

เกณฑ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ

"คุณธรรม 10 ประการ (2008)"

ความเป็นมาของ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กรที่มีวิสัยปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่ตนเองคิดของตนไปสู่ความสำเร็จเพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้

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

คำนำ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Thailand Quality Award (TQA) เป็นโครงการตามแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนให้เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง มีระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก โดยใช้พื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกาหรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติในฐานะสำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการ นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ จึงจัดทำหนังสือ เกณฑ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ “ฉบับกันเอง (มากขึ้น)” เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับข้อกำหนดต่างๆ ของหนังสือ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ ปี 2548 โดยการใช้ภาษาที่อ่านง่ายดังที่ปรากฏในหนังสือเล่มนี้

ในนามของคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ขอขอบคุณคุณประสิทธิ์ ต้นสุวรรณ และ ดร.บุญดี บุญญากิจ ผู้แปลและเรียบเรียงเนื้อหาของหนังสือ และขอขอบคุณทีมงานสำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติในการดำเนินการจนหนังสือเล่มนี้แล้วเสร็จเพื่อให้ท่านผู้อ่านนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

นายรัชชัย ตั้งสง่า

ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

กรรมการและเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ที่มาที่ไปของหนังสือเล่มนี้

คณะผู้เขียนได้เคยกล่าวไว้แล้วว่า การจัดทำหนังสือ เกณฑ์การบริหารจัดการ เพื่อความเป็นเลิศ “ฉบับกันเอง” ฉบับแรกนั้นก็เพื่อให้ท่านผู้อ่านได้เข้าใจเนื้อหาและประเด็นสำคัญๆ ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2546 ได้มากขึ้น ด้วยการใช้ภาษาที่มีความ “เป็นกันเอง” เพื่อให้อ่านง่าย ซึ่งเนื้อหาสาระของหนังสือประกอบด้วย

- หลักการทำงาน (ฉบับนี้เรียกว่า “หลักคิดในการทำงาน”)
- โครงร่างองค์กร
- เกณฑ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ (ครอบคลุมเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด)

ทั้งนี้จากการพบปะพูดคุยกับท่านผู้ใช้หนังสือเล่มแรกเป็นระยะๆ คณะผู้เขียนได้รับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง กอปรกับสำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติได้จัดพิมพ์ “เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ ปี 2548” โดยมีการเปลี่ยนแปลงเนื้อหาบางส่วนในหมวดต่างๆ เช่น หมวด 1 ภาวะผู้นำ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นต้น คณะผู้เขียนจึงเห็นควรที่จะปรับเนื้อหาของหนังสือฉบับแรกให้สอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2548 และถือโอกาสปรับปรุงเนื้อหาบางส่วนตามข้อเสนอแนะของท่านผู้อ่าน นอกจากนี้ยังปรับให้ภาษาที่ใช้เป็น “กันเองมากขึ้น” คณะผู้เขียนจึงตั้งชื่อหนังสือเล่มนี้ว่า เกณฑ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ “ฉบับกันเอง (มากขึ้น)” และเพื่อให้สะท้อนเจตนารมณ์ของคณะผู้เขียนที่จะช่วยให้ท่านผู้อ่านได้เข้าใจเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมากขึ้นกว่าเดิมทุกครั้งที่พิมพ์ฉบับใหม่ขึ้นมา โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าด้วยการมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องๆ คณะผู้เขียนจะได้มีโอกาสเขียนหนังสือเกณฑ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ “ฉบับลูกทุ่ง” ได้ในที่สุด

ท้ายสุดนี้ คณะผู้เขียนขอขอบคุณ คุณธวัชชัย ตั้งสง่า ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ คุณสังวร รัตนรักษ์ รองผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ที่ได้ให้การสนับสนุนในการจัดทำหนังสือเล่มนี้ ขอขอบคุณคุณดวงแข เสตะจินท์ ที่ได้ช่วยตรวจสอบเนื้อหาและความถูกต้อง และคุณสมชาติ น้อยศิริสุข คุณสุภารัตน์ คงแป้น คุณเจริญชัย จิมเนียม ทีมงานสำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่ได้ทุ่มเทกำลังในการช่วยจัดทำต้นฉบับอย่างดียิ่ง

ประสิทธิ์ ดันสุวรรณ

บุญดี บุญญาภิกิจ

คณะผู้เขียน

2548

สารบัญ

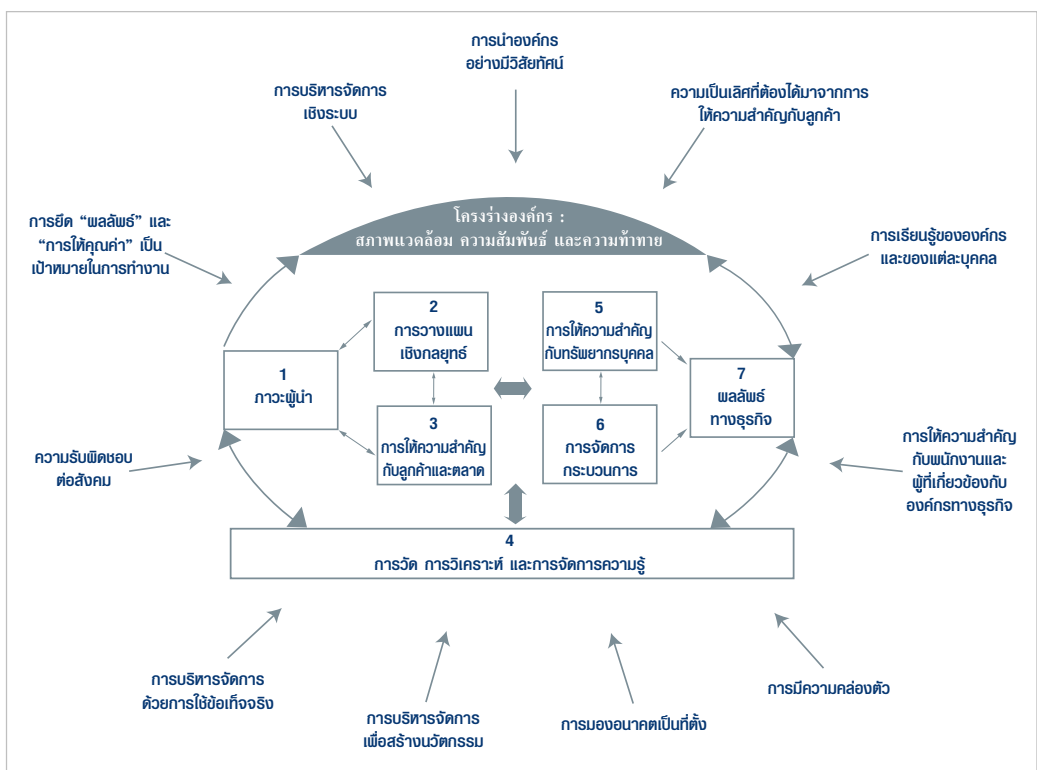
● ความสัมพันธ์ระหว่าง “หลักคิดในการทำงาน” “โครงสร้างองค์กร” และ “เกณฑ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ”	1
● หลักคิดในการทำงาน	3
1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์	6
2. ความเป็นเลิศที่ต้องได้มาจากการให้ความสำคัญกับลูกค้า	8
3. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล	10
4. การให้ความสำคัญกับพนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทางธุรกิจ	12
5. การมีความคล่องตัว	14
6. การมองอนาคตเป็นที่ตั้ง	15
7. การบริหารจัดการเพื่อสร้างนวัตกรรม	16
8. การบริหารจัดการด้วยการใช้ข้อเท็จจริง	17
9. ความรับผิดชอบต่อสังคม	19
10. การยึด “ผลลัพธ์” และ “การให้คุณค่า” เป็นเป้าหมายในการทำงาน	21
11. การบริหารจัดการเชิงระบบ	22
● คะแนนของหมวดและหัวข้อต่างๆ ของเกณฑ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ	23
● โครงสร้างองค์กร	25
ส่วนที่ 1 ลักษณะองค์กร	28
ส่วนที่ 2 ความท้าทาย ปัญหาและอุปสรรคที่องค์กรต้องเผชิญ	30
● เกณฑ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ	33
หมวด 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง	35
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	40
หมวด 3 การให้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาด	44
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	48
หมวด 5 การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล	52
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	59
หมวด 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	65
● เอกสารอ้างอิง	70
● แบบประเมินหนังสือ	71

ความสัมพันธ์ระหว่าง
“หลักคิดในการทำงาน”
“โครงสร้างองค์กร”

และ

“เกณฑ์การบริหารจัดการ
เพื่อความเป็นเลิศ” >>

ความสัมพันธ์ระหว่าง “หลักคิดในการทำงาน” “โครงสร้างองค์กร” และ “เกณฑ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ”



หลักคิดในการทำงาน



1. ► การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
2. ► ความเป็นเลิศที่ต้องได้มาจากการให้ความสำคัญกับลูกค้า
3. ► การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล
4. ► การให้ความสำคัญกับพนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง
กับองค์กรทางธุรกิจ
5. ► การมีความคล่องตัว
6. ► การมองอนาคตเป็นที่ตั้ง
7. ► การบริหารจัดการเพื่อสร้างนวัตกรรม
8. ► การบริหารจัดการด้วยการใช้ข้อเท็จจริง
9. ► ความรับผิดชอบต่อสังคม
10. ► การยึด “พลัสพร” และ “การให้คุณค่า”
เป็นเป้าหมายในการทำงาน
11. ► การบริหารจัดการเชิงระบบ



หลักคิดในการทำงาน

ในการกำหนดเกณฑ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศนี้ ได้อิงหลักคิดในการทำงาน 11 ข้อดังต่อไปนี้

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
2. ความเป็นเลิศที่ต้องได้มาจากการให้ความสำคัญกับลูกค้า
3. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล
4. การให้ความสำคัญกับพนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทางธุรกิจ
5. การมีความคล่องตัว
6. การมองอนาคตเป็นที่ตั้ง
7. การบริหารจัดการเพื่อสร้างนวัตกรรม
8. การบริหารจัดการด้วยการใช้ข้อเท็จจริง
9. ความรับผิดชอบต่อสังคม
10. การยึด “ผลลัพธ์” และ “การให้คุณค่า” เป็นเป้าหมายในการทำงาน
11. การบริหารจัดการเชิงระบบ

พบว่าในองค์กรที่เป็นเลิศนั้น “หลักคิดในการทำงาน” ข้างต้น เป็นปรัชญาหรือความเชื่อของผู้นั้นในองค์กร ซึ่งแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมในการทำงานหรือบริหารงาน “หลักคิดในการทำงาน” นี้ถูกนำมาใช้เป็นหลักในการสร้างข้อกำหนดต่างๆ ทำให้ข้อกำหนดเหล่านี้สอดคล้องประสานซึ่งกันและกันอย่างบูรณาการ องค์ประกอบของเกณฑ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศที่มุ่ง “ผลสัมฤทธิ์” ซึ่งเกิดขึ้นได้จากการทำงานที่ต้องอาศัยข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ซึ่งก็คือวงจร Plan-Do-Check-Act นั่นเอง-คณะผู้เขียน)

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้นำระดับสูงควรจะต้อง

- กำหนดทิศทางขององค์กร
- ให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอย่างยิ่ง
- กำหนดค่านิยมขององค์กรที่ชัดเจนและเตะตา
- ตั้งความคาดหวังไว้สูงในเรื่องของผลลัพธ์

ทั้งนี้เรื่องที่จะต้องทำทั้ง 4 ประการนี้จะต้องตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลายอย่างสมดุล

ผู้นำระดับสูงควรจะต้องมีวิธีการที่สร้างความเชื่อมั่นได้ว่า กลยุทธ์ ระบบงาน และวิธีการต่าง ๆ ในการทำงานที่กำหนดขึ้นมานั้น

- ทำให้องค์กรบรรลุความเป็นเลิศได้ และ
- สร้างแรงบันดาลใจหรือจูงใจให้พนักงาน
 - สร้างนวัตกรรม
 - เพิ่มพูนความรู้ และความสามารถของตน

“หลักคิดในการทำงาน” และกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมานั้นควรที่จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการชี้นำองค์กรในการดำเนินการและตัดสินใจเป็นอย่างดี

ผู้นำระดับสูงควรจะต้องสร้างแรงบันดาลใจ หรือแรงจูงใจ หรือส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานทุกคน

- ทำงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร
- พัฒนาตนและเรียนรู้
- มีความคิดที่สร้างสรรค์และนำความคิดดังกล่าวไปสร้างนวัตกรรม

ผู้นำระดับสูงควรจะต้องรับผิดชอบในวิธีการทำงานและผลของการทำงานของตนต่อคณะบุคคลที่ทำหน้าที่ “กำกับดูแลกิจการ” (คณะบุคคลก็คือคณะกรรมการขององค์กรนั่นเอง-คณะผู้เขียน) ฉะนั้นฉันนั้นคณะบุคคลดังกล่าวควรจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องต่อไปนี้

- จริยธรรม
- วิสัยทัศน์
- ผลการดำเนินการขององค์กร

ผู้นำระดับสูงควรจะต้องทำตนเป็นแบบอย่างด้วยการประพฤติปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม ในงานต่างๆ ที่ต้องทำ เช่น

- การวางแผน
- การสื่อสาร
- การสอนงาน
- การพัฒนาผู้นำในอนาคต
- การพิจารณาผลการดำเนินการขององค์กร
- การรับรู้และแสดงความชื่นชมต่อพนักงาน

จากการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำระดับสูงก็จะอยู่ในฐานะที่สามารถ

- ส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานให้ความสนใจในเรื่องจริยธรรมและ “หลักคิดในการทำงาน” ตลอดจนเป้าหมายองค์กรที่ตั้งไว้
- สร้างพนักงานทั่วทั้งองค์กรให้มีความเป็นผู้นำ มีความมุ่งมั่น และมีความคิดริเริ่มในการทำงาน

2. ความเป็นเลิศที่ต้องได้มาจากการให้ความสำคัญกับลูกค้า

ลูกค้าเป็นผู้ตัดสินว่าคุณภาพและสมรรถนะของผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรเป็นเช่นไร ดังนั้นองค์กรจึงต้องให้ความสนใจในทุกเรื่องที่ทำให้ลูกค้ากับลูกค้า ซึ่งได้แก่ คุณสมบัติและคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และการให้บริการ ตลอดจนวิธีการต่างๆ ในการเข้าถึงลูกค้าและให้ลูกค้าเข้าถึง การดำเนินการในลักษณะนี้จะทำให้

- องค์กรได้ลูกค้าใหม่
- ลูกค้าเดิมพอใจ
- ลูกค้าชอบองค์กรมากกว่าคู่แข่ง
- ลูกค้ากล่าวถึงในด้านดีและแนะนำบอกต่อ
- ลูกค้ามีความภักดี
- ธุรกิจขยายมากขึ้น

