป็นตัวอักษรเข้ม คำถามแรกแสดงถึงสิ่งที่สำคัญที่สุดในชุดคำถามนั้น

### อภิธานศัพท์

คำที่ขีดเส้นใต้ในเนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (ฉบับภาษาไทย) สามารถดูความหมายได้จากอภิธานศัพท์ท้ายเล่ม



หมายเลขหัวข้อ ชื่อหัวข้อและข้อกำหนดพื้นฐาน

## 7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (Financial and Market Results): ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการเงินและตลาดมีอะไรบ้าง (75 คะแนน)

ประเภทของสารสนเทศ  
ที่องค์กรต้องตอบ  
ในหัวข้อนี้

**ผลลัพธ์**

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ประเด็นพิจารณา

### ก. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (Financial and Market RESULTS)

- สรุปหัวข้อของข้อกำหนดย่อย ข้อกำหนดโดยรวม
- (1) ผลการดำเนินการด้านการเงิน (Financial PERFORMANCE) ผลลัพธ์ด้านการเงินเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเงินเป็นอย่างไร รวมถึงตัววัดเชิงประกอบ (aggregate MEASURES) ด้านผลตอบแทนทางการเงิน ความมั่นคงทางการเงิน (Financial Viability) และผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (Budgetary Performance) เป็นอย่างไร (\*)
- สรุปหัวข้อของข้อกำหนดย่อย ข้อกำหนดโดยรวม
- (2) ผลลัพธ์การดำเนินการด้านตลาด (Marketplace PERFORMANCE) ผลลัพธ์ด้านตลาดเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาดเป็นอย่างไร รวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตทางตลาดและส่วนแบ่งตลาด และการเจาะตลาดใหม่เป็นอย่างไร(\*)

ข้อกำหนดย่อย

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามส่วนตลาดและกลุ่มลูกค้าอย่างไร (\*)

ข้อกำหนดโดยรวม

ข้อกำหนดย่อย

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามส่วนตลาดและกลุ่มลูกค้าอย่างไร(\*)

ค่าที่ชัดเจนได้สามารถดูความหมายได้จากอภิธานศัพท์

การตอบในประเด็นนี้ให้พิจารณาตามความเหมาะสม

หมายเหตุของหัวข้อ

หมายเหตุ :

#### หมายเหตุ 7.5ก(1)

การรายงานในหัวข้อนี้ ควรรวมถึงตัววัดเชิงประกอบด้านผลตอบแทนทางการเงิน เช่น ผลตอบแทนทางการลงทุน (ROI) ส่วนกำไรจากการดำเนินงาน (Operating Margin) ความสามารถในการทำกำไรหรือความสามารถในการทำกำไรตามส่วนตลาดหรือกลุ่มลูกค้า ตัววัดด้านความมั่นคงทางการเงินอาจรวมถึงสภาพคล่อง (Liquidity) อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt to Equity Ratio) เงินสดย่อยรายวัน (Days Cash on Hand) ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์และกระแสเงินสด ตัววัดเหล่านี้ควรสัมพันธ์กับตัววัดด้านการเงินตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 4.1ก(1) และแนวทางการจัดการด้านการเงิน ตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2

หมายเหตุสำหรับองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร (ใช้ตัวเอียง)

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร อาจรวมตัววัดเกี่ยวกับผลการดำเนินการเทียบกับงบประมาณ (Performance to Budget) ทุนสำรอง (Reserve Funds) การลดความเสี่ยงหรือการประหยัด เปอร์เซ็นต์ค่าใช้จ่ายการบริหารต่องบประมาณ และต้นทุนด้านการระดมทุนเทียบกับทุนที่ระดมได้

#### หมายเหตุ 7.5ก(2)

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ในการรายงานหัวข้อนี้ อาจรวมตัววัดด้านการบริจาคเพื่อการกุศลหรือเงินช่วยเหลือ (Charitable Donations or Grants) และจำนวนโครงการหรือการให้บริการใหม่

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

การเชื่อมโยงกับคำอธิบายเพิ่มเติมของหมวดและหัวข้อ

## หัวข้อของเกณฑ์

เกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ	ปีที่ดำเนินการ	
	2557-2558	2559-2560
โครงสร้างองค์กร		
1. ลักษณะองค์กร		
2. สภาวะการณ์ขององค์กร		
หมวดและหัวข้อต่างๆ	คะแนน	
<b>หมวด 1 การนำองค์กร</b>	110	110
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	60	60
1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม	50	50
<b>หมวด 2 กลยุทธ์</b>	95	95
2.1 การจัดทำกลยุทธ์	45	45
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	50	50
<b>หมวด 3 ลูกค้า</b>	95	95
3.1 เสียงของลูกค้า	45	45
3.2 ความผูกพันของลูกค้า	50	50
<b>หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้</b>	100	100
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร	55	55
4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	45	45
<b>หมวด 5 บุคลากร</b>	100	100
5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร	45	45
5.2 ความผูกพันของบุคลากร	55	55
<b>หมวด 6 การปฏิบัติการ</b>	100	100
6.1 กระบวนการทำงาน	55	55
6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ	45	45
<b>หมวด 7 ผลลัพธ์</b>	400	400
7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ	120	120
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	75	70
7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	75	70
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร	65	65
7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด	65	75
<b>คะแนนรวม</b>	<b>1000</b>	<b>1000</b>



THAILAND  
QUALITY  
AWARD

# เนื้อเกณฑ์

TQA Criteria for Performance  
Excellence Framework  
2559-2560

# เนื้อเกณฑ์

## คำอธิบายเพื่อการอ่าน

1. คำศัพท์ที่สำคัญ เพื่อใช้ในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สืบเสาะได้จาก

1.1 คำที่ขีดเส้นใต้ ในเนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

1.2 คำที่พิมพ์เป็นตัวพิมพ์ใหญ่ คำเหล่านี้สามารถดูความหมายได้จากอภิธานศัพท์ หน้า 132

2. หัวข้อต่างๆ ในเนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

บทนำ อธิบายสภาพแวดล้อมขององค์กร

หมวด 1-6 อธิบายกระบวนการต่างๆ ขององค์กร

หมวด 7 แสดงผลลัพธ์จากกระบวนการต่างๆ ขององค์กร

3. คำที่เป็นตัวเอียงในหมายเหตุ เป็นคำอธิบายสำหรับองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร

4. (\*) หมายถึง การตอบในประเด็นนี้ให้พิจารณาตามความเหมาะสม

5. ในข้อกำหนดย่อยของประเด็นพิจารณาที่มีตัวเลขในวงเล็บ เช่น (1.1ก(3)) ประกอบด้วยคำถามหลายคำถาม คำถามเหล่านี้มี

ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน และไม่จำเป็นต้องแยกตอบแต่ละคำถาม คำถามย่อยเหล่านี้ใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจว่าต้องใช้สารสนเทศใดในการตอบ

6. หมายเหตุท้ายเกณฑ์แต่ละหัวข้อ มีจุดประสงค์ 3 ประการ คือ

(1) อธิบายคำหรือข้อกำหนดของแต่ละหัวข้อให้ชัดเจน

(2) แนะนำและให้ตัวอย่างวิธีการตอบตามข้อกำหนดของหัวข้อ

(3) ชี้ให้เห็นการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันที่สำคัญกับหัวข้ออื่น

โดยสรุปจุดประสงค์ของหมายเหตุ คือ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถตอบคำถามต่างๆ ตามข้อกำหนดของหัวข้อได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

7. หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2559-2560 เล่มนี้ จะใช้ในการดำเนินงานในปี 2559-2560 สำหรับองค์กรที่สนใจสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สามารถพิจารณารายละเอียดได้จากคู่มือการสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติประจำปีนั้นๆ โดยขอรับได้ที่สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

# เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

## (Criteria for Performance Excellence)

### เริ่มต้นด้วยโครงสร้างองค์กร

(Begin with the Organizational Profile)

โครงสร้างองค์กรเป็นการเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดในการประเมินตนเองขององค์กร และในการเขียนรายงานเพื่อสมัครขอรับรางวัล โครงสร้างองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจาก

- โครงสร้างองค์กรช่วยให้องค์กรสามารถระบุสารสนเทศสำคัญที่ขาดหายไป และช่วยให้องค์กรเน้นเรื่องข้อกำหนดและผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญ

- องค์กรสามารถใช้โครงสร้างองค์กรเพื่อการประเมินตนเองเบื้องต้น หากพบว่าประเด็นใดมีความขัดแย้งกันหรือมีข้อมูลน้อย หรือไม่มีเลย ให้ใช้ประเด็นเหล่านี้ในการวางแผนเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ

- โครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งที่กำหนดบริบทและช่วยให้องค์กรสามารถระบุลักษณะที่เฉพาะเจาะจงขององค์กร เพื่อประโยชน์ในการตอบคำถามตามข้อกำหนดของเกณฑ์ในหมวด 1-7

### บทนำ: โครงสร้างองค์กร

(Organizational Profile)

โครงสร้างองค์กร คือ ภาพโดยย่อของ 1) ลักษณะองค์กร 2) สิ่งสำคัญที่มีผลต่อวิธีการดำเนินงาน และ 3) สภาพแวดล้อมการแข่งขันขององค์กร

#### 1. ลักษณะองค์กร (Organizational Description):

##### คุณลักษณะสำคัญขององค์กรคืออะไร

ให้อธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

#### ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)

(1) ผลิตภัณฑ์ (Product Offerings) ผลิตภัณฑ์หลักขององค์กรคืออะไร (ดูหมายเหตุท้ายหัวข้อ) ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของแต่ละผลิตภัณฑ์ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรคืออะไร กลไกที่องค์กรใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์คืออะไร

(2) พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม (MISSION, VISION and VALUES) พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม ที่องค์กรประกาศไว้คืออะไร สมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) คืออะไร และมีความเกี่ยวข้องกับอย่างไรกับพันธกิจขององค์กร

(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร (WORKFORCE Profile) ลักษณะโดยรวมของบุคลากรคืออะไร มีการเปลี่ยนแปลงล่าสุดเกี่ยวกับองค์ประกอบและความต้องการของบุคลากรอย่างไร อะไรคือ

- กลุ่มและประเภทของบุคลากร หรือพนักงาน
- ข้อกำหนดด้านการศึกษาของแต่ละกลุ่มและประเภทของพนักงาน
- ปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญที่ทำให้บุคลากรมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร

ให้ระดมกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเจรจาสิทธิประโยชน์กับองค์กร (เช่น ตัวแทนสหภาพ) ให้ระบุข้อกำหนดพิเศษขององค์กรในด้านสุขภาพและความปลอดภัย

(4) สินทรัพย์ (Assets) องค์กรมีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ ที่สำคัญอะไรบ้าง

(5) กฎระเบียบข้อบังคับ (Regulatory Requirements) องค์กรดำเนินการภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้างในด้านต่อไปนี้ 1) อาชีวอนามัยและความปลอดภัย 2) การรับรอง (Accreditation, Certification) หรือการขึ้นทะเบียน 3) มาตรฐานอุตสาหกรรม และ 4) ข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม การเงิน และผลิตภัณฑ์

## ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships)

(1) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) โครงสร้างและระบบการกำกับดูแล (GOVERNANCE system) ขององค์กรมีลักษณะอย่างไร ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ผู้นำระดับสูง และองค์กรแม่มีลักษณะเช่นใด (\*)

(2) ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (CUSTOMERS and STAKEHOLDERS) ส่วนตลาดกลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง (\*) กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญต่อผลิตภัณฑ์ต่อการบริการสนับสนุนแก่ลูกค้าและการปฏิบัติการอย่างไร ความต้องการและความคาดหวังของส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความแตกต่างกันอย่างไร

(3) ผู้ส่งมอบและพันธมิตร (Suppliers and PARTNERS) ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ (COLLABORATORS) ที่สำคัญมีประเภทใดบ้าง แต่ละกลุ่มมีบทบาทอะไรในเรื่องต่อไปนี้

- ระบบงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการส่งมอบผลิตภัณฑ์หลักและบริการสนับสนุนลูกค้าที่สำคัญ

- การยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

องค์กรมีกลไกที่สำคัญอะไรในการสื่อสารแบบสองทิศทางกับผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ กลุ่มเหล่านี้มีส่วนร่วมอะไรในการสร้างนวัตกรรมให้แก่องค์กร (\*) อะไรคือข้อกำหนดที่สำคัญของห่วงโซ่อุปทาน (Supply-chain) ขององค์กร

**หมายเหตุ :**

การตอบคำถามในโครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เนื่องจากการกำหนดบริบทเพื่อให้เข้าใจองค์กร และวิธีการดำเนินงานขององค์กร การตอบคำถามตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติควรสัมพันธ์กับบริบทขององค์กรที่ท่านอธิบายในโครงสร้างองค์กร สิ่งที่ตอบในโครงสร้างองค์กร จะทำให้องค์กรสามารถตอบคำถามตามเกณฑ์ได้สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะขององค์กร

**หมายเหตุ 1ก(1)**

“ผลิตภัณฑ์” (Product offerings) หมายถึง สินค้าและบริการที่องค์กรนำเสนอในตลาด กลไกการส่งมอบผลิตภัณฑ์ไปยังลูกค้าที่เป็นผู้บริโภคลำดับสุดท้าย อาจส่งมอบโดยตรงหรือโดยอ้อม ผ่านตัวแทนจำหน่าย ผู้จัดจำหน่าย ผู้ให้ความร่วมมือ หรือพันธมิตร  
ผลิตภัณฑ์ขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร อาจหมายถึง โปรแกรม/แผนงาน โครงการ หรือ บริการต่างๆ

**หมายเหตุ 1ก(2)**

สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) หมายถึง เรื่องที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญมากที่สุด สมรรถนะหลักขององค์กรเป็นความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ซึ่งเป็นแกนหลักที่ทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ หรือทำให้เกิดความได้เปรียบในตลาดหรือในสภาพแวดล้อมของการบริการ สมรรถนะหลักขององค์กรมักเป็นสิ่งที่ท้าทายที่คู่แข่งหรือผู้ส่งมอบและพันธมิตร ลอกเลียนแบบได้ยาก และมักช่วยคงสภาพความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร

**หมายเหตุ 1ก(2)**

สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) เป็นหนึ่งในตัวอย่างของแนวคิดที่เรียงร้อยอยู่ตลอดของเกณฑ์เพื่อทำให้มั่นใจถึงแนวทางที่เป็นระบบในการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร แนวคิดอื่นที่สอดแทรกไว้ในทำนองเดียวกัน ได้แก่ นวัตกรรม การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อทบทวนผลการดำเนินการ และสร้างองค์ความรู้ และการเตรียมพร้อมและการจัดการการเปลี่ยนแปลง

**หมายเหตุ 1ก(3)**

กลุ่มและประเภทของบุคลากรหรือพนักงาน (รวมถึง กลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเจรจาสิทธิประโยชน์กับองค์กร) อาจจัดแบ่งตามประเภทของการจ้างงานหรือสัญญาจ้าง สถานที่ปฏิบัติงาน (รวมทั้งการทำงานจากนอกสถานที่) การประจำการนอกที่ตั้ง สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายที่มุ่งเน้นครอบครัว หรือปัจจัยอื่นๆ

**หมายเหตุ 1ก(3)**

สำหรับองค์กรที่มีอาสาสมัคร และพนักงานฝึกหัดที่ไม่ได้รับค่าจ้าง มาช่วยทำงานในองค์กร ให้รวมกลุ่มเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของบุคลากรขององค์กรด้วย

**หมายเหตุ 1ก(5)**

มาตรฐานอุตสาหกรรม อาจรวมถึงหลักปฏิบัติ (Codes of conduct) และแนวนโยบายที่ใช้ทั่วไปในอุตสาหกรรม ในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ คำว่า “อุตสาหกรรม” หมายถึง ภาคส่วนที่องค์กรดำเนินธุรกิจอยู่ สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ภาคส่วนดังกล่าวอาจเป็นองค์กรการกุศล สมาคมและชมรมวิชาชีพ องค์กรศาสนา หรือหน่วยงานภาครัฐ หรือภาคส่วนย่อยของหน่วยงานนั้น  
กฎระเบียบข้อบังคับด้านสภาพแวดล้อมอาจรวมถึงการปล่อยก๊าซเรือนกระจก กฎหมายควบคุมและการซื้อขายคาร์บอนเครดิต (Carbon Regulations and Trading) และประสิทธิภาพการใช้พลังงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพื้นที่ที่องค์กรดำเนินการอยู่

**หมายเหตุ 1ข(1)**

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ระบบการกำกับดูแลองค์กรและการรายงานผล อาจรวมถึงความสัมพันธ์กับแหล่งเงินทุนที่สำคัญ เช่น หน่วยงานหรือมูลนิธิที่สนับสนุนเงินทุน

**หมายเหตุ 1ข(2)**

ลูกค้า รวมถึง ผู้ใช้และผู้ที่เกี่ยวข้องที่คาดว่าจะใช้ผลิตภัณฑ์ขององค์กร สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง ลูกค้าอาจรวมถึงสมาชิก ผู้เสียภาษี ประชาชน ผู้รับผล ผู้รับบริการ และผู้ได้รับประโยชน์ โดยที่ส่วนตลาดอาจหมายถึงการแบ่งตามกลุ่มผู้อยู่ในข่ายที่จะได้รับประโยชน์

**หมายเหตุ 1ข(2)**

กลุ่มลูกค้า อาจแบ่งตามความคาดหวัง พฤติกรรม ความนิยม หรือลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ในแต่ละกลุ่มลูกค้ายังอาจแบ่งออกตามความแตกต่าง หรือลักษณะร่วม หรือทั้ง 2 แบบ องค์กรอาจแบ่งตลาดออกเป็น ส่วนตลาดตามกลุ่มผลิตภัณฑ์หรือลักษณะพิเศษของผลิตภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่าย ปริมาณซื้อขาย ภูมิศาสตร์ หรือปัจจัยอื่นๆ

**หมายเหตุ 1ข(2)**

ความต้องการของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด อาจรวมถึงการส่งมอบที่ตรงเวลา ระดับของเสียต่ำ ความปลอดภัย การป้องกันภัย การให้ส่วนลด การใช้เทคโนโลยีที่เหนือชั้น การตอบสนองอย่างรวดเร็ว การบริการหลังการขาย และการบริการในหลายภาษา ความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจรวมถึงพฤติกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและการบริการชุมชน สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง ความต้องการของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด อาจรวมถึง การลดต้นทุนของการบริหารจัดการ การให้บริการตามบ้าน และความเร็วของการตอบสนองในภาวะฉุกเฉิน

**หมายเหตุ 1ข(2) และ 1ข(3)**

ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการปฏิบัติการ ทำให้องค์กรตระหนัก และเตรียมการต่อความเสี่ยงของการหยุดชะงักของผลิตภัณฑ์ บริการ และห่วงโซ่อุปทาน รวมถึงการหยุดชะงักที่มาจากภัยพิบัติทางธรรมชาติและภาวะฉุกเฉินอื่น

**หมายเหตุ 1ข(3)**

กลไกการสื่อสารต่างๆ ควรใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย อาจเป็นการติดต่อโดยตรง โดยจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ สื่อสังคมออนไลน์ หรือโดยทางโทรศัพท์ ในหลายองค์กร กลไกเหล่านี้ อาจเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของตลาด ลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ



## 2. สถานการณ์ขององค์กร (Organizational Situation): สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร

ให้อธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

### ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (Competitive Environment)

(1) ลำดับในการแข่งขัน (Competitive Position) องค์กรอยู่ที่ลำดับใดในการแข่งขัน ให้อธิบายขนาด และการเติบโตขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรในธุรกิจหรือตลาดเดียวกัน คู่แข่งมีจำนวนเท่าไรและประเภทอะไรบ้าง

(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness Changes) ระบุการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ซึ่งมีผลต่อสถานการณ์ในการแข่งขันขององค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือ (\*)

(3) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data) ระบุแหล่งที่มาสำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันในธุรกิจเดียวกัน รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบจากธุรกิจอื่น องค์กรมีข้อจำกัดอะไรบ้าง (ถ้ามี) ในการได้มาซึ่งข้อมูล หรือข้อจำกัดในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเหล่านี้

### ข. บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)

ระบุความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญด้านธุรกิจ ด้านการปฏิบัติการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านบุคลากร

### ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ (Performance Improvement System)

ระบุองค์ประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมถึงกระบวนการขององค์กรสำหรับการประเมินผล และปรับปรุงโครงการและกระบวนการสำคัญขององค์กร

หมายเหตุ:

หมายเหตุ 2ก

เช่นเดียวกับธุรกิจที่แสวงหาผลกำไร องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรมักอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง ทั้งการแข่งขันกับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรอื่น และกับหน่วยงานอื่นที่ให้บริการคล้ายคลึงกัน เพื่อให้ได้ แหล่งทุนสนับสนุนและอาสาสมัคร สมาชิกภาพ การเป็นที่รู้จักในชุมชนที่เหมาะสม และได้รับความสนใจจากสื่อ

หมายเหตุ 2ข

ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ อาจสัมพันธ์กับเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ การเงิน การปฏิบัติการ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร ขีดความสามารถขององค์กรแม่ ลูกค้าและตลาด ชื่อเสียงและการยอมรับ ของตราสินค้า กลุ่มอุตสาหกรรมขององค์กร โลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงของสภาวะภูมิอากาศ ห่วงโซ่คุณค่า และประชาชน ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์อาจรวมถึงสิ่งที่ทำให้องค์กรมีความโดดเด่น เช่น การเป็นผู้นำ ในการกำหนดราคา การออกแบบ อัตราการสร้างนวัตกรรม ทำเลที่ตั้งที่สะดวก เข้าถึงง่าย ทางเลือกของการ รับประกันและผลิตภัณฑ์

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร สิ่งที่ทำให้มีความโดดเด่น อาจรวมถึงความสามารถในการโน้มน้าว ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ สัดส่วนต้นทุนการบริหารจัดการต่อผลสัมฤทธิ์ของโปรแกรม/แผนงาน ชื่อเสียง ด้านการส่งมอบงานหรือการให้บริการ และระยะเวลาารอรับบริการ

หมายเหตุ 2ข

คำว่า “ธุรกิจ” เมื่อใช้กับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร หมายถึง เรื่องที่เกี่ยวกับพันธกิจหลักหรือกิจกรรม ระดับองค์กร

หมายเหตุ 2ค

ระบบการให้คะแนนของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ พิจารณาการปรับปรุงผลการดำเนินการ (ผ่านการ เรียนรู้และการบูรณาการ) เป็นมิติหนึ่งในการตรวจประเมินระดับพัฒนาการของแนวทางและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติขององค์กร คำถามนี้ช่วยกำหนดบริบทโดยรวมของแนวทางที่ใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการ ขององค์กร แนวทางที่องค์กรใช้ควรสัมพันธ์กับความจำเป็นขององค์กร ทั้งนี้ อาจรวมถึงการใช้ระบบ Lean Enterprise, Six Sigma, Plan-Do-Check-Act (PDCA), มาตรฐาน ISO (เช่น 9000 หรือ 14000) ศาสตร์แห่งการตัดสินใจ หรือเครื่องมือปรับปรุงอื่นๆ

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

# หมวด 1 การนำองค์กร

(Leadership) (110 คะแนน)

ในหมวดการนำองค์กร เกณฑ์ถามว่าการปฏิบัติตนของผู้ในระดับสูง ชี้นำ และทำให้องค์กรมีความยั่งยืนอย่างไร นอกจากนี้ เกณฑ์ยังถามถึงระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE System) รวมทั้งวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุผลความรับผิดชอบต่อด้านกฎหมาย จริยธรรม และต่อสังคม

## 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership) : ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร (60 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

### ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ (Vision, Values and Mission)

(1) วิสัยทัศน์และค่านิยม (Vision and Values) ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์กร (LEADERSHIP SYSTEM) ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญลูกค้า รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (\*) การปฏิบัติตนของผู้ในระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กรอย่างไร

(2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Promoting Legal and Ethical Behavior) การปฏิบัติตนของผู้ในระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมอย่างไร ผู้นำระดับสูงสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรเพื่อสิ่งเหล่านี้ได้อย่างไร

(3) การสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จ (Creating a Successful Organization) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต ผู้นำระดับสูง ดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร การเป็นผู้นำในด้านผลการดำเนินการ การเรียนรู้ระดับองค์กรและการเรียนรู้ของบุคลากรทุกกลุ่ม
- สร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่ส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าอย่างคงเส้นคงวา และส่งเสริมความผูกพันของลูกค้า
- สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK taking) การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility)
- มีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร

## ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร

(Communication and Organizational PERFORMANCE)

(1) การสื่อสาร (Communication) ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร (WORKFORCE) ทั้งทั้งองค์กรและลูกค้าที่สำคัญ

ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา และเป็นไปในลักษณะสองทิศทาง รวมทั้งการใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ ตามที่เห็นสมควร

- สื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญ และความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

- เสริมสร้างให้มีผลการดำเนินการที่ดี และให้ความสำคัญกับลูกค้าและธุรกิจ โดยมีบทบาทโดยตรงในการมุ่งใจบุคลากร ซึ่งหมายรวมถึงการมีส่วนร่วมในการให้รางวัล และยกย่องชมเชย

(2) การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง (Focus on Action) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร

ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ทำให้เกิดการปฏิบัติที่ส่งผลต่อผลการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรอย่างจริงจัง ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK taking) รวมถึงการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

- ระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

- และในการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ ได้พิจารณาถึงการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่า (VALUE) ระหว่างลูกค้า (CUSTOMERS) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (STAKEHOLDERS)

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1.1

ผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กรควรรายงานในหัวข้อ 7.1 - 7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของการนำองค์กร และระบบการนำองค์กรควรรายงานในหัวข้อ 7.4

หมายเหตุ 1.1ก(1)

วิสัยทัศน์ขององค์กรควรเป็นตัวกำหนดบริบทสำหรับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ได้ อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2

หมายเหตุ 1.1ก(3)

องค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องมีความสามารถตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจในปัจจุบัน และด้วยการใช้ความคล่องตัวและการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ องค์กรจะต้องมีความสามารถในการเตรียมพร้อม ต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ตลาด และการปฏิบัติการในอนาคต การประสบความสำเร็จในอนาคตอาจต้อง นำสู่การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมในด้านโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร (Transformational Changes) ทั้งนี้ ควรคำนึงถึง ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกด้วย

ปัจจัยที่สร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร อาจรวมถึงขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร การมีทรัพยากร พร้อมใช้งาน เทคโนโลยี ความรู้ สมรรถนะหลักขององค์กร ระบบงาน สถานที่ และอุปกรณ์ ความสำเร็จ ในปัจจุบันและในอนาคตอาจได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในด้านตลาดและความขึ้นชอบ ของลูกค้า ในด้านการเงิน และสภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย กฎระเบียบและข้อบังคับ

ในบริบทของความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง แนวคิดเรื่องนวัตกรรมและความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมิน ผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (Taking Intelligent Risks) ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในอนาคตนั้น รวมถึงนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมระดับองค์กรด้วย

นอกจากนี้ องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และมีสวัสดิภาพสำหรับบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ องค์กรที่ประสบความสำเร็จเป็นองค์กรที่สามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงและ โอกาสต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการพิจารณาปัจจัยสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงของสภาวะภูมิอากาศ

หมายเหตุ 1.1ข(1)

การใช้สื่อสังคมออนไลน์อาจรวมถึงการส่งข่าวสารเป็นระยะๆ ทั้งภายในและภายนอก ผ่านเว็บไซต์ ทวิต (Tweet) บล็อก (Blogging) และวงสนทนาอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Forums) ของลูกค้าและบุคลากร รวมทั้งการติดตามเว็บไซต์และบล็อกภายนอกและตอบสนองกลับตามความเหมาะสม

หมายเหตุ 1.1ข(1)

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัครช่วยทำงาน ควรกล่าวถึงวิธีการที่องค์กรใช้ ในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครเหล่านั้นด้วย

หมายเหตุ 1.1ข(2)

การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังของผู้ในระดับสูงต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ บุคลากร ระบบงาน และสินทรัพย์ ขององค์กร ทั้งนี้ จะรวมถึงความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (Taking Intelligent Risks) การสร้างนวัตกรรมและการปรับปรุงผลผลิตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจบรรลุได้โดยการจัดการความสูญเปล่า (Waste) หรือลดรอบเวลา และอาจใช้เทคนิคต่างๆ เช่น PDCA, Six Sigma, Lean รวมถึงสิ่งที่ต้องการ การปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Objectives) (ดู 2.2ก(1)) และอาจเกี่ยวข้องกับการวางแผนบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ หรือการตอบสนองกลับ อย่างรวดเร็วต่อสารสนเทศที่มีนัยสำคัญจากสื่อสังคมออนไลน์หรือแหล่งอื่นๆ

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

## 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม (Governance and Societal Responsibilities): องค์กรดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กรและทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (50 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

### ก. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational GOVERNANCE)

(1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE System) องค์กรดำเนินการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่ามีระบบการกำกับดูแลที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม องค์กรดำเนินการอย่างไรในการทบทวน และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในเรื่องที่สำคัญต่างๆ ในระบบการกำกับดูแลองค์กร ต่อไปนี้

- ภาระความรับผิดชอบต่อสังคมในการกระทำของผู้บริหารระดับสูง (SENIOR LEADERS)
- ภาระความรับผิดชอบต่อแผนกลยุทธ์
- ภาระความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน
- ความโปร่งใสในการดำเนินการ
- การคัดเลือกกรรมการในคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร (\*)
- ความเป็นอิสระและประสิทธิผลของการตรวจสอบภายในและภายนอก
- การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น (\*)
- การวางแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้บริหารระดับสูง

(2) การประเมินผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Evaluation) องค์กรประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูงอย่างไร (SENIOR LEADERS) ซึ่งรวมถึงผู้นำสูงสุด และคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร องค์กรใช้การประเมินผลการดำเนินการเหล่านี้เพื่อกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารอย่างไร ผู้นำระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรใช้ผลการประเมินผลการดำเนินการข้างต้นเพื่อการพัฒนาตนเองและปรับปรุงประสิทธิผลทั้งการนำองค์กรของผู้บริหารแต่ละคนและของคณะกรรมการรวมทั้งระบบการนำองค์กรอย่างไร (\*)

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม (Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

(1) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (Legal and Regulatory Behavior) ขององค์กร ได้คาดการณ์ล่วงหน้าและดำเนินการถึงความกังวลของสาธารณะ (Public Concerns) ที่มีต่อผลิตภัณฑ์ และการปฏิบัติการอย่างไร องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ดำเนินการในกรณีที่เกิดผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการมีผลกระทบต่อสังคม
  - คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะ (Public Concerns) ที่มีต่อผลิตภัณฑ์ และการปฏิบัติการในอนาคต
  - เตรียมการเชิงรุกต่อความกังวลและผลกระทบเหล่านี้ อย่างไรก็ตาม รวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิผล (\*)
- องค์กรมีกระบวนการ ตัววัด และ เป้าประสงค์ที่สำคัญอะไร เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดหรือดีกว่าที่กำหนด (\*) องค์กรมีกระบวนการ ตัววัด และ เป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ และการปฏิบัติการขององค์กร

(2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (ETHICAL BEHAVIOR) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านขององค์กรเป็นไปอย่างมี จริยธรรม องค์กรมีกระบวนการ และตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรในการส่งเสริมและติดตามให้ มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ทั่วทั้งองค์กร ภายใต้โครงสร้างระบบการกำกับดูแลองค์กร รวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร ลูกค้า พันธมิตร ผู้ส่งมอบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการติดตาม และดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

## ค. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal Responsibilities)

(1) ความผาสุกของสังคม (Societal Well-Being) องค์กรคำนึงถึงความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติการประจำวันอย่างไร องค์กรมีส่วนในการสร้างความผาสุกแก่สังคมอย่างไร โดยผ่านระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจขององค์กรที่มีอยู่

(2) การสนับสนุนชุมชน (Community Support) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ (KEY communities) ขององค์กร ชุมชนที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการในการกำหนดชุมชนดังกล่าวอย่างไร รวมถึงวิธีการกำหนดเรื่องที่องค์กรจะเข้าไปมีส่วนร่วม ซึ่งรวมถึงเรื่องที่ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) ผู้นำระดับสูงและบุคลากรร่วมมือกันพัฒนาชุมชนดังกล่าวอย่างไร

หมายเหตุ :

### หมายเหตุ 1.2

ควรนำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมในประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในวงกว้างไปใช้ประกอบการจัดทำกลยุทธ์ (หัวข้อ 2.1) และในการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (หมวด 6) ด้วย ควรรายงานผลลัพธ์สำคัญในหัวข้อผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (หัวข้อ 7.4) ตัวอย่างเช่น ผลลัพธ์การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย (รวมถึงผลลัพธ์การตรวจสอบด้านการเงินตามข้อบังคับ) การลดผลกระทบต่อด้านสิ่งแวดล้อมโดยใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Technology) กิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากร การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ หรือวิธีการอื่นๆ หรือการปรับปรุงผลกระทบต่อสังคม เช่น การปฏิบัติต่อผู้ใช้งานที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

### หมายเหตุ 1.2

หัวข้อนี้ไม่ครอบคลุมเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากรควรอธิบายเรื่องดังกล่าวในหัวข้อ 5.1 และหัวข้อ 6.2

### หมายเหตุ 1.2ก(1)

หากคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรมีการทบทวนผลการดำเนินการและความก้าวหน้าขององค์กร ให้รายงานใน 4.1(ข) ในระบบการกำกับดูแล รวมความถึง ภาวะความรับผิดชอบต่อสังคม (Accountability) ของส่วนต่างๆ ในระบบการบริหารจัดการที่มีอยู่



**หมายเหตุ 1.2ก(1)**

ความโปร่งใสในการดำเนินการของระบบการกำกับดูแลองค์กร ควรครอบคลุมเรื่องการควบคุมภายในของกระบวนการกำกับดูแลองค์กร สำหรับบริษัทเอกชนบางแห่งและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร คณะกรรมการที่ปรึกษาภายนอกอาจทำหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรทั้งหมดหรือบางส่วน

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่ทำหน้าที่ดูแลรักษาเงินกองทุนของสาธารณะ ต้องเน้นความสำคัญในเรื่องการดูแลรักษาเงินกองทุนสาธารณะ และความโปร่งใสในการดำเนินงาน

**หมายเหตุ 1.2ก(2)**

การประเมินผลการดำเนินการของผู้นำ อาจใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินโดยผู้ร่วมงาน ผลการทบทวนผลการดำเนินการของผู้บริหารอย่างเป็นทางการ รวมทั้งใช้ข้อมูลป้อนกลับและผลสำรวจที่ได้จากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ที่ดำเนินการอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ สำหรับบริษัทเอกชนบางแห่งรวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและองค์กรภาครัฐ คณะกรรมการที่ปรึกษาภายนอกอาจเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร

**หมายเหตุ 1.2ข(1)**

องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ควรอธิบายถึงวิธีการที่จะดำเนินการตามหรือเหนือกว่าข้อกำหนดและมาตรฐานของกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับที่ใช้ในการกำกับดูแลระดมทุนและการลือบบ

**หมายเหตุ 1.2ข(2)**

ตัววัดหรือตัวชี้วัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม อาจรวมถึง (อัตรา) ร้อยละของกรรมการอิสระในคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ตัววัดที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย เหตุการณ์การละเมิดจริยธรรมหรือการฝ่าฝืนกฎเกณฑ์และการตอบสนองต่อเหตุการณ์นั้นๆ ผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อจริยธรรมขององค์กร การใช้โทรศัพท์สายด่วนจริยธรรม รวมทั้งผลการทบทวนและการตรวจสอบด้านจริยธรรม

ตัววัดหรือตัวชี้วัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม อาจรวมถึงหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีนโยบายการฝึกอบรมบุคลากรและระบบการติดตามเฝ้าระวังในเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน การป้องกันและการใช้สารสนเทศที่มีประเด็นความอ่อนไหว และองค์ความรู้ที่เกิดจากการสังเคราะห์และหาความสัมพันธ์ของข้อมูลเหล่านี้ ตลอดจนการใช้เงินกองทุนอย่างเหมาะสม

**หมายเหตุ 1.2ค**

การช่วยเหลือสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญในหัวข้อ 1.2ค. อาจรวมถึงเรื่องที่ต้องกระทำเพื่อปรับปรุงสิ่งแวดล้อม (เช่น ความร่วมมือเพื่ออนุรักษ์สภาพแวดล้อมหรือทรัพยากรธรรมชาติ) สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนในงานบริการ การศึกษา สุขอนามัย และการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน รวมทั้งปรับปรุงแนวทางปฏิบัติในการทำการค้า ธุรกิจ หรือสมาคมวิชาชีพต่างๆ

**หมายเหตุ 1.2ค**

สำหรับองค์กรการกุศลบางแห่งที่มีพันธกิจในการสนับสนุนสังคมและสนับสนุนชุมชนที่สำคัญโดยตรงอยู่แล้ว ควรอธิบายถึง “การทุ่มเทเป็นพิเศษ” (Extra Efforts) ในการอุทิศตนเพื่อสนับสนุนชุมชนนั้นๆ

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

## หมวด 2 กลยุทธ์

(Strategy) (95 คะแนน)

ในหมวดกลยุทธ์ เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร การนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

### 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development): องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์ (45 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

#### ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development PROCESS)

(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning PROCESS) องค์กรวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างไร ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์มีอะไรบ้าง และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้คำนึงถึงความจำเป็นที่อาจเกิดขึ้นขององค์กรในเรื่องต่อไปนี้หรือไม่

- การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม และลำดับความสำคัญของแผนงานต่างๆ ในการเปลี่ยนแปลง

- ความคล่องตัว (Organizational Agility)
- ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ

(Operational Flexibility)

(2) นวัตกรรม (INNOVATION) กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรกระตุ้นและทำให้เกิดนวัตกรรมอย่างไร องค์กรกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OPPORTUNITIES) อย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่าจะเลือกโอกาสเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านเรื่องใดในการดำเนินการ โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

(3) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Considerations) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนาสารสนเทศสำหรับกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในการรวบรวมและวิเคราะห์องค์กรคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญต่อไปนี้

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
- ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร
- ความเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบ ขอบบังคับ
- จุดบอดที่อาจจะเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และสารสนเทศ
- ความสามารถขององค์กรในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

(4) ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร (WORK SYSTEMS and CORE COMPETENCIES) ระบบงานที่สำคัญขององค์กรคืออะไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจเรื่องระบบงานเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการที่สำคัญใดจะดำเนินการโดยผู้ส่งมอบและพันธมิตร การตัดสินใจเหล่านี้ได้คำนึงถึง สมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) และ สมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบและพันธมิตร ที่มีศักยภาพอย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนด สมรรถนะหลัก (CORE COMPETENCIES) และ ระบบงาน ในอนาคตขององค์กร

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES)

(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (KEY STRATEGIC OBJECTIVES) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น เป้าประสงค์ (GOALS) ที่สำคัญที่สุดของ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ในด้านผลิตภัณฑ์ ลูกค้าและตลาด ผู้ส่งมอบและพันธมิตร และการปฏิบัติการที่ได้วางแผนไว้มีอะไรบ้าง

(2) การพิจารณา วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES Considerations) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร สามารถสร้างสมดุลที่เหมาะสมระหว่างความต้องการที่แตกต่างกันและอาจแข่งขันกันเองในองค์กรได้อย่างไร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้พิจารณาในเรื่องต่อไปนี้

- ตอบสนอง ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ใช้ประโยชน์จาก สมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และ โอกาสเชิงกลยุทธ์
- สร้างสมดุลระหว่างกรอบเวลาระยะสั้นระยะยาว
- คำนึงถึงและสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 2.1

หัวข้อนี้กล่าวถึงกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร ซึ่งอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงในผลิตภัณฑ์และกระบวนการสร้างความผูกพันกับลูกค้า อย่างไรก็ตาม องค์กรควรอธิบายยุทธวิธีในการออกแบบผลิตภัณฑ์และการสร้างความผูกพันกับลูกค้าในหัวข้อ 6.1 และ 3.2 (\*)

หมายเหตุ 2.1

“การจัดทำกลยุทธ์” (Strategy Development) หมายถึง แนวทางขององค์กรในการเตรียมการสำหรับอนาคต การจัดทำกลยุทธ์อาจใช้รูปแบบต่างๆ ของการพยากรณ์ การคาดคะเน ทางเลือก สถานการณ์จำลอง ความรู้ (ดูหัวข้อ 4.2ก เกี่ยวกับความรู้ขององค์กร) การวิเคราะห์ หรือแนวทางอื่นที่ช่วยให้เห็นภาพในอนาคตเพื่อการตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากร การจัดทำกลยุทธ์อาจให้ผู้ส่งมอบ ผู้จัดจำหน่าย พันธมิตร และลูกค้าที่สำคัญเข้ามามีส่วนร่วม

*สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร การจัดทำกลยุทธ์อาจให้องค์กรที่มีบริการลักษณะคล้ายคลึงกัน หรือที่มีกลุ่มผู้บริจาคหรืออาสาสมัครกลุ่มเดียวกันเข้ามามีส่วนร่วม*

หมายเหตุ 2.1

คำว่า “กลยุทธ์” ควรตีความอย่างกว้างๆ กลยุทธ์อาจเป็นผลมาจากหรือนำไปสู่สิ่งต่อไปนี้ เช่น ผลิตภัณฑ์ใหม่ การกำหนดกลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาดที่สำคัญใหม่ การสร้างความแตกต่างของตราสินค้า สมรรถนะหลักใหม่ ขององค์กร (New Core Competencies) รายได้ที่เพิ่มขึ้นด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การซื้อกิจการ เงินอุดหนุน และเงินบริจาค การขายธุรกิจ การหาพันธมิตรและการสร้างความสัมพันธ์ใหม่ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานหรืออาสาสมัครใหม่ กลยุทธ์ขององค์กรอาจมุ่งเน้นการก้าวไปสู่การเป็นผู้ส่งมอบที่พึงประสงค์ของลูกค้า การเป็นผู้ส่งมอบระดับท้องถิ่นในตลาดของลูกค้าหลัก หรือของพันธมิตรหลัก การเป็นผู้ผลิตที่ใช้ต้นทุนต่ำ การเป็นผู้สร้างนวัตกรรมในตลาด หรือการเป็นผู้ผลิตหรือบริการแก่ลูกค้าระดับบนหรือตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย รวมทั้งอาจเป็นการมุ่งตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือสาธารณะ

หมายเหตุ 2.1ก(2)

โอกาสเชิงกลยุทธ์เกิดจากการคิดนอกกรอบ การระดมสมอง การใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ การวิจัยและกระบวนการสร้างนวัตกรรม การคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นจากสถานการณ์ปัจจุบันด้วยวิธีการที่ไม่ใช่เชิงเส้นตรง และแนวทางอื่นๆ เพื่อจินตนาการอนาคตที่แตกต่างออกไป การสร้างแนวคิดที่นำไปสู่โอกาสเชิงกลยุทธ์เกิดจากสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดการคิดอย่างอิสระ การเลือกว่าจะดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ใดเกี่ยวข้องกับการพิจารณาถึงความเสี่ยงที่สัมพันธ์กัน กล่าวคือ การเงิน และอื่นๆ จากนั้นจึงตัดสินใจเลือกดำเนินการ (คู่อภิธานศัพท์ “Intelligent Risks ความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน”)

