



LEADING TO INTERNATIONAL  
QUALITY STANDARD

คู่มือ

การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน  
ส่วนงานสนับสนุนวิชาการ

(AS - EdPEX)

---

SRINAKHARINWIROT UNIVERSITY

คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน  
ส่วนงานสนับสนุนวิชาการ (AS –EdPEX)  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

**ที่ปรึกษา**

ศาสตราจารย์ ดร.ปานสิริ พันธุ์สุวรรณ : รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ขจีพร วงศ์ปรีดี : ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ

นางสาวชนิษฐา สีนสงวน : รักษาการแทนหัวหน้าฝ่ายพัฒนาคุณภาพ

ร่วมกับคณะทำงานส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

**มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**

อาจารย์ นายแพทย์สุรียา ผ่องสวัสดิ์ : ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล

รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรยุทธ ลีวัชรเจริญวงศ์ : คณะวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมและการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัมพร จาริยะพงศ์สกุล : คณะแพทยศาสตร์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มณีกานต์ น้ำสะอาด : คณะวิทยาศาสตร์

อาจารย์ ดร.ประเสริฐ พัฒนาประทีป : คณะวิทยาศาสตร์

อาจารย์ ดร.สุจิตรา ศรีสังข์ : บัณฑิตวิทยาลัย

อาจารย์ ดร.พองาม แสงรัตน์วัชร : วิทยาลัยนานาชาติเพื่อศึกษาความยั่งยืน

อาจารย์ ดร.อัจฉรา ประเสริฐสิน : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา

**จัดทำโดย**

นางสาวพนารีย์ สายพัฒนา : ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ สำนักงานอธิการบดี

นางสาวสุประวีณ์ บวรวิศยศ : ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ สำนักงานอธิการบดี

นางสาวธิดารัตน์ วงษ์พันธุ์ : ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ สำนักงานอธิการบดี

**ออกแบบปก**

นางสาวขวัญมาตา เพิ่มสิริวาสนา

จัดพิมพ์เมื่อ กุมภาพันธ์ 2560

**เผยแพร่**

ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

เลขที่ 114 ถนนสุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

โทรศัพท์ 0-2260-2574 เบอร์ภายใน 15600, 15996 และ 12623 - 12633

โทรสาร 0-2599-6447

Website <http://qd.swu.ac.th>

e-mail: [qd@g.swu.ac.th](mailto:qd@g.swu.ac.th)

facebook.com/QDSWU

## สารบัญ

	หน้า
<b>บทที่ 1 การประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษา</b>	<b>1</b>
เหตุผลและความจำเป็นของการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษา	1
กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษา	2
การประกันคุณภาพการศึกษา	6
ความเชื่อมโยงระหว่างมาตรฐานการศึกษากับการประกันคุณภาพการศึกษา	8
ความเชื่อมโยงระหว่างการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและการประเมินคุณภาพการศึกษา	11
<b>บทที่ 2 การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ</b>	<b>13</b>
ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา	13
พัฒนาการของระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน	13
กลไกการประกันคุณภาพการศึกษา	15
แนวทางการจัดกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน	18
<b>บทที่ 3 กระบวนการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ส่วนงานสนับสนุนวิชาการ</b>	<b>21</b>
ระยะเวลาในการพัฒนา เพื่อเข้าสู่การประเมินคุณภาพตามเกณฑ์ AS-EdPEX	21
<b>บทที่ 4 ระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ส่วนงานสนับสนุนวิชาการ</b>	<b>23</b>
เกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ : ลักษณะที่สำคัญของเกณฑ์	23
ภาพรวมและโครงสร้างเกณฑ์	26
โครงสร้างของเกณฑ์	28
รูปแบบของหัวข้อ	29
หัวข้อของเกณฑ์	30
เนื้อหาของเกณฑ์	31
บทนำ: โครงร่างองค์กร	32
หมวด 1 การนำองค์กร	38
หมวด 2 กลยุทธ์	45
หมวด 3 ลูกค้า	52
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	57
หมวด 5 บุคลากร	62
หมวด 6 การปฏิบัติการ	67
หมวด 7 ผลลัพธ์	71

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์	80
แนวทางการตอบเกณฑ์	82
คำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ	88
ค่านิยมและแนวคิดหลัก	120
อภิธานศัพท์	129
ระบบการให้คะแนน	150
แนวทางการให้คะแนนกระบวนการ	158
แนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์	161
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>163</b>

## บทที่ 1

# การประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษา

## เหตุผลและความจำเป็นของการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษา<sup>1</sup>

### ความจำเป็นของการประกันคุณภาพการศึกษา

ภารกิจหลักที่สถาบันอุดมศึกษาจะต้องปฏิบัติมี 4 ประการ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม การดำเนินการตามภารกิจทั้ง 4 ประการดังกล่าว มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศทั้งระยะสั้นและระยะยาว ปัจจุบันมีปัจจัยภายในและภายนอกหลายประการที่ทำให้การประกันคุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องเร่งดำเนินการ ปัจจัยดังกล่าวคือ

1) คุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาและบัณฑิตภายในประเทศที่มีแนวโน้มแตกต่างกันมากขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียแก่สังคมโดยรวมของประเทศในระยะยาว

2) ความท้าทายของโลกาภิวัตน์ต่อการอุดมศึกษา ทั้งในประเด็นการบริการการศึกษาข้ามพรมแดน และการเคลื่อนย้ายนักศึกษาและบัณฑิต การประกอบอาชีพของบัณฑิตในอนาคต อันเป็นผลจากการรวมตัวของประเทศในภูมิภาคอาเซียน ซึ่งทั้งสองประเด็นต้องการการรับประกันของคุณภาพการศึกษา

3) สถาบันอุดมศึกษามีความจำเป็นที่จะต้องสร้างความมั่นใจแก่สังคมว่าสามารถพัฒนาองค์ความรู้และผลิตบัณฑิต ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันระดับสากล การพัฒนาภาคการผลิตจริงทั้งอุตสาหกรรมและบริการ การพัฒนาอาชีพ คุณภาพชีวิต ความเป็นอยู่ระดับท้องถิ่นและชุมชน

4) สถาบันอุดมศึกษาจะต้องให้ข้อมูลสาธารณะ (public information) ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนักศึกษา ผู้จ้างงาน ผู้ปกครอง รัฐบาล และประชาชนทั่วไป

5) สังคมต้องการระบบอุดมศึกษาที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วม (participation) มีความโปร่งใส (transparency) และมีความรับผิดชอบซึ่งตรวจสอบได้ (accountability) ตามหลักธรรมาภิบาล

6) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายใน รวมถึงให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาทำหน้าที่ประเมินคุณภาพภายนอก โดยการประเมินผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

7) คณะกรรมการการอุดมศึกษาได้ประกาศใช้มาตรฐานการอุดมศึกษา เมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2549 เพื่อเป็นกลไกกำกับมาตรฐานระดับกระทรวง ระดับคณะกรรมการการอุดมศึกษา และระดับหน่วยงาน โดยทุกหน่วยงานระดับอุดมศึกษาจะได้ใช้เป็นกรอบการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา

8) กระทรวงศึกษาธิการได้มีประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ เมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2552 และคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้ประกาศแนวทางการปฏิบัติตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ เมื่อวันที่ 16 กรกฎาคม 2552 เพื่อให้การจัด

<sup>1</sup> คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557

การศึกษาระดับอุดมศึกษา เป็นไปตามมาตรฐานการอุดมศึกษา และเพื่อการประกันคุณภาพของบัณฑิตในแต่ละระดับคุณวุฒิและสาขาวิชา

9) กระทรวงศึกษาธิการได้มีประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา เมื่อวันที่ 24 เมษายน 2554 เพื่อเป็นกลไกส่งเสริมและกำกับให้สถาบันอุดมศึกษาจัดการศึกษาให้มีมาตรฐานตามประเภทหรือกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา 4 กลุ่ม

### วัตถุประสงค์ของการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาร่วมกับต้นสังกัดจำเป็นต้องพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1) เพื่อให้สถาบันได้มีการพัฒนา มุ่งสู่วิสัยทัศน์ และยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยระบบดังกล่าวจะต้องเป็นไปตามเจตนารมณ์ของ พ.ร.บ. และเป็นไปตามกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว มาตรฐานระดับชาติและนานาชาติ

2) เพื่อตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานตั้งแต่ระดับหลักสูตร คณะวิชาหรือหน่วยงานเทียบเท่า และสถาบันอุดมศึกษาในภาพรวม ตามระบบคุณภาพและกลไกที่สถาบันนั้น ๆ กำหนดขึ้น โดยวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบคุณภาพต่าง ๆ ว่าเป็นไปตามเกณฑ์และได้มาตรฐาน

3) เพื่อให้หลักสูตร คณะวิชาหรือหน่วยงานเทียบเท่า และสถาบันอุดมศึกษาทราบสถานภาพของตนเองอันจะนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการพัฒนาคุณภาพไปสู่เป้าหมาย (targets) และเป้าประสงค์ (goals) ที่ตั้งไว้ตามจุดเน้นของตนเอง

4) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนจุดแข็ง จุดที่ควรปรับปรุง ตลอดจนข้อเสนอแนะในการพัฒนาการดำเนินงานเพื่อนำไปปรับปรุงผลการดำเนินการในแต่ละระดับอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับขีดความสามารถของสถาบัน

5) เพื่อให้ข้อมูลสาธารณะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้มั่นใจว่าสถาบันอุดมศึกษาสามารถสร้างผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานตามที่กำหนด

6) เพื่อให้หน่วยงานต้นสังกัดของสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการอุดมศึกษาในแนวทางที่เหมาะสม

### กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดจุดมุ่งหมาย และหลักการของการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพและมาตรฐาน โดยกำหนดรายละเอียดไว้ในหมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย “ระบบการประกันคุณภาพภายใน” และ “ระบบการประกันคุณภาพภายนอก” เพื่อใช้เป็นกลไกในการผดุงรักษาคุณภาพและมาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษา

การประกันคุณภาพภายใน เป็นการสร้างระบบและกลไกในการพัฒนา ติดตามตรวจสอบและประเมินการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นไปตามนโยบาย เป้าหมาย และระดับคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดโดยสถานศึกษาและ/หรือหน่วยงานต้นสังกัด โดยหน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษากำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพภายในเสนอต่อสภาสถาบัน หน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาและเปิดเผยต่อสาธารณชนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

การประกันคุณภาพภายนอก เป็นการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาเพื่อให้มีการติดตามและตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่งหมาย หลักการ และแนวการจัดการศึกษาในแต่ละระดับ ซึ่งประเมินโดย “สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือเรียกชื่อย่อว่า “สมศ.” พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกอย่างน้อย 1 ครั้ง ในทุกรอบ 5 ปี นับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้าย และเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

#### **กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - 2565) และแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559)**

กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - 2565) ได้กำหนดแนวทางการพัฒนา และแก้ปัญหาอุดมศึกษาที่ไร้ทิศทาง ซ้ำซ้อน ขาดคุณภาพ และขาดประสิทธิภาพ โดยใช้กลไกการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเป็นกลไกหลักในการดำเนินการ กล่าวคือ ให้มีการสร้างกลไกการประเมินคุณภาพ สถาบันอุดมศึกษาตามพันธกิจของสถาบันในแต่ละกลุ่ม ซึ่งมีพื้นที่บริการและจุดเน้นระดับการศึกษาที่ต่างกัน รวมทั้งมีพันธกิจและบทบาทในการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของประเทศต่างกันตามความหลากหลาย ทั้งการพัฒนาฐานรากสังคม เศรษฐกิจ รวมถึงการกระจายอำนาจในระดับท้องถิ่น การขับเคลื่อนภาคการผลิตในชนบท ท้องถิ่น และระดับประเทศ จนถึงการแข่งขันในโลกาภิวัตน์ ซึ่งระบบอุดมศึกษาแต่ละกลุ่มเหล่านี้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอุดมศึกษา และส่งผลกระทบต่อประเทศอย่างมีนัยสำคัญ อาทิ สามารถสร้างความเป็นเลิศได้ตามพันธกิจของตัวเอง สามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศดีขึ้น ส่งผลเชิงบวกต่อการผลิต พัฒนา และการทำงานของอาจารย์ สามารถปรับจำนวนของบัณฑิตในสาขาที่เป็นความต้องการของสังคม ลดการว่างงาน โดยที่สถาบันอุดมศึกษาในกลุ่มเหล่านี้มีกลไกร่วมกันในการประกันคุณภาพ เพื่อให้นักศึกษาสามารถต่อยอด ถ่ายโอน แลกเปลี่ยนกันได้ในระหว่างกลุ่ม และในระยะยาวการประเมินคุณภาพควรนำไปสู่ระบบรับรองวิทยฐานะ (accreditation) ที่นักศึกษาและสาธารณะให้ความเชื่อถือ เป็นฐานและเงื่อนไขในการจัดสรรงบประมาณของรัฐ และการสนับสนุนจากภาคเอกชน รวมทั้งการโอนย้ายหน่วยกิต

จากกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปีดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการได้มีประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาในปี 2551 กำหนดประเภทหรือกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเป็น 4 กลุ่ม คือ

**กลุ่ม ก วิทยาลัยชุมชน** หมายความว่า สถาบันที่เน้นการผลิตบัณฑิตระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จัดฝึกอบรม สนองตอบความต้องการของท้องถิ่น เพื่อเตรียมกำลังคนที่มีความรู้เข้าสู่ภาคการผลิตจริงในชุมชน

สถาบันสนับสนุน รองรับการเปลี่ยนอาชีพพื้นฐาน เช่น แรงงานที่ออกจากภาคเกษตรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ประชาชนได้มีโอกาสเรียนรู้ตลอดชีวิต อันจะนำไปสู่ความเข้มแข็งของชุมชนและการพัฒนาที่ยั่งยืน

**กลุ่ม ข สถาบันที่เน้นระดับปริญญาตรี** หมายความว่า สถาบันที่เน้นการผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรี เพื่อให้ได้บัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถเป็นหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงในระดับภูมิภาค สถาบันมีบทบาทในการสร้างความเข้มแข็งให้กับหน่วยงาน ธุรกิจ และบุคคลในภูมิภาค เพื่อรองรับการดำรงชีพ สถาบันอาจมีการจัดการเรียนการสอนในระดับบัณฑิตศึกษา โดยเฉพาะระดับปริญญาโทด้วยก็ได้

**กลุ่ม ค สถาบันเฉพาะทาง** หมายความว่า สถาบันที่เน้นการผลิตบัณฑิตเฉพาะทางหรือเฉพาะกลุ่มสาขาวิชา ทั้งสาขาวิชาทางวิทยาศาสตร์กายภาพ วิทยาศาสตร์ชีวภาพ สังคมศาสตร์หรือมนุษยศาสตร์ รวมทั้งสาขาวิชาชีพเฉพาะทาง สถาบันอาจเน้นการทำวิทยานิพนธ์หรือการวิจัย หรือเน้นการผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะในการประกอบอาชีพระดับสูง หรือเน้นทั้งสองด้าน รวมทั้งสถาบันอาจมีบทบาทในการพัฒนาภาคการผลิตจริงทั้งอุตสาหกรรมและบริการ สถาบันในกลุ่มนี้อาจจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะคือ ลักษณะที่ 1 เป็น สถาบันที่เน้นระดับบัณฑิตศึกษา และลักษณะที่ 2 เป็นสถาบันที่เน้นระดับปริญญาตรี

**กลุ่ม ง สถาบันที่เน้นการวิจัยขั้นสูงและผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาโดยเฉพาะระดับปริญญาเอก** หมายความว่า สถาบันที่เน้นการผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาโดยเฉพาะระดับปริญญาเอก และเน้นการทำวิทยานิพนธ์และการวิจัย รวมถึงการวิจัยหลังปริญญาเอก สถาบันเน้นการผลิตบัณฑิตที่เป็นผู้นำทางความคิดของประเทศ สถาบันมีศักยภาพในการขับเคลื่อนอุดมศึกษาไทยให้อยู่ในแนวหน้าระดับสากล มุ่งสร้างองค์ความรู้ทฤษฎีและข้อค้นพบใหม่ทางวิชาการ

ดังนั้น การประกันคุณภาพการศึกษาจึงต้องสร้างกลไกการประเมินคุณภาพให้สอดคล้องกับการแบ่งกลุ่ม สถาบันอุดมศึกษา 4 กลุ่มดังกล่าว

แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 – 2559) กำหนดให้อุดมศึกษาไทยในช่วงปี 2555 – 2559 ต้องมีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดเพื่อเป็นแหล่งความรู้ที่ตอบสนองการแก้ไขปัญหาวิกฤติและชี้้นำการพัฒนาอย่างยั่งยืนของชาติและท้องถิ่น โดยเร่งสร้างภูมิคุ้มกันในประเทศให้เข้มแข็งขึ้นภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และต้องส่งเสริมการพัฒนาประเทศให้สามารถแข่งขันได้ในประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและสังคมไทยให้มีคุณภาพ ผลิตกำลังคนที่มีศักยภาพตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน สามารถทำงานเพื่อดำรงชีพตนเอง และเพื่อช่วยเหลือสังคม มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ และมีสุขภาวะทั้งร่างกายและจิตใจ รวมทั้งพัฒนาอาจารย์ให้เป็นมืออาชีพ และผู้เชี่ยวชาญมืออาชีพให้เป็นอาจารย์พัฒนาวิชาชีพ อาจารย์ให้เป็นที่ยอมรับของสังคม มีการจัดการเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยโดยใช้ความรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์บนพื้นฐานการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาเพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของประเทศไทย ทั้งนี้โดยอาศัยการบริหารจัดการอุดมศึกษาเชิงรุกและพระราชบัญญัติอุดมศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ปี 2559 “อุดมศึกษาเป็นแหล่งองค์ความรู้และพัฒนากำลังคนระดับสูงที่มีคุณภาพเพื่อการพัฒนาชาติอย่างยั่งยืนสร้างสังคมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2555--2559) บนพื้นฐานปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีบทบาทสูงในสังคมประชาคมอาเซียนและ มุ่งสู่คุณภาพอุดมศึกษาระดับนานาชาติ”



## มาตรฐานการอุดมศึกษา

ที่ปรากฏตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 7 สิงหาคม 2549 ประกอบด้วยมาตรฐาน 3 ด้าน ได้แก่ มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต มาตรฐานด้านการบริหารจัดการการอุดมศึกษา และมาตรฐานด้านการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ มาตรฐานย่อยทั้ง 3 ด้านนี้ อยู่ใน มาตรฐานการศึกษาของชาติที่ประกอบด้วย มาตรฐานย่อย 3 มาตรฐานเช่นกันคือ มาตรฐานที่ 1 คุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ทั้งในฐานะพลเมืองและพลโลก มาตรฐานที่ 2 แนวการจัดการศึกษา มาตรฐานที่ 3 แนวการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้/สังคมแห่งความรู้ แต่ละมาตรฐานย่อยของมาตรฐานการอุดมศึกษาจะมีความสอดคล้องและสัมพันธ์กับมาตรฐานย่อยของมาตรฐานการศึกษาของชาติเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษามุ่งบรรลุตามจุดมุ่งหมายและหลักการของการจัดการศึกษาของชาติ

นอกเหนือจากมาตรฐานการอุดมศึกษาที่เป็นมาตรฐานแม่บทแล้ว คณะกรรมการการอุดมศึกษาได้จัดทำ**มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา** ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2551 เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา ตามกลุ่มสถาบันที่มีปรัชญา วัตถุประสงค์ และพันธกิจในการจัดตั้งที่แตกต่างกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วยมาตรฐานหลัก 2 ด้านคือ มาตรฐานด้านศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษา และมาตรฐานด้านการดำเนินการตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา และกำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเป็น 4 กลุ่มได้แก่ กลุ่ม ก วิทยาลัยชุมชน กลุ่ม ข สถาบันที่เน้นระดับปริญญาตรี กลุ่ม ค สถาบันเฉพาะทาง และกลุ่ม ง สถาบันที่เน้นการวิจัยขั้นสูงและผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาโดยเฉพาะระดับปริญญาเอก นอกจากนี้ ยังได้จัดทำ**กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552** เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการอุดมศึกษาและเพื่อเป็นการประกันคุณภาพบัณฑิตในแต่ละระดับคุณวุฒิและสาขาวิชา โดยกำหนดให้คุณภาพของบัณฑิตทุกระดับคุณวุฒิและสาขาวิชา ต้องเป็นไปตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ อย่างน้อย 5 ด้าน คือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านความรู้ ด้านทักษะ ทางปัญญา ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ และด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

## กฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา

หลังจากที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีผลบังคับใช้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (ทบวงมหาวิทยาลัยเดิม) ในฐานะหน่วยงานต้นสังกัดที่ทำหน้าที่กำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาได้เสนอระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาเพื่อให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติฉบับดังกล่าว ซึ่งคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 21 มีนาคม 2543 ได้มีมติเห็นชอบกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (ทบวงมหาวิทยาลัยเดิม) ซึ่งต่อมาได้จัดทำเป็นประกาศทบวงมหาวิทยาลัย เรื่อง ระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2545 เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติสาระสำคัญของประกาศฉบับนี้ระบุให้ทบวงมหาวิทยาลัยสนับสนุนและส่งเสริม สถาบันอุดมศึกษาจัดทำระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในตามภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งให้มีการประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาจากภายใน หรือโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถาบันการศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อม สำหรับการประเมินคุณภาพจากภายนอก รวมถึงสนับสนุนให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพภายใน ระดับอุดมศึกษาขึ้นในแต่ละคณะวิชาหรือสถาบันอุดมศึกษา เพื่อ

กำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์แนวทาง วิธีการ ตรวจสอบและประเมินระบบกลไกและประเมินผลการดำเนินงาน การประกันคุณภาพการศึกษาภายในของแต่ละคณะวิชาหรือสถาบันอุดมศึกษา หลังจากดำเนินการตาม ประกาศฉบับปี พ.ศ. 2545 ไประยะหนึ่ง สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจึงได้จัดทำ**กฎกระทรวงว่า ด้วยระบบหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2546** เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ใน มาตรา 5 และมาตรา 47 วรรคสองโดยสาระสำคัญเกี่ยวกับระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษา ภายในของกฎกระทรวงฉบับนี้ยังคงไว้ตามประกาศทบวงมหาวิทยาลัยฯ พ.ศ. 2545 ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษาได้ถือปฏิบัติมาอย่างต่อเนื่อง ต่อมาในปี 2553 กระทรวงศึกษาธิการได้ออก**กฎกระทรวงว่าด้วย ระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553** แทนฉบับเดิม โดยรวมการประกันคุณภาพ ภายในและ ภายนอกของการศึกษาทุกระดับไว้ในฉบับเดียวกัน โดยมีการปรับให้คณะกรรมการประกันคุณภาพ ภายใน ระดับอุดมศึกษาทำหน้าที่หลัก 2 ประการคือ 1) วางระเบียบหรือออกประกาศกำหนดหลักเกณฑ์ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา เพื่อส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนา การประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการการอุดมศึกษาและ 2) เสนอแนะ แนวทางปรับปรุงและพัฒนา คุณภาพการศึกษาแก่สถานศึกษา โดยนำผลการประเมินคุณภาพทั้งภายในและ ภายนอกไปปรับปรุงคุณภาพการศึกษา อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังมีการปรับเปลี่ยน ให้ระบบการประกันคุณภาพ ภายในประกอบด้วย การประเมินคุณภาพ การติดตามตรวจสอบคุณภาพ และการพัฒนาคุณภาพ และ กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดจัดให้มีการติดตามตรวจสอบ คุณภาพการศึกษาอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกสามปีและ แจ้งผลให้สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาทราบ รวมทั้งเปิดเผยผล การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาต่อ สาธารณชน

## การประกันคุณภาพการศึกษา

ก่อนมีประกาศพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ทบวงมหาวิทยาลัยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษาและได้จัดทำประกาศทบวงมหาวิทยาลัย เรื่องนโยบายและแนว ปฏิบัติในการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษามาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 เพื่อเป็นแนวทางในการประกัน คุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาตามหลักการสำคัญ 3 ประการคือ การให้เสรีภาพทางวิชาการ (academic freedom) ความมีอิสระในการดำเนินการของสถาบัน (institutional autonomy) และความพร้อมของ สถาบันที่จะรับการตรวจสอบคุณภาพจากภายนอกตามหลักการของความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (accountability) ต่อมาพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้ระบุให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษา ประกอบกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และ กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ กำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีหน้าที่พิจารณาเสนอแนะนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและแผนการ ศึกษาแห่งชาติ สนับสนุนทรัพยากร ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดย คำนึงถึงความเป็นอิสระและความเป็นเลิศทางวิชาการของสถานศึกษาระดับปริญญาตามกฎหมายว่าด้วยการ จัดตั้งสถานศึกษาแต่ละแห่ง และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจึงมีหน้าที่ ร่วมกับสถานศึกษาในการจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน โดยมีรายละเอียดดังนี้

## แนวทางการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

### 1. ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

ด้วยกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 ข้อ 33 ให้สถาบันอุดมศึกษาพัฒนาระบบประกันคุณภาพ โดยยึดหลักเสรีภาพทางวิชาการและควมมีอิสระในการดำเนินการของสถานศึกษา เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่องและเตรียมความพร้อม เพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอกสถาบัน จึงมีอิสระในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในที่เหมาะสมสอดคล้องกับระดับการพัฒนาของสถาบัน โดยอาจเป็นระบบประกันคุณภาพที่ใช้กันแพร่หลายในระดับชาติหรือนานาชาติ หรือเป็นระบบเฉพาะที่สถาบันพัฒนาขึ้นเอง แต่ไม่ว่าจะเป็นระบบคุณภาพแบบใดจะต้องมีกระบวนการทำงานที่เริ่มต้นจากการวางแผน การดำเนินงานตามแผน การตรวจสอบประเมิน และการปรับปรุงพัฒนา ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินการกิจของสถาบันบรรลุเป้าประสงค์และมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันก็เป็นหลักประกันแก่สาธารณชนให้มั่นใจว่า สถาบันอุดมศึกษาสามารถสร้างผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพหลักการที่สำคัญในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพและตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา

หลักการสำคัญในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษามีดังต่อไปนี้

1) ส่งเสริมพันธกิจหลักและพันธกิจสนับสนุนของการอุดมศึกษาภายใต้ความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่กำหนดในกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553

2) เป็นระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่ครอบคลุมปัจจัยนำเข้าและกระบวนการซึ่งสามารถส่งเสริมและนำไปสู่ผลลัพธ์ของการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

3) ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา รอบใหม่ ประกอบด้วย การประกันคุณภาพระดับหลักสูตร ระดับคณะ และระดับสถาบัน โดยจะเริ่มใช้ในปีการศึกษา 2557

ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาระดับหลักสูตร มีการดำเนินการตั้งแต่ การควบคุมคุณภาพ การติดตามตรวจสอบคุณภาพ และการพัฒนาคุณภาพ การพัฒนาตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินฯ จะมุ่งไปที่ระบบการประกันคุณภาพการศึกษามากกว่าการประเมินคุณภาพ เพื่อให้สามารถส่งเสริม สนับสนุน กำกับติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามที่กำหนด สะท้อนการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

ระบบการประกันคุณภาพภายในระดับคณะและระดับสถาบัน เป็นการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่คณะและสถาบันพัฒนาระบบประกันคุณภาพ โดยยึดหลักเสรีภาพทางวิชาการและควมมีอิสระในการดำเนินการของสถานศึกษา ซึ่งจะประเมินตามระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่คณะและสถาบันต้องการให้คณะและสถาบันพัฒนาตามศักยภาพ และประเภทของกลุ่มสถาบัน ซึ่งเป็นการประเมินความเข้มแข็งทางวิชาการ

4) ให้อิสระกับสถาบันอุดมศึกษาในการออกแบบระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

5) เชื่อมโยงกับระบบคุณภาพอื่นที่กำหนดและเป็นนโยบายของ กกอ. โดยเฉพาะเรื่องกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติและการเชื่อมโยงกับการประกันคุณภาพภายนอกของ สมศ. เพื่อไม่ให้เป็นการทำงานซ้ำซ้อนเกินความจำเป็นหรือสร้างภาระการทำงานของหน่วยงาน

## 2. มาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์ประเมินคุณภาพ

มาตรฐานที่เป็นกรอบสำคัญในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา คือ มาตรฐานการอุดมศึกษา ในขณะที่เดียวกันสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอีกมาก เช่น เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา แห่งชาติ มาตรฐาน สถาบันอุดมศึกษา มาตรฐานเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. หรือกรอบการปฏิบัติราชการตามมิติด้านต่าง ๆ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในกรณี มหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นต้น

กำหนดตัวบ่งชี้เป็น 2 ประเภท คือตัวบ่งชี้เชิงปริมาณและตัวบ่งชี้เชิงคุณภาพ ดังนี้

1) ตัวบ่งชี้เชิงคุณภาพจะระบุเกณฑ์มาตรฐานเป็นข้อ ๆ กำหนดเกณฑ์การประเมินตัวบ่งชี้ เป็น 5 ระดับ มีคะแนนตั้งแต่ 1 ถึง 5 การประเมินเชิงคุณภาพนี้จะมีทั้งการนับจำนวนข้อและระบุว่าผลการดำเนินงานได้กี่ข้อ ได้คะแนนเท่าใด กรณีที่ไม่ดำเนินการใด ๆ หรือดำเนินการไม่ครบที่จะได้ 1 คะแนน ให้ถือว่า ได้ 0 คะแนน และการประเมินโดยกำหนดการให้คะแนนตามที่ได้คณะหรือสถาบันดำเนินการ และกรรมการ ประเมิน (peer review) จะพิจารณาผลการดำเนินการนั้น ๆ ร่วมกันก่อนที่จะบันทึกคะแนน โดยมีระดับคะแนน อยู่ระหว่าง 0 – 5

2) ตัวบ่งชี้เชิงปริมาณอยู่ในรูปของร้อยละหรือค่าเฉลี่ย กำหนดเกณฑ์การประเมินเป็นคะแนน ระหว่าง 1 ถึง 5 โดยเป็นค่าต่อเนื่อง (มีจุดทศนิยม) สำหรับการแปลงผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ (ซึ่งอยู่ในรูป ร้อยละหรือค่าเฉลี่ย) เป็นคะแนน ทำโดยการเทียบบัญญัติไตรยางศ์โดยที่แต่ละตัวบ่งชี้จะกำหนดค่าร้อยละหรือ ค่าเฉลี่ยที่คิดเป็นคะแนนเต็ม 5 ไว้

คณะกรรมการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา ได้กำหนดให้มีระบบประกันคุณภาพ การศึกษาระดับหลักสูตร คณะ และสถาบัน เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาต่างๆ นำไปใช้เป็นแนวทาง (Guideline) ในการจัดทำระบบการประกันคุณภาพภายในของแต่ละสถาบันตามความสมัครใจภายใต้การกำกับดูแลของ สภาสถาบันอุดมศึกษา โดยระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในจะครอบคลุมพันธกิจหลัก 4 ประการของ การอุดมศึกษา และพันธกิจด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ (1) พันธกิจด้านการผลิตบัณฑิต (2) พันธกิจด้านการ วิจัย (3) พันธกิจด้านการบริการวิชาการ (4) พันธกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม และการบริหาร จัดการ สำหรับการประกันคุณภาพระดับหลักสูตรจะเน้นพันธกิจในด้านการผลิตบัณฑิตเป็นสำคัญ ส่วนพันธกิจ ด้านอื่น ๆ จะเป็นการบูรณาการเข้าไว้ด้วยกันหากเป็นตัวบ่งชี้ในระดับคณะและสถาบันจะครอบคลุมพันธกิจ หลักของการอุดมศึกษารวมทั้งการบริหารจัดการได้ทั้งหมด ซึ่งสามารถชี้วัดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐาน การอุดมศึกษา มาตรฐานและหลักเกณฑ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกัพันธกิจเหล่านั้นได้ทั้งหมด ในบทที่ 4 ของคู่มือ ฉบับนี้ จึงได้พัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษานำไปเป็นกรอบในการ ดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน การพัฒนาตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินจะมุ่งไปที่ระบบการ ประกันคุณภาพการศึกษามากกว่าการประเมินคุณภาพ

เพื่อให้สามารถส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามที่กำหนด สะท้อน การจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ และตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นควรเชื่อมโยงหรือเป็นเรื่อง เดียวกันกับการประเมิน คุณภาพภายนอกโดยการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเน้นที่ปัจจัยนำเข้า และกระบวนการซึ่งภายใต้ตัว บ่งชี้ที่เป็นกระบวนการให้สามารถสะท้อนผลลัพธ์ของการดำเนินการตามกระบวนการ ดังกล่าวด้วย

### 3. กลไกการประกันคุณภาพ

ในด้านของกลไกการประกันคุณภาพ ผู้ที่มีความสำคัญส่งผลให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จและนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องคือ คณะกรรมการระดับนโยบาย และผู้บริหารสูงสุดของสถาบันที่จะต้องให้ความสำคัญและกำหนดนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาที่ชัดเจนและเข้าใจร่วมกันทุกระดับ โดยมอบหมายให้หน่วยงานหรือคณะกรรมการรับผิดชอบในการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง หน้าที่สำคัญประการหนึ่งของคณะกรรมการหรือหน่วยงานนี้คือการจัดระบบประกันคุณภาพ พร้อมทั้งกำหนดตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินคุณภาพที่เหมาะสมสำหรับคณะและสถาบัน ระบบประกันคุณภาพที่ใช้ต้องสามารถเชื่อมโยงให้เกิดคุณภาพของการปฏิบัติงาน ตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับหลักสูตร ระดับคณะวิชา ไปจนถึงระดับสถาบัน โดยอาจจำเป็นต้องจัดทำคู่มือคุณภาพในแต่ละระดับเพื่อกำกับการดำเนินงาน แต่ที่สำคัญคณะกรรมการ หรือหน่วยงานนี้ต้องประสานงานและผลักดันให้เกิดระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพซึ่งสามารถใช้งานร่วมกันได้ในทุกระดับ

### 4. ระบบฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศ

การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเป็นสิ่งจำเป็นในกระบวนการประกันคุณภาพ การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานจะไม่สามารถทำได้ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพหากปราศจากฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศที่เป็นจริง ถูกต้อง ตรงกันทุกระดับตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับหลักสูตร คณะวิชา และสถาบัน ตลอดจนเป็นข้อมูลที่สามารถเรียกใช้ได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น ระบบสารสนเทศที่ดี มีประสิทธิภาพจึงเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษา และส่งผลต่อคุณภาพในทุกขั้นตอนการดำเนินงานตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติงาน การตรวจสอบประเมิน ตลอดจนถึงการปรับปรุงและพัฒนา

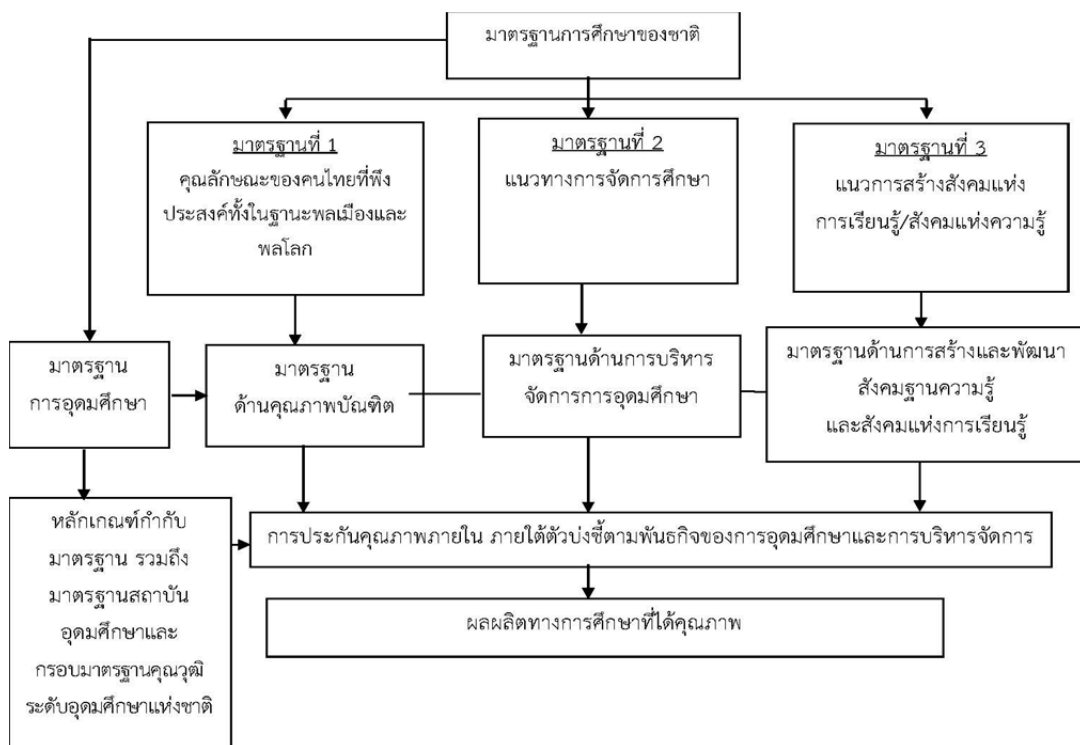
## ความเชื่อมโยงระหว่างมาตรฐานการศึกษากับการประกันคุณภาพการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในหมวด 5 ที่ว่าด้วยการบริหารและการจัดการศึกษา มาตรา 34 ได้กำหนดให้คณะกรรมการการอุดมศึกษามีหน้าที่พิจารณาเสนอมาตรฐานการอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยคำนึงถึงความเป็นอิสระและความเป็นเลิศทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา คณะกรรมการการอุดมศึกษาจึงได้จัดทำมาตรฐานการอุดมศึกษาเพื่อใช้เป็นกลไกระดับกระทรวง ระดับคณะกรรมการการอุดมศึกษา และระดับหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่การกำหนดนโยบายการพัฒนาการอุดมศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาต่อไป มาตรฐานการอุดมศึกษาที่จัดทำขึ้นฉบับนี้ได้ใช้มาตรฐานการศึกษาของชาติที่เปรียบเสมือนร่มใหญ่เป็นกรอบในการพัฒนา โดยมีสาระสำคัญที่ครอบคลุมเป้าหมายและหลักการของการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของไทยและเป็นมาตรฐานที่คำนึงถึงความหลากหลายของกลุ่มหรือประเภทของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้ทุกสถาบันสามารถนำไปใช้กำหนดพันธกิจ และมาตรฐานของการปฏิบัติงานได้

คณะกรรมการการอุดมศึกษายังได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานอื่น ๆ อาทิ เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา หลักเกณฑ์การขอเปิดและดำเนินการหลักสูตรระดับปริญญาในระบบการศึกษาทางไกล หลักเกณฑ์การกำหนดชื่อปริญญา หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการพิจารณาประเมินคุณภาพการจัดการศึกษานอกสถานที่ตั้งของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาได้พัฒนาด้านวิชาการและ

วิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและยกระดับมาตรฐานในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้มีความทัดเทียมกัน และพัฒนาสู่สากล ซึ่งทำให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างยืดหยุ่น คล่องตัว และต่อเนื่องในทุก ระดับการศึกษา ตลอดจนสะท้อนให้เห็นถึงมาตรฐานคุณภาพการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา

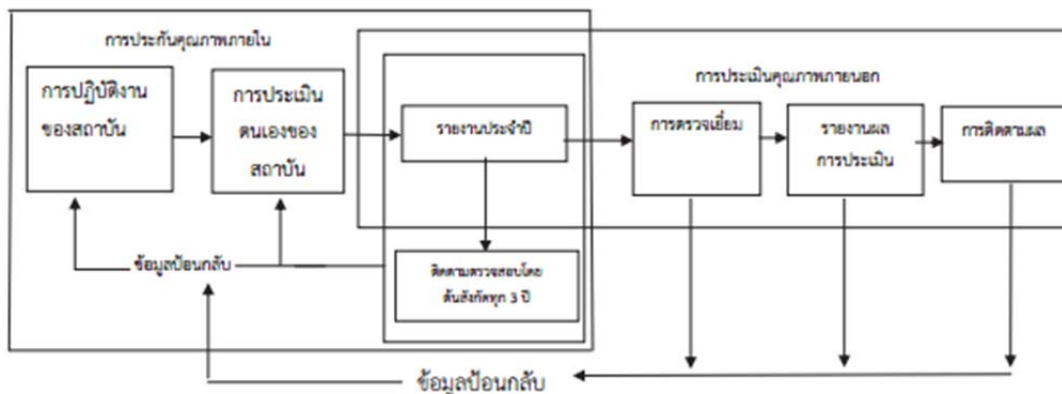
เพื่อให้การจัดการศึกษาทุกระดับและทุกประเภทมีคุณภาพและได้มาตรฐานตามที่กำหนด ทั้งมาตรฐานการศึกษาระดับชาติ มาตรฐานการอุดมศึกษา มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา และสัมพันธ์กับ มาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาอื่น ๆ รวมถึงกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ จึงจำเป็นต้องมีระบบประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้นตามที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์และ วิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 ทั้งนี้ความเชื่อมโยงระหว่างมาตรฐานการศึกษา หลักเกณฑ์ที่ เกี่ยวข้อง และการประกันคุณภาพการศึกษา สามารถแสดงในแผนภาพที่ 1.1



แผนภาพที่ 1.1 ความเชื่อมโยงระหว่างมาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา

## ความเชื่อมโยงระหว่างการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและการประเมินคุณภาพการศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษาภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาปกติที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการควบคุมดูแลปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ มีการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงคุณภาพอย่างสม่ำเสมอด้วยเหตุนี้ระบบประกันคุณภาพภายในจึงต้องดูแลทั้งปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) และผลผลิตหรือผลลัพธ์ (output/outcome) ซึ่งต่างจากการประเมินคุณภาพภายนอก ที่เน้นการประเมินผลการจัดการศึกษา ดังนั้นความเชื่อมโยงระหว่างการประกันคุณภาพภายในกับการประเมินคุณภาพ ภายนอกจึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยได้เชื่อมโยงให้เห็นจากแผนภาพที่ 1.2



แผนภาพที่ 1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการประกันคุณภาพการศึกษาภายในกับการประเมินคุณภาพภายนอก

จากแผนภาพที่ 1.2 จะเห็นว่า เมื่อสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในแล้ว จำเป็นต้องจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน โดยใช้รูปแบบการจัดทำรายงานประจำปีเป็นรายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ตามที่กำหนดในระบบฐานข้อมูลด้านการประกันคุณภาพการศึกษา (CHE QA Online) ซึ่งเป็นการบันทึกผลการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ผ่านทางระบบออนไลน์ตั้งแต่การจัดเก็บข้อมูลพื้นฐาน เอกสารอ้างอิง การประเมินตนเอง การประเมินของคณะกรรมการประเมินคุณภาพ เพื่อนำเสนอสภาสถาบัน หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะเป็นข้อมูลเชื่อมโยงระหว่างการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของสถาบัน การติดตามตรวจสอบของต้นสังกัด ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องจัดทำรายงานการประเมินตนเองที่มีความลุ่มลึก สะท้อนภาพที่แท้จริงของสถาบันในการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับหลักสูตร การดำเนินการของคณะ และสถาบันเพื่อการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพออกไปรับใช้สังคม

## บทที่ 2

# การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

### ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษา (Quality Assurance) หมายถึง การมีระบบและกลไกในการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ตรวจสอบคุณภาพ (Quality Audit) และประเมินคุณภาพ (Quality Assessment) การดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นไปตามมาตรฐานของดัชนีชี้วัดระบบและกระบวนการผลิต ผลผลิตและผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา

### พัฒนาการของระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

เป็นที่ทราบกันว่าระบบการประกันคุณภาพการศึกษาจำเป็นต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามระดับการพัฒนาของสถาบันการศึกษา ตามความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสภาพสังคม เศรษฐกิจ ความรู้และทักษะ ในอนาคตที่ตลาดงานต้องการ และพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน ดังนั้น ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ภายในและระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอก จึงมีการปรับปรุงมาโดยตลอด ดังนี้

#### ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

รอบที่ 1 (พ.ศ. 2550 – 2552) เริ่มใช้มาตั้งแต่ปีการศึกษา 2550 เป็นระบบที่มหาวิทยาลัยได้นำเกณฑ์ การประเมินและตัวบ่งชี้มาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานซึ่งมีทั้งตัวบ่งชี้ที่เป็นปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตหรือผลลัพธ์ โดยมีความครอบคลุมตัวบ่งชี้ สำหรับการประกันคุณภาพภายในของสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) พ.ศ. 2550 รวมทั้งสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับตัวบ่งชี้สำหรับการ ประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกระดับอุดมศึกษา รอบสอง ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน คุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) “สมศ.” และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551

รอบที่ 2 (พ.ศ. 2553 – 2556) ยังคงยึดหลักการเดียวกับรอบแรกโดยได้นำเกณฑ์การประเมินและตัวบ่งชี้ มาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานมีทั้งตัวบ่งชี้ที่เป็นปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตหรือผลลัพธ์ โดย มีความครอบคลุมตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพภายในของ สกอ. พ.ศ. 2553 ซึ่งได้นำตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมิน คุณภาพภายนอกรอบสามของ สมศ. มาใช้โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประกันคุณภาพ ภายในที่สถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินการให้ครบถ้วนทุกมิติของระบบประกัน

รอบที่ 3 (พ.ศ. 2557 – 2561) ในปี พ.ศ. 2557 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดย คณะกรรมการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา จึงได้กำหนดกรอบแนวทางการพัฒนาระบบการประกัน คุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา โดยให้พิจารณาเพิ่มเติมในสาระที่เกี่ยวข้องในกรอบแผนอุดมศึกษา ระยะยาว 15 ปีฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565) แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 – 2559) มาตรฐานการอุดมศึกษา มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2548 รวมทั้งกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 ทั้งนี้ได้กำหนดให้มีการประกัน



คุณภาพการศึกษาภายใน 3 ระดับ คือ ระดับหลักสูตร ระดับคณะ และระดับสถาบัน โดยมีองค์ประกอบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในตามพันธกิจ 4 ด้านของสถาบันอุดมศึกษา

