

THAILAND  
QUALITY  
AWARD

2549

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ



THAILAND  
QUALITY  
AWARD

---

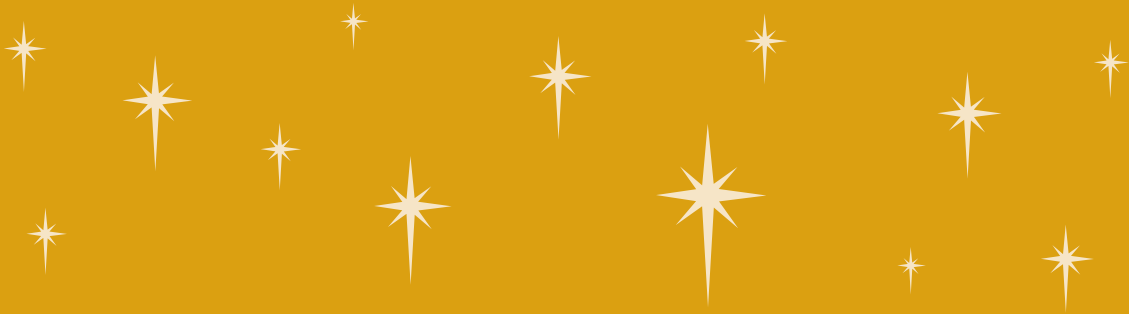
2549

## เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ 2549

เจ้าของ	สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ชั้น 12-15 อาคารยาคุลท์ 1025 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400 โทรศัพท์ 0-2619-5500 โทรสาร 0-2619-8100
จัดทำโดย	สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
พิมพ์ครั้งที่ 1	มกราคม 2549 จำนวน 5,000 เล่ม
ISBN	974-229-586-7
จำนวนหน้า	124 หน้า
พิมพ์ที่	บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด โทรศัพท์ 0-2542-0445, 0-2542-1812
ขอรับหนังสือได้ที่	สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โทรศัพท์ 0-2619-8086 หรือ 0-2619-5500 ต่อ 631, 633 โทรสาร 0-2619-8085 e-mail : tqa@ftpi.or.th <a href="http://www.tqa.or.th">http://www.tqa.or.th</a>

สงวนลิขสิทธิ์ตาม พ.ร.บ. ลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

ห้ามคัดลอกถ่ายเอกสาร หรือนำไปเก็บในระบบที่สามารถถ่ายเทข้อมูลได้ ไม่ว่าบางส่วน หรือทั้งหมดของหนังสือเล่มนี้  
โดยไม่ได้รับอนุญาตจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



โครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ  
(Thailand Quality Award - TQA)

ขอแสดงความขอบคุณต่อ Baldrige National Quality Program  
ที่อนุญาตให้นำหนังสือ 2006 Criteria for Performance Excellence  
มาแปลใช้เป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ 2549

## สารบัญ

ตราสัญลักษณ์	2
ความเป็นมาของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ	3
วิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์	3
ประโยชน์ต่อองค์กร	4
องค์กรบริหารรางวัลคุณภาพแห่งชาติ	4
คำนิยามหลัก แนวคิด และกรอบของเกณฑ์	7
ลักษณะสำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	16
คะแนนของหมวดและหัวข้อต่างๆ	18
เกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ พ.ศ. 2549	19
โครงสร้างองค์กร	19
หมวด 1 การนำองค์กร	22
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	25
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	29
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	32
หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	35
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	40
หมวด 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	43
คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับหมวดและหัวข้อ	47
ระบบการให้คะแนน	72
แนวทางการให้คะแนน	76
แนวทางการตอบเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	82
อภิธานศัพท์	89
การสมัครรับรางวัล	105
คุณสมบัติเบื้องต้น	105
ประเภทและจำนวนรางวัล	105
วิธีการสมัคร	105
ค่าธรรมเนียม	109
กระบวนการตรวจประเมิน	110
ตารางเวลาดำเนินงาน ประจำปี 2549	111
เงื่อนไขและข้อกำหนดทั่วไป	112
ใบสมัคร	115
ใบรับรองคุณสมบัติเบื้องต้น	115
ใบสมัครรางวัลคุณภาพแห่งชาติ	117

## ตราสัญลักษณ์



THAILAND  
QUALITY  
AWARD

### สัญลักษณ์

ช่อฟ้าสีทองอร่ามลอยเด่นในห้วงจักรวาล เคียงข้างด้วยดาวฤกษ์ดวงใหญ่ ส่องประกายระยิบระยับอยู่ในกรอบรูปช่อหน้าต่างทรงไทย

### ความหมาย

รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติที่พึงปรารถนาของทุกหน่วยงาน เพราะเป็นเครื่องหมายแห่งความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทุกด้าน ตลอดจนผลประกอบการที่ดีเทียบเท่าองค์กรที่ยอมรับกันว่ามีคุณภาพสูงสุดในโลก

### องค์ประกอบ

**ดาวฤกษ์** สื่อให้เห็นถึงจุดสูงสุดแห่งความสำเร็จ ความรุ่งโรจน์ และการเป็นที่ยอมรับทั่วไป อันเป็นสิ่งพึงปรารถนาของทุกองค์กร

**ช่อฟ้าสีทอง** สื่อให้เห็นถึงความเป็นเลิศและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนามาตรฐานคุณภาพให้ดียิ่งขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง

**ช่อหน้าต่างทรงไทย** สื่อถึงวิสัยทัศน์ การมองการณ์ไกลสู่ความสำเร็จ

## ความเป็นมาของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จเพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ มาเลเซีย และฟิลิปปินส์ เป็นต้น

## วิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์

### วิสัยทัศน์

“รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เป็นเครื่องหมายแสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กร ที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก”

### วัตถุประสงค์

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

## ประโยชน์ต่อองค์กร

องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภท ทุกขนาด ที่นำเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานโลกไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของตน จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน เริ่มจากการตรวจประเมินตนเอง ผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริงว่าระบบการบริหารจัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และเมื่อองค์กรปฏิบัติตามแผนจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีความพร้อมและตัดสินใจสมัครรับรางวัล องค์กรจะได้รับการตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากหลายสาขาอาชีพที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้ตรวจประเมินโดยเฉพาะ และไม่ว่าองค์กรจะผ่านเกณฑ์รับรางวัลหรือไม่ก็ตาม องค์กรจะได้รับรายงานป้อนกลับซึ่งระบุจุดแข็งและจุดที่ต้องปรับปรุง ซึ่งนับเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผนปรับปรุง องค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป

องค์กรที่ได้รับรางวัลจะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และมีสิทธิ์ใช้ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติซึ่งสื่อถึงความเป็นเลิศในระบบการบริหารจัดการในการโฆษณาประชาสัมพันธ์องค์กร รวมทั้งมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จและเปิดโอกาสให้มีการเข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการ เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน

## องค์กรบริหารรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

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



## ฟังก์ชันการบริหารงาน



## ค่านิยมหลัก แนวคิด และกรอบของเกณฑ์

### จุดประสงค์

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นบรรทัดฐานสำคัญของการประเมินตนเองขององค์กร การคัดเลือกผู้ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่องค์กรที่สมัครรับรางวัล ยิ่งกว่านั้นยังมีบทบาทสำคัญสามประการในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันดังต่อไปนี้

- ช่วยในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ความสามารถ และผลลัพธ์ขององค์กร
- กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแบ่งปันสารสนเทศวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่างๆ
- เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้องค์กรใช้แนวทางที่บูรณาการในการจัดการผลการดำเนินการ ซึ่งจะให้ผลดังนี้

- การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นเสมอให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จในตลาด
- การปรับปรุงประสิทธิผลและความสามารถขององค์กรโดยรวม
- การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล

### ค่านิยมหลักและแนวคิด

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลักและแนวคิดต่างๆ ดังนี้

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

ค่านิยมหลักและแนวคิดต่างๆ ดังกล่าว มาจากความเชื่อและพฤติกรรมขององค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดีหลายแห่งด้วยกัน ค่านิยมหลักและแนวคิดจึงเป็นพื้นฐานในการนำความต้องการที่สำคัญของธุรกิจมาบูรณาการภายในกรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ เพื่อสร้างพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติการและการให้ข้อมูลป้อนกลับ

## การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้นำระดับสูงขององค์กรควรกำหนดทิศทาง และสร้างองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า ค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งกำหนดความคาดหวังให้สูง ทิศทาง ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ผู้นำควรทำให้มั่นใจว่ามีการจัดทำกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้มีนวัตกรรม สร้างความรู้และความสามารถ และทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีความยั่งยืน ค่านิยมและกลยุทธ์ควรช่วยชี้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์กร ผู้นำระดับสูงควรสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และกระตุ้นให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรม และมีความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำระดับสูงควรมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติการและผลการดำเนินการของคณะกรรมการธรรมาภิบาลขององค์กร ท้ายที่สุดคณะกรรมการธรรมาภิบาลควรมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการ และผลการดำเนินการขององค์กร รวมถึงผู้นำระดับสูงด้วย

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

## ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า

เนื่องจากลูกค้าเป็นผู้ที่ตัดสินคุณภาพและผลการดำเนินการขององค์กร ดังนั้น องค์กรต้องคำนึงถึงรูปแบบ และคุณลักษณะทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการรวมทั้งช่องทางที่ลูกค้าเข้าถึงองค์กรเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะนำไปสู่การได้ลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจของลูกค้า ความนิยมของลูกค้า การกล่าวถึงในทางที่ดี การรักษาลูกค้าไว้และความภักดี รวมทั้งการขยายธุรกิจ

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า ประกอบด้วยส่วนที่เป็นปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความปรารถนาของลูกค้าในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความปรารถนาของลูกค้าและโอกาสของตลาดในอนาคต

คุณค่าและความพึงพอใจของลูกค้าอาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่างๆ ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การซื้อผลิตภัณฑ์ การครอบครอง และประสบการณ์จากการได้รับบริการ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความภักดีของลูกค้า

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้ามีความหมายมากกว่าการลดของเสียและความผิดพลาด การมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ หรือการลดข้อร้องเรียนจากลูกค้า อย่างไรก็ตาม ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรในมุมมองลูกค้า และเป็นส่วนสำคัญในความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า ยิ่งกว่านั้น ความสำเร็จขององค์กรในการแก้ปัญหาของเสียและความผิดพลาด เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการรักษาลูกค้าและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

องค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของลูกค้าเท่านั้น แต่ยังต้องให้ความสำคัญต่อรูปแบบและคุณลักษณะที่ทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการแตกต่างจากคู่แข่ง ความแตกต่างนั้น อาจเกิดจากการที่องค์กรเสนอสิ่งใหม่หรือสิ่งที่ปรับปรุงใหม่

ให้แก่ลูกค้า การนำเสนอผลิตภัณฑ์พร้อมบริการ การผลิตและบริการตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย กลไกที่หลากหลายในการเข้าถึงของลูกค้า การตอบสนองอย่างรวดเร็ว หรือความสัมพันธ์พิเศษกับลูกค้า

ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าจึงเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการรักษาลูกค้าและความภักดี การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด และการเติบโตของธุรกิจ องค์กรต้องมีความไวต่อความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นใหม่ รวมทั้งปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า องค์กรต้องรับฟังเสียงของลูกค้า องค์กรต้องคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในตลาด ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า จำเป็นต้องตระหนักถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยีและสิ่งใหม่ๆ ที่คู่แข่งนำเสนอ รวมทั้งการตอบสนองอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและตลาด

### การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล

การที่องค์กรจะบรรลุผลการดำเนินการทางธุรกิจที่เป็นเลิศ องค์กรต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดี ในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ขององค์กร รวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทางที่มีอยู่ และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ๆ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปในแนวทางที่องค์กรปฏิบัติการ ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้จะต้อง

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

แหล่งการเรียนรู้ในองค์กร รวมถึงความคิดของพนักงาน การวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากลูกค้า การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดระดับเทียบเคียง (benchmarking)

การเรียนรู้ขององค์กรส่งผล ดังนี้

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

โอกาสในการเรียนรู้และการได้ใช้ทักษะใหม่ๆ มีผลมากขึ้นเรื่อยๆ ต่อระดับความสำเร็จของพนักงาน องค์กรลงทุนด้านการเรียนรู้ของพนักงานโดยการให้การศึกษ การฝึกอบรม และโอกาสต่างๆ ในการก้าวหน้าและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โอกาสดังกล่าว อาจรวมถึงการหมุนเวียนภาระงาน และการได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้นตามความรู้และทักษะที่แสดงให้เห็น ส่วนการสอนงานในขณะปฏิบัติงาน เป็นวิธีการฝึกอบรมที่คุ้มค่าและทำให้เกิดความเชื่อมโยงมากยิ่งขึ้นกับความต้องการและลำดับความสำคัญที่มีต่อองค์กร วิธีการให้การศึกษและการฝึกอบรมอาจใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น การเรียนรู้ผ่านคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต รวมทั้งการสื่อสารผ่านดาวเทียม

การเรียนรู้ของพนักงานส่งผล ดังนี้

- 1) ทำให้พนักงานที่อยู่ในองค์กรมีความพึงพอใจและมีทักษะหลากหลายมากขึ้น
- 2) เกิดการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน
- 3) สร้างสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร
- 4) มีสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นเพื่อให้มีนวัตกรรม

ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลิตภัณท์และบริการที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถในการตอบสนองลูกค้า การปรับตัว นวัตกรรม และมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย เพื่อให้ห้องค์กรอยู่ในตลาดได้อย่างยั่งยืนและมีความได้เปรียบในผลการดำเนินการ รวมทั้งทำให้พนักงานมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

### การให้ความสำคัญกับพนักงานและลูกค้า

ความหลากหลายของภูมิหลัง ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจของพนักงานและลูกค้า ทั้งหมดนี้มีผลมากขึ้นเรื่อยๆ ต่อความสำเร็จขององค์กร

การให้ความสำคัญกับพนักงาน หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ มีการพัฒนา และมีความผาสุก ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินการที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของพนักงานที่มีความแตกต่างกันในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัว ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับพนักงาน มีดังนี้

- 1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของพนักงาน
- 2) การยกย่องชมเชยพนักงานที่มากกว่าการให้ค่าตอบแทนตามปกติ
- 3) การสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของพนักงาน
- 4) การแบ่งปันความรู้ขององค์กรเพื่อให้พนักงานสามารถให้บริการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้นและสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- 5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้าคิดกล้าทำและมีนวัตกรรม
- 6) การสร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนเพื่อพนักงานที่หลากหลาย

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

ความร่วมมือภายนอกองค์กร อาจเป็นการร่วมมือกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ และสถาบันการศึกษาต่างๆ ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์หรือการเป็นพันธมิตร เป็นความร่วมมือภายนอกที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ความร่วมมือดังกล่าวอาจเอื้อต่อการเข้าสู่ตลาดใหม่หรือเป็นพื้นฐานของผลิตภัณท์และบริการใหม่ รวมทั้งอาจนำไปสู่การผสมผสานความสามารถหลักขององค์กรหรือความสามารถในการนำองค์กรกับความเข้มแข็งและความสามารถของลูกค้าที่เสริมซึ่งกันและกัน

ความร่วมมือภายในและภายนอกองค์กรที่ดีจะก่อให้เกิดการพัฒนาวัตถุประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็นการสร้างพื้นฐานสำหรับการลงทุนร่วมกันและความเชื่อถือระหว่างกัน ดังนั้น องค์กรและคู่ค้าจึงควรคำนึงถึงความต้องการที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ วิธีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ แนวทางในการประเมินความก้าวหน้า และวิธีการปรับให้เข้ากับสภาวะที่เปลี่ยนแปลง ในบางกรณี การให้การศึกษและการฝึกอบรมร่วมกันอาจเป็นวิธีการหนึ่งที่คุ้มค่าสำหรับการพัฒนาพนักงาน

## ความคล่องตัว

การประสบความสำเร็จในตลาดที่มีการแข่งขันในระดับโลก องค์กรต้องมีความคล่องตัว ซึ่งหมายถึงความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่น อี-บิสซิเนส ทำให้องค์กรต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็วยิ่งขึ้น มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย ในขณะที่เดียวกันอี-บิสซิเนสก็ยังประโยชน์ให้แก่องค์กรในเรื่องเหล่านี้เช่นเดียวกัน องค์กรธุรกิจต้องใช้เวลาให้สั้นลงเรื่อยๆ ในการนำผลิตภัณฑ์และบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่เข้าสู่ตลาด ขณะเดียวกันองค์กรต้องตอบสนองลูกค้าให้รวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้นเรื่อยๆ การปรับปรุงที่สำคัญในการลดเวลาในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้องค์กรต้องลดความซับซ้อนของหน่วยงานและกระบวนการ หรือมีความสามารถในการเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้น พนักงานที่ได้รับการอบรมข้ามหน่วยงานและได้รับอำนาจในการตัดสินใจจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศการแข่งขันที่รุนแรง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งในการบรรลุความท้าทายแข่งขัน คือ รอบเวลาในการออกแบบถึงการนำผลิตภัณฑ์หรือบริการออกสู่ตลาด หรือรอบเวลาการสร้างนวัตกรรม เพื่อตอบสนองต่อตลาดโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องบูรณาการการทำงานแต่ละขั้นตอนในกิจกรรมต่างๆ (เช่น concurrent engineering) เริ่มตั้งแต่การวิจัยหรือการวางกรอบแนวคิดไปจนถึงการนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์

ผลการดำเนินการในด้านเวลาที่มีความสำคัญมากขึ้นในปัจจุบัน และรอบเวลากลายเป็นตัววัดกระบวนการที่สำคัญ การมุ่งเน้นเรื่องเวลาก่อให้เกิดประโยชน์อื่นๆ ที่สำคัญด้วย การปรับปรุงในเรื่องเวลาจะผลักดันให้มีการปรับปรุงต่างๆ ในเรื่ององค์กร คุณภาพ ต้นทุน และผลิตภาพไปพร้อมๆ กัน

## การมุ่งเน้นอนาคต

ในสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันในปัจจุบัน การสร้างองค์กรที่มีความยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่างๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อธุรกิจและตลาด การมุ่งสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนและการเป็นผู้นำในตลาด องค์กรต้องมีแนวคิดที่การมุ่งเน้นอนาคตอย่างจริงจัง และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า พนักงาน ผู้ส่งมอบและคู่ค้า ผู้ถือหุ้น สาธารณชน และชุมชนขององค์กร

การวางแผนงานขององค์กรจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่างๆ เช่น ความคาดหวังของลูกค้า โอกาสในการสร้างธุรกิจใหม่และความร่วมมือทางธุรกิจ การพัฒนาพนักงานและความต้องการในการจ้างงาน การขยายตัวของตลาดโลก การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมด้านอี-บิสซิเนส การเปลี่ยนแปลงของลูกค้าหรือส่วนตลาด การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ความคาดหวังของชุมชนและสังคม รวมทั้งการปรับเปลี่ยนเชิงกลยุทธ์ของคู่แข่ง ดังนั้น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรจึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย การมุ่งเน้นอนาคต ครอบคลุมถึงการพัฒนาพนักงานและผู้ส่งมอบ

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิผล การสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรม และการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

### การจัดการเพื่อนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และการปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรมุ่งนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่อยู่ในขอบเขตงานของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อธุรกิจในทุกแง่มุมและทุกกระบวนการ ผู้นำองค์กรจึงควรชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์กรควรบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวันและใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

นวัตกรรมเกิดจากการสะสมความรู้ขององค์กรและพนักงาน ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมขององค์กร

### การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อองค์กร การวัดผลควรมาจากความจำเป็นและกลยุทธ์ทางธุรกิจ การวัดผลควรให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ที่สำคัญ การจัดการผลการดำเนินการขององค์กรต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศหลายประเภท การวัดผลการดำเนินการ ควรครอบคลุมถึงผลการดำเนินการด้านลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และบริการ รวมทั้งการเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ ผลการดำเนินการด้านตลาด และผลการดำเนินการเชิงแข่งขัน รวมถึงผลการดำเนินการด้านผู้ส่งมอบ พนักงาน ต้นทุน และการเงิน ตลอดจนจรรยาภิบาลและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ องค์กรควรจำแนกข้อมูลเพื่อสะดวกต่อการวิเคราะห์ เช่น จำแนกตามตลาด ตามสายผลิตภัณฑ์ และตามกลุ่มพนักงาน

การวิเคราะห์ หมายถึง การสกัดสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการประเมินผลการตัดสินใจ และการปรับปรุง ในการวิเคราะห์ องค์กรจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อบ่งบอกถึงแนวโน้ม การคาดการณ์ และความเป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด การวิเคราะห์จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลายๆ ประการ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติการ การจัดการการเปลี่ยนแปลง และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่แข่ง หรือเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงของ “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ”

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการ ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่เลือกไว้ควรสะท้อนถึงปัจจัยต่างๆ ที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการในด้านลูกค้า การปฏิบัติการ การเงิน และจริยธรรม กลุ่มตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่เชื่อมโยงกับความต้องการของลูกค้าและผลการดำเนินการขององค์กรจะเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตาม อาจทำให้เกิดการประเมินและเปลี่ยนตัววัดหรือดัชนีชี้วัดเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กรยิ่งขึ้น



## ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อที่มีต่อสาธารณะ พฤติกรรมที่มีจริยธรรม และความจำเป็นในการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีด้วย ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งเน้นจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจและการคุ้มครองป้องกันสุขอนามัยของสาธารณะ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม การคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ครอบคลุมถึงการปฏิบัติการขององค์กร และวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์และบริการ นอกจากนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความเสี่ยงตั้งแต่ต้นทาง การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการผลิต การกระจายผลิตภัณฑ์ การขนส่ง การใช้และการกำจัดผลิตภัณฑ์ การวางแผนที่มีประสิทธิภาพควรป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา และจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็น เพื่อให้สาธารณะมีความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ รวมทั้งรักษาความปลอดภัยและความเชื่อมั่นของสาธารณะ

ในหลายๆ องค์กร ขั้นตอนการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มีความสำคัญมากในด้านความรับผิดชอบต่อสาธารณะ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการออกแบบมีผลกระทบต่อกระบวนการผลิตและของเสียที่เป็นขยะทั่วไปและขยะอุตสาหกรรม ดังนั้น กลยุทธ์การออกแบบที่มีประสิทธิภาพจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลและความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

องค์กรไม่ควรเพียงแต่ปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับของท้องถิ่น จังหวัด หรือประเทศเท่านั้น แต่ควรใช้เป็นโอกาสในการปรับปรุงเพื่อให้องค์กร “ปฏิบัติให้เหนือกว่ากฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องที่บังคับใช้กับองค์กร”

องค์กรควรให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่มีจริยธรรมในการปฏิสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด การปฏิบัติทางด้านจริยธรรมอย่างจริงจังควรเป็นข้อกำหนดและต้องมีการตรวจติดตามโดยคณะกรรมการธรรมาภิบาลขององค์กร

การบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีเกี่ยวข้องกับการนำองค์กรและการสนับสนุนจุดประสงค์ที่สำคัญด้านสาธารณะตามข้อจำกัดด้านทรัพยากรขององค์กร จุดประสงค์ดังกล่าว อาจรวมถึงการปรับปรุงด้านการศึกษาและสุขอนามัยของชุมชน การทำให้มีสิ่งแวดล้อมที่ดี การอนุรักษ์ทรัพยากร การให้บริการชุมชน การปรับปรุงวิถีปฏิบัติขององค์กรและอุตสาหกรรม และการแบ่งปันสารสนเทศที่ไม่เป็นความลับทางธุรกิจ ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพลเมืองดี ยังรวมถึงการผลักดันองค์กรอื่นๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนให้ร่วมดำเนินการตามจุดประสงค์ดังกล่าวด้วย

การจัดการในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม จำเป็นต้องใช้ตัววัดที่เหมาะสมและความรับผิดชอบต่อภาวะผู้นำสำหรับตัววัดดังกล่าว

## การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

การวัดผลการดำเนินการขององค์กร จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลลัพธ์ดังกล่าวควรใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบและผู้ค้า สาธารณะ และชุมชน จากการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเหล่านี้ ทำให้องค์กรสามารถสร้างความภักดีต่อองค์กร และนำไปสู่การเติบโตทางเศรษฐกิจด้วย ในการรักษาความสมดุลของ



คุณค่า กลยุทธ์ขององค์กรควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายซึ่งบางครั้งอาจมีความขัดแย้งกันหรือมีการเปลี่ยนแปลงไป กลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยทำให้มั่นใจว่าแผนงานและการปฏิบัติการต่างๆ ตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหลีกเลี่ยงผลกระทบในเชิงลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใดๆ การใช้ตัววัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (leading & lagging) ร่วมกันอย่างสมดุลเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อลำดับความสำคัญระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร การตรวจติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการปรับปรุงผลลัพธ์ต่างๆ

### มุมมองในเชิงระบบ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติให้มุมมองในเชิงระบบในการจัดการองค์กรและกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ นั่นคือ ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดและค่านิยมหลักเป็นกรอบในการสร้างระบบและการบูรณาการกลไกของระบบเข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตาม การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยการสังเคราะห์อย่างเฉพาะเจาะจง ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการ

การสังเคราะห์ หมายถึง การมองภาพรวมขององค์กรโดยใช้ความต้องการที่สำคัญของธุรกิจ รวมถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน หมายถึง การใช้การเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างข้อกำหนดต่างๆ ในหมวดต่างๆ ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อให้มั่นใจว่าแผนงาน กระบวนการ ตัววัด และการปฏิบัติการต่างๆ มีความสอดคล้องกัน

การบูรณาการ เป็นการต่อยอดจากความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้องค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรมีการปฏิบัติการอย่างเชื่อมโยงซึ่งกันและกันอย่างสมบูรณ์

แนวคิดนี้แสดงให้เห็นในกรอบการบริหารจัดการตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (หน้า 15) มุมมองในเชิงระบบครอบคลุมถึงการที่ผู้นำระดับสูงมุ่งเน้นทิศทางเชิงกลยุทธ์และมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งหมายความว่า ผู้นำระดับสูงตรวจติดตาม ปรับปรุงแก้ไข และจัดการผลการดำเนินการ โดยอาศัยผลลัพธ์ทางธุรกิจ มุมมองในเชิงระบบ ยังรวมถึงการใช้ตัววัด ดัชนีชี้วัด และความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญ นั่นคือ การเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านี้เข้ากับกระบวนการที่สำคัญและการจัดสรรทรัพยากรให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และทำให้ลูกค้าพึงพอใจ

ดังนั้น มุมมองในเชิงระบบ หมายถึง การจัดการทั้งองค์กร และองค์ประกอบแต่ละส่วน เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร

## เกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ค่านิยมหลักและแนวคิดที่ได้กล่าวไปแล้วนั้นสามารถจัดแบ่งออกเป็น 7 หมวดด้วยกัน คือ

1. การนำองค์กร
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
6. การจัดการกระบวนการ
7. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

ภาพในหน้า 15 แสดงความเชื่อมโยงและการบูรณาการของหมวดต่างๆ ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

### โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร เป็นการอธิบายวิธีการปฏิบัติการขององค์กร สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ความสัมพันธ์ที่สำคัญในการปฏิบัติการ และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการจัดการการดำเนินการขององค์กรโดยรวม

### ระบบการปฏิบัติการ

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

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (หมวด 5) การจัดการกระบวนการ (หมวด 6) และผลลัพธ์ทางธุรกิจ (หมวด 7) ประกอบกันเป็นกลุ่มผลลัพธ์ โดยพนักงานและกระบวนการที่สำคัญมีบทบาททำให้การดำเนินงานสำเร็จและนำไปสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร

การปฏิบัติการทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วยผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ลูกค้าและตลาด การเงิน รวมทั้งการดำเนินงานภายใน รวมถึงผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ธรรมภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคม

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

## พื้นฐานของระบบ

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

## โครงสร้างเกณฑ์

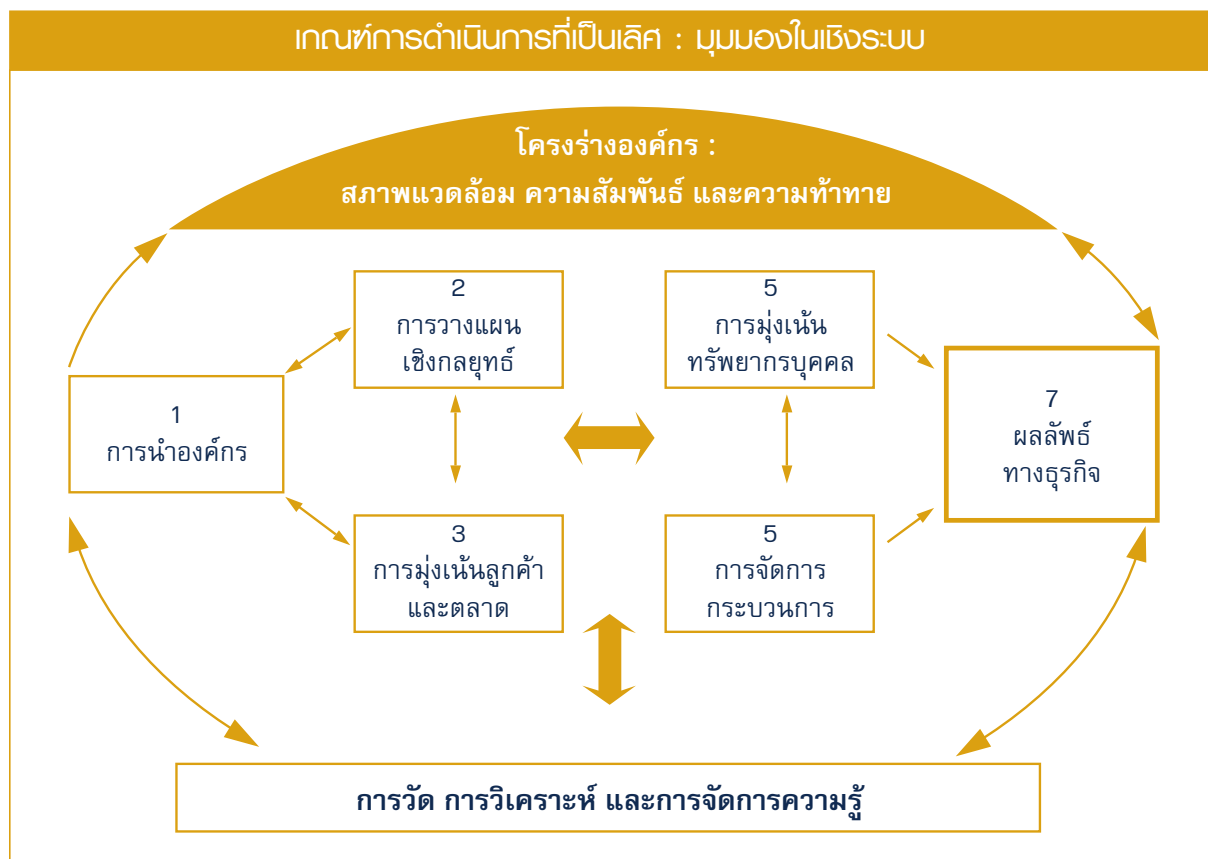
เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดในภาพนี้ประกอบด้วยหัวข้อและประเด็นพิจารณาต่างๆ

### หัวข้อ

หัวข้อทั้งหมดมี 19 หัวข้อ แต่ละหัวข้อมุ่งเน้นข้อกำหนดที่สำคัญ โดยชื่อและคะแนนของแต่ละหัวข้อแสดงอยู่ที่หน้า 18 รูปแบบหัวข้อแสดงอยู่ที่หน้า 83

### ประเด็นพิจารณา

ในแต่ละหัวข้อมีประเด็นพิจารณาอย่างน้อยหนึ่งประเด็น องค์กรจึงควรตอบคำถามตามข้อกำหนดต่างๆ ของแต่ละประเด็นพิจารณา



## ลักษณะสำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

### 1. เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์ทางธุรกิจ

เกณฑ์มุ่งเน้นผลการดำเนินการระดับองค์กรที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วย

- 1) ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ
- 2) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
- 3) ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด
- 4) ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล
- 5) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งรวมถึงการวัดผลการดำเนินงานภายในที่สำคัญขององค์กร
- 6) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม

การใช้ตัววัดในมุมมองต่างๆ เหล่านี้ร่วมกัน เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ขององค์กรมีความสมดุล นั่นคือไม่เอนเอียงไปด้านใดด้านหนึ่งเกินไประหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ วัตถุประสงค์ หรือเป้าประสงค์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

### 2. เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการและสามารถปรับใช้ได้

เกณฑ์ประกอบด้วยข้อกำหนดที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ อย่างไรก็ตาม เกณฑ์ไม่ได้กำหนดว่า

- องค์กรควรมีโครงสร้างอย่างไร
- องค์กรควรหรือไม่ควรมีหน่วยงานด้านคุณภาพ ด้านวางแผน หรือหน้าที่อื่นๆ
- องค์กรควรบริหารหน่วยงานต่างๆ ด้วยวิธีเดียวกัน

ปัจจัยเหล่านี้แตกต่างกันไปตามองค์กร และสามารถปรับเปลี่ยนตามความต้องการและกลยุทธ์ที่ผันแปรไป

เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการไว้ เพราะ

- 1) จุดมุ่งเน้นอยู่ที่ผลลัพธ์ ไม่ใช่วิถีปฏิบัติ เครื่องมือ หรือโครงสร้างองค์กร องค์กรควรมีการพัฒนาและแสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับใช้ได้ และมีความยืดหยุ่น เพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนดการที่เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการไว้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างให้องค์กรทำการปรับปรุงทั้งอย่างค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในระดับพื้นฐานด้วยนวัตกรรม
- 2) การเลือกใช้เครื่องมือ เทคนิค ระบบ และโครงสร้างองค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น ประเภทและขนาดของธุรกิจ ความสัมพันธ์ระดับองค์กร ระดับการพัฒนาขององค์กร รวมทั้งความสามารถและความรับผิดชอบของพนักงาน
- 3) การมุ่งเน้นข้อกำหนดแทนที่จะเน้นวิถีปฏิบัติจะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจ การสื่อสาร การแบ่งปันข้อมูล ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการ ในขณะเดียวกันสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและแนวทางปฏิบัติที่หลากหลาย

### 3. เกณฑ์สนับสนุนมุมมองในเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร

มุมมองในเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เป็นรากฐานของโครงสร้างที่บูรณาการกันระหว่างค่านิยมหลักและแนวคิด โครงสร้างองค์กร เกณฑ์ แนวทางการให้คะแนน การมุ่งเน้นผลลัพธ์ และการเชื่อมโยงที่เป็นเหตุเป็นผลกันระหว่างหัวข้อต่างๆ ของเกณฑ์

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของเกณฑ์เกิดจากตัววัดที่ได้มาจากกระบวนการและกลยุทธ์ขององค์กรที่มีการเชื่อมโยงและเสริมซึ่งกันและกัน ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงโดยตรงกับคุณค่าของลูกค้าและผลดำเนินการโดยรวม ดังนั้น การใช้ตัววัดเหล่านี้จึงเป็นกรอบที่ทำให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน โดยไม่จำเป็นต้องกำหนดวิธีปฏิบัติโดยละเอียด หรือการตัดสินใจแบบรวมศูนย์ หรือการจัดการกระบวนการที่ซับซ้อนเกินไป ตัววัดเหล่านี้จึงเป็นทั้งเครื่องมือในการสื่อสาร และเป็นพื้นฐานในการถ่ายทอดเป้าหมายของผลการดำเนินการเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันนี้ทำให้มั่นใจว่าจุดประสงค์ขององค์กรมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน ขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้องค์กรมีความคล่องตัว มีนวัตกรรม และมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

มุมมองในเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน จะต้องมีการเชื่อมโยงระหว่างหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อกลยุทธ์และเป้าประสงค์มีการเปลี่ยนแปลง ในเกณฑ์นี้ วงจรการเรียนรู้จากการปฏิบัติเกิดขึ้นโดยอาศัยข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์