หมายเหตุ 2.1ก(3)

ข้อมูลและสารสนเทศ อาจมาจากหลายแหล่ง ทั้งภายในและภายนอก และอยู่ในหลายรูปแบบ ข้อมูลที่สามารถหาได้มีปริมาณและความเร็วเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศ (รวมถึงชุดข้อมูลขนาดใหญ่ “big data”) มาจากความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผล และทำให้เกิดการดำเนินการ รวมทั้งความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน

**หมายเหตุ 2.1ก(3)**

ข้อมูลและสารสนเทศ อาจเกี่ยวข้องกับ

- ความต้องการ ความคาดหวัง และโอกาสในด้านลูกค้าและตลาด
- สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies)
- สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและผลการดำเนินการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคตเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและองค์กรที่เทียบเคียงกันได้
- วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์
- นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่สำคัญอื่นๆ หรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร ตลอดจนการปฏิบัติการ รวมทั้งอัตราการสร้างนวัตกรรม
- ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ
- ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย
- โอกาสในการผันทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้กับผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกิจกรรมอื่นที่มีความสำคัญกว่า
- ความเสี่ยงและโอกาสด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎระเบียบข้อบังคับ เทคโนโลยี ความมั่นคง และความเสี่ยงและโอกาสอื่นที่อาจเกิดขึ้น
- ความสามารถขององค์กรในการป้องกันและตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน รวมทั้งภัยพิบัติทางธรรมชาติหรือภัยอื่นๆ
- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ หรือระดับโลก
- ข้อกำหนด รวมทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน สำหรับพันธมิตรและห่วงโซ่อุปทาน
- การเปลี่ยนแปลงขององค์กรแม่
- และปัจจัยอื่นๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร

**หมายเหตุ 2.1ก(3)**

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ควรคำนึงถึงความสามารถขององค์กรในการระดมทรัพยากรและความรู้ที่จำเป็นในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และควรคำนึงถึงความสามารถขององค์กรในการดำเนินการตามแผนฉุกเฉินหรือความสามารถใช้การปรับเปลี่ยนแผน และการนำแผนใหม่หรือแผนที่เปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติอย่างรวดเร็วในกรณีที่เกิดสถานการณ์บังคับ

**หมายเหตุ 2.1ก(4)**

การตัดสินใจเรื่องระบบงาน เป็นการตัดสินใจระดับกลยุทธ์ การตัดสินใจนี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา การใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กรและการบรรเทาความเสี่ยง การตัดสินใจในเรื่องนี้จะส่งผลต่อการออกแบบและโครงสร้าง ขนาด แหล่งที่ตั้ง ความสามารถทำกำไร และความยั่งยืนขององค์กร ตัวอย่างเช่น องค์กรอาจกำหนดระบบงานทั่วๆ ไปออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการ ด้านความผูกพันกับลูกค้า และด้านสนับสนุนการผลิตและสนับสนุนความผูกพันกับลูกค้า

**หมายเหตุ 2.1ข(1)**

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ อาจรวมถึงการตอบสนองที่รวดเร็ว การผลิตหรือบริการตรงตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย การใช้สถานที่ร่วมกับลูกค้าหลักหรือพันธมิตร ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การร่วมทุน การผลิตเสมือนจริง (Virtual Manufacturing) การสร้างนวัตกรรมที่รวดเร็วหรือตามการเปลี่ยนแปลงของตลาด การได้รับการรับรองในระบบคุณภาพหรือระบบสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐาน ISO การเป็นผู้นำหรือการดำเนินการในเรื่องที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม การจัดการความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบและลูกค้าผ่านสื่อสังคมออนไลน์และเว็บไซต์ รวมทั้งการยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ การตอบคำถามตามเกณฑ์ความมุ่งมั่นความท้าทาย ความได้เปรียบและโอกาสที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ และต่อการส่งเสริมให้ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ



## 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation): องค์กรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร (50 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

### ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT)

(1) แผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN) แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร มีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES) ขององค์กรอย่างไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

(2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ (ACTION PLAN Implementation) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญ (\*) เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้จะมีความยั่งยืน

(3) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) องค์กรทำอย่างไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน องค์กรมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้เพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ องค์กรจัดการความเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวกับแผนดังกล่าวอย่างไร เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจถึงความมั่นคงทางการเงิน (Financial Viability) ขององค์กร

(4) แผนด้านบุคลากร (WORKFORCE Plans) แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากร และความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร

(5) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES) ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ (KEY PERFORMANCE MEASURES or INDICATORS) ที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผล (EFFECTIVENESS) ของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้ระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้องค์กร ดำเนินการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (ALIGNMENT)

(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (PERFORMANCE PROJECTIONS) การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรตามตัววัดหรือตัวชี้วัดที่ระบุไว้มีอะไรบ้าง ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับผลของคู่แข่ง (Competitors) หรือขององค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้ และเมื่อเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงที่สำคัญ (KEY BENCHMARKS) (\*) องค์กรจะทำอย่างไร หากพบว่ามีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือกับองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้

## ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Modification)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับเปลี่ยนและนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผนและนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 2.2

การจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิดกับหัวข้ออื่นในเกณฑ์ ตัวอย่างการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันที่สำคัญ มีดังนี้

- หัวข้อ 1.1 เรื่องวิธีการของผู้นำระดับสูงในการกำหนดและสื่อสารทิศทางขององค์กร
- หมวด 3 เรื่องวิธีการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ
- หมวด 4 เรื่องวิธีการวัด การวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดการความรู้ เพื่อตอบสนองความต้องการด้านสารสนเทศที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อเป็นพื้นฐานที่เหมาะสม (Effective Basis) ในการวัดผลการดำเนินการ และเพื่อติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ
- หมวด 5 เรื่องวิธีการตอบสนองความต้องการขององค์กรด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร เรื่องการระบุความต้องการและการออกแบบระบบการพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคลากร และเรื่องการดำเนินการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ซึ่งเป็นผลจากแผนปฏิบัติการ
- หมวด 6 เรื่องวิธีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานซึ่งเป็นผลจากแผนปฏิบัติการ
- หัวข้อ 7.4 เรื่องการบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร

หมายเหตุ 2.2ก(2)

การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ อาจทำให้ต้องมีการเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรหรือรูปแบบการปฏิบัติการความสำเร็จของแผนปฏิบัติการเป็นผลมาจากชัยชนะที่มองเห็นได้ในระยะสั้นและการดำเนินการในระยะยาว

หมายเหตุ 2.2ก(6)

ตัววัดและตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ (หัวข้อ 2.2ข) อาจรวมการพิจารณาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากการลงทุนในธุรกิจใหม่ การเข้าถึงสิทธิ์หรือควมรวมกิจการ การสร้างคุณค่าใหม่ การเจาะตลาดใหม่ และการเปลี่ยนตลาด การบังคับใช้กฎหมายใหม่ ข้อกำหนดตามกฎหมายหรือมาตรฐานอุตสาหกรรม และนวัตกรรมสำคัญที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตด้านบริการและเทคโนโลยี

หมายเหตุ 2.2ข

ความคล่องตัวขององค์กร ต้องอาศัยความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ทั้งภายในและภายนอก

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ





## หมวด 3 ลูกค้า

(Customer) (95 คะแนน)

ในหมวดลูกค้า เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า เพื่อความสำเร็จด้านตลาดในระยะยาวครอบคลุมถึงวิธีการที่องค์กรรับฟัง “เสียงของลูกค้า” สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และใช้สารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้าเพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

### 3.1 เสียงของลูกค้า (Voice of the Customer):

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศจากลูกค้า (45 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

#### ก. การรับฟังลูกค้า (CUSTOMER Listening)

(1) ลูกค้าในปัจจุบัน (Current CUSTOMERS) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง มีปฏิสัมพันธ์ และสังเกตลูกค้าเพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้ วิธีการรับฟังดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไร ระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาด องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีบนเว็บเพื่อรับฟังลูกค้า (\*) วิธีการรับฟังมีความแตกต่างกันอย่างไรภายในวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าอย่างทันที่และสามารถนำไปใช้ได้ในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนลูกค้า และการทำธุรกรรม

(2) ลูกค้าในอนาคต (Potential CUSTOMERS) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังเสียงจากลูกค้าในอนาคตเพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังเสียงลูกค้าในอดีต ลูกค้าในอนาคต และลูกค้าของคู่แข่ง เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนลูกค้า และการทำธุรกรรม (\*)

## ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า

(Determination of CUSTOMER Satisfaction and ENGAGEMENT)

(1) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และ ความผูกพัน (Satisfaction, Dissatisfaction and ENGAGEMENT) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า วิธีการประเมินเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด (\*) การวัดผลดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ตอบสนองให้เห็นอกว่าความคาดหวังของลูกค้า และสร้างความผูกพันกับลูกค้าในระยะยาวได้อย่างไร

(2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Satisfaction Relative to Competitors) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กร โดย

- เปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคู่แข่ง
- เปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าขององค์กรอื่นที่มีต่อผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน หรือกับระดับเทียบเคียงของอุตสาหกรรม (industry BENCHMARKS) (\*)

หมายเหตุ :

### หมายเหตุ 3.1

“เสียงของลูกค้า” หมายถึง กระบวนการในการคัดกรองสารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้า กระบวนการด้าน “เสียงของลูกค้า” เป็นกระบวนการเชิงรุกและสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถคัดกรองความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนาของลูกค้า ทั้งที่ระบุไว้ชัดเจน ไม่ได้ระบุชัดเจน และที่คาดหมายไว้ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ลูกค้าเกิดความผูกพัน การรับฟังเสียงของลูกค้า อาจรวมถึงการรวบรวมและการบูรณาการข้อมูลต่างๆ ของลูกค้า เช่น ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ ผลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Findings) ข้อมูลจากบล็อก (Blog Comments) และสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) อื่นๆ ข้อมูลการรับประกันสารสนเทศด้านการตลาดและการขาย และข้อมูลการร้องเรียนที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อและการผูกพันของลูกค้ากับองค์กร

**หมายเหตุ 3.1**

สำหรับการพิจารณาเพิ่มเติมเรื่องผลิตภัณฑ์และธุรกิจขององค์กรที่ไม่แสวงหากำไร ให้ดูหมายเหตุในโครงสร้างองค์กร ข้อ 1ก(1) และ โครงสร้างองค์กร ข้อ 2ข

**หมายเหตุ 3.1ก(1)**

สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีบนเว็บไซต์ เป็นช่องทางที่ได้รับความนิยมมากขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งจะสามารถเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับมุมมองของลูกค้าในทุกประเด็นที่เกี่ยวข้องกับองค์กร การรับฟังผ่านสื่อสังคมออนไลน์อาจรวมถึงการติดตามข้อคิดเห็นผ่านช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ที่องค์กรเป็นผู้ดูแล และช่องทางต่างๆ ที่องค์กรไม่มีสิทธิ์ในการควบคุมได้ เช่น Wikis, วงสนทนาออนไลน์ และบล็อกอื่นๆ

**หมายเหตุ 3.1ก(1)**

วงจรชีวิตการเป็นลูกค้า เริ่มตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นคิดผลิตภัณฑ์หรือช่วงก่อนออกจำหน่าย และต่อเนื่องไปตลอดระยะเวลาที่องค์กรมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ขึ้นตอนเหล่านี้อาจรวมถึงช่วงการเริ่มต้นสร้างสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องและยุติความสัมพันธ์ (\*)

**หมายเหตุ 3.1ข**

การประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า อาจใช้วิธีการบางอย่างหรือทุกอย่างดังต่อไปนี้ การสำรวจข้อมูลย้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประวัติการทำธุรกิจกับลูกค้า ข้อร้องเรียน รายงานจากภาคสนาม การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า อัตราการแนะนำจากลูกค้าเดิม และอัตราความสำเร็จของการทำธุรกรรม องค์กรอาจรวบรวมสารสนเทศผ่านเว็บไซต์ (การติดต่อโดยตรงหรือผ่านบุคคลที่สาม) หรือทางไปรษณีย์ ในการประเมินความไม่พึงพอใจของลูกค้า ไม่ควรพิจารณาเพียงข้อที่ได้คะแนนความพึงพอใจน้อย แต่ควรแยกการประเมินความไม่พึงพอใจออกมาต่างหาก ทั้งนี้ เพื่อวิเคราะห์ถึงต้นเหตุของปัญหาและทำให้สามารถแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต

**หมายเหตุ 3.1ข(2)**

สารสนเทศเกี่ยวกับการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าเชิงเปรียบเทียบ อาจได้จากการเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือกับองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันแต่มีใช่เป็นคู่แข่งชั้น หรือได้จากการเปรียบเทียบในการทำการค้าหรือกับองค์กรอื่น

นอกจากนี้ สารสนเทศเกี่ยวกับการประเมินความพึงพอใจเชิงเปรียบเทียบอาจรวมถึงการค้นหาสารสนเทศว่าทำไมลูกค้าจึงเลือกคู่แข่งมากกว่าองค์กรของตน

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

## 3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement): องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการสร้างความผูกพันกับลูกค้าโดยตอบสนองความต้องการ และสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า (50 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

### ก. ผลิตภัณฑ์ และการสนับสนุนลูกค้า (Product Offerings and CUSTOMER Support)

(1) ผลิตภัณฑ์ (Product Offerings) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดผลิตภัณฑ์ องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- กำหนดความจำเป็นและความต้องการของลูกค้าและตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์และบริการ

- กำหนดและปรับผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด

- ค้นหาและปรับผลิตภัณฑ์เพื่อเข้าสู่ตลาดใหม่ เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ และสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์กับลูกค้าปัจจุบัน (\*)

(2) การสนับสนุนลูกค้า (CUSTOMER Support) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ลูกค้าสามารถสืบค้นสารสนเทศและบริการสนับสนุน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมกับองค์กร รูปแบบการสนับสนุนลูกค้าที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง รวมถึงกลไกการสื่อสารที่สำคัญ รูปแบบและกลไกเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า หรือ ส่วนตลาด องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ระบุข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนลูกค้า

- ถ่ายทอดข้อกำหนดดังกล่าวไปยังทุกคนและทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนลูกค้าให้เกิดการปฏิบัติ

(3) การจำแนกลูกค้า (CUSTOMER Segmentation) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ใช้สารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้า ตลาด และผลิตภัณฑ์ เพื่อจำแนกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดปัจจุบันและอนาคต

- นำลูกค้าของคู่แข่ง ลูกค้าและตลาดอื่นๆ ที่พียงมีในอนาคตมาประกอบการพิจารณาดังกล่าว

- กำหนดว่าลูกค้าใด กลุ่มลูกค้าใด และส่วนตลาดใด ที่องค์กรจะให้ความสำคัญและทำตลาดเพื่อการเติบโตของธุรกิจ

ข. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (CUSTOMER Relationships)

(1) การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำตลาด สร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อ

- ใต้ลูกค้าใหม่ และเพิ่มส่วนแบ่งตลาด
- จัดการและยกระดับภาพลักษณ์ของตราสินค้า
- รักษาลูกค้า ตอบสนองความต้องการ และทำให้เหนือกว่าความคาดหวังในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า
- เพิ่มความผูกพันของลูกค้ากับองค์กร

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ประโยชน์จากสื่อสังคมออนไลน์เพื่อจัดการ และยกระดับตราสินค้าเพื่อเสริมสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ของลูกค้ากับองค์กร (\*)

(2) การจัดการกับข้อร้องเรียน (Complaint Management) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันที่และมีประสิทธิผล การจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้าสามารถเรียกความเชื่อมั่นของลูกค้ากลับมา และสร้างเสริมความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า และหลีกเลี่ยงไม่ให้ข้อร้องเรียน ลักษณะเดียวกัน เกิดซ้ำในอนาคตได้อย่างไร

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 3.2

“ความผูกพันของลูกค้า” หมายถึง แรงหนุนของลูกค้าหรือพันธสัญญาที่ทุ่มเทให้กับตราสินค้าและผลิตภัณฑ์ขององค์กร ลักษณะของความผูกพันของลูกค้า รวมถึงการรักษาลูกค้า ความภักดีต่อตราสินค้า ความเต็มใจของลูกค้าในการทำธุรกิจ และขยายธุรกิจกับองค์กร และความเต็มใจของลูกค้าในการสนับสนุนอย่างแข็งขัน และแนะนำตราสินค้ารวมทั้งผลิตภัณฑ์ให้คนอื่นได้รู้จัก

### หมายเหตุ 3.2ก

“ผลิตภัณฑ์” ในเกณฑ์นี้หมายถึง สินค้าและบริการที่องค์กรเสนอขายในตลาด ในการกำหนดผลิตภัณฑ์ องค์กรควรคำนึงถึงลักษณะที่สำคัญทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งผลการดำเนินการตลอดทั้ง วงจรชีวิตและห่วงโซ่การบริโภค จุดมุ่งเน้นควรอยู่ที่ลักษณะพิเศษของผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อความชอบและความภักดีของลูกค้าที่มีต่อองค์กรหรือตราสินค้าขององค์กร ตัวอย่างเช่น ลักษณะพิเศษที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ ขององค์กรมีความแตกต่างจากคู่แข่ง หรือบริการขององค์กรอื่น ลักษณะพิเศษเหล่านี้ อาจรวมถึงราคา ความน่าเชื่อถือ คุณค่า การส่งมอบ ความทันกาล ผลิตภัณฑ์ที่ปรับเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะ การใช้งานง่าย ข้อกำหนดเกี่ยวกับการใช้และกำจัดวัตถุอันตราย การสนับสนุนลูกค้าหรือการบริการด้านเทคนิค รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างตัวแทนขายกับลูกค้า ลักษณะพิเศษที่สำคัญของผลิตภัณฑ์อาจพิจารณาถึงการ ทำธุรกรรมและปัจจัยอื่นๆ เช่น การรักษาความลับและความปลอดภัยของข้อมูลส่วนตัวของลูกค้า องค์กร ควรรายงานผลลัพธ์เกี่ยวกับลักษณะพิเศษที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ในหัวข้อ 7.1 ส่วนประเด็นที่เกี่ยวกับมุมมอง และการตอบสนองของลูกค้าให้รายงานในหัวข้อ 7.2

### หมายเหตุ 3.2ก(2)

เป้าประสงค์ของการสนับสนุนลูกค้า คือ การทำให้ลูกค้ามีความสะดวกที่จะทำธุรกิจกับองค์กร และองค์กร สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า

### หมายเหตุ 3.2ข

การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า อาจรวมถึงการสร้างความร่วมมืออย่างเป็นทางการหรือการเป็นพันธมิตร กับลูกค้า

### หมายเหตุ 3.2ข(1)

การจัดการตราสินค้ามักเกี่ยวข้องกับการตลาดเพื่อปรับปรุงการรับรู้คุณค่าของผลิตภัณฑ์หรือตราสินค้า ขององค์กร การจัดการตราสินค้าที่ประสบความสำเร็จจะสร้างความภักดี และความสัมพันธ์ที่ดีของลูกค้า ต่อองค์กร และยังช่วยปกป้องตราสินค้าและทรัพย์สินทางปัญญา

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) (100 คะแนน)

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ (KNOWLEDGE ASSETS) องค์กรมีการเรียนรู้อย่างไร และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร นอกจากนี้ เกณฑ์ยังถามว่าองค์กรใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร

### 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (Measurement, Analysis and Improvement of Organizational Performance): องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการ ขององค์กร (55 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

#### ก. การวัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Measurement)

(1) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- เลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร

- ติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ องค์กรมีตัววัดผลการดำเนินการอะไรบ้าง รวมทั้งตัววัดด้านการเงินที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตัววัดเหล่านี้ได้รับการติดตามบ่อยเพียงใด

(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือก และใช้ข้อมูล และสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติการ

(3) ข้อมูลลูกค้า (CUSTOMER Data) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศจากเสียงของลูกค้าและตลาด องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- เลือก ใช้ข้อมูลและสารสนเทศจากเสียงของลูกค้าและตลาด (รวมถึงข้อมูลที่มีประมวผลเกี่ยวกับข้อร้องเรียน) อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ายิ่งขึ้น และเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติการ
- ใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เก็บรวบรวมผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (\*)

(4) ความคล่องตัวของการวัดผล (Measurement Agility) องค์กรทำอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการขององค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่ไม่ได้คาดคิด ทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร

#### ข. การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ (PERFORMANCE ANALYSIS and Review)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถขององค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลลูกค้าในการทบทวนเหล่านี้ องค์กรมีวิธีการวิเคราะห์อะไรบ้างเพื่อสนับสนุนการทบทวนเหล่านี้และเพื่อให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นใช้ได้ องค์กรและผู้นำระดับสูงใช้ผลการทบทวนในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ประเมินผลความสำเร็จขององค์กร ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน ความมั่นคงทางการเงิน และความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

• ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการขององค์กร และความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินงานอยู่ รวมทั้งความจำเป็นเรื่องการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมในโครงสร้างและระบบงานขององค์กร

คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และความก้าวหน้าเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (\*)



## ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement)

(1) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ในองค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาหน่วยงานหรือการปฏิบัติ การที่มีผลการดำเนินการที่ดี องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของ หน่วยงาน เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไป ปฏิบัติในส่วนอื่นๆ ขององค์กร (\*)

(2) ผลการดำเนินการในอนาคต (Future PERFORMANCE) องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลจากการ ทบทวนผลการดำเนินการ (ที่ระบุใน 4.1ข) และ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญ เพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต หากมีความแตกต่างระหว่างการคาดการณ์ ผลการดำเนินการในอนาคตเหล่านี้ กับการ คาดการณ์ผลการดำเนินการของแผนปฏิบัติการ (ที่ระบุใน 2.2ก(6)) องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการปรับค่าความแตกต่างดังกล่าวให้ ยอมรับได้ (Reconcile)

(3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนวัตกรรม (Continuous Improvement and INNOVATION) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวน ผลการดำเนินการ (ที่ระบุใน 4.1ข) ไปใช้ในการ จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง และนำไปเป็นโอกาส ในการสร้าง นวัตกรรม องค์กรมีวิธีอย่างไรในการถ่ายทอด ลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าวไปสู่ การปฏิบัติไปยัง

- กลุ่มงานและระดับปฏิบัติการต่างๆ
- ผู้ส่งมอบ พันธมิตรและผู้ให้ความร่วมมือ ขององค์กร เพื่อทำให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้อง ไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กร (\*)

หมายเหตุ :

**หมายเหตุ 4.1**

ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินการระดับองค์กร ควรสนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่อธิบายในหมวด 2

**หมายเหตุ 4.1**

ควรรายงานผลการดำเนินการขององค์กรในหัวข้อ 7.1 ถึง 7.5

**หมายเหตุ 4.1ก**

ข้อมูลและสารสนเทศจากการวัดผลการดำเนินการ ควรนำมาใช้สนับสนุนการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลจริง เพื่อกำหนดและปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในเรื่องทิศทางขององค์กรและทรัพยากรที่ใช้ ในหน่วยงาน กระบวนการที่สำคัญ ระดับฝ่ายและระดับองค์กร

**หมายเหตุ 4.1ก(2)**

ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบได้มาจากการเทียบเคียงกับองค์กรอื่นด้วยกระบวนการเทียบเคียง และการค้นหาตัวเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน กระบวนการเทียบเคียงเป็นการค้นหากระบวนการและผลลัพธ์ ที่แสดงถึงวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันทั้งภายในกลุ่มหรือนอกกลุ่ม ธุรกิจ การเปรียบเทียบในเชิงแข่งขันเป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างองค์กรกับคู่แข่ง และองค์กร อื่นที่มีผลิตภัณฑ์และบริการที่คล้ายคลึงกัน แหล่งสารสนเทศนี้อาจมาจากสื่อสังคมออนไลน์หรือเว็บ

**หมายเหตุ 4.1ข**

การทบทวนผลการดำเนินการระดับองค์กร ควรมาจากการวัดผลการดำเนินการระดับองค์กร ตัววัดผล การดำเนินการที่รายงานไว้ในคำตอบหัวข้อต่างๆ ของเกณฑ์ โดยอิงตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และ แผนปฏิบัติการ ตามที่ระบุไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2 รวมทั้งอาจมาจากผลการตรวจประเมินภายในหรือภายนอก ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

**หมายเหตุ 4.1ข**

การวิเคราะห์ผลการดำเนินการประกอบด้วย การประเมินแนวโน้มของผลการดำเนินการ การคาดการณ์ ในระดับองค์กร ธุรกิจ และเทคโนโลยี การเปรียบเทียบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และการหาค่าปฏิสัมพันธ์ ระหว่างกัน การวิเคราะห์ดังกล่าวควรสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อช่วยให้ทราบต้นเหตุ ของปัญหาและช่วยจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร ด้วยเหตุนี้ การวิเคราะห์จึงต้องใช้ข้อมูล ทุกประเภท เช่น ข้อมูลผลการดำเนินการของผลิตภัณฑ์ ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ข้อมูลการเงินและตลาด ข้อมูลการปฏิบัติการ และข้อมูลเชิงแข่งขัน การวิเคราะห์นี้ควรคำนึงถึงตัววัดที่เป็นมาตรการบังคับจาก ภาครัฐด้วย (\*)

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

**4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Knowledge Management, Information and Information Technology):**  
**องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร**  
**สารสนเทศ และโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (45 คะแนน)**

กระบวนการ

ให้อธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

**ก. ความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge)**

(1) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้ขององค์กร องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร
- ผสานและหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เพื่อสร้างความรู้ใหม่
- ถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องระหว่างองค์กรกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ
- รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

(2) การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational LEARNING) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร

**ข. ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Data, Information and Information Technology)**

(1) คุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information Quality) องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการทวนสอบและทำให้มั่นใจถึงคุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศขององค์กร องค์กรมีวิธีการจัดการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ และรูปแบบอื่นมีความแม่นยำ (Accuracy), ถูกต้อง (Validity), คงสภาพ (Integrity), เชื่อถือได้ (Reliability) และเป็นปัจจุบัน

(2) ความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information Security) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่อ่อนไหวหรือสำคัญมีความปลอดภัย องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์และรูปแบบอื่นเป็นความลับและสามารถเข้าถึงได้ตามสิทธิที่เหมาะสม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเฝ้าระวังความปลอดภัยของระบบสารสนเทศบนไซเบอร์ (Cybersecurity)



(3) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information Availability) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศขององค์กรมีความพร้อมใช้งาน องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งาน ด้วยรูปแบบที่ใช้งานง่ายและทันกาลสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบพันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งลูกค้า (\*)

(4) คุณลักษณะของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ (Hardware and Software Properties) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย

(5) ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน (Emergency Availability) ในกรณีฉุกเฉิน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ รวมทั้งข้อมูลและสารสนเทศ มีความปลอดภัยและพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองลูกค้าและความจำเป็นทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 4.2ก(1)

การผสานและหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลจากแหล่งต่างๆ อาจเกี่ยวข้องกับการจัดการชุดข้อมูลขนาดใหญ่ และประเภทข้อมูลและสารสนเทศที่แตกต่างกัน เช่น ตารางข้อมูล วิดีโอ และข้อความ นอกจากนี้ ความรู้ขององค์กรที่สร้างขึ้นจากข้อมูลเหล่านี้ อาจเป็นเพียงการประมวลผลจากความคิดเห็น และอาจเปิดเผยสารสนเทศที่อ่อนไหวขององค์กรหรือของบุคคลซึ่งต้องมีการปกป้องจากการนำไปใช้งานด้วยจุดมุ่งหมายอื่น

หมายเหตุ 4.2ข(2)

การจัดการความปลอดภัยบนไซเบอร์ (Cybersecurity) (ความปลอดภัยของข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์) รวมถึงสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้ เช่น การปกป้องมิให้เกิดการสูญเสียด้านข้อมูลที่มีความอ่อนไหวเกี่ยวกับพนักงาน ลูกค้าและองค์กร การปกป้องสินทรัพย์ที่เก็บไว้บน “Cloud” หรือนอกการควบคุมขององค์กรและ สินทรัพย์ทางปัญญา การปกป้องมิให้เกิดการรั่วไหลและนำข้อมูลไปใช้ในทางที่ผิดที่ส่งผลด้านการเงิน กฎหมาย และชื่อเสียงขององค์กร

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

## หมวด 5 บุคลากร

(Workforce) (100 คะแนน)

ในหมวด**บุคลากร** เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้าน ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และในการสร้างสภาพแวดล้อมของ**บุคลากร**ที่ก่อให้เกิด ผลการดำเนินการที่ดี หมวดนี้ยังถามถึงวิธีการสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนา**บุคลากร** เพื่อนำศักยภาพของ**บุคลากร**มาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความต้องการทางธุรกิจโดยรวมขององค์กร

### 5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (WORKFORCE Environment): องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน ให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (45 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

#### ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลัง (CAPABILITY and CAPACITY) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินทักษะ สมรรถนะ หนึ่งสี่รับรองคุณวุฒิ (Certifications) และจำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับ (Staffing Levels)

(2) บุคลากรใหม่ (New WORKFORCE Members) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสรรหาว่าจ้าง บรรจุ และรักษา**บุคลากรใหม่**ไว้ องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่า**บุคลากร**เป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางมุมมอง (Ideas) วัฒนธรรม และวิถีคิด (Thinking) ของชุมชนของ**บุคลากร**ที่องค์กรจ้าง ตลอดจนชุมชนของลูกค้า

(3) ความสำเร็จในงาน (Work Accomplishment) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรเพื่อให้

- งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ
- ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลัก (CORE COMPETENCIES) ขององค์กร
- ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ
- มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหมาย

(4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (WORKFORCE Change Management) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร

- บริหารบุคลากร บริหารความต้องการของบุคลากรและขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนของบุคลากร และลดผลกระทบหากเกิดกรณีดังกล่าว
- เตรียมการและบริหารในช่วงที่มีการเพิ่มจำนวนของบุคลากร
- เตรียมบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง ในโครงสร้างองค์กรและระบบงาน เมื่อจำเป็น

## ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (WORKFORCE Climate)

(1) สภาพแวดล้อมของการทำงาน (Workplace Environment) องค์กรดำเนินการอย่างไรเพื่อสร้างความมั่นใจด้านสุขภาพ สวัสดิภาพ และความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากร ตัววัดและเป้าประสงค์ ในการปรับปรุงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอะไรบ้าง มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญของปัจจัย ตัววัด หรือเป้าหมายอะไรบ้าง สำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่ต่างกัน

(2) นโยบาย และสิทธิประโยชน์ (WORKFORCE Benefits and Policies) องค์กรสนับสนุนบุคลากรโดยจัดให้มีการบริการ สิทธิประโยชน์ และนโยบายอย่างไร องค์กรได้ออกแบบสิ่งดังกล่าวให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย รวมทั้งความแตกต่างของกลุ่มและส่วนของบุคลากรอย่างไร สิทธิประโยชน์ที่สำคัญที่องค์กรจัดให้บุคลากรมีอะไรบ้าง

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 5.1

“บุคลากร” หมายถึง ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงานขององค์กรสำเร็จ ได้แก่ พนักงานประจำ พนักงานชั่วคราว พนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา และพนักงานจ้างตามสัญญาที่องค์กรควบคุมดูแล นอกจากนี้ บุคลากรยังรวมถึง หัวหน้าทีม หัวหน้างาน และผู้จัดการทุกระดับ สำหรับพนักงานที่ควบคุมดูแลโดยผู้รับจ้างเหมา ควรอธิบายในหมวด 2 และหมวด 6 โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ด้านระบบงาน และกระบวนการทำงาน ภายในองค์กร สำหรับองค์กรที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัคร คำว่า “บุคลากร” หมายรวมถึงอาสาสมัครเหล่านี้ด้วย

หมายเหตุ 5.1ก

“ขีดความสามารถของบุคลากร” หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการบรรลุผลสำเร็จของกระบวนการทำงานด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคลากร ขีดความสามารถอาจรวมถึง ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างนวัตกรรมและปรับเปลี่ยนไปสู่เทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทำงานใหม่และการตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจ ตลาด และกฎระเบียบข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงไป คำว่า “อัตรากำลังบุคลากร” หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่ทำให้มั่นใจว่ามีจำนวนบุคลากรเพียงพอในแต่ละระดับในการปฏิบัติงาน เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าได้สำเร็จ รวมทั้งความสามารถในการจัดการระดับบุคลากรที่เปลี่ยนแปลงตามฤดูกาลหรือตามระดับความต้องการ

หมายเหตุ 5.1ก

การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรควรคำนึงถึงความจำเป็นในปัจจุบัน และอนาคต สอดคล้องตามเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ระบุในหมวด 2 และการคาดการณ์ผลการดำเนินการที่อธิบายใน 4.1ค(2)

หมายเหตุ 5.1ก(2)

ข้อกำหนดของหัวข้อนี้ กล่าวถึงบุคลากรใหม่เท่านั้น การรักษาบุคลากรที่มีอยู่แล้วให้พิจารณาในหัวข้อ 5.2 ความผูกพันของบุคลากร

หมายเหตุ 5.1ก(3), 5.1ก(4)

การจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรอาจเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรระบุในสภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรม เทคโนโลยี หรือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

หมายเหตุ 5.1ก(4)

การเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง อาจครอบคลุมการฝึกอบรม การศึกษา การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ การพิจารณาเกี่ยวกับการจ้างบุคลากร และความพร้อมปฏิบัติงานในตำแหน่ง/หน้าที่ใหม่ของบุคลากร การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับอาชีพ รวมถึงการช่วยพนักงานหางานใหม่ (Outplacement) และบริการอื่น

หมายเหตุ 5.1ข(1)

ความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานสามารถทำให้ผลิตภาพเพิ่มขึ้นด้วยการจัดอุปสรรคต่อผู้พิการ ให้ทำงานได้ตามศักยภาพของตน สถานที่ทำงานที่มีความพร้อมต้องสามารถเข้าถึงได้ทั้งทางกายภาพ เทคโนโลยี และทัศนคติ (Attitudinally Accessible)

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

## 5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement): องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการสร้างความผูกพันกับบุคลากรเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่มีผลการดำเนินงานที่ดี (55 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

### ก. ความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (WORKFORCE ENGAGEMENT and PERFORMANCE)

(1) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดี และบุคลากรที่มีความผูกพัน องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์กรได้ให้ประโยชน์จากความหลากหลายของมุมมอง (Ideas) วัฒนธรรม และวิสัยทัศน์ (Thinking) ของบุคลากร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร

(2) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน (Drivers of ENGAGEMENT) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร วิธีการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามกลุ่มและส่วนของบุคลากร

(3) การประเมินความผูกพัน (Assessment of ENGAGEMENT) องค์กรประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร มีวิธีการและตัววัดทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอะไรบ้างที่ใช้ในการ ประเมินความผูกพันของบุคลากร รวมทั้งความพึงพอใจ วิธีการและตัววัดเหล่านี้

มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มและส่วนของบุคลากร องค์กรใช้ตัววัดอื่นๆ เช่น อัตราการคงอยู่ของบุคลากร การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลผลิตภาพ เพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

(4) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE Management) ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดี และความผูกพันของบุคลากรอย่างไร ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจอย่างไร ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเสริมสร้างในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- การยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK Taking) ที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม
- การมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ
- การบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ



ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ (WORKFORCE and Leader Development)

(1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development System) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา สนับสนุนความต้องการขององค์กรและการพัฒนาตนเองของบุคลากร ผู้บริหาร และผู้นำอย่างไร ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กรดำเนินการเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- พิจารณาถึงสมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

- สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กร และการสร้างนวัตกรรม

- สนับสนุนจริยธรรม และวิถีปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม

- ปรับปรุงการมุ่งเน้นลูกค้า

- ทำให้มั่นใจถึงการถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณอายุ

- ทำให้มั่นใจว่ามีการผลักดันให้ใช้ความรู้ และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน

(2) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา (LEARNING and Development EFFECTIVENESS) องค์กรมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างไร องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- เชื่อมโยงผลลัพธ์การเรียนรู้และพัฒนา กับ ผลจากการประเมินความผูกพันของบุคลากร และกับ ผลลัพธ์ทางธุรกิจสำคัญที่รายงานในหมวด 7

- ใช้ผลความเชื่อมโยงนี้เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร การเรียนรู้ และพัฒนา

(3) ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน (Career Progression) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานในองค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารและผู้นำ

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 5.2

ความเข้าใจถึงลักษณะของสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดการดำเนินงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี ซึ่งจะทำให้บุคลากรทำงานเต็มความสามารถเพื่อผลประโยชน์ของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กร ถือเป็นหัวใจสำคัญในการทำความเข้าใจและสร้างความผูกพันกับบุคลากร คุณลักษณะเหล่านี้ ได้อธิบายไว้โดยละเอียดในคำจำกัดความของ “ผลการดำเนินการที่ดี” ในหน้า 141

หมายเหตุ 5.2ก(2)

ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร (ระบุใน 1ก(3)) หมายถึง สิ่งที่ขับเคลื่อนความมุ่งมั่น ทั้งทางอารมณ์และสติปัญญาเพื่อให้งานสำเร็จ บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร

หมายเหตุ 5.2ก(4)

การบริหารค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ หมายรวมถึง การเลื่อนตำแหน่งและโบนัสที่อิงกับผลการดำเนินการ ทักษะที่เพิ่มขึ้น การปรับตัวต่อระบบงานใหม่และวัฒนธรรม และปัจจัยอื่นๆ การยกย่องชมเชย อาจเป็นทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม  
ระบบการบริหารค่าตอบแทนขององค์กรภาครัฐบางแห่งถูกกำหนดโดยกฎหมาย หรือกฎระเบียบข้อบังคับ ดังนั้น การให้รางวัล และการยกย่องชมเชยต้องใช้ทางเลือกอื่น

หมายเหตุ 5.2ข

สำหรับการตอบคำถามในหัวข้อนี้ องค์กรควรพิจารณาในเรื่องการพัฒนา การเรียนรู้ และความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรที่เกิดขึ้นในองค์กร คำตอบควรพิจารณาถึงขอบเขตของโอกาสในการพัฒนาที่องค์กรจัดให้ ซึ่งรวมถึงการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานด้วย

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

## หมวด 6 การปฏิบัติการ

(Operations) (100 คะแนน)

ในหมวดการปฏิบัติการ เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

### 6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes):

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ (55 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

#### ก. การออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and PROCESS Design)

(1) ข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and PROCESS Requirements) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง อะไรคือข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการเหล่านี้

(2) แนวคิดในการออกแบบ (Design Concepts) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กร ความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์ คุณค่าในมุมมองของลูกค้า และความคล่องตัวที่อาจต้องมีมาพิจารณาในกระบวนการเหล่านี้

## ข. การจัดการกระบวนการ (PROCESS Management)

(1) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ (PROCESS Implementation) องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ องค์กรใช้ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญและตัววัดในกระบวนการอะไรในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงาน ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงกับผลการดำเนินการและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ได้หรือไม่

(2) กระบวนการสนับสนุน (Support PROCESSES) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนธุรกิจ

(3) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and PROCESS Improvement) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และผลการดำเนินการ เสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลักขององค์กร และลดความแปรปรวนของกระบวนการ

## ค. การจัดการนวัตกรรม (INNOVATION Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการจัดการนวัตกรรม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการติดตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ ที่องค์กรกำหนดว่าเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ พร้อมใช้ในการดำเนินการสนับสนุนโอกาสเหล่านี้ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการพิจารณายุติโอกาสเชิงกลยุทธ์ในเวลาที่เหมาะสมเพื่อไปสนับสนุนโอกาสที่มีลำดับความสำคัญเหนือกว่า

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 6.1

ควรรายงานผลลัพธ์ของการปรับปรุงผลดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ในหัวข้อ 7.1

หมายเหตุ 6.1ก(1)

กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร คือ กระบวนการสร้างคุณค่าภายในองค์กรที่สำคัญที่สุด ซึ่งอาจรวมถึงการออกแบบและส่งเสริมผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนลูกค้า กระบวนการทางธุรกิจ กระบวนการทำงานที่สำคัญ ได้แก่ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กร และสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ถือหุ้น ความหมายของ “โครงการ” คือ กระบวนการทำงานที่มีลักษณะเฉพาะ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้ผลลัพธ์บางอย่างและจะยุติลงหลังจากนั้น

หมายเหตุ 6.1ก(2)

ความคล่องตัวอาจเป็นที่ต้องการในอนาคต อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงระบบงานโดยรวม เช่น การที่องค์กรดำเนินกระบวนการในห่วงโซ่อุปทานเองเพื่อหลีกเลี่ยงภาวะการหยุดชะงักของการจัดหาวัตถุดิบและส่วนประกอบการผลิต อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงภายนอกของภูมิอากาศหรือจากปัจจัยอื่นที่ไม่สามารถคาดเดาได้

หมายเหตุ 6.1ข(2)

กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญควรสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่าขององค์กร กระบวนการเหล่านี้ อาจสนับสนุนผู้นำและบุคลากรอื่นๆ ที่ทำหน้าที่ออกแบบและส่งเสริมผลิตภัณฑ์ การปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และการจัดการธุรกิจและกิจการอื่นๆ ภายในองค์กร

หมายเหตุ 6.1ข(3)

เพื่อปรับปรุงผลดำเนินการของกระบวนการ และลดความแปรปรวน องค์กรอาจใช้แนวทางต่างๆ เช่น ระบบ Lean Enterprise, Six Sigma, ระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO, PDCA, ศาสตร์แห่งการตัดสินใจ หรือเครื่องมืออื่นๆ ในการปรับปรุงกระบวนการ แนวทางเหล่านี้อาจเป็นส่วนหนึ่งของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร ข้อ 2ค

หมายเหตุ 6.1ค

กระบวนการจัดการนวัตกรรมควรใช้ประโยชน์จากโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่อธิบายใน 2.1ก(2)

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

## 6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness): องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่ามีการบริหารจัดการ การปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ (45 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (PROCESS Efficiency and EFFECTIVENESS)  
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ องค์กรดำเนินการ  
ในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- นำเรื่องของรอบเวลา ผลิตภาพ รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่น ๆ มาใช้ในกระบวนการทำงาน
- ป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ และการทำงานซ้ำ
- ลดต้นทุนค่าประกันความเสียหาย หรือการสูญเสียผลิตภาพของลูกค้าให้น้อยที่สุด (\*)
- ลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ (Inspections) การทดสอบ (Tests) และการตรวจสอบกระบวนการหรือผลการดำเนินการ (PROCESS or PERFORMANCE audits) (\*)
- สร้างความสมดุลระหว่างความจำเป็นของการควบคุมต้นทุนกับความต้องการของลูกค้า

ข. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- เลือกผู้ส่งมอบและทำให้มั่นใจได้ว่าผู้ส่งมอบที่องค์กรเลือกมีคุณสมบัติที่ตอบสนองความจำเป็นด้านการปฏิบัติการ และพร้อมที่จะช่วยยกระดับผลการดำเนินการขององค์กรและความพึงพอใจของลูกค้า
- วัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ
- ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบเพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุง
- จัดการกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี

**ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน**  
(Safety and Emergency Preparedness)

(1) ความปลอดภัย (Safety) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการที่ปลอดภัย ระบบความปลอดภัยขององค์กรได้คำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ (Inspection) การวิเคราะห์ต้นเหตุของความล้มเหลว และการทำให้ฟื้นคืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

(2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Emergency Preparedness) องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกัน ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้ฟื้นคืนสู่สภาพเดิมได้อย่างไร ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการพึ่งพาผู้ส่งมอบและพันธมิตรอย่างไร

หมายเหตุ :

**หมายเหตุ 6.2ข**

การทำให้มั่นใจว่าผู้ส่งมอบที่องค์กรเลือกมีคุณสมบัติในการตอบสนองความจำเป็นด้านการปฏิบัติการและความพึงพอใจของลูกค้า อาจเกี่ยวข้องกับการเป็นพันธมิตรกับผู้ส่งมอบเพื่อให้ได้ประโยชน์ร่วมกัน

**หมายเหตุ 6.2ข**

ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบควรเป็นการสื่อสารแบบสองทิศทางเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ส่งมอบอธิบายถึงสิ่งที่ต้องการจะได้รับจากองค์กร

**หมายเหตุ 6.2ค(2)**

ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน อาจเกี่ยวกับสภาวะอากาศ สาธารณูปโภค การป้องกันภัย หรือเกิดจากภาวะฉุกเฉินในระดับท้องถิ่นหรือระดับชาติ ความครอบคลุมในการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมขององค์กรและความอ่อนไหวต่อการหยุดชะงักของการปฏิบัติการ ระดับการยอมรับความเสี่ยงขององค์กรขึ้นอยู่กับลักษณะของผลิตภัณฑ์ บริการ ห่วงโซ่อุปทาน รวมทั้งความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาวะภูมิอากาศ อาจต้องพิจารณาถึงความถี่ของภาวะชะงักงัน การพิจารณาเรื่องภาวะฉุกเฉินที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 4.2

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

## หมวด 7 ผลลัพธ์

(Results) (400 คะแนน)

ในหมวดผลลัพธ์ เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการ และการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านขององค์กร ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด นอกจากนี้ ยังถามถึงระดับผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน

### 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and Process Results): ผลลัพธ์การดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และประสิทธิภาพของกระบวนการ เป็นอย่างไร (120 คะแนน)

ผลลัพธ์

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า

(CUSTOMER Focused Product and Service RESULTS)

ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่ให้บริการลูกค้าเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความสำคัญ และตอบสนองโดยตรงต่อลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกัน ตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดอย่างไร (\*)

#### ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน

(WORK PROCESS EFFECTIVENESS RESULTS)

(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (PROCESS EFFECTIVENESS and Efficiency)  
ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบัน และแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของกระบวนการทำงาน และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ รวมทั้งผลิตภาพ รอบเวลา และตัววัดอื่นๆ ที่เหมาะสมด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมของกระบวนการเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่มีกระบวนการที่คล้ายคลึงกันเป็นอย่างไร (\*)



(2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Emergency Preparedness) ผลลัพธ์ด้านการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัด หรือตัวชี้วัดที่สำคัญของประสิทธิผลในการเตรียมพร้อม ต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามสถานที่ ดำเนินการหรือประเภทของกระบวนการอย่างไร(\*)

**ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain Management RESULTS)**

ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของ ผลการดำเนินการด้านห่วงโซ่อุปทาน รวมทั้งการมีส่วนในการเสริมสร้างผลการดำเนินการขององค์กร เป็นอย่างไร

หมายเหตุ :

**หมายเหตุ 7.1**

ผลลัพธ์ที่รายงานควรแสดงสารสนเทศที่สำคัญเพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการของ องค์กร (หัวข้อ 4.1) แสดงถึงการนำความรู้ขององค์กรมาใช้ (หัวข้อ 4.2) และใช้เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติการ เพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (หัวข้อ 7.2) และด้านการเงินและตลาด (หัวข้อ 7.5) ไม่มีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเนื่องกันแบบ 1 ต่อ 1 ระหว่างหัวข้อในหมวดผลลัพธ์กับเกณฑ์หมวด 1 - 6 องค์กรควร พิจารณาผลลัพธ์อย่างเป็นระบบ โดยผลลัพธ์แต่ละตัวในหมวดผลลัพธ์มักมาจากกระบวนการมากกว่า 1 หมวด

**หมายเหตุ 7.1ก**

ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่ให้บริการลูกค้า ควรเชื่อมโยงกับความต้องการ และความคาดหวัง ของลูกค้าตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร (1.ข.(2)) โดยอ้างอิงตามสารสนเทศที่รวบรวมไว้ในหมวด 3 ตัววัด หรือตัวชี้วัดเหล่านี้ควรตอบสนองปัจจัยที่มีผลต่อความนิยมของลูกค้า เช่น ปัจจัยต่าง ๆ ที่ระบุไว้ในโครงสร้าง องค์กร ข้อ 1.ข(2) และ 3.2ก

**หมายเหตุ 7.1ก**

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร แหล่งผู้ให้ทุนอาจเป็นผู้กำหนดตัววัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ และบริการ จึงควรระบุตัววัดเหล่านี้และรายงานผลไว้ในหัวข้อนี้ด้วย

**หมายเหตุ 7.1ข**

ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อ 7.1ข ควรตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติการตามที่ระบุไว้ในโครงสร้าง องค์กร และหมวด 6

#### หมายเหตุ 7.1ข

ตัววัดและตัวชี้วัดที่เหมาะสมของประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน อาจรวมถึงอัตราของเสีย ผลลัพธ์ของการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ บริการ และระบบงาน ผลลัพธ์ของการลดความซับซ้อนของภาระงานภายใน และการจำแนกภาระงาน การลดของเสีย การปรับปรุงการวางแผนงาน การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของการบังคับบัญชา รายงานอุบัติเหตุการณภายใต้เรื่องความปลอดภัยและอาชีวอนามัย เวลาตอบสนองในการฝึกหรือการซ่อม รับภาวะฉุกเฉิน และผลลัพธ์ในการซ่อมโยกย้ายสถานที่ทำงาน หรือการเตรียมพร้อมอื่น ๆ

#### หมายเหตุ 7.1ค

ข้อกำหนดนี้ไม่ได้ขอให้รายงานระดับปัจจุบันและแนวโน้ม เนื่องจากผลลัพธ์ด้านห่วงโซ่อุปทานบางด้าน อาจเป็นเรื่องเชิงคุณภาพหรือไม่สามารถปรับให้อยู่ในรูปแบบการรายงานแนวโน้มได้ ตัวอย่างสำหรับผู้ส่งมอบ อาจเป็นจำนวนชั่วโมงของการฝึกอบรมเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่หรือกระบวนการใหม่ กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จำนวนชั่วโมงในการตรวจสอบ ซึ่งแตกต่างกันไปตามประสบการณ์ของผู้ส่งมอบหรือความซับซ้อนของคุณสมบัติ หรือการร่วมกันพัฒนาผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ อย่างไรก็ตาม หากเป็นไปได้ องค์กรควรรายงานระดับปัจจุบันและแนวโน้มของผลลัพธ์ในเชิงปริมาณที่สามารถแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มได้

#### หมายเหตุ 7.1ค

ตัววัดและตัวชี้วัดที่เหมาะสมของผลการดำเนินการด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน อาจรวมถึงผลการตรวจประเมินผู้ส่งมอบและพันธมิตร (Supplier and Partner Audits) การส่งมอบที่ทันเวลา ผลการตรวจรับของผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการที่มาจากภายนอก ตัววัดและตัวชี้วัดที่ช่วยยกระดับผลการดำเนินการ อาจรวมถึงการปรับปรุงผลของส่วนประกอบย่อย (Subassembly) และการบริการของผู้ส่งมอบปลายทาง ที่ให้แก่ลูกค้า

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

## 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Focused Results): ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างไร (70 คะแนน)

ผลลัพธ์

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (CUSTOMER-Focused RESULTS)

(1) ความพึงพอใจของลูกค้า (CUSTOMER Satisfaction) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามผลิตภัณฑ์กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดอย่างไร (\*)

(2) ความผูกพันของลูกค้า (CUSTOMER ENGAGEMENT) ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของลูกค้าเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการสร้างความผูกพันและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับตลอดวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้าเป็นอย่างไร (\*)

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามผลิตภัณฑ์กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดอย่างไร (\*)

หมายเหตุ :

#### หมายเหตุ 7.2

ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพันของลูกค้า และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่รายงานไว้ในหัวข้อนี้ ควรเชื่อมโยงกับกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กร (1.ข(2)) รวมทั้งวิธีการและข้อมูลการรับฟังเสียงของลูกค้าตามที่ระบุไว้ในหัวข้อ 3.1

#### หมายเหตุ 7.2ก(1)

ตัววัดและตัวชี้วัดด้านความพึงพอใจของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์ขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของลูกค้าของคู่แข่ง และขององค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้ อาจรวมถึงข้อมูลและสารสนเทศจากลูกค้าขององค์กร จากลูกค้าของคู่แข่ง และจากองค์กรอิสระ

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

## 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce-Focused Results): ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรเป็นอย่างไร (70 คะแนน)

ผลลัพธ์

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (WORKFORCE - Focused RESULTS)

(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY) ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงจำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับ (Staffing Levels) และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากรเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลายของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร (\*)

(2) บรรยากาศการทำงาน (WORKFORCE Climate) ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงานเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย สวัสดิภาพ การบริการ และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากรเป็นอย่างไร (\*)

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลายของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร (\*)

(3) ความผูกพันของบุคลากร (WORKFORCE ENGAGEMENT) ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากรเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลายของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร (\*)

(4) การพัฒนาบุคลากร (WORKFORCE Development) ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กรเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลายของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร (\*)

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 7.3

ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ควรสัมพันธ์กับกระบวนการที่รายงานไว้ในหมวด 5 รวมทั้งตอบสนองต่อความจำเป็นของกระบวนการทำงานที่สำคัญที่อธิบายไว้ในหมวด 6 และต่อแผนปฏิบัติการขององค์กรและแผนด้านบุคลากรตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2

หมายเหตุ 7.3

องค์กรที่ต้องอาศัยอาสาสมัคร ควรรายงานผลลัพธ์ของบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครด้วย (\*)

หมายเหตุ 7.3ก(3)

การรายงานในหัวข้อนี้ ควรรวมถึงผลลัพธ์ของตัววัดและตัวชี้วัดตามที่ระบุไว้ในหัวข้อ 5.2ก(3)

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

## 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results) : ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร (65 คะแนน)

ผลลัพธ์

ทั้งนี้ ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคม (Leadership, GOVERNANCE and Societal Responsibility RESULTS)

(1) การนำองค์กร (Leadership) ผลลัพธ์  
ด้านการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูงและการสร้าง  
ความผูกพันกับบุคลากรและลูกค้าเป็นอย่างไร  
ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่สำคัญของการสื่อสารของ  
ผู้บริหารระดับสูงและการสร้างความผูกพันกับ  
บุคลากรและลูกค้า เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์และ  
ค่านิยมสู่การปฏิบัติการ กระตุ้นให้เกิดการ  
สื่อสารในลักษณะสองทิศทาง และการทำให้เกิด  
การปฏิบัติอย่างจริงจังเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงาน  
ต่าง ๆ ขององค์กรและกลุ่มลูกค้าอย่างไร (\*)

(2) การกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE)  
ผลลัพธ์ด้านภาวะความรับผิดชอบต่อสังคมในการกำกับ  
ดูแล องค์กรเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ปัจจุบันและ  
แนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการ  
กำกับดูแลองค์กร และภาวะความรับผิดชอบต่อ  
ด้านการเงินภายในและภายนอกเป็นอย่างไร (\*)

(3) กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ (Law and Regulation) ผลลัพธ์ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามหรือปฏิบัติได้เหนือกว่าข้อกำหนดด้านกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมายเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่างๆ ขององค์กรอย่างไร (\*)

(4) จริยธรรม (Ethics) ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม พฤติกรรมที่ละเมิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูง และการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่างๆ ขององค์กรอย่างไร (\*)

(5) สังคม (Society) ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร

#### ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation RESULTS)

ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร การสร้างและเสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) รวมทั้งการดำเนินการตามความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS) เป็นอย่างไร

หมายเหตุ :

**หมายเหตุ 7.4**

ข้อกำหนดส่วนใหญ่ของหัวข้อนี้ไม่ได้ขอให้รายงานระดับปัจจุบันและแนวโน้ม เนื่องจากผลลัพธ์บางตัวอาจเป็นเรื่องเชิงคุณภาพ หรือไม่สามารถรายงานเป็นแนวโน้มได้ ตัวอย่างเช่น ผลลัพธ์ของการตัดสินใจเรื่องความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน และผลลัพธ์ด้านภาวะความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กร อย่างไรก็ตาม หากเป็นไปได้องค์กรควรรายงานระดับปัจจุบันและแนวโน้มของผลลัพธ์ในเชิงปริมาณที่สามารถแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มได้

**หมายเหตุ 7.4ก(1)**

การรายงานในหัวข้อนี้ควรสัมพันธ์กับกระบวนการสื่อสารที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.1

**หมายเหตุ 7.4ก(2)**

การรายงานในหัวข้อนี้ อาจรวมถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับรายงานทางการเงินและความเสี่ยง คำแนะนำที่มีความสำคัญของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก และการตอบสนองของผู้บริหารในเรื่องดังกล่าว

**หมายเหตุ 7.4ก(3)**

ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย ควรเป็นผลลัพธ์ตามกระบวนการและตัววัดที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.2ข ผลลัพธ์ด้านอาชีพอนามัยและความปลอดภัยของบุคลากร (ตัวอย่างเช่น การรายงานอุบัติเหตุ) ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.1ข(2) และหัวข้อ 7.3ก(2)

**หมายเหตุ 7.4ก(4)**

ตัวอย่างตัววัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ดูหมายเหตุของหัวข้อ 1.2ข(2)

**หมายเหตุ 7.4ก(5)**

การรายงานในหัวข้อนี้ ควรครอบคลุมถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ตามที่รายงานในหัวข้อ 1.2ข(1) และ 1.2ค(1) รวมถึงการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญขององค์กร ตามที่รายงานไว้ใน 1.2ค(2) ตัววัดการสนับสนุนให้เกิดความผาสุกของสังคม อาจรวมถึงการลดการใช้พลังงาน การใช้พลังงานหมุนเวียน การหมุนเวียนน้ำเพื่อกลับมาใช้ใหม่ การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ การลดและการใช้ประโยชน์จากของเสีย และทางเลือกอื่นสำหรับการอนุรักษ์ทรัพยากร (เช่น เพิ่มการประชุมทางไกลแบบภาพและเสียง) และการปฏิบัติต่อผู้ใช้งานที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

**หมายเหตุ 7.4ข**

ตัววัดหรือตัวชี้วัดการบรรลุแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ควรเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ใน 2.1ข(1) และตัววัดผลการดำเนินการและผลที่คาดการณ์ไว้ของแผนปฏิบัติการที่ระบุไว้ใน 2.2ก(5) และ 2.2ก(6) ตามลำดับ

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ



## 7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (Financial and Market Results): ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการเงินและตลาดมีอะไรบ้าง (75 คะแนน)

ผลลัพธ์

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (Financial and Market RESULTS)

(1) ผลการดำเนินการด้านการเงิน (Financial PERFORMANCE) ผลลัพธ์ด้านการเงินเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเงินเป็นอย่างไร รวมถึงตัววัดเชิงประกอบ (aggregate MEASURES) ด้านผลตอบแทนทางการเงิน ความมั่นคงทางการเงิน (Financial Viability) และผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (Budgetary Performance) เป็นอย่างไร (\*)

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามส่วนตลาดและกลุ่มลูกค้าอย่างไร (\*)

หมายเหตุ :

#### หมายเหตุ 7.5ก(1)

การรายงานในหัวข้อนี้ ควรรวมถึงตัววัดเชิงประกอบด้านผลตอบแทนทางการเงิน เช่น ผลตอบแทนทางการลงทุน (ROI) ส่วนกำไรจากการดำเนินงาน (Operating Margin) ความสามารถในการทำกำไรหรือความสามารถในการทำกำไรตามส่วนตลาดหรือกลุ่มลูกค้า ตัววัดด้านความมั่นคงทางการเงินอาจรวมถึงสภาพคล่อง (Liquidity) อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt to Equity Ratio) เงินสดย่อยรายวัน (Days Cash on Hand) ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์และกระแสเงินสด ตัววัดเหล่านี้ควรสัมพันธ์กับตัววัดด้านการเงินตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 4.1ก(1) และแนวทางการจัดการด้านการเงิน ตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร อาจรวมตัววัดเกี่ยวกับผลการดำเนินงานเทียบกับงบประมาณ (Performance to Budget) ทุนสำรอง (Reserve Funds) การลดความเสี่ยงหรือการประหยัด เปรอร์เซ็นต์ค่าใช้จ่ายการบริหารต่องบประมาณ และต้นทุนด้านการระดมทุนเทียบกับทุนที่ระดมได้

#### หมายเหตุ 7.5ก(2)

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ในการรายงานหัวข้อนี้ อาจรวมตัววัดด้านการบริจาคเพื่อการกุศลหรือเงินช่วยเหลือ (Charitable Donations or Grants) และจำนวนโครงการหรือการให้บริการใหม่

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ



THAILAND  
QUALITY  
AWARD

# รายละเอียด

TQA Criteria for Performance  
Excellence Framework  
2559-2560

# รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์

## การเปลี่ยนแปลงจากเกณฑ์ 2557 – 2558

การปรับเปลี่ยนของเกณฑ์ในแต่ละครั้ง มาจากวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ เกณฑ์ต้องสะท้อนถึงแนวทางปฏิบัติที่นำสมัยของระบบการนำและผลการดำเนินการที่พิสูจน์แล้วว่าใช้ได้ผล

คำ 2 คำที่สำคัญในประโยคดังกล่าว คือ “นำสมัย” (Leading Edge) และ “พิสูจน์ว่าใช้ได้ผล” (Validated) สะท้อนให้เห็นว่าเกณฑ์ถูกสร้างมาจากวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ใช้ได้ผลในธุรกิจและองค์กรต่างๆ เมื่อองค์กรใช้วิธีปฏิบัติเหล่านี้ โดยฝังลึกอยู่ในระบบการบริหารจัดการผลการดำเนินการซึ่งบูรณาการผ่านมุมมองเชิงระบบแล้ว จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง วิธีปฏิบัติดังกล่าวใช้ได้ผลในทุกองค์กรไม่ว่าเล็กหรือใหญ่ หรือองค์กรข้ามชาติ

การเปลี่ยนแปลงเกณฑ์สำหรับปี 2559 - 2560 ก้าวข้ามกรอบของเกณฑ์ไปสู่การมองแบบองค์รวมที่จะชี้นำองค์กรไปสู่การตัดสินใจที่มีประสิทธิผลที่สุดในสภาพแวดล้อมภายนอกที่แข่งขันและซับซ้อนมากขึ้นเรื่อยๆ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เกิดขึ้นเพื่อช่วยให้ทุกองค์กรปรับปรุงผลการดำเนินการและมุ่งมั่นสู่องค์กรประสิทธิภาพสูง แม้ว่าประโยชน์ประการหนึ่งของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ คือ การค้นหาผู้ได้รับรางวัลคุณภาพ

แห่งชาติ แต่เจตจำนงหลักยังคงเป็นไปเพื่อการศึกษาไม่ว่าจะเป็นการใช้เกณฑ์เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างระบบการจัดการผลการดำเนินการที่บูรณาการ หรือเพื่อประเมินความก้าวหน้าด้วยตนเอง เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรสร้างสรรค์นวัตกรรม และปรับปรุง

การเปลี่ยนแปลง “เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อความเป็นเลิศ” เริ่มต้นตั้งแต่การให้ความสำคัญกับมุมมองเชิงระบบของเกณฑ์ การปรับค่านิยมและแนวคิดหลักเกณฑ์ (ในเล่มนี้ สามารถเข้าถึงรายละเอียดได้ในหลายระดับ) ตลอดทั้งมีแผนภาพองค์รวม (ดูหน้า 9) ที่แสดงถึงธรรมชาติของการบูรณาการองค์ประกอบของเกณฑ์ นอกจากนี้ ยังมีอภิธานศัพท์ ซึ่งประกอบด้วยนิยามและคำอธิบาย ซึ่งเป็นการอธิบายมุมมองที่สำคัญของวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการของการเป็นผู้นำในยุคนี้ คำอธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และเปลี่ยนแปลงที่เฉพาะเจาะจงของเกณฑ์ ดังนี้

## แผนภาพรวม (Overview Diagram)

แผนภาพถูกออกแบบขึ้นใหม่เพื่อแสดงให้เห็นถึงลักษณะของความเป็นระบบของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ “Change management” แสดงให้เห็นถึงสภาพการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันของทั้งระบบ โครงร่างองค์กรเป็นฉากหลังที่รองรับทุกระบบขององค์กร การเน้นให้เห็นบทบาทที่สำคัญของการบูรณาการแสดงว่าไม่มีองค์ประกอบใดที่อยู่เดี่ยว ๆ ทำงานได้อย่างเป็นเอกเทศ แผนภาพรวมได้รวมเอาค่านิยมและแนวคิดหลักเป็นฐานของการนำองค์กรและระบบการจัดการผลการดำเนินการ

## ค่านิยมและแนวคิดหลัก (Core Values and Concepts)

ค่านิยมและแนวคิดหลักได้มีการทบทวนและเรียงสลับใหม่เพื่อสะท้อนถึงความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการของการเป็นผู้นำ สิ่งสำคัญที่สุดประการแรก คือ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาตินำเสนอมุมมองเชิงระบบ ที่ต้องมีการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นค่านิยมสำคัญที่สุด 2 ประการแรก ค่านิยมอีก 7 ข้อถัดมา คือ การทำให้ระบบมีประสิทธิภาพ และค่านิยม 2 ข้อสุดท้าย ได้แก่ จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and Transparency) และการส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering Value and Results) เป็นผลลัพธ์ (Outcome) ของการนำแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้

## อภิธานศัพท์ (Glossary of Key Terms)

อภิธานศัพท์ แสดงด้วยตัวอักษรขีดเส้นใต้ มีการปรับปรุงอภิธานศัพท์หลายตัวให้ทันสมัย คำว่า “ความยั่งยืน” ถูกถอดออกจากอภิธานศัพท์และข้อกำหนดของเกณฑ์ เนื่องจากมีการใช้คำนี้ในหลายความหมาย ทั้งเรื่องความยั่งยืนขององค์กรในภาพรวมดังที่ใช้ในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จนถึงการใช้โดยทั่วไปในเรื่องความยั่งยืนของสภาพแวดล้อม ซึ่งมักทำให้เกิดความสับสน เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จึงได้เลือกใช้คำศัพท์ที่เรียบง่าย “ความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคต” ซึ่งเป็นความจำเป็นขององค์กรอยู่แล้ว

## เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

ชื่อของเกณฑ์แต่ละหมวดถูกทำให้สั้นลงเหลือเพียงคำเดียว (เช่น หมวด 2 กลยุทธ์) บางประเด็นถูกแบ่งส่วนย่อยเพื่อให้อ่านง่ายขึ้น จึงดูเหมือนเกณฑ์บางหัวข้อยาวกว่าเดิม ข้อกำหนดโดยรวม สำหรับแต่ละหัวข้อถูกแสดงโดยตัวอักษรตัวหนาเพื่อแสดงให้เห็นว่าเป็นคำถามหลักในแต่ละชุดคำถาม คำถามที่สำคัญเหล่านี้เป็นสาระของหัวข้อต่างๆ ซึ่งองค์กรสามารถใช้คำถามเหล่านี้ในการประเมินองค์กรอย่างย่อ สามารถดูเพิ่มเติมได้ที่ Baldrige Excellence Builder; see <http://www.nist.gov/baldrige/publications/builder.cfm>

จากศึกษาถึงสภาพการแข่งขันและแรงกดดันเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อองค์กร พบว่ามีประเด็นสำคัญ 3 ด้าน ที่เกิดขึ้นและบรรจุในเกณฑ์ฉบับนี้ ได้แก่ (1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (2) Big Data และ (3) การเปลี่ยนแปลงของสภาวะภูมิอากาศ

## การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management)

การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นเรื่องที่ยากและมักทำให้เกิดความปั่นป่วนต่อองค์กรและบุคลากร การเปลี่ยนแปลงองค์กรต้องอาศัยความทุ่มเทและความมุ่งมั่น ความจำเป็นและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเป็นจุดมุ่งเน้นในการปรับปรุงเกณฑ์ที่ผ่านมาสืบถึงที่หลาย ๆ องค์กรเผชิญ คือ การออกแบบการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นเรื่องง่ายกว่าการทุ่มเทและความมุ่งมั่นเพื่อทำให้เกิดขึ้นจริง การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างสมบูรณ์ และคงไว้ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นเนื้อหาที่เปลี่ยนแปลงเกณฑ์ปี 2559-2560 ให้ความสำคัญกับความสามารถขององค์กรในการสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

## Big Data

สำหรับทุกองค์กร การแปลงข้อมูลให้เป็นความรู้ และแปลงความรู้ให้เป็นข้อมูลเชิงลึกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Insights) เป็นความท้าทายอย่างแท้จริงของการมีข้อมูลปริมาณมาก ในขณะที่องค์กรแต่ละแห่งอาจมีปริมาณของข้อมูลที่ต้องย่อยเพื่อใช้ในการตัดสินใจที่แตกต่างกัน แต่สิ่งที่ทุกองค์กรต้องเผชิญเช่นเดียวกัน คือการใช้ข้อมูลจากแหล่งที่ต่างกัน รวมถึงคุณภาพที่แตกต่างกันของข้อมูล ซึ่งเป็นความท้าทายขององค์กรในการทวนสอบข้อมูล และอาจแย่งหากข้อมูลนั้นแสดงในหลากหลายรูปแบบ ทั้งตัวเลข ข้อความ วิดีโอ และรูปแบบอื่นๆ ทำให้องค์กรต้องจัดการกับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ซับซ้อนมากขึ้น รวมถึงประเด็นความถูกต้องเชื่อถือได้ของข้อมูล ความท้าทายในด้านการรักษาความปลอดภัยบนไซเบอร์ทำให้เกิดความกดดันต่อองค์กรและเพิ่มความจำเป็นในเรื่องความซับซ้อนขององค์กร นอกจากนี้ ผู้ใช้งานมีความต้องการเพิ่มมากขึ้นในเรื่องความเร็วและความพร้อมของข้อมูล ในเกณฑ์ฉบับนี้ จึงได้เพิ่มการให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ข้อมูล การคงสภาพของข้อมูล และการรักษาความปลอดภัยบนไซเบอร์

## การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate change)

องค์กรบางแห่งมีโอกาสมากกว่าในการลดแหล่งในการสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ อย่างไรก็ตาม ไม่มีองค์กรใดเลยที่จะไม่ได้รับผลกระทบจากเรื่องนี้ ไม่ว่าจะ เป็นธุรกิจประเภทและขนาดใด องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร และหน่วยงานราชการ การเกิดพายุรุนแรง ลูกเห็บตก น้ำท่วม และไฟฟ้าดับในพื้นที่กว้าง สามารถส่งผลกระทบเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ต่อห่วงโซ่อุปทาน ความสามารถในการทำงาน ผลิตภาพ และความสามารถในการเดินทางเคลื่อนย้าย เหตุการณ์เหล่านี้ได้

ทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีความช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐและการให้บริการทางสังคม ความหมายของผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศของทุกองค์กร เป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง การตัดสินใจเลือก และสร้างรูปแบบการทำงาน คู่ขนาน และระบบการบริหารจัดการผลการดำเนินการทางเลือก โดยไม่ใช่การขยายขนาดการผลิตหรือระบบที่สูญเปล่าโดยใช้เหตุระบบสำรองดังกล่าวได้บรรจุอยู่ในเกณฑ์ 2559-2560

# การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สรุปลงได้ดังนี้

## บทนำ: โครงร่างองค์กร (Preface: Organizational Profile)

- ลักษณะองค์กร: เพิ่มคำถามเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเมื่อเร็ว ๆ นี้ ในองค์ประกอบด้านบุคลากรหรือความจำเป็นด้านบุคลากร (เดิมอยู่ในหมวด 5) คำถามเหล่านี้กำหนดบริบทสำหรับกลยุทธ์และประเด็นอื่นๆ ของเกณฑ์ ในหมายเหตุมีการกล่าวถึงข้อกำหนดและความคาดหวังของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการปฏิบัติการ เกี่ยวกับการหยุดชะงักอันเนื่องมาจากภัยพิบัติทางธรรมชาติและภาวะฉุกเฉินอื่น
- สถานการณ์ขององค์กร: เพิ่มหมายเหตุเกี่ยวกับระดับการรับรู้และชื่อเสียงของตราสินค้า เพื่อนำมาพิจารณาในการระบุความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

## หมวด 1 การนำองค์กร (Category 1: Leadership)

- หัวข้อ 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership) ถามถึงการกระทำของผู้นำระดับสูงในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ทั้งข้อกำหนดของหัวข้อและหมายเหตุกล่าวถึงบทบาทของผู้นำระดับสูงในการสื่อสารและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
- หัวข้อ 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม (Governance and Societal Responsibilities) ถามถึงความรับผิดชอบของคณะกรรมการในระบบการกำกับดูแลที่มีต่อแผนกลยุทธ์ขององค์กร

## หมวด 2 กลยุทธ์ (Category 2: Strategy)

- หัวข้อ 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development) ถามถึงกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองความจำเป็นที่อาจเกิดขึ้นในเรื่องการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมและการจัดลำดับความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงคำถามหนึ่ง ถามถึงการเตรียมการสำหรับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ ในหมายเหตุกล่าวถึงประเด็นสำคัญประเด็นหนึ่งในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศที่ซับซ้อนขึ้นและมีปริมาณมากขึ้นเรื่อยๆ

### หมวด 3 ลูกค้า (Category 3: Customers)

- หัวข้อ 3.1 เสียงของลูกค้า (Voice of the Customer) ถามถึงความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้าด้วยชุดคำถามเดียวกัน เนื่องจากกระบวนการนี้มักดำเนินการเหมือนกันเพื่อเก็บสารสนเทศทั้ง 2 ประเภท

- หัวข้อ 3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement) ถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการและยกระดับภาพลักษณ์ของตราสินค้า ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

### หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Category 4: Measurement, Analysis and Knowledge Management)

- หัวข้อ 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (Measurement, Analysis and Improvement of Organizational Performance) ถามถึงการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลลูกค้าในการทบทวนผลการดำเนินการและวิธีการที่องค์กรประเมินความจำเป็นเรื่องการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมและระบบงาน

- หัวข้อ 4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Knowledge Management, Information and Information Technology) ให้ความสำคัญกับการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ และการรักษาความปลอดภัยบนไซเบอร์ในระบบสารสนเทศขององค์กร รวมทั้งความท้าทายในการผสมผสานและหาความสัมพันธ์ของชุดข้อมูลขนาดใหญ่และข้อมูลที่มาจกหลายๆ แหล่ง เพื่อสร้างองค์ความรู้



## หมวด 5 บุคลากร

(Category 5: Workforce)

- หัวข้อ 5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (WORKFORCE Environment) ถ้ามถึงวิธีการเตรียมบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างองค์กรและระบบงาน

- หัวข้อ 5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement) มีการจัดหัวข้อใหม่ให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและลดให้เหลือ 2 ประเด็นพิจารณาเพื่อให้เห็นแนวคิดเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างความผูกพันของบุคลากรกับการจัดการผลการดำเนินงาน และเพื่อให้ประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาได้ดียิ่งขึ้น

## หมวด 6 การปฏิบัติการ

(Category 6: Operations)

- หัวข้อ 6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes) เพิ่มการจัดการนวัตกรรมเป็นกระบวนการทำงานที่สำคัญ (เดิมอยู่ในหัวข้อ 6.2)

- หัวข้อ 6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness) เพิ่มประเด็นเพื่อพิจารณาเรื่อง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการเพื่อแสดงให้เห็นชัดเจนถึงจุดมุ่งเน้นของคำถามชุดนี้

## หมวด 7 ผลลัพธ์

(Category 7: Results)

- ทุกหัวข้อในหมวดนี้ได้้นำเรื่องการจำแนกผลลัพธ์ตามกลุ่มที่สำคัญ หรือตลาดหรือคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์มาเป็นส่วนหนึ่งของข้อกำหนดย่อยแทนที่จะเป็นข้อกำหนดโดยรวม เพื่อให้สอดคล้องกับระดับพัฒนาการการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบได้ถูกย้ายไปไว้ที่ข้อกำหนดย่อย รวมถึงปัจจัยในระบบการให้คะแนน ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับระดับพัฒนาการ

- คะแนนของหัวข้อ 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Focused Results) และหัวข้อ 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce-Focused Results) ได้ปรับเป็น 70 คะแนน และหัวข้อ 7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (Financial and Market Results) ได้ปรับเป็น 75 คะแนน เพื่อให้ตระหนักถึงบทบาทที่สำคัญของผลลัพธ์เหล่านี้ในการบรรลุความสำเร็จขององค์กร

## แนวทางการตอบเกณฑ์

(How to Respond to the Criteria)

ในการเตรียมเอกสารขอรับรางวัล ผู้สมัครขอรับรางวัลควรทำความเข้าใจกับรายละเอียดในหัวข้อนี้ เพื่อช่วยให้ผู้สมัครสามารถตอบข้อกำหนดในเกณฑ์ทั้ง 7 หมวดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้สมัครจะต้องจัดทำรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน (Application Report) โดยตอบข้อกำหนดของเกณฑ์ 17 หัวข้อ ทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ พร้อมทั้งศึกษา “ระบบการให้คะแนน” ประกอบกับแนวทางการให้คะแนน (หน้า 166-169) ซึ่งจะอธิบายวิธีการตรวจประเมินการตอบเกณฑ์ และตัดสินการบรรลุผลการดำเนินการขององค์กร

### เริ่มต้น (First Steps)

#### 1. เรียนรู้เกี่ยวกับเกณฑ์

(Learn about the TQA framework)

องค์กรควรทำความเข้าใจกับส่วนต่างๆ ดังต่อไปนี้ เพื่อทำความเข้าใจเกณฑ์รางวัล คุณภาพแห่งชาติ

- เนื้อเกณฑ์ (หน้า 15-67)
- ระบบการให้คะแนน (หน้า 160-165)
- อภิธานศัพท์ (หน้า 132-158)
- คำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ (หน้า 85-121)

#### 2. ทำความเข้าใจวิธีการอ่านและตอบ

ข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ของเกณฑ์

(Understand how to read and respond to a Criteria item)

บททวนโครงสร้างของเกณฑ์รางวัล คุณภาพแห่งชาติ (หน้า 10) ซึ่งแสดงประเภทของหัวข้อ ส่วนต่างๆ ของหัวข้อ และบทบาทของแต่ละส่วน ควรให้ความสำคัญกับข้อกำหนดย่อยของแต่ละประเด็นพิจารณา รวมทั้งหมายเหตุด้วย ข้อกำหนดต่างๆ อยู่ในรูปแบบของคำถาม ส่วนประเด็นพิจารณาอาจมีหลายคำถาม องค์กรต้องตอบประเด็นพิจารณาทุกประเด็น เนื่องจากสารสนเทศที่ขาดหายไปจะถือว่าเป็นความบกพร่องในระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร แต่ไม่จำเป็นต้องแยกตอบทีละคำถาม และอาจรวมการตอบหลายคำถามในประเด็นพิจารณาเดียวกันเป็นกลุ่มตามความเหมาะสม

### 3. ทบทวนแนวทางการให้คะแนน (Review the scoring guidelines)

การตอบคำถามตามหัวข้อกระบวนการและผลลัพธ์ ให้อ่านบททวนหัวข้อของเกณฑ์ร่วมกับแนวทางการให้คะแนน (หน้า 166-169) นอกจากนี้เสริมข้อกำหนดในหัวข้อกระบวนการ (หมวด 1-6) แล้ว แนวทางการให้คะแนนยังให้ความสำคัญกับระดับความสมบูรณ์ของแนวทางการครอบคลุมของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ความครอบคลุมและทั่วถึงของการเรียนรู้ และการบูรณาการกับองค์ประกอบอื่น ๆ ในระบบการจัดการผลการดำเนินการ เช่นเดียวกัน นอกจากนี้เสริมข้อกำหนดในหัวข้อผลลัพธ์ (หมวด 7) แล้ว แนวทางการให้คะแนนยังให้ความสำคัญกับระดับผลการดำเนินการจริง ความสำคัญของแนวโน้มของผลลัพธ์ ข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสม การบูรณาการกับองค์ประกอบที่สำคัญของระบบผลการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร และผลลัพธ์ของกระบวนการปรับปรุง

### 4. ทำความเข้าใจความหมายของคำสำคัญ (Understand the meaning of key terms)

คำที่ใช้ในเกณฑ์อาจมีความหมายแตกต่างจากคำจำกัดความมาตรฐานหรือคำจำกัดความที่ใช้ในองค์กร คำที่ขีดเส้นใต้สามารถอ่านเพิ่มเติมได้ในอภิธานศัพท์ (หน้า 132-159) การทำความเข้าใจคำเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรประเมินตนเองได้อย่างแม่นยำ และสื่อสารกระบวนการและผลลัพธ์ขององค์กรแก่ผู้ตรวจประเมินทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างถูกต้อง

### 5. จัดทำโครงร่างองค์กร

#### (Start with the Organizational Profile)

โครงร่างองค์กร (หน้า 15-20) เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดในการจัดทำรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน การจัดทำโครงร่างองค์กรหรือแม้แต่การทบทวนหัวข้อต่างๆ ของโครงร่างองค์กร จะช่วยให้องค์กรนั้นเข้าใจว่าอะไรคือสิ่งที่เกี่ยวข้องและสำคัญที่สุดต่อธุรกิจ พันธกิจ และผลการดำเนินการขององค์กร

## แนวทางการตอบหัวข้อในหมวดกระบวนการ

(Responding to Process Items) (หมวด 1-6)

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

เจตจำนงของหัวข้อในหมวดกระบวนการ (หมวด 1-6) กำหนดไว้เพื่อวินิจัยกระบวนการที่สำคัญที่สุดขององค์กรที่ส่งผลต่อการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรได้มากที่สุด และนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลของการดำเนินการที่สำคัญ

การวินิจัยและคุณภาพของการให้ข้อมูลป้อนกลับขึ้นอยู่กับเนื้อหาและความสมบูรณ์ของรายงานวิธีการและผลการดำเนินการ ดังนั้น องค์กรจึงควรตอบหัวข้อต่างๆ โดยเน้นสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญเป็นหลักตามแนวทางการจัดทำและทบทวนสารสนเทศดังต่อไปนี้

### 1. เข้าใจความหมายของคำถาม “อย่างไร” (Understand the meaning of how)

ในการตอบหัวข้อในหมวดกระบวนการที่มีคำถาม “อย่างไร” องค์กรควรตอบคำถามดังกล่าวด้วยการนำเสนอสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญที่แสดงถึงแนวทางการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ (ดูระบบการให้คะแนนหน้า 160-165)

คำตอบที่ขาดสารสนเทศดังกล่าวหรือคำตอบที่เพียงแต่ยกตัวอย่างเท่านั้นจะถูกประเมินว่า “มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน” (Anecdotal Information)

แสดงให้เห็นถึงแนวทางที่เป็นระบบ  
(Show that approaches are systematic)

แนวทางที่เป็นระบบ คือ แนวทางนั้นสามารถทำ/ใช้ซ้ำได้และใช้ข้อมูล และสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หรืออาจกล่าวได้ว่า แนวทางมีความเป็นระบบ เมื่อแนวทางนั้นมีการประเมิน มีการปรับปรุง มีการสร้างนวัตกรรม และมีการแบ่งปันความรู้รวมอยู่ด้วย ซึ่งจะส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับความสมบูรณ์มากขึ้น

### แสดงการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Show deployment)

ในการตอบเกณฑ์ ควรสรุปวิธีการนำแนวทางไปปฏิบัติในส่วนต่างๆ ขององค์กร

### แสดงหลักฐานการเรียนรู้ (Show evidence of learning)

แสดงหลักฐานของวงจรการประเมินและการปรับปรุงกระบวนการ รวมทั้งโอกาสของการสร้างนวัตกรรม แสดงให้เห็นว่ามีการแบ่งปันการปรับปรุงกระบวนการกับหน่วยงานอื่นๆ ขององค์กรที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กร

### แสดงการบูรณาการ (Show integration)

การบูรณาการแสดงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความกลมกลืนระหว่างกระบวนการ แผนงาน ตัววัด การปฏิบัติการ และผลลัพธ์ ซึ่งทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

การแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในหมวดกระบวนการและการติดตามตัววัดที่สอดคล้องกันในหมวดผลลัพธ์จะปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร การตอบเกณฑ์ให้แสดงถึงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน 4 ประการ คือ

- ในส่วนโครงสร้างองค์กร ควรระบุให้ชัดเจนว่าอะไรบ้างที่สำคัญต่อองค์กร

- ในส่วนกลยุทธ์ (หมวด 2) รวมทั้งวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) ต้องแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงประเด็นที่มุ่งเน้นมากที่สุด และอธิบายว่าการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติบรรลุผลได้อย่างไร

- ในส่วนการวิเคราะห์และการทบทวนในระดับองค์กร (หัวข้อ 4.1) ต้องแสดงถึงวิธีการที่องค์กรวิเคราะห์ และทบทวนสารสนเทศเกี่ยวกับผลการดำเนินการเพื่อกำหนดลำดับความสำคัญ

- ในส่วนกลยุทธ์ (หมวด 2) และปฏิบัติการ (หมวด 6) ควรแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงระบบงาน และกระบวนการทำงานที่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร

## 2. เข้าใจความหมายของคำถาม “อะไร” (Understand the meaning of what)

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

คำถามแบบที่ 1 เป็นการถามถึงสารสนเทศพื้นฐานเกี่ยวกับกระบวนการที่สำคัญและขั้นตอนการดำเนินการ การตอบแต่เพียงว่า “ใคร” เป็นผู้รับผิดชอบอาจมีประโยชน์บ้าง แต่การตรวจประเมินหรือข้อมูลป้อนกลับต้องการให้อธิบายวิธีการทำงานของกระบวนการนั้น

คำถามแบบที่ 2 เป็นการถามให้รายงานผลแผน วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ หรือตัววัดที่สำคัญขององค์กรว่าคือ “อะไร” คำถามเหล่านี้กำหนดบริบทเพื่อให้องค์กรแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ตลอดทั้งการบูรณาการกันของระบบการจัดการผลการดำเนินการ ตัวอย่างเช่น เมื่อองค์กรกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แล้ว แผนปฏิบัติการ ตัววัดผลการดำเนินการและผลลัพธ์บางตัวที่รายงานไว้ในหมวด 7 ต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ระบุไว้ด้วย

## แนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 7

(Responding to Results Items)