อนึ่ง คณะกรรมการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษาได้ออกประกาศ เรื่อง หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557 โดยระบุให้สถาบันอุดมศึกษามีอิสระในการเลือกพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ทั้งนี้ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่สถาบันอุดมศึกษาเลือกใช้ ต้องสนองต่อเจตนารมณ์ของสถาบันอุดมศึกษาและกฎกระทรวง ว่าด้วย ระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 โดยอาจเป็นระบบที่คณะกรรมการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษาพัฒนาขึ้น หรือเป็นระบบที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากลที่สามารถประกันคุณภาพได้ ตั้งแต่ระดับหลักสูตร ระดับคณะ และระดับสถาบัน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้พิจารณาถึงทิศทางการจัดการศึกษาในอนาคตและการพัฒนาให้เป็นที่ไปในทิศทางเดียวกันทั้งระบบ จึงเสนอที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยครั้งที่ 11/2559 เมื่อวันที่ 14 กันยายน พ.ศ. 2559 (วาระพิเศษ) เรื่อง ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปีการศึกษา 2559 – 2562 ซึ่งที่ประชุมมีมติเห็นชอบทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาแต่ระดับ ดังนี้

#### ระดับสถาบัน กำหนดในการประเมินรอบ 4 ปี

ปีการศึกษา	เกณฑ์การประเมิน
2559	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สกอ.</li> <li>• โครงร่างองค์กร (OP)</li> <li>• ผลลัพธ์หมวด 7</li> </ul>
2560 -2561	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EdPEX<sup>1</sup> 200</li> <li>• โครงร่างองค์กร (OP)</li> <li>• ข้อกำหนดโดยรวมหมวด1-6 และผลลัพธ์หมวด 7</li> </ul>
2562	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EdPEX</li> <li>• โครงร่างองค์กร (OP)</li> <li>• ข้อกำหนดโดยรวมและข้อกำหนดย่อย หมวด1-6 และผลลัพธ์หมวด 7</li> </ul>

**ระดับคณะ** กำหนดให้เลือกเกณฑ์การประเมินตามความพร้อมของแต่ละส่วนงาน ตั้งแต่ปีการศึกษา 2559 – 2562 โดยในปีการศึกษา 2562 ระดับคณะใช้ Queue 3 : EdPEX

ระดับ	ระบบคุณภาพที่ใช้
คณะ/ส่วนงานที่มีการจัดการเรียนการสอน	เกณฑ์การประเมินตามความพร้อมของแต่ละคณะแบ่งเป็น 3 Queue ได้แก่ Queue 1 : สกอ. Queue 2 : สกอ.+โครงร่างองค์กร (OP)+ผลลัพธ์หมวด 7 Queue 3 : EdPEX <sup>1</sup>

หน่วยงานสนับสนุนวิชาการ กำหนดให้เลือกเกณฑ์การประเมินตามความพร้อมของแต่ละส่วนงาน  
ตั้งแต่ปีการศึกษา 2559 – 2562

ระดับ	ระบบคุณภาพที่ใช้
หน่วยงานสนับสนุนวิชาการ	AS-EdPEX <sup>2</sup>

ระดับหลักสูตร ให้เลือกเกณฑ์การประเมินตามความพร้อมของแต่ละหลักสูตร ตั้งแต่ปีการศึกษา 2559 – 2562

ระดับ	ระบบคุณภาพที่ใช้
หลักสูตร	เกณฑ์การประเมินตามความพร้อมของแต่ละหลักสูตรแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ Tier 1 : สกอ. (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา) Tier 2 : สกอ. TQR <sup>3</sup> และระบบสภาวิชาชีพ Tier 3 : AUNQA <sup>4</sup> หรือเกณฑ์การประเมินนานาชาติอื่นๆ

- หมายเหตุ :
- 1 Education Criteria for Performance Excellence
  - 2 Academic Support-Education Criteria for Performance Excellence
  - 3 Thai Qualifications Register
  - 4 ASEAN University Network-Quality Assurance

## กลไกการประกันคุณภาพการศึกษา

สภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ และคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่กำกับ ติดตาม ให้แนวทาง และข้อเสนอแนะในการประกันคุณภาพการศึกษาตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย เพื่อให้กลไกของการประกันคุณภาพการศึกษา มีผลการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยจึงมีการจัดตั้งคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ดำเนินการ 2 เรื่องหลัก เพื่อให้ไปสู่เป้าหมายได้แก่

### 1. การขับเคลื่อนระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

#### 1.1 คณะกรรมการบริหารกลยุทธ์การพัฒนามาตรฐานคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

โดยมีรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นประธาน กรรมการประกอบด้วย รองอธิการบดี/ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี/ผู้อำนวยการ โดยมีหน้าที่หลักดังนี้

- วางระบบและพัฒนากลยุทธ์ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา ตามนโยบายของมหาวิทยาลัย
- วางระบบการเชื่อมโยงงานด้านประกันคุณภาพกับระบบการทำงานด้านอื่น ๆ ที่สะท้อนถึงการพัฒนาระบบการศึกษา

- พัฒนาและยกระดับระบบการประเมินมาตรฐานและตัวบ่งชี้ ตามวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย
- วิเคราะห์ผลการประเมินการดำเนินงานตั้งแต่ระดับหลักสูตร คณะฯ ให้เป็นไปตามเกณฑ์และได้มาตรฐานระดับชาติและนานาชาติตามบริบทที่เหมาะสมของหน่วยงานนั้น ๆ
- ผลักดันการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานในแต่ละไตรมาส และวิเคราะห์ความเสี่ยงของการทำงานในรอบปีต่อไป

**1.2 คณะกรรมการบริหารคุณภาพ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ** โดยมีรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นประธาน ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพเป็นรองประธาน และกรรมการประกอบด้วยรองคณบดี/รองผู้อำนวยการที่รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษาของคณะ/ส่วนงานที่มีการจัดการเรียนการสอน และส่วนงานสนับสนุนวิชาการ โดยมีหน้าที่หลักดังนี้

- กำกับ ติดตามและประเมินผล การประเมินคุณภาพการศึกษาในระดับคณะ/หน่วยงานเทียบเท่า
- จัดทำฐานข้อมูลผลการประเมินคุณภาพการศึกษา ระดับหลักสูตรและระดับหน่วยงาน วิเคราะห์ ประมวลผล เพื่อยกระดับระบบการประเมินตามแนวทางของมหาวิทยาลัย
- ผลักดันระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษาตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด
- จัดทำและเตรียมความพร้อมข้อมูล เพื่อจัดทำรายงานการประเมินผลหรือรายงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาในระดับคณะ/หน่วยงานเทียบเท่า ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

**1.3 คณะกรรมการเครือข่ายพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ** โดยมีผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพเป็นประธาน และผู้แทนของคณะ/ส่วนงานที่มีการจัดการเรียนการสอน และส่วนงานสนับสนุนวิชาการเป็นกรรมการ โดยมีหน้าที่ประสานเชื่อมโยงข้อมูลร่วมกันระหว่างส่วนงานกับมหาวิทยาลัยในการจัดทำข้อมูลให้สามารถเตรียมวิเคราะห์องค์กรสู่ความเป็นเลิศ

**1.4 คณะกรรมการตัดสินผลการอุทธรณ์การประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ** โดยมีรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นประธาน กรรมการประกอบด้วยรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาศักยภาพนิสิต และผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพเป็นกรรมการและเลขานุการ โดยมีหน้าที่หลักดังนี้

- กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการอุทธรณ์ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับหลักสูตร และคณะ/หน่วยงานเทียบเท่า ในแต่ละปีการศึกษา
- พิจารณา วินิจฉัย และตัดสินผลการอุทธรณ์ฯ ระดับหลักสูตร และคณะ/หน่วยงานเทียบเท่า ในแต่ละปีการศึกษา
- พิจารณาแก้ไขปัญหา จากการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในทั้งในระดับหลักสูตร และคณะ/หน่วยงานเทียบเท่า

## 2. การพัฒนาระบบเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)

2.1 คณะกรรมการพัฒนาคุณภาพตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ในการพัฒนามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งประกอบด้วย

2.1.1 คณะกรรมการอำนวยการ โดยมีอธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาเป็นรองประธาน กรรมการประกอบด้วยรองอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ และผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพเป็นกรรมการและเลขานุการ โดยมีหน้าที่หลักดังนี้

- กำหนดนโยบาย เป้าหมายและแนวทางในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัย
- กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัย
- ให้คำปรึกษาแนะนำแก่คณะกรรมการ/คณะทำงานที่เกี่ยวข้อง
- เสนอแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานอื่นตามความเหมาะสม

2.1.2 คณะอนุกรรมการจัดทำโครงสร้างองค์กรและผลลัพธ์ โดยมีรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นที่ปรึกษา ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพเป็นประธาน อนุกรรมการได้แก่ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ และคณะทำงานส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพระบบการประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยมีหน้าที่หลักดังนี้

- วางแผนงานการจัดทำโครงสร้างองค์กรและผลลัพธ์ (หมวด 7) ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence - EdPEX)
- พัฒนาและปรับปรุงมาตรฐานคุณภาพและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องเข้าสู่เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence - EdPEX)
- วางแผนงานและกำหนดกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้ส่วนงานในมหาวิทยาลัย ดำเนินการไปสู่มาตรฐานเกณฑ์คุณภาพในระดับชาติ/นานาชาติ
- ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาระบบคุณภาพของมหาวิทยาลัย ให้นำไปสู่เกณฑ์มาตรฐานคุณภาพระดับชาติ/นานาชาติ
- อื่นๆ เช่น ดำเนินการตามมติคณะกรรมการอำนวยการมอบหมาย การสร้างเครือข่ายการพัฒนาคุณภาพกับองค์กร การพิจารณาแต่งตั้งกลุ่มทำงาน คณะทำงานเพื่อรับการตรวจประเมินคุณภาพภายใน ภายนอกมหาวิทยาลัยตามความเหมาะสม

2.2 คณะทำงานส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพระบบการประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประกอบด้วยตัวแทนจากคณะต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนระบบพัฒนาคุณภาพให้ เป็นไปอย่างรวดเร็ว

- ตรวจสอบและประเมินหลักสูตรที่มีผลการดำเนินงานตามสภาวิชาชีพ (องค์ประกอบที่ 1) ดำเนินการเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา
- สนับสนุนการทำงานการจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับหลักสูตร ระดับคณะ และระดับมหาวิทยาลัยในรูปแบบการเป็นที่ปรึกษา
- ยกร่างแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

- พัฒนารูปแบบการสื่อสารการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับหลักสูตร ระดับคณะ และระดับมหาวิทยาลัย ตามที่มอบหมาย

## แนวทางการจัดกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

### 1. แนวทางการจัดกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษา (สกอ.)<sup>1</sup>

ในรูปแบบวงจรคุณภาพ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Plan) การดำเนินงานและเก็บข้อมูล (Do) การประเมินคุณภาพ (Check / Study) และการเสนอแนวทางการปรับปรุง (Act) โดยมีรายละเอียดดังนี้

P = เริ่มกระบวนการวางแผนการประเมินตั้งแต่ต้นปีการศึกษา โดยนำผลการประเมินปีก่อนหน้ามาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผน

D = ดำเนินงานและเก็บข้อมูลบันทึกผลการดำเนินงานตั้งแต่ต้นปีการศึกษา คือเดือนที่ 1 ถึงเดือนที่ 12 ของปีการศึกษา (เดือนสิงหาคม – กรกฎาคม ปีถัดไป)

C/S = ดำเนินการประเมินคุณภาพในระดับหลักสูตร คณะ และสถาบัน ระหว่างเดือนกรกฎาคม – ตุลาคม ของปีการศึกษาถัดไป

A = วางแผนปรับปรุงและดำเนินการปรับปรุงตามผลการประเมิน โดยคณะกรรมการบริหารระดับหลักสูตร ระดับคณะ และระดับสถาบัน โดยนำข้อเสนอแนะและผลการประเมินของคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายในมาวางแผนปรับปรุงการดำเนินงาน (รวมทั้งข้อเสนอแนะของสภามหาวิทยาลัย) มาจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและเสนอตั้งงบประมาณปีถัดไป หรือจัดทำโครงการพัฒนาและเสนอใช้งบประมาณกลางปีหรืองบประมาณพิเศษก็ได้

### 2. แนวทางการจัดกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ตามแนวทางของ Baldrige Education Criteria for Performance Excellence : Scoring Guide Line (ADLI และ LTCI)<sup>2</sup>

#### 2.1 กระบวนการ

“กระบวนการ” หมายถึง วิธีการที่สถาบันใช้และปรับปรุง เพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ในหมวด 1 – 6 ปัจจุบันทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินกระบวนการได้แก่ A (Approach) – แนวทาง D (Deployment) – การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ L (Learning) – การเรียนรู้ และ I (Integration) – การบูรณาการ ซึ่งมีพื้นฐานจากผลการดำเนินการโดยรวม โดยคำนึงถึงปัจจัย ทั้ง 4 ด้านของกระบวนการ (ADLI)

<sup>1</sup> คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557

<sup>2</sup> เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับที่ 2558-2561 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

#### A (Approach) – “แนวทาง” หมายถึง

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้เพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ และสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการของสถาบัน
- ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการเหล่านั้น
- การที่แนวทางถูกนำไปใช้ซ้ำได้เพียงใด และการที่แนวทางนั้นอาศัยข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้เพียงใด (ซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ)

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

- การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องและมีความสำคัญต่อสถาบัน
- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา
- การใช้แนวทางในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

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

- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น ผ่านวงจรของการประเมินและการปรับปรุง
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวทางอย่างก้าวกระโดด ผ่านการสร้างนวัตกรรม
- การแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องภายในสถาบัน

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

- แนวทางที่ใช้สอดคล้องกับความต้องการของสถาบันตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ในหมวด 1 ถึง หมวด 6
- การใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุงที่ช่วยเสริมซึ่งกันและกัน ทั้งระหว่าง กระบวนการ และหน่วยงานต่าง ๆ ของสถาบัน
- การที่แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุน เป้าประสงค์ระดับสถาบัน

## 2.2 ผลลัพธ์

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ของสถาบัน ในการบรรลุตามข้อกำหนดในหัวข้อ 7.1 ถึง 7.6 ปัจจุบันทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ ได้แก่ L (Level) – ระดับ T (Trends) – แนวโน้ม C (Comparisons) – การเปรียบเทียบ และ I (Integration) – การบูรณาการ การให้คะแนนหัวข้อในหมวด 7 เป็นผลรวม ซึ่งมีพื้นฐานจากผลการดำเนินการโดยรวม โดยคำนึงถึง ปัจจุบันทั้ง 4 ด้านของผลลัพธ์

#### L (Level) – “ระดับ” หมายถึง

- ระดับของผลการดำเนินการในปัจจุบัน โดยใช้มาตรวัดที่นำมาใช้ประโยชน์ได้ (meaningful measurement scales)

#### T (Trends) – “แนวโน้ม” หมายถึง

- อัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินการ หรือผลการดำเนินการที่ต่อเนื่อง (เช่น ความลาดชันของจุดที่แสดงข้อมูลบนแกนของเวลา)
- ความครอบคลุมของผลการดำเนินการ (เช่น ความครอบคลุมของการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ)

#### C (Comparisons) – “การเปรียบเทียบ” หมายถึง

- ผลการดำเนินการของสถาบันโดยเทียบกับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม เช่น เปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือสถาบันที่คล้ายคลึงกัน
- ผลการดำเนินการของสถาบันเมื่อเทียบกับค่าเทียบเคียง หรือกับองค์กรชั้นนำ

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

- ตัววัดต่าง ๆ (จำแนกประเภท) ด้านลูกค้า หลักสูตรและบริการ ผลิตภัณฑ์อื่น ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ ที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและหัวข้อที่อยู่ในหมวดกระบวนการ (ในหมวด 1 ถึงหมวด 6)
- ผลลัพธ์รวมถึงตัวชี้วัดที่เชื่อถือได้สำหรับผลการดำเนินการที่เชื่อถือได้
- ผลลัพธ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุน เป้าประสงค์ระดับสถาบัน

### บทที่ 3 กระบวนการประเมินคุณภาพ

การประเมินคุณภาพ ส่วนงานสนับสนุนวิชาการ เป็นไปตามเกณฑ์ AS-EdPEX (Academic Support-Education Criteria for Performance Excellence) หรือเกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ดังรายละเอียดของเกณฑ์ฯ ในบทที่ 4

#### ระยะเวลาในการพัฒนา เพื่อเข้าสู่การประเมินคุณภาพตามเกณฑ์ AS-EdPEX

เพื่อเป็นการเตรียมการประเมิน ในระบบ AS-EdPEX ทางมหาวิทยาลัยได้ออกแบบระบบให้สามารถขับเคลื่อนไปได้ตามความสามารถของหน่วยงานในการพัฒนา จึงได้กำหนดหมวดที่ต้องรายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ฯ ในแต่ละปีเป็นขั้นต่ำไว้ ดังนี้

ปีที่	รายงานการประเมินตนเองตามเกณฑ์ AS-EdPEX	ผลลัพธ์จากการประเมิน
1	รายงาน OP + ผลลัพธ์ หมวด 7 ข้อกำหนดโดยรวม หมวด 3 หมวด 6 เป็นอย่างน้อย	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
2	รายงาน OP + ผลลัพธ์ หมวด 7 ข้อกำหนดโดยรวม หมวด 1,2, 3 หมวด 6 เป็นอย่างน้อย	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
3	รายงาน OP + ผลลัพธ์ หมวด 7 ข้อกำหนดโดยรวม หมวด 1-6	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
4	รายงาน OP + ผลลัพธ์ หมวด 7 ข้อกำหนดโดยรวมและข้อกำหนดย่อย หมวด 1- 6	คะแนนผลการประเมินเพื่อการพัฒนา

ทั้งนี้ในปีการศึกษา 2562 มหาวิทยาลัยจะทำการประเมิน AS-EdPEX เต็มรูปแบบ และรายงานคะแนนผลการประเมินที่ได้

#### สำหรับการประเมินคุณภาพ ในแต่ละปีมีขั้นตอนดังนี้

##### ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการตรวจประเมินคุณภาพ

1. หน่วยงานวางแผนรับการประเมินคุณภาพหน่วยงานตามเกณฑ์ AS-EdPEX
2. หน่วยงานดำเนินการจัดทำรายงานประเมินตนเองตามเกณฑ์ในแต่ละหมวด
3. หน่วยงานจัดส่งรายงานการประเมินตนเองฯ
4. มหาวิทยาลัยจัดกลุ่มหน่วยงาน กำหนดวันประเมิน และแจ้งให้หน่วยงานทราบ
5. มหาวิทยาลัยดำเนินการจัดเตรียมผู้ประเมิน
6. หน่วยงานส่งรายงานการประเมินตนเองก่อนการประเมิน 15 วัน



### ขั้นตอนที่ 2 การตรวจประเมินคุณภาพ

1. คณะผู้บริหาร บุคลากรของหน่วยงานพร้อมให้ข้อมูล (รับการสัมภาษณ์) เอกสารหลักฐานเพิ่มเติมระหว่างการตรวจประเมิน
2. คณะกรรมการนำเสนอผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในโดยวาจา รวมทั้งแนวทางและข้อเสนอแนะผลการดำเนินการในหมวดต่าง ๆ พร้อมจัดทำสรุปรายงานผลส่งให้มหาวิทยาลัย ภายใน 7 วันหลังวันประเมิน

### ขั้นตอนที่ 3 การส่งผลรายงานผลการประเมิน

มหาวิทยาลัยจัดส่งรายงานผลการประเมินให้หน่วยงาน

### ขั้นตอนที่ 4 การนำผลการประเมินไปพัฒนาคุณภาพ

ผู้บริหารหน่วยงานนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพหน่วยงาน

## บทที่ 4

### ระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ส่วนงานสนับสนุนวิชาการ

ระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ส่วนงานสนับสนุนวิชาการ เป็นไปตามเกณฑ์ AS-EdPEX (Academic Support-Education Criteria for Performance Excellence) หรือเกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ดังรายละเอียดของเกณฑ์ฯ

#### เกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ : ลักษณะที่สำคัญของเกณฑ์<sup>1</sup>

##### การมุ่งเน้นที่ค่านิยมและแนวคิดหลัก

เกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศมีพื้นฐานมาจาก “ค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ” ซึ่งเป็นรากฐานสำหรับการบูรณาการผลการดำเนินการที่สำคัญและข้อกำหนดการปฏิบัติการภายใต้กรอบที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ ซึ่งจะสร้างพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ ข้อมูลป้อนกลับและความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

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

##### การมุ่งเน้นกระบวนการ

กระบวนการ หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่องค์กรใช้เพื่อทำให้งานสำเร็จ เกณฑ์ช่วยให้องค์กรตรวจสอบประเมินและปรับปรุงกระบวนการตาม 4 ปัจจัยเหล่านี้

1. **แนวทาง** หมายถึง การออกแบบและการเลือกกระบวนการ วิธีการ และตัววัดที่มีประสิทธิผล
2. **การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ** หมายถึง การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาทั่วทั้งองค์กร

<sup>1</sup> เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2559 – 2560

3. การเรียนรู้ หมายถึง การประเมินความก้าวหน้า และการได้มาซึ่งความรู้ใหม่ รวมทั้งการแสวงหาโอกาส สำหรับการสร้างนวัตกรรม

4. การบูรณาการ หมายถึง ความสอดคล้องระหว่างแนวทางกับความจำเป็นขององค์กรการทำให้มั่นใจว่าตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุง เสริมซึ่งกันและกันระหว่างกระบวนการและหน่วยงาน และสร้างความสอดคล้องระหว่างกระบวนการและการปฏิบัติการทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ระดับองค์กรที่สำคัญ

### การมุ่งเน้นผลลัพธ์

เกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ซึ่งนำไปให้องค์กรประเมินผลลัพธ์จาก 3 มุมมอง

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

เกณฑ์กำหนดให้แสดงผลลัพธ์ที่ครอบคลุมทุกประเด็นสำคัญขององค์กร เนื่องจากองค์ประกอบของตัววัดเป็นสิ่งที่ทำให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ขององค์กรมีความสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญกับวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ตลอดจนเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว เกณฑ์ช่วยให้องค์กรประเมินผลลัพธ์ตาม 4 ปัจจัยเหล่านี้

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

### การมุ่งเน้นการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกัน

การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันระหว่างเกณฑ์หมวดต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของมุมมองเชิงระบบในเกณฑ์ ตัวอย่างการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกัน เช่น

- การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันระหว่างกระบวนการ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
- ความจำเป็นของข้อมูลในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และในการปรับปรุงการปฏิบัติการ
- การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันระหว่างการวางแผนบุคลากรกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- ความจำเป็นของความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดในการสร้างกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
- การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันระหว่างแผนปฏิบัติการและการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นในระบบงานของ

องค์กร

## การมุ่งเน้นการปรับปรุง

เกณฑ์ช่วยให้องค์กรเข้าใจและตรวจประเมินองค์กรว่าได้ประสบผลสำเร็จในสิ่งที่สำคัญต่อองค์กรในระดับใด องค์กรมีการถ่ายทอดกระบวนการไปสู่การปฏิบัติในระดับพัฒนาการใด ผลลัพธ์ขององค์กรดีในระดับใด และแนวทางขององค์กรตอบสนองความจำเป็นขององค์กรได้ดีในระดับใด แนวทางการให้คะแนนแสดงให้เห็นถึงมิติของกระบวนการและผลลัพธ์ที่อธิบายข้างต้น

ในขณะที่องค์กรตอบคำถามตามเกณฑ์และประเมินผลการตอบของตนเองกับแนวทางการให้คะแนน องค์กรจะสามารถระบุจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง ทั้งภายในเกณฑ์แต่ละหมวดและระหว่างหมวด เมื่อองค์กรใช้เกณฑ์เพื่อการบริหารจัดการผลการดำเนินการขององค์กร จะเกิดการทบทวนประสานกันระหว่างกระบวนการที่สำคัญและข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์ ซึ่งจะนำไปสู่วงจรการปรับปรุง เมื่อองค์กรใช้เกณฑ์นี้อย่างต่อเนื่อง องค์กรจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับตนเองมากขึ้น และจะสามารถระบุวิธีที่ดีที่สุดในการเสริมสร้างจุดแข็ง ปิดช่องว่างและสร้างนวัตกรรม

## วิธีการใช้เกณฑ์

ทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก สามารถใช้เกณฑ์เพื่อปรับปรุงองค์กรได้ เกณฑ์จะช่วยให้องค์กรตัดสินใจได้ว่า จะเริ่มต้นที่ใด

**ถ้าองค์กรเพิ่งเริ่มต้นเรียนรู้เกณฑ์...** วิธีการเหล่านี้ จะเป็นประโยชน์สำหรับองค์กรที่เริ่มต้นใช้เกณฑ์เพื่อปรับปรุงองค์กร มีดังนี้

**อ่านโครงสร้างองค์กร** และพิจารณาว่าองค์กรสามารถตอบคำถามต่าง ๆ ได้หรือไม่ การอภิปรายเพื่อหาคำตอบให้คำถามเหล่านี้กับคณะผู้บริหารระดับสูง อาจถือเป็นการตรวจประเมินตนเองครั้งแรกขององค์กร

**ศึกษาค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ** เทียบเคียงองค์กรกับค่านิยมเหล่านี้ มีประเด็นอะไรบ้างที่องค์กรควรปรับปรุง

**ตอบคำถามตามหัวข้อของเกณฑ์** เพื่อทำความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับเกณฑ์และผลการดำเนินการขององค์กร

**อ่านกรอบภาพรวมของระบบบริหารจัดการผลการดำเนินการตามหัวข้อคำถาม** องค์กรได้พิจารณาถึงประเด็นเหล่านี้ในการวางระบบการนำองค์กรและการวัดผลการดำเนินการหรือไม่

**ใช้เกณฑ์และเอกสารประกอบเนื้อหาอธิบาย** เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร เกณฑ์และคำอธิบาย อาจช่วยให้องค์กรคิดด้วยวิธีที่แตกต่าง หรือให้กรอบการอ้างอิงใหม่ ๆ

**การประเมินองค์กรโดยใช้เกณฑ์เพื่อผลการดำเนินการเพื่อเป็นเลิศ** ให้ดำเนินการตามคำแนะนำดังต่อไปนี้

1) **จัดทำโครงสร้างองค์กรให้สมบูรณ์** ให้คณะผู้บริหารระดับสูงตอบคำถามในโครงสร้างองค์กร หากพบว่ามีสารสนเทศในประเด็นใดที่ขัดแย้งกัน หรือมีข้อมูลน้อย หรือไม่มีเลยให้ใช้ประเด็นเหล่านี้ในการลงมือวางแผนเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ หลายองค์กรใช้โครงสร้างองค์กรเป็นจุดเริ่มต้นในการประเมินตนเองในเบื้องต้น

2) **ใช้คำถามของเกณฑ์แบบเต็มรูปแบบเป็นแนวทางทำทุกเรื่องที่สำคัญเพื่อนำองค์กร** องค์กรอาจค้นพบจุดบอดหรือประเด็นที่ควรให้ความสำคัญเพิ่มเติม

3) **ทบทวนแนวทางการให้คะแนน** แนวทางนี้จะช่วยให้องค์กรประเมินระดับพัฒนาการขององค์กร

4) **ตอบคำถามในหมวดที่องค์กรทราบว่าจำเป็นต้องปรับปรุง** โดยตอบด้วยตนเองหรือกับคณะผู้บริหารระดับสูง และศึกษาเพิ่มเติมจากคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ จากนั้นตรวจประเมินจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงและจัดทำแผนปรับปรุง อย่างไรก็ตาม วิธีการประเมินแบบการเลือกตอบเฉพาะหมวดอย่างนี้ อาจทำให้ขาดประโยชน์ที่พึงจะได้จากมุมมองเชิงระบบของเกณฑ์

5) **ให้คณะผู้บริหารระดับสูงตรวจประเมินองค์กร** ในการประชุม ให้คณะผู้บริหารระดับสูงตอบคำถามตามโครงร่างองค์กรและเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง และจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร

6) **ตรวจประเมินองค์กรแบบเต็มรูปแบบด้วยตนเอง** จัดตั้งคณะทำงานภายในองค์กรเพื่อจัดทำโครงร่างองค์กรและตรวจประเมินตามเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด

7) **รับการตรวจประเมินองค์กรจากคณะกรรมการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน** ซึ่งแต่งตั้งโดยมหาวิทยาลัย

## ภาพรวมและโครงสร้างเกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

(Criteria for Performance Excellence Overview and Structure)

### มุมมองเชิงระบบ

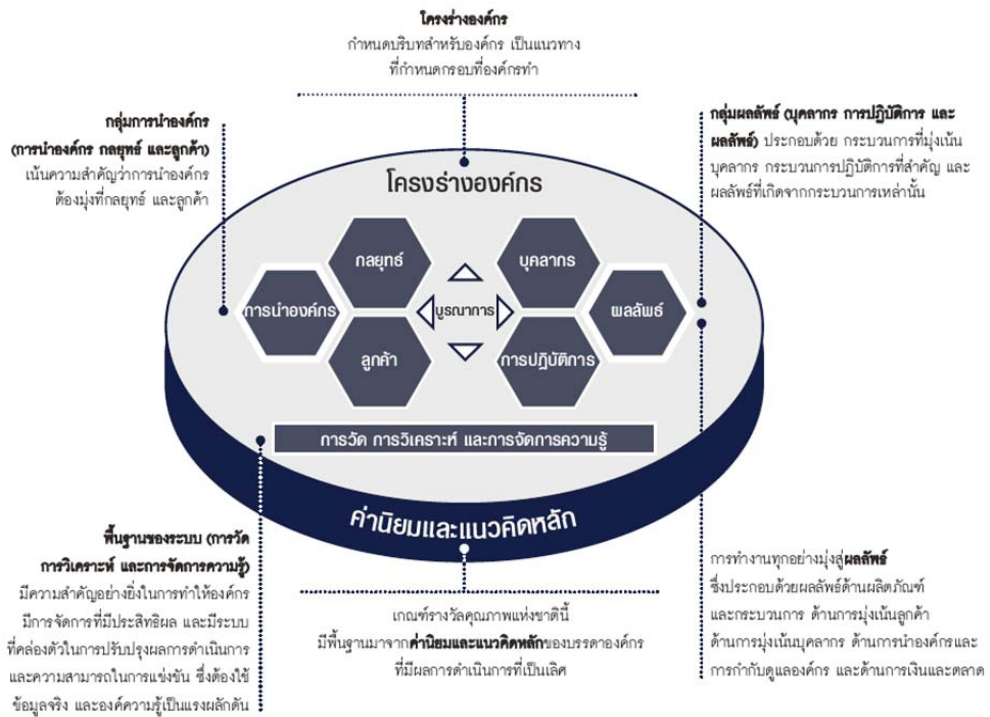
(A Systems Perspective)

ระบบการดำเนินการที่เป็นเลิศ ประกอบด้วยเกณฑ์ 6 หมวดที่อยู่ส่วนกลางของภาพซึ่งระบุกระบวนการและผลลัพธ์ที่องค์กรบรรลุ

ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศต้องอาศัยการนำองค์กรที่เข้มแข็ง และแสดงให้เห็นผ่านผลลัพธ์ที่โดดเด่น ทั้ง 2 หมวดนี้ถูกเน้นให้เห็นเด่นชัดในแผนภาพที่ 4.1 คำว่า “บูรณาการ” ที่กลางภาพแสดงให้เห็นว่าทุกองค์ประกอบของระบบเชื่อมโยงกัน

ลูกศรแนวนอนที่ตรงกลาง แสดงการเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างกลุ่มการนำองค์กร (หมวด 1, 2 และ 3) กับกลุ่มผลลัพธ์ (หมวด 5, 6 และ 7) และยังแสดงถึงความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างกลุ่มการนำองค์กรและกลุ่มผลลัพธ์

ลูกศรแนวตั้งที่กลางภาพ แสดงความสัมพันธ์แบบ 2 ทิศทาง ระหว่างพื้นฐานของระบบ ซึ่งให้สารสนเทศและข้อมูลป้อนกลับสำหรับกระบวนการที่สำคัญสภาพแวดล้อมขององค์กร



แผนภาพที่ 4.1

## โครงสร้างเกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Criteria for Performance Excellence Structure)

เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดประกอบด้วยหัวข้อ และประเด็นพิจารณา ดังนี้

### หัวข้อ

เกณฑ์มีทั้งหมด 17 หัวข้อ และอีก 2 หัวข้อในโครงสร้างองค์กร แต่ละหัวข้อมีจุดมุ่งเน้นที่เฉพาะเจาะจง หัวข้อเหล่านี้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มตามประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ

- โครงสร้างองค์กร ถามเพื่อให้องค์กรระบุสภาพแวดล้อมขององค์กร
- หัวข้อที่เป็นกระบวนการ (หมวด 1-6) ถามเพื่อให้องค์กรระบุกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร
- หัวข้อที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด 7) ถามเพื่อให้องค์กรรายงานผลลัพธ์ของกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร

### หมายเหตุของหัวข้อ

หมายเหตุของหัวข้อมีเพื่อ

- (1) อธิบายคำหรือข้อกำหนดของแต่ละหัวข้อ
- (2) แนะนำและให้ตัวอย่างวิธีการตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อ และ
- (3) ชี้ให้เห็นการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันที่สำคัญกับหัวข้ออื่น ๆ

หมายเหตุของหัวข้อที่ใช้ตัวอักษรตัวเอียงเป็นคำอธิบายสำหรับองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร

### ประเด็นพิจารณา

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

### ข้อกำหนด

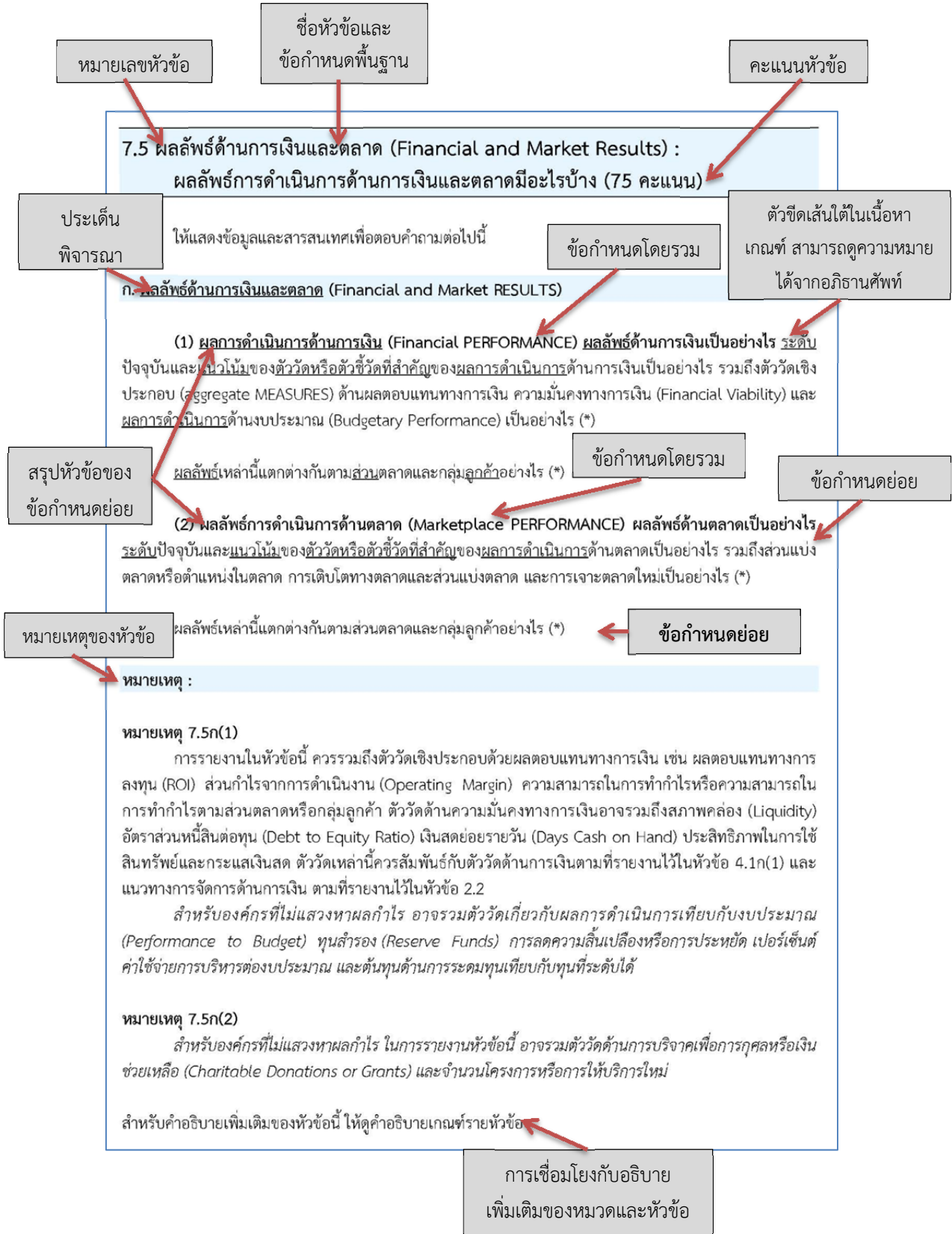
ข้อกำหนดในเกณฑ์ แสดงด้วยคำถามหรือการให้อธิบายโดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ

- ข้อกำหนดพื้นฐาน (Basic requirements) คือคำถามที่ตามหลังหัวข้อหลัก
- ข้อกำหนดโดยรวม (Overall requirements) แสดงด้วยคำถามตัวอักษรเข้ม คำถามชั้นนำเหล่านี้เป็นจุดเริ่มต้นในการตอบข้อกำหนดของเกณฑ์
- ข้อกำหนดย่อย (Multiple requirements) เป็นคำถามเดี่ยว ๆ ในแต่ละประเด็นพิจารณา รวมทั้งคำถามที่เป็นตัวอักษรเข้ม คำถามแรกแสดงถึงสิ่งที่สำคัญที่สุดในชุดคำถามนั้น

### อภิธานศัพท์

คำที่ขีดเส้นใต้ในเนื้อหาเกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ สามารถดูความหมายได้จากอภิธานศัพท์ท้ายเล่ม

## รูปแบบของหัวข้อ





## หัวข้อของเกณฑ์

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

## เนื้อหาของเกณฑ์

### คำอธิบายเพื่อการอ่าน

1. คำศัพท์ที่สำคัญเพื่อใช้ในเกณฑ์ สังเกตได้จาก
  - 1.1 คำที่ขีดเส้นใต้ ในเนื้อหาเกณฑ์
  - 1.2 คำที่พิมพ์เป็นตัวพิมพ์ใหญ่ คำเหล่านี้สามารถดูความหมายได้จากอภิธานศัพท์
2. หัวข้อต่าง ๆ ในเนื้อหาเกณฑ์ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่
  - (1) บทนำ อธิบายสภาพแวดล้อมขององค์กร
  - (2) หมวด 1-6 อธิบายกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร
  - (3) หมวด 7 แสดงผลลัพธ์จากกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร
3. คำที่เป็นตัวเอียงในหมายเหตุ เป็นคำอธิบายสำหรับองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร
4. (\*) หมายถึง การตอบในประเด็นนี้ ให้พิจารณาตามความเหมาะสม
5. ในข้อกำหนดย่อยของประเด็นพิจารณาที่มีตัวเลขในวงเล็บ เช่น [1.1ก(3)] ประกอบด้วยคำถามหลายคำถาม คำถามเหล่านี้มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน และไม่จำเป็นต้องแยกตอบแต่ละคำถาม คำถามย่อยเหล่านี้ใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจว่าต้องใช้สารสนเทศใดในการตอบ
6. หมายเหตุท้ายเกณฑ์แต่ละหัวข้อ มีจุดประสงค์ 3 ประการ คือ
  - (1) อธิบายคำหรือข้อกำหนดของแต่ละหัวข้อให้ชัดเจน
  - (2) แนะนำและให้ตัวอย่างวิธีการตอบตามข้อกำหนดของหัวข้อ
  - (3) ชี้ให้เห็นการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันที่สำคัญกับหัวข้ออื่นโดยสรุปจุดประสงค์ของหมายเหตุ คือ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถตอบคำถามต่าง ๆ ตามข้อกำหนดของหัวข้อได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

## เกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Criteria for Performance Excellence)

### เริ่มต้นด้วยโครงสร้างองค์กร (Begin with the Organizational Profile)

- โครงสร้างองค์กรเป็นการเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดในการประเมินตนเองขององค์กร เนื่องจาก
- โครงสร้างองค์กรช่วยให้องค์กรสามารถระบุสารสนเทศสำคัญที่ขาดหายไป และช่วยให้องค์กรเน้นเรื่องข้อกำหนดและผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญ
  - องค์กรสามารถใช้โครงสร้างองค์กรเพื่อการประเมินตนเองเบื้องต้น หากพบว่าประเด็นใดมีความขัดแย้งกันหรือมีข้อมูลน้อย หรือไม่มีเลยให้ใช้ประเด็นเหล่านี้ในการวางแผนเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ
  - โครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งที่กำหนดบริบทและช่วยให้องค์กรสามารถระบุลักษณะที่เฉพาะเจาะจงขององค์กร เพื่อประโยชน์ในการตอบคำถามตามข้อกำหนดของเกณฑ์ในหมวด 1-7

### บทนำ: โครงสร้างองค์กร (Organizational Profile)

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

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

##### ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)

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

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

(3) **ลักษณะโดยรวมของบุคลากร (WORKFORCE Profile)** ลักษณะโดยรวมของบุคลากรคืออะไร มีการเปลี่ยนแปลงล่าสุดเกี่ยวกับองค์กรประกอบและความต้องการของบุคลากรอย่างไร อะไรคือ

- กลุ่มและประเภทของบุคลากร หรือพนักงาน
- ข้อกำหนดด้านการศึกษาของแต่ละกลุ่มและประเภทของพนักงาน

- ปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญที่ทำให้บุคลากรมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร

(4) **สินทรัพย์ (Assets)** องค์กรมีอาคาร สถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ ที่สำคัญอะไรบ้าง

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

## ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationship)

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

(2) **ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (CUSTOMERS and STAKEHOLDERS)** ส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง (\*) กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญต่อผลิตภัณฑ์ ต่อการบริการสนับสนุนแก่ลูกค้าและการปฏิบัติการอย่างไร ความต้องการและความคาดหวังของส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความแตกต่างกันอย่างไร

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

- ระบบงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการส่งมอบผลิตภัณฑ์หลักและบริการสนับสนุนลูกค้าที่สำคัญ

- การยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

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

## หมายเหตุ :

การตอบคำถามในโครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เนื่องจากการกำหนดบริบทเพื่อให้เข้าใจองค์กรและวิธีการดำเนินงานขององค์กร การตอบคำถามตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติควรสัมพันธ์กับบริบทขององค์กรที่ท่านอธิบายในโครงสร้างองค์กร สิ่งที่ตอบในโครงสร้างองค์กร จะทำให้องค์กรสามารถตอบคำถามตามเกณฑ์ได้สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะขององค์กร

## หมายเหตุ 1ก(1)

“ผลิตภัณฑ์” (Product offerings) หมายถึง สินค้าและบริการที่องค์กรนำเสนอในตลาด กลไกการส่งมอบผลิตภัณฑ์ไปยังลูกค้าที่เป็นผู้บริโภคลำดับสุดท้าย อาจส่งมอบโดยตรงหรือโดยอ้อม ผ่านตัวแทนจำหน่าย ผู้จัดจำหน่าย ผู้ให้ความร่วมมือ หรือพันธมิตร

ผลิตภัณฑ์ขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร อาจหมายถึง โปรแกรม/แผนงาน โครงการ หรือ บริการ  
ต่าง ๆ

#### หมายเหตุ 1ก(2)

สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) หมายถึง เรื่องที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญมากที่สุด  
สมรรถนะหลักขององค์กรเป็นความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ซึ่งเป็นแกนหลักที่ทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ  
หรือทำให้เกิดความได้เปรียบในตลาดหรือในสภาพแวดล้อมของการบริการ สมรรถนะหลักขององค์กรมักเป็น  
สิ่งท้าทายที่คู่แข่งหรือผู้ส่งมอบและพันธมิตร ลอกเลียนแบบได้ยาก และมักช่วยคงสภาพความได้เปรียบในการ  
แข่งขันให้กับองค์กร

#### หมายเหตุ 1ก(2)

สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) เป็นหนึ่งในตัวอย่างของแนวคิดที่เรียบง่ายอยู่  
ตลอดของเกณฑ์เพื่อทำให้มั่นใจถึงแนวทางที่เป็นระบบในการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร แนวคิดอื่นที่  
สอดแทรกไว้ในทำนองเดียวกัน ได้แก่ นวัตกรรม การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อทบทวนผลการดำเนินการ  
และสร้างองค์ความรู้ และการเตรียมพร้อมและการจัดการเปลี่ยนแปลง

#### หมายเหตุ 1ก(3)

กลุ่มและประเภทของบุคลากรหรือพนักงาน (รวมถึง กลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเจรจาสิทธิประโยชน์กับ  
องค์กร) อาจจัดแบ่งตามประเภทของการจ้างงานหรือสัญญาจ้าง สถานที่ปฏิบัติงาน (รวมทั้งการทำงานจาก  
นอกสถานที่) การประจำการนอกที่ตั้ง สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายที่มุ่งเน้นครอบครัว หรือปัจจัยอื่น ๆ

#### หมายเหตุ 1ก(3)

สำหรับองค์กรที่มีอาสาสมัคร และพนักงานฝึกหัดที่ไม่ได้รับค่าจ้าง มาช่วยทำงานให้องค์กร ให้  
รวมกลุ่มเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของบุคลากรขององค์กรด้วย

#### หมายเหตุ 1ก(5)

มาตรฐานอุตสาหกรรม อาจรวมถึงหลักปฏิบัติ (Code of conduct) และแนวนโยบายที่ใช้ทั่วไปใน  
อุตสาหกรรม ในเกณฑ์คำว่า “อุตสาหกรรม” หมายถึง ภาคส่วนที่องค์กรดำเนินธุรกิจอยู่

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ภาคส่วนดังกล่าวอาจเป็นองค์กรการกุศล สมาคมและชมรม  
วิชาชีพ องค์กรศาสนา หรือหน่วยงานภาครัฐ หรือภาคส่วนย่อยของหน่วยงานนั้น