วงจรการเรียนรู้แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน

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

### 4. เกณฑ์สนับสนุนการตรวจประเมินที่เน้นเป้าประสงค์

เกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน ประกอบด้วยระบบการตรวจประเมินซึ่งแยกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย 1) ข้อกำหนด ซึ่งเน้นที่ผลการดำเนินการ 19 หัวข้อ 2) แนวทางการให้คะแนนอธิบายถึงมิติต่างๆ ของการตรวจประเมิน ได้แก่ กระบวนการ และผลลัพธ์ รวมถึงปัจจัยที่สำคัญต่างๆ ที่ใช้ในการตรวจประเมินในแต่ละมิติ ดังนั้น การตรวจประเมินจึงช่วยให้องค์กรทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงตามข้อกำหนดทั้ง 19 หัวข้อ และตามระดับการพัฒนาของกระบวนการและผลการดำเนินการที่กำหนดไว้ในแนวทางการให้คะแนนด้วยเหตุนี้ การตรวจประเมินจึงนำไปสู่การปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการในทุกด้าน ตามที่ได้อธิบายไว้ในข้อ 1. (เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์ทางธุรกิจ) การตรวจประเมินจึงเป็นเครื่องมือการจัดการที่มีประโยชน์มากกว่าการทบทวนผลการดำเนินการทั่วไป และสามารถปรับใช้กับกลยุทธ์ และระบบการจัดการหลายรูปแบบ

## คะแนนของหมวดและหัวข้อต่างๆ

โครงสร้างองค์กร		
1	ลักษณะองค์กร	
2	ความท้าทายต่อองค์กร	
หมวดและหัวข้อต่าง ๆ		คะแนน
<b>หมวด 1</b>	<b>การนำองค์กร</b>	<b>120</b>
	1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	70
	1.2 ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม	50
<b>หมวด 2</b>	<b>การวางแผนเชิงกลยุทธ์</b>	<b>80</b>
	2.1 การจัดทำกลยุทธ์	40
	2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ	40
<b>หมวด 3</b>	<b>การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด</b>	<b>110</b>
	3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด	50
	3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า	60
<b>หมวด 4</b>	<b>การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้</b>	<b>80</b>
	4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการทบทวน ผลการดำเนินการขององค์กร	40
	4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้	40
<b>หมวด 5</b>	<b>การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล</b>	<b>100</b>
	5.1 ระบบงาน	40
	5.2 การเรียนรู้ของพนักงานและการสร้างแรงจูงใจ	30
	5.3 ความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงาน	30
<b>หมวด 6</b>	<b>การจัดการกระบวนการ</b>	<b>110</b>
	6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า	70
	6.2 กระบวนการสนับสนุนและการวางแผนการดำเนินงาน	40
<b>หมวด 7</b>	<b>ผลลัพธ์ทางธุรกิจ</b>	<b>400</b>
	7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ	70
	7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	70
	7.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด	65
	7.4 ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล	65
	7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพขององค์กร	65
	7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม	65
<b>คะแนนรวม</b>		<b>1,000</b>

## เกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ พ.ศ. 2549

### ความสำคัญของการเริ่มต้นด้วยโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจาก

- เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดในการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง และช่วยในการเขียนรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน
- ช่วยในการระบุข้อมูลสำคัญที่อาจขาดหายไป และมุ่งเน้นที่ความต้องการด้านผลการดำเนินการ รวมทั้งผลลัพธ์ทางธุรกิจด้วย
- ผู้ตรวจประเมินใช้โครงสร้างองค์กรนี้ ในการตรวจประเมินรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน รวมถึงการเยี่ยมชม ณ สถานประกอบการ เพื่อจะได้เข้าใจองค์กร และสิ่งที่องค์กรเห็นว่ามีมีความสำคัญ
- อาจนำโครงสร้างองค์กรมาใช้เพื่อประเมินตนเองในระยะแรก ซึ่งหากองค์กรพบว่า หัวข้อใดมีสารสนเทศที่ขัดแย้งกัน ไม่มีสารสนเทศหรือมีน้อย องค์กรไม่ต้องประเมินต่อไป และสามารถให้หัวข้อเหล่านี้ในการวางแผนปฏิบัติการต่อไปได้

### โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร คือ ภาพรวมขององค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อวิธีการดำเนินธุรกิจ และความท้าทายที่สำคัญที่องค์กรเผชิญอยู่

#### 1 ลักษณะองค์กร

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร และความสัมพันธ์ที่สำคัญกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ให้องค์กรตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร

- (1) องค์กรมีผลิตภัณฑ์และบริการหลักอะไรบ้าง กลไกที่องค์กรใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้แก่ลูกค้าคืออะไร
- (2) วัฒนธรรมองค์กรคืออะไร จุดประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กรที่ได้ประกาศไว้คืออะไร
- (3) ลักษณะโดยรวมของพนักงานเป็นอย่างไร แบ่งออกเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง พนักงานมีการศึกษาระดับใด ความหลากหลายของบุคลากรและภาระงานในองค์กร กลุ่มที่จัดตั้งให้ทำหน้าที่ต่อตรงกับองค์กร กลุ่มพนักงานจ้างตามสัญญา และข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัยเป็นอย่างไร
- (4) องค์กรมีเทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญอะไรบ้าง

- (5) องค์กรดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับอะไรบ้าง กฎระเบียบข้อบังคับด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ข้อกำหนดเกี่ยวกับการรับรองระบบงาน การรับรอง หรือข้อกำหนดด้านการจดทะเบียน มาตรฐานอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง และกฎระเบียบข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อมการเงิน และผลิตภัณฑ์ ที่บังคับใช้กับองค์กรมีอะไรบ้าง

#### ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

- (1) โครงสร้างองค์กร และระบบธรรมาภิบาลขององค์กรเป็นอย่างไร ความสัมพันธ์ในแง่การรายงานระหว่างคณะกรรมการธรรมาภิบาล ผู้นำระดับสูง และองค์กรแม่เป็นอย่างไร ( \* )
- (2) กลุ่มลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนตลาดที่สำคัญขององค์กรคืออะไร ( \* ) กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรบ้างเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการ ความแตกต่างในความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มมีอะไรบ้าง
- (3) ผู้ส่งมอบและผู้จัดจำหน่ายมีบทบาทอะไรในกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ ผู้ส่งมอบและผู้จัดจำหน่ายมีบทบาทอะไรบ้างในกระบวนการสร้างนวัตกรรม (ถ้ามี) ผู้ส่งมอบและผู้จัดจำหน่ายประเภทใดที่สำคัญที่สุดต่อองค์กร ความต้องการที่สำคัญที่สุดของห่วงโซ่อุปทานขององค์กรคืออะไร
- (4) ความสัมพันธ์ในลักษณะการเป็นคู่ค้ากับผู้ส่งมอบและกับลูกค้าที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งกลไกการสื่อสารระหว่างกันเป็นอย่างไร

#### หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 กลไกในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้แก่ลูกค้า [1ก.(1)] อาจส่งมอบโดยตรง หรือผ่านตัวแทนจำหน่าย ผู้จัดจำหน่าย หรือช่องทางผ่านคู่ค้า

หมายเหตุ 2 ส่วนตลาด [1ข.(2)] อาจแบ่งตามสายหรือรูปแบบของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ภูมิศาสตร์ ช่องทางการจัดจำหน่าย ขนาดธุรกิจ หรือปัจจัยอื่นๆ ที่สำคัญต่อองค์กรในการจำแนกคุณลักษณะตลาดที่เกี่ยวข้อง

หมายเหตุ 3 ความต้องการของกลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนตลาด [1ข.(2)] อาจรวมถึงการส่งมอบที่ตรงเวลา ระดับของเสียต่ำ การให้ส่วนลด การสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ และการบริการหลังการขาย

หมายเหตุ 4 กลไกการสื่อสารต่างๆ [1ข.(4)] ควรเป็นลักษณะสองทิศทาง และอาจกระทำในลักษณะของการพบปะโดยตรง ทางไปรษณีย์หรืออีเมล หรือทางโทรศัพท์ หลายองค์กรอาจเปลี่ยนแปลงกลไกเหล่านี้ตามการเปลี่ยนแปลงความต้องการของตลาด

( \* ) หมายถึง ในการตอบประเด็นนี้ให้พิจารณาตามความเหมาะสม

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



### หมายเหตุมีจุดประสงค์ 3 ประการ คือ

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

โดยสรุป จุดประสงค์ของหมายเหตุคือ เพื่อช่วยให้องค์กรตอบคำถามในหัวข้อต่างๆ ได้

## 2 ความท้าทายต่อองค์กร

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ให้องค์กรตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

- (1) องค์กรอยู่ที่ลำดับใดในการแข่งขัน ขนาดและการเติบโตขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรในอุตสาหกรรมหรือตลาดเดียวกัน รวมทั้งจำนวนและประเภทของคู่แข่งเป็นอย่างไร
- (2) ปัจจัยหลักที่ทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งคืออะไร การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่เกิดขึ้นซึ่งมีผลต่อสถานะการแข่งขันขององค์กรคืออะไรบ้าง
- (3) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญในอุตสาหกรรมเดียวกันมีอะไรบ้าง แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญที่มีอยู่ของกระบวนการที่คล้ายคลึงกันในอุตสาหกรรมอื่นมีอะไรบ้าง และอะไรเป็นข้อจำกัด (ถ้ามี) ในการหาข้อมูลเหล่านั้น

### ข. ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญด้านธุรกิจ ด้านการปฏิบัติการ และด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรคืออะไร ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กรคืออะไร

### ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

องค์กรดำเนินการอย่างไรในการรักษาระดับการมุ่งเน้นการปรับปรุงผลการดำเนินการและการเรียนรู้โดยรวม องค์กรดำเนินการอย่างไรเพื่อให้มีการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญอย่างเป็นระบบ

### หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 คำว่า “ปัจจัยหลัก” [2ก.(2)] อาจรวมถึงสิ่งที่ทำให้้องค์กรมีความแตกต่างทางธุรกิจ เช่น การเป็นผู้นำด้านราคา การให้บริการออกแบบ การให้บริการผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ ท่าเลที่ตั้งที่ใกล้กับลูกค้า และการรับประกันและทางเลือกในเรื่องผลิตภัณฑ์

หมายเหตุ 2 ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (2ข.) อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันของเทคโนโลยี เทคโนโลยีที่ฉีกแนวซึ่งปฏิวัติหรือทำให้กระบวนการหรือผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ล้าสมัยหรือเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การลดรอบเวลาในการนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด ความผันผวนของอุตสาหกรรม

การถดถอยของส่วนแบ่งตลาด การเปลี่ยนแปลงของตลาด การควมรวบรวมและครอบครองกิจการ การตลาดและการแข่งขันในระดับโลก การรักษาลูกค้าไว้ ความต้องการของลูกค้าหรือกฎระเบียบข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงหรือเกิดขึ้นใหม่ การรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร การที่พนักงานมีอายุมากขึ้น และการบูรณาการของห่วงโซ่คุณค่า

หมายเหตุ 3 การปรับปรุงผลการดำเนินการ (2ค.) เป็นมิติการตรวจประเมินมิติหนึ่งที่ใช้ในระบบการให้คะแนนเพื่อประเมินระดับการพัฒนาของแนวทางและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ คำถามนี้มุ่งหวังที่จะช่วยให้องค์กรและผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ กำหนดบริบทโดยรวมของแนวทางที่จะใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการ

หมายเหตุ 4 แนวทางโดยรวมในการปรับปรุงกระบวนการ (2ค.1) อาจรวมถึงการใช้ Lean Enterprise System, Six Sigma, มาตรฐาน ISO 9000:2000 หรือเครื่องมืออื่น ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการ

(\* ) หมายถึง ในการตอบประเด็นนี้ให้พิจารณาตามความเหมาะสม

## หมวด 1 การนำองค์กร (120 คะแนน)

ในหมวดการนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าผู้นำระดับสูงขององค์กรได้ชี้แนะและทำให้องค์กรยั่งยืนได้อย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินระบบธรรมาภิบาลขององค์กร และการดำเนินการเกี่ยวกับจริยธรรม กฎหมาย และความรับผิดชอบต่อชุมชน

### 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (70 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายการดำเนินการที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการชี้แนะและทำให้องค์กรยั่งยืน รวมทั้งอธิบายการดำเนินการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับพนักงาน และกระตุ้นให้มีผลการดำเนินการที่ดี

ให้องค์กรตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม

- (1) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยม โดยผ่านระบบการนำองค์กรไปยังพนักงานทุกคน ผู้ส่งมอบและคู่ค้าที่สำคัญ รวมทั้งลูกค้า (\*) เพื่อนำไปปฏิบัติ การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงสะท้อนถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กรอย่างไร
- (2) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมและให้มีพฤติกรรมที่ปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม
- (3) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีความยั่งยืน ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ นวัตกรรม และความคล่องตัวขององค์กร ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและพนักงาน ผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วมโดยตรงอย่างไรในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร

## ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร

- (1) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสาร การให้อำนาจในการตัดสินใจ และการจูงใจพนักงานทุกคนทั่วทั้งองค์กร ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา และเป็นไปในลักษณะสองทิศทางทั่วทั้งองค์กร ผู้นำระดับสูงมีบทบาทอย่างจริงจังในเรื่องการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยพนักงานอย่างไร เพื่อเสริมสร้างให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ
- (2) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ปรับปรุงผลการดำเนินการ และบรรลุวิสัยทัศน์ ในการคาดหวังผลการดำเนินการขององค์กรนั้น ผู้นำระดับสูงคำนึงถึงการมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นอย่างไร

### หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1 วิสัยทัศน์ขององค์กร [1.1ก.(1)] ควรเป็นตัวกำหนดบริบทของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ได้อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2
- หมายเหตุ 2 องค์กรที่มีความยั่งยืน [1.1ก.(3)] เป็นองค์กรที่สามารถตอบสนองต่อความจำเป็นทางธุรกิจในปัจจุบัน รวมทั้งมีความคล่องตัวและการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและตลาดในอนาคต ในที่นี้แนวคิดเรื่องนวัตกรรม รวมถึงนวัตกรรมทั้งด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมขององค์กรที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในอนาคต
- หมายเหตุ 3 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ [1.1ข.(2)] ต้องคำนึงถึงบุคลากรและสินทรัพย์ที่จับต้องได้ (hard assets) รวมถึงการปรับปรุงผลผลิตที่ดำเนินการอยู่ ซึ่งอาจบรรลุได้โดยการลดของเสียหรือลดรอบเวลา และอาจใช้เทคนิค เช่น Six Sigma, Lean Production และการปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร
- หมายเหตุ 4 ผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กรควรรายงานในหัวข้อ 7.1 - 7.6

## 1.2 ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม (50 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายระบบธรรมาภิบาลขององค์กร และอธิบายการดำเนินการเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะและทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี

ให้องค์กรตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. ธรรมาภิบาลขององค์กร

- (1) องค์กรดำเนินการอย่างไรเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญเหล่านี้ในระบบธรรมาภิบาลขององค์กร
  - ความรับผิดชอบต่อการจัดการของผู้บริหาร
  - ความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน
  - ความโปร่งใสในการปฏิบัติการ รวมถึงการคัดเลือกคณะกรรมการธรรมาภิบาลและนโยบายในการเปิดเผยต่อคณะกรรมการธรรมาภิบาล (\*)

- การตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระ
  - การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น (\*)
- (2) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งผู้นำสูงสุด องค์กรดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการของคณะกรรมการธรรมาภิบาล (\*) ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการธรรมาภิบาลใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการเหล่านี้ไปปรับปรุงประสิทธิผลของการนำองค์กรของผู้นำแต่ละคนและของคณะกรรมการ รวมทั้งระบบการนำองค์กรอย่างไร (\*)

## ข. พฤติกรรมที่ปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

- (1) องค์กรดำเนินการอย่างไรในกรณีที่เกิดผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการณ์ผลกระทบต่อสังคม องค์กรได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะที่มีต่อผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการณ์ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตอย่างไร องค์กรมีการเตรียมการเชิงรุกในประเด็นดังกล่าว รวมถึงการใช้กระบวนการที่ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสิ่งแวดล้อม (resource-sustaining processes) อย่างไร (\*) องค์กรมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไร เพื่อให้เป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมายที่กำหนดหรือดีกว่า และองค์กรมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรเพื่อการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการณ์ขององค์กร
- (2) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและทำให้มั่นใจว่ามีพฤติกรรมที่มีจริยธรรมในการปฏิสัมพันธ์ทุกกรณี มีกระบวนการ และตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญอะไรที่ส่งเสริมและตรวจติดตามพฤติกรรมที่มีจริยธรรมในโครงสร้างธรรมาภิบาล และทั่วทั้งองค์กร รวมถึงการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และคู่ค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตรวจติดตามและดำเนินการต่อพฤติกรรมที่ฝ่าฝืนจริยธรรม

## ค. การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

องค์กรดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญต่อองค์กรอย่างจริงจัง องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดชุมชนที่สำคัญต่อองค์กร และกำหนดกิจกรรมที่เน้นให้องค์กรมีส่วนร่วม และสนับสนุนชุมชนนั้นๆ ให้ระบุชุมชนดังกล่าว ผู้บริหารระดับสูงและพนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนนั้นๆ อย่างไร องค์กรได้ทำอะไรที่เป็นรูปธรรมให้แก่ชุมชนบ้าง

### หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1 ควรนำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมในประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรไปประกอบในการจัดทำกลยุทธ์ (หัวข้อ 2.1) และในการจัดการกระบวนการ (หมวด 6) ด้วย ควรรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญ เช่น ผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย หรือการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมโดยใช้ green technology หรือวิธีอื่นๆ ไว้ในหัวข้อผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคม (หัวข้อ 7.6)
- หมายเหตุ 2 ควรรวมความโปร่งใสในการปฏิบัติการ [1.2ก.(1)] ไว้ในกระบวนการควบคุมภายในของระบบธรรมาภิบาล
- หมายเหตุ 3 การประเมินผลการดำเนินการของการนำองค์กร [1.2ก.(2)] สามารถใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินโดยผู้ร่วมงานและผลการทบทวนผลการดำเนินการของผู้บริหารอย่างเป็นทางการ (5.1ข.) รวมทั้งใช้ผลข้อมูลป้อนกลับและผลสำรวจของพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ที่ทำอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ

- หมายเหตุ 4 ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดของพฤติกรรมที่มีจริยธรรม [1.2ข.(2)] อาจรวมถึงอัตราส่วนของกรรมการอิสระขององค์กร ตัววัดที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้ถือหุ้นและผู้ไม่ได้ถือหุ้น การรายงานกรณีที่มีการฝ่าฝืนจริยธรรมและการตอบสนองต่อกรณีเหล่านั้น ผลสำรวจความคิดเห็นของพนักงานต่อจริยธรรมขององค์กร การใช้สายด่วนข้อมูลจริยธรรม รวมทั้งผลการทบทวนและการตรวจสอบด้านจริยธรรม
- หมายเหตุ 5 การสนับสนุนชุมชนในด้านต่างๆ ที่รายงานไว้ในประเด็นพิจารณา 1.2ค. อาจรวมถึงความพยายามในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนท้องถิ่นในด้านการให้บริการ การศึกษาและสุขภาพอนามัย ด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึงด้านการส่งเสริมงานช่างฝีมือ ธุรกิจ หรือสมาคมวิชาชีพต่างๆ
- หมายเหตุ 6 หัวข้อ 1.2 ไม่ครอบคลุมถึงสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน จึงควรอธิบายเรื่องนี้ในหัวข้อ 5.3

## หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (80 คะแนน)

ในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กรอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้เพื่อนำไปปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงหากสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

### 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (40 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายวิธีการกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ รวมถึงการดำเนินการกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ให้สรุปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

ให้องค์กรตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. การจัดทำกลยุทธ์

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์มีอะไรบ้าง และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง กระบวนการดังกล่าวสามารถระบุจุดบอดที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างไร กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกรอบเวลา และทำให้กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าได้นำปัจจัยที่สำคัญต่อไปนี้มาประกอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์
  - องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเหล่านี้มาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์
  - จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร
  - สัญญาณบ่งชี้แต่เนิ่นๆ ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของเทคโนโลยี ตลาด การแข่งขัน หรือสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ
  - ความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาวและความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจในภาวะฉุกเฉิน
  - ความสามารถในการปฏิบัติตามแผนเชิงกลยุทธ์

## ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- (1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง
- (2) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรตอบสนองความท้าทายต่อองค์กรที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กรข้อ 2 อย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างโอกาสกับความท้าทายทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งทำให้เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

### หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 คำว่า “การจัดทำกลยุทธ์” หมายถึง แนวทางขององค์กร (ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ) ในการเตรียมการสำหรับอนาคต การจัดทำกลยุทธ์อาจใช้รูปแบบต่างๆ ของการพยากรณ์ การคาดการณ์ ทางเลือก สถานการณ์จำลอง หรือวิธีการอื่นที่ช่วยให้เห็นภาพในอนาคต เพื่อการตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากร การจัดทำกลยุทธ์อาจเกี่ยวข้องกับผู้ส่งมอบ ผู้จัดจำหน่าย คู่ค้า และลูกค้าที่สำคัญ

หมายเหตุ 2 คำว่า “กลยุทธ์” ควรตีความให้ครอบคลุมอย่างกว้างๆ กลยุทธ์อาจเป็นผลมาจากหรือนำไปสู่สิ่งต่อไปนี้ เช่น ผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ และตลาดใหม่ แนวทางต่างๆ ที่ส่งผลต่อการเพิ่มรายได้ รวมทั้งการครอบครองกิจการ การร่วมธุรกิจและหาพันธมิตรใหม่ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานใหม่ กลยุทธ์ขององค์กรอาจมุ่งเน้นการก้าวไปสู่การเป็นผู้ส่งมอบที่พึงประสงค์ของลูกค้า การเป็นผู้ส่งมอบในตลาดของลูกค้าที่สำคัญ การเป็นผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำ การเป็นผู้สร้างนวัตกรรมในตลาด หรือการเป็นผู้ผลิตหรือให้บริการแก่ลูกค้าระดับบน หรือตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย

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

- ความต้องการ ความคาดหวัง และโอกาสในด้านลูกค้าและตลาด
- สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความสามารถขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและองค์กรในระดับที่เปรียบเทียบกันได้
- วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์
- นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่สำคัญอื่นๆ หรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรและวิถีปฏิบัติการ รวมทั้งอัตราการสร้างนวัตกรรม
- ความจำเป็นด้านทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ
- โอกาสในการผันทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้กับผลิตภัณฑ์ การบริการ หรือกิจกรรมอื่นๆ ที่มีความสำคัญกว่า
- ความเสี่ยงในด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎระเบียบข้อบังคับ เทคโนโลยี และความเสี่ยงอื่นๆ ที่อาจเกิดขึ้น
- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในระดับประเทศหรือระดับโลก
- ความต้องการ จุดแข็ง และจุดอ่อนของลูกค้าและห่วงโซ่อุปทาน
- ปัจจัยอื่นๆ ที่เฉพาะเจาะจงต่อองค์กร

- หมายเหตุ 4 ในการตอบคำถามเรื่องความสามารถขององค์กรในการปฏิบัติตามแผนเชิงกลยุทธ์ [2.1 ก. (2)] ควรอธิบายถึงความคล่องตัวขององค์กรตามแผนสำรอง หรือกรณีที่สถานการณ์ส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนแผนและการปฏิบัติตามแผนใหม่หรือแผนที่เปลี่ยนแปลงไป
- หมายเหตุ 5 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองความท้าทายที่สำคัญ [2.1 ข.(2)] อาจรวมถึงการตอบสนองที่รวดเร็ว การผลิตหรือให้บริการตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย การใช้สถานที่ร่วมกับลูกค้าหลัก การร่วมทุนที่เฉพาะเจาะจง การผลิตเสมือนจริง นวัตกรรมที่รวดเร็ว การได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9000:2000 หรือ ISO 14000 และการจัดการความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบและลูกค้าผ่านเครือข่ายเว็บ รวมทั้งการยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ การตอบหัวข้อ 2.1 ควรมุ่งเน้นความท้าทายที่เฉพาะเจาะจงซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของธุรกิจ และเสริมให้ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรดีขึ้น
- หมายเหตุ 6 หัวข้อ 2.1 กล่าวถึงกลยุทธ์ขององค์กรโดยรวม ซึ่งอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงในการบริการผลิตภัณฑ์ และสายผลิตภัณฑ์ เนื่องจากหัวข้อนี้ไม่ครอบคลุมถึงการออกแบบผลิตภัณฑ์ และการบริการจึงควรอธิบายเรื่องนี้ในหัวข้อ 6.1 ตามความเหมาะสม

## 2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ (40 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ ให้สรุปแผนปฏิบัติการและตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กรตามตัววัดหรือดัชนีชี้วัดดังกล่าว

### ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรเพื่อทำให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติตามแผนได้สำเร็จ องค์กรทำอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเป็นผลจากแผนปฏิบัติการนี้จะคงอยู่อย่างยั่งยืน
- (2) ในกรณีที่สถานการณ์ส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนแผนและการปฏิบัติการอย่างรวดเร็วตามแผนใหม่ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำและการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการที่ปรับเปลี่ยนไปเพื่อนำไปปฏิบัติ
- (3) แผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง หากมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งลูกค้าและตลาด องค์กรจะปฏิบัติอย่างไรเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว
- (4) แผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่เป็นผลจากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง
- (5) ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ใช้ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้องค์กรทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลดังกล่าวครอบคลุมหน่วยงานที่สำคัญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด



## ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร โดยใช้ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญตามที่ระบุไว้ในข้อ 2.2 ก.(5) มีอะไรบ้าง ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ขององค์กรเป็นอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของคู่แข่ง หรือองค์กรในระดับที่เปรียบเทียบกันได้ ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้เหล่านั้นเมื่อเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียง (benchmarks) ที่สำคัญ เป้าประสงค์ และผลการดำเนินการที่ผ่านมา (\*) หากมีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินการปัจจุบันหรือที่คาดการณ์ไว้เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตอบสนองสิ่งเหล่านั้น

### หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1 การจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับหัวข้ออื่นในเกณฑ์ ตัวอย่างการเชื่อมโยงที่สำคัญ มีดังนี้
- หัวข้อ 1.1 การดำเนินการของผู้ในระดับสูงในการกำหนดและสื่อสารทิศทางขององค์กร
  - หมวด 3 การรวบรวมความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ
  - หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนความจำเป็นด้านสารสนเทศที่สำคัญ สนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์ สร้างพื้นฐานสำคัญในการวัดผลการดำเนินการ และติดตามความก้าวหน้าที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
  - หมวด 5 ความต้องการด้านระบบงาน ความต้องการด้านการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน รวมทั้งการดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นผลจากแผนปฏิบัติการ
  - หมวด 6 ข้อกำหนดของกระบวนการซึ่งเป็นผลจากแผนปฏิบัติการ
  - หัวข้อ 7.6 การบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร
- หมายเหตุ 2 การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ [2.2ก.(1)] อาจรวมถึงการถ่ายทอดไปยังลูกค้าและผู้ส่งมอบที่สำคัญ
- หมายเหตุ 3 ตัววัดและดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ (2.2 ข.) อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากการลงทุนในธุรกิจใหม่ การครอบครองหรือควบรวมกิจการ การสร้างคุณค่าใหม่ การเข้าสู่ตลาดและการเปลี่ยนแปลงของตลาดรวมทั้งนวัตกรรมที่สำคัญในอนาคตในด้านผลิตภัณฑ์ การบริการ และเทคโนโลยี



## หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (110 คะแนน)

ในหมวดการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมของลูกค้าและตลาดอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ได้ลูกค้า สร้างความพึงพอใจ ความภักดี และการรักษาลูกค้าไว้ รวมถึงปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การขยายตัวของธุรกิจและความยั่งยืนขององค์กร

### 3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด (50 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายวิธีการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมของลูกค้าและตลาด เพื่อให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์และบริการยังคงเป็นที่ต้องการของลูกค้า และสามารถสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจ

ให้องค์กรตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจำแนกลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด เพื่อให้มาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์และบริการทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งมีวิธีการอย่างไรในการนำเรื่องที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าของคุณแข่ง ลูกค้าและตลาดอื่นๆ ที่พึงมีในอนาคตมาประกอบการพิจารณาดังกล่าว
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังและเรียนรู้เพื่อกำหนดความต้องการที่สำคัญ และความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า (รวมถึงรูปแบบของผลิตภัณฑ์และบริการ) รวมทั้งความสำคัญเชิงเปรียบเทียบที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้า ในการหาความต้องการและความคาดหวังนั้น องค์กรมีวิธีการที่เหมาะสมสำหรับลูกค้าหรือกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกันอย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าปัจจุบันและอดีตลูกค้า รวมทั้งสารสนเทศด้านการตลาดและการขาย ข้อมูลเกี่ยวกับความภักดีและการรักษาลูกค้า การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า รวมถึงข้อมูลเกี่ยวกับการร้องเรียน เพื่อใช้ในการวางแผน ผลิตภัณฑ์และบริการ การตลาด การปรับปรุงกระบวนการ ตลอดจนการพัฒนาธุรกิจอื่นๆ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศและข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้เกิดการมุ่งเน้นลูกค้ามากขึ้น และเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น
- (3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้วิธีการรับฟังและเรียนรู้ทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตลาด

#### หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 การตอบคำถามในหัวข้อนี้ ควรครอบคลุมกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด ตามที่ได้ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรข้อ 1ข.(2)

หมายเหตุ 2 หากองค์กรขายหรือส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้แก่ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์และบริการผ่านองค์กรธุรกิจอื่นๆ (ตัวอย่างเช่น องค์กรธุรกิจที่เป็นส่วนหนึ่งของ “ห่วงโซ่มูลค่าขององค์กร” เช่น ร้านค้าปลีกหรือตัวแทนจำหน่าย) กลุ่มลูกค้า [3.1ก.(1)] ควรรวมทั้งผู้ใช้ผลิตภัณฑ์และบริการและองค์กรธุรกิจที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างองค์กรของท่านกับผู้ใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ

หมายเหตุ 3 คำว่า “รูปแบบของผลิตภัณฑ์หรือบริการ” [3.1ก.(2)] หมายถึง คุณลักษณะที่สำคัญทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการนั้น รวมทั้งสมรรถนะตลอดทั้งวงจรชีวิตและ “ห่วงโซ่การบริโภค” รวมถึงประสบการณ์ในการซื้อของลูกค้าและปฏิสัมพันธ์อื่นๆ กับองค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อ ในการตอบคำถามควรมุ่งเน้นที่รูปแบบของผลิตภัณฑ์และบริการที่มีผลต่อความนิยมของลูกค้าและการกลับมาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการซ้ำ ตัวอย่างเช่น รูปแบบที่ทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการมีความแตกต่างจากคู่แข่ง เช่น ราคา ความเชื่อถือได้ คุณค่า การส่งมอบข้อกำหนดเกี่ยวกับการใช้และกำจัดวัตถุอันตราย การบริการลูกค้าหรือการบริการด้านเทคนิค รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายกับลูกค้า รูปแบบที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งการตัดสินใจซื้อ [3.1ก.(2)] อาจครอบคลุมถึงการทำธุรกรรมและปัจจัยอื่นๆ เช่น การรักษาความลับ และการรักษาความปลอดภัย

หมายเหตุ 4 การรับฟังและเรียนรู้ [3.1ก.(2)] อาจรวมถึงการรวบรวมและบูรณาการผลสำรวจ ผลจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง (focus group) ข้อมูลจากเว็บ รวมทั้งข้อมูลและสารสนเทศอื่นที่นำไปสู่การตัดสินใจซื้อของลูกค้า การทำให้วิธีการรับฟังและเรียนรู้ทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ [3.1ก.(3)] อาจรวมถึงการใช้เทคโนโลยีที่ใหม่กว่า เช่น การรวบรวมข้อมูลจากเว็บ

### 3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า (60 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายวิธีการสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้ได้ลูกค้า สร้างความพึงพอใจ และรักษาลูกค้าไว้ เพื่อเพิ่มความภักดี และเพื่อพัฒนาโอกาสใหม่ๆ รวมทั้งให้อธิบายวิธีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

ให้องค์กรตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์ เพื่อให้ได้ลูกค้า เพื่อตอบสนองตามความคาดหวังและเหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า เพื่อเพิ่มความภักดีและการกลับมาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการซ้ำ และเพื่อให้ลูกค้ากล่าวถึงในทางที่ดี
- (2) กลไกสำคัญขององค์กรทำให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงเพื่อค้นหาสารสนเทศ ทำธุรกรรม และร้องเรียนได้อย่างไร กลไกสำคัญเหล่านี้มีอะไรบ้าง องค์กรกำหนดความต้องการที่สำคัญของลูกค้าในการติดต่อแต่ละรูปแบบอย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าบุคลากรทุกคนและทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่การติดต่อกับลูกค้าได้ปฏิบัติตามความต้องการดังกล่าว
- (3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนเหล่านั้นได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพและทันท่วงที องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อลดความไม่พึงพอใจของลูกค้าให้เหลือน้อยที่สุด และลดการสูญเสียของการกลับมาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการซ้ำ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อร้องเรียนเพื่อใช้ในการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งให้คำแนะนำไปใช้ในการปรับปรุง
- (4) องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้แนวทางในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และช่องทางที่ลูกค้าเข้าถึงองค์กรทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ

**ข. การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า**

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า วิธีการเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจว่าการวัดดังกล่าวจะได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ตอบสนองให้เหนือกว่า

## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (80 คะแนน)

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้เป็นการตรวจประเมินว่า องค์กรเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ได้อย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินวิธีการที่องค์กร ใช้ทบทวนผลการดำเนินการ

### 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการทบทวนผลการดำเนินการ ขององค์กร (40 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายวิธีการในการวัด วิเคราะห์ ทำให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการในทุกระดับและทุกส่วนขององค์กร

ให้องค์กรตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. การวัดผลการดำเนินการ

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม ทำให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการ ข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวัน และเพื่อติดตามผลการดำเนินการของ องค์กรโดยรวม รวมทั้งความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ตัววัด ผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง องค์กรใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้เพื่อสนับสนุน การตัดสินใจในระดับองค์กรและนวัตกรรมอย่างไร
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ และทำให้มั่นใจได้ อย่างไรก็ตามได้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพในการสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับ กลยุทธ์ รวมทั้งนวัตกรรม
- (3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการทันกับความต้องการและทิศทาง ของธุรกิจอยู่เสมอ และทำให้มั่นใจได้ อย่างไรก็ตามระบบการวัดผลการดำเนินการไวต่อความเปลี่ยนแปลง ภายในหรือภายนอกองค์กรที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิด

#### ข. การวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินการ

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและความสามารถขององค์กร ผู้นำระดับสูง ขององค์กรมีส่วนร่วมในการทบทวนอย่างไร องค์กรทำการวิเคราะห์ในเรื่องอะไรบ้าง เพื่อนำมาใช้ สนับสนุนการทบทวนและเพื่อทำให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นมีเหตุมีผล องค์กรใช้ผลการทบทวนเหล่านี้ อย่างไรก็ตามในการตรวจประเมินผลสำเร็จขององค์กร ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน และความก้าวหน้า เทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งใช้ในการตรวจประเมินความสามารถที่ จะตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความต้องการขององค์กรและความท้าทายในสภาพแวดล้อมด้านการ ปฏิบัติการที่เปลี่ยนแปลง
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการแปลงผลการทบทวนผลการดำเนินการไปจัดลำดับความสำคัญของ เรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและอย่างก้าวกระโดดรวมทั้งไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในเรื่องที่จัดลำดับความสำคัญไว้และโอกาส ในการสร้างนวัตกรรมไปสู่กลุ่มงานและระดับปฏิบัติการทั่วทั้งองค์กร เพื่อช่วยให้อุบัติการณ์เหล่านั้น

ตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในเรื่องดังกล่าวไปสู่ผู้ส่งมอบและลูกค้าขององค์กรเพื่อให้มั่นใจว่าสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กร (\*)

#### หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1 การวัดผลการดำเนินการนำมาใช้เพื่อการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจริงเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร และเพื่อการจัดสรรทรัพยากรในหน่วยงาน กระบวนการที่สำคัญ ระดับฝ่าย และระดับองค์กรให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางขององค์กร
- หมายเหตุ 2 ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ [4.1ก.(2)] ได้มาจากการจัดระดับเทียบเคียง (benchmarking) และการเสาะหาจากการเปรียบเทียบเชิงแข่งขัน คำว่า “การจัดระดับเทียบเคียง” หมายถึง การเสาะหากระบวนการและผลลัพธ์ที่แสดงถึงวิธีปฏิบัติ และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในกลุ่มหรือนอกกลุ่มอุตสาหกรรมขององค์กร คำว่า “การเปรียบเทียบเชิงแข่งขัน” เป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างองค์กรกับผู้แข่งขันในตลาดเดียวกัน
- หมายเหตุ 3 ผลการทบทวนผลการดำเนินการระดับองค์กร [4.1ข.(1)] อาจมาจากการวัดผลการดำเนินการระดับองค์กร และดูจากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ตามที่ระบุไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2 รวมทั้งอาจมาจากผลการตรวจประเมินภายในหรือภายนอกตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
- หมายเหตุ 4 การวิเคราะห์ ประกอบด้วย การประเมินแนวโน้ม การคาดการณ์ในระดับองค์กร อุตสาหกรรม และเทคโนโลยี รวมทั้งการเปรียบเทียบ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล และการ

~ ~ ~

## 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้ (40 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายวิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับพนักงาน ผู้ส่งมอบและลูกค้า รวมทั้งลูกค้า มีคุณภาพและพร้อมใช้งาน และให้อธิบายวิธีการสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร

ให้องค์กรตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งาน และทำให้พนักงาน ผู้ส่งมอบและลูกค้า รวมทั้งลูกค้า สามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าว (\*)
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย
- (3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งาน

## หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (100 คะแนน)

ในหมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการตรวจประเมินว่าระบบงานขององค์กร รวมทั้งการเรียนรู้ของพนักงานและการสร้างแรงจูงใจส่งเสริมให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ เพื่อให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์โดยรวม กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กรอย่างไร รวมถึงตรวจประเมินความพยายามขององค์กรในการสร้าง และรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของพนักงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ และความเจริญก้าวหน้าของพนักงานและองค์กร

### 5.1 ระบบงาน (40 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายว่าระบบงานและภาระงานขององค์กร การบริหารค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในการงาน และวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานช่วยให้พนักงานและองค์กรมีผลการดำเนินการที่ดีได้อย่างไร

ให้องค์กรตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. การจัดและบริหารงาน

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดและบริหารงานและภาระงาน รวมถึงทักษะของพนักงาน เพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม การให้อำนาจในการตัดสินใจ นวัตกรรม และวัฒนธรรมองค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดและบริหารงานและภาระงาน รวมถึงทักษะของพนักงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวให้ทันกับความต้องการของธุรกิจอยู่เสมอ และเพื่อให้บรรลุแผนปฏิบัติการขององค์กร
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำความคิดที่หลากหลาย วัฒนธรรม และความคิดเห็นของพนักงาน และของชุมชนที่องค์กรมีปฏิสัมพันธ์ด้วย (เช่น ชุมชนของพนักงานที่องค์กรจ้างและชุมชนของลูกค้า) มาใช้ประโยชน์ในระบบงาน
- (3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้การสื่อสาร การแบ่งปันทักษะระหว่างผู้ที่อยู่ต่างหน่วยงานต่างภาระงาน และต่างสถานที่ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

#### ข. ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร รวมถึงการให้ข้อมูลป้อนกลับ สนับสนุนการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีและส่งผลต่อการบรรลุแผนปฏิบัติการขององค์กรอย่างไร ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงานสนับสนุนการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจอย่างไร การบริหารค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เสริมสร้างให้มีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี และการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจอย่างไร

#### ค. การจ้างงานและความก้าวหน้าในการงาน

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของพนักงานที่องค์กรต้องการ
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาพนักงานใหม่ไว้ และทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าพนักงานขององค์กรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรม และความคิดเห็นของชุมชนของพนักงานที่องค์กรจ้าง

- (3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำและผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรมีความก้าวหน้าในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- (4) องค์กรมีแผนการ วิธีการ และการดำเนินการอย่างไรในการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นให้สามารถสืบทอดตำแหน่งผู้นำและผู้บริหาร ( \* )

#### หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 คำว่า “พนักงาน” หมายถึง พนักงานประจำ พนักงานชั่วคราว พนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา และพนักงานจ้างตามสัญญาที่องค์กรควบคุมดูแล พนักงาน ยังรวมถึงหัวหน้าทีม หัวหน้างาน และผู้จัดการทุกระดับ สำหรับพนักงานจ้างตามสัญญาที่ควบคุมดูแลโดยผู้รับจ้างเหมานั้น ควรอธิบายในหมวด 6

หมายเหตุ 2 คำว่า “การจัดงาน” หมายถึง วิธีการจัดระบบพนักงานโดยองค์กรหรือโดยพนักงานเอง ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นกลุ่มงานชั่วคราวหรือกลุ่มงานระยะยาว อาจรวมถึง ทีมงาน ทีมงานกระบวนการ ทีมงานโครงการ ทีมงานเพื่อลูกค้า ทีมงานแก้ไขปัญหา ศูนย์แห่งความเป็นเลิศ หน่วยงานตามภาระหน้าที่ พนักงานที่ไม่ประจำในสำนักงาน (เช่น ทำงานที่บ้าน) ทีมงานข้ามสายงาน และฝ่ายงานซึ่งอาจบริหารกันเองหรือโดยหัวหน้างาน คำว่า “ภาระงาน” หมายถึง ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และงานของพนักงานแต่ละคน ในบางระบบงานอาจมีการแบ่งภาระงานกันภายในทีม

หมายเหตุ 3 การบริหารค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ (5.1.ข.) หมายถึง การเลื่อนตำแหน่งและโบนัส ซึ่งอาจขึ้นอยู่กับผลการดำเนินการ ทักษะที่เพิ่มขึ้น และปัจจัยอื่นๆ วิธีการให้การยกย่องชมเชย อาจเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม

## 5.2 การเรียนรู้ของพนักงานและการสร้างแรงจูงใจ (30 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายว่าการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน ช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมและส่งผลให้มีผลการดำเนินการที่ดีอย่างไร รวมทั้งสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงานอย่างไร

ให้องค์กรตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการให้การศึกษาและการฝึกอบรมเพื่อส่งผลให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงานตอบสนองความต้องการที่สำคัญในด้านการวัดผลการดำเนินการขององค์กร การปรับปรุงผลการดำเนินการ และการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีแนวทางการศึกษาและฝึกอบรมทำให้เกิดความสมดุลระหว่าง วัตถุประสงค์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรกับความต้องการในการพัฒนา การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานอย่างไร



- (2) การศึกษา ฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงานตอบสนองความต้องการที่สำคัญขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการปฐมนิเทศพนักงาน ความหลากหลายของพนักงาน วิธีปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม และการพัฒนาผู้บริหารและผู้นำ รวมทั้งตอบสนองความต้องการที่สำคัญขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน สถานที่ทำงาน และความปลอดภัยด้านสิ่งแวดล้อมอย่างไร
- (3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาและนำข้อมูลจากพนักงาน หัวหน้างาน และผู้จัดการมาใช้ในการจัดทำความต้องการด้านการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำการเรียนรู้และสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กรมาช่วยในการให้การศึกษาและการฝึกอบรม
- (4) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการให้การศึกษาและฝึกอบรม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาและนำข้อมูลจากพนักงาน หัวหน้างาน และผู้จัดการ มาใช้ในการกำหนดแนวทางการให้การศึกษาและการฝึกอบรม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้แนวทางการให้การศึกษาและการฝึกอบรม ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงการสอนงานและการแนะนำอย่างใกล้ชิด และแนวทางอื่นๆ (\* )
- (5) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้และทักษะใหม่ๆ ในภาระงาน รวมทั้งการรักษาความรู้นี้ไว้ในองค์กรในระยะยาว องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบจากพนักงานที่ลาออกหรือเกษียณอายุ
- (6) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินประสิทธิผลของการศึกษาและการฝึกอบรม โดยพิจารณาจากผลการดำเนินการของแต่ละบุคคลและขององค์กร

#### ข. การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงาน

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจูงใจพนักงานให้พัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้กลไกที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อช่วยให้พนักงานบรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตามภาระงานและความก้าวหน้าในการทำงาน รวมทั้งวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ ผู้จัดการและหัวหน้างานช่วยให้พนักงานบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวอย่างไร

#### หมายเหตุ :

การให้การศึกษาและการฝึกอบรม [5.2ก.(4)] อาจดำเนินการภายในหรือภายนอกองค์กร และอยู่ในรูปแบบของการสอนงานในขณะปฏิบัติงาน การเรียนในห้องเรียน การเรียนด้วยการใช้คอมพิวเตอร์ การเรียนทางไกล หรือการให้การศึกษาและฝึกอบรมประเภทอื่นๆ (ที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ)

### 5.3 ความพลาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน (30 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายวิธีการรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่สนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีความพลาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการทำงาน

ให้องค์กรตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย และการยศาสตร์ (ergonomics) และมีการปรับปรุงสิ่งเหล่านี้ในเชิงรุก พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงดังกล่าวอย่างไร ตัววัดผลการดำเนินการหรือเป้าหมายการปรับปรุงในเรื่องที่สำคัญดังกล่าวมีอะไรบ้าง หากกลุ่มพนักงานและหน่วยงานมีสภาพแวดล้อมในการทำงานแตกต่างกัน องค์กรประกอบที่เกี่ยวกับสถานที่ทำงาน (สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย และการยศาสตร์) มีตัววัดหรือเป้าหมายที่สำคัญที่แตกต่างกันอะไรบ้าง
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน

#### ข. การสนับสนุนและการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยที่สำคัญซึ่งมีผลต่อความพลาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของพนักงาน องค์กรจำแนกปัจจัยเหล่านี้ให้เหมาะสมกับพนักงานที่หลากหลาย และให้เหมาะสมกับกลุ่มและประเภทของพนักงานที่แตกต่างกันอย่างไร
- (2) องค์กรสนับสนุนพนักงานโดยกำหนดให้มีบริการ ผลประโยชน์ และนโยบายอย่างไร องค์กรได้ปรับเปลี่ยนการสนับสนุนดังกล่าวอย่างไรให้เข้ากับความต้องการของพนักงานที่หลากหลายและความต้องการของกลุ่มและประเภทของพนักงานที่หลากหลาย
- (3) องค์กรมีวิธีการตรวจประเมินและตัววัดอะไรบ้าง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่ใช้ในการประเมินความพลาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของพนักงาน วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้ครอบคลุมความหลากหลายของพนักงาน และกลุ่มและประเภทของพนักงาน องค์กรใช้ดัชนีชี้วัดอื่นๆ เช่น การรักษาให้พนักงานอยู่กับองค์กร การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลผลิตภาพ เพื่อตรวจประเมินและปรับปรุงความพลาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของพนักงานอย่างไร
- (4) องค์กรนำผลการตรวจประเมินมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ในทางธุรกิจที่สำคัญอย่างไร เพื่อกำหนดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน และบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของพนักงาน

#### หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 ปัจจัยเฉพาะที่อาจมีผลกระทบต่อความพลาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของพนักงาน [5.3ข.(1)] รวมถึงการแก้ไขปัญหาหรือข้อร้องทุกข์ของพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยด้านความปลอดภัย มุมมองของพนักงานต่อฝ่ายบริหาร การฝึกอบรม การพัฒนา และโอกาสในการทำงานของพนักงาน

การเตรียมพนักงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีหรือการปรับโครงสร้างงาน สภาพแวดล้อมการทำงานและสภาพการทำงานอื่น การให้อำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน การให้สารสนเทศโดยฝ่ายบริหาร ปริมาณงานที่รับผิดชอบ ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม การยกย่องชมเชย การบริการและผลประโยชน์ การสื่อสาร ความมั่นคงในงาน การบริหาร ค่าตอบแทน การให้ออกาสที่เท่าเทียมกัน

- หมายเหตุ 2 แนวทางในการสนับสนุนพนักงาน [5.3ข.(2)] อาจรวมถึงการให้คำปรึกษา การพัฒนาความก้าวหน้าในการงานและการช่วยให้พนักงานมีโอกาสได้รับงานใหม่ กิจกรรมสั้นทางการหรืองานประเพณี การให้การศึกษานอกเหนือจากงานในหน้าที่ การดูแลบุตรพนักงานในชั่วโมงทำงาน การหมุนเวียนภาระงานหรือการแบ่งงานกันทำ การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบครอบครัวหรือบริการชุมชน การฝึกอบรมเรื่องความปลอดภัยในที่พักอาศัย ชั่วโมงการทำงาน และสถานที่ทำงานแบบยืดหยุ่น การช่วยให้พนักงานหางานใหม่เมื่อถูกเลิกจ้าง และผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ (รวมทั้งการขยายเวลาครอบครัวในการรักษาพยาบาล)
- หมายเหตุ 3 ตัววัดและดัชนีชี้วัดของความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจ [5.3ข.(3)] อาจรวมถึงข้อมูลเกี่ยวกับความปลอดภัยและการขาดงาน อัตราการลาออกของพนักงานโดยรวม อัตราการลาออกของพนักงานที่ติดต่อกับลูกค้าโดยตรง การมีส่วนร่วมในกิจกรรมอาสาสมัครของพนักงาน การร้องทุกข์ การนัดหยุดงาน การประท้วงในขณะปฏิบัติงาน ค่าเบี้ยประกัน การเรียกร้องเงินชดเชย และผลสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน ดัชนีชี้วัดผลสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน อาจรวมถึงความรู้ในภาระงานของพนักงาน ความรู้เกี่ยวกับทิศทางขององค์กร มุมมองของพนักงานในด้านการให้อำนาจในการตัดสินใจและการแบ่งปันสารสนเทศ ผลลัพธ์ของตัววัดและดัชนีชี้วัดเหล่านี้ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.4
- หมายเหตุ 4 การกำหนดลำดับความสำคัญ [5.3ข.(4)] อาจใช้ข้อมูลจากผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคลซึ่งรายงานไว้ในหัวข้อ 7.4 และอาจเกี่ยวข้องกับการตอบสนองต่อปัญหาของพนักงานตามผลกระทบต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร

## หมวด 6 การจัดการกระบวนการ (110 คะแนน)

ในหมวดการจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมต่างๆ ที่สำคัญของการจัดการกระบวนการ รวมถึงกระบวนการที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ บริการ และธุรกิจ เพื่อสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าและองค์กร ตลอดจนตรวจประเมินกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ หมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด

### 6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า (70 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายวิธีการกำหนดและจัดการกระบวนการที่สำคัญต่างๆ เพื่อสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าและนำมาซึ่งความสำเร็จและการเติบโตทางธุรกิจ

ให้องค์กรตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. กระบวนการที่สร้างคุณค่า

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่สำคัญ องค์กรมีกระบวนการที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ บริการ และธุรกิจอะไรบ้างที่สร้างหรือเพิ่มคุณค่า กระบวนการเหล่านี้ส่งผลต่อผลกำไรและความสำเร็จทางธุรกิจอย่างไร
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่สำคัญ โดยนำข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ค้ามาใช้ ( \* ) ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการดังกล่าวมีอะไรบ้าง
- (3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้เพื่อตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ ความรู้ขององค์กร และความคล่องตัวที่อาจจำเป็นในอนาคต มาใช้ประกอบในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำเรื่องของรอบเวลา ผลิตภาพ การควบคุมต้นทุน ตลอดจนปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่นๆ มาใช้ประกอบในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำกระบวนการเหล่านี้ไปปฏิบัติเพื่อทำให้มั่นใจว่าได้ผลตามข้อกำหนดของการออกแบบ
- (4) ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการที่สำคัญอะไรบ้างที่องค์กรใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติการประจำวันในกระบวนการเหล่านี้จะได้ผลตามข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการนั้น องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำตัววัดภายในกระบวนการมาใช้ในการจัดการกระบวนการดังกล่าว องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการนำข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ค้ามาใช้ในการจัดการกระบวนการดังกล่าว ( \* )
- (5) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ ( \* ) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดสิ่งบกพร่องและการทำงานซ้ำ รวมทั้งลดต้นทุนการประกันผลิตภัณฑ์ให้เหลือน้อยที่สุด ( \* )
- (6) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าเพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ลดความแปรปรวนของกระบวนการ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้ดีขึ้น และทำให้กระบวนการเหล่านี้ทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการแบ่งปันเรื่องการปรับปรุงและบทเรียนที่ได้รับระหว่างหน่วยงานและกระบวนการอื่นๆ เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรมในองค์กร

**หมายเหตุ :**

- หมายเหตุ 1 กระบวนการที่สร้างคุณค่าที่สำคัญ หมายถึง กระบวนการต่างๆ ที่มีความสำคัญสูงสุด “ในการดำเนินธุรกิจ” และในการรักษาหรือทำให้มีความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืน กระบวนการเหล่านี้เกี่ยวข้องกับพนักงานส่วนใหญ่ขององค์กร และสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ กระบวนการเหล่านี้ รวมถึงกระบวนการต่างๆ ที่สร้างคุณค่าเพิ่มสูงสุดแก่ผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ รวมทั้งกระบวนการธุรกิจที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างคุณค่าแก่องค์กรนำมาซึ่งความสำเร็จและการเติบโตทางธุรกิจ
- หมายเหตุ 2 กระบวนการที่สร้างคุณค่าจะแตกต่างกันไปตามแต่ละองค์กร ซึ่งขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ปัจจัยเหล่านี้รวมถึง ธรรมชาติของผลิตภัณฑ์และบริการ วิธีการผลิตและส่งมอบ ความต้องการด้านเทคโนโลยี ความสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องกับลูกค้าและผู้ส่งมอบ การว่าจ้างภายนอกให้ดำเนินการแทน (outsourcing) ความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา ความสำคัญของการได้มาซึ่งเทคโนโลยี การจัดการสารสนเทศและองค์ความรู้ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การควบคุมและครอบครองกิจการ การขยายธุรกิจระดับโลก และการขายและการตลาด การตอบคำถามในหัวข้อ 6.1 ควรอ้างอิงกับข้อกำหนดและกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ การบริการ และธุรกิจ
- หมายเหตุ 3 เพื่อการบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้นและลดความแปรปรวนของกระบวนการ องค์กรอาจใช้แนวทางต่างๆ เช่น Lean Enterprise System, Six Sigma, มาตรฐาน ISO 9000:2000 หรือเครื่องมืออื่นๆ ในการปรับปรุงกระบวนการ
- หมายเหตุ 4 เพื่อการตอบคำถามอย่างครบถ้วนและกระชับรัดกุมในหัวข้อกระบวนการที่สร้างคุณค่า องค์กรอาจใช้ตารางที่ระบุถึงกระบวนการและลักษณะสำคัญของแต่ละกระบวนการตามคำถามในข้อที่ 6.1ก.(1)-6.1ก.(6)
- หมายเหตุ 5 ผลลัพธ์ของการปรับปรุงผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.1 ผลการดำเนินการของกระบวนการด้านอื่นๆ ทั้งหมดควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.5

**6.2 กระบวนการสนับสนุนและการวางแผนการดำเนินงาน (40 คะแนน)****กระบวนการ**

ให้อธิบายวิธีการจัดการกับกระบวนการที่สำคัญซึ่งสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่า และอธิบายกระบวนการจัดการด้านการเงินและการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน

ให้องค์กรตอบคำถามต่อไปนี้

**ก. กระบวนการสนับสนุน**

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ กระบวนการที่สำคัญที่สนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่ามีอะไรบ้าง
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ โดยนำข้อมูลจากลูกค้าภายในและภายนอก ผู้ส่งมอบ และคู่ค้ามาใช้ ( \* ) ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการดังกล่าวมีอะไรบ้าง

- (3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้เพื่อตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ ความรู้ขององค์กร และความคล่องตัวที่อาจจำเป็น ในอนาคต มาใช้ประกอบในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำเรื่อง ของรอบเวลา ผลิตภาพ การควบคุมต้นทุน ตลอดจนปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่นๆ มาใช้ประกอบในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำกระบวนการเหล่านี้ ไปปฏิบัติเพื่อทำให้มั่นใจว่าได้ผลตามข้อกำหนดของการออกแบบ
- (4) ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญอะไรบ้างที่องค์กรใช้ในการควบคุมและปรับปรุง กระบวนการสนับสนุน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติการประจำวันใน กระบวนการเหล่านี้จะได้ผลตามข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการนั้น องค์กรมีวิธีการอย่างไรใน การนำตัววัดภายในกระบวนการมาใช้ในการจัดการกระบวนการดังกล่าว องค์กรมีวิธีการอย่างไรใน การนำข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ค้ามาใช้ในการจัดการกระบวนการดังกล่าว ( \* )
- (5) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ การทดสอบ และ การตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ ( \* ) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการป้องกัน ไม่ให้เกิดสิ่งบกพร่องและการทำงานซ้ำ
- (6) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการสนับสนุนเพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ลดความแปรปรวนของกระบวนการ และทำให้กระบวนการ เหล่านี้ทันกับความต้องการและทิศทาง ของธุรกิจอยู่เสมอ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการแบ่งปันเรื่องการปรับปรุงและบทเรียนที่ได้รับ ระหว่างหน่วยงานและกระบวนการอื่นๆ เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรมในองค์กร

## ข. การวางแผนการดำเนินงาน

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการทำให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินเพียงพอต่อการสนับสนุนการ ดำเนินงาน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้เพียงพอต่อภาวะผูกพัน ทางการเงินที่มีอยู่ในปัจจุบัน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าทรัพยากรดังกล่าวมี เพียงพอและพร้อมใช้สนับสนุนการลงทุนในธุรกิจใหม่ที่สำคัญ รวมถึงมีวิธีการอย่างไรในการตรวจ ประเมินความเสี่ยงด้านการเงินที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจที่มีอยู่ในปัจจุบันและการลงทุนใน ธุรกิจใหม่ที่สำคัญ
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าจะดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน

### หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ (6.2ก.) หมายถึง กระบวนการต่างๆ ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งใน การสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่าขององค์กร พนักงาน และการปฏิบัติการประจำวัน กระบวนการเหล่านี้ รวมถึง การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก กฎหมาย ทรัพยากรบุคคล การ จัดการโครงการ และกระบวนการบริหารทั่วไป

หมายเหตุ 2 ภาวะฉุกเฉิน [6.2ข. (2)] อาจเป็นเหตุการณ์ที่เกี่ยวกับสภาพอากาศ สาธารณูปโภคที่เกี่ยวข้อง หรือภาวะฉุกเฉินในระดับท้องถิ่นหรือระดับชาติ

หมายเหตุ 3 ผลลัพธ์ของการจัดการด้านการเงิน ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.3 สำหรับผลลัพธ์การดำเนินการ ด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญและการวางแผนการดำเนินงาน ควร รายงานไว้ในหัวข้อ 7.5

## หมวด 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (400 คะแนน)

ในหมวดผลลัพธ์ทางธุรกิจ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการขององค์กร และการปรับปรุงในด้านต่างๆ ของธุรกิจที่สำคัญ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ความพึงพอใจของลูกค้า ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาด ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติการ และผลการดำเนินการด้านการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งด้วย

### 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ (70 คะแนน)

ผลลัพธ์

ให้สรุปผลการดำเนินการที่สำคัญด้านผลิตภัณฑ์และบริการ โดยแสดงผลลัพธ์ตามประเภทและกลุ่มของผลิตภัณฑ์และบริการ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด ( \* ) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญต่อลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่งเป็นอย่างไร

หมายเหตุ :

ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่รายงานในหัวข้อนี้ควรสัมพันธ์กับรูปแบบที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งเป็นความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร [1.ข.(2)] โดยอ้างอิงตามสารสนเทศที่รวบรวมไว้ในหัวข้อ 3.1 และ 3.2 ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดเหล่านี้ควรตอบสนองปัจจัยที่มีผลต่อความนิยมของลูกค้า เช่น ปัจจัยต่างๆ ที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร 1 หมายเหตุ 3 และหัวข้อ 3.1 หมายเหตุ 3

### 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (70 คะแนน)

ผลลัพธ์

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการมุ่งเน้นลูกค้า รวมถึงความพึงพอใจของลูกค้าและคุณค่าจากมุมมองของลูกค้า โดยแสดงผลลัพธ์ตามประเภทและกลุ่มของผลิตภัณฑ์และบริการ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด ( \* ) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

- (1) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างไรผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อคู่แข่งเป็นอย่างไร
- (2) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญในด้านคุณค่าจากมุมมองของลูกค้า รวมถึงความภักดีของลูกค้าและการรักษาลูกค้าไว้ การที่ลูกค้ากล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี และแง่มุมอื่นของการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นอย่างไร ( \* )



#### หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1 ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าที่รายงานในหัวข้อนี้ควรสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กร [1. ข.(2)] และหัวข้อ 3.1 และสัมพันธ์กับวิธีการประเมินและข้อมูลความพึงพอใจและไม่พึงพอใจที่ระบุไว้ในหัวข้อ 3.2
- หมายเหตุ 2 ตัววัดและดัชนีชี้วัดด้านความพึงพอใจของลูกค้าในผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของลูกค้าต่อคู่แข่ง อาจรวมถึงสารสนเทศและข้อมูลตามความเป็นจริงจากลูกค้าและองค์กรอิสระ

### 7.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (65 คะแนน)

ผลลัพธ์

ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญด้านการเงินและตลาด โดยแสดงผลลัพธ์ตามกลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาด (\*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

- (1) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเงิน รวมถึงตัววัดโดยรวมด้านผลตอบแทนทางการเงิน และมูลค่าทางเศรษฐกิจเป็นอย่างไร (\*)
- (2) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาด รวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตทางธุรกิจ และการเจาะตลาดใหม่เป็นอย่างไร (\*)

#### หมายเหตุ :

การตอบคำถามในหัวข้อ 7.3ก.(1) อาจรวมถึงตัววัดโดยรวม เช่น ผลตอบแทนทางการลงทุน (ROI) ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ ส่วนเพิ่มจากการดำเนินงาน (operating margins) ความสามารถในการทำกำไรโดยแบ่งตามส่วนตลาดหรือลูกค้า สภาพคล่อง (liquidity) อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (debt to equity ratio) มูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน และตัววัดผลกิจกรรมทางการเงินต่างๆ ตัววัดเหล่านี้ควรสัมพันธ์กับแนวทางจัดการด้านการเงินตามที่ระบุไว้ในหัวข้อ 6.2

### 7.4 ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (65 คะแนน)

ผลลัพธ์

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ รวมถึงผลการดำเนินการของระบบงานและการเรียนรู้ การพัฒนา ความผูกพัน และความพึงพอใจของพนักงาน โดยแสดงผลลัพธ์ตามความหลากหลายของพนักงาน และตามประเภทและกลุ่มของพนักงาน (\*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล

- (1) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการและประสิทธิผลด้านระบบงานเป็นอย่างไร
- (2) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดที่สำคัญด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงานเป็นอย่างไร



- (3) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านความผาสุก ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจของพนักงานเป็นอย่างไร

#### หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1 ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ควรสัมพันธ์กับกิจกรรมที่อธิบายไว้ในหมวด 5 รวมทั้งตอบสนองความต้องการของกระบวนการที่สำคัญที่อธิบายไว้ในหมวด 6 และแผนปฏิบัติการขององค์กร และแผนทรัพยากรบุคคลที่อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.2
- หมายเหตุ 2 ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่เหมาะสมของผลการดำเนินการและประสิทธิผลด้านระบบงาน [7.4ก.(1)] อาจรวมถึง การลดความซับซ้อนของภาระงานและการจำแนกภาระงาน การหมุนเวียนภาระงาน การปรับปรุงการวางแผนงาน การรักษาให้พนักงานอยู่กับองค์กรและอัตราการเลื่อนตำแหน่งภายในองค์กร และการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของการบังคับบัญชา
- หมายเหตุ 3 ตัววัดและดัชนีชี้วัดที่เหมาะสมด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงาน [7.4ก.(2)] อาจรวมถึงอัตรานวัตกรรมและข้อเสนอแนะ หลักสูตรที่ได้เรียนรู้ การเรียนรู้ การปรับปรุงการทำงาน และอัตราการอบรมข้ามสายงาน
- หมายเหตุ 4 ตัววัดที่เหมาะสมด้านความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน [7.4ก.(3)] ให้ดูหมายเหตุของหัวข้อ 5.3

### 7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร (65 คะแนน)

ผลลัพธ์

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการที่สำคัญ ซึ่งส่งผลต่อการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร โดยแสดงผลลัพธ์ตามประเภทและกลุ่มของผลิตภัณฑ์และบริการ และตามส่วนตลาด (\* ) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร

- (1) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของกระบวนการที่สร้างคุณค่าเป็นอย่างไร รวมทั้งผลผลิตภาพ รอบเวลา ผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ และคู่ค้า รวมถึงตัววัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพอื่น ๆ ที่เหมาะสม
- (2) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของกระบวนการที่สำคัญอื่นๆ เป็นอย่างไร รวมทั้งผลผลิตภาพ รอบเวลา ผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ และคู่ค้า รวมถึงตัววัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพอื่นๆ ที่เหมาะสม

#### หมายเหตุ :

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

หมายเหตุ 2 ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อ 7.5 ควรแสดงสารสนเทศที่สำคัญที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์และ ทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร (หัวข้อ 4.1) และควรเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติการเพื่อให้ ได้ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ (หัวข้อ 7.1) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (หัวข้อ 7.2) และผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (หัวข้อ 7.3)

## 7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม (65 คะแนน)

ผลลัพธ์

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านธรรมาภิบาล การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง และความรับผิดชอบต่อสังคม รวมถึงให้แสดงหลักฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมที่มีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย และการที่องค์กรบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี โดยแสดงผลลัพธ์ตามหน่วยธุรกิจ ( \* ) รวมทั้งให้แสดงข้อมูล เชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม

- (1) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรเป็น อย่างไร
- (2) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่มีจริยธรรม และผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนี ชี้วัดที่สำคัญของความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและธรรมาภิบาลขององค์กร เป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่ฝ่าฝืนจริยธรรมเป็นอย่างไร
- (3) ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านความรับผิดชอบต่อการเงิน ทั้งภายในและภายนอกเป็นอย่างไร ( \* )
- (4) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมายเป็น อย่างไร
- (5) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านการที่องค์กรบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีในการสนับสนุน ชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร

### หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 ตัวอย่างตัววัดของพฤติกรรมที่มีจริยธรรม และความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย [7.6ก.(2)] ให้ดูหัวข้อ 1.2 หมายเหตุ 4

หมายเหตุ 2 การตอบคำถามในหัวข้อ 7.6ก.(3) อาจรวมถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับรายงานทางการเงินและความเสี่ยง คำแนะนำที่สำคัญของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก และการตอบสนองของผู้ บริหารในเรื่องดังกล่าว

หมายเหตุ 3 ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย [7.6ก.(4)] ควรตอบสนองข้อ กำหนดที่ระบุไว้ใน 1.2 ข. ผลลัพธ์ด้านอาชีพอนามัยและความปลอดภัยที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน (เช่น การรายงานการเกิดอุบัติเหตุในงาน) ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.4ก.(3)

หมายเหตุ 4 ผลลัพธ์ด้านการที่องค์กรบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี [7.6ก.(5)] ควรกล่าวถึงการสนับสนุน ชุมชนที่สำคัญที่ระบุไว้ใน 1.2ค.

## คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับหมวดและหัวข้อ

### โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร แสดงให้เห็นภาพรวมขององค์กร โครงสร้างองค์กรบ่งบอกถึงสภาพแวดล้อมด้านการปฏิบัติการขององค์กร ความสัมพันธ์ที่สำคัญขององค์กร สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ โครงสร้างองค์กรแสดงบริบทเพื่อให้เข้าใจองค์กรและเพื่อชี้แนะและจัดลำดับความสำคัญของสารสนเทศที่องค์กรนำเสนอในหัวข้อในหมวด 1-7

### 1. ลักษณะองค์กร

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้กล่าวถึงคุณลักษณะและความสัมพันธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กร และยังกล่าวถึงระบบธรรมาภิบาลขององค์กร จุดประสงค์ของหัวข้อนี้ คือ การกำหนดบริบทสำหรับองค์กรและสำหรับการตอบข้อกำหนดของเกณฑ์ในหมวด 1-7

#### ข้อสังเกต

- โครงสร้างองค์กร แสดงให้เห็นภาพเชิงลึกที่สำคัญอย่างยิ่งขององค์กรในเรื่องปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญที่ส่งผลต่อลักษณะสภาพแวดล้อมด้านการปฏิบัติการขององค์กร ปัจจัยเหล่านี้ เช่น พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ มีผลกระทบต่อแนวทางที่องค์กรดำเนินธุรกิจและการตัดสินใจขององค์กร ดังนั้น โครงสร้างองค์กรช่วยให้องค์กรเข้าใจบริบทที่องค์กรปฏิบัติการอยู่ได้ดีขึ้น เช่น ข้อกำหนดที่สำคัญเพื่อความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต และความยั่งยืนขององค์กร รวมทั้งความจำเป็น โอกาส และข้อจำกัดที่มีผลต่อระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร
- การใช้คำต่างๆ เช่น “จุดประสงค์” “วิสัยทัศน์” “พันธกิจ” และ “ค่านิยม” มีความแตกต่างกันไปตามแต่ละองค์กร บางองค์กรอาจไม่ใช้คำเหล่านี้เลยหรือใช้หลายคำ อย่างไรก็ตามองค์กรควรมีความเข้าใจที่ชัดเจนถึงสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อธุรกิจ เหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์กรนี้ และจุดที่ผู้นำระดับสูงต้องการให้ธุรกิจก้าวไปถึงในอนาคต ความชัดเจนในเรื่องนี้จะทำให้องค์กรตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่ออนาคตขององค์กรและนำการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ
- สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับที่องค์กรปฏิบัติส่งผลให้มีข้อกำหนด และส่งผลกระทบต่อวิธีการดำเนินธุรกิจขององค์กร ความเข้าใจในสภาพแวดล้อมเป็นสิ่งสำคัญในการตัดสินใจในด้านการปฏิบัติการและในเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล นอกจากนี้ ยังทำให้องค์กรบ่งบอกได้ว่าองค์กรได้ดำเนินการตามข้อกำหนดขั้นต่ำของกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับที่มีผลบังคับใช้ต่อองค์กรหรือดำเนินการได้ดีกว่าข้อกำหนดขั้นต่ำ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรชั้นนำถือปฏิบัติ

- องค์กรชั้นนำมีระบบธรรมาภิบาลที่กำหนดไว้เป็นอย่างดีโดยมีความสัมพันธ์ในแง่การรายงานระหว่างกันอย่างชัดเจน ดังนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญในการแจกแจงอย่างชัดเจนว่าหน้าที่ใดต้องดำเนินการโดยผู้นำระดับสูง และโดยคณะกรรมการ ธรรมาภิบาลและองค์กรแม่ (ถ้ามี) ความเป็นอิสระและความรับผิดชอบของคณะกรรมการมักเป็นประเด็นพิจารณาที่สำคัญในโครงสร้างระบบธรรมาภิบาล
- ในองค์กรที่ต้องพึ่งพาผู้ส่งมอบ ผู้ส่งมอบจะมีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการต่างๆ ที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ และในการรักษาหรือทำให้มีความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร ความต้องการของห่วงโซ่อุปทานอาจรวมถึงการส่งมอบที่ตรงเวลาหรือทันเวลา ความยืดหยุ่น จำนวนพนักงานที่ผันแปร ความสามารถในการวิจัยและออกแบบ รวมทั้งการผลิตหรือบริการตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย

## 2. ความท้าทายต่อองค์กร

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันที่องค์กรปฏิบัติการ และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่องค์กรเผชิญอยู่ และยังกล่าวถึงแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการเรียนรู้ขององค์กร จุดประสงค์ของหัวข้อนี้ คือ การทำความเข้าใจความท้าทายที่สำคัญขององค์กร และระบบในการรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืน

### ข้อสังเกต

- ความรู้ในเรื่องจุดแข็ง จุดเปราะบาง และโอกาสในการปรับปรุงและการเติบโตขององค์กร มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและความยั่งยืนของธุรกิจ ด้วยความรู้นี้ องค์กรสามารถกำหนด
  - (1) ผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และองค์ประกอบที่มีผลต่อผลการดำเนินการ ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร
  - (2) สิ่งที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากคู่แข่ง
  - (3) สิ่งที่จะช่วยให้องค์กรรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันได้อย่างยั่งยืน
- ความเข้าใจว่าใครเป็นคู่แข่ง มีจำนวนกี่ราย และคุณลักษณะที่สำคัญของคู่แข่ง เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการกำหนดว่าอะไรเป็นความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กรในอุตสาหกรรมและตลาด องค์กรชั้นนำมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันในปัจจุบัน รวมถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อผลการดำเนินการประจำวัน และปัจจัยต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อผลการดำเนินการในอนาคต
- แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันอาจรวมถึงวารสารของอุตสาหกรรมและสิ่งตีพิมพ์อื่น กิจกรรมการจัดระดับเทียบเคียง (benchmarking) รายงานประจำปีของบริษัทมหาชน การประชุม (conferences) เครือข่ายในท้องถิ่น และสมาคมการค้าต่างๆ
- การดำเนินธุรกิจในตลาดที่มีการแข่งขันสูงเช่นในปัจจุบัน หมายความว่า องค์กรกำลังเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์หลายประการที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการรักษาระดับผลการดำเนินการและความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืน ความท้าทายเหล่านี้อาจรวมถึงต้นทุนการดำเนินงาน (เช่น วัสดุ แรงงาน หรือสถานที่ตั้งทางภูมิศาสตร์) การขยายหรือหดตัวของตลาด การควบรวมหรือครอบครองกิจการทั้งโดยองค์กรและโดยคู่แข่ง สภาวะเศรษฐกิจ รวมถึงความผันผวนของอุปสงค์และ

เศรษฐกิจขาลงทั้งระดับท้องถิ่นและระดับโลก วงจรธรรมชาติของอุตสาหกรรม การนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่หรือทดแทนซึ่งอาจเกิดจากการฉีกแนวของเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันด้านเทคโนโลยี หรือการมีคู่แข่งใหม่เข้าสู่ตลาด นอกจากนี้ องค์กรอาจเผชิญกับความท้าทายที่เกี่ยวกับการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้

- ความท้าทายที่มีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กร คือ การไม่ได้เตรียมการในเรื่องการ ฉีกแนวของเทคโนโลยี ซึ่งคุกคามต่อตำแหน่งในการแข่งขันหรือตลาดขององค์กร ตัวอย่างของการฉีกแนวของเทคโนโลยีดังกล่าว เช่น คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลที่มาแทนที่เครื่องพิมพ์ดีด โทรศัพท์มือถือที่ทำลายโทรศัพท์บ้านและโทรศัพท์สาธารณะ เครื่องโทรสารที่แย่งธุรกิจจากบริการส่งเอกสารข้ามคืน และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ที่ทำลายวิธีการติดต่อต่างๆ ทุกประเภท ปัจจุบัน องค์กรต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอุตสาหกรรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อค้นพบความท้าทายเหล่านั้นให้เร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
- ประเด็นหนึ่งในหลายๆ ประเด็นที่องค์กรเผชิญอยู่ในปัจจุบัน คือ การจัดการ การใช้ และการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ขององค์กรที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์กรชั้นนำได้ใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ทางความรู้จากพนักงาน ลูกค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ค้า ซึ่งร่วมกันผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และการปรับปรุงผลการดำเนินการ

## การนำองค์กร (หมวด 1)

หมวดการนำองค์กร กล่าวถึง วิธีการที่ผู้นำระดับสูงชี้แนะและทำให้องค์กรยั่งยืน การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการคาดหวังผลการดำเนินการขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับพนักงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต และการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี หมวดนี้ยังรวมถึงระบบธรรมาภิบาลขององค์กร ความรับผิดชอบด้านกฎหมายและจริยธรรม ขององค์กรต่อสาธารณะ และการสนับสนุนชุมชน

### 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินแง่มุมที่สำคัญของความรับผิดชอบของผู้นำระดับสูง และยังตรวจสอบประเมินวิธีการที่ผู้นำระดับสูงกำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร หัวข้อนี้มุ่งเน้นที่การปฏิบัติการของผู้นำระดับสูงในการสร้างและรักษาให้องค์กรมีผลการดำเนินการที่ได้อย่างยั่งยืน

#### ข้อสังเกต

- จุดมุ่งเน้นของหัวข้อนี้ คือ บทบาทสำคัญของผู้นำระดับสูงในการกำหนดค่านิยมและทิศทางการสื่อสาร การสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม และการทำให้เกิดการมุ่งเน้นขององค์กรในการปฏิบัติการต่างๆ ความสำเร็จขององค์กรต้องอาศัยการมุ่งเน้นอนาคตและความมุ่งมั่นต่อการปรับปรุงและนวัตกรรมเป็นสำคัญ ซึ่งต้องอาศัยการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการให้อำนาจในการตัดสินใจ ความคล่องตัว และการเรียนรู้

- ในองค์กรที่ได้รับความเชื่อถือสูง ผู้นำระดับสูงมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร รวมทั้งการให้รางวัลและยกย่องชมเชยผลการดำเนินการของพนักงาน รวมถึงการมีส่วนร่วมโดยตรงในการพัฒนาผู้นำในอนาคต การวางแผน สืบทอดตำแหน่ง และมีส่วนร่วมในโอกาสและกิจกรรมต่างๆ ในการยกย่องชมเชยพนักงาน กิจกรรมการพัฒนาผู้นำในอนาคตอาจรวมถึงการสอนและการแนะนำอย่างใกล้ชิด หรือการมีส่วนร่วมในหลักสูตรการพัฒนาผู้นำองค์กร

## 1.2 ธรรมชาติและความรับผิดชอบต่อสังคม

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินแง่มุมที่สำคัญของระบบธรรมาภิบาลขององค์กร และยังตรวจสอบประเมินวิธีการแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะขององค์กร วิธีการที่ผู้นำระดับสูงทำให้มั่นใจว่าองค์กรได้ปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม รวมทั้งวิธีการที่ผู้นำระดับสูงและพนักงานส่งเสริมและบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี

### ข้อสังเกต

- ข้อกำหนดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลขององค์กรนั้นจะเน้นถึงความจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีคณะกรรมการหรือที่ปรึกษาด้านธรรมาภิบาลที่รับผิดชอบ รับรายงาน และรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น ที่สามารถปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เช่น ผู้ถือหุ้น หน่วยงานดังกล่าวควรมีอิสระในการทำหน้าที่ทบทวนและตรวจสอบองค์กร และยังมีหน้าที่ในการตรวจติดตามผลการดำเนินการขององค์กรและผู้นำสูงสุด
- องค์กรประกอบที่จำเป็นในการจัดการและปรับปรุงผลการดำเนินการ คือ การดำเนินการเชิงรุกในด้าน
  - (1) ความจำเป็นสำหรับพฤติกรรมที่มีจริยธรรม
  - (2) ข้อกำหนดของกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ
  - (3) ปัจจัยเสี่ยงต่างๆ

ในการดำเนินการดังกล่าว องค์กรต้องกำหนดตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่เหมาะสมที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการติดตามการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร องค์กรควรไวต่อประเด็นที่สาธารณชนเป็นกังวล ไม่ว่าจะเรื่องนั้นจะระบุไว้ในกฎหมายปัจจุบันหรือไม่ก็ตาม องค์กรที่เป็นตัวอย่างที่ดีจะมองหาโอกาสในการปฏิบัติให้เหนือกว่าข้อกำหนดและมุ่งเน้นความเป็นเลิศในพฤติกรรมที่ปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

- หัวข้อนี้กล่าวถึงการใช้กระบวนการที่ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสิ่งแวดล้อม ซึ่งอาจรวมถึง “green technologies” การใช้สารเคมีที่มีน้ำเป็นตัวกลางทดแทน สารเคมีอันตราย การอนุรักษ์พลังงาน การใช้แหล่งพลังงานที่สะอาดกว่า หรือการนำผลผลิตพลอยได้หรือของเสียกลับมาใช้ใหม่
- ความรับผิดชอบต่อสังคมมีความหมายมากกว่าการมุ่งเน้นทำตามกฎระเบียบข้อบังคับเท่านั้น องค์กรทุกขนาดมีโอกาสนำบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี ซึ่งครอบคลุมถึงการส่งเสริมและสนับสนุนพนักงานในการให้บริการชุมชน
- ตัวอย่างการมีส่วนร่วมในชุมชน รวมถึงความร่วมมือกับโรงเรียนและคณะกรรมการโรงเรียนเพื่อปรับปรุงการศึกษา ความร่วมมือกับผู้ให้บริการด้านสาธารณสุขเพื่อปรับปรุงสุขภาพของชุมชนท้องถิ่น โดยการให้การศึกษาและเป็นอาสาสมัครเพื่อแก้ไขปัญหาสาธารณสุข รวมทั้งความร่วมมือ

ในการมีบทบาทในการชักชวนสมาคมช่างฝีมือ สมาคมธุรกิจ และสมาคมวิชาชีพให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ เช่น การแข่งขันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของไทยในตลาดโลกและเพื่อปรับปรุงสิ่งแวดล้อม

## การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2)

หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ กล่าวถึง การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการวางแผนปฏิบัติการ การถ่ายทอดเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ วิธีการที่องค์กรปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป และวิธีการวัดความสำเร็จและรักษาความยั่งยืน หมวดนี้เน้นว่าความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันเป็นประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญซึ่งเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการวางแผนโดยรวมขององค์กร

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเน้นแง่มุมที่สำคัญ 3 ประการของความเป็นเลิศขององค์กร แง่มุมเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญในการวางแผนเชิงกลยุทธ์

- คุณภาพที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นมุมมองเชิงกลยุทธ์ในด้านคุณภาพ การมุ่งเน้นอยู่ที่ตัวผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าไว้ การสร้างความภักดีของลูกค้า ตลาดใหม่ และส่วนแบ่งตลาดซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสามารถในการแข่งขัน ความสามารถในการทำกำไร และความสำเร็จของธุรกิจ
- การปรับปรุงผลการดำเนินการส่งผลกระทบต่อเพิ่มผลิตภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุนหรือราคา การสร้างความสามารถในการปฏิบัติการ รวมถึง ความรวดเร็ว การตอบสนอง และความยืดหยุ่น เป็นการลงทุนในการสร้างความแข็งแกร่งของความพร้อมในการแข่งขันขององค์กร
- ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน องค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคลในเชิงกลยุทธ์ เกณฑ์เน้นว่าต้องปลูกฝังการปรับปรุงและการเรียนรู้ไว้ในกระบวนการทำงาน บทบาทพิเศษของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ การทำให้กระบวนการทำงานและความคิดริเริ่มในการเรียนรู้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าการปรับปรุงและการเรียนรู้ได้เตรียมองค์กรให้พร้อมสำหรับการจัดลำดับความสำคัญขององค์กรและนำสิ่งที่จัดลำดับความสำคัญไว้ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

### หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการตรวจประเมินองค์กรในวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

- การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่สำคัญ รวมทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามกลยุทธ์
- การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การทำให้มั่นใจว่ามีพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมเพียงพอ การเชื่อมโยงระหว่างความต้องการระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งอาจกำหนดรายจ่ายลงทุน การพัฒนาหรือจัดหาเทคโนโลยี และการพัฒนาผู้ส่งมอบ
- การทำให้มั่นใจว่าการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติมีประสิทธิผล นั่นคือ มีกลไกในการสื่อสารความ



ต้องการและบรรลุความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ (1) ระดับองค์กร และระดับบริหาร (2) ระดับกระบวนการที่สำคัญ (3) ระดับหน่วยงานและระดับภาระงานรายบุคคล

ข้อกำหนดของหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์กระตุ้นให้คิดและปฏิบัติในเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความโดดเด่นของตำแหน่งในการแข่งขันในตลาด ข้อกำหนดนี้ไม่ได้หมายความว่าต้องมีแผนระบบการวางแผน ฝ่ายงาน หรือวงจรการวางแผนอย่างเป็นทางการ รวมทั้งไม่ได้หมายความว่าต้องมีการวางแผนปรับปรุงไว้ล่วงหน้า ระบบการปรับปรุงที่มีประสิทธิผลเกิดจากการผสมผสานการปรับปรุงในหลายรูปแบบและระดับของความร่วมมือ ซึ่งต้องมีการชี้แจงเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อการปรับปรุงมีหลากหลายทางเลือก รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ การจัดสรรทรัพยากรที่จำกัด โดยทั่วไปแล้วการจัดลำดับความสำคัญจะขึ้นอยู่กับความคุ้มค่าของค่าใช้จ่ายเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตาม องค์กรอาจมีข้อกำหนดที่สำคัญอย่างยิ่ง เช่น ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ซึ่งไม่ได้พิจารณาด้านค่าใช้จ่ายเพียงอย่างเดียว

## 2.1 การจัดทำกลยุทธ์

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อชี้แนะและสร้างความแข็งแกร่งของผลการดำเนินการโดยรวม ความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จในอนาคต

### ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศพื้นฐานของกระบวนการวางแผน รวมทั้งให้มีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่มีอิทธิพล ความเสี่ยง ความท้าทาย และข้อกำหนดที่สำคัญอื่นๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยการมองการณ์ไกลเท่าที่เป็นไปได้ และความเป็นไปได้จากมุมมองขององค์กรและอุตสาหกรรมหรือตลาด แนวทางนี้มุ่งหวังให้มีบริบทที่ครบถ้วนและเป็นจริงสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าและตลาดเพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร และการจัดการโดยรวม
- หัวข้อนี้มุ่งหวังให้ครอบคลุมธุรกิจทุกประเภท สภาพการแข่งขัน ประเด็นเชิงกลยุทธ์ แนวทางการวางแผน และแผนงาน ข้อกำหนดนี้กำหนดอย่างชัดเจนให้มีพื้นฐานที่มุ่งเน้นอนาคตเพื่อการปฏิบัติการ แต่ไม่ได้หมายความว่าต้องมีฝ่ายวางแผน วงจรการวางแผนที่เฉพาะเจาะจง หรือวิธีการมองอนาคตด้วยวิธีที่กำหนด แม้ว่าองค์กรกำลังแสวงหาทางสร้างโอกาสของธุรกิจใหม่ๆ ก็ยังจำเป็นต้องกำหนดและทดสอบวัตถุประสงค์ที่กำหนดและชี้แนะการปฏิบัติการและผลการดำเนินการที่สำคัญอย่างยิ่ง
- หัวข้อนี้เน้นในเรื่องการเป็นผู้นำในการแข่งขัน ซึ่งปกติขึ้นอยู่กับกรอบโตของรายได้และประสิทธิผลของการปฏิบัติการ การเป็นผู้นำในการแข่งขันนั้นจำเป็นต้องมีภาพของอนาคต ซึ่งไม่เพียงแต่ตลาดหรือส่วนตลาดที่องค์กรแข่งขันเท่านั้น แต่ต้องรวมถึงวิธีการที่องค์กรแข่งขันด้วย วิธีการที่องค์กรแข่งขันมีหลายทางเลือกและองค์กรต้องมีความเข้าใจจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเองและของคู่แข่ง ถึงแม้ว่าไม่มีการกำหนดกรอบเวลาอย่างชัดเจน แต่จุดเน้นของหัวข้อนี้ คือ การเป็นผู้นำในการแข่งขันอย่างยั่งยืน



- การคาดการณ์สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันในอนาคตเป็นส่วนที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การคาดการณ์ช่วยให้ค้นพบและลดอุปสรรคในการแข่งขัน ช่วยลดเวลาในการตอบโต้ และช่วยในการหาโอกาสต่างๆ ของค์กรอาจใช้รูปแบบต่างๆ ของแบบจำลอง สถานการณ์จำลอง หรือเทคนิคและวิธีการพิจารณาอื่นๆ เพื่อคาดการณ์สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดและประเภทของธุรกิจ ระดับความอึดตัวของตลาด ความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลง และตัวแปรของการแข่งขัน (เช่น ราคา หรืออัตรานวัตกรรม)
- ในขณะที่หลายองค์กรมีความชำนาญในการวางแผนกลยุทธ์มากขึ้นเรื่อยๆ แต่ความท้าทายที่สำคัญยังคงเป็นเรื่องการนำแผนไปปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่ตลาดผลิตภัณฑ์ให้องค์กรต้องมีความคล่องตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดคิด เช่น เทคโนโลยีที่ฉีกแนวซึ่งสามารถสร้างความปั่นป่วนให้แก่ตลาดที่ควรจะเติบโตอย่างรวดเร็วและควรจะคาดการณ์ได้มากกว่านี้ หัวข้อนี้และหัวข้อ 2.2 แสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงความจำเป็นในการมุ่งเน้นทั้งการพัฒนาแผนขององค์กรและความสามารถในการปฏิบัติตามแผน

## 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น รวมทั้งวิธีการที่องค์กรตรวจสอบประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์

### ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรจัดทำแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดแผนเพื่อนำไปปฏิบัติ ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการขึ้นอยู่กับทรัพยากรและตัววัดผลการดำเนินการ รวมทั้งความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของแผนของหน่วยงาน และผู้ส่งมอบและคู่ค้า สิ่งที่สำคัญ คือ วิธีการที่องค์กรทำให้เกิดความสอดคล้องไปในทางเดียวกันและความคงเส้นคงวา ตัวอย่างเช่น การกำหนดกระบวนการที่สำคัญและมีตัววัดที่สำคัญของกระบวนการนั้น ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความคงเส้นคงวาจะเป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดและการสื่อสารลำดับความสำคัญของกิจกรรมการปรับปรุงที่ดำเนินอยู่ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวันของทุกหน่วยงาน นอกจากนี้ ตัววัดผลการดำเนินการยังมีความสำคัญยิ่งในการติดตามผลการดำเนินการ
- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการ หรือลูกค้าและตลาด อาจรวมถึงการให้บริการผ่านเว็บ (Web-based) หรือพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-commerce) ซึ่งบูรณาการภายในหรือแยกออกจากธุรกิจปัจจุบัน
- แผนปฏิบัติการต้องรวมถึงแผนด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งต้องสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและสนับสนุนกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร

- ตัวอย่างองค์ประกอบของแผนด้านทรัพยากรบุคคล เช่น
  - การจัดโครงสร้างใหม่ของงานและภาระงาน เพื่อเพิ่มการให้อำนาจ ในการตัดสินใจและการตัดสินใจของพนักงาน
  - การริเริ่มในการส่งเสริมให้มีความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและพนักงานมากขึ้น เช่น ความร่วมมือของสหภาพ
  - การริเริ่มเพื่อเสริมสร้างให้มีการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ขององค์กร
  - การปรับเปลี่ยนระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชย ในการยกย่องที่ม องค์กร ตลาดหุ้น ลูกค้า หรือองค์ประกอบที่มีผลต่อผลการดำเนินการอื่นๆ
  - การริเริ่มการให้การศึกษาและฝึกอบรม เช่น โครงการพัฒนาผู้นำในอนาคต ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างๆ เพื่อช่วยทำให้มั่นใจว่าจะมีพนักงานในอนาคตเพียงพอและการจัดหลักสูตรฝึกอบรมในเทคโนโลยีใหม่ที่สำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจในอนาคต
- การคาดการณ์และการเปรียบเทียบในหัวข้อนี้มุ่งหวังให้ปรับปรุงความสามารถในการทำความเข้าใจและติดตามปัจจัยที่เกี่ยวกับผลการดำเนินการเชิงแข่งขันที่มีพลวัต ด้วยกระบวนการติดตามดังกล่าว องค์กรจะมีความพร้อมมากขึ้นในการนำเรื่องอัตราการผลิตและการเปลี่ยนแปลงเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และเทียบกับเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่ทำทายอย่างยิ่งขององค์กรมาประกอบการพิจารณา กระบวนการติดตามนี้เป็นเครื่องมือการจัดการที่สำคัญในการวินิจฉัย
- นอกเหนือจากการปรับปรุงเมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมาและผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของคู่แข่ง ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้จะรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากการร่วมทุนในธุรกิจใหม่ การเข้าสู่ตลาดใหม่ การเริ่มใช้เทคโนโลยีใหม่ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ หรือความมุ่งมั่นเชิงกลยุทธ์อื่นๆ

### การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (หมวด 3)

หมวดการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด กล่าวถึง วิธีการที่องค์กรใช้ในการทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้าและตลาด โดยมีจุดมุ่งเน้นในการตอบสนองให้ตรงกับความต้องการและความต้องการของลูกค้า การทำให้เกิดความประทับใจ และการสร้างความภักดี หมวดนี้เน้นว่าความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นส่วนสำคัญ ส่วนหนึ่งของกลยุทธ์โดยรวม ในด้านการรับฟัง การเรียนรู้ และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าให้สารสนเทศที่สำคัญยิ่งที่ทำให้เข้าใจลูกค้าและตลาดในหลายกรณี ผลลัพธ์และแนวโน้มดังกล่าวให้สารสนเทศที่มีความหมายมากที่สุด ทั้งมุมมองของลูกค้าและพฤติกรรมของตลาด เช่น การกลับมาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการซ้ำ และการกล่าวถึงในทางที่ดี รวมทั้งวิธีการที่มุมมองและพฤติกรรมของลูกค้าอาจส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรในตลาด

### 3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินกระบวนการสำคัญที่องค์กรใช้ในการได้รับความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดในปัจจุบัน และอนาคต เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสม ทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังใหม่ๆ ของลูกค้า และติดตามให้ทันความเปลี่ยนแปลงของตลาดและวิธีการดำเนินธุรกิจ

#### ข้อสังเกต

- ในสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีปัจจัยหลายประการที่อาจส่งผลกระทบต่อความนิยมของลูกค้าและความภักดี รวมทั้งการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าในตลาด ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องรับฟังและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การรับฟังและเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับกลยุทธ์ทางธุรกิจโดยรวมขององค์กร
- ความรู้เกี่ยวกับกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดช่วยทำให้องค์กรสามารถวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการรับฟังและเรียนรู้ รวมทั้งการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการเข้าสู่ตลาด เพื่อสนับสนุนและทำให้อายุการใช้งานตลาดมีความเหมาะสม การพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ และทำให้มั่นใจในความยั่งยืนของตลาด
- กลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์แต่ละกลยุทธ์อาจใช้ได้ผลกับลูกค้าบางราย ดังนั้น ความสัมพันธ์ที่แตกต่างกันอาจต้องใช้กลยุทธ์การรับฟังและเรียนรู้ที่แตกต่างกัน
- การเลือกกลยุทธ์การรับฟังและเรียนรู้ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางธุรกิจที่สำคัญขององค์กร องค์กรมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าในรูปแบบที่หลากหลายขึ้นเรื่อยๆ รูปแบบที่มักใช้ รวมถึง กลุ่มตัวอย่าง (focus group) จากลูกค้าที่สำคัญ การบูรณาการอย่างใกล้ชิดกับลูกค้าที่สำคัญ การสัมภาษณ์ลูกค้าในอดีตและที่ฟังมีในอนาคตเกี่ยวกับการตัดสินใจซื้อ การใช้กระบวนการรับข้อร้องเรียนเพื่อทำความเข้าใจลักษณะที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการ การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้าโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และสารสนเทศที่ได้จากการสำรวจหรือข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า รวมถึงที่รวบรวมจากอินเทอร์เน็ต

### 3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินกระบวนการที่องค์กรใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและประเมินความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อให้ได้ลูกค้าใหม่ รักษาลูกค้าเดิมไว้ และสร้างโอกาสในตลาดใหม่

#### ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้เน้นวิธีการที่องค์กรได้สารสนเทศจากลูกค้าที่สามารถนำไปใช้ดำเนินการต่อได้ สารสนเทศที่นำไปใช้ดำเนินการต่อได้สามารถนำไปเชื่อมโยงกับผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ รวมทั้งใช้ในการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ในการปรับปรุงและจัดลำดับความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง

- การรวบรวม การวิเคราะห์ และการหาต้นเหตุของข้อร้องเรียน ควรนำไปสู่การกำจัดการเหตุต่างๆ ของข้อร้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการ ผลิตภัณท์ และบริการ การที่จะได้รับผลสำเร็จนั้นจำเป็นต้องมีการถ่ายทอดสารสนเทศเพื่อนำไป ปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
- ในการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า แง่มุมที่สำคัญแง่มุมหนึ่ง คือ การเปรียบเทียบความพึงพอใจ ของลูกค้าที่มีต่อองค์กรกับที่มีต่อคู่แข่ง และการแข่งขันหรือผลิตภัณท์หรือบริการที่เป็นทางเลือกอื่น สารสนเทศเหล่านี้อาจได้มาจากการศึกษาเชิงเปรียบเทียบที่ทำโดยองค์กรเองหรือโดยหน่วยงานอิสระ ปัจจัยที่มีผลต่อความนิยมของลูกค้าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำความเข้าใจกับปัจจัยต่างๆ ที่ผลักดันตลาด และอาจมีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวและความยั่งยืนของ องค์กร
- ความต้องการและทิศทางของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอาจรวมถึงรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไปของช่องทาง ที่ลูกค้าใช้ติดต่อกับองค์กร เช่น อินเทอร์เน็ต ในกรณีนี้ ความต้องการที่สำคัญในการติดต่ออาจ รวมถึงการรักษาความปลอดภัยออนไลน์สำหรับลูกค้าและการเข้าถึงความช่วยเหลือเป็นรายบุคคล

## การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวด 4)

หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญ ทั้งหมดที่เกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์ และการทบทวนผลการดำเนินการ รวมทั้งการจัดการความรู้ขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

อธิบายง่ายๆ หมวด 4 ถือเป็น “สมอง” ที่ทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของการปฏิบัติ การและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร คุณภาพและความพร้อมใช้งานถือเป็นหัวใจสำคัญในการใช้ข้อมูล และสารสนเทศ

ยิ่งกว่านั้น เนื่องจากสารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้อาจเป็นแหล่งเบื้องต้นในการทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันและการเพิ่มผลิตภาพ ดังนั้น หมวดนี้จึงครอบคลุมการพิจารณาเชิงกลยุทธ์ใน เรื่องดังกล่าวด้วย

### 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการเลือก จัดการ และใช้ข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการวัด ผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ และการทบทวนเพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงการดำเนินการ ขององค์กร

หัวข้อนี้เป็นศูนย์กลางของการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ ในการวัดผลการดำเนินการ และระบบการจัดการที่มีการบูรณาการ ซึ่งอาศัยข้อมูลและสารสนเทศด้านการเงินและด้านอื่นๆ

จุดประสงค์ของการวัด การวิเคราะห์ และการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร คือ เพื่อชี้้นำการ จัดการกระบวนการขององค์กรให้บรรลุผลลัพธ์ทางธุรกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ รวมทั้งการ คาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิดจากภายในหรือภายนอกองค์กร

### ข้อสังเกต

- ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการเป็นหลักการที่สำคัญในการนำระบบ การวัดผลการดำเนินการไปปฏิบัติให้สำเร็จ ในการวัดผลการดำเนินการต้องพิจารณาทั้งขอบเขต และประสิทธิผลของการใช้งานเพื่อให้ตรงกับความเป็นในการตรวจประเมินผลการดำเนินการ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการ ครอบคลุมถึงวิธีการทำให้ตัววัดสอดคล้อง ไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และวิธีการบูรณาการเพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศจากทั่วทั้ง องค์กร ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการ ครอบคลุมถึงวิธีการถ่ายทอดเพื่อนำ ไปปฏิบัติในเรื่องข้อกำหนดการวัดผลการดำเนินการโดยผู้นำระดับสูง เพื่อติดตามผลการดำเนินการ ในระดับกลุ่มงานและกระบวนการในตัววัดที่สำคัญต่างๆ ที่กำหนดไว้ว่ามีความสำคัญต่อองค์กร โดยรวม หรือกำหนดไว้สำหรับการปรับปรุง
- การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเป็นสิ่งสำคัญต่อทุกองค์กร เหตุผลหลักในการใช้ข้อมูล และสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ มีดังนี้
  - (1) องค์กรจำเป็นต้องทราบระดับเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
  - (2) สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศที่ได้จากการจัดระดับเทียบเคียง มักผลักดันให้เกิด การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด
  - (3) การเปรียบเทียบสารสนเทศด้านผลการดำเนินการมักนำไปสู่ความเข้าใจในกระบวนการและ ผลการดำเนินการของกระบวนการที่ดีขึ้น สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอาจสนับสนุนการ วิเคราะห์และการตัดสินใจทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับความสามารถหลักขององค์กร การเป็นพันธมิตร และการว่าจ้างให้ภายนอกดำเนินการแทน
- การเลือกและการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพองค์กรต้อง
  - (1) ประเมินความจำเป็นและลำดับความสำคัญ
  - (2) กำหนดเกณฑ์ในการเสาะหาแหล่งเปรียบเทียบที่เหมาะสม ทั้งจากภายในและภายนอก อุตสาหกรรมและตลาด
  - (3) ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อกำหนดเป้าประสงค์ที่ทำหาย และเพื่อส่งเสริมการปรับปรุงแบบก้าว กระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อกลยุทธ์เชิงแข่งขันขององค์กร
- การทบทวนระดับองค์กรในหัวข้อนี้ มีจุดประสงค์ให้ครอบคลุมผลการดำเนินการในทุกเรื่อง ทั้งการ ทบทวนว่าการดำเนินการในปัจจุบันและการมุ่งไปในอนาคตดีเพียงใด ด้วยคาดหวังว่าผลการทบทวน จะให้วิธีการที่เชื่อถือได้ เพื่อชี้้นำทั้งการปรับปรุงและโอกาสเพื่อนวัตกรรม ซึ่งเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และตัววัดที่สำคัญขององค์กร ดังนั้น องค์ประกอบที่สำคัญของการทบทวน ระดับองค์กร คือ การแปลงผลการทบทวนไปเป็นนโยบายในเชิงปฏิบัติที่มีความเฉพาะเจาะจง เพียงพอสำหรับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร และถ่ายทอดไปยังผู้ส่งมอบ คู่ค้า และ ลูกค้าที่สำคัญ

- การวิเคราะห์ที่องค์กรดำเนินการเพื่อให้เข้าใจผลการดำเนินการ และการปฏิบัติการที่จำเป็นอาจแตกต่างกันอย่างมาก ขึ้นอยู่กับประเภท ขนาด สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันขององค์กร และปัจจัยอื่นๆ ตัวอย่างของการวิเคราะห์ ได้แก่
  - การหาความสัมพันธ์ระหว่างการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการกับดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าไว้ และส่วนแบ่งตลาด
  - ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ที่เกิดจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าและการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ
  - การตีความการเปลี่ยนแปลงส่วนแบ่งตลาดในแง่ของการได้และเสียลูกค้า และการเปลี่ยนแปลงในด้านความพึงพอใจของลูกค้า
  - แนวโน้มการปรับปรุงของดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ เช่น ผลิตภาพ รอบเวลา การลดความสูญเสีย การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ และระดับของเสีย
  - ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ของพนักงานและองค์กรกับมูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน
  - ผลประโยชน์ด้านการเงินที่เป็นผลมาจากการปรับปรุงความปลอดภัย การขาดงาน และการลาออกของพนักงาน
  - ผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการให้การศึกษาและฝึกอบรม รวมทั้งการฝึกอบรมผ่านอินเทอร์เน็ตหรือการเรียนรู้ผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์
  - ผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการปรับปรุงการจัดการและการแบ่งปันความรู้ขององค์กร
  - ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และนวัตกรรม
  - ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการระบุและตอบสนองให้ตรงตามความต้องการของพนักงานกับการรักษาให้พนักงานอยู่กับองค์กร การจงใจ และผลิตภาพของพนักงาน
  - ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ที่เกิดจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับพนักงานและการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ
  - ตัววัดเดี่ยวหรือตัววัดรวมของผลิตภาพและคุณภาพเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง
  - แนวโน้มของต้นทุนเปรียบเทียบกับแนวโน้มของคู่แข่ง
  - ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการ และแนวโน้มผลการดำเนินการด้านการเงินโดยรวม ที่สะท้อนให้เห็นในดัชนีชี้วัดต่างๆ เช่น ต้นทุนการดำเนินงาน รายได้ ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ และมูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน
  - การจัดสรรทรัพยากรสำหรับโครงการปรับปรุงต่างๆ โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับประโยชน์ หรือผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน
  - รายได้สุทธิที่เป็นผลมาจากการปรับปรุงผลการดำเนินการด้านคุณภาพ การปฏิบัติการ และทรัพยากรบุคคล
  - การเปรียบเทียบการปรับปรุงผลการดำเนินการด้านคุณภาพและการปฏิบัติการที่มีผลต่อผลการดำเนินการด้านการเงินระหว่างหน่วยธุรกิจต่างๆ
  - ผลที่ได้รับจากกิจกรรมการปรับปรุงต่อกระแสเงินสด เงินทุนหมุนเวียน และมูลค่าหลักทรัพย์
  - ผลกระทบด้านกำไรที่เกิดจากการรักษาลูกค้าไว้
  - ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ของการเข้าสู่ตลาดใหม่ รวมทั้งการเข้าสู่ตลาดโลก หรือการขยายตลาด

- ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ ลูกค้า และผลผลิตภาพ ที่เป็นผลจากการดำเนินธุรกิจหรือขยายธุรกิจด้านพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ หรือ ธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ และการใช้อินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ต
  - ส่วนแบ่งตลาดเทียบกับกำไร
  - แนวโน้มทางเศรษฐกิจ ตลาด และดัชนีมูลค่าหลักทรัพย์ รวมทั้งผลกระทบของแนวโน้มดังกล่าวต่อความยั่งยืนขององค์กร
- ข้อเท็จจริงและข้อมูลที่อยู่เดี่ยวๆ จะไม่เป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิผลในการจัดลำดับความสำคัญขององค์กร ดังนั้น หัวข้อนี้จึงเห็นว่าต้องมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างใกล้ชิดระหว่างการวิเคราะห์กับการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และระหว่างการวิเคราะห์กับการวางแผนขององค์กร ซึ่งจะทำให้มั่นใจว่าการวิเคราะห์นั้นสัมพันธ์กับการตัดสินใจ และทำให้มั่นใจว่าการตัดสินใจนั้นอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่สัมพันธ์กัน
  - การปฏิบัติการขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความเป็นเหตุเป็นผลระหว่างกระบวนการต่างๆ และระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติการหรือผลลัพธ์ของกระบวนการอาจส่งผลถึงทรัพยากรต่างๆ ดังนั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิผลเพื่อการตัดสินใจ เพราะทรัพยากรที่ใช้ในการปรับปรุงมีจำกัด และความเป็นเหตุเป็นผลกันมักไม่มีความชัดเจน

## 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินวิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจว่ามีข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณภาพสูง ทันเหตุการณ์ มีความพร้อมใช้งานสำหรับผู้ใช้ที่สำคัญทั้งหมด เช่น พนักงาน ผู้ส่งมอบและคู่ค้า รวมทั้งลูกค้า นอกจากนี้ยังตรวจประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และนวัตกรรมขององค์กร