### 1. มุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กรที่สำคัญที่สุด

*(Focus on Your Organization's most Critical Performance Results)*

การรายงานผลลัพธ์ต้องครอบคลุมข้อกำหนดที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร ตามที่แสดงไว้อย่างเด่นชัดแล้วในโครงสร้างองค์กร หมวดการนำองค์กร กลยุทธ์ ลูกค้า บุคลากร รวมทั้งการปฏิบัติการ

### 2. รายงานผลการดำเนินการ แนวโน้ม การเปรียบเทียบ และแสดงการบูรณาการ

*(Report Levels, Trends, Comparisons and Show Integration)*

- รายงานระดับผลการดำเนินการ (Report performance levels) โดยใช้มาตรวัดที่สื่อความหมายได้ชัดเจน
- รายงานแนวโน้ม (Report Trends levels) เพื่อแสดงทิศทางของผลลัพธ์ อัตราการเปลี่ยนแปลง และขอบเขตของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติต้องมีข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อยสามชุดข้อมูลเพื่อให้เห็นแนวโน้มชัดเจน แนวโน้มควรแสดงผลการดำเนินการที่ผ่านมาในอดีตและปัจจุบัน โดยไม่รวมผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ (ในอนาคต) นอกจากนี้ ไม่มีการจำกัดช่วงเวลานับต่ำของข้อมูลแนวโน้มแต่ช่วงเวลา ระหว่างชุดข้อมูลควรสื่อความหมายของตัววัดที่รายงาน ข้อมูลแนวโน้มของตัววัดบางตัวอาจมีระยะนานถึง 5 ปีหรือมากกว่าหรือน้อยกว่า 1 ปีขึ้นอยู่กับความสำคัญของตัววัด สำหรับผลลัพธ์ที่สำคัญๆ องค์กรควรรายงานข้อมูลใหม่เท่าที่มี ถึงแม้ว่าจะยังไม่เห็นแนวโน้ม ทั้งนี้ ควรอธิบายแนวโน้มที่ดี หรือแนวโน้มในทางลบด้วย
- รายงานการเปรียบเทียบ (Report comparisons) เพื่อแสดงผลลัพธ์การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่เลือกมาอย่างเหมาะสม
- รายงานการบูรณาการ (Show integration) โดยแสดงผลลัพธ์ที่สำคัญทั้งหมดและจำแนกตามกลุ่มที่จัดไว้ (เช่น ตามกลุ่มลูกค้า บุคลากร กระบวนการ และกลุ่มสายผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ)

## การตอบเกณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพ

(Responding Efficiently)

### 1. อ้างอิงหัวข้ออื่นตามความเหมาะสม

(Cross-reference when appropriate)

เพื่อให้มั่นใจว่าคำตอบในแต่ละหัวข้อ มีความสมบูรณ์ในตัวเองมากที่สุด และคำตอบของเกณฑ์ในหัวข้อต่างๆ มีความสอดคล้องกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายนี้ ให้องค์กรอ้างอิงคำตอบในหัวข้ออื่นๆ ตามความเหมาะสมแทนการกล่าวซ้ำถึงสารสนเทศเดิม ในกรณีดังกล่าว ควรรายงานสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญไว้ในหัวข้อที่ต้องการสารสนเทศนั้น ตัวอย่างเช่น ระบบการพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคลากรควรรายงานอย่างละเอียดไว้ในหัวข้อ 5.2 และหากต้องการกล่าวถึงเรื่องการพัฒนาและการเรียนรู้ในหัวข้ออื่นอีกควรอ้างอิงหัวข้อ 5.2 โดยไม่ต้องอธิบายรายละเอียดซ้ำเดิม

### 2. ใช้รูปแบบที่กระชับ

(Use a compact format)

เพื่อการใช้พื้นที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควรนำเสนอสารสนเทศให้กระชับโดยใช้แผนภูมิ แสดงการไหลของงาน (Flowcharts) ตาราง และหัวข้อสั้นๆ (Lists) การจำกัดจำนวนหน้าของรายงานวิธีการและผลการดำเนินการนั้น กำหนดไว้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบังคับให้องค์กรพิจารณาถึงสิ่งที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการ องค์กรและการรายงานผลลัพธ์

### 3. ใช้กราฟ และตาราง

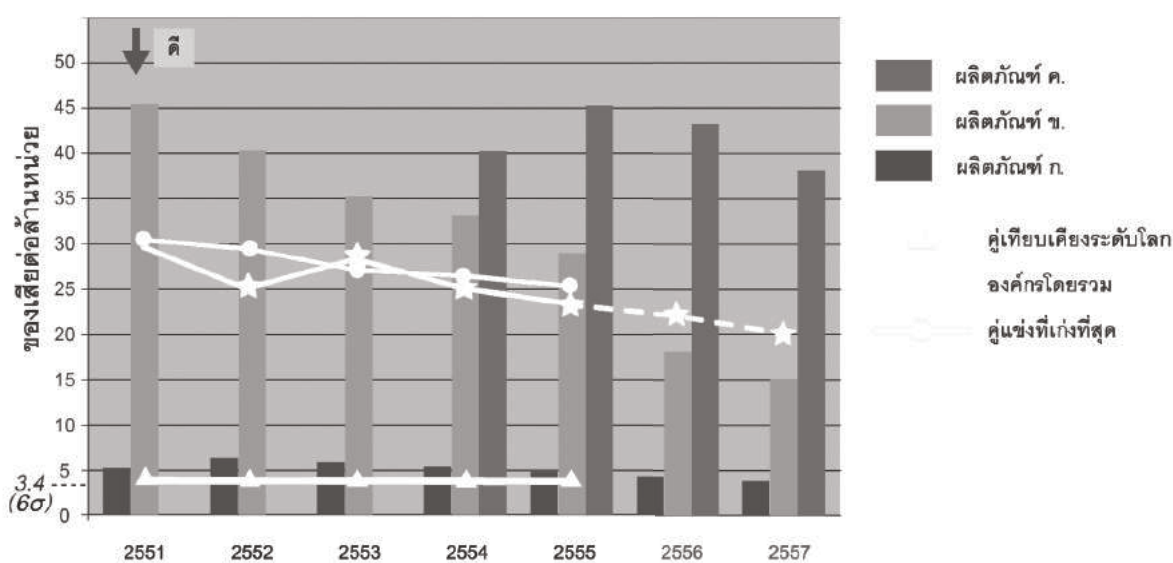
(Use graphs and tables)

ผลลัพธ์ส่วนใหญ่อาจนำเสนอในรูปแบบที่กระชับโดยใช้กราฟและตาราง ผลลัพธ์ที่แสดงความต่อเนื่องในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งหรือเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นควร “ปรับให้เป็นฐานเดียวกัน” (ได้แก่ การนำเสนอในรูปอัตราส่วน สำหรับข้อมูลที่มีความแตกต่างของขนาด)



ตัวอย่างเช่น การรายงานแนวโน้มความปลอดภัยเป็นจำนวนวันทำงานที่สูญเสียต่อจำนวนพนักงาน 100 คน จะมีความหมายมากกว่าการรายงานจำนวนวันทำงานที่สูญเสียไปทั้งหมด โดยเฉพาะถ้าจำนวนพนักงานไม่คงที่ในช่วงเวลาที่รายงานผล หรือในกรณีที่องค์กรมีการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับองค์กรอื่นที่มีจำนวนพนักงานต่างกัน ตัวอย่างกราฟรูปที่ 7.1-3 แสดงถึงข้อมูลที่องค์กรอาจนำเสนอเป็นส่วนหนึ่งของคำตอบหัวข้อ 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ในส่วนโครงสร้างองค์กร มีการระบุว่า Six Sigma เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยมีของเสียต่อล้านหน่วยเป็นตัววัดที่สำคัญตัวหนึ่ง (Defects per million opportunities)

รูปที่ 7.1-3 ของเสียต่อล้านหน่วย (Defect per Million Opportunities)



กราฟดังกล่าวเป็นตัวอย่างที่ดีในการรายงานผลได้ชัดเจนและมีประสิทธิผล ดังนี้

- ให้ข้อมูลรายละเอียดของแกนทั้งสองแกนและหน่วยวัดอย่างชัดเจน
- มีการแสดงระดับและแนวโน้มข้อมูลของตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญ เช่น ของเสียต่อล้านหน่วย
- แสดงผลลัพธ์ในช่วงเวลาหลายๆ ปี
- ลูกศรชี้ลงแสดงให้เห็นแนวโน้มที่ดีสำหรับตัววัดนี้
- แสดงข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสมอย่างชัดเจน
- เพียงกราฟเดียว องค์กรสามารถแสดงให้เห็นว่ามีการจัดกลุ่มออกเป็น 3 สายผลิตภัณฑ์ โดยมีการติดตามผลในแต่ละสายผลิตภัณฑ์
- มีการคาดการณ์ผลการดำเนินการที่ปรับปรุงให้ดีขึ้น รวมทั้งการปรับปรุงอย่างฉับไวหรือก้าวกระโดด

ในปี 2557 เมื่อเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมาของสายผลิตภัณฑ์ ข้อมูลนี้ขอหาควรอธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด และอาจอ้างว่าเป็นผลจากการเรียนรู้ที่สำคัญจากสายผลิตภัณฑ์ ก

การอธิบายกราฟโดยใช้แนวทางการให้คะแนน จะทำให้เป็นที่สังเกตเกี่ยวกับการดำเนินการขององค์กรและรักษาระดับความสมบูรณ์ขององค์กร ดังนี้

- ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรในปัจจุบันอยู่ในระดับดีเยี่ยม ซึ่งสรุปได้จากการเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน และกับองค์กร “ระดับโลก” ในสายผลิตภัณฑ์ ก
- ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรแสดงถึงแนวโน้มการปรับปรุงที่ดีและยั่งยืน
- สายผลิตภัณฑ์ ก เป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการในปัจจุบัน แสดงถึงผลการดำเนินการที่ดีและยั่งยืน (ของเสียต่อล้านหน่วยประมาณ 5) และมีแนวโน้มที่ดีขึ้นตั้งแต่ปี 2554
- สายผลิตภัณฑ์ ข มีการปรับปรุงที่รวดเร็ว โดยมีผลการดำเนินการใกล้เคียงกับคู่แข่งที่เก่งที่สุดในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่ยังคงตามหลังสายผลิตภัณฑ์ ก
- สายผลิตภัณฑ์ ค ซึ่งระบุในรายงานวิธีการและผลการดำเนินงานว่าเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบปัญหาเกี่ยวกับของเสียในช่วงต้น แต่คาดการณ์ว่าจะมีการปรับปรุงที่ดีขึ้น (องค์กรควรอธิบายปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงต้นนี้อย่างสั้นๆ และสาเหตุของการปรับปรุงที่ดีขึ้น)
- องค์กรมีการคาดการณ์ถึงการลดลงของอัตราของเสียในทุกสายผลิตภัณฑ์ สายผลิตภัณฑ์ ค ยังคงมีการปรับปรุงที่ล่าช้ากว่าสายผลิตภัณฑ์อื่นๆ องค์กรคาดการณ์ว่าสายผลิตภัณฑ์ ก จะบรรลุเป้าหมาย Six Sigma ภายในปี 2559

# คำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

## รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์

ในส่วนนี้สรุปรายละเอียดของแต่ละหมวดและหัวข้อ รวมทั้งแสดงตัวอย่างและคำแนะนำเสริมส่วนหมายเหตุที่แสดงในตอนท้ายของแต่ละหัวข้อ

## โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรยังช่วยชี้แนะและจัดลำดับความสำคัญของสารสนเทศที่องค์กรนำเสนอในหัวข้อหมวด 1-7

โครงสร้างองค์กรจะทำให้องค์กรเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญซึ่งกำหนดสภาพแวดล้อมด้านการดำเนินงาน ปัจจัยเหล่านี้ประกอบด้วย พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม สมรรถนะหลักขององค์กร สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ตลอดจนความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ซึ่งต่างส่งผลกระทบต่อวิธีการดำเนินงานและการตัดสินใจขององค์กร ดังนั้น โครงสร้างองค์กรจะช่วยให้องค์กรเข้าใจได้ดีขึ้นในวิธีการดำเนินธุรกิจเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของธุรกิจ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต รวมทั้งเรื่องความจำเป็น โอกาส และข้อจำกัดที่มีผลต่อระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร

## 1. ลักษณะองค์กร (Organizational Description)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงลักษณะและความสัมพันธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร เจตจำนงของหัวข้อนี้ คือ การกำหนดบริบทสำหรับองค์กร

### ข้อสังเกต

#### เข้าใจองค์กร (Understand your Organization)

การใช้คำต่างๆ เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และ สมรรถนะหลักขององค์กร มีความแตกต่างกันไปตามแต่ละองค์กร ดังนั้นองค์กรควรมีความเข้าใจที่ชัดเจนถึงสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร เหตุผลของการคงอยู่ขององค์กร และภาพที่ผู้นำระดับสูงต้องการนำองค์กรไปให้ถึงอนาคต ความชัดเจนนี้จะช่วยให้องค์กรตัดสินใจและดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่ออนาคตขององค์กร

### เข้าใจสมรรถนะหลักขององค์กร

#### (Understand your Core Competencies)

การระบุที่ชัดเจนและเข้าใจอย่างถ่องแท้ของสมรรถนะหลักขององค์กร จะทำให้องค์กรมีความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคต รวมทั้งมีความสามารถในการแข่งขัน การนำสมรรถนะหลักขององค์กรไปใช้อย่างเหมาะสมจะสร้างความโดดเด่นในตลาด การพัฒนาสมรรถนะหลักขององค์กรให้ทันต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์อยู่เสมอ จะทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และช่วยปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาที่เป็นส่วนประกอบในสมรรถนะหลักขององค์กร ซึ่งจะช่วยสนับสนุนความยั่งยืน

## เข้าใจสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร

(Understand your Regulatory Environment)

สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบในสถานที่  
ที่องค์กรตั้งอยู่จะส่งผลต่อวิธีการดำเนินธุรกิจ  
ขององค์กร ดังนั้น ความเข้าใจในเรื่อง  
สภาพแวดล้อมดังกล่าวจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการ  
ตัดสินใจในด้านการปฏิบัติการและการกำหนด  
กลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังช่วย  
ให้องค์กรระบุได้ว่าองค์กรจะดำเนินการเพียงเพื่อ  
ให้เป็นไปตามข้อกำหนดขั้นต่ำของกฎหมาย  
กฎระเบียบข้อบังคับ และมาตรฐานปฏิบัติ หรือ  
มีการดำเนินการที่เหนือกว่าข้อกำหนดต่างๆ  
ซึ่งบ่งบอกถึงความเป็นองค์กรชั้นนำและเป็น  
แหล่งของความได้เปรียบแข่งขัน

## ระบุบทบาทและความสัมพันธ์ ด้านการกำกับดูแลองค์กร

(Identify Governance Roles and Relationships)

องค์กรชั้นนำมีระบบการกำกับดูแลที่กำหนด  
ไว้เป็นอย่างดีโดยระบุความสัมพันธ์เชิง  
การรายงานไว้อย่างชัดเจน ดังนั้น จึงจำเป็น  
ต้องมีการกำหนดหน้าที่ของผู้นำระดับสูง  
คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และองค์กรแม่  
(ถ้ามี) ให้มีความชัดเจน นอกจากนี้ ความเป็น  
อิสระและภาวะความรับผิดชอบที่สามารถ  
ตรวจสอบได้ของคณะกรรมการกำกับดูแล  
องค์กรมักเป็นประเด็นพิจารณาที่สำคัญ  
ในโครงสร้างการกำกับดูแลองค์กร

## เข้าใจบทบาทของผู้ส่งมอบ

(Understand the Role of Suppliers)

ในองค์กรส่วนใหญ่ ผู้ส่งมอบมีบทบาท  
ที่สำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการต่างๆ ที่สำคัญ  
ในการดำเนินธุรกิจ และการรักษาไว้หรือ  
การบรรลุความได้เปรียบแข่งขันอย่างยั่งยืน  
ขององค์กร ข้อกำหนดของห่วงโซ่อุปทานอาจ  
รวมถึงการส่งมอบที่ตรงเวลาหรือทันเวลา ความ  
ยืดหยุ่น จำนวนพนักงานที่ไม่คงที่ ความสามารถ  
ในการวิจัยและออกแบบ นวัตกรรมด้าน  
กระบวนการหรือผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการผลิตหรือ  
บริการตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย

## 2. สถานการณ์ขององค์กร (Organizational Situation)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันที่องค์กรดำเนินงานอยู่ รวมถึงความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และยังเน้นถึงแนวทางที่องค์กรใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งการเรียนรู้จุดประสงค์ของหัวข้อนี้ คือ การช่วยให้องค์กรเข้าใจความท้าทายที่สำคัญขององค์กร และเข้าใจระบบในองค์กรที่จะสร้างและรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขัน

### ข้อสังเกต

#### เข้าใจคู่แข่งขององค์กร

#### (Know your Competitors)

ความเข้าใจว่าคู่แข่งคือใคร มีจำนวนกี่ราย และลักษณะที่สำคัญของคู่แข่ง เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการกำหนดว่าอะไรคือความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กรในธุรกิจ/กิจการและตลาดองค์กรชั้นนำมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันในปัจจุบัน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่เกิดขึ้น แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขัน อาจรวมถึงสิ่งตีพิมพ์ในอุตสาหกรรม กระบวนการเทียบเคียง รายงานประจำปีของบริษัทมหาชนและองค์กรมหาชน การประชุม (Conferences) เครือข่ายในท้องถิ่น และสมาคมอุตสาหกรรมต่างๆ

### เข้าใจความท้าทายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Know your Strategic Challenges)

การดำเนินงานขององค์กรในตลาดที่มีการแข่งขันสูงเช่นในปัจจุบัน หมายความว่าองค์กรกำลังเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการรักษาระดับผลการดำเนินการอย่างยั่งยืน และรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กร ความท้าทายเหล่านี้อาจรวมถึง

- ต้นทุนการดำเนินงาน (เช่น วัสดุ แรงงาน หรือสถานที่ตั้งทางภูมิศาสตร์)
- การขยายหรือหดตัวของตลาด
- การควบคุมหรือครอบครองกิจการ ทั้งโดยองค์กรเองและโดยคู่แข่ง
- สถานะเศรษฐกิจ รวมถึงความผันผวนของอุปสงค์และเศรษฐกิจขาลงทั้งระดับท้องถิ่นและระดับโลก
- วงจรธรรมชาติของอุตสาหกรรม
- การนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่หรือทดแทน
- การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันด้านเทคโนโลยี
- การมีคู่แข่งใหม่เข้าสู่ตลาด
- การมีแรงงานที่มีทักษะ
- การเกษียณของแรงงานสูงอายุ

## เข้าใจความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Know your Strategic Advantages)

การทำความเข้าใจเรื่องความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญเทียบเท่ากับการทำความเข้าใจเรื่องความท้าทายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ทั้ง 2 เรื่องต่างเป็นแหล่งความได้เปรียบเชิงแข่งขันเพื่อใช้ประโยชน์และเพื่อเติบโตในขณะที่องค์กรต้องตอบสนองความท้าทายที่สำคัญความได้เปรียบเหล่านั้นอาจรวมถึง

- การเป็นผู้นำด้านการสร้างนวัตกรรมในอุตสาหกรรม
- การเป็นที่ยอมรับเรื่องการให้บริการลูกค้า
- ระดับการรับรู้ของตราสินค้า (Brand Recognition)
- ความคล่องตัว
- การบูรณาการห่วงโซ่อุปทาน
- การเป็นผู้นำด้านราคา
- ชื่อเสียงด้านคุณภาพและความเชื่อถือได้
- การเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ("green")
- ความรับผิดชอบต่อสังคมและการมีส่วนร่วมในชุมชน

## เตรียมพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างฉฉกฉก

### (Prepare for Disruptive Technologies)

การขาดการเตรียมพร้อมที่ดีในเรื่องการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างฉฉกฉก ซึ่งคุกคามต่อตำแหน่งในการแข่งขันหรือตลาดขององค์กรจัดเป็นความท้าทายที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่อาจเกิดขึ้น ตัวอย่างในอดีตของการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างฉฉกฉก เช่น คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลที่มาแทนที่เครื่องพิมพ์ดีด โทรศัพท์มือถือที่มาแทนโทรศัพท์บ้านและโทรศัพท์สาธารณะ เครื่องโทรสารที่แย่งธุรกิจการบริการส่งเอกสาร และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ สื่อสังคมออนไลน์ (Social media) และสมาร์ทโฟน ที่ทำลายวิธีการสื่อสารต่างๆ ทุกประเภท ปัจจุบันนี้ องค์กรต้องสำรวจสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ค้นพบความท้าทายเหล่านั้นได้เร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

# การนำองค์กร (Leadership) (หมวด 1)

หมวดการนำองค์กร ครอบคลุมเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้นำระดับสูงและระบบการกำกับดูแลองค์กรที่ใช้ชี้นำ และทำให้องค์กรมีความยั่งยืน

## 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงประเด็นความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้นำระดับสูง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

### ข้อสังเกต

#### บทบาทของผู้นำระดับสูง

(The Role of Senior Leaders)

ผู้นำระดับสูงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดค่านิยมและทิศทาง การสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดทุกกลุ่ม และการสร้างให้องค์กรเกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจัง รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม (Transformational Change) และวัฒนธรรมองค์กรเมื่อจำเป็น

ความสำเร็จขององค์กรต้องอาศัยการมองการณ์ไกล และความมุ่งมั่นต่อการปรับปรุงการสร้างนวัตกรรม ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านและความยั่งยืนขององค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งต้องอาศัยการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและการเรียนรู้ในระดับองค์กรที่มากยิ่งขึ้น

### แบบอย่างที่ดีของผู้นำระดับสูง

(Role-Model Senior Leaders)

ในองค์กรที่ได้รับการยกย่องอย่างสูงนั้น ผู้นำระดับสูงมีความมุ่งมั่นในการสร้างวัฒนธรรมที่สร้างความผูกพันกับลูกค้า ในการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร รวมทั้งการยกย่องชมเชยและการให้รางวัลในการอุทิศตนของบุคลากร ผู้นำระดับสูงต้องดำเนินการด้วยตนเองในการสร้างความผูกพันกับลูกค้าที่สำคัญ ผู้นำระดับสูงต้องเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของตนเอง มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กร การพัฒนาผู้นำในอนาคต การวางแผน สืบทอดตำแหน่ง รวมทั้งมีส่วนร่วมในโอกาสและกิจกรรมต่างๆ ที่ยกย่องชมเชยบุคลากร นอกจากนี้ กิจกรรมการพัฒนาผู้นำในอนาคตอาจรวมถึงการเป็นพี่เลี้ยง หรือการมีส่วนร่วมในหลักสูตรการพัฒนาผู้นำองค์กร ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีจะตระหนักถึงความจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม และจากนั้นนำไปสู่ความพยายามเพื่อการบรรลุผลที่เต็มรูปแบบ

## 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม (Governance and Societal Responsibilities)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงประเด็นสำคัญๆ ในระบบการกำกับดูแลองค์กร รวมถึงการปรับปรุงของผู้บริหารระดับสูงและระบบการนำองค์กร นอกจากนี้ยังถ้ามถึงวิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจว่าบุคลากรทุกคนในองค์กรได้ประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม รวมทั้งแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

### ข้อสังเกต

#### การกำกับดูแลองค์กร (Organizational Governance)

หัวข้อนี้เน้นเกี่ยวกับความจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีคณะกรรมการหรือที่ปรึกษาด้านการกำกับดูแลที่รับผิดชอบ รับผิดชอบ เข้าใจ โปร่งใส รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (รวมทั้งผู้ถือหุ้น) ขององค์กรที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ องค์กรที่ไม่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ รวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร คณะกรรมการดังกล่าวควรมีอิสระในการทบทวนและตรวจสอบองค์กร รวมทั้งตรวจติดตามการดำเนินการขององค์กรและผู้นำสูงสุดหรือคณะผู้บริหารระดับสูง

### การปฏิบัติตามกฎหมาย จริยธรรม และความเสี่ยง

#### (Legal Compliance, Ethics and Risks)

ในการจัดการและปรับปรุงผลการดำเนินการจำเป็นต้องมีการดำเนินการเชิงรุกในด้าน

- (1) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
- (2) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ และ
- (3) ปัจจัยเสี่ยงต่างๆ

การที่จะมีผลการดำเนินการที่ดีในเรื่องดังกล่าวได้นั้น องค์กรต้องกำหนดตัววัดหรือตัวชี้วัดที่เหมาะสมที่ผู้บริหารระดับสูงสามารถใช้ในการติดตาม นอกจากนี้ องค์กรควรมีความไวต่อประเด็นความกังวลของสังคม ไม่ว่าประเด็นนั้นจะระบุไว้ในกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับปัจจุบันหรือไม่ก็ตาม องค์กรที่เป็นแบบอย่างที่ดีต้องพยายามทำให้มีความเป็นเลิศด้านการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม

#### ความกังวลของสังคม (Public Concerns)

องค์กรภาครัฐและองค์กรการกุศลควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคม ซึ่งอาจรวมถึงต้นทุนของโครงการและการดำเนินงาน ความทันกาลและเท่าเทียมกันในการเข้าถึงผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการรับรู้ของสังคมต่อการที่องค์กรดูแลรักษาทรัพยากรสาธารณะ



## การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ (Conservation of Natural Resources)

การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติอาจบรรลุได้ โดยการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ การใช้สารเคมีที่มีน้ำเป็นตัวกลางทดแทนสารเคมีอันตราย การอนุรักษ์พลังงาน การใช้แหล่งพลังงานที่สะอาดกว่า หรือการนำวัสดุที่ใช้แล้วกลับมาใช้ใหม่

## ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal Responsibility)

ความรับผิดชอบต่อสังคมมีความหมายมากกว่าการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับเท่านั้น องค์กรไม่ว่าขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ มีโอกาสสนับสนุนระบบที่ดี ทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ รวมถึงโอกาสในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ทั้งนี้ ระดับและขอบเขตของการสนับสนุนขึ้นอยู่กับขนาดและความสามารถขององค์กร นอกจากนี้ การตัดสินใจที่จะทำงานร่วมกับองค์กรใด ๆ มีแนวโน้มที่จะพิจารณาถึงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้นมากขึ้นเรื่อยๆ

## การสนับสนุนชุมชน (Community Support)

องค์กรควรพิจารณาการมีส่วนร่วมกับชุมชนในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) ตัวอย่างการมีส่วนร่วมกับชุมชน ได้แก่

- ร่วมมือกับโรงเรียนและคณะกรรมการโรงเรียนเพื่อปรับปรุงการศึกษา
- ร่วมมือกับผู้ให้บริการด้านสาธารณสุขเพื่อปรับปรุงสุขอนามัยในชุมชนท้องถิ่น โดยให้การศึกษา และเป็นอาสาสมัครเพื่อแก้ไขปัญหาด้านสาธารณสุข และ
- ร่วมมือเพื่อสนับสนุนการค้า ธุรกิจ และสมาคมวิชาชีพ ในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ เช่น กิจกรรม อาสาสมัครต่างๆ หรือการแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของไทยในตลาดโลก และจริยธรรมและความผาสุกของสังคม

ตัวอย่างสำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร รวมถึงการร่วมมือกับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรอื่นหรือกับองค์กรธุรกิจอื่น เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และการดูแลรักษาทรัพยากรส่วนรวมและส่วนที่ได้รับบริจาค

## กลยุทธ์ (Strategy) (หมวด 2)

หมวดนี้ถามเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรสร้าง/พัฒนาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ นำไปปฏิบัติ ปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์บังคับ และวัดความก้าวหน้า

หมวดนี้เน้นว่าความสำเร็จขององค์กรในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันขององค์กรเป็นประเด็นกลยุทธ์สำคัญที่จำเป็นต้องอยู่ในการวางแผนภาพรวมขององค์กร การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญประการหนึ่งคือการตัดสินใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) และระบบงานซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำให้องค์กรมั่นใจถึงความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

ในขณะที่หลายองค์กรมีความชำนาญในการวางแผนเชิงกลยุทธ์มากขึ้นเรื่อยๆ แต่ความท้าทายที่สำคัญยังคงเป็นเรื่องการนำแผนไปปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่ตลาดผลักดันให้องค์กรต้องมีความคล่องตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดคิด เช่น สภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวน หรือเทคโนโลยีที่ฉีกแนว ซึ่งสามารถสร้างความปั่นป่วนให้แก่ตลาดที่กำลังเติบโตอย่างรวดเร็วแต่คาดเดาได้ง่ายกว่า หัวข้อนี้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความต้องการในการมุ่งเน้นทั้งการพัฒนาแผนและขีดความสามารถในการปฏิบัติตามแผนขององค์กรด้วย

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเน้นประเด็นที่สำคัญ 3 ประการของความเป็นเลิศขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer-focused Excellence) เป็นมุมมองความเป็นเลิศเชิงกลยุทธ์ประการหนึ่ง โดยมุ่งเน้นที่ปัจจัยขับเคลื่อนที่มีผลต่อความผูกพันของลูกค้า ตลาดใหม่ และส่วนแบ่งตลาด ทั้งสามสิ่งนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสามารถในการแข่งขัน การทำกำไร และความยั่งยืนขององค์กร
- การปรับปรุงผลการดำเนินการและนวัตกรรม (Operational Performance Improvement and Innovation) มีส่วนสำคัญต่อการเพิ่มผลผลิตภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุน/ราคา การสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติการ ซึ่งรวมถึงความรวดเร็ว การตอบสนอง และความยืดหยุ่น เป็นการลงทุนเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของความพร้อมขององค์กร
- การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล (Organizational learning and Learning by Workforce Members) เป็นการพิจารณาเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน เกณฑ์เน้นว่าต้องปลูกฝังการปรับปรุงและการเรียนรู้ไว้ในกระบวนการทำงาน นอกจากนี้ บทบาทพิเศษของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ การทำให้ระบบงานและโครงการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการปรับปรุงและการเรียนรู้ได้เตรียมองค์กรให้พร้อมสำหรับการจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องดำเนินการขององค์กรและนำสิ่งที่จัดลำดับความสำคัญเหล่านั้นไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

## หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในเรื่องต่างๆ ดังนี้

- การพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งโอกาส ความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และความจำเป็นในอนาคตเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม และวัฒนธรรมองค์กร

- การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การทำให้มั่นใจว่ามีบุคลากรที่พร้อมด้วยทักษะเพียงพอ การเชื่อมโยงระหว่างความจำเป็น/ข้อกำหนดระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งอาจกำหนดเรื่องรายจ่ายลงทุน การพัฒนาหรือจัดหาเทคโนโลยี การพัฒนาผู้ส่งมอบและการสร้างพันธมิตรใหม่หรือผู้ให้ความร่วมมือ

- การทำให้มั่นใจว่าการนำไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ มีกลไกในการสื่อสารข้อกำหนดและบรรลุความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่

- (1) ระดับองค์กรและระดับบริหาร
- (2) ระดับระบบงานและระดับกระบวนการทำงานที่สำคัญ
- (3) ระดับหน่วยงานและระดับลักษณะงานรายบุคคล

ข้อกำหนดของหมวดนี้ กระตุ้นให้คิดและปฏิบัติอย่างมีกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำที่โดดเด่นในตลาด ข้อกำหนดนี้ไม่ได้หมายความว่าจำเป็นต้องมีฝ่ายวางแผนหรือวงจรการวางแผนที่เฉพาะเจาะจง หรือวิธีการมองอนาคตด้วยวิธีที่เฉพาะรวมทั้งไม่ได้หมายความว่าองค์กรสามารถปรับปรุงหรือวางแผนล่วงหน้าได้ทั้งหมด ระบบการปรับปรุงที่มีประสิทธิผลเกิดจากการผสมผสานในหลากหลายรูปแบบและหลายระดับความร่วมมือ องค์กรต้องมีแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อทางเลือกการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงหรือการสร้างนวัตกรรมใหญ่ๆ นั้นต้องช่วงชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ส่วนใหญ่แล้วการจัดลำดับความสำคัญมักคำนึงถึงเหตุผลหลักด้านต้นทุน โอกาสและอุปสรรคเท่านั้น อย่างไรก็ตาม องค์กรควรพิจารณาข้อกำหนดสำคัญด้านอื่นด้วยไม่ใช่เพียงค่าใช้จ่ายอย่างเดียว เช่น ความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น

## 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองความท้าทายและเพิ่มความได้เปรียบ และถามถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและเป้าประสงค์ ทั้งนี้ เพื่อให้ผลการดำเนินการโดยรวมความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จในอนาคตดียิ่งขึ้น

### ข้อสังเกต

#### บริบทสำหรับการจัดทำกลยุทธ์

##### (A Context for Strategy Development)

หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศพื้นฐานของกระบวนการวางแผน และสารสนเทศของปัจจัยสำคัญทั้งหมดที่มีผลกระทบ ความเสี่ยง ความท้าทาย และข้อกำหนดที่สำคัญอื่นๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยการมองการณ์ไกลตามความเหมาะสมและเท่าที่เป็นไปได้จากมุมมองขององค์กรและธุรกิจหรือตลาด แนวทางนี้มุ่งหวังให้มีบริบทที่ครบถ้วนและเป็นจริงสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เพื่อขึ้นนำการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร และการจัดการโดยรวม

### พื้นฐานการปฏิบัติการที่มุ่งเน้นอนาคต

##### (A Future-Oriented Basis for Action)

หัวข้อนี้มุ่งหวังให้ครอบคลุมธุรกิจทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่แสวงหาผลกำไรและไม่แสวงหาผลกำไรก็ตาม รวมถึงสถานะการแข่งขันประเด็นเชิงกลยุทธ์ แนวทางการวางแผน และแผนงาน ข้อกำหนดนี้กำหนดอย่างชัดเจนให้มีพื้นฐานการปฏิบัติการที่มุ่งเน้นอนาคต แม้แต่องค์กรที่กำลังแสวงหาทางสร้างโอกาสของธุรกิจใหม่ๆ ก็ยังจำเป็นต้องกำหนดและทดสอบวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อนำมาใช้กำหนดและชี้แนะในประเด็นที่สำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติการและผลการดำเนินการขององค์กร

### ผู้นำในการแข่งขัน

##### (Competitive Leadership)

หัวข้อนี้เน้นเรื่องวิธีการที่องค์กรพัฒนาเพื่อเป็นผู้นำในการแข่งขัน ซึ่งมักขึ้นอยู่กับ การเติบโตของรายได้และประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ การเป็นผู้นำในการแข่งขันนั้น จำเป็นต้องมีภาพของอนาคต ซึ่งไม่เพียงพิจารณาแค่ตลาดหรือส่วนตลาดที่องค์กรแข่งขันเท่านั้น แต่ยังรวมถึงวิธีการแข่งขันขององค์กรที่มีหลายทางเลือกอีกด้วย การจะตัดสินใจเกี่ยวกับการแข่งขันนั้นองค์กรต้องเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรเองและของคู่แข่ง และยังเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน เพื่อให้ได้หรือเพื่อรักษาความเป็นผู้นำในตลาด ถึงแม้ว่าไม่มีการกำหนดกรอบเวลาอย่างชัดเจน แต่จุดเน้นของหัวข้อนี้ คือ การทำให้องค์กรบรรลุความเป็นผู้นำในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ระบบงาน (Work Systems) ระบบงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องอาศัย

- การออกแบบที่มีประสิทธิผล
- การมุ่งเน้นการป้องกัน
- การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ และ
- การมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด การปรับปรุงผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ การลดรอบเวลา การประเมินผล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรม รวมทั้งการเรียนรู้ระดับองค์กร และ
- การทบทวนอย่างสม่ำเสมอเพื่อประเมินผลความจำเป็นเรื่องการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของวิธีการทำงานให้สำเร็จ

นอกจากนี้ ระบบงานต้องถูกออกแบบในลักษณะที่ทำให้องค์กรมีความคล่องตัวและมีการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร ทั้งนี้ ความคล่องตัว หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นและมีประสิทธิผลต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป ความคล่องตัวอาจหมายถึงความสามารถในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์จากแบบหนึ่งไปเป็นอีกแบบหนึ่งอย่างรวดเร็ว การตอบสนองอย่างรวดเร็วต่ออุปสงค์ที่เปลี่ยนแปลงไปหรือสภาวะตลาด หรือความสามารถในการให้บริการที่หลากหลายตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย ซึ่งขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์กรและตลาด ความคล่องตัวและการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กรมีส่วนสำคัญเพิ่มมากขึ้นต่อการตัดสินใจในการที่จะว่าจ้างให้องค์กรภายนอกดำเนินการแทนในการทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบที่สำคัญ และในการทำข้อตกลงด้านความร่วมมือในรูปแบบแปลกใหม่

## 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น รวมทั้งวิธีการที่องค์กรประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

### ข้อสังเกต

#### การพัฒนาและการถ่ายแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ

#### (Developing and Deploying Action Plans)

ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการขึ้นอยู่กับทรัพยากรและตัววัดผลการดำเนินการ รวมทั้งความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของแผนของหน่วยงาน ผู้ส่งมอบ และพันธมิตร หัวใจสำคัญของเรื่องนี้ คือ วิธีการที่องค์กรใช้เพื่อให้เกิดความสอดคล้องไปในทางเดียวกันและความคงเส้นคงวา เช่น ผ่านการกำหนดระบบงาน กระบวนการทำงาน และตัววัดที่สำคัญ เป็นต้น ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความคงเส้นคงวาดังกล่าว จะเป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดและการสื่อสารลำดับความสำคัญของกิจกรรมการปรับปรุงที่ดำเนินอยู่ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวันของทุกหน่วยงาน นอกจากนี้ ตัววัดผลการดำเนินการยังมีความสำคัญยิ่งในการติดตามผลการดำเนินการ

### การวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการจัดสรรทรัพยากร

#### (Performing Analyses to Support Resource Allocation)

องค์กรอาจใช้การวิเคราะห์หลายประเภทเพื่อสร้างความมั่นใจว่า องค์กรมีทรัพยากรทางการเงินเพื่อทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันที่มีอยู่ สำหรับการดำเนินงานในปัจจุบัน อาจมีการวิเคราะห์กระแสเงินสด รายได้รับสุทธิ และหนี้สินหมุนเวียนต่อทรัพย์สินหมุนเวียน ส่วนเรื่องการลงทุนที่จะทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุผลองค์กรอาจวิเคราะห์มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดด้วยส่วนลดเงินสด การวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุน (Return on Investment - ROI) หรือผลตอบแทนต่อเงินลงทุน (Return on Invested Capital - ROIC)

นอกจากนี้ ยังควรใช้การวิเคราะห์เพื่อประเมินความพร้อมของทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ในการสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการสำเร็จในขณะที่ยังคงบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน นอกเหนือจากทรัพยากรด้านการเงิน องค์กรยังต้องมีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถ รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกและสิ่งสนับสนุนอื่นๆ ที่จำเป็น แต่ละองค์กรจะมีรูปแบบการวิเคราะห์เฉพาะตัวเพื่อช่วยให้องค์กรประเมินความสามารถทางการเงินในการดำเนินงานในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นต่อไป รวมทั้งความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากแผนปฏิบัติการที่จัดทำขึ้นด้วย

## การสร้างแผนด้านบุคลากร (Creating Workforce Plans)

แผนปฏิบัติการ ควรรวมถึงแผนด้านทรัพยากรบุคคลหรือบุคลากร ซึ่งต้องสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและสนับสนุนกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร

ตัวอย่างองค์ประกอบของแผน เช่น

- การจัดโครงสร้างใหม่ของงานและลักษณะงานเพื่อเพิ่มการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจและการตัดสินใจของบุคลากร
- การริเริ่มในการส่งเสริมให้มีความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและพนักงานมากขึ้น เช่น ความร่วมมือของสหภาพ
- การพิจารณาถึงการว่าจ้างให้องค์กรภายนอกดำเนินการแทน ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อบุคลากรที่มีอยู่ และการริเริ่มใหม่ๆ
- การริเริ่มเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับความต้องการในด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากรในอนาคต
- การริเริ่มเพื่อเสริมสร้างให้มีการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ระดับองค์กร
- การปรับเปลี่ยนระบบการบริหาร ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยเพื่อเชิดชูทีม องค์กร ตลาดหุ้น ลูกค้า หรือคุณลักษณะในการทำงาน และ
- การริเริ่มการให้การศึกษาและฝึกอบรม เช่น โปรแกรม/แผนงาน พัฒนาผู้นำในอนาคต การเป็นพันธมิตรกับมหาวิทยาลัยต่างๆ เพื่อช่วยทำให้มั่นใจว่าจะมีบุคลากรที่มีความรู้และทักษะเพียงพอ และการจัดโปรแกรมฝึกอบรมเทคโนโลยีใหม่ที่สำคัญต่อความสำเร็จในอนาคตของบุคลากรและองค์กร

## การคาดการณ์สภาพแวดล้อมในอนาคต ขององค์กร (Projecting your Future Environment)

การคาดการณ์ สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความร่วมมือในอนาคตเป็นส่วนที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงความสามารถในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กร และผลการดำเนินการในอนาคตของคู่แข่ง การคาดการณ์ดังกล่าวช่วยให้องค์กรตรวจพบและลดอุปสรรคในการแข่งขัน ช่วยลดเวลาในการจัดการกับอุปสรรคนั้นๆ และช่วยระบุโอกาสต่างๆ องค์กรอาจใช้รูปแบบต่างๆ ของแบบจำลอง สถานการณ์จำลอง หรือเทคนิคและวิธีการพิจารณาอื่นๆ ในการคาดคะเนสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความร่วมมือ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับขนาดและประเภทขององค์กร สมรรถนะหลักใหม่ขององค์กรที่อาจต้องการในอนาคต ระดับความอึดตัวของตลาด ความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลง และตัวแปรของการแข่งขัน (เช่น ราคา ต้นทุน หรืออัตรานวัตกรรม)

## การคาดการณ์และการเปรียบเทียบผล การดำเนินการขององค์กร (Projecting and Comparing your Performance)

การคาดการณ์และการเปรียบเทียบในหัวข้อนี้ มุ่งปรับปรุงความสามารถขององค์กรในการทำความเข้าใจและติดตามปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการเชิงแข่งขันที่มีพลวัต ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากการร่วมทุนในธุรกิจใหม่ การเข้าสู่ตลาดใหม่ การเริ่มใช้เทคโนโลยีใหม่ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ หรือแผนขับเคลื่อนทางกลยุทธ์อื่นๆ ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับระดับความกล้าเสี่ยงจากการประเมินผลได้ผลเสีย

อย่างรอบด้าน กระบวนการติดตามดังกล่าว ทำให้องค์กรมีความพร้อมมากขึ้นในการนำเรื่อง อัตราการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงมา เปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือองค์กรเทียบเคียง และเทียบกับเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่ทำทนาย อย่างไรก็ตามขององค์กรประกอบการพิจารณา กระบวนการติดตามนี้เป็นเครื่องมือในการ วินิจฉัยที่สำคัญสำหรับองค์กรเพื่อเริ่มต้น เร่งรัด หรือยุติโครงการ และเพื่อผลการดำเนินงาน ที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