“ความเป็นเลิศที่ต้องได้มาจากการให้ความสำคัญกับลูกค้า” นั้นประกอบด้วย ทั้งส่วนที่เป็นปัจจุบันและส่วนที่เป็นอนาคตคือ

- การทำความเข้าใจในความต้องการของลูกค้าในปัจจุบัน
- การคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าในอนาคตทั้งในส่วนตลาดเดิมและตลาดใหม่

ความพึงพอใจของลูกค้าจะมีมากหรือน้อยนั้น ย่อมมาจากประสบการณ์ของลูกค้า ที่ได้จากการซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ หนึ่งในหลายปัจจัยที่มีผลทำให้ลูกค้ามีทัศนคติที่ดี และมีความพึงพอใจต่อองค์กรก็คือ ความสัมพันธ์ที่องค์กรมีกับลูกค้าซึ่งมีส่วนช่วยอย่างมากในการทำให้ลูกค้ามีความไว้วางใจ เชื่อใจ มีความมั่นใจ และมีความภักดีต่อองค์กร

“ความเป็นเลิศที่ต้องได้มาจากการให้ความสำคัญกับลูกค้า” นี้มีความหมายในสองลักษณะ ลักษณะแรก คือ องค์กรมีความสามารถในการลดของเสียหรือลดความผิดพลาด มีความสามารถในการดำเนินการตามข้อกำหนดที่ลูกค้าต้องการ มีความสามารถในการลดการบ่นว่าจากลูกค้า กล่าวได้ว่าการที่องค์กรสามารถแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับของเสียและความผิดพลาดในการทำงาน จะช่วยทำให้องค์กรสามารถรักษาลูกค้าไว้ได้และช่วยสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ดียิ่งขึ้น

ลักษณะที่สอง คือ องค์กรจะต้องทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการที่นำเสนอลูกค้า นั้นเหนือชั้นกว่าขั้นพื้นฐาน (ตามที่กล่าวมาแล้ว) องค์กรจะต้องทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการของตนมีความโดดเด่นและแตกต่างออกไปจากผลิตภัณฑ์และบริการของคู่แข่ง ความโดดเด่นและต่างต่างนั้น อาจเป็นเรื่องของ

- การทำสิ่งใหม่ๆ หรือปรับปรุงสิ่งเดิมให้ดีขึ้น
- การนำเสนอผลิตภัณฑ์ควบคู่กับบริการที่ผสมผสานกันอย่างลงตัว
- ความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือให้บริการที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะของลูกค้าแต่ละราย
- การใช้ช่องทางที่หลากหลายในการเข้าถึงลูกค้าและให้ลูกค้าเข้าถึง
- การตอบสนองในเรื่องต่างๆ อย่างรวดเร็ว
- การผูกสัมพันธ์กับลูกค้า

สรุปได้ว่า “ความเป็นเลิศที่ต้องได้มาจากการให้ความสำคัญกับลูกค้า” เป็นหลักการเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรสามารถ

- รักษาลูกค้าไว้ได้
- ได้มาซึ่งความภักดีของลูกค้า
- มีส่วนแบ่งตลาดมากขึ้น
- ทำให้องค์กรเจริญเติบโต
- ไหวทันต่อการสนองตอบความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนไปหรือเกิดขึ้นใหม่

ดังนั้นภายใต้หลักคิดในการทำงาน “ความเป็นเลิศที่ต้องได้มาจากการให้ความสำคัญกับลูกค้า” นี้ องค์กรจะต้อง

- รู้ทันเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่จะทำให้ลูกค้ามีความพอใจหรือมีความภักดีต่อองค์กร
- สามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตลาดได้
- รู้ทันว่าคู่แข่งจะนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ อะไร
- ก้าวทันการพัฒนาเทคโนโลยี
- มีคล่องตัวและตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อลูกค้าและต่อตลาดที่เปลี่ยนแปลง

3. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล

องค์กรจะสามารถบรรลุผลที่เป็นเลิศได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมีแนวทางและวิธีการที่ดีในการสร้างการเรียนรู้ขององค์กรและของพนักงาน การเรียนรู้ขององค์กรกินความหมายรวมไปถึง การใช้ความรู้ไปปรับปรุงเรื่องเดิมที่มีอยู่ให้ดีขึ้นหรือทำให้เกิดเรื่องใหม่หรือสิ่งใหม่

ที่สำคัญก็คือ การเรียนรู้จะต้องเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีความหมายว่า

- ถือว่าการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวัน
- การเรียนรู้เป็นเรื่องของการปฏิบัติในทุกระดับทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร
- เป็นการเรียนรู้ที่ทำให้พนักงานสามารถแก้ปัญหาด้วยการแก้สาเหตุที่เป็นต้นตอ
- เป็นการเรียนรู้ที่ทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร
- พนักงานอยากเรียนรู้เพื่อนำความรู้ไปใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่สำคัญ

การเรียนรู้ในองค์กรนั้นมาจากหลายแหล่งได้ อาทิมาจาก

- ความคิดเห็นของพนักงาน
- ผลการวิจัยและพัฒนา
- ข้อมูลจากลูกค้า
- การแลกเปลี่ยนความรู้ในวิธีการทำงานที่เป็นเลิศระหว่างกัน
- การเปรียบเทียบผล แนวทาง และวิธีการกับองค์กรที่เป็นเลิศ

การเรียนรู้ขององค์กรส่งผลดังนี้

- สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ หรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการเด่นให้ดีขึ้นเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้า
- สร้างโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจ
- ลดความผิดพลาดในการทำงาน ลดของเสีย ลดความสูญเสีย และลดต้นทุน
- ตอบสนองลูกค้าได้ดีขึ้น และลดรอบเวลาของกระบวนการทำงานให้น้อยลง

- ใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้ผลิตภาพสูงขึ้นและมีประสิทธิผลมากขึ้น
- ช่วยทำให้การดำเนินการขององค์กรที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและการให้บริการต่อประชาชนในชุมชนนั้นได้ผลมากขึ้น

นับวันพนักงานจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้เป็นอย่างดีก็ต่อเมื่อพนักงานมีโอกาสได้เรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ในงานเพื่อให้เกิดทักษะมากขึ้นเรื่อย ๆ องค์กรจะต้องลงทุนเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยการให้การศึกษา การฝึกอบรม และด้วยวิธีการอื่นๆ เพื่อให้พนักงานได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีความหมายรวมไปถึง

- การหมุนเวียนพนักงานให้ได้มีโอกาสทำงานในหน้าที่ต่างๆ ซึ่งหากพนักงานสามารถแสดงให้เห็นว่ามีทักษะหรือความรู้มากขึ้นก็จะได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้น
- การฝึกอบรมที่กระทำควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นวิธีการที่ประหยัด และได้ผลเนื่องจากพนักงานสามารถเชื่อมโยงเรื่องที่ฝึกอบรมเข้ากับความต้องการที่แท้จริงของหน่วยงานหรือขององค์กรได้
- การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต รวมทั้งการสื่อสารผ่านดาวเทียม มาใช้เป็นประโยชน์ในการให้การศึกษาและฝึกอบรม

การเรียนรู้ของพนักงานส่งผลดังนี้

- ช่วยทำให้พนักงานมีความพึงพอใจและมีความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น
- เกิดการเรียนรู้ข้ามหน่วยงานได้
- เพิ่มพูนสินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets)
- เกิดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างนวัตกรรม

การเรียนรู้ไม่เพียงแต่มุ่งที่จะให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีกว่าเดิมเท่านั้น แต่ยังมุ่งที่จะทำให้พนักงานสามารถตอบสนองเรื่องอื่นๆ ได้เร็วขึ้น ปรับตัวได้เร็วขึ้น และมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ซึ่งให้ผลสองประการ

- (1) องค์กรสามารถยืนหยัดอยู่ในธุรกิจได้ด้วยผลการดำเนินการที่ดีกว่าผู้อื่น
- (2) พนักงานมีความพอใจและมีกำลังใจที่จะทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมอย่างไม่หยุดยั้ง

4. การให้ความสำคัญกับพนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง กับองค์กรทางธุรกิจ

นับวันความสำเร็จขององค์กรจะขึ้นอยู่กับการทำงานที่องค์กรสามารถมีพนักงานที่มีความรู้และทักษะ มีความคิดสร้างสรรค์ และอยากทำงานมากขึ้นเรื่อยๆ อีกทั้งความสำเร็จขององค์กรยังขึ้นกับการที่องค์กรสามารถทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทางธุรกิจอยากที่จะดำเนินการทางธุรกิจร่วมกับองค์กรด้วย

การให้ความสำคัญกับพนักงานมีความหมายว่าองค์กรจะต้องจริงจังและใส่ใจที่จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ ได้รับการพัฒนา มีความผาสุก และได้รับการเอาใจใส่ให้อยู่ดีกินดีอย่างเหมาะสมกับความต้องการของพนักงาน (ที่อาจแตกต่างกันสืบเนื่องจากการทำงานในสถานที่ที่ต่างกัน)

สิ่งสำคัญๆ ที่องค์กรจะต้องดำเนินการมีดังต่อไปนี้

- ผู้นำองค์กรต้องแสดงเจตจำนงอย่างชัดเจนว่าต้องการให้พนักงานประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานจริงๆ
- แสดงออกถึงการรับรู้และชื่นชมพนักงานนอกเหนือจากการให้ผลตอบแทนตามปกติ
- ให้มีการพัฒนา และสร้างความก้าวหน้าในการทำงานให้กับพนักงาน
- มีการให้และแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรเพื่อให้พนักงานสามารถให้บริการแก่ลูกค้าและทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น
- สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้าเสี่ยงและคิดจนได้มาซึ่งนวัตกรรม
- สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมกับพนักงานที่หลากหลาย (เช่น ต่างเชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม ฯลฯ)

องค์กรจะต้องสร้างแนวร่วมทั้งภายในและภายนอก แนวร่วมภายในมีความหมาย ถึงความไปถึงความร่วมมือระหว่างฝ่ายจัดการกับฝ่ายพนักงาน โดยทั่วไปการสร้าง แนวร่วมภายในประกอบด้วย

- การพัฒนาพนักงาน
- การให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน
- การปรับปรุงระบบงานใหม่ ๆ ขึ้นมา อาทิ มีการจัดตั้งทีมงานเพื่อให้สามารถ ทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
- การทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรมีการทำงานร่วมกันในลักษณะ เครือข่ายเชื่อมโยงงานกันมากขึ้น (แทนที่จะเป็นแบบหน่วยงานใคร หน่วยงานมันหรือแบบต่างคนต่างอยู่ - คณะผู้เขียน) วิธีนี้จะทำให้องค์กร สามารถดำเนินการอย่างมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ตอบสนองลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันเกิดขึ้น

ส่วนการสร้างแนวร่วมภายนอกหมายถึงการที่องค์กรมีความร่วมมือกับลูกค้า และผู้ส่งมอบ ตลอดจนสถาบันการศึกษาในเรื่องต่างๆ การมีแนวร่วมเชิงกลยุทธ์หรือ พันธมิตรเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นความร่วมมือภายนอกที่นับวันจะทวีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ความร่วมมือดังกล่าวอาจช่วยให้

- องค์กรเข้าสู่ตลาดใหม่ได้ง่ายขึ้น
- เป็นฐานที่ดีต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ
- มีการเสริมซึ่งกันและกันระหว่างองค์กรกับพันธมิตรโดยการผสมผสาน ความแข็งแกร่งและความสามารถของแต่ละฝ่ายเข้าด้วยกัน

การมีแนวร่วมทั้งภายในและภายนอกที่ดี ย่อมทำให้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์ที่ระยะยาวได้ นำไปสู่การลงทุนร่วมกันและการยอมรับนับถือร่วมกัน สมาชิก ของแนวร่วมควรที่จะ

- กำหนดร่วมกันว่า อะไรคือข้อกำหนดหรือเงื่อนไขสู่ความสำเร็จร่วมกัน
- หาวิธีการที่เหมาะสมเพื่อสื่อสารถึงกันและกัน
- หาวิธีการในการติดตามความคืบหน้าของงาน
- วิธีการในการปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยน
- อาจร่วมดำเนินการดำเนินการด้านให้การศึกษาและฝึกอบรมร่วมกัน ซึ่งเท่ากับการตัด ค่าใช้จ่ายไปในตัว (ถ้าเป็นประเด็น)

5. การมีความคล่องตัว

องค์กรจะประสบความสำเร็จในธุรกิจที่มีการแข่งขันในระดับโลกได้ต้องอาศัยความคล่องตัว ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ยืดหยุ่น ในยุคของ “อี-คอมเมิร์ซ” องค์กรจะต้องมีความสามารถในการตอบสนองที่รวดเร็ว คล่องตัว และตรงตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะรายได้เป็นอย่างดี ดังนั้นหากองค์กรได้นำ “อี-คอมเมิร์ซ” มาใช้ในธุรกิจของตน “อี-คอมเมิร์ซ” นี้ก็จะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองในลักษณะที่กล่าวมาข้างต้นได้

ทุกวันนี้อะกักรจะต้องใช้รอบเวลาให้น้อยลงไปเรื่อย ๆ “รอบเวลา” นี้ เกี่ยวกับการของการพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงให้ดีขึ้นจากเดิมเพื่อออกสู่ตลาด เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เร็วและยืดหยุ่นมากกว่าเดิม

การเพิ่มความเร็วในการตอบสนองลูกค้าให้ได้ผลอย่างจริงจังนั้น สามารถทำได้ด้วยการ

- ลดความสลับซับซ้อนของหน่วยงาน
- ลดความสลับซับซ้อนในกระบวนการทำงาน
- ลดเวลาที่ใช้ในการเตรียมการเพื่อเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปอีกกระบวนการหนึ่ง

ในสภาพแวดล้อมที่บีบคั้นเช่นนี้ การที่องค์กรมีพนักงานที่มีความรู้และทักษะที่หลากหลาย และสามารถร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมตัดสินใจได้นั้น ถือได้ว่าพนักงานดังกล่าวเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สำคัญยิ่งต่อองค์กร

ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการแข่งขันคือการลดรอบเวลาในทุกขั้นตอนตั้งแต่ขั้นตอนของการออกแบบจนถึงขั้นตอนของการนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของตลาดโลก การลดรอบเวลาที่ว่านี้อะกักรสามารถทำได้ด้วยการบูรณาการขั้นตอนเข้าด้วยกัน

ฝีมือในการทำอะไรก็ตามให้เร็วขึ้นจึงเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง ดังนั้นรอบเวลาจึงเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญตัวหนึ่งของกระบวนการทำงาน นอกจากนี้การลดรอบเวลายังส่งผลดีไปยังเรื่องของคุณภาพ ต้นทุน และผลผลิตด้วย