### ข้อสังเกต

- การจัดการสารสนเทศอาจจำเป็นต้องจัดสรรทรัพยากรอย่างจริงจัง เนื่องจากแหล่งข้อมูลและสารสนเทศเพิ่มมากขึ้นอย่างมาก การที่องค์กรมีการใช้สารสนเทศทางอิเล็กทรอนิกส์ในการปฏิบัติการขององค์กรมากขึ้น เช่น เป็นเครือข่ายความรู้ขององค์กร การใช้อินเทอร์เน็ต รวมทั้งการสื่อสารระหว่างธุรกิจกับธุรกิจ และธุรกิจกับผู้บริโภค เป็นเรื่องที่ทำทลายความสามารถขององค์กรในการทำให้มั่นใจว่า สารสนเทศมีความเชื่อถือได้ และพร้อมใช้งานในรูปแบบที่ใช้งานง่าย
- ข้อมูลและสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อเครือข่ายธุรกิจ พันธมิตร และห่วงโซ่อุปทาน การตอบคำถามในหัวข้อนี้ องค์กรควรคำนึงถึงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ และควรตระหนักถึงความจำเป็นในการทวนสอบการใช้งานได้ของข้อมูลอย่างรวดเร็วและการประกันความเชื่อถือได้ของข้อมูล อันเนื่องมาจากการถ่ายโอนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มมากขึ้น



- องค์กรควรวางแผนอย่างระมัดระวังถึงวิธีการในการที่จะให้ข้อมูลและสารสนเทศได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นภัยพิบัติที่เกิดจากธรรมชาติหรือมนุษย์ แผนเหล่านี้ควรคำนึงถึงความจำเป็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร รวมทั้งพนักงาน ลูกค้า ผู้ส่งมอบและคู่ค้า นอกจากนี้แผนเหล่านี้ควรประสานกับแผนโดยรวมขององค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง (หัวข้อ 6.2)
- การมุ่งเน้นในด้านการจัดการความรู้ขององค์กร เกิดจากความรู้ที่ว่าพนักงานจำเป็นต้องปฏิบัติงาน รวมทั้งปรับปรุงกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และการบริการ รวมถึงการทำให้ทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนการพัฒนาการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ซึ่งเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้าและองค์กร

## การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (หมวด 5)

หมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เน้นวิธีปฏิบัติที่สำคัญด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งมุ่งที่จะสร้างและรักษาให้องค์กรมีผลการดำเนินการที่ดีอยู่เสมอ รวมทั้งมุ่งที่จะพัฒนาพนักงานและองค์กรให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ในหมวดนี้จึงครอบคลุมข้อกำหนดด้านการพัฒนาและการจัดการทรัพยากรบุคคลในลักษณะที่บูรณาการกัน เช่น ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลครอบคลุมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของพนักงานด้วยเพื่อให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวม เกณฑ์นี้จึงได้รวมการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลไว้เป็นส่วนหนึ่งในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) ด้วย

### 5.1 ระบบงาน

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินระบบขององค์กรในเรื่องงานและภาระงาน การบริหารค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในงาน การจัดการผลการดำเนินการของพนักงาน การยกย่องชมเชย การสื่อสาร และการว่าจ้าง เพื่อกระตุ้นให้พนักงานทั้งหมดปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถระบบเหล่านี้สนับสนุนผลการดำเนินการที่ดี ส่งผลให้มีการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลและองค์กร รวมทั้งทำให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร

#### ข้อสังเกต

- การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี เห็นได้จากความยืดหยุ่น นวัตกรรม การแบ่งปันความรู้และทักษะ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ขององค์กร การมุ่งเน้นลูกค้าและการตอบสนองที่รวดเร็วต่อความต้องการของธุรกิจและข้อกำหนดของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป หัวข้อนี้มุ่งเน้นที่พนักงานที่มีความสามารถในการทำให้บรรลุผลการดำเนินการที่ดี นอกจากนี้จะต้องมีพนักงานที่มีความสามารถและมีการออกแบบระบบงานที่เหมาะสมแล้ว ผลการดำเนินการที่ดียังต้องอาศัยการศึกษาและฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีระบบสารสนเทศที่ทำให้มั่นใจว่ามีการส่งผ่านสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม



- ปัจจัยที่เกี่ยวกับงานและภาระงานที่ควรนำมาพิจารณา ได้แก่ การลดความซับซ้อนของการจำแนกภาระงาน การฝึกอบรมข้ามสายงาน การหมุนเวียนภาระการทำงานเป็นทีม (รวมทั้งทีมที่สามารถตัดสินใจได้เอง) และการเปลี่ยนแปลงการวางผังงานและสถานที่ตั้งของสถานที่ทำงาน นอกจากนี้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพข้ามภาระหน้าที่และหน่วยงานยังมีความสำคัญในการทำให้มั่นใจว่ามีการมุ่งเน้นที่ความต้องการของลูกค้าและมีบรรยากาศของความไว้วางใจ การแบ่งปันความรู้และการยอมรับนับถือระหว่างกัน
- ระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยควรเหมาะสมกับระบบงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการให้ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจเชื่อมโยงกับทักษะของพนักงานที่เห็นได้ชัดเจนและกับผลการประเมินจากเพื่อนร่วมงาน
- แนวทางการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจรวมถึงการแบ่งปันผลกำไร การให้รางวัลแก่ทีมงานหรือหน่วยงานที่มีผลการดำเนินการดีเยี่ยมโดยมีความเชื่อมโยงกับตัววัดความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้าการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร หรือวัตถุประสงค์อื่นๆ ของธุรกิจ
- ข้อกำหนดของการทำงานที่มีผลการดำเนินการที่ดี ควบคู่กับความท้าทายของตลาดแรงงาน ทำให้องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งและการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่องค์กรจะว่าจ้าง ซึ่งควรใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของพนักงานด้วย การวางแผนว่าจ้างและความก้าวหน้าในการงานของพนักงานควรคำนึงถึงผู้สมัครทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร โดยมุ่งเน้นความยั่งยืนในอนาคตและการเติบโตขององค์กร

## 5.2 การเรียนรู้ของพนักงานและการสร้างแรงจูงใจ

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินวิธีการให้การศึกษา การฝึกอบรม และการส่งเสริมการใช้ความรู้และทักษะในขณะปฏิบัติงาน หัวข้อนี้ยังตรวจสอบระบบที่ใช้ในการสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในการงานของพนักงานให้ตรงกับความต้องการของพนักงานอยู่เสมอ และทำให้เป็นองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดี

### ข้อสังเกต

- ความต้องการในการศึกษาและการฝึกอบรมอาจมีความแตกต่างกันมาก ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน ความรับผิดชอบของพนักงาน และระดับการพัฒนาขององค์กรและพนักงาน ความต้องการนี้อาจครอบคลุมถึงการเพิ่มทักษะในการแบ่งปันความรู้ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีมและการแก้ปัญหา รวมทั้งการตีความและการใช้ข้อมูล การตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความสามารถในการวิเคราะห์กระบวนการและลดความซับซ้อนของกระบวนการ การลดความสูญเสียและรอบเวลารวมถึงการจัดลำดับความสำคัญตามความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์หรือการวิเคราะห์ต้นทุนหรือประโยชน์ ความต้องการในการศึกษาอาจรวมถึงทักษะระดับสูงในเทคโนโลยีใหม่หรือทักษะพื้นฐาน เช่น การอ่าน การเขียน ภาษา คณิตศาสตร์ และคอมพิวเตอร์ที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

- การให้การศึกษาและการฝึกอบรมอาจทำได้ทั้งภายในหรือภายนอกองค์กรโดยการสอนงานในขณะปฏิบัติงาน การเรียนในห้องเรียน การเรียนด้วยการใช้คอมพิวเตอร์ หรือการเรียนทางไกล และวิธีการอื่นๆ การฝึกอบรมอาจทำได้โดยการมอบหมายงานที่จะทำให้เกิดการพัฒนา ซึ่งทำได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ในการประเมินผลการศึกษาและการฝึกอบรม องค์กรควรเสาะหาตัววัดที่มีประสิทธิผลซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญอย่างยิ่งในการประเมินผล ตัววัดเหล่านี้อาจแสดงให้เห็นถึงผลกระทบต่อผลการดำเนินการของบุคคล หน่วยงาน และองค์กร รวมทั้งผลกระทบต่อผลการดำเนินการที่เกี่ยวกับลูกค้า และการวิเคราะห์ต้นทุนหรือประโยชน์ของการฝึกอบรม
- แม้ว่าหัวข้อนี้ไม่ได้ถ้ามถึงการฝึกอบรมพนักงานที่ติดต่อกับลูกค้าเป็นพิเศษ แต่การฝึกอบรมดังกล่าวมีความสำคัญและปฏิบัติกันโดยทั่วไป ส่วนใหญ่ครอบคลุมถึงการเรียนรู้และทักษะต่างๆ ที่สำคัญอย่างยิ่ง ในเรื่องผลิตภัณฑ์ บริการ และลูกค้า รวมทั้งวิธีการรับฟังลูกค้า วิธีการแก้ไขปัญหาหรือความล้มเหลว และวิธีการจัดการกับความคาดหวังของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ
- ระบบการจัดการความรู้ขององค์กรควรมีกลไกการแบ่งปันความรู้ของพนักงานและองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าจะรักษาการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีได้ตลอดช่วงการส่งผ่านงาน แต่ละองค์กรควรกำหนดว่าความรู้ใดสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติการ และหลังจากนั้น ควรมีกระบวนการแบ่งปันสารสนเทศอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสารสนเทศที่เป็นความรู้ส่วนบุคคลที่อยู่กับพนักงาน (implicit knowledge)
- เพื่อช่วยให้พนักงานตระหนักถึงศักยภาพอย่างเต็มที่ของตนเอง หลายองค์กรใช้แผนการพัฒนารายบุคคลที่จัดทำร่วมกับพนักงานแต่ละบุคคล โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ด้านการทำงานและการเรียนรู้ของบุคคลนั้นด้วย
- องค์กรควรทำความเข้าใจและให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ปิดกั้นแรงจูงใจ การสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน หรือการสัมภาษณ์พนักงานที่ลาออกจะช่วยให้องค์กรเข้าใจปัจจัยเหล่านี้ได้ดียิ่งขึ้น

### 5.3 ความพลาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินสภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของพนักงาน และวิธีการประเมินความพึงพอใจของพนักงาน เพื่อสนับสนุนความผาสุก ความพึงพอใจ และการจูงใจพนักงานทุกคน โดยคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลายของพนักงาน รวมถึงตรวจสอบความสามารถขององค์กรในการรับมือกับภาวะฉุกเฉินหรือภัยพิบัติ เพื่อปกป้องพนักงานและสถานที่ทำงานให้ปลอดภัย

#### ข้อสังเกต

- องค์กรส่วนใหญ่ ไม่ว่าจะขนาดใด มีโอกาสมากมายในการทำให้พนักงานมีความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจ ตัวอย่างของการให้บริการ สิ่งอำนวยความสะดวก กิจกรรม และโอกาสอื่นๆ ได้แก่ การให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องส่วนตัวและการทำงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงานและการช่วยให้พนักงานมีโอกาสได้รับงานใหม่ กิจกรรมสนทนาหรืองานประเพณี การยกย่องชมเชย ทั้งอย่างเป็นทางการ

ทางการและไม่เป็นทางการ การให้การศึกษานอกเหนือจากงานในหน้าที่ การดูแลบุตรพนักงาน ในชั่วโมงทำงาน การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบครอบครัวและเพื่อบริการชุมชน ชั่วโมงการทำงานแบบยืดหยุ่นและโปรแกรมผลประโยชน์ การช่วยให้พนักงานหางานใหม่เมื่อถูกเลิกจ้าง ผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ รวมถึงการขยายเวลาครอบครัวในการรักษาพยาบาลและวิธีที่พนักงานสามารถใช้บริการ

- ทุกองค์กร ไม่ว่าจะขนาดใด จำเป็นต้องปฏิบัติตามมาตรฐานขั้นต่ำเกี่ยวกับความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดียังมีกระบวนการที่ทำให้มั่นใจว่าความปลอดภัยในสถานที่ทำงานสูงกว่ามาตรฐานขั้นต่ำที่กำหนดไว้ ซึ่งรวมถึงการออกแบบกระบวนการในเชิงรุกเพื่อให้มั่นใจว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความปลอดภัย โดยใช้ข้อมูลจากพนักงานที่เกี่ยวข้องในงานโดยตรง
- ถึงแม้ว่าความพึงพอใจกับรายได้และความพึงพอใจกับการเลื่อนตำแหน่งจะเป็นสิ่งสำคัญ แต่สองปัจจัยนี้ไม่เพียงพอในการทำให้มั่นใจว่าพนักงานจะมีความพึงพอใจ แรงจูงใจ และผลการดำเนินการที่ดี ตัวอย่างของปัจจัยอื่นที่ควรพิจารณา เช่น การแก้ไขปัญหาและคำร้องทุกข์ของพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาและโอกาสก้าวหน้าในการงานของพนักงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานและการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน ปริมาณงานที่รับผิดชอบ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งความมั่นคงในงาน รวมถึงการเห็นค่าของความต้องการที่แตกต่างกันของกลุ่มพนักงานที่หลากหลาย ตลอดจนการสนับสนุนขององค์กรในการให้บริการลูกค้า
- นอกจากตัววัดโดยตรงของความพึงพอใจและความผาสุกของพนักงาน จากผลสำรวจที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการแล้ว ยังมีดัชนีชี้วัดอื่นๆ เช่น การขาดงาน การลาออก การร้องทุกข์ การนัดหยุดงาน รายงานด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (Occupational Safety and Health Administration - OSHA) และการเรียกร้องเงินชดเชยของพนักงาน

## การจัดการกระบวนการ (หมวด 6)

หมวดการจัดการกระบวนการ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านกระบวนการที่สำคัญทั้งหมดในเกณฑ์ ในหมวดนี้เป็นที่รวมของข้อกำหนดต่างๆ เพื่อให้การจัดการกระบวนการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การออกแบบที่มีประสิทธิผล การมุ่งเน้นที่การป้องกันความเชื่อมโยงกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ค้า โดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมทั้งผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการและการเงิน รวมถึงรอบเวลา ตลอดจนการประเมินผล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้ขององค์กร

ความคล่องตัว การลดต้นทุน และการลดรอบเวลา มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ต่อการจัดการกระบวนการและการออกแบบโครงสร้างองค์กรในทุกแง่มุม อธิบายง่าย ๆ “ความคล่องตัว” หมายถึงความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และมีประสิทธิผลต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป ความคล่องตัว อาจหมายถึง การเปลี่ยนจากผลิตภัณฑ์หนึ่งไปอีกผลิตภัณฑ์หนึ่งอย่างรวดเร็ว การตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป หรือความสามารถในการให้บริการที่หลากหลายตามความต้องการ

ของลูกค้าเฉพาะราย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์กรและตลาด ความคล่องตัวยังมีผลต่อการตัดสินใจว่าจ้างภายนอกให้ดำเนินการแทน การทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบที่สำคัญ และการทำข้อตกลงด้านความร่วมมือในรูปแบบแปลกใหม่ ความยืดหยุ่นอาจจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์พิเศษ เช่น การใช้การออกแบบชิ้นส่วนที่มาประกอบกันได้ การใช้ชิ้นส่วนร่วมกัน การใช้สายการผลิตร่วมกัน และการฝึกอบรมแบบพิเศษ การลดต้นทุนและรอบเวลายังเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ Lean Process Management ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการใช้ประโยชน์จากตัววัดที่สำคัญ เพื่อติดตามทุกแง่มุมของการจัดการกระบวนการโดยรวม

## 6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินกระบวนการที่สำคัญด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และธุรกิจ เพื่อการสร้างคุณค่าต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ตลอดจนการปรับปรุงผลการดำเนินการของตลาดและการปฏิบัติการขององค์กร

### ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับการจัดการและการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่สำคัญ สารสนเทศดังกล่าวประกอบด้วยคำอธิบายเกี่ยวกับกระบวนการที่สำคัญ ข้อกำหนดเฉพาะของกระบวนการเหล่านั้น และวิธีการกำหนดผลการดำเนินการของข้อกำหนดนั้นๆ และรักษาระดับผลการดำเนินการนั้นไว้ นอกจากนี้ ความคล่องตัวมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้น ข้อกำหนดดังกล่าวจึงรวมถึงความคล่องตัวที่จำเป็น (ความเร็วและความยืดหยุ่น) เพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง
- แนวทางการออกแบบอาจมีความแตกต่างกันมากตามลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการ ไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์และบริการที่ถูกดัดแปลง หรือที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่หรือเพียงเล็กน้อยของกระบวนการ องค์กรควรคำนึงถึงข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการ โดยปัจจัยที่อาจต้องนำมาพิจารณาในการออกแบบ ครอบคลุมถึงความปลอดภัย สมรรถนะของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ในระยะยาว ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม กระบวนการผลิตที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อย (“green” manufacturing) ความสามารถในการวัดสมรรถนะของกระบวนการ ความสามารถในการนำไปผลิตได้ ความสามารถในการบำรุงรักษาได้ ความหลากหลายของความคาดหวังของลูกค้า ที่ทำให้ต้องมีผลิตภัณฑ์หรือบริการหลายรูปแบบให้เลือก ความสามารถของผู้ส่งมอบ และการจัดทำเอกสาร การออกแบบที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงรอบเวลาและผลผลิตของกระบวนการผลิตและส่งมอบด้วย ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการจัดทำผังโดยละเอียดของกระบวนการผลิตหรือบริการ และการออกแบบกระบวนการดังกล่าวใหม่เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป
- กระบวนการธุรกิจที่สำคัญขององค์กร หมายถึง กระบวนการต่างๆ ที่ไม่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ แต่มีความสำคัญสูงสุดต่อการเติบโตและความสำเร็จของธุรกิจ ในมุมมองของผู้บริหารระดับสูง กระบวนการดังกล่าวมักเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญอย่างยิ่งขององค์กร กระบวนการธุรกิจที่สำคัญ อาจรวมถึงกระบวนการสร้างนวัตกรรม วิจัยและพัฒนา จัดหาเทคโนโลยี จัดการสารสนเทศและความรู้ จัดการห่วงโซ่อุปทาน สร้างความร่วมมือกับผู้ส่งมอบ ว่าจ้างภายนอก

ให้ดำเนินการแทน ควบรวมและครอบครองกิจการขยายไปสู่ตลาดโลก จัดการโครงการ รวมทั้งกระบวนการขายและการตลาด เนื่องจากกระบวนการเหล่านี้มีลักษณะแตกต่างกัน ดังนั้น ข้อกำหนดและผลการดำเนินการของแต่ละกระบวนการจึงมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

- สำหรับหลายๆ องค์กร การจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ในการบรรลุเป้าหมายด้านผลิตภาพและผลกำไร รวมทั้งความสำเร็จของธุรกิจโดยรวม เมื่อองค์กรมีการทบทวนภาระหน้าที่หลักขององค์กร ทำให้มีการคำนึงถึงผู้ส่งมอบและคู่ค้าในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้ส่งมอบควรรองรับจุดประสงค์ 2 ประการ ได้แก่ (1) การช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบและคู่ค้า และ (2) การปฏิบัติการบางอย่างของผู้ส่งมอบและคู่ค้า จะส่งผลต่อการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร การจัดการห่วงโซ่อุปทาน อาจรวมถึงกระบวนการเลือกผู้ส่งมอบ เพื่อลดจำนวนผู้ส่งมอบโดยรวมและเพิ่มจำนวนผู้ส่งมอบที่พึงประสงค์ รวมถึงการทำข้อตกลงด้านความร่วมมือ
- หลายองค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงข้อกำหนดสำหรับผู้ส่งมอบและคู่ค้าในขั้นตอนการออกแบบ กล่าวโดยรวม การออกแบบที่มีประสิทธิภาพจะต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดในห่วงโซ่คุณค่า หากมีโครงการออกแบบหลายโครงการพร้อมกัน หรือหากผลิตภัณฑ์มีการใช้ชิ้นส่วน อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกร่วมกับผลิตภัณฑ์อื่น องค์กรอาจต้องให้ความสำคัญกับการประสานการใช้ทรัพยากร ซึ่งอาจเป็นวิธีการหนึ่งในการลดต้นทุนต่อหน่วยและเวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาดได้อย่างมาก
- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ รวมถึงการใช้ e-technology สำหรับการแบ่งปันสารสนเทศกับผู้ส่งมอบและคู่ค้า การสื่อสารกับลูกค้า และการให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงองค์กรได้ตลอดเวลา (24 ชั่วโมง/7 วัน) รวมทั้งการถ่ายโอนสารสนเทศโดยอัตโนมัติจากผลิตภัณฑ์ระหว่างการใช้งานที่ต้องได้รับการบำรุงรักษา
- หัวข้อนี้กล่าวถึงการวัดภายในกระบวนการ และการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้ส่งมอบ ในการวัดภายในกระบวนการและการปฏิสัมพันธ์ องค์กรต้องมีการกำหนดจุดวิกฤติในกระบวนการเพื่อวัดสังเกตการณ์ หรือปฏิสัมพันธ์ ซึ่งควรมีอยู่ในช่วงแรกที่สุดของกระบวนการเท่าที่เป็นไปได้ เพื่อลดปัญหาและค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นจากการเบี่ยงเบนไปจากผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ให้น้อยที่สุด ในการบรรลุผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ องค์กรมักต้องกำหนดระดับ หรือมาตรฐานของผลการดำเนินการภายในกระบวนการ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ เมื่อมีความเบี่ยงเบนเกิดขึ้น ต้องมีวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อปรับให้ผลการดำเนินการของกระบวนการเป็นไปตามข้อกำหนดที่ได้ออกแบบไว้ วิธีการแก้ไขปัญหานี้ควรพิจารณาทั้งด้านเทคนิคและบุคลากร ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของกระบวนการ วิธีการแก้ไขปัญหาก็เหมาะสม จึงควรเน้นที่การเปลี่ยนแปลงที่ต้นเหตุของความเบี่ยงเบน (รากเหง้าของปัญหา) การแก้ไขปัญหที่ต้นเหตุจะลดโอกาสของความแปรปรวนในลักษณะเดิมที่อาจเกิดขึ้นซ้ำหรือที่จุดอื่นขององค์กรให้น้อยที่สุด ในกรณีที่มีการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ามาเกี่ยวข้อง การประเมินว่าผลการดำเนินการของกระบวนการดีเพียงใดจะต้องพิจารณาถึงความแตกต่างของลูกค้าด้วย ในการนี้ ทำให้องค์กรสามารถเตรียมการสำหรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด ทั้งเหตุการณ์ที่เฉพาะเจาะจงหรือทั่วไป ซึ่งขึ้นอยู่กับสารสนเทศที่รวบรวมได้จากลูกค้า เหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเป็นสิ่งที่มักเกิดกับการให้บริการทางวิชาชีพและการให้บริการส่วนบุคคล

- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นมีได้หมายถึงคุณภาพที่ดีขึ้นในมุมมองของลูกค้าเท่านั้น แต่ยังหมายถึงผลการดำเนินการด้านการเงินและด้านการปฏิบัติการที่ดีขึ้นจากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นด้วย เช่น ผลิตภาพ แนวทางต่างๆ ในการปรับปรุงกระบวนการที่ใช้กันโดยทั่วไป รวมถึง
  - (1) การแบ่งปันกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จทั่วทั้งองค์กรเพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรม
  - (2) การทำการวิเคราะห์กระบวนการและการวิจัย (เช่น การจัดทำผังกระบวนการ การทดลองเพื่อหาจุดเหมาะสมที่สุดของกระบวนการ การป้องกันความผิดพลาด)
  - (3) การทำการวิจัยและพัฒนาในด้านเทคนิคและธุรกิจ
  - (4) การจัดระดับเทียบเคียง (benchmarking)
  - (5) การใช้เทคโนโลยีที่เป็นทางเลือกอื่น
  - (6) การใช้สารสนเทศจากลูกค้าของกระบวนการต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

แนวทางการปรับปรุงอาจต้องใช้ข้อมูลด้านการเงินเพื่อประเมินทางเลือกและจัดลำดับความสำคัญ แนวทางดังกล่าวเปิดโอกาสให้มีทางเลือกมากมาย รวมถึงการออกแบบกระบวนการใหม่ทั้งหมดด้วย (“re-engineering”)

## 6.2 กระบวนการสนับสนุนและการวางแผนดำเนินงาน

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญและการวางแผนดำเนินงาน โดยคำนึงถึงการจัดการด้านการเงินและการวางแผนให้ดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการของการปฏิบัติการโดยรวม

### ข้อสังเกต

- กระบวนการสนับสนุน หมายถึง กระบวนการที่สนับสนุนการปฏิบัติการประจำวันและการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ แต่โดยปกติแล้วไม่ได้ออกแบบโดยคำนึงถึงรายละเอียดของผลิตภัณฑ์และบริการ ข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุนไม่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการมากนัก แต่ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดขององค์กรเป็นสำคัญ และต้องมีการประสานและบูรณาการกัน เพื่อให้มั่นใจว่ามีการเชื่อมโยงและมีผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระบวนการสนับสนุนอาจรวมถึงงานด้านการเงินและบัญชี การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก งานบริการด้านกฎหมาย งานบริการด้านทรัพยากรบุคคล การประชาสัมพันธ์ และงานด้านบริหารอื่นๆ
- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับวิธีการประเมินและปรับปรุงผลการดำเนินการของกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ และวิธีแบ่งปันสารสนเทศกับหน่วยงานอื่นในองค์กร เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรม แนวทางที่มักใช้มี 4 แนวทาง
  - (1) การวิเคราะห์กระบวนการและการวิจัย
  - (2) การจัดระดับเทียบเคียง (benchmarking)
  - (3) การใช้เทคโนโลยีที่เป็นทางเลือกอื่น
  - (4) การใช้สารสนเทศจากลูกค้าของกระบวนการต่างๆ



แนวทางดังกล่าวเปิดโอกาสให้มีทางเลือกมากมาย รวมถึง การปรับเปลี่ยนกระบวนการเพียงเล็กน้อย และการออกแบบกระบวนการใหม่ทั้งหมด

- องค์กรสามารถทำการวิเคราะห์หลายประเภทเพื่อให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินเพียงพอต่อการสนับสนุนการดำเนินงานในปัจจุบันและการลงทุนในธุรกิจใหม่ รวมถึงการตรวจประเมินความเสี่ยงด้านการเงิน การวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานในปัจจุบัน อาจรวมถึงการวิเคราะห์กระแสเงินสด รายได้รับสุทธิ และหนี้สินหมุนเวียนต่อสินทรัพย์หมุนเวียน สำหรับการวิเคราะห์เพื่อการลงทุนทางธุรกิจ อาจรวมถึงการวิเคราะห์ส่วนลดเงินสด ผลตอบแทนการลงทุน (ROI) หรือผลตอบแทนจากเงินลงทุน (return on invested capital - ROIC) แต่ละองค์กรอาจใช้การวิเคราะห์ที่แตกต่างกัน การวิเคราะห์เหล่านี้จะช่วยให้องค์กรตรวจประเมินความเป็นไปได้ทางการเงินของการดำเนินงานในปัจจุบัน และความเป็นไปได้ของธุรกิจใหม่และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจใหม่
- เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน องค์กรควรคำนึงถึงทุกแง่มุมทางธุรกิจที่จำเป็นในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้แก่ลูกค้า ในการวางแผน องค์กรต้องคำนึงถึงทั้งกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ ประเภทธุรกิจขององค์กร รวมทั้งความต้องการและข้อกำหนดของลูกค้าจะเป็นแนวทางให้องค์กรกำหนดระดับการให้บริการแก่ลูกค้า ตัวอย่างเช่น องค์กรที่ให้บริการด้านสาธารณสุขไปรษณีย์มีความจำเป็นในการให้บริการมากกว่าองค์กรธุรกิจที่ไม่ได้ให้บริการในเรื่องที่จำเป็น ความพยายามในการทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องควรประสานไปกับความพยายามในการทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีข้อมูลและสารสนเทศที่พร้อมใช้งาน (หัวข้อ 4.1) และมีการเตรียมพร้อมของสถานที่ทำงาน (หัวข้อ 5.3)

## ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (หมวด 7 )

เน้นถึงผลลัพธ์ของการประเมินวัตถุประสงค์และการประเมินของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาดโดยรวม ผลลัพธ์ด้านระบบการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม และผลลัพธ์ของกระบวนการและกิจกรรม การปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ ด้วยการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ดังกล่าว ทำให้สามารถรักษาจุดประสงค์ของเกณฑ์นี้ ซึ่งได้แก่ การนำเสนอคุณค่าที่ดีเยี่ยมในมุมมองของลูกค้าและตลาด การมีผลการดำเนินการที่ดีเยี่ยม โดยเห็นได้จากดัชนีชี้วัดด้านการปฏิบัติการ กฎหมาย จริยธรรม และการเงิน รวมทั้งดัชนีชี้วัดด้านการเรียนรู้ขององค์กรและพนักงาน หมวด 7 จึงให้สารสนเทศ “ในขณะที่เกิดขึ้นจริง” (ตัววัดความก้าวหน้า) เพื่อประเมินและปรับปรุงกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และบริการ โดยมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์กรโดยรวม หัวข้อ 4.1 กำหนดให้มีการวิเคราะห์และทบทวนข้อมูลและสารสนเทศของผลลัพธ์ทางธุรกิจ เพื่อให้ทราบผลการดำเนินการขององค์กรโดยรวมและเพื่อจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุง

## 7.1 พลัฟร์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์ของผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญ เพื่อการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ ซึ่งจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ความภักดี และการกล่าวถึงในทางที่ดี

### ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้เน้นตัววัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวชี้วัดในมุมมองและการตัดสินใจของลูกค้าที่มีผลต่อการซื้อและความสัมพันธ์กับองค์กรในอนาคต ตัววัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการได้มาจากสารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้า ซึ่งรวบรวมไว้ในหัวข้อ 3.1 และ 3.2
- ตัววัดด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่จะนำมาใช้อาจอยู่บนพื้นฐานต่อไปนี้ ได้แก่ การวัดคุณภาพภายใน ผลการใช้งานจริงของผลิตภัณฑ์ อัตราความบกพร่อง เวลาในการตอบสนอง ข้อมูลเกี่ยวกับความง่ายในการใช้งานหรือลักษณะอื่นของผลิตภัณฑ์ที่รวบรวมจากลูกค้าขององค์กรโดยองค์กรอื่น และผลสำรวจลูกค้าถึงผลการดำเนินการที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ
- ความสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการกับตัวชี้วัด ด้านลูกค้า เป็นเครื่องมือการจัดการที่สำคัญอย่างยิ่งที่สามารถนำมาใช้ในหลายลักษณะ เช่น
  - (1) การกำหนดและการมุ่งเน้นที่ความต้องการในด้านคุณภาพและความต้องการของลูกค้า
  - (2) การระบุสิ่งที่ทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการแตกต่างจากที่มีอยู่ในตลาด
  - (3) การหาความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุเป็นผลกันระหว่างลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการกับความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า รวมทั้งการกล่าวถึงในทางที่ดี

ความสัมพันธ์ระหว่างกันนี้อาจชี้ให้เห็นส่วนตลาดที่กำลังเกิดขึ้นใหม่หรือที่มีการเปลี่ยนแปลง ความสำคัญของความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป หรือความเป็นไปได้ที่ผลิตภัณฑ์หรือบริการจะล้ำสมัย

## 7.2 พลัฟร์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์ของผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรทำให้ลูกค้าพึงพอใจ รวมทั้งสร้างความภักดี ทำให้กลับมาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการซ้ำ และทำให้ลูกค้ากล่าวถึงในทางที่ดีได้ดีเพียงใด

### ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้มุ่งเน้นที่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อให้ทราบและช่วยคาดการณ์ผลการดำเนินการขององค์กรในมุมมองของลูกค้า ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ครอบคลุมถึงความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าไว้ การได้ลูกค้าและการเสียลูกค้า และลูกค้าที่ทำธุรกิจกับองค์กรเป็นประจำ ข้อร้องเรียนจากลูกค้า การแก้ปัญหาข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และการเรียกร้อง



ค่าประกันผลิตภัณฑ์ คุณค่าผลิตภัณฑ์และบริการจากมุมมองของลูกค้า โดยพิจารณาถึงคุณภาพและราคา การตรวจประเมินโดยลูกค้าในเรื่องความสะดวกในการติดต่อองค์กรและความง่ายในการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ (ครอบคลุมถึงมารยาทในการให้บริการ) รวมทั้งการให้รางวัล การจัดอันดับ และการได้รับการยกย่องชมเชยจากลูกค้าและองค์กรอิสระอื่นๆ

- หัวข้อนี้เน้นผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งมากกว่าการวัดความพึงพอใจของลูกค้า เพราะความภักดี การกลับมาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการซ้ำ และความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว เป็นดัชนีชี้วัดและตัววัดที่ดีกว่าสำหรับความสำเร็จในอนาคตในตลาดและสำหรับความยั่งยืนขององค์กร

### 7.3 พลัสด้านการเงินและตลาด

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาดที่สำคัญ เพื่อให้เข้าใจถึงความมั่นคงทางการเงิน รวมทั้งความท้าทายและโอกาสในตลาด

#### ข้อสังเกต

- ตัววัดที่รายงานในหัวข้อนี้เป็นตัววัดที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อตรวจประเมินผลการดำเนินการขององค์กร
- ตัววัดและดัชนีชี้วัดด้านการเงินที่เหมาะสม อาจรวมถึง รายได้ กำไรหรือขาดทุน วงจรเงินสด กำไรสุทธิต่อหุ้น และผลตอบแทนทางการเงิน ตัววัดผลการดำเนินการด้านตลาด อาจรวมถึง ตำแหน่งในตลาด ส่วนแบ่งตลาด ตัววัดการเติบโตทางธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ใหม่หรือบริการใหม่และการเข้าสู่ตลาดใหม่ รวมถึง e-markets และตลาดส่งออก รวมทั้งสัดส่วนยอดขายของผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่

### 7.4 พลัสด้านทรัพยากรบุคคล

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรสามารถสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เพิ่มผลผลิตภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้ และเอื้ออาทรให้แก่พนักงานทั้งหมดได้ดีเพียงใด

#### ข้อสังเกต

- ตัววัดผลลัพธ์ที่รายงานถึงผลการดำเนินการของระบบงานอาจรวมถึงการปรับปรุงการจำแนกภาระงาน การหมุนเวียนหน้าที่ การวางผังงาน และการตัดสินใจในระดับท้องถิ่น ผลลัพธ์ที่รายงานนี้ อาจรวมถึงข้อมูลที่เป็นปัจจัยนำเข้า เช่น ขอบเขตของการฝึกอบรม แต่จุดเน้นสำคัญควรเป็นข้อมูลที่แสดงถึงประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์ ตัวอย่างของตัววัดผลสัมฤทธิ์อาจได้แก่ การยกระดับผลผลิตภาพหรือการลดต้นทุน ซึ่งเป็นผลมาจากการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่โดยทีมงาน
- ผลลัพธ์ที่รายงานนี้อาจรวมถึงปัจจัยทั่วไปหรือปัจจัยเฉพาะขององค์กร ปัจจัยทั่วไป เช่น ความปลอดภัย การหยุดงาน การลาออก ความพึงพอใจ และข้อร้องเรียน (ข้อร้องทุกข์) ของพนักงาน สำหรับตัววัดบางตัว เช่น การหยุดงานและการลาออกของพนักงาน อาจมีการเปรียบเทียบในระดับท้องถิ่นหรือ

ระดับภูมิภาคตามความเหมาะสม ปัจจัยเฉพาะขององค์กรเป็นสิ่งที่องค์กรใช้ตรวจประเมินเพื่อหาผลการดำเนินการของระบบงาน รวมทั้งความพึงพอใจและความพึงพอใจของพนักงาน ปัจจัยเหล่านี้ อาจรวมถึงขอบเขตของการฝึกอบรมหรือการฝึกอบรมข้ามสายงาน หรือขอบเขตและความสำเร็จของการกำหนดทิศทางด้วยตนเอง