## ลูกค้า (Customer) (หมวด 3)

เกณฑ์ในหมวดการมุ่งเน้นลูกค้า ถามเกี่ยวกับ วิธีการที่องค์กรใช้สร้างความผูกพันกับลูกค้าเพื่อความสำเร็จในตลาดในระยะยาว รวมถึงวิธีการที่องค์กรรับฟังเสียงของลูกค้า สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และใช้สารสนเทศของลูกค้า เพื่อปรับปรุงและระบุโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

หมวดนี้มุ่งเน้นให้ความผูกพันกับลูกค้าเป็น ผลลัพธ์หนึ่งที่สำคัญของกลยุทธ์โดยรวมในด้าน การเรียนรู้ และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ ของลูกค้าให้สารสนเทศที่สำคัญยิ่งแก่องค์กร ในการทำความเข้าใจลูกค้าและตลาด ในหลายๆ กรณี เสียงของลูกค้าให้สารสนเทศ ที่มีความหมายทั้งมุมมองของลูกค้า พฤติกรรม ของลูกค้า และพฤติกรรมของตลาด ซึ่งอาจส่งผล ต่อความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคตของ องค์กรในตลาด



### 3.1 เสียงของลูกค้า (Voice of the Customer)

#### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงกระบวนการที่องค์กรใช้ในการรับฟังลูกค้า ประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า โดยมีเป้าหมายเพื่อเสาะหาสารสนเทศที่มีคุณค่าเพื่อทำให้เห็นถึงความคาดหวังของลูกค้า

#### ข้อสังเกต

##### การรับฟังลูกค้า (Customer Listening)

การเลือกกลยุทธ์ในการรับฟังเสียงของลูกค้าขึ้นอยู่กับปัจจัยทางธุรกิจที่สำคัญขององค์กร การรับฟังเสียงของลูกค้ามีรูปแบบที่หลากหลายขึ้นเรื่อยๆ รูปแบบที่มักใช้ รวมถึงการสอบถามลูกค้ากลุ่มตัวอย่างที่สำคัญ (Focus Group) การบูรณาการอย่างใกล้ชิดกับลูกค้าที่สำคัญ การสัมภาษณ์ลูกค้าในอดีตและที่ฟังมีในอนาคตเกี่ยวกับการตัดสินใจซื้อหรือตัดสินใจผูกสัมพันธ์กับลูกค้า ความเห็นของลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้าโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งและองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน และสารสนเทศที่ได้จากการสำรวจหรือข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า

##### สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ดำเนินการต่อได้ (Actionable Information)

หัวข้อนี้เน้นวิธีการที่องค์กรได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ดำเนินการต่อได้จากลูกค้า สารสนเทศจะนำไปใช้ได้ต่อเมื่อองค์กรสามารถนำสารสนเทศนี้ไปเชื่อมโยงกับผลิตภัณฑ์และกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ รวมทั้งใช้ประเมินความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ในการปรับปรุงที่เฉพาะเจาะจงและจัดลำดับความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง

##### การรับฟัง การเรียนรู้ และกลยุทธ์ธุรกิจ (Listening/Learning and Business Strategy)

ในสภาพแวดล้อมที่เทคโนโลยี การแข่งขัน เศรษฐกิจ และสังคม มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีปัจจัยหลายประการที่อาจส่งผลกระทบต่อความคาดหวังและความภักดีของลูกค้า รวมทั้งการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าในตลาด ดังนั้นองค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องรับฟังและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การรับฟังและเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับกลยุทธ์ทางธุรกิจโดยรวมขององค์กร

## สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media)

ลูกค้าหันไปใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อแสดงความประทับใจและสนับสนุนต่อผลิตภัณฑ์ขององค์กรมากขึ้นเรื่อยๆ ลูกค้าอาจได้สารสนเทศนี้จากการปฏิสัมพันธ์ในสังคมที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการเองหรือผ่านช่องทางที่ลูกค้าเป็นผู้ริเริ่ม สิ่งเหล่านี้เป็นแหล่งสารสนเทศที่มีคุณค่าต่อองค์กร ดังนั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องสร้างความคุ้นเคยกับสื่อเหล่านี้เพื่อตรวจสอบติดตามและติดตามสารสนเทศดังกล่าว

## ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด (Customer and Market Knowledge)

ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า กลุ่มลูกค้า ส่วนตลาดลูกค้าในอดีต และลูกค้าในอนาคต ช่วยให้องค์กรสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม สนับสนุนให้องค์กรวางกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสม พัฒนาวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ามากขึ้น พัฒนาธุรกิจใหม่ๆ พัฒนาภาพลักษณ์ของตราสินค้าขององค์กร และทำให้มั่นใจว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จในระยะยาว

## ความพึงพอใจของลูกค้าต่อคู่แข่ง (Customers' Satisfaction with Competitors)

แง่มุมที่สำคัญประการหนึ่งในการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้าคือการเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรและกับที่มีต่อคู่แข่ง ผลิตภัณฑ์ที่เป็นคู่แข่งหรือเป็นทางเลือกอื่น และ/หรือองค์กรที่ขายผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน สารสนเทศเหล่านี้อาจได้มาจากการวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า การศึกษาเชิงเปรียบเทียบที่ทำโดยองค์กรเองหรือโดยหน่วยงานอิสระ ปัจจัยที่มีผลต่อความชอบของลูกค้าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำความเข้าใจกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ผลักดันตลาด และอาจมีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันและความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

## 3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงกระบวนการค้นหาและปรับแต่งผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองลูกค้าและตลาด ทำให้ลูกค้าสามารถค้นหาสารสนเทศและบริการสนับสนุน รวมทั้งระบุกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด นอกจากนี้ หัวข้อนี้ยังถามถึงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการจัดการข้อร้องเรียน สิ่งเหล่านี้มีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงการตลาด สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ามากยิ่งขึ้น รวมทั้งยกระดับความภักดีของลูกค้า

### ข้อสังเกต

## การสร้างความผูกพันเป็นการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Engagement as a Strategic Action)

ความผูกพันของลูกค้าเป็นการดำเนินการในเชิงกลยุทธ์ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้าให้สูงจนถึงระดับที่ลูกค้าจะให้การสนับสนุนตราสินค้าและผลิตภัณฑ์อย่างเต็มที่ การจะสร้างความภักดีในระดับดังกล่าว บุคลากรต้องมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า โดยอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องธุรกิจกลยุทธ์ พฤติกรรมและความนิยมของลูกค้า

### กลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Strategies)

กลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์แต่ละกลยุทธ์อาจใช้ได้ผลกับลูกค้าบางราย ดังนั้น กลยุทธ์ความสัมพันธ์ที่องค์กรใช้อาจจำเป็นต้องแตกต่างกันอย่างชัดเจนสำหรับแต่ละลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด นอกจากนี้ อาจต้องแตกต่างกันอย่างชัดเจนในวงจรชีวิตลูกค้าแต่ละช่วงเวลา

### การบริหารตราสินค้า (Brand management)

การบริหารตราสินค้ามีวัตถุประสงค์เพื่อวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ขององค์กรในตลาด การบริหารตราสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพนำไปสู่การยกระดับการรับรู้ตราสินค้าและความภักดีของลูกค้า การบริหารตราสินค้ามีจุดมุ่งหมายในการสร้างความผูกพันทางอารมณ์ของลูกค้า เพื่อสร้างความแตกต่างให้แก่องค์กรจากคู่แข่ง และสร้างความภักดี

### การจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Management)

กระบวนการรวบรวม วิเคราะห์ และค้นหาต้นเหตุของข้อร้องเรียนควรนำไปสู่การกำจัดสาเหตุต่างๆ ของข้อร้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการและผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้ องค์กรจะต้องถ่ายทอดสารสนเทศของผลที่ดำเนินการได้สำเร็จนี้สู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

## การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) (หมวด 4)

หมวด 4 ถือเป็น “สมอง” ที่เป็นศูนย์กลางในการทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของการปฏิบัติการกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร

หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงนวัตกรรม และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

หัวใจสำคัญของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าวอยู่ที่คุณภาพ ความปลอดภัย และความพร้อมใช้งานของข้อมูล รวมถึงความเชื่อถือได้และความปลอดภัยของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ของระบบสารสนเทศ

นอกจากนี้ สารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ อาจเป็นแหล่งข้อมูลเบื้องต้นในการทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันและการเพิ่มผลผลิตภาพ ดังนั้น หมวดนี้จึงครอบคลุมการพิจารณาเชิงกลยุทธ์ในเรื่องดังกล่าวด้วย

#### 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (Measurement, Analysis and Improvement of Organizational Performance)

##### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการเลือกใช้ข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ และการทบทวน เพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงการดำเนินการขององค์กร

หัวข้อนี้เป็นศูนย์กลางของการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศในการวัดผลการดำเนินการและระบบการจัดการที่มีการบูรณาการ โดยอาศัยข้อมูลและสารสนเทศด้านการเงินและด้านอื่นๆ

จุดประสงค์ของการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ การทบทวน และการปรับปรุง เพื่อขึ้นำการจัดการกระบวนการขององค์กรให้บรรลุผลลัพธ์ขององค์กรและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ อีกทั้งเพื่อคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิด หรือการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กร รวมถึงเพื่อระบุวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรที่นำมาแบ่งปัน

##### ข้อสังเกต

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการระบบการจัดการผลการดำเนินการ (Aligning and Integrating your Performance Management System)

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการเป็นหลักการที่สำคัญในการนำระบบการวัดผลการดำเนินการไปปฏิบัติและการนำไปใช้อย่างประสบความสำเร็จ เกณฑ์มองว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการต้องพิจารณาทั้งขอบเขตและประสิทธิผลของการใช้งานเพื่อให้ตรงกับ ความจำเป็นในการประเมินและปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งเพื่อจัดทำและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ความสอดคล้องไปในทางเดียวกันและการบูรณาการครอบคลุมถึงวิธีการทำให้ตัววัดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และวิธีการบูรณาการเพื่อให้ได้ ข้อมูลและสารสนเทศจากทั่วทั้งองค์กร ข้อมูลและสารสนเทศระดับองค์กรเป็นข้อมูลนำเข้าที่สำคัญที่ใช้ในการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการยังครอบคลุมถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในเรื่องข้อกำหนดการวัดผลการดำเนินการ เพื่อติดตามผลการดำเนินการในระดับกลุ่มงาน และกระบวนการในตัววัดที่สำคัญต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ว่ามีความสำคัญต่อองค์กรโดยรวม หรือกำหนดไว้สำหรับการปรับปรุง

**การใช้สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (Using Comparative Data)**

การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเป็นสิ่งสำคัญต่อทุกองค์กร เหตุผลหลักในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ มีดังนี้

- องค์กรจำเป็นต้องรู้ระดับของตนเองเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศที่ได้จากการจัดระดับเทียบเคียงมักผลักดันให้เกิดการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด (Breakthrough) หรือการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม (Transformational Change)

- การเปรียบเทียบสารสนเทศด้านผลการดำเนินการมักนำไปสู่ความเข้าใจที่ดีขึ้นต่อกระบวนการ และผลการดำเนินการของกระบวนการดังกล่าว

- การคาดการณ์ผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบและผลการดำเนินการของคู่แข่งอาจเผยให้องค์กรเห็นถึงความได้เปรียบและประเด็นความท้าทายที่จำเป็นต้องมีการสร้างนวัตกรรม

นอกจากนี้ สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบยังอาจสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) การเป็นพันธมิตร และการว่าจ้างให้องค์กรภายนอกดำเนินการแทน

**การเลือกและการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Selecting and Using Comparative Data)**

ในการเลือกและการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องกำหนดความจำเป็นและลำดับความสำคัญ รวมทั้งกำหนดเกณฑ์ในการเสาะหาแหล่งเปรียบเทียบที่เหมาะสม ทั้งจากภายในและภายนอกธุรกิจและตลาด การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิภาพทำให้องค์กรสามารถกำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทาย และส่งเสริมการปรับปรุงแบบก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อกลยุทธ์เชิงแข่งขันขององค์กร

## การทบทวนผลการดำเนินการ (Reviewing Performance)

การทบทวนระดับองค์กรในหัวข้อนี้ มีจุดประสงค์ให้ครอบคลุมผลการดำเนินการในทุกเรื่อง ทั้งผลการดำเนินการในปัจจุบันและการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต โดยคาดว่าผลการทบทวนจะเป็นแนวทางที่เชื่อถือได้ ทั้งเพื่อชี้ให้เห็นถึงการปรับปรุงการดำเนินการและโอกาสในการสร้างนวัตกรรมที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ที่สำคัญ สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) บัญญัติแห่งความสำเร็จ และตัววัดความสำเร็จ ผลจากการทบทวนอาจแจ้งเตือนองค์กรถึงความจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม และระบบงานขององค์กร ดังนั้น องค์กรประกอบที่สำคัญของการทบทวนระดับองค์กรประการหนึ่ง คือการแปลงผลการทบทวนเป็นการปฏิบัติการที่ถูกถ่ายทอดสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร รวมถึงถ่ายทอดไปยังผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือที่เหมาะสม และลูกค้าที่สำคัญ

## การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ (Analyzing Performance)

การวิเคราะห์ที่องค์กรดำเนินการเพื่อให้เข้าใจผลการดำเนินการและการปฏิบัติการที่จำเป็นอาจแตกต่างกันอย่างมาก ขึ้นอยู่กับประเภท ขนาด สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันขององค์กร และปัจจัยอื่นๆ ตัวอย่างของการวิเคราะห์ ได้แก่

- การหาความสัมพันธ์ระหว่างการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือผลิตภัณฑ์ใหม่กับตัวชี้วัดที่สำคัญด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ความภักดีของลูกค้า และส่วนแบ่งตลาด

- ผลตอบแทนจากการลงทุนของความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านที่องค์กรได้ดำเนินการ

- ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ที่เกิดจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าและการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

- การตีความการเปลี่ยนแปลงส่วนแบ่งตลาดในเรื่องการได้และเสียลูกค้า และการเปลี่ยนแปลงในเรื่องความผูกพันของลูกค้า

- แนวโน้มของตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ เช่น ผลผลิตภาพ รอบเวลา ระดับของเสีย การลดความสูญเสียมูลค่าคาร์บอนฟุตพริ้นท์ และการออกผลิตภัณฑ์ใหม่

- ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ระดับบุคคลและการเรียนรู้ระดับองค์กรกับมูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน

- ผลประโยชน์ด้านการเงินที่ได้มาจากการปรับปรุงอัตราค่าจ้าง ความปลอดภัย การขาดงาน และการลาออกของบุคลากร

- ผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการให้การศึกษาและฝึกอบรม

- ผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการจัดการและการแบ่งปันความรู้ขององค์กร

- ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม

- ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการระบุและตอบสนองความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตราค่าจ้างบุคลากรกับการรักษาให้บุคลากรอยู่กับองค์กร การจูงใจและผลิตภาพ

- ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ที่เกิดจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

- ตัววัดเดี่ยวหรือตัววัดร่วมของผลิตภาพ และคุณภาพเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของกลุ่ม
- แนวโน้มของต้นทุนเปรียบเทียบกับแนวโน้มของกลุ่ม
- ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ตัวชี้วัดผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ และแนวโน้มผลการดำเนินการด้านการเงินโดยรวม ที่สะท้อนให้เห็นจากตัวชี้วัดต่างๆ เช่น ต้นทุนการดำเนินงาน รายได้ ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ และมูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน
- การจัดสรรทรัพยากรสำหรับแผนงานปรับปรุงต่างๆ โดยพิจารณาถึงต้นทุน/ประโยชน์หรือผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมในวงกว้าง
- รายได้สุทธิหรือจากการออม ที่เป็นผลมาจากการปรับปรุงผลการดำเนินการด้านคุณภาพด้านการปฏิบัติการ และด้านบุคลากร
- การเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างหน่วยธุรกิจต่างๆ ทั้งด้านคุณภาพและด้านการปฏิบัติการที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินการด้านการเงิน
- ผลที่ได้รับจากกิจกรรมการปรับปรุงต่อกระแสเงินสด เงินทุนหมุนเวียน และมูลค่าหลักทรัพย์
- ผลกระทบด้านกำไรที่เกิดจากความภักดีของลูกค้า
- ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ของการเข้าสู่ตลาดใหม่ รวมทั้งสายการผลิตและการขยายตัวทางภูมิศาสตร์
- ส่วนแบ่งตลาดเทียบกับกำไร
- แนวโน้มทางเศรษฐกิจ ตลาด รวมทั้งดัชนีมูลค่าหลักทรัพย์ และผลกระทบของแนวโน้มดังกล่าวต่อความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร

**การวิเคราะห์ การทบทวนผลการดำเนินการ และการวางแผนที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน**

(Aligning Analysis, Performance Review and Planning)

ข้อเท็จจริงและข้อมูลที่อยู่เดี่ยวๆ มักจะไม่ใช่พื้นฐานที่มีประสิทธิผลในการจัดลำดับความสำคัญขององค์กร ดังนั้น หัวข้อนี้จึงเน้นว่า ต้องมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างใกล้ชิดระหว่างการวิเคราะห์กับการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และระหว่างการทบทวนผลการดำเนินการกับการวางแผนขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้มั่นใจว่าการวิเคราะห์และการทบทวนนั้นสัมพันธ์กับการตัดสินใจ และสร้างความมั่นใจได้ว่าการตัดสินใจนั้นอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ผลการดำเนินการในอดีตขององค์กร ประกอบกับสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกในอนาคต ยังทำให้องค์กรสามารถคาดการณ์ผลการดำเนินการได้ ซึ่งการคาดการณ์เหล่านี้อาจเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวางแผน

**เข้าใจการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันของเหตุและผล (Understanding Causality)**

การปฏิบัติที่ขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความเกี่ยวเนื่องกันของเหตุและผลระหว่างกระบวนการต่างๆ และระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์ การปฏิบัติการและผลลัพธ์ของกระบวนการอาจส่งผลถึงทรัพยากรต่างๆ ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีพื้นฐานการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิผลเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ เพราะทรัพยากรที่ใช้ในการปรับปรุงมีจำกัด

## 4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

(Knowledge Management, Information and Information Technology)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามองถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ และทำให้มั่นใจว่ามีข้อมูล สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ที่จำเป็น มีคุณภาพ ความปลอดภัย และมีความพร้อมใช้งาน ทั้งในภาวะปกติและภาวะฉุกเฉิน โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเพื่อกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมขององค์กร

### ข้อสังเกต

#### การจัดการความรู้

(Knowledge Management)

การจัดการความรู้ขององค์กรต้องมุ่งเน้นที่ความรู้ที่บุคลากรต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อการปรับปรุงกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และบริการ และใช้นวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้าและองค์กร

#### การเรียนรู้ระดับองค์กร

(Organizational Learning)

ในปัจจุบันองค์กรต้องเผชิญกับประเด็นเรื่อง การจัดการ การใช้ การประเมิน และการแบ่งปันความรู้ขององค์กรมากขึ้นเรื่อยๆ องค์กรชั้นนำได้ประโยชน์จากสินทรัพย์ทางความรู้ของบุคลากร ลูกค้า ผู้ส่งมอบ ผู้ให้ความร่วมมือ และพันธมิตร ซึ่งร่วมกันขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กรและการสร้างนวัตกรรม

### การจัดการสารสนเทศ

(Information Management)

ในการจัดการสารสนเทศ องค์กรจำเป็นต้องทุ่มทรัพยากรอย่างจริงจัง เนื่องจากแหล่งข้อมูล และสารสนเทศเพิ่มมากขึ้นอย่างมหาศาล การเติบโตอย่างต่อเนื่องของการใช้สารสนเทศในการปฏิบัติการขององค์กรที่มากขึ้น ทั้งที่เป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายความรู้ขององค์กรผ่านเว็บและสื่อสังคมออนไลน์ รวมทั้งการสื่อสารระหว่างธุรกิจกับธุรกิจ องค์กรกับองค์กร และธุรกิจกับผู้บริโภค เป็นเรื่องที่ทำทลายความสามารถขององค์กรในการทำให้ระบบดังกล่าวมีความน่าเชื่อถือ และพร้อมใช้งานในรูปแบบที่ใช้งานง่าย ความสามารถในการผสานและหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลที่ต่างประเภท เช่น วิดีโอ ข้อความ และตัวเลข จะสร้างโอกาสให้องค์กรมีความได้เปรียบแข่งขัน

### ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information Availability)

ข้อมูลและสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อเครือข่ายธุรกิจหรือองค์กร พันธมิตร และห่วงโซ่อุปทาน องค์กรควรคำนึงถึงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในด้านนี้ และควรตระหนักถึงความจำเป็นในการสอบถามความถูกต้องของข้อมูลอย่างรวดเร็ว การประกันความเชื่อถือได้ของข้อมูล และความปลอดภัย อันเนื่องมาจากการเพิ่มความถี่และขนาดในการถ่ายโอนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งความท้าทายเรื่องความปลอดภัยบนไซเบอร์



## ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน (Emergency Availability)

องค์กรควรวางแผนอย่างระมัดระวังในการจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูล และสารสนเทศ ให้พร้อมใช้งานได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์ไม่ว่าจะเป็นภัยพิบัติที่เกิดจากธรรมชาติหรือมนุษย์ ในการวางแผนเหล่านี้ควรคำนึงถึงความ

ต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร รวมทั้งบุคลากร ลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ นอกจากนี้ ควรมีการประสานให้สอดคล้องกับแผนโดยรวมขององค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง (หัวข้อ 6.2) และความปลอดภัยบนไซเบอร์

## บุคลากร (Workforce) (หมวด 5)

หมวดการมุ่งเน้นบุคลากร กล่าวถึงวิธีปฏิบัติที่สำคัญด้านบุคลากร เพื่อมุ่งสร้างและรักษาให้องค์กรมีสภาพแวดล้อมที่มีผลการดำเนินการดีอยู่เสมอ และทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร และมุ่งปฏิบัติงานสู่เป้าหมาย อีกทั้งเพื่อทำให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ ในการสนับสนุนให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวม เกณฑ์จึงครอบคลุมการวางแผนด้านบุคลากรไว้เป็นส่วนหนึ่งในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) ด้วย

### 5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (Workforce Environment)

#### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร วิธีตอบสนองความต้องการเหล่านั้นเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผล รวมทั้งถามถึงวิธีการที่ทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าบรรยากาศในการทำงานเกื้อหนุน

การปฏิบัติงาน จุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิผลที่ส่งผลให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จและสามารถเกื้อหนุนบุคลากรได้

## ข้อสังเกต

### ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร (Workforce Capability and Capacity)

มีองค์กรเป็นจำนวนมากสับสนกับแนวคิดเรื่องขีดความสามารถและอัตรากำลังด้วยการเพิ่มจำนวนคนที่มีทักษะไม่เหมาะสมเพื่อชดเชยการขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะ หรือตั้งสมมติฐานว่าคนงานจำนวนน้อยแต่ทักษะสูงกว่าสามารถทดแทนความจำเป็นด้านอัตรากำลังสำหรับกระบวนการที่ต้องการทักษะน้อยหรือทักษะที่แตกต่างกันแต่ต้องการคนจำนวนมากเพื่อการทำงานให้สำเร็จ การมีจำนวนคนที่เหมาะสมและทักษะที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จ การมองไปข้างหน้าเพื่อคาดการณ์ความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังในอนาคต จะทำให้องค์กรมีเวลาเพียงพอสำหรับการฝึกอบรม การว่าจ้าง การปรับเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร และการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงระบบงาน

### การสนับสนุนบุคลากร (Workforce Support)

องค์กรส่วนใหญ่ไม่ว่าจะขนาดใดก็ตาม มีโอกาสมากมายในการสนับสนุนบุคลากรด้วยการให้บริการ อาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งกิจกรรม และโอกาสอื่น ๆ ได้แก่ การให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องส่วนตัว และอาชีพการงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพการงาน และการช่วยบุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่ กิจกรรมสนทนาการหรืองานประเพณี การดูแลสุขภาพ ณ สถานที่ทำงาน และการให้ความช่วยเหลืออื่นๆ การยกย่องชมเชย ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การให้การศึกษานอกเหนือจากงานในหน้าที่ การดูแลเด็กและผู้สูงอายุ การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบครอบครัวและเพื่อบริการชุมชน ชั่วโมงการทำงานแบบยืดหยุ่นและโปรแกรมผลประโยชน์ การช่วยให้หางานใหม่เมื่อถูกเลิกจ้าง ผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ รวมถึงการขยายเวลาครอบครัวในการรักษาพยาบาลและวิธีที่พนักงานสามารถใช้บริการอย่างต่อเนื่อง

## 5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงระบบขององค์กรในเรื่องการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างความสามารถและกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ

โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนผลการดำเนินการที่ดีขององค์กร เพื่อนำสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) มาใช้ และเพื่อส่งเสริมให้องค์กรบรรลุแผนปฏิบัติการ อีกทั้งทำให้มั่นใจว่ามีความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคต

## ข้อสังเกต ผลการดำเนินการที่ดี (High-Performance)

จุดมุ่งหมายของหัวข้อนี้ เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานให้บรรลุผลการดำเนินการที่ดี ทั้งนี้การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีประกอบด้วยลักษณะต่างๆ ได้แก่ ความยืดหยุ่น การสร้างนวัตกรรม การใช้อำนาจในการตัดสินใจ และภาวะความรับผิดชอบส่วนบุคคล การแบ่งปันความรู้และทักษะ การสื่อสารและการถ่ายทอดสารสนเทศที่ดี ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ขององค์กร การมุ่งเน้นลูกค้า และการตอบสนองที่รวดเร็วต่อความต้องการของธุรกิจและข้อกำหนดของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป

## การสร้างความผูกพันกับบุคลากร และผลการดำเนินการ (Workforce Engagement and Performance)

ผลจากการศึกษาจำนวนมากแสดงว่าเมื่อบุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรสูง จะทำให้ผลดำเนินการดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ งานวิจัยชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความผูกพันกับองค์กร ได้แก่ การทำงานที่มีคุณค่า ทัศนคติขององค์กรชัดเจน มีสำนึกในภาระรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการ มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย มีความไว้วางใจเชื่อใจ มีประสิทธิภาพ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ในหลายๆ องค์กร พนักงานและอาสาสมัครมีแรงจูงใจและรู้สึกถึงคุณค่าของงานที่ตนทำอยู่ เนื่องจากงานนั้นสอดคล้องกับค่านิยมของตนเอง

## ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร (Drivers of Workforce Engagement)

ถึงแม้ว่าความพึงพอใจกับค่าตอบแทนและการขึ้นค่าตอบแทนจะเป็นสิ่งสำคัญ แต่สองปัจจัยนี้ไม่เพียงพอที่จะทำให้มั่นใจว่าบุคลากรจะเกิดความผูกพันและมีผลการดำเนินการที่ดี ตัวอย่างของปัจจัยอื่นที่ควรนำมาพิจารณา เช่น การแก้ไขปัญหาและคำร้องทุกข์ของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ โอกาสสำหรับการพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงานและการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร ความปลอดภัยและการป้องกันภัยของสถานที่ทำงาน ปริมาณงานที่รับผิดชอบ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม ระดับของการได้รับมอบอำนาจ ความมั่นคงในงาน รวมถึงความเข้าใจลึกซึ้งถึงความจำเป็นที่แตกต่างกันของกลุ่มบุคลากรที่หลากหลาย ตลอดจนการสนับสนุนขององค์กรในการให้บริการลูกค้า

## ปัจจัยที่บั่นทอนความผูกพัน (Factors Inhibiting Engagement)

ประเด็นสำคัญที่องค์กรควรให้ความสนใจเท่าเทียมกับเรื่องความผูกพันของบุคลากร คือ การทำความเข้าใจกับปัจจัยที่บั่นทอนความผูกพัน ได้แก่ ปัจจัยที่ได้จากการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร การสอบถามกลุ่มตัวอย่าง (Focus Groups) การสำรวจความคิดเห็นจากบล็อก หรือการสัมภาษณ์บุคลากรที่ลาออกจะช่วยให้องค์กรเข้าใจปัจจัยเหล่านี้ได้ดียิ่งขึ้น

## ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชย (Compensation and Recognition)

ระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยควรเหมาะสมกับระบบงานขององค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิผล การให้ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจเชื่อมโยงกับทักษะของบุคลากร แนวทางการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชย อาจรวมถึงการแบ่งปันผลกำไร กลไกในการแสดงความ “ขอบคุณ” อย่างง่าย ๆ การให้รางวัลแก่ทีมงานหรือหน่วยงานที่มีผลการดำเนินการดีเยี่ยม และการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันกับตัววัดความผูกพันของลูกค้า การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร หรือวัตถุประสงค์อื่นที่สำคัญขององค์กร

## ตัวชี้วัดอื่นด้านความผูกพันของบุคลากร (Other Indicators of Workforce Engagement)

นอกเหนือจากตัววัดความผูกพันของบุคลากร โดยตรงด้วยการสำรวจอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการแล้ว ยังมีตัวชี้วัดอื่นๆ เช่น การขาดงาน การลาออก การร้องทุกข์ และการนัดหยุดงาน

## ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (Workforce Development Needs)

ความจำเป็นในการศึกษาและการฝึกอบรมของบุคลากรอาจมีความแตกต่างกันมาก ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน ความรับผิดชอบของบุคลากร และระดับการพัฒนาขององค์กรและแต่ละบุคคล ความต้องการนี้อาจครอบคลุมถึงการเพิ่มทักษะในการแบ่งปันความรู้ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการแก้ปัญหาในการตีความและการใช้ข้อมูล การทำให้เหนือกว่า ความต้องการของลูกค้า การวิเคราะห์กระบวนการ และลดความซับซ้อนของกระบวนการ การลดความสูญเสียและรอบเวลา การทำงานกับอาสาสมัคร และการสร้างแรงจูงใจให้อาสาสมัคร รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญตามความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์หรือการวิเคราะห์ต้นทุน/ประโยชน์ ความจำเป็นในการศึกษา อาจรวมถึงทักษะระดับสูงในเทคโนโลยีใหม่หรือทักษะพื้นฐาน เช่น การอ่าน การเขียน ภาษา คณิตศาสตร์ และทักษะด้านคอมพิวเตอร์

## สถานที่และรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development Locations and formats)

โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา อาจทำได้ทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร และอาจทำโดยการสอนงานในขณะปฏิบัติงาน การเรียนในห้องเรียน การเรียนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) หรือการเรียนทางไกล (Distance Learning) รวมทั้งการมอบหมายงานที่จะทำให้เกิดการพัฒนา การสอนงาน หรือการเป็นพี่เลี้ยง

### ความจำเป็นในการเรียนรู้ และพัฒนาส่วนบุคคล

(Individual Learning and Development Needs)

เพื่อช่วยให้บุคลากรตระหนักถึงศักยภาพสูงสุดของตนเอง หลายองค์กรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของแต่ละบุคคลโดยจัดทำร่วมกันกับแต่ละคน มีการพิจารณาร่วมกับวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลด้านอาชีพการงานและการเรียนรู้

### การฝึกอบรมบุคลากรที่ติดต่อกับลูกค้า (Customer Contact Training)

แม้ว่าหัวข้อนี้ไม่ได้ถามเป็นพิเศษเกี่ยวกับการฝึกอบรมบุคลากรที่ติดต่อกับลูกค้า แต่การฝึกอบรมดังกล่าวมีความสำคัญและปฏิบัติกันโดยทั่วไป ซึ่งส่วนใหญ่ครอบคลุมถึงทักษะและความรู้ที่สำคัญในเรื่องผลิตภัณฑ์และลูกค้า วิธีการรับฟังลูกค้า วิธีการแก้ไขปัญหาและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า และวิธีการจัดการหรือการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ

### การถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer)

ระบบการจัดการความรู้ขององค์กรควรมีกลไกการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรและองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าจะรักษาการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่องแม้ในช่วงที่มีการปรับเปลี่ยน แต่ละองค์กรควรกำหนดว่าความรู้ใดสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน และทำให้มีกระบวนการแบ่งปันสารสนเทศนี้อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสารสนเทศที่เป็นความรู้ส่วนบุคคลที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคลากร (Implicit Knowledge)

### ประสิทธิผลของการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development Effectiveness)

ตัววัดที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ อาจดูได้จากผลกระทบต่อผลการดำเนินการของแต่ละบุคคล หน่วยงาน และองค์กร รวมทั้งผลกระทบต่อผลการดำเนินการที่เกี่ยวกับลูกค้า และการวิเคราะห์ต้นทุน/ประโยชน์

## การปฏิบัติการ (Operations) (หมวด 6)

หมวดการมุ่งเน้นการปฏิบัติการถามเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรมุ่งเน้นการทำงาน การออกแบบผลิตภัณฑ์และการส่งมอบ การสร้างนวัตกรรม รวมถึงประสิทธิผลของการปฏิบัติการเพื่อความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต

### 6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes)

#### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงการจัดการกระบวนการด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการทำงานที่สำคัญ และ

การสร้างนวัตกรรม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า และทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จและยั่งยืน

## ข้อสังเกต

### ข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน

#### (Work Process Requirements)

แนวทางการออกแบบกระบวนการทำงานขององค์กร อาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ว่าเป็นผลิตภัณฑ์และบริการที่ออกแบบใหม่ ที่มีความหลากหลายของรูปแบบ มีการปรับแต่งตามลูกค้า หรือที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะมากหรือน้อย แนวทางการออกแบบควรคำนึงถึงข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการ ปัจจัยที่นำมาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการทำงานต้องครอบคลุมถึงความปลอดภัย สมรรถนะของผลิตภัณฑ์ในระยะยาว ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การปล่อยคาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กร กระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Manufacturing) ขีดความสามารถในการวัดขีดความสามารถของกระบวนการ ความสามารถในการนำไปผลิตได้ ความสามารถในการบำรุงรักษาได้ ความหลากหลายของความคาดหวังของลูกค้าที่ทำให้ต้องมีผลิตภัณฑ์หรือการสนับสนุนหลายรูปแบบให้เลือก ขีดความสามารถของผู้ส่งมอบ และการจัดทำเอกสาร การออกแบบที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงรอบเวลาและผลผลิตของกระบวนการผลิตและส่งมอบด้วย ซึ่งอาจต้องวิเคราะห์รายละเอียดของกระบวนการผลิตหรือบริการ และออกแบบหรือปรับหรือกระบวนการดังกล่าวใหม่ (“Reengineering”) เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป

### การออกแบบกระบวนการทำงาน

#### (Work Process Design)

หลายองค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงข้อกำหนดสำหรับผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือในขั้นตอนการออกแบบกระบวนการทำงาน กล่าวโดยรวม การออกแบบที่มีประสิทธิภาพจะต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดในห่วงโซ่คุณค่า หากมีโครงการออกแบบกระบวนการทำงานหลายโครงการพร้อมกัน หรือหากผลิตภัณฑ์มีการใช้ชิ้นส่วนหรือผู้ส่งมอบ อุปกรณ์ บุคลากร และสิ่งอำนวยความสะดวกร่วมกับผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการอื่น ๆ องค์กรอาจต้องให้ความสำคัญกับการประสานการใช้ทรัพยากร ซึ่งอาจเป็นวิธีการหนึ่งในการลดต้นทุนต่อหน่วย และลดเวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด

### กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ

#### (Key Product-Related and Business Processes)

กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร รวมถึงกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการ และกระบวนการทางธุรกิจที่ไม่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ซึ่งผู้นำระดับสูงพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จและการเติบโตขององค์กร กระบวนการดังกล่าวมักเกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญอย่างยิ่งขององค์กร กระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ อาจรวมถึงการจัดการหาเทคโนโลยี การจัดการสารสนเทศและความรู้ การควบคุมและครอบครองกิจการ การขยายไปสู่ตลาดโลก การจัดการโครงการ รวมทั้งกระบวนการขายและการตลาด

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร กระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญอาจรวมถึงการหาทุน การสร้างความสัมพันธ์กับสื่อ การมีส่วนร่วมในการผลักดันนโยบายสาธารณะ เนื่องจากลักษณะของกระบวนการเหล่านี้มีความหลากหลาย จึงอาจทำให้ข้อกำหนดและผลการดำเนินการของแต่ละกระบวนการมีความแตกต่างกันอย่างมาก

### ตัววัดภายในกระบวนการ (In-Process Measures)

หัวข้อนี้กล่าวถึงการวัดภายในกระบวนการ โดยเฉพาะ ในการวัดภายในกระบวนการองค์กร ต้องมีการกำหนดจุดวิกฤติในกระบวนการ เพื่อวัดและสังเกตการณ์ ซึ่งควรเริ่มทำโดยเร็วที่สุดในช่วงต้นๆ ของกระบวนการเพื่อลดปัญหาและค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นจากการเบี่ยงเบนไปจากผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ให้เหลือน้อยที่สุด

### กระบวนการสนับสนุน (Key Support Processes)

กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร รวมถึงกระบวนการที่สนับสนุนการปฏิบัติการประจำวันและการส่งมอบผลิตภัณฑ์ แต่ไม่ได้รับการออกแบบในรายละเอียดร่วมกับผลิตภัณฑ์ ข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุนตามปกติไม่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์มากนัก แต่ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดภายในขององค์กรเป็นสำคัญ จึงต้องมีการประสานและบูรณาการกันเป็นอย่างดี เพื่อให้มั่นใจว่ามีการเชื่อมโยงและได้ผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระบวนการสนับสนุน อาจรวมถึงกระบวนการด้านการเงิน และบัญชี การจัดการอาคารสถานที่ งานบริการด้านกฎหมาย งานบริการด้านทรัพยากรบุคคล การประชาสัมพันธ์ และงานด้านบริการอื่น ๆ

### ผลการดำเนินการของกระบวนการ (Process Performance)

การจะบรรลุผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ของกระบวนการ องค์กรต้องกำหนดระดับหรือมาตรฐานของผลการดำเนินการภายในกระบวนการให้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ หากมีความเบี่ยงเบนเกิดขึ้น องค์กรต้องมีมาตรการแก้ไขเพื่อให้ผลการดำเนินการของกระบวนการเป็นไปตามที่ได้ออกแบบไว้เดิม การแก้ไขที่เหมาะสมอาจต้องพิจารณาด้านเทคโนโลยี บุคลากร หรือทั้งสองเรื่อง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของกระบวนการมาตรการแก้ไขที่เหมาะสม ควรเน้นการแก้ปัญหาคause (Root Cause) ของความเบี่ยงเบน อีกทั้งควรลดโอกาสเกิดซ้ำหรือการเกิดปัญหาในลักษณะเดียวกันในทีอื่น ๆ ขององค์กร ในกรณีที่มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ามาเกี่ยวข้อง องค์กรจะต้องพิจารณาถึงความแตกต่างของลูกค้าด้วยว่าผลการดำเนินการของกระบวนการดีเพียงใด ซึ่งเป็นสิ่งที่มักเกิดขึ้นกับการให้บริการทางวิชาชีพและการให้บริการของแต่ละบุคคล สำหรับเรื่องรอบเวลาของกระบวนการที่สำคัญ ในบางองค์กรอาจนานเป็นปีหรือมากกว่า ซึ่งก่อให้เกิดความท้าทายในการวัดความก้าวหน้าเป็นรายวัน และในการระบุโอกาสลดรอบเวลา (\*)

## การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement)

หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นมิได้หมายถึงคุณภาพที่ดีขึ้นในมุมมองของลูกค้าเท่านั้น แต่ยังหมายถึงผลการดำเนินการด้านการเงินและด้านการปฏิบัติการที่ดีขึ้นจากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นด้วย เช่น ผลิตภาพ ทั้งนี้แนวทางต่างๆ ในการปรับปรุงกระบวนการที่ใช้กันโดยทั่วไป รวมถึง

- การใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร
- การแบ่งปันกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จทั่วทั้งองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการเรียนรู้และนวัตกรรม
- การวิเคราะห์กระบวนการและการวิจัย (เช่น การจัดทำผังกระบวนการ การทดลองเพื่อหาจุดเหมาะสมที่สุดของกระบวนการ การป้องกันความผิดพลาด)
- การวิจัยและพัฒนาในด้านเทคนิคและธุรกิจ
- การใช้เครื่องมือปรับปรุงคุณภาพ เช่น Lean, Six Sigma และ Plan-Do-Check-Act (PDCA)
- การเทียบเคียงสมรรถนะกับองค์กรที่เป็นเลิศ
- การใช้เทคโนโลยีทางเลือก และ
- การใช้สารสนเทศจากลูกค้าของกระบวนการต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

แนวทางการปรับปรุงกระบวนการอาจต้องใช้ข้อมูลด้านการเงินเพื่อประเมินทางเลือกและจัดลำดับความสำคัญ แนวทางดังกล่าวเปิดโอกาสให้มีทางเลือกมากมาย รวมถึงการออกแบบกระบวนการหรือปรับรี้อกระบวนการใหม่ (“Reengineering”)

## การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management)

ในองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนกับการสร้างนวัตกรรมมีแนวโน้มที่จะมีแนวความคิดต่างๆ มากเกินกว่าทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งทำให้องค์กรต้องมีจุดตัดสินใจที่สำคัญ 2 ประเด็นในวงจรการสร้างนวัตกรรม คือ

(1) จัดลำดับความสำคัญโอกาสต่างๆ ให้เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อดำเนินโครงการที่มีโอกาสให้ผลตอบแทนสูงสุด (ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน)

(2) รู้ว่าเมื่อไรจะยุติโครงการและจัดสรรทรัพยากรนั้นเพื่อการพัฒนาโครงการที่ประสบความสำเร็จหรือโครงการใหม่ต่อไป



## 6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจถึงประสิทธิผลของการปฏิบัติการเพื่อให้มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมคุณค่าแก่ลูกค้า มีบ่อยครั้งที่การปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลมากขึ้นอยู่กับการจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างมีประสิทธิภาพและควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ

### ข้อสังเกต

#### การควบคุมต้นทุน (Cost Control)

การลดต้นทุนและรอบเวลาอาจบรรลุได้ด้วยกลยุทธ์ในการจัดการกระบวนการแบบ Lean การลดของเสียและปรับปรุงผลิตภัณฑ์อาจเกี่ยวกับโครงการ Six Sigma ดังนั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการใช้ตัววัดที่สำคัญเพื่อติดตามการจัดการกระบวนการทั้งหมดในทุกแง่มุม

#### การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain Management)

สำหรับหลายๆ องค์กร การจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นปัจจัยหลักในการที่จะบรรลุเป้าหมายด้านผลิตภาพและผลกำไร รวมทั้งความสำเร็จขององค์กรโดยรวม การที่องค์กรทบทวนสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) ทำให้มีการคำนึงถึงผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น ทั้งนี้ กระบวนการเกี่ยวกับผู้ส่งมอบควรรองรับเจตจำนง 2 ประการ คือ ช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบและพันธมิตร และช่วยให้พวกเขาสนับสนุนต่อการปรับปรุงระบบงานขององค์กรด้วยการจัดการห่วงโซ่อุปทานอาจรวมถึงกระบวนการคัดเลือกผู้ส่งมอบ โดยมีเป้าหมายเพื่อลดจำนวนรวมของผู้ส่งมอบ และเพิ่มการจัดทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่พึงประสงค์

#### ความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน (Workplace Safety)

ทุกองค์กร ไม่ว่าจะขนาดใด จำเป็นต้องปฏิบัติตามมาตรฐานขั้นต่ำเกี่ยวกับความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดีจะมีกระบวนการที่นอกจากจะทำให้มั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีความปลอดภัยตามมาตรฐานขั้นต่ำแล้ว แต่ยังสามารก้าวไปเกินกว่าการสร้างความปลอดภัยเริ่มแรก (safety-first) ซึ่งรวมถึงการออกแบบกระบวนการเชิงรุก โดยใช้ข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย

#### การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Emergency Preparedness)

เพื่อทำให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน องค์กรควรคำนึงถึงการปฏิบัติการขององค์กรทุกแง่มุมที่จำเป็นในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้แก่ลูกค้า รวมถึงความพร้อมของห่วงโซ่อุปทาน พันธกิจขององค์กร ความต้องการและข้อกำหนดของลูกค้าจะเป็นแนวทางให้องค์กรกำหนดระดับการปฏิบัติการ ตัวอย่างเช่น องค์กรที่ให้บริการด้านสาธารณสุขก็มีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องนี้มากกว่าองค์กรที่ให้บริการด้านอื่น

องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่มีหน้าที่แก้ไขปัญหามองภาวะฉุกเฉิน มีความจำเป็นมากที่จะต้องมีการเตรียมความพร้อมในการให้บริการเสมอ ความพยายามทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ควรประสานกับความพยายามในการทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีข้อมูลและสารสนเทศที่พร้อมใช้งาน (หัวข้อ 4.2)

## ผลลัพธ์ (Results) (หมวด 7)

หมวดนี้ ครอบคลุมผลลัพธ์ทั้งหมดที่จำเป็นในการทำให้องค์กรยั่งยืน ซึ่งรวมถึงผลลัพธ์ด้านกระบวนการและผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านระบบการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และภาพรวมผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาดโดยรวม

การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ดังกล่าว จะทำให้สามารถรักษาเจตจำนงของเกณฑ์นี้ ซึ่งได้แก่การรักษาการนำเสนอคุณค่าที่ดีเยี่ยมในมุมมองของลูกค้าและตลาด การมีผลการดำเนินการที่ดีเยี่ยม สะท้อนจากตัวชี้วัดด้านการปฏิบัติการ รวมทั้งตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล

หมวด 7 จึงเป็นหมวดที่แสดงสารสนเทศ “ในขณะที่เกิดขึ้นจริง” (ตัววัดความก้าวหน้า) เพื่อประเมิน ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมของกระบวนการและผลิตภัณฑ์ โดยมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร ขณะที่หมวด 7 ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์อย่างกว้างๆ องค์กรควรให้ความสำคัญกับการตรวจติดตามผลลัพธ์ที่เป็นผลจากการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ และเป็นตัวพยากรณ์ผลการดำเนินการในอนาคต

### 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and Process Results)

#### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงผลลัพธ์การดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการที่สำคัญ เพื่อแสดงให้เห็นถึงผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพและมีคุณค่า ซึ่งจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและความผูกพัน

#### ข้อสังเกต

#### ตัววัดผลการดำเนินการของผลิตภัณฑ์ (Measures of Product Performance)

หัวข้อนี้เน้นตัววัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดของมุมมองของลูกค้า และการตัดสินใจที่มีผลต่อการซื้อ การปฏิสัมพันธ์ และความสัมพันธ์กับองค์กรในอนาคต ตัววัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ได้มาจากสารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้า ซึ่งรวบรวมไว้ในหมวด 3

### ตัวอย่างตัววัดด้านผลิตภัณฑ์ (Examples of Product Measures)

การนำตัววัดด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสมมาใช้ อาจพิจารณาจากพื้นฐานต่อไปนี้ การวัดคุณภาพภายใน ผลการใช้งานจริงของผลิตภัณฑ์ ระดับของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ เวลาในการตอบสนอง และข้อมูลเกี่ยวกับความง่ายในการใช้งาน หรือคุณลักษณะอื่นของผลิตภัณฑ์ที่รวบรวมจากลูกค้าขององค์กรโดยหน่วยงานอื่น รวมทั้งผลสำรวจลูกค้าในการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ

### ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ และตัวชี้วัดด้านลูกค้า (Product Performance and Customer Indicators)

ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการกับตัวชี้วัดด้านลูกค้า เป็นเครื่องมือการจัดการที่สำคัญอย่างยิ่งในการนำมาใช้ในหลายลักษณะ เช่น

- (1) การกำหนดและการมุ่งเน้นข้อกำหนดที่สำคัญด้านคุณภาพและลูกค้า
- (2) การระบุสิ่งที่ทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการแตกต่างจากที่มีอยู่ในตลาด
- (3) การหาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการกับผลความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า ค่าสหสัมพันธ์นี้อาจชี้ให้เห็นส่วนตลาดที่กำลังเกิดขึ้นใหม่หรือที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนความต้องการที่สำคัญ หรือแม้แต่โอกาสที่ผลิตภัณฑ์จะล้าสมัย

### ตัววัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ กระบวนการ (Process Effectiveness and Efficiency Measures)

ตัววัดและตัวชี้วัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพกระบวนการ อาจรวมถึง

- ผลการดำเนินการของระบบงานที่แสดงถึงการลดต้นทุนได้มากขึ้น หรือมีผลผลิตที่สูงขึ้น โดยการใช้ทรัพยากรทั้งจากภายในและ/หรือภายนอก
- การลดระดับการปล่อยมลพิษ คาร์บอน ฟุตพริ้นท์ หรือการใช้พลังงาน
- การลดปริมาณการปล่อยของเสีย การใช้ประโยชน์จากผลพลอยได้ที่เกิดขึ้น และการนำของเสียกลับมาใช้ใหม่
- ตัวชี้วัดการตอบสนองภายในองค์กร เช่น รอบเวลา ความยืดหยุ่นของการผลิต เวลาคอยผลิตภัณฑ์ เวลาที่ใช้ในการตั้งเครื่องจักร และเวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด
- ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นในด้านการบริหารสำนักงานและด้านอื่นๆ
- ตัวชี้วัดเฉพาะทางธุรกิจ เช่น อัตรานวัตกรรมและการเพิ่มการใช้ผลผลิตของผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ผลลัพธ์จากการนำ Six Sigma ไปปฏิบัติ และการยอมรับสมรรถนะของผลิตภัณฑ์ ณ เวลาที่ส่งมอบ
- ตัวชี้วัดของห่วงโซ่อุปทาน เช่น การลดจำนวนสินค้าคงคลังและการตรวจรับวัตถุดิบ การยกระดับคุณภาพและผลผลิตภาพ การปรับปรุงการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ และการลดต้นทุนในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน
- ผลลัพธ์การตรวจประเมินจากหน่วยงานภายนอก เช่น การตรวจประเมินตามระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001

## ตัววัดผลการดำเนินการขององค์กรและการปฏิบัติการ

(Measures of Organizational and Operational Performance)

หัวข้อนี้กระตุ้นให้องค์กรพัฒนาและใช้ตัววัดที่เป็นเอกลักษณ์และสร้างสรรค์ในการติดตามกระบวนการที่สำคัญและการปรับปรุงการปฏิบัติการ การพัฒนาตัววัดที่เป็นเอกลักษณ์ควรพิจารณาถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล

ระหว่างผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการและคุณภาพ หรือผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ องค์กรควรใช้ตัววัดที่เกี่ยวข้องและสำคัญในการประเมินผลการดำเนินการขององค์กรและการปฏิบัติการทั้งหมด รวมถึงความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินขององค์กร

## 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Focused Results)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงผลลัพธ์ของผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรดำเนินการได้ดีเพียงใดในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และสร้างความผูกพันในระยะยาว

### ข้อสังเกต

ผลการดำเนินการขององค์กรในมุมมองของลูกค้า

(Your performance as viewed by your customers)

หัวข้อนี้มุ่งคาดการณ์ผลการดำเนินการขององค์กรในมุมมองของลูกค้า โดยใช้ข้อมูลทั้งหมดที่มีความเกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องครอบคลุมถึง

- ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า
- การรักษาลูกค้าไว้ การได้ลูกค้า และการสูญเสียลูกค้า
- ข้อร้องเรียนจากลูกค้า การจัดการข้อร้องเรียน การแก้ปัญหาข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และการเรียกร้องค่าประกันผลิตภัณฑ์

- คุณค่าผลิตภัณฑ์จากมุมมองของลูกค้า โดยพิจารณาถึงคุณภาพและราคา
- การประเมินโดยลูกค้าเรื่องความสะดวกในการติดต่อกับองค์กรและความง่ายในการใช้ผลิตภัณฑ์ (ครอบคลุมถึงมารยาทในการให้บริการ)
- การสนับสนุนอย่างเต็มที่ของลูกค้าต่อตราสินค้าและผลิตภัณฑ์ขององค์กร
- การให้รางวัล การจัดอันดับ และการได้รับการยกย่องชมเชยจากลูกค้าและองค์กรอิสระอื่นๆ

## ผลลัพธ์ที่เหนือกว่าความพึงพอใจ

(Results that go Beyond Satisfaction)

หัวข้อนี้เน้นผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งมากกว่าการวัดความพึงพอใจของลูกค้า เพราะความผูกพัน และความสัมพันธ์ของลูกค้า

เป็นตัวชี้วัดและตัววัดที่ดีกว่าสำหรับการประเมินความสำเร็จขององค์กรในตลาดในอนาคต รวมถึงความยั่งยืนขององค์กร

### 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce-Focused Results)

#### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรสามารถสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เพิ่มผลิตภาพ มีความเอื้ออาทร ความผูกพัน และการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรทั้งหมดได้ดีเพียงใด

#### ข้อสังเกต

#### ปัจจัยของผลลัพธ์ด้านบุคลากร

(Workforce Results Factors)

ผลลัพธ์ที่รายงานนี้ อาจรวมถึงปัจจัยทั่วไปหรือปัจจัยเฉพาะขององค์กร ปัจจัยทั่วไปอาจครอบคลุมถึงความปลอดภัย การขาดงาน การลาออก ความพึงพอใจ และข้อร้องเรียน (ข้อร้องทุกข์) ของพนักงาน สำหรับตัววัดบางตัว เช่น การขาดงานและการลาออก อาจมีการเปรียบเทียบในระดับท้องถิ่นหรือระดับภูมิภาคตามความเหมาะสม ปัจจัยเฉพาะขององค์กร คือ ตัววัดที่องค์กรใช้ประเมินบรรยากาศในการทำงาน และความผูกพันของบุคลากร ปัจจัยเหล่านี้ อาจรวมถึงขอบเขตของการฝึกอบรม การฝึกอบรมซ้ำ หรือการฝึกอบรมข้ามสายงาน เพื่อให้บรรลุความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ขอบเขตและความสำเร็จของการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ ความร่วมมือระหว่างสหภาพและฝ่ายจัดการ หรืออาสาสมัครที่เข้าร่วมกิจกรรมของกระบวนการและโปรแกรม/แผนงานกิจกรรมต่างๆ

#### ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร (Workforce Capacity and Capability)

ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร อาจรวมถึงกำลังคนที่มีอยู่ในทุกหน่วยงาน และการมีใบรับรองระดับความสามารถ (Certifications) สำหรับทักษะที่จำเป็น อาจรวมทั้งการปรับโครงสร้างขององค์กร การหมุนเวียนงานที่ออกแบบเพื่อตอบสนองต่อทิศทางในระดับกลยุทธ์หรือข้อกำหนดของลูกค้า สินค้าค้างส่งหรือการลดสินค้าค้างส่ง อาจเป็นตัวชี้วัดความท้าทาย หรือการปรับปรุงด้านขีดความสามารถหรืออัตรากำลัง ตามลำดับ

#### ความผูกพันของบุคลากร

(Workforce Engagement)

ตัววัดผลลัพธ์ที่รายงานตัวชี้วัดความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร อาจรวมถึงการปรับปรุงเกี่ยวกับการตัดสินใจพนักงานวัฒนธรรมองค์กร และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร ผลลัพธ์ที่รายงานนี้อาจรวมถึงข้อมูลที่เป็นปัจจัยนำเข้า เช่น จำนวนรางวัลที่เป็นเงิน แต่จุดเน้นสำคัญควรเป็นข้อมูลที่แสดงถึงประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์ ตัวอย่างของตัววัดผลสัมฤทธิ์ อาจได้แก่ การรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรมากยิ่งขึ้น เป็นผลจากการริเริ่มโครงการยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงาน หรือการเพิ่มขึ้นของจำนวนบุคลากรที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นผลจากโปรแกรม/แผนงานการพัฒนาผู้นำขององค์กร

## 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร

(Leadership and Governance Results)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กรในเรื่องการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กร เพื่อแสดงให้เห็นถึงสถานภาพทางการเงินที่ดี การเป็นองค์กรที่มีจริยธรรม ซึ่งทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

### ข้อสังเกต

#### ความสำคัญของมาตรฐานจริยธรรม

(Importance of High Ethical Standards)

องค์กรต้องมีการปฏิบัติอย่างจริงจัง และแสดงให้เห็นว่าการประพฤติปฏิบัติโดยรวมมีมาตรฐานสูง โดยไม่ขึ้นกับว่าสังคมมีการเพ่งเล็งมากขึ้นในเรื่องการกำกับดูแลองค์กรและภาวะความรับผิดชอบต่อการเงิน จริยธรรม ภาวะความรับผิดชอบต่อผู้นำ คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรและผู้นำระดับสูงควรติดตามตัววัดผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ และสื่อสารผลการดำเนินการดังกล่าวให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้

### ผลลัพธ์ที่รายงาน (Results to Report)

ผลลัพธ์ขององค์กรควรรวมถึงความสำเร็จที่โดดเด่นในการปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม กฎหมาย และกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ผลการตรวจสอบโดยหน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานที่สนับสนุนทุนสำรอง ผลลัพธ์ต่างๆ ควรรวมถึงการสนับสนุนความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

#### การถูกต่อต้านหรือลงโทษ

(Sanctions or Adverse Actions)

หากองค์กรเคยถูกต่อต้านหรือลงโทษภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ หรือสัญญา ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา องค์กรควรสรุปเหตุการณ์และสภาพปัจจุบันให้ทราบ รวมทั้งการดำเนินการเพื่อป้องกันการเกิดซ้ำอีก

#### ตัววัดการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

(Measures of strategy implementation)

เนื่องจากองค์กรจำนวนมากมักมีปัญหาในการกำหนดตัววัดที่เหมาะสม การวัดความก้าวหน้าของความสำเร็จตามกลยุทธ์จึงเป็นเรื่องที่ท้าทายอย่างยิ่ง ตัววัดความก้าวหน้าดังกล่าวมักได้มาจากการกำหนดผลลัพธ์ที่สะท้อนเป้าประสงค์ของผลสำเร็จท้ายสุดตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เสียก่อน จากนั้นจึงใช้เป้าประสงค์ดังกล่าวมากำหนดตัววัดในช่วงกลาง

## 7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (Financial and Market Results)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ตรวจประเมินผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาดที่สำคัญ เพื่อให้เข้าใจถึงความมั่นคงทางการเงิน รวมทั้งความท้าทายและความสำเร็จด้านตลาดขององค์กร

### ข้อสังเกต

#### บทบาทของผู้นำระดับสูง (Senior Leaders' Role)

ตัววัดที่รายงานในหัวข้อนี้เป็นตัววัดที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินผลการดำเนินการและความมั่นคงทางการเงินขององค์กร

### ตัววัดที่เหมาะสมสำหรับการรายงาน

#### (Appropriate Measures to Report)

นอกเหนือจากตัววัดในหัวข้อ 7.5ก(1) ตัววัดและตัวชี้วัดด้านการเงินที่เหมาะสมอาจรวมถึงรายได้ งบประมาณ กำไรหรือขาดทุนฐานะด้านเงินสด (Cash Position) มูลค่าสินทรัพย์สุทธิ (Net Assets) อัตราส่วนหนี้สิน (Debt Leverage) วงจรเงินสด (Cash-to-Cash Cycle Time) กำไรสุทธิต่อหุ้น ประสิทธิภาพของการดำเนินการด้านการเงิน การเก็บเงิน (Collections) การเรียกเก็บเงิน (Billing) การบริหารลูกหนี้ (Receivables) และผลตอบแทนทางการเงิน ตัววัดผลการดำเนินการด้านตลาด อาจรวมถึงตัววัดการเติบโตทางธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ใหม่และการเข้าสู่ตลาดใหม่ หรือสัดส่วนรายได้ของผลิตภัณฑ์ใหม่

## ค่านิยมและแนวคิดหลัก

(Core Values and Concepts)

ค่านิยมและแนวคิดหลักต่างๆ ดังกล่าวเป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่พบว่าฝังลึกอยู่ในองค์กรที่มีผลการดำเนินการชั้นเลิศหลายแห่ง ค่านิยมและแนวคิดหลักจึงเป็นรากฐานที่ก่อให้เกิดการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันระหว่างผลการดำเนินการที่สำคัญและข้อกำหนดของการปฏิบัติการภายใต้กรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติการ การให้ข้อมูลป้อนกลับ และความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมและแนวคิดหลักต่างๆ ดังนี้

- มุมมองในเชิงระบบ
- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า
- การให้ความสำคัญกับบุคลากร
- การเรียนรู้ระดับองค์กร และความคล่องตัว
- การมุ่งเน้นความสำเร็จ
- การจัดการเพื่อนวัตกรรม
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- ความรับผิดชอบต่อสังคม
- จริยธรรมและความโปร่งใส
- การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์

### มุมมองในเชิงระบบ (Systems Perspective)

มุมมองในเชิงระบบ หมายถึง การจัดการกับองค์ประกอบทุกส่วนขององค์กรให้เป็นองค์กรหนึ่งเดียว เพื่อบรรลุพันธกิจ ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรจะประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยการตระหนักรู้ว่าองค์กรเป็นระบบที่มีการปฏิบัติการที่เชื่อมโยงกัน

การสังเคราะห์ในประเด็นเฉพาะของแต่ละองค์กร ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการเป็นสิ่งที่ทำให้ระบบประสบความสำเร็จ

การสังเคราะห์ หมายถึง การมองภาพรวมขององค์กรโดยใช้ความต้องการที่สำคัญของธุรกิจ รวมถึงสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และระบบงาน

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน หมายถึง การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันระดับองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าแผนงาน กระบวนการ ตัววัด และการปฏิบัติต่างๆ มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน



การบูรณาการเป็นการต่อยอดจากความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้องค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรมีการปฏิบัติกันอย่างเชื่อมโยงกันเต็มที่แบบครบวงจร และเป็นประโยชน์ร่วมกันเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ

แนวคิดดังกล่าวข้างต้นนี้ แสดงให้เห็นในภาพรวมการบริหารจัดการตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (หน้า 9)

มุมมองเชิงระบบ ครอบคลุมถึงการที่ผู้นำระดับสูงขององค์กรให้ความสำคัญต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งหมายความว่าผู้นำระดับสูงต้องตรวจติดตาม ปรับปรุงแก้ไข และจัดการผลการดำเนินการ โดยอาศัยผลลัพธ์เป็นพื้นฐาน

### การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)

ผู้นำระดับสูงขององค์กรควรกำหนดวิสัยทัศน์และสร้างบรรยากาศที่มุ่งเน้นลูกค้า สร้างค่านิยม และจริยธรรมขององค์กรที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งกำหนดความคาดหวังที่สูงสำหรับบุคลากร วิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กร ควรมีความสอดคล้องระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ผู้นำต้องทำให้มั่นใจว่ามีการสร้างกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่างๆ เพื่อการสร้างความรู้ และขีดความสามารถ กระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม มีภาระความรับผิดชอบ (Accountability) บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่องขององค์กร ค่านิยมและกลยุทธ์ที่ผู้นำได้กำหนดไว้ ควรช่วยชี้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์กร ผู้นำระดับสูงต้องสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีการพัฒนา และเรียนรู้ มีนวัตกรรม และสามารถยอมรับ

นอกจากนี้ มุมมองเชิงระบบยังหมายถึงการใช้ตัววัด ตัวชี้วัด สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) และความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญ และเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านั้นเข้ากับระบบงานและกระบวนการที่สำคัญ อีกทั้งจัดสรรทรัพยากรให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และทำให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ

ค่านิยมและแนวคิดหลัก เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด และแนวทางการให้คะแนน เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของกลไกการบูรณาการระบบเข้าด้วยกัน

การเปลี่ยนแปลง ผู้นำระดับสูงต้องมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติและผลการดำเนินการของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร โดยคณะกรรมการชุดนี้ต้องรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มทั้งในด้านจริยธรรมการปฏิบัติ รวมทั้งผลการดำเนินการขององค์กรและของผู้นำระดับสูงด้วย

ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และมีส่วนร่วมด้วยตนเองในเรื่องดังต่อไปนี้ การวางแผนการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการสร้างนวัตกรรม การสื่อสาร การสอนงานและสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร การพัฒนาผู้นำในอนาคต การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และการยกย่องชมเชยบุคลากร นอกจากนี้ ในเรื่องการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำระดับสูงสามารถเสริมสร้างจริยธรรมค่านิยม และความคาดหวังขององค์กรไปพร้อมๆ กับการสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่น และความคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

## ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Focused Excellence)

เนื่องจากลูกค้าขององค์กรเป็นผู้ตัดสินใจผลการดำเนินการและคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ดังนั้น องค์กรจึงต้องคำนึงถึงคุณลักษณะและลักษณะทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งช่องทางในการเข้าถึงและสนับสนุนลูกค้าเพื่อเป็นการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าเหล่านี้ ซึ่งจะนำไปสู่การได้ลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจ ความนิยม และความภักดีของลูกค้า การกล่าวถึงในทางที่ดี รวมทั้งความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของธุรกิจที่ดีที่สุด ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า ประกอบด้วยส่วนที่เป็นปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจถึงความปรารถนาของลูกค้าในปัจจุบัน และการคาดการณ์ถึงความปรารถนาของลูกค้าและโอกาสของตลาดในอนาคต

คุณค่าและความพึงพอใจของลูกค้าอาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่างๆ ที่มาจากประสบการณ์ทั้งหมดที่ลูกค้ามีกับองค์กร ปัจจัยดังกล่าวรวมถึงการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นและความภักดีของลูกค้า

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้ามีความหมายมากกว่าการลดของเสียและความผิดพลาด หรือการทำตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ หรือการลดข้อร้องเรียนจากลูกค้า อย่างไรก็ตาม ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่มีความหมายต่อมุมมองของลูกค้าที่มีต่อองค์กร และเป็นสิ่งสำคัญในเรื่องความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า นอกจากนี้ ความสำเร็จขององค์กรในการแก้ปัญหาของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการและข้อบกพร่อง เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการรักษาลูกค้าและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว

องค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญต่อลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของลูกค้าเท่านั้น แต่ยังต้องให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะและลักษณะที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากคู่แข่ง ความแตกต่างนั้นอาจเกิดจากการที่องค์กรเสนอสิ่งใหม่หรือสิ่งที่ปรับปรุงใหม่ให้แก่ลูกค้า การนำเสนอผลิตภัณฑ์พร้อมบริการ ราคาการผลิตและบริการตามความต้องการของลูกค้า เฉพาะราย กลไกที่หลากหลายในการเข้าถึงของลูกค้าและการสื่อสารถึงลูกค้า การตอบสนองอย่างรวดเร็ว หรือความสัมพันธ์พิเศษกับลูกค้า

ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าจึงเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการให้ได้ลูกค้าใหม่ การรักษาลูกค้าเดิม และการทำให้ลูกค้าเกิดความภักดี มีระดับการรับรู้ของตราสินค้าที่แข็งแกร่ง การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด รวมถึงการเติบโตของธุรกิจ นอกจากนี้ องค์กรต้องมีความไวต่อความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นใหม่ รวมทั้งปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความผูกพันของลูกค้า องค์กรต้องรับฟังเสียงของลูกค้าอย่างตั้งใจ และต้องคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในตลาด ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าต้องประกอบด้วยวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าและความคล่องตัว

## การให้ความสำคัญกับบุคลากร (Valuing People)

ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับบุคลากรที่มีความผูกพัน ซึ่งเกิดจากการได้ทำงานที่มีความหมายต่อตนเอง ทิศทางองค์กรที่ชัดเจน โอกาสในการเรียนรู้ ความรับผิดชอบในผลการดำเนินการ รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยมีความไว้วางใจ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน

องค์กรที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมีวัฒนธรรมที่ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของภูมิหลัง ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจของบุคลากรและพันธมิตร สิ่งเหล่านี้มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์กร

องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะให้ความสำคัญแก่บุคลากรทุกคนที่มีส่วนร่วมในองค์กร เช่นเดียวกับที่ให้ความสำคัญแก่ลูกค้า ชุมชน ผู้ถือหุ้น และคนอื่นๆ ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กร

การให้ความสำคัญต่อบุคลากร หมายถึง ความมุ่งมั่นต่อการสร้างความผูกพัน การพัฒนาและความผาสุกของบุคลากร ซึ่งอาจต้องอาศัยการออกแบบวิธีปฏิบัติที่มีความยืดหยุ่น และมีผลการดำเนินการที่ดีที่เหมาะสมกับความต้องการด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัวที่แตกต่างกัน ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

- (1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร
- (2) การสร้างระบบจูงใจและยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลที่นอกเหนือไปจากระบบการให้ผลตอบแทนตามปกติ
- (3) ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากรที่มีในองค์กร
- (4) การแบ่งปันความรู้ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการลูกค้า และช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น

(5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน เพื่อทำให้เกิดนวัตกรรม

(6) การสร้างระบบความรับผิดชอบในผลการดำเนินการของบุคลากรและองค์กร และ

(7) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนบุคลากรที่มีความหลากหลาย

ความสำเร็จของบุคลากร รวมทั้งผู้นำ ขึ้นอยู่กับการที่บุคลากรมีโอกาสที่จะเรียนรู้

การเรียนรู้ หมายรวมถึงการเตรียมบุคลากรสำหรับสมรรถนะหลักในอนาคตขององค์กรด้วย

ส่วนการสอนงานในขณะปฏิบัติงานเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีความคุ้มค่า โดยเชื่อมโยงกับเรื่องการฝึกอบรมกับความต้องการและความจำเป็นด้านอัตรากำลังขององค์กร ในองค์กรที่มีอาสาสมัคร การพัฒนาตนเองและการเรียนรู้ของอาสาสมัครแต่ละคนถือเป็นสิ่งสำคัญที่ควรพิจารณาเช่นกัน องค์กรต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก ทั้งกับบุคลากรและองค์กรอื่น เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น

ความร่วมมือภายในองค์กร อาจรวมถึงความร่วมมือระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร การสร้างความร่วมมือภายในองค์กร อาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรข้ามสายงานในหน่วยงานต่างๆ และสาขาต่างๆ หรือระหว่างพนักงานและอาสาสมัคร เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นมากขึ้น การตอบสนองและการแบ่งปันความรู้

ความร่วมมือภายนอกองค์กร อาจเป็นความร่วมมือกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ สถาบันการศึกษาหรือองค์กรชุมชนต่างๆ คนเหล่านี้ทั้งหมดสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

## การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว (Organizational Learning and Agility)

ความสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและมีการแข่งขันในระดับโลก จำเป็นต้องอาศัยการเรียนรู้ระดับองค์กรอย่างต่อเนื่องและมีความคล่องตัว ซึ่งหมายถึง ขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับไวและความยืดหยุ่นในการปฏิบัติกรหลายองค์กรต้องลดระยะเวลาในการนำผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่เข้าสู่ตลาด รวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและองค์กรภาครัฐมีความจำเป็นต้องตอบสนองอย่างรวดเร็ว ต่อประเด็นปัญหาสังคมใหม่ๆ เหตุการณ์ที่ทำให้เกิดภาวะชะงักงันบ่อยครั้งซึ่งอาจสืบเนื่องมาจากการเกิดขึ้นของนวัตกรรม เทคโนโลยีหรือการเกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ วิกฤตเศรษฐกิจ เหตุการณ์รุนแรงจากสภาพภูมิอากาศ หรือเสียงเรียกร้องจากชุมชนหรือสังคม ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมด้วยรอบเวลาที่สั้นลง

การปรับปรุงเรื่องเวลาในการตอบสนอง มักต้องอาศัยระบบงานใหม่ การปรับโครงสร้างของกระบวนการทำงานให้เรียบง่ายขึ้นหรือความสามารถในการปรับเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่ง หรือจากสถานที่หนึ่งไปสู่อีกสถานที่หนึ่งได้อย่างรวดเร็ว

ดังนั้น บุคลากรที่ได้รับการอบรมข้ามสายงานและได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ รวมทั้งการจัดการองค์ความรู้ขององค์กรให้ทันสมัยและมีประสิทธิผล จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศการเปลี่ยนแปลง ดังกล่าว

**การเรียนรู้ระดับองค์กร** ประกอบด้วย การปรับปรุงแนวทางที่มีอยู่แล้วอย่างต่อเนื่องและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือการสร้างนวัตกรรม

ที่นำไปสู่เป้าประสงค์ใหม่ แนวทางใหม่ผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไป ในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้ควรเป็น

- (1) ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันที่ทำจนเป็นกิจวัตร
- (2) สิ่งที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง
- (3) การเน้นการสร้างองค์ความรู้และแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร และ
- (4) สิ่งที่เกิดจากการมองเห็นโอกาสที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีความหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม

แหล่งการเรียนรู้ในองค์กร ได้แก่ ความคิดของพนักงานและอาสาสมัคร ผลการวิจัยและพัฒนาข้อมูลจากลูกค้า การแบ่งปันวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ผลการดำเนินการของคู่แข่งและกระบวนการเทียบเคียง

### การเรียนรู้ระดับองค์กร ส่งผลดังนี้

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

- (7) การเพิ่มความสามารถในการดำเนินการขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและ
- (8) ความคล่องตัวอย่างสูงในการจัดการการเปลี่ยนแปลงและภาวะชะงักงัน

ปัจจัยความสำเร็จสำคัญในการตอบสนองความท้าทายเชิงแข่งขัน คือ ระยะเวลาตั้งแต่ออกแบบจนออกสู่ตลาด หรือรอบเวลาในการสร้างนวัตกรรม องค์กรจำเป็นต้องบูรณาการกิจกรรมต่างๆ จากขั้นตอนหนึ่งไปสู่อีกขั้นตอนหนึ่งได้อย่างรวดเร็ว จากการวิจัยและแนวความคิดไปสู่การนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ได้ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของตลาด

ตัววัดที่เกี่ยวกับเวลาในทุกแง่มุมมีความสำคัญมากขึ้น และตัววัดรอบเวลากลายเป็นตัววัดที่สำคัญตัวหนึ่งของกระบวนการ การให้ความสำคัญเรื่องเวลายังก่อให้เกิดประโยชน์

### การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Success)

การสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคตต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่างๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อองค์กรและตลาด

เพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง องค์กรต้องจัดการกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม รวมถึงการสร้างสมดุลระหว่างความต้องการระยะสั้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่มกับความจำเป็นขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นในการลงทุนในระยะยาวเพื่อความสำเร็จ

สำคัญอื่นๆ เช่น การปรับปรุงเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะส่งผลต่อการปรับปรุงหรือการเปลี่ยนแปลงระบบงาน องค์กร คุณภาพ ต้นทุน การบูรณาการห่วงโซ่อุปทาน ผลิตภาพ และความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในสภาพเศรษฐกิจที่ท้าทายไปพร้อมๆ กัน

การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัวสามารถประสบความสำเร็จโดยผ่านพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งอาจมีสมรรถนะหลักที่เติมเต็มให้แก่องค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถเข้าสู่ตลาดใหม่หรือเป็นพื้นฐานสำหรับผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่

นอกจากนี้ การเป็นพันธมิตรจะช่วยผสมผสานและเสริมความแข็งแกร่งและสมรรถนะหลักขององค์กรหรือขีดความสามารถของผู้นำของทั้งสององค์กรในประเด็นที่เป็นความสนใจร่วมกัน ความร่วมมือเช่นนี้นำมาซึ่งความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ใหม่ๆ ขององค์กรอีกด้วย

ในการสร้างความยั่งยืนและเป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการ องค์กรต้องมีแนวทางที่มุ่งเน้นอนาคตอย่างชัดเจน และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธมิตรระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า บุคลากร ผู้ส่งมอบพันธมิตร ผู้ถือหุ้น สาธารณชน และชุมชนขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์บังคับ

การวางแผนงานขององค์กรและการจัดสรรทรัพยากรจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่างๆ กล่าวคือ ความคาดหวังของลูกค้าทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โอกาสในการสร้างธุรกิจใหม่และความร่วมมือทางธุรกิจ วิถีชีวิตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ ความจำเป็นด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถ ตลาดโลกที่มีการแข่งขันสูง การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของลูกค้าหรือส่วนตลาดรูปแบบทางธุรกิจใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ความต้องการและ

ความคาดหวังของชุมชนและสังคมที่เปลี่ยนไป รวมทั้งการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของคู่แข่ง ดังนั้นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรจึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย

การมุ่งเน้นความสำเร็จครอบคลุมถึงการพัฒนาผู้นำ บุคลากร และผู้ส่งมอบ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพ การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน และการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม ตลอดทั้งการคาดการณ์ ถึงความรับผิดชอบและความกังวลของสังคม

## การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for Innovation)

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ แผนงาน กระบวนการ การปฏิบัติการ และรูปแบบทางธุรกิจขององค์กร เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ การสร้างนวัตกรรมจำเป็น ต้องมีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน กระบวนการในการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ และความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน นวัตกรรมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นแนวคิดที่แตกต่างกันแต่เสริมซึ่งกันและกัน องค์กรที่ประสบความสำเร็จใช้ทั้ง 2 แนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ

นวัตกรรมไม่จำกัดอยู่ในขอบเขตของฝ่ายงานวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่ยังมีความสำคัญต่อการปฏิบัติการ ระบบงาน และกระบวนการทำงานขององค์กรในทุกๆ ด้าน ผู้นำองค์กรจึงควรชี้แนะและบริหารองค์กรเพื่อระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์และเพื่อให้ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน กลายเป็น

ส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร รวมทั้งบูรณาการนวัตกรรมเข้าไว้ในการทำงานประจำวัน โดยมีระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ช่วยเกื้อหนุนให้เกิดนวัตกรรม ทั้งนี้ กระบวนการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นทางการจะต้องมีการปฏิบัติอย่างทั่วทั้งองค์กร นวัตกรรมอาจเกิดจากการปรับใช้นวัตกรรมของอุตสาหกรรมอื่น เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดในอุตสาหกรรมที่องค์กรอยู่

นวัตกรรมเกิดจากการสั่งสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร และนวัตกรรมของคู่แข่ง นวัตกรรมอาจเป็นความร่วมมือระหว่างบุคลากรซึ่งปกติไม่ได้ทำงานด้วยกันและอยู่ในหน่วยงานที่แตกต่างกันในองค์กร

ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้ใหม่และที่สั่งสมมาเหล่านี้อย่างรวดเร็ว จึงมีความสำคัญต่อการผลักดัน นวัตกรรมขององค์กร

## การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)

การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ต้องมีการวัด และการวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กร ทั้งภายในองค์กรและในสภาพแวดล้อม การแข่งขัน

การวัดผลควรพัฒนามาจากความต้องการ และกลยุทธ์ทางธุรกิจ และควรสื่อถึงข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการผลิต ผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ รวมทั้งผลการดำเนินการของคู่แข่งและอุตสาหกรรม การบริหารผลการดำเนินการขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพผลต้องอาศัยข้อมูลและสารสนเทศ หลากหลายรูปแบบประกอบกัน

ข้อมูลและสารสนเทศอาจอยู่ในหลายรูปแบบ เช่น ตัวเลข กราฟ หรือข้อมูลเชิงคุณภาพ และมาจากหลายแหล่ง ทั้งกระบวนการ ภายใน ผลสำรวจ และสื่อสังคมออนไลน์

ระบบการวัดผลการดำเนินการควรครอบคลุมถึง

- ผลการดำเนินการด้านลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ
- การเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ ด้านตลาด และการแข่งขัน
- ผลการดำเนินการด้านผู้ส่งมอบ บุคลากร พันธมิตร ต้นทุน และการเงิน
- ผลลัพธ์ด้านการกำกับดูแลองค์กรและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ และการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัววัดหรือตัวชี้วัด ผลการดำเนินการ

ทั้งนี้ ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่เลือกมาต้องเป็นตัวที่ดีที่สุดในการสะท้อนถึงปัจจัยที่นำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นในด้านลูกค้า การปฏิบัติการ การเงิน และสังคม กลุ่มตัววัดหรือตัวชี้วัดควรผ่านการคัดเลือกอย่างรอบคอบ โดยต้องเชื่อมโยงกับความต้องการของลูกค้าและผลการดำเนินการขององค์กรจึงจะช่วยให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์กร

องค์กรอาจจำเป็นต้องใช้ตัววัดและตัวชี้วัดเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตามจะทำให้องค์กรสามารถประเมินและปรับเปลี่ยนตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านั้นเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น

การวิเคราะห์ หมายถึง การสกัดสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศออกมา เพื่อใช้สนับสนุนการประเมินผล การตัดสินใจ การปรับปรุง และการสร้างนวัตกรรม ในการวิเคราะห์องค์กรจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อกำหนดแนวโน้ม การคาดการณ์ ตลอดจนความเป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด การวิเคราะห์จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลายประการ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติการ การบรรลุผลการจัดการการเปลี่ยนแปลง และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับระดับเทียบเคียงของคู่แข่งหรือของ “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ”

เพื่ออำนวยความสะดวกในการวิเคราะห์ อาจต้องมีการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ทั้งนี้ อาจต้องมีการจำแนกข้อมูลตามตลาด สายผลิตภัณฑ์ และกลุ่มบุคลากร เพื่อความเข้าใจที่ลึกซึ้งขึ้น

## ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal Responsibility)

ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสังคม และการคำนึงถึงความสุขและประโยชน์ของสังคม ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีแก่องค์กรและบุคลากรในการคุ้มครองป้องกัน สุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมของสาธารณะ ซึ่งครอบคลุมถึงผลกระทบจากการปฏิบัติการขององค์กรและวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทางการวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการผลิต การกระจายผลิตภัณฑ์ การขนส่ง การใช้และการกำจัดผลิตภัณฑ์ การวางแผนที่มีประสิทธิผลควรลดหรือป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา และจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็นเพื่อให้สาธารณะมีความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ รวมทั้งรักษาความปลอดภัยและความเชื่อมั่นของสาธารณะ

องค์กรควรปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับของท้องถิ่น จังหวัด หรือประเทศ และควรถือเอาข้อบังคับเหล่านั้น เป็นโอกาสในการทำให้การดำเนินการ “เหนือกว่าสิ่งที่จำเป็น” ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ”

## จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and Transparency)

องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมต่อการทำธุรกรรมและการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรต้องมีจริยธรรมสูงและตรวจติดตามการดำเนินการทั้งหมด ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความคาดหวังต่อบุคลากรในเรื่องดังกล่าว

“การคำนึงถึงความสุขและประโยชน์ของสังคม” หมายถึง การแสดงภาวะผู้นำ รวมทั้งการสนับสนุนความต้องการที่สำคัญ (เท่าที่ทำได้ตามข้อจำกัดทางทรัพยากรขององค์กร) ในเรื่องสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจในขอบข่ายที่องค์กรสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ ภาวะผู้นำและการสนับสนุนดังกล่าวอาจรวมถึงการปรับปรุงด้านการศึกษา การรักษาพยาบาล และบริการอื่นของชุมชน การสร้างความเป็นเลิศด้านสิ่งแวดล้อม การเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคมในประเด็นที่มีความสำคัญ การอนุรักษ์ทรัพยากร การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ การให้บริการชุมชนและกิจกรรมเพื่อการกุศล การปรับปรุงวิถีปฏิบัติของอุตสาหกรรมและธุรกิจ และการแบ่งปันสารสนเทศที่ไม่เป็นความลับทางธุรกิจ ทั้งนี้ การแสดงภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นองค์กรต้นแบบสามารถส่งผลต่อองค์กรอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน ในการสร้างความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเจตจำนงดังกล่าวด้วย

ในการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม องค์กรต้องใช้ตัววัดที่เหมาะสม และผู้นำต้องรับผิดชอบต่อตัววัดดังกล่าว

แนวปฏิบัติเรื่องการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมขององค์กรเป็นพื้นฐานสำหรับวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่แยกแยะ “ความถูกต้อง” ออกจาก “ความไม่ถูกต้อง”



## การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering Value and Results)

การส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญจะช่วยให้เรื่องการสร้าง ความภาคภูมิใจต่อองค์กร มีส่วนร่วมในการเติบโตทางเศรษฐกิจ และช่วยเหลือสังคมด้วย ในการตอบสนองต่อเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงและขัดแย้งกันในบางครั้ง เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างคุณค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจหมายถึงว่ากลยุทธ์ขององค์กร ต้องระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าแผนและการปฏิบัติต่างๆ สอดคล้องความต้องการของทุกฝ่าย โดยหลีกเลี่ยงการเกิดผลกระทบด้านลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

การใช้ตัววัดผลการดำเนินการแบบนำ และแบบตาม (Leading & Lagging Measures) ร่วมกันอย่างสมดุล เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลใน

การสื่อสารถึงจุดเน้นสำคัญในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร การตรวจติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานเพื่อการปรับปรุงผลลัพธ์ การวัดผลการดำเนินการขององค์กร จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ซึ่งนำไปใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า บุคลากร ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบ พันธมิตร สาธารณะ และชุมชน

ดังนั้น ผลลัพธ์จึงต้องประกอบด้วยตัววัดต่างๆ ที่ไม่ใช่ตัววัดเฉพาะด้านการเงิน แต่รวมถึงด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าและบุคลากร รวมทั้งผลการดำเนินการด้านการนำองค์กร กลยุทธ์ และด้านสังคม

## อภิธานศัพท์

(Glossary)

อภิธานศัพท์จะอธิบายคำศัพท์ในเกณฑ์ และแนวทางการให้คะแนนที่ขีดเส้นใต้ไว้

ประโยคแรกต่อจากอภิธานศัพท์แต่ละคำจะแสดงความหมายด้วยตัวอักษรตัวเข้ม ประโยคถัดมาในย่อหน้าแรกเป็นการขยายความ ย่อหน้าถัดมาเป็นการให้ตัวอย่าง สารสนเทศรายละเอียดหรือการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันที่สำคัญกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

### **ACTION PLANS:**

#### แผนปฏิบัติการ

“แผนปฏิบัติการ” หมายถึง แผนการดำเนินการที่เฉพาะเจาะจงซึ่งองค์กรใช้ในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว แผนปฏิบัติการระบุรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และกรอบเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน หลังจากที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรมีความเข้าใจและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ในเกณฑ์นี้ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติครอบคลุมถึงการสร้างตัววัดให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด และในการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอาจจำเป็นต้องให้การฝึกอบรมที่เฉพาะเจาะจงแก่บุคลากรบางคนหรือมีการสรรหาบุคลากรใหม่ด้วย

ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของผู้ส่งมอบในธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง คือ การสร้างและคงความเป็นผู้นำด้านราคา ดังนั้นแผนปฏิบัติการควรเป็นการออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและการสร้างระบบบัญชีที่ตรวจสอบต้นทุนในระดับกิจกรรม รวมทั้งมีกระบวนการและระบบบัญชีที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ อาจรวมถึงการฝึกอบรมหน่วยงานและทีมงานของผู้ส่งมอบในการจัดลำดับความสำคัญตามต้นทุนและประโยชน์ การวิเคราะห์และการทบทวนในระดับองค์กรจึงควรเน้นที่การเพิ่มผลผลิตภาพ การควบคุมต้นทุน และคุณภาพ

ดูคำจำกัดความของ “Strategic Objectives” “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” ประกอบ ในหน้า 154

## ALIGNMENT:

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

“ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” หมายถึง ความสอดคล้องของแผนงาน กระบวนการ สารสนเทศ การตัดสินใจที่เกี่ยวข้อง ทรัพยากร บุคลากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีความเข้าใจร่วมกันในเจตจำนงและเป้าประสงค์ รวมทั้งต้องใช้ตัววัดและสารสนเทศที่เสริมกันเพื่อช่วยในการวางแผน การติดตาม การวิเคราะห์ และการปรับปรุงใน 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับกระบวนการที่สำคัญ และระดับหน่วยงาน

ดูคำจำกัดความของ “Integration” “การบูรณาการ” ประกอบ ในหน้า 143

## ANALYSIS:

การวิเคราะห์

“การวิเคราะห์” หมายถึง การตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูลเพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์มักเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล การวิเคราะห์ระดับองค์กรโดยรวม จะช่วยขึ้นำการบริหารจัดการระบบงานและกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สำคัญและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ถึงแม้ข้อเท็จจริงและข้อมูลแต่ละตัวจะมีความสำคัญ แต่ไม่ใช่องค์ประกอบหลักที่มีประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติการหรือการจัดลำดับความสำคัญเสมอไป เนื่องจากการปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความสัมพันธ์ข้างต้น ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและข้อมูล

## ANECDOTAL:

### มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน

“มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน” หมายถึง สารสนเทศด้านกระบวนการที่ขาดความเฉพาะเจาะจงในด้านวิธีการ ตัวอย่าง กลไกการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และปัจจัยการประเมิน การปรับปรุง และการเรียนรู้ สารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจนนี้ มักเป็นการใช้ตัวอย่างและการอธิบายกิจกรรมแต่ละเรื่องมากกว่ากระบวนการที่เป็นระบบ

ตัวอย่างเช่น การตอบที่มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน ในเรื่องวิธีการที่ผู้นำระดับสูง ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเกี่ยวกับผลการดำเนินการที่คาดหวัง อาจอธิบายถึงเหตุการณ์ที่ผู้นำระดับสูงคนหนึ่งไปตรวจเยี่ยมสาขาต่าง ๆ

## APPLICATION REPORT:

### รายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน

“รายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน” หมายถึง เอกสารเพื่อใช้ในการสมัครรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ทั้งนี้ องค์กรที่สมัครจะต้องเป็นผู้ดำเนินการจัดทำ และจัดส่งให้สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ภายในไม่เกินวันที่กำหนด

ขององค์กร ในขณะที่การตอบด้วยกระบวนการที่เป็นระบบ จะอธิบายถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงทั้งหมดใช้ในการสื่อสารถึงผลการดำเนินการที่คาดหวังไปยังทุกพื้นที่ทำการและบุคลากรทุกคนอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งอธิบายถึงตัวอย่างที่ผู้นำใช้ในการตรวจประเมินประสิทธิผลของวิธีการ รวมถึงเครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการประเมินและปรับปรุง

ดูคำจำกัดความของ “Systematic” “มีความเป็นระบบ” ในหน้า 155

## APPROACH:

### แนวทาง

“แนวทาง” หมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้ในการดำเนินกระบวนการ (หมวด 1-6) ในเกณฑ์นี้ แนวทางยังหมายถึงรวมถึงความเหมาะสมของวิธีการต่อข้อกำหนดของหัวข้อและสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งประสิทธิผลของการใช้แนวทางนั้น

แนวทาง เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทาง ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 160-165

## **BASIC REQUIREMENTS:**

ข้อกำหนดพื้นฐาน

“ข้อกำหนดพื้นฐาน” หมายถึง แนวคิดที่เป็นแก่นสารที่สำคัญของหัวข้อนั้น ในเกณฑ์นี้ข้อกำหนดพื้นฐานของแต่ละหัวข้อแสดงไว้ที่ “ชื่อหัวข้อ”

ดูตัวอย่าง “รูปแบบของหัวข้อ” ในหน้า 11

## **BENCHMARKS:**

ระดับเทียบเคียง

“ระดับเทียบเคียง” หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งมีผลการดำเนินการและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในหรือภายนอกธุรกิจ

การที่องค์กรเข้าร่วมการจัดระดับเทียบเคียงเพื่อให้เข้าใจถึงผลการดำเนินการระดับโลกในปัจจุบัน และเพื่อให้บรรลุผลการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด

ระดับเทียบเคียงเป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอื่น ๆ รวมถึงข้อมูลธุรกิจซึ่งรวบรวมโดยบุคคลที่สาม (ส่วนมากเป็นค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม) ข้อมูลผลการดำเนินการของคู่แข่งและการเปรียบเทียบกับองค์กรที่คล้ายคลึงกันที่อยู่ในพื้นที่ภูมิศาสตร์เดียวกันหรือที่นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการคล้ายกันในพื้นที่ภูมิศาสตร์อื่น

## **CAPABILITY, WORKFORCE:**

ขีดความสามารถ, บุคลากร

ดูคำจำกัดความของ “Workforce Capability” “ขีดความสามารถของบุคลากร” ในหน้า 158

## **CAPACITY, WORKFORCE:**

อัตรากำลัง, บุคลากร

ดูคำจำกัดความของ “Workforce Capacity” “อัตรากำลังบุคลากร” ในหน้า 158

## COLLABORATORS:

### ผู้ให้ความร่วมมือ

“ผู้ให้ความร่วมมือ” หมายถึง หน่วยงานหรือบุคคลที่มีความร่วมมือในการดำเนินการกับองค์กรที่จะสนับสนุนในการจัดงานหรือกิจกรรมบางส่วน หรือผู้ที่ร่วมดำเนินการเป็นครั้งคราวเมื่อมีเป้าหมายระยะสั้นที่สอดคล้องกันหรือเหมือนกัน โดยทั่วไป ความร่วมมือในลักษณะนี้มักไม่มีข้อตกลงหรือรูปแบบที่เป็นทางการ

ดูคำจำกัดความของ “Partners” “พันธมิตร”  
หน้า 147

## CORE COMPETENCIES:

### สมรรถนะหลักขององค์กร

“สมรรถนะหลักขององค์กร” หมายถึง เรื่องที่องค์กรมีความชำนาญที่สุด เป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ เป็นแกนหลักที่ทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ ซึ่งสร้างความได้เปรียบในวงการให้แก่องค์กรหรือสภาพแวดล้อมของการบริการ สมรรถนะหลักขององค์กร มักเป็นสิ่งที่คู่แข่ง หรือผู้ส่งมอบ และพันธมิตรลอกเลียนแบบได้ยาก และสมรรถนะหลักขององค์กรอาจสร้างความได้เปรียบอย่างต่อเนื่องในการแข่งขัน หากขาดสมรรถนะหลักที่จำเป็นขององค์กร อาจส่งผลกระทบต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ หรือการเสียเปรียบในวงการ

สมรรถนะหลักขององค์กร อาจเกี่ยวข้องกับ ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี การเสนอบริการที่มีความเป็นเอกลักษณ์ ตลาดที่เหมาะสมของตนเอง หรือความมีไหวพริบในเชิงธุรกิจ โดยเฉพาะ (เช่น การเข้าครอบครองกิจการ)

## CUSTOMER:

### ลูกค้า

“ลูกค้า” หมายถึง ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ โปรแกรม/แผนงาน หรือบริการขององค์กร (ในเกณฑ์เรียกว่า “ผลิตภัณฑ์”) หรืออาจเป็นผู้ใช้ในอนาคต

ลูกค้า หมายถึงผู้ใช้งานผลิตภัณฑ์โดยตรงและผู้ซื้อผลิตภัณฑ์เพื่อจำหน่ายต่อ เช่น ผู้จัดจำหน่าย ตัวแทน หรือบริษัทที่ใช้ผลิตภัณฑ์ขององค์กรเป็นส่วนประกอบหนึ่งของผลิตภัณฑ์นั้น เกณฑ์นี้กล่าวถึงลูกค้าอย่างกว้างๆ โดยครอบคลุมถึงลูกค้าปัจจุบัน ลูกค้าในอนาคต และลูกค้าของคู่แข่งด้วย

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า เป็นค่านิยมประการหนึ่งของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ฝังอยู่ในความเชื่อและพฤติกรรมขององค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดี การมุ่งเน้นลูกค้ามีผลกระทบและควรเป็นปัจจัยในการบูรณาการในทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ระบบงานและกระบวนการทำงาน และผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร

ดูคำจำกัดความของ “Stakeholders” “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” ในหน้า 152 เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบุคคลอื่นที่อาจได้รับผลกระทบจากผลิตภัณฑ์ โปรแกรมหรือบริการขององค์กร

## CUSTOMER ENGAGEMENT:

### ความผูกพันของลูกค้า

“ความผูกพันของลูกค้า” หมายถึง แรงหนุนของลูกค้าที่ทุ่มให้กับตราสินค้าและผลิตภัณฑ์ขององค์กร ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้ายังคงใช้ผลิตภัณฑ์

ลักษณะของความผูกพัน รวมถึงการรักษาลูกค้าไว้และความภักดีของลูกค้า ความเต็มใจของลูกค้าในการทำธุรกิจกับองค์กร และความเต็มใจของลูกค้าในการสนับสนุนอย่างแข็งขันและแนะนำตราสินค้า รวมทั้งผลิตภัณฑ์ให้คนอื่นรู้จัก

## DEPLOYMENT:

### การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

“การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ” หมายถึง ครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดในเกณฑ์การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติจะประเมินจากความครอบคลุมและความลึกในการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งองค์กร

การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อกระบวนการในหมวด 1-6

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 160 - 165

## CYCLE TIME:

### รอบเวลา

“รอบเวลา” หมายถึง เวลาที่ต้องใช้เพื่อบรรลุตามข้อผูกพันหรือทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ ผลการดำเนินการด้านเวลาและความเร็วมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันและผลการดำเนินการโดยรวม

“รอบเวลา” หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินการในทุกแง่มุม เช่น เวลาที่ใช้ในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด เวลาในการทำตามคำสั่งซื้อ เวลาในการส่งมอบ เวลาในการปรับเปลี่ยนเครื่องจักร เวลาในการตอบสนองลูกค้า และตัววัดด้านเวลาที่สำคัญอื่นๆ การปรับปรุงรอบเวลาจึงอาจรวมถึงเรื่องต่างๆ ดังกล่าว

## DIVERSITY:

### ความหลากหลาย

“ความหลากหลาย” หมายถึง ความแตกต่างระหว่างบุคลากรที่ทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นประโยชน์และเป็นตัวแทนของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้างและชุมชนของลูกค้า ความแตกต่างของบุคลากร ซึ่งครอบคลุมถึงตัวแปรต่างๆ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา สีผิว เพศ สัญชาติ ความพิการ แนวโน้มทางเพศ อายุและพฤติกรรมที่แตกต่างกันตามยุคสมัย การศึกษาดำเนินการ และทักษะ รวมทั้งความแตกต่างทางความคิด ความคิดเห็น สาขาการศึกษา และมุมมอง

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติให้คุณค่าและการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้างและชุมชนของลูกค้า การใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของทั้งสองเรื่องนี้ในการสร้างบุคลากรจะเพิ่มโอกาสในการมีผลการดำเนินการที่ดี สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า บุคลากร และชุมชน รวมทั้งสร้างความผูกพันกับลูกค้าและบุคลากรอีกด้วย

## EFFECTIVE:

### ประสิทธิภาพ

“ประสิทธิผล” หมายถึง การประเมินว่า กระบวนการหรือมาตรการที่ใช้สามารถตอบสนองเจตจำนงที่ตั้งไว้ได้ดีเพียงใด การประเมินประสิทธิผลต้อง

- (1) ประเมินว่าแนวทางนั้นมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร และองค์กรสามารถถ่ายทอดเพื่อนำแนวทางสู่การปฏิบัติได้ดีเพียงใด หรือ
- (2) ประเมินผลลัพธ์ของมาตรการที่ใช้ โดยเป็นตัวบ่งชี้ของกระบวนการหรือผลการดำเนินการของผลิตภัณฑ์

## ENGAGEMENT, CUSTOMER:

### ความผูกพัน, ลูกค้า

ดูคำจำกัดความของ “Customer Engagement” “ความผูกพันของลูกค้า” ในหน้า 137

## EMPOWERMENT:

### การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ

“การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ” หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการปฏิบัติการแก่บุคลากร เมื่อบุคลากรใดได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ บุคลากรนั้นจะพยายามใช้ความรู้และความเข้าใจที่ตนมีอยู่เกี่ยวกับเรื่องงานนั้นๆ ในการตัดสินใจอย่างมีคุณภาพมากที่สุด

การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจมีจุดมุ่งหมายในการช่วยบุคลากรให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าตั้งแต่การติดต่อครั้งแรก ปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มผลผลิตภาพ รวมทั้งปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร บุคลากรที่ได้รับอำนาจในการตัดสินใจจะต้องมีสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจที่เหมาะสม ดังนั้นองค์กรจึงต้องจัดให้มีสารสนเทศที่ทันกาลและเป็นประโยชน์อยู่เสมอ

## ENGAGEMENT, WORKFOCE:

### ความผูกพัน, บุคลากร

ดูคำจำกัดความของ “Workforce Engagement” “ความผูกพันของบุคลากร” ในหน้า 158



## ETHICAL BEHAVIOR:

### การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

“การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม” หมายถึง การกระทำที่องค์กรทำให้มั่นใจว่าทุก การตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามหลักจรรยาบรรณขององค์กรและหลักการด้านวิชาชีพ

หลักการเหล่านี้ ควรสนับสนุนกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับทั้งหมดขององค์กร รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะตัดสินใจ “ความถูกต้อง” และ “ความผิด”

ผู้นำระดับสูงควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม หลักการนี้ใช้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องในองค์กร ตั้งแต่ลูกจ้างชั่วคราวจนถึงคณะกรรมการบริหาร และจำเป็นต้องมีการสื่อสารและการเสริมสร้างอย่างสม่ำเสมอ แม้ว่าเกณฑ์ไม่ได้กำหนดรูปแบบที่เฉพาะเจาะจงเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม ผู้นำระดับสูงมีหน้าที่รับผิดชอบในการทำให้วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับหลักจริยธรรม ทั้งนี้ พฤติกรรมที่มีจริยธรรม รวมถึง การปฏิสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมทั้งบุคลากร ผู้ถือหุ้น ลูกค้า พันธมิตร ผู้ส่งมอบ และชุมชนท้องถิ่นที่องค์กรตั้งอยู่

การกำหนดหลักจริยธรรมที่ออกแบบเป็น อย่างดีและมีความชัดเจนจะเอื้ออำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร เพื่อให้สามารถตัดสินใจ อย่างมีประสิทธิภาพด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น บาง องค์กรใช้หลักจริยธรรมเป็นกรอบในการจำกัด พฤติกรรมที่อาจจะทำให้เกิดผลกระทบทางลบ ต่อองค์กร และ/หรือสังคม

## EXCELLENCE:

### ความเป็นเลิศ

ดูคำจำกัดความของ “PERFORMANCE EXCELLENCE” “ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ” ในหน้า 149

## GOALS:

### เป้าประสงค์

“เป้าประสงค์” หมายถึง สภาพในอนาคต หรือระดับของผลของการดำเนินการที่องค์กร ต้องการ หรือปรารถนาที่จะบรรลุ เป้าประสงค์ เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าประสงค์ เป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้ว่าการปฏิบัติการ เป้าประสงค์เชิงปริมาณที่แสดงค่าเป็นจุด หรือเป็นช่วงที่เป็นตัวเลขมักเรียกว่า “เป้าหมาย” เป้าหมายอาจเป็นผลการดำเนินการที่องค์กร ปรารถนา โดยพิจารณาจากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ หรือข้อมูลเชิงแข่งขัน

“เป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง (Stretch Goals)” หมายถึง เป้าหมายของการปรับปรุง ที่ยิ่งใหญ่ การฉีกแนว หรือการปรับปรุงอย่าง “ก้าวกระโดด” ในเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร

ประโยชน์ของเป้าประสงค์ รวมถึง

- การทำให้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมีความชัดเจน เพื่อให้สามารถวัดความสำเร็จได้
- การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมด้วยการ มุ่งเน้นจุดหมายปลายทางร่วมกัน
- การสนับสนุนให้มีความคิดนอกกรอบ (นวัตกรรม) เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย อย่างยิ่ง
- การเป็นพื้นฐานสำหรับวัดความก้าวหน้าและ เร่งให้บรรลุผล

ดูคำจำกัดความของ “Performance Projections” “การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” ประกอบ ในหน้า 149

## GOVERNANCE:

### การกำกับดูแลองค์กร

“การกำกับดูแลองค์กร” หมายถึง ระบบ ของการบริหารจัดการและการควบคุมต่างๆ ในการปกครององค์กร รวมทั้งความรับผิดชอบ ในด้านต่างๆ ของเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหาร และผู้นำระดับสูงขององค์กร

กฎบัตรองค์กร (Corporate Charters) กฎระเบียบที่บังคับใช้ (By - laws) และนโยบาย ขององค์กร จะระบุเป็นลายลักษณ์อักษรถึงสิทธิ และความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องแต่ละกลุ่ม รวมทั้งอธิบายวิธีการกำหนดทิศทางและ การควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้าน

- (1) ภาวะความรับผิดชอบต่อเจ้าของ/ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น
- (2) ความโปร่งใสของการปฏิบัติการ และ
- (3) การปฏิบัติอย่างยุติธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกกลุ่ม

กระบวนการต่างๆ ด้านการกำกับดูแล อาจรวมถึงการอนุมัติทิศทางเชิงกลยุทธ์ การตรวจติดตามและประเมินผลการดำเนินการ ของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร การกำหนด ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของระดับบริหาร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบ ทางการเงินและความซื่อสัตย์สุจริต (Fiduciary) อื่นๆ การจัดการความเสี่ยง การเปิดเผยข้อมูล ข่าวสาร รวมทั้งการรายงานการดำเนินการแก่ ผู้ถือหุ้น การทำให้มั่นใจว่าการกำกับดูแลองค์กร มีประสิทธิผล มีความสำคัญต่อความเชื่อถือของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวม ตลอดจน ต่อประสิทธิผลขององค์กร

## HIGH-PERFORMANCE:

### ผลการดำเนินการที่ดี

“ผลการดำเนินการที่ดี” หมายถึง การทำงานที่มุ่งให้ผลการดำเนินการขององค์กรและบุคลากรมีระดับสูงขึ้นเรื่อยๆ อย่างเป็นระบบ รวมถึงผลการดำเนินการด้านคุณภาพ ผลิตภาพ อัตราการสร้างนวัตกรรม และรอบเวลา ซึ่งจะส่งผลให้การให้บริการและการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดีขึ้น

แนวทางที่นำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดีมีรูปแบบ หน้าที่ และระบบงานที่แตกต่างกันไป ผลการดำเนินการที่ดีเกิดจากความผูกพันของบุคลากร และช่วยเสริมสร้างความผูกพันกับบุคลากร และยังเกี่ยวข้องกับการร่วมมือกันระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากร ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับกลุ่มที่ทำหน้าที่ต่อรองให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่ปฏิบัติงานต่างๆ การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร รวมถึงการระดมความคิดเห็นส่วนบุคคล การนำข้อมูลของบุคลากรมาใช้ในการวางแผน การเรียนรู้และการสร้างทักษะระดับบุคคล และระดับองค์กร การเรียนรู้จากองค์กรอื่น ความยืดหยุ่นในการออกแบบภาระงานและการมอบหมายงาน การรักษาโครงสร้างองค์กรแนวราบ (Flattened Organizational Structure) เพื่อให้มีการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ และมีการตัดสินใจอย่างมีคุณภาพที่สุด รวมทั้งการใช้ตัววัดผลการดำเนินการและการเปรียบเทียบผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

หลายองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดีใช้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ เช่น ผลการดำเนินการขององค์กร สิ่งที่คุณและกลุ่มทำให้องค์กรและการเพิ่มทักษะ นอกจากนี้ กระบวนการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีต้องพยายามทำให้โครงสร้างองค์กร สมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) งานลักษณะงาน การพัฒนาบุคลากร และการให้สิ่งจูงใจมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

## HOW: อย่างไร

“อย่างไร” หมายถึง ระบบและกระบวนการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุพันธกิจ ในการตอบคำถาม “อย่างไร” ในข้อกำหนดของหัวข้อในหมวดกระบวนการ (หมวด 1-6) ควรรวมถึงสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับแนวทาง (วิธีการและตัววัด) การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการด้วย

## INDICATORS:

### ตัวชี้วัด

ดูคำจำกัดความของ “Measures and Indicators” “ตัววัดและตัวชี้วัด” ในหน้า 146

## INNOVATION:

### การสร้างนวัตกรรม

“การสร้างนวัตกรรม” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือประสิทธิผลขององค์กร รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างนวัตกรรมเป็นการรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ หรือแนวทาง ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำ มาปรับเพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่

ผลลัพธ์ของการสร้างนวัตกรรม เป็นการ ฉีกแนวหรือการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด ในด้านผลลัพธ์ ผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการ การสร้างนวัตกรรมใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน กระบวนการในการระบุ โอกาสเชิงกลยุทธ์ และความเต็มใจที่จะ ดำเนินการตามความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการ ประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน

การสร้างนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ ในระดับองค์กรเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย หลายขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการ แบ่งปันความรู้ การตัดสินใจที่จะนำไปใช้ การดำเนินการ การประเมินผล และการเรียนรู้ แม้ว่าการสร้างนวัตกรรมมักเกี่ยวข้องกับ เทคโนโลยี แต่การสร้างนวัตกรรมสามารถ เกิดได้ในทุกกระบวนการที่สำคัญขององค์กร ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงผ่านการ สร้างนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่าง ก้าวกระโดด หรือการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือ ผลผลิต การสร้างนวัตกรรมอาจรวมถึง การเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของโครงสร้างองค์กร หรือรูปแบบธุรกิจเพื่อให้สำเร็จในงานขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ดูคำจำกัดความของ “Intelligent Risks” “ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสีย อย่างรอบด้าน” ในหน้า 143 และ “Strategic Opportunities” “โอกาสเชิงกลยุทธ์” ในหน้า 154

## INTEGRATION:

### การบูรณาการ

“การบูรณาการ” หมายถึง การประสานกลมกลืนกันของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร การบูรณาการที่มีประสิทธิผลเป็นมากกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และจะสำเร็จได้ต่อเมื่อการดำเนินการของแต่ละองค์ประกอบภายในระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรมีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์

การบูรณาการเป็นมิติหนึ่งในการประเมินทั้งหมดกระบวนการและหมวดผลลัพธ์ ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบูรณาการ ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

ดูคำจำกัดความของ “Alignment” “ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” ประกอบในหน้า 133

## INTELLIGENT RISKS:

### ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้พบเสียอย่างรอบด้าน

“ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้พบเสียอย่างรอบด้าน” หมายถึง โอกาสที่จะได้รับประโยชน์มีสูงกว่าโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือหากไม่นำโอกาสนั้นมาพิจารณาจะบั่นทอนความสำเร็จในอนาคตขององค์กร

ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้พบเสียอย่างรอบด้าน องค์กรต้องสามารถยอมรับความล้มเหลว และต้องยอมรับว่าไม่สามารถคาดหวังให้เกิดนวัตกรรมหากดำเนินการเฉพาะเรื่องที่มีโอกาสสำเร็จเท่านั้น ในระยะเริ่มต้น องค์กรต้องลงทุนในเรื่องที่มีโอกาสสำเร็จ และในขณะเดียวกันต้องตระหนักถึงความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นได้ ระดับของความเสี่ยงที่จะรับได้อาจแตกต่างกันตามจังหวะและระดับของภัยคุกคามและโอกาสในธุรกิจ สำหรับธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในเรื่องผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือกระบวนการใหม่ หรือรูปแบบทางธุรกิจใหม่ องค์กรจำเป็นต้องลงทุนด้านทรัพยากรมากกว่าธุรกิจที่มั่นคงแล้ว ซึ่งในธุรกิจประเภทหลังนี้ องค์กรยังคงต้องเฝ้าติดตาม ตรวจสอบการเติบโตและการเปลี่ยนแปลง แต่โดยส่วนมากมักมีแนวโน้มที่จะใช้ทรัพยากรน้อยกว่า

ดูคำจำกัดความของ “Strategic Opportunities” “โอกาสเชิงกลยุทธ์” ประกอบในหน้า 154

## KEY:

### ที่สำคัญ

“ที่สำคัญ” หมายถึง สิ่งที่สำคัญมากหรือสำคัญที่สุดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการขององค์กร

ยกตัวอย่างเช่น เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กล่าวถึงความท้าทายที่สำคัญ แผนงานที่สำคัญ กระบวนการทำงานที่สำคัญ และตัววัดที่สำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่จำเป็นต่อการมุ่งไปสู่หรือตรวจติดตามผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยทั่วไปมักระบุสิ่งที่สำคัญที่สุดประมาณ 5 ประเด็น (เช่น ความท้าทายที่สำคัญ 5 ประเด็น)

## KNOWLEDGE ASSETS:

### สินทรัพย์ทางความรู้

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

บุคลากร ซอฟต์แวร์ สิทธิบัตร ฐานข้อมูล เอกสาร แนวทางปฏิบัติ นโยบายและวิธีปฏิบัติ รวมทั้งแผนภาพทางเทคนิคเป็นที่เก็บสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กรไว้ นอกจากนี้สินทรัพย์ทางความรู้ยังมีอยู่ที่ลูกค้า ผู้ส่งมอบ และพันธมิตรด้วย

สินทรัพย์ทางความรู้เป็น “ความรู้ในภาคปฏิบัติ” (Know How) ที่องค์กรสามารถนำไปใช้ประโยชน์ เพื่อลงทุน และเพื่อการเติบโต การสร้างและการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้จึงเป็นส่วนประกอบสำคัญสำหรับองค์กร ในการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และช่วยรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืน

## LEADERSHIP SYSTEM:

### ระบบการนำองค์กร

“ระบบการนำองค์กร” คือ 1) วิธีการนำองค์กรอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ถูกต้องใช้ทั่วทั้งองค์กร 2) เป็นรากฐานสำหรับการตัดสินใจที่สำคัญ 3) เป็นกระบวนการในการตัดสินใจ และนำผลการตัดสินใจไปสื่อสารและปฏิบัติ ระบบการนำองค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ การทำให้มั่นใจเรื่องการสื่อสาร 2 ทิศทาง การเลือกและการพัฒนาผู้นำและผู้จัดการ การเสริมสร้างค่านิยม การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ทิศทาง และความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ

ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องคำนึงถึงความสามารถและความต้องการของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และต้องตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการและการปรับปรุงผลการดำเนินการให้สูง ระบบการนำองค์กรสร้างความภาคภูมิใจและการทำงานเป็นทีม โดยขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และค่านิยม รวมทั้งการมุ่งไปสู่เป้าประสงค์ร่วมขององค์กร ระบบการนำองค์กรกระตุ้นและสนับสนุนความคิดริเริ่ม การสร้างนวัตกรรม และการเสี่ยงที่เหมาะสม การจัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาตามเจตจำนงและหน้าที่ รวมทั้งหลีกเลี่ยงการมีสายการบังคับบัญชาที่ต้องผ่านการตัดสินใจหลายขั้นตอน ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องมีกลไกที่ผู้นำใช้ในการประเมินตนเอง การรับข้อมูลป้อนกลับ และการปรับปรุง

## LEARNING:

### การเรียนรู้

“การเรียนรู้” หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษา ประสบการณ์ และนวัตกรรม

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กล่าวถึงการเรียนรู้ทั้งสองส่วน คือ การเรียนรู้ระดับองค์กร และระดับบุคคลโดยบุคลากร การเรียนรู้ระดับองค์กรได้มาจากการวิจัยและพัฒนาวงจรประเมินและการปรับปรุง ความคิดและมุมมองจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดระดับเทียบเคียง การเรียนรู้ระดับบุคคลได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรแต่ละบุคคล

เพื่อความสำเร็จที่มีประสิทธิผล การเรียนรู้ควรถูกปลูกฝังอยู่ในวิถีการทำงานขององค์กร ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบเชิงแข่งขันและความสำเร็จอย่างต่อเนื่องขององค์กรและบุคลากร

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของ “การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล” ในค่านิยมและแนวคิดหลัก

การเรียนรู้ เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเรียนรู้ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 160-165

## LEVELS:

### ระดับ

“ระดับ” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่ทำให้ทราบว่าผลลัพธ์และผลการดำเนินการขององค์กรอยู่ในตำแหน่งหรืออันดับใดในมาตราวัดที่เหมาะสม ระดับผลการดำเนินการทำให้สามารถตรวจประเมินผลเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา การคาดการณ์ เป้าประสงค์ และตัวเปรียบเทียบอื่นๆ ที่เหมาะสม

## MEASURES AND INDICATORS:

### ตัววัดและตัวชี้วัด

“ตัววัดและตัวชี้วัด” หมายถึง สารสนเทศเชิงตัวเลขที่บอกจำนวนปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลการดำเนินการของกระบวนการผลิตภัณฑ์ โปรแกรม/แผนงาน โครงการ บริการ และผลการดำเนินการขององค์กรโดยรวม ตัววัดและตัวชี้วัดอาจเป็นแบบไม่ซับซ้อน (ได้จากการวัดแต่ละครั้ง) หรือแบบหลายตัวประกอบกัน

เกณฑ์ไม่ได้แบ่งแยกอย่างชัดเจนระหว่างตัววัดและตัวชี้วัด อย่างไรก็ตาม บางคนชอบใช้คำว่า “ตัวชี้วัด” ในกรณีดังนี้

- (1) เมื่อการวัดนั้นมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินการ แต่ไม่ใช่ตัววัดโดยตรงของผลการดำเนินการนั้น (เช่น จำนวนข้อร้องเรียน เป็นตัวชี้วัดของความไม่พึงพอใจ แต่ไม่ใช่ตัววัดโดยตรงของความไม่พึงพอใจ)
- (2) เมื่อการวัดนั้นเป็นตัวทำนาย (ตัวชี้วัดนำ - Leading Indicator) ของผลการดำเนินการด้านอื่นๆ ที่มีนัยสำคัญมากกว่า (เช่น ความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น อาจเป็นตัวชี้วัดนำของการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด)

## MISSION:

### พันธกิจ

“พันธกิจ” หมายถึง หน้าที่โดยรวมขององค์กร พันธกิจเป็นการตอบคำถามว่า “องค์กรพยายามบรรลุอะไร” พันธกิจอาจกำหนดลูกค้าหรือตลาดที่องค์กรให้บริการ สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) หรือเทคโนโลยีที่องค์กรใช้

## MULTIPLE REQUIREMENTS:

### ข้อกำหนดย่อย

“ข้อกำหนดย่อย” หมายถึง คำถามย่อยๆ ในแต่ละประเด็นพิจารณา คำถามแรกสุดในชุดคำถามของข้อกำหนดย่อยแสดงถึงคำถามที่สำคัญที่สุดในชุดคำถามนั้น คำถามต่างๆ ที่ตามมาจะขยายความคำถามแรก

ดูตัวอย่าง “รูปแบบของหัวข้อ” ในหน้า 11

องค์กรที่มีผลการดำเนินการดี มีคะแนนสูง อาจไม่สามารถตอบสนองข้อกำหนดย่อยทั้งหมดได้ด้วยความสามารถหรือความสำเร็จที่เท่าเทียมกัน



## OVERALL REQUIREMENTS:

ข้อกำหนดโดยรวม

“ข้อกำหนดโดยรวม” หมายถึง นัยสำคัญของแต่ละหัวข้อ แสดงด้วยคำถามแรก (คำถามนำที่เป็นตัวอักษรตัวเข้ม) ในแต่ละย่อหน้าของประเด็นพิจารณา

ดูตัวอย่าง “รูปแบบของหัวข้อ” ในหน้า 11

## PARTNERS:

พันธมิตร

“พันธมิตร” หมายถึง องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่สำคัญที่ตกลงทำงานร่วมกับองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ร่วมกัน หรือเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยทั่วไปมักเป็นความร่วมมือในลักษณะที่เป็นทางการ เพื่อจุดมุ่งหมายหรือจุดประสงค์เฉพาะเจาะจง เช่น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หรือเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่เฉพาะอย่าง

โดยปกติ การเป็นพันธมิตรมักมีกำหนดช่วงเวลา และมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในบทบาทและผลประโยชน์ที่มีร่วมกัน

ดูคำอธิบายของ “Collaborators” “ผู้ให้ความร่วมมือ” ประกอบในหน้า 136

## PERFORMANCE:

### ผลการดำเนินการ

“ผลการดำเนินการ” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และลูกค้า ซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบผลลัพธ์กับการคาดการณ์ผลการดำเนินการมาตรฐาน ผลลัพธ์ที่ผ่านมา เป้าประสงค์ และผลลัพธ์ขององค์กรอื่น ๆ ผลการดำเนินการอาจแสดงในรูปแบบการเงินและที่ไม่ใช่การเงิน

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติครอบคลุมผลการดำเนินการ 4 ด้าน ได้แก่

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

“ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์” หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของตัววัดและตัวชี้วัดของผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความสำคัญต่อลูกค้า ตัวอย่างเช่น ความเชื่อถือได้ของผลิตภัณฑ์ การส่งมอบที่ตรงเวลา ระดับของเสียจากกระบวนการผลิตลูกค้า และเวลาในการตอบสนองการให้บริการ

สำหรับองค์กรที่ให้บริการบางองค์กรและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ อาจรวมถึงผลการดำเนินการของโปรแกรม/แผนงาน และโครงการที่ตอบสนองได้อย่างรวดเร็วในภาวะฉุกเฉิน การให้บริการถึงบ้าน หรือความสามารถในการใช้หลายภาษาในการให้บริการ

“ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า” หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับตัววัดและตัวชี้วัดในเรื่องการยอมรับ ปฏิบัติการ และพฤติกรรมของลูกค้า ตัวอย่างเช่น การรักษาลูกค้าไว้ ข้อร้องเรียนและผลจากการสำรวจลูกค้า

“ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ” หมายถึง ผลการดำเนินการด้านบุคลากร ด้านการนำองค์กร ด้านองค์กร (รวมถึงจริยธรรมและการปฏิบัติตามกฎหมาย) ที่เกี่ยวข้องกับตัววัดและตัวชี้วัดด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และภาวะความรับผิดชอบ ตัวอย่างเช่น รอบเวลาผลิตภาพ การลดความสูญเสีย การลาออกของบุคลากร อัตราการฝึกอบรมข้ามสายงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ ภาวะความรับผิดชอบด้านการเงิน การบรรลุกลยุทธ์ และการมีส่วนร่วมกับชุมชน การวัดผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการอาจกระทำในระดับหน่วยงาน ระดับกระบวนการที่สำคัญ และระดับองค์กร

“ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาด” หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับตัววัดและตัวชี้วัดในเรื่องต้นทุน รายรับ และตำแหน่งในตลาด รวมทั้งประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ การเติบโตของสินทรัพย์ และส่วนแบ่งตลาด ตัวอย่างเช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน มูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ กำไรจากการดำเนินงาน ผลการใช้งบประมาณ ปริมาณเงินทุนสำรองวงจรกิจต ตัววัดอื่นๆ ด้านความสามารถในการทำกำไรและสภาพคล่อง และการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด

## PERFORMANCE EXCELLENCE:

ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

“ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ” หมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร อย่างบูรณาการ ซึ่งส่งผลให้เกิด

- (1) การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอยู่เสมอให้แก่ ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผล ต่อความสำเร็จอย่างต่อเนื่องขององค์กร
- (2) การปรับปรุงประสิทธิภาพและขีดความสามารถขององค์กรโดยรวม
- (3) การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคลของ บุคลากร

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อผลการ ดำเนินงานที่เป็นเลิศ ซึ่งประกอบด้วย โครงร่าง องค์กร ค่านิยมและแนวคิดหลัก และแนวทาง การให้คะแนน สามารถนำมาใช้เป็นกรอบ การทำงานและเครื่องมือในการตรวจประเมินที่ ทำให้เข้าใจถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนให้บรรลุผล การดำเนินการที่ดียิ่งขึ้น และการมุ่งมั่นสู่ความ เป็นเลิศ

## PERFORMANCE PROJECTIONS:

การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

“การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” หมายถึง การคาดคะเนผลการดำเนินการในอนาคต

การคาดการณ์ควรอยู่บนพื้นฐานความ เข้าใจถึงผลการดำเนินการที่ผ่านมา อัตราการ ปรับปรุง และสมมติฐานเกี่ยวกับการ เปลี่ยนแปลงภายในและการสร้างนวัตกรรม ในอนาคต รวมทั้งสมมติฐานเกี่ยวกับการ เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งส่งผลต่อ การเปลี่ยนแปลงภายใน ดังนั้น การคาดการณ์ ผลการดำเนินการสามารถใช้เป็นเครื่องมือที่ สำคัญอย่างหนึ่งในการจัดการการปฏิบัติการ การพัฒนาและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การคาด การณ์ผลการดำเนินการเป็นการแถลงถึงผลการ ดำเนินการในอนาคตที่คาดหวังไว้ เป้าประสงค์ เป็นการระบุชัดเจนถึงผลการดำเนินการใน อนาคตที่องค์กรต้องการ

การคาดการณ์ผลการดำเนินการของคู่แข่ง หรือองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้อาจชี้ ให้เห็นถึงความท้าทายที่องค์กรเผชิญอยู่และ เรื่องที่จำเป็นต้องมีผลการดำเนินการที่ก้าว กระโดดหรือนวัตกรรม เมื่อองค์กรมุ่งหวังผลการ ดำเนินการที่ก้าวกระโดดหรือนวัตกรรม การคาด การณ์ผลการดำเนินการและเป้าประสงค์อาจ เหลื่อมซ้อนกันได้

ดูคำจำกัดความของ “Goals” “เป้าประสงค์” ประกอบในหน้า 140

## PROCESS:

### กระบวนการ

“กระบวนการ” หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกัน โดยมีเจตจำนงเกี่ยวข้องกับการผลิตหรือบริการให้แก่ลูกค้า (ผู้รับบริการ) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยทั่วไป กระบวนการเป็นขั้นตอนหรือการกระทำที่มีลำดับชัดเจน ซึ่งเกิดจากการผสมผสานระหว่างการทำงานของคน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค วัสดุ และการปรับปรุง นอกจากนี้ แทบจะไม่มีกระบวนการใดที่สามารถดำเนินงานได้โดยลำพัง ดังนั้นจึงต้องพิจารณาความสัมพันธ์กับกระบวนการอื่นที่ส่งผลกระทบกัน ในบางสถานการณ์ กระบวนการอาจต้องดำเนินตามลำดับขั้นตอนที่กำหนดไว้เฉพาะเจาะจงอย่างเคร่งครัดตามเอกสารวิธีปฏิบัติการณ์และข้อกำหนด (ที่อาจเป็นทางการ) รวมทั้งการวัดและขั้นตอนการควบคุมที่ชัดเจน

ในกรณีที่เป็นบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อลูกค้าเกี่ยวข้องโดยตรงกับการให้บริการนั้น คำว่า “กระบวนการ” จะมีความหมายที่กว้างมากขึ้นในการระบุว่าต้องทำอะไรในการบริการ ซึ่งอาจรวมถึงลำดับขั้นตอนก่อนหลังที่พึงประสงค์หรือคาดหวังไว้ ถ้าหากขั้นตอนนั้นมีความสำคัญ การบริการจะต้องให้สารสนเทศที่ช่วยให้ลูกค้าเข้าใจและปฏิบัติตามขั้นตอนดังกล่าวได้ กระบวนการบริการดังกล่าวจำเป็นต้องมีแนวทางสำหรับผู้ให้บริการในการจัดการกับปัญหาเฉพาะหน้าที่เกี่ยวกับการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้รับบริการ

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

กระบวนการเป็นมิติ 1 ใน 2 มิติในการตรวจประเมินตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปัจจุบันทั้ง 4 ประการที่ใช้ในการตรวจประเมินกระบวนการ ได้แก่ แนวทาง การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 160-165

## PRODUCTIVITY:

### ผลิตภาพ

“ผลิตภาพ” หมายถึง การวัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร

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

## PROJECTIONS, PERFORMANCE:

### การคาดการณ์, ผลการดำเนินการ

ดูคำจำกัดความของ “Performance Projections” “การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” ในหน้า 149

## RESULTS:

### ผลลัพธ์

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กร การประเมินผลลัพธ์จะพิจารณาจากผลการดำเนินการในปัจจุบัน ผลการดำเนินการเมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม รวมทั้งอัตรา ความครอบคลุม และความสำคัญของการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัววัดผลลัพธ์กับข้อกำหนดด้านผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร

ผลลัพธ์เป็นมิติ 1 ใน 2 มิติในการตรวจประเมินตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปัจจัยทั้ง 4 ประการที่ใช้ในการตรวจประเมินผลลัพธ์ ได้แก่ ผลการดำเนินการในปัจจุบัน แนวโน้ม การเปรียบเทียบ และการบูรณาการ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 160-165

## SEGMENT:

ส่วน

“ส่วน” หมายถึง ส่วนใดส่วนหนึ่งของลูกค้าของตลาด ของผลิตภัณฑ์ หรือของบุคลากร

โดยปกติ “ส่วน” จะมีคุณลักษณะร่วมกันที่สามารถจัดเป็นกลุ่มได้อย่างมีเหตุมีผล

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

ความเข้าใจในเรื่อง “ส่วน” มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจำแนกความต้องการและความคาดหวังเฉพาะที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนของกลุ่มลูกค้า กลุ่มตลาด และกลุ่มบุคลากร และสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มต่างๆ ดังกล่าว

ตัวอย่างเช่น การแบ่งส่วนตลาดอาจแบ่งตามช่องทางการจัดจำหน่าย ขนาดธุรกิจ ภูมิศาสตร์ หรือเทคโนโลยีที่ใช้ การแบ่งส่วนบุคลากรอาจแบ่งตามภูมิศาสตร์ ทักษะ ความต้องการ การมอบหมายงาน หรือการจำแนกภาระงาน

## SENIOR LEADERS:

ผู้นำระดับสูง

“ผู้นำระดับสูง” หมายถึง กลุ่มหรือทีมผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ในหลายๆ องค์กร ผู้นำระดับสูงประกอบด้วย ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรและผู้ที่รายงานตรงต่อผู้บริหารสูงสุด

## STAKEHOLDERS:

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง กลุ่มทุกกลุ่มที่ได้รับผลกระทบหรืออาจได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติการและความสำเร็จขององค์กร