6. การมองอนาคตเป็นที่ยึด

ในสภาพของการแข่งขันในปัจจุบันนี้ การที่จะทำให้องค์กรสามารถยืนหยัดต่อไปได้ องค์กรต้องมีความเข้าใจเป็นอย่างดีในปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจและตลาดของธุรกิจนั้นๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ถ้าต้องการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน และการอยู่ในแนวหน้าของตลาดให้ได้นั้น องค์กรจะต้องมองไปอนาคตข้างหน้าอย่างเอาใจจริงเอาใจ และพร้อมที่จะสร้างพันธมิตรระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย ซึ่งได้แก่ ลูกค้า พนักงาน ผู้ส่งมอบและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทางธุรกิจ ผู้ถือหุ้น สาธารณชนทั่วไปและชุมชนในแหล่งที่องค์กรดำเนินการอยู่

ในการวางแผนงานเพื่ออนาคตนี้ องค์กรควรนำปัจจัยต่างๆ มาประกอบการพิจารณา อาทิ

- ความคาดหวังของลูกค้า
- โอกาสใหม่ๆ เชิงธุรกิจ
- โอกาสใหม่ๆ ด้านการสร้างความร่วมมือทางธุรกิจกับผู้ประกอบการรายอื่น
- การขยายตัวของตลาดโลก
- การพัฒนาเทคโนโลยี
- วิวัฒนาการทางด้านอี-คอมเมิร์ซ
- การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาด
- การเปลี่ยนแปลงด้านกฎระเบียบต่างๆ ของหน่วยงานรัฐ
- ความคาดหวังของชุมชนและสังคม
- แผนกลยุทธ์ของคู่แข่ง

องค์กรต้องนำปัจจัยที่กล่าวข้างต้นมาประกอบการพิจารณาในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม

นอกจากนี้ “การมองอนาคตเป็นที่ยึด” ยังหมายถึงการที่จะต้องพิจารณาในเรื่องของการพัฒนาพนักงาน การพัฒนาผู้ส่งมอบ การดำเนินการเพื่อสร้างนวัตกรรม และการแสดงความรับผิดชอบต่อส่วนรวมด้วย

7. การบริหารจัดการเพื่อสร้างนวัตกรรม

นวัตกรรมหมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่ให้ผลสองอย่าง

- ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทำงานในทุกด้าน
- สร้างคุณค่าใหม่ๆ ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การสร้างนวัตกรรมน่าที่จะสามารถทำให้องค์กรมีผลการดำเนินการในมิติใหม่ (ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นอย่างคาดไม่ถึง - คณະผู้เขียน) นวัตกรรมไม่ใช่เรื่องของฝ่ายวิจัยและพัฒนาแค่เพียงฝ่ายเดียวเท่านั้น จริงๆ แล้วนวัตกรรมเป็นเรื่องของทุกส่วนงาน ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงควรจะต้องดำเนินการเพื่อให้วัฒนธรรมกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ที่แทรกซึมเข้าไปจนเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานประจำวัน

8. การบริหารจัดการด้วยการใช้ข้อเท็จจริง

การวัดผลการดำเนินการและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร ทั้งนี้ กล่าวได้ว่าผลการดำเนินการที่จะวัดนั้นจะต้องสะท้อนหรือสืบเนื่องมาจากกลยุทธ์ทางธุรกิจ และเป้าหมายอื่นๆ ที่องค์กรต้องการ การที่องค์กรมีการวัดผลการดำเนินการนั้นจะทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับกระบวนการหลักผลิตผล และผลลัพธ์ที่มีความสำคัญยิ่งยวด

ในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศนั้น องค์กรต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศหลายประเภทประกอบกัน ดังนั้นตัวชี้วัดผลการดำเนินการจึงมีหลากหลาย ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับ

- ลูกค้า
- ผลิตภัณฑ์และบริการ
- สมรรถนะของผู้ส่งมอบ
- สมรรถนะของพนักงานขององค์กร
- ผลงานด้านการลดต้นทุน
- ผลลัพธ์ด้านการเงิน
- ผลงานด้านปฏิบัติการ (เชิงเปรียบเทียบ)
- ผลงานด้านตลาด (เชิงเปรียบเทียบ)
- ผลดำเนินการขององค์กร (เปรียบเทียบกับคู่แข่ง)

“การวิเคราะห์” หมายถึง การกลั่นกรองใจความสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศออกมาเพื่อให้ได้ประเด็นที่สามารถนำไปใช้เพื่อช่วยองค์กรทำการประเมินในเรื่องต่างๆ ก่อนการตัดสินใจ และเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น การวิเคราะห์นั้นต้องอาศัยข้อมูลเพื่อ

- หาแนวโน้ม
- คาดการณ์
- ค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่โดยปกติแล้วจะไม่สามารถค้นหาได้หากปราศจากข้อมูล
- ช่วยในการวางแผนงาน

- ช่วยในการพิจารณาทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร
- ช่วยในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- ช่วยในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง
- ช่วยในการเปรียบเทียบผลการดำเนินการขององค์กรกับคู่แข่งหรือกับการดำเนินการที่เป็นเลิศที่อื่นๆ

การปรับปรุงผลการดำเนินการและการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงจะได้ผลดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่า องค์กรสามารถเลือกตัวชี้วัดที่เหมาะสมและใช้ตัวชี้วัดดังกล่าวให้เป็นประโยชน์มากน้อยเพียงไร

ตัวชี้วัดที่เลือกนี้จะต้องเป็นตัวชี้วัดของปัจจัยต่างๆ ที่จะมีผลทำให้ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ด้านการดำเนินงาน และด้านการเงินและด้านจริยธรรมทางธุรกิจว่าดีหรือไม่ดีอย่างไร (การมีตัวชี้วัดครบเครื่องที่เชื่อมโยงข้อกำหนดเกี่ยวกับลูกค้าและข้อกำหนดอื่นๆ เข้าด้วยกัน) เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการสู่ความเป็นเลิศ จะมีผลทำให้กระบวนการต่างๆ (งานต่างๆ ที่หน่วยงานต่างๆ ทำ) ประสานซึ่งกันและกันได้และดำเนินไปในทิศทางเดียวกับเป้าประสงค์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี

องค์กรควรจะต้องทบทวนตัวชี้วัดต่างๆ เป็นระยะๆ ว่ายังเหมาะสมอยู่หรือไม่ และหากเห็นว่าเป็นเรื่องจำเป็น ก็ดำเนินการปรับเปลี่ยนเป็นตัวชี้วัดใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ให้ดียิ่งขึ้น

9. ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้นำองค์กรควรจะต้องแสดงความรับผิดชอบขององค์กรที่มีต่อส่วนรวมด้วยการดำเนินการอย่างมีจริยธรรมและการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการให้ความสำคัญกับจริยธรรมทางธุรกิจ และให้ความสำคัญกับการป้องกันปัญหาด้านสาธารณสุข ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นปัญหาที่มาจากการดำเนินงานขององค์กรและจากวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร

นอกจากนี้องค์กรต้องให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและลดความสูญเสียโดยใช้เหตุของทรัพยากรตั้งแต่ต้นทาง (ของการดำเนินการที่นำไปสู่การส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการซึ่งเป็นปลายทาง - คณะผู้เขียน) ในการวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว องค์กรจะต้องคาดการณ์ถึงผลกระทบในทางลบที่อาจเกิดขึ้นจากกระบวนการผลิต การกระจายผลิตภัณฑ์ การขนส่ง การใช้ผลิตภัณฑ์ และการกำจัดผลิตภัณฑ์ การวางแผนที่มีประสิทธิผลในเรื่องเหล่านี้จะทำให้องค์กรสามารถ

- ป้องกันมิให้เกิดปัญหาตั้งแต่แรกเริ่ม
- ดำเนินการได้อย่างพร้อมเพรียงเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น
- ทำให้สังคมหรือชุมชนได้รับข้อมูลข่าวสาร
- ให้การสนับสนุนในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้สังคมหรือชุมชนมีความตระหนักในเรื่องเหล่านี้อย่างต่อเนื่อง ให้มีความปลอดภัย และให้มีความมั่นใจต่อองค์กร

สำหรับบางองค์กร ความรับผิดชอบต่อส่วนรวมรวมไปถึงประเด็นของการออกแบบผลิตภัณฑ์ เนื่องจากแบบที่องค์กรตัดสินใจที่จะใช้นั้นอาจมีผลกระทบต่อ

- กระบวนการผลิต
- ปริมาณของเสียที่เกิดขึ้น

ดังนั้นในการออกแบบที่มีประสิทธิผลนั้น จะต้องพยายามคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความห่วงกังวลของส่วนรวม และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

องค์กรไม่เพียงแต่ต้องทำตามกฎหมายและข้อบังคับของท้องถิ่น จังหวัด หรือประเทศเท่านั้น แต่ควรจะต้องมีทัศนคติว่า ไหนๆ องค์กรก็ต้องทำตามกฎหมาย ข้อบังคับและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องอยู่แล้ว ดังนั้นก็น่าที่จะถือโอกาสนี้ดำเนินการ ปรับปรุงเรื่องดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลไปในตัว แทนที่จะดำเนินการ เพียงเพื่อ “ปฏิบัติตามกฎ” ดังกล่าว เท่านั้น

ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น องค์กรจะต้องดำเนินการอย่าง มีจริยธรรม และในระบบการกำกับดูแลกิจการจะต้องมีข้อกำหนดในเรื่องจริยธรรมทาง ธุรกิจและมีการติดตามการปฏิบัติตามจริยธรรมดังกล่าวด้วย

การบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี หมายถึง องค์กรให้การสนับสนุนต่อความต้องการหลักๆ ของส่วนรวม ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับทรัพยากรขององค์กรนั้นๆ ด้วย ความต้องการหลักๆ อาจรวมถึง

- การปรับปรุงการศึกษา
- การดูแลสุขภาพอนามัยของชุมชน
- การรักษาสิ่งแวดล้อมที่ดี
- การอนุรักษ์ทรัพยากร
- การให้บริการชุมชน
- การดำเนินการของธุรกิจที่ต้องปรับปรุง
- วิธีการปฏิบัติงานขององค์กร
- การเปิดเผยข้อมูล

การบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีขององค์กร ยังรวมไปถึงการผลักดันและจูงใจ องค์กรอื่นๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชน ให้ร่วมดำเนินการเพื่อสนองความต้องการ ดังกล่าวด้วย ยกตัวอย่างเช่น องค์กรอาจชักนำหรือมีส่วนร่วมในการช่วยกำหนดสิ่งที่ ต้องทำเพื่อชุมชนเป็นต้น นอกจากนี้ องค์กรควรจะต้องกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสม ในการดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม

10. การยึด “ผลลัพธ์” และ “การให้คุณค่า” เป็นเป้าหมายในการทำงาน

การวัดผลการดำเนินการขององค์กรนั้นควรมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ที่สำคัญ ๆ ที่ให้คุณค่าอย่างสมดุลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักๆ เช่น ลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทางธุรกิจ ส่วนรวม และชุมชน ซึ่งจะทำให้กลุ่มเป้าหมายดังกล่าวมีความชื่นชมยินดี มีความภักดีต่อองค์กร นอกจากนี้การดำเนินงานนี้ยังช่วยให้องค์กรมีส่วนในการสร้างความเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศอีกด้วย

ในกลยุทธ์ขององค์กรควรมีการระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ชัดเจน เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างคุณค่าที่สมดุลได้ (ซึ่งความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจเปลี่ยนแปลงหรือขัดแย้งซึ่งกันและกันได้) การกระทำเช่นนี้จะทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าแผนงานและกิจกรรมต่างๆ สามารถสนองตอบต่อความต้องการที่หลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยไม่เกิดผลกระทบใดๆ ในทางลบได้

การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการทั้งสองแบบคือ ตัวชี้วัดแบบนำและตัวชี้วัดแบบตาม (Leading and Lagging Indicators) ร่วมกันอย่างสมดุลเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการ

- สื่อสารให้ทราบถึงแผนระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญๆ ที่จะต้องดำเนินการ
- ติดตามผลการดำเนินการ และใช้เป็นตัวบ่งชี้ (เป็นลงบอกเหตุ - คณะผู้เขียน) เพื่อจะได้ดำเนินการปรับปรุงผลลัพธ์ต่างๆ ให้ดีขึ้น

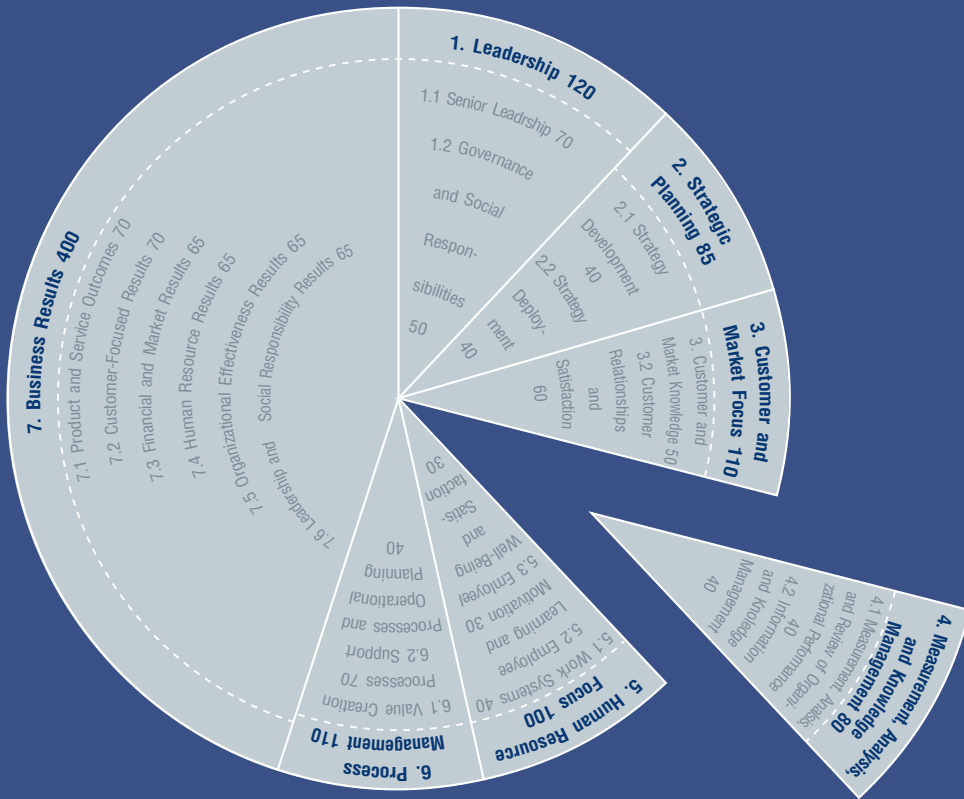
11. การบริหารจัดการเชิงระบบ

“เกณฑ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ” นี้ เป็นกรอบการบริหารจัดการเชิงระบบ หลักคิดในการทำงาน 11 ข้อและเกณฑ์ 7 หมวดนี้ ประการแรกระบุองค์ประกอบต่างๆ ของการบริหารจัดการ และประการที่สองให้กลไก หรือแนวคิดแนวทางที่ให้น้องค์ประกอบต่างๆ นั้นมาเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ดังนั้นองค์กรสามารถนำเอาหลักคิดในการทำงาน 11 ข้อ และเกณฑ์ 7 หมวด ดังกล่าวไปปรับใช้กับองค์กรของตนจนทำให้ทุกคนมององค์กรเป็นหนึ่งเดียวได้โดยการทำให้งานที่สำคัญๆ หรือกระบวนการต่างๆ ที่สำคัญๆ อาทิ การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การทำแผนปฏิบัติการ ฯลฯ ดำเนินไปอย่างเชื่อมโยงกันและสอดคล้องประสานกันอย่างทั่วถึง เพื่อจะได้มั่นใจได้ว่า แผนงาน กระบวนการและตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นมา ตลอดจนการลงมือทำงานจริงนั้นเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างบูรณาการ