## 7.5 พลัสในด้านประสิทธิภาพขององค์กร

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการปฏิบัติการที่สำคัญขององค์กรซึ่งไม่ได้รายงานไว้ในหัวข้อ 7.1-7.4 เพื่อให้องค์กรบรรลุประสิทธิภาพขององค์กรและประสิทธิภาพของกระบวนการ

### ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้กระตุ้นให้องค์กรพัฒนาและใช้ตัววัดที่มีลักษณะเฉพาะและมีความแปลกใหม่ในการติดตามกระบวนการที่สำคัญและการปรับปรุงการปฏิบัติการ องค์กรควรมีการประเมินผลการดำเนินการทางธุรกิจและการปฏิบัติการทั้งหมดโดยใช้ตัววัดที่เกี่ยวข้องและสำคัญต่อองค์กร
- ตัววัดและดัชนีชี้วัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพการปฏิบัติการ อาจรวมถึงการลดระดับการปล่อยมลพิษ การลดปริมาณการปล่อยของเสีย การใช้ประโยชน์จากผลผลิตพลอยได้ และการนำของเสียกลับมาใช้ใหม่ ดัชนีชี้วัดการตอบสนองภายในองค์กร เช่น รอบเวลา ความยืดหยุ่นของการผลิต เวลาทั้งหมดที่ใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า เวลาที่ใช้ในการตั้งเครื่องจักร และเวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด ดัชนีชี้วัดเฉพาะทางธุรกิจ เช่น อัตรานวัตกรรมและการเพิ่มการใช้ e-technology ผลผลิตของผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ผลลัพธ์จากการนำ Six Sigma ไปปฏิบัติและความสามารถในการส่งมอบตามความต้องการ ดัชนีชี้วัดของห่วงโซ่อุปทาน เช่น การลดจำนวนสินค้าคงคลังและการตรวจรับวัตถุดิบ การยกระดับคุณภาพและผลิตภาพ การปรับปรุงการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ และการลดต้นทุนในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน รวมทั้งผลลัพธ์การตรวจประเมินจากหน่วยงานภายนอก เช่น การตรวจประเมินตามระบบมาตรฐาน คุณภาพ ISO 9001

## 7.6 พลัสด้านการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กรในเรื่องการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อรักษาสถานภาพทางการเงินที่ดี การเป็นองค์กรที่มีจริยธรรม นั่นคือ การบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีของชุมชน

### ข้อสังเกต

- เนื่องจากการขาดตัววัดที่เหมาะสม ความท้าทายที่สำคัญของหลายองค์กร คือ การวัดความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ตัววัดความก้าวหน้าเหล่านี้มักสามารถหาได้จากการระบุถึงผลลัพธ์ที่อาจชี้ให้เห็นถึงเป้าประสงค์สุดท้ายของความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เสียก่อน จากนั้นจึงใช้ตัววัดเหล่านั้นมากำหนดตัววัดที่เป็นตัวเชื่อมไปสู่เป้าประสงค์สุดท้ายของความสำเร็จนั้น

- ไม่ว่าจะมีการมุ่งเน้นในระดับชาติในประเด็นของธรรมาภิบาล จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อผู้นำหรือไม่กี่ตาม ยังคงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องปฏิบัติและแสดงให้เห็นว่าการประพฤติตนโดยรวมขององค์กรมีมาตรฐานสูง คณะกรรมการธรรมาภิบาลและผู้นำระดับสูงควรติดตามตัววัดผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ และเน้นผลการดำเนินการด้านนี้ในการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ตัววัดเหล่านี้ควรรวมถึงการบรรลุผลอย่างโดดเด่นในการปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม กฎหมาย และกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ (ตามความเหมาะสม) ผลลัพธ์ต่างๆ ควรรวมถึงดัชนีชี้วัดในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญและจุดประสงค์ด้านสาธารณะอื่นๆ
- ถ้าองค์กรเคยถูกลงโทษหรือถูกดำเนินการในเชิงลบภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือสัญญา ในช่วงสามปีที่ผ่านมา องค์กรควรสรุปเหตุการณ์และสภาพปัจจุบันให้ทราบด้วย

## ระบบการให้คะแนน

การให้คะแนนคำตอบในแต่ละหัวข้อ และการให้ข้อมูลป้อนกลับให้แก่ผู้สมัครรับรางวัล จะขึ้นอยู่กับ การประเมินใน 2 มิติ คือ

- (1) กระบวนการ
- (2) ผลลัพธ์

ผู้ที่นำเกณฑ์ไปใช้จะต้องให้ข้อมูลที่สัมพันธ์กับมิติเหล่านี้ ปัจจัยของแต่ละมิติมีดังนี้

### กระบวนการ

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

### แนวทาง

“แนวทาง” หมายถึง

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้กระบวนการบรรลุผล
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ
- ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการต่างๆ ขององค์กร
- ระดับของการที่แนวทางนั้นนำไปใช้ได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้ (ซึ่งหมายถึงการดำเนินการอย่างเป็นระบบ)

### การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

“การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้อที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อองค์กร
- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา (consistently)
- การใช้แนวทางในทุกหน่วยงานที่ควรใช้

### การเรียนรู้

“การเรียนรู้” หมายถึง

- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยใช้วงจรการประเมินและการปรับปรุง
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของแนวทาง โดยใช้นวัตกรรม
- การแบ่งปันความรู้จากการปรับปรุงที่ดีขึ้นและนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้อง ภายในองค์กร

## การบูรณาการ

“การบูรณาการ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

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

## ผลลัพธ์

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

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

## การจำแนกหัวข้อและมิติการให้คะแนน

หัวข้อต่างๆ จำแนกตามชนิดของสารสนเทศและข้อมูลที่องค์กรต้องนำเสนอตามมิติการประเมินทั้ง 2 มิติ ดังกล่าวข้างต้น หัวข้อแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. กระบวนการ

กระบวนการ

2. ผลลัพธ์

ผลลัพธ์

หัวข้อที่อยู่ในหมวด 1-6 นั้น “แนวทาง (A) - การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (D) - การเรียนรู้ (L) - การบูรณาการ (I)” มีความเชื่อมโยงกัน เพื่อเห็นว่าเมื่ออธิบายถึงแนวทางแล้ว องค์กรต้องชี้ให้เห็นถึงการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับข้อกำหนดเฉพาะของหัวข้อนั้นเสมอ เมื่ออธิบายถึงระดับการพัฒนาของกระบวนการ ควรแสดงให้เห็นว่าวงจรการเรียนรู้ และการบูรณาการกับกระบวนการและหน่วยงานอื่นเกิดขึ้นได้อย่างไร ถึงแม้ว่าปัจจัยทั้ง 4 ซึ่งได้แก่ แนวทาง-การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ- การเรียนรู้ - การบูรณาการ จะมีความเชื่อมโยงกันก็ตาม ข้อมูลป้อนกลับที่ส่งให้แก่ผู้สมัครรางวัล จะสะท้อนจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงในปัจจุบันได้ปัจจัยหนึ่งหรือทุกปัจจัยก็ได้

หัวข้อที่อยู่ในหมวด 7 ต้องแสดงข้อมูลระดับของผลการดำเนินการ อัตราการปรับปรุง และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการขององค์กร รวมถึงข้อมูลที่แสดงความครอบคลุมของการปรับปรุงผลการดำเนินการ ซึ่งสัมพันธ์โดยตรงกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติและการเรียนรู้ขององค์กร หากมีการแบ่งปันความรู้ในเรื่องกระบวนการปรับปรุงและมีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างกว้างขวาง ควรจะแสดงผลลัพธ์ที่สอดคล้องกันด้วย ดังนั้น คะแนนของผลลัพธ์จึงเป็นส่วนประกอบซึ่งขึ้นอยู่กับผลการดำเนินการโดยรวม โดยพิจารณาถึงอัตราการเปลี่ยนแปลงและความครอบคลุมของการปรับปรุงและความสำคัญต่อข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้อและต่อธุรกิจ

## ความสำคัญ

นอกเหนือจากการประเมินใน 2 มิติดังกล่าวข้างต้น ยังต้องคำนึงถึงประเด็น “ความสำคัญ” ในการพิจารณาให้คะแนน

- ระดับของความสำคัญของกระบวนการและผลลัพธ์ต่อปัจจัยที่สำคัญของธุรกิจที่รายงานไว้ในเอกสารสมัครรับรางวัล
- ความต้องการที่สำคัญของลูกค้า สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และแผนปฏิบัติการ
- เรื่องที่องค์กรเห็นว่าสำคัญที่สุดควรระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและหัวข้อต่างๆ เช่น 2.1, 2.2, 3.1, 5.1 และ 6.1

## การให้คะแนน

การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ ควรยึดแนวทางดังต่อไปนี้

- คำตอบของแต่ละหัวข้อ ควรอธิบายประเด็นพิจารณาทั้งหมดและควรสะท้อนสิ่งที่สำคัญต่อองค์กร
- การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ ต้องเริ่มด้วยการกำหนดช่วงคะแนน (เช่น ร้อยละ 50 ถึง 65) ซึ่งมีคำอธิบายที่เหมาะสมกับระดับความสำเร็จขององค์กร ดังที่รายงานไว้ในคำตอบในหัวข้อนั้น โดย “คำอธิบายที่เหมาะสมกับระดับความสำเร็จขององค์กร” อาจมีบางปัจจัยหรือหลายปัจจัยที่ใช้ในการตรวจประเมินในหมวด 1-6 (แนวทาง-การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ - การเรียนรู้ - การบูรณาการ) หรือมีปัจจัยที่ใช้ในการตรวจประเมินในหมวดที่ 7 ที่ไม่ครบถ้วนก็ได้ ระดับความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับพื้นฐานของปัจจัยดังกล่าวทั้งหมดในภาพรวม ไม่ใช่การแจกน้ำหนักหรือการเฉลี่ยผลของการตรวจประเมินของแต่ละปัจจัย การตัดสินใจว่าจะให้คะแนนจริงเท่าไรภายในช่วงคะแนนที่เลือกไว้ ต้องประเมินว่าคำตอบในหัวข้อนั้นๆ โดดเด่นเพียงกับข้อความที่อธิบายในช่วงคะแนนที่สูงขึ้นไปหรือต่ำลงมา
- หัวข้อที่อยู่ในหมวด 1-6 ที่ได้คะแนนร้อยละ 50 แสดงว่า แนวทางนั้นตอบสนองข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ มีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาและสู่หน่วยงานส่วนใหญ่ที่ดำเนินการเกี่ยวข้องกับหัวข้อนั้นๆ โดยใช้วงจรการปรับปรุงและการเรียนรู้ รวมทั้งตอบสนองความต้องการที่สำคัญขององค์กร หากมีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างครอบคลุมมากขึ้น มีการเรียนรู้ขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ และมีการบูรณาการมากขึ้น ก็จะได้คะแนนสูงขึ้น

- หัวข้อที่อยู่ในหมวด 7 ที่ได้คะแนนร้อยละ 50 แสดงว่า มีแนวโน้มการปรับปรุง และ/หรือมีระดับของผลการดำเนินการที่ได้อย่างชัดเจนในเกือบทุกหัวข้อ พร้อมด้วยข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมกับผลลัพธ์ในหัวข้อนั้นๆ และมีความสำคัญต่อธุรกิจ หากมีอัตราการปรับปรุง และ/หรือระดับของผลการดำเนินการที่ดีขึ้น มีผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบที่ดีขึ้น รวมทั้งมีความครอบคลุมมากขึ้น และมีการบูรณาการกับความต้องการทางธุรกิจที่ดีขึ้น ก็จะได้คะแนนสูงขึ้น

## แนวทางการให้คะแนน

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



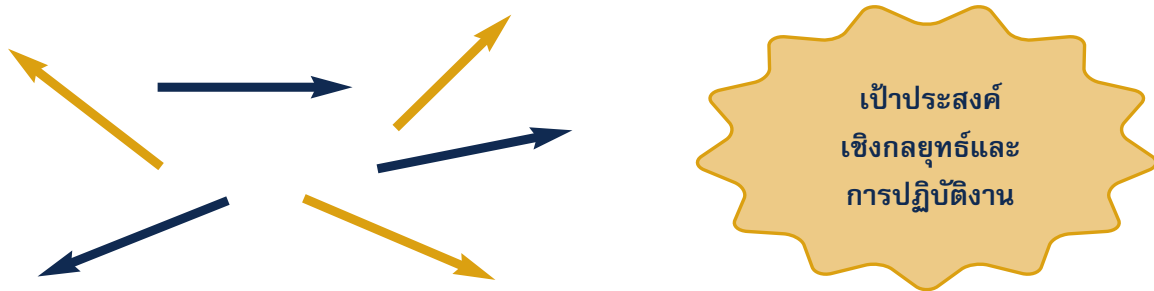
คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
70%, 75%, 80% หรือ 85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้อ (A)</li> <li>• มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ (D)</li> <li>• มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง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

คะแนน	ผลลัพธ์ (หมวด 7)
0% หรือ 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในเรื่องที่รายงานไว้</li> <li>ไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม หรือมีข้อมูลที่แสดงแนวโน้มในทางลบ</li> <li>ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</li> <li>ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการทางธุรกิจที่สำคัญขององค์กร</li> </ul>
10%, 15%, 20% หรือ 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการรายงานผลลัพธ์ทางธุรกิจน้อยเรื่อง มีการปรับปรุงบ้าง และ/หรือ เริ่มมีระดับผลการดำเนินการที่ดีน้อยเรื่อง</li> <li>ไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม</li> <li>ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</li> <li>มีการรายงานผลลัพธ์น้อยเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการทางธุรกิจที่สำคัญขององค์กร</li> </ul>
30%, 35%, 40% หรือ 45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการรายงานถึงการปรับปรุงต่าง ๆ และ/หรือมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในหลายเรื่อง ตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ</li> <li>แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการพัฒนาของแนวโน้ม</li> <li>แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</li> <li>มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการทางธุรกิจที่สำคัญขององค์กร</li> </ul>
50%, 55%, 60% หรือ 65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการรายงานถึงแนวโน้มของการปรับปรุง และ/หรือมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในเกือบทุกเรื่อง ตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ</li> <li>ไม่มีลักษณะของแนวโน้มในทางลบ และไม่มียกระดับผลการดำเนินการที่ไม่ดีในเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการทางธุรกิจที่สำคัญขององค์กร</li> <li>แนวโน้ม และ/หรือระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันบางเรื่องดีถึงดีมาก เมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง</li> <li>ผลลัพธ์ทางธุรกิจตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ตลาด และกระบวนการที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่</li> </ul>
70%, 75%, 80% หรือ 85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีผลการดำเนินการในปัจจุบันที่ดีถึงดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญของข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่</li> <li>สามารถรักษาแนวโน้มการปรับปรุง และ/หรือระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันไว้ได้เป็นส่วนใหญ่</li> <li>แนวโน้ม และ/หรือระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันจำนวนมากหรือส่วนมากแสดงถึงความเป็นผู้นำ และมีผลการดำเนินการที่ดีมาก เมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง</li> <li>ผลลัพธ์ทางธุรกิจตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่</li> </ul>

คะแนน	ผลลัพธ์ (หมวด 7)
90%, 95% หรือ 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีผลการดำเนินการในปัจจุบันที่ดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญของข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่</li> <li>• มีการรายงานแนวโน้มการปรับปรุงที่ดีเลิศ และ/หรือสามารถรักษาระดับผลการดำเนินการที่ดีเลิศเป็นส่วนใหญ่</li> <li>• แสดงถึงความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมและเป็นระดับเทียบเคียงให้องค์กรอื่นในหลายเรื่อง</li> <li>• ผลลัพธ์ทางธุรกิจตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการที่สำคัญอย่างสมบูรณ์</li> </ul>

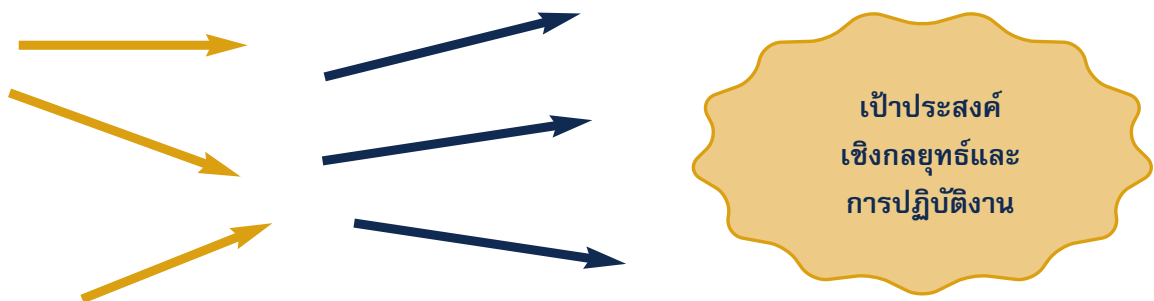
ขั้นตอนสู่ระดับการพัฒนาของหัวข้อที่อยู่ในหมวด 1- 6 (กระบวนการ)  
สิ่งที่ช่วยในการให้คะแนนหัวข้อที่อยู่ในหมวด 1- 6 (กระบวนการ)

### 1. ตั้งรับปัญหา



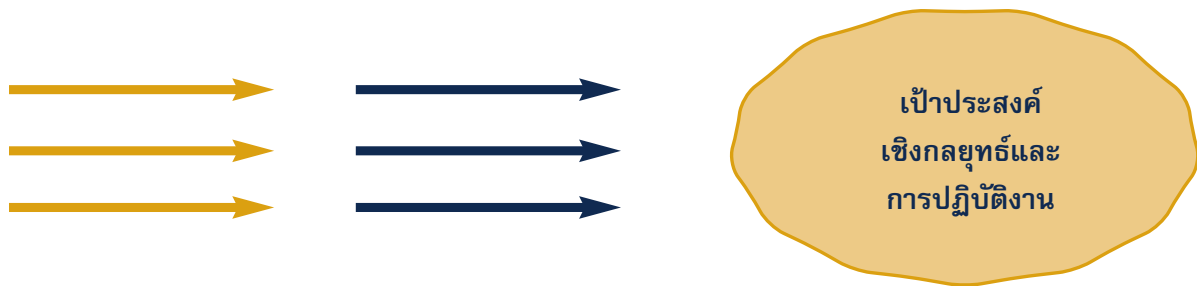
การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการ และตอบสนองความต้องการหรือปัญหาเฉพาะหน้าส่วนใหญ่ ขาดการกำหนดเป้าประสงค์ที่ดี

### 2. แนวทางเริ่มเป็นระบบ



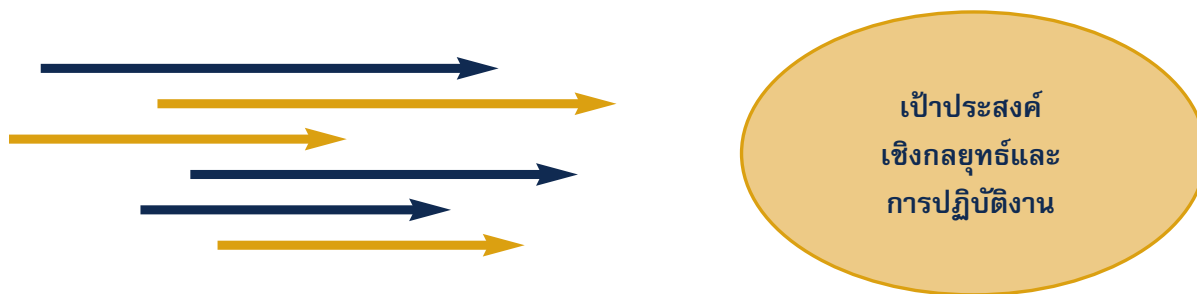
องค์กรอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการปฏิบัติการโดยกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผล การปรับปรุง และเริ่มมีการประสานงานบ้างระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร มีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ

### 3. แนวทางสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน



การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุง โดยมีการแบ่งปันความรู้และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร กระบวนการตอบสนองกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร

### 4. แนวทางที่มีบูรณาการกัน



การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุง โดยความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ การวิเคราะห์ นวัตกรรม และการแบ่งปันความรู้ ส่งผลให้การทำงานข้ามหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์ของการปฏิบัติการที่สำคัญ

## แนวทางการตอบเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

แนวทางต่อไปนี้จะช่วยให้ผู้สมัครรับรางวัลสามารถตอบข้อกำหนดในเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด ซึ่งประกอบด้วย 19 หัวข้อได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ในการเตรียมเอกสารขอรับรางวัล ผู้สมัครรับรางวัลจะต้องตอบข้อกำหนดทั้งหมดในความยาวไม่เกิน 90 หน้ากระดาษ

แนวทางการตอบเกณฑ์ แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

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

### แนวทางทั่วไป

#### 1. อ่านหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติทั้งเล่ม

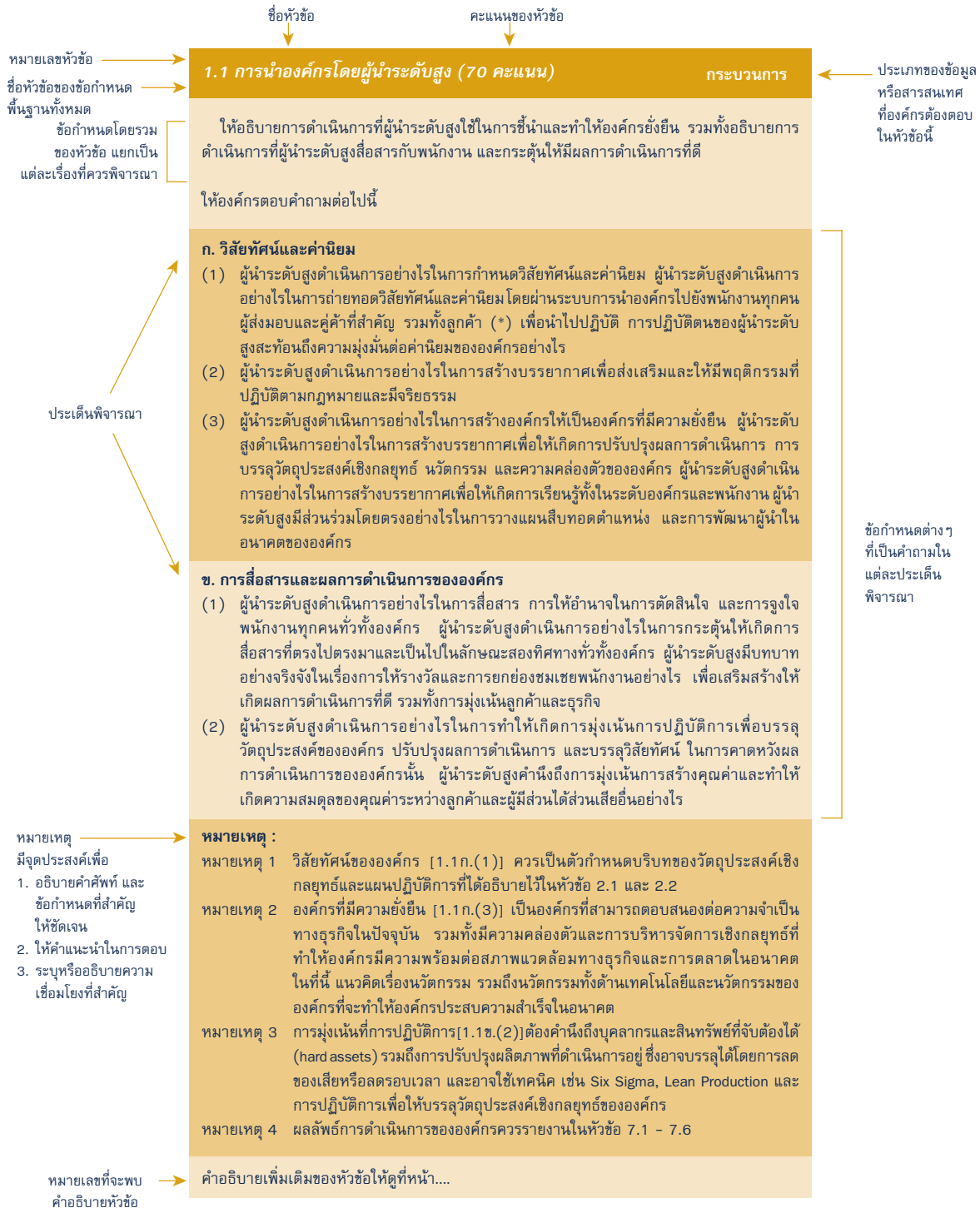
เนื้อหาส่วนใหญ่ในหนังสือให้ข้อมูลเกี่ยวกับเกณฑ์ทั้งหมด รวมทั้งวิธีการประเมินคำตอบด้วยตนเองหรือโดยผู้ตรวจประเมิน ผู้สมัครรับรางวัลควรทำความเข้าใจเนื้อหาต่อไปนี้อย่างละเอียด

- เกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (หน้า 19-46)
- ระบบการให้คะแนน (หน้า 72-81)
- อภิธานศัพท์ (หน้า 89-104)
- คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับหมวดและหัวข้อ (หน้า 47-71)

#### 2. ทบทวนรูปแบบของหัวข้อและทำความเข้าใจวิธีการตอบข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ

รูปแบบของหัวข้อ (ดูรูปหน้า 83) แสดงให้เห็นส่วนต่างๆ ของหัวข้อ บทบาท และตำแหน่งของแต่ละส่วน สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งคือผู้สมัครขอรับรางวัลต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับข้อกำหนดต่างๆ ที่อยู่ในประเด็นพิจารณา หมายเหตุของแต่ละหัวข้อช่วยให้เข้าใจประเด็นพิจารณา รายละเอียดของแต่ละหัวข้อและประเด็นพิจารณาได้อธิบายไว้ในคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับหมวดและหัวข้อ (หน้า 47-71)

# รูปแบบหัวข้อ



แต่ละหัวข้อแบ่งตามประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ คือ “กระบวนการ” (หมวด 1-6) หรือ “ผลลัพธ์” (หมวด 7) แนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 1-6 อยู่ในหน้า 84-86 และแนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 7 อยู่ในหน้า 86-88

ข้อกำหนดของหัวข้ออยู่ในรูปแบบคำถาม บางข้อกำหนดในประเด็นพิจารณาหลายคำถาม ดังนั้น จึงควรตอบคำถามทั้งหมดของหัวข้อนั้น แต่ไม่จำเป็นต้องตอบทีละคำถามแยกกัน อาจารย์รวมการตอบหลายคำถามในประเด็นพิจารณาเดียวกันเป็นกลุ่มตามความเหมาะสมขององค์กร คำถามต่างๆ ช่วยชี้แนะให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าต้องการสารสนเทศอะไรบ้าง

### 3. เริ่มต้นด้วยการจัดทำโครงร่างองค์กร

โครงร่างองค์กรเป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุด โครงร่างองค์กรจะช่วยทุกคน นั่นคือ องค์กรที่ใช้เกณฑ์เพื่อตรวจประเมินตนเอง ผู้เตรียมเอกสารสมัครรับรางวัล และผู้ทบทวนเอกสารสมัครรับรางวัล ให้เข้าใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องและสำคัญที่สุดต่อธุรกิจและผลการดำเนินการขององค์กร คำถามเกี่ยวกับโครงร่างองค์กรอยู่ในหน้า 19-22 โครงร่างองค์กรมีรายละเอียดเพิ่มเติมในหน้า 47-49

## แนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 1-6

แม้ว่าเกณฑ์จะมุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญ แต่เฉพาะตัวผลลัพธ์เองมีคุณค่าเชิงวิจิจฉัยไม่มากนัก ตัวอย่างเช่น ถ้าผลลัพธ์ไม่ดี หรือมีอัตราการปรับปรุงช้ากว่าคู่แข่ง องค์กรต้องเข้าใจว่า “ทำไม” จึงเป็นเช่นนั้น และควรทำ “อะไร” เพื่อเร่งการปรับปรุง

หัวข้อในหมวด 1-6 มีจุดประสงค์ที่จะวิจิจฉัยกระบวนการที่สำคัญที่สุดขององค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรได้รวดเร็ว และส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สำคัญ การวิจิจฉัยและการให้ข้อมูลป้อนกลับขึ้นอยู่กับเนื้อหาและความสมบูรณ์ของคำตอบของหัวข้อนั้นๆ เป็นอย่างมาก ดังนั้น การให้สารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญในการตอบหัวข้อเหล่านี้จึงมีความสำคัญ แนวทางการจัดทำและทบทวนสารสนเทศดังกล่าว มีดังนี้

### 1. เข้าใจความหมายของคำถาม “อย่างไร”

ในการตอบหัวข้อในหมวด 1-6 ที่มีคำถาม “อย่างไร” ควรให้สารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญที่แสดงถึงแนวทาง การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ (หน้า 72-73) คำตอบที่ขาดสารสนเทศดังกล่าว หรือคำตอบที่เพียงแต่ยกตัวอย่างเท่านั้นจะถูกประเมินตามแนวทางการให้คะแนนว่า “มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน”

### 2. เข้าใจความหมายของคำถาม “อะไร”

หัวข้อในหมวด 1-6 มีคำถาม “อะไร” อยู่ 2 แบบ คำถามแบบที่ 1 ถามถึงสารสนเทศพื้นฐานเกี่ยวกับกระบวนการที่สำคัญและวิธีปฏิบัติงานของกระบวนการนั้น การตอบแต่เพียงว่า “ใคร” เป็นผู้ปฏิบัติอาจมีประโยชน์บ้าง แต่ไม่เพียงพอสำหรับการวิจิจฉัยหรือให้ข้อมูลป้อนกลับได้ ส่วนคำถามแบบที่ 2 ต้องการสารสนเทศว่า ผล แผนงาน วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ หรือตัววัดที่สำคัญขององค์กรคือ “อะไร” คำถามเหล่านี้



กำหนดบริบทเพื่อให้องค์กรแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการกันของระบบการจัดการผลการดำเนินการ ตัวอย่างเช่น เมื่อองค์กรกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แล้ว แผนปฏิบัติการ แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตัววัดผลการดำเนินการและผลลัพธ์บางตัวที่รายงานไว้ในหมวด 7 ต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์นั้นๆ ด้วย

### 3. เขียนและทบทวนคำตอบโดยคำนึงถึงแนวทางและข้อสังเกตต่อไปนี้

- **แสดงให้เห็นถึงแนวทางที่เป็นระบบ**

แนวทางที่เป็นระบบ คือ แนวทางนั้นใช้ซ้ำได้ และใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หรืออาจกล่าวได้ว่า แนวทางมีความเป็นระบบ เมื่อแนวทางนั้นมีการประเมิน การปรับปรุง นวัตกรรม และการแบ่งปันรวมอยู่ด้วย ซึ่งจะส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับการพัฒนามากขึ้น

- **แสดงให้เห็นถึงการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ**

สารสนเทศที่เกี่ยวกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัตินั้น ควรสรุปว่ามีการนำแนวทางไปปฏิบัติในหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอาจนำเสนอให้กระชับโดยใช้ตาราง

- **แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้**

กระบวนการต่างๆ ควรรวมวงจรการประเมินและการปรับปรุง รวมทั้งโอกาสของการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด การปรับปรุงกระบวนการควรมีการแบ่งปันกับหน่วยงานที่เหมาะสมขององค์กรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร

- **แสดงให้เห็นถึงการบูรณาการ**

การบูรณาการแสดงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความกลมกลืนระหว่าง กระบวนการ แผนงาน ตัววัด และการปฏิบัติการ ที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

- **แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นและความคงเส้นคงวา**

การแสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นและความคงเส้นคงวา จะต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญ 4 ประการ คือ

(1) โครงร่างองค์กร ควรระบุให้ชัดเจนว่าอะไรบ้างที่สำคัญ

(2) หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ รวมถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการต่างๆ ควรแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงประเด็นที่มุ่งเน้นมากที่สุด และอธิบายว่าการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติสำเร็จได้อย่างไร

(3) คำอธิบายการวิเคราะห์และการทบทวนในระดับองค์กร (หัวข้อ 4.1) ควรแสดงวิธีการที่องค์กรวิเคราะห์และทบทวนสารสนเทศเกี่ยวกับผลการดำเนินการเพื่อกำหนดลำดับความสำคัญ

(4) หมวดการจัดการกระบวนการ ควรแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงกระบวนการที่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร การแสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นและความคงเส้นคงวาในหัวข้อในหมวด 1-6 และการติดตามตัววัดที่เกี่ยวข้องกันในหัวข้อในหมวด 7 จะช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการทางธุรกิจ

- **ตอบข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ให้สมบูรณ์**

สารสนเทศที่ขาดหายไป จะถือว่าเป็นความบกพร่องในกระบวนการ และต้องตอบประเด็นพิจารณาทุกประเด็น การตอบคำถามแต่ละคำถามในประเด็นพิจารณาอาจตอบแยกกันหรือรวมกันก็ได้

#### 4. อ้างอิงหัวข้ออื่นตามความเหมาะสม

คำตอบในแต่ละหัวข้อควรสมบูรณ์ในตัวเองมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ อย่างไรก็ตาม คำตอบของแต่ละหัวข้ออาจเสริมซึ่งกันและกัน ดังนั้น จึงควรใช้การอ้างอิงคำตอบในหัวข้ออื่นๆ ตามความเหมาะสมแทนที่จะให้สารสนเทศซ้ำเติม ในกรณีนี้ ควรรายงานสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญไว้ในหัวข้อที่ต้องการสารสนเทศนั้น ตัวอย่างเช่น เรื่องการศึกษาและการฝึกอบรมของพนักงานควรรายงานอย่างละเอียดในหัวข้อ 5.2 และหากต้องกล่าวถึงเรื่องการศึกษาและการฝึกอบรมอีกในหัวข้ออื่น ควรอ้างอิงหัวข้อ 5.2 โดยไม่ต้องอธิบายรายละเอียดซ้ำเติม

#### 5. ใช้รูปแบบที่กระชับ

องค์กรที่สมัครรับรางวัล ควรใช้เนื้อที่ 100 หน้ากระดาษตามที่กำหนดไว้ให้ได้ประโยชน์มากที่สุด และนำเสนอสารสนเทศให้กระชับ โดยใช้แผนภูมิแสดงการไหลของงาน (flowcharts) ตาราง และหัวข้อสั้นๆ (bullets)

#### 6. อ้างอิงแนวทางการให้คะแนน

การประเมินคำตอบของหัวข้อในหมวด 1-6 จะพิจารณาข้อกำหนดของหัวข้อและระดับการพัฒนาของแนวทาง ความครอบคลุมของการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ความครอบคลุมและทั่วถึงของการเรียนรู้ และการบูรณาการกับองค์ประกอบอื่นในระบบการจัดการผลการดำเนินการตามที่อธิบายไว้ในแนวทางการให้คะแนน (หน้า 76-79) ดังนั้น องค์กรจึงต้องคำนึงถึงทั้งเกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน

### แนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 7

เกณฑ์เน้นผลลัพธ์เป็นสิ่งสำคัญ สารสนเทศ แนวทาง และตัวอย่าง ที่แสดงถึงการรายงานด้านผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลและสมบูรณ์ มีดังนี้

#### 1. มุ่งเน้นผลลัพธ์ทางธุรกิจที่วิกฤติที่สุด

การรายงานผลลัพธ์ควรครอบคลุมข้อกำหนดที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของธุรกิจ ตามที่แสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดแล้วในโครงสร้างองค์กรและหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวดการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด รวมทั้งหมวดการจัดการกระบวนการ

#### 2. ให้ความสำคัญกับข้อกำหนดที่สำคัญ 4 ประการของแนวทางการให้คะแนน เพื่อการรายงานผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผล

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

### 3. แสดงข้อมูลแนวโน้มตลอดช่วงเวลาที่มีการติดตามแนวโน้ม

ไม่มีการจำกัดระยะเวลาของข้อมูลแนวโน้ม แนวโน้มของผลลัพธ์บางเรื่องอาจต้องใช้เวลาห้าปีหรือมากกว่า ช่วงเวลาระหว่างข้อมูลควรมีความเหมาะสมสำหรับตัววัดแต่ละตัว สำหรับผลลัพธ์ที่สำคัญๆ ควรแสดงข้อมูลใหม่ด้วยแม้ว่าจะยังไม่เห็นแนวโน้มหรือผลเปรียบเทียบที่ชัดเจนก็ตาม

