

เกณฑ์  
รางวัลคุณภาพแห่งชาติ  
ปี 2555-2556



2555-2556  
TQA Criteria  
*for Performance Excellence*

เจ้าของ : สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ  
ชั้น 15 อาคารยาคุลท์ 1025 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400

จัดทำโดย : สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

พิมพ์ครั้งที่ 1 : ธันวาคม 2554 จำนวน 5,000 เล่ม

พิมพ์ครั้งที่ 2 : เมษายน 2555 จำนวน 5,000 เล่ม

ISBN : 978-616-265-019-2

จำนวนหน้า : 200 หน้า

พิมพ์ : บริษัท พงษ์วรินทร์การพิมพ์ จำกัด

ขอรับหนังสือได้ที่ : สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ  
โทรศัพท์ 0-2619-5500 ต่อ 630-634 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)

## ตราสัญลักษณ์



THAILAND  
QUALITY  
AWARD

### สัญลักษณ์

ช่อฟ้าสีทองอร่ามลอยเด่นในห้วงจักรวาล เคียงข้างด้วยดาวฤกษ์ดวงใหญ่ส่องประกายระยิบระยับ อยู่ในกรอบรูปช่อหน้าต่างทรงไทย

### ความหมาย:

รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติที่พึงปรารถนาของทุกหน่วยงาน เพราะเป็นเครื่องหมายแห่งความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทุกด้านตลอดจนผลประกอบการที่ดี เทียบเท่าองค์กรที่ยอมรับกันว่ามีคุณภาพสูงที่สุดในโลก

### องค์ประกอบ:

**ดาวฤกษ์** สื่อให้เห็นถึงจุดสูงสุดแห่งความสำเร็จ ความรุ่งโรจน์ และการเป็นที่ยอมรับทั่วไป อันเป็นสิ่งพึงปรารถนาของทุกองค์กร

**ช่อฟ้าสีทอง** สื่อให้เห็นถึงความเป็นเลิศและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนามาตรฐานคุณภาพให้ดียิ่งขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง

**ช่อหน้าต่างทรงไทย** สื่อถึงวิสัยทัศน์ การมองการณ์ไกลสู่ความสำเร็จ

## ความเป็นมาของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA)

- 2539 ลงนามบันทึกความร่วมมือระหว่าง สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539
- 2540 สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นผู้รับผิดชอบ Thailand Quality Award โดยตรง
- 2543 บรรจุในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (ปี 2545-2549) ในการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศ โดยคณะรัฐมนตรี ลงมติ 23 กันยายน 2543
- 2544 ขอเงินงบประมาณสนับสนุนหมวดเงินอุดหนุนจากกระทรวงอุตสาหกรรม แต่งตั้งคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดย ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี
- 2545 ได้รับงบประมาณสนับสนุนผ่านกระทรวงอุตสาหกรรมปีแรก เริ่มกระบวนการรับสมัคร ตรวจสอบประเมิน และมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ภายใต้การดำเนินงานของสำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
- 2551 เปลี่ยนชื่อจากสำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็น สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
- 2554 ครบรอบ 10 ปี รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA)

## เจตนารมณ์ ของ “รางวัลคุณภาพแห่งชาติ”



“รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติ ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เป็นเครื่องหมาย แสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กร ที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก”

### เจตนารมณ์:

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

### ประโยชน์ต่อองค์กร

องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภท ทุกขนาด ที่นำเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินคุณภาพระดับมาตรฐานโลกไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของตนเอง จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน เริ่มจากการประเมินตนเอง ผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริง ว่าระบบการบริหารจัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และเมื่อองค์กรปฏิบัติตามแผนจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีความพร้อม และตัดสินใจสมัครรับรางวัล องค์กรจะได้รับการตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายสาขาอาชีพที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้ตรวจประเมิน โดยเฉพาะ และไม่ว่าองค์กรจะผ่านเกณฑ์รับรางวัลหรือไม่ก็ตาม องค์กรจะได้รับรายงานข้อเสนอแนะซึ่งระบุจุดแข็งและจุดที่ควรปรับปรุง ซึ่งนับเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผนปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป

องค์กรที่ได้รับรางวัลจะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และมีสิทธิ์ใช้ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งสื่อถึงความเป็นเลิศในระบบการบริหารจัดการในการโฆษณาประชาสัมพันธ์องค์กร รวมทั้งมีโอกาสนส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จและเปิดโอกาสให้มีการเข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการเพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน

# สารบัญ

## เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2555-2556

กรอบความคิดของเกณฑ์	4
หัวข้อของเกณฑ์	6
เนื้อเกณฑ์	7
บทนำ: โครงร่างองค์กร	8
หมวด 1 การนำองค์กร	20
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	34
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า	46
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	56
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	66
หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ	78
หมวด 7 ผลลัพธ์	86

## รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์

การเปลี่ยนแปลงเกณฑ์	100
แนวทางการตอบเกณฑ์	104
คำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ	114
ค่านิยมและแนวคิดหลัก	149
ลักษณะที่สำคัญของเกณฑ์	160
อภิธานศัพท์	163

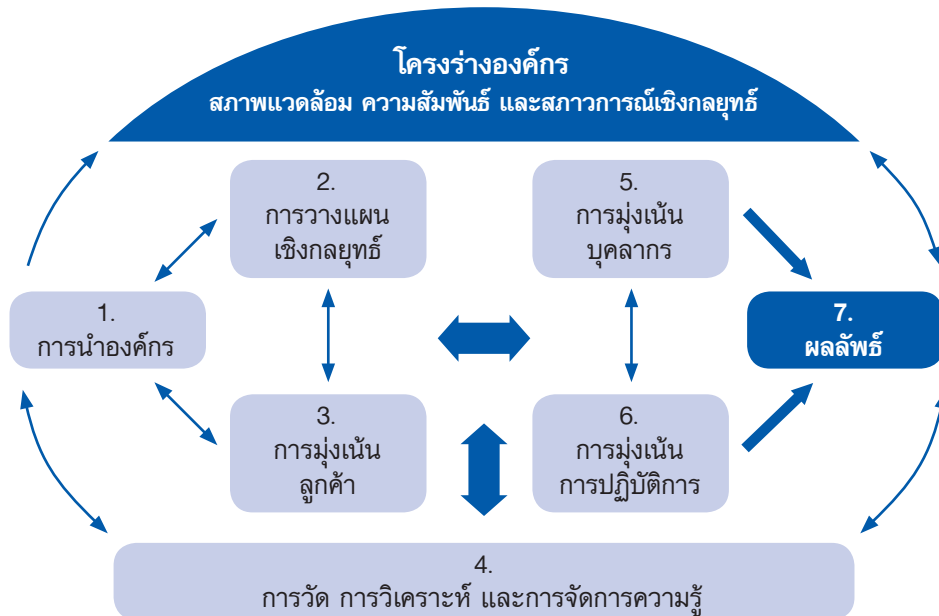
## คะแนน

ระบบการให้คะแนน	186
แนวทางการให้คะแนนกระบวนการ	194
แนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์	196

# เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2555-2556

## กรอบความคิดของเกณฑ์

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ: มุมมองในเชิงระบบ



## เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ

ข้อกำหนดต่างๆ ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติแบ่งออกเป็น 7 หมวดด้วยกัน คือ

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

## โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร กำหนดบริบทให้แก่วิธีการที่องค์กรปฏิบัติ สภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ที่สำคัญในการทำงาน ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ เป็นแนวทางที่กำหนดกรอบให้แก่ระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร

## การปฏิบัติการของระบบ

การปฏิบัติการของระบบประกอบด้วยเกณฑ์ 6 หมวดที่อยู่ส่วนกลางของภาพ ซึ่งระบุลักษณะของการปฏิบัติการและผลลัพธ์ที่องค์กรบรรลุ

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

การมุ่งเน้นบุคลากร (หมวด 5) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (หมวด 6) และผลลัพธ์ (หมวด 7) ประกอบกันเป็นกลุ่มผลลัพธ์ โดยบุคลากรและกระบวนการปฏิบัติการที่สำคัญมีบทบาททำให้การดำเนินการสำเร็จและนำไปสู่ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร

การทำงานทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และด้านการเงินและตลาด

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

## พื้นฐานของระบบ

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

## โครงสร้างเกณฑ์

เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด ประกอบด้วยหัวข้อและประเด็นพิจารณาต่างๆ

### หัวข้อ

หัวข้อทั้งหมดมี 17 หัวข้อ ประกอบด้วยหัวข้อที่เป็นกระบวนการ และหัวข้อที่เป็นผลลัพธ์ แต่ละหัวข้อมุ่งเน้นข้อกำหนดที่สำคัญ

### ประเด็นพิจารณา

ในแต่ละหัวข้อมีประเด็นพิจารณาอย่างน้อยหนึ่งประเด็น องค์กรจึงควรตอบคำถามตามข้อกำหนดต่างๆ ของแต่ละประเด็นพิจารณา

## หัวข้อของเกณฑ์

### โครงสร้างองค์กร

1. ลักษณะองค์กร
2. สภาพการณ์ขององค์กร

### หมวดและหัวข้อต่างๆ

คะแนน

หมวด 1 การนำองค์กร	110
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	60
1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง	50
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	90
2.1 การจัดทำกลยุทธ์	40
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	50
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า	100
3.1 เสียงของลูกค้า	50
3.2 ความผูกพันของลูกค้า	50
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	90
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร	50
4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	40
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	100
5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร	45
5.2 ความผูกพันของบุคลากร	55
หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ	110
6.1 ระบบงาน	60
6.2 กระบวนการทำงาน	50
หมวด 7 ผลลัพธ์	400
7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ	130
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	75
7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	65
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร	65
7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด	65

คะแนนรวม

1000



## เนื้อเกณฑ์

### คำอธิบายเพื่อการอ่าน

1. คำศัพท์ที่สำคัญ เพื่อใช้ในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สังกัดได้จาก
  - 1.1 คำที่ขีดเส้นใต้ ในเนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (ฉบับภาษาไทย)
  - 1.2 คำที่พิมพ์เป็นตัวพิมพ์ใหญ่ ในเนื้อหาเกณฑ์ MBNQA (ฉบับภาษาอังกฤษ) คำเหล่านี้สามารถดูความหมายได้จากอภิธานศัพท์ หน้า 163-182
2. หัวข้อต่างๆ ในเนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่  
บทนำ อธิบายสภาพแวดล้อมขององค์กร  
หมวด 1-6 อธิบายกระบวนการต่างๆ ขององค์กร  
หมวด 7 แสดงผลลัพธ์จากกระบวนการต่างๆ ขององค์กร
3. คำที่เป็นตัวเอียงในหมายเหตุ เป็นคำอธิบายสำหรับองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร
4. (\*) หมายถึง การตอบในประเด็นนี้ ให้พิจารณาตามความเหมาะสม

5. ในข้อกำหนดต่างๆ ของประเด็นพิจารณา ที่มีตัวเลขในวงเล็บ เช่น [1.1ก.(3)] ประกอบด้วยคำถามหลายคำถาม คำถามเหล่านี้มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน และไม่จำเป็นต้องแยกตอบแต่ละคำถาม คำถามย่อยเหล่านี้ใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจว่าต้องใช้สารสนเทศใดในการตอบ

6. หมายเหตุท้ายเกณฑ์แต่ละหัวข้อมีจุดประสงค์ 3 ประการ คือ
  - (1) อธิบายคำหรือข้อกำหนดของแต่ละหัวข้อให้ชัดเจน
  - (2) แนะนำและให้ตัวอย่างวิธีการตอบตามข้อกำหนดของหัวข้อ
  - (3) ชี้ให้เห็นความเชื่อมโยงที่สำคัญกับหัวข้ออื่น

โดยสรุปจุดประสงค์ของหมายเหตุ คือ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถตอบคำถามต่างๆ ตามข้อกำหนดของหัวข้อได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

7. หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2555-2556 เล่มนี้ จะใช้ในการดำเนินงานในปี 2555-2556 สำหรับองค์กรที่สนใจสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สามารถพิจารณารายละเอียดได้จากคู่มือการสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติประจำปีนั้นๆ โดยขอรับได้ที่สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ



## The Importance of Beginning with Your Organizational Profile

Your Organizational Profile is critically important because

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

### **P** Preface: Organizational Profile

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

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

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

Within your response, include answers to the following questions:

## ความสำคัญของการเริ่มต้นด้วยโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจาก

- เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดในการประเมินตนเอง และการเขียนรายงานเพื่อสมัครขอรับรางวัล
- ช่วยในการระบุสารสนเทศสำคัญที่อาจขาดหายไปและมุ่งเน้นที่ความต้องการ ข้อกำหนด และผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญ
- ผู้ตรวจประเมินใช้โครงสร้างองค์กรนี้ในการตรวจประเมินรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน รวมถึงการตรวจเยี่ยมสถานประกอบการเพื่อจะได้เข้าใจองค์กรและสิ่งที่องค์กรเห็นว่ามีค่าสำคัญ (องค์กรจะได้รับการตรวจประเมินตามข้อกำหนดของเกณฑ์โดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ อิทธิพล และความท้าทายขององค์กร ซึ่งแสดงไว้ในโครงสร้างองค์กร)
- องค์กรอาจนำโครงสร้างองค์กรมาใช้ในการประเมินตนเองเบื้องต้น หากพบว่ามีสารสนเทศในประเด็นใดขัดแย้งกัน มีน้อย หรือไม่มีเลย องค์กรสามารถใช้ประเด็นเหล่านี้ในการวางแผนปฏิบัติการได้โดยยังไม่ต้องประเมินต่อให้เต็มรูปแบบ

## บทนำ: โครงสร้างองค์กร

**โครงสร้างองค์กร** คือ ภาพรวมขององค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงาน และเป็นความท้าทายสำคัญที่องค์กรเผชิญอยู่

### 1. ลักษณะองค์กร: ลักษณะที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กรและความสัมพันธ์ที่สำคัญกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

**a. Organizational Environment**

- (1) **Product Offerings** What are your organization's main product offerings (see note 1 below)? What is the relative importance of each to your organizational success? What mechanisms do you use to deliver your products?
- (2) **VISION and MISSION** What are the distinctive characteristics of your organizational culture? What are your stated PURPOSE, VISION, VALUES, and MISSION? What are your organization's CORE COMPETENCIES and their relationship to your MISSION?
- (3) **WORKFORCE Profile** What is your WORKFORCE profile? What are your WORKFORCE or employee groups and SEGMENTS? What are their education levels? What are the KEY elements that engage them in accomplishing your MISSION and VISION? What are your organization's WORKFORCE and job DIVERSITY, organized bargaining units, KEY WORKFORCE benefits, and special health and safety requirements?
- (4) **Assets** What are your major facilities, technologies, and equipment?
- (5) **Regulatory Requirements** What is the regulatory environment under which your organization operates? What are the applicable occupational health and safety regulations; accreditation, certification, or registration requirements; industry standards; and environmental, financial, and product regulations?

**b. Organizational Relationships**

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

### ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร

- (1) **ผลิตภัณฑ์** องค์กรมีผลิตภัณฑ์หลักอะไรบ้าง (ดูหมายเหตุ 1) ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของแต่ละผลิตภัณฑ์ต่อความสำเร็จขององค์กรคืออะไร กลไกที่องค์กรใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์คืออะไร
- (2) **วิสัยทัศน์และพันธกิจ** ลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์กรคืออะไร เจตจำนง วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจขององค์กรที่ได้ประกาศไว้คืออะไร สมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) คืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจขององค์กร
- (3) **ลักษณะโดยรวมของบุคลากร** ลักษณะโดยรวมของบุคลากรเป็นอย่างไร มีการจำแนกบุคลากรหรือพนักงานออกเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง กลุ่มเหล่านี้มีการศึกษาระดับใด องค์กรประกอบที่สำคัญที่ทำให้พวกเขาผูกพันในการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรคืออะไร บุคลากรและลักษณะงานขององค์กรมีความหลากหลายอย่างไร มีกลุ่มอะไรบ้างที่จัดตั้งให้ทำหน้าที่ต่อตรงกับองค์กร สิทธิประโยชน์และข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่สำคัญของบุคลากรมีอะไรบ้าง
- (4) **สินทรัพย์** องค์กรมีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่สำคัญอะไรบ้าง
- (5) **กฎระเบียบข้อบังคับ** องค์กรดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับอะไรบ้าง กฎระเบียบข้อบังคับด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ข้อกำหนดเกี่ยวกับการรับรองระบบงาน การรับรองหรือข้อกำหนดด้านการจดทะเบียน มาตรฐานอุตสาหกรรม และกฎระเบียบข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม การเงิน และผลิตภัณฑ์ที่บังคับใช้กับองค์กรมีอะไรบ้าง

### ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

- (1) **โครงสร้างองค์กร** โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลองค์กรมีลักษณะอย่างไร ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ผู้นำระดับสูง และองค์กรแม่มีลักษณะเช่นใด (\*)
- (2) **ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง (\*) กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญต่อผลิตภัณฑ์ บริการสนับสนุนเพื่อลูกค้า และการปฏิบัติการอย่างไร ความต้องการและความคาดหวังของส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไร
- (3) **ผู้ส่งมอบและพันธมิตร** ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือที่สำคัญมีประเภทใดบ้าง มีบทบาทอะไรในการผลิต การส่งมอบผลิตภัณฑ์และการบริการสนับสนุนเพื่อลูกค้าที่สำคัญ มีกลไกที่สำคัญอะไรในการสื่อสารกับผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ กลุ่มเหล่านี้มีบทบาทอะไรหรือไม่ในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร ข้อกำหนดสำคัญของห่วงโซ่อุปทานขององค์กรคืออะไร

**Notes:**

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

**หมายเหตุ:**

- หมายเหตุ 1** “ผลิตภัณฑ์” [1.ก.(1)] หมายถึง ผลิตภัณฑ์และบริการที่องค์กรนำเสนอในตลาด กลไกการส่งมอบผลิตภัณฑ์ไปยังผู้บริโภคสุดท้าย อาจส่งมอบโดยตรงหรือผ่านตัวแทนจำหน่าย ผู้จัดจำหน่าย ผู้ให้ความร่วมมือหรือพันธมิตร  
*ผลิตภัณฑ์ขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร อาจหมายถึง โปรแกรม โครงการหรือบริการต่างๆ*
- หมายเหตุ 2** สมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) [1.ก.(2)] หมายถึง เรื่องที่องค์กรมีความชำนาญที่สุด สมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) เป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ซึ่งเป็นแกนหลักในการทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ หรือทำให้ได้เปรียบในสภาพแวดล้อมของตลาดหรือการบริการของตน สมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) มักเป็นสิ่งท้าทายที่คู่แข่ง หรือผู้ส่งมอบและพันธมิตรลอกเลียนแบบได้ยาก นอกจากนี้ สมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) จะช่วยคงความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร
- หมายเหตุ 3** กลุ่มและส่วนของบุคลากรหรือพนักงาน (รวมถึงกลุ่มที่ทำหน้าที่เจรจาต่อรองต่างๆ) [1.ก.(3)] อาจจัดแบ่งตามประเภทของการจ้างงาน หรือความสัมพันธ์ในการรายงานตามสัญญาจ้าง ทำเลที่ตั้ง ช่วงเวลาการเข้าทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายที่ให้ความสำคัญต่อครอบครัวพนักงาน หรือปัจจัยอื่นๆ
- หมายเหตุ 4** กลุ่มลูกค้า [1.ข.(2)] อาจแบ่งตามความคาดหวัง พฤติกรรม ความนิยม หรือลักษณะที่เหมือนกัน ภายในกลุ่มหนึ่งอาจมีการแบ่งส่วนของลูกค้าตามความแตกต่างและความเหมือนภายในกลุ่ม องค์กรอาจแบ่งกลุ่มตลาดย่อยออกเป็นส่วนตลาดตามสายหรือลักษณะพิเศษของผลิตภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่าย มูลค่าทางธุรกิจ ภูมิศาสตร์ หรือปัจจัยอื่นๆ ที่องค์กรใช้ในการจำแนกลักษณะของตลาดที่เกี่ยวข้อง
- หมายเหตุ 5** ความต้องการของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด [1.ข.(2)] อาจรวมถึงการส่งมอบที่ตรงเวลา ระดับของเสียต่ำ ความปลอดภัย การป้องกันภัย การให้ส่วนลด การใช้เทคโนโลยีที่เหนือชั้น การตอบสนองอย่างรวดเร็ว การบริการหลังการขาย และการบริการในหลายภาษา ความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจรวมถึงพฤติกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและการบริการชุมชน  
*สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง ความต้องการอาจรวมถึงการลดต้นทุนการบริหารจัดการ การให้บริการตามบ้าน และความรวดเร็วของการตอบสนองในภาวะฉุกเฉิน*

- N6.** Communication mechanisms (P.1b[3]) should be two-way and in understandable language, and they might be in person, via e-mail, Web-based, or by telephone. For many organizations, these mechanisms may change as marketplace, customer, or stakeholder requirements change.
- N7.** *Many nonprofit organizations rely heavily on volunteers to accomplish their work. These organizations should include volunteers in the discussion of their workforce (P.1a[3]).*
- N8.** *For nonprofit organizations, industry standards (P.1a[5]) might include industrywide codes of conduct and policy guidance. The term “industry” is used throughout the Criteria to refer to the sector in which you operate. For nonprofit organizations, this sector might be charitable organizations, professional associations and societies, religious organizations, or government entities-or a subsector of one of these.*
- N9.** *For some nonprofit organizations, governance and reporting relationships (P.1b[1]) might include relationships with major agency, foundation, or other funding sources.*
- N10.** *Customers (P.1b[2]) include the users and potential users of your products. In some nonprofit organizations, customers might include members, taxpayers, citizens, recipients, clients, and beneficiaries. Market segments might be referred to as constituencies.*

For additional description of this item, see pages 114-141.



- หมายเหตุ 6** กลไกการสื่อสารต่างๆ [1.ข.(3)] ควรเป็นการสื่อสารในลักษณะสองทิศทางและในภาษาที่เข้าใจกันได้ และอาจกระทำในลักษณะของการติดต่อโดยบุคคล โดยจดหมาย อิเล็กทรอนิกส์ ผ่านเว็บไซต์ หรือโดยทางโทรศัพท์ สำหรับหลายองค์กร กลไกเหล่านี้ อาจเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของตลาด ลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- หมายเหตุ 7** องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรหลายแห่งต้องพึ่งพาอาสาสมัครอย่างมากในการทำงานให้สำเร็จ ดังนั้น เมื่อก้าวถึงบุคลากรควรรวมถึงอาสาสมัครเหล่านี้ไว้ด้วย [1.ก.(3)]
- หมายเหตุ 8** มาตรฐานอุตสาหกรรม [1.ก.(5)] รวมถึงมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับภาคส่วนที่องค์กร ดำเนินการอยู่ รวมทั้งจรรยาบรรณและคู่มือนโยบายที่ใช้ทั่วไปในอุตสาหกรรมนั้น สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ภาคส่วนดังกล่าวอาจเป็นองค์กรการกุศล สมาคม และชมรมวิชาชีพ องค์กรศาสนา หรือหน่วยงานภาครัฐหรือภาคส่วนย่อยของหน่วยงานนั้น
- หมายเหตุ 9** สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง ระบบการกำกับดูแลองค์กรและการ รายงานผล [1.ข.(1)] อาจรวมถึงความสัมพันธ์กับหน่วยงานหลัก มูลนิธิ หรือแหล่งเงินทุนอื่นๆ
- หมายเหตุ 10** ลูกค้า [1.ข.(2)] รวมถึงผู้ใช้และผู้ที่ใช้คาดว่าจะใช้ผลิตภัณฑ์ขององค์กร สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง ลูกค้าอาจรวมถึงสมาชิก ผู้เสียภาษี ประชาชน ผู้รับ บริการ ลูกค้า และผู้ได้รับประโยชน์ โดยที่ส่วนตลาดอาจหมายถึงการแบ่งตามกลุ่มผู้มี สิทธิ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 114-141

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

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

Within your response, include answers to the following questions:

### a. Competitive Environment

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

### b. Strategic Context

What are your KEY business, operational, societal responsibility, and human resource STRATEGIC CHALLENGES and ADVANTAGES?

### c. PERFORMANCE Improvement System

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

## 2. สภาพการณ์ขององค์กร: สภาพการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

- (1) **ลำดับในการแข่งขัน** องค์กรอยู่ที่ลำดับใดในการแข่งขัน ให้อธิบายขนาดและการเติบโตขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรในธุรกิจหรือตลาดเดียวกัน รวมทั้งจำนวนและประเภทของคู่แข่ง
- (2) **การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน** การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งมีผลต่อสถานะการแข่งขันขององค์กร รวมถึงโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือคืออะไร (\*)
- (3) **แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ** แหล่งข้อมูลสำคัญที่มีอยู่สำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันในธุรกิจเดียวกันมีอะไรบ้าง แหล่งข้อมูลสำคัญที่มีอยู่สำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบจากธุรกิจอื่นมีอะไรบ้าง และมีข้อจำกัดอะไรบ้างในการได้มาซึ่งข้อมูลเหล่านี้ (ถ้ามี)

### ข. บริบทเชิงกลยุทธ์

ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญด้านธุรกิจ/กิจการ ด้านการปฏิบัติการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง และด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรคืออะไร

### ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ส่วนประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งกระบวนการประเมินผล กระบวนการเรียนรู้ระดับองค์กร และกระบวนการสร้างนวัตกรรมคืออะไร

**Notes:**

- N1.** Strategic challenges and advantages (P.2b) might relate to technology, products, your operations, your customer support, your industry, globalization, your value chain, and people. Strategic advantages might include differentiators such as your price leadership, design services, innovation rate, geographic proximity, accessibility, and warranty and product options. *For some nonprofit organizations, differentiators also might include your relative influence with decision makers, ratio of administrative costs to programmatic contributions, reputation for program or service delivery, and wait times for service.*
- N2.** Performance improvement (P.2c) through learning and integration is an assessment dimension used in the scoring system to evaluate the maturity of organizational approaches and deployment. This question is intended to help you and the Assessors set an overall context for your approach to performance improvement. Approaches to performance improvement that are compatible with the systems approach provided by the TQA framework should be related to your organization's needs and might include implementing a Lean Enterprise System, applying Six Sigma methodology, using ISO standards (e.g., 9000 or 14000), or employing other process improvement and innovation tools. A growing number of organizations have implemented specific processes for meeting goals in product and process innovation.
- N3.** *Nonprofit organizations frequently are in a highly competitive environment; they often must compete with other organizations and with alternative sources for similar services to secure financial and volunteer resources, membership, visibility in appropriate communities, and media attention.*
- N4.** *For nonprofit organizations, the term "business" (P.2b) is used throughout the Criteria to refer to your main mission area or enterprise activity.*

For additional description of this item, see pages 114-141.

**หมายเหตุ:**

**หมายเหตุ 1** ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (2.ข.) อาจเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ผลิตภัณท์ การปฏิบัติการ การบริการที่สนับสนุนลูกค้า ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับองค์กร โลกาภิวัตน์ ห่วงโซ่คุณค่า และผู้ที่เกี่ยวข้อง ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์อาจรวมถึงสิ่งที่ทำให้องค์กรมีความโดดเด่น เช่น การเป็นผู้นำด้านราคา การให้บริการออกแบบ อัตราของการสร้างนวัตกรรม ทำเลที่ตั้งที่ใกล้กับลูกค้า ความสามารถในการเข้าถึง รวมถึงการรับประกันและทางเลือกด้านผลิตภัณท์

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง สิ่งที่ทำให้องค์กรมีความโดดเด่น อาจรวมถึงระดับการส่งผลกระทบต่อผู้มีอำนาจตัดสินใจ อัตราส่วนต้นทุนการบริหารจัดการ ชื่อเสียงในด้านการส่งมอบโปรแกรมหรือการบริการ และเวลาที่รอคอยการบริการ

**หมายเหตุ 2** การปรับปรุงผลการดำเนินการ (2.ค.) ผ่านการเรียนรู้และการบูรณาการ เป็นมิติการตรวจประเมินองค์กรตามระบบการให้คะแนน เพื่อตรวจประเมินระดับความสมบูรณ์ของแนวทาง และการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ คำถามนี้ช่วยให้องค์กรและผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติกำหนดบริบทโดยรวมของแนวทางที่ใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร แนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการที่สอดคล้องกับแนวทางที่เป็นระบบตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ควรสัมพันธ์กับความต้องการขององค์กร และอาจรวมถึงการใช้ Lean Enterprise System, Six Sigma, มาตรฐาน ISO (เช่น 9000 หรือ 14000) หรือเครื่องมือปรับปรุงกระบวนการและการสร้างนวัตกรรมอื่นๆ มีองค์กรจำนวนเพิ่มขึ้นที่นำกระบวนการที่เฉพาะเจาะจงมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณท์และกระบวนการ

**หมายเหตุ 3** บ่อยครั้งที่องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง ทั้งการแข่งขันกับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรอื่น และกับหน่วยงานอื่นที่ให้บริการคล้ายคลึงกัน เพื่อให้ได้แหล่งทุนสนับสนุนและอาสาสมัคร สมาชิกภาพ การเป็นที่รู้จักในชุมชนที่เหมาะสม และความสนใจของสื่อ

**หมายเหตุ 4** สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (2.ข.) คำว่า “ธุรกิจ/กิจการ” ที่ใช้ในเกณฑ์ทั้งหมด หมายถึง พันธกิจหลักหรือกิจกรรมระดับองค์กร

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 114-141

## 1 Leadership (110 pts.)

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

### 1.1 Senior Leadership: How do your senior leaders lead? (60 pts.)

Process

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

Within your response, include answers to the following questions:

#### a. VISION, VALUES, and MISSION

- (1) **VISION and VALUES** How do SENIOR LEADERS set your organization's VISION and VALUES? How do SENIOR LEADERS DEPLOY your organization's VISION and VALUES through your LEADERSHIP SYSTEM, to the WORKFORCE, to KEY suppliers and PARTNERS, and to CUSTOMERS and other STAKEHOLDERS, as appropriate? How do SENIOR LEADERS' actions reflect a commitment to the organization's VALUES?
- (2) **Promoting Legal and ETHICAL BEHAVIOR** How do SENIOR LEADERS' actions demonstrate their commitment to legal and ETHICAL BEHAVIOR? How do they promote an organizational environment that requires it?

## หมวด 1 การนำองค์กร (110 คะแนน)

ในหมวดการนำองค์กรนี้ เป็นการตรวจประเมินว่าการกระทำของผู้ในระดับสูงขององค์กรได้ ชี้นำและทำให้องค์กรมีความยั่งยืนอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินระบบการกำกับดูแลองค์กร และวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุผลด้านกฎหมาย จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง รวมทั้งการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

### 1.1 การนำองค์กรโดยผู้ในระดับสูง: ผู้ในระดับสูงนำองค์กรอย่างไร (60 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายถึงการกระทำของผู้ในระดับสูงในการชี้นำและทำให้องค์กรมีความยั่งยืน รวมทั้ง อธิบายวิธีการที่ผู้ในระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร และกระตุ้นให้มีผลการดำเนินการที่ดี

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

- (1) **วิสัยทัศน์และค่านิยม** ผู้ในระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ผู้ในระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ โดยผ่านระบบการนำองค์กรไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญ ลูกค้า รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (\*) การปฏิบัติตนของผู้ในระดับสูงได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กรอย่างไร
- (2) **การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม** การปฏิบัติตนของผู้ในระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรมอย่างไร ผู้ในระดับสูงได้สร้างบรรยากาศในองค์กรเพื่อสิ่งเหล่านี้ได้อย่างไร

- (3) **Creating a SUSTAINABLE Organization** How do SENIOR LEADERS create a SUSTAINABLE organization? How do SENIOR LEADERS achieve the following?
- create an environment for organizational PERFORMANCE improvement, the accomplishment of your MISSION and STRATEGIC OBJECTIVES, INNOVATION, PERFORMANCE leadership, and organizational agility
  - create a WORKFORCE culture that delivers a consistently positive CUSTOMER experience and fosters CUSTOMER ENGAGEMENT
  - create an environment for organizational and WORKFORCE LEARNING
  - develop and enhance their leadership skills
  - participate in organizational LEARNING, succession planning, and the development of future organizational leaders

**b. Communication and Organizational PERFORMANCE**

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



- (3) **การสร้างองค์กรที่ยั่งยืน** ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรที่จะทำให้องค์กรมีความยั่งยืน ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในเรื่องดังต่อไปนี้
- สร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ การบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การสร้างนวัตกรรม การเป็นผู้นำในด้านผลการดำเนินการ และความคล่องตัวขององค์กร
  - สร้างวัฒนธรรมบุคลากรที่ส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าอย่างคงเส้นคงวา และส่งเสริมความผูกพันของลูกค้า
  - สร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล
  - พัฒนาและเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำ
  - มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กร การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร

#### ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร

- (1) **การสื่อสาร** ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรทุกคนทั่วทั้งองค์กร ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในเรื่องดังต่อไปนี้
- กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทางทั่วทั้งองค์กร
  - สื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญๆ
  - มีบทบาทเชิงรุกในการให้รางวัลและยกย่องชมเชยบุคลากรเพื่อเสริมสร้างให้มีผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งการให้ความสำคัญกับลูกค้าและธุรกิจ/กิจการ
- (2) **การทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจัง** ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจัง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ปรับปรุงผลการดำเนินการ และบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการระบุสิ่งที่ต้องทำ ผู้นำระดับสูงคำนึงถึงและดำเนินการอย่างไรในการนำเรื่องการสร้างคุณค่า และทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ มาพิจารณาในการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ

**Notes:**

- N1.** Organizational vision (1.1a[1]) should set the context for strategic objectives and action plans, which are described in items 2.1 and 2.2.
  
- N2.** A sustainable organization (1.1a[3]) is capable of addressing current business needs and possesses the agility and strategic management to prepare successfully for its future business, market, and operating environment. Both external and internal factors are considered. In this context, the concept of innovation includes both technological and organizational innovation to help the organization succeed in the future. A sustainable organization also ensures a safe and secure environment for the workforce and other key stakeholders. An organization’s contributions to environmental, social, and economic systems beyond those of its workforce and immediate stakeholders are considered in its societal responsibilities (item 1.2).
  
- N3.** A focus on action (1.1b[2]) considers the strategy, the workforce, the work systems, and the assets of your organization. It includes taking intelligent risks and implementing innovations and ongoing improvements in productivity that may be achieved through eliminating waste or reducing cycle time; it might use techniques such as Six Sigma and Lean. It also includes the actions to accomplish your organization’s strategic objectives (see 2.2a[1]).
  
- N4.** Your organizational performance results should be reported in items 7.1–7.5.
  
- N5.** *For nonprofit organizations that rely on volunteers to accomplish their work, responses to 1.1b(1) also should discuss your efforts to communicate with and engage the volunteer workforce.*

For additional description of this item, see pages 114-141.

**หมายเหตุ:**

**หมายเหตุ 1** วิสัยทัศน์ขององค์กร [1.1ก.(1)] ควรเป็นตัวกำหนดบริบทของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการที่ได้อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2

**หมายเหตุ 2** องค์กรที่มีความยั่งยืน [1.1ก.(3)] เป็นองค์กรที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจ/กิจการในปัจจุบัน รวมทั้งมีความคล่องตัวและการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรพร้อมรับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ/กิจการ ตลาด และการปฏิบัติการในอนาคต ซึ่งต้องพิจารณาทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ในบริบทนี้แนวคิดเรื่องนวัตกรรมที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในอนาคตนั้น รวมถึงนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมระดับองค์กรด้วย นอกจากนี้ องค์กรที่มีความยั่งยืนจะต้องมีสภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยและมีการรักษาความปลอดภัยสำหรับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่สำคัญ การให้การสนับสนุนต่อระบบสภาพแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ นอกเหนือจากที่ให้แก่บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง ให้นับเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง (หัวข้อ 1.2)

**หมายเหตุ 3** การทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจัง [1.1ข.(2)] ต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ บุคลากร ระบบงาน และสินทรัพย์ขององค์กร ในการนี้รวมถึงการกล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบ การสร้างนวัตกรรมและการปรับปรุงผลิตภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจบรรลุได้โดยการขจัดความสูญเปล่าหรือลดรอบเวลา และอาจใช้เทคนิคต่างๆ เช่น Six Sigma, Lean รวมถึงการปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร

**หมายเหตุ 4** ผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กรควรรายงานในหัวข้อ 7.1-7.5

**หมายเหตุ 5** สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัครมาช่วยทำงานนั้น การตอบข้อ 1.1ข.(1) ควรกล่าวถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครเหล่านั้นด้วย

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 114-141

1.2 Governance and Societal Responsibilities: How do you govern and fulfill your societal responsibilities? (50 pts.)

Process

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

Within your response, include answers to the following questions:

**a. Organizational GOVERNANCE**

- (1) **GOVERNANCE System** How does your organization review and achieve the following KEY aspects of your GOVERNANCE system?
  - accountability for the management’s actions
  - fiscal accountability
  - transparency in operations and selection of and disclosure policies for GOVERNANCE board members, as appropriate
  - independence in internal and external audits
  - protection of STAKEHOLDER and stockholder interests, as appropriate
  
- (2) **PERFORMANCE Evaluation** How do you evaluate the PERFORMANCE of your SENIOR LEADERS, including the chief executive? How do you use these PERFORMANCE evaluations in determining executive compensation? How do you evaluate the PERFORMANCE of members of your GOVERNANCE board, as appropriate? How do SENIOR LEADERS and your GOVERNANCE board use these PERFORMANCE reviews to advance their development and improve both their personal leadership EFFECTIVENESS and that of your board and LEADERSHIP SYSTEM, as appropriate?

## 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง: องค์กรดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กร และทำให้อรรถประโยชน์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง (50 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายถึงระบบการกำกับดูแลองค์กร และแนวทางปรับปรุงระบบการนำองค์กร ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และทำให้อรรถประโยชน์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง และสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. การกำกับดูแลองค์กร

- (1) **ระบบการกำกับดูแลองค์กร** องค์กรดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในเรื่องต่างๆ ที่สำคัญในระบบการกำกับดูแลองค์กร
  - ความรับผิดชอบต่อสังคมในการกระทำของผู้บริหาร
  - ความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน
  - ความโปร่งใสในการดำเนินการ รวมถึงการคัดเลือกคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร (\*)
  - การตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระ
  - การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น (\*)
- (2) **การประเมินผลการดำเนินการ** องค์กรดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการของผู้ในระดับสูง ซึ่งรวมถึงผู้นำสูงสุดด้วย องค์กรดำเนินการอย่างไรในการใช้การประเมินผลการดำเนินการเหล่านี้ในการกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหาร องค์กรดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร (\*) ผู้นำระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการข้างต้นไปพัฒนาต่อและปรับปรุงประสิทธิภาพของการนำองค์กรของผู้นำแต่ละคนและของคณะกรรมการ รวมทั้งระบบการนำองค์กรต่อไปอย่างไร (\*)

**b. Legal and ETHICAL BEHAVIOR**

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

**c. Societal Responsibilities and Support of KEY Communities**

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

## ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

- (1) **การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ** องค์กรดำเนินการอย่างไรในกรณีที่เกิดผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการมีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม องค์กรได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะที่มีต่อผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการทั้งในปัจจุบันและในอนาคตอย่างไร องค์กรมีการเตรียมการเชิงรุกถึงความกังวลและผลกระทบเหล่านี้ อย่างไรก็ตาม ทั้งนี้รวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและใช้กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิผล (\*) องค์กรมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดด้านกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมายเพื่อให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดหรือดีกว่าที่กำหนด (\*) องค์กรมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไร ในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการขององค์กร
- (2) **การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม** องค์กรดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านขององค์กรมีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม องค์กรมีกระบวนการ และตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรในการส่งเสริมและกำกับดูแลให้มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมภายใต้โครงสร้างการกำกับดูแลองค์กรและตลอดทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า พันธมิตร ผู้ส่งมอบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำกับดูแลและดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

## ค. ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

- (1) **ความผาสุกของสังคมในวงกว้าง** องค์กรคำนึงถึงความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมในวงกว้างเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติการประจำวันอย่างไร รวมถึงได้มีส่วนในการสร้างความสมบูรณ์ให้กับระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจอย่างไร
- (2) **การสนับสนุนชุมชน** องค์กรดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญขององค์กรอย่างจริงจัง ชุมชนที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดชุมชนดังกล่าว และกำหนดกิจกรรมที่องค์กรเข้าไปมีส่วนร่วม รวมถึงกิจกรรมที่อาจใช้สมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) ผู้นำระดับสูงและบุคลากรร่วมมือกันในการพัฒนาชุมชนนั้นอย่างไร

**Notes:**

- N1.** Societal responsibilities in areas critical to your organization's ongoing marketplace success also should be addressed in Strategy Development (item 2.1) and in Operations Focus (category 6). Key results, such as results related to regulatory and legal requirements (including the results of mandated financial audits); reductions in environmental impacts through the use of "green" technology, resource-conserving activities, or other means; or improvements in social impacts, such as the global use of enlightened labor practices, should be reported as Leadership and Governance Outcomes (item 7.4).
- N2.** Transparency in operations of your governance system (1.2a[1]) should include your internal controls on governance processes. *For some nonprofit organizations, an external advisory board may provide some or all of the governance board functions. For those nonprofit organizations that serve as stewards of public funds, stewardship of those funds and transparency in operations are areas of emphasis.*
- N3.** Leadership performance evaluation (1.2a[2]) might be supported by peer reviews, formal performance management reviews, and formal or informal workforce and other stakeholder feedback and surveys. *For some nonprofit and government organizations, external advisory boards might evaluate the performance of senior leaders and the governance board.*
- N4.** Measures or indicators of ethical behavior (1.2b[2]) might include the percentage of independent board members, measures of relationships with stockholder and nonstockholder constituencies, instances of ethical conduct breaches and responses, survey results on workforce perceptions of organizational ethics, ethics hotline use, and results of ethics reviews and audits. They also might include evidence that policies, workforce training, and monitoring systems are in place with respect to conflicts of interest and proper use of funds.



**หมายเหตุ:**

- หมายเหตุ 1** ควรนำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างในประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จด้านตลาดในปัจจุบันขององค์กรไปใช้ประกอบในการจัดทำกลยุทธ์ (หัวข้อ 2.1) และในการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (หมวด 6) ด้วย ในหัวข้อผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (หัวข้อ 7.4) ควรประกอบด้วยผลลัพธ์ที่สำคัญ เช่น ผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย (รวมถึงผลลัพธ์การตรวจสอบด้านการเงินตามข้อบังคับ) การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมโดยใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Technology) กิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากรหรือวิธีการอื่นๆ หรือการปรับปรุงผลกระทบต่อสังคม เช่น การปฏิบัติต่อผู้ใช้แรงงานที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล
- หมายเหตุ 2** ความโปร่งใสในการดำเนินการของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร [1.2ก.(1)] ควรครอบคลุมเรื่องการควบคุมภายในของกระบวนการกำกับดูแลองค์กร *สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง คณะกรรมการที่ปรึกษาภายนอกอาจทำหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรทั้งหมดหรือบางส่วน สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรที่ทำหน้าที่ดูแลรักษาเงินกองทุนของสาธารณะ ต้องเน้นความสำคัญในเรื่องการดูแลรักษาเงินกองทุนสาธารณะ และความโปร่งใสในการดำเนินงาน*
- หมายเหตุ 3** การประเมินผลการนำองค์กร [1.2ก.(2)] อาจใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินโดยผู้ร่วมงาน ผลการทบทวนผลการดำเนินการของผู้บริหารอย่างเป็นทางการ รวมทั้งใช้ข้อมูลป้อนกลับและผลสำรวจของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ที่ทำอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ *สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและองค์กรภาครัฐบางแห่ง คณะกรรมการที่ปรึกษาภายนอกอาจประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร*
- หมายเหตุ 4** ตัววัดหรือตัวชี้วัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม [1.2ข.(2)] อาจรวมถึงอัตราส่วนของกรรมการอิสระของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ตัววัดที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้ถือหุ้นและผู้มีสิทธิมีเสียง เหตุการณ์ของการละเมิดจริยธรรมและการตอบสนอง ผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อจริยธรรมขององค์กร การใช้โทรศัพท์สายด่วนจริยธรรม รวมทั้งผลการทบทวนและการตรวจสอบด้านจริยธรรม ซึ่งอาจรวมถึงหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีนโยบายการฝึกอบรมบุคลากร และระบบการติดตามเผื่อระวังในเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน และการใช้เงินกองทุนอย่างเหมาะสม

- N5.** Areas of societal contributions and community support appropriate for 1.2c might include your efforts to improve the environment (e.g., collaboration to conserve the environment or natural resources); strengthen local community services, education, and health; and improve the practices of trade, business, or professional associations.
  
- N6.** The health and safety of your workforce are not addressed in item 1.2; you should address these workforce factors in item 5.1.
  
- N7.** *Nonprofit organizations should report in 1.2b(1), as appropriate, how they address the legal and regulatory requirements and standards that govern fundraising and lobbying activities.*
  
- N8.** *For some charitable organizations, societal contributions and support of key communities (1.2c) may occur totally through the mission-related activities of the organization. In such cases, it is appropriate to respond with any “extra efforts” through which you support these communities.*

For additional description of this item, see pages 114-141.