ตัวอย่างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอาจรวมถึงลูกค้า บุคลากร พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือ คณะกรรมการกำกับดูแล ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบ ผู้เสียภาษี องค์กรที่ดูแลภาวะระเบียบข้อบังคับ ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ให้ทุนดำเนินงาน และชุมชนในท้องถิ่นและสมาคมวิชาชีพ

ดูคำจำกัดความของ “Customer” “ลูกค้า” ประกอบ ในหน้า 136

## STRATEGIC ADVANTAGES:

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

“ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ความได้เปรียบในเชิงตลาดต่างๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่ โดยทั่วไป มักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ มักมาจาก

- (1) สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) ที่มุ่งเน้นการสร้างและเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในขององค์กร และ
- (2) ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเกิดจากการปรับและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอก และกับพันธมิตร

เมื่อองค์กรเข้าใจที่มาของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ทั้งสองแหล่งแล้ว องค์กรสามารถเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในที่เป็นเอกลักษณ์นี้โดยการใช้ประโยชน์จากขีดความสามารถที่เกื้อหนุนกันจากองค์กรอื่น

ดูคำจำกัดความของ “Strategic Challenges” “ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” และ “Strategic Objectives” “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรระบุอย่างชัดเจนในการตอบสนองต่อความท้าทายและสามารถได้เปรียบดังกล่าว

## STRATEGIC CHALLENGES:

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

“ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” หมายถึง แรงกดดันต่างๆ ที่มีผลอย่างชัดเจนต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร ความท้าทายเหล่านี้มักเกิดจากแรงผลักดันของตำแหน่งในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคตขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน

โดยทั่วไป ความท้าทายเชิงกลยุทธ์เกิดจากแรงผลักดันภายนอก อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอก องค์กรอาจต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในองค์กรเองด้วย

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายนอกอาจเกี่ยวข้องกับความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าหรือตลาด การเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์หรือเทคโนโลยี รวมถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และความเสี่ยงหรือความจำเป็นอื่นๆ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในอาจเกี่ยวข้องกับขีดความสามารถขององค์กร หรือทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ขององค์กร

ดูคำจำกัดความของ “Strategic Advantages” “ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” และ “Strategic Objectives” “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทายเชิงกลยุทธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรระบุอย่างชัดเจนในการตอบสนองต่อความท้าทายที่สำคัญ

## STRATEGIC OBJECTIVES:

### วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

“วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ความสามารถในการแข่งขันหรือประเด็นทางสังคม และการได้เปรียบทางธุรกิจ

โดยทั่วไป วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะมุ่งเน้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญในด้านลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์ หรือเทคโนโลยี (ความท้าทายเชิงกลยุทธ์) กล่าวอย่างกว้างๆ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ สิ่งที่องค์กรต้องบรรลุเพื่อรักษาหรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และทำให้มั่นใจถึงความสำเร็จในระยะยาว วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กร และชี้แนะในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร

คู่มือจำกัดความของ “Action Plans” “แผนปฏิบัติการ” ในหน้า 132 ประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

## STRATEGIC OPPORTUNITIES:

### โอกาสเชิงกลยุทธ์

“โอกาสเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ภาพอนาคตที่เกิดจากการคิดนอกกรอบ การระดมสมอง การใช้ประโยชน์จากความบังเอิญ กระบวนการวิจัยและสร้างนวัตกรรม การประมาณอย่างฉีกแนวจากสภาพปัจจุบัน และแนวทางอื่นๆ เพื่อมองอนาคตที่แตกต่างออกไป

การเกิดความคิดที่นำไปสู่โอกาสเชิงกลยุทธ์มักเกิดจากสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดความคิดอย่างอิสระโดยไม่ถูกชี้นำ การเลือกที่จะดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ใด ต้องพิจารณาถึงความเสี่ยงสัมพัทธ์ (Relative Risk) ด้านการเงินและด้านอื่นๆ จากนั้นจึงตัดสินใจอย่างรอบคอบ (ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน)

คู่มือจำกัดความของ “Intelligent Risks” “ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน” ประกอบ ในหน้า 143



## SYSTEMATIC:

### เป็นระบบ

“เป็นระบบ” หมายถึง แนวทางซึ่งมีการจัดขั้นตอนไว้เป็นลำดับ สามารถทำซ้ำได้ และแสดงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

แนวทางจะมีความเป็นระบบ ถ้าหากมีการสร้างโอกาสในการประเมิน การปรับปรุง และการแบ่งปัน รวมอยู่ด้วย จนส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ในการใช้คำว่า “เป็นระบบ” ให้ดู “แนวทางการให้คะแนน” ในหน้า 160-165

## TRENDS:

### แนวโน้ม

“แนวโน้ม” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่แสดงให้เห็นทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ขององค์กรหรือความคงเส้นคงวาของผลการดำเนินการในช่วงเวลาหนึ่ง แนวโน้มแสดงผลการดำเนินการขององค์กรตามลำดับช่วงเวลาที่ยั่งยืนไป

โดยทั่วไป การแสดงแนวโน้มต้องมีข้อมูลในอดีตอย่างน้อยสามจุด (ที่มีใช่การคาดการณ์) ทั้งนี้ อาจจำเป็นต้องแสดงข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อยืนยันผลในเชิงสถิติ ช่วงเวลาที่ใช่เพื่อให้แนวโน้มจะสามารถกำหนดได้จากรอบเวลาในการวัดกระบวนการ รอบเวลาที่สั้นลงทำให้ต้องมีการวัดบ่อยขึ้น ในขณะที่รอบเวลาที่ยาวกว่าอาจต้องใช้ช่วงเวลานานกว่า จึงจะทราบแนวโน้มที่สื่อความหมายได้ชัดเจน

ตัวอย่างของแนวโน้มที่ต้องตอบตามเกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน ได้แก่ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้าและบุคลากร ผลการดำเนินการด้านการเงิน ผลการดำเนินการด้านตลาด และผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ เช่น รอบเวลา และผลผลิตภาพ

## VALUE:

### คุณค่า

“คุณค่า” หมายถึง ความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์ กระบวนการ สินทรัพย์ หรือการใช้งาน เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายและทางเลือกอื่นๆ

องค์กรมักพิจารณาคุณค่าเพื่อประเมินผลประโยชน์ของทางเลือกต่างๆ เทียบกับต้นทุนค่าใช้จ่าย เช่น คุณค่าที่ลูกค้าได้รับจากผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ ร่วมกัน องค์กรจำเป็นต้องเข้าใจว่าคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มคืออะไร จากนั้นส่งมอบคุณค่าให้แต่ละกลุ่มนั้น การกระทำดังนี้ องค์กรต้องสร้างความสมดุลของคุณค่าที่มีต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นด้วย เช่น ผู้ถือหุ้น บุคลากร และชุมชน

## VALUES:

### ค่านิยม

“ค่านิยม” หมายถึง หลักการและพฤติกรรมที่นำไปสู่ถึงความคาดหวังให้ องค์กรและบุคลากรปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและหนุนเสริมวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร ค่านิยมสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

ตัวอย่างของค่านิยม อาจรวมถึงการแสดงให้เห็นถึงความมีคุณธรรมและความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์กับทุกกรณี การทำให้เห็นอกเห็นใจ ความคาดหวังของลูกค้า การให้คุณค่าต่อบุคคลแต่ละคน และต่อความหลากหลาย การพิทักษ์สิ่งแวดล้อม และความมุ่งมั่นให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศทุกวัน

## VISION:

### วิสัยทัศน์

“วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาวะที่องค์กรต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไป สิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่องค์กรต้องการให้ผู้อื่นรับรู้ในอนาคต

## VOICE OF THE CUSTOMER:

### เสียงของลูกค้า

“เสียงของลูกค้า” หมายถึง กระบวนการในการค้นหาสารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้า

กระบวนการด้าน “เสียงของลูกค้า” เป็นกระบวนการเชิงรุกและสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องในการค้นหาความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนาของลูกค้า ทั้งที่ชัดเจน ไม่ชัดเจน และที่คาดการณ์ไว้ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ลูกค้าเกิดความผูกพัน

การรับฟังเสียงของลูกค้า อาจรวมถึงการรวบรวมและการบูรณาการข้อมูลต่างๆ ของลูกค้า เช่น ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ ผลจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง ข้อคิดเห็นบนเว็บ การรับประกัน ข้อร้องเรียนที่มีผลต่อการที่ลูกค้าจะตัดสินใจซื้อและตัดสินใจผูกสัมพันธ์

## WORK PROCESSES:

### กระบวนการทำงาน

“กระบวนการทำงาน” หมายถึง กระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญที่สุดภายในองค์กร

ซึ่งอาจรวมถึงการออกแบบผลิตภัณฑ์ การผลิต และการส่งมอบ การสนับสนุนลูกค้า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน กระบวนการทางธุรกิจ และกระบวนการสนับสนุน กระบวนการทำงานเป็นกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กร

กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมักเกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และปัจจัยที่ผู้นำระดับสูงใช้พิจารณาว่าสำคัญต่อการเติบโตขององค์กร กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรต้องดำเนินการให้สำเร็จโดยบุคลากรขององค์กรเสมอ

## WORK SYSTEMS:

### ระบบงาน

“ระบบงาน” หมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้ในการทำงานให้สำเร็จ ประกอบด้วย กระบวนการทำงานภายในและแหล่งทรัพยากรต่างๆ จากภายนอกที่จำเป็นต่อการพัฒนา และการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้าและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในตลาด ระบบงานเกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร ผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญ คู่สัญญา ผู้ให้ความร่วมมือ และส่วนอื่นๆ ในห่วงโซ่อุปทานที่จำเป็นต่อการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์ รวมทั้งกระบวนการทางธุรกิจ และกระบวนการสนับสนุน

การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเป็นเรื่องในระดับกลยุทธ์ ซึ่งครอบคลุมถึงการปกป้องและใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร และการตัดสินใจว่าสิ่งใดที่องค์กรไม่ต้องดำเนินงานเองหรือให้หน่วยงานภายนอกเข้ามาดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืนในตลาดขององค์กร

## WORKFORCE:

### บุคลากร

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

## WORKFORCE CAPABILITY:

### ขีดความสามารถของบุคลากร

“ขีดความสามารถของบุคลากร” หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะทำงานให้สำเร็จตามกระบวนการทำงาน ด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะ (Competencies) ของบุคลากร

ขีดความสามารถ อาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนผ่านสู่เทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานใหม่ รวมทั้งการตอบสนองธุรกิจ ตลาด และความต้องการของกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงไป

## WORKFORCE CAPACITY:

### อัตรากำลังบุคลากร

“อัตรากำลังบุคลากร” หมายถึง จำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับขององค์กรที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรมีจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่เพียงพอต่อการทำให้กระบวนการทำงานสำเร็จ และสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์ไปสู่ลูกค้าได้สำเร็จ รวมทั้งความสามารถในการตอบสนองระดับความต้องการตามฤดูกาลหรือความต้องการที่เปลี่ยนแปลง

## WORKFORCE ENGAGEMENT:

### ความผูกพันของบุคลากร

“ความผูกพันของบุคลากร” หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นของบุคลากร ทั้งในด้านความรู้สึกละและสติปัญญาเพื่อทำให้งาน วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรบรรลุผล องค์กรที่มีระดับความผูกพันของบุคลากรสูงแสดงให้เห็นเด่นชัดด้วยสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้มีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อผลประโยชน์ของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กร

โดยทั่วไป บุคลากรในองค์กรจะรู้สึกมีความผูกพันกับองค์กรเมื่อมีแรงจูงใจและได้ทำงานที่มีความหมายต่อตน และเมื่อได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและในสถานที่ทำงาน ประโยชน์ของความผูกพันของบุคลากร คือ การทำให้เกิดบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน การสื่อสารและแลกเปลี่ยนสารสนเทศที่ดี การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ และการมีภาวะความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการของตน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะนำมาซึ่งความผูกพัน ได้แก่ การฝึกอบรมและการพัฒนา ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ระบบการยกย่องชมเชยและระบบการให้รางวัลที่มีประสิทธิผล โอกาสที่เท่าเทียมกันและการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม รวมทั้งการมีโมติวีจิตต่อครอบครัวของบุคลากร



THAILAND  
QUALITY  
AWARD

# ระบบการให้คะแนน

TQA Criteria for Performance  
Excellence Framework  
2559-2560

## ระบบการให้คะแนน

คะแนนของคำตอบในแต่ละหัวข้อ จะขึ้นอยู่กับ การประเมินใน 2 มิติ คือ

- (1) กระบวนการ (หมวด 1-6)
- (2) ผลลัพธ์ (หมวด 7)

การให้คะแนนคำตอบในแต่ละหัวข้อ ให้พิจารณาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดของหัวข้อนั้นและแนวทางการให้คะแนน (Scoring Guidelines) (หน้า 166-169) ดังต่อไปนี้

- ปัจจัยธุรกิจสำคัญที่นำเสนอในโครงร่างองค์กร
- ระดับความสมบูรณ์และความเหมาะสมของแนวทาง ความครอบคลุมของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และจุดแข็งของกระบวนการเรียนรู้และปรับปรุงของผลลัพธ์ที่นำเสนอ

## มิติการให้คะแนน

### กระบวนการ

“กระบวนการ” หมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้ และปรับปรุง เพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่างๆ ในหมวด 1-6 ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ประเมินกระบวนการ ประกอบด้วย แนวทาง (Approach—A) การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment—D) การเรียนรู้ (Learning—L) และการบูรณาการ (Integration—I) (ADLI)

รายงานป้อนกลับของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สะท้อนถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงในปัจจุบันเหล่านี้ คะแนนสำหรับหมวดกระบวนการ เป็นการประเมินภาพรวมของผลการดำเนินการโดยรวม ซึ่งพิจารณาปัจจัยกระบวนการทั้ง 4 ดังนี้

**แนวทาง (Approach — A) หมายถึง**

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้ตอบข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ของเกณฑ์ และสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร
- ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการต่างๆ ขององค์กร และ
- ระดับของการที่แนวทางนั้นนำไปใช้ได้และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้ (ซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ)

**การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment—D) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ**

- การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อองค์กร
- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา และ
- การนำแนวทางไปใช้ในทุกหน่วยงานที่เหมาะสม

**การเรียนรู้ (Learning—L) หมายถึง**

- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยใช้วงจรการประเมินและการปรับปรุง
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของแนวทางผ่านการสร้างนวัตกรรม
- การแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร

ดู “จากการตั้งรับปัญหาสู่การสร้างนวัตกรรม” ในหน้า 162-163 ซึ่งแสดงให้เห็นความก้าวหน้าผ่านระดับความสมบูรณ์ของมิติการให้คะแนนนี้

### การบูรณาการ (Integration-I) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- แนวทางที่ใช้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์หมวดกระบวนการ (หมวด 1-6)
- การใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุงที่ช่วยเสริมซึ่งกันและกัน ทั้งระหว่างกระบวนการ และระหว่างหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร และ
- แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กร

ในการให้คะแนนหมวดกระบวนการ ให้คำนึงว่าแนวทาง การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติการเรียนรู้ และการบูรณาการมีความเกี่ยวเนื่องกัน คำอธิบายแนวทางควรบ่งชี้เรื่องการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเสมอ โดยให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของหัวข้อนั้นและองค์กรของตน เมื่อกระบวนการพัฒนาสมบูรณ์ขึ้น คำอธิบายควรแสดงถึงวงจรการเรียนรู้ (รวมทั้งนวัตกรรม) รวมทั้งบูรณาการกับกระบวนการและหน่วยงานอื่นด้วย (ดู “ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการ” หน้า 164)

### ผลลัพธ์

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กรที่บรรลุผลตามข้อกำหนดในหมวด 7 ปัจจุบันทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ ได้แก่ ระดับ (Level - L) แนวโน้ม (Trend - T) การเปรียบเทียบ (Comparison - C) และ การบูรณาการ (Integration - I) (LeTCI) คะแนนของหมวดผลลัพธ์เป็นการประเมินภาพรวมของผลการดำเนินการโดยรวม ซึ่งพิจารณาปัจจัยผลลัพธ์ทั้ง 4 ดังนี้

#### ระดับ (Level-Le) หมายถึง

- ผลการดำเนินการในปัจจุบันของตัววัดด้วยมาตรวัดที่เหมาะสม

#### แนวโน้ม (Trend-T) หมายถึง

- อัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินการ หรือความต่อเนื่องของผลการดำเนินการที่ดีในประเด็นที่สำคัญ (ความลาดชันของชุดข้อมูลเมื่อเวลาผ่านไป)

#### การเปรียบเทียบ (Comparison-C) หมายถึง

- ผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับสารสนเทศขององค์กรอื่นอย่างเหมาะสม เช่น คู่แข่ง หรือองค์กรที่คล้ายคลึงกัน และ
- ผลการดำเนินการขององค์กรเทียบเคียงกับระดับเทียบเคียง หรือองค์กรที่เป็นผู้นำในธุรกิจหรือวงการเดียวกัน

### การบูรณาการ (Integration-I) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- ตัววัดผลต่างๆ (มักมีการจำแนกประเภท) ที่ระบุผลการดำเนินการด้านลูกค้ารายสำคัญ ผลผลิตภัณฑ์ ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ ตามที่ปรากฏอยู่ในโครงสร้างองค์กร และในหมวดกระบวนการ
- ผลลัพธ์ รวมถึงตัวชี้วัดที่เชื่อถือได้สำหรับผลการดำเนินการในอนาคต และ
- ผลลัพธ์สะท้อนถึงการสอดประสานอย่างกลมกลืนในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กร

ในการให้คะแนนหมวดผลลัพธ์ ให้พิจารณาข้อมูลระดับผลการดำเนินการ แนวโน้ม และตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสมของตัววัดและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งการบูรณาการกับข้อกำหนดที่สำคัญขององค์กร หมวดผลลัพธ์ควรแสดงข้อมูลความครอบคลุมของผลการดำเนินการตามที่รายงาน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติและการเรียนรู้ขององค์กร ถ้ากระบวนการปรับปรุงมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างกว้างขวางองค์กรควรแสดงผลลัพธ์ที่สอดคล้องกันด้วย

# จากการตั้งรับปัญหาสู่การสร้างนวัตกรรม

(From Fighting Fires to Innovation)

## ตัวอย่างการประยุกต์ใช้จากการดับเพลิงสู่นวัตกรรมป้องกันอัคคีภัย

การเรียนรู้ถือได้ว่าเป็นคุณลักษณะสำคัญขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง การเรียนรู้และการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยผลักดันองค์กรจากระดับเบื้องต้นที่มุ่งตั้งรับปัญหา ไปสู่ระดับสูงสุดของการปรับปรุงอย่างทั่วถึง การพัฒนา และการสร้างนวัตกรรม

### ขั้นที่ 1 การตั้งรับปัญหา

(Reacting to the Problem) (0-5%)

- ผู้ที่รับผิดชอบโดยตรงเกิดความตระหนักตกใจกับปัญหาที่เกิดขึ้น เน้นการหาทางแก้ไขเฉพาะหน้า เพื่อคลี่คลายสถานการณ์นั้นให้กลับสู่สภาวะปกติอย่างรวดเร็ว คล้ายกับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ เร่งวิ่งลากสายดับเพลิงเพื่อดับเพลิงให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้



### ขั้นที่ 2 รณรงค์ให้เกิดการปรับปรุง

(General Improvement Orientation) (10-25%)

- องค์กรโดยผู้ที่รับผิดชอบแสวงหาเครื่องมือหรือกำหนดมาตรการในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้สามารถรับมือกับปัญหาได้อย่างรวดเร็วและลดผลกระทบของความเสียหายที่เกิดขึ้น เทียบได้กับการที่องค์กรติดตั้งท่อและสายดับเพลิงจำนวนมากขึ้นเพื่อช่วยเพิ่มความรวดเร็วในการดับเพลิงและลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น





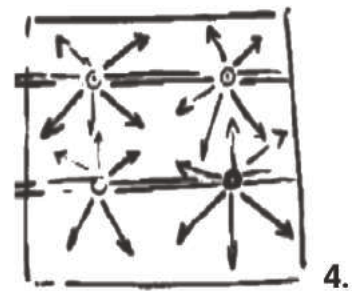
### ขั้นที่ 3 การปรับปรุงและประเมินผลอย่างเป็นระบบ (Systematic Evaluation and Improvement) (30-45%)

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



### ขั้นที่ 4 การเรียนรู้จากทวนและกำหนดกลยุทธ์ปรับปรุง (Learning and Strategic Improvement) (50-65%)

- องค์กรดำเนินการบริหารจัดการเชิงป้องกัน การเกิดอัคคีภัยอย่างเป็นระบบมากขึ้น เทียบได้กับการที่องค์กรติดตั้งระบบตรวจจับความร้อนและหัวรดน้ำในบริเวณกว้าง เพื่อช่วยเตือนภัยให้ทราบเมื่อระดับอุณหภูมิเพิ่มสูงขึ้นจนสามารถทำให้เกิดเพลิงไหม้ได้



### ขั้นที่ 5 การวิเคราะห์องค์กรและสร้างนวัตกรรม (Organizational Analysis and Innovation) (70 - 100%)

- องค์กรดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศระดับองค์กร และสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เน้นการป้องกันที่สาเหตุเบื้องต้น เพื่อลดโอกาสการเกิดของปัญหา เทียบได้กับการที่องค์กรเน้นให้เกิดความปลอดภัยโดยเปลี่ยนมาใช้วัสดุอุปกรณ์ที่ป้องกันไฟและติดไฟยาก เปลี่ยนมาใช้ของเหลวที่มีน้ำเป็นส่วนประกอบหลักแทนของเหลวไวไฟ และให้ความสำคัญกับระบบตรวจจับความร้อนและหัวรดน้ำ ในฐานะวิธีการป้องกันเชิงเตือนภัย ก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น

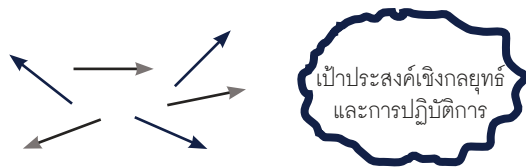


# ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการ

(Steps toward Mature Processes)

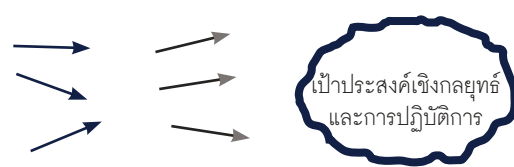
ตัวช่วยในการตรวจประเมินและให้คะแนนในหมวดกระบวนการ (หมวด 1-6)

## 1. ตั้งรับปัญหา (Reacting to Problems) (0-25%)



การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการ และส่วนใหญ่จะตอบสนองความต้องการหรือปัญหาเฉพาะหน้า ขาดการกำหนดเป้าประสงค์ที่ดี

## 2. แนวทางเริ่มเป็นระบบ (Early Systematic Approaches) (30-45%)



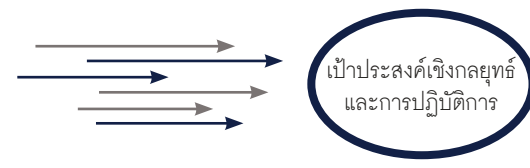
องค์กรอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการปฏิบัติการโดยมีกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผลและการปรับปรุง และเริ่มมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรบ้าง มีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ

## 3. แนวทางสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Aligned Approaches) (50-65%)



การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุง โดยมีการแบ่งปันความรู้และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร กระบวนการตอบสนองกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร

## 4. แนวทางที่มีบูรณาการ (Integrated Approaches) (70-100%)



การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ วิเคราะห์ นวัตกรรม และการแบ่งปันสารสนเทศและความรู้ ส่งผลให้การทำงานข้ามหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติการที่สำคัญ

## “ความสำคัญ” ในการพิจารณาคะแนน (“Importance” as a Scoring Consideration)

ประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาในการประเมิน และให้ข้อมูลป้อนกลับ คือ “ความสำคัญ” ของกระบวนการและผลลัพธ์ต่อบัณฑิตสำคัญทางธุรกิจ ที่แสดงไว้ในรายงานวิธีการและผลการดำเนินงานที่ใช้สมัครขอรับรางวัลองค์กรควรระบุเรื่องที่เราเห็นว่าสำคัญที่สุดไว้

ในโครงสร้างองค์กรและหัวข้อต่างๆ เช่น หัวข้อ 2.1, 2.2, 3.2, 5.1, 5.2 และ 6.1 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เรื่องความต้องการที่สำคัญของลูกค้า สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความต้องการของบุคลากร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และแผนปฏิบัติการ

## วิธีการให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ (How to Score an Item Response)

การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ ควรยึดแนวทาง ดังต่อไปนี้

พิจารณาแนวทางการให้คะแนน (หน้า 166-169)

พิจารณาว่าช่วงคะแนนใด (เช่น ร้อยละ 50 ถึง 65) อธิบาย “ระดับความสำเร็จขององค์กร ได้ใกล้เคียงที่สุด” ดังที่รายงานไว้ในการตอบในหัวข้อนั้น

เลือกช่วงคะแนนนี้โดยพิจารณาจากภาพรวมของบัณฑิตทั้ง 4 ของกระบวนการ (ADLI) หรือบัณฑิตทั้ง 4 ของผลลัพธ์ (LeTCI) โดยไม่เป็นการเจนนับหรือการเฉลี่ยผลการตรวจประเมินที่ละบัณฑิต ช่วงคะแนนที่อธิบาย “ระดับความสำเร็จขององค์กรที่ใกล้เคียงที่สุด” ไม่จำเป็นต้องสมบูรณ์แบบ และมักมีความไม่สมบูรณ์ในบางบัณฑิตที่ใช้ในการตรวจประเมิน ในหมวด 1-6 (ADLI) หรือในหมวด 7 (LeTCI)

อ่านช่วงคะแนนถัดไปที่ขึ้นไปและต่ำลงมา

การตัดสินใจให้คะแนน (เช่น 55%) ภายในช่วงคะแนนที่เลือกไว้ ต้องประเมินว่าคำตอบในหัวข้อนั้นๆ ใกล้เคียงกับเนื้อหาที่อธิบายในช่วงคะแนนที่สูงขึ้นไปหรือต่ำลงมาเพียงใด

ระหว่างพิจารณาพิจารณาคะแนน ให้คำนึงถึงคำอธิบายระดับความสำเร็จขององค์กรในระดับนี้ ซึ่งเป็นช่วงกลางของการให้คะแนน

คะแนนหมวดกระบวนการที่ 50% (A process item score of 50%)

แสดงว่า องค์กรมีแนวทางที่ตอบสนองข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อนั้น (ตอบคำถามแรก) มีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา ในหน่วยงานส่วนใหญ่ที่ดำเนินการเกี่ยวข้องกับหัวข้อนั้นๆ โดยใช้วงจรการปรับปรุงและการเรียนรู้ รวมทั้งตอบสนองความต้องการที่สำคัญขององค์กร หากจะให้ได้รับคะแนนสูงขึ้น ต้องมีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างครอบคลุมมากขึ้น มีการเรียนรู้ขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญชัดเจน และมีการบูรณาการมากขึ้น

คะแนนหมวดผลลัพธ์ที่ 50% (A results item score of 50%)

แสดงว่า องค์กรมีระดับผลการดำเนินการที่ได้อย่างชัดเจน มีแนวโน้มที่ดี พร้อมด้วยข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมในผลลัพธ์เกือบทุกหัวข้อที่มีความสำคัญต่อธุรกิจหรือพันธกิจหรือพันธกิจ หากจะให้ได้รับคะแนนสูงขึ้น ต้องมีอัตราการปรับปรุง และ/หรือระดับของผลการดำเนินการที่ดีขึ้น มีผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบที่ดีขึ้น รวมทั้งมีความครอบคลุมมากขึ้น และมีการบูรณาการกับความต้องการธุรกิจ หรือพันธกิจมากขึ้น

## Process Scoring Guidelines

(For Use with Categories 1–6)

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

## แนวทางการให้คะแนนกระบวนการ (Process Scoring Guidelines) (หมวด 1-6)

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
0% หรือ 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดของหัวข้ออย่างชัดเจน มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน (A)</li> <li>แทบไม่ปรากฏแนวทางที่เป็นระบบไปสู่การปฏิบัติ (D)</li> <li>ไม่ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง (Improvement Orientation) มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา (L)</li> <li>ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับองค์กร แต่ละพื้นที่หรือหน่วยงาน ดำเนินการอย่างเอกเทศ (I)</li> </ul>
10%, 15%, 20% หรือ 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้ออย่างชัดเจน (A)</li> <li>การนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติยังอยู่ในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกพื้นที่หรือหน่วยงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (D)</li> <li>แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงทุกๆ ไป (L)</li> <li>มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับพื้นที่หรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา (I)</li> </ul>
30%, 35%, 40% หรือ 45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (A)</li> <li>มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางพื้นที่หรือบางหน่วยงานเพียงอยู่ในขั้นเริ่มต้น (D)</li> <li>แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ (L)</li> <li>เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการพื้นฐานขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และในเกณฑ์หัวข้อกระบวนการอื่นๆ (I)</li> </ul>
50%, 55%, 60% หรือ 65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้ออย่างชัดเจน (A)</li> <li>มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าอาจแตกต่างกันในบางพื้นที่หรือบางหน่วยงาน (D)</li> <li>มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการเรียนรู้ในระดับองค์กร รวมถึงการสร้างนวัตกรรมในบางเรื่อง เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ (L)</li> <li>มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการโดยรวมขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในเกณฑ์หัวข้อกระบวนการอื่นๆ (I)</li> </ul>
70%, 75%, 80% หรือ 85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดย่อยของหัวข้ออย่างชัดเจน (A)</li> <li>มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ (D)</li> <li>มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการเรียนรู้ในระดับองค์กร รวมถึงการสร้างนวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการ มีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น อันเป็นผลจากการวิเคราะห์และการแบ่งปันระดับองค์กร (L)</li> <li>มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในเกณฑ์หัวข้อกระบวนการอื่นๆ (I)</li> </ul>
90%, 95% หรือ 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดย่อยของหัวข้ออย่างสมบูรณ์ (A)</li> <li>มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างสมบูรณ์โดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานใดๆ (D)</li> <li>กระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และการเรียนรู้ในระดับองค์กรจากการสร้างนวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการทั่วทั้งองค์กร มีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนทั่วทั้งองค์กรว่าการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นและนวัตกรรมมีพื้นฐานจากการวิเคราะห์และการแบ่งปันระดับองค์กร (L)</li> <li>มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคตเป็นอย่างดี ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในเกณฑ์หัวข้อกระบวนการอื่นๆ (I)</li> </ul>

## Results Scoring Guidelines

(For Use with Category 7)

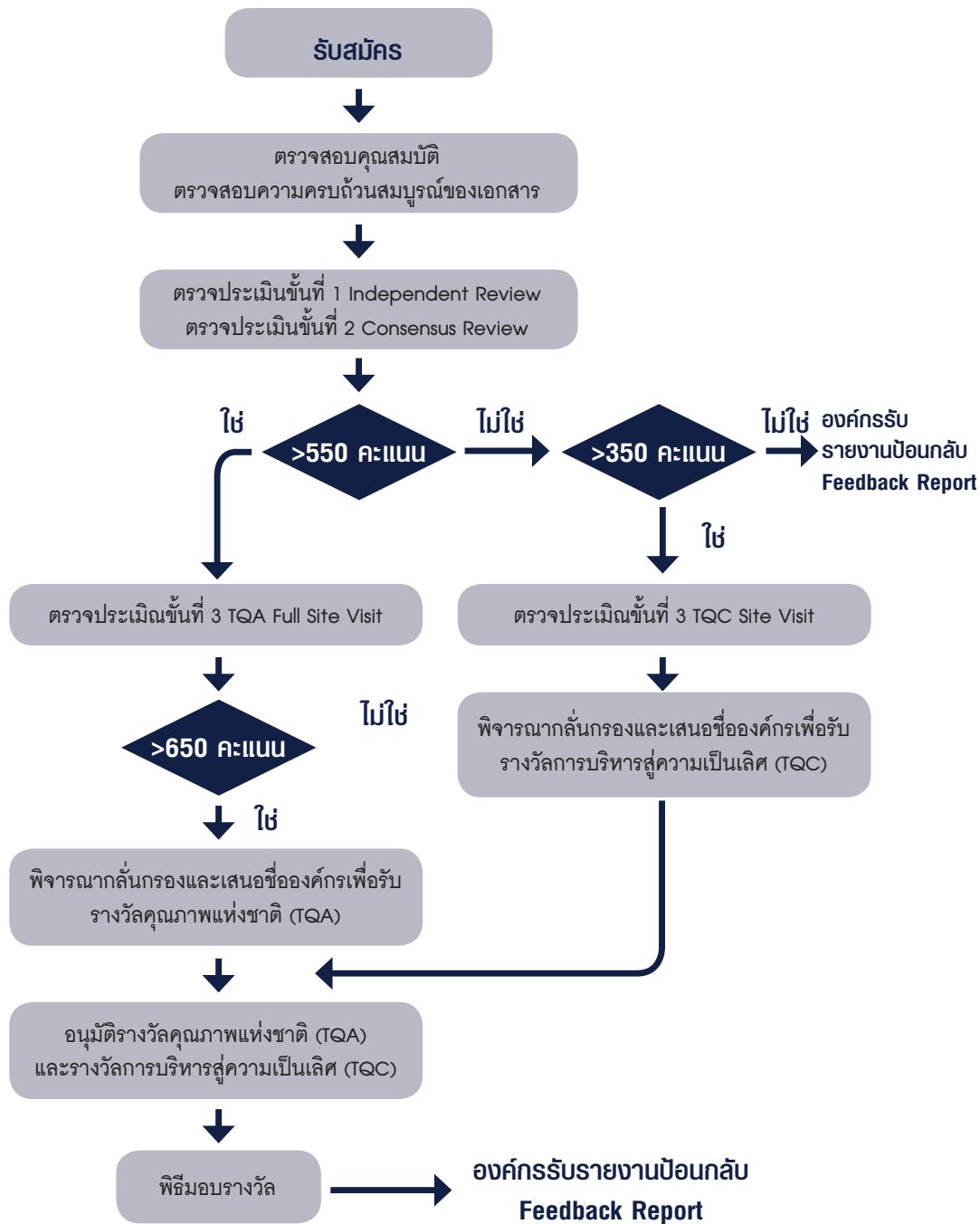
SCORE	RESULTS
0% or 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>There are no organizational PERFORMANCE RESULTS, or the RESULTS reported are poor. (Le)</li> <li>TREND data either are not reported or show mainly adverse TRENDS. (T)</li> <li>Comparative information is not reported. (C)</li> <li>RESULTS are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

# แนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์

(Results Scoring Guidelines) (หมวด 7)

คะแนน	ผลลัพธ์ (หมวด 7)
0% หรือ 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กร หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในหัวข้อที่รายงานไว้ (Le)</li> <li>ไม่แสดงแนวโน้มของข้อมูล หรือมีข้อมูลที่แสดงแนวโน้มในทางลบเป็นส่วนใหญ่ (T)</li> <li>ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C)</li> <li>ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร (I)</li> </ul>
10%, 15%, 20% หรือ 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรเพียงบางเรื่องที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ และมีระดับผลการดำเนินการที่เริ่มดี (Le)</li> <li>มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลในบางเรื่อง โดยบางเรื่องแสดงแนวโน้มในทางลบ (T)</li> <li>แทบไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C)</li> <li>มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจ (I)</li> </ul>
30%, 35%, 40% หรือ 45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการรายงานผลการดำเนินการที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ และผลอยู่ในระดับดี (Le)</li> <li>มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี (T)</li> <li>เริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C)</li> <li>มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร (I)</li> </ul>
50%, 55%, 60% หรือ 65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการรายงานผลการดำเนินการที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ และผลอยู่ในระดับดี (Le)</li> <li>แสดงถึงแนวโน้มที่ดีอย่างชัดเจนในเรื่องต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร (T)</li> <li>ผลการดำเนินการในปัจจุบันบางเรื่องอยู่ในระดับดี เมื่อเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม (C)</li> <li>มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ในด้านลูกค้าที่สำคัญ ตลาดที่สำคัญและข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ (I)</li> </ul>
70%, 75%, 80% หรือ 85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการรายงานผลการดำเนินการที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดย่อยของหัวข้อ และผลอยู่ในระดับที่ดีเลิศ (Le)</li> <li>สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญที่จะบรรลุพันธกิจขององค์กรไว้ได้เป็นส่วนใหญ่ (T)</li> <li>มีการเปรียบเทียบแนวโน้มและระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันเป็นจำนวนมากหรือเป็นส่วนใหญ่กับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง และแสดงถึงความเป็นผู้นำในบางเรื่อง และมีผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบที่ดีมาก (C)</li> <li>มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ ในด้านลูกค้าที่สำคัญ ตลาดที่สำคัญ รวมทั้งข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการและแผนปฏิบัติการ (I)</li> </ul>
90%, 95% หรือ 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการรายงานผลการดำเนินการที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดย่อยของหัวข้ออย่างสมบูรณ์ และอยู่ในระดับที่ดีเลิศ (Le)</li> <li>สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีไว้ได้อย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญทุกเรื่องที่จะบรรลุพันธกิจขององค์กร (T)</li> <li>แสดงถึงความเป็นผู้นำในธุรกิจและเป็นระดับเทียบเคียงให้กับองค์กรอื่นในหลายเรื่อง (C)</li> <li>มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรและการคาดการณ์ผลการดำเนินการในด้านลูกค้าที่สำคัญ ตลาดที่สำคัญ รวมทั้งข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการและแผนปฏิบัติการเกือบทั้งหมด (I)</li> </ul>

## กระบวนการตรวจประเมิน





## ความสำเร็จของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ความสำเร็จของรางวัลคุณภาพแห่งชาติเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของหน่วยงาน และกลุ่มบุคคลต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งให้ความสำคัญกับการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้ไปใช้เป็นกลไกขับเคลื่อนขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย การสนับสนุนเหล่านี้มีในหลากหลายรูปแบบ ตั้งแต่

การให้งบประมาณสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง การถ่ายทอดและแบ่งปันประสบการณ์ความสำเร็จ การอาสาสมัคร และการให้ความร่วมมือในรูปแบบต่างๆ เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้รางวัลคุณภาพแห่งชาติคงความเป็นรางวัลเกียรติยศสูงสุดของประเทศไทย บทบาทและความร่วมมือของหน่วยงาน และกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

## กระทรวงอุตสาหกรรม

กระทรวงอุตสาหกรรมให้ความสำคัญกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติในฐานะที่เป็นเครื่องมือที่ช่วยยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรของไทย ให้มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการที่น่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับในระดับโลก ดังนั้น ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา กระทรวงอุตสาหกรรมได้จัดสรรงบประมาณผ่านสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เพื่อสนับสนุนและติดตามความสำเร็จของโครงการนี้อย่างต่อเนื่อง และมีบทบาทสำคัญในการช่วยให้อาจารย์เป็นที่ยอมรับของภาครัฐและเอกชนจวบจนทุกวันนี้

## คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA National Committee)

คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภาครัฐและเอกชน เป็นที่ยอมรับในระดับประเทศและได้รับการแต่งตั้งโดย ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี โดยมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- กำหนดนโยบายและกำกับดูแลการดำเนินโครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
- พิจารณาอนุมัติเกณฑ์การสมัคร เกณฑ์การตัดสินรางวัล เกณฑ์คะแนนกระบวนการตรวจประเมิน และเกณฑ์การมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
- พิจารณาอนุมัติรายชื่อองค์กรที่ผ่านเกณฑ์การมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
- แต่งตั้งและกำกับดูแลการปฏิบัติงานของคณะอนุกรรมการ ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือคณะทำงาน

โดยมีคณะอนุกรรมการ 2 คณะ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภาครัฐและเอกชน มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษทำหน้าที่พัฒนางานด้านต่างๆ ได้แก่

## 1) คณะอนุกรรมการด้านเทคนิครางวัลคุณภาพแห่งชาติ

โดยมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- กลั่นกรอง และเสนอข้อคิดเห็นในด้านเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตรวจประเมิน
- เสนอแนวทางการพัฒนาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
- เสนอรายชื่อผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
- พิจารณารายชื่อองค์กรที่ผ่านเกณฑ์การรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

## 2) คณะอนุกรรมการด้านส่งเสริมและสนับสนุนรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

โดยมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- กลั่นกรอง และเสนอข้อคิดเห็นในด้านการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ สร้างการรับรู้ต่อสาธารณะ
- กระตุ้นให้องค์กรนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้

## ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA Assessors)

ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภาครัฐและเอกชนซึ่งอาสาสมัครทำหน้าที่ผู้ตรวจประเมินโดยไม่ได้รับค่าตอบแทน ผู้ตรวจประเมินมีบทบาทสำคัญในการตรวจประเมิน และจัดทำรายงานป้อนกลับ (Feedback Report) ให้แก่องค์กรผู้สมัครขอรับรางวัล รวมถึงการนำเสนอรายชื่อองค์กรที่ผ่านเกณฑ์การรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติต่อสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อนำเสนอต่อที่ประชุมคณะอนุกรรมการด้านเทคนิค และเสนอขออนุมัติจากคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในแต่ละปีสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติดำเนินการสรรหาและคัดเลือกผู้มีคุณสมบัติ

ที่เหมาะสม ผ่านกระบวนการคัดเลือกและฝึกอบรมที่เข้มข้น เพื่อให้ได้ผู้ตรวจประเมินที่พร้อมในด้านคุณสมบัติ คุณธรรม และจริยธรรม นอกจากนี้ผู้ตรวจประเมินทุกคนยังต้องเข้ารับการฝึกอบรมประจำปี เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายใต้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมจะขึ้นทะเบียนเป็นผู้ตรวจประเมินประจำปีเพื่อทำหน้าที่ในปีนั้นๆ นอกจากทำหน้าที่ในการตรวจประเมินแล้ว ผู้ตรวจประเมินยังมีบทบาทสำคัญในการเผยแพร่และสร้างความรู้ความเข้าใจในรางวัลคุณภาพแห่งชาติให้แก่หน่วยงาน สมาคม และชุมชนทางวิชาชีพต่างๆ

## การบริหารรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

### สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Office of Thailand Quality Award: OTQA)

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นสำนักเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ นำนโยบายไปบริหารจัดการ และประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุนและผลักดันให้องค์กรต่างๆ ในทุกภาคส่วนนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไป

พัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กรที่มีวิสัยปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลก ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลกระทบต่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้

# องค์กรที่สนใจสมัคร ขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

โปรดศึกษารายละเอียดจาก  
คู่มือการสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปีนั้นๆ

# สำหรับผู้สนใจสมัคร ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

โปรดศึกษารายละเอียดจาก  
คู่มือการสมัครผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปีนั้นๆ



ขอรับคู่มือได้ที่  
สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

2559-2560



*Criteria for  
Performance  
Excellence  
Framework*



สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ  
ชั้น 15 อาคารयाकुลา เลขที่ 1025 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400  
โทรศัพท์ 0 2619 5500 ต่อ 630 - 636 สายตรง 0 2619 8086 โทรสาร 0 2619 8085  
E-mail: [tqa@ftpi.or.th](mailto:tqa@ftpi.or.th) [www.tqa.or.th](http://www.tqa.or.th)