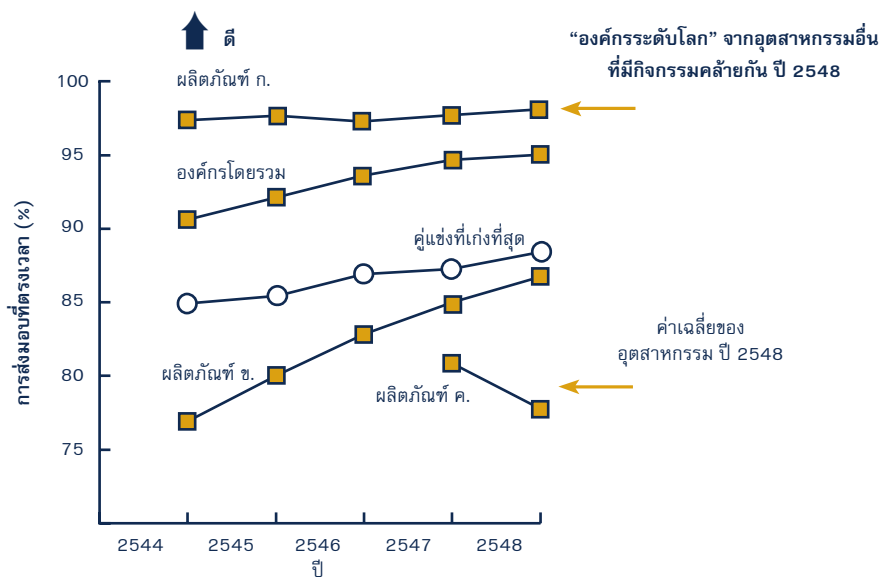
### 4. ใช้รูปแบบที่กระชับ เช่น กราฟ และตาราง

ผลลัพธ์ส่วนใหญ่อาจนำเสนอในรูปแบบที่กระชับ โดยใช้กราฟและตาราง ควรแสดงข้อมูลรายละเอียดของกราฟและตาราง เพื่อความสะดวกในการตีความ ผลลัพธ์ที่เกิดในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นควร “ปรับให้เป็นฐานเดียวกัน” เช่น การนำเสนอในรูปอัตราส่วนสำหรับข้อมูลที่มีความแตกต่างของขนาด ตัวอย่างเช่น การรายงานแนวโน้มความปลอดภัยเป็นจำนวนวันทำงานที่สูญเสียต่อจำนวนพนักงาน 100 คน จะมีความหมายมากกว่าการรายงานจำนวนวันทำงานที่สูญเสียไปทั้งหมด โดยเฉพาะถ้าจำนวนพนักงานไม่คงที่ในช่วงเวลาที่รายงานผล หรือในกรณีที่มีการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับองค์กรอื่นที่มีจำนวนพนักงานต่างกัน

### 5. บุรณาการผลลัพธ์เข้าไว้ในเนื้อหา

ในเอกสารสมัครรับรางวัล ควรนำเสนอผลลัพธ์ไว้พร้อมกับคำอธิบายของผลลัพธ์นั้นๆ หากแนวโน้มมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญไม่ว่าจะในด้านบวกหรือด้านลบก็ตาม องค์กรควรมีคำชี้แจง นอกจากนี้ ควรใช้ตัวเลขกำกับให้สอดคล้องกับหัวข้อ เช่น รูปที่ 3 ในหัวข้อ 7.1 ควรใช้ตัวเลขกำกับรูปเป็น 7.1-3 ดังตัวอย่างกราฟที่แสดง แสดงถึงข้อมูลที่องค์กรอาจนำเสนอเป็นส่วนหนึ่งของคำตอบหัวข้อ 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งในโครงร่างองค์กรได้ระบุว่าการส่งมอบที่ตรงเวลาเป็นความต้องการที่สำคัญของลูกค้า

รูป 7.1.3 ผลการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งมอบที่ตรงเวลา



กราฟได้แสดงคุณลักษณะต่างๆ ที่ทำให้การรายงานผลชัดเจนและมีประสิทธิผล ดังนี้

- ระบุตัวเลขกำกับกราฟสำหรับการอ้างอิงถึงกราฟในเนื้อหา
- ให้ข้อมูลรายละเอียดของแกนทั้งสองแกนของกราฟและหน่วยวัดอย่างชัดเจน
- มีเส้นแสดงแนวโน้มข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการที่สำคัญของลูกค้า ในเรื่องการส่งมอบที่ตรงเวลา
- แสดงผลลัพธ์หลายๆ ปี
- ลูกศรชี้ขึ้นแสดงให้เห็นว่าตัววัดมีแนวโน้มดี
- แสดงการเปรียบเทียบที่เหมาะสมอย่างชัดเจน
- ใช้กราฟเพียงรูปเดียว เพื่อแสดงให้เห็นว่าสายผลิตภัณฑ์ทั้ง 3 ประเภทมีการติดตามผลการส่งมอบที่ตรงเวลา

เพื่อช่วยในการตีความแนวทางการให้คะแนน (หน้า 76-79) ควรอธิบายกราฟ ดังนี้

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

## 6. อ้างอิงแนวทางการให้คะแนน

การประเมินคำตอบของหัวข้อในหมวด 7 จะพิจารณาข้อกำหนดของหัวข้อและนัยสำคัญของแนวโน้มของผลลัพธ์ ระดับผลการดำเนินการที่แท้จริง ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สัมพันธ์กัน ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันขององค์ประกอบที่สำคัญในระบบการจัดการผลการดำเนินการ และจุดแข็งของกระบวนการปรับปรุงที่สัมพันธ์กับแนวทางการให้คะแนน ดังนั้น องค์กรจึงต้องคำนึงถึงทั้งเกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน (หน้า 76-79)

## อภิธานศัพท์ (Glossary)

อภิธานศัพท์ เป็นคำจำกัดความและคำอธิบายอย่างย่อของคำต่างๆ ในเกณฑ์ ซึ่งมีความสำคัญต่อการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร

### กระบวนการ (Process)

คำว่า “กระบวนการ” หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกัน เพื่อจุดมุ่งหมายในการผลิตหรือบริการให้แก่ลูกค้า (ผู้รับบริการ) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยทั่วไปกระบวนการประกอบด้วยคน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค และวัสดุ มาทำงานร่วมกันตามขั้นตอนหรือการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในบางสถานการณ์ กระบวนการอาจต้องปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัดโดยมีระเบียบปฏิบัติและข้อกำหนดที่เป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมีการวัดและขั้นตอนการควบคุมที่กำหนดไว้ชัดเจน

ในสถานการณ์ที่เป็นการให้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อลูกค้าเกี่ยวข้องโดยตรงกับการให้บริการนั้น จะใช้ “กระบวนการ” ในลักษณะกว้างๆ เช่น บอกว่าต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งอาจรวมถึงขั้นตอนที่พึงประสงค์หรือคาดหวัง หากขั้นตอนนั้นสำคัญอย่างยิ่ง การให้บริการต้องให้สารสนเทศที่ช่วยให้ลูกค้าเข้าใจและปฏิบัติตามขั้นตอนดังกล่าวด้วย กระบวนการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าต้องมีแนวทางสำหรับผู้ให้บริการในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกี่ยวกับการกระทำหรือพฤติกรรมของลูกค้าที่อาจเกิดขึ้นด้วย

ในงานที่ใช้ความรู้ เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวิจัย การพัฒนา และการวิเคราะห์ กระบวนการไม่จำเป็นต้องมีลำดับขั้นตอนที่เป็นทางการ แต่อาจเป็นความเข้าใจโดยทั่วไปเกี่ยวกับการดำเนินการที่มีสมรรถภาพ เช่น ระยะเวลา ทางเลือกที่กำหนดไว้ การประเมินผล และการรายงานผล ขั้นตอนอาจเกิดขึ้นหลังจากที่มีความเข้าใจในเรื่องเหล่านั้นแล้ว

ในระบบการให้คะแนนของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จะมีการตรวจประเมินถึงระดับความสำเร็จของกระบวนการ ระดับความสำเร็จนี้อยู่บนพื้นฐานของปัจจัยทั้ง 4 ประการที่ใช้ประเมินแต่ละกระบวนการที่สำคัญขององค์กร ได้แก่ แนวทาง การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมในหน้า 72 เรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

### การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Performance Projections)

คำว่า “การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน” หมายถึง การคาดคะเนผลการดำเนินงานในอนาคต การคาดการณ์อาจอิงกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ผลการดำเนินงานของคู่แข่งที่ต้องทำให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่า หรือการเปลี่ยนแปลงในตลาดที่มีพลวัต หรือเป้าประสงค์เพื่อผลการดำเนินงานในอนาคต การคาดการณ์ต้องบูรณาการการคาดคะเนอัตราการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงขององค์กรด้วย การคาดการณ์ใช้ในการชี้ให้เห็นว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดในเรื่องใด ดังนั้น การคาดการณ์ผลการดำเนินงานจึงใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนการจัดการที่สำคัญ

## การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment)

คำว่า “การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดในเกณฑ์ การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติจะประเมินจากความกว้างและความลึกในการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งองค์กร

การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ในหน้า 72 เรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

## การทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดี (High-Performance Work)

คำว่า “การทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดี” หมายถึง กระบวนการทำงานที่มุ่งให้ผลการดำเนินการขององค์กรและบุคลากรมีระดับสูงขึ้นเรื่อยๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงผลดำเนินการด้านคุณภาพ ผลผลิตภาพ อัตรานวัตกรรม และรอบเวลา การทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดีส่งผลให้การให้บริการแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดีขึ้น

แนวทางที่นำไปสู่การทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดีมีรูปแบบ หน้าที่ และระบบจูงใจที่แตกต่างกันไป การทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดี มักประกอบด้วยการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับกลุ่มที่ทำหน้าที่ต่อรองให้พนักงาน ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานซึ่งมักเกี่ยวข้องกับทีมงานต่างๆ การรับผิดชอบด้วยตนเองและการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน ปัจจัยนำเข้าของพนักงานในการวางแผน การสร้างทักษะและการเรียนรู้ในระดับองค์กรและบุคคล การเรียนรู้จากองค์กรอื่น ความยืดหยุ่นในการออกแบบภาระงานและการมอบหมายงาน โครงสร้างองค์กรแบบไม่ซับซ้อน (flattened organizational structure) ซึ่งทำให้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และการตัดสินใจกระทำโดยผู้ที่อยู่ใกล้หน้างานมากที่สุด รวมทั้งการใช้ตัววัดผลการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการเปรียบเทียบ

ระบบการทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดีส่วนใหญ่ใช้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ เช่น ผลการดำเนินการขององค์กร สิ่งบุคคลและกลุ่มทำให้องค์กร และการเพิ่มทักษะ นอกจากนี้ กระบวนการทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดีต้องพยายามทำให้โครงสร้างองค์กร งาน ภาระงาน การพัฒนาพนักงาน และการให้สิ่งจูงใจมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

## การบูรณาการ (Integration)

คำว่า “การบูรณาการ” หมายถึง การผสมกลมกลืนของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร การบูรณาการที่มีประสิทธิภาพ ที่เป็นสิ่งที่ยิ่งกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน จะสำเร็จได้เมื่อองค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการการดำเนินการมีการปฏิบัติการเชื่อมต่อกันอย่างสมบูรณ์

ดูคำจำกัดความของ “ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” ประกอบในหน้า 93

การบูรณาการเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบูรณาการในหน้า 72 เรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

## การเรียนรู้ (Learning)

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

เพื่อความสำเร็จประสิทธิผล การเรียนรู้ควรปลูกฝังอยู่ในวิถีการปฏิบัติการขององค์กร การเรียนรู้ส่งผลถึงการได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กรและพนักงาน

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของ “การเรียนรู้ขององค์กรและแต่ละบุคคล” ในคำนิยามหลักและแนวคิด ในหน้า 8

การเรียนรู้เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเรียนรู้ในหน้า 72 เรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

## การวิเคราะห์ (Analysis)

คำว่า “การวิเคราะห์” หมายถึง การตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูล เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์มักเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล

การวิเคราะห์ระดับองค์กรโดยรวม เป็นแนวทางการจัดการกระบวนการเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สำคัญและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ถึงแม้ข้อเท็จจริงและข้อมูลแต่ละตัวจะมีความสำคัญ แต่อาจไม่เป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพสำหรับการปฏิบัติการหรือการจัดลำดับความสำคัญเสมอไป ดังนั้น การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ จึงขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความสัมพันธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและข้อมูล

## การสร้างคุณค่า (Value Creation)

คำว่า “การสร้างคุณค่า” หมายถึง กระบวนการต่างๆ ที่สร้างผลประโยชน์แก่ลูกค้าและธุรกิจขององค์กร กระบวนการเหล่านี้เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อ “การดำเนินธุรกิจ” มีความเกี่ยวข้องกับพนักงานส่วนใหญ่ และก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ บริการ และผลลัพธ์ทางธุรกิจในเชิงบวกให้แก่ผู้ถือหุ้นและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่สำคัญ

## การให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment)

คำว่า “การให้อำนาจในการตัดสินใจ” หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการปฏิบัติการแก่พนักงาน การให้อำนาจในการตัดสินใจจะส่งผลให้การตัดสินใจกระทำโดยผู้ที่อยู่ใกล้หน้างานมากที่สุด ซึ่งเป็นผู้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับงานนั้น

การให้อำนาจในการตัดสินใจมีจุดมุ่งหมายในการช่วยให้พนักงานสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าตั้งแต่การติดต่อครั้งแรก ปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มผลผลิต รวมทั้งปรับปรุงผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร พนักงานที่ได้รับอำนาจในการตัดสินใจจะต้องมีสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจที่เหมาะสม ดังนั้น องค์กรจึงต้องให้สารสนเทศที่ทันเหตุการณ์และมีประโยชน์

## ข้อกำหนดโดยรวม (Overall Requirement)

คำว่า “ข้อกำหนดโดยรวม” หมายถึง สิ่งที่ใช้เกณฑ์ต้องอธิบาย เมื่อตอบคำถามเกี่ยวกับแนวคิดที่เป็นแก่นสารที่สำคัญของหัวข้อนี้ ข้อกำหนดโดยรวม ครอบคลุมถึงคุณลักษณะที่มีนัยสำคัญที่สุดของข้อกำหนดของหัวข้อนั้น ในเกณฑ์นี้ ข้อกำหนดโดยรวมของแต่ละหัวข้อแสดงด้วยประโยคที่เป็นตัวอักษรหนา (ดูตัวอย่างรูปแบบของหัวข้อในหน้า 83)

## ข้อกำหนดต่างๆ (Multiple Requirement)

คำว่า “ข้อกำหนดต่างๆ” หมายถึง คำถามแต่ละคำถามที่ผู้ใช้เกณฑ์ต้องตอบในแต่ละประเด็นพิจารณา คำถามเหล่านี้ประกอบด้วยรายละเอียดของข้อกำหนดในแต่ละหัวข้อ (ดูตัวอย่างรูปแบบของหัวข้อในหน้า 83)

## ข้อกำหนดพื้นฐาน (Basic Requirement)

คำว่า “ข้อกำหนดพื้นฐาน” หมายถึง สิ่งที่ใช้เกณฑ์ต้องอธิบาย เมื่อตอบคำถามเกี่ยวกับแนวคิดที่เป็นแก่นสารที่สำคัญของหัวข้อนี้ ข้อกำหนดพื้นฐานเป็นสาระสำคัญที่เป็นพื้นฐานของหัวข้อนั้นๆ (ตัวอย่างเช่น แนวทางสำหรับการจัดทำกลยุทธ์สำหรับหัวข้อ 2.1) ในเกณฑ์นี้ ข้อกำหนดพื้นฐานของแต่ละหัวข้อแสดงไว้ที่ “ชื่อหัวข้อ” (ให้ดูตัวอย่างรูปแบบของหัวข้อในหน้า 83)

## ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges)

คำว่า “ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ความกดดันที่มีผลอย่างแน่นอนต่อโอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคต ความท้าทายเหล่านี้มักเกิดจากตำแหน่งในการแข่งขันในอนาคตขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์หรือบริการที่คล้ายคลึงกัน โดยทั่วไป ความท้าทายเชิงกลยุทธ์เกิดจากแรงผลักดันภายนอก แต่ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอก องค์กรอาจเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในขององค์กรเอง



ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายนอกอาจเกี่ยวกับความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าหรือตลาด รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์ บริการ หรือเทคโนโลยี รวมถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และ ความเสี่ยงอื่นๆ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในอาจเกี่ยวกับความสามารถขององค์กร หรือทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่นๆ

ดูคำจำกัดความของ “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” ประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทายเชิงกลยุทธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรระบุอย่างชัดเจนในการตอบสนองต่อความท้าทายที่สำคัญ

## ความยั่งยืน (Sustainability)

คำว่า “ความยั่งยืน” หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อความจำเป็นทางธุรกิจในปัจจุบัน และมีความคล่องตัวและการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและตลาดในอนาคต องค์กรจำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกและภายใน ซึ่งอาจรวมถึงปัจจัยของอุตสาหกรรมทั้งหมดและปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงขององค์กร

นอกจากการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและตลาดแล้ว ความยั่งยืนยังมี ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมตัวสำหรับภาวะฉุกเฉินที่เกิดขึ้นจริง หรือภาวะฉุกเฉินในระยะสั้นด้วย

## ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment)

คำว่า “ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” หมายถึง ความคงเส้นคงวาของแผนงาน กระบวนการ สารสนเทศ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุน เป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีความ เข้าใจร่วมกันในจุดประสงค์และเป้าหมาย รวมทั้งต้องใช้ตัววัดและสารสนเทศที่เสริมกันเพื่อช่วยในการ วางแผน การติดตาม การวิเคราะห์ และการปรับปรุงใน 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับกระบวนการที่สำคัญ และระดับหน่วยงาน

ดูคำจำกัดความของ “บูรณาการ” ประกอบ

## ความหลากหลาย (Diversity)

คำว่า “ความหลากหลาย” หมายถึง การให้คุณค่าและการใช้ประโยชน์จากความแตกต่างของบุคลากร ซึ่งครอบคลุมถึงตัวแปรต่างๆ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา สปีชีส์ เพศ สัญชาติ ความพิการ แนวโน้มทางเพศ อายุ การ ศึกษา ถิ่นกำเนิด และทักษะ รวมทั้ง ความแตกต่างทางความคิด ความคิดเห็น สาขาการศึกษา และมุมมอง

ในเกณฑ์นี้ หมายถึง ความหลากหลายของการว่าจ้างพนักงานและชุมชนของลูกค้า การใช้ประโยชน์จาก ความหลากหลายของทั้งสองเรื่องนี้ จะเพิ่มโอกาสในการมีผลการดำเนินการที่ดีขึ้น สร้างความพึงพอใจให้แก่ ลูกค้า พนักงาน และชุมชน รวมทั้งสร้างความภักดีของลูกค้าและพนักงาน

## ค่านิยม (Values)

คำว่า “ค่านิยม” หมายถึง หลักการและพฤติกรรมชั้นนำที่คาดหวังให้องค์กรและพนักงานปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร ค่านิยมสนับสนุนและชี้้นำการตัดสินใจของพนักงานทุกคน และช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม ตัวอย่างของค่านิยม อาจรวมถึง ความมีคุณธรรมและความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์ทุกกรณี การทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า การเห็นคุณค่าของพนักงานและของความหลากหลาย การป้องกันสิ่งแวดล้อม และการมีการดำเนินการที่เป็นเลิศ ทุกๆ วัน

## คุณค่า (Value)

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

## คู่ค้า (Partners)

คำว่า “คู่ค้า” หมายถึง องค์กรหรือบุคคลที่สำคัญที่ตกลงทำงานร่วมกับองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ร่วมกัน หรือเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยปกติ ความร่วมมือเป็นการจัดการที่เป็นทางการเพื่อจุดมุ่งหมายหรือจุดประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง เช่น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หรือเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เฉพาะอย่าง ความร่วมมือที่เป็นทางการ โดยปกติจะเป็นช่วงระยะเวลาหนึ่ง และคู่ค้ามีความเข้าใจอย่างชัดเจนในบทบาทและผลประโยชน์ที่มีร่วมกัน

## จุดประสงค์ (Purpose)

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

## ตัววัดและดัชนีชี้วัด (Measure and Indicators)

คำว่า “ตัววัดและดัชนีชี้วัด” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่บอกจำนวนปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลการดำเนินการของกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ บริการ และผลการดำเนินการขององค์กรโดยรวม ตัววัดและดัชนีชี้วัดอาจเป็นแบบง่าย ๆ (ได้จากการวัดแต่ละครั้ง) หรือแบบหลายตัวประกอบกัน

เกณฑ์ไม่ได้แบ่งแยกอย่างชัดเจนระหว่างตัววัดและดัชนีชี้วัด อย่างไรก็ตาม บางคนชอบใช้คำว่า “ดัชนีชี้วัด” (1) เมื่อการวัดนั้นเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินการ แต่ไม่ใช่ตัววัดโดยตรงของผลการดำเนินการนั้น (เช่น จำนวนข้อร้องเรียนเป็นดัชนีชี้วัดของความไม่พึงพอใจ แต่ไม่ใช่ตัววัดโดยตรงของความไม่พึงพอใจ) และ (2) เมื่อการวัดนั้นเป็นตัวทำนาย (ดัชนีชี้วัดแบบนำ “leading indicator”) ของผลการดำเนินการด้านอื่นๆ ที่มีนัยสำคัญมากกว่า (เช่น ความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้นอาจเป็นดัชนีชี้วัดแบบนำของการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด)

## ที่เป็นระบบ (Systematic)

คำว่า “ที่เป็นระบบ” หมายถึง แนวทางซึ่งมีการจัดขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี สามารถทำซ้ำได้ และมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หรืออาจกล่าวได้ว่าแนวทางมีความเป็นระบบ หากมีการประเมินการปรับปรุง และการแบ่งปันรวมอยู่ด้วย จนส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ในการใช้คำว่า “ที่เป็นระบบ” ให้ดู “แนวทางการให้คะแนน” ในหน้า 76-79

## ที่สำคัญ (Key)

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

## ธรรมาภิบาล (Governance)

คำว่า “ธรรมาภิบาล” หมายถึง ระบบการจัดการและควบคุมต่างๆ ที่ใช้ในองค์กร รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่างๆ ของเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหาร และผู้บริหารสูงสุดขององค์กร

กฎบัตรองค์กร (corporate charters) กฎระเบียบที่บังคับใช้ (by-laws) และนโยบายขององค์กรจะระบุเป็นลายลักษณ์อักษรถึงสิทธิและความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องแต่ละกลุ่ม รวมทั้งอธิบายถึงวิธีการกำหนดทิศทางและการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้าน

- (1) ความรับผิดชอบต่องานหรือผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น
- (2) ความโปร่งใสของการปฏิบัติการ
- (3) การปฏิบัติอย่างยุติธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

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

## นวัตกรรม (Innovation)

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

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

## แนวทาง (Approach)

คำว่า “แนวทาง” หมายถึง วิธีการที่องค์กรดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์แนวทาง หมายถึงความเหมาะสมของวิธีการต่อข้อกำหนดของหัวข้อและประสิทธิผลของการใช้แนวทางนั้น

แนวทางเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางในหน้า 72 เรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

## แนวโน้ม (Trends)

คำว่า “แนวโน้ม” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่แสดงให้เห็นทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ขององค์กร แนวโน้มแสดงผลการดำเนินการขององค์กรตามลำดับช่วงเวลาที่ผ่านมา

โดยทั่วไป การแสดงแนวโน้มต้องมีข้อมูลอย่างน้อยสามจุด และหากต้องการให้มีความเชื่อถือได้ทางสถิติ ต้องมีข้อมูลมากกว่านั้น รอบเวลาในการวัดกระบวนการจะเป็นตัวกำหนดช่วงเวลาของการแสดงแนวโน้ม รอบเวลาที่สั้นกว่าทำให้ต้องมีการวัดบ่อยกว่าในขณะที่รอบเวลาที่ยาวกว่าอาจต้องใช้เวลาชานกว่าจึงจะทราบแนวโน้มที่ชัดเจนได้

ตัวอย่างของแนวโน้มที่ต้องตอบในเกณฑ์ ได้แก่ ข้อมูลที่เกี่ยวกับผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าและพนักงาน ผลการดำเนินการด้านการเงิน ผลการดำเนินการด้านตลาด และผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ เช่น รอบเวลา และผลผลิตภาพ

## ประสิทธิภาพ (Effective)

คำว่า “ประสิทธิภาพ” หมายถึง ระดับความสามารถที่กระบวนการหรือตัววัดใดๆ สามารถตอบสนองจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ การประเมินประสิทธิภาพต้องประเมินระดับความสามารถที่แนวทางนั้นมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร และการถ่ายทอดเพื่อนำแนวทางไปปฏิบัติ หรือประเมินผลลัพธ์ของตัววัดที่ใช้

## เป้าประสงค์ (Goals)

คำว่า “เป้าประสงค์” หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุ เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าประสงค์ เป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้นำการปฏิบัติการ เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณที่เป็นจุดหรือช่วงที่เป็นตัวเลข มักเรียกว่า “เป้าหมาย” เป้าหมายอาจเป็นการคาดการณ์จากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน คำว่า “เป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง (stretch goals)” หมายถึง การปรับปรุงที่สำคัญหรือการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร

ประโยชน์ของเป้าประสงค์ รวมถึง

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

## ผลการดำเนินงาน (Performance)

คำว่า “ผลการดำเนินงาน” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการ ผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ มาตรฐาน ผลลัพธ์ที่ผ่านมา และองค์กรอื่นๆ ผลการดำเนินงานอาจแสดงในรูปแบบการเงินและที่ไม่ใช่การเงิน

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติครอบคลุมผลการดำเนินการ 4 ด้าน ได้แก่

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

ผลการดำเนินการด้านผลผลิตและบริการ หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับตัววัดและดัชนีชี้วัดของคุณลักษณะของผลผลิตและบริการที่มีความสำคัญต่อลูกค้า ตัวอย่างเช่น ความเชื่อถือได้ของผลผลิต การส่งมอบที่ตรงเวลา ระดับของเสียจากประสบการณ์ลูกค้า และเวลาในการตอบสนองการให้บริการ

ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับตัววัดและดัชนีชี้วัดในเรื่องการยอมรับ ปฏิกริยา และพฤติกรรมของลูกค้า ตัวอย่างเช่น การรักษาลูกค้าไว้ ช้อร้อเรียน และผลจากการสำรวจลูกค้า

ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาด หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับตัววัดในเรื่องต้นทุนรายรับ และตำแหน่งในตลาด รวมทั้งประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ การเติบโตของมูลค่าสินทรัพย์ และส่วนแบ่งตลาด ตัวอย่างเช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน มูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ กำไรจากการดำเนินงานส่วนเพิ่ม วงจรเงินสด ตัววัดอื่นๆ ด้านความสามารถในการทำกำไรและสภาพคล่อง และการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด

ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ หมายถึง ผลการดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคล ด้านการนำองค์กร ด้านองค์กร และด้านจริยธรรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับตัววัดและดัชนีชี้วัดด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบ ตัวอย่างเช่น รอบเวลา ผลิตภาพ การลดความสูญเสย การลาออกของพนักงาน อัตราการฝึกอบรม ชั่วโมงการทำงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ ความรับผิดชอบทางการเงิน และการมีส่วนร่วมกับชุมชน ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ อาจวัดในระดับหน่วยงาน ระดับกระบวนการที่สำคัญ และระดับองค์กร

## ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Performance Excellence)

คำว่า “ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ” หมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรอย่างบูรณาการ ซึ่งส่งผลให้เกิด

- (1) การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอยู่เสมอให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จในตลาด
- (2) การปรับปรุงประสิทธิผลและความสามารถขององค์กรโดยรวม
- (3) การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ สามารถนำมาใช้เป็นกรอบการทำงานและเครื่องมือในการตรวจประเมินที่ทำให้เข้าใจถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน

## ผลลัพธ์ (Results)

คำว่า “ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กรที่ได้จากการดำเนินการตามข้อกำหนดของหัวข้อในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ การประเมินผลลัพธ์จะพิจารณาจากผลการดำเนินการในปัจจุบัน ผลการดำเนินการเมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม รวมทั้งอัตรา ความครอบคลุม และความสำคัญของการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัววัดผลลัพธ์กับข้อกำหนดด้านผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร

ดูอธิบายเพิ่มเติมในหน้า 72 เรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

## ผลิตภาพ (Productivity)

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

## ผู้นำระดับสูง (Senior Leaders)

คำว่า “ผู้นำระดับสูง” หมายถึง กลุ่มหรือทีมผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ในหลายๆ องค์กร ผู้นำระดับสูงประกอบด้วย ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร และผู้ที่รายงานตรงต่อผู้บริหารสูงสุด

## ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

คำว่า “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง กลุ่มทุกกลุ่มที่ได้รับผลกระทบหรืออาจได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติการและความสำเร็จขององค์กร ตัวอย่างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมถึงลูกค้า พนักงาน คู่ค้า คณะกรรมการธรรมาภิบาล ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบ และชุมชนในท้องถิ่นหรือสมาคมวิชาชีพ

ดูคำจำกัดความของ “ลูกค้า” ประกอบ

## แผนปฏิบัติการ (Action Plans)

คำว่า “แผนปฏิบัติการ” หมายถึง การปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และช่วงเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน เพื่อให้มีความเข้าใจและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ในเกณฑ์นี้ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติครอบคลุมถึงการสร้างตัววัดให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอาจจำเป็นต้องให้การฝึกอบรมที่เฉพาะเจาะจงแก่พนักงานบางคนหรือมีการสรรหาบุคลากรใหม่ด้วย

ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของผู้ส่งมอบในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูง อาจคือการสร้างและรักษาการเป็นผู้นำด้านราคา ดังนั้น แผนปฏิบัติการควรเป็นการออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างระบบบัญชีที่ตรวจสอบต้นทุนในระดับกิจกรรม ซึ่งสอดคล้องกันไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ อาจรวมถึงการฝึกอบรมหน่วยงานและทีมงานในการจัดลำดับความสำคัญตามต้นทุนและประโยชน์ การวิเคราะห์และการทบทวนในระดับองค์กรจึงควรเน้นที่การเพิ่มผลผลิตภาพ การควบคุมต้นทุน และคุณภาพ

ดูคำจำกัดความของ “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” ประกอบ

## พฤติกรรมที่มีจริยธรรม (Ethical Behavior)

คำว่า “พฤติกรรมที่มีจริยธรรม” หมายถึง วิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจว่าการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามมโนธรรมและหลักการด้านวิชาชีพขององค์กร หลักการเหล่านี้ควรสนับสนุนกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับที่บังคับใช้ทั้งหมดขององค์กร รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งจะตัดสิน “ความถูกต้อง” และ “ความผิด”

ผู้นำระดับสูงควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของพฤติกรรมที่มีหลักการ หลักการนี้ประยุกต์ใช้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องในองค์กร ตั้งแต่พนักงานจนถึงคณะกรรมการบริหาร และจำเป็นต้องสื่อสารและส่งเสริมอย่างสม่ำเสมอ แม้ว่าจะไม่มีรูปแบบที่เป็นสากลของพฤติกรรมที่มีจริยธรรมก็ตาม ผู้นำระดับสูงควรทำให้มั่นใจว่าภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับหลักจริยธรรม พฤติกรรมที่มีจริยธรรมควรมีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมทั้งพนักงาน ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า ผู้ส่งมอบ และชุมชนท้องถิ่นขององค์กร

บางองค์กรอาจเห็นว่าหลักจริยธรรมเป็นขอบเขตของเงื่อนไขที่จำกัดพฤติกรรม แต่หลักจริยธรรมที่ดีและชัดเจนควรให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรเพื่อให้ทำการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเชื่อมั่นอย่างยิ่ง

## พันธกิจ (Mission)

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



## มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน (Anecdotal)

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

การตอบคำถามเกี่ยวกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในด้านผลการดำเนินการที่คาดหวังของผู้ในระดับสูง หากองค์กรเพียงอธิบายถึงวาระต่างๆ ที่ผู้ในระดับสูงไปเยี่ยมหน่วยงานทั้งหมดเท่านั้น จะถูกพิจารณาว่ามีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน การตอบคำถามอีกลักษณะหนึ่ง คือ การตอบที่อธิบายถึงกระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งจะอธิบายถึงวิธีการที่ผู้ในระดับสูงทั้งหมดใช้ในการสื่อสารกับพนักงานทุกคนอย่างสม่ำเสมอถึงผลการดำเนินการที่คาดหวัง รวมทั้งตัววัดที่ใช้ในการตรวจประเมินประสิทธิผลของวิธีการ รวมถึงเครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการประเมินและปรับปรุงวิธีการสื่อสาร

## รอบเวลา (Cycle Time)

คำว่า “รอบเวลา” หมายถึง เวลาที่ต้องใช้เพื่อบรรลุตามข้อผูกพันหรือทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ การวัดด้านเวลามีบทบาทสำคัญในเกณฑ์นี้ เพราะผลการดำเนินการด้านเวลาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน รอบเวลา หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินการในทุกแง่มุม การปรับปรุงรอบเวลาอาจรวมถึงเวลาที่ใช้ในการออกผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่สู่ตลาด เวลาในการทำตามคำสั่งซื้อ เวลาในการส่งมอบเวลาในการปรับเปลี่ยนเครื่องจักร เวลาในการตอบสนองลูกค้า และตัววัดด้านเวลาที่สำคัญอื่นๆ

## ระดับ (Levels)

คำว่า “ระดับ” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่ทำให้ทราบว่าผลลัพธ์และผลการดำเนินการขององค์กรอยู่ในตำแหน่งหรืออันดับใดในมาตราวัดที่ชัดเจน ระดับผลการดำเนินการทำให้สามารถประเมินผลเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา การคาดการณ์ เป้าประสงค์ และตัวเปรียบเทียบอื่นๆ ที่เหมาะสม

## ระบบการนำองค์กร (Leadership System)

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

ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องคำนึงถึงความสามารถและความต้องการของพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และต้องตั้งความคาดหวังในด้านผลการดำเนินการและการปรับปรุงผลการดำเนินการให้สูง ระบบการนำองค์กรสร้างความภาคภูมิใจและการทำงานเป็นทีม โดยขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และค่านิยม รวมทั้งการมุ่งไปสู่เป้าประสงค์ร่วมขององค์กร ระบบการนำองค์กรกระตุ้นและสนับสนุนความคิดริเริ่มและการเสี่ยงที่เหมาะสม การจัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาตามจุดประสงค์และหน้าที่ รวมทั้งหลีกเลี่ยงการมีสายการบังคับบัญชาที่มีขั้นตอนการตัดสินใจหลายขั้นตอน ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องมีกลไกที่ผู้นำใช้ในการตรวจประเมินตนเอง การรับข้อมูลป้อนกลับ และการปรับปรุง

## ระดับเทียบเคียง (Benchmark)

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

## ระบบงาน (Work System)

คำว่า “ระบบงาน” หมายถึง วิธีการจัดพนักงานเป็นกลุ่มงานทั้งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เพื่อให้บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ วิธีการจัดการความรับผิดชอบของภาระงาน รวมทั้งกระบวนการบริหารค่าตอบแทน การจัดการผลการดำเนินการของพนักงาน การยกย่องชมเชย การสื่อสาร การว่าจ้าง และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง องค์กรต่างๆ ออกแบบระบบงานให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับส่วนประกอบต่างๆ ขององค์กรเพื่อทำให้และกระตุ้นให้พนักงานทั้งหมดปฏิบัติงานให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ

## ลูกค้า (Customer)

คำว่า “ลูกค้า” หมายถึง ผู้ที่เป็นผู้ใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรหรืออาจจะเป็นในอนาคต รวมถึงผู้ใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการโดยตรง และผู้ซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อจำหน่ายต่อ เช่น ผู้ค้าส่ง ผู้จัดจำหน่ายตัวแทน หรือบริษัทที่ใช้ผลิตภัณฑ์ขององค์กรเป็นส่วนประกอบหนึ่งของผลิตภัณฑ์นั้น เกณฑ์นี้กล่าวถึงลูกค้าอย่างกว้างๆ ครอบคลุมถึงลูกค้าในปัจจุบัน ลูกค้าในอนาคต และลูกค้าของคู่แข่งด้วย

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นค่านิยมหลักประการหนึ่งของรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ฝังอยู่ในความเชื่อและพฤติกรรมขององค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดี การมุ่งเน้นลูกค้ามีผลกระทบต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร กระบวนการที่สร้างคุณค่าและผลลัพธ์ทางธุรกิจ ดังนั้น การมุ่งเน้นลูกค้าจึงควรบูรณาการสิ่งที่กล่าวมาแล้ว

ดูคำจำกัดความของ “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” ประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบุคคลอื่นที่อาจได้รับผลกระทบจากผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร

## วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives)

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

ดูคำจำกัดความของ คำว่า “แผนปฏิบัติการ” ประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

## วิสัยทัศน์ (Vision)

คำว่า “วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาพที่องค์กรต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์ อธิบายถึงทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไป สิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่องค์กรต้องการในอนาคต

## ส่วน (Segment)

คำว่า “ส่วน” หมายถึง ส่วนหนึ่งของลูกค้าทั้งหมด ของตลาด ของสายผลิตภัณฑ์ หรือของพนักงาน โดยปกติ “ส่วน” จะมีคุณลักษณะร่วมกันที่สามารถจัดเป็นกลุ่มได้อย่างมีเหตุผล

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

ความเข้าใจในเรื่อง “ส่วน” มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจำแนกความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนของกลุ่มลูกค้า กลุ่มตลาด และกลุ่มพนักงาน และสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ผลิตภัณฑ์ บริการ และโปรแกรมเป็นไปตามความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มต่างๆ ดังกล่าว ตัวอย่างเช่น การแบ่งส่วนตลาดอาจแบ่งตามภูมิศาสตร์ ช่องทางการจัดจำหน่าย ขนาดธุรกิจ หรือเทคโนโลยีที่ใช้ การแบ่งส่วนพนักงานอาจแบ่งตามภูมิศาสตร์ ทักษะ ความต้องการ การมอบหมายงาน หรือการจำแนกภาระงาน

## สินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets)

คำว่า “สินทรัพย์ทางความรู้” หมายถึง ทรัพยากรทางปัญญาที่มีการสั่งสมภายในองค์กร โดยเป็นความรู้ที่ทั้งองค์กรและพนักงานเก็บรวบรวมไว้ในรูปแบบของสารสนเทศ ความคิด การเรียนรู้ ความเข้าใจ ความจำ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ทักษะด้านการรับรู้และด้านเทคนิค รวมทั้งความสามารถต่างๆ

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

สินทรัพย์ทางความรู้เป็น “ความรู้ในภาคปฏิบัติ” (know how) ที่องค์กรสามารถนำไปใช้ลงทุน และพัฒนาองค์กรให้เติบโต การเสริมสร้างและการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้จึงเป็นส่วนประกอบสำคัญสำหรับองค์กรในการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และช่วยรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืน

## อย่างไร (How)

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

## การสมัครรับรางวัล

### คุณสมบัติเบื้องต้น

#### องค์กรทั่วไป

องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภท ทุกขนาด ที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย มีสิทธิ์สมัครรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติได้ หากมีคุณสมบัติดังนี้

1. ดำเนินกิจการหรือก่อตั้งขึ้นโดยถูกต้องตามกฎหมายก่อนวันสมัครรับรางวัลไม่น้อยกว่า 3 ปี
2. ต้องรวมทุกส่วนงานภายในองค์กร และมีการดำเนินงานครบตามเกณฑ์สำหรับการดำเนินการที่เป็นเลิศทั้ง 7 หมวด

#### องค์กรในเครือ

องค์กรในเครือมีสิทธิ์สมัครรับรางวัลได้ หากมีคุณสมบัติดังนี้

1. ต้องมีเอกลักษณ์ของธุรกิจ (business entity) ที่ชัดเจน มีการดำเนินกิจการเต็มรูปแบบมาก่อนวันสมัครรับรางวัลไม่น้อยกว่า 3 ปี
2. ต้องรวมทุกส่วนงานภายในองค์กร และมีการดำเนินงานครบตามเกณฑ์สำหรับการดำเนินการที่เป็นเลิศทั้ง 7 หมวด

- หมายเหตุ :
1. กรณีที่องค์กรปฏิบัติเฉพาะงานด้านสนับสนุนจะไม่มีสิทธิ์สมัครรับรางวัล ตัวอย่างของงานด้านสนับสนุน เช่น ชาย การตลาด กระจายสินค้า บัญชี การเงิน การบุคคล บริการความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม จัดซื้อ กฎหมาย วิจัยและพัฒนา เป็นต้น
  2. องค์กรในเครือกับองค์กรแม่ไม่มีสิทธิ์สมัครรับรางวัลในปีเดียวกัน

### ประเภทและจำนวนรางวัล

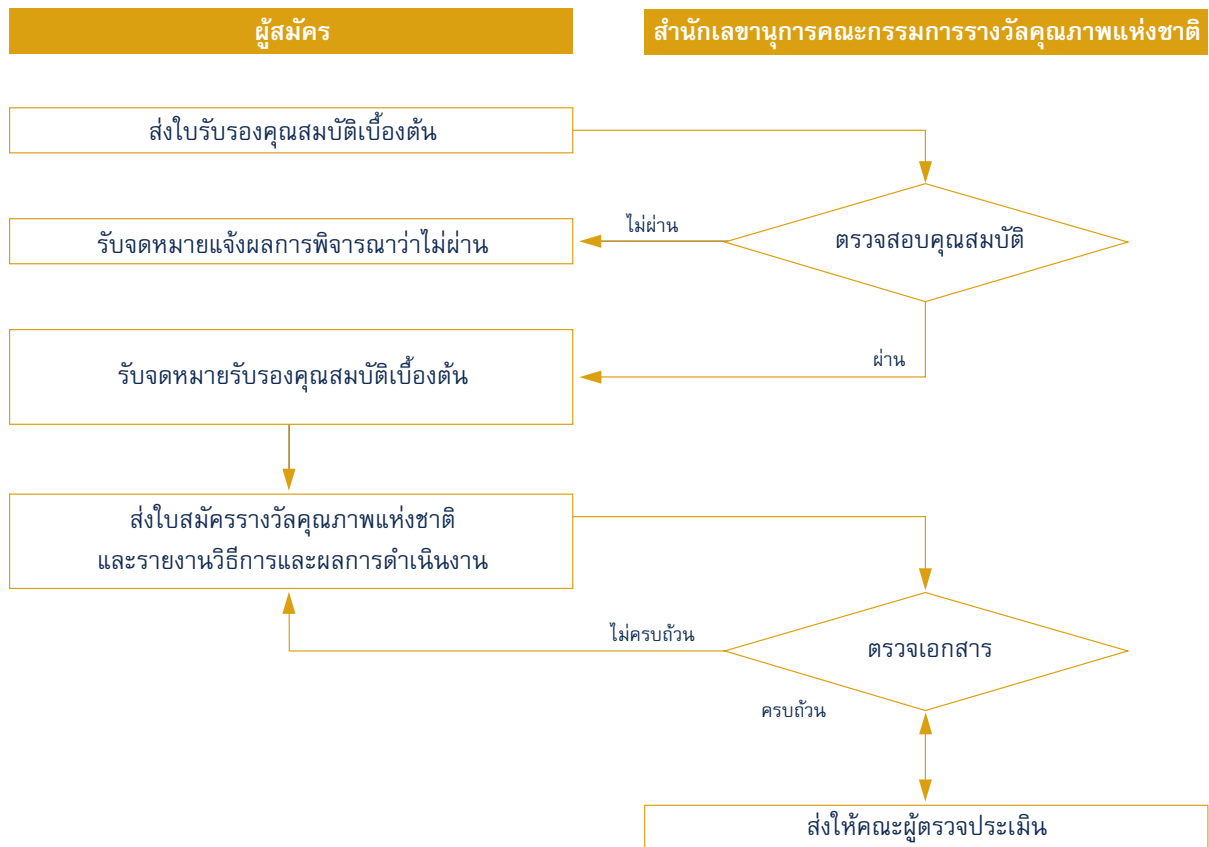
รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ไม่แบ่งประเภทและไม่จำกัดจำนวนรางวัล องค์กรที่มีคะแนนผลการตรวจประเมินสูงกว่า 650 คะแนน จะได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ส่วนองค์กรที่มีคะแนนไม่ถึงเกณฑ์ดังกล่าว แต่สูงกว่า 350 คะแนน จะได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

### วิธีการสมัคร

การสมัครมีสองขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 ผู้สมัครส่งใบรับรองคุณสมบัติเบื้องต้น แนบเอกสารประกอบให้สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้น ขั้นตอนที่ 2 ผู้สมัครส่งใบสมัครรางวัลคุณภาพแห่งชาติ แนบเอกสารประกอบ แนบรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน พร้อมชำระค่าธรรมเนียม ให้สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อให้ผู้ตรวจประเมิน

ดำเนินการตรวจประเมินขั้นที่ 1 Independent Review และขั้นที่ 2 Consensus Review หากองค์กรมีคะแนนผลการตรวจประเมินผ่านเกณฑ์รับการตรวจประเมิน ณ สถานประกอบการ จะต้องเตรียมความพร้อมทางด้านข้อมูล เอกสาร และบุคลากร และชำระค่าธรรมเนียมให้สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อให้ผู้ตรวจประเมินดำเนินการตรวจประเมินขั้นที่ 3 Site Visit Assessment

### ขั้นตอนการสมัคร



## วิธีการขอใบรับรองคุณสมบัติเบื้องต้น

วัตถุประสงค์ของใบรับรองคุณสมบัติเบื้องต้น คือการให้ผู้สมัครให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร เพื่อประกอบการพิจารณาว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติเบื้องต้นที่เหมาะสมต่อการสมัครรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติหรือไม่ซึ่งมีวิธีการดังนี้

1. กรอกข้อมูลด้วยการพิมพ์ข้อความในใบรับรองคุณสมบัติเบื้องต้นฉบับจริงและลงนามโดยผู้บริหารสูงสุด
2. แนบเอกสารประกอบ
  - หนังสือรับรองการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลจากสำนักงานทะเบียนหุ้นส่วนบริษัท (อายุไม่เกิน 3 เดือน)
  - ผังการบริหารงาน ซึ่งมีชื่อหัวหน้าของแต่ละส่วนงานที่ปรากฏในผัง (หากผู้สมัครเป็นองค์กรในเครือ ให้แนบผังการบริหารงานที่แสดงความสัมพันธ์กับองค์กรแม่ และกับองค์กรในเครือเดียวกันด้วย)

## วิธีการขอใบสมัครรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

วัตถุประสงค์ของใบสมัครรางวัลคุณภาพแห่งชาติ คือการให้ผู้สมัครให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร เพื่อประกอบการพิจารณาเลือกสรรผู้ตรวจประเมินที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรให้ทำหน้าที่ประเมินองค์กรซึ่งมีวิธีการดังนี้

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

## วิธีเขียนรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน

วัตถุประสงค์ของการเขียนรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน คือการให้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบการจัดการและผลลัพธ์จากกระบวนการปรับปรุงต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้ผู้ตรวจประเมินดำเนินการตรวจประเมินองค์กรซึ่งมีวิธีการดังนี้

### 1. ส่วนประกอบของรายงาน

- ปกหน้า
- สารบัญ
- อธิบายโครงสร้างองค์กร ความยาวไม่เกิน 10 หน้า ในการเขียนรายงานส่วนนี้ให้ศึกษาโครงสร้างองค์กร หน้า 19
- อภิธานศัพท์และคำย่อ (ถ้ามี)

- อธิบายวิธีการและผลการดำเนินงานตามเกณฑ์สำหรับการดำเนินการที่เป็นเลิศทั้ง 7 หมวด ความยาวไม่เกิน 90 หน้า โดยใส่หมายเลขและหัวข้อของเกณฑ์ ให้หมายเลขกำกับรูปภาพ กราฟ และตาราง รวมทั้งใส่เลขหน้า ในการเขียนรายงานส่วนนี้ให้ศึกษาแนวทางการตอบเกณฑ์รางวัล คุณภาพแห่งชาติ หน้า 82
- ปกหลัง

## 2. รูปแบบของรายงาน

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

## การเตรียมตัวรับการตรวจประเมินขั้นที่ 3 Site Visit Review

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

## การส่งเอกสารเพื่อสมัครขอรับรางวัล

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



## ค่าธรรมเนียม

ประเภทของค่าธรรมเนียม	จำนวนเงิน (บาท) <sup>(1)</sup>
การตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้น	ฟรี
การตรวจประเมินชั้นที่ 1 Independent Review และชั้นที่ 2 Consensus Review	
• องค์กรขนาดกลางและเล็ก <sup>(2)</sup>	25,000.00
• องค์กรขนาดใหญ่ <sup>(3)</sup>	50,000.00
การตรวจประเมินชั้นที่ 3 Site Visit Review <sup>(4)</sup>	50,000.00-250,000.00 <sup>(5)</sup>

- หมายเหตุ :**
- (1) สำนักเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติสงวนสิทธิ์ในการปรับเปลี่ยนค่าธรรมเนียมได้ในภายหลัง และค่าธรรมเนียมในการตรวจประเมินทุกขั้นตอนไม่สามารถเรียกคืนได้
  - (2) องค์กรขนาดกลางและเล็กหมายถึง องค์กรที่มีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 200 คน หรือมูลค่าสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 200 ล้านบาท
  - (3) องค์กรขนาดใหญ่หมายถึง องค์กรที่มีจำนวนการจ้างงานมากกว่า 200 คน หรือมูลค่าสินทรัพย์ถาวรมากกว่า 200 ล้านบาท
  - (4) ค่าธรรมเนียมในการตรวจประเมินชั้นที่ 3 Site Visit Review จะเรียกเก็บเมื่อผู้สมัครผ่านเกณฑ์รับการตรวจประเมิน
  - (5) จำนวนเงินค่าธรรมเนียมในการตรวจประเมินชั้นที่ 3 Site Visit Review จะเป็นค่าใช้จ่ายจริงที่ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร จำนวนผู้ตรวจประเมิน จำนวนวันตรวจประเมิน จำนวนสถานประกอบการที่ถูกรับการตรวจประเมิน ค่าเดินทาง ค่าที่พัก และค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสำนักเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติจะแจ้งให้ผู้สมัครทราบเมื่อผ่านเกณฑ์รับการตรวจประเมินในขั้นนี้

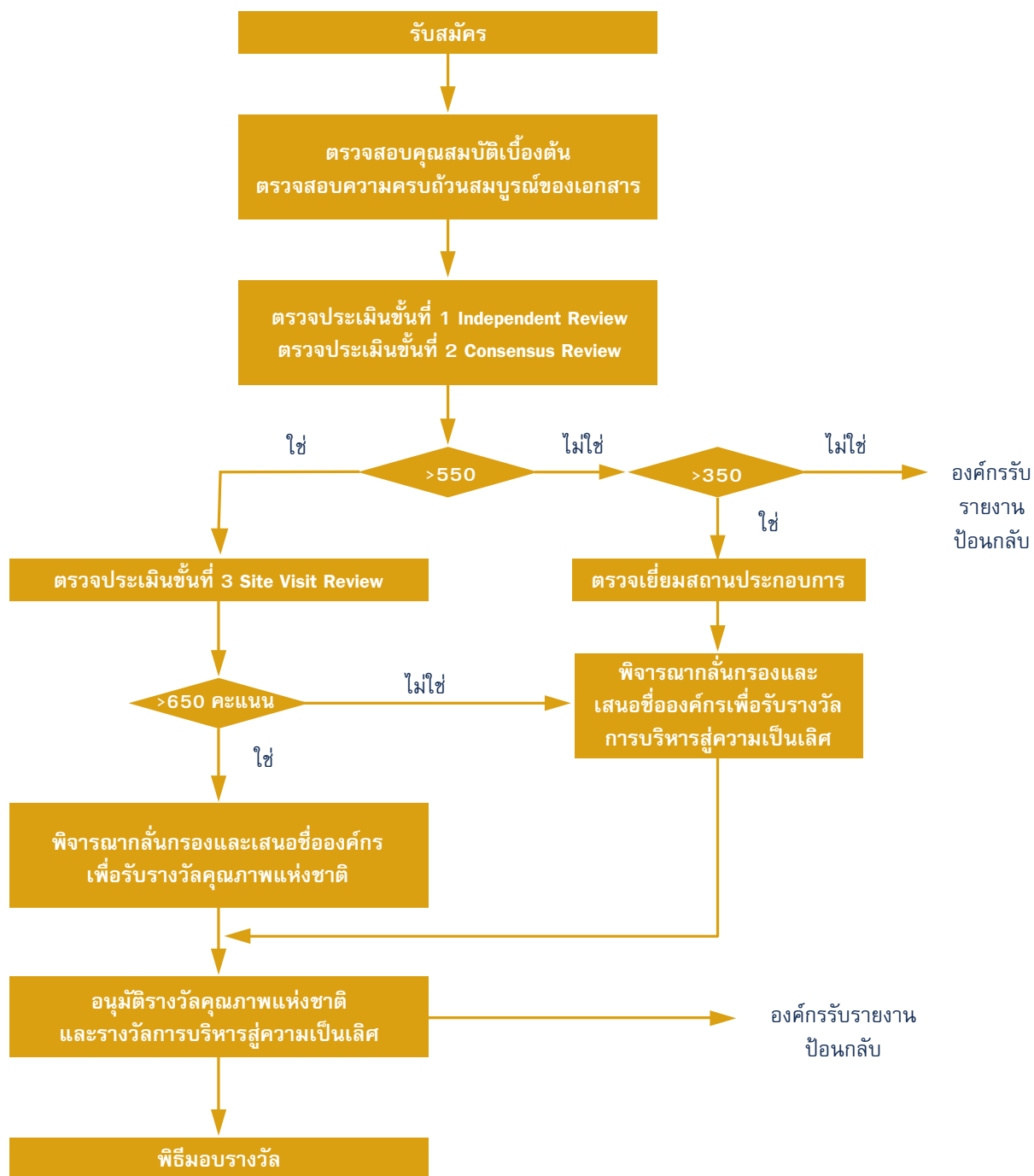
\*\*\* ผู้ตรวจประเมินไม่ได้รับค่าตอบแทนในทุกขั้นตอนของการตรวจประเมิน \*\*\*

## กระบวนการตรวจประเมิน

ในการตรวจประเมินชั้นที่ 1 Independent Review คณะผู้ตรวจประเมิน 3-5 ท่านจะแยกกันตรวจประเมินรายงานวิธีการและผลการดำเนินงานของผู้สมัคร จากนั้นจะพิจารณาสรุปผลร่วมกันในการตรวจประเมินชั้นที่ 2 Consensus Review ว่าผู้สมัครสมควรได้รับคะแนนผลการตรวจประเมินระดับใด หากคะแนนดังกล่าวผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ผู้สมัครจะได้รับการคัดเลือกเพื่อรับการตรวจประเมินชั้นที่ 3 Site Visit Review

เมื่อเสร็จสิ้นการตรวจประเมินทุกขั้นตอนแล้ว ผู้ตรวจประเมินจะเสนอรายชื่อองค์กรที่ผ่านเกณฑ์รับรางวัลต่อคณะกรรมการด้านเทคนิคเพื่อพิจารณาในขั้นต้น ก่อนนำเสนอคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่ออนุมัติรางวัลคุณภาพแห่งชาติ อย่างไรก็ตาม ผู้สมัครรับรางวัลจะได้รับรายงานป้อนกลับที่ระบุจุดแข็งและจุดที่ต้องปรับปรุงทุกองค์กร

## กระบวนการตรวจประเมิน



## ตารางเวลาดำเนินงาน ประจำปี 2549

กิจกรรม	วัน เดือน ปี
ขอรับหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ *	เมษายน 2549 เป็นต้นไป
ส่งใบรับรองคุณสมบัติเบื้องต้น	เมษายน 2549 เป็นต้นไป
ส่งใบสมัครและรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน	พฤษภาคม-สิงหาคม 2549
ตรวจประเมิน	
• ชั้นที่ 1 Independent Review ชั้นที่ 2 Consensus Review	กันยายน-พฤศจิกายน 2549
• ชั้นที่ 3 Site Visit Review	พฤศจิกายน-ธันวาคม 2549
อนุมัติรางวัล	ธันวาคม 2549
พิธีมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ	ไตรมาสแรกของปี 2550
จัดประชุมนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ	ไตรมาสแรกของปี 2550

\* หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากกระทรวงอุตสาหกรรม องค์กรสามารถขอรับหนังสือได้ตั้งแต่เดือนเมษายน 2549 เป็นต้นไป หรือจนกว่าหนังสือหมด

### หมายเหตุ :

สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติสงวนสิทธิ์ในการเปลี่ยนแปลงตารางเวลาดำเนินงานในภายหลังได้ตามความเหมาะสม

## เงื่อนไขและข้อกำหนดทั่วไป

### หน้าที่ของผู้สมัคร

ผู้สมัครต้องให้ข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการสมัครรับรางวัลแก่สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

### การตรวจสอบความเป็นจริงของข้อมูล

ผู้สมัครต้องพร้อมให้ผู้ตรวจประเมินเข้าทำการตรวจประเมิน ณ สถานที่ประกอบการหากผ่านเกณฑ์รับการตรวจประเมินขั้นที่ 3 Site Visit Review เพื่อตรวจสอบความเป็นจริงของข้อมูลที่ระบุไว้ในรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน และผู้สมัครต้องมั่นใจว่าได้เตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกและความปลอดภัยให้ผู้ตรวจประเมินในระหว่างทำการตรวจประเมินด้วย

### การเก็บรักษาความลับ

สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ผู้ตรวจประเมิน และผู้เกี่ยวข้อง จะจัดระบบเก็บข้อมูลและรักษาความลับของเอกสารที่ได้จากผู้สมัครอย่างเข้มงวดที่สุด การเผยแพร่ข้อมูลหรือแจกจ่ายเอกสารดังกล่าวนอกเหนือจากวัตถุประสงค์เพื่อการตรวจประเมินจะกระทำก็ต่อเมื่อได้รับความยินยอมจากผู้สมัครแล้วเท่านั้น อย่างไรก็ตาม สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติไม่รับผิดชอบต่อผู้สมัครสำหรับการสูญหายของเอกสารสมัครรับรางวัลหรือความเสียหายใดๆ ของผู้สมัครที่เกิดขึ้น ทั้งจากความตั้งใจและไม่ตั้งใจของผู้ตรวจประเมินที่ได้รับมอบหมายให้ทำการตรวจประเมิน

### สิทธิ์ในการรับรางวัล

องค์กรที่มีสิทธิ์รับรางวัล นอกจากมีระบบการจัดการที่เป็นเลิศในระดับมาตรฐานโลกแล้ว ยังต้องเป็นองค์กรที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้วย ดังนั้นองค์กรที่ไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ อย่างเคร่งครัดจะหมดสิทธิ์ในการรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

## ความรับผิดชอบขององค์กรที่ได้รับรางวัล

องค์กรที่ได้รับรางวัล มีหน้าที่ถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จในการประชุมนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ และเปิดโอกาสให้มีการเข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการ อย่างไรก็ตาม องค์กรมีสิทธิ์ไม่เปิดเผยข้อมูลในส่วนที่เป็นความลับทางธุรกิจแม้ข้อมูลนั้นจะเป็นส่วนหนึ่งที่ระบุไว้ในรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน และมีสิทธิ์ปฏิเสธผู้เยี่ยมชมสถานประกอบการหากพิจารณาแล้วเห็นว่าจะมีผลกระทบต่อทางด้านการแข่งขันขององค์กร นอกจากนี้องค์กรที่ได้รับรางวัลมีหน้าที่ช่วยโฆษณาประชาสัมพันธ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติให้เป็นที่รู้จักแพร่หลายยิ่งขึ้นอีกด้วย

## การใช้ตราสัญลักษณ์

ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นเครื่องหมายการค้าจดทะเบียน องค์กรที่ได้รับรางวัลมีสิทธิ์ใช้เฉพาะตราสัญลักษณ์ที่มีคำจารึกชื่อองค์กรและปีที่ได้รับรางวัลเท่านั้นในการโฆษณาประชาสัมพันธ์อย่างไรก็ตาม การได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติมิใช่เป็นการรับรองคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือการบริการ ดังนั้นในการโฆษณาประชาสัมพันธ์จะต้องไม่กล่าวโดยตรงหรือโดยอ้อมว่าเป็นรางวัลที่รับรองคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือการบริการ รวมทั้งจะต้องไม่นำไปติดไว้บนตัวผลิตภัณฑ์ ภาชนะบรรจุผลิตภัณฑ์ หรือเอกสารโฆษณาผลิตภัณฑ์หรือการบริการขององค์กร

สำนักเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติจะแจ้งข้อกำหนดโดยละเอียดสำหรับการใช้ตราสัญลักษณ์ให้กับองค์กรทราบภายหลังจากที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติแล้ว

## ข้อจำกัดความรับผิด

สำนักเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติจะไม่รับผิดชอบต่อค่าใช้จ่าย ความสูญเสีย หรือความเสียหายใดๆ ที่เกิดขึ้นกับผู้สมัครจากการสมัครเพื่อให้เกิดการพิจารณาให้รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

การจัดประเภทอุตสาหกรรมตามกิจกรรมทางเศรษฐกิจทุกประเภทตามมาตรฐานสากล

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

## ใบรับรองคุณสมบัติเบื้องต้น

(เอกสารนี้จะถูกเก็บเป็นความลับ)

THAILAND  
QUALITY  
AWARD

เฉพาะเจ้าหน้าที่ \_\_\_\_\_

เลขที่อ้างอิง \_\_\_\_\_

## เอกสารประกอบที่ได้แนบมาพร้อมกับใบรับรองคุณสมบัติเบื้องต้น

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

## วิธีการกรอกใบรับรองคุณสมบัติเบื้องต้น

- พิมพ์ข้อความในใบรับรองคุณสมบัติเบื้องต้น ลงนามโดยผู้บริหารสูงสุด พร้อมประทับตราองค์กร
- หมายเหตุ - ต้องกรอกข้อมูลให้ครบถ้วนทุกข้อ มิเช่นนั้นจะไม่ได้รับการพิจารณาคุณสมบัติเบื้องต้น
  - แนบข้อมูลเพิ่มเติมได้ หากช่องว่างที่เตรียมไว้ไม่เพียงพอ

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

ข. องค์กรท่านมีกิจกรรมใดที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่ดำเนินการโดยองค์กรแม่ องค์กร  
ที่อยู่ในเครือเดียวกัน หรือองค์กรอื่นๆ หรือไม่  มี  ไม่มี  
ถ้ามี กรุณาระบุกิจกรรม ชื่อและความสัมพันธ์ขององค์กรที่ดำเนินการแทน

---

---

---

4.5 ประเภทอุตสาหกรรม (ดูการจัดประเภทอุตสาหกรรมตามกิจกรรมทางเศรษฐกิจทุกประเภทตามมาตรฐาน  
สากล หน้า 114

ก. หมวด \_\_\_\_\_ ประเภท \_\_\_\_\_ กิจกรรม \_\_\_\_\_  
ข. ระบุผลิตภัณฑ์หรือบริการหลัก \_\_\_\_\_

5. องค์กรของท่านเคยได้รับการร้องเรียนในเรื่องการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ  
ในระยะเวลา 3 ปี ที่ผ่านมาหรือไม่  เคย  ไม่เคย  
ถ้าเคย กรุณาระบุรายละเอียดวิธีการแก้ไข และสถานะของข้อร้องเรียน ณ ปัจจุบัน

---

---

---

ข้าพเจ้าขอรับรองว่าข้อมูลที่ให้ไว้ในใบรับรองคุณสมบัติเบื้องต้นถูกต้องตรงกับความจริงทุกประการ และข้าพเจ้า  
เข้าใจดีว่าหากในระหว่างกระบวนการพิจารณาให้รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีข้อมูลใดผิดไปจากที่ข้าพเจ้าได้ให้ไว้ องค์กร  
ของข้าพเจ้าจะหมดสิทธิ์ในการได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติทันทีโดยไม่มีสิทธิ์ที่จะโต้แย้งใดๆ

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

ตำแหน่ง \_\_\_\_\_

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

ประทับตราองค์กร

**ส่งใบรับรองคุณสมบัติเบื้องต้น และเอกสารประกอบ ไปที่**

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

**ต้องการทราบรายละเอียดเพิ่มเติม ติดต่อ**

สำนักเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ  
โทรศัพท์ 0-2619-5500 ต่อ 630, 631, 632, 633  
สายตรง 0-2619-8086 โทรสาร 0-2619-8085  
e-mail: [tqa@ftpi.or.th](mailto:tqa@ftpi.or.th) Web address: [www.tqa.or.th](http://www.tqa.or.th)



## ใบสมัครรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

(เอกสารนี้จะถูกเก็บเป็นความลับ)

เลขที่อ้างอิง \_\_\_\_\_

(ดูเลขที่จากจดหมายตอบรับรองคุณสมบัติเบื้องต้น)



THAILAND  
QUALITY  
AWARD

### เอกสารประกอบที่ได้แนบมาพร้อมกับใบสมัครรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

- [ ] รายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน จำนวน 12 ชุด
- [ ] แนบเช็คส่งจ่ายในนาม “สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ” เป็นค่าธรรมเนียมในการตรวจประเมินขั้นที่ 1 Independent Review และขั้นที่ 2 Consensus Review จำนวน.....บาท (ค่าธรรมเนียมนี้ไม่สามารถเรียกคืนได้)

### วิธีการกรอกใบสมัครรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

พิมพ์ข้อความในใบสมัครรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และลงนามโดยผู้บริหารสูงสุด พร้อมประทับตราองค์กร

- หมายเหตุ - ต้องกรอกข้อมูลให้ครบถ้วนทุกข้อ มิเช่นนั้นจะไม่ได้รับการตรวจประเมิน
- แนบข้อมูลเพิ่มเติมได้ หากช่องว่างที่เตรียมไว้ให้ไม่เพียงพอ
  - ค่าธรรมเนียมสำหรับการตรวจประเมินขั้นที่ 3 Site Visit Review จะเรียกเก็บเมื่อผู้สมัครผ่านเกณฑ์รับการตรวจประเมิน ซึ่งค่าธรรมเนียมขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร จำนวนผู้ตรวจประเมิน จำนวนวันตรวจประเมิน ค่าเดินทาง ค่าที่พัก และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องตามที่เกิดขึ้นจริง

1. ชื่อองค์กร (ภาษาไทย) \_\_\_\_\_

(ภาษาอังกฤษ) \_\_\_\_\_

ที่อยู่ \_\_\_\_\_

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

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

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

ตำแหน่ง \_\_\_\_\_

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

3. ผู้ประสานงาน ชื่อ-สกุล \_\_\_\_\_

ตำแหน่ง \_\_\_\_\_

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

4. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (ระบุไม่เกินกลุ่มละ 10 ราย)

4.1 รายชื่อคู่แข่งหลัก

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.2 รายชื่อลูกค้าหลัก

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.3 รายชื่อผู้ส่งมอบหลัก

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### 4.4 รายชื่อผู้ตรวจสอบบัญชี

---

---

---

ข้าพเจ้าเข้าใจดีว่าใบสมัครรางวัลคุณภาพแห่งชาติและรายงานวิธีการ และผลการดำเนินงานขององค์กรข้าพเจ้า จะได้รับการตรวจประเมินทุกขั้นตอนโดยผู้ตรวจประเมินที่ได้รับการเลือกสรรแล้วว่าไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรของ ข้าพเจ้าตามข้อมูลที่ให้ไว้ รวมทั้งเข้าใจดีว่าหากองค์กรของข้าพเจ้าผ่านเกณฑ์รับการตรวจประเมินขั้นที่ 3 Site Visit Review ข้าพเจ้าตกลงยินยอมที่จะชำระค่าธรรมเนียมสำหรับการตรวจประเมินดังกล่าว และหากองค์กรของข้าพเจ้า ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ข้าพเจ้ายินดีที่จะเผยแพร่ประสบการณ์และวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กร ข้าพเจ้าในการประชุมวิชาการ รวมทั้งการเปิดให้เข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการของข้าพเจ้าเพื่อเป็นแบบอย่างให้กับ องค์กรอื่นๆ ในประเทศ

ข้าพเจ้าขอรับรองว่าข้อมูลที่ให้ไว้ในใบรับรองคุณสมบัติเบื้องต้นถูกต้องตรงกับความเป็นจริงทุกประการและ ข้าพเจ้าเข้าใจดีว่าหากในระหว่างกระบวนการพิจารณาให้รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีข้อมูลใดผิดไปจากที่ข้าพเจ้าได้ให้ไว้ องค์กรของข้าพเจ้าจะหมดสิทธิ์ในการได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติโดยไม่มีสิทธิ์ที่จะโต้แย้งใดๆ

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

ตำแหน่ง \_\_\_\_\_

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

ประทับตราองค์กร

#### ส่งใบสมัครรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และเอกสารประกอบ ไปที่

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

#### ต้องการทราบรายละเอียดเพิ่มเติม ติดต่อ

สำนักเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ  
โทรศัพท์ 0-2619-5500 ต่อ 630, 631, 632, 633  
สายตรง 0-2619-8086 โทรสาร 0-2619-8085  
e-mail: [tqa@ftpi.or.th](mailto:tqa@ftpi.or.th) Web address: [www.tqa.or.th](http://www.tqa.or.th)

## แบบฟอร์มข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง ประจำปี 2549

สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประสงค์ที่จะปรับปรุงการทำงานในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง และตอบสนองต่อความต้องการของผู้ที่นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปประยุกต์ในองค์กร ดังนั้น สำนักเลขาธิการฯ จึงขอความกรุณาโปรดให้ข้อมูลหรือข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

**1. ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการให้บริการ เมื่อท่านติดต่อเจ้าหน้าที่โครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ**

---



---

**2. ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ 2549**

2.1 ความยาก/ง่ายในการทำความเข้าใจเนื้อหาของหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยโปรดระบุข้อความหรือคำที่ท่านอ่านพบในหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ 2549

---



---

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

---



---

**3. สิ่งที่ท่านเห็นว่าสำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติควรจัดทำขึ้นเป็นเอกสาร เพราะจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรที่จะนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้**

---



---

**4. ข้อคิดเห็นหรือข้อควรปรับปรุงในการบริหารจัดการโครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และข้อควรปรับปรุงแบบฟอร์มข้อเสนอแนะฉบับนี้**

---



---

**5. รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูล (เพื่อทางสำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติจะจัดส่วนหนังสือให้แก่ท่านเป็นการแสดงความขอบคุณที่ให้ข้อคิดเห็น)**

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

สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพราะทุกความคิดเห็นของท่านจะถูกนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2550 ตลอดจนกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

โปรดส่งแบบฟอร์มข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงฉบับนี้กลับมายัง สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยโทรสารหมายเลข 0-2619-8085 หรือสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมที่โทรศัพท์หมายเลข 0-2619-5500 ต่อ 631 โทรศัพท์สายตรงหมายเลข 0-2619-8086, 0-9489-8089 (สุดาร์ตัน คงแป้น)





## สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

### สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ชั้น 12-15 อาคารयाकुลาท์ 1025 ถนนพหลโยธิน

แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ 0-2619-5500, 0-2619-8086 โทรสาร 0-2619-8085

e-mail : [tqa@fpi.or.th](mailto:tqa@fpi.or.th) web address : [www.tqa.or.th](http://www.tqa.or.th)