**Assessment of Item Responses**

Item responses are assessed by considering the Criteria item requirements; your key business factors presented in your Organizational Profile; and the maturity of your approaches, breadth of their deployment, and strength of your improvement process and results relative to the scoring system. Refer to the scoring system information on pages 186-197.

- หมายเหตุ 5** เรื่องการช่วยเหลือสังคมในวงกว้างและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญในหัวข้อ 1.2ค. อาจรวมถึงสิ่งที่องค์กรทำเพื่อปรับปรุงสิ่งแวดล้อม (เช่น ความร่วมมือเพื่ออนุรักษ์สภาพแวดล้อม หรือทรัพยากรธรรมชาติ) สร้างความเข้มแข็งให้งานบริการ การศึกษา และสุขอนามัยของชุมชน และปรับปรุงการดำเนินการของการค้า ธุรกิจ/กิจการ หรือ สมาคมวิชาชีพต่างๆ
- หมายเหตุ 6** หัวข้อ 1.2 ไม่ครอบคลุมเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร องค์กรควรอธิบายเรื่องนี้ในหัวข้อ 5.1
- หมายเหตุ 7** องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ควรอธิบายถึงวิธีการที่จะดำเนินการตามข้อกำหนดและมาตรฐานของกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับที่ใช้ในการควบคุมการระดมทุนและการลือบปีไว้ใน [1.2ข.(1)] (\*)
- หมายเหตุ 8** สำหรับองค์กรการกุศลบางแห่งที่มีพันธกิจในการสนับสนุนสังคมในวงกว้างและสนับสนุนชุมชนที่สำคัญโดยตรงอยู่แล้ว (1.2ค.) องค์กรควรอธิบายถึง “การทุ่มเทเป็นพิเศษ” ในการอุทิศตนเพื่อสนับสนุนชุมชนนั้นๆ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 114-141

#### การตรวจประเมินการตอบคำถามของหัวข้อ

การตรวจประเมินคำตอบในแต่ละหัวข้อ พิจารณาถึงข้อกำหนดของหัวข้อ ปัจจัยทางธุรกิจ/ กิจการที่สำคัญขององค์กรที่นำเสนอไว้ในโครงสร้างองค์กร และระดับความสมบูรณ์ของแนวทางการครอบคลุมของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และจุดแข็งของกระบวนการปรับปรุงและผลลัพธ์ตามระบบการให้คะแนน

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเรื่องระบบการให้คะแนนในหน้า 186-197

## 2 Strategic Planning (90 pts.)

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

### 2.1 Strategy Development: How do you develop your strategy? (40 pts.)

Process

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

Within your response, include answers to the following questions:

#### a. Strategy Development PROCESS

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

## หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (90 คะแนน)

ในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กรอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินการนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

### 2.1 การจัดทำกลยุทธ์: องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์ (40 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งสรุปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. การจัดทำกลยุทธ์

- (1) **กระบวนการวางแผนกลยุทธ์** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์มีอะไรบ้าง และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง กระบวนการดังกล่าวสามารถระบุจุดบอดที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (ตามที่อธิบายไว้ในโครงสร้างองค์กร) กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกรอบเวลา และทำให้กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว
- (2) **การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์** องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าได้นำองค์ประกอบที่สำคัญต่อไปนี้มาประกอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเหล่านี้มาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์
  - จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร
  - สัญญาณบ่งชี้แต่เนิ่นๆ ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านเทคโนโลยี ตลาด ผลิตภัณฑ์ ความนิยมของลูกค้า การแข่งขัน ภาวะเศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ
  - ความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว รวมถึงสมรรถนะหลัก (core competencies) ที่ต้องการขององค์กร และการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กร และของคู่แข่ง หรือผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้
  - ความสามารถขององค์กรในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

**b. STRATEGIC OBJECTIVES**

- (1) **KEY STRATEGIC OBJECTIVES** What are your KEY STRATEGIC OBJECTIVES and your timetable for accomplishing them? What are your most important GOALS for these STRATEGIC OBJECTIVES?
  
- (2) **STRATEGIC OBJECTIVE Considerations** How do your STRATEGIC OBJECTIVES achieve the following?
  - address your STRATEGIC CHALLENGES and STRATEGIC ADVANTAGES
  - address your opportunities for INNOVATION in products, operations, and your business model
  - capitalize on your current CORE COMPETENCIES and address the potential need for new CORE COMPETENCIES
  - balance short- and longer-term challenges and opportunities
  - consider and balance the needs of all KEY STAKEHOLDERS
  - enhance your ability to adapt to sudden shifts in your market conditions

**Notes:**

**N1.** “Strategy development” refers to your organization’s approach to preparing for the future. Strategy development might utilize various types of forecasts, projections, options, scenarios, knowledge (see 4.2a for relevant organizational knowledge), or other approaches to envisioning the future for purposes of decision making and resource allocation. Strategy development might involve participation by key suppliers, distributors, partners, and customers. *For some nonprofit organizations, strategy development might involve participation by organizations providing similar services or drawing from the same donor population or volunteer workforce.*

**N2.** The term “strategy” should be interpreted broadly. Strategy might be built around or lead to any or all of the following: new products; redefinition of key customer groups or market segments; intelligent risks; new core competencies; revenue growth via various approaches, including acquisitions, grants, and endowments; divestitures; new partnerships and alliances; and new employee or volunteer relationships. Strategy might be directed toward becoming a preferred supplier, a local supplier in each of your major customers’ or partners’ markets, a low-cost producer, a market innovator, or a provider of a high-end or customized product or service. It also might be directed toward meeting a community or public need.

## ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- (1) **วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ** วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง
- (2) **การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์** วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร
  - ตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
  - ตอบสนองโอกาสในการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ การปฏิบัติการ และรูปแบบการดำเนินธุรกิจ/กิจการ
  - ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) ในปัจจุบัน และให้ความสำคัญต่อสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) ใหม่ที่อาจต้องการ
  - สร้างสมดุลระหว่างความท้าทายและโอกาสในระยะสั้นและระยะยาว
  - คำนึงถึงและสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด
  - ยกระดับความสามารถขององค์กรในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในตลาด

### หมายเหตุ:

**หมายเหตุ 1** “การจัดทำกลยุทธ์” หมายถึง แนวทางขององค์กรในการเตรียมการสำหรับอนาคต การจัดทำกลยุทธ์อาจใช้รูปแบบต่างๆ ของการพยากรณ์ การคาดคะเน ทางเลือก สถานการณ์จำลอง ความรู้ (ดูหัวข้อ 4.2ก. เกี่ยวกับความรู้ขององค์กร) หรือแนวทางอื่นที่ช่วยให้เห็นภาพในอนาคต เพื่อการตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากร การจัดทำกลยุทธ์อาจเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของผู้ส่งมอบ ผู้จัดจำหน่าย พันธมิตร และลูกค้าที่สำคัญ

*สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง การจัดทำกลยุทธ์อาจเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมขององค์กรที่ให้บริการคล้ายกัน หรือที่มีกลุ่มผู้บริจาคหรืออาสาสมัครกลุ่มเดียวกัน*

**หมายเหตุ 2** “กลยุทธ์” ควรตีความอย่างกว้างๆ กลยุทธ์อาจเป็นผลมาจากหรือนำไปสู่สิ่งต่อไปนี้ เช่น ผลิตภัณฑ์ใหม่ การกำหนดกลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาดที่สำคัญใหม่ การกล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบ สมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) ใหม่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นด้วยวิธีการต่างๆ รวมทั้งการครอบครองกิจการ เงินอุดหนุนและเงินบริจาค การขายธุรกิจ การหาพันธมิตรและการสร้างความสัมพันธ์ใหม่ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานหรืออาสาสมัครใหม่ กลยุทธ์ขององค์กรอาจมุ่งเน้นการก้าวไปสู่การเป็นผู้ส่งมอบที่พึงประสงค์ของลูกค้า การเป็นผู้ส่งมอบในตลาดของลูกค้าหลักหรือของพันธมิตร การเป็นผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำ การเป็นผู้สร้างนวัตกรรมในตลาด หรือการเป็นผู้ผลิตหรือบริการแก่ลูกค้าระดับบนหรือตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย รวมทั้งอาจเป็นการมุ่งตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือสาธารณะ

- N3.** Your organization's strengths, weaknesses, opportunities, and threats (2.1a[2]) should address all factors that are key to your organization's future success, including the following, as appropriate: your customer and market requirements, expectations, and opportunities; your opportunities for innovation and role-model performance; your core competencies; your competitive environment and your performance now and in the future relative to competitors and comparable organizations; your product life cycle; technological and other key innovations or changes that might affect your products and services and how you operate, as well as the rate of innovation; your workforce and other resource needs; your ability to capitalize on diversity; your opportunities to redirect resources to higher-priority products, services, or areas; financial, societal, ethical, regulatory, technological, security, and other potential risks and opportunities; your ability to prevent and respond to emergencies, including natural or other disasters; changes in the national or global economy; requirements for and strengths and weaknesses of your partners and supply chain; changes in your parent organization; and other factors unique to your organization.
- N4.** Your ability to execute the strategic plan (2.1a[2]) should address your ability to mobilize the necessary resources and knowledge. It also should address your organizational agility based on contingency plans or, if circumstances require, a shift in plans and rapid execution of new or changed plans.



- หมายเหตุ 3** จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร [2.1ก.(2)] ควรครอบคลุมถึงปัจจัยทั้งหมดที่สำคัญต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร รวมถึงปัจจัยดังต่อไปนี้ (\*) ได้แก่
- ความต้องการ ความคาดหวัง และโอกาสในด้านลูกค้าและตลาด
  - โอกาสขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม และมีผลการดำเนินการที่เป็นแบบอย่างที่ดี
  - สมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies)
  - สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและผลการดำเนินการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคตเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและองค์กรที่เทียบเคียงกันได้
  - วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์
  - นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่สำคัญอื่นๆ หรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร และการปฏิบัติการ รวมทั้งอัตราการสร้างนวัตกรรม
  - ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ
  - ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย
  - โอกาสในการผันทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้กับผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกิจกรรมอื่นที่มีความสำคัญกว่า
  - ความเสี่ยงและโอกาสด้านการเงิน สังคมในวงกว้าง จริยธรรม กฎระเบียบข้อบังคับ เทคโนโลยี ความมั่นคง และความเสี่ยงและโอกาสอื่นที่อาจเกิดขึ้น
  - ความสามารถขององค์กรในการป้องกันและตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน รวมทั้งภัยพิบัติทางธรรมชาติหรือภัยอื่นๆ
  - การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในระดับประเทศหรือระดับโลก
  - ข้อกำหนดสำหรับพันธมิตรและห่วงโซ่อุปทาน รวมทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน
  - การเปลี่ยนแปลงขององค์กรแม่
  - ปัจจัยอื่นๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร
- หมายเหตุ 4** ความสามารถขององค์กรในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ [2.1ก.(2)] ควรคำนึงถึงความสามารถขององค์กรในการระดมทรัพยากรและความรู้ที่จำเป็น และความคล่องตัวขององค์กรตามแผนฉุกเฉิน หรือกรณีที่สถานการณ์บังคับให้มีการปรับเปลี่ยนแผน และการนำแผนใหม่หรือแผนที่เปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

- N5.** Strategic objectives that address key challenges and advantages (2.1b[2]) might include rapid response, customization, co-location with major customers or partners, workforce capability and capacity, specific joint ventures, virtual manufacturing, rapid innovation, ISO quality or environmental systems registration, societal responsibility actions or leadership, Web-based supplier and customer relationship management, and product and service quality enhancements. Responses to item 2.1 should focus on your specific challenges and advantages-those most important to your ongoing success and to strengthening your organization's overall performance.
- N6.** Item 2.1 addresses your overall organizational strategy, which might include changes in product offerings and customer engagement processes. However, the item does not address product design or customer engagement strategies; you should address these factors in items 3.2 and 6.1, as appropriate.

For additional description of this item, see pages 114-141.

**หมายเหตุ 5** วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบที่สำคัญ [2.1ข.(2)] อาจรวมถึงการตอบสนองที่รวดเร็ว การผลิตหรือบริการตรงตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย การใช้สถานที่ร่วมกับลูกค้าหลักหรือพันธมิตร ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การร่วมทุน กระบวนการผลิตเสมือนจริง การสร้างนวัตกรรมที่รวดเร็ว การได้รับการรับรองในระบบคุณภาพหรือระบบสิ่งแวดล้อม ตามมาตรฐาน ISO การแสดงถึงหรือภาวะผู้นำด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง การจัดการความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบและลูกค้าผ่านเว็บไซต์ รวมทั้งการยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ การตอบหัวข้อ 2.1 ควรมุ่งเน้นความท้าทายและความได้เปรียบที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและต่อการส่งเสริมให้ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

**หมายเหตุ 6** หัวข้อ 2.1 กล่าวถึงกลยุทธ์ขององค์กรโดยรวม ซึ่งอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงในผลิตภัณฑ์ และกระบวนการสร้างความผูกพันกับลูกค้า แต่หัวข้อนี้ไม่ครอบคลุมถึงการออกแบบผลิตภัณฑ์ หรือยุทธวิธีในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า ซึ่งจะอธิบายในหัวข้อ 3.2 และ 6.1 (\*)

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 114-141

## 2.2 Strategy Implementation: How do you implement your strategy? (50 pts.)

Process

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

Within your response, include answers to the following questions:

### a. ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT

- (1) **ACTION PLAN Development** How do you develop your ACTION PLANS? What are your KEY short- and longer-term ACTION PLANS and their relationship to your STRATEGIC OBJECTIVES? What are the KEY planned changes, if any, in your products, your CUSTOMERS and markets, your suppliers and PARTNERS, and how you will operate?
- (2) **ACTION PLAN Implementation** How do you DEPLOY ACTION PLANS throughout the organization to your WORKFORCE and to KEY suppliers and PARTNERS, as appropriate, to achieve your KEY STRATEGIC OBJECTIVES? How do you ensure that the KEY outcomes of your ACTION PLANS can be sustained?
- (3) **Resource Allocation** How do you ensure that financial and other resources are available to support the accomplishment of your ACTION PLANS, while meeting current obligations? How do you allocate these resources to support the accomplishment of the plans? How do you manage the financial and other risks associated with the plans to ensure the financial viability of your organization?
- (4) **WORKFORCE Plans** What are your KEY human resource or WORKFORCE plans to accomplish your short- and longer-term STRATEGIC OBJECTIVES and ACTION PLANS? How do the plans address potential impacts on your WORKFORCE members and any potential changes to WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY needs?
- (5) **PERFORMANCE MEASURES** What are your KEY PERFORMANCE MEASURES or INDICATORS for tracking the achievement and EFFECTIVENESS of your ACTION PLANS? How do you ensure that your overall ACTION PLAN measurement system reinforces organizational ALIGNMENT? How do you ensure that the measurement system covers all KEY DEPLOYMENT areas and STAKEHOLDERS?
- (6) **ACTION PLAN Modification** How do you establish and implement modified ACTION PLANS if circumstances require a shift in plans and rapid execution of new plans?

## 2.2 มรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ: องค์กรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร (50 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ ให้สรุปแผนปฏิบัติการ วิธีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญของแผนปฏิบัติการ รวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กรเปรียบเทียบกับตัววัดหรือตัวชี้วัดดังกล่าว

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

- (1) **การจัดทำแผนปฏิบัติการ** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง รวมถึงความสัมพันธ์ต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในด้านผลิตภัณฑ์ ลูกค้า และตลาด ผู้ส่งมอบและพันธมิตร ที่ได้วางแผนไว้มีอะไรบ้าง (ถ้ามี) และองค์กรจะดำเนินการอย่างไร
- (2) **การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญ (\*) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้จะยั่งยืน
- (3) **การจัดสรรทรัพยากร** องค์กรทำอย่างไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จ และบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน องค์กรมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้อย่างไรเพื่อสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล องค์กรจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผนดังกล่าวอย่างไร เพื่อให้มั่นใจถึงความมั่นคงทางการเงิน (Financial Viability) ขององค์กร
- (4) **แผนด้านบุคลากร** แผนด้านทรัพยากรบุคคลหรือแผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากร และความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร
- (5) **ตัววัดผลการดำเนินการ** ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ใช้ติดตามผลลัพธ์ และประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการหนุนเสริมให้องค์กรสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลดังกล่าวครอบคลุมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญๆ ทั้งหมด
- (6) **การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับเปลี่ยนและนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติอย่างรวดเร็วในกรณีที่สถานการณ์บังคับ

**b.PERFORMANCE PROJECTIONS**

For the KEY PERFORMANCE MEASURES or INDICATORS identified in 2.2a(5), what are your PERFORMANCE PROJECTIONS for both your short- and longer-term planning time horizons? How does your projected PERFORMANCE on these MEASURES or INDICATORS compare with the projected PERFORMANCE of your competitors or comparable organizations? How does it compare with KEY BENCHMARKS, GOALS, and past PERFORMANCE, as appropriate? If there are current or projected gaps in PERFORMANCE against your competitors or comparable organizations, HOW will you address them?

**Notes:**

- N1.** Strategy and action plan development and deployment are closely linked to other items in the Criteria. The following are examples of key linkages:
- item 1.1 for how your senior leaders set and communicate organizational direction
  - category 3 for gathering customer and market knowledge as input to your strategy and action plans and for deploying action plans
  - category 4 for measurement, analysis, and knowledge management to support your key information needs, support your development of strategy, provide an effective basis for your performance measurements, and track progress relative to your strategic objectives and action plans
  - category 5 for meeting your workforce capability and capacity needs, for workforce development and learning system design and needs, and for implementing workforce-related changes resulting from action plans
  - category 6 for changes to core competencies, work systems, and work process requirements resulting from your action plans
  - item 7.1 for specific accomplishments relative to your organizational strategy and action plans
- N2.** Measures and indicators of projected performance (2.2b) might include changes resulting from new ventures; organizational acquisitions or mergers; new value creation; market entry and shifts; new legislative mandates, legal requirements, or industry standards; and significant anticipated innovations in products and technology.

For additional description of this item, see pages 114-141.

## ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร ตามตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้ในข้อ 2.2ก.(5) มีอะไรบ้าง ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับผลของคู่แข่งหรือขององค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้ และเมื่อเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงที่สำคัญเป้าประสงค์ และผลการดำเนินการที่ผ่านมา (\*) องค์กรจะอย่างไรหากพบว่ามีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินการปัจจุบัน หรือที่คาดการณ์ไว้เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือกับองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้

### หมายเหตุ:

- หมายเหตุ 1** การจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับหัวข้ออื่นในเกณฑ์ ตัวอย่างการเชื่อมโยงที่สำคัญ มีดังนี้
- หัวข้อ 1.1 เรื่องการดำเนินการของผู้นำระดับสูงในการกำหนดและสื่อสารทิศทางขององค์กร
  - หมวด 3 เรื่องการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ
  - หมวด 4 เรื่องการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เพื่อตอบสนองความต้องการด้านสารสนเทศที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อเป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล (Effective Basis) ในการวัดผลการดำเนินการและเพื่อติดตามความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
  - หมวด 5 เรื่องการตอบสนองความต้องการขององค์กรด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร เรื่องการออกแบบและความต้องการของระบบการพัฒนาและการเรียนรู้ และเรื่องการดำเนินการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรตามแผนปฏิบัติการ
  - หมวด 6 เรื่องการปรับเปลี่ยนสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) ระบบงาน และข้อกำหนดของกระบวนการทำงานตามแผนปฏิบัติการ
  - หัวข้อ 7.1 เรื่องการบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร
- หมายเหตุ 2** ตัววัดและตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ (หัวข้อ 2.2ข.) อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากการลงทุนใหม่ การเข้าถือสิทธิ์หรือควมรวมกิจการ การสร้างคุณค่าใหม่ การเข้าสู่ตลาดและการเปลี่ยนตลาด คำสั่งตามกฎหมายใหม่ ข้อกำหนดตามกฎหมาย หรือมาตรฐานอุตสาหกรรม และนวัตกรรมที่สำคัญในอนาคตในด้านผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 114-141

### 3. Customer Focus (100 pts.)

The **CUSTOMER Focus** category examines HOW your organization engages its CUSTOMERS for long-term marketplace success. This ENGAGEMENT strategy includes HOW your organization listens to the VOICE OF ITS CUSTOMERS, builds CUSTOMER relationships, and uses CUSTOMER information to improve and identify opportunities for INNOVATION.

#### 3.1 Voice of the Customer: How do you obtain information from your customers?

(50 pts.)

Process

**Describe HOW your organization listens to your CUSTOMERS and gains satisfaction and dissatisfaction information.**

Within your response, include answers to the following questions:

##### a. CUSTOMER Listening

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



## หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า (100 คะแนน)

ในหมวดการมุ่งเน้นลูกค้า เป็นการตรวจประเมินวิธีการที่องค์กรสร้างความผูกพันกับลูกค้าเพื่อความสำเร็จด้านตลาดในระยะยาว กลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันนี้ครอบคลุมถึงวิธีการที่องค์กรรับฟัง “เสียงของลูกค้า” สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และใช้สารสนเทศนี้เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

### 3.1 เสียงของลูกค้า: องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศจากลูกค้า

(50 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรรับฟังลูกค้า และได้สารสนเทศด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. การรับฟังลูกค้า

- (1) **การรับฟังลูกค้าในปัจจุบัน** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังลูกค้า เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ วิธีการรับฟังดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาด องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้สื่อสังคมออนไลน์ และเทคโนโลยีบนเว็บเพื่อรับฟังลูกค้า (\*) วิธีการรับฟังมีความแตกต่างกันอย่างไรภายในวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการติดตามความคิดเห็นของลูกค้าในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนลูกค้า และการทำธุรกรรม เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างทันที่และสามารถนำไปใช้ต่อได้
- (2) **การรับฟังลูกค้าในอนาคต** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังลูกค้าในอดีต ลูกค้าในอนาคต และลูกค้าของคู่แข่ง เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ต่อได้ และเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนลูกค้า และการทำธุรกรรม (\*)

## b. Determination of CUSTOMER Satisfaction and ENGAGEMENT

- (1) **Satisfaction and ENGAGEMENT** How do you determine CUSTOMER satisfaction and ENGAGEMENT? How do these determination methods differ among CUSTOMER groups and market SEGMENTS, as appropriate? How do your measurements capture actionable information for use in exceeding your CUSTOMERS' expectations and securing your CUSTOMERS' ENGAGEMENT?
  
- (2) **Satisfaction Relative to Competitors** How do you obtain information on your CUSTOMERS' satisfaction relative to their satisfaction with your competitors? How do you obtain information on your CUSTOMERS' satisfaction relative to the satisfaction LEVELS of CUSTOMERS of other organizations providing similar PRODUCTS or to industry BENCHMARKS, as appropriate?
  
- (3) **Dissatisfaction** How do you determine CUSTOMER dissatisfaction? How do your measurements capture actionable information for use in meeting your CUSTOMERS' requirements and exceeding their expectations in the future?

### Notes:

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

## ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า

- (1) **ความพึงพอใจและความผูกพัน** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า วิธีการเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด (\*) การวัดดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้เพื่อตอบสนองให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า และสร้างความผูกพันกับลูกค้าได้อย่างไร
- (2) **ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของลูกค้าของตนที่มีต่อคู่แข่ง องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าอื่นที่มีต่อองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน หรือกับระดับเทียบเคียงของธุรกิจ (\*)
- (3) **ความไม่พึงพอใจ** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความไม่พึงพอใจของลูกค้า การวัดดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และทำให้เหนือกว่าความคาดหวังในอนาคตของลูกค้าได้อย่างไร

### หมายเหตุ:

**หมายเหตุ 1** “เสียงของลูกค้า” หมายถึง กระบวนการในการค้นหาสารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้า กระบวนการด้าน “เสียงของลูกค้า” เป็นกระบวนการเชิงรุกและสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องในการค้นหาความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนาของลูกค้าทั้งที่ชัดเจน ไม่ชัดเจน และที่คาดการณ์ไว้ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ลูกค้าเกิดความผูกพัน การรับฟังเสียงของลูกค้าอาจรวมถึงการรวบรวมและการบูรณาการข้อมูลต่างๆ ของลูกค้า เช่น ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ ผลจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง ความคิดเห็นจากบล็อกและสื่อสังคมออนไลน์อื่นๆ ข้อมูลการรับประกัน สารสนเทศด้านการตลาดและขาย และข้อมูลการร้องเรียนที่มีผลต่อการที่ลูกค้าจะตัดสินใจซื้อและตัดสินใจผูกสัมพันธ์

- N2.** Use of social media and Web-based technologies to listen to customers (3.1a[1]) provides a newer mode of gathering insight into customer perceptions of all aspects of your involvement with them. Use of social media may include blogs moderated by your organization and unsolicited opportunities to learn based on social media outlets your organization does not control, such as wikis, online forums, and blogs not moderated by your organization.
- N3.** The customer life cycle (3.1a[1]) begins in the product concept or pre-sale period and should include all stages of your involvement with the customer. This might include relationship building, the active business relationship, and an exit strategy, as appropriate.
- N4.** Determining customer satisfaction and dissatisfaction (3.1b) might include the use of any or all of the following: surveys, formal and informal feedback, customer account histories, complaints, field reports, win/loss analysis, customer referral rates, and transaction completion rates. Information might be gathered on the Web, through personal contact or a third party, or by mail. Determining customer dissatisfaction should be seen as more than reviewing low customer satisfaction scores. Dissatisfaction should be independently determined to identify root causes and enable a systematic remedy to avoid future dissatisfaction.
- N5.** Determining relative customer satisfaction (3.1b[2]) may involve comparisons with competitors, comparisons with other organizations that deliver similar products in a noncompetitive marketplace, or comparisons achieved through trade or other organizations. Determining relative customer satisfaction also may involve determining why customers chose your competitors over you.
- N6.** *For additional considerations on products and the business of nonprofit organizations, see item P.1, note 1, and item P.2, note 4.*

For additional description of this item, see pages 114-141.

- หมายเหตุ 2** การใช้สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีบนเว็บเพื่อรับฟังลูกค้า [3.1ก.(1)] เป็นวิธีการใหม่ในการเก็บรวบรวมอย่างลึกซึ้งถึงมุมมองของลูกค้าในทุกประเด็นที่องค์กรเกี่ยวข้อง การใช้สื่อสังคมออนไลน์อาจรวมถึงบล็อกที่องค์กรเป็นผู้ดูแล และโอกาสอื่นใดเพื่อเรียนรู้จากช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ต่างๆ ที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ เช่น Wikis วงเสวนาออนไลน์ และบล็อกที่องค์กรไม่ได้เป็นผู้ดูแล
- หมายเหตุ 3** วงจรชีวิตการเป็นลูกค้า [3.1ก.(1)] เริ่มตั้งแต่ช่วงแนวคิดของผลิตภัณฑ์หรือก่อนการขาย และครอบคลุมทุกขั้นตอนที่องค์กรเกี่ยวข้องกับลูกค้า ซึ่งอาจรวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ การสานสัมพันธ์ด้านธุรกิจ/กิจการในเชิงรุก และกลยุทธ์ในการยุติความสัมพันธ์ (\*)
- หมายเหตุ 4** การประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า (หัวข้อ 3.1ข.) อาจรวมถึงการใช้วิธีการบางอย่างหรือทุกอย่างดังต่อไปนี้ การสำรวจ ข้อมูลป้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประวัติการทำธุรกิจกับลูกค้า ข้อร้องเรียน รายงานจากภาคสนาม การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า อัตราการแนะนำจากลูกค้าเดิม และอัตราความสำเร็จของการทำธุรกรรม สารสนเทศอาจรวบรวมผ่านเว็บไซต์ การติดต่อโดยตรงหรือผ่านบุคคลที่สาม หรือทางไปรษณีย์ ในการประเมินความไม่พึงพอใจของลูกค้าไม่ควรพิจารณาเพียงแค่ข้อที่ได้คะแนนน้อยแต่ควรแยกการประเมินความไม่พึงพอใจออกมาต่างหาก เพื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุรากเหง้าและทำให้สามารถแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต
- หมายเหตุ 5** การประเมินความพึงพอใจของลูกค้าเชิงเปรียบเทียบ [3.1ข.(2)] อาจได้จากการเทียบเคียงกับคู่แข่ง หรือกับองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์คล้ายคลึงกันในตลาดที่ไม่ใช่เป็นคู่แข่งชั้นหรือได้จากการค้าหรือกับองค์กรอื่น นอกจากนี้ การประเมินความพึงพอใจเชิงเปรียบเทียบอาจเกี่ยวข้องกับการพิจารณาว่าทำไมลูกค้าจึงเลือกคู่แข่งมากกว่าองค์กรของท่าน
- หมายเหตุ 6** สำหรับการพิจารณาเพิ่มเติมเรื่องผลิตภัณฑ์และธุรกิจ/กิจการขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ให้ดูในโครงสร้างองค์กร ข้อ 1 หมายเหตุ 1 และโครงสร้างองค์กร ข้อ 2 หมายเหตุ 4

คำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 114-141

### 3.2 Customer Engagement: How do you engage customers to serve their needs and build relationships? (50 pts.)

**Process**

**Describe HOW your organization determines product offerings and communication mechanisms to support CUSTOMERS. Describe HOW your organization builds CUSTOMER relationships.**

Within your response, include answers to the following questions:

#### a. Product Offerings and CUSTOMER Support

- (1) **Product Offerings** How do you identify CUSTOMER and market requirements for product offerings and services? How do you identify and innovate product offerings to meet the requirements and exceed the expectations of your CUSTOMER groups and market SEGMENTS (identified in your Organizational Profile)? How do you identify and innovate product offerings to enter new markets, to attract new CUSTOMERS, and to provide opportunities for expanding relationships with existing CUSTOMERS, as appropriate?
- (2) **CUSTOMER support** How do you enable CUSTOMERS to seek information and CUSTOMER support? How do you enable them to conduct their business with you and provide feedback on your products and your CUSTOMER support? What are your KEY means of CUSTOMER support, including your KEY communication mechanisms? How do they vary for different CUSTOMERS, CUSTOMER groups, or market SEGMENTS? How do you determine your CUSTOMERS' KEY support requirements? How do you ensure that CUSTOMER support requirements are DEPLOYED to all people and PROCESSES involved in CUSTOMER Support?
- (3) **CUSTOMER Segmentation** How do you use CUSTOMER, market, and product offering information to identify current and anticipate future CUSTOMER groups and market SEGMENTS? How do you consider CUSTOMERS of competitors and other potential CUSTOMERS and markets in this segmentation? How do you determine which CUSTOMERS, CUSTOMER groups, and market SEGMENTS to pursue for current and future products?
- (4) **CUSTOMER Data Use** How do you use CUSTOMER, market, and product offering information to improve marketing, build a more CUSTOMER-focused culture, and identify opportunities for INNOVATION?

### 3.2 ความผูกพันของลูกค้า: องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความสัมพันธ์ (50 คะแนน)

กระบวนการ

หมวด 3

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรกำหนดผลิตภัณฑ์และกลไกการสื่อสารต่างๆ เพื่อสนับสนุนลูกค้า รวมทั้งอธิบายวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. ผลิตภัณฑ์ และการสนับสนุนลูกค้า

- (1) **ผลิตภัณฑ์** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดความต้องการของลูกค้าและตลาด สำหรับผลิตภัณฑ์และบริการ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดและสร้างนวัตกรรม ให้ผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด (ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร) รวมทั้งวิธีการค้นหาและสร้าง นวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ เพื่อเข้าสู่ตลาดใหม่ เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ และสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์กับลูกค้าในปัจจุบัน (\*)
- (2) **การสนับสนุนลูกค้า** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ลูกค้าสามารถสืบค้นสารสนเทศ และรับการสนับสนุน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมกับ องค์กรและให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการสนับสนุนลูกค้า รูปแบบและ กลไกการสื่อสารที่สำคัญในการสนับสนุนลูกค้ามีอะไรบ้าง รูปแบบและกลไกเหล่านี้มี ความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาดแต่ละกลุ่ม องค์กรมี วิธีการอย่างไรในการระบุข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนลูกค้า องค์กรมั่นใจได้ อย่างไรก็ตามข้อกำหนดดังกล่าวได้ถ่ายทอดไปยังทุกคนและทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องใน การสนับสนุนลูกค้าสู่การปฏิบัติ
- (3) **การจำแนกลูกค้า** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้า ตลาด และ ผลิตภัณฑ์เพื่อจำแนกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดในปัจจุบันและในอนาคต องค์กรมีวิธีการ อย่างไรก็ตามในการนำลูกค้าของคู่แข่ง และลูกค้าและตลาดอื่นๆ ที่เพิ่งมีในอนาคตมาประกอบ การพิจารณาดังกล่าว องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วน ตลาดที่มุ่งเน้นเพื่อให้มาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีในปัจจุบันและผลิตภัณฑ์ในอนาคต
- (4) **การใช้ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้า ตลาด และผลิตภัณฑ์เพื่อปรับปรุงการตลาด เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ามาก ยิ่งขึ้น และเพื่อระบุโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

**b. Building CUSTOMER Relationships**

- (1) **Relationship Management** How do you market, build, and manage relationships with CUSTOMERS to achieve the following?
  - acquire CUSTOMERS and build market share
  - retain CUSTOMERS, meet their requirements, and exceed their expectations in each stage of the CUSTOMER life cycle
  - increase their ENGAGEMENT with you
  
- (2) **Complaint Management** How do you manage CUSTOMER complaints? How does your CUSTOMER complaint management PROCESS ensure that complaints are resolved promptly and EFFECTIVELY? How does your CUSTOMER complaint management PROCESS enable you to recover your CUSTOMERS' confidence and enhance their satisfaction and ENGAGEMENT?

**Notes:**

- N1.** "Customer engagement" refers to your customers' investment in your brand and product offerings. Characteristics of engagement include customer retention and loyalty, customers' willingness to make an effort to do business-and increase their business-with your organization, and customers' willingness to actively advocate for and recommend your brand and product offerings.
  
- N2.** "Product offerings" and "products" refer to the goods and services that you offer in the marketplace. Product offerings (3.2a) should consider all the important characteristics of products and services and their performance throughout their full life cycle and the full "consumption chain." The focus should be on features that affect customer preference and loyalty-for example, those features that differentiate your products from competing offerings or other organizations' services. Those features might include price, reliability, value, delivery, timeliness, ease of use, requirements for the use and disposal of hazardous materials, customer or technical support, and the sales relationship. Key product features also might take into account how transactions occur and factors such as the privacy and security of customer data. Your results on performance relative to key product features should be reported in item 7.1, and those concerning customer perceptions and actions (outcomes) should be reported in item 7.2.
  
- N3.** The goal of customer support (3.2a[2]) is to make your organization easy to do business with and responsive to your customers' expectations.
  
- N4.** Building customer relationships (3.2b) might include the development of partnerships or alliances with customers.

For additional description of this item, see pages 114-141.



## ข. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

- (1) **การจัดการความสัมพันธ์** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำตลาด สร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้บรรลุสิ่งต่อไปนี้
  - ให้ได้ลูกค้าใหม่และเพิ่มส่วนแบ่งตลาด
  - รักษาลูกค้า ตอบสนองความต้องการ และทำให้เหนือกว่าความคาดหวังในแต่ละขั้นตอนของวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า
  - เพิ่มความผูกพันกับองค์กร
  
- (2) **การจัดการกับข้อร้องเรียน** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้า และทำให้มั่นใจว่ากระบวนการจัดการข้อร้องเรียนทำให้ข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทัน่วงทีและมีประสิทธิผล กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้าทำให้เรียกความเชื่อมั่นของลูกค้ากลับคืนมา รวมทั้งสร้างเสริมความพึงพอใจและความผูกพันได้อย่างไร

### หมายเหตุ:

- หมายเหตุ 1** “ความผูกพันของลูกค้า” หมายถึง แรงหนุนของลูกค้าที่ทุ่มให้กับยี่ห้อและผลิตภัณฑ์ขององค์กร ลักษณะของความผูกพัน รวมถึงการรักษาลูกค้าไว้และความภักดีของลูกค้า ความเต็มใจของลูกค้าในการทำธุรกิจและขยายธุรกิจกับองค์กร และความเต็มใจของลูกค้าในการสนับสนุนอย่างเต็มที่และแนะนำยี่ห้อ รวมทั้งผลิตภัณฑ์ให้คนอื่นได้รู้จัก
- หมายเหตุ 2** “ผลิตภัณฑ์” ในเกณฑ์นี้หมายถึง สินค้าและบริการที่องค์กรเสนอขายในตลาดผลิตภัณฑ์ (3.2ก.) ควรคำนึงถึงลักษณะที่สำคัญทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งผลการดำเนินการ ตลอดทั้งวงจรชีวิต และ “ห่วงโซ่การบริโภค” จุดมุ่งเน้นควรอยู่ที่ลักษณะพิเศษที่มีผลต่อความนิยมของลูกค้าและความภักดี ตัวอย่างเช่น ลักษณะพิเศษที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ขององค์กรมีความแตกต่างจากคู่แข่งหรือบริการขององค์กรอื่น ลักษณะพิเศษเหล่านี้ อาจรวมถึงราคา ความน่าเชื่อถือ คุณค่า การส่งมอบ ความทันกาล การใช้งานง่าย ข้อกำหนดเกี่ยวกับการใช้และกำจัดวัตถุอันตราย การสนับสนุนลูกค้าหรือการบริการด้านเทคนิค รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างตัวแทนขายกับลูกค้า ลักษณะพิเศษที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ อาจพิจารณาถึงการทำธุรกรรมและปัจจัยอื่นๆ เช่น การรักษาความลับ และความปลอดภัยของข้อมูลส่วนตัวของลูกค้า องค์กรควรรายงานผลลัพธ์ของผลดำเนินการที่เกี่ยวกับลักษณะพิเศษที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ในหัวข้อ 7.1 ส่วนประเด็นที่เกี่ยวกับมุมมองและการตอบสนองของลูกค้าให้รายงานในหัวข้อ 7.2
- หมายเหตุ 3** เป้าประสงค์ของการสนับสนุนลูกค้า [3.2ก.(2)] คือ การทำให้ลูกค้าสะดวกที่จะทำธุรกิจ/กิจการ กับองค์กร และองค์กรสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า
- หมายเหตุ 4** การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (3.2ข.) อาจรวมถึงการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร หรือสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

คำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 114-141

## 4. Measurement, Analysis, and Knowledge Management (90 pts.)

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

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

(50 pts.)

Process

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

Within your response, include answers to the following questions:

#### a. PERFORMANCE Measurement

- (1) **PERFORMANCE MEASURES** How do you select, collect, align, and integrate data and information for tracking daily operations and overall organizational PERFORMANCE, including progress relative to STRATEGIC OBJECTIVES and ACTION PLANS? What are your KEY organizational PERFORMANCE MEASURES, including KEY short-term and longer-term financial MEASURES? How frequently do you track these MEASURES? How do you use these data and information to support organizational decision making and INNOVATION?
- (2) **Comparative Data** How do you select and ensure the EFFECTIVE use of KEY comparative data and information to support operational and strategic decision making and INNOVATION?
- (3) **CUSTOMER Data** How do you select and ensure the EFFECTIVE use of VOICE-OF-THE-CUSTOMER data and information (including complaints) to support operational and strategic decision making and INNOVATION?
- (4) **Measurement Agility** How do you ensure that your PERFORMANCE measurement system is able to respond to rapid or unexpected organizational or external changes?

## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (90 คะแนน)

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้อย่างไร และองค์กรมีการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินว่าองค์กรใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร

### 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร: องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

(50 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรใช้ในการวัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนงานขององค์กร

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. การวัดผลการดำเนินการ

- (1) **ตัววัดผลการดำเนินการ** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวัน และผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร ซึ่งรวมถึงการติดตามความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ องค์กรมีตัววัดผลการดำเนินการอะไรบ้าง รวมทั้งตัววัดด้านการเงินที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตัววัดเหล่านี้ได้รับการติดตามบ่อยเพียงใด องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับองค์กรและสร้างนวัตกรรม
- (2) **ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ** องค์กรมีวิธีการเลือกและสร้างความมั่นใจได้อย่างไรว่าได้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ
- (3) **ข้อมูลลูกค้า** องค์กรมีวิธีการเลือกและสร้างความมั่นใจได้อย่างไรว่าได้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเสียงของลูกค้า (รวมถึงข้อร้องเรียน) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ
- (4) **ความคล่องตัวขององค์กรวัดผล** องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าระบบการวัดผลการดำเนินการขององค์กรสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในหรือภายนอกองค์กรที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือที่ไม่ได้คาดคิด

**b. PERFORMANCE ANALYSIS and Review**

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

**c. PERFORMANCE Improvement**

- (1) **Best-Practice Sharing** How do you use PERFORMANCE review findings to share lessons learned and best practices across organizational units and WORK PROCESSES?
  
- (2) **Future PERFORMANCE** How do you use PERFORMANCE review findings and KEY comparative and competitive data to project future PERFORMANCE?
  
- (3) **Continuous Improvement and INNOVATION** How do you use organizational PERFORMANCE review findings to develop priorities for continuous improvement and opportunities for INNOVATION? How are these priorities and opportunities DEPLOYED to work group and functional-level operations throughout your organization? When appropriate, HOW are the priorities and opportunities DEPLOYED to your suppliers, PARTNERS, and COLLABORATORS to ensure organizational ALIGNMENT?

## ข. การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถขององค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กรในการทบทวนเหล่านี้ องค์กรทำการวิเคราะห์ในเรื่องอะไรบ้างเพื่อนำมาใช้สนับสนุนการทบทวนและเพื่อทำให้มั่นใจว่า ผลสรุปนั้นใช้ได้ องค์กรใช้การทบทวนเหล่านี้อย่างไรเพื่อประเมินความสำเร็จขององค์กร ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน ความมั่นคงทางการเงิน และความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งใช้ในการประเมินความสามารถขององค์กรที่จะตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อ ความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการขององค์กรและความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินงานอยู่

## ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ

- (1) **การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้บทเรียนและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศข้ามหน่วยงานและกระบวนการทำงาน
- (2) **ผลการดำเนินการในอนาคต** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการและข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต
- (3) **การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนวัตกรรม** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดเรื่องการจัดลำดับความสำคัญดังกล่าว เพื่อให้กลุ่มงานและระดับปฏิบัติการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดเรื่องดังกล่าวไปสู่ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือขององค์กร เพื่อทำให้มั่นใจว่ามีการนำไปปฏิบัติอย่างสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กร (\*)

**Notes:**

- N1.** Performance measurement (4.1a) is used in fact-based decision making for setting and aligning organizational directions and resource use at the work unit, key process, departmental, and organizational levels.
  
- N2.** Comparative data and information (4.1a[2]) are obtained by benchmarking and by seeking competitive comparisons. “Benchmarking” refers to identifying processes and results that represent best practices and performance for similar activities, inside or outside your organization’s industry. Competitive comparisons relate your organization’s performance to that of competitors and other organizations providing similar products and services.
  
- N3.** Organizational performance reviews (4.1b) should be informed by organizational performance measurement and by performance measures reported throughout your Criteria item responses, and they should be guided by the strategic objectives and action plans described in items 2.1 and 2.2. The reviews also might be informed by internal or external Baldrige assessments.
  
- N4.** Performance analysis (4.1b) includes examining performance trends; organizational, industry, and technology projections; and comparisons, cause-effect relationships, and correlations. Performance analysis should support your performance reviews, help determine root causes, and help set priorities for resource use. Accordingly, such analysis draws on all types of data: customer-related, financial and market, operational, and competitive.
  
- N5.** The results of organizational performance analysis and review should contribute to your organizational strategic planning in category 2.
  
- N6.** Your organizational performance results should be reported in items 7.1–7.5.

For additional description of this item, see pages 114-141.

**หมายเหตุ:**

**หมายเหตุ 1** การวัดผลการดำเนินการ (หัวข้อ 4.1ก.) นำมาใช้ในการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลจริงเพื่อกำหนดและปรับทิศทางขององค์กร จัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในระดับหน่วยงาน กระบวนการที่สำคัญ ระดับฝ่าย และระดับองค์กรให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางขององค์กร

**หมายเหตุ 2** ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ [4.1ก.(2)] ได้มาจากการเทียบเคียงกับองค์กรอื่น ด้วยกระบวนการเทียบเคียง และการค้นหาตัวเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน คำว่า “กระบวนการเทียบเคียง” หมายถึง การค้นหากระบวนการและผลลัพธ์ที่แสดงถึงวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันทั้งภายในกลุ่มหรือนอกกลุ่มธุรกิจ คำว่า “การเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน” เป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างองค์กรกับคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์และบริการที่คล้ายคลึงกัน

**หมายเหตุ 3** การทบทวนผลการดำเนินการระดับองค์กร (หัวข้อ 4.1ข.) ควรมาจากการวัดผลการดำเนินการระดับองค์กร ตัววัดผลการดำเนินการที่รายงานไว้ในการตอบหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์ โดยอิงตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการตามที่ระบุไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2 รวมทั้งอาจมาจากผลการตรวจประเมินภายในหรือภายนอกตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

**หมายเหตุ 4** การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ (หัวข้อ 4.1ข.) ประกอบด้วย การประเมินแนวโน้มของผลการดำเนินการ การคาดการณ์ในระดับองค์กร ธุรกิจ และเทคโนโลยี รวมทั้งการเปรียบเทียบ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และการหาค่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน การวิเคราะห์ผลการดำเนินการสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการ ช่วยให้ทราบต้นเหตุของปัญหา และช่วยจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร ด้วยเหตุนี้ การวิเคราะห์จึงต้องใช้ข้อมูลทุกประเภท เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ข้อมูลการเงินและตลาด ข้อมูลการปฏิบัติการ และข้อมูลเชิงแข่งขัน

**หมายเหตุ 5** ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินการระดับองค์กร ควรสนับสนุนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ระดับองค์กรในหมวด 2

**หมายเหตุ 6** ควรรายงานผลการดำเนินการขององค์กรในหัวข้อ 7.1 ถึง 7.5

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 114-141

## 4.2 Management of Information, Knowledge, and Information Technology: How do you manage your information, organizational knowledge, and information technology? (40 pts.)