กฎระเบียบข้อบังคับด้านสภาพแวดล้อมอาจรวมถึงการปล่อยก๊าซเรือนกระจก กฎหมายควบคุมและ  
การซื้อขายคาร์บอนเครดิต (Carbon Regulations and Trading) และประสิทธิภาพการใช้พลังงาน ทั้งนี้  
ขึ้นอยู่กับพื้นที่ที่องค์กรดำเนินการอยู่

#### หมายเหตุ 1ข(1)

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ระบบการกำกับดูแลองค์กรและการรายงานผล อาจรวมถึง  
ความสัมพันธ์กับแหล่งเงินทุนที่สำคัญ เช่น หน่วยงานหรือมูลนิธิที่สนับสนุนเงินทุน

#### หมายเหตุ 1ข(2)

ลูกค้า รวมถึง ผู้ใช้และผู้ที่ไม่คาดว่าจะใช้ผลิตภัณฑ์ขององค์กร สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่งลูกค้าอาจรวมถึงสมาชิก ผู้เสียภาษี ประชาชน ผู้รับผล ผู้รับบริการ และผู้ได้รับประโยชน์ โดยที่ส่วนตลาดอาจหมายถึงการแบ่งตามกลุ่มผู้อยู่ในข่ายที่จะได้รับประโยชน์

#### หมายเหตุ 1ข(2)

ความต้องการของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด อาจรวมถึงการส่งมอบที่ตรงเวลา ระดับของเสียต่ำ ความปลอดภัย การป้องกันภัย การให้ส่วนลด การใช้เทคโนโลยีที่เหนือชั้น การตอบสนองอย่างรวดเร็ว การบริการหลังการขาย และการบริการในหลายภาษา ความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจรวมถึงพฤติกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและการบริการชุมชน

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง ความต้องการของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด อาจรวมถึงการลดต้นทุนของการบริหารจัดการ การให้บริการตามบ้าน และความรวดเร็วของการตอบสนองในภาวะฉุกเฉิน

#### หมายเหตุ 1ข(2) และ 1ข(3)

ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการปฏิบัติการ ทำให้องค์กรตระหนักและเตรียมการต่อความเสี่ยงของการหยุดชะงักของผลิตภัณฑ์ บริการ และห่วงโซ่อุปทาน รวมถึงการหยุดชะงักที่มาจากภัยพิบัติทางธรรมชาติและภาวะฉุกเฉิน

#### หมายเหตุ 1ข(3)

กลไกการสื่อสารต่าง ๆ ควรใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย อาจเป็นการติดต่อโดยตรง โดยจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ สื่อสังคมออนไลน์ หรือโดยทางโทรศัพท์ ในหลายองค์กร กลไกเหล่านี้อาจเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของตลาด ลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

## 2. สถานการณ์ขององค์กร (Organizational Situation): สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร

ให้อธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

### ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (Competitive Environment)

(1) ลำดับในการแข่งขัน (Competitive Position) องค์กรอยู่ที่ลำดับใดในการแข่งขันให้อธิบายขนาด และการเติบโตขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรในธุรกิจหรือตลาดเดียวกัน คู่แข่งมีจำนวนเท่าไร และประเภทอะไรบ้าง

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

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

### ข. บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)

ระบุความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญด้านธุรกิจ ด้านการปฏิบัติการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านบุคลากร

### ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ (Performance Improvement System)

ระบุองค์ประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมถึงกระบวนการขององค์กร สำหรับการประเมินผลและปรับปรุงโครงการและกระบวนการสำคัญขององค์กร

#### หมายเหตุ:

##### หมายเหตุ 2ก

เช่นเดียวกับธุรกิจที่แสวงหากำไร องค์กรไม่แสวงหากำไรมักอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง ทั้งการแข่งขันกับองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรอื่น และกับหน่วยงานอื่นให้บริการคล้ายคลึงกัน เพื่อให้ได้แหล่งทุนสนับสนุนและอาสาสมัคร สมาชิกภาพ การเป็นที่รู้จักในชุมชนที่เหมาะสม และได้รับความสนใจจากสื่อ

##### หมายเหตุ 2ข

ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ อาจสัมพันธ์กับเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ การเงิน การปฏิบัติการ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร ชีตความสามารถขององค์กรแม่ ลูกค้าและตลาด ชื่อเสียงและการ

ยอมรับของตราสินค้า กลุ่มอุตสาหกรรมขององค์กร โลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงของสภาวะภูมิอากาศ ห่วงโซ่คุณค่า และประชาชน ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์อาจรวมถึงสิ่งที่ทำให้องค์กรมีความโดดเด่น เช่น การเป็นผู้นำ ในการกำหนดราคา การออกแบบ อัตราการสร้างนวัตกรรม ท่าเลที่ตั้งที่สะดวก เข้าถึงงาน ทางเลือกของการ รับประกันและผลิตภัณฑ์

สำหรับองค์กรที่แสวงหาผลกำไร สิ่งที่ทำให้มีความโดดเด่น อาจรวมถึงความสามารถในการโน้มน้าว ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ สัดส่วนต้นทุนการบริหารจัดการต่อผลสัมฤทธิ์ของโปรแกรม/แผนงาน ชื่อเสียงด้านการ ส่งมอบงานหรือการให้บริการ และระยะเวลาารให้บริการ

## หมายเหตุ 2ข

คำว่า “ธุรกิจ” เมื่อใช้กับองค์กรที่แสวงหาผลกำไร หมายถึง เรื่องที่เกี่ยวกับพันธกิจหลักหรือกิจกรรม ระดับองค์กร

## หมายเหตุ 2ค

ระบบการให้คะแนนของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ พิจารณาการปรับปรุงผลการดำเนินการ (ผ่านการเรียนรู้และการบูรณาการ) เป็นมิติหนึ่งในการตรวจประเมินระดับพัฒนาการของแนวทางและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติขององค์กร คำถามนี้ช่วยกำหนดบริบทโดยรวมของแนวทางที่ใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการ ขององค์กร แนวทางที่องค์กรใช้ควรสัมพันธ์กับความจำเป็นขององค์กร ทั้งนี้ อาจรวมถึงการใช้ระบบ Lean Enterprise, Six Sigma, Plan-Do-Check-Act (PDCA), มาตรฐาน ISO (เช่น 9000 หรือ 14000) ศาสตร์แห่ง การตัดสินใจ หรือเครื่องมือปรับปรุงอื่น ๆ

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ



## หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership) (110 คะแนน)

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

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

ให้อธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

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

(1) วิสัยทัศน์และค่านิยม (Vision and values) ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์กร (LEADERSHIP SYSTEM) ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญ ลูกค้า รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (\*) การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กรอย่างไร

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

(3) การสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จ (Creating a Successful Organization) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร

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

## ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร

### (Communication and Organizational PERFORMANCE)

(1) การสื่อสาร (Communication) ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร (WORKFORCE) ทั่วทั้งองค์กรและลูกค้าที่สำคัญ

ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา และเป็นไปในลักษณะสองทิศทาง รวมทั้งการใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ ตามที่เห็นสมควร

- สื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

- เสริมสร้างให้มีผลการดำเนินการที่ดีและให้ความสำคัญกับลูกค้าและธุรกิจ โดยมีบทบาทโดยตรงในการจับใจบุคลากรซึ่งหมายรวมถึงการมีส่วนร่วมในการให้รางวัลและยกย่องชมเชย

(2) การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง (Focus on Action) ผู้นำระดับสูง ดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร

ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ทำให้เกิดการปฏิบัติที่ส่งผลต่อผลการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรอย่างจริงจัง ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK taking) รวมถึงการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

- ระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

- และในการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ ได้พิจารณาถึงการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่า (VALUE) ระหว่างลูกค้า (CUSTOMERS) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (STAKEHOLDERS)

### หมายเหตุ :

#### หมายเหตุ 1.1

ผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กรควรรายงานในหัวข้อ 7.1 – 7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของการนำองค์กรและระบบการนำองค์กรควรรายงานในหัวข้อ 7.4

#### หมายเหตุ 1.1ก(1)

วิสัยทัศน์ขององค์กรควรเป็นตัวกำหนดบริบทสำหรับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ได้อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2

#### หมายเหตุ 1.1ก(3)

องค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องมีความสามารถตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจในปัจจุบัน และด้วยการใช้ความคล่องตัวและการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ องค์กรจะต้องมีความสามารถในการเตรียมพร้อมต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ตลาด และการปฏิบัติการในอนาคต การประสบความสำเร็จในอนาคตอาจต้อง

นำสู่การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมในด้านโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร (Transformational Changes) ทั้งนี้ ควรคำนึงถึง ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกด้วย

ปัจจุบันที่สร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร อาจรวมถึงขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร การมีทรัพยากรพร้อมใช้งาน เทคโนโลยี ความรู้ สมรรถนะหลักขององค์กร ระบบงาน สถานที่ และอุปกรณ์ความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคตอาจได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในด้านตลาดและความชื่นชอบของลูกค้า ในด้านการเงิน และสภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย กฎระเบียบและข้อบังคับ

ในบริบทของความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง แนวคิดเรื่องนวัตกรรมและความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (Taking Intelligent Risks) ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในอนาคตนั้นรวมถึงนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมระดับองค์กรด้วย

นอกจากนี้ องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และมีสวัสดิภาพสำหรับบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ องค์กรที่ประสบความสำเร็จเป็นองค์กรที่สามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงและโอกาสต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการพิจารณาปัจจัยสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงของสภาวะภูมิอากาศ

#### หมายเหตุ 1.1ข(1)

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

#### หมายเหตุ 1.1ข(1)

*สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัครช่วยทำงาน ควรกล่าวถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครเหล่านั้นด้วย*

#### หมายเหตุ 1.1ข(2)

การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังของผู้นำระดับสูงต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ บุคลากร ระบบงาน และสินทรัพย์ขององค์กร ทั้งนี้ จะรวมถึงความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (Taking Intelligent Risks) การสร้างนวัตกรรมและการปรับปรุงผลิตภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจบรรลุได้โดยการขจัดความสูญเปล่า (Waste) หรือตลอดเวลา และอาจใช้เทคนิคต่าง ๆ เช่น PDCA, Six Sigma, Lean รวมถึงสิ่งที่ต้องการการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Objective) (ดู 2.2 ก(1)) และอาจเกี่ยวข้องกับการวางแผนบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ หรือการตอบสนองกลับอย่างรวดเร็วต่อสารสนเทศที่นัยสำคัญจากสื่อสังคมออนไลน์หรือแหล่งอื่น ๆ

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

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

ให้อธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

### ก. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational GOVERNANCE)

(1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE System) องค์กรดำเนินการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่ามีระบบการกำกับดูแลที่มีความรับผิดชอบต่อองค์กรดำเนินการอย่างไรในการทบทวน และทำให้ห้องกรประสบความสำเร็จในเรื่องที่สำคัญต่าง ๆ ในระบบการกำกับดูแลองค์กร ต่อไปนี้

- ภาระความรับผิดชอบต่อผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS)
- ภาระความรับผิดชอบต่อแผนกลยุทธ์
- ภาระความรับผิดชอบด้านการเงิน
- ความโปร่งใสในการดำเนินการ
- การคัดเลือกกรรมการในคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และนโยบายในเรื่องการเปิดเผย

ข้อมูลเกี่ยวกับคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร (\*)

- ความเป็นอิสระและประสิทธิผลของการตรวจสอบภายในและภายนอก
- การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น (\*)
- การวางแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้นำระดับสูง

(2) การประเมินผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Evaluation) องค์กรประเมินผลการดำเนินการของผู้นำระดับสูงอย่างไร (SENIOR LEADERS) ซึ่งรวมถึงผู้นำสูงสุด และคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร องค์กรใช้การประเมินผลการดำเนินการเหล่านี้เพื่อกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารอย่างไร ผู้นำระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรใช้ผลการประเมินผลการดำเนินการข้างต้นเพื่อการพัฒนาตนเอง และปรับปรุงประสิทธิผลทั้งการนำองค์กรของผู้นำแต่ละคนและของคณะกรรมการ รวมทั้งระบบการนำองค์กรอย่างไร (\*)

### ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม (Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

(1) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (Legal and Regulatory Behavior) องค์กรได้คาดการณ์ล่วงหน้าและดำเนินการถึงความกังวลของสาธารณะ (Public Concerns) ที่มีต่อผลิตภัณฑ์ และการปฏิบัติการอย่างไร องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

- ดำเนินการในกรณีที่เกิดผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการมีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม
- คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะ (Public Concerns) ที่มีต่อผลิตภัณฑ์และ

การปฏิบัติการในอนาคต

- เตรียมการเชิงรุกต่อความกังวลและผลกระทบเหล่านี้อย่างไร ทั้งนี้ รวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิผล (\*) องค์กรมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรเพื่อให้การดำเนินการเป็นตามระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดหรือดีกว่าที่กำหนด (\*) องค์กรมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ และการปฏิบัติการขององค์กร

(2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (ETHICAL BEHAVIOR) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านขององค์กรเป็นไปอย่างมีจริยธรรม องค์กรมีกระบวนการ และตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรในการส่งเสริมและติดตามให้มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมทั่วทั้งองค์กร ภายใต้โครงสร้างระบบการกำกับดูแลองค์กร รวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร ลูกค้า พันธมิตร ผู้ส่งมอบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการติดตาม และดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

#### ค. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal Responsibilities)

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

(2) การสนับสนุนชุมชน (Community Support) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ (KEY communities) ขององค์กร ชุมชนที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการในการกำหนดชุมชนดังกล่าวอย่างไร รวมถึงวิธีการกำหนดเรื่องที่จะเข้าไปมีส่วนร่วม ซึ่งรวมถึงเรื่องที่ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) ผู้นำระดับสูง และบุคลากรร่วมมือกันพัฒนาชุมชนดังกล่าวอย่างไร

#### หมายเหตุ :

##### หมายเหตุ 1.2

ควรรณาเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมในประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในวงการใช้ประกอบการจัดทำกลยุทธ์ (หัวข้อ 2.1) และในการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (หมวด 6) ด้วย ควรรายงานผลลัพธ์สำคัญในหัวข้อผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (หัวข้อ 7.4) ตัวอย่างเช่น ผลลัพธ์การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย (รวมถึงผลลัพธ์การตรวจสอบด้านการเงินตามข้อบังคับ) การลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมโดยใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Technology) กิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากร การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ หรือวิธีการอื่น ๆ หรือการปรับปรุงผลกระทบต่อสังคม เช่น การปฏิบัติต่อผู้ใช้งานที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

##### หมายเหตุ 1.2

หัวข้อนี้ไม่ครอบคลุมเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากรควรรออธิบายเรื่องดังกล่าวในหัวข้อ 5.1 และหัวข้อ 6.2

### หมายเหตุ 1.2ก(1)

หากคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรมีการทบทวนผลการดำเนินการและความก้าวหน้าขององค์กร ให้รายงานใน 4.1(ข) ในระบบการกำกับดูแล รวมความถึง ภาระความรับผิดชอบ (Accountability) ของส่วนต่าง ๆ ในระบบการบริหารจัดการที่มีอยู่

### หมายเหตุ 1.2ก(1)

ความโปร่งใสในการดำเนินการของระบบการกำกับดูแลองค์กร ควรครอบคลุมเรื่องการควบคุมภายในของกระบวนการกำกับดูแลองค์กร สำหรับบริษัทเอกชนบางแห่งและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร คณะกรรมการที่ปรึกษาภายนอกอาจทำหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรทั้งหมดหรือบางส่วน

*สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่ทำหน้าที่ดูแลรักษาเงินกองทุนของสาธารณะ ต้องเน้นความสำคัญในเรื่องการดูแลรักษาเงินกองทุนสาธารณะ และความโปร่งใสในการดำเนินงาน*

### หมายเหตุ 1.2ก(2)

การประเมินผลการดำเนินการของผู้นำ อาจใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินโดยผู้ร่วมงาน ผลการทบทวนผลการดำเนินการของผู้บริหารอย่างเป็นทางการ รวมทั้งใช้ข้อมูลป้อนกลับและผลสำรวจที่ได้จากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ที่ดำเนินการอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ สำหรับบริษัทเอกชนบางแห่งรวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและองค์กรภาครัฐ คณะกรรมการที่ปรึกษาภายนอกอาจเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร

### หมายเหตุ 1.2ข(1)

องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ควรอธิบายถึงวิธีการที่จะดำเนินการตามหรือเหนือกว่าข้อกำหนดและมาตรฐานของกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับที่ใช้ในการกำกับดูแลการระดมทุนและการลือบบ

### หมายเหตุ 1.2ข(2)

ตัววัดหรือตัวชี้วัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม อาจรวมถึง (อัตรา) ร้อยละของกรรมการอิสระในคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ตัววัดที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย เหตุการณ์การละเมิดจริยธรรมหรือการฝ่าฝืนกฎเกณฑ์และการตอบสนองต่อเหตุการณ์นั้น ๆ ผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อจริยธรรมขององค์กร การใช้โทรศัพท์สายด่วนจริยธรรม รวมทั้งผลการทบทวนและการตรวจสอบด้านจริยธรรม

ตัววัดหรือตัวชี้วัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม อาจรวมถึงหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีนโยบายการฝึกอบรมบุคลากรและระบบการติดตามเฝ้าระวังในเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน การป้องกันและการใช้สารสนเทศที่มีประเด็นความอ่อนไหว และองค์ความรู้ที่เกิดจากการสังเคราะห์และหาความสัมพันธ์ของข้อมูลเหล่านี้ ตลอดจนการใช้เงินกองทุนอย่างเหมาะสม

#### หมายเหตุ 1.2ค

การช่วยเหลือสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญในหัวข้อ 1.2ค อาจรวมถึงเรื่องที่ต้องกระทำเพื่อปรับปรุงสิ่งแวดล้อม (เช่น ความร่วมมือเพื่ออนุรักษ์สภาพแวดล้อมหรือทรัพยากรธรรมชาติ) สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนในงานบริการ การศึกษา สุขอนามัย และการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน รวมทั้งปรับปรุงแนวทางปฏิบัติในการทำการค้า ธุรกิจ หรือสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ

#### หมายเหตุ 1.2ค

สำหรับองค์กรการกุศลบางแห่งที่มีพันธกิจในการสนับสนุนสังคมและสนับสนุนชุมชนที่สำคัญโดยตรงอยู่แล้ว ควรอธิบายถึง “การทุ่มเทเป็นพิเศษ” (Extra Efforts) ในการอุทิศตนเพื่อสนับสนุนชุมชนนั้น ๆ

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

## หมวด 2 กลยุทธ์

(Strategy) (95 คะแนน)

ในหมวดกลยุทธ์ เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร การนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

### 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development) :

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์ (45 คะแนน)

ให้อธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

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

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

- การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม และลำดับความสำคัญของแผนงานต่าง ๆ ในการเปลี่ยนแปลง
- ความคล่องตัว (Organizational Agility)
- ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ (Operational Flexibility)

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

(3) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Considerations) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนารายงานในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล องค์กรคำนึงถึงองค์ประกอบต่อไปนี้หรือไม่

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
- ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร
- ความเปลี่ยนแปลงที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ
- จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และสารสนเทศ
- ความสามารถขององค์กรในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ



(4) **ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร (WORK SYSTEMS and CORE COMPETENCIES)**  
**ระบบงานที่สำคัญขององค์กรคืออะไร** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจเรื่องระบบงานเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการที่สำคัญใดจะดำเนินการโดยผู้ส่งมอบและพันธมิตร การตัดสินใจเหล่านี้ได้คำนึงถึงสมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) และสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่มีศักยภาพอย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลัก (CORECOMPETENCIES) และระบบงานในอนาคตขององค์กร

#### ข. **วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES)**

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

(2) **การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES Considerations)**  
**วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร สามารถสร้างสมดุลที่เหมาะสมระหว่างความต้องการที่หลากหลาย และแข่งขันกันเองในองค์กรได้อย่างไร** วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร

- **ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์** ใช้ประโยชน์จาก**สมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES)** **ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์** และ**โอกาสเชิงกลยุทธ์**
- **สร้างสมดุลระหว่างกรอบเวลาระยะสั้น ระยะยาว**
- **คำนึงถึงและสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด**

#### หมายเหตุ :

##### หมายเหตุ 2.1

หัวข้อนี้กล่าวถึงกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร ซึ่งอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงในผลิตภัณฑ์และกระบวนการสร้างความผูกพันกับลูกค้า อย่างไรก็ตาม องค์กรควรอธิบายยุทธวิธีในการออกแบบผลิตภัณฑ์และการสร้างความผูกพันกับลูกค้าในหัวข้อ 6.1 และ 3.2 (\*)

##### หมายเหตุ 2.1

“การจัดทำกลยุทธ์” (Strategy Development) หมายถึง แนวทางขององค์กรในการเตรียมการสำหรับอนาคต การจัดทำกลยุทธ์อาจใช้รูปแบบต่าง ๆ ของการพยากรณ์ การคาดคะเน ทางเลือก สถานการณ์จำลองความรู้ (ดูหัวข้อ 4.2ก เกี่ยวกับความรู้ขององค์กร) การวิเคราะห์ หรือแนวทางอื่นที่ช่วยให้เห็นภาพในอนาคต เพื่อการตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากร การจัดทำกลยุทธ์อาจให้ผู้ส่งมอบ ผู้จัดการฝ่าย พันธมิตร และลูกค้าที่สำคัญเข้ามามีส่วนร่วม

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร การจัดทำกลยุทธ์อาจให้องค์กรที่มีบริการลักษณะคล้ายคลึงกัน หรือที่มีกลุ่มผู้บริจาคหรืออาสาสมัครกลุ่มเดียวกันเข้ามามีส่วนร่วม

## หมายเหตุ 2.1

คำว่า “กลยุทธ์” ควรตีความอย่างกว้าง ๆ กลยุทธ์อาจเป็นผลมาจากหรือนำไปสู่สิ่งต่อไปนี้ เช่น ผลิตภัณฑ์ใหม่ การกำหนดกลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาดที่สำคัญใหม่ การสร้างความแตกต่างของตราสินค้า สมรรถนะหลักใหม่ขององค์กร (New Core Competencies) รายได้ที่เพิ่มขึ้นด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การซื้อกิจการ เงินอุดหนุน และเงินบริจาค การขายธุรกิจ การหาพันธมิตรและการสร้างความสัมพันธ์ใหม่ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานหรืออาสาสมัครใหม่ กลยุทธ์ขององค์กรอาจมุ่งเน้นการก้าวไปสู่การเป็นผู้ส่งมอบที่พึงประสงค์ของลูกค้า การเป็นผู้ส่งมอบระดับท้องถิ่นในตลาดของลูกค้าหลัก หรือของพันธมิตรหลัก การเป็นผู้ผลิตที่ใช้ต้นทุนต่ำ การเป็นผู้สร้างนวัตกรรมในตลาด หรือการเป็นผู้ผลิตหรือบริการแก่ลูกค้าระดับบนหรือตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย รวมทั้งอาจเป็นการมุ่งตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือสาธารณะ

### หมายเหตุ 2.1ก(2)

โอกาสเชิงกลยุทธ์เกิดจากการคิดนอกกรอบ การระดมสมอง การใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ การวิจัยและกระบวนการสร้างนวัตกรรม การคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นจากสถานการณ์ปัจจุบันด้วยวิธีการที่ไม่ใช่เชิงเส้นตรง และแนวทางอื่น ๆ เพื่อจินตนาการอนาคตที่แตกต่างออกไป การสร้างแนวคิดที่นำไปสู่โอกาสเชิงกลยุทธ์เกิดจากสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดการคิดอย่างอิสระ การเลือกว่าจะดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ในเกี่ยวข้องกับการพิจารณาถึงความเสี่ยงที่สัมพันธ์กัน กล่าวคือ การเงิน และอื่น ๆ จากนั้น จึงตัดสินใจเลือกดำเนินการ (ดูอภิธานศัพท์ “Intelligent Risks ความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน”)

### หมายเหตุ 2.1ก(3)

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

### หมายเหตุ 2.1ก(3)

ข้อมูลสารสนเทศ อาจเกี่ยวข้องกับ

- ความต้องการ ความคาดหวัง และโอกาสในด้านลูกค้าและตลาด
- สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies)
- สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและผลการดำเนินการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคตเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและองค์กรที่เทียบเคียงกันได้
- วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์
- นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่สำคัญอื่น ๆ หรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร ตลอดจนการปฏิบัติการ รวมทั้งอัตราการสร้างนวัตกรรม
- ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ

- ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย
- โอกาสในการพัฒนทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้กับผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกิจกรรมอื่นที่มีความสำคัญว่า
- ความเสี่ยงและโอกาสด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎระเบียบข้อบังคับ เทคโนโลยี ความมั่นคง และความเสี่ยงและโอกาสอื่นที่อาจเกิดขึ้น
- ความสามารถขององค์กรในการป้องกันและตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน รวมทั้งภัยพิบัติทางธรรมชาติหรือภัยอื่น ๆ
- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ หรือระดับโลก
- ข้อกำหนด รวมทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน สำหรับพันธมิตรและห่วงโซ่อุปทาน
- การเปลี่ยนแปลงขององค์กรแม่
- และปัจจัยอื่น ๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร

### หมายเหตุ 2.1ก(3)

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ควรคำนึงถึงความสามารถขององค์กรในการระดมทรัพยากรและความรู้ที่จำเป็นในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และควรคำนึงถึงความสามารถขององค์กรในการดำเนินการตามแผนฉุกเฉิน หรือความสามารถในการปรับเปลี่ยนแผน และการนำแผนใหม่หรือแผนที่เปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติอย่างรวดเร็วในกรณีที่สถานการณ์บังคับ

### หมายเหตุ 2.1ก(4)

การตัดสินใจเรื่องระบบงาน เป็นการตัดสินใจระดับกลยุทธ์ การตัดสินใจนี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา การใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กรและการบรรเทาความเสี่ยง การตัดสินใจในเรื่องนี้จะส่งผลต่อการออกแบบและโครงสร้าง ขนาด แหล่งที่ตั้ง ความสามารถทำกำไร และความยั่งยืนขององค์กร ตัวอย่างเช่น องค์กรอาจกำหนดระบบงานทั่ว ๆ ไปออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการผลิต ผลิตภัณฑ์หรือบริการ ด้านความผูกพันกับลูกค้า และด้านสนับสนุนการผลิตและสนับสนุนความผูกพันกับลูกค้า

### หมายเหตุ 2.1ข(1)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ อาจรวมถึงการตอบสนองที่รวดเร็ว การผลิตหรือบริการตรงตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย การใช้สถานที่ร่วมกับลูกค้าหรือพันธมิตร ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การร่วมทุน การผลิตเสมือนจริง (Virtual Manufacturing) การสร้างนวัตกรรมที่รวดเร็วหรือตามการเปลี่ยนแปลงของตลาด การได้รับการรับรองในระบบคุณภาพหรือระบบสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐาน ISO การเป็นผู้นำหรือการดำเนินการในเรื่องที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม การจัดการความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบและลูกค้าผ่านสื่อสังคมออนไลน์และเว็บไซต์ รวมทั้งการยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ การตอบคำถามตามเกณฑ์ ควรมุ่งเน้นความท้าทาย ความได้เปรียบและโอกาสที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ และต่อการส่งเสริมให้ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

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

ให้อธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

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

(1) แผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN) แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรมีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES) ขององค์กรอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

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

(3) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) องค์กรทำอย่างไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะ ผูกพันในปัจจุบัน องค์กรมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้อย่างไรเพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ องค์กรจัดการ ความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแผนดังกล่าวอย่างไร เพื่อให้ทำให้เกิดความมั่นใจถึงความมั่นคงทางการเงิน (Financial Viability) ขององค์กร

(4) แผนด้านบุคลากร (WORKFORCE Plans) แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุน วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวได้คำนึงถึง ผลกระทบต่อบุคลากร และความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร

(5) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES) ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการ ที่สำคัญ (KEY PERFORMANCE MEASURES or INDICATORS) ที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผล (EFFECTIVENESS) ของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ระบบการวัดผลโดยรวม ของแผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้องค์กร ดำเนินการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (ALIGNMENT)

(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (PERMANENCE PROJECTIONS) การคาดการณ์ผลการ ดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรตามตัววัดหรือตัวชี้วัดที่ ระบุไว้มีอะไรบ้าง ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับผลของคู่แข่ง (Competitors) หรือขององค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้ และเมื่อเปรียบเทียบกับระดับ เทียบเคียงที่สำคัญ (KEY BENCHMARKS) (\*) องค์กรจะทำอย่างไร หากพบว่ามีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือกับองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้

## ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Modification)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับเปลี่ยนและนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผนและนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

### หมายเหตุ :

#### หมายเหตุ 2.2

การจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิดกับข้ออื่นในเกณฑ์ ตัวอย่างการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันที่สำคัญ มีดังนี้

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

#### หมายเหตุ 2.2ก(2)

การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ อาจทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร หรือรูปแบบการปฏิบัติการความสำเร็จของแผนปฏิบัติการเป็นผลมาจากชัยชนะที่มองเห็นได้ในระยะสั้นและการดำเนินการในระยะยาว

#### หมายเหตุ 2.2ก(6)

ตัววัดและตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ (หัวข้อ 2.2ข) อาจรวมการพิจารณาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากการลงทุนในธุรกิจใหม่ การเข้าถือสิทธิ์หรือควมรวมกิจการ การสร้างคุณค่าใหม่ การเจาะตลาดใหม่และการเปลี่ยนตลาด การบังคับใช้กฎหมายใหม่ ข้อกำหนดตามกฎหมายหรือมาตรฐานอุตสาหกรรม และนวัตกรรมสำคัญที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตด้านบริการและเทคโนโลยี

## หมายเหตุ 2.2ข

ความคล่องตัวขององค์กร ต้องอาศัยความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ทั้งภายใน และภายนอก

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

## หมวด 3 ลูกค้า

(Customer) (95 คะแนน)

ในหมวดลูกค้า เหน้ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับลูกค้าเพื่อความสำเร็จด้านตลาดในระยะยาวครอบคลุมถึงวิธีการที่องค์กรรับฟัง “เสียงของลูกค้า” สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และใช้สารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้าเพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

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

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศจากลูกค้า (45 คะแนน)

ให้อธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

#### ก. การรับฟังลูกค้า (CUSTOMER Listening)

(1) **ลูกค้าในปัจจุบัน (Current CUSTOMERS)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังมีปฏิสัมพันธ์และสังเกตลูกค้าเพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้ วิธีการรับฟังดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไร ระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาด องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีบนเว็บเพื่อรับฟังลูกค้า (\*) วิธีการรับฟังมีความแตกต่างกันอย่างไร ภายในวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าอย่างทันท่วงทีและสามารถนำไปใช้ได้ในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนลูกค้า และการทำธุรกรรม

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

#### ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า

(Determination of CUSTOMER Satisfaction and ENGAGEMENT)

(1) **ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน (Satisfaction, Dissatisfaction and ENGAGEMENT)** องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า วิธีการประเมินเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด (\*) การวัดผลดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ตอบสนองให้เห็นอกว่าความคาดหวังของลูกค้า และสร้างความผูกพันกับลูกค้าในระยะยาวได้อย่างไร

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

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

#### หมายเหตุ :

#### หมายเหตุ 3.1

“เสียงของลูกค้า” หมายถึง กระบวนการในการคัดกรองสารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้า กระบวนการด้าน “เสียงของลูกค้า” เป็นกระบวนการเชิงรุกและสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถคัดกรองความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนาของลูกค้า ทั้งที่ระบุไว้ชัดเจน ไม่ได้ระบุชัดเจน และที่คาดหมายไว้ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ลูกค้าเกิดความผูกพัน การรับฟังเสียงของลูกค้า อาจรวมถึงการรวบรวมและการบูรณาการ ข้อมูลต่าง ๆ ของลูกค้า เช่น ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ ผลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Findings) ข้อมูลจากบล็อก (Blog Comments) และสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) อื่น ๆ ข้อมูลการรับประกัน สารสนเทศด้านการตลาดและการขาย และข้อมูลการร้องเรียนที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อและการผูกพันของลูกค้ากับองค์กร

#### หมายเหตุ 3.1

สำหรับการพิจารณาเพิ่มเติมเรื่องผลิตภัณฑ์และธุรกิจขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ให้ดูหมายเหตุ ในโครงสร้างองค์กร ข้อ 1ก(1) และโครงสร้างองค์กร ข้อ 2ข

#### หมายเหตุ 3.1ก(1)

สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีบนเว็บไซต์ เป็นช่องทางที่ได้รับความนิยมมากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งจะสามารถเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับมุมมองของลูกค้าในทุกประเด็นที่เกี่ยวข้องกับองค์กร การรับฟังผ่านสื่อสังคมออนไลน์ อาจรวมถึงการติดตามข้อคิดเห็นผ่านช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ที่องค์กรเป็นผู้ดูแล และช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรไม่มีสิทธิ์ในการควบคุมได้ เช่น Wikis, วงสนทนาออนไลน์ และบล็อกอื่น ๆ

#### หมายเหตุ 3.1ก(1)

วงจรชีวิตการเป็นลูกค้า เริ่มตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นคิดผลิตภัณฑ์หรือช่วงก่อนออกจำหน่าย และต่อเนื่องไปตลอดระยะเวลาที่องค์กรมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ขั้นตอนเหล่านี้อาจรวมถึงช่วงการเริ่มต้นสร้างสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องและยุคความสัมพันธ์ (\*)

#### หมายเหตุ 3.1ข

การประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า อาจใช้วิธีการบางอย่างหรือทุกอย่างดังต่อไปนี้ การสำรวจข้อมูลย้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประวัติการทำธุรกิจกับลูกค้า ข้อร้องเรียน รายงานจากภาคสนาม การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า อัตราการแนะนำจากลูกค้าเดิม และอัตราความสำเร็จของการทำธุรกรรม องค์กรอาจรวบรวมสารสนเทศผ่านเว็บไซต์ (การติดต่อโดยตรงหรือผ่านบุคคลที่สาม) หรือทางไปรษณีย์ ในการประเมินความไม่พึงพอใจของลูกค้า ไม่ควรพิจารณาเพียงข้อที่ได้คะแนนความ



พึงพอใจน้อย แต่ควรแยกการประเมินความไม่พึงพอใจออกมาต่างหาก ทั้งนี้ เพื่อวิเคราะห์ถึงต้นเหตุของปัญหา และทำให้สามารถแก้ไขปัญหาย่อยอย่างเป็นระบบเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต

### หมายเหตุ 3.1ข(2)

สารสนเทศเกี่ยวกับการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าเชิงเปรียบเทียบ อาจได้จากการเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือกับองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันแต่ไม่ใช่เป็นคู่แข่งชั้น หรือได้จากการเปรียบเทียบในการทำการค้าหรือกับองค์กรอื่น

นอกจากนี้ สารสนเทศเกี่ยวกับการประเมินความพึงพอใจเชิงเปรียบเทียบอาจรวมถึงการค้นหาสารสนเทศว่าทำไมลูกค้าจึงเลือกคู่แข่งมากกว่าองค์กรของตน

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

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

ให้อธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

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

(1) ผลิตภัณฑ์ (Product Offerings) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดผลิตภัณฑ์ องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- กำหนดความจำเป็นและความต้องการของลูกค้าและตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์และบริการ
- กำหนดและปรับผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการและทำให้ เหนือกว่าความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด
- ค้นหาและปรับผลิตภัณฑ์เพื่อเข้าสู่ตลาดใหม่ เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ และสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์กับลูกค้าปัจจุบัน (\*)

(2) การสนับสนุนลูกค้า (CUSTOMER Support) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ลูกค้าสามารถสืบค้นสารสนเทศและรับการสนับสนุน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมกับองค์กร วิธีการสนับสนุนลูกค้าที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง รวมถึงกลไกการสื่อสารที่สำคัญ วิธีการและกลไกเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาด องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ระบุข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนลูกค้า
- ถ่ายทอดข้อกำหนดดังกล่าวไปยังทุกคนและทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนลูกค้าให้เกิดการปฏิบัติ

(3) การจำแนกลูกค้า (CUSTOMER Segmentation) องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการจำแนกลูกค้า องค์กรมีวิธีการในเรื่องต่อไปนี้หรือไม่ (\*)

- ใช้สารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้า ตลาดและผลิตภัณฑ์เพื่อจำแนกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดปัจจุบันและอนาคต
- นำลูกค้าของคู่แข่ง ลูกค้าและตลาดอื่น ๆ ที่พึงมีในอนาคตมาประกอบการพิจารณาดังกล่าว
- กำหนดว่าลูกค้าใด กลุ่มลูกค้าใด และส่วนตลาดใด ที่องค์กรจะให้ความสำคัญและทำตลาดเพื่อการเติบโตของธุรกิจ

## ข. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (CUSTOMER Relationships)

(1) การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้าง และจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำตลาด สร้างและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อ

- ให้ได้ลูกค้าใหม่ และเพิ่มส่วนแบ่งตลาด
- จัดการและยกระดับภาพลักษณ์ของตราสินค้า
- รักษาลูกค้า ตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า
- เพิ่มความผูกพันของลูกค้ากับองค์กร

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ประโยชน์จากสื่อสังคมออนไลน์เพื่อจัดการ และยกระดับตราสินค้า เพื่อเสริมสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ของลูกค้ากับองค์กร (\*)

(2) การจัดการกับข้อร้องเรียน (Complaint Management) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงที และมีประสิทธิผล การจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้าสามารถเรียกความเชื่อมั่นของลูกค้ากลับคืนมา และสร้างเสริมความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า และหลีกเลี่ยงไม่ให้ข้อร้องเรียน ลักษณะเดียวกันเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างไร

### หมายเหตุ :

#### หมายเหตุ 3.2

“ความผูกพันของลูกค้า” หมายถึง แรงหนุนของลูกค้าหรือพันธสัญญาที่มุ่งเทให้กับตราสินค้าและผลิตภัณฑ์ขององค์กร ลักษณะของความผูกพันของลูกค้า รวมถึงการรักษาลูกค้า ความภักดีต่อตราสินค้า ความเต็มใจของลูกค้าในการทำธุรกิจ และขยายธุรกิจกับองค์กร และความเต็มใจของลูกค้าในการสนับสนุนอย่างแข็งขันและแนะนำตราสินค้ารวมทั้งผลิตภัณฑ์ให้คนอื่นได้รู้จัก

### หมายเหตุ 3.2ก

“ผลิตภัณฑ์” ในเกณฑ์นี้หมายถึง สินค้าและบริการที่องค์กรเสนอขายในตลาด ในการกำหนดผลิตภัณฑ์องค์กรควรคำนึงถึงลักษณะที่สำคัญทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งผลการดำเนินการตลอดทั้งวงจรชีวิตและห่วงโซ่การบริโภค จุดมุ่งเน้นควรอยู่ที่ลักษณะพิเศษของผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อความชอบและความภักดีของลูกค้าที่มีต่อองค์กรหรือตราสินค้าขององค์กร ตัวอย่างเช่น ลักษณะพิเศษที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ขององค์กรมีความแตกต่างจากคู่แข่ง หรือบริการขององค์กรอื่น ลักษณะพิเศษเหล่านี้ อาจรวมถึงราคา ความน่าเชื่อถือ คุณค่า การส่งมอบ ความทันกาล ผลิตภัณฑ์ที่ปรับเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะ การใช้งานง่าย ข้อกำหนดเกี่ยวกับการใช้และกำจัดวัตถุอันตราย การสนับสนุนลูกค้าหรือการบริการด้านเทคนิค รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างตัวแทนขายกับลูกค้า ลักษณะพิเศษที่สำคัญของผลิตภัณฑ์อาจพิจารณาถึงการทำธุรกรรมและปัจจัยอื่น ๆ เช่น การรักษาความลับและความปลอดภัยของข้อมูลส่วนตัวของลูกค้า องค์กรควรรายงานผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับลักษณะพิเศษที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ในหัวข้อ 7.1 ส่วนประเด็นที่เกี่ยวกับมุมมองและการตอบสนองของลูกค้าให้รายงานในหัวข้อ 7.2

### หมายเหตุ 3.2ก(2)

เป้าประสงค์ของการสนับสนุนลูกค้า คือ การทำให้ลูกค้ามีความสะดวกที่จะทำธุรกิจกับองค์กร และองค์กรสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า

### หมายเหตุ 3.2ข

การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า อาจรวมถึงการสร้างความร่วมมืออย่างเป็นทางการหรือการเป็นพันธมิตรกับลูกค้า

### หมายเหตุ 3.2ข(1)

การจัดการตราสินค้าน่าจะเกี่ยวข้องกับการตลาดเพื่อปรับปรุงการรับรู้คุณค่าของผลิตภัณฑ์หรือตราสินค้าขององค์กร การจัดการตราสินค้าที่ประสบความสำเร็จจะสร้างความภักดี และความสัมพันธ์ที่ดีของลูกค้าต่อองค์กร และยังช่วยปกป้องตราสินค้าและทรัพย์สินทางปัญญา

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

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

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

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

ให้อธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

#### ก. การวัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Measurement)

(1) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- เลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร
- ติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ องค์กรมีตัววัดผลการดำเนินการอะไรบ้าง รวมทั้งตัววัดด้านการเงินที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตัววัดเหล่านี้ได้รับการติดตามบ่อยเพียงใด

(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติการ

(3) ข้อมูลลูกค้า (CUSTOMER Data) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศจากเสียงของลูกค้าและตลาด องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- เลือก ใช้ข้อมูลและสารสนเทศจากเสียงของลูกค้าและตลาด (รวมถึงข้อมูลที่ประมวลผลเกี่ยวกับข้อร้องเรียน) อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ายิ่งขึ้น และเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติ
- ใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เก็บรวบรวมผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (\*)

(4) ความคล่องตัวของการวัดผล (Measurement Agility) องค์กรทำอะไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการขององค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่ไม่ได้คาดคิดทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร

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

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถขององค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลลูกค้าในการทบทวนเหล่านี้ องค์กรมีวิธีการวิเคราะห์อะไรบ้างเพื่อสนับสนุนการทบทวนเหล่านี้และเพื่อให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นใช้ได้ องค์กรและผู้นำระดับสูงใช้ผลการทบทวนในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ประเมินผลความสำเร็จขององค์กร ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน ความมั่นคงทางการเงิน และความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
- ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการขององค์กร และความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินงานอยู่ รวมทั้งความจำเป็นเรื่องการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมในโครงสร้างและระบบงานขององค์กร

คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และความก้าวหน้าเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (\*)

#### ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement)

(1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในองค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาหน่วยงานหรือการปฏิบัติที่มีผลการดำเนินการที่ดี องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปปฏิบัติในส่วนอื่นๆ ขององค์กร (\*)

(2) ผลการดำเนินการในอนาคต (Future PERFORMANCE) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลจากการทบทวนผลการดำเนินการ (ที่ระบุใน 4.1ข) และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญ เพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต หากมีความแตกต่างระหว่างการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตเหล่านี้ กับการคาดการณ์ผลการดำเนินการของแผนปฏิบัติการ (ที่ระบุใน 2.2ก(6)) องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการปรับค่าความแตกต่างดังกล่าวให้ยอมรับได้ (Reconcile)

(3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนวัตกรรม (Continuous Improvement and INNOVATION) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนผลการดำเนินการ (ที่ระบุใน 4.1ข) ไปใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนำไปเป็นโอกาส ในการสร้างนวัตกรรม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติไปยัง

- การปฏิบัติการของคณะทำงานหรือระดับปฏิบัติ
- ผู้ส่งมอบ พันธมิตรและผู้ให้ความร่วมมือขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กร (\*)

## หมายเหตุ :

### หมายเหตุ 4.1

ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินการระดับองค์กร ควรสนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่อธิบายในหมวด 2

### หมายเหตุ 4.1

ควรรายงานผลการดำเนินการขององค์กรในหัวข้อ 7.1 ถึง 7.5

### หมายเหตุ 4.1ก

ข้อมูลและสารสนเทศจากการวัดผลการดำเนินการ ควรนำมาใช้สนับสนุนการตัดสินใจบนพื้นฐานของ ข้อมูลจริง เพื่อกำหนดและปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในเรื่องทิศทางขององค์กรและทรัพยากรที่ ใช้ในหน่วยงาน กระบวนการที่สำคัญ ระดับฝ่ายและระดับองค์กร

### หมายเหตุ 4.1ก(2)

ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบได้มาจากการเทียบเคียงกับองค์กรอื่นด้วยกระบวนการ เทียบเคียงและการค้นหาตัวเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน กระบวนการเทียบเคียงเป็นการค้นหากระบวนการและ ผลลัพธ์ที่แสดงถึงวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันทั้งภายในกลุ่มหรือนอก กลุ่มธุรกิจ การเปรียบเทียบในเชิงแข่งขันเป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างองค์กรกับคู่แข่ง และ องค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์และบริการที่คล้ายคลึงกัน แหล่งสารสนเทศนี้อาจมาจากสื่อสังคมออนไลน์หรือเว็บ

### หมายเหตุ 4.1ข

การทบทวนผลการดำเนินการระดับองค์กร ควรมาจากการวัดผลการดำเนินการระดับองค์กร ตัววัดผลการดำเนินการที่รายงานไว้ในการตอบหัวข้อต่างๆ ของเกณฑ์ โดยอิงตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และ แผนปฏิบัติการ ตามที่ระบุไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2 รวมทั้งอาจมาจากผลการตรวจประเมินภายในหรือ ภายนอกตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

### หมายเหตุ 4.1ข

การวิเคราะห์ผลการดำเนินการประกอบด้วย การประเมินแนวโน้มของผลการดำเนินการ การ คาดการณ์ในระดับองค์กร ธุรกิจ และเทคโนโลยี การเปรียบเทียบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และการหาค่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน การวิเคราะห์ดังกล่าวควรสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อช่วยให้ทราบ ต้นเหตุของปัญหาและช่วยจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร ด้วยเหตุนี้ การวิเคราะห์จึงต้องใช้ข้อมูล ทุกประเภท เช่น ข้อมูลผลการดำเนินการของผลิตภัณฑ์ ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ข้อมูลการเงินและตลาด ข้อมูล การปฏิบัติการ และข้อมูลเชิงแข่งขัน การวิเคราะห์นี้ควรคำนึงถึงตัววัดที่เป็นมาตรการบังคับจากภาครัฐด้วย (\*)