รูปในหน้า 2 สะท้อนให้เห็นการบริหารจัดการเชิงระบบ เป็นต้นว่าในหมวด 1 ที่ว่าด้วย “ภาวะผู้นำ” นั้น ผู้นำระดับสูงควรจะต้อง

- กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการให้ความสำคัญกับความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นที่ตั้ง
- กำหนดตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกลยุทธ์กับกระบวนการต่างๆ ให้สัมพันธ์กัน
- จัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม
- ติดตามผลการดำเนินการ
- พิจารณาและวิเคราะห์ผลการดำเนินการ
- กำหนดเรื่องที่จะต้องดำเนินการต่อไปในอนาคต โดยดูจากผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ

ดังนั้น “การบริหารจัดการเชิงระบบ” จึงหมายถึง การบริหารจัดการองค์กรซึ่งมีองค์ประกอบที่หลากหลายให้สอดคล้องประสานกันเพื่อความสำเร็จขององค์กร



คะแนนของหมวดและหัวข้อต่าง ๆ
ของเกณฑ์การบริหารจัดการ
เพื่อความเป็นเลิศ



คะแนนของหมวดและหัวข้อต่างๆ ของเกณฑ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ

โครงสร้างองค์กร

ส่วนที่ 1. ลักษณะองค์กร

ส่วนที่ 2. ความท้าทาย ปัญหาและอุปสรรคที่องค์กรต้องเผชิญ

หมวดและหัวข้อต่างๆ		คะแนน
หมวด 1	ภาวะผู้นำ	120
	หัวข้อ 1.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง	70
	หัวข้อ 1.2 การกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคม	50
หมวด 2	การวางแผนเชิงกลยุทธ์	80
	หัวข้อ 2.1 การจัดทำกลยุทธ์	40
	หัวข้อ 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	40
หมวด 3	การให้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาด	110
	หัวข้อ 3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด	50
	หัวข้อ 3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า	60
หมวด 4	การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	80
	หัวข้อ 4.1 การวัดวิเคราะห์และพิจารณาผลการดำเนินการขององค์กร	40
	หัวข้อ 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้	40
หมวด 5	การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล	100
	หัวข้อ 5.1 ระบบงาน	40
	หัวข้อ 5.2 การทำให้พนักงานได้เรียนรู้และการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน	30
	หัวข้อ 5.3 ความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงาน	30
หมวด 6	การจัดการกระบวนการ	110
	หัวข้อ 6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า	70
	หัวข้อ 6.2 กระบวนการสนับสนุน	40
หมวด 7	ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	400
	หัวข้อ 7.1 ผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของผลิตภัณฑ์และการให้บริการ	70
	หัวข้อ 7.2 ผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับลูกค้า	70
	หัวข้อ 7.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด	65
	หัวข้อ 7.4 ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล	65
	หัวข้อ 7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพขององค์กร	65
	หัวข้อ 7.6 ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำและความรับผิดชอบต่อสังคม	65
คะแนนรวม		1,000

โครงสร้างองค์กร



ส่วนที่ 1 ▶ ลักษณะองค์กร

ส่วนที่ 2 ▶ ความท้าทาย ปัญหาและอุปสรรคที่องค์กรต้องเผชิญ



โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดเพราะ

- เนื้อหาในโครงสร้างองค์กรเป็นทั้งจุดเริ่มต้นของกระบวนการประเมินตนเอง และเป็นส่วนแรกของรายงานที่องค์กรต้องเขียนถ้าต้องการสมัครรับรางวัล
- การเขียนโครงสร้างองค์กรจะช่วยให้องค์กรสามารถเรียนรู้ได้ว่า
 - ประเด็นสำคัญที่องค์กรควรเน้นเกี่ยวกับข้อกำหนดที่สำคัญๆ และผลลัพธ์ทางธุรกิจมีอะไรบ้าง
 - องค์กรยังขาดข้อมูลข่าวสารอะไรบ้างที่เกี่ยวกับประเด็นดังกล่าว
- เป็นเอกสารที่ผู้ตรวจประเมินใช้ในการตรวจประเมิน ซึ่งทำให้เข้าใจได้ว่า ตัวองค์กรเองเป็นอย่างไรและสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรคืออะไร
- สามารถนำมาใช้ในการประเมินตนเองเบื้องต้นได้เลย ซึ่งหากประเมินแล้วพบว่าโครงสร้างองค์กรยังขาดข้อมูลที่สำคัญในบางเรื่อง หรือมีข้อมูลที่ขัดแย้งกันเอง ก็สามารถสรุปได้เลยว่า การประเมินเสร็จสมบูรณ์แล้ว และให้องค์กรดำเนินการปรับปรุงเรื่องเหล่านั้นให้ดีขึ้นได้เลยโดยไม่ต้องเขียนส่วนที่เหลือต่อ (ในกรณีที่ต้องการสมัครขอรับรางวัล)

โครงสร้างองค์กรคือสรุปภาพรวมขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วนดังนี้

- ส่วนที่ 1 ลักษณะองค์กร
- ส่วนที่ 2 ความท้าทาย ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่องค์กรต้องเผชิญ

ส่วนที่ 1 ลักษณะองค์กร

เป็นการอธิบายถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทางธุรกิจ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ

ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

ก. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

- (1) ผลิตภัณฑ์และบริการหลักขององค์กรคืออะไร การส่งมอบผลิตภัณฑ์และให้บริการลูกค้านั้นทำกันอย่างไร
- (2) ให้อธิบายเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรดังต่อไปนี้
 - วัฒนธรรมต่างๆ (พฤติกรรมเหมือนๆ กันของพนักงานส่วนใหญ่ในองค์กร - คณะผู้เขียน)
 - จุดประสงค์ (องค์กรเกิดมาเพื่ออะไร - คณะผู้เขียน)
 - วิสัยทัศน์
 - พันธกิจ
 - ค่านิยม
- (3) ให้ระบุข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพนักงานในเรื่องต่อไปนี้
 - 1) ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับพนักงานเช่น จำนวน เพศ อายุ ฯลฯ
 - 2) การจำแนกประเภทของพนักงาน
 - 3) ระดับการศึกษา
 - 4) ความหลากหลายของพนักงาน เช่น เชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม ประเพณีที่แตกต่างกัน
 - 5) ความหลากหลายของงาน
 - 6) องค์กรหรือกลุ่มพนักงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อต่อรองกับฝ่ายบริหาร
 - 7) การจ้างพนักงานโดยสัญญาจ้างพิเศษ
 - 8) ข้อกำหนดที่ต่อมามีเป็นพิเศษเกี่ยวกับเรื่องของสุขภาพและความปลอดภัย
- (4) องค์กรใช้เทคโนโลยี อุปกรณ์ และมีสิ่งอำนวยความสะดวกหลักๆ อะไรบ้าง

- (5) องค์กรต้องดำเนินการภายใต้กฎหมายและข้อบังคับต่างๆ มากน้อยเพียงไร และให้ระบุระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับ
- ข้อบังคับทางด้านชีวอนามัยและความปลอดภัย
 - การรับรอง (Accreditation) ใบรับรอง (Certification) หรือการจดทะเบียนที่ต้องมี
 - มาตรฐานอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง
 - กฎระเบียบเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม การเงิน และผลิตภัณฑ์

ข. ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร

- (1) ให้อธิบายเรื่องต่อไปนี้
- โครงสร้างองค์กรรวมทั้งระบบการกำกับดูแลกิจการขององค์กร
 - ความสัมพันธ์ในแง่ “ใครขึ้นกับใคร” ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับคณะกรรมการ และกับองค์กรแม่ (ถ้าเป็นประเด็น)
- (2) ให้ระบุข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าในเรื่องต่อไปนี้
- กลุ่มลูกค้า กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย และส่วนตลาดที่สำคัญๆ
 - ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มลูกค้า กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย และส่วนตลาดดังกล่าวในเรื่องเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการให้บริการ
 - ความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันระหว่างกลุ่มลูกค้า กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย แต่ละกลุ่มและส่วนตลาดดังกล่าว ถ้ามี
- (3) ให้อธิบายเกี่ยวกับผู้ส่งมอบ และผู้จัดจำหน่ายในเรื่องต่อไปนี้
- บทบาทของผู้ส่งมอบ ผู้จัดจำหน่ายในกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญๆ
 - บทบาทของผู้ส่งมอบ ผู้จัดจำหน่าย (ถ้ามี) ในกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม
 - ให้ระบุประเภทที่สำคัญๆ ของผู้ส่งมอบและผู้จัดจำหน่าย
 - องค์กรต้องการให้ความสัมพันธ์ในเชิงธุรกิจระหว่างองค์กรกับผู้ส่งมอบ ผู้จัดจำหน่าย และผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เป็นไปในลักษณะใดมากที่สุด
- (4) ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างความสัมพันธ์และติดต่อกับลูกค้าและผู้ส่งมอบ เพื่อให้เกิดความร่วมมือที่ก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน

เป็นการอธิบายถึงสภาพการแข่งขัน ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และระบบที่ใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

ก. สภาพการแข่งขัน

(1) ให้อธิบายว่า

- องค์กรอยู่ตรงไหนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง
- ขนาดและอัตราการเติบโตของธุรกิจขององค์กรเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับ คู่แข่งในธุรกิจหรือตลาดเดียวกัน
- จำนวนและประเภทของคู่แข่งเป็นอย่างไร

(2) ให้อธิบายเรื่องต่อไปนี้

- ปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จเมื่อเทียบกับคู่แข่ง
- การเปลี่ยนแปลงสำคัญๆ ที่เกิดขึ้นซึ่งมีผลกระทบต่อสภาพการแข่งขัน

(3) ให้อธิบายว่า

- แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญในธุรกิจเดียวกันมาจากไหน
- แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญของกระบวนการที่คล้ายคลึงกันในธุรกิจที่ต่างกัน มาจากไหน
- องค์กรมีอุปสรรคหรือข้อจำกัดในการหาข้อมูลข้างต้นมากน้อยเพียงไร

ข. ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์สำคัญ ๆ ที่องค์กรต้องเผชิญทั้งในด้านธุรกิจด้านปฏิบัติการ และด้านทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างไร
- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์สำคัญ ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อความมั่นคงยั่งยืนขององค์กรมีอะไรบ้าง

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ให้อธิบายว่า

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรที่สามารถทำให้การปรับปรุงผลการดำเนินการตลอดจนการเรียนรู้ขององค์กรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง
- องค์กรทำให้การประเมินและการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ ๆ เป็นระบบได้อย่างไร

เกณฑ์การบริหารจัดการ เพื่อความเป็นเลิศ



หมวด 1 ▶ ภาวะผู้นำ

หมวด 2 ▶ การวางแผนเชิงกลยุทธ์

หมวด 3 ▶ การให้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาด

หมวด 4 ▶ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวด 5 ▶ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล

หมวด 6 ▶ การจัดการกระบวนการ

หมวด 7 ▶ พลัสทางธุรกิจ

Leadership

Strategic Planning

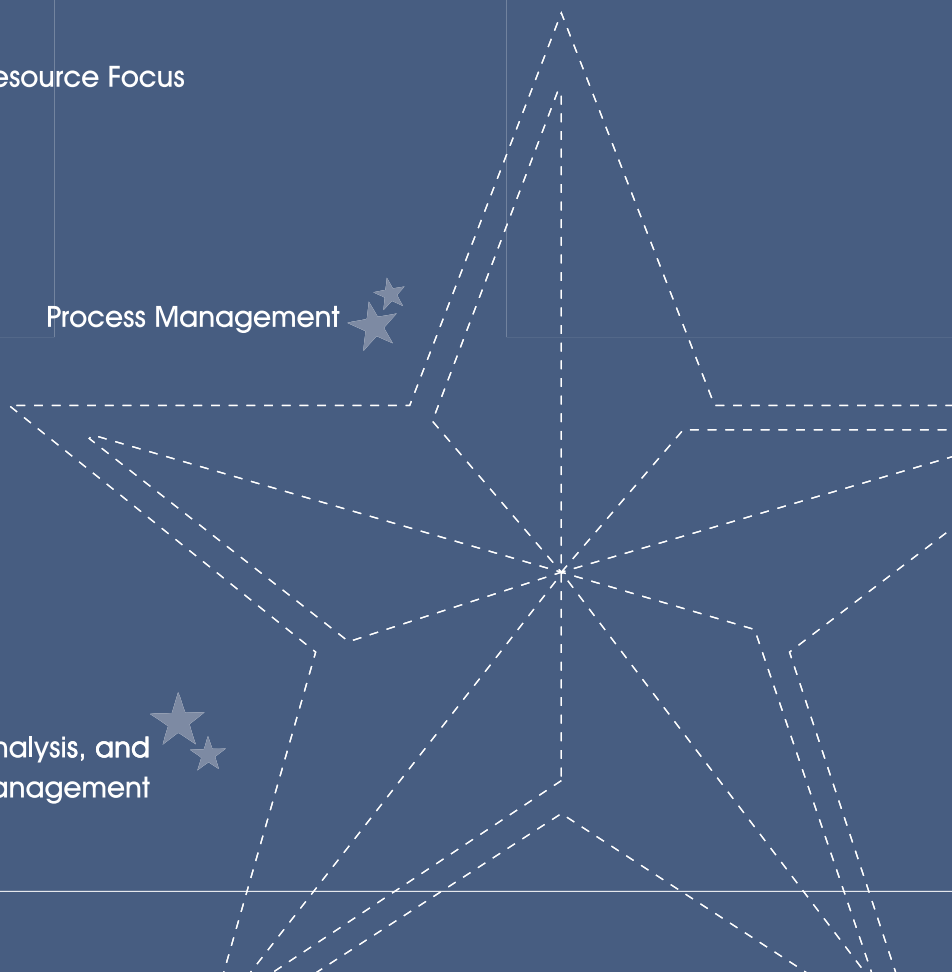
Customer and Market Focus

Business Results

Human Resource Focus

Process Management

Measurement, Analysis, and
Knowledge Management



หมวด 1 ภาวะผู้นำ (120 คะแนน)