Process

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

Within your response, include answers to the following questions:

### a. Data, Information, and Knowledge Management

- (1) **Properties** How do you manage your organizational data, information, and knowledge to ensure the following properties?
  - accuracy
  - integrity and reliability
  - timeliness
  - security and confidentiality
  
- (2) **Data and Information Availability** How do you make needed data and information available to your WORKFORCE, suppliers, PARTNERS, COLLABORATORS, and CUSTOMERS, as appropriate?
  
- (3) **Knowledge Management** How do you manage organizational knowledge to accomplish the following?
  - the collection and transfer of WORKFORCE knowledge
  - the transfer of relevant knowledge from and to CUSTOMERS, suppliers, PARTNERS, and COLLABORATORS
  - the rapid identification, sharing, and implementation of best practices
  - the assembly and transfer of relevant knowledge for use in your INNOVATION and strategic planning PROCESSES



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

กระบวนการ

หมวด 4

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร และให้อธิบายวิธีการที่องค์กรดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลสารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ที่ต้องการสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งลูกค้ามีคุณภาพและพร้อมใช้งาน

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. การจัดการข้อมูลสารสนเทศ และการจัดการความรู้

- (1) **คุณลักษณะ** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ขององค์กร มีคุณลักษณะดังนี้:
  - แม่นยำ
  - ถูกต้องและเชื่อถือได้
  - ทันกาล
  - ปลอดภัยและเป็นความลับ
- (2) **ข้อมูลและสารสนเทศพร้อมใช้งาน** องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการมีความพร้อมใช้งานสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งลูกค้า (\*)
- (3) **การจัดการความรู้** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลดังต่อไปนี้
  - การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร
  - การถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ
  - ความรวดเร็วในการระบุ การแข่งขัน และการนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ
  - การรวบรวมความรู้และถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องไปใช้ในการสร้างนวัตกรรม และกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

**b. Management of Information Resources and Technology**

- (1) **Hardware and Software Properties** How do you ensure that hardware and software are reliable, secure, and user-friendly?
  
- (2) **Emergency Availability** In the event of an emergency, HOW do you ensure the continued availability of hardware and software systems and the continued availability of data and information to EFFECTIVELY serve CUSTOMERS and business needs?

**Note:**

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

For additional description of this item, see pages 114-141.

**ข. การจัดการทรัพยากรสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ**

- (1) **คุณลักษณะของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์** องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจได้ว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย
- (2) **ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน** ในกรณีฉุกเฉิน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศ รวมทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองลูกค้าและความต้องการทางธุรกิจ/กิจการอย่างมีประสิทธิภาพ

**หมายเหตุ:**

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

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 114-141

## 5. Workforce Focus (100 pts.)

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

### 5.1 Workforce Environment: How do you build an effective and supportive workforce environment? (45 pts.)

Process

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

Within your response, include answers to the following questions:

#### a. WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY

- (1) **CAPABILITY and CAPACITY** How do you assess your WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY needs, including skills, competencies, and staffing levels?
- (2) **New WORKFORCE Members** How do you recruit, hire, place, and retain new members of your WORKFORCE? How do you ensure that your WORKFORCE represents the diverse ideas, cultures, and thinking of your hiring and CUSTOMER community?
- (3) **Work Accomplishment** How do you organize and manage your WORKFORCE to achieve the following?
  - accomplish the work of your organization
  - capitalize on the organization's CORE COMPETENCIES
  - reinforce a CUSTOMER and business focus
  - exceed PERFORMANCE expectations
  - address your STRATEGIC CHALLENGES and ACTION PLANS

## หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (100 คะแนน)

ในหมวดการมุ่งเน้นบุคลากร ตรวจสอบประเมินถึงความสามารถขององค์กรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี หมวดนี้ยังตรวจสอบประเมินว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมขององค์กร

### 5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร: องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพและเกื้อหนุนบุคลากร (45 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร เพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ ให้อธิบายว่าองค์กรดำเนินการอย่างไรเพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานที่มีความปลอดภัย สวัสดิภาพ และเกื้อหนุนต่อการทำงาน

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

- (1) **ขีดความสามารถและอัตรากำลัง** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมทั้งทักษะ สมรรถนะ และกำลังคนที่มีอยู่
- (2) **บุคลากรใหม่** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้ องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรม และความคิดเห็นของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้างและชุมชนของลูกค้า
- (3) **การทำงานให้บรรลุผล** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดโครงสร้างและบริหารบุคลากร เพื่อให้บรรลุสิ่งต่อไปนี้
  - งานขององค์กรบรรลุผล
  - ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies)
  - สนับสนุนการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ/กิจการ
  - มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหมาย
  - ตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

- (4) **WORKFORCE Change Management** How do you prepare your WORKFORCE for changing CAPABILITY and CAPACITY needs? How do you manage your WORKFORCE, its needs, and your needs to ensure continuity, prevent WORKFORCE reductions, and minimize the impact of WORKFORCE reductions, if they do become necessary? How do you prepare for and manage periods of WORKFORCE growth?

#### **b. WORKFORCE Climate**

- (1) **Workplace Environment** How do you address workplace environmental factors, including accessibility, to ensure and improve WORKFORCE health, safety, and security? What are your PERFORMANCE MEASURES and improvement GOALS for each of these WORKFORCE needs? What are any significant differences in these factors and PERFORMANCE MEASURES or targets for different workplace environments?
- (2) **WORKFORCE Policies and Benefits** How do you support your WORKFORCE via policies, services, and benefits? HOW are these tailored to the needs of a diverse WORKFORCE and different WORKFORCE groups and SEGMENTS?

- (4) **การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการบริหารบุคลากร บริหารความต้องการของบุคลากรและขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนของบุคลากร และลดผลกระทบหากเกิดกรณีดังกล่าว องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมการและบริหารในช่วงที่มีการเพิ่มจำนวนบุคลากร

#### ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

- (1) **สภาพแวดล้อมการทำงาน** องค์กรดำเนินการอย่างไรเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงการเข้าออกนอกในเพื่อสร้างความมั่นใจและปรับปรุงให้ดีขึ้นในด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิภาพของบุคลากร ตัววัดและเป้าประสงค์ ในการปรับปรุงสำหรับความต้องการของบุคลากรแต่ละเรื่องมีอะไรบ้าง มีความแตกต่างที่สำคัญของปัจจัย ตัววัด หรือเป้าหมายอะไรบ้าง สำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน
- (2) **นโยบาย การบริการ และสิทธิประโยชน์** องค์กรสนับสนุนบุคลากรโดยการกำหนดนโยบาย การบริการ และสิทธิประโยชน์อย่างไร สิ่งดังกล่าวได้มีการออกแบบให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย รวมทั้งความแตกต่างของกลุ่มและส่วนของบุคลากรอย่างไร

**Notes:**

- N1.** “Workforce” refers to the people actively involved in accomplishing the work of your organization. It includes your organization’s permanent, temporary, and part-time personnel, as well as any contract employees supervised by your organization. It includes team leaders, supervisors, and managers at all levels. People supervised by a contractor should be addressed in category 6 as part of your larger work systems. *For nonprofit organizations that also rely on volunteers, “workforce” includes these volunteers.*
- N2.** “Workforce capability” (5.1a) refers to your organization’s ability to accomplish its work processes through the knowledge, skills, abilities, and competencies of its people. Capability may include the ability to build and sustain relationships with your customers; innovate and transition to new technologies; develop new products, services, and work processes; and meet changing business, market, and regulatory demands. “Workforce capacity” (5.1a) refers to your organization’s ability to ensure sufficient staffing levels to accomplish its work processes and successfully deliver your products to your customers, including the ability to meet seasonal or varying demand levels.
- N3.** Workforce capability and capacity should consider not only current needs but also future requirements based on your strategic objectives and action plans reported in category 2.
- N4.** 5.1a(2) addresses only new workforce members. The retention of existing workforce members is considered in item 5.2, Workforce Engagement.
- N5.** Preparing your workforce for changing capability and capacity needs (5.1a[4]) might include training, education, frequent communication, considerations of workforce employment and employability, career counseling, and outplacement and other services.

For additional description of this item, see pages 114-141.



**หมายเหตุ:**

**หมายเหตุ 1** “บุคลากร” หมายถึง ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำให้งานขององค์กรสำเร็จ ได้แก่ พนักงานประจำ พนักงานชั่วคราว พนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา และพนักงานจ้างตามสัญญาที่องค์กรควบคุมดูแล รวมถึงหัวหน้าทีม หัวหน้างาน และผู้จัดการทุกระดับ ส่วนพนักงานที่ควบคุมดูแลโดยผู้รับจ้างเหมาควรอธิบายในหมวด 6 โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบงานในภาพใหญ่

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัคร คำว่า “บุคลากร” รวมถึงอาสาสมัครเหล่านี้ด้วย

**หมายเหตุ 2** “ขีดความสามารถของบุคลากร” (หัวข้อ 5.1ก.) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการบรรลุผลสำเร็จของกระบวนการทำงานด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคลากร ขีดความสามารถอาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างนวัตกรรมและปรับเปลี่ยนสู่เทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทำงานใหม่ และการตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจ/กิจการ การตลาดและกฎระเบียบข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงไป คำว่า “อัตรากำลังบุคลากร” (หัวข้อ 5.1ก.) หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่ทำให้มั่นใจว่ามีจำนวนบุคลากรเพียงพอในการปฏิบัติตามกระบวนการทำงาน และส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าได้ รวมทั้งความสามารถในการตอบสนองระดับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงหรือระดับความต้องการตามฤดูกาล

**หมายเหตุ 3** ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ควรคำนึงทั้งความต้องการในปัจจุบันและในอนาคตตามเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่รายงานในหมวด 2

**หมายเหตุ 4** หัวข้อ 5.1ก.(2) กล่าวถึงบุคลากรใหม่เท่านั้น การรักษาบุคลากรที่มีอยู่ให้พิจารณาในหัวข้อ 5.2 ความผูกพันของบุคลากร

**หมายเหตุ 5** การเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง [5.1ก.(4)] อาจรวมถึงการฝึกอบรม การศึกษา การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ การคำนึงถึงการจ้างบุคลากรและความพร้อมต่อการหางานใหม่ การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับอาชีพและช่วยพนักงานหางานใหม่ รวมถึงบริการอื่น

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 114-141

## 5.2 Workforce Engagement: How do you engage your workforce to achieve organizational and personal success? (55 pts.)

Process

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

Within your response, include answers to the following questions:

### a. WORKFORCE PERFORMANCE

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

## 5.2 ความผูกพันของบุคลากร: องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในระดับองค์กรและระดับบุคคล (55 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรสร้างความผูกพัน ให้ค่าตอบแทน และให้รางวัลบุคลากรเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดี อธิบายถึงการประเมินความผูกพันของบุคลากร และใช้ผลการประเมินนั้นมาทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น รวมทั้งอธิบายว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการพัฒนาบุคลากรและผู้นำเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

- 1) **องค์ประกอบของความผูกพัน** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพัน และมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร วิธีการกำหนดองค์ประกอบเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไร ตามกลุ่มและส่วนของบุคลากร
- (2) **วัฒนธรรมองค์กร** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดีและบุคลากรมีความผูกพัน องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์กรได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรม และความคิดเห็นของบุคลากร
- (3) **การจัดการผลการปฏิบัติงาน** ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทำให้สิ่งเหล่านี้บรรลุผลได้อย่างไร
  - สนับสนุนให้มีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดีและความผูกพันของบุคลากร
  - พิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจ
  - หนุนเสริมการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ/กิจการ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ

**b. Assessment of WORKFORCE ENGAGEMENT**

- (1) **Assessment of ENGAGEMENT** How do you assess WORKFORCE ENGAGEMENT? What formal and informal assessment methods and MEASURES do you use to determine WORKFORCE ENGAGEMENT and WORKFORCE satisfaction? How do these methods and MEASURES differ across WORKFORCE groups and SEGMENTS? How do you use other INDICATORS, such as WORKFORCE retention, absenteeism, grievances, safety, and PRODUCTIVITY, to assess and improve WORKFORCE ENGAGEMENT?
  
- (2) **Correlation with Business RESULTS** How do you relate your WORKFORCE ENGAGEMENT assessment findings to KEY business RESULTS reported in category 7 to identify opportunities for improvement in both WORKFORCE ENGAGEMENT and business RESULTS?

**c. WORKFORCE and Leader Development**

- (1) **LEARNING and Development System** How does your LEARNING and development system address the following factors for your WORKFORCE members and leaders?
  - your organization’s CORE COMPETENCIES, STRATEGIC CHALLENGES, and accomplishment of its ACTION PLANS, both short-term and long-term
  - organizational PERFORMANCE improvement and INNOVATION
  - ethics and ethical business practices
  - CUSTOMER focus
  - their LEARNING and development needs, including those that are self-identified and those identified by supervisors, managers, and SENIOR LEADERS
  - the transfer of knowledge from departing or retiring WORKFORCE members
  - the reinforcement of new knowledge and skills on the job
  
- (2) **LEARNING and Development EFFECTIVENESS** How do you evaluate the EFFECTIVENESS and efficiency of your LEARNING and development system?
  
- (3) **Career Progression** How do you manage EFFECTIVE career progression for your entire WORKFORCE? HOW do you accomplish EFFECTIVE succession planning for management and leadership positions?

## ข. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

- (1) **การประเมินความผูกพัน** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความผูกพันของบุคลากร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และมีตัววัดอะไรบ้างที่ใช้ในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มและส่วนของบุคลากร องค์กรใช้ตัวชี้วัดอื่นๆ เช่น การรักษาให้บุคลากรอยู่กับองค์กร การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลิตภาพ เพื่อตรวจประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร
- (2) **ความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ/กิจการ** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ/กิจการที่สำคัญที่รายงานในหมวด 7 เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรและผลลัพธ์ทางธุรกิจ/กิจการ

## ค. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

- (1) **ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา** ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสำหรับบุคลากรและผู้นำขององค์กร ได้พิจารณาปัจจัยต่อไปนี้อย่างไร
  - สมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
  - การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร และนวัตกรรม
  - จริยธรรมและวิธีปฏิบัติทางธุรกิจ/กิจการอย่างมีจริยธรรม
  - การมุ่งเน้นลูกค้า
  - ความต้องการด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ทั้งเรื่องที่เป็นความต้องการของตนเอง และที่กำหนดโดยหัวหน้างาน ผู้จัดการ และผู้นำระดับสูง
  - การถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณอายุ
  - การส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน
- (2) **ประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา** องค์กรมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างไร
- (3) **ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ

**Notes:**

- N1.** “Workforce engagement” refers to the extent of workforce commitment, both emotional and intellectual, to accomplishing the work, mission, and vision of the organization.
  
- N2.** The characteristics of “high-performance work” environments (5.2a[2] and 5.2a[3]), in which people do their utmost for the benefit of their customers and for the success of the organization, are key to understanding an engaged workforce. These characteristics are described in detail in the definition of “high-performance work” on page 169.
  
- N3.** Compensation, recognition, and related reward and incentive practices (5.2a[3]) include promotions and bonuses that might be based on performance, skills acquired, and other factors. *In some government organizations, compensation systems are set by law or regulation. However, since recognition can include monetary and nonmonetary, formal and informal, and individual and group mechanisms, reward and recognition systems do permit flexibility.*
  
- N4.** Identifying improvement opportunities (5.2b[2]) might draw on your workforce-focused results presented in item 7.3 and might involve addressing workforce-related problems based on their impact on your organizational results reported in response to other category 7 items.
  
- N5.** Your organization may have unique considerations relative to workforce development, learning, and career progression. If this is the case, your response to 5.2c should include how you address these considerations. Your response should also consider the breadth of development opportunities your organization might use, including education, training, coaching, mentoring, and work-related experiences.

For additional description of this item, see pages 114-141.

**หมายเหตุ:**

**หมายเหตุ 1** “ความผูกพันของบุคลากร” หมายถึง ระดับของความมุ่งมั่นทั้งทางอารมณ์และสติปัญญา เพื่อให้งานสำเร็จ บรรลุพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร

**หมายเหตุ 2** ลักษณะของสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิด “การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี” [5.2ก.(2) และ 5.2ก.(3)] ซึ่งบุคลากรทำงานให้ดีที่สุดเพื่อผลประโยชน์ของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กร เป็นกุญแจสำคัญในการเข้าใจความผูกพันของบุคลากร คุณลักษณะเหล่านี้ ได้อธิบายไว้โดยละเอียดในคำจำกัดความของ “การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี” ในหน้า 169

**หมายเหตุ 3** การบริหารค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ [5.2ก.(3)] หมายถึง รวมถึงการเลื่อนตำแหน่งและโบนัสที่อิงกับผลการดำเนินการ ทักษะที่เพิ่มขึ้น และปัจจัยอื่นๆ

*ระบบการบริหารค่าตอบแทนขององค์กรภาครัฐบางแห่งถูกกำหนดโดยกฎหมาย หรือ กฎระเบียบข้อบังคับ อย่างไรก็ตาม ระบบการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยอาจยืดหยุ่นได้ เนื่องจากการยกย่องชมเชย อาจเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม*

**หมายเหตุ 4** การระบุโอกาสในการปรับปรุง [5.2ข.(2)] อาจวิเคราะห์จากผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่รายงานไว้ในหัวข้อ 7.3 และอาจรวมไปถึงผลลัพธ์ที่รายงานไว้ในหัวข้ออื่นๆ ของหมวด 7 ซึ่งได้รับผลกระทบจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงาน

**หมายเหตุ 5** องค์กรอาจมีกรณีเฉพาะที่ต้องนำมาพิจารณาในเรื่องการพัฒนา การเรียนรู้ และความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากร การตอบคำถามในหัวข้อ 5.2ค. ควรอธิบายวิธีการที่องค์กรดำเนินการในกรณีดังกล่าว องค์กรควรพิจารณาถึงขอบเขตของโอกาสในการพัฒนา รวมทั้งการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงานและการเป็นที่เลี้ยง รวมทั้งประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานด้วย

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 114-141

## 6. Operations Focus (110 pts.)

The **OPERATION FOCUS** category examines HOW your organization designs, manages, and improves its WORK SYSTEMS and WORK PROCESSES to deliver CUSTOMER VALUE and achieve organizational success and SUSTAINABILITY. Also examined is your readiness for emergencies.

### 6.1 Work Systems: How do you design, manage, and improve your work systems? (60 pts.)

Process

Describe HOW your organization designs, manages, and improves its WORK SYSTEMS to deliver CUSTOMER VALUE, prepare for potential emergencies, and achieve organizational success and SUSTAINABILITY.

Within your response, include answers to the following questions:

#### a. WORK SYSTEM Design

- (1) **Design Concepts** How do you design and innovate your overall WORK SYSTEMS? How do you capitalize on your CORE COMPETENCIES? How do you decide which PROCESSES within your overall WORK SYSTEMS will be internal to your organization (your KEY WORK PROCESSES) and which will use external resources?
- (2) **WORK SYSTEM Requirements** How do you determine KEY WORK SYSTEM requirements, incorporating input from CUSTOMERS, suppliers, PARTNERS, and COLLABORATORS, as appropriate? What are the KEY requirements for these WORK SYSTEMS?



## หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (110 คะแนน)

ในหมวดการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงาน เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน รวมทั้งให้อธิบายถึงการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

### 6.1 ระบบงาน: องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงระบบงาน

(60 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรใช้ในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงระบบงาน เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น และการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. การออกแบบระบบงาน

- (1) **แนวคิดในการออกแบบ** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบและสร้างนวัตกรรมด้านระบบงานโดยรวม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) รวมทั้งวิธีการที่ใช้ตัดสินว่ากระบวนการใดในระบบงานโดยรวมเป็นกระบวนการภายในองค์กร (กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร) และกระบวนการใดจะใช้ทรัพยากรจากแหล่งภายนอก
- (2) **ข้อกำหนดของระบบงาน** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดของระบบงานที่สำคัญโดยใช้ข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ (\*) ข้อกำหนดที่สำคัญของระบบงานเหล่านี้คืออะไร

**b. WORK SYSTEM Management**

- (1) **WORK SYSTEM Implementation** What are your organization’s WORK SYSTEMS? How do you manage and improve your WORK SYSTEMS to deliver CUSTOMER VALUE and achieve organizational success and SUSTAINABILITY?
- (2) **Cost Control** How do you control the overall costs of your WORK SYSTEMS? How do you prevent defects, service errors, and rework and minimize warranty costs or CUSTOMERS’ PRODUCTIVITY losses, as appropriate? How do you minimize the costs of inspections, tests, and PROCESS or PERFORMANCE audits, as appropriate?

**c. Emergency Readiness**

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

**Notes:**

- N1.** “Work systems” refers to how the work of your organization is accomplished. Work systems involve your workforce, your key suppliers and partners, your contractors, your collaborators, and other components of the supply chain needed to produce and deliver your products and business and support processes. Your work systems coordinate the internal work processes and the external resources necessary for you to develop, produce, and deliver your products to your customers and to succeed in your marketplace.
- N2.** Disasters and emergencies (6.1c) might be weather-related, utility-related, security-related, or due to a local or national emergency, including potential pandemics. Emergency considerations related to information technology should be addressed in item 4.2.

For additional description of this item, see pages 114-141.

## ข. การจัดการระบบงาน

- (1) **การนำระบบงานไปปฏิบัติ** ระบบงานขององค์กรมีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการและปรับปรุงระบบงานขององค์กรให้ส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน
- (2) **การควบคุมต้นทุน** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการควบคุมต้นทุนโดยรวมของระบบงาน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ และการทำงานซ้ำ รวมทั้งการลดต้นทุนค่าประกันความเสียหายหรือการสูญเสีย ผลิตภาพของลูกค้าให้น้อยที่สุด (\*) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ (\*)

## ค. การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบงานและสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกัน การจัดการ ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

### หมายเหตุ:

**หมายเหตุ 1** “ระบบงาน” หมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้ในการทำงานให้สำเร็จ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร ผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญ คู่สัญญา ผู้ให้ความร่วมมือ และส่วนอื่นๆ ในห่วงโซ่อุปทานที่จำเป็นต่อการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์ รวมทั้งกระบวนการทางธุรกิจ/กิจการและกระบวนการสนับสนุน ระบบงานจะประสานกระบวนการทำงานภายในกับแหล่งทรัพยากรต่างๆ จากภายนอกที่จำเป็นต่อการพัฒนา ผลิต และส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในตลาด

**หมายเหตุ 2** ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน (หัวข้อ 6.1ค.) อาจเกี่ยวกับสภาพอากาศ สาธารณูปโภค การป้องกันภัย หรือเกิดจากภาวะฉุกเฉินในระดับท้องถิ่นหรือระดับชาติ รวมถึงการแพร่ของโรคระบาด การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศควรรายงานไว้ในหัวข้อ 4.2

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 114-141

6.2 Work Processes: How do you design, manage, and improve your key work processes? (50 pts.)

Process

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

Within your response, include answers to the following questions:

**a. WORK PROCESS Design**

- (1) **Design Concepts** How do you design and innovate your **WORK PROCESSES** to meet all the **KEY** requirements? How do you incorporate new technology, organizational knowledge, product excellence, and the potential need for agility into these **PROCESSES**? How do you incorporate **CYCLE TIME**, **PRODUCTIVITY**, cost control, and other efficiency and **EFFECTIVENESS** factors into these **PROCESSES**?
- (2) **WORK PROCESS Requirements** How do you determine **KEY WORK PROCESS** requirements? What are your organization's **KEY WORK PROCESSES**? What are the **KEY** requirements for these **WORK PROCESSES**?

**b. WORK PROCESS Management**

- (1) **KEY WORK PROCESS Implementation** How do your **KEY WORK PROCESSES** relate to your **WORK SYSTEMS**? How does your day-to-day operation of these **PROCESSES** ensure that they meet **KEY PROCESS** requirements? What are your **KEY PERFORMANCE MEASURES** or **INDICATORS** and in-process **MEASURES** for the control and improvement of your **WORK PROCESSES**?
- (2) **Supply-Chain Management** How do you manage your supply chain? How do you ensure that suppliers you select are qualified and positioned to enhance your **PERFORMANCE** and **CUSTOMER** satisfaction? How do you evaluate supplier **PERFORMANCE**? How do you deal with poorly performing suppliers?
- (3) **PROCESS Improvement** How do you improve your **WORK PROCESSES** to achieve better **PERFORMANCE**, reduce variability, and improve products?

## 6.2 กระบวนการทำงาน: องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุง กระบวนการทำงานที่สำคัญ (50 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรใช้ในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า รวมทั้งทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. การออกแบบกระบวนการทำงาน

- (1) **แนวคิดในการออกแบบ** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบและสร้างนวัตกรรมของกระบวนการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กร ความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์ และความคล่องตัวที่อาจต้องการในอนาคตมาพิจารณาในกระบวนการเหล่านี้ องค์กรนำเรื่องของรอบเวลา ผลิตภาพ การควบคุมต้นทุน รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่นๆ มาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้ได้อย่างไร
- (2) **ข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานที่สำคัญ กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการเหล่านี้คืออะไร

### ข. การจัดการกระบวนการทำงาน

- (1) **การนำกระบวนการทำงานที่สำคัญไปปฏิบัติ** กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร สัมพันธ์กับระบบงานขององค์กรอย่างไร องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญและตัววัดในกระบวนการที่องค์กรใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ คืออะไร
- (2) **การจัดการห่วงโซ่อุปทาน** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าผู้ส่งมอบที่องค์กรเลือกมีคุณสมบัติและพร้อมที่จะช่วยยกระดับผลการดำเนินการขององค์กรและความพึงพอใจของลูกค้า องค์กรประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบอย่างไร และดำเนินการอย่างไรกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี
- (3) **การปรับปรุงกระบวนการ** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ลดความแปรปรวนของกระบวนการ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น

**Notes:**

- N1.** Your key work processes (6.2a[2]) are your most important internal value creation processes and might include product design and delivery, customer support, supply-chain management, business, and support processes. Your key work processes are those that involve the majority of your organization’s workforce members and produce customer, stakeholder, and stockholder value. “Projects” are unique work processes intended to produce an outcome and then go out of existence. Project management also may be applied to a work system challenge or opportunity.
  
- N2.** To improve process performance (6.2b[3]) and reduce variability, your organization might implement approaches such as a Lean Enterprise System, the Six Sigma methodology, ISO quality system standards, the Plan-Do-Check-Act methodology, or other process improvement tools. These approaches might be part of your performance improvement system described in response to P.2c in the Organizational Profile.
  
- N3.** The results of improvements in product and process performance should be reported in item 7.1.

For additional description of this item, see pages 114-141.

**หมายเหตุ:**

- หมายเหตุ 1** กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร [6.2ก.(2)] คือ กระบวนการสร้างคุณค่าภายใน องค์กรที่สำคัญที่สุด และอาจรวมถึงการออกแบบและส่งมอบ การสนับสนุนลูกค้า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน กระบวนการทางธุรกิจ/กิจการ และกระบวนการสนับสนุน กระบวนการทำงานที่สำคัญ ได้แก่ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ของ องค์กรและสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ถือหุ้น “โครงการ” ได้แก่ กระบวนการทำงานที่พิเศษที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างผลลัพธ์และหลังจากนั้นจะสิ้นสุดลง การบริหารโครงการอาจเป็นส่วนหนึ่งของความท้าทายหรือโอกาสของระบบงาน
- หมายเหตุ 2** เพื่อปรับปรุงผลดำเนินการของกระบวนการ [6.2ข.(3)] และลดความแปรปรวน องค์กร อาจใช้แนวทางต่างๆ เช่น ระบบ Lean Enterprise วิธีการของ Six Sigma ระบบ คุณภาพมาตรฐาน ISO วิธีการ Plan-Do-Check-Act หรือเครื่องมือในการปรับปรุง กระบวนการแบบอื่นๆ แนวทางเหล่านี้อาจเป็นส่วนหนึ่งของระบบการปรับปรุงผลการ ดำเนินการขององค์กรตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร ข้อ 2ค.
- หมายเหตุ 3** ผลลัพธ์ด้านการปรับปรุงผลดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ควรรายงานใน หัวข้อ 7.1

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 114-141

## 7. Results (400 pts.)

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

### 7.1 Product and Process Outcomes: What are your product performance and process effectiveness results? (130 pts.)

Results

Summarize your organization’s KEY product PERFORMANCE and PROCESS EFFECTIVENESS and efficiency RESULTS. Include PROCESSES that directly serve CUSTOMERS, strategy, and operations. SEGMENT your RESULTS by product offerings, by CUSTOMER groups and market SEGMENTS, and by PROCESS types and locations, as appropriate. Include appropriate comparative data.

Provide data and information to answer the following questions:

#### a. CUSTOMER-Focused Product and PROCESS RESULTS

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

#### b. Operational PROCESS EFFECTIVENESS RESULTS

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



## หมวด 7 ผลลัพธ์ (400 คะแนน)

ในหมวด**ผลลัพธ์** เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านขององค์กร ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับคู่แข่งและองค์กรอื่นที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึง

### 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ: ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และประสิทธิภาพของกระบวนการเป็นอย่างไร (130 คะแนน)

ผลลัพธ์

ให้สรุปผลการดำเนินการที่สำคัญด้านผลิตภัณฑ์ **ประสิทธิผล**และ**ประสิทธิภาพ**ของกระบวนการ รวมถึงกระบวนการต่างๆ ที่ตอบสนองโดยตรงต่อลูกค้า กลยุทธ์ และการปฏิบัติการ โดยแสดงผลลัพธ์จำแนกตามผลิตภัณฑ์ ตามกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด และตามประเภทและสถานที่ของกระบวนการ (\*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่มุ่งเน้นลูกค้า

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่มีความสำคัญและตอบสนองโดยตรงต่อลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงเป็นอย่างไร

#### ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการปฏิบัติการ

- (1) **ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ** ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของระบบงานและกระบวนการ รวมทั้ง **ผลิตภาพ** **รอบเวลา** และตัววัดอื่นๆ ที่เหมาะสมด้าน**ประสิทธิผล** **ประสิทธิภาพ** และ **นวัตกรรม**ของกระบวนการเป็นอย่างไร
- (2) **การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน** ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของ**ประสิทธิผล**ของระบบงานและการเตรียมพร้อมของสถานที่ทำงานเมื่อเกิดภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินเป็นอย่างไร

### c. Strategy Implementation RESULTS

What are your RESULTS for KEY MEASURES or INDICATORS of the accomplishment of your organizational strategy and ACTION PLANS, including building and strengthening CORE COMPETENCIES?

#### Notes:

- N1.** Results reported in item 7.1 should provide key information for analysis and review of your organizational performance (item 4.1); demonstrate use of organizational knowledge (item 4.2); and provide the operational basis for customer-focused outcomes (item 7.2) and financial and market outcomes (item 7.5).
- N2.** Product and process results reported in 7.1a should relate to the key customer requirements and expectations identified in P.1b(2), based on information gathered in items 3.1 and 3.2. The measures or indicators should address factors that affect customer preference, such as those included in item P.1, note 5, and item 3.2, note 2.
- N3.** Results reported in 7.1b should address your key operational requirements as presented in the Organizational Profile and in items 6.1 and 6.2.
- N4.** Appropriate measures and indicators of operational process effectiveness (7.1b) might include audit, just-in-time delivery, and acceptance results for externally provided products, services, and processes; supplier and partner performance; product, service, and work system innovation rates and results; simplification of internal jobs and job classifications; work layout improvements; changes in supervisory ratios; response times for emergency drills or exercises; and results for work relocation or contingency exercises.
- N5.** Measures or indicators of strategy and action plan accomplishment (7.1c) should address your strategic objectives and goals identified in 2.1b(1) and your action plan performance measures and projected performance identified in 2.2a(5) and 2.2b, respectively.
- N6.** *For some nonprofit organizations, product or service performance measures might be mandated by your funding sources. These measures should be identified and reported in your response to this item.*

For additional description of this item, see pages 142-148.

### ค. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการสร้างและเสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) เป็นอย่างไร

#### หมายเหตุ:

- หมายเหตุ 1** ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อ 7.1 ควรแสดงสารสนเทศที่สำคัญเพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร (หัวข้อ 4.1) แสดงถึงการนำความรู้ขององค์กรมาใช้ (หัวข้อ 4.2) และใช้เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (หัวข้อ 7.2) และด้านการเงินและตลาด (หัวข้อ 7.5)
- หมายเหตุ 2** ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่รายงานในหัวข้อ 7.1ก. ควรเชื่อมโยงกับความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร [1.ข.(2)] โดยอ้างอิงตามสารสนเทศที่รวบรวมไว้ในหัวข้อ 3.1 และ 3.2 ตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้ควรตอบสนองปัจจัยที่มีผลต่อความนิยมของลูกค้า เช่น ปัจจัยต่างๆ ที่ระบุไว้ในข้อ 1 ของโครงสร้างองค์กร หมายเหตุ 5 และหัวข้อ 3.2 หมายเหตุ 2
- หมายเหตุ 3** ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อ 7.1ข. ควรตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติการตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และหัวข้อ 6.1 และ 6.2
- หมายเหตุ 4** ตัววัดและตัวชี้วัดที่เหมาะสมของประสิทธิผลของกระบวนการปฏิบัติการ (7.1ข.) อาจรวมถึงผลการตรวจสอบ การส่งมอบที่ทันเวลา และการยอมรับผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการจากภายนอก ผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบและพันธมิตร ผลลัพธ์และอัตราการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ บริการ และระบบงาน การลดความซับซ้อนของลักษณะงานภายในและการจำแนกลักษณะงาน การปรับปรุงการวางแผน การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของการกำกับดูแล เวลาตอบสนองในการฝึกหรือการซ่อมรับภาวะฉุกเฉิน และผลลัพธ์ในการเชื่อมโยงย้ายสถานที่ทำงาน หรือการเตรียมพร้อมอื่นๆ
- หมายเหตุ 5** ตัววัดหรือตัวชี้วัดการบรรลุแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (7.1ค.) ควรเจาะจงที่วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ใน 2.1ข.(1) และตัววัดผลการดำเนินการและผลที่คาดการณ์ไว้ของแผนปฏิบัติการที่ระบุไว้ใน 2.2ก.(5) และ 2.2ข. ตามลำดับ
- หมายเหตุ 6** การวัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการสำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง อาจถูกกำหนดโดยแหล่งผู้ให้ทุน จึงควรระบุตัววัดเหล่านี้และรายงานผลไว้ในหัวข้อนี้ด้วย

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 142-148

**7.2 Customer-Focused Outcomes: What are your customer-focused performance results? (75 pts.)**

**Results**

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

Provide data and information to answer the following questions:

**a. CUSTOMER-Focused RESULTS**

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

**Notes:**

- N1.** Customer satisfaction, dissatisfaction, engagement, and relationship-building results reported in this item should relate to the customer groups and market segments discussed in P.1b(2) and category 3 and to the listening and determination methods and data described in item 3.1.
  
- N2.** Measures and indicators of customers’ satisfaction with your products relative to customers’ satisfaction with competitors and comparable organizations (7.2a[1]) might include information and data from your customers and from independent organizations.

For additional description of this item, see pages 142-148.

## 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า: ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างไร

(75 คะแนน)

ผลลัพธ์

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการมุ่งเน้นลูกค้า รวมถึงความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน โดยแสดงผลลัพธ์จำแนกตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด (\*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

- (1) **ความพึงพอใจของลูกค้า** ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อคู่แข่งและองค์กรอื่นที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงเป็นอย่างไร
- (2) **ความผูกพันของลูกค้า** ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้าเป็นอย่างไร (\*)

#### หมายเหตุ:

**หมายเหตุ 1** ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพันของลูกค้า และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่รายงานไว้ในหัวข้อนี้ ควรเชื่อมโยงกับกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร [1.ข.(2)] และหมวด 3 รวมทั้งวิธีการและข้อมูลการรับฟังและประเมินตามที่ระบุไว้ในหัวข้อ 3.1

**หมายเหตุ 2** ตัววัดและตัวชี้วัดด้านพึงพอใจของลูกค้าในผลิตภัณฑ์ขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของลูกค้าต่อคู่แข่งและองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้ [7.2ก.(1)] อาจรวมถึงข้อมูลและสารสนเทศจากลูกค้าขององค์กรและจากองค์กรอิสระ

คำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 142-148

**7.3 Workforce-Focused Outcomes: What are your workforce-focused performance results? (65 pts.)**

**Results**

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

Provide data and information to answer the following questions:

**a. WORKFORCE RESULTS**

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

**Notes:**

- N1.** Results reported in this item should relate to processes described in category 5. Your results should be responsive to key work process needs described in category 6 and to your organization’s action plans and human resource or workforce plans described in item 2.2.
- N2.** Responses to 7.3a(3) should include measures and indicators identified in response to 5.2b(1).
- N3.** *Nonprofit organizations that rely on volunteers should include results for their volunteer workforce, as appropriate.*

For additional description of this item, see pages 142-148.

### 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร: ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากร เป็นอย่างไร (65 คะแนน)

ผลลัพธ์

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ ด้านสภาพแวดล้อมที่ดี และการทำให้บุคลากรมีความผูกพัน โดยแสดงผลลัพธ์จำแนกตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากร (\*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

- (1) **ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร** ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงจำนวนของบุคลากร และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากรเป็นอย่างไร
- (2) **บรรยากาศการทำงาน** ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย สวัสดิภาพ การบริการและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากรเป็นอย่างไร (\*)
- (3) **การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน** ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรและความพึงพอใจของบุคลากรเป็นอย่างไร
- (4) **การพัฒนาบุคลากร** ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กรเป็นอย่างไร

หมายเหตุ:

**หมายเหตุ 1** ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ควรสัมพันธ์กับกระบวนการที่อธิบายไว้ในหมวด 5 รวมทั้งตอบสนองต่อกระบวนการที่สำคัญที่อธิบายไว้ในหมวด 6 และต่อแผนปฏิบัติการขององค์กรและแผนทรัพยากรบุคคลหรือบุคลากรตามที่อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.2

**หมายเหตุ 2** การตอบหัวข้อ 7.3ก.(3) ควรรวมถึงตัววัดและตัวชี้วัดตามที่ตอบไว้ในหัวข้อ 5.2ข.(1)

**หมายเหตุ 3** สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรซึ่งต้องอาศัยอาสาสมัคร ควรรวมผลลัพธ์ของบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครด้วย

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 142-148

**7.4 Leadership and Governance Outcomes: What are your senior leadership and governance results? (65 pts.)**

Results

Summarize your organization’s **KEY SENIOR LEADERSHIP** and **GOVERNANCE RESULTS**, including those for fiscal accountability, legal compliance, **ETHICAL BEHAVIOR**, societal responsibility, and support of **KEY** communities. **SEGMENT** your **RESULTS** by organizational units, as appropriate. Include appropriate comparative data.

Provide data and information to answer the following questions:

**a. Leadership, GOVERNANCE, and Societal Responsibility RESULTS**

- (1) **Leadership** What are your RESULTS for KEY MEASURES or INDICATORS of SENIOR LEADERS’ communication and engagement with the WORKFORCE to DEPLOY VISION and VALUES, encourage two-way communication, and create a focus on action?
- (2) **GOVERNANCE** What are your KEY current findings and TRENDS in KEY MEASURES or INDICATORS of GOVERNANCE and fiscal accountability, internal and external, as appropriate?
- (3) **Law and Regulation** What are your RESULTS for KEY MEASURES or INDICATORS of achieving and surpassing regulatory and legal requirements?
- (4) **Ethics** What are your RESULTS for KEY MEASURES or INDICATORS of ETHICAL BEHAVIOR and of STAKEHOLDER trust in your organization’s SENIOR LEADERS and GOVERNANCE? What are your RESULTS for KEY MEASURES or INDICATORS of breaches of ETHICAL BEHAVIOR?
- (5) **Society** What are your RESULTS for KEY MEASURES or INDICATORS of your organization’s fulfillment of its societal responsibilities and your organization’s support of its KEY communities?



## 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร: ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร (65 คะแนน)

ผลลัพธ์

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กร รวมทั้งความรับผิดชอบด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย การประพฤติดีปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ โดยแสดงผลลัพธ์ตามหน่วยงานขององค์กร (\*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง

- (1) **การนำองค์กร** ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการสื่อสารและการสร้างความผูกพันกับบุคลากรของผู้นำระดับสูงเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ การกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในลักษณะสองทิศทาง และการทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจังเป็นอย่างไร
- (2) **การกำกับดูแลองค์กร** ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการกำกับดูแลองค์กร และความรับผิดชอบด้านการเงินภายในและภายนอกเป็นอย่างไร (\*)
- (3) **กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ** ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามหรือปฏิบัติได้เหนือกว่าข้อกำหนดด้านกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมายเป็นอย่างไร
- (4) **จริยธรรม** ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการประพฤติดีปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่ละเมิดการประพฤติดีปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมเป็นอย่างไร
- (5) **สังคม** ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร

**Notes:**

- N1.** Responses to 7.4a(1) should address communication processes identified in item 1.1.
  
- N2.** Responses to 7.4a(2) might include financial statement issues and risks, important internal and external auditor recommendations, and the management’s responses to these matters. *For some nonprofit organizations, results of IRS 990 audits also might be included.*
  
- N3.** Regulatory and legal results (7.4a[3]) should address requirements described in 1.2b. Workforce-related occupational health and safety results (e.g., Occupational Safety and Health Administration [OSHA] reportable incidents) should be reported in 7.3a(2).
  
- N4.** For examples of measures of ethical behavior and stakeholder trust (7.4a[4]), see item 1.2, note 4.
  
- N5.** Responses to 7.4a(5) should address your organization’s societal responsibilities described in 1.2b(1) and 1.2c(1), as well as support of the key communities described in 1.2c(2). Measures of contributions to societal well-being might include reduced energy consumption; the use of renewable energy resources, recycled water, and alternative approaches to conserving resources (e.g., increased audio and video conferencing); and the global use of enlightened labor practices.

For additional description of this item, see pages 142-148.

**หมายเหตุ:**

- หมายเหตุ 1** การรายงานในหัวข้อ 7.4ก.(1) ควรสัมพันธ์กับกระบวนการสื่อสารที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.1
- หมายเหตุ 2** การตอบคำถามในหัวข้อ 7.4ก.(2) อาจรวมถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับรายงานทางการเงินและความเสี่ยง คำแนะนำที่สำคัญๆ ของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก และการตอบสนองของผู้บริหารในเรื่องดังกล่าว
- หมายเหตุ 3** ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย [7.4ก.(3)] ควรเป็นผลลัพธ์ตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.2ข. ผลลัพธ์ด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยของบุคลากร (ตัวอย่างเช่น การรายงานการเกิดอุบัติเหตุในงาน) ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.3ก.(2)
- หมายเหตุ 4** ตัวอย่างตัววัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย [7.4ก.(4)] ให้ดูหัวข้อ 1.2 หมายเหตุ 4
- หมายเหตุ 5** ผลลัพธ์ในหัวข้อ 7.4ก.(5) ควรครอบคลุมถึงความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง ตามที่ระบุไว้ใน 1.2ข.(1) และ 1.2ค.(1) รวมถึงการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญขององค์กร ตามที่ระบุไว้ใน 1.2ค.(2) ตัววัดการสนับสนุนให้เกิดความผาสุกของสังคมในวงกว้าง อาจรวมถึงการลดการใช้พลังงาน การใช้พลังงานหมุนเวียน การหมุนเวียนน้ำกลับมาใช้ใหม่ และทางเลือกอื่นสำหรับการอนุรักษ์ทรัพยากร (เช่น เพิ่มการประชุมทางไกลแบบภาพและเสียง) และการปฏิบัติต่อผู้ใช้แรงงานที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 142-148

**7.5 Financial and Market Outcomes: What are your financial and marketplace performance results? (65 pts.)**

Results

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

Provide data and information to answer the following questions:

**a. Financial and Market RESULTS**

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

**Notes:**

- N1.** Responses to 7.5a(1) should include aggregate measures of financial return, such as return on investment (ROI), operating margins, profitability, or profitability by market segment or customer group. Responses also should include measures of financial viability, such as liquidity, debt-to-equity ratio, days cash on hand, asset utilization, and cash flow. Measures should relate to the financial measures reported in 4.1a(1) and the financial management approaches described in item 2.2. *For nonprofit organizations, additional measures might include performance to budget, reserve funds, cost avoidance or savings, administrative expenditures as a percentage of budget, and the cost of fundraising versus funds raised.*
- N2.** *For nonprofit organizations, responses to 7.5a(2) might include measures of charitable donations or grants and the number of new programs or services offered.*

For additional description of this item, see pages 142-148.