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

## 4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

(Knowledge Management, Information and Information Technology):

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร สารสนเทศ และ  
โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (45 คะแนน)

ให้อธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

### ก. ความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge)

(1) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้  
ขององค์กร องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร
- ผสานและหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อสร้างความรู้ใหม่
- ถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องระหว่างองค์กรกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ
- รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการ

วางแผนเชิงกลยุทธ์

(2) การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational LEARNING) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้องค์  
ความรู้และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในการปฏิบัติงานขององค์กร

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

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

(2) ความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information Security) องค์กรมีวิธีการ  
อย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่อ่อนไหวหรือสำคัญมีความปลอดภัย องค์กรมีวิธีการ  
อย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์และรูปแบบอื่นเป็นความลับและ  
สามารถเข้าถึงได้ตามสิทธิที่เหมาะสม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเฝ้าระวังความปลอดภัยของระบบ  
สารสนเทศบนไซเบอร์ (Cyber security)

(3) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information Availability) องค์กรมี  
วิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศขององค์กรมีความพร้อมใช้งาน องค์กรมีวิธีการ  
อย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งาน ด้วยรูปแบบที่ใช้งานง่ายและทันกาลสำหรับ  
บุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งลูกค้า (\*)

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

(5) ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน (Emergency Availability) ในกรณีฉุกเฉินองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ รวมทั้งข้อมูลและสารสนเทศ มีความปลอดภัยและพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองลูกค้าและความจำเป็นทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

#### หมายเหตุ :

#### หมายเหตุ 4.2ก(1)

การผสมผสานและหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ อาจเกี่ยวข้องกับการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ และประเภทข้อมูลและสารสนเทศที่แตกต่างกัน เช่น ตารางข้อมูล วิดีโอ และข้อความ นอกจากนี้ ความรู้ขององค์กรที่สร้างขึ้นจากข้อมูลเหล่านี้ อาจเป็นเพียงการประมวลผลจากความคิดเห็น และอาจเปิดเผยสารสนเทศที่อ่อนไหวขององค์กรหรือของบุคคลซึ่งต้องมีการปกป้องจากการนำไปใช้งานด้วยจุดมุ่งหมายอื่น

#### หมายเหตุ 4.2ข(2)

การจัดการความปลอดภัยบนไซเบอร์ (Cyber security) (ความปลอดภัยของข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์) รวมถึง สิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ เช่น การปกป้องมิให้เกิดการสูญเสียข้อมูลที่มีความอ่อนไหวเกี่ยวกับพนักงาน ลูกค้าและองค์กร การปกป้องสินทรัพย์ที่เก็บไว้บน “Cloud” หรือนอกการควบคุมขององค์กร และสินทรัพย์ทางปัญญา การปกป้องมิให้เกิดการรั่วไหลและนำข้อมูลไปใช้ในทางที่ผิดที่ส่งผลด้านการเงิน กฎหมาย และชื่อเสียงขององค์กร



## หมวด 5 บุคลากร

(Workforce) (100 คน)

ในหมวดบุคลากร เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี หมวดนี้ยังถามถึงวิธีการสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากรเพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับความต้องการทางธุรกิจโดยรวมขององค์กร

### 5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (WORKFORCE Environment):

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน  
ให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (45 คะแนน)

ให้อธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

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

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

(2) บุคลากรใหม่ (New WORKFORCE Members) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้ องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางมุมมอง (Ideas) วัฒนธรรม และวิธีคิด (Thinking) ของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้าง ตลอดจนชุมชนของลูกค้า

(3) ความสำเร็จในงาน (Work Accomplishment) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรเพื่อให้

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

(4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (WORKFORCE Change Management) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

- บริหารบุคลากร บริหารความต้องการของบุคลากรและขององค์กร เพื่อทำให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกัน การลดจำนวนของบุคลากร และลดผลกระทบหากเกิดกรณีดังกล่าว

- เตรียมการและบริหารในช่วงที่มีการเพิ่มจำนวนของบุคลากร
- เตรียมบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างองค์กรและระบบงาน เมื่อจำเป็น

## ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (WORKFORCE Climate)

(1) สภาพแวดล้อมของการทำงาน (Workplace Environment) องค์กรดำเนินการอย่างไรเพื่อสร้างความมั่นใจด้านสุขภาพ สวัสดิภาพของบุคลากร และความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากร ตัววัดและเป้าประสงค์ในการปรับปรุงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอะไรบ้าง มีความแตกต่างของปัจจัย ตัววัด หรือเป้าหมายที่สำคัญอะไรบ้างสำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน

(2) นโยบาย และสิทธิประโยชน์ (WORKFORCE Benefits and Policies) องค์กรสนับสนุนบุคลากร โดยจัดให้มีการบริการ สิทธิประโยชน์และนโยบายอย่างไร องค์กรได้ออกแบบสิ่งดังกล่าวให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย รวมทั้งความแตกต่างของกลุ่มและส่วนของบุคลากรอย่างไร สิทธิประโยชน์ที่สำคัญที่องค์กรจัดให้บุคลากรมีอะไรบ้าง

## หมายเหตุ :

### หมายเหตุ 5.1

“บุคลากร” หมายถึง ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำให้งานขององค์กรสำเร็จ ได้แก่ พนักงานประจำ พนักงานชั่วคราว พนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา และพนักงานจ้างตามสัญญาที่องค์กรควบคุมดูแล นอกจากนี้บุคลากรยังรวมถึงหัวหน้าทีม หัวหน้างาน และผู้จัดการทุกระดับ สำหรับพนักงานที่ควบคุมดูแลโดยผู้รับจ้างเหมา ควรอธิบายในหมวด 2 และหมวด 6 โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ด้านระบบงาน และกระบวนการทำงานภายในองค์กร สำหรับองค์กรที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัคร คำว่า “บุคลากร” หมายถึงอาสาสมัครเหล่านี้ด้วย

### หมายเหตุ 5.1ก

“ขีดความสามารถของบุคลากร” หมายถึง ความสามารถขององค์ในการบรรลุผลสำเร็จของกระบวนการทำงานด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคลากร ขีดความสามารถอาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างนวัตกรรมและปรับเปลี่ยนไปสู่เทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทำงานใหม่และการตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจตลาด และกฎระเบียบข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงไป คำว่า “อัตรากำลังบุคลากร” หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่ทำให้มั่นใจว่ามีจำนวนบุคลากรเพียงพอในแต่ละระดับในการปฏิบัติงาน เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าได้สำเร็จ รวมทั้งความสามารถในการจัดการระดับบุคลากรที่เปลี่ยนแปลงตามฤดูกาลหรือตามระดับความต้องการ

#### หมายเหตุ 5.1ก

การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรควรคำนึงถึงความจำเป็นในปัจจุบันและอนาคต สอดคล้องตามเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ระบุในหมวด 2 และการคาดการณ์ผลการดำเนินการที่อธิบายใน 4.1ค(2)

#### หมายเหตุ 5.1ก(2)

ข้อกำหนดของหัวข้อนี้ กล่าวถึงบุคลากรใหม่เท่านั้น การรักษามูลค่าบุคลากรที่มีอยู่แล้วในพิจารณาในหัวข้อ 5.2 ความผูกพันของบุคลากร

#### หมายเหตุ 5.1ก(3)ม 5.1ก(4)

การจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรอาจเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรระบุในสภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรม เทคโนโลยี หรือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

#### หมายเหตุ 5.1ก(4)

การเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง อาจครอบคลุมการฝึกอบรม การศึกษา การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ การพิจารณาเกี่ยวกับการจ้างบุคลากรและความพร้อมปฏิบัติงานในตำแหน่ง/หน้าที่ใหม่ของบุคลากร การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับอาชีพ รวมถึงการช่วยพนักงานหางานใหม่ (Outplacement) และบริการอื่น

#### หมายเหตุ 5.1ข(1)

ความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานสามารถทำให้ผลิตภาพเพิ่มขึ้นด้วยการจัดอุปสรรคต่อผู้พิการให้ทำงานได้ตามศักยภาพของตน สถานที่ทำงานที่มีความพร้อมต้องสามารถเข้าถึงได้ทั้งทางกายภาพ เทคโนโลยี และทัศนคติ (Attitudinally Accessible)

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

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

ให้อธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

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

(1) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี และบุคลากรมีความผูกพัน องค์กร

ทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์กรได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของมุมมอง (Ideas) วัฒนธรรม และวิธีคิด (Thinking) ของบุคลากร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร

(2) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน (Drivers of ENGAGEMENT) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร วิธีการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามกลุ่มและส่วนของบุคลากร

(3) การประเมินความผูกพัน (Assessment of ENGAGEMENT) องค์กรประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร มีวิธีการและตัววัดทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอะไรบ้างที่ใช้ในการประเมินความผูกพันของบุคลากร รวมทั้งความพึงพอใจ วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มและส่วนของบุคลากร องค์กรใช้ตัวชี้วัดอื่น ๆ เช่น อัตราการคงอยู่ของบุคลากร การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลิตภาพ เพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

(4) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE Management) ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีและความผูกพันของบุคลากรอย่างไร ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจอย่างไร ระบบการจัดการ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเสริมสร้างในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร

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

## ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ (WORKFORCE and Leader Development)

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

- พิจารณาถึงสมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กร และการสร้างนวัตกรรม
- สนับสนุนจริยธรรม และวิธีปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม
- ปรับปรุงการมุ่งเน้นลูกค้า
- ทำให้มั่นใจถึงการถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณอายุ
- ทำให้มั่นใจว่ามีการผลักดันให้ใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน

(2) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development EFFECTIVENESS) องค์กรมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างไร องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร

- เชื่อมโยงผลลัพธ์การเรียนรู้และพัฒนา กับผลการประเมิน ความผูกพันของบุคลากร และกับ ผลลัพธ์ทางธุรกิจสำคัญ ที่รายงานในหมวด 7

- ใช้ผลความเชื่อมโยงนี้เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุง ความผูกพันของบุคลากร การเรียนรู้ และพัฒนา

(3) ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน (Career Progression) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานขององค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารและผู้นำ

## หมายเหตุ :

### หมายเหตุ 5.2

ความเข้าใจถึงลักษณะของสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดการดำเนินงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี ซึ่งจะทำให้บุคลากรทำงานเต็มความสามารถเพื่อผลประโยชน์ของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กร ถือเป็นหัวใจสำคัญในการทำความเข้าใจและสร้างความผูกพันกับบุคลากร คุณลักษณะเช่นนี้ ได้อธิบายไว้โดยละเอียดในคำจำกัดความของ “ผลการดำเนินการที่ดี” ในหน้า 141

### หมายเหตุ 5.2ก(2)

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

### หมายเหตุ 5.2ก(4)

การบริหารค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ หมายถึงรวมถึง การเลื่อนตำแหน่งและโบนัสที่อิงกับผลการดำเนินการ ทักษะที่เพิ่มขึ้น การปรับตัวต่อระบบงานใหม่และวัฒนธรรม และปัจจัยอื่นๆ การยกย่องชมเชย อาจเป็นทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม

ระบบการบริหารค่าตอบแทนขององค์กรภาครัฐบางแห่งถูกกำหนดโดยกฎหมาย หรือกฎระเบียบข้อบังคับ ดังนั้น การให้รางวัล และการยกย่องชมเชยต้องใช้ทางเลือกอื่น

### หมายเหตุ 5.2ข

สำหรับการตอบคำถามในหัวข้อนี้ องค์กรควรพิจารณาในเรื่องการพัฒนา การเรียนรู้ และ ความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรที่เกิดขึ้นในองค์กร คำตอบควรพิจารณาถึงขอบเขตของโอกาสในการพัฒนาที่องค์กรจัดให้ ซึ่งรวมถึงการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน การเป็นที่เลี้ยง และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานด้วย

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

## หมวด 6 การปฏิบัติการ (Operations) (100 คะแนน)

ในหมวดการปฏิบัติการ เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ ปรับปรุง  
ผลิตภัณฑ์ และสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิภาพของการ  
ปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

### 6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes):

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์  
และกระบวนการทำงานที่สำคัญ (55 คะแนน)

ให้อธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

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

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

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

#### ข. การจัดการกระบวนการ (PROCESS Management)

(1) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ (PROCESS Implementation) องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ องค์กรใช้ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญและตัววัดในกระบวนการอะไรในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงาน ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงกับผลการดำเนินการและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ได้อย่างไร

(2) กระบวนการสนับสนุน (Support PROCESSES) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนธุรกิจ

(3) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and PROCESS Improvement) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และผลการดำเนินการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลักขององค์กร และลดความแปรปรวนของกระบวนการ

## ค. การจัดการนวัตกรรม (INNOVATION Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการจัดการนวัตกรรม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดว่าเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการดำเนินการสนับสนุนโอกาสเหล่านี้ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการพิจารณายุติโอกาสเชิงกลยุทธ์ในเวลาที่เหมาะสมเพื่อไปสนับสนุนโอกาสที่มีลำดับความสำคัญเหนือกว่า

### หมายเหตุ :

#### หมายเหตุ 6.1

ควรรายงานผลลัพธ์ของการปรับปรุงผลดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ในหัวข้อ 7.1

#### หมายเหตุ 6.1ก(1)

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

#### หมายเหตุ 6.1ก(2)

ความคล่องตัวอาจเป็นที่ต้องการในอนาคต อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงระบบงานโดยรวม เช่น การที่องค์กรดำเนินกระบวนการในห่วงโซ่อุปทานเองเพื่อหลีกเลี่ยงภาวะการหยุดชะงักของการจัดหาวัตถุดิบและส่วนประกอบการผลิต อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงภายนอกของภูมิอากาศหรือจากปัจจัยอื่นที่ไม่สามารถคาดเดาได้

#### หมายเหตุ 6.1ข(2)

กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญควรสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่าขององค์กร กระบวนการเหล่านี้อาจสนับสนุนผู้นำและบุคลากรอื่น ๆ ที่ทำหน้าที่ออกแบบและส่งมอบผลิตภัณฑ์ การปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และการจัดการธุรกิจและกิจการอื่น ๆ ภายในองค์กร

#### หมายเหตุ 6.1ข(3)

เพื่อปรับปรุงผลดำเนินการของกระบวนการ และลดความแปรปรวน องค์กรอาจใช้แนวทางต่าง ๆ เช่น ระบบ Lean Enterprise, Six Sigma, ระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO, PDCA, ศาสตร์แห่งการตัดสินใจ หรือเครื่องมืออื่น ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการ แนวทางเหล่านี้ อาจเป็นส่วนหนึ่งของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร ข้อ 2ค

## หมายเหตุ 6.1ค

กระบวนการจัดการนวัตกรรมควรใช้ประโยชน์จากโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่อธิบายใน 2.1ก(2)

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายชื่อ

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

ให้อธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

### ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (PROCESS Efficiency and EFFECTIVENESS) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ

องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- นำเรื่องของรอบเวลา ผลิตภาพ รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่นๆ มาใช้ในการ

พิจารณากระบวนการงาน

- ป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ และการทำงานซ้ำ
- ลดต้นทุนค่าประกันความเสียหาย หรือการสูญเสียผลิตภาพของลูกค้าให้น้อยที่สุด (\*)
- ลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ (Inspections) การทดสอบ (Tests) และการตรวจสอบกระบวนการหรือผลการดำเนินการ (PROCESS of PERFORMANCE audits) (\*)
- สร้างความสมดุลระหว่างความจำเป็นของการควบคุมต้นทุนกับความต้องการของลูกค้า

### ข. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain Management) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

● เลือกผู้ส่งมอบและทำให้มั่นใจได้ว่าผู้ส่งมอบที่องค์กรเลือกมีคุณสมบัติที่ตอบสนองความจำเป็นด้านการปฏิบัติการ และพร้อมที่จะช่วยยกระดับผลการดำเนินการขององค์กรและความพึงพอใจของลูกค้า

- วัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ
- ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบเพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุง
- จัดการกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี



## ค. การเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness)

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

(2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Emergency Preparedness) องค์กรที่มีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกัน ความต่อเนื่องของการดำเนินการและการทำให้ฟื้นคืนสู่สภาพเดิมได้อย่างไร ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการพึ่งพาผู้ส่งมอบและพันธมิตรอย่างไร

### หมายเหตุ :

#### หมายเหตุ 6.2ข

การทำให้มั่นใจว่าผู้ส่งมอบที่องค์กรเลือกมีคุณสมบัติในการตอบสนองความจำเป็นด้านการปฏิบัติการและความพึงพอใจของลูกค้า อาจเกี่ยวข้องกับการเป็นพันธมิตรกับผู้ส่งมอบเพื่อให้ได้ประโยชน์ร่วมกัน

#### หมายเหตุ 6.2ข

ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบควรเป็นการสื่อสารแบบสองทิศทางเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ส่งมอบอธิบายถึงสิ่งที่ต้องการจะได้รับจากองค์กร

#### หมายเหตุ 6.2ค(2)

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

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

## หมวด 7 ผลลัพธ์

(Results) (400 คะแนน)

ในหมวด**ผลลัพธ์** เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านขององค์กร ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ**ผลลัพธ์**ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า **ผลลัพธ์**ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร **ผลลัพธ์**ด้านการนำองค์กรและ**การกำกับดูแลองค์กร** และ**ผลลัพธ์**ด้านการเงินและตลาด นอกจากนี้ยังถามถึง**ระดับผลการดำเนินการ**ขององค์กรเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และองค์กรอื่น ๆ ที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน

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

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. **ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า** (CUSTOMER Focused Product and Service RESULTS)

**ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ**ที่ให้บริการลูกค้าเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันเป็นแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญและตอบสนองโดยตรงต่อลูกค้าเป็นอย่างไร **ผลลัพธ์**เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับ**ผลการดำเนินการ**ของคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกัน ตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดอย่างไร (\*)

#### ข. **ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน ( WORK PROCESS EFFECTIVENESS RESULTS )**

(1) **ประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ ( PROCESS EFFECTIVENESS and Efficiency )** **ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ**เป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ รวมทั้ง**ผลิตภาพ** รอบเวลา และ**ตัววัด**อื่นๆ ที่เหมาะสม ด้านประสิทธิผลประสิทธิภาพ และ**นวัตกรรม**ของกระบวนการเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับ**ผลการดำเนินการ**ของคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่มีกระบวนการที่คล้ายคลึงกันเป็นอย่างไร (\*)

(2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน ( Emergency Preparedness ) ผลลัพธ์ด้านการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัด หรือตัวชี้วัดที่สำคัญของประสิทธิผลในการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามสถานที่ดำเนินการหรือประเภทของกระบวนการอย่างไร (\*)

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

ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านห่วงโซ่อุปทาน รวมทั้งการมีส่วนในการเสริมสร้างผลการดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างไร

หมายเหตุ :

##### หมายเหตุ 7.1

ผลลัพธ์ที่รายงานควรแสดงสารสนเทศที่สำคัญเพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร (หัวข้อ 4.1) แสดงถึงการนำความรู้ขององค์กรมาใช้ (หัวข้อ 4.2) และใช้เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (หัวข้อ 7.2) และด้านการเงินและตลาด (หัวข้อ 7.5) ไม่มีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเนื่องกันแบบ 1 ต่อ 1 ระหว่างหัวข้อในหมวดผลลัพธ์กับเกณฑ์หมวด 1 - 6 องค์กรควรพิจารณาผลลัพธ์อย่างเป็นระบบ โดยผลลัพธ์แต่ละตัวในหมวดผลลัพธ์มีมาจากกระบวนการมากกว่า 1 หมวด

##### หมายเหตุ 7.1ก

ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่ให้บริการลูกค้า ควรเชื่อมโยงกับความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร [1.ข.(2)] โดยอ้างอิงตามสารสนเทศที่รวบรวมไว้ในหมวด 3 ตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้ควรตอบสนองปัจจัยที่มีผลต่อความนิยมของลูกค้า เช่น ปัจจัยต่าง ๆ ที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร ข้อ 1.ข(2) และ 3.2ก

##### หมายเหตุ 7.1ก

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร แหล่งผู้ให้ทุนอาจเป็นผู้กำหนดตัววัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ จึงควรระบุตัววัดเหล่านี้และรายงานผลไว้ในหัวข้อนี้ด้วย

##### หมายเหตุ 7.1ข

ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อ 7.1ข ควรตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติการตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และหมวด 6

##### หมายเหตุ 7.1ข

ตัววัดและตัวชี้วัดที่เหมาะสมของประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน อาจรวมถึงอัตราของเสีย ผลลัพธ์ของการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ บริการ และระบบงาน ผลลัพธ์ของการลดความซับซ้อนของ

ภาระงานภายในและการจำแนกภาระงาน การลดของเสีย การปรับปรุงการวางแผนงาน การเปลี่ยนแปลง สัดส่วนของการบังคับบัญชา รายงานอุบัติการณ์ภายใต้เรื่องความปลอดภัยและอาชีวอนามัย เวลาตอบสนอง ในการฝึกหรือการซ่อมรับภาวะฉุกเฉิน และผลลัพธ์ในการซ่อมโยกย้ายสถานที่ทำงาน หรือการเตรียมพร้อมอื่น ๆ

#### หมายเหตุ 7.1ค

ข้อกำหนดนี้ไม่ได้ขอให้รายงานระดับปัจจุบันและแนวโน้ม เนื่องจากผลลัพธ์ด้านห่วงโซ่อุปทานบาง ด้านอาจเป็นเรื่องเชิงคุณภาพหรือไม่สามารถปรับปรุงให้อยู่ในรูปแบบการรายงานแนวโน้มได้ ตัวอย่างสำหรับผู้ส่งมอบอาจเป็นจำนวนชั่วโมงของการฝึกอบรมเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่หรือกระบวนการใหม่ กิจกรรมการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ จำนวนชั่วโมงในการตรวจสอบ ซึ่งแตกต่างกันไปตามประสบการณ์ของผู้ส่งมอบหรือความ ซับซ้อนของคุณสมบัติ หรือการร่วมกันพัฒนาผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ อย่างไรก็ตาม หากเป็นไปได้ องค์กร ควรรายงานระดับปัจจุบันและแนวโน้มของผลลัพธ์ในเชิงปริมาณที่สามารถแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มได้

#### หมายเหตุ 7.1ค

ตัววัดและตัวชี้วัดที่เหมาะสมของผลการดำเนินการด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน อาจรวมถึงผลการ ตรวจสอบผู้ส่งมอบและพันธมิตร (Supplier and Partner Audits) การส่งมอบที่ทันเวลา ผลการตรวจรับ ของผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการที่มาจากภายนอก ตัววัดและตัวชี้วัดที่ช่วยยกระดับผลการดำเนินการ อาจรวมถึงการปรับปรุงของส่วนประกอบย่อย (Subassembly) และการบริการของผู้ส่งมอบปลายทางให้แก่ ลูกค้า

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

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

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ( Customer-Focused Results )

(1) ความพึงพอใจของลูกค้า ( Customer Satisfaction ) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความ ไม่พึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญและความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้า ต่อคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดอย่างไร (\*)

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

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดอย่างไร (\*)

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 7.2

ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพันของลูกค้า และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่รายงานไว้ในหัวข้อนี้ ควรเชื่อมโยงกับกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร [1.ข(2)] รวมทั้งวิธีการและข้อมูลการรับฟังเสียงของลูกค้าตามที่ระบุไว้ในหัวข้อ 3.1

หมายเหตุ 7.2ก(1)

ตัววัดและตัวชี้วัดด้านความพึงพอใจของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์ขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของลูกค้าของคู่แข่ง และขององค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้ อาจรวมถึงข้อมูลและสารสนเทศจากลูกค้าขององค์กร จากลูกค้าของคู่แข่ง และจากองค์กรอิสระ

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

**7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce-Focused Results) :**

**ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรเป็นอย่างไร (70 คะแนน)**

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

**ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (WORKFORCE Focused RESULTS)**

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

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลายของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร (\*)

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

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลายของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร (\*)

(3) การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน (WORKFORCE ENGAGEMENT) ผลลัพธ์ด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพันเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจของบุคลากรและการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลายของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร (\*)

(4) การพัฒนาบุคลากร (WORKFORCE Development) ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กรเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลายของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร (\*)

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 7.3

ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ควรสัมพันธ์กับกระบวนการที่รายงานไว้ในหมวด 5 รวมทั้งตอบสนองต่อความจำเป็นของกระบวนการทำงานที่สำคัญที่อธิบายไว้ในหมวด 6 และต่อแผนปฏิบัติการขององค์กรและแผนด้านบุคลากรตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2

หมายเหตุ 7.3

องค์กรที่ต้องอาศัยอาสาสมัคร ควรรายงานผลลัพธ์ของบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครด้วย (\*)

หมายเหตุ 7.3ก(3)

การรายงานในหัวข้อนี้ ควรรวมถึงผลลัพธ์ของตัววัดและตัวชี้วัดตามที่ระบุไว้ในหัวข้อ 5.2ก(3)

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

## 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร

(Leadership and Governance Results) : ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร  
และการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร (65 คะแนน)

ทั้งนี้ ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการตอบคำถามต่อไปนี้

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

(1) การนำองค์กร (Leadership) ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงกับบุคลากรและลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินการของผู้นำระดับสูงในเรื่องการสื่อสารและการสร้างความผูกพันกับบุคลากรและลูกค้า เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในลักษณะสองทิศทาง และการทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรและกลุ่มลูกค้าอย่างไร (\*)

(2) การกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE) ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการกำกับดูแลองค์กร และความรับผิดชอบต่อการเงินภายในและภายนอกเป็นอย่างไร (\*)

(3) กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ (Law and Regulation) ผลลัพธ์ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามหรือปฏิบัติได้เหนือกว่าข้อกำหนดด้านกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมายเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรอย่างไร (\*)

(4) จริยธรรม (Ethics) ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม พฤติกรรมที่ละเมิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูง และการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรอย่างไร (\*)

(5) สังคม (Society) ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร

## ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation RESULTS)

**ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรเป็นอย่างไร** ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร การสร้างและเสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCES) รวมทั้งการดำเนินการตามความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS) เป็นอย่างไร

### หมายเหตุ :

#### หมายเหตุ 7.4

ข้อกำหนดส่วนใหญ่ของหัวข้อนี้ไม่ได้ขอให้รายงานระดับปัจจุบันและแนวโน้ม เนื่องจากผลลัพธ์บางตัวอาจเป็นเรื่องเชิงคุณภาพ หรือไม่สามารถรายงานเป็นแนวโน้มได้ ตัวอย่างเช่น ผลลัพธ์ของการตัดสินใจเรื่องความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน และผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กร อย่างไรก็ตาม หากเป็นไปได้องค์กรควรรายงานระดับปัจจุบันและแนวโน้มของผลลัพธ์ในเชิงปริมาณที่สามารถแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มได้

#### หมายเหตุ 7.4ก(1)

การรายงานในหัวข้อนี้ควรสัมพันธ์กับกระบวนการสื่อสารที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.1

#### หมายเหตุ 7.4ก(2)

การรายงานในหัวข้อนี้ อาจรวมถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับรายงานการเงินและความเสี่ยง คำแนะนำที่มีความสำคัญของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก และการตอบสนองของผู้บริหารในเรื่องดังกล่าว

#### หมายเหตุ 7.4ก(3)

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

#### หมายเหตุ 7.4ก(4)

ตัวอย่างตัววัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ดูหมายเหตุของหัวข้อ 1.2ข (2)

#### หมายเหตุ 7.4ก(5)

การรายงานในหัวข้อนี้ ควรครอบคลุมถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ตามที่รายงานในหัวข้อ 1.2ข(1) และ 1.2ค(1) รวมถึงการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญขององค์กร ตามที่รายงานไว้ใน 1.2ค(2) ตัววัดการสนับสนุนให้เกิดความผาสุกของสังคม อาจรวมถึงการลดการใช้พลังงาน การใช้พลังงานหมุนเวียน การหมุนเวียนน้ำเพื่อกลับมาใช้ใหม่ การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ การลดและการใช้ประโยชน์จากของเสีย และทางเลือกอื่นสำหรับการ



อนุรักษ์ทรัพยากร (เช่น เพิ่มการประชุมทางไกลแบบภาพและเสียง) และการปฏิบัติต่อผู้ใช้แรงงานที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

#### หมายเหตุ 7.4ข

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

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

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

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

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

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

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามส่วนตลาดและกลุ่มลูกค้าอย่างไร (\*)

(2) **ผลลัพธ์การดำเนินการด้านตลาด (Marketplace PERFORMANCE)** ผลลัพธ์ด้านตลาดเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาดเป็นอย่างไร รวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตทางตลาดและส่วนแบ่งตลาด และการเจาะตลาดใหม่เป็นอย่างไร (\*)

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามส่วนตลาดและกลุ่มลูกค้าอย่างไร (\*)

**หมายเหตุ :**

**หมายเหตุ 7.5ก(1)**

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

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร อาจรวมตัววัดเกี่ยวกับผลการดำเนินการเทียบกับงบประมาณ (Performance to Budget) ทุนสำรอง (Reserve Funds) การลดความเสี่ยงหรือการประหยัดเปอร์เซ็นต์ค่าใช้จ่ายการบริหารต่องบประมาณ และต้นทุนด้านการระดมทุนเทียบกับทุนที่ระดมได้

**หมายเหตุ 7.5ก(2)**

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ในการรายงานหัวข้อนี้ อาจรวมตัววัดด้านการบริจาคเพื่อการกุศลหรือเงินช่วยเหลือ (Charitable Donations or Grants) และจำนวนโครงการหรือการให้บริการใหม่

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

## รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์

### แนวทางการตอบเกณฑ์

(How to Respond to the Criteria)

ในการตอบเกณฑ์ควรทำความเข้าใจกับรายละเอียด เพื่อช่วยให้สามารถตอบข้อกำหนดในเกณฑ์ทั้ง 7 หมวดได้อย่างมีประสิทธิภาพ แล้วจัดทำรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน (Application Report) โดยตอบข้อกำหนดของเกณฑ์ 17 หัวข้อ ทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ พร้อมทั้งศึกษา “ระบบการให้คะแนน” ประกอบกับแนวทางการให้คะแนน ซึ่งจะอธิบายวิธีการตรวจประเมินการตอบเกณฑ์และตัดสินการบรรลุผลการดำเนินการขององค์กร

### เริ่มต้น (First Steps)

#### 1. เรียนรู้เกี่ยวกับเกณฑ์ (Learn about the TQA framework)

องค์กรควรทำความเข้าใจกับส่วนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ เพื่อทำความเข้าใจเกณฑ์

- เนื้อเกณฑ์
- ระบบการให้คะแนน
- อภิธานศัพท์
- คำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

#### 2. ทำความเข้าใจวิธีการอ่านและตอบข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ของเกณฑ์ (Understand how to read and respond to a Criteria item)

บททวนโครงสร้างของเกณฑ์ ซึ่งแสดงประเภทของหัวข้อ ส่วนต่าง ๆ ของหัวข้อ และบทบาทของแต่ละส่วน ควรให้ความสำคัญกับข้อกำหนดย่อยของแต่ละส่วน ควรให้ความสำคัญกับข้อกำหนดย่อยของแต่ละประเด็นพิจารณา รวมทั้งหมายเหตุด้วย ข้อกำหนดต่าง ๆ อยู่ในรูปแบบของคำถามส่วนประเด็นพิจารณาอาจมีหลายคำถาม องค์กรต้องตอบประเด็นพิจารณาทุกประเด็น เนื่องจากสารสนเทศที่ขาดหายไปจะถือว่าเป็นความบกพร่องในระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร แต่ไม่จำเป็นต้องแยกตอบที่ละคำถาม และอาจรวมการตอบหลายคำถามในประเด็นพิจารณาเดียวกันเป็นกลุ่มตามความเหมาะสม

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

การตอบคำถามตามหัวข้อกระบวนการและผลลัพธ์ ให้อ่านบททวนหัวข้อของเกณฑ์ร่วมกับแนวทางการให้คะแนน นอกจากเสริมข้อกำหนดให้หัวข้อกระบวนการ (หมวด 1-6) แล้ว แนวทางการให้คะแนนยังให้ความสำคัญกับระดับความสมบูรณ์ของแนวทางการครอบคลุมของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ความ

ครอบคลุมและทั่วถึงของการเรียนรู้ และการบูรณาการกับองค์ประกอบอื่น ๆ ในระบบการจัดการผลการดำเนินการเช่นเดียวกัน นอกจากนี้เสริมข้อกำหนดในหัวข้อผลลัพธ์ (หมวด 7) แล้ว แนวทางการให้คะแนนยังให้ความสำคัญกับระดับผลการดำเนินการจริง ความสำเร็จของแนวโน้มของผลลัพธ์ ข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสม การบูรณาการกับองค์ประกอบที่สำคัญของระบบผลการจัดการ ผลการดำเนินการขององค์กร และผลลัพธ์ของการปรับปรุง

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

คำที่ใช้ในเกณฑ์อาจมีความหมายแตกต่างจากคำจำกัดความมาตรฐานหรือคำจำกัดความที่ใช้ในองค์กร คำที่ขีดเส้นใต้สามารถอ่านเพิ่มเติมได้ในอภิธานศัพท์ การทำความเข้าใจคำเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรประเมินตนเองได้อย่างแม่นยำ และสื่อสารกระบวนการและผลลัพธ์ขององค์กรแก่ผู้ตรวจประเมินทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างถูกต้อง

#### 5. จัดทำโครงสร้างองค์กร (Start with the Organizational Profile)

โครงสร้างองค์กร เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดในการจัดทำรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน การจัดทำโครงสร้างองค์กรหรือแม้แต่การทบทวนหัวข้อต่าง ๆ ของโครงสร้างองค์กร จะช่วยให้องค์กรนั้นเข้าใจว่าอะไรคือสิ่งที่เกี่ยวข้องและสำคัญที่สุดต่อธุรกิจ พันธกิจและผลการดำเนินการขององค์กร

## แนวทางการตอบหัวข้อในหมวดกระบวนการ

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

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

เจตจำนงของหัวข้อในหมวดกระบวนการ ( หมวด 1-6 ) กำหนดไว้เพื่อวินิจัยกระบวนการที่สำคัญที่สุดขององค์กรที่ส่งผลต่อการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรได้มากที่สุด และนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลของการดำเนินการที่สำคัญ

การวินิจัยและคุณภาพของการให้ข้อมูลย้อนกลับขึ้นอยู่กับเนื้อหาและความสมบูรณ์ของรายงานวิธีการและผลการดำเนินการ ดังนั้น องค์กรจึงควรตอบหัวข้อต่าง ๆ โดยเน้นสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญเป็นหลักตามแนวทางการจัดทำและทบทวนสารสนเทศดังต่อไปนี้

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

ในการตอบหัวข้อในหมวดกระบวนการที่มีคำถาม “อย่างไร” องค์กรควรตอบคำถามดังกล่าวด้วยการนำเสนอสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญที่แสดงถึงแนวทางการถ่ายทอดการปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ (ดูระบบการให้คะแนน)

คำตอบที่ขาดสารสนเทศดังกล่าวหรือคำตอบที่เพียงแต่ยกตัวอย่างเท่านั้นจะถูกประเมิน “มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน” (Anecdotal Information)

#### แสดงให้เห็นถึงแนวทางที่เป็นระบบ (Show that approaches are systematic)

แนวทางที่เป็นระบบ คือ แนวทางนั้น สามารถทำ/ใช้ซ้ำได้ และใช้ข้อมูล และสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้หรืออาจกล่าวได้ว่า แนวทางมีการประเมิน มีการปรับปรุง ที่มีการสร้างนวัตกรรม และมีการแบ่งปันความรู้รวมอยู่ด้วย ซึ่งจะส่งผลให้แนวทางนั้นมีความสมบูรณ์มากขึ้น

#### แสดงการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Show deployment)

ในการตอบเกณฑ์ ควรสรุปวิธีการนำแนวทางไปปฏิบัติในส่วนต่างๆขององค์กร

#### แสดงหลักฐานการเรียนรู้ (Show evidence of learning )

แสดงหลักฐานของวงจรการประเมินและการปรับปรุงกระบวนการ รวมทั้งโอกาสของการสร้างนวัตกรรม แสดงให้เห็นว่ามีการแบ่งปัน การปรับปรุงกระบวนการกับหน่วยงานอื่น ๆ ขององค์กรที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กร

### แสดงการบูรณาการ (Show integration)

การบูรณาการแสดงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความกลมกลืนระหว่าง กระบวนการ  
แผนงาน ตัววัด การปฏิบัติการและผลลัพธ์ ซึ่งทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

การแสดงถึงความสอดคล้องไปในทางเดียวกันในหมวดเดียวกันในหมวดกระบวนการและการติดตาม  
ตัววัดที่สอดคล้องกันในหมวดผลลัพธ์จะปรับปรุงผลการดำเนินการองค์กร การตอบเกณฑ์ให้แสดงถึงความ  
สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน 4 ประการ คือ

- ในส่วนโครงสร้างองค์กร ควรระบุให้ชัดเจนว่าอะไรบ้างที่สำคัญต่อองค์กร
- ในส่วนกลยุทธ์ (หมวด 2) รวมทั้งวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และสมรรถนะหลักของ  
องค์กร (Core Competencies) ต้องให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงประเด็นที่มุ่งเน้นมากที่สุด และอธิบายการถ่ายทอด  
สู่ปฏิบัติบรรลุผลได้อย่างไร
- ในส่วนการวิเคราะห์และการทบทวนในระดับองค์กร (หัวข้อ4.1) ต้องแสดงถึงวิธีการแสดงถึง  
วิธีการที่องค์กรวิเคราะห์ และทบทวนสารสนเทศเกี่ยวกับผลการดำเนินการเพื่อกำหนดลำดับความสำคัญ
- ในส่วนกลยุทธ์ (หมวด2) และการปฏิบัติการ (หมวด6) ควรแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงและ  
ระบบงาน และกระบวนการทำงานที่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร

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

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

คำถามแบบที่ 1 เป็นการถามถึงสารสนเทศพื้นฐานเกี่ยวกับกระบวนการที่สำคัญและขั้นตอนการ  
ดำเนินการ การตอบแต่เพียงว่า “ใคร” เป็นผู้รับผิดชอบอาจมีประโยชน์บ้าง แต่การตรวจประเมินหรือข้อมูล  
ป้อนกลับต้องการให้อธิบาย วิธีการทำงานของกระบวนการนั้น

คำถามที่ 2 เป็นการถามให้รายงานผลแผน วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ หรือตัววัดที่สำคัญขององค์กร  
ว่าคือ “อะไร” คำถามเหล่านี้กำหนดบริบทเพื่อให้องค์กรแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องไปในทางเดียวกัน  
ตลอดทั้งการบูรณาการจัดการผลการดำเนินการ ตัวอย่างเช่น เมื่อองค์กรกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แล้ว  
แผนปฏิบัติตัววัดผลการดำเนินการและผลลัพธ์บางตัวที่รายงานไว้ในหมวด 7 ต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์  
เชิงกลยุทธ์ที่ระบุไว้ด้วย

## แนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 7 (Responding to Results Items)

### 1. มุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กรที่สำคัญที่สุด

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

การรายงานผลลัพธ์ต้องควบคุมข้อกำหนดที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร ตามที่แสดงไว้  
อย่างเด่นชัดแล้วในโครงการร่างองค์กร หมวดการนำองค์กร กลยุทธ์ลูกค้า บุคลากร รวมทั้งการปฏิบัติการ

### 2. รายงานผลการดำเนินการ แนวโน้มและการเปรียบเทียบ และแสดงการบูรณาการ

(Report levels, Trends, Comparisons and Show Integration)

- รายงานระดับผลการดำเนินการ (Report performance levels) โดยใช้มาตรวัดที่สื่อความหมาย  
ได้ชัดเจน

- รายงานแนวโน้ม (Report Trends levels) เพื่อแสดงทิศทางของผลลัพธ์ อัตราการเปลี่ยนแปลง  
และขอบเขตของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติต้องมีข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อยสามชุดข้อมูลเพื่อให้เห็นแนวโน้ม  
ชัดเจน แนวโน้มควรแสดงผลการดำเนินการที่ผ่านมาในอดีตและปัจจุบัน โดยไม่รวมผลการดำเนินการที่  
คาดการณ์ไว้ (ในอนาคต) นอกจากนี้ ไม่มีการจำกัดช่วงเวลา ระหว่างชุดข้อมูลแนวโน้มแต่ละช่วงเวลา ระหว่าง  
ชุดข้อมูลควรสื่อความหมายของตัววัดที่รายงาน ข้อมูลแนวโน้มของตัววัดบางตัว อาจมีระยะนาน ถึง 5 ปีหรือ  
มากกว่าหรือน้อยกว่า 1 ปีขึ้นอยู่กับความสำคัญของตัววัด สำหรับผลลัพธ์ที่สำคัญ ๆ องค์กรควรรายงานข้อมูล  
ใหม่เท่าที่มี ถึงแม้ว่าจะยังไม่เห็นแนวโน้ม ทั้งนี้ ควรอธิบายแนวโน้มที่ดีหรือแนวโน้มในทางลบด้วย

- รายงานในการเปรียบเทียบ (Report comparisons) เพื่อแสดงผลลัพธ์การเปรียบเทียบกับองค์กร  
อื่นที่เลือกมาอย่างเหมาะสม

- รายงานการบูรณาการ (Show integration) โดยแสดงผลลัพธ์ที่สำคัญทั้งหมดและจำแนกตาม  
กลุ่มที่จัดไว้ (เช่น ตามกลุ่ม ลูกค้า บุคลากร กระบวนการ และกลุ่มสายผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ)

## การตอบเกณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพ

### (Responding Efficiently)

#### 1. อ้างอิงหัวข้ออื่นตามความเหมาะสม

(Cross-reference when appropriate)

เพื่อให้มั่นใจว่าคำตอบในแต่ละหัวข้อมีความสมบูรณ์ในตัวเองมากที่สุด และคำตอบของเกณฑ์ในหัวข้อต่างๆ มีความสอดคล้องกันเพื่อบรรลุเป้าหมายนี้ ให้องค์กรอ้างอิงคำตอบในหัวข้ออื่น ๆ ตามความเหมาะสมแทนการกล่าวซ้ำถึงสารสนเทศเดิม ในกรณีดังกล่าว ควรรายงานสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญไว้ในหัวข้อที่ต้องการสารสนเทศนั้น ตัวอย่างเช่น ระบบการพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคลากรควรรายงานอย่างละเอียดไว้ในหัวข้อ 5.2 และหากต้องกล่าวถึงเรื่องการพัฒนาและการเรียนรู้ในหัวข้ออื่นอีกควรอ้างอิงหัวข้อ 5.2 โดยไม่ต้องอธิบายละเอียดซ้ำเดิม

#### 2. ใช้รูปแบบที่กระชับ

(Use a compact format)

เพื่อการใช้พื้นที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควรนำเสนอสารสนเทศให้กระชับโดยใช้แผนภูมิแสดงการไหลของงาน (Flowcharts) ตารางและหัวข้อสั้น ๆ (Lists) การจำกัดจำนวนหน้าของรายงานวิธีการและการดำเนินการนั้น กำหนดไว้มีวัตถุประสงค์เพื่อบังคับให้องค์กรพิจารณาถึงสิ่งสำคัญที่สุดในการบริหารจัดการองค์กรและการรายงานผลลัพธ์

#### 3. ใช้กราฟ และตาราง

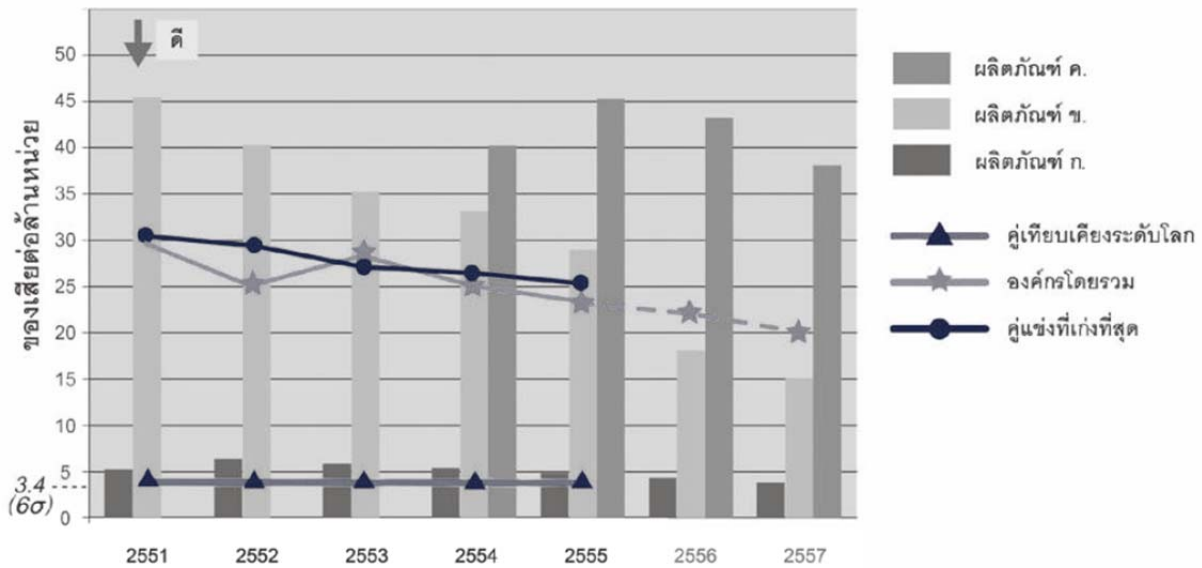
(Use graphs and tables)

ผลลัพธ์ส่วนใหญ่ อาจนำเสนอในรูปแบบที่กระชับโดยใช้กราฟและตาราง ผลลัพธ์ที่แสดงความต่อเนื่องในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งหรือเปรียบเทียบ (ได้แก่ การนำเสนอในรูปอัตราส่วนสำหรับข้อมูลที่มีความแตกต่างของขนาด)

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



รูปที่ 7.1-3 ของเสียต่อล้านหน่วย (Defect per Million Opportunities)