ในหมวดนี้ เป็นการตรวจประเมินว่า ผู้นำระดับสูงขององค์กรได้ดำเนินการอย่างไรในเรื่องต่อไปนี้

- การนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน
- การกำกับดูแลกิจการ
- จริยธรรมทางธุรกิจ
- การปฏิบัติตามกฎหมาย
- ความรับผิดชอบต่อสาธารณะและชุมชน

หัวข้อ 1.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง (70 คะแนน)

เป็นการอธิบายถึงการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูงในเรื่องต่อไปนี้

- การนำองค์กรให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน
- การสื่อสารกับพนักงาน
- การส่งเสริมให้พนักงานทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

ประเด็น ก. การกำหนดทิศทางขององค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง

- (1) ผู้บริหารระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการ
 - กำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม
 - ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมผ่านระบบการนำองค์กรเพื่อให้พนักงานทุกคนตลอดจนผู้ส่งมอบ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรทางธุรกิจที่สำคัญๆ (ถ้าเป็นประเด็น) รับทราบ เข้าใจ และนำไปปฏิบัติ (ถ้าเห็นว่าเป็นประเด็น)
 - มีการกระทำที่แสดงออกให้เห็นว่าเราจริงใจกับค่านิยมขององค์กร
- (2) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้พนักงานทำงานอย่างถูกต้องตามกฎหมายและทำงานอย่างมีจริยธรรม

- (3) ● ในการทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืนนั้น ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรที่ทำให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อให้พนักงาน
- ปรับปรุงผลการดำเนินการ
 - สามารถทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
 - คิดและสร้างนวัตกรรม
 - มีความคล่องตัวในการทำงาน
 - มีการเรียนรู้ทั้งหมดขององค์กรและของพนักงาน
 - ทำเรื่องอื่นๆ ที่เห็นว่าสำคัญ
- ผู้นำระดับสูงเอาใจจริงเอาใจ (ด้วยตนเอง) กับการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำและผู้บริหารและการวางแผนสร้างผู้นำระดับสูงในอนาคตอย่างไร

ประเด็น ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร

- (1) ผู้นำระดับสูงได้ดำเนินการอย่างไร ในเรื่องต่อไปนี้
- สื่อสารกับพนักงาน (อย่างทั่วถึง)
 - กระจายอำนาจในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ
 - สร้างแรงจูงใจ
 - ส่งเสริมการสื่อสารที่ไม่บิดเบือน และเป็นไปในลักษณะสองทาง
 - เอาใจจริงเอาใจในเรื่องการให้คำตอบแทน และการรับรู้ชื่นชมเพื่อส่งเสริมให้
 - พนักงานมีกำลังใจปฏิบัติงานได้ผลดียิ่ง
 - พนักงานมีความคิดอ่านเชิงธุรกิจโดยให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นที่ตั้ง
- (2) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรที่ทำให้เกิดการปฏิบัติที่จริงจังที่ทำให้องค์กร
- สามารถปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่องจนบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์
 - สร้างความสมดุลในเรื่องของผลประโยชน์ที่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ควรจะต้องได้

หัวข้อ 1.2 การกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคม (50 คะแนน)

เป็นการอธิบายว่าองค์กรได้ดำเนินการอย่างไรในเรื่องของ

- ระบบการกำกับดูแลกิจการ
- ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม
- ดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรมและบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี

ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

ประเด็น ก. การกำกับดูแลกิจการ

(1) สำหรับระบบการกำกับดูแลกิจการนั้น องค์กรดำเนินการอย่างไรในเรื่องต่อไปนี้

- ความรับผิดชอบต่อในการกระทำของฝ่ายบริหาร (หมายถึง ผู้นำระดับสูง - คณะผู้เขียน)
- ความรับผิดชอบต่อทางการเงิน
- ความโปร่งใสในการดำเนินการและการสรรหาและนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลขององค์กร (หากเห็นว่าเป็นประเด็น)
- ความเป็นอิสระในการตรวจสอบทั้งภายในและภายนอก
- การปกป้องผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ถ้าเห็นว่าเป็นประเด็น)

(2) องค์กรใช้วิธีการอย่างไรในการ

- ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารของผู้บริหารระดับสูง (รวมผู้บริหารสูงสุดด้วย)
- ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการกำกับดูแลของคณะกรรมการขององค์กร* (ถ้าเห็นว่าเป็นประเด็น)
- นำเอาข้อมูลจากผลการประเมินข้างต้นไปใช้เป็นประโยชน์เพื่อ
 - ปรับปรุงภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงเป็นรายบุคคลและของคณะกรรมการขององค์กร เพื่อให้มีประสิทธิผลมากขึ้น (**)

- ปรับปรุงการกำกับดูแลของคณะกรรมการขององค์กรเป็นรายบุคคล ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น (**)
- ปรับปรุงระบบการนำองค์กร

* เกณฑ์ Malcolm Baldrige National Quality Award ปี 2005 นั้นใช้คำว่า “Governance Body” แทนคำว่า “Board of Directors” จากการตีความคณะผู้เขียนเห็นว่าความหมายเหมือนกันจึงใช้คำว่า “คณะกรรมการขององค์กร” เหมือนเดิม

** หากเห็นว่าเป็นประเด็น

ประเด็น ข. การปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรมทางธุรกิจ

- (1) ในเรื่องของผลิตภัณฑ์ บริการ และปฏิบัติการที่มีผลกระทบทางลบต่อสังคมนั้น องค์กรได้ดำเนินการอย่างไรในการ
 - คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความห่วงกังวลของส่วนรวมที่มีต่อผลิตภัณฑ์ บริการ และปฏิบัติการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
 - เตรียมการเชิงรุกในประเด็นดังกล่าว อาทิ การมีกระบวนการที่สามารถนำเอาทรัพยากรมาใช้อย่างคุ้มค่า ยั่งยืน
 - ระบุกระบวนการ ตัวชี้วัด และเป้าประสงค์หลักๆ ที่ดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามข้อบังคับและกฎหมายหรือดีกว่า (หากเห็นว่าเป็นประเด็น)
 - ระบุกระบวนการ ตัวชี้วัด และเป้าประสงค์หลักๆ ที่ใช้สำหรับการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจาก ผลิตภัณฑ์ การบริการ และปฏิบัติการขององค์กร
- (2) ให้อธิบายเรื่องการส่งเสริมให้พนักงานทำงานอย่างมีจริยธรรมดังนี้
 - ระบุกระบวนการ และตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ในการส่งเสริมและติดตามว่า องค์กรมีการดำเนินการ อย่างมีจริยธรรมให้ทั่วถึงทั้งองค์กร และกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทางธุรกิจที่สำคัญๆ ตามที่กำหนดไว้ในระบบการกำกับการดูแลกิจการ
 - องค์กรทำอย่างไรในการติดตามและดำเนินการแก้ไขในกรณีที่มีการละเมิดจริยธรรมทางธุรกิจ

ประเด็น ค. การให้การสนับสนุนต่อชุมชนเป้าหมาย

- องค์กรดำเนินการอย่างไรในการ
 - สนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนเป้าหมายอย่างจริงจัง
 - กำหนดว่าชุมชนเป้าหมายคือกลุ่มใดหรืออยู่ที่ใด
 - กำหนดเรื่องหรือกิจกรรมที่องค์กรพิจารณาว่าเหมาะสมเพื่อสนับสนุนชุมชนนั้นๆ
- ผู้นำระดับสูงและพนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนดังกล่าวอย่างไร

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (80 คะแนน)

ในหมวดนี้ เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการ

- กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร
- นำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม
- ปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในกรณีที่เกิดจำเป็น
- วัดผลความคืบหน้าในการดำเนินการโดยเทียบกับแผน

หัวข้อ 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (40 คะแนน)

เป็นการอธิบายว่า

- องค์กรอย่างไรในการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องตอบสนองต่อความท้าทายที่องค์กรต้องเผชิญ
- วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้องมีอะไรบ้าง

ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

ประเด็น ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

- (1) ให้อธิบายว่าองค์กรวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างไร โดยการตอบคำถามต่อไปนี้
 - ขั้นตอนสำคัญๆ มีอะไรบ้าง
 - พนักงานและผู้เกี่ยวข้องอื่นที่สำคัญๆ ที่มีส่วนร่วมในกระบวนการนี้เป็นใครบ้าง
 - กระบวนการที่ทำให้องค์กรสามารถค้นพบเรื่องสำคัญๆ ที่องค์กรมองข้ามไปเป็นอย่างไร
 - กระบวนการที่สามารถทำให้องค์กรทราบถึงจุดอ่อนหรือจุดด้อยเป็นอย่างไร
 - กรอบเวลาที่ใช้ในการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวเป็นอย่างไรและเหตุผลที่ใช้ในการกำหนดกรอบเวลาดังกล่าวเป็นอย่างไร
 - กระบวนการวางแผนกลยุทธ์สอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าวอย่างไร

- (2) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการนำเอาเรื่องต่อไปนี้มาประกอบการวางแผน ทั้งนี้ให้ระบุวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง
- จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสทางธุรกิจ และปัญหาอุปสรรคในอนาคต
 - สัญญาณเตือนแต่เนิ่น ๆ ถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ (จากหน้ามือเป็นหลังมือ - คณะผู้เขียน) ด้านเทคโนโลยี การตลาด การแข่งขัน หรือ กฎระเบียบและข้อบังคับ
 - ความสำเร็จที่ยั่งยืน และความต่อเนื่องของการดำเนินการในกรณีที่เกิดเหตุฉุกเฉิน
 - ความสามารถขององค์กรในการนำแผนไปปฏิบัติจริง

ประเด็น ข. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- (1) ให้อธิบายเรื่องต่อไปนี้
- วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร
 - กรอบเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว
 - เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ดังกล่าว
- (2) ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้อธิบายว่าองค์กรได้นำเอาเรื่องของความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรส่วนที่ 2 ข้อ ข. ไปใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในประเด็นต่อไปนี้อย่างไร
- นำเอาเรื่องความท้าทายและโอกาสต่างๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวไปใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์นั้นอย่างสมดุล
 - นำเรื่องความต้องการและผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมดไปใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้อย่างสมดุล

หัวข้อ 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (40 คะแนน)

เป็นการอธิบายสามเรื่องดังต่อไปนี้

- การแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ
- แผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัดหลัก ๆ โดยย่อ
- ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ ตามตัวชี้วัดหลัก ๆ ที่ระบุในแผน

ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

ประเด็น ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการนำแผนไปปฏิบัติ

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการ
 - จัดทำแผนปฏิบัติการและนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หลัก ๆ
 - จัดสรรทรัพยากรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติการตามแผนได้สำเร็จ
 - ทำให้การเปลี่ยนแปลง (ที่เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการดังกล่าว) ยั่งยืน
- (2) ในกรณีที่มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการแล้วต้องนำแผนใหม่ที่เปลี่ยนไปปฏิบัติอย่างเร่งด่วน องค์กรใช้วิธีการอย่างไรในเรื่องนี้
- (3) แผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญ ๆ ขององค์กรมีอะไรบ้าง ที่สะท้อนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่เกี่ยวกับตัวผลิตภัณฑ์และการให้บริการรวมทั้งลูกค้าและตลาด
- (4) แผนงานหลัก ๆ ทางด้านทรัพยากรบุคคลที่มีผลมาจากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาว และจากแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง
- (5) ตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ติดตามความคืบหน้าของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้างและองค์กรมีวิธีการอย่างไรที่สามารถทำให้เกิดความมั่นใจว่าตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่กำหนดอย่างเป็นระบบนั้นมีคุณสมบัติ 3 ประการดังนี้
 - ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานในองค์กรดำเนินการตามแผนอย่างสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร
 - ครอบคลุมเรื่องสำคัญ ๆ ที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ
 - ครอบคลุมความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ๆ ทั้งหมด

ประเด็น ข. ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ในแผน

ให้ระบุเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

- ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ในแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวโดยดูจากตัววัดที่กำหนดไว้ในหัวข้อ 2.2 ประเด็น ก(5) มีอะไรบ้าง
- ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ดังกล่าวเป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับ
 - การคาดการณ์ของคู่แข่ง หรือองค์กรอื่นที่คล้ายกัน
 - องค์กรหลักอื่นๆ ที่องค์กรสนใจที่จะเปรียบเทียบกับ (*)
 - เป้าประสงค์หลัก (*)
 - ผลการดำเนินการจริงในอดีต (*)
- องค์กรจะมีการดำเนินการอย่างไรหากการเปรียบเทียบผลการดำเนินการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต (ที่คาดการณ์) กับผลการดำเนินการของคู่แข่งในปัจจุบันและอนาคต (ที่คาดการณ์) บ่งชี้ว่าองค์กรยังด้อยกว่าคู่แข่งอยู่)

(*) หากเห็นว่าเป็นประเด็น

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาด (110 คะแนน)

ในหมวดนี้เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรดำเนินการอย่างไรในการ

- ค้นหาว่าลูกค้าและตลาดต้องการอะไร คาดหวังอะไร และชอบอะไร
- สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า
- ค้นหาและกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ได้มาซึ่ง
 - ลูกค้าใหม่
 - ความพึงพอใจของลูกค้า
 - ความภักดีของลูกค้าซึ่งจะทำให้รักษาลูกค้าไว้ได้
 - การขยายตัวและความยั่งยืนของธุรกิจ

หัวข้อ 3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด (50 คะแนน)

เป็นการอธิบายว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้รู้ว่าลูกค้าและตลาดต้องการอะไร คาดหวังอะไร และชอบอะไร เพื่อให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรยังคงเป็นที่ต้องการของลูกค้า และเพื่อหาโอกาสหรือช่องทางใหม่ๆ ต่อไป

ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

ประเด็น ก. ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

(1) ให้อธิบายว่าองค์กรทำอะไรในการ

- กำหนดว่าลูกค้าใด กลุ่มลูกค้าใด และส่วนตลาดไหนเป็นกลุ่มเป้าหมาย
- กำหนดว่าจะเลือกลูกค้ากลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดใดสำหรับผลิตภัณฑ์และการให้บริการทั้งในปัจจุบันและที่จะมีในอนาคต
- นำข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าของคู่แข่ง รวมทั้งลูกค้าและตลาดในอนาคตมาประกอบการกำหนดข้างต้น