## 7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด: ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาดเป็นอย่างไร

(65 คะแนน)

ผลลัพธ์

ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญด้านการเงินและตลาด โดยแสดงผลลัพธ์จำแนกตามส่วนตลาดหรือกลุ่มลูกค้า (\*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

- (1) **ผลการดำเนินการด้านการเงิน** ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเงินเป็นอย่างไร รวมถึงตัววัดโดยรวมด้านผลตอบแทนทางการเงิน ความมั่นคงทางการเงิน (Financial Viability) หรือผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (Budgetary Performance) เป็นอย่างไร (\*)
- (2) **ผลการดำเนินการด้านตลาด** ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาดเป็นอย่างไร รวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตทางตลาดและส่วนแบ่งตลาด และการเจาะตลาดใหม่เป็นอย่างไร (\*)

#### หมายเหตุ:

**หมายเหตุ 1** การตอบคำถามในหัวข้อ 7.5ก.(1) ควรรวมถึงตัววัดโดยรวมด้านผลตอบแทนทางการเงิน เช่น ผลตอบแทนทางการลงทุน (ROI) ส่วนกำไรจากการดำเนินงาน (Operating Margin) ความสามารถในการทำกำไร หรือความสามารถในการทำกำไรตามส่วนตลาดหรือกลุ่มลูกค้า นอกจากนี้ อาจรวมถึงตัววัดด้านความมั่นคงทางการเงิน เช่น สภาพคล่อง (Liquidity) อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt to Equity Ratio) เงินสดย่อยรายวัน (Days Cash on Hand) ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ และกระแสเงินสด

ตัววัดเหล่านี้ควรสัมพันธ์กับตัววัดด้านการเงินตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 4.1ก.(1) และแนวทางการจัดการด้านการเงิน ตามที่อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.2

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร อาจรวมตัววัดเกี่ยวกับผลการดำเนินงานเทียบกับงบประมาณ (Performance to Budget) ทุนสำรอง (Reserve Funds) การลดความเสี่ยงหรือการประหยัด เปอร์เซนต์ค่าใช้จ่ายการบริหารต่องบประมาณและต้นทุนด้านการระดมทุน เทียบกับทุนที่ระดมได้

**หมายเหตุ 2** สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ในการตอบคำถามในหัวข้อ 7.5ก.(2) อาจรวมตัววัดด้านการบริจาคเพื่อการกุศลหรือเงินช่วยเหลือ (Charitable Donations or Grants) และจำนวนโครงการหรือการให้บริการใหม่

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 142-148

## รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์

### การเปลี่ยนแปลงเกณฑ์

เกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศได้มีวิวัฒนาการมาโดยตลอด เพื่อช่วยให้องค์กรคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่มีพลวัต มุ่งเน้นผลการดำเนินการที่ขับเคลื่อนโดยกลยุทธ์ ตอบสนองความกังวลเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันกับลูกค้าและบุคลากร การกำกับดูแลองค์กรและจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง และความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว เกณฑ์ได้มุ่งไปยังระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรโดยรวมที่กระชับและมีมุมมองของการบูรณาการ

นับแต่กำเนิดของเกณฑ์เมื่อกว่า 20 ปีที่แล้ว แต่ละปีเกณฑ์มีการเปลี่ยนแปลงไป เกณฑ์พัฒนาจากการมุ่งเน้นที่คุณภาพในการผลิต เป็นการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ไปยังความสามารถในการแข่งขันขององค์กรโดยรวมและความยั่งยืน ในการปรับปรุงเกณฑ์แต่ละครั้ง ต้องทำให้เกิดความสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ 2 ด้าน ด้านหนึ่ง คือการทำให้เกณฑ์เป็นผู้นำในการตรวจสอบความใช้งานได้ในเรื่องวิธีปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ เพื่อช่วยให้ผู้ใช้ตอบสนองความท้าทายที่เผชิญอยู่ซึ่งมีความซับซ้อนมากขึ้นเรื่อยๆ อีกด้านหนึ่ง ความปรารถนาให้เกณฑ์คงที่เพื่อให้ผู้ใช้งานได้ตรวจประเมินผลการดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

ตั้งแต่ปี 2553 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีรอบการปรับเปลี่ยนเกณฑ์อย่างเป็นทางการทุก 2 ปี เนื่องจากรอบเวลา 2 ปีสามารถตอบสนองความสมดุลทั้ง 2 ด้านดังกล่าวข้างต้น สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติจึงยังคงใช้แนวทางนี้ในการพัฒนาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2555-2556

การปรับเปลี่ยนที่สำคัญของเกณฑ์ปี 2555-2556 คำนึงถึงประเด็นสำคัญ 2 ประเด็น ได้แก่ (1) การจัดการกับความซับซ้อนในเรื่องการนำองค์กรและการบริหารจัดการ (2) ความผูกพันกับลูกค้า

ความซับซ้อนเป็นความจริงขององค์กรที่เผชิญ การประสบความสำเร็จในระดับโลกในวันนี้ ที่มีการแข่งขันสูง และมีความไม่แน่นอน องค์กรต้องยอมรับความซับซ้อน เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีความซับซ้อน เพราะการเป็นองค์กรที่มีความยั่งยืนในเศรษฐกิจระดับโลกมีความซับซ้อน อย่างไรก็ตาม เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติให้กรอบภาพรวมในการอ้างอิง เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติต้องการให้มีความคิดที่ซับซ้อน ขณะเดียวกันเกณฑ์ให้ทิศทางเพื่อให้องค์กรกำหนดความชัดเจนในประเด็นที่เกี่ยวกับองค์กรและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ให้องค์กรกำหนดข้อมูลที่สำคัญ และจากนั้นวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจ การจัดการกับความซับซ้อนต้องอาศัยความคล่องตัวและความสามารถในการนำไปปฏิบัติที่ต้องมีความง่ายในระดับหนึ่ง จุดมุ่งเน้นประเด็นหนึ่งในการปรับเปลี่ยนเกณฑ์ในครั้งนี้ คือการช่วยให้ง่ายต่อองค์กรในการนำไปปฏิบัติ คำถามแต่ละกลุ่ม (ย่อหน้าที่มีตัวเลขในแต่ละหัวข้อ) มีการระบุหัวข้อย่อยที่สรุปเนื้อหาไว้ กรอบตามชื่อของหมวดและหัวข้อ ชื่อของประเด็นพิจารณา และหัวข้อย่อยเหล่านี้ ทำให้ผู้ใช้เกณฑ์จะมีแนวทางง่ายๆ ไปสู่การดำเนินการที่เป็นเลิศ

กรอบนี้ครอบคลุมมุมมองที่สำคัญทั้งหมดของระบบการจัดการผลการดำเนินการ ส่วนคำถามเดียวจะให้คำแนะนำและรายละเอียดเมื่อต้องการ นอกจากนี้ เราได้พัฒนาความเชื่อมโยงสู่เป้าหมายองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้น โดยเริ่มตั้งแต่ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์เชื่อมโยงไปยังสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) ไปสู่ยุทธศาสตร์ และไปยังระบบงานและกระบวนการ ความเชื่อมโยงที่ชัดเจนนี้จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรจากสภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรเผชิญอยู่ไปสู่การปฏิบัติการได้อย่างเป็นรูปธรรม แม้ว่าแต่ละเรื่องจะมีความซับซ้อนในตัวของมันเอง แต่การเชื่อมโยงดังกล่าวจะทำให้เรื่องต่างๆ ที่ซับซ้อนสามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้ง่ายขึ้น การจัดทำกลยุทธ์เพื่อแข่งขันในระดับโลกทำให้องค์กรต้องเพิ่มความกล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบ (intelligent risks) ขึ้นเรื่อยๆ จึงได้นำมารวมกับประเด็นสำคัญอื่นๆ ทั้งหมดในเกณฑ์ปี 2555 เพื่อให้ผู้ใช้พิจารณานำไปใช้ตามขอบเขตขององค์กร

แนวคิดความผูกพันของลูกค้ายังคงได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เมื่อองค์กรแข่งขันในตลาดระดับโลกและระดับท้องถิ่น เกณฑ์จึงได้ปรับการเรียงลำดับข้อกำหนดในหมวดการมุ่งเน้นลูกค้าเพื่อให้เกิดความเข้าใจในแนวคิดนี้ยิ่งขึ้น ความรับผิดชอบในการสร้างวัฒนธรรมที่เสริมสร้างความผูกพันของลูกค้าเพื่อความสำเร็จร่วมกันและความภักดีของลูกค้าเริ่มต้นที่ผู้นำระดับสูง และเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างองค์กรที่ยั่งยืน เกณฑ์ได้วางประเด็นการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าในหัวข้อของผู้บริหารระดับสูง การรับฟังและเรียนรู้จากลูกค้าและเกี่ยวกับลูกค้าได้มีมิติใหม่ในการใช้สื่อสังคมออนไลน์ที่เกิดขึ้นใหม่ แนวคิดนี้ถูกเพิ่มเข้าไปในคำถามถึงวิธีการที่องค์กรรับฟังลูกค้า

## การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และหัวข้อเกณฑ์

สรุปได้ดังนี้

- จำนวนประเด็นพิจารณาลดลงจาก 41 เป็น 40 ประเด็นพิจารณา จำนวนหัวข้อเกณฑ์ลดลงจาก 18 เป็น 17 หัวข้อ บวกโครงสร้างองค์กร 2 ข้อ
- คำถามที่ปรากฏในหัวข้อต่างๆ เรื่องวิธีการทำให้ระบบทันกับความเปลี่ยนแปลงของความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอได้ถูกถอดออกจากเกณฑ์ เรื่องนี้ควรถูกกล่าวถึงในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และเป็นสัญลักษณ์ของระดับความสมบูรณ์ขององค์กร ซึ่งสะท้อนในแนวทางการให้คะแนนในปัจจุบันการเรียนรู้และการบูรณาการ

### บทนำ: โครงสร้างองค์กร

- ข้อ 1 **ลักษณะองค์กร** ไม่มีการถามถึงการจัดการความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบและผู้พันธมิตรอีกต่อไป การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานจะกล่าวถึงในหัวข้อ 6.2
- ข้อ 2 **สภาวะการณ์ขององค์กร** รวมความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง โดยเป็นปัจจัยหนึ่งที่ต้องพิจารณาในความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

## หมวด 1 การนำองค์กร

- หัวข้อ 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง รวมถึงการมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมบุคลากรที่ส่งเสริมความผูกพันของลูกค้า โดยเป็นความรับผิดชอบหนึ่งของการนำองค์กร
- หัวข้อ 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง ครอบคลุมถึงวิธีการใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานในการกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหาร

## หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

- หัวข้อนี้ส่งเสริมการมุ่งเน้นความคล่องตัวขององค์กรเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์
- หัวข้อ 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ ครอบคลุมถึงวิธีการที่กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์พิจารณาถึงการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กรและของคู่แข่ง หัวข้อนี้ยังถามถึงความสามารถขององค์กรในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในตลาด
- หัวข้อ 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ครอบคลุมถึงความสัมพันธ์ระหว่างแผนปฏิบัติการกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร

## หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า

- หมวดนี้ได้รับการออกแบบใหม่ตามลำดับข้อกำหนด และการใช้สื่อสังคมออนไลน์เป็นกลไกในการรับฟังลูกค้า
- หัวข้อ 3.1 เสียงของลูกค้า ครอบคลุมถึงวิธีการที่องค์กรรับฟังลูกค้าและว่าที่ลูกค้า และวิธีการที่องค์กรประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า
- หัวข้อ 3.2 ความผูกพันของลูกค้า ครอบคลุมถึงผลิตภัณฑ์ขององค์กร การสนับสนุนลูกค้า การจำแนกกลุ่มลูกค้า และการใช้ข้อมูลลูกค้า เหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งอยู่ในส่วนที่สองของหัวข้อนี้

## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

- หัวข้อ 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ได้รวมข้อมูลเสียงของลูกค้าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการวัดผลการดำเนินการขององค์กร ซึ่งก่อนหน้านี้ได้มีการกล่าวถึงการใช้ข้อมูลลูกค้าเป็นปัจจัยเดียวในหมวด 3 คำถามเรื่องการปรับปรุงผลการดำเนินการถามเกี่ยวกับการแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และเกี่ยวกับการใช้สิ่งที่พบจากการทบทวนผลการดำเนินการและข้อมูลเปรียบเทียบเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต

## หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

- หมวดนี้ได้จัดเรียงใหม่ และทำให้ง่ายขึ้นตามลำดับข้อกำหนด
- หัวข้อ 5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร รวมการเตรียมการในช่วงเวลาที่มีการเพิ่มขึ้นของบุคลากร โดยเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร
- หัวข้อ 5.2 ความผูกพันของบุคลากร รวมการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ



## หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

- หมวดนี้เปลี่ยนชื่อเป็น “การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ” เพื่อมุ่งเน้นการปฏิบัติการที่ผลิตและสนับสนุนการส่งมอบผลิตภัณฑ์ขององค์กร
- หัวข้อ 6.1 ระบบงาน ปรับให้ก้าวหน้าขึ้นเพื่อมุ่งเน้นระบบงานโดยเฉพาะ รวมถึงการควบคุมต้นทุนของระบบเหล่านั้น
- หัวข้อ 6.2 กระบวนการทำงาน ถ้ามุ่งเน้นพิเศษถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการทำงานกับระบบงาน หัวข้อนี้ยังถามถึงกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

## หมวด 7 ผลลัพธ์

- หมวดนี้ถูกปรับให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในหมวด 1-6 เพื่อกระตุ้นให้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญและที่เหมาะสม หมวดนี้ลดจำนวนลงจาก 6 เหลือ 5 หัวข้อ
- หัวข้อ 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ผลลัพธ์จากการรวมหัวข้อที่เกี่ยวกับผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และผลลัพธ์ด้านกระบวนการ การปรับเปลี่ยนนี้มีเหตุผลหลายประการ ดังนี้
  - (1) องค์กรมักประสบความลำบากในการแบ่งแยกผลลัพธ์ด้านกระบวนการออกจากผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมการให้บริการ เพราะตัวบริการเองเป็นกระบวนการ
  - (2) เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องเชื่อมโยงกระบวนการกับเป้าประสงค์สูงสุดเรื่องความยั่งยืนขององค์กรผ่านการส่งมอบผลิตภัณฑ์ในปัจจุบันและอนาคต
  - (3) ต้องการขับเคลื่อนให้เกิดความคิดเรื่องความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์กับกระบวนการปฏิบัติการและผลิตภัณฑ์
- หัวข้อ 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ถูกปรับให้สอดคล้องกับตรรกะของหมวด 5
- หัวข้อ 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร แสดงรายละเอียดความรับผิดชอบของการนำองค์กรในผลลัพธ์ที่สำคัญให้ชัดเจนยิ่งขึ้น
- หัวข้อ 7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด จัดไว้เป็นหัวข้อสุดท้าย เพราะเป็นผลลัพธ์สุดท้าย (bottom line) ขององค์กรส่วนใหญ่

## อภิธานศัพท์

- อภิธานศัพท์หลายคำได้รับการปรับปรุงนิยามเล็กน้อยให้ทันสมัยขึ้น และพยายามสร้างความชัดเจนสำหรับนิยามของ “การคาดการณ์ผลการดำเนินการ”

## แนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์

- แนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์ได้มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องมากขึ้นกับรูปแบบของหัวข้อและระดับความสมบูรณ์ขององค์กร โดยอ้างอิงถึงข้อกำหนดพื้นฐาน ข้อกำหนดโดยรวม และข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้อในหมวดผลลัพธ์ นอกจากนี้ การคาดการณ์ผลการดำเนินการในเกณฑ์ฉบับนี้อยู่ในช่วงคะแนน 90-100%

## แนวทางการตอบเกณฑ์

ในการเตรียมเอกสารขอรับรางวัล ผู้สมัครรับรางวัลควรทำความเข้าใจกับรายละเอียดในหัวข้อนี้ เพื่อช่วยให้ผู้สมัครรับรางวัลสามารถตอบข้อกำหนดในเกณฑ์ทั้ง 7 หมวดได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ผู้สมัครรับรางวัลจะต้องจัดทำรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน (Application Report) โดยตอบข้อกำหนดทั้งหมดในความยาวไม่เกิน 100 หน้ากระดาษ (สำหรับฉบับภาษาไทย) หรือความยาวไม่เกิน 70 หน้ากระดาษ (สำหรับฉบับภาษาอังกฤษ)

เนื้อหาในส่วนนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

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

การตอบคำถามอย่างมีประสิทธิภาพในหัวข้อต่างๆ องค์กรควรอ้างอิงถึงแนวทางการให้คะแนน (หน้า 194-197) ด้วย ซึ่งจะอธิบายว่าองค์กรสามารถแสดงให้เห็นถึงการบรรลุและการปรับปรุงเทียบกับข้อกำหนดของหัวข้อได้อย่างไร

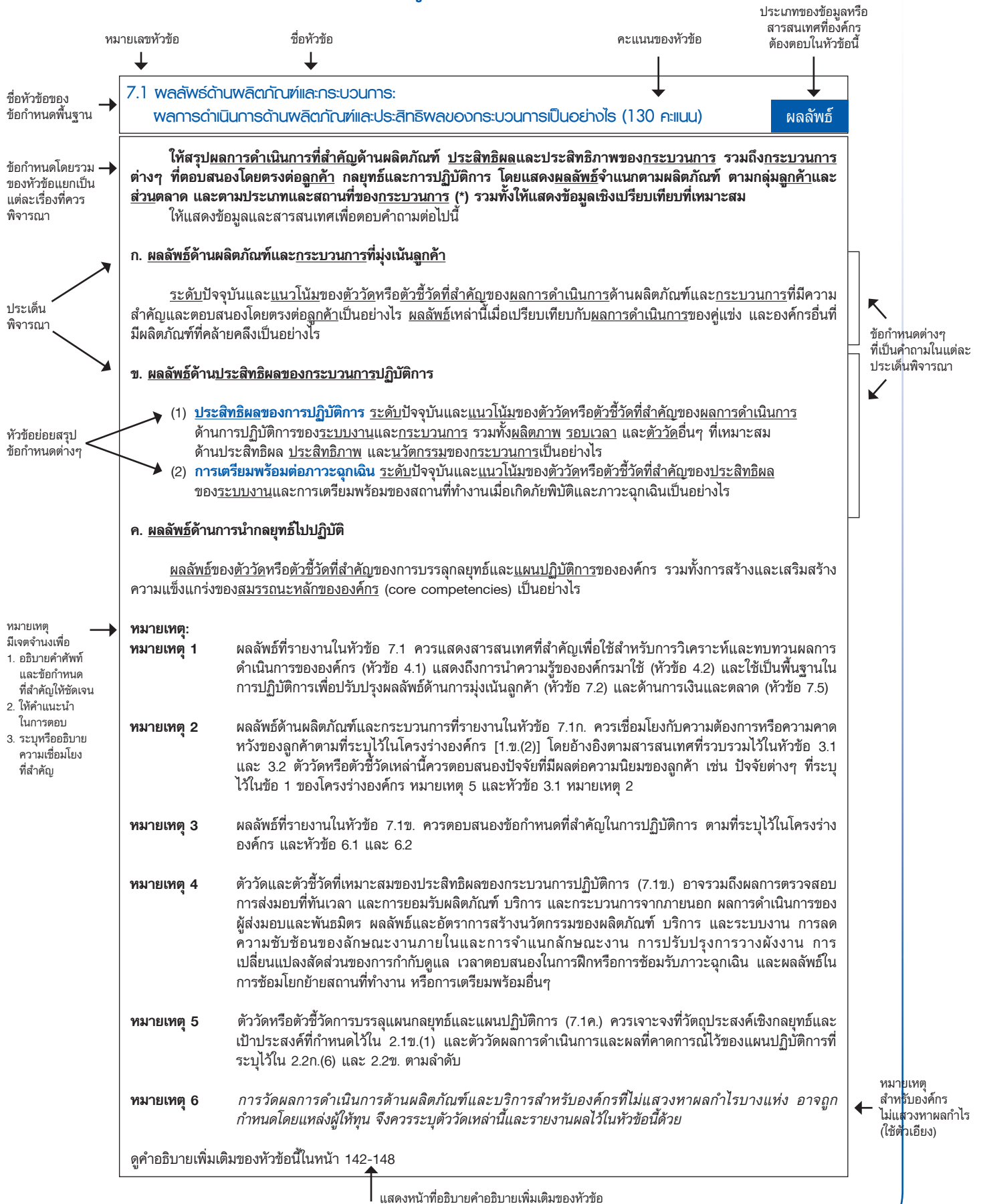
## แนวทางทั่วไป

### 1. ผู้สมัครควรอ่านรายละเอียดในหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติให้เข้าใจก่อนแก้

หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติให้ข้อมูลในส่วนของเนื้อหาและการตอบ รวมทั้งใช้ประโยชน์ในการประเมินตนเอง องค์กรควรทำความเข้าใจกับเนื้อหาส่วนต่างๆ ดังนี้

- เนื้อเกณฑ์ (หน้า 7-99 )
- ระบบการให้คะแนน (หน้า 186-197)
- อภิธานศัพท์ (หน้า 163-182 )
- คำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ (หน้า 114-148)

## รูปแบบของหัวข้อ



## 2. ทำความเข้าใจวิธีการตอบข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ

รูปแบบของหัวข้อ แสดงให้เห็นส่วนต่างๆ ของหัวข้อ บทบาท และตำแหน่งของแต่ละส่วน

ผู้สมัครรับรางวัลต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบหัวข้อและข้อกำหนดต่างๆ ที่อยู่ในประเด็นพิจารณา (ดูรูปหน้า 105)

หมายเหตุท้ายข้อกำหนดของแต่ละหัวข้อมีไว้เพื่อช่วยให้เข้าใจประเด็นพิจารณา นอกจากนี้ผู้สมัครรับรางวัลควรอ่านคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ (หน้า 114-148)

เกณฑ์แต่ละหัวข้อได้รับการจัดกลุ่มเป็น “กระบวนการ” (หมวด 1-6) หรือ “ผลลัพธ์” (หมวด 7) ตามประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ แนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 1-6 อยู่ในหน้า 107-109 และแนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 7 อยู่ในหน้า 110-113

ข้อกำหนดต่างๆ ในแต่ละหัวข้ออยู่ในรูปแบบคำถาม ประเด็นพิจารณาอาจมีหลายคำถาม คำถามต่างๆ ช่วยชี้แนะให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าต้องการสารสนเทศอะไรบ้าง ผู้สมัครควรพยายามตอบคำถามทั้งหมดในหัวข้อนั้น แต่ไม่จำเป็นต้องแยกตอบทีละคำถาม และอาจรวมการตอบหลายคำถามในประเด็นพิจารณาเดียวกันเป็นกลุ่มตามความเหมาะสม

## 3. การอ้างอิงแนวทางการให้คะแนน

การประเมินคำตอบตามหัวข้อกระบวนการและผลลัพธ์ ให้อ่านบททวนหัวข้อของเกณฑ์ร่วมกับแนวทางการให้คะแนน (หน้า 194-197) นอกจากนี้เสริมข้อกำหนดในหัวข้อกระบวนการ (หมวด 1-6) แล้ว แนวทางการให้คะแนนยังให้ความสำคัญกับระดับความสมบูรณ์ของแนวทาง ความครอบคลุมของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ความครอบคลุมและทั่วถึงของการเรียนรู้ และการบูรณาการกับองค์ประกอบอื่นๆ ในระบบการจัดการผลการดำเนินการ

## 4. ทำความเข้าใจความหมายของคำสำคัญ

คำที่ใช้ในเกณฑ์อาจมีความหมายแตกต่างจากคำจำกัดความมาตรฐานหรือคำจำกัดความที่ใช้ในองค์กร คำที่ขีดเส้นใต้สามารถอ่านเพิ่มเติมได้ในอภิธานศัพท์ (ตั้งแต่หน้า 163-182) การทำความเข้าใจคำเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรสื่อสารกระบวนการและผลลัพธ์ขององค์กรแก่ผู้ตรวจประเมินทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างถูกต้อง

## 5. จัดทำโครงร่างองค์กร

โครงร่างองค์กรเป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดในการจัดทำรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน โครงร่างองค์กรจะช่วยทุกฝ่ายเข้าใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องและสำคัญที่สุดต่อธุรกิจ/กิจการ พันธกิจ และผลการดำเนินการขององค์กร ได้แก่ องค์กรใช้ในการประเมินตนเอง ผู้จัดเตรียมใช้ในการจัดทำเอกสารรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน และผู้ตรวจประเมินทั้งภายในและภายนอกใช้ในการตรวจประเมิน รายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับโครงร่างองค์กรอยู่ในหน้า 114-116

## แนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 1-6

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

เจตจำนงของหัวข้อในหมวด 1-6 กำหนดไว้เพื่อวินิจฉัยกระบวนการที่สำคัญที่สุดขององค์กรที่ส่งผลต่อการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรได้มากที่สุด และนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลของการดำเนินการที่สำคัญ

การวินิจฉัยและการให้ข้อมูลป้อนกลับขึ้นอยู่กับเนื้อหาและความสมบูรณ์ของการอธิบายหัวข้อนั้นๆ อย่างยิ่ง ดังนั้น องค์กรจึงควรตอบหัวข้อต่างๆ โดยเน้นสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญเป็นหลัก ตามแนวทางการจัดทำและทบทวนสารสนเทศดังต่อไปนี้

### 1. เข้าใจความหมายของคำถาม “อย่างไร”

ในการตอบหัวข้อในหมวด 1-6 ที่มีคำถาม “อย่างไร” องค์กรควรตอบคำถามดังกล่าวด้วยการนำเสนอสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญที่แสดงถึงแนวทาง การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติการเรียนรู้ และการบูรณาการ (ดูระบบการให้คะแนน หน้า 186-197)

คำตอบที่ขาดสารสนเทศดังกล่าวหรือคำตอบที่เพียงแต่ยกตัวอย่างเท่านั้นจะถูกประเมินว่า “มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน” (Anecdotal Information)

### 2. เข้าใจความหมายของคำถาม “อะไร”

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

คำถามแบบที่ 1 เป็นการถามถึงสารสนเทศพื้นฐานเกี่ยวกับกระบวนการที่สำคัญและขั้นตอนการดำเนินการ การตอบแต่เพียงว่า “ใคร” เป็นผู้รับผิดชอบอาจมีประโยชน์บ้าง แต่ไม่เพียงพอสำหรับการวินิจฉัยหรือให้ข้อมูลป้อนกลับได้

คำถามแบบที่ 2 เป็นการถามถึงสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผล แผน วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ หรือตัววัดที่สำคัญขององค์กรว่าคือ “อะไร” คำถามเหล่านี้กำหนดบริบทเพื่อให้องค์กรแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการกันของระบบการจัดการผลการดำเนินการ ตัวอย่างเช่น เมื่อองค์กรกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แล้ว แผนปฏิบัติการ ตัววัดผลการดำเนินการ และผลลัพธ์บางตัวที่รายงานไว้ในหมวด 7 ต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ระบุไว้ด้วย

### 3. อธิบายวิธีการดำเนินการขององค์กร โดยคำนึงถึงแนวทางและข้อสังเกตต่อไปนี้

- **แสดงให้เห็นถึงแนวทางที่เป็นระบบ**  
แนวทางที่เป็นระบบ คือ แนวทางนั้นใช้ซ้ำได้ และใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หรืออาจกล่าวได้ว่า แนวทางมีความเป็นระบบ เมื่อแนวทางนั้นมีการประเมิน มีการปรับปรุง มีนวัตกรรม และมีการแบ่งปันความรู้รวมอยู่ด้วย ซึ่งจะส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับความสมบูรณ์มากขึ้น
- **แสดงให้เห็นถึงการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ**  
สารสนเทศที่เกี่ยวกับการถ่ายทอดสู่การปฏิบัตินั้น ควรสรุปว่ามีการนำแนวทางไปปฏิบัติในหน่วยงานต่างๆ ขององค์กรอย่างไร ซึ่งอาจนำเสนอให้กระชับขึ้นโดยใช้ตาราง
- **แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้**  
กระบวนการต่างๆ ควรรวมวงจรการประเมินและการปรับปรุง รวมทั้งโอกาสของการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด การปรับปรุงกระบวนการควรมีการแบ่งปันกับหน่วยงานอื่นๆ ขององค์กรที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กร
- **แสดงให้เห็นถึงการบูรณาการ**  
การบูรณาการแสดงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความกลมกลืน ระหว่างกระบวนการ แผนงาน ตัววัด การปฏิบัติการ และผลลัพธ์ ซึ่งทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร
- **แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นและความคงเส้นคงวา**  
การแสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นและความคงเส้นคงวา ต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญ 4 ประการ คือ
  - (1) โครงร่างองค์กร ควรระบุให้ชัดเจนว่าอะไรบ้างที่สำคัญต่อองค์กร
  - (2) หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ รวมถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) ควรแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงประเด็นที่มุ่งเน้นมากที่สุด และอธิบายว่าการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติบรรลุผลได้อย่างไร
  - (3) คำอธิบายการวิเคราะห์และการทบทวนในระดับองค์กร (หัวข้อ 4.1) ควรแสดงวิธีการที่องค์กรวิเคราะห์และทบทวนสารสนเทศเกี่ยวกับผลการดำเนินการเพื่อกำหนดลำดับความสำคัญ
  - (4) หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ควรแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงและระบบงานและกระบวนการทำงานที่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร การแสดงถึงความมุ่งเน้นและความคงเส้นคงวาของหัวข้อในหมวด 1-6 และการติดตามตัววัดที่เกี่ยวข้องกันของหัวข้อในหมวด 7 จะช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร
- **ตอบข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ให้สมบูรณ์**  
สารสนเทศที่ขาดหายไปจะถือว่าเป็นความบกพร่องในระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร ดังนั้น องค์กรต้องตอบประเด็นพิจารณาทุกประเด็น การตอบคำถามแต่ละคำถามในประเด็นพิจารณาอาจตอบแยกกันหรือรวมกันก็ได้

#### 4. อ้างอิงหัวข้ออื่นตามความเหมาะสม

คำตอบในแต่ละหัวข้อควรมีความสมบูรณ์ในตัวเองมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ อย่างไรก็ตาม คำตอบของแต่ละหัวข้อควรสนับสนุนซึ่งกันและกัน ดังนั้น จึงควรใช้การอ้างอิงคำตอบในหัวข้ออื่นๆ ตามความเหมาะสมแทนการกล่าวซ้ำถึงสารสนเทศเดิม ในกรณีดังกล่าว ควรรายงานสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญไว้ในหัวข้อที่ต้องการสารสนเทศนั้น ตัวอย่างเช่น ระบบการพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคลากร ควรรายงานอย่างละเอียดไว้ในหัวข้อ 5.2 และหากต้องกล่าวถึงเรื่องการพัฒนาและการเรียนรู้อีกในหัวข้ออื่นควรอ้างอิงหัวข้อ 5.2 โดยไม่ต้องอธิบายรายละเอียดซ้ำเดิม

#### 5. ใช้รูปแบบที่กระชับ

องค์กรที่สมัครรับรางวัลควรใช้เนื้อที่ 100 หน้ากระดาษตามที่กำหนดไว้ให้ได้ประโยชน์มากที่สุด และนำเสนอสารสนเทศให้กระชับโดยใช้แผนภูมิแสดงการไหลของงาน (Flowcharts) ตารางและหัวข้อสั้นๆ (Bullets) การจำกัดจำนวนหน้าไว้ที่ 100 หน้ากระดาษ เพื่อบังคับให้องค์กรพิจารณาถึงสิ่งที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการองค์กรและรายงานผลลัพธ์



## แนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 7

เกณฑ์เน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ สารสนเทศ แนวทาง และตัวอย่างที่แสดงถึงการรายงานด้านผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลและความสมบูรณ์ มีดังนี้

### 1. มุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กรที่สำคัญที่สุด

การรายงานผลลัพธ์ควรครอบคลุมข้อกำหนดที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร ตามที่แสดงไว้อย่างเด่นชัดแล้วในโครงสร้างองค์กร หมวดการนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การมุ่งเน้นบุคลากร รวมทั้งการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

### 2. ให้ความสำคัญกับข้อกำหนดที่สำคัญ 4 ประการของแนวทางการให้คะแนนเพื่อการรายงานผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผล

- ระดับผลการดำเนินการ ควรรายงานในมาตรารวดที่สื่อความหมายได้ชัดเจน
- แนวโน้ม เพื่อแสดงทิศทางของผลลัพธ์ อัตราการเปลี่ยนแปลง และขอบเขตของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ
- การเปรียบเทียบ เพื่อแสดงผลลัพธ์เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่เลือกมาอย่างเหมาะสม
- การบูรณาการ เพื่อแสดงว่ามีการรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญทั้งหมด และจำแนกตามกลุ่มที่จัดไว้ (เช่น ตามกลุ่มลูกค้า บุคลากร กระบวนการ และกลุ่มสายผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ)

### 3. แสดงข้อมูลแนวโน้มตลอดช่วงเวลาที่มีการติดตามแนวโน้ม

แม้ว่าไม่มีการจำกัดช่วงเวลาขั้นต่ำของข้อมูลแนวโน้ม แต่โดยทั่วไปแล้วควรมีข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อยสามชุดข้อมูลเพื่อให้เห็นแนวโน้มชัดเจน สำหรับผลลัพธ์บางเรื่องอาจต้องแสดงแนวโน้มถึงห้าปีหรือมากกว่า

แนวโน้ม หมายถึง ผลการดำเนินการที่ผ่านมาในอดีตและปัจจุบัน โดยไม่รวมการคาดการณ์ในอนาคต นอกจากนี้ ช่วงเวลาที่ใช้แสดงแนวโน้มนี้ต้องเหมาะสมกับตัววัดแต่ละตัวที่ได้รายงานไว้

สำหรับผลลัพธ์ที่สำคัญๆ แม้ว่าจะยังไม่เห็นแนวโน้มหรือผลเปรียบเทียบที่ชัดเจนก็ตาม แต่ควรรายงานข้อมูลใหม่เท่าที่มีไว้ด้วย



#### 4. ใช้รูปแบบที่กระชับ เช่น กราฟ และตาราง

ผลลัพธ์ส่วนใหญ่อาจนำเสนอในรูปแบบที่กระชับโดยใช้กราฟและตาราง ซึ่งควรมีข้อมูลรายละเอียดเพื่อให้แปลผลได้ง่าย ผลลัพธ์ที่แสดงความต่อเนื่องในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งหรือเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นควร “ปรับให้เป็นฐานเดียวกัน” (ได้แก่ การนำเสนอในรูปแบบอัตราส่วนสำหรับข้อมูลที่มีความแตกต่างของขนาด)

ตัวอย่างเช่น การรายงานแนวโน้มความปลอดภัยเป็นจำนวนวันทำงานที่สูญเสียต่อจำนวนพนักงาน 100 คน จะมีความหมายมากกว่าการรายงานจำนวนวันทำงานที่สูญเสียไปทั้งหมด โดยเฉพาะถ้าจำนวนพนักงานไม่คงที่ในช่วงเวลาที่รายงานผล หรือในกรณีที่องค์กรมีการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับองค์กรอื่นที่มีจำนวนพนักงานต่างกัน

#### 5. บุรณาการผลลัพธ์เข้าไว้ในเนื้อหา

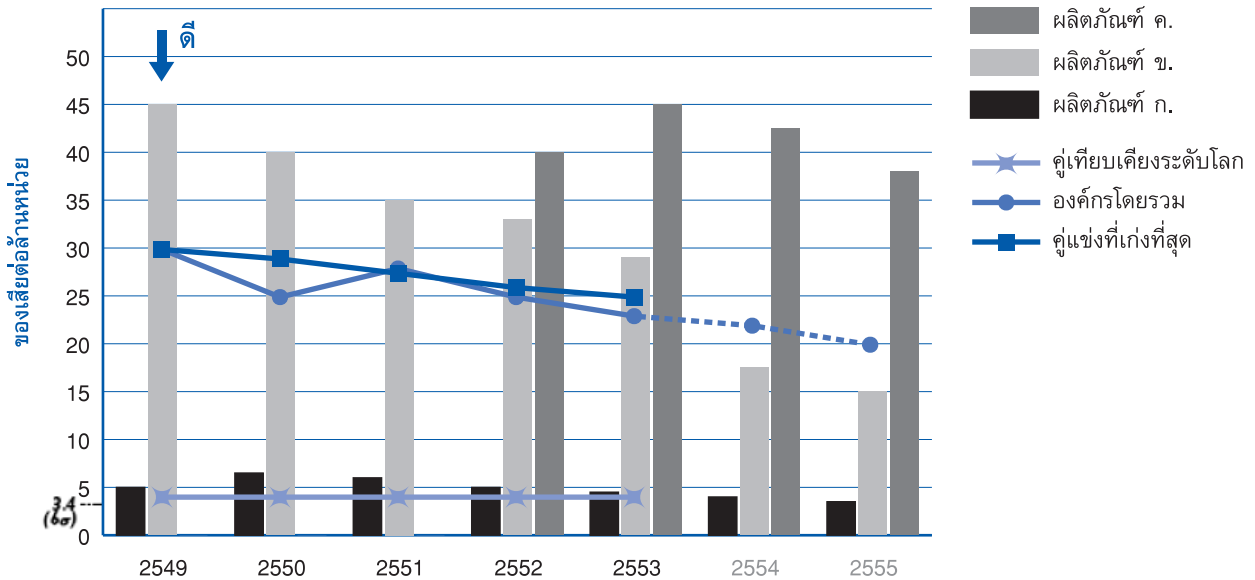
ในเอกสารรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน ควรมีคำอธิบายความหมายคู่กับผลลัพธ์นั้นๆ ในที่เดียวกัน องค์กรควรอธิบายหากแนวโน้มมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ ไม่ว่าจะในด้านบวกหรือด้านลบ

นอกจากนี้ ควรใช้ตัวเลขกำกับให้สอดคล้องกับหัวข้อ เช่น รูปที่ 3 ในหัวข้อ 7.1 ควรใช้ตัวเลขกำกับรูปเป็น 7.1-3 (ดูตัวอย่างในรูปกราฟของหน้า 112)

ตัวอย่างกราฟหน้า 112 แสดงถึงข้อมูลที่องค์กรอาจนำเสนอเป็นส่วนหนึ่งของคำตอบหัวข้อ 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

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

รูปที่ 7.1-3 ของเสียต่อล้านหน่วย



กราฟดังกล่าวเป็นตัวอย่างที่ดีในการรายงานผลได้ชัดเจนและมีประสิทธิผล ดังนี้

- มีการระบุตัวเลขกำกับกราฟเพื่ออ้างอิงถึงในเนื้อหา
- ให้ข้อมูลรายละเอียดของแกนทั้งสองแกนและหน่วยวัดอย่างชัดเจน
- มีการแสดงระดับและแนวโน้มข้อมูลของตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญ เช่น ของเสียต่อล้านหน่วย
- แสดงผลลัพธ์ในช่วงเวลาหลายๆ ปี
- ลูกศรชี้ลงแสดงให้เห็นว่าแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นเป็นสิ่งดีสำหรับตัววัดนี้
- แสดงข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสมอย่างชัดเจน
- เพียงกราฟเดียว องค์กรสามารถแสดงให้เห็นว่าการติดตามผลในสายผลิตภัณฑ์ทั้ง 3 ประเภท
- มีการคาดการณ์ผลการดำเนินการที่ปรับปรุงให้ดีขึ้น รวมทั้งการปรับปรุงอย่างฉับพลันหรือก้าวกระโดดในปี 2554 เมื่อเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมาของสายผลิตภัณฑ์ ข. ข้อมูลเนื้อหาควรอธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด และอาจอ้างว่าเป็นผลจากการเรียนรู้ที่สำคัญจากสายผลิตภัณฑ์ ก.