กราฟดังกล่าวเป็นตัวอย่างที่ดีในการรายงานผลได้ชัดเจนและมีประสิทธิผล ดังนี้

- ให้ข้อมูลรายละเอียดของแกนทั้งสองแกนและหน่วยวัดอย่างชัดเจน
- มีการแสดงระดับและแนวโน้มข้อมูลของตัววัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ เช่น ของเสียต่อล้านหน่วย
- แสดงผลลัพธ์ในช่วงเวลาหลาย ๆ ปี
- ลูกศรชี้ลงแสดงให้เห็นแนวโน้มที่ดีสำหรับตัววัดนี้
- แสดงข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสมอย่างชัดเจน
- เพียงกราฟเดียว องค์กรสามารถแสดงให้เห็นว่ามีการจัดกลุ่มออกเป็น 3 สายผลิตภัณฑ์ โดยมีการติดตามผลในแต่ละผลิตภัณฑ์
- มีการคาดการณ์ผลการดำเนินการปรับปรุงให้ดีขึ้น รวมทั้งการปรับปรุงอย่างฉีกแนวหรือก้าวกระโดด

ในปี 2557 เมื่อเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมาของสายผลิตภัณฑ์ ข้อมูลเนื้อหาควร อธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด และอาจอ้างว่าเป็นผลจากการเรียนรู้ที่สำคัญจากสายผลิตภัณฑ์ ก

การอธิบายกราฟโดยใช้แนวทางการให้คะแนน จะทำให้เป็นที่สังเกตเกี่ยวกับการดำเนินการขององค์กรและรักษาระดับความสมบูรณ์ขององค์กร ดังนี้

- ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรในปัจจุบันอยู่ในระดับดีเยี่ยม ซึ่งสรุปได้จากการเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันและกับองค์กร “ระดับโลก” ในสายการผลิตผลิตภัณฑ์ ก
- ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรแสดงถึงแนวโน้มที่ดีและยั่งยืน

- สายผลิตภัณฑ์ ก เป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการในปัจจุบัน แสดงถึงผลการดำเนินการที่ดีและยั่งยืน (ของเสียต่อล้านหน่วยประมาณ 5) และมีแนวโน้มที่ดีขึ้นตั้งแต่ปี 2554
- สายผลิตภัณฑ์ ข มีการปรับปรุงที่รวดเร็ว โดยมีผลการดำเนินการใกล้เคียงกับคู่แข่งที่เก่งที่สุดในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่ยังคงตามสายผลิตภัณฑ์ ก
- สายผลิตภัณฑ์ ค ซึ่งระบุในรายงานวิธีการและผลการดำเนินงานว่าเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบปัญหาเกี่ยวกับของเสียในช่วงต้นแต่คาดการณ์ว่าจะมีการปรับปรุงที่ดีขึ้น (องค์กรควรอธิบายปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงต้นนี้อย่างสั้น ๆ และสาเหตุของการปรับปรุงที่ดีขึ้น)
- องค์กรมีการคาดการณ์ถึงการลดลงของอัตราของเสียในทุกสายผลิตภัณฑ์ สายผลิตภัณฑ์ ค ยังคงมีการปรับปรุงที่ล้ำหลังกว่าสายผลิตภัณฑ์อื่น ๆ องค์กรคาดการณ์ว่าสายการผลิตผลิตภัณฑ์ ก จะบรรลุเป้าหมาย Six Sigma ภายในปี 2559

## คำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

### รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์

ในส่วนนี้สรุปรายละเอียดของแต่ละหมวดและหัวข้อ รวมทั้งแสดงตัวอย่างและคำนำเสริมส่วน  
หมายเหตุที่แสดงในตอนท้ายของแต่ละหัวข้อ

### โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรยังช่วยชี้แนะและจัดลำดับความสำคัญของสารสนเทศที่องค์กรนำเสนอในหัวข้อหมวด  
1-7

โครงสร้างองค์กรจะทำให้องค์กรเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญซึ่งกำหนด  
สภาพแวดล้อมด้านการดำเนินงาน ปัจจัยเหล่านี้ประกอบด้วย พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม สมรรถนะหลักของ  
องค์กร สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ตลอดจนความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ซึ่งต่างส่งผล  
กระทบต่อวิธีการดำเนินงานและการตัดสินใจขององค์กร ดังนั้น โครงสร้างองค์กรจะช่วยให้องค์กรเข้าใจได้ดีขึ้น  
ในวิธีการดำเนินธุรกิจเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของธุรกิจ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งเรื่องความจำเป็น  
โอกาสและข้อจำกัดที่มีผลต่อระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร

#### 1. ลักษณะองค์กร (Organizational Description)

##### เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงลักษณะและความสัมพันธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรเจตจำนงของ  
หัวข้อนี้ คือ การกำหนดบริบทสำหรับองค์กร

##### ข้อสังเกต

##### เข้าใจองค์กร (Understand your Organization)

การใช้คำต่าง ๆ เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และ สมรรถนะหลักขององค์กร ดังนั้นองค์กรควรมี  
ความเข้าใจที่ชัดเจนถึงสิ่งสำคัญยิ่งต่อองค์กร เหตุผลของการคงอยู่ขององค์กรและภาพที่ผู้นำระดับสูง  
ต้องการนำองค์กรไปให้ถึงอนาคต ความชัดเจนนี้ช่วยให้องค์กรตัดสินใจและดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ส่งผล  
กระทบต่ออนาคตขององค์กร

##### เข้าใจสมรรถนะหลักขององค์กร (Understand your Core Competencies)

การระบุที่ชัดเจนอย่างถ่องแท้ของสมรรถนะหลักขององค์กร จะทำให้องค์กรมีความสำเร็จในปัจจุบัน  
และในอนาคต รวมทั้งมีความสามารถในการแข่งขัน การนำสมรรถนะหลักขององค์กรไปใช้อย่างเหมาะสมจะ  
สร้างความโดดเด่นในตลาด การพัฒนาสมรรถนะหลักขององค์กรให้ทันต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์อยู่เสมอ จะทำให้

เกิดความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และช่วยปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาที่เป็นส่วนประกอบหลักขององค์กร ซึ่งจะ  
ช่วยสนับสนุนความยั่งยืน

### เข้าใจสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร (Understand your Regulatory Environment)

สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบในสถานที่ที่องค์กรตั้งอยู่จะส่งผลต่อวิธีการดำเนินธุรกิจขององค์กร  
ดังนั้น ความเข้าใจในเรื่องสภาพแวดล้อมดังกล่าวจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการตัดสินใจในด้านการปฏิบัติการและ  
กำหนดกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังช่วยให้องค์กรระบุได้ว่าองค์กรจะดำเนินการเพียงพอเพื่อให้  
เป็นไปตามข้อกำหนดขั้นต่ำของกฎระเบียบข้อบังคับ และมาตรฐานปฏิบัติ หรือมีการดำเนินการที่เหนือกว่า  
ข้อกำหนดต่าง ๆ ซึ่งบ่งบอกถึงความเป็นองค์กรชั้นนำและเป็นแหล่งของความได้เปรียบเชิงแข่งขัน

### ระบุบทบาทและความสัมพันธ์ด้านการกำกับดูแลองค์กร (Identify Governance Roles and Relationships)

องค์กรชั้นนำมีระบบการกำกับดูแลที่กำหนดไว้เป็นอย่างดีโดยระบุความสัมพันธ์เชิงการรายงานไว้  
อย่างชัดเจน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และ  
องค์กรแม่ (ถ้ามี) ให้มีความชัดเจน นอกจากนี้ ความเป็นอิสระและภาระความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบ  
ได้ของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรมักเป็นประเด็นพิจารณาที่สำคัญในโครงสร้างการกำกับดูแลองค์กร

### เข้าใจบทบาทของผู้ส่งมอบ (Understand the Role of Suppliers)

ในองค์กรส่วนใหญ่ ผู้ส่งมอบมีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่ง ในกระบวนการต่าง ๆ ที่สำคัญในการดำเนิน  
ธุรกิจ และการรักษาไว้หรือการบรรลุ ความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร ข้อกำหนดของห่วงโซ่  
อุปทานอาจรวมถึงการส่งมอบที่ตรงเวลาหรือทันเวลา ความยืดหยุ่น จำนวนพนักงานที่ไม่คงที่ความสามารถใน  
การวิจัยและออกแบบ นวัตกรรมด้านกระบวนการหรือผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการผลิตหรือบริการตามความ  
ต้องการของลูกค้าเฉพาะราย

## 2. สถานการณ์ขององค์กร (Organizational Situation)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันที่องค์กรดำเนินอยู่ รวมถึงความท้าทายและความ  
ได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และยังเน้นถึงแนวทางที่องค์กรใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งการ  
เรียนรู้จุดประสงค์ของหัวข้อนี้ คือ การช่วยให้องค์กรเข้าใจความท้าทายที่สำคัญขององค์กร และเข้าใจระบบใน  
องค์กรที่สร้างและรักษาความสร้างได้เปรียบเชิงแข่งขัน

### ข้อสังเกต

#### เข้าใจคู่แข่งขององค์กร (Know your Competitors)

ความเข้าใจว่าคู่แข่งคือใคร มีจำนวนกี่รายและลักษณะที่สำคัญของคู่แข่ง เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการ  
กำหนดว่าอะไรคือความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กรในธุรกิจ/กิจการและตลาด องค์กรชั้นนำมีความเข้าใจ

อย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันในปัจจุบัน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่เกิดขึ้น แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและแข่งขัน กระบวนการเทียบเคียง รายงานประจำปีของบริษัท มหาชนและองค์กร มหาชน การประชุม (Conferences) เครือข่ายในท้องถิ่น และสมาคมอุตสาหกรรมต่าง ๆ

### เข้าใจความท้าทายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Know your Strategic Challenges)

การดำเนินงานองค์กรในตลาดที่มีการแข่งขันสูงเช่นในปัจจุบัน หมายความว่าองค์กรกำลังเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการรักษาระดับผลการดำเนินการอย่างยั่งยืน และรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กร ความท้าทายเหล่านี้อาจรวมถึง

- ต้นทุนการดำเนินการ (เช่น วัสดุ แรงงาน หรือสถานที่ตั้งทางภูมิศาสตร์)
- การขยายหรือหดตัวของตลาด
- การควมรวมหรือครอบครองกิจการ ทั้งโดยองค์กรเองและโดยคู่แข่ง
- สภาพเศรษฐกิจ รวมถึงความผันผวนของอุปสงค์และเศรษฐกิจกลางทั้งระดับท้องถิ่นและระดับโลก
- วงจรธรรมชาติของอุตสาหกรรม
- การนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่หรือทดแทน
- การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันด้านเทคโนโลยี
- การมีคู่แข่งใหม่เข้าสู่ตลาด
- การมีแรงงานที่มีทักษะ
- การเกษียณของแรงงานสูงอายุ

### เข้าใจความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Know your Strategic Advantages)

การทำความเข้าใจเรื่องความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญเทียบเท่ากับการทำความเข้าใจเรื่องความท้าทายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ทั้ง 2 เรื่องต่างเป็นแหล่งความได้เปรียบเชิงแข่งขันเพื่อใช้ประโยชน์และเพื่อเติบโตในขณะที่องค์กรต้องสนองความท้าทายที่สำคัญความได้เปรียบเหล่านี้อาจรวมถึง

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

## เตรียมพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างฉีกแนว (Prepare for Disruptive Technologies)

การขาดการเตรียมพร้อมที่ดีในเรื่องการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างฉีกแนว ซึ่งคุกคามต่อตำแหน่งในการแข่งขันหรือตลาดขององค์กรจัดเป็นความท้าทายที่สำคัญอย่างยิ่งที่อาจเกิดขึ้น ตัวอย่างในอดีตของการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างฉีกแนว เช่น คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลที่มาแทนที่เครื่องพิมพ์ดีด โทรศัพท์มือถือที่มาแทนโทรศัพท์บ้านและโทรศัพท์สาธารณะ เครื่องโทรสารที่แย่งธุรกิจการบริการส่งเอกสารและจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ สื่อสังคมออนไลน์ (Social media) และสมาร์ทโฟน ที่ทำลายวิธีการสื่อสารต่าง ๆ ทุกประเภท ปัจจุบันนี้องค์กรต้องสำรวจสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ค้นพบความท้าทายเหล่านั้นได้เร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

## การนำองค์กร (Leadership) (หมวด 1)

หมวดการนำองค์กร ถ้ามองเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้นำระดับสูงและระบบการกำกับดูแลองค์กรที่ใช้ชี้นำและทำให้องค์กรมีความยั่งยืน

### 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership)

#### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงประเด็นความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้นำระดับสูง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

#### ข้อสังเกต

#### บทบาทของผู้นำระดับสูง (The Role of Senior Leaders)

ผู้นำระดับสูงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดค่านิยมและทิศทาง การสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดทุกกลุ่ม และการสร้างองค์การเกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจัง รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม (Transformational Change) และวัฒนธรรมองค์กรเมื่อจำเป็น ความสำเร็จขององค์กรต้องอาศัยการมองการณ์ไกล และความมุ่งมั่นต่อการปรับปรุงการสร้างนวัตกรรม ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน และความยั่งยืนขององค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งต้องอาศัยการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและการเรียนรู้ในระดับองค์กรที่มากยิ่งขึ้น

#### แบบอย่างที่ดีของผู้นำระดับสูง (Role-Model Senior Leaders)

ในองค์กรที่ได้รับการยกย่องอย่างสูงนั้น ผู้นำระดับสูงมีความมุ่งมั่นในการสร้างความผูกพันกับลูกค้ ในการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร รวมทั้งการยกย่องชมเชยและการให้รางวัลในการอุทิศตนของบุคลากร ผู้นำระดับสูงต้องดำเนินการด้วยตนเองในการสร้างความผูกพันกับลูกค้ที่สำคัญ ผู้นำระดับสูงต้องเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของตนเอง มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กร การพัฒนาผู้นำในอนาคต การวางแผน สืบทอดตำแหน่ง รวมทั้งมีส่วนร่วมในโอกาสและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ยกย่องชมเชยบุคลากร นอกจากนี้ กิจกรรมการพัฒนาผู้นำในอนาคต อาจรวมถึงการเป็นพี่เลี้ยง หรือการมีส่วนร่วมในหลักสูตรการพัฒนาผู้นำองค์กร ผู้นำ

ที่เป็นแบบอย่างที่ดีจะตระหนักถึงความจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม และจากนั้นนำไปสู่ความพยายามที่ผ่านเพื่อการบรรลุผลเต็มรูปแบบ

## 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม (Governance and Societal Responsibilities)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงประเด็นสำคัญๆ ในระบบการกำกับดูแลองค์กร รวมถึงการปรับปรุงของผู้นำระดับสูง และระบบการนำองค์กร นอกจากนี้ยังถ้ามถึงวิธีการที่องค์กรได้ประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม รวมทั้งแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

### ข้อสังเกต

#### การกำกับดูแลองค์กร (Organizational Governance)

หัวข้อนี้เน้นเกี่ยวกับความจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีคณะกรรมการหรือที่ปรึกษาด้านการกำกับดูแลที่รับผิดชอบต่อ รับผิดชอบต่อ เข้าใจ โปร่งใส รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อให้สามารถปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ(รวมทั้งผู้ถือหุ้น) ขององค์กรที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ รวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร คณะกรรมการดังกล่าวควรมีอิสระในการทบทวนประสิทธิภาพขององค์กร รวมทั้งตรวจติดตามการดำเนินการขององค์กรและผู้นำระดับสูงสุดหรือคณะผู้บริหารระดับสูง

#### การปฏิบัติงานตามกฎหมาย จริยธรรม และความเสี่ยง (Legal Compliance, Ethics and Risks)

ในการจัดการและปรับปรุงผลการดำเนินการจำเป็นต้องมีการดำเนินการเชิงรุกในด้าน

- (1) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
- (2) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ ข้อบังคับ และ
- (3) ปัจจัยเสี่ยงต่างๆ

การที่จะมีผลการดำเนินการที่ดีในเรื่องดังกล่าวได้นั้น องค์กรต้องกำหนดตัววัดหรือตัวชี้วัดที่เหมาะสมที่ผู้นำระดับสูงสามารถใช้ในการติดตาม นอกจากนี้ องค์กรควรมีความไวต่อประเด็นความกังวลของสังคม ไม่ว่าจะประเด็นนั้นจะระบุไว้ในกฎหมายและกฎระเบียบ ข้อบังคับปัจจุบันหรือไม่ก็ตาม องค์กรที่เป็นแบบอย่างที่ดีต้องพยายามทำให้เป็นเลิศด้านประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม

#### ความกังวลของสังคม (Public Concerns)

องค์กรภาครัฐและองค์กรการกุศลควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคม ซึ่งอาจรวมถึงต้นทุนของโครงการและการดำเนินงาน ความทันกาลและความเท่าเทียมกันในการเข้าถึงผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการรับรู้ของสังคมต่อการที่องค์กรดูแลรักษาทรัพยากรสาธารณะ

## การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ (Conservation of Natural Resources)

การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติอาจบรรลุได้โดยการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ การใช้สารเคมีที่มีน้ำเป็นตัวกลางทดแทนสารเคมีอันตราย การอนุรักษ์พลังงาน การใช้พลังงานที่สะอาดกว่า หรือการนำวัสดุที่ใช้แล้วกลับมาใช้ใหม่

## ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal Responsibility)

ความรับผิดชอบต่อสังคมมีความหมายมากกว่าการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับเท่านั้น องค์กรไม่ว่าขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่มีโอกาสสนับสนุนระบบที่ดี ทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ รวมถึงโอกาสในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ทั้งนี้ ระดับและขอบเขตของการสนับสนุนขึ้นอยู่กับขนาดและความสามารถขององค์กร นอกจากนี้การตัดสินใจที่จะทำงานร่วมกับองค์กรใด ๆ มีแนวโน้มที่จะพิจารณาถึงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้นมากขึ้นเรื่อย ๆ

## การสนับสนุนชุมชน (Community Support)

องค์กรควรพิจารณาการมีส่วนร่วมกับชุมชนในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) ตัวอย่างการมีส่วนร่วมกับชุมชน ได้แก่

- ร่วมมือกับโรงเรียนและคณะกรรมการโรงเรียนเพื่อปรับปรุงการศึกษา
- ร่วมมือกับผู้ให้บริการด้านสาธารณสุข เพื่อปรับปรุงสุขภาพในชุมชนท้องถิ่น โดยให้การศึกษาและเป็นอาสาสมัครเพื่อแก้ไขปัญหาด้านสาธารณสุข และ
- ร่วมมือเพื่อสนับสนุนการค้า ธุรกิจและสมาคมวิชาชีพ ในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ เช่น กิจกรรมอาสาสมัครต่าง ๆ หรือการแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของไทยในตลาดโลก และจริยธรรมและความผาสุกของสังคม

ตัวอย่างสำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร รวมถึงการร่วมมือกับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรอื่นหรือองค์กรธุรกิจอื่น เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และการดูแลรักษาทรัพยากรส่วนรวมและส่วนที่ได้รับบริจาค

## กลยุทธ์ (Strategy) (หมวด 2)

หมวดนี้ถามเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรสร้าง/พัฒนาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติการณ์นำไปปฏิบัติ ปรับเปลี่ยนแผน เมื่อสถานการณ์บังคับ และวัดความก้าวหน้า

หมวดนี้เน้นความสำเร็จขององค์กรในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันขององค์กรเป็นประเด็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่จำเป็นต้องอยู่ในการวางแผนภาพรวมขององค์กร การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญเกี่ยวกับสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) และระบบงานซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำให้องค์กรมั่นใจถึงความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ในขณะที่หลายองค์กรมีความชำนาญในการวางแผนเชิงกลยุทธ์มากขึ้นเรื่อยๆแต่ความท้าทายที่สำคัญยังคงเป็นเรื่องการนำแผนไปปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่ตลาดผลิตภัณฑ์ขององค์กรต้องมีความคล่องตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิด เช่น สภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวน หรือเทคโนโลยีที่ฉีกแนว



ซึ่งสามารถสร้างความปั่นป่วนให้แก่ตลาดที่กำลังเติบโตอย่างรวดเร็วแต่คาดเดาได้ง่ายกว่า หัวข้อนี้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจน ถึงความต้องการในการมุ่งเน้นทั้งการพัฒนาแผนและขีดความสามารถในการปฏิบัติตามแผนขององค์กรด้วย

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเน้นประเด็นที่สำคัญ 3 ประการของความเป็นเลิศขององค์กรซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า(Customer-focused Excellence) เป็นมุมมองความเป็นเลิศเชิงกลยุทธ์ประการหนึ่ง โดยมุ่งเน้นที่ปัจจัยขับเคลื่อนที่มีผลต่อความผูกพันของลูกค้า ตลาดใหม่ และส่วนแบ่งตลาด ทั้งสามสิ่งนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสามารถในการแข่งขัน การทำกำไร และความยั่งยืนขององค์กร

- การปรับปรุงผลการดำเนินการและนวัตกรรม (Operational Performance Improvement and Innovation) มีส่วนสำคัญต่อการเพิ่มผลิตภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาวและความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุน/ราคา การสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติการ ซึ่งรวมถึงความรวดเร็ว การตอบสนอง และความยืดหยุ่น เป็นการลงทุนการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของความพร้อมขององค์กร

- การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล (Organizational Learning and Learning by Workforce Members) เป็นการพิจารณาเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน เกณฑ์เน้นว่าต้องปลูกฝังการปรับปรุงและการเรียนรู้ไว้ในกระบวนการทำงาน นอกจากนี้ บทบาทพิเศษของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ การทำให้ระบบงานและโครงการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการปรับปรุงและการเรียนรู้ได้เตรียมองค์กรให้พร้อมสำหรับการจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องดำเนินการขององค์กรและการนำสิ่งที่จัดลำดับความสำคัญเหล่านั้นไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

#### หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ตามองค์กรในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- การพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งโอกาส ความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และความจำเป็นในอนาคตเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง แบบพลิกโฉม และนวัตกรรมองค์กร

- การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การทำให้มั่นใจว่ามีบุคลากรที่พร้อมด้วยทักษะเพียงพอ การเชื่อมโยง ระหว่างความจำเป็น/ข้อกำหนดระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งอาจกำหนดเรื่องรายจ่ายลงทุน การพัฒนาหรือจัดหาเทคโนโลยี การพัฒนาผู้ส่งมอบและการสร้างพันธมิตรใหม่หรือผู้ให้ความร่วมมือ

- การทำให้มั่นใจว่าการนำไปปฏิบัติ มีประสิทธิผล กล่าวคือ มีกลไกในการสื่อสารข้อกำหนดและบรรลุความสอดคล้องไปในทางเดียวกัน ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่

- (1) ระดับองค์กรและระดับบริหาร

- (2) ระดับระบบงานและระดับกระบวนการทำงานที่สำคัญ

- (3) ระดับหน่วยงานและระดับลักษณะงานรายบุคคล

ข้อกำหนดของหมวดนี้ กระตุ้นให้คิดและปฏิบัติอย่างมีกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำที่โดดเด่นในตลาด ข้อกำหนดนี้ไม่ได้หมายความว่าจำเป็นต้องมีฝ่ายวางแผนหรือวางจรรยาบรรณที่เฉพาะเจาะจง หรือวิธีการมองอนาคตด้วยวิธีที่เฉพาะ รวมทั้งไม่ได้หมายความว่าองค์กรสามารถปรับปรุงหรือวางแผนล่วงหน้าได้ทั้งหมด ระบบการปรับปรุงที่มีประสิทธิผลเกิดการผสมผสานในหลากหลายรูปแบบและ

หลายระดับความร่วมมือ องค์กรต้องมีแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อทางเลือกการปรับปรุงหรือการเปลี่ยนแปลงหรือการสร้างนวัตกรรมใหญ่นั้นต้องช่วงชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ส่วนใหญ่แล้วการจัดลำดับความสำคัญมักคำนึงถึงเหตุผลหลักด้านต้นทุน โอกาสและอุปสรรคเท่านั้น อย่างไรก็ตาม องค์กรควรพิจารณาข้อกำหนดสำคัญด้านอื่นด้วยไม่ใช่เพียงค่าใช้จ่ายอย่างเดียว เช่น ความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น

## 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบและถามถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและเป้าประสงค์ ทั้งนี้ เพื่อให้ผลการดำเนินการโดยรวมความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จในอนาคตดียิ่งขึ้น

### ข้อสังเกต

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

หัวข้อนี้กำหนดให้สารสนเทศพื้นฐานของกระบวนการวางแผน และสารสนเทศของปัจจัยทั้งหมดที่มีผลกระทบ ความเสี่ยง ความท้าทาย และข้อกำหนดที่สำคัญอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยการมองการณ์ไกลตามความเหมาะสมและเท่าที่เป็นไปได้จากมุมมองขององค์กรและธุรกิจหรือตลาด แนวทางนี้มุ่งหวังให้มีบริบทที่ครบถ้วนและเป็นจริงสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เพื่อขึ้นนำการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร และการจัดการโดยรวม

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

หัวข้อนี้มุ่งหวังให้ครอบคลุมธุรกิจทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่แสวงหาผลกำไรหรือไม่แสวงหาผลกำไรก็ตาม รวมถึงสถานะการแข่งขันประเด็นเชิงกลยุทธ์ แนวทางการวางแผน และแผนงานข้อกำหนดนี้กำหนดอย่างชัดเจนให้มีพื้นฐานการปฏิบัติการที่มุ่งเน้นอนาคต แม้แต่องค์กรที่แสวงหาทางสร้างโอกาสของธุรกิจใหม่ ๆ ก็ยังจำเป็นต้องกำหนดและทดสอบวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อนำมาใช้กำหนดและขึ้นนำในประเด็นที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติการและผลการดำเนินการขององค์กร

#### ผู้นำในการแข่งขัน (Competitive Leadership)

หัวข้อนี้เน้นเรื่องวิธีการที่องค์กรพัฒนา เพื่อเป็นผู้นำในการแข่งขัน ซึ่งมักขึ้นอยู่กับการเติบโตของรายได้และประสิทธิผลของการปฏิบัติการ การเป็นผู้นำในการแข่งขันนั้นจำเป็นต้องมีภาพของอนาคต ซึ่งไม่เพียงพิจารณาแค่ตลาดหรือส่วนตลาดที่องค์กรแข่งขัน เท่านั้น แต่ยังรวมถึงวิธีการแข่งขันขององค์กร ที่มีหลายทางเลือกอีกด้วย การตัดสินใจเกี่ยวกับการแข่งขันนั้นองค์กรต้องเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรและของคู่แข่ง และยังเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน เพื่อให้ได้หรือเพื่อรักษาการเป็นผู้นำในตลาด ถึงแม้ว่าไม่มีการกำหนดกรอบเวลาอย่างชัดเจน แต่จุดเน้นของหัวข้อนี้ คือ การทำให้องค์กรบรรลุความเป็นผู้นำในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ระบบงาน (Work Systems) ระบบงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องอาศัย

- การออกแบบที่มีประสิทธิผล
  - การมุ่งเน้นการป้องกัน
  - การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเนื่องกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ และ
  - การมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด การปรับปรุงผลการดำเนินการด้านปฏิบัติ การลดรอบเวลา การประเมินผล การปรับปรุงอย่างสอดคล้องเนื่อง การสร้างนวัตกรรม รวมทั้งการเรียนรู้ ระดับองค์กร และ
- การทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินผลความสำเร็จเป็นเรื่องการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของวิธีการทำงานให้สำเร็จ

นอกจากนี้ ระบบงานต้องถูกออกแบบในลักษณะที่ทำให้องค์กรมีความคล่องตัวและมีการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร ทั้งนี้ ความคล่องตัว หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นและมีประสิทธิผลต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป ความคล่องตัวอาจหมายถึงความสามารถในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์จากแบบหนึ่งไปเป็นอีกแบบหนึ่งอย่างรวดเร็ว การตอบสนองอย่างรวดเร็วต่ออุปสงค์ที่เปลี่ยนแปลงไปหรือสถานะตลาด หรือความสามารถในการให้บริการที่หลากหลายตามความต้องการของลูกค้า เฉพาะราย ซึ่งขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์กรและตลาด ความคล่องตัวและการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร มีส่วนสำคัญเพิ่มมากขึ้นต่อการตัดสินใจในการที่จะว่าจ้างให้องค์กรภายนอกดำเนินการแทนในการทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบที่สำคัญ และในการทำตกลงด้านความร่วมมือ ในรูปแบบแปลกใหม่

## 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น รวมทั้งวิธีการที่องค์กรประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

### ข้อสังเกต

#### การพัฒนาและการถ่ายแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ (Developing and Deploying Action Plans)

ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการขึ้นอยู่กับทรัพยากรและตัววัดผลการดำเนินการ รวมทั้งความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของแผนของหน่วยงาน ผู้ส่งมอบ และพันธมิตร หัวใจสำคัญของเรื่องนี้คือวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อให้เกิดความสอดคล้องไปในทางเดียวกันและความคงเส้นคงวา เช่น ผ่านการกำหนดระบบงาน กระบวนการทำงาน และตัววัดที่สำคัญ เป็นต้น ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความคงเส้นคงวาดังกล่าว จะเป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดและการสื่อสารลำดับความสำคัญของกิจกรรมการปรับปรุงที่ดำเนินการอยู่ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวันของทุกหน่วยงาน นอกจากนี้ ตัววัดผลการดำเนินการยังมีความสำคัญยิ่งในการติดตามผลการดำเนินการ

## การวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการจัดสรรทรัพยากร

### (Performing Analyses to Support Resource Allocation)

องค์กรอาจใช้การวิเคราะห์หลายประเภทเพื่อสร้างความมั่นใจว่า องค์กรมีทรัพยากรทางการเงินเพื่อทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จและบรรลุพันธกิจที่มีอยู่ สำหรับการดำเนินงานในปัจจุบัน อาจมีการวิเคราะห์กระแสเงินสด รายได้สุทธิ และหนี้สินหมุนเวียนต่อสินทรัพย์หมุนเวียน ส่วนเรื่องการลงทุนที่จะทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุผลองค์กรอาจวิเคราะห์มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดด้วยส่วนลดเงินสด การวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุน (Return on Investment – ROI) หรือผลตอบแทนต่อเงินลงทุน (Return on Invested Capital – ROIC)

นอกจากนี้ ยังควรใช้การวิเคราะห์เพื่อประเมินความพร้อมของทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ในการสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการสำเร็จในขณะที่ยังคงบรรลุพันธกิจที่มีอยู่ในปัจจุบัน นอกเหนือจากทรัพยากรด้านการเงิน องค์กรยังต้องมีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถ รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกและสิ่งสนับสนุนอื่น ๆ ที่จำเป็น แต่ละองค์กรจะมีรูปแบบการวิเคราะห์เฉพาะตัวเพื่อช่วยให้องค์กรประเมินความสามารถทางการเงินในการดำเนินงานในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นต่อไป รวมทั้งความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากแผนปฏิบัติการที่จัดทำขึ้นด้วย

### การสร้างแผนด้านบุคลากร (Creating Workforce Plans)

แผนปฏิบัติการ ควรรวมถึงแผนด้านทรัพยากรบุคคลหรือบุคลากร ซึ่งต้องสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและสนับสนุนกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร

ตัวอย่างองค์ประกอบของแผน เช่น

- การจัดโครงสร้างใหม่ของงานและลักษณะงานเพื่อเพิ่มการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจและการตัดสินใจของบุคลากร
- การริเริ่มในการส่งเสริมให้มีความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและพนักงานมากขึ้น เช่น ความร่วมมือของสหภาพ
- การพิจารณาถึงการว่าจ้างให้องค์กรภายนอกดำเนินการแทน ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อบุคลากรที่มีอยู่และการริเริ่มใหม่ ๆ
- การริเริ่มเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับความต้องการในด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากรในอนาคต
- การริเริ่มเพื่อเสริมสร้างให้มีการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ระดับองค์กร
- การปรับเปลี่ยนระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยเพื่อเชิดชูทีม องค์กร ตลาดหุ้น ลูกค้า หรือคุณลักษณะในการทำงาน และ
- การริเริ่มการให้การศึกษาและฝึกอบรม เช่น โปรแกรม/แผนงาน พัฒนาผู้นำในอนาคต การเป็นพันธมิตรกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เพื่อช่วยทำให้มั่นใจว่าจะมีบุคลากรที่มีความรู้และทักษะเพียงพอ และการจัดโปรแกรมฝึกอบรมเทคโนโลยีใหม่ที่สำคัญต่อความสำเร็จในอนาคตของบุคลากรและองค์กร

### การคาดการณ์สภาพแวดล้อมในอนาคตขององค์กร (Projecting your Future Environment)

การคาดการณ์สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความร่วมมือในอนาคตเป็นส่วนที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงความสามารถในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กร และผลการดำเนินการในอนาคตของคู่แข่ง การคาดการณ์ดังกล่าวช่วยให้องค์กรตรวจพบและลดอุปสรรคในการแข่งขัน ช่วยลดเวลาในการจัดการกับอุปสรรคนั้น ๆ และช่วยระบุโอกาสต่าง ๆ องค์กรอาจใช้รูปแบบต่าง ๆ ของแบบจำลอง สถานการณ์จำลอง หรือเทคนิคและวิธีการพิจารณาอื่น ๆ ในการคาดคะเนสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความร่วมมือ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับขนาดและประเภทขององค์กร สมรรถนะหลักใหม่ขององค์กรที่อาจต้องการในอนาคต ระดับความอึดตัวของตลาด ความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลง และตัวแปรของการแข่งขัน (เช่น ราคา ต้นทุน หรืออัตรา นวัตกรรม)

### การคาดการณ์และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการขององค์กร (Projecting and Comparing your Performance)

การคาดการณ์และการเปรียบเทียบในหัวข้อนี้มุ่งปรับปรุงความสามารถขององค์กรในการทำความเข้าใจและติดตามปัจจัยที่เกี่ยวกับผลการดำเนินการเชิงแข่งขันที่มีพลวัต ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากการร่วมทุนในธุรกิจใหม่ การเข้าสู่ตลาดใหม่ การเริ่มใช้เทคโนโลยีใหม่ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ หรือแผนขับเคลื่อนทางกลยุทธ์อื่น ๆ ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับระดับความกล้าเสี่ยงจากการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน กระบวนการติดตามดังกล่าวทำให้องค์กรมีความพร้อมมากขึ้นในการนำเรื่องอัตราการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงมาเปรียบเทียบกับของคู่แข่งหรือองค์กรเทียบเคียงและเทียบกับเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่ทำทนายอย่างยั่งยืนขององค์กรประกอบการพิจารณากระบวนการติดตามนี้เป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยที่สำคัญสำหรับองค์กรเพื่อเริ่มต้น เร่งรัด หรือยุติโครงการ และเพื่อผลการดำเนินงานที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

### ลูกค้า (Customer) (หมวด 3)

เกณฑ์ในหมวดการมุ่งเน้นลูกค้า ถ้ามองเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรใช้สร้างความผูกพันกับลูกค้าเพื่อความสำเร็จในการตลาดในระยะยาว รวมถึงวิธีการที่องค์กรรับฟังเสียงของลูกค้า สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และใช้สารสนเทศของลูกค้าเพื่อปรับปรุงและระบุโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

หมวดนี้มุ่งเน้นให้ความผูกพันกับลูกค้าเป็นผลลัพธ์หนึ่งที่สำคัญของกลยุทธ์โดยรวมในด้านการเรียนรู้ และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้าให้สารสนเทศที่สำคัญยิ่งแก่องค์กรในการทำความเข้าใจลูกค้าและตลาดในหลาย ๆ กรณี เสียงของลูกค้าให้สารสนเทศที่มีความหมายทั้งมุมมองของลูกค้า พฤติกรรมของลูกค้า และพฤติกรรมของตลาด ซึ่งอาจส่งผลต่อความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคตขององค์กรในตลาด

### 3.1 เสียงของลูกค้า (Voice of the Customer)

#### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงกระบวนการที่องค์กรใช้ในการรับฟังลูกค้า ประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า โดยมีเป้าหมายเพื่อเสาะหาสารสนเทศที่มีคุณค่าเพื่อทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า

#### ข้อสังเกต

##### การรับฟังลูกค้า (Customer Listening)

การเลือกกลยุทธ์ในการรับฟังเสียงของลูกค้าขึ้นอยู่กับปัจจัยทางธุรกิจที่สำคัญขององค์กร การรับฟังเสียงของลูกค้ามีรูปแบบที่หลากหลายขึ้นเรื่อย ๆ รูปแบบที่มักใช้ รวมถึงการสอบถามลูกค้ากลุ่มตัวอย่างที่สำคัญ (Focus Group) การบูรณาการอย่างใกล้ชิดกับลูกค้าที่สำคัญ การสัมภาษณ์ลูกค้าในอดีตและที่ฟังในอนาคตเกี่ยวกับการตัดสินใจซื้อหรือตัดสินใจผูกสัมพันธ์กับลูกค้า ความเห็นของลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้าโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งและองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน และสารสนเทศที่ได้จากการสำรวจหรือข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า

##### สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ดำเนินการต่อได้ (Actionable Information)

หัวข้อนี้เน้นวิธีการที่องค์กรได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ดำเนินการต่อได้จากลูกค้า สารสนเทศจะนำไปใช้ได้ต่อเมื่อองค์กรสามารถนำสารสนเทศนี้ไปเชื่อมโยงกับผลิตภัณฑ์และกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ รวมทั้งใช้ประเมินความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ในการปรับปรุงที่เฉพาะเจาะจงและจัดลำดับความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง

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

ในสภาพแวดล้อมที่เทคโนโลยี การแข่งขัน เศรษฐกิจ และสังคม มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีปัจจัยหลายประการที่อาจส่งผลกระทบต่อความคาดหวังและความภักดีของลูกค้า รวมทั้งการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าในตลาด ดังนั้นองค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องรับฟังและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การรับฟังและเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับกลยุทธ์ทางธุรกิจโดยรวมขององค์กร

##### สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media)

ลูกค้าหันไปใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อแสดงความประทับใจและสนับสนุนต่อผลิตภัณฑ์ขององค์กรมากขึ้นเรื่อย ๆ ลูกค้าอาจได้สารสนเทศนี้จากการปฏิสัมพันธ์ในสังคมที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการเองหรือผ่านช่องทางที่ลูกค้าเป็นผู้ริเริ่ม สิ่งเหล่านี้เป็นแหล่งสารสนเทศที่มีคุณค่าต่อองค์กร ดังนั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องสร้างความคุ้นเคยกับสื่อเหล่านี้ เพื่อตรวจติดตามและติดตามสารสนเทศดังกล่าว

##### ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด (Customer and Market Knowledge)

ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า กลุ่มลูกค้า ส่วนตลาดลูกค้าในอดีต และลูกค้าในอนาคต ช่วยให้องค์กรสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม สนับสนุนให้องค์กรวางกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสม พัฒนาวัฒนธรรมที่

มุ่งเน้นลูกค้ามากขึ้น พัฒนาธุรกิจใหม่ ๆ พัฒนาภาพลักษณ์ของตราสินค้าขององค์กร และทำให้มั่นใจว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จในระยะยาว

### ความพึงพอใจของลูกค้าต่อคู่แข่ง (Customers' Satisfaction with Competitors)

แง่มุมที่สำคัญประการหนึ่งในการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้าคือการเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรและกับที่มีต่อคู่แข่ง ผลิตภัณฑ์ที่เป็นคู่แข่งหรือเป็นทางเลือกอื่น และ/หรือองค์กรที่ขายผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน สารสนเทศเหล่านี้อาจได้มาจากการวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า การศึกษาเชิงเปรียบเทียบที่ทำโดยองค์กรเองหรือโดยหน่วยงานอิสระ ปัจจัยที่มีผลต่อความชอบของลูกค้าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำความเข้าใจกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ผลักดันตลาด และอาจมีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันและความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

## 3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงกระบวนการค้นหาและปรับแต่งผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองลูกค้าและตลาด ทำให้ลูกค้าสามารถค้นหาสารสนเทศและรับการสนับสนุน รวมทั้งระบุกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด นอกจากนี้ หัวข้อนี้ยังถ้ามถึงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการจัดการข้อร้องเรียน สิ่งเหล่านี้มีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงการตลาด สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ามากยิ่งขึ้น รวมทั้งยกระดับความภักดีของลูกค้า

### ข้อสังเกต

#### การสร้างความผูกพันเป็นการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Engagement as a Strategic Action)

ความผูกพันของลูกค้าเป็นการดำเนินการในเชิงกลยุทธ์ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้าให้สูงจนถึงระดับที่ลูกค้าจะให้การสนับสนุนตราสินค้าและผลิตภัณฑ์อย่างเต็มที่ การจะสร้างความภักดีในระดับดังกล่าว บุคลากรต้องมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า โดยอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องธุรกิจ กลยุทธ์พฤติกรรมและความนิยมของลูกค้า

#### กลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Strategies)

กลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์แต่ละกลยุทธ์อาจใช้ได้ผลกับลูกค้าบางราย ดังนั้น กลยุทธ์ความสัมพันธ์ที่องค์กรใช้อาจจำเป็นต้องแตกต่างกันอย่างชัดเจนสำหรับแต่ละลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด นอกจากนี้ อาจต้องแตกต่างกันอย่างชัดเจนในวงจรชีวิตลูกค้าแต่ละช่วงเวลา

#### การบริหารตราสินค้า (Brand management)

การบริหารตราสินค้ามีวัตถุประสงค์ เพื่อวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ขององค์กรในตลาดการบริหารตราสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพนำไปสู่การยกระดับการรับรู้ตราสินค้าและความภักดีของลูกค้า การบริหารตราสินค้ามีจุดมุ่งหมายในการสร้างความผูกพันทางอารมณ์ของลูกค้า เพื่อสร้างความแตกต่างให้แก่องค์กรจากคู่แข่งและสร้างความภักดี

## การจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Management)

กระบวนการรวบรวม วิเคราะห์ และค้นหาต้นเหตุของข้อร้องเรียนควรนำไปสู่การกำจัดสาเหตุต่าง ๆ ของข้อร้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การจัดการลำดับความสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการและผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้ องค์กรจะต้องถ่ายทอดสารสนเทศของผลที่ดำเนินการได้สำเร็จนี้สู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

## การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

### (Measurement, Analysis and Knowledge Management) (หมวด 4)

หมวด 4 ถือเป็น “สมอง” ที่เป็นศูนย์กลางในการทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของการปฏิบัติการกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร

หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงนวัตกรรม และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

หัวใจสำคัญของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าวอยู่ที่คุณภาพ ความปลอดภัยและความพร้อมใช้งานของข้อมูล รวมถึงความเชื่อถือได้และความปลอดภัยของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ของระบบสารสนเทศ

นอกจากนี้ สารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ อาจเป็นแหล่งข้อมูลเบื้องต้นในการทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันและการเพิ่มผลิตภาพ ดังนั้น หมวดนี้จึงครอบคลุมการพิจารณาเชิงกลยุทธ์ในเรื่องดังกล่าวด้วย

### 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

#### (Measurement, Analysis and Improvement of Organizational Performance)

#### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการเลือก ใช้ข้อมูลสารสนเทศสำหรับการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ และการทบทวน เพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงการดำเนินการขององค์กร

หัวข้อนี้เป็นศูนย์กลางของการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศในการวัดผลการดำเนินการและระบบการจัดการที่มีการบูรณาการ โดยอาศัยข้อมูลและสารสนเทศด้านการเงินและด้านอื่น ๆ

จุดประสงค์ของการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ การทบทวน และการปรับปรุงเพื่อขึ้นนำการจัดการกระบวนการขององค์กรให้บรรลุผลลัพธ์ขององค์กรและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ อีกทั้งเพื่อคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิด หรือการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กร รวมถึงเพื่อระบุวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรที่นำมาแบ่งปัน



## ข้อสังเกต

### ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการระบบการจัดการผลการดำเนินการ (Aligning and Integrating your Performance Management System)

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการเป็นหลักการที่สำคัญในการนำระบบการวัดผลการดำเนินการไปปฏิบัติและการนำไปใช้อย่างประสบความสำเร็จ เกณฑ์มองว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการต้องพิจารณาทั้งขอบเขตและประสิทธิผลของการใช้งานเพื่อให้ตรงกับความต้องการจำเป็นในการประเมินและปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งเพื่อจัดทำและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการครอบคลุมถึงวิธีการทำให้ตัววัดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และวิธีการบูรณาการเพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศจากทั่วทั้งองค์กร ข้อมูลและสารสนเทศระดับองค์กรเป็นข้อมูลนำเข้าที่สำคัญที่ใช้ในการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการยังครอบคลุมถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในเรื่องข้อกำหนดการวัดผลการดำเนินการเพื่อติดตามผลการดำเนินการในระดับกลุ่มงานและกระบวนการในตัววัดที่สำคัญต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ว่ามีความสำคัญต่อองค์กรโดยรวมหรือกำหนดไว้สำหรับการปรับปรุง

### การใช้สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (Using Comparative Data)

การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเป็นสิ่งสำคัญต่อทุกองค์กร เหตุผลหลักในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ มีดังนี้

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

นอกจากนี้ สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบยังอาจสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) การเป็นพันธมิตร และการว่าจ้างให้องค์กรภายนอกดำเนินการแทน

### การเลือกและการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Selecting and Using Comparative Data)

ในการเลือกและการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องกำหนดความจำเป็นและลำดับความสำคัญ รวมทั้งกำหนดเกณฑ์ในการเสาะหาแหล่งเปรียบเทียบที่เหมาะสม ทั้งจากภายในและภายนอกธุรกิจและตลาด การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิภาพทำให้องค์กรสามารถกำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทาย และส่งเสริมการปรับปรุงแบบก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อกลยุทธ์เชิงแข่งขันขององค์กร

### การทบทวนผลการดำเนินการ (Reviewing Performance)

การทบทวนระดับองค์กรในหัวข้อนี้ มีจุดประสงค์ให้ครอบคลุมผลการดำเนินการในทุกเรื่อง ทั้งผลการดำเนินการในปัจจุบันและการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต โดยคาดว่าผลการทบทวนจะเป็นแนวทางที่เชื่อถือได้ ทั้งเพื่อชี้้นำให้เกิดการปรับปรุงการดำเนินการและโอกาสในการสร้างนวัตกรรมที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ที่สำคัญ สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และตัววัดความสำเร็จ ผลจากการทบทวนอาจแจ้งเตือนองค์กรถึงความจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมและระบบงานขององค์กร ดังนั้น องค์ประกอบที่สำคัญของการทบทวนระดับองค์กรประการหนึ่ง คือการแปลงผลการทบทวนเป็นการปฏิบัติการที่ถูกถ่ายทอดไปยังผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือที่เหมาะสม และลูกค้าที่สำคัญ

### การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ (Analyzing Performance)

การวิเคราะห์ที่องค์กรดำเนินการเพื่อให้เข้าใจผลการดำเนินการและการปฏิบัติการที่จำเป็น อาจแตกต่างกันอย่างมาก ขึ้นอยู่กับประเภท ขนาด สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันขององค์กร และปัจจัยอื่น ๆ ตัวอย่างของการวิเคราะห์ ได้แก่

- การหาความสัมพันธ์ระหว่างการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือผลิตภัณฑ์ใหม่กับตัวชี้วัดที่สำคัญด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ความภักดีของลูกค้า และส่วนแบ่งตลาด
- ผลตอบแทนจากการลงทุนของความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านที่องค์กรได้ดำเนินการ
- ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ที่เกิดจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าและการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ
- การตีความการเปลี่ยนแปลงส่วนแบ่งตลาดในเรื่องการได้และเสียลูกค้า และการเปลี่ยนแปลงในเรื่องความผูกพันของลูกค้า
- แนวโน้มของตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ เช่น ผลิตภาพ รอบเวลา ระดับของเสีย การลดความสูญเสีย คาร์บอนฟุตพริ้นท์ และการออกผลิตภัณฑ์ใหม่
- ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ระดับบุคคลและการเรียนรู้ระดับองค์กรกับมูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน
- ผลประโยชน์ด้านการเงินที่ได้มาจากการปรับปรุงอัตรากำไร ความปลอดภัย การขาดงาน และการลาออกของบุคลากร
- ผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องการให้การศึกษาและฝึกอบรม
- ผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการจัดการและการแบ่งปันความรู้ขององค์กร
- ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม
- ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการระบุและตอบสนองความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรกับการรักษาให้บุคลากรอยู่กับองค์กร การมุ่งใจและผลิตภาพ
- ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ที่เกิดจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ
- ตัววัดเดี่ยวหรือตัววัดรวมของผลิตภาพและคุณภาพเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง
- แนวโน้มของต้นทุนเปรียบเทียบกับแนวโน้มของคู่แข่ง

- ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ตัวชี้วัดผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ และ แนวโน้มผลการดำเนินการด้านการเงินโดยรวม ที่สะท้อนให้เห็นจากตัวชี้วัดต่าง ๆ เช่น ต้นทุนการดำเนินงาน รายได้ ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ และมูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน
- การจัดสรรทรัพยากรสำหรับแผนงานปรับปรุงต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงต้นทุน/ประโยชน์หรือผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมในวงกว้าง
- รายได้สุทธิหรือจากการออมที่เป็นผลมาจากการปรับปรุงผลการดำเนินการด้านคุณภาพ ด้านการปฏิบัติการ และด้านบุคลากร
- การเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ทั้งด้านคุณภาพและด้านการปฏิบัติการที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินการด้านการเงิน
- ผลที่ได้รับจากกิจกรรมการปรับปรุงต่อกระแสเงินสด เงินทุนหมุนเวียน และมูลค่าหลักทรัพย์
- ผลกระทบด้านกำไรที่เกิดจากความภักดีของลูกค้า
- ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ของการเข้าสู่ตลาดใหม่ รวมทั้งสายการผลิตและการขยายตัวทางภูมิศาสตร์
- ส่วนแบ่งตลาดเทียบกับกำไร
- แนวโน้มทางเศรษฐกิจ ตลาด รวมทั้งดัชนีมูลค่าหลักทรัพย์ และผลกระทบของแนวโน้มดังกล่าวต่อความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร

### การวิเคราะห์ การทบทวนผลการดำเนินการและการวางแผนที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Aligning Analysis, Performance Review and Planning)

ข้อเท็จจริงและข้อมูลที่อยู่เดี่ยว ๆ มักจะไม่ใช่พื้นฐานที่มีประสิทธิผลในการจัดลำดับความสำคัญขององค์กร ดังนั้น หัวข้อนี้จึงเน้นว่าต้องมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างใกล้ชิดระหว่างการวิเคราะห์กับการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และระหว่างการทบทวนผลการดำเนินการกับการวางแผนขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้มั่นใจว่าการวิเคราะห์และการทบทวนนั้นสัมพันธ์กับการตัดสินใจ และสร้างความมั่นใจได้ว่าการตัดสินใจนั้นอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ผลการดำเนินการในอดีตขององค์กรประกอบกับสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกในอนาคต ยังทำให้องค์กรสามารถคาดการณ์ผลการดำเนินการได้ ซึ่งการคาดการณ์เหล่านี้อาจเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวางแผน

### เข้าใจการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเนื่องกันของเหตุและผล (Understanding Causality)

การปฏิบัติที่ขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความเกี่ยวเนื่องกันของเหตุและผลระหว่างกระบวนการต่าง ๆ และระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์ การปฏิบัติและผลลัพธ์ของกระบวนการอาจส่งผลถึงทรัพยากรต่าง ๆ ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีพื้นฐานการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิผลเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ เพราะทรัพยากรที่ใช้ในการปรับปรุงมีจำกัด

## 4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ

### (Knowledge Management, Information and Information Technology)

#### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ และทำให้มั่นใจว่ามีข้อมูล สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ที่จำเป็น มีคุณภาพ ความปลอดภัย และมีความพร้อมใช้งาน ทั้งในภาวะปกติและภาวะฉุกเฉิน โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพประสิทธิผล และเพื่อกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมขององค์กร

#### ข้อสังเกต

##### การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

การจัดการความรู้ขององค์กรต้องมุ่งเน้นที่ความรู้ที่บุคลากรต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อการปรับปรุงกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และบริการ และใช้นวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้าและองค์กร

##### การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational Learning)

ในปัจจุบันองค์กรต้องเผชิญกับประเด็นเรื่องการจัดการ การใช้ การประเมิน และการแบ่งปันความรู้ขององค์กรมากขึ้นเรื่อย ๆ องค์กรชั้นนำได้ประโยชน์จากสินทรัพย์ทางความรู้ของบุคลากร ลูกค้า ผู้ส่งมอบ ผู้ให้ความร่วมมือ และพันธมิตร ซึ่งร่วมกันขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กรและการสร้างนวัตกรรม

##### การจัดการสารสนเทศ (Information Management)

ในการจัดการสารสนเทศ องค์กรจำเป็นต้องทุ่มทรัพยากรอย่างจริงจัง เนื่องจากแหล่งข้อมูลและสารสนเทศเพิ่มมากขึ้นอย่างมหาศาล การเติบโตอย่างต่อเนื่องของการใช้สารสนเทศในการปฏิบัติการขององค์กรที่มากขึ้น ทั้งที่เป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายความรู้ขององค์กรผ่านเว็บและสื่อสังคมออนไลน์ รวมทั้งการสื่อสารระหว่างธุรกิจกับธุรกิจ องค์กรกับองค์กร และธุรกิจกับผู้บริโภค เป็นเรื่องที่ทำทลายความสามารถขององค์กรในการทำให้ระบบดังกล่าวมีความน่าเชื่อถือ และพร้อมใช้งานในรูปแบบที่ใช้งานง่าย ความสามารถในการผสานและหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลที่ต่างประเทศ เช่น วิดีโอ ข้อความ และตัวเลขจะสร้างโอกาสให้องค์กรมีความได้เปรียบแข่งขัน

##### ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information Availability)

ข้อมูลและสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อเครือข่ายธุรกิจหรือองค์กร พันธมิตร และห่วงโซ่อุปทาน องค์กรคำนึงถึงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในด้านนี้ และควรตระหนักถึงความจำเป็นในการสอบทานความถูกต้องของข้อมูลอย่างรวดเร็ว การประกันความเชื่อถือได้ของข้อมูล และความปลอดภัย อันเนื่องมาจากมีการเพิ่มความถี่และขนาดในการถ่ายโอนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งความท้าทายเรื่องความปลอดภัยบนไซเบอร์

## ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน (Emergency Availability)

องค์กรควรวางแผนอย่างระมัดระวังในการจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูล และสารสนเทศ ให้พร้อมใช้งานได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นภัยพิบัติที่เกิดจากธรรมชาติหรือมนุษย์ ในการวางแผนเหล่านี้ควรคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร รวมทั้งบุคลากร ลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตรและผู้ให้ความร่วมมือ นอกจากนี้ ควรมีการประสานให้สอดคล้องกับแผนโดยรวมขององค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง (หัวข้อ 6.2) และความปลอดภัยบนไซเบอร์

## บุคลากร (Workforce) (หมวด 5)

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

### 5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (Workforce Environment)

#### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร วิธีตอบสนองความต้องการเหล่านั้นเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผล รวมทั้งถามถึงวิธีการที่ทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าบรรยากาศในการทำงานเกื้อหนุนการปฏิบัติงาน จุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิผลที่ส่งผลให้การทำงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จและสามารถเกื้อหนุนบุคลากรได้

#### ข้อสังเกต

#### ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร (Workforce Capability and Capacity)

มีองค์กรเป็นจำนวนมากสับสนกับแนวคิดเรื่องขีดความสามารถและอัตรากำลังด้วยการเพิ่มจำนวนคนที่มีทักษะไม่เหมาะสมเพื่อชดเชยการขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะ หรือตั้งสมมติฐานว่าคนงานจำนวนน้อยแต่ทักษะสูงกว่าสามารถทดแทนความจำเป็นด้านอัตรากำลังสำหรับกระบวนการที่ต้องการทักษะน้อยหรือทักษะที่แตกต่างกันแต่ต้องการคนจำนวนมาก เพื่อการทำงานให้สำเร็จ การมีจำนวนคนที่เหมาะสมและทักษะที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จ การมองไปข้างหน้าเพื่อคาดการณ์ความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังในอนาคต จะทำให้องค์กรมีเวลาเพียงพอสำหรับการฝึกอบรม การว่าจ้าง การปรับเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร และการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงระบบงาน

#### การสนับสนุนบุคลากร (Workforce Support)

องค์กรส่วนใหญ่ไม่ว่าจะขนาดใดก็ตาม มีโอกาสมากมายในการสนับสนุนบุคลากรตัวอย่างของการให้บริการ อาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งกิจกรรม และโอกาสอื่น ๆ ได้แก่ การให้

คำปรึกษาทั้งในเรื่องส่วนตัว และอาชีพการงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพการงาน และการช่วยบุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่ กิจกรรมสหสาขาการทำงานประเพณี การดูแลสุขภาพ ณ สถานที่ทำงาน และการให้ความช่วยเหลืออื่น ๆ การยกย่องชมเชย ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การให้การศึกษานอกเหนือจากงานในหน้าที่ การดูแลเด็กและผู้สูงอายุ การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษ เพื่อรับผิดชอบครอบครัวและเพื่อบริการชุมชน ชั่วโมงการทำงานแบบยืดหยุ่นและโปรแกรมผลประโยชน์ การช่วยให้หางานใหม่เมื่อถูกเลิกจ้าง ผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ รวมถึงการขยายเวลาครอบคลุมในการรักษาพยาบาลและวิธีที่พนักงานสามารถใช้บริการอย่างต่อเนื่อง

## 5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงระบบขององค์กรในเรื่องการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างความสามารถและกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนผลการดำเนินการที่ดีขององค์กร เพื่อนำสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) มาใช้ และเพื่อส่งเสริมให้องค์กรบรรลุแผนปฏิบัติการ อีกทั้งทำให้มั่นใจว่ามีความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคต

### ข้อสังเกต

#### ผลการดำเนินการที่ดี (High-Performance)

จุดมุ่งหมายของหัวข้อนี้ เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานให้บรรลุผลการดำเนินการที่ดี ทั้งนี้การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ ความยืดหยุ่น การสร้างนวัตกรรม การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ และภาวะความรับผิดชอบต่อส่วนบุคคล การแบ่งปันความรู้และทักษะ การสื่อสารและการถ่ายทอดสารสนเทศที่ดี ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ขององค์กร การมุ่งเน้นลูกค้า และการตอบสนองที่รวดเร็วต่อความต้องการของธุรกิจและข้อกำหนดของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป

#### การสร้าง ความผูกพันกับบุคลากร และผลการดำเนินการ (Workforce Engagement and Performance)

ผลจากการศึกษาจำนวนมากแสดงว่า เมื่อบุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรสูง จะทำให้ผลดำเนินการดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ งานวิจัยชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความผูกพันกับองค์กร ได้แก่ การทำงานที่มีคุณค่า ทัศนคติขององค์กรชัดเจน มีสำนึกในภาระรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการ มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย มีความไว้วางใจ มีประสิทธิภาพ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ในหลาย ๆ องค์กร พนักงานและอาสาสมัครมีแรงจูงใจและรู้สึกถึงคุณค่าของงานที่ตนทำอยู่ เนื่องจากงานนั้นสอดคล้องกับค่านิยมของตนเอง

### ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร (Drivers of Workforce Engagement)

ถึงแม้ว่าความพึงพอใจกับค่าตอบแทนและการขึ้นค่าตอบแทนจะเป็นสิ่งสำคัญแต่สองปัจจัยนี้ไม่เพียงพอที่จะทำให้มั่นใจว่าบุคลากรจะเกิดความผูกพันและมีผลการดำเนินการที่ดี ตัวอย่างของปัจจัยอื่นที่ควรนำมาพิจารณา เช่น การแก้ไขปัญหาและคำร้องทุกข์ของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ โอกาสสำหรับการพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงานและการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร ความปลอดภัยและการป้องกันภัยของสถานที่ทำงาน ปริมาณงานที่รับผิดชอบ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม ระดับของการได้รับมอบอำนาจ ความมั่นคงในงาน รวมถึงความเข้าใจลึกซึ้งถึงความจำเป็นที่แตกต่างกันของกลุ่มบุคลากรที่หลากหลาย ตลอดจนการสนับสนุนขององค์กรในการให้บริการลูกค้า

### ปัจจัยที่บั่นทอนความผูกพัน (Factors Inhibiting Engagement)

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

### ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชย (Compensation and Recognition)

ระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยควรเหมาะสมกับระบบงานขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ การให้ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจเชื่อมโยงกับทักษะของบุคลากร แนวทางการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชย อาจรวมถึงการแบ่งปันผลกำไร กลไกในการแสดงความ “ขอบคุณ” อย่างง่าย ๆ การให้รางวัลแก่ทีมงานหรือหน่วยงานที่มีผลการดำเนินการดีเยี่ยม และการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันกับตัววัดความผูกพันของลูกค้า การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรหรือวัตถุประสงค์อื่นที่สำคัญขององค์กร

### ตัวชี้วัดอื่นด้านความผูกพันของบุคลากร (Other Indicators of Workforce Engagement)

นอกเหนือจากตัววัดความผูกพันของบุคลากรโดยตรงด้วยการสำรวจอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการแล้ว ยังมีตัวชี้วัดอื่น ๆ เช่น การขาดงาน การลาออก การร้องทุกข์ และการนัดหยุดงาน

### ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (Workforce Development Needs)

ความจำเป็นในการศึกษาและการฝึกอบรมของบุคลากรอาจมีความแตกต่างกันมาก ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน ความรับผิดชอบของบุคลากร และระดับการพัฒนาขององค์กรและแต่ละบุคคล ความต้องการนี้อาจครอบคลุมถึงการเพิ่มทักษะในการแบ่งปันความรู้ การสื่อสารการทำงานเป็นทีม และการแก้ปัญหาในการตีความและการใช้ข้อมูล การทำให้เหนือกว่าความต้องการของลูกค้า การวิเคราะห์กระบวนการและลดความซับซ้อนของกระบวนการ การลดความสูญเสียและรอบเวลา การทำงานกับอาสาสมัคร และการสร้างแรงจูงใจให้อาสาสมัคร รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญตามความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์หรือการวิเคราะห์ต้นทุน/ประโยชน์ ความจำเป็นในการศึกษา อาจรวมถึงทักษะระดับสูงในเทคโนโลยีใหม่หรือทักษะพื้นฐาน เช่น การอ่าน การเขียน ภาษา คณิตศาสตร์ และทักษะด้านคอมพิวเตอร์

### สถานที่และรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development Locations and formats)

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

### ความจำเป็นในการเรียนรู้และพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Learning and Development Needs)

เพื่อช่วยให้บุคลากรตระหนักถึงศักยภาพสูงสุดของตนเอง หลายองค์กรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของแต่ละบุคคลโดยจัดทำร่วมกันกับแต่ละคน มีการพิจารณาร่วมกับวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลด้านอาชีพการงานและการเรียนรู้

### การฝึกอบรมบุคลากรที่ติดต่อกับลูกค้า (Customer Contact Training)

แม้ว่าหัวข้อนี้ไม่ได้ถามเป็นพิเศษเกี่ยวกับการฝึกอบรมบุคลากรที่ติดต่อกับลูกค้า แต่การฝึกอบรมดังกล่าวมีความสำคัญและปฏิบัติกันโดยทั่วไป ซึ่งส่วนใหญ่ครอบคลุมถึงทักษะและความรู้ที่สำคัญในเรื่องผลิตภัณฑ์และลูกค้า วิธีการรับฟังลูกค้า วิธีการแก้ไขปัญหาและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า และวิธีการจัดการหรือการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ

### การถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer)

ระบบการจัดการความรู้ขององค์กรควรมีกลไกการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรและองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าจะรักษาการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ต่อเนื่องแม้อันในช่วงที่มีการปรับเปลี่ยน แต่ละองค์กรควรกำหนดว่าความรู้ใดสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานและทำให้มีกระบวนการแบ่งปันสารสนเทศนี้อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสารสนเทศที่เป็นความรู้ส่วนบุคคลที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคลากร (Implicit Knowledge)

### ประสิทธิผลของการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development Effectiveness)

ตัววัดที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ อาจดูได้จากผลกระทบต่อผลการดำเนินการของแต่ละบุคคล หน่วยงานและองค์กร รวมทั้งผลกระทบต่อผลการดำเนินการที่เกี่ยวกับลูกค้า และการวิเคราะห์ต้นทุน/ประโยชน์

## การปฏิบัติการ (Operations) (หมวด 6)

หมวดการมุ่งเน้นการปฏิบัติการถามเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรมุ่งเน้นการทำงาน การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการส่งมอบ การสร้างนวัตกรรม รวมถึงประสิทธิผลของการปฏิบัติการเพื่อความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต



## 6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามุ่งเน้นการจัดการกระบวนการด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการทำงานที่สำคัญ และการสร้างนวัตกรรม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า และทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จและยั่งยืน

### ข้อสังเกต

#### ข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน (Work Process Requirements)

แนวทางการออกแบบกระบวนการทำงานขององค์กร อาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ว่าเป็นผลิตภัณฑ์และบริการที่ออกแบบใหม่ ที่มีความหลากหลายของรูปแบบ มีการปรับแต่งตามลูกค้า หรือที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะมากหรือน้อย แนวทางการออกแบบควรคำนึงถึงข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการ ปัจจัยที่นำมาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการทำงานต้องครอบคลุมถึงความปลอดภัย สมรรถนะของผลิตภัณฑ์ในระยะยาว ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม คาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กร กระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Manufacturing) ชีตความสามารถในการวัด ชีตความสามารถของกระบวนการ ความสามารถในการนำไปผลิตได้ ความสามารถในการบำรุงรักษาได้ ความหลากหลายของความคาดหวังของลูกค้าที่ทำให้ต้องมีผลิตภัณฑ์หรือการสนับสนุนหลายรูปแบบให้เลือก ชีตความสามารถของผู้ส่งมอบ และการจัดทำเอกสาร การออกแบบที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงรอบเวลาและผลผลิตของกระบวนการผลิตและส่งมอบด้วย ซึ่งอาจต้องวิเคราะห์รายละเอียดของกระบวนการผลิตหรือบริการ และออกแบบหรือปรับกระบวนการดังกล่าวใหม่ (“Reengineering”) เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป

#### การออกแบบกระบวนการทำงาน (Work Process Design)

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

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

กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรรวมถึงกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการ และกระบวนการทางธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ ซึ่งผู้นำระดับสูงพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จและการเติบโตขององค์กร กระบวนการดังกล่าวมักเกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญอย่างยิ่งขององค์กร กระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญอาจรวมถึงการจัดการเทคโนโลยีการจัดการสารสนเทศและความรู้ การควมรวมและครอบครองกิจการ การขยายไปสู่ตลาดโลก การจัดการโครงการ รวมทั้งกระบวนการขายและการตลาด

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร กระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญอาจรวมถึงการหาทุน การสร้างความสัมพันธ์กับสื่อ การมีส่วนร่วมในการผลักดันนโยบายสาธารณะ เนื่องจากลักษณะของกระบวนการเหล่านี้มีความหลากหลาย จึงอาจทำให้ข้อกำหนดและผลการดำเนินการของแต่ละกระบวนการมีความแตกต่างกันอย่างมาก

### ตัววัดภายในกระบวนการ (In-Process Measures)

หัวข้อนี้กล่าวถึงการวัดภายในกระบวนการโดยเฉพาะ ในการวัดภายในกระบวนการองค์กรต้องมีการกำหนดจุดวิกฤติในกระบวนการเพื่อวัดและสังเกตการณ์ ซึ่งควรเริ่มทำโดยเร็วที่สุดในช่วงต้น ๆ ของกระบวนการเพื่อลดปัญหาและค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นจากการเบี่ยงเบนไปจากผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ให้เหลือน้อยที่สุด

### กระบวนการสนับสนุน (Key Support Processes)

กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร รวมถึงกระบวนการที่สนับสนุนการปฏิบัติการประจำวันและการส่งมอบผลิตภัณฑ์ แต่มักไม่ได้รับการออกแบบในรายละเอียดร่วมกับผลิตภัณฑ์ ข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุนตามปกติไม่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์มากนัก แต่ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดภายในขององค์กรเป็นสำคัญ จึงต้องมีการประสานและบูรณาการกันเป็นอย่างดี เพื่อให้มั่นใจว่ามีการเชื่อมโยงและได้ผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระบวนการสนับสนุน อาจรวมถึงกระบวนการด้านการเงินและบัญชี การจัดการอาคารสถานที่ งานบริการด้านกฎหมาย งานบริการด้านทรัพยากรบุคคล การประชาสัมพันธ์ และงานด้านบริหารอื่น ๆ

### ผลการดำเนินการของกระบวนการ (Process Performance)

การจะบรรลุผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ของกระบวนการ องค์กรต้องกำหนดระดับหรือมาตรฐานของผลการดำเนินการภายในกระบวนการให้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ หากมีความเบี่ยงเบนเกิดขึ้น องค์กรต้องมีมาตรการแก้ไขเพื่อให้ผลการดำเนินการเป็นไปตามที่ได้ออกแบบไว้เดิม การแก้ไขที่เหมาะสมอาจต้องพิจารณาด้านเทคโนโลยี บุคลากร หรือทั้งสองเรื่อง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของกระบวนการ มาตรการแก้ไขที่เหมาะสม ควรเน้นการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ (Root Cause) ของความเบี่ยงเบน อีกทั้งควรลดโอกาสเกิดซ้ำหรือการเกิดปัญหาในลักษณะเดียวกันในที่อื่น ๆ ขององค์กร ในกรณีที่มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ามาเกี่ยวข้อง องค์กรจะต้องพิจารณาถึงความแตกต่างของลูกค้าด้วยว่าผลการดำเนินการของกระบวนการดีเพียงใด ซึ่งเป็นสิ่งที่มักเกิดขึ้นกับการให้บริการทางวิชาชีพและการให้บริการของแต่ละบุคคล สำหรับเรื่องรอบเวลาของกระบวนการที่สำคัญ ในบางองค์กรอาจนานเป็นปีหรือมากกว่า ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายในการวัดความก้าวหน้าเป็นรายวัน และในการระบุโอกาสลดรอบเวลา (\*)

### การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement)

หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นมิได้หมายถึงคุณภาพที่ดีขึ้นในมุมมองของลูกค้าเท่านั้น แต่ยังหมายถึงผลการดำเนินการด้านการเงินและด้านการปฏิบัติการที่ดีขึ้นจากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นด้วย เช่น ผลิตภาพ ทั้งนี้ แนวทางต่าง ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการที่ใช้กันโดยทั่วไป รวมถึง

- การใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร
  - การแบ่งปันกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จทั่วทั้งองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการเรียนรู้และนวัตกรรม
  - การวิเคราะห์กระบวนการและการวิจัย (เช่น การจัดทำผังกระบวนการ การทดลองเพื่อหาจุดเหมาะสมที่สุดของกระบวนการ การป้องกันความผิดพลาด)
  - การวิจัยและพัฒนาในด้านเทคนิคและธุรกิจ
  - การใช้เครื่องมือปรับปรุงคุณภาพ เช่น Lean, Six Sigma และ Plan-Do-Check-Act (PDCA)
  - การเทียบเคียงสมรรถนะกับองค์กรที่เป็นเลิศ
  - การใช้เทคโนโลยีทางเลือก และ
  - การใช้สารสนเทศจากลูกค้าของกระบวนการต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- แนวทางการปรับปรุงกระบวนการอาจต้องใช้ข้อมูลด้านการเงินเพื่อประเมินทางเลือก และจัดลำดับความสำคัญ แนวทางดังกล่าวเปิดโอกาสให้มีทางเลือกมากมาย รวมถึงการออกแบบกระบวนการหรือปรับรี้อกระบวนการใหม่ (“Reengineering”)

### การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management)

ในองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนกับการสร้างนวัตกรรมมีแนวโน้มที่จะมีแนวความคิดต่าง ๆ มากเกินกว่าทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งทำให้องค์กรต้องมีจุดตัดสินใจที่สำคัญ 2 ประเด็นในวงจรการสร้างนวัตกรรม คือ

- (1) จัดลำดับความสำคัญโอกาสต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อดำเนินโครงการที่มีโอกาสให้ผลตอบแทนสูงสุด (ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน)
- (2) รู้ว่าเมื่อไรจะยุติโครงการและจัดสรรทรัพยากรนั้นเพื่อการพัฒนาโครงการที่ประสบความสำเร็จหรือโครงการใหม่ต่อไป

## 6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงวิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติการเพื่อให้มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า มีบ่อยครั้งที่การปฏิบัติการห่วงโซ่อุปทานอย่างมีประสิทธิภาพและควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ

### ข้อสังเกต

#### การควบคุมต้นทุน (Cost Control)

การลดต้นทุนและรอบเวลาอาจบรรลุได้ด้วยกลยุทธ์ในการจัดการกระบวนการแบบ Lean การลดของเสียและปรับปรุงผลิตภัณฑ์อาจเกี่ยวกับโครงการ Six Sigma ดังนั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการใช้ตัววัดที่สำคัญเพื่อติดตามการจัดการกระบวนการทั้งหมดในทุกแง่มุม

### การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain Management)

สำหรับหลาย ๆ องค์กร การจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นปัจจัยหลักในการที่จะบรรลุเป้าหมายด้านผลิตภาพและผลกำไร รวมทั้งความสำเร็จขององค์กรโดยรวม การที่องค์กรทบทวนสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) ทำให้มีการคำนึงถึงผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น ทั้งนี้กระบวนการเกี่ยวกับผู้ส่งมอบควรรองรับเจตจำนง 2 ประการ คือ ช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบและพันธมิตร และช่วยให้พวกเขาสนับสนุนต่อการปรับปรุงระบบงานขององค์กรด้วยการจัดการห่วงโซ่อุปทาน อาจรวมถึงกระบวนการคัดเลือกผู้ส่งมอบ โดยมีเป้าหมายเพื่อลดจำนวนรวมของผู้ส่งมอบ และเพิ่มการจัดทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่พึงประสงค์

### ความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน (Workplace Safety)

ทุกองค์กร ไม่ว่าจะขนาดใด จำเป็นต้องปฏิบัติตามมาตรฐานขั้นต่ำเกี่ยวกับความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดีจะมีกระบวนการที่นอกจากจะทำให้มั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีความปลอดภัยตามมาตรฐานขั้นต่ำแล้ว แต่ยังสามารถก้าวไปเกินกว่าการสร้างความปลอดภัยเริ่มแรก (safety-first) ซึ่งรวมถึงการออกแบบกระบวนการเชิงรุก โดยใช้ข้อมูลจากการผู้เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย

### การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Emergency Preparedness)

เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน องค์กรควรคำนึงถึงการปฏิบัติการขององค์กรทุกแง่มุมที่จำเป็นในภาวะฉุกเฉิน องค์กรควรคำนึงถึงการปฏิบัติการขององค์กรทุกแง่มุมที่จำเป็นในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้แก่ลูกค้า รวมถึงความพร้อมของห่วงโซ่อุปทาน พันธกิจขององค์กร ความต้องการและข้อกำหนดของลูกค้าจะเป็นแนวทางให้องค์กรกำหนดระดับการปฏิบัติการ ตัวอย่างเช่น องค์กรที่ให้บริการด้านสาธารณสุขปีละครั้งมีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องนี้มากกว่าองค์กรที่ให้บริการด้านอื่น

องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่มีหน้าที่แก้ไขปัญหาในภาวะฉุกเฉิน มีความจำเป็นมากที่จะต้องมีการเตรียมความพร้อมในการให้บริการเสมอ ความพยายามทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ควรประสานกับความพยายามในการทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีข้อมูลและสารสนเทศที่พร้อมใช้งาน (หัวข้อ 4.2)

## ผลลัพธ์ (Results) (หมวด 7)

หมวดนี้ ครอบคลุมผลลัพธ์ทั้งหมดที่จำเป็นในการทำให้องค์กรยั่งยืน ซึ่งรวมถึงผลลัพธ์ด้านกระบวนการและผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านระบบการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และภาพรวมผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาดโดยรวม

การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ดังกล่าว จะทำให้สามารถรักษาเจตจำนงของเกณฑ์นี้ ซึ่งได้แก่การรักษาการนำเสนอคุณค่าที่ดีเยี่ยมในมุมมองของลูกค้าและตลาด การมีผลการดำเนินการที่ดีเยี่ยม สะท้อนจากตัวชี้วัดด้านการปฏิบัติการ รวมทั้งตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล

หมวด 7 จึงเป็นหมวดที่แสดงสารสนเทศ “ในขณะที่เกิดขึ้นจริง” (ตัววัดความก้าวหน้า) เพื่อประเมินปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมของกระบวนการและผลิตภัณฑ์ โดยมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน กลยุทธ์โดยรวมขององค์กร ขณะที่หมวด 7 ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์อย่างกว้าง ๆ องค์กรควรให้ความสำคัญกับการตรวจติดตามผลลัพธ์ที่เป็นผลจากการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ และเป็นตัวพยากรณ์ผลการดำเนินการในอนาคต

## 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and Process Results)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงผลลัพธ์การดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการที่สำคัญ เพื่อแสดงให้เห็นถึงผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพและมีคุณค่า ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและความผูกพัน

### ข้อสังเกต

#### ตัววัดผลการดำเนินการของผลิตภัณฑ์ (Measures of Product Performance)

หัวข้อนี้เน้นตัววัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดของมุมมองของลูกค้า และการตัดสินใจที่มีผลต่อการซื้อ การปฏิสัมพันธ์ และความสัมพันธ์กับองค์กรในอนาคต ตัววัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ได้มาจากสารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้า ซึ่งรวบรวมไว้ในหมวด 3

#### ตัวอย่างตัววัดด้านผลิตภัณฑ์ (Examples of Product Measures)

การนำตัววัดด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสมมาใช้ อาจพิจารณาจากพื้นฐานต่อไปนี้ การวัดคุณภาพภายใน ผลการใช้งานจริงของผลิตภัณฑ์ ระดับของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ เวลาในการตอบสนอง และข้อมูลเกี่ยวกับความง่ายในการใช้งาน หรือคุณลักษณะอื่นของผลิตภัณฑ์ที่รวบรวมจากลูกค้าขององค์กรโดยหน่วยงานอื่น รวมทั้งผลสำรวจลูกค้าในการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ

#### ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และตัวชี้วัดด้านลูกค้า

#### (Product Performance and Customer Indicators)

ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการกับตัวชี้วัดด้านลูกค้าเป็นเครื่องมือการจัดการที่สำคัญอย่างยิ่งในการนำมาใช้ในหลายลักษณะ เช่น

- (1) การกำหนดและการมุ่งเน้นข้อกำหนดที่สำคัญด้านคุณภาพและลูกค้า
- (2) การระบุสิ่งที่ทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการแตกต่างจากที่มีอยู่ในตลาด

(3) การหาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการกับผลความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า ค่าสหสัมพันธ์นี้อาจชี้ให้เห็นส่วนตลาดที่กำลังเกิดขึ้นใหม่หรือที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนความต้องการที่สำคัญ หรือแม้แต่โอกาสที่ผลิตภัณฑ์จะล้ำสมัย

### ตัววัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพกระบวนการ

#### (Process Effectiveness and Efficiency Measures)

ตัววัดและตัวชี้วัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพกระบวนการ อาจรวมถึง

- ผลการดำเนินการของระบบงานที่แสดงถึงการลดต้นทุนได้มากขึ้น หรือมีผลิตภาพสูงขึ้นโดยการใช้ทรัพยากรทั้งจากภายในและ/หรือภายนอก
- การลดระดับการปล่อยมลพิษ คาร์บอนฟุตพริ้นท์ หรือการใช้พลังงาน
- การลดปริมาณการปล่อยของเสีย การใช้ประโยชน์จากผลพลอยได้ที่เกิดขึ้น และการนำของเสียกลับมาใช้ใหม่
- ตัวชี้วัดการตอบสนองภายในองค์กร เช่น รอบเวลา ความยืดหยุ่นของการผลิต เวลาคอยผลิตภัณฑ์ เวลาที่ใช้ในการตั้งเครื่องจักร และเวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด
- ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นในด้านการบริหารสำนักงานและด้านอื่น ๆ
- ตัวชี้วัดเฉพาะทางธุรกิจ เช่น อัตรานวัตกรรมและการเพิ่มการใช้ผลผลิตของผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ผลลัพธ์จากการนำ Six Sigma ไปปฏิบัติ และการยอมรับสมรรถนะของผลิตภัณฑ์ ณ เวลาที่ส่งมอบ
- ตัวชี้วัดของห่วงโซ่อุปทาน เช่น การลดจำนวนสินค้าคงคลังและการตรวจรับวัตถุดิบ การยกระดับคุณภาพและผลิตภาพ การปรับปรุงการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ และการลดต้นทุนในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน
- ผลลัพธ์การตรวจประเมินจากหน่วยงานภายนอก เช่น การตรวจประเมินตามระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001

### ตัววัดผลการดำเนินการขององค์กรและการปฏิบัติการ

#### (Measures of Organizational and Operational Performance)

หัวข้อนี้กระตุ้นให้องค์กรพัฒนาและใช้ตัววัดที่เป็นเอกลักษณ์และสร้างสรรค์ในการติดตามกระบวนการที่สำคัญและการปรับปรุงการปฏิบัติการ การพัฒนาตัววัดที่เป็นเอกลักษณ์ควรพิจารณาถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการและคุณภาพ หรือผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ องค์กรควรใช้ตัววัดที่เกี่ยวข้องและสำคัญในการประเมินผลการดำเนินการขององค์กรและการปฏิบัติการทั้งหมด รวมถึงความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินขององค์กร

## 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Focused Results)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงผลลัพธ์ของผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรดำเนินการได้ดีเพียงใดในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และสร้างความผูกพันในระยะยาว

### ข้อสังเกต

#### ผลการดำเนินการขององค์กรในมุมมองของลูกค้า

(Your performance as viewed by your customers)

หัวข้อนี้มุ่งคาดการณ์ผลการดำเนินการขององค์กรในมุมมองของลูกค้า โดยใช้ข้อมูลทั้งหมดที่มีความเกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องครอบคลุมถึง

- ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า
- การรักษาลูกค้าไว้ การได้ลูกค้า และการสูญเสียลูกค้า
- ข้อร้องเรียนจากลูกค้า การจัดการข้อร้องเรียน การแก้ปัญหาข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และการเรียกร้องค่าประกันผลิตภัณฑ์
- คุณค่าผลิตภัณฑ์จากมุมมองของลูกค้า โดยพิจารณาถึงคุณภาพและราคา
- การประเมินโดยลูกค้าเรื่องความสะดวกในการติดต่อกับองค์กรและความง่ายในการใช้ผลิตภัณฑ์ (ครอบคลุมถึงมารยาทในการให้บริการ)
- การสนับสนุนอย่างเต็มที่ของลูกค้าต่อตราสินค้าและผลิตภัณฑ์ขององค์กร
- การให้รางวัล การจัดอันดับ และการได้รับการยกย่องชมเชยจากลูกค้าและองค์กรอิสระอื่น ๆ

### ผลลัพธ์ที่เหนือกว่าความพึงพอใจ

(Results that go Beyond Satisfaction)

หัวข้อนี้เน้นผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งมากกว่าการวัดความพึงพอใจของลูกค้า เพราะความผูกพัน และความสัมพันธ์ของลูกค้าเป็นตัวชี้วัดและตัววัดที่ดีกว่าสำหรับการประเมินความสำเร็จขององค์กรในตลาดในอนาคต รวมถึงความยั่งยืนขององค์กร

### 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce-Focused Results)

#### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรสามารถสร้างและรักษา สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เพิ่มผลิตภาพ มีความเอื้ออาทร ความผูกพันและการเรียนรู้ให้แก่บุคลากร ทั้งหมดได้ดีเพียงใด

#### ข้อสังเกต

##### ปัจจัยของผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce Results Factors)

ผลลัพธ์ที่รายงานนี้ อาจรวมถึงปัจจัยทั่วไปหรือปัจจัยเฉพาะขององค์กร ปัจจัยทั่วไปอาจครอบคลุมถึง ความปลอดภัย การขาดงาน การลาออก ความพึงพอใจ และข้อร้องเรียน (ข้อร้องทุกข์) ของพนักงาน สำหรับ ตัววัดบางตัว เช่น การขาดงานและการลาออก อาจมีการเปรียบเทียบในระดับท้องถิ่นหรือระดับภูมิภาคตาม ความเหมาะสม ปัจจัยเฉพาะขององค์กร คือ ตัววัดที่องค์กรใช้ประเมินบรรยากาศในการทำงานและความ ผูกพันของบุคลากร ปัจจัยเหล่านี้อาจรวมถึงขอบเขตของการฝึกอบรม การฝึกอบรมซ้ำหรือการฝึกอบรมข้าม สายงาน เพื่อให้บรรลุความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ขอบเขตและความสำเร็จของ การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ ความร่วมมือระหว่างสหภาพและฝ่ายจัดการ หรืออาสาสมัครที่เข้าร่วมกิจกรรม ของกระบวนการและโปรแกรม/แผนงานกิจกรรมต่าง ๆ

##### ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร (Workforce Capacity and Capability)

ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร อาจรวมถึงกำลังคนที่มีอยู่ในทุก หน่วยงาน และการมีใบรับรองระดับความสามารถ (Certifications) สำหรับทักษะที่จำเป็น อาจรวมทั้งการ ปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร การหมุนเวียนงานที่ออกแบบเพื่อตอบสนองต่อทิศทางในระดับกลยุทธ์หรือ ข้อกำหนดของลูกค้า สินค้าค้างส่งหรือการลดสินค้าค้างส่ง อาจเป็นตัวชี้วัดความท้าทาย หรือการปรับปรุงด้าน ขีดความสามารถหรืออัตรากำลัง ตามลำดับ

##### ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

ตัววัดผลลัพธ์ที่รายงานตัวชี้วัดความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร อาจรวมถึงการปรับปรุง เกี่ยวกับการตัดสินใจหน้างาน วัฒนธรรมองค์กร และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร ผลลัพธ์ที่รายงานนี้ อาจรวมถึงข้อมูลที่เป็นปัจจัยนำเข้า เช่น จำนวนรางวัลที่เป็นเงิน แต่จุดเน้นสำคัญควรเป็นข้อมูลที่แสดงถึง ประสิทธิภาพหรือผลสัมฤทธิ์ ตัวอย่างของตัววัดผลสัมฤทธิ์ อาจได้แก่ การรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรมาก ยิ่งขึ้น เป็นผลจากการริเริ่มโครงการยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงาน หรือการเพิ่มขึ้นของจำนวนบุคลากรที่ได้รับการ เลื่อนตำแหน่งขึ้นเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นผลจากโปรแกรม/แผนงานการพัฒนาผู้นำองค์กร



## 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กรในเรื่องการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กร เพื่อแสดงให้เห็นถึงสถานภาพทางการเงินที่ดี การเป็นองค์กรที่มีจริยธรรม ซึ่งทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

### ข้อสังเกต

#### ความสำคัญของมาตรฐานจริยธรรม (Importance of High Ethical Standards)

องค์กรต้องมีการปฏิบัติอย่างจริงจัง และแสดงให้เห็นว่าการประพฤติปฏิบัติโดยรวมมีมาตรฐานสูง โดยไม่ขึ้นกับว่าสังคมมีการเพ่งเล็งมากขึ้นในเรื่องการกำกับดูแลองค์กรและภาวะความรับผิดชอบต่อสังคม จริยธรรม ภาวะความรับผิดชอบต่อผู้นำ คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรและผู้นำระดับสูงควรติดตามตัววัดผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ และสื่อสารผลการดำเนินการดังกล่าวให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้

#### ผลลัพธ์ที่รายงาน (Results to Report)

ผลลัพธ์ขององค์กรควรรวมถึงความสำเร็จที่โดดเด่นในการปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม กฎหมาย และกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ผลการตรวจสอบโดยหน่วยงานภาครัฐ หรือหน่วยงานที่สนับสนุนทุนสำรอง ผลลัพธ์ต่าง ๆ ควรรวมถึงการสนับสนุนความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

#### การถูกต่อต้านหรือลงโทษ (Sanctions or Adverse Actions)

หากองค์กรเคยถูกต่อต้านหรือลงโทษภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ หรือสัญญา ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา องค์กรควรสรุปเหตุการณ์และสภาพปัจจุบันให้ทราบ รวมทั้งการดำเนินการเพื่อป้องกันการเกิดซ้ำอีก

#### ตัววัดการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Measures of strategy implementation)

เนื่องจากองค์กรจำนวนมากมักมีปัญหาในการกำหนดตัววัดที่เหมาะสม การวัดความก้าวหน้าของความสำเร็จตามกลยุทธ์จึงเป็นเรื่องที่ท้าทายอย่างยิ่ง ตัววัดความก้าวหน้าดังกล่าวมักได้มาจากการกำหนดผลลัพธ์ที่สะท้อนเป้าประสงค์ของผลสำเร็จท้ายสุดตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เสียก่อน จากนั้นจึงใช้เป้าประสงค์ดังกล่าวมากำหนดตัววัดในช่วงกลาง

## 7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (Financial and Market Results)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ตรวจประเมินผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาดที่สำคัญ เพื่อให้เข้าใจถึงความมั่นคงทางการเงิน รวมทั้งความท้าทายและความสำเร็จด้านตลาดขององค์กร

### ข้อสังเกต

#### บทบาทของผู้บริหารระดับสูง (Senior Leaders' Role)

ตัววัดที่รายงานในหัวข้อนี้เป็นตัววัดที่ผู้บริหารระดับสูงใช้ในการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินผลการดำเนินการและความมั่นคงทางการเงินขององค์กร

#### ตัววัดที่เหมาะสมสำหรับการรายงาน (Appropriate Measures to Report)

นอกเหนือจากตัววัดในหัวข้อ 7.5ก(1) ตัววัดและตัวชี้วัดด้านการเงินที่เหมาะสมอาจรวมถึงรายได้งบประมาณ กำไรหรือขาดทุน ฐานะด้านเงินสด (Cash Position) มูลค่าสินทรัพย์ (Net Assets) อัตราส่วนหนี้สิน (Debt Leverage) วงจรเงินสด (Cash-to-Cash Cycle Time) กำไรสุทธิต่อหุ้น ประสิทธิภาพของการดำเนินการด้านการเงิน การเก็บเงิน (Collections) การเรียกเก็บเงิน (Billing) การบริหารลูกหนี้ (Receivables) และผลตอบแทนทางการเงิน ตัววัดผลการดำเนินการด้านตลาด อาจรวมถึงตัววัดการเติบโตทางธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ใหม่และการเข้าสู่ตลาดใหม่ หรือสัดส่วนรายได้ของผลิตภัณฑ์ใหม่

## ค่านิยมและแนวคิดหลัก

### (Core Values and Concepts)

ค่านิยมและแนวคิดหลักต่าง ๆ ดังกล่าวเป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่พบว่าฝังลึกอยู่ในองค์กรที่มีผลการดำเนินการชั้นเลิศหลายแห่ง ค่านิยมและแนวคิดหลักจึงเป็นรากฐานที่ก่อให้เกิดการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันระหว่างผลการดำเนินการที่สำคัญและข้อกำหนดของการปฏิบัติการภายใต้กรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติการ การให้ข้อมูลป้อนกลับ และความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

เกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมและแนวคิดหลักต่าง ๆ ดังนี้

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

### มุมมองในเชิงระบบ (Systems Perspective)

มุมมองในเชิงระบบ หมายถึง การจัดการกับองค์ประกอบทุกส่วนขององค์กรให้เป็นองค์กรหนึ่งเดียว เพื่อบรรลุพันธกิจ ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรจะประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยการตระหนักรู้ว่าองค์กรเป็นระบบที่มีการปฏิบัติที่เชื่อมโยงกัน

การสังเคราะห์ในประเด็นเฉพาะของแต่ละองค์กร ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการเป็นสิ่งที่ทำให้ระบบประสบความสำเร็จ

การสังเคราะห์ หมายถึง การมองภาพรวมขององค์กรโดยใช้ความต้องการที่สำคัญของธุรกิจ รวมถึงสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และระบบงาน

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน หมายถึง การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันระดับองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าแผนงาน กระบวนการ วัตถุประสงค์และการปฏิบัติต่าง ๆ มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

การบูรณาการเป็นการต่อยอดจากความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้องค์ประกอบแต่ละ ส่วนของระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรมีการปฏิบัติการอย่างเชื่อมโยงกันเต็มที่แบบครบวงจร และเป็นประโยชน์ร่วมกันเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ

แนวคิดดังกล่าวข้างต้นนี้ แสดงให้เห็นในภาพรวมของการบริหารจัดการตามแนวทางของเกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

มุมมองเชิงระบบ ครอบคลุมถึงการที่ผู้นำระดับสูงขององค์กรให้ความสำคัญต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งหมายความว่าผู้นำระดับสูงต้องตรวจติดตาม ปรับปรุงแก้ไขและจัดการผลการดำเนินการ โดยอาศัยผลลัพธ์เป็นพื้นฐาน

นอกจากนี้มุมมองเชิงระบบยังหมายถึง การใช้ตัววัด ตัวชี้วัด สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) และความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญ และเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านั้นเข้ากับ ระบบงานและกระบวนการที่สำคัญ อีกทั้งจัดสรรทรัพยากรให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และทำให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ

ค่านิยมและแนวคิดหลัก เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด และแนวทางการให้คะแนน เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของ กลไกการบูรณาการระบบเข้าด้วยกัน

## การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)

ผู้นำระดับสูงขององค์กรควรกำหนดวิสัยทัศน์และสร้างบรรยากาศที่มุ่งเน้นลูกค้า สร้างค่านิยม และ จริยธรรมขององค์กรที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งกำหนดความคาดหวังที่สูงสำหรับบุคลากร วิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กร ควรมีความสอดคล้องระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกกลุ่ม ผู้นำต้องทำให้มั่นใจว่ามีการสร้างกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่าง ๆ เพื่อการสร้างความรู้ และ ชีตความสามารถ กระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม มีภาวะความรับผิดชอบ (Account ability) บรรลุผลการ ดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่องขององค์กร ค่านิยมและกลยุทธ์ที่ผู้นำได้กำหนดไว้ ควรช่วยชี้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์กร ผู้นำระดับสูงต้องสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรม และสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำระดับสูงต้องมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติและผลการ ดำเนินการของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร โดยคณะกรรมการชุดนี้ต้องรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกกลุ่ม ทั้งในด้านจริยธรรมการปฏิบัติ รวมทั้งผลการดำเนินการขององค์กรและของผู้นำระดับสูงด้วย

ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และมีส่วนร่วม ด้วยตนเองในเรื่องดังต่อไปนี้ การวางแผน การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการสร้างนวัตกรรม การสื่อสาร การสอนงานและสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร การพัฒนาผู้นำในอนาคต การทบทวนผลการ ดำเนินการขององค์กร และการยกย่องชมเชยบุคลากร นอกจากนี้ ในเรื่องการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำระดับสูง สามารถเสริมสร้างจริยธรรมค่านิยม และความคาดหวังขององค์กรไปพร้อม ๆ กับการสร้างภาวะผู้นำ ความ มุ่งมั่น และความคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

## ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Focused Excellence)

เนื่องจากลูกค้าขององค์กรเป็นผู้ตัดสินผลการดำเนินการและคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ดังนั้น องค์กรจึงต้องคำนึงถึงคุณลักษณะและลักษณะทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งช่องทางในการเข้าถึง และสนับสนุนลูกค้าเพื่อเป็นการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าเหล่านี้ ซึ่งจะนำไปสู่การได้ลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจ ความนิยม และความภักดีของลูกค้า การกล่าวถึงในทางที่ดี รวมทั้งความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของธุรกิจในที่สุด ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า ประกอบด้วยส่วนที่เป็นปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจถึงความปรารถนาของลูกค้าในปัจจุบัน และการคาดการณ์ถึงความปรารถนาของลูกค้าและโอกาสของตลาดในอนาคต

คุณค่าและความพึงพอใจของลูกค้าอาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ ที่มาจากประสบการณ์ทั้งหมด ที่ลูกค้ามีกับองค์กร ปัจจัยดังกล่าวรวมถึงการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นและความภักดีของลูกค้า

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้ามีความหมายมากกว่าการลดของเสียและความผิดพลาด หรือการทำตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ หรือการลดข้อร้องเรียนจากลูกค้า อย่างไรก็ตาม ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่มัลผลต่อมุมมองของลูกค้าที่มีต่อองค์กรและเป็นสิ่งสำคัญในเรื่องความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า นอกจากนี้ ความสำเร็จขององค์กรในการแก้ปัญหาของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการและข้อบกพร่อง เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการรักษาลูกค้าและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว

องค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญต่อลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของลูกค้าเท่านั้น แต่ยังต้องให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะและลักษณะที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากคู่แข่ง ความแตกต่างนี้อาจเกิดจากการที่องค์กรเสนอสิ่งใหม่หรือสิ่งที่ปรับปรุงใหม่ให้แก่ลูกค้า การนำเสนอผลิตภัณฑ์พร้อมบริการ ราคา การผลิตและบริการตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย กลไกที่หลากหลายในการเข้าถึงของลูกค้าและการสื่อสารถึงลูกค้า การตอบสนองอย่างรวดเร็ว หรือความสัมพันธ์พิเศษกับลูกค้า

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

## การให้ความสำคัญกับบุคลากร (Valuing People)

ความสำเร็จขององค์กรขึ้นกับบุคลากรที่มีความผูกพัน ซึ่งเกิดจากการได้ทำงานที่มีความหมายต่อตนเอง ทิศทางองค์กรที่ชัดเจน โอกาสในการเรียนรู้ ความรับผิดชอบในผลการดำเนินการ รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยมีความไว้วางใจ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน

องค์กรที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมีวัฒนธรรมที่ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของภูมิหลัง ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจของบุคลากรและพันธมิตร สิ่งเหล่านี้มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์กร

องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะให้ความสำคัญแก่บุคลากรทุกคนที่มีส่วนร่วมในองค์กรเช่นเดียวกับที่ให้ความสำคัญแก่ลูกค้า ชุมชน ผู้ถือหุ้น และคนอื่น ๆ ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กร

การให้ความสำคัญต่อบุคลากร หมายถึง ความมุ่งมั่นต่อการสร้างความผูกพัน การพัฒนาและความผาสุกของบุคลากร ซึ่งอาจต้องอาศัยการออกแบบวิธีปฏิบัติที่มีความยืดหยุ่น และมีผลการดำเนินการที่ดีที่เหมาะสมกับความต้องการด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัวที่แตกต่างกัน ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

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

- (6) การสร้างระบบความรับผิดชอบในการผลการดำเนินการของบุคลากรและองค์กร และ
  - (7) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนบุคลากรที่มีความหลากหลาย
- ความสำเร็จของบุคลากร รวมทั้งผู้นำ ขึ้นอยู่กับการที่บุคลากรมีโอกาสที่จะเรียนรู้ การเรียนรู้ หมายถึงรวมถึงการเตรียมบุคลากรสำหรับสมรรถนะหลักในอนาคตขององค์กรด้วย

ส่วนการสอนงานในขณะปฏิบัติงานเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีความคุ้มค่า โดยเชื่อมโยงกับเรื่อง การฝึกอบรมกับความต้องการและความจำเป็นด้านอัตรากำลังขององค์กร ในองค์กรที่มีอาสาสมัคร การพัฒนาตนเองและการเรียนรู้ของอาสาสมัครแต่ละคนถือเป็นสิ่งสำคัญที่ควรพิจารณาเช่นกัน องค์กรต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก ทั้งกับบุคลากรและองค์กรอื่น เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น

ความร่วมมือภายในองค์กร อาจรวมถึงความร่วมมือระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร การสร้างความร่วมมือภายในองค์กร อาจเกี่ยวข้องข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรข้ามสายงานในหน่วยงานต่าง ๆ และสาขาต่าง ๆ หรือระหว่างพนักงานและอาสาสมัครเพื่อทำให้เกิดความยืดหยุ่นมากขึ้น การตอบสนองและการแบ่งปันความรู้

ความร่วมมือภายนอกองค์กร อาจเป็นความร่วมมือกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ สถาบันการศึกษา หรือองค์กรชุมชนต่าง ๆ คนเหล่านี้ทั้งหมดสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

## การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว (Organizational Learning and Agility)

ความสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและมีการแข่งขันในระดับโลก จำเป็นต้องอาศัยการเรียนรู้ระดับองค์กรอย่างต่อเนื่องและความคล่องตัว ซึ่งหมายถึง ชีตความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับไวและความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ หลายองค์กรต้องลดระยะเวลาในการนำผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่เข้าสู่ตลาด รวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและองค์กรภาครัฐมีความจำเป็นต้องตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อประเด็นปัญหาสังคมใหม่ ๆ เหตุการณ์ที่ทำให้เกิดภาวะชะงักงันบ่อยครั้งซึ่งอาจสืบเนื่องมาจากการเกิดขึ้นของนวัตกรรม เทคโนโลยีหรือการเกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ วิกฤตเศรษฐกิจ เหตุการณ์รุนแรงจากสภาพภูมิอากาศ หรือเสียงเรียกร้องจากชุมชนหรือสังคม ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมด้วยรอบเวลาที่สั้นลง

การปรับปรุงเรื่องเวลาในการตอบสนองมักต้องอาศัยระบบงานใหม่ การปรับโครงสร้างของกระบวนการทำงานให้เรียบง่ายขึ้น หรือความสามารถในการปรับเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่ง หรือจากสถานที่หนึ่งไปสู่อีกสถานที่หนึ่งได้อย่างรวดเร็ว

ดังนั้น บุคลากรที่ได้รับการอบรมข้ามสายงานและได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ รวมทั้งการจัดการองค์ความรู้ขององค์กรให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศการเปลี่ยนแปลง ดังกล่าว

การเรียนรู้ระดับองค์กร ประกอบด้วย การปรับปรุงแนวทางที่มีอยู่แล้วอย่างต่อเนื่องและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือการสร้างนวัตกรรมที่นำไปสู่เป้าหมายประสงค์ใหม่ แนวทางใหม่ ผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้ควรเป็น

- (1) ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันที่ทำจนเป็นกิจวัตร
- (2) สิ่งซึ่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง
- (3) การเน้นการสร้างองค์ความรู้และแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร และ
- (4) สิ่งที่เกิดจากการมองเห็นโอกาสที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีความหมาย รวมทั้ง

การสร้างนวัตกรรม

แหล่งการเรียนรู้ในองค์กร ได้แก่ ความคิดของพนักงานและอาสาสมัคร ผลการวิจัยและพัฒนาข้อมูลจากลูกค้า การแบ่งปันวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ผลการดำเนินการของคู่แข่งและกระบวนการเทียบเคียง

การเรียนรู้ระดับองค์กร ส่งผลดังนี้

- (1) การเพิ่มมูลค่าให้แก่ลูกค้าผ่านผลิตภัณฑ์ใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่ และการบริการลูกค้า
- (2) การสร้างโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจ
- (3) การสร้างและปรับปรุงกระบวนการใหม่หรือรูปแบบทางธุรกิจใหม่ ๆ หรือที่ปรับปรุงขึ้นใหม่
- (4) การลดความผิดพลาด ของเสีย ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง
- (5) การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองลูกค้าและการลดรอบเวลา
- (6) การเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์กร
- (7) การเพิ่มความสามารถในการดำเนินการขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลในด้านความรับผิดชอบต่อ

สังคม

- (8) ความคล่องตัวอย่างสูงในการจัดการการเปลี่ยนแปลงและภาวะชะงักงัน

ปัจจัยความสำเร็จสำคัญในการตอบสนองความท้าทายเชิงแข่งขัน คือ ระยะเวลาตั้งแต่ออกแบบจนออกสู่ตลาด หรือรอบเวลาในการสร้างนวัตกรรม องค์กรจำเป็นต้องบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ จากขั้นตอนหนึ่งไปสู่อีกขั้นตอนหนึ่งได้อย่างรวดเร็ว จากการวิจัยและแนวความคิดไปสู่การนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ได้ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของตลาด

ตัววัดที่เกี่ยวกับเวลาในทุกแง่มุมมีความสำคัญมากขึ้น และตัววัดรอบเวลากลายเป็นตัววัดที่สำคัญตัวหนึ่งของกระบวนการ การให้ความสำคัญเรื่องเวลายังก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญอื่น ๆ เช่น การปรับปรุงเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะส่งผลต่อการปรับปรุงหรือการเปลี่ยนแปลงระบบงาน องค์กร คุณภาพ ต้นทุน การบูรณาการห่วงโซ่อุปทาน ผลិតภาพ และความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในสภาพเศรษฐกิจที่ท้าทายไปพร้อม ๆ กัน

การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัวสามารถประสบความสำเร็จโดยผ่านพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งอาจมีสมรรถนะหลักที่เติมเต็มให้แก่องค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถเข้าสู่ตลาดใหม่หรือเป็นพื้นฐานสำหรับผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่

นอกจากนี้ การเป็นพันธมิตรจะช่วยผสมผสานและเสริมความแข็งแกร่งและสมรรถนะหลักขององค์กร หรือขีดความสามารถของผู้นำของทั้งสององค์กรในประเด็นที่เป็นความสนใจร่วมกัน ความร่วมมือเช่นนี้นำมาซึ่งความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ใหม่ ๆ ขององค์กรอีกด้วย

## การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Success)

การสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคตต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อองค์กรและตลาด

เพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง องค์กรต้องจัดการกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม รวมถึงการสร้างสมดุลระหว่างความต้องการระยะสั้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่มกับความจำเป็นขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นในการลงทุนในระยะยาวเพื่อความสำเร็จ

ในการสร้างความยั่งยืนและเป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการ องค์กรต้องมีแนวทางที่มุ่งเน้นอนาคตอย่างชัดเจน และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า บุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ถือหุ้น สาธารณชน และชุมชนขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์บังคับ

การวางแผนงานขององค์กรและการจัดสรรทรัพยากรจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่าง ๆ กล่าวคือ ความคาดหวังของลูกค้าทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โอกาสในการสร้างธุรกิจใหม่และความร่วมมือทางธุรกิจ วิฤติที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ ความจำเป็นด้านอัตรากำลัง และขีดความสามารถ ตลาดโลกที่มีการแข่งขันสูง การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของลูกค้าหรือส่วนตลาด รูปแบบทางธุรกิจใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ความต้องการและความคาดหวังของชุมชนและสังคมที่เปลี่ยนไป รวมทั้งการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของคู่แข่ง ดังนั้น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรจึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย

การมุ่งเน้นความสำเร็จครอบคลุมถึงการพัฒนาผู้นำ บุคลากร และผู้ส่งมอบการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านและการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม ตลอดทั้งการคาดการณ์ถึงความรับผิดชอบและความกังวลของสังคม



## การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing of Innovation)

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ แผนงาน กระบวนการ การปฏิบัติการ และรูปแบบทางธุรกิจขององค์กร เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรมุ่งนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ การสร้างนวัตกรรมจำเป็นต้องมีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน กระบวนการในการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ และความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน นวัตกรรมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นแนวคิดที่แตกต่างกันแต่เสริมซึ่งกันและกัน องค์กรที่ประสบความสำเร็จใช้ทั้ง 2 แนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ

นวัตกรรมไม่จำกัดอยู่ในขอบเขตของฝ่ายงานวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่ยังมีความสำคัญต่อการปฏิบัติการ ระบบงาน และกระบวนการทำงานขององค์กรในทุก ๆ ด้าน ผู้นำองค์กรจึงควรชี้แนะและบริหารองค์กรเพื่อระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์และเพื่อให้ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร รวมทั้งบูรณาการนวัตกรรมเข้าไว้ในการปฏิบัติงานประจำวัน โดยมีระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ช่วยเกื้อหนุนให้เกิดนวัตกรรม ทั้งนี้ กระบวนการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบต้องมีการปฏิบัติอย่างทั่วทั้งองค์กร นวัตกรรมอาจเกิดจากการปรับใช้นวัตกรรมของอุตสาหกรรมอื่น เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดในอุตสาหกรรมที่องค์กรอยู่

นวัตกรรมเกิดจากการสั่งสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร และนวัตกรรมของคู่แข่ง นวัตกรรมอาจเป็นความร่วมมือระหว่างบุคลากร ซึ่งปกติไม่ได้ทำงานด้วยกันและอยู่ในหน่วยงานที่แตกต่างกันในองค์กร

ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้ใหม่และที่สั่งสมมาเหล่านี้อย่างรวดเร็ว จึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมขององค์กร

## การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)

การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ต้องมีการวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กรทั้งภายในองค์กรและในสภาพแวดล้อมการแข่งขัน

การวัดผลควรพัฒนามาจากความต้องการและกลยุทธ์ทางธุรกิจ และควรสื่อถึงข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ รวมทั้งผลการดำเนินการของคู่แข่งและอุตสาหกรรม การบริหารผลการดำเนินการขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยข้อมูลและสารสนเทศหลากหลายรูปแบบประกอบกัน

ข้อมูลและสารสนเทศอาจอยู่ในหลายรูปแบบ เช่น ตัวเลข กราฟ หรือข้อมูลเชิงคุณภาพ และมาจากหลายแหล่ง ทั้งกระบวนการภายใน ผลสำรวจ และสื่อสังคมออนไลน์

ระบบการวัดผลการดำเนินการควรครอบคลุมถึง

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

- ผลลัพธ์ด้านการกำกับดูแลองค์กรและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ และการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการ

ทั้งนี้ ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่เลือกมาต้องเป็นตัวที่ดีที่สุดในการสะท้อนถึงปัจจัยที่นำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นในด้านลูกค้า การปฏิบัติการ การเงิน และสังคม กลุ่มตัววัดหรือตัวชี้วัดควรผ่านการคัดเลือกอย่างรอบคอบ โดยต้องเชื่อมโยงกับความต้องการของลูกค้าและผลการดำเนินการขององค์กรจึงจะช่วยให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์กร

องค์กรอาจจำเป็นต้องใช้ตัววัดและตัวชี้วัดเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตามจะทำให้องค์กรสามารถประเมินและปรับเปลี่ยนตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านั้นเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น

การวิเคราะห์ หมายถึง การสกัดสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศออกมา เพื่อใช้สนับสนุนการประเมินผล การตัดสินใจ การปรับปรุง และการสร้างนวัตกรรม ในการวิเคราะห์องค์กรจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อกำหนดแนวโน้ม การคาดการณ์ ตลอดจนจนความเป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด การวิเคราะห์จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลายประการ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติการ การบรรลุผล การจัดการการเปลี่ยนแปลง และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับระดับเทียบเคียงของคู่แข่งหรือของ “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ”

เพื่ออำนวยความสะดวกในการวิเคราะห์ อาจต้องมีการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งนี้ อาจต้องมีการจำแนกข้อมูลตามตลาด สายผลิตภัณฑ์ และกลุ่มบุคลากร เพื่อความเข้าใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น

## ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal Responsibility)

ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสังคม และการคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีแก่องค์กรและบุคลากรในการคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมของสาธารณะ ซึ่งครอบคลุมถึงผลกระทบจากการปฏิบัติการขององค์กรและวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทาง การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการผลิต การกระจายผลิตภัณฑ์ การขนส่ง การใช้และการกำจัดผลิตภัณฑ์ การวางแผนที่มีประสิทธิผลควรลดหรือป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา และจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็นเพื่อให้สาธารณะมีความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ รวมทั้งรักษาความปลอดภัยและความเชื่อมั่นของสาธารณะ

องค์กรควรปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับของท้องถิ่น จังหวัด หรือประเทศ และควรถือเอาข้อบังคับเหล่านั้น เป็นโอกาสในการทำให้การดำเนินการ “เหนือกว่าสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ”

“การคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม” หมายถึง การแสดงภาวะผู้นำ รวมทั้งการสนับสนุนความต้องการที่สำคัญ (เท่าที่ทำได้ตามข้อจำกัดทางทรัพยากรขององค์กร) ในเรื่องสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจในขอบข่ายที่องค์กรสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ ภาวะผู้นำและการสนับสนุนดังกล่าวอาจรวมถึงการปรับปรุงด้านการศึกษา การรักษาพยาบาล และบริการอื่นของชุมชน การสร้างความเป็นเลิศด้าน

สิ่งแวดล้อม การเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคมในประเด็นที่มีความสำคัญ การอนุรักษ์ทรัพยากร การลดคาร์บอน ฟุตพริ้นท์ การให้บริการชุมชนและกิจกรรมเพื่อการกุศล การปรับปรุงวิถีปฏิบัติของอุตสาหกรรมและธุรกิจ และการแบ่งปันสารสนเทศที่ไม่เป็นความลับทางธุรกิจ ทั้งนี้ การแสดงภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นองค์กรต้นแบบ สามารถส่งผลต่อองค์กรอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน ในการสร้างความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเจตจำนงดังกล่าวด้วย

ในการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม องค์กรต้องใช้ตัววัดที่เหมาะสม และผู้นำต้องรับผิดชอบต่อ ตัววัดดังกล่าว

## จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and Transparency)

องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมต่อการทำธุรกรรมและการ ปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรต้องมีจริยธรรมสูงและตรวจ ติดตามการดำเนินการทั้งหมด ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการประพฤติปฏิบัติอย่างมี จริยธรรมและแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความคาดหวังต่อบุคลากรในเรื่องดังกล่าว

แนวปฏิบัติเรื่องการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมขององค์กรเป็นพื้นฐานสำหรับวัฒนธรรมและ ค่านิยมขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่แยกแยะ “ความถูกต้อง” ออกจาก “ความไม่ถูกต้อง”

## การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering Value and Results)

การส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญจะช่วยในเรื่องการสร้าง ความรักดีต่อองค์กร มีส่วน ร่วมในการเติบโตทางเศรษฐกิจและช่วยเหลือสังคมด้วย ในการตอบสนองต่อเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงและ ขัดแย้งกันในบางครั้ง เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างคุณค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจหมายถึงว่ากลยุทธ์ของ องค์กรต้องระบุนความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าแผนและการปฏิบัติต่าง ๆ สนองความต้องการของทุกฝ่าย โดยหลีกเลี่ยงการเกิดผลกระทบด้านลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

การใช้ตัววัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (Leading & Lagging Measures) ร่วมกันอย่าง สมดุล เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อสารถึงจุดเน้นสำคัญในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร การตรวจ ติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานเพื่อการปรับปรุงผลลัพธ์ การวัดผลการดำเนินการขององค์กร จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ซึ่งนำไปใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า บุคลากร ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบ พันธมิตร สาธารณะและชุมชน

ดังนั้น ผลลัพธ์จึงต้องประกอบด้วยตัววัดต่าง ๆ ที่ไม่ใช่ตัววัดเฉพาะด้านการเงิน แต่รวมถึงด้าน ผลิตภรณ์และกระบวนการ ความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าและบุคลากร รวมทั้งผลการดำเนินการ ด้านการนำองค์กร กลยุทธ์ และด้านสังคม

## อภิธานศัพท์

(Glossary)

อภิธานศัพท์จะอธิบายคำศัพท์ในเกณฑ์ และแนวทางการให้คะแนนที่ชัดเจนได้ไว้

ประโยคแรกต่อจากอภิธานศัพท์แต่ละคำจะแสดงความหมายด้วยตัวอักษรตัวเข้ม ประโยคถัดมาในย่อหน้าแรกเป็นการขยายความ ย่อหน้าถัดมาเป็นการให้ตัวอย่าง สารสนเทศรายละเอียดหรือการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเนื่องกันที่สำคัญกับเกณฑ์

### ACTION PLANS:

#### แผนปฏิบัติการ

“แผนปฏิบัติการ” หมายถึง แผนการดำเนินการที่เฉพาะเจาะจงซึ่งองค์กรใช้ในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว แผนปฏิบัติการระบุรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และกรอบเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผนหลังจากที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรมีความเข้าใจและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างประสิทธิผล ในเกณฑ์นี้การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติครอบคลุมถึงการสร้างตัววัดให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด และในการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอาจจำเป็นต้องให้การฝึกอบรมที่เฉพาะเจาะจงแก่บุคลากรบางคนหรือมีการสรรหาบุคลากรใหม่ด้วย

ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของผู้ส่งมอบในธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง คือ การสร้างและคงความเป็นผู้นำด้านราคา ดังนั้นแผนปฏิบัติการควรเป็นการออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและการสร้างระบบบัญชีที่ตรวจสอบต้นทุนในระดับกิจกรรม รวมทั้งมีกระบวนการและระบบบัญชีที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ อาจรวมถึงการฝึกอบรมหน่วยงานและทีมงานของผู้ส่งมอบในการจัดลำดับความสำคัญตามต้นทุนและประโยชน์ การวิเคราะห์และการทบทวนในระดับองค์กรจึงควรเน้นที่การเพิ่มผลผลิต การควบคุมต้นทุน และคุณภาพ

คู่มือจำกัดความของ “Strategic Objectives” “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” ประกอบด้วย

### ALIGNMENT:

#### ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

“ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” หมายถึง ความสอดคล้องของแผนงาน กระบวนการ สารสนเทศ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากร บุคลากร การปฏิบัติ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีความเข้าใจร่วมกันในเจตจำนงและเป้าประสงค์ รวมทั้งต้องใช้ตัววัดและสารสนเทศที่เสริมกันเพื่อช่วยในการวางแผน การติดตาม การวิเคราะห์ และการปรับปรุงใน 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับกระบวนการที่สำคัญ และระดับหน่วยงาน

คู่มือจำกัดความของ “Integration” “การบูรณาการ” ประกอบด้วย

## ANALYSIS:

### การวิเคราะห์

“การวิเคราะห์” หมายถึง การตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูลเพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์มักเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล การวิเคราะห์ระดับองค์กรโดยรวมจะช่วยชี้แนะการบริหารจัดการระบบงานและกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สำคัญและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ถึงแม้ข้อเท็จจริงและข้อมูลแต่ละตัวจะมีความสำคัญ แต่ไม่ใช่องค์ประกอบหลักที่มีประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติการหรือการจัดลำดับความสำคัญเสมอไป เนื่องจากการปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความสัมพันธ์ข้างต้น ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและข้อมูล

## ANECDOTAL:

### มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน

“มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน” หมายถึง สารสนเทศด้านกระบวนการที่ขาดความเฉพาะเจาะจงในด้านวิธีการ ตัวอย่าง กลไกการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และปัจจัยการประเมิน การปรับปรุง และการเรียนรู้ สารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจนนี้มักเป็นการใช้ตัวอย่างและการอธิบายกิจกรรมแต่ละเรื่องมากกว่ากระบวนการที่เป็นระบบ

ตัวอย่าง เช่น การตอบที่มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน ในเรื่องวิธีการที่ผู้นำระดับสูงถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเกี่ยวกับผลการดำเนินการที่คาดหวัง อาจอธิบายถึงเหตุการณ์ที่ผู้นำระดับสูงคนหนึ่งไปตรวจเยี่ยมสาขาต่าง ๆ ขององค์กร ในขณะที่การตอบด้วยกระบวนการที่เป็นระบบ จะอธิบายถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงทั้งหมดใช้ในการสื่อสารถึงผลการดำเนินการที่คาดหวังไปยังทุกพื้นที่ทำการและบุคลากรทุกคนอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งอธิบายถึงตัววัดที่ผู้นำใช้ในการตรวจประเมินประสิทธิผลของวิธีการ รวมถึงเครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการประเมินและปรับปรุง

ดูคำจำกัดความของ “Systematic” “มีความเป็นระบบ”

## APPROACH:

### แนวทาง

“แนวทาง” หมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้ในการดำเนินการกระบวนการ (หมวด 1-6) ในเกณฑ์นี้ แนวทางยังหมายถึงความเหมาะสมของวิธีการต่อข้อกำหนดหัวข้อและสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กรรวมทั้งประสิทธิผลของการใช้แนวทางนั้น

แนวทาง เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทาง ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

## BASIC REQUIREMENTS:

### ข้อกำหนดพื้นฐาน

“ข้อกำหนดพื้นฐาน” หมายถึง แนวคิดที่เป็นแก่นสารที่สำคัญของหัวข้อนั้น ในเกณฑ์นี้ข้อกำหนดของแต่ละหัวข้อแสดงไว้ที่ “ชื่อหัวข้อ”

ดูตัวอย่าง “รูปแบบของหัวข้อ”

## BENCHMARKS:

### ระดับเทียบเคียง

“ระดับเทียบเคียง” หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งมีผลการดำเนินการและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในหรือภายนอกธุรกิจ

การที่องค์กรเข้าร่วมการจัดระดับเทียบเคียงเพื่อให้เข้าใจถึงผลการปฏิบัติการระดับโลกในปัจจุบัน และเพื่อให้บรรลุผลการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด

ระดับเทียบเคียงเป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอื่น ๆ รวมถึงข้อมูลธุรกิจซึ่งรวบรวมโดยบุคคลที่สาม (ส่วนมากเป็นค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม) ข้อมูลผลการดำเนินงานของคู่แข่ง และการเปรียบเทียบขององค์กรที่คล้ายคลึงกันที่อยู่ในพื้นที่ภูมิศาสตร์เดียวกันหรือที่นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการคล้ายกันในพื้นที่ภูมิศาสตร์อื่น ๆ

## CAPABILITY, WORKFORCE:

### ขีดความสามารถ, บุคลากร

ดูคำจำกัดความของ “Workforce Capability” ขีดความสามารถของบุคคล

## CAPACITY, WORKFORCE:

### อัตรากำลัง, บุคลากร

ดูคำจำกัดความของ “Workforce Capacity” “อัตรากำลังบุคลากร”

## COLLABORATORS:

### ผู้ให้ความร่วมมือ

“ผู้ให้ความร่วมมือ” หมายถึง หน่วยงานหรือบุคคลที่มีความร่วมมือในการดำเนินการกับองค์กรที่สนับสนุนในการจัดงานหรือกิจกรรมบางส่วน หรือผู้ที่ร่วมดำเนินการเป็นครั้งคราวเมื่อมีเป้าหมายระยะสั้นที่สอดคล้องกันหรือเหมือนกัน โดยทั่วไป ความร่วมมือในลักษณะนี้มักไม่มีข้อตกลงหรือรูปแบบที่เป็นทางการ

ดูคำจำกัดความของ “Partners” “พันธมิตร”

## CORE COMPETENCIES

### สมรรถนะหลักขององค์กร

“สมรรถนะหลักขององค์กร” หมายถึง เรื่องที่องค์กรมีความชำนาญที่สุด เป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ เป็นแกนหลักที่ทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ ซึ่งสร้างความได้เปรียบในวงการให้แก่องค์กร หรือสภาพแวดล้อมของการบริการ สมรรถนะหลักขององค์กร มักเป็นสิ่งที่คู่แข่ง หรือผู้ส่งมอบและพันธมิตรสามารถลอกเลียนแบบได้ยาก และสมรรถนะหลักขององค์กรอาจสร้างความได้เปรียบอย่างต่อเนื่องได้ในการแข่งขัน หากขาดสมรรถนะหลักที่จำเป็นขององค์กร อาจส่งผลกระทบต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ หรือการเสียเปรียบในวงการ

สมรรถนะหลักขององค์กร อาจเกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี การเสนอบริการที่มีความเป็นเอกลักษณ์ ตลาดที่เหมาะสมของตนเอง หรือความมีไหวพริบในเชิงธุรกิจโดยเฉพาะ (เช่น การเข้าครอบครองกิจการ)

## CUSTOMER:

### ลูกค้า

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

ลูกค้า หมายถึงผู้ใช้ผลิตภัณฑ์โดยตรงและผู้ซื้อผลิตภัณฑ์เพื่อจำหน่ายต่อ เช่น ผู้จัดจำหน่าย ตัวแทน หรือบริษัทที่ใช้ผลิตภัณฑ์ขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งของผลิตภัณฑ์นั้น เกณฑ์นี้กล่าวถึงลูกค้าอย่างกว้างๆ โดยครอบคลุมถึงลูกค้าปัจจุบัน ลูกค้าในอนาคตและลูกค้าของคู่แข่งอีกด้วย

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า เป็นค่านิยมประการหนึ่งของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ฝังอยู่ในความเชื่อและพฤติกรรมขององค์กรที่มีผลต่อการดำเนินการที่ดี การมุ่งเน้นลูกค้ามีผลกระทบและควรเป็นปัจจัยในการบูรณาการในทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ระบบงานและกระบวนการทำงาน และผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร

ดูคำจำกัดความของ “Stakeholders” ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบุคคลอื่นที่อาจได้รับผลกระทบจากผลิตภัณฑ์ โปรแกรมหรือบริการขององค์กร

## CUSTOMER ENGAGEMENT:

### ความผูกพันของลูกค้า

“ความผูกพันของลูกค้า” หมายถึง แรงหนุนของลูกค้าที่ทุ่มให้กับตราสินค้าและผลิตภัณฑ์ขององค์กร ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ลูกค้ายังคงใช้ผลิตภัณฑ์

ลักษณะของความผูกพัน รวมถึงการรักษาลูกค้าไว้และความภักดีของลูกค้า ความเต็มใจของลูกค้าในการทำธุรกิจกับองค์กร และความเต็มใจของลูกค้าในการสนับสนุนอย่างแข็งขันและแนะนำตราสินค้า รวมทั้งผลิตภัณฑ์ให้คนอื่นรู้จัก

## CYCLE TIME:

### รอบเวลา

“รอบเวลา” หมายถึง เวลาที่ต้องใช้เพื่อบรรลุตามข้อผูกพันหรือทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ ผลการดำเนินการด้านเวลาและความเร็วมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันและผลการดำเนินการโดยรวม

“รอบเวลา” หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินการในทุกแง่มุม เช่น เวลาที่ใช้ในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด เวลาในการทำตามคำสั่งซื้อ เวลาในการส่งมอบ เวลาในการปรับเปลี่ยนเครื่องจักร เวลาในการตอบสนองลูกค้าและตัววัดด้านเวลาที่สำคัญอื่นๆ การปรับปรุงรอบเวลาจึงอาจรวมถึงเรื่องต่าง ๆ ดังกล่าว

## DEPLOYMENT:

### การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

“การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและถ่วงถึงของการนำแนวทางไปดำเนินการ เพื่อตอบสนองข้อกำหนดในเกณฑ์ การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติจะประเมินจากความครอบคลุมและความลึกในการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งองค์กร

การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อกระบวนการในหมวด 1-6  
ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

## DIVERSITY

### ความหลากหลาย

“ความหลากหลาย” หมายถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคลที่ทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นประโยชน์และเป็นตัวแทนของชุมชนของบุคลากรจ้างและชุมชนของลูกค้า ความแตกต่างของบุคลากร ซึ่งครอบคลุมถึงตัวแปรต่างๆ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา สีผิว เพศ สัญชาติ ความพิการ แนวโน้มทางเพศ อายุและพฤติกรรมที่แตกต่างตามยุคสมัย การศึกษาถิ่นกำเนิด และทักษะ รวมทั้งความแตกต่างทางความคิด ความคิดเห็น สาขาการศึกษา และมุมมอง

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติให้คุณค่าและการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของชุมชนของบุคลากรจ้างและชุมชนของลูกค้าการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของทั้งสองเรื่องนี้ ในการสร้างบุคลากร จะเพิ่มโอกาสในการมีผลการดำเนินการที่ดี สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า บุคลากร และชุมชน รวมทั้งสร้างความผูกพันกับลูกค้าและบุคลากรอีกด้วย

## EFFECTIVE:

### ประสิทธิผล

“ประสิทธิผล” หมายถึง การประเมินว่ากระบวนการหรือมาตรการที่ใช้สามารถ ตอบสนองเจตจำนงที่ตั้งไว้ได้ดีเพียงใดการประเมินประสิทธิผลต้อง

(1) ประเมินว่าแนวทางนั้นมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร และองค์กรสามารถถ่ายทอดเพื่อนำแนวทางสู่การปฏิบัติได้ดีเพียงใด หรือ

(2) ประเมินผลลัพธ์ของมาตรการที่ใช้ โดยเป็นตัวบ่งชี้ของกระบวนการหรือผลการดำเนินการของผลิตภัณฑ์

## EMPOWERMENT:

### การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ

“การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ” หมายถึง การใช้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการปฏิบัติการแก่บุคลากร เมื่อบุคลากรใดได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ บุคลากรนั้นจะพยายามใช้ความรู้และความเข้าใจที่ตนมีอยู่เกี่ยวกับเรื่องงานนั้นๆ ในการตัดสินใจอย่างมีคุณภาพมากที่สุด

การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจมีจุดมุ่งหมายในการช่วยบุคลากรให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าตั้งแต่แรกการติดต่อครั้งแรก ปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มผลผลิตภาพ รวมทั้งปรับปรุงผลการดำเนินการ



ขององค์กร บุคลากรที่ได้รับอำนาจในการตัดสินใจจะต้องมีสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจที่เหมาะสม ดังนั้น องค์กรจึงต้องจัดให้มีสารสนเทศที่ทันกาลและเป็นประโยชน์อยู่เสมอ

#### ENGAGEMENT, CUSTOMER:

##### ความผูกพัน, ลูกค้า

ดูคำจำกัดความของ “Customer Engagement” “ความผูกพันของลูกค้า”

#### ENGAGEMENT, WORKFOCE:

##### ความผูกพัน, บุคลากร

ดูคำจำกัดความของ “Workforce Engagement” “ความผูกพันของบุคลากร”

#### ETHICAL BEHAVIOR:

##### การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

“การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม” หมายถึง การกระทำที่องค์กรทำให้มั่นใจว่าทุกการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามหลักจรรยาบรรณขององค์กร และหลักการด้านวิชาชีพ

หลักการเหล่านี้ ควรสนับสนุนกฎหมายและกฎหมายและระเบียบข้อบังคับทั้งหมดขององค์กร รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรซึ่งตัดสิน “ความถูกต้อง” และ “ความผิด”

ผู้นำระดับสูงควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม หลักการนี้ใช้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องในองค์กรตั้งแต่ลูกจ้างชั่วคราวจนถึงคณะกรรมการบริหารและจำเป็นต้องมีการสื่อสารและการเสริมสร้างอย่างสม่ำเสมอ แม้ว่าเกณฑ์ไม่ได้กำหนดรูปแบบที่เฉพาะเจาะจงเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม ผู้นำระดับสูงมีหน้าที่รับผิดชอบในการทำวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรสอดคล้องไปในทางเดียวกันกับหลักจริยธรรม ทั้งนี้ พฤติกรรมที่มีจริยธรรม รวมถึงการปฏิสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมทั้งบุคลากร ผู้ถือหุ้น ลูกค้า พันธมิตร ผู้ส่งมอบ และชุมชนท้องถิ่นที่องค์กรตั้งอยู่

การกำหนดหลักจริยธรรมที่ออกแบบเป็นอย่างดีและมีความชัดเจนจะเอื้ออำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร เพื่อให้สามารถตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น บางองค์กรใช้หลักจริยธรรมเป็นกรอบในการจำกัด พฤติกรรมที่อาจจะทำให้เกิดผลกระทบทางลบต่อองค์กร และ/หรือสังคม

#### EXCELLENCE:

##### ความเป็นเลิศ

ดูคำจำกัดความของ “PEPERFORMANCE EXCELLENCE” “ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ”

## GOALS:

### เป้าประสงค์

“เป้าประสงค์” หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับของผลของการดำเนินการที่องค์กรต้องการหรือปรารถนาที่จะบรรลุ เป้าประสงค์เป็นไปได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าประสงค์เป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้แนะการปฏิบัติการเป็นเป้าประสงค์เชิงปริมาณที่แสดงค่าเป็นจุดหรือช่วงที่เป็นตัวเลขมักเรียกว่า “เป้าหมาย” เป้าหมายอาจเป็นผลการดำเนินการที่องค์กรปรารถนา โดยพิจารณาจากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน

“เป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง (Stretch Goals)” หมายถึง เป้าหมายของการปรับปรุงที่ยิ่งใหญ่ การฉีกแนว หรือการปรับปรุงอย่าง “ก้าวกระโดด” ในเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร

ประโยชน์ของเป้าประสงค์ รวมถึง

- การทำให้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมีความชัดเจน เพื่อให้สามารถวัดความสำเร็จได้

- การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมด้วยการมุ่งเน้นจุดหมายปลายทางร่วมกัน
- การสนับสนุนให้มีความคิดนอกกรอบ(นวัตกรรม) เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง
- การเป็นพื้นฐานสำหรับวัดความก้าวหน้าและเร่งบรรลุผล

คู่มือจำกัดความของ “Performance Projections” “การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” ประกอบ

## GOVERNANCE:

### การกำกับดูแลองค์กร

“การกำกับดูแลองค์กร” หมายถึง ระบบของการบริหารจัดการและควบคุมต่างๆในการปกครององค์กร รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่างๆ ของเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหาร และผู้นำระดับสูงขององค์กร

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

- (1) ภาระความรับผิดชอบต่อเจ้าของ/ผู้ถือหุ้นและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น
- (2) ความโปร่งใสของการปฏิบัติการ และ
- (3) การปฏิบัติอย่างยุติธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

กระบวนการต่างๆ ด้านการกำกับดูแล อาจรวมถึงการอนุมัติทิศทางเชิงกลยุทธ์การตรวจติดตามและการประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร การกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของระดับบริหารการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงินและความซื่อสัตย์สุจริต (Fiduciary) อื่น ๆ การจัดการความเสี่ยง การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งการรายงานการดำเนินการแก่ผู้ถือหุ้น การทำให้มั่นใจว่าการกำกับดูแลองค์กร มีประสิทธิผล มีความสำคัญต่อความเชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียละสังคมโดยรวม ตลอดจนต่อประสิทธิผลขององค์กร

## HIGH-PERFORMANCE:

### ผลการดำเนินการที่ดี

“ผลการดำเนินการที่ดี” หมายถึง การทำงานที่มุ่งให้ผลการดำเนินการขององค์กรและบุคลากรมีระดับสูงขึ้นเรื่อย ๆ อย่างเป็นระบบ รวมถึงผลการดำเนินการด้านคุณภาพ ผลผลิตภาพ อัตราการสร้างนวัตกรรม และรอบเวลา ซึ่งจะส่งผลให้การให้บริการและการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดีขึ้น

แนวทางที่นำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดีมีรูปแบบ หน้าที่ และระบบจูงใจที่แตกต่างกันไป ผลการดำเนินการที่ดีเกิดจากความผูกพันกับบุคลากร และยังเกี่ยวข้องการร่วมมือกันระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากร ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับกลุ่มที่ทำหน้าที่ต่อรองให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่ทีมงานต่าง ๆ การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร รวมถึงการระดมความคิดเห็นส่วนบุคคล การนำข้อมูลของบุคลากรมาใช้ในการวางแผนการเรียนรู้และการสร้างทักษะระดับบุคคลและระดับองค์กร การเรียนรู้จากองค์กรอื่น ความยืดหยุ่นในการออกแบบภาระงานและการมอบหมายงาน การรักษาโครงสร้างองค์กรแนวราบ (Flattened Organizational Structure) เพื่อให้มีการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ และมีการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

หลายองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดีใช้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ผลการดำเนินการขององค์กร สิ่งทีบุคคลและกลุ่มทำให้องค์กรและการเพิ่มทักษะ นอกจากนี้กระบวนการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีต้องพยายามทำให้โครงสร้างองค์กร สมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) งาน ลักษณะงาน การพัฒนาบุคลากร และการให้สิ่งจูงใจมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

## HOW:

### อย่างไร

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

## INDICATORS:

### ตัวชี้วัด

ดูคำจำกัดความของ “Measures and Indicators” “ตัววัดและตัวชี้วัด”

## INNOVATION:

### การสร้างนวัตกรรม

“การสร้างนวัตกรรม” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือประสิทธิผลขององค์กร รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างนวัตกรรมเป็นการรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ หรือแนวทางในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับเพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่

ผลลัพธ์ของการสร้างนวัตกรรม เป็นการฉีกแนวหรือการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดในด้านผลลัพธ์ ผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการ การสร้างนวัตกรรมใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน กระบวนการใน

การระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ และความเต็มใจที่จะดำเนินการตามความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน

การสร้างนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กรเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่เกี่ยวข้องการพัฒนาและการแบ่งปันความรู้ การตัดสินใจที่จะนำไปใช้ การดำเนินการ การประเมินผล และการเรียนรู้ แม้ว่าการสร้างนวัตกรรมมักเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี แต่การสร้างนวัตกรรมสามารถเกิดได้ในทุกกระบวนการที่สำคัญขององค์กร ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงผ่านการสร้างนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด หรือการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือผลผลิต การสร้างนวัตกรรมอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของโครงสร้างองค์กรหรือรูปแบบธุรกิจเพื่อให้สำเร็จในงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ดูคำจำกัดความของ “Intelligent Risks” “ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน” และ “Strategic Opportunities” “โอกาสเชิงกลยุทธ์”

#### INTEGRATION:

##### การบูรณาการ

“การบูรณาการ” หมายถึง การประสานกลมกลืนกันของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร การบูรณาการที่มีประสิทธิภาพ เป็นมากกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และจะสำเร็จได้ต่อเมื่อการดำเนินการของแต่ละองค์ประกอบภายในระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรมีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์

การบูรณาการเป็นมิติหนึ่งในการประเมินทั้งหมดกระบวนการและหมวดผลลัพธ์ ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบูรณาการ ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

ดูคำจำกัดความของ “Alignment” “ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” ประกอบ

#### INTELLIGENT RISKS:

ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน

“ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน” หมายถึง โอกาสที่จะได้รับประโยชน์มีสูงกว่าโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือหากไม่นำโอกาสนั้นมาพิจารณาจะบั่นทอนความสำเร็จในอนาคตขององค์กร

ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน องค์กรต้องสามารถยอมรับความล้มเหลว และต้องยอมรับว่าไม่สามารถคาดหวังให้เกิดนวัตกรรมหากดำเนินการเฉพาะเรื่องที่มีโอกาสสำเร็จเท่านั้น ในระยะเริ่มต้น องค์กรต้องลงทุนในเรื่องที่มีโอกาสสำเร็จ และในขณะเดียวกันต้องตระหนักถึงความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นได้ ระดับของความเสี่ยงที่จะรับได้อาจแตกต่างกันตามจังหวะและระดับของภัยคุกคามและโอกาส ในธุรกิจสำหรับธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในเรื่องผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือกระบวนการใหม่ หรือรูปแบบทางธุรกิจใหม่ องค์กรจำเป็นต้องลงทุนด้านทรัพยากรมากกว่าธุรกิจที่มั่นคงแล้ว ซึ่งในธุรกิจประเภทหลังนี้ องค์กรยังคงต้องเฝ้าติดตาม สืบราชการเติบโตและการเปลี่ยนแปลงแต่โดยส่วนมากมักมีแนวโน้มที่จะใช้ทรัพยากรน้อยกว่า