(2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการ

- รับฟังและเรียนรู้เพื่อที่จะสามารถ
 - หาความต้องการ และความคาดหวังหลักๆ ของลูกค้าที่เปลี่ยนไปจากเดิม (ซึ่งกินความหมายรวมไปถึงคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการด้วย)
 - รู้ว่าความต้องการและความคาดหวังในแต่ละเรื่องนั้นมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของลูกค้ามากน้อยเพียงใด ในการที่จะตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์หรือใช้บริการ
- เลือกใช้วิธีการรับฟังและเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ให้เหมาะสมกับลูกค้าและกลุ่มลูกค้า ที่แตกต่างกัน
- ใช้ข้อมูลและข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าเก่าให้เป็นประโยชน์ซึ่งข้อมูลเหล่านี้รวมถึง
 - ข้อมูลการตลาดหรือการขาย
 - ข้อมูลเกี่ยวกับความภักดี และการรักษาลูกค้าไว้ได้
 - ข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้ได้ลูกค้าเพิ่มหรือเสียลูกค้าไป
 - ข้อมูลเกี่ยวกับข้อร้องเรียนจากลูกค้า
- นำข้อมูลที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นนี้ไปใช้ในเรื่องต่อไปนี้
 - การวางแผนผลิตภัณฑ์หรือบริการ
 - การตลาดและขาย
 - การปรับปรุงกระบวนการต่างๆ
 - การพัฒนาองค์กรในด้านอื่นๆ
 - การให้ความสำคัญกับลูกค้ามากขึ้น และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น

(3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงการรับฟังและการเรียนรู้ให้ก้าวหน้า การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ

หัวข้อ 3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า (60 คะแนน)

เป็นการอธิบายว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อ

- ให้ได้มาซึ่งลูกค้าใหม่
- สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า
- รักษาลูกค้าไว้ได้
- เพิ่มพูนความภักดีของลูกค้า
- พัฒนาโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจ
- วัดความพึงพอใจของลูกค้าว่ามีมากน้อยแค่ไหน

ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

ประเด็น ก. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

- (1) ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้านั้น องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการ
 - ได้มาซึ่งลูกค้า
 - ตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าและสร้างความประทับใจแก่ลูกค้า
 - เพิ่มพูนความภักดีของลูกค้าจนทำให้ลูกค้ากลับมาซื้อผลิตภัณฑ์หรือใช้บริการซ้ำ
 - ทำให้ลูกค้ากล่าวถึงองค์กรและผลิตภัณฑ์หรือบริการในทางที่ดี
- (2) ให้อธิบายว่าช่องทางติดต่อหลัก ๆ ช่วยให้ลูกค้าสามารถขอข้อมูลจากองค์กร ทำธุรกรรมกับองค์กรและร้องเรียนต่อองค์กรได้อย่างไร
 - ช่องทางดังกล่าวมีอะไรบ้าง
 - องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดเงื่อนไขการติดต่อหลัก ๆ ที่สะท้อนความต้องการของลูกค้าในเรื่องการติดต่อกับองค์กรที่ผ่านแต่ละช่องทางการติดต่อ (ตัวอย่างเช่น ความสะดวก รวดเร็ว ได้ข้อมูลครบถ้วน เป็นต้น - คณะผู้เขียน)
 - องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่า เงื่อนไขการติดต่อที่ลูกค้าต้องการดังกล่าวได้ถูกถ่ายทอดไปยังบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงได้อย่างทั่วถึงและพร้อมเพรียงกัน
- (3) ให้อธิบายว่า
 - องค์กรจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้าอย่างไร
 - องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าข้อร้องเรียนเหล่านั้นได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพและทันทั่วถึง

- องค์กรทำอะไรในการลดความไม่พึงพอใจและการสูญเสียลูกค้าให้เหลือน้อยที่สุด
 - องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อร้องเรียนทั้งหมดเพื่อใช้ในการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทางธุรกิจที่สำคัญๆ
- (4) องค์กรใช้วิธีการอย่างไรในการปรับปรุงวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและปรับปรุงการทำให้ช่องทางที่ลูกค้าติดต่อองค์กรที่กล่าวข้างต้นให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ

ประเด็น ข. การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

- (1) ให้อธิบายว่า
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า
 - วิธีการดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไรในลูกค้าแต่ละกลุ่ม
 - องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าผลการประเมินจะถูกนำไปใช้เพื่อทำให้
 - ลูกค้าประทับใจ
 - ลูกค้ากลับมาซื้ออีก
 - ลูกค้าพูดถึงองค์กรในทางที่ดี
 - องค์กรใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างไร
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการติดตามลูกค้าในเรื่องผลิตภัณฑ์ บริการ ตลอดจนคุณภาพของการทำธุรกรรมกับองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับที่รวดเร็วและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อไปได้
- (3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการหาข้อมูลและใช้ข้อมูลเปรียบเทียบระหว่าง
- ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรกับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคู่แข่ง
 - ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรกับเกณฑ์เปรียบเทียบในธุรกิจเดียวกัน
- (4) องค์กรทำอะไรในการปรับปรุงวิธีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจอยู่เสมอ

ในหมวดนี้ เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรดำเนินการอย่างไรในการ

- เลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้
- พิจารณาผลการดำเนินการขององค์กร

หัวข้อ 4.1 การวัด วิเคราะห์ และพิจารณาผลการดำเนินการขององค์กร (40 คะแนน)

เป็นการอธิบายว่า เรื่องของข้อมูลและสารสนเทศของผลการดำเนินการในทุก
ระดับและทุกส่วนขององค์กรนั้น องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ ปรับให้
สอดคล้องและมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน และปรับปรุงให้ดีขึ้น

ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

ประเด็น ก. การวัดผลการดำเนินการ

- (1) ● ในเรื่องของข้อมูลและสารสนเทศนั้น องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการ
 - คัดสรร
 - รวบรวม
 - ทำให้สอดคล้องกันและมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน
 - นำมาบูรณาการเพื่อให้องค์กรสามารถติดตามผลงานที่ทำ ซึ่งมี 2 ประเภท ดังนี้
 - ผลการปฏิบัติงานประจำวันของหน่วยงานต่างๆ
 - ผลการดำเนินการในระดับองค์กรเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
 - ตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญระดับองค์กรมีอะไรบ้าง
 - องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำข้อมูลและสารสนเทศข้างต้นมาใช้เป็นประโยชน์
 - เพื่อช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ในระดับองค์กร
 - เพื่อช่วยในการสร้างนวัตกรรม

- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือกใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญๆ และมั่นใจได้อย่างไรว่าได้นำข้อมูลและสารสนเทศข้างต้นมาใช้เป็นประโยชน์ในการ
- ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการ
 - คิดสร้างสรรค์จนได้มาซึ่งนวัตกรรม
- (3) องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการนี้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ
- องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าระบบการวัดผลการดำเนินการที่มีอยู่นี้ไหวทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดคิดทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร

ประเด็น ข. การวิเคราะห์และพิจารณาผลการดำเนินการ

- (1) องค์กรพิจารณาผลการดำเนินการดีมากน้อยเพียงไรและชี้แจงความสามารถขององค์กรเป็นอย่างไรนั้น องค์กรได้ดำเนินการอย่างไรในเรื่องต่อไปนี้
- การมีส่วนร่วมของผู้ในระดับสูงในเรื่องนี้
 - การวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารที่ให้ประโยชน์ต่อการพิจารณา 2 เรื่องดังกล่าว (กล่าวคือ “ผลการดำเนินการดีมากน้อยเพียงไร” เรื่องหนึ่ง กับ “ขีดความสามารถขององค์กรเป็นอย่างไร” อีกเรื่องหนึ่ง - คณะผู้เขียน) เพื่อให้มั่นใจว่าข้อสรุปที่ได้จากการพิจารณาดังกล่าวไม่ผิดพลาด
 - เพื่อประเมินว่าองค์กรประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงไรนั้น องค์กรได้มาซึ่งข้อสรุปต่อไปนี้หรือไม่
 - ผลการดำเนินการเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
 - ผลการดำเนินการเมื่อเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนการดำเนินการ
 - องค์กรดำเนินการอย่างไร เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับขีดความสามารถขององค์กรที่จำเป็นจะต้องมีถึงระดับที่องค์กรสามารถตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความท้าทายที่องค์กรต้องประสบในอนาคต

(2) องค์การดำเนินการอย่างไรในการ

- นำเอาข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินการมาใช้ในการ
 - คัดสรรเรื่องที่องค์กรควรที่จะต้องนำไปทำการปรับปรุงทั้งอย่างต่อเนื่องและอย่างก้าวกระโดด
 - หาเส้นทางในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ
- นำเรื่องที่จะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่ระบุไว้ข้างต้น ไปสื่อสารให้กระจายสู่หน่วยงานและพนักงานที่เกี่ยวข้องซึ่งจะช่วยหน่วยงานและพนักงานดังกล่าวตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย
 - กลุ่มงานและหน่วยงานต่างๆ ทั้งทั้งองค์กร
 - ผู้ส่งมอบหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทางธุรกิจที่สำคัญๆ (หากเห็นว่าเป็นประเด็น)

หัวข้อ 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้ (40 คะแนน)

- เป็นการอธิบายว่าองค์กรดำเนินการอย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่เป็นที่ต้องการของพนักงาน ผู้ส่งมอบและลูกค้า รวมทั้งลูกค้านั้น
 - มีคุณภาพ
 - มีความพร้อมที่จะใช้งาน
- เป็นการอธิบายว่าองค์กรดำเนินการอย่างไรในการ
 - สร้างสินทรัพย์ทางความรู้
 - จัดการสินทรัพย์ความรู้ดังกล่าว

ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

ประเด็น ก. ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

(1) องค์กรทำอะไร

- เพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่เป็นที่ต้องการนั้นมีความพร้อมที่จะใช้งาน
- เพื่อให้พนักงาน ผู้ส่งมอบและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทางธุรกิจ รวมทั้งลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้ด้วย (หากเห็นว่าเป็นประเด็น)

- (2) องค์กรทำอะไร เพื่อให้มั่นใจได้ว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่ใช้อยู่ เชื่อถือวางใจได้ ป้องกันไม่ให้ข้อมูลรั่วไหลได้ และใช้งานไม่ยุ่งยาก
- (3) องค์กรทำอะไรเพื่อให้ได้มั่นใจว่า ข้อมูลและสารสนเทศซึ่งรวมถึง ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความพร้อมที่จะใช้งานอย่างต่อเนื่องได้ในกรณีฉุกเฉิน
- (4) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบข้อมูลและสารสนเทศ รวมทั้งซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ที่มีความพร้อมที่จะใช้งานอยู่เสมออันนั้นไม่ล้าสมัย กล่าวคือทันกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ

ประเด็น ข. ความรู้ขององค์กร

องค์กรดำเนินการอย่างไรในการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อให้เกิดการ

- รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของพนักงาน
- ถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ที่ได้จากลูกค้า ผู้ส่งมอบ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทางธุรกิจ
- ถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ให้กับลูกค้า ผู้ส่งมอบ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทางธุรกิจ
- แสวงหาจนได้มาซึ่ง Best Practices ในเรื่องต่างๆ แล้วนำ Best Practices มาให้หน่วยงานต่างๆ ได้เรียนรู้กัน เพื่อนำความรู้ดังกล่าวไปปฏิบัติ (หรือปรับใช้ - คณะผู้เขียน)

ทั้งนี้การดำเนินการดังกล่าว ต้องเป็นไปอย่างรวดเร็ว

ประเด็น ค. คุณภาพของข้อมูล สารสนเทศ และความรู้

องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าสามารถคงไว้ซึ่งคุณสมบัติของข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ ดังนี้

- มีความถูกต้องแม่นยำ
- วางใจและเชื่อถือได้
- ทันการณ์
- ปลอดภัยในแง่ข้อมูลไม่รั่วไหล และสามารถเก็บเป็นความลับได้

หมวด 5 การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (100 คะแนน)

ในหมวดนี้ เป็นการตรวจประเมินว่า

- ทั้ง 3 เรื่องต่อไปนี้คือ 1) ระบบงาน 2) การทำให้พนักงานได้เรียนรู้ และ 3) และสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน มีส่วนอย่างไรในการทำให้พนักงานได้พัฒนาตนเองและใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร
- ความเอาใจใส่ขององค์กรในการสร้างและดำรงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมที่ดีในสถานที่ทำงานรวมทั้งการสร้างบรรยากาศที่ทำให้พนักงานผาสุกนั้นมีส่วนอย่างไรในการช่วยทำให้
 - ผลการดำเนินการที่ออกมาเป็นเลิศ (ทั้งของพนักงานและขององค์กร)
 - ทั้งพนักงานและองค์กรพัฒนาไปด้วยกัน

หัวข้อ 5.1 ระบบงาน (40 คะแนน)

เป็นการอธิบายว่า เรื่องต่อไปนี้มีส่วนอย่างไรในการทำให้ทั้งองค์กรและพนักงานดำเนินการได้ผลดียิ่ง

- การจัดคนให้ทำงานตามภาระงานที่ได้มอบหมายให้
- การบริหารค่าตอบแทน
- นโยบายเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน
- นโยบายอื่นๆ ที่เกี่ยวกับพนักงาน

ประเด็น ก. การจัดคนให้ทำงานตามภาระงาน

- (1) ● การจัดคนให้ทำงานตามภาระงานที่มอบหมายให้มีส่วนอย่างไรในการส่งเสริมให้
 - พนักงานให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน
 - พนักงานมีความคิดแบบริเริ่ม (Initiative)
 - พนักงานมีบทบาทมากขึ้นในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ
 - พนักงานคิดสร้างสรรค์จนได้มาซึ่งนวัตกรรม
 - เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์
- การจัดคนให้ทำงานตามภาระงานที่ได้รับมอบหมายมีส่วนอย่างไรในการทำ
 - องค์กรดำเนินการอย่างคล่องตัวทันกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ
 - ทำได้สำเร็จตามแผน
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำเอาข้อคิดเห็น วัฒนธรรม ประเพณี และความคิดอ่านของพนักงานและของผู้คนในชุมชนต่าง ๆ ที่องค์กรเกี่ยวข้องด้วย (เช่น ชุมชนของพนักงาน และชุมชนของลูกค้า) มาเป็นข้อพิจารณาเพื่อสร้างหรือปรับปรุงระบบงานขององค์กร
- (3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการ
 - สื่อสารภายในองค์กร
 - แลกเปลี่ยนความรู้และทักษะระหว่างผู้อยู่ต่างหน่วยงาน ผู้อยู่ต่างหน้าที่และผู้อยู่ต่างสถานที่ให้ได้ผลดียิ่ง