ตัวอย่างคำอธิบายกราฟเพื่อช่วยในการตีความแนวทางการให้คะแนน (หน้า 196-197) ดังนี้

- ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรในปัจจุบันอยู่ในระดับดีเยี่ยม ซึ่งสรุปได้จากการเปรียบเทียบกับคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน และกับคู่แข่งระดับโลก
- ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรแสดงถึงแนวโน้มการปรับปรุงที่ดีและยั่งยืน
- สายผลิตภัณฑ์ ก. มีแนวโน้มการปรับปรุงที่ดีขึ้น โดยสายผลิตภัณฑ์ ก. เป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการในปัจจุบัน แสดงถึงผลการดำเนินการที่ดีและยั่งยืน (ของเสียต่อล้านหน่วย ประมาณ 5) และมีแนวโน้มที่ดีขึ้นตั้งแต่ปี 2550
- สายผลิตภัณฑ์ ข. มีการปรับปรุงที่รวดเร็วกว่า โดยมีผลการดำเนินการใกล้เคียงกับคู่แข่งที่เก่งที่สุดในธุรกิจเดียวกันแต่ยังตามหลังสายผลิตภัณฑ์ ก.
- สายผลิตภัณฑ์ ค. ซึ่งระบุในรายงานวิธีการและผลการดำเนินงานว่าเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ ปรากฏปัญหาเกี่ยวกับของเสียในช่วงต้น แต่คาดการณ์ว่าจะมีการปรับปรุงที่ดีขึ้น (องค์กรควรอธิบายปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงต้นนี้อย่างสั้นๆ)
- องค์กรมีการคาดการณ์ถึงการลดลงของอัตราของเสียในทุกสายผลิตภัณฑ์ สายผลิตภัณฑ์ ค. ยังคงมีการปรับปรุงที่ล่าช้ากว่าสายผลิตภัณฑ์อื่นๆ องค์กรคาดการณ์ว่าสายผลิตภัณฑ์ ก. จะบรรลุเป้าหมาย Six Sigma ภายในปี 2555

## 6. อ่างอิงแนวทางการให้คะแนน

การประเมินคำตอบของหัวข้อในหมวด 7 จะพิจารณาข้อกำหนดของหัวข้อและแนวทางการให้คะแนน ซึ่งให้ความสำคัญกับระดับผลการดำเนินการตามความเป็นจริง นัยสำคัญของแนวโน้มผลลัพธ์ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สัมพันธ์กัน การบูรณาการขององค์ประกอบที่สำคัญในระบบการจัดการผลการดำเนินการ และจุดแข็งของกระบวนการปรับปรุง ดังนั้น องค์กรจึงต้องพิจารณาทั้งเกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน (หน้า 196-197)

## คำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

### โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรแสดงให้เห็นภาพรวมขององค์กร โครงสร้างองค์กรบ่งบอกถึงสภาพแวดล้อมด้านการดำเนินงานขององค์กร ความสัมพันธ์ที่สำคัญขององค์กร สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน และบริบทเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ โครงสร้างองค์กรแสดงบริบทเพื่อให้เข้าใจองค์กรในการพิจารณารายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติจะใช้โครงสร้างองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจว่าอะไรที่องค์กรให้ความสำคัญ รวมทั้งเพื่อชี้แนะและจัดลำดับความสำคัญของสารสนเทศที่องค์กรนำเสนอในหัวข้อในหมวด 1-7

โครงสร้างองค์กรจะทำให้องค์กรเข้าใจลึกซึ้งซึ่งเกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญ ซึ่งกำหนดสภาพแวดล้อมด้านการดำเนินงาน ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม สมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ผลกระทบต่อวิธีการดำเนินงานและการตัดสินใจขององค์กร ดังนั้น โครงสร้างองค์กรจะช่วยให้องค์กรเข้าใจได้ดีขึ้นในบริบทของการดำเนินงาน ข้อกำหนดที่สำคัญเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของธุรกิจ/กิจการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต และความยั่งยืนขององค์กร รวมทั้งความต้องการโอกาส และข้อจำกัดที่มีผลต่อระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร

#### 1. ลักษณะองค์กร: ลักษณะที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

##### เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงลักษณะและความสัมพันธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร และยังคงกล่าวถึงระบบการกำกับดูแลองค์กร เจตจำนงของหัวข้อนี้ คือ การกำหนดบริบทสำหรับองค์กรและให้องค์กรใช้ในการตอบข้อกำหนดของเกณฑ์ในหมวด 1-7

##### ข้อสังเกต

- การใช้คำต่างๆ เช่น “เจตจำนง” “วิสัยทัศน์” “พันธกิจ” “ค่านิยม” และ “สมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies)” มีความแตกต่างกันไปตามแต่ละองค์กร บางองค์กรอาจไม่ใช้คำเหล่านี้ อย่างไรก็ตาม องค์กรควรมีความเข้าใจที่ชัดเจนถึงสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร เหตุผลของการคงอยู่ขององค์กร และภาพที่ผู้นำระดับสูงต้องการนำองค์กรไปให้ถึงอนาคต ความชัดเจนนี้จะช่วยให้องค์กรตัดสินใจและดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่ออนาคตขององค์กร

- หัวใจของความยั่งยืนและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร คือ การกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) ที่ชัดเจนและมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องดังกล่าว การนำสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) ไปใช้อย่างเหมาะสม จะสร้างความโดดเด่นในตลาด การทำให้สมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) ทันท่วงทีเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาที่เป็นส่วนประกอบในสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) จะช่วยสนับสนุนความยั่งยืน
- สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับทำให้องค์กรจำเป็นต้องปฏิบัติตามและส่งผลกระทบต่อวิธีการดำเนินงานขององค์กร ความเข้าใจในเรื่องสภาพแวดล้อมดังกล่าวเป็นสิ่งสำคัญในการตัดสินใจในการปฏิบัติการและในเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังช่วยให้องค์กรระบุได้ว่าองค์กรเพียงดำเนินการตามข้อกำหนดขั้นต่ำของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานปฏิบัติ หรือมีการดำเนินการที่เหนือกว่าข้อกำหนดต่างๆ ซึ่งบ่งบอกถึงความเป็นองค์กรชั้นนำ
- องค์กรชั้นนำมีระบบการกำกับดูแลองค์กรที่กำหนดไว้เป็นอย่างดีโดยระบุความสัมพันธ์เชิงการรายงานไว้อย่างชัดเจน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และองค์กรแม่ (ถ้ามี) อย่างชัดเจน ความเป็นอิสระและความรับผิดชอบของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร มักเป็นประเด็นพิจารณาที่สำคัญในโครงสร้างการกำกับดูแลองค์กร
- ในกรณีที่ผู้ส่งมอบมีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการต่างๆ ที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ/กิจการ และในการรักษาไว้หรือการบรรลุความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร ข้อกำหนดของห่วงโซ่อุปทาน อาจรวมถึงการส่งมอบที่ตรงเวลาหรือทันเวลา ความยืดหยุ่น จำนวนพนักงานที่ไม่คงที่ ความสามารถในการวิจัยและออกแบบ นวัตกรรมด้านกระบวนการหรือผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการผลิตหรือบริการตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย

## 2. สภาพการณ์ขององค์กร: สภาพการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร

### เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันที่องค์กรดำเนินงานอยู่ รวมถึงความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และยังเน้นถึงแนวทางที่องค์กรใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งกระบวนการเรียนรู้ระดับองค์กร และการสร้างนวัตกรรม จุดประสงค์ของหัวข้อนี้ คือ การทำความเข้าใจในความท้าทายสำคัญขององค์กร และเข้าใจระบบในองค์กรที่จะสร้างและรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขัน

### ข้อสังเกต

- ความรู้ในเรื่องจุดแข็ง จุดเปราะบาง โอกาสในการปรับปรุง และการเติบโตขององค์กร มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร ด้วยความรู้นี้ องค์กรสามารถกำหนด (1) ผลิตภัณท์ กระบวนการ สมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) และคุณลักษณะที่มีผลต่อผลการดำเนินการซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร (2) สิ่งที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่น (3) สิ่งที่ช่วยให้องค์กรรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันได้อย่างยั่งยืน และ (4) สิ่งที่องค์กรต้องพัฒนาเพื่อรักษาตำแหน่งในตลาดอย่างยั่งยืน หรือสร้างตำแหน่งในตลาด
- ความเข้าใจว่าคู่แข่งคือใคร มีจำนวนกี่ราย และลักษณะที่สำคัญของคู่แข่ง เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการกำหนดว่าอะไรเป็นความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กรในธุรกิจและตลาด องค์กรชั้นนำมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันในปัจจุบัน รวมถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานประจำวัน และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่เกิดขึ้น
- แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขัน อาจรวมถึงสิ่งตีพิมพ์ในธุรกิจ กระบวนการเทียบเคียง รายงานประจำปีของบริษัทมหาชนและองค์กรมหาชน การประชุม (Conference) เครือข่ายในท้องถิ่น และสมาคมอุตสาหกรรมต่างๆ
- การดำเนินงานขององค์กรในตลาดที่มีการแข่งขันสูงเช่นในปัจจุบัน หมายความว่า องค์กรกำลังเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการรักษาระดับผลการดำเนินการอย่างยั่งยืน และรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กร ความท้าทายเหล่านี้ อาจรวมถึงต้นทุนการดำเนินงาน (เช่น วัสดุ แรงงาน หรือสถานที่ตั้งทางภูมิศาสตร์) การขยายหรือหดตัวของตลาด การควบรวมหรือครอบครองกิจการทั้งโดยองค์กรเองและโดยคู่แข่ง สถานะเศรษฐกิจ รวมถึงความผันผวนของอุปสงค์และเศรษฐกิจขาลงทั้งระดับท้องถิ่นและระดับโลก วงจรธรรมชาติของธุรกิจ การนำเสนอผลิตภัณท์ใหม่หรือทดแทน การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันด้านเทคโนโลยี หรือการมีคู่แข่งใหม่เข้าสู่ตลาด นอกจากนี้ องค์กรอาจเผชิญกับความท้าทายที่เกี่ยวกับการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้
- การไม่ได้เตรียมพร้อมต่อเรื่องการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างฉับพลัน ซึ่งคุกคามต่อตำแหน่งในการแข่งขันหรือตลาดขององค์กร จัดเป็นความท้าทายที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่อาจเกิดขึ้น ตัวอย่างในอดีตของการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างฉับพลัน เช่น คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลที่มาแทนที่เครื่องพิมพ์ดีด โทรศัพท์มือถือที่กำลังมาแทนโทรศัพท์บ้านและโทรศัพท์สาธารณะ เครื่องโทรสารที่แย่งธุรกิจจากบริการส่งเอกสาร และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์และสื่อสังคมออนไลน์ (Social media) ที่ทำลายวิธีการสื่อสารต่างๆ ทุกประเภท ปัจจุบัน องค์กรต้องสำรวจสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ค้นพบความท้าทายเหล่านั้นในระยะแรกที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

## หมวด 1 การนำองค์กร

หมวดการนำองค์กร กล่าวถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงกระทำเพื่อชี้แนะและทำให้องค์กรมีความยั่งยืน การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการคาดหวังผลการดำเนินการขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร เสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำ มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กร พัฒนาผู้นำในอนาคต การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง และสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี หมวดนี้ยังรวมถึงระบบการกำกับดูแลองค์กร และวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุผลด้านกฎหมาย จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง รวมทั้งการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

### 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง: ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร

#### เจตจำนง

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินประเด็นสำคัญของความรับผิดชอบต่อของผู้นำระดับสูง รวมทั้งวิธีการที่ผู้นำระดับสูงกำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร และนำค่านิยมดังกล่าวไปปฏิบัติ หัวข้อนี้มุ่งเน้นถึงการปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงในการสร้างสรรค์ให้องค์กรมีผลการดำเนินการที่ดีอย่างยั่งยืนด้วยการมุ่งเน้นธุรกิจ/กิจการและลูกค้า

#### ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้มุ่งเน้นบทบาทสำคัญของผู้นำระดับสูงในการกำหนดค่านิยมและทิศทาง การสื่อสาร การสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดทุกกลุ่ม และการสร้างให้องค์กรเกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง ความสำเร็จขององค์กรต้องอาศัยการมองการณ์ไกล และความมุ่งมั่นต่อการปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม และความยั่งยืนขององค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งต้องอาศัยการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ความคล่องตัว และการเรียนรู้ในระดับองค์กรที่มากยิ่งขึ้น
- ในองค์กรที่ได้รับความยกย่องอย่างสูงนั้น ผู้นำระดับสูงมีความมุ่งมั่นในการสร้างวัฒนธรรมที่สร้างความผูกพันกับลูกค้า ในการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร รวมทั้งการยกย่องชมเชยและการให้รางวัลในการอุทิศตนของบุคลากร ผู้นำระดับสูงเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของตนเอง มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กร การพัฒนาผู้นำในอนาคต การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง รวมทั้งมีส่วนร่วมในโอกาสและกิจกรรมต่างๆ ที่ยกย่องชมเชยบุคลากร นอกจากนี้ กิจกรรมการพัฒนาผู้นำในอนาคต อาจรวมถึงการเป็นพี่เลี้ยง หรือการมีส่วนร่วมในหลักสูตรการพัฒนาผู้นำองค์กร

## 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง: องค์กรดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กร และทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินประเด็นสำคัญๆ ในระบบการกำกับดูแลองค์กร รวมถึงการปรับปรุงการนำองค์กร นอกจากนี้ ยังตรวจสอบประเมินการที่องค์กรทำให้มั่นใจว่าบุคลากรทุกคนในองค์กรได้ประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย และจริยธรรม รวมทั้งแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

### ข้อสังเกต

- ข้อกำหนดเกี่ยวกับการกำกับดูแลองค์กร เน้นถึงความต้องการที่องค์กรจะต้องมีคณะกรรมการหรือที่ปรึกษาด้านการกำกับดูแลที่รับผิดชอบ รับรู้เข้าใจ โปร่งใส รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (รวมทั้งผู้ถือหุ้น) ขององค์กรที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ องค์กรที่ไม่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ รวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร คณะกรรมการดังกล่าวควรมีอิสระในการทบทวนและตรวจสอบองค์กร รวมทั้งติดตามประเมินผลการดำเนินการขององค์กรและผู้นำสูงสุด
- ในการจัดการและปรับปรุงผลการดำเนินการจำเป็นต้องมีการดำเนินการเชิงรุกในด้าน (1) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (2) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ และ (3) ปัจจัยเสี่ยงต่างๆ การที่จะมีผลการดำเนินการที่ดีในเรื่องดังกล่าวได้นั้น องค์กรต้องกำหนดตัววัดหรือตัวชี้วัดที่เหมาะสมที่ผู้นำระดับสูงสามารถใช้ในการติดตาม นอกจากนี้ องค์กรควรมีความไวต่อประเด็นความกังวลของสังคม ไม่ว่าจะประเด็นนั้นจะระบุไว้ในกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับปัจจุบันหรือไม่ก็ตาม องค์กรที่เป็นแบบอย่างที่ดีต้องพยายามทำให้เหนือกว่าข้อกำหนดและมีความเป็นเลิศด้านการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม
- องค์กรภาครัฐและองค์กรการกุศลควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคม ซึ่งอาจรวมถึงต้นทุนของโครงการและการดำเนินงาน ความทันกาลและเท่าเทียมกันในการเข้าถึงผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการรับรู้ของสังคมต่อการที่องค์กรดูแลรักษาทรัพยากรสาธารณะ
- หัวข้อนี้กล่าวถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งอาจบรรลุได้โดยการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การใช้สารเคมีที่มีน้ำเป็นตัวกลางทดแทนสารเคมีอันตราย การอนุรักษ์พลังงาน การใช้แหล่งพลังงานที่สะอาดกว่า หรือการนำวัสดุที่ใช้แล้วกลับมาใช้ใหม่



- ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างมีความหมายมากกว่าการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับเท่านั้น องค์กรไม่ว่าขนาดเล็กหรือใหญ่มีโอกาสสนับสนุนระบบที่ดี ทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ รวมถึงโอกาสในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ทั้งนี้ ระดับและขอบเขตของการสนับสนุนขึ้นอยู่กับขนาดและความสามารถขององค์กร
- ในการเข้าไปมีส่วนร่วมร่วมกับชุมชน องค์กรควรพิจารณาให้การสนับสนุนในเรื่องที่เป็นสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) ตัวอย่างเช่น การที่องค์กรร่วมมือกับโรงเรียนและคณะกรรมการโรงเรียนเพื่อปรับปรุงการศึกษา องค์กรร่วมมือกับผู้ให้บริการด้านสาธารณสุขเพื่อปรับปรุงสุขอนามัยในชุมชนท้องถิ่น โดยให้การศึกษาและเป็นอาสาสมัครเพื่อแก้ไขปัญหาด้านสาธารณสุข รวมทั้งสร้างความร่วมมือเพื่อสนับสนุนการค้าธุรกิจ/กิจการ และสมาคมวิชาชีพ ในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ เช่น กิจกรรมอาสาสมัครต่างๆ หรือการแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของไทยในตลาดโลกและเพื่อปรับปรุงสิ่งแวดล้อม ตัวอย่างสำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ได้แก่ ความร่วมมือกับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรอื่นหรือกับองค์กรธุรกิจ/กิจการอื่น เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และการดูแลรักษาทรัพยากรส่วนรวมและส่วนที่ได้รับบริจาค

## หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ กล่าวถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการวางแผนปฏิบัติการ การนำแผนไปปฏิบัติ วิธีการทำให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรเพียงพอที่จะบรรลุผลสำเร็จตามแผน วิธีการวัดความสำเร็จและรักษาความยั่งยืน และวิธีการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์บังคับ หมวดนี้เน้นว่าความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันขององค์กรเป็นประเด็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่จำเป็นต้องอยู่ในการวางแผนภาพรวมขององค์กร การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญประการหนึ่ง คือการตัดสินใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในความยั่งยืนขององค์กร

ในขณะที่หลายองค์กรมีความชำนาญในการวางแผนเชิงกลยุทธ์มากขึ้นเรื่อยๆ แต่ความท้าทายที่สำคัญยังคงเป็นเรื่องการนำแผนไปปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่ตลาดพลิกผันให้องค์กรต้องมีความคล่องตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดคิด เช่น สภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวน หรือเทคโนโลยีที่ฉีกแนวซึ่งสามารถสร้างความปั่นป่วนให้แก่ตลาดที่กำลังเติบโตอย่างรวดเร็ว แต่คาดเดาได้ง่ายกว่า หัวข้อนี้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความต้องการในการมุ่งเน้นทั้งการพัฒนาแผนและขีดความสามารถในการปฏิบัติตามแผนขององค์กร

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเน้นแง่มุมที่สำคัญ 3 ประการของความเป็นเลิศขององค์กร แง่มุมเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญในการวางแผนเชิงกลยุทธ์

- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นมุมมองความเป็นเลิศเชิงกลยุทธ์ประการหนึ่ง โดยมุ่งเน้นที่ปัจจัยขับเคลื่อนที่มีผลต่อความผูกพันของลูกค้า ตลาดใหม่ และส่วนแบ่งตลาด ทั้งสามสิ่งนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสามารถในการแข่งขัน การทำกำไร และความยั่งยืนขององค์กร
- การปรับปรุงผลการดำเนินการและนวัตกรรมส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุน/ราคา การสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติการ รวมถึงความรวดเร็ว การตอบสนอง และความยืดหยุ่น แสดงถึงการลงทุนในการสร้างความแข็งแกร่งของความพร้อมขององค์กร
- ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน องค์กรจำเป็นต้องดำเนินการเชิงกลยุทธ์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล เกณฑ์เน้นว่าต้องปลูกฝังการปรับปรุงและการเรียนรู้ไว้ในกระบวนการทำงาน บทบาทพิเศษของการวางแผนเชิงกลยุทธ์คือการทำให้ระบบงานและโครงการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าการปรับปรุงและการเรียนรู้ได้เตรียมองค์กรให้พร้อมสำหรับการจัดลำดับความสำคัญขององค์กรและนำสิ่งที่จัดลำดับความสำคัญไว้ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

## หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการตรวจประเมินองค์กรในวิธีการต่างๆ ดังนี้

- การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่สำคัญ สมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) รวมทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามกลยุทธ์
- การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การทำให้มั่นใจว่ามีบุคลากรที่มีทักษะเพียงพอ การเชื่อมโยงระหว่างความต้องการระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งอาจกำหนดรายจ่ายลงทุน การพัฒนาหรือจัดหาเทคโนโลยี การพัฒนาผู้ส่งมอบ และการสร้างพันธมิตรใหม่หรือผู้ให้ความร่วมมือ
- การทำให้มั่นใจว่าการนำไปปฏิบัติมีประสิทธิผล นั่นคือ มีกลไกในการสื่อสารข้อกำหนดและบรรลุความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่
  - (1) ระดับองค์กรและระดับบริหาร
  - (2) ระดับระบบงานและระดับกระบวนการทำงานที่สำคัญ
  - (3) ระดับหน่วยงานและระดับลักษณะงานรายบุคคล

ข้อกำหนดของหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์กระตุ้นให้คิดและปฏิบัติอย่างมีกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำที่โดดเด่นในตลาด ข้อกำหนดนี้ไม่ได้หมายความว่าจำเป็นต้องมีฝ่ายวางแผนหรือรอบเวลาการวางแผนอย่างเป็นทางการ รวมทั้งไม่ได้หมายความว่าองค์กรสามารถปรับปรุงหรือวางแผนล่วงหน้าได้ทั้งหมด ระบบการปรับปรุงที่มีประสิทธิผลเกิดจากการผสมผสานในหลากหลายรูปแบบและหลายระดับความร่วมมือ ซึ่งต้องมีแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อแผนการปรับปรุงการเปลี่ยนแปลง หรือการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ นั้นต้องช่วงชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ส่วนใหญ่การจัดลำดับความสำคัญมักเน้นเหตุผลด้านต้นทุนเท่านั้น อย่างไรก็ตาม องค์กรอาจมีปัจจัยพิจารณาสำคัญด้านอื่น ซึ่งไม่ใช่ค่าใช้จ่ายเพียงอย่างเดียว เช่น ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง

### 2.1 การจัดทำกลยุทธ์: องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์

#### เจตจำนง

หัวข้อนี้ตรวจประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองความท้าทายและเพิ่มความได้เปรียบ ทั้งนี้ เพื่อให้ผลการดำเนินการโดยรวม ความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จในอนาคตดียิ่งขึ้น

### ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศพื้นฐานของกระบวนการวางแผน รวมทั้งให้มีสารสนเทศของปัจจัยสำคัญทั้งหมดที่มีผลกระทบ ความเสี่ยง ความท้าทาย และข้อกำหนดที่สำคัญอื่นๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยการมองการณ์ไกลตามความเหมาะสมและเท่าที่เป็นไปได้จากมุมมองขององค์กรและธุรกิจหรือตลาด แนวทางนี้มุ่งหวังให้มีบริบทที่ครบถ้วนและเป็นจริงสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เพื่อชี้นำการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร และการจัดการโดยรวม
- หัวข้อนี้มุ่งหวังให้ครอบคลุมธุรกิจ/กิจการทุกประเภท สำหรับองค์กรที่ต้องการผลกำไรและไม่แสวงหาผลกำไร สถานะการแข่งขัน ประเด็นเชิงกลยุทธ์ แนวทางการวางแผน และแผนงาน ข้อกำหนดนี้กำหนดอย่างชัดเจนให้มีพื้นฐานการปฏิบัติการที่มุ่งเน้นอนาคต แต่ไม่ได้หมายความว่าต้องมีฝ่ายวางแผน วงจรการวางแผนที่เฉพาะเจาะจง หรือวิธีการมองอนาคตด้วยวิธีที่เฉพาะ เพราะแม้แต่องค์กรที่กำลังเสาะหาทางสร้างโอกาสของธุรกิจ/กิจการใหม่ๆ ก็ยังจำเป็นต้องกำหนดและทดสอบวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อนำมาใช้กำหนดและชี้นำในประเด็นที่สำคัญยิ่งต่อทั้งการปฏิบัติการและผลการดำเนินการขององค์กร
- หัวข้อนี้เน้นในเรื่องวิธีการที่องค์กรพัฒนาเพื่อเป็นผู้นำในการแข่งขัน ซึ่งมักขึ้นอยู่กับการเติบโตของรายได้และประสิทธิผลของการปฏิบัติการ การเป็นผู้นำในการแข่งขันนั้นจำเป็นต้องมีภาพของอนาคต ซึ่งไม่เพียงพิจารณาแค่ตลาดหรือส่วนตลาดที่องค์กรแข่งขันเท่านั้น แต่ต้องรวมถึงวิธีการที่องค์กรแข่งขันด้วย วิธีการที่องค์กรแข่งขันมีหลายทางเลือกและองค์กรต้องเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรเองและของคู่แข่ง นอกจากนี้ ยังอาจเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจกล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบเพื่อให้ได้หรือรักษาตำแหน่งผู้นำในตลาด ถึงแม้ว่าไม่มีการกำหนดกรอบเวลาอย่างชัดเจน แต่จุดเน้นของหัวข้อนี้ คือการทำให้องค์กรบรรลุความเป็นผู้นำในการแข่งขันอย่างยั่งยืน
- การคาดการณ์สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความร่วมมือในอนาคตเป็นส่วนที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงความสามารถในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต และผลการดำเนินการในอนาคตของคู่แข่ง การคาดการณ์ดังกล่าวช่วยให้องค์กรตรวจพบและลดอุปสรรคในการแข่งขัน ช่วยลดเวลาในการจัดการกับอุปสรรคนั้นๆ และช่วยชี้บ่งโอกาสต่างๆ องค์กรอาจใช้รูปแบบที่หลากหลายของแบบจำลองสถานการณ์จำลอง หรือเทคนิคและวิธีการพิจารณาอื่นๆ เพื่อนำมาคาดคะเนสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความร่วมมือ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับขนาดและประเภทขององค์กร สมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) ใหม่ที่อาจต้องการในอนาคต ระดับความอิมพัลส์ของตลาด ความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลง และตัวแปรของการแข่งขัน (เช่น ราคา ต้นทุน หรืออัตรานวัตกรรม)

## 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ: องค์กรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น รวมทั้งวิธีการที่องค์กรตรวจสอบประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจนบรรลุเป้าประสงค์

### ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรจัดทำแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบที่สำคัญ และพันธมิตร ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการขึ้นอยู่กับทรัพยากรและตัววัดผลการดำเนินการ รวมทั้งความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของแผนของหน่วยงาน ผู้ส่งมอบ และพันธมิตร หัวใจสำคัญของเรื่องนี้ คือวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อให้เกิดความสอดคล้องไปในทางเดียวกันและความคงเส้นคงวา ตัวอย่างเช่น ผ่านการกำหนดระบบงาน กระบวนการทำงาน และตัววัดที่สำคัญ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความคงเส้นคงวาดังกล่าวจะเป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดและการสื่อสารลำดับความสำคัญของกิจกรรมการปรับปรุงที่ดำเนินอยู่ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวันของทุกหน่วยงาน นอกจากนี้ ตัววัดผลการดำเนินการยังมีความสำคัญยิ่งในการติดตามผลการดำเนินการ
- องค์กรอาจใช้การวิเคราะห์ที่ได้หลายประเภทเพื่อให้มั่นใจได้ว่ามีทรัพยากรทางการเงินเพื่อทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันที่มีอยู่ สำหรับเรื่องการดำเนินงานในปัจจุบัน อาจรวมถึงการวิเคราะห์กระแสเงินสด รายได้รับสุทธิ และหนี้สินหมุนเวียน ต่อทรัพย์สินหมุนเวียน ส่วนเรื่องการลงทุนที่จะทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล อาจวิเคราะห์มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดด้วยส่วนลดเงินสด การวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุน (Return on Investment - ROI) หรือผลตอบแทนต่อเงินลงทุน (Return on Invested Capital - ROIC) ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีรูปแบบการวิเคราะห์เฉพาะตัวเองเพื่อช่วยให้องค์กรประเมินความสามารถทางการเงินในการดำเนินงานในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นต่อไป รวมทั้งความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากแผนปฏิบัติการที่จัดทำขึ้น
- แผนปฏิบัติการ ควรรวมถึงแผนด้านทรัพยากรบุคคลหรือบุคลากร ซึ่งต้องสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและสนับสนุนกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร



- ตัวอย่างองค์ประกอบของแผนด้านทรัพยากรบุคคล เช่น
  - การจัดโครงสร้างใหม่ของงานและลักษณะงานเพื่อเพิ่มการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจและการตัดสินใจของบุคลากร
  - การริเริ่มในการส่งเสริมให้มีความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและพนักงานมากขึ้น เช่น ความร่วมมือของสหภาพ
  - การพิจารณาถึงการว่าจ้างให้องค์กรภายนอกดำเนินการแทน ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อบุคลากรที่มีอยู่และการริเริ่มใหม่ๆ
  - การริเริ่มเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับความต้องการในด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากรในอนาคต
  - การริเริ่มเพื่อเสริมสร้างให้มีการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ระดับองค์กร
  - การปรับเปลี่ยนระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชย เพื่อเชิดชูทีมองค์กร ตลาดหุ้น ลูกค้า หรือคุณลักษณะในการทำงาน
  - การริเริ่มการให้การศึกษาและฝึกอบรม เช่น โปรแกรมพัฒนาผู้นำในอนาคต พันธมิตรกับมหาวิทยาลัยต่างๆ เพื่อช่วยทำให้มั่นใจว่าจะมีบุคลากรที่มีความรู้และทักษะเพียงพอ และการจัดโปรแกรมฝึกอบรมเทคโนโลยีใหม่ที่สำคัญต่อความสำเร็จในอนาคตของบุคลากรและองค์กร
  
- การคาดการณ์และการเปรียบเทียบในหัวข้อนี้ มุ่งหวังปรับปรุงความสามารถขององค์กรในการทำความเข้าใจและติดตามปัจจัยที่เกี่ยวกับผลการดำเนินการแข่งขันที่มีพลวัต ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากการร่วมทุนในธุรกิจ/กิจการใหม่ การเข้าสู่ตลาดใหม่ การเริ่มใช้เทคโนโลยีใหม่ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ หรือแผนขับเคลื่อนทางกลยุทธ์อื่นๆ ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับระดับความเสี่ยง กระบวนการติดตามดังกล่าวทำให้องค์กรมีความพร้อมมากขึ้นในการนำเรื่องอัตราปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือองค์กรเทียบเคียง และเทียบกับเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่ทำหายอย่างยิ่งขององค์กรมาประกอบการพิจารณา กระบวนการติดตามนี้เป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยที่สำคัญสำหรับการบริหารจัดการองค์กร เพื่อเริ่มต้น เร่งรัด หรือยุติโครงการ

## หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า

หมวดการมุ่งเน้นลูกค้า กล่าวถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า โดยมีจุดมุ่งเน้นในการรับฟังและสนับสนุนลูกค้า ประเมินความพึงพอใจของลูกค้า เสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมและสร้างความสัมพันธ์ ซึ่งส่งผลต่อความภักดีของลูกค้า โดยผ่านการลงทุนในยี่ห้อหรือผลิตภัณฑ์ หมวดนี้มุ่งเน้นให้ความผูกพันดังกล่าวเป็นผลลัพธ์หนึ่งที่สำคัญของกลยุทธ์โดยรวม ในด้านการรับฟัง การเรียนรู้ และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าให้สารสนเทศที่สำคัญยิ่งที่ทำให้เข้าใจลูกค้าและตลาด ในหลายกรณี เสียงของลูกค้า ให้สารสนเทศที่มีความหมาย ทั้งมุมมองของลูกค้าและพฤติกรรมของตลาด รวมทั้งวิธีการที่มุมมองและพฤติกรรมของลูกค้าอาจส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรในตลาด

### 3.1 เสียงของลูกค้า: องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศจากลูกค้า

#### เจตจำนง

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินกระบวนการที่องค์กรใช้ในการรับฟังลูกค้า ประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า และวิเคราะห์และใช้ข้อมูลเหล่านี้ โดยมีเป้าหมายเพื่อค้นหาสารสนเทศที่มีคุณค่าเพื่อให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า

#### ข้อสังเกต

- การเลือกกลยุทธ์ในการรับฟังเสียงของลูกค้าขึ้นอยู่กับปัจจัยทางธุรกิจ/กิจการที่สำคัญขององค์กร องค์กรมีการรับฟังเสียงของลูกค้าในรูปแบบที่หลากหลายขึ้นเรื่อยๆ รูปแบบที่มักใช้รวมถึงการสอบถามลูกค้ากลุ่มตัวอย่างลูกค้าที่สำคัญ (Focus Group) การบูรณาการอย่างใกล้ชิดกับลูกค้าที่สำคัญ การสัมภาษณ์ลูกค้าในอดีตและที่พึงมีในอนาคตเกี่ยวกับการตัดสินใจซื้อหรือตัดสินใจผูกสัมพันธ์กับลูกค้า การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้าโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งและองค์กรอื่นที่ขายผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน และสารสนเทศที่ได้จากการสำรวจหรือข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า
- หัวข้อนี้เน้นวิธีการที่องค์กรได้สารสนเทศจากลูกค้าที่สามารถนำไปใช้ดำเนินการต่อได้ สารสนเทศที่นำไปใช้ดำเนินการต่อได้สามารถนำไปเชื่อมโยงกับผลิตภัณฑ์และกระบวนการทางธุรกิจ/กิจการที่สำคัญ รวมทั้งใช้ในการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ในการปรับปรุงและจัดลำดับความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง

- ในสภาพแวดล้อมที่เทคโนโลยี การแข่งขัน เศรษฐกิจ และสังคม มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีปัจจัยหลายประการที่อาจส่งผลกระทบต่อความคาดหวังของลูกค้าและความภักดี รวมทั้งการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าในตลาด ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องรับฟังและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การรับฟังและเรียนรู้ต้องมีประสิทธิผลจำเป็นต้องเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ/กิจการโดยรวมขององค์กร
- ลูกค้าหันไปใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อแสดงความประทับใจต่อผลิตภัณฑ์และการสนับสนุนลูกค้าเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ สารสนเทศนี้อาจได้มาจากการปฏิสัมพันธ์ในสังคมที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการเอง หรือผ่านช่องทางที่ลูกค้าเป็นผู้ริเริ่ม เหล่านี้เป็นแหล่งสารสนเทศที่มีคุณค่าต่อองค์กร องค์กรอาจจำเป็นต้องสร้างความคุ้นเคยกับสื่อเหล่านี้เพื่อตรวจติดตามและติดตามสารสนเทศนี้
- ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า กลุ่มลูกค้า ส่วนตลาด ลูกค้าในอดีต และลูกค้าในอนาคต ช่วยให้องค์กรสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม สนับสนุนให้องค์กรวางกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสม พัฒนาวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ามากขึ้น พัฒนาธุรกิจ/กิจการใหม่ๆ และทำให้มั่นใจว่าองค์กรจะมีความยั่งยืน
- ในการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า นั้น แง่มุมที่สำคัญแง่มุมหนึ่งคือการเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรกับที่มีต่อคู่แข่ง ผลิตภัณฑ์ที่เป็นคู่แข่งหรือเป็นทางเลือกอื่น และ/หรือองค์กรที่ขายผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน สารสนเทศเหล่านี้อาจได้มาจากการศึกษาเชิงเปรียบเทียบที่ทำโดยองค์กรเองหรือโดยหน่วยงานอิสระ ปัจจัยที่มีผลต่อความนิยมของลูกค้าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำ ความเข้าใจกับปัจจัยต่างๆ ที่ผลักดันตลาด และอาจมีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวและความยั่งยืนขององค์กร



### 3.2 ความผูกพันของลูกค้า: องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความสัมพันธ์

#### เจตจำนง

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินกระบวนการค้นหาและสร้างนวัตกรรมให้ผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองลูกค้า และตลาด ทำให้ลูกค้าสามารถค้นหาสารสนเทศและรับการสนับสนุน และใช้สารสนเทศลูกค้า ตลาด และผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ หัวข้อนี้ยังตรวจสอบประเมินการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อรักษาลูกค้าไว้ และเพิ่มความผูกพันกับองค์กร สิ่งเหล่านี้มีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงการตลาด สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ามากยิ่งขึ้น ยกกระดับความภักดีของลูกค้า และค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

#### ข้อสังเกต

- ความผูกพันของลูกค้าเป็นการดำเนินการในเชิงกลยุทธ์ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความภักดี จนถึงระดับที่ลูกค้าสนับสนุนอย่างเต็มที่ต่อยี่ห้อและผลิตภัณฑ์ การจะได้รับความภักดีในระดับดังกล่าว บุคลากรต้องมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า โดยอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องกลยุทธ์ และพฤติกรรมและความนิยมของลูกค้า
- กลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์แต่ละกลยุทธ์อาจใช้ได้ผลกับลูกค้าบางราย ดังนั้น กลยุทธ์ความสัมพันธ์ที่องค์กรใช้อาจจำเป็นต้องแตกต่างกันอย่างชัดเจนสำหรับแต่ละลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด นอกจากนี้ อาจต้องแตกต่างกันอย่างชัดเจนในวงจรชีวิตลูกค้าแต่ละช่วงเวลา
- กระบวนการรวบรวม วิเคราะห์ และหาต้นเหตุของข้อร้องเรียนควรนำไปสู่การกำจัดสาเหตุต่างๆ ของข้อร้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการและผลิตภัณฑ์ องค์กรจะต้องถ่ายทอดสารสนเทศของผลที่ดำเนินการได้สำเร็จนี้สู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

อธิบายง่ายๆ หมวด 4 ถือเป็น “สมอง” ที่เป็นศูนย์กลางทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของการปฏิบัติการกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร หัวใจสำคัญของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าวอยู่ที่คุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูล

ยิ่งกว่านั้น เนื่องจากระบบงานด้านสารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ อาจเป็นแหล่งเบื้องต้นในการทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันและการเพิ่มผลิตภาพ ดังนั้น หมวดนี้จึงครอบคลุมการพิจารณาเชิงกลยุทธ์ในเรื่องดังกล่าวด้วย

### 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร: องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

#### เจตจำนง

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ และการทบทวน เพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงการดำเนินการขององค์กร

หัวข้อนี้เป็นศูนย์กลางของการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศในการวัดผลการดำเนินการและระบบการจัดการที่มีการบูรณาการ โดยอาศัยข้อมูลและสารสนเทศด้านการเงินและด้านอื่นๆ

จุดประสงค์ของการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ การทบทวน และการปรับปรุง คือเพื่อชี้้นำการจัดการกระบวนการขององค์กรให้บรรลุผลลัพธ์ขององค์กรและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ รวมทั้งเพื่อคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิดภายในหรือภายนอกองค์กร รวมถึงเพื่อระบุวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศที่อาจนำมาแบ่งปัน

### ข้อสังเกต

- ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการเป็นหลักการที่สำคัญในการนำระบบการวัดผลการดำเนินการไปปฏิบัติและการนำไปใช้อย่างประสบความสำเร็จ การวัดผลการดำเนินการต้องพิจารณาทั้งขอบเขตและประสิทธิผลของการใช้งาน เพื่อให้ตรงกับความต้องการในการประเมินและปรับปรุงผลการดำเนินการ ความสอดคล้องไปในทางเดียวกันและการบูรณาการครอบคลุมถึงวิธีการทำให้ตัววัดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และวิธีการบูรณาการเพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศจากทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการยังครอบคลุมถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในเรื่องข้อกำหนดการวัดผลการดำเนินการ เพื่อติดตามผลการดำเนินการในระดับกลุ่มงานและกระบวนการในตัววัดที่สำคัญต่างๆ ที่กำหนดไว้ว่ามีความสำคัญต่อองค์กรโดยรวมหรือกำหนดไว้สำหรับการปรับปรุง
- การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเป็นสิ่งสำคัญต่อทุกองค์กร เหตุผลหลักในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ มีดังนี้
  - (1) องค์กรจำเป็นต้องรู้ระดับของตนเองเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
  - (2) สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศที่ได้จากการจัดระดับเทียบเคียงมักผลักดันให้เกิดการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด (“Breakthrough”)
  - (3) การเปรียบเทียบสารสนเทศด้านผลการดำเนินการมักนำไปสู่ความเข้าใจที่ดีขึ้นต่อกระบวนการและผลการดำเนินการของกระบวนการดังกล่าว
  - (4) การคาดการณ์ผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบและผลการดำเนินการของคู่แข่งอาจเผยให้องค์กรเห็นถึงความท้าทายและประเด็นนวัตกรรมที่จำเป็น นอกจากนี้ สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบยังอาจสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจทางธุรกิจ/กิจการที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) การเป็นพันธมิตรและการว่าจ้างให้องค์กรภายนอกดำเนินการแทน
- การเลือกและการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้อง
  - (1) กำหนดความจำเป็นและลำดับความสำคัญ
  - (2) กำหนดเกณฑ์ในการเสาะหาแหล่งเปรียบเทียบที่เหมาะสม ทั้งจากภายในและภายนอกธุรกิจ และตลาด
  - (3) ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อกำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทาย และเพื่อส่งเสริมการปรับปรุงแบบก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อกลยุทธ์เชิงแข่งขันขององค์กร

- การทบทวนระดับองค์กรในหัวข้อนี้มีจุดประสงค์ให้ครอบคลุมผลการดำเนินการในทุกเรื่อง ทั้งผลการดำเนินการในปัจจุบันและการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต โดยคาดว่า ผลการทบทวนจะเป็นแนวทางที่เชื่อถือได้ ทั้งเพื่อชี้ทำให้เกิดการปรับปรุงและโอกาสในการ สร้างนวัตกรรมที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ สมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และตัววัดที่สำคัญขององค์กร ดังนั้น องค์ประกอบ ที่สำคัญของการทบทวนระดับองค์กรประการหนึ่ง คือการแปลงผลการทบทวนไปเป็น นโยบายในเชิงปฏิบัติที่มีความเฉพาะเจาะจงเพียงพอสำหรับการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติทั่วทั้ง องค์กร และถ่ายทอดไปยังผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือ และลูกค้าที่สำคัญ
- การวิเคราะห์ที่องค์กรดำเนินการเพื่อให้เข้าใจผลการดำเนินการ และการปฏิบัติที่จำเป็น อาจแตกต่างกันอย่างมาก ขึ้นอยู่กับประเภท ขนาด สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันของ องค์กร และปัจจัยอื่นๆ ตัวอย่างของการวิเคราะห์ ได้แก่
  - การหาความสัมพันธ์ระหว่างการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์กับตัวชี้วัดที่สำคัญ ด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าไว้ และส่วนแบ่งตลาด
  - ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ที่เกิดจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าและการ แก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ
  - การตีความการเปลี่ยนแปลงส่วนแบ่งตลาดในแง่ของการได้และเสียลูกค้า และการ เปลี่ยนแปลงในด้านความผูกพันของลูกค้า
  - แนวโน้มการปรับปรุงของตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ เช่น ผลผลิตภาพ รอบเวลา การลดความสูญเสียม การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ และระดับของเสีย
  - ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ระดับบุคคลและการเรียนรู้ระดับองค์กรกับมูลค่าเพิ่ม ต่อพนักงาน
  - ผลประโยชน์ด้านการเงินที่เป็นผลมาจากการปรับปรุงความปลอดภัย การขาดงาน และการลาออกของบุคลากร
  - ผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการให้การศึกษาและฝึกอบรม รวมทั้งการฝึก อบรมผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ หรือโอกาสในการเรียนรู้ทางไกลแบบอื่น
  - ผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการปรับปรุงการจัดการและการแบ่งปันความรู้ ขององค์กร
  - ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และนวัตกรรม
  - ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการระบุและตอบสนองความต้องการด้านขีด ความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร กับการรักษาให้บุคลากรอยู่กับองค์กร การ จูงใจ และผลผลิตภาพ
  - ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ที่เกิดจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการ แก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ
  - ตัววัดเดี่ยวหรือตัววัดร่วมของผลผลิตภาพและคุณภาพเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการ ของคู่แข่ง

- แนวโน้มของต้นทุนเปรียบเทียบกับแนวโน้มของคู่แข่ง
  - ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ตัวชี้วัดผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ และแนวโน้มผลการดำเนินการด้านการเงินโดยรวม ที่สะท้อนให้เห็นในตัวชี้วัดต่างๆ เช่น ต้นทุนการดำเนินงาน รายได้ ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ และมูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน
  - การจัดสรรทรัพยากรสำหรับแผนงานปรับปรุงต่างๆ โดยพิจารณาถึงต้นทุน/ประโยชน์ หรือผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน
  - รายได้สุทธิหรือออมได้ ที่เป็นผลมาจากการปรับปรุงผลการดำเนินการด้านคุณภาพด้านการปฏิบัติการ และด้านบุคลากร
  - การเปรียบเทียบการปรับปรุงผลการดำเนินการด้านคุณภาพและด้านการปฏิบัติการที่มีผลต่อผลการดำเนินการด้านการเงินระหว่างหน่วยธุรกิจ/กิจการต่างๆ
  - ผลที่ได้รับจากกิจกรรมการปรับปรุงต่อกระแสเงินสด เงินทุนหมุนเวียน และมูลค่าหลักทรัพย์
  - ผลกระทบด้านกำไรที่เกิดจากความภักดีของลูกค้า
  - ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ของการเข้าสู่ตลาดใหม่ รวมทั้งการขยายสู่ตลาดโลก
  - ส่วนแบ่งตลาดเทียบกับกำไร
  - แนวโน้มทางเศรษฐกิจ ตลาด รวมทั้งดัชนีมูลค่าหลักทรัพย์ และผลกระทบของแนวโน้มดังกล่าวต่อความยั่งยืนขององค์กร
- ข้อเท็จจริงและข้อมูลที่อยู่เดี่ยวๆ มักจะไม่เป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิผลในการจัดลำดับความสำคัญขององค์กร ดังนั้น หัวข้อนี้จึงจำเป็นต้องมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างใกล้ชิดระหว่างการวิเคราะห์กับการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และระหว่างการวิเคราะห์กับการวางแผนขององค์กร ซึ่งจะทำให้มั่นใจว่าการวิเคราะห์นั้นสัมพันธ์กับการตัดสินใจ และทำให้มั่นใจว่าการตัดสินใจนั้นอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่ตรงประเด็น นอกจากนี้ ผลการดำเนินการในอดีตขององค์กร ประกอบกับสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกในอนาคต ยังทำให้องค์กรสามารถคาดการณ์ผลการดำเนินการ การคาดการณ์เหล่านี้อาจเป็นเครื่องมือในการวางแผนที่สำคัญ
  - การปฏิบัติการขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความเชื่อมโยงของเหตุและผลระหว่างกระบวนการต่างๆ และระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์ การปฏิบัติการและผลลัพธ์ของกระบวนการอาจส่งผลถึงทรัพยากรต่างๆ ดังนั้น องค์กรจึงต้องการอย่างยิ่งที่จะต้องมีพื้นฐานการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิผลเพื่อการตัดสินใจ เพราะทรัพยากรที่ใช้ในการปรับปรุงมีจำกัด และความเป็นเหตุเป็นผลกันมักไม่มีความชัดเจน

## 4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ: องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศ ความรู้ขององค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศ

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินวิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจว่ามีข้อมูล สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ที่ต้องการ มีคุณภาพ และมีความพร้อมใช้งาน สำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือ และลูกค้า ทั้งในภาวะปกติและภาวะฉุกเฉิน นอกจากนี้ ยังตรวจสอบประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเพื่อกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมขององค์กร

### ข้อสังเกต

- การจัดการสารสนเทศอาจจำเป็นต้องทุ่มทรัพยากรอย่างจริงจัง เนื่องจากแหล่งข้อมูลและสารสนเทศเพิ่มมากขึ้นอย่างมหาศาล การเติบโตอย่างต่อเนื่องของการใช้สารสนเทศทางอิเล็กทรอนิกส์ในการปฏิบัติการขององค์กรที่มากขึ้น ทั้งที่เป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายความรู้ขององค์กร ผ่านเว็บและสื่อสังคมออนไลน์ รวมทั้งการสื่อสารระหว่างธุรกิจ/กิจการกับธุรกิจ/กิจการ องค์กรกับองค์กร และธุรกิจ/กิจการกับผู้บริโภค เป็นเรื่องที่ทำทลายความสามารถขององค์กรในการทำให้ระบบดังกล่าวมีความน่าเชื่อถือ และพร้อมใช้งานในรูปแบบที่ใช้งานง่าย
- ข้อมูลและสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อเครือข่ายธุรกิจ/กิจการหรือองค์กร พันธมิตร และห่วงโซ่อุปทาน การตอบคำถามในหัวข้อนี้ องค์กรควรคำนึงถึงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในด้านนี้ และควรตระหนักถึงความต้องการในการสอบทานความถูกต้องของข้อมูลอย่างรวดเร็วและการประกันความเชื่อถือได้ของข้อมูล อันเนื่องมาจากการถ่ายโอนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- การจัดการความรู้ขององค์กรต้องมุ่งเน้นที่ความรู้ที่บุคลากรต้องใช้ในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และบริการ รวมถึงการพัฒนาการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้าและองค์กร
- การจัดการ ใช้ ประเมิน และแบ่งปันความรู้ขององค์กร ซึ่งเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เป็นหนึ่งในหลายๆ เรื่องที่องค์กรต้องเผชิญในปัจจุบัน องค์กรชั้นนำได้ประโยชน์จากสินทรัพย์ทางความรู้จากบุคลากร ลูกค้า ผู้ส่งมอบ ผู้ให้ความร่วมมือ และพันธมิตร ซึ่งร่วมกันขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กร และปรับปรุงผลการดำเนินการ
- องค์กรควรวางแผนอย่างระมัดระวังในการจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูล และสารสนเทศ ให้พร้อมใช้งานได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์ ไม่ว่าจะ เป็นภัยพิบัติที่เกิดจากธรรมชาติหรือมนุษย์ ในการวางแผนเหล่านี้ควรคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร รวมทั้งบุคลากร ลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ นอกจากนี้ ควรมีการประสานให้สอดคล้องกับแผนโดยรวมขององค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจ/กิจการได้อย่างต่อเนื่อง (หัวข้อ 6.1)

## หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

หมวดการมุ่งเน้นบุคลากร กล่าวถึงวิธีปฏิบัติที่สำคัญด้านบุคลากร ซึ่งมุ่งที่จะสร้างและรักษาให้องค์กรมีสภาพแวดล้อมที่มีผลการดำเนินการที่ดีอยู่เสมอ รวมทั้งการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร เพื่อให้บุคลากรและองค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและประสบความสำเร็จ ในหมวดนี้ ครอบคลุมความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากร การมุ่งเน้นบุคลากร รวมถึงการสร้าง ความผูกพัน การพัฒนา และการจัดการบุคลากร ซึ่งควรดำเนินการในลักษณะที่บูรณาการกัน (ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร) เพื่อสนับสนุนให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวม เกณฑ์นี้จึงครอบคลุมถึงการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลหรือบุคลากรไว้เป็นส่วนหนึ่งในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) ด้วย

### 5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร: องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ประสิทธิผลและเกื้อหนุนบุคลากร

#### เจตจำนง

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรขององค์กร ความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร วิธีตอบสนองความต้องการเหล่านั้นเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผล รวมทั้งตรวจสอบประเมินวิธีการที่ทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าบรรยากาศในการทำงานปลอดภัยและเกื้อหนุนการปฏิบัติงาน เป้าหมายคือเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิผลที่ส่งผลให้การทำงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จและเกื้อหนุนบุคลากร

#### ข้อสังเกต

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

## 5.2 ความผูกพันของบุคลากร: องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันของบุคลากร เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในระดับองค์กร และระดับบุคคล