ดูคำจำกัดความของ “Strategic Opportunities” “โอกาสเชิงกลยุทธ์” ประกอบ

**KEY:**

**ที่สำคัญ**

“ที่สำคัญ” หมายถึง สิ่งที่สำคัญมากหรือสำคัญที่สุดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการขององค์กร

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

**KNOWLEDGE ASSETS:**

**สินทรัพย์ทางความรู้**

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

บุคลากร ซอฟต์แวร์ สิทธิบัตร ฐานข้อมูล เอกสาร แนวทางปฏิบัติ นโยบายและวิธีปฏิบัติรวมทั้งแผนภาพทางเทคนิคเป็นที่เก็บสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กรไว้ นอกจากนี้สินทรัพย์ทางความรู้ยังมีอยู่ที่ลูกค้า ผู้ส่งมอบ และพันธมิตรด้วย

สินทรัพย์ทางความรู้เป็น “ความรู้ในภาคปฏิบัติ” (Know How) ที่องค์กรสามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อลงทุน และเพื่อการเติบโต การสร้างและการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้จึงเป็นส่วนประกอบสำคัญสำหรับองค์กรในการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และช่วยรักษาความได้เปรียบแข่งขันอย่างยั่งยืน

**LEADERSHIP SYSTEM:**

**ระบบการนำองค์กร**

“ระบบการนำองค์กร” คือ 1) วิธีการนำองค์กรอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ถูกใช้ทั่วทั้งองค์กร 2) เป็นรากฐานสำหรับการตัดสินใจที่สำคัญ 3) เป็นกระบวนการในการตัดสินใจ และนำผลการตัดสินใจไปสื่อสารและปฏิบัติ ระบบการนำองค์กร ประกอบด้วยโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ การทำให้มั่นใจเรื่องการสื่อสาร 2 ทิศทาง การเลือกและการพัฒนาผู้นำและผู้จัดการ การเสริมสร้างค่านิยม การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ทิศทาง และความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ

ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงความสามารถและความต้องการของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และต้องตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการและการปรับปรุงผลการดำเนินการให้สูง ระบบการนำองค์กรสร้างความภาคภูมิใจและการทำงานเป็นทีมโดยขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และค่านิยม รวมทั้งการมุ่งไปสู่เป้าประสงค์ร่วมขององค์กร ระบบการนำองค์กรกระตุ้นและสนับสนุนความคิดริเริ่ม การสร้าง นวัตกรรม และการเสี่ยงที่เหมาะสม การจัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ต้องผ่านการตัดสินใจหลายขั้นตอน ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิภาพต้องมีกลไกที่ผู้นำใช้ในการประเมินตนเอง การรับข้อมูล ป้อนกลับ และการปรับปรุง

## LEARNING:

### การเรียนรู้

“การเรียนรู้” หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษา ประสบการณ์ และ นวัตกรรม

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กล่าวถึงการเรียนรู้ทั้งสองส่วน คือ การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคลโดยบุคลากร การเรียนรู้ระดับองค์กรได้มาจากการวิจัยและการพัฒนาวงจรการประเมินและการปรับปรุง ความคิดและมุมมองจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดระดับเทียบเคียงการเรียนรู้ระดับบุคคลได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรแต่ละบุคคล

เพื่อควมมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ควรถูกปลูกฝังอยู่ในวิถีการทำงานขององค์กร ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบเชิงแข่งขันและความสำเร็จอย่างต่อเนื่องขององค์กรและบุคลากร

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของ “การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล” ในค่านิยมและแนวคิดหลัก

การเรียนรู้เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเรียนรู้ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

## LEVELS:

### ระดับ

“ระดับ” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่ทำให้ทราบว่าผลลัพธ์และผลการดำเนินการขององค์กรอยู่ในตำแหน่งหรืออันดับใดในมาตราวัดที่เหมาะสม ระดับผลการดำเนินการทำให้สามารถตรวจประเมินผลเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา การคาดการณ์ เป้าประสงค์และตัวเปรียบเทียบอื่นๆ ที่เหมาะสม

## MEASURES AND INDICATORS:

### ตัววัดและตัวชี้วัด

“ตัววัดและตัวชี้วัด” หมายถึง สารสนเทศเชิงตัวเลขที่บอกจำนวนปัจจัยนำเข้า ผลผลิตและผลการดำเนินการของกระบวนการผลิตภัณฑ์ โปรแกรม/แผนงาน โครงการ บริการและผลการดำเนินการขององค์กรโดยรวม ตัววัดและตัวชี้วัดอาจเป็นแบบไม่ซับซ้อน (ได้จากการวัดแต่ละครั้ง) หรือแบบหลายตัวประกอบกัน

เกณฑ์ไม่ได้แบ่งแยกอย่างชัดเจนระหว่างตัววัดและตัวชี้วัด อย่างไรก็ตาม บางคนชอบใช้คำว่า “ตัวชี้วัด” ในกรณีดังนี้

(1) เมื่อการวัดนั้นมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินการ แต่ไม่ใช่ตัววัดโดยตรงของผลการดำเนินการนั้น (เช่น จำนวนข้อร้องเรียน เป็นตัวชี้วัดของความไม่พึงพอใจ แต่ไม่ใช่ตัววัดโดยตรงของความไม่พึงพอใจ)

(2) เมื่อการวัดนั้นเป็นตัวทำนาย (ตัวชี้วัดนำ – Leading Indicator) ของผลการดำเนินการด้านอื่นๆ ที่มีนัยสำคัญมากกว่า (เช่น ความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น อาจเป็นตัวชี้วัดนำของการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด)

#### MISSION:

##### พันธกิจ

“พันธกิจ” หมายถึง หน้าที่โดยรวมขององค์กร พันธกิจแบ่งเป็นการตอบคำถามว่า “องค์กรพยายามบรรลุอะไร” พันธกิจอาจกำหนดลูกค้ำหรือตลาดที่องค์กรให้บริการ สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) หรือเทคโนโลยีที่องค์กรใช้

#### MULTIPLE REQUIREMENTS:

##### ข้อกำหนดย่อย

“ข้อกำหนดย่อย” หมายถึง คำถามย่อยๆ ในแต่ละประเด็นพิจารณา คำถามแรกสุดในชุดคำถามของข้อกำหนดย่อยแสดงถึงคำถามที่สำคัญที่สุดในชุดคำถามนั้น คำถามต่างๆ ที่ตามมาจะขยายคำถามแรก ดูตัวอย่าง “รูปแบบของหัวข้อ”  
องค์กรที่มีผลการดำเนินการดี มีคะแนนสูงอาจไม่สามารถตอบสนองข้อกำหนดย่อยทั้งหมดได้ด้วยความสามารถหรือความสำเร็จที่เท่าเทียมกัน

#### OVERALL REQUIREMENTS:

##### ข้อกำหนดโดยรวม

“ข้อกำหนดโดยรวม” หมายถึง นัยสำคัญของแต่ละหัวข้อ แสดงด้วยคำถามแรก (คำถามนำที่เป็นตัวอักษรตัวเข้ม) ในแต่ละย่อหน้าของประเด็นพิจารณา  
ดูตัวอย่าง “รูปแบบของหัวข้อ”

#### PARTNERS:

##### พันธมิตร

“พันธมิตร” หมายถึง องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่สำคัญที่ตกลงทำงานร่วมกับองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ ร่วมกัน หรือ เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยทั่วไปมักเป็นความร่วมมือในลักษณะที่เป็นทางการเพื่อจุดมุ่งหมายเพื่อจุดประสงค์เฉพาะเจาะจง เช่น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หรือเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่เฉพาะอย่าง

โดยปกติการ เป็นพันธมิตรมักมีกำหนดช่วงเวลา และมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในบทบาทและผลประโยชน์ที่มีร่วมกัน

ดูคำอธิบายของ “Collaborators” “ผู้ให้ความร่วมมือ” ประกอบ

#### PERFORMANCE:

##### ผลการดำเนินการ

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

เกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ครอบคลุมผลการดำเนินการ 4 ด้าน ได้แก่

- (1) ผลผลิตภัณฑ์
- (2) การมุ่งเน้นลูกค้า
- (3) การปฏิบัติการ
- (4) การเงินและการตลาด

“ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์” หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของตัววัดและตัวชี้วัดของผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความสำคัญต่อลูกค้า ตัวอย่างเช่น ความเชื่อถือได้ของผลิตภัณฑ์ การส่งมอบที่ตรงเวลา ระดับของเสียจากประสบการณ์ลูกค้า และเวลาในการตอบสนองการให้บริการ

สำหรับองค์กรที่ให้บริการบางองค์กรและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ อาจรวมถึงการดำเนินการของโปรแกรม/แผนงาน และโครงการที่ต้องสนองได้อย่างรวดเร็วในภาวะฉุกเฉิน การให้บริการถึงบ้าน หรือความสามารถในการใช้หลายภาษาในการให้บริการ

“ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า” หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับตัววัดและตัวชี้วัดในเรื่องการยอมรับ ปฏิกริยา และพฤติกรรมของลูกค้า ตัวอย่างเช่น การรักษาลูกค้าไว้ ซอร์ซิงเรียนและผลจากการสำรวจลูกค้า

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

“ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาด” หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับตัววัดและตัวชี้วัดในเรื่องต้นทุน รายรับ และตำแหน่งในตลาด รวมทั้งประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ และส่วนแบ่งตลาด ตัวอย่างเช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน มูลค่าเพิ่มต่อจากพนักงาน อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ กำไรจากการดำเนินงาน ผลการใช้งบประมาณ ปริมาณเงินทุนสำรอง วงจรเงินสด ตัววัดอื่น ๆ ด้านความสามารถในการทำกำไรและสภาพคล่อง และการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด

#### PERFORMANCE EXCELLENCE:

ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

“ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ” หมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรอย่างบูรณาการซึ่งส่งผลให้เกิด

- (1) การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอยู่เสมอให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จอย่างต่อเนื่องขององค์กร
- (2) การปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถขององค์กรโดยรวม
- (3) การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคลของบุคลากร

เกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ซึ่งประกอบด้วย โครงร่างองค์กร ค่านิยมและแนวคิดหลัก และแนวทางการให้คะแนน สามารถนำมาใช้เป็นกรอบการทำงานและเครื่องมือในการตรวจประเมินที่ทำให้เข้าใจ



ถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนให้บรรลุการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้น และดาร มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

## PERFORMANCE PROJECTIONS:

### การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

**“การคาดการณ์ผลการดำเนินการ”** หมายถึง การคาดคะเนผลการดำเนินการในอนาคต

การคาดการณ์ควรอยู่บนพื้นฐานความเข้าใจถึงผลการดำเนินการที่ผ่านมา อัตราการปรับปรุง และ สมมติฐาน เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในและการสร้างนวัตกรรมในอนาคต รวมทั้งสมมติฐานเกี่ยวกับการ เปลี่ยนแปลงภายนอกซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายใน ดังนั้น การคาดการณ์ผลการดำเนินการสามารถใช้ เป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งในการจัดการปฏิบัติการการพัฒนาและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติการคาดการณ์ ผลการดำเนินการเป็นการแถลงถึงผลการดำเนินการในอนาคตที่คาดหวังไว้ เป้าประสงค์เป็นการระบุชัดเจน ถึงผลการดำเนินการในอนาคตที่องค์กรต้องการ

การคาดการณ์ผลการดำเนินการของคู่แข่งหรือองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันอาจชี้ให้เห็นถึงความถ้ าหายที่องค์กรเผชิญอยู่และเรื่องที่จะเป็นต้องมึผลการที่ก้าวกระโดดหรือนวัตกรรม เมื่อองค์กรมุ่งหวังผลการ ดำเนินการที่ก้าวกระโดดหรือนวัตกรรม การคาดการณ์ผลการดำเนินการและเป้าประสงค์อาจหลั่อมซึ่งกันได้

ดูคำจำกัดความของ “Goals” “เป้าประสงค์” ประกอบ

## PROCESS:

### กระบวนการ

**“กระบวนการ”** หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกัน โดยมีเจตจำนงเกี่ยวข้องกับการผลิตหรือบริการ ให้แก่ลูกค้า (ผู้รับบริการ) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยทั่วไป กระบวนการเป็นขั้นตอนหรือการกระทำ ที่มีลำดับขั้นชัดเจน ซึ่งเกิดจากการผสมผสานระหว่างการทำงานของคน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค วัสดุ และการปรับปรุง นอกจากนี้ แทบจะไม่มีกระบวนการใดที่สามารถดำเนินงานได้โดยลำพัง ดังนั้นจึงต้อง พิจารณาความสัมพันธ์กับกระบวนการอื่นที่ส่งผลกระทบกัน ในบางสถานการณ์ กระบวนการอาจต้องดำเนิน ตามลำดับขั้นตอนที่กำหนดไว้เฉพาะเจาะจงอย่างเคร่งครัดตามเอกสารวิธิปฏิบัติการและข้อกำหนด (ที่อาจเป็น ทางการ) รวมทั้งการวัดและขั้นตอนการควบคุมที่ชัดเจน

ในกรณีที่เป็นบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อลูกค้าเกี่ยวข้องโดยตรงกับการให้บริการนั้น คำว่า “กระบวนการ” จะมีความหมายที่กว้างมากขึ้นในการระบุว่าจะต้องทำอะไรในการบริการซึ่งอาจรวมถึงลำดับ ขั้นตอนก่อนหลังที่พึงประสงค์หรือคาดหวังไว้ ถ้าหากขั้นตอนนี้มีความสำคัญ การบริการจะต้องให้สาระ สนเทศที่ช่วยให้ลูกค้าเข้าใจและปฏิบัติตามขั้นตอนดังกล่าวได้ กระบวนการบริการดังกล่าวจำเป็นต้องมี แนวทางสำหรับผู้ให้บริการในการจัดการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกี่ยวข้องกับการกระทำหรือพฤติกรรมของ ผู้รับบริการ

ในงานที่ใช้ความรู้ เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวิจัย การพัฒนา และการวิเคราะห์ คำว่า “กระบวนการ” อาจไม่ได้หมายความถึงความเข้าใจโดยรวมเกี่ยวกับการดำเนินการที่ต้องใช้ความสามารถ เช่น จังหวะ เวลา ทางเลือกที่กำหนดไว้ การประเมินผล และการรายงานผล ทั้งนี้ ลำดับขั้นตอนของกระบวนการ อาจเป็นผลที่เกิดขึ้นภายหลังที่มีความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวแล้ว

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

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

#### PRODUCTIVITY:

##### ผลิตภาพ

“ผลิตภาพ” หมายถึง การวัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร

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

#### PROJECTIONS, PERFORMANCE:

##### การคาดการณ์, ผลการดำเนินการ

ดูคำจำกัดความของ “Performance Projections” “การคาดการณ์ผลการดำเนินการ”

#### RESULTS:

##### ผลลัพธ์

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กร การประเมินผลลัพธ์จะพิจารณาจากผลการดำเนินการในปัจจุบัน ผลการดำเนินการเมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม รวมทั้งอัตรา ความครอบคลุม และความสำคัญของการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัววัดผลลัพธ์กับข้อกำหนดด้านผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร

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

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

#### SEGMENT:

##### ส่วน

“ส่วน” หมายถึง ส่วนใดส่วนหนึ่งของลูกค้าของตลาด ของผลิตภัณฑ์ หรือของบุคลากร

โดยปกติ “ส่วน” จะมีคุณลักษณะร่วมกันที่สามารถจัดเป็นกลุ่มได้อย่างมีเหตุผล

ในหัวข้อในหมวดผลลัพธ์ คำว่า “ส่วน” หมายถึง ข้อมูลด้านผลลัพธ์ที่แบ่งเป็นส่วน ๆ ในรูปแบบที่ทำให้สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กรได้อย่างเหมาะสม แต่องค์กรสามารถกำหนดปัจจัยของตนเองที่ใช้ในการแบ่งส่วนลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์ และบุคลากร

ความเข้าใจในเรื่อง “ส่วน” มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจำแนกความต้องการและความคาดหวังเฉพาะที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนของกลุ่มลูกค้า กลุ่มตลาด และกลุ่มบุคลากร และสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มต่าง ๆ ดังกล่าว

ตัวอย่างเช่น การแบ่งส่วนตลาดอาจแบ่งตามช่องทางการจัดจำหน่าย ขนาดธุรกิจ ภูมิศาสตร์ หรือเทคโนโลยีที่ใช้ การแบ่งส่วนบุคลากรอาจแบ่งตามภูมิศาสตร์ ทักษะ ความต้องการ การมอบหมายงาน หรือการจำแนกภาระงาน

#### SENIOR LEADERS:

##### ผู้นำระดับสูง

“ผู้นำระดับสูง” หมายถึง กลุ่มหรือทีมผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ในหลาย ๆ องค์กร ผู้นำระดับสูงประกอบด้วย ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อผู้บริหารสูงสุด

#### STAKEHOLDERS:

##### ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง กลุ่มทุกกลุ่มที่ได้รับผลกระทบหรืออาจได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติการและความสำเร็จขององค์กร

ตัวอย่างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ อาจรวมถึงลูกค้า บุคลากร พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือ คณะกรรมการกำกับดูแล ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบ ผู้เสียภาษี องค์กรที่ดูแลกฎระเบียบข้อบังคับ ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ให้ทุนดำเนินงานและชุมชนในท้องถิ่นและสมาคมวิชาชีพ

ดูคำจำกัดความของ “Customer” “ลูกค้า” ประกอบ

#### STRATEGIC ADVANTAGES:

##### ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

“ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ความได้เปรียบในเชิงตลาดต่าง ๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่ โดยทั่วไป มักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ มักมาจาก

(1) สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) ที่มุ่งเน้นการสร้างและเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในขององค์กร และ

(2) ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเกิดจากการปรับและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอก และกับพันธมิตร

เมื่อองค์กรเข้าใจที่มาของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ทั้งสองแหล่งแล้ว องค์กรสามารถเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในที่เป็นเอกลักษณ์นี้โดยการใช้ประโยชน์จากขีดความสามารถที่เกื้อหนุนกันจากองค์กรอื่น

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

## STRATEGIC CHALLENGES:

### ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

“ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” หมายถึง แรงกดดันต่าง ๆ ที่มีผลอย่างชัดเจนต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร ความท้าทายเหล่านี้มักเกิดจากแรงผลักดันของตำแหน่งในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคตขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน

โดยทั่วไป ความท้าทายเชิงกลยุทธ์เกิดจากแรงผลักดันภายนอก อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอก องค์กรอาจต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ในองค์กรเองด้วย

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายนอกอาจเกี่ยวข้องกับความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าหรือตลาด การเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์หรือเทคโนโลยี รวมถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และความเสี่ยงหรือความจำเป็นอื่น ๆ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในอาจเกี่ยวข้องกับขีดความสามารถขององค์กร หรือทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์กร

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

## STRATEGIC OBJECTIVE:

### วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

“วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ความสามารถในการแข่งขันหรือประเด็นทางสังคม และการได้เปรียบทางธุรกิจ

โดยทั่วไป วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะมุ่งเน้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญในด้านลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์ หรือเทคโนโลยี (ความท้าทายเชิงกลยุทธ์) กล่าวอย่างกว้าง ๆ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ สิ่งที่ต้องกระทำเพื่อรักษาหรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กร และชี้แนะในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร

คู่มือจำกัดความของ “Action Plans” “แผนปฏิบัติการ” ประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

## STRATEGIC OPPORTUNITIES:

### โอกาสเชิงกลยุทธ์

“โอกาสเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ภาพอนาคตที่เกิดจากการคิดนอกกรอบ การระดมสมอง การใช้ประโยชน์จากความบังเอิญ กระบวนการวิจัยและสร้างนวัตกรรม การประมาณอย่างฉีกแนวจากสภาพปัจจุบัน และแนวทางอื่น ๆ เพื่อมองอนาคตที่แตกต่างออกไป

การเกิดความคิดที่นำไปสู่โอกาสเชิงกลยุทธ์มักเกิดจากสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดความคิดอย่างอิสระโดยไม่ถูกชี้แนะ การเลือกว่าจะดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ใด ต้องพิจารณาถึงความเสี่ยงสัมพัทธ์

(Relative Risk) ด้านการเงินและด้านอื่น ๆ จากนั้นจึงตัดสินใจอย่างรอบคอบ (ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน)

คู่มือจำกัดความของ “Intelligent Risks” “ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินได้ผลเสียอย่างรอบด้าน” ประกอบ

#### SYSTEMATIC:

##### เป็นระบบ

“เป็นระบบ” หมายถึง แนวทางซึ่งมีการจัดขั้นตอนไว้เป็นลำดับ สามารถทำซ้ำได้และแสดงการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

แนวทางจะมีความเป็นระบบ ถ้าหากมีการสร้างโอกาสในการประเมิน การปรับปรุง และการแบ่งปันรวมอยู่ด้วย จนส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ในการใช้คำว่า “เป็นระบบ” ให้ดู “แนวทางการให้คะแนน”

#### TRENDS:

##### แนวโน้ม

“แนวโน้ม” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่แสดงให้เห็นทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ขององค์กรหรือความคงเส้นคงวาของผลการดำเนินการในช่วงเวลาหนึ่ง แนวโน้มแสดงผลการดำเนินการขององค์กรตามลำดับช่วงเวลาที่ยาวนาน

โดยทั่วไป การแสดงแนวโน้มต้องมีข้อมูลในอดีตอย่างน้อยสามจุด (ที่มีใช้การคาดการณ์) ทั้งนี้ อาจจำเป็นต้องแสดงข้อมูลเพิ่มขึ้นเพื่อยืนยันผลในเชิงสถิติ ช่วงเวลาที่ใช้เพื่อให้เห็นแนวโน้มจะสามารถกำหนดได้จากกรอบเวลาในการวัดกระบวนการ รอบเวลาที่สั้นลงทำให้ต้องมีการวัดบ่อยขึ้น ในขณะที่รอบเวลาที่ยาวกว่าอาจต้องใช้ช่วงเวลานานกว่า จึงจะทราบแนวโน้มที่สื่อความหมายได้ชัดเจน

ตัวอย่างของแนวโน้มที่ต้องตอบเกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน ได้แก่ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้าและบุคลากร ผลการดำเนินการด้านการเงิน ผลการดำเนินการด้านตลาด และผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ เช่น รอบเวลาและผลิตภาพ

#### VALUE:

##### คุณค่า

“คุณค่า” หมายถึง ความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์ กระบวนการ สินทรัพย์ หรือการใช้งานเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายและทางเลือกอื่น ๆ

องค์กรมักพิจารณาคุณค่าเพื่อประเมินผลประโยชน์ของทางเลือกต่าง ๆ เทียบกับต้นทุนค่าใช้จ่าย เช่น คุณค่าที่ลูกค้าได้รับจากผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ ร่วมกัน องค์กรจำเป็นต้องเข้าใจว่าคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มคืออะไร จากนั้นส่งมอบคุณค่าให้แก่แต่ละกลุ่มนั้น การกระทำดังนี้ องค์กรต้องสร้างความสมดุลของคุณค่าที่มีต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นด้วย เช่น ผู้ถือหุ้น บุคลากร และชุมชน

## VALUES:

### ค่านิยม

“ค่านิยม” หมายถึง หลักการและพฤติกรรมชั้นนำที่สื่อถึงความคาดหวังให้องค์กรและบุคลากรปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและหนุนเสริมวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร ค่านิยม สนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

ตัวอย่างของค่านิยม อาจรวมถึงการแสดงให้เห็นถึงความมีคุณธรรมและความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์กับทุกกรณี การทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า การให้คุณค่าต่อบุคคลแต่ละคน และต่อความหลากหลาย การพิทักษ์สิ่งแวดล้อม และความมุ่งมั่นให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศทุกวัน

## VISION:

### วิสัยทัศน์

“วิสัยทัศน์” หมายถึง สถานะที่องค์กรต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไป สิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่องค์กรต้องการให้ผู้อื่นรับรู้ในอนาคต

## VOICE OF THE CUSTOMER:

### เสียงของลูกค้า

“เสียงของลูกค้า” หมายถึง กระบวนการในการค้นหาสารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้า

กระบวนการด้าน “เสียงของลูกค้า” เป็นกระบวนการเชิงรุกและสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องในการค้นหาความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนาของลูกค้า ทั้งที่ชัดเจน ไม่ชัดเจนและที่คาดการณ์ไว้ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ลูกค้าเกิดความผูกพัน

การรับฟังเสียงของลูกค้า อาจรวมถึงการรวบรวมและการบูรณาการข้อมูลต่าง ๆ ของลูกค้า เช่น ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจผลจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง ข้อคิดเห็น บนเว็บ การรับประกัน ข้อร้องเรียนที่มีผลต่อการที่ลูกค้าจะตัดสินใจซื้อและตัดสินใจผูกสัมพันธ์

## WORK PROCESSES:

### กระบวนการทำงาน

“กระบวนการทำงาน” หมายถึง กระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญที่สุดภายในองค์กร

ซึ่งอาจรวมถึงการออกแบบผลิตภัณฑ์ การผลิต และการส่งมอบ การสนับสนุนลูกค้า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน กระบวนการทางธุรกิจและกระบวนการสนับสนุน กระบวนการทำงานเป็นกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กร

กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมักเกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และปัจจัยที่ผู้นำระดับสูงใช้พิจารณาว่าสำคัญต่อการเติบโตขององค์กร กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรต้องดำเนินการให้สำเร็จโดยบุคลากรขององค์กรเสมอ

## WORK SYSTEMS:

### ระบบงาน

“ระบบงาน” หมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้ในการทำงานให้สำเร็จ ประกอบด้วย กระบวนการทำงาน ภายในและแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ จากภายนอกที่จำเป็นต่อการพัฒนา และการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในตลาด ระบบงานเกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร ผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญ คู่สัญญา ผู้ให้ความร่วมมือ และส่วนอื่น ๆ ในห่วงโซ่อุปทานที่จำเป็นต่อการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์ รวมทั้งกระบวนการทางธุรกิจและกระบวนการสนับสนุน

การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเป็นเรื่องในระดับกลยุทธ์ ซึ่งครอบคลุมถึงการปกป้องและใช้ประโยชน์ จากสมรรถนะหลักขององค์กร และการตัดสินใจว่าสิ่งใดที่องค์กรไม่ต้องดำเนินงานเองหรือให้หน่วยงาน ภายนอกเข้ามาดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืนในตลาดขององค์กร

## WORKFORCE:

### บุคลากร

“บุคลากร” หมายถึง บุคคลทุกคนที่องค์กรเป็นผู้ดูแลและมีส่วนร่วมโดยตรงในการปฏิบัติงานที่จะ ทำให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ รวมทั้งพนักงานที่องค์กรจ่ายค่าตอบแทน (เช่น พนักงานประจำ พนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา พนักงานชั่วคราว และพนักงานที่ทำงานผ่านโทรศัพท์ รวมทั้งพนักงานจ้าง ตามสัญญาที่องค์กรดูแลและควบคุม) และอาสาสมัคร (ถ้ามี) โดยรวมถึงผู้นำ หัวหน้างาน และผู้จัดการใน ทุกระดับ

## WORKFORCE CAPABILITY:

### ขีดความสามารถของบุคลากร

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

ขีดความสามารถ อาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้าง นวัตกรรมและการเปลี่ยนผ่านสู่เทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานใหม่ รวมทั้งการ ตอบสนองธุรกิจ ตลาด และความต้องการของกฎระเบียบข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงไป

## WORKFORC CAPACITY:

### อัตรากำลังบุคลากร

“อัตรากำลังบุคลากร” หมายถึง จำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับขององค์กรที่จะทำให้ มั่นใจได้ว่าองค์กรมีจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่เพียงพอต่อการให้กระบวนการทำงานสำเร็จและสามารถส่งมอบ ผลิตภัณฑ์ไปสู่ลูกค้าได้สำเร็จ รวมทั้งความสามารถในการตอบสนองระดับความต้องการตามฤดูกาลหรือ ความต้องการที่เปลี่ยนแปลง

## WORKFORCE ENGAGEMENT:

### ความผูกพันของบุคลากร

“ความผูกพันของบุคลากร” หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นของบุคลากร ทั้งในด้านความรู้และสติปัญญาเพื่อทำให้งาน วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรบรรลุ องค์กรที่มีระดับความผูกพันของบุคลากร สูงแสดงให้เห็นเด่นชัดด้วยสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้มีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อผลประโยชน์ของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กร

โดยทั่วไป บุคลากรในองค์กรจะรู้สึกมีความผูกพันกับองค์กรเมื่อมีแรงจูงใจและได้ทำงานที่มีความหมายต่อตน และเมื่อได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและในสถานที่ทำงาน ประโยชน์ของความผูกพันของบุคลากร คือ การทำให้เกิดบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัย และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน การสื่อสารและแลกเปลี่ยนสารสนเทศที่ดี การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ และการมีภาวะความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการของตน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะนำมาซึ่งความผูกพัน ได้แก่ การฝึกอบรมและการพัฒนา ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ระบบการยกย่องชมเชยและระบบการให้รางวัลที่มีประสิทธิผล โอกาสที่เท่าเทียมกันและการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม รวมทั้งการมีมิติที่ชัดเจนต่อครอบครัวของบุคลากร



## ระบบการให้คะแนน

คะแนนของคำตอบในแต่ละหัวข้อ จะขึ้นอยู่กับการประเมินใน 2 มิติ คือ

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

การให้คะแนนคำตอบในแต่ละหัวข้อให้พิจารณาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดของหัวข้อนั้นและแนวทางการให้คะแนน (Scoring Guidelines) ดังต่อไปนี้

- ปัจจัยธุรกิจสำคัญที่นำเสนอในโครงร่างองค์กร
- ระดับความสมบูรณ์และความเหมาะสมของแนวทาง ความครอบคลุมของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และจุดแข็งของกระบวนการเรียนรู้และปรับปรุงของผลลัพธ์ที่นำเสนอ

### มิติการให้คะแนน

#### กระบวนการ

“กระบวนการ” หมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้และปรับปรุง เพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่าง ๆ ในหมวด 1-6 ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ประเมินกระบวนการ ประกอบด้วย แนวทาง (Approach-A) การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment-D) การเรียนรู้ (Learning-L) และการบูรณาการ (Integration-I) (ADLI)

รายงานป้อนกลับ สะท้อนถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงในปัจจุบันนี้ คะแนนสำหรับหมวดกระบวนการเป็นการประเมินภาพรวมของผลการดำเนินการโดยรวม ซึ่งพิจารณาปัจจัยกระบวนการทั้ง 4 ดังนี้

#### แนวทาง (Approach-A) หมายถึง

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้ตอบข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ของเกณฑ์ และสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร
- ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการต่าง ๆ ขององค์กร และ
- ระดับของการที่แนวทางนั้นนำไปใช้ซ้ำได้และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้ (ซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ)

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

- การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อองค์กร
- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา และ
- การนำแนวทางไปใช้ในทุกหน่วยงานที่เหมาะสม

#### การเรียนรู้ (Learning-L) หมายถึง

- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยใช้วงจรการประเมินและการปรับปรุง
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของแนวทางผ่านการสร้างนวัตกรรม

- การแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร

ดู “จากการตั้งรับปัญหาสู่การสร้างนวัตกรรม” ซึ่งแสดงให้เห็นความก้าวหน้าผ่านระดับความสมบูรณ์ของมิติการให้คะแนนนี้

#### **การบูรณาการ (Integration-I) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ**

- แนวทางที่ใช้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์หมวดกระบวนการ (หมวด 1-6)

- การใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุงที่ช่วยเสริมซึ่งกันและกัน ทั้งระหว่างกระบวนการและระหว่างหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร และ

- แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงานเพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กร

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

#### **ผลลัพธ์**

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

##### **ระดับ (Level-L) หมายถึง**

- ผลการดำเนินการในปัจจุบันของตัววัดด้วยมาตรวัดที่เหมาะสม

##### **แนวโน้ม (Trend-T) หมายถึง**

- อัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินการหรือความต่อเนื่องของผลการดำเนินการที่ดีในประเด็นที่สำคัญ (ความลาดชันของชุดข้อมูลเมื่อเวลาผ่านไป)

##### **การเปรียบเทียบ (Comparison-C) หมายถึง**

- ผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับสารสนเทศขององค์กรอื่นอย่างเหมาะสม เช่น คู่แข่งหรือองค์กรที่คล้ายคลึงกัน และ

- ผลการดำเนินการขององค์กรเทียบเคียงกับระดับเทียบเคียง หรือองค์กรที่เป็นผู้นำในธุรกิจหรือวงการเดียวกัน

การบูรณาการ (Integration-I) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- ตัววัดผลต่าง ๆ (มักมีการจำแนกประเภท) ที่ระบุผลการดำเนินการด้านลูกค้ารายสำคัญ ผลิตภัณฑ์ ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ ตามที่ปรากฏอยู่ในโครงสร้างองค์กร และในหมวดกระบวนการ

- ผลลัพธ์ รวมถึงตัวชี้วัดที่เชื่อถือได้สำหรับผลการดำเนินการในอนาคต และ
- ผลลัพธ์สะท้อนถึงการสอดประสานอย่างกลมกลืนในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กร

ในการให้คะแนนหมวดผลลัพธ์ ให้พิจารณาข้อมูลระดับผลการดำเนินการ แนวโน้ม และตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสมของตัววัดและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งการบูรณาการกับข้อกำหนดที่สำคัญขององค์กร หมวดผลลัพธ์ควรแสดงข้อมูลความครอบคลุมของผลการดำเนินการตามที่รายงาน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติและการเรียนรู้ขององค์กร ถ้ากระบวนการปรับปรุงมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างกว้างขวางองค์กรควรแสดงผลลัพธ์ที่สอดคล้องกันด้วย

## จากการตั้งรับปัญหาสู่การสร้างนวัตกรรม

(From Fighting Fires to Innovation)

### ตัวอย่างการประยุกต์ใช้จากการดับเพลิงสู่นวัตกรรมป้องกันอัคคีภัย

การเรียนรู้รู้ถือว่า เป็นคุณลักษณะสำคัญขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง การเรียนรู้และการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยผลักดันองค์กรจากระดับเบื้องต้นที่มุ่งตั้งรับปัญหา ไปสู่ระดับสูงสุดของการปรับปรุงอย่างทั่วถึง การพัฒนา และการสร้างนวัตกรรม

#### ขั้นที่ 1 การตั้งรับปัญหา

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

- ผู้ที่รับผิดชอบโดยตรงเกิดความตระหนัก ตกใจกับปัญหาที่เกิดขึ้น เน้นการหาทางแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เพื่อคลี่คลายสถานการณ์นั้นให้กลับสู่สภาวะปกติอย่างรวดเร็ว คล้ายกับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ เร่งวิ่งลากสายดับเพลิงเพื่อดับเพลิงให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้



#### ขั้นที่ 2 ทัศนคติให้เกิดการปรับปรุง

(General Improvement Orientation) (10-25%)

- องค์กรโดยผู้ที่รับผิดชอบแสวงหาเครื่องมือหรือกำหนดมาตรการในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้สามารถรับมือกับปัญหาได้อย่างรวดเร็วและลดผลกระทบของความเสียหายที่เกิดขึ้น เทียบได้กับการที่องค์กรติดตั้งท่อและสายดับเพลิงจำนวนมากขึ้นเพื่อช่วยเพิ่มความรวดเร็วในการดับเพลิงและลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น



#### ขั้นที่ 3 การปรับปรุงและประเมินผลอย่างเป็นระบบ

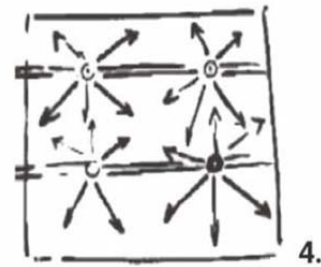
(Systematic Evaluation and Improvement) (30-45%)

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



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

- องค์กรดำเนินการบริหารจัดการเชิงป้องกันการเกิดอค์ภัยอย่างเป็นระบบมากขึ้น เทียบได้กับการที่องค์กรติดตั้งระบบตรวจจับความร้อนและห้วงน้ำในบริเวณกว้าง เพื่อช่วยเตือนภัยให้ทราบเมื่อระดับอุณหภูมิเพิ่มสูงขึ้นจนสามารถทำให้เกิดเพลิงไหม้ได้



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

- องค์กรดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศระดับองค์กร และสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เน้นการป้องกันที่สาเหตุเบื้องต้น เพื่อลดโอกาสการเกิดปัญหา เทียบได้กับการที่องค์กรเน้นให้เกิดความปลอดภัยโดยเปลี่ยนมาใช้วัสดุอุปกรณ์ที่ป้องกันไฟและติดไฟยาก เปลี่ยนมาใช้ของเหลวที่มีน้ำเป็นส่วนประกอบหลักแทนของเหลวไวไฟ และให้ความสำคัญกับระบบตรวจจับความร้อนและห้วงน้ำในฐานะวิธีการป้องกันเชิงเตือนภัยก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น



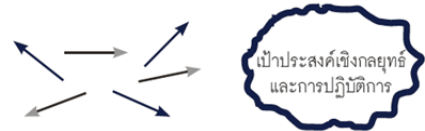
## ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการ (Steps toward Mature Processes)

ตัวช่วยในการตรวจประเมินและให้คะแนนในหมวดกระบวนการ (หมวด 1-6)

### 1. ตั้งรับปัญหา

(Reacting to the Problem) (0-25%)

การปฏิบัติการณ์มีลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการ และส่วนใหญ่จะตอบสนองความต้องการหรือปัญหาเฉพาะหน้า ขาดการกำหนดเป้าประสงค์ที่ดี



### 2. แนวทางเริ่มเป็นระบบ

(Early Systematic Approaches) (30-45%)

องค์กรอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการปฏิบัติการโดยมีกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผลและการปรับปรุง และเริ่มมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรบ้าง มีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ



### 3. แนวทางสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

(Aligned Approaches) (50-65%)

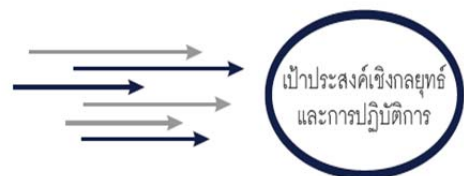
การปฏิบัติการณ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุง โดยมีการแบ่งปันความรู้และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร กระบวนการตอบสนองกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร



### 4. แนวทางที่มีการบูรณาการ

(Integrated Approaches) (70-100%)

การปฏิบัติการณ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ การวิเคราะห์ นวัตกรรม และการแบ่งปันสารสนเทศและความรู้ ส่งผลให้การทำงานข้ามหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติการณ์ที่สำคัญ



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

ประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาในการประเมินและให้ข้อมูลป้อนกลับ คือ “ความสำคัญ” ของกระบวนการและผลลัพธ์ต่อปัจจัยสำคัญทางธุรกิจ ที่แสดงไว้ในรายงานวิธีการและผลการดำเนินงานที่ใช้สมัครขอรับรางวัลองค์กรควรระบุเรื่องที่เราเห็นว่าสำคัญที่สุดในโครงสร้างองค์กรและหัวข้อต่าง ๆ เช่น หัวข้อ 2.1, 2.2, 3.2, 5.1, 5.2 และ 6.1 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เรื่องความต้องการที่สำคัญของลูกค้า สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความต้องการของบุคลากร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและแผนปฏิบัติการ

## วิธีการให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ (How to Score an Item Response)

การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ ควรยึดแนวทาง ดังต่อไปนี้

### พิจารณาแนวทางการให้คะแนน

พิจารณาว่าช่วงคะแนนใด (เช่น ร้อยละ 50 ถึง 65) อธิบาย “ระดับความสำเร็จขององค์กรได้ใกล้เคียงที่สุด” ดังที่รายงานไว้ในคำตอบในหัวข้อนั้น

เลือกช่วงคะแนนนี้โดยพิจารณาจากภาพรวมของปัจจัยทั้ง 4 ของกระบวนการ (ADLI) หรือปัจจัยทั้ง 4 ของผลลัพธ์ (LeTCI) โดยไม่เป็นการแจกแจงหรือการเฉลี่ยผลของการตรวจประเมินที่ละปัจจัย ช่วงคะแนนที่อธิบาย “ระดับความสำเร็จขององค์กรที่ใกล้เคียงที่สุด” ไม่จำเป็นต้องสมบูรณ์แบบ และมักมีความไม่สมบูรณ์ในบางปัจจัยที่ใช้ในการตรวจประเมินในหมวด 1-6 (ADLI) หรือในหมวด 7 (LeTCI)

### อ่านช่วงคะแนนถัดไปที่ขึ้นไปและต่ำลงมา

การตัดสินใจให้คะแนน (เช่น 55%) ภายในช่วงคะแนนที่เลือกไว้ ต้องประเมินว่าคำตอบในหัวข้อนั้น ใกล้เคียงกับเนื้อหาที่อธิบายในช่วงคะแนนที่สูงขึ้นไปหรือต่ำลงมาเพียงใด

ระหว่างการพิจารณาคะแนน ให้คำนึงถึงคำอธิบายระดับความสำเร็จขององค์กรในระดับนี้ซึ่งเป็นช่วงกลางของการให้คะแนน

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

แสดงว่า องค์กรมีแนวทางที่ตอบสนองข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อนั้น (ตอบคำถามแรก) มีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาในหน่วยงานส่วนใหญ่ที่ดำเนินการเกี่ยวข้องกับหัวข้อนั้น ๆ โดยใช้วงจรการปรับปรุงและการเรียนรู้ รวมทั้งตอบสนองความต้องการที่สำคัญขององค์กร หากจะให้ได้รับคะแนนสูงขึ้น ต้องมีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างครอบคลุมมากขึ้น มีการเรียนรู้ขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญชัดเจน และมีการบูรณาการมากขึ้น

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

แสดงว่า องค์กรมีระดับผลการดำเนินการที่ดีอย่างชัดเจน มีแนวโน้มที่ดี พร้อมด้วยข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมในผลลัพธ์เกือบทุกหัวข้อที่มีความสำคัญต่อธุรกิจหรือพันธกิจ หากจะให้ได้รับคะแนนสูงขึ้นต้องมีอัตราการปรับปรุง และ/หรือระดับของผลการดำเนินการที่ดีขึ้น มีผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบที่ดีขึ้น รวมทั้งมีความครอบคลุมมากขึ้น และมีการบูรณาการกับความต้องการธุรกิจ หรือพันธกิจมากขึ้น



## Process Scoring Guidelines

(For Use with Categories 1-6)

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

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

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
0% or 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดของหัวข้ออย่างชัดเจน มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน (A)</li> <li>แทบไม่ปรากฏแนวทางที่เป็นระบบไปสู่การปฏิบัติ (D)</li> <li>ไม่ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง (Improvement Orientation) มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา (L)</li> <li>ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับองค์กร แต่ละพื้นที่หรือหน่วยงาน ดำเนินการอย่างเอกเทศ (I)</li> </ul>
10%, 15%, 20% or 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้ออย่างชัดเจน (A)</li> <li>การนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติยังอยู่ในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกพื้นที่หรือหน่วยงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (D)</li> <li>แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงทั่ว ๆ ไป (L)</li> <li>มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับพื้นที่หรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา (I)</li> </ul>
30%, 35%, 40% or 45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (A)</li> <li>มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าบางพื้นที่หรือบางหน่วยงานเพิ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้น (D)</li> <li>แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ (L)</li> <li>เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการพื้นฐานขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และในเกณฑ์หัวข้อกระบวนการอื่น ๆ (I)</li> </ul>
50%, 55%, 60% or 65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ (A)</li> <li>มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าจะแตกต่างกันในบางพื้นที่หรือบางหน่วยงาน (D)</li> <li>มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการเรียนรู้ในระดับองค์กร รวมถึงการสร้างนวัตกรรมในบางเรื่อง เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ (L)</li> <li>มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการโดยรวมขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และในเกณฑ์หัวข้อกระบวนการอื่น ๆ (I)</li> </ul>
70%, 75% 80% or 85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดย่อยของหัวข้ออย่างชัดเจน (A)</li> <li>มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มี ความแตกต่างที่สำคัญ (D)</li> <li>มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการเรียนรู้ในระดับองค์กร รวมถึงการสร้างนวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการ มีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น อันเป็นผลจากการวิเคราะห์และการแบ่งปันระดับองค์กร (L)</li> <li>มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และในเกณฑ์หัวข้อกระบวนการอื่น ๆ (I)</li> </ul>

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
90%, 95% or 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● แสดงให้เห็นว่าริเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดย่อยของหัวข้ออย่างชัดเจน (A)</li> <li>● มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างสมบูรณ์โดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานใด ๆ (D)</li> <li>● กระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการเรียนรู้ในระดับองค์กร จากการสร้างนวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการทั่วทั้งองค์กร มีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนทั่วทั้งองค์กรว่าการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นและนวัตกรรมมีพื้นฐานจากการวิเคราะห์และการแบ่งปันระดับองค์กร (L)</li> <li>● มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคตเป็นอย่างดี ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และในเกณฑ์หัวข้อกระบวนการอื่น ๆ (I)</li> </ul>

## Results Scoring Guidelines

(For Use with Category 7)

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

## แนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์ (Results Scoring Guidelines) (หมวด 7)

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

## บรรณานุกรม

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กระทรวงอุตสาหกรรม. (2558). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2559 – 2560*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน).

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2556). *เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับที่ 2558 – 2561*. กรุงเทพฯ: สำนักงานมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2557). *คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557*. นนทบุรี: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์.

<http://www.edpex.org/p/edpex-edpex-62558-27-2558-edpex.html#>. แนวทางในการดำเนินงาน สำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่นำเกณฑ์ EdPEX ไปใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (EdPEXV)



LEADING TO INTERNATIONAL  
QUALITY STANDARD

ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

114 ซอยสุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10110

โทรศัพท์ 02 260 2574, โทรสาร 02 259 6447

Website: <http://qd.swu.ac.th>

E-mail: [qd@g.swu.ac.th](mailto:qd@g.swu.ac.th)

Facebook: [facebook.com/QDSWU](https://www.facebook.com/QDSWU)