ประเด็น ข. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งรวมถึงการสื่อสารผลการประเมินดังกล่าวกลับไปให้พนักงานรับทราบ มีส่วนอย่างไรในการช่วยทำให้
 - พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จตามแผนด้วยความคิดอ่านเชิงธุรกิจโดยเน้นการให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นที่ตั้ง
- ระบบการบริหารค่าตอบแทน การรับรู้ชื่นชม และการให้รางวัลหรือสิ่งจูงใจมีส่วนอย่างไรในการช่วยทำให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความคิดอ่านเชิงธุรกิจโดยให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นที่ตั้ง

ประเด็น ก. การจ้างงานและความก้าวหน้าในการทำงาน

- (1) องค์กรใช้วิธีการอะไรในการกำหนดคุณลักษณะและทักษะของพนักงานใหม่ ที่องค์กรต้องการ
- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาพนักงานใหม่ และมั่นใจได้อย่างไรว่าพนักงานดังกล่าวมีแนวความคิดเห็น วัฒนธรรม ตลอดจนความคิดอ่านของชุมชนของพนักงานที่องค์กรว่าจ้าง
- (3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้
 - การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำและผู้บริหารดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
 - นโยบายเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- (4) องค์กรมีแผนการ วิธีการ และการดำเนินการอย่างไรในการพัฒนาบุคลากร ท้องถิ่นให้สามารถสืบทอดตำแหน่งผู้นำและผู้บริหาร

หัวข้อ 5.2 การทำให้พนักงานได้เรียนรู้และการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน (30 คะแนน)

เป็นการอธิบายว่าการให้การศึกษา การฝึกอบรม และการให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานมีส่วนอย่างไรในการสนับสนุนให้

- องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด
- ช่วยส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดีเด่น
- ช่วยสร้างความรู้ความสามารถและทักษะของพนักงาน

ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

ประเด็น ก. การให้การศึกษา การฝึกอบรม และพัฒนาพนักงาน

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการให้การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงานเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุความต้องการขององค์กรในเรื่องต่อไปนี้
 - พนักงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุผลตามแผนปฏิบัติการขององค์กร

- ตอบสนองเรื่องสำคัญๆ ที่องค์กรต้องการ เช่น
 - การวัดผลการดำเนินการขององค์กร
 - การปรับปรุงการทำงาน
 - เทคโนโลยีที่ต้องเปลี่ยนไปจากเดิม เป็นต้น
- สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรและของพนักงานอย่างสมดุลกัน (ความต้องการขององค์กรหมายถึง วัตถุประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ความต้องการของพนักงาน หมายถึง การพัฒนาตนเอง การได้เรียนรู้ และความก้าวหน้าในการทำงาน)
- (2) ● การให้การศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนาพนักงานมีส่วนอย่างไร ในการทำให้เรื่องสำคัญๆ ที่องค์กรเน้น ดำเนินไปได้ด้วยดี ซึ่งเรื่องดังกล่าวเกี่ยวข้องกับ
 - การประเมินิเทศพนักงาน
 - ความหลากหลายของพนักงาน
 - การดำเนินการทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม
 - การพัฒนาผู้บริหารและการพัฒนาผู้นำ
- การให้การศึกษา ฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานมีส่วนอย่างไร ในการทำให้เรื่องสำคัญๆ ที่องค์กรเน้น ดำเนินไปได้ด้วยดี ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของ
 - ตัวพนักงานโดยตรง
 - สถานที่ทำงาน
 - สภาพสิ่งแวดล้อม
- (3) ● องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการ
 - ได้ข้อมูลจากพนักงานและผู้บังคับบัญชาของพนักงานในเรื่องที่เกี่ยวกับการศึกษาและฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งตัวพนักงานเองต้องการ
- นำเอาความรู้จากคลังความรู้ที่สะสมจากการเรียนรู้ขององค์กรมาใช้ในการให้การศึกษาและฝึกอบรม
- (4) ● ในการให้การศึกษาและฝึกอบรมแก่พนักงานนั้นองค์กรมีวิธีการถ่ายทอดอย่างไรในการ
 - หาข้อคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการถ่ายทอดที่เหมาะสมจากพนักงานและผู้บังคับบัญชาและเพื่อนำข้อคิดเห็นดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ในการปรับวิธีการถ่ายทอดให้ดีขึ้น

- ถ่ายทอดทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างไร (ซึ่งกินความหมายรวมไปถึงการสอนงานและการให้การแนะนำอย่างใกล้ชิดด้วย)

(5) องค์กรใช้วิธีการใดในการ

- ส่งเสริมหรือผลักดันให้พนักงานใช้ความรู้และทักษะใหม่ที่ได้ เรียนรู้มาใช้ในการทำงานของตน
- คงไว้ซึ่งความรู้และทักษะดังกล่าวเพื่อให้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ต่อไปในอนาคตได้
- จัดให้มีการถ่ายทอดความรู้จากพนักงานที่กำลังจะลาออกหรือเกษียณอายุ

(6) องค์กรใช้วิธีการใดในการประเมินว่าการให้การศึกษาและการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพผลมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้วิธีการดังกล่าวจะต้องรวมถึงการนำเอาผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและผลการดำเนินการขององค์กรโดยรวมมาพิจารณาประกอบด้วย

ประเด็น ข. การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงาน

- องค์กรใช้วิธีการอะไรทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการในการ
 - จูงใจพนักงานให้พัฒนาตนเองและใช้ความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่
 - ช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในการทำงานและอาชีพได้ตามที่ต้องการ
- ผู้บังคับบัญชามีบทบาทอย่างไรในการช่วยให้พนักงานบรรลุสิ่งที่ต้องการข้างต้น

หัวข้อ 5.3 ความพึงพอใจและความพึงพอใจของพนักงาน (30 คะแนน)

เป็นการอธิบายว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการคงไว้ซึ่ง

- สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี
- บรรยากาศการทำงานที่ดี

อันจะมีส่วนทำให้พนักงานทุกคนมีความสุข มีความพึงพอใจและอยากทำงาน

ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

ประเด็น ก. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

- (1) ● องค์กรมีวิธีการอย่างไรในเชิงรุกในการปรับปรุงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้น ปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วย สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย และการยศาสตร์ (Ergonomics)
 - พนักงานมีส่วนร่วมอย่างไรในการปรับปรุงในกิจกรรมดังกล่าว
 - ให้ระบุตัววัด หรือเป้าหมายสำหรับแต่ละปัจจัยที่กล่าวข้างต้น
 - ในกรณีที่สภาวะแวดล้อมในการทำงานของกลุ่มพนักงานและหน่วยงานมีความแตกต่างกัน ให้ระบุปัจจัยของสภาพแวดล้อมการทำงานที่แตกต่างกันและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและเป้าหมายของปัจจัยดังกล่าว
- (2) ● องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่า องค์กรมีการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ ในสถานที่ทำงาน
 - องค์กรมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้ธุรกิจดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อผลประโยชน์ของพนักงานและลูกค้าหากเกิดกรณีดังกล่าวขึ้น

ประเด็น ข. การให้การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน

- (1) ● องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาปัจจัยที่สำคัญๆ ซึ่งมีผลต่อความ
ผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของพนักงาน
 - องค์กรจำแนกปัจจัยดังกล่าวให้เหมาะสมกับพนักงานที่หลากหลายและ
ให้เหมาะสมกับระดับและประเภทของพนักงานที่แตกต่างกันอย่างไร
- (2) ● ในการช่วยเหลือพนักงานนั้น องค์กรจัดให้มี บริการ สวัสดิการ และ
นโยบายต่างๆ อย่างไร
 - องค์กรทำให้ บริการ สวัสดิการ และนโยบายดังกล่าว สอดคล้อง
อย่างไรกับ
 - ความต้องการของกลุ่มพนักงานที่หลากหลาย
 - ความต้องการของพนักงานประเภทต่างๆ
- (3) ● องค์กรใช้วิธีการอะไร ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในการ
ประเมินและวัดความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการ
ทำงานของพนักงาน
 - วิธีการและตัวชี้วัดดังกล่าวนี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในการนำไปใช้
กับกลุ่มพนักงานที่หลากหลายหรือกับพนักงานประเภทต่างๆ
 - องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ตัววัดอื่นๆ เพิ่มเติมเพื่อประเมิน
ความผาสุก ความพึงพอใจและแรงจูงใจพนักงานและปรับปรุงในเรื่อง
ดังกล่าว เช่น ตัวชี้วัดเกี่ยวกับ การรักษานักงานไว้ได้ การขาดงาน
การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และการเพิ่มผลผลิต
- (4) ● องค์กรนำผลการประเมินข้างต้นมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์สำคัญๆ ทาง
ธุรกิจอย่างไร ทั้งนี้เพื่อจะได้นำผลจากการเชื่อมโยงไปปรับปรุงสภาพ
แวดล้อมการทำงาน และบรรยากาศการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ (110 คะแนน)

ในหมวดนี้ เป็นการตรวจประเมินประเด็นสำคัญๆ ของการจัดการกระบวนการ ซึ่งมีอยู่สองประเภทด้วยกัน

- ประเพณีแรกว่าด้วยการจัดกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับตัวผลิตภัณฑ์และการให้บริการตลอดจนกระบวนการสำคัญอื่นๆ ที่ส่งผลโดยตรงต่อการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและให้กับตัวองค์กรเอง
- ประเพณีที่สองว่าด้วยการจัดการกระบวนการสำคัญต่างๆ ที่ช่วยทำให้กระบวนการในประเพณีแรกดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

หมวดนี้จึงครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญๆ และหน่วยงานทั้งหมดในองค์กร

หัวข้อ 6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า (70 คะแนน)

เป็นการอธิบายว่า

- องค์การมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดว่ากระบวนการใดเป็น กระบวนการที่ “สร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและทำให้ธุรกิจขององค์กรประสบความสำเร็จและเติบโต”
- องค์การมีวิธีการในการจัดการกระบวนการดังกล่าวอย่างไร

ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

ประเด็น ก. กระบวนการที่สร้างคุณค่า

- (1) ว่าด้วยเรื่องกำหนด “กระบวนการที่สร้างคุณค่า”
- องค์การมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดว่ากระบวนการใดเป็น “กระบวนการที่สร้างคุณค่า” ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และการให้บริการตลอดจนกระบวนการสำคัญๆ ที่ส่งผลโดยตรงต่อการสร้างหรือเพิ่มคุณค่า
 - ให้ระบุ “กระบวนการที่สร้างคุณค่า” ที่กล่าวข้างต้น
 - ให้อธิบายว่า “กระบวนการที่สร้างคุณค่า” ที่กล่าวข้างต้น สร้างคุณค่าให้กับองค์กรและลูกค้าตลอดจนมีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างไร

- ให้อธิบายว่า “กระบวนการที่สร้างคุณค่า” ที่กล่าวข้างต้น ส่งผลต่อผลกำไรและความสำเร็จทางธุรกิจอย่างไร
- (2) ว่าด้วยการตั้งข้อกำหนดสำหรับ “กระบวนการที่สร้างคุณค่า”
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการ
 - ตั้งข้อกำหนดต่างๆ ที่สำคัญสำหรับ “กระบวนการที่สร้างคุณค่า” ดังกล่าว โดยนำข้อมูลข่าวสารที่ได้จากลูกค้า ผู้ส่งมอบ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทางธุรกิจ มาพิจารณาในการตั้งข้อกำหนดดังกล่าวด้วย (หากเห็นว่าเป็นประเด็น)
 - ให้ระบุข้อกำหนดสำคัญๆ ของกระบวนการดังกล่าวข้างต้น
- (3) ว่าด้วยเรื่องการออกแบบ “กระบวนการที่สร้างคุณค่า”
- เพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่างๆ ข้างต้น องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ “กระบวนการที่สร้างคุณค่า” ทั้งนี้ให้พิจารณาเรื่องต่อไปนี้ด้วย
 - การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ และความรู้ขององค์กรมาใช้เป็นประโยชน์
 - การนำเรื่องของรอบเวลา เรื่องผลิตภาพ เรื่องการควบคุมต้นทุน และเรื่องความคล่องตัวที่ทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นมาเป็นประเด็นในการออกแบบด้วย
 - องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะมีการนำ “กระบวนการที่สร้างคุณค่า” ดังกล่าวไปใช้ได้ผลตามข้อกำหนดจากการออกแบบที่กล่าวข้างต้น
- (4) ว่าด้วยเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดของ “กระบวนการที่สร้างคุณค่า”
- ให้ระบุตัวชี้วัดของผลการดำเนินการที่สำคัญที่ใช้เพื่อควบคุมและปรับปรุง “กระบวนการที่สร้างคุณค่า” ดังกล่าว
 - องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของพนักงานเป็นไปตามข้อกำหนดสำหรับกระบวนการดังกล่าว
 - องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำข้อมูลต่อไปนี้มาใช้ในการจัดการและควบคุมกระบวนการดังกล่าว
 - ตัวชี้วัดภายในกระบวนการ
 - ข้อมูลข่าวสารที่ได้มาจากลูกค้า ผู้ส่งมอบและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทางธุรกิจ (หากเห็นว่าเป็นประเด็น)

(5) ว่าด้วยเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพของ “กระบวนการที่สร้างคุณค่า”

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการลดค่าใช้จ่าย (ต้นทุน - คณะผู้เขียน) ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมเกี่ยวกับการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจประเมิน “กระบวนการ” หรือ “ผลการดำเนินการ” ของกระบวนการนั้นๆ
- องค์กรมีวิธีอย่างไรในการ
 - ลดค่าใช้จ่ายด้วยการป้องกันไม่ให้เกิดข้อบกพร่องหรือของเสีย และการทำงานซ้ำ (สืบเนื่องจากของเสียหรือข้อบกพร่อง - คณะผู้เขียน)
 - ลดค่าใช้จ่ายที่สืบเนื่องจากการประกันผลิตภัณฑ์ (Warranty Costs) ให้เหลือน้อยที่สุด

(6) ว่าด้วยเรื่องการปรับปรุง “กระบวนการที่สร้างคุณค่า”

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุง “กระบวนการที่สร้างคุณค่า” เพื่อ
 - ให้ผลการดำเนินการดีขึ้น
 - ลดความแปรปรวนของกระบวนการ
 - ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้ดีขึ้น
 - ทำให้กระบวนการดังกล่าว ทนกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ
- ในการผลักดันให้เกิดการเรียนรู้อย่างทั่วถึง (คณะผู้เขียนเลือกใช้คำว่า “การเรียนรู้อย่างทั่วถึง” แทนคำว่า “การเรียนรู้ระดับองค์กร”) และความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่นวัตกรรมนั้น องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำเรื่องของการปรับปรุงต่างๆ และบทเรียนที่ได้รับมาจากการปรับปรุงดังกล่าวมาเผยแพร่แลกเปลี่ยนประสบการณ์กันระหว่างหน่วยงานต่างๆ หรือระหว่างผู้รับผิดชอบในกระบวนการต่างๆ