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินระบบขององค์กรในเรื่องการสร้าง ความผูกพัน การพัฒนา และการประเมินความผูกพันของบุคลากร เพื่อสร้างความสามารถและกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานให้ องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนผลการดำเนินการ ที่ดีขององค์กร เพื่อนำสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) มาใช้ และเพื่อส่งเสริมให้ องค์กรบรรลุแผนปฏิบัติการและทำให้มั่นใจว่ามีความยั่งยืน

### ข้อสังเกต

- การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี เห็นได้จากความยืดหยุ่น นวัตกรรม การแบ่งปันความรู้ และทักษะ การสื่อสารและการถ่ายทอดสารสนเทศที่ดี ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ขององค์กร การมุ่งเน้นลูกค้า และการตอบสนองที่รวดเร็วต่อความต้องการของธุรกิจ/กิจการและข้อกำหนดของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป จุดมุ่งหมายของหัวข้อนี้คือเพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานให้บรรลุผลการดำเนินการที่ดี
- ผลจากการศึกษาจำนวนมากแสดงว่าเมื่อบุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรสูง จะทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ งานวิจัยชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความผูกพันกับองค์กร ได้แก่ การทำงานที่มีคุณค่า ทัศนคติขององค์กรชัดเจน มีสำนึกรับผิดชอบ ต่อผลการดำเนินการ อยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย ไว้วางใจ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน  
*ในองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรหลายองค์กร พนักงานและอาสาสมัครมีแรงจูงใจและรู้สึกถึงคุณค่าของงานที่ตนทำอยู่ เพราะงานนั้นสอดคล้องกับค่านิยมของตนเอง*
- องค์กรควรทำความเข้าใจและให้ความสำคัญกับปัจจัยที่บั่นทอนความผูกพัน การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร การสอบถามกลุ่มตัวอย่าง (Focus groups) บล๊อค หรือการสัมภาษณ์บุคลากรที่ลาออกจะช่วยให้องค์กรเข้าใจปัจจัยเหล่านี้ได้ดียิ่งขึ้น
- ระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยควรเหมาะสมกับระบบงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ การให้ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจเชื่อมโยงกับทักษะของบุคลากรที่เห็นได้ชัดเจน
- แนวทางการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชย อาจรวมถึงการแบ่งปันผลกำไร การให้รางวัลแก่ทีมงานหรือหน่วยงานที่มีผลการดำเนินการดีเยี่ยม และความเชื่อมโยงกับตัววัดความผูกพันของลูกค้า การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร หรือวัตถุประสงค์อื่นที่สำคัญขององค์กร



- ความต้องการในการศึกษาและการฝึกอบรมของบุคลากรอาจมีความแตกต่างกันมาก ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน ความรับผิดชอบของบุคลากร และระดับการพัฒนาขององค์กรและแต่ละบุคคล ความต้องการนี้ อาจครอบคลุมถึงการเพิ่มทักษะในการแบ่งปันความรู้ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการแก้ปัญหา รวมทั้งการตีความและการใช้ข้อมูล การทำให้เหนือกว่าความต้องการของลูกค้า ความสามารถในการวิเคราะห์กระบวนการและลดความซับซ้อนของกระบวนการ การลดความสูญเสียด้านเวลา การทำงานกับอาสาสมัครและการสร้างแรงจูงใจให้อาสาสมัคร รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญตามความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์หรือการวิเคราะห์ต้นทุน/ประโยชน์ ความต้องการในการศึกษา อาจรวมถึงทักษะระดับสูงในเทคโนโลยีใหม่หรือทักษะพื้นฐาน เช่น การอ่าน การเขียน ภาษาคณิตศาสตร์ และทักษะด้านคอมพิวเตอร์
- โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา อาจทำได้ทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร และอาจทำโดยการสอนงานในขณะปฏิบัติงาน การเรียนในห้องเรียน การเรียนด้วยคอมพิวเตอร์ หรือการเรียนทางไกล รวมทั้งการมอบหมายงานที่จะทำให้เกิดการพัฒนา การสอนงาน หรือการเป็นพี่เลี้ยง
- เพื่อช่วยให้บุคลากรตระหนักถึงศักยภาพสูงสุดของตนเอง หลายองค์กรใช้แผนพัฒนารายบุคคลที่จัดทำร่วมกับแต่ละคน โดยพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ส่วนตัวด้านอาชีพการงาน และการเรียนรู้ด้วย
- แม้ว่าหัวข้อนี้ไม่ได้ถามถึงการฝึกอบรมบุคลากรที่ติดต่อกับลูกค้าเป็นพิเศษ แต่การฝึกอบรมดังกล่าวมีความสำคัญและปฏิบัติกันโดยทั่วไป ส่วนใหญ่ครอบคลุมถึงการเรียนรู้และทักษะต่างๆ ที่สำคัญอย่างยิ่งในเรื่องผลิตภัณฑ์และลูกค้า วิธีการรับฟังลูกค้า วิธีการแก้ไขปัญหาหรือความล้มเหลว และวิธีการจัดการหรือการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ
- ระบบการจัดการความรู้ขององค์กรควรมีกลไกการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรและองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าจะรักษาการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่อง แม้ในช่วงที่มีการปรับเปลี่ยน แต่ละองค์กรควรกำหนดว่าความรู้ใดสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน และทำให้มีกระบวนการแบ่งปันสารสนเทศนี้อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสารสนเทศที่เป็นความรู้ส่วนบุคคลที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคลากร (Implicit Knowledge)
- ตัววัดที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรและผู้นำอาจดูได้จากผลกระทบต่อผลการดำเนินการของแต่ละบุคคล หน่วยงาน และองค์กร รวมทั้งผลกระทบต่อผลการดำเนินการที่เกี่ยวกับลูกค้า และการวิเคราะห์ต้นทุน/ประโยชน์

- ถึงแม้ว่าความพึงพอใจกับรายได้ และความพึงพอใจกับการเลื่อนตำแหน่งจะเป็นสิ่งสำคัญ แต่สองปัจจัยนี้ไม่เพียงพอที่จะทำให้มั่นใจว่าบุคลากรจะมีความผูกพันและผลการดำเนินการที่ดี ตัวอย่างของปัจจัยอื่นที่ควรนำมาพิจารณา เช่น การแก้ไขปัญหาและคำร้องทุกข์ของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ โอกาสสำหรับการพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงานและการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร ความปลอดภัยและการป้องกันภัยของสถานที่ทำงาน ปริมาณงานที่รับผิดชอบ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งความมั่นคงในงาน รวมถึงการเห็นค่าของความแตกต่างที่แตกต่างกันของกลุ่มบุคลากรที่หลากหลาย ตลอดจนการสนับสนุนขององค์กรในการให้บริการลูกค้า
- นอกจากตัววัดความผูกพันของบุคลากรโดยตรงด้วยการสำรวจอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการแล้ว ยังมีตัวชี้วัดอื่นๆ เช่น การขาดงาน การลาออก การร้องทุกข์ และการนัดหยุดงาน

## หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

หมวดการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ พิจารณาถึงวิธีการทำงานขององค์กรบรรลุผล หมวดนี้ตรวจสอบ ประเมินว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานและระบบงานที่สำคัญ หมวดนี้ เน้นที่ความสำคัญของสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) รวมถึงการป้องกันและนำมาใช้ประโยชน์เพื่อความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเตรียมพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถปฏิบัติการได้อย่างต่อเนื่อง

ระบบงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องอาศัยการออกแบบที่มีประสิทธิผล การมุ่งเน้นที่ การป้องกัน ความเชื่อมโยงกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งการมุ่งเน้นการ สร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด รวมถึงการปรับปรุงผลการดำเนินการด้านการ ปฏิบัติการ การลดรอบเวลา การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน รวมถึงการประเมินผล การปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง นวัตกรรม และการเรียนรู้ระดับองค์กร

ระบบงานต้องได้รับการออกแบบในลักษณะที่ทำให้องค์กรมีความคล่องตัว คำอธิบายง่ายๆ ของ “ความคล่องตัว” หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และมี ประสิทธิภาพต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป ความคล่องตัว อาจหมายถึงการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์จาก แบบหนึ่งไปเป็นอีกแบบหนึ่งอย่างรวดเร็ว การตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลง ไปหรือสภาวะตลาด หรือความสามารถในการให้บริการที่หลากหลายตามความต้องการของลูกค้า เฉพาะราย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์กรและตลาด ความคล่องตัวยังมีส่วนสำคัญมากขึ้นต่อการ ตัดสินใจว่าจ้างให้องค์กรภายนอกดำเนินการแทน การทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบที่สำคัญ และการทำ ข้อตกลงด้านความร่วมมือในรูปแบบแปลกใหม่ การลดต้นทุนและรอบเวลาอาจบรรลุได้ด้วยกลยุทธ์ใน การจัดการกระบวนการแบบ Lean การลดของเสียและปรับปรุงผลิตภัณฑ์อาจเกี่ยวกับโครงการ Six Sigma ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการใช้ตัววัดที่สำคัญเพื่อติดตามการจัดการกระบวนการ ทั้งหมดในทุกแง่มุม



## 6.1 ระบบงาน: องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงระบบงาน

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินแนวทางทั้งหมดเกี่ยวกับการออกแบบ การจัดการ และการปรับปรุงระบบงาน การใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) เพื่อสร้างคุณค่าให้ลูกค้า เตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งบรรลุความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร

### ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้พิจารณาถึงวิธีการออกแบบระบบงานโดยรวม และการจัดการงานที่ต้องการทั้งหมด เพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ หัวข้อนี้ทำให้เห็นความเชื่อมโยงที่สำคัญยิ่งกับสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) ซึ่งมักไม่มีคนเห็นคุณค่าว่าเป็นที่มาที่สำคัญในการทำให้องค์กรมีความยั่งยืน มีความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นที่ยอมรับนับถือในตลาด
- หลายองค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงข้อกำหนดสำหรับผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ ในขั้นตอนการออกแบบระบบงานและกระบวนการทำงาน กล่าวโดยรวม การออกแบบที่มีประสิทธิผลจะต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดในห่วงโซ่คุณค่า หากมีโครงการออกแบบหลายโครงการพร้อมกัน หรือหากผลิตภัณฑ์มีการใช้ชิ้นส่วน อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกร่วมกับผลิตภัณฑ์อื่น องค์กรอาจต้องให้ความสำคัญกับการประสานการใช้ทรัพยากร ซึ่งอาจเป็นวิธีการหนึ่งในการลดต้นทุนต่อหน่วยและลดเวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาดได้อย่างมาก
- เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน องค์กรควรคำนึงถึงการปฏิบัติการขององค์กรทุกแง่มุมที่ต้องการในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า พันธกิจขององค์กร และความต้องการและข้อกำหนดของลูกค้าจะเป็นแนวทางให้องค์กรกำหนดระดับการให้บริการแก่ลูกค้า ตัวอย่างเช่น องค์กรที่ให้บริการด้านสาธารณสุขบ่อยครั้งมีความต้องการในการให้บริการมากกว่าองค์กรธุรกิจที่ไม่ได้ให้บริการในเรื่องที่จำเป็นนี้ องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่มีหน้าที่แก้ไขปัญหาในภาวะฉุกเฉิน จำเป็นมากที่จะต้องมีการเตรียมพร้อมให้บริการ ความพยายามทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องควรประสานกับความพยายามในการทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีข้อมูลและสารสนเทศที่พร้อมใช้งาน (หัวข้อ 4.2)

## 6.2 กระบวนการทำงาน: องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุง กระบวนการทำงานที่สำคัญ

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า ปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จและยั่งยืน

### ข้อสังเกต

- กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร รวมถึงกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และกระบวนการทางธุรกิจ/กิจการที่ไม่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ซึ่งผู้นำระดับสูงพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จและการเติบโตขององค์กร กระบวนการดังกล่าวมักเกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญอย่างยิ่งขององค์กร กระบวนการทางธุรกิจ/กิจการที่สำคัญ อาจรวมถึงกระบวนการสร้างนวัตกรรม การวิจัยและพัฒนา การจัดหาเทคโนโลยี การจัดการสารสนเทศและความรู้ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การเป็นพันธมิตรกับผู้ส่งมอบ การว่าจ้างให้องค์กรภายนอกดำเนินการแทน การควบคุมและครอบครองกิจการ การขยายไปสู่ตลาดโลก การจัดการโครงการ รวมทั้งกระบวนการขายและการตลาด  
 สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร กระบวนการทางธุรกิจ/กิจการที่สำคัญ อาจรวมถึงการหาทุน การสร้างความสัมพันธ์กับสื่อ การมีส่วนร่วมในการผลักดันนโยบายสาธารณะ เนื่องจากลักษณะของกระบวนการเหล่านี้มีความหลากหลาย จึงอาจทำให้ข้อกำหนดและผลการดำเนินการของแต่ละกระบวนการมีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง
- กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร รวมถึงกระบวนการสนับสนุนที่สนับสนุนการปฏิบัติ การประจำวันและการส่งมอบผลิตภัณฑ์ แต่ยังไม่ได้รับการออกแบบในรายละเอียดร่วมกับผลิตภัณฑ์ ข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุนตามปกติไม่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์มากนัก แต่ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดภายในขององค์กรเป็นสำคัญ จึงต้องมีการประสานและบูรณาการกันเป็นอย่างดี เพื่อให้มั่นใจว่ามีการเชื่อมโยงและได้ผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระบวนการสนับสนุน อาจรวมถึงกระบวนการด้านการเงินและบัญชี การจัดการอาคารสถานที่ งานบริการด้านกฎหมาย งานบริการด้านทรัพยากรบุคคล การประชาสัมพันธ์ และงานด้านบริหารอื่นๆ
- แนวทางการออกแบบกระบวนการขององค์กร อาจมีความแตกต่างกันขึ้นกับลักษณะของผลิตภัณฑ์ว่าเป็นผลิตภัณฑ์ที่ออกแบบใหม่ ที่มีความหลากหลายของรูปแบบ หรือที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะมากหรือน้อย องค์กรควรคำนึงถึงข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ ปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการทำงานครอบคลุมถึงความปลอดภัย สมรรถนะของผลิตภัณฑ์ในระยะยาว ผลกระทบต่อ

สิ่งแวดล้อม กระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Manufacturing) ชีตความสามารถในการวัดขีดความสามารถของกระบวนการ ความสามารถในการนำไปผลิตได้ ความสามารถในการบำรุงรักษาได้ ความหลากหลายของความคาดหวังของลูกค้าที่ทำให้ต้องมีผลิตภัณฑ์หรือการสนับสนุนหลายรูปแบบให้เลือก ชีตความสามารถของผู้ส่งมอบ และการจัดทำเอกสาร การออกแบบที่มีประสิทธิผลต้องคำนึงถึงรอบเวลาและผลผลิตของกระบวนการผลิตและส่งมอบด้วย ซึ่งอาจต้องวิเคราะห์รายละเอียดของกระบวนการผลิตหรือบริการ และออกแบบหรือปรับรื้อกระบวนการดังกล่าวใหม่ (“Reengineering”) เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป

- หัวข้อนี้กล่าวถึงการวัดภายในกระบวนการ และการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้ส่งมอบ ในการวัดภายในกระบวนการและการปฏิสัมพันธ์ องค์กรต้องมีการกำหนดจุดวิกฤติในกระบวนการเพื่อวัด สังเกตการณ์ หรือปฏิสัมพันธ์ กิจกรรมเหล่านี้ควรเริ่มทำโดยเร็วที่สุดในช่วงต้นๆ ของกระบวนการ เพื่อลดปัญหาและค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นจากการเบี่ยงเบนไปจากผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ให้เหลือน้อยที่สุด การจะบรรลุผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ นั้น องค์กรต้องกำหนดระดับหรือมาตรฐานของผลการดำเนินการภายในกระบวนการให้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ หากมีความเบี่ยงเบนเกิดขึ้น ต้องทำตามมาตรการแก้ไขเพื่อให้ผลการดำเนินการของกระบวนการเป็นไปตามที่ได้ออกแบบไว้เดิม การแก้ไขที่เหมาะสมอาจต้องพิจารณาด้านเทคโนโลยีและ/หรือด้านบุคลากร ขึ้นกับลักษณะของกระบวนการ มาตรการแก้ไขที่เหมาะสมควรเน้นการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุของความเบี่ยงเบน (รากเหง้าของปัญหา) ซึ่งจะลดโอกาสเกิดซ้ำหรือการเกิดปัญหาในลักษณะเดียวกันในจุดอื่นๆ ขององค์กร ในกรณีที่มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ามาเกี่ยวข้อง องค์กรจะต้องพิจารณาถึงความแตกต่างของลูกค้าด้วยในการประเมินว่าผลการดำเนินการของกระบวนการดีเพียงใด ซึ่งเป็นสิ่งที่มักเกิดกับการให้บริการทางวิชาชีพและการให้บริการของแต่ละบุคคล รอบเวลาของกระบวนการที่สำคัญในบางองค์กรอาจนานเป็นปีหรือมากกว่า ก่อให้เกิดความท้าทายในการวัดความก้าวหน้าเป็นรายวัน และในการระบุโอกาสลดรอบเวลา
- สำหรับหลายๆ องค์กร การจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นในการที่จะบรรลุเป้าหมายด้านผลผลิตภาพและผลกำไร รวมทั้งความสำเร็จขององค์กรโดยรวม เมื่อองค์กรทบทวนสมรรถนะหลัก (core competencies) ของตน ทำให้มีการคำนึงถึงผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น กระบวนการเกี่ยวกับผู้ส่งมอบ ควรรองรับเจตจำนง 2 ประการ คือ ช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบและพันธมิตร และช่วยให้พวกเขาสนับสนุนต่อการปรับปรุงระบบงานขององค์กร การจัดการห่วงโซ่อุปทาน อาจรวมถึงกระบวนการคัดเลือกผู้ส่งมอบ โดยมีเป้าหมายเพื่อลดจำนวนรวมของผู้ส่งมอบ และเพิ่มการจัดทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่พึงประสงค์

- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นมิได้หมายถึงคุณภาพที่ดีขึ้นในมุมมองของลูกค้าเท่านั้น แต่ยังหมายถึงผลการดำเนินการด้านการเงินและด้านการปฏิบัติการที่ดีขึ้นจากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นด้วย เช่น ผลิตภาพ แนวทางต่างๆ ในการปรับปรุงกระบวนการที่ใช้กันโดยทั่วไป รวมถึง
  - (1) การใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร
  - (2) การแข่งขันกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จทั่วทั้งองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการเรียนรู้และนวัตกรรม
  - (3) การวิเคราะห์กระบวนการและการวิจัย (เช่น การจัดทำผังกระบวนการ การทดลองเพื่อหาจุดเหมาะสมที่สุดของกระบวนการ การป้องกันความผิดพลาด)
  - (4) การวิจัยและพัฒนาในด้านเทคนิคและธุรกิจ/กิจการ
  - (5) การเทียบเคียงสมรรถนะกับองค์กรที่เป็นเลิศ
  - (6) การใช้เทคโนโลยีทางเลือก
  - (7) การใช้สารสนเทศจากลูกค้าของกระบวนการต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร แนวทางการปรับปรุงกระบวนการอาจต้องใช้ข้อมูลด้านการเงินเพื่อประเมินทางเลือกและจัดลำดับความสำคัญ แนวทางดังกล่าวเปิดโอกาสให้มีทางเลือกมากมาย รวมถึงการออกแบบกระบวนการหรือปรับรี้อกระบวนการใหม่ (“Reengineering”)

## หมวด 7 ผลลัพธ์

หมวดผลลัพธ์นี้ มุ่งเน้นถึงผลลัพธ์ของการประเมินวัตถุประสงค์ และการประเมินของลูกค้านำต่อผลิตภัณฑ์ขององค์กร รวมทั้งการประเมินกระบวนการและกิจกรรมการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการกำกับดูแลองค์กร ระบบการนำองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง และภาพรวมผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาดโดยรวม ด้วยการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ดังกล่าว ทำให้สามารถรักษาเจตจำนงของเกณฑ์นี้ ซึ่งได้แก่ การรักษาการนำเสนอคุณค่าที่ดีเยี่ยมในมุมมองของลูกค้าและตลาด การมีผลการดำเนินการที่ดีเยี่ยม โดยเห็นได้จากตัวชี้วัดด้านการปฏิบัติการ บุคลากร กฎหมาย สังคม จริยธรรม และการเงิน รวมทั้งตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล

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





## 7.1 พลัสเวิร์ดด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ: พลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และประสิทธิภาพของกระบวนการเป็นอย่างไร

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์การดำเนินการของผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการที่สำคัญ เพื่อแสดงให้เห็นถึงผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพและมีคุณค่า ซึ่งจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและความผูกพัน หัวข้อนี้ยังตรวจสอบประเมินผลลัพธ์ของกระบวนการที่สำคัญขององค์กร ซึ่งไม่ได้รายงานไว้ในหัวข้อ 7.2 – 7.5 เพื่อแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานและกระบวนการทำงาน

### ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้เน้นตัววัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดของมุมมองของลูกค้า และการตัดสินใจที่มีผลต่อการซื้อและความสัมพันธ์กับองค์กรในอนาคต ตัววัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ได้มาจากสารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้า ซึ่งรวบรวมไว้ในหัวข้อ 3.1 และ 3.2
- ตัววัดด้านผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมจะนำมาใช้ อาจพิจารณาจากพื้นฐานต่อไปนี้ ได้แก่ การวัดคุณภาพภายใน ผลการใช้งานจริงของผลิตภัณฑ์ ระดับของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ เวลาในการตอบสนอง ข้อมูลเกี่ยวกับความง่ายในการใช้งานหรือคุณลักษณะอื่นของผลิตภัณฑ์ที่รวบรวมจากลูกค้าขององค์กรโดยหน่วยงานอื่น รวมทั้งผลสำรวจลูกค้าในการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ
- ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์กับตัวชี้วัดด้านลูกค้า เป็นเครื่องมือการจัดการที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับนำมาใช้ในหลายลักษณะ เช่น
  - (1) การกำหนดและการมุ่งเน้นที่ข้อกำหนดที่สำคัญด้านคุณภาพและลูกค้า
  - (2) การระบุสิ่งที่ทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการแตกต่างจากที่มีอยู่ในตลาด
  - (3) การหาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์กับผลความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าค่าสหสัมพันธ์นี้ อาจชี้ให้เห็นส่วนตลาดที่กำลังเกิดขึ้นใหม่หรือที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนความต้องการที่สำคัญ หรือโอกาสที่ผลิตภัณฑ์หรือบริการจะล้ำสมัย

- ตัววัดและตัวชี้วัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพกระบวนการ อาจรวมถึงผลการดำเนินการของระบบงานที่แสดงถึงการลดต้นทุนได้มากขึ้นหรือมีผลิตภาพสูงขึ้น โดยการใช้ทรัพยากรทั้งจากภายในและ/หรือภายนอก การลดระดับการปล่อยมลพิษหรือการใช้พลังงาน การลดปริมาณการปล่อยของเสีย การใช้ประโยชน์จากผลผลิตพลอยได้ และการนำของเสียกลับมาใช้ใหม่ ตัวชี้วัดการตอบสนองภายในองค์กร เช่น รอบเวลา ความยืดหยุ่นของการผลิต เวลาทั้งหมดที่ใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า เวลาที่ใช้ในการตั้งเครื่องจักร และเวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นในด้านการบริหารสำนักงานและด้านอื่นๆ นอกจากนี้ อาจรวมถึงตัววัดและตัวชี้วัดเฉพาะทางธุรกิจ/กิจการ เช่น อัตรานวัตกรรมและการเพิ่มการใช้ผลผลิตของผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ผลลัพธ์จากการนำ Six Sigma ไปปฏิบัติ และการยอมรับสมรรถนะของผลิตภัณฑ์ ณ เวลาที่ส่งมอบ ตัวชี้วัดของห่วงโซ่อุปทาน เช่น การลดจำนวนสินค้าคงคลังและการตรวจรับวัตถุดิบ การยกระดับคุณภาพและผลิตภาพ การปรับปรุงการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ และการลดต้นทุนในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน รวมทั้งผลลัพธ์การตรวจประเมินจากหน่วยงานภายนอก เช่น การตรวจประเมินตามระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001
- หัวข้อนี้กระตุ้นให้องค์กรพัฒนาและใช้ตัววัดที่เป็นเอกลักษณ์และสร้างสรรค์ในการติดตามกระบวนการที่สำคัญและการปรับปรุงการปฏิบัติการ ตัววัดที่เป็นเอกลักษณ์ ควรพิจารณาถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการและคุณภาพหรือผลการดำเนินการของผลิตภัณฑ์ องค์กรควรใช้ตัววัดที่เกี่ยวข้องและสำคัญในการประเมินผลการดำเนินการขององค์กรและการปฏิบัติการทั้งหมด รวมถึงความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินขององค์กร
- การวัดความคืบหน้าของความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องที่ทำหายอย่างยิ่งเนื่องจากองค์กรจำนวนมากมักมีปัญหาในการกำหนดตัววัดที่เหมาะสม ตัววัดความก้าวหน้าดังกล่าวมักได้มาจากการกำหนดผลลัพธ์ที่สะท้อนเป้าประสงค์ของผลสำเร็จท้ายสุดตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เสียก่อน จากนั้นจึงใช้เป้าประสงค์ดังกล่าวมากำหนดตัววัดในช่วงกลาง

## 7.2 พลัฟร์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า: พลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างไร

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ตรวจประเมินผลลัพธ์ของผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรดำเนินการได้ดีเพียงใดในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และสร้างความผูกพันในระยะยาว (\*)

### ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้มุ่งเน้นที่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อให้ทราบและช่วยคาดการณ์ผลการดำเนินการขององค์กรในมุมมองของลูกค้า ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องครอบคลุมถึงความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าไว้ การได้ลูกค้าและการเสียลูกค้า และลูกค้าที่ทำธุรกิจกับองค์กรเป็นประจำ ข้อร้องเรียนจากลูกค้า การแก้ปัญหาข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ การเรียกร้องค่าประกันผลิตภัณฑ์ คุณค่าผลิตภัณฑ์จากมุมมองของลูกค้า โดยพิจารณาถึงคุณภาพและราคา การตรวจประเมินโดยลูกค้าในเรื่องความสะดวกในการติดต่อองค์กรและความง่ายในการใช้ผลิตภัณฑ์ (ครอบคลุมถึงมารยาทในการให้บริการ) การสนับสนุนอย่างเต็มที่ของลูกค้าต่อยี่ห้อและผลิตภัณฑ์ขององค์กร รวมทั้งการให้รางวัล การจัดอันดับ และการได้รับการยกย่องชมเชยจากลูกค้าและองค์กรอิสระอื่นๆ
- หัวข้อนี้เน้นผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งมากกว่าการวัดความพึงพอใจของลูกค้า เพราะความผูกพันและความสัมพันธ์เป็นตัวชี้วัดและตัววัดที่ดีกว่าสำหรับความสำเร็จในตลาดในอนาคต และสำหรับความยั่งยืนขององค์กร

### 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร: ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรเป็นอย่างไร

#### เจตจำนง

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรสามารถสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เพิ่มผลิตภาพ มีความเอื้ออาทร ความผูกพัน และการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรทั้งหมดได้ดีเพียงใด

#### ข้อสังเกต

- ผลลัพธ์ที่รายงานนี้ อาจรวมถึงปัจจัยทั่วไปหรือปัจจัยเฉพาะขององค์กร ปัจจัยทั่วไป เช่น ความปลอดภัย การขาดงาน การลาออก ความพึงพอใจ และข้อร้องเรียน (ข้อร้องทุกข์) ของพนักงาน สำหรับตัววัดบางตัว เช่น การขาดงานและการลาออก อาจมีการเปรียบเทียบในระดับท้องถิ่นหรือระดับภูมิภาคตามความเหมาะสม ปัจจัยเฉพาะขององค์กร คือ ตัววัดที่องค์กรใช้ตรวจสอบประเมินบรรยากาศในการทำงานและความผูกพันของบุคลากร ปัจจัยเหล่านี้ อาจรวมถึงขอบเขตของการฝึกอบรม การฝึกอบรมซ้ำ หรือการฝึกอบรมข้ามสายงาน เพื่อให้บรรลุความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ขอบเขตและความสำเร็จของการกำหนดทิศทางการทำงานด้วยตนเอง ความร่วมมือระหว่างสหภาพและฝ่ายจัดการ หรืออาสาสมัครที่เข้าร่วมกิจกรรมของกระบวนการและแผนงาน
- ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร อาจรวมถึงจำนวนบุคลากรในทุกหน่วยงาน และการมีใบรับรองวิทยฐานะสำหรับทักษะที่ต้องการ อาจรวมถึงการปรับโครงสร้างขององค์กร การหมุนเวียนงานซึ่งออกแบบเพื่อตอบสนองต่อทิศทางในระดับกลยุทธ์หรือข้อกำหนดของลูกค้า
- ตัววัดผลลัพธ์ที่รายงานถึงตัวชี้วัดความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร อาจรวมถึงการปรับปรุงเกี่ยวกับการตัดสินใจในระดับพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร ผลลัพธ์ที่รายงานนี้ อาจรวมถึงข้อมูลที่เป็นปัจจัยนำเข้า เช่น จำนวนรางวัลที่เป็นเงิน แต่จุดเน้นสำคัญควรเป็นข้อมูลที่แสดงถึงประสิทธิผลหรือผลลัพธ์ ตัวอย่างของตัววัดผลลัพธ์ อาจได้แก่ การที่บุคลากรอยู่กับองค์กรนานขึ้นซึ่งเป็นผลมาจากการริเริ่มโครงการยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงาน หรือการเพิ่มขึ้นของจำนวนบุคลากรที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งซึ่งเป็นผลมาจากโปรแกรมการพัฒนาผู้นำขององค์กร

## 7.4 พลัสด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร: พลัสด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร

### เจตจำนง

หัวข้อนี้พิจารณาผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กรในเรื่องการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กร เพื่อแสดงให้เห็นถึงสถานภาพทางการเงินที่ดี การเป็นองค์กรที่มีจริยธรรม ซึ่งทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

### ข้อสังเกต

- องค์กรต้องมีการปฏิบัติอย่างจริงจัง และแสดงให้เห็นว่าการประพฤติปฏิบัติโดยรวมมีมาตรฐานสูง โดยไม่ขึ้นกับว่าสังคมมีการเพ่งเล็งมากขึ้นในเรื่องการกำกับดูแลองค์กร และความรับผิดชอบต่อการเงิน จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อผู้นำ คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรและผู้นำระดับสูงควรติดตามตัววัดผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ และสื่อสารผลการดำเนินการดังกล่าวให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้
- พลัสเหล่านี้ควรรวมถึงความสำเร็จที่โดดเด่นในการปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม กฎหมาย และกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ผลการตรวจสอบโดยหน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานที่สนับสนุนทุนสำรอง (\*) พลัสต่างๆ ควรรวมถึงการสนับสนุนความพึงพอใจและผลประโยชน์ของสังคมในวงกว้างและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ
- หากองค์กรเคยถูกต่อต้านหรือลงโทษภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ หรือสัญญา ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา องค์กรควรสรุปเหตุการณ์และสภาพปัจจุบันให้ทราบด้วย

## 7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด: ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาดเป็นอย่างไร

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาดที่สำคัญ เพื่อให้เข้าใจถึงความมั่นคงทางการเงิน รวมทั้งความท้าทายและความสำเร็จด้านตลาดขององค์กร

### ข้อสังเกต

- ตัววัดที่รายงานในหัวข้อนี้เป็นตัววัดที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อตรวจสอบประเมินผลการดำเนินการและความมั่นคงทางการเงินขององค์กร
- นอกเหนือจากตัววัดในหัวข้อ 7.5 หมายถึง 1 ตัววัดและตัวชี้วัดด้านการเงินที่เหมาะสม อาจรวมถึงรายได้ งบประมาณ กำไรหรือขาดทุน ฐานะด้านเงินสด (Cash Position) มูลค่าสินทรัพย์สุทธิ (Net Assets) อัตราส่วนหนี้สิน (Debt Leverage) วงจรเงินสด กำไรสุทธิ ต่อหุ้น ประสิทธิภาพของการดำเนินการด้านการเงิน ((การเก็บเงิน (Collections) การเรียกเก็บเงิน (Billing) การบริหารลูกหนี้ (Receivables)) และผลตอบแทนทางการเงิน ตัววัดผลการดำเนินการด้านตลาด อาจรวมถึงตัววัดการเติบโตทางธุรกิจ/กิจการ ผลิตภัณฑ์ใหม่และการเข้าสู่ตลาดใหม่ หรือสัดส่วนรายได้ของผลิตภัณฑ์ใหม่ สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ตัววัดผลการดำเนินการด้านตลาด อาจรวมถึงเงินบริจาคเพื่อการกุศลหรือเงินช่วยเหลือที่ได้รับ

## คำนิยามและแนวคิดหลัก

### เจตจำนงของเกณฑ์

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นบรรทัดฐานสำหรับการประเมินตนเองขององค์กร การคัดเลือกผู้ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่องค์กรที่สมัครรับรางวัล ยิ่งกว่านั้น ยังมีบทบาทสำคัญสามประการในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน ดังต่อไปนี้

- ช่วยในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ชีตความสามารถ และผลลัพธ์ขององค์กร
- กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแบ่งปันสารสนเทศวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่างๆ ทุกประเภท
- เป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการทำความเข้าใจและจัดการผลการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้

### เป้าหมายของเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้องค์กรใช้แนวทางที่บูรณาการในการจัดการผลการดำเนินการ ซึ่งจะส่งผลให้เกิด

- การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นเสมอให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร
- การปรับปรุงประสิทธิภาพและขีดความสามารถขององค์กรโดยรวม
- การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล

### คำนิยามและแนวคิดหลัก

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมและแนวคิดหลักต่างๆ ดังนี้

- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า
- การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล
- การให้ความสำคัญกับบุคลากรและพันธมิตร
- ความคล่องตัว
- การมุ่งเน้นอนาคต
- การจัดการเพื่อนวัตกรรม
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง
- การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
- มุมมองเชิงระบบ

ค่านิยมและแนวคิดหลักต่างๆ ดังกล่าวเป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่พบว่าฝังอยู่ในองค์กรที่มีผลการดำเนินการชั้นเลิศหลายแห่ง ค่านิยมและแนวคิดหลักจึงเป็นรากฐานที่ก่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลการดำเนินการที่สำคัญและข้อกำหนดของการปฏิบัติการภายใต้กรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติการและการให้ข้อมูลป้อนกลับ

### การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)

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

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

### ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Driven Excellence)

เนื่องจากลูกค้าขององค์กรเป็นผู้ตัดสินผลการดำเนินการและคุณภาพ ดังนั้น องค์กรต้องคำนึงถึงคุณลักษณะและลักษณะทั้งหมดของผลิตภัณฑ์ รวมทั้งช่องทางในการเข้าถึงและสนับสนุนลูกค้า ซึ่งส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า อันจะนำไปสู่การได้ลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจ ความนิยม และความภักดีของลูกค้า การกล่าวถึงในทางที่ดี รวมทั้งการขยายธุรกิจ/กิจการในที่สุด ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า ประกอบด้วยส่วนที่เป็นปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความปรารถนาของลูกค้าในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความปรารถนาของลูกค้าและโอกาสของตลาดในอนาคต

คุณค่าและความพึงพอใจของลูกค้าอาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่างๆ ที่มาจากประสบการณ์ทั้งหมดที่ลูกค้ามีกับองค์กร รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความภักดีของลูกค้า



ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้ามีความหมายมากกว่าการลดของเสียและความผิดพลาด การมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ หรือการลดข้อร้องเรียนจากลูกค้า อย่างไรก็ตาม ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรในมุมมองลูกค้า และเป็นส่วนสำคัญในความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า ยิ่งกว่านั้นความสำเร็จขององค์กรในการแก้ปัญหาของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ และข้อบกพร่องเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการรักษาลูกค้าและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว

องค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญต่อลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของลูกค้าเท่านั้น แต่ยังต้องให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะและลักษณะที่ทำให้องค์กรมีความโดดเด่นจากคู่แข่ง ความโดดเด่นนั้นอาจเกิดจากการที่องค์กรเสนอสิ่งใหม่หรือสิ่งที่ปรับปรุงใหม่ให้แก่ลูกค้า การนำเสนอผลิตภัณฑ์พร้อมบริการ การผลิตและบริการตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย กลไกที่หลากหลายในการเข้าถึงของลูกค้า การตอบสนองอย่างรวดเร็วหรือความสัมพันธ์พิเศษกับลูกค้า

ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าจึงเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการรักษาลูกค้าไว้และความภักดี การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด และการเติบโตของธุรกิจ องค์กรต้องมีความไวต่อความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นใหม่ รวมทั้งปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความผูกพันของลูกค้า องค์กรต้องรับฟังเสียงของลูกค้า องค์กรต้องคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในตลาด ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าต้องมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าและความคล่องตัว

### การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล (Organizational and Personal Learning)

การที่องค์กรจะบรรลุผลการดำเนินการทางธุรกิจที่เป็นเลิศ จำเป็นต้องมีแนวทางที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล ซึ่งรวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการที่เป็นระบบการเรียนรู้ระดับองค์กร ประกอบด้วย การปรับปรุงแนวทางที่มีอยู่แล้วอย่างต่อเนื่อง และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือนวัตกรรมที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังไปในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้ควรเป็น

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

แหล่งการเรียนรู้ในองค์กร ได้แก่ ความคิดของพนักงานและอาสาสมัคร ผลการวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากลูกค้า การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและกระบวนการเทียบเคียง

### การเรียนรู้ระดับองค์กร ส่งผลดังนี้

- (1) การเพิ่มมูลค่าให้แก่ลูกค้าผ่านผลิตภัณฑ์ใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่ และการบริการลูกค้า
- (2) การสร้างโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจ/กิจการ
- (3) การสร้างและปรับปรุงกระบวนการใหม่หรือรูปแบบทางธุรกิจ/กิจการใหม่ๆ หรือที่ปรับปรุงขึ้นใหม่
- (4) การลดความผิดพลาด ของเสีย ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง
- (5) การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองลูกค้าและการลดรอบเวลา
- (6) การเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์กร และ
- (7) การเพิ่มผลการดำเนินการขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ในวงกว้าง

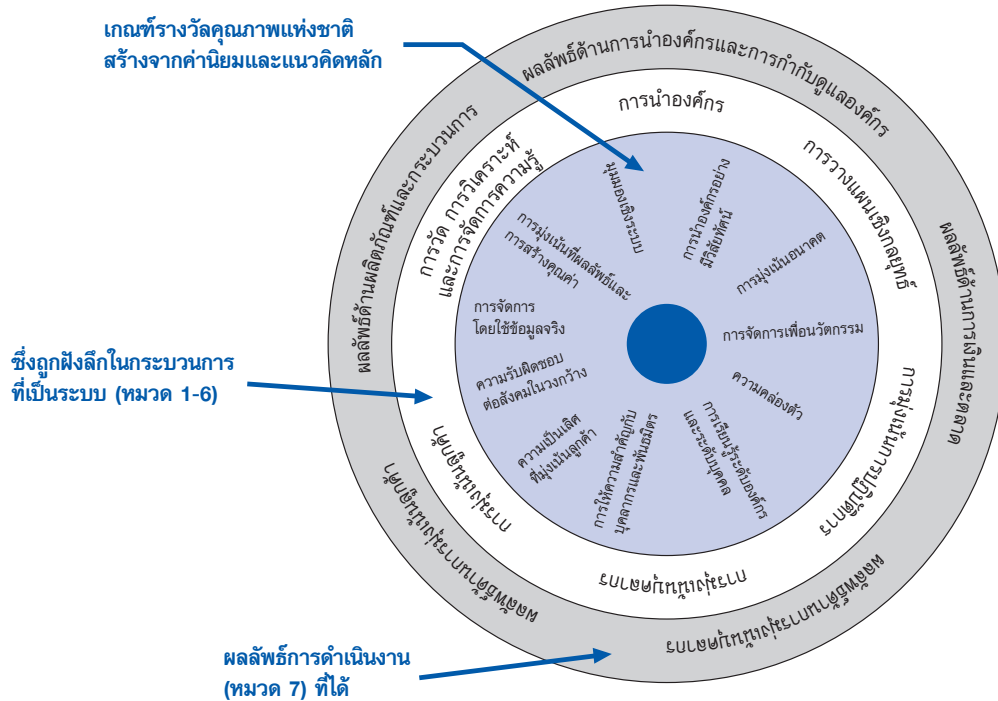
ความสำเร็จของบุคลากรขึ้นกับโอกาสในการเรียนรู้และการได้ใช้ทักษะใหม่ๆ ที่เพิ่มขึ้น ความสำเร็จของผู้นำก็ขึ้นกับการเข้าถึงโอกาสเหล่านี้เช่นเดียวกัน ในองค์กรที่มีอาสาสมัคร การเรียนรู้ของอาสาสมัครแต่ละคนถือเป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน และควรนำไปพิจารณาร่วมกับการพัฒนาการเรียนรู้และทักษะของพนักงานด้วย องค์กรลงทุนด้านการเรียนรู้ระดับบุคคลได้ด้วยการให้การศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสอื่นๆ เพื่อความก้าวหน้าและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โอกาสเหล่านี้รวมถึงการสับเปลี่ยนงาน และการเพิ่มค่าตอบแทนตามความรู้และทักษะที่นำมาใช้เพิ่มขึ้น ส่วนการสอนงานในขณะปฏิบัติงานเป็นวิธีการพัฒนาที่คุ้มค่าและตรงกับความต้องการที่สำคัญขององค์กร วิธีการให้การศึกษาและการฝึกอบรมอาจมีหลายวิธี รวมทั้งการเรียนรู้ผ่านคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต รวมถึงการเรียนรู้ทางไกล

### การเรียนรู้ระดับบุคคล ส่งผลดังนี้

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

ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถที่ดีขึ้นในการตอบสนองลูกค้า ปรับตัว สร้างนวัตกรรม และมีประสิทธิภาพด้วย เพื่อให้องค์กรอยู่ในตลาดได้อย่างยั่งยืนและมีความได้เปรียบในผลการดำเนินการ การเรียนรู้ยังช่วยชี้แนะให้บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

### ความสัมพันธ์ของค่านิยมและแนวคิดหลัก



### การให้ความสำคัญกับบุคลากรและพันธมิตร (Valuing Workforce Members and Partners)

ความสำเร็จขององค์กรขึ้นกับบุคลากรที่มีความผูกพัน ซึ่งเกิดจากงานที่มีความหมาย ทิศทางองค์กรที่ชัดเจน ความรับผิดชอบในผลการดำเนินการ รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ไว้เนื้อเชื่อใจ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน

นอกจากนั้น ความหลากหลายของภูมิหลัง ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจของบุคลากรและพันธมิตรทั้งหมดนับวันจะทวีความสำคัญมากขึ้นต่อความสำเร็จขององค์กร

การให้ความสำคัญต่อบุคลากร หมายถึง ความมุ่งมั่นต่อการสร้างความผูกพัน ความพึงพอใจ การพัฒนา และความผาสุกของบุคลากร ซึ่งจะต้องอาศัยการออกแบบวิถีปฏิบัติที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินการที่ดีที่เหมาะสมกับสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัวที่มีความแตกต่างกัน ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

- (1) การพิสูจน์ถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร
- (2) การสร้างระบบการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลที่นอกเหนือไปจากระบบการให้ผลตอบแทนตามปกติ
- (3) ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากรที่มีในองค์กร
- (4) การแบ่งปันความรู้ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น และช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น
- (5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้ารับความเสี่ยงอย่างรอบคอบและมีนวัตกรรม
- (6) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนบุคลากรที่หลากหลาย

ค่านิยมและแนวคิดหลัก

องค์กรต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น ความร่วมมือภายในองค์กร อาจรวมถึงความร่วมมือระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร ซึ่งอาจนำไปสู่การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน หรือการปรับโครงสร้างงาน เช่น การมีทีมงานที่มีผลการดำเนินการที่ดี ความร่วมมือภายในองค์กร อาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่าย ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่น การตอบสนอง และการแบ่งปันความรู้

ความร่วมมือภายนอกองค์กร อาจเป็นความร่วมมือกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ สถาบันการศึกษาหรือองค์กร ชุมชนต่างๆ ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์หรือการเป็นพันธมิตรหรือสร้างความสัมพันธ์เป็นความร่วมมือภายนอกที่มีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจเป็นช่องทางสู่ตลาดใหม่หรือเป็นพื้นฐานของผลิตภัณฑ์ใหม่หรือบริการสนับสนุนเพื่อลูกค้าใหม่ นอกจากนี้ การเป็นพันธมิตรจะช่วยผสมผสานและเสริมความแข็งแกร่งและสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) หรือขีดความสามารถของผู้นำของทั้งสององค์กรในประเด็นที่เป็นความสนใจร่วมกัน ความร่วมมือเช่นนี้อาจนำมาซึ่งความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กรอีกด้วย

ความร่วมมือภายในและภายนอกองค์กรที่ดีจะก่อให้เกิดการพัฒนาวัตถุประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับการลงทุนร่วมกันและความเชื่อถือระหว่างกัน ดังนั้น องค์กรและพันธมิตรจึงควรระบุเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ กลไกในการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ แนวทางประเมินความก้าวหน้า ตลอดจนวิธีการในการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ในบางกรณี การจัดหลักสูตรและโครงการฝึกอบรมร่วมกันอาจเป็นวิธีการหนึ่งซึ่งช่วยลดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร

### ความคล่องตัว (Agility)

ความสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและมีการแข่งขันในระดับโลก จำเป็นต้องอาศัยความคล่องตัว ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับไวและความยืดหยุ่นในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย หลายองค์กรต้องลดระยะเวลาในการนำผลิตภัณฑ์ใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่เข้าสู่ตลาด รวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและองค์กรภาครัฐ ต้องตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อประเด็นปัญหาสังคมใหม่ๆ การปรับปรุงเวลาในการตอบสนองมักต้องอาศัยระบบงานใหม่ การปรับโครงสร้างของหน่วยงานและกระบวนการทำงานให้เรียบง่ายขึ้น หรือความสามารถในการปรับเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้น บุคลากรที่ได้รับการอบรมข้ามหน่วยงานและได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศการแข่งขันที่รุนแรง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งในการบรรลุความท้าทายเชิงแข่งขัน คือรอบเวลาในการออกแบบถึงการนำผลิตภัณฑ์หรือบริการออกสู่ตลาด หรือรอบเวลาการสร้างนวัตกรรม เพื่อตอบสนองต่อตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องบูรณาการการทำงานแต่ละขั้นตอนในกิจกรรมต่างๆ (เช่น Concurrent Engineering) เริ่มตั้งแต่การวิจัยหรือกรอบแนวคิดไปจนถึงการนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์และการนำไปปฏิบัติ

การวัดผลการดำเนินการด้านเวลาในทุกแง่มุมมีความสำคัญมากขึ้น และรอบเวลากลายเป็นตัววัดที่สำคัญตัวหนึ่งของกระบวนการ การให้ความสำคัญเรื่องเวลายังก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญอื่นๆ เช่น การปรับปรุงเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะส่งผลต่อการปรับปรุงระบบงาน องค์กร คุณภาพ ต้นทุน การบูรณาการห่วงโซ่อุปทาน ผลิตภาพและความยั่งยืนในสภาพเศรษฐกิจที่ท้าทายไปพร้อมๆ กัน

### การมุ่งเน้นอนาคต (Focus on the Future)

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

การวางแผนงานขององค์กรจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่างๆ เช่น ความคาดหวังของลูกค้า โอกาสในการสร้างธุรกิจ/กิจการใหม่และความร่วมมือทางธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การพัฒนาบุคลากรและความต้องการในการจ้างงาน การขยายตัวของตลาดโลก การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของลูกค้าหรือส่วนตลาด รูปแบบทางธุรกิจ/กิจการ การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ความต้องการและความคาดหวังของชุมชนและสังคมในวงกว้างที่เปลี่ยนไป รวมทั้งการปรับเปลี่ยนเชิงกลยุทธ์ของคู่แข่ง ดังนั้น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรจึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย การมุ่งเน้นอนาคตครอบคลุมถึงการพัฒนาผู้นำบุคลากร และผู้ส่งมอบ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิผล การสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรมและการคาดการณ์

### การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for Innovation)

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ แผนงาน กระบวนการ การปฏิบัติการ และรูปแบบทางธุรกิจ/กิจการขององค์กร เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมอาจเกี่ยวข้องกับการกล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบ นวัตกรรมไม่จำกัดอยู่ในขอบเขตของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่ยังมี ความสำคัญต่อการปฏิบัติการ ระบบงาน และกระบวนการทำงานขององค์กรในทุกๆ ด้าน ผู้นำองค์กรจึงควรชี้แนะและบริหารองค์กรเพื่อให้เพื่อนวัตกรรมกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร รวมทั้งบูรณาการนวัตกรรมเข้าไว้ในการปฏิบัติงานประจำวัน โดยมีระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ช่วยเกื้อหนุนให้เกิดนวัตกรรม กระบวนการสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ ต้องมีการปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

นวัตกรรมเกิดจากการสั่งสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมขององค์กร

## การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)

การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อองค์กร การวัดผลควรพัฒนาจากความต้องการและกลยุทธ์ทางธุรกิจ/กิจการ และควรสื่อถึงข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ที่สำคัญ การบริหารผลการดำเนินการขององค์กรต้องอาศัยข้อมูลและสารสนเทศหลากหลายรูปแบบประกอบกัน ระบบการวัดผลการดำเนินการควรครอบคลุมถึง

- ผลการดำเนินการด้านลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ
- การเทียบเคียงผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ ด้านตลาด และการแข่งขัน
- ผลการดำเนินการด้านผู้ส่งมอบ บุคลากร พันธมิตร ต้นทุน และการเงิน
- ผลสัมฤทธิ์ด้านการกำกับดูแลองค์กรและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ

องค์กรควรจำแนกข้อมูลเพื่อสะดวกต่อการวิเคราะห์ เช่น จำแนกตามตลาด ตามสายผลิตภัณฑ์ และตามกลุ่มบุคลากร

การวิเคราะห์ หมายถึง การกลั่นกรองสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศออกมาเพื่อใช้สนับสนุนการประเมินผล การตัดสินใจ การปรับปรุง และนวัตกรรม ในการวิเคราะห์ องค์กรจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อกำหนดแนวโน้ม การคาดการณ์ ตลอดจนความเป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งโดยปกติแล้ว อาจไม่เห็นเด่นชัด การวิเคราะห์จะสนับสนุนเจตจำนงหลายประการ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติการ การบรรลุผลการจัดการการเปลี่ยนแปลง และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับระดับเทียบเคียงของคู่แข่งหรือของ “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ”

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการ

ทั้งนี้ ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่เลือกมาต้องเป็นตัวที่ดีที่สุดที่สะท้อนถึงปัจจัยที่นำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นในด้านลูกค้า การปฏิบัติการ การเงิน และสังคมในวงกว้าง กลุ่มตัววัดหรือตัวชี้วัดที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงกับความต้องการของลูกค้าและผลการดำเนินการขององค์กรจะช่วยให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์กร

ตัววัดและตัวชี้วัดอาจมีความจำเป็นต่อการตัดสินใจในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตามอาจส่งผลให้เกิดการประเมินและปรับเปลี่ยนตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านั้น เพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กรยิ่งขึ้น

## ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง (Societal Responsibility)

ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสังคม การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและการคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคมในวงกว้าง ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการให้ความสำคัญเรื่องจริยธรรม การคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมของสาธารณะ การคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ครอบคลุมถึงผลกระทบของการปฏิบัติการขององค์กรและวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทาง การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการผลิต การกระจายผลิตภัณฑ์ การขนส่ง การใช้และการกำจัดผลิตภัณฑ์ การวางแผนที่มีประสิทธิผลควรป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา และจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่ต้องการเพื่อให้สาธารณะมีความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ รวมทั้งรักษาความปลอดภัยและความเชื่อมั่นของสาธารณะ

องค์กรไม่ควรเพียงแต่ปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับของท้องถิ่น จังหวัด หรือประเทศเท่านั้น แต่ควรถือเอาข้อบังคับเหล่านั้นเป็นโอกาสในการทำให้ “เหนือกว่าสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ”

องค์กรควรยึดถือการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมในการดำเนินงานและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกรณี ควรมีการกำหนดข้อพึงปฏิบัติด้านจริยธรรมระดับสูงและต้องมีการติดตามโดยคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร

“การคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคมในวงกว้าง” หมายถึง การแสดงภาวะผู้นำและการสนับสนุนความต้องการที่สำคัญเท่าที่ทำได้ตามข้อจำกัดขององค์กร ในระบบสภาพแวดล้อมสังคม และเศรษฐกิจที่องค์กรมีอิทธิพลอยู่ ภาวะผู้นำและการสนับสนุนดังกล่าว อาจรวมถึงความต้องการปรับปรุงด้านการศึกษา สุขอนามัยและบริการอื่นของชุมชน การทำให้มีสิ่งแวดล้อมที่ดี การเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคมในประเด็นที่มีความสำคัญ การอนุรักษ์ทรัพยากร การให้บริการชุมชน และการกุศล การปรับปรุงวิธีปฏิบัติขององค์กรและธุรกิจ/กิจการ และการแบ่งปันสารสนเทศที่ไม่เป็นความลับทางธุรกิจ การแสดงภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นองค์กรต้นแบบสามารถส่งผลกระทบต่อสถาบันอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน ในการเป็นพันธมิตรเพื่อให้บรรลุเจตจำนงดังกล่าวด้วย

การจัดการในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง จำเป็นต้องใช้ตัววัดที่เหมาะสม และความรับผิดชอบต่อสังคมของภาวะผู้นำสำหรับตัววัดดังกล่าว

## การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า (Focus on Results and Creating Value)

การวัดผลการดำเนินการขององค์กร จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ซึ่งนำไปใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า บุคลากร ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบ พันธมิตร สาธารณะ และชุมชน การสร้างคุณค่าเพื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเหล่านี้ทำให้องค์กรสามารถสร้างความภักดีต่อองค์กร นำไปสู่การเติบโตทางเศรษฐกิจและช่วยเหลือสังคมด้วย

บางครั้งเป้าหมายของการสร้างสมดุลทางคุณค่าอาจเปลี่ยนแปลงและอาจขัดแย้งกันได้ ดังนั้นกลยุทธ์ขององค์กรจึงควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญไว้ให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้นั่นใจได้ว่า แผนและการปฏิบัติต่างๆ สนองความต้องการของทุกฝ่าย และหลีกเลี่ยงการเกิดผลกระทบด้านลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การใช้ตัววัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (Leading & Lagging Measures) ร่วมกันอย่างสมดุล เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการสื่อสารถึงจุดเน้นสำคัญในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร การตรวจติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานเพื่อการปรับปรุงผลลัพธ์

## มุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective)

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาตินำเสนอมุมมองเชิงระบบเพื่อการจัดการองค์กรและกระบวนการที่สำคัญให้บรรลุผลลัพธ์และมุ่งสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด ค่านิยมและแนวคิดหลัก และแนวทางการให้คะแนน เป็นองค์ประกอบพื้นฐานกลไกการบูรณาการระบบเข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตาม การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมจะประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยการสังเคราะห์ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการในประเด็นเฉพาะของแต่ละองค์กร

การสังเคราะห์ หมายถึง การมองภาพรวมขององค์กรโดยใช้ความต้องการที่สำคัญของธุรกิจ/กิจการ รวมถึงสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และระบบงาน

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน หมายถึง การอาศัยความเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างข้อกำหนดต่างๆ ในหมวดต่างๆ ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อให้มั่นใจว่าแผนงานกระบวนการ ตัววัด และการปฏิบัติการต่างๆ มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

การบูรณาการเป็นการต่อยอดจากความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้องค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรมีการปฏิบัติการอย่างเชื่อมโยงกันเต็มทีและให้ผลลัพธ์ที่ต้องการ



แนวคิดดังกล่าวข้างต้นนี้ แสดงให้เห็นในกรอบการบริหารจัดการตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในหน้า 4

มุมมองเชิงระบบ ครอบคลุมถึงการที่ผู้นำระดับสูงขององค์กรให้ความสำคัญต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งหมายความว่า ผู้นำระดับสูงต้องตรวจติดตาม ปรับปรุงแก้ไข และจัดการผลการดำเนินการ โดยอาศัยผลลัพธ์เป็นพื้นฐาน

นอกจากนี้ มุมมองเชิงระบบ ยังหมายรวมถึงการใช้ตัววัด ตัวชี้วัด สมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) และความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญนั้น หมายถึงการเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านั้นเข้ากับระบบงานและกระบวนการที่สำคัญ และการจัดสรรทรัพยากรให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และทำให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ

ดังนั้น มุมมองเชิงระบบ หมายถึง การจัดการทั้งองค์กร และการจัดการกับองค์ประกอบแต่ละส่วน เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร

## ลักษณะที่สำคัญของเกณฑ์

### 1. เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์

เกณฑ์มุ่งเน้นผลการดำเนินการระดับองค์กรที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วย

- (1) ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ
- (2) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
- (3) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
- (4) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร
- (5) ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

การใช้ตัววัดในมุมมองต่างๆ เหล่านี้ร่วมกันเพื่อทำให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ขององค์กรมีความสมดุล นั่นคือไม่เอนเอียงไปด้านใดด้านหนึ่งเกินไประหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ วัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

### 2. เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการและสามารถปรับใช้ได้

เกณฑ์ประกอบด้วยข้อกำหนดที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ อย่างไรก็ตาม เกณฑ์ไม่ได้กำหนดสิ่งต่อไปนี้

- องค์กรควรมีโครงสร้างอย่างไร
- องค์กรควรหรือไม่ควรที่จะมีหน่วยงานด้านวางแผน ด้านจริยธรรม ด้านคุณภาพ หรือหน้าที่อื่นๆ
- องค์กรควรบริหารหน่วยงานต่างๆ ด้วยวิธีเดียวกัน

ปัจจัยเหล่านี้แตกต่างกันไปตามองค์กรและสามารถปรับเปลี่ยนตามความต้องการและกลยุทธ์ที่ผันแปรไป

เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการไว้ เพราะ

- (1) จุดมุ่งเน้นอยู่ที่ผลลัพธ์ ไม่ใช่วิธีปฏิบัติ เครื่องมือ หรือโครงสร้างองค์กร องค์กรควรมีการพัฒนาและแสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับใช้ได้ และมีความยืดหยุ่น เพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนด การที่เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการไว้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างให้องค์กรทำการปรับปรุง ทั้งอย่างค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในระดับพื้นฐานด้วยนวัตกรรม
- (2) การเลือกใช้เครื่องมือ เทคนิค ระบบ และโครงสร้างองค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น ประเภทและขนาดของธุรกิจ ความสัมพันธ์ระดับองค์กร ระดับการพัฒนาขององค์กร รวมทั้งขีดความสามารถและความสามารถรับผิดชอบของบุคลากร
- (3) การมุ่งเน้นข้อกำหนดแทนที่จะเน้นวิธีปฏิบัติจะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจ การสื่อสาร การแบ่งปันข้อมูล ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการ ในขณะที่เดียวกันสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและแนวทางปฏิบัติที่หลากหลาย

### 3. เกณฑ์สนับสนุนมุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร

มุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เป็นรากฐานของโครงสร้างที่บูรณาการกันระหว่างค่านิยมและแนวคิดหลัก โครงร่างองค์กร เกณฑ์ แนวทางการให้คะแนน รวมทั้งการมุ่งเน้นผลลัพธ์ การเป็นเหตุและผล และการเชื่อมโยงกระบวนการระหว่างหัวข้อต่างๆ ของเกณฑ์

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของเกณฑ์ เกิดจากตัววัดที่ได้มาจากระบวนการและกลยุทธ์ขององค์กรที่มีการเชื่อมโยงและเสริมซึ่งกันและกัน ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงโดยตรงกับคุณค่าของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งผลดำเนินการโดยรวม ดังนั้น การใช้ตัววัดเหล่านี้จึงเป็นกรอบที่ทำให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน โดยไม่จำเป็นต้องกำหนดวิธีปฏิบัติโดยละเอียด หรือการตัดสินใจแบบรวมศูนย์ หรือการจัดการกระบวนการที่ซับซ้อนเกินไป ตัววัดเหล่านี้จึงเป็นทั้งเครื่องมือในการสื่อสาร และเป็นพื้นฐานในการถ่ายทอดเป้าหมายของผลการดำเนินการสู่การปฏิบัติอย่างสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันนี้ทำให้มั่นใจว่าเจตจำนงขององค์กรมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน ขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้องค์กรมีความคล่องตัว มีนวัตกรรม และมีการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ

มุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันจะต้องมีการเชื่อมโยงระหว่างหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อกลยุทธ์และเป้าประสงค์มีการเปลี่ยนแปลงในเกณฑ์นี้ วงจรการเรียนรู้จากการปฏิบัติเกิดขึ้นโดยอาศัยข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์

วงจรการเรียนรู้แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน

- (1) การวางแผน ซึ่งรวมถึงการออกแบบกระบวนการ การเลือกตัววัด และการถ่ายทอดเพื่อนำข้อกำหนดสู่การปฏิบัติ (แนวทาง)
- (2) การปฏิบัติตามแผน (การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ)
- (3) การตรวจประเมินความก้าวหน้าและการได้มาซึ่งความรู้ใหม่ (รวมทั้งการเสาะหาโอกาสสำหรับนวัตกรรม) (การเรียนรู้)
- (4) การปรับแผนโดยอาศัยผลของการประเมิน ความกลมกลืนระหว่างกระบวนการและหน่วยงานปฏิบัติการ และการเลือกตัววัดที่ดีขึ้น (การบูรณาการ)

#### 4. เกณฑ์สนับสนุนการตรวจประเมินที่เน้นเป้าประสงค์

เกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน ประกอบด้วย ระบบการตรวจประเมินซึ่งแยกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

- (1) ข้อกำหนด เน้นที่ผลการดำเนินการ 17 หัวข้อ
- (2) แนวทางการให้คะแนน อธิบายถึงมิติต่างๆ ของการตรวจประเมิน ได้แก่ กระบวนการและผลลัพธ์ รวมถึงปัจจัยที่สำคัญต่างๆ ที่ใช้ในการตรวจประเมินในแต่ละมิติ ดังนั้น การตรวจประเมินจึงช่วยให้องค์กรทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงตามข้อกำหนดทั้ง 17 หัวข้อ และตามระดับความสมบูรณ์ของกระบวนการและผลการดำเนินการที่กำหนดไว้ในแนวทางการให้คะแนน ด้วยเหตุนี้ การตรวจประเมินจึงนำไปสู่การปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการในทุกด้าน ตามที่ได้อธิบายไว้ในข้อ 1. (เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์) การตรวจประเมินจึงเป็นเครื่องมือการจัดการที่มีประโยชน์มากกว่าการทบทวนผลการดำเนินการทั่วไป และสามารถปรับใช้กับกลยุทธ์ ระบบการจัดการ และองค์กรหลายประเภท

## อภิธานศัพท์

เป็นคำจำกัดความและคำอธิบายอย่างย่อของคำต่างๆ ที่ได้กล่าวไว้ในเกณฑ์ ซึ่งมีความสำคัญต่อการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร ผู้อ่านอาจสังเกตเห็นถึงคำศัพท์ที่สำคัญซึ่งปรากฏในหมวดต่างๆ ของเกณฑ์นี้ได้ง่ายขึ้น เนื่องจากคำศัพท์เหล่านี้จะมีการขีดเส้นใต้ เพื่อเป็นการระบุว่าคำศัพท์ดังกล่าวมีสารสนเทศเพิ่มเติมซึ่งสามารถดูเพิ่มเติมได้ในอภิธานศัพท์

รูปแบบที่นำเสนอในอภิธานศัพท์มีดังนี้

ประโยคแรกเป็นนิยามที่กระชับ ประโยคถัดมาในย่อหน้าแรกขยายความและวิเคราะห์คำศัพท์นั้น ย่อหน้าถัดๆ มาเป็นตัวอย่างข้อมูลพรรณนาหรือความเชื่อมโยงที่สำคัญต่อเกณฑ์หมวดอื่น

### Action Plans: แผนปฏิบัติการ

“แผนปฏิบัติการ” หมายถึง แผนการดำเนินการที่เฉพาะเจาะจงซึ่งตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว แผนปฏิบัติการต้องระบุรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และกรอบเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน หลังจากที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว เพื่อให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรมีความเข้าใจและนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ในเกณฑ์นี้ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ ครอบคลุมถึงการสร้างตัววัดให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอาจจำเป็นต้องให้การฝึกอบรมที่เฉพาะเจาะจงแก่พนักงานบางคนหรือมีการสรรหามบุคลากรใหม่ด้วย

ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของผู้ส่งมอบในธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง คือการสร้างและรักษาการเป็นผู้นำด้านราคา ดังนั้น แผนปฏิบัติการควรเป็นการออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและการสร้างระบบบัญชีที่ตรวจสอบต้นทุนในระดับกิจกรรม ซึ่งสอดคล้องกันไปแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ อาจรวมถึงการฝึกอบรมหน่วยงานและทีมงานในการจัดลำดับความสำคัญตามต้นทุนและประโยชน์ การวิเคราะห์และการทบทวนในระดับองค์กรจึงควรเน้นที่การเพิ่มผลผลิตภาพ การควบคุมต้นทุน และคุณภาพ

ดูคำจำกัดความของ “Strategic Objectives” “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” ประกอบ ในหน้า 178

### Alignment: ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

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

ดูคำจำกัดความของ “Integration” “การบูรณาการ” ประกอบ ในหน้า 170

### Analysis: การวิเคราะห์

“การวิเคราะห์” หมายถึง การตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูล เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์มักเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล การวิเคราะห์ระดับองค์กรโดยรวม จะช่วยชี้นำการบริหารจัดการระบบงานและกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ทางธุรกิจ/กิจกรรมที่สำคัญและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ถึงแม้ข้อเท็จจริงและข้อมูลแต่ละตัวจะมีความสำคัญ แต่ไม่ใช่องค์ประกอบหลักที่มีประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติการหรือการจลัดลำดับความสำคัญเสมอไป เนื่องจากการปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความสัมพันธ์ข้างต้น ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและข้อมูล

### Anecdotal: มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน

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

ตัวอย่างในการตอบ เรื่องวิธีการที่ผู้นำระดับสูงถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในด้านผลการดำเนินการที่คาดหวัง การตอบที่มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน อาจอธิบายถึงเหตุการณ์ที่ผู้นำระดับสูงคนหนึ่งไปตรวจเยี่ยมสาขาต่างๆ ขององค์กร ส่วนการตอบด้วยกระบวนการที่เป็นระบบ จะอธิบายถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงทั้งหมดใช้ในการสื่อสารถึงผลการดำเนินการที่คาดหวังไปยังทุกพื้นที่ทำการและบุคลากรทุกคนอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งอธิบายถึงตัวอย่างที่ใช้ในการตรวจประเมินประสิทธิผลของวิธีการ รวมถึงเครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการประเมินและปรับปรุงวิธีการสื่อสาร

ดูคำจำกัดความของ “Systematic” “มีความเป็นระบบ” ในหน้า 179

### Application Report: รายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน

“รายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน” หมายถึง เอกสารเพื่อใช้ในการสมัครรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ทั้งนี้ องค์กรที่สมัครจะต้องเป็นผู้ดำเนินการจัดทำ และจัดส่งให้สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติภายในไม่เกินวันที่กำหนด

### Approach: แนวทาง

“แนวทาง” หมายถึง วิธีการที่องค์กรดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์นี้ แนวทาง หมายถึงรวมถึงความเหมาะสมของวิธีการต่อข้อกำหนดของหัวข้อ และสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งประสิทธิผลของการใช้แนวทางนั้น

แนวทาง เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทาง ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 186-197

## Basic Requirements: ข้อกำหนดพื้นฐาน

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

ในเกณฑ์นี้ ข้อกำหนดพื้นฐานของแต่ละหัวข้อแสดงไว้ที่ “ชื่อหัวข้อ”

ดูตัวอย่างรูปแบบของหัวข้อในหน้า 105

## Benchmarks: ระดับเทียบเคียง

“ระดับเทียบเคียง” หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งมีผลการดำเนินการและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในหรือภายนอกธุรกิจ องค์กรเข้าร่วมการจัดระดับเทียบเคียง เพื่อให้เข้าใจถึงผลการดำเนินการระดับโลกในปัจจุบัน และเพื่อให้บรรลุผลการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด

ระดับเทียบเคียง เป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอื่นๆ รวมถึงข้อมูลธุรกิจซึ่งรวบรวมโดยบุคคลที่สาม (ส่วนมากเป็นค่าเฉลี่ยของธุรกิจ) ข้อมูลผลการดำเนินการของคุณแข่ง และการเปรียบเทียบกับองค์กรที่คล้ายคลึงกันที่อยู่ในพื้นที่ภูมิศาสตร์เดียวกัน หรือนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการคล้ายกันในพื้นที่ภูมิศาสตร์อื่น

## Capability, Workforce: ยึดความสามารถ, บุคลากร

ดูคำจำกัดความของ “Workforce Capability” “ยึดความสามารถของบุคลากร” ในหน้า 181

## Capacity, Workforce: อัตรากำลัง, บุคลากร

ดูคำจำกัดความของ “Workforce Capacity” “อัตรากำลังบุคลากร” ในหน้า 181

## Collaborators: พู่ใจความร่วมมือ

“ผู้ให้ความร่วมมือ” หมายถึง หน่วยงานหรือบุคคลที่มีความร่วมมือในการดำเนินการกับองค์กรที่จะสนับสนุนในการจัดงานหรือกิจกรรมบางส่วน หรือผู้ที่ร่วมดำเนินการเป็นครั้งคราวเมื่อมีเป้าหมายระยะสั้นที่สอดคล้องกันหรือเหมือนกัน โดยทั่วไป ความร่วมมือในลักษณะนี้มักไม่มีข้อตกลงหรือรูปแบบที่เป็นทางการ

ดูคำจำกัดความของ “Partners” “พันธมิตร” หน้า 173

## Core Competency: สมรรถนะหลักขององค์กร

“สมรรถนะหลักขององค์กร” หมายถึง เรื่องที่องค์กรมีความชำนาญที่สุด สมรรถนะหลักขององค์กร เป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ เป็นแกนหลักที่ทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ ซึ่งสร้างความได้เปรียบในตลาดให้แก่องค์กรหรือสภาพแวดล้อมของการบริการ สมรรถนะหลักขององค์กรมักเป็นสิ่งที่คู่แข่ง หรือผู้ส่งมอบและพันธมิตรลอกเลียนแบบได้ยาก และสมรรถนะหลักขององค์กรอาจสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขัน การไม่กำหนดสมรรถนะหลักที่ต้องการขององค์กรอาจส่งผลกระทบต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ หรือการเสียเปรียบในตลาด

สมรรถนะหลักขององค์กร อาจเกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักในเทคโนโลยี การเสนอบริการที่ไม่เหมือนใคร ตลาดที่เหมาะสมของตนเอง หรือความมีไหวพริบในเชิงธุรกิจ/กิจการโดยเฉพาะ (เช่น การเข้าซื้อกิจการ)

### Customer: ลูกค้า

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

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า เป็นค่านิยมหลักประการหนึ่งของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่ฝังอยู่ในความเชื่อและพฤติกรรมขององค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดี การมุ่งเน้นลูกค้ามีผลกระทบและควรบูรณาการในทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ระบบงาน และกระบวนการทำงาน และผลลัพธ์ทางธุรกิจ/กิจการขององค์กร

ดูคำจำกัดความของ “Stakeholders” “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” ในหน้า 177 เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบุคคลอื่นที่อาจได้รับผลกระทบจากผลิตภัณฑ์ โปรแกรม หรือบริการขององค์กร

### Customer Engagement: ความผูกพันของลูกค้า

“ความผูกพันของลูกค้า” หมายถึง แรงหนุนของลูกค้าที่ทุ่มให้กับยี่ห้อและผลิตภัณฑ์ขององค์กร ทั้งนี้ ขึ้นกับความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการและการสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้ายังคงใช้ผลิตภัณฑ์

ลักษณะของความผูกพัน รวมถึงการรักษาลูกค้าไว้และความภักดีของลูกค้า ความเต็มใจของลูกค้าในการทำธุรกิจ/กิจการกับองค์กร และความเต็มใจของลูกค้าในการสนับสนุนอย่างเต็มที่และแนะนำยี่ห้อ รวมทั้งผลิตภัณฑ์ให้คนอื่นรู้จัก

### Cycle Time: รอบเวลา

“รอบเวลา” หมายถึง เวลาที่ต้องใช้เพื่อบรรลุตามข้อผูกพันหรือทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ การวัดด้านเวลามิบทบาทสำคัญในเกณฑ์นี้ เพราะผลการดำเนินการด้านเวลามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันและผลการดำเนินการโดยรวม

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



## Deployment: การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

“การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดในเกณฑ์ การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติจะประเมินจากความครอบคลุมและความลึกในการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งองค์กร

การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 186-197

## Diversity: ความหลากหลาย

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

ในเกณฑ์นี้ หมายถึง ความหลากหลายของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้างและชุมชนของลูกค้า การใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของทั้งสองเรื่องนี้ จะเพิ่มโอกาสในการมีผลการดำเนินการที่ดี สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า บุคลากร และชุมชน รวมทั้งสร้างความผูกพันกับลูกค้าและบุคลากร

## Effective: ประสิทธิภาพ

“ประสิทธิผล” หมายถึง การประเมินว่ากระบวนการหรือมาตรการที่ใช้สามารถตอบสนองเจตจำนงที่ตั้งไว้ได้ดีเพียงใด การประเมินประสิทธิผลต้องประเมินว่า

- (1) แนวทางนั้นมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร และองค์กรสามารถถ่ายทอดเพื่อนำแนวทางสู่การปฏิบัติได้ดีเพียงใด
- (2) ประเมินผลลัพธ์ของมาตรการที่ใช้

## Empowerment: การให้อำนาจในการตัดสินใจ

“การให้อำนาจในการตัดสินใจ” หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการปฏิบัติการแก่บุคลากร การให้อำนาจในการตัดสินใจจะส่งผลให้การตัดสินใจกระทำโดยผู้ที่อยู่ใกล้หน้างานมากที่สุด ซึ่งเป็นผู้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับงานนั้น

การให้อำนาจในการตัดสินใจมีจุดมุ่งหมายในการช่วยบุคลากรให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าตั้งแต่การติดต่อครั้งแรก ปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มผลิตภาพ รวมทั้งปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร บุคลากรที่ได้รับอำนาจในการตัดสินใจจะต้องมีสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจที่เหมาะสม ดังนั้น องค์กรจึงต้องจัดให้มีสารสนเทศที่ทันกาลและเป็นประโยชน์

## Engagement, Customer: ความผูกพัน, ลูกค้า

ดูคำจำกัดความของ “Customer Engagement” “ความผูกพันของลูกค้า” ในหน้า 166

## Engagement, Workforce: ความผูกพัน, บุคลากร

ดูคำจำกัดความของ “Workforce Engagement” “ความผูกพันของบุคลากร” ในหน้า 182

### Ethical Behavior: การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

“การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม” หมายถึง วิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจว่าทุกการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามหลักจรรยาบรรณขององค์กร และหลักการด้านวิชาชีพ หลักการเหล่านี้ ควรสนับสนุนกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับที่บังคับใช้ ทั้งหมดขององค์กร รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะตัดสิน “ความถูกต้อง” และ “ความผิด”

ผู้นำระดับสูงควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม หลักการนี้ ประยุกต์ใช้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องในองค์กร ตั้งแต่บุคลากรชั่วคราวจนถึงคณะกรรมการบริหาร และจำเป็นต้องมีการสื่อสารและส่งเสริมอย่างสม่ำเสมอ แม้ว่าเกณฑ์ไม่ได้กำหนดว่า ทุกองค์กรควรใช้รูปแบบเดียวกันเพื่อให้มั่นใจว่ามีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม ผู้นำระดับสูงควรทำให้มั่นใจว่าวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับหลักจริยธรรม มีการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมทั้งบุคลากร ผู้ถือหุ้น ลูกค้า พันธมิตร ผู้ส่งมอบ และชุมชนท้องถิ่นที่องค์กรตั้งอยู่

การกำหนดหลักจริยธรรมที่ออกแบบเป็นอย่างดีและชัดเจน จะเอื้ออำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรเพื่อให้สามารถตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น บางองค์กรอาจมองว่าหลักจริยธรรมเป็นกรอบที่ทำให้มีการจำกัดพฤติกรรม แต่ในทางตรงกันข้ามการไม่มีหลักจริยธรรม อาจทำให้เกิดผลกระทบทางลบต่อองค์กร และ/หรือสังคม

### Goals: เป้าประสงค์

“เป้าประสงค์” หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลของการดำเนินการที่องค์กรต้องการหรือปรารถนาที่จะบรรลุ เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าประสงค์เป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้นำการปฏิบัติการ

เป้าประสงค์เชิงปริมาณที่แสดงค่าเป็นจุดหรือเป็นช่วงที่เป็นตัวเลข มักเรียกว่า “เป้าหมาย” เป้าหมายอาจเป็นการคาดการณ์จากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน

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

ประโยชน์ของเป้าประสงค์ รวมถึง

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

ดูคำจำกัดความของ “Performance Projections” “การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” ประกอบในหน้า 175

## Governance: การกำกับดูแลองค์กร

“การกำกับดูแลองค์กร” หมายถึง ระบบของการบริหารจัดการและการควบคุมต่างๆ ในการปกครององค์กร รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่างๆ ของเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหาร และผู้นำระดับสูงขององค์กร

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

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

กระบวนการต่างๆ ด้านการกำกับดูแลองค์กร อาจรวมถึงการอนุมัติทิศทางเชิงกลยุทธ์ การตรวจติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร การกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของระดับบริหาร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงิน การจัดการความเสี่ยง การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งการรายงานการดำเนินการแก่ผู้ถือหุ้น การทำให้มั่นใจว่าการกำกับดูแลองค์กรมีประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อความเชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวม ตลอดจนต่อประสิทธิผลขององค์กร

## High-Performance Work: การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี

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

แนวทางที่นำไปสู่การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี มีรูปแบบ หน้าที่ และระบบจูงใจที่แตกต่างกันไป การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีเน้นที่การสร้างความปลอดภัยกับบุคลากร ซึ่งประกอบด้วยความร่วมมือกันระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากร ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับกลุ่มที่ทำหน้าที่ต่อรองให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน มักเกี่ยวข้องกับทีมงานต่างๆ การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร ความรับผิดชอบด้วยตนเอง การนำข้อมูลของบุคลากรมาใช้ในการวางแผนการสร้างทักษะและการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับองค์กร การเรียนรู้จากองค์กรอื่น ความยืดหยุ่นในการออกแบบลักษณะงานและการมอบหมายงาน โครงสร้างองค์กรแนวราบ (Flattened Organizational Structure) เพื่อให้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และการตัดสินใจกระทำโดยผู้ที่อยู่ใกล้หน้างานมากที่สุด รวมทั้งการใช้ตัววัดผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการเปรียบเทียบผลการดำเนินการ

องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดีส่วนใหญ่ใช้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ เช่น ผลการดำเนินการขององค์กร สิ่งทีบุคคลและกลุ่มทำให้องค์กร และการเพิ่มทักษะ นอกจากนี้ กระบวนการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี ต้องพยายามทำให้โครงสร้างองค์กร สมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) งาน ลักษณะงาน การพัฒนาบุคลากร และการให้สิ่งจูงใจมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

## How: อย่างไร

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

คำอธิบายกระบวนการควรรวมถึงสารสนเทศ เช่น แนวทาง (วิธีการและตัววัด) การถ่ายทอดสู่ การปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการด้วย

## Indicators: ตัวชี้วัด

ดูคำจำกัดความของ “Measures and Indicators” “ตัววัดและตัวชี้วัด” ในหน้า 172

## Innovation: นวัตกรรม

“นวัตกรรม” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือ ประสิทธิภาพขององค์กร รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมเป็นการรับเอา ความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ หรือแนวทางในการดำเนินธุรกิจ/กิจการ ซึ่งอาจเป็นของ ใหม่หรือนำมาปรับใช้เพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่

ผลลัพธ์ของนวัตกรรม เป็นการฉีกแนวหรือการเปลี่ยนอย่างก้าวกระโดดในด้านผลลัพธ์ ผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการ

นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กร เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่ เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแบ่งปันความรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การดำเนินการ การ ประเมินผล และการเรียนรู้ แม้ว่านวัตกรรมมักเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี แต่นวัตกรรมสามารถเกิดได้ใน ทุกกระบวนการที่สำคัญขององค์กร ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการ ปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด หรือการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือผลผลิต นวัตกรรม อาจรวมถึงการ เปลี่ยนแปลงพื้นฐานของโครงสร้างองค์กร หรือรูปแบบธุรกิจ/กิจการเพื่อให้บรรลุงานขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## Integration: การบูรณาการ

“การบูรณาการ” หมายถึง การประสานกลมกลืนกันของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การ จัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญของ องค์กร การบูรณาการที่มีประสิทธิผล เป็นมากกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และจะ สำเร็จได้ก็ต่อเมื่อการดำเนินการของแต่ละองค์ประกอบภายในระบบการจัดการผลการดำเนินการมี ความเชื่อมโยงกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์

ดูคำจำกัดความของ “Alignment” “ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” ประกอบ ในหน้า 163

การบูรณาการเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับ การบูรณาการ ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 186-197

## Key: กี่สำคัญ

“ที่สำคัญ” หมายถึง ส่วนประกอบหรือปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญมากหรือสำคัญที่สุด ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุผลลััพท์ที่ต้องการขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กล่าวถึงความทำทหายสำคัญ แผนงานที่สำคัญ กระบวนการทำงานที่สำคัญ และตัววัดที่สำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการมุ่งไปสู่หรือตรวจติดตามผลลััพท์ที่ต้องการ

## Knowledge Assets: สินทรัพย์ทางความรู้

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

องค์กร บุคลากร ซอฟต์แวร์ สิทธิบัตร ฐานข้อมูล เอกสาร แนวทางปฏิบัติ นโยบายและวิธีปฏิบัติ รวมทั้งแผนภาพทางเทคนิคเป็นที่เก็บสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กรไว้

สินทรัพย์ทางความรู้ ไม่เพียงแต่มีอยู่ภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังมีอยู่ที่ลูกค้า ผู้ส่งมอบ และพันธมิตรด้วย

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

## Leadership System: ระบบการนำองค์กร

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

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

## Learning: การเรียนรู้

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

เพื่อความมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ควรถูกปลูกฝังอยู่ในวิถีการทำงานขององค์กร ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบเชิงแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรและบุคลากร คำอธิบายเพิ่มเติมของ “การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล” ในค่านิยมและแนวคิดหลัก ในหน้า 151-152

การเรียนรู้ เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6

คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเรียนรู้ ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 186-197

## Levels: ระดับ

“ระดับ” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่ทำให้ทราบว่าผลลัพธ์และผลการดำเนินการขององค์กรอยู่ในตำแหน่งหรืออันดับใดในมาตราวัดที่เหมาะสม ระดับผลการดำเนินการทำให้สามารถตรวจประเมินผลเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา การคาดการณ์ เป้าประสงค์ และตัวเปรียบเทียบอื่นๆ ที่เหมาะสม

## Measures and Indicators: ตัววัดและตัวชี้วัด

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

เกณฑ์ไม่ได้แบ่งแยกอย่างชัดเจนระหว่างตัววัดและตัวชี้วัด อย่างไรก็ตาม บางคนชอบใช้คำว่า “ตัวชี้วัด”

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

## Mission: พันธกิจ

“พันธกิจ” หมายถึง หน้าที่โดยรวมขององค์กร พันธกิจ เป็นการตอบคำถามว่า “องค์กรพยายามบรรลุอะไร” พันธกิจอาจกำหนดลูกค้าหรือตลาดที่องค์กรให้บริการ สมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) หรือเทคโนโลยีที่องค์กรใช้

## Multiple Requirements: ข้อกำหนดต่างๆ

“ข้อกำหนดต่างๆ” หมายถึง คำถามย่อยๆ ที่ผู้ใช้เกณฑ์ต้องตอบในแต่ละประเด็นพิจารณา คำถามเหล่านี้ประกอบด้วยรายละเอียดของข้อกำหนดในแต่ละหัวข้อ

ดูตัวอย่างรูปแบบของหัวข้อ ในหน้า 105

องค์กรที่มีผลการดำเนินการดี มีคะแนนสูง ก็อาจไม่สามารถตอบสนองข้อกำหนดต่างๆ ทั้งหมดได้ด้วยความสามารถหรือความสำเร็จที่เท่าเทียมกัน

## Overall Requirements: ข้อกำหนดโดยรวม

“ข้อกำหนดโดยรวม” หมายถึง เรื่องต่างๆ ที่ผู้ใช้เกณฑ์ต้องอธิบาย เมื่อตอบคำถามเกี่ยวกับสาระสำคัญของแต่ละหัวข้อนั้น ข้อกำหนดโดยรวมจะแสดงถึงนัยสำคัญที่ปรากฏอยู่ในประเด็นพิจารณาในแต่ละหัวข้อ ในเกณฑ์นี้ ข้อกำหนดโดยรวมของแต่ละหัวข้อแสดงด้วยประโยคนำเรื่อง ซึ่งพิมพ์ด้วยอักษรตัวหนา

ดูตัวอย่างรูปแบบของหัวข้อ ในหน้า 105

## Partners: พันธมิตร

“พันธมิตร” หมายถึง องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่สำคัญที่ตกลงทำงานร่วมกับองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ร่วมกัน หรือเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยทั่วไป มักเป็นความร่วมมือในลักษณะที่เป็นทางการ เพื่อจุดมุ่งหมายหรือเจตจำนงเฉพาะเจาะจง เช่น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หรือเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่เฉพาะอย่าง

โดยปกติ พันธมิตรมักมีกำหนดช่วงเวลา และพันธมิตรมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในบทบาทและผลประโยชน์ที่มีร่วมกัน

ดูคำอธิบายของ “Collaborators” “ผู้ให้ความร่วมมือ” ประกอบในหน้า 165

## Performance: ผลการดำเนินการ

“ผลการดำเนินการ” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และลูกค้า ซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบผลลัพธ์กับการคาดการณ์ผลการดำเนินการ มาตรฐานผลลัพธ์ที่ผ่านมา เป้าประสงค์ และผลลัพธ์ขององค์กรอื่นๆ ผลการดำเนินการอาจแสดงในรูปแบบการเงินและที่ไม่ใช้การเงิน

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติครอบคลุมผลการดำเนินการ 4 ด้าน ได้แก่

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

“ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์” หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของตัววัดและตัวชี้วัดของผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความสำคัญต่อลูกค้า ตัวอย่างเช่น ความเชื่อถือได้ของผลิตภัณฑ์ การส่งมอบที่ตรงเวลา ระดับของเสียจากกระบวนการลูกค้า และเวลาในการตอบสนองการให้บริการ

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ อาจรวมผลการดำเนินการของโปรแกรมและโครงการที่ตอบสนองได้รวดเร็วในภาวะฉุกเฉิน การบริการถึงบ้าน หรือการใช้หลายภาษาในการให้บริการ

“ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า” หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับตัววัดและตัวชี้วัดในเรื่องการยอมรับ ปฏิบัติการ และพฤติกรรมของลูกค้า ตัวอย่างเช่น การรักษาลูกค้าไว้ ซื่อร้องเรียน และผลจากการสำรวจลูกค้า

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

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

### Performance Excellence: ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

“ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ” หมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรอย่างบูรณาการ ซึ่งส่งผลให้เกิด

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

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ สามารถนำมาใช้เป็นกรอบการทำงานและเครื่องมือในการตรวจประเมินที่ทำให้เข้าใจถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน



## Performance Projections: การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

“การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” หมายถึง การคาดคะเนผลการดำเนินการในอนาคต การคาดการณ์ควรอยู่บนพื้นฐานความเข้าใจถึงผลการดำเนินการที่ผ่านมา อัตราการปรับปรุง และสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในและนวัตกรรมในอนาคต รวมทั้งสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายใน ดังนั้น การคาดการณ์ผลการดำเนินการสามารถใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารจัดการทั้งการปฏิบัติการและการพัฒนาและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การคาดการณ์ผลการดำเนินการเป็นการแถลงถึงผลการดำเนินการในอนาคตที่คาดหมายไว้ เป้าประสงค์เป็นการแถลงผลการดำเนินการในอนาคตที่ปรารถนา

การคาดการณ์ผลการดำเนินการของคู่แข่งหรือองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้อาจชี้ให้เห็นถึงความท้าทายที่องค์กรเผชิญอยู่และเรื่องที่ต้องมีผลการดำเนินการที่ก้าวกระโดดหรือนวัตกรรม เมื่อมุ่งหวังผลการดำเนินการที่ก้าวกระโดดหรือนวัตกรรม การคาดการณ์ผลการดำเนินการและเป้าประสงค์อาจหลื่อมซ้อนกันได้

ดูคำจำกัดความของ “goals” “เป้าประสงค์” ประกอบ ในหน้า 168

## Process: กระบวนการ

“กระบวนการ” หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกัน โดยมีเจตจำนงเกี่ยวข้องข้องกับการผลิต (หรือบริการ) ให้แก่ลูกค้า (ผู้รับบริการ) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยทั่วไป กระบวนการเป็นขั้นตอนหรือกิจกรรมที่มีลำดับชัดเจน ซึ่งเกิดจากการผสมผสานระหว่างคน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค วัสดุ และการปรับปรุงมาทำงานร่วมกัน แทบจะไม่มีกระบวนการใดเลยที่สามารถดำเนินงานได้โดยลำพัง ดังนั้น จึงต้องพิจารณาความสัมพันธ์กับกระบวนการอื่นที่ส่งผลกระทบต่อกัน ในบางสถานการณ์ กระบวนการอาจต้องดำเนินตามลำดับขั้นตอนที่กำหนดไว้เฉพาะเจาะจงอย่างเคร่งครัดตามเอกสารวิธีปฏิบัติการและข้อกำหนด (ที่อาจเป็นทางการ) รวมทั้งการวัดและขั้นตอนการควบคุมที่ชัดเจน

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

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

ในระบบการให้คะแนนของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จะมีการตรวจประเมินถึงระดับความสำเร็จของกระบวนการ ระดับความสำเร็จขึ้นอยู่กับพื้นฐานของปัจจัยทั้ง 4 ประการที่ใช้ประเมินแต่ละกระบวนการที่สำคัญขององค์กร ได้แก่ แนวทาง การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 186-197