หัวข้อ 6.2 กระบวนการสนับสนุน (40 คะแนน)

เป็นการอธิบายว่า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการ

- บริหารจัดการ “กระบวนการสนับสนุน” สำคัญๆ ที่จะต้องมีเพื่อช่วย “กระบวนการที่สร้างคุณค่า”
- บริหารการเงินและทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง แม้จะประสบภาวะฉุกเฉิน

ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

ประเด็น ก. กระบวนการสนับสนุน

- (1) ว่าด้วยเรื่องการกำหนด “กระบวนการสนับสนุน”
 - องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดว่ากระบวนการใดเป็น “กระบวนการสนับสนุน”
 - ให้ระบุกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญๆ ดังกล่าว
- (2) ว่าด้วยเรื่องการจัดข้อกำหนดสำหรับ “กระบวนการสนับสนุน”
 - องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการ
 - ตั้งข้อกำหนดต่างๆ ที่สำคัญสำหรับ “กระบวนการสนับสนุน” ดังกล่าว โดยนำข้อมูลและข่าวสารที่ได้จากลูกค้าผู้ส่งมอบและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทางธุรกิจมาพิจารณาในการตั้งข้อกำหนด ดังกล่าวด้วย (หากเห็นว่าเป็นประเด็น)
 - ให้ระบุข้อกำหนดสำคัญๆ ของกระบวนการดังกล่าวข้างต้น
- (3) ว่าด้วยเรื่องการออกแบบ “กระบวนการสนับสนุน”
 - เพื่อตอบสนองข้อกำหนดสำคัญๆ ข้างต้น องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ “กระบวนการสนับสนุน” ทั้งนี้ให้พิจารณาเรื่องต่อไปนี้ด้วย
 - การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ และความรู้ขององค์กรมาใช้เป็นประโยชน์
 - การนำเรื่องของรอบเวลา เรื่องผลิตภาพ เรื่องการควบคุมต้นทุน และเรื่องอื่นๆ ที่ทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นมาเป็นประเด็นในการออกแบบด้วย
 - องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการนำ “กระบวนการสนับสนุน” ดังกล่าวไปใช้ได้ผลตามข้อกำหนดจากการออกแบบที่กล่าวข้างต้น

- (4) ว่าด้วยเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดของ “กระบวนการสนับสนุน”
- ให้ระบุตัวชี้วัดของผลการดำเนินการสำคัญๆ ที่ใช้เพื่อควบคุมและปรับปรุง “กระบวนการสนับสนุน” ดังกล่าว
 - องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของพนักงานได้ผลตามข้อกำหนดสำหรับกระบวนการดังกล่าว
 - องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำข้อมูลต่อไปนี้มาใช้ในการจัดการและควบคุมกระบวนการดังกล่าว
 - ตัวชี้วัดภายในกระบวนการ
 - ข้อมูลข่าวสารที่ได้มาจากลูกค้า ผู้ส่งมอบและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทางธุรกิจ (หากเห็นว่าเป็นประเด็น)
- (5) ว่าด้วยเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพของ “กระบวนการสนับสนุน”
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมเกี่ยวกับการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจประเมิน “กระบวนการ” หรือ “ผลการดำเนินการ” ของกระบวนการนั้นๆ
 - องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการลดค่าใช้จ่ายด้วยการป้องกันไม่ให้เกิดข้อบกพร่องและการทำงานซ้ำ (สืบเนื่องจากข้อบกพร่องดังกล่าว - คณะผู้เขียน)
- (6) ว่าด้วยเรื่องการปรับปรุง “กระบวนการสนับสนุน”
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุง “กระบวนการสนับสนุน” เพื่อ
 - ให้ผลการดำเนินการดีขึ้น
 - ลดความแปรปรวนของกระบวนการ
 - ทำให้กระบวนการดังกล่าวทันกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ
 - ในการผลักดันให้เกิดการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและการสร้างสรรค์ที่นำไปสู่นวัตกรรมนั้น องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำเรื่องของการปรับปรุงต่างๆ และบทเรียนที่ได้รับมาจากการปรับปรุงดังกล่าวมาเผยแพร่ แลกเปลี่ยนประสบการณ์กันระหว่างหน่วยงานต่างๆ หรือระหว่างผู้รับผิดชอบในกระบวนการต่างๆ

ประเด็น ข. การวางแผนด้านการเงิน

- (1) เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีความพร้อมด้านการเงินเพื่อใช้ในการดำเนินงาน
องค์กรดำเนินการอย่างไรในเรื่องต่อไปนี้
 - จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอกับภาระด้านการเงินในปัจจุบัน
 - การลงทุนใหม่ๆ ที่สำคัญ
 - การประเมินความเสี่ยงด้านการเงินที่เกี่ยวข้องกับทั้งการดำเนินงานในปัจจุบันและการลงทุนใหม่ๆ ที่สำคัญ
- (2) องค์กรทำอะไรเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง แม้จะ
ประสบภาวะฉุกเฉิน

หมวด 7 พลัสพีรทางธุรกิจ (400 คะแนน)

ในหมวดนี้ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและผลลัพธ์ของการปรับปรุงในด้านต่าง ๆ ขององค์กร ได้แก่

- สมรรถนะของผลิตภัณฑ์และการให้บริการ
- ความพึงพอใจของลูกค้า
- การเงินและตลาด
- ทรัพยากรบุคคล
- ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของปฏิบัติการต่าง ๆ
- ภาวะผู้นำ
- ความรับผิดชอบต่อสังคม

ทั้งนี้การตรวจประเมินผลการดำเนินการขององค์กรดังกล่าวต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่งด้วย

หัวข้อ 7.1 พลัสพีรท์เกี่ยวกับสมรรถนะของผลิตภัณฑ์และการให้บริการ (70 คะแนน)

เป็นการสรุปผลลัพธ์เกี่ยวกับสมรรถนะที่สำคัญ ๆ ของผลิตภัณฑ์และการให้บริการ ให้แบ่งผลลัพธ์ตามกลุ่มผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดด้วย (หากเห็นว่าเป็นประเด็น) ทั้งนี้ให้นำเสนอข้อมูลเชิงเปรียบเทียบด้วย

ให้นำเสนอข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ประเด็น ก. ผลลัพธ์ด้านสมรรถนะของผลิตภัณฑ์และการให้บริการ

จากข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดสำคัญ ๆ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

- สมรรถนะของผลิตภัณฑ์และการให้บริการเป็นอย่างไร
 - ในปัจจุบันและแนวโน้ม
 - เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

หัวข้อ 7.2 ผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับลูกค้า (70 คะแนน)

เป็นการสรุปผลลัพธ์หลักๆ ที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับลูกค้า อันหมายถึง ความพึงพอใจของลูกค้าและทัศนคติของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และการให้บริการ ให้แบ่งผลลัพธ์ตามกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่มและส่วนตลาดด้วย (หากเห็นว่าเป็นประเด็น) ทั้งนี้ให้นำเสนอข้อมูลเชิงเปรียบเทียบด้วย

ให้นำเสนอข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ประเด็น ก. ผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับลูกค้า

จากข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดสำคัญๆ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

- (1) ระดับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างไร
 - ในปัจจุบันและแนวโน้ม
 - เมื่อเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าของคู่แข่ง
- (2) ทัศนคติของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการเป็นอย่างไรทั้งในปัจจุบันและแนวโน้มในเรื่องต่อไปนี้
 - ความภักดีของลูกค้าและการรักษาลูกค้าไว้ได้
 - การที่ลูกค้ากล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี
 - ผลด้านอื่นๆ ถ้ามี

หัวข้อ 7.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (65 คะแนน)

เป็นการสรุปผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาดที่สำคัญๆ ให้แยกตามกลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาดด้วยหากเห็นว่าเป็นประเด็น ทั้งนี้ให้นำเสนอข้อมูลเชิงเปรียบเทียบด้วย

ให้นำเสนอข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ประเด็น ก. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

- (1) จากข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดสำคัญๆ ผลการดำเนินการด้านการเงินในปัจจุบันและแนวโน้มเป็นอย่างไร
(ทั้งนี้ตัวชี้วัดนี้ให้รวมถึงตัวชี้วัดที่เกี่ยวกับผลตอบแทนทางการเงินด้วย ถ้าเห็นว่าเป็นประเด็น)
- (2) จากข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดสำคัญๆ ผลการดำเนินการด้านตลาดในปัจจุบันและแนวโน้มเป็นอย่างไร
(ทั้งนี้ตัวชี้วัดนี้ให้รวมถึงตัวชี้วัดที่เกี่ยวกับส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตของธุรกิจ และการเจาะตลาดใหม่ด้วย ถ้าเห็นว่าเป็นประเด็น)

หัวข้อ 7.4 ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (65 คะแนน)

เป็นการสรุปผลลัพธ์สำคัญๆ ที่เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลซึ่งประกอบด้วย

- ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงาน
- การเรียนรู้ของพนักงาน
- การพัฒนาพนักงาน
- ความผูกพันของพนักงาน
- ความพึงพอใจของพนักงาน

ให้จำแนกผลลัพธ์ดังกล่าวตามความหลากหลายของพนักงาน ตามประเภท และระดับของพนักงานด้วย หากเห็นว่าเป็นประเด็น

ให้นำเสนอข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ประเด็น ก. ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล

จากข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดที่สำคัญๆ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

- (1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานในปัจจุบันและแนวโน้มเป็นอย่างไร
- (2) การเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงานในปัจจุบันและแนวโน้มเป็นอย่างไร
- (3) ความผูกพัน ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของพนักงานในปัจจุบันและแนวโน้มเป็นอย่างไร

หัวข้อ 7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร (65 คะแนน)

เป็นการสรุปผลของปฏิบัติการที่สำคัญๆ ที่ทำให้องค์กรดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ หรือให้จำแนกตามประเภทและกลุ่มของผลิตภัณฑ์และบริการและแยกตามส่วนตลาดด้วย หากเห็นว่าเป็นประเด็น ทั้งนี้ให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบด้วย

ให้นำเสนอข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ประเด็น ก. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร

จากข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดสำคัญๆ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

- (1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่สำคัญๆ ในปัจจุบันเป็นอย่างไร และมีแนวโน้มเป็นอย่างไร
(ทั้งนี้ตัวชี้วัดให้รวมถึงผลิตภาพ รอบเวลา ผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทางธุรกิจ ตลอดจนตัวชี้วัดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอื่นๆ ถ้ามี)
- (2) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบันเป็นอย่างไรและแนวโน้มเป็นอย่างไร
(ทั้งนี้ตัวชี้วัดนี้ให้รวมถึง ผลิตภาพ รอบเวลา ผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ และ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทางธุรกิจ ตลอดจนตัวชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลประเภทอื่นๆ ถ้ามี)
- (3) ผลของการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเป็นอย่างไร

หัวข้อ 7.6 ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำและความรับผิดชอบต่อสังคม (65 คะแนน)

เป็นการสรุปผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กรในด้านการกำกับดูแลกิจการและภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงและความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งให้แสดงหลักฐานเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อการเงิน การดำเนินการอย่างมี จริยธรรม การปฏิบัติตามกฎหมาย และการเป็นพลเมืองดี ให้แยกผลลัพธ์ตามหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ด้วย (หากเห็นว่าเป็นประเด็น)

ทั้งนี้ให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบด้วย

ให้นำเสนอข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ประเด็น ก. ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำและความรับผิดชอบต่อสังคม

จากข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดสำคัญๆ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

- (1) ผลของการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเป็นอย่างไร
- (2) ผลในการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมทั่วทั้งองค์กรเป็นอย่างไร และ ความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อผู้บริหารระดับสูงและการกำกับดูแลในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างไร ผลในการละเมิดจริยธรรมทางธุรกิจเป็นอย่างไร
- (3) ผลในการกำกับดูแลด้านการเงินทั้งภายในและภายนอกในปัจจุบัน และแนวโน้มเป็นอย่างไร
- (4) ผลในการปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมายเป็นอย่างไร
- (5) ผลในการเป็นพลเมืองดีโดยการให้การสนับสนุนชุมชนเป้าหมายเป็นอย่างไร

เอกสารอ้างอิง

1. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ 2548 สำนัก
เลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิต
แห่งชาติ ISBN 974-93029-1-5
2. **2005 Criteria for Performance Excellence Baldrige National
Quality Program**, National Institute of Standards and Technology,
Ministry of Commerce, U.S.A.



แบบประเมินหนังสือ เกณฑ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ

"ดมมกน 100 (รางวัล)"

หัวข้อ	ดีมาก	ดี	ปานกลาง	พอใช้	ปรับปรุง
1. รูปเล่ม					
2. ปก					
3. การออกแบบภายในเล่ม					
4. เนื้อหาสาระ					
• ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้/การอธิบาย					
• ปริมาณ					
• ความถูกต้องของเนื้อหา/คำสะกด					
• ความรู้ที่ได้รับ					
• การนำไปใช้ประโยชน์					
5. ข้อเสนอแนะ					

รายละเอียดเกี่ยวกับ ชื่อ-สกุล และที่อยู่ของท่าน เพื่อที่สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ จะสามารถติดต่อท่านได้ (โปรดกรอกข้อมูลเป็นภาษาไทย)

ชื่อ-สกุล _____ ตำแหน่ง _____

หน่วยงาน _____

ที่อยู่ _____

โทรศัพท์ _____ โทรสาร _____ e-mail _____

ท่านเคยเข้าร่วมกิจกรรมของโครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ มาแล้วหรือไม่?

☐ ไม่เคย ☐ เคย (โปรดระบุ ☐ TQA Seminar ☐ TQA Road Show ☐ TQA Winner Conference ☐ TQA Best Practices
☐ งานพิธีมอบรางวัล ☐ TQA Training ☐ TQA PEP ☐ อื่นๆ.....

กรุณาส่งข้อคิดเห็นกลับมาที่

สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ชั้น 12-15 อาคารयाकुล์ 1025 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ 0-2619-5500 ต่อ 632, 631, 630 สายตรง 0-2619-8086 โทรสาร 0-2619-8085

e-mail: tqa@ftpi.or.th website: www.tqa.or.th

"สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ จะพิจารณามอบหนังสือของโครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เล่มถัดไปแก่ท่านที่ส่งแบบประเมินนี้ 100 ท่านแรก ท่านละ 1 เล่ม ฟรี"

THAILAND QUALITY AWARD



กรุณาส่ง

สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
ชั้น 12-15 อาคารयाकुทธ์ 1025
ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท
กรุงเทพฯ 10400

ติดแสตมป์

แบบประเมินหนังสือ เกณฑ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ
"ดมมกัณ10ง (ฉากงัณ)"

THAILAND
QUALITY
AWARD