### Productivity: ผลิตภาพ

“ผลิตภาพ” หมายถึง การวัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร

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

### Projections, Performance: การคาดการณ์, ผลการดำเนินการ

ดูคำจำกัดความของ “Performance Projections” การคาดการณ์ผลการดำเนินการ ในหน้า 175

### Purpose: เจตจำนง

“เจตจำนง” หมายถึง เหตุผลพื้นฐานที่ทำให้องค์กรดำรงอยู่ บทบาทหลักของเจตจำนง คือการกระตุ้นและชี้นำองค์กรในการกำหนดค่านิยม โดยปกติ เจตจำนงมักจะกว้างและไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง องค์กรในธุรกิจ/กิจการต่างกันอาจมีเจตจำนงคล้ายคลึงกัน ในขณะที่องค์กรในธุรกิจ/กิจการเดียวกัน อาจมีเจตจำนงต่างกัน

### Results: ผลลัพธ์

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กรที่ได้จากการดำเนินการตามข้อกำหนดของหัวข้อในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ การประเมินผลลัพธ์จะพิจารณาจากผลการดำเนินการในปัจจุบัน ผลการดำเนินการเมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม รวมทั้งอัตรา ความครอบคลุม และความสำคัญของการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัววัดผลลัพธ์กับข้อกำหนดด้านผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับผลลัพธ์ ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 186-197

### Segment: ส่วน

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

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

ความเข้าใจในเรื่อง “ส่วน” มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจำแนกความต้องการและความคาดหวังเฉพาะที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนของกลุ่มลูกค้า กลุ่มตลาด และกลุ่มบุคลากร และสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มต่างๆ ดังกล่าว

ตัวอย่างเช่น การแบ่งส่วนตลาดอาจแบ่งตามช่องทางทางการจัดจำหน่าย ขนาดธุรกิจ/กิจการ ภูมิศาสตร์ หรือเทคโนโลยีที่ใช้ การแบ่งส่วนบุคลากรอาจแบ่งตามภูมิศาสตร์ ทักษะ ความต้องการ การมอบหมายงาน หรือการจำแนกลักษณะงาน

### Senior Leaders: ผู้นำระดับสูง

“ผู้นำระดับสูง” หมายถึง กลุ่มหรือทีมผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ในหลายๆ องค์กร ผู้นำระดับสูงประกอบด้วย ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรและผู้ที่รายงานตรงต่อผู้บริหารสูงสุด

### Stakeholders: ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง กลุ่มทุกกลุ่มที่ได้รับผลกระทบ หรืออาจได้รับผลกระทบ จากการปฏิบัติการและความสำเร็จขององค์กร ตัวอย่างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมถึงลูกค้า บุคลากร พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือ คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบ ผู้เสียภาษี องค์กรที่ดูแลกฎระเบียบข้อบังคับ ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ให้ทุนดำเนินงาน และชุมชนในท้องถิ่นและสมาคมวิชาชีพ

ดูคำจำกัดความของ “Customer” “ลูกค้า” ประกอบ ในหน้า 166

### Strategic Advantages: ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

“ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ความได้เปรียบในเชิงตลาดต่างๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่ โดยทั่วไป มักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในเชิงแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มักมาจาก

- (1) สมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) ที่มุ่งเน้นการสร้างและเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในขององค์กร และ
- (2) ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเกิดจากการปรับและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและกับพันธมิตร

เมื่อองค์กรเข้าใจที่มาของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ทั้งสองแหล่งแล้ว องค์กรสามารถเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในที่เป็นเอกลักษณ์นี้ด้วยการใช้ประโยชน์จากขีดความสามารถที่เกื้อหนุนกันจากองค์กรอื่น

ดูคำจำกัดความของ “Strategic Challenges” “ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” และ “Strategic Objectives” “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” ประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรระบุอย่างชัดเจนในการตอบสนองต่อความท้าทายและความได้เปรียบดังกล่าว

## Strategic Challenges: ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

“ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” หมายถึง แรงกดดันต่างๆ ที่มีผลอย่างชัดเจนต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร ความท้าทายเหล่านี้มักเกิดจากแรงผลักดันของตำแหน่งในการแข่งขันในอนาคตขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน

โดยทั่วไป ความท้าทายเชิงกลยุทธ์เกิดจากแรงผลักดันภายนอก แต่ไม่เพียงเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอก องค์กรอาจต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในองค์กรเองด้วย

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายนอกอาจเกี่ยวกับความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าหรือตลาด รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์หรือเทคโนโลยี รวมถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และความเสี่ยงหรือความต้องการอื่นๆ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายใน อาจเกี่ยวกับขีดความสามารถขององค์กร หรือทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ขององค์กร

ดูคำจำกัดความของ “Strategic Advantages” “ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” และ “Strategic Objectives” “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทายเชิงกลยุทธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรระบุอย่างชัดเจนในการตอบสนองต่อความท้าทายที่สำคัญ

## Strategic Objectives: วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

“วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ความสามารถในการแข่งขันหรือประเด็นทางสังคม และการได้เปรียบทางธุรกิจ/กิจการ

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

ดูคำจำกัดความของ “Action Plans” “แผนปฏิบัติการ ในหน้า 163 เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

## Sustainability/Sustainable: ความยั่งยืน

“ความยั่งยืน” หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจ/กิจกรรมในปัจจุบัน รวมทั้งมีความคล่องตัวและการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้พร้อมรับมือต่อธุรกิจ/กิจกรรม ตลาด และสภาพแวดล้อมการดำเนินงานในอนาคต องค์กรจำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งอาจรวมถึงปัจจัยของธุรกิจทั้งหมด และปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงขององค์กร

ความยั่งยืนอาจพิจารณาจากขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ความพร้อมของทรัพยากร เทคโนโลยี ความรู้ สมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) ระบบงาน อาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ ความยั่งยืนอาจได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของตลาดและค่านิยมของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงในตลาดการเงิน และการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ นอกจากนี้ ความยั่งยืนยังรวมถึงการเตรียมพร้อมประจำวันต่อเหตุฉุกเฉินที่กำลังเกิดขึ้น หรืออาจจะเกิดขึ้นในระยะอันใกล้ด้วย

ในบริบทของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ผลกระทบของผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการขององค์กรที่มีต่อสังคมและการสนับสนุนสังคมขององค์กร เพื่อความผาสุกของระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ เป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง ไม่ว่าจะดำเนินการหรือไม่ หรือจะดำเนินการอย่างไร อาจมีผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กร

## Systematic: มีความเป็นระบบ

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

ในการใช้คำว่า “มีความเป็นระบบ” ให้ดู “แนวทางการให้คะแนน” ในหน้า 194-195

## Trends: แนวโน้ม

“แนวโน้ม” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่แสดงให้เห็นทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ขององค์กรหรือความคงเส้นคงวาของผลการดำเนินการในช่วงเวลาหนึ่ง แนวโน้มแสดงผลการดำเนินการขององค์กรตามลำดับช่วงเวลาที่ผ่านมา

โดยทั่วไป การแสดงแนวโน้มต้องมีข้อมูลในอดีตอย่างน้อยสามจุด (ที่ใช้การคาดการณ์) ทั้งนี้ อาจจำเป็นต้องแสดงข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อยืนยันผลในเชิงสถิติ ช่วงเวลาที่ใช้เพื่อให้เห็นแนวโน้มจะสามารถกำหนดได้จากรอบเวลาในการวัดกระบวนการ รอบเวลาที่สั้นขึ้น ทำให้ต้องมีการวัดบ่อยขึ้น ในขณะที่รอบเวลาที่ยาวกว่า อาจต้องใช้ช่วงเวลานานกว่า จึงจะทราบแนวโน้มที่สื่อความหมายได้ชัดเจน

ตัวอย่างของแนวโน้มที่ต้องตอบในเกณฑ์ ได้แก่ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าและบุคลากร ผลการดำเนินการด้านการเงิน ผลการดำเนินการด้านตลาด และผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ เช่น รอบเวลา และผลผลิตภาพ

## Value: คุณค่า

“คุณค่า” หมายถึง ความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์ กระบวนการ ลิขสิทธิ์ หรือการใช้งาน เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายและทางเลือกอื่นๆ

องค์กรมักพิจารณาคุณค่าเพื่อประเมินผลประโยชน์ของทางเลือกต่างๆ เทียบกับต้นทุนค่าใช้จ่าย เช่น คุณค่าที่ลูกค้าได้รับจากผลิตภัณฑ์ และบริการต่างๆ ร่วมกัน องค์กรจำเป็นต้องเข้าใจว่าคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มคืออะไร จากนั้นส่งมอบคุณค่าให้แต่ละกลุ่มนั้น การทำดังนี้ องค์กรต้องทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าที่มีต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น เช่น ผู้ถือหุ้น บุคลากร และชุมชน

## Values: ค่านิยม

“ค่านิยม” หมายถึง หลักการและพฤติกรรมชั้นนำที่สื่อถึงความคาดหวังให้องค์กรและบุคลากรปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและหนุนเสริมวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร ค่านิยมสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

ตัวอย่างของค่านิยม อาจรวมถึงการแสดงให้เห็นถึงความมีคุณธรรมและความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์ในทุกกรณี การทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า การให้คุณค่าต่อแต่ละบุคคล และต่อความหลากหลายของบุคลากร การพิทักษ์สิ่งแวดล้อม และความมานะบากบั่นให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศทุกวัน

## Vision: วิสัยทัศน์

“วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาวะที่องค์กรต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไป สิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่องค์กรต้องการให้ผู้อื่นรับรู้ในอนาคต

## Voice of the Customer: เสียงของลูกค้า

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

การรับฟังเสียงของลูกค้า อาจรวมถึงการรวบรวมและการบูรณาการข้อมูลต่างๆ ของลูกค้า เช่น ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ ผลจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง การรับประกัน ข้อร้องเรียนที่มีผลต่อการที่ลูกค้าจะตัดสินใจซื้อและตัดสินใจผูกพัน

## Work Processes: กระบวนการทำงาน

“กระบวนการทำงาน” หมายถึง กระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญที่สุดภายในองค์กร ซึ่งอาจรวมถึงการออกแบบผลิตภัณฑ์และการส่งมอบ การสนับสนุนลูกค้า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน กระบวนการทางธุรกิจ/กิจการ และกระบวนการสนับสนุน

กระบวนการทำงาน เป็นกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กร และสร้างคุณค่าต่อลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ถือหุ้น

กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมักเกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และปัจจัยที่ผู้นำระดับสูงใช้พิจารณาว่าสำคัญต่อการเติบโตขององค์กร

### Work System: ระบบงาน

“ระบบงาน” หมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้ในการทำงานให้สำเร็จ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร ผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญ คู่สัญญา ผู้ให้ความร่วมมือ และส่วนอื่นๆ ในห่วงโซ่อุปทานที่จำเป็นต่อการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์ รวมทั้งกระบวนการทางธุรกิจ/กิจการและกระบวนการสนับสนุน ระบบงานจะประสานกระบวนการทำงานภายในกับแหล่งทรัพยากรต่างๆ จากภายนอกที่จำเป็นต่อการพัฒนา ผลิต และส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในตลาด

การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเป็นเรื่องเชิงกลยุทธ์ ซึ่งครอบคลุมถึงการปกป้องและใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) และการตัดสินใจว่าสิ่งใดที่องค์กรไม่ต้องดำเนินงานเองหรือให้หน่วยงานภายนอกเข้ามาดำเนินงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืนในตลาดขององค์กร

### Workforce: บุคลากร

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

### Workforce Capability: ยึดความสามารถของบุคลากร

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

ยึดความสามารถ อาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างนวัตกรรมและการปรับเปลี่ยนสู่เทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานใหม่ รวมทั้งการตอบสนองธุรกิจ/กิจการ ตลาด และความต้องการของกฎระเบียบข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงไป

### Workforce Capacity: อัตรากำลังบุคลากร

“อัตรากำลังบุคลากร” หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรมีจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่เพียงพอต่อการทำให้กระบวนการทำงานสำเร็จ และสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์ไปสู่ลูกค้าได้สำเร็จ รวมทั้งความสามารถในการตอบสนองระดับความต้องการตามฤดูกาลหรือความต้องการที่เปลี่ยนแปลง

## Workforce Engagement: ความผูกพันของบุคลากร

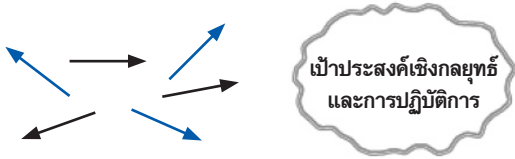
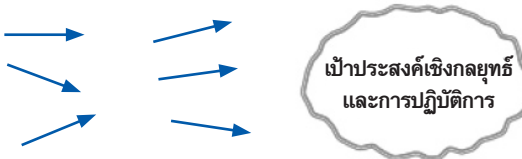

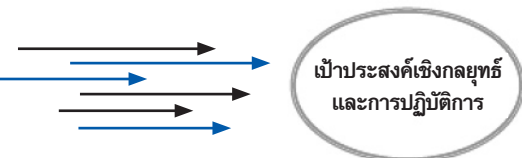
“ความผูกพันของบุคลากร” หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นของบุคลากร ทั้งในด้านความรู้สึก และสติปัญญา เพื่อให้วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ขององค์กรบรรลุผล องค์กรที่มีระดับความผูกพันของบุคลากรสูง แสดงให้เห็นเด่นชัดด้วยสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้มีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อผลประโยชน์ของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กร

โดยทั่วไป บุคลากรในองค์กรจะรู้สึกมีความผูกพันกับองค์กรเมื่อมีแรงจูงใจและได้ทำงานที่มีความหมายต่อตน และเมื่อได้รับการสนับสนุนที่ดีจากเพื่อนร่วมงานและในสถานที่ทำงาน ประโยชน์ของความผูกพันของบุคลากร คือ การทำให้เกิดบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน การสื่อสารและแลกเปลี่ยนสารสนเทศที่ดี การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ และการมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการของตน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะนำมาซึ่งความผูกพัน ได้แก่ การฝึกอบรมและการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ระบบการยกย่องชมเชยและระบบการให้รางวัลที่มีประสิทธิผล โอกาสที่เท่าเทียมกันและการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม รวมทั้งการมีโมตรี้จิตกับครอบครัวของบุคลากร



คะแนน

<b>ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการ</b> <b>ตัวช่วยในการตรวจประเมินและให้คะแนนในหมวดกระบวนการ (หมวด 1-6)</b>	
<p><b>1. ตั้งรับปัญหา (0-25%)</b></p>  <p>การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการและส่วนใหญ่จะตอบสนองความต้องการหรือปัญหาเฉพาะหน้า ขาดการกำหนดเป้าหมายประสงค์ที่ดี</p>	<p><b>2. แนวทางเริ่มเป็นระบบ (30-45%)</b></p>  <p>องค์กรอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการปฏิบัติการด้วยกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผลและการปรับปรุง และเริ่มมีการประสานงานบ้างระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร มีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายประสงค์เชิงปริมาณ</p>
<p><b>3. แนวทางสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (50-65%)</b></p>  <p>การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุง โดยมีการแบ่งปันความรู้และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร กระบวนการตอบสนองกลยุทธ์และเป้าหมายประสงค์ที่สำคัญขององค์กร</p>	<p><b>4. แนวทางที่มีบูรณาการ (70-100%)</b></p>  <p>การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ การวิเคราะห์นวัตกรรม และการแบ่งปันสารสนเทศและความรู้ ส่งผลให้การทำงานข้ามหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติการที่สำคัญ</p>

## จากการเรียนรู้สู่นวัตกรรม

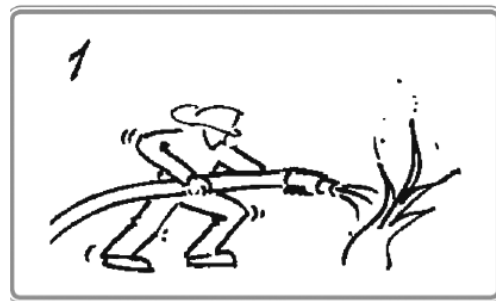
### ตัวอย่างการประยุกต์ใช้จากการดับเพลิงสู่นวัตกรรมป้องกันอัคคีภัย

การเรียนรู้ถือได้ว่าเป็นคุณลักษณะสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง และแน่นอนว่าย่อมส่งผลสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ จึงเห็นได้ว่าประเด็นเรื่องการเรียนรู้ได้ปรากฏอยู่ทั่วไปในหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และเป็นหนึ่งปัจจัยการให้คะแนนการประเมินสถานภาพของกระบวนการต่างๆ ขององค์กร

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

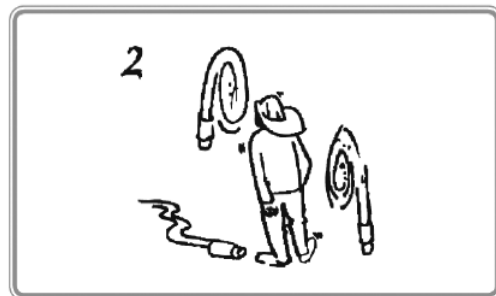
#### ขั้นที่ 1 การตั้งรับปัญหา

- ผู้ที่รับผิดชอบโดยตรงเกิดความตระหนักตกใจกับปัญหาที่เกิดขึ้น เน้นการหาทางแก้ไขปัญหามเฉพาะหน้า คล้ายสถานการณ์ให้ปกติอย่างรวดเร็ว คล้ายกับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเร่งวิ่งลากสายดับเพลิงเพื่อดับเพลิงให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ (0-5%)



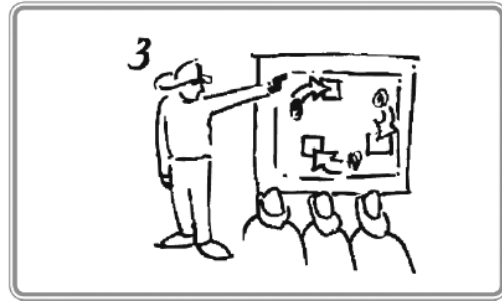
#### ขั้นที่ 2 รณรงค์ให้เกิดการปรับปรุง

- องค์กรโดยผู้ที่รับผิดชอบแสวงหาเครื่องมือหรือกำหนดมาตรการในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้สามารถรับมือกับปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และลดผลกระทบของความเสียหายที่เกิดขึ้น เทียบได้กับการที่องค์กรติดตั้งท่อและสายดับเพลิงจำนวนมากขึ้นเพื่อช่วยเพิ่มความรวดเร็วในการดับเพลิงและลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น (10-25%)



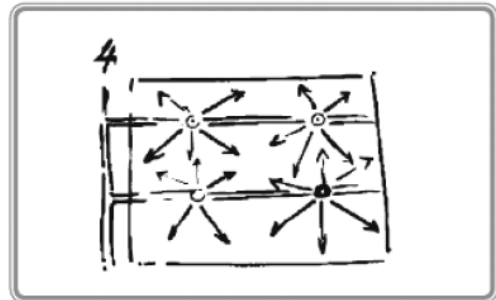
### ขั้นที่ 3 การปรับปรุงและประเมินผลอย่างเป็นระบบ

- องค์กรเริ่มมีการประชุมหารือร่วมกันเพื่อประเมินจุดที่เป็นความเสี่ยงหรือสาเหตุของปัญหา เพื่อหาทางรับมือกับความผิดปกติที่อาจขึ้นตรงจุดนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เทียบได้กับการที่องค์กรประเมินว่าพื้นที่ใดมีความเสี่ยงในการเกิดเพลิงไหม้ และติดตั้งอุปกรณ์ตรวจจับความร้อนและหัวรดน้ำ (heat sensors and a sprinkler system) เป็นพิเศษ พร้อมทั้งแผนการรับมืออัคคีภัยที่อาจเกิดขึ้นในพื้นที่บริเวณนั้น (30-45%)



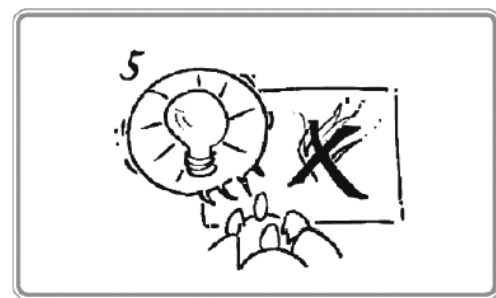
### ขั้นที่ 4 กำหนดกลยุทธ์ปรับปรุงและการเรียนรู้

- องค์กรดำเนินการบริหารจัดการเชิงป้องกันการเกิดอัคคีภัยอย่างเป็นระบบมากขึ้น เทียบได้กับการที่องค์กรติดตั้งระบบตรวจจับความร้อนและหัวรดน้ำ เพื่อช่วยเตือนภัยให้ทราบเมื่อระดับอุณหภูมิเพิ่มสูงขึ้นจนสามารถทำให้เกิดเพลิงไหม้ได้ (50-65%)



### ขั้นที่ 5 การวิเคราะห์องค์กรและสร้างนวัตกรรม

- องค์กรดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศระดับองค์กรและสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เน้นการป้องกันที่สาเหตุเบื้องต้น เพื่อลดโอกาสการเกิดของปัญหา เทียบได้กับการที่องค์กรเน้นให้เกิดความปลอดภัยโดยเปลี่ยนมาใช้วัสดุอุปกรณ์ที่ป้องกันไฟและติดไฟยาก การเปลี่ยนมาใช้ของเหลวที่มีน้ำเป็นส่วนประกอบหลักแทนของเหลวไวไฟ และองค์กรให้ความสำคัญกับระบบตรวจจับความร้อนและหัวรดน้ำ ในฐานะวิธีการป้องกันเชิงเตือนภัยเมื่อปัญหาได้เกิดขึ้นแล้ว (70-100%)



## SCORING SYSTEM

The scoring of responses to Criteria items and Award applicant feedback are based on two evaluation dimensions: (1) process and (2) results. Criteria users need to furnish information relating to these dimensions. Specific factors for these dimensions are described below. Scoring guidelines are given on pages 194-197.

### Process

“Process” refers to the methods your organization uses and improves to address the item requirements in categories 1–6. The four factors used to evaluate process are approach, deployment, learning, and integration (ADLI).

“**Approach**” refers to

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

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

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

“**Learning**” refers to

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

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

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

## ระบบการให้คะแนน

การให้คะแนนคำตอบในแต่ละหัวข้อ และการให้ข้อมูลป้อนกลับให้แก่ผู้สมัครรับรางวัล จะขึ้นอยู่กับ การประเมินใน 2 มิติ คือ

- (1) กระบวนการ
- (2) ผลลัพธ์

ผู้ที่นำเกณฑ์ไปใช้จะต้องให้ข้อมูลที่สัมพันธ์กับมิติเหล่านี้ ซึ่งสามารถศึกษารายละเอียดได้จาก แนวทางการให้คะแนน (Scoring Guidelines) หน้า 194-197 ซึ่งปัจจัยของแต่ละมิติมีดังนี้

### กระบวนการ

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

#### “แนวทาง” (Approach-A) หมายถึง

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้ตอบข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ของเกณฑ์ และสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร
- ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการต่างๆ ขององค์กร
- ระดับของการที่แนวทางนั้นนำไปใช้ซ้ำได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้ (ซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ)

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

- การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อองค์กร
- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา
- การนำแนวทางไปใช้ (สู่การปฏิบัติ) ในทุกหน่วยงานที่เหมาะสม

#### “การเรียนรู้” (Learning-L) หมายถึง

- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยใช้วงจรการประเมินและการปรับปรุง
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของแนวทาง ผ่านการสร้างนวัตกรรม
- การแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร

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

- แนวทางที่ใช้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กรตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์ (หมวด 1 ถึง หมวด 6)
- การใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุง ที่ช่วยเสริมซึ่งกันและกัน ทั้งระหว่างกระบวนการและระหว่างหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร
- แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กร

## Results

“Results” refers to your organization’s *outputs* and *outcomes* in achieving the requirements in items 7.1–7.5 (category 7). The four factors used to evaluate results are levels, trends, comparisons, and integration (LeTCl).

“**Levels**” refers to

- your current level of performance

“**Trends**” refers to

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

“**Comparisons**” refers to

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

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

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

## ผลลัพธ์

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กรที่บรรลุผลตามข้อกำหนดในหัวข้อที่ 7.1 ถึง 7.5 (หมวด 7) ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ ได้แก่ ระดับ (Level-L) แนวโน้ม (Trend-T) การเปรียบเทียบ (Comparison-C) และการบูรณาการ (Integration-I) (LeTCI) โดยมีความหมายดังต่อไปนี้

### “ระดับ” (Level-Le) หมายถึง

- ผลการดำเนินการในปัจจุบัน

### “แนวโน้ม” (Trend-T) หมายถึง

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

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

- ผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับสารสนเทศขององค์กรอื่นอย่างเหมาะสม เช่น คู่แข่ง หรือองค์กรที่คล้ายคลึงกัน
- ผลการดำเนินการขององค์กรเทียบเคียงกับระดับเทียบเคียง หรือองค์กรที่เป็นผู้นำในธุรกิจ หรือวงการเดียวกัน

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

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

## Item Classification and Scoring Dimensions

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

The two types of items are designated as

1. process **Process**
2. results **Results**

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

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

### “Importance” as a Scoring Consideration

The two evaluation dimensions described previously are central to evaluation and feedback. A critical consideration in evaluation and feedback is the *importance* of your reported process and results to your key business factors. The areas of greatest importance should be identified in your Organizational Profile and in items such as 2.1, 2.2, 3.2, 5.1, 5.2, and 6.1. Your key customer requirements, competitive environment, workforce needs, key strategic objectives, and action plans are particularly important.



## การจำแนกหัวข้อและมิติการให้คะแนน

หัวข้อต่างๆ จำแนกตามชนิดของสารสนเทศ และข้อมูลที่องค์กรต้องนำเสนอตามมิติการประเมินทั้ง 2 มิติดังกล่าวข้างต้น หัวข้อแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. กระบวนการ
2. ผลลัพธ์

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

หัวข้อที่อยู่ในหมวด 7 กำหนดให้ต้องแสดงผลของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการขององค์กร ในรูปแบบของ “ระดับ” “แนวโน้ม” และ “การเปรียบเทียบ” รวมทั้ง “การบูรณาการ” ของผลลัพธ์กับข้อกำหนดที่สำคัญขององค์กร หัวข้อที่อยู่ในหมวด 7 ยังกำหนดให้รายงานผลลัพธ์การดำเนินการที่มีข้อมูลครอบคลุม ซึ่งสัมพันธ์โดยตรงกับการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติและการเรียนรู้ขององค์กร หากมีการแบ่งปันความรู้ในเรื่องกระบวนการปรับปรุงและมีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างกว้างขวาง ควรจะแสดงผลลัพธ์ที่สอดคล้องกันด้วย ดังนั้น คะแนนของผลลัพธ์แต่ละหัวข้อในหมวด 7 จะเป็นตัวเลขเชิงรวม โดยพิจารณาองค์ประกอบในปัจจุบันทั้ง 4 (LeTCI) ของผลการดำเนินการ

## “ความสำคัญ” ในการพิจารณาคะแนน

การประเมิน 2 มิติดังกล่าวข้างต้น เป็นหัวใจสำคัญในการประเมินและให้ข้อมูลป้อนกลับประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณา คือ “ความสำคัญ” ของกระบวนการและผลลัพธ์ต่อปัจจัยสำคัญทางธุรกิจ/กิจการที่แสดงไว้ในรายงานวิธีการและผลการดำเนินงานที่ใช้สมัครรับรางวัล องค์กรควรระบุเรื่องที่เห็นว่าสำคัญที่สุดในโครงสร้างองค์กรและหัวข้อต่างๆ เช่น หัวข้อ 2.1, 2.2, 3.2, 5.1, 5.2 และ 6.1 โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องความต้องการที่สำคัญของลูกค้า สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความต้องการของบุคลากร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และแผนปฏิบัติการ

## Assignment of Scores to Your Responses

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

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

TQA applicants do not receive a single, final score as part of their feedback. They receive a scoring range for each Criteria item, and they receive scores in two overall bands: one for process items and one for results items. The descriptors for these scoring bands portray the organization's overall progress and maturity in the process and the results dimensions. The scoring band descriptors are available at [www.tqa.or.th](http://www.tqa.or.th)

## การให้คะแนน

การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ ควรยึดแนวทางดังต่อไปนี้

- คำตอบของแต่ละหัวข้อ ควรอธิบายประเด็นพิจารณาทั้งหมด และควรสะท้อนสิ่งที่สำคัญต่อองค์กร
- การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ ให้เริ่มด้วยการกำหนดช่วงคะแนนที่อธิบาย “ระดับความสำเร็จขององค์กรได้ใกล้เคียงที่สุด” (เช่น ร้อยละ 50 ถึง 65) ดังที่รายงานไว้ในคำตอบในหัวข้อนั้น ระดับดังกล่าว อาจยังมีความไม่สมบูรณ์ในบางปัจจัยที่ใช้ในการตรวจประเมินในหมวด 1-6 (ADLI) หรือในหมวด 7 (LeTCI) ก็ได้ การประเมินระดับความสำเร็จขององค์กร เป็นการประเมินภาพรวมของปัจจัยทั้ง 4 ของกระบวนการ หรือปัจจัยทั้ง 4 ของผลลัพธ์ โดยไม่เป็นการแจกน้ำหนักหรือการเฉลี่ยผลของการตรวจประเมินที่ละปัจจัย เมื่อกำหนดช่วงคะแนนแล้ว การตัดสินใจว่าจะให้คะแนนจริงเท่าไร ต้องประเมินว่าคำตอบในหัวข้อนั้นๆ ใกล้เคียงกับเนื้อหาที่อธิบายในช่วงคะแนนที่สูงขึ้นไปหรือต่ำลงมาเพียงใด
- หัวข้อที่อยู่ในหมวด 1-6 ที่ได้คะแนนร้อยละ 50 แสดงว่า องค์กรมีแนวทางที่ตอบสนองข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อนั้น มีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาในหน่วยงานส่วนใหญ่ที่ดำเนินการเกี่ยวข้องกับหัวข้อนั้นๆ โดยใช้วงจรการปรับปรุงและการเรียนรู้ รวมทั้งตอบสนองความต้องการที่สำคัญขององค์กร หากจะให้ได้รับคะแนนสูงขึ้น ต้องมีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างครอบคลุมมากขึ้น มีการเรียนรู้ขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญชัดเจน และมีการบูรณาการมากขึ้น
- หัวข้อที่อยู่ในหมวด 7 ที่ได้คะแนนร้อยละ 50 แสดงว่า องค์กรมีระดับผลการดำเนินการที่ดีอย่างชัดเจน มีแนวโน้มที่ดี พร้อมด้วยข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมในผลลัพธ์เกือบทุกหัวข้อที่มีความสำคัญต่อธุรกิจ/กิจการหรือพันธกิจ หากจะให้ได้รับคะแนนสูงขึ้นต้องมีอัตราการปรับปรุง และ/หรือระดับของผลการดำเนินการที่ดีขึ้น มีผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบที่ดีขึ้น รวมทั้งมีความครอบคลุมมากขึ้น และมีการบูรณาการกับความต้องการธุรกิจ/กิจการหรือพันธกิจมากขึ้น

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

คำอธิบายของช่วงคะแนนแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าโดยรวมขององค์กรและระดับความสมบูรณ์ในมิติกระบวนการและผลลัพธ์

คำอธิบายช่วงคะแนนสามารถดูได้ที่หน้า 194-197

## 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 through 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 your 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 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 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 identified in response to the Organizational Profile and other process items. (I)</li> </ul>

### แนวทางการให้คะแนนกระบวนการ หมวด 1-6

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
0% หรือ 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบให้เห็น มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน (A)</li> <li>• แทบไม่พบการนำแนวทางที่เป็นระบบสู่การปฏิบัติ (D)</li> <li>• ไม่แสดงให้เห็นว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา (L)</li> <li>• ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับองค์กร แต่ละพื้นที่หรือหน่วยงาน ดำเนินการอย่างเอกเทศ (I)</li> </ul>
10%,15%, 20% หรือ 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (A)</li> <li>• การนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติยังอยู่ในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกพื้นที่หรือหน่วยงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (D)</li> <li>• แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหามาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงต่างๆ ไป (L)</li> <li>• มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับพื้นที่หรือหน่วยงานอื่น ส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา (I)</li> </ul>
30%, 35%, 40% หรือ 45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (A)</li> <li>• มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางพื้นที่หรือบางหน่วยงานเพิ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้น (D)</li> <li>• แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ (L)</li> <li>• เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการพื้นฐานขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ (I)</li> </ul>
50%, 55%, 60% หรือ 65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ (A)</li> <li>• มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าอาจแตกต่างกันในบางพื้นที่หรือบางหน่วยงาน (D)</li> <li>• มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มมีการเรียนรู้ในระดับองค์กร รวมถึงการสร้างนวัตกรรมบ้าง เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ (L)</li> <li>• มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการโดยรวมขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ (I)</li> </ul>
70%, 75%, 80% หรือ 85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้อ (A)</li> <li>• มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ (D)</li> <li>• กระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และการเรียนรู้ในระดับองค์กร รวมถึงการสร้างนวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการ มีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น อันเป็นผลจากการวิเคราะห์และการแบ่งปันระดับองค์กร (L)</li> <li>• มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ (I)</li> </ul>
90%, 95% หรือ 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้ออย่างสมบูรณ์ (A)</li> <li>• มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างสมบูรณ์โดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานใดๆ (D)</li> <li>• กระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และการเรียนรู้ในระดับองค์กรด้วยการสร้างนวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการทั่วทั้งองค์กร มีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนทั่วทั้งองค์กรว่าการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นและนวัตกรรมมีพื้นฐานจากการวิเคราะห์ และการแบ่งปันในระดับองค์กร (L)</li> <li>• มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคตเป็นอย่างดี ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ (I)</li> </ul>

FI:เป็นกระบวนการ

## RESULTS SCORING GUIDELINES

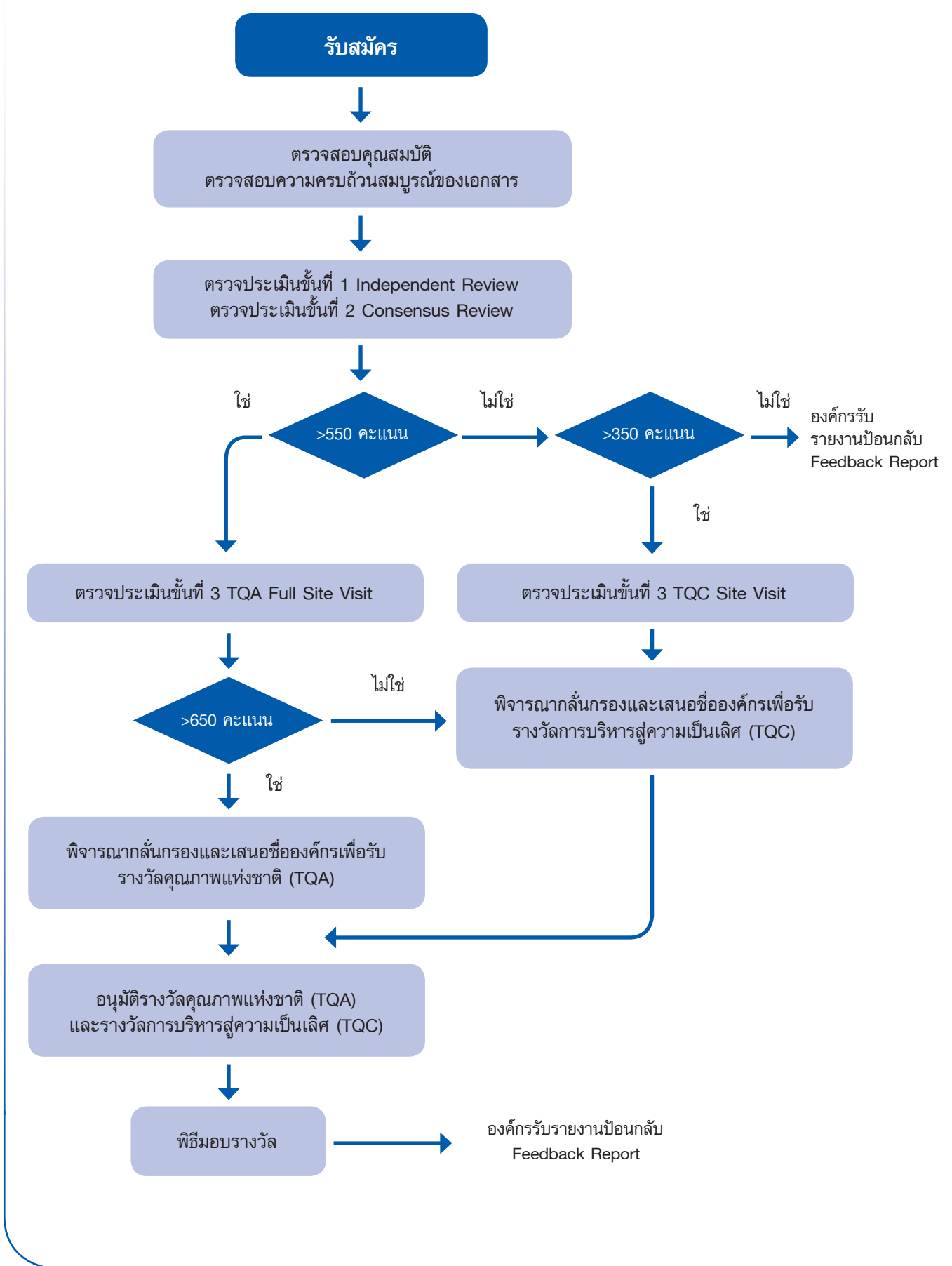
For use with category 7

SCORE	RESULTS
0% or 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• There are no organizational PERFORMANCE RESULTS and/or poor RESULTS in areas reported. (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 a majority 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>• Evidence of 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 หมวด 7

คะแนน	ผลลัพธ์ (หมวด 7)
0% หรือ 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กร และ/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>มีการรายงานผลการดำเนินการที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อและผลอยู่ในระดับที่ดี (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>มีการรายงานผลการดำเนินการที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อและผลอยู่ในระดับที่ดี (Le)</li> <li>แสดงถึงแนวโน้มที่ชัดเจนในเรื่องต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร (T)</li> <li>ผลการดำเนินการในปัจจุบันบางเรื่องอยู่ในระดับที่ดี เมื่อเทียบเคียงกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม (C)</li> <li>มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ด้านลูกค้าที่สำคัญ ตลาดที่สำคัญ และข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ (I)</li> </ul>
70%, 75%, 80% หรือ 85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการรายงานผลการดำเนินการที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้อและผลอยู่ในระดับที่ดีเลิศ (Le)</li> <li>สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญที่จะบรรลุพันธกิจขององค์กรไว้ได้เป็นส่วนใหญ่ (T)</li> <li>มีการเปรียบเทียบแนวโน้มและระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันเป็นจำนวนมากหรือเป็นส่วนใหญ่กับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม และแสดงถึงความเป็นผู้นำในบางเรื่อง และมีผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบที่ดีมาก (C)</li> <li>มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรในข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่ ด้านลูกค้าที่สำคัญ ตลาดที่สำคัญ รวมทั้งข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการและแผนปฏิบัติการ (I)</li> </ul>
90%, 95% หรือ 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการรายงานผลการดำเนินการที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้ออย่างครบถ้วนและอยู่ในระดับที่ดีเลิศ (Le)</li> <li>สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีไว้ได้อย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญทุกเรื่องที่จะบรรลุพันธกิจขององค์กร (T)</li> <li>แสดงถึงความเป็นผู้นำในธุรกิจและเป็นระดับเทียบเคียงให้องค์กรอื่นในหลายเรื่อง (C)</li> <li>มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรและการคาดการณ์ผลการดำเนินการในด้านลูกค้าที่สำคัญ ตลาดที่สำคัญ รวมทั้งข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการและแผนปฏิบัติการเกือบทั้งหมด (I)</li> </ul>

### กระบวนการตรวจประเมิน





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

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยมีผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นผู้รับมอบอำนาจนโยบายไปบริหารจัดการสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และติดตามผลการปฏิบัติงานให้กระบวนการรางวัลคุณภาพแห่งชาติสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับยอมรับกันอย่างแพร่หลายในทุกภาคส่วนของประเทศ

## คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA National Committee)

ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินการ อนุมัติรางวัลคุณภาพแห่งชาติ อนุมัติเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ รวมถึงกระบวนการตัดสินรางวัล และแต่งตั้งผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยมีคณะกรรมการ 2 คณะที่ทำหน้าที่พัฒนางานด้านต่างๆ ได้แก่

### 1) คณะอนุกรรมการด้านเทคนิครางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ทำหน้าที่กลั่นกรอง และเสนอข้อคิดเห็นในด้านเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการการตรวจประเมิน ดังนี้ แนวทางการพัฒนาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เสนอรายชื่อผู้ตรวจประเมิน และรายชื่อองค์กรที่ผ่านเกณฑ์การรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

### 2) คณะอนุกรรมการด้านการส่งเสริมและสนับสนุนรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ทำหน้าที่กลั่นกรอง และเสนอข้อคิดเห็นในการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ สร้างการรับรู้ต่อสาธารณะ และกระตุ้นให้องค์กรนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้

## ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA Assessors)

ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภาครัฐและเอกชนซึ่งอาสาสมัครทำหน้าที่ผู้ตรวจประเมินโดยไม่ได้รับค่าตอบแทน ผู้ตรวจประเมินมีบทบาทสำคัญในการตรวจประเมิน และจัดทำรายงานป้อนกลับ (Feedback Report) ให้แก่องค์กรผู้สมัครรับรางวัล รวมถึงการนำเสนอรายชื่อองค์กรที่ผ่านเกณฑ์การรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติต่อสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการด้านเทคนิค และเสนอขออนุมัติจากคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในแต่ละปีสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติดำเนินการสรรหาและคัดเลือกผู้มีคุณสมบัติที่เหมาะสม ผ่านกระบวนการคัดเลือกและฝึกอบรมที่เข้มข้น เพื่อให้ได้ผู้ตรวจประเมินที่พร้อมในด้านคุณสมบัติ คุณธรรม และจริยธรรม นอกจากนี้ ผู้ตรวจประเมินทุกคนยังต้องเข้ารับการฝึกอบรมประจำปี เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายใต้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมจะขึ้นทะเบียนเป็นผู้ตรวจประเมินประจำปีเพื่อทำหน้าที่ในปีนั้นๆ นอกจากทำหน้าที่ในการตรวจประเมินแล้ว ผู้ตรวจประเมินยังมีบทบาทสำคัญในการเผยแพร่ และสร้างความรู้ความเข้าใจในรางวัลคุณภาพแห่งชาติให้แก่ หน่วยงาน สมาคม และชุมชนทางวิชาชีพต่างๆ

องค์กรที่สนใจสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

โปรดศึกษารายละเอียดจาก

คู่มือการสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปีนั้นๆ

สำหรับผู้ที่สนใจสมัครผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

โปรดศึกษารายละเอียดจาก

คู่มือการสมัครผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปีนั้นๆ

ขอรับคู่มือได้ที่

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

## ภาพบรรยากาศพิธีมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ



### พิธีมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดงานพิธีมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยได้รับเกียรติจากนายกรัฐมนตรี หรือผู้แทนเป็นผู้มอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ รายละเอียดดังนี้

- ครั้งที่ 1 ปี 2545 จัดงานขึ้นเมื่อวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2546 ณ ศูนย์ประชุมแห่งชาติสิริกิติ์
- ครั้งที่ 2 ปี 2546 จัดงานขึ้นเมื่อวันที่ 4 มีนาคม 2547 ณ ห้องคอนเวนชันฮอลล์ หอประชุมกองทัพเรือ
- ครั้งที่ 3 ปี 2547 จัดงานขึ้นเมื่อวันที่ 26 มกราคม 2548 ณ ห้องแกรนด์บอลรูม โรงแรมอินเตอร์คอนติเนนทัล
- ครั้งที่ 4 ปี 2548 จัดงานขึ้นเมื่อวันที่ 5 กรกฎาคม 2549 ณ ห้องวิภาวดีบอลรูม โรงแรมโซฟิเทล เซ็นทรัล พลาซ่า
- ครั้งที่ 5 ปี 2549 จัดงานขึ้นเมื่อวันที่ 30 เมษายน 2550 ณ ห้องแกรนด์บอลรูม โรงแรมแชงกรีล่า
- ครั้งที่ 6 ปี 2550 จัดงานขึ้นเมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม 2551 ณ ศูนย์ประชุมแห่งชาติสิริกิติ์
- ครั้งที่ 7 ปี 2551 จัดงานขึ้นเมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2552 ณ โรงละครอักษรฯ คิงเพาเวอร์ ซอยรางน้ำ
- ครั้งที่ 8 ปี 2552 จัดงานขึ้นเมื่อวันที่ 21 มิถุนายน 2553 ณ ดิกลันดิโมตรี ทำเนียบรัฐบาล
- ครั้งที่ 9 ปี 2553 จัดงานขึ้นเมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2554 ณ ดิกลันดิโมตรี ทำเนียบรัฐบาล



สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ชั้น 15 อาคารयाकुลท์ เลขที่ 1025 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400  
โทรศัพท์ 0-2619-5500 ต่อ 630-634 สายตรง 0-2619-8086 โทรสาร 0-2619-8085  
[www.tqa.or.th](http://www.tqa.or.th) e-mail: [tqa@ftpi.or.th](mailto:tqa@ftpi.or